

Όραμα Μάθησης

«ΚΥΠΡΟΣ: ΕΝΕΡΓΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ»



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Χαιρετισμός από τον Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, κ. Κύπρο Κυπριανού	5
Παρουσίαση έκδοσης	7
Η πρώτη Κυπριακή Προεδρία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1 ^η Ιουλίου - 31 ^η Δεκεμβρίου 2012). Οι εμπειρίες της Δημόσιας Υπηρεσίας	9
Εκπαιδύοντας την κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία για την ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Ένας σύντομος απολογισμός με το βλέμμα στο μέλλον	15
Η προετοιμασία των Δημοσίων Λειτουργών της Κύπρου για την ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης	23
Για τη ζωή και το θάνατο του αριστερού Ευρωπαίου Γιώργου Γλυνού (1949-2013)	30
Εργαστήρια Ανάπτυξης Δεξιοτήτων για τους Προεδρεύοντες/εθνικούς Εκπροσώπους και στελέχη Υπουργείων	35
Έρευνα Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Δράσεων της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κυπριακής Δημοκρατίας εν όψει της Κυπριακής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ιούλιος - Δεκέμβριος 2012)	39
Policy Errors and the Role of Public Administration	45



Χαιρετισμός από τον Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, κ. Κύπρο Κυπριανού



Οι σημερινές πολύ δύσκολες συνθήκες καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για προσαρμογή της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου στα νέα δεδομένα ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η χώρα μας. Η ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό

Σταθερότητας και οι σημαντικές επερχόμενες αλλαγές, θα αγγίξουν την κουλτούρα, τις δομές, τις διαδικασίες και γενικότερα τον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας. Είναι γι' αυτό τον λόγο που η συνεχής προσαρμοστικότητα σε ένα δύσκολο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι ιδιαίτερο προσόν τόσο για τα στελέχη όσο και για τους Οργανισμούς που θέλουν να συνεχίσουν να διαδραματίζουν καίριους ρόλους.

Δεν θα ήταν υπερβολικό να πούμε πως ο βαθμός στον οποίο η χώρα μας θα μπορέσει να διαχειριστεί με επιτυχία τα μεγάλα θέματα που έχει ενώπιόν της, θα εξαρτηθεί σημαντικά και από την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας μας. Ο ρόλος της είναι καθοριστικός τόσο για την οικονομική ευρωστία και κοινωνική ανάπτυξη της Κύπρου όσο και για την ικανότητα του κράτους να λειτουργεί ενεργά και δημιουργικά, και να ασκεί επιρροή στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και σε άλλα διεθνή φόρα στα οποία διαμορφώνονται πολιτικές και λαμβάνονται αποφάσεις μεγάλης σημασίας για τα εθνικά μας συμφέροντα.

Χρειάζεται να γίνει κατανοητό ότι η Κύπρος, ανεξαρτήτως μεγέθους, μπορεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην έκβαση των διαπραγματεύσεων στην ευρωπαϊκή αρένα που να εξασφαλίζουν και τα δικά της συμφέροντα. Προς την κατεύθυνση αυτή μπορούμε να αξιοποιήσουμε τα μαθήματα που λάβαμε τόσο κατά την προετοιμασία όσο και κατά το εξάμηνο της Προεδρίας, και που θα μας βοηθήσουν να διαμορφώσουμε μια κουλτούρα συστηματικής παρακολούθησης των ευρωπαϊκών θεμάτων, η οποία θα μας επιτρέψει να λαμβάνουμε συντονισμένες αποφάσεις και να προβάλλουμε τις εθνικές μας θέσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η Δημόσια Υπηρεσία έχει πολύ σημαντικό ρόλο να διαδραματίσει στη μεγάλη προσπάθεια ανάκαμψης της χώρας μας. Η σοβαρότητα και η υπευθυνότητα που την χαρακτηρίζουν αλλά και ο τρόπος με τον οποίο η Δημόσια Διοίκηση διαχρονικά ανταποκρίθηκε και κατά το παρελθόν σε κρίσιμες συγκυρίες, μπορούν να αποτελέσουν ασφαλές εφιαλτήριο για την εισαγωγή ενός σύγχρονου τύπου διακυβέρνησης, που θα είναι καλύτερος για τους πολίτες και για τη χώρα μας.



Παρουσίαση έκδοσης

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης εκπαιδεύει τα στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας στα θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) από το 1996, δηλαδή πολύ πριν η Κυπριακή Δημοκρατία καταστεί μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τώρα, 17 χρόνια μετά και με την ολοκλήρωση της πρώτης Κυπριακής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ε.Ε., έχοντας δηλαδή «ενηλικιωθεί» ως κράτος - μέλος, η Ακαδημία καλείται να σχεδιάσει και να προσφέρει τα κατάλληλα προγράμματα για να διατηρήσει τη δυναμική που έχει δημιουργηθεί.

Η παρούσα έκδοση αποσκοπεί στην παρουσίαση της συμβολής της Ακαδημίας τόσο στην εκπαίδευση των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στα Ευρωπαϊκά θέματα, όσο και στην προετοιμασία της Δημόσιας Υπηρεσίας για την ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ε.Ε. από την Κυπριακή Δημοκρατία το δεύτερο εξάμηνο του 2012, καταθέτοντας ταυτόχρονα και την προοπτική που διανοίγεται προς το μέλλον μετά από αυτή την εμπειρία.

Η έκδοση ξεκινά με αποτίμηση της πρώτης Κυπριακής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ε.Ε. και τις εμπειρίες της Δημόσιας Υπηρεσίας από τον Υφυπουργό Προεδρίας για Ευρωπαϊκά θέματα (Οκτώβριος 2011 - Ιανουάριος 2013), Πρέσβη κ. Ανδρέα Μαυρογιάννη.

Στη συνέχεια, ο επικεφαλής της τριμελούς επιστημονικής ομάδας που σχεδίασε το Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για την εκπαίδευση των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας για την ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Αναπληρωτής καθηγητής Κρατικής Διοίκησης και Ευρωπαϊκής Ενοποίησης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, κ. Αργύρης Πασσάς, προβαίνει σε σύντομο απολογισμό της

εκπαίδευσης και των προοπτικών και προκλήσεων που διανοίγονται για το μέλλον. Ακολούθως, ο νυν Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης της Ελλάδας και μέλος της επιστημονικής ομάδας, κ. Παύλος Πέζαρος, αναπτύσσει την άσκηση προσομοίωσης Ομάδας Εργασίας του Συμβουλίου της Ε.Ε., η οποία σχεδιάστηκε ειδικά στα πλαίσια της εκπαίδευσης των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας και αποτέλεσε καινοτομία του Σχεδίου Δράσης. Ακολουθεί ένα σύντομο αφιέρωμα του Αντώνη Τριφύλλη προς τιμήν του τρίτου μέλους της επιστημονικής ομάδας, καθηγητή Γιώργου Γλυνού, ο οποίος απεβίωσε το περασμένο καλοκαίρι.

Ο επίκουρος καθηγητής του Τμήματος Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, κ. Αντώνης Αρμενάκης, αναλύει την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δράσεων που πραγματοποιήθηκαν. Καταληκτικά, ο Διευθυντής του Τμήματος Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σπουδών στο Κολλέγιο Ευρώπης του Βελγίου, καθηγητής κ. Φαίδωνας Νικολαΐδης, αναλύει τον ρόλο της Δημόσιας Υπηρεσίας υπό το φως των σύγχρονων προκλήσεων, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ευρωπαϊκό περιβάλλον.

Έχω την πεποίθηση πως η παρούσα έκδοση θα σας επιτρέψει να διαμορφώσετε μια σφαιρική αντίληψη για τις προσπάθειες που έχουν καταβληθεί τα τελευταία χρόνια από πλευράς Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Υπηρεσίας προς την κατεύθυνση της εμπέδωσης κουλτούρας στη Δημόσια Υπηρεσία για συμμετοχή και διαμόρφωση πολιτικής στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι, μέσω της ουσιαστικής συμμετοχής και της συνεχούς παρουσίας των στελεχών-τεχνοκρατών

της στους ευρωπαϊκούς θεσμούς. Όραμα μας είναι να συμβάλουμε ούτως ώστε η Δημόσια Υπηρεσία της χώρας μας να βρίσκεται πάντα στο επίκεντρο των αποφάσεων που λαμβάνονται στην Ε.Ε., να διαμορφώνει εξελίξεις και να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις όλο και πιο μεγάλες σύγχρονες προκλήσεις που θα προκύπτουν από τις αποφάσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Νίκος Μιλτιάδους
Λειτουργός Επιμόρφωσης Α΄
Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
Υπεύθυνος Έκδοσης



Η πρώτη Κυπριακή Προεδρία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1^η Ιουλίου - 31^η Δεκεμβρίου 2012). Οι εμπειρίες της Δημόσιας Υπηρεσίας

Πρέσβης Ανδρέας Δ. Μαυρογιάννης

Τέως Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Εξωτερικών της Κυπριακής Δημοκρατίας

Υφυπουργός Προεδρίας για Ευρωπαϊκά θέματα, υπεύθυνος για την Κυπριακή Προεδρία (Οκτώβριος 2011-Ιανουάριος 2013)

Η Κύπρος ανέλαβε την 1^η Ιουλίου 2012, για πρώτη φορά από την ένταξη της στην Ευρωπαϊκή Ένωση, την εξαμηνιαία Προεδρία του Συμβουλίου μέσα σε πολύ δύσκολες συνθήκες για την Ένωση: η εφαρμογή της Συνθήκης της Λισαβόνας σε αρχικό ακόμα στάδιο με τις αναμενόμενες παρενέργειες, η αβεβαιότητα για το μέλλον της Ευρωζώνης και του κοινού ευρωπαϊκού νομίσιματος, κλυδωνισμοί στη θεσμική ενότητα της Ένωσης και αμφιβολίες για το μέλλον της ενωμένης Ευρώπης. Από την αρχή στηρίξαμε την άποψη πως οι τρέχουσες δυσκολίες και προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτούν ρηξικέλευθες ευρωπαϊκές απαντήσεις. Τονίσαμε ότι σε τέτοιες περιόδους κρίσεων καθίσταται επιτακτική η ανάγκη όπως πετύχουμε μια πιο αλληλέγγυα και αποτελεσματική Ένωση, μια Καλύτερη Ευρώπη.

Ο ευρύτερος στόχος μας ήταν να εργαστούμε προς μια Καλύτερη Ευρώπη που να σημαίνει περισσότερα για τους πολίτες της. Μια Ευρώπη που να σημαίνει περισσότερα στον κόσμο. Μια Ένωση που να λειτουργεί στη βάση των βασικών αρχών και αξιών της. Μια πιο αποτελεσματική Ένωση με βιώσιμες πολιτικές που να ενισχύουν την απασχόληση, την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.

Θέσαμε ως πρώτιστο πολιτικό στόχο τη συνέχιση και ενίσχυση της κοινής προσπάθειας για έξοδο από την οικονομική και κοινωνική κρίση και επιστροφή στον δρόμο σταθερής και δυναμικής ανάπτυξης και δημιουργίας θέσεων εργασίας

στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ παράλληλα, την εξασφάλιση της κοινωνικής συνοχής σε συνδυασμό με τη δημοσιονομική εξυγίανση και σταθερότητα. Εφαλτήριο για όλες τις ενέργειες ήταν οι βασικές αξίες και αρχές της Ε.Ε., με ιδιαίτερη έμφαση στην αλληλεγγύη. Η συμφιλίωση των πολύπλευρων αυτών δυναμικών ήταν η μεγαλύτερη πρόκληση.

Η Καλύτερη Ευρώπη περνά και μέσα από τη συμπληρωματικότητα, τη συνέργεια και τη συνοχή, την ευκολότερη και αποτελεσματικότερη θεσμική σχέση και επικοινωνία μεταξύ των κύριων οργάνων της Ένωσης. Μια από τις κύριες φιλοδοξίες μας -η οποία πιστεύω ότι εκπληρώθηκε- ήταν να ενεργήσουμε ως έντιμος διαμεσολαβητής, επιδιώκοντας να εργαστούμε εποικοδομητικά τόσο στο Συμβούλιο, όσο και σε όσωση με τους άλλους θεσμούς, προάγοντας με αυτό τον τρόπο τη διοργανική συνεργασία, προωθώντας την ευρωπαϊκή ατζέντα. Αποτελέσαμε δηλαδή, το σημείο επικοινωνιακής συνέργειας και συμπληρωματικότητας μεταξύ ανθρώπων, θεσμικών οργάνων και σωμάτων, προωθώντας την ευρωπαϊκή ατζέντα. Πάντα με σεβασμό προς τους άλλους αλλά και προασπίζοντας την αξιοπρέπεια και την καλή πίστη ως βασικές ηθικές αξίες της προσέγγισης τόσο για το περιεχόμενο όσο και για τον τρόπο λειτουργίας.

Βασική επιδίωξη μας ήταν να προχωρήσουμε την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση ένα μικρό βήμα παραπέρα, μέσα από στοχευμένα και απτά αποτελέσματα. Πιστεύω ότι τα σημαντικά αποτελέσματα της Προεδρίας μας -η ολοκλήρωση του πακέτου για το ενιαίο δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, η συμφωνία στο Συμβούλιο για τον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό, η συμφωνία με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο για τον Προϋπολογισμό της Ε.Ε. για το 2013 και η πρόσδος που

επιτεύχθηκε σε σημαντικές δράσεις της Πράξης της Ενιαίας Αγοράς, στα θέματα του Κοινού Ευρωπαϊκού Συστήματος Ασύλου και του Πολυετούς Δημοσιονομικού Πλαισίου- είναι η απόδειξη ότι το επιτύχαμε.

Όλα αυτά τα επιτεύγματα της Κυπριακής Προεδρίας είναι αποτέλεσμα ομαδικής και συλλογικής προσπάθειας τόσο της Δημόσιας Υπηρεσίας όσο και των εθελοντών, των stagiaires, των συνεργατών μας στον ιδιωτικό τομέα, των κοινωνικών εταίρων, της κοινωνίας των πολιτών.

Η Κυπριακή Προεδρία και όσα μας δίδαξε δίδουν την ώθηση για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα προς όφελος της ευρύτερης κοινωνίας και της εικόνας της Κύπρου διεθνώς. Η Κυπριακή Προεδρία μάς άφησε μια παρακαταθήκη εμπειριών και γνώσεων, που θα πρέπει να διαφυλάξουμε και να αξιοποιήσουμε κατάλληλα. Ας επιτρέψουμε στην εμπειρία αυτή να αποτελέσει εφαλτήριο για μια συνεχή και σταθερή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του κράτους και της εικόνας που εκπέμπουμε προς τα έξω.

Είναι άκρως σημαντικό να γίνει διάχυση της γνώσης και των εμπειριών που αποκτήθηκαν από όλους μέσα στα Υπουργεία και όλες τις Υπηρεσίες του κράτους. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις Βρυξέλλες -και όχι από τις Βρυξέλλες- επηρεάζουν άμεσα και τις περισσότερες εθνικές νομοθεσίες και την καθημερινότητα των ευρωπαϊών πολιτών και αναπόφευκτα την εργασία της κάθε Δημόσιας Υπηρεσίας. Αποτελούν δε, ένα κρίσιμο διαπραγματεύσεων μεταξύ όλων των παικτών, που ξεκινούν πρωτίστως από την ανάγκη διαμόρφωσης τέτοιων πολιτικών.

Επαναλαμβάνοντας, λοιπόν, ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται στις Βρυξέλλες -και όχι από τις Βρυξέλλες- θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η Κύπρος, ανεξαρτήτως μεγέθους, μπορεί να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην έκβαση των διαπραγματεύσεων στην ευρωπαϊκή αρένα που θα εξασφαλίζουν και τα δικά της συμφέροντα. Η Κύπρος, ως ισότιμο κράτος μέλος, έχει, και πρέπει να έχει, φωνή κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων πολιτικής.

Είναι επιβεβλημένη η ενίσχυση της συμμετοχής μας στους ευρωπαϊκούς θεσμούς και η ενεργός δράση μας στη διαδι-κασία λήψης αποφάσεων. Ας αξιοποιήσουμε λοιπόν τα μαθήματα που λάβαμε κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, τόσο κατά την προετοιμασία όσο και κατά το εξάμηνο της Προεδρίας, ώστε να διαμορφώσουμε μια κουλτούρα συστηματικής παρακολούθησης των ευρωπαϊκών θεμάτων που θα μας επιτρέψει να λαμβάνουμε συντονισμένες αποφάσεις και να προβάλλουμε τις εθνικές μας θέσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Και οι εθνικές θέσεις θα πρέπει να καθορίζονται μετά από μελέτη μιας σειράς παραγόντων, όπως η αναπτυξιακή και οικονομική πολιτική του κράτους, οι συμμαχίες που θέλουμε και που είναι εφικτό να επιδιώξουμε, το ευρύτερο σκηνικό και συνθήκες στην Ε.Ε., ούτως ώστε να μεγιστοποιήσουμε το όφελος για τον τόπο μας και να συμβάλλουμε πιο ουσιαστικά στο κοινό ευρωπαϊκό γίγνεσθαι.

Κατά τη διάρκεια της Κυπριακής Προεδρίας σημειώθηκαν πολλές περιπτώσεις όπου οριζόντια ή διυπουργικά θέματα ή θέματα με σημαντικό πολιτικό βάρος συζητήθηκαν μεταξύ ανώτατων εκπροσώπων των Υπουργείων, της Γραμματείας και της Μόνιμης Αντιπροσωπείας της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ε.Ε. με στόχο τη λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό

κατευθυντηρίων γραμμών προς τους χειριστές των θεμάτων. Στις περιπτώσεις αυτές λειτούργησε με επιτυχία ο μηχανισμός που δημιουργήθηκε για την Προεδρία, το λεγόμενο Κέντρο Διαχείρισης Καταστάσεων. Παρατηρήθηκαν, ωστόσο, και οι περιπτώσεις όπου για ζητήματα επείγοντα που χρειαζόταν άμεσα παρέμβαση σε ανώτερο επίπεδο, πολλές φορές πολιτική, δεν υπήρχε η απαραίτητη συνειδητοποίηση ότι η αναγωγή σε άλλο επίπεδο θα καθιστούσε την εξεύρεση λύσης εφικτή. Να σημειώσω εδώ, ότι η αναφορά αυτή δεν γίνεται προς επίπληξη κανενός, αντιθέτως, προσωπικά θεωρώ ότι αντικατοπτρίζει τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η Δημόσια Υπηρεσία και η πολυεπίπεδη και πολύπλοκη λειτουργία της Ε.Ε. Ας αξιοποιήσουμε, λοιπόν, τις εμπειρίες μας αυτές για να πετύχουμε αποδοτικότερη λειτουργία και προσαρμογή της Δημόσιας Υπηρεσίας όσον αφορά στα ευρωπαϊκά δρώμενα.

Θα ήθελα, τέλος, να δώσω ιδιαίτερο βάρος και στον ρόλο της Μόνιμης Αντιπροσωπείας της Κύπρου στην Ε.Ε. Το έργο που επιτελούν ο Μόνιμος Αντιπρόσωπος και ο Αναπληρωτής Μόνιμος Αντιπρόσωπος, αλλά και όλοι οι λειτουργοί που είναι τοποθετημένοι εκεί, είναι υψίστης και καθοριστικής σημασίας. Έχοντας διατελέσει και εγώ ως Μόνιμος Αντιπρόσωπος κατά την πριν-την-Προεδρία εποχή, μπορώ να επιβεβαιώσω κάποιες δυσκολίες που αντιμετώπιζαν λειτουργοί ως προς το να λάβουν εγκαίρως οδηγίες από το Κέντρο για τη διαμόρφωση θέσης. Μετά την τεράστια τριβή που υπήρξε εν καιρώ Προεδρίας, πιστεύω ότι έχουμε αποκτήσει τις γνώσεις και εμπειρίες ώστε να διαμορφώνονται έγκαιρα οι θέσεις μας στα ευρωπαϊκά ζητήματα, με την αλαστή και άκρως απαραίτητη συνεργασία Κέντρου – Βρυξελλών και με τον απαραίτητο συντονισμό για διασφάλιση συνέπειας και συνέχειας των θέσεων μας.

Πυξίδα της Προεδρίας μας υπήρξε η γνήσια μας αφοσίωση στα ευρωπαϊκά ιδεώδη. Μια παράδοση η οποία θα πρέπει πάντοτε να χαρακτηρίζει και τη συμμετοχή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Δυστυχώς, η πρωτοφανής απόφαση της Ευρωμάδας για την Κύπρο τον Μάρτιο 2013 έκανε ακόμη πιο επώδυνη την πληγή που άνοιξε για την Κύπρο η οικονομική κρίση. Μακριά από συνωμοτικές προσεγγίσεις, δυστυχώς πρέπει να διαπιστώσουμε πως σε ό,τι αφορά στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση, παρά τις άοκνες μας προσπάθειες, παραμένει ακόμη πολύς δρόμος να διανυθεί. Η Ε.Ε. δεν έχει ακόμη βρει την άκρη του νήματος, πειραματίζεται και αυτοσχεδιάζει. Η Κύπρος είναι μια αδόκητη παράπλευρη απώλεια, θυσία ουσιαστικά για τον εξευμενισμό ενός συστήματος που δεν έχουμε ακόμη βρει τον τρόπο να καθοδηγήσουμε. Παρά τις ανιστόρητες φωνές που ακούγονται περί εξόδου από την Ευρωζώνη ή/και την Ε.Ε., η λύση δεν μπορεί παρά να είναι μεγαλύτερη και καλύτερης ποιότητας ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και μια πραγματική Οικονομική και Νομισματική Ένωση με πλήρη εξάρτηση.

Η αναδιάρθρωση του κυπριακού τραπεζικού τομέα όπως αποφασίστηκε προκαλεί, δυστυχώς, τραγικές επιπτώσεις στην οικονομία. Επιπρόσθετα, το συνεχιζόμενο αρνητικό εξωτερικό περιβάλλον και η αναγκαία διόρθωση των δημοσιονομικών ανισοσκελειών αποτελούν χωρίς αμφιβολία παράγοντες που αναμένεται να επηρεάσουν ακόμη πιο αρνητικά τον ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας. Πιστεύω ακράδαντα πως η Κύπρος σήμερα, περισσότερο από ποτέ, θα πρέπει να επικεντρωθεί στην πιστή εφαρμογή του Μνημονίου Συναντίληψης ώστε να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη των ξένων επενδυτών, αλλά και των ίδιων των συμπολιτών μας προς την κυπριακή οικονομία, μέσω μιας λειτουργικής και πραγματιστικής προσέγγισης.

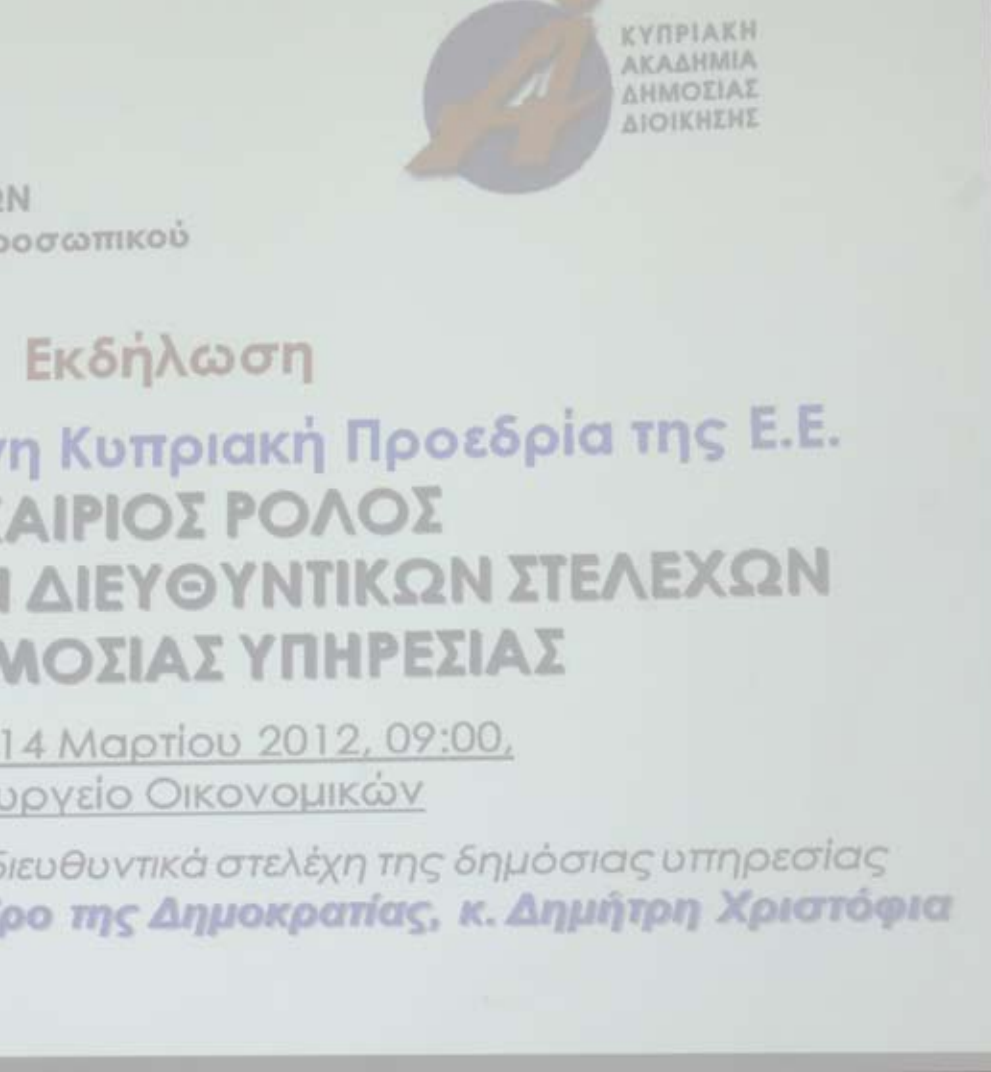


Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός, στη γενικότερη εικόνα, ότι η εμπιστοσύνη των πολιτών στο ευρωπαϊκό οικοδόμημα έχει κλωνιστεί. Δεν πρέπει όμως να επιτρέψουμε στους οικονομικούς κλυδωνισμούς, τις πολιτικές ανισορροπίες και αναταράξεις - τις «συμπληγάδες πέτρες» της εποχής - να αποτελέσουν μακροχρόνιο εμπόδιο για την Ε.Ε. Οι σημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ένωση δεν πρέπει να αποτελέσουν εφαλτήριο για τόνωση ευρωσκεπτικιστικών σκέψεων, αλλά κίνητρο για αναδόμηση, για προσήλωση, για αναζωογόνηση του ευρωπαϊκού οράματος. Σύμφωνα με τον Jean Monnet «Τίποτα δεν είναι δυνατό χωρίς τους ανθρώπους. Τίποτα δεν μπορεί να έχει διάρκεια χωρίς θεσμούς». Είναι, λοιπόν, χρέος όλων μας να προβάλλουμε την ουσία της Ε.Ε., ως μέρος της λύσης και όχι του προβλήματος, όπως επίσης να βοηθήσουμε ώστε «να βγει η Ευρώπη από τον λήθαργο που την έχει κυριεύσει και να μειώσουμε την απογοήτευση των πολιτών της».

Η παρούσα συγκυρία απαιτεί την αποκατάσταση όσων ισορροπιών έχουν κλωνιστεί και τη δυναμική επάνοδο της Ένωσης, επαναφέροντας στο προσκήνιο τα ιδανικά της αλληλεγγύης, της αρμονίας και της ευημερίας, ενισχύοντας τη συνεργασία για ειρήνη και ενότητα. Όπως αναφέρει η Συνθήκη για τη Λειτουργία της Ε.Ε., χρειάζεται να επαναεπιβεβαιώσουμε «την προσήλωση στις αρχές της ελευθερίας, της δημοκρατίας και του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των θεμελιωδών ελευθεριών καθώς και του κράτους δικαίου», να συνεχίσουμε την πορεία προς «μια ολοένα στενότερη ένωση των λαών της Ευρώπης, όπου οι αποφάσεις θα λαμβάνονται όσο το δυνατόν πιο κοντά στους πολίτες, σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας», και δημιουργώντας ακόμη «βαθύτερες σχέσεις αλληλεγγύης μεταξύ των λαών τους και ταυτόχρονα σεβόμενοι την ιστορία, τον πολιτισμό και τις παραδόσεις τους».

Η ένταξη της Κύπρου, υπό τις γνωστές δύσκολες περιστάσεις, αποτελεί την ώθηση στα όρια των δυνατοτήτων της ενοποιητικής διαδικασίας, όπου η Ένωση δέχθηκε έμπρακτα την πεμπουσία του πολιτικού σχεδιασμού που περιέχεται στην ιδέα της ευρωπαϊκής ενοποιητικής διαδικασίας (και αυτό ήταν και το απαύγασμα του οράματος του αείμνηστου Γιάννου Κρανιδιώτη), ένα από τα βασικά θεωρήματα του Jean Monnet, ότι όταν ένα πρόβλημα είναι άλυτο πρέπει να αλλάζεις το πλαίσιο εντός του οποίου αναζητείς την επίλυση του «*pour résoudre un problème qui vous semble insoluble changez le contexte*». Έτσι όλα ξεκίνησαν άλλωστε με τις περιοχές του Ruhr, του Saar και της Λωραίνης και τις βιομηχανίες του άνθρακα και του χάλυβα. Παραμένω αμετανόητα αισιόδοξος και πεπεισμένος ότι η διαίρεση της Κύπρου δεν θα μπορέσει να αντισταθεί επί μακρόν της ευρωπαϊκής ενοποιητικής διαδικασίας και ότι τελικά θα λειτουργήσει ως καταλύτης της λύσης και της επανένωσης.

Η Κύπρος παρά τις εγγενείς δυσκολίες και προκλήσεις που είχε είτε αντικειμενικά (απόσταση, μέγεθος, νέο κράτος, ρευστή κατάσταση, εσωτερικές δυσκολίες) είτε κακόβουλα δημιουργημένες (αμφισβήτηση, άρνηση συνεργασίας της Τουρκίας και υποβολιμαία αρνητική προπαγάνδα) με ευθύνη, υπευθυνότητα, σοβαρότητα και όραμα, ανέλαβε το φυσιολογικό λειτουργήμα, σύμφυτο με την ιδιότητα του μέλους, - την Προεδρία του Συμβουλίου - και το διεκπεραίωσε με επάρκεια, σεβασμό και υπερηφάνεια συμβάλλοντας στην προώθηση των στόχων της Ένωσης. Σεμνά και ταπεινά αλλά αποφασιστικά και φιλόδοξα λειτουργήσαμε ως έδει, αναδείξαμε τον τόπο μας και τις αρετές των ανθρώπων του, και τον θέσαμε στον πρώτο κύκλο, στον σκληρό πυρήνα της ευρωπαϊκής ενοποιητικής διαδικασίας.



Εκπαιδύοντας την κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία για την ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Ένας σύντομος απολογισμός με το βλέμμα στο μέλλον

Αργύρης Γ. Πασσάς
Αν. Καθηγητής Πάντειου Πανεπιστημίου
Επικεφαλής της τριμελούς επιστημονικής ομάδας έργου για την εκπαίδευση των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας

Η άσκηση της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) αποτελεί μια πολυδιάστατη πρόκληση για κάθε χώρα που αναλαμβάνει την εκ περιτροπής άσκσή της. Κατά την άσκηση της Προεδρίας του Συμβουλίου, η Προεδρεύουσα χώρα είναι υπεύθυνη για τη συνολική εύρυθμη λειτουργία του Συμβουλίου, των Ομάδων Εργασίας και των Επιτροπών του. Η Προεδρεύουσα χώρα φέρει υψηλό βαθμό ευθύνης για την εκπλήρωση των στόχων και την εφαρμογή των πολιτικών που τίθενται κάθε φορά.

Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης της κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης για την άσκηση της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεκίνησε έγκαιρα, από τα τέλη του 2010 υπό την ευθύνη της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) και της Γραμματείας της Κυπριακής Προεδρίας και σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης της Ελλάδας (ΕΚΔΑΑ).

Ο σχεδιασμός αυτός εδράστηκε σε ορισμένες παραδοχές:

- Η εκ περιτροπής Προεδρία του Συμβουλίου της Ε.Ε. είναι ουσιαστικά μια «αναβαθμισμένη» εθνική εκπροσώπηση,
- οδηγεί τόσο στην «ενηλικίωση» της συμμετοχής του κράτους-μέλους στην Ευρωπαϊκή Ένωση, και
- παρέχει την ευκαιρία ανάπτυξης των συλλογικών-υπηρεσιακών και των ατομικών δεξιοτήτων της Δημόσιας Υπηρεσίας στη διαχείριση των ευρωπαϊκών ενωσιακών θεμάτων.

Θεωρήθηκε, έτσι, ότι ο έγκαιρος ορισμός, ήδη από τις αρχές του 2011, των εθνικών Εκπροσώπων και μετέπειτα Προέδρων και η συστηματική και ενεργός συμμετοχή τους στις εργασίες των Ομάδων/Επιτροπών του Συμβουλίου της Ε.Ε. θα αποτελούσε τη βέλτιστη λύση για την επιτυχή άσκηση της Κυπριακής Προεδρίας. Ο κανόνας θα έπρεπε να είναι η αξιοποίηση των εγγενών δυνάμεων της διοίκησης οι οποίες, από τη θέση του εθνικού Εκπροσώπου στις Ομάδες Εργασίας του Συμβουλίου θα πέρασαν για έξι μήνες στη θέση του Προεδρεύοντα.

Με αυτή τη βασική οπτική το Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης διέκρινε πέντε κατηγορίες ομάδων-στόχων και περιέλαβε ανάλογες εκπαιδευτικές δράσεις. Οι πέντε αυτές κατηγορίες, που αποτέλεσαν και τον πυρήνα του έργου, είχαν διαφοροποιημένη σημασία και βαθμό εμπλοκής στην άσκηση της Προεδρίας.

Για την πρώτη ομάδα-στόχο (Υπουργοί και Γενικοί Διευθυντές): Διοργανώθηκαν τρεις κλειστές συναντήσεις: δύο με τους Υπουργούς της Κυβέρνησης και με συζητητές τον Πολωνό Υφυπουργό Ευρωπαϊκών Θεμάτων, κ. Nikolaj Dowgielewicz και τον Γενικό Γραμματέα και τον Αναπληρωτή Γενικό Γραμματέα του Συμβουλίου κ.κ. Uwe Conserius και Jim Cloos. Οι κ.κ. Uwe Conserius και Jim Cloos συναντήθηκαν επίσης και με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων.

Για τη δεύτερη ομάδα-στόχο (Πρόεδροι, αναπληρωτές Πρόεδροι, εθνικοί Εκπρόσωποι):

(α) Συντάχθηκε έγγραφο «εξατομικευμένης εκπαίδευσης» για την προετοιμασία των Προέδρων και αναπληρωτών Προέδρων που μετέχουν στις Ομάδες Εργασίας του Συμβουλίου της Ε.Ε. Το έγγραφο αυτό με τίτλο «Οδηγός



του Προέδρου Ομάδας Εργασίας» περιελάμβανε αναλυτικό κατάλογο βημάτων και ενεργειών τα οποία θα έπρεπε να ακολουθήσουν οι λειτουργοί οι οποίοι θα ασκούσαν καθήκοντα Προέδρου Ομάδας του Συμβουλίου της Ε.Ε. Η έντυπη εκδοχή του Οδηγού εκτυπώθηκε σε 1000 αντίτυπα και διανεμήθη, υπό την ευθύνη της Γραμματείας. Η ηλεκτρονική εκδοχή του Οδηγού εστάλη με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στις αντίστοιχες κατηγορίες λειτουργών. Η πρωτοτυπία καθώς και η χρησιμότητα του Οδηγού αποδείχθηκαν στην πράξη από την αποδοχή και τα σχόλια αυτών που το χρησιμοποίησαν.

- (β) Διοργάνωση αρθρωτού (modules) σεμιναρίου για τους Προέδρους και τους αναπληρωτές Προέδρους/εθνικούς Εκπροσώπους με τη συμμετοχή εκπαιδευτών από τη Γενική Γραμματεία του Συμβουλίου της Ε.Ε. (1^η και 2^η ημέρα) και ολοκλήρωση με τη διενέργεια άσκησης προσομοίωσης διαπραγμάτευσης Ομάδας Εργασίας του Συμβουλίου (3^η ημέρα). Από τον Ιούνιο του 2011 μέχρι τον Απρίλιο του 2012 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 12 σεμινάρια (οκτώ Σεμινάρια στη Λευκωσία και τέσσερα στις Βρυξέλλες). Συμμετείχαν συνολικά 261 στελέχη, 193 στην Κύπρο και 68 στις Βρυξέλλες.
- (γ) Στα πλαίσια της Διάγνωσης Αναγκών Μάθησης που πραγματοποιήθηκε στα Εργαστήρια για τα Υπουργεία, προέκυψαν ανάγκες ανάπτυξης προσωπικών/ατομικών δεξιοτήτων των Προέδρων και αναπληρωτών Προέδρων. Σύμφωνα με τη διάγνωση, η ΚΑΔΔ σχεδίασε τέσσερα εργαστήρια (Εργαστήριο Διαπραγματεύσεων, Εργαστήριο Ατομικών και Ηγετικών Δεξιοτήτων, Εργαστήριο Τεχνικών Αποτελεσματικής Ανάγνωσης και Συγγραφής Κειμένων, και Εργαστήριο Public Speaking and Chairing Meetings). Η δράση ολοκληρώθηκε με τη διοργάνωση συνολικά 45 Εργαστηρίων ατομικών δεξιοτήτων με 780 συμμετοχές.

Για την τρίτη-ομάδα στόχο (Ομάδες στήριξης της Προεδρίας): Η ΚΑΔΔ σχεδίασε σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τίτλο «Βασική Κατάρτιση σε Θέματα Ε.Ε.» για σκοπούς εκπαίδευσης των ομάδων στήριξης των Προεδρευόντων κατά τη διάρκεια της Προεδρίας του Συμβουλίου. Τα προγράμματα αυτά, διάρκειας τριών ημερών το καθένα, στόχο είχαν την ενημέρωση των συμμετεχόντων τόσο για τις βασικές δομές, πολιτικές και διαδικασίες λήψης αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και για την Κυπριακή Προεδρία και τις σχέσεις Κύπρου - Ευρωπαϊκής Ένωσης. Υλοποιήθηκαν τρία τέτοια προγράμματα με συνολικά 145 συμμετοχές.

Για την τέταρτη ομάδα-στόχο (υπηρετούντες λειτουργοί στην κεντρική υπηρεσία των Υπουργείων και Τμημάτων): Σχεδιάστηκαν και διοργανώθηκαν 15 τριήμερα Εργαστήρια στο σύνολο σχεδόν των Υπουργείων και Τμημάτων της κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης (εκ των οποίων δύο σεμινάρια σε μεγάλα Υπουργεία με πολλά αυτόνομα Τμήματα, όπως είναι το Υπουργείο Οικονομικών, το Υπουργείο Γεωργίας Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως, και το Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού). Στόχος των τριήμερων Εργαστηρίων ήταν η εκπαίδευση των επιτελικών στελεχών στη διαμόρφωση των εθνικών θέσεων και την αντιμετώπιση των θεμάτων ενδοϋπουργικού και διϋπουργικού συντονισμού. Η εκπαιδευτική μέθοδος που επελέγη ήταν αυτή του εμπειρογνώμονα προς εμπειρογνώμονα (expert to expert) με την αξιοποίηση ιδίως Ελλήνων εμπειρογνομώνων. Τα Εργαστήρια διεξήχθησαν κυρίως στους χώρους της ΚΑΔΔ από 21 Μαρτίου έως 27 Ιουλίου 2011 και στα οποία συμμετείχαν 246 στελέχη από τα Υπουργεία.

Για την πέμπτη ομάδα-στόχο (λειτουργοί Επικοινωνίας, μεταφραστές, υπεύθυνοι διοικητικής μέριμνας, λειτουργοί-σύνδεσμοι [liaison officers], οδηγοί και ξεναγοί): Για τους λειτουργούς-συνδέσμους διοργανώθηκαν δύο τετραήμερα σεμινάρια με τη συμμετοχή 37 λειτουργών-συνδέσμων και 28 φοιτητών εθελοντών που θα στελέχωναν τα Σημεία Πληροφόρησης. Για τους λειτουργούς Επικοινωνίας καθώς και για τα ΜΜΕ σχεδιάστηκαν και πραγματοποιήθηκαν από την ΚΑΔΔ (α) τρία διήμερα σεμινάρια για τα στελέχη του Ραδιοφωνικού Ιδρύματος Κύπρου (ΡΙΚ) και του Κυπριακού Πρακτορείου Ειδήσεων (ΚΥΠΕ) με στόχο την ενημέρωση των συμμετεχόντων για τις βασικές δομές, πολιτικές και διαδικασίες λήψης αποφάσεων της Ε.Ε. και την Κυπριακή Προεδρία καθώς και τη σχέση της Κυπριακής Προεδρίας με τα ΜΜΕ, με τη συμμετοχή συνολικά 98 ατόμων, (β) τρία μονοήμερα σεμινάρια για τα στελέχη του ΡΙΚ και του ΚΥΠΕ σε εξειδικευμένα θέματα-πολιτικές της Ε.Ε. και σε άξονες προτεραιότητας της Προεδρίας, με τη συμμετοχή συνολικά 55 ατόμων, (γ) σε συνεργασία με το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών, δύο ολοήμερα εκπαιδευτικά εργαστήρια για τους λειτουργούς Επικοινωνίας που θα απασχολούνταν στα διάφορα Υπουργεία κατά το εξάμηνο της Προεδρίας. Η εκπαίδευση έγινε στον χώρο της Ακαδημίας και μετείχαν συνολικά 40 λειτουργοί Επικοινωνίας των Υπουργείων/ ανεξάρτητων Υπηρεσιών, και (δ) πραγματοποιήθηκαν σε συνεργασία με τη Γραμματεία της Κυπριακής Προεδρίας, τον Κυπριακό Οργανισμό Τουρισμού, τον Παγκύπριο Σύνδεσμο Ξεναγών και εκπαιδευτές-συνεργάτες της ΚΑΔΔ τρία μονοήμερα Εργαστήρια για τους ξεναγούς στα οποία συμμετείχαν 73 άτομα.

Τέλος, διοργανώθηκαν συνολικά 11 παράλληλες εκδηλώσεις και εκπαιδευτικές δράσεις, όπως (α) εκδήλωση

«Προετοιμάζοντας την Κυπριακή Προεδρία: Αξιοπιστία και Αποτελεσματικότητα» (21 Νοεμβρίου 2011). Στην εκδήλωση παρευρέθηκαν 120 ανεξάρτητοι αξιωματούχοι, Υπουργοί, βουλευτές, εκπρόσωποι κομμάτων, Γενικοί Διευθυντές Υπουργείων, Διευθυντές Τμημάτων και Υπηρεσιών και άλλα ανώτερα διευθυντικά στελέχη υπεύθυνα για την Κυπριακή Προεδρία του Συμβουλίου της Ε.Ε., (β) πρόγραμμα επίσκεψης κρατικών λειτουργών της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης της Γερμανίας, (γ) ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα (e-Learning) για την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Κυπριακή Προεδρία του Συμβουλίου της Ε.Ε.-2012, (δ) εργαστήριο με θέμα "Working with Integrated Impact Assessments in the EU". Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου οι 30 συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να γνωρίσουν την ολοκληρωμένη (κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική) Αξιολόγηση Αντίκτυπου που χρησιμοποιείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Συνολική αποτίμηση του έργου με βλέμμα στο μέλλον

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της Συμφωνίας της ΚΑΔΔ με το ΕΚΔΔΑ, συγκρίνεται πολλές φορές με τα Σχέδια Δράσης που είχαν υλοποιήσει άλλα κράτη-μέλη που είχαν αναλάβει την Προεδρία του Συμβουλίου της Ε.Ε. πριν από την Κύπρο (π.χ. Σλοβενία), χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η βασική παράμετρος ότι οι χώρες αυτές από χρόνια είχαν δημιουργήσει συστήματα διαχείρισης ευρωπαϊκών θεμάτων τόσο σε πολιτικό-κυβερνητικό όσο και σε υπηρεσιακό-διοικητικό επίπεδο. Έτσι, η εκπαίδευση που προσέφεραν είχε επικεντρωθεί αποκλειστικά στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων κυρίως για τους Προεδρεύοντες και τους εθνικούς Εκπροσώπους για τη διαχείριση της Προεδρίας. Τα προγράμματα που



προσέφεραν στις περισσότερες περιπτώσεις ήταν έτοιμα προγράμματα (off-the-shelf programmes) που υλοποιούν φορείς του εξωτερικού χωρίς καμιά προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε χώρας.

Η Κύπρος διαφοροποιείται από τα άλλα κράτη-μέλη της Ε.Ε., δεδομένου ότι δεν έχει δημιουργηθεί ακόμη σύστημα διαμόρφωσης και συντονισμού των ευρωπαϊκών θεμάτων. Έτσι, στο πλαίσιο της προετοιμασίας για την Προεδρία του Συμβουλίου της Ε.Ε., εντοπίστηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός μηχανισμού διαχείρισης ευρωπαϊκών θεμάτων και αποφασίστηκε η σύσταση σε κάθε Υπουργείο, Κλιμακίων Ευρωπαϊκών Θεμάτων (ΚΕΘ)¹.

Μέσα από τη συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ και έχοντας υπόψη τις πιο πάνω διαφοροποιήσεις της Κύπρου από άλλες ευρωπαϊκές χώρες, το Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης ανέδειξε και αξιοποίησε τα ακόλουθα συγκριτικά πλεονεκτήματα:

- Την αξιοποίηση των πολύτιμων εμπειριών και τη σχετική τεχνογνωσία του ΕΚΔΔΑ, το οποίο διαθέτει ένα ευρύ δίκτυο αξιολογών συνεργατών τόσο στην Ελλάδα όσο και στον υπόλοιπο ευρωπαϊκό χώρο.
- Την ύπαρξη και ανάπτυξη της δυνατότητας για άμεση προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ανάγκες που διαμορφώνονται από τις οργανωτικές επιλογές της Κυπριακής Κυβέρνησης με τη σύσταση των ΚΕΘ και τη συνεπακόλουθη αξιολόγηση της λειτουργίας τους.

¹ Αναλυτικά για το κυπριακό σύστημα διαμόρφωσης της ευρωπαϊκής πολιτικής βλ. Α. Passas, E. Katalakou (2012), The Cyprus EU Presidency, "Riders on the Storm", Occasional Paper No 3, Swedish Institute for European Policy Studies, προσβάσιμο στο http://www.sieps.se/sites/default/files/2012_3op.pdf

- Τη δημιουργική ανάδειξη και αξιοποίηση της τεχνολογίας της ΚΑΔΔ και των στελεχών της καθώς και την περαιτέρω ενίσχυσή της στα θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ενδεικτικά είναι τα παραδείγματα, αφενός, της εξαιρετικά επιτυχούς σχεδίασης και διοργάνωσης των Εργαστηρίων Ανάπτυξης Δεξιοτήτων και, αφετέρου, της «κατασκευής» παραδείγματος πλήρους άσκησης προσομοίωσης Ομάδας Εργασίας του Συμβουλίου που θα επιτρέψει, μεταξύ άλλων, τον ανασχεδιασμό και βελτίωση των προσφερόμενων εκπαιδευτικών δράσεων προς την κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία μετά τη λήξη της Προεδρίας.

Παρότι οι δομές που δημιουργήθηκαν τόσο σε πολιτικό (Υφυπουργός) όσο και σε διοικητικό-υπηρεσιακό (ΚΕΘ) επίπεδο δεν φαίνεται να επιβιώνουν, εντούτοις η παρακαταθήκη της Προεδρίας μπορεί να ανιχνευθεί στη διάχυτη ανάγκη συντονισμού των Υπηρεσιών για τη διαχείριση των ευρωπαϊκών θεμάτων και συνεπώς της δημιουργίας ενός σταθερού και θεσμικά ορατού συστήματος διαμόρφωσης πολιτικής και στην ύπαρξη, πλέον, σημαντικού αριθμού έμπειρων στελεχών σε όλα τα Υπουργεία και Τμήματα της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας. Το τελευταίο, σε συνδυασμό με την αυξημένη εκπαιδευτική τεχνολογία, ιδιαίτερα σε θέματα του δημόσιου μάντζμεντ, αποτελεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα της ΚΑΔΔ για την ανάπτυξη της δράσης της στη νέα, μετά την «ενηλικίωση», εποχή.

Υπάρχει, πλέον, η τεχνολογία, η εμπειρία και επαρκέστατοι γηγενείς άνθρωποι πόροι για τη σχεδίαση και την προσφορά σύγχρονων εκπαιδευτικών υπηρεσιών που αφορούν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του θεσμικού και πολιτικού συστήματος της Ε.Ε. από την κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία.

Στην προοπτική αυτή έχει καταστεί σαφές πως τα λεγόμενα «ευρωπαϊκά θέματα» δεν αποτελούν κάτι το ξεχωριστό αλλά μια ιδιαίτερη πτυχή του δημόσιου μάντζμεντ στο μέτρο που η Κυπριακή Δημοκρατία αποτελεί οργανικό στοιχείο του ενωσιακού πολιτικού και θεσμικού συστήματος. Συνεπώς, ο ανασχεδιασμός των προγραμμάτων ώστε η εκπαίδευση των δημοσίων λειτουργών να περιλαμβάνει: (α) όλες τις φάσεις και στάδια της πολιτικής και νομοπαραγωγικής διαδικασίας της Ε.Ε. (από την προνομοθετική φάση, τη λήψη της απόφασης μέχρι την υλοποίηση των πολιτικών στην κυπριακή κοινωνία και αγορά) και τους ιδιαίτερους, κάθε φορά, ρόλους της Δημόσιας Υπηρεσίας, (β) σε συγκεκριμένα πεδία-παραδείγματα πολιτικής σύμφωνα προς τις ανάγκες του εκάστοτε φορέα (ενδο και διϋπουργικά), (γ) την αξιοποίηση εμπειρογνομόνων από το διευρυμένο μετά-την-Προεδρία δίκτυο επαφών, αλλά κυρίως την προσφυγή στις υπηρεσίες των πολυάριθμων και έμπειρων πλέον Κυπρίων λειτουργών τόσο για τη σχεδίαση και την παροχή εξειδικευμένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών όσο και για την ανάπτυξη της δεξαμενής των εκπαιδευτών (εκπαίδευση εκπαιδευτών) καθώς και την (δ) ανάπτυξη των ήδη επιτυχημένων σεμιναρίων προσωπικών/ατομικών δεξιοτήτων προς νέες σύγχρονες κατευθύνσεις και πεδία (π.χ. stakeholders analysis).

Όλα τα παραπάνω αποτελούν χρήσιμα εργαλεία «έξυπνης» και δημιουργικής αντιμετώπισης του βασικού «μειονεκτήματος» κάθε μικρής χώρας εντός του θεσμικού και πολιτικού συστήματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης: τους συγκριτικά προς τις μεγάλες χώρες περιορισμένους ανθρώπινους πόρους. Εξάλλου, η επιτυχής διαχείριση της πρώτης Κυπριακής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ε.Ε. είναι η καλύτερη απόδειξη πως το μέγεθος έχει σημασία, αλλά δεν προδιαγράφει την ποιότητα του αποτελέσματος.





Η προετοιμασία των δημόσιων λειτουργιών της Κύπρου για την ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πάυλος Δ. Πέζαρος
Πρόεδρος Δ.Σ. του ΕΚΔΔΑ
Μέλος του Συμβουλίου Διοίκησης
του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών
Επίτ. Διευθυντής Αγροτικής Πολιτικής του ΥΠΑΑΤ

Το δεύτερο εξάμηνο του 2012, η Κυπριακή Δημοκρατία κλήθηκε (για πρώτη φορά μετά την πλήρη ένταξή της ως πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) από το 2003) να αναλάβει το βαρύ φορτίο της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ε.Ε., διαδεχόμενη την Δανία σύμφωνα με τον ενωσιακό προγραμματισμό της σειράς των Προεδριών.

Το μέγιστο βάρος της «διαχείρισης» αυτού του τεράστιου για τα δεδομένα της Κύπρου εγχειρήματος, έφερε ασφαλώς η Δημόσια Υπηρεσία με τους λειτουργούς της. Όποιος γνωρίζει και έχει εμπειρία της πολυπλοκότητας των ενωσιακών πολιτικών και διαδικασιών στη λήψη των αποφάσεων, μπορεί με ασφάλεια να πει απολογιστικά ότι η Κυπριακή Προεδρία υπήρξε απόλυτα επιτυχής από πλευράς τουλάχιστον έγκαιρης οργάνωσης και τελικής απόδοσης των δημοσίων λειτουργιών της.

Αυτή τουλάχιστον ήταν η ισχυρή εντύπωση πολλών παραγόντων και αξιωματούχων της Ένωσης μετά το πέρας της Προεδρίας, ιδίως σε επίπεδο εμπειρογνομόνων/εθνικών Εκπροσώπων προερχόμενων από όλα τα υπόλοιπα κράτη-μέλη, οι οποίοι σχολίαζαν (και ακόμη σχολιάζουν) με πολύ κολακευτικές διατυπώσεις και τόνιζαν την έκπληξή τους για την αρτιότητα της προετοιμασίας των δημοσίων λειτουργιών της Κύπρου που ενεπλάκυσαν άμεσα ή έμμεσα σε ένα τόσο

δύσκολο εγχείρημα και τους επέτρεψε να περαιώσουν, ο καθένας στον τομέα του, ανταποκρινόμενοι με αμεσότητα, ετοιμότητα και τελικά με επιτυχία στις υποχρεώσεις του ρόλου που ανέλαβαν.

Η επιτυχία αυτή οφείλεται, χωρίς αμφιβολία, στην εν πολλοίς έγκαιρη προετοιμασία όλων των εμπλεκόμενων λειτουργιών. Το σύνολο δε του έργου της προετοιμασίας ανατέθηκε και έφερε σε πέρας με εξαίρετο αποτέλεσμα η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), η οποία εργάστηκε με αυταπάρνηση σε στενή συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) της Ελλάδας που ανέλαβε (με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου της Κυπριακής Δημοκρατίας) την εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου Επιχειρησιακού Σχεδίου Δράσης.

Ο υπογράφων είχε την τιμή να αποτελεί μέλος της τριμελούς επιστημονικής ομάδας έργου που εκπόνησε, σχεδίασε και υλοποίησε το Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης του ΕΚΔΔΑ, στη βάση του οποίου διακρίθηκαν πέντε κατηγορίες των εμπλεκόμενων λειτουργιών ως «Ομάδες Στόχου», ταυτοποιώντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες που έπρεπε να καλυφθούν για καθεμιά εξ αυτών. Οι πέντε «Ομάδες Στόχου» αποτέλεσαν τον πυρήνα του έργου, με κριτήριο διαφοροποίησης τη σημασία και το βαθμό εμπλοκής τους στην άσκηση της Προεδρίας.

Δεν χρειάζεται, πιστεύω, να κάνω εδώ πλήρη αναφορά των σταδίων που ακολουθήθηκαν για να σχεδιαστεί το εν λόγω συνολικό πρόγραμμα επιμόρφωσης/κατάρτισης ολόκληρης της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου.



Επειδή, όμως, είχα παράλληλα και προσωπική εμπλοκή στο όλο πρόγραμμα της προετοιμασίας, ως εκπαιδευτής της δεύτερης Ομάδας Στόχου κυρίως, δηλαδή των λειτουργών που είχαν οριστεί και επρόκειτο να αναλάβουν καθήκοντα Προέδρου (ή/και αναπληρωτή του) σε μία ή περισσότερες από τις πολλαπλές Ομάδες Εργασίας εμπειρογνομόνων του Συμβουλίου Ε.Ε., θεωρώ σκόπιμο να αναφέρω περιληπτικά τα κύρια σημεία των εκπαιδευτικών βημάτων που ακολουθήθηκαν για την επιμόρφωση αυτής κυρίως της τόσο κρίσιμης κατηγορίας στελεχών, είτε υπηρετούσαν στην πρωτεύουσα είτε είχαν αποσπαστεί στη Μόνιμη Αντιπροσωπεία της Κυπριακής Δημοκρατίας (ΜΑΕΕ) στις Βρυξέλλες.

Αφού προηγήθηκαν σεμινάρια επιμόρφωσης (που λειτούργησαν και ως διαγνωστικά εργαστήρια για την ανίχνευση πρόσθετων εκπαιδευτικών αναγκών) σχετικά με τους θεσμούς και τις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων στα ενωσιακά όργανα, τις βασικές τεχνικές διαπραγματεύσεων και εργαστήρια ανάπτυξης δεξιοτήτων, ζητήματα αποτελεσματικής λειτουργίας, καθώς και την ανάδειξη ανά Υπουργείο ζητημάτων οργάνωσης για τη διαμόρφωση και υλοποίηση της ευρωπαϊκής/ενωσιακής πολιτικής, σχεδιάστηκε ειδικότερα ένα τριήμερο σεμινάριο αποτελούμενο από δύο αυτοτελείς θεματικές ενότητες (modules).

Στην πρώτη ενότητα προσκλήθηκαν και ενεπλάκησαν ως εκπαιδευτές, στελέχη της Γραμματείας του Συμβουλίου Ε.Ε. οι οποίοι παρουσίασαν διεξοδικώς και προκάλεσαν αναλυτική συζήτηση με τους συμμετέχοντες ως προς τον ρόλο και τα καθήκοντα της προεδρίας Ομάδων Εργασίας, συμπεριλαμβανομένης και της εμπλοκής των Προέδρων

στις σχέσεις του Συμβουλίου με τα άλλα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή και Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο). Στο τέλος της δεύτερης ημέρας έγινε εισαγωγική παρουσίαση-συζήτηση του παραδείγματος πολιτικής της άσκησης προσομοίωσης της τρίτης ημέρας.

Την άσκηση προσομοίωσης εκπόνησαν για λογαριασμό της ΚΑΔΔ οι κ.κ. Παύλος Δ. Πέζαρος και Σωτήρης Κουτσομήτρος, στελέχη του ελληνικού Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, με εξειδικευμένες γνώσεις και πολυετή εμπειρία στις ενωσιακές τομεακές πολιτικές.

Εκπονήθηκε λοιπόν μία άσκηση προσομοίωσης, κύριος στόχος της οποίας ήταν να προσφέρει στους συμμετέχοντες τη μεγαλύτερη δυνατή κατανόηση ως προς τον ρόλο, τις διαδικασίες και τις μεθόδους εργασίας του Συμβουλίου Υπουργών της Ε.Ε., εξετάζοντας με πρακτικό τρόπο τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επεξεργασία μιας πρότασης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στη φάση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων από το Συμβούλιο Υπουργών.

Στόχος επίσης ήταν η εξοικείωση των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα με ορισμένες βασικές τεχνικές διαπραγματεύσεων. Ειδικότεροι σκοποί της άσκησης ήταν:

- Να αναδείξει την πολυπλοκότητα της λήψης αποφάσεων, ξεκινώντας από το επίπεδο της Ομάδας Εργασίας Εμπειρογνομόνων, όταν εμπλέκονται 27 ξεχωριστά εθνικά συμφέροντα.
- Να ταυτοποιήσει τις ενδεχόμενες αντιθέσεις μεταξύ του «εθνικού» και του «ενωσιακού» συμφέροντος.
- Να εικονογραφήσει την αλληλεπίδραση μεταξύ θεμάτων εσωτερικής και εξωτερικής πολιτικής.



- Να καταδείξει τη σχέση μεταξύ Συμβουλίου και Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
- Να περιγράψει τον ρόλο της Προεδρίας και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προκειμένου να εξασφαλιστεί ένας αποδεκτός συμβιβασμός.
- Να υπογραμμίσει τη σημασία έγκαιρου και αποτελεσματικού συντονισμού στο εσωτερικό της προεδρεύουσας χώρας αλλά και της δόμησης συμμαχιών σε ενωσιακό επίπεδο.

Η γλώσσα διεξαγωγής του σεμιναρίου ήταν η αγγλική για πρακτικούς αλλά κυρίως και για εκπαιδευτικούς λόγους. Πρώτον, διότι (ακόμη κι εάν στη διάρκεια της κάθε Προεδρίας καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια για εξασφάλιση διερμνείας στη γλώσσα της προεδρεύουσας χώρας κατά τις επίσημες συζητήσεις), οι Πρόεδροι και οι βοηθοί τους στις Ομάδες Εργασίας είναι υποχρεωμένοι, στο περιθώριο των επίσημων συζητήσεων, να έχουν συνεχείς και επίπονες ανεπίσημες διαβουλεύσεις με όλους τους παράγοντες που συμμετέχουν στις συνεδριάσεις (εκπροσώπους της Γραμματείας, της Επιτροπής, των κρατών-μελών κ.λπ.) σε μία γλώσσα κοινής «επικοινωνίας», πρώτη των οποίων βέβαια εμφανίζεται καλώς ή κακώς, η αγγλική. Δεύτερον, διότι η χρήση κατά την άσκηση μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας, εκτός της μητρικής, δίδει στους εκπαιδευόμενους τη δυνατότητα αυτοελέγχου του επιπέδου των γλωσσικών γνώσεών τους με τη χρήση μάλιστα εξειδικευμένης ορολογίας για λόγους πληρέστερης σαφήνειας. Μέσω της άσκησης, επομένως, οι διευθύνοντες/εκπαιδευτές είχαν την ευκαιρία, για μια ακόμη φορά να διαπιστώσουν το υψηλό επίπεδο γνώσης των Κυπρίων στελεχών στην αγγλική, ως απαραίτητο προσόν για την ανάληψη των υψηλών καθηκόντων τους και την επιτυχή διεκπεραίωση της αποστολής τους.

Η άσκηση εκπονήθηκε, σε απλοποιημένη ασφαλώς μορφή, στη βάση όμως πραγματικών στοιχείων, θέσεων και επίσημων εγγράφων που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια σειράς συναντήσεων και τεχνικών διαπραγματεύσεων που έλαβαν χώραν εντός συγκεκριμένης Ομάδας Εργασίας Εμπειρογνομόνων το 2008. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, επρόκειτο για την «Ομάδα Εμπειρογνομόνων Οριζοντίων Θεμάτων», η οποία είχε κληθεί να επεξεργαστεί και να βρει λύσεις σε ορισμένα τεχνικά ζητήματα ενός πακέτου προτάσεων της Επιτροπής για την περαιτέρω μεταρρύθμιση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ), το επονομαζόμενο «πακέτο ελέγχου υγείας της μεταρρύθμισης της ΚΑΠ».

Η άσκηση προσομοίωσης, επομένως, αναφέρεται σε μια *πραγματική* διαπραγμάτευση σε επίπεδο Ομάδας Εργασίας του Συμβουλίου. Κατά συνέπεια, όλη η πληροφόρηση που περιλήφθηκε στο περιεχόμενο της άσκησης υπήρξε ιστορικά σωστή, αν και σε απλοποιημένη βέβαια μορφή και όχι εξαντλητική, ενώ τα στοιχεία που παρέχονται για τη διεξαγωγή από τους συμμετέχοντες της τεχνικής «διαπραγμάτευσης» είναι ελαφρώς ανακριβή, απλώς και μόνο για τους σκοπούς της άσκησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πραγματικές διαπραγματεύσεις που διήρκεσαν επί ένα και πλέον έτος δεν θα μπορούσαν να «χωρέσουν» σε μια απλή άσκηση κάποιων ωρών.

Πέραν αυτού καθαυτού του αντικειμένου της άσκησης, οι συγγραφείς της είχαν φροντίσει να περιέχει, αφενός, στοιχεία συναρμοδιότητας της ΚΑΠ με άλλες τομεακές πολιτικές (περιβάλλοντος, διαρθρώσεων, ανταγωνισμού, προϋπολογισμού, διεθνούς εμπορίου κ.λπ.) και, αφετέρου, ζητήματα τόσο «τεχνικά» (που δυνητικά θα μπορούσαν να επιλυθούν σε επίπεδο Ομάδας Εργασίας Εμπειρογνομόνων)

όσο και «πολιτικά» (που θα απαιτούσαν την επισήμανσή τους από την Ομάδα Εργασίας προς επίλυση/συμβιβασμό σε ανώτερο επίπεδο (COREPER ή Συμβούλιο Υπουργών).

Εκείνο, επομένως, που εξαρχής υποδείχθηκε και τονίστηκε από τους εκπαιδευτές στους συμμετέχοντες ήταν ότι σκοπός της άσκησης δεν ήταν η εκπαίδευσή τους σε αυτό καθαυτό το αντικείμενο της άσκησης που για τους περισσότερους δεν εντασσόταν ασφαλώς στην εξατομικευμένη εμπειρογνωμοσύνη τους, αλλά η εξοικειώσή τους με τις διαδικασίες που κατά κανόνα τηρούνται στις πραγματικές συνεδριάσεις.

Κατά την άσκηση οι συμμετέχοντες ανέλαβαν ρόλους εθνικών εκπροσώπων των 27 κρατών-μελών, ενώ στους πλέον έμπειρους ανατέθηκαν οι ρόλοι της Προεδρίας και της Επιτροπής. Κάθε ρόλος συνοδεύεται από σαφείς γραπτές «οδηγίες» από τις προϊστάμενες «Αρχές» τους με υπόδειξη των, επίσης, σαφών αντιτιθέμενων συμφερόντων.

Χάρης στον έγκαιρο προγραμματισμό και την άριστη οργάνωση της ΚΑΔΔ, προσφέρθηκαν 12 τριήμερα σεμινάρια/ασκήσεις στα οποία συμμετείχαν συνολικά γύρω στους 260 εμπειρογνώμονες/στελέχη της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας που τους είχε ανατεθεί το τεράστιο έργο της προεδρίας των Ομάδων Εμπειρογνομώνων είτε από τη θέση του Προέδρου, είτε ως αναπληρωτές τους ή/και εθνικούς Εκπροσώπους, τόσο αυτών που υπηρετούσαν στο Κέντρο όσο και αυτών που είχαν αποσπαστεί στην ΜΑΕΕ στις Βρυξέλλες.

Είναι αλήθεια ότι η μέγιστη πλειοψηφία των συμμετεχόντων στα συγκεκριμένα σεμινάρια αγκάλιασαν με ενθουσιασμό την πρόκληση της άσκησης, μπήκαν στο «πετσί» των ρόλων που ανέθεσαν για τον καθένα οι διευθύνοντες/εκπαιδευτές, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις, χάρη και στις καθοδηγητικές οδηγίες και πρακτικές που υποδείκνυαν οι εκπαιδευτές, κατάφεραν να καταλήξουν σε συμπεράσματα/αποτελέσματα παραπλήσια προς τις αποφάσεις που είχαν πραγματικά ληφθεί το 2008 σε κοινοτικό επίπεδο.

Είναι σταθερή η πεποίθησή μου ότι η συγκεκριμένη άσκηση υπήρξε καταλύτης για την έγκαιρη προετοιμασία των Κυπρίων εμπειρογνομώνων πριν από την ανάληψη της Προεδρίας από την Κυπριακή Δημοκρατία. Και τούτο διότι κατά τη διαδικασία ενάσκησης των ρόλων τους είχαν την ευκαιρία να διαπιστώσουν στην πράξη τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας και φιλικότητας προς τους άλλους παράγοντες του «παιγνίου», καθώς και την ανάγκη της δικτύωσης (lobbying) και της αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης κατά την άσκηση των πραγματικών τους καθηκόντων. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει άλλωστε και από την εξαιρετικά υψηλή αξιολόγηση που επεφύλαξαν οι συμμετέχοντες στην εν λόγω άσκηση.

Εάν προστεθεί δε και ο «Οδηγός Προέδρου» που πρόσθετα συνέταξε η τριμελής επιστημονική ομάδα ανάληψης του όλου έργου ειδικά για τους εμπλεκόμενους Κύπριους εμπειρογνώμονες, θεωρώ ότι τόσο οι γνώσεις όσο και το υλικό που παρασχέθηκε προς αξιοποίηση από τους εμπλεκόμενους, υπήρξε άρτιο και πλήρες, πράγμα που αποδείχθηκε στην πράξη.

Τέλος, θα πρέπει από πλευράς μου και με βάση τη δική μου εμπειρία στα εκπαιδευτικά δρώμενα, να κάνω ιδιαίτερη μνεία και να δώσω τα εύσημα στην ΚΑΔΔ ιδιαιτέρως, για την απίστευτη συμβολή της στην έγκαιρη και τόσο αποτελεσματική προετοιμασία της εθνικής υπηρεσίας στο σύνολό της. Ήταν εξάλλου δική της η έμπνευση και η πρωτοβουλία να επιδιώξει και να χρηματοδοτήσει εξ ιδίων τη συγγραφή της αναφερόμενης άσκησης ως βασικού εργαλείου για την αρτιότητα της εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων δημοσίων λειτουργών. Μετά λόγου γνώσεως, μπορώ να βεβαιώσω ότι η επιλογή αυτή, δηλαδή η συγγραφή μιας ειδικής άσκησης προσομοίωσης προσαρμοσμένης στις ανάγκες προετοιμασίας της Κυπριακής Προεδρίας υπήρξε απολύτως πρωτοποριακή, λαμβανομένου υπόψη ότι, πρώτον, αντίστοιχες ασκήσεις δεν περιλαμβάνονται (εξ όσων γνωρίζω) ούτε στα προγράμματα των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και δεύτερον, η συγκεκριμένη άσκηση μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση αλλά και «εξαγωγίμο» προϊόν τεχνογνωσίας της ΚΑΔΔ προς κάθε ενδιαφερόμενο φορέα μελών της Ε.Ε. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι, με ευγενική προσφορά της ΚΑΔΔ, η ίδια ακριβώς άσκηση χρησιμοποιείται ήδη ελαφρώς προσαρμοσμένη από το ΕΚΔΔΑ για την προετοιμασία των Ελλήνων στελεχών που πρόκειται να εμπλακούν στην Ελληνική Προεδρία το πρώτο εξάμηνο του 2014.





Για τη ζωή και το θάνατο του αριστερού Ευρωπαίου Γιώργου Γλυνού (1949-2013)

Ένα αντίο

Ο Γιώργος Γλυνός διετέλεσε μέλος της επιστημονικής ομάδας που σχεδίασε το Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για την εκπαίδευση των στελεχών της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας εν όψει της Κυπριακής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αναδημοσιεύουμε το πιο κάτω άρθρο, το οποίο έγραψε ο Αντώνης Τριφύλλης, ως ελάχιστη απότιση φόρου τιμής στον Γιώργο Γλυνό που απεβίωσε το καλοκαίρι του 2013.

Από τον Αντώνη Τριφύλλη

Θα μας λείψει. Θα λείψει από την παρέα του «Βοξ» των Εξαρχείων, όσων μετά την επιστροφή του από τις Βρυξέλλες βρισκόμασταν και σχολιάζαμε για τη ζωή στην Ελλάδα, για τη φύση της κρίσης, για την πορεία της Ευρώπης, για τις αδυναμίες μας.

Θα μας λείψει. Θα λείψει τα βράδια από την ευρύχωρη και φιλόξενη μπουάτ στον λόφο. Παρέες παλιές από τη φυλακή, από τις οργανώσεις, από τις Βρυξέλλες, από τους χώρους δουλειάς. Κι είχε δουλέψει στην Τράπεζα της Ελλάδας, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στο ΕΛΙΑΜΕΠ, σε γραφεία επιτρόπων, σε γραφεία πρωθυπουργών...

Θα μας λείψει. Θα λείψει το πιάνο, το πάθος για τον Μάνο Χατζιδάκι. Το τελευταίο τραγούδι που διάλεξε η Γιάννα. Η τρυφερότητα για τον Άκη Πάνου, τη μουσική και τη φωνή του. Και την τραγική ζωή του (θα πεθά- που θα πεθά-).

Θα μας λείψει. Θα λείψει από την ενημέρωση, από τις εφημερίδες. Πόσες φορές κορυφαίοι δημοσιογράφοι από

εφημερίδες, στα δύσκολα, κατέφευγαν στις στέρεες γνώσεις του, στις εύστοχες παρατηρήσεις του. Στον τρόπο με τον οποίο ξετρύπωνε τον πυρήνα. Στον τρόπο με τον οποίο φώτιζε την επόμενη μέρα. Θα λείψει από την τηλεόραση και το ραδιόφωνο της Ελλάδας, της Γερμανίας, των γαλλόφωνων. Να δώσει κουράγιο, με χιούμορ και πάθος – πάθος για την Ελλάδα, πάθος για την Ευρώπη.

Και πάντα πάθος για το τσιγάρο...

«Το κείμενο αυτό αφιερώνεται στη μνήμη του Δάκη, του Τάκη και του Αντώνη, "που με τσιγάρο έφυγαν στα χείλη", αλλά και στον εξάδελφο που το έκοψε πριν 15 χρόνια και σήμερα είναι μια χαρά», γράφει στο βιβλιράκι του, Αυτοβιογραφία 1959-2009: μισόν αιώνα καπνιστής (Μεταμεσονύχτιες Εκδόσεις, Αθήνα 2009, σελ. 24). Δεν πρόλαβε να το κόψει.

Θα μας λείψει. Αυτός και το κουσούρι του να είναι αριστερός και να πιστεύει στην Ενωμένη Ευρώπη. Να είναι αριστερός και να γράφει στη Γαλέρα, στο Βήμα, στην Καθημερινή για το ευρώ και τους μύθους που έπλαθαν γύρω του οι αμαθείς. Για την πτώχευση και τη δραχμή. Έτρεμε και αγωνιούσε. Όχι για τον ίδιο. Ο ίδιος ήξερε. Αλλά για τη χώρα του, για τα παιδιά της και τα παιδιά του και τα εγγόνια του. Να είναι αριστερός, κάτοικος από επιλογή στα Εξάρχεια. Καπνιστής και σεβαστός από όλους, που μεταξύ τους ήσαν και αντίπαλοι. Στην πολιτική, στη δημοσιογραφία, στη γραφειοκρατία.

Σε αυτόν δεν έπιαναν οι ρετινιές - «δεξιός-αριστερός», «ευρωπαϊστής» και άλλα κλισέ της καθ' ημάς Ανατολής. Αυτός ξεφλούδιζε τον καρπό και αποκάλυπτε τον πυρήνα. Τον μελετούσε, τον περιέγραφε, κι ύστερα προχωρούσε φωτίζοντας το μέλλον. Οι φούσκες έσκαγαν γύρω του, χωρίς να τον αγγίζουν.

Τί ήταν λοιπόν ο Γιώργος Γλυνός; Ποιος ήταν ο πυρήνας του; Πώς τον άκουγαν σαν μαθητούδια δεξιοί και αριστεροί, αναρχικοί και φιλελεύθεροι, χωρίς να τον διακόπτουν. Οι δημοσιογράφοι, εμφανώς γοητευμένοι, τον καλούσαν να ξαναπάει στην εκπομπή τους. Πόσες φορές δεν άκουσα να λένε «Πού ήταν κρυμμένος ο κύριος που τα λέει τόσο καθαρά και κατανοητά;». Για μήνες σχεδόν μόνος περιέγραφε την πραγματικότητα της κρίσης. Μιλούσε για τις δικές μας ευθύνες όταν οι άλλοι διάλεγαν τον εύκολο δρόμο της καταγγελίας. Αυτός, ο θαρραλέος, μίλαγε για διάλογο. Αυτός, ο εξτρεμιστής, επέλεγε τη συνεννόηση. Και βήμα-βήμα βλέπαμε να βγαίνει αληθινός στις προβλέψεις του.

Ήταν δογματικός ή ρεβιζιονιστής; Πολιτικός ή τεχνοκράτης; Σκληρός ευρωκράτης ή συναισθηματικός Εξαρχιώτης; Χαβαλές ή βαρύς διανοούμενος; Οικονομολόγος ή παραμυθός; Αλήθεια, πώς κατάφερνε τα πιο πολύπλοκα οικονομικά, πολιτικά ή ιδεολογικά ζητήματα να τα μετατρέπει σε παραμύθια που αιχμαλωτίζουν; Και πώς κατάφερνε να αλλάζει μένοντας ίδιος σταθερά, ανιδιοτελής, σκληρός και ανεκτικός ταυτόχρονα;

Η λέξη που μου έρχεται αυθόρμητα προκειμένου να τον προσδιορίσω είναι η λέξη «αρμονία».

Γιατί άραγε;

Τα δάχτυλά του ήταν τα ίδια όταν έστριβε το τσιγάρο, όταν έγραφε ένα πύρινο κείμενο, όταν δούλευε μια μελέτη για την οικονομία ή μια ομιλία για πολιτικούς. Όταν έβαζε φωτιά στο φυτίλι κι όταν χάιδευε τα εγγόνια του. Όταν καθόταν στο πιάνο. Όταν κουμαντάριζε το σερφ στα νερά των Κυθήρων, στο Πόρτο Ράφτη και αλλού.

Πριν τέσσερα χρόνια φτιάξαμε ένα μπλογκ (<http://strongeuro.blogspot.gr>). Με παιδιάστικη σοβαρότητα ρωτούσε: «Μα τι κάνεις, και ποίηση, και πολιτική, και μουσική, και επιστήμη;» Όταν μετά τη διάγνωση της αρρώστιας του ζήτησα να κάνουμε ένα βίντεο για να τον θυμόμαστε όταν πεθάνει, γέλασε, συμφώνησε, απομάκρυνε από τη σκηνή τα τσιγάρα και το ουίσκι και άρχισε να μιλάει για την κρίση, για το μέλλον, για την Αριστερά, για την Ευρώπη. Και τελείωσε με δυο τραγούδια στο πιάνο. Θεοδωράκη και Άκη Πάνου. Του ζήτησα να παίξει και να τραγουδήσει Χατζιδάκι. Αρνήθηκε. Αυτόν, δεν το λμώ...».

Ο Γλυνός είχε χίλιες ζωές. Πώς τα κατάφερνε να είναι παρών σε όλες; «Τα παραλές, υπερβάλλεις», θα έλεγε αν διάβαζε αυτό το κείμενο. Μα βέβαια τα παραλέω. Γιατί ήσουν κυνικός και τρυφερός. Με χιούμορ και καυστικότητα. Και αυτοσαρκασμό. Τάχα όλα αυτά μαζί είναι αρμονία;

Τελευταίες ημέρες. Η Γιάννα κι ο Βασίλης πάντα πλάι. Είμαστε οι δυο μας. Προσπάθησα να επαναφέρω αγαπημένα του θέματα. Δεν επικοινωνούσε πια παρά σπάνια. Αμχανία. Κοίταγε αλλού. Δεν αντιδρούσε. Πιάνω την κιθάρα. Μερικές αμήχανες συγχορδίες. «Κοιμήσου Περσεφόνη...». Άρχισε να κρατάει το ρυθμό με το πόδι...





Εργαστήρια Ανάπτυξης Δεξιοτήτων για τους Προεδρεύοντες/εθνικούς Εκπροσώπους και στελέχη Υπουργείων

Νίκος Μιλτιάδους
Λειτουργός Επιμόρφωσης Α'
Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Στα πλαίσια της Διάγνωσης Αναγκών Μάθησης που πραγματοποιήθηκε τόσο στα Εργαστήρια που υλοποιήθηκαν στα Υπουργεία όσο και σε αυτά που για την εκπαίδευση των Προεδρευόντων/εθνικών Εκπροσώπων, αναδείχθηκαν οι πιο κάτω ανάγκες ανάπτυξης δεξιοτήτων:

- Διαπραγματεύσεων
- Ατομικών και Ηγετικών Δεξιοτήτων
- Τεχνικών Αποτελεσματικής Ανάγνωσης και Συγγραφής Κειμένων
- Public Speaking and Chairing Meetings

Πιο κάτω παρατίθεται σύντομη περιγραφή των Εργαστηρίων που υλοποιήθηκαν για την κάλυψη των πιο πάνω αναγκών και τους στόχους που ικανοποίησαν.

1. Εργαστήριο Τεχνικών Διαπραγματεύσεων

Στόχος του Εργαστηρίου ήταν η βελτίωση των διαπραγματευτικών ικανοτήτων των Προεδρευόντων. Οι μέθοδοι μάθησης του Εργαστηρίου ήταν βιωματικές και συμμετοχικές και περιελάμβαναν ασκήσεις, αυτοδιαγνωστικό ερωτηματολόγιο, προβολή ταινίας, εργασίες σε μικρές ομάδες, σύντομες εισηγήσεις και συζητήσεις στην ολομέλεια.

Με την ολοκλήρωση του Εργαστηρίου οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα:

- Να πάρουν μέρος σε πρακτική άσκηση διαπραγμάτευσης.
- Να προβληματιστούν για την έννοια και τη σημασία της διαπραγμάτευσης.

- Να αναγνωρίσουν διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης της διαπραγμάτευσης.
- Να διερευνήσουν τις παραμέτρους της αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης.
- Να εντοπίσουν και να μελετήσουν τις διαφορετικές φάσεις στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης.
- Να εξασκηθούν στην πρακτική εφαρμογή των συμπερασμάτων του Εργαστηρίου

2. Εργαστήριο Ατομικών και Ηγετικών Δεξιοτήτων

Ο σκοπός του Εργαστηρίου ήταν να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν σωστή και αποτελεσματική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ τους και να αναπτύξουν προσωπική πρωτοβουλία για την καλύτερη διεκπεραίωση της εργασίας τους. Οι μέθοδοι που υιοθετήθηκαν είχαν σκοπό να δώσουν την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εμπλακούν ενεργά στο Εργαστήριο. Ως εκ τούτου, περιελάμβαναν παρουσιάσεις, ατομική και ομαδική εργασία, συζήτηση, υπόδυση ρόλων, εκπαιδευτικά παιχνίδια, καθώς και προβολή ταινίας.

Το Εργαστήριο αποσκοπούσε να βοηθήσει τους συμμετέχοντες:

- Να αντιληφθούν τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε ατομικό και εργασιακό επίπεδο και να κατανοήσουν τις σύγχρονες αρχές στα θέματα επικοινωνίας.
- Να αναγνωρίσουν τα μέρη της αποτελεσματικής επικοινωνίας και τον έλεγχο των προσωπικών μεθόδων επικοινωνίας.
- Να κατανοήσουν το σύστημα επικοινωνίας σε ένα οργανισμό καθώς και τον ρόλο τους στο σύστημα επικοινωνίας του οργανισμού.
- Να αναπτύξουν θετική προσέγγιση και συμπεριφορά.



- Να αναπτύξουν αποτελεσματικές ιδέες και δεξιότητες για την αντιμετώπιση παραπόνων, προβλημάτων και αντιρρήσεων.
- Να δημιουργούν αποτελεσματικές ομάδες εργασίας για καλύτερο συντονισμό του έργου τους.
- Να καλλιεργήσουν θετικό κλίμα συνεργασίας, επικοινωνίας και παραγωγικότητας.
- Να κατανοήσουν την ανάγκη της ομαδικότητας καθώς και την ανάγκη ύπαρξης δομής, δυναμικών, πολιτικών, ατομικών ευθυνών, αντιλήψεων, σχέσεων, και επικοινωνίας για την πιο αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας.

3. Εργαστήριο Τεχνικών Παρουσιάσεων - Public speaking

Το Εργαστήριο παρέιχε στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τους και να βελτιώσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται σε περιπτώσεις ομιλιών και παρουσιάσεων σε μεγάλο ή μικρό ακροατήριο. Οι συμμετέχοντες κατανόησαν τα βασικά στοιχεία που κάνουν μια επιτυχημένη παρουσίαση και έγιναν πιο αποτελεσματικοί με την ικανότητα να παρέχουν πληροφορίες σε άλλους.

Με το τέλος του Εργαστηρίου οι συμμετέχοντες ήταν σε θέση:

- Να εφαρμόζουν τα βήματα προπαρασκευής μιας πετυχημένης παρουσίασης.
- Να προετοιμάζονται και να σχεδιάζουν την παρουσίασή τους σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του κοινού τους.
- Να παρουσιάζουν τις ιδέες τους, τα επιχειρήματα και παραδείγματα με δομημένο τρόπο, πειστικά και με σαφήνεια.
- Να δημιουργούν ουσιαστική επαφή με το κοινό τους.
- Να αντιμετωπίζουν με δημιουργικό τρόπο και με αυτοκυριαρχία το κοινό.

- Να ελέγχουν αποτελεσματικά τη «γλώσσα του σώματος».
- Να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά το άγχος και τη νευρικότητα.

4. Εργαστήριο Ανάπτυξης Τεχνικών Αποτελεσματικής Ανάγνωσης και Συγγραφής Κειμένων

Το Εργαστήριο αυτό απευθύνθηκε σε λειτουργούς όπου σημαντικό μέρος της εργασίας τους αποτελεί η μελέτη ή/και η συγγραφή αναφορών, εκθέσεων, σημειωμάτων υπομνημάτων κ.λπ.

Οι κύριοι στόχοι του Εργαστηρίου ήταν οι συμμετέχοντες να αναπτύξουν τα εξής σε δύο άξονες:

- (α) Ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεσματικής πρόσληψης κειμένων
- Προκαταρκτική επισκόπηση κειμένου που επιτρέπει την εξοικονόμηση και αποτελεσματικότερη διαχείριση του χρόνου.
 - Τεχνικές κράτησης σημειώσεων επί του κειμένου.
 - Ταχεία ανάγνωση και αντίληψη κειμένου καθώς και κατανόηση και απομνημόνευση του περιεχομένου του.
- (β) Ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεσματικής συγγραφής κειμένων
- Συγγραφή αναφορών, σημειωμάτων, υπομνημάτων με τη χρήση της νοπτικής χαρτογράφησης και την κράτηση σημειώσεων.
 - Γνωριμία με στοιχειώδεις κανόνες που αφορούν στο γράψιμο και εφαρμογή τους σε διάφορα είδη γραπτής επικοινωνίας.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης διοργάνωσε συνολικά 45 Εργαστήρια ατομικών δεξιοτήτων με 780 συμμετοχές.



Έρευνα Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Δράσεων της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κυπριακής Δημοκρατίας εν όψει της Κυπριακής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ιούλιος - Δεκέμβριος 2012)

Δρ. Αντώνης Αρμενάκης (BSc, MSc, PhD)

Στατιστικός

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης,
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

1. Αντικείμενο και μεθοδολογία έρευνας

Αντικείμενο της έρευνας ήταν η αξιολόγηση της διαδικασίας των εκπαιδευτικών σεμιναρίων-εργαστηρίων και ασκήσεων προσομοίωσης της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κυπριακής Δημοκρατίας, που διοργανώθηκαν στα πλαίσια των διαφόρων δράσεων που πραγματοποιήθηκαν εν όψει ανάληψης της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης από την Κυπριακή Δημοκρατία (Ιούλιος-Δεκέμβριος 2012).

Η διαδικασία αξιολόγησης εστιάστηκε ουσιαστικά σε έρευνα του βαθμού ικανοποίησης των στελεχών σχετικά με τα εκπαιδευτικά σεμινάρια-εργαστήρια τα οποία παρακολούθησαν και τις ασκήσεις προσομοίωσης στις οποίες συμμετείχαν. Στόχος ήταν να διερευνηθεί και να καταγραφεί ο βαθμός ικανοποίησης των στελεχών σχετικά με τη θεματολογία, τις επιμέρους παραμέτρους των σεμιναρίων-εργαστηρίων και των ασκήσεων προσομοίωσης, την οργάνωση και υποστήριξη, το εκπαιδευτικό υλικό, τους στόχους, την ποσοτική και ποιοτική επάρκεια γνώσεων που απέκτησαν, τη διάρκεια και τη δομή, τις σεμιναριακές και επιμορφωτικές απαιτήσεις, καθώς και τους εισηγητές των εκπαιδευτικών σεμιναρίων-εργαστηρίων και τους συντονιστές των ασκήσεων προσομοίωσης. Επίσης, δόθηκε η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις παρατηρήσεις και τα σχόλιά τους για τα επιμορφωτικά σεμινάρια-εργαστήρια και τις ασκήσεις προσομοίωσης στο πλαίσιο κάθε δράσης.

Η έρευνα αξιολόγησης υλοποιήθηκε με ομαδική εφαρμογή δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν από τους συμμετέχοντες υπό την καθοδήγηση των στελεχών της ΚΑΔΔ. Τα στοιχεία των ερωτηματολογίων καταχωρίστηκαν σε δομημένα ψηφιακά αρχεία υπό μορφή βάσης δεδομένων, στα οποία ακολούθως έγινε η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων. Για την ολοκληρωμένη μελέτη των δεδομένων κρίθηκε σκόπιμο, πέρα από την εξέταση των μεταβλητών των ερωτηματολογίων, να δημιουργηθούν και να αναλυθούν θεματικοί δείκτες αξιολόγησης, οι οποίοι δημιουργήθηκαν βάσει των υπάρχοντων μεταβλητών. Η τελική συνολική αξιολόγηση έγινε με τη χρήση του «γενικού δείκτη συνολικής αξιολόγησης», ο οποίος δημιουργήθηκε από τη συνεκτίμηση όλων των μεταβλητών αξιολόγησης του ερωτηματολογίου έρευνας και εκφράζει τον συνολικό βαθμό ικανοποίησης των στελεχών από τα εκπαιδευτικά σεμινάρια-εργαστήρια και ασκήσεις προσομοίωσης κάθε δράσης. Οι μεταβλητές αξιολόγησης, οι θεματικοί δείκτες και ο «γενικός δείκτης συνολικής αξιολόγησης» βασίστηκαν στην 11-βάθμια κλίμακα από «0=εξαιρετικά ανεπαρκής» έως και «10=εξαιρετικά επαρκής».

2. Συμπεράσματα έρευνας αξιολόγησης

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφέρονται στην αξιολόγηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων-εργαστηρίων και ασκήσεων προσομοίωσης τριών επιμέρους δράσεων (Α, Β, και Γ):

ΔΡΑΣΗ Α: Αξιολόγηση 14 εκπαιδευτικών σεμιναρίων, που αναφέρονται στο επιχειρησιακό σχέδιο υλοποίησης ως Εργαστήρια Υπουργείων, τα οποία διεξήχθησαν κυρίως στους χώρους της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (από 21 Μαρτίου έως 27 Ιουλίου 2011 και στα

οποία συμμετείχαν 246 στελέχη από τα Υπουργεία Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως, Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού, Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Εσωτερικών, Εξωτερικών, Παιδείας και Πολιτισμού, Συγκοινωνιών και Έργων, Υγείας, όπως και το Γραφείο Προγραμματισμού.

Η μέση τιμή του «γενικού δείκτη συνολικής αξιολόγησης» είναι 8,2 με άριστα το 10, γεγονός που σημαίνει ότι η τελική συνολική αξιολόγηση των σεμιναρίων χαρακτηρίζεται με «Λίαν Καλώς». Υψηλότερη ικανοποίηση εξέφρασαν τα στελέχη του Υπουργείου Υγείας και του Υπουργείου Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως (Θέματα Δικαιοσύνης), ενώ οι χαμηλότερες αξιολογήσεις δόθηκαν από τα στελέχη του Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού (Θέματα Εξωτερικού Εμπορίου) και του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού.

Τα κυριότερα επιμέρους συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Το δεύτερο σεμινάριο με θέμα «Το πεδίο πολιτικής του Υπουργείου/Τμήματος (ως παράδειγμα)» αξιολογήθηκε για τη χρησιμότητά του σε σχέση με τις υπηρεσιακές ανάγκες των συμμετεχόντων με χαμηλότερη βαθμολογία ικανοποίησης από το πρώτο και το τρίτο. Αυτό ήταν ιδιαίτερα εμφανές στα σεμινάρια του Υπουργείου Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος (Θέματα Περιβάλλοντος) και του Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού (Θέματα Εξωτερικού Εμπορίου).
- Το περιβάλλον και ο τεχνολογικός εξοπλισμός των αιθουσών αξιολογήθηκαν σχεδόν με άριστα, με την παρατήρηση για την έλλειψη ύπαρξης διαδικτύου στο σεμινάριο του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων.

- Με σχεδόν άριστη βαθμολογία αξιολογήθηκε και η υποστήριξη από τους εισηγητές. Ωστόσο, το εκπαιδευτικό υλικό των σεμιναρίων που κρίθηκε ότι θα μπορούσε να ήταν καλύτερο, βαθμολογήθηκε αρκετά χαμηλά από τα στελέχη που παρακολούθησαν το σεμινάριο του Υπουργείου Εξωτερικών, ενώ αναφέρθηκαν κάποια μικρά προβλήματα για τους εισηγητές στο σεμινάριο του Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού (Θέματα Ανταγωνιστικότητας).
- Στη συνάφεια της θεματολογίας σε σχέση με τους στόχους, η προσομοίωση Ομάδας Εργασίας του Συμβουλίου γενικά δεν αξιολογήθηκε υψηλά, που καταδείχθηκε έντονα στο σεμινάριο του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού.
- Η ποσοτική και ποιοτική ανταπόκριση των σεμιναρίων στις προσδοκίες των στελεχών αξιολογήθηκε με γενικό βαθμό ικανοποίησης «Λίαν Καλώς», 8 στα 10.
- Τα σεμινάρια χαρακτηρίστηκαν ως σχετικά εντατικά ως προς την υλοποίησή τους, αλλά δεν ήταν δύσκολα ούτε απαιτητικά, με τους συμμετέχοντες να δηλώνουν ότι είχαν σε καλό βαθμό τις απαραίτητες γνώσεις για την παρακολούθησή τους.
- Οι ικανότητες των εισηγητών αξιολογήθηκαν στο σύνολο τους ως καλές, με εξαίρεση με το εκπαιδευτικό υλικό.
- Η συνολική προσωπική αξιολόγηση των συμμετεχόντων στελεχών, με βαθμό 8,2, ταυτίζεται με την τελική συνολική αξιολόγηση που έγινε με τη χρήση του «γενικού δείκτη συνολικής αξιολόγησης».
- Αρκετά στελέχη ζήτησαν την υλοποίηση επιπλέον νέων σεμιναρίων με βασική παρατήρηση να μην είναι τόσο θεωρητικά, ακαδημαϊκού επιπέδου, αλλά περισσότερο πρακτικά και στοχευμένα στις εξειδικευμένες απαιτήσεις του εκάστοτε Υπουργείου. Ειδικότερα, αναφέρθηκε η ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα τυπικών διαδικασιών

και λειτουργιών των Ομάδων Εργασίας σε τεχνικές διαπραγματεύσεις, εκπόνηση και κατάρτιση εγγράφων.

ΔΡΑΣΗ Β: Αξιολόγηση των 11 εκπαιδευτικών σεμιναρίων, καθώς επίσης και των αντιστοίχων ασκήσεων προσομοίωσης ομάδας εργασίας, που έγιναν στη συνέχεια, αμέσως μετά τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, που αναφέρονται στο επιχειρησιακό σχέδιο υλοποίησης ως Σεμινάρια Προέδρων και Αναπληρωτών Προέδρων/εθνικών Εκπροσώπων και Ασκήσεις Προσομοίωσης Ομάδας Εργασίας. Από αυτά, οκτώ διεξήχθησαν στη Λευκωσία και τα υπόλοιπα τρία στις Βρυξέλλες από 29 Ιουνίου 2011 έως 4 Απριλίου 2012. Στη διαδικασία αξιολόγησης σεμιναρίων συμμετείχαν 179 στελέχη, ενώ στην αξιολόγηση των ασκήσεων προσομοίωσης 178 στελέχη από διάφορα Υπουργεία και Υπηρεσίες.

Οι μέσες τιμές των «γενικών δεικτών συνολικής αξιολόγησης» για τα σεμινάρια και τις προσομοιώσεις είναι 8,4 και 8,2 αντίστοιχα, με άριστα το 10. Οι συγκεκριμένες βαθμολογίες δεν διαφοροποιούνται στατιστικά και χαρακτηρίζονται ως «Λίαν Καλώς». Βέβαια, κατά την υποκειμενική συνολική προσωπική γνώμη των συμμετεχόντων στελεχών, τα σεμινάρια αξιολογήθηκαν στατιστικά με χαμηλότερο βαθμό 8,4 έναντι των προσομοιώσεων με 8,8.

Τα βασικότερα επιμέρους συμπεράσματα είναι:

- Για τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, υψηλότερη ικανοποίηση εξέφρασαν τα στελέχη των επιμορφώσεων με ημερομηνίες διεξαγωγής 2-4 Απριλίου 2012 και 21-23 Νοεμβρίου 2011, ενώ τη χαμηλότερη τα άτομα που συμμετείχαν στο σεμινάριο που διεξήχθη 23-25 Ιανουαρίου 2012. Για τις προσομοιώσεις, την υψηλότερη βαθμολογία έδωσαν τα συμμετέχοντα άτομα στις ημερομηνίες 2-4 Απριλίου 2012

και 9-11 Ιανουαρίου 2012, ενώ τη χαμηλότερη βαθμολογία έδωσαν τα στελέχη που παρακολούθησαν την άσκηση προσομοίωσης στις Βρυξέλλες.

- Τα στελέχη που συμμετείχαν στα επιμορφωτικά σεμινάρια και στις ασκήσεις προσομοίωσης αξιολογήσαν εξίσου τη χρησιμότητα θεματολογίας των σεμιναρίων και τη χρησιμότητα των παραδειγμάτων διαδικασιών στις ασκήσεις προσομοίωσης, με συνολικό βαθμό 8,7.
- Οι υποδομές, το περιβάλλον και ο τεχνολογικός εξοπλισμός των αιθουσών, αξιολογήθηκαν ομοιόμορφα για τα σεμινάρια και τις προσομοιώσεις με μέση αξιολόγηση 8,6.
- Με σχεδόν παρόμοιο τρόπο αξιολογήθηκε και η υποστήριξη από τους εισηγητές, με τιμές 8,8 και 9 για τα σεμινάρια και τις προσομοιώσεις αντίστοιχα.
- Η συσχέτιση θεματολογίας σεμιναρίων και διαδικασιών προσομοιώσεων αξιολογήθηκε στατιστικά εξίσου με τιμές 8,5 και 8,7 για κάθε περίπτωση.
- Δεν υπήρξε στατιστική διαφοροποίηση στην αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής ανταπόκρισης, με τιμές 8,2 για τα σεμινάρια και 8,5 για τις προσομοιώσεις.
- Μη διαφοροποίηση παρατηρείται και στην αξιολόγηση των παραμέτρων για τα σεμινάρια, με μέση τιμή 8,5 για τα σεμινάρια και 8,7 για τις προσομοιώσεις.
- Οι ασκήσεις προσομοίωσης και τα εκπαιδευτικά σεμινάρια χαρακτηρίστηκαν ως σχετικά εντατικά σε σχέση με την υλοποίησή τους, αλλά δεν ήταν ιδιαίτερα δύσκολα ούτε απαιτητικά με τους συμμετέχοντες να δηλώνουν ότι είχαν σε καλό βαθμό τις απαραίτητες γνώσεις για την παρακολούθησή τους.
- Οι απαιτήσεις των ασκήσεων προσομοίωσης με μέση τιμή 6,2 ήταν στατιστικά εντονότερες από τις απαιτήσεις των σεμιναρίων που αξιολογήθηκαν με μέση τιμή 5,7.



- Οι συντονιστές των προσομοιώσεων (1-2 άτομα) αξιολογήθηκαν συνολικά με μέση τιμή 9,3, η οποία είναι στατιστικά υψηλότερη από τη βαθμολόγηση που έλαβαν οι εισηγητές των σεμιναρίων, οι οποίοι βαθμολογήθηκαν με μέση τιμή 8,7. Εκτιμάται πως η χαμηλότερη βαθμολόγηση εδράζεται στην ανομοιογένεια από τον μεγάλο αριθμό των εισηγητών (7-9 ανά σεμινάριο).
- Η συνολική προσωπική αξιολόγηση των συμμετεχόντων στελεχών στα σεμινάρια, με βαθμό 8,4, ταυτίζεται με την τελική συνολική αξιολόγηση που έγινε με τη χρήση του αντίστοιχου «γενικού δείκτη συνολικής αξιολόγησης». Κάτι τέτοιο δεν ισχύει, όμως, για τις ασκήσεις προσομοίωσης.
- Η χρησιμότητα-συνεισφορά των εισηγήσεων από τα στελέχη της Γενικής Γραμματείας του Συμβουλίου της Ε.Ε. για τη λειτουργία των Ομάδων Εργασίας αξιολογήθηκε από τα στελέχη που συμμετείχαν στις ασκήσεις προσομοίωσης με μέση τιμή 8,7.
- Αναφέρθηκαν αρκετά σχόλια για την ανάγκη καλύτερης διαχείρισης του χρόνου τήρησης του χρονοδιαγράμματος σχετικά με το ωράριο του προγράμματος.
- Έγιναν παρατηρήσεις για την προβληματική ηχητική-ακουστική εγκατάσταση των αιθουσών διεξαγωγής των σεμιναρίων-προσομοιώσεων.
- Προτάθηκε από αρκετά άτομα η ανάγκη χρήσης μιας επιπλέον ημέρας για το συγκεκριμένο πρόγραμμα για περισσότερη θεματική εμβάθυνση.
- Το αντικείμενο-θέμα των ασκήσεων προσομοίωσης θεωρήθηκε από αρκετά άτομα ως σχετικά πολύπλοκο, κρίνοντας πως θα προτιμούσαν ένα απλούστερο θέμα ώστε να γίνει καλύτερη εστίαση στις απαιτούμενες διαδικασίες.

ΔΡΑΣΗ Γ: Αξιολόγηση 16 Εργαστηρίων Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Soft Skills), από τα οποία επτά ήταν Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων και τα εννιά ήταν Εργαστήρια Public Speaking and Chairing Meetings (PSCM). Τα εργαστήρια διεξήχθησαν στη Λευκωσία κατά το χρονικό διάστημα από 23 Ιουνίου 2011 έως 16 Φεβρουαρίου 2012. Στη διαδικασία αξιολόγησης των Εργαστηρίων Διαπραγματεύσεων συμμετείχαν 104 στελέχη, ενώ στην αξιολόγηση των Εργαστηρίων PSCM 140 στελέχη από διάφορα Υπουργεία και Υπηρεσίες.

Οι μέσες τιμές των «γενικών δεικτών συνολικής αξιολόγησης» για τα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων και PSCM είναι 8,6 και 8,2 αντίστοιχα, με άριστα το 10. Οι συγκεκριμένες βαθμολογίες διαφοροποιούνται στατιστικά, δηλαδή τα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων αξιολογήθηκαν υψηλότερα από τα Εργαστήρια PSCM και χαρακτηρίζονται με «Άριστα» και «Λίαν Καλώς» αντίστοιχα. Βέβαια, κατά την υποκειμενική συνολική προσωπική γνώμη των συμμετεχόντων στελεχών, τα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων αξιολογήθηκαν ακόμη υψηλότερα με βαθμό 9,2, έναντι των Εργαστηρίων PSCM με 8,3. Η συγκεκριμένη υπεροχή αξιολόγησης των Εργαστηρίων Διαπραγματεύσεων έναντι των PSCM είναι φανερή και από τα επιμέρους συγκριτικά αποτελέσματα, όπως συνοψίζονται πιο κάτω:

- Για τα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων υψηλότερη ικανοποίηση εξέφρασαν τα στελέχη των επιμορφώσεων με ημερομηνίες διεξαγωγής 19-22 Δεκεμβρίου 2011.
- Τη χαμηλότερη ικανοποίηση εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στο Εργαστήριο που διεξήχθη 13-16 Φεβρουαρίου 2012. Αντίστοιχα για τα Εργαστήρια PSCM, την υψηλότερη βαθμολογία έδωσαν οι συμμετέχοντες στις ημερομηνίες



21-22 Ιουλίου 2011, ενώ τη χαμηλότερη βαθμολογία έδωσαν τα στελέχη που παρακολούθησαν το Εργαστήριο στις 6-7 Δεκεμβρίου 2011.

- Τα στελέχη που συμμετείχαν στα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων αξιολόγησαν υψηλότερα τη χρησιμότητα θεματολογίας με 9,4 ενώ τα Εργαστήρια PSCM αξιολογήθηκαν με 8,7.
- Οι υποδομές, το περιβάλλον και ο τεχνολογικός εξοπλισμός των αιθουσών, αξιολογήθηκαν ομοιόμορφα για τα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων και PSCM με μέσες αξιολογήσεις 9,0 και 8,9 αντίστοιχα.
- Με διαφοροποιημένο τρόπο αξιολογήθηκε η υποστήριξη από τους εισηγητές, με τιμές 9,3 και 8,9 για τα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων και PSCM αντίστοιχα.
- Η συσχέτιση θεματολογίας των Εργαστηρίων αξιολογήθηκε στατιστικά με διαφορετικές τιμές 9,0 και 8,2 για κάθε περίπτωση.
- Στατιστική διαφοροποίηση υπήρξε, επίσης, στην αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής ανταπόκρισης, με τιμές 8,9 για τα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων και 8,0 για τα Εργαστήρια PSCM.
- Διαφοροποίηση παρατηρείται και στην αξιολόγηση των παραμέτρων, με μέσες τιμές 9,0 για τα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων και 8,4 για τα Εργαστήρια PSCM.
- Τα Εργαστήρια χαρακτηρίστηκαν ως σχετικά εντατικά ως προς την υλοποίησή τους, αλλά δεν ήταν ιδιαίτερα δύσκολα ούτε απαιτητικά και οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είχαν σε καλό βαθμό τις απαραίτητες γνώσεις για την παρακολούθησή τους.

- Τα στελέχη των Εργαστηρίων PSCM θεώρησαν ότι οι απαιτήσεις ήταν λιγότερο έντονες, με μέση τιμή 4,5, από ότι τα στελέχη των Εργαστηρίων Διαπραγματεύσεων που αξιολόγησαν τις απαιτήσεις συνολικά με 5,4.
- Οι εισηγητές των Εργαστηρίων Διαπραγματεύσεων αξιολογήθηκαν συνολικά με μέση τιμή 9,5, στατιστικά υψηλότερα από ότι οι εισηγητές των Εργαστηρίων PSCM, που βαθμολογήθηκαν με μέση τιμή 9,0.
- Η συνολική προσωπική αξιολόγηση των συμμετεχόντων στελεχών στα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων υπερτερεί στατιστικά με βαθμό 9,2 έναντι των Εργαστηρίων PSCM με βαθμό 8,3.
- Αρκετά στελέχη εξέφρασαν την άποψη ότι τα Εργαστήρια Διαπραγματεύσεων θα μπορούσαν να έχουν διαρκέσει μία ημέρα λιγότερο.
- Ανάλογα σχόλια για τη χρονική διάρκεια των Εργαστηρίων PSCM ήταν αμφίσημα.
- Διατυπώθηκε η άποψη ότι τα Εργαστήρια PSCM θα έπρεπε να είναι πιο στοχευμένα και πιο πρακτικά.
- Οι εισηγητές χαρακτηρίστηκαν από θετικά σχόλια, ιδιαίτερα οι εισηγητές των Εργαστηρίων Διαπραγματεύσεων.

Συνολικά, και για τις τρεις δράσεις, η διοικητική και οργανωτική υποστήριξη των σεμιναρίων από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης αξιολογήθηκε με άριστα. Τέλος, τα περισσότερα σχόλια των συμμετεχόντων ήταν ιδιαίτερα θετικά και ανέδειξαν τη χρησιμότητα και την επιτακτική αναγκαιότητα των εκπαιδευτικών σεμιναρίων-εργαστηρίων και ασκήσεων προσομοίωσης εν όψει της επερχόμενης Προεδρίας.

Policy Errors and the Role of Public Administration

Phedon Nicolaidis
"Jan Tinbergen" Professor of European Economics
Director of the European Economics Department
College of Europe
Bruges (BE)

"Experience is the name everyone gives to their mistakes"

Oscar Wilde

Introduction

An objective of the ongoing reform of the Cypriot public administration is the improvement of its organisational structure and internal decision-making procedures. These changes should enable the administration to implement public policy more effectively and efficiently. The consultants who have been hired to make proposals are likely to recommend that Cyprus adopts "best practices". The assumption behind such a recommendation is that what appears to work well in one country should also work well in other countries. This is a fairly cheap way of improving policy effectiveness.

Indeed, it is trendy now in the EU to seek to identify best practices. It has become a sort of tradition for the Member State that holds the rotating presidency of the Council to organise at least one meeting in which the theme of best practices is on the agenda². The idea is that we learn from each other's successes.

But we also learn from our own mistakes and those of others³. After all, this is what we apparently call "experience" which we value. Yet, as far as I know, no one in the EU has attempted to identify "bad practices" or policy errors and disseminate them so that others do not commit similar errors

The purpose of this article is to examine the nature of a certain category of policy errors – those that are defined as "avoidable" – and consider what public administration may do to avoid them⁴.

To put it differently, the image we normally associate with "bureaucracy" is that of a dysfunctional organisation lumbered with useless and longwinded procedures. In the context of this article a bureaucracy should be more appropriately seen as an organisation with a learning disability. It fails to learn from its own mistakes. Effective policy formulation and implementation require "intelligent" organisations. Intelligent organisations are those that do not commit avoidable mistakes, in the first place, but, if they do, they can correct them ex post. This article argues that evidence suggests that predictable policy errors are not difficult to avoid.

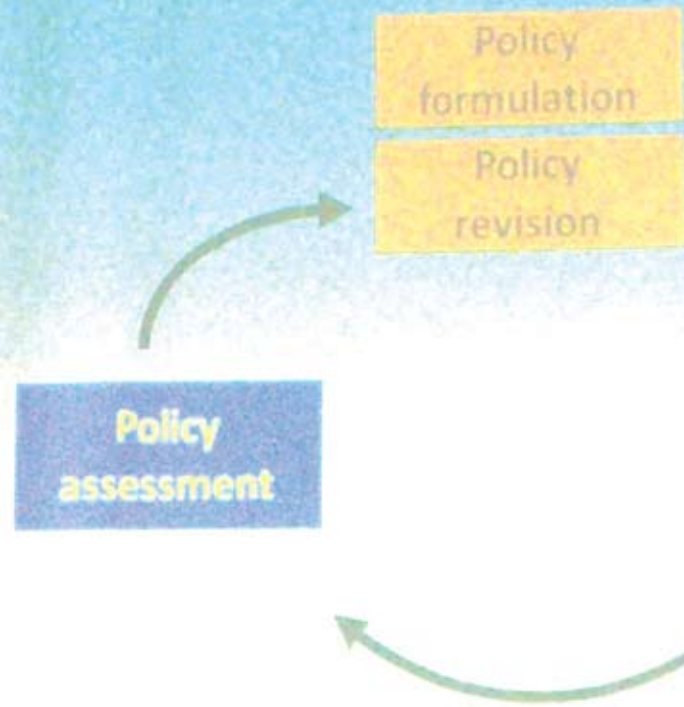
² See, for example, the Lithuanian Presidency's press release on the Joint Meeting of the Human Resources Working Group (HRWG) and Innovative Public Services Working Group (IPSG) of the European Public Administration Network (EUPAN), 28 October 2013. It stated, among other things that one of its objectives was to "share best experience of public management improvement".

³ See J. Hallinan, *Why We Make Mistakes* (New York: Broadway Books, 2009); and K. Schulz, *Being Wrong* (New York: Harper Collins, 2010).

⁴ Many of the ideas in this article are explored in more detail in Phedon Nicolaidis, *Microfoundations of Policy Implementation*, (London: Routledge, 2013).



Policy cycle



Avoidable errors

Since errors are always costly to a certain extent, why are they committed? One answer is that they are ex ante unpredictable. Suppose that a policy maker is in charge of defining the optimum outcome of policy W . Let x be the policy instrument which can be adjusted by the policy maker. The task of the policy maker, then, is to determine the correct value of policy instrument, x . Standard analysis indicates that the optimum outcome, W^* , is given by that value of x for which $dW/dx = 0$. Expressed in words, it means that for small changes in instrument x there is no improvement in W . It follows that W is maximised or optimised.

If the actual outcome W' is different from the expected outcome W^* , i.e. $W' \neq W^*$, then it can be concluded that a policy error occurs. But if the error is a result of a random factor, the error is unavoidable and there is nothing we can do about it.

On the basis of this reasoning, we can define as "avoidable" errors those policy choices whose results are predictable in the sense that, if p is probability, then the ex ante probability of W' is greater than that of W^* , i.e. $p' > p^*$. In other words, a predictable error is an avoidable error because W' is inferior to W^* and our policy maker does wish to avoid it.

But there is an important counterargument that needs to be taken into account. Even if $p' > p^*$, an enlightened policy maker may still opt for x^* which is expected to deliver W^* because the ex ante expected value of W^* far outweighs the value of W' , which is the outcome that actually materialises ex post. Indeed, in order to have a meaningful comparison between different policy options we need to make sure

that we compare like with like. Therefore, a policy error is avoidable when expected values, E , differ. The expected value of an event is the value of the event itself multiplied by its probability of occurrence. In our case, $E^* = p^*W^* > E' = p'W'$. Now an avoidable policy outcome is avoidable not just in the sense that it is more likely to occur but, more importantly, in the sense that if it materialises its value, W' , is lower than that of an alternative but more desired outcome, W^* .

The question that arises at this point is why do Member States do something they can avoid and which is not ostensibly in their own interest? A standard economic answer is that what is in the collective interest of a country may not be in the narrow interest of the person or institution responsible for designing or implementing a particular policy. Correct design and implementation requires personal/institutional effort whose costs are borne largely by that person/institution. By contrast, if public money is wasted or if social welfare is not maximised, that person/institution hardly suffers. Collective and individual interests are not aligned. This happens when policy processes are not robust enough and policy makers are not sufficiently accountable.

Although this answer is reasonable, it is not very convincing. If an avoidable mistake is made today, why does the policy system allow the same avoidable mistake to be made tomorrow? But economics also has an answer to this. Improving a system is a public good. Even though everybody can see its faults, no one is willing to bear the costs of improving it. However, experience suggests that this is not always true. Systems do change and individuals seem willing to make significant personal sacrifices to change them. We

do not yet have a satisfactory answer to the question why systems appear to be immune to change, despite obvious faults, while at other times apparently robust systems are transformed radically or even collapse.

Do Member States of the European Union commit avoidable errors? Some empirical evidence

That all countries make policy mistakes is a truism. But is there any evidence that countries commit avoidable errors? The purpose of this section is to present evidence that avoidable errors do indeed occur. The evidence is extracted from three Special Reports of the European Court of Auditors (ECA). These Reports have been selected for four reasons. First, they are in the same policy area – agriculture and rural development – so their results are fairly comparable. Second, the Reports are based on the same methodology. Third, they are in a policy area where the EU has legislated extensively. If Member States can make avoidable mistakes in that area, then the likelihood that they can make avoidable mistakes in other policy areas must be higher. And lastly, their results allow us to draw conclusions as to how the EU should react. Making policies more detailed will not necessarily improve their implementation. The right solution is for the EU to help Member States build their institutional capacity by identifying the policy processes of successful Member States.

It is sufficient for the purpose of this article, and also in order to avoid duplication, to review just one Report. The other two Reports are “Have the Member States and the Commission achieved value for money with the measures for diversifying the rural economy?” ECA Special Report 6, 17 September 2013 and “Support for the Improvement of the Economic

Value of Forests from the European Agricultural Fund for Rural Development”, ECA Special Report 8, 19 September 2013. They can be accessed on the ECA’s website. The rest of this section reviews the Report “Has the EU support to the food-processing industry been effective and efficient in adding value to agricultural products?” Special Report 1, 10 April 2013.

Background

As part of the aid given for rural development under pillar 2 of the common agricultural policy (CAP), provision is made for a specific measure “adding value to agricultural and forestry products” (“measure 123”). Measure 123 contributes to the objective of improving the competitiveness of agriculture and forestry.

Through measure 123, public money is made available to enterprises with fewer than 750 employees or turnover of less than EUR 200 million that process and market agricultural and forestry products. Support is given to fund investments that can add value to those products. EU aid is co-financed with national public money and the total public expenditure on the measure is some EUR 9 billion. The measure is used principally to give grants towards the beneficiaries’ investment costs. Member States may determine the aid rate, within limits. Most grants are for between 20% and 50% of the companies’ total eligible investments. The EU budget for the period 2007–13, for measure 123, totals EUR 5.6 billion.

Assessment methodology

The main assessment questions asked by the ECA were:

- i) Has the measure been designed in a way that provides for the efficient funding of projects addressing clearly identified needs?
- ii) Have Member States implemented the measure with due regard to value for money?
- iii) Have the Commission and the Member States appropriately monitored and evaluated the results of the measure?

i) Design of measure

The legislation itself does not specify what the added value is intended to be (purely financial, from an environmental or a quality standpoint, etc.) nor to whom such added value should accrue. Consequently, the onus is on Member States to ensure that the measure results in improved added value and achieves benefits for the competitiveness of agriculture.

However, the RDPs did not identify specific needs for intervention in the food-processing sector, such as instances where the possibilities to add value to agricultural products were hindered by inadequate processing capacity. Where needs were identified, they were of a very general nature. The RDPs did not show why public support was necessary and how it could achieve the desired change. [Paragraph 21 of the Report]

ii) Value for money?

A common weakness was that Member States relied on the projections made by the applicants without checking that the figures and the underlying assumptions were well-founded and plausible. [Paragraph 31]

Member States did not have information to show if the projects to which they had given financial support were financially sustainable and effective, i.e. that they had achieved specific RDP objectives for the measure and added value to agricultural products. [Paragraph 42]

Deadweight refers to the extent to which a beneficiary would have undertaken the investment even in the absence of public financial support. To give a grant in such cases is an inefficient use of the EU and national budgets as it is not needed to achieve the desired effect (i.e. the investment). However, the Member States audited did not set specific objectives so the measures were open to all investment projects whether public support was needed or not. [Paragraph 53]

Member States could also check whether the applicant needed a grant for the project to be viable and whether the applicant had sufficient capital or access to capital to finance the entire project. None of the Member States audited did so. [Paragraph 54]

In certain Member States the authorities accepted project costs retroactively up to two years before the submission of the support application or allowed project costs to be financed even if incurred before applying for EU support. [Paragraphs 57-58]

The ECA assessed 24 projects and found that indications of deadweight were strong in eight of the 24 projects with indications of some deadweight in a further 11. [Paragraph 60]

Displacement is the degree to which an activity promoted by public support is offset by reductions in activity elsewhere. A subsidy that enables one company to increase its market share at the expense of a competitor may have no net effect on policy objectives such as creating employment or adding value to agricultural produce, and is therefore a priori not an efficient use of the EU funds. Of the 24 companies visited in this audit only three traded predominantly in local markets, the others all competed nationally and 10 of the companies, internationally. Giving a grant of up to 50% of a company's investment costs puts it at a competitive advantage in relation to unsubsidised companies and therefore carries a strong risk of displacement. [Paragraph 63]

As with deadweight, the primary means of mitigating the risk of unjustified displacement lies in programme design. This requires identifying needs that are sufficiently strong to justify any displacement that may occur, and setting objectives and eligibility conditions specific to those needs. In the Member States audited this was not done [e.g. in sectors where there is overcapacity, there is also a high likelihood of displacement].

Because of the displacement risks, Member States' authorities should assess project proposals for the likelihood of displacement risk during project approval. Where displacement is likely, they should ensure that the project makes a sufficiently high contribution to the measure's objectives to justify the grant. However, none of the Member States audited did so. None gave any consideration to the risk of displacement or to the efficiency of the measure in this respect. [Paragraph 65]

The ECA assessed the 24 projects for the risk of displacement based on documentation and discussions with the beneficiary on the company's products, markets and competitors and the effects of the investment on these. In particular, where the investment resulted in increased capacity, the ECA considered whether this was responding to an expanding market or was aimed at capturing market share from competitors. The analysis showed that displacement was likely in 13 of the projects, which was most evident where the project aimed at increasing market share by increasing capacity or reducing costs. The ECA also found displacement effects within the food-processing chain. [Paragraph 66]

The effectiveness and efficiency of the measure would be demonstrated if the projects selected are financially sustainable, result in an improvement in added value, are not affected by deadweight and do not cause unjustified displacement. Only two of the 24 projects met all four of these criteria. Ten were classed as medium and represent satisfactory value for money. Effective projects should also contribute to specific RDP objectives — but this could not be assessed as the RDPs set only very general objectives. [Paragraph 67] The remaining 12 projects selected by the same Member States were classed as low or very low in the ECA's analysis. [Paragraph 68]

These case studies illustrate the consequences of a lack of effective programming and selection: the failure in the first instance to identify needs, set specific objectives and design the measure in a way to best achieve those objectives; and in the second instance to have an effective selection process. [Paragraph 69]

iii) Monitoring and evaluation of results

Member States should not only collect data from the applications for support and payments but also on the results achieved at beneficiary level.

The two common result indicators for measure 123 focus on the effects on the food processing companies. They provide little information on the achievement of added value or the effects on producers. None of the Member States audited has introduced additional result indicators that would serve this purpose. [Paragraph 73]

Only two Member States monitored project results declared by the beneficiary after the grant payment and this concerned only the companies' financial results and employment. [Paragraph 74]

The review of 23 mid-term evaluation (MTE) reports conducted as part of this audit revealed that the information needed to answer the evaluation questions is, in most cases, lacking and the assessment of project effectiveness is mainly based on theoretical arguments rather than on evidence from completed projects. [Paragraph 75]

Eight of the 23 MTE reports reviewed by the ECA gave no conclusions on the evaluation question 'To what extent have supported investments contributed to improving the competitiveness of the agricultural and forestry sector?' despite this being the EU objective for which the aid is given. The other reports mostly gave a positive assessment that agricultural competitiveness had been improved, while recognising that their conclusions were based on assumptions and expectations. These evaluations were of

little use for demonstrating the effectiveness or efficiency of the measure as they failed to assess the 'extent' of any improvement. [Paragraph 76]

Lessons to be drawn

If indeed the findings of the ECA Report are correct, then it is not difficult to conclude that Member States have committed serious errors in the design and implementation of their policies for adding value to agricultural products. Were those errors avoidable? The answer, unfortunately, is in the affirmative.

Those errors were avoidable because they would not have occurred had the Member States used a standard policy formulation and implementation methodology. Member States cannot claim in their defence that they pursued other policy objectives. After all, the avowed objective was to add value to agricultural products. Of course, there may have been many different instruments they could have chosen in order to achieve that objective, but no instrument would have been successful because, due to the defective design of their policies, it was largely impossible to measure the effects of any instrument. Moreover, Member States failed to ensure that public money was utilised only in those situations where it added value by stimulating further private investment.

In the subsequent Special Report "Have the Member States and the Commission achieved value for money with the measures for diversifying the rural economy?" [Special Report 6 of 17 September 2013], the ECA, in addition to assessing the measures of Member States, it also identified a Member State which had applied good practices. That

Member State was the UK. Only UK required beneficiaries to demonstrate the need for public subsidies. It used the following criteria: Selected projects had to specify the market failures they addressed; requests for grants had to be justified with proof of the existence of a funding gap (e.g. comparing alternative cash-flow projections between 'borrowing scenario' and 'public intervention scenario'); selected projects had to demonstrate the value of outputs to their region by estimating the proportion of outputs that would have been delivered without the requested grant.

Furthermore, only the UK assessed and mitigated displacement of economic activity from one region to another [if displacement would occur, then the public policy objective of diversifying the rural economy would not achieve its target of increasing the overall output of rural areas]. The UK used the following criteria to mitigate displacement: Exclusion of proposals in saturated sectors; the beneficiaries had to prove that there was demand for their products and describe the impact on possible competitors; the relevant authorities had to assess the potential of displacement risk as part of project appraisal and selection or rejection of applications.

None of the good practices identified by the ECA and summarised above is unique to the UK. They can all be replicated in other countries. This evidence suggests that weaknesses in ex ante policy design can be remedied. The question of course is how they be remedied. The concluding section provides a few suggestions.

Conclusions: What should the Cypriot public administration do?


Policy errors do occur in EU Member States. The ECA Reports provide ample proof. In addition, the thousands of complaints submitted to the Commission each year and the hundreds of infringement cases also demonstrate that Member States fail to fulfill fully their legal obligations. The problem is real.

Certain policy errors are avoidable because they are easily predictable. They are caused by institutional and policy design faults. In the case of Cyprus the solution to policy formulation and implementation problems is not that the Cypriot public administration should do it better. Civil servants have been exhorted on countless occasions to become better and more conscientious. Exhortations of this kind do not work. Improved performance does not materialise spontaneously. It must be "institutionalised". The best institutional mechanism is accountability. Accountability has two sides.

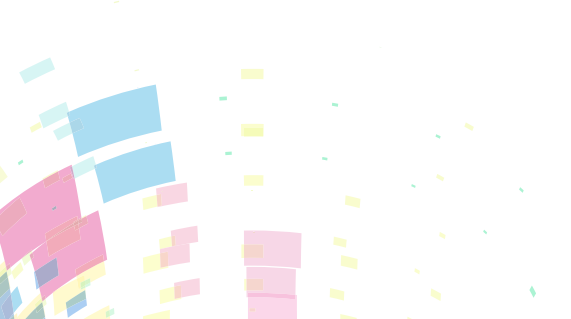
On one side are those who design and/or implement policy. They must be accountable in the sense that they should be obliged to demonstrate how they use the instruments at their disposal to achieve the policy objectives set by the government [the executive and parliament].

On the other side of accountability is the independent verification of results. This must be done regularly, transparently and on the basis of well-defined criteria.





The Cypriot public administration is probably not the best equipped in Europe. But certainly it does not lack skills or talent. Civil servants involved in policy formulation and implementation have extensive experience and can foresee problems. So if they can foresee problems why do they occur? It is because the most egregious weakness of the civil service is that the strong lines of hierarchical responsibility in the current system, rather perversely, blur accountability. Strengthened accountability, perhaps coupled with increased decision-making discretion, should be at the centre of the reform process.





Γ.Τ.Π. 293/2013 - Ηλεκτρονική Έκδοση
ISBN 978-9963-50-233-2

Εκδόθηκε από το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών - www.pio.gov.cy

Σχεδιασμός: Design for Life Ltd - www.dforlife.com

