



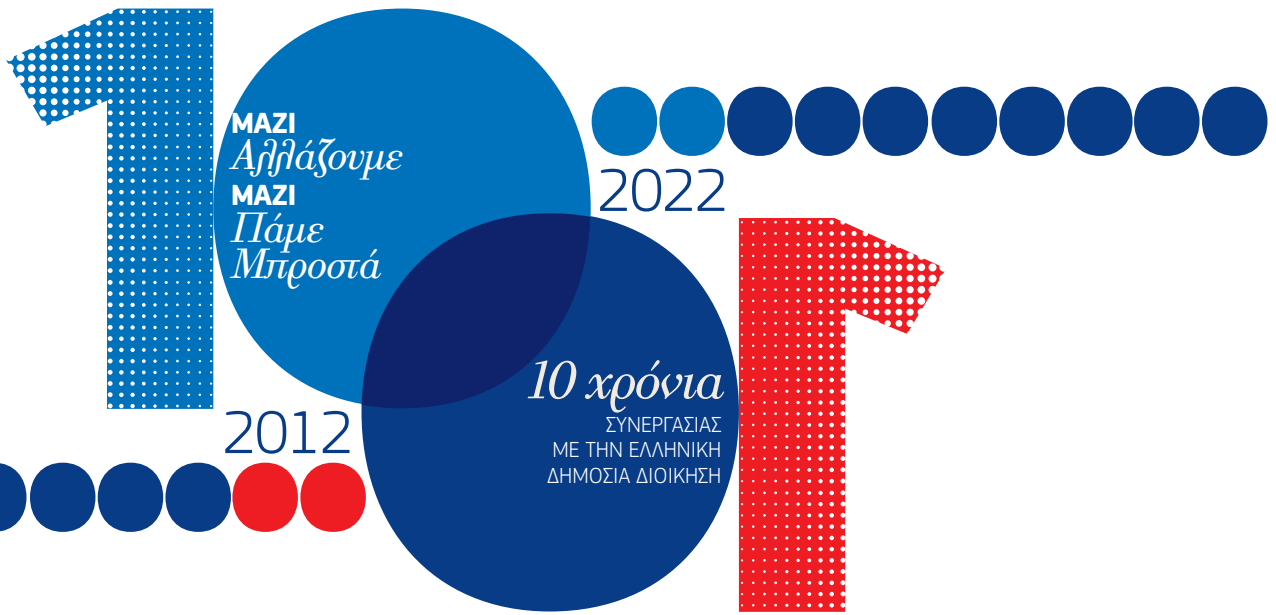
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Προεδρία της Κυβέρνησης



REPUBLIQUE
FRANÇAISE
*Liberté
Égalité
Fraternité*



FRANCE22
FRENCH PRESIDENCY
OF THE COUNCIL OF THE
EUROPEAN UNION





ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Προεδρία της Κυβέρνησης



REPUBLIQUE
FRANÇAISE
*Liberté
Égalité
Fraternité*



FRANCE22
FRENCH PRESIDENCY
OF THE COUNCIL OF THE
EUROPEAN UNION

Μαζί, Αλλάζουμε - Μαζί, Πάμε Μπροστά

*10 χρόνια συνεργασίας
με την εθνητική Δημόσια Διοίκηση*



10 ΧΡΟΝΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ





Daniele Dotto

Αναπληρωτής Διευθυντής – DG REFORM
Προϊστάμενος Μονάδας – Διακυβέρνηση και Δημόσια Διοίκηση

Τα τελευταία δέκα χρόνια, τα περισσότερα κράτη μέλη της ΕΕ, αντιμέτωπα με απρόβλεπτα γεγονότα, πραγματοποίησαν βαθιές, ριζοσπαστικές και άνευ προηγουμένου μεταρρυθμίσεις για την αντιμετώπιση αυτών των γεγονότων και, ίσως το ακόμα σημαντικότερο, για να είναι καλύτερα προετοιμασμένα για τη διαχείριση μελλοντικών κρίσεων.

Η Ελλάδα ήταν μεταξύ αυτών των κρατών μελών και, όπως και οι υπόλοιπες χώρες, έδειξε εξαιρετικό δυναμισμό και αφοσίωση για να διασφαλίσει την ανθεκτικότητα της οικονομίας και των πολιτών της. Οι μεταρρυθμίσεις σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν σε κρίσιμους τομείς, από τον αγροτοβιομηχανικό τομέα έως τον τουρισμό, από τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών έως την αγορά εργασίας, από την υγεία έως τις μεταφορές, για να αναφέρουμε μόνο ορισμένους. Οι ελληνικές αρχές εστίασαν μεγάλο μέρος των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών τους στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Η προσπάθεια αφορούσε την οργάνωση του κράτους στο σύνολό του και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο του. Οι κύριες παρεμβάσεις πραγματοποιήθηκαν στον τομέα της οργάνωσης και του συντονισμού του κράτους, στις σχέσεις ανάμεσα στο κεντρικό και το τοπικό επίπεδο, στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης, και σε τομείς όπως η δικαιοσύνη και η διαχείριση των δημόσιων οικονομικών. Οι προσπάθειες για τον γενικό εκσυγχρονισμό είναι πλέον ορατές: για παράδειγμα, χάρη στην ψηφιοποίηση της χώρας, η Ελλάδα πέρασε με επιτυχία το “stress test” της πανδημίας.

