

**ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

Τεύχος 5, 2006

**ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
*...μάθηση για*

## ΜΗΝΥΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Αγαπητοί Αναγνώστες,

Είναι με ιδιαίτερη χαρά που επικοινωνούμε για άλλη μια χρονιά μαζί σας μέσα από την ετήσια περιοδική μας έκδοση, το «Όραμα Μάθησης», το οποίο φιλοδοξούμε να γίνει και δικό σας.

Μέσα από τις σελίδες αυτής της έκδοσης επιχειρούμε να παρουσιάσουμε το σημαντικό έργο που επιτελεί η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Συγκεκριμένα, μέσα από την παρούσα έκδοση δίνονται πληροφορίες σχετικά με:

- Την δράση της Ακαδημίας
- Συνεργασίες της Ακαδημίας με άλλους Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας
- Τα μεγάλα έργα τα οποία έχει αναλάβει η Ακαδημία με χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Τα πεδία έρευνας της Ακαδημίας
- Συμμετοχές σε διεθνή και ευρωπαϊκά προγράμματα

Στην έκδοση περιλαμβάνονται επίσης και άρθρα συνεργατών της Ακαδημίας, τους οποίους ευχαριστούμε θερμά για τη σημαντική συμβολή τους στον εμπλουτισμό της ύλης του περιοδικού μας.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην προσπάθεια του κράτους για αναμόρφωση και ανάπτυξη της δημόσιας υπηρεσίας. Η Ακαδημία, μέσω των επιμορφωτικών και ερευνητικών της δραστηριοτήτων, αλλά και των αναπτυξιακών και στρατηγικών πρωτοβουλιών στα θέματα της αρμοδιότητάς της, συμβάλλει, όχι μόνο στην ενίσχυση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των λειτουργών του δημοσίου, αλλά και στη δημιουργία συνθηκών για προώθηση και υλοποίηση των αναγκαίων βελτιώσεων, αλλαγών και μεταρρυθμίσεων και τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας στο δημόσιο τομέα. Η ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση των προσπαθειών που στοχεύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων καθίσταται σήμερα επιτακτική, δεδομένης και της σημασίας την οποία αποδίδει στη γνώση η Στρατηγική της Λισσαβώνας.

Στην προσπάθειά μας και με στόχο πάντοτε την υλοποίηση του οράματός μας για μια δημόσια υπηρεσία ευέλικτη, αποδοτική, αποτελεσματική και έτοιμη να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις, βασικοί συνεργάτες μας είναι όλοι οι οργανισμοί του δημοσίου, προς τους οποίους εκφράζουμε τις θερμές μας ευχαριστίες, διαβεβαιώνοντάς τους ότι η συνεργασία μας όχι μόνο θα συνεχιστεί αλλά και θα ενισχυθεί.

Θερμές ευχαριστίες επιθυμώ, τέλος, να εκφράσω και προς όλα τα στελέχη της Ακαδημίας για τον υψηλό ζήλο και την προσπάθεια που έχουν καταβάλει καθόλη τη διάρκεια του 2006.

Γεώργιος Παπαγεωργίου  
Διευθυντής  
Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης  
και Προσωπικού

## Σχέδιο Μεταβατικής Διευκόλυνσης 2005 Έργο: "Επιμόρφωση Οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας σε Εξειδικευμένα Θέματα ΕΕ»

Μάριος Κωνσταντίνου  
Λειτουργός Επιμόρφωσης  
Μέλος Ομάδας Υλοποίησης του Έργου

**Σ**ε συνέχεια του άρθρου στην προηγούμενη έκδοση του περιοδικού μας σχετικά με το ίδιο θέμα παρουσιάζουμε σε αυτή την έκδοση την εξέλιξη του Έργου μέχρι σήμερα.

Ανακεφαλαιώνοντας από την προηγούμενη έκδοση πρέπει να πούμε πως μετά από πρωτοβουλία των Λειτουργών της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, εξασφαλίσθηκε, στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταβατικής Διευκόλυνσης 2005 (Transition Facility), χρηματοδότηση 1,5 εκατομμυρίου Ευρώ για την εφαρμογή Έργου για την εκπαίδευση των Οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας σε εξειδικευμένα θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### Στόχοι και αναμενόμενα αποτελέσματα

Ο γενικός στόχος του Έργου είναι να συμβάλει, μέσα από ένα ολοκληρωμένο σχέδιο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των Οργανισμών της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, ώστε να ενσωματώσει και εφαρμόσει το κοινοτικό κεκτημένο και γενικότερα να λειτουργήσει κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο στο διοικητικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ειδικός στόχος του Έργου είναι να εμβαθύνει και βελτιώσει τη συμμόρφωση του θεσμικού και διοικητικού πλαισίου της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας στο κοινοτικό κεκτημένο κυρίως στους τομείς της Εσωτερικής Αγοράς, της Γεωργικής Ανάπτυξης και Προστασίας του Περιβάλλοντος, Αθιείας, Μεταφορών, Τελωνείων και Φορολογίας, Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων, Επιχειρηματικότητας και Βιομη-

χανίας, Ενέργειας, Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, Ραδιοτηλεοπτικών Μέσων, Οικονομίας και Κοινωνικής Συνοχής, Δικαιοσύνης και Δημοσίων Οικονομικών.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τον οικονομικό φορέα στον οποίο έχει ανατεθεί η σύμβαση είναι τα ακόλουθα:

- Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός αξιόπιστου μηχανισμού καταγραφής και ανάλυσης αναγκών μάθησης στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία που να αφορά τις απαιτούμενες δεξιότητες σε θέματα περιεχομένου πολιτικής του κοινοτικού κεκτημένου και λειτουργικής προσαρμογής σε αυτό, και να βασίζεται σε επεξεργασμένη μεθοδολογία ανίχνευσης αναγκών που θα αξιοποιεί τις υπάρχουσες δομές και την κεκτημένη εμπειρία.
- Ο λεπτομερής σχεδιασμός κάθε μίας εκπαιδευτικής δραστηριότητας, που θα περιλαμβάνει τον τύπο της δραστηριότητας, το περιεχόμενο της παρεχόμενης εκπαίδευσης, το αναγκαίο εκπαιδευτικό υλικό, τη διάρκεια της εκπαίδευσης, τη μεθοδολογία εκπαίδευσης καθώς και το χρονοδιάγραμμα εκπαίδευσης.
- Ο σχεδιασμός ολοκληρωμένου Επιχειρησιακού Σχεδίου Δράσης για την παροχή εκπαίδευσης στους τομείς δημόσιας πολιτικής, που εφαρμόζεται το περιγραφόμενο έργο, με σαφείς στόχους και προτεραιότητες, ποσοτικοποιημένα και ποιοτικά αξιολογήσιμα αποτελέσματα και αξιόπιστο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Ο Ανάδοχος καλείται να αντλήσει, πέραν από την εμπειρία του,



εμπειρίες από παρόμοια έργα σε άλλες χώρες που μπορεί να βοηθήσουν την κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Την εμπειρία δε αυτή καλείται να την καταγράψει στο Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης.

- Ο σχεδιασμός και υλοποίηση με επιτυχή τρόπο τουλάχιστον 150 δράσεων εκπαίδευσης μέσης διάρκειας τριών ημερών η κάθε μία στους τομείς δημόσιας πολιτικής και στις κατηγορίες δημοσίων λειτουργών, σύμφωνα με το σχεδιασμό.
- Η δημιουργία και λειτουργία ενημερωμένης βάσης δεδομένων των δράσεων εκπαίδευσης.

### Μελέτη Επικινδυνότητας

Ένα στοιχείο που θεωρήθηκε πολύ σημαντικό στην επιτυχή αξιοποίηση της χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι και η διεξαγωγή μιας Μελέτης Επικινδυνότητας (Risk Assessment) πράγμα που έγινε με την απευθείας ανάθεσή της σε εμπειρογνώμονα από την Κύπρο έναντι αμοιβής αλλιά και την ουσιαστική συμβολή των Λειτουργών της Ακαδημίας. Η μελέτη αυτή υποβλήθηκε στο Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας τον Οκτώβριο του 2006 αφού η ύπαρξή της είναι απαίτηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Παράλληλα ο Ανάδοχος, στα πλαίσια των υποχρεώσεων που έχει αναλάβει, θα



προχωρήσει σε δική του μελέτη και υποβολή εισηγήσεων για την αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων.

### Εκπαίδευση Πυρήνων Μάθησης

Κατά τη διάρκεια του 2006 και στο χρόνο που μεσοδήθηκε μέχρι την έναρξη του Έργου η Ακαδημία έδωσε προτεραιότητα στην εκπαίδευση και ενδυνάμωση των Πυρήνων Μάθησης όσων Οργανισμών συμμετέχουν στο Έργο, ώστε να είναι έτοιμοι να βοηθήσουν στην υλοποίησή του.

### Προκήρυξη Προσφορών και ανάθεση σύμβασης

Η προκήρυξη των προσφορών έγινε στις 17 Μαΐου 2006 και με τη λήξη της υποβλήθηκαν προσφορές από έξι οικονομικούς φορείς διεθνούς εμβέλειας που φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα:

A/A	Όνομα Οικονομικού Φορέα
1.	ΚΕΝΤΡΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ (ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗ ΚΑΙ ΔΗΜΗΤΡΗ ΤΣΑΤΣΟΥ) – HAUS (FINNISH INSTITUTE OF PUBLIC MANAGEMENT)
2.	EUROCONSULTANTS – ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
3.	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΚΥΠΡΟΥ (Ε.Ι.Κ) – CYPRUS INTERNATIONAL INSTITUTE OF MANAGEMENT (CIIM) – INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (IPA)
4.	ΕΕΟ Group A.E – ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) – ΔΙΑΒΑΛΚΑΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ(Δ.Ι.Δ.Δ)
5.	EUROPEAN PROFILES S.A – COSTAS PETRIDES & ASSOCIATES LTD
6.	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΕΔΕ)

Με το πέρας της αξιολόγησης των προσφορών, υποβλήθηκε η Τελική Έκθεση Αξιολόγησης στο Συμβούλιο Προσφορών του Υπουργείου Οικονομικών το οποίο με απόφαση του στις 27/7/2006 αποφάσισε την ανάθεση της

σύμβασης στον οικονομικό φορέα «Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου (Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου) - HAUS Finnish Institute of Public Management».

### Η Υλοποίηση του Έργου

Το Έργο ξεκίνησε ουσιαστικά στις 28 Σεπτεμβρίου 2006 με την υπογραφή του συμβολαίου με το συγκεκριμένο οικονομικό φορέα. Η διάρκειά του υπολογίζεται στους 22 μήνες και αναμένεται να ολοκληρωθεί μέχρι το Δεκέμβριο του 2008.

Αναμένεται ότι μέχρι τον Ιανουάριο του 2007 θα ολοκληρωθεί η πρώτη φάση της διερεύνησης και διάγνωσης των αναγκών. Στη συνέχεια, και αφού αξιολογηθούν 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 περιγράφει τι ακριβώς θα γίνει, πότε θα γίνει, από ποιον και για ποιους.

Με την έναρξη και με βάση τον αρχικό σχεδιασμό του Έργου, άρχισε από μέρους του Αναδόχου η δημιουργία της βάσης δεδομένων που θα περιέχει την αποτύπωση των αναγκών μάθησης, τις αναγκαίες αντίστοιχες δράσεις μάθησης, ανά πεδίο δημόσιας πολιτικής, ανά φορέα, ανά κατηγορία δημόσιων λειτουργιών και ανά θεματικό πεδίο καθώς και το αντίστοιχο εκπαιδευτικό υλικό. Η βάση θα ενημερώνεται καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του Έργου και εφόσον κριθεί αναγκαίο θα αναπροσαρμοστεί με βάση τις ανάγκες του Έργου.

Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων, που συνοδικά υπολογίζεται να οργανωθούν γύρω στις 150, εμπλεκόντας 800 με 1.000 λειτουργούς και αξιοποιώντας δεκάδες εμπειρογνομόνων, θα διαρκέσει γύρω στους 15 μήνες, δηλαδή, ολόκληρο το 2007 και αρχές του 2008.

Μέσα στο 2008 υπολογίζεται να αρχίσει η τελευταία φάση της τελικής αξιολόγησης που αναμένεται να ολοκληρωθεί μέχρι το Φθινόπωρο. Έτσι, μέχρι το Δεκέμβριο θα ολοκληρωθούν όλες οι εκκρεμότητες και η αποπληρωμή του Αναδόχου.

## Παρουσίαση Ανάδοχου Οικονομικού Φορέα

### Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου

Το Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου - Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 1995 (Φεκ 614/12.7.1995), έχει έδρα την Αθήνα και υπάγεται στην εποπτεία των Υπουργείων Εξωτερικών, Οικονομικών, Δικαιοσύνης, Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και Πολιτισμού.

Ιδρυτής και Πρόεδρος του Κέντρου είναι ο Καθηγητής Δημήτρης Θ. Τσάτσος. Το Κέντρο διοικείται από εικοσαμελές Διοικητικό Συμβούλιο και επταμελή Εκτελεστική Επιτροπή.

Το Κέντρο αποτελεί μη κυβερνητικό οργανισμό, νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, που λειτουργεί ως κοινωφελές ίδρυμα. Αποστολή του είναι η επιστημονική έρευνα στους τομείς του ελληνικού, ευρωπαϊκού και αλληλοδαπού δημοσίου δικαίου και στις συναφείς επιστημονικές περιοχές.

Έναυσμα για την ίδρυση του Κέντρου Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου υπήρξαν οι εξελίξεις στον ευρύτερο ευρωπαϊκό χώρο, συμπεριλαμβανομένης της Κεντρικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Κοινοπολιτείας Ανεξαρτήτων Κρατών. Στους σκοπούς του εντάσσεται η παροχή τεχνογνωσίας και η επιστημονική συνδρομή προς τις χώρες αυτές για τη θεσμική αναδιάρθρωσή τους.

Το Κέντρο διαθέτει βιβλιοθήκη και είναι συνδεδεμένο με δίκτυα και τράπεζες πληροφοριών. Επίσης εκδίδει, σε συνεργασία με τον εκδοτικό οίκο Αντ. Ν. Σάκκουλα, επιστημονικές σειρές και διοργανώνει συνέδρια, ημερίδες, το Forum "Σύγχρονη Πολιτεία", παρουσιάσεις βιβλίων και άλλες επιστημονικές εκδηλώσεις.

### HAUS FINNISH INSTITUTE OF PUBLIC MANAGEMENT

HAUS is a company that produces training in Finland and abroad and is owned by the State of Finland.

HAUS International aims at strengthening the democratic values, good governance, effectiveness, efficiency and quality of public administration in partner countries. It helps to build state institutions and a professional civil service in transition economies and developing countries.

It also strives to promote sustainable development by establishing and strengthening local training institutions.

In Europe, HAUS International actively supports the Central and Eastern European countries on the road to membership in the EU. It participates in several assistance programmes aiming to facilitate the adoption of the *aquis communautaire* (Phare Technical Assistance and Twinning). In NIS-countries, the main purpose is to support administrative reform and institution building for sustainable market economy and democracy.

The action includes various consulting services, innovative and individually tailored reform and training programmes and sharing of Finnish experiences of EU-accession and administrative reforms.

HAUS International builds on the expertise of all the institute's fields of experience in domestic public administration development and training

Customized development services are offered in fields such as:

- Administrative structures, institution building
- Public administration reform strategies
- Strategic management
- Management and leadership development
- Performance management
- Quality management and service orientation
- Legislation and law-drafting
- Personnel Management
- Human resources development, civil service training
- Development of financial administration and budgeting
- EU strategies and EU training.

## Έναρξη του Έργου «Επιμόρφωση Οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας σε εξειδικευμένα θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης» με χρηματοδότηση του προγράμματος Μεταβατικής Διευκόλυνσης (Transition Facility) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

**Μάριος Μιχαηλίδης**  
**Λειτουργός Επιμόρφωσης Α'**  
**Μέλος Ομάδας Υλοποίησης Έργου**

**Μαρία Μακαρίτη**  
**Έκτ. Λειτουργός Επιμόρφωσης**  
**Μέλος Ομάδας Υλοποίησης Έργου**

**Μ**ετά την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας ευρωπαϊκών προσφορών και βάσει σχετικής πρότασης τριμελούς ομάδας αξιολόγησης, το Συμβούλιο Προσφορών του Υπουργείου Οικονομικών αποφάσισε την ανάθεση του Έργου «Επιμόρφωση Οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας σε εξειδικευμένα θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης» στην Κοινοπραξία μεταξύ του Κέντρου Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου (ΚΕΣΔ) από την Ελλάδα, και του Φινλανδικού

Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (HAUS) για το ποσό των 1.050,000 Ευρώ. Το Έργο χρηματοδοτείται εξολοκλήρου από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στα πλαίσια του προγράμματος Μεταβατικής Διευκόλυνσης 2005.

Το Συμβόλαιο με τον επιτυχόντα Ανάδοχο υπογράφηκε στις 28 Σεπτεμβρίου 2006 στα γραφεία της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, που θα έχει και την ευθύνη για την υλοποίηση του Έργου.

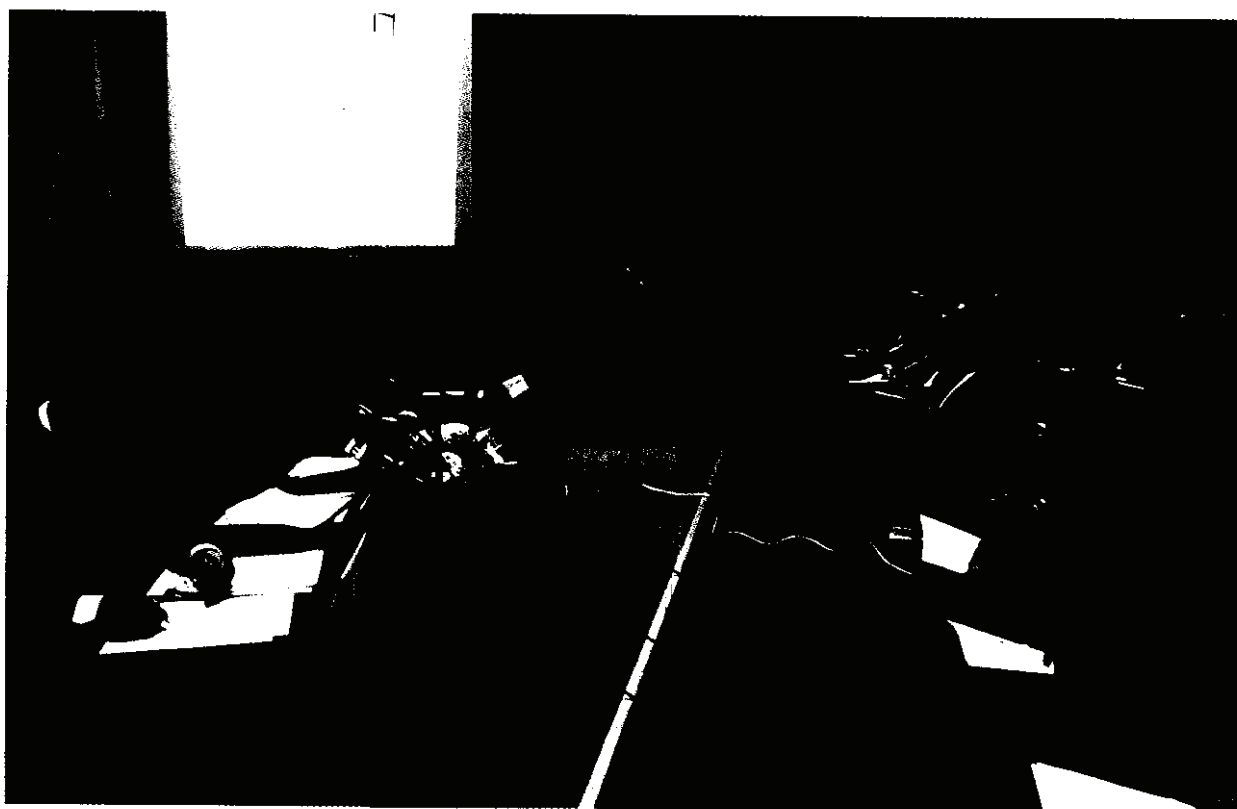


Με την υπογραφή του Συμβολαίου ξεκίνησε και η υλοποίηση του Έργου. Ήδη η Κοινοπραξία έχει εξασφαλίσει την υλικοτεχνική υποδομή, δηλαδή γραφείο, ηλεκτρονικούς υπολογιστές κ.λπ. και έχει στελεχώσει με τριμελή ομάδα το επιτόπιό της Γραφείο. Της ομάδας αυτής προϊστάται η Διευθύντρια Έργου που έχει ορίσει ο Ανάδοχος, η οποία έχει ήδη εγκατασταθεί στην Κύπρο όπου και θα παραμείνει για όλη τη διάρκεια του Έργου.

Για την τελική διαμόρφωση του σχεδίου υλοποίησης του Έργου πραγματοποιήθηκε 2ήμερο εργαστήριο στις 9 και 10 Οκτωβρίου 2006, στη Λευκωσία. Στο εργαστήριο αυτό, η ομάδα των εμπειρογνομόνων παρουσίασε στα μέλη της Καθοδηγητικής Επιτροπής Έργου (ΚΕΕ) το προτεινόμενο σχέδιο δράσης, το οποίο συζητήθηκε διεξοδικά και, αφού διερευνήθηκαν διαφορετικές απόψεις όσον αφορά την προσέγγιση και τη μεθοδολογία, συμφωνήθηκε η διαδικασία υλοποίησης του Έργου, με ιδιαίτερη έμφαση στην Πρώτη Φάση, που αφορά τη Διάγνωση Αναγκών Μάθησης σε επιλεγμένους Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας και την υποβολή Σχεδίου Δράσης.

#### Στο εν λόγω εργαστήριο συμμετείχαν οι:

- Γιώργος Παπαγεωργίου, Διευθυντής Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης,
- Ελένη Γερεουδάκη, Πρώτη Διοικητικός Λειτουργός, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, Αρμόδιος για το Έργο Λειτουργός,
- Μάριος Μιχαηλίδης, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, Διευθυντής Έργου,
- Χριστόφορος Γεωργιάδης, Πρώτος Διοικητικός Λειτουργός, Υπουργείο Οικονομικών, Μέλος ΚΕΕ,
- Μαρία Ποιπτή, Λειτουργός Συντονισμού, Γραφείο Προγραμματισμού, Μέλος ΚΕΕ,
- Σώτος Σιακίδης, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, Μέλος ΚΕΕ,
- Μάριος Κωνσταντίνου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, Μέλος ΚΕΕ – Γραμματεία,
- Μαρία Μακαρίτη, Έκτακτη Λειτουργός Επιμόρφωσης, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, Μέλος ΚΕΕ – Γραμματεία,
- Ξενοφών Κοντιάδης, Καθηγητής και Επιστημονικός Διευθυντής του ΚΕΣΔ,





- **Μαρία Μουσμούντ**, Διευθύντρια Διεθνών Προγραμμάτων του ΚΕΣΔ,
- **Σωτήρης Γεωργουλέας**, Οικονομικός και Διοικητικός Διευθυντής του ΚΕΣΔ,
- **Θάλεια Φωτεινοπούλου - Κατσιώτη**, Διευθύντρια Έργου από πλειυράς του Αναδόχου,
- **Νίκος Γεωργαράκης**, Ειδικός στο σχεδιασμό και την οργάνωση δράσεων εκπαίδευσης,
- **Θεόδωρος Τσέκος**, Επίκουρος Καθηγητής – Εμπειρογνώμονας σε μεθοδολογίες ανάπτυξης εκπαιδευτικών αναγκών,
- **Αργύρης Πασσάς**, Αναπληρωτής Καθηγητής – Εμπειρογνώμονας σε θέματα Ευρωπαϊκών Πολιτικών συναφών με το κοινοτικό κεκτημένο και
- **Γιάννης Σαγιάς**, Ειδικός στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, συντήρηση και λειτουργία βάσης δεδομένων.

