




ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΟΡΑΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

Τεύχος 4, 2005

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Περιεχόμενα

ΜΗΝΥΜΑ ΥΠΟΥΡΓΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ.....	2
ΜΗΝΥΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.....	3
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	4
• Ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη από τις Υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών.....	4
• Ομιλία του Υπουργού Εσωτερικών.....	7
• Χαιρετισμός του Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.....	10
• Εργαστήριο για Επαρχιακές Διοικήσεις.....	12
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ Κ.Α.Δ.Δ.....	12
• Προσαρμογή της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας στις οργανωτικές και λειτουργικές απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	12
• Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Κυπριακή Δημοκρατία.....	18
ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ.....	24
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Κ.Α.Δ.Δ.....	25
• Πρόγραμμα Βασικής Κατάρτισης σε θέματα Ε.Ε.	25
• Πρόγραμμα Εισαγωγικής Κατάρτισης Νεοεισερχομένων στη Δημόσια Υπηρεσία - Εντυπώσεις νέων συναδέλφων.....	32
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Κ.Α.Δ.Δ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΥΡΗΝΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	35
• Πρόγραμμα Διευθυντικής Ανάπτυξης για την Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών.....	35
• Εργαστήριο Ομαδικής Εργασίας και Εργαστήριο Αποτελεσματικής Διαχείρισης χρόνου για το Κυβερνητικό Τυπογραφείο.....	37
• Βελτίωση της αποτελεσματικότητας στη διεξαγωγή επιτόπιων ερευνών από το Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων με τη χρήση της μεθόδου του Γνωσισκοπίου και της Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης.....	40
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ.....	44
ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	48
Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	51
• Συμμετοχή Ακαδημίας στο Πρόγραμμα για την Ευρωμεσογειακή Συνεργασία.....	51
• Εργαστήριο της Ακαδημίας στα πλαίσια του Σχεδίου Παροχής Τεχνικής Βοήθειας προς τρίτες χώρες.....	52
• Εκπαιδευτική Επίσκεψη από το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (IRA - Bastia) της Γαλλίας, με θέμα "Κύπρος: Κράτος-Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης".....	53
• Εκπαιδευτική επίσκεψη από το Πανεπιστήμιο του Μάντσεστερ.....	55
• Εργαστήριο διαπραγματεύσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο.....	56
ΠΑΝΟΡΑΜΑ ΔΡΑΣΗΣ 2004.....	59
• Απολογισμός των Δραστηριοτήτων της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης για το 2004.....	59
• Γραφική απεικόνιση Δραστηριοτήτων για το 2004.....	60

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. 343/2005-1.500

ISSN 1450-1422

Εκδόθηκε από το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών

Εκτύπωση: Theopress Ltd



Ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη από τις Υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών

Στις 29 Σεπτεμβρίου 2005 πραγματοποιήθηκε στο Υπουργείο Οικονομικών Ημερίδα με θέμα τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προς τον πολίτη υπηρεσιών από τις Υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών. Την πρωτοβουλία αυτή εγκαινίασε ο ίδιος ο Υπουργός Εσωτερικών στην παρουσία Διευθυντών και Συντονιστών Μάθησης των Τμημάτων του Υπουργείου.

Η πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία θα περιλάβει όλα τα Τμήματα του Υπουργείου και θα διαρκέσει μέχρι το τέλος του 2006, θα υλοποιηθεί σε 3 διακριτές φάσεις. Τη Διάγνωση, όπου θα εντοπισθούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ποιοτική

εξυπηρέτηση του πολίτη, το Σχεδιασμό συγκεκριμένων δράσεων, τόσο μαθησιακών όσο και άλλων που θα θεωρηθούν απαραίτητες, και τέλος την Εφαρμογή αυτών των δράσεων με τη στήριξη της Ακαδημίας αθλά και την υποστήριξη της Διοίκησης του Υπουργείου.

Η διαδικασία αυτή θα ακολουθηθεί παράλληλα σε κάθε Τμήμα του Υπουργείου. Κρίθηκε σκόπιμο όπως ξεκινήσει από τις Επαρχιακές Διοικήσεις και για πρακτικούς λόγους αποφασίστηκε να πραγματοποιηθούν τρία κατά τύπους Διαγνωστικά Εργαστήρια, ένα για Λάρνακα και Αμμόχωστο, ένα για Λευκωσία και Κερύνεια και ένα για Λεμεσό και Πάφο.

Ομιλία του Υπουργού Εσωτερικών κ. Ανδρέα Χρίστου κατά την Ημερίδα με τίτλο «Ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη»,

29 Σεπτεμβρίου 2005

Το Υπουργείο Εσωτερικών, διαπιστώνοντας τις πραγματικές ανάγκες και την απαίτηση των καιρών για εφαρμογή εξειδικευμένων προγραμμάτων με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη, συνεργάστηκε στενά με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού με στόχο τη διεξαγωγή της ημερίδας αυτής, η οποία αποσκοπεί στην ενημέρωσή σας αναφορικά με το απαιτητικό έργο που τροχοδρομείται και τις αλληλαγές που προωθούνται, για τη βελτίωση της προσφερόμενης εξυπηρέτησης προς τους πολίτες.

Στο πρόγραμμα διακυβέρνησης του Προέδρου της Δημοκρατίας, περιλαμβάνονται ουσιαστικές αναφορές για αποκεντρωμένη δημόσια υπηρεσία με μειωμένο διοικητικό

κόστος και αυξημένη δυνατότητα για γρήγορη εξυπηρέτηση των πολιτών, που να ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας. Επισημαίνονται τα εμπόδια που περιορίζουν την αποτελεσματικότητα της δημόσιας υπηρεσίας, όπως είναι η γνωστή τάση αποφυγής της ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών και διαπιστώνονται αδυναμίες σε θέματα διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Είναι γεγονός ότι ο εκσυγχρονισμός και η ανάπτυξη της δημόσιας υπηρεσίας, επιτυγχάνονται μόνο αν εξασφαλιστεί η δέσμευση και ενεργός εμπλοκή των διευθυντικών στελεχών. Μέσα από την καθοδήγηση και στενή συνεργασία με τους Συντονιστές και Πυρήνες Μάθησης, που τα τελευταία χρόνια έχουν οριστεί σε κάθε Τμήμα/Υπηρεσία του Υπουργείου μας, οφείλουμε να επιδιώξουμε την

αναβάθμιση και επέκταση των προσφερόμενων υπηρεσιών προς το κοινό. Η συνεργασία μας με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, που ενεργεί ως φορέας ανάπτυξης της Δημόσιας Υπηρεσίας, αναμένεται να εξειδικεύσει τη διάγνωση των μαθησιακών αναγκών και να συμβάλει στη μεθοδική εφαρμογή εξειδικευμένων προγραμμάτων μάθησης.

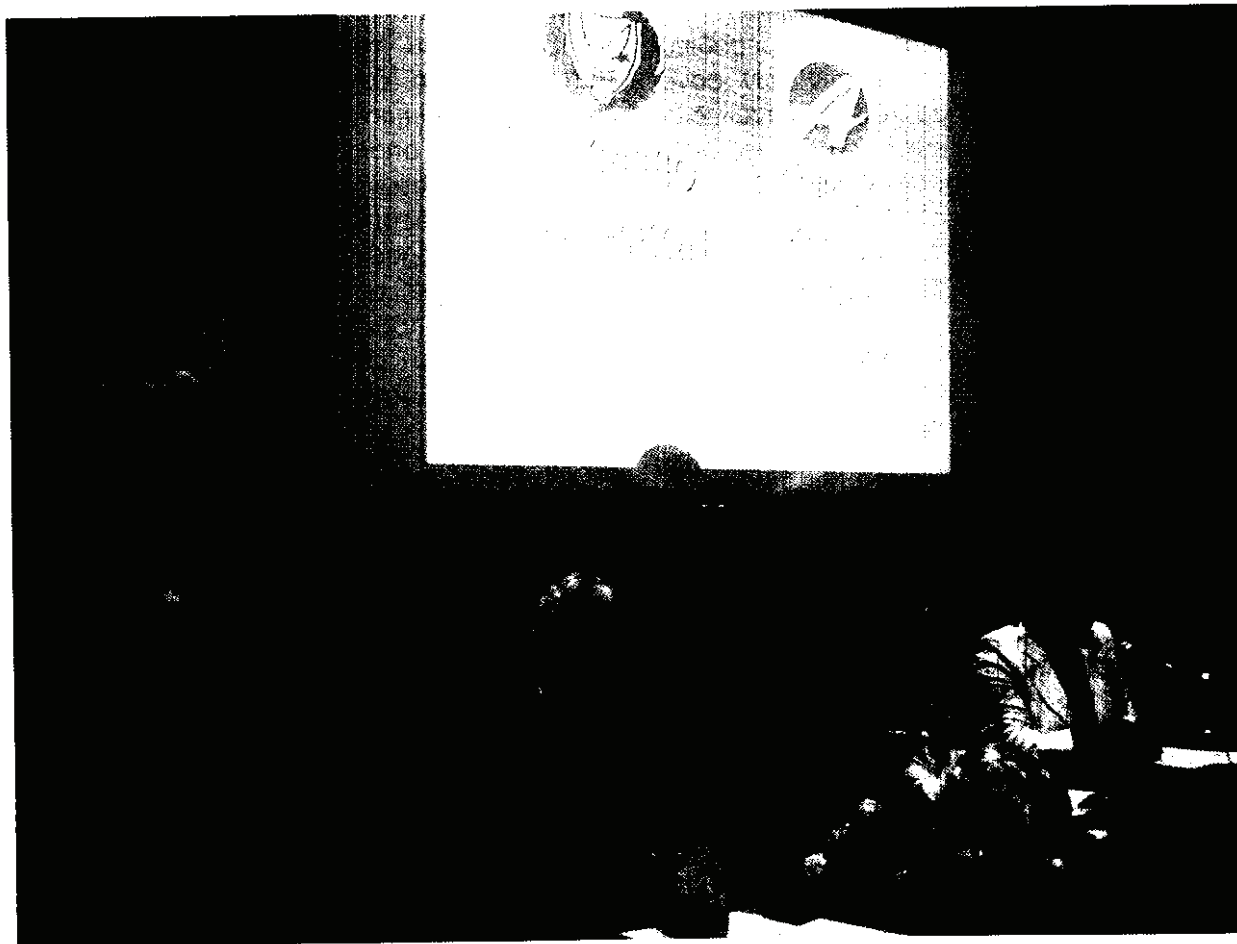
Για επίτευξη του πιο πάνω στόχου, θα πρέπει να αναλογιστούμε τι είναι αυτό που καθιστά μια διοίκηση αποτελεσματική ανοικτή, θετική προς τον πολίτη, τι είναι δηλαδή αυτό που καθιστά τη διοίκηση χρηστή. Μήπως δεν αρκεί η αναδιοργάνωση, ο ανασχεδιασμός και η απλοποίηση των διαδικασιών ή η εισαγωγή νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών; Μήπως δεν θα έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα αν όλα αυτά δεν συνοδεύονται με την αλλαγή της νοοτροπίας των υπαλλήλων, οι οποίοι καλούνται να τα εφαρμόσουν στην πράξη; Πιστεύω ότι υιοθετώντας τις σύγχρονες προσεγγίσεις σε θέματα δημόσιας διοίκησης, καλούμαστε να δώσουμε έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, στο έμπυχο δυναμικό της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας και να το εμπλουτίσουμε με εκείνα τα

ποιοτικά στοιχεία, που θα αποτελέσουν τη βάση για μια συνεχή βελτίωση και εκσυγχρονισμό της προσφοράς του δημοσίου υπαλλήλου.

Σύμφωνα με τις σύγχρονες προσεγγίσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να είναι προσανατολισμένοι και οργανωμένοι για την επίτευξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων, για τα οποία φέρουν και την ευθύνη και είναι υπόλογοι προς τους πολίτες και το κοινωνικό σύνολο.

Οι οργανισμοί της δημόσιας υπηρεσίας, συνεπώς, οφείλουν να παρακολουθούν συνεχώς και συστηματικά το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και να εντοπίζουν τα προβλήματα και τις μελλοντικές ανάγκες που αφορούν τον τομέα ευθύνης τους, ούτως ώστε να μπορούν οι ίδιοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προκλήσεις που βρίσκονται ενώπιόν τους, και να επεξεργάζονται έγκαιρα στρατηγικά σχέδια και δράσεις, που θα τους επιτρέπουν να εκσυγχρονίζονται, να πρωτοπορούν και να αναπτύσσονται.

Η αναβάθμιση των σχέσεων κράτους - πολίτη δεν αφορά αποκλειστικά τους



λειτουργούς του δημοσίου που εξυπηρετούν άμεσα τον πολίτη αλλιώς συναρτάται άμεσα με θέματα υγείας, διεύθυνσης και νοσηλείας, που μόνο μέσα από συμμετοχική προσέγγιση και με πρωτοβουλία του ιδίου του οργανισμού επιτυγχάνονται.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα συνεχώς και με ταχύτητα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον και για να πετύχουν και αναπτυχθούν δεν είναι αρκετό να προσαρμόζονται στις αλλαγές αλλιώς και να τις προλαβαίνουν. Αποτελεί σχεδόν υποχρέωση τους να προκαταλαμβάνουν τις εξελίξεις, να προετοιμάζονται συστηματικά και να έχουν ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική κατεύθυνση. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να εμπλέκουν το προσωπικό τους σε όλα τα επίπεδα, στον καθορισμό του οράματος και της αποστολής τους, ώστε να κρατούν ζωντανό το ενδιαφέρον και τη δέσμευσή τους για προώθηση των αλλαγών σε συνεχή βάση.

Οι απαιτήσεις για εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας έχουν καταστεί πιο επείγουσες και επιτακτικές μετά την ένταξή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και επιβάλλουν στη δημόσια υπηρεσία την ανάγκη να προσδιορίσει πιο ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική κατεύθυνση.

Ο ρόλος των διευθυντικών και μεσοδιευθυντικών στελεχών, ως ηγετών των οργανισμών των οποίων προϊστανται, είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην επιτυχία οποιωνδήποτε εκσυγχρονιστικών προσπαθειών. Οι διευθυντές, θα πρέπει να αναλάβουν προσωπική ευθύνη, με την ενεργό εμπλοκή όλου του φάσματος των εργαζομένων στους οργανισμούς τους, για τον εντοπισμό των προβλημάτων και την προώθηση των αναγκαίων αλλαγών και βελτιώσεων, βασισμένων σε λεπτομερή σχέδια δράσης και χρονοδιαγράμματα. Προς τούτο, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, ως φορέας εκσυγχρονισμού και αλλαγής της δημόσιας υπηρεσίας, θα δώσει, είμαι βέβαιος, όλη την αναγκαία στήριξη, μέσω της διάγνωσης των αναγκών και οργάνωσης των κατάλληλων δραστηριοτήτων μάθησης και άλλων αναπτυξιακών δραστηριοτήτων. Το πρόγραμμα αυτό, θα αποτελέσει μόνο την αρχή μίας σειράς εκσυγχρονιστικών και βελτιωτικών πρωτοβουλιών εκ μέρους του Υπουργείου μας.

Έχω την πεποίθηση ότι η βελτίωση της συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στον πολίτη, θα αναγνωρισθεί

έγκαιρα και θα εκτιμηθεί πλήρως. Αυτό τουλάχιστον επιβεβαιώνει καθημερινά η εμπειρία όλων μας. Ο δημόσιος υπάλληλος, εκτός από κρατικός λειτουργός, παραμένει και πολίτης. Οφείλει λοιπόν να συμπεριφέρεται απέναντι στους πολίτες που συναλλάσσονται μαζί του, με τον ίδιο τρόπο που θα απαιτούσε να συμπεριφέρονται οι άλλοι στον ίδιο και τους οικείους του, δηλαδή με ευπρέπεια, σεβασμό, επαγγελματισμό, ανιδιοτέλεια και ακεραιότητα. Θα πρέπει να συμπεριφέρεται πάντοτε κατά τρόπο που να δικαιολογεί την εμπιστοσύνη του κοινού.

Οποιαδήποτε ενδεχόμενα προβλήματα ή αδυναμίες του σημερινού συστήματος, αναμένεται να εντοπιστούν από τις επισκέψεις του κλιμακίου που θα συσταθεί για το σκοπό αυτό και τα πορίσματα του, αφού αξιολογηθούν, θα βοηθήσουν στον καταρτισμό των εξειδικευμένων προγραμμάτων που θα ακολουθήσουν, με απώτερο σκοπό, αφενός την παρακολούθησή τους από όσο το δυνατό περισσότερους δημοσίου υπαλλήλους των Τμημάτων/Υπηρεσιών του Υπουργείου μας και αφετέρου τη βελτίωση των διαδικασιών εκεί όπου απαιτείται.

Επαναλαμβάνω για μία ακόμη φορά, ότι η ενεργός εμπλοκή σας ως Διευθυντικών στελεχών του Υπουργείου μας, θα είναι καταλυτική για την όλη προσπάθεια και η προσωπική συμμετοχή σας στα υπό σύσταση κλιμάκια, στα οποία θα ανατεθεί η διάγνωση των προβλημάτων, θα είναι καθοριστική. Η κυβέρνηση δεσμεύτηκε να στηρίξει τις προσπάθειες προώθησης μεταρρυθμίσεων, με τη διασφάλιση των αναγκαίων υλικών και ανθρωπίνων πόρων και προς τούτο είμαι πρόθυμος να παράσχω και προσωπικά οποιαδήποτε βοήθεια χρειαστεί.

Θα ήθελα με την ευκαιρία αυτή, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς το Διευθυντή της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης κ. Γεώργιο Παπαγεωργίου, ως επίσης και προς την κα Ελένη Γερεουδάκη, Ανώτερο Λειτουργό της Κυπριακής Ακαδημίας και το λοιπό προσωπικό της Ακαδημίας, οι οποίοι με την αμέριστη υποστήριξή τους, κατέστησαν εφικτή την πραγματοποίηση αυτού του προγράμματος του Υπουργείου. Είμαι βέβαιος, ότι η ανάπτυξη της μεθόδου και των στόχων, που θα ακολουθήσει αμέσως μετά, θα σας κατατοπίσει περισσότερο και θα εξυπηρετήσει τα μέγιστα στην επίτευξη του κοινού μας στόχου.

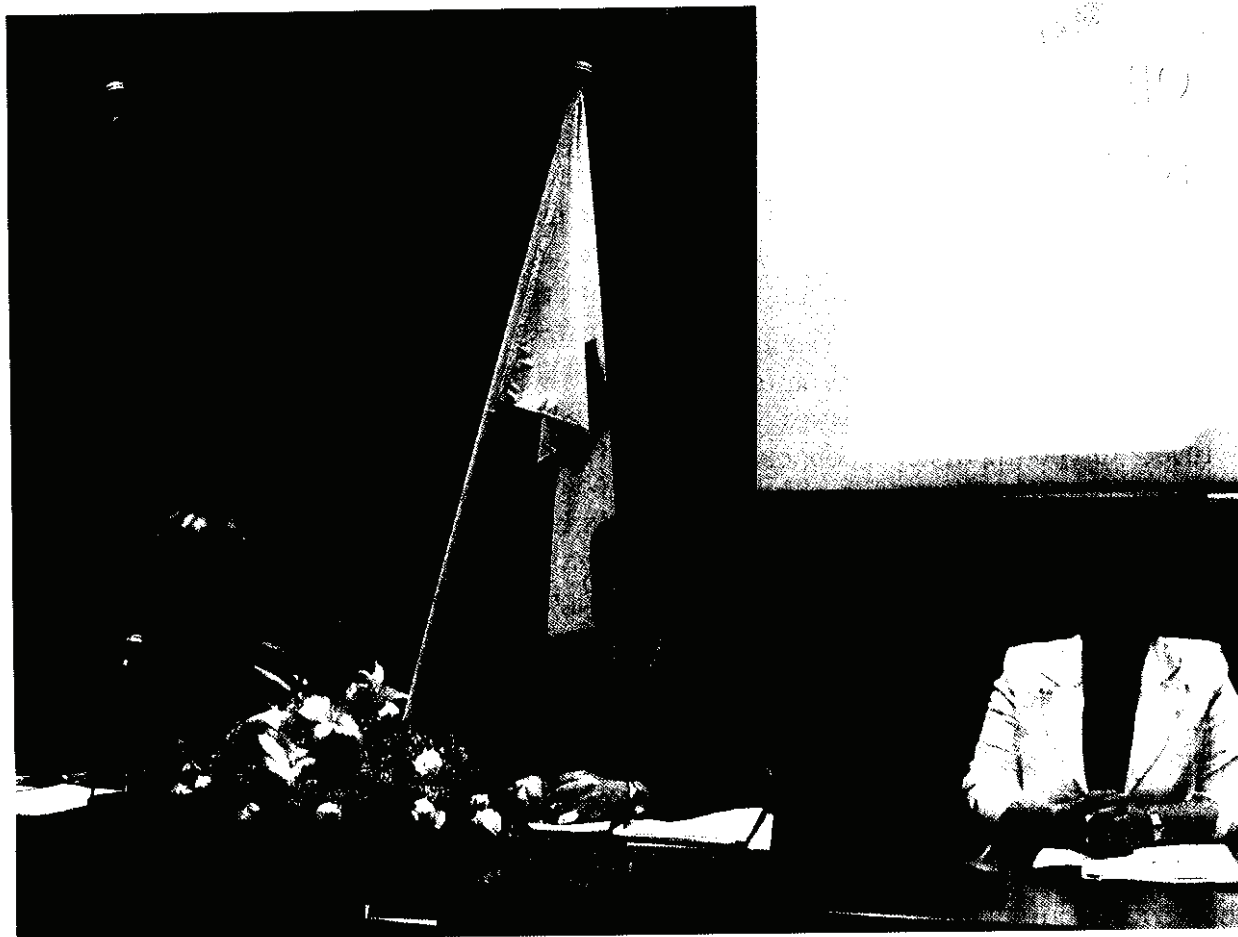
Χαιρετισμός του κ. Γ. Παπαγεωργίου, Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης στην Ημερίδα για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη από τις Υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών

29 Σεπτεμβρίου 2005

Είναι πραγματικά, με μεγάλη προθυμία και χαρά που η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ανταποκρίνεται στο κάλεσμα του Υπουργού Εσωτερικών για να συμβάλει στην πολύ σημαντική προσπάθεια που εγκαινιάζεται σήμερα και που στοχεύει στη βελτίωση των προσφερόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών από όλο το φάσμα των υπηρεσιών του Υπουργείου Εσωτερικών.

Η ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πολίτη έχει τεθεί στο

επίκεντρο των δημοσίων υπηρεσιών σ' όλο τον κόσμο, και ειδικότερα στις χώρες-μέλη της Ε.Ε.. Αναγνωρίζοντας ότι η προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες δεν είναι μόνο θέμα συμπεριφοράς, ούτε θέμα που αφορά αποκλειστικά τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, που εξυπηρετούν άμεσα τον πολίτη, αλλά θέμα



που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό, οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν υιοθετήσει και προωθούν εκσυγχρονιστικά προγράμματα και μεταρρυθμίσεις στις δημόσιες τους διοικήσεις. Όραμα σ' όλες τις περιπτώσεις είναι η ανάπτυξη μιας δημόσιας υπηρεσίας, που να ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών, καθιστώντας τον πολίτη επίκεντρο της λειτουργίας και της δράσης της.

Για επίτευξη του οράματος αυτού, έχει υιοθετηθεί μια συστηματική προσέγγιση, στη βάση της οποίας προωθούνται μέτρα για αντιμετώπιση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες, είτε τα μέτρα αυτά αφορούν παράγοντες που έχουν σχέση με την ηγεσία, τη διοίκηση, την κουλτούρα, την οργάνωση και την υποδομή των οργανισμών, είτε αφορούν τα επίπεδα εξυπηρέτησης και τη συμπεριφορά των λειτουργών. Ανάμεσα στα μέτρα αυτά περιλαμβάνεται δράσεις όπως η έκδοση Χαρτών του Πολίτη, η δημιουργία και λειτουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη και η αξιοποίηση της πληροφορικής για καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Στα ίδια πλαίσια τοποθετείται επίσης η ανάπτυξη και εισαγωγή συστημάτων αυτοαξιολόγησης των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας, όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF) που έχει υιοθετηθεί και εφαρμόζεται από όλες τις χώρες-μέλη της Ε.Ε. Στην Κύπρο, παρ'όλο που θα μπορούσε να λεχθεί ότι έχουμε μακρύ δρόμο να διανύσουμε προς την κατεύθυνση αυτή, καταβάλλονται τα τελευταία χρόνια έντονες και συστηματικές προσπάθειες για αναβάθμιση των υπηρεσιών που ως κράτος προσφέρουμε στον πολίτη. Να θυμίσω την καθιέρωση με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου Χαρτών του Πολίτη σ' όλους τους οργανισμούς του δημοσίου, την επέκταση της μηχανογράφησης της δημόσιας υπηρεσίας με στόχο την ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, την απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου για δημιουργία του πρώτου Κέντρου Εξυπηρέτησης των Πολιτών, καθώς και την εφαρμογή, επίσης με απόφαση του Υπουργικού που έχει θέσει το θέμα της

ποιοτικότερης εξυπηρέτησης των πολιτών ως θέμα υψίστης προτεραιότητας, του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε αριθμό οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Υπό το φως των πιο πάνω, θεωρούμε την πρόκληση του Υπουργού Εσωτερικών ως μια ιδιαίτερα σημαντική πρόκληση. Η Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, ως φορέας εκσυγχρονισμού και αλλαγής της δημόσιας υπηρεσίας, που μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας να εντοπίσουν τα προβλήματα και τις αδυναμίες τους και να προωθήσουν τις αναγκαίες αλλαγές και βελτιώσεις προς όφελος των πολιτών, θεωρεί χρέος της να συμβάλει με όλες της τις δυνάμεις στην προσπάθεια που εγκαινιάζεται σήμερα, αναπτύσσοντας μια στενή σχέση συνεργασίας με το Υπουργείο Εσωτερικών, στην προώθηση του οράματος του Υπουργού Εσωτερικών. Η ενεργός στήριξη και δέσμευση του ίδιου του Υπουργού Εσωτερικών, ο οποίος είναι άξιος συγχαρητηρίων για τη σημαντική αυτή πρωτοβουλία του για ποιοτικά βελτιωμένα εξυπηρέτηση του πολίτη από τις υπηρεσίες του Υπουργείου του, αποτελούν εκέγγυα επιτυχίας της προσπάθειας.

Ωστόσο, χωρίς και τη δική σας ενεργό συμμετοχή, στήριξη και ανάληψη ευθύνης για προώθηση όλων των φάσεων του έργου, δεν θα είναι δυνατό να υλοποιηθεί το όραμα αυτό και να επιτευχθεί ο στόχος που έχει τεθεί. Αποτελεί γεγονός αναντίληκτο ότι αν η ανάγκη αλλαγής και βελτίωσης, δεν γίνει συνείδηση από όλα τα στελέχη του Υπουργείου, και ιδιαίτερα τα διευθυντικά στελέχη, και αν δεν υπάρξει ενεργός εμπλοκή όλων των στελεχών στην όλη διαδικασία και στην προώθηση των αναγκαίων μέτρων, η επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί κάθε άλλο παρά θα πρέπει να θεωρείται εφικτή.

Σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει γίνει με τη συνεργασία του Υπουργείου Εσωτερικών και της Ακαδημίας και ο οποίος θα αναλυθεί στη συνέχεια από τους Λειτουργούς της Ακαδημίας, σε πρώτη φάση θα πραγματοποιηθούν διαγνωστικά εργαστήρια για κάθε Υπηρεσία του Υπουργείου. Σκοπός των εργαστηρίων θα είναι να εντοπιστούν οι

παράγοντες που επηρεάζουν την προσφορά ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πολίτες. Στα εργαστήρια αυτά θα χρησιμοποιηθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία, η μεθοδολογία του Γνωσιοσκοπίου, που απαιτεί την ενεργό συμμετοχή αντιπροσωπευτικού δείγματος λειτουργιών από τα ανώτατα μέχρι τα κατώτατα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Η Ακαδημία θα αναλάβει το συντονισμό των διαγνωστικών αυτών εργαστηρίων, συνεργαζόμενη στενά με τη Διοίκηση του Υπουργείου, τη διεύθυνση της κάθε Υπηρεσίας και τους Πυρήνες Μάθησης, οι οποίοι θα διαδραματίσουν ουσιαστικό ρόλο στην υλοποίηση του όλου έργου, όπως θα εξηγηθεί στη συνέχεια.

Στη βάση των πορισμάτων των διαγνωστικών εργαστηρίων, τα οποία θα τύχουν περαιτέρω επεξεργασίας από εσάς σε συνεργασία με την Ακαδημία, θα ετοιμαστούν σχέδια δράσης για κάθε οργανισμό που θα περιλαμβάνουν τόσο τις ανάγκες μάθησης, οι οποίες θα μετουσιωθούν στη συνέχεια σε δραστηριότητες μάθησης, όσο και άμεσα μέτρα

που θα πρέπει να προωθηθούν από το Υπουργείο για αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει προς τους πολίτες.

Τελειώνοντας, θα ήθελα να διαβεβαιώσω τόσο τον Υπουργό Εσωτερικών όσο και όλους τους άλλους αρμόδιους κυβερνητικούς φορείς ότι το Υπουργείο Οικονομικών, μέσω του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, θα προσφέρει συνεχή στήριξη σε κάθε προσπάθεια, όπως αυτή που εγκαινιάζεται σήμερα, η οποία στοχεύει στην ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών που ως δημόσια υπηρεσία προσφέρουμε στους πολίτες. Άλλωστε, η παρουσία εδώ του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών δεν μπορεί παρά να ερμηνευθεί ως έμπρακτη απόδειξη για την προσήλωση του Υπουργείου σε πρωτοβουλίες και ενέργειες που στόχο έχουν την ταχύτερη, αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Σας ευχαριστώ.

Εργαστήριο για Επαρχιακές Διοικήσεις στα πλαίσια της πρωτοβουλίας του Υπουργείου Εσωτερικών για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη από τις Υπηρεσίες του

Πραγματοποιήθηκε στην Ακαδημία στις 24 Οκτωβρίου το πρώτο από μια σειρά εργαστηρίων που θα αποτελέσουν την πρώτη φάση της πρωτοβουλίας για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του Υπουργείου Εσωτερικών.

Στόχος του πρώτου αυτού εργαστηρίου, στο οποίο συμμετείχαν μαζί όλες οι Επαρχιακές Διοικήσεις σε επίπεδο Επαρχών και Συντονιστών Μάθησης καθώς και εκπρόσωποι της Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, ήταν η προετοιμασία των 3 αυτών διαγνωστικών εργαστηρίων για τις Επαρχιακές Διοικήσεις.

Συγκεκριμένα, στο εν λόγω εργαστήριο, Λειτουργοί της Ακαδημίας παρουσίασαν τη μεθοδολογία του Γνωσισκοπίου, που θα χρησιμοποιηθεί στα 3 διαγνωστικά εργαστήρια. Η μεθοδολογία αυτή είναι βασισμένη στις αρχές της Διαδραστικής Διεύθυνσης (Interactive Management) που εφαρμόζεται για τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων για την

αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων. Η Ακαδημία εφάρμοσε με επιτυχία τη μεθοδολογία αυτή τα τελευταία χρόνια σε προγράμματα διευθυντικής και οργανωσιακής ανάπτυξης (εκτενής περιγραφή της στο προηγούμενο τεύχος).

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες διερεύνησαν την έννοια της ποιοτικής εξυπηρέτησης του πολίτη. Οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε δύο ομάδες και επεξεργάστηκαν το ερώτημα ανεξάρτητα. Στη συνέχεια εκπρόσωπος από τη κάθε ομάδα παρουσίασε τα πορίσματα της ομάδας στην ομομέλεια και ακολούθησε πλούσια συζήτηση. Εύκολα επιτεύχθηκε συναίνεση στο τι σημαίνει ποιότητα όσον αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες από τις Επαρχιακές Διοικήσεις. Οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν τόσο στις προσφερόμενες υπηρεσίες ως τελικό προϊόν καθώς και ως διαδικασία. Επίσης, αναπτύχθηκε και διευκρινίστηκε ο όρος πολίτης, ο οποίος αναφέρεται σε



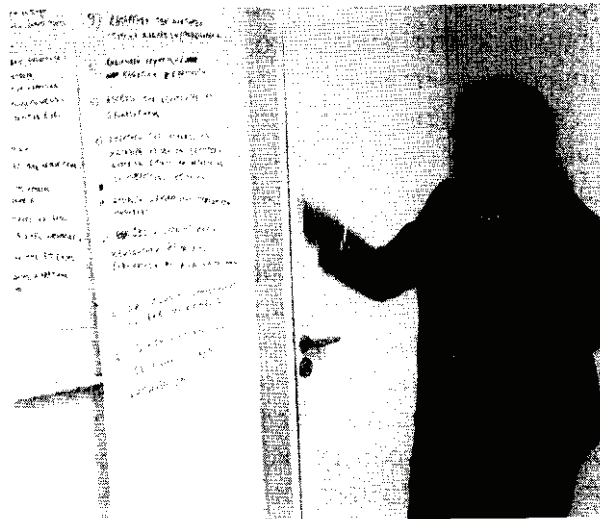


όλα τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που απευθύνονται για υπηρεσίες στις Επαρχιακές Διοικήσεις. Ο όρος πολίτης περιλαμβάνει φυσικά και άηλες Υπηρεσίες και Οργανισμούς δημοσίου δικαίου καθώς φυσικά και Τοπικές Διοικήσεις.

Στο τέλος του Εργαστηρίου προγραμματίστηκαν τα 3 διαγνωστικά εργαστήρια και συζητήθηκαν τα κριτήρια επιλογής των συμμετεχόντων. Δεδομένου ότι τα εργαστήρια αυτά είναι ένας δομημένος διάλογος των ατόμων που είτε επηρεάζουν είτε επηρεάζονται από το υπό συζήτηση θέμα, και όχι ένα σεμινάριο από κάποιους ειδικούς, είναι φανερό ότι η σωστή επιλογή των συμμετεχόντων είναι το βασικότερο στοιχείο για την επιτυχία τους.

Αφού συζητήθηκε αρκετά το θέμα, αποφασίστηκε ότι θα προσκληθούν να συμμετάσχουν στελέχη των Επαρχιακών Διοικήσεων από διάφορα επίπεδα, περιλαμβανομένων των Επάρχων ή των Βοηθών, Προϊστάμενων Τομέων και φυσικά Λειτουργών Πρώτης Γραμμής, αυτών δηλαδή που έρχονται σε επαφή με τον Πολίτη. Επίσης, θα συμμετέχουν σε κάθε εργαστήριο ένας ή δύο Λειτουργοί από τη Διοίκηση του Υπουργείου.

Επιπλέον, για πιο ολοκληρωμένη διάγνωση, θα προσκληθούν και συμμετέχοντες από άλλες Κυβερνητικές Υπηρεσίες που συνεργάζονται στενά με τις Επαρχιακές Διοικήσεις, και οπωσδήποτε άτομα από Τοπικές Διοικήσεις. Συζητήθηκε επίσης η δυνατότητα να εμπλεκούν στα διαγνωστικά εργαστήρια και άτομα



από διάφορες ομάδες συμφερόντων εκπροσωπώντας έτσι τους τελικούς αποδέκτες των υπηρεσιών των Επαρχιακών Διοικήσεων τους πολίτες.

Η συμμετοχή εκπροσώπων του πολίτη στα διερευνητικά εργαστήρια προκάλεσε αρκετή συζήτηση κατά πόσο θα ήταν αυτό δυνατό ή και παραγωγικό. Εκφράστηκαν διάφορες απόψεις σχετικά με την ανάγκη 'ομοιομορφίας' των συμμετεχόντων και εκφράστηκαν ανησυχίες κατά πόσο θα μπορούμε να εμπλέξουμε ταυτόχρονα άτομα από διαφορετικά εσωτερικά επίπεδα του Οργανισμού και άτομα από άλλους Οργανισμούς στο ανώτερο επίπεδο. Τελικά, συμφωνήθηκε να μην καταλήξουμε σε μια φόρμουλα για όλα τα εργαστήρια αλλά σε κάθε περίπτωση να γίνει σοβαρή προσπάθεια να εμπλακούν οι καταλληλότεροι συμμετέχοντες για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Προσαρμογή της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας στις οργανωτικές και λειτουργικές απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης με τη συνεργασία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας. Στόχος της ήταν η διερεύνηση της προσαρμογής της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας στο ευρωπαϊκό πλαίσιο άσκησης δημοσίων πολιτικών.

Στα πλαίσια της συγκροτήθηκε ένα εννοιολογικό και μεθοδολογικό υπόδειγμα για την εθνική διοικητική προσαρμογή στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καταγράφηκαν η ενταξιακή πορεία και η θεσμική διοικητική πραγματικότητα της Κύπρου και παράχθηκε και αναλύθηκε υλικό από δομημένο διάλογο ομάδων εστιασμού (focus groups) και από δύο ερωτηματολόγια που σχεδιάστηκαν για τους σκοπούς της έρευνας και συμπληρώθηκαν από δείγμα διευθυντικών και μεσο-διευθυντικών δημόσιων στελεχών, προκειμένου να διερευνηθούν οι στάσεις και οι αντιλήψεις των στελεχών της δημόσιας υπηρεσίας για την υφιστάμενη κατάσταση και τη μετά την ένταξη πραγματικότητα.

Με βάση το παραπάνω υλικό και την ποσοτική και ποιοτική του επεξεργασία και ανάλυση προέκυψε η εικόνα μιας κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας που δίνει αυξημένη προσοχή στο εκτελεστικό και διεκπεραιωτικό της σκέλος αλλά χρειάζεται να αναπτύξει περαιτέρω τις στρατηγικές της λειτουργίες, που καθίστανται ιδιαίτερα κρίσιμες στο ενωσιακό πλαίσιο. Ως κυρίαρχα χαρακτηριστικά εμφανίζονται, κατά την περίοδο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, τα ακόλουθα τρία:

- Αυξημένη έμφαση στις διαδικασίες
- Μέριμνα τυπικής διεκπεραίωσης
- Ενισχυμένος ενδο-υπηρεσιακός συντονισμός

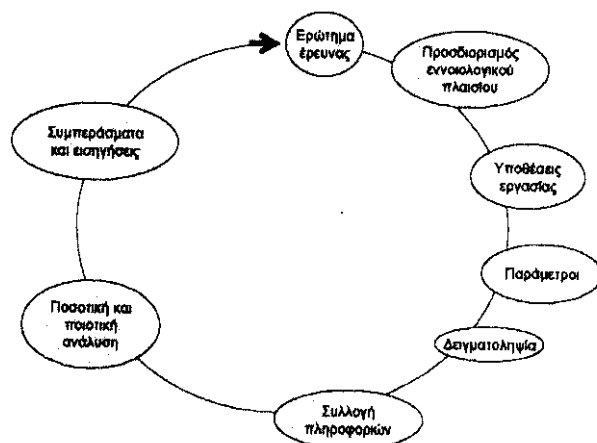
Τα χαρακτηριστικά αυτά αποκαλύπτουν έναν αποτελεσματικά οργανωμένο και συνεπή με τα βεμπεριανά χαρακτηριστικά τυπικό διοικητικό μηχανισμό.

Αντιθέτως, περιορισμένο ρόλο διαδραματίζουν οι ακόλουθες λειτουργίες:

- Στρατηγικός προγραμματισμός
- Ποσοτική στοχοθεσία και αξιολόγηση
- Διάλογος και διαπραγμάτευση με τους αποδέκτες του διοικητικού προϊόντος
- Διοικητική προβλεψιμότητα
- Οριζόντιος, διατμηματικός και διυπουργικός συντονισμός

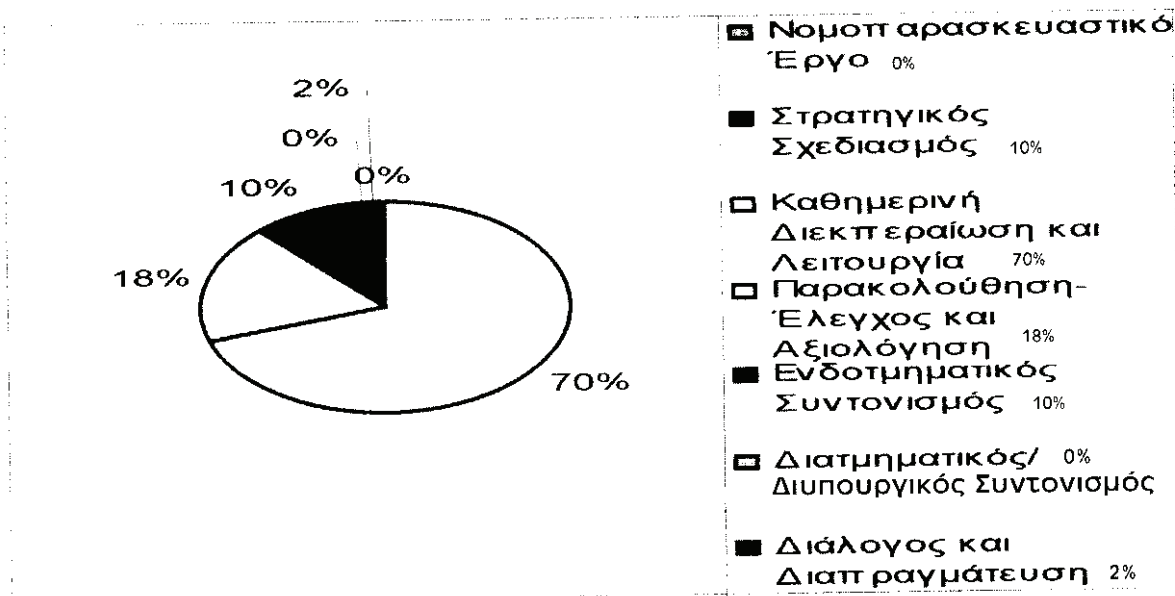
Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι θα πρέπει ταχέως να εισαχθούν οι απαραίτητες αλλαγές προκειμένου η κυπριακή δημόσια υπηρεσία να καταστεί μηχανισμός υψηλής ευελιξίας και παραγωγός καινοτομίας, όπως απαιτείται στο ενωσιακό περιβάλλον.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1
70% ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΧΟΥΝ ΩΣ ΚΥΡΙΑ ΑΣΧΟΛΙΑ ΤΟΥΣ
ΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΚΑΤΑ ΚΥΡΙΑ ΑΣΧΟΛΙΑ**



Καταγράφεται επίσης η εν τω γεννάσθαι διαμόρφωση δομών και προσωπικού δύο ταχυτήτων σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Δημιουργείται ένα δίκτυο «ευρωπαϊκής εξειδίκευσης» που περιλαμβάνει τις εκθέσεις και αποστολής συντονιστικές υπηρεσίες (Γραφείο Προγραμματισμού, Νομική Υπηρεσία, Υπουργείο Εξωτερικών) αλλά και τα μέλη των επιτροπών εναρμόνισης κάθε Τμήματος. Το δίκτυο αυτό εμφανίζεται πολύ εξοικειωμένο με το ενωσιακό πλαίσιο και τις διαδικασίες του.

Αντίθετα, η μεγάλη μάζα των λειτουργών, που επικεντρώνεται στις διεκπεραιωτικές λειτουργίες, δεν συνδέεται με το δίκτυο αυτό και δεν γνωρίζει επαρκώς τις ευρωπαϊκές διαδικασίες και προτεραιότητες. Έτσι, υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν προβλήματα συντονισμού και αποτελεσματικότητας στο βαθμό που η ενωσιακή πληροφορία δεν διαχέεται επαρκώς εντός της δημόσιας υπηρεσίας και η πληροφορία που προέρχεται από το επίπεδο εφαρμογής των πολιτικών δεν ανατροφοδοτεί έγκαιρα και λεπτομερώς το επίπεδο σχεδιασμού.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΑ ΑΣΧΟΛΙΑ



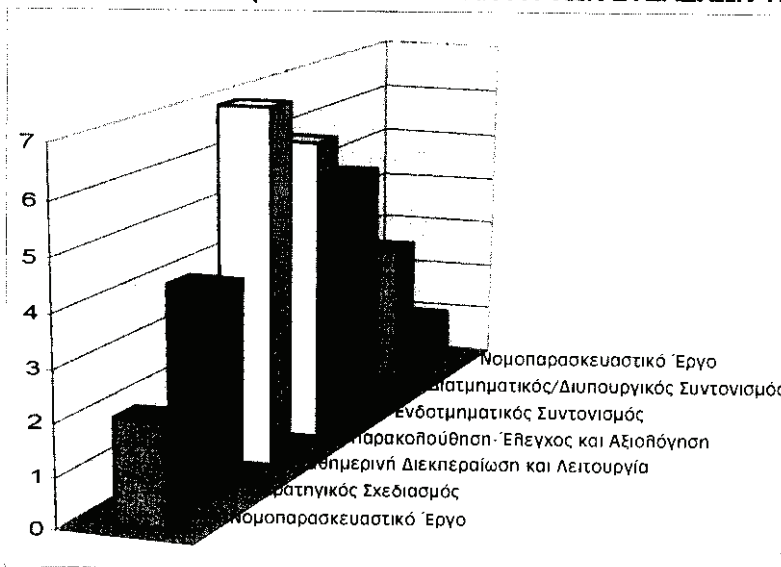
Οι Κύπριοι λειτουργοί αντιλαμβάνονται σαφώς ότι απαιτούνται αληθιά και επίκεινται αληθινές υπό την επίδραση της Ε.Ε. Τοποθετούν όμως τις αληθινές αυτές κυρίως σε νομοθετικό επίπεδο. Ο βαθμός κατανόησης των λειτουργικών και δομικών μεταβολών δεν είναι ακόμη ο απαιτούμενος. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην περαιτέρω κατανόηση της σημασίας των ποσοτικών μεθόδων διοίκησης στα ευρωπαϊκά πλαίσια.

αξιολογητικών και διαπραγματευτικών λειτουργιών και των αντιστοίχων διοικητικών δεξιοτήτων. Θα πρέπει επιπλέον να ληφθεί σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι μια μικρού μεγέθους δημόσια υπηρεσία καλείται να εμπληραίνει και να διεκπεραιώσει έναν αυξημένο όγκο σύνθετων διαδικασιών τόσο σε ενωσιακό όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Η ανταπόκριση στο νέο αυτό περιβάλλον απαιτεί πρωτίστως αυξημένη ενασχόληση των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών, άρα δαπάνη εκ μέρους τους περισσότερων ανθρωποωρών εργασίας, για επιτελικές λειτουργίες. Οι ανθρωπόωρες αυτές μπορούν να διασφαλισθούν μόνο με μείωση της εμπλοκής των υπηρετούντων στελεχών σε άληθινες λιγότερο επιτελικές λειτουργίες. Τέτοιες λειτουργίες είναι, επί παραδείγματι, η διεκπεραίωση, η εκτέλεση και η τυποποιημένη εποπτεία.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ)



Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που εντοπίστηκαν και την αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας της Κύπρου στα ενωσιακά πλαίσια απαιτείται ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο δράσης, με προτεινόμενες δράσεις, γύρω από δύο βασικούς άξονες, την ενίσχυση της επιτελικότητας στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας και την ανάπτυξη μηχανισμών και δικτύων συντονισμού και συνεργασίας για τα θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

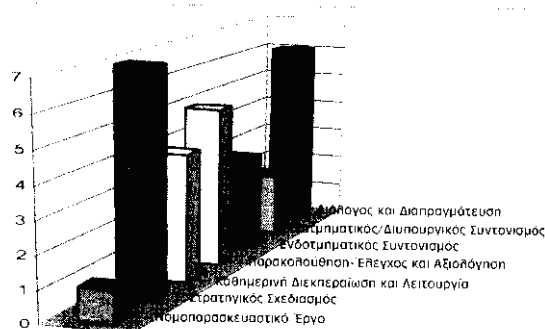
Δράσεις για την ενίσχυση της επιτελικότητας στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας

Αναβάθμιση των επιτελικών λειτουργιών και δεξιοτήτων

Βασικό στοιχείο της διοικητικής προσαρμογής στο ενωσιακό πλαίσιο είναι η αναβάθμιση των επιτελικών, δηλαδή των σχεδιαστικών,

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4
ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΟΤΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΙΝΑΙ Η ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΣΤΗΝ ΕΕ



Η απεμπλοκή των στελεχών από τις μη επιτελικές λειτουργίες προϋποθέτει:

- Την ανάθεση (delegation) μη επιτελικών λειτουργιών -μέσω ανακατανομής καθ-

κόντων και όπου απαιτείται με αλληλαγή των σχεδίων υπηρεσίας- σε υφιστάμενους λειτουργούς κατόπιν κατάλληλης εκπαίδευσης και ανάπτυξης των αναγκαίων δεξιοτήτων.

- Την αναδιοργάνωση λειτουργιών για εξοικονόμηση ανθρωπορών εργασίας κυρίως μεσαίου και κατώτερου επιπέδου.
- Την εκτεταμένη μηχανοργάνωση των διοικητικών διαδικασιών τόσο των εξωτερικών (front office), εκείνων δηλαδή που αφορούν τη συναλληλαγή με τους χρήστες των υπηρεσιών, όσο και των εσωτερικών, εκείνων δηλαδή που δεν εμπλέκουν τους χρήστες (back office).
- Την εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων (outsourcing) στις περιπτώσεις εκείνες που δεν απαιτείται, για λόγους δημοσίου συμφέροντος ή αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, οι δραστηριότητες αυτές να διεκπεραιώνονται από τη δημόσια υπηρεσία.
- Την εξοικείωση των διευθυντικών και μεσοδιευθυντικών στελεχών με τη μεθοδολογία και τις τεχνικές του στρατηγικού και τακτικού προγραμματισμού και των ποσοτικών μεθόδων διοίκησης.

Πριν την προώθηση των πιο πάνω, κρίνεται σκόπιμο να προηγηθεί η ανάπτυξη από την ΚΑΔΔ επιμορφωτικών προγραμμάτων για τις τεχνικές εκχώρησης αρμοδιοτήτων, ανάθεσης εργασιών, απλούστευσης διαδικασιών, καθώς και η ενίσχυση και επέκταση των υφιστάμενων προγραμμάτων ευαισθητοποίησης για θέματα αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών στη δημόσια υπηρεσία.

Επιτελική διοίκηση

Το ενωσιακό περιβάλλον δίνει αυξημένη έμφαση στο στρατηγικό σχεδιασμό, το μακροχρόνιο προγραμματισμό, τον έλεγχο εφαρμογής, την αξιολόγηση αποτελεσμάτων και την ανατροφοδότηση. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων στην κυριακή δημόσια υπηρεσία προϋποθέτει την κατάρτιση ενός συνολικού επιχειρησιακού σχεδίου οργανωτικού ανασχεδιασμού (Business Process Re-engineering, BPR) με επιμέρους τομειακές

εφαρμογές ανά Υπουργείο και Τμήμα, για την ενίσχυση της επιτελικότητας τόσο των κεντρικών υπηρεσιών όσο και των ιεραρχικά ανώτερων θέσεων.

Πρώτο βήμα προς την κατάρτιση ενός τέτοιου επιχειρησιακού σχεδίου αποτελεί η διαμόρφωση ενός εκτεταμένου προγράμματος ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης για την αναγκαιότητα και τα χαρακτηριστικά του επιτελικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών σε ενωσιακά πλαίσια. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να σχεδιάσει και να υλοποιήσει η ΚΑΔΔ.

Χρήση ποσοτικών μεθόδων διοίκησης

Θα πρέπει να προωθηθεί η πρακτική χρήση μεθόδων ποσοτικής στοχοθεσίας, προγραμματισμού, ελέγχου και αξιολόγησης με βάση δείκτες απόδοσης (performance indicators). Οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούνται εκτεταμένα στο ενωσιακό περιβάλλον.

Η εισαγωγή των τεχνικών ποσοτικής διοίκησης, θα πρέπει επίσης να στοχεύει στον περιορισμό της απώλειας πολύτιμου εργασιακού χρόνου μέσω ορθολογικά ανασχεδιασμένων (μετρήσιμων), τυποποιημένων και απλουστευμένων διαδικασιών.

Η δημιουργία από την ΚΑΔΔ πιλοτικών εργαστηριακών προγραμμάτων σε επιλεγμένες Υπηρεσίες και Τμήματα θα συμβάλει στην αναγνώριση της αναγκαιότητας και στην εξοικείωση του προσωπικού με τη χρήση των τεχνικών ποσοτικής διοίκησης

Δράσεις για την ανάπτυξη μηχανισμών και δικτύων συντονισμού και συνεργασίας για τα θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πληροφόρηση και ανάπτυξη μηχανισμών και δικτύων συντονισμού (networking)

Η επιτελική λειτουργία των υπηρεσιών συνδέεται με την ανάγκη εκτεταμένου διυπουργικού και διατμηματικού συντονισμού και διαλόγου. Απαιτείται δηλαδή η ανάπτυξη σαφώς συγκροτημένων, ευέλικτων και αποτελεσματικών δικτύων.

Αναγκαία μέτρα για την ανάπτυξη τέτοιων δικτύων είναι:

- Ο σχεδιασμός διυπουργικών, ενδο-υπουργικών και ενδοτμηματικών μηχανισμών πληροφόρησης και συντονισμού κατάλληλα συναρθρωμένων με στόχο τη διακίνηση επαρκών πληροφοριών από το επίπεδο της καθημερινής υλοποίησης μέχρι τα ανώτατα επιτελικά επίπεδα και τούμπαλιν.
- Η δημιουργία ενός κεντρικού οργάνου διαμόρφωσης «συνολικής εικόνας» και άσκησης επιδιαιτησίας όπου απαιτείται.
- Η ανάπτυξη σταθερών διαύλων κάθε Τμήματος προς τις πηγές πληροφόρησης της Ε.Ε.

Συνεργασίες-συναρμοδιότητες

Στη συγκρότηση και αποτελεσματική λειτουργία των πιο πάνω δικτύων θα συμβάλει η διοργάνωση από την ΚΑΔΔ εργαστηρίων ευαισθητοποίησης με στόχο την κατανόηση και αμοιβαία αποδοχή της συνεμπλοκής και των συμπληρωματικών ρόλων των Τμημάτων και Υπηρεσιών σε δεδομένα πεδία δημόσιας πολιτικής. Μαθησιακό στόχο του προγράμματος αυτού θα πρέπει ακόμα να αποτελέσει η αναγνώριση της αναγκαιότητας της ανακατανομής ρόλων και αρμοδιοτήτων μεταξύ Τμημάτων και Υπηρεσιών όπου απαιτείται κάτι τέτοιο.

Επόμενα βήματα για την ΚΑΔΔ: σύνοψη ενεργειών

Ανακεφαλαιώνοντας, ένα γενικό πλαίσιο παρεμβάσεων για τη βελτίωση και την επιτάχυνση της διοικητικής προσαρμογής της Κύπρου στο ενωσιακό περιβάλλον θα μπορούσε συνεπώς να περιλάβει άμεσα τις ακόλουθες ενέργειες για την ΚΑΔΔ:

- Προώθηση ενός εκτεταμένου προγράμματος ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης για την αναγκαιότητα και τα χαρακτηριστικά του επιτελικού ρόλου του διευθυντικού στελέχους σε ενωσιακά πλαίσια.
- Ενίσχυση των προγραμμάτων και εργαστηρίων για τις τεχνικές εκχώρησης αρμοδιοτήτων (delegation), ανάθεσης εργασιών

(outsourcing), απλούστευσης διαδικασιών και ορθολογικού ανασχεδιασμού διαδικασιών, καθώς και ενίσχυση και επέκταση των υφιστάμενων προγραμμάτων ευαισθητοποίησης για θέματα αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών στη δημόσια υπηρεσία, με στόχο την εξοικονόμηση χρόνου και την απεμπλοκή από μη επιτελικές δραστηριότητες.

- Ανάπτυξη εργαστηρίων για τη χρήση και υιοθέτηση μεθόδων ποσοτικής και ποιοτικής στοχοθεσίας, προγραμματισμού, ελέγχου και αξιολόγησης, με βάση δείκτες (performance indicators).
- Ενίσχυση των προγραμμάτων ευαισθητοποίησης σε θέματα σχεδιασμού και υλοποίησης δημοσίων πολιτικών (policy design, policy implementation), στο ενωσιακό πλαίσιο, με στόχο την αμοιβαία αποδοχή της συνεμπλοκής και των συμπληρωματικών ρόλων των Τμημάτων και Υπηρεσιών σε δεδομένα πεδία δημόσιας πολιτικής αλληλά και την αναγνώριση της αναγκαιότητας ανακατανομής ρόλων και αρμοδιοτήτων μεταξύ Τμημάτων και Υπηρεσιών όπου αυτό απαιτείται.
- Εντατικοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη των προγραμμάτων ευαισθητοποίησης αλληλά και πρακτικών εργαστηρίων σε θέματα πληροφόρησης και δικτυακού συντονισμού (networking), στο ενωσιακό πλαίσιο.

Οι πιο πάνω δράσεις μπορούν να σχεδιαστούν/επανασχεδιαστούν με χρηματοδότηση από τους πόρους που το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης έχει θέσει στη διάθεση της ΚΑΔΔ με βάση τη σύμβαση για την από κοινού ανάληψη του ερευνητικού προγράμματος.

Πέραν από τις πιο πάνω δράσεις που η ΚΑΔΔ θα μπορούσε άμεσα να προωθήσει, μια παράλληλη πρακτική, θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ομάδων έργου (project groups) για σχεδιασμό οριοκληρωμένων προγραμμάτων δράσης (action plans), σε επιλεγμένες υπηρεσίες. Η ΚΑΔΔ μπορεί να αναλάβει το ρόλο της εκπαίδευσης και της τεχνικής διευκόλυνσης (facilitation) των ομάδων αυτών. Μπορεί επίσης να αναλάβει, σε

συνεργασία με τους Πυρήνες Μάθησης των επιθεγμένων Υπηρεσιών, το σχεδιασμό και το συντονισμό των εκπαιδευτικών δράσεων που θα προκύπτουν στα πλαίσια των προγραμμάτων δράσης.

Αναφορικά με τις δράσεις για την ενίσχυση της επιθετικότητας στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, οι ομάδες αυτές μπορούν να συγκροτηθούν και να λειτουργήσουν, με τη συνεργασία των επιθεγμένων Υπηρεσιών, του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και

Προσωπικού και της ΚΑΔΔ, στα πλαίσια ενός στρατηγικού σχεδίου που μπορεί να υιοθετήσει το Υπουργικό Συμβούλιο.

Σε σχέση με τις δράσεις για την ανάπτυξη δικτύων και μηχανισμών συντονισμού και συνεργασίας για τα θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι ομάδες έργου μπορούν να συγκροτηθούν και να λειτουργήσουν, με τη συνεργασία των επιθεγμένων υπηρεσιών, της ΚΑΔΔ και της Υπηρεσίας που θα αναλάβει το συντονισμό των ευρωπαϊκών θεμάτων.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Κυπριακή Δημοκρατία: Συμπεράσματα από τα προγράμματα της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης

Βασίλης Περιστεράς
Διευθυντής Εθνικού Κέντρου
Δημόσιας Διοίκησης Θεσσαλονίκης

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια σημαντικές αλλαγές λαμβάνουν χώρα στις Δημόσιες Διοικήσεις σε πανευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο. Εμφανής είναι η πίεση για διαρκώς καλύτερες και φθηνότερες υπηρεσίες, για ανταποκριτικότητα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, για διοίκηση πιο κοντά στα προβλήματα της καθημερινότητας με ενέργειες και χαρακτηριστικά περισσότερο προδραστικά (proactive) παρά αντίδρασης (reactive) στα κοινωνικά προβλήματα.

Οι δημόσιες διοικήσεις στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν σε αυτές τις πιέσεις προχωρούν σε σημαντικές επενδύσεις στο τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής κι Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (eGovernment) αποτελεί μια παγκόσμια τάση, αφού κράτη σε διάφορα επίπεδα ανάπτυξης χαράσσουν σχετικές στρατηγικές και υλοποιούν πολυδάπανα και φιλόδοξα προγράμματα που αποσκοπούν μεταξύ άλλων στον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών τους, στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς, την ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών (Peristeras, Tsekos et al. 2002; Tsekos Th 2003).

Ιδιαίτερα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το πλαίσιο πολιτικών κάτω από το γενικότερο τίτλο eEurope (European Commission 2000) επιχειρεί να κινητοποιήσει τα τελευταία χρόνια τα κράτη-μέλη προς τη χρήση ΤΠΕ στις Δημόσιες Διοικήσεις και την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μέσα από μια σειρά κατευθύνσεων, προτάσεων αλλά και συγκριτικών μετρήσεων (benchmarking) που αφορούν την ηλεκτρονική παροχή κάποιων κρίσιμων δημοσίων υπηρεσιών (European Commission 2000).

Παράλληλα, με ένα φιλόδοξο πρόγραμμα με τίτλο "Interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, businesses and citizens" (IDABC) (European Commission 2004) οι απαιτήσεις και η ανάγκη ομογενοποίησης του ευρωπαϊκού διοικητικού χώρου που ήδη είχε επισημανθεί από την προηγούμενη δεκαετία (OECD 1998) έχει αρχίσει να διερευνάται σε πιο πρακτικό επίπεδο (European Commission (IDA) 2002) και σχετικές προτάσεις αρχιτεκτονικών που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν μια διευρωπαϊκή υποδομή για τη διαλειτουργικότητα μεταξύ των εθνικών διοικήσεων έχουν ήδη κάνει την εμφάνισή τους (IDA and CapGemini 2004).

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια και η Κυπριακή Δημοκρατία έχει τα τελευταία χρόνια κάνει ιδιαίτερα σημαντικά βήματα για την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Κύπρο. Ενδεικτικά, από πλήθος σχετικών έργων αναφέρονται η υλοποίηση του έργου TaxisNet για την υποστήριξη των συναλλαγών των πολιτών με το Υπουργείο Οικονομικών και την καταβολή φόρων και το πολύ σημαντικό Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου για τη Δημόσια Υπηρεσία που αφορά μεγάλο πλήθος δημοσίων υπηρεσιών. Άλλα μεγάλα έργα είναι ήδη σε εξέλιξη και η εισαγωγή σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων σε πολλά τμήματα κι Υπηρεσίες προχωρά με γοργούς ρυθμούς.

Όμως, ένα πληροφοριακό σύστημα δεν είναι μόνο εξοπλισμός. Πληροφοριακό σύστημα είναι πρωτίστως ένα σύστημα ροής πληροφορίας και σαν τέτοιο αποτελεί ένα πολύπλοκο κοινωνικο-τεχνικό σύστημα (Laudon and Laudon 1999) στο οποίο κύριος παράγοντας παραμένει ο παραδοσιακά σημαντικότερος πόρος μιας οργάνωσης: το ανθρώπινο δυναμικό. Οποιαδήποτε εισαγωγή

τεχνολογίας δε λάβει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα είναι εξ αρχής καταδικασμένη σε αποτυχία, όπως έχει καταδείξει και η σχετική βιβλιογραφία (ενδεικτικά (Irani and Love 2002)). Αυτή η επισήμανση έχει ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα όταν αναφερόμαστε σε προσφορά υπηρεσιών και μάλιστα δημοσίων, σε τομείς δηλαδή που ο άνθρωπος παράγοντας ανεξαρτήτως διαθέσιμης τεχνολογίας παίζει τον απολύτως καθοριστικό ρόλο τόσο για την τελική ποιότητα των παραγομένων υπηρεσιών όσο και για την επιτυχημένη εφαρμογή οποιουδήποτε προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής και διοικητικού εκσυγχρονισμού.

Σειρά εργαστηρίων στην ΚΑΔΔ: Δημόσια Υπηρεσία και Κοινωνία της Πληροφορίας

Συνειδητοποιώντας αυτή την ανάγκη, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ξεκίνησε από το Σεπτέμβριο του 2004 και συνεχίζει για ολόκληρο το 2005, μια σειρά εργαστηρίων με σκοπό την ευαισθητοποίηση των στελεχών της Κυπριακής Διοίκησης σε θέματα νέων τεχνολογιών και τη δημιουργία θετικού κλίματος υποδοχής και υποστήριξης αυτών στο εσωτερικό των διευθύνσεων. Τα προγράμματα αυτά απευθύνονται σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη, που έχουν ρόλο στη σωστή αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορίας.

Τα εργαστήρια δίνουν την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να:

- ενημερωθούν για την εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων,
- πληροφορηθούν για αποτελεσματικές πρακτικές από τη διεθνή εμπειρία και την Ευρωπαϊκή Ένωση,
- προβληματιστούν για το ρόλο της διεύθυνσης στην εισαγωγή και υποστήριξη της τεχνολογίας,
- διερευνήσουν τις προεκτάσεις της μηχανογράφησης και των τεχνολογικών.

Μέχρι το καλοκαίρι του 2005, τρία εργαστήρια πραγματοποιήθηκαν όπου έλαβαν μέρος συνολικά 61 στελέχη από 42 διαφορετικά Τμήματα και Υπηρεσίες. Ένα τέταρτο εργαστήριο έχει ήδη προγραμματισθεί για το Νοέμβριο του 2005.

Τα εργαστήρια είναι οργανωμένα σε δύο βασικά μέρη:

Α) Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται μια σειρά θεμάτων σχετικά με τη χρήση σύγχρονων ΤΠΕ από τη Δημόσια Υπηρεσία και αναλύεται η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κοινωνίας της πληροφορίας και οι νέες απαιτήσεις που αυτή εγείρει στις διοικήσεις των κρατών και στη λειτουργία των διευθύνσεων παρουσιάζονται, με ιδιαίτερη έμφαση στην αξία και σημασία της γνώσης που αποτελεί τον πλέον πολύτιμο και σπάνιο παραγωγικό συντελεστή στα νέα δεδομένα.

Τονίζεται επίσης η ανάγκη προώθησης και υιοθέτησης μιας νέας διοικητικής κουλτούρας συμβατής στα νέα δεδομένα και τις απαιτήσεις που θα βασίζεται στο μοίρασμα και την απρόσκοπτη κυκλοφορία της γνώσης. Αυτή η κουλτούρα έρχεται σε αντιδιαστολή με την επικρατούσα εσωστρέφεια και παρακράτηση πληροφορίας που χαρακτηρίζει λίγο ως πολύ την κρατική γραφειοκρατία σε όλες τις χώρες.

Στη συνέχεια, βασικές έννοιες πληροφοριακών συστημάτων παρουσιάζονται και η επίδρασή τους στις σύγχρονες διοικήσεις κι οργανώσεις αναλύεται. Εμπειρίες επιτυχίας και αποτυχίας από άλλες χώρες συζητούνται και σχολιάζονται.

Τέλος, παρουσιάζονται οι τελευταίες τάσεις στην τεχνολογία και οι μελλοντικές προοπτικές εφαρμογής στη διοίκηση.

Στην παρουσίαση επιχειρείται να τονισθεί ο σημαντικότερος και καθοριστικός ρόλος των στελεχών σε οποιοδήποτε πρόγραμμα εισαγωγής ΤΠΕ, ενώ παράλληλα συζητείται η απαραίτητη συμβολή τους κι ο πολλός φορές αναντικατάστατος ρόλος τους στην κρίσιμη κι ιδιαίτερα προβληματική φάση της ανάλυσης και της σύνταξης προδιαγραφών ενός πολυπλοκού διοικητικού πληροφοριακού συστήματος.

Β) Το δεύτερο μέρος του εργαστηρίου είναι οργανωμένο γύρω από ένα ερωτηματολόγιο που μοιράζεται στους συμμετέχοντες. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τέσσερις βασικές θεματικές ενότητες. Αυτές αναφέρονται στα εξής:

- Τα αναμενόμενα οφέλη από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ή διαφορετικά οι λόγοι για την εισαγωγή και προώθηση της.

- Οι απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να επιτευχθεί η εισαγωγή και η περαιτέρω ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Η πραγματική κάλυψη αυτών των προϋποθέσεων στις διευθύνσεις όπου υπηρετούν τα στελέχη που συμμετέχουν στο εργαστήριο ή διαφορετικά η υφιστάμενη κατάσταση στην Κύπρο.
- Οι διαφαινόμενοι κίνδυνοι από την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Σε κάθε θεματική ενότητα υπάρχει μια σειρά από παράγοντες που αξιολογούνται από τους ερωτώμενους με βάση μια κλίμακα δέκα βαθμίδων. Η κλίμακα δεν είναι κατάταξης (δύο ή περισσότεροι παράγοντες μπορούν να πάρουν την ίδια βαθμολογία), αλλά υποδηλώνει τη σημασία που το κάθε στέλεχος δίνει στους παράγοντες ξεχωριστά.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται πρώτα ατομικά στο σύνολό του από όλους τους συμμετέχοντες. Στη συνέχεια δημιουργούνται τέσσερις ομάδες εργασίας και η καθεμιά συζητά σε βάθος από μια θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου. Προϊόν αυτής της συνεργασίας αποτελεί η συμπλήρωση ενός επιπλέον ερωτηματολογίου με συμφωνία όλης της ομάδας. Μετά οι ομάδες επανέρχονται σε ολομέλεια και εκπρόσωποι παρουσιάζουν μια περίληψη της συζήτησης και την αξιολόγηση των παραγόντων που η ομάδα από κοινού κατέληξε. Κατά τη διάρκεια των παρουσιάσεων γίνεται ζωντανή συζήτηση, διάλογος κι ανταλλαγή απόψεων μεταξύ όλων των συμμετεχόντων και παράθεση επιπλέον χρήσιμων πληροφοριών από τον εισηγητή.

Η εμπειρία των εργαστηρίων

Από τα τρία πρώτα εργαστήρια έχουν εξαχθεί συμπεράσματα που παρουσιάζονται παρακάτω. Κάποια από αυτά είχαν ήδη προκύψει από τις συζητήσεις κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων. Σε πολλές περιπτώσεις οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια ενισχύουν και τεκμηριώνουν την πρώτη αίσθηση που ήδη είχε δημιουργηθεί από τη συζήτηση κατά τη διάρκεια του προγράμματος.

α. Στοιχεία Δείγματος

Συνοδικά 52 ερωτηματολόγια θεωρήθηκε ότι συμπληρώθηκαν με έγκυρο τρόπο ώστε να συμπεριληφθούν στο δείγμα που αναλήφθηκε.

Τα στοιχεία του δείγματος παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί. Οι συμμετέχοντες είναι ανώτερα στελέχη διοίκησης και παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Η μεγάλη πλειοψηφία (80%) έχουν ηλικία μεγαλύτερη των 40 ετών και ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα έμπειροι στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, με τους μισούς να έχουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών.
- Το μορφωτικό επίπεδο εμφανίζεται εξαιρετικά υψηλό (πάνω από 2/3 με μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών).
- Οι πλειοψηφία είναι άντρες (70%).
- Οι περισσότεροι είναι αρκετά ως πολύ εξοικειωμένοι με τις σύγχρονες τεχνολογίες και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, αφού το 86% δηλώνει μεγάλη ή μέτρια εξοικείωση.

ΗΛΙΚΙΕΣ	ΠΛΗΘΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
<30	3	5,8%
31-40	7	13,5%
41-50	21	40,4%
51<	21	40,4%
ΜΟΡΦΩΣΗ		
Β' ΒΑΘΜΙΑ	4	7,7%
Γ' ΒΑΘΜΙΑ	13	25,0%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ	35	67,3%
ΦΥΛΟ		
ΑΝΤΡΑΣ	36	69,2%
ΓΥΝΑΙΚΑ	16	30,8%
ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΜΕ ΤΠΕ		
ΜΕΓΑΛΗ	16	30,8%
ΜΕΤΡΙΑ	29	55,8%
ΜΙΚΡΗ	5	9,6%
ΚΑΘΟΛΟΥ	2	3,8%
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ		
0-7	8	15,4%
8-15	10	19,2%
16-22	8	15,4%
22-	26	50,0%
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ	52	100,0%

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά δείγματος

β Στοιχεία ερωτηματολογίων

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων κατά θεματική ενότητα με σχολιασμό των ευρημάτων με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

1η θεματική ενότητα: Αναμενόμενα οφέλη

Στην πρώτη θεματική ενότητα, εννιά αναμενόμενα οφέλη βαθμολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες.

Η κατάταξη σύμφωνα με το ποιο όφελος θεωρείται σημαντικότερο, μαζί με τη μέση βαθμολογία του καθένα παράγοντα χωριστά ακολουθεί στον παρακάτω πίνακα. Το 10 στην κλίμακα υποδήλωνε ένα εξαιρετικά σημαντικό όφελος, ενώ το 1 ένα όφελος που θεωρείται ασήμαντο.

Αξιολογήστε τους παρακάτω λόγους για την εισαγωγή και προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

	Average
3. Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που απολαμβάνουν οι πολίτες	8,81
5. Εξοικονόμηση πόρων (κυρίως οικονομικών)	8,28
2. Αύξηση της ποσότητας του παραγόμενου έργου	8,13
8. Ανάγκη σύγκλισης με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης	8,11
9. Ενίσχυση της διαφάνειας	7,98
6. Υποχρεωτική κατεύθυνση λόγω της παγκόσμιας τάσης σε όλα τα κράτη	7,75
1. Βελτίωση του τρόπου και των συνθηκών εργασίας του προσωπικού	7,74
7. Ενίσχυση της ικανότητας των πολιτών να εκφράσουν τα αιτήματά τους και να συμμετέχουν πιο ενεργά στη λήψη αποφάσεων	7,55
4. Να δείχνει σύγχρονη προς τους πολίτες, επιχειρήσεις	7,00

Πίνακας 2: Αξιολόγηση των οφελών από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Λαμβάνοντας υπ' όψη τα παραπάνω αξίζουν να σχολιασθούν τα εξής:

- Σε γενικές γραμμές όλοι οι παράγοντες αξιολογήθηκαν ως ιδιαίτερα σημαντικοί, αφού κι ο τελευταίος σε προτίμηση βαθμολογήθηκε υψηλά σε σημασία (κατά μέσο όρο με 7). Αυτό σημαίνει ότι σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες αξιολογούν ψηλά κι αναμένουν σημαντικά οφέλη από την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Η βελτίωση της ποιότητας και ποσότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και η καταπολέμηση της σπατάλης φαίνεται να είναι οι τρεις περισσότερο σημαντικοί παράγοντες για τους συμμετέχοντες. Συμπεράνουμε ότι αυτά τα τρία ζητήματα απασχολούν και προβληματίζουν τα στελέχη στη σημερινή λειτουργία της διοίκησης κι ελπίζουν σε βελτίωση με τη χρήση νέων τεχνολογιών.
- Ο παράγοντας που κατατάχθηκε τελευταίος (εικόνα της διοίκησης) δείχνει πως μάλλον ενδιαφέρει λιγότερο το πως φαίνεται η διοίκηση προς τα έξω (και προφανώς όχι ότι δεν θα αληθάξει αυτή η εικόνα με την είσοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης). Αυτό είναι συμβατό σε μια διοικητική λογική και πρακτική που από τη μια πλευρά είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα (κι όχι στην εικόνα), αληθιά και απέχει από το να ασχολείται με το κτίσιμο της εικόνας της (image). Πιθανώς η αξιολόγηση αυτού του παράγοντα να ήταν πολύ διαφορετική από το πολιτικό προσωπικό, όπου η εικόνα της διοίκησης προς τα έξω αποτελεί μίαν από τις κύριες νομιμοποιητικές πηγές του.
- Η χαμηλή (σχετικά) θέση του 7ου παράγοντα (προτελευταίος) που αφορά την ενίσχυση της συμμετοχικότητας των πολιτών αξίζει επίσης να σχολιασθεί. Σε πολλές χώρες με έλλειμμα δημοκρατίας η ηλεκτρονική διακυβέρνηση προσλαμβάνεται σαν ένα εργαλείο εκδημοκρατισμού κι ευκαιρία για αύξηση της συμμετοχής των

πολιτών στην πολιτική. Σε χώρες όμως σαν την Κύπρο, με έντονη πολιτικοποίηση και μικρό μέγεθος που διευκολύνει την προσωπική επαφή των πολιτών με τους εκπροσώπους του όχι μόνο στο τοπικό, αλλά και στο κεντρικό επίπεδο, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δε θεωρείται ότι μπορεί να φέρει ουσιαστική αλλαγή και βελτίωση της επιπέδου συμμετοχής. Η παρατήρηση βέβαια ισχύει σχετικά με τους άλλους παράγοντες μόνο, αφού η μέση βαθμολογία των 7.55 δηλώνει ότι σε απόλυτο μέγεθος ακόμη και σε ένα τέτοιο περιβάλλον η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δημιουργεί προσδοκίες για βελτίωση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά.

2η θεματική ενότητα: Προϋποθέσεις

Στη δεύτερη θεματική ενότητα, δέκα προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης βαθμολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες.

Η κατάταξη αυτών των προϋποθέσεων ακολουθεί στον παρακάτω πίνακα. Το 10 στην κλίμακα υποδηλώνει μια εξαιρετικά σημαντική προϋπόθεση, ενώ το 1 μια καθόλου σημαντική.

Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

	Average
1. Η υποστήριξη από την ανώτατη διοικητική ή/και την πολιτική ηγεσία.	9,28
7. Συμμετοχή των ίδιων των υπηρεσιών και των στελεχών τους στο σχεδιασμό εισαγωγής κι ανάπτυξης ΤΠΕ στο χώρο τους.	8,96
2. Ύπαρξη εθνικού στρατηγικού σχεδίου για την εισαγωγή των ΤΠΕ στη διοίκηση και η επαρκής κοινοποίησή του σε όλους τους ενδιαφερόμενους.	8,83
6. Τεχνολογική υποστήριξη των υπηρεσιών σε θέματα ΤΠΕ.	8,70

9. Στάση του προσωπικού της υπηρεσίας σας απέναντι στις ΤΠΕ.	8,65
8. Εξοικείωση του προσωπικού της υπηρεσίας σας στη χρήση ΤΠΕ.	8,60
3. Ύπαρξη επιχειρησιακού σχεδιασμού (ΕΣ) σε επίπεδο κάθε φορέα, που λαμβάνει υπόψη του τις ΤΠΕ.	8,52
4. Ύπαρξη συγκεκριμένων και δεσμευτικών στόχων και χρονοδιαγραμμάτων που πρέπει να ακολουθηθούν από όλες τις υπηρεσίες για την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών.	8,42
10. Ταυτόχρονος ανασχεδιασμός των διαδικασιών που η υπηρεσία σας εκτελεί, ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως οι ΤΠΕ	8,37
5. Διαθέσιμες Υποδομές ΤΠΕ.	8,15

Πίνακας 3: Αξιολόγηση των προϋποθέσεων για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Σχολιασμός αυτής της βαθμολόγησης και κατάταξης ακολουθεί.

- Όλες οι προϋποθέσεις αξιολογήθηκαν σαν εξαιρετικά σημαντικές, αφού ακόμη κι η τελευταία βαθμολογήθηκε κατά μέσο όρο με 8,15.
- Στη συνολική βαθμολόγηση αυτής της θεματικής ενότητας υπήρχε η μεγαλύτερη συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων, αφού η μέση τυπική απόκλιση περιορίστηκε στο 1,3 (έναντι 1,7 στη 1η, 2,14 στην 3η και 2,62 στην 4η θεματική).
- Η υποστήριξη από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας (πολιτική ηγεσία) με την εμφύσηση ενός οράματος για μια νέα διακυβέρνηση με τη βοήθεια των ΤΠΕ κρίθηκε ως ο πλέον σημαντικός παράγοντας της συγκεκριμένης θεματικής (Μ.Ο. 9.28) και συζητήθηκε πολύ στη διάρκεια των εργαστηρίων
- Η ανάγκη συμμετοχής των ίδιων των υπηρεσιών στους σχετικούς με την

ηλεκτρονική διακυβέρνηση σχεδιασμού επίσης τονίσθηκε ιδιαίτερα τόσο κατά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, όσο και κατά τις συζητήσεις στην αίθουσα.

- Αξίζει να σημειωθεί ότι για στην αξιολόγηση των τριών πρώτων παραγόντων (1-7-2), όπως και του παράγοντα 3 (Επιχειρησιακός Σχεδιασμός) σημειώθηκαν οι μικρότερες αποκλίσεις μεταξύ των απαντήσεων των ερωτηθέντων σε σχέση με όλες τις θεματικές ενότητες (τυπικές αποκλίσεις 1,04-1,32). Αυτό δηλώνει ένα είδος ομοφωνίας για τη σπουδαιότητα των τριών πρώτων προϋποθέσεων. Μάλιστα ο παράγοντας 2 (εθνικό στρατηγικό σχέδιο) είναι ο μόνος από ολόκληρο το ερωτηματολόγιο που δεν αξιολογήθηκε από κανένα στέλεχος κάτω από το 6 της κλίμακας.
- Οι διαθέσιμες υποδομές αξιολογήθηκαν ψηλά σε απόλυτο νούμερο (8,15) αλλα τελευταίες σε σχέση με τις υπόλοιπες προϋποθέσεις. Αυτό φανερώνει μια αξιοσημείωτη ωριμότητα των στελεχών που φαίνεται να έχουν ξεπεράσει ένα αρχικό στάδιο όπου ο εξοπλισμός θεωρείται ο πλέον κρίσιμος παράγοντας για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και εστιάζουν την προσοχή τους σε περισσότερο οργανωσιακά, διοικητικά και συμπεριφορικά στοιχεία.

3η θεματική ενότητα: Υφιστάμενη κατάσταση

Στην 3η θεματική ενότητα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν κατά πόσο οι ίδιες προϋποθέσεις που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη θεματική ενότητα πληρούνται στην πράξη καθημερινά στις υπηρεσίες όπου εργάζονται. Δηλαδή σε αυτή την περίπτωση αξιολογείται η υφιστάμενη κατάσταση της κυπριακής διοίκησης σχετικά με τις 10 βασικές προϋποθέσεις που εντοπίστηκαν για την είσοδο και περαιτέρω ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Τα ενδιαφέροντα σχετικά στοιχεία παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πόσο πιστεύετε ότι αυτές οι προϋποθέσεις (αναφορά στην προηγούμενη θεματική) καλύπτονται στην περίπτωση της υπηρεσίας σας

	Average
9. Στάση του προσωπικού της υπηρεσίας σας απέναντι στις ΤΠΕ.	6,78
1. Η υποστήριξη από την ανώτατη διοικητική ή/και την πολιτική ηγεσία.	6,20
7. Συμμετοχή των ίδιων των υπηρεσιών και των στελεχών τους στο σχεδιασμό εισαγωγής κι ανάπτυξης ΤΠΕ στο χώρο τους.	5,71
8. Εξοικείωση του προσωπικού της υπηρεσίας σας στη χρήση ΤΠΕ.	5,69
6. Τεχνολογική υποστήριξη των υπηρεσιών σε θέματα ΤΠΕ.	5,57
5. Διαθέσιμες υποδομές ΤΠΕ.	5,40
3. Ύπαρξη επιχειρησιακού σχεδιασμού (ΕΣ) σε επίπεδο κάθε φορέα, που λαμβάνει υπόψη του τις ΤΠΕ.	5,14
10. Ταυτόχρονος ανασχεδιασμός των διαδικασιών που η υπηρεσία σας εκτελεί, ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως οι ΤΠΕ.	5,04
2. Ύπαρξη εθνικού στρατηγικού σχεδίου για την εισαγωγή των ΤΠΕ στη διοίκηση και η επαρκής κοινοποίησή του σε όλους τους ενδιαφερόμενους.	4,66
4. Ύπαρξη συγκεκριμένων και δεσμευτικών στόχων και χρονοδιαγραμμάτων που πρέπει να ακολουθηθούν από όλες τις υπηρεσίες για την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών.	4,47

Πίνακας 4: Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης

Από τα παραπάνω μπορούν να εξαχθούν τα εξής συμπεράσματα:

- Η άποψη των στελεχών σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση εκφράζει μια μέση

στάση. Δεν εμφανίζεται απογοήτευση αλλή ούτε και σημαντική ικανοποίηση (Μ.Ο. 5,47).

- Το μεγαλύτερο έλλειμμα φαίνεται να εμφανίζεται στη στοχοθεσία, το στρατηγικό κι επιχειρησιακό σχεδιασμό σε επίπεδο εθνικό και κάθε φορέα αντίστοιχα και στην (μη) αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης του διοικητικού έργου (διαδικασίες). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τέσσερα πλέον προβληματικά σημεία (4,2,10,3) σχετίζονται με οργανωσιακούς κι όχι καθαρά τεχνολογικούς παράγοντες κι ειδικότερα με την ικανότητα προγραμματισμού κι επιχειρησιακού σχεδιασμού του δημόσιου τομέα.
- Οι παράγοντες που θεωρούνται ως οι περισσότερο καλυπτόμενοι και λιγότερο προβληματικοί είναι και οι δύο σχετικοί με τη στάση του προσωπικού απέναντι στις νέες τεχνολογίες. Έτσι μπορεί να διαγνωστεί μια γενικά θετική στάση τόσο του ίδιου του προσωπικού των υπηρεσιών, όσο και των πολιτικά προϊσταμένων τους. Στο πρώτο παρατηρείται μάλιστα και η μεγαλύτερη ομοφωνία των συμμετεχόντων (μικρότερη τυπική απόκλιση). Η σχετικά θετική άποψη για τους πολιτικά προϊσταμένους είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς συνήθως οι στάσεις του πολιτικού προσωπικού αξιολογούνται με αυστηρότητα από το διοικητικό.

4η θεματική ενότητα: Κίνδυνοι

Στην 4η θεματική ενότητα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τους κινδύνους που σχετίζονται με την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Δέκα πιθανοί κίνδυνοι αξιολογήθηκαν στην κλίμακα 1-10, από ασήμαντοι ως πολύ σημαντικοί. Τα στοιχεία που προέκυψαν εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Αξιολογήστε τους κινδύνους που σχετίζονται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση

	Average
5. Εξάρτηση από μηχανές.	6,43
4. Απόληξη θέσεων εργασίας.	6,38
7. Ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση/	

κατάρτιση όλων των εργαζομένων.	6,13
8. Ριζική αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας.	6,06
9. Αποξένωση του ανθρώπου/ Αποπροσωποποίηση των σχέσεων.	5,96
10. Αποκλεισμός τμημάτων της κοινωνίας.	5,81
1. Υπερεντατικοποίηση της εργασίας.	5,55
2. Σπατάλη οικονομικών πόρων.	5,36
6. Αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών.	4,91
3. Περιθωριοποίηση των μικρών χώρων λόγω μη ικανότητας ανταγωνισμού.	4,81

Πίνακας 5: Αξιολόγηση των κινδύνων που σχετίζονται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση

- Ένα γενικό σχόλιο αφορά τη μέση βαθμοδότηση των συμμετεχόντων σε όλους τους παράγοντες που εμφανίστηκαν στο ερωτηματολόγιο. Ο μέσος όρος με 5,74 επιβεβαιώνει την ύπαρξη μιας σχετικής ανησυχίας για τις ευρύτερες επιπτώσεις της μαζικής εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, όμως σε καμιά περίπτωση και για κανένα παράγοντα χωριστά η ανησυχία αυτή δε γίνεται έντονη ούτε εκδηλώνεται σαν φόβος, όπως θα φανέρωναν μέσες βαθμοδότησεις πάνω από 7-8.
- Ένα δεύτερο γενικό σχόλιο αφορά τη διαφορετικότητα των απόψεων που καταγράφηκε. Η βαθμοδότηση των πιθανών κινδύνων που συνοδεύονται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση εμφάνισε τη μεγαλύτερη διακύμανση (μέση τυπική απόκλιση 2,62) μεταξύ όλων των τεσσάρων θεματικών ενοτήτων του ερωτηματολογίου. Αυτό δείχνει ξεκάθαρα και τον υποκειμενικό/προσωπικό χαρακτήρα της αξιολόγησης των κινδύνων, αφού συχνά παράγοντες που για κάποιους φαίνεται ότι εγκυμονούν σημαντικούς κινδύνους για άλλους εκλαμβάνονται ουσιαστικά ακίνδυνοι.

- Από τους δέκα παράγοντες, η εξάρτηση από τις μηχανές και ο κίνδυνος ανεργίας φαίνεται να αξιολογούνται ως οι δύο σημαντικότεροι κίνδυνοι. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι η απώλεια θέσεων εργασίας ευαισθητοποιεί έντονα τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης παρ' όλο που απολαμβάνουν μόνιμες θέσεις εργασίας.
- Ως μικρότερος κίνδυνος μεταξύ των δέκα παραγόντων παρουσιάζεται η περιθωριοποίηση των μικρών χωρών στο νέο περιβάλλον. Αξίζει να σημειωθεί ότι η άποψη των συμμετεχόντων πιθανώς να ήταν αρκετά διαφορετική αν η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γινόταν χρονικά πριν τις παρουσιάσεις του εισηγητή. Η ουσιαστικά «δεύτερη ευκαιρία» που δίνεται σε μικρές χώρες της βιομηχανικής περιφέρειας σε μια κοινωνία γνώσης και πληροφοριών αποτέλεσε σημαντικό τμήμα της παρουσίασης και σαφέστατα επηρέασε την άποψη και τη βαθμολόγηση αυτού του παράγοντα από τους συμμετέχοντες.

Απόκλιση βαθμολογίας μεταξύ δεύτερης και τρίτης θεματικής ενότητας

Τέλος, σημείο ανάληψης και μελέτης αποτέλεσε η διαφορά βαθμολόγησης μεταξύ της δεύτερης και τρίτης θεματικής ενότητας. Αυτή η διαφορά υποδηλώνει και μεταφράζεται σαν η απόσταση μεταξύ του πόσο σημαντική προϋπόθεση θεωρείται ένας παράγοντας για την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και πόσο σήμερα αυτός ο παράγοντας καθύπεται από τη λειτουργία της κυπριακής διοίκησης. Λίγο διαφορετικά, το νούμερο που εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα δείχνει τη σχετική απόσταση που τα στελέχη εκτιμούν ότι βρίσκεται σήμερα η κυπριακή διοίκηση λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα των παραγόντων που συντελούν στην ανάπτυξη της.

2. Ύπαρξη εθνικού στρατηγικού σχεδίου για την εισαγωγή των ΤΠΕ στη διοίκηση και η επαρκής κοινοποίησή του σε όλους τους ενδιαφερόμενους. 4,17

4. Ύπαρξη συγκεκριμένων και δεσμευτικών στόχων και χρονοδιαγραμμάτων που πρέπει να ακολουθηθούν από όλες τις υπηρεσίες για την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών. 3,94
3. Ύπαρξη επιχειρησιακού σχεδιασμού (ΕΣ) σε επίπεδο κάθε φορέα, που λαμβάνει υπόψη του τις ΤΠΕ. 3,38
10. Ταυτόχρονος ανασχεδιασμός των διαδικασιών που η υπηρεσία σας εκτελεί, ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως οι ΤΠΕ. 3,33
7. Συμμετοχή των ίδιων των υπηρεσιών και των στελεχών τους στο σχεδιασμό εισαγωγής κι ανάπτυξης ΤΠΕ στο χώρο τους. 3,26
6. Τεχνολογική υποστήριξη των υπηρεσιών σε θέματα ΤΠΕ. 3,13
1. Η υποστήριξη από την ανώτατη διοικητική ή/και την πολιτική ηγεσία. 3,09
8. Εξοικείωση του προσωπικού της υπηρεσίας σας στη χρήση ΤΠΕ. 2,92
5. Διαθέσιμες υποδομές ΤΠΕ. 2,75
9. Στάση του προσωπικού της υπηρεσίας σας απέναντι στις ΤΠΕ. 1,87

Πίνακας 6: Διαφορά βαθμολόγησης 2ης - 3ης θεματικής ενότητας

- Η μέση απόσταση είναι 3,18 μονάδες που δείχνει μια μέση προς σημαντική απόκλιση του πως αξιολογείται «...αυτό που έχουμε (3η θεματική) σε σχέση με αυτό που θα θέλαμε να έχουμε (2η θεματική)».
- Παρατηρείται μια μεγάλη απόσταση (γύρω ή πάνω από τις 4 μονάδες) σε δύο παράγοντες: στον εθνικό σχεδιασμό για τη χρήση ΤΠΕ και την ύπαρξη χρονοδιαγραμμάτων. Οι δύο αυτοί παράγοντες είχαν και τις δύο πρώτες θέσεις στην τρίτη ομάδα με διαφορετική όμως σειρά. Το μήνυμα των στελεχών σχετικά με την

ανάγκη ενός συγκροτημένου κι επαρκώς κοινοποιημένου (προσοχή σε αυτό το δεύτερο σκέλος!) στρατηγικού σχεδίου για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση κι εξειδίκευση αυτού του σχεδίου σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και σχέδια δράσης είναι ξεκάθαρο.

- Μικρή απόσταση (κάτω από 2 μονάδες) εμφανίζεται σε ένα μόνο παράγοντα: τις υποδομές. Εμφανής είναι η ικανοποίηση του προσωπικού όσον αφορά την ανάπτυξη και διάθεση στις υπηρεσίες κατάλληλων υποδομών ΤΠΕ.
- Σε όλη τις άλλες περιπτώσεις παρατηρείται μια μέση προς σημαντική απόσταση (γύρω στις 3 μονάδες) που δεν δηλώνει μεν ακραίες ελλείψεις, πρέπει όμως να ληφθεί σοβαρά καθώς δείχνει ότι πολλές προσδοκίες των στελεχών μένουν ακόμη ανικανοποίητες και υπάρχουν αρκετές αδυναμίες σε πολλούς τομείς.

Επίλογος

Συνοδικά, η εμπειρία των εργαστηρίων αποτέλεσε μια σημαντική μαθησιακή διαδικασία για όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτήν (οργανωτές, συμμετέχοντες, συντονιστές, κτλ). Τα στοιχεία που προέκυψαν από τα εργαστήρια δίνουν ταυτοχρόνως μια πρώτη καταγραφή των προσδοκιών, των στάσεων, των απόψεων και των ανησυχιών των στελεχών του δημόσιου τομέα για τη διάδοση των νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής κι Επικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση αλλιά και την είσοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην κυπριακή δημόσια διοίκηση.

Ο ανθρώπινος παράγοντας εξακολουθεί κι είναι ο σημαντικότερος οργανωσιακός συντελεστής κι όλα δείχνουν ότι η αξία του κι η σημασία του στην επερχόμενη κοινωνία της γνώσης μάλλον θα γίνει ακόμη πιο σημαντική και κρίσιμη για την ίδια την επιβίωση κι ανάπτυξη των οργανώσεων. Οποιαδήποτε αλλαγή και βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού περνά αναγκαστικά από τους ανθρώπους του.

Η τεχνολογία δεν είναι παρά ένα μέσο, ένα ισχυρό εργαλείο που θα πρέπει συνετά να

αξιοποιηθεί από τα στελέχη του δημόσιου τομέα ώστε να επιτευχθεί το τελικό ζητούμενο: από τη μια πλευρά η βελτίωση της ανταποκριτικότητας, αποτελεσματικότητας και ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών προς την κοινωνία με ταυτόχρονη εξοικονόμηση πόρων κι από την άλλη πλευρά η ενίσχυση της διαφάνειας, αξιοκρατίας, ισονομίας, αντικειμενικότητας και συμμετοχής των πολιτών στην πολιτική - υπό την ευρεία έννοια - διαδικασία.

Βιβλιογραφία

European Commission (2000). eEurope : An Information Society for All. Brussels.

European Commission (2004). DECISION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 21 April 2004 on interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, businesses and citizens (IDABC). 2004/387/EC.

European Commission (IDA) (2002). Consultation: document for a future policy paper on Pan-European government e-services. Brussels.

IDA and CapGemini (2004). Architecture for delivering pan-European e-Government services, v.1.0.

Irani, Z. and P. E. D. Love (2002). "Developing a frame of reference for ex-ante IT/IS investment evaluation." *European Journal of Information Systems* 11(1): 74-82.

Laudon, K. C. and J. P. Laudon (1999). *Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise*, Prentice Hall.

OECD (1998). Preparing Public Administrations for the European Administrative Space, OECD, SIGMA Programme.

Peristeras, V., T. Tsekos, et al. (2002). *Analyzing e-Government as a Paradigm Shift*. Annual Conference of the International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA), Istanbul, Turkey.

Tsekos Th (2003). Towards Integrated Policy Making: Remediating the Public Action Dichotomy through Information and Communication Technology and Learning. *State Modernization and Decentralization - Implications for education and training in Public Administration*. R. A. and G. L. Slovakia, United Nations: 12-18.

Η ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ

Μαρία Λοϊζίδου-Τσαγγαρίδου
Διοικητικός Λειτουργός Α'
Γραφείο Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας

Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας αναγνωρίζοντας τη σημασία του έργου των Συμβουλευτικών Επιτροπών, που συστήνονται δυνάμει του άρθρου 32 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων του 1990 έως Αρ.(3) του 2005 για πλήρωση θέσεων Πρώτου Διορισμού ή Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής, θεώρησε χρήσιμο όπως οι Πρόεδροι, τα Μέλη και οι Γραμματείς των Συμβουλευτικών Επιτροπών, τύχουν ταχύρυθμης εκπαίδευσης ώστε οι εκθέσεις που υποβάλλονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας να είναι νομότυπα συντεταγμένες, πλήρεις και γενικά να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σχετικής για το θέμα νομοθεσίας και νομολογίας.

Προς το σκοπό αυτό η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας σε συνεργασία με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και τη Νομική Υπηρεσία της Δημοκρατίας προέβη στο σχεδιασμό και οργάνωση σειράς μονοήμερων εργαστηρίων με θέμα «Σύσταση και Λειτουργία Συμβουλευτικών Επιτροπών». Ο πρώτος κύκλος εργαστηρίων άρχισε το Δεκέμβριο του 2004 και ολοκληρώθηκε τον Ιούνιο του 2005 με τη συμπλήρωση του 13ου εργαστηρίου. Στο πρώτο κύκλο εργαστηρίων συμμετείχαν 259 στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας στους οποίους περιλαμβάνονται Γενικοί Διευθυντές, Διευθυντές Τμημάτων, Προϊστάμενοι Ανεξάρτητων Υπηρεσιών και Ανώτεροι Λειτουργοί οι οποίοι ενεργούν ως Πρόεδροι, Μέλη ή Γραμματείς Συμβουλευτικών Επιτροπών.

Κύριοι στόχοι του εργαστηρίου ήταν όπως οι συμμετέχοντες:

α) ενημερωθούν για το ισχύον νομοθετικό και νομολογιακό πλαίσιο που αφορά στη σύσταση και λειτουργία των Συμβουλευτικών Επιτροπών και διαγράφει τις οφειλόμενες ενέργειες στις οποίες οι Συμβουλευτικές Επιτροπές θα πρέπει να προβούν ώστε οι Εκθέσεις που υποβάλλονται να είναι εντός

του πιο πάνω πλαισίου και να διασφαλίζουν τη νομιμότητα και εγκυρότητα της τελικής πράξης του διορίζοντος οργάνου και κατ' επέκταση της επιλογής του καταλληλότερου προς εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος,

β) μεταφέρουν και να μοιραστούν τους προβληματισμούς και τις εμπειρίες τους από τη σύσταση και λειτουργία Συμβουλευτικών Επιτροπών,

γ) με την ολοκλήρωση του εργαστηρίου να είναι σε θέση:

- να συστήνουν νομότυπα Συμβουλευτικές Επιτροπές και να αντιμετωπίζουν θέματα κακής σύνθεσης ή απαρτίας,
 - να καθορίζουν τις οφειλόμενες εκ του νομοθετικού και νομολογιακού πλαισίου ενέργειες:
 - εξέταση αιτήσεων σε σχέση και με τις απαιτήσεις των οικείων Σχεδίων Υπηρεσίας,
 - απόφαση για διενέργεια γραπτής ή προφορικής εξέτασης ή/και των δύο,
 - σε περίπτωση επιλογής γραπτής εξέτασης, απόφαση για ανάθεση σε Υπηρεσία ή Λειτουργούς της ετοιμασίας των θεμάτων και της βαθμολόγησης των γραπτών,
 - αιτιολογημένη αξιολόγηση της προφορικής εξέτασης των υποψηφίων,
 - διερεύνηση των προσωπικών Φακέλων και των Φακέλων των Ετήσιων Υπηρεσιακών Εκθέσεων των υποψηφίων που είναι δημόσιοι υπάλληλοι,
 - καταρτισμός τελικής Αξιολόγησης για όλους τους υποψηφίους,
 - καταρτισμός προκαταρκτικού Καταλόγου/ή Καταλόγου συστηνομένων,
- Επίσης, στόχος, όσον αφορά στην οργα-

νωτική πτυχή του θέματος, τέθηκε όπως οι συμμετέχοντες παρακολουθήσουν το εργαστήριο σε σώμα, όπως είναι η σύνθεση της οικείας Συμβουλευτικής Επιτροπής, δεδομένου ότι το εργαστήριο έχει σχεδιαστεί κατά τρόπο ώστε οι συμμετέχοντες να παρακολουθούν και να εργάζονται ως ομάδα.

Εκπαιδευτές στο εργαστήριο ήταν ο κ. Αναστάσιος Κούμας, Πρώτος Διοικητικός Λειτουργός, Γραμματέας Ε.Δ.Υ, η κα. Τούλα Ποιυχρονίδου, Εισαγγελέας της Δημοκρατίας, Νομική Υπηρεσία και η κα Μαρία Λοϊζίδου-Τσαγγαρίδου, Διοικητικός Λειτουργός Α', Ε.Δ.Υ.

Όλοι ανεξαιρέτως οι συμμετέχοντες, όλων των προγραμμάτων, έχουν δηλώσει στα πλαίσια αξιολόγησης του προγράμματος, μεταξύ άλλων κολληκευτικών σχολίων, ότι το πρόγραμμα ήταν άρτια οργανωμένο, πολύ παραγωγικό, και ότι έχουν αποκομίσει πλούσιες γνώσεις και εμπειρίες. Ευχαρίστησαν για την πρωτοβουλία της διεξαγωγής τέτοιων προγραμμάτων. Το περιεχόμενο θεωρήθηκε πολύ ενδιαφέρον και ωφέλιμο και τόνισαν ότι αξίζει τον κόπο να τα παρακολουθήσουν όλοι όσοι συμμετέχουν σε Συμβουλευτικές Επιτροπές. Εισηγήθηκαν, επίσης, τη διεξαγωγή παρόμοιων προγραμ-

μάτων σε τακτά διαστήματα ώστε να ενημερώνονται τα μέλη των Συμβουλευτικών Επιτροπών πάνω στην ισχύουσα κατά καιρούς νομοθεσία και νομολογία. Τα σημαντικότερα οφέλη που σημείωσαν είναι τα ακόλουθα:

- Βελτίωση και απόκτηση νέων γνώσεων.
- Ενημέρωση για τις αλλαγές που έγιναν στο νομοθετικό και νομολογιακό πλαίσιο.
- Επίλυση αποριών, διευκρινίσεις και χρήσιμες πληροφορίες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μεταξύ των συμμετεχόντων με παραδείγματα που είχαν σε προηγούμενες Συμβουλευτικές Επιτροπές.
- Αποφυγή λαθών και αποτελεσματικότερης δουλειάς στις επόμενες Συμβουλευτικές Επιτροπές.

Η διεξαγωγή του προγράμματος θα συνεχιστεί και κατά το έτος 2005 - 2006, μετά από εκδήλωση ενδιαφέροντος από Προϊσταμένους Τμημάτων ή Υπηρεσιών και από ανώτερα στελέχη, για παρακολούθησή του υπό την ιδιότητά τους ως Προέδρων, Μελών ή Γραμματέων Συμβουλευτικών Επιτροπών.

Πρόγραμμα Βασικής Κατάρτισης σε Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Μαρία Μακαρίτη
Έκτακτη Λειτουργός Επιμόρφωσης
Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Από την ίδρυση της, το Νοέμβριο του 1991, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) αναλάμβανε τη διοργάνωση και πραγματοποίηση επιμορφωτικών δραστηριοτήτων σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), συμβάλλοντας έτσι ουσιαστικά στις προσπάθειες της κυπριακής κυβέρνησης για προετοιμασία της Δημόσιας Υπηρεσίας και των στελεχών της ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις που θα δημιουργούνταν από την ενταξιακή πορεία της Κύπρου στην ΕΕ. Η ανάγκη αυτή έγινε για πρώτη φορά αντιληπτή μετά την αποδοχή της αίτησης της Κύπρου για ένταξη στην ΕΕ, ενώ κατέστη επιτακτικότερη με την επικείμενη έναρξη των ενταξιακών διαπραγματεύσεων.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν έναν ενεργό ρόλο και σημαντικές ευθύνες στην όλη διαδικασία - από την μέρα της υποβολής της αίτησης της Κύπρου στην ΕΕ το 1990 μέχρι και την πλήρη ένταξη της το 2004 - και αυτό ακριβώς το γεγονός αποτέλεσε και το βασικό άξονα στροφής του ενδιαφέροντος της Κυβέρνησης και κατ' επέκταση της ΚΑΔΔ προς αυτούς. Ο ρόλος αυτός ήταν πολύπλευρος και πολυσχιδής και πήρε διάφορες μορφές με την πάροδο του χρόνου. Αρχικά, πριν την έναρξη των ενταξιακών διαπραγματεύσεων, οι δημόσιοι υπάλληλοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν το νομικό πλαίσιο της Κύπρου και να το συγκρίνουν με αυτό της ΕΕ, ώστε να διαπιστώσουν την έκταση του χάσματος μεταξύ των δύο. Στη συνέχεια, με την έναρξη των προενταξιακών διαπραγματεύσεων, ανέλαβαν το πολύ σημαντικό έργο της εναρμόνισης της κυπριακής νομοθεσίας με το κοινοτικό κεκτημένο, ενώ σήμερα, που η Κύπρος έχει πλέον καταστεί πλήρες μέλος της ΕΕ, συμμετέχουν ενεργά σε πολλές διαδικασίες και ιδιαίτερα στη διαδικασία λήψης

αποφάσεων της ΕΕ και έχουν να ασκήσουν ένα πολύ δύσκολο και ιδιαίτερα απαιτητικό έργο: αυτό του ΝΟΜΟΘΕΤΗ. Ο ρόλος αυτός επεξηγείται λεπτομερώς στη συνέχεια.

Σήμερα, λοιπόν, που η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία στο σύνολο της έγινε μέρος του ενιαίου ευρωπαϊκού διοικητικού πλαισίου και έχει ένα σημαντικότερο ρόλο να επιτελέσει στο πλαίσιο αυτό, προκύπτει η άμεση και εξαιρετικά σημαντική ανάγκη να μάθουν όλοι οι Δημόσιοι Υπάλληλοι τι είναι η ΕΕ και πώς λειτουργεί η Δημόσια Υπηρεσία στα πλαίσια της ΕΕ.

Με επιδίωξη να συμβάλει στην προσπάθεια προετοιμασίας της Δημόσιας Υπηρεσίας ενόψει του στόχου της ένταξης της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η ΚΑΔΔ οργάνωσε σειρά προγραμμάτων βασικής κατάρτισης σε θέματα ΕΕ, το περιεχόμενο των οποίων αλληλάζει κατά περιόδους ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και την πορεία των ενταξιακών διαπραγματεύσεων.

Οι πρώτες προσπάθειες ήταν πιο μαζικές και διοργανώνονταν με τη βοήθεια και τη συμβολή ξένων εμπειρογνομόνων από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΙΡΑ), εφόσον δεν υπήρχε στην Κύπρο ανεπτυγμένη ή απαραίτητη τεχνογνωσία. Λόγω ακριβώς του μεγάλου αριθμού των συμμετεχόντων (περίπου 120 άτομα ανά σεμινάριο), τα προγράμματα αυτά διοργανώνονταν σε μεγάλες αίθουσες εκτός Ακαδημίας και η διάρκεια τους δεν ξεπερνούσε τις 4-5 μέρες. Στόχος ήταν η ενημέρωση των συμμετεχόντων αναφορικά με την ιστορική εξέλιξη της ΕΕ, τις δομές και τα θεσμικά όργανα της ΕΕ, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, το Κοινοτικό Δίκαιο και την εφαρμογή του και βασικές πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Κατά τη διάρκεια του 1995, η ΚΑΔΔ εγκαίνιασε νέα σειρά προγραμμάτων βασικής κατάρτισης σε θέματα ΕΕ. Το κάθε πρόγραμμα φιλοδοξούσε να προσφέρει στους Λειτουργούς μια συστηματική και δομημένη θεώρηση των βασικών θεσμικών στοιχείων και πολιτικών της ΕΕ, ενημέρωση για τις τελευταίες εξελίξεις και την ευκαιρία διερεύνησης των προεκτάσεων των θεμάτων αυτών για την Κύπρο. Το πρόγραμμα απευθυνόταν σε Λειτουργούς που κατείχαν θέσεις σε μισθολογικές κλίμακες Α8-Α13, ασχολούνταν ή αναμενόταν να ασχοληθούν με θέματα ΕΕ και δεν είχαν παρακολουθήσει παρόμοιο πρόγραμμα στο παρελθόν.

Νέοι ορίζοντες στη δράση της Ακαδημίας ανοίχτηκαν στα μέσα του 1996 όταν με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου τέθηκε κεντρικός στόχος πλέον της ΚΑΔΔ η επιμόρφωση της Δημόσιας Υπηρεσίας σε θέματα ΕΕ και η προετοιμασία αυτής για να λειτουργεί αποτελεσματικά κάτω από τις συνθήκες που θα απαιτούνταν στον καινούριο ευρωπαϊκό χώρο, όπου η Κύπρος θα καλούνταν να συμβάλει ως ισότιμο πλέον κράτος-μέλος.

Με βάση τον πιο πάνω στόχο ακολούθησε ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός προγράμματος δράσης πενταετούς διάρκειας (1996-2001), κύριοι στόχοι του οποίου ήταν η παροχή σε σημαντικό αριθμό Λειτουργών της Δημόσιας Υπηρεσίας μιας σφαιρικής βασικής κατάρτισης για τη λειτουργία και τις πολιτικές της ΕΕ, η προσφορά των αναγκαίων εξειδικευμένων γνώσεων σε αριθμό λειτουργών σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους (π.χ. αγροτική πολιτική, νομισματική ενοποίηση κ.α.) και η ευαισθητοποίηση και ο συλλογικός και στρατηγικός προβληματισμός των ανώτερων ιδίως Λειτουργών αναφορικά με τις προεκτάσεις της ευρωπαϊκής προοπτικής της Κύπρου για τη Δημόσια Υπηρεσία.

Στο χρονικό, λοιπόν, αυτό πλαίσιο διοργανώθηκαν προγράμματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της Δημόσιας Υπηρεσίας υπό το φως των εξελίξεων των σχέσεων Κύπρου - ΕΕ και της ενταξιακής μας πορείας. Αυτά διακρίνονται σε τέσσερις φάσεις ως ακολούθως:

Η πρώτη φάση είχε διάρκεια από το 1996-1997 και βασικό στόχο την προετοιμασία για την έναρξη της προσπάθειας και για τις ενταξιακές διαπραγματεύσεις. Το Πρόγραμμα Βασικής Κατάρτισης επικεντρώνεται κατά την περίοδο αυτή στην εξέλιξη, λειτουργία και κοινές πολιτικές της ΕΕ, στις σχέσεις της Κύπρου με την ΕΕ και στις πρακτικές προεκτάσεις για τη Δημόσια Υπηρεσία και το ρόλο των διευθυντικών στελεχών. Το πρόγραμμα διαρκούσε 9 ημέρες οι οποίες κατανέμονταν σε τρεις συνεχείς βδομάδες. Απευθύνονταν σε στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας, τα οποία δεν είχαν άμεση τριβή με θέματα ΕΕ ή σε άλλα, τα οποία αν και είχαν άμεση τριβή επιθυμούσαν να διευρύνουν τον τομέα των γνώσεων τους πέραν από τα εξειδικευμένα θέματα στα οποία είχαν άμεση τριβή. Ο αριθμός των συμμετεχόντων σε κάθε πρόγραμμα δεν υπερέβαινε τους 20.

Παράλληλα με τα προγραμματισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονταν σε λειτουργούς από διαφορετικούς Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας, άρχισαν να οργανώνονται και ενδοτμηματικά / ενδοϋπηρεσιακά Προγράμματα Βασικής Κατάρτισης από τα ίδια τα Τμήματα/Υπηρεσίες και σχεδιάζονταν έτσι ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες για βασική κατάρτιση των στελεχών του συγκεκριμένου Οργανισμού. Στις πλείστες περιπτώσεις, τα εν λόγω προγράμματα αποτελούνταν από 2 μέρη: ένα γενικό μέρος και ένα εξειδικευμένο μέρος, το οποίο επικεντρωνόταν σε θέματα που αφορούσαν το συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία. Υπήρχε ελαστικότητα ως προς τη διάρκεια των προγραμμάτων αυτών τα οποία διαρκούσαν από 30-40 ώρες που κατανέμονταν σε 2 ή 3 συνεχόμενες βδομάδες.

Κατά τη δεύτερη φάση (1998) δόθηκε έμφαση στην οργάνωση προγραμμάτων και δραστηριοτήτων για ενημέρωση πάνω στο κοινοτικό κεκτημένο, γενικά, αλλά και πάνω σε σημαντικό αριθμό εξειδικευμένων θεμάτων με στόχο την σύγκριση του Κοινοτικού Κεκτημένου με το Δίκαιο της Κύπρου. Η Ακαδημία σε συνεργασία και με τη χρηματοδότηση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας διοργάνωσε επιμορφωτικά προγράμματα για Ανώτερους Λειτουργούς στην Αθήνα, τα οποία περιε-

λήμβαναν πέραν της θεωρητικής κατάρτισης στην Κύπρο και την Ελλάδα και επισκέψεις των Λειτουργών σε ομόλογες Υπηρεσίες της Ελλάδας για μεταφορά και αξιοποίηση των εμπειριών τους και για σύσφιξη σχέσεων για το μέλλον.

Στα πλαίσια της τρίτης φάσης (1999 - 2000) της ενταξιακής πορείας προτεραιότητα δόθηκε στην ανάπτυξη της ικανότητας των οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας για αποτελεσματική εφαρμογή του κοινοτικού κεκτημένου τόσο πάνω σε παραμέτρους γενικής εφαρμογής, όσο και σε εξειδικευμένους τομείς κυβερνητικών δραστηριοτήτων. Κατά συνέπεια, η έμφαση των προγραμμάτων της ΚΑΔΔ μετατοπίστηκε σταδιακά προς την κατεύθυνση μιας πιο πρακτικά προσανατολισμένης εξειδίκευσης και εμβάθυνσης ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες των οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας, όπως αυτές αναδύονται κατά την ενταξιακή πορεία. Στην περίοδο αυτή συνεχίστηκαν οι επισκέψεις στην Ελλάδα με βάση τη συνεργασία Ακαδημίας και Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Τα προσφερόμενα κατά την τελευταία περίοδο προγράμματα (2001 - σήμερα) στοχεύουν στην προετοιμασία των Λειτουργών της Δημόσιας Υπηρεσίας να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στα δεδομένα και πλαίσια του υπερεθνικού ευρωπαϊκού επιπέδου. Στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων βρίσκονται οι Επιτροπές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι μηχανισμοί λήψης απόφασης, οι πηγές πληροφόρησης και η διεξαγωγή διαπραγματεύσεων επί ίσους όρους ώστε να αντλούνται τα μέγιστα δυνατά οφέλη σε θεσμικό και οικονομικό πεδίο για την Κύπρο.

Στη σημερινή του μορφή, το Πρόγραμμα Βασικής Κατάρτισης σε θέματα ΕΕ διαρκεί συνολικά 9 μέρες καταμεμημένες σε 3 συνεχόμενες εβδομάδες και έχει τρεις βασικούς στόχους: να δώσει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να γνωρίσουν τις βασικές δομές, πολιτικές και διαδικασίες λήψης αποφάσεων της ΕΕ, να ενημερωθούν οι συμμετέχοντες για τις σχέσεις Κύπρου-Ευρωπαϊκής Ένωσης και να διερευνήσουν τις προεκτάσεις της ένταξης για τα Τμήματα/Υπηρεσίες τους.

Κατ'επέκταση, το πρόγραμμα, έχοντας σαν βασικό γνώμονα τους πιο πάνω στόχους διακρίνεται σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος, στο οποίο δίνεται και η μεγαλύτερη έμφαση και το οποίο εξυπηρετεί τον πρώτο στόχο, γίνεται αρχικά μια εκτενής αναφορά στα γεγονότα που οδήγησαν στη δημιουργία και τη μετεξέλιξη των ευρωπαϊκών κοινοτήτων για να κατανοήσουν οι συμμετέχοντες την πορεία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Στη συνέχεια, παρατίθενται τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις βασικότερες αρμοδιότητες και λειτουργίες τους, ενώ γίνεται ειδική αναφορά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το ρόλο της Δημόσιας Υπηρεσίας στη διαδικασία αυτή. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να αντλήσουν πληροφορίες για τις κύριες πηγές και αρχές του Κοινοτικού Δικαίου και τη σχέση της κοινοτικής και της εθνικής έννομης τάξης, ενώ ταυτόχρονα ενημερώνονται για το δεύτερο και τρίτο πυλώνα. Στη συνέχεια γίνεται μια γενική παρουσίαση των πολιτικών της ΕΕ, με εκτενή αναφορά στις βασικότερες από αυτές, ενώ παράλληλα οι συμμετέχοντες ενημερώνονται για τα δικαιώματα τους ως Ευρωπαίοι πολίτες και πώς μπορούν να τα προασπίσουν καθώς και για διάφορα κοινοτικά προγράμματα από τα οποία θα μπορούσε η Κύπρος να επωφεληθεί αντλώντας και αξιοποιώντας κονδύλια που παρέχει η ΕΕ.

Τα θέματα του πρώτου αυτού μέρους αναλαμβάνουν να παρουσιάσουν εξειδικευμένα άτομα σε θέματα ΕΕ που προέρχονται από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Αυτά μπορεί να είναι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι έχουν την ανάλογη αρμοδιότητα στο Τμήμα/Υπουργείο τους και θεωρούνται ειδικοί στον τομέα τους, καθηγητές του Πανεπιστημίου Κύπρου ή ιδιωτικών κολεγίων καθώς και στελέχη ιδιωτικών οργανισμών.

Στο δεύτερο μέρος του προγράμματος, οι συμμετέχοντες ενημερώνονται για τις σχέσεις Κύπρου - ΕΕ και συγκεκριμένα για τις πολιτικές και οικονομικές πτυχές της ένταξης της Κύπρου στην ΕΕ, καθώς και για τη διαδικασία που ακολούθησε και ακολουθεί η Κύπρος για τη συνεχή εναρμόνιση και ανάπτυξη της στα πλαίσια της ΕΕ. Την παρουσίαση των θεμάτων αυτών αναλαμβάνουν επίσης ειδικοί σε

θέματα ΕΕ από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, με ειδικευση όμως στα θέματα που έχουν να κάνουν με τις σχέσεις Κύπρου-ΕΕ.

Κατά το τρίτο και τελευταίο μέρος του προγράμματος, το οποίο αποτελεί και τη συνεισφορά της ΚΑΔΔ στο περιεχόμενο του προγράμματος, λειτουργοί της ΚΑΔΔ αναλαμβάνουν να παρουσιάσουν στους συμμετέχοντες θέματα σχετικά με τις προεκτάσεις των σχέσεων Κύπρου και Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη Δημόσια Υπηρεσία και ειδικότερα για τα Τμήματα / Υπηρεσίες τους. Συγκεκριμένα, επεξηγείται λεπτομερώς ο ρόλος των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της ΕΕ και η σημασία του για την αποτελεσματική λειτουργία της Κύπρου στις διαδικασίες της ΕΕ. Ο λόγος για τον οποίο γίνεται εκτενής αναφορά στο θέμα αυτό είναι το γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν πλέον έναν από τους σημαντικότερους ρόλους - αν όχι το σημαντικότερο - στη νομοποιοτική διαδικασία της ΕΕ, στον τρόπο δηλαδή με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις / ψηφίζονται οι νόμοι που αποτελούν το λεγόμενο κοινοτικό κεκτημένο. Εύλογα κάποιος θα μπορούσε να πει ότι με την ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ, όπως και κάθε άλλου κράτους-μέλους, η Κυβέρνηση χάνει ένα μέρος από την εξουσία της, εφόσον αναγκάζεται να εκχωρήσει εξουσίες στην Ευρωπαϊκή Ένωση για συγκεκριμένα θέματα. Στα πλαίσια λοιπόν του προγράμματος γίνεται μια προσπάθεια ανατροπής της πιο πάνω θέσης, εφόσον ερχόμαστε να αποδείξουμε στους συμμετέχοντες ότι πράγματι εκχωρούνται κάποιες εξουσίες στην ΕΕ, αυτές όμως ελέγχονται και εκτελούνται από κάποια ανεξάρτητα θεσμικά όργανα τα οποία δημιουργήθηκαν με βάση κάποιες συμφωνίες που υπέγραψαν οι χώρες-μέλη και αποτελούνται από εκπροσώπους όλων των χωρών-μελών της ΕΕ. Δίνεται επομένως η ευκαιρία σε όλα τα κράτη-μέλη να συμμετέχουν στις διαδικασίες και να επηρεάσουν το αποτέλεσμα των συζητήσεων προς όφελος της χώρας που εκπροσωπούν. Το θέμα, λοιπόν, που τίθεται στο σημείο αυτό είναι η κάθε χώρα να «εκμεταλλευτεί» την ευκαιρία και εφαρμόζοντας τις κατάλληλες διεργασίες να έχει μια όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική συμμετοχή.

Εφόσον, λοιπόν, όλο το παιχνίδι πλέον το παίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι μετέχουν στις λεγόμενες ομάδες εργασίας και αυτοί είναι που κάνουν όλη την προεργασία καταλήγοντας σε μια απόφαση, την οποία απλά επικυρώνουν οι αρμόδιοι Υπουργοί, τονίζεται η επιτακτική και άμεση ανάγκη της κατάλληλης προετοιμασίας των ατόμων αυτών τόσο σε εθνικό/κρατικό επίπεδο όσο και σε διεθνές/υπερεθνικό επίπεδο. Στην πρώτη περίπτωση, θα πρέπει ο αρμόδιος λειτουργός να έρθει σε επαφή/επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στη χώρα του και αφού συζητήσει και διαπραγματευτεί μαζί τους, να καταλήξουν μαζί σε μια κοινή θέση, την οποία ο ίδιος θα έρθει να υποστηρίξει στην ομάδα εργασίας. Στη δεύτερη περίπτωση, αφού σχηματιστεί η κοινή εθνική θέση στο ζήτημα, ο αρμόδιος λειτουργός θα πρέπει να έρθει σε επαφή με όλους τους εκπροσώπους των άλλων 24 χωρών-μελών και αφού ανιχνεύσει τις θέσεις τους, να διαπραγματευτεί μαζί τους έτσι ώστε να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν περισσότερους συμμάχους και να είναι σε θέση, όταν πάει στην εν λόγω ομάδα εργασίας, να «περάσει» πιο εύκολα τις θέσεις της χώρας του ή τουλάχιστον κάποιες από αυτές.

Η προσπάθεια λοιπόν της ΚΑΔΔ εστιάζεται στο να αντιληφθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι τη σημαντικότητα του ρόλου που έχουν να ασκήσουν στα πλαίσια λειτουργίας της ΕΕ και παράλληλα να προβληματιστούν κατά πόσο η κυπριακή δημόσια υπηρεσία, όπως λειτουργεί σήμερα, τους επιτρέπει, καταρχήν, να ασκήσουν το ρόλο αυτό αποτελεσματικά και, κατά δεύτερο, να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του ενιαίου ευρωπαϊκού διοικητικού χώρου. Στα πλαίσια λοιπόν της παρουσίασης της θεματικής αυτής ενότητας, γίνεται και ένα εργαστήριο όπου οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα προσπαθούν να διερευνήσουν σε ομάδες τα προβλήματα των Οργανισμών τους και να τα εκφράσουν/παρουσιάσουν στη συνέχεια στην ολομέλεια όπου ακολουθεί περαιτέρω συζήτηση και προβληματισμός.

Η εικόνα που συνήθως βγαίνει προς τα έξω είναι ότι η κυπριακή δημόσια υπηρεσία στελεχώνεται με ικανό και αξιόλογο προσωπικό, με πολύ υψηλό επίπεδο μόρφωσης και πλούσιες εμπειρίες. Παρ'όλα αυτά, το

γραφειοκρατικό σύστημα φαίνεται ότι αποτελεί σημαντική αδυναμία εφόσον δεν επιτρέπει την άμεση, ευέλικτη και αποτελεσματική ανταπόκριση στις απαιτήσεις τις ΕΕ. Επιπλέον, τονίζεται πολύ συχνά η ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια στον τρόπο διοίκησης, ευρύτερη εκχώρηση εξουσιών και περισσότερη αποκέντρωση, αναζήτηση νέων μεθόδων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, επιμόρφωση σε θέματα ΕΕ και διαπραγματεύσεων, παροχή των απαραίτητων τεχνολογικών μέσων και εκπαίδευση για σωστότερη και αποτελεσματικότερη χρήση τους και αύξηση του μόνιμου προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας για να παρέχεται ο χρόνος σε αυτούς που συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας να προετοιμαστούν σωστά και εμπρόθεσμα, ενώ παράλληλα να δοθεί η ευκαιρία σε όσους ασχολούνται γενικά με θέματα ΕΕ να εμβαθύνουν στο αντικείμενο και να είναι ακόμη πιο αποτελεσματικοί. Ως σημαντική, επίσης, αδυναμία ξεπροβάλλει η έλλειψη συντονισμού τόσο μεταξύ Τμημάτων όσο και μεταξύ Υπουργείων. Για το λόγο αυτό, συχνά προτείνεται η ανάγκη δημιουργίας ενός Ανεξάρτητου Συντονιστικού Φορέα για θέματα ΕΕ, που θα έχει τη συνολική ευθύνη για τον συντονισμό τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και στο εξωτερικό.

Η ραγδαία αριθμητική αύξηση των προγραμμάτων τα τελευταία χρόνια, οδήγησε την ΚΑΔΔ σε μίαν αναγκαστική προσπάθεια διεύρυνσης του δικτύου των συνεργατών της, ειδικών σε θέματα ΕΕ, οι οποίοι προέρχονται - όπως προαναφέρθηκε - από τη Δημόσια Υπηρεσία, τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, το Πανεπιστήμιο Κύπρου, ιδιωτικά κολλέγια και τον ιδιωτικό τομέα. Αν και τα άτομα αυτά θεωρούνται ειδικοί στον τομέα τους, η ΚΑΔΔ διοργάνωσε 8 εργαστήρια σε συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης του Μάαστριχτ (ΕΙΡΑ), κατά τη διάρκεια των οποίων εμπειρογνώμονες του εν λόγω Ινστιτούτου ενημέρωσαν τους συνεργάτες της ΚΑΔΔ για θέματα ΕΕ, εφοδιάζοντας τους με τα απαραίτητα εργαλεία για να μπορέσουν και αυτοί με τη σειρά τους να εκπαιδεύσουν άλλους.

Τα εργαστήρια αυτά ήταν μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας που ανέλαβε η Ακαδημία στις αρχές Απριλίου 2003, μετά από

σχετική Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, για προετοιμασία των Κυπρίων πολιτών που ενδιαφέρονται να διεκδικήσουν θέσεις εργασίας σε όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και συγκεκριμένα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στο Συμβούλιο των Υπουργών και στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Συγκεκριμένα, μεταξύ 2 Ιουνίου και 2 Αυγούστου 2003 διοργανώθηκαν 27 συνοδικά προγράμματα διάρκειας 2 εβδομάδων το καθένα (36 ώρες διαλέξεων), με μέσο όρο συμμετοχής 27 άτομα. Στόχος των προγραμμάτων αυτών ήταν η ενημέρωση των συμμετεχόντων για το πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της ΕΕ, καθώς και τις βασικές πολιτικές της.

Στα προγράμματα αυτά συνέβαλαν όλοι οι συνεργάτες της ΚΑΔΔ, οι οποίοι, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, έτυχαν εκπαίδευσης από το ΕΙΡΑ.

Μετά το τέλος της σειράς αυτών των προγραμμάτων, η Ακαδημία αναπροσάρμοσε και ανανέωσε το περιεχόμενο του Προγράμματος Βασικής Κατάρτισης σε θέματα ΕΕ που παρείχε μέχρι τότε σε δημόσιους υπαλλήλους. Σημειώνεται ότι το πρόγραμμα αυτό θεωρείται σήμερα το πιο ολοκληρωμένο πρόγραμμα βασικής εκπαίδευσης σε θέματα ΕΕ στην Κύπρο.

Σήμερα, οι συμμετοχές στα προγράμματα της Ακαδημίας μπορεί να είναι ατομικές (συμμετοχή στα ανοικτά προγράμματα) ή ομαδικές (συμμετοχή ομάδων Λειτουργιών από συγκεκριμένη Υπηρεσία/Τμήμα). Προωθείται όμως, ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης των πυρήνων μάθησης, η διοργάνωση πλέον κλειστών, εξειδικευμένων προγραμμάτων τα οποία απευθύνονται αποκλειστικά σε Λειτουργούς συγκεκριμένων Τμημάτων ή Υπουργείων και σχεδιάζονται με βάση τις δικές τους ανάγκες και αρμοδιότητες. Αυτού του είδους τα προγράμματα θεωρούνται πιο αποτελεσματικά εφόσον επικεντρώνουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων και επιτρέπουν την πιο συστηματική και σε βάθος ανάληψη κάθε θέματος.

Το αναλυτικό περιεχόμενο του εν λόγω προγράμματος παρουσιάζεται πιο κάτω.

**Αναλυτικό περιεχόμενο του Προγράμματος
Βασικής Κατάρτισης σε θέματα ΕΕ**

1Η ΜΕΡΑ:

8.30πμ Έναρξη εργασιών - Εισαγωγικά
Διερεύνηση εμπλοκής
συμμετεχόντων σε θέματα
Ευρωπαϊκής Ένωσης

10.00πμ Διάλειμμα

10.30πμ Εισαγωγή στην Ευρωπαϊκή
Ενοποίηση

12.00μμ Διάλειμμα

12.20μμ Θεσμικά Όργανα της ΕΕ

2.00μμ. Τέλος εργασιών

2Η ΜΕΡΑ:

8.30πμ Διαδικασίες λήψης αποφάσεων

10.00πμ Διάλειμμα

10.30πμ Ο ρόλος της Δημόσιας Υπηρεσίας
στη διαδικασία λήψης και
εφαρμογής αποφάσεων της
Ευρωπαϊκής Ένωσης

12.00μμ Διάλειμμα

12.20μμ Δικαστήριο Ευρωπαϊκών
Κοινοτήτων και Κοινοτική
Έννομη Τάξη

2.00μμ Τέλος εργασιών

3Η ΜΕΡΑ:

8.30πμ Κοινή Εξωτερική Πολιτική και
Πολιτική Ασφάλειας

10.00πμ Διάλειμμα

10.30πμ Δικαιοσύνη και Εσωτερικές
Υποθέσεις

12.00μμ Διάλειμμα

12.20μμ Προοπτικές της ΕΕ

2.00μμ Τέλος εργασιών

4Η ΜΕΡΑ:

8.30πμ Εισαγωγή στις Ευρωπαϊκές
Πολιτικές

9.00πμ Ενιαία Αγορά

10.00πμ Διάλειμμα

10.30πμ Πολιτική Ανταγωνισμού

12.00μμ Διάλειμμα

12.20μμ Οικονομική & Νομισματική
Ένωση

2.00μμ Τέλος εργασιών

5Η ΜΕΡΑ:

8.30πμ Κοινή Αγροτική Πολιτική

10.00πμ Διάλειμμα

10.30πμ Ο Προϋπολογισμός της ΕΕ

12.00μμ Διάλειμμα

12.20μμ Περιφερειακή Πολιτική
& Διαρθρωτικά Ταμεία

2.00μμ Τέλος εργασιών

6Η ΜΕΡΑ:

8.30πμ Περιβαλλοντική Πολιτική

10.00πμ Διάλειμμα

10.30πμ Κοινωνική Πολιτική

12.00μμ Διάλειμμα

12.20μμ Ευρωπαϊκή Ένωση και Ανθρώπινα
Δικαιώματα

2.00μμ Τέλος εργασιών

7Η ΜΕΡΑ:

8.30πμ Ευρωμεσογειακή Πολιτική

10.00πμ Διάλειμμα

10.30πμ Εμπορική Πολιτική

12.00μμ Διάλειμμα

12.20μμ Κοινοτικά Προγράμματα και η
Αξιοποίησή τους

2.00μμ Τέλος εργασιών

8Η ΜΕΡΑ:

8.30πμ Κύπρος και Ευρωπαϊκή Ένωση:
Πολιτικές Πτυχές

10.00πμ Διάλειμμα

10.30πμ Κύπρος και Ευρωπαϊκή Ένωση:
Οικονομικές Πτυχές

12.00μμ Διάλειμμα

12.20μμ Κύπρος και Ευρωπαϊκή Ένωση:
Προσαρμογή στις Πρόνοιες του
Κοινοτικού Κεκτημένου

2.00μμ. Τέλος εργασιών

9Η ΜΕΡΑ:

8.30πμ Προεκτάσεις των Σχέσεων Κύπρου
και ΕΕ για τη Δημόσια Υπηρεσία

10.00πμ Διάλειμμα

10.30πμ Προεκτάσεις των Σχέσεων
Κύπρου και ΕΕ για τη Δημόσια
Υπηρεσία
(συνέχεια)

12.00μμ Διάλειμμα

12.20μμ Προεκτάσεις των Σχέσεων
Κύπρου και ΕΕ για τη Δημόσια
Υπηρεσία
(συνέχεια)

Αξιολόγηση του Προγράμματος
Απονομή Πιστοποιητικών

Πρόγραμμα Εισαγωγικής Κατάρτισης Νεοεισερχομένων στη Δημόσια Υπηρεσία - Εντυπώσεις νέων συναδέλφων

Με την Απόφαση με αρ. 59.732 και ημερομηνία 7.4.04 το Υπουργικό Συμβούλιο αποφάσισε, μετά από πρόταση του Υπουργείου Οικονομικών, τη θεσμοθέτηση της παρακολούθησης του Προγράμματος Εισαγωγικής Κατάρτισης Νεοεισερχομένων στη δημόσια υπηρεσία, που προσφέρει η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, από όλους τους νεοεισερχομένους στη δημόσια υπηρεσία λειτουργούς.

Στόχος του Προγράμματος Εισαγωγικής Κατάρτισης Νεοεισερχομένων στη δημόσια υπηρεσία είναι να προσφέρει την απαιτούμενη εισαγωγική κατάρτιση η οποία, σε συνδυασμό με συναφείς ενδοοργανωσιακές μαθησιακές και άλητες δραστηριότητες υποδοχής, θα διασφαλίζει την ομαλή ένταξη των νεοεισερχομένων λειτουργών στη δημόσια υπηρεσία.

Συγκεκριμένα το πρόγραμμα δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να:

- ενημερωθούν για τις δομές και τη λειτουργία του κράτους,

- ενημερωθούν για την οργάνωση, λειτουργία και αποστολή της δημόσιας υπηρεσίας,
- αναπτύξουν βασικές συμπεριφορές και τεχνικές επικοινωνίας που απαιτούνται για την επιτέλεση του έργου τους,
- προβληματιστούν για το ρόλο του δημόσιου λειτουργού.

Στην υλοποίηση των Προγραμμάτων Εισαγωγικής Κατάρτισης Νεοεισερχομένων συμβάλλουν ως εκπαιδευτές άτομα/λειτουργοί από την Ακαδημία, το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Με στόχο την υποβοήθηση των εκπαιδευτών στο έργο τους και για την αποτελεσματική παρουσίαση των εισηγήσεών τους, η Ακαδημία διοργάνωσε μέσα στο Σεπτέμβριο του 2004 δύο τετραήμερα ειδικά εργαστήρια «Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών». Κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων οι εκπαιδευτές είχαν την ευκαιρία να κατανοήσουν τους μηχανισμούς μάθησης ενηλίκων, να ασκηθούν στη χρήση των κατάλληλων εκπαιδευτικών εργαλείων και τεχνικών αποτελεσματικών παρουσιάσεων και στον



Πρόγραμμα Διευθυντικής Ανάπτυξης για την Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών

ΠΥΡΗΝΑΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Ο Πυρήνας Μάθησης της Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών (ΥΕΑΣΕ) συστάθηκε τον Απρίλιο του 2002. Ανώτερος στόχος της όλης προσπάθειας ήταν και συνεχίζει να είναι η διαχείριση της μάθησης εντός του οργανισμού μας, η διάγνωση των αναγκών μάθησης και η οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν το προσωπικό να ανταποκριθεί καλύτερα στα καθήκοντά του αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τις προκλήσεις που προκύπτουν από την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η διάγνωση αναγκών μάθησης του προσωπικού της ΥΕΑΣΕ έγινε από τα μέλη του Πυρήνα Μάθησης, μέσω ερωτηματολογίου (τύπου ανοικτής ερώτησης), παρατηρήσεων

και διερευνητικού εργαστηρίου, μεθοδιολογίες στις οποίες εκπαιδεύτηκε ο Πυρήνας σε εργαστήρια που πραγματοποίησε η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Κατά τη διάγνωση αναγκών διαφάνηκε ότι υπάρχει έντονα η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού στα ακόλουθα:

- σε θέματα διαπροσωπικών δεξιοτήτων και διευθυντικής ανάπτυξης.
- σε εξειδικευμένα θέματα της Υπηρεσίας καθώς και θέματα διοικητικών δομών, θεσμών και διαδικασιών (νομοθεσίες κ.λπ.)
- των νέων συναδέλφων σε θέματα Εποπτείας των Συνεργατικών Ιδρυμάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job training), όπου με την αντιμετώπιση πραγμα-



τικών περιστατικών και καταστάσεων και τη συνδρομή εμπειριών του ανώτερου προσωπικού θα μπορεί να επιτευχθεί η ουσιαστική εκπαίδευση τους.

Τα μέλη του Πυρήνα αφού αξιολόγησαν τα πορίσματα, προσδιόρισαν ότι η ανάπτυξη των διευθυντικών ικανοτήτων του προσωπικού αποτελεί πρώτη ανάγκη ενόψει της αναβάθμισης και αναδιοργάνωσης της Υπηρεσίας και ανάληψης διευθυντικών καθηκόντων από ομάδα στελεχών της. Σε συνεργασία με την Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης προχώρησαν στο σχεδιασμό και διοργάνωση του εργαστηρίου Διευθυντικής Ανάπτυξης για μεσοδιευθυντικά στελέχη της Υπηρεσίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε από τις 13 έως 16 Δεκεμβρίου 2004 και σε αυτό έλαβαν μέρος 12 Συνεργατικοί Λειτουργοί.

Οι κύριοι στόχοι του εργαστηρίου ήταν να δοθεί στους συμμετέχοντες η ευκαιρία:

- να διασαφηνίσουν το διευθυντικό τους ρόλο έναντι του τεχνοκρατικού,
- να γνωρίσουν αποτελεσματικούς τρόπους άσκησης διεύθυνσης και ηγεσίας,
- να αντιληφθούν τη σημασία της επικοινωνίας στην άσκηση διεύθυνσης και ηγεσίας,
- να ενημερωθούν για τη μέθοδο της «καθοδήγησης» (coaching) ως τρόπου μάθησης μέσω της εργασίας,
- να εισηγηθούν σχέδια δράσης στο χώρο της εργασίας τους ώστε να βοηθηθεί το προσωπικό να γίνει πιο αποτελεσματικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Η μεθοδολογία η οποία ακολούθηθηκε στο

εργαστήριο ήταν η ενεργός συμμετοχή όλων των λειτουργών με θεωρητική ανάπτυξη των θεμάτων, πρακτική εξάσκηση, ομαδικές εργασίες, παρακολούθηση και συζήτηση εκπαιδευτικών ταινιών.

Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου δόθηκε η ευκαιρία για ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των λειτουργών για την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων, όπως επίσης και εμπειριών από την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η αξιολόγηση του προγράμματος από όλους τους συμμετέχοντες ήταν πολύ θετική και οι λειτουργοί αποκόμισαν αρκετές γνώσεις όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και ικανότητα για εφαρμογή και αξιοποίησή τους κατά την εργασία τους.

Σαν συνέχεια της όλης προσπάθειας τον Οκτώβριο του 2005 σχεδιάστηκε και διοργανώθηκε το εργαστήριο Διαχείρισης Αλληγών με την εκπαίδευση 20 λειτουργών διαφόρων βαθμίδων. Ο σκοπός του εργαστηρίου είναι να προετοιμάσει τους συμμετέχοντες να διαχειριστούν αλληγές στο περιβάλλον της εργασίας τους και να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει η ΥΕΑΣΕ ως η Αρμόδια Εποπτική Αρχή για όλα τα Συνεργατικά Ιδρύματα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ΥΕΑΣΕ απονεμήθηκε από τον Υπουργό Οικονομικών τιμητική διάκριση ως επιβράβευση της εργασίας που κάνει μέσα στα πλαίσια της πρωτοβουλίας για την προώθηση της συστηματικής και αποκεντρωμένης διαχείρισης των αναγκών μάθησης.

Καταλήγοντας θα θέλαμε να εκφράσουμε για ακόμη μία φορά τις θερμές ευχαριστίες μας προς τη διεύθυνση, το προσωπικό και τους λειτουργούς της ΚΑΔΔ για τη συμπαράσταση, κατανόηση, καθοδήγηση και πολύτιμη βοήθεια που μας προσφέρουν για την οργάνωση και προγραμματισμό επιμορφωτικών δραστηριοτήτων σε κάθε θέμα που

προκύπτει από τη Διάγνωση Αναγκών Μάθησης. Είναι πεποίθησή μας ότι η αгаστή συνεργασία μας θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια με στόχο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες μάθησης του προσωπικού του Τυπογραφείου αλλά και να διατηρήσουμε σε υψηλά επίπεδα το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν οι συνάδελφοι για συνεχή επιμόρφωση.



Βελτίωση της αποτελεσματικότητας στη διεξαγωγή επιτόπιων ερευνών από το Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων με τη χρήση της μεθόδου του Γνωσιοσκοπίου και της Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης

Αθηνά Στεφάνου
Καίτη Κελογορηγόρη
Λοίζος Χαραλάμπους
Μέλη του Πυρήνα Μάθησης ΤΕΠ

Το Ιούνιο του 2005 διοργανώθηκε σε συνεργασία με την ΚΑΔΔ το πρόγραμμα "Πολιτική, Μεθόδοι και Τεχνικές για την αποτελεσματική διεξαγωγή επιτόπιων ερευνών" για τους συναδέλφους οι οποίοι ασχολούνται με τις επιτόπιες έρευνες, δηλαδή τον έλεγχο βιβλίων/αρχείων/στοιχείων φορολογουμένων για εξέταση της ορθότητας αυτών και κατ'επέκταση της ορθότητας της φορολογικής τους Δήλωσης. Με την εργασία τους οι κηάδοι αυτοί συμβάλλουν στην επίτευξη δύο σημαντικών στόχων του ΤΕΠ, την πάταξη της φοροδιαφυγής και την αύξηση της συμμόρφωσης του πολίτη.

Γενικός στόχος του όλου προγράμματος ήταν η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιτόπιων ερευνών. Οι επιμέρους στόχοι που θα οδηγούσαν στην επίτευξη του γενικού στόχου ήταν:

- να εντοπιστούν από τους συμμετέχοντες τα κύρια προβλήματα, δυσκολίες και εμπόδια στη διεξαγωγή επιτόπιων ερευνών, και να υποβληθούν προτάσεις για την επίλυσή τους,
- να ενσωματωθούν οι καλύτερες προτάσεις σε μία βελτιωμένη πολιτική και διαδικασία διεξαγωγής επιτόπιων ερευνών και να ενσωματωθούν σε ένα εγχειρίδιο,
- να μεταδοθούν η βελτιωμένη πολιτική και η διαδικασία στα στελέχη του Τμήματος που εμπλέκονται και να εξασφαλιστεί η ομοιόμορφη κατανόησή τους από όλους,
- να γίνει αντιληπτή η σημασία της σωστής διαπραγμάτευσης, να μεταδοθούν οι βασικές θεωρίες και τεχνικές της διαπραγμάτευσης και να δοθεί η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να τις εφαρμόσουν πρακτικά ώστε αυτές να αφομοιωθούν.

Στο πρόγραμμα συμμετείχαν 26 άτομα

(προϊστάμενοι και υπάλληλοι) και η διάρκεια του ήταν 7 μη συνεχόμενες μέρες, σύνολο 35 ώρες. Χωρίστηκε δε σε τέσσερα μέρη.

Πρώτο μέρος:

Το πρώτο μέρος διεξήχθη στις 2 και 3 Ιουνίου και περιελάμβανε το χαιρετισμό του Διευθυντή του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων κ. Γιώργου Πούφου προς όλους τους συμμετέχοντες, τη διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης και την παραγωγή προτάσεων για βελτίωσή της.

Ο Διευθυντής τόνισε στο χαιρετισμό του ότι το Τμήμα για να δουλέψει πιο σωστά στον τομέα της επιτόπιας έρευνας θα πρέπει πρώτα όλοι οι εργαζόμενοι στον τομέα αυτό να αναγνωρίσουν με ειλικρίνεια και θάρρος τα προβλήματα, εμπόδια και δυσκολίες που υπάρχουν και σαν ομάδα να εργαστούν ώστε να προσδιορίσουν τους τρόπους επίλυσής τους. Συνεχίζοντας, επεσήμανε πως από την πλευρά του θα προσπαθούσε να γίνει κατορθωτή η επίλυση των προβλημάτων αυτών και ως ο στόχος τέτοιων προγραμμάτων είναι να δοθεί στον κάθε υπάλληλο η ευκαιρία να συμμετάσχει στη βελτίωση του ΤΕΠ. Η προσφορά στη βελτίωση είναι δικαίωμα του κάθε υπαλλήλου ανεξαρτήτως θέσης στο Δημόσιο Τομέα. Επίσης, η γνώση και η εμπειρία που αποκτήθηκε μέσα από την εργασία συμβάλλουν και στην παραγωγή αποτελεσματικών εισηγήσεων προς βελτίωση, πράγμα που ποτέ δεν πρέπει να παραγνωρίζεται. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή των εργαζομένων στη βελτίωση όχι μόνο βοηθά στην αποδοχή οποιωνδήποτε αλλαγών πιο εύκολα εφόσον και οι ίδιοι συμμετείχαν σε αυτές, αλλά και στην επιβεβαίωση εφαρμογής

αυτών. Τέτοιες πρωτοβουλίες βοηθούν στην αύξηση του ηθικού του προσωπικού και του ομαδικού πνεύματος με συνεπακόλουθο την αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να μοιράζονται τη γνώση και αυτό δίνει μεγαλύτερο κίνητρο για αποτελεσματικότερη ατομική εργασία.

Για την καταγραφή των προβλημάτων και βελτιώσεων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του Γνωσιοσκοπίου. Συντονιστής του προγράμματος ήταν ο κ. Μάριος Μιχαηλίδης, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α' της Κ.Α.Δ.Δ.

Η καταγραφή προβλημάτων/αδυναμιών που εμποδίζουν την αποτελεσματική διεξαγωγή των επιτόπιων ερευνών έγινε στην ολιμέλεια των συμμετεχόντων. Κάθε άτομο που συμμετείχε, ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς, εντόπιζε ένα μόνο πρόβλημα το οποίο καταγραφόταν με τη χρήση εξειδικευμένου προγράμματος στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Όταν καταγραφόταν ένα πρόβλημα από όλους τους συμμετέχοντες τότε γινόταν καταγραφή δεύτερου προβλήματος και ούτω καθεξής.

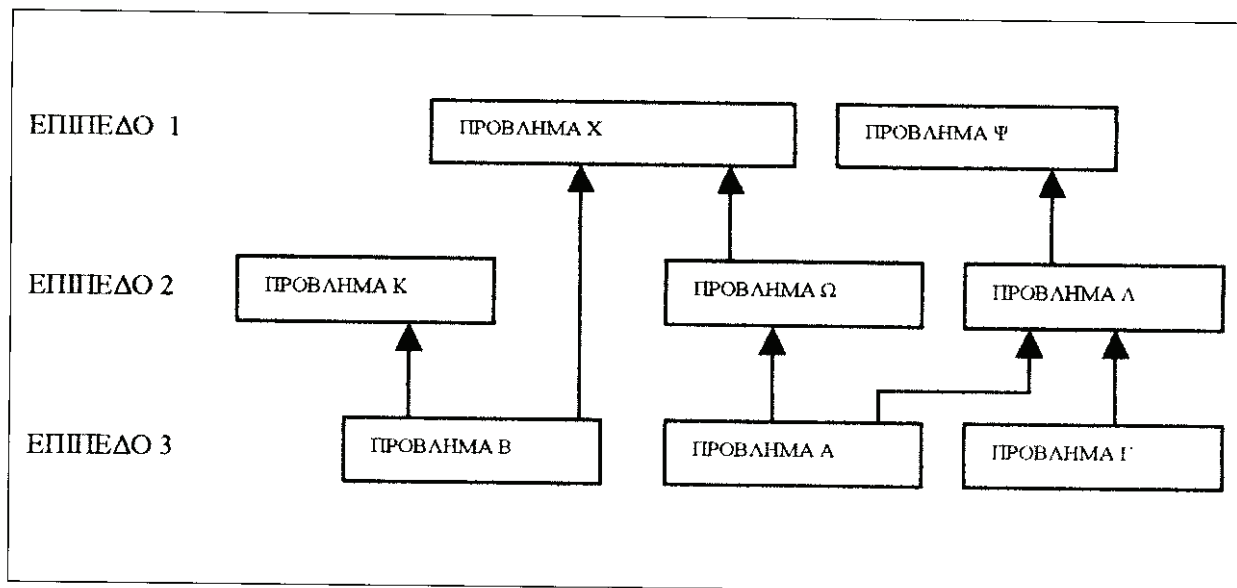
Μετά την καταγραφή των προβλημάτων, μέσω του εξειδικευμένου ηλεκτρονικού προγράμματος για το Γνωσιοσκόπιο έγινε διερεύνηση της σχέσης μεταξύ 2 προβλημάτων/αδυναμιών. Δηλαδή τέθηκε το ακόλουθο ερώτημα στους συμμετέχοντες:

«Εάν επιλυθεί το πιο κάτω πρόβλημα (Α) θα βοηθούσε σημαντικά στην επίλυση του προβλήματος (Β);»

Ο κάθε συμμετέχοντας έδινε τη δική του απάντηση. Το τι θεωρούσε ο καθένας σημαντικό ήταν υποκειμενικό αναλόγως το πώς ένοιωθε ο κάθε υπάλληλος για τα προβλήματα που αναφέρθηκαν. Εάν η απάντηση της πλειοψηφίας η οποία καθορίστηκε από τους συμμετέχοντες σε 15 άτομα ήταν θετική τότε γινόταν καταγραφή στο πρόγραμμα της λέξης Ναι, εάν ήταν αρνητική τότε καταγραφόταν η λέξη Όχι.

Επειδή λόγω χρόνου ήταν αδύνατο να διερευνηθεί ο συσχετισμός όλων των προβλημάτων που καταγράφηκαν, ζητήθηκε από καθένα από τους συμμετέχοντες να καταγράψει τα 5 κατά τη γνώμη του πιο σημαντικά προβλήματα/αδυναμίες που επηρεάζουν περισσότερο την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή των επιτόπιων ερευνών. Λόγω χρονικών περιορισμών διερευνήθηκαν τα 9 πιο σημαντικά προβλήματα.

Ως αποτέλεσμα του εν λόγω συσχετισμού μέσω του ηλεκτρονικού προγράμματος παρουσιάστηκαν τα προβλήματα σε ένα δενδροδιάγραμμα με τρία επίπεδα. Σύμφωνα με το διάγραμμα τα πιο ριζικά προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν είναι αυτά που φαίνονται στο τρίτο επίπεδο (Level III), μετά αυτά του δευτέρου επιπέδου (Level II) και μετά αυτά του πρώτου επιπέδου (Level I). Επίσης, το δέντρο δείχνει πώς η επίλυση ενός προβλήματος οδηγεί (ακοιουθώντας τα τόξα) και στη μερική επίλυση άλλων προβλημάτων όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα



Στην ολομέλεια, μετά την καταγραφή των προβλημάτων καταγράφηκαν οι δράσεις, ενέργειες, πρωτοβουλίες για την επίλυση όλων των προβλημάτων που καταγράφηκαν όχι μόνο των 9 που καθορίστηκαν ως τα πιο σημαντικά. Το κάθε άτομο που συμμετείχε, ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς, έδινε μία μόνο ενέργεια (δράση, λύση) η οποία καταγραφόταν στο ειδικό πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. "Όταν καταγραφόταν μία ενέργεια (δράση, λύση) από όλους τους συμμετέχοντες τότε γινόταν καταγραφή δεύτερης λύσης και ούτω καθεξής.

Λόγω του αριθμού των προβλημάτων που καταγράφηκαν θεωρήθηκε απαραίτητο να οριστεί με εθελοντές μία υποομάδα η οποία θα διερευνούσε το συσχετισμό περισσότερων προβλημάτων και θα προέβαινε επίσης στην κατηγοριοποίηση τους.

Η υποομάδα εργάστηκε στις 21/6/2005. Η κατηγοριοποίηση θεωρείται αναγκαία διότι βοηθά στην καλύτερη αντίληψη των προβλημάτων αλλά κυρίως εάν αποφασίσει η διεύθυνση στην επίλυση συγκεκριμένης κατηγορίας προβλημάτων τότε για να είναι αυτή αποτελεσματική πρέπει να προωθηθεί η επίλυση όλων των προβλημάτων της κατηγορίας αυτής.

Η εργασία της υποομάδας η οποία παρουσιάστηκε στις 22/6/2005, οδήγησε σε μικρή διαφοροποίηση στο δέντρο. Η διαφοροποίηση είναι ότι προστέθηκε και τέταρτο επίπεδο (Level IV).

Δεύτερο μέρος:

Το δεύτερο μέρος διεξήχθη στις 7 και 8 Ιουνίου και περιελάμβανε 3 παρουσιάσεις από συναδέλφους οι οποίοι παρακολούθησαν διαφορετικά σεμινάρια στο εξωτερικό σχετικά με επιτόπιες έρευνες και ελέγχους μεγάλων εταιρειών. Τα προγράμματα τα οποία παρουσιάστηκαν από τους συναδέλφους βοήθησαν όχι μόνο στη μετάδοση της γνώσης αλλά έγινε και μία ενημέρωση στο πώς εργάζονται άλλες χώρες τόσο για προβληματισμό όσο και για υιοθέτηση και στη δική μας χώρα. Κατά τις δύο αυτές μέρες έγινε ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συναδέλφων πάνω στα θέματα που παρουσιάστηκαν.

Τρίτο μέρος:

Το τρίτο μέρος διεξήχθη στις 22 Ιουνίου και περιελάμβανε τη συνέχιση του Γνωσιοσκοπίου και την παρουσίαση από 2 συναδέλφους μετά από δική τους πρωτοβουλία, ηλεκτρονικών μοντέλων (π.χ. υπολογισμοί φόρων κ.λπ.), τα οποία ετοίμασαν για δική τους χρήση, στο δικό τους χρόνο, ώστε να μπορούν να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. Οι συνάδελφοι μέσα στο όλο πνεύμα της ομαδικότητας θέλησαν να μοιραστούν την εργασία τους με άλλους συναδέλφους πράγμα αξιόπαινο εκ μέρους τους. Ο Διευθυντής έδωσε οδηγίες όπως τα εν λόγω μοντέλα μελετηθούν από το αρμόδιο τμήμα στο ΤΕΠ και αξιοποιηθούν ανάλογα στο πλαίσιο των εργασιών του ΤΕΠ.

Κατά τη συνέχιση του Γνωσιοσκοπίου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να σημειώσουν τις 5 πιο σημαντικές δράσεις που θα βοηθούσαν περισσότερο στην αποτελεσματικότερη διεξαγωγή των επιτόπιων ερευνών.

Όπως έγινε συσχετισμός των προβλημάτων, έγινε συσχετισμός δράσεων με προβλήματα. Λόγω χρονικών περιορισμών ο συσχετισμός έγινε για 5 δράσεις. Δηλαδή τέθηκε το ακόλουθο ερώτημα στους συμμετέχοντες:

«Η δράση για επίλυση του προβλήματος (Α) θα βοηθούσε σημαντικά στην αντιμετώπιση του προβλήματος (Β);»

Ως αποτέλεσμα του συσχετισμού των δράσεων με προβλήματα όπως αναφέρεται πιο πάνω το ηλεκτρονικό πρόγραμμα πρόσθεσε στο δένδροδιάγραμμα τις δράσεις, δείχνοντας για κάθε δράση τα προβλήματα που προωθείται η επίλυση τους.

Γενικά, η μέθοδος του Γνωσιοσκοπίου είναι μία επιστημονική μέθοδος η οποία δίνει την ευκαιρία σε κάθε συμμετέχοντα να αξιολογεί και να συσχετίζει τα προβλήματα, αξιολογεί τις δράσεις και να συσχετίζει τις δράσεις με τα προβλήματα. Με αυτό τον τρόπο βγαίνει ένα επιστημονικό συμπέρασμα, που έχει ως βάση του την κρίση της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων, ως προς τις δράσεις που πρέπει να ληφθούν για να λυθούν τα σημαντικότερα προβλήματα δηλαδή αυτά που εμποδίζουν περισσότερο την αποτελεσματική εργασία των υπαλλήλων.

Το ιδανικότερο είναι αυτός ο συσχετισμός να γίνει για όλα τα προβλήματα/δράσεις. Όμως εκεί όπου τα προβλήματα είναι πολλαπλά, έχει αναφερθεί από τον κ. Μιχαηλίδη ότι δίνεται μία ολοκληρωμένη εικόνα της σημαντικότητας των προβλημάτων και βαρύτητας των ρύσεων μέσω του Γνωσιοσκοπίου, εάν τουλάχιστον για 25% των προβλημάτων και ρύσεων γίνεται ο συσχετισμός. Γνώμη μας είναι ότι σε μία τέτοια σημαντική εργασία ο χρόνος δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ο συσχετισμός να γίνεται για όσο περισσότερα προβλήματα/δράσεις.

Τέταρτο μέρος:

Το τέταρτο μέρος διεξήχθη στις 23 και 24 Ιουνίου και περιελάμβανε εργαστήριο με αντικείμενο την ανάπτυξη δεξιοτήτων για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις. Γενικός στόχος των κλάδων που ασχολούνται με επιτόπιες έρευνες είναι η τελική συμφωνία με φορολογούμενο με τους καλύτερους όρους για το Τμήμα. Μία συμφωνία όχι μόνο βοηθά καλύτερα στην αύξηση της συμμόρφωσης του πολίτη αλλά επίσης βοηθά στην έγκαιρη

είσπραξη των φόρων με το λιγότερο κόστος εφόσον θα αποφευχθούν οι οποιοσδήποτε δικαστικές διαδικασίες.

Το πρόγραμμα περιελάμβανε εκτός από τη θεωρία και διαδικασία διαπραγμάτευσης και πρακτική εξάσκηση διαπραγμάτευσης. Επιπρόσθετα, έγινε αναφορά στη σύνδεση της σωστής διαπραγμάτευσης με την επαγγελματική δεοντολογία.

Μετά το τέλος του προγράμματος, η συντονίστρια μάθησης ετοίμασε έκθεση προς το Διευθυντή σχετικά με τα πορίσματα του Προγράμματος. Ο Διευθυντής ευχαρίστησε με επιστολή του όλους τους συμμετέχοντες του προγράμματος περιλαμβανομένων και των εκπαιδευτών για τη συνεισφορά τους στο πρόγραμμα. Επιπρόσθετα, τόνισε τη σημασία εφαρμογής των όσων έχουν μάθει στο χώρο εργασίας προς όφελος αυτών και κατέπекταση του Τμήματος.

Είναι επίσης σημαντικό μέσα στα πλαίσια αναβάθμισης και βελτίωσης της εργασίας των Τμημάτων να υπάρξει και η ανάλογη στήριξη και έγκριση κονδυλίων όπου είναι απολύτως απαραίτητο, από τα αρμόδια Υπουργεία.

Μάριος Μιχαηλίδης
Λειτουργός Επιμόρφωσης Α'
Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Χρηματοδότηση 1,5 εκατομμυρίων Ευρώ από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Με πρωτοβουμία των λειτουργών της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, έχει εξασφαλισθεί, στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταβατικής Διευκόλυνσης (Transition Facility), χρηματοδότηση 1,5 εκατομμυρίων Ευρώ για την πραγματοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης σε εξειδικευμένα θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης που θα απευθύνονται σε Οργανισμούς της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας.

Βασικός σκοπός του Έργου είναι, μέσα από μαθησιακές δραστηριότητες, να στηρίξει τα στελέχη Οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας για να ενδυναμώσουν οι Οργανισμοί αυτοί τη διοικητική τους ικανότητα για αποτελεσματική εφαρμογή του Κοινοτικού Κεκτημένου.

Η υλοποίηση του Έργου έχει ανατεθεί στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Έχει ήδη συσταθεί Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου (Project Steering Committee) και έχει οριστεί Εξουσιοδοτών Λειτουργός (Project Authorising Officer) καθώς και Διευθυντής Έργου (Project Manager).

Όροι Εντολής (Terms of Reference) για διεθνείς προσφορές

Λόγω του ψηλού προϋπολογισμού του Έργου, η ανάθεσή του θα πρέπει να γίνει με διεθνείς προσφορές, κάτι που πρώτη φορά γίνεται στην Ακαδημία και όπως σε όλα τα πράγματα η πρώτη φορά είναι δύσκολη. Όπως μας έχει ληχθεί, αρκετά έργα, ενώ εγκρίνονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τους δίνεται η χρηματοδότηση, δεν υλοποιούνται στο τέλος κυρίως λόγω της σύνταξης μη ικανοποιητικών όρων εντολής με

αποτέλεσμα να μην πετύχει η διαδικασία των προσφορών λόγω ενστάσεων από μη επιτυχόντες προσφοροδότες.

Έτσι, έχει αποφασισθεί όπως προσληφθεί εμπειρογνώμονας για τη σύνταξη των όρων εντολής. Για το σκοπό αυτό ζητήθηκαν προσφορές από 3 εταιρείες από την Κύπρο και την Ελλάδα και αναμένεται μέχρι το τέλος Οκτωβρίου να ξεκινήσει η διαδικασία σύνταξης των όρων εντολής και να ολοκληρωθεί μέχρι τις αρχές του Δεκέμβρη που αναμένεται η επίσημη επιστολή από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Με την παραλαβή της επιστολής αυτής θα δικαιούμαστε να προκηρύξουμε το Έργο για διεθνείς προσφορές.

Ακόμη ένα στοιχείο που θεωρείται πολύ σημαντικό στην επιτυχή αξιοποίηση της χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι και η διεξαγωγή μιας Μελέτης Επικινδυνότητας (Risk Assessment) παράλληλα με τη σύνταξη των όρων εντολής.

Οι φάσεις υλοποίησης του Έργου

Το έργο, περιλαμβάνει τις πιο κάτω φάσεις:

- Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης στους Οργανισμούς που εμπλέκονται στην υλοποίηση συγκεκριμένων θεματικών τομέων του Ευρωπαϊκού Κεκτημένου όπου έχουν εντοπισθεί λειτουργικές αδυναμίες και διατύπωση των μαθησιακών αναγκών των στελεχών του κάθε Οργανισμού που θα διερευνηθεί, όπως και άλλων εμπλεκόμενων στους συγκεκριμένους τομείς.
- Σχεδιασμό των αναγκαίων μαθησιακών δραστηριοτήτων.
- Υλοποίηση των μαθησιακών δραστηριοτήτων που θα σχεδιαστούν.
- Αξιολόγηση, τόσο των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων όσο και του όλου Έργου.

Κριτήρια για συμμετοχή στο Έργο

Η προσπάθεια μας συνίσταται στη συμμετοχή στο Έργο όσο το δυνατόν περισσότερων Οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας (Ανεξάρτητων Υπηρεσιών, Διευθύνσεων Υπουργείων, Τμημάτων και Υπηρεσιών) σε συνεννόηση με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Η επιλογή των Οργανισμών που θα συμμετάσχουν, καθώς και ο βαθμός εμπλοκής του καθενός, θα γίνει από την Επιτροπή Διαχείρισης του Έργου, βάσει του εύρους και της σχετικής σημασίας των θεμάτων Ευρωπαϊκής Ένωσης που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους, των αναγκών ανάπτυξης των διοικητικών ικανοτήτων τους καθώς και της δυνατότητάς τους να διαχειριστούν θέματα μάθησης. Προτεραιότητα θα δοθεί στους Οργανισμούς για τους οποίους γίνεται αναφορά στο Comprehensive Monitoring Report on Cyprus's preparations for membership που εκδόθηκε το 2003, ότι χρειάζονται τέτοια ενίσχυση.

Παρουσίαση του Έργου σε Διευθυντές και Συντονιστές Μάθησης

Όλες οι πληροφορίες για το συγκεκριμένο Έργο, καθώς και τα κριτήρια επιλογής των Οργανισμών που θα συμμετάσχουν, αναλήφθηκαν σε παρουσίαση που έγινε αρχές Ιουνίου 2005 στο αμφιθέατρο του Υπουργείου Οικονομικών. Στις 4 συνοδικά παρουσιάσεις, που πραγματοποιήθηκαν σε διαφορετικές μέρες και ώρες για να διευκολυνθεί η συμμετοχή περισσότερων στελεχών, είχαν προσκληθεί τόσο οι Διευθυντές Υπουργείων, Τμημάτων και Υπηρεσιών όσο και οι Συντονιστές Μάθησης.

Στις παρουσιάσεις αυτές, δόθηκε η ευκαιρία να επιλυθούν τυχόν απορίες γύρω από το θέμα. Επίσης, δόθηκε ερωτηματολόγιο για να συμπληρωθεί από τη Διεύθυνση του κάθε ενδιαφερόμενου Οργανισμού και να σταλεί στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.

Οι θεματικοί τομείς του Ευρωπαϊκού Κεκτημένου που θα διερευνηθούν

Η στήριξη που θα προσφερθεί μέσω του εν λόγω Έργου θα εστιασθεί σε συγκεκριμένους

θεματικούς τομείς του Ευρωπαϊκού Κεκτημένου στους οποίους έχουν εντοπισθεί αδυναμίες ως προς τη δυνατότητα υλοποίησης. Οι θεματικοί αυτοί τομείς αναφέρονται στο τελευταίο Comprehensive Monitoring Report που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Νοέμβριο του 2003.

Τα εξειδικευμένα αυτά θέματα ομαδοποιήθηκαν για τους σκοπούς του Δελτίου Έργου (Project Fiche) στους πιο κάτω τομείς:

- Εσωτερικής Αγοράς
- Αγροτικής και Περιβαλλοντικής Ανάπτυξης
- Μεταφορών
- Τελωνείων και Φορολογιών
- Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων
- Εμπορίου και Βιομηχανίας
- Παιδείας και Επιμόρφωσης
- Δικαιωμάτων, Ασφάλειας και Δικαιοσύνης
- Δημόσιων Οικονομικών

Ο κάθε τομέας περιλαμβάνει συγκεκριμένα υποθέματα στα οποία εμπλέκονται ένας ή περισσότεροι Οργανισμοί. Ο βαθμός εμπλοκής του κάθε Οργανισμού θα διευκρινιστεί με την ολοκλήρωση της πρώτης φάσης του έργου. Στην φάση αυτή θα διερευνηθούν τα συγκεκριμένα θέματα και θα εντοπισθούν οι αδυναμίες που θα πρέπει να ξεπεραστούν για να μπορέσουν οι Οργανισμοί αυτοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στο νέο διοικητικό πλαίσιο στο οποίο έχουμε ενταχθεί από το Μάιο 2004.

Στη συνέχεια, θα σχεδιαστούν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα που θα προσφέρουν στους λειτουργούς που θα συμμετάσχουν όχι μόνο εξειδικευμένες γνώσεις στα θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και τις σχετικές δεξιότητες που χρειάζονται για να συντονίσουν τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς για την ανάπτυξη των θέσεων της Κύπρου, όπως και δεξιότητες προώθησης των θέσεων αυτών στο κοινοτικό επίπεδο.

Διερεύνηση κριτηρίων για συμμετοχή

Για να μπορέσει η Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου να προβεί στην καλύτερη δυνατή επιλογή είναι απαραίτητη η συνεργασία των Διευθύνσεων των ενδιαφερόμενων Οργανισμών. Για το σκοπό αυτό ετοιμάστηκε ειδικό

ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από τους ενδιαφερόμενους Οργανισμούς. Το ερωτηματολόγιο επικεντρώνεται σε τρεις άξονες:

- A. Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- B. Διοικητική Ικανότητα.
- Γ. Δυνατότητα Διαχείρισης Θεμάτων Μάθησης.

A. Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης

- I. Τομείς / υποτομείς / θέματα ΕΕ που ο Οργανισμός σας έχει την κύρια αρμοδιότητα (competency):
- II. Τομείς / υποτομείς / θέματα ΕΕ που ο Οργανισμός σας εμπλέκεται χωρίς όμως να έχει την κύρια αρμοδιότητα:
- III. Επιτροπές ή Ομάδες Εργασίας της ΕΕ στις οποίες ο Οργανισμός σας συμμετέχει:
- IV. Κοινοτικά κονδύλια ή έργα που διαχειρίζεστε:
- V. Κοινοτικά κονδύλια που δυνατόν να μπορείτε να αξιοποιήσετε:

B. Διοικητική Ικανότητα

- I. Ανάγκες ενδυνάμωσης της ικανότητας διαχείρισης του Οργανισμού σας που αναφέρονται στο Comprehensive Monitoring Report on Cyprus's preparations for membership που εκδόθηκε το Νοέμβριο του 2003:
- II. Ενέργειες που έγιναν μέχρι σήμερα από τον Οργανισμό σας, για αντιμετώπιση των αναγκών ενδυνάμωσης, όπως εντοπίστηκαν στο Comprehensive Monitoring Report, στα πλαίσια έργων υπό εξέλιξη κάτω από τη Μεταβατική Διευκόλυνση, Διαρθρωτικά Ταμεία, ΤΑΙΕΧ, Κρατικό Προϋπολογισμό, κ.λπ.:
- III. Αδυναμίες ή ελλείψεις που εντοπίζουν οι ίδιοι οι Οργανισμοί πέραν αυτών που έχουν εντοπιστεί:

Γ. Δυνατότητα Διαχείρισης Θεμάτων Μάθησης

- Εάν έχει συσταθεί Πυρήνας Μάθησης για τον Οργανισμό σας:
 - I. Αναφέρετε τα ονόματα των μελών καθώς και τα προγράμματα που έχουν παρακο-

λουθήσει στην Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης:

II. Έχει διεξαχθεί διάγνωση αναγκών μάθησης στον Οργανισμό σας από τον Πυρήνα Μάθησης; ΝΑΙ _____ ΟΧΙ _____

- Εάν δεν λειτουργεί Πυρήνας Μάθησης στον Οργανισμό σας, δεσμεύεστε (στην περίπτωση που ο Οργανισμός σας επιθυμεί να συμμετάσχει στο εν λόγω Έργο) να προχωρήσετε στη σύσταση Πυρήνα και να διευκολύνετε τα μέλη του να τύχουν της απαραίτητης εκπαίδευσης από την Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης το φθινόπωρο, ώστε να είναι σε θέση να συμβάλουν στην υλοποίηση του εν λόγω Έργου, η οποία αναμένεται να αρχίσει τον Ιανουάριο του 2006; ΝΑΙ _____ ΟΧΙ _____, Οργανισμός:

Όνομα και Υπογραφή Διευθυντή:

Αποτελέσματα του ερωτηματολογίου

Πενήντα Οργανισμοί έχουν ανταποκριθεί στο πιο πάνω ερωτηματολόγιο αναφέροντας τα θέματα ΕΕ που έχουν αρμοδιότητα ή εμπλέκονται, τις Επιτροπές ή Ομάδες Εργασίας στις οποίες συμμετέχουν όπως και τα έργα που διαχειρίζεται και χρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκά κονδύλια. Τριάντα τρεις από τους Οργανισμούς που έχουν ανταποκριθεί αναφέρονται και στο Monitoring Report.

Εκπαίδευση Πυρήνων Μάθησης

Επίσης, από την αξιολόγηση των ερωτηματολογίων έχουν εντοπισθεί Οργανισμοί στους οποίους πρέπει να ενδυναμωθούν οι Πυρήνες Μάθησης ενόψει της εμπλοκής τους στο Έργο.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι η Ακαδημία πέραν από την εκπαίδευση των μελών των Πυρήνων Μάθησης στους διάφορους Οργανισμούς της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας, τους προσφέρει και την απαραίτητη στήριξη που χρειάζονται στη διάγνωση μαθησιακών αναγκών αλλιά και γενικά στη διαχείριση της μάθησης στους Οργανισμούς τους.

Η υλοποίηση του Έργου

Η υλοποίηση του Έργου συνεπάγεται μίαν επίπονη διαδικασία διαχείρισης στην οποία πέραν από την Ανάδοχο Εταιρεία που θα το αναλάβει, θα εμπλακούν στελέχη της Ακαδημίας, του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, του Γραφείου Προγραμματισμού και του Γενικού Λογιστηρίου.

Τα χρονικά πλάσια που επιτρέπονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την υλοποίηση των Έργων είναι 3 χρόνια. Δηλαδή το Έργο αυτό θα πρέπει να ολοκληρωθεί και να διεκπεραιωθούν όλες οι σχετικές εργασίες μέχρι το Δεκέμβριο του 2008.

Ελπίζοντας ότι όλα θα κυλήσουν ομαλά και θα ολοκληρωθεί η διαδικασία των προσφορών με επιτυχία μέχρι τον Απρίλιο του 2006, αναμένεται μέχρι το καλοκαίρι να ολοκληρωθεί η πρώτη φάση, της διερεύνησης και διάγνωσης των αναγκών.

Το φθινόπωρο, και αφού θα αξιοποιηθούν

τα αποτελέσματα της διάγνωσης, θα γίνει ο σχεδιασμός των μαθησιακών δραστηριοτήτων που θα έχουν τη μορφή σεμιναρίων, εργαστηρίων ή άλλων αναπτυξιακών δράσεων που θα κριθούν απαραίτητες. Επίσης, θα σχεδιαστεί και το συνολικό σχέδιο υλοποίησης για να εγκριθεί από την Καθοδηγητική Επιτροπή που θα περιγράψει τι ακριβώς θα γίνει, πότε θα γίνει, από ποιον και για ποιους.

Η υλοποίηση των δράσεων αυτών, που συνολικά υπολογίζεται να οργανωθούν γύρω στις 150, εμπλεκόντας 800 με 1000 λειτουργούς και αξιοποιώντας δεκάδες εμπειρογνομόνων, θα διαρκέσει γύρω στους 15 μήνες, δηλαδή, όλο το 2007 και αρχές του 2008.

Τον Απρίλιο του 2008 υπολογίζεται να αρχίσει η φάση της τελικής αξιολόγησης που αναμένεται να ολοκληρωθεί μέχρι το καλοκαίρι. Έτσι θα έχουμε το φθινόπωρο του 2008 για την ολοκλήρωση όλων των εκκρεμοτήτων και την αποπληρωμή των αναδόχων.

Λούλλα Χριστοδούλου
Πρώτη Λειτουργός
Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

Ελένη Γερεουδάκη
Πρώτη Διοικητικός Λειτουργός

Τον περασμένο Απρίλιο πραγματοποιήθηκε επίσκεψη κυπριακής αντιπροσωπείας στην Αθήνα για θέματα δημόσιας διοίκησης. Η αντιπροσωπεία αποτελείτο από το Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ο οποίος για σοβαρούς προσωπικούς λόγους την τελευταία στιγμή δεν μπόρεσε να συμμετάσχει), την κα Λούλλα Χριστοδούλου, Πρώτο Λειτουργό Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και την κα Ελένη Γερεουδάκη, Πρώτο Διοικητικό Λειτουργό.

Η επίσκεψη πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ Ελλάδας - Κύπρου σε θέματα δημόσιας διοίκησης και με στόχο την ενεργοποίηση του Πρωτοκόλλου Συνεργασίας σε θέματα δημόσιας διοίκησης που είχε υπογραφεί από τους Υπουργούς Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης της Ελλάδας και Οικονομικών της Κύπρου τον Ιανουάριο του 1997.

Στις 13/4/2005 η αντιπροσωπεία πραγματοποίησε επίσκεψη στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, κατά την οποία είχε συναντήσεις με το Γενικό Γραμματέα κ. Γ. Βούτσινο, τη Διευθύντρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης κα Ο. Καφετζοπούλου και τους συνεργάτες της, καθώς και το Διευθυντή της νεοϊδρυθείσας Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης κ. Π. Καηδή. Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων συζητήθηκε το θέμα της διεύρυνσης της υφιστάμενης συνεργασίας στα επιμορφωτικά προγράμματα και ειδικότερα, στη συμβολή του Κέντρου στο σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων σε θέματα δημόσιου

Μάνατζμεντ, για τα οποία η ΚΑΔΔ έχει ήδη διαγνώσει ότι υπάρχει ανάγκη διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της. Συζητήθηκε, επίσης, το θέμα της συνεργασίας στα πλαίσια της πρωτοβουλίας Interreg III-A Ελλάδα-Κύπρος και, ειδικότερα, στον τομέα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Η αντιπροσωπεία ενημερώθηκε για τα προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης που εφαρμόζει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την καθολική αναθεώρηση του μητρώου εισηγητών, καθώς και για τα προγράμματα της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στις 14/4 - 15/4/2005 η κυπριακή αντιπροσωπεία πραγματοποίησε επίσκεψη στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. όπου είχε συνάντηση με τον Υφυπουργό ΕΣ.Δ.Δ.Α. κ. Απ. Ανδρουλλάκο, το Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κ. Β. Ανδρονόπουλο καθώς και τους Προϊσταμένους των 4 Γενικών Διευθύνσεων του Υπουργείου.

Κατά τη διάρκεια των πιο πάνω συναντήσεων, η αντιπροσωπεία είχε την ευκαιρία να ενημερωθεί διεξοδικά και να συζητήσει θέματα που αφορούν την ελληνική εμπειρία αναφορικά με την ίδρυση και λειτουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Τα ΚΕΠ προωθήθηκαν στα πλαίσια του προγράμματος αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Οι βασικοί άξονες γύρω από τους οποίους περιστρέφεται το πρόγραμμα αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων προς τους πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσιών, στους



οποίους βασίστηκε η ίδρυση και λειτουργία των ΚΕΠ στην Ελλάδα, είναι οι ακόλουθοι:

- α) Η απλούστευση διοικητικών διαδικασιών.
- β) Η βελτίωση των σχέσεων κράτους - πολίτη.
- γ) Η χρησιμοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και πληροφορικής.

Τα ΚΕΠ στην Ελλάδα έχουν θεσμοθετηθεί με το Νόμο 3013/2002 της 1/5/2002. Σήμερα, λειτουργούν 970 ΚΕΠ (με στόχο την αύξησή τους σε 1033), τα οποία διεκπεραιώνουν, εκτός από τις συνήθεις διοικητικές ενέργειες (επικυρώσεις εγγράφων, βεβαιώσεις γνησίου υπογραφής κ.λπ.), 964 διαδικασίες που έχουν πιστοποιηθεί/τυποποιηθεί με κοινές υπουργικές αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των αρμοδίων κατά περίπτωση Υπουργών.

Τα ΚΕΠ είναι ουσιαστικά υποκαταστήματα του κράτους με ευρεία γεωγραφική διασπορά. Τα ΚΕΠ σήμερα αποτελούν οργανικές μονάδες των Δήμων, οι οποίοι καταβάλλουν τα λειτουργικά έξοδα (ενοίκιο, ηλεκτρικό ρεύμα κ.λπ.) ενώ το ΥΠΕΣΔΔΑ καταβάλλει τη μισθοδοσία του προσωπικού. Οι ώρες λειτουργίας των ΚΕΠ είναι οι συνήθεις της δημόσιας υπηρεσίας, με εξαίρεση τα μεγάλα κέντρα που λειτουργούν τόσο τα απογεύματα όσο και τα Σάββατα.

Τα ΚΕΠ λειτουργούν ως one stop shops, διευκολύνοντας αφενός τους πολίτες στη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους και αφετέρου τις ίδιες τις υπηρεσίες στο έργο τους. Με τη διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών από τα ΚΕΠ πολλές υπηρεσίες, που είναι επιφορτισμένες με έργο επιτελικού χαρακτήρα, απαλλοτριούνται από την άμεση επαφή με τον πολίτη. Η επαφή αυτή πλέον γίνεται μέσω των ΚΕΠ, όπου ο πολίτης ενημερώνεται για τους όρους και τις προϋποθέσεις του αιτήματος που τον αφορά και στη συνέχεια συμπληρώνει συγκεκριμένης μορφής έντυπο. Σε επίτοπου επίσκεψη που πραγματοποίησε η αντιπροσωπεία στο ΚΕΠ του Δήμου Καλλιθέας, συνοδευόμενη από τον Υφυπουργό ΕΣΔΔΑ και στην παρουσία του Δημάρχου, είχε την ευκαιρία να παρακολουθήσει στην πράξη τις διαδικασίες εξυπηρέτησης: Συγκεκριμένα, ο υπάλληλος του ΚΕΠ συμπληρώνει τα σχετικά έντυπα/αιτήσεις στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, όπου είναι

καταχωρημένα. Στη συνέχεια τυπώνονται και παραδίδονται μαζί με όλα τα απαραίτητα πιστοποιημένα δικαιολογητικά για διεκπεραίωση από τις αρμόδιες κεντρικές υπηρεσίες, οι οποίες, με τη συμπλήρωση της διαδικασίας, αποστέλλουν το τελικό προϊόν στο ΚΕΠ, απ' όπου το παραλαμβάνει ο πολίτης. Αυτό σημαίνει ότι τα ΚΕΠ δεν παρέχουν επί τόπου εξυπηρέτηση, αλλά ο πολίτης παραδίδει την αίτηση και παραλαμβάνει το τελικό προϊόν, σε χρονικό διάστημα μερικών ημερών, από το ΚΕΠ. Τα ΚΕΠ, δηλαδή, ενεργούν ως διαμεσολαβητές μεταξύ του πολίτη και των Κεντρικών Υπηρεσιών, ενημερώνοντάς τον ανά πάσα στιγμή σε σχέση με την πρόοδο της υπόθεσής του και παραδίδοντάς του το τελικό προϊόν. Με τον τρόπο αυτό, τα ΚΕΠ λειτουργούν ως φίλτρο για τα αιτήματα των πολιτών από μία υπηρεσία, αφήνοντας στην υπηρεσία αυτή μόνο το ουσιαστικό μέρος της διεκπεραίωσης - έγκρισης του αιτήματος και εξασφαλίζοντάς της περισσότερο χρόνο για το επιτελικό φύση έργο της.

Στο πρόγραμμα αναβάθμισης της ποιότητας των προσφερόμενων προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις υπηρεσιών, περιλαμβάνεται επίσης και η λειτουργία του Κέντρου Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης του Πολίτη (Τηλεφωνικό Κέντρο 1564). Η εταιρεία News Phone Hellas έχει αναλάβει, στα πλαίσια του έργου «Αριάδνη», που χρηματοδοτείται από ευρωπαϊκά κονδύλια του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, και με βάση σχετική σύμβαση που υπογράφηκε με το ΥΠΕΣΔΔΑ, τη συλλογή, οργάνωση και επεξεργασία πέραν των 2000 διαδικασιών και δημόσιων πληροφοριών, τη λειτουργία του Τηλεφωνικού Κέντρου 1564, το οποίο εγκαινιάστηκε το 2002, και την παροχή λειτουργικής υποστήριξης στο πληροφοριακό σύστημα των ΚΕΠ. Μέσω του τηλεφωνικού αυτού Κέντρου, το οποίο η αντιπροσωπεία είχε την ευκαιρία να επισκεφθεί κατά την παραμονή της στην Αθήνα, δίνεται άμεση πληροφόρηση στον πολίτη. Αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι το 95% των κλήσεων εξυπηρετούνται σε λιγότερο από 30 δευτερόλεπτα. Σημειώνεται, περαιτέρω, ότι με τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου αποφεύγεται η ταλαιπωρία του πολίτη γιατί του δίνεται η δυνατότητα να πληροφορηθεί άμεσα για τις διατάξεις των

διαφόρων διοικητικών διαδικασιών ώστε να μπορεί να προσέρχεται στα ΚΕΠ με όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για εξυπηρέτησή του.

Πέραν του πιο πάνω Τηλεφωνικού Κέντρου λειτουργεί από το ΥΠΕΣΔΔΑ και το κέντρο 1502, το οποίο αφορά την εξασφάλιση διαφόρων πιστοποιητικών μέσω τηλεφώνου, χρέωση του τηλεφωνικού λογαριασμού με καθορισμένο τέλος παροχής των υπηρεσιών και έξοδα ταχυδρομικής αποστολής στον πολίτη χωρίς να χρειάζεται να παρουσιαστεί αυτοπροσώπως στην αρμόδια Υπηρεσία.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, με την εφαρμογή των εν λόγω μέτρων, πέραν της αποφυγής της ταλαιπωρίας των πολιτών, έχουν προκύψει σημαντικά οφέλη και για τις κεντρικές υπηρεσίες του ελληνικού κράτους, αφού δεν χρειάζεται πλέον να συναηθάζονται σε τόσο μεγάλο βαθμό απευθείας με τους πολίτες αλλά αφήνεται σ' αυτές μόνο το

μέρος της διεκπεραίωσης-έγκρισης του αιτήματος, εξασφαλίζοντάς τους περισσότερο χρόνο για το πιο ουσιαστικό, επιθελικό φύσεως έργο τους.

Τέλος, επισημαίνεται ότι, όπως τονίστηκε στην κυπριακή αντιπροσωπεία από όλους τους εμπλεκόμενους, η ελληνική εμπειρία δείχνει ότι, για να πετύχουν στην πράξη σημαντικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις, όπως αυτές που εφάρμοσε η ελληνική δημόσια διοίκηση για αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, χρειάζεται να υπάρχει μια αφοσιωμένη και εξουσιοδοτημένη ομάδα λειτουργών η οποία, σε συνεχή βάση, να μελετά σε βάθος όλες τις πτυχές και προεκτάσεις των μέτρων που προωθούνται ώστε να υπάρχει δυνατότητα να λαμβάνονται άμεσα και έγκαιρα, σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους, όλα τα αναγκαία διορθωτικά/βελτιωτικά μέτρα.



Η Ακαδημία από της ίδρυσής της αναπτύσσει διεθνείς δραστηριότητες προσφέροντας προγράμματα για στελέχη δημοσίων υπηρεσιών άλλων χωρών που έρχονται στην Κύπρο, καθώς και προγράμματα που υλοποιούνται από λειτουργούς της Ακαδημίας στο εξωτερικό. Επίσης, λειτουργοί της Ακαδημίας συμμετέχουν ως μέλη διεθνών ομάδων εκπαιδευτών σε προγράμματα που διοργανώνονται από Ευρωπαϊκά Ινστιτούτα.

Οι διεθνείς αυτές συνεργασίες έχουν αποδεικτεί υπερ-πολύτιμες στην ανάπτυξη της Ακαδημίας και στη βελτίωση των προγραμμάτων που προσφέρει στους Κύπριους δημοσίους λειτουργούς. Επίσης, συνέβαλε στη δυνατότητα της Ακαδημίας να αξιοποιεί τόσο ξένους ειδικούς εισηγητές όσο και χρηματοδοτήσεις από το εξωτερικό.

Σημαντική διεθνή δράση έχει αναπτύξει η Ακαδημία στην Ελλάδα, όπου λειτουργοί της έχουν περιηγηθεί στα Μητρώα Εκπαιδευτών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης και της Σχολής Εκπαίδευσης των Υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών. Λειτουργοί της Ακαδημίας προσκαλούνται και προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε θέματα όπως 'Διαπραγματεύσεις' και 'Μάθηση στους Οργανισμούς'. Οι αξιολογήσεις για τα προγράμματα αυτά, τόσο των συμμετεχόντων όσο και των υπευθύνων των εν λόγω Ινστιτούτων, τα τοποθετούν σε πολύ ψηλό επίπεδο. Ιδιαίτερη ικανοποίηση εκφράζουν οι συνάδελφοι στην Ελλάδα για την προσέγγιση και στη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στα εργαστηριακού τύπου προγράμματα που προσφέρει η Ακαδημία.

Συμμετοχή Ακαδημίας στο Πρόγραμμα για την Ευρωμεσογειακή Συνεργασία

Η Ακαδημία προσκλήθηκε να συμβάλει με λειτουργό της ως εκπαιδευτή στα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργάνωσε το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης του Μάαστριχ με χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής

Επιτροπής. Τα προγράμματα αυτά απευθύνονται σε στελέχη των Ινστιτούτων επιμόρφωσης δημοσίων υπηρεσιών των ευρωμεσογειακών συνεταιίρων, δηλαδή του Μαρόκο, της Τυνησίας, της Αλγερίας, της Λιβύης, της Αιγύπτου, των Αυτόνομων Παλαιστινιακών Περιοχών, του Ισραήλ, της Ιορδανίας, του Λιβάνου, της Συρίας και της Τουρκίας.

Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι η εκπαίδευση των στελεχών αυτών στη διαχείριση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και φυσικά στην ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των εν λόγω Ινστιτούτων και αντίστοιχων των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πραγματοποιήθηκαν ήδη τρία προγράμματα, το πρώτο τον περασμένο Δεκέμβρη στο Μάαστριχ, το δεύτερο το Μάρτη στη Βαρκελώνη και το τρίτο τον Ιούνιο στην Αθήνα.

Η Ακαδημία είχε προσκληθεί και συμμετείχε σε διευθυντικό επίπεδο στη διάσκεψη σχεδιασμού των προγραμμάτων αυτών που έγινε στις Βρυξέλλες τον Απρίλιο του 2004.

Επίσης, η Ακαδημία προσκλήθηκε να συμμετάσχει σε διάσκεψη για την περαιτέρω εμπάθυνση της συνεργασίας μεταξύ Ινστιτούτων επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων των εν λόγω χωρών και χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η διάσκεψη διεξήχθη στις 26 και 27 του περασμένου Μάη, στην Άγκυρα, και η Ακαδημία συμμετείχε με ένα λειτουργό της. Στη διάσκεψη, την οποία διοργάνωσε το παράρτημα του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου στη Βαρκελώνη, συμμετείχαν εκπρόσωποι όλων των προαναφερθέντων χωρών ενώ από τις χώρες-μέλη εκπροσωπήθηκαν η Κύπρος, η Ελλάδα, η Ισπανία και η Πορτογαλία.

Από τις εμπειρίες της Ακαδημίας στο ευρωπαϊκό επίπεδο διαφαίνεται ότι θα μπορούσε η Κύπρος να αναπτύξει ένα σημαντικό περιφερειακό ρόλο, ιδιαίτερα στα πλαίσια της Ευρωμεσογειακής Συνεργασίας και του Ευρωπαϊκού Προγράμματος MEDA. Για το σκοπό αυτό οι διάφορες δράσεις θα πρέπει



να συστηματοποιηθούν και ο διεθνής ρόλος της Ακαδημίας να διευρυνθεί αξιοποιώντας τις ευκαιρίες χρηματοδότησης που προσφέρονται στα πλαίσια της Ευρωμεσογειακής Πολιτικής που καθιστούν την Κύπρο ως περιφερειακό κέντρο στην Ανατολική Μεσόγειο.

Εργαστήριο της Ακαδημίας στα πλαίσια του Σχεδίου Παροχής Τεχνικής Βοήθειας προς τρίτες χώρες

Πραγματοποιήθηκε στην Ακαδημία από τις 17 μέχρι τις 21 Οκτωβρίου 2005 Εργαστήριο για Δημόσιους Λειτουργούς από διάφορες χώρες και φυσικά και την Κύπρο. Το Πρόγραμμα αυτό υλοποιείται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης στα πλαίσια του Σχεδίου Παροχής Τεχνικής Βοήθειας προς τρίτες χώρες του Γραφείου Προγραμματισμού και σε συνεργασία με το Υπουργείο Εξωτερικών.

Η Ακαδημία συμβάλλει στο Σχέδιο Παροχής Τεχνικής Βοήθειας προς τρίτες χώρες από το 1995 όταν σχεδίασε και υλοποίησε σειρά προγραμμάτων για Αξιωματούχους της νεοϊδρυθείσας τότε Παλαιστινιακής Αρχής. Έκτοτε, ανελλιπώς συμμετέχει κάθε χρόνο με αριθμό προγραμμάτων στο εν λόγω Σχέδιο.

Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα, με θέμα τις Τεχνικές Διαπραγμάτευσης, είχαν επιλεγεί και προσκληθεί 18 συμμετέχοντες από τους

οποίους τελικά συμμετείχαν οι 14. Οι 3 προέρχονταν από τη Ρουμανία, 1 από τη Λευκορωσία, 1 από την Παλαιστίνη, 2 από τη Λιβύη, 2 από τη Συρία, 1 από την Ιορδανία, 1 από την Κίνα και 3 από την Κύπρο. Το εργαστήριο είχε ως βασικό σκοπό τη βελτίωση των διαπραγματευτικών τους ικανοτήτων των συμμετεχόντων δίνοντας τους την ευκαιρία να:

- πάρουν μέρος σε πρακτική άσκηση διαπραγμάτευσης,
- προβληματιστούν για την έννοια και τη σημασία της διαπραγμάτευσης,
- αναγνωρίσουν διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης της διαπραγμάτευσης,
- διερευνήσουν τα στοιχεία της αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης,
- εντοπίσουν και να μελετήσουν τις διαφορετικές φάσεις στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης,
- γνωρίσουν τρόπους επικοινωνίας που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαπραγμάτευση,
- να εξασκηθούν στην πρακτική εφαρμογή των συμπερασμάτων του εργαστηρίου.

Πέραν της ανάπτυξης των διαπραγματευτικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων, το πρόγραμμα αποσκοπεί, επίσης, στην ανάπτυξη σχέσεων τόσο μεταξύ των χωρών που εκπροσωπούνται όσο και μεταξύ των

συγκεκριμένων συμμετεχόντων, οι οποίοι μετά που γνωρίζουν την Κύπρο μετατρέπονται σε 'ανεπίσημους πρεσβευτές' μας στις χώρες τους.

Οι μέθοδοι μάθησης που χρησιμοποιήθηκαν στο εργαστήριο ήταν βιωματικές και συμμετοχικές και συμπεριλάμβαναν ασκήσεις, αυτοδιαγνωστικό ερωτηματολόγιο, ταινίες, εργασίες σε μικρές ομάδες, σύντομες εισηγήσεις και συζητήσεις στην ολομέλεια.

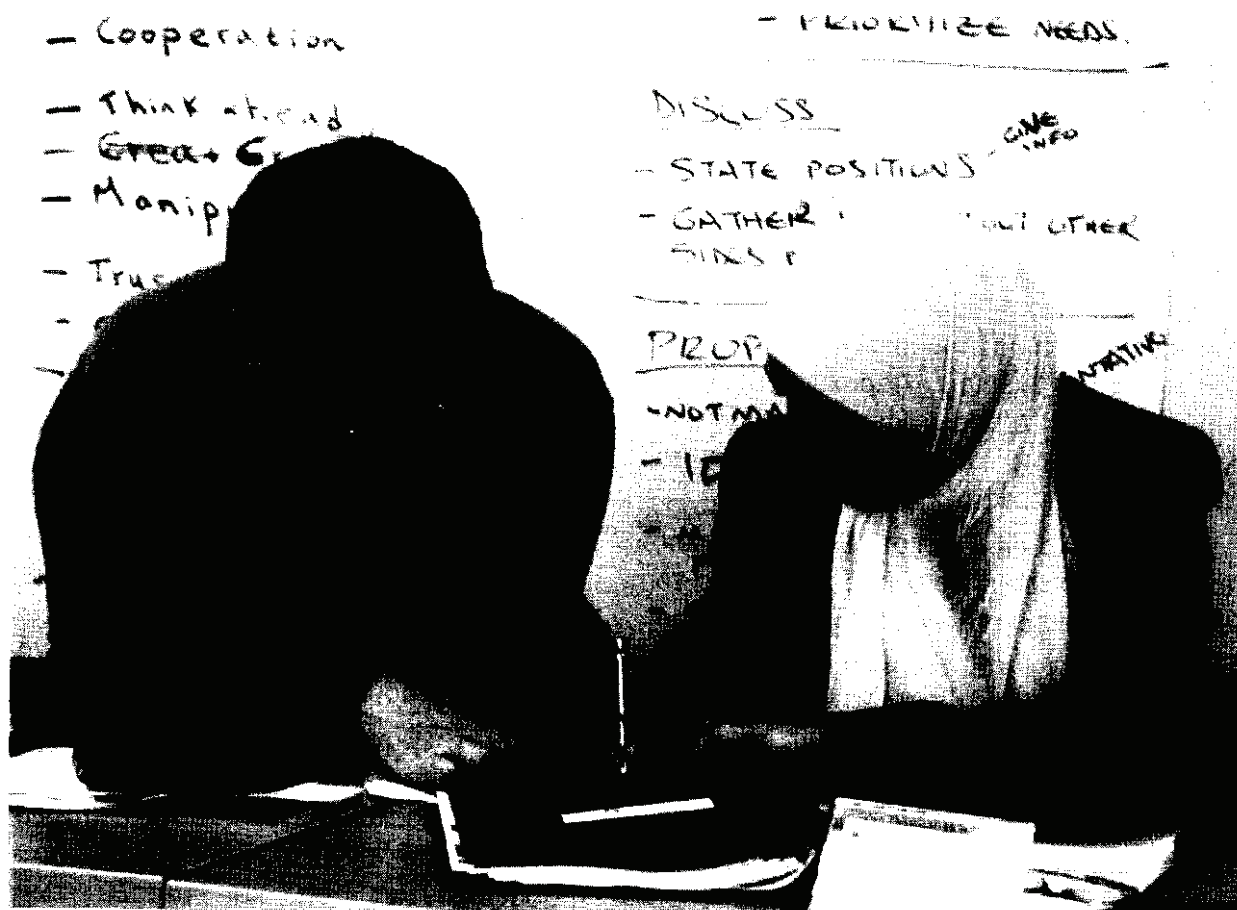
Πριν το τέλος του 2005 η Ακαδημία έχει προγραμματίσει ακόμα 2 διεθνείς παρεμβάσεις. Μέσα στο Νοέμβριο θα οργανωθεί τριήμερο σεμινάριο στα πλαίσια εκπαιδευτικής επίσκεψης από την Ουκρανία που διοργανώνει το Υπουργείο Εξωτερικών. Επίσης, το Δεκέμβρη, από τις 3 μέχρι τις 23, η Ακαδημία θα διοργανώσει Ειδικό Πρόγραμμα Διευθυντικής Ανάπτυξης για 21 Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη της Παλαιστινιακής Αρχής. Αυτό θα είναι μέρος μιας νέας σειράς προγραμμάτων που θα χρηματοδοτήσει η Κυπριακή Δημοκρατία για στήριξη των Αυτόνομων Παλαιστινιακών Περιοχών.

Εκπαιδευτική επίσκεψη από το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (IRA - Bastia) της Γαλλίας, με θέμα "Κύπρος: Κράτος-Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης"

Τον περασμένο Δεκέμβριο, μετά από παράκληση της Κυβέρνησης της Γαλλίας, η Ακαδημία διοργάνωσε ειδικό πρόγραμμα διάρκειας μιας εβδομάδας για Γάλλους Δημόσιους Λειτουργούς με θέμα "Κύπρος: Κράτος-Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης".

Οι συμμετέχοντες στο εν λόγω πρόγραμμα ήταν 130 Γάλλοι Δημόσιοι Λειτουργοί - σπουδαστές δημόσιας διοίκησης καθώς και 12 στελέχη του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (IRA - Bastia) της Γαλλίας, συμπεριλαμβανομένου και του Διευθυντή.

Με βασικό σκοπό να γνωρίσουν την κυπριακή πραγματικότητα και να ενημερωθούν για τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τους Κυπρίους σήμερα, οι συμμετέχοντες μίλησαν με αξιωματούχους της Κυβέρνησης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκπροσώπους των Ηνωμένων Εθνών στην Κύπρο αλλά και τεχνοκράτες, στελέχη της



κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας.

Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες είχαν τη ευκαιρία:

- να πληροφορηθούν για το πολιτικό σύστημα και την οργάνωση του κράτους στην Κύπρο,
- να ενημερωθούν για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Κύπρος στη μετενταξιακή περίοδο,
- να ενημερωθούν για το κυπριακό πρόβλημα και τις δικονομικές σχέσεις,
- να εξετάσουν το ρόλο των Ηνωμένων Εθνών στην Κύπρο, τόσο στη διατήρηση της ειρήνης αλλά και στην προώθηση λύσης,
- να αντιληφθούν τη σημασία της Κύπρου για την Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και να διερευνήσουν τις δυνατότητες και τις προοπτικές της,
- να γνωρίσουν συγκεκριμένους τομείς της οικονομίας που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την Κύπρο (Τουρισμός, Ναυτιλία, κ.λπ.) και επηρεάζονται σημαντικά από την ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ.

Το πρόγραμμα διεξήχθη στην αίθουσα πολλαπλών χρήσεων του Υπουργείου Οικονομικών καθώς και στην αίθουσα τελετών Πανεπιστημίου Κύπρου. Η γλώσσα εργασίας ήταν κυρίως η Γαλλική αλλά και η Αγγλική, όπου ήταν αναπόφευκτο. Στα πλαίσια του προγράμματος, οι Γάλλοι συνάδελφοι είχαν την ευκαιρία να πάρουν μέρος σε εκπαιδευτικές επισκέψεις σε σημαντικούς οργανισμούς αλλά και σε χώρους με ιστορική σημασία και φυσικά στην Πράσινη Γραμμή.

Στο τέλος του προγράμματος, η Ακαδημία διοργάνωσε στο χώρο του Ινστιτούτου Γεωργικών Ερευνών αποχαιρετιστήρια δεξίωση με προσκεκλημένους όλους τους συντελεστές του προγράμματος και φυσικά τους συμμετέχοντες στο ειδικό αυτό Πρόγραμμα στους οποίους απενεμήθηκε και αναμνηστικό δώρο.

Κατά τη διάρκεια της δεξίωσης ο Διευθυντής του Ινστιτούτου εξέφρασε την απόλυτη ικανοποίηση του για την εξαιρετικά επιτυχημένη εκπαιδευτική επίσκεψη που μόλις είχε ολοκληρωθεί και την πρόθεσή του για συνέχιση της συνεργασίας του Ινστιτούτου με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.

Ήδη, Πειραιώς της Ακαδημίας έχει προσκληθεί και συμμετείχε σε διεθνή σεμινάριο στην Κορσική, όπου είναι και η έδρα του Ινστιτούτου, τον περασμένο Ιούνιο. Η Πειραιώς της Ακαδημίας Ελένη Πασπαλίδου παρουσίασε στο εν λόγω σεμινάριο το θέμα "Η δημόσια επικοινωνία στην Κύπρο". Στο σεμινάριο είχαν προσκληθεί και άλλοι εκπρόσωποι Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης από χώρες της Ευρωμεσογειακής Συνεργασίας.

Το πρόγραμμα περιελάμβανε τα πιο κάτω θέματα τα οποία παρουσιάστηκαν από τους αναφερόμενους Ακαδημαϊκούς, Κυβερνητικούς Αξιωματικούς, Κύπριους και ξένους Δημόσιους Λειτουργούς, τους οποίους η Ακαδημία ευχαριστεί θερμά:

Οι κοινωνικοπολιτικές πτυχές της εξέλιξης του κυπριακού κράτους: εθνικές ταυτότητες και κοινότητες,

- Σταύρος Τομπάζος και Νιαζί Κιζιλγιουρέκ, Πανεπιστήμιο Κύπρου

Το Πολιτικό Σύστημα και η Οργάνωση της Δημόσιας Υπηρεσίας,

- Μαριάννα Γιαννίκου, Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών

Οι βασικές πτυχές του κυπριακού προβλήματος,

- Κύπρος Χρυσοστομίδης, Κυβερνητικός Εκπρόσωπος

Οι δυνατότητες και προοπτικές της Κύπρου ως κράτος - μέλος της ΕΕ,

- Ιωάννης Κασουλίδης, Ευρωβουλευτής

Εμπόριο, Βιομηχανία και Τουρισμός μετά την ένταξη,

- Γιώργος Λιλιήκας, Υπουργός Εμπορίου, Βιομηχανίας & Τουρισμού

Ο τομέας της Εμπορικής Ναυτιλίας,

- Αντώνης Μαδέλλης, Τμήμα Εμπορικής Ναυτιλίας

Οι προκλήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Κύπρο,

- Κωνσταντίνος Λυκούργος, Νομική Υπηρεσία και μέλος της διαπραγματευτικής ομάδας

Η σημασία της Κύπρου για την Ευρωπαϊκή Ένωση,

- Andean Van Der Meer, Επικεφαλής της Αντιπροσωπείας της ΕΕ στην Κύπρο



Η παρουσία και η αποστολή της Στρατιωτικής Δύναμης των Ηνωμένων Εθνών στην Κύπρο,

- *Brian Kelly, Εκπρόσωπος UNFICYP*

Η συμβολή των Αναπτυξιακών Προγραμμάτων των Ηνωμένων Εθνών στην επίλυση του Κυπριακού,

- *Andrew Russell, Manager of Bi communal Development Program*

Η συμβολή των Αναπτυξιακών Προγραμμάτων των Ηνωμένων Εθνών στην ανακαίνιση ιστορικών μνημείων

- *Tiziana Zennaro, Manager of Partnership for the Future Program*

Ο ρόλος του Υπουργείου Εξωτερικών

- *Σώτος Ζαχαρίας, Γενικός Διευθυντής Υπουργείου Εξωτερικών*

Διαχείριση και συντονισμός θεμάτων Ευρωπαϊκής Ένωσης

- *Γιάννης Μιχαηλίδης, Διεύθυνση ΕΕ Υπουργείου Εξωτερικών*

Παρουσίαση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων του Ινστιτούτου Γεωργικών Ερευνών

- *Ιωάννης Παπαδόπουλος, Διευθυντής Ινστιτούτου Γεωργικών Ερευνών*

Ο ρόλος της Ακαδημίας στην ανάπτυξη της Δημόσιας Υπηρεσίας

- *Ελένη Πασπαλίδη, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης*

Εκπαιδευτική επίσκεψη από το Πανεπιστήμιο του Μάντσεστερ

Πραγματοποιήθηκε και φέτος η καθιερωμένη εδώ και πολλά χρόνια ετήσια εκπαιδευτική επίσκεψη του πανεπιστημίου του Μάντσεστερ στην Κύπρο από τις 24 μέχρι τις 31 Μαρτίου 2005. Είκοσι δύο φοιτητές και 2 συνοδοί μαζί με τον πολύ καλό φίλο και στενό συνεργάτη της Ακαδημίας, καθηγητή Δρ. Pete Mann, από το Ινστιτούτο Ανάπτυξης, Πολιτικής και Διεύθυνσης του Πανεπιστημίου του Μάντσεστερ, συμμετείχαν στο οκταήμερο αυτό πρόγραμμα. Οι περισσότεροι σπουδαστές είναι δημόσιοι λειτουργοί από χώρες της Κοινοπολιτείας και παρακολουθούν μεταπτυχιακές σπουδές στη Διεύθυνση Αναπτυξιακών Έργων στο Μάντσεστερ.

Βασικός σκοπός της εκπαιδευτικής αυτής επίσκεψης στην Κύπρο είναι να εμπλουτίσουν οι φοιτητές τις γνώσεις που αποκομίζουν από το θεωρητικό μέρος των σπουδών τους, μελετώντας τις προκλήσεις που παρουσιάζονται στην εφαρμογή και στην υλοποίηση των έργων. Επίσης, ενημερώνονται για τις αναπτυξιακές δραστηριότητες που προωθούνται στην Κύπρο, από οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, του ευρύτερου δημόσιου τομέα καθώς και από μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Τέλος, τους παρουσιάζονται οι προσπάθειες της Ακαδημίας για βελτιώσεις στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία.

Για να μπορέσουν οι συμμετέχοντες να δουν στην πράξη τις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων, διοργανώνονται επιτόπου επισκέψεις σε μεγάλα αναπτυξιακά έργα όπου οι υπεύθυνοι λειτουργοί, τους αναλύουν τις δυσκολίες και τα εμπόδια που χρειάζεται να υπερβούν και πώς τα αντιμετωπίζουν.

Κατά τη διάρκεια αυτής της εκπαιδευτικής αποστολής, οι συμμετέχοντες επισκέφθηκαν τη Λεμεσό στο χώρο κατασκευής του υπέργειου αυτοκινητόδρομου όπου είχαν την ευκαιρία να μιλήσουν με το Διευθυντή του έργου, λειτουργό του Τμήματος Δημοσίων Έργων κ. Λευτέρη ελευθερίου. Στη συνέχεια επισκέφθηκαν το φράκτη του Κούρρη και μίλησαν με τον Επαρχιακό Διευθυντή του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων κ. Νικόδημο Νικοδήμου.

Η επίσκεψη στο νέο Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας είχε προκαλέσει επίσης σημαντική εντύπωση στους συμμετέχοντες, οι οποίοι ενημερώθηκαν από το Σάββα Κυριακού του Τμήματος Δημοσίων Έργων για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας διευθυντής μεγάλου έργου.

Οι συμμετέχοντες είχαν, επίσης, την ευκαιρία να επισκεφτούν τα νέα κτίρια του Υπουργείου Οικονομικών και να ενημερωθούν για το Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου, από τον Κυριάκο Κωνσταντινίδη του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής, και για το αυτοματοποιημένο σύστημα καταχώρησης φορολογικών δηλώσεων από τη Μοναχίτα Ευρωπαϊκού του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον και πολλές ερωτήσεις από τους συμμετέχοντες προκάλεσε ο θεσμός του Built Operate Transfer (BOT) σε σχέση με το νέο αεροδρόμιο Λάρνακας που τους παρουσιάστηκε από τον Αλέκο Μιχαηλίδη του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων και στη συνέχεια από τον Πανίκο Παπαδάκη από την Εταιρεία Σιακόθα. Επίσης, ο λειτουργός του Τμήματος Δημοσίων Έργων, Γιαννάκης Χατζηωσήφ, τους πληροφόρησε για το σύστημα της διαχείρισης της τροχαίας στην Κύπρο.

Όσον αφορά τις αναπτυξιακές πρωτοβουλίες της Ακαδημίας, σε αυτή την επίσκεψη ο Σώτος Σιακίδης τους μίλησε για την

προσπάθεια Αποκέντρωσης της Διαχείρισης της Μάθησης, που η Ακαδημία προωθεί τα τελευταία 3 χρόνια, η Ντίνα Φλουρέντζου τους παρουσίασε το Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Οργανισμών με την ονομασία Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και ο Μάριος Μιχαηλίδης εξήγησε τις προεκτάσεις της ένταξης της Κύπρου στην ΕΕ για τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας και τις προσπάθειες της Ακαδημίας για τη στήριξή τους.

Το Σαββατοκυριακό έκαναν διάφορες επισκέψεις στο Τρόδος και στην Πάφο. Αφιέρωσαν μια μέρα για επίσκεψη και μελέτη του Ακάμα στο Ινστιτούτο Περιβαλλοντικών Μελετών στην Κρήτη Τέρα.

Είχαν επίσης την ευκαιρία να επισκεφτούν το Γραφείο των Ηνωμένων Εθνών για τη Διαχείριση Έργων στο αεροδρόμιο Λευκωσίας όπου και ενημερώθηκαν για τα διάφορα αναπτυξιακά έργα που χρηματοδοτούνται τόσο από τα Ηνωμένα Έθνη όσο και από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στη συνέχεια ο καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Κύπρου Δρ. Γιάννης Παπαδάκης τους μίλησε για τη μοιρασμένη Λευκωσία σ' έναν περίπατό τους στην Πράσινη Γραμμή.

Αξιολογώντας το οκτάημερο αυτό πρόγραμμα οι συμμετέχοντες είπαν μεταξύ άλλων ότι η επίσκεψη ήταν πολύ επιτυχημένη αφού ικανοποιήθηκαν όλες τους οι προσδοκίες και επιπρόσθετα τους δόθηκε η ευκαιρία να γνωρίσουν την Κύπρο η οποία τους άρεσε πάρα πολύ και θα ήθελαν να την επισκεφτούν ξανά. Η επόμενη εκπαιδευτική επίσκεψη που θα διοργανώσει η Ακαδημία για το Πανεπιστήμιο του Μάντσεστερ στην Κύπρο προγραμματίζεται για τον επόμενο Απρίλη.

Εργαστήριο διαπραγματεύσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Η Ακαδημία σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Ιρλανδίας (IPA) διοργάνωσε 2-ήμερο εργαστήριο με θέμα "Negotiating the Brussels maze", στις 2-3 Μαρτίου 2005.

Το εργαστήριο έχει σχεδιαστεί από το IPA με στόχο να δώσει την ευκαιρία σε λειτουργούς της Δημόσιας Υπηρεσίας που

εκπροσωπούν τη χώρα τους σε Ομάδες Εργασίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εισηγητές στο εργαστήριο είναι τρία στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας της Ιρλανδίας. Ο Gerard Connaughton διετέλεσε Σύμβουλος στη Μόνιμη Αντιπροσωπεία της Ιρλανδίας στην ΕΕ σε θέματα Γεωργίας και συμμετείχε συχνά σε διαπραγματεύσεις ως στέλεχος του Υπουργείου Γεωργίας της χώρας του. Ο Jim Flavin, επίσης διετέλεσε Σύμβουλος στη Μόνιμη Αντιπροσωπεία της Ιρλανδίας στην ΕΕ ως στέλεχος του Υπουργείου Εξωτερικών της χώρας του. Διετέλεσε, επίσης, πρέσβης της Ιρλανδίας στην Ουγγαρία. Ο Mark Callanan είναι στέλε-

χος του ΙΡΑ και τα τελευταία 3 χρόνια ασχολείται με την εκπαίδευση των δημοσίων λειτουργών σε Διαπραγματεύσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το εργαστήριο προσφέρθηκε από το ΙΡΑ δύο φορές χωρίς οικονομική επιβάρυνση. Την πρώτη φορά είχε οργανωθεί από το Υπουργείο Εξωτερικών. Μετά την ολοκλήρωση του εργαστηρίου ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Εξωτερικών πρόσφερε γεύμα για τους Ιρλανδούς λειτουργούς με προσκεκλημένο και τον Πρέσβη της Ιρλανδίας ο οποίος εξέφρασε τη διάθεση του προσωπικά όσο και της Κυβέρνησης της Ιρλανδίας να συμβάλει στο να βοηθηθούν οι Κύπριοι Δημοσίοι Λειτουργοί να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που παρουσιάζονται στα πλαίσια του νέου ευρωπαϊκού διοικητικού πλαισίου.





Απολογισμός των Δραστηριοτήτων της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης κατά το 2004

Ηβη Θεοφίλου
Λειτουργός Επιμόρφωσης

Αποστολή της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης είναι να συμβάλει αποφασιστικά στη διευθυντική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, μέσω της διαμόρφωσης και υλοποίησης μιας πολιτικής μάθησης για τη δημόσια υπηρεσία.

Ο βασικός άξονας γύρω από τον οποίο περιστρέφεται η δράση της Ακαδημίας είναι η διαρκής, στενή και συστηματική συνεργασία με τους Οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας στη βάση κοινών στόχων, που αποσκοπεί στην ενίσχυση της μαθησιακής και αναπτυξιακής τους ικανότητας.

Τομείς Δραστηριοτήτων

Η Ακαδημία προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που καλύπτει τους ακόλουθους τομείς:

Α) Διευθυντική Ανάπτυξη

Στα πλαίσια αυτού του τομέα, διοργανώνονται προγράμματα που στόχο έχουν την υποβοήθηση των διευθυντικών και ανώτερων στελεχών να ενισχύσουν τις διευθυντικές τους ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες υπό το φως των σύγχρονων προκλήσεων και δεδομένων και να αποβούν αποτελεσματικοί φορείς αλλαγών και εκσυγχρονισμού.

Κατά το 2004, οργανώθηκαν 4 προγράμματα Διευθυντικής Ανάπτυξης για τις ανάγκες συγκεκριμένων Οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας.

Β) Οργανωσιακή Ανάπτυξη

Οι δραστηριότητες αυτές προωθούνται με την ενεργό εμπλοκή και στήριξη των Διευθυντών κάθε Οργανισμού της δημόσιας υπηρεσίας και στοχεύουν στην ενίσχυση των προσπαθειών της για αυτοανάπτυξη και βελτίωση. Στα πλαίσια των δραστηριοτήτων αυτών γίνεται διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης και διερευνώνται τρόποι βελτίωσης. Οι δραστηριότητες οργανωσιακής

ανάπτυξης έχουν ως χαρακτηριστικό το γεγονός ότι δεν τερματίζονται μετά το πέρας μιας επιμορφωτικής δραστηριότητας στην τάξη, αλλά συνεχίζονται με την ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων από τους συμμετέχοντες στους χώρους εργασίας τους και παρακολουθήση της υλοποίησής τους σε εργαστήρια της Ακαδημίας. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η μεταφορά της μάθησης από την τάξη στο χώρο εργασίας, ενώ ταυτόχρονα προωθούνται κατ' αυτό τον τρόπο, οι απαραίτητες βελτιώσεις και αλλαγές για εκσυγχρονισμό των Οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους.

Επιπλέον, προωθήθηκαν οι απαραίτητες ενέργειες για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework - CAF), το οποίο είναι ευρωπαϊκό εργαλείο αυτοαξιολόγησης των Οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας.

Κατά το 2004, η Ακαδημία υλοποίησε 3 δραστηριότητες Οργανωσιακής Ανάπτυξης, όπως επίσης και ένα πρόγραμμα για το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Γ) Ενίσχυση της Μαθησιακής Ικανότητας των Οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας

Η πρωτοβουλία της Ακαδημίας για ενίσχυση της μαθησιακής ικανότητας των Οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας εγκαινιάστηκε από το Υπουργείο Οικονομικών το δεύτερο εξάμηνο του 2001 και στοχεύει στο να θέσει πάνω σε μια εντελώς νέα βάση τη διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης στη δημόσια υπηρεσία. Η αναπτυξιακή αυτή πρωτοβουλία συνίσταται στη δημιουργία Πυρήνων Μάθησης σ' όλους τους Οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, οι οποίοι, αφού εκπαιδευτούν στην Ακαδημία σε μια σειρά τριών προγραμμάτων και στη βάση μιας πολιτικής μάθησης, καθίστανται άξονες στήριξης και υλοποίησης των επιμέρους πτυχών της ενδοοργανωσιακής μάθησης.

Το όφελος από αυτή τη διαδικασία είναι προφανές, αφού οι Οργανισμοί της δημόσιας υπηρεσίας καθίστανται πλέον ικανοί και αυτοδύναμοι σ' ό,τι αφορά τη λειτουργία της ενδοϋπηρεσιακής μάθησης, περιλαμβανομένης και της ανάπτυξης του μηχανισμού συστηματικής διάγνωσης αναγκών μάθησης.

Στα πλαίσια αυτής της πρωτοβουλίας, η Ακαδημία έχει προσφέρει 21 προγράμματα κατά το 2004.

Δ) Ευρωπαϊκή Ένωση

Τα προγράμματα Ευρωπαϊκής Ένωσης που οργανώθηκαν, αποσκοπούσαν στην παροχή μιας σφαιρικής βασικής κατάρτισης για τη λειτουργία, τις πολιτικές και τις πρακτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως επίσης και στην ευαισθητοποίηση των συμμετεχόντων για τις προεκτάσεις της ένταξης στη δημόσια υπηρεσία. Προσφέρονται, επίσης, εξειδικευμένα προγράμματα σε θέματα προσαρμογής στο κοινοτικό κεκτημένο καθώς και αποτελεσματικής εφαρμογής του με βάση τις ανάγκες των Οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας και την εξέλιξη της ενταξιακής πορείας.

Διοργανώθηκαν, επίσης, προγράμματα που αποσκοπούσαν στην προσφορά βοήθειας στους δημοσίους υπαλλήλους για να μπορέσουν να επιτελέσουν καλύτερα το έργο τους στα πλαίσια της ένταξης και της ισότιμης συμμετοχής της Κύπρου στην Ε.Ε.

Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια, κατά το 2004, οργανώθηκαν 16 προγράμματα.

Ε) Εισαγωγική Κατάρτιση Νεοεισερχομένων στη Δημόσια Υπηρεσία

Σύμφωνα με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου τα προγράμματα αυτά έχουν θεσμοθετηθεί. Με βάση την Απόφαση αυτή όλοι οι νεοεισερχόμενοι στη δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να παρακολουθήσουν το σχετικό πρόγραμμα της Ακαδημίας εντός 4 μηνών από το διορισμό τους. Τα προγράμματα αυτά προσφέρουν εισαγωγική κατάρτιση σε νεοεισερχόμενους λειτουργούς, με στόχο την ομαλή ένταξή τους στη Δημόσια Υπηρεσία.

Πιο συγκεκριμένα, τα προγράμματα αυτού του είδους δίνουν την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να:

- ενημερωθούν για τις δομές και τη λειτουργία του Κράτους και της Δημόσιας Υπηρεσίας,

- προβληματιστούν για το ρόλο τους ως δημόσιοι λειτουργοί και
- αναπτύξουν βασικές συμπεριφορές και τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτέλεση του ρόλου τους αυτού.

Σ' αυτή την κατηγορία, οργανώθηκαν 11 προγράμματα.

ΣΤ) Προγράμματα για Ανάπτυξη Ατομικών και Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων

Στόχος των προγραμμάτων αυτών, είναι η αναβάθμιση των προσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων των δημοσίων λειτουργών, καθώς επίσης και η δημιουργία μιας νέας κουλτούρας στη δημόσια υπηρεσία που επιτρέπει την άσκηση ποιοτικής και πολυκεντρικής Δημόσιας Διοίκησης.

Κατά το 2004, προσφέρθηκαν 14 τέτοια προγράμματα.

Ζ) Προγράμματα για Ξένους Λειτουργούς Άλλων Χωρών

Η Ακαδημία προσφέρει προγράμματα για δημοσίους υπαλλήλους ξένων χωρών. Κατά το 2004, λειτουργοί της Ακαδημίας παρουσίασαν 8 προγράμματα στην Ελλάδα στα πλαίσια της συνεργασίας της Ακαδημίας με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, με σκοπό τη βελτίωση των διαπραγματευτικών ικανοτήτων των συμμετεχόντων και της ενίσχυσης της μαθησιακής ικανότητας των Οργανισμών, όπως επίσης και την εκπαίδευση εκπαιδευτών.

Επιπρόσθετα, η Ακαδημία ανέλαβε τη διοργάνωση ειδικού προγράμματος για 130 νεοεισερχόμενους λειτουργούς που φοιτούν στη σχολή IRA - BASTIA της Γαλλίας (Institute Regional d' Administration de Bastia) και 12 στελέχη της σχολής, μετά από σχετική συνεννόηση με το Υπουργείο Εξωτερικών.

Πέραν των πιο πάνω, η Ακαδημία ανέλαβε, επίσης, τη διοργάνωση εκπαιδευτικής επίσκεψης σπουδαστών από το Πανεπιστήμιο του Manchester, που στόχο είχε την ενημέρωσή τους σε θέματα διαχείρισης αναπτυξιακών έργων.

Το 2004 η Ακαδημία μετείχε στο 3ο Συνέδριο Ποιότητας για τις Δημόσιες Διοικήσεις των χωρών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που πραγματοποιήθηκε στο Ρότερνταμ. Επιπλέον, στα πλαίσια του Προγράμματος MEDA II, το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) διοργάνωσε

σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων για επιμόρφωση λειτουργών Ευρω - Μεσογειακών Χωρών. Για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών δημιουργήθηκε από το ΕΙΡΑ ομάδα, στην οποία συμμετείχαν και λειτουργοί της Ακαδημίας.

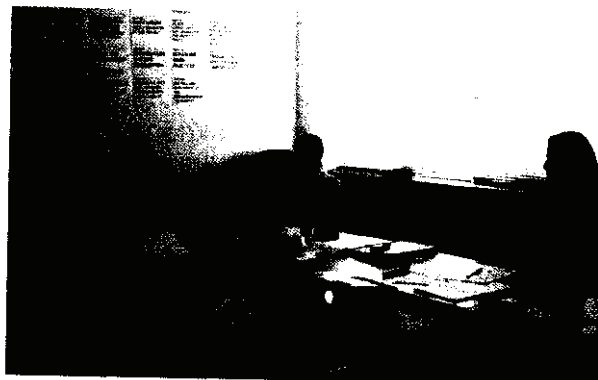
Η) Προγράμματα για τη Διεύθυνση της Μηχανογράφησης

Κατά το 2004, οργανώθηκαν 2 προγράμματα για τη Διεύθυνση της Μηχανογράφησης, που στόχο είχαν την προώθηση αθηλαγών οι

οποίες απορρέουν από την εισαγωγή μηχανογραφημένων συστημάτων σε Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας.

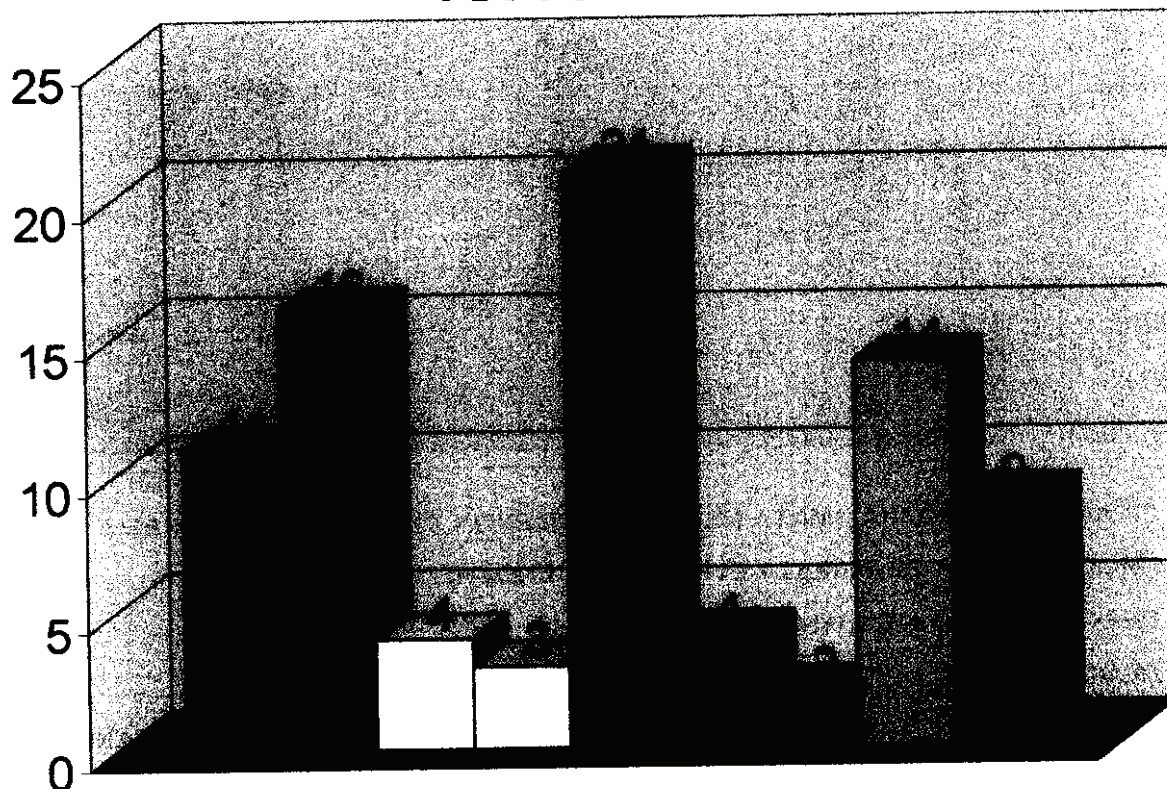
Θ) Προγράμματα σε Ειδικά Θέματα

Κατά το 2004, η Ακαδημία διοργάνωσε συνολικά 3 εργαστήρια για συγκεκριμένο Υπουργείο. Επίσης, πραγματοποιήθηκε μια Ημερίδα Ανωτάτου Επιπέδου και 1 εργαστήριο με θέμα τη «Σύσταση και Λειτουργία Συμβουλευτικών Επιτροπών».



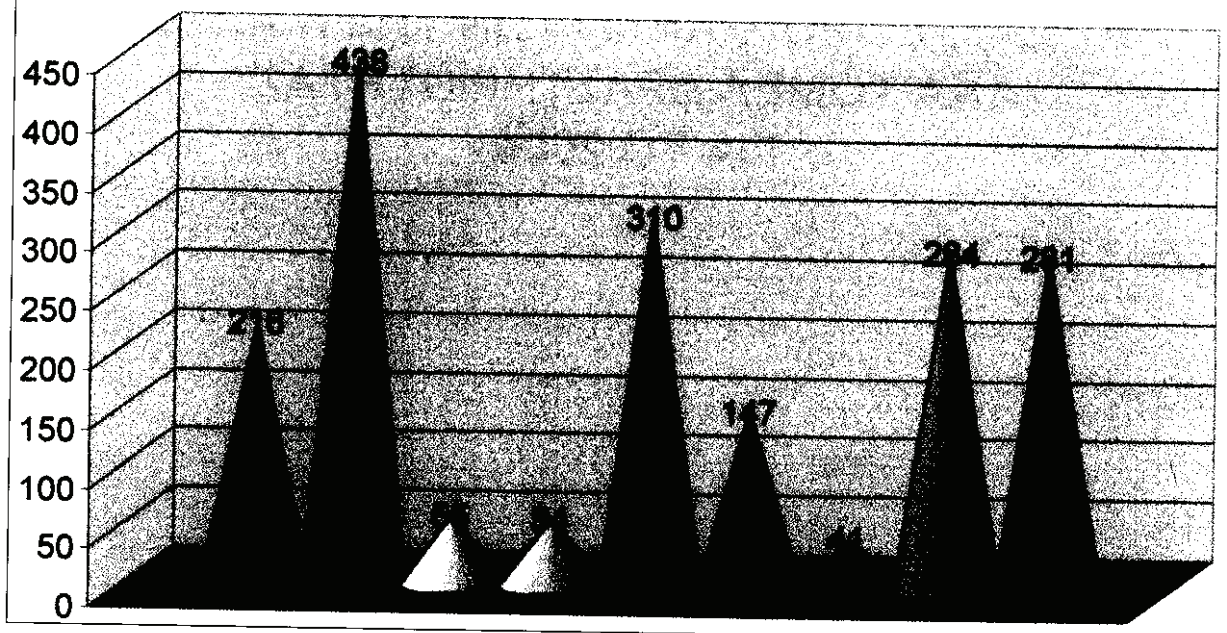
ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΗΣ Κ.Α.Δ.Δ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟ 2004



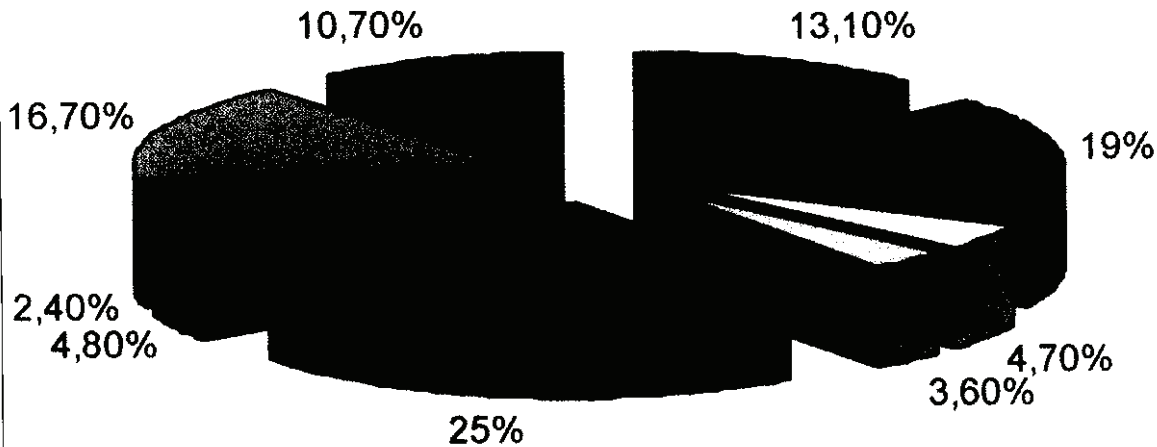
- ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΗΣ Κ.Α.Δ.Δ ΓΙΑ ΤΟ 2004

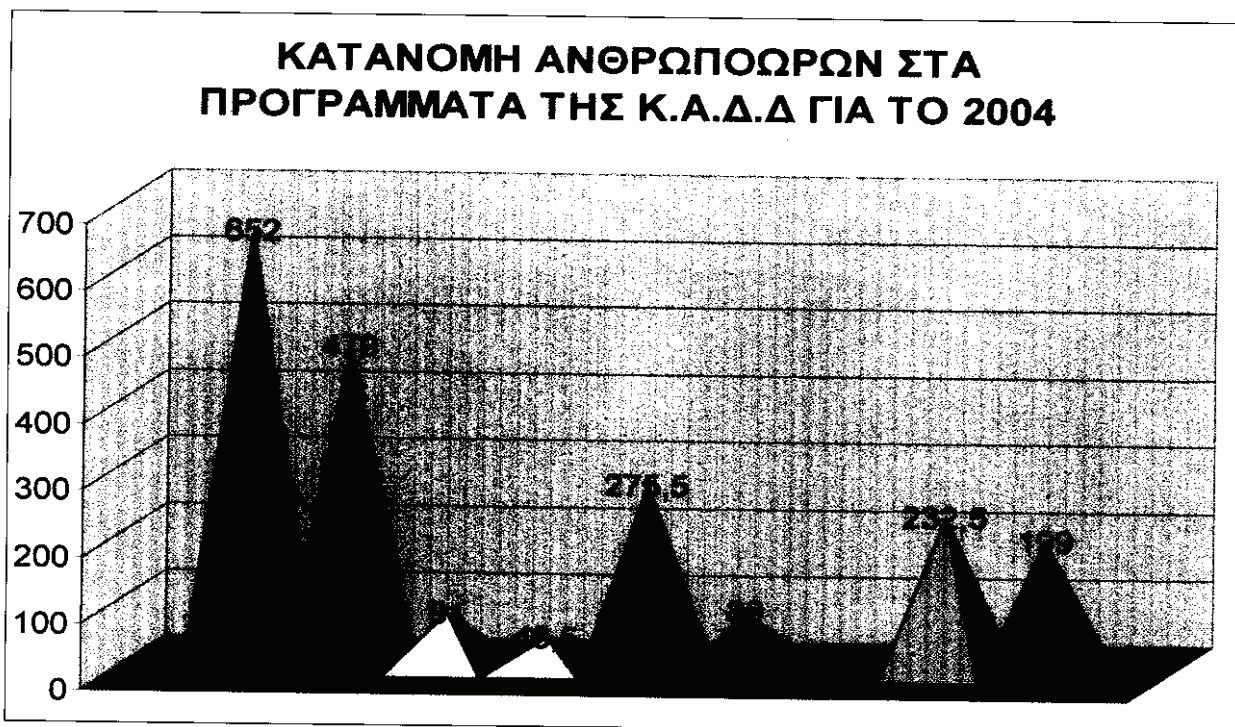


- ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟ 2004



- ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ



- ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ



Κυπριακή Ακαδημία
Δημόσιας Διοίκησης