Εκατοντάδες αξιωματούχοι και εμπειρογνώμονες της Επιτροπής, της Γαλλίας και άλλων κρατών μελών και διεθνών οργανισμών, αλλά και εθνικών υπηρεσιών και ιδιωτικών εταιρειών, υποστήριξαν την Ελλάδα στην προσπάθειά της. Η ένταση αυτής της προσπάθειας που η Ελλάδα, η Επιτροπή και η Γαλλία κατέβαλαν με συντονισμένο τρόπο κατά την περίοδο 2012-2022 είναι πρωτοφανής και εντελώς καινοτόμος όσον αφορά το σχεδιασμό και την υλοποίησή της. Ως εκ τούτου, θελήσαμε να συγκεντρώσουμε σύντομες μαρτυρίες από τους κύριους δρώντες που συμμετείχαν σε αυτή την προσπάθεια στη διάρκεια αυτής της ιστορικής δεκαετίας, ώστε να τους δώσουμε τη δυνατότητα να περιγράψουν πώς βίωσαν και κατέγραψαν τα γεγονότα. Με αυτό τον τρόπο θέλουμε να αναγνωρίσουμε τη συμβολή τους σε αυτή την εκπληκτική συλλογική μεταρρυθμιστική προσπάθεια και να τους ευχαριστήσουμε για το χρόνο και την ενέργεια που αφιέρωσαν για την Ελλάδα και την Ευρώπη.

Σας ευχαριστούμε πολύ! Merci à toutes et tous! Thank you all!

10 ΧΡΟΝΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ





Elisa Ferreira

Επίτροπος Συνοχής και Μεταρρυθμίσεων

Τα τελευταία χρόνια πήραμε ένα δραματικό μάθημα πάνω στη σημασία της δημόσιας διοίκησης. Το είδαμε αυτό στην πανδημία, όπου οι διοικήσεις, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών αυτοδιοικήσεων, έπρεπε να διαχειριστούν έκτακτα μέτρα δημόσιας υγείας, αλλά και να προστατεύσουν την οικονομία, διατηρώντας παράλληλα τις βασικές δημόσιες υπηρεσίες. Το είδαμε στην αντιμετώπιση πλημμυρών, πυρκαγιών και σεισμών, όπου η δημόσια διοίκηση διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο. Και τώρα το βλέπουμε στην αντιμετώπιση της ρωσικής επίθεσης κατά της Ουκρανίας, όπου οι δημόσιες διοικήσεις διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην υποδοχή των πολιτών που εγκαταλείπουν τον πόλεμο, καθώς και στην αντιμετώπιση των οικονομικών επιπτώσεων του πολέμου και των υψηλών τιμών της ενέργειας.

Όμως, τα επόμενα χρόνια, ο ρόλος των δημόσιων διοικήσεων θα είναι ακόμη μεγαλύτερος. Θα παρέχουν νέες υπηρεσίες, διατηρώντας παράλληλα το σύνολο των κλασικών υπηρεσιών. Θα πρωτοστατήσουν σε επενδύσεις και μεταρρυθμίσεις προσανατολισμένες προς το αύριο, από τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας έως την οικονομική διαφοροποίηση και την προσαρμογή της εκπαίδευσης στο μέλλον, ενώ ταυτόχρονα και οι ίδιες θα ψηφιοποιηθούν και θα μεταρρυθμιστούν. Σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο, θα συνεχίσουν να κρατούν την οικονομία και την κοινωνία σε κίνηση προς τα εμπρός, διατηρώντας παράλληλα τις κοινές μας ευρωπαϊκές αξίες

Για όλα αυτά, οι δημόσιες διοικήσεις θα χρειαστούν θεσμική και διαχειριστική ικανότητα. Ως εκ τούτου, με ενθαρρύνει ο πρωτοφανής εκσυγχρονισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης τα τελευταία 10 χρόνια. Σε συνεργασία με την DG REFORM, τις γαλλικές Αρχές και άλλους διεθνείς εταίρους, έχετε πραγματοποιήσει 23 βασικά μεταρρυθμιστικά έργα.

Τα έργα αυτά ήταν ευρείας κλίμακας, με τη συμμετοχή 54 εταιρών, από εθνικά υπουργεία έως τοπικές αρχές. Και οι μεταρρυθμίσεις αυτές ήταν εκτεταμένες ως προς το πεδίο εφαρμογής. Για να αναφέρουμε μερικά μόνο παραδείγματα:

- 8 μεταρρυθμιστικά έργα στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, που απαλλάσσουν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις από τα ραντεβού επί τόπου και τις μεγάλες ουρές. Μέχρι τον Ιούνιο του 2022, 1200 δημόσιες υπηρεσίες ήταν διαθέσιμες στο διαδίκτυο.
- 3 μεταρρυθμιστικά έργα στους τομείς της διακυβέρνησης και της καλής νομοθέτησης, συμβάλλοντας στο να γίνει η άσκηση πολιτικής πιο τεκμηριωμένη και πιο συντονισμένη μεταξύ των υπουργείων.
- 4 μεταρρυθμιστικά έργα στον τομέα των δημόσιων οικονομικών, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής πράσινου προϋπολογισμού, του εκσυγχρονισμού της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών και της τελωνειακής διοίκησης, καθώς και της ίδρυσης Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας..

Ξέρουμε ότι ο δρόμος αυτός ήταν δύσκολος, αλλά χαιρόμαστε που τον περπατήσαμε μαζί σας και είμαστε εντυπωσιασμένοι από το πόσο μακριά έχετε φτάσει. Σας είμαι ευγνώμων για την εμπιστοσύνη και τη στενή συνεργασία που έχουμε αναπτύξει όλα αυτά τα χρόνια..

Φυσικά, θα παραμείνουμε διαθέσιμοι για να υποστηρίξουