



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

# Όραμα Μάθησης

...μάθηση για πολιτοκεντρική διοίκηση



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

Τεύχος 10, 2018



# Όραμα Μάθησης

...μάθηση για πολιτοκεντρική διοίκηση





**Υπεύθυνος έκδοσης**

Φίλιππος Φιλίππου, *Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*

**Εκδότης**

Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών

**Συντονισμός έκδοσης και γλωσσική επιμέλεια**

Σάννυ Παπαδημητρίου Τόφα, *Λειτουργός, Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών*

**Σχεδιασμός**

Δώρα Κλεάνθους-Φαρσίδη, *Γραφίστας, Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών*

# Περιεχόμενα

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Χαιρετισμός Υπουργού Οικονομικών .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Μήνυμα Αν. Διευθύντριας Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Εισαγωγή .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1. Η φιλοσοφία της ΚΑΔΔ και πώς αυτή εκφράζεται διαχρονικά στο έργο της .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>2. Άνθρωποι και οργανισμοί-κλειδιά στην ιστορία της ΚΑΔΔ .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>2.1. Φίλοι και συνεργάτες από Κύπρο και εξωτερικό .....</b>   | <b>20</b> |
| 2.1.1. Συνέντευξη με τον Πρώην Πρόεδρο της ΚΔ κ. Γ. Βασιλείου: Η θεσμοθέτηση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία .....  | 20        |
| 2.1.2. Interview with David Walker, DISPA Coordinator and Director of the European School of Administration .....  | 28        |
| 2.1.3. CAPA and the University of Manchester (IDPM): A special relationship .....  | 31        |
| 2.1.4. Message from EIPA Director-General, Prof. Dr Marga Pröhl .....  | 33        |
| 2.1.5. Συγχαρητήρια επιστολή για τα 25 χρόνια λειτουργίας της ΚΑΔΔ από την Πρόεδρο ΕΚΔΔΑ, Αν. Καθηγήτρια ΑΠΘ Ιφιγένεια Καμτσίδου .....   | 35        |
| <b>2.2. Μηνύματα και εμπειρίες από παλιούς συναδέλφους .....</b>   | <b>37</b> |
| 2.2.1. Γεώργιος Παπαγεωργίου, Πρόεδρος ΕΔΥ, πρώην Διευθυντής ΚΑΔΔ .....  | 37        |
| 2.2.2. ΚΑΔΔ και βιωματική εκπαίδευση στον κυπριακό δημόσιο τομέα: Συνέντευξη με τον Φίλιππο Παττούρα, πρώην Ανώτερο Λειτουργό Επιμόρφωσης στην ΚΑΔΔ (1991-1996), τέως Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Σπουδών και Φοιτητικής Μέριμνας του Πανεπιστημίου Κύπρου ..... | 38        |
| <b>3. Πτυχές του έργου και της δραστηριότητας του οργανισμού μας .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>3.1. Διεθνής διάσταση ΚΑΔΔ .....</b>  | <b>40</b> |
| 3.1.1. Συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα και οργανισμούς .....  | 40        |
| 3.1.2. Παροχή υπηρεσιών σε χώρες και οργανισμούς του εξωτερικού .....  | 45        |
| <b>3.2. Επιμόρφωση σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>3.3. Διαχείριση απόδοσης - αξιολόγηση προσωπικού .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>3.4. Ηθική και δεοντολογία .....</b>  | <b>56</b> |
| 3.4.1. Ο ρόλος της ΚΑΔΔ στην προώθηση της ηθικής και της δεοντολογίας στη δημόσια υπηρεσία .....   | 56        |
| 3.4.2. Εκπαίδευση Τμήματος Φορολογίας σε θέματα ηθικής και δεοντολογίας και παροχή στήριξης για ανάπτυξη κώδικα ηθικής και δεοντολογίας .....  | 59        |
| <b>3.5. Η εκπαίδευση ως εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικής και επιχειρησιακής ικανότητας σε δημόσιους οργανισμούς: Η περίπτωση των προγραμμάτων της ΚΑΔΔ (1997- 2015) .....</b>  | <b>61</b> |
| <b>3.6. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία (ΚΠΑ - CAF) .....</b>  | <b>68</b> |

|         |   |            |
|---------|---|------------|
| 3.7.    | Η διαχείριση της αλλαγής και ο ρόλος της ΚΑΔΔ .....   | 69         |
| 3.8.    | Εναλλάξιμο Προσωπικό: Συστηματική εκπαίδευση του γραμματειακού και διοικητικού προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας .....  | 75         |
| 3.9.    | Καλύτερη νομοθέτηση (better regulation): Βέλτιστες πρακτικές για τη μεταφορά των αποφάσεων πολιτικής σε νομοθέτημα – εργαστήρια στην καλύτερη νομοθέτηση .....  | 77         |
| 3.10.   | Διαχείριση έργων (project management) .....   | 79         |
| 3.11.   | Αξιοποίηση τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών .....  | 81         |
| 3.11.1. | E-learning .....  | 81         |
| 3.11.2. | Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων (e-skills) .....   | 85         |
| 3.12.   | Η συμβολή της ΚΑΔΔ στην εκπαίδευση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης: πεπραγμένα και νέες προοπτικές .....   | 85         |
| 3.13.   | Ο υποστηρικτικός ρόλος της ΚΑΔΔ στην ανάπτυξη κοινωνικής ευθύνης στα στελέχη και στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας: θέματα διακρίσεων ισότητας, εκφοβισμού, παρενόχλησης και διαπολιτισμικότητας ..... | 89         |
| 3.14.   | Προβολή και δημοσιότητα .....   | 94         |
| 4.      | <b>Σύστημα αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης και στρατηγικό μάντζμεντ .....</b>  | <b>99</b>  |
| 4.1.    | Σύστημα αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης και στρατηγικός σχεδιασμός - ιστορικά .....  | 99         |
| 4.2.    | Συγχρηματοδοτούμενο έργο για το στρατηγικό μάντζμεντ .....  | 102        |
| 4.3.    | Μαθησιακή υποστήριξη της μεταρρύθμισης της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών .....   | 104        |
| 5.      | <b>Προς μια πολιτική μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας .....</b>  | <b>108</b> |
| 5.1.    | Διαμόρφωση «Πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας» .....  | 108        |
| 5.2.    | Η χρήση του δομημένου δημοκρατικού διαλόγου για την εμπλοκή εταίρων της ΚΑΔΔ στην εξεύρεση τρόπων για καλύτερη διαχείριση της μάθησης στη δημόσια υπηρεσία .....  | 109        |
| 5.3.    | Λειτουργική ανασκόπηση (functional review) για την ΚΑΔΔ από το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (IPA), Ιρλανδία .....  | 115        |
| 5.4.    | Αξιοποίηση της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) για τη διαμόρφωση «Πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας» .....  | 118        |
| 6.      | <b>Επιτελικός απολογισμός 25χρονης δράσης .....</b>   | <b>120</b> |
| 6.1.    | Εισαγωγή .....  | 120        |
| 6.2.    | Ίδρυση, αποστολή και βασικοί άξονες δράσης .....  | 120        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>6.3. Σημερινός στρατηγικός προγραμματισμός ΚΑΔΔ: «Στρατηγικός στόχος» και απορρέουσες «δραστηριότητες» .....</b> | <b>122</b> |
| <b>6.4. Εξέλιξη στη λειτουργία της ΚΑΔΔ: Πέντε διαστάσεις .....</b>   | <b>123</b> |
| <b>6.5. Επιτυχίες, αδυναμίες και περιθώρια βελτίωσης .....</b>  | <b>128</b> |
| <b>6.6. Προοπτικές που διανοίγονται σήμερα για την ΚΑΔΔ και τις δράσεις της .....</b>                               | <b>131</b> |
| <b>6.7. Επίλογος .....</b>  | <b>134</b> |





## Χαιρετισμός Υπουργού Οικονομικών



Με ιδιαίτερη χαρά προλογίζω το δέκατο αυτό τεύχος του περιοδικού της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης «Όραμα Μάθησης». Κατά τα χρόνια λειτουργίας της, η Ακαδημία έχει να επιδείξει σημαντική προσφορά προς τη Δημόσια Υπηρεσία και τους οργανισμούς της στο σύνολο τους αλλά και τον κάθε δημόσιο υπάλληλο ξεχωριστά.

Η Ακαδημία ως ο φορέας επιμόρφωσης της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας έχει ανταποκριθεί με επάρκεια στο παρελθόν όταν οι ανάγκες επέβαλλαν εντατική υποστήριξη της αλλαγής μέσω της μάθησης. Τέτοια παραδείγματα ήταν από τη μια η διαδικασία ένταξης στην ΕΕ για την οποία ήταν απαραίτητη η επιμόρφωση του προσωπικού, τόσο προ-ενταξιακά όσο και μετά την επίτευξη του στόχου της ένταξης, και από την άλλη και με ιδιαίτερη ένταση κατά την Κυπριακή Προεδρία του Συμβουλίου της ΕΕ το 2012.

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της εποχής μας καθιστούν κρίσιμη και τη σημερινή συγκυρία. Διανύουμε μια περίοδο κατά την οποία η δημοσιονομική προσαρμογή ως συνέπεια της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης που βίωσε ο τόπος επιβάλλει την αναζήτηση της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών με στόχο την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα αλλά και την ποιότητα. Ταυτόχρονα, ως εφελκυστικό ανάπτυξης η κυβέρνηση προωθεί μεταρρυθμιστικές δράσεις στη δημόσια διοίκηση με στόχο τον εκσυγχρονισμό της. Είναι γνωστό ότι ο ίδιος ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη της Δημόσιας Υπηρεσίας. Μάλιστα, στο Πρόγραμμα Διακυβέρνησής του υπογραμμίζει ρητά ότι *«απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή διακυβέρνηση ενός σύγχρονου κράτους είναι η λειτουργία μιας παραγωγικής και αποτελεσματικής δημόσιας υπηρεσίας»*.

Υπενθυμίζω ότι οι ενέργειές μας, από τη μια εκπληρώνουν βασικές υποχρεώσεις προς την ΕΕ για εξορθολογισμό και από την άλλη υλοποιούνται στη βάση προγραμματικών κυβερνητικών σχεδιασμών για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας και διοίκησης που αφορούν πτυχές όπως:

- Αλλαγές και αναδιαρθρώσεις στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.
- Αλλαγές στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων: καλύτερη αξιοποίηση και ανέλιξη των δημόσιων υπαλλήλων, λιγότερες πολιτικές παρεμβάσεις.
- Εξορθολογισμό του σχεδιασμού και της διαχείρισης των δημοσίων οικονομικών (PFM) μέσω του περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Νόμου, της θεσμοθέτησης διαδικασιών Στρατηγικού Προγραμματισμού από τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, καθώς και μέσω διαδικασιών ετοιμασίας Προϋπολογισμού στη Βάση Δραστηριοτήτων (ΠΒΔ).
- Εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για περιορισμό της γραφειοκρατίας μέσω του Συμβουλίου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που συστάθηκε πρόσφατα.

Όπως έχω αναφέρει και στο παρελθόν, εμείς βλέπουμε τις εκσυγχρονιστικές μεταρρυθμίσεις ως κάτι το απολύτως αναγκαίο, και πρόθεσή μας είναι να συνεχίσουμε με νέες αλλαγές οι οποίες να βελτιώνουν την εξυπηρέτηση της δημόσιας υπηρεσίας προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις και υπό αυτή την έννοια θα έχουν και αναπτυξιακή χροιά.

Η μεταρρύθμιση, η Αλλαγή δηλαδή, είναι, ή θα έπρεπε να είναι, μια συνεχής διεργασία, με πρωτοβουλία όχι μόνο των πολιτικών προϊσταμένων αλλά και των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών και των υπηρεσιών αλλά και της ανάπτυξης του προσωπικού θα πρέπει να ενσωματωθεί στην ίδια τη λειτουργία των οργανισμών. Να αποτυπωθεί, αν θέλετε, στο ίδιο τους το DNA. Θεωρώ ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της

δημόσιας υπηρεσίας θα αδράξουν κάθε προσφερόμενη ευκαιρία για τη συνεχή επιμόρφωση των στελεχών και των οργανισμών τους που θα διασφαλίσει την αποτελεσματική και σωστή λειτουργία τους.

Στόχος είναι να χτίσουμε μια δημόσια διοίκηση ικανή να αντεπεξέλθει στους ρυθμούς της εποχής. Σύγχρονη, ευέλικτη και αποτελεσματική. Μια δημόσια διοίκηση που θα εξυπηρετεί τον πολίτη έγκαιρα, θα έχει φιλικό πρόσωπο και θα αντισταθεί ένα κράτος που εξυπηρετεί τις ανάγκες του και σέβεται τα δικαιώματά του. Ένα κράτος που αξιοποιεί τα χρήματα των φορολογουμένων, μέσω μιας νέας δυναμικής, για να φέρει αποτελέσματα και να προσφέρει στην κοινωνία.

Πιστεύω ότι η κοινή προσπάθεια όλων μας θα δημιουργήσει τη δημόσια διοίκηση που αξίζει να έχει η χώρα μας και που θα την οδηγήσει στον δρόμο που βαδίζει κάθε σύγχρονο ευρωπαϊκό κράτος.

**Χάρης Γεωργιάδης**  
Υπουργός Οικονομικών

# Μήνυμα Αν. Διευθύντριας Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης

Χαιρετίζω το παρόν τεύχος του περιοδικού «Όραμα Μάθησης» το οποίο συντάχθηκε με την ευκαιρία της συμπλήρωσης 25 χρόνων από την ίδρυση και λειτουργία της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ). Η Ακαδημία ιδρύθηκε το 1991 με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου (αρ. 35.582/ημερ. 22.5.1991) για να συμβάλει στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας διοίκησης, ενώ τα πρώτα εκπαιδευτικά προγράμματα διοργανώθηκαν το 1992.

Η λειτουργία της ΚΑΔΔ σηματοδοτεί την πληρέστερη θεσμοθέτηση της λειτουργίας της μάθησης και ανάπτυξης στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Η επιμόρφωση συμβάλλει στην διαμόρφωση μιας κατά το δυνατόν κοινής εννοιολογικής βάσης που διευκολύνει τον στόχο διαμόρφωσης κουλτούρας μάθησης, ποιότητας και αριστείας. Η ανάδειξη θεμάτων που σχετίζονται με τη συνεχή βελτίωση μέσα από την εκπαίδευση δεν είναι μια θεωρητική άσκηση για το προσωπικό και για τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών του δημοσίου. Βασίζεται σε μια διαρκή και εποικοδομητική συζήτηση με πυξίδα τα τελικά αποτελέσματα που αποτελούν κοινό στόχο για τη διοίκηση και τους υπαλλήλους, με τελικό παραλήπτη την κοινωνία.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης έχει ουσιαστικό ρόλο στην προσπάθεια της δημόσιας διοίκησης για αλλαγή και μεταρρύθμιση. Χάρη στην εξαιρετικά επίκαιρη θεματολογία και αντικείμενα μάθησης που προσφέρονται, η ΚΑΔΔ παρέχει τη δυνατότητα στους δημόσιους οργανισμούς να διαχειριστούν αλλά και να εκμεταλλευτούν την εκάστοτε συγκυρία κατά τον βέλτιστο τρόπο, προς όφελός τους και προς όφελος των πολιτών. Έχουν ήδη υπάρξει αρκετά τέτοια παραδείγματα στη σύντομη ιστορία του οργανισμού όταν χρειάστηκε να σχεδιάσει και να υλοποιήσει καίριες παρεμβάσεις σε κρίσιμες περιστάσεις. Αναφέρομαι για παράδειγμα στην εκπαίδευση που συνόδευσε το προσωπικό στην πορεία ένταξης της Κύπρου στην ΕΕ με πέραν των 4.000 συμμετοχών, ενώ εν όψει της επιτυχημένης Προεδρίας του Συμβουλίου της ΕΕ από την ΚΔ το δεύτερο εξάμηνο του 2012 η ΚΑΔΔ κάλυψε σχετικές μαθησιακές ανάγκες πέραν των 2.000 εμπλεκόμενων στελεχών. Επίσης θα μπορούσε κανείς να αναφερθεί στα έργα αξιοποίησης κοινοτικών πόρων με δύο πιο πρόσφατα παραδείγματα τα έργα «Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)», και «Πρόγραμμα εκπαίδευσης για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας» που συγχρηματοδοτούνταν κατά 85% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, στο πλαίσιο των οποίων υλοποιήθηκαν καινοτόμες μαθησιακές παρεμβάσεις με τη συμμετοχή πέραν των τεσσάρων χιλιάδων στελεχών.

Ως ο φορέας μάθησης και ανάπτυξης της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, η ΚΑΔΔ θα συνεχίσει να την υποστηρίζει στην προσπάθειά της να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις ενός γρήγορα μεταβαλλόμενου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος. Σε συνεργασία με όλες τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες και φορείς της δημόσιας υπηρεσίας θα συνεχίσει ανάμεσα σε άλλα να υποστηρίζει μαθησιακά τη διευθυντική ανάπτυξη στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης, την απλοποίηση διαδικασιών και την καλύτερη νομοθέτηση/έξυπνη ρύθμιση. Θα επιδιώξει, επίσης, την κάλυψη των αυξανόμενων οριζόντιων αναγκών για εκπαίδευση και την περαιτέρω ανάπτυξη της αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης μέσω των οργανωσιακών, σε επίπεδο τμημάτων και υπουργείων, Πυρήνων Μάθησης.

Είναι πεποίθησή μας ότι η μάθηση και επιμόρφωση αναθερμαίνει την κριτική σκέψη ως προς τις πρακτικές των δημόσιων οργανισμών και καθιστά ορατές δυνατές εναλλακτικές λύσεις και διευθετήσεις για κάθε πρόβλημα, πέρα από τις παγιωμένες. Βοηθά τη δημόσια διοίκηση να ξεπεράσει κάθε σκόπελο, να προχωρήσει μπροστά με φρέσκια κουλτούρα, αισιοδοξία και όραμα για το μέλλον.

**Λένια Ορφανίδου**  
Αν. Διευθύντρια ΚΑΔΔ



# Εισαγωγή

• Φίλιππος Φιλίππου Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ, Υπεύθυνος έκδοσης

Η σύνταξη του 10ου τεύχους του περιοδικού της ΚΑΔΔ «Όραμα Μάθησης» συμπίπτει με τη συμπλήρωση 25 χρόνων λειτουργίας ενός εξειδικευμένου φορέα για τη μάθηση και ανάπτυξη στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Με αυτή την ευκαιρία δεν θα μπορούσε παρά να λάβει επετειακή μορφή η παρούσα έκδοση.

Στόχος του τεύχους είναι αφενός η στοιχειοθέτηση του επιτελούμενου από την ΚΑΔΔ έργου και αφετέρου η αναδρομική σκιαγράφηση του ολοένα και αυξανόμενου ρόλου της μάθησης και της διαχείρισής της από τους οργανισμούς της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας.

Με θεσμικούς όρους, ένας οργανισμός με τα χρόνια ζωής της ΚΑΔΔ δεν θεωρείται ιδιαίτερα μακρόβιος. Δεν παύει όμως να είναι γεγονός ότι μια τέτοια χρονική περίοδος είναι αρκετά μεγάλη στη ζωή ενός νεαρού κράτους, όπως η Κυπριακή Δημοκρατία, σε πορεία ένταξης στην ευρωπαϊκή οικογένεια. Ως αποτέλεσμα, η ΚΑΔΔ έχει κληθεί να υποστηρίξει μαθησιακά τη δημόσια υπηρεσία σε διάφορες φάσεις και μέσα από έντονες διακυμάνσεις.

Πιο πρόσφατο παράδειγμα είναι η περίοδος οικονομικών και δημοσιονομικών προκλήσεων που κλήθηκε να αντιμετωπίσει η κυπριακή κοινωνία και συνακόλουθα η κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας, η δημόσια υπηρεσία συνήθως αντιμετωπίζεται με επιπρόσθετο σκεπτικισμό, ενώ την ίδια στιγμή οι ελπίδες για εκσυγχρονιστικές, βελτιωτικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις για υπέρβαση της κρίσης εναποτίθενται σε αυτήν.

Η συσσωρευμένη εμπειρία της ΚΑΔΔ διδάσκει ότι για να επέλθει πραγματική βελτίωση χρειάζεται προσπάθεια για δομικές και συστημικές αλλαγές υποστηριζόμενες από θεσμοθετημένες διαδικασίες διά βίου μάθησης.

Στο πρώτο μέρος της έκδοσης παρουσιάζεται η φιλοσοφία της Ακαδημίας περιλαμβανομένων των βασικών μεθοδολογικών και αξιακών παραδοχών που διέπουν και καθοδηγούν τη δράση της. Στο δεύτερο και κυρίως μέρος παρατίθενται ορισμένες πτυχές του έργου του οργανισμού μας με τη συμβολή λειτουργών της ΚΑΔΔ, εξωτερικών συνεργατών της, πρώην προϊσταμένων, καθώς και προσωπικοτήτων που διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στη διαδρομή της (π.χ. πρώην Πρόεδρος της Κυπριακής Δημοκρατίας κ. Γιώργος Βασιλείου, νυν Πρόεδρος ΕΔΥ κ. Γιώργος Παπαγεωργίου). Θα καταστεί προφανές στον αναγνώστη του παρόντος επετειακού τεύχους του περιοδικού της Ακαδημίας ότι κάποιες μαθησιακές θεματικές που απασχολούν και σήμερα τον οργανισμό έχουν τη δική τους γενεαλογία αφού η ενασχόληση με αυτές είναι διαχρονική. Με την πάροδο του χρόνου και αναλόγως των εκάστοτε συνθηκών (πολιτικών, νομικών, δημοσιονομικών κ.ά.) ορισμένα θέματα έρχονταν και επανέρχονταν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Στην παρούσα συγκυρία μεταρρυθμιστικής δραστηριότητας, αρκετά τέτοια θέματα έχουν καταστεί επίκαιρα αφού θεωρούνται καιρία για τους θεσμικούς δρώντες που διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στο περιβάλλον της δημόσιας υπηρεσίας και διοίκησης. Τέλος, στο τρίτο μέρος με τη μορφή επιτελικού απολογισμού σημειώνονται αποτελέσματα, πιθανές αδυναμίες καθώς και περιθώρια βελτίωσης, ενώ, με το βλέμμα στο μέλλον, δίνεται και το στίγμα πολιτικής, προθέσεων και στόχων υπό το φως και της λειτουργικής αξιολόγησης (functional review) που διενεργήθηκε για τον οργανισμό μας από οργανισμό του εξωτερικού.



# 1. Η φιλοσοφία της ΚΑΔΔ και πώς αυτή εκφράζεται διαχρονικά στο έργο της

- Δρ Σώτος Σιακίδης, πρώην Προϊστάμενος, ΚΑΔΔ
- Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

Η ΚΑΔΔ, ως ο κεντρικός φορέας επιμόρφωσης στη δημόσια υπηρεσία, προωθεί τη μάθηση ως κινητήρια δύναμη για τον εκσυγχρονισμό της υπηρεσίας. Το έργο της ΚΑΔΔ, από την έναρξη της λειτουργίας της, διέπεται από ορισμένες βασικές αρχές: θεωρητικές αντιλήψεις, αξιολογικές παραδοχές, μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Οι αρχές αυτές αφορούν κατά κύριο λόγο τη φύση των οργανισμών και τον δυναμικό ρόλο των ανθρώπων σε αυτούς, καθώς και τη φύση της μάθησης και τον δυναμικό της ρόλο στην ανάπτυξη και βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Στο εισαγωγικό αυτό κείμενο θα αναφερθούμε συνοπτικά στις κυριότερες από τις εν λόγω αρχές, με ενδεικτικά παραδείγματα δράσεων της ΚΑΔΔ στις οποίες οι αρχές αυτές έχουν διαχρονικά ενσαρκωθεί.



Οι πρώτοι Λειτουργοί Επιμόρφωσης της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης

## Άνθρωποι και οργανισμοί στις συνθήκες του σήμερα

Οι άνθρωποι στην εργασία δεν αποτελούν έναν απλό παράγοντα παραγωγής όπως όλοι οι άλλοι παράγοντες - οι κτιριακές υποδομές, η τεχνολογία, οι όροι εργασίας, οι οργανωτικές δομές, το πλαίσιο κανόνων, κτλ. Αντίθετα, οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα της δημιουργικής και ευφυούς διαμόρφωσης και αξιοποίησης όλων των υπολοίπων παραγόντων. Για τον λόγο αυτό δεν μπορούν να υποβαθμίζονται σε άβουλα όντα, παθητικά γρανάζια γραφειοκρατικών μηχανισμών τα οποία απλώς ακολουθούν κανόνες και υπακούουν σε εντολές. Μια τέτοια προσέγγιση των ανθρώπων ίσως να ήταν, σε κάποιο βαθμό, δόκιμη και λειτουργική σε συνθήκες όπου οι εργασίες ήταν σχετικά απλές, διακριτές, προβλεπτές και εν πολλοίς επαναλαμβανόμενες, και όπου οι προσδοκίες των ανθρώπων από την εργασία τους περιορίζονταν κυρίως στην ικανοποίηση οικονομικών αναγκών. Δεν μπορεί όμως να είναι αποδεκτή στις σημερινές συνθήκες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, όπου επικρατεί η πολυπλοκότητα, η αλληλεξάρτηση και η συνεχής, ραγδαία και πολυεπίπεδη αλλαγή, και όπου οι άνθρωποι τείνουν να προσβλέπουν στην εργασία τους για την ικανοποίηση ενός πολύ ευρύτερου φάσματος αναγκών τους, περιλαμβανομένων και εκείνων της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης.

Στους σημερινούς οργανισμούς, οι τεράστιες εν δυνάμει ικανότητες των ανθρώπων για δημιουργική και ευφυή δράση πρέπει να απελευθερώνονται και να αξιοποιούνται στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Προς τον σκοπό αυτό θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες τόσο οι οργανωτικές διευθετήσεις όσο και οι πρακτικές της διοίκησης. Το ζητούμενο είναι οι άνθρωποι να διαδραματίζουν έναν κεντρικό, ενεργό ρόλο στη ζωή των οργανισμών τους. Να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ατομικά και συλλογικά για την αντιμετώπιση του νέου, του απρόβλεπτου, της συνεχούς ροής των καινούργιων προκλήσεων που καθημερινά παρουσιάζονται ενώπιόν τους. Να εστιάζουν όχι στην τυπολατρική τήρηση κανόνων και οδηγιών αλλά

στη μεγιστοποίηση του επιθυμητού αποτελέσματος - προφανώς, πάντα στο πλαίσιο της νομιμότητας και της δεοντολογίας. Σε τέτοια οργανωσιακά περιβάλλοντα, η απόδοση του οργανισμού και η ικανοποίηση των μελών του εισέρχονται σε μια αμοιβαία ωφέλιμη σχέση αλληλοενδυνάμωσης.

Η προσπάθεια υπέρβασης του μηχανιστικού-γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης στη δημόσια υπηρεσία αποτέλεσε διαχρονικά κυρίαρχο στοιχείο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των άλλων δραστηριοτήτων της ΚΑΔΔ.

## Η μάθηση και ο ρόλος της

Θεμελιώδες εργαλείο στο έργο του εκσυγχρονισμού της δημόσιας υπηρεσίας υπήρξε για την ΚΑΔΔ η μάθηση - πιο συγκεκριμένα, μια αντίληψη για τη μάθηση που αντιστοιχεί με τις πιο πάνω απόψεις για τους σύγχρονους οργανισμούς και για τον δυναμικό ρόλο των σύγχρονων ανθρώπων σε αυτούς.

Στους μηχανιστικούς-γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου οι ρόλοι των εργαζομένων είναι αυστηρά καθορισμένοι, μάλλον στενοί και σχετικά στατικοί, οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες είναι, αντιστοίχως, σχετικά σταθερές και περιορισμένης εμβέλειας. Νέες γνώσεις και δεξιότητες καθίστανται αναγκαίες μόνο σε περιπτώσεις διαφοροποίησης ενός ρόλου, πράγμα που θα συμβεί με επίσημη απόφαση του οργανισμού, κι αυτό όχι συχνά. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι όποιες διαδικασίες μάθησης τείνουν να είναι αραιές, σύντομες, με συγκεκριμένη αρχή και τέλος και με τεχνικό συνήθως περιεχόμενο. Καθορίζονται δε αποκλειστικά από τη διοίκηση του οργανισμού.

Αντίθετα, σε οργανισμούς όπως αυτοί της σημερινής δημόσιας υπηρεσίας, οι οποίοι λειτουργούν σε συνθήκες αυξανόμενης πολυπλοκότητας και επιταχυνόμενης αλλαγής και όπου οι ρόλοι των ανθρώπων απαιτείται να προσαρμόζονται συνεχώς, αποκτώντας έναν όλο και πιο σύνθετο και δυναμικό χαρακτήρα, η μάθηση καθίσταται καθημερινή ζωτική ανάγκη για τον οργανισμό. Σε τέτοιες συνθήκες, επίσημες ή άτυπες διαδικασίες ατομικής και συλλογικής μάθησης, είναι αναγκαίοι οι οργανισμοί να βρίσκονται σε εξέλιξη επί συνεχούς βάσεως. Οι διαδικασίες αυτές θα πρέπει, σε έναν πολύ σημαντικό βαθμό, να καθοδηγούνται, αναφορικά με τη μορφή και το περιεχόμενό τους, από τους ίδιους τους μαθαίνοντες, με γνώμονα την ανάγκη να επιτελέσουν όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά το έργο του οργανισμού τους.

Η ΚΑΔΔ επεδίωξε να καταστήσει τη μάθηση με αυτή την έννοια ως κινητήρια δύναμη για τη συνεχή βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας. Πέρα από την ενσωμάτωση αυτής της αντίληψης της μάθησης στις δικές της μαθησιακές δραστηριότητες, διαχρονικός στόχος της ΚΑΔΔ υπήρξε η εμπέδωση μιας αντίστοιχης κουλτούρας και πρακτικών μάθησης εντός των ίδιων των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας.

Σε αυτό το σκεπτικό εντάσσονται οι συνεχιζόμενες προσπάθειες εγκαθίδρυσης ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης της μάθησης σε όλο το εύρος της δημόσιας υπηρεσίας – μιας διαχείρισης που να περιλαμβάνει, σε ένα σπειροειδές συνεχές, τη συστηματική διάγνωση των αναγκών μάθησης, την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων μάθησης με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εν λόγω δραστηριοτήτων. Γενικός στόχος είναι το ολοκληρωμένο αυτό σύστημα να συνδυάζει την αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης, από τον κάθε οργανισμό της δημόσιας υπηρεσίας ξεχωριστά, με την οριζόντια διαχείριση εκ μέρους της ΚΑΔΔ των όποιων επιπρόσθετων αναγκών αναφέρονται σε επίπεδο ομάδων οργανισμών ή και ολόκληρης της υπηρεσίας.

Η προσπάθεια αποκεντρωμένης διαχείρισης έγινε αρχικά στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της ΚΑΔΔ μέσω του θεσμού του Ενδομηματικού Λειτουργού Επιμόρφωσης και αργότερα μέσω του πιο αναβαθμισμένου θεσμού των Πυρήνων Μάθησης. Πρόσφατα ξεκίνησε η προώθηση της σύνδεσης της διαχείρισης της μάθησης σε επίπεδο Υπουργείων με τις νεοεισαχθείσες διαδικασίες στρατηγικού προγραμματισμού. Από την άλλη, οι πρωτοβουλίες διάγνωσης και ικανοποίησης οριζόντιων μαθησιακών αναγκών της υπηρεσίας αποτελούσαν πάντοτε έναν από τους βασικούς πυλώνες των δραστηριοτήτων της ΚΑΔΔ. Ως σημαντικά παραδείγματα τέτοιων πρωτοβουλιών μπορούν να αναφερθούν τα πολυάριθμα προενταξιακά και μετενταξιακά προγράμματα κατάρτισης στελεχών σε θέματα ΕΕ, το συγχρηματοδοτούμενο έργο στρατηγικής και ηγετικής



ανάπτυξης στη δημόσια υπηρεσία (καθώς και το αντίστοιχό του στην τοπική αυτοδιοίκηση), το πρόγραμμα εισαγωγικής κατάρτισης για νεοεισερχόμενους λειτουργούς και τα προγράμματα κατάρτισης για το εναλλάξιμο (διοικητικό και γραμματειακό) προσωπικό της υπηρεσίας.

## Η θεματολογία των δραστηριοτήτων μάθησης

Είναι ήδη προφανές ότι, δεδομένης της πιο πάνω αντίληψης για τη μάθηση και τον δυναμικό της ρόλο για τη συνεχή βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας, στις δραστηριότητες της ΚΑΔΔ σημαντική έμφαση έχει δοθεί, από άποψη μαθησιακού περιεχομένου, στην καλλιέργεια των αναγκαίων δεξιοτήτων, αλλά και της βούλησης και της ευρύτερης κουλτούρας για την ανάπτυξη της ίδιας της μάθησης - στο «μαθαίνω πώς να μαθαίνω», αλλά και στο «μαθαίνω να θέλω να μαθαίνω». Το μαθησιακό αυτό αντικείμενο δεν περιορίστηκε σε προγράμματα που είναι εξ ολοκλήρου και ρητά αφιερωμένα σε αυτό, όπως εκείνα της διαχείρισης της μάθησης στους οργανισμούς, της εκπαίδευσης εκπαιδευτών και της εκπαίδευσης καθοδηγητών (coaches), αλλά διαχύθηκε και στα περισσότερα από τα άλλα προγράμματα, είτε ρητά, ως μέρος της θεματολογίας τους, είτε υπόρρητα, μέσω της μαθησιακής τους μεθοδολογίας.

Κατά τα άλλα, μεγάλο μέρος των προσπαθειών της ΚΑΔΔ αφιερώθηκε στους θεματικούς τομείς της διοίκησης και των συμπεριφορών και λιγότερο στα τεχνοκρατικά θέματα. Αυτή η διαφορά έμφασης ήταν αποτέλεσμα των συστηματικών διαγνώσεων αναγκών μάθησης, αποκεντρωμένων και οριζόντιων, που πραγματοποιήθηκαν από την ίδρυση της ΚΑΔΔ μέχρι σήμερα, περιλαμβανομένης και εκείνης του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) το 1990-1991. Στη σχετική έκθεση, στην οποία και στηρίχθηκε ο αρχικός προσανατολισμός της ΚΑΔΔ, διαπιστώνεται ένα χάσμα ανάμεσα στα πολύ ικανοποιητικά τεχνικά-επιστημονικά προσόντα των στελεχών της κυπριακής διοίκησης αφενός, και στις μεγάλες τους αδυναμίες στα θέματα της διευθυντικής αφετέρου (Francois, A. Polet, R., Dubois, N. 1991. *A Cyprus Academy of Public Administration: Consultancy Report*, EIPA. σελ. 29-40, 45-71, 77, 97-99).

Έτσι, μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων της ΚΑΔΔ επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη οργανωτικών, στρατηγικών, ηγετικών, διαπροσωπικών και άλλων συναφών ικανοτήτων, καθώς και στην καλλιέργεια στάσεων κατάλληλων για μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση, όπως η ετοιμότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών, η υπευθυνότητα, η ηθική και δεοντολογική προσέγγιση, και η μέριμνα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.

## Μεθοδολογίες μάθησης: προσανατολισμένες στην αποτελεσματική πράξη

Οι κύριες μαθησιακές μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν και εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται στις δράσεις της ΚΑΔΔ είναι σύμφωνες με την αντίληψη της μάθησης ως μιας διαδικασίας συνεχούς ανάπτυξης του μαθαίνοντα, στην οποία ο ίδιος ο μαθαίνων διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο και η οποία είναι προσανατολισμένη στο να τον καθιστά όλο και πιο ικανό να αντιμετωπίζει πραγματικές καταστάσεις και να επιλύει πραγματικά προβλήματα στις συνθήκες του σήμερα. Έτσι, οι μεθοδολογίες αυτές είναι κατ'εξοχήν συμμετοχικές και ενεργητικές, μεθοδεύοντας πάνω απ' όλα την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εμπλοκή στις διαδικασίες της μάθησης των πρακτικών εμπειριών και προκλήσεων, εργασιακών και άλλων, του κάθε μαθαίνοντα.

Οι εν λόγω μέθοδοι μπορούν σε γενικές γραμμές να συνοψισθούν σε αυτό που στη διεθνή βιβλιογραφία είναι γνωστό ως ο κύκλος, ή καλύτερα το σπειροειδές, της βιωματικής μάθησης: μιας διαδικασίας όπου, στη βάση της συστηματικής ανασκόπησης και επεξεργασίας σχετικών βιωμάτων του μαθαίνοντα, αλλά και άλλων συμμετεχόντων στη διαδικασία της μάθησης, συχνά και με τη βοήθεια επιπρόσθετων, ήδη γνωστών και αποδεκτών πορισμάτων, αντλούνται από τους μαθαίνοντες γενικευμένα «διδάγματα» (υπό τη μορφή νέων γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων) τα οποία στη συνέχεια εφαρμόζονται για την επίλυση πραγματικών, εργασιακών και άλλων, προβλημάτων, και όχι απλών εκπαιδευτικών ασκήσεων.

Οι πρακτικές αυτές εφαρμογές παράγουν νέα βιώματα, που με τη σειρά τους αξιοποιούνται για την άντληση νέων διδαγμάτων, δηλαδή για την οικοδόμηση νέων ικανοτήτων αποτελεσματικής δράσης, και ούτω καθεξής.

Στις διεργασίες αυτές οι εκπαιδευτές και καθοδηγητές συμβάλλουν στην παραγωγή μάθησης είτε, ως ειδικοί επί της μαθησιακής διαδικασίας, βοηθώντας τους μαθαίνοντες να διεξέρχονται με τρόπο συστηματικό και γόνιμο τις διάφορες φάσεις των αλληπάλληλων κύκλων της βιωματικής μάθησης, είτε και, ως ειδικοί και επί πτυχών του περιεχομένου, θέτοντας στη διάθεση των συμμετεχόντων επιπρόσθετες, εξειδικευμένες πληροφορίες, συμπληρωματικές των δικών τους βιωμάτων και προηγούμενων γνώσεων και άλλων ικανοτήτων. Διαδραματίζουν δηλαδή έναν ρόλο διευκόλυνσης μιας εσωτερικής διαδικασίας ανάπτυξης του μαθαίνοντα, η οποία σε τελική ανάλυση παραμένει υπό τον έλεγχο αλλά και την ευθύνη του τελευταίου.

Η εφαρμογή της μάθησης στην εργασία, αυτό που συχνά αναφέρεται ως «μεταφορά» της μάθησης από το πρόγραμμα εκπαίδευσης στο πραγματικό περιβάλλον του οργανισμού, μπορεί να αφεθεί στην αυθόρμητη δράση των εκπαιδευομένων. Πολλές φορές όμως στα προγράμματα της ΚΑΔΔ σημαντικές, έμπρακτες εφαρμογές αυτού του είδους (work-based projects) σχεδιάζονται και υλοποιούνται με υποστήριξη από τους εκάστοτε εκπαιδευτές/καθοδηγητές ως αναπόσπαστα μέρη της μαθησιακής διαδικασίας. Ένα από τα κορυφαία παραδείγματα αυτής της προσέγγισης υπήρξε ο συνδυασμός της εκπαίδευσης «στην τάξη» των διευθυντικών στελεχών της δημόσιας υπηρεσίας ανώτερου, μέσου και κατώτερου επιπέδου, με την εκπόνηση από τα στελέχη αυτά πραγματικών στρατηγικών σχεδίων για τους οργανισμούς τους, στο πλαίσιο του έργου «Στρατηγεία» (2012-2015).

### Μάθηση και οργανωσιακή αλλαγή: ατομική και συλλογική

Είτε αυθόρμητες είτε προσχεδιασμένες με την πιο πάνω έννοια, οι εν λόγω εφαρμογές της μάθησης στους οργανισμούς αποτελούν μικρής ή μεγάλης εμβέλειας βελτιωτικές αλλαγές σε συμπεριφορές, νοοτροπίες, πρακτικές, διαδικασίες, κανόνες ή δομές. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να είναι ανεπίσημες (και εθελοντικές) ή επίσημες (και δεσμευτικές).

Κάποιες από τις βελτιωτικές αλλαγές που συνδέονται με τον πιο πάνω τρόπο με διαδικασίες μάθησης θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από μεμονωμένα άτομα, χωρίς βεβαίως να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, όπως εκείνο ενός εργασιακού οργανισμού, καμία δράση δεν είναι απολύτως «ατομική», δηλαδή εντελώς ανεξάρτητη από το πλαίσιο αυτό. Με αυτή την επιφύλαξη, κάποιες βελτιωτικές αλλαγές μπορούν να χαρακτηρισθούν ως (κατά κύριο λόγο) ατομικές. Κι αυτό, έστω και αν πραγματοποιούνταν ταυτόχρονα από πολλά άτομα – ακόμα και από όλα τα μέλη ενός οργανισμού – και έστω και αν για να υπάρξει αισθητό αποτέλεσμα στο επίπεδο της συνολικής απόδοσης του οργανισμού θα ήταν απαραίτητο να πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα από μια «κρίσιμη μάζα» μελών του οργανισμού. Παραδείγματα τέτοιων ατομικών αλλαγών θα ήταν η καλύτερη διαχείριση του ατομικού χρόνου ενός εργαζομένου, η βελτίωση της γραπτής του επικοινωνίας και η υιοθέτηση εκ μέρους του μιας θετικότερης στάσης αναφορικά με την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Αντιθέτως, κάποιες άλλες βελτιωτικές αλλαγές είναι εγγενώς «υπερ-ατομικές» με την έννοια ότι υπερβαίνουν το άθροισμα των όποιων ξεχωριστών, ατομικών βελτιώσεων θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθούν σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο. Τέτοιες αλλαγές αφορούν κυρίως συστήματα σχέσεων που διέπουν τη λειτουργία μιας ομάδας ή και ενός ολόκληρου οργανισμού: την κατανομή εργασιών ανάμεσα σε κλάδους ή/και άτομα, τρόπους συνεργασίας, συστήματα επικοινωνίας, διαδικασίες διεκπεραίωσης εργασιών, δομές εξουσίας, κτλ.

Για την υλοποίηση βελτιώσεων αυτού του είδους απαιτείται προφανώς η συντονισμένη, συλλογική προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων: όλων των μελών μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας συνεργαζόμενων λειτουργών, ολόκληρης της διευθυντικής ομάδας ενός οργανισμού, ή, ενδεχομένως, το σύνολο των μελών ενός οργανισμού. Σε κάθε τέτοια περίπτωση οι εμπλεκόμενοι δρουν, κατά κάποιον τρόπο, ως ένα ενιαίο «συλλογικό υποκείμενο» και, νοουμένου ότι εντάσσουν τις προσπάθειές τους αυτές στο πλαίσιο μιας μαθησιακής διαδικασίας, μπορούν να θεωρηθούν ως ένας ενιαίος «συλλογικός μαθαίνων».

Οι πρακτικές, μεθοδολογικές προεκτάσεις αυτής της θεώρησης είναι ότι οι εκπαιδευτικές δράσεις δεν είναι απαραίτητο να περιορίζονται στην ατομική μάθηση και στις συνεπαγόμενες ατομικές βελτιώσεις, αλλά μπορούν, πιο φιλόδοξα, να στοχεύουν και σε υπερ-ατομική μάθηση και αντίστοιχες υπερ-ατομικές αλλαγές. Τότε, όλοι όσοι χρειάζεται να εμπλακούν σε μια διαδικασία υπερ-ατομικής οργανωσιακής αλλαγής θα πρέπει να συμμετέχουν στις σχετικές μαθησιακές διαδικασίες μαζί, ως ένας συλλογικός μαθαίνων (ενώ, από την άλλη, μεγάλος αριθμός ατομικών βελτιώσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί στο ίδιο οργανωσιακό περιβάλλον, ακόμα και ταυτόχρονα, από άτομα που συμμετέχουν σε διαφορετικές, ενδεχομένως παράλληλες μαθησιακές διαδικασίες).

### Συνέργεια μαθησιακών και εξω-μαθησιακών δράσεων για την προώθηση αλλαγών

Με την πιο πάνω αντίληψη, σύμφωνα με την οποία οι μαθησιακές διαδικασίες ενσωματώνουν και την πρακτική εφαρμογή της μάθησης και περιλαμβάνουν τόσο την ατομική όσο και την υπερ-ατομική μάθηση-αλλαγή, είναι σαφείς οι τεράστιες εκσυγχρονιστικές δυνατότητες της μάθησης για τους οργανισμούς. Τα όρια των δυνατοτήτων αυτών είναι τα όρια της επιρροής των συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα, δηλαδή της θεσμικής εξουσίας ή άλλης νόμιμης δύναμης που έχουν οι μαθαίνοντες για να εισάγουν μικρές ή μεγάλες, επίσημες ή ανεπίσημες, αλλαγές στους οργανισμούς τους.

Όσο για τα όρια των δυνατοτήτων της ΚΑΔΔ για εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων, αυτά προφανώς καθορίζονται από τα όρια της επιρροής των θεσμικά πιο ισχυρών στελεχών που συμμετέχουν στα εκπαιδευτικά της προγράμματα. Ας σημειωθεί σχετικά ότι καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της η ΚΑΔΔ είχε τη δυνατότητα συνδυάζοντας τη θεσμική αρμοδιότητα με το απαιτούμενο κύρος να συμπεριλαμβάνει στα προγράμματά της μέχρι και ανώτατα διευθυντικά στελέχη (Διευθυντές Τμημάτων και Γενικούς Διευθυντές Υπουργείων) παρόλο που η εκπροσώπηση του μεσοδιευθυντικού επιπέδου υπήρξε αναλογικά πολύ μεγαλύτερη. Εν πάση περιπτώσει όμως, η ΚΑΔΔ ενθαρρύνει έντονα όλους τους συμμετέχοντες στα προγράμματά της, όσο χαμηλό και αν είναι το ιεραρχικό τους επίπεδο, ως θέμα ηθικής υποχρέωσης να αναζητούν και να εξαντλούν τα όρια της επιρροής τους για την προώθηση βελτιωτικών αλλαγών στους οργανισμούς τους.

Δεδομένης της ύπαρξης τέτοιων ορίων στις δυνατότητες άσκησης οργανωσιακής επιρροής εκ μέρους των συμμετεχόντων σε μαθησιακές διαδικασίες, ακόμα και των πιο ισχυρών από αυτούς, συχνά οι μαθησιακές προσπάθειες για την πραγματοποίηση κάποιων βελτιωτικών αλλαγών αποδεικνύονται ανεπαρκείς. Τότε αναφύεται η ανάγκη για εξω-μαθησιακές αποφάσεις, διοικητικές ή πολιτικές, που να θεσμοθετούν τις επιθυμητές αλλαγές. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ΚΑΔΔ καταβάλλει προσπάθειες, είτε στα συνήθη της προγράμματα είτε μέσω ειδικών ημερίδων, συνεδρίων ή άλλης μορφής επικοινωνιών, για να ενημερώσει και να ευαισθητοποιήσει τους αρμοδίους για τις εν λόγω ανάγκες. Ενδεικτικές αυτής της προσέγγισης είναι οι επίμονες προσπάθειές της για την επισημοποίηση του θεσμού των Πυρήνων Μάθησης, αλλά και οι πρώιμες πρωτοβουλίες της σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία, με τη διοργάνωση, ήδη το 1992, ανώτατου επιπέδου συνεδρίων για το θέμα αυτό.

Οι εξω-μαθησιακές αυτές εκσυγχρονιστικές δράσεις δεν υποκαθιστούν τις μαθησιακές αλλά τις συμπληρώνουν. Η τυπική, επίσημη υιοθέτηση μιας αλλαγής δεν διασφαλίζει από μόνη της και την πρακτική εφαρμογή της, έστω και αν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για αυτήν. Κατά κανόνα, για την επιτυχή εφαρμογή, απαιτούνται, συμπληρωματικά, και συναφείς μαθησιακές δράσεις. Αυτό ασφαλώς ισχύει και για τις πολλές βελτιωτικές πρωτοβουλίες στη δημόσια υπηρεσία που αναλαμβάνονται ανεξάρτητα από οποιοδήποτε μαθησιακές διαδικασίες. Οι σημαντικότερες από αυτές τις πρωτοβουλίες αφορούν μεταρρυθμιστικές αλλαγές που συχνά καλύπτουν όλο το εύρος της δημόσιας υπηρεσίας και εισάγονται από φορείς οριζόντιας εξουσίας, όπως π.χ. το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, η Διεύθυνση Προϋπολογισμού του Υπουργείου Οικονομικών, το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, το Υπουργικό Συμβούλιο, ή η Βουλή των Αντιπροσώπων. Κατάλληλες διαδικασίες μάθησης μπορούν και σε αυτές τις περιπτώσεις να συμβάλουν τα

μέγιστα στην επιτυχή έμπρακτη εφαρμογή των αλλαγών, σε αντιδιαστολή με την τυπική τους εισαγωγή. Μπορούν μάλιστα να αποτελέσουν και τον παράγοντα που θα κάνει τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας των αλλαγών αυτών. Με βάση αυτό το σκεπτικό, η ΚΑΔΔ επιδιώκει, όπου είναι εφικτό, τη σύνδεση της τυπικής, εξω-μαθησιακής εισαγωγής αλλαγών με συναφείς μαθησιακές διαδικασίες με στόχο την όσο το δυνατό πιο αποτελεσματική έμπρακτη υλοποίηση των επιθυμητών αλλαγών. Παραδείγματα γόνιμης συνέργειας αυτού του είδους υπήρξε ο συνδυασμός θεσμικής αλλαγής και εκπαίδευσης για την εφαρμογή του λογιστικού συστήματος FIMAS στη δημόσια υπηρεσία (2003-2004), του συστήματος αυτοματοποίησης γραφείου eOAS το 2006-2007 (eOASIS πλέον), καθώς και η πρόσφατη σύνδεση της νεοεισαχθείσας μεθοδολογίας στρατηγικής διαχείρισης των προϋπολογισμών των Υπουργείων και των Τμημάτων με αντίστοιχες μαθησιακές δράσεις της ΚΑΔΔ (2014-2016).

### Διαβούλευση με «μετόχους»

Στην προσπάθειά της να εκπληρώσει με τον καλύτερο τρόπο τη θεσμική της αρμοδιότητα ως κεντρικού φορέα μάθησης στη δημόσια υπηρεσία, η ΚΑΔΔ διαχρονικά καλλιεργεί σχέσεις ισότιμης συνεργασίας και διαβούλευσης με τους εν δυνάμει επωφελούμενους από τις υπηρεσίες της καθώς και με τους λοιπούς «μετόχους» (ενδιαφερομένους/εμπλεκόμενους, stakeholders) στο έργο της. Πέραν του ότι τόσο στην αποκεντρωμένη όσο και στην οριζόντια πτυχή της διαχείρισης της μάθησης διατηρεί έναν κατά κύριο λόγο συμβουλευτικό και υποστηρικτικό ρόλο, αφήνοντας την τελική ευθύνη και τις αποφάσεις για τη συμμετοχή σε προγράμματα μάθησης στους ίδιους τους οργανισμούς, η ΚΑΔΔ φροντίζει, μέσα από διαβουλευτικά εργαστήρια και άλλες συναφείς μεθόδους, να συζητά με τους διάφορους μετόχους στο έργο της για τις στρατηγικές κατευθύνσεις και σχεδιασμούς της και να αφουγκράζεται τις απόψεις τους και τις προσδοκίες τους από αυτήν.

Ας σημειωθεί, παρενθετικά, ότι η ΚΑΔΔ συχνά προτείνει την ίδια μεθοδική διαβούλευση μεταξύ των μετόχων ως την ενδεικνυόμενη διαδικασία για την αποτελεσματική ανάλυση και αντιμετώπιση συγκεκριμένων πολύπλοκων κοινωνικών προβλημάτων, στα οποία εμπλέκονται διαφορετικά συμφέροντα, απόψεις και οργανισμοί του δημοσίου ή και της ευρύτερης κοινωνίας. Σε μερικές μάλιστα περιπτώσεις έχει αναλάβει και τον σημαντικό ρόλο του συμβούλου και συντονιστή της διαδικασίας. Δύο παραδείγματα αυτού του είδους είναι οι δομημένες διαβουλευτικές διαδικασίες, με τη συμμετοχή των εκάστοτε μετόχων, πρώτον για την εκπόνηση τοπικού αναπτυξιακού σχεδίου για την περιοχή των Κρασοχωριών (2012), και δεύτερον για τον καθορισμό τοπικών σχεδίων και πολεοδομικών ζωνών ανάπτυξης στα όρια των Βρετανικών Βάσεων (2015).

### Συνεργασίες και ποιότητα

Φιλοδοξώντας να διατηρεί την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει σε όσο το δυνατόν υψηλότερο, η ΚΑΔΔ από την ίδρυσή της προσπαθεί να παρακολουθεί τις σχετικές με το αντικείμενό της εξελίξεις διεθνώς, και να βρίσκεται πάντα όσο το δυνατόν πιο κοντά στο σημείο αιχμής, τόσο στα θέματα περιεχομένου όσο και στα θέματα μεθοδολογίας. Έτσι, έχει οικοδομήσει πλούσιες σχέσεις συνεργασίας με αντίστοιχους οργανισμούς στο εξωτερικό, κυρίως εντός της ΕΕ, όπως π.χ. το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) του Ηνωμένου Βασιλείου, το Institute for Development Policy and Management (IDPM) του Πανεπιστημίου του Μάντσεστερ, το European Institute of Public Administration (EIPA) στο Μάαστριχτ και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) της Ελλάδας, καθώς και με ανάλογους, πρωτοποριακούς οργανισμούς στην Κύπρο. Συμμετέχει επίσης στο Δίκτυο Σχολών Δημόσιας Διοίκησης της ΕΕ (DISPA). Ταυτόχρονα, έχει αναπτύξει και ένα εκτεταμένο δίκτυο καταξιωμένων συνεργατών (εκπαιδευτών, καθοδηγητών, συμβούλων) από την Κύπρο και άλλες χώρες.

## Νέα δημόσια διακυβέρνηση και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Οι μη ιεραρχικές, διαβουλευτικές και συνεργατικές αυτές σχέσεις, σε συνδυασμό με την αυξημένη φροντίδα για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη και της κοινωνίας εντάσσονται σε μια σχετικά νέα προσέγγιση δημόσιας διακυβέρνησης που τα τελευταία χρόνια προωθείται στις δημόσιες υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με στόχο την υπέρβαση των αδυναμιών τόσο του παραδοσιακού βεμπεριανού μοντέλου που χαρακτηρίζεται από την ιεραρχική σχέση διοίκησης/διοικουμένων, όσο και του μεταγενέστερου μοντέλου του «νέου δημόσιου μανάτζμεντ» (new public management) που αντικρίζει τον πολίτη κυρίως ως πελάτη στο πρότυπο των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ένα σημαντικό διοικητικό εργαλείο που ενσαρκώνει τη νέα αυτή προσέγγιση, και το οποίο αναπτύχθηκε με στόχο τη διάδοσή της από αρμόδιους θεσμούς της ΕΕ, είναι το μοντέλο ολικής ποιότητας Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης [οργανισμών] (Common Assessment Framework – CAF). Το εργαλείο αυτό έχει εισαχθεί από την ΚΑΔΔ και στην κυπριακή δημόσια διοίκηση με την πεποίθηση ότι η συστηματική χρησιμοποίησή του από τους οργανισμούς του δημοσίου μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στις προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωσή τους, ιδιαίτερα, στη συνεκτικότητα και αποτελεσματικότητα της μεταρρυθμιστικής δραστηριότητας που αναπτύσσεται στην κυπριακή δημόσια διοίκηση κατά την παρούσα συγκυρία.

## 2. Άνθρωποι και οργανισμοί-κλειδιά στην ιστορία της ΚΑΔΔ

### 2.1. Φίλοι και συνεργάτες από Κύπρο και εξωτερικό

#### 2.1.1. Συνέντευξη με τον Πρώην Πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας κ. Γ. Βασιλείου: Η θεσμοθέτηση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία

• Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

**Φ.Φ.:** Κύριε Πρόεδρε ευχαριστούμε θερμά για την παραχώρηση της παρούσας συνέντευξης. Τι ήταν αυτό που σας ώθησε τότε στην ίδρυση ενός οργανισμού για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία, διότι τώρα μπορεί να μας φαίνεται αυτονόητο, αλλά κοιτάζοντας και τις ομιλίες σας τότε ήταν διαφορετικά τα πράγματα.

**Πρ.Β.:** Δεν ήταν αυτονόητο, όχι. Λοιπόν να σας πω τι με ώθησε. Με ώθησε η προσωπική μου εμπειρία. Είχα διαπιστώσει ήδη από τη δεκαετία του 1960 ότι στην Κύπρο οι επιχειρήσεις ήταν παραδοσιακές. Δεν ήταν τίποτε άλλο ουσιαστικά από οικογενειακές επιχειρήσεις, βιομηχανίες ελάχιστες είχαμε, και κάποιος που είχε την πρωτοβουλία γινόταν αντιπρόσωπος, προχωρούσε τη δουλειά, άρχιζε τη διανομή, το παιδί του πήγαινε να σπουδάσει, μπορεί να έμπαινε στη δουλειά αλλά ουσιαστικά αίσθηση της ιδέας μάνατζμεντ δεν υπήρχε. Και επειδή μεταξύ των άλλων ασχολούμουν και λίγο με consultancy, κατά κύριο λόγο επί φιλικής βάσεως, συμβουλευτικά, διότι είχα πέσει με τα μούτρα στην οργάνωση του ΚΕΜΑ, διαπίστωσα την τεράστια έλλειψη του μάνατζμεντ και γι' αυτόν τον λόγο πολύ πριν γίνω Πρόεδρος πήρα την πρωτοβουλία όταν ακόμα ήμασταν στο μέγαρο Μιτσή, πριν κτίσουμε το ΚΕΜΑ εδώ, ότι πρέπει να δημιουργηθεί ένα κέντρο Μάνατζμεντ-Διεύθυνσης. Έτσι, δημιούργησα με δική μου πρωτοβουλία το *Institute of Management* με Διευθυντή έναν Άγγλο, τον Brigadier Wakeham, που δεν ήταν στρατιωτικός αλλά υπεύθυνος για θέματα στον αγγλικό στρατό για θέματα εκπαίδευσης. Αρχίσαμε λοιπόν να δίδουμε μαθήματα. Μετά το προχωρήσαμε, δημιουργήσαμε σχέσεις με τους A. D. Little (*International Management Consulting Firm σ.σ.*) και για αυτόν τον λόγο όταν χτίστηκε το ΚΕΜΑ, ζήτησα να υπάρχει και αυτό που θα ήταν το Institute



Ο πρώην Πρόεδρος της Κυπριακής Δημοκρατίας κ. Γ. Βασιλείου στην ΚΑΔΔ



of Management που μετεξελίχτηκε στο CIIM. Διότι έβλεπα την ανάγκη ανάπτυξης των Κυπρίων, να τους βοηθήσουμε δηλαδή να χτίσουν γνώσεις για το πώς πρέπει να διαχειρίζονται τις εταιρείες τους, πώς πρέπει να προωθούν τις εταιρείες τους. Έτσι, αυτή η εμπειρία που είχα πάρει από τον ιδιωτικό τομέα, από τη ζωή μου όταν μπήκα στην κυβέρνηση, όταν έγινα Πρόεδρος, με βοήθησε να διαπιστώσω ότι οι ελλείψεις του ιδιωτικού τομέα ήταν πολύ μεγαλύτερες και δεν συγκρίνονταν με τις ελλείψεις του δημόσιου τομέα.

Ένα άλλο παράδειγμα τις έγνοιας αυτής είναι και η απόφαση να δημιουργήσουμε στην Κύπρο Cyprus Institute of Directors. Εκείνο της Αγγλίας δεν είχε branch στην Κύπρο, έπεισα τον Παναγιώτη τον Δημητρίου τον μακαρίτη που ήταν Υπουργός Εμπορίου του Μακαρίου -αυτός εδώ που βλέπεις ήταν ο τότε CEO του Ινστιτούτου Διευθυντών της Αγγλίας- και δημιουργήσαμε το κυπριακό τμήμα, το οποίο λειτούργησε για αρκετά χρόνια. Κατάλαβες δηλαδή από τη μια δημιουργήσαμε αυτό το πράγμα σαν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, σαν συνεισφορά για να βοηθήσει στην ανάπτυξη, ξεκινώντας από τον ιδιωτικό τομέα. Έτσι δημιουργήθηκε το CIIM. Αργότερα, επειδή εγώ δεν μπορούσα να ασχολούμαι, ενδιαφέρθηκε η Τράπεζα Αναπτύξεως και έγινε CIIM από τότε και έχοντας τη δραστηριότητά του. Και από το οποίο έχουν ουσιαστικά περάσει πάρα πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι. Άρα η αίσθηση αυτή, ότι είχαμε ανάγκη να συμβάλουμε στην ανάπτυξη του επιπέδου διεύθυνσης, ήταν πολύ έντονη. Και η εμπειρία μου από τη δημόσια υπηρεσία ενέτεινε την αίσθηση μου αυτή, εξ ου και δημιουργήθηκε η ΚΑΔΔ.

**Φ.Φ.:** Αντιλαμβάνομαι ότι εκείνη την περίοδο δημιουργήθηκε εκτός από την ΚΑΔΔ και η Αστυνομική Ακαδημία;

**Πρ.Β.:** Ήταν ακριβώς μέσα σε αυτά τα πλαίσια που δημιουργήθηκαν. Η ανάγκη για την Αστυνομική Ακαδημία ήταν τεράστια διότι χρειαζόταν εκπαίδευση για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας από τα κατώτατα μέχρι τα ανώτατα. Χαίρομαι λοιπόν γιατί η Αστυνομική Ακαδημία συνέχισε να λειτουργεί και μάλιστα τώρα έγινε υποχρεωτικό ότι για να μπορέσεις να γίνεις αστυνομικός, πρέπει να περάσεις από εκεί. Προηγουμένως δεν ήταν έτσι τα πράγματα.

Δημιουργήθηκε αντίστοιχα και η ΚΑΔΔ λοιπόν, και άρχισε να παίζει τον ρόλο της. Έριξα μια ματιά στον απολογισμό της Ακαδημίας για το πρώτο εξάμηνο του 2016 και θα ήθελα να σας συγχαρώ διότι είναι έκδηλο ότι έχετε αναπτύξει μια πολύ σημαντική δραστηριότητα. Πράγματι, μου έκανε εντύπωση η δουλειά που φαίνεται ότι υλοποιείται ή προωθείται από την

Ακαδημία και με κάνει ιδιαίτερα ευτυχισμένο. Διότι είχαμε την άποψη ότι στην Κύπρο χρειαζόταν να βοηθηθεί η ανάπτυξη του προσωπικού και καταλήξαμε ότι μόνο μέσω της Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης θα γινόταν αυτό. Είχαμε τρεις στόχους:

Ο πρώτος στόχος ήταν η εκπαίδευση και η επιμόρφωση προσωπικού. Χρησιμοποιώ τους δύο αυτούς όρους συνειδητά διότι υπάρχει διαφορά μεταξύ τους. Η εκπαίδευση είχε τότε στόχο να δώσει στους υπαλλήλους και τα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας τις απαραίτητες γνώσεις και μεθόδους καθώς και την τεχνική για να μπορούν να επιτελούν καλύτερα το έργο τους. Το έργο αυτό ως εκ της φύσεώς του έχει μεν αρχή αλλά δεν έχει τέλος, διότι υπάρχει σειρά θεμάτων που πρέπει να καλύπτονται. Η επιμόρφωση από την άλλη είχε στόχο να δώσει γενικές γνώσεις, οι οποίες μπορεί μεν να είναι χρήσιμες και σε ορισμένες περιπτώσεις απαραίτητες, αλλά δεν έχουν πάντα άμεση σχέση με την καθημερινή εκτέλεση του καθήκοντος. Χαρακτηριστικά, είχαμε οργανώσει σαν επιμορφωτικές δράσεις από τότε, το 1991-1992, σεμινάρια για την ΕΟΚ και τις επιπτώσεις μιας πιθανής μελλοντικής ένταξης της Κύπρου.

Ο δεύτερος στόχος, που φαίνεται ότι επίσης τον εκπληρώνετε αφού απ' ότι είδα στον απολογισμό υπάρχει σχετική δραστηριότητα, ήταν η πολύπλευρη βοήθεια στους διευθυντές και στα ανώτερα στελέχη των υπηρεσιών να εκπαιδεύουν εκείνοι με τη σειρά τους το προσωπικό τους, να μην περιμένουν λοιπόν την ΚΑΔΔ να τους εκπαιδεύει όλους και εκείνοι να ασχολούνται μόνο με τα οργανωτικά και άλλα καθήκοντα που έχουν. Να συνειδητοποιούν ότι είναι μέρος των καθηκόντων τους η ανάπτυξη του προσωπικού τους.

Ο τρίτος έχει να κάνει με την προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών και την ανάληψη ειδικών μελετών, στόχος που πλέον έχει σχέση με την επιθυμία ή την ετοιμότητα να προωθηθεί η αναδιάρθρωση της δημόσιας υπηρεσίας.

**Φ.Φ.: Όσον αφορά τον τρίτο στόχο και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, πάλι με τη βοήθεια του ιδιωτικού τομέα χρησιμοποιούμε συγκεκριμένα εργαλεία. Για παράδειγμα χρειάστηκε να συνενωθεί το Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων με το Τμήμα ΦΠΑ στο πλαίσιο του Μνημονίου. Φανταστείτε αυτές τις δύο οντότητες με διαφορετικές κουλτούρες. Χρειάστηκαν *Change Management Consulting*, οπότε εμείς τους παρείχαμε τη συμβουλευτική με τη βοήθεια συνεργατών μας από τον ιδιωτικό τομέα αλλά και εμείς οι ίδιοι, για να κάνουν *action plan* και άλλα.**

**Πρ.Β.:** (Γέλια σ.σ.) Γελώ διότι εγώ έκαμα πόλεμο για να γίνει ξεχωριστό Τμήμα ΦΠΑ διότι εάν δεν γινόταν ξεχωριστό Τμήμα δεν θα είχαμε ποτέ ΦΠΑ. Δεν θα γινόταν διότι είχαν διαμάχες το Τμήμα Φόρου Εισοδήματος με το Τμήμα Τελωνείων. Για μήνες. Δεν τα έβρισκαν. Και τελικά αναγκάστηκα να πω «ωραία δεν τα βρίσκετε θα κάνουμε ανεξάρτητη υπηρεσία και θα προχωρήσουμε. Δεν θα υπάγεται ούτε στο τελωνείο ούτε στο Τμ. Εισοδήματος». Φυσικά όμως από τότε ίσαμε τώρα έχουν περάσει πολλά χρόνια, ο ΦΠΑ απόκτησε οντότητα κανέναν δεν το αμφισβητεί και τώρα πλέον σίγουρα δικαιολογείται να συνενωθούν.

**Φ.Φ.: Βρήκαμε αυτό το θησαυρό στη βιβλιοθήκη της ΚΑΔΔ (παρουσιάζω μια έκδοση του 1992 με τίτλο «Προς εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας» που περιείχε σχετικές ομιλίες του ως Προέδρου. σ.σ.).**

**Πρ.Β.:** Έχω μερικά αντίτυπα αν θέλετε να σας τα δώσω εάν τα χρειάζεστε.

**Φ.Φ.: Φυσικά**

**Πρ.Β.:** Έμειναν νεκρά έως ότου ήρθε ο Κωνσταντίνος (Πετρίδης, Υφυπουργός παρά τω Προέδρω, αρμόδιος για θέματα μεταρρύθμισης 2013-2017 σ.σ.) και τα αναζωογόνησε.

**Φ.Φ.: Αυτό το βιβλιαράκι ακριβώς χρησιμοποιήσαμε για να προετοιμαστούμε για τη συνέντευξη. Είχατε αναφερθεί στο 26ο συνέδριο της ΠΑΣΥΔΥ το 1989 στην ανάγκη για ίδρυση μια σχολής για την επιμόρφωση στη δημόσια υπηρεσία, και μέσα σε δύο χρόνια ιδρύθηκε η ΚΑΔΔ. Αυτή είναι τάχιστα υλοποίηση της εξαγγελίας. Αισθανόσασταν τότε ως επείγουσα και επιτακτική την ανάγκη, ότι υπήρχε πίεση;**

**Πρ.Β.:** Ότι υπήρχε πίεση ήταν εμφανέςτατο, αλλά το ότι υλοποιήθηκε αυτό... Κοίταξε, να αλλάξουμε για ένα δευτερόλεπτο θέμα για να δώσω ένα άλλο παράδειγμα, εκείνο που είναι πράγματι απίστευτο είναι το τι έγινε με το πανεπιστήμιο. Επί 20



χρόνια έκαναν μελέτες και δεν προχωρούσε. Και μέσα σε τρία και μισό χρόνια φτιάξαμε το πανεπιστήμιο που τώρα βρίσκεται σε αξιοπρεπέστατες θέσεις στις σχετικές κατατάξεις με τα πανεπιστήμια της Ευρώπης. Και το φτιάξαμε σε τέτοια βάση ώστε να μπορεί να γίνει ένα από τα καλά της Ευρώπης. Γιατί υπήρχε το όραμα, υπήρχε η αποφασιστικότητα και υπήρχε η καθημερινή παρακολούθηση. Λοιπόν ερχόμαστε τώρα στα της ΚΑΔΔ. Έπρεπε να γίνει η ΚΑΔΔ. Μπορεί να μην έγινε πλήρως αντιληπτή τότε η σημασία που είχε αλλά εγώ γνώριζα τη σημασία που υπήρχε και έπρεπε να γίνει. Για αυτό βάλαμε τους Ευρωπαίους (EIPA, *European Institute of Public Administration* σ.σ.) να το κάνουν, εκείνοι με τις εμπειρίες τους, τις γνώσεις τους φρόντισαν να μας δώσουν τη μελέτη. Εμείς πήραμε τη μελέτη και φροντίσαμε αμέσως να υλοποιηθεί. Σε άλλες περιπτώσεις, πιάνεις μια μελέτη την αφήνεις εκεί να τη μελετήσουν, έχεις χίλια δύο άλλα προβλήματα να σε απασχολήσουν και μένει στην άκρη. Για αυτό υπάρχουν οι καθυστερήσεις στη δημόσια υπηρεσία. Διότι όταν έχεις έναν στόχο, πρέπει να βάλεις όχι απλώς τον στόχο αλλά και όρια πότε θα τον πετύχεις, και γι' αυτό πετύχαμε. Φυσικά δεν προφτάσαμε να της (ΚΑΔΔ σ.σ.) δώσουμε μεγαλύτερη οντότητα.

Θυμάμαι ότι μια από τις τελευταίες διαπιστώσεις της ΚΑΔΔ ήταν ότι έπρεπε πάση θυσία να βοηθήσει στο θέμα του συστήματος αξιολόγησης, αυτό για το οποίο γίνεται και πάλι μια προσπάθεια. Διότι ήταν απίστευτο όλοι αξιολογούνταν ως άριστοι και μάλιστα κρίνοντας αυτή την πρακτική ρώτησα κάποτε, σε μια σύσκεψη με την ΠΑΣΥΔΥ το εξής: εάν ένας πατέρας έχει το παιδί του σε ένα γυμνάσιο και ο καθηγητής λέει ότι και οι 20, 30, 40 μαθητές της τάξης είναι όλοι άριστοι και μόνο 3 παίρνουν λίαν καλώς και δεν έχει άλλους, τι θα έκανε αυτός ο πατέρας; Θα ζητούσε να παυθεί αυτός ο καθηγητής. Στη δημόσια υπηρεσία δεν ζητούσαν να σταματήσει αυτή η πρακτική.

**Φ.Φ.:** *Na σας διαβάσω ένα απόσπασμα σχετικά με την αξιολόγηση προσωπικού από κάτι που είπατε σε μια εισήγηση το 1992, τότε παρευρισκόσασταν και σε κάποια σεμινάρια ανώτατου επιπέδου της ΚΑΔΔ. Υπό τον τίτλο «Η πρόκληση της Ευρώπης» αναφέρατε «σε μερικά χρόνια η Κύπρος θα πρέπει να είναι μέλος της ΕΚ. Και φιλοδοξία μας είναι να μην είναι ουραγός αλλά ίση προς τις κυριότερες χώρες της Ευρώπης. Για τον σκοπό αυτό όμως χρειαζόμαστε μια δημόσια υπηρεσία ευρωπαϊκού επιπέδου, πράγμα που είναι αδύνατο χωρίς ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων». Δηλαδή από εκείνο το σημείο προεκβολή στο εάν θα είμαστε ανταγωνιστικοί ως κράτος σε ένα επίπεδο πλέον ευρωπαϊκό. Πράγματι, στις ομιλίες σας τότε για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας αναφέρατε συχνά στην ΕΕ. Θεωρείτε ότι η προοπτική της ένταξης ήταν καταλυτική στο να ληφθούν κάποιες από τις πρωτοβουλίες που αναφέρατε όπως το Πανεπιστήμιο, η Αστυνομική Ακαδημία αλλά και για την ΚΑΔΔ και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας; Ήταν και αυτό μέρος του προβληματισμού σας;*

**Πρ.Β.:** Σαφέστατα και αποτελούσε μέρος του προβληματισμού μας. Πρέπει να τονίσω ότι, παρόλο που δεν έχει σχέση μόνο με την ΚΑΔΔ, από την πρώτη στιγμή επειδή εγώ πάντα πίστευα ότι η ένταξη στην Ευρώπη ήταν απαραίτητη και για την αναδιοργάνωση της κυπριακής κοινωνίας αλλά και γιατί ήξερα ότι θα αποτελούσε τη βάση για επίλυση του Κυπριακού εξου και τώρα βλέπεις ότι επιτέλους ήρθαν οι Τουρκοκύπριοι να πουν ότι δεχόμαστε το ευρωπαϊκό κεκτημένο. Να δεχτούν δηλαδή τις τέσσερις βασικές αρχές που αποτελούν τη βάση της λύσης του Κυπριακού και άμα τις δεχτείς αυτές λύνεις το Κυπριακό: την ελευθερία κυκλοφορίας των αγαθών, την ελευθερία κυκλοφορίας των μισθωτών και μη μισθωτών εργαζομένων, την ελευθερία εγκατάστασης προσώπων και εταιρειών στο έδαφος οποιουδήποτε κράτους μέλους και της παροχής υπηρεσιών από αυτούς στο κράτος υποδοχής· και την ελευθερία διακίνησης κεφαλαίων για προσωπικούς ή επιχειρηματικούς λόγους.

Είναι με αυτό το σκεπτικό που από την πρώτη στιγμή έλεγα στο Υπουργικό Συμβούλιο ότι κάθε πράξη που κάναμε πρέπει να συνάδει με τους κανόνες της ΕΕ. Εξ ου και π.χ. συνδέσαμε την κυπριακή λίρα με το ECU και ήμασταν η πρώτη χώρα που το κάναμε, γιατί ήταν ο δρόμος μας, ήταν η οδός μας και έπρεπε, αλλά δεν μπορείς να μπεις σε έναν δρόμο από ένα μονοπάτι απλώς. Πρέπει να προετοιμάσεις την πορεία προς τον δρόμο αυτό. Και η ΚΑΔΔ είχε ουσιαστικό ρόλο να παίξει. Η ΚΑΔΔ ήθελα να είναι στην πρωτοπορία του αγώνα για εκσυγχρονισμό και για νέες ιδέες. Να μην είναι δηλαδή απλώς ένα σώμα το οποίο να βοηθά στη μάθηση, που είναι χρήσιμο και απαραίτητο αλλά να συμβάλλει εις το πώς πας πιο μπροστά. Δηλαδή όχι μόνο να μαθαίνεις πώς αυτό που κάνεις σήμερα να το κάνεις καλύτερα, αλλά πως μπορείς να πας πιο μπροστά.

**Φ.Φ.:** Η μαθησιακή μας μεθοδολογία το τονίζει αυτό, ότι η προσπάθεια είναι ακριβώς όπως την περιγράψατε, όχι απλά να κάνουμε καλύτερα αυτό που κάνουμε σήμερα αλλά να έχουμε μια κριτική προσέγγιση προς το τι κάνουμε σήμερα για να μπορέσουμε να πάμε πιο μπροστά.

**Πρ.Β.:** Ναι και να έχουμε όραμα που να μας επιτρέπει να δούμε κάτι που δεν κάνουμε σήμερα, που δεν διανοηθήκαμε να κάνουμε σήμερα, αλλά που αν θέλουμε να πάμε μπροστά πρέπει να μάθουμε να το κάνουμε σήμερα.

Κοιτάζτε, για να επιστρέψουμε στην ερώτησή σας. Για το θέμα της ένταξης στην Ευρώπη, στην ουσία δεν υπήρχε αντιπολίτευση στην Κύπρο. Ακόμα και η τυπική αντιπολίτευση, ήταν περισσότερο για την τιμή των όπλων παρά για την ουσία. Όλοι έβλεπαν την ανάγκη να πάμε στην Ευρώπη. Δεν υπήρχε άλλη επιλογή για την Κύπρο. Όλοι έβλεπαν ότι μέσω της Ευρώπης η Κύπρος θα μπορούσε να εναρμονιστεί, να αναπτυχθεί, να έχει μέλλον και ασφάλεια. Άρα για μένα ήταν θέμα των πιστεύω μου. Αλλά το πιστεύω μου αυτό οφείλετο εις τις εμπειρίες που είχα - πάλι έρχομαι πίσω στον επαγγελματικό τομέα. Έχοντας ζήσει στην Αγγλία για 2-3 χρόνια, έχοντας ασχοληθεί μεταξύ άλλων με την ιδέα του μάρκετινγκ του μάνατζμεντ, του ρόλου της διεύθυνσης, του *market research*, της έρευνας αγοράς δηλαδή, είχα δει πώς αναπτυσσόταν η Ευρώπη. Και πόσο απείχαμε από αυτό που ήταν η Ευρώπη. Και ο μόνος τρόπος να επιταχύνεις αυτή τη διαδικασία ήταν να καταφέρεις να μπεις στην Ευρώπη. Κατά συνέπεια, είχαμε πάρει την απόφαση ότι κάθε νέα νομοθεσία έπρεπε να συνάδει με τον ευρωπαϊκό μας προσανατολισμό. Και όταν πήγαινες να κάνεις κάτι στη δημόσια υπηρεσία και λέγαμε «η απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου ήταν να γίνει αυτό με βάση τα πρότυπα τα ευρωπαϊκά», δεν υπήρχε κανένας που είχε αντίρρηση. Ούτε κανένα κόμμα -και εδώ ήταν το πλεονέκτημα της υπόθεσης - ότι ήταν πάνω από τις κομματικές αντιπαραθέσεις που ήταν φυσιολογικό να υπάρχουν σε μια δημοκρατία, και εξαιτίας αυτού να μπορεί να προχωρά. Για τον λόγο αυτό π.χ. είχα πάρει την πρωτοβουλία και πήρα τον Μακαρίτη το Γ. Κρανιδιώτη που ήταν υπάλληλος του ΥΠΕΞ της Ελλάδας και δεν αξιοποιείτο σε ουσιαστικό ρόλο και τον έφερα ως σύμβουλο για θέματα ΕΕ, για να συντονίζει μια σειρά από δραστηριότητες και να βοηθήσει την Κύπρο. Στη συνέχεια από εκεί πήγε πίσω στην Ελλάδα και έγινε και Υφυπουργός, ύστερα ζήσαμε την τραγωδία του θανάτου του. Η πίστη στην Ευρώπη ήταν δεδομένη, ήταν αποδεκτή και ήταν και τρομερά χρήσιμη και αυτό βοήθησε και την ΚΑΔΔ, μεταξύ άλλων. Αλλά επαναλαμβάνω πως σε κάποια στιγμή η ΚΑΔΔ δεν συνέχισε τον ρόλο αυτό, έμεινε πίσω και τώρα χαίρομαι διότι βλέπω ότι πάει να επανακτήσει αυτόν τον ρόλο της.

**Φ.Φ.:** Κοιτάζοντας πίσω, πώς θεωρείτε ότι θα μπορούσε να ήταν πιο σημαντική η επίδραση της ΚΑΔΔ στη λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας και στον εκσυγχρονισμό της;

**Πρ.Β.:** Να σας πω, πρώτα πρώτα, δεν υπήρχε η ίδια συνειδητοποίηση από όλες τις κυβερνήσεις της σημασίας που είχε η ανάπτυξη του διευθυντικού, του διαχειριστικού επιπέδου κ.λπ. Δεν υπήρχε αυτή η συνειδητοποίηση και έπαψε να της αποδίδεται σημασία. Και εξαιτίας αυτού, η ΚΑΔΔ φυσιολογικά οδηγήθηκε σιγά σιγά σε μια παρακμή, έχασε τη σημασία της, ενώ το όραμα μου εμένα ήταν η ΚΑΔΔ να ήταν στην πρωτοπορία της προσπάθειας εναρμονισμού και της ανάπτυξης της Κύπρου. Όχι σε αντιπαλότητα με τα υπουργεία αλλά σε συνεργασία με όλους, και με τα κόμματα κ.λπ. Και εξακολουθώ, για να ερχόμαστε και στο σήμερα, ότι αυτός ο ρόλος πρέπει να ενισχυθεί. Σε σχέση, δηλαδή, και με την προσπάθεια που κάνει τώρα ο Υφυπουργός (παρά τω Προέδρω, αρμόδιος για θέματα μεταρρύθμισης σ.σ.). Για παράδειγμα είδα ότι σαν πρώτο βήμα υπάρχει η σκέψη για διενέργεια εξετάσεων για τις προαγωγές μια που δεν μπόρεσαν ακόμα να λύσουν το θέμα της αξιολόγησης. Ένα θέμα που είναι πολύ δύσκολο να λυθεί από τη μια μέρα στην άλλη, διότι πρέπει να διαμορφωθούν καθήκοντα για κάθε υπηρεσία, κάθε τομέα, κ.ο.κ. που θέλουν χρόνο και θέλουν διαπραγματεύσεις και το ένα και το άλλο, και μετά θέλεις ένα επίπεδο διευθυντών που να είναι εις θέση να κρίνουν τον υπάλληλο σε σχέση με την υλοποίηση αυτών των καθηκόντων.

Πρέπει να διαχωρίσεις το θέμα της προαγωγής από το θέμα του πόσο καλά κάνει τη δουλειά του ένας, δηλαδή εάν αναφερθούμε στον ιδιωτικό τομέα, ένας ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής μιας επιχείρησης, η πρώτη δουλειά που κάνει κάθε χρόνο και κάθε έξι μήνες κατ' ακρίβειαν είναι να παρατηρεί σε ποιον βαθμό ο υπάλληλός του, ο υπεύθυνος ενός τμήματος κάνει τη δουλειά του και πού δεν αποδίδει. Ο διευθυντής πρέπει να διασφαλίζει ότι τα καθήκοντα είναι ξεκαθαρισμένα, το τι πρέπει να κάνει είναι ξεκαθαρισμένο και εάν κάπου για τον άλφα ή βήτα λόγο δεν είναι *up to the standard* τότε του λέει

ο διευθυντής να δούμε πώς κάνεις τι κ.λπ. Αυτό δεν έχει σχέση με την προαγωγή και σίγουρα η προαγωγή δεν έχει σχέση με το πόσα χρόνια είσαι υπάλληλος. Μπορεί να είσαι 50 χρόνια υπάλληλος αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι μπορείς να γίνεις και ΓΔ της επιχείρησης. Και εκεί είναι πλέον που υπάρχει κάποια διαφωνία με τα συνδικάτα, διότι από τη στιγμή που όλοι σύμφωνα με τη βαθμολογία είναι άριστοι, τότε δεν μπορείς να λειτουργήσεις σωστά· για αυτό ακριβώς υπήρχε η ανάγκη για το σύστημα αξιολόγησης. Ο κ. Κώστας Πασχάλης (τότε σύμβουλος του Προέδρου, στατιστικολόγος-ερευνητής σ.σ.) έκανε τη μελέτη τότε, όταν έγινε ο νόμος της δημόσιας υπηρεσίας και το νέο σύστημα αξιολόγησης. Ανέθεσα λοιπόν στον Κώστα, ο οποίος ήταν και στατιστικολόγος, να κάνει μια μελέτη, να βρει τα στοιχεία και βρήκε τα στοιχεία που φαινόταν ότι όλοι αξιολογούνταν ως άριστοι. Αυτό ήταν πριν τις αλλαγές, όταν δε έγιναν οι αλλαγές και υποτίθεται μπήκαν σε εφαρμογή, έκανε νέα μελέτη ο Κώστας και τα στοιχεία έδειχναν ότι δεν άλλαξε τίποτα στην πράξη. Άρα δεν ήταν απλώς θέμα νόμων. Αυτό είναι ένα άλλο μεγάλο μάθημα ότι με τους νόμους κάνεις μεν τη βάση αλλά αν δεν υπάρχουν οι άνθρωποι που θα τους εφαρμόσουν και να τους αξιοποιήσουν θα μείνουν στο χαρτί. Για αυτό τώρα εσείς στην ΚΑΔΔ θα μπορούσατε να εντάξετε εξετάσεις για την απόδοση στα προγράμματά σας, να λαμβάνεται υπόψη το μορφωτικό επίπεδο κλπ. Τώρα, σε ποιον βαθμό όλα αυτά είναι αρκετά αυτό είναι άλλο θέμα, δεν έχει σχέση με την ΚΑΔΔ, να μην μπορούμε σε τέτοια κουβέντα, σίγουρα όμως θα ήταν πολύ θετικό βήμα προς τα εμπρός.

**Φ.Φ.:** Και έτσι δεν υπάρχει προς το παρόν διασύνδεση της επιμόρφωσης και της προσωπικής βούλησης ώθησης του καθενός για επιμόρφωση ενδοϋπηρεσιακά με την καριέρα του, με την ανέλιξη που θα έχει.

**Πρ.Β.:** Φυσικά αυτό δεν είναι αρκετό. Θα πρέπει να έχει σχέση με την πραγματική ικανότητα του υπαλλήλου. Στην εμπιστευτική έκθεση ο διευθυντής δεν είχε τα κότσια να πει αυτός είναι καλύτερος και αυτός είναι ο δεύτερος καλύτερος. Και σε αυτό το πράγμα ως ΚΑΔΔ έχετε ρόλο να παίξετε στο να βοηθήσετε, δηλαδή να δημιουργηθεί αυτός ο τρόπος σκέψης. Ζηλεύουμε τους Ευρωπαίους από πολλές απόψεις αλλά ένας κύριος λόγος που υπάρχει αυτό στην Ευρώπη, είναι ότι στην Ευρώπη είναι αδιανόητο να μπερδέψεις είτε την οικογενειακή καταγωγή ενός ανθρώπου είτε την κομματική -που δεν έχουν κομματικές κατά κανόνα οι δημόσιοι λειτουργοί εκεί- είτε τη φιλική σχέση με τον άλφα ή τον βήτα, με την απόδοσή του. Κρίνεις αντικειμενικά και κινείται ανάλογα το πράγμα. Εμείς είμαστε πολύ πίσω. Φυσικά είμαστε μικρή χώρα, μικρή κοινωνία, λέει κάποιος «Θα αδικήσω τον γιο μου; Θα αδικήσω τον κουμπάρο του γιου μου» και πάει συνέχεια, καταλάβατε; Και είναι πιο δύσκολο. Αλλά όσο πιο δύσκολο και να είναι πρέπει να κινηθούμε προς αυτή την κατεύθυνση.

**Φ.Φ.:** Σε προετοιμασία και υπό το φως του νομοσχεδίου για την αξιολόγηση, ζητήθηκε από την ΚΑΔΔ να διαμορφώσει ένα σχέδιο δράσης. Και ένα μεγάλο μέρος του, φυσικά δεν ξέρουμε εάν θα περάσει τελικά το νομοσχέδιο, ήταν η κουλτούρα. Να εκπαιδευθούν οι αξιολογούμενοι και οι αξιολογητές. Τους αξιολογητές να τους εκπαιδεύσουμε και τεχνικά πώς να μετρούν την απόδοση, διαχείριση της απόδοσης δηλαδή, και ένα μεγάλο μέρος του είναι αυτό που λέτε, ο τρόπος σκέψης, η κουλτούρα και διερωτόμαστε σε μια μικρή χώρα όπως η Κύπρος, αυτοί όλοι οι παράγοντες πόσο μπορεί να επηρεάζουν;

**Πρ.Β.:** Οι παράγοντες υπάρχουν, οι παράγοντες επηρεάζουν, αλλά με τις σωστές κινήσεις μπορείς να μειώσεις την επιρροή που ενδέχεται να έχουν. Για παράδειγμα αναφέρομαι ξανά στον ιδιωτικό τομέα από τον οποίο μπορεί κανείς να παίρνει μαθήματα. Σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι ο γιος σου αλλά άμα δεν κάμνει δεν θα την καταστρέψεις την επιχείρηση για να βάλεις το γιο σου. Μπορεί να δοθεί κάποιος ρόλος στο παιδί σου, γονιός είσαι, αλλά διευθυντής της επιχείρησης θα πρέπει να διοριστεί ένας άνθρωπος που είναι σε θέση να διευθύνει την επιχείρηση. Πρέπει να αποκτήσουμε τη συνείδηση ότι είναι δική μας επιχείρηση οιαδήποτε δουλειά κάνουμε στην κυβέρνηση και ότι πρέπει να πετύχει γιατί η επιτυχία της θα συμβάλει στο καλό όλων μας. Και αυτό πρέπει να είναι το μέλημα του διευθυντή της κάθε υπηρεσίας. Μιλώντας γενικά τώρα, σε τελική ανάλυση, αγαπητέ μου, είναι το μέλημα του εκάστοτε Προέδρου. Εάν ο εκάστοτε Πρόεδρος δεν παρακολουθεί και δεν έχει χρόνο να κατευθύνει τα βασικά στελέχη του, για να μπορέσουν να το κάμουν, τότε και εκείνοι μπορούν να κάνουν πίσω.

Αυτό είναι αυτό που είχα πει εγώ από μιας αρχής. Δεν είναι ανάγκη να είναι *guided distribution* αλλά είναι απαραίτητο να δεχτείς ότι είναι όλοι άριστοι. Μπορεί να είναι αντισυνταγματικό με την έννοια να είναι 10% και όχι 11% οι άριστοι κ.λπ.

αλλά δεν μπορείς να μου πεις ότι είναι σωστό το να δώσεις σε όλους άριστα. Ένας σωστός διευθυντής πρέπει να ξέρει ότι δεν μπορεί. Θυμηθείτε το παράδειγμα με το σχολείο. Δόξα τω Θεώ που υπάρχουν οι εξετάσεις και για αυτό είναι έξυπνη ιδέα που πρότεινε ο Υφυπουργός για εξετάσεις. Διότι οι εξετάσεις είναι απρόσωπες. Δεν σημαίνει ότι ο άριστος (στις εξετάσεις σ.σ.) είναι απαραίτητα εκείνος που πρέπει να πάρει τη θέση αλλά απ' την άλλη μεριά, σίγουρα δεν θα μπορεί να πάρει τη θέση κάποιος που δεν απέδωσε καλά.

**Φ.Φ.:** Γενικότερα μιλώντας, η ΚΑΔΔ ιδρύθηκε ως φορέας επιμόρφωσης σε έναν κόσμο που άλλαζε, όπως αναφέρετε και στις ομιλίες σας τότε, και από γεωπολιτική και τεχνολογική άποψη. Επειδή με ρωτήσατε για την έντονη δραστηριότητα που είδατε, είναι σταδιακά που χτίστηκε το output (εκροές σ.σ.) για να φτάσει σε αυτό που είδατε στον απολογισμό.

**Πρ.Β.:** Μετά από μια περίοδο που ατόνησε η προσπάθεια, επειδή μπήκαμε στην έντονη διαπραγματεύση για την Ευρώπη, έγιναν πολλά λόγω του ότι δώσαμε ρόλο στην ΚΑΔΔ. Εγώ ήμουν διαπραγματευτής για την ένταξή μας στην Ευρώπη, η δημόσια υπηρεσία μας απείχε παρασάγγα, παρόλα αυτά δουλέψαμε πολύ εντατικά και για αυτό βγήκαμε πρώτοι στην τάξη. Σε αυτή την περίοδο έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο η ΚΑΔΔ, είχε πάρει σάρκα και οστά ο ρόλος της, μετά από εκείνο πάλι σε κάποιον βαθμό άρχισε να υποχωρεί να αδρανοποιείται λίγο πολύ, και δεν ξέρω πότε αποφασίστηκε να μπει κάτω από το ΤΔΔΠ, να πάψει να είναι ανεξάρτητη.

Υπήρξε ένα ανεβοκατέβασμα, εν μέρει στη ζωή αυτό είναι φυσιολογικό, ας μην ασχοληθούμε με το παρελθόν, ας ασχοληθούμε με το μέλλον, και πιστεύω ότι στο μέλλον είσατε σε σωστό δρόμο, αλλά πρέπει με τη βοήθεια και του Υφυπουργού και του Προέδρου να εντατικοποιηθεί ο ρόλος, και είμαι σίγουρος ότι θα βρείτε τη συμπάθεια και τη συνεργασία. Διότι όλοι βλέπουν τη σημασία του. Κυρίως τώρα που, επανέρχομαι στον ρόλο των διαπραγματεύσεων, θέλουμε να λύσουμε το Κυπριακό. Οι Τουρκοκύπριοι έχουν τεράστια ανάγκη από βοήθεια για να μπορέσουν να εναρμονιστούν με τα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δεν μπορούμε να το αφήσουμε αυτό σε ξένους μηχανισμούς και υπαλλήλους που δεν ξέρουν τι σημαίνει Κύπρος. Η ΚΑΔΔ μπορεί να παίξει μεγάλο ρόλο, όπως έπαιξε ρόλο για να βοηθήσει την Κύπρο, στην ουσία τους Ελληνοκύπριους, να συμμορφωθούν και να μάθουν τα σχετικά. Μπορεί ξανά να παίξει ανάλογο ρόλο εις το να βοηθηθούν οι Τουρκοκύπριοι να προσαρμοστούν και να επιταχυνθεί αυτή η πορεία.

Και φυσικά θα υπάρχουν και νέες ανάγκες για τους Ελληνοκύπριους. Είναι δύο πράγματα: το ένα είναι το να μάθουμε πώς λειτουργούμε σαν ομοσπονδία και το άλλο είναι πώς οι Τουρκοκύπριοι μπορούν να μάθουν να λειτουργούν εντός των πλαισίων της ΕΕ, αυτό που μάθαμε εμείς. Φυσικά είναι σημαντικά και τα δύο.

**Φ.Φ.:** Υπάρχουν κάποια θέματα που θεωρείτε ότι η ΚΑΔΔ θα μπορούσε να βοηθήσει ή να υποστηρίξει την επίλυσή τους;

**Πρ.Β.:** Έχω ήδη αναφερθεί στα θέματα διευθυντικής ανάπτυξης, στη διαχείριση της απόδοσης και την αξιολόγηση, στις ανάγκες που θα δημιουργηθούν από μια ενδεχόμενη λύση του Κυπριακού στη βάση ομοσπονδίας. Ένα άλλο θέμα είναι κάτι που είχαμε προσπαθήσει να επιλύσουμε τότε. Δυστυχώς ατόνησε η προσπάθεια. Ξεκινώ από το ότι από την πρώτη στιγμή είχα διαπιστώσει ότι αποτελούσε τεράστια έλλειψη το γεγονός ότι δεν είχαμε ένα τμήμα που να μελετά το πώς πρέπει είναι διαρθρωμένη η δημόσια υπηρεσία και τι πρέπει να κάνει, τέλος πάντων, για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα. Και για αυτό ήδη, σε ομιλία μου το 1989, στο Κέντρο Παραγωγικότητας σε συνεργασία με την ΠΑΣΥΔΥ, είπα ότι η σημασία του δημόσιου τομέα είναι τεράστια, συγκεκριμένα ανέφερα τότε ότι από το σύνολο των 166.000 μισθωτών, 40.000 απασχολούνταν στον δημόσιο τομέα, που αυτό είναι ενδεικτικό της σημασίας του και ότι δεν είχαμε μελετήσει εις βάθος τι χρειάζεται να γίνει. Και είπα ότι πρέπει οπωσδήποτε να υπάρξει η δημιουργία ενός τμήματος το οποίο να μελετά αυτά τα θέματα.

**Φ.Φ.:** Ναι είχατε αναφερθεί στα θέματα οργάνωσης και μεθόδων.

**Πρ. Β.:** Ακριβώς. Και έτσι με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου τον Ιούνιο του 1991, δημιουργήθηκε μόνιμος μηχανισμός O&M (οργάνωσης και μεθόδων/organization and methods σ.σ.) σε κάθε Υπουργείο. Δεν ήταν ανεξάρτητος

οργανισμός, ήταν ομάδα εντός κάθε Υπουργείου, το οποίο φυσικά έπρεπε να συντονίζεται κάπως και το συντόνιζε ο Υπουργός Οικονομικών εν μέρει αλλά και ο Πρόεδρος. Και για την παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της προόδου της λειτουργίας του Ο&Μ είχε εγκαθιδρυθεί επιτροπή παρακολούθησης προόδου η οποία τελούσε υπό την προσωπική προεδρία μου και είχε ως μέλη τον Υπουργό Οικονομικών και τον ΓΓ της ΠΑΣΥΔΥ. Ήταν ο μόνος τρόπος για να προχωρήσει το πράγμα. Προχώρησε η δουλειά, έγιναν πολλές διαπιστώσεις για πολλά πράγματα, αλλά αδράνησε αυτό το πράγμα και τελικά διαλύθηκε. Διαλύθηκε αυτή η προσπάθεια διότι αυτό σήμαινε, επαναλαμβάνω, ότι το κάθε Υπουργείο θα έπαιρνε την πρωτοβουλία, θα έπρεπε ο Υπουργός Οικονομικών να έχει χρόνο να παρακολουθεί και να συντονίζει σε συνεργασία πάντα με την ΠΑΣΥΔΥ φυσικά, διότι θα αφορούσε την ΠΑΣΥΔΥ αυτό το πράγμα. Και θα ήταν επίσης κάτω από την παρακολούθηση του Προέδρου, αλλά ο Πρόεδρος τύχαινε να έχει άλλες υποχρεώσεις, δεν είχε χρόνο τέλος πάντων, ο Υπουργός Οικονομικών είχε άλλες ευθύνες και άλλα καθήκοντα, άλλα προβλήματα, και στο τέλος το εγχείρημα αδράνησε. Αλλά η ανάγκη υπάρχει, άρα αυτή τη στιγμή πρέπει να σκεφθείτε πώς μπορεί να ξαναζωντανέψει αυτό.

Η δική μου άποψη πλέον θα ήταν ότι θα μπορούσε άνετα, με πρωτοβουλία του Προέδρου καταρχάς, ο οποίος θα ανέθετε καθήκοντα στον Υφυπουργό του, να δημιουργηθούν στα Υπουργεία ανάλογες ομάδες και να υπάρχει ένας συντονισμός που να ανατεθεί στην ΚΑΔΔ. Σε ένα τμήμα της ΚΑΔΔ δηλαδή να ανατεθεί η βοήθεια εις τα διάφορα κλιμάκια Ο&Μ σε κάθε Υπουργείο. Όπως έχετε οργανώσει το θέμα της μάθησης, που σαν έννοια η «μάθηση» εσείς λέτε ότι συμπεριλαμβάνει και τα θέματα της οργάνωσης, θα μπορούσαν άνετα να υπάρχουν 3-4 λειτουργοί ειδικευμένοι σε θέματα οργάνωσης, οι οποίοι να παρακολουθούν αυτά τα καθήκοντα και εκεί όπου χρειάζεται μάθηση, να συμβάλλει η μάθηση.

Για παράδειγμα, είδα στον απολογισμό σας ότι γίνεται πλέον και στρατηγικός προγραμματισμός. Όπως εγώ τον αντιλαμβάνομαι είναι το πού σκοπεύεις να πας σαν υπουργείο ή ο τομέας που ελέγχει μέσα στο πλαίσιο της οικονομίας ή μέσα στο πλαίσιο της Ευρώπης. Αυτό έμμεσα έχει σχέση με την οργάνωση, άμα πεις «τι θέλω να κάνω» τότε πρέπει να δεις «τι μέσα έχω για να το κάνω;». Ή έχω Διευθυντή π.χ. Γεωργίας, μα μπορεί ο Διευθυντής Γεωργίας έχει 100 τομείς να απασχοληθεί, πώς θα το χωρίσω αυτό το πράγμα; Και εκεί είναι πλέον που έρχεσαι εις το Ο&Μ, δηλαδή είναι συνδεδεμένα αλλά και ανεξάρτητα. Εκείνος που θα μελετά τα θέματα Ο&Μ θα πει: αφού θέλετε να φτάσετε στο τάδε σημείο θα πρέπει να κάνετε αυτές τις αλλαγές, κλπ.

**Φ.Φ.: Είναι αυτό που κάνουμε εμείς με τη μάθηση αλλά χρειάζεται και η άλλη πτυχή που αναφέρατε.**

**Πρ.Β.:** Εδώ είναι το λάθος, είναι από τα βασικά κριτήρια. Αυτό είναι βασικό λάθος. Το Υπουργικό μου Συμβούλιο είχε πάρει την απόφαση ότι η ΚΑΔΔ πρέπει να έχει ανεξαρτησία, δηλαδή να είναι κάτω από τη δομή της κυβέρνησης αλλά δεν πρέπει να υπάγεται σε άλλο τμήμα. Το θέμα είναι ότι δεν είστε στο τραπέζι εκεί που λαμβάνονται οι αποφάσεις για τις αλλαγές. Αν μη τι άλλο για να μπορείτε να ανταλλάξετε απόψεις με τους υπεύθυνους. Άρα νομίζω πρέπει να είναι ένα από τα κύρια αιτήματα, όχι αιτήματα με την έννοια τη συντεχνιακή αλλά αιτήματα συζήτησης. Νομίζω με τον Κωνσταντίνο Πετρίδη, τον Υφυπουργό (2013-2017 σ.σ.), μπορεί να το συζητήσετε άνετα. Τέλος πάντων η άποψή μου είναι ότι σωστό θα ήταν να ξαναδείτε αυτό το θέμα. Πιστεύω ότι είναι προς όφελος της Κύπρου, ιδίως τώρα που συζητούμε για επίλυση του Κυπριακού, η ΚΑΔΔ πρέπει να ανήκει στην ομόσπονδη κυβέρνηση και πρέπει να εξυπηρετεί και τις δύο κοινότητες και άρα πρέπει να είναι ανεξάρτητη. Οι Τουρκοκύπριοι δεν έχουν αντίστοιχο φορέα και αυτός είναι ένας ακόμα λόγος που πρέπει να δώσετε αυτή τη διάσταση. Πρέπει να έχει μια ανεξαρτησία σήμερα αλλά μετά τη λύση πρέπει να είναι δύο φορές ανεξάρτητη.

**Φ.Φ.: Ευχαριστώ πολύ κύριε Πρόεδρε. Έχετε κάποια καταληκτικά σχόλια;**

**Πρ.Β.:** Να είστε καλά. Θα ήθελα να συγχαρώ και πάλι την Ακαδημία και το προσωπικό της για την 25η επέτειο της ίδρυσής της και να τους ενθαρρύνω διαβεβαιώνοντάς τους ότι η καθημερινή τους δραστηριότητα είναι ευεργετική, αφού οι μαθησιακές δραστηριότητες μολιάζουν τη γενικότερη νοοτροπία και ενισχύουν την τεχνική αλλά και διευθυντική αρτιότητα της δημόσιας υπηρεσίας. Η δημιουργία ενός καλύτερου και αποτελεσματικότερου κράτους με μια καλύτερη, αποδοτικότερη και παραγωγικότερη δημόσια υπηρεσία είναι ένα έργο που δεν τελειώνει ποτέ αφού πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και μεταρρύθμισης σε ένα περιβάλλον λειτουργίας, έναν κόσμο δηλαδή ο οποίος διαρκώς αλλάζει, και οι δεκαετίες εμπειρίας μου επιβεβαιώνουν ακριβώς αυτό.

## 2.1.2. Interview with David Walker, DISPA Coordinator and Director of the European School of Administration

• By Philippos Philippou, Training Officer, CAPA



**P.P.: How did the DISPA network (Network of Directors of Institutes and Schools of Public Administration - EU) come into existence and what purpose does it serve?**

**D.W.:** The origins of the network go back as far as 1989 when, following the historic events that led to the reunification of Europe, public administrations decided to establish various networks for mutual cooperation and the exchange of good practice and experience. In particular, the countries that had been subject to Soviet domination needed to radically overhaul their administrations so that they became open institutions instead of instruments of authoritarianism.

The most notable of these networks is the “European Public Administration Network” (EUPAN) which is composed of the Directors-General for public administration in the member states. At its meeting in May 1995, organised under the French Presidency, it was decided to ask the Directors of the Institutes and Schools of Public Administration to convene a meeting of their Directors later that year.

This inaugural meeting took place on 27 October 1995 on the premises of the European Institute for Public Administration (EIPA) in Maastricht and was attended by Directors of Schools and Institutes in the EU as well as the so-called central and eastern European countries.

The results of the meeting were encouraging and a tradition subsequently emerged of twice-yearly meetings of the network organised under the aegis of the School in the country holding the rotating Presidency. The challenges faced by public administration have proliferated over the past twenty years as a result of the complexification and globalisation of society and the tectonic - and sometimes unrealistic - shifts in citizens’ expectations of their governments. All this means that the need to learn from one another and exploit collective wisdom to solve shared problems has become more important than ever.

**P.P.: Has any best practice and policy transfer been noted between participating institutions, i.e. EIPA, the European Commission and the European School of Administration Commission and member state organizations?**

**D.W.:** Absolutely. The network has enabled its members to explore and to work together on an extremely wide range of themes of common interest. There have been broad subjects such as the impact on administrations - and thus on the learning and development policies implemented by Schools of Public Administration - of the financial crises and subsequent austerity policies; of how training can contribute to coping with periods of extreme change and uncertainty; the changing face of public leadership; and of how to create a sustainable ethical environment in public administration, to name some examples. And there have been other topics that are more specific to the learning and development community such as new approaches to the way in which training is delivered, impact evaluation techniques, innovative and creative leadership, motivation and resilience, and so on.

Obviously some themes are more relevant to certain members of the network than others but the vast majority of them are sufficiently cross-cutting to be of interest to everyone. As a result, the mutual learning that occurs through the meetings of the network provides inspiration and enables concrete solutions to emerge as a matter of course.

A further advantage of the network that is exploited by a number of Schools is to put joint initiatives in place or to cooperate in public tendering procedures, including those run by the European institutions. Although DISPA is not indispensable in this respect, it certainly facilitates contacts, especially where a School is represented by the same person or persons over a period of time. Without wishing to sound critical of anyone in particular, I do believe that those that gain the most benefit from DISPA are those who attend its meetings on a regular basis.

**P.P.: Has DISPA contributed to collectively shared norms and understandings of the relevant issues?**

**D.W.:** Norms, not, understanding, yes. DISPA is an informal network which although closely linked with EUPAN has never seen the need to be part of the latter's formal structures. The reason is quite simple: DISPA brings together learning and development practitioners in an informal environment for the purpose of following latest trends in the field and not with the aim of drawing up a code of norms or standards. If individual Schools have to acquire some form of certification or accreditation for their training programmes that is a matter for them, but DISPA has never gone down that road collectively – and probably would not get very far if it tried to.

The informal nature of the network is probably best illustrated by the content of the only two documents it has ever (as far as I am aware) formally adopted: the Strasbourg Manifesto in 2008 and the Budapest/Warsaw Resolution in 2011. These documents enshrined many of the objectives and areas of activity I've already referred to and should, in my opinion, have given rise to very little debate or potential for disagreement. However, the minute a proposal was made that was going to be committed to paper people became a little wary, and both documents took a good deal of time to finalize. Indeed, the second one, as its title suggests, was discussed at (and between!) two DISPA meetings before it was approved. In the event, very few of the concrete steps that were set out in these documents have been pursued systematically. However, the network has of course continued to carry on doing extremely useful things during and between meetings, just as it did before these documents were approved.

I'd also like to add that the "Troika" system for preparing meetings has made a significant contribution to ensuring consistency and continuity in the themes debated during DISPA's plenary sessions. It was BAKÖV (Germany) that first held a Troika in 2007 and then the Czech Republic that re-launched the idea in 2009. My School has always been invited to these meetings and I think our permanent place at the Troika table has been very useful in helping DISPA's work to become more structured and also widened its appeal by not just treating the preferred themes of each successive Presidency.

**P.P.: How does the network benefit from the participation of a national organization such as CAPA?**

**D.W.:** CAPA has always been an active and innovative member of the network that is willing to share its expertise. It has carried out a good deal of interesting work in the context of the modernisation of the Cypriot administration. Its efforts to co-create and listen to all interested parties in that context have been of particular interest to DISPA members in general.

The ability to share success and failure openly, even in an informal network such as DISPA, does not come overnight or even naturally. Over the years as the network has matured and members have struck up progressively stronger relations, the degree of openness and transparency has developed considerably. My view is that CAPA's constructive approach has played an important role in this respect.

**P.P.: Has CAPA's participation been active and constructive overall but also during the Cypriot stint at the EU rotating Presidency in particular?**

**D.W.:** I've already mentioned CAPA's active participation in DISPA in general. As regards the meeting they organised in October 2012 under the Cypriot Presidency, all I can say is that it was a model of what a good DISPA meeting should be: interesting speakers, a nice mix of presentations, case studies and active participation in workshops. The organisation was also first-class, which is of course vital to the overall success of such events.

This meeting was especially productive for the European School of Administration in that one of the speakers left such a mark on me that I invited him to make the keynote speech at our 10<sup>th</sup> anniversary celebrations in January 2015 in Brussels and Luxembourg. He was a tremendous success and the climax to his presentation on innovation in the public sector earned him a standing ovation from the 120 invited guests that included Vice-President Kristalina Georgieva and the Chair of our Management Board!

**P.P.: Mr Walker thank you for taking the time to answer our questions. Do you have any concluding remarks?**

**D.W.: My pleasure. I would like to avail myself of the opportunity to congratulate CAPA for 25 years of extremely good work. I am sure that it will retain its outward-looking view of the world that has served it so well in the past and which has enabled it to be such an active DISPA member. I hope to stay in touch after my impending retirement!**



### 2.1.3. CAPA and the University of Manchester (IDPM): A special relationship

- *Paul N. Barry, Programme Director MSc MIDP, MBE (Member of the Most Excellent Order of the British Empire) (Management and Implementation of Development Projects) Global Development Institute, (formerly IDPM - Institute for Development Policy and Management) School of Environment, Education and Development, University of Manchester*
- *Dr Pete Mann, Manchester, UK*

The collaborative relationship between the Cyprus Civil Service and CAPA and the University of Manchester (IDPM – Institute for Development Policy and Management) is **very** longstanding. It actually was in existence in a vital form even before the formal establishment of a centralized civil service training organization in Cyprus. In 1982, Mr Wyn Reilly, a member of IDPM at Manchester University, produced a consultancy report commissioned by the government of Cyprus, on “Management Training for the Cyprus Public Service”.

The findings of this report were taken into account when in 1991 another consultancy report, this time by EIPA (European Institute of Public Administration) called for the establishment of CAPA. When the Republic of Cyprus Ministerial Council decided (Dec. No.: 35.582) to adopt the recommendations of the report it also decided that the first Director of the new training organization should be someone with long expertise in the field of civil service training and launching public administrative institutes, preferably with a good knowledge of the Cypriot context. Not surprisingly, Wyn Reilly was offered this role and his services were employed in 1992. This meant on the one hand that the new organization would be in touch with state-of-the-art approaches in the field such as those promulgated by Manchester University’s IDPM, and on the other that CAPA and its founding members would be endowed with a certain way of viewing and approaching matters of human resource development, a way clearly influenced by the organization’s beginnings.

In this capacity Dr Pete Mann and Dr Merrick Jones, both from IDPM, led an extensive programme of Training of Trainers for CAPA staff, a programme certified by the UK Chartered Institute for People and Development (CIPD), which built a strong foundation of knowledge, skills and values for the coming years’ work. After Mr. Reilly’s departure, Pete Mann (who also writes on the occasion of CAPA’s 25<sup>th</sup> Jubilee below) assumed the role of Residential Training Advisor from 1994 to 1996 and has remained a CAPA associate ever since. As technical advisor he has helped significantly to develop a learning policy and to design training programmes, and further support CAPA staff in modern experiential and participative methodologies.

#### Manchester University student study visits and CAPA training consultancies in Cyprus 1996-2016

CAPA, as an outward-looking organization, has always been open to preserving, nurturing and developing this important bond with our University. For some twenty years now it has been hosting a ten-day, annual study visit for up to 50 students of the University’s MSc MIDP (Management and Implementation of Development Projects) and more recently also joined by MSc Organization Change and Development (MSc OCD). In the framework of these visits, students have the opportunity to familiarize themselves with the socio-economic and political system and state administration – complex contexts in which take place development projects and change processes led by public and third sector organizations at local and national level. Additionally, those initiated by the UNDP and European Commission missions in Cyprus are included. Participants, most of whom are international, as well as their hosts, invariably express their enthusiasm for the entire experience, as prepared by CAPA in collaboration with IDPM. One student notes: *“The fieldwork allows us to see many processes and challenges in a real life context, to build our intercultural communication skills, to penetrate deeply into the contested realities of Cyprus and its human actors’ commitment to the development of Cyprus, to develop a holistic*

*understanding of rural and urban issues and at the same time to secure our personal networks for the future in the form of firm friendships”.*

Preparation for the annual visit programme involves participation of selected CAPA staff, along with student participants and faculty members, in workshops and meetings of reflection, held at our University, concerning the foregoing edition of the study visit and design of the next year’s visit.

The mutually valued relationship between our two organizations is annually renewed in this way, punctuated by some further activities including the “OD Introductory Seminar and Consultancy, 9-11 July 2013” offered to CAPA staff by University of Manchester MSc OCD Director, Chris Rees, and this writer. A second workshop was offered on the “Design of a Strategy of Change Management for Promoting the Reform of Staff Appraisal, on 27-29 June 2016”. These ensure this cherished link remains healthy, fruitful and mutually beneficial.

The University of Manchester through its Global Development Institute/IDPM recognizes the thoughtful contribution made to the activity by CAPA staff members, and many others from the Cyprus Civil Service who have shared their experience generously together with those from the private sector. We extend a sincere vote of thanks and good wishes to the unique organization which is CAPA, on this auspicious occasion.

### Warm regards from a long-time associate to mark the occasion

*• Dr Pete Mann, Manchester, UK*

*A 25th jubilee is a momentous occasion in a world where the short-term and ‘NOW’ dominate our brief attention levels. I send my congratulations on the Academy’s reaching this milestone in its distinctive contribution to the work of the public sector in Cyprus.*

*What marks the Academy’s continued success is its persistent attempts to centre that contribution on the real requirements of civil servants and departments with whom it works. I can recall this ‘learner-centred’ approach was a hallmark 25 years ago from the outset of CAPA’s relationships with client departments. The ethos was – and still is – to respect and respond to the actual reality of contemporary state administration.*

*As residential Training Advisor from 1994 to 1996, I was delighted to see how committed the original staff of the Cyprus Academy of Public Administration were in putting this ethos into practice. It was essential if a new centralised training academy then was to establish its credibility within a dynamic political environment – and it remains essential today in the Academy’s diverse relationships with practicing managers, departmental Directors, the Council of Ministers and member states of the EU.*

*Well done, CAPA, in 1991 and well done in 2016! May you continue your difficult, necessary task for another 25 years . . .*

## 2.1.4. Message from EIPA Director-General

• *Prof. Dr Marga Pröhl*



It gives me great pleasure to write a few words on the occasion of CAPA's 25<sup>th</sup> anniversary, particularly since it also marks the beginning of a productive relationship between our two organisations.

Established in Maastricht in 1981 and having antennae in Luxembourg and Barcelona, the European Institute of Public Administration (EIPA) is Europe's leading centre of excellence on European integration and the new challenges for public management. EIPA is an independent institute, with a Board of Governors composed of representatives of EU member states and the Institute's associated members. The European Commission supports EIPA through the European Union's budget. The Board of Governors is chaired by Mr Guy Verhofstadt (BE), the former Prime Minister of Belgium, an MEP since 2009 (leading the Alliance of Liberals and Democrats for Europe Group, ALDE), and founder of the inter-parliamentarian federalist Spinelli Group. Member State representatives form a permanent link between EIPA and the national public administrations, and also guarantee a strong

institutional network at the highest level of public administration throughout Europe.

It is our mission to support the European Union, its member states, and the countries associated with EIPA by providing relevant and high-quality services to help develop the capacities of public officials dealing with EU-related affairs, particularly regarding EU decision-making procedures, public management, and EU policies. We offer our services to officials at the EU institutions and at related bodies, and to civil servants within the national and regional administrations of the member states, applicant countries, and other countries within the framework of their relationship with the EU. EIPA is where people who deal with European affairs can learn more within a multicultural environment, benefiting from our unique combination of practical know-how and scientific excellence. In fulfilling our core mission, we work along three lines: learning & development, consultancy, and research. The training activities are complemented and enriched by applied research and consultancy missions, and are of benefit to national and regional public administrations, as well as the European institutions. Our work contributes towards a better knowledge of the European integration process and European policies, whilst strengthening the capacity of public servants to perform effectively in this area.

Through CAPA participation, Cyprus is able to contribute to the formulation of policies regarding public administration training; it has opportunities to network with equivalent organisations from other countries and to exchange know-how and expertise. Through CAPA, Cyprus became an associate member in 1994 on its route towards EU accession and it became a full member as of 2004. However, the link between our two organisations was established well before this. In line with EU (then EC) policy and in the light of the application for membership by the Republic of Cyprus, EIPA prepared a seminar for senior Cypriot public servants entitled "An introduction to European Policy-Making and Implementation" in 1989. In addition, as part of its consultancy work EIPA was called upon by the Republic of Cyprus to place experts at its disposal to carry out a study into the possibility of setting up a civil service training school.

In December 1990, the EIPA experts (A. Francois, R. Polet, and N. Dubois) presented their recommendations and proposals for the efficient organisation and operation of a Cyprus Academy of Public Administration, which was established in 1991.

Subsequently, EIPA supported CAPA by providing training on the EU with funding from the Third Financial Protocol. EIPA's know-how and expertise has been at CAPA's disposal ever since in the following forms:

- a) Training Cypriot civil servants in view of the goal of membership;

- b) Providing additional training to the CAPA network of associates and its own staff and thus also to the trainers themselves (i.e. experts from the civil service, the wider public sector, universities, and the private sector), who under CAPA's coordination were to provide EU-related training right across the civil service; and
- c) Assisting in the training of civilians, namely citizens of the Republic of Cyprus preparing to undergo the EU institutions' examination for recruitment and work at the EU (the EU **Concours**) in 2003.
- d) Co-organizing training activities for 3<sup>rd</sup> country civil servants. An example is CAPA participation in Euro-Mediterranean cooperation, contributing with members of its staff in programmes organized by EIPA with funding by the European Commission and offered to staff of training institutes of civil services from the Euro-Mediterranean partners, namely Mediterranean non-EU countries.

Members of EIPA's staff contributed to CAPA events marking important occasions. These included a one-day event once EU membership at a point in the future had become certain and the "Observer" status within the EU political process had been attained, with presentations like "Preparing for EU Membership: The Paradox of Doing what the EU Does Not Require You to Do" and "Meeting the Challenge: Some Reflections on being an 'Active Observer' in the EU System".

Similarly, in view of the Cyprus Presidency of the Council of the European Union in the second half of 2012, EIPA participated in consultations with CAPA, which was presiding over a dedicated training task group dedicated to devising an appropriate action plan. EIPA also contributed by supporting a number of subsequent training activities.

More recently, within the framework of a CAPA-EU co-funded project, EIPA contributed through its CAF expert to the design of a strategic planning training tool to be used in work-based projects by all Cypriot civil service organisations.

I would like to congratulate CAPA on its 25 years of work and its contribution towards European cooperation in general as well as public sector training in particular. For us at EIPA, it is important to ensure that the voice of every EU member and Learning and Development organisation is heard, as we feel that we benefit from such interaction. We benefit even more when Cyprus, a member at the south-eastern Mediterranean frontier of the EU, is involved.

We look forward to the continuation of our mutually beneficial cooperation.

### 2.1.5. Συγχαρητήρια επιστολή για τα 25 χρόνια λειτουργίας της ΚΑΔΔ από την Πρόεδρο ΕΚΔΔΑ, Αν. Καθηγήτρια ΑΠΘ Ιφιγένεια Καμτσιόδου



Η είδηση της συμπλήρωσης 25 χρόνων από την ίδρυση της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) γέμισε όλα τα στελέχη του ΕΚΔΔΑ με ιδιαίτερη χαρά και μου δημιούργησε την ανάγκη να μεταφέρω τα θερμά μας συγχαρητήρια σε έναν φορέα που δεν θεωρούμε απλώς ομόλογο, αλλά αδελφό.

Η 25ετής δράση της ΚΑΔΔ αντανακλά τη φροντίδα και την επένδυση της κυπριακής Πολιτείας στο ανθρώπινο δυναμικό της. Πράγματι, η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, με τη στήριξη της ΚΑΔΔ, πετυχαίνει πάντοτε να στηρίζει με απόλυτη επάρκεια και υψηλή αποδοτικότητα όλα τα καίρια βήματα προόδου της μεγαλονήσου.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) είχε και έχει την ευκαιρία, καθ' όλη τη διάρκεια αυτών των 25 ετών, να αποκτήσει άμεση γνώση και εμπειρία από την προσφορά των άξιων συντελεστών της ΚΑΔΔ. Ήδη, από το 1994, οι δύο πλευρές ξεκίνησαν την επίσημη συνεργασία τους πάνω σε θέματα κατάρτισης στελεχών της δημόσιας

διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης σε βέλτιστες πρακτικές μέσω της οργάνωσης εκπαιδευτικών επισκέψεων μεταξύ των δύο φορέων, της ανταλλαγής εκπαιδευτών, εισηγητών και εκπαιδευομένων και της σύστασης ομάδων εργασίας από εμπειρογνώμονες για την εξέταση ειδικών θεμάτων επιστημονικής και ερευνητικής υποστήριξης της δημόσιας διοίκησης με σκοπό τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμισή της. Η συνεργασία μεταξύ ΕΚΔΔΑ και ΚΑΔΔ κινήθηκε επίσης γύρω από την ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης με στόχο τη διεθνή, περιφερειακή και τοπική ανάπτυξη.

Η ειδική αυτή σχέση μεταξύ ΕΚΔΔΑ και ΚΑΔΔ ενισχύθηκε ακόμα περισσότερο όταν χρειάστηκε να διοργανωθεί επιμόρφωση σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Ελλάδα μοιράστηκε με την Κύπρο τις γνώσεις και εμπειρίες της, αρχικά προς την επίτευξη του στρατηγικού στόχου της ένταξης, καθώς και της κατά το δυνατό αποτελεσματικότερης συμμετοχής της κυπριακής δημόσιας διοίκησης στο ενωσιακό πλαίσιο σε κατοπινό στάδιο. Κοινή επιδίωξη υπήρξε η εξοικείωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης της Κύπρου και της Ελλάδας με τις ευρωπαϊκές πολιτικές, καθώς και η διάχυση πρακτικών διασυνοριακής συνεργασίας που μπορούσαν να μεταφερθούν ως τεχνογνωσία από την ελληνική πλευρά στην κυπριακή δημόσια διοίκηση υπό το πρίσμα της τότε πρόσφατης ένταξης της Κύπρου στην ΕΕ. Το ΕΚΔΔΑ περιέλαβε στις στοχευμένες επιμορφώσεις του ευρωπαϊκά θέματα, ζητήματα τοπικής αυτοδιοίκησης και περιφερειακής ανάπτυξης, καθώς και ζητήματα σχετικά με το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Μέσω μιας ειδικής συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ των δύο φορέων, με ξεχωριστό στόχο την παροχή διοικητικής και επιστημονικής στήριξης από το ΕΚΔΔΑ προς την ΚΑΔΔ, τα στελέχη της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας που θα εμπλέκονταν στην προετοιμασία και τη διαχείριση της Προεδρίας του Συμβουλίου της ΕΕ κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2012 αξιοποίησαν τη συσσωρευμένη εμπειρία από τις προηγούμενες τέσσερις ελληνικές Προεδρίες (1983, 1988, 1994 και 2003). Για τον σκοπό αυτό ετοιμάστηκε ένα ολοκληρωμένο Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης (ΕΣΔ) από Ομάδα Εργασίας Εκπαίδευσης/Κατάρτισης, η οποία συστάθηκε μετά από σχετική απόφαση του κυπριακού Υπουργικού Συμβουλίου. Το ΕΣΔ περιλάμβανε δράσεις ενημέρωσης υπουργών, γενικών διευθυντών και λειτουργών της κυπριακής δημόσιας διοίκησης, αλλά και εξειδικευμένη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιμορφωτικές δράσεις, μεταξύ άλλων, περιλάμβαναν εργαστήρια πολιτικής ηγεσίας και ανώτερων δημόσιων λειτουργών, καθώς και εργαστήρια τεχνικών διαπραγματεύσεων και αποτελεσματικής επικοινωνίας. Επίσης, περιλάμβαναν εξατομικευμένη εκπαίδευση των εθνικών εκπροσώπων με ασκήσεις προσομοίωσης της διαπραγμάτευσης από ομάδα εργασίας του Συμβουλίου της ΕΕ, οδικό χάρτη βημάτων και ενεργειών, καθώς και στοχευμένα σεμινάρια για τα στελέχη που θα ασκούσαν την Προεδρία των ομάδων εργασίας του Συμβουλίου, τις ομάδες

στήριξης της Προεδρίας, τους λειτουργούς τύπου και δημοσιότητας, κ.ά. Οι μέθοδοι μάθησης που υιοθετήθηκαν ήταν βιωματικές και συμμετοχικές, ενώ επιλέχθηκε η καινοτόμα προσέγγιση «από εμπειρογνώμονα προς εμπειρογνώμονα», αντί της παραδοσιακής «από εκπαιδευτή προς εκπαιδευόμενους», δεδομένου ότι οι «εκπαιδευόμενοι» είναι έμπειροι λειτουργοί και θα ωφελούνταν περισσότερο συζητώντας ως «ίσος προς ίσο» με συναδέλφους και αναλύοντας ενέργειες που οδήγησαν ή και δεν οδήγησαν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Το σύνολο των λειτουργιών που ωφελήθηκε από τις παραπάνω επιμορφωτικές δράσεις ανέρχεται στους 2.000 περίπου.

Αξιοσημείωτη επίσης πρωτοβουλία υπήρξε η ενίσχυση της ερευνητικής υποδομής της ΚΑΔΔ, μέσω της συγχρηματοδότησης μεγάλης έκτασης και έντασης ερευνητικού προγράμματος για την «Προσαρμοστικότητα της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας στις οργανωσιακές και λειτουργικές απαιτήσεις της ΕΕ», τα ευρήματα του οποίου πληροφορούν ακόμα τις μαθησιακές πρωτοβουλίες της Ακαδημίας στον τομέα αυτό.

Τέλος, αν μη λησμονούμε πως, κατά τη διάρκεια όλων αυτών των ετών και μέχρι σήμερα, η συμβολή στελεχών της ΚΑΔΔ σε επιμορφωτικά προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του ΕΚΔΔΑ συνεχίζεται αμείωτη, ιδιαίτερα σε θέματα διαχείρισης της μάθησης, εκπαίδευσης εκπαιδευτών και τεχνικής διαπραγματεύσεων. Το αντικείμενο της τεχνικής των διαπραγματεύσεων περιλαμβάνεται διαχρονικά στο πρόγραμμα σπουδών της ελληνικής Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) του ΕΚΔΔΑ και εξίσου διαχρονικές είναι οι πάντοτε επικαιροποιημένες εισηγήσεις από τα πολύπειρα στελέχη της κυπριακής Ακαδημίας.

*Αγαπητοί/ές συνάδελφοι της ΚΑΔΔ,*

*Στη διάρκεια αυτών των 25 χρόνων συμβάλατε στην πρόοδο της δημόσιας διοίκησης της Κύπρου προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες και αναβαθμίζοντας συνεχώς το περιεχόμενο των δράσεών σας. Μπορείτε να είστε υπερήφανοι για την ανάπτυξη που έχετε επιτύχει στην πάροδο των ετών. Η συνεργασία μαζί σας, εκτός από ωφέλιμη, έχει αποδειχθεί πραγματικά ευχάριστη: το σύνολο του προσωπικού του ΕΚΔΔΑ αναγνωρίζει στα πρόσωπά σας, όχι απλά γνωρίμους συναδέλφους, αλλά, πλέον, φίλους.*

*Εκ μέρους τους, αλλά και από τα βάθη της καρδιάς μου, εύχομαι να συνεχίσετε το αξιόλογο έργο σας με την ίδια δύναμη και διάκριση και να φτάσετε στο επόμενο ορόσημο της πολυετούς πορείας σας με ακόμα μεγαλύτερα επιτεύγματα και πλούσιες συνεργασίες όπως είναι η δική μας.*

Με θερμούς χαιρετισμούς,  
**Αν. Καθ. ΑΠΘ Ιφιγένεια Καμτσίδου,**  
**Πρόεδρος ΕΚΔΔΑ**

## 2.2. Μηνύματα και εμπειρίες από παλιούς συναδέλφους

### 2.2.1. Γεώργιος Παπαγεωργίου, Πρόεδρος ΕΔΥ, πρώην Διευθυντής ΚΑΔΔ



Με την ευκαιρία της συμπλήρωσης 25 χρόνων από την ίδρυση της ΚΑΔΔ θα ήθελα να εκφράσω τα θερμά μου συγχαρητήρια στη διεύθυνση και το προσωπικό της, με αρκετούς από τους οποίους υπήρξαμε για ένα σημαντικό διάστημα συνεργάτες και συνοδοιπόροι.

Με το πλεονέκτημα που μου δίνει η προσωπική μου εμπειρία ως διευθυντής της ΚΑΔΔ, καθώς και οι κατοπινές εμπειρίες μου ως Γενικός Διευθυντής, αλλά και ως Πρόεδρος της ΕΔΥ σήμερα, μπορώ να επιβεβαιώσω χωρίς επιφύλαξη το πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας «Μάθηση και ανάπτυξη», στην όλη προσπάθεια για μια πιο αποδοτική και αποτελεσματική δημόσια υπηρεσία, που να ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες του πολίτη, που είναι ταγμένη να υπηρετεί.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης από την πρώτη μέρα της λειτουργίας της ανέλαβε πρωταγωνιστικό ρόλο στην προσπάθεια για αναμόρφωση και ανάπτυξη της δημόσιας υπηρεσίας. Μέσω των επιμορφωτικών και ερευνητικών της δραστηριοτήτων αλλά

και των αναπτυξιακών και στρατηγικών πρωτοβουλιών στα θέματα της αρμοδιότητάς της, έχει συμβάλει όχι μόνο στην ενίσχυση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των λειτουργών του δημοσίου, αλλά και στη δημιουργία συνθηκών για προώθηση και υλοποίηση των αναγκαίων βελτιώσεων, αλλαγών και μεταρρυθμίσεων και τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας στον δημόσιο τομέα. Η ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση των προσπαθειών που στοχεύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων καθίσταται σήμερα ακόμα πιο επιτακτική, ενόψει τόσο της προωθούμενης μεταρρύθμισης στη δημόσια υπηρεσία, όσο και του ανταγωνιστικού και γεμάτου προκλήσεις παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος.

Ως Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας θεωρούμε την ΚΑΔΔ βασικό συνεργάτη στην αποστολή μας για στελέχωση της δημόσιας υπηρεσίας με το πλέον κατάλληλο προσωπικό, ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της, με γνώμονα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Δεδομένου ότι το επιστημονικό και τεχνικό υπόβαθρο των στελεχών της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας βρίσκονται σε αξιοζήλευτα επίπεδα, έμφαση πρέπει να δοθεί τόσο στη διασύνδεση της επιμόρφωσης με τα διάφορα στάδια της καριέρας του προσωπικού (career development) όσο και στην κατάρτιση σε θέματα διεύθυνσης (management development), σύμφωνα και με τις διεθνείς καλές πρακτικές.

Συγχαίρω και πάλι τους ανθρώπους της ΚΑΔΔ για το έργο που επιτελούν και τους εύχομαι καλή δουλειά για τη συνέχεια.

### 2.2.2. ΚΑΔΔ και βιωματική εκπαίδευση στον κυπριακό δημόσιο τομέα:

Συνέντευξη με τον Φίλιππο Πατούρα, πρώην Ανώτερο Λειτουργό Επιμόρφωσης στην ΚΑΔΔ (1991-1996), τέως Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Σπουδών και Φοιτητικής Μέριμνας του Πανεπιστημίου Κύπρου

- Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ
- Σόλωνας Ηρακλέους, Έκτακτος Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

**Αποτελέσατε μέλος της πρώτης ομάδας λειτουργών επιμόρφωσης που στελέχωσαν την ΚΑΔΔ το 1991 και εργαστήκατε σε αυτή στα πρώτα πέντε χρόνια της. Πείτε μας λίγα λόγια για αυτά τα πρώτα χρόνια.**

Σας ευχαριστώ θερμά για την ευκαιρία που μου δώσατε να κάνω μια αναδρομή σε ένα δημιουργικό και γεμάτο προκλήσεις παρελθόν. Είναι πραγματικά πολύ ευχάριστο και ελπιδοφόρο να βλέπει κανείς την ΚΑΔΔ να ολοκληρώνει 25 χρόνια δημιουργίας και προσφοράς. Οι προσδοκίες όλων μας είναι όπως αυτή η πορεία καταστεί ακόμα πιο δημιουργική και αποτελεσματική.

Τα πρώτα βήματα του νέου θεσμού ήταν δύσκολα, γιατί έπρεπε να πείσει για τη χρησιμότητά του και να ανταποκριθεί στις υψηλές προσδοκίες που είχαν δημιουργηθεί. Ήταν όμως συνάμα και χρόνια προκλήσεων, καινοτομιών και νέων εμπειριών για όλους μας, εκπαιδευόμενους και εκπαιδευτές.

**Γιατί, κατά τη γνώμη σας, χρειάστηκε η ίδρυση ξεχωριστού φορέα επιμόρφωσης για τη δημόσια υπηρεσία και τι ήταν αυτό που θα διαφοροποιούσε την ΚΑΔΔ από πρωτοβουλίες και προγράμματα επιμόρφωσης άλλων φορέων της τότε εποχής;**

Μέχρι την ίδρυση της ΚΑΔΔ, η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων ήταν πολύ περιορισμένη. Προσφερόταν αποσπασματικά, κυρίως μέσω του Κέντρου Παραγωγικότητας, στο οποίο εργαζόμουν εκείνη την εποχή. Χρειαζόταν, λοιπόν, ένας νέος φορέας που θα ασχολούνταν αποκλειστικά με την ανάπτυξη των στελεχών του δημοσίου, πάνω σε μια συστηματική πλέον βάση, και που θα αξιοποιούσε σύγχρονες παιδαγωγικές προσεγγίσεις, όπως η βιωματική μάθηση.

**Έχετε αναφέρει ως ένα σημαντικό στοιχείο αυτής της διαφοροποίησης, τη βιωματική μάθηση. Μπορείτε να μας εξηγήσετε με λίγα λόγια τι διελάμβανε αυτή η προσέγγιση, σε τι ξεχώριζε από άλλες παλαιότερες και πώς επιλέγηκε να υιοθετηθεί;**

Η βιωματική μάθηση αναδεικνύει τη σχέση ανάμεσα στην εμπειρία και στην εκπαίδευση, προωθώντας «τη μάθηση μέσα από την πράξη». Είναι μια συστηματική διαδικασία η οποία περνά από τέσσερα συγκεκριμένα στάδια, βίωμα, ανασκόπηση, γενίκευση και πρακτική εφαρμογή. Στη διαδικασία αυτή, οι εκπαιδευόμενοι δεν είναι πλέον παθητικοί δέκτες, αλλά αναλαμβάνουν ένα ιδιαίτερα ενεργητικό και καθοριστικό ρόλο. Ο δε εκπαιδευτής, δεν περιορίζεται στην «παράδοση της καθορισμένης ύλης», αλλά διαδραματίζει έναν καθοδηγητικό/διευκολυντικό ρόλο, ενθαρρύνοντας την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων στη διαδικασία της μάθησης. Ο εκπαιδευτής, επίσης, δεν υποδύεται τον ρόλο του «παντογνώστη» που θα πρέπει να μεταφέρει τις γνώσεις του στους «απληροφόρητους» εκπαιδευόμενους για να τις αποστηθίσουν.

Θα ήταν χρήσιμο εδώ να αναφερθούμε σε μια εύστοχη κριτική της παραδοσιακής αντίληψης για την εκπαίδευση από τον Βραζιλιάνο φιλόσοφο και παιδαγωγό Πάολο Φρέϊρε στα τέλη της δεκαετίας του 1960, ο οποίος την περιέγραψε ως μια «τραπεζική αντίληψη που έχει σκοπό να γεμίσει με αποταμιευμένες γνώσεις τους εκπαιδευόμενους».



Αποφασιστικό ρόλο για την υιοθέτηση και προώθηση της βιωματικής προσέγγισης από την ΚΑΔΔ, είχαν ο πρώτος Διευθυντής της Wyn Reily και, στη συνέχεια, ο Διευθυντής Προγραμμάτων της Pete Mann, ενώ οι σχετικοί προβληματισμοί είχαν τεθεί στη μελέτη για την ίδρυση της ΚΑΔΔ, η οποία εκπονήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA).

Ανασκοπώντας τη δική μου πολύχρονη εμπειρία από την εφαρμογή της βιωματικής προσέγγισης στη διαδικασία της μάθησης, διαπιστώνω πόσο ορθή και σοφή ήταν η υιοθέτησή της από την ΚΑΔΔ, από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της.

**Ποια ήταν η αρχική υποδοχή αυτής της βιωματικής προσέγγισης από τους δημόσιους υπαλλήλους και ποια πιστεύετε είναι η αποδοχή της σήμερα; Επίσης, εσείς ως οι πρώτοι εκπαιδευτές της ΚΑΔΔ τότε, πόσο δεκτικοί ήσασταν σε αυτή τη νέα προσέγγιση; Μπορείτε να μας δώσετε κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα;**

Όλοι οι λειτουργοί επιμόρφωσης εκπαιδευτήκαμε στη νέα προσέγγιση και αρχικά αντιμετωπίσαμε κάποιες δυσκολίες μέχρι να την κατανοήσουμε επαρκώς και να μπορούμε να την εφαρμόζουμε αποτελεσματικά. Οι δυσκολίες αυτές, όμως, ξεπεράστηκαν αρκετά γρήγορα. Στη συνέχεια προχωρήσαμε στην εκπαίδευση ενός μεγάλου αριθμού λειτουργών ενδο-τμηματικής επιμόρφωσης, από όλα τα τμήματα της δημόσιας υπηρεσίας και με την πάροδο του χρόνου η βιωματική προσέγγιση στη μάθηση έγινε ο κανόνας στα προγράμματα επιμόρφωσης της ΚΑΔΔ.

Ως προς την αποδοχή της από τους ίδιους τους δημόσιους υπαλλήλους, η αρχή ήταν δύσκολη αλλά και ενδιαφέρουσα. Γενικά, όσο μεγαλύτερης ηλικίας και υψηλότερα στην ιεραρχία ήταν οι εκπαιδευόμενοι, τόσο μεγαλύτερες ήταν και οι επιφυλάξεις τους. Χαρακτηριστικά, θυμάμαι έναν ανώτερο λειτουργό, πολύ καλά καταρτισμένο και ικανό στον τεχνικό του τομέα, ο οποίος σε κάποια στιγμή «δεν άντεξε» τη μεθοδολογία μας και διαμαρτυρήθηκε: «Εμείς ήλθαμε εδώ σε σας τους ειδικούς για να μας διδάξετε διοίκηση, αλλά εσείς επιμένετε και μας ρωτάτε για τις δικές μας απόψεις και εμπειρίες και μας ζητάτε συνεχώς να συζητούμε μεταξύ μας. Με όλον τον σεβασμό, θεωρώ πως χάνουμε τον χρόνο μας...»

Παρά τις διάφορες δυσκολίες, με τη συστηματική δουλειά των στελεχών της ΚΑΔΔ και την υποστήριξη ανοικτόμυαλων στελεχών από αρκετά τμήματα, οι νεωτεριστικές προσεγγίσεις της ΚΑΔΔ σιγά-σιγά έγιναν αποδεκτές.

**Μετά από έναν κύκλο 20 σχεδόν χρόνων σε άλλους οργανισμούς, επανήλθατε τα τελευταία δύο χρόνια στην ΚΑΔΔ ως εξωτερικός της συνεργάτης. Πώς βλέπετε τη σημερινή κατάσταση με την επιμόρφωση και ανάπτυξη στη δημόσια υπηρεσία, καθώς και την ίδια την εξέλιξη της ΚΑΔΔ;**

Είναι με μεγάλη ικανοποίηση που διαπιστώνω πως η ΚΑΔΔ αναπτύχθηκε τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε εύρος και ποικιλία αναπτυξιακών παρεμβάσεων και πως έχει αγκαλιασθεί ως θεσμός από τα τμήματα και τους δημόσιους λειτουργούς.

Θεωρώ πως για να μπορέσει η ΚΑΔΔ να συνεισφέρει ακόμα περισσότερα επιβάλλεται η πολιτεία να προχωρήσει με ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στους τρόπους με τους οποίους προσλαμβάνεται, αξιοποιείται, διοικείται, και αξιολογείται το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας υπηρεσίας. Εάν αυτά τα συστήματα συνεχίσουν να παραμένουν όπως τα γνωρίσαμε εδώ και δεκαετίες, η επίδραση των παρεμβάσεων της ΚΑΔΔ θα είναι προφανώς περιορισμένη. Σήμερα, περισσότερο από προηγουμένως, προβάλλει επιτακτική η ανάγκη από την κυπριακή κοινωνία και τη μεγάλη πλειοψηφία των δημοσίων λειτουργών, για ουσιαστικές, αξιοκρατικές και ανθρωποκεντρικές μεταρρυθμίσεις.

Καταλήγοντας, εύχομαι κάθε επιτυχία στο έργο της ΚΑΔΔ και στα στελέχη της και είτε στην 30η επέτειό της, να γιορτάζουμε μια νέα πενταετία ακόμα πιο δημιουργική και οι προγραμματιζόμενες από το κράτος αλλαγές στα συστήματα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού να έχουν υλοποιηθεί ορθά και αποτελεσματικά.

## 3. Πτυχές του έργου και της δραστηριότητας του οργανισμού μας

### 3.1. Διεθνής διάσταση ΚΑΔΔ

#### 3.1.1. Συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα και οργανισμούς

*DISPA (Network of Directors of Institutes and Schools of Public Administration)*

• Άντρη Χατζηπροκόπη, Διοικητική Λειτουργός, ΚΑΔΔ

Η συνάντηση του Δικτύου Διευθυντών των Ευρωπαϊκών Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης (DISPA) διεξάγεται από το 1995 στην εκάστοτε χώρα που αναλαμβάνει την Προεδρία του Συμβουλίου ΕΕ, με στόχο να ενθαρρύνει την άτυπη συνεργασία των διοικήσεων των κρατών μελών ώστε να εφαρμόσουν εσωτερικές μεταρρυθμίσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Για τον σκοπό αυτό, στη συνάντηση, στην οποία μετέχει και η ΚΑΔΔ, οι Διευθυντές των Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης ανταλλάζουν απόψεις και εμπειρίες συζητώντας μεταξύ τους θέματα σχετικά με τη μάθηση καθώς και παραδείγματα καλών πρακτικών που μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα στον τομέα αυτό.

Οι συναντήσεις DISPA ξεκίνησαν το 1995 από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN), ένα δίκτυο συνεργασίας των Γενικών Διευθυντών αρμόδιων για θέματα δημόσιας διοίκησης όλων των χωρών μελών της ΕΕ, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και άλλων οργανισμών ή/και τρίτων χωρών. Από το 2007, η προετοιμασία για τις συναντήσεις DISPA γίνεται στη συνάντηση της Τρίοικας στην οποία συμμετέχει η χώρα που είχε αναλάβει την προηγούμενη Προεδρία του Συμβουλίου ΕΕ, η χώρα που έχει αναλάβει την Προεδρία στην παρούσα φάση και οι δύο χώρες που θα αναλάβουν την Προεδρία στην επόμενη φάση. Υπεύθυνη για τον συντονισμό και τη διασφάλιση της συνοχής μεταξύ των συναντήσεων DISPA είναι η Ευρωπαϊκή Σχολή Διοίκησης (European School of Administration).

Μερικά από τα κύρια θέματα που έχουν συζητηθεί κατά τη διάρκεια των συναντήσεων DISPA είναι: (1) μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας, (2) μάθηση και ανάπτυξη των ανώτερων στελεχών, (3) νέες μέθοδοι κατάρτισης, (4) ήθος της δημόσιας υπηρεσίας, (5) αξιολόγηση της επίδρασης των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, (6) στοχοθεσία στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, (7) σύγχρονες μέθοδοι και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και προτείνονται από ιδρύματα κατάρτισης.

Στο πλαίσιο της Κυπριακής Προεδρίας του Συμβουλίου ΕΕ κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2012, η συνάντηση DISPA πραγματοποιήθηκε στο Συνεδριακό Κέντρο Φιλοξενία, στη Λευκωσία και απέσπασε θετικότερα σχόλια από τους συμμετέχοντες.

Η εν λόγω συνάντηση είχε ως γενικό θέμα το «Enhancing the Impact of Training on Organizational Performance» («Ενισχύοντας την επίδραση της εκπαίδευσης στην οργανωσιακή απόδοση»). Το πρόγραμμα είχε επικεντρωθεί σε δύο θεματικούς άξονες: (1) μεταφορά της μάθησης από τον χώρο εκπαίδευσης στον χώρο εργασίας και (2) προώθηση της μάθησης μέσα από την εργασία (κατά την οποία η μάθηση και η εργασιακή απόδοση συμπίπτουν). Μεθοδολογικά, η συνάντηση είχε καλύψει τους δύο θεματικούς άξονες μέσω παρουσιάσεων/συζητήσεων στην ολομέλεια και εργαστηρίων σε μικρότερες ομάδες.

Συγκεκριμένα, η συνάντηση είχε 5 ενότητες:

1. Η μεταφορά της μάθησης από την τάξη στον χώρο εργασίας, με εισηγητή τον Paul Donovan, καθηγητή στο Εθνικό Πανεπιστήμιο της Ιρλανδίας.
2. Πώς η εκπαίδευση στην τάξη μπορεί να στηρίξει την οργανωσιακή ανάπτυξη: αναφορά στο έργο της ΚΑΔΔ για την



στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας. Εισηγητής ήταν ο Φίλιππος Σώσιλος, επικεφαλής της Κοινοπραξίας PWC και CIIM, αναδόχου του έργου.

3. Μάθηση μέσα από τη δράση (action learning): Επίλυση ατομικών προβλημάτων σε ομάδες αλληλοϋποστήριξης, με εισηγητή τον Pete Mann, πρώην καθηγητή του Πανεπιστημίου του Μάντσεστερ.
4. Η τέχνη της καινοτομίας, με εισηγητή τον Ντίμη Μιχαηλίδη, Διευθυντή της Performa Consulting.
5. Δομημένος διάλογος εμπλεκομένων για την επίλυση πολύπλοκων οργανωσιακών/κοινωνικών προβλημάτων: δημόσια διακυβέρνηση και περιφερειακή ανάπτυξη: αναφορά στην πρωτοβουλία του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεων και της ΚΑΔΔ για την ανάπτυξη της περιοχής των Κρασοχωριών. Εισηγητές για την ενότητα αυτή ήταν ο Γιάννης Λαούρης, Διευθυντής του Οργανισμού Future Worlds Centre, και ο Μάριος Μιχαηλίδης, Ανώτερος Λειτουργός της ΚΑΔΔ.

Η τελευταία συνάντηση του δικτύου, πραγματοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις της Ευρωπαϊκής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στις Βρυξέλλες στις 20 και 21 Οκτωβρίου 2016 και είχε ως θέμα «Keeping people well – the show must go on». Στη συνάντηση έγινε ιδιαίτερη αναφορά στη σημαντικότητα της ευημερίας των εργαζομένων για την καλύτερη απόδοσή τους στην εργασία. Μεταξύ των θεμάτων που παρουσιάστηκαν ήταν οι τρόποι διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων και οι ουσιώδεις προϋποθέσεις για έναν οργανισμό με εύρυθμη λειτουργία (υποστηρικτική ηγεσία, ύπαρξη στόχων με κίνητρα, δυνατότητα συμμετοχής σε αποφάσεις, ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων, καλή συνεργασία και σχέσεις, ασφαλείς και υγιείς συνθήκες εργασίας και ευέλικτο ωράριο εργασίας). Οι συμμετέχοντες με την εγγραφή τους στο πρόγραμμα είχαν επιλέξει να συμμετάσχουν σε ένα από τα πιο κάτω εργαστήρια: (1) “Pillars for Mental Wellbeing”, (2) “Pillars for Emotional Wellbeing” και (3) “Pillars for Physical Wellbeing”.

### *EIPA (European Institute of Public Administration)*

• Αντριάνα Παναγίδου, Διοικητική Λειτουργός, ΚΑΔΔ

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration – EIPA) από την ίδρυσή του το 1981 παρέχει σχετικές και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων που ασχολούνται με θέματα της ΕΕ προσφέροντας μαθησιακές και αναπτυξιακές δράσεις, παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες και διεξάγοντας έρευνες.

Η Κύπρος είναι μέλος στο EIPA από το 1994 και εκπροσωπείται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) η οποία ιδρύθηκε στη βάση του «Consultancy project prepared for the government of Cyprus by the European institute of public administration (EIPA) acting as executing agency for the united nations development programme». Ειδικότερα, ο Προϊστάμενος της ΚΑΔΔ είναι ο εκπρόσωπος της Κύπρου στο Board of Governors του EIPA. Σήμερα, είκοσι από τα εικοσιοκτώ κράτη μέλη της ΕΕ είναι μέλη του EIPA.

Η συμμετοχή στο EIPA προσφέρει τη δυνατότητα δικτύωσης και ανταλλαγής εμπειριών, τόσο με τα στελέχη του, όσο και με εκπροσώπους άλλων κρατών μελών, τα οποία ασχολούνται με θέματα δημόσιας διοίκησης και ανάπτυξης οργανισμών και των στελεχών τους. Ενώ στο πλαίσιο του EIPA λειτουργεί και ειδική μονάδα για την ανάπτυξη και προώθηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης-ΚΠΑ (Common Assessment Framework-CAF) ενός ειδικά σχεδιασμένου πανευρωπαϊκού εργαλείου αυτοαξιολόγησης οργανισμών του δημόσιου τομέα. Το EIPA βοήθησε την ΚΑΔΔ στον σχεδιασμό διαφόρων προγραμμάτων σχετικά με την ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ, την εναρμόνιση με το κοινοτικό κεκτημένο και την αποτελεσματική διαπραγμάτευση σε όργανα της ΕΕ.

Κατά το έτος 2016 (στις 3 Ιουνίου και 9 Δεκεμβρίου) πραγματοποιήθηκαν στο Μάαστριχτ οι δύο καθιερωμένες συνεδρίες του Διοικητικού Συμβουλίου (Board of Governors) στις οποίες παρευρέθηκε ο Προϊστάμενος της ΚΑΔΔ. Στις συνεδρίες συζητήθηκαν θέματα ημερήσιας διάταξης που αφορούν τη λειτουργία και ανάπτυξη του EIPA.



*Το Διοικητικό Συμβούλιο (Board of Governors) του EIPA*

### *Επιστημονικό Συμβούλιο του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ και Διακυβέρνησης – EPLO (European Public Law Organization)*

• *Αντριάνα Παναγίδου, Διοικητική Λειτουργός, ΚΑΔΔ*

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Μάνατζμεντ και Διακυβέρνησης, είναι μια επιχειρησιακή μονάδα του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Δημοσίου Δικαίου (EPLO), στόχος του οποίου είναι η δημιουργία ηγετών κοινωνικά και επαγγελματικά υπεύθυνων και παραγωγικών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα, μέσω της κατάρτισης, της διαβούλευσης και της έρευνας, με καθολικές αξίες και ικανότητες.

Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ και Διακυβέρνησης έχει συσταθεί ένα επιστημονικό συμβούλιο στο οποίο μετέχουν άτομα εγνωσμένου κύρους από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Η Διευθύντρια του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ και Διακυβέρνησης, κα Σουλάνδρου, πρότεινε όπως συμμετέχει ως μέλος του προαναφερόμενου συμβουλίου και η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, μέσω του Προϊστάμενου της. Η πρόταση θεωρήθηκε τιμητική και ευκαιρία για περαιτέρω δικτύωση της ΚΑΔΔ αλλά και πρόσβαση σε πληροφορίες στο θέμα της μεταρρύθμισης τόσο από τον ελληνικό χώρο, όσο και από άλλες χώρες που εμπλέκονται στο δίκτυο του EPLO.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω ο Διευθυντής του ΤΔΔΠρ. ενέκρινε την πρόταση και πλέον η ΚΑΔΔ μέσω του Προϊστάμενου της συμμετέχει στο επιστημονικό συμβούλιο του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ και Διακυβέρνησης.

### *Faro Community του Συμβουλίου της Ευρώπης*

• *Άντηρ Χατζηπροκόπη, Διοικητική Λειτουργός, ΚΑΔΔ*

Στο πλαίσιο της Σύμβασης για την αξία της πολιτιστικής κληρονομιάς για το Faro Community του Συμβουλίου της Ευρώπης, το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως (Υπουργείο Εσωτερικών) σε συνεργασία με άλλα εμπλεκόμενα κυβερνητικά τμήματα, ημικρατικούς οργανισμούς, τοπικές αρχές, οργανωμένα σύνολα αλλά και ιδιωτικές εταιρείες, εκπόνησε το πιλοτικό τοπικό αναπτυξιακό σχέδιο Κρασοχωριών Λεμεσού. Η ΚΑΔΔ συνέβαλε στον συντονισμό και τη διευκόλυνση του διαλόγου μεταξύ των πιο πάνω αναφερόμενων εμπλεκόμενων φορέων στη λήψη αποφάσεων και το σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης ανάπτυξης της συγκεκριμένης περιοχής μέσω του δομημένου δημοκρατικού διαλόγου (ΔΔΔ).

Το Συμβούλιο της Ευρώπης, παρακολουθώντας τον τρόπο υλοποίησης του τοπικού αναπτυξιακού σχεδίου Κρασοχωριών, έκρινε ότι ο δομημένος δημοκρατικός διάλογος μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην προώθηση του συναινετικού διαλόγου στο πλαίσιο του Faro Community του Συμβουλίου της Ευρώπης και για τον λόγο αυτό προσκάλεσε τον προϊστάμενο της ΚΑΔΔ να παρουσιάσει την εν λόγω μεθοδολογία σε συνέδριο που πραγματοποιήθηκε στο Στρασβούργο στις 29 και 30 Νοεμβρίου 2016 και στη συνέχεια να την εφαρμόσει για τον συντονισμό εργαστηρίων stakeholder engagement στην Ισπανία το καλοκαίρι του 2017.

### *CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)*

• *Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*

Το CIPD αποτελεί το μεγαλύτερο επαγγελματικό σώμα διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην ΕΕ με 135.000 μέλη σε 120 χώρες. Απολαμβάνει διεθνούς κύρους και θεωρείται το πιο έγκυρο στην Ευρώπη. Η ιδιότητα του μέλους του

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), το οποίο απέκτησε chartered status από το 2000, θεωρείται από τις πιο έγκυρες παγκοσμίως.

Η ΚΑΔΔ έχει ιστορικό στενών δεσμών με το CIPD διαθέτοντας ως οργανισμός την ιδιότητα μέλους. Το ιστορικό αυτό σχετίζεται με την αρχική εκπαίδευση των πρώτων στελεχών της ΚΑΔΔ με την ίδρυσή της, από τους προκατόχους του CIPD (IPM, ITD). Ως αποτέλεσμα, η ΚΑΔΔ διαπνέεται από μια φιλοσοφία μάθησης η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη συνάφεια με αυτήν του CIPD. Τόσο το CIPD, όσο και η ΚΑΔΔ, χρησιμοποιούν προσεγγίσεις και μεθοδολογίες εκπαίδευσης, οι οποίες δίνουν έμφαση στις πρακτικές και όχι μόνο στις ακαδημαϊκές-θεωρητικές πτυχές της μάθησης, και που διαπιστώνεται ότι είναι οι πλέον αποτελεσματικές και συμβατές με το όραμα και την αποστολή της ΚΑΔΔ.

Το CIPD και η ιδιότητα του μέλους του CIPD, απολαμβάνει του μεγαλύτερου κύρους και στην Κύπρο. Απόδειξη αυτού είναι το γεγονός ότι ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός CyHRMA (Cyprus Human Resource Management Association), ο μοναδικός επαγγελματικός σύνδεσμος επαγγελματιών HRM στη χώρα, εφαρμόζει τα πρότυπα του CIPD στο πλαίσιο στενής συνεργασίας μεταξύ τους. Παρόμοιοι σύνδεσμοι υπάρχουν στην Ασία και την Αμερική, όμως το CIPD είναι ο μοναδικός αυτής της κλίμακας στην Ευρώπη. Η γεωγραφική, πολιτισμική και γλωσσική εγγύτητα των δύο οργανισμών (ΚΑΔΔ-CIPD) αποτέλεσαν ένα σημαντικό στοιχείο για την εποικοδομητική και παραγωγική μεταξύ τους συνεργασία.

Η συνεργασία αυτή εντατικοποιήθηκε περισσότερο μετά το 2012, όταν η ΚΑΔΔ έχοντας προβεί σε επανασχεδιασμό του τρόπου λειτουργίας της με στόχο τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στο έργο που έχει να επιτελέσει χρειάστηκε τις υπηρεσίες εκπαίδευσης του CIPD.

Στο πλαίσιο του προαναφερθέντος επανασχεδιασμού, οι λειτουργοί της ΚΑΔΔ καλούνταν να εμπλακούν ενεργά στο έργο της διαχείρισης της μάθησης στα διάφορα τμήματα και υπουργεία της δημόσιας υπηρεσίας, παρέχοντας συμβουλές για τη σύσταση των Πυρήνων Μάθησης, λαμβάνοντας μέρος στην κατάρτισή τους και στηρίζοντάς τους σε κάθε στάδιο της εργασίας τους (διάγνωση αναγκών μάθησης, σχεδιασμός, υλοποίηση, αξιολόγηση δραστηριοτήτων μάθησης).

Για να καταστεί εφικτός ο πιο πάνω στόχος έπρεπε και οι λειτουργοί που θα τον έφεραν σε πέρας να καταστούν με τη σειρά τους πολυδύναμοι, δηλαδή να αποκτήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες αλλά και το στάτους και κύρος, που θα τους επέτρεπαν να επιτελέσουν αποτελεσματικά το πιο πάνω έργο.

Μετά από σχετική διερεύνηση, η ΚΑΔΔ είχε συμπεράνει ότι οι λειτουργοί της θα μπορούσαν να αποκτήσουν τα πιο πάνω απαραίτητα εφόδια μέσω της ιδιότητας του μέλους του CIPD του Ηνωμένου Βασιλείου, και της εκπαίδευσης που απαιτείται γι' αυτόν τον σκοπό. Η ιδιότητα του μέλους μπορεί να αποκτηθεί είτε μέσα από ένα συστηματικό πρόγραμμα θεωρητικής αλλά και πρακτικής κατάρτισης του προσωπικού, είτε, για το πιο έμπειρο προσωπικό, μέσα από την αξιολόγηση και αναγνώριση-πιστοποίηση της εμπειρίας τους.

Η ΚΑΔΔ διέκρινε ότι η υλοποίηση αυτής της πρωτοβουλίας ανάπτυξης θα οδηγούσε σε σημαντική αναβάθμιση της μάθησης σε όλο το εύρος της δημόσιας υπηρεσίας, ενώ σε αντίθετη περίπτωση εάν δεν αναβαθμιζόταν η τεχνική κατάρτιση των λειτουργών επιμόρφωσης μέσα από την πιο πάνω πρωτοβουλία, κινδύνευε να αποτύχει η προσπάθεια εφαρμογής του νέου τρόπου λειτουργίας της ΚΑΔΔ με τις συνακόλουθες ευεργετικές συνέπειες του για τη Δημόσια Υπηρεσία.

Το CIPD έχει τη δυνατότητα να παρέχει προγράμματα ειδικά σχεδιασμένα για τον κάθε οργανισμό. Διαμορφώθηκε και υλοποιήθηκε λοιπόν για την ΚΑΔΔ ένα πρόγραμμα διάρκειας 9 μηνών που να ενσωματώνει το αναγνωρισμένο πιστοποιητικό CLDP (Certificate in Learning and Development Practice) και να συνδυάζει την εκπαίδευση στην τάξη με την πρακτική εξάσκηση, επίβλεψη και αξιολόγηση από προσωπικούς εκπαιδευτές με τις πτυχές της συμβουλευτικής στα θέματα μάθησης και ανάπτυξης. Από το 2013 όλοι οι λειτουργοί επιμόρφωσης της Ακαδημίας είναι κάτοχοι του επαγγελματικού πιστοποιητικού CLDP καθώς και μέλη του επαγγελματικού αυτού οργανισμού.

Το 2015, σε συνέχεια συγχρηματοδοτούμενου έργου για τον στρατηγικό προγραμματισμό στους οργανισμούς της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας αλλά και έργου στο πλαίσιο τεχνικής βοήθειας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (EC technical



assistance) με σκοπό την επιτυχή εφαρμογή νέας νομοθεσίας για τη διαμόρφωση προϋπολογισμών βάσει στόχων, η ΚΑΔΔ στράφηκε στο CIPD: πρώτον για εκπαίδευση προσωπικού από τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας και δεύτερον για την διαμόρφωση εργαλείου και σχεδίου για την «Διασύνδεση στρατηγικών στόχων και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού». Η εκπαίδευση πραγματοποιήθηκε στις 15-16.6.2015 με τους εξής μαθησιακούς στόχους, σύμφωνα με τις σημειώσεις του εκπαιδευτή-συμβούλου κ. Andrew Larkin:

*«By the end of the course you will be able to:*

- *Identify strategic learning priorities that are aligned with the organisation's goals and strategy.*
- *Gain more clarity regarding the expectations managers have about the contribution that learning, training and development can make.*
- *Devise new ways of working with managers to ensure that investment in learning, training and development is used effectively and is aligned strategically.*
- *Identify the learning and development needs of individuals and groups that reflect individual and organisational objectives.*
- *Recommend appropriate learning and development solutions to meet the identified needs of individuals and groups. »*

Στη συνέχεια, με την επί τόπου συμμετοχή των λειτουργών επιμόρφωσης της ΚΑΔΔ διαμορφώθηκαν σε συνεργασία με τις τμηματικές και υπουργιακές μονάδες στρατηγικού προγραμματισμού και τους οργανωσιακούς συντονιστές μάθησης μαθησιακά πλάνα στη βάση των στρατηγικών στόχων των οργανισμών.

Είναι σαφές ότι υπάρχει κάθε ένδειξη ότι η διαχρονική σχέση μεταξύ των δύο οργανισμών θα παραμείνει παραγωγική και αμοιβαία ευεργετική.

### 3.1.2. Παροχή υπηρεσιών σε χώρες και οργανισμούς του εξωτερικού

• *Άντρη Χατζηπροκόπη, Διοικητική Λειτουργός, ΚΑΔΔ*

Η ΚΑΔΔ διαχρονικά αναπτύσσει διεθνείς δραστηριότητες προσφέροντας προγράμματα για στελέχη δημοσίων υπηρεσιών άλλων χωρών που έρχονται στην Κύπρο, καθώς και προγράμματα που υλοποιούνται από λειτουργούς της ΚΑΔΔ στο εξωτερικό [π.χ. Γαλλία (Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης IRA Bastia), Ουκρανία, Παλαιστίνη, Ελλάδα, Ιρλανδία, Αγγλία].

Μερικά παραδείγματα αποτελούν τα πιο κάτω:

Η συνεργασία της ΚΑΔΔ με την Παλαιστινιακή Αρχή η οποία άρχισε το 1995 όταν ο οργανισμός μας, στο πλαίσιο του σχεδίου παροχής τεχνικής βοήθειας προς τρίτες χώρες, σχεδίασε και υλοποίησε σειρά προγραμμάτων για αξιωματούχους της Παλαιστινιακής Αρχής. Στο πλαίσιο του ιδίου σχεδίου, πραγματοποιήθηκε το 2005 στην ΚΑΔΔ εργαστήριο με θέμα τις τεχνικές διαπραγμάτευσης με συμμετέχοντες από τη Ρουμανία, τη Λευκορωσία, την Παλαιστίνη, τη Λιβύη, τη Συρία, την Ιορδανία, την Κίνα και την Κύπρο. Το 2015, η ΚΑΔΔ συμμετείχε σε διεθνές συνέδριο για τη δημόσια διοίκηση στη Ραμάλα της Παλαιστίνης το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με τον Αραβικό Οργανισμό Διοικητικής Ανάπτυξης (Arab Administrative Development Organization) και το πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την ανάπτυξη (United Nations Development Program).



Η ΚΑΔΔ, μετά από παράκληση της κυβέρνησης της Γαλλίας, υλοποίησε το 2004 ειδικό πρόγραμμα μιας εβδομάδας για Γάλλους δημόσιους λειτουργούς με θέμα: «Κύπρος: κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης» με στόχο να γνωρίσουν την κυπριακή πραγματικότητα και να ενημερωθούν για τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούσαν τους Κύπριους τότε. Οι συμμετέχοντες [130 Γάλλοι δημόσιοι λειτουργοί – σπουδαστές δημόσιας διοίκησης και 12 στελέχη του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας (IRA-Bastia)] μίλησαν με αξιωματούχους της κυβέρνησης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκπροσώπους των Ηνωμένων Εθνών στην Κύπρο αλλά και τεχνοκράτες, στελέχη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας. Το πρόγραμμα έλαβε θετικότερα σχόλια από όλους τους συμμετέχοντες περιλαμβανομένου και του Διευθυντή του Ινστιτούτου. Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής, λειτουργοί της ΚΑΔΔ προσκλήθηκαν και συμμετείχαν σε διεθνή σεμινάριο στην Κορσική, όπου βρίσκεται η έδρα του Ινστιτούτου.



Εδώ και αρκετά χρόνια, η ΚΑΔΔ οργανώνει κάθε χρόνο επίσκεψη στην Κύπρο από φοιτητές του Πανεπιστημίου του Μάντσεστερ ώστε να ενημερωθούν για θέματα διαχείρισης αναπτυξιακών έργων. Σκοπός της εκπαιδευτικής αυτής



επίσκεψης είναι να εμπλουτίσουν οι φοιτητές τις γνώσεις που αποκομίζουν από το θεωρητικό μέρος των σπουδών τους, μελετώντας τις προκλήσεις που παρουσιάζονται στην εφαρμογή και στην υλοποίηση διαφόρων έργων. Επίσης, ενημερώνονται για τις αναπτυξιακές δραστηριότητες που προωθούνται στην Κύπρο, από οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, του ευρύτερου δημόσιου τομέα καθώς και από μη κυβερνητικούς οργανισμούς. Για τον σκοπό αυτό, διοργανώνονται επιτόπου επισκέψεις σε μεγάλα αναπτυξιακά έργα όπου οι υπεύθυνοι λειτουργοί, τους αναλύουν τις δυσκολίες και τα εμπόδια που χρειάζεται να υπερβούν και πώς τα αντιμετωπίζουν. Τέλος τους παρουσιάζονται οι προσπάθειες της ΚΑΔΔ για βελτιώσεις στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Οι βασικοί τομείς ενδιαφέροντος στη βάση των οποίων σχεδιάζεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι:

1. Προγράμματα και έργα συγκοινωνιών και έργων
2. Περιβαλλοντικά προγράμματα
3. Υδατικά έργα
4. Προγράμματα με αντικείμενο την ενέργεια
5. Τουριστικά προγράμματα και πρωτοβουλίες (π.χ. αγροτουρισμός)
6. Ειρηνευτική διαδικασία και επίλυση διενέξεων
7. Δημόσιοι οργανισμοί
8. Μη κυβερνητικές οργανώσεις
9. Ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμοί
10. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη της οικονομίας
11. Προγράμματα ανάπτυξης οργανωτικών ικανοτήτων και διαχείρισης.

Η ΚΑΔΔ σε συνεργασία με το Τμήμα Μάθησης και Ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission Learning and Development Unit) και την Αντιπροσωπία της ΕΕ στη Λευκωσία, αναλαμβάνει κάθε δύο χρόνια τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενημερωτικής επίσκεψης πεδίου (Field Trip) ομάδας στελεχών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που ασχολείται με θέματα που αφορούν την Κύπρο. Στόχος του εν λόγω προγράμματος είναι η επί τόπου γνωριμία των στελεχών της Επιτροπής με τα κράτη μέλη της ΕΕ.

Στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού προγράμματος Leonardo Da Vinci, η ΚΑΔΔ σχεδίασε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με θέμα «Βελτίωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων στον τομέα της εξυπηρέτησης του πολίτη» μετά από πρόσκληση συνεργασίας από τον Δήμο Τρίπολης. Το πρόγραμμα που απευθυνόταν σε 15 στελέχη του Δήμου Τρίπολης, πραγματοποιήθηκε στις 14-25 Οκτωβρίου 2013 στους χώρους της ΚΑΔΔ, σε συνδυασμό με την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών επισκέψεων σε δύο Δήμους. Κύριοι στόχοι του προγράμματος ήταν αφενός οι συμμετέχοντες να αποκτήσουν γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις αναφορικά με την επικοινωνία, τη διαχείριση χρόνου, την ποιοτική εξυπηρέτηση του κοινού, τις διαπραγματεύσεις και την ομαδική εργασία για αποτελεσματικότερη επιτέλεση της εργασίας τους, και αφετέρου να αντλήσουν καλές πρακτικές εξυπηρέτησης του πολίτη από επιλεγμένους Δήμους της Κύπρου.

Στο πλαίσιο της διαχρονικής συνεργασίας μεταξύ της ΚΑΔΔ και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) στελέχη του οργανισμού μας συμβάλλουν σε επιμορφωτικά προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ), ιδιαίτερα σε θέματα διαχείρισης της μάθησης, εκπαίδευσης εκπαιδευτών και τεχνικής διαπραγματεύσεων. Το αντικείμενο της τεχνικής των διαπραγματεύσεων περιλαμβάνεται διαχρονικά στο πρόγραμμα σπουδών της ελληνικής Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) του ΕΚΔΔΑ (βλ. 5.1.5. πιο πάνω).

## 3.2. Επιμόρφωση σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης

- Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ
- Ήβη Θεοφίλου, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ
- Νίκος Μιλτιάδους, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ

Η σχέση της ΚΑΔΔ με την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση θα μπορούσε κανείς να πει πως πέρα από θεματολογική (σε σχετικές εκπαιδεύσεις όπου ενσαρκώνονται οι βασικές προσεγγίσεις της ΚΑΔΔ όσον αφορά την μάθηση και την επιμόρφωση) είναι και αξιακή (φιλελεύθερη δημοκρατία, πλουραλισμός, εκσυγχρονισμός), αν όχι και οντολογική. Η έκθεση από το ΕΙΡΑ «*Consultancy project prepared for the government of Cyprus by the European Institute of Public Administration (EIPA) acting as executing agency for the united nations development programme*<sup>1</sup>» η οποία οδήγησε στην ίδρυση της ΚΑΔΔ δεν παραλείπει να αναφερθεί στο γεγονός ότι η συνεργασία της οποίας η έκθεση ήταν βασικό απότοκο, μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας, του ΕΙΡΑ και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, άρχισε υπό το φως της αίτησης της Κυπριακής Δημοκρατίας το 1990 για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ). Εξάλλου, στους όρους εντολής του έργου περιλαμβανόταν και η ειδική αναφορά στον προβληματισμό για την ανάγκη επιμόρφωσης που θα ανέπτυσσε ένα νέο είδος μάντζερ και λειτουργού που θα μπορούσε να διατυπώνει και να εφαρμόζει υψηλής ποιότητας πολιτικές και πρωτοβουλίες μεταρρύθμισης απαραίτητες για την πορεία της Κύπρου προς όλο και στενότερη συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα. Από την άλλη, ο οργανισμός μας με την επιμόρφωση επί θεμάτων που υποβοηθούν την αποτελεσματική συμμετοχή της Κυπριακής Δημοκρατίας στην ευρωπαϊκή πολιτική διαδικασία και ολοκλήρωση εκπληρώνει και πτυχές του οράματός του. Η ΚΑΔΔ βλέπει την κυπριακή δημόσια διοίκηση ως ένα κομμάτι της διοίκησης της ΕΕ. Ήδη από το 1995 και εντεύθεν η ΚΑΔΔ φρόντιζε να αναδεικνύει μια αξιακή, «ιδεακή» διάσταση του θέματος: «Η Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου υπογραμμίζει εντονότερα την ανάγκη υιοθέτησης μιας [...] στρατηγικής [...] υιοθέτησης[ς] νέου τρόπου σκέψης και νέας νοοτροπίας. [...] Η δημόσια υπηρεσία μαζί και η κυπριακή κοινωνία θα πρέπει σταδιακά να προσεγγίσουν την Ευρώπη ιδιαίτερα σε κεφαλαίωδη ζητήματα όπως η νοοτροπία και οι ανθρώπινες στάσεις και συμπεριφορές. [...] Αυξημένη κοινωνική ευαισθησία ως προς τον ρόλο, την προσφορά, τη διαφάνεια και την ηθική του κράτους και των κρατικών λειτουργιών, καθώς και τη σχέση της κρατικής μηχανής με την ευρύτερη κοινωνία. Επίσης συνεχής και λεπτομερής λογοδοσία/παροχή πληροφοριών προς τα θεσμικά όργανα της ΕΕ αλλά και προς την (απαιτητικότερη τώρα) κοινωνία». Η ΚΑΔΔ μέσα από τις συνεργασίες που θεσμοθέτησε με οργανισμούς του εξωτερικού (από κράτη μέλη αλλά και από την ίδια την ΕΕ) που δραστηριοποιούνται στον τομέα της μάθησης (ΕΙΡΑ, DISPA, CIPD, University of Manchester, ΕΚΔΔΑ, ΙΡΑ κ.ά.) αλλά και μέσα από τις γνώσεις του προσωπικού την στελέχωσε για τις σύγχρονες τάσεις στα θέματα αρμοδιότητάς της θεώρησε ότι η ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου ενδυνάμωσε έναν οργανισμό μάθησης και ανάπτυξης. Αφενός, η πορεία αυτή και αφετέρου η ενδυνάμωση παραγόντων με μεταρρυθμιστική ατζέντα εκλήφθηκαν ως δυνητικοί καταλύτες για τον εκσυγχρονισμό.

Το 1996 ανατέθηκε στην ΚΑΔΔ από τον Υπουργό Οικονομικών η προετοιμασία των τμημάτων και στελεχών της δημόσιας υπηρεσίας για την πορεία προς την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η προσπάθεια άρχισε με τη συμμετοχή το 1994-1995 από Λειτουργούς Επιμόρφωσης της ΚΑΔΔ στο διάρκεια τριών βδομάδων επιμορφωτικό πρόγραμμα εκπαιδευτών σε θέματα ΕΕ στο Civil Service College του Ηνωμένου Βασιλείου, και στη βάση αυτή σχεδιάστηκαν προγράμματα κατάρτισης σε θέματα ΕΕ για την κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν τόσο γενικά όσο και εξειδικευμένα προγράμματα, οριζόντια αλλά και ενδο-οργανωσιακά, εκπαιδεύοντας εκατοντάδες στελέχη τα οποία στην πορεία συνέβαλαν ουσιαστικά τόσο στη διαδικασία αξιολόγησης (screening) όσο και στη διαδικασία εναρμόνισης (harmonization) με το ευρωπαϊκό

<sup>1</sup> Francois, A. Polet, R., Dubois, N. 1991. *A Cyprus Academy of Public Administration: Consultancy Report*, ΕΙΡΑ. σελ. 29-40, 45-71, 77, 97-99



κεκτημένο. Η εκπαίδευση είχε στόχο να καταστεί εν πρώτοις η ένταξη δυνατή και από την άλλη η μετενταξιακή λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας να είναι ομαλή εντός του νέου περιβάλλοντος δράσης της.

Μετά την ένταξη στην ΕΕ το 2004, ως αποτέλεσμα αλλά και σε συνέχεια της επιτυχημένης εκπαίδευσης επί ευρωπαϊκών θεμάτων το 2005, η ΚΑΔΔ ήταν σε θέση να αντλήσει ευρωπαϊκή χρηματοδότηση ύψους €1,5 εκατ. στο πλαίσιο του προγράμματος Μεταβατικής Διευκόλυνσης της ΕΕ (Transition Facility) για την εμπάθυνση της εξειδικευμένης εκπαίδευσης σε θέματα ΕΕ για όλη τη δημόσια υπηρεσία. Ταυτόχρονα, η ΚΑΔΔ αξιοποίησε ευκαιρίες, συμμετοχή σε τέσσερα έργα στο πλαίσιο του προγράμματος «EU Interreg III A: Greece-Cyprus 2000-2006» που αφορούσαν επιμόρφωση για θέματα που προέκυπταν από την τελωνειακή ένωση καθώς και τη διασυνοριακή συνεργασία για εφαρμογή πολιτικών της ΕΕ (€320.000, 800 στελέχη περίπου).

Την ίδια περίοδο σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Κύπρου και το ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) με χρηματοδότηση από τον τελευταίο φορέα υλοποιήθηκε ερευνητικό πρόγραμμα με θέμα «Προσαρμογή της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας στις οργανωτικές και λειτουργικές απαιτήσεις της ΕΕ». Ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας ήταν ο εντοπισμός μιας διαμορφούμενης διχοτομίας μεταξύ των τμημάτων/οργανισμών και προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας με άμεση, συχνή εμπλοκή και οικειότητα με τα της Ευρωπαϊκής Ένωσης αφενός, και του μεγαλύτερου μέρους της δημόσιας υπηρεσίας που της λείπουν αυτά τα χαρακτηριστικά αφετέρου. Βάσει των ευρημάτων της έρευνας αλλά και της προσέγγισης της ΚΑΔΔ περί των ευρωπαϊκών καθηκόντων της δημόσιας υπηρεσίας ως προέκτασης των εθνικών και αντιστρόφως σχεδιάστηκε νέο ειδικό πρόγραμμα βασικής κατάρτισης σε θέματα ΕΕ που απευθυνόταν σε και κάλυπτε τις ανάγκες όλων των μελών της δημόσιας υπηρεσίας. Παράλληλα μετά από σχετική απόφαση η ΚΑΔΔ ανέλαβε να προετοιμάσει με ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα αρκετές εκατοντάδες πολίτες της Δημοκρατίας που ενδιαφέρονταν να παρακαθίσουν στην εξέταση για πρόσληψη στους θεσμούς της ΕΕ (EU concours).

Πέρα από την προενταξιακή και μετενταξιακή μαθησιακή υποστήριξη, εν όψει της ανάληψης της προεδρίας του συμβουλίου της ΕΕ από την Κυπριακή Δημοκρατία το Β' εξάμηνο του 2012 η ΚΑΔΔ ανέλαβε την εκπαίδευση εκατοντάδων λειτουργών διαφόρων επιπέδων έντασης εμπλοκής στην επιτυχή διεξαγωγή της κυπριακής προεδρίας. Η άσκηση της



Συνέδριο σε συνεργασία με την ΠΑΣΥΔΥ στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Κυπριακής Δημοκρατίας για ένταξη - 2003

(1) Α. Πασσάς, Αναπληρωτής Καθηγητής Κρατικής Διοίκησης και Ευρωπαϊκής Ενοποίησης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, (2) Γ. Χατζηπέτρου, Γ.Γ. της ΠΑΣΥΔΥ, (3) Μ. Κυπριανού, πρώην Υπουργός Εξωτερικών, (4) Τ. Χατζηδημητρίου, Συντονιστής Εναρμόνισης, (5) Κ. Κουτουρούση, πρώην διευθύντρια ΚΑΔΔ, (6) Θ. Τσέκος, Αναπληρωτής Καθηγητής Δημόσιας Διοίκησης στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών του ΑΤΕΙ Πελοποννήσου.

Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί μια πολυδιάστατη πρόκληση για κάθε χώρα που αναλαμβάνει την εκ περιτροπής άσκηση 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 διοίκησης για την άσκηση της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεκίνησε έγκαιρα ήδη από τα τέλη του 2010 υπό την ευθύνη της ΚΑΔΔ και της Γραμματείας για την Προεδρία και σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης της Ελλάδας.

Ο σχεδιασμός αυτός θεμελιωνόταν σε ορισμένες παραδοχές:

- Η εκ περιτροπής Προεδρία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι ουσιαστικά μια «αναβαθμισμένη» εθνική εκπροσώπηση και,
- 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 Ένωσης 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 στην θέση του προεδρεύοντα.

Με αυτή τη βασική οπτική το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης διέκρινε **πέντε κατηγορίες ομάδων στόχων** και πρότεινε ανάλογες εκπαιδευτικές δράσεις που στη βάση και της γενικότερης μεθοδολογικής προσέγγισης του οργανισμού μας είχαν χαρακτήρα βιωματικής μάθησης με μεθόδους υπόδυσης ρόλων, προσομοιώσεων, περιπτώσιων μελετών κ.ά. Οι πέντε αυτές κατηγορίες, που αποτέλεσαν και τον πυρήνα του έργου, είχαν διαφοροποιημένη σημασία και βαθμό εμπλοκής στην άσκηση της Προεδρίας (1η Υπουργοί και Γενικοί Διευθυντές, 2η Πρόεδροι, αναπληρωτές Πρόεδροι/εθνικοί εκπρόσωποι,



*Ημερίδα με τίτλο « Η Κύπρος δραστήριο μέλος της Ε.Ε. Οι εμπειρίες της Κυπριακής Προεδρίας» – 24/01/2013.*

*(1) Κ. Πιερίδης, Δημοσιογράφος ΡΙΚ, (2) Μ. Μιχαηλίδης, Ανώτερος Λειτουργός Επιμόρφωσης, Προϊστάμενος ΚΑΔΔ, (3) πρέσβης Α. Μαυρογιάννης, Πρώην Υφυπουργός Προεδρίας για Ευρωπαϊκά Θέματα της Κύπρου, (4) Α. Πασσάς, Αναπληρωτής Καθηγητής Κρατικής Διοίκησης και Ευρωπαϊκής Ενοποίησης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο (5) Ε. Γαβριηλίδου, Πρώην Διευθύντρια Γραφείου Τύπου και Πληροφοριών*

3η ομάδες στήριξης της Προεδρίας, 4η οι υπηρετούντες λειτουργοί στην κεντρική υπηρεσία των υπουργείων και τμημάτων και 5η οι λειτουργοί τύπου και δημοσιότητας, μεταφραστές και υπεύθυνοι διοικητικής μέριμνας, λειτουργοί-σύνδεσμοι/liaison officers οδηγοί και ξεναγοί).

Σε πρώτο στάδιο κρίθηκε ότι εκπαίδευση χρειάζεται ο πυρήνας του έργου, δηλαδή όλοι οι δημόσιοι λειτουργοί με άμεση εμπλοκή στην άσκηση της Προεδρίας σε δεύτερο εκείνων των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι θα επιτελούσαν περιφερειακό/βοηθητικό ρόλο (5η ομάδα στόχος). Η ωφελιμότητα ευρύτερα της εν λόγω εκπαίδευσης και επειδή η ΚΑΔΔ θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση του εκάστοτε κράτους μέλους είναι αποστασιοποιημένος βραχίονας του ευρωπαϊκού οικοδομήματος και βρίσκεται στη διεπαφή των θεσμών της ΕΕ με τους αντίστοιχους εθνικούς θεσμούς, λήφθηκε η απόφαση για περαιτέρω διεύρυνση της ομάδας-στόχου των εκπαιδευομένων ώστε αυτή να περιλάβει όλους τους δημοσίους υπαλλήλους της Κυπριακής Δημοκρατίας. Ουσιαστικό στοιχείο της εκπαίδευσης αποτέλεσε η ετοιμασία ενός ηλεκτρονικού εκπαιδευτικού προγράμματος (e-learning) και η πρόσβαση σε αυτό είτε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με σύνδεση (link) στην ηλεκτρονική εφαρμογή, είτε μέσω του διαδικτύου ή μέσω ψηφιακού δίσκου (DVD). Η εν λόγω ηλεκτρονική εφαρμογή έχει αναρτηθεί στην ιστοσελίδα της ΚΑΔΔ [www.mof.gov.cy/cara](http://www.mof.gov.cy/cara) ώστε να έχουν πρόσβαση σε αυτή όλοι οι δημόσιοι λειτουργοί ώστε να μπορούν να λαμβάνουν βασική και στοιχειώδη πληροφόρηση για την Ευρωπαϊκή Ένωση και τον τρόπο λειτουργίας της.

Εκ του αποτελέσματος κρίνεται ότι οι εμπειρικές και έμπρακτες προσεγγίσεις που επέλεξε η ΚΑΔΔ να εφαρμόσει στις σχετικές εκπαιδεύσεις ήταν οι καταλληλότερες για την περίπτωση, πράγμα που επαναβεβαιώθηκε σε σχετική ημερίδα-εργαστήριο που διοργάνωσε η ΚΑΔΔ, το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών (ΓΤΠ) και ο Όμιλος Προβληματισμού για τον Εκσυγχρονισμό της Κοινωνίας (ΟΠΕΚ), μετά το πέρας της Προεδρίας με θέμα «Η Κύπρος δραστήριο μέλος της ΕΕ: Οι εμπειρίες από την Κυπριακή Προεδρία». Στόχοι του εργαστηρίου ήταν η ανασκόπηση και ο προβληματισμός γύρω από τις εμπειρίες της Κυπριακής Προεδρίας και η εξέταση τρόπων κεφαλαιοποίησης και αξιοποίησης τους για την περαιτέρω ανάπτυξη της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Με το πέρας της Κυπριακής Προεδρίας του Συμβουλίου της ΕΕ, η ΚΑΔΔ επανήλθε με νέες προσπάθειες για συνέχιση της εκπαίδευσης της δημόσιας υπηρεσίας σε θέματα ΕΕ. Συνεπής στις συμμετοχικές προσεγγίσεις της με τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) η ΚΑΔΔ διοργάνωσε διαγνωστικό εργαστήριο τον Νοέμβριο 2015 για τις μαθησιακές ανάγκες σε θέματα ΕΕ. Συζητήθηκαν τα εμπόδια και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που ασχολούνται με θέματα ΕΕ, στο πλαίσιο του συντονισμού και της αποτελεσματικής συμμετοχής της Κύπρου στο ευρωπαϊκό επίπεδο με στόχο την υλοποίηση των εθνικών μας επιδιώξεων, αλλά και τη συμβολή μας στις πολιτικές της ΕΕ. Πέραν από τις οριζόντιες μαθησιακές ανάγκες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία στο πλαίσιο της ΕΕ, εντοπίστηκαν σοβαρές αδυναμίες, οι κυριότερες από τις οποίες ήταν:

- έλλειψη συναντίληψης,
- έλλειψη αποτελεσματικού συντονισμού,
- αδυναμία διαμόρφωσης ενιαίας πολιτικής σε τομείς που απαιτείται συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και υπουργείων.

Θεωρήθηκε προτεραιότητα να αντιμετωπισθούν οι σοβαρές αδυναμίες που αναφέρονται πιο πάνω, αφενός μέσα από εκπαιδευτικές μαθησιακές δράσεις, και αφετέρου μέσω υπόδειξης τους για τυχόν θεσμικές, διαδικασιακές ή και δομικές προσαρμογές, στο ΥΠΕΞ (στο οποίο έχει ανατεθεί με Απόφαση Υπουργικού Συμβουλίου ο ρόλος του συντονισμού των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας σε θέματα ΕΕ). Συγκεκριμένα, σε συνεννόηση με το ΥΠΕΞ αποφασίστηκε όπως διοργανωθούν μαθησιακές δράσεις σε σχέση με τις προτεραιότητες που τίθενται σε επίπεδο Κυβέρνησης ανά πολιτική της ΕΕ. Σε αυτές θα κληθούν να λάβουν μέρος όλοι οι εμπλεκόμενοι, αναλόγως θέματος (π.χ. γαλάζια ανάπτυξη). Σκοπός θα είναι η ανάπτυξη συναντίληψης μεταξύ ατόμων που ασχολούνται με την ίδια θεματική και προέρχονται από διαφορετικούς οργανισμούς. Αυτό θα βοηθήσει στην ανάπτυξη μιας δυναμικής στη δημόσια υπηρεσία, για διαμόρφωση πολιτικής με συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Στις μαθησιακές δράσεις, μπορούν να αξιοποιηθούν εκπαιδευτές από οργανισμούς ή/και θεσμούς από το εξωτερικό, όπως την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης στη Χάγη, κτλ.

Σε συνέχεια των πιο πάνω εργαστηρίων, θα ακολουθήσουν παρουσιάσεις στα διευθυντικά στελέχη από τους οργανισμούς από τους οποίους θα προέρχονται οι συμμετέχοντες με σκοπό τα πορίσματα των εργαστηρίων αυτών να βοηθήσουν στη διαμόρφωση της υπό συζήτηση πολιτικής κάθε φορά.

Αρχή θα γίνει με τον σχεδιασμό και υλοποίηση ειδικού εργαστηρίου διάγνωσης αναγκών μάθησης σε σχέση με το θέμα του αποτελεσματικού συντονισμού ανάμεσα στους διάφορους εμπλεκόμενους στη δημόσια υπηρεσία. Σε αυτό θα κληθούν να συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι εκ μέρους της δημόσιας υπηρεσίας στις διάφορες πολιτικές.

Παράλληλα με τα πιο πάνω, αποφασίστηκε ότι θα σχεδιαστούν και θα υλοποιηθούν προγράμματα και για τους λειτουργούς της δημόσιας υπηρεσίας οριζόντια σε σχέση με τα θέματα ΕΕ, εφόσον η Κύπρος είναι αναπόσπαστο πλέον μέλος της ΕΕ.

Πρόσφατα, πραγματοποιήθηκε ημερίδα σε συνεργασία με την Αντιπροσωπεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Κύπρο με θέμα «Μετάφραση για την Ευρώπη: Γλώσσα και Ορολογία – καλύτερα κείμενα, καλύτερα ελληνικά». Στην ημερίδα, η οποία πραγματοποιήθηκε στις 20 Μαΐου 2016, ομιλητές ήταν στελέχη της Γενικής Διεύθυνσης Μετάφρασης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και εμπειρογνώμονες του γλωσσικού/μεταφραστικού τομέα στην Κύπρο και Ελλάδα. Στόχος της ημερίδας ήταν αφενός να παρουσιαστούν απλές μέθοδοι και απλά γλωσσικά και μεταφραστικά εργαλεία για την εκτέλεση καθημερινών γλωσσικών καθηκόντων στον διοικητικό τομέα, και αφετέρου να συζητηθούν και να εξευρεθούν προβλήματα και δυνατότητες ενίσχυσης της συνεργασίας μεταξύ κυπριακής δημόσιας διοίκησης και Γενικής Διεύθυνσης Μετάφρασης σε σχέση με την παραγωγή και τυποποίηση ορολογίας, προκειμένου να ικανοποιείται η ανάγκη διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας των κειμένων/μεταφράσεων στην ελληνική γλώσσα. Σε αυτή συμμετείχαν 62 στελέχη τόσο από τη δημόσια υπηρεσία, όσο και από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

### 3.3. Διαχείριση απόδοσης - αξιολόγηση προσωπικού

- Νίκος Μιλτιάδους, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ
- Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

Η ενασχόληση της ΚΑΔΔ με τα θέματα διαχείρισης της απόδοσης προσωπικού χρονολογούνται από την ίδια την ίδρυσή της, γεγονός που δεν ήταν τυχαίο, αφού όπως ανέφερε και στην συνέντευξή του (βλ. πιο πάνω) ο τότε Πρόεδρος της Δημοκρατίας είχε προβεί σε σαφείς και δημόσιες αναφορές στην κεντρικότητα του ζητήματος για τη σωστή λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας. Τα επίσημα εγκαινία της Ακαδημίας έλαβαν χώρα την 9η Νοεμβρίου 1991 με ένα εργαστήριο για τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας στην παρουσία και του τότε Προέδρου της Δημοκρατίας κ. Γ. Βασιλείου με θέμα τον εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας. Ανάμεσα στα άλλα θέματα που συζητήθηκαν ήταν και η αξιολόγηση προσωπικού, αφού υπήρχε από τότε η συνείδηση ότι αποτελεί νευραλγικής σημασίας λειτουργία του μάνατζμεντ στη δημόσια υπηρεσία. Στη συνέχεια, σε σχετική σύσκεψη ανώτατου επιπέδου που έγινε στο Προεδρικό λίγες μέρες μετά την έναρξη λειτουργίας της Ακαδημίας, αποφασίστηκε η σύσταση μιας ομάδας εργασίας για τη μελέτη του τότε συστήματος αξιολόγησης και υποβολή εισηγήσεων για βελτίωσή του. Της συμβουλευτικής επιτροπής του έργου προήδρευε ο διευθυντής της ΚΑΔΔ, ενώ συμμετείχαν και το ΤΔΔΠ, η ΠΑΣΥΔΥ και ο Κλάδος Διευθυντών του Δημοσίου. Τα αποτελέσματα της μελέτης αποτέλεσαν αντικείμενο συζήτησης σε ειδικά σεμινάρια επιμόρφωσης και προβληματισμού.

Ήδη από το 1992 πραγματοποιήθηκαν σεμινάρια για ανώτερα και ανώτατα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας καθώς και για Γενικούς Διευθυντές Υπουργείων και Διευθυντές Τμημάτων με θέμα την «Αξιολόγηση προσωπικού» δραστηριότητα που συνεχίστηκε και την επόμενη χρονιά με σχετικά μονοήμερα εργαστήρια. Κατά την περίοδο 2006-2007, η ΚΑΔΔ προσέφερε επιμορφωτικές δραστηριότητες αξιολόγησης προσωπικού είτε υπό τη μορφή ανοικτών προγραμμάτων με συμμετέχοντες από τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας οριζοντίως είτε και ως εξειδικευμένα προγράμματα για κάλυψη της συγκεκριμένης ανάγκης σε επιμέρους τμήματα του δημοσίου, όπως το Τμήμα Φυλακών, το Τμήμα Δασών, το Τμήμα Κοινωνικής Ευημερίας, κ.ά. Εδώ και αρκετά χρόνια λοιπόν έχει αναπτυχθεί ένας συνεχής προβληματισμός γύρω από τα θέματα της αποτελεσματικότητας του προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία, της αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσής του και κατ'επέκταση της αντικειμενικής του αξιολόγησης. Κυριότερος λόγος του προβληματισμού αυτού είναι η κοινή διαπίστωση όλων των εμπλεκομένων, ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι αναποτελεσματικό και σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να βοηθήσει στην πραγματική ενίσχυση των ανθρώπων στη δημόσια υπηρεσία ώστε να επιτελέσουν το έργο τους με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα προς όφελος των οργανισμών τους και του πολίτη ειδικότερα.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης έχοντας υπόψη τα πιο πάνω έχει προχωρήσει εδώ και χρόνια στον σχεδιασμό και προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τα οποία επιχειρήθηκε η εισαγωγή εννοιών όπως η διαχείριση της απόδοσης και η παρουσίασή της ως μιας σημαντικής συνιστώσας της άσκησης διεύθυνσης και ηγεσίας από τα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας. Η αποδοχή των εννοιών αυτών και η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα ήταν ενθαρρυντική αλλά απουσίαζε τόσο η πολιτική βούληση όσο και το νομοθετικό εκείνο πλαίσιο που θα συνέβαλλαν σε μια ουσιαστική αλλαγή κουλτούρας προς την κατεύθυνση της διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού. Θα πρέπει κανείς να παραδεχτεί ότι οι μαθησιακές προσπάθειες δεν ήταν επιτυχημένες υπό την έννοια ότι απέτυχαν να συμβάλουν στην αλλαγή όσον αφορά το θέμα αυτό. Ήταν η πολλοστή φορά που η ΚΑΔΔ διαπίστωνε ότι δεν ήταν αρκετό να κερδίζει τις καρδιές και τα μυαλά των συμμετεχόντων εάν οι μαθησιακές προσπάθειες δεν συνδυάζονταν με υποστηρικτικές εξωμαθησιακές παρεμβάσεις. Είναι δύσκολο δηλαδή να αλλάξει η κουλτούρα που δημιουργεί και δημιουργείται από ένα ανεπαρκές σύστημα αξιολόγησης, όπως είναι δύσκολο να αλλάξει ένα σύστημα αξιολόγησης εάν δεν ιδωθεί ως μέρος ενός

μεγαλύτερου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης που να διασυνδέεται με τον στρατηγικό προγραμματισμό, τη διεύθυνση βάσει στόχων και την απόδοση του οργανισμού.

Στο πλαίσιο της διοικητικής μεταρρύθμισης με βάση το Πρόγραμμα Διακυβέρνησης του Προέδρου της Δημοκρατίας, αλλά και τις δεσμεύσεις που περιλαμβάνονται στο επικαιροποιημένο μνημόνιο συναντίληψης με την Τρόικα για τα οριζόντια θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια υπηρεσία, αναμενόταν από την Κυβέρνηση να προχωρήσει στην εισαγωγή νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης και αξιολόγησης των υπαλλήλων στη δημόσια υπηρεσία για την αντιμετώπιση των αδυναμιών του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, με το οποίο 95% των υπαλλήλων αξιολογούνται ως εξαιρετικοί σε όλα τα κριτήρια. Το βασικό πρόβλημα εντοπίζεται στην επικρατούσα κουλτούρα που έχει εμπεδωθεί για δεκαετίες σε σχέση με τη διαχείριση της απόδοσης στη δημόσια υπηρεσία και το «διευθυντικό στυλ» το οποίο έχει διαμορφωθεί.

Το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο κατατέθηκε στη Βουλή αλλά καταψηφίστηκε, επεδίωκε ακριβώς να διαφοροποιήσει τα κριτήρια αξιολόγησης για κάθε ιεραρχικό επίπεδο προσωπικού. Τα κριτήρια αυτά αφορούν τις δεξιότητες/ικανότητες, εργασιακές συμπεριφορές και αξίες που πρέπει να διέπουν το προσωπικό, ώστε να στηρίζουν και υλοποιούν τους στόχους της δημόσιας υπηρεσίας. Για κάθε κριτήριο αξιολόγησης δίνεται συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία και η τελική βαθμολογία βασίζεται στον μέσο όρο της βαθμολογίας όλων των κριτηρίων. Η ευθύνη για διαφοροποίηση της αξιολόγησης των υπαλλήλων θα βάραινε τους Προϊσταμένους των οργανισμών, χωρίς όμως να είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόσουν κάποια ειδική ποσόστωση μεταξύ των διαφόρων επιπέδων βαθμολόγησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι πολύπλευρη δραστηριότητα η οποία περιλαμβάνει σημαντικά στοιχεία της άσκησης διεύθυνσης και ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Το τεχνικό μέρος της αξιολόγησης, δηλαδή η συμπλήρωση των απαραίτητων εντύπων αξιολόγησης προσωπικού όπως αυτά αναλύονται στους κανονισμούς, θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς από καλά σχεδιασμένες ενέργειες που στηρίζονται στη στοχοθεσία, παρακίνηση, ενδυνάμωση και αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και κατ'επέκταση στην αποτελεσματική διαχείριση πόρων και υποστήριξη τους με διάφορους τρόπους και μέσα για επίτευξη των στρατηγικών στόχων του κάθε οργανισμού που αποτελεί μέρος του ευρύτερου κυβερνητικού μηχανισμού. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαίο προκειμένου να υποστηριχθεί η εφαρμογή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων και να επιτευχθεί η αλλαγή που στοχεύει να φέρει κάποιο νέο κανονιστικό πλαίσιο να γίνει η κατάλληλη προετοιμασία και επιμόρφωση των εμπλεκόμενων πριν την χρήση του προτεινόμενου εργαλείου/κανονισμού, έτσι ώστε η εφαρμογή του νέου νομοθετικού πλαισίου να γίνει αποδεκτή σε πρώτο στάδιο και ακολούθως να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε όλη την δημόσια υπηρεσία.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω, εάν και εφόσον ψηφιστεί από την Βουλή η εισαγωγή νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης και αξιολόγησης των υπαλλήλων στη δημόσια υπηρεσία, έχει ανατεθεί στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η αξιολόγηση έργου με στόχο:

- την παροχή σχετικής εκπαίδευσης και στήριξης στους περίπου 2.500 αξιολογητές της δημόσιας υπηρεσίας. Η επιτυχία του νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης εναπόκειται κατά κύριο λόγο σε αυτή τη συγκεκριμένη ομάδα οι οποίοι αναμένεται να αξιολογούν και να παρέχουν ανατροφοδότηση στους υφιστάμενους τους. Για τον λόγο αυτό, όλοι οι αξιολογητές θα λάβουν μέρος σε εκτεταμένη εκπαίδευση σχετικά με τη μεθοδολογία της διαχείρισης απόδοσης και άλλων θεμάτων συναφών με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σε μια προσπάθεια να τους παρασχεθούν οι απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και τα εργαλεία για την αποτελεσματική εφαρμογή του νέου συστήματος. Παράλληλα, ανάμεσα στα διαστήματα παροχής της εκπαίδευσης, οι αξιολογητές θα λαμβάνουν καθοδήγηση ως προς την αποτελεσματική εφαρμογή του νέου συστήματος διοίκησης/διαχείρισης της απόδοσης και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.



- την ενημέρωση των 12.000 αξιολογούμενων της δημόσιας υπηρεσίας σε σχέση με τις πιο πάνω αναφερόμενες δρομολογούμενες αλλαγές. Οι αξιολογούμενοι είναι οι αποδέκτες του παρόντος συστήματος αξιολόγησης, με τις οποίες στρεβλώσεις επιδεικνύει. Αναμένεται ότι η μεγάλη αντίσταση στην αλλαγή θα προέλθει από τη συγκεκριμένη ομάδα. Ως εκ τούτου, θα σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας ώστε να ελαχιστοποιηθεί αυτή η αντίσταση. Το σύστημα επικοινωνίας θα αποτελείται από διοργάνωση ημερίδων, αποστολή ενημερωτικών δελτίων, παρουσιάσεις και σύντομες δράσεις κατάρτισης.

Το βασικό αντικείμενο ενός τέτοιου έργου θα είναι η ενίσχυση των διοικητικών ικανοτήτων των αξιολογητών σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, η επιμόρφωση των αξιολογούμενων για εμπέδωση μια νέας κουλτούρας αξιολόγησης της απόδοσής τους καθώς και η δημιουργία του δικτύου συνεχούς υποστήριξης του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, ώστε η αξιολόγηση να γίνεται με βάση τις σύγχρονες βέλτιστες πρακτικές στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Για την επίτευξη των πιο πάνω, έχει ορισθεί ομάδα έργου αποτελούμενη από μέλη της ΚΑΔΔ, του ΤΔΔΠ. Η εν λόγω ομάδα θα λάβει τεχνική βοήθεια για να σχεδιάσει αποτελεσματικά τις δράσεις που αναφέρονται στις πιο πάνω κύριες ομάδες εκπαιδευομένων. Οι κύριες εκπαιδευτικές δράσεις που θα σχεδιάσει και θα οργανώσει η ομάδα έργου είναι οι εξής:

1. Εκπαιδευτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτών (θα επιλεγούν 30 εκπαιδευτές από λειτουργούς και συνεργάτες της ΚΑΔΔ, καθώς και λειτουργούς των Υπουργείων) οι οποίοι στη συνέχεια θα εκπαιδεύσουν και θα καθοδηγήσουν τους 2.500 αξιολογητές.
2. Μονοήμερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για όλους τους Διευθυντές των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας και των ανεξάρτητων οργανισμών (περίπου 100 άτομα).
3. Διήμερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για λειτουργούς υποστήριξης σε κάθε οργανισμό της δημόσιας υπηρεσίας (περίπου 100 άτομα) που θα λειτουργήσουν υποστηρικτικά στην εφαρμογή του νέου συστήματος στους οργανισμούς τους.
4. Εκπαίδευση 2.500 αξιολογητών σε ένα πρόγραμμα που θα αποτελείται από 4 ενότητες διάρκειας δύο ημερών η κάθε μία. Θα εκπαιδευτούν σε ομάδες των 20, συνεπώς θα πραγματοποιηθούν 125 σειρές προγραμμάτων.

Οι μαθησιακές παρεμβάσεις στοχεύουν στην ενίσχυση και υποστήριξη των αξιολογητών να εφαρμόσουν στην πράξη βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης των υπαλλήλων. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης των κατάλληλων τεχνικών, στάσεων και συμπεριφορών στο πλαίσιο της άσκησης αποτελεσματικής διεύθυνσης και ηγεσίας και μέσω της συνεχούς στήριξης και επικοινωνίας των σωστών μηνυμάτων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, η ομαλή και αποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων μέσα από ένα νέο νομοθετικό πλαίσιο θα αποτελέσει έναν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας μια σχετικής μαθησιακής παρέμβασης. Σε ένα δεύτερο στάδιο επιβάλλεται η σύνδεση της διαχείρισης της απόδοσης με τον στρατηγικό προγραμματισμό των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας ως μια σημαντική λειτουργία της άσκησης αποτελεσματικής διεύθυνσης.

### 3.4. Ηθική και δεοντολογία

#### 3.4.1 Ο ρόλος της ΚΑΔΔ στην προώθηση της ηθικής και της δεοντολογίας στη δημόσια υπηρεσία

• *Μάριος Κωνσταντίνου, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ*

• *Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*

Από την ίδρυση της ΚΑΔΔ τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας αναγνωρίστηκαν ως ένα σημαντικό συστατικό της οργανωσιακής κουλτούρας το οποίο επηρέαζε σε μεγάλο βαθμό την άσκηση διοίκησης στους δημόσιους οργανισμούς.

Παρά το γεγονός ότι βρισκόμασταν στις αρχές της δεκαετίας του '90 και το πεδίο στη δημόσια υπηρεσία ήταν ανέτοιμο να αναγνωρίσει την ύπαρξη προβλημάτων γύρω από τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας, η ΚΑΔΔ με εκτελεστικό Διευθυντή και ειδικούς επιστημονικούς συνεργάτες που προερχόταν από το Ηνωμένο Βασίλειο αλλά και με εντόπιο προσωπικό με εμπειρίες και παραστάσεις από το εξωτερικό (χώρες του δυτικού κόσμου κυρίως), σωστά διέγινε την ανάγκη για μαθησιακές παρεμβάσεις επί του θέματος και το ενέταξε ως θεματική στα προγράμματά της.

#### Γιατί να γίνεται επιμόρφωση στα θέματα ηθικής και δεοντολογίας;

Το σκεπτικό διενέργειας μαθησιακών παρεμβάσεων στα θέματα αυτά είναι η βασική πεποίθηση ότι η πειθαρχική και αποτρεπτική προσέγγιση δεν είναι αρκετή για πραγματική αλλαγή «παραδείγματος» και τρόπου σκέψης αλλά και τη δημιουργία μιας «κουλτούρας εξυπηρέτησης του πολίτη». Μέσω της επιμόρφωσης και της επεξεργασίας διαφορετικών παραδειγμάτων και μοντέλων ηθικής αλλά και πρακτικών ασκήσεων επιχειρείται η διερεύνηση και ανάδειξη των λόγων που η ύπαρξη προτύπων ηθικής και δεοντολογίας αυξάνει την αποτελεσματικότητα αλλά και τη διαφάνεια στη λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας ως ενός οργανισμού με σημαντικό ρόλο ευρύτερα στην κοινωνία.

Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης επιδιώκεται:

- η κατανόηση του ρόλου της ηθικής στην επιτέλεση των καθηκόντων,
- η αναγνώριση ηθικών διλημάτων της ηθικής διάστασης των αποφάσεων και δράσεων δημοσίων λειτουργιών,
- η κατανόηση του πώς διασφαλίζεται στον οργανισμό η τήρηση των ηθικών αξιών,
- η ανάπτυξη κοινής εσωτερικής ηθικής πυξίδας σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο,
- η συνειδητοποίηση των συνεπειών και επιπτώσεων της μη τήρησης των νομικών αρχών και βασικών ηθικών αξιών.

Η κύρια εκπαιδευτική μέθοδος είναι η συζήτηση ωθούμενη από προβολή ταινιών, συμπλήρωση ερωτηματολογίων και ασκήσεων. Για παράδειγμα, σε μια πρόσφατη εκδοχή ενός εξειδικευμένου προγράμματος οι συμμετέχοντες κατέληξαν στα πιο κάτω 8 βήματα προς επίλυση ηθικών διλημάτων:

1. Αναλογίσου ποιες είναι οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις σου στους εμπλεκόμενους περιλαμβανομένης και της κοινωνίας.
2. Σκέψου ευφάνταστες λύσεις που θα ελαχιστοποιήσουν τη ζημιά/μεγιστοποιήσουν το όφελος στους εμπλεκόμενους.
3. Πριν εφαρμόσεις την επιλογή σου ρώτησε το στομάχι σου πως αισθάνεται. Θα κοιμηθείς ήσυχα και χωρίς εφιάλτες απόψε; Μπορείς να δικαιολογήσεις την απόφασή σου στη γιαγιά σου, τον ιερέα, την κοινή γνώμη; Εάν όχι ξανασκέψου το από την αρχή μέχρι να βρεις λύση με την οποία να μπορείς να ζεις (να αισθάνεσαι άνετα στην συνείδησή σου).

4. Μάζεψε πληροφορίες και δεδομένα.
5. Προσδιόρισε τι είναι το δίλημμα, οι αρχές ή τα δικαιώματα που συγκρούονται και ποιες είναι οι επιλογές που ανακύπτουν εκ πρώτης όψης.
6. Προσδιόρισε ποιοι είναι οι εμπλεκόμενοι.
7. Μέτρησε τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της κάθε επιλογής στον καθένα από τους εμπλεκόμενους.
8. Αναλογίσου ποιος είσαι και ποιος θέλεις να είσαι, δηλαδή ο χαρακτήρας σου.

### Τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας σε προγράμματα της Ακαδημίας

Οι πιο πάνω προβληματισμοί ενσωματώθηκαν ως modules-θεματικές ενότητες στα προγράμματα διευθυντικής ανάπτυξης που προσέφερε με την έναρξη λειτουργίας της η ΚΑΔΔ. Αφετέρου αποτέλεσαν από την αρχή και σημαντική ενότητα του προγράμματος νεοεισερχομένων στη δημόσια υπηρεσία, αλλά και πιο πρόσφατα στο πλαίσιο των προγραμμάτων για εναλλάξιμο προσωπικό (ΓΔΠ, ΓΓΠ). Αποτέλεσαν εξάλλου και σημαντική πτυχή των συγχρηματοδοτούμενων έργων της περιόδου 2007-2013 που επικεντρώνονταν στην ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη στη δημόσια υπηρεσία και τους ΟΤΑ.

### Οδηγός συμπεριφοράς και δεοντολογίας δημοσίων υπαλλήλων

Η σαφής αποτύπωση των αρχών, αξιών και πρότυπων κανόνων δεοντολογίας και συμπεριφοράς στους δημόσιους οργανισμούς σε μορφή οδηγού/κώδικα αποτελεί συνήθη πρακτική στις δημόσιες υπηρεσίες των κρατών μελών της ΕΕ και εντάσσεται στο ευρύτερο νομικό/θεσμικό πλαίσιο μέτρων που προωθούνται για ενίσχυση της χρηστής διοίκησης και της διαφάνειας και για πάταξη της διαφθοράς στον δημόσιο τομέα. Ένας τέτοιος κώδικας-πρότυπο που αξιοποιείται από διάφορους οργανισμούς από διάφορα κράτη μέλη και ο οποίος αξιοποιήθηκε και για τη διαμόρφωση του κυπριακού οδηγού είναι ο «Ευρωπαϊκός κώδικας ορθής διοικητικής συμπεριφοράς» του Ευρωπαϊκού Διαμεσολαβητή (<https://www.ombudsman.europa.eu/el/resources/code.faces#/page/1>) ο οποίος στηρίζεται και προωθεί αρχές όπως οι πιο κάτω:

- Νομιμότητα
- Απουσία διακρίσεων
- Αναλογικότητα
- Απουσία κατάχρησης εξουσίας
- Αμεροληψία και ανεξαρτησία
- Αντικειμενικότητα
- Νόμιμες προσδοκίες και παροχή συμβουλών
- Δικαιοσύνη
- Ευγένεια
- Απάντηση σε επιστολές στη γλώσσα του πολίτη
- Επιβεβαίωση παραλαβής και αναφοράς του αρμοδίου υπαλλήλου
- Υποχρέωση μεταβίβασης στις αρμόδιες υπηρεσίες του οργάνου
- Δικαίωμα ακρόασης και έκφρασης άποψης
- Εύλογη προθεσμία για τη λήψη αποφάσεων

- Καθήκον αιτιολόγησης των αποφάσεων
- Αναφορά των δυνατοτήτων προσφυγής
- Γνωστοποίηση της απόφασης
- Προστασία δεδομένων
- Αιτήσεις παροχής πληροφοριών/πρόσβασης σε έγγραφα
- Τήρηση μητρώου αλληλογραφίας και μέτρων που λαμβάνονται
- Δημοσιοποίηση του κώδικα.

Έχοντας αυτά υπόψη, το ΤΔΔΠ με τη συμβολή του Γραφείου της Επιτρόπου Διοικήσεως και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων σχεδίασε αντίστοιχο οδηγό για την κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Ο οδηγός σχεδιάστηκε ώστε να διασφαλιστούν αλλά και να αναδειχθούν τα δικαιώματα του πολίτη κατά τον χειρισμό υποθέσεων/παραπόνων για τον τρόπο που τυγχάνουν εξυπηρέτησης από τις διάφορες κρατικές υπηρεσίες. Το περιεχόμενό του μπορεί να συνοψιστεί σε δύο βασικές θεματικές:

α) Συμπεριφορά των δημοσίων υπάλληλων όταν έρχονται σε άμεση, προσωπική ή τηλεφωνική, επαφή με τους πολίτες. Σύμφωνα με απόσπασμα από τον οδηγό:

*«...το πιο θεμελιακό, ίσως, άρθρο των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων της Κυπριακής Δημοκρατίας υπαγορεύει στον δημόσιο υπάλληλο υποχρεώσεις και συμπεριφορές που, κυρίως, αφορούν τη σχέση του με το κοινό. Ορίζει, συγκεκριμένα, το άρθρο 60, ότι ο δημόσιος υπάλληλος:*

- Συμπεριφέρεται με ευπρέπεια, ευγένεια και ειλικρίνεια.
- Δεν ενεργεί ή συμπεριφέρεται με τρόπο που δυνατόν να δυσφημήσει το κύρος της δημόσιας υπηρεσίας, γενικά, ή τη θέση του, ειδικά, ή που δυνατόν να τείνει σε κλονισμό της εμπιστοσύνης του κοινού στη δημόσια υπηρεσία.
- Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για εξυπηρέτηση του κοινού με τρόπο αντικειμενικό, δίκαιο, απροσωπώληπτο και αμερόληπτο. ....».

β) Η δράση και δεοντολογία των δημοσίων υπάλληλων κατά τον χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών. Και πάλι από τον οδηγό:

*«...Στην άλλη πλευρά της δράσης και δεοντολογίας που πρέπει να χαρακτηρίζει τον δημόσιο υπάλληλο κατά τον υπηρεσιακό χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών, προέχει η τήρηση της νομιμότητας, είτε αυτή απορρέει από τις γενικές αρχές του δικαίου είτε είναι ενσωματωμένη σε συγκεκριμένες νομοθετικές διατάξεις. Κάποιες γενικότερες αρχές της δράσης της διοίκησης στοχεύουν στο να καθοδηγήσουν τον δημόσιο υπάλληλο να χειριστεί τις υποθέσεις των πολιτών, εξειδικεύοντας και εφαρμόζοντας τις, σε κάθε ξεχωριστή περίπτωση, πάντοτε στο πλαίσιο της νομιμότητας...».*

### Πρώθηση του οδηγού συμπεριφοράς και δεοντολογίας δημοσίων υπαλλήλων μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων

Η ΚΑΔΔ υποστηρίζει μαθησιακά τη διάχυση και εμπέδωση του κώδικα σε συνεργασία με το ΤΔΔΠ και το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως και ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Προς την κατεύθυνση αυτή διοργανώθηκαν τρία μονοήμερα εισαγωγικά εργαστήρια για την πρώθηση του «Οδηγού συμπεριφοράς και δεοντολογίας των δημοσίων υπαλλήλων» στις 25 Οκτωβρίου 2013 και στις 28 και 29 Νοεμβρίου 2013, στα κτήρια της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης. Τα εν λόγω εργαστήρια είχαν διαγνωστικό χαρακτήρα και σε αυτά συμμετείχαν συνολικά 140 στελέχη, δύο άτομα από κάθε οργανισμό της δημόσιας υπηρεσίας ένα εκ των οποίων ανήκει στην Ομάδα του Πυρήνα Μάθησης και τα οποία είχαν οριστεί από τον οικείο προϊστάμενό τους. Σκοπός των

εργαστηρίων ήταν να ενημερωθούν οι συμμετέχοντες για τους στόχους του οδηγού και τις βασικές πρόνοιές του και μέσα από ομαδική εργασία να συζητηθούν και να καταγραφούν απόψεις/εισηγήσεις για προώθηση της αποτελεσματικής εφαρμογής του, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού σε σχέση με την αποστολή και τις αρμοδιότητές του, και πιθανές προκλήσεις/εμπόδια που μπορεί να προκύψουν στην προσπάθεια αυτή.

Επιπρόσθετα και όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, προχωρήσαμε στην ένταξη ειδικής ενότητας στο πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων καθώς και στην υλοποίηση εξειδικευμένων προγραμμάτων στα υπουργεία/τμήματα/υπηρεσίες με προτεραιότητα τους οργανισμούς οι οποίοι έχουν καθημερινά επαφή με το κοινό, σε μια προσπάθεια να ενισχυθεί η γνώση των υπαλλήλων για τις διατάξεις του οδηγού, προσαρμόζοντας όπου είναι δυνατόν την εκπαίδευση στις ανάγκες και ιδιαιτερότητας της κάθε υπηρεσίας με πρακτικά παραδείγματα.

### Τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας σήμερα και στο άμεσο μέλλον

Σημαντική εξέλιξη είναι το γεγονός ότι στο νέο περιεκτικό πρόγραμμα ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning) για τη δημόσια διοίκηση που βρίσκεται υπό ετοιμασία και το οποίο αναμένεται να παρακολουθήσουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας αντιμετωπίζονται και αναδεικνύονται ως μείζονος σημασίας σε ξεχωριστή θεματική ενότητα.

Ιδιαίτερα σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι αρκετοί οργανισμοί της δημόσιας υπηρεσίας έχουν πλέον αναγνωρίσει την αναγκαιότητά ανάπτυξης επιμέρους εξειδικευμένων οδηγιών ηθικής και δεοντολογίας γύρω από το αντικείμενό τους κάτι που γίνεται και προωθείται μέσω διαφόρων μαθησιακών παρεμβάσεων της ΚΑΔΔ. Ένα τέτοιο πρωτοποριακό παράδειγμα αποτελεί και αυτό που ακολουθεί και που αφορά την εκπόνηση οργανωσιακού κώδικα για το Τμήμα Φορολογίας, (βλ. πιο κάτω).

### 3.4.2. Εκπαίδευση Τμήματος Φορολογίας σε θέματα ηθικής και δεοντολογίας και παροχή στήριξης για ανάπτυξη κώδικα ηθικής και δεοντολογίας

- *Αθηνά Στεφάνου, Πρώτη Λειτουργός Εσωτερικών Προσόδων/ Συντονίστρια Πυρήνα Μάθησης, Τμήμα Φορολογίας*
- *Ήβη Θεοφίλου, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ*

Στο πλαίσιο του συγχρηματοδοτούμενου έργου της ΚΑΔΔ για στρατηγικό προγραμματισμό, έξι ανώτατα στελέχη είχαν εκπαιδευτεί από τα πρώην Τμήματα Εσωτερικών Προσόδων και ΦΠΑ στα εργαστήρια του επιπέδου 1, έχοντας αποκομίσει σημαντικά οφέλη και ιδιαίτερα από το εργαστήριο για την ηθική και δεοντολογία. Η εν λόγω εκπαίδευση, προσφέρθηκε αργότερα και στη διευθυντική ομάδα του νεοσυσταθέντος Τμήματος Φορολογίας. Σημειώνεται ότι τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά για τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, οι οποίοι είναι υπόλογοι προς το κοινό, αλλά ακόμη πιο σημαντικά για τους οργανισμούς των οποίων η εργασία περιλαμβάνει διαχείριση μεγάλων οικονομικών πόρων.

Τον Ιούλιο του 2014 με ειδική νομοθεσία ιδρύθηκε το Τμήμα Φορολογίας από τη συγχώνευση του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και της Υπηρεσίας ΦΠΑ. Το νέο Τμήμα αποτελείται από 773 υπαλλήλους.

Θεωρήθηκε πολύ σημαντικό για την επιτυχή λειτουργία του Τμήματος ο καθορισμός ενιαίων αρχών και αξιών με βάση τις οποίες οι υπάλληλοι θα αποφασίζουν. Η εμπέδωση στο προσωπικό των αρχών και αξιών θα οδηγήσει στο να κερδηθεί η εμπιστοσύνη του κοινού και να αυξηθεί η φορολογική συμμόρφωση στις φορολογικές νομοθεσίες ως το όραμα του οργανισμού.

Ως εκ τούτου ο οργανισμός αποφάσισε να προβεί στην συγγραφή, ετοιμασία και έκδοση κώδικα ηθικής και δεοντολογίας σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή του. Απευθυνόμενο στην ΚΑΔΔ, αποφασίστηκε η παροχή στήριξης στην εργασία (on-the-job training) για μικρή εξαμελή ομάδα από τα άτομα που εκπαιδεύτηκαν στο πρόγραμμα ηθικής και δεοντολογίας για την παραγωγή του Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας ειδικά για το Τμήμα Φορολογίας.

Αποφασίστηκε όπως, η στήριξη:

(α) παρασχεθεί από συνεργάτη της ΚΑΔΔ σε μορφή συναντήσεων καθοδήγησης στον χώρο εργασίας, και

(β) συνδυαστεί με σχετική εκπαίδευση στην τάξη.

Ο κώδικας έχει εκδοθεί σε συνεργασία με το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών τον Νοέμβριο 2016 και περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τις αξίες του Τμήματος Φορολογίας. Περιγράφονται οι αξίες και γίνεται αναφορά σε διλήμματα που μπορεί να αντιμετωπίσει το προσωπικό, μηχανισμούς πρόληψης και ελέγχου, καθώς και επιπτώσεις από την παραβίαση του κώδικα.

Προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής εφαρμογής και διατήρησης του κώδικα, έχει προβλεφθεί να οριστεί από τον Έφορο Φορολογίας επιτροπή και ομάδα καθοδηγητών ηθικής και δεοντολογίας. Οι καθοδηγητές, οι οποίοι έχουν ήδη οριστεί παγκύπρια, αναλαμβάνουν να:

- Ενεργούν ως παράδειγμα προς μίμηση επιδεικνύοντας ηθική και δεοντολογική συμπεριφορά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Εκπαιδεύουν, βοηθούν και παρέχουν την αναγκαία στήριξη στους εργαζομένους για να κατανοήσουν και να εφαρμόζουν τον κώδικα του Τμήματος.
- Συμβουλεύουν σε θέματα τήρησης του κώδικα εάν περιέλθει κάτι στην αντίληψη τους.
- Επιλύουν απορίες ή καθοδηγούν σε σχέση με τους νόμους που μπορεί να ενεργοποιηθούν.
- Δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα να εκφραστούν χωρίς φόβο αντιποίνων.
- Μελετούν σοβαρά οποιοδήποτε δίλημμα εγείρεται από έναν υπάλληλο. Το λύνουν εάν μπορούν ή αφιερώνουν χρόνο για να διαπιστώσουν εάν το δίλημμα πρέπει να προωθηθεί στην επιτροπή ηθικής και δεοντολογίας. Στη δεύτερη περίπτωση προωθούν το δίλημμα το συντομότερο δυνατό.
- Εξετάζουν προφορικά παράπονα του κοινού που παραπέμπει ο υπάλληλος. Τα λύνουν εάν μπορούν ή συμβουλεύουν εάν πρέπει να υποβληθεί παράπονο μέσω της επίσημης οδού.

Από την άλλη, η επιτροπή θα έχει ως ρόλο να:

- εξετάζει τα πιο δύσκολα διλήμματα,
- αναθεωρεί τον κώδικα,
- αποφασίζει μέτρα διάδοσης και εμπέδωσης του κώδικα,
- μετράει μέσω ερωτηματολογίων και άλλων μεθόδων, τον βαθμό που οι πολίτες και το προσωπικό του Τμήματος θεωρούν ότι τηρείται ο κώδικας,
- εξετάζει εκ μέρους του Εφόρου παράπονα που υποβάλλονται σύμφωνα με την καθορισμένη διαδικασία,
- εισηγείται βελτιώσεις μετά από εξετάσεις παραπόνων.

Σε συνεργασία με την ΚΑΔΔ έχει καταρτιστεί πρόγραμμα εκπαίδευσης των μελών της επιτροπής και των καθοδηγητών.

Με την εκπαίδευση των πιο πάνω, και σε συνεργασία με την ΚΑΔΔ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, θα καθοριστεί πρόγραμμα

εκπαίδευσης όλου του προσωπικού του Τμήματος Φορολογίας, σε σχέση με τον κώδικα. Εκπαιδευτές θα είναι τα μέλη της επιτροπής.

Τόσο το Τμήμα Φορολογίας όσο και η ΚΑΔΔ θεωρεί το όλο έργο πολύ πρωτοποριακό και πετυχημένο. Με την έννοια αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει πρότυπο και για άλλους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας. Η ΚΑΔΔ είναι στη διάθεση όλων των οργανισμών που επιθυμούν να προβούν σε παρόμοια ενέργεια.

### **3.5. Η εκπαίδευση ως εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικής και επιχειρησιακής ικανότητας σε δημόσιους οργανισμούς: Η περίπτωση των προγραμμάτων της ΚΑΔΔ (1997-2015)**

• Θεόδωρος Ν. Τσέκος, Αν. Καθηγητής Δημόσιας Διοίκησης, ΤΕΙ Πελοποννήσου

• Ήβη Θεοφίλου, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ

#### **Η σημασία του στρατηγικού προγραμματισμού και ο ρόλος της εκπαίδευσης των στελεχών**

Η ικανότητα οιοδήποτε οργανισμού -είτε αυτός ανήκει στον ιδιωτικό, είτε στον δημόσιο τομέα- για χάραξη στρατηγικής καθώς και για επεξεργασία, εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση προγραμμάτων δράσης, είναι κομβική για την εκπλήρωση του οικονομικού και κοινωνικού του ρόλου<sup>2</sup>. Οργανισμοί χωρίς στρατηγική και προγραμματική ικανότητα στερούνται αποτελεσματικότητας.

#### **Η σύνδεση της συλλογικής ικανότητας με τις ατομικές δεξιότητες**

Όπως ισχύει με τις κάθε είδους λειτουργίες του μανάτζμεντ, η στρατηγική και προγραμματική ικανότητα ενός οργανισμού συνολικά συνδέεται άμεσα και στενά με την ύπαρξη ή μη αντιστοιχών δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό του. Ειδικότερα, η αδυναμία του στελεχιακού δυναμικού ενός δημόσιου οργανισμού, και ιδίως των προσώπων εκείνων που κατέχουν τα διευθυντικά (αλλά, για λόγους προγραμματικής εξειδίκευσης και εφαρμογής<sup>3</sup>) και τα μεσο-διευθυντικά κλιμάκια, να αναπτύξει στρατηγικές κατευθύνσεις και να συστηματοποιήσει επιχειρησιακές δράσεις, ισοδυναμεί με ανικανότητα του εν λόγω οργανισμού να διαγνώσει τις πιθανές εξελίξεις στο περιβάλλον ευθύνης του, να προσανατολιστεί με βάση αυτές και να σχεδιάσει αναλόγως τις δραστηριότητές του. Η ανυπαρξία ατομικών δεξιοτήτων στρατηγικής και προγραμματισμού, ακόμη και όταν αντιστοιχες λειτουργίες προβλέπονται στον εσωτερικό κανονισμό δεδομένου οργανισμού τις καθιστά προσχηματικές και άνευ ουσιαστικού περιεχομένου - κατά την διατύπωση του Bryson «χάσιμο χρόνου»<sup>4</sup>. Αναμενόμενο είναι συνεπώς η ενίσχυση της στρατηγικής και προγραμματικής ικανότητας σε συλλογικό αλλά και σε ατομικό επίπεδο να

<sup>2</sup> Για τις επιπτώσεις της στρατηγικής και του προγραμματισμού στην οργανωσιακή απόδοση αντί πολλών βλ. για μεν τον ιδιωτικό τομέα Miller, C. C., Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), pp 1649-1665 για δε τον δημόσιο Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, John Wiley & Sons και ιδίως το Κεφάλαιο 1 "Why strategic planning is more important than ever" σ. 3 κ. επ.

<sup>3</sup> Steiner, G. A. (2010), Strategic planning, Simon and Schuster, σ.σ. 5-7

<sup>4</sup> Bryson, οπ. παρ. σ. 18



Εργαστήρι για διευθυντικά στελέχη του Τμήματος Τελωνείων  
(1) Δ. Χατζηκωστής, νυν Διευθυντής Τμήματος Τελωνείων, (2) Ζ. Αιμιλιανίδου, Πρώην Διευθύντρια Τμήματος Τελωνείων και νυν Υπουργός Εργασίας, (3) Κική Κουτουρούση, Πρώην Διευθύντρια ΚΑΔΔ

αποτελεί, διεθνώς, σημαντικό μέρος των δράσεων διοικητικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των πάσης φύσεως δημοσίων (και όχι μόνο) οργανώσεων.

### *Σε τι συνίσταται η προγραμματική λειτουργία*

Ο προγραμματισμός δεν πρέπει γενικά να ταυτίζεται με την ημερολογιακή πρόβλεψη και συστηματοποίηση διαφόρων εργασιών και συμβάντων, την κατάρτιση δηλαδή ωρολογίων προγραμμάτων και ημερησίων διατάξεων. Ορισμένες φορές η έμφαση σε αυτά τα τυπικά χαρακτηριστικά είναι σύμπτωμα διοικητικού φορμαλισμού που στην πραγματικότητα, δημιουργώντας έναν κυκεώνα τυπικών λεπτομερειών και κανόνων, εγκλωβίζει τον οργανισμό στο micro-management και παρεμποδίζει την ουσιαστική προγραμματική λειτουργία. Η ουσιαστική προγραμματική λειτουργία συνίσταται σε μια ολοκληρωμένη, συνεκτική και μετρήσιμη χαρτογράφηση επιδιώξεων, ενεργειών, αναμενόμενων συνεπειών και εμπράκτων αποτελεσμάτων από το πιο μακρο-στρατηγικό στο πλέον μικρο-επιχειρησιακό επίπεδο. Η αξιοποίηση της προγραμματικής λειτουργίας στο πλαίσιο του λεγόμενου «στρατηγικού μανάτζμεντ»<sup>5</sup> περιλαμβάνει πέραν των υποθέσεων, των προβλέψεων και των εναλλακτικών σεναρίων, μετρήσιμη στοχοθεσία, παρακολούθηση των διαδικασιών εφαρμογής, καταγραφή των ενδιάμεσων και τελικών αποτελεσμάτων, σύγκρισή τους με τους τεθέντες στόχους και εξαγωγή συμπερασμάτων προς βελτίωση του επόμενου κύκλου δραστηριότητας.

<sup>5</sup> Για το περιεχόμενο του στρατηγικού μανάτζμεντ στον δημόσιο χώρο βλ. Ferlie, E., Ongaro, E. (2015). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.



## Η κυπριακή εμπειρία μέσα από τα προγράμματα διοικητικής ανάπτυξης της ΚΑΔΔ

Παρά τη διαδικαστική κληρονομιά της βρετανικής διοίκησης αναφορικά με τη συστηματικότητα του ημερολογιακού προγραμματισμού, της έγγραφης επικοινωνίας και την απαίτηση αρχειακής πληρότητας, η κυπριακή δημόσια υπηρεσία φέρει έντονο το πολιτισμικό φορτίο της μεσογειακής χώρας. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των μεσογειακών διοικήσεων είναι η υποβαθμισμένη ικανότητα στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού προκαλούμενη, μεταξύ άλλων, από τον έντονο φορμαλισμό που επικρατεί στα εν λόγω πολιτικο-διοικητικά συστήματα.<sup>6</sup> Η δημιουργία της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, η συμμετοχή της σε διεθνή (Κοινοπολιτεία) και ευρωπαϊκά δίκτυα σχολών και ινστιτούτων δημόσιας διοίκησης και η επαφή της με τις εκπαιδευτικές πρακτικές φορέων όπως το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA), το βρετανικό Civil Service College αλλά και το ελληνικό Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης που λειτουργούσε ήδη επί μία σχεδόν δεκαετία, συνεισέφεραν σημαντικά στην προσπάθεια της σταδιακής μεταβολής του ισχυρού αυτού πολιτισμικού χαρακτηριστικού.

### *Τα αρχικά στάδια της εκπαίδευσης σε θέματα προγραμματισμού: η προενταξιακή περίοδος*

Η θεματική του προγραμματισμού εμφανίζεται από τα πρώτα στάδια ανάπτυξης της εκπαιδευτικής παρέμβασης της ΚΑΔΔ. Ως «πύλη εισόδου» θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η αποκρουστικότητα της ευρωπαϊκής προοπτικής της Κύπρου και η επικείμενη έναρξη των ενταξιακών διαπραγματεύσεων. Ενδεικτικά αναφέρεται το ότι στο πλαίσιο του προγράμματος βασικής κατάρτισης σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης εντάχθηκαν ήδη από τις αρχές του 1997 ως διδασκόμενο θέμα οι «Διαδικασίες λήψης αποφάσεων». Η ανάπτυξη του θέματος δεν περιοριζόταν στην περιγραφή των θεσμικών και διαδικαστικών όψεων της λήψης αποφάσεων στο ενωσιακό περιβάλλον αλλά συνοδευόταν από μια εισαγωγή στη μεθοδολογία λήψης των διοικητικών αποφάσεων με βάση τον στρατηγικό και επιχειρησιακό προγραμματισμό. Η εμπειρία από τις αρχικές αυτές προσπάθειες εξοικείωσης με το ενωσιακό περιβάλλον ως πλαισίου άσκησης ενός διαφορετικού τρόπου διοίκησης οδήγησε άμεσα στον σχεδιασμό ενός ειδικότερου προγράμματος εξ ολοκλήρου αφιερωμένου στις επιπτώσεις της ένταξης επί της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας. Το πρόγραμμα αυτό με τίτλο «Κύπρος και Ευρωπαϊκή Ένωση: προεκτάσεις για τη δημόσια υπηρεσία» ξεκίνησε τον Οκτώβριο 1997, περιελάμβανε ασκήσεις πρακτικών εφαρμογών και έμελλε να αποδειχθεί ένα από τα πλέον δημοφιλή και μακροημερεύσαντα εκπαιδευτικά εργαστήρια της ΚΑΔΔ, αφού διαρκώς αξιολογούμενο και εξελισσόμενο συνέχισε να προσφέρεται επί μία δεκαετία και πλέον. Στο πλαίσιο του, αντικείμενο παρουσίασης και επεξεργασίας αποτελούσαν αρχικά οι μέθοδοι «απομάκρυνσης των δημοσίων οργανισμών από το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης και διεύθυνσης» που από το επόμενο έτος κωδικοποιήθηκαν ως ενότητα με τίτλο «Διοικητικός εκσυγχρονισμός για την αντιμετώπιση της ευρωπαϊκής πρόκλησης». Ένα από τα σημαντικά στοιχεία της ενότητας αυτής ήταν η επισήμανση της αυξημένης βαρύτητας που αποκτούν οι προγραμματικές λειτουργίες κατά την άσκηση δημοσίων πολιτικών εντός του ευρωπαϊκού ενωσιακού περιβάλλοντος.

### *Ενωσιακές πολιτικές και προγραμματική ικανότητα*

Οι αιτίες για την ενίσχυση της σημασίας του διοικητικού προγραμματισμού τόσο σε στρατηγικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι δύο. Πρώτον, η επεξεργασία, η επικύρωση και η εν γένει άσκηση των ενωσιακών πολιτικών απαιτεί τη συναίνεση ενός μεγάλου αριθμού συλλογικών υποκειμένων, ή «παικτών»<sup>7</sup>, προερχόμενων ταυτόχρονα από το πολιτικο-

<sup>6</sup> Sotiropoulos, D. A. (2004). Southern European public bureaucracies in comparative perspective. *West European Politics*, 27(3), σσ. 405-422.

<sup>7</sup> «Παικτών αρνησικυρίας» (veto players) κατά τον όρο που κατέστησε γνωστό ο Γ. Τσεμπελής, Tsebelis, G. (2002). *Veto players: How political institutions work*. Princeton University Press.

διοικητικό σύστημα, από την κοινωνία και από την αγορά σε ενωσιακό, διακρατικό και ενδοκρατικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό συνεπιφέρει χρονοβόρες και πολύπλοκες διαδικασίες οι οποίες περιλαμβάνουν σύνθετες και πολυδιάστατες διαπραγματεύσεις και κυρίως οδηγούν σε συμβιβαστικές αποφάσεις που εν συνεχεία πολύ δύσκολα μπορούν να τροποποιηθούν. Κάθε κράτος-μέλος, συνεπώς, και οι αρμόδιες υπηρεσίες του που δεν εισέρχονται σε αυτή την διαδικασία διαπραγμάτευσης κατάλληλα προετοιμασμένοι μειώνουν τις πιθανότητες να διασφαλίσουν επαρκώς τα ειδικότερα εθνικά, τοπικά ή κλαδικά συμφέροντα για τα οποία ενδιαφέρονται και τα οποία εκπροσωπούν. Σημαντικό στοιχείο αυτής της προετοιμασίας είναι η διαμόρφωση ξεκάθαρων μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων καθώς και η παρακολούθηση και αξιολόγηση της επίτευξής τους. Ενισχύεται έτσι η ανάγκη για στρατηγικό και επιχειρησιακό προγραμματισμό και για τις αντίστοιχες δεξιότητες. Η δεύτερη αιτία είναι περισσότερο πρακτική και αφορά τον τρόπο και τα κριτήρια με τα οποία κατανέμονται οι ενωσιακοί πόροι. Τα ευρωπαϊκά πλαίσια χρηματοδότησης (ΜΟΠ, ΚΠΣ, ΕΣΠΑ, κοινοτικές πρωτοβουλίες, χρηματοδοτήσεις ΕΕΑ) απαιτούν αυξανόμενα λεπτομερή και τεκμηριωμένο προγραμματισμό που να οδηγεί από την στρατηγική στοχοθεσία στο τεχνικό δελτίο του έργου και επί του οποίου προγραμματισμού να θεμελιώνεται η σκοπιμότητα, η προτεραιότητα και το ύψος της απαιτούμενης δαπάνης.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της ΚΑΔΔ περιλάμβαναν προσεγγίσεις και των δύο αυτών διαστάσεων: και της μακροδιάστασης του στρατηγικού προγραμματισμού εν όψει διαπραγματεύσεων και της μικρο-διάστασης του επιχειρησιακού προγραμματισμού και της διοίκησης έργου για τη διεκδίκηση χρηματοδοτήσεων. Υπήρχε επίσης μέριμνα συνδυασμού της μεθοδολογίας με την γνώση των δυσχερειών της πρακτικής εφαρμογής. Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου οι εκπαιδευόμενοι ανέλυαν τα προβλήματα άσκησης δημοσίων πολιτικών και ανέπτυσαν ένα σχέδιο βελτίωσης των αντιστοιχών λειτουργιών των τμημάτων τους με την καθοδήγηση των εκάστοτε εκπαιδευτών που ήταν ακαδημαϊκοί με εμπειρία λειτουργίας ενωσιακών οργάνων, έμπειρα μέλη διαπραγματευτικών ομάδων, επικεφαλής διαχειριστικών αρχών κλπ.

### *Η εκπαίδευση στελεχών μετά την ένταξη: έμφαση στην ολοκληρωμένη προγραμματική λογική, τη μετρησιμότητα και την αξιολόγηση αποτελεσμάτων*

Το εργαστήρι των «Προεκτάσεων» προσφέρθηκε σε ανώτερα διευθυντικά και μεσο-διευθυντικά στελέχη με την ίδια βασική δομή μέχρι το 2003 οπότε και ανασχεδιάστηκε ριζικά εν όψει της ολοκλήρωσης των διαπραγματεύσεων και της υπογραφής της Συνθήκης Προσχώρησης. Βασικός λόγος του ανασχεδιασμού ήταν το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια της προ-ενταξιακής περιόδου οι ανάγκες προγραμματισμού ήταν περισσότερο στατικές, αφού αυτό που απαιτούνταν ήταν η μονομερής προσαρμογή του κυπριακού θεσμικού πλαισίου στο αποκρυσταλλωμένο κοινοτικό κεκτημένων. Αντίθετα, μετά την ένταξη, η κυπριακή δημόσια υπηρεσία μετέχοντας ισότιμα σε ένα δυναμικό και διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον άσκησης πολιτικών χρειάζεται μια προγραμματική λογική εστιασμένη στην συνδιαμόρφωσή τους και φυσικά αντίστοιχες δεξιότητες των στελεχών της. Η νέα δομή του εργαστηρίου ακολουθεί μια ολοκληρωμένη προγραμματική λογική περιλαμβάνοντας μια ενότητα αφιερωμένη στον σχεδιασμό των δημοσίων πολιτικών, που εστιάζοταν στις στρατηγικές διαστάσεις και μία αφιερωμένη στην εφαρμογή των πολιτικών με έμφαση στις επιχειρησιακές διαστάσεις του προγραμματισμού. Η νέα φιλοσοφία έδωσε επίσης ιδιαίτερη βαρύτητα σε δύο εξαιρετικά σημαντικές όψεις του προγραμματισμού: αυτές της μετρησιμότητας και της αξιολόγησης, εισάγοντας αντιστοίχως τις θεματικές των δεικτών απόδοσης και της συγκριτικής αξιολόγησης.

<sup>8</sup> Θ. Τσέκος, «Ποιοτική ανάλυση του πιλοτικού ερωτηματολογίου στο πλαίσιο του έργου Προσαρμογή της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας στις οργανωτικές και λειτουργικές απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης», Ιούλιος 2001.

### *Η ενίσχυση του ενδιαφέροντος περί στρατηγικού προγραμματισμού στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία*

Την ίδια περίοδο, υπό την επίδραση ακριβώς των ευρωπαϊκών πολιτικών και του ενωσιακού διοικητικού περιβάλλοντος, αλλά ενδεχομένως και ως απόρροια της ευαισθητοποίησης που γεννούν οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις της ΚΑΔΔ, το ζήτημα του στρατηγικού προγραμματισμού σταδιακά φαίνεται να αποκτά μια συγκριτικά αυξημένη βαρύτητα, αν όχι στη λειτουργία, τουλάχιστον στις προτεραιότητες της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας.

Η εικόνα αυτή αποτυπώθηκε στη μελέτη ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Προσαρμογή της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας στις οργανωτικές και λειτουργικές απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης». Από τις ομάδες εστιασμού (focus groups) και το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε στελέχη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, προερχόμενα από 35 τμήματα και οργανισμούς, προέκυψε πως η προγραμματική και η αξιολογητική λειτουργία γινόταν αντιληπτή ως λειτουργία αυξημένης σημασίας στην οποία θα έπρεπε να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα από όση είχε κατά την περίοδο εκείνη στην υπηρεσιακή καθημερινότητα.<sup>8</sup>

Αρκετά τμήματα κινούνται στην κατεύθυνση κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων. Πραγματοποιούνται ειδικές ημερίδες ευαισθητοποίησης των στελεχών. Σε επίπεδο διοικητικής εκπαίδευσης, πέραν της εκτενούς ένταξής της στα οριζόντια εργαστήρια που αφορούν το ενωσιακό περιβάλλον, η θεματική του προγραμματισμού εμπλουτίζει και άλλα σεμινάρια αλλά και αναδεικνύεται και ως αυτοτελές θέμα. Ενδεικτικά αναφέρεται σειρά δράσεων που διοργανώθηκαν κατά το έτος 2003: (α) Τα εργαστήρια με τίτλο «Σύγχρονες τάσεις στο δημόσιο μάντζμεντ» που απευθύνονται σε στελέχη του Υπουργείου Εσωτερικών και πραγματοποιούνται μεταξύ άλλων θέματα όπως τα προβλήματα καθορισμού της αποστολής και της στοχοθεσίας, η μεθοδολογία του διοικητικού προγραμματισμού, η μετρησιμότητα και η συγκριτική αξιολόγηση. (β) Την ημερίδα ανώτατου διευθυντικού επιπέδου που συνδιοργανώνουν η ΚΑΔΔ με τον συντονιστή εναρμόνισης και την ΠΑΣΥΔΥ με τίτλο «Η πρόκληση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την κυπριακή δημόσια υπηρεσία» η οποία περιλαμβάνει εισήγηση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση δημοσίων πολιτικών. (γ) Το εργαστήριο με τίτλο «Στρατηγικός σχεδιασμός και συγκριτική αξιολόγηση. Φιλοσοφία και χρήση του ευρωπαϊκού υποδείγματος ΚΠΑ» απευθυνόμενο σε διευθυντικές ομάδες που επρόκειτο να εμπλακούν σε προσπάθειες στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς τους και εισάγει τη φιλοσοφία και τα εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού με έμφαση στο ευρωπαϊκό Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework). (δ) Τα εξειδικευμένα εργαστήρια απευθυνόμενα σε συγκεκριμένα τμήματα που επιτρέπουν χρήση των τεχνικών προγραμματισμού για εργασία πάνω στα ιδιαίτερα προβλήματα και τις ειδικές συνθήκες που αυτά αντιμετωπίζουν. Τέτοια εργαστήρια πραγματοποιήθηκαν για το Γενικό Χημείο του Κράτους με αντικείμενο τον σχεδιασμό ενός προγράμματος δράσης για τη διαχείριση των απαιτούμενων αλλαγών στις νέες συνθήκες λειτουργίας του αλλά και για την ίδια την ΚΑΔΔ που με την βοήθειά του επεξεργάστηκε συλλογικά σε επίπεδο διευθυντικών στελεχών τον στρατηγικό της προγραμματισμό.

Από το 2004 ξεκινούν δύο νέες σειρές εργαστηρίων που αναπτύσσονται με άξονα την προγραμματική φιλοσοφία και μεθοδολογία και θα συνεχίσουν να προσφέρονται για μία σχεδόν πενταετία. Το εργαστήριο «Η δημόσια υπηρεσία στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης» αποτελεί μετεξέλιξη του εργαστηρίου των «Προεκτάσεων» και περιλαμβάνει τις υφιστάμενες θεματικές όπως η διαμόρφωση και η υλοποίηση πολιτικών, ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός (strategic and operational planning), οι δείκτες απόδοσης και η συγκριτική αξιολόγηση αλλά και πρόσθετες όπως τα δίκτυα σχεδιασμού, οι διαφορές τυπικής και ουσιαστικής υλοποίησης πολιτικών, ο σχεδιασμός εφαρμογής (implementation planning), το σύστημα διαχείρισης και ελέγχου υλοποίησης προγραμμάτων κλπ. Το δεύτερο εργαστήριο, η «Αξιολόγηση προσωπικού» αν και αφορά αμέσως το πεδίο της διοίκησης προσωπικού τέμνει ευθέως και το πεδίο του προγραμματισμού περιλαμβάνοντας θέματα όπως η στοχοθεσία, η μετρησιμότητα και οι δείκτες απόδοσης.

Οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις της ΚΑΔΔ, οι δράσεις ευαισθητοποίησης αλλά και οι προσπάθειες χρήσης των μεθόδων προγραμματισμού ενίσχυσαν οπωσδήποτε την στρατηγική και προγραμματική κουλτούρα στην κυπριακή διοίκηση. Παρ' όλα αυτά, η διοικητική πραγματικότητα δεν μεταβλήθηκε ριζικά. Νεότερη μελέτη κατέγραψε πέντε χρόνια αργότερα την

εικόνα μιας διοίκησης που ασχολείται περισσότερο με την υλοποίηση των πολιτικών και λιγότερο με τον σχεδιασμό τους. Αποτυπώθηκαν επίσης προβλήματα φόρτου εργασίας, οφειλόμενα κυρίως σε ατελή διαδικαστικό σχεδιασμό, που παρεμποδίζουν την έγκαιρη και συστηματική ενασχόληση με την εξελισσόμενη ύλη των ενωσιακών δημοσίων πολιτικών και δυσχεραίνουν την προγραμματική λειτουργία.<sup>9</sup>

### *Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση: Το έργο «Πρόγραμμα εκπαίδευσης για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας»*

Η σταδιακά αυξανόμενη εμπειρία της ΚΑΔΔ γύρω από τη σημασία του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού γέννησε την ιδέα μιας συνολικής και πολυεπίπεδης προσέγγισης στο θέμα. Από τον σχετικό προβληματισμό και τον διάλογο με βασικούς μετόχους της διοικητικής μεταρρύθμισης αλλά και από την πολυετή εμπειρία της ΚΑΔΔ στο θέμα, προέκυψε το συγχρηματοδοτούμενο από την ΕΕ έργο με τίτλο «Σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση δραστηριοτήτων μάθησης για τα τρία επίπεδα της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας σε θέματα στρατηγικής, ηγετικής και διευθυντικής ανάπτυξης». Το εξαιρετικά εκτεταμένο αυτό έργο ξεκίνησε το 2009, αλλά η έλευση της κρίσης ενίσχυσε τη σημασία και την κρισιμότητά του. Ολοκληρώθηκε το 2015, και η φιλοσοφία του εστιάστηκε στην καλλιέργεια της κουλτούρας στρατηγικού προγραμματισμού, την εξοικείωση με την μεθοδολογία διεξαγωγής στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού και την κατανόηση της διασύνδεσης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαφόρων διευθυντικών επιπέδων της δημόσιας υπηρεσίας, αλλά και των πεδίων διαμόρφωσης δημόσιας πολιτικής.

Το πρόγραμμα χαρακτηρίστηκε από δύο βασικά καινοτόμα στοιχεία: την «ολικότητα» και τον συνδυασμό της μάθησης με την πρακτική εφαρμογή.

- Η «ολικότητα» αναφέρεται τόσο σε οριζόντιο/διατομεακό όσο και σε κάθετο/ιεραρχικό επίπεδο: αφορά την ομογενοποίηση της κατανόησης της σημασίας του προγραμματισμού αλλά και της ικανότητας χρήσης των προγραμματικών τεχνικών τόσο εντός (δι-ιεραρχικά) όσο και μεταξύ (δια-τομεακά) των τμημάτων και οργανισμών. Αυτό επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση του συνόλου του προσωπικού στην ίδια κατά βάση θεματολογία.
- Ο συνδυασμός της μάθησης με την πράξη συνίστατο στη συμπληρωματική συμμετοχή των στελεχών σε κλασσικού τύπου εκπαίδευση στην τάξη και σε πρακτικές δραστηριότητες προγραμματισμού εντός του οργανισμού τους. Οι πρακτικές αυτές δραστηριότητες πήραν τη μορφή συναντήσεων στον χώρο εργασίας των συμμετεχόντων κατά τις οποίες, με τη συμμετοχή όλων των διευθυντικών επιπέδων του οργανισμού και υπό την καθοδήγηση έμπειρου επαγγελματία καθοδηγητή, διαμορφώθηκε ο στρατηγικός προγραμματισμός του κάθε συμμετέχοντα οργανισμού της δημόσιας υπηρεσίας.

Το έργο απευθύνθηκε σε 2.500 διευθυντικά στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας που προέρχονταν από όλα σχεδόν τα τμήματα/υπηρεσίες/υπουργεία και κάλυπταν όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας δεδομένου ότι τα 400 ήταν ανώτερα, τα 500 μεσο-διευθυντικά και 1.600 κατώτερα διευθυντικά στελέχη.

Η όλη παρέμβαση σε κάθε συμμετέχοντα οργανισμό διαρκούσε εννέα μήνες. Τα εκπαιδευτικά εργαστήρια πραγματοποιήθηκαν διακριτά για το επίπεδο των ανώτατων και ανώτερων διευθυντικών στελεχών, διακριτά για το επίπεδο των μεσαίων – κατώτερων στελεχών και διακριτά για τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη. Για την πρώτη κατηγορία προβλέφθηκαν 5 διήμερες ενότητες στα ακόλουθα θεματικά πεδία: (α) Στρατηγική, ηγεσία και διοίκηση στη δημόσια διοίκηση, (β) Στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, (γ) Μέθοδοι και εργαλεία στρατηγικής και διοίκησης 1 και 2 (δ)

<sup>9</sup> Θ. Τσέκος «Ανίχνευση και ανάλυση των αναγκών μάθησης», σε «Σχεδιάζοντας και υλοποιώντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τη δημόσια διοίκηση. Η εμπειρία από το έργο "Εκπαίδευση οργανισμών της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας σε εξειδικευμένα θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης", 2006-2008» σσ. 19-21, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου και Haus Finnish Institute for Public Management, Λευκωσία 2009

Ηγεσία, (ε) Ηθική και δεοντολογία, (στ) Διαχείριση προσωπικού, (ζ) Διοίκηση ομάδων, (η) Αποτελεσματική επικοινωνία και (θ) Εισαγωγή στην καινοτομία και δημιουργική σκέψη. Οι ίδιες σχεδόν θεματικές καλύφθηκαν συνοπτικότερα για τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα σε διήμερες ενότητες για το μεσο-διευθυντικό επίπεδο και σε μονοήμερες ενότητες για το κατώτερο.

Μετά την εξοικείωση με τη φιλοσοφία και τις μεθόδους στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι αποκτούσαν μια κοινή προσέγγιση και κοινή ορολογία στο θέμα.

## Συμπεράσματα

Από την ανασκόπηση που προηγήθηκε συνάγεται ότι στη διάρκεια της περιόδου 1997-2015 τα θέματα του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού διήλθαν διάφορα στάδια στις εκπαιδευτικές δράσεις της ΚΑΔΔ, αποκτώντας διαρκή ωρίμανση.

Εντασσόμενα στην εκπαίδευση της δημόσιας υπηρεσίας αρχικά με έμμεσο τρόπο μέσω των προγραμμάτων εξοικείωσης με τα ζητήματα της ΕΕ εξελίχθηκαν σταδιακά αποκτώντας αυξανόμενη βαρύτητα και σχετική αυτοτέλεια. Από την εισαγωγική αναφορά στις αρχές προγραμματισμού, τη συνδεδεμένη με τη λήψη ενωσιακών αποφάσεων, μετεξελίχθηκαν σε αναλυτική πραγμάτευση όλων των κρίσιμων διαστάσεων του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού σε ένα περιβάλλον δημοσίου μάνατζμεντ.

Η εξέλιξη αυτή φαίνεται να παρακολουθεί ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον προγραμματισμό εντός των τμημάτων και των οργανισμών της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, ωστόσο όπως απεδείχθη από δύο συναφείς μελέτες που διεξήχθησαν σε διάστημα πενταετίας, η κατάσταση περί τον στρατηγικό και επιχειρησιακό προγραμματισμό δεν μεταβλήθηκε εμπράκτως.

Υπό τις συνθήκες αυτές, η εμπειρία της ΚΑΔΔ και των λοιπών φορέων που εμπλέκονται σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακής ανάπτυξης της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας οδήγησε στην αντίληψη μιας ολικής και πολυεπίπεδης προσέγγισης στα θέματα του προγραμματισμού. Η έλευση της δημοσιονομικής κρίσης η οποία συνέπεσε με τον σχεδιασμό ενός προγράμματος μεγάλης κλίμακας βασισμένου στην φιλοσοφία της ολικότητας και της σύνδεσης της μάθησης με την πράξη, έδωσε στα θέματα του στρατηγικού προγραμματισμού μια άλλη προοπτική.

Σε ένα διεθνές διοικητικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται ως περίοδος «μετά το νέο δημόσιο μάνατζμεντ» ή ως «νέο-Βεμπεριανή» περίοδος (post-NPM ή neo-Weberian)<sup>10</sup> η ενίσχυση των επιτελικών λειτουργιών, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του κράτους και της αυτοδιοίκησης αξιοποιούνται για να αντιμετωπισθεί η δραματική κατά την προηγούμενη περίοδο υποβάθμιση της ρυθμιστικής και επιχειρησιακής ικανότητας των δημόσιων μηχανισμών, η αναποτελεσματικότητα, η χείριστη σχέση κόστους-οφέλους και οι κακής ποιότητας δημόσιες πολιτικές.

Στο πλαίσιο αυτό ο στρατηγικός προγραμματισμός των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης είναι μια προσπάθεια αποκατάστασης της «μεγάλης εικόνας» της δημόσιας δράσης, όπου οι ευρύτεροι κυβερνητικοί στόχοι σε επίπεδο υπουργείου, οι «στόχοι πεδίου» κάθε δημόσιας πολιτικής στο επίπεδο του αρμόδιου τμήματος, οι ειδικότεροι επιχειρησιακοί στόχοι σε επίπεδο κλάδου, αλλά και οι στόχοι εφαρμογής σε επίπεδο «γραφείου», διαμορφώνονται, διατυπώνονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται, όχι απομονωμένα, αλλά σε συνάρτηση μεταξύ τους.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού κλήθηκε να παίξει καθ' όλη την διάρκεια της εν λόγω περιόδου έναν κομβικό ρόλο αναβαθμίζοντας τις ατομικές και συλλογικές δεξιότητες της δημόσιας υπηρεσίας περί τον στρατηγικό και επιχειρησιακό προγραμματισμό. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης κατέστη λοιπόν και παραμένει προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και διοικητικής μεταρρύθμισης.

<sup>10</sup> Dunn William N., Miller David Y. (2007), "A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform", *Public Organization Review* 7:345–358

### 3.6. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία (ΚΠΑ - CAF)

• *Ήβη Θεοφίλου, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ*

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ-CAF) προέκυψε από τη συνεργασία μεταξύ των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια να εισαχθούν οι αρχές διοίκησης ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς της ΕΕ. Το μοντέλο έχει σχεδιαστεί από το Innovation Public Services Group (IPSG) της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τη συνεργασία των Γενικών Διευθυντών Δημόσιας Διοίκησης των κρατών μελών (δίκτυο EUPAN), συνιστά ένα εύχρηστο εργαλείο αυτοαξιολόγησης οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας και η εφαρμογή του εντάσσεται στις προσπάθειες ενός οργανισμού για συνεχή βελτίωση.

Στην Κύπρο, η εισαγωγή του ΚΠΑ αποφασίστηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο να γίνει σε πιλοτική βάση το 2004. Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ανέλαβαν την προώθηση/διάδοσή του. Τον Μάρτιο 2007 το Υπουργικό Συμβούλιο αποφάσισε να ενθαρρύνει την εισαγωγή του ΚΠΑ σε γενική βάση στις κρατικές υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, το Υπουργικό Συμβούλιο σε συνεδρία του στις 7 Ιουλίου 2010 αποφάσισε ότι στο πλαίσιο του προαναφερθέντος συγχρηματοδοτούμενου έργου της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης με τίτλο «Πρόγραμμα εκπαίδευσης για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας» παροτρύνονταν οι οργανισμοί της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας να εφαρμόσουν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στα χρονικά πλαίσια του έργου, ως βοηθητικό εργαλείο για την επιτυχία των στόχων του. Μέχρι σήμερα, το ΚΠΑ έχει εφαρμοστεί σε 20 περίπου οργανισμούς του κυπριακού δημόσιου τομέα.

Παρά ταύτα υπήρξαν σαφέστατα αδυναμίες στην προώθησή του. Τα αποτελέσματα της προσπάθειας για προώθηση του ΚΠΑ για την αυτοαξιολόγηση των οργανισμών της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, είτε αυτούσιου του εργαλείου είτε ενσωματώνοντας βασικές ιδέες του στο συγχρηματοδοτούμενο έργο για τον στρατηγικό προγραμματισμό, στο οποίο γίνεται αναφορά στο παρόν τεύχος, δεν υπήρξαν, ομολογουμένως, αρκούντως ικανοποιητικά.

Πρόσφατα ανατέθηκε εξ ολοκλήρου στην ΚΑΔΔ η αρμοδιότητα προώθησης και διάδοσης του εργαλείου. Σε αυτό το πλαίσιο έγινε η ολοκληρωμένη εφαρμογή του στο Τμήμα Τελωνείων που παρουσιάζεται πιο κάτω.

Το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται σε όλες τις πτυχές ενός οργανισμού: ηγεσία, στρατηγική και προγραμματισμός, άνθρωποι, εξωτερικές συνεργασίες και πόροι, διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, αποτελέσματα για τον άνθρωπο, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία, κύρια αποτελέσματα. Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε υποκριτήρια, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού.

Όπως είναι αντιληπτό, η εφαρμογή του ΚΠΑ έχει πολλά οφέλη, τα κυριότερα από τα οποία είναι ότι:

- ο οργανισμός προσεγγίζεται ολιστικά και γνωρίζει ακριβώς πού βρίσκεται, αφού η αξιολόγηση βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία/τεκμήρια,
- μέσα από τη διαδικασία δημιουργείται συναίνεση ανάμεσα στο προσωπικό για το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί ο οργανισμός, και
- ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός γίνεται γνωστός μέσα από την όλη διαδικασία και, κατ'επέκταση, γίνεται κοινοκτημοσύνη όλου του προσωπικού.

Η ΚΑΔΔ προχώρησε με μια πρότυπη διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ στο Τμήμα Τελωνείων εντός του 2016, όπου εκκρεμούσε αίτημα για εκπαίδευση. Το όλο εγχείρημα θεωρείται συνέχεια του συγχρηματοδοτούμενου έργου της ΚΑΔΔ για τον στρατηγικό προγραμματισμό, λόγω και της διασύνδεσης της εφαρμογής του ΚΠΑ με τη διαδικασία του Public Financial Management - PFM.

Για τον σκοπό αυτό είχε πρωτίστως εξασφαλιστεί δέσμευση της Διεύθυνσης του Τμήματος Τελωνείων, η οποία συνίστατο στα εξής:

- δημιουργία ομάδας αυτοαξιολόγησης, η οποία ήταν αντιπροσωπευτική όλων των κατηγοριών και επιπέδων του οργανισμού και η οποία ανέλαβε το έργο της αυτοαξιολόγησης,
- δημιουργία ομάδας ποιότητας, η οποία αποτελούνταν από εκπροσώπους της διευθυντικής ομάδας και η οποία ανέλαβε να καταρτίσει και να προωθήσει σχέδιο δράσης για την προώθηση βελτιωτικών αλλαγών,
- αποστολή των δύο ομάδων σε ξεχωριστές σχετικές εκπαιδύσεις, οι οποίες σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν από την ΚΑΔΔ,
- γνωστοποίησης της έναρξης της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στο προσωπικό του Τμήματος,
- παροχή χρόνου και στήριξης στα μέλη των δύο ομάδων για την επιτέλεση του έργου τους, και
- ανάληψη δέσμευσης για την υλοποίηση του σχεδίου δράσης που καταρτίστηκε.

Για την προτεινόμενη διαδικασία χρειάστηκαν συνολικά 4 ημέρες εκπαίδευση στην τάξη και 8 εργαστήρια καθοδήγησης στον χώρο εργασίας, τα οποία πραγματοποιήθηκαν σε διάστημα 2 μηνών. Στο τέλος της περιόδου αυτής, ο οργανισμός με την εκπαίδευση και την καθοδήγηση που του προσφέρθηκε είχε:

- εκπαιδύσει ομάδες αυτοαξιολόγησης και ποιότητας,
- παράξει την έκθεση με τα πορίσματα της αυτοαξιολόγησης, και
- παράξει σχέδιο δράσης, στο οποίο καταγράφονται οι ενέργειες που είναι απαραίτητο να προωθηθούν με σκοπό τη βελτίωση του οργανισμού.

Στο τέλος της πρότυπης αυτής διαδικασίας, αναπτύχθηκε σχετικό εγχειρίδιο το οποίο θα αποτελέσει τη βάση για την εφαρμογή του ΚΠΑ και σε άλλους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας.

### **3.7. Η διαχείριση της αλλαγής και ο ρόλος της ΚΑΔΔ**

• Παναγιώτης Πέτσας, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

• Βάσος Σαββίδης, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

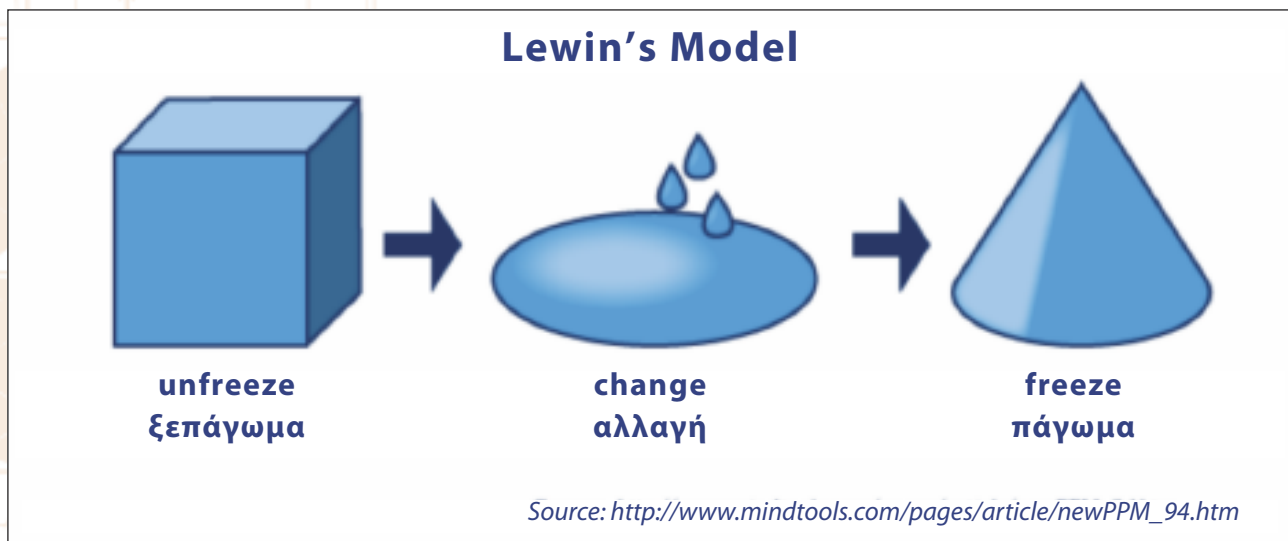
Η αλλαγή, η μετάβαση δηλαδή από μια κατάσταση σε άλλη, προσεγγίστηκε διαχρονικά ως έννοια με μεγάλη σημαντικότητα, εφόσον διαπιστώθηκε πως είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη πορεία. Έτσι, από την αρχαία ρήση του Ηράκλειτου «τα πάντα ρεῖ και ουδέν μένει», δηλαδή τα πάντα στον κόσμο είναι σε συνεχή κίνηση και μεταβολή, φτάσαμε στην ευρέως χρησιμοποιούμενη στις μέρες μας φράση πως «η μόνη σταθερά είναι (τελικά!) ... η αλλαγή». Εκ των πραγμάτων λοιπόν, είναι σύνηθες και αναμενόμενο πως θα συντελεστεί κάποια αλλαγή σε καθετί στο οποίο δυνητικά υπάρχει το στοιχείο της εξέλιξης. Η αλλαγή αυτή μπορεί να προκληθεί από την επίδραση διαφόρων παραγόντων, ενδογενών ή εξωγενών ή, σε άλλες περιπτώσεις, να αποτελέσει προϊόν βελτιωτικού σχεδιασμού. Ενδέχεται επίσης να είναι μια αλλαγή μικρή ή μεγάλη, να επηρεάζει δε υπάρχουσες καταστάσεις σε επίπεδο ατόμου-προσώπου ή/και σε ομαδικό-συλλογικό επίπεδο.

Στο παρόν άρθρο θα μελετηθεί, ειδικότερα, η αλλαγή που σχετίζεται με τη λειτουργία των οργανισμών (άρα και με τα άτομα που τους συναποτελούν) και θα προσεγγιστούν διάφορες πτυχές της. Παράλληλα, θα γίνει αναφορά στο πώς η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, ως ο φορέας που είναι επιφορτισμένος με την εφαρμογή πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία, διαχειρίστηκε αλλαγές που προέκυψαν στο πεδίο δράσης της τελευταίας.

Η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί το βασικό στοιχείο της επιτυχημένης διοίκησης σήμερα. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, οι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Η άγνοια της τάσης για αλλαγή μπορεί να επιφέρει κόστος, ενώ η αποτελεσματική διαχείρισή της οδηγεί τους διευθυντές να είναι ένα βήμα μπροστά, να καθορίζουν νέες τάσεις και να επιβιώνουν (Heller, 1998).

Οι κύριοι τομείς στους οποίους εντοπίζονται αλλαγές που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία των οργανισμών είναι οι αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον, οι τεχνολογικές αλλαγές, οι πολιτικές και θεσμικές αλλαγές, οι κοινωνικές αλλαγές. Αναφερόμενοι δε στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία, η οποία, λόγω του εύρους των λειτουργιών της, δρα μέσα στα πιο πάνω περιβάλλοντα και επηρεάζεται από αυτά, εύκολα γίνεται αντιληπτό πως η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών και οι επιπτώσεις της δεν θα μπορούσαν παρά να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών της και να επιβάλουν μεταρρυθμίσεις με σκοπό τον εκσυγχρονισμό τους.

## Μοντέλα αλλαγής



### - Το μοντέλο του Kurt Lewin

Ερευνητές προσπαθώντας να εξηγήσουν καλύτερα το φαινόμενο της αλλαγής και θέλοντας να βοηθήσουν τους ανθρώπους να την κατανοήσουν ανέπτυξαν διάφορα μοντέλα αλλαγής. Ο Kurt Lewin (1951) ανέπτυξε ένα μοντέλο αλλαγής που περιγράφει τρία στάδια από τα οποία περνά η αλλαγή: κατά το πρώτο στάδιο περιλαμβάνεται το ξεπάγωμα (unfreeze), κατά το οποίο αποδομείται η υφιστάμενη κατάσταση με σκοπό να γίνει προετοιμασία της καινούργιας. Το δεύτερο στάδιο αφορά την υλοποίηση της αλλαγής (change), κατά την οποία οι άνθρωποι ξεκινούν να υπερνικούν την αβεβαιότητά τους και να αναζητούν καινούριους τρόπους να κάνουν τα πράγματα, υποστηρίζοντας τη νέα κατεύθυνση και βρίσκοντας νέους τρόπους να ευθυγραμμιστούν με αυτήν. Στο τρίτο στάδιο – πάγωμα (freeze), οι αλλαγές παίρνουν μορφή, οι άνθρωποι έχουν αποδεχτεί τον νέο τρόπο εργασίας και ο οργανισμός είναι έτοιμος να παγιώσει τον νέο τρόπο λειτουργίας του.



### - Το μοντέλο του Kotter

Ο Kotter (1996), επίσης γνωστός ερευνητής, διατύπωσε ένα άλλο μοντέλο για την αλλαγή. Το μοντέλο περιλαμβάνει τα ακόλουθα 8 βήματα που πρέπει να εφαρμοστούν, για να γίνει μια αλλαγή στον οργανισμό αποτελεσματικής διαχείρισης:

1. Εδραίωση της αίσθησης του επείγοντος
2. Διαμόρφωση ισχυρής καθοδηγητικής ομάδας
3. Διαμόρφωση οράματος
4. Επικοινωνία του οράματος
5. Ενδυνάμωση των άλλων να δράσουν σύμφωνα με το όραμα
6. Σχεδιασμός και δημιουργία μικρών επιτυχιών
7. Εδραίωση βελτιώσεων και παραγωγή ακόμη περισσότερης αλλαγής
8. Θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων

### Η αντίσταση στην αλλαγή

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής μιας αλλαγής είναι συνήθης η εμφάνιση του στοιχείου της αντίστασης στην αλλαγή. Ανάμεσα στους παράγοντες που προκαλούν την αντίδραση αυτή περιλαμβάνονται η ανασφάλεια για το άγνωστο ή το καινούργιο, η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης ή η λανθασμένη πληροφόρηση, το ότι η αλλαγή εκλαμβάνεται ως απειλή για την αξία και την ικανότητα των ανθρώπων όπως και για τη θέση τους (πολλές φορές ιεραρχική) στον οργανισμό. Επιπλέον, ενδέχεται τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από την εφαρμογή της αλλαγής να μην είναι ευδιάκριτα στα στελέχη του οργανισμού, γεγονός που προκαλεί αμφισβήτηση και απροθυμία για την προσπάθεια προς την αλλαγή. Τέλος, όταν η κουλτούρα στον οργανισμό διέπεται από κακές διαπροσωπικές σχέσεις και από την απουσία του στοιχείου της εμπιστοσύνης, τότε η αντίσταση στην αλλαγή είναι μεγαλύτερη και αποτελεί σημαντικό παράγοντα που κατά πολύ δυσχεραίνει την εφαρμογή της.



## Η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή

Οι ερευνητές, κατά τη μελέτη της αντίστασης που συνοδεύει την εφαρμογή κάποιας αλλαγής, κατέληξαν σε χρήσιμα συμπεράσματα για την καλύτερη αντιμετώπισή της. Πιο κάτω παρατίθενται μερικά:

- Τα άτομα που αντιστέκονται στην αλλαγή ενδέχεται να έχουν έναν αληθινό λόγο ανησυχίας και η αντίσταση δεν είναι αναγκαστικά ανατιολόγητη.
- Οι πρωτοστάτες της ενεργής αντίστασης στην αλλαγή θα πρέπει να αναγνωριστούν και να αλλάξουν άποψη ή να καταστούν αναποτελεσματικοί ως προς το να επηρεάζουν.
- Οι ασαφείς διαβεβαιώσεις δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τους προσωπικούς φόβους.
- Οι άνθρωποι θα προσαρμοστούν ευκολότερα εάν τους επιτραπεί να εκφραστούν παρά να κρύψουν τα συναισθήματά τους.
- Η αντίσταση αντιμετωπίζεται καλύτερα με κατανόηση, χωρίς να αφεθεί η κατάσταση να γίνει πολύ συναισθηματική.

## Ο ρόλος της ΚΑΔΔ στη διευκόλυνση εφαρμογής των αλλαγών στη δημόσια υπηρεσία μέσω της μάθησης

Σημειώνεται ξανά, με αναφορά στο εισαγωγικό κείμενο, πως η ΚΑΔΔ προωθεί όχι απλά την εκπαίδευση ή την επιμόρφωση αλλά τη μάθηση, ως διαδικασία αλλαγής των ατόμων, ομάδων, οργανισμών. Η μάθηση λοιπόν, ως εσωτερική διαδικασία αφορά αφενός τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και αφετέρου τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία και στα άλλα μέλη του οργανισμού, τους πελάτες και την κοινωνία ευρύτερα. Υπάρχουν, παράλληλα, οι εξωτερικές, θεσμικές αλλαγές που προκύπτουν και πρέπει να εφαρμοστούν στους οργανισμούς και είναι απαραίτητο να υποστηρίζονται από τη μάθηση.

Η ΚΑΔΔ έχει αναλάβει, κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της, την υποστήριξη της εφαρμογής αλλαγών, μέσω της μάθησης, σε οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας. Επρόκειτο για αλλαγές που αφορούσαν εισαγωγή καινοτομιών, νέων μεθόδων εργασίας και δομικές διαφοροποιήσεις. Παραδείγματα τέτοιων αλλαγών που υποστηρίχθηκαν από την ΚΑΔΔ είναι τα ακόλουθα:

### - **Η εισαγωγή του ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής και οικονομικής πληροφόρησης του Γενικού Λογιστηρίου (FIMAS)**

Με την απόφαση για εισαγωγή του πιο πάνω λογιστικού συστήματος στο Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, οι Λογιστικοί Λειτουργοί και οι Λειτουργοί που ασκούσαν καθήκοντα στα λογιστήρια των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας και οι οποίοι θα εκπαιδεύονταν στη χρήση του νέου συστήματος, συμμετείχαν πρώτα σε εργαστήρια διαχείρισης της αλλαγής που διοργανώθηκαν από την ΚΑΔΔ. Τα εργαστήρια με θέμα «Η διαχείριση της αλλαγής σε σχέση με την εισαγωγή του FIMAS» πραγματοποιήθηκαν το 2003 και είχαν ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής που συνιστούσε η εισαγωγή του FIMAS στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία.

### - **Η εισαγωγή του ηλεκτρονικού συστήματος αυτοματοποίησης γραφείου (EOAs) σε οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας**

Κατά την εισαγωγή του πιο πάνω συστήματος σε οργανισμούς της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας θα εφαρμοζόταν ένας νέος, ηλεκτρονικός τρόπος αρχειοθέτησης. Αυτό σήμαινε μια μεγάλη αλλαγή για τους οργανισμούς της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, με δεδομένη την επί πολλών χρόνων παραδοσιακή διαχείριση των εγγράφων. Ως εκ τούτου, το 2006 η ΚΑΔΔ προετοίμασε τα στελέχη των οργανισμών που θα εφάρμοζαν τον νέο τρόπο αρχειοθέτησης, πραγματοποιώντας εργαστήρια

διαχείρισης της αλλαγής, τα οποία προηγούνταν της εκπαίδευσης για τη χρήση του συστήματος ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης. Οι οργανισμοί που πρώτοι θα εισήγαν το σύστημα αυτοματοποίησης γραφείου και κατά συνέπεια συμμετείχαν στα εργαστήρια διαχείρισης της αλλαγής ήταν η Προεδρία, η Βουλή των Αντιπροσώπων, το Υπουργείο Εξωτερικών, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και το Κρατικό Αρχείο.

#### - Η συνένωση Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων – Υπηρεσίας Φόρου Προστιθέμενης Αξίας

Αναλυτικότερα, στη συνέχεια περιγράφεται το πιο πρόσφατο παράδειγμα υποστήριξης από την ΚΑΔΔ για την εφαρμογή αλλαγών κατά τη συνένωση του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων (ΤΕΠ) και της Υπηρεσίας Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ).

Στο πλαίσιο σημαντικών μεταρρυθμίσεων οι οποίες έλαβαν χώρα περί το τέλος του 2013 στην Κύπρο και ως αποτέλεσμα της πρωτοφανούς κρίσης στην οικονομία, η κυβέρνηση, με προτροπή της Τρόικα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και Διεθνές Νομισματικό Ταμείο) αποφάσισε τη συνένωση του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας σε έναν νέο ενιαίο οργανισμό.

Για την πραγματοποίηση της μεταρρύθμισης αυτής, δημιουργήθηκε ομάδα έργου με σκοπό τη διεύθυνση του όλου εγχειρήματος αλλά και ομάδα διαχείρισης της αλλαγής, με σκοπό την αποτελεσματικότερη διαχείριση της μεγάλης αλλαγής που θα σήμαινε η επερχόμενη συνένωση των δύο οργανισμών. Η ΚΑΔΔ, υποστηρίζοντας από την αρχή τις προσπάθειες των δύο προαναφερόμενων ομάδων, ανέλαβε την πραγματοποίηση τριών συν-εργαστηρίων με τη μεθοδολογία του δομημένου δημοκρατικού διαλόγου (ΔΔΔ), στην εφαρμογή της οποίας διαθέτει μεγάλη εμπειρία και που σε πολλές περιπτώσεις αξιοποίησε επιτυχώς για τη διαβούλευση μεταξύ εμπλεκόμενων φορέων. Από τα συν-εργαστήρια αναμενόταν να εξαχθούν οι προκλήσεις που θα



είχαν να αντιμετωπίσουν οι δύο οργανισμοί κατά τη συνένωσή τους και κατ' επέκταση, να προταθούν δράσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών. Συν τω χρόνω, η ΚΑΔΔ αξιοποιώντας το δίκτυο συνεργατών της πρότεινε την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών από εμπειρογνώμονα, ο οποίος θα υποστήριζε τη δημιουργία σχεδίου αλλαγής για τη συνένωση των υπηρεσιών, βάσει των πορισμάτων των συν-εργαστηρίων.

Στο 1ο συν-εργαστήριο μέλη του προσωπικού από όλα τα επίπεδα του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και του Φόρου Εισοδήματος συζήτησαν τις προκλήσεις της ενοποίησης, με βασικό θέμα τις προκλήσεις που το προσωπικό προέβλεπε να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια της ενοποίησης. Οι συμμετέχοντες παρήγαγαν προκλήσεις και τις ταξινόμησαν σε 12 κατηγορίες, από τις οποίες, σύμφωνα με τη μεθοδολογία του ΔΔΔ, εντοπίστηκαν οι πιο σημαντικές βάσει ψηφοφορίας των συμμετεχόντων. Οι προσδοκίες με τη μεγαλύτερη επιρροή παρουσιάστηκαν κατόπιν γραφικά σε ένα διάγραμμα βάσει της μεταξύ τους σχέσης επιρροής.

Στο 2ο συν-εργαστήριο, αντιπρόσωποι εξωτερικών φορέων (επιχειρηματικές ενώσεις, δικηγορικά γραφεία, λογιστικά γραφεία, Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων Κύπρου (ΟΕΒ), οίκοι παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών) και οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας συζήτησαν τις προσδοκίες τους από τον νέο φορολογικό οργανισμό. Οι προσδοκίες που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες επίσης κατηγοριοποιήθηκαν (11 κατηγορίες) και προτεραιοποιήθηκαν μέσω της διαδικασίας ψηφοφορίας, με τελικό αποτέλεσμα τη δημιουργία του διαγράμματος που παρουσιάζει τη σχέση επιρροής μεταξύ τους.

Στο 3ο συν-εργαστήριο, οι συμμετέχοντες (10 επιλεγέντες λειτουργοί από ΤΕΠ και ΦΠΑ, μέλη της ΚΑΔΔ και της ομάδας διαχείρισης της αλλαγής) ανέλυσαν τα αποτελέσματα των δύο πρώτων συν-εργαστηρίων με στόχο να καταγραφεί ένα σενάριο δράσεων για να αντιμετωπίσουν τα βασικά προβλήματα. Έτσι προσδιορίστηκαν οι επιλογές που υπήρχαν για να ανταποκριθούν οι δύο οργανισμοί στις προκλήσεις της συνένωσης, όπως επίσης στις προσδοκίες του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας ευρύτερα. Για τον σκοπό αυτό έχει τεθεί ως ερώτηση-κλειδί η ακόλουθη: «Ποιες δράσεις πρέπει να υλοποιηθούν για να προσεγγίσουμε την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την ικανοποίηση των προσδοκιών από τη συνένωση των δύο οργανισμών;». Βάσει της προαναφερόμενης διαδικασίας του ΔΔΔ, παρήχθη το διάγραμμα που καταδεικνυε τη σχέση επιρροής των πιο σημαντικών δράσεων μεταξύ τους και το οποίο βοήθησε στη δημιουργία του προαναφερόμενου σεναρίου δράσεων.

Τα πορίσματα των τριών συν-εργαστηρίων λήφθηκαν υπόψη για τη διαμόρφωση του σχεδίου αλλαγής που υλοποιήθηκε κατά τη συνένωση ΤΕΠ και ΦΠΑ σε Τμήμα Φορολογίας. Σημειώνεται πως η διαχείριση της αλλαγής που προέκυψε από τη δομική συνένωση των δύο υπηρεσιών βάσει ενός εκπονηθέντος σχεδίου ήταν πρωτοποριακή, λαμβάνοντας υπόψη τη μη καταγραφή ανάλογης διαχείρισης στη δημόσια υπηρεσία κατά το παρελθόν.

## Βιβλιογραφία

Heller, R. (1998). *Managing Change*. London: Dorling Kindersley Limited.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock.

### 3.8. Εναλλάξιμο προσωπικό: Συστηματική εκπαίδευση του γραμματειακού και διοικητικού προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας

- Παναγιώτα Χαραλάμπους, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ
- Παναγιώτης Πέτσας, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

Στοχεύοντας στην ενδυνάμωση του ρόλου και στην ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων του εναλλάξιμου προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας, ο Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, υιοθέτησε το 2010 την προσέγγιση της συστηματικής ανάπτυξής του μέσω της μάθησης. Η συστηματικότητα της προσέγγισης κάλυψε το κενό που υπήρχε στην ανάπτυξη του εναλλάξιμου προσωπικού, οι προηγούμενες προσπάθειες για την εκπαίδευση του οποίου ήταν αποσπασματικές και σε μη τακτική βάση (ένα παράδειγμα είναι το Πρόγραμμα Διευθυντικής Ανάπτυξης για Πρώτους Διοικητικούς Λειτουργούς που πραγματοποιήθηκε το 2006).

Έτσι, με την καθοδήγηση της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και τη συνεργασία των κλάδων του γραμματειακού και του διοικητικού προσωπικού, συστάθηκαν και εκπαιδεύτηκαν το 2010 δύο ομάδες λειτουργών από τους αντίστοιχους κλάδους. Οι ομάδες αυτές που έχουν ενεργό ρόλο στη διαχείριση της συστηματικής εκπαίδευσης του εναλλάξιμου προσωπικού, αποτελούν τους Πυρήνες Μάθησης.

Στη συνέχεια, η ΚΑΔΔ προχώρησε σε διάγνωση αναγκών μάθησης σε οριζόντιο επίπεδο, μέσω πληθώρας διαγνωστικών δραστηριοτήτων, όπως μελέτη γραπτών πηγών, συνεντεύξεις με διευθυντές τμημάτων, διαγνωστικά εργαστήρια κ.ά., διαδικασία η οποία ολοκληρώθηκε με τη σύνταξη δύο εκθέσεων διάγνωσης αναγκών μάθησης. Ακολούθως, στη βάση των πορισμάτων αυτών, σχεδιάστηκαν πιλοτικά εκπαιδευτικά προγράμματα για το γραμματειακό και το διοικητικό προσωπικό, τα οποία αφού αξιολογήθηκαν, προσφέρονται από το 2012 σε σταθερή βάση.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα περιλαμβάνουν, αφενός εργαστήρια με γνωσιολογικό περιεχόμενο, όπως διαδικασίες αρχείου, νομοθεσίες κ.ά., και αφετέρου εργαστήρια που έχουν στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων, όπως διοίκηση ανθρώπινου



δυναμικού, εξυπηρέτηση κοινού, διαχείριση της αλλαγής κ.ά. Η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι συμμετοχική και βιωματική, με έμφαση στον ενεργό προβληματισμό των συμμετεχόντων και στην πρακτική εξάσκηση, μέσω ατομικών και ομαδικών ασκήσεων, δραματοποίησης ρόλων κ.ά.

Σε κάθε εργαστήριο λαμβάνονται αξιολογήσεις και σχόλια από τους συμμετέχοντες, στη βάση των οποίων γίνονται αναπροσαρμογές στην πορεία υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η εν λόγω διαδικασία παραπέμπει στο πρώτο στάδιο του μοντέλου αξιολόγησης του Kirkpatrick που αφορά στην ανταπόκριση των συμμετεχόντων στο εκάστοτε εργαστήριο, ενώ το δεύτερο στάδιο που αφορά στην μάθηση που έλαβαν συνδέεται με συγκεκριμένες ατομικές και ομαδικές ασκήσεις που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων.

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ενίσχυση της ικανότητας των συμμετεχόντων για μεταφορά της μάθησης στον χώρο εργασίας. Για τον λόγο αυτό αναπόσπαστο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί η δημιουργία ενός προσωπικού σχεδίου δράσης από τους συμμετέχοντες, κατά την τελευταία μέρα της εκπαίδευσης, για το οποίο δίνεται εύλογο χρονικό διάστημα (περίπου 3 μήνες) για να εφαρμοστεί.

Μετά την παρέλευση του πιο πάνω χρονικού διαστήματος, οι συμμετέχοντες επανέρχονται στην ΚΑΔΔ, όπου έχουν την ευκαιρία να παρουσιάσουν τις εμπειρίες τους κατά την εφαρμογή του προσωπικού τους σχεδίου δράσης και να μιλήσουν για τα στοιχεία που πέτυχαν να αλλάξουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, είτε αυτά αφορούν εφαρμογή γνώσεων και διαδικασιών είτε διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Η ανωτέρω διαδικασία συνδέεται με το τρίτο στάδιο του μοντέλου αξιολόγησης του Kirkpatrick, στο πλαίσιο του οποίου αξιολογείται το εάν η μάθηση που έχουν λάβει οι συμμετέχοντες αξιοποιείται και εφαρμόζεται στον εργασιακό τους χώρο.

Σημειώνεται ότι μέχρι σήμερα έχουν υλοποιηθεί 9 εκπαιδευτικά προγράμματα για το διοικητικό προσωπικό και 12 εκπαιδευτικά προγράμματα για το γραμματειακό προσωπικό, και έχουν εκπαιδευτεί 182 και 287 άτομα, αντίστοιχα. Στην παρούσα χρονική στιγμή τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν διαμορφωθεί ως εξής:

- Το πρόγραμμα για προσωπικό σε θέση Βοηθού Γραμματειακού Λειτουργού αποτελείται από 12 εργαστήρια και έχει διάρκεια 17 ημέρες.
- Το πρόγραμμα για γραμματειακό προσωπικό σε θέση προαγωγής αποτελείται από 12 εργαστήρια και έχει διάρκεια 17 ημέρες.





- Το πρόγραμμα για προσωπικό σε θέσεις Διοικητικού Λειτουργού και Διοικητικού Λειτουργού Α΄ αποτελείται από 14 εργαστήρια και έχει διάρκεια 18 ημέρες.

Αιτήματα για συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα για τις ομάδες του γραμματειακού και διοικητικού προσωπικού, υποβάλλονται στον Τομέα Εναλλάξιμου Προσωπικού του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.

### **3.9. Καλύτερη νομοθέτηση (better regulation): Βέλτιστες πρακτικές για τη μεταφορά των αποφάσεων πολιτικής σε νομοθέτημα – εργαστήρια στην καλύτερη νομοθέτηση**

- *Νίκος Μιλτιάδους, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ*
- *Μικαέλλα Παπανικολάου, Διοικητικός Λειτουργός, ΜΔΜ*

Στο πλαίσιο του σχεδίου δράσης για τη βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου, περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, δράσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, έτσι ώστε να είναι πιο κατανοητές αλλά και πιο εύκολα εφαρμόσιμες. Στόχος είναι η διαδικασία της θεσμοθέτησης των πολιτικών αποφάσεων να γίνεται με γνώμονα την αναβάθμιση της ποιότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων και στη βάση βέλτιστων πρακτικών ώστε να επιτευχθεί ο εκσυγχρονισμός των νομοθεσιών. Η καλή νομοθέτηση διασφαλίζει καλύτερη ποιότητα, διευκόλυνση του ελέγχου της νομοθεσίας καθώς και την επιθυμητή ομοιομορφία των νομοθεσιών.

Για αυτό, προωθούνται από τη Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης οι ακόλουθες δράσεις οι οποίες αποσκοπούν στην ανάπτυξη νομοπαρασκευαστικών δεξιοτήτων, στη βάση βέλτιστων πρακτικών, με έμφαση στη διαδικασία μεταφοράς των

αποφάσεων πολιτικής σε νομοθετικό κείμενο:

- α) Καταρχάς, επειδή διαπιστώθηκε ότι υπάρχει έντονη η ανάγκη παροχής διευκρινίσεων/κατευθυντήριων γραμμών προς τους δημοσίους λειτουργούς που ετοιμάζουν προσχέδια νομοθετημάτων, βρίσκεται υπό εξέλιξη, η ετοιμασία κατευθυντήριων γραμμών από τη Νομική Υπηρεσία για τον καταρτισμό νομοθετημάτων, οι οποίες θα είναι δεσμευτικές και θα πρέπει να ακολουθούνται από όλους τους λειτουργούς.
- β) Παράλληλα, σε συνεργασία με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, διοργανώθηκαν μια σειρά τριών εργαστηρίων με θέμα «Καλή νομοθέτηση – βέλτιστες πρακτικές για τη μεταφορά των αποφάσεων πολιτικής σε νομοθέτημα» τα οποία απευθύνονται κυρίως σε λειτουργούς των Υπουργείων/Υπηρεσιών και της Βουλής των Αντιπροσώπων οι οποίοι αναλαμβάνουν την ετοιμασία νομοθετημάτων καθώς και σε άλλους εμπλεκόμενους φορείς στη νομοπαρασκευαστική διαδικασία (Επίτροπός Νομοθεσίας, Νομική Υπηρεσία).

Οι εκπαιδευτές οι οποίοι θα πραγματοποιήσουν τα εργαστήρια αποτελούν κορυφαίους εμπειρογνώμονες σε θέματα νομοτεχνικής. Συγκεκριμένα, στα εργαστήρια θα παρουσιάσουν διδακτικές ενότητες ο Δρ Constantin Stefanou, Διευθυντής Προγράμματος και Διευθυντής του Sir William Dale Center for Legislative Drafting, School of Advanced Studies, University of London, Institute of Advanced Legal Studies και η Καθηγήτρια Νομικής στο University College of London Helen Xanthaki, Διευθύντρια των Διεθνών Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων του UCL και Senior Associate Research Fellow στο School of Advanced Studies του University of London, Institute of Advanced Legal Studies.

Η παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε θέματα καλής νομοθέτησης, σε συνδυασμό με την προώθηση της δράσης για την ετοιμασία κατευθυντήριων γραμμών αναμένεται να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των νομοθετημάτων.

Στις 18-22 Ιουλίου 2016 υλοποιήθηκε το πρώτο εργαστήριο καλής νομοθέτησης το οποίο είχε ως στόχο να δώσει μια γενική εικόνα των αναλυτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη μετατροπή της πολιτικής σε νομοθεσία, καθώς και των τρόπων με τους οποίους η νομοθεσία μπορεί να συνταχθεί αποτελεσματικά και δομημένα.

Το εργαστήριο προσέγγισε το θέμα από δύο σκοπιές: από εκείνη της χάραξης πολιτικής, για να γίνουν κατανοητά τα βασικά στοιχεία τα οποία εμπλέκονται στη χάραξη μιας αποτελεσματικής πολιτικής, και από τη σκοπιά του νομοθετικού συντάκτη, ή κοινοβουλευτικού γραμματέα, δηλαδή εκείνων οι οποίοι πρέπει να συντάξουν τους κανόνες που προκύπτουν, ή πιο συγκεκριμένα να «μεταφράσουν» την πολιτική. Για τον νομοθετικό συντάκτη η δυσκολία έγκειται στην παραγωγή νομοθεσίας η οποία όχι μόνο είναι εύκολα κατανοητή από εκείνους που αναμένεται να συμμορφωθούν με αυτήν και από τα αρμόδια όργανα, αλλά επίσης να είναι εφαρμόσιμη στην πράξη και να μπορεί εύκολα να εκτελεστεί. Οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να διδαχθούν σύγχρονες θεωρίες της νομοπαρασκευαστικής καθώς και να ενημερωθούν για τις τελευταίες εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο σε σχέση με τους κανόνες της νομοτεχνικής.

Το εργαστήριο ξεκίνησε με παρουσίαση των σταδίων της νομοθετικής διαδικασίας αναλύοντας τις διαφορές που παρατηρούνται στο Κοινοδίκαιο (Common Law) σε σύγκριση με το Ηπειρωτικό Δίκαιο (Civil Law) και έγινε μια κριτική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του κάθε συστήματος. Επεξηγήθηκαν ορισμένες αρχές που πρέπει να ακολουθούνται κατά την ορθή χάραξη πολιτικής και τον τρόπο που ο συντάκτης της νομοθεσίας οφείλει να αναλύει τις αποφάσεις πολιτικής πριν τις μεταφράσει σε νομοθέτημα.

Ακολούθησε διάλεξη για το θέμα της προτεραιοποίησης των νομοθεσιών, δηλαδή τον τρόπο που σε ορισμένα νομικά συστήματα, όπως το γερμανικό και το αγγλικό, γίνεται ιεράρχηση των νομοθεσιών που θα προωθηθούν από την κυβέρνηση για σκοπούς καλύτερης οργάνωσης του κράτους. Οριοθετήθηκε ο ρόλος του συντάκτη νομοθεσίας κατά τη νομοπαρασκευαστική διαδικασία και μέσα από την πραγματοποίηση προφορικών ασκήσεων εξάχθηκαν ορισμένα συμπεράσματα σε σχέση με τον καθορισμό των ηθικών αρχών που πρέπει να διέπουν τον συντάκτη της νομοθεσίας.



Οι επόμενες μέρες του εργαστηρίου ήταν αφιερωμένες στην ανάλυση αρετών της καλής νομοθέτησης, όπως η αποτελεσματική νομοθετική έκφραση, η χρήση απλής και κατανοητής γλώσσας, της ακρίβειας, της αναμφισημίας και η χρήση ουδέτερης γλώσσας ως προς το φύλο. Παρουσιάστηκαν ορισμένες καλές πρακτικές για τροποποίηση νομοθεσιών και αναλύθηκαν κριτικά τεχνικές τροποποίησης που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές επικράτειες.

Επεξηγήθηκε το στάδιο της ανάλυσης αντίκτυπου των νομοθεσιών κατά τη χάραξη πολιτικής και ετοιμασία νομοθεσιών, καθώς επίσης έγινε μια εισαγωγή στην έννοια της ανάλυσης κινδύνου των νομοθετημάτων, στη χρησιμότητά της και στον τρόπο που εξελίχθηκε και διεξάγεται σε διαφορετικές χώρες.

Κατά τη διάρκεια των διαλέξεων οι συμμετέχοντες αντάλλαξαν εμπειρίες και απόψεις σε σχέση με τη νομοπαρασκευαστική διαδικασία στην Κύπρο και οι εκπαιδευτές διατύπωσαν χρήσιμες και πρακτικές εισηγήσεις για βελτίωση της ποιότητας των κυπριακών νομοθεσιών. Εξετάστηκαν διάφορα παραδείγματα κυπριακών νόμων και μέσα από τις ομαδικές συζητήσεις με τους εκπαιδευτές και τους συμμετέχοντες καταγράφηκαν ορισμένες παρατηρήσεις και εισηγήσεις που ακούστηκαν για σκοπούς μελλοντικού προβληματισμού, με πιο σημαντικές τις εξής:

- Θα ήταν χρήσιμη η δημιουργία μιας τεχνικής επιτροπής από εμπειρογνώμονες οι οποίοι να προέρχονται από τους εμπλεκόμενους φορείς για συζήτηση και προβληματισμό για θέματα καλής νομοθέτησης. Αυτός είναι ο τρόπος, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, εδραίωσης ενός ομοιόμορφου τρόπου συγγραφής των κυπριακών νομοθεσιών (Cypriot style of drafting).
- Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να επιτευχθεί ο στόχος της ομοιομορφίας είναι η συγγραφή των νομοσχεδίων σε κεντρικό επίπεδο, από άρτια εκπαιδευμένους λειτουργούς, αντί από το κάθε υπουργείο/τμήμα/υπηρεσία. Σε αυτή την κεντρική ομάδα θα υποβάλλονται, με καθορισμένη μορφή, οδηγίες για ετοιμασία νομοθεσίας (drafting instructions) από τα υπουργεία/τμήματα/υπηρεσίες. Οι λειτουργοί που θα αναλαμβάνουν τη συγγραφή των νομοθετημάτων (drafters) θα πρέπει να έχουν στενή συνεργασία με τους εμπειρογνώμονες λειτουργούς των Υπουργείων (policy makers). Ενδεχομένως να χρειάζεται και η φυσική παρουσία των drafters στα υπουργεία, εάν κριθεί απαραίτητο, για πολύ σημαντικές ή πολύπλοκες νομοθεσίες.

### 3.10. Διαχείριση έργων (project management)

• Παναγιώτα Χαραλάμπους, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

Στη σύγχρονη πραγματικότητα της οικονομικής κρίσης και του έντονου ανταγωνισμού, καθίσταται εντονότερη η ανάγκη για αποτελεσματικότερη και πιο ευέλικτη λειτουργία των οργανισμών. Ένα βασικό εργαλείο που συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η διαχείριση έργων (project management), δηλαδή η δραστηριότητα που αφορά τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την ολοκλήρωση ενός έργου, η οποία βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα πεδία εκτέλεσης έργων, τόσο τα κατασκευαστικά, των τεχνολογιών της πληροφορίας, όσο και τα έργα υπηρεσιών.

Η σημασία της διαχείρισης έργων, σύμφωνα με την ευρεία βιβλιογραφία για το εν λόγω γνωστικό πεδίο, μπορεί να εστιαστεί στα εξής:

- Οργανώνει το χάος που προκαλεί ένα σύνθετο και πολύπλοκο έργο.
- Συμβάλλει στη διαχείριση των ρίσκων που αποτελούν συστατικό στοιχείο της οργανωσιακής στρατηγικής.
- Διαχειρίζεται την ποιότητα, δηλαδή την αξία του παραγόμενου προϊόντος.

### 3. Πτυχές του έργου και της δραστηριότητας του οργανισμού μας

- Συμβάλλει στη διαχείριση των αλλαγών που προκύπτουν αναπόφευκτα σε κάθε έργο.
- Συντείνει στη διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης που προκύπτει από το έργο στον οργανισμό.

Αποτελέσματα σχετικά με το θέμα ερευνών, αναφέρονται σε άρθρο του πλέον αναγνωρισμένου παγκοσμίως φορέα διαχείρισης έργων PMI (Project Management Institute) «The value of Project Management».<sup>11</sup> Σύμφωνα με έρευνα του Economist Intelligence Unit, το 80% των διευθυντικών στελεχών δήλωσαν ότι το να έχουν τη διαχείριση έργων ως βασική δεξιότητά τους βοήθησε να παραμένουν ανταγωνιστικοί κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, ενώ το 90% αξιολόγησαν τις μεθόδους της διαχείρισης έργων είτε ως κρίσιμες, είτε ως σημαντικές, με κάποιον τρόπο, στην ικανότητά τους να παραδίδουν επιτυχημένα έργα.<sup>12</sup> Επίσης, έρευνα του γιγαντιαίου συμβουλευτικού οίκου McKinsey & Co σε 1.440 ανώτερα διευθυντικά στελέχη, αποκαλύπτει ότι το 60% πιστεύει ότι η πειθαρχία στις αρχές της διαχείρισης έργων είναι ανάμεσα στις πρώτες τρεις προτεραιότητες των εταιρειών τους, καθώς σχεδιάζουν το μέλλον.<sup>13</sup> «Η πειθαρχία στις αρχές της διαχείρισης έργων, έχει τερματίσει την σπατάλη χρημάτων σε έργα τα οποία αποτυγχάνουν», αναφέρει ο Ron Kasabian, γενικός διευθυντής της εταιρείας τεχνολογιών πληροφορίας, Intel, Folsom, California, USA.



Η ανάγκη για αξιοποίηση της συγκεκριμένης μεθοδολογίας στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία έγινε ξεκάθαρη μετά την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την ανάληψη από υπουργεία και υπηρεσίες του δημοσίου, συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, με συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές και διαδικασίες. Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης μέσα από την εμπειρία της στη διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων έχει εντοπίσει την ανάγκη για εκπαίδευση των δημόσιων λειτουργών σε θέματα διαχείρισης έργων, έχει σχεδιάσει και υλοποιεί σχετικά εκπαιδευτικά

<sup>11</sup> The value of Project Management, Project Management Institute, 1-6, 2010.

<sup>12</sup> Closing the gap: The link between project management excellence and long term success, Economist Intelligence Unit, October 2009.

<sup>13</sup> McKinsey & Co., Ιανουάριος 2010. Αποτελέσματα βασισμένα σε έρευνα 1.440 διευθυντικών στελεχών.

προγράμματα. Η εκπαίδευση για το εν λόγω γνωστικό πεδίο περιλαμβάνει τόσο προγράμματα εισαγωγής στις βασικές αρχές διαχείρισης έργων, όσο και προγράμματα που σχεδιάζονται κατόπιν αιτήματος τμήματος, υπηρεσίας ή υπουργείου με πιο εξειδικευμένες ανάγκες μάθησης.

Ένα παράδειγμα εξειδικευμένης εκπαίδευσης που παρασχέθηκε στο συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο αφορά σε ανάγκη της ομάδας από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού που έχει αναλάβει το συγχρηματοδοτούμενο έργο για ανάπτυξη συστήματος υπηρεσιών υποστήριξης (ΣΥΥ). Στόχος του έργου είναι η δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης της τεχνολογίας για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας, τη βελτίωση της διαχείρισης πληροφοριών και τον αυτοματισμό των διαδικασιών προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (σχολικές μονάδες, Διευθύνσεις σχολικών μονάδων, Επαρχιακά Γραφεία Παιδείας, Διευθύνσεις και υπηρεσίες Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΟΕΛΜΕΚ, ΟΛΤΕΚ, ΠΟΕΔ, εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές). Στο πλαίσιο έναρξης του έργου, εντοπίστηκε η ανάγκη εκπαίδευσης της ομάδας έργου σε συγκεκριμένη μεθοδολογία διαχείρισης έργων, σχεδιάστηκε η μαθησιακή παρέμβαση με τη συμμετοχή μελών της ομάδας και πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση τον Απρίλιο 2016.

Ένα δεύτερο παράδειγμα αφορά την ανάγκη εκπαίδευσης των δημόσιων λειτουργών που διαχειρίζονται συγχρηματοδοτούμενα έργα σε πτυχές της διαχείρισης έργων. Η ανάγκη εντοπίστηκε από τον Εθνικό Φορέα Συντονισμού Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (ΓΔΕΠΣΑ) και για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο 2016 διαγνωστική συνάντηση με στόχο τη σύντομη παρουσίαση των βασικών αρχών διαχείρισης έργων και την ανάπτυξη διαλόγου για εντοπισμό των αναγκών των συμμετεχόντων αναφορικά με την αξιολόγηση έργων, τον προγραμματισμό, την εκτέλεση και την παρακολούθησή τους.

### 3.11. Αξιοποίηση τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών

Αναγνωρίζοντας η ΚΑΔΔ τη μεγάλη σημασία που έχει ο τομέας πληροφορικής στα θέματα μάθησης αλλά και βελτίωσης των μορφών διοίκησης έχει ασχοληθεί κατά την πορεία λειτουργίας της με θέματα τα οποία αφορούν δύο άξονες: 1. την ηλεκτρονική μάθηση και 2. την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων (e-skills). Πιο κάτω παρουσιάζονται ορισμένες πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν από την ΚΑΔΔ προς την πιο πάνω κατεύθυνση.

#### 3.11.1. E-learning

- Βάσος Σαββίδης, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ
- Παναγιώτης Πέτσας, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

#### A. «E-learning στη δημόσια διοίκηση: κατάρτιση δημοσίων υπαλλήλων από την Ελλάδα και την Κύπρο μέσω πιλοτικών προγραμμάτων τηλεκπαίδευσης σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης»

Το πιο πάνω έργο πραγματοποιήθηκε από τον Δεκέμβριο 2007 μέχρι τον Μάρτιο 2008, στο πλαίσιο του προγράμματος της κοινοτικής πρωτοβουλίας Interreg IIIA Ελλάδα-Κύπρος. Λόγω του στοιχείου τηλεκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκε, το έργο είχε ιδιαίτερα καινοτομικό χαρακτήρα. Η υλοποίησή του πραγματοποιήθηκε στο Κέντρο Ευρωπαϊκού και Συνταγματικού Δικαίου - Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου στην Ελλάδα και στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο.

Στο έργο είχαν την ευκαιρία να συμμετάσχουν 143 δημόσιοι λειτουργοί από μεγάλο αριθμό οργανισμών της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, καθώς και 150 Έλληνες δημόσιοι λειτουργοί και λειτουργοί της τοπικής αυτοδιοίκησης. Όλοι οι

Λειτουργοί καταρτίστηκαν με εκπαιδευτικό υλικό το οποίο ήταν αποκλειστικά σε ψηφιακή μορφή και προσβάσιμο μέσω μίας διαδικτυακής πλατφόρμας τηλεκπαίδευσης.

Βασικότερος στόχος του έργου ήταν η κατάρτιση των εκπαιδευομένων σε γενικά θέματα που αφορούν τους θεσμούς και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω διαδικτυακών σεμιναρίων ασύγχρονης τηλεκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, η κατάρτιση είχε συνολική διάρκεια 30 ωρών και κάλυπτε τα ακόλουθα θεματικά πεδία:

- Εισαγωγή στην ευρωπαϊκή ενοποίηση
- Θεσμοί, όργανα και διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση
- Κοινή εξωτερική πολιτική και πολιτική ασφάλειας
- Δικαιοσύνη και εσωτερικές υποθέσεις
- Ενιαία αγορά, πολιτική ανταγωνισμού και ΟΝΕ
- Περιφερειακή πολιτική και διαρθρωτικά ταμεία
- Κοινή αγροτική πολιτική
- Κοινωνική πολιτική
- Περιβαλλοντική πολιτική
- Υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο εργασίας
- Κοινοτικά προγράμματα και η αξιοποίησή τους
- Διάδραση δημόσιας διοίκησης - Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Για την επιτυχή ολοκλήρωση της κατάρτισης, ο εκπαιδευόμενος έπρεπε να μελετήσει το υποχρεωτικό εκπαιδευτικό υλικό κάθε ενότητας, να συμπληρώσει τις ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και, τέλος, να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο συνολικής αξιολόγησης του προγράμματος. Σημειώνεται ότι οι εκπαιδευόμενοι είχαν τη δυνατότητα επίλυσης όλων των αποριών τους προτού προβούν στην τελική αξιολόγηση, είτε μέσω της εικονικής τάξης που παρείχε η πλατφόρμα τηλεκπαίδευσης, είτε μέσω αποστολής προσωπικού ηλεκτρονικού μηνύματος στον εκπαιδευτή.

## **Β. Δημιουργία εκπαιδευτικού ψηφιακού δίσκου στο πλαίσιο της προετοιμασίας για την ανάληψη της Προεδρίας της ΕΕ από την Κυπριακή Δημοκρατία**

Στο πλαίσιο του πιο πάνω εγχειρήματος που ανατέθηκε στην ΚΑΔΔ, εκπαιδεύτηκαν σε πρώτο στάδιο όλοι οι δημόσιοι λειτουργοί με άμεση εμπλοκή στην άσκηση της Προεδρίας και σε δεύτερο στάδιο οι λειτουργοί οι οποίοι θα επιτελούσαν περιφερειακό/βοηθητικό ρόλο. Ακολούθως, λήφθηκε η απόφαση για περαιτέρω διεύρυνση της ομάδας-στόχου των εκπαιδευομένων ώστε αυτή να περιλαμβάνει όλους τους δημοσίους υπαλλήλους της Κυπριακής Δημοκρατίας. Αιτία για την απόφαση αυτή αποτέλεσε η ωφελιμότητα της εκπαίδευσης αλλά και η διεπαφή που υπάρχει μεταξύ των θεσμών της ΕΕ και των αντίστοιχων εθνικών θεσμών, βάσει του τρόπου λειτουργίας του ευρωπαϊκού οικοδομήματος.



- Σχεδιασμός και υλοποίηση εργαστηρίων με θέμα «Διαπολιτισμικότητα–διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο»

Έχουν σχεδιαστεί διήμερα εργαστήρια τα οποία απευθύνονται προς όλους τους λειτουργούς της δημόσιας υπηρεσίας, όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων. Στόχος αυτών των εργαστηρίων είναι η εκπαίδευση των λειτουργών σε θέματα διαχείρισης της διαφορετικότητας και της ισότητας που προκύπτουν στον εργασιακό τους χώρο, καθώς και η ανάπτυξη δεξιοτήτων για αποτελεσματικότερο χειρισμό ατόμων διαφορετικού φύλου, εθνικότητας και σεξουαλικού προσανατολισμού. Η προώθηση των πιο πάνω δεξιοτήτων συμβάλει τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ωρίμανση η οποία είναι απαραίτητη σε μια σύγχρονη και ποικιλόμορφη κοινωνία.

Επιπλέον, η ΚΑΔΔ συνεργάστηκε με το Future World Center – Humanitarian Affairs Unit και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο για τους Πρόσφυγες και Εξόριστους (ECRE) για τη διοργάνωση μονοήμερου εργαστηρίου με τίτλο «Αποτελεσματική και ποιοτική διαχείριση υποθέσεων ασύλου – Ενισχύοντας την πολύπλευρη ετοιμότητα και εφαρμόζοντας τον Χάρτη Θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην πράξη». Το σεμινάριο απευθυνόταν σε λειτουργούς των οποίων τα καθήκοντα περιλαμβάνουν ζητήματα και διαδικασίες αιτητών ασύλου και προσφύγων.

Μια ακόμη συνεργασία είναι αυτή που ανέπτυξε η ΚΑΔΔ με το Ινστιτούτο Εργασίας Κύπρου (INEK-ΠΕΟ), την Κίνηση για Ισότητα, Στήριξη, Αντιρατσισμό (ΚΙΣΑ) και το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων στο πλαίσιο υλοποίησης του προγράμματος «Δράση ενάντια στις διακρίσεις: ανάπτυξη δεξιοτήτων και εκστρατεία ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού». Το πρόγραμμα συγχρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μέσω του κοινοτικού χρηματοδοτικού προγράμματος PROGRESS και διήρκεσε την περίοδο μεταξύ Σεπτεμβρίου 2014 και Οκτωβρίου 2015. Το πρόγραμμα περιλάμβανε σειρά εργαστηρίων, ερευνητική μελέτη για τεκμηρίωση των πολλαπλών διακρίσεων και των συνεπειών τους στην καθημερινότητα, καθώς και εκστρατεία ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού.



Ουσιαστικό στοιχείο της εκπαίδευσης αποτέλεσε η ετοιμασία ενός ηλεκτρονικού εκπαιδευτικού προγράμματος (e-learning) και η πρόσβαση σε αυτό είτε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με σύνδεση (link) στην ηλεκτρονική εφαρμογή, είτε μέσω του διαδικτύου ή μέσω ψηφιακού δίσκου (DVD). Η εν λόγω ηλεκτρονική εφαρμογή έχει αναρτηθεί στην ιστοσελίδα της ΚΑΔΔ ([www.mof.gov.cy/cara](http://www.mof.gov.cy/cara)) ώστε να έχουν πρόσβαση σε αυτήν όλοι οι δημόσιοι λειτουργοί και να μπορούν να λαμβάνουν βασική και στοιχειώδη πληροφόρηση για την Ευρωπαϊκή Ένωση και τον τρόπο λειτουργίας της.

#### **Γ. Η μετατροπή του εκπαιδευτικού προγράμματος για νεοεισερχόμενους στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία σε μορφή ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning)**

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης με θεσμοθετημένη από το Υπουργικό Συμβούλιο απόφαση, προσέφερε, για όλους τους νεοεισερχόμενους στη δημόσια υπηρεσία Λειτουργούς, πρόγραμμα εισαγωγικής κατάρτισης νεοεισερχομένων στη δημόσια υπηρεσία. Το πρόγραμμα διαρκούσε δύο εβδομάδες (10 εργάσιμες μέρες) και έδινε την ευκαιρία στους συμμετέχοντες:

- να ενημερωθούν για τις δομές και τη λειτουργία του κράτους, και
- να ενημερωθούν για την οργάνωση, λειτουργία και αποστολή της δημόσιας υπηρεσίας

Η ΚΑΔΔ προσπαθώντας να αναβαθμίσει το πρόγραμμα έχει προχωρήσει στον γενικό ανασχεδιασμό του με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη του και την μετατροπή του σε ψηφιακή μορφή τηλεεκπαίδευσης (e-learning). Συγκεκριμένα, μέσα από το νέο πρόγραμμα υπό τον τίτλο «Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση και η κυπριακή πραγματικότητα», οι συμμετέχοντες θα λαμβάνουν σφαιρική και πολύπλευρη μάθηση και πληροφόρηση γύρω από σειρά επιλεγμένων και αλληλοσυμπληρωνόμενων θεματικών ενοτήτων, στις οποίες θα καλύπτονται τόσο οι σύγχρονες τάσεις της δημόσιας διοίκησης όσο και αναλυτική περιγραφή της κυπριακής πραγματικότητας. Αυτό θα προσφέρει στα στελέχη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας αφενός ολοκληρωμένη γνώση των διάφορων πτυχών της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και αφετέρου τη δυνατότητα να γνωρίσουν την κυπριακή πρακτική με μια κριτική προσέγγιση. Οι θεματικές ενότητες του προγράμματος είναι οι ακόλουθες:

1. Εισαγωγή
2. Το σύγχρονο περιβάλλον διοικητικής δράσης
3. Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης
4. Άσκηση δημόσιας πολιτικής
5. Προγραμματισμός, έλεγχος και αξιολόγηση
6. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM).

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα αναπτυχθεί θα μετατραπεί σε ψηφιοποιημένη μορφή και θα αναρτηθεί σε ψηφιακή πλατφόρμα. Ακολούθως, το πρόγραμμα στην ψηφιοποιημένη του μορφή θα εφαρμοστεί μία φορά πιλοτικά για να μπορεί να προσφέρεται στους λειτουργούς της δημόσιας υπηρεσίας.

Στόχος είναι όπως το πιο πάνω πρόγραμμα να μπορεί να προσφερθεί σε όλα τα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας και τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς επίσης σε όλα εκείνα τα στελέχη που πιθανόν να μετακινηθούν στις τάξεις της δημόσιας υπηρεσίας από οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της διοικητικής μεταρρύθμισης.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης έχει ήδη προχωρήσει στην προκήρυξη του διαγωνισμού με τίτλο «Η ανάπτυξη, ψηφιοποίηση και πιλοτική υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος: Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση και η κυπριακή πραγματικότητα» σε μορφή ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning). Ο προϋπολογισμός της σύμβασης ανέρχεται σε €75.000 πλέον ΦΠΑ και χρηματοδοτείται από εθνικούς πόρους. Το κριτήριο ανάθεσης είναι η πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά και η διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης είναι 9 μήνες.

### 3.11.2. Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων (e-skills)

• *Ήβη Θεοφίλου, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ*

Για την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η οποία αποτελεί μέρος της μεταρρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας, εκτός από τα απαραίτητα ηλεκτρονικά συστήματα, είναι απαραίτητη και η ευαισθητοποίηση και εμπλοκή των ατόμων/χρηστών στην αξιοποίηση της τεχνολογίας. Η ευαισθητοποίηση αυτή επιτυγχάνεται μέσα από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, στάσεων και γνώσεων όλων των στελεχών της δημόσιας υπηρεσίας, τόσο στις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία, όσο και σε θέματα ηλεκτρονικών υπολογιστών (e-skills). Για τον σκοπό αυτό, η ΚΑΔΔ σε στενή συνεργασία με τη Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης (ΜΔΜ) προτίθενται να συνυποβάλλουν σχετική πρόταση στο συμβούλιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων σε e-skills, η οποία θα καταστήσει πιο έτοιμα τα στελέχη να χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά συστήματα, προτείνεται να γίνει μέσα από σειρά οριζόντιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα προγράμματα αυτά θα διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο ανήκει κάθε δημόσιος λειτουργός. Πιο συγκεκριμένα, τα προγράμματα θα απευθύνονται σε 3 διαφορετικές ομάδες: γραμματειακό, επιστημονικό και διευθυντικό προσωπικό. Τα e-skills που θα αναπτυχθούν θα είναι σχετικά με τα καθήκοντα της κάθε ομάδας. Τα στελέχη του γραμματειακού προσωπικού θα αναπτύξουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους κυρίως σε θέματα Microsoft Office, τα στελέχη του επιστημονικού προσωπικού σε Microsoft Office, αλλά και σε άλλα πιο εξειδικευμένα θέματα, όπως το project management. Τα στελέχη του διευθυντικού προσωπικού να εκπαιδευτούν σε προγράμματα που θα αναδεικνύουν/διευκολύνουν τον διευθυντικό τους ρόλο (π.χ. ανάθεση εργασιών, αξιολόγηση προσωπικού, κτλ.).

Κάθε πακέτο εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα οδηγεί σε πιστοποίηση. Τέτοια πακέτα προγραμμάτων προσφέρονται μέσα από παγκοσμίως αναγνωρισμένα προγράμματα πιστοποίησης, τα οποία ακολουθούν τις ίδιες προδιαγραφές και μεθοδολογία σε ολόκληρο τον κόσμο και πιστοποιούν γνώσεις πληροφορικής.

Για την επίτευξη των πιο πάνω χρειάζεται να συγκεκριμενοποιηθούν τα θέματα στα οποία θα πρέπει η κάθε ομάδα να εκπαιδευτεί. Για τον σκοπό αυτό η ΚΑΔΔ ετοίμασε σε συνεργασία με τη ΜΔΜ και το ΤΥΠ σχετικό ερωτηματολόγιο διάγνωσης αναγκών μάθησης των στελεχών της δημόσιας υπηρεσίας που εμπίπτουν στις 3 κατηγορίες προσωπικού που αναφέρονται πιο πάνω. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο έχει αποσταλεί σε όλα τα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας. Στη βάση των απαντήσεων που θα συλλεγούν, η ΚΑΔΔ με τη ΜΔΜ θα εξάγουν πορίσματα και θα προχωρήσουν στην υλοποίηση των σχετικών προγραμμάτων με σκοπό και, ενδεχομένως, στην πιστοποίηση των γνώσεων που έχουν αναπτυχθεί.

## 3.12. Η συμβολή της ΚΑΔΔ στην εκπαίδευση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης: πεπραγμένα και νέες προοπτικές

- *Αντιγόνη Διάκου, Ανώτερη Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*
- *Βάσος Σαββίδης, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*
- *Αντριάννα Παναγίδου, Διοικητική Λειτουργός, ΚΑΔΔ*

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) έχει στο παρελθόν συνεργαστεί με Δήμους (π.χ. Στροβόλου, Λεμεσού) για την εκπαίδευση σε σχέση με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το ΚΠΑ αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας και δύναται να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση διαφόρων πτυχών των οργανισμών. Ακολούθως, η ΚΑΔΔ

### 3. Πτυχές του έργου και της δραστηριότητας του οργανισμού μας

ανέλαβε και ολοκλήρωσε το συγχρηματοδοτούμενο έργο «Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)» (2009-2015). Στο πλαίσιο του έργου υπήρξε μεγάλη κινητοποίηση από τα στελέχη των ΟΤΑ για σκοπούς εκπαίδευσης ενώ μέσα από τις μαθησιακές δράσεις που πραγματοποιήθηκαν καλλιεργήθηκε κουλτούρα μάθησης στους εν λόγω οργανισμούς. Η ΚΑΔΔ συνεργάστηκε στενά με τις Ενώσεις Δήμων και Κοινοτήτων Κύπρου ενώ στην καθοδηγητική επιτροπή του έργου συμμετείχαν το Υπουργείο Εσωτερικών και η Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης.

Γενικός στόχος του έργου ήταν η ενίσχυση της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου μέσω εκπαίδευσης και στήριξης των στελεχών τους, αιρετών και μη. Το φυσικό αντικείμενο του έργου περιλάμβανε την ανάδειξη και τεκμηρίωση των υφιστάμενων αδυναμιών στους τομείς της διοίκησης και της μάθησης, την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης και σχεδιασμού συνδεδεμένων με αυτήν αναπτυξιακών πρωτοβουλιών των συμμετεχόντων (work-based projects) και ενδυνάμωση της ικανότητας της ΚΑΔΔ να προωθεί σε συνεχή βάση, μετά την ολοκλήρωση του έργου, της διοικητικής και ηγετικής ανάπτυξης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ο αριθμητικός στόχος ήταν η εκπαίδευση συνολικά 1.500 στελεχών (αιρετών και μη) των οργανισμών της κυπριακής τοπικής αυτοδιοίκησης από τις ακόλουθες ομάδες:

- Δήμαρχοι
- Κοινοτάρχες
- Γραμματείς Δήμων και Κοινοτήτων
- Δημοτικοί και Κοινοτικοί Σύμβουλοι
- Προσωπικό Δήμων, Κοινοτήτων και νομικών προσώπων που εποπτεύονται από αυτούς
- Στελέχη της Ένωσης Δήμων Κύπρου και της Ένωσης Κοινοτήτων Κύπρου

Η ΚΑΔΔ κατάφερε να υπερκαλύψει όλους τους στόχους που είχαν αρχικά τεθεί, όπως φαίνεται και στον πιο κάτω πίνακα

|   | Στόχος | Τελικό αποτέλεσμα |
|---|--------|-------------------|
| Προσωπικό των αρχών τοπικής αυτοδιοίκησης που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης | 1.500  | 1.842             |
| Εκπαιδευτικά προγράμματα που θα εκτελεστούν   | 250    | 300               |
| Συμμετέχοντες που θα αποκτήσουν πιστοποιητικό στα εκπαιδευτικά προγράμματα          | 80%    | 95,6%             |

Οι πιο πάνω στόχοι επιτεύχθηκαν μέσα από την υλοποίηση των ακόλουθων συμβάσεων:

| A/A | Τίτλος σύμβασης   | Ποσό (€)   | Διάρκεια (μήνες) |
|-----|---|------------|------------------|
| 1   | Έρευνα για τις πρακτικές που ακολουθούνται στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για εκπαίδευση και ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας στους ΟΤΑ | 34.281,50  | 13               |
| 2   | Διάγνωση αναγκών μάθησης και ανάπτυξης στους ΟΤΑ  | 109.890,32 | 8                |
| 3   | Τεχνικός σύμβουλος έργου  | 111.168,00 | 39               |
| 4   | Σύμβουλος δημοσιότητας έργου  | 138.675,29 | 51               |



|    |   |              |    |
|----|---|--------------|----|
| 5  | Δίκτυο υποστήριξης διαδικασιών μάθησης  | 96.518,53    | 9  |
| 6  | Δημοσιεύσεις στον εγχώριο τύπο  | 3.189,31     | 64 |
| 7  | Μαθησιακές δραστηριότητες σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας στους ΟΤΑ της Κυπριακής δημοκρατίας   | 1.170.138,00 | 32 |
| 8  | Εξωτερική αξιολόγηση  | 23.716,70    | 8  |
| 9  | Έξοδα για τους βασικούς εμπειρογνώμονες στο πλαίσιο της υποστήριξης του δικτύου διαχείρισης της μάθησης για εφαρμογή του κύκλου διαχείρισης της μάθησης στους ΟΤΑ | 30.107,81    | 9  |
| 10 | Έξοδα για οδοιπορικά στο πλαίσιο της υποστήριξης του δικτύου διαχείρισης της μάθησης για εφαρμογή του κύκλου διαχείρισης της μάθησης στους ΟΤΑ                    | 3.733,21     | 13 |
| 11 | Έξοδα διοργάνωσης εργαστηρίων στο πλαίσιο της υποστήριξης του δικτύου διαχείρισης της μάθησης για εφαρμογή του κύκλου διαχείρισης της μάθησης στους ΟΤΑ           | 9.001,68     | 11 |
| 12 | Έξοδα για εκπαιδευτές εργαστηρίων στο πλαίσιο της υποστήριξης του δικτύου διαχείρισης της μάθησης για εφαρμογή του κύκλου διαχείρισης της μάθησης στους ΟΤΑ       | 13.805,00    | 10 |
| 13 | Εκπαίδευση ψηφιακών πρεσβευτών  | 51.550,80    | 11 |
| 14 | Οδοιπορικά για νομική δέσμευση (ΝοΔε) εκπαίδευσης ψηφιακών πρεσβευτών   | 917,45       | 11 |

Συνολικό κόστος έργου: €1.796.693,60

Πιο κάτω περιγράφονται οι συμβάσεις που αποτέλεσαν το έργο:

- **Έρευνα για τις πρακτικές που ακολουθούνται στα κράτη μέλη της ΕΕ για εκπαίδευση και ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας στους ΟΤΑ**

Στόχος της έρευνας βέλτιστων πρακτικών ήταν ο εντοπισμός, η καταγραφή και η ανάλυση βέλτιστων πρακτικών που ακολουθούνται από κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης της ηγετικής και διοικητικής ικανότητας στους ΟΤΑ.

- **Διάγνωση αναγκών μάθησης και ανάπτυξης στους ΟΤΑ στην Κύπρο**

Στόχος ήταν η ανάδειξη και ιεράρχηση των αναγκών μάθησης ανά ομάδα στελεχών που υπάρχουν στους ΟΤΑ ως προς τους τομείς της διοίκησης και ηγεσίας.

- **Τεχνικός σύμβουλος έργου**

Ο στόχος ήταν η υποστήριξη της ΚΑΔΔ στην παρακολούθηση του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου του έργου.

- **Σύμβουλος δημοσιότητας**

Στόχος της σύμβασης ήταν η προβολή και δημοσιότητα των δράσεων του έργου.

- **Δίκτυο υποστήριξης των διαδικασιών διαχείρισης της μάθησης στους ΟΤΑ**

Ο στόχος της σύμβασης ήταν η δημιουργία ενός δικτύου στελεχών για την υποστήριξη των διαδικασιών διαχείρισης της

μάθησης στους ΟΤΑ. Κατά την ανάπτυξη του δικτύου διαχείρισης της μάθησης έχουν εκπαιδευτεί 86 στελέχη τα οποία έχουν οργανωθεί σε 14 ομάδες με γεωγραφική κατανομή και έναν συντονιστή σε κάθε ομάδα. Παράλληλα, το δίκτυο υποστηρίχθηκε σε ξεχωριστή δράση για να εφαρμόσει τον κύκλο διαχείρισης της μάθησης με την καθοδήγηση ενός Λειτουργού Επιμόρφωσης. Το δίκτυο αποτελεί τον ενδοοργανωσιακό μηχανισμό συστηματικής διαχείρισης της μάθησης και αποτελεί τον αντίστοιχο φορέα των Πυρήνων Μάθησης που λειτουργούν στη δημόσια υπηρεσία.

• **Μαθησιακές δραστηριότητες σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας στους ΟΤΑ**

Ο γενικός στόχος ήταν ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η υλοποίηση κατάλληλων δραστηριοτήτων μάθησης προς ενίσχυση των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

• **Εκπαίδευση ψηφιακών πρεσβευτών**

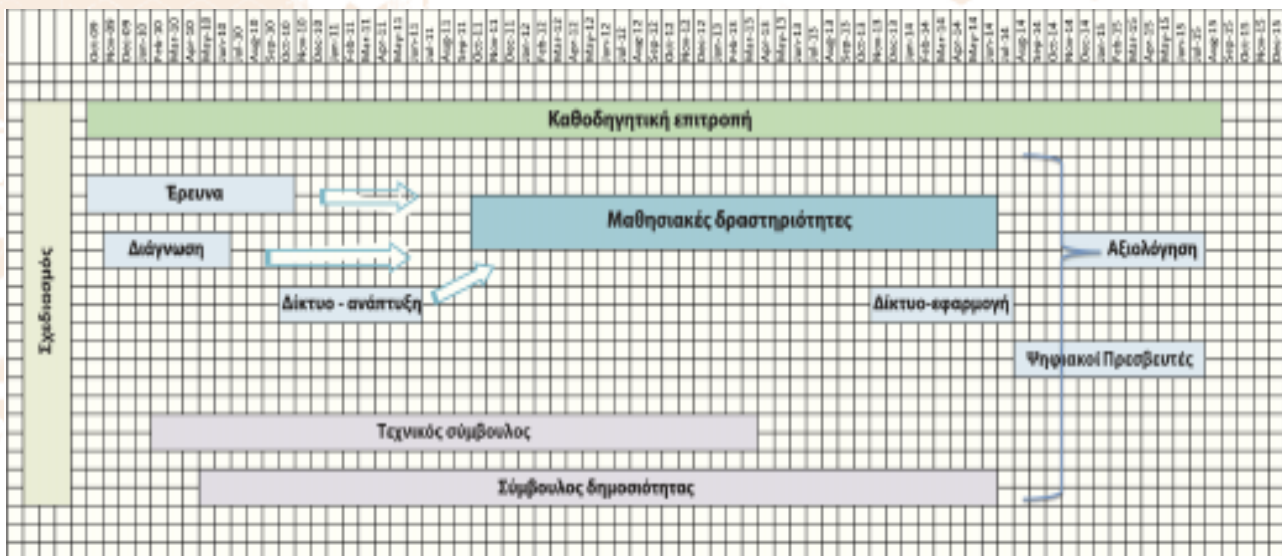
Η εκπαίδευση 155 ψηφιακών πρεσβευτών από 155 διαφορετικές κοινότητες κυρίως σε εξειδικευμένα θέματα διαδικτύου, χρήσιμων υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και άλλων χρήσιμων διαδικτυακών υπηρεσιών στοχεύει στην απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων (e-skills) και την ψηφιακή ενσωμάτωση όλων των πολιτών της Κύπρου αλλά ιδιαίτερα των ευάλωτων ομάδων πληθυσμού

• **Εξωτερική αξιολόγηση έργου**

Η σύμβαση αφορά σε εξωτερική αξιολόγηση ολόκληρου του έργου.

Με την ολοκλήρωση του έργου, η ΚΑΔΔ προχώρησε στην υλοποίηση εργαστηρίου διαβούλευσης με εμπλεκόμενους φορείς έχοντας στόχο τη διερεύνηση των τρόπων συνέχισης της παροχής μαθησιακών δραστηριοτήτων στους ΟΤΑ, ιδιαίτερα σε μια περίοδο μεταρρυθμίσεων στον χώρο αυτό. Στο εργαστήριο συμμετείχαν αιρετά και μόνιμα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης, εκπρόσωπος από την Ελεγκτική Υπηρεσία και εκπρόσωποι οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας που εμπλέκονται στα θέματα των ΟΤΑ.

Με βάση τα πορίσματα από το εργαστήριο διαβούλευσης και δεδομένης της προώθησης των μεταρρυθμίσεων στην τοπική αυτοδιοίκηση, η ΚΑΔΔ έχει καταλήξει σε ορισμένες διαπιστώσεις για τη διαχείριση της μάθησης για τους ΟΤΑ. Οι διαπιστώσεις αυτές έχουν κοινοποιηθεί στον Υπουργό Οικονομικών και τον Υπουργό Εσωτερικών.



Συγκεκριμένα:

- i. Η τοπική αυτοδιοίκηση ως μέρος της δημόσιας διοίκησης μπορεί να αξιοποιήσει την εμπειρία και την τεχνογνωσία της ΚΑΔΔ σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση και ηγεσία, τις προσωπικές και διαπροσωπικές δεξιότητες και άλλα θέματα που αφορούν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Για τα πιο εξειδικευμένα/τεχνικά θέματα μπορούν να αξιοποιηθούν υφιστάμενοι φορείς σε τοπικό επίπεδο.
- ii. Σημειώνεται επίσης ότι η ΚΑΔΔ μπορεί να παρέχει υποστήριξη σε σχέση με το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ήδη η ΚΑΔΔ έχει αποκτήσει σημαντική εμπειρία από τα δημόσια οικονομικά στη δημόσια υπηρεσία η οποία δύναται να μεταφερθεί και στον χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- iii. Η ΚΑΔΔ είναι σε θέση να υποστηρίξει αποτελεσματικά τη διαχείριση της μάθησης στους ΟΤΑ. Για τον σκοπό αυτό χρειάζεται να αξιοποιηθεί και να διευρυνθεί το δίκτυο διαχείρισης της μάθησης (αποτελούμενο από εκπαιδευμένα στελέχη των ΟΤΑ) το οποίο θα υποστηρίζεται από την ΚΑΔΔ για τη διάγνωση αναγκών μάθησης, τον σχεδιασμό, την πραγματοποίηση και την αξιολόγηση σχετικών μαθησιακών δραστηριοτήτων. Το δίκτυο αυτό έχει εφαρμόσει τον κύκλο διαχείρισης της μάθησης με την καθοδήγηση των Λειτουργών Επιμόρφωσης της ΚΑΔΔ και είναι αναγκαίο όπως συνεχίσει να εργάζεται προς αυτή την κατεύθυνση.

Η αξιοποίηση της ΚΑΔΔ αποτελεί βιώσιμη επιλογή για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας αλλά και την διασφάλιση ποιότητας στην εκπαίδευση των ΟΤΑ. Ιδιαίτερα σε μια περίοδο μεταρρυθμίσεων στον χώρο αυτό, αξιοποιείται η επένδυση που έγινε μέσα από την εξαετή υλοποίηση του συγχρηματοδοτούμενου έργου όπως και η 25ετής εμπειρία στη διαχείριση της μάθησης στη δημόσια υπηρεσία.

Τέλος, έχει προταθεί όπως πραγματοποιηθεί συνέδριο, υπό την αιγίδα του Υπουργείου Οικονομικών και με τη συνεργασία του Υπουργείου Εσωτερικών, όπου θα παρουσιαστεί η δυνατότητα συνεισφοράς της ΚΑΔΔ στη διαχείριση της μάθησης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με σκοπό τη βέλτιστη διαχείριση της μάθησης στους ΟΤΑ χρειάζεται να δημιουργηθεί συναντίληψη και κοινή προσέγγιση μεταξύ του Υπουργείου Οικονομικών και του Υπουργείου Εσωτερικών. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται όπως δημιουργηθεί μια διυπουργική ομάδα η οποία θα αναλάβει τη διοργάνωση του πιο πάνω συνεδρίου αλλά και γενικότερα θέματα μάθησης που αφορούν τους ΟΤΑ.

### **3.13. Ο υποστηρικτικός ρόλος της ΚΑΔΔ στην ανάπτυξη κοινωνικής ευθύνης στα στελέχη και στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας: θέματα διακρίσεων ισότητας, εκφοβισμού, παρενόχλησης και διαπολιτισμικότητας**

• *Νικολέττα Αγρότου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της αποστολής της για συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας υπηρεσίας, συμβάλλει σημαντικά στην προώθηση της ίσης μεταχείρισης και την προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Η ΚΑΔΔ από την ίδρυσή της έχει προβεί σε συνεχή προσπάθεια διαφώτισης και ευαισθητοποίησης των δημόσιων λειτουργών σε θέματα που αφορούν την ίση μεταχείριση. Στόχος της ΚΑΔΔ είναι να εμπεδωθεί στη συνείδηση και την πρακτική όλων των δημόσιων λειτουργών ότι η έλλειψη ίσης μεταχείρισης και η ύπαρξη διακρίσεων πλήττουν την ανθρώπινη υπόσταση και παραβιάζουν ουσιώδη ανθρώπινα δικαιώματα. Θεωρεί τον ρόλο της συστηματικής επιμόρφωσης και ευαισθητοποίησης στα ζητήματα των διακρίσεων και της ισότητας ιδιαίτερα σημαντικό για τους δημόσιους λειτουργούς που έρχονται καθημερινά σε επαφή με ένα ολοένα διευρυνόμενο και ποικιλόμορφο κοινό το οποίο καλούνται και οφείλουν να εξυπηρετούν με ισοτιμία και με σεβασμό.

Κατά τη δραστηριοποίησή της στην προώθηση της ίσης μεταχείρισης, η ΚΑΔΔ ανέπτυξε εποικοδομητικές συνεργασίες με άτομα και οργανισμούς, κυβερνητικούς και μη, που εξειδικεύονται επί των θεμάτων αυτών. Μια από τις σημαντικότερες και αποτελεσματικότερες συνεργασίες μας ήταν αυτή με το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής και με βάση διεθνείς και ευρωπαϊκές συμβάσεις, καθώς και εθνικές νομοθεσίες, η ΚΑΔΔ ανέλαβε τα εξής:

- Σχεδιασμός και υλοποίηση εργαστηρίων για τα δικαιώματα ατόμων με αναπηρίες

Έχει υλοποιηθεί αριθμός εργαστηρίων και αναμένεται να υλοποιηθούν σχετικά αιτήματα που θα προκύψουν από οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας μέχρι το τέλος του τρέχοντος έτους. Στο εν λόγω εργαστήριο συμβάλουν ως εκπαιδευτές άτομα από το Τμήμα Κοινωνικής Ενσωμάτωσης Ατόμων με Αναπηρίες, από το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως, από την Κυπριακή Συνομοσπονδία Οργανώσεων Αναπήρων, καθώς και εξωτερικός συνεργάτης της ΚΑΔΔ.



- Σχεδιασμός και υλοποίηση ενημερωτικής ημερίδας για τη νέα νομοθεσία σχετικά με την πολιτική συμβίωσης.

Σε συνεργασία με το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως και το Υπουργείο Εσωτερικών έχει πραγματοποιηθεί ενημερωτική ημερίδα με θέμα «Πολιτική συμβίωσης και δημόσια υπηρεσία: Η πρόκληση της αποφυγής διακρίσεων στη βάση του σεξουαλικού προσανατολισμού και της ταυτότητας φύλου». Η ημερίδα απευθυνόταν στο προσωπικό των Επαρχιακών Διοικήσεων που είναι υπεύθυνο για τη σύναψη των συμφώνων και στα κλιμάκια της Υπηρεσίας Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αστυνομίας, με στόχο την ενίσχυσή τους σε σχέση με τις συνθήκες που διαμορφώνουν νομοθετήματα όπως ο περί Πολιτικής Συμβίωσης Νόμος για την εξυπηρέτηση του κοινού.



- Σχεδιασμός και υλοποίηση εργαστηρίων για τον εκφοβισμό στον εργασιακό χώρο

Έχει σχεδιαστεί μονοήμερο εργαστήριο με το πιο πάνω θέμα, το οποίο προσφέρεται στα εκπαιδευτικά προγράμματα για διοικητικό και γραμματειακό προσωπικό, καθώς και σε οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας μετά από σχετικό αίτημα. Στο εν λόγω εργαστήριο συμβάλλουν η ομάδα άμεσης παρέμβασης του ΥΠΠ, το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως και η ΚΑΔΔ. Πραγματοποιήθηκε αριθμός εργαστηρίων καθ' όλη τη διάρκεια του 2016, ενώ υπάρχουν νέα αιτήματα για σχετικές δραστηριότητες.

- Σχεδιασμός και υλοποίηση ενημερωτικής ημερίδας για την εμπορία προσώπων

Έχει πραγματοποιηθεί ενημερωτική ημερίδα με θέμα «Ο ρόλος των δημόσιων αρχών στην εφαρμογή της Οδηγίας 2011/36/ΕΕ για την πρόληψη και την καταπολέμηση της εμπορίας ανθρώπων και για την προστασία των θυμάτων της» η οποία απευθυνόταν σε διευθυντικά στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας. Προγραμματίζεται να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν πιο εξειδικευμένα εργαστήρια για κρατικούς λειτουργούς που σχετίζονται με το θέμα.



Τέλος, σε συνεργασία με το Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου διοργανώθηκε ενημερωτικό εργαστήριο με τίτλο «Υπέρβαση του γλωσσικού σεξισμού στη γλώσσα των εγγράφων της δημόσιας διοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας», κατά το οποίο έγινε η παρουσίαση του οδηγού χρήσης μη σεξιστικής γλώσσας στα διοικητικά έγγραφα. Ο οδηγός αυτός εκπονήθηκε από το Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου και αποσκοπεί στην αναγνώριση και στην κατανόηση του γλωσσικού σεξισμού που διέπει τα πάσης φύσεως εν χρήσει διοικητικά έγγραφα. Στο εν λόγω εργαστήριο προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν κυρίως λειτουργοί της δημόσιας υπηρεσίας που ασχολούνται με τη σύνταξη νομοθεσίας και ιδιαίτερα από τη Νομική Υπηρεσία, το Υπουργείο Δικαιοσύνης, το Υπουργείο Εργασίας, το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, τη Βουλή των Αντιπροσώπων, την Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης και το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως.



Εκτός από τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα και ενημερωτικές ημερίδες που σχεδιάζει και υλοποιεί, η ΚΑΔΔ αποτελεί έναν από τους φορείς υλοποίησης για συγκεκριμένες δράσεις του στρατηγικού σχεδίου δράσης για την ισότητα ανδρών και γυναικών 2014-2017 που ετοιμάστηκε από το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης. Επιπρόσθετα, τα θέματα αυτά που αφορούν στην προώθηση της ίσης μεταχείρισης και στην προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, αποτελούν κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού της ίδιας της ΚΑΔΔ.

Στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδίου δράσης για την ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών 2014-2017, που ετοιμάστηκε από το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης, η ΚΑΔΔ έχει αναλάβει συντονιστικό ρόλο σε οτιδήποτε αφορά σε μαθησιακές δράσεις. Συγκεκριμένα, η ΚΑΔΔ έχει προβεί σε σειρά ενεργειών που αφορούν τα πιο κάτω θέματα:

- Σύσταση συντονιστικής ομάδας για την ετοιμασία σχεδίου δράσης για την εκπαίδευση δημόσιων λειτουργών στην ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε όλες τις πολιτικές. Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει τους εμπλεκόμενους φορείς υλοποίησης της δράσης, όπως αυτοί καθορίζονται στο στρατηγικό σχέδιο δράσης για την ισότητα, καθώς και εμπειρογνώμονες (Υπουργείο Δικαιοσύνης, ΚΑΔΔ, Γραφείο Επιτρόπου Διοικήσεως, Γραφείο Επιτρόπου Ισότητας, Επιτροπή Ισότητας των Φύλων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο).
- Ετοιμασία και ανάλυση ερωτηματολογίου για διερεύνηση των μαθησιακών αναγκών στο θέμα της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου στις πολιτικές του δημόσιου τομέα. Η ΚΑΔΔ, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της προαναφερθείσας ομάδας και βάσει των αναγκών που προέκυψαν από την ανάλυση των ερωτηματολογίων, θα προχωρήσει στον σχεδιασμό και τη διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλες τις βαθμίδες κρατικών λειτουργών και κυρίως των αρμόδιων λειτουργών που διαμορφώνουν και υλοποιούν τον κρατικό προϋπολογισμό και τα στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης σε θέματα gender mainstreaming και gender budgeting.

- Διαφώτιση και ευαισθητοποίηση των δημόσιων λειτουργών σε θέματα σεξουαλικής παρενόχλησης στον χώρο εργασίας. Για το τρέχον έτος έγιναν 2 ενημερωτικές ημερίδες, οι οποίες απευθύνονταν σε διευθυντικά στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας και θα πραγματοποιηθούν συνολικά 11 εργαστήρια για το θέμα αυτό με εκπαιδευτές από το Μεσογειακό Ινστιτούτο Μελετών Κοινωνικού Φύλου, την Επιτροπή Ισότητας των Φύλων και το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως.



- Εκπαίδευση επαγγελματιών σχετικά με το θέμα της βίας κατά των γυναικών.
- Διοργάνωση σεμιναρίων για στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας «πρώτης γραμμής» που έρχονται σε επαφή με θύματα έμφυλης βίας για ενημέρωση/ευαισθητοποίηση και τρόπο χειρισμού των θυμάτων.

Οι δύο προαναφερθείσες δράσεις υλοποιήθηκαν με την παγκύπρια εκστρατεία «Καταπολέμηση της βίας κατά των γυναικών και κοριτσιών στην Κύπρο» που συγχρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μέσω του κοινοτικού χρηματοδοτικού προγράμματος PROGRESS και έγινε σε συνεργασία με το Μεσογειακό Ινστιτούτο Μελετών Κοινωνικού Φύλου, το Γραφείο Επιτρόπου Διοικήσεως και τη Συμβουλευτική Επιτροπή για την Πρόληψη και Καταπολέμηση της Βίας στην Οικογένεια.



### 3.14. Προβολή και δημοσιότητα

• Αντριάνα Παναγίδου, Διοικητική Λειτουργός, ΚΑΔΔ

Ξεκινώντας από το πρώτο δελτίο τύπου (22.5.1991) για την ίδρυση της, η ΚΑΔΔ στέλνει σε τακτά χρονικά διαστήματα ανακοινώσεις τύπου, δημοσιεύει άρθρα σε διάφορες εφημερίδες και στελέχη της καλούνται σε συνεντεύξεις. Παράλληλα, ο εγχώριος τύπος καλύπτει δραστηριότητες της ΚΑΔΔ όπως ημερίδες.

Η ΚΑΔΔ διαθέτει και την δική της ιστοσελίδα ([www.mof.gov.cy/cara](http://www.mof.gov.cy/cara)) εδώ και 7 χρόνια στην οποία μπορεί κανείς να βρει πληροφορίες για όλες τις δραστηριότητες της ΚΑΔΔ. Η ιστοσελίδα ανανεώνεται συνεχώς, ενώ υπάρχει και έκδοση στην αγγλική γλώσσα, ώστε να μπορούν να αντλούν πληροφορίες και ενδιαφερόμενοι από το εξωτερικό.

#### Εκδόσεις

Η ΚΑΔΔ σε συνεργασία με το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών εκδίδει ετησίως σειρά από έντυπα όπως:

**Μπροσούρα.** Έχουν γίνει τρεις εκδόσεις (1993, 2001 και 2005) οι οποίες περιέχουν πληροφορίες για την λειτουργία και τις κύριες δραστηριότητες της ΚΑΔΔ. Νέα επικαιροποιημένη έκδοση αναμένεται να υπάρξει προσεχώς.



**Περιοδικό «Όραμα Μάθησης».** Το πρώτο τεύχος εκδόθηκε το 2002 και ακολούθησαν ακόμη 8 τεύχη. Το περιοδικό παρουσιάζει τη συνολική εικόνα της δράσης της ΚΑΔΔ για το έτος αναφοράς και παρέχει στον αναγνώστη σφαιρική πληροφόρηση για τις δραστηριότητες της ΚΑΔΔ. Ειδικές εκδόσεις έγιναν και για την στήριξη της τοπικής αυτοδιοίκησης, για τον δομημένο δημοκρατικό διάλογο και για τη συμμετοχή της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση.





**Η οργάνωση και λειτουργία της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης.** Εκδόθηκε το 2004 και δινόταν δωρεάν σε όλους τους νεοεισερχόμενους δημόσιους λειτουργούς που παρακολουθούσαν το πρόγραμμα εισαγωγικής κατάρτισης νεοεισερχομένων της ΚΑΔΔ. Σκοπός του ήταν να προσφέρει μια συνοπτική αλλά ολοκληρωμένη εικόνα της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο.



### Συγχρηματοδοτούμενα έργα

Καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης των συγχρηματοδοτούμενων έργων, η ΚΑΔΔ τηρούσε όλους τους κανόνες πληροφόρησης και δημοσιότητας όπως οφειλόταν από όλους τους δικαιούχους των έργων. Επιπρόσθετα, διενεργούσε και άλλες δράσεις με σκοπό την κατάλληλη διάχυση της πληροφόρησης τόσο στους εν δυνάμει ωφελούμενους όσο και στην κοινή γνώμη καθώς και την επίτευξη της μέγιστης δυνατής διαφάνειας για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα. Μετά από διεθνή ανοικτό διαγωνισμό προσφορών, η ΚΑΔΔ ανέθεσε σε σύμβουλο δημοσιότητας την πραγματοποίηση των προαναφερόμενων για το κάθε έργο.

Αναλυτικότερα στο πλαίσιο των δύο συγχρηματοδοτούμενων έργων πραγματοποιήθηκαν οι παρακάτω ενέργειες:

### Έργο «Πρόγραμμα εκπαίδευσης για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας»

- ✓ 2 διασκέψεις τύπου
- ✓ 4 ημερίδες
- ✓ 1 επιστημονικό συνέδριο
- ✓ Εκτύπωση 200 αφισών και 11 πανό
- ✓ Εκτύπωση 4.000 ενημερωτικών φυλλαδίων
- ✓ Παραγωγή 1.000 στυλό, μπλοκ σημειώσεων και ντοσιέ
- ✓ Εκτύπωση 5 εκδόσεων (συνολικά 500 αντίτυπα):
  1. «Διάγνωση των αναγκών μάθησης των διευθυντικών στελεχών τη δημόσιας υπηρεσίας σε θέματα στρατηγικής, ηγεσίας και διεύθυνσης»



### 3. Πτυχές του έργου και της δραστηριότητας του οργανισμού μας

2. «Μελέτη ανάδειξης βέλτιστων πρακτικών στην ανάπτυξη ηγετικών και διευθυντικών στελεχών των δημόσιων υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης»
  3. «Σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση δραστηριοτήτων μάθησης για τα διευθυντικά στελέχη των τριών επιπέδων της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας σε θέματα στρατηγικής, ηγεσίας και διοίκησης»
  4. «Πεπραγμένα του επιστημονικού συνεδρίου: Αλλάζοντας στρατηγικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον: Αναπτύσσοντας την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση»
  5. «Η υλοποίηση του εκπαιδευτικού σχεδίου δράσης και η αξιολόγηση του έργου “Πρόγραμμα εκπαίδευσης για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας”»
- ✓ Διενέργεια 8 τηλεοπτικών, 10 ραδιοφωνικών και 10 έντυπων συνεντεύξεων. 3 συνεντεύξεις online και 4 στο youtube
  - ✓ Δημοσιοποίηση 8 δελτίων τύπου και 8 άρθρων
  - ✓ Εκτύπωση 21 τευχών ενημερωτικού δελτίου (συνολικά 4.200 αντίτυπα)
  - ✓ Καταχώρηση έντυπης διαφήμισης και ειδικού ενθέτου
  - ✓ Δημιουργία και διατήρηση ιστοσελίδας για το έργο.



Μερικά από τα 21 ενημερωτικά δελτία που έχουν τυπωθεί

### Έργο «Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

- ✓ 2 διασκέψεις τύπου
- ✓ 9 ημερίδες
- ✓ 1 επιστημονικό συνέδριο
- ✓ Εκτύπωση 600 αφισών και 15 πανό
- ✓ Εκτύπωση 5.000 ενημερωτικών φυλλαδίων
- ✓ Παραγωγή 2.000 στυλό, μπλοκ σημειώσεων και ντοσιέ
- ✓ Εκτύπωση 6 εκδόσεων (συνολικά 750 αντίτυπα):

1. «Η εκπαίδευση των στελεχών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα πεδία της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας»
  2. «Διάγνωση αναγκών μάθησης και ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας»
  3. «Δίκτυο διαχείρισης της μάθησης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης»
  4. «Σχεδιασμός μαθησιακών δραστηριοτήτων και αξιολόγησής τους σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης»
  5. «Υλοποίηση και αξιολόγηση μαθησιακών δραστηριοτήτων σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης»
  6. «Επιστημονικό συνέδριο με θέμα αρχές και πρακτικές διοικητικής και ηγετικής ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε καιρούς αλλαγής»
- ✓ Διενέργεια 6 τηλεοπτικών συνεντεύξεων, 12 ραδιοφωνικών και 24 έντυπων
  - ✓ Δημοσιοποίηση 24 δελτίων τύπου και 23 άρθρων
  - ✓ Εκτύπωση 15 τευχών ενημερωτικού δελτίου (συνολικά 3.380 αντίτυπα)
  - ✓ Καταχώρηση έντυπης διαφήμισης
  - ✓ Δημιουργία και διατήρηση ιστοσελίδας για το έργο.

## Συνεργασία Κυπριακού Πρακτορείου Ειδήσεων (ΚΥΠΕ) με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ)

Στο πλαίσιο της ενίσχυσης της προβολής του έργου της ΚΑΔΔ αλλά και της ανάπτυξης συνεργασιών με άλλους οργανισμούς συνομολογήθηκε και υπογράφηκε πρωτόκολλο συνεργασίας με το ΚΥΠΕ. Η υπογραφή έγινε στις 22 Φεβρουαρίου 2016 στα γραφεία του ΚΥΠΕ στη Λευκωσία από τον Πρόεδρο του ΔΣ του Πρακτορείου κ. Λάρκο Λάρκου και τον (τότε σ.σ.) Διευθυντή της ΚΑΔΔ κ. Κύπρο Κυπριανού.

Με βάση το υπογραφέν πρωτόκολλο, το ΚΥΠΕ αναλαμβάνει να αναμεταδίδει ειδησεογραφικά α) ανακοινώσεις τύπου της ΚΑΔΔ προς όλα τα ΜΜΕ και όλους τους αποδέκτες του ΚΥΠΕ, β) φωτογραφίες ή και οπτικοακουστικό υλικό από δραστηριότητες της ΚΑΔΔ, γ) δηλώσεις ή συνεντεύξεις από αξιωματούχους της ΚΑΔΔ, καθώς και δ) να καλύπτει δημοσιογραφικά ημερίδες, εκδηλώσεις και σημαντικά εργαστήρια της ΚΑΔΔ, ύστερα από συνεννόηση με τους αρμόδιους λειτουργούς της. Επίσης αναλαμβάνει να μεταφράζει τα πιο πάνω στα αγγλικά και στα τουρκικά, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο από τη συντακτική ομάδα του ΚΥΠΕ, να τοποθετήσει στην ιστοσελίδα του σύνδεση (link) με την ιστοσελίδα της ΚΑΔΔ, και να ενεργεί ως χορηγός επικοινωνίας σε σημαντικές εκδηλώσεις/δραστηριότητές της, κατόπιν συμφωνίας.

Από την πλευρά της η ΚΑΔΔ αναλαμβάνει να είναι συνδρομητής της υπηρεσίας αναμετάδοσης ανακοινώσεων του ΚΥΠΕ από 1.1.2017, να τοποθετήσει στην ιστοσελίδα της σύνδεση (link) με την ιστοσελίδα του ΚΥΠΕ και να τοποθετεί το λογότυπο του ΚΥΠΕ με την αναφορά «χορηγός επικοινωνίας» σε όλα τα έντυπα και προσκλήσεις που εκδίδει, για τα οποία θα έχει συμφωνηθεί ότι το ΚΥΠΕ θα ενεργεί ως χορηγός επικοινωνίας. Επίσης αναλαμβάνει να προμηθεύει το ΚΥΠΕ με όλο το υλικό για προβολή μέσω της ιστοσελίδας του, στις περιπτώσεις δράσεων για τις οποίες το ΚΥΠΕ θα είναι χορηγός επικοινωνίας της ΚΑΔΔ.

Τα δύο μέρη συμφωνούν επίσης στην από κοινού ή μαζί με τρίτους διοργάνωση συνεδρίων ή ημερίδων, σε διάφορα θέματα που θα συμφωνηθούν, στη διερεύνηση δυνατότητας συμμετοχής των δύο οργανισμών σε κοινά ερευνητικά προγράμματα

σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και για πιθανή άντληση χορηγιών και/ή κονδυλίων από την Ευρωπαϊκή Ένωση και/ή άλλους οργανισμούς καθώς και στον ορισμό λειτουργιών εντός των δύο οργανισμών για την εδραίωση αποτελεσματική αμφίδρομης επικοινωνίας.

Σε δηλώσεις του κατά την υπογραφή, ο (τότε σ.σ.) Διευθυντής της ΚΑΔΔ κ. Κυπριανού ευχαρίστησε το ΚΥΠΕ που είχε την πρωτοβουλία να προσεγγίσει την ΚΑΔΔ για να υπάρξει μια στενότερη συνεργασία μεταξύ της Ακαδημίας και του Πρακτορείου, σε ό,τι αφορά την προβολή και τη στήριξη του έργου της και ενδεχομένως και άλλων πρωτοβουλιών που λαμβάνονται στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης. Επεσήμανε πως δυστυχώς η δημόσια υπηρεσία είναι ιδιαίτερα εσωστρεφής και ελάχιστα εξωστρεφής. «Θεωρώ ότι είναι μια ευκαιρία για εμάς, μέσω της συνεργασίας μας, να προβληθούν και να επεξηγηθούν κάποια πράγματα, και σε σχέση με την Ακαδημία, αλλά και με άλλα έργα τα οποία βρίσκονται σε εξέλιξη», ανέφερε ο κ. Κυπριανού.

Στη συνέχεια ο κ. Κυπριανού ανέφερε η Ακαδημία, εγκαινιάζοντας αυτή την αμφίδρομη σχέση, ήδη έχει διοργανώσει κάποια προγράμματα στα οποία οι δημοσιογράφοι του ΚΥΠΕ θα έχουν την ευκαιρία να καταρτιστούν σε θέματα που είναι επίκαιρα. «Χαίρομαι που ανταποδίδουμε έστω και κατ'ελάχιστον τη δική σας χειρονομία να μας στηρίξετε», ανέφερε, εκφράζοντας τη βεβαιότητα ότι θα ωφεληθούν και οι δύο οργανισμοί από αυτή τη συνεργασία.

Από την πλευρά του, ο κ. Λάρκου είπε πως η Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην Κύπρο. «Η προσπάθειά της να μεταρρυθμίσει, να εκσυγχρονίσει θεσμούς που παραμένουν συντηρητικοί εδώ και δεκαετίες είναι πάρα πολύ σημαντική. Εκτιμούμε αυτή την προσπάθεια να φέρουμε τη δημόσια και ημιδημόσια υπηρεσία σε ένα υψηλότερο επίπεδο που να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της νέας εποχή», επεσήμανε.

Ως εκ τούτου, ανέφερε ο κ. Λάρκου, «αυτή μας η επισήμανση ότι αυτό που κάνετε είναι πάρα πολύ σημαντικό, μας έφερε τη σκέψη να σας προτείνουμε να κάνουμε αυτό το οποίο αυτή τη στιγμή υλοποιούμε, και η συνεργασία μας να αποκτήσει πιο συγκεκριμένη μορφή. Συνεπώς, αναγνωρίζοντας και εκτιμώντας όλα αυτά τα οποία καθημερινά κάνετε για να αλλάξουμε την πατρίδα μας, το ΚΥΠΕ λέει ότι "ερχόμαστε για να ενισχύσουμε αυτή την προσπάθεια, λειτουργώντας υποστηρικτικά, επικοινωνιακά στα όσα εσείς καθημερινά υλοποιείτε"», ανέφερε ο Πρόεδρος του ΔΣ του Κυπριακού Πρακτορείου Ειδήσεων.

Με τον τρόπο αυτό, πρόσθεσε, «η δουλειά σας στην Ακαδημία θα γίνει πιο γνωστή, η κοινή γνώμη θα την προσέξει περισσότερο, και με τον τρόπο αυτό ελπίζουμε ότι ολοένα και περισσότεροι πολίτες θα αναγνωρίσουν την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις και εκσυγχρονισμό, έτσι που η πατρίδα μας να αλλάξει σελίδα και να μην μείνει σε πλαίσια τα οποία στο πρόσφατο παρελθόν μας οδήγησαν σε στρατηγικά αδιέξοδα».



## 4. Σύστημα αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης και στρατηγικό μάνατζμεντ

### 4.1. Σύστημα αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης και στρατηγικός σχεδιασμός - ιστορικά

- Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ
- Ήβη Θεοφίλου, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί πιο πάνω, οι γενικοί στόχοι και ο ρόλος της Ακαδημίας στηρίχθηκαν σε εισηγήσεις ομάδας εμπειρογνομόνων του ΕΙΡΑ. Η αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης βρίσκεται στον πυρήνα της λειτουργίας της ΚΑΔΔ από τη γένεσή της, αφού με την ίδια απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου που ιδρύθηκε η ΚΑΔΔ εισήχθη και ο θεσμός των Ενδοτμηματικών Λειτουργιών Επιμόρφωσης (ΕΛΕ) ο οποίος μερικά χρόνια αργότερα μετεξελίχθηκε στους γνωστούς σε όλους πλέον Πυρήνες Μάθησης (ΠΜ). Εξαρχής για την επίτευξη των στόχων της η ΚΑΔΔ σχεδιάστηκε ώστε να συμβάλλει στην ανάπτυξη της ενδοτμηματικής επιμόρφωσης προσφέροντας συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και επιμορφωτικά προγράμματα για εκπαιδευτές και Λειτουργούς Ενδοτμηματικής Επιμόρφωσης (Departmental Training Officers). Το πρόγραμμα για τους ΕΛΕ διοργανωνόταν σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Μάντσεστερ και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και Ανάπτυξης της Βρετανίας (ITD). Ήταν συνολικής διάρκειας οκτώ μηνών και αποτελούνταν από τέσσερις σειρές εντατικών μαθημάτων διάρκειας μίας βδομάδας η καθεμιά και αριθμό πρακτικών εργασιών που αξιολογούνταν από το ITD.



Ημερίδα για την Ενίσχυση της Μαθησιακής Ικανότητας των Οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας – 09/10/2001  
(1) Ε. Γερεουδάκη, πρώην Προϊστάμενη ΚΑΔΔ, (2) Α. Τρυφωνίδης, πρώην Γενικός Διευθυντής Υπουργείου Οικονομικών, (3) Κ. Κουτουρούση, πρώην Διευθύντρια ΚΑΔΔ

Τον Οκτώβριο 2001, με δική της πρωτοβουλία, η ΚΑΔΔ εγκαινίασε, υπό την αιγίδα του Υπουργείου Οικονομικών, ένα καινοτόμο και πρωτοποριακό έργο με στόχο τη συστηματική και αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης στο επίπεδο κάθε οργανισμού της δημόσιας υπηρεσίας (Υπουργείου, Τμήματος, Υπηρεσίας), συμπεριλαμβανομένης και της αποκέντρωσης των κονδυλίων για τη μάθηση. Ο μηχανισμός υλοποίησης της πρωτοβουλίας αυτής στο επίπεδο κάθε οργανισμού ήταν ομάδα λειτουργιών που συστάθηκε ειδικά για τον σκοπό αυτό και έφερε τον τίτλο Πυρήνας Μάθησης (ΠΜ). Τα μέλη των Πυρήνων Μάθησης, προτού αναλάβουν το έργο τους στους οργανισμούς τους, λάμβαναν την απαιτούμενη εκπαίδευση από την ΚΑΔΔ. Η ανάληψη του εν λόγω έργου από τους λειτουργούς – μέλη Πυρήνων Μάθησης γινόταν παράλληλα με την καθημερινή καθιερωμένη εργασία τους.

Πιο αναλυτικά, το έργο του Πυρήνα Μάθησης για συστηματική και αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης περιλάμβανε, ετησίως, τις εξής τέσσερις φάσεις: (α) τη διεξαγωγή διάγνωσης αναγκών μάθησης (ΔΑΜ) με συγκεκριμένες μεθοδολογίες (π.χ. ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, κτλ.), (β) την προετοιμασία σχεδίου δραστηριοτήτων μάθησης, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών μάθησης που διαγιγνώσκονται, (γ) την υλοποίηση των μαθησιακών δραστηριοτήτων που προγραμματίζονται, και (δ) την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται, καθώς και του όλου έργου του Πυρήνα Μάθησης.

Για την εξασφάλιση αποκεντρωμένου κονδυλίου για τη μάθηση, οι Πυρήνες Μάθησης έπρεπε να υποβάλλουν στη Διεύθυνση Προϋπολογισμού του Υπουργείου Οικονομικών τα εξής: (α) ετήσιο σχέδιο δραστηριοτήτων μάθησης για τον οργανισμό τους (β) έκθεση για τη διάγνωση αναγκών μάθησης στην οποία στηρίχθηκε το σχέδιο δραστηριοτήτων, και (γ) έκθεση αξιολόγησης του έργου που επιτέλεσε ο Πυρήνας Μάθησης την προηγούμενη χρονιά. Το 2008, μετά από επτά χρόνια λειτουργίας του θεσμού, διαπιστώθηκαν εμπόδια στην αδιάλειπτη λειτουργία των Πυρήνων Μάθησης, καθώς και στη δημιουργία του θεσμού σε όλους τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας. Έχοντας τα πιο πάνω υπόψη και με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση του έργου των Πυρήνων Μάθησης αλλά και την περαιτέρω επέκταση του θεσμού της συστηματικής αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης, από το 2008 ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Οικονομικών γνωστοποιεί με εγκύκλιό του στους οργανισμούς την προώθηση των εξής μέτρων:

- (α) Θα υπήρχε μόνο ένα συγκεντρωτικό κονδύλι για τη μάθηση, το οποίο θα ήταν υπό την αίρεση του Υπουργείου Οικονομικών.
- (β) Το εν λόγω κονδύλι θα αποκεντρωνόταν μόνο εκεί όπου υπήρχαν Πυρήνες Μάθησης πλήρως εκπαιδευμένοι και ενεργοποιημένοι και οι οποίοι διεξήγαν ποιοτική και συστηματική διάγνωση αναγκών μάθησης, κατήρτιζαν σχέδια δραστηριοτήτων μάθησης, τα υλοποιούσαν και στο τέλος κάθε έτους αξιολογούσαν τη δουλειά που είχε επιτευχθεί. Αυτό συνεπαγόταν τα εξής:
  - Τερματιζόταν η αυτόματη αποκέντρωση κονδυλίου μάθησης στους οργανισμούς στους οποίους αυτό δινόταν παραδοσιακά.
  - Τερματιζόταν η παραχώρηση κονδυλίου σε οργανισμούς όπου λειτούργησε Πυρήνας Μάθησης στο παρελθόν, αλλά στην τότε περίοδο δεν πληρούσε τα κριτήρια.
  - Τερματιζόταν η ύπαρξη κονδυλίου μάθησης στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού από το οποίο χρηματοδοτούσαν μεμονωμένα προγράμματα εκπαίδευσης μετά από αίτηση από ενδιαφερόμενους οργανισμούς εκτός της καθορισμένης διαδικασίας.
- (γ) Η παραχώρηση κονδυλίου μάθησης σε έναν οργανισμό, από το συγκεντρωτικό κονδύλι του Υπουργείου Οικονομικών μπορούσε να γίνεται σε οποιαδήποτε περίοδο του έτους όταν ο οργανισμός αυτός ικανοποιούσε τα καθορισμένα κριτήρια.
- (δ) Η αξιολόγηση των εγγράφων που ετοίμαζε κάθε Πυρήνας Μάθησης θα γινόταν από την ΚΑΔΔ, η οποία και θα συμβούλευε σχετικά το Υπουργείο Οικονομικών. Η αξιολόγηση αυτή γινόταν με βάση ποιοτικά κριτήρια, τα οποία γνωστοποιούνταν και επεξηγούνταν στους Πυρήνες από την Ακαδημία.



*Ημερίδα για Λειτουργούς Ενδομηματικής Επιμόρφωσης – 15/12/1994*

*(1) Γ. Κωνσταντίνου, πρώην διευθυντής Τμήματος Γεωλογικής Επισκόπησης, (2) Μ. Ερωτοκρίτου, πρώην Γενικός Διευθυντής Υπουργείου Οικονομικών, (3) Χ. Ταλιαδώρος, πρώην Διευθυντής ΚΑΔΔ, (4) Α. Κουφτερός, πρώην Διευθυντής Υπηρεσίας Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (νυν ΤΔΔΓρ.), (5) Ρ. Γεωργίου, Ενδομηματική Λειτουργός Επιμόρφωσης Γενικού Λογιστηρίου και νυν Γενική Λογίστρια*

Σημειώνεται ότι η Ακαδημία ήταν πάντα στη διάθεση των οργανισμών για προσφορά βοήθειας και στήριξης στο καθ' αυτό έργο που καλούνταν να επιτελέσουν οι Πυρήνες Μάθησης, ούτως ώστε να διασφαλιστεί εκ των προτέρων η απαιτούμενη ποιότητα των εγγράφων που υποβάλλονταν στη Διεύθυνση Προϋπολογισμού.

Η σωστή διαχείριση της μάθησης, τόσο της ατομικής όσο και της οργανωσιακής, αποτελούσε πάντα ύψιστης σημασίας στοιχείο για την ΚΑΔΔ για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας, ιδιαίτερα σε συνθήκες συνεχούς αλλαγής και αυξανόμενων απαιτήσεων.

Στη συνέχεια, στο πλαίσιο αυτό της λειτουργίας των Πυρήνων Μάθησης και της συστηματικοποίησης της διάγνωσης αναγκών μάθησης έγιναν οι πρώτες προσπάθειες για προώθηση και εμπέδωση του στρατηγικού προγραμματισμού αφού η διαδικασία ενσωμάτωνε βασικές αρχές στρατηγικού προγραμματισμού μέσω ειδικών σχεδιασμάτων (templates) και ανάλυσης των κενών/ελλείψεων (gap analysis). Για την ορθή διεξαγωγή διάγνωσης αναγκών μάθησης ο οργανισμός έπρεπε να προβληματιστεί για τους στόχους του και το πώς η επίτευξή τους θα μπορούσε να υποστηριχτεί μέσω μαθησιακών παρεμβάσεων. Με αυτόν τον τρόπο αρχίζει η ενασχόληση της ΚΑΔΔ με τη διάχυση και προώθηση της γνώσης σχετικά με αυτή τη πτυχή του μάντζμεντ. Η προσπάθεια συνεχίστηκε μέσω ειδικών εργαστηρίων με τον κλάδο διευθυντών της ΠΑΣΥΔΥ το 2003 τα οποία κατέληξαν σε συμπεράσματα που καταγράφηκαν σε σχετική έκδοση με στόχο την περαιτέρω διάχυση, εκλαίκευση και ευαισθητοποίηση: «Στρατηγικός σχεδιασμός - μια πρόκληση για την κυπριακή δημόσια υπηρεσία».

Όπως θα δούμε πιο κάτω, η ΚΑΔΔ φρόντισε - στο πλαίσιο μεταρρυθμίσεων που σχετίζονταν με τον στρατηγικό προγραμματισμό στη δημόσια υπηρεσία - να αποσαφηνίσει τις διαδικασίες αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης με τρόπο που να εξασφαλίζεται η επιτυχής λειτουργία της. Η προσπάθεια από μέρους της ΚΑΔΔ έλαβε νέες διαστάσεις όταν εξασφαλίστηκε χρηματοδότηση από την ΕΕ για υλοποίηση ενός έργου εκπαίδευσης στον στρατηγικό προγραμματισμό του οποίου ο σχεδιασμός και υλοποίηση αποτελούσε έκφανση των βασικότερων πεποιθήσεων και αρχών που αναφέρθηκαν

στο μέρος 4 πιο πάνω. Τα σχετικά στοιχεία του εν λόγω έργου παρουσιάζονται πιο αναλυτικά πιο κάτω.

Εντός του 2016, υπό το στρατηγικό στόχο «Διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικής μάθησης για την ανάπτυξη οργανισμών και στελεχών του δημόσιου τομέα» τον οποίο εξυπηρετεί η ΚΑΔΔ, για τη Δραστηριότητα 1 «Αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης της μάθησης» έχουν γίνει 171 προγράμματα με 2.786 συμμετέχοντες. Η έμφαση δόθηκε στη μαθησιακή υποστήριξη των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας με σκοπό τη διαμόρφωση των μαθησιακών πλάνων των Υπουργείων. Έτσι, σε σχετικές συναντήσεις παρασχέθηκε τεχνική υποστήριξη από την ΚΑΔΔ, ενώ παράλληλα η ΚΑΔΔ ικανοποίησε διαγνωσθείσες ανάγκες των Υπουργείων.

## 4.2. Συγχρηματοδοτούμενο έργο για το στρατηγικό μάντζμεντ

- *Ηβη Θεοφίλου, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ*
- *Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*
- *Χρυστάλλα Τσουτσούκη, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*

Το «Πρόγραμμα εκπαίδευσης για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας» που συγχρηματοδοτούνταν κατά 85% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (χρηματοδοτική περίοδος 2007-2013) προέβλεπε τη διεξαγωγή 125 εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην τάξη, διάρκειας 5-10 ημερών για συνολικά 2.500 στελέχη με τελική δαπάνη €2.789.000. Εκπαιδεύτηκαν τελικά 2.525 διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων με τα εν λόγω προγράμματα να κτίζουν το γνωσιολογικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων σε σχέση με τα θέματα της στρατηγικής, ηγεσίας και διεύθυνσης. Σημειώνεται ότι δεδομένης και της διαχρονικής ανάγκης της δημόσιας υπηρεσίας σε αυτά τα θέματα, το Υπουργικό Συμβούλιο είχε αποφασίσει την υποχρεωτική συμμετοχή όλων των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας στο εν λόγω έργο.

Το έργο σχεδιάστηκε με τρόπο που στόχευε στην ατομική αλλά και την οργανωσιακή μάθηση με ταυτόχρονη ανάληψη ευθύνης και από τους/τις διευθυντές/τριες αλλά και από τα υπόλοιπα στελέχη για τη διεξαγωγή του στρατηγικού τους προγραμματισμού. Αυτό επιτυγχανόταν και μέσω της μεθοδολογικής προσέγγισης που ακολουθήθηκε και η οποία μέσω της ενσωμάτωσης work based projects (έμπρακτες βελτιωτικές πρωτοβουλίες) συνδύαζε την εμπειρική μάθηση (experiential learning) με τη συλλογική οργανωσιακή συμμετοχή στην προσπάθεια, με διαδικασίες «από κάτω προς τα πάνω» διεξαγωγής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του κάθε οργανισμού της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας. Παράλληλα, το έργο περιλάμβανε χρόνο καθοδήγησης (coaching) στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας για την εφαρμογή της μάθησης στην πράξη (on-the-job training) μέσω της ετοιμασίας του στρατηγικού και επιχειρησιακού τους προγραμματισμού. Αυτό έγινε μέσω της διεξαγωγής σειράς δομημένων εργαστηρίων από εξωτερικό επαγγελματία καθοδηγητή που ανατέθηκε σε κάθε οργανισμό και με την εμπλοκή των τριών διευθυντικών επιπέδων (άνωτατο, μεσοδιευθυντικό, κατώτερο). Οι καθοδηγητές προέρχονταν από την κοινοπραξία PWC-CIIM που στο πλαίσιο του έργου υλοποίησε τη νομική δέσμευση «Σχεδιασμός, υλοποίηση, αξιολόγηση δραστηριοτήτων μάθησης για τα τρία επίπεδα της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας σε θέματα στρατηγικής, ηγεσίας και διεύθυνσης».

Για συγκυριακούς λόγους, η προσπάθεια αυτή συνέπεσε με την εφαρμογή του νέου νόμου για τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών (PFM) και την εκπαίδευση επ' αυτού. Με την ψήφιση του περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Νόμου του 2014 (Ν.20(1)/2014) τα υπουργεία και τα τμήματά τους έχουν πλέον την υποχρέωση της διαμόρφωσης στρατηγικού σχεδιασμού για την ετοιμασία προϋπολογισμού στη βάση δραστηριοτήτων (activity based budgeting - ABB). Η Διεύθυνση Προϋπολογισμού είχε καλέσει στο πλαίσιο της τεχνικής βοήθειας, την ολλανδική εταιρεία Ecorys η οποία διαθέτει εμπειρογνωμοσύνη στην ετοιμασία προϋπολογισμών στη βάση δραστηριοτήτων. Αφού σε κάθε οργανισμό συμφωνήθηκε ένας περιορισμένος αριθμός δραστηριοτήτων, αυτές κοστολογήθηκαν και προγραμματίστηκαν για σκοπούς επίτευξης συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων στόχων. Σύμφωνα με τους όρους εντολής της, η εν λόγω εταιρεία



καθόρισε συναντήσεις με τους οργανισμούς ανά υπουργείο κατά τις οποίες παρείχε στήριξη τόσο για τυχόν τροποποιήσεις που απαιτούνταν στον στρατηγικό τους προγραμματισμό, όσο και για τη μετατροπή του στρατηγικού αυτού προγραμματισμού σε δραστηριότητες για σκοπούς κοστολόγησης.

Έχοντας υπόψη τα πιο πάνω, η Διεύθυνση Προϋπολογισμού είχε ζητήσει από την ΚΑΔΔ να στηρίξει την προσπάθεια των οργανισμών στην ετοιμασία των στόχων και δραστηριοτήτων τους καθώς επίσης και την ευθυγράμμιση των εντύπων πρακτικής εφαρμογής του έργου με την προσπάθεια διαμόρφωσης του προϋπολογισμού στη βάση δραστηριοτήτων, ούτως ώστε να παραχωρηθεί επιπρόσθετη βοήθεια στους οργανισμούς. Για σκοπούς σύνδεσης της μάθησης με τις πραγματικές ανάγκες των οργανισμών, αλλά και για πιο αποτελεσματική αξιοποίηση της εκπαίδευσης, η ΚΑΔΔ έκρινε απαραίτητο όπως προέβαινε σε ορισμένες αναπροσαρμογές στο έργο σε σχέση με τη μεθοδολογία και τα έντυπα που χρησιμοποιούνταν στα εργαστήρια καθοδήγησης για να στηρίξει τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας στην ετοιμασία των στόχων και δραστηριοτήτων τους. Πιο συγκεκριμένα, μετά και την έγκριση των αρμοδίων οργάνων, το έργο της ΚΑΔΔ λειτούργησε συμπληρωματικά και υποστηρικτικά στην προσπάθεια της Διεύθυνσης Προϋπολογισμού ως εξής: η Escorgs πραγματοποιούσε συναντήσεις ανατροφοδότησης/εκπαίδευσης με τα υπουργεία για να εξετάσει τις στρατηγικές τους επιδιώξεις και τους επιχειρησιακούς στόχους και τις δραστηριότητες του κάθε τμήματος του κάθε υπουργείου. Στη συνέχεια, το έργο της ΚΑΔΔ συνέχισε από εκείνο το σημείο για να βοηθήσει τους οργανισμούς να ολοκληρώσουν τον στρατηγικό τους προγραμματισμό.

Η ΚΑΔΔ καλωσόρισε τη συναστρία παραγόντων που συνέθεταν τη συγκυρία αφού, όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω, μια από τις βασικές πεποιθήσεις που η εμπειρία έχει σφυρηλατήσει στον οργανισμό μας είναι ότι η μάθηση είναι απαραίτητη αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση για την επιτυχημένη εισαγωγή αλλαγών, αφού χρειάζεται να υπάρχουν ταυτόχρονες προσπάθειες για θεσμικές, δομικές και νομικές αλλαγές τις οποίες και θα υποστηρίζει η μάθηση. Η συγκεκριμένη προσαρμογή και σύνδεση με τη διαδικασία προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων έχει ενδυναμώσει τη σχέση της ΚΑΔΔ με τα υπουργεία και έχει συμβάλει στην καλύτερη διεξαγωγή της διάγνωσης αναγκών μάθησης. Τα δεδομένα όπως είχαν διαμορφωθεί έδωσαν τη δυνατότητα να έχει το έργο ακόμη μεγαλύτερη εμβέλεια και να στηριχτεί η δημόσια υπηρεσία στη σημαντική αυτή προσπάθεια. Αξιοποιήθηκαν λοιπόν στη συνέχεια οι νέες συνισταμένες (όπως π.χ. οι νέες μονάδες στρατηγικού προγραμματισμού σε επίπεδο τμημάτων και υπουργείων) στα πιο πάνω θέματα για την καθίδρυση σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Προϋπολογισμού του ΥΠΟΙΚ, νέας διαδικασίας στενότερης ευθυγράμμισης της μάθησης με τον στρατηγικό προγραμματισμό, τους στόχους δηλαδή, και τον προϋπολογισμό των οργανισμών. Δημιουργήθηκε για τον σκοπό αυτό και ο νέος ρόλος του Συντονιστή Μάθησης Υπουργείου. Στην παρούσα εκδοχή του το αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης της μάθησης (ΑΣΔΜ) καθίσταται πλέον μέρος της στρατηγικής διαχείρισης της μάθησης ως επίσημο μέρος της διαδικασίας μεταρρύθμισης των δημόσιων οικονομικών και κατάρτισης προϋπολογισμών βάσει στόχων στη βάση στρατηγικού προγραμματισμού.

Με την ολοκλήρωσή του, η ΚΑΔΔ ανέθεσε την εξωτερική αξιολόγηση του έργου στον συμβουλευτικό οίκο KPMG Limited. Στόχος ήταν να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και επιπτώσεων του έργου, και γενικότερα ο βαθμός ανταπόκρισης στην ανάγκη για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη των κρατικών λειτουργιών στις ανώτερες βαθμίδες. Η αξιολόγηση του έργου χωρίστηκε σε δύο διακριτά μέρη που εν τέλει συνδέθηκαν για να παρουσιάσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα:

- αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βάσει του μοντέλου Kirkpatrick,
- αξιολόγηση του έργου βάσει του μοντέλου της θεωρίας της αλλαγής.

Συμπερασματικά, μέσω του έργου η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης κατάφερε να παρέχει εκπαίδευση στα ανώτερα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας εν μέσω οικονομικής κρίσης με μεγάλη επιτυχία. Διαπιστώνεται ότι υπήρξε ικανοποιητικός βαθμός διάχυσης των μεθόδων του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς τα αντικείμενα των προγραμμάτων αποδείχθηκαν χρήσιμα κατά τον καταρτισμό του στρατηγικού προγραμματισμού των επιμέρους τμημάτων κάτι που είναι απαραίτητο για την αναδιάρθρωση της δημόσιας υπηρεσίας. Πέτυχε να δημιουργήσει δομές και να αξιοποιήσει μηχανισμούς (Πυρήνες Μάθησης) μέσω των οποίων διευκολύνεται η πρόσβαση των Λειτουργών της δημόσιας υπηρεσίας στα παρεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης.

### 4.3. Μαθησιακή υποστήριξη της μεταρρύθμισης της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών

• Γιάνης Παναγιώτου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

Για την υλοποίηση αλλαγών και μεταρρυθμίσεων που είναι σημαντικές για τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας διοίκησης, απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η θεσμική κατοχύρωση μέσα από την ψήφιση νομοθεσιών και την έκδοση κανονισμών, καθώς και η πρακτική εφαρμογή μέσα από την εισαγωγή διαδικασιών και την εκπαίδευση του προσωπικού. Η απουσία αυτών των προϋποθέσεων περιορίζει σε μεγάλο βαθμό την προοπτική εφαρμογής της όποιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας: η απουσία της πρώτης προϋπόθεσης λόγω της έλλειψης οργανωσιακής θεσμικής υποχρέωσης, ενώ η απουσία της δεύτερης προϋπόθεσης λόγω της έλλειψης στελεχιακής δυνατότητας από πλευράς γνώσεων, δεξιοτήτων και εργαλείων. Στην περίπτωση της μεταρρύθμισης της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών, την ευθύνη υλοποίησης της οποίας έχει η Διεύθυνση Προϋπολογισμού, συντρέχουν και οι δύο προϋποθέσεις λόγω της ψήφισης της σχετικής νομοθεσίας από την Βουλή των Αντιπροσώπων και λόγω της παροχής ολοκληρωμένης μαθησιακής υποστήριξης από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, με αποτέλεσμα να σημειώνεται θετική πρόοδος στην προώθησή της και να αυξάνονται σημαντικά οι προοπτικές πλήρους επιτυχούς εφαρμογής της.

Ο περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Νόμος 20(Ι)/2014, που ψηφίστηκε από τη Βουλή των Αντιπροσώπων τον Φεβρουάριο 2014 προνοεί, μεταξύ άλλων, τη μεταρρύθμιση της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών. Ειδικότερα, προνοείται η μετάβαση από τη μορφή του «προϋπολογισμού ανά οικονομική ανάλυση» στη μορφή του «προϋπολογισμού στη βάση δραστηριοτήτων/αποτελεσμάτων» με επίκεντρο την εισαγωγή του στρατηγικού προγραμματισμού ως κεντρικού σημείου αναφοράς, με ορίζοντα πλήρους εφαρμογής το έτος 2019. Χαρακτηριστικά, σύμφωνα με το Άρθρο 53 του Νόμου, κάθε οικονομικός φορέας που περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό του κράτους ετοιμάζει και υποβάλει πρόταση προϋπολογισμού η οποία περιλαμβάνει μεσοπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο στο οποίο αναλύονται οι πρωταρχικοί στόχοι και οι στρατηγικές για επίτευξή τους, οι οποίοι πρόκειται να προωθηθούν μέσω της υλοποίησης του προϋπολογισμού τους, μαζί με κύριους δείκτες απόδοσης, ενώ το Υπουργικό Συμβούλιο μέσα από το στρατηγικό πλαίσιο δημοσιονομικής πολιτικής καθορίζει δεσμευτικές ανώτατες οροφές δαπανών για το επόμενο οικονομικό έτος, οι οποίες καθορίζουν το ύψος των επιτρεπόμενων δαπανών ανά οικονομικό φορέα.

Στην υλοποίηση της μεταρρύθμισης και στην εφαρμογή της νομοθεσίας εμπλέκονται δεκάδες τμήματα, διευθύνσεις και υπηρεσίες και εκατοντάδες στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας που χρειάζονται συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στο ρόλο του. Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης εκ μέρους του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Προϋπολογισμού διαμόρφωσε σχέδιο ολοκληρωμένης μαθησιακής υποστήριξης της μεταρρύθμισης της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών, έτσι ώστε η μετάβαση να είναι ομαλή και επιτυχής.

Μεθοδολογικά, η μαθησιακή υποστήριξη της μεταρρύθμισης της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών βασίζεται στην αναγκαιότητα στοχευμένων μαθησιακών παρεμβάσεων για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του στελεχιακού δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι πρόνοιες μεταρρυθμίσεων και αλλαγών που έχουν ήδη νομοθετηθεί, μέσα από τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσα από την παροχή καθοδήγησης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, μέσα από την αξιοποίηση εργαλείων, και μέσα από την αξιολόγηση της εφαρμογής.

Συγκεκριμένα, στις 17 Σεπτεμβρίου 2015 πραγματοποιήθηκε εκπαιδευτικό εργαστήριο με θέμα τη «Στρατηγική διαχείριση της μάθησης» το οποίο επικεντρώθηκε στη «Διάγνωση αναγκών μάθησης των μελών των μονάδων στρατηγικού προγραμματισμού» και στην «Εισαγωγή της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης της μάθησης». Στο εργαστήριο συμμετείχαν εκπρόσωποι των μονάδων στρατηγικού προγραμματισμού από όλα τα Υπουργεία, εκπρόσωποι της Γενικής

Διεύθυνσης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και Ανάπτυξης, εκπρόσωποι της Διεύθυνσης Προϋπολογισμού του Υπουργείου Οικονομικών και εκπρόσωποι της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο της διάγνωσης αναγκών μάθησης των μελών των μονάδων στρατηγικού προγραμματισμού, πραγματοποιήθηκε παρουσίαση εκ μέρους της Διεύθυνσης Προϋπολογισμού σε σχέση με την έως τώρα πορεία και τα επόμενα βήματα των μονάδων στρατηγικού προγραμματισμού και πραγματοποιήθηκε διερευνητική συζήτηση υπό τον συντονισμό της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης. Μέσα από τη διερευνητική συζήτηση προέκυψαν και καταγράφηκαν οι ανάγκες μάθησης των μελών των μονάδων στρατηγικού προγραμματισμού, οι οποίες αποτέλεσαν τη βάση για τον σχεδιασμό μαθησιακών παρεμβάσεων, που απευθύνονταν προς τα μέλη των μονάδων στρατηγικού προγραμματισμού.

Ειδικότερα, για τη μαθησιακή υποστήριξη της μεταρρύθμισης της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών, εντός του 2016 πραγματοποιήθηκαν 229 μαθησιακές παρεμβάσεις με 1.505 συμμετοχές, αποτελούμενες από 25 εκπαιδευτικά προγράμματα με 689 συμμετοχές και 204 συναντήσεις καθοδήγησης με 816 συμμετοχές. Συγκεκριμένα, εντός του 2016 πραγματοποιήθηκαν εκπαιδευτικά προγράμματα και συναντήσεις καθοδήγησης επί των αντικειμένων «Εισαγωγή στον στρατηγικό προγραμματισμό», «Στρατηγικός προγραμματισμός και στρατηγική ηγεσία», «Διαμόρφωση πλάνων δράσης στο πλαίσιο του στρατηγικού προγραμματισμού», «Αναθεώρηση του στρατηγικού προγραμματισμού», «Διαμόρφωση μαθησιακών πλάνων στο πλαίσιο του στρατηγικού προγραμματισμού», ενώ προηγήθηκαν μαθησιακές παρεμβάσεις ανά Υπουργείο ή Ανεξάρτητη Υπηρεσία σχετικά με την αρχική προετοιμασία των στρατηγικών σχεδίων, την ετοιμασία προϋπολογισμού δραστηριοτήτων/αποτελεσμάτων, τον καθορισμό δεικτών απόδοσης/επίδοσης και τον καθορισμό συστημάτων συλλογής πληροφοριών για τον υπολογισμό των δεικτών απόδοσης/επίδοσης, ενώ διαμορφώθηκαν σχετικά εργαλεία και εγχειρίδια με τη βοήθεια ειδικών εμπειρογνομώνων.

Κατά το διάστημα των επόμενων ετών αναμένεται ότι η παροχή μαθησιακής υποστήριξης της μεταρρύθμισης της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών θα διευρυνθεί και θα εκβαθυνθεί, αφού η μεταρρύθμιση θα επεκταθεί σε οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, του ευρύτερου δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ συγκεκριμένες παράμετροι της μεταρρύθμισης θα εξειδικευθούν περαιτέρω. Το Υπουργείο Οικονομικών προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στην επιτυχή ολοκλήρωση της μεταρρύθμισης της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών, και μέσα από τη συνεργασία της Διεύθυνσης Προϋπολογισμού με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και ειδικότερα με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, η μαθησιακή υποστήριξη θα συνεχίσει να διαδραματίζει κομβικό αναπτυξιακό ρόλο.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΑ ΜΑΤΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΣΑΣ

Η προσωπική μου εμπειρία για τη συμβολή της ΚΑΔΔ στην υλοποίηση του έργου της μεταρρύθμισης των δημόσιων οικονομικών μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού για τη δημόσια υπηρεσία

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση της προσπάθειας για εισαγωγή προϋπολογισμού δραστηριοτήτων είχε η ΚΑΔΔ. Με τη διεξαγωγή στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη συνεχή υποστήριξη που παρείχε η ΚΑΔΔ στις μονάδες στρατηγικού σχεδιασμού, υποβοήθησε ουσιαστικά στη διαμόρφωση τόσο των στρατηγικών σχεδίων όσο και των πλάνων δράσης για την υλοποίησή τους. Συναφής με τα προαναφερόμενα ήταν και η συμβολή της ΚΑΔΔ στην εκπαίδευση των αρμόδιων Λειτουργών για την ετοιμασία των μαθησιακών πλάνων και τον καθορισμό των κρίσιμων δεικτών απόδοσης για την παρακολούθηση της υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων.

Η προσεκτική και μελετημένη επιλογή των εισηγητών για τη διεξαγωγή των υπό αναφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και η προθυμία, η αμεσότητα, ο επαγγελματισμός και η διαθεσιμότητα των Λειτουργών Επιμόρφωσης της ΚΑΔΔ, αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας του ρόλου που ανέλαβε η ΚΑΔΔ για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου. Αξίζει να αναφερθεί και η εκ των υστέρων συνεχής στήριξη που παρείχαν οι Λειτουργοί της ΚΑΔΔ σε οποιαδήποτε θέματα άπτονταν των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων που τους είχαν ανατεθεί.

### **Μελίνα Νεοφύτου**

Λειτουργός Παραγωγικότητας Α΄

Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΑ ΜΑΤΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ

Επιτέλους, τα πράγματα παίρνουν τον δρόμο τους και ξεκινούν να εξορθολογίζονται! Φαντάζει αδιανόητο, ιδιαίτερα σε καιρούς οικονομικής περισυλλογής, να σπαταλούνται πόροι, σε χρόνο και χρήμα, σε άστοχες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις, αφήνοντας το προσωπικό «ως βάρκες να αρμενίζουν στον γιαλό χωρίς να ξέρουν που πηγαίνουν», προκαλώντας τόσο προσωπική ματαιώση όσο και χάσιμο ευκαιριών. Η εποχή που η συμμετοχή σε σεμινάριο αποτελούσε «μία κάποια υποχρέωση» ή ευκαιρία για «ψυχαγωγία» έχει περάσει ανεπιστρεπτί. Με τη νέα προσέγγιση, η εκπαίδευση εναρμονίζεται με τις υπηρεσιακές ανάγκες και τις ανάγκες επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού, στο πλαίσιο της ευθυγράμμισης των οργανωσιακών στόχων και των προσωπικών επιδιώξεων, αποσκοπώντας στο να γίνουμε πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στην εκτέλεση των καθηκόντων μας και συνολικά στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας. Δίχως άλλο, με αυτό τον τρόπο αναδεικνύεται και η μεγάλη σημασία της μάθησης, η οποία είναι απαραίτητη και πάντα μεσολαβεί στη γεφύρωση των κενών στα διάφορα στάδια της αλλαγής.

Αυτή τη φορά υπηρεσιακοί φορείς, όπως στελέχη της Διεύθυνσης Στρατηγικής, της Διεύθυνσης Προϋπολογισμού, Πυρήνες και Συντονιστές Μάθησης και εκπρόσωποι της Διεύθυνσης των Τμημάτων του Υπουργείου με την καθοδήγηση των Λειτουργών της Ακαδημίας ή/και με συμβούλους του ιδιωτικού τομέα καθίσαμε συλλογικά για να προβληματιστούμε, να ανταλλάξουμε απόψεις και να καταρτίσουμε εν τέλει ένα μαθησιακό πλάνο βασισμένο στην ανάλυση του στρατηγικού σχεδίου και τις ανάγκες μάθησης που προκύπτουν από την επιδίωξη επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Δεν μπορώ να ισχυριστώ ότι δεν υπήρχαν αντικειμενικές δυσκολίες ή για το εξαιρετικό του τελικού αποτελέσματος, εξάλλου πρόκειται για μια προσπάθεια που βρίσκεται ακόμη στα σπάργανα, αλλά εισέπραξα ότι υποβάλλουμε τον εαυτό μας σε μια διαδικασία συλλογικής σκέψης και οργανωσιακής ενδοσκόπησης, καθώς και ότι κάνουμε κάτι απτό και συγκεκριμένο, βιώνοντας έτσι την μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία. Μαθαίνουμε να αλλάζουμε!

Ωστόσο, έγινε μόνο το πρώτο βήμα και έχουμε αρκετό δρόμο μπροστά μας. Με την ίδια αποφασιστικότητα και επιμονή χρειάζεται να προχωρήσουμε σε περαιτέρω οργάνωση και καθιέρωση της διαδικασίας, στο «άνοιγμα» της διαδικασίας με την πλήρη ενσωμάτωση όλων των ενδιαφερομένων και κυρίως της ηγεσίας, η έμπρακτη στήριξη της οποίας είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, παράλληλα με την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού υλικού, την αξιοποίηση της τεχνολογίας και υιοθέτηση νέων μεθόδων και μορφών μάθησης. Το μέλλον αρχίζει ήδη να φαίνεται καλύτερο!

### **Χρυσόστομος Παπαγιάννης**

Διεύθυνση Στρατηγικής, Συντονισμού και Επικοινωνίας  
Υπουργείο Οικονομικών

## 5. Προς μια πολιτική μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας

### 5.1. Διαμόρφωση «Πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας»

• Γιάννης Παναγιώτου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

Η Πολιτική μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας αποτελεί το απαραίτητο πλαίσιο διαχείρισης της μάθησης και της ανάπτυξης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης για την προώθηση των κατάλληλων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στον ρόλο και στην αποστολή τους, με στόχο την καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Το περιεχόμενο του προσχεδίου της Πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας βασίστηκε στις κατευθυντήριες γραμμές του Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) που περιλαμβάνονται στο factsheet «Learning and development strategy», στις επισημάνσεις του Institute of Public Administration (IPA) που περιλαμβάνονται στο «Functional review of Public Administration and Personnel Department», στα συμπεράσματα των εργαστηρίων δομημένου δημοκρατικού διαλόγου με θέμα «Ο ρόλος της μάθησης στη δημόσια διοίκηση» και στη «Διαδικασία συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)» που εφαρμόστηκε από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης:

- Το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) στο πλαίσιο του factsheet «Learning and Development Strategy», προσδιορίζει τον ρόλο, τη διαδικασία διαμόρφωσης, τα εμπλεκόμενα μέρη και τη διαδικασία εφαρμογής της πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης.
- Το Institute of Public Administration (IPA) στο πλαίσιο του «Functional review of Public Administration and Personnel Department» υπογραμμίζει την ανάγκη διαμόρφωσης ολοκληρωμένης πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια διοίκηση της Κύπρου.
- Οι συμμετέχοντες στο εργαστήριο δομημένου δημοκρατικού διαλόγου με θέμα «Ο ρόλος της μάθησης στη δημόσια διοίκηση» επεσήμαναν τη σημαντικότητα του ρόλου της μάθησης στη δημόσια διοίκηση, την ανάγκη παροχής ολοκληρωμένης μαθησιακής υποστήριξης και την ανάγκη διασύνδεσης την μάθησης με τις βασικές λειτουργίες και τους στρατηγικούς στόχους των οργανισμών τους.
- Οι οργανισμοί που συμμετείχαν στη συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) παρουσίασαν διαφορετικές μορφές διαχείρισης της μάθησης αναλόγως των πραγματικότητων που ισχύουν στο περιβάλλον τους, μέσα από τις οποίες αντλήθηκαν εποικοδομητικά στοιχεία που συμπεριλήφθηκαν στην «Πολιτική μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας».

Το προσχέδιο της «Πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας» αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια:

- Στο Κεφάλαιο 1 με τίτλο «Κατευθυντήριες γραμμές και επιδιωκόμενα αποτελέσματα» παρουσιάζεται το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η πολιτική μάθησης και ανάπτυξης και καθορίζονται τα αποτελέσματα που αναμένεται να επιτευχθούν.
- Στο Κεφάλαιο 2 με τίτλο «Μαθησιακές δομές και μεθοδολογικό υπόβαθρο», προσδιορίζονται οι ρόλοι της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, των Συντονιστών Μάθησης των υπουργείων και ανεξάρτητων υπηρεσιών, και των Πυρήνων Μάθησης των τμημάτων/υπηρεσιών/διευθύνσεων, ενώ παρουσιάζονται οι μαθησιακές προσεγγίσεις και τα εξειδικευμένα εργαλεία που αξιοποιούνται.

- Στο Κεφάλαιο 3 με τίτλο «Στρατηγικό σχέδιο υλοποίησης» περιλαμβάνονται οι τέσσερις δραστηριότητες που ανταποκρίνονται στον στόχο «Διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας», οι οποίες είναι η «διαμόρφωση και υλοποίηση ετήσιων μαθησιακών πλάνων», η «Μαθησιακή υποστήριξη μεταρρυθμίσεων και η διαχείριση της αλλαγής», τα «Εκπαιδευτικά προγράμματα βασικής και συνεχιζόμενης κατάρτισης» και η «Συμμετοχή σε διεθνείς δραστηριότητες και ανάπτυξη διεθνών συνεργασιών».
- Στο Κεφάλαιο 4 με τίτλο «Διαδικασία παρακολούθησης και επικαιροποίησης» περιγράφεται η διαδικασία παρακολούθησης της υλοποίησης και επικαιροποίησης της πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης, και προσδιορίζεται ο ρόλος του συμβουλευτικού σώματος μάθησης και ανάπτυξης.

Το περιεχόμενο του προσχεδίου της «Πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας» θα οριστικοποιηθεί μετά από εκτενή διαβούλευση με εμπλεκόμενους και ενδιαφερόμενους φορείς εντός και εκτός της δημόσιας υπηρεσίας, και στη συνέχεια θα υποβληθεί για έγκριση.

## 5.2. Η χρήση του δομημένου δημοκρατικού διαλόγου για την εμπλοκή εταίρων της ΚΑΔΔ στην εξεύρεση τρόπων για καλύτερη διαχείριση της μάθησης στη δημόσια υπηρεσία

- Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ
- Παναγιώτα Χαραλάμπους, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ
- Νικολέττα Αγρότου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

### Εισαγωγή

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης θέλοντας να συλλέξει απόψεις από στενούς της συνεργάτες αναφορικά με τη λειτουργία της μάθησης στη δημόσια υπηρεσία, και κατ'επέκταση, να βελτιστοποιήσει τη συνεισφορά της στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, πραγματοποίησε εργαστήριο δομημένου δημοκρατικού διαλόγου (ΔΔΔ).

Το εν λόγω εργαστήριο πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις, στις 21 Δεκεμβρίου 2015 και στις 18 Ιανουαρίου 2016, ενώ στις 17 Μαρτίου 2016 πραγματοποιήθηκε η καταληκτική συνάντηση. Στο εργαστήριο παρευρέθηκαν άτομα και φορείς με τους οποίους η ΚΑΔΔ διατηρεί στενή συνεργασία και οι οποίοι έχουν σχηματίσει αντίληψη και μπορούν να εκφέρουν εποικοδομητικές απόψεις επί των θεμάτων του φάσματος δραστηριοτήτων της. Συγκεκριμένα, συμμετείχαν εκπρόσωποι από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, την ΠΑΣΥΔΥ, το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως, τη Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης, την Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθώς και συνεργάτες εκπαιδευτές της ΚΑΔΔ, Συντονιστές Μάθησης, μέλη των Στρατηγικών Μονάδων των Υπουργείων και πρώην στελέχη της ΚΑΔΔ. Συνολικά συμμετείχαν 14 άτομα.

### Η διαδικασία δομημένου δημοκρατικού διαλόγου

Ο Δομημένος δημοκρατικός διάλογος είναι μια μεθοδολογία η οποία αναπτύχθηκε από τον Δρα Αλέξανδρο Χριστάκη και επιτρέπει τη διεξαγωγή δημοκρατικών συζητήσεων μεταξύ ομάδων ατόμων, ούτως ώστε να διασφαλιστεί ένα κοινό αποτέλεσμα με το οποίο όλοι είναι σύμφωνοι. Τα εργαστήρια δομημένου διαλόγου επιτρέπουν την ταυτόχρονη συλλογή πληροφοριών από διάφορες πλευρές, τη συζήτηση και συλλογική κατάθεση απόψεων σχετικά με θέματα που απασχολούν

διάφορους φορείς και την ανάπτυξη συναίνεσης σχετικά με ένα σύνθετο ζήτημα. Τα εργαστήρια είναι πολύ χρήσιμα στη διερεύνηση και συζήτηση των θέσεων των εμπλεκόμενων μελών, καθώς επίσης και γενικά στη διάγνωση των παραγόντων που συντελούν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα. Η εφαρμογή του δομημένου δημοκρατικού διαλόγου πραγματοποιείται σε φάσεις κατά τις οποίες επιτυγχάνεται σταδιακά η εμβάθυνση στην κατανόηση του θέματος και κυρίως η δημιουργία κοινής αντίληψης ως προς την προτεραιότητα που πρέπει να δοθεί σε μερικές ιδέες έναντι άλλων. Η ΚΑΔΔ κλήθηκε αρκετές φορές να εφαρμόσει το εργαλείο για τη διασφάλιση της δημοκρατικής έκφρασης δημόσιων και ιδιωτικών συμφερόντων μέσα από δημόσια διαβούλευση, καθώς και συντονισμό. Όταν δε η μεθοδολογία του ΔΔΔ χρησιμοποιείται ως εργαλείο οργανωσιακής ανάπτυξης, για ενδο-οργανωσιακή διαβούλευση, διάγνωση και καθορισμό στρατηγικής για την επίλυση προβλημάτων, για τη συν-διαμόρφωση στρατηγικών, πολιτικής, οργανωσιακών κωδίκων δεοντολογίας και συμπεριφοράς, τότε αποτελεί παράδειγμα μιας γενικότερης στροφής της ΚΑΔΔ και προς ολιστικές επιλογές σε θέματα μάθησης και ανάπτυξης.

Η ΚΑΔΔ, συνεπής στην αποστολή της για την καλλιέργεια του διαλόγου και της συναίνεσης, αξιοποιεί τη μεθοδολογία του δομημένου δημοκρατικού διαλόγου συστηματικά σε μεγάλα και μικρά έργα, όπου είναι χρήσιμη η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διάγνωση των προβλημάτων και στον σχεδιασμό κοινού οράματος και σχεδίου δράσης.

Η ΚΑΔΔ γνώρισε το εργαλείο αυτό το 1999 μέσα από τη συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης της Ελλάδας (ΕΚΔΔΑ) και σύντομα πέτυχε να θεωρείται οργανισμός που κατείχε εμπειρογνωμοσύνη στην εφαρμογή του. Το 2003 ο Οργανισμός Νεολαίας Κύπρου ζήτησε την αρωγή της ΚΑΔΔ για τη διενέργεια δημόσιας διαβούλευσης με στόχο τον σχεδιασμό προγραμμάτων για την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και τη νεολαία. Ορισμένα από τα σημαντικότερα έργα στα οποία η ΚΑΔΔ αξιοποίησε τη μεθοδολογία του ΔΔΔ είναι: η διάγνωση αναγκών μάθησης για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης το 2009, το πιλοτικό σχέδιο τοπικής ανάπτυξης για τα Κρασοχώρια Λεμεσού το 2011 και το έργο ενοποίησης και εκσυγχρονισμού των Φορολογικών Τμημάτων το 2013. Τα έργα αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά σε ειδική έκδοση «Όραμα Μάθησης: Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος». Πέρα από την εφαρμογή που περιγράφεται πιο κάτω, κατά το 2016 το ΥΠΕΞ για την εκπλήρωση του συντονιστικού ρόλου που έχει σε θέματα ΕΕ, στράφηκε στην ΚΑΔΔ για τη διεξαγωγή διάγνωσης αναγκών μάθησης και συντονισμού σε όλο το εύρος της δημόσιας υπηρεσίας. Το συγκεκριμένο εργαλείο επιλέχθηκε για την επίτευξη ενός στόχου μεγάλης πολυπλοκότητας. Παράλληλα στον οδηγό διαβούλευσης που εκδόθηκε από την Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης της Προεδρίας για τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών καθώς και στην παροχή γενικής πληροφόρησης για τη διεξαγωγή διαβούλευσης προς όλα τα Υπουργεία/Υπηρεσίες που θεσπίζουν νέα νομοθετήματα, οι αρμόδιες αρχές παραπέμπονται μεταξύ άλλων στην ΚΑΔΔ και τη διαδικασία του ΔΔΔ.

Την ίδια στιγμή η ΚΑΔΔ κατέστη πρεσβευτής του εργαλείου και σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Το Συμβούλιο της Ευρώπης, παρακολουθώντας τον τρόπο υλοποίησης του Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδίου Κρασοχωριών, έκρινε ότι ο Δομημένος δημοκρατικός διάλογος μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην προώθηση του συναινετικού διαλόγου στο πλαίσιο του Faro Community (Faro Convention on the Value of Cultural Heritage for Society 2005), και για τον λόγο αυτό προσκάλεσε τον προϊστάμενο της ΚΑΔΔ να παρουσιάσει την εν λόγω μεθοδολογία σε συνέδριο στο Στρασβούργο στις 29 και 30 Νοεμβρίου 2016 και στη συνέχεια να την εφαρμόσει για τον συντονισμό εργαστηρίων stakeholder engagement στην Ισπανία το καλοκαίρι του 2017.

Όπως έχουμε αναφέρει ξανά, θεωρούμε ότι η θεσμικά κατοχυρωμένη αλλά και τεχνικά διασφαλιζόμενη μέσω μεθόδων δομημένου/οργανωμένου δημόσιου διαλόγου ουσιαστική συμμετοχή, όχι μόνο ενισχύει τον δημοκρατικό χαρακτήρα της διαδικασίας σχεδιασμού δημοσίων πολιτικών αλλά και βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων στον βαθμό που αποτρέπει τη μονομέρεια και επιτρέπει τη σύνθεση ποικιλίας απόψεων αλλά και ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων. Ο δομημένος δημοκρατικός διάλογος θα πρέπει συνεπώς να αποτελέσει δραστικό συστατικό τόσο της νέας πολιτικο-διοικητικής



πραγματικότητας όσο και της πορείας προς αυτήν: της ίδιας, δηλαδή, της μεταρρυθμιστικής στρατηγικής και των πρακτικών της εφαρμογών.<sup>1</sup> Η ΚΑΔΔ πιστεύει βαθύτατα ότι ως οργανισμός μάθησης και ανάπτυξης οφείλει να εφαρμόζει αυτά που κηρύττει και από εκεί πηγάζει και η εφαρμογή που περιγράφεται εδώ και που αφορούσε ένα εξ ορισμού θεμελιώδες θέμα για την εκπλήρωση της αποστολής μας.

## Εναρκτήρια ερώτηση

Κατά την πρώτη φάση της διαδικασίας του ΔΔΔ, διατυπώθηκε η εναρκτήρια καθοδηγητική ερώτηση για το συγκεκριμένο εργαστήριο ως ακολούθως:

**«Υπό το φως των σημερινών δεδομένων (κρίση, μεταρρύθμιση κ.ά.) με ποιους τρόπους θα μπορούσε να λειτουργήσει καλύτερα η διαχείριση της μάθησης για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης;»**

## Παραγωγή και επεξήγηση ιδεών

Σε αρχικό στάδιο οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να καταγράψουν και να επεξηγήσουν 2-3 ιδέες απαντώντας στο συγκεκριμένο ερώτημα. Οι συμμετέχοντες κατέθεσαν και επεξήγησαν στην ολομέλεια συνολικά 71 ιδέες οι οποίες αντιπροσωπεύουν τρόπους για την καλύτερη λειτουργία της διαχείρισης της μάθησης. Σε αυτήν τη φάση του διαλόγου, οι συμμετέχοντες δεν είχαν το δικαίωμα να προβούν σε χαρακτηρισμούς ή να εκφράσουν τη συμφωνία ή διαφωνία τους ως προς μια ιδέα. Στόχος ήταν μόνο να βεβαιωθούν ότι αντιλαμβάνονται πλήρως τι ήθελε να καταθέσει ο καθένας ως απάντηση στην καθοδηγητική ερώτηση.

## Κατηγοριοποίηση ιδεών

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες ομαδοποίησαν τις ιδέες. Στη συγκεκριμένη φάση, εφαρμόζεται μια διαδικασία κατηγοριοποίησης των ιδεών από κάτω προς τα πάνω (bottom up). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν μέσα από διεξοδική συζήτηση να διερευνήσουν κατά πόσο δύο ιδέες, κάθε φορά, έχουν σημαντικά κοινά χαρακτηριστικά τα οποία να δικαιολογούν να μπουν οι ιδέες αυτές στην ίδια κατηγορία. Οι ιδέες ομαδοποιήθηκαν σε κατηγορίες χωρίς να έχουν τίτλους και παρά μόνο με τη συμπλήρωση της διαδικασίας οι συμμετέχοντες έδωσαν τίτλους στις κατηγορίες. Μέσα από αυτή τη φάση του διαλόγου οι συμμετέχοντες απέκτησαν μια πολύ πιο σφαιρική και ολοκληρωμένη αντίληψη αφού είχαν την ευκαιρία να εμβαθύνουν στην ουσία και να κατανοήσουν καλύτερα τις απόψεις και την οπτική γωνία των άλλων. Τελικά, διαμορφώθηκαν 8 κατηγορίες ιδεών:

1. Σύνδεση μάθησης με αποτέλεσμα
2. Πυρήνες Μάθησης
3. Αλλαγή κουλτούρας
4. Στρατηγικός ρόλος ΚΑΔΔ
5. Μεταρρύθμιση

<sup>1</sup> ΚΑΔΔ 2013. Όραμα Μάθησης: Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος.

6. Υποχρεώσεις της Διεύθυνσης
7. Συνεργασία με άλλους φορείς
8. Θεσμική θέση/δόμηση

## Ψήφιση ιδεών

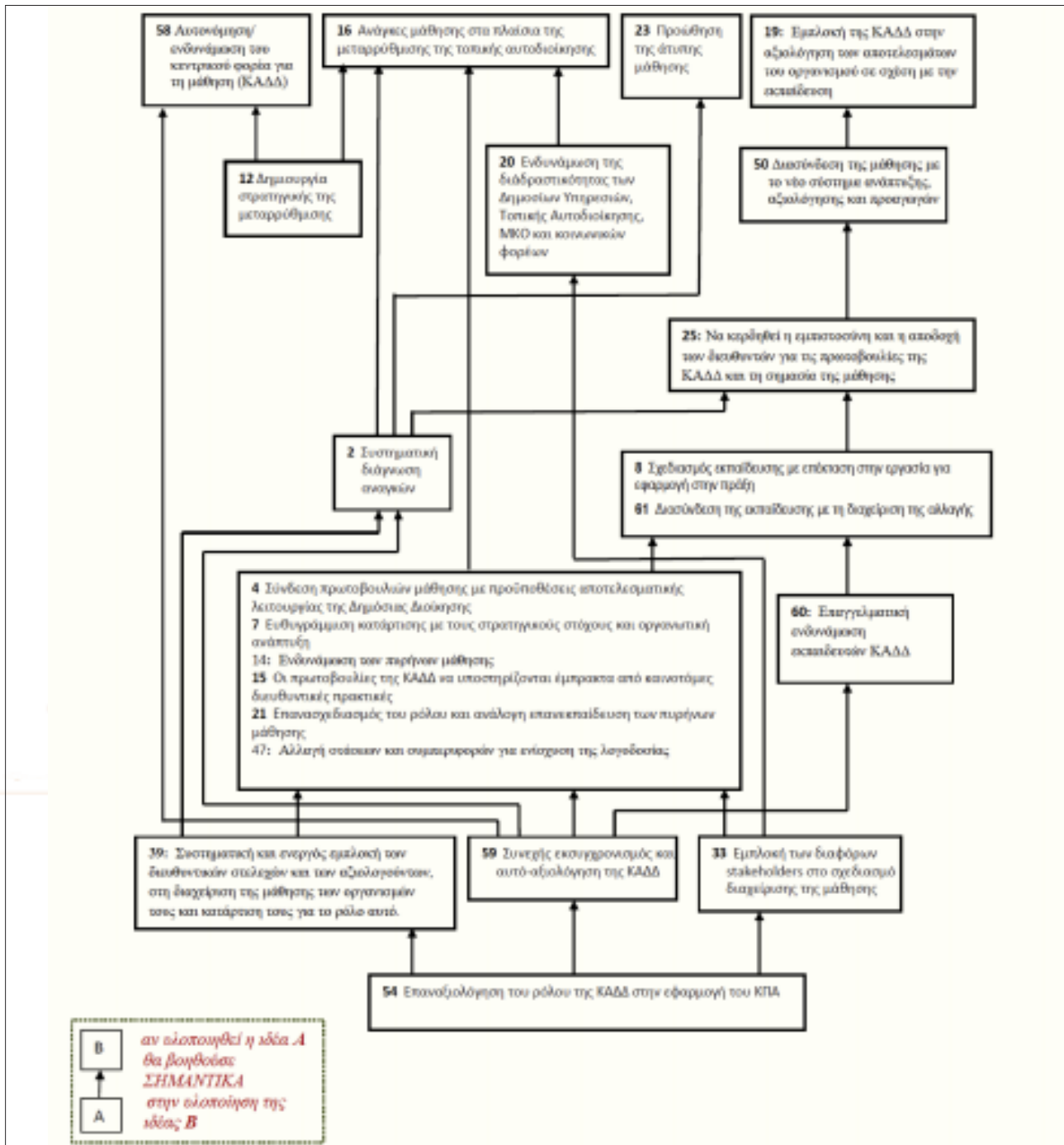
Αφού κατηγοριοποίησαν όλες τις ιδέες, οι συμμετέχοντες ψήφισαν (ο καθένας) τις πέντε ιδέες που θεωρούσαν ως τις πλέον σημαντικές. Συνολικά 29 ιδέες πήραν μία ή περισσότερες ψήφους. Αυτό περιγράφεται επιστημονικά με την παράμετρο *spreadthink*, δηλαδή διασπορά της σκέψης ή βαθμός διαφωνίας. Το *spreadthink* ορίζεται ως  $(V-5)/(N-5)$ , όπου N είναι ο συνολικός αριθμός των ιδεών και V είναι ο αριθμός των ιδεών που έλαβαν μία ή περισσότερες ψήφους. Στην προκειμένη περίπτωση το *spreadthink* ήταν 36,4%. Από προηγούμενες μελέτες, ένας γενικά αποδεκτός βαθμός *spreadthink* ανέρχεται σε 35-55%. Επομένως, ο βαθμός διαφωνίας κυμάνθηκε σε αποδεκτά επίπεδα.

## Δημιουργία δέντρου επιρροών

Τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας χρησιμοποιήθηκαν για τη διαδικασία δόμησης με αποτέλεσμα το λεγόμενο «δέντρο επιρροών» (σχεδιάγραμμα 1). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν οι 22 ιδέες που έλαβαν τις περισσότερες ψήφους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, έχουν εντοπιστεί επτά επίπεδα επιρροών. Για παράδειγμα, στο επίπεδο 7 βρίσκονται οι ιδέες των οποίων η υλοποίηση θα συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση των ιδεών που βρίσκονται στο επίπεδο 6. Συγκεκριμένα, η υλοποίηση της ιδέας 54 (επίπεδο 7) θα συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση των ιδεών 39, 59, 33 (επίπεδο 6). Με τον ίδιο τρόπο η υλοποίηση της ιδέας 59 (επίπεδο 6) θα συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση των ιδεών 60, 4, 7, 14, 15, 21, 47 (επίπεδο 5). Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι ιδέες οι οποίες είχαν ψηφιστεί ως οι πιο σημαντικές στην προηγούμενη φάση (π.χ. ιδέες 61, 8 και 12) φάνηκε να μην αποτελούν και τις πιο ριζικές ιδέες. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται στη βιβλιογραφία ως επίδραση λανθασμένων προτεραιοτήτων (*erroneous priorities effects*).

Σχεδιάγραμμα 1: Δέντρο επιρροών

Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των σημαντικότερων ιδεών



## Συζήτηση

Κατά τη συζήτηση των ευρημάτων πολλές φορές υπήρχε επικέντρωση στον ρόλο της ΚΑΔΔ ως βασικό φορέα για τη μάθηση και ανάπτυξη στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Συγκεκριμένα, συζητήθηκαν ιδέες που αφορούσαν στην αναβάθμιση της ΚΑΔΔ σε αυτόνομο συντονιστικό φορέα εκπαίδευσης. Ενδεικτικά, ένας μεγάλος αριθμός ιδεών από τους εμπλεκόμενους φαίνεται να τίθεται λαμβάνοντας ως δεδομένη προϋπόθεση την ύπαρξη ενός οργανισμού που καλύπτει κεντρικά τη λειτουργία τομέα μάθησης και ανάπτυξης της δημόσιας υπηρεσίας, λειτουργεί ως συντονιστής, διατηρώντας από τη μια τη μεγάλη εικόνα μέσω και της συμμετοχής του στα κέντρα λήψης αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη δημόσια υπηρεσία ενώ από την άλλη δουλεύοντας μέσα από την ίδια τη δημόσια υπηρεσία και τους οργανισμούς της:

- ▶ Καθίσταται προφανές ότι οι εμπλεκόμενοι εταίροι (stakeholders) αναμένουν από την ΚΑΔΔ να δρα και ως διευκολυντής (facilitator/enabler) και ως προμηθευτής/υλοποιητής (deliverer) δραστηριοτήτων εκσυγχρονισμού της δημόσιας υπηρεσίας. Από την άποψη της υλοποίησης ειδικά αναμένουν από την ΚΑΔΔ να εντοπίζει και να εκπαιδεύει κατάλληλα εκπαιδευτές από τις τάξεις της δημόσιας υπηρεσίας (ιδέα 49) και να προωθεί την επαγγελματική ενδυνάμωση/ανάπτυξη του προσωπικού της ως εκπαιδευτές (ιδέα 60).
- ▶ Υπάρχει η αντίληψη ότι η ΚΑΔΔ θα πρέπει να εφαρμόζει σε κεντρικό επίπεδο διαδικασίες που να διασφαλίζουν τη διαχείριση της ποιότητας των δράσεων και δραστηριοτήτων μάθησης και ανάπτυξης (ιδέες 44, 49, 60).
- ▶ Τίθεται το θέμα της απορρόφησης ευρωπαϊκών κονδυλίων από την ΚΑΔΔ καθώς και η ανάπτυξη από μέρους της συστημάτων ΤΠΕ (τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας) σε κεντρικό επίπεδο με ρόλο καταλυτικού παράγοντα (enabling) ώστε από τη μια να παραδίδει απαραίτητες πρωτοβουλίες μάθησης και ανάπτυξης-L&D (ιδέες 29, 53, 70) και από την άλλη να διαχειρίζεται και να παραδίδει πιο αποτελεσματικά πρωτοβουλίες που αφορούν το εύρος της δημόσιας υπηρεσίας.
- ▶ Άλλες σκέψεις αφορούσαν την ανάγκη για συνολική πολύ-επίπεδη ευθυγράμμιση της διαχείρισης της μάθησης: οριζόντια διάγνωση αναγκών μάθησης για κάλυψη δια-οργανωσιακών αναγκών αλλά και αναγκών που διαπιστώνεται ότι είναι διάχυτες σε όλη τη δημόσια υπηρεσία (ιδέες 68, 69). Στρατηγική διαχείριση της μάθησης που συνδέεται με το νέο σύστημα διαμόρφωσης των προϋπολογισμών το οποίο με τη σειρά του συνδέεται με τις νέες απαιτήσεις στρατηγικού προγραμματισμού υπουργείων και τμημάτων που υποχρεώνονται να λαμβάνουν υπόψη και τους στόχους της εκάστοτε κυβέρνησης (ιδέες 7, 10, 24, 31, 41). Υποστήριξη από την ΚΑΔΔ καθ' όλη τη διαδικασία διαχείρισης της μάθησης του κάθε οργανισμού, υπουργεία, τμήματα, ανεξάρτητοι θεσμοί, (ιδέα 38), καθώς και για την εφαρμογή από μέρους τους του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework). Διασύνδεση της μάθησης και ανάπτυξης με το νέο σύστημα διαχείρισης- αξιολόγησης της απόδοσης και προαγωγών (ιδέες 10, 27, 50).
- ▶ Όσον αφορά τους Πυρήνες Μάθησης αναμένεται από την ΚΑΔΔ να διατυπώσει ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας τους που θα περιλαμβάνει πλατφόρμα ηλεκτρονικής δικτύωσής τους καθώς και περαιτέρω εκπαίδευση και ενδυνάμωση των μελών των ΠΜ τα οποία θα επιλέγονται με περισσότερη προσοχή βάσει ταλέντων και ικανοτήτων (ιδέες 6, 14, 21, 45, 65).
- ▶ Υπάρχει η αντίληψη ότι τα θέματα μεταρρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας αλλά και της τοπικής αυτοδιοίκησης θα πρέπει να συνεχίσουν να απασχολούν την ΚΑΔΔ (ιδέες 12, 16, 24). Αυτό είναι αναμενόμενο εάν αναλογιστεί κανείς ότι κάθε θέμα που αφορά την αλλαγή (61) και την εισαγωγή νέων συστημάτων όπως αυτών που αναφέρονται πιο πάνω είναι αλληλένδετα (ιδέες 7, 10, 24, 27, 31, 41, 50), ιδιαίτερα δε όσον αφορά την σταδιακή δημιουργία κουλτούρας μάθησης σε όλη τη δημόσια υπηρεσία και τους οργανισμούς της, άλλος ένας στόχος στον οποίο η ΚΑΔΔ αναμένεται να συμβάλει (25, 39).

- Θεωρείται ότι η ΚΑΔΔ θα πρέπει να εργαστεί προς αλλά και να διευκολύνει την καθίδρυση καλύτερων δια-οργανωσιακών (μεταξύ τμημάτων αλλά και μεταξύ υπουργείων) διαδικασιών συνεργασίας και συντονισμού από τη μια αλλά και μεταξύ αυτών και των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης και φορέων της κοινωνίας των πολιτών από την άλλη (20, 26, 48)

Η Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στη διαβούλευση με τους πολίτες για τη διαμόρφωση των δημοσίων πολιτικών. Ήδη, τον Μάρτιο 2009 εγκρίθηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο ο Οδηγός Διαβούλευσης που ως αποτέλεσμα μελέτης διεθνών καλών πρακτικών, παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο διεξαγωγής του δημόσιου διαλόγου, στοχεύοντας στην καταγραφή και στην ανάλυση των απόψεων και των εισηγήσεων όλων των εμπλεκόμενων κοινωνικών εταίρων. Η ΚΑΔΔ λοιπόν με την πολύχρονη εμπειρία της έχει κάθε διάθεση να συνεχίσει να παρέχει σε άλλους οργανισμούς υποστήριξη για εφαρμογή διαδικασιών ΔΔΔ αλλά και να εφαρμόζει αυτά που κηρύττει πρώτα στις δικές της διαδικασίες σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερης λειτουργίας μάθησης και ανάπτυξης στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία.

### **5.3. Λειτουργική ανασκόπηση (functional review) για την ΚΑΔΔ από το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (IPA), Ιρλανδία**

- *Βάσος Σαββίδης, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*
- *Παναγιώτα Χαραλάμπους, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ*

Στο πλαίσιο του Μνημονίου Συναντίληψης μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας και της Τρόικας, πραγματοποιήθηκε από το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Ιρλανδίας λειτουργική ανασκόπηση της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ). Το παραδοτέο της εν λόγω ανασκόπησης αποτελεί η έκθεση που υποβλήθηκε τον Απρίλιο 2016. Παρακάτω θα γίνει συνοπτική αναφορά σε βασικά σημεία που αναλύονται στην Έκθεση.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιλάμβανε συνεντεύξεις και ανάλυση των δεδομένων στον κυπριακό χώρο από εμπειρογνώμονες του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης της Ιρλανδίας, καθώς και ανασκόπηση συγκριτικών πρακτικών σε επιλεγμένες χώρες για παροχή του διεθνούς πλαισίου και συσχετισμό των εισηγήσεων που υποβλήθηκαν με διεθνείς καλές πρακτικές.

Η ΚΑΔΔ ως υπεύθυνη για τη μάθηση και ανάπτυξη του κυπριακού δημόσιου τομέα, χρειάζεται να διαχειριστεί, σύμφωνα με την έκθεση, τη σημαντική απαίτηση για νέες γνώσεις και δεξιότητες στη δημόσια υπηρεσία, στο πλαίσιο των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών. Το παρόν σύστημα μέσω του οποίου λειτουργεί η ΚΑΔΔ, με τους Πυρήνες Μάθησης ανά Υπουργείο, οι οποίοι αφιερώνουν συνήθως ένα μέρος του χρόνου τους για τα θέματα μάθησης και ανάπτυξης, κρίνεται, στο πλαίσιο της ανασκόπησης, ότι θα είναι ανεπαρκές για να ικανοποιήσει τις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες.

Διαπιστώνεται ότι η έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία δημιουργεί συνεχή πίεση πάνω στην ΚΑΔΔ να ανταποκρίνεται σε νέες ανάγκες, χωρίς να έχει τη δυνατότητα για επαρκή προετοιμασία. Επιπρόσθετα, η παρούσα θέση της ΚΑΔΔ ως ενός ανεξάρτητου τμήματος του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού χρειάζεται διασαφήνιση. Δεδομένου του πιθανού κρίσιμου ρόλου της ΚΑΔΔ στην υποστήριξη της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων και της υποστήριξης της αλλαγής κουλτούρας σε όλη τη δημόσια υπηρεσία, είναι σημαντικό η ΚΑΔΔ να είναι πλήρως εναρμονισμένη με τις προσπάθειες μεταρρύθμισης, καθώς επίσης και να ενισχυθούν ο ρόλος και οι λειτουργίες της και να αναβαθμιστεί το προφίλ της ώστε να αποτελέσει τον βασικό πάροχο μάθησης και ανάπτυξης.

Το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης προτείνει όπως η ΚΑΔΔ αποτελέσει διακριτό τομέα εντός της δομής του ΤΔΔΠ διατηρώντας την ταυτότητά της. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι θα έχει σημαντικό διοικητικό ρόλο στην επίσημη δομή του ΤΔΔΠ, ενώ θα επιτρέψει την ευθυγράμμιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού της ΚΑΔΔ με το ΤΔΔΠ Περαιτέρω, διασφαλίζεται η καλύτερη επικοινωνία και διακίνηση πληροφοριών μεταξύ της ΚΑΔΔ και άλλων τομέων του ΤΔΔΠ, γεγονός που είναι σημαντικό για την υποστήριξη νέων πρωτοβουλιών και μεταρρυθμίσεων. Έτσι η ΚΑΔΔ λαμβάνει στρατηγική θέση που θα διευκολύνει τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα μακροπρόθεσμα, τοποθετώντας τη μάθηση στο επίκεντρο της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας.

Οι εμπειρογνώμονες προτείνουν τη δημιουργία μονάδων ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα Υπουργεία. Στις μονάδες αυτές θα μπορούσε να ανήκει και η λειτουργία μάθησης και ανάπτυξης με την αντίστοιχη πλήρωση θέσεων στελεχών μάθησης και ανάπτυξης. Σε τέτοια περίπτωση τα στελέχη αυτά θα αποτελούν μέρος των μονάδων ανθρώπινου δυναμικού στα επιμέρους Υπουργεία, θα έχουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία στρατηγικής μάθησης και ανάπτυξης για το κάθε Υπουργείο και θα συνεργάζονται με την ΚΑΔΔ για την υλοποίηση της στρατηγικής. Έτσι, η ΚΑΔΔ θα καθιερώσει ένα δίκτυο στελεχών που θα διασφαλίζει την καλή επικοινωνία και τη συνέπεια στη στρατηγική διαχείριση της μάθησης.

Παράλληλα, προτείνονται βασικές λειτουργίες της ΚΑΔΔ κάτω από 4 ομάδες:

- A) Στρατηγική και υποστήριξη:** ανάπτυξη στρατηγικής μάθησης και ανάπτυξης και εφαρμογή υποστηρικτικών δράσεων για την υλοποίησή της
- B) Ανάπτυξη υπηρεσιών:** σχεδιασμός και ανάπτυξη ενός βασικού αναλυτικού προγράμματος, υλικού και πηγών που να ικανοποιούν τις ανάγκες της δημόσιας υπηρεσίας
- Γ) Διαχείριση και υποστήριξη υλοποίησης:** υλοποίηση μαθησιακών παρεμβάσεων, μεταρρυθμίσεων και έργων μέσα και από τη δημιουργία συμβουλευτικού σώματος μάθησης και ανάπτυξης
- Δ) Ανασκόπηση και αξιολόγηση:** ανασκόπηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση των μαθησιακών παρεμβάσεων.

Κάτωθι παρουσιάζονται αναλυτικά οι προτεινόμενες λειτουργίες για την ΚΑΔΔ ανά ομάδα:

| Στρατηγική και υποστήριξη   | Ανάπτυξη υπηρεσιών   | Διαχείριση και υποστήριξη υλοποίησης   | Ανασκόπηση και αξιολόγηση   |
|---|--|--|---|
| 1) Ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία, σε συνεργασία με τα επιμέρους Υπουργεία και άλλους εμπλεκόμενους | 1) Ανάπτυξη ενός βασικού αναλυτικού προγράμματος που να σχετίζεται με τις εργασίες της δημόσιας υπηρεσίας σε συνεργασία με τους Πυρήνες Μάθησης των Τμημάτων | 1) Άμεση υλοποίηση κατάλληλων και συγκεκριμένων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων   | 1) Ανασκόπηση και έγκριση ετήσιων πλάνων μάθησης και ανάπτυξης των Υπουργείων και άλλων δημόσιων φορέων, στο πλαίσιο της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών |
| 2) Ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών πλάνων, επιχειρησιακών πλάνων και προϋπολογισμών για την υποστήριξη της εργασίας της ΚΑΔΔ                        | 2) Ανασκόπηση του βασικού αναλυτικού προγράμματος για διασφάλιση της στρατηγικής ευθυγράμμισης και συνεχιζόμενης σχετικότητας                                | 2) Υποστήριξη της υλοποίησης βασικών μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών του δημόσιου τομέα περιλαμβανομένης της επικοινωνίας και διάχυσης πληροφοριών | 2) Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης και διάχυσης των αποτελεσμάτων  |

| Στρατηγική και υποστήριξη   | Ανάπτυξη υπηρεσιών   | Διαχείριση και υποστήριξη υλοποίησης  | Ανασκόπηση και αξιολόγηση   |
|---|--|---|---|
| 3) Ανάπτυξη και υποστήριξη των Πυρήνων Μάθησης στα Υπουργεία και Τμήματα  | 3) Ανάπτυξη και διατήρηση ηλεκτρονικών μαθησιακών πηγών  | 3) Διαχείριση έργων με στόχο την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και μαθησιακών και αναπτυξιακών πτυχών βασικών μεταρρυθμιστικών έργων   | 3) Σύνθεση στατιστικών και εκθέσεων για τον Διευθυντή του ΤΔΔΠ σε σχέση με την υλοποίηση προγραμμάτων και παρεμβάσεων περιλαμβανομένης της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της υλοποίησης |
| 4) Υποστήριξη επιμέρους Υπουργείων και άλλων δημόσιων φορέων μέσα από τη διάγνωση αναγκών μάθησης και ανάπτυξης και την ενσωμάτωση αυτών στα ετήσια πλάνα για ικανοποίηση αυτών των αναγκών | 4) Παροχή συμβουλών και υποστήριξης σε σχέση με τον σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων και παρεμβάσεων, περιλαμβανομένης της ανάπτυξης μαθησιακού υλικού και πηγών για την ικανοποίηση αναγκών μάθησης και ανάπτυξης, μέσα και από συμβάσεις με ειδικούς συνεργάτες και παροχείς, την ανάπτυξη συμφωνιών πλαισίου, και/ή συνεισφορά από εσωτερικούς ειδικούς | 4) Υποστήριξη της ανάπτυξης επαγγελματικών ομάδων στο δημόσιο τομέα, μέσα και από συνδέσμους με επαγγελματικά σώματα και πανεπιστήμια   |   |
| 5) Προώθηση βέλτιστων πρακτικών και ανάπτυξη και διατήρηση της ΚΑΔΔ ως πηγής πρόσβασης σε μαθησιακό υλικό και προσεγγίσεων βέλτιστων πρακτικών  |  | 5) Ενίσχυση του προφίλ της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα και της μάθησης και ανάπτυξης μέσα από πρωτοβουλίες, περιλαμβανομένης της δημιουργίας ενός συμβουλευτικού σώματος μάθησης και ανάπτυξης υψηλού προφίλ και της πραγματοποίησης ενός ετήσιου συνεδρίου που θα παρουσιάζει κύριες μεταρρυθμιστικές πτυχές και άλλες πτυχές μάθησης και ανάπτυξης |   |

| Στρατηγική και υποστήριξη   | Ανάπτυξη υπηρεσιών | Διαχείριση και υποστήριξη υλοποίησης | Ανασκόπηση και αξιολόγηση |
|---|--------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| 6) Διαμόρφωση, διάχυση, και παρακολούθηση της εφαρμογής των πολιτικών μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία |                    |                                      |                           |
| 7) Υποστήριξη της εργασίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών μάθησης και ανάπτυξης                      |                    |                                      |                           |
| 8) Δικτύωση των στελεχών μάθησης και ανάπτυξης  |                    |                                      |                           |
| 9) Συμμετοχή σε πρωτοβουλίες και συναντήσεις/δίκτυα σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο                                |                    |                                      |                           |

Συστήνεται, επίσης, η δημιουργία ενός συμβουλευτικού σώματος για παροχή καθοδήγησης σε σχέση με τον ρόλο και τη μελλοντική κατεύθυνση της ΚΑΔΔ. Το εν λόγω σώμα θα μπορούσε, για παράδειγμα, να παρέχει συμβουλές αναφορικά με βασικές πρωτοβουλίες, προγράμματα, βέλτιστες πρακτικές και να συμβάλλει στην χάραξη στρατηγικής. Προτείνεται, τέλος, ένα τέτοιο συμβουλευτικό σώμα να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην επίβλεψη της ανάπτυξης μιας πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για την κυπριακή δημόσια υπηρεσία.

#### 5.4. Αξιοποίηση της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) για τη διαμόρφωση «Πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας»

• Γάννης Παναγιώτου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

Στο πλαίσιο διαμόρφωσης της «Πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας», η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης εφάρμοσε τη διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking). Η συγκριτική προτυποποίηση είναι η συστηματική αναγνώριση, μελέτη και εφαρμογή εναλλακτικών πρακτικών και τεχνικών τις οποίες εφαρμόζουν άλλοι οργανισμοί για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων. Αποτελεί εργαλείο προγραμματισμού και συνίσταται στο ότι η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα σε επίπεδο διοίκησης και παραγωγής μέσω της ανάλυσης και υιοθέτησης μεθόδων δράσης που ακολουθούν άλλοι ικανοί οργανισμοί.

Η συγκριτική προτυποποίηση αναγνωρίζεται ως μια ορθολογική και μεθοδική έρευνα για ανεύρεση τρόπων που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη οργάνωση του συνόλου των οργανωσιακών διεργασιών και στο πλαίσιο εφαρμογής της ακολουθούνται τέσσερα βήματα:



1. Αναγνώριση εκ μέρους των στελεχών του οργανισμού των εσωτερικών διαδικασιών που χρειάζονται βελτίωση.
2. Προσπάθεια εντοπισμού των οργανισμών-προτύπων που θεωρούνται οι πλέον επιτυχημένοι στο πλαίσιο των προαναφερθεισών διαδικασιών.
3. Έναρξη των επαφών σε managers του προς μελέτη οργανισμού για ανταλλαγή απόψεων σχετικών με τις εμπειρίες τους, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και τις λύσεις που έδωσαν.
4. Προσπάθεια μίμησης των παραγόντων και των τρόπων δράσης που οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση και βελτίωση της ποιότητας.

Σημαντικά πλεονεκτήματα της συγκριτικής προτυποποίησης θεωρούνται τα εξής:

- Ο εντοπισμός των δυνατοτήτων και των αδυναμιών μεγάλου αριθμού οργανισμών.
- Η καταγραφή της πραγματικής θέσης οργανισμού απέναντι στις άλλους οργανισμούς.
- Η επιτάχυνση των διαδικασιών της αναδόμησης, της αναδιάρθρωσης και του ανασχεδιασμού.
- Η αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της οργανωσιακής λειτουργίας έξω από τα στενά ενδοοργανωσιακά πλαίσια.
- Η βελτίωση της ποιότητας του ενδοοργανωσιακού περιβάλλοντος.

Οι οργανισμοί που συμμετείχαν στη διαδικασία συγκριτικής προτυποποίησης παρουσίασαν διαφορετικές μορφές διαχείρισης της μάθησης αναλόγως των πραγματικότητων που ισχύουν στο περιβάλλον τους, μέσα από τις οποίες αντλήθηκαν εποικοδομητικά στοιχεία που συμπεριλήφθηκαν στην «Πολιτική μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας».

Στο πλαίσιο εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις της ΚΑΔΔ με τα αρμόδια τμήματα μεγάλων οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις με την Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου, με την Κεντρική Συνεργατική Τράπεζα, με την Τράπεζα Κύπρου, με την εταιρεία Louis Cruises (Celestyal Cruises) και με την εταιρεία Cyprus Trading Corporation (CTC). Επιπρόσθετα, κατά τη συνάντηση του Directors of Schools of Public Administration (DISPA) που πραγματοποιήθηκε στις 18-21.10.2016 στις Βρυξέλλες, έγιναν επί τούτου συναντήσεις με τα αντίστοιχα τμήματα της Γερμανίας, της Μάλτας, της Δανίας και της Ολλανδίας. Σε συνέχεια των αρχικών επαφών σε ευρωπαϊκό επίπεδο, επιδιώχθηκε και εξασφαλίστηκε σχετική πληροφόρηση και από τους αρμόδιους σε θέματα μάθησης και ανάπτυξης οργανισμούς εντός των ευρωπαϊκών θεσμών και πιο συγκεκριμένα τους EUSA - European School of Administration που ικανοποιεί τις οριζόντιες μαθησιακές ανάγκες όλων των θεσμών και το Central Learning and Development Unit (HR.B.3.) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

## 6. Επιτελικός απολογισμός 25χρονης δράσης

- Μάριος Μιχαηλίδης, Ανώτερος Λειτουργός Επιμόρφωσης, Προϊστάμενος ΚΑΔΔ
- Φίλιππος Φιλίππου, Λειτουργός Επιμόρφωσης, ΚΑΔΔ

### 6.1. Εισαγωγή

Στα προηγούμενα μέρη της επετειακής αυτής έκδοσης παρουσιάστηκε η φιλοσοφία που έχει κατευθύνει τη δράση της ΚΑΔΔ στις περισσότερες από δύο δεκαετίες ζωής της, καθώς και επιλεγμένα παραδείγματα δράσεών της.

Στο καταληκτικό αυτό κεφάλαιο θα επιχειρηθεί καταρχάς μια κριτική σύνοψη και αξιολόγηση της συνολικής δράσης, των επιτευγμάτων και των αδυναμιών της ΚΑΔΔ ως οργανισμού σε διεπίδραση με το περιβάλλον του, καθώς και μια γενική διερεύνηση των προοπτικών και προκλήσεων που παρουσιάζονται ενώπιόν της σήμερα.

### 6.2. Ίδρυση, αποστολή και βασικοί άξονες δράσης

Η ΚΑΔΔ ιδρύθηκε το 1991 με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου (αρ. 35.582/ημερ. 22.5.1991) με σκοπό να συμβάλει στη διεθυντική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας διοίκησης. Η ίδρυσή της πραγματοποιήθηκε στη βάση της έκθεσης «*Consultancy project prepared for the government of Cyprus by the European institute of public administration (EIPA) acting as executing agency for the united nations development programme*»<sup>1</sup>, η οποία ήταν βασικό απότοκο της συνεργασίας μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας, του ΕΙΡΑ και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, υπό το φως της αίτησης της Κυπριακής Δημοκρατίας για ένταξη στην τότε Ευρωπαϊκή Κοινότητα το 1990.

Η εν λόγω έκθεση εντόπιζε την ανάγκη επιμόρφωσης που θα ανέπτυξε ένα νέο είδος μάντζερ και λειτουργού που θα μπορούσε να διατυπώνει και να εφαρμόζει υψηλής ποιότητας πολιτικές και πρωτοβουλίες μεταρρύθμισης απαραίτητες για την πορεία της Κύπρου προς όλο και στενότερη συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Παρατηρήθηκε ότι, ενώ η κυπριακή δημόσια υπηρεσία προσέλκυε εξαιρετικά προσόντούχο και ταλαντούχο τεχνικά προσωπικό, εντούτοις η παραγωγικότητα δεν βρισκόταν στα επιθυμητά επίπεδα. Τα αίτια της έλλειψης αυτής εντοπιζόνταν κυρίως σε αδυναμίες που αφορούσαν τη λειτουργία της διεθυντικής (μάντζμεντ). Αυτό ήταν αναμενόμενο εάν αναλογιστεί κανείς ότι οι κύριες τάσεις ως προς τις κατευθύνσεις σπουδών στην Κύπρο ήταν κυρίως προς τεχνικές εξειδικεύσεις (π.χ. γεωπονία, μηχανολογία, πολιτική μηχανική), παιδαγωγικά, νομικά κ.ά. ενώ καθυστέρησε η συνειδητοποίηση της σημασίας του μάντζμεντ (βλ. κεφάλαιο 2.1.1. ανωτέρω). Ταυτόχρονα εντοπιζόταν η ανάγκη για την αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης από τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας ώστε να επιτυγχάνεται η εξορθολόγηση, και η «ιδιοκτησία» της μάθησης καθώς και ανάπτυξη και διάχυση κουλτούρας μάθησης σε όλο το εύρος της δημόσιας υπηρεσίας.

Στις τελικές εισηγήσεις της σχετικής έκθεσης τονίζεται ότι το κενό θα έπρεπε να το καλύψει ένας φορέας για τη μάθηση και ανάπτυξη στη δημόσια υπηρεσία που θα υπαγόταν στο Υπουργείο Οικονομικών (σε αντιπαράβολη με το Υπουργείο Εργασίας όπου υπαγόταν το Κέντρο Παραγωγικότητας (ΚΕΠΑ) το οποίο είχε ιδρυθεί για αντίστοιχες ανάγκες του ιδιωτικού τομέα). Ο εν λόγω φορέας θα προσέφερε επιμόρφωση σε θέματα δημοσίου μάντζμεντ που θα καθιστούσε τους ειδικούς-τεχνοκράτες της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας ικανούς να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα σε διεθυντικές θέσεις. Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώθηκαν οι αρχικοί βασικοί άξονες της δραστηριότητας της ΚΑΔΔ:

Στον στόχο της διεθυντικής ανάπτυξης επικεντρώθηκε το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων προσπαθειών της ΚΑΔΔ. Η Ακαδημία άρχισε τη λειτουργία της με προσωπικό 15 άτομα (8 επιστημονικό προσωπικό, 4 γραμματειακό και 3 υποστηρικτικό προσωπικό). Το επιστημονικό προσωπικό σχεδίαζε και υλοποιούσε, με ρόλο κυρίως εκπαιδευτή/-τριας,

<sup>1</sup> (Francois, A. Polet, R., Dubois, N. 1991. A Cyprus Academy of Public Administration: Consultancy Report, EIPA. σελ. 29-40, 45-71, 77, 97-99)

σχετικά μικρό αριθμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων κάθε χρόνο, προσφερόμενων κυρίως σε στελέχη των ανώτερων βαθμίδων της ιεραρχίας (Α8 και άνω). Η θεματολογία των προγραμμάτων αφορούσε όλο το φάσμα της σύγχρονης διευθυντικής, όπως οργανωτικές ικανότητες (οργάνωση, προγραμματισμό, συντονισμό, λήψη αποφάσεων, ρόλους και λειτουργίες του διευθυντικού στελέχους, εισαγωγή και διαχείριση αλλαγών, κτλ.), διαπροσωπικές δεξιότητες (επικοινωνία, επίλυση διαφορών, συνεργασία, ομαδική εργασία, κ.ά.), και ηγετικές στάσεις και συμπεριφορές (ηγετικές ικανότητες, ηθική και δεοντολογία στη δημόσια υπηρεσία, κ.ά.), στη βάση της σαφούς συνάρτησης μεταξύ των προσωπικών στόχων και των στόχων του οργανισμού.

Παράλληλα, η άλλη κατεύθυνση δραστηριοποίησης της ΚΑΔΔ στα αρχικά στάδια ήταν η ανάπτυξη της ενδομηματικής διαχείρισης της μάθησης αφού ο οργανισμός μας σχεδιάστηκε ώστε να συμβάλλει προσφέροντας και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και επιμορφωτικά προγράμματα για εκπαιδευτές και Ενδομηματικούς Λειτουργούς Επιμόρφωσης (ΕΛΕ). Τα προγράμματα για τους ΕΛΕ διοργανώθηκαν σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Μάντσεστερ και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και Ανάπτυξης της Βρετανίας (ITD). Σε αυτά επιμορφώθηκαν περαιτέρω και οι ίδιοι οι Λειτουργοί της ΚΑΔΔ. Ήταν συνολικής διάρκειας οκτώ μηνών και αποτελούνταν από τέσσερις σειρές εντατικών μαθημάτων διάρκειας μίας βδομάδας η καθεμιά καθώς και από αριθμό πρακτικών εργασιών που αξιολογούνταν από το ITD. Στη συνέχεια, όπως είδαμε εκτενέστερα στο κεφάλαιο 4 ανωτέρω, ακολούθησε επέκταση και εμπάθυνση του συστήματος αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης μέσω του δικτύου των Πυρήνων Μάθησης.

Σε συνέπεια με τους στόχους της η προσέγγιση της ΚΑΔΔ ήταν από την αρχή ενεργή και πρακτική (*hands-on*) ώστε να είναι σε θέση αφενόνα συντονίζει και να ιεραρχεί τις ανάγκες που διαγιγνώσκουν τα τμήματα με την καθοδήγησή της και να εντοπίζει επίσης οριζόντιες ανάγκες στη δημόσια υπηρεσία, ενώ αφετέρου να διασφαλίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (μεθοδολογική αρτιότητα, κατάλληλες εγκαταστάσεις και μέσα).



Ημερίδα για τη βράβευση των πρώτων Πυρήνων Μάθησης

(1) Μ. Κυπριανού, πρώην Υπουργός Εξωτερικών, (2) Χ. Πατσαλίδης, Γενικός Διευθυντής Υπουργείου Οικονομικών, (3) Κ. Κουτουρούση, πρώην Διευθύντρια ΚΑΔΔ

### 6.3. Σημερινός στρατηγικός προγραμματισμός ΚΑΔΔ: «Στρατηγικός στόχος» και απορρέουσες «δραστηριότητες»

Η πιο πάνω αποστολή της ΚΑΔΔ δια μέσου των χρόνων και αναλόγως της συγκυρίας προσαρμόστηκε με μετατόπιση της έμφασης ανά περίοδο χωρίς να διαφοροποιείται στον πυρήνα της. Παρατηρείται δηλαδή μια εξέλιξη στον τρόπο που η ΚΑΔΔ προσπαθεί να υλοποιήσει την αποστολή της. Ο παρών «στρατηγικός στόχος» που εξυπηρετεί η ΚΑΔΔ, η οποία σήμερα αποτελεί μέρος του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ) καθώς και οι «δραστηριότητες» υλοποίησης του στόχου αυτού διαπνέονται από την προαναφερθείσα κληρονομιά.

Οι προσπάθειές μας σήμερα όπως αποτυπώνονται και στον στρατηγικό προγραμματισμό του οργανισμού μας κινούνται σε δύο συμπληρωματικούς άξονες: τον αποκεντρωμένο και τον οριζόντιο. Πιο συγκεκριμένα, η ΚΑΔΔ εξυπηρετεί τον στρατηγικό στόχο «Διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικής μάθησης για την ανάπτυξη οργανισμών και στελεχών του δημόσιου τομέα» ο οποίος υποδιαιρείται σε τέσσερις διακριτές δραστηριότητες:

1. «Αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης της μάθησης»
2. «Μαθησιακή και συμβουλευτική υποστήριξη μεταρρυθμίσεων και αλλαγών»
3. «Οριζόντιες μαθησιακές παρεμβάσεις και προγράμματα βασικής κατάρτισης»
4. «Στρατηγική ανάπτυξη ΚΑΔΔ, εγχώρια και διεθνής δικτύωση και υποστηρικτικές διαδικασίες για διαχείριση μάθησης».

Παρακάτω, εν είδει σύντομου απολογισμού της υλοποίησης του στρατηγικού προγραμματισμού κατά το 2016, παρατίθενται ορισμένα ποσοτικά αποτελέσματα-εκκροές. Για τις δραστηριότητες αυτές έχουν υλοποιηθεί 286 μαθησιακές παρεμβάσεις με περίπου 6.000 συμμετοχές.

Αναλυτικά κατά την προαναφερθείσα περίοδο

- (α) για τη δραστηριότητα 1 «Αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης της μάθησης» υλοποιήθηκαν 171 προγράμματα με 2.786 συμμετέχοντες. Η έμφαση δόθηκε στη μαθησιακή υποστήριξη των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας με σκοπό τη διαμόρφωση των μαθησιακών πλάνων των Υπουργείων. Έτσι, σε σχετικές συναντήσεις παρασχέθηκε τεχνική υποστήριξη από την ΚΑΔΔ. Παράλληλα, η ΚΑΔΔ ικανοποίησε τις διαγνωσθείσες ανάγκες των Υπουργείων.
- (β) για τη δραστηριότητα 2 «Μαθησιακή και συμβουλευτική υποστήριξη μεταρρυθμίσεων και αλλαγών» έγιναν 35 προγράμματα με 1.233 συμμετέχοντες. Οι δράσεις αφορούσαν κυρίως την παροχή υποστήριξης στη μεταρρύθμιση της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών, με την ευθυγράμμιση της διαχείρισης της μάθησης με τον στρατηγικό προγραμματισμό και την ετοιμασία πρότασης για την εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης στο πλαίσιο της διαχείρισης της απόδοσης στη δημόσια υπηρεσία. Επιπρόσθετα, η ΚΑΔΔ υποστηρίζει την προώθηση του e-government. Πιο συγκεκριμένα, προέβη στην ετοιμασία ερωτηματολογίου για τη διάγνωση αναγκών μάθησης των διαφόρων επιπέδων της δημόσιας υπηρεσίας σε η-ικανότητες (e-skills) τα αποτελέσματα του οποίου θα οδηγήσουν στην συγγραφή και αποστολή πρότασης στο Συμβούλιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για συνολική εκπαίδευση της δημόσιας υπηρεσίας στα θέματα αυτά. Τέλος, έχουν πραγματοποιηθεί προγράμματα για την υποστήριξη της έξυπνης ρύθμισης.
- (γ) για τη δραστηριότητα 3 «Οριζόντιες μαθησιακές παρεμβάσεις και προγράμματα βασικής κατάρτισης» έχουν γίνει 73 μαθησιακές παρεμβάσεις με 1.779 συμμετέχοντες. Οι παρεμβάσεις αυτές προέκυψαν είτε από διαχρονικές επαναλαμβανόμενες δεσμεύσεις της ΚΑΔΔ (π.χ. εκπαίδευση εναλλάξιμου προσωπικού) είτε από πρωτοβουλίες της ΚΑΔΔ (π.χ. θέματα ΕΕ). Σημαντικός αριθμός παρεμβάσεων έγινε για τα θέματα ισότητας και καταπολέμησης της βίας και των διακρίσεων.

(δ) για τη δραστηριότητα 4 «Στρατηγική ανάπτυξη ΚΑΔΔ και υποστηρικτικές διαδικασίες για διαχείριση μάθησης», πραγματοποιήθηκαν 7 μαθησιακές παρεμβάσεις με 132 συμμετέχοντες. Η δραστηριοποίηση της ΚΑΔΔ στον τομέα αυτό στοχεύει στη δικτύωση της με άλλους αντίστοιχους οργανισμούς της Κύπρου και του εξωτερικού, στην εκπροσώπηση της Κύπρου σε διεθνή φόρα, όπως και στην ενδυνάμωση και την αποτελεσματική λειτουργία της.

## 6.4. Εξέλιξη στη λειτουργία της ΚΑΔΔ: Πέντε διαστάσεις

Σε όλα τα χρόνια λειτουργίας της η ΚΑΔΔ σε διεπίδραση με το περιβάλλον της υπήρξε διευκολυντής και καταλύτης μεταβολών που μπορούν να ιδωθούν υπό το πρίσμα της εξέλιξης των προσεγγίσεων του οργανισμού. Συνήθως αυτές οι εξελίξεις αφορούσαν κάποια «μετατόπιση» μεθοδολογική, θεωρητική, πόρων ή και απλά έμφασης. Παρόλη, λοιπόν, τη σταθερότητα στους στόχους και τις βασικές αρχές η πορεία της ΚΑΔΔ υπήρξε δυναμική. Ο δυναμισμός της μπορεί να ανιχνευτεί μέσα από την παρακολούθηση της εξέλιξής της αναφορικά με τις ακόλουθες 5 διαστάσεις της λειτουργίας της

### Πρώτη διάσταση: Διεύρυνση των πόρων της ΚΑΔΔ

Μπορεί κανείς να αναφερθεί σε 5 τρόπους διεύρυνσης των πόρων: 1. Βελτίωση εγκαταστάσεων, 2. Προσωπικό, 3. Κονδύλια (κρατικά και ευρωπαϊκά), 4. Δίκτυο ενδο-υπηρεσιακών συνεργατών, και 5. Δίκτυο εξωτερικών συνεργατών.

Η ΚΑΔΔ άρχισε τη λειτουργία της με μικρό αριθμό προσωπικού προσφέροντας μικρό σχετικά αριθμό προγραμμάτων ενώ οι εγκαταστάσεις της δεν ήταν οι πλέον ιδανικές για σκοπούς επιμόρφωσης. Το μέγεθος των υπαρχόντων κονδυλίων ήταν τέτοιο που σήμαινε ότι την εκπαίδευση θα έπρεπε να διεκπεραιώνουν εξολοκλήρου οι λιγοστοί λειτουργοί επιμόρφωσης αναλαμβάνοντας ρόλο εκπαιδευτή, πράγμα που περιορίζει τις δυνατότητες όσον αφορά τις εκροές του οργανισμού. Μια δεκαετία αργότερα, το 2000, 1.179 μέλη της δημόσιας υπηρεσίας συμμετείχαν σε 47 προγράμματα, ενώ εντός του 2015 υπήρξαν 3.017 συμμετοχές σε 158 μαθησιακές δραστηριότητες. Με προσωπικό 23 ατόμων πλέον (14 επιστημονικό προσωπικό, 5 γραμματειακό και 4 υποστηρικτικό προσωπικό) για το 2016 οι αντίστοιχοι αριθμοί είναι 286 μαθησιακές δραστηριότητες με περίπου 6.000 συμμετοχές προερχόμενες από 110 οργανισμούς του δημοσίου, ενώ ενοικιάζονται κατάλληλες εγκαταστάσεις με ικανό αριθμό αιθουσών και μέσων. Παράλληλα η ΚΑΔΔ δημιούργησε, εκπαίδευσε και συντονίζει ένα αποκεντρωμένο δίκτυο διαχείρισης της μάθησης στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας (βλ. κεφ. 4.1.), εξασφαλίζοντας πρόσβαση και συνεργασία με όλη τη δημόσια υπηρεσία. Μέσω ενός παρόμοιου δικτύου καθιέρωσε συνεργασία με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η ΚΑΔΔ αξιοποίησε κονδύλια για διεύρυνση και αύξηση των εκροών της και συνέβαλε στην αύξηση των διαθέσιμων χρημάτων γεγονός που της επέτρεψε να δημιουργήσει ένα διευρυμένο κύκλο εξωτερικών συνεργατών ως συμβούλων και εκπαιδευτών αυξάνοντας «γεωμετρικά» τις δυνατότητες εκροών και αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια φρόντισε να αυξήσει περαιτέρω τα διαθέσιμα ποσά εξασφαλίζοντας Ευρωπαϊκή χρηματοδότηση μερικών εκατομμυρίων για μια σειρά από έργα όπως:

- το έργο για την εμπάθυνση της εξειδικευμένης εκπαίδευσης σε θέματα ΕΕ για όλη τη δημόσια υπηρεσία ως αποτέλεσμα αλλά και σε συνέχεια της εκπαίδευσης επί ευρωπαϊκών θεμάτων (2005, 1,5 εκατ. ευρώ στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταβατικής Διευκόλυνσης της ΕΕ - *Transition Facility*)
- τέσσερα έργα στο πλαίσιο του Προγράμματος «*EU Interreg III A: Greece-Cyprus 2000-2006*». που αφορούσαν επιμόρφωση για θέματα που προέκυπταν από την τελωνειακή ένωση καθώς και τη διασυνοριακή συνεργασία για εφαρμογή πολιτικών της ΕΕ (€320.000, 800 στελέχη περίπου)
- δύο έργα στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Προγράμματος-Πλαισίου 2007-2014 που αφορούσαν την ανάπτυξη της στρατηγικής ηγεσίας και της διοικητικής ικανότητας α) της κυπριακής τοπικής αυτοδιοίκησης («Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)», 1.842 στελέχη

των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης με δαπάνη €1.796.693,60) και β) της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας («Πρόγραμμα εκπαίδευσης για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας» €2.789.000, 2.525 διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων τα οποία έτυχαν επί-τω-έργω καθοδήγησης για διαμόρφωση στρατηγικών πλάνων για τους οργανισμούς τους προς υποστήριξη και της εφαρμογής του περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Νόμου του 2014 (Ν.20(Ι)/2014).).

Από την άλλη η ΚΑΔΔ έχει καθιερωθεί ως ο οργανισμός της δημόσιας υπηρεσίας που μπορεί να υποστηρίξει μαθησιακά μεγάλης κλίμακας προσπάθειες που σχετίζονται με τη συμμετοχή στην ΕΕ, όπως ήταν αρχικά η εκπαίδευση που υποστήριξε το προσωπικό στην πορεία ένταξης της Κύπρου στην ΕΕ από το 1996 μέχρι το 2004, με πέραν των 4.000 συμμετοχών αλλά και πιο πρόσφατα η κυπριακή προεδρία του συμβουλίου της ΕΕ για την οποία διατέθηκε ειδικό κονδύλι στην ΚΑΔΔ για διεκπεραίωση του έργου που κάλυψε σχετικές μαθησιακές ανάγκες 2.131 εμπλεκόμενων στελεχών με 95 δράσεις εντός 2 χρόνων.

Η επιτυχημένη διαχείριση ευρωπαϊκών πόρων στη βάση των απαιτητικών και συστηματικών διαδικασιών που καθορίζει η ΕΕ, ενίσχυσε και βελτίωσε τη λειτουργία της ΚΑΔΔ κληροδοτώντας ανθρώπινους πόρους, τεχνογνωσία και εμπειρίες. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι πόροι από ευρωπαϊκά κονδύλια (ΜΟΠ, ΚΠΣ, ΕΣΠΑ, κοινοτικές πρωτοβουλίες, χρηματοδοτήσεις ΕΕΑ) κατανέμονται με συγκεκριμένα κριτήρια που απαιτούν αυξανόμενα λεπτομερή και τεκμηριωμένο προγραμματισμό που να οδηγεί από την στρατηγική στοχοθεσία στο τεχνικό δελτίο του έργου και επί του οποίου προγραμματισμού να θεμελιώνεται η σκοπιμότητα, η προτεραιότητα και το ύψος της απαιτούμενης δαπάνης.

## Δεύτερη διάσταση: «Παραδείγματα» δημόσιας διοίκησης

Από τις τελευταίες δεκαετίες του προηγούμενου αιώνα παρατηρήθηκε μια μετατόπιση όσον αφορά το κυρίαρχο μοντέλο δημόσιας διοίκησης στον δυτικό κόσμο, ενώ ακόμα πιο πρόσφατα εντοπίζεται περαιτέρω μεταβολή. Το παραδοσιακό «Βεμπεριανό» γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης χαρακτηρίζεται από την ιεραρχική σχέση διοίκησης και πολίτη, ο οποίος αντιμετωπίζεται ως «διοικούμενος», ενώ το μεταγενέστερο μοντέλο του «νέου δημόσιου μανάτζμεντ» (new public management - NPM), αντικρίζει τον πολίτη κυρίως ως πελάτη-καταναλωτή του οποίου οι ανάγκες πρέπει να διερευνώνται και να ικανοποιούνται στο πρότυπο των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Για την υπέρβαση των αδυναμιών των δύο αυτών μοντέλων προωθούνται πιο πρόσφατα αλλαγές οι οποίες συνήθως συνοψίζονται στο λεγόμενο μοντέλο της «νέας δημόσιας διακυβέρνησης» (new public governance - NPG). Η ΚΑΔΔ ενστερνίζεται κάποιες από τις βασικές αρχές του εν λόγω μοντέλου, όπως αυτές που σχετίζονται με τις μη ιεραρχικές, διαβουλευτικές και συνεργατικές σχέσεις, σε συνδυασμό με την αυξημένη φροντίδα για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη και της κοινωνίας. Πέραν της εξυπηρέτησης του πολίτη, οι πολίτες, οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, οι ιδιωτικοί οργανισμοί, εμπλέκονται από κοινού μαζί με τους ενδιαφερόμενους αρμόδιους δημόσιους φορείς εξουσίας σε οριζόντια δημόσια διαβούλευση για τη διαμόρφωση και υλοποίηση δημόσιων πολιτικών. Η νέα αυτή προσέγγιση τα τελευταία χρόνια προωθείται στις δημόσιες υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μέσω της συμμετοχής σε αυτήν και στην Κύπρο.

Τα διαφορετικά μοντέλα έχουν φυσιολογικά συνέπειες και στις απαιτούμενες μαθησιακές προσεγγίσεις και δράσεις.

Για παράδειγμα, η παραδοσιακή Βεμπεριανή αντίληψη δημόσιας διοίκησης δίνει έμφαση στη σταθερότητα, τους κανόνες, την προσήλωση και δυνατότητα ανταπόκρισης στον νόμο και την αμερόληπτη εξυπηρέτηση του πολίτη. Αντίθετα, το μοντέλο του νέου δημόσιου μανάτζμεντ τονίζει αρχές όπως είναι η αλλαγή, η αποτελεσματικότητα, η ανάληψη ευθύνης από τις διευθύνσεις, η διαφάνεια, η εξοικονόμηση πόρων, η ανταγωνιστικότητα και, σε τελική ανάλυση, η «ανταποκριτικότητα» (responsiveness) στις ανάγκες των καταναλωτών των δημόσιων υπηρεσιών. Όπως αναφέρθηκε, το μοντέλο της νέας δημόσιας διακυβέρνησης δίνει έμφαση σε δεξιότητες που σχετίζονται με τη διαφορετική αντίληψη για τη σχέση της διοίκησης και του πολίτη, δηλαδή σε πιο μαλακές, συσχετικές δεξιότητες ('softer', relational skills) που είναι απαραίτητες για την παροχή υπηρεσιών όπως οι ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας αφηγημάτων, διαπραγμάτευσης,

συνεργασίας, κριτικής ανάλυσης πολλαπλών μορφών στοιχείων, δημιουργίας νομιμοποίησης σε σχέση με μια σειρά ομάδων του κοινού και «μετόχων» (stakeholders), ομαδικής εργασίας, αλλά και πτυχές όπως η δημιουργικότητα και στάσεις όπως η επιδίωξη της ποιότητας.

Η ΚΑΔΔ, λόγω και της εξωστρέφειάς της, ήταν ανέκαθεν σε θέση να έρχεται σε επαφή με τις διεθνείς τάσεις και να προσαρμόζει ανάλογα τις υπηρεσίες που προσέφερε. Η ΚΑΔΔ φρόντισε να προσφέρει μαθησιακές δραστηριότητες και εργαλεία που να επιτρέπουν στους δημόσιους λειτουργούς να ανταπεξέλθουν στις εναλλαγές του περιβάλλοντος και τις από αυτές απορρέουσες μαθησιακές ανάγκες. Κατά τη δεκαετία του 1990, με το κυπριακό μοντέλο να χαρακτηρίζεται από βαθύτατα γραφειοκρατικές διαδικασίες και νοοτροπίες, στην επιμόρφωση δόθηκε έμφαση στο «να αφηθούν οι διευθυντές να διευθύνουν» αλλά και στην εξυπηρέτηση του πολίτη ως πελάτη στη βάση του νέου δημόσιου μάντζμεντ. Στη συνέχεια, μετά το 2000, η ΚΑΔΔ έδωσε όλο και περισσότερη βαρύτητα σε στοιχεία του τρίτου «παραδείγματος», αυτού της νέας δημόσιας διακυβέρνησης (new public governance - NPG).

Μια έκφανση των αρχών της νέας δημόσιας διακυβέρνησης αποτελεί και το εργαλείο διαχείρισης ολικής ποιότητας (CAF - common assessment framework) (βλ. κεφάλαιο 3.6.). Τα διάφορα κριτήρια αξιολόγησης του εργαλείου διέπονται εν πολλοίς από τις αρχές της νέας δημόσιας διακυβέρνησης και αναφέρονται σε όλες τις πτυχές ενός οργανισμού: ηγεσία, στρατηγική και προγραμματισμός, άνθρωποι, εξωτερικές συνεργασίες και πόροι, διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, αποτελέσματα για τον άνθρωπο, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία, κύρια αποτελέσματα. Η ΚΑΔΔ ασχολείται με την προώθηση της εφαρμογής του ΚΠΑ από τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας από το 2004, ενώ πρόσφατα της ανατέθηκε εξ ολοκλήρου η αρμοδιότητα αυτή.

Μια ακόμα έμπρακτη εφαρμογή των πιο πάνω σύγχρονων προσεγγίσεων για τον ρόλο και το ύψος της δημόσιας διοίκησης είναι και οι διαδικασίες διαβούλευσης τις οποίες η ΚΑΔΔ προωθεί, διαδραματίζοντας ενίοτε σε αυτές ρόλο συμβουλευτικό-διευκολυντικό, χρησιμοποιώντας μάλιστα για τον σκοπό αυτό και εξειδικευμένες μεθοδολογίες όπως αυτή του δομημένου δημοκρατικού διαλόγου (*structured democratic dialogue- SDD* ή *ΔΔΔ*). Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διαδικασίες οργανωσιακής ανάπτυξης, καθώς και για διαδικασίες διαβούλευσης με εταίρους (*stakeholders*). Παραδείγματα τέτοιας εφαρμογής υπήρξαν η διαβούλευση για την εκπόνηση του πιλοτικού τοπικού αναπτυξιακού σχεδίου Κρασοχωριών και η διαβούλευση με εταίρους που υλοποίησε η ΚΑΔΔ με αντικείμενο τη δική της λειτουργία (βλ. κεφάλαιο 5.2.).

### Τρίτη διάσταση: Ατομική vs ολιστική προσέγγιση

Μέσα από την εμπειρία του ο οργανισμός μας μεθόδευσε μια μετατόπιση στη μαθησιακή προσέγγιση με την έμφαση να δίνεται όλο και περισσότερο προς οργανωσιακές-ολιστικές μαθησιακές παρεμβάσεις σε σχέση με την ανάπτυξη της λειτουργίας του μάντζμεντ. Δεν αλλάζει η βασική παραδοχή που ενσωματώθηκε και στην αποστολή της ΚΑΔΔ σχετικά με την ανάγκη ανάπτυξης ατομικών δεξιοτήτων διευθυντικής προς πλαισίωση της όποιας τεχνικής κατάρτισης των στελεχών και για αυτό τον λόγο το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρει η Ακαδημία έχει ως συμμετέχοντες στελέχη ως «αυτοτελείς» μονάδες. Επειδή όμως ο διαχωρισμός των ατόμων από τις συλλογικές οντότητες (ομάδες, οργανισμούς) από τις οποίες προέρχονται αποδεικνύεται στην πράξη τεχνητός, παρατηρήθηκε ότι οι παρεμβάσεις υπαγορεύουν τη συμμετοχή του συνόλου ή εκπροσώπων του συνόλου μιας συλλογικής οντότητας και την από κοινού προσπάθεια για συλλογική (ομαδική, οργανωσιακή) μάθηση και αλλαγή. Οι μαθησιακές και αναπτυξιακές παρεμβάσεις δηλαδή δυνατόν να απευθύνονται σε συλλογικά υποκείμενα μάθησης όπως μια ομάδα, ένας κλάδος ή και ένας ολόκληρος ο οργανισμός, και στις δομικές σχέσεις των ατόμων που τα συναποτελούν.

Η ολιστική προσέγγιση μάθησης και ανάπτυξης είναι σαφώς συμπληρωματική της ατομικής. Η ΚΑΔΔ την υιοθετεί εκεί όπου απαιτείται, όπως για παράδειγμα στη διαδικασία ενοποίησης των τμημάτων ΦΠΑ και Εσωτερικών προσόδων.

Σημαντικό παράδειγμα της μετατόπισης από την ατομική στην ολιστική προσέγγιση κατά τη διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης υπήρξε το συγχρηματοδοτούμενο έργο «Πρόγραμμα εκπαίδευσης για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας» που χαρακτηριζόταν από «ολικότητα» τόσο σε οριζόντιο/διατομεακό όσο και σε κάθετο/ιεραρχικό επίπεδο. Η ολικότητα αφορούσε την ομογενοποίηση της κατανόησης της σημασίας του προγραμματισμού αλλά και της ικανότητας χρήσης των προγραμματικών τεχνικών τόσο εντός (δι-ιεραρχικά) όσο και μεταξύ (δια-τομεακά) των τμημάτων και οργανισμών σε ένα «ταξίδι» εννέα μηνών του οποίου κορύφωση ήταν η από-κάτω-προς-τα-πάνω διαμόρφωση από το σύνολο του προσωπικού και υποβολή πραγματικού στρατηγικού προγραμματισμού από κάθε οργανισμό της δημόσιας υπηρεσίας.

Ως μια άλλη σημαντική περίπτωση ολιστικής προσέγγισης στην επιμόρφωση με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας του μάντζμεντ θεωρείται το αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης της μάθησης. Ο τελικός σκοπός της δράσης αυτής είναι αδιαμφισβήτητα ολιστικός: ένας ολόκληρος οργανισμός να μάθει πώς να μαθαίνει, και άρα έχει αδιαμφισβήτητα ολιστική χροιά. Η ΚΑΔΔ επιδιώκει την καλλιέργεια κουλτούρας στη δημόσια υπηρεσία όπου οι άνθρωποι αναλαμβάνουν την ευθύνη όχι μόνο για τη δική τους ατομική ανάπτυξη αλλά και για την ανάπτυξη του οργανισμού τους.

Το ΚΠΑ (CAF) επίσης αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωσιακής ζωής και ένα ολιστικό εργαλείο μάθησης στο επίπεδο του οργανισμού. Αυτό ισχύει στον βαθμό που το εργαλείο αυτό:

- α) εφαρμόζεται από αντιπροσωπευτική ομάδα στελεχών του ίδιου του οργανισμού, με την υποστήριξη όμως όλων των τομέων του οργανισμού, και
- β) η αυτοαξιολόγηση παράγει αποτελέσματα που οδηγούν σε οργανωσιακή αυτογνωσία και αποτελούν βάση και προϋπόθεση διορθωτικών και, ενίοτε μάλιστα, διαρθρωτικών ρυθμίσεων, αλλαγών και βελτιώσεων (βλ. κεφάλαιο 3.6.).

Κάτι παρόμοιο ισχύει και για τη μεθοδολογία του δομημένου δημοκρατικού διαλόγου-ΔΔΔ όταν αυτός χρησιμοποιείται ως εργαλείο οργανωσιακής ανάπτυξης (βλ. κεφάλαιο 5.2.).

## Τέταρτη διάσταση: Αποδέκτες των υπηρεσιών της ΚΑΔΔ

Σχετιζόμενο εν μέρει και με την μετάβαση εκ μέρους της ΚΑΔΔ από την απλή ατομική σε πιο σύνθετες ολιστικές προσεγγίσεις στη μάθηση και ανάπτυξη είναι και το θέμα των αποδεκτών των υπηρεσιών της. Κατά τα 25 χρόνια λειτουργίας της ΚΑΔΔ το ακροατήριό της διευρύνθηκε με δύο ξεχωριστούς τρόπους στην προσπάθεια ολιστικής αντιμετώπισης των μαθησιακών αναγκών κάθε οργανισμού αλλά και των αναγκών της κυπριακής δημόσιας διοίκησης συνολικά.

Πρώτον, «εκδημοκρατικοποιήθηκε» η πρόσβαση στη μάθηση εντός των οργανισμών για να περιλάβει προσωπικό όλων των βαθμίδων και κατηγοριών. Αρχικά στη βάση και της εντολής που διέθετε η ΚΑΔΔ, η επιμόρφωση αφορούσε μόνο μόνιμα διευθυντικά στελέχη. Λόγω της φιλοσοφίας του οργανισμού μας και της αντίληψης για τη μάθηση των ανθρώπων στους οργανισμούς που αυτή υπαγορεύει, με πρωτοβουλία της Ακαδημίας, ο ορισμός του επιλέξιμου ακροατηρίου διευρύνθηκε για να περιλάβει μόνιμο και έκτακτο προσωπικό όλων των βαθμίδων, περιλαμβανομένου του γραμματειακού προσωπικού αλλά και του υποστηρικτικού προσωπικού. Η προσέγγιση της ΚΑΔΔ στο θέμα αυτό αντανάκλασε και τις αλλαγές στις διεθνείς αντιλήψεις για το μάντζμεντ. Η διεθνής εμπειρία έδειξε ότι δεν είναι αρκετό να εντοπίζεται η λειτουργία του μάντζμεντ και δη της ηγεσίας μόνο στο διευθυντικό επίπεδο κάθε οργανισμού, αφού μόνο με τη συμβολή όλων των επιπέδων και κατηγοριών προσωπικού εξασφαλίζεται η επιτυχημένη οργανωσιακή λειτουργία. Αφενός υπάρχουν εκφάνσεις της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα και αφετέρου η οργανωσιακή κουλτούρα, που είναι καθοριστικός παράγοντας για τα αποτελέσματα του οργανισμού, σαφώς δεν φέρεται ούτε και μπορεί να εκπορευτεί αποκλειστικά από τα ανώτερα διευθυντικά επίπεδα. Ταυτόχρονα η ίδια η ΚΑΔΔ είχε διαπιστώσει μέσα από την επαφή με τις ομάδες εκπαιδευομένων στα προγράμματά της ότι κάθε ομάδα πληθυσμού εντός ενός οργανισμού θεωρούσε ότι για να έχει αποτέλεσμα η δική της εκπαίδευση θα έπρεπε να τη λάβουν και άλλες ομάδες προσωπικού του οργανισμού τους.



Δεύτερον, περιλήφθηκαν σχεδόν όλοι οι οργανισμοί του ευρύτερου δημόσιου τομέα στους δυνητικούς πελάτες της ΚΑΔΔ. Αρχικά, στο πλαίσιο της αποστολής της η ΚΑΔΔ διέθετε εντολή για την κάλυψη των μαθησιακών αναγκών της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Το 2001 το Υπουργικό Συμβούλιο με Απόφαση με αρ. 53.330/ημερ. 14.3.2001 επέκτεινε την εντολή της επιτρέποντας τη δυνατότητα συμμετοχής λειτουργιών από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα (ημικρατικοί οργανισμοί κτλ.) στα προγράμματα της ΚΑΔΔ, δεδομένου ότι η κάλυψη αναγκών εκπαίδευσης της δημόσιας υπηρεσίας δεν θα επηρεαζόταν. Αυτό επέτρεψε στην ΚΑΔΔ να εντείνει τη συνεργασία που έτσι κι αλλιώς επεδίωξε να έχει με οργανισμούς όπως ανεξάρτητους αξιωματούχους. Αυτό ισχύει και για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) αφού ήδη στο πλαίσιο έργων του Interreg III A: Greece-Cyprus 2000-2006 στα οποία συμμετείχε η ΚΑΔΔ, περιλήφθηκαν πτυχές και για την τοπική αυτοδιοίκηση. Η συνεργασία με τους ΟΤΑ αναπτύχθηκε και εισημοποιήθηκε περαιτέρω με την εκπαίδευση 1.842 στελεχών, μόνιμων και αιρετών, στα θέματα διεύθυνσης και ηγεσίας στο πλαίσιο του σχετικού συγχρηματοδοτούμενου έργου που αναφέρθηκε και πιο πάνω («Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)», με δαπάνη €1.796.693,60) και με τη δημιουργία, ως μέρους του ίδιου έργου, δικτύου διαχείρισης της μάθησης στην κυπριακή τοπική αυτοδιοίκηση το οποίο υποστηρίζεται από την ΚΑΔΔ (βλ. κεφ. 3.12.).

Στα πιο πάνω έργα η ΚΑΔΔ εφάρμοσε με αρκετή επιτυχία τις αρχές που διέπουν την προσέγγισή της για τη λειτουργία της μάθησης στη δημόσια υπηρεσία. Είναι γεγονός ότι με κάθε επιτυχία αυξανόταν το εύρος δράσης της ΚΑΔΔ (θεματολογία και οργανισμοί-πελάτες), όπως και το κύρος της, ώστε σήμερα να θεωρείται σχεδόν αυτονόητος ο διευρυμένος ρόλος της. Θεωρείται λοιπόν σήμερα φυσιολογικό και αυτονόητο η ΚΑΔΔ να σχεδιάζει νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο με ευρωπαϊκούς πόρους (εκτενέστερη αναφορά πιο κάτω) το οποίο θα απευθύνεται σε προσωπικό από οργανισμούς όχι μόνο της κεντρικής διοίκησης αλλά και των ΟΤΑ και του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

## Πέμπτη διάσταση: Θεωρία και πράξη

Σχετιζόμενη με τις πιο πάνω μετατοπίσεις (1.2., 1.3.) είναι και μια φυσιολογικά συνεπαγόμενη μεθοδολογική διαφοροποίηση. Τα μαθησιακά προγράμματα που σχεδίαζε και παρείχε στην τάξη (in class) η ΚΑΔΔ ήταν ανέκαθεν «πρακτικά» με την έννοια του πρακτικού προσανατολισμού που τα χαρακτήριζε ως προς την αντιμετώπιση απτών προβλημάτων στους οργανισμούς των συμμετεχόντων ενίοτε και με εκπόνηση σχεδίων δράσης κατά την εκπαίδευση στην τάξη αλλά και μετά την επιστροφή τους στην εργασία. Από την άλλη δεν ήταν αμιγώς θεωρητικά, δεν αναλώνονταν δηλαδή στη διεξαγωγή θεωρητικών και μόνο συζητήσεων, αφού η μαθησιακή μεθοδολογία που εισήχθη από την αρχή ήταν αυτή της «βιωματικής μάθησης» (βλ. κεφ. 2.2.2.). Στον γενικότερο πρακτικό προσανατολισμό του μαθήματος στην τάξη έχει προστεθεί συστηματικά, στις τελευταίες μεγάλης κλίμακας παρεμβάσεις της ΚΑΔΔ αλλά και σε άλλες δράσεις, μια ρητή και ξεκάθαρη έμφαση στην πρακτική εφαρμογή της μάθησης. Αυτό επιτυγχάνεται με μεθόδους μάθησης επί-του-έργου (*on-the-job*), ιδιαίτερα με τη μέθοδο της καθοδήγησης (*coaching*) που συμπληρώνουν τις υπόλοιπες μεθόδους και εργαλεία μάθησης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί και για αυτή την πτυχή της δραστηριότητας της ΚΑΔΔ το συγχρηματοδοτούμενο έργο «Πρόγραμμα εκπαίδευσης για στρατηγική, ηγετική και διευθυντική ανάπτυξη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας» που χαρακτηριζόταν από τον συνδυασμό της μάθησης με την πρακτική εφαρμογή. Δηλαδή, συμπληρωματικά στην κλασσικού τύπου εκπαίδευση στην τάξη, τα στελέχη συμμετείχαν και σε πρακτικές δραστηριότητες προγραμματισμού εντός του οργανισμού τους. Οι δράσεις αφορούσαν βιωματικές δραστηριότητες και στην τάξη (*in-class*) και επί του έργου (*on-the-job*) ώστε να διασφαλίζεται η μεταφορά της μάθησης (γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές) στην πραγματική εργασία. Οι πρακτικές αυτές δραστηριότητες πήραν τη μορφή συναντήσεων στον χώρο εργασίας των συμμετεχόντων κατά τις οποίες, με τη συμμετοχή όλων των διευθυντικών επιπέδων του οργανισμού και υπό την καθοδήγηση έμπειρου επαγγελματία καθοδηγητή, διαμορφώθηκε ο στρατηγικός προγραμματισμός του κάθε συμμετέχοντα οργανισμού της δημόσιας υπηρεσίας. Σε κατοπινό στάδιο, για συγκυριακούς λόγους, συμπληρώθηκε με τη συμβολή της διεύθυνσης

προϋπολογισμού και ιδιωτικής εταιρείας από το εξωτερικό η όλη δραστηριότητα στο επίπεδο του κάθε οργανισμού με διαμόρφωση προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων (*activity-based budgeting*), μέσω του συνδυασμού του στρατηγικού προγραμματισμού με τον καταρτισμό του προϋπολογισμού.

Ένα άλλο παράδειγμα αυτής της μετατόπισης της έμφασης προς την κατεύθυνση της πράξης αποτελεί και η εκπαίδευση για την κυπριακή προεδρία του συμβουλίου της ΕΕ το 2012, η οποία ήταν προσανατολισμένη στην πρακτική υποστήριξη των εμπλεκόμενων στελεχών ώστε ο καθένας να φέρει σε πέρας ένα πολύ συγκεκριμένο συνολικό έργο με τον ρόλο που του ανατέθηκε. Σε αυτό το πλαίσιο σχεδιάστηκαν και προσφέρθηκαν καινοτόμα εργαλεία όπως ο «Οδηγός για τους προεδρεύοντες» με τα απαραίτητα βήματα και δράσεις, καθώς και μια ολοκληρωμένη άσκηση προσομοίωσης για τη διαπραγμάτευση στις ομάδες εργασίας του Συμβουλίου της ΕΕ. Ακόμη και οι θεματικές που προσφέρθηκαν στην τάξη για βασικές ατομικές δεξιότητες ήταν πρακτικού προσανατολισμού (τεχνικές διαπραγμάτευσης, τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας, ομαδική εργασία, τεχνικές παρουσιάσεων, τεχνικές ταχείας ανάγνωσης και αποτελεσματικής συγγραφής κειμένων, κ.λπ.). Όσον αφορά δε ειδικά την Κυπριακή Προεδρία της ΕΕ, τα πιο πάνω συνδυάστηκαν με τη δημιουργία, από το ανώτατο υπηρεσιακό αλλά και πολιτικό επίπεδο, δομών και διαδικασιών τις οποίες η ΚΑΔΔ μπόρεσε να υποστηρίξει μαθησιακά.

## 6.5. Επιτυχίες, αδυναμίες και περιθώρια βελτίωσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ως οργανισμός δεν επιλέγουμε να αγνοούμε τις αδυναμίες μας διότι αυτό θα ήταν ενάντια στην φύση της ΚΑΔΔ ως παράγοντα μάθησης και ανάπτυξης. Αντίθετα, ως μέρος τακτικού αναστοχασμού υπάρχει διαρκής προβληματισμός για βελτίωση της επίδοσής μας. Περιθώρια βελτίωσης για παράδειγμα υπάρχουν όσον αφορά τη μέριμνα για τη διασφάλιση θεσμικών συνεργειών, ώστε να υπάρχουν οι καλύτερες δυνατές προϋποθέσεις πρακτικής μεταφοράς της μάθησης και εμπέδωσης της όποιας μάθησης και συνεπαγόμενης αλλαγής. Έχει διαπιστωθεί διαχρονικά ότι είναι απαραίτητη η πολιτική στήριξη και δέσμευση, η διοικητική στήριξη, οι δυνατότητες επιμελητείας της ΚΑΔΔ βάσει των διαθέσιμων πόρων της (κύριος-μέγεθος-προσωπικό), αλλά και η ύπαρξη άλλων πρωτοβουλιών αλλαγής/μεταρρυθμίσεων (πράγμα που δεν προκύπτει πάντα) τις οποίες να μπορεί η μάθηση να υποστηρίξει. Εκεί όπου τύγχανε να πραγματοποιούνται μεταρρυθμιστικές προσπάθειες από φορείς της δημόσιας υπηρεσίας δεν αναζητούνταν πάντοτε η μαθησιακή υποστήριξη για την ομαλή εφαρμογή και εμπέδωσή τους. Αυτό είναι κάτι που οφείλουμε να αλλάξουμε διότι η εμπειρία υποδεικνύει ότι όταν αυτό έγινε, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση των ΚΕΠ, των θεμάτων ΕΕ κ.ά., αυτές οι προσπάθειες στέφθηκαν με μεγαλύτερη επιτυχία:

- Αξίζει ίσως να αναφερθεί εκτενέστερα το παράδειγμα των θεμάτων ΕΕ και των συγχρηματοδοτούμενων έργων με ευρωπαϊκούς πόρους. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ΚΑΔΔ ήταν υπεύθυνη από το 1996 για την μαθησιακή υποστήριξη της προσπάθειας της προετοιμασίας της δημόσιας υπηρεσίας για την ένταξη στην ΕΕ, κλήθηκε δε να υποστηρίξει μαθησιακά την δημόσια υπηρεσία από το 2009 εν όψει της ανάληψης της Προεδρίας του Συμβουλίου της ΕΕ από την Κυπριακή Δημοκρατία το 2012. Παράλληλα, απορρόφησε για λογαριασμό της χώρας μας εκατομμύρια από ευρωπαϊκούς πόρους για την διεκπεραίωση μεγάλων έργων μάθησης και ανάπτυξης. Στα πιο πάνω έργα η ΚΑΔΔ εφάρμοσε με αρκετή επιτυχία τις αρχές που διέπουν την προσέγγισή της για τη λειτουργία της μάθησης στη δημόσια υπηρεσία. Όπως είδαμε και πιο πάνω, με κάθε επιτυχία αυξανόταν το εύρος δράσης της ΚΑΔΔ (θεματολογία και οργανισμοί-πελάτες) ώστε σήμερα να θεωρείται σχεδόν αυτονόητος ο ρόλος της. Η επιτυχής εκτέλεση της αποστολής της όσον αφορά την προετοιμασία για την ένταξη στην ΕΕ ήταν αυτό που επέτρεψε στην ΚΑΔΔ να προτείνει και να κερδίσει το στοίχημα για την απορρόφηση ευρωπαϊκών πόρων για την επιμόρφωση σε θέματα που η ίδια η φιλοσοφία της υπαγορεύει, αφού θεωρούνται απαραίτητα για τον εκσυγχρονισμό. Εκείνα δηλαδή της διεύθυνσης, στρατηγικής και ηγεσίας.

Στο επιχειρησιακό επίπεδο η μαθησιακή μεθοδολογία και προσέγγιση της ΚΑΔΔ υπήρξε καθοριστική. Σε κάθε περίπτωση διενεργήθηκαν κάθετες αλλά και οριζόντιες διαγνώσεις μαθησιακών αναγκών, ώστε αφενός οι προσφερόμενες μαθησιακές δραστηριότητες να ανταποκρίνονται με ακρίβεια σε υπαρκτές μαθησιακές ανάγκες και αφετέρου οι οργανισμοί που συναποτελούν τη δημόσια υπηρεσία να αναλαμβάνουν με ενεργό τρόπο δράση για τη συνεχή τους βελτίωση. Ταυτόχρονα υπήρχε πάντοτε μέριμνα ώστε να συνδέεται η μάθηση με την πράξη. Οι δράσεις αφορούσαν βιωματικές δραστηριότητες και στην τάξη (in-class) και επί του έργου (on-the-job) ώστε να διασφαλίζεται η μεταφορά της μάθησης (γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές) στην πραγματική εργασία. Όσον αφορά για παράδειγμα την Κυπριακή Προεδρία της ΕΕ, τα πιο πάνω συνδυάστηκαν με τη δημιουργία από το ανώτατο υπηρεσιακό αλλά και πολιτικό επίπεδο, δομών και διαδικασιών τις οποίες μπόρεσε η ΚΑΔΔ να υποστηρίξει μαθησιακά. Ταυτόχρονα όμως, κοιτάζοντας πίσω, μπορεί κανείς να διακρίνει 4 χρόνια μετά ότι μέρος μόνο των δομών και διαδικασιών επιβιώνουν, με πρόσφατη δράση stakeholder engagement που διοργάνωσε η ΚΑΔΔ σε συνεργασία με το ΥΠΕΞ να υποδεικνύει ότι υπάρχει έλλειψη συντονισμού των παικτών αλλά και αποσπασματικότητα όσον αφορά την ενωσιακή πτυχή της λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας.

- Ένα άλλο παράδειγμα είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός, στοιχεία του οποίου η ΚΑΔΔ φρόντισε να εντάξει στις διαδικασίες διάγνωσης αναγκών μάθησης που ζητούσε από τους οργανισμούς-πελάτες της, αλλά και σε ειδικά σεμινάρια που ενίοτε διοργάνωνε με τη συμμετοχή της ανώτατης ιεραρχίας της ΔΥ και της ΠΑΣΥΔΥ. Ενώ μέχρι πρόσφατα δεν είχε υπάρξει αξιοσημείωτη επιτυχία, όταν οι συνθήκες έγιναν πιο ευνοϊκές από πολιτική, θεσμική, και νομική άποψη, οι εκσυγχρονιστικές αλλαγές στα πιο πάνω θέματα προωθήθηκαν και προωθούνται με καλύτερες προοπτικές επιτυχίας. Παράδειγμα των ορίων της εκ-των-έσω αλλαγής αποτέλεσε η προσπάθεια εισαγωγής του στρατηγικού προγραμματισμού εξασφαλίζοντας χρηματοδότηση από την ΕΕ για υλοποίηση ενός έργου εκπαίδευσης στον στρατηγικό προγραμματισμό. Αρχικά η επιτυχία ήταν μερική μόνο αφού έλειπε ακριβώς η πτυχή της δημιουργίας και θεσμοθέτησης κατάλληλων δομών και διαδικασιών. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή και η πρακτική εφαρμογή των προτεινόμενων εργαλείων ήταν προαιρετική. Αυτά τα στοιχεία ξεπεράστηκαν όταν λόγω συγκυρίας συνέπεσε η εκπαίδευση που προσέφερε η ΚΑΔΔ μέσω των συγχρηματοδοτούμενων έργων με τη θεσμική δράση που αφορούσε τον νέο Νόμο που προνοεί περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου (20(Ι)/2014) (βλ. κεφάλαιο 4.) και την εκπαίδευση επ' αυτού. Η ΚΑΔΔ καλωσόρισε τη σύμπτωση των παραγόντων που συνέθεταν τη συγκυρία. Αξιοποιήθηκαν λοιπόν στη συνέχεια οι νέες συνισταμένες (όπως π.χ. οι νέες μονάδες στρατηγικού προγραμματισμού και οι Συντονιστές Μάθησης σε επίπεδο και τμημάτων και Υπουργείων) στα πιο πάνω θέματα για την καθίδρυση, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Προϋπολογισμού του ΥΠΟΙΚ, νέας διαδικασίας στενότερης ευθυγράμμισης της μάθησης με τον στρατηγικό προγραμματισμό, τους στόχους δηλαδή και τον προϋπολογισμό των οργανισμών. Τελικά οι ίδιοι παράγοντες επέτρεψαν στην ΚΑΔΔ, όπως θα αναφερθεί και πιο κάτω να σχεδιάσει νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο με στόχο την «συνέχεια» (follow through) από μαθησιακή άποψη στα θέματα αυτά. Σε αντίθεση με θέματα όπως αυτά της προεδρίας της ΕΕ, από την οποία αρκετές δομές και διαδικασίες δεν έχουν διατηρηθεί (εξ ου και συνεργαζόμαστε με το ΥΠΕΞ για να καλυφθούν εκ νέου τα όποια κενά συντονισμού), όσον αφορά τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών (PFM) και τον στρατηγικό προγραμματισμό οι δομές και οι διαδικασίες δεν είναι ad hoc. Αντίθετα, περιγράφονται σε σχετική νομοθεσία και κανονισμούς που τις καθιστά πιο θεσμοποιημένες, και, ταυτόχρονα, μέσα από εγκυκλίους των αρμοδίων οι θεσμικές αλλαγές συνδέονται με τη μάθηση και με την απαραίτητη «συνέχεια» (follow through), όπως το νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο αλλά και οι απαιτήσεις για κατάρτιση ετήσιων προϋπολογισμών από τα Υπουργεία πράγμα που καθιστά δυνατή την επιτυχία.

Είναι γεγονός ότι αδυναμίες που παρουσιάστηκαν ακόμα και μέσα από τις επιτυχίες, σε άλλες περιπτώσεις καθόρισαν τελικά το αποτέλεσμα. Αυτό ακόμα και εκεί που υπήρξαν ολιστικές προσεγγίσεις (βλ. 1.3. πιο πάνω) που είναι απαραίτητες για την εισαγωγή αλλαγών. Για παράδειγμα, όταν αυτές αφορούσαν τη μάθηση σε περισσότερους από έναν οργανισμούς, και

μάλιστα πολλές φορές προερχόμενους από διαφορετικά Υπουργεία (π.χ. για διαχείριση κρίσεων ή/και καταστροφών, ή για εφαρμογή ευρωπαϊκών οδηγιών όπου η αρμοδιότητα είναι κατατετημημένη σε διαφορετικά υπουργεία, συχνά και σε περισσότερους από ένα οργανισμούς-τμήματα εντός ενός Υπουργείου). Τίθενται εδώ γενικότερα θέματα που σχετίζονται με τον συντονισμό στη δημόσια υπηρεσία. Διαπιστώνεται, δηλαδή, ότι, ενώ κάποιες φορές σε τυπικό ή επίσημο επίπεδο υπάρχουν θεωρητικά οι δίοδοι, χρειάζεται καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των φορέων που έχουν να κάνουν με την αλλαγή και τη μεταρρύθμιση. Αυτό περιλαμβάνει κι εκείνους τους εμπλεκόμενους «παίκτες» που έχουν την εξουσία να αποφασίζουν:

- Σε αυτή τη διαπίστωση καταλήγει κανείς κοιτάζοντας και την περίπτωση της διαχείρισης της απόδοσης – αξιολόγησης προσωπικού. Ενώ η ΚΑΔΔ αναλάμβανε διαχρονικά πρωτοβουλίες, οι μαθησιακές προσπάθειες δεν ήταν επιτυχημένες υπό την έννοια ότι απέτυχαν να συμβάλουν στην αλλαγή όσον αφορά το θέμα αυτό. Ήταν η πολλοστή φορά που η ΚΑΔΔ διαπίστωνε ότι δεν ήταν αρκετό να κερδίζει τις καρδιές και τα μυαλά των συμμετεχόντων εάν οι μαθησιακές προσπάθειες δεν συνδυάζονταν με υποστηρικτικές εξω-μαθησιακές παρεμβάσεις. Είναι δύσκολο δηλαδή να αλλάξει η κουλτούρα που δημιουργεί και δημιουργείται από ένα ανεπαρκές σύστημα αξιολόγησης, όπως είναι δύσκολο να αλλάξει ένα σύστημα αξιολόγησης εάν δεν ιδωθεί ως μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης που να διασυνδέεται με τον στρατηγικό προγραμματισμό, τη διεύθυνση βάσει στόχων και την απόδοση του οργανισμού. Αυτό είναι που επιζητεί να καλύψει η νέα πρωτοβουλία της ΚΑΔΔ που παρατίθεται στο τελευταίο τμήμα του κειμένου αυτού.
- Θα πρέπει κανείς να παραδεχτεί ότι σε παρόμοια διαπίστωση καταλήγουμε σχετικά και με τις προσπάθειες που μέχρι πρόσφατα καταβλήθηκαν για τη δημιουργία και λειτουργία αποκεντρωμένου συστήματος διαχείρισης της μάθησης, με σαφώς καλύτερα αποτελέσματα πιο πρόσφατα. Δεν ήταν λοιπόν το σύστημα χωρίς τις αδυναμίες του που σχετίζονταν με την ελλιπή θεσμοποίηση, αφενός του ρόλου των μελών των ΠΜ και αφετέρου της διασύνδεσης της εξασφάλισης πόρων μάθησης με την εφαρμογή της συστηματικής διαδικασίας διαχείρισης της (βλ. κεφάλαιο 4.). Όπως είδαμε πιο πάνω, η ΚΑΔΔ φρόντισε - στο πλαίσιο μεταρρυθμίσεων που σχετίζονταν με τον στρατηγικό προγραμματισμό στη δημόσια υπηρεσία - να αποσαφηνίσει τις διαδικασίες αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης με τρόπο που να εξασφαλίζεται η επιτυχής λειτουργία της. Η ΚΑΔΔ, ούσα πάντα σε επαφή με το δίκτυο οργανωσιακών πυρήνων μάθησης, είναι σε θέση να διατηρεί ταυτόχρονα τη γενικότερη πρωτοβουλία για εντοπισμό και ικανοποίηση των πραγματικών μαθησιακών αναγκών στη δημόσια υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι οι μαθησιακές δραστηριότητες που προσφέρονται στους ανθρώπους και τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας είναι στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό καίριες και επίκαιρες.
- Ένας άλλος τομέας όπου ο οργανισμός μας επιδιώκει να πετύχει περισσότερα είναι η προώθηση του ΚΠΑ- CAF (20 εφαρμογές σε οργανισμούς του κυπριακού δημόσιου τομέα μέχρι σήμερα). Τα αποτελέσματα της προσπάθειας για προώθηση του CAF για την αυτό-αξιολόγηση των οργανισμών της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, είτε αυτούσιου του εργαλείου είτε ενσωματώνοντας βασικές ιδέες του στο προαναφερθέν έργο για τον στρατηγικό προγραμματισμό, δεν υπήρξαν, ομολογουμένως, αρκούντως ικανοποιητικά. Πρόσφατα ανατέθηκε στην ΚΑΔΔ εξ ολοκλήρου η αρμοδιότητα αυτή. Μέσα από την εμπειρία της, όπως η πρόσφατη εξαιρετικά επιτυχημένη ολοκληρωμένη εφαρμογή στο Τμήμα Τελωνείων με θεσμική οργανωσιακή δέσμευση για εφαρμογή των ευρημάτων, η ΚΑΔΔ παραμένει πεπεισμένη για τη σημαντικότητα της προσπάθειας προώθησης του CAF αλλά πιστεύει πως απαιτείται η υποστήριξη της εκ των έσω προσπάθειας με εξωτερική/θεσμική παρέμβαση. Ιδιαίτερα κατά την παρούσα συγκυρία μεταρρυθμιστικής δραστηριότητας εντός του πλαισίου της ολικής διαχείρισης της ποιότητας θα μπορούσε να διασφαλιστεί η συνεκτικότητα, πληρότητα και αποτελεσματικότητα της παρούσας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας στη δημόσια διοίκηση και υπηρεσία. Για αυτόν τον λόγο η ΚΑΔΔ έχει εξασφαλίσει ευρωπαϊκή χρηματοδότηση (2014-2020) ώστε να διασφαλιστεί η εφαρμογή του CAF από όλους τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας ως εργαλείο οργανωσιακής ανάπτυξης.

## 6.6. Προοπτικές που διανοίγονται σήμερα για την ΚΑΔΔ και τις δράσεις της

### Εξωτερική λειτουργική επισκόπηση

Κατά την πρόσφατη λειτουργική επισκόπηση (functional review) που διενεργήθηκε από το Ιρλανδικό IPA (Institute of Public Administration) τα σχετικά συμπεράσματα επαναβεβαιώνουν τον ρόλο που έχει διαδραματίσει μέχρι σήμερα και που θα πρέπει να διαδραματίσει η ΚΑΔΔ και στο μέλλον.

Αναμένεται ότι η ΚΑΔΔ θα πρέπει να διατηρήσει αφενός την ανεξαρτησία και το καινοτόμο πνεύμα που ταιριάζει σε έναν οργανισμό μάθησης και ανάπτυξης και αφετέρου τη θέση της στην καρδιά των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών. Για αυτούς τους λόγους θα συνεχίσει να υπάγεται μεν στο ΤΔΔΠ και οι στόχοι της θα περιλαμβάνονται στον στρατηγικό προγραμματισμό του, αλλά θα εξυπηρετεί έναν αυτοτελή στόχο για τη μάθηση και την ανάπτυξη στη δημόσια υπηρεσία με παράγωγες δραστηριότητες και δράσεις, ενώ θα συνεχίσει να έχει ξεχωριστό ετήσιο προϋπολογισμό.

Θεωρείται απαραίτητο η ΚΑΔΔ να είναι στενά συνδεδεμένη με την υποστήριξη των μεταρρυθμιστικών διαδικασιών αφού αυτές απαιτούν νέα γνώση και δεξιότητες. Τέτοιες διαδικασίες είναι οι αλλαγές σχετικά με τον στρατηγικό προγραμματισμό, η διαμόρφωση προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων (PFM), η διαχείριση έργων, η ηγεσία και διαχείριση αλλαγών, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση της απόδοσης, η αποτελεσματική εκπροσώπηση στα όργανα της ΕΕ, η προετοιμασία του εδάφους για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η ολική διαχείριση ποιότητας (CAF), αλλά και σε ό,τι αφορά την τοπική αυτοδιοίκηση. Ταυτόχρονα, οι μεταρρυθμιστικές διαδικασίες δημιουργούν αυξημένες ανάγκες για συντονισμό, αφού διαπιστώνεται ότι προωθούνται μεταρρυθμίσεις από διάφορους οργανισμούς όπως η Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, η Διεύθυνση Προϋπολογισμού, το Υπουργείο Οικονομικών, το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής, το Γενικό Λογιστήριο, το Γραφείο της Επιτρόπου Διοικήσεως, και τέλος από το ίδιο το ΤΔΔΠ. Η ανάγκη για υποστήριξη από την ΚΑΔΔ καθιστά απαραίτητη και την τοποθέτησή της στο επίκεντρο της προσπάθειας, ώστε να μπορεί να διαβουλευτεί και να συντονίζεται με όλους τους θεσμικούς δρώντες.

Αναδεικνύεται την ίδια ώρα από τους ειδήμονες η ένταση μεταξύ της αυξημένης ανάγκης για τις υπηρεσίες της ΚΑΔΔ αφενός και των πεπερασμένων πόρων του οργανισμού αφετέρου αφού αναμένεται να έχει σημαντικό ρόλο στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της μαθησιακής πτυχής των σημαντικών μεταρρυθμιστικών έργων.

### Προς ολοκληρωμένη διατύπωση πολιτική μάθησης και ανάπτυξης για τη κυπριακή δημόσια υπηρεσία

Μεταξύ των υποδείξεων των ξένων εμπειρογνώμων ήταν και η διαμόρφωση και διατύπωση μιας επίσημης πολιτικής μάθησης για τη δημόσια υπηρεσία που θα αποκρυσταλλώνει τους σχετικούς στόχους και σχεδιασμούς όπως παρατίθενται καταρχήν στον στρατηγικό προγραμματισμό της ΚΑΔΔ αλλά και που, όπως θα έχει διαπιστώσει και ο αναγνώστης, παρουσιάζονται και στην παρούσα έκδοση γενικότερα. Κάτι τέτοιο, και αυτή είναι η προσπάθειά μας, θα χάριζε στην πολιτική μάθησης σφαιρικότητα, περιεκτικότητα και αποδοχή, αφού θα καθιστούσε δυνατή τη διερεύνηση αναγκών από όλες τις δυνατές πηγές περιλαμβανομένων των προτεραιοτήτων πολιτικής της εκάστοτε κυβέρνησης, αλλά και των ευρημάτων των διαφόρων εκθέσεων που συντάχθηκαν από εμπειρογνώμονες στο πλαίσιο της συμφωνίας οικονομικής στήριξης από την ΕΕ και το ΔΝΤ. Η πολιτική μάθησης θα μπορούσε να περιλαμβάνει τις προσεγγίσεις για ικανοποίηση των μαθησιακών αναγκών αλλά και τη γενικότερη μαθησιακή φιλοσοφία που θα διέπει την προσπάθεια αλλά και τη αποσαφήνιση και καθορισμό των αλληλοσυμπληρωμένων ρόλων των διαφόρων εμπλεκόμενων σε κεντρικό επίπεδο από τη μια, δηλαδή την ΚΑΔΔ και τους λειτουργούς επιμόρφωσης-συνδέσμου, και από την άλλη σε περιφερειακό επίπεδο,



*Η πρώτη ομάδα ενδοτμηματικών Λειτουργιών Επιμόρφωσης - 1993*

δηλαδή τους Συντονιστές Μάθησης και τις Μονάδες Στρατηγικού Προγραμματισμού σε τμηματικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο Υπουργείου (βλ. κεφ. 5).

Στην ΚΑΔΔ αισιοδοξούμε ότι με την επισημοποίηση μιας πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημόσια υπηρεσία, όπως σκιαγραφείται καταρχάς στη φιλοσοφία, τη μεθοδολογία και τον στρατηγικό προγραμματισμό του οργανισμού μας θα επιτευχθεί καλύτερη θεσμοποίηση της λειτουργίας της μάθησης και ανάπτυξης στη ζωή των οργανισμών της κυπριακής δημόσιας διοίκησης.

### Άμεσοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι

Η ΚΑΔΔ προτίθεται να συνεχίσει να εργάζεται και να αναπτύσσει τη δράση της στη βάση των δραστηριοτήτων όπως προέκυψαν από τον στρατηγικό προγραμματισμό της, για να προωθήσει τη μάθηση με κάθε μέσο.

Α) Όσον αφορά το αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης της μάθησης στόχος είναι μέσα από τη συνεχή υποστήριξή του να εμπεδωθούν θεσμικά οι νέοι ρόλοι και διαδικασίες ώστε η διαχείριση της μάθησης να καταστεί στρατηγική

ευθυγραμμιζόμενη με τον στρατηγικό προγραμματισμό του κάθε οργανισμού και της δημόσιας υπηρεσίας γενικότερα. Με αυτόν τον τρόπο η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα επικεντρώνεται στις μαθησιακές ανάγκες που αφορούν άμεσα την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, με καλύτερη αξιοποίηση των πόρων που δαπανούνται προς αυτή την κατεύθυνση αλλά και των δυνατοτήτων που προσφέρει η μάθηση. Η πλήρης θεσμοποίηση των διαδικασιών στρατηγικής διαχείρισης της μάθησης μέσα από τον συντονισμό αφενός σε επίπεδο Υπουργείου των μονάδων στρατηγικού προγραμματισμού, των συντονιστών μάθησης με τους οργανωσιακούς-τμηματικούς Πυρήνες Μάθησης και ομάδων στρατηγικού προγραμματισμού αφετέρου αναμένεται ότι θα συμβάλει στην περαιτέρω ενδυνάμωση των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας για επίτευξη των στόχων τους.

- Β) Στο πλαίσιο της μαθησιακής και συμβουλευτικής υποστήριξης μεταρρυθμίσεων και αλλαγών θα επιδιωχθεί πρώτον να καταστεί η ΚΑΔΔ φορέας ανάδειξης ανάγκης διαμόρφωσης σταθερών δομών και διαδικασιών δια-οργανωσιακού (δια-τμηματικού και δια-υπουργειακού) συντονισμού αλλά και διαβούλευσης με φορείς της κοινωνίας των πολιτών για σημαντικά ζητήματα όπως είναι η διαμόρφωση εθνικών θέσεων στο πλαίσιο της πολιτικής διαδικασίας της ΕΕ, αλλά και οπουδήποτε χρειάζεται να αναπτύσσονται εθνικές πολιτικές (π.χ. για την ανάπτυξη, για τη μεταρρύθμιση κ.ά.). Σε δεύτερο επίπεδο, επειδή οι όποιες προσπάθειες εμπίπτουν στην υποστήριξη μεταρρυθμίσεων συνδέονται άρρηκτα με την προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών εκεί και όπου χρειάζονται, στοχεύουμε την ανάδειξη και κάλυψη των μαθησιακών αναγκών σε θέματα διαχείρισης της αλλαγής. Στη βάση της φιλοσοφίας της ΚΑΔΔ ταυτίζει την μάθηση με την αλλαγή και στο ατομικό και στο οργανωσιακό επίπεδο (όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 1 για τη φιλοσοφία μας, αλλά και στο κεφάλαιο 3.7 που αναπτύσσει περαιτέρω τα θέματα διαχείρισης της αλλαγής), ενώ θεωρεί τους μαθαίνοντες φορείς της αλλαγής. Έστω και εάν σποραδικά προσφέρθηκαν προγράμματα για διαχείριση της αλλαγής, τώρα οι ανάγκες για αλλαγή προκύπτουν σωρηδόν και προέρχονται από κρίσιμη καμπή και στην παγκοσμιοποίηση και στην ευρωπαϊκή ολοκλήρωση εν τω μέσω οξυτάτης παγκόσμιας, οικονομικής κρίσης. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η ΚΑΔΔ στοχεύει να καταστεί καταλύτης για την αλλαγή με δύο τρόπους. Αφενός μετατοπίζοντας την έμφαση σε ειδική εκπαίδευση συγκεκριμένα για διαχείριση της αλλαγής (change management). Τη μεθόδευση δηλαδή της διαδικασίας της αλλαγής, παρά την απλή γενική εκπαίδευση για ηγετικές ή προσωπικές ατομικές δεξιότητες. Τέτοια παραδείγματα είναι η υποστήριξη της ενοποίησης των ΤΕΠ-ΦΠΑ, η διαμόρφωση εργαλείου διαχείρισης της αλλαγής (change management toolkit) σε συνεργασία με οργανισμό του εξωτερικού και τέλος, η εκπαίδευση ομάδων αλλαγής σε κάθε υπουργείο. Παράλληλα, θέτοντας την εμπειρία και τα εργαλεία της στη διάθεση όλων ώστε να επιτυγχάνει τον συντονισμό και συνεργασία των θεσμικών συλλογικών παικτών που έχουν να διαδραματίσουν ρόλο στην κάθε επιμέρους προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών.
- Γ) Υπό τη δραστηριότητα «Οριζόντιες μαθησιακές παρεμβάσεις και προγράμματα βασικής κατάρτισης» σημαντικό στόχο αποτελεί η αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ) τόσο με την προσφορά παρεμβάσεων e-skills προς την προετοιμασία του προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας για παροχή e-government επιλογών στο κοινό όσο και με αξιοποίηση της ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning) Το πρόγραμμα νεοεισερχομένων που αποτελούσε μια από τις κύριες οριζόντιες παρεμβάσεις της ΚΑΔΔ έχει αναβαθμιστεί και έχει καταστεί ένα ολοκληρωμένο και περιεκτικό πρόγραμμα βασικής κατάρτισης για τη δημόσια υπηρεσία. Ταυτόχρονα βρίσκεται σε εξέλιξη η διαδικασία μετατροπής του σε πρόγραμμα ηλεκτρονικής μάθησης. Η διαβλεπόμενη επίτευξη του στόχου αυτού θα δημιουργήσει νέα δεδομένα για τη μάθηση στο δημόσιο εξασφαλίζοντας ευέλικτη πρόσβαση στη μάθηση και την ανάπτυξη στις χιλιάδες των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.
- Δ) Η αξιοποίηση ΤΠΕ είναι μια πτυχή που σκοπεύουμε να αξιοποιήσουμε και στο πλαίσιο της δραστηριότητας «Στρατηγική ανάπτυξη ΚΑΔΔ, εγχώρια και διεθνής δικτύωση και υποστηρικτικές διαδικασίες για διαχείριση μάθησης» για την αναβάθμιση του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού μας μέσω υποδομών όπως ένα ηλεκτρονικό σύστημα-πλατφόρμα διαχείρισης της μάθησης. Υπό την ίδια δραστηριότητα σημαντικός στόχος είναι και η δημιουργία μητρώου συνεργατών για τη συνεχή διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών μας προς το προσωπικό της δημόσιας υπηρεσίας. Παράλληλα

θα δοθεί έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη της διεθνούς μας δικτύωσης στα πλαίσια της ΕΕ αλλά και της ευρύτερης γειτονιάς μας. Για παράδειγμα, η ΚΑΔΔ στο πλαίσιο του Faro Community του Συμβουλίου της Ευρώπης προσκλήθηκε αρχικά να παρουσιάσει την μεθοδολογία ΔΔΔ/SDD στο Στρασβούργο και στη συνέχεια να την εφαρμόσει για το συντονισμό εργαστηρίων stakeholder engagement στην Ισπανία.

Υπό το φως αυτών των στόχων ο οργανισμός μας προτίθεται για μια ακόμα φορά σε συνέχεια της παράδοσης αποτελεσματικής απορρόφησης ευρωπαϊκών πόρων από την ΚΑΔΔ (περίπου 10 εκ. τα τελευταία χρόνια), να απορροφήσει με συγκεκριμένες προτάσεις ευρωπαϊκά κονδύλια για την υλοποίηση δράσεων που θα αγγίξουν όλες τις πιο πάνω πτυχές και στόχους. Το νέο συγχρηματοδοτούμενο από το ΕΚΤ έργο ονομάζεται «Μαθησιακή υποστήριξη της εφαρμογής διοικητικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση» και ανταποκρίνεται στις μαθησιακές ανάγκες δημοσίων λειτουργιών για την εφαρμογή διοικητικών αλλαγών και επικεντρώνεται στη στοχευμένη ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω της παροχής καθοδήγησης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, και μέσω της αξιοποίησης εργαλείων και διαδικασιών. Οι θεματικές του έργου βασίζονται στο σκεπτικό και τη διάρθρωση του Common Assessment Framework (CAF) που ως εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας αγγίζει όλες τις πτυχές λειτουργίας των οργανισμών.

Το έργο με προϋπολογισμό €3.133.927,45 περιλαμβάνει 12 νομικές δεσμεύσεις κατά τη διάρκεια των οποίων θα πραγματοποιηθούν πέραν των 19.000 ανθρωποημερών κατάρτισης και θα παρασχεθούν πέραν των 8.000 ωρών καθοδήγησης.

Στοχεύει αρχικά να αποτυπώσει την υφιστάμενη κατάσταση στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης στις πτυχές της ηγεσίας και ηγεσίας, του προγραμματισμού και της στοχοθεσίας, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της διαχείρισης της μάθησης και ανάπτυξης, της τήρησης, ανασχεδιασμού και βελτίωσης των διαδικασιών και έπειτα να οδηγήσει τους οργανισμούς αυτούς μέσω της παροχής σχετικής μαθησιακής υποστήριξης (στην-τάξη, αλλά και επί-τω-έργω μαθησιακές παρεμβάσεις) προοδευτικά σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας με προτεραιότητα στους οργανισμούς που εξυπηρετούν τον πολίτη και τις ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού.

## 6.7. Επίλογος

Το επετειακό αυτό τεύχος είχε κύριο στόχο την αναδρομική σκιαγράφηση του όλο και πιο σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει η διαχείριση της μάθησης στη λειτουργία σύγχρονων οργανισμών του δημόσιου τομέα. Επιπλέον θεωρήθηκε χρήσιμη η, έστω και περιορισμένη λόγω χώρου, στοιχειοθέτηση του έργου που έχει επιτελέσει η ΚΑΔΔ στα 25 χρόνια της ζωής της. Επειδή η περίοδος 1991-2016 υπήρξε πλήρης σημαντικών σταθμών για τη ζωή ενός νεαρού κράτους όπως η Κυπριακή Δημοκρατία, σε πορεία τότε ένταξης και συμμετοχής στην ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, κατά την περίοδο αυτή παρουσιάστηκαν ιδιαίτερες προκλήσεις τις οποίες κλήθηκε να υποστηρίξει μαθησιακά ο οργανισμός μας.

Η παρούσα φάση δεν αποτελεί εξαίρεση, δεδομένων των οικονομικών και δημοσιονομικών προκλήσεων αλλά και της ανάγκης για ενισχυτικό της παραγωγικότητας εκσυγχρονισμό. Προκλήσεις που τέθηκαν ως κατεπείγοντα ερωτήματα που κλήθηκε να απαντήσει η κυπριακή κοινωνία και κατά συνέπεια η δημόσια υπηρεσία. Ιδιαίτερα σήμερα λοιπόν, με την αυξημένη πολυπλοκότητα εντός ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος οι αρχές και οι φιλοσοφία που παρατέθηκαν στα προηγούμενα μέρη της έκδοσης εξακολουθούν να καθοδηγούν την ΚΑΔΔ και να βρίσκουν εκτεταμένη εφαρμογή: το έργο της διαρκούς βελτίωσης της δημόσιας υπηρεσίας μέσω της καλλιέργειας κουλτούρας μάθησης και ανάπτυξης, της πρακτικής εφαρμογής της μάθησης, καθώς και με τις συνέργειες εξωγενών αλλαγών, συνεχίζεται.

Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι τίποτα δεν αλλάζει στον τρόπο σκέψης και δράσης μας. Ενεργώντας στη βάση αυτών των αρχών είχαμε πολλές επιτυχίες αλλά και αδυναμίες. Δεν θα ήταν εποικοδομητικό να μένουμε ικανοποιημένοι και να επαναπαυόμαστε στις όποιες επιτυχίες του παρελθόντος για δύο κυρίως λόγους:



Πρώτον, εντός ενός κόσμου που συνεχώς αλλάζει με τρόπους συχνά απρόβλεπτους και με αυξανόμενη πολυπλοκότητα θεωρούμε ότι η στασιμότητα ισοδυναμεί με οπισθοδρόμηση, διότι η ανάγκη ευέλικτων οργανισμών του δημοσίου με ανθρώπους δημιουργικούς και αποτελεσματικούς καθίσταται ακόμα πιο επιτακτική.

Δεύτερον, η συσσωρευμένη εμπειρία της ΚΑΔΔ οδηγεί στο συμπέρασμα ότι για να επιτυγχάνονται οι απαραίτητες για την εκάστοτε περίοδο βελτιώσεις χρειάζεται να συνυπάρχουν η προσπάθεια για δομικές και συστημικές αλλαγές και η υποστήριξη από θεσμοθετημένες διαδικασίες μάθησης και ανάπτυξης.

Η ΚΑΔΔ ποτέ δεν υιοθέτησε την προσέγγιση «business as usual» διότι αυτή αποδεικνύεται μη βιώσιμη. Από την ίδρυσή της τάχθηκε να συμβάλει στον εκσυγχρονισμό του συστήματος της κυπριακής δημόσιας διοίκησης γενικά, αλλά και του κάθε οργανισμού της ειδικότερα με στόχο μια σύγχρονη, αποτελεσματική και πολιτοκεντρική διοίκηση. Θεωρούμε ότι η πλέον σημαντική παράμετρος για τη διασφάλιση αυξημένης οργανωσιακής επιτυχίας στο πλαίσιο ενός συνεχώς διαφοροποιούμενου περιβάλλοντος είναι αυτή των ανθρώπων: του πλέον καθοριστικού, αυτενεργού και πολύτιμου πόρου που διαθέτει ο κάθε οργανισμός.







Γ.Τ.Π. 120/2018 – 1.000

ISSN 1450-1422

Εκδόθηκε από το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών

Εκτύπωση: Τυπογραφείο Κυπριακής Δημοκρατίας