Τρεις εβδομάδες μετά το εργαστήριο ο Ανάδοχος υπέβαλε την Εναρκτήρια Έκθεση (Inception Report) για έγκριση από την ΚΕΕ, όπως προνοούσε το συμβόλαιο.

Η Πρώτη Φάση του Έργου ξεκίνησε με την υλοποίηση του Υποέργου Ι, δηλαδή της διάγνωσης και ανάλυσης των αναγκών μάθησης των εμπλεκόμενων Οργανισμών. Για το σκοπό αυτό, τα μέλη της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης που αποτελούν την ομάδα υλοποίησης του Έργου επικοινωνήσαν τόσο γραπτώς όσο και τηλεφωνικώς με τους Συντονιστές Μάθησης των εμπλεκόμενων Οργανισμών, ενημερώνοντάς τους για την υπογραφή του Συμβολαίου και τον επιτυχόντα Ανάδοχο και προγραμματίζοντας συνάντηση της Γενικής Διευθύντριας του Έργου από την πλευρά του Αναδόχου και εκπροσώπου της Ακαδημίας με τον Προϊστάμενο κάθε Οργανισμού, τον Συντονιστή Μάθησης και Λειτουργό ή Λειτουργούς του Οργανισμού που χειρίζονται θέματα ΕΕ. Σκοπός αυτής της συνάντησης ήταν να επεξηγηθεί αναλυτικά το Έργο και τα αμέσως επόμενα βήματα, μεταξύ των οποίων και η πραγματοποίηση ενός ζωρού διαγνωστικού εργαστηρίου με συγκεκριμένα στελέχη

του Οργανισμού. Οι εν λόγω συναντήσεις πραγματοποιήθηκαν και με τους 35 εμπλεκόμενους Οργανισμούς και ορίστηκαν ημερομηνίες για διοργάνωση των διαγνωστικών εργαστηρίων. Οι 35 αυτοί Οργανισμοί είναι οι ακόλουθοι:

- Δικαστική Υπηρεσία
- Ελεγκτική Υπηρεσία
- Νομική Υπηρεσία
- Γραφείο Επιτρόπου Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα
- Γραφείο Επιτρόπου Ρυθμίσεως Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομείων
- Επιτροπή Προστασίας Ανταγωνισμού
- Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών
- Κυπριακός Οργανισμός Αγροτικών Πληρωμών
- Κτηνιατρικές Υπηρεσίες
- Τμήμα Γεωργίας
- Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως, Διοίκηση
- Αστυνομία Κύπρου
- Υπηρεσία Ανταγωνισμού και Προστασίας Καταναλωτών
- Υπηρεσία Εμπορίου
- Υπηρεσία Βιομηχανικής Ανάπτυξης
- Υπουργείο Εξωτερικών
- Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας
- Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
- Υπουργείο Εσωτερικών, Διοίκηση
- Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου
- Επαρχιακή Διοίκηση Λάρνακας
- Επαρχιακή Διοίκηση Λεμεσού
- Επαρχιακή Διοίκηση Λευκωσίας
- Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης
- Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως
- Υπουργείο Οικονομικών, Διοίκηση
- Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων
- Υπηρεσία Φόρου Προστιθέμενης Αξίας



- Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού
- Δημόσια Έργα
- Τμήμα Εμπορικής Ναυτιλίας
- Τμήμα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών
- Τμήμα Οδικών Μεταφορών
- Υπουργείο Υγείας, Διοίκηση
- Ιατρικές Υπηρεσίες και Υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας

Στα διαγνωστικά εργαστήρια που πραγματοποιήθηκαν για κάθε έναν από τους πιο πάνω Οργανισμούς, συμμετείχαν, πέραν των εμπειρογνομόνων, και Ομάδες Εστιασμού (Focus Groups) με στελέχη από τον κάθε εμπλεκόμενο Οργανισμό. Στις Ομάδες Εστιασμού των Οργανισμών είχαν προσκληθεί να συμμετάσχουν ο /η Προϊστάμενος /η του Οργανισμού ή εκπρόσωπός του /της, ο Συντονιστής του Πυρήνα Μάθησης και ο Συντονιστής ευρωπαϊκών θεμάτων, καθώς και 1 - 2 Λειτουργοί που ασχολούνται με την εφαρμογή του ευρωπαϊκού κεκτημένου.

Στα εργαστήρια με τις Ομάδες Εστιασμού η

συζήτηση επικεντρώθηκε στους τομείς εργασίας του κάθε Οργανισμού που επηρεάζονται από την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός στην υλοποίηση Ευρωπαϊκού Κεκτημένου. Διερευνήθηκαν οι δυσκολίες που προκύπτουν από πιθανές ελλείψεις γνώσεις των στελεχών του Οργανισμού σε σχέση με το ευρωπαϊκό κεκτημένο, οι δυσκολίες αποτελεσματικής συμμετοχής του Οργανισμού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο κοινοτικό επίπεδο, καθώς και οι δυσκολίες ανάπτυξης και προώθησης εθνικών θέσεων στα διάφορα επιμέρους θέματα.

Μετά την ολοκλήρωση των διαγνωστικών εργαστηρίων, ακολούθησε Δημοσιογραφική Διάσκεψη, η οποία διοργανώθηκε την 1<sup>η</sup> Δεκεμβρίου στο αμφιθέατρο του Υπουργείου Οικονομικών για την παρουσίαση του Έργου και των πρώτων προκαταρκτικών πορισμάτων.

Τη Δημοσιογραφική Διάσκεψη, την οποία διοργάνωσαν από κοινού η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και ο Ανάδοχος του Έργου, προηόγησε ο Υπουργός Οικονο-

μικών. Ο Υπουργός αναφέρθηκε στη σημασία του όθου Έργου για ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας ώστε να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά στο ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο, καθώς και στις βασικές αδυναμίες που έχουν εντοπιστεί στα πλαίσια της πρώτης φάσης του Έργου.

Στη συνέχεια, η Διευθύντρια Έργου από πλευράς του Αναδόχου παρουσίασε αναλυτικά όλες τις παραμέτρους του Έργου και ακολούθως εκπρόσωποι των Οργανισμών που συνιστούν την Κοινοπραξία, ΚΕΣΔ και HAUS, αναφέρθηκαν στις πρώτες εντυπώσεις και προσδοκίες τους από το Έργο.

Στη Δημοσιογραφική Διάσκεψη συμμετείχαν ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη καθώς και μικρές ομάδες στελεχών των συμμετεχόντων Οργανισμών, που περιλάμβαναν και τους Συντονιστές Μάθησης, τους Συντονιστές ευρωπαϊκών θεμάτων, κ.ά.

Μετά τη Δημοσιογραφική Διάσκεψη, πραγματοποιήθηκε 2ωρο σεμινάριο, όπου η Ομάδα των Εμπειρογνομόνων παρουσίασε

αναλυτικά τα πρώτα πορίσματα που προέκυψαν από τα διαγνωστικά εργαστήρια και δόθηκε η ευκαιρία να επιλυθούν τυχόν απορίες.

Επίσης, επεξηγήθηκε με κάθε λεπτομέρεια η διαδικασία ολοκλήρωσης της διάγνωσης και κυκλοφόρησαν ερωτηματολόγια, για την καταγραφή απόψεων από περισσότερα στελέχη του κάθε εμπλεκόμενου Οργανισμού. Θα διενεργηθούν επίσης δομημένες συνεντεύξεις με συγκεκριμένα στελέχη από κάθε Οργανισμό για όσο το δυνατόν πιο ακριβή και ολοκληρωμένη πληροφόρηση.

Τους επόμενους μήνες αναμένεται να ολοκληρωθεί η πρώτη φάση του Έργου, να αρχίσει η επεξεργασία των πορισμάτων που θα προκύψουν από τη διάγνωση και να ετοιμαστεί ένα επιχειρησιακό σχέδιο δράσης, το οποίο θα περιλαμβάνει όλες τις δράσεις που θα σχεδιαστούν ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που θα εντοπιστούν σε κάθε εμπλεκόμενο Οργανισμό.



## Συμμετοχή της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης στην Κοινοτική Πρωτοβουλία INTERREG

**Αντιγόνη Διάκου**  
Λειτουργός Επιμόρφωσης Α'

**Νίκος Μιλιτιάδου**  
Λειτουργός Επιμόρφωσης

**Η** Κοινοτική Πρωτοβουλία INTERREG III A: Ελλάδα - Κύπρος, στο Μέτρο 2.2 «Ανθρώπινοι πόροι και προώθηση της απασχόλησης» εντάσσεται στην Πολιτική Συνοχής της Ε.Ε. και αποσκοπεί στην προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των κρατών-μελών και των περιφερειών της Ε.Ε.

Στόχος της INTERREG είναι να συμβάλει στην προώθηση της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής στην Ε.Ε. μέσω της διασυνοριακής, διακρατικής και διαπεριφερειακής συνεργασίας. Η Κύπρος λόγω της στρατηγικής της θέσης στη Νοτιοανατολική Μεσόγειο αποδίδει μεγάλη σημασία στην Κοινοτική Πρωτοβουλία INTERREG. Η Κύπρος με την ένταξη της στην Ε.Ε. είναι δυνατόν να παίξει σημαντικό ρόλο στην επέκταση του ευρωπαϊκού χώρου στη Νοτιοανατολική Μεσόγειο και στην προώθηση των στρατη-

γικών στόχων της Ένωσης στην περιοχή, γεγονός που απαιτεί την αρωγή της Ε.Ε.

Η Κοινοτική Πρωτοβουλία συγχρηματοδοτείται από τα κράτη-μέλη και την Επιτροπή. Η συμβολή του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης ανέρχεται μέχρι το 75% του συνολικού κόστους στις περιοχές του Στόχου 1 και μέχρι το 50% σε άλλες επιλέξιμες περιοχές, συμπεριλαμβανομένης και της Κύπρου.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα INTERREG III A, Ελλάδα - Κύπρος 2000-2006 εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση στις 19/03/2002, σύμφωνα με την απόφαση της Επιτροπής υπ' αριθμόν Ε(2000)55/19.03.02.

Οι περιοχές εφαρμογής του Προγράμματος είναι για την Ελλάδα οι Περιφέρειες Κρήτης (Νομοί Χανίων, Ρεθύμνης, Ηρακλείου, Λασι-



θίου), Βορείου Αιγαίου (Νομοί Λέσβου, Χίου, Σάμου) και Νότιου Αιγαίου (Νομός Δωδεκανήσου) και για την Κύπρο το σύνολο της χώρας.

Το Μέτρο 2.2 «Ανθρώπινοι πόροι και προώθηση της απασχόλησης» αφορά στην υλοποίηση δράσεων κατάρτισης στελεχών της Διοίκησης και κατάρτισης/εξειδίκευσης ανθρώπινου δυναμικού στη διασυνοριακή περιοχή, καθώς και στη μεταφορά τεχνολογίας και στην ανταλλαγή εμπειριών σε θέματα ανάπτυξης συστημάτων δια βίου κατάρτισης, μαθητείας και επαγγελματικού προσανατολισμού.

Το Μέτρο αποσκοπεί:

- Στην αναβάθμιση, εξειδίκευση στελεχών των εθνικών, περιφερειακών και τοπικών αρχών σε δράσεις και προγράμματα διασυνοριακής και διαπεριφερειακής συνεργασίας.
- Στη δημιουργία ίσων ευκαιριών σε νέους και νέες για την προώθηση της εκπαίδευσής τους σε νέες ειδικότητες.
- Στην προώθηση της απασχόλησης με την ενίσχυση της τοπικής αγοράς εργασίας, με σκοπό την αντιμετώπιση της ανεργίας.

Οι παρεμβάσεις του Μέρους βρίσκονται σε άμεση συνάφεια με τους γενικούς στόχους του Άξονα Προτεραιότητας 2 οι οποίοι αφορούν στην προώθηση και καθιέρωση πολιτικών βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης της απασχόλησης που θα συμβάλουν στην αειφόρο ανάπτυξη και τη διεύρυνση της οικονομικής βάσης της περιοχής, καθώς και στην ανταλλαγή τεχνολογίας για τον καλύτερο συντονισμό, τη συμπληρωματικότητα και τη μεγαλύτερη συνεκτικότητα των κοινοτικών πόρων που προορίζονται για την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη των μεσογειακών χωρών.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, η οποία προσεγγίστηκε για συνεργασία από διάφορους φορείς στην Ελλάδα που ασχολούνται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της κεντρικής, περιφερειακής και τοπικής διοίκησης, θα συμμετάσχει τελικά σε τρία υποέργα στα

πλαισία του Μέρους 2.2 πιο πάνω, με συνοδικό προϋπολογισμό για την κυπριακή πλευρά ύψους €320,780, εκ των οποίων το 50% θα είναι κοινοτική συμμετοχή. Τα υποέργα αυτά είναι:

- Κατάρτιση Ελλήνων και Κυπρίων δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών Ελλάδας και του Υπουργείου Οικονομικών Κύπρου.
- Διασυνοριακά προγράμματα κατάρτισης στελεχών δημόσιας διοίκησης Ελλάδας – Κύπρου.
- Εξειδικευμένη κατάρτιση και εκπαίδευση διασυνοριακής συνεργασίας.

Παρακάτω παρατίθεται αναλυτική περιγραφή των πιο πάνω υποέργων:

**Περιγραφή του Υποέργου 1 - Κατάρτιση Ελλήνων και Κυπρίων δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών Ελλάδας και του Υπουργείου Οικονομικών Κύπρου**

Το υποέργο θα υλοποιηθεί από τη Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών (ΣΕΥΥΟ), ως επικεφαλής εταιρό και την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ). Συνίσταται στην πραγματοποίηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης σε θέματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών της Ελλάδας, τα οποία συνδέονται άμεσα με τις οικονομικές διεπαφές μεταξύ της Ελλάδας και της Κύπρου (όπως τελωνειακός έλεγχος, αποφυγή διπλής φορολογίας, αμοιβαία διοικητική συνδρομή), καθώς και σε θέματα τα οποία έχουν άμεση σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες των δύο συνοριακών περιοχών (όπως απλοποίηση τελωνειακών διαδικασιών, η φορολογική διοίκηση στην υπηρεσία των πολιτών). Ο στόχος του υποέργου είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας των οικονομικών υπηρεσιών στις δύο πλευρές των συνόρων Ελλάδας-Κύπρου, η ανάπτυξη της μεταξύ τους συνεργασίας και αμοιβαίας συνδρομής και τελικά η δημιουργία συνθηκών που ευνοούν τη βελτίωση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτισμικής ζωής των όμορων περιοχών.

Το υποέργο προβλέπει την πραγματοποίηση (α) τριάντα τριών (33) προγραμμάτων κατάρτισης στην Ελλάδα, τα οποία θα παρακολουθήσουν υπάλληλοι του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών της Ελλάδας, με έδρα στους επιλέξιμους Νομούς (Νομοί: Λασιθίου, Ηρακλείου, Ρεθύμνου, Χανίων / Δωδεκανήσου / Λέσβου, Χίου, Σάμου) και (β) δεκαπέντε (15) προγραμμάτων κατάρτισης στην Κύπρο, για δημόσιους λειτουργούς του Κυπριακού Υπουργείου Οικονομικών και των Τμημάτων του.

#### **Κατάρτιση Κυπρίων οικονομικών υπαλλήλων στην Κύπρο**

Η ΚΑΔΔ προτίθεται να υλοποιήσει δεκαπέντε (15) προγράμματα συνολικής διάρκειας 450 ωρών στις δομές της στην Κύπρο και να καταρτίσει 300 άτομα. Τα προγράμματα κατάρτισης αποτελούνται από το θεωρητικό και πρακτικό μέρος. Το πρακτικό μέρος θα διεξαχθεί στην αίθουσα. Οι Κύπριοι εισηγητές θα διδάξουν το 5% των συνολικών ωρών των προγραμμάτων κατάρτισης δηλαδή 23 ώρες και οι Έλληνες εισηγητές θα διδάξουν το υπόλοιπο 95% των ωρών των προγραμμάτων κατάρτισης δηλαδή 427 ώρες.

Συμπληρωματικά, προβλέπεται: (α) η παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού (σε έντυπη και σε ηλεκτρονική μορφή) για δύο θεματικές ενότητες από τον επικεφαλής εταίρο και (β) η ανταλλαγή τεχνογνωσίας σε θέματα της Τελωνειακής και της Φορολογικής Διοίκησης, καθώς και σε θέματα Ελέγχου Συστημάτων Διαχείρισης και Ελέγχου, με τη μορφή εκπαιδευτικών επισκέψεων επιτελικών στελεχών των Διοικήσεων Ελλάδας - Κύπρου.

Η υλοποίηση του υποέργου θα δημοσιοποιηθεί με δράσεις όπως η διενέργεια τεσσάρων (4) ενημερωτικών ημερίδων στην Ελλάδα και στην Κύπρο, η έκδοση σχετικών δελητίων τύπου, η εκτύπωση αφίσας, η έκδοση ενημερωτικού φυλλαδίου με τους στόχους του Έργου, όπου θα γίνεται ρητή αναφορά στην πηγή συγχρηματοδότησης (ΕΤΠΑ).

Επίσης, στο πλαίσιο του προτεινόμενου υποέργου προβλέπεται η προμήθεια Η/Υ και λογισμικού για τις ανάγκες υλοποίησής του στην Ελλάδα και στην Κύπρο.

#### **Περιγραφή του Υποέργου 2 - Διασυνοριακά προγράμματα κατάρτισης στελεχών δημόσιας διοίκησης Ελλάδας - Κύπρου σε συνεργασία του Διαβαθκανικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της ΑΔΕΔΥ, του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης**

Το υποέργο θα υλοποιηθεί από το Διαβαθκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της ΑΔΕΔΥ, ως επικεφαλής εταίρος, και τους συνεργαζόμενους φορείς, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ).

Αντικειμενικός σκοπός του έργου είναι η αναβάθμιση των δεξιοτήτων και η εξειδίκευση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης Κύπρου και Ελλάδας σε θέματα που προάγουν τη διασυνοριακή συνεργασία και προωθούν την εφαρμογή των ευρωπαϊκών πολιτικών. Ειδικότερα, επιδιώκεται η εξοικείωση των καταρτιζομένων με εκείνες τις ευρωπαϊκές πολιτικές αλληλά και πρακτικές διασυνοριακής συνεργασίας που μπορούν να μεταφερθούν ως τεχνογνωσία από την ελληνική πλευρά στην κυπριακή δημόσια διοίκηση υπό το πρίσμα της πρόσφατης ένταξης της Κύπρου στην ΕΕ.

Το έργο καλύπτει γεωγραφικά το σύνολο της επιλέξιμης περιοχής (Νομούς Λασιθίου, Ρεθύμνου, Ηρακλείου, Χανίων, Δωδεκανήσων, Σάμου, Λέσβου και Χίου) από ελληνικής πλευράς και το σύνολο της χώρας από κυπριακής. Συγκεκριμένα αποτελείται από 3 ενότητες κατάρτισης:

1. Διασυνοριακά προγράμματα κατάρτισης στελεχών δημόσιας διοίκησης Ελλάδας - Κύπρου - ΔΙΔΔ. -
2. Διασυνοριακά προγράμματα κατάρτισης στελεχών δημόσιας διοίκησης Ελλάδας - Κύπρου - ΕΚΔΔΑ.
3. Διασυνοριακά προγράμματα κατάρτισης στελεχών δημόσιας διοίκησης Ελλάδας - Κύπρου -ΚΑΔΔ.

Πέραν των προγραμμάτων κατάρτισης το έργο περιλαμβάνει την υλοποίηση δράσεων

δημοσιότητας αθλή και ανάπτυξης εκπαιδευτικών εργαλείων.

Συνοητικά θα γίνουν 47 προγράμματα κατάρτισης, 38 στην Ελλάδα και 9 στην Κύπρο, που περιγράφονται ξεχωριστά σε 3 ενότητες κατάρτισης. Οι Κύπριοι εκπαιδευόμενοι θα παρακολουθήσουν 9 προγράμματα στην Ελλάδα και τα 9 στην Κύπρο. Οι θεματικές ενότητες που αναπτύσσονται περιλαμβάνουν θέματα όπως:

1. Ευρωπαϊκά θέματα, Διαρθρωτικά Ταμεία - Χρηματοδοτήσεις και Ευρωπαϊκές πολιτικές, Περιφερειακή ανάπτυξη και διασυνοριακή συνεργασία,
2. Ηλεκτρονική κυβέρνηση και διακυβέρνηση,
3. Ευρωπαϊκές πολιτικές και τουριστική ανάπτυξη,
4. Τοπική αυτοδιοίκηση και περιφερειακή ανάπτυξη,
5. Περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη,
6. Ευρωπαϊκή Ένωση – Θεσμοί και Πολιτικές,
7. Η δημόσια υπηρεσία στο πλαίσιο της Ε.Ε.,
8. Περιφερειακή πολιτική και τοπική αυτοδιοίκηση.

#### **Ενότητα Κατάρτισης 1 - Διασυνοριακά προγράμματα κατάρτισης στελεχών δημόσιας διοίκησης Ελλάδας - Κύπρου - ΔΙΔΔ**

Την ενότητα 1 διαχειρίζεται και υλοποιεί το ΔΙΔΔ /ΑΔΕΔΥ και περιλαμβάνει την υλοποίηση 20 προγραμμάτων κατάρτισης, εκ των οποίων 16 θα απευθύνονται σε στελέχη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και 4 σε στελέχη της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης. Κάθε πρόγραμμα κατάρτισης έχει διάρκεια 35 εκπαιδευτικές ώρες και θα ολοκληρωθεί σε 5 εργάσιμες ημέρες. Ο αριθμός καταρτιζομένων ανά πρόγραμμα κατάρτισης είναι 20.

Οι θεματικές ενότητες που θα αναπτυχθούν στο παρόν υποέργο περιλαμβάνουν:

- Διαρθρωτικά Ταμεία – Χρηματοδοτήσεις και Ευρωπαϊκές πολιτικές, Περιφερειακή ανάπτυξη και διασυνοριακή συνεργασία,
- Ηλεκτρονική κυβέρνηση και διακυβέρνηση,

- Ευρωπαϊκές πολιτικές και τουριστική ανάπτυξη,
- Διαρθρωτικά Ταμεία – Χρηματοδοτήσεις και Ευρωπαϊκές πολιτικές, Περιφερειακή ανάπτυξη και διασυνοριακή συνεργασία – Πρόγραμμα Κυπρίων.

#### **Ενότητα Κατάρτισης 2 - Διασυνοριακά προγράμματα κατάρτισης στελεχών δημόσιας διοίκησης Ελλάδας - Κύπρου - ΕΚΔΔΑ**

Την ενότητα 2 διαχειρίζεται και υλοποιεί το ΕΚΔΔΑ και περιλαμβάνει την υλοποίηση 18 προγραμμάτων κατάρτισης, εκ των οποίων 13 θα απευθύνονται σε στελέχη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και 5 σε στελέχη της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης. Κάθε πρόγραμμα κατάρτισης έχει διάρκεια 35 εκπαιδευτικές ώρες και θα ολοκληρωθεί σε 5 εργάσιμες ημέρες. Ο αριθμός καταρτιζομένων ανά πρόγραμμα κατάρτισης είναι 20.

Οι θεματικές ενότητες που θα αναπτυχθούν στο παρόν υποέργο περιλαμβάνουν:

1. Ευρωπαϊκά θέματα,
2. Τοπική αυτοδιοίκηση και περιφερειακή ανάπτυξη,
3. Περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη.

#### **Ενότητα Κατάρτισης 3 - Διασυνοριακά προγράμματα κατάρτισης στελεχών δημόσιας διοίκησης Ελλάδας - Κύπρου - ΚΑΔΔ**

Την ενότητα 3 διαχειρίζεται και υλοποιεί η Κ.Α.Δ.Δ. και περιλαμβάνει την υλοποίηση 9 προγραμμάτων κατάρτισης που απευθύνονται σε στελέχη της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης. Κάθε πρόγραμμα κατάρτισης έχει διάρκεια 30 εκπαιδευτικές ώρες και θα ολοκληρωθεί σε 5 εργάσιμες ημέρες. Ο αριθμός καταρτιζομένων ανά πρόγραμμα κατάρτισης είναι 20. Ο τόπος διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η Λευκωσία.

Οι θεματικές ενότητες που θα αναπτυχθούν στο παρόν υποέργο περιλαμβάνουν:

1. Ευρωπαϊκή Ένωση – Θεσμοί και Πολιτικές,

2. Η δημόσια υπηρεσία στο πλαίσιο της Ε.Ε.,
3. Περιφερειακή πολιτική και τοπική αυτοδιοίκηση.

Τέλος θα υλοποιηθούν 3 ημερίδες που σκοπό έχουν την ενεργοποίηση και υποκίνηση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης αναφορικά με την υλοποίηση της παρούσας πρωτοβουλίας και την ανάδειξη αυτής της συνεργασίας. Πέραν των εκδηλώσεων – ημερίδων θα παραχθούν έντυπα πληροφορόρησης των συμμετεχόντων καθώς και αφίσες προβολής των προγραμμάτων.

Επίσης, στο πλαίσιο του προτεινόμενου υποέργου προβλέπεται η προμήθεια Η/Υ και λογισμικού για τις ανάγκες υλοποίησης του στην Ελλάδα και στην Κύπρο.

### **Περιγραφή του Υποέργου 3 - Εξειδικευμένη Κατάρτιση και Εκπαίδευση Διασυνοριακής Συνεργασίας με το Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίου Δικαίου**

Το υποέργο αυτό θα υλοποιηθεί από κοινού από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίου Δικαίου, ως επικεφαλής εταίρος, και την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Έχει στόχο να προωθήσει την ανάπτυξη των περιοχών υλοποίησης του προγράμματος στην Ελλάδα και την Κύπρο, ώστε να συμβάλει στην οικονομική και λειτουργική ενίσχυσή τους.

Ο στόχος αυτός θα υλοποιηθεί με την κατάρτιση υπαλλήλων και στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης βάσει προγραμμάτων που θα ενισχύσουν τις γνώσεις και τα προσόντα τους, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις έτσι όπως διαμορφώνονται από τις τρέχουσες κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές.

### **Προγράμματα Κατάρτισης**

Τα προγράμματα κατάρτισης της πρότασης περιλαμβάνουν τις εξής θεματικές ενότητες:

1. Τελεωειακά,
2. Οργάνωση και Λειτουργία Ευρωπαϊκών Θεσμικών Οργάνων,
3. Νέες τεχνολογίες και πρακτική εφαρμογή τους,
4. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση,
5. Διαχείριση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και Διαχείριση των Κινδύνων,
6. Ευρωπαϊκό Δίκαιο Περιβάλλοντος,
7. Ζητήματα Μεταναστών και Κοινωνική Πρόνοια,
8. Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία,
9. Δημοσιονομική και Οικονομική Πολιτική,
10. Περιφερειακή Ανάπτυξη,
11. Δικαιοδοσία δικαστηρίων και Απονομή Δικαιοσύνης,
12. Επιχειρησιακά θέματα.

Θα πραγματοποιηθούν 7 προγράμματα κατάρτισης στην Κύπρο και 10 προγράμματα κατάρτισης στην Ελλάδα στις ακόλουθες αναφερόμενες θεματικές ενότητες. Το κάθε ένα πρόγραμμα θα είναι διάρκειας 30 ωρών, οι οποίες θα μοιραστούν σε χρονική περίοδο μίας εβδομάδας ανά 6 ώρες την ημέρα (5 ημέρες X 6 ώρες = 30 ώρες).

Ο αριθμός των καταρτιζομένων θα είναι 20 Κύπριοι και 20 Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι ανά πρόγραμμα ανά χώρα. Τα προγράμματα κατάρτισης που θα πραγματοποιηθούν στην Κύπρο, θα εστιάσουν στις ακόλουθες αναφερόμενες θεματικές ενότητες:

1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση,
2. Θεσμικά Όργανα και Πολιτικές της Ευρωπαϊκής Κοινότητας,
3. Διαχείριση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και Διαχείριση των Κινδύνων.

Επίσης, στο πλαίσιο του προτεινόμενου υποέργου προβλέπεται η προμήθεια Η/Υ και λογισμικού για τις ανάγκες υλοποίησης του στην Ελλάδα και στην Κύπρο.



# Redefinition of the Role of the Cyprus Academy of Public Administration

**Ελένη Γερεουδάκη,  
Πρώτος Διοικητικός Λειτουργός  
Προϊσταμένη  
Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης**

**Τ**ο παρόν αποτελεί μέρος της τελικής εργασίας (project) με τίτλο "A Plan for the Redefinition of the Role of the Cyprus Academy of Public Administration", που υπέβαλε η κα Ελένη Γερεουδάκη, Πρώτος Διοικητικός Λειτουργός στην ΚΑΔΔ, για απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου Master in Public Sector Management (MPSM) από το Cyprus International Institute of Management (CIIM).

Το απόσπασμα που παρατίθεται αφορά τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας που διεξήχθη το 2004, τις εισηγήσεις που απορρέουν από αυτή, καθώς και το Σχέδιο Δράσης για επανακαθορισμό του ρόλου της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να καταστεί πιο στρατηγικός και επικεντρωμένος στην αποστολή της. Η έρευνα είχε δύο σκέλη και περιελάμβανε:

- (α) προσωπικές συνεντεύξεις με ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας των οποίων οι αποφάσεις και ενέργειες επηρεάζουν τις κατευθύνσεις πολιτικής της Ακαδημίας, με Συντονιστές Μάθησης καθώς και με το επιστημονικό προσωπικό της Ακαδημίας και
- (β) μελέτη και ανάλυση του ρόλου και των δραστηριοτήτων παρόμοιων με την Ακαδημία Ευρωπαϊκών Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης, με βάση συζητήσεις/συνεντεύξεις με τα στελέχη του Ινστιτούτου.

## **CONCLUSIONS AND PLAN**

### **GENERAL CONCLUSIONS FROM INTERVIEWS AND FURTHER RESEARCH**

A summary of the suggestions of the interviews and further research follows as a general conclusion to the findings from the research. Interview findings suggest that there is an explicit need for the Academy to undertake a more strategic role in order to become a driver of change and development, expressed through

- advising the Government on its civil service reform and modernization agenda and
- assisting civil service organizations face the challenges of European integration and society's demands.

To achieve these targets the Academy should adopt a more comprehensive, holistic approach to learning and human resource

development, concentrating on more purposeful and needs-driven activities and moving away from piecemeal, stand-alone training activities; to be able to face the challenges and raise performance and sustain it over time, the Academy is expected to pursue activities that fit together and reinforce each other.

The main challenge for the Academy in this context was identified as being able to manage to always keep ahead of the rest of the civil service on European and international public administration developments and trends. To be able to undertake this more dynamic and strategic role the Academy has, first of all, to strengthen its own capacity and infrastructure and, secondly, to deliver those services and activities which will be more purposeful and focused on organizational needs. These include both vertical



organizational needs, as identified by the Learning Units, as well as service-wide, horizontal initiatives which will contribute towards

- a) creating and sustaining a new civil service culture (eg TQM/CAF and strategic management),
- b) building a leadership that will inspire all staff and
- c) and transforming the civil service into a learning organization by integrating learning with work and organizational strategy.

These findings are reinforced by the findings of further research which show that similar European institutes, even in countries where the Government pursues an extensive reform agenda, are the main agents which support the reform agenda and, when needed, advise government on delivering better results. This is achieved on the one hand by analyses and research activities and on the other, by learning, training and consultancy activities and other initiatives, which aim to render civil services more strategic, result-oriented and citizen-focused. Activities become increasingly focused on

organizational needs, whereas delivery, especially of specialized and open skills development programmes is, in many cases, undertaken by private providers, mainly through open tender procedures; government learning and development Institutes act as consultants to civil service organizations in respect of suitable training providers. The efforts of these Institutes are enhanced through the extensive use of new information technologies both in respect of elearning and blended learning applications, as well as in creating and supporting various learning networks and databanks.

In all cases examined, a more decentralized approach to learning has been adopted, assisting civil service managers and organizations to take responsibility for their own learning; in the case of Cyprus this is being achieved with the establishment of the Learning Units.

## **PROPOSED PLAN AND ACTION PLAN**

### **1. Recommendations**

The recommendations that will be made in the context of the proposed plan for the redefinition of the role of CAPA, so as to make

it more mission-driven and strategic, rendering it a driver of change and development, derive from the situation analysis and are directly connected with the suggestions gathered through the interviews and further research.

These recommendations will be classified into two categories: those connected to strengthening CAPA's capacity and infrastructure and those related to the services and activities provided.

## **2. Strengthening CAPA's Capacity and Infrastructure**

### **2.1 Creation and Dissemination of New Knowledge**

CAPA needs, first and foremost, to adopt a more systematic approach to the creation of new knowledge in the Cyprus civil service, by formulating a strategy on applied research, on the basis of which it will be in a better position to advise Government and civil service organizations on their modernization agenda and to render them more innovative. In order to be more efficient in this respect, it is recommended that a Civil Service Research Advisory Body is formed and attached to the Academy, presided by the Academy and made up of representatives from civil service organizations, such as the Ministry of Finance, the Planning Bureau, the Public Administration and Personnel Department, PASYDY, the Learning Coordinators, as well as representatives from academic institutions in Cyprus, such as the University of Cyprus and CIIM.

To enhance their research capacity CAPA staff should participate in European Research Networks and Conferences; they should also seek other outside information, such as best practice cases, etc. Another valuable source of information on the Cyprus civil service which could be systematically exploited for research purposes are the findings of working groups in the various training activities organized by the Academy on the weaknesses and problems of the civil service.

On the basis of the research findings and other information gathered, CAPA should create an information data-bank on the Cyprus civil service through which the dissemination of new knowledge created through applied research can also be facilitated in the future. This databank can include, amongst others, information on projects conducted by CIIM graduates, with the purpose of making more effective use of them. Dissemination of knowledge can also be achieved through the promotion of publications on survey and research findings. It would also be advisable to organize workshops for civil service managers and other stakeholders (PASYDY, politicians, Learning Unit members) for discussion and further exploitation of research findings.

### **2.2 Learning Policies**

The Academy should be responsible for the development of the overall learning policy for the civil service by giving the strategic direction, pursuing a systematic approach to organizational learning and assisting managers and Learning Units to use learning for improving organizational performance and achieving business objectives. These policies will provide the framework through which the management of civil service organizations can create a climate conducive to learning and support people acquire the skills, attitudes, knowledge and behaviour needed for organizational performance. At the same time, the Academy should provide guidance to the Learning Units for developing their organizations' learning policies. Although conditions in each organization differ, the Learning Policy developed for the Academy by its Learning Unit.

### **2.3 Effective Use of Information Technology**

#### **a. Elearning**

Elearning has started gaining ground as one form of learning, although it is not expected to substitute other forms of learning, but rather to complement them, with what came to be known as "blended learning".

CAPA has no experience so far with elearning applications. However, if CAPA wants to be considered a contemporary learning organization, responsible for civil service development, then it has to use IT effectively for its own functional purposes. It is, therefore, proposed with this Plan that the Academy forms, a small in-house team, with the contribution of the Department of Information Technology, to explore the issue of elearning applications. Two programmes that could form the basis of web-enabled learning applications, on a pilot project basis, are the Basic EU programme and the programme for Newcomers: they are both open programmes, addressed to a big number of civil service officers, the learning material for which could easily be transformed into electronic form. These programmes could use asynchronous forms of elearning for some of their modules, whereas others, which require active participation in workshops, could still be carried out at the Academy (blended learning). On the basis of the learnings to be derived from these elearning applications the Academy can, in the longer run, develop its elearning strategy and increase web-enabled learning applications.

#### *b. Management of Learning*

The Academy should proceed to the electronic networking of Learning Units for the more efficient management of learning throughout the civil service. Through the website that will be created for this purpose civil service organizations should have the ability to access information on each other's and CAPA's learning activities, exchange information and experiences, collaborate on learning initiatives of common interest, disseminate best practices, develop elearning software, always under the auspices of the Academy who will have the overall responsibility of the electronic network.

At the same time, as outlined in the suggestions of the interviews, the Academy should upgrade further its own electronic database for the better management of its activities. A small in-house project team

should be formed to identify the weaknesses of the existing database and cooperate with the Department of Information Technology for its improvement.

#### **2.4 Strengthening the Learning Units**

Interview findings suggest that the Academy needs to have a constant and systematic contact with Learning Units, including on-site visits of Academy staff, to provide them with consultancy, guidance and tools to enhance their performance and increase their organizational credibility. Within this context it is proposed that the Academy should proceed to the establishment of a Forum of Learning Coordinators to be convened on a regular basis to:

- share learning expertise, resources, best practices, tools and techniques;
- collaborate with the Academy in developing strategic directions and initiatives in learning and development through the preparation of discussion papers, studies, as well as through the establishment of partnerships;
- provide feedback and information to civil service managers in an effort to always keep them on board and secure their commitment;
- discuss and assist in the implementation of public service-wide learning initiatives and
- foster further growth and development of the Learning Units themselves.

In this way a two-way communication system between the Academy and the Learning Units will be established, creating a strategic alliance between them that will further enhance both the role of the Academy and the Units.

Furthermore, in order to assist Learning Units in organizing a bigger number of training activities themselves, rather than relying on CAPA's limited capacity (such as specialized activities and personal and interpersonal skills development activities) the Academy should develop learning quality standards in respect of trainers, programme

content, materials and methodologies as guidance to Learning Units. In this respect the services of an expert should be secured, with the aim of advising on these standards and drawing them up with the assistance of Academy professional staff. As the demands on the Academy for such programmes is reduced, it can concentrate on the more strategic activities to make a greater impact on the civil service.

## 2.5 The Academy as a Centre of Excellence

In order to be more convincing in its role as consultant to the Government and civil service organizations on their reform and modernization agenda, the Academy should serve as a role model to the rest of the civil service by becoming a centre of excellence on public management practices. Traditionally the Academy has adopted participative decision-making methodologies and teamwork in the formulation of its policies and the promotion of its activities, whereas its Learning Unit already serves as a role model to other Units.

The Academy can improve further by becoming the first civil service organization to use the CAF, to assess its strengths and weaknesses in all defined criteria, re-define its strategy and prepare an action plan for continuous improvement, adopting a TQM culture and becoming a model learning organization to set the example for others.

## 2.6 Activities and Services: Proposed Scenario

On the basis of the situation analysis, interview findings and further research, a scenario will be proposed further down that adopts an all-encompassing, systematic approach to learning, quality and strategy through the implementation of which civil service leadership will be built and the civil service will eventually be able to drive itself to a path of continuous improvement and

development, creating and sustaining a new culture, able to face the challenges of European integration and society's demands.

More specifically, it is proposed that the Academy undertakes a public service-wide horizontal initiative for strengthening the strategic capacity and quality management in civil service organizations through the use of CAF. The various building blocks to the Initiative are described below:

## 2.7 Strategic Management and Quality Initiative Building Blocks

- The Academy should initiate an open debate, with the participation of all stakeholders - politicians, civil service managers, PASYDY, Learning Coordinators, citizen's representatives - in order to help develop a common vision for the civil service on the basis of the findings of this Project. "A common vision unifies political leaders, senior officials, front-line workers and the public".\*
- As a second step the Academy should organize Workshops for civil service managers and their teams to think collectively on how this common vision of a quality driven, citizen-oriented, strategic and forward-looking civil service can best be achieved. During these Workshops the use of CAF as a total quality management, practical and flexible tool for continuous organizational development will be presented and explained.
- The Academy will proceed in organizing the necessary learning activities for those organizations whose management will demonstrate a clear commitment to the use of CAF; it should only be used by those organizations which are prepared to reflect on their performance seriously and openly and to change themselves as a result. At this stage, the learning activities will include the training of the organizational assessment teams, which will be appointed by the Directors, on the

\* PUMA/HRM(2001)S/FINAL, "Recent Developments on Human Resources Management in OECD Member Countries", July 2001

use of CAF. It is stressed that the self-assessment teams should be representative of all levels of staff and all organizational sections/departments. Through the self-assessment process learning for the whole organization will be derived. At the same time, the team spirit which will be created during the reflection on the CAF criteria will make people feel involved and ownership to the change process and a common organizational culture will be built. The whole organization will develop a common vision as to where it aspires to go in the future, committing organizational members to its achievement.

- Once the teams identify their strengths and weaknesses and key success factors through the use of CAF, they will be enabled to define their mission and develop their vision and future strategy.
- The organizations will then proceed, once again with CAPA's support and guidance, to drawing their strategic and business plans, which must be accompanied with performance indicators for measuring and improving their performance and impact both on the organization and its staff, as well as on citizens and society. Specific time frames for the achievement of particular results must be included in these plans. Through these efforts a total quality management culture will be eventually created.
- The organizations should then proceed to the implementation of the above plans; the self-assessment process should be reviewed and repeated every 2-3 years. Since the self-assessment will be based on measurable performance indicators, organizations will be able to compare their performance over time, aiming at continuous organizational development and linking investment to performance.
- As more and more civil service organizations embark on the use of CAF, benchmarking projects can be promoted by CAPA. The performance of Cyprus civil service organizations will, in this way, be compared not only amongst themselves but also with organizations of other European civil services.
- The Academy's guidance and support during the above process will be continuous and visible, whereas, in cooperation with the Learning Units, it will proceed to the organization of the necessary learning activities for the problems and needs identified through the assessment process, which will thus be focused on the specific organizational context and needs.
- The Academy should develop its own performance indicators to measure the effectiveness of its learning activities on civil service organizations. This can be achieved through the CAF self-assessment, since, as suggested earlier, the Academy will be the first organization to use it.
- CAPA must also establish quality awards and contests on best practice organizations, based on the use of CAF, to create a new civil service organizational quality culture and encourage innovation (celebrate initial successes). It can also organize quality conferences for the exchange and dissemination of experiences and as way of keeping the momentum of the efforts and the commitment of management.
- Eventually the Academy should set up networks amongst CAF users, including electronic networks, to further support and enhance the efforts.
- Through the self-assessment process, the weaknesses of civil service leaders, as well as the qualities of strong leadership, will be identified. CAPA should collect the results of the self-assessment teams on civil service leadership (anonymously), in order to evaluate them and proceed to defining the civil service leadership development strategy and design the necessary activities; in this way leadership development will be focused on the specific needs and linked to the particular organizational context of the Cyprus civil service and its aspirations, as was identified by the interviews.

## Δύναμη και πολιτική στους Οργανισμούς

Καθηγητής Πέτρος Πασιαρδής  
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
p.pashiardis@ouc.ac.cy

*«Όταν το πλήθος προς το κοινόν  
πολιτεύεται συμφέρον, πολιτεία  
καλείται»*

*(Αριστοτέλης)*

Όλα τα κοινωνικά συστήματα και κατά συνέπεια και οργανισμοί όπως είναι οι βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις και τα σχολεία βρίσκουν τρόπους για να ασκούν έλεγχο στους υπαλλήλους/μέλη τους. Ο μηχανισμός αυτής της μορφής ελέγχου απορρέει κυρίως μέσα από την εξουσία την οποία ασκούν -με τη δύναμη που κατέχουν - οι προϊστάμενοι προς τους υφιστάμενους. Μεγάλος αριθμός φιλοσόφων σύγχρονων όσο και αρχαίων κλασικών, ασχολήθηκε με τον ορισμό της έννοιας της *δύναμης*. Ένας κλασικός ορισμός της δύναμης είναι: η ικανότητα να κάνεις κάποιον να κάνει αυτό που εσύ θέλεις. Ο Weber (1947) ορίζει την εξουσία ως τη

δυνατότητα κάποιων ατόμων να επιβάλλουν τη βούλησή τους πάνω σε άλλους, ανεξάρτητα από οποιαδήποτε αντίσταση. Οι τρόποι για να επιτευχθεί αυτό ποικίλλουν και εξαρτώνται τόσο από το άτομο που ασκεί την εξουσία και από πού αντλεί αυτή την ισχύ (προσωπικά χαρακτηριστικά) όσο και από τη θέση την οποία κατέχει στον οργανισμό. Αυτό έχει ως συνέπεια κάποια άτομα να ασκούν την εξουσία την οποίαν κατέχουν με τη δύναμη του εξαναγκασμού και άλλα με τη δύναμη της πειθούς.

Σύγχυση προκαλείται πολλές φορές όταν αντιπαραβάλλονται οι έννοιες αυταρχισμός και εξουσιαστική αρχή. Πρόκειται για δύο εκ διαμέτρου αντίθετες έννοιες και σε καμία περίπτωση συνώνυμες. Η εξουσιαστική αρχή σύμφωνα με τον Simon (1957) είναι μια παρεξηγημένη έννοια. Είναι μια καθ' όλα νόμιμη δύναμη η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος κάθε οργανισμού. Μέσα από



αυτή την αρχή απορρέουν δύο βασικά κριτήρια εξουσίας μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου στους οργανισμούς και κατά συνέπεια και στα σχολεία:

- (1) εθελοντική υπακοή σε νόμιμες οδηγίες, και
- (2) αποδοχή των οδηγιών του οργανισμού αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων.

Η άσκηση εξουσίας στο σχολικό οργανισμό δεν εμπερικλείει τον εξαναγκασμό, ούτε την υποταγή. Αυτό ισχύει γιατί οι εκπαιδευτικοί διατηρούν το δικαίωμα της κριτικής σκέψης, και κατά συνέπεια μπορούν να επιλέγουν μεταξύ δύο η περισσότερων εναλλακτικών προτάσεων την καλύτερη, σύμφωνα με την δική τους άποψη, χωρίς να γίνονται έρμαιο πειθαναγκασμού. Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς παρατηρούνται κυρίως δύο μορφές σχέσεων εξουσίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων: (α) η εθελοντική συμμόρφωση με τους κανονισμούς και (β) ο συμβιβασμός με τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα λήβει την απόφασή του ο οργανισμός, όπως αυτά εκφράζονται δια μέσου των προϊσταμένων. Σύμφωνα με τους Blau και Scott (1962) η εξουσιαστική σχέση διαφοροποιείται από άλλες μορφές κοινωνικού ελέγχου, αφού νομιμοποιείται από συγκεκριμένο πλαίσιο το οποίο οριοθετεί μία συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων. Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν, τα χαρακτηριστικά μιας σχέσης εξουσίας είναι τα ακόλουθα:

- η προθυμία των μελών του οργανισμού για συμμόρφωση,
- η διάθεση των μελών για τη θέση προσωπικών τους κριτηρίων στη λήψη αποφάσεων και
- η δυναμική σχέση που νομιμοποιείται μέσα από τις νόρμες της ομάδας.

### **Βεμπεριανές μορφές εξουσίας**

Ο Weber (1947) διακρίνει τρεις μορφές εξουσίας: τη харισματική, την παραδοσιακή και τη νόμιμη. Η **Χαρισματική εξουσία** βασίζεται στην αφοσίωση προς ένα εξαιρετικό άτομο με πολλή προσωπικές ικανότητες και χαρίσματα. Η χαρισματική εξουσία συνήθως διακρίνεται από λογική, συναισθηματισμό, αποτελεσματικότητα και στηρίζεται καθαρά στην αξία και την προσωπικότητα του ηγέτη.

Ο ηγέτης «μαγεύει» τους υφισταμένους, οι οποίοι τον ακολουθούν χωρίς να τον κρίνουν θαυμάζοντας κυρίως τη χαρισματική προσωπικότητά του. Η ιστορία της ανθρωπότητας έχει να επιδείξει πολλή παραδείγματα τέτοιων χαρισματικών ανθρώπων που οδήγησαν τους υπηκόους τους στην επιτυχία ή στην καταστροφή. Ο Χριστός, ο Χίτλερ, ο Ναπολέοντας, ο Μακάριος, ο Μαχάτμα Κάντι, ο Γιάσερ Αραφάτ αποτελούν παραδείγματα τέτοιας χαρισματικής εξουσίας η οποία οδήγησε το λαό τους στην επιτυχία ή στην καταστροφή. Σε ένα σχολείο οι μαθητές υπακούουν το δάσκαλό τους επειδή αυτός κατάφερε να τους μαγεύσει με την προσωπικότητά του. Με τον καιρό τον υπακούουν τυφλά χωρίς να κρίνουν καθόλου αυτά που λέει.

Η **Παραδοσιακή εξουσία** στηρίζεται στην πεποίθηση ότι οφείλεται πιστή υπακοή σε αυτούς που ασκούν εξουσία λόγω της θέσεώς τους. Η εξουσία αυτή είναι καθαρά εθιμοτυπική. Η μοναρχία είναι μια μορφή παραδοσιακής εξουσίας. Σε ένα σχολείο για παράδειγμα οι μαθητές αποδέχονται την εξουσία την οποία κατέχει ο δάσκαλός τους επειδή οι γονείς και οι παππούδες τους συμπεριφέρονταν με αυτόν τον τρόπο όταν ήταν κι εκείνοι μαθητές.

Η **Νόμιμη εξουσία** βασίζεται σε νόμους και κανονισμούς οι οποίοι μπορούν να αλληλάξουν μέσα από επίσημες διαδικασίες. Η υπακοή είναι προς τους νόμους και όχι προς τη θέση. Ο προϊστάμενος κατέχει τη θέση στην οποία βρίσκεται με βάση συγκεκριμένου κανονισμούς. Σε ένα σχολείο ο διευθυντής είναι διορισμένος και ασκεί εξουσία η οποία καλύπτεται από το νόμο. Η εξουσιαστική σχέση δεν χαρακτηρίζεται από συναισθηματισμό αλλά από νομικίστικη διάθεση μέσα σε ένα κώδικα δεοντολογικής πειθαρχίας στους κανονισμούς και στο νόμο.

### **Μορφές εξουσίας σύμφωνα με τους Blau και Scott**

Οι Blau και Scott (1962) περιγράφουν τη σχέση εξουσίας ως επίσημη και ανεπίσημη ανάλογα με την πηγή που νομιμοποιεί τη δύναμη που κατέχει κάποιος και διακρίνουν την εξουσία σε τρεις κατηγορίες: την επίσημη



εξουσία, τη λειτουργική εξουσία και την ανεπίσημη εξουσία. Η **Επίσημη εξουσία** είναι δοτή σε ένα οργανισμό και νομικώς κατοχυρωμένη μέσα από κανόνες και κανονισμούς. Οι υφιστάμενοι, με την ένταξή τους στον οργανισμό, δεσμεύονται ότι θα αποδέχονται τις οδηγίες των προϊσταμένων τους, και θα υπακούουν στις βασικές αρχές που θέτει ο οργανισμός. Η εξουσία αυτή λοιπόν στηρίζεται στην εξ' υπαρχής αποδοχή των κανονισμών και της εξουσίας όπως αυτή ασκείται από τον οργανισμό με την πρόσληψη των υπαλλήλων στον οργανισμό αυτό. Σε ένα σχολείο οι εκπαιδευτικοί διορίζονται και γνωρίζουν εξ' υπαρχής ποια είναι η επίσημη εξουσία, οι κανονισμοί που διέπουν την εργασία τους, ποια είναι τα καθήκοντα και ποιες οι υποχρεώσεις τους. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως ο υπάλληλος, αφού αποδέχεται την πρόσληψή του σε έναν οργανισμό που γνωρίζει ποια είναι η επίσημη εξουσία αυτού του οργανισμού, δεσμεύεται να την υπακούει.

Η **Λειτουργική εξουσία** έχει μία ποικιλία πηγών από τις οποίες προέρχεται, όπως εξουσία που προέρχεται από τις ικανότητες κάποιου καθώς επίσης και από την ίδια την προσωπικότητα. Τα άτομα τα οποία κατέχουν αυτού του είδους την εξουσία έχουν τις γνώσεις και μέσω αυτών των γνώσεών τους καταφέρνουν να ασκούν εξουσία στους υφισταμένους τους διαμέσου των ικανοτήτων και των γνώσεών τους. Στα σχολεία, άτομα με ειδικές γνώσεις σε συγκεκριμένα αντικείμενα ασκούν εξουσία στο προσωπικό του σχολείου. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι σύμβουλοι με εξειδικευμένες γνώσεις σε ειδικά θέματα όπως εκπαιδευτική διοίκηση, ανάπτυξη προγραμμάτων, σύγχρονες τεχνικές διδασκαλίας, κ.ά.

Η **Ανεπίσημη εξουσία** είναι νόμιμη πηγή εξουσίας που προέρχεται από τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ορισμένων ατόμων. Κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ορισμένων ατόμων κερδίζουν τους άλλους και δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα αυτά να ασκήσουν ανεπίσημη εξουσία πάνω στους άλλους στη βάση καθαρά των ανθρώπινων σχέσεων. Άτομα στα σχολεία, απλοί εκπαιδευτικοί μπορούν να ασκούν τη μορφή αυτής της

εξουσίας στη βάση πάντοτε της προσωπικότητάς τους. Συναντούμε λοιπόν στα σχολεία ανθρώπους που αντικαθιστούν τους διευθυντές χωρίς να κατέχουν αυτή την εξουσία ασκώντας έμμεσα διοίκηση τόσο συμβουλευόντας τους προϊσταμένους τους όσο και ασκώντας ανεπίσημη εξουσία.

### Πηγές εξουσίας

Οι French και Raven (1968) αναγνωρίζουν τις εξής πηγές άντλησης εξουσίας που χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (η τυπολογία τους βασίζεται κυρίως στην ανάληψη της δύναμης που προέρχεται από διαπροσωπικές σχέσεις): (α) τη δύναμη που προέρχεται από τη θέση του ηγέτη σε ένα οργανισμό και (β) τη δύναμη που προέρχεται από την προσωπικότητα του ηγέτη.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς, η δύναμη που προέρχεται από τη θέση του ηγέτη στον οργανισμό μπορεί να είναι ανταμειπτική, δύναμη επιβολής ή νόμιμη δύναμη. Η **Ανταμειπτική δύναμη** (reward power), είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τους υφισταμένους του μέσω της ανταμοιβής της επιθυμητής συμπεριφοράς τους. Η αξία αυτού του είδους της δύναμης βρίσκεται στην εθικιστικότητα των αμοιβών και στο βαθμό που ένα άτομο νιώθει ότι έχει τη δύναμη να ελέγξει τις αμοιβές αυτές. Το είδος αυτής της δύναμης προκαλεί θετικά συναισθήματα. Κάποτε όμως, οι αμοιβές εκλαμβάνονται ως μέσο χειραγώγησης και τότε χάνουν την αποτελεσματικότητά τους. Υπόσχεση για προαγωγή ενός εκπαιδευτικού ή η πρόταση για αύξηση του μισθού του μπορεί να θεωρηθεί ως μορφή άσκησης αυτής της δύναμης.

Η **Δύναμη της επιβολής** (coercive power), είναι η ικανότητα του ηγέτη να ελέγξει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του μέσω τιμωριών. Αυτό το είδος της δύναμης εξαρτάται από την αυστηρότητα της ποινής και την πιθανότητα που έχει να αποφευχθεί ή όχι. Το είδος αυτής της δύναμης προκαλεί αρνητικά συναισθήματα και πολλές φορές οδηγεί σε σαμποτάζ, κλοπές, επιθετικότητα, απουσίες, και απεργίες. Η δύναμη αυτή λοιπόν αποκτά ποινική έκφραση. Η τιμωρία ενός δασκάλου επειδή φεύγει συχνά από το

## Harnessing Collective Wisdom and Power to Create the Future

**Alexander N. Christakis, PhD**  
**President, Institute for 21<sup>st</sup> Century Agoras**

### INTRODUCTION

People all over the world aspire to participative democracy. The democratic planning and design of any social system, however, from cities to national health care programs, is threatened by the inability to engage stakeholders in a meaningful and productive *dialogue*.

Dialogue should be distinguished from conversations, discussions, debates, or "electronic" town-hall meetings. Dialogue comes from the Greek word *Dialogos*. *Dia* means "through" and *logos* means "meaning." The definition of dialogue adopted in this article is: the participatory engagement of observers in the creation of meaning, wisdom, and action through communicative interaction.

For thirty-five years I have been collaborating with many other researchers and practitioners, some being members of the Cyprus Academy for Public Administration (CAPA), in designing social systems and addressing complex societal problems, such as education, health care reform, redesigning the drug review process, designing a collaborative action plan for the Ports of Cyprus, and many others. On the basis of this experience, I believe that the use of dialogue for gaining understanding and building a consensus on complex issues among stakeholders necessitates the use of a new "scientific paradigm."

The fundamental point of this article is that there cannot be conscious evolution of humanity without the capacity to excavate through meaningful dialogue the wisdom of the people.

### BACKGROUND

Going back to fifteen years ago, in the Fall of 1992, "Business Week" magazine published an issue on "Reinventing America." In this issue, a "postmodern paradigm" for managers was advocated. One of the most important characteristics of the postmodern paradigm for the 21st century organization was the emphasis it placed on teamwork over individualism. Leading business thinkers and top executives advocated that interdisciplinary teams, by melding the skills, experiences, and insights of several people, could outperform any individual. The quality movement of the 90s, in which teams played a key role, required the setting up of interdisciplinary teams to tackle specific tasks rather than organizing around traditional functions, such as marketing and finance. Major multinational corporations like IBM, General Motors and others, were trying at that time to reinvent themselves and to make a transformation to the postmodern paradigm. In my opinion, a lot of these well-intentioned efforts failed, because the leadership failed to recognize the power of true dialogue when properly utilized, as opposed to superficial discussions.

During the same decade, President Clinton aspired to "reinvent government." He realized the critical role governmental agencies and inter-agency teams must play for the management of complex public policy issues. Editorials appeared constantly in major newspapers in the United States reporting on how difficult it had become to solve acute social problems, such as the deterioration of the inner cities, the health care system and the millions of uninsured or underinsured Americans, and many others. During that decade many editorials call for the

need to improve the quality of the dialogue among the stakeholders in an effort to build consensus. However, again not much was accomplished because of the incapacity of the stakeholders to engage in true dialogue.

All these dramatic failures with the best intentions in management thought and governance style point to the need to implement a new approach. What I think is needed is to "reinvent democracy." The new democracy approach should enable people to engage in true dialogue in the democratic design and management of their complex social systems.

### INTERDISCIPLINARY DIALOGUE

In the early 70's a group of researchers at a prominent research institute observed the deliberations of an interdisciplinary team of managers, political and social scientists, psychologists, architects and engineers working on the design of a hypothetical city of one million people. The researchers recognized that even though the requisite disciplinary expertise was represented at the interdisciplinary team, the experts were not capable of producing a consensus design of the hypothetical city. It became clear to the researchers that the language used to communicate among the members of the interdisciplinary team was inferior to the language used in the deliberations of teams representing a single discipline.

The superiority of the single discipline deliberations was due to the fact that each discipline has scientific terminology and models that are capable of making the verbal communications among experts rigorous and transparent, i.e., a dialogue based on science. During interdisciplinary team meetings, however, the language that was used to communicate across the boundaries of the disciplines was inadequate, because it was not based on any particular scientific discipline. The inability to engage in a *scientifically-based interdisciplinary dialogue* made it impossible for the members of the team to manage the complexity and integrate the diversity of

knowledge-bases from the various disciplines requisite for the design of the hypothetical new city.

It was recognized at that time that participation in an interdisciplinary dialogue by the representatives of the various disciplines, although necessary, was not sufficient. What was needed was to provide the necessary methodological aids to the members of the interdisciplinary team so that they can engage in true dialogue across different disciplinary boundaries, just as they can do in their own individual discipline.

These findings triggered the emergence of a new scientific paradigm called Structured Design Process (SDP). The principal utility of the SDP paradigm is that it enables people from all walks of life to participate in finding solutions to complex problems affecting the quality of their lives, independent of their discipline, experience or educational background. It also leads to cooperation with the other members of a particular organization. It does so by excavating the "wisdom of the people." After thirty-five years of research, development, and testing, in a variety of complex situations, both in private companies and government agencies, it has been demonstrated that the paradigm represents a "reinventing of democracy" through true dialogue.

### CONSTRUCTION OF OBSERVATIONS

The SDP paradigm is founded on the science of dialogic design, which is drastically different from traditional sciences such as physics, biology, chemistry, and even sociology. The science of dialogic design has been developed with the intent to enable people from all walks of life to construct high quality observations affecting their lives. The science is based on three very simple and obvious axioms relevant to the situation we are confronting in the Information Age. These are:

- 1) We live in a world that is very complex; no observer has the capacity to understand and deal with everything about anything.

Most of us feel the need to collaborate with other observers.

- 2) Because of our short term memory, we all have limitations in terms of our capacity to process information. For example, we all can remember our telephone numbers but do not remember our credit card numbers.
- 3) In order to make judgments about the relative importance of anything, we need to compare it with similar things, like apples with apples and oranges with oranges.

These three axioms are the foundation for the architecture of the Structured Design Process (SDP) dialogue approach.

#### **THE SIX DIALOGUE LAWS IDENTIFIED BY SYSTEMS SCIENTISTS OVER THE LAST FIVE DECADES**

- Ashby's Law of Requisite Variety (Ashby, 1958);
- Miller's Law of Requisite Parsimony (Miller, 1956);
- Boulding's Law of Requisite Saliency (Boulding, 1966);
- Peirce's Law of Requisite Meaning (Turrisi, 1997);
- Tsivacou's Law of Requisite Autonomy (Tsivacou, 1997);
- Dye's Law of the Requisite Evolution of Observations (Dye, 2001).

The Law of Requisite Variety (Ashby, 1958) asserts that a design must possess an amount of variety that is at least equal to the variety of the problem situation. It implies that an individual or a group engaged in designing a solution to a complex problem situation can gain control over a design only by making appropriate specifications in all the dimensions of the design. One way to violate this Law is not to ensure that all the relevant observers have been asked to participate in the dialogue so that they can articulate their observations.

The Law of Requisite Parsimony recognizes the cognitive limitations in terms of short-

term memory, and asserts that during a dialogue human beings can only deal simultaneously with between five and nine observations at one time (Miller, 1956). In other words, however complex a design situation may be, the design dialogue should not require the designers to deal with more than nine concepts simultaneously, and usually should involve fewer. Parsimony should be invoked in design situations in order to make sure that the dialogue does not inherently try to force people to make judgments that exceed their short term cognitive capacities, or overburden their physiology.

Requisite Saliency, or importance of an observation relative to others, can only be brought into play as a useful concept when designers are dealing with sets of similar observations. Being fundamentally important in making comparisons, saliency can be a very valuable concept in simplifying design choices, for example in designers constructing alternative action scenarios from a set of action options. The impact of ignoring relative saliency is usually low productivity (Boulding, 1966) resulting from a sequence of choices that do not make maximum use of the knowledge available to the designers.

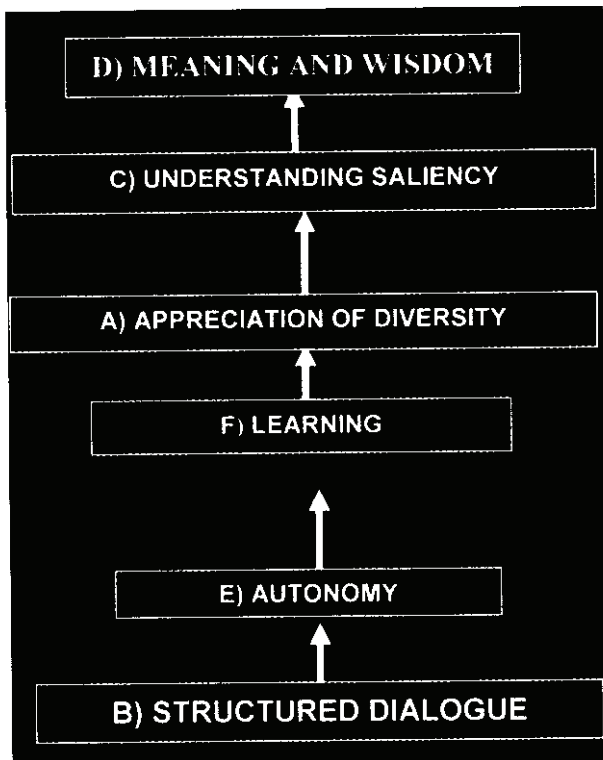
Requisite Meaning asserts that it is essential that the observations of the designing stakeholders be excavated through disciplined inquiry into the relational structure amongst observations. During the SDP dialogue, the relational inquiry among observations is conducted in such a way so that the cognitive capacity of designers to process knowledge and meaning is not violated, i.e., The Law of Requisite Parsimony is honored. The designers are enabled through dialogue to construct collaboratively graphic models of their knowledge and experience by exploring relationships of affinity, difference, influence, priority and temporality among their observations. (Warfield and Christakis, 1987)

Tsivacou's Law (Tsivacou, 1997) of Requisite Autonomy of Distinction-making,

advances a scheme of inquiry, which she calls communicative distinctions. The distinctions are responsible for the emergence of power as well as rationality and organizational culture. During distinction making, designers explain their experience "in the praxis of living." Their explanations are distinctions because they represent selections from alternative explanatory paths. These explanations, when internalized by the other designers, enable the group to iteratively converge on a plausible design of the situation.

For the power of distinction making to be equitably distributed among the designers, the autonomy of individual designers must be ensured during the construction of observations, and monopolies on distinction making prohibited. The designers eventually produce a consensual linguistic domain by means of communicative interactions and iterations.

**A TREE OF MEANING**



The interpretation of the Tree implies that in order to produce meaning and wisdom through dialogue, namely Principle # D at the top of the Tree, we must ensure that all the principles appearing along the trunk of the

Tree are enforced. Principle # B, Structured Dialogue or the Law of Requisite Parsimony, is the most influential principle because it is located at the root of the Tree. On the other hand, Principle # D, Meaning and Wisdom, is the least influential, even though it is the most important and desirable outcome from the conduct of dialogue.

This simple example makes it clear that a very important idea, such as "meaning and wisdom" is not necessarily influential, when a system of ideas is constructed by exploring and mapping a relationship among the ideas, like the tree of meaning shown above. Furthermore, the prerequisite to the accomplishment of important ideas or ideals is the requirement to enable the stakeholders by means of true dialogue to discover and agree on the influential ideas, and then to empower them to implement those fundamental ideas in the spirit of a collaborative leadership model (Magliocca, Christakis, 2001). The discovery of the roots of the tree of meaning by the collaborative engagement of the stakeholders avoids the pitfalls of acting on the "erroneous priorities effect". Such a discovery, however, cannot be accomplished without a systemic and systematic exploration of the interdependencies among the observations. This is the essence and challenge of reinventing and applying the new democracy paradigm.

**DYE'S EVOLUTION OF OBSERVATIONS LAW**

In 1997, a group of researchers discovered an empirically substantiated law, which represents a significant improvement when compared to earlier efforts to describe this phenomenon (Kapelouzos, 1989; Warfield and Staley 1996). The researchers selected as the object of analysis the observations made by stakeholders during structured dialogues that took place in 50 applications of the SDP paradigm over a period of 7 years. They analyzed all the available data on "relative importance voting" by stakeholders, and compared these preferences to results obtained when the stakeholders were

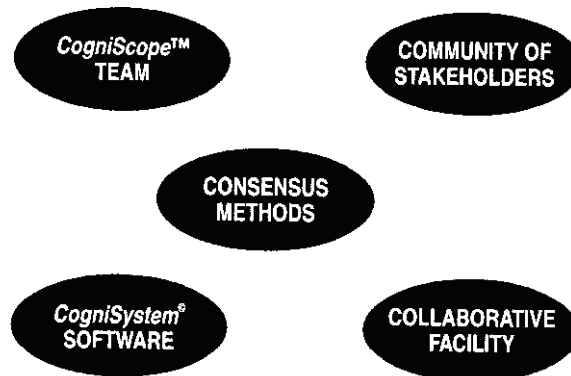
engaged in "influence voting" among pairs of observations. This law has been called "Requisite Evolution of Observations" (Dye and Conaway, 1999). This Law states:

*Whenever observations made by stakeholders in the context of a complex designing situation are interdependent, assigning priorities for action on the basis of aggregating individual stakeholder "importance voting" leads to the erroneous priorities effect and to ineffective actions. The effective priorities for action emerge after an evolutionary inquiry of the interdependencies among the observations through a dialogue focusing on "influence voting."*

#### DESIGNING PHASE OF SDP

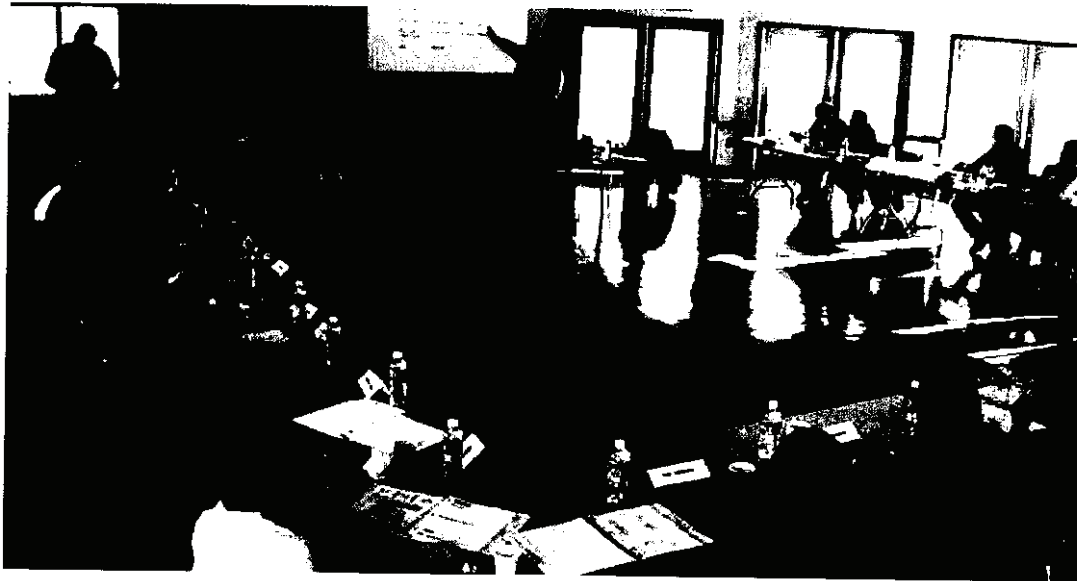
During the interactive designing phase of the SDP the five components that become important are: (1) The Inquiry Design and Facilitation Team, (2) The representatives of the designing community of stakeholders, (3) The computer-aided Group Design & Decision Support System, (4) The six Consensus Methods and (5) The Collaborative Facility. These five components are shown in Figure 1 below as an interlinked system:

Figure 1: Components of SDP Operational in Designing Phase



An application of SDP is launched with the Inquiry Design and Facilitation Team gathering intelligence through a review of extant literature and interviews. This knowledge base is documented and distributed to the participants as a White Paper. At the face-to-face interaction the stakeholders/designers are asked first to address "What should we do?" In response to this question the designers generate a set of observations relevant to the situation. They are asked to clarify their contributions through focused and open dialogue. The Facilitation team protects the authenticity and autonomy of every observer during the clarification of meaning. Then the group





inductively explores themes, and abductively discerns the most salient observations in the problematic situation, or what we have called a "Problematique" in the early stages of the Club of Rome Initiative on the Predicament of Mankind (Christakis, 1988, 2005).

The context of the next stage of dialogue shifts to "How can we do what we should do?" The participating designers generate and clarify action options for addressing the Problematique. Designers develop affinity clusters by exploring the relations of similarity among pairs of options, and proceed to select those options that are the most important to them to consider. The most important options are superimposed onto the Problematique, thus demonstrating their potential leverage on the resolution of the problematic situation.

Designers construct alternative scenarios by focusing on the question "Which are the preferred action options and Why?" They usually work in small teams to identify key options within each of the affinity clusters. Each small team presents their action scenario and its rationale in a plenary session. During the plenary session the designers converge on a "consensus action scenario." The Facilitation team ensures that Requisite Saliency is not violated during the construction of the consensus action scenario.

Finally the designers answer "When will we do what we can do and who will do it?"

completing the design of a Collaborative Action Plan for making progress.

## CONCLUSIONS

The inevitability of globalization, and its adverse impact on the practice of participative democracy by people all over the world, does not preclude us from taking steps toward consciously guiding its course. It is our responsibility to shape this evolutionary process so that all people on the planet may benefit. Democracy is seen as the most practical way toward this ideal, a return to the experience of the *Agora*, where people from all walks of life have the opportunity to shape the issues of governance pertinent to them.

The agoras were the vital centers of the Greek cities. Their outdoor markets and convention halls where gossip mixed with politics. The agora of Athens was the birthplace of democracy. Here the town's citizens discussed pressing issues and made decisions on the basis of popular vote.

However, it is not enough to only bestow the responsibility of citizenship upon those who were granted such a privilege in The Athenian Republic. Our modern agoras must also include women and those who were relegated to the slave class. We must not return to the ancient agora but bring it forward with the benefit of our current wisdom and experience.

Western people must clarify and stay true, in word and deed, to the core values of democracy. These values must be clarified not only to consciously live by them, but also in order to be prepared to engage in cross-cultural boundary-spanning dialogue with people from different parts of the world. In addition, the public discourse on democracy must be extended so that it again becomes a living system of ideals and not something of the past to be sanctimoniously worshipped. Above all, democracy must grant power, not only to the expert, but return ownership of the larger system to the common person. This discourse must return to people's neighborhoods, communities, and other spheres of influence.

For the past thirty-five years, the SDP dialogue approach has been developed in order to facilitate the kind of true dialogue necessary to bring democracy back to people from all walks of life. It does so because it encourages respectful listening, authentic expression of individual observations, and the opportunity for participants to explain the meaning of observations, thus creating a linguistic and semantic web among participating designers. Its technological support also has the advantage of allowing designers to effectively deal with the complexity of today's confounding issues.

Finally, I would like to close my article, by quoting the answer I gave to a question posed to me by a Greek newspaperman a few years ago, when I was president of the International Society for the Systems Science, and chairman of a conference organized in the island of Crete, Greece:

Question: Do you think it is really possible to practice participative democracy?

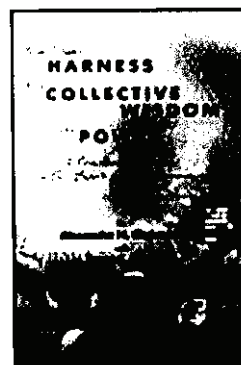
*Actually I think that participative democracy is the only viable strategy for the sustainability of humankind. It sounds very idealistic, but in essence it is very pragmatic. Those organizations, nations, and societies that are not capable to engage their citizens in a true democratic dialogue will not survive in the long run,*

*even if they are very rich in terms of natural resources. We are all as human beings yearning for our voices to be heard, even from early childhood. For example, I have been collaborating for over 15 years with Native Americans in the USA, whose languages and voices have not been heard by the dominators for over 200 hundred years. Together we have developed an approach to practicing participative democracy, which we have called "Wisdom of the People Forum." We have coined a new Greek word DEMOSOPHIA for community wisdom. We will have in the Crete conference about 15 representatives of indigenous people from around the world participating in such a Forum. The focal point of their dialogue is how they can sustain indigeneity as a viable worldview in the context of globalization. During the Forum they will experience true dialogue and will collaborate in designing an action plan for the future of indigenous people. The DEMOSOPHIA approach has helped indigenous people to rediscover their traditional cultural values, which were lost because of the forces of colonization in the 19<sup>th</sup> Century. I am afraid that the forces of globalization represent a similar threat in the 21<sup>st</sup> Century for humanity unless we can democratize globalization by the practice of DEMOSOPHIA.*

August 2006

Περισσότερες πληροφορίες σχετικές με το άρθρο μπορείτε να βρείτε

- στο βιβλίο του κου Αλέξανδρου Χριστάκη:



People Harness Their Collective Wisdom and Power to Construct the Future in CO-Laboratories of Democracy  
Alexander N. Christakis/Hardcover/  
Information Age Publishing/February 2006  
- και στην ιστοσελίδα:  
[www.globalagoras.org](http://www.globalagoras.org)



## Ευρωπαϊκή Στρατηγική για τη Δημόσια Διοίκηση -Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην κοινωνία της πληροφορίας

**Νίκος Γ. Γεωργαράκης**  
**Ερευνητής**  
**Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών**

**Τ**ις τελευταίες δεκαετίες, οργανωτικές μεταβολές, λειτουργικός ανασχεδιασμός των υπηρεσιών και χρήση των νέων τεχνολογιών διαμορφώνουν ένα νέο διοικητικό περιβάλλον. Δημιουργούν νέες ανάγκες. Διαμορφώνουν νέες προοπτικές. Έχει ήδη αναπτυχθεί ένας πλούσιος προβληματισμός που περιγράφει και αναδεικνύει όλες εκείνες τις παραμέτρους που ανασυνθέτουν την παράσταση της διοίκησης που οικοδομούμε για τα χρόνια που έρχονται.

Όλο και περισσότερο κατανοούμε ότι για να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις και να ανταποκριθεί η διοίκηση στις νέες απαιτήσεις δεν αρκεί απλώς να σχεδιάζονται και να τίθενται σε εφαρμογή νέες δομές και νέες διαδικασίες. Δεν μπορεί να αναβαθμισθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη, να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της δημόσιας υπηρεσίας, χωρίς τη διαμόρφωση του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς την προσαρμογή του στις νέες απαιτήσεις μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση.

Για να το διατυπώσω με άλλα λόγια, ο βαθμός επιτυχίας των πολιτικών για τη μεταρρύθμιση του Κράτους είναι συνάρτηση του βαθμού στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό στη δημόσια διοίκηση

- έχει κατανοήσει την αναγκαιότητα των αλλαγών και
- έχει προετοιμαστεί ώστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει αυτές τις αλλαγές.

Η προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις δεν είναι απλά θέμα τεχνικό. Πρόκειται μάλλον για ένα ζήτημα που αναδεικνύει την ανάγκη για ριζική αλλαγή της κουλτούρας, των νοοτροπιών και αντιλήψεων που διαπερνούν τις πολιτικές και τις πρακτικές των δημοσίων υπηρεσιών.

### *1. Η Διοίκηση με ενσωματωμένη τη μαθησιακή ικανότητα στην Κοινωνία της Πληροφορίας*

Τόσο στις εθνικές πολιτικές όσο και στην πολιτική που χαράσσεται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η κοινωνία της γνώσης και η δια βίου εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται ως καθοριστικές παράμετροι της Κοινωνίας της Πληροφορίας.

Είναι κοινή αντίληψη ότι στην Κοινωνία της Πληροφορίας οι οικονομίες είναι "εντάσεως γνώσεως" και όχι "εντάσεως εργασίας". Αναγνωρίζεται δηλαδή ότι, όλο και περισσότερο, τα απρόβλεπτα, διευρυμένα και πολλαπλά φορές αντιφατικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες κυβερνήσεις, απαιτούν δημόσιες υπηρεσίες ικανές να σχεδιάζουν και να λειτουργούν επιχειρησιακά. Διοικήσεις δηλαδή που είναι σε θέση, όχι μόνο να αναλύουν γρήγορα και να αντιδρούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις, αλλά κυρίως να σχεδιάζουν καινοτόμες δημόσιες πολιτικές. Οι διοικήσεις αυτές χρειάζονται **ενσωματωμένη μαθησιακή ικανότητα** στο διοικητικό τους σύστημα. Απαιτούν ανθρώπινο δυναμικό ικανό να μαθαίνει γρήγορα και συνεχώς, με ανεπτυγμένη κριτική και δημιουργική σκέψη, με επικοινωνιακή ικανότητα και ευελιξία. Με τη συνεχιζόμενη και τη δια βίου μάθηση, απαντάμε στις προκλήσεις της κοινωνίας της γνώσης και αξιοποιούμε ίσως το πλέον αποτελεσματικό εργαλείο για το κλείσιμο του χάσματος ανάμεσα στις διαφορετικές ταχύτητες προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι ανάγκη και προϋπόθεση πλέον να ανοίξουν οι διοικήσεις και να αναπτύξουν συνεργασίες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι πρέπει:

- να αναπτύσσουμε, να καλλιεργούμε την επιθυμία για όλο και περισσότερη γνώση,



- να προωθούμε και να διασφαλίζουμε τη χρήση των νέων τεχνολογιών από όλους,
- να σχεδιάζουμε διαφοροποιημένες διαδρομές εκπαίδευσης για όλους, ανάλογα με τις ανάγκες του καθενός.

Η εκπαίδευση αυτή του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να απαντά στους παρακάτω στόχους:

- στον αναπροσανατολισμό της διοικητικής κουβιτούρας προς μια διοίκηση αποτελεσμάτων,
- στην ανάπτυξη δεξιοτήτων στρατηγικού σχεδιασμού και σχεδιασμού δημοσίων πολιτικών διαφοροποιημένων κατά επίπεδο διοίκησης,
- στον προσανατολισμό της διοίκησης με στόχους που προϋποθέτει τη μέτρηση των αποτελεσμάτων βάσει δεικτών,
- στην ανάπτυξη της ικανότητας να διαμορφώνονται και λειτουργούν διοικητικά δίκτυα και δίκτυα διακυβέρνησης,
- στην ανάπτυξη της ικανότητας για εργασία σε αυτοματοποιημένο περιβάλλον σε τρεις κατευθύνσεις: επεξεργασία και αξιοποίηση δεδομένων, ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία, επικοινωνία με το κοινό.

## **2. Άξονες στρατηγικής για μια ευρωπαϊκή πολιτική για την εκπαίδευση στη Δημόσια Υπηρεσία**

Ήδη από το 1995, με τη Λευκή Βίβλο για την Εκπαίδευση και Κατάρτιση, με τίτλο «Προς

την Κοινωνία της Μάθησης» στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν τεθεί τα θεμέλια για την ανάπτυξη της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την εκπαίδευση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού. Μετά μάλιστα τη Συνθήκη του Άμστερνταμ και κυρίως το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Λισσαβόνα (2000) και τη Feira, έχει δοθεί νέα ώθηση σε αυτή την στρατηγική, αφού αναγνωρίστηκε με σαφήνεια ότι η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη σε όλη την Ένωση συνδέεται άμεσα με τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών. Το Συμβούλιο αναγνώρισε το ρόλο της Εκπαίδευσης στην κοινωνία της γνώσης και τόνισε τη σημασία της ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning). Αποδέχθηκε μάλιστα ότι δεν μπορεί να θεμελιωθεί, αναπτυχθεί και λειτουργήσει η e-διακυβέρνηση σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο χωρίς την επαναστατική αλλαγή στις νοοτροπίες και τις δεξιότητες των ανθρώπων.

Προς το σκοπό αυτό, οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να διαμορφώσουν τη νέα στρατηγική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τη θεμελίωση αποτελεσματικών πολιτικών για την εκπαίδευση βασισμένες σε έξι βασικούς άξονες που έχουν διατυπωθεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

### **α. Νέες δεξιότητες για όλους**

Να διασφαλίζεται η συνεχής πρόσβαση στη μάθηση εφοδιάζοντας το στελεχειακό δυναμικό με νέες, επικαιροποιημένες δεξιότητες ώστε να επιτυγχάνεται η διαρκής συμμετοχή του στη δυναμική ανάπτυξη των διοικήσεων.

**β. Επένδυση στον άνθρωπο**

Όσο περισσότερο αυξάνεται το επίπεδο των επενδύσεων στους ανθρώπινους πόρους, τόσο δίνεται μεγαλύτερη προτεραιότητα στο πιο δυναμικό κομμάτι των διοικήσεων, που είναι τα στελέχη.

**γ. Καινοτόμες πρωτοβουλίες στη διδασκαλία και τη μάθηση**

Πρέπει να υιοθετηθούν και αναπτυχθούν αποτελεσματικές μέθοδοι διδασκαλίας και μάθησης. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η τηλεεκπαίδευση, επιτρέπει να αναπτυχθούν τρόποι εκπαίδευσης προσαρμοσμένοι στις απαιτήσεις κάθε υπαλλήλου.

**δ. Πιστοποίηση της μάθησης**

Πρέπει να θεσπιστούν τρόποι που να βεβαιώνουν τη συμμετοχή και θα καταγράφουν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης-κατάρτισης.

Πρέπει να κατανοήσουμε τη συμβολή και να αναγνωρίσουμε τα σημαντικά αποτελέσματα που προσφέρει για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού η άτυπη εκπαίδευση. Η κατάρτιση δεν μπορεί να θεωρείται περιττή πολυτέλεια. Είναι αδήριτη ανάγκη για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, για κάθε υπηρεσία ξεχωριστά, για τη διοίκηση στο σύνολό της.

**ε. Εντοπισμός των αναγκών και προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών σε κάθε στέλεχος, σε κάθε δημόσια υπηρεσία**

Πρέπει να διευκολυνθεί η πρόσβαση όλων σε υψηλού επιπέδου ενημέρωση, να σχεδιαστούν και να παρέχονται αξιόπιστες συμβουλευτικές υπηρεσίες για τις ευκαιρίες εκπαίδευσης-κατάρτισης που προσφέρονται σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, με τη δημιουργία βάσεων δεδομένων και την ανταλλαγή σχετικών πληροφοριών.

**στ. Η εκπαίδευση πιο κοντά στον ενδιαφερόμενο**

Να προσφέρουμε εκπαίδευση προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες απαιτήσεις και όσο πιο κοντά γίνεται στον εκπαιδευόμενο, στο χώρο εργασίας του, ακόμα και στο σπίτι του. Η τεχνολογία το επιτρέπει. Αρκεί να σχεδιαστεί στρατηγική και δράσεις που να έχουν πολλαπλάσια αποτελέσματα στη δημόσια Υπηρεσία.

Αυτή η στρατηγική επιβάλλει την ανατροπή της παραδοσιακής αντίληψης για τη διοίκηση και την εκπαίδευση. Επιβάλλει να σχεδιαστούν δομές και λειτουργίες στο εσωτερικό της διοίκησης αλλά και νέοι δίαυλοι επικοινωνίας της διοίκησης με την κοινωνία, που να δημιουργούν τις προϋποθέσεις ώστε να διευκολύνεται η διακίνηση των πληροφοριών.

Οι διαπιστώσεις αυτές αναδεικνύουν την ανάγκη να σχεδιαστεί και να αναπτυχθεί σε κάθε χώρα σε όλη την Ένωση, η στρατηγική εκείνη που αναδεικνύει τις δράσεις ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια υπηρεσία ως κεντρικό πυρήνα της πολιτικής και διασφαλίζει την προσαρμογή του στις νέες απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

Χωρίς αμφιβολία, οι πολιτικές για την εκπαίδευση δεν συνιστούν πανάκεια για να απαλειφθούν όλες οι ανεπάρκειες και να προσεγγισθούν όλες οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν όλες οι διοικήσεις στην Ένωση. Με ασφάλεια, όμως, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η πρόβλεψη, ο σχεδιασμός και η παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης καθ'όλη την υπηρεσιακή πορεία των στελεχών στη δημόσια υπηρεσία, είναι όρος sine qua non για την ανανέωση του μοντέλου διοίκησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

## Το Τέταρτο Συνέδριο Ποιότητας για τις Διοικήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σώτος Σιακίδης  
Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', Κ.Α.Δ.Δ

**Μ**ε γενικό θεματικό άξονα την "Οικοδόμηση Αδιάπτωτης Ποιότητας" (Building Sustainable Quality) πραγματοποιήθηκε στην πόλη Τάμπερε της Φινλανδίας το Τέταρτο Συνέδριο Ποιότητας για τις δημόσιες διοικήσεις των χωρών-μελών, καθώς και της Επιτροπής, της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το Πρώτο Συνέδριο Ποιότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης είχε γίνει στη Λισσαβόνα την άνοιξη του 2000, επί Πορτογαλικής Προεδρίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μετά από απόφαση, το 1998, των Υπουργών-υπεύθυνων για τη Δημόσια Διοίκηση να αναπτυχθούν νέοι τρόποι αμοιβαίας πληροφόρησης και ανταλλαγής εμπειριών, γνώσεων και διδαγμάτων μεταξύ των χωρών-μελών για το κεφαλαίωδες ζήτημα της βελτίωσης της ποιότητας στον δημόσιο τομέα. Μετά την επιτυχία του πρώτου εκείνου Συνεδρίου, που είχε ως κύριο θέμα την "Παρουσίαση Βέλτιστων Πρακτικών" στη δημόσια διοίκηση (Sharing Best Practices) αποφασίστηκε τα Συνέδρια Ποιότητας να γίνουν διετής θεσμός.

Το Δεύτερο Συνέδριο πραγματοποιήθηκε στην Κοπεγχάγη τον Οκτώβριο του 2002, επί Δανικής Προεδρίας, με γενικό θέμα "Καινοτομία, Αλληλεγγύη, Συνεταιρισμός" (Innovation, Change, Partnership) και το Τρίτο στο Ρόττερνταμ τον Σεπτέμβριο του 2004, επί Ολλανδικής Προεδρίας, με κύριο θεματικό άξονα την "Ενεργοποίηση Ευκαιριών" (Making Opportunities Work).

Το πρόσφατο Τέταρτο Συνέδριο, στο εντυπωσιακό Συνεδριακό Κέντρο του Τάμπερε, ήταν ένα πραγματικό τριήμερο πανηγύρι δημιουργικής συζήτησης, προβληματισμού και δικτύωσης ανάμεσα σε 1.100 περίπου συνέδρους - μια μοναδική εμπειρία

για όσους πήραμε μέρος. Οι εργασίες διαπνέονταν από μια έντονη έγνοια και δέσμευση εκ μέρους των συμμετεχόντων για συνεχή ποιοτική ανάπτυξη των οργανισμών τους και της δημόσιας διοίκησης εν γένει.

Συμμετείχαν στελέχη όλων των επιπέδων, από όλες τις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, καθώς και από χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης που επιθυμούν να μοιραστούν εμπειρίες και διδάγματα με τις Ευρωπαϊκές διοικήσεις (π.χ. Ρωσία, Κίνα, Νότια Κορέα).

Κύριοι τομείς ενδιαφέροντος του Συνεδρίου - υποθέματα του γενικού θεματικού άξονα "Οικοδόμηση Αδιάπτωτης Ποιότητας" - ήταν τα εξής:

- α) Στρατηγική: Υλοποιώντας τη Στρατηγική - από το όραμα στην πράξη.
- β) Πολίτες: Καλλιεργώντας την Ανταποκριτικότητα - από την αυτοτέλεια της διοίκησης στη διάδραση με τους πολίτες.
- γ) Απόδοση: Διασφαλίζοντας την Παραγωγικότητα - από τα λόγια στα πραγματικά αποτελέσματα.
- δ) Γνώση: Διαχείριση της Γνώσης - από τους φακέλους στην έμπρακτη μάθηση.

Στο Συνέδριο παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν σε εργαστήρια δεκάδες περιπτώσεις βέλτιστων πρακτικών από τις υπηρεσίες όλων των χωρών-μελών, καθώς και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (78 για την ακρίβεια), και διοργανώθηκαν αρκετές ανοικτές συζητήσεις σε επιλεγμένα θέματα υπό την καθοδήγηση πάνελ ειδικών ("Agoras": "Αγορές" με την αρχαία ελληνική έννοια του όρου). Πραγματοποιήθηκε επίσης αριθμός παρουσιά-

σεων στην ολιγομέλεια (σε μεγάλο αμφιθέατρο) με επίλεκτους ομιλητές από τον διεθνή πολιτικό, ακαδημαϊκό, επιχειρηματικό και διοικητικό χώρο.

Καθ' όλη τη διάρκεια του Συνεδρίου λειτούργησε και Έκθεση με περίπτερα από διάφορες δημόσιες διοικήσεις και συναφείς οργανισμούς (μεταξύ των οποίων και η κυπριακή δημόσια υπηρεσία) στα οποία αντιπροσωπείες παρείχαν πληροφόρηση, σε προφορική, έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, για σύγχρονες διοικητικές πρακτικές και καινοτομικές πρωτοβουλίες στους οργανισμούς τους.

Σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο λειτούργησε επίσης, καθ' όλη τη διάρκεια του Συνεδρίου, το Κέντρο για το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF Centre) το οποίο αφιερώθηκε εξ ολοκλήρου στο μοντέλο ποιότητας των διοικήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, CAF (Common Assessment Framework – Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης). Στο CAF Centre πρωτοπαρουσιάστηκαν επίσημα και συζητήθηκαν αλληλαγές που έχουν εισαχθεί στο μοντέλο και θα ισχύουν από φέτος (CAF 2006). Συζητήθηκαν επίσης και ορισμένες περιπτώσεις εφαρμογής της προηγούμενης του εκδοχής (CAF 2002). Ιδιαίτερα αξιοσημείωτη είναι η περίπτωση της Κίνας όπου, μετά από εκπαίδευση, από Ευρωπαίους ειδικούς, 300 στελεχών της κινέζικης δημόσιας διοίκησης – οι οποίοι με τη σειρά τους θα εκπαιδεύουν χιλιάδες άλλους συναδέλφους τους – προωθείται η μαζική εφαρμογή στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας μιας ειδικά προσαρμοσμένης στις συνθήκες της Κίνας εκδοχής του CAF.

Ως γνωστόν, το ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας CAF – στη βάση σχετικής απόφασης του Υπουργικού Συμβουλίου – προωθείται και στην Κύπρο, όπου αριθμός οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας και της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει ήδη προχωρήσει στην πρώτη εφαρμογή. Η περίπτωση μάλιστα μιας από τις εφαρμογές αυτές – εκείνη των Οδοντιατρικών Υπηρεσιών – ήταν μια από τις τρεις Βέλτιστες Πρακτικές που παρουσιάστηκαν εκ μέρους της Κύπρου μετά από σχετική διαδικασία επιλογής.

Δεύτερη βέλτιστη πρακτική από την Κύπρο ήταν η περίπτωση του Συμβουλευτικού

Κέντρου για τον Ποιότητα του Δήμου Στροβόλου, και τρίτη η περίπτωση του Συστήματος Ποιοτικής Εξυπηρέτησης της ΑΗΚ. Από την Κύπρο συμμετείχαν συνολικά 9 στελέχη – μια μάλλον χαμηλή αντιπροσώπηση, με συνεπακόλουθα περιορισμένες δυνατότητες κυπριακής συμβολής στο Συνέδριο καθώς και άντλησης από αυτό μάθησης προς όφελος της κυπριακής δημόσιας διοίκησης.

Η καταληκτική δραστηριότητα του Συνεδρίου ήταν η παρουσίαση στην ολιγομέλεια μιας σύνοψης συμπερασμάτων που συντάχθηκε από τριμελή ομάδα Επιστημονικών Συνεργατών του Συνεδρίου. Αξίζει να παραθέσουμε μερικά από αυτά τα συμπεράσματα.

- *“Οι μεταρρυθμίσεις χρειάζονται πολύ χρόνο. Γι' αυτό, είναι συχνά δύσκολο να προσαρμοστούν στους βραχυπρόθεσμους χρονικούς ορίζοντες της πολιτικής”.*

- *“Οι μέτοχοι\* πρέπει να εμπλέκονται από τα πρώτα στάδια [του σχεδιασμού δημόσιων πολιτικών και έργων] – ο σχεδιασμός δεν θα πρέπει να γίνεται από μια ελίτ και να παραδίδεται μετά στους υπολοίπους”.*

- *“Όσο καλύτερα και αν είναι οι ιδέες κάποιου, είναι πάντοτε φρόνιμο να ψάχνουμε και για άλλες λύσεις τόσο εντός του δικού μας τομέα και της δικής μας χώρας, όσο και εκτός”.*

- *“Η διερεύνηση των απόψεων που έχουν για τις υπηρεσίες οι ίδιοι οι χρήστες τους είναι τώρα απαραίτητο στοιχείο στη μέτρηση της ποιότητας”.*

- *“Τα αποτελέσματα προκύπτουν από συνεταιρισμό, γι' αυτό απαιτούν αξιολόγηση από όλους τους μετόχους”.*

- *“Το να εμπλέκονται οι μέτοχοι σε επιθεωρήσεις και αξιολογήσεις απόδοσης υπηρεσιών γίνεται όλο και πιο συνηθισμένο φαινόμενο (π.χ. επιθεωρήσεις με τη συμμετοχή και χρηστών, και αξιολογήσεις από πολίτες, συμπεριλαμβανομένων και αξιολογήσεων σε θέματα διαφθοράς)”.*

**\*Σημείωση:** Ο όρος “μέτοχοι” αντιστοιχεί στον αγγλικό όρο “stakeholders”: οι εμπλεκόμενοι, όσοι έχουν συμφέρον ή ενδιαφέρον,

όσοι επηρεάζουν ή επηρεάζονται. Τέτοιοι μπορεί να είναι, εκτός των οργανισμών της κεντρικής, περιφερειακής και τοπικής διοίκησης, οι πολίτες/δημότες, μη κυβερνητικοί οργανισμοί (ΜΚΟ)/οργανώσεις πολιτών ή δημοτών, ιδιωτικοί οργανισμοί, ακαδημαϊκά ιδρύματα, κ.ά.

*“Πώς συνδέονται τα τέσσερα υποθέματα για την οικοδόμηση αδιάπτωτης ποιότητας:*

- **Στρατηγική:** Πρέπει να διαμορφώνεται με τη συμμετοχή των μετόχων.
- **Απόδοση:** Καίρια μέτρα και κριτήρια επάρκειας πρέπει να επιλέγονται και να καθορίζονται με τη συμβολή των μετόχων.
- **Πολίτες:** Είναι απαραίτητοι και στα τέσσερα στάδια – τον συνεταιρικό σχεδιασμό, τη συνεταιρική λήψη αποφάσεων, τη συνεταιρική παραγωγή, τη συνεταιρική αξιολόγηση.
- **Γνώση:** Σπάνια είναι εξ ολοκλήρου ενδο-οργανωσιακή. Η οικοδόμηση της γνώσης απαιτεί τη συμμετοχή των πολιτών και των άλλων μετόχων”.

Μια από τις πιο αξιομνημόνευτες δηλώσεις

του Συνεδρίου ήταν η ακόλουθη, από ομιλητή ενώπιον της ολομέλειας:

*“Τότε μόνο θα μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση μας είναι ποιοτική, όταν εμείς οι ίδιοι οι λειτουργοί της διοίκησης, όταν απευθυνόμαστε στη διοίκηση ως πολίτες για να εξυπηρετηθούμε, δεν θα αισθανόμαστε την ανάγκη να χρησιμοποιούμε τις γνωριμίες και διασυνδέσεις που διαθέτουμε – δεν θα “βάζουμε μέσα” – για να προωθήσουμε τις υποθέσεις μας”.*

Το επόμενο Συνέδριο Ποιότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 5<sup>ο</sup> στη σειρά, θα γίνει το 2008 στο Παρίσι, με γενικό θεματικό άξονα “Ο Πολίτης και η Ποιότητα”.

Για περισσότερες πληροφορίες για το 4<sup>ο</sup> Συνέδριο Ποιότητας (περιλαμβανομένου και πλούσιου υλικού για τις παρουσιάσεις που έγιναν σε αυτό) αλλιά και για τα άλλα Συνέδρια Ποιότητας, μπορείτε να επισκεφθείτε την ιστοσελίδα [www.4qconference.org](http://www.4qconference.org)



## Συμμετοχή των Οδοντιατρικών Υπηρεσιών στο Τέταρτο Συνέδριο Ποιότητας για τις Δημόσιες Διοικήσεις των χωρών-μελών της Ε.Ε.-Tampere Φινλανδία, 27-29 Σεπτεμβρίου 2006

**Περσεφόνη Λάμπρου-Χριστοδούλου**  
Οδοντιατρική Λειτουργός Α' Τάξης  
Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας

**Π**ραγματοποιήθηκε στις 27-29 Σεπτεμβρίου 2006 στο Tampere της Φινλανδίας το 4<sup>ο</sup> Συνέδριο Ποιότητας για τις Δημόσιες Διοικήσεις των χωρών-μελών της Ε.Ε.

Στο συνέδριο παρουσιάστηκαν μεταξύ άλλων 78 βέλτιστες πρακτικές. Οι Οδοντιατρικές Υπηρεσίες ήταν ένα από τα τρία Τμήματα του Κυπριακού Δημόσιου και Ημικρατικού Τομέα που παρουσίασαν τη δική τους πρωτοβουλία (οι υπόλοιπες δύο ήταν η Αρχή Ηλεκτρισμού και ο Δήμος Στροβόλου).

Πιο κάτω παρατίθεται αναλυτικά η πρωτοβουλία των Οδοντιατρικών Υπηρεσιών:

- Συνοπτικός τίτλος της βέλτιστης διοικητικής πρακτικής

Δημιουργία πολιτικής λειτουργίας, υιοθέτηση διοικητικών και κλινικών πρωτοκόλλων, αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων στο Οδοντιατρικό Τμήμα του Νέου Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας

- Συνοπτική περιγραφή της πρακτικής-Μεθοδολογία

Οι Οδοντιατρικές Υπηρεσίες έχοντας ως όραμα την προαγωγή της στοματικής υγείας του κυπριακού λαού με απώτερο στόχο τη διατήρηση των φυσικών δοντιών μέχρι τα βαθιά γηρατειά, αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης οδοντιατρικής φροντίδας με την κατάργηση των κοινωνικών και γεωγραφικών ανισοτήτων. Οι Οδοντιατρικές Υπηρεσίες ήταν ένα από τα πρώτα τμήματα του Δημόσιου Τομέα που εφάρμοσαν πιστοτικά το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF) σύμφωνα με την απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου (ημερ. 8 Σεπτεμβρίου 2004).

Το Οδοντιατρικό Τμήμα του Νέου Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας έχει δεσμευτεί να παρέχει υψηλού επιπέδου οδοντιατρική φροντίδα με βάση της αρχές της διαχείρισης



ποιότητας (Joint International Accreditation standards second edition and ISO 9001-2000). Με αυτόν τον τρόπο το Τμήμα θα αυξήσει τη λειτουργική του αποδοτικότητα και την οικονομική του αποτελεσματικότητα. Με την υιοθέτηση κλινικών και διοικητικών πρωτοκόλλων και της πολιτικής λειτουργίας του Τμήματος θα επιτευχθεί ο στόχος που έχει τεθεί για παροχή μετρήσιμης, ποιοτικής και στοιχειοθετημένης οδοντιατρικής φροντίδας.

Βασικός ενδογενής παράγοντας που μας έσπρωξε στο να προχωρήσουμε στη δημιουργία της βέλτιστης αυτής πρακτικής ήταν το ΚΠΑ. Εξωγενείς παράγοντες ήταν η λειτουργία του Νέου Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας, η ένταξη μας στην Ε.Ε., η επικείμενη εισαγωγή του ΓΕΣΥ, η νέα τεχνολογία και η εφαρμογή του Νόμου για την Προστασία των Δικαιωμάτων των Ασθενών.

Η δημιουργία και λειτουργία της Κεντρικής Επιτροπής Ποιότητας και Διαχείρισης Κινδύνων στο Υπουργείο Υγείας δείχνει την πολιτική βούληση του Υπουργείου Υγείας για την προώθηση της ποιότητας στην παροχή της φροντίδας υγείας στον τόπο μας.

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ Κ.Α.Δ.Δ

### Πρόγραμμα Επίσκεψης Στελεχών Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Κύπρο

Έβη Θεοφίλου  
Λειτουργός Επιμόρφωσης

**Η** Γενική Διεύθυνση Προσωπικού και Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής διοργανώνει κάθε χρόνο ένα πληροφοριακό πρόγραμμα σε κάθε νέο κράτος – μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που στόχο έχει τη γνωριμία των στελεχών της με το εν λόγω νέο κράτος – μέλος.

Στην Κύπρο, τη διοργάνωση του προγράμματος αυτού, το οποίο πραγματοποιήθηκε μεταξύ των ημερομηνιών 19 – 23 Ιουνίου 2006, ανέλαβε η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Με στόχο τη γνωριμία των μελών της αποστολής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με την Κυπριακή πραγματικότητα και την πληροφόρηση για τα σημαντικά θέματα που απασχολούν τους Κύπριους σήμερα, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να συναντηθούν με τεχνοκράτες, ανώτερα και ανώτατα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας, όπως επίσης και αντιπροσώπους μη κυβερνητικών οργανώσεων και Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση το πρόγραμμα που σχεδίασε και υλοποίησε η Ακαδημία, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία: (α) να ενημερωθούν για το πολιτικό σύστημα και το πλαίσιο λειτουργίας του κράτους της Κυπριακής Δημοκρατίας, (β) να εξοικειωθούν με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Κύπρος μετά την ένταξη, (γ) να καταλάβουν τη σημασία της Κυπριακής Δημοκρατίας για την Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως, επίσης, και να εξετάσουν προσεκτικά τις δυνατότητες και προοπτικές της ως νέο κράτος – μέλος και (δ) να γνωρίσουν διάφορους τομείς δραστηριότητας του Κυπριακού κράτους που επηρεάζονται σημαντικά από την ένταξη στην Ε.Ε, όπως το διοικητικό, οικονομικό, βιομηχανικό, πολιτιστικό τομέα και άλλους. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκαν, από τη μια, συναντήσεις με διάφορους κυβερνη-

Εξωτερικών, το Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού, τη Νομική Υπηρεσία, το Υπουργείο Οικονομικών, τη Βουλή των Αντιπροσώπων, τις Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας, την αντιπροσωπεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Κύπρο κτλ και, από την άλλη, με αντιπροσώπους από οργανισμούς όπως την ΠΑΣΥΔΥ, την ΠΕΟ, τη ΣΕΚ, την ΟΕΒ, το Παγκύπριο Συντονιστικό Συμβούλιο Εθελοντισμού, το Δήμο Λευκωσίας, το Πανεπιστήμιο Κύπρου και την Ένωση Συντακτών. Στην έναρξη του προγράμματος, παρέστη ο Υπουργός Οικονομικός κ. Μιχάλης Σαρρής, ο οποίος καλωσόρισε την αποστολή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Κύπρο εκ μέρους της Κυπριακής Κυβέρνησης.

Μετά το πέρας του προγράμματος και την επιστροφή των στελεχών της Επιτροπής στη χώρα διαμονής τους, τόσο οι ίδιοι οι συμμετέχοντες, όσο και ο επικεφαλής της Γενικής Διεύθυνσης Προσωπικού και Διοίκησης της Επιτροπής κ. Tanino Dicoarrado, απέστειλαν στην Ακαδημία ευχαριστήρια επιστολή. Ένα χαρακτηριστικό απόσπασμα από την εν λόγω επιστολή, στην οποία εκφράζεται η μεγάλη ικανοποίηση της Επιτροπής για την άψογη διοργάνωση του προγράμματος και των συμμετεχόντων, παρατίθεται πιο κάτω:

*«On behalf of the Commission I wish to thank you to have organised this year in June an information course in your country for a group of EC-Officials.*

*The participants returned satisfied and outlined the warm welcome they received. They very much appreciated the programme, the professional competence of the lecturers and the organisation of the seminar which was excellent.*

*I would like to thank you (and all those) .... who helped make this event a great suc-*



## Εκπαίδευση Μελών των Επιτροπών Ασφάλειας στον Δημόσιο Τομέα

**Μάριος Κωνσταντίνου**  
**Λειτουργός Επιμόρφωσης**

**Σ**τα πλαίσια της στρατηγικής για συνεργασία σε θέματα μάθησης με άλλους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) σε συνεργασία με το Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας, αποφάσισε να εντάξει στο εκπαιδευτικό της πρόγραμμα σειρά μονοήμερων εργαστηρίων εκπαίδευσης σε θέματα Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία, το οποίο απευθύνεται σε εκλεγμένους Αντιπροσώπους Ασφάλειας και Προέδρους των Επιτροπών Ασφάλειας του Δημοσίου Τομέα.

Υλοποιώντας την απόφαση αυτή και σε συνεργασία πάντα με το Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας καταρτίσαμε ένα πρόγραμμα μονοήμερου εργαστηρίου του οποίου σκοπός είναι να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να αποκτήσουν τις γνώσεις και να αναπτύξουν τις δεξιότητες εκείνες που θα τους βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους ως Αντιπρόσωποι Ασφάλειας και κατ' επέκταση θα οδηγήσουν στην εύρυθμη λειτουργία των Επιτροπών Ασφάλειας στους χώρους εργασίας τους.

Πιο συγκεκριμένα αναμένεται πως με το τέλος του εργαστηρίου οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- α) εντοπίζουν τους κινδύνους για την Ασφάλεια και την Υγεία στο χώρο εργασίας τους,
- β) γνωρίζουν τις διαδικασίες για επίλυση των προβλημάτων Ασφάλειας και Υγείας καθώς και βασικά σημεία της σχετικής Νομοθεσίας,
- γ) εκτελούν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά ως Αντιπρόσωποι Ασφάλειας.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται δίνουν την ευκαιρία στα άτομα να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότερο στο εργαστήριο. Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου γίνονται

περιπτωσιακές μελέτες, παρουσιάσεις, ομαδική εργασία και συζήτηση.

Παρακάτω παρατίθεται το πρόγραμμα του Εργαστηρίου:

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟΥ:

08:30 – 09:00	<b>Εισαγωγή</b> Πολιτική του Τμήματος Επιθεώρησης Εργασίας. Στόχοι του Τμήματος Επιθεώρησης Εργασίας. Νομοθεσία που εφαρμόζει το Τμήμα.
09:00 – 10:00	<b>Περιπτωσιακή Μελέτη</b> Εργασία σε ομάδες
10:00 – 10:30	<i>Διάλειμμα</i>
10:30 – 11:15	<b>Περιπτωσιακή Μελέτη</b> (συνέχεια) Παρουσίαση των ομάδων
11:15 – 12:00	<b>Κυριότερες πρόνοιες του</b> <b>περί Ασφάλειας και Υγείας</b> <b>στην Εργασία Νόμου</b>
12:00 – 12:15	<i>Διάλειμμα</i>
12:15 – 13:00	<b>Επιτροπές Ασφάλειας</b> <b>στους χώρους εργασίας</b>
13:00 – 13:45	<b>Εργατικά Ατυχήματα και</b> <b>Επαγγελματικές Ασθένειες</b> <b>Παραδείγματα</b>
13:45 – 14:00	<b>Αξιολόγηση Εργαστηρίου</b> <i>Τέλος Εργαστηρίου</i>

## ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ – ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

**Γιαννούλα Θεοδουρίδου**  
**Ανώτερη Επιθεωρήτρια Εργασίας**  
**Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας**

**Ο** θεσμός των Επιτροπών Ασφάλειας αποτελεί ιστορικά τον πρώτο μηχανισμό εκπροσώπησης των εργαζομένων στο εργασιακό επίπεδο και έχει στόχο τη συνεργασία του εργοδότη με τους εργοδοτούμενους για επίλυση προβλημάτων Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας.

Η χρησιμότητα και σημαντικότητα του θεσμού είναι προφανής αν ληφθεί υπόψη ότι η πολύ συχνή επιθεώρηση των τόπων εργασίας από τους Επιθεωρητές του Τμήματος Επιθεώρησης Εργασίας είναι εκ των πραγμάτων αδύνατη αλλήλ και γιατί οι εμπειρίες καταδεικνύουν ότι τα μέτρα ασφάλειας και υγείας φέρνουν καλύτερο αποτέλεσμα αν στην υλοποίηση και εφαρμογή τους συνεργάζονται συνειδητά οι άμεσα επηρεαζόμενοι στον τόπο εργασίας, δηλαδή οι εργαζόμενοι και ο εργοδότης ή εκπρόσωποι του.

Μέσα στο πνεύμα της νέας εναρμονισμένης Νομοθεσίας όπου η πρόνοια για διαβούλευση του εργοδότη με τους εργοδοτούμενους του αποτελεί μια από τις κυριότερες υποχρεώσεις του, η εκπροσώπηση των εργαζομένων καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική. Χωρίς να υπάρχουν εκπρόσωποι των εργαζομένων η διαβούλευση είναι ανέφικτη.

Γι' αυτό είναι αναγκαίο όπως τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργοδοτούμενοι επιδεικνύουν το αναγκαίο ενδιαφέρον και την απαιτούμενη συνεργασία για σύσταση και λειτουργία Επιτροπών Ασφάλειας στο χώρο εργασίας τους.

Ο εργοδότης έχει πολλή να επωφεληθεί από μια Επιτροπή Ασφάλειας που λειτουργεί αποτελεσματικά αφού θα έχει στην επιχείρηση του άτομα τα οποία θα εντοπίζουν, συζητούν και του αναφέρουν όλα τα προβλήματα Ασφάλειας και Υγείας που υπάρχουν στο χώρο εργασίας με στόχο τη μείωση ή εξάλειψη των Εργατικών Ατυχημάτων και Επαγγελματικών Ασθενειών στην επιχείρηση του, η οποία με τη

σειρά της θα επιφέρει μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη.

Οι εργαζόμενοι σίγουρα έχουν να κερδίσουν· εργαζόμενοι μέσα σε ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας όπου η άποψη τους λαμβάνεται υπόψη.

Η σύσταση και λειτουργία των Επιτροπών Ασφάλειας ρυθμίζεται νομοθετικά από τον περί Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία Νόμο 89(Ι) του 1996 και τους περί Επιτροπών Ασφάλειας στους Χώρους Εργασίας Κανονισμούς του 1997.

Σημειώνεται ότι σύμφωνα με την πιο πάνω νομοθεσία εκλέγονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους Αντιπρόσωποι Ασφάλειας σε αριθμό ανάλογο με τον συνολικό αριθμό των εργοδοτούμενων σε εγκαταστάσεις που απασχολούνται από τον ίδιο εργοδότη πέντε ή περισσότερα άτομα. Επίσης, όπου απασχολούνται δέκα ή περισσότερα άτομα συστήνεται Επιτροπή Ασφάλειας με τη συμμετοχή του εργοδότη ή εκπροσώπου του, της οποίας ο ρόλος είναι συμβουλευτικός.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας μπορείτε να απευθύνεστε στα Επαρχιακά Γραφεία Επιθεώρησης Εργασίας του Τμήματος Επιθεώρησης Εργασίας σε όλες τις πόλεις:

*Επαρχιακό Γραφείο Επιθεώρησης Εργασίας  
Λευκωσίας Τηλ: 22879191*

*Επαρχιακό Γραφείο Επιθεώρησης Εργασίας  
Λεμεσού Τηλ: 25827200*

*Επαρχιακό Γραφείο Επιθεώρησης Εργασίας  
Λάρνακας Τηλ: 24805327*

*Επαρχιακό Γραφείο Επιθεώρησης Εργασίας  
Πάφου Τηλ: 26822715*

Πληροφοριακό υλικό θα βρείτε και στην ιστοσελίδα του Τμήματος Επιθεώρησης Εργασίας στη διεύθυνση

<http://www.mlsi.gov.cy/dli>

## Η συμβολή των Πυρήνων Μάθησης στη βελτίωση του εργασιακού και κοινωνικού περιβάλλοντος

**Μάριος Π. Νεοκλέους**  
Δασολόγος, Ανώτερος Συντηρητής Δασών  
(Συντονιστής Μάθησης)

**Ε**ίναι σε όλους πλέον κατανοητό ότι μάθηση νοείται κάθε δραστηριότητα στην οποία συμμετέχουν ενδιαφερόμενοι κατά τη διάρκεια της ζωής τους, με στόχο τη βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των επαγγελματικών προοπτικών, την επίτευξη της κοινωνικής και προσωπικής τους εξέλιξης, αλλά και τη δημιουργική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου τους. Οι διάφορες επιστημονικές έρευνες και οι εμπειρικές στατιστικές αναλύσεις αποδεικνύουν ότι η μάθηση επηρεάζει σημαντικά οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και πολιτικές παραμέτρους.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που δέχονται οι κοινωνίες της από τις ραγδαίες εξελίξεις που παρατηρούνται στις διάφορες επιστήμες και στην τεχνολογία, έθεσε το Μάρτιο του 2000 στη Λισσαβόνα, ως βασικό στρατηγικό στόχο, να γίνει η πιο ανταγωνιστική και η πιο δυναμική οντότητα στον τομέα της γνώσης σε όλο τον κόσμο, ικανή για αποτελεσματική οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Στο επίκεντρο όλης αυτής της διαδικασίας βρίσκεται η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Σημαντικότερο εργαλείο για την αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως ρητά ορίζεται τόσο στη Σύνοδο της Λισσαβόνας, όσο και στις πιο πρόσφατες Συνόδους της Ε.Ε. (Συνέδριο Μάαστριχ - 15/12/2004 και Εαρινή Σύνοδος Κορυφής στις Βρυξέλλες - 22 και 23/3/2005), είναι η μάθηση, η οποία θα πρέπει να επεκτείνεται σε όλη την περίοδο της ζωής του ανθρώπου. Αυτό, εξάλλου, απαιτεί η εξέλιξη σε ένα

ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο στον οποίο η μόλις πρόσφατη γνώση μπορεί να θεωρείται ξεπερασμένη και πεπαλαιωμένη. Φαίνεται, λοιπόν, ότι η Μάθηση είναι ένα διαχρονικό χρήσιμο εργαλείο για την απόκτηση της σοφίας εκείνης που οδηγεί τον άνθρωπο με μεγαλύτερη ασφάλεια και επιτυχία μέσα στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό και πνευματικό γίγνεσθαι.

Η σοφία είναι χαρακτηριστικό των επιτυχημένων που αποκτάται από τις εμπειρίες, την ανάληψή τους, το φρόνιμο συλλογισμό και την εξαγωγή διδαγμάτων. Στους αρχαίους πολιτισμούς, οι σοφοί ήταν αυτοί που είχαν ζωή πλούσια σε εμπειρίες από τις οποίες αντλούσαν περαιτέρω γνώσεις και μάθηση. Αυτό δηλαδή που στην εκπαίδευση καλείται «μεταγνώση».

Τη Μάθηση, ως διαδικασία επιμόρφωσης των υπηρετούντων Λειτουργών του δημοσίου, ανέλαβε να προωθήσει η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης μέσα από την ενδελεχή εκπαιδευτική κατάρτιση των Πυρήνων Μάθησης, ομάδων Λειτουργών, οι οποίοι και αυτοί με τη σειρά τους έχουν επωμισθεί, ύστερα από ειδική εκπαίδευση, το καθήκον να προωθήσουν όλες εκείνες τις διαδικασίες μέσα στον οικείο οργανισμό τους, για επίτευξη των βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του όλου προγράμματος.

Το Τμήμα Δασών, Τμήμα του Υπουργείου Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, λόγω της φύσεως και του αντικειμένου της αποστολής του, -είναι ιδιοκτήτης του 19% της κυπριακής γης και εξουσιοδοτημένο να τη διαχειρίζεται σωστά και να την προστατεύει αποτελεσματικά -, έχει το προσωπικό του διασκορπισμένο σχεδόν σε όλα τα σημεία του

χερσαίου κυπριακού χώρου. Σε πόλεις, σε χωριά, μέσα και γύρω από τα κρατικά δάση, ακόμη και σε απομακρυσμένους Δασικούς Σταθμούς. Η υπεύθυνη εργασία που διεκπεραιώνεται καθημερινά και σχετίζεται με τη διαχείριση και προστασία των δασών απαιτεί από τον κάθε Λειτουργό να έχει σωστή αντίληψη του προβλήματος, ορθή κρίση και ικανότητα γρήγορης λήψης απόφασης. Η εξεύρεση κάθε φορά της καλύτερης, υπό τις περιστάσεις, μεθόδου ρύσης του κάθε προβλήματος, σε συνδυασμό βέβαια με τον υφιστάμενο δασικό νόμο, προϋποθέτει ισορροπία προσωπικότητας, σωστή κατάρτιση και γνώση του αντικειμένου του. Απαιτείται λοιπόν, η ενδελεχής επιμόρφωση των Λειτουργών και μια συνεχής ροή της τεχνογνωσίας και οποιοσδήποτε άλλου στοιχείου που σχετίζεται με το μεγάλο κεφάλαιο της Μάθησης.

Μέχρι σήμερα αυτό το ρόλο επιτελούσε το Δασικό Κολλέγιο και η δομή της υφιστάμενης ιεραρχίας που ενεργούσε σαν αλυσίδα συνοχής και αγωγός διοχέτευσης εντολών και αποφάσεων. Το μειονέκτημα σε όλη αυτή τη διαδικασία ήταν ότι ο εκάστοτε υφιστάμενος συμμετείχε μονόδρομα στην υιοθέτηση και μεταβίβαση γνωσιολογικών δεδομένων βάσει της υφιστάμενης ιεραρχικής δεοντολογίας. Η συμμετοχή του στη διακρίβωση ελλείψεων και παραλείψεων στον τομέα της Μάθησης βρισκόταν σε χαμηλά επίπεδα.

Τα μέλη του Πυρήνα Μάθησης οργάνωσαν διερευνητικά εργαστήρια σε όλη την Κύπρο, αποτελούμενα από ομάδες των είκοσι περίπου ατόμων και έδωσαν την ευκαιρία σε όλους τους συμμετέχοντες να εκφράσουν αβίαστα και ελεύθερα τους προβληματισμούς τους και τις προσδοκίες τους. Η σύσταση του Πυρήνα Μάθησης αποτέλεσε ένα σπουδαίο βήμα για όλο το προσωπικό να εκφράσει με τόλημη, θάρρος και σαφήνεια τα προβλήματα που αντιμετώπιζε στο εργασιακό περιβάλλον είτε στη διαδικασία της εργασίας του, είτε στις σχέσεις του με προϊσταμένους και υφιστάμενους. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η ύπαρξη προβλημάτων δημιουργεί πάντοτε μια επαγγελματική σύγχυση που επηρεάζει την οργάνωση και λειτουργία του υπαλλήλου τόσο στο χώρο της εργασίας του όσο και τη

γαλήνη και ηρεμία μέσα στην οικογένειά του. Η μη αποτελεσματικότητα ενός Λειτουργού και κατ' επέκταση η εμφάνιση αδυναμιών στην εργασία του δρουν αρνητικά και δημιουργούν άγχος, ατολήμια, αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης. Αυτά όλη τα στοιχεία είναι βέβαιο ότι επηρεάζουν κρίσιμα την ποσότητα και ποιότητα της εργασίας του.

Η σύγχρονη εργασιακή αντίληψη είναι πολύ διαφορετική από εκείνη που επικρατούσε παλιά και υποστηριζόταν από σχολές σκέψης μηχανικής εκμετάλλευσης της ανθρώπινης εργασίας. Στις μέρες μας η ζώσα συμμετοχή ενός πλήρως ενήμερου εργαζομένου σε όλα τα στάδια της παραγωγής είναι επένδυση σε γερά θεμέλια με θετικές επιδράσεις σε όλους τους συντελεστές της διεξαγωγής του έργου. Ο κάθε εργαζόμενος, ειδικά ο χαμηλόβαθμος που βρίσκεται πολύ κοντά στα καθημερινά προβλήματα, εξαντλείται στην προσπάθειά του να επιτελέσει καλύτερα το καθήκον του και ταυτόχρονα να επιβραβευθεί από τους προϊσταμένους του. Επομένως, θα πρέπει να είναι πολύπλευρα και πλήρως ενημερωμένος για το όλο φάσμα της εργασίας του από τη μια και από την άλλη να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση των αποφάσεων που σκοπό έχουν τη σωστή επίλυση των αναφυσόμενων προβλημάτων για καλύτερευση του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο υπάλληλος αυτός είναι σίγουρο ότι καθίσταται προσωπικότητα, είναι μαθησιακά ενημερωμένος, προωθεί ρύσεις και βελτιώνεται όταν βλέπει να υλοποιούνται οι εισηγήσεις του.

Τελικός αποδέκτης των πλεονεκτημάτων της λειτουργίας της πιο πάνω προσωπικότητας, στην περίπτωση τη δική μας, είναι η Υπηρεσία – το δημόσιο συμφέρον – αλήθια και ο ίδιος ο Λειτουργός. Η πιο πέρα επέκταση της μαθησιακής λειτουργίας σε όλα τα επίπεδα της δημοσιοϋπαλληλικής αλυσίδας του συγκεκριμένου οργανισμού, επιφέρει την απαιτούμενη ποιότητα και ποσότητα προς όφελος του προσωπικού και δημόσιου συμφέροντος. Αυτό σημαίνει πολύ απλά, καλύτερη λειτουργία της κρατικής μηχανής, καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού, μείωση των προβλημάτων και παρεξηγήσεων στις εργασιακές σχέσεις, σπουδή στα έσοδα του

κράτους, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, εξυγιαντική κατάρτιση του Λειτουργού, καλύτερη ψυχολογική ισορροπία, αυτοπεποίθηση, σιγουριά, ασφάλεια και καλύτερη οικογενειακή και κοινωνική συνοχή.

Κατά τη διάρκεια των επισκέψεών μας στις περιφέρειες και γενικά στην ύπαιθρο, στα πλαίσια της σύστασης των διερευνητικών εργαστηρίων και της λήψης σχετικών συνευτεύξεων, παρατηρήσαμε να επικρατεί σε όλους τους Λειτουργούς - αυτούς που καλέσαμε να εμπλακούν στις διαδικασίες διάγνωσης των μαθησιακών αναγκών βάσει της μαθησιακής δεοντολογίας- ένας αυθορμητισμός και μια πηγαία έκφραση απόψεων και εισηγήσεων για αντιμετώπιση των ελλείψεων και αδυναμιών που συναντούσαν στην εξάσκηση των καθηκόντων τους. Τα προβλήματα και οι ελλείψεις αφορούσαν ένα ευρύ φάσμα αδυναμιών που πολλές φορές ήταν εκτός των διατεταγμένων καθηκόντων του Πυρήνα Μάθησης με αποτέλεσμα να γίνεται αυστηρή επιλογή και τα υπόλοιπα να μεταφέρονται στη Διεύθυνση, μέσω άλλης υπηρεσιακής οδού για επίλυση.

Σε όλη αυτή την εκφραστική δυνατότητα που έτυχαν οι Λειτουργοί υπήρχε μόνο μια σκιά της δυσπιστίας, στο αν τελικά θα τελεσφορούσε η όλη προσπάθεια που ανέλαβε ο Πυρήνας. Αν πράγματι οι μαθησιακές ανάγκες μπορούσαν μέσω μιας νέας διαδικασίας, μιας πρωτοποριακής και πρωτόγνωρης καινοτομίας - ενός νεοσύστατου φορέα που λέγεται Πυρήνας Μάθησης - να καταγραφούν σωστά, να υιοθετηθούν οι εισηγήσεις που έκαναν και το σπουδαιότερο να ικανοποιηθούν, δηλαδή η θεωρία να γίνει πράξη.

Αν τελικά γινόταν ο σχεδιασμός κάποιων προγραμμάτων εκπαίδευσης στα οποία θα καλούνταν Λειτουργοί να συμμετάσχουν για να αποκτήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες στα αντικείμενα που ένοιωθαν ότι είχαν ελλείψεις, θα ήταν η επιβεβαίωση της επιτυχίας. Μέχρι όμως να γίνει αυτό υπήρχε δυσπιστία. Αυτή η δυσπιστία ήταν λογική και αναμενόμενη γιατί ήταν η πρώτη φορά που οργανωμένος φορέας, διάφορων βαθμίδων, υπαγόμενος απευθείας στη Διεύθυνση, ερχόταν στο χώρο

της εργασίας τους να διερευνήσει τις μαθησιακές ανάγκες τους και να ζητήσει τις απόψεις τους. Βασικά ερχόταν να αφουγκραστεί από τον κάθε έναν ξεχωριστά και από όλους μαζί τα προβλήματά τους, τις αγωνίες τους και γενικά τις δυσκολίες που αντιμετώπιζαν στο πεδίο της εργασίας τους. Και ο πιο χαμηλόβαθμος ή άλλου βαθμού Λειτουργός που δεν μπορούσε, ή δεν είχε το θάρρος λόγω ψυχοσύνθεσης ή σκεπτικισμού αλλή και λόγω εύλογης ατομίας έναντι προϊσταμένων να εκφέρει τις απόψεις του, στην περίπτωση αυτή μίλησε και είπε σημαντικά και αξιοπρόσεκτα πράγματα.

Η συγκέντρωση όλων των μαθησιακών αναγκών ήταν σημαντική σε ποσότητα και σε είδος θεμάτων. Με συνεχείς συνεδριάσεις των δώδεκα μελών του Πυρήνα Μάθησης έγινε ιεράρχηση των θεμάτων σύμφωνα με τα δεδομένα της χρονικής περιόδου και ετοιμάσθηκε το Σχέδιο Δράσης που περιελάμβανε τα διάφορα προγράμματα, τους Διαχειριστές Εκπαίδευσης των επί μέρους θεμάτων και γενικά όλο το σχετικό προγραμματισμό. Έχουν καταμερισθεί τα προγράμματα στους αντίστοιχους Διαχειριστές της Εκπαίδευσης και το κάθε μέλος έχει το δικό του πρόγραμμα και τη δική του ευθύνη για να υλοποιήσει τα προγράμματα που του έχουν ανατεθεί με βάση το Ετήσιο Σχέδιο Δράσης. Ο Υπεύθυνος του Πυρήνα Μάθησης παρακολουθεί, ενημερώνεται και συντονίζει την όλη διαδικασία. Ήδη, δεκάδες Λειτουργοί του οικείου οργανισμού έχουν παρακολουθήσει μαθήματα εντός του οργανισμού, στο χώρο εργασίας τους ή σε οργανωμένους άλλους χώρους, ακόμη και εκτός του οργανισμού, σε άλλες Υπηρεσίες και στο εξωτερικό.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ήταν, είναι και πιστεύω θα συνεχίσει να είναι ο καθοδηγητής και ο σύμβουλος σε πολλὰ θέματα και προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Πυρήνας Μάθησης, ειδικά στην προσπάθειά του να εξεύρει εκείνους τους εξειδικευμένους εκπαιδευτές οι οποίοι να μπορούν να λειτουργήσουν ως αποτελεσματικοί καταλύτες στην εμπέδωση και αφομοίωση της γνώσης από μέρους των Λειτουργών μας που θα τύχουν της ανάλογης εκπαίδευσης.

Σε συνέχεια των πιο πάνω θα πρέπει να αναφερθεί μια πολύ σημαντική προσφορά της Ακαδημίας που πραγματικά αναδεικνύει την παρουσία της στα επιμορφωτικά, εκπαιδευτικά και διερευνητικά πράγματα του τόπου μας και που είναι τόσο έντονη, αποτελεσματική και

φορά μέσα από την καθημερινότητα.

Ένας εργαζόμενος διέρχεται, σχεδόν, τα μισά χρόνια της ζωής του, μέσα σε κάποιο εργασιακό περιβάλλον. Ένα ευμενές και ευχάριστο εργασιακό και μαθησιακό περιβάλλον προσθέτει στον εργαζόμενο χαρά,

#### Απολογισμός

σχεδιασμού διοργάνωσης κατάλληλων μαθησιακών δραστηριοτήτων. Κατά το 2005, οργανώθηκαν 3 εργαστήρια Διαπραγματεύσεων, 1 εργαστήριο Διαχείρισης Χρόνου, 1 εργαστήριο Διαχείρισης των Αλληλαγών, 2 εργαστήρια με θέμα «Η Δημόσια Υπηρεσία και η Κοινωνία της Πληροφορίας», όπως, επίσης, και εργαστήρια για ικανοποίηση αναγκών συγκεκριμένων Οργανισμών, όπως το Κυβερνητικό Τυπογραφείο, τη Μετεωρολογική Υπηρεσία, κτλ. Συνοητικά, κατά το 2005 οργανώθηκαν 8 εργαστήρια με 136 συμμετέχοντες. Αντίστοιχα, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006, οργανώθηκαν 10 τέτοια εργαστήρια με 209 συμμετέχοντες.

#### **B) 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 τους 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 παρακολούθηση της υλοποίησής τους σε εργαστήρια της Ακαδημίας. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η μεταφορά της μάθησης από την τάξη στο χώρο εργασίας, ενώ ταυτόχρονα προωθούνται, οι απαραίτητες βελτιώσεις και αλληλαγές για εκσυγχρονισμό των Οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους.

ριότητες ενδοοργανωσιακής ανάπτυξης απαιτούν και αντιλούν και πάλη υποστήριξη από περαιτέρω επιμόρφωση των εμπλεκόμενων. Κατά το 2005 οργανώθηκαν 12 εργαστήρια με 191 συμμετέχοντες, ενώ, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006, 6 εργαστήρια με 97 συμμετέχοντες.

#### **Γ) Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework - CAF)**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί ένα ευρωπαϊκό εργαλείο αυτοαξιολόγησης των Οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας και αποσκοπεί στη αυτοβελτίωσή τους. Από το 2004, προωθήθηκαν οι απαραίτητες ενέργειες για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Η Ακαδημία αναλαμβάνει, έκτοτε, σε συνεργασία με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, την παρουσίαση του εργαλείου σε διευθυντικές ομάδες Οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας, καθώς και της τοπικής αυτοδιοίκησης (Δήμους) για να αντιληφθούν τη σημασία και τα οφέλη από τη χρήση του. Στη συνέχεια, η Ακαδημία προχωρεί στην εκπαίδευση των ομάδων αυτοαξιολόγησης που ορίζονται από τις Διευθύνσεις των Οργανισμών που αποφασίζουν να προχωρήσουν με τη χρήση του CAF, καθώς και τη στήριξή τους στη διάρκεια της ενδοοργανωσιακής διαδικασίας αυτοαξιολόγησης.

Η Ακαδημία υλοποίησε 1 πρόγραμμα για το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης το 2005 με 12 συμμετέχοντες και 3 το πρώτο εξάμηνο του 2006 με 44 συμμετέχοντες, όπως επίσης και μεγάλο αριθμό συναντήσεων με ομάδες αυτοαξιολόγησης συγκεκριμένων Οργανισμών.

μάτων όσο και στήριξης σε Οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας οι οποίοι προχωρούν με διάφορες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες. Μερικές από αυτές παρατίθενται πιο κάτω:

#### α) Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ)

Μέσα στο 2005, ιδρύθηκε από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού στη Λευκωσία το πρώτο ΚΕΠ, που αποτελείούσε όραμα και κεντρικό στόχο της Κυβέρνησης. Η ίδρυση του ΚΕΠ στόχο έχει την πιο γρήγορη και ποιοτικά βελτιωμένη εξυπηρέτηση του πολίτη, απαλλοτριωμένη από τη γραφειοκρατία. Η Ακαδημία ανέλαβε την εκπαίδευση των Λειτουργών που κλήθηκαν να στελεχώσουν το ΚΕΠ. Απώτερος στόχος των δύο εργαστηρίων που οργανώθηκαν κατά το 2005 (με 12 και 18 συμμετέχοντες αντίστοιχα), ήταν από τη μια να προβληματιστούν οι συμμετέχοντες για τους παράγοντες επιτυχίας των ΚΕΠ και πώς αυτοί μπορεί να δημιουργηθούν, ο προσδιορισμός από μέρους τους της σημαντικότητας του πολίτη στη λειτουργία των ΚΕΠ και η ανάπτυξη δεξιοτήτων χειρισμού δύσκολων καταστάσεων και σωστής επικοινωνίας.

#### β) Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου (ΣΑΓ)

Το Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου είναι το ηλεκτρονικό σύστημα που αναπτύχθηκε με σκοπό την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και διαχείριση όλων των εγγράφων που αποτελούν την εξωτερική και εσωτερική αλληλογραφία ενός Οργανισμού της δημόσιας υπηρεσίας, καθώς, επίσης, και την αυτοματοποίηση της ροής εργασίας και γενικά τη διακίνηση των εγγράφων μέσα στον ίδιο τον Οργανισμό.

Για να μπορέσουν να εφαρμόσουν το νέο αυτό Σύστημα, όλοι οι Λειτουργοί, στους οποίους έχει εγκατασταθεί έτυχε ειδικής εκπαίδευσης.

Στο πρόγραμμα της εκπαίδευσης η Ακαδημία ανέλαβε να σχεδιάσει και υλοποιήσει ειδικά εργαστήρια για τη διαχείριση αλληλογράφων, ώστε να προετοιμάσει κατάλληλα τους Λειτουργούς να αποδεχτούν και υλοποιήσουν αποτελεσματικά το ΣΑΓ.

#### γ) Πρωτοβουλία Υπουργού Εσωτερικών για την Ποιοτική Εξυπηρέτηση του Πολίτη

Μετά από την υποβολή σχετικού αιτήματος του Υπουργού Εσωτερικών προς την Ακαδημία και διάλογο επί του θέματος μεταξύ εκπροσώπων της διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών και της Ακαδημίας, συμφωνήθηκε η από κοινού ανάληψη από τους δύο Οργανισμούς αναπτυξιακού έργου. Στόχος του εν λόγω έργου τέθηκε η ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη από τα Τμήματα και τις Υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών. Το έργο αυτό, το οποίο υλοποιείται σε τρεις φάσεις, εγκαινιάστηκε στις 29 Σεπτεμβρίου 2005 από τον ίδιο τον Υπουργό Εσωτερικών σε Ημερίδα, στην οποία παρευρέθηκαν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη των Τμημάτων και Υπηρεσιών του Υπουργείου Εσωτερικών.

Η Ακαδημία ανέλαβε την υλοποίηση των 2 πρώτων φάσεων και μέρος της τρίτης φάσης του έργου. Πιο συγκεκριμένα, οι τρεις φάσεις διαλαμβάνουν: (α) τη διάγνωση, μέσω ειδικών διερευνητικών εργαστηρίων με τη μεθοδολογία του Γνωσιοσκοπίου, των κυριότερων αδυναμιών που παρουσιάζονται σε κάθε Τμήμα / Υπηρεσία του Υπουργείου σε σχέση με την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη, (β) το σχεδιασμό εκπαιδευτικών ή / και άλλων δράσεων με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν διαγνωστεί και (γ) την υλοποίηση των δράσεων αυτών.

Μέσα στο 2005, πραγματοποιήθηκαν 3 διαγνωστικά εργαστήρια για τις Επαρχιακές Διοικήσεις, με 48 συμμετέχοντες, ενώ, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 πραγματοποιήθηκαν άλλα 3 τέτοια εργαστήρια για την Πολιτική Άμυνα, το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, με 53 συμμετέχοντες.

Η Έκθεση για τα εργαστήρια των Επαρχιακών Διοικήσεων, στη βάση της οποίας θα υλοποιηθούν τόσο οι μαθησιακές, όσο και οι άλλες δράσεις για επίτευξη του στόχου που τέθηκε, βρίσκεται ενώπιον του Υπουργού Εσωτερικών.



**Ε) 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 18 προγράμματα κατά το 2005, με 199 συμμετέχοντες και 13

κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006, με 159 συμμετέχοντες.

**ΣΤ) 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. Προσφέρθηκαν, επίσης, εξειδικευμένα προγράμματα σε θέματα προσαρμογής στο κοινοτικό κεκτημένο καθώς και αποτελεσματικής εφαρμογής του με βάση τις ανάγκες των Οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας.

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 2005, οργανώθηκαν 19 προγράμματα, με 612 συμμετέχοντες, ενώ, αντίστοιχα, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 οργανώθηκαν 5, με 123 συμμετέχοντες.



### **Ζ) Εισαγωγική Κατάρτιση Νεοεισερχομένων στη Δημόσια Υπηρεσία**

Σύμφωνα με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου τα προγράμματα αυτά έχουν θεσμοθετηθεί και έτσι όλοι οι νεοεισερχόμενοι στη δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να παρακολουθήσουν το σχετικό πρόγραμμα της Ακαδημίας εντός 6 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 13 προγράμματα κατά το 2005, με 258 συμμετέχοντες και 8 κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006, με 216 συμμετέχοντες.

### **Η) 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.

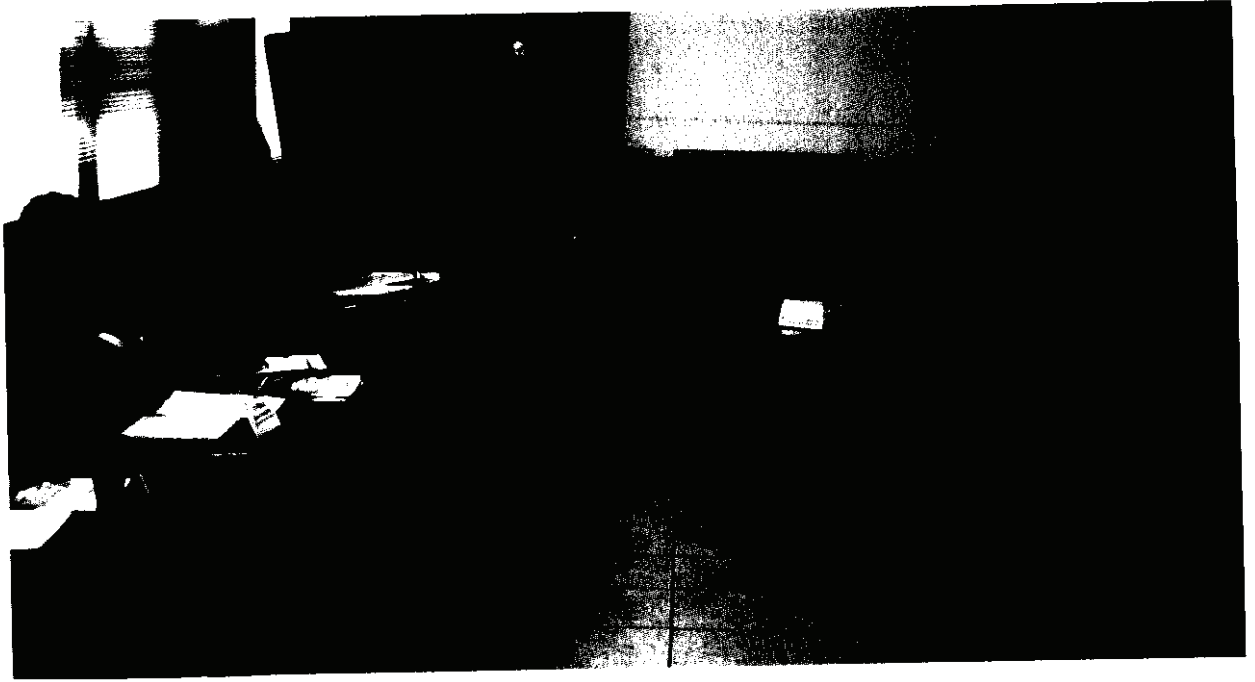
Προσφέρθηκαν 32 (611 συμμετέχοντες) και 24 (417 συμμετέχοντες) τέτοια προγράμματα κατά το 2005 και το πρώτο εξάμηνο του 2006 αντίστοιχα.

### **Θ) Προγράμματα για Στελέχη Δημοσίων Υπηρεσιών άλλων χωρών**

Η Ακαδημία προσφέρει προγράμματα για δημοσίους υπαλλήλους ξένων χωρών. Κατά το 2005, Λειτουργοί της Ακαδημίας συμμετείχαν ως εκπαιδευτές σε προγράμματα στην Ελλάδα στα πλαίσια της συνεργασίας της Ακαδημίας με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, με σκοπό τη βελτίωση των διαπραγματευτικών ικανοτήτων των συμμετεχόντων και της ενίσχυσης της μαθησιακής ικανότητας των Οργανισμών, όπως επίσης και την εκπαίδευση εκπαιδευτών.

Επιπρόσθετα, Λειτουργοί της Ακαδημίας συνέβαλαν σε δύο προγράμματα του ΕΙΡΑ





που οργανώθηκαν στην Αθήνα με θέμα την εκπαίδευση εκπαιδευτών για στελέχη Κέντρων Εκπαίδευσης των χωρών της Ευρωμεσογειακής Συνεργασίας.

Πέραν των πιο πάνω, η Ακαδημία ανέλαβε, επίσης, τη διοργάνωση ενός Προγράμματος Διευθυντικής Ανάπτυξης για στελέχη από τις Αυτόνομες Παλαιστινιακές Αρχές, καθώς και προγράμματος με τίτλο: «Κύπρος: Νέο Κράτος – Μέλος της Ε.Ε», για Ουκρανούς φοιτητές.

Επιπλέον, μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας της Ακαδημίας με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διοργανώθηκε στην Κύπρο, μεταξύ των ημερομηνιών 19 – 23 Ιουνίου 2006, ένα πρόγραμμα πληροφοριακού χαρακτήρα για στελέχη της Επιτροπής. Στόχοι του εν λόγω προγράμματος ήταν η γνωριμία ομάδας στελεχών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με την κυπριακή πραγματικότητα, η πληροφόρησή τους τόσο για το πολιτικό σύστημα, το πλαίσιο λειτουργίας του κράτους της Κυπριακής Δημοκρατίας και το διοικητικό, οικονομικό, βιομηχανικό, πολιτιστικό τομέα της Κύπρου, όσο και για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Κύπρος ως νέο κράτος – μέλος της Ε.Ε και τη σημασία της Κυπριακής Δημοκρατίας για την Ε.Ε.

Πέραν της συνεργασίας με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η Ακαδημία έχει αναπτύξει συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Manchester της Αγγλίας και συγκεκριμένα με

το Institute for Development Policy and Management. Γι'αυτό το σκοπό, τόσο τον Απρίλιο του 2005, όσο και τον Απρίλιο του 2006, οργανώθηκαν από την Ακαδημία 2 προγράμματα για 21 και 19 φοιτητές αντίστοιχα, μέσα στα πλαίσια εκπαιδευτικής επίσκεψης τους στην Κύπρο. Με δεδομένο ότι τα εν λόγω άτομα είναι φοιτητές του μεταπτυχιακού προγράμματος "Management and Implementation of Development Projects", ως στόχος των δύο προγραμμάτων τέθηκε η γνωριμία τους με διάφορα αναπτυξιακά έργα στην Κύπρο.

#### *1) Προγράμματα σε Εξειδικευμένα Θέματα*

Κατά το 2005, η Ακαδημία διοργάνωσε, σε συνεργασία με την ΕΔΥ και τη Νομική Υπηρεσία, συνολικά 16 εργαστήρια με θέμα τη «Σύσταση και Λειτουργία Συμβουλευτικών Επιτροπών», με 300 συμμετέχοντες.

#### *1Α) Ευρωπαϊκά Προγράμματα*

**α) Κοινοτική Πρωτοβουλία Interreg III A: Ελλάδα - Κύπρος**

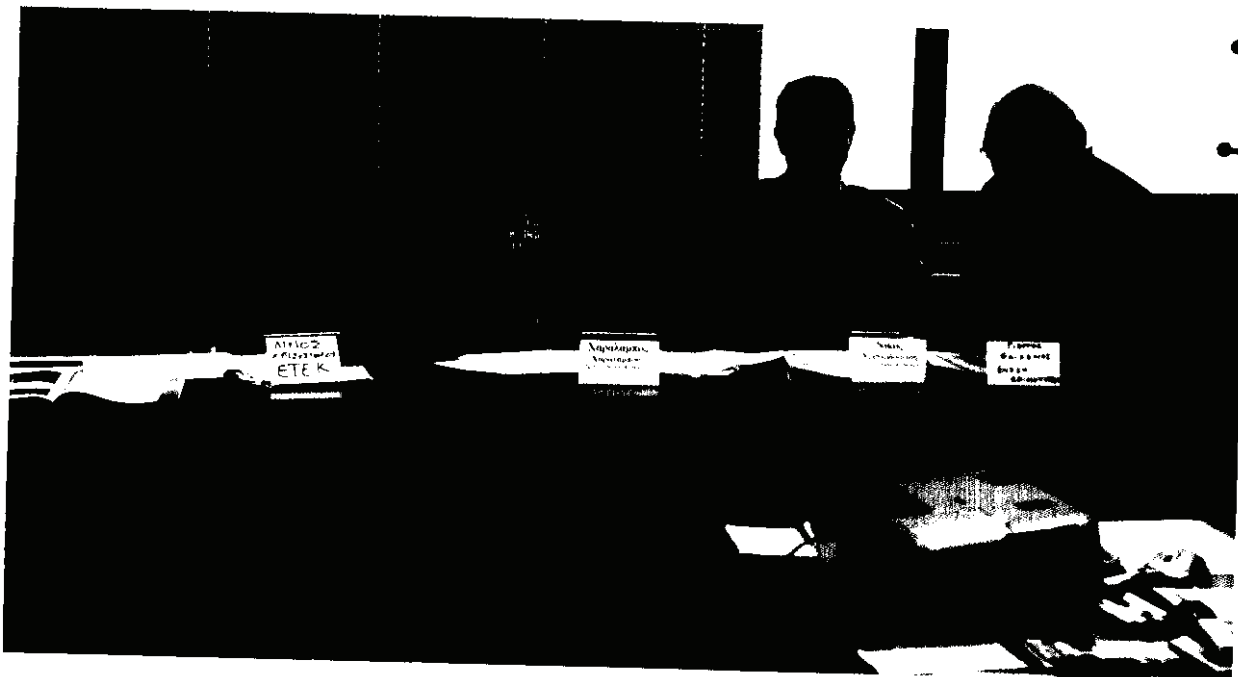
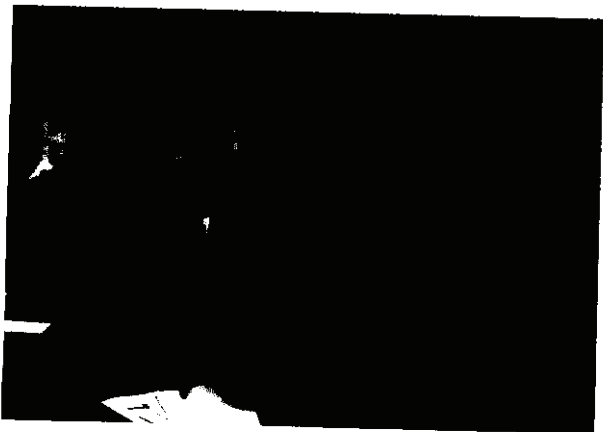
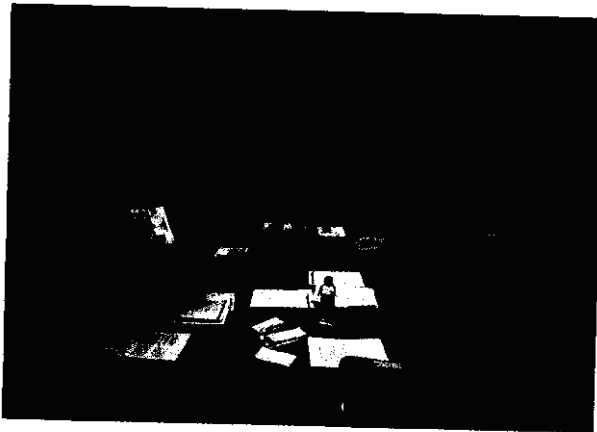
**β) Ευρωπαϊκό Έργο «Μεταβατική Διευκόλυνση» (Transition Facility)**

Για τα προγράμματα αυτά γίνεται εκτενής αναφορά σε άλλες σελίδες του περιοδικού.

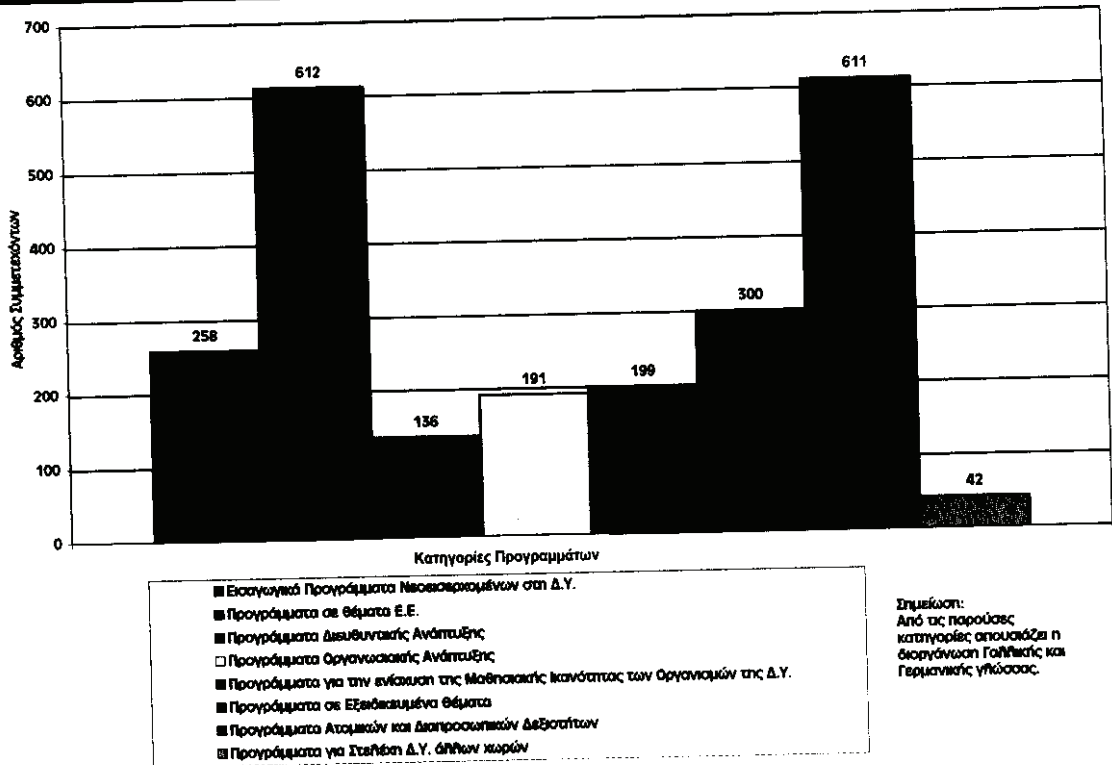
**ΙΒ) Διοργάνωση Μαθημάτων Γαλλικής και Γερμανικής Γλώσσας**

Η Ακαδημία, εκτιμώντας ότι η γνώση της Γαλλικής και Γερμανικής γλώσσας αποτελεί αναγκαίο εφόδιο για την αποτελεσματική εκπροσώπηση της Κυπριακής Δημοκρατίας στο ευρύτερο ευρωπαϊκό περιβάλλον, διοργανώνει, σε συνεργασία με το Γαλλικό Μορφω-

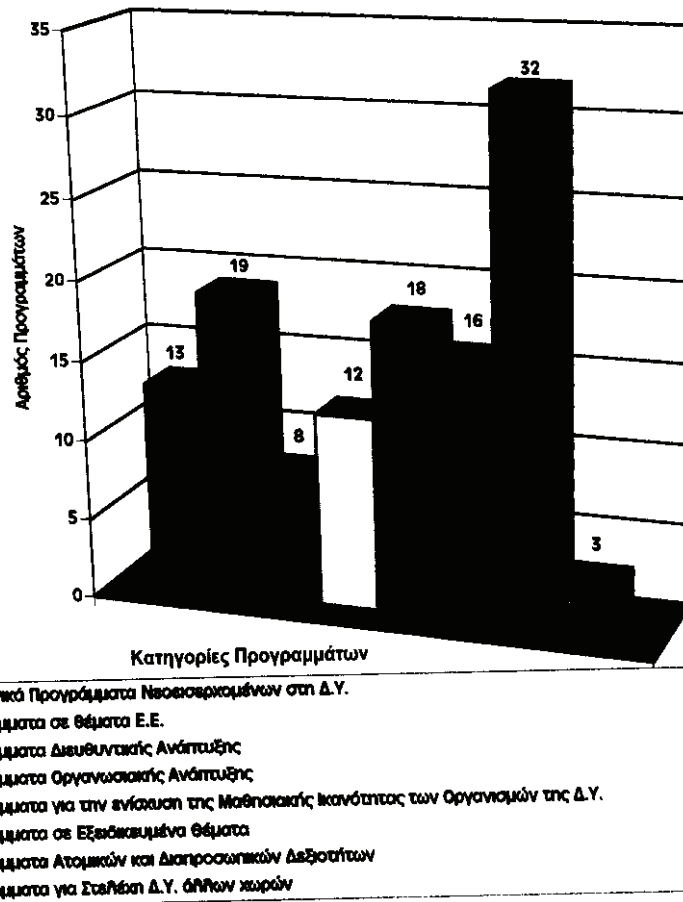
τικό Κέντρο και τα Κρατικά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού από τη μία και το Γερμανικό Ινστιτούτο Γκαίτε από την άλλη, σειρά μαθημάτων για εκμάθηση της Γαλλικής και Γερμανικής γλώσσας από ενδιαφερόμενους δημοσίους υπαλλήλους. Τα εν λόγω μαθήματα, τα οποία ξεκίνησαν από το 2004, συνεχίζονται μέχρι σήμερα.



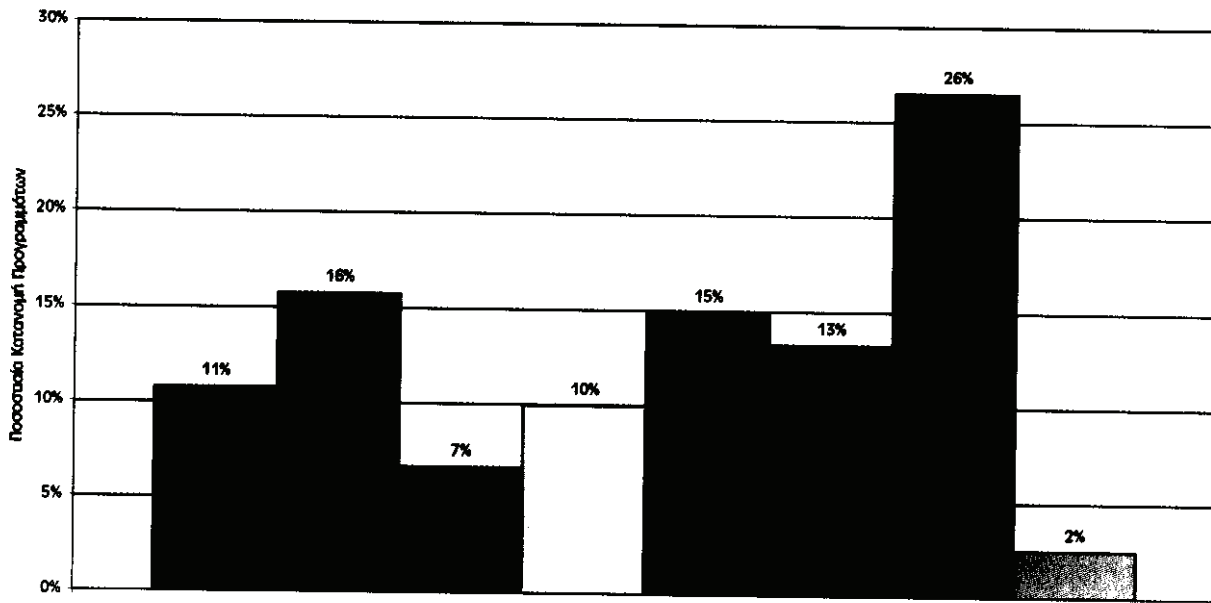
## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ 2005 (ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ)



## ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ 2005 (ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ)



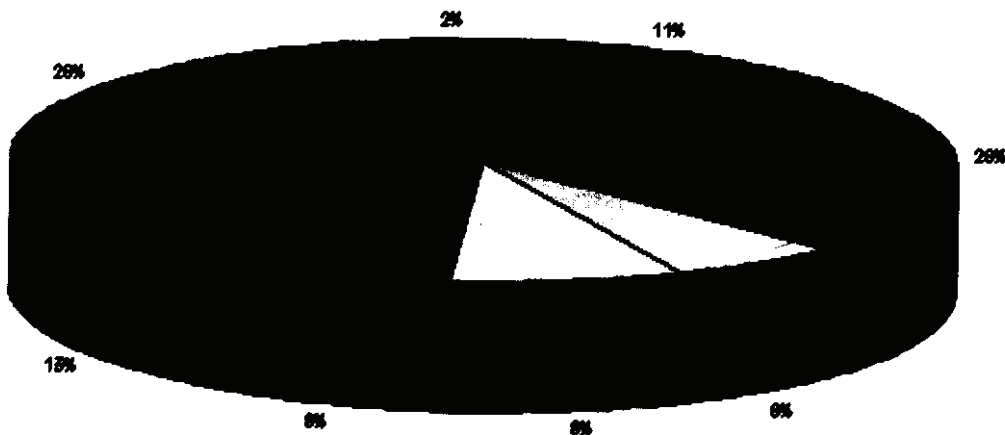
## ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΤΑ ΤΟ 2005



- Εισαγωγικά Προγράμματα Νεοεισερχομένων στη Δ.Υ.
- Προγράμματα σε θέματα Ε.Ε.
- Προγράμματα Διευθυντικής Ανάπτυξης
- Προγράμματα Οργανωσιακής Ανάπτυξης
- Προγράμματα για την ενίσχυση της Μαθησιακής Ικανότητας των Οργανισμών της Δ.Υ.
- Προγράμματα σε Εξειδικευμένα Θέματα
- Προγράμματα Ατομικών και Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων
- Προγράμματα για Στελέχη Δ.Υ. άλλων χωρών

Σημείωση:  
Από τις παρούσες κατηγορίες απουσιάζει η διοργάνωση Γαλλικής και Γερμανικής γλώσσας.

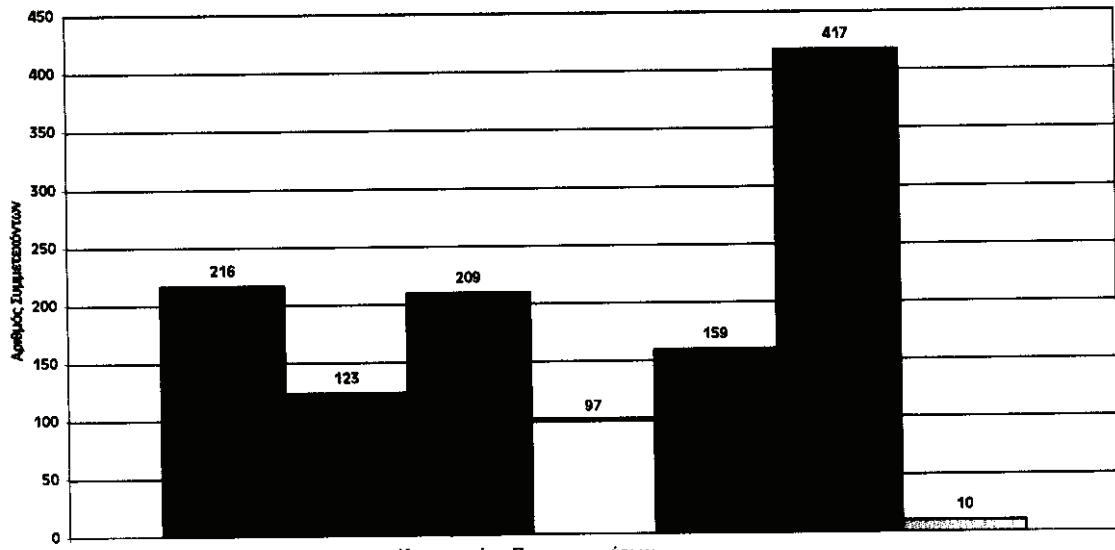
## ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΞΑΜΗΝΟ ΤΟΥ 2006 (ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ)



- Εισαγωγικά Προγράμματα Νεοεισερχομένων στη Δ.Υ.
- Προγράμματα σε θέματα Ε.Ε.
- Προγράμματα Διευθυντικής Ανάπτυξης
- Προγράμματα Οργανωσιακής Ανάπτυξης
- Προγράμματα για την ενίσχυση της Μαθησιακής Ικανότητας των Οργανισμών της Δ.Υ.
- Προγράμματα σε Εξειδικευμένα Θέματα
- Προγράμματα Ατομικών και Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων
- Προγράμματα για Στελέχη Δ.Υ. άλλων χωρών

Σημείωση:  
Από τις παρούσες κατηγορίες απουσιάζει η διοργάνωση Γαλλικής και Γερμανικής γλώσσας.

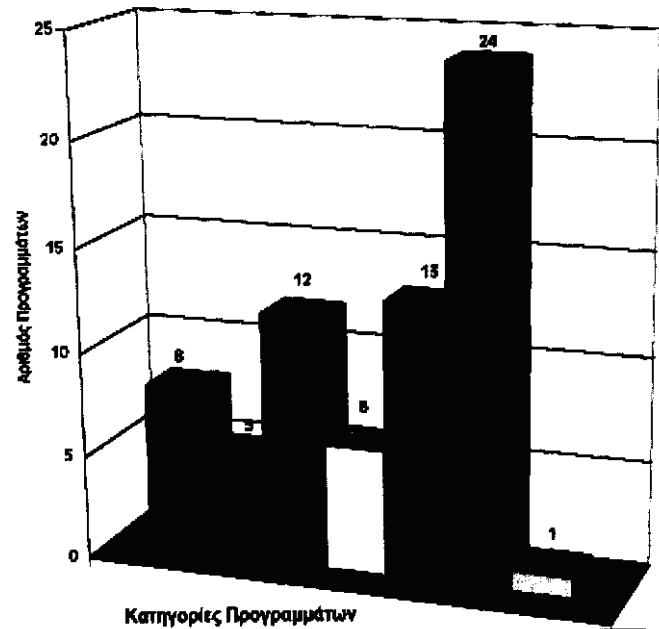
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΞΑΜΗΝΟ ΤΟΥ 2006  
(ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ)**



- Εισαγωγικά Προγράμματα Νεοεισερχομένων στη Δ.Υ.
- Προγράμματα σε θέματα Ε.Ε.
- Προγράμματα Διευθυντικήσ Ανάπτυξησ
- Προγράμματα Οργανωτικήσ Ανάπτυξησ
- Προγράμματα για την ενίσχυση της Μαθητικήσ Ικανότητασ των Οργανωτήων της Δ.Υ.
- Προγράμματα Ατομικήων και Διαπροσωπικήων Δεξοτήτων
- Προγράμματα για Στελέχεια Δ.Υ. άλλων χωρών

Σημείωση:  
Από τιεσ παρούεσσ κατηγορίεσ  
απουεσάζει η διοργάνωση  
Γαλλικήσ και Γερμανικήσ  
γλώεσσεσ.

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΞΑΜΗΝΟ ΤΟΥ 2006 (ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ)**



- Εισαγωγικά Προγράμματα Νεοεισερχομένων στη Δ.Υ.
- Προγράμματα σε θέματα Ε.Ε.
- Προγράμματα Διευθυντικήσ Ανάπτυξησ
- Προγράμματα Οργανωτικήσ Ανάπτυξησ
- Προγράμματα για την ενίσχυση της Μαθητικήσ Ικανότητασ των Οργανωτήων της Δ.Υ.
- Προγράμματα Ατομικήων και Διαπροσωπικήων Δεξοτήτων
- Προγράμματα για Στελέχεια Δ.Υ. άλλων χωρών

Σημείωση:  
Από τιεσ παρούεσσ  
κατηγορίεσ απουεσάζει η  
διοργάνωση Γαλλικήσ και  
Γερμανικήσ  
γλώεσσεσ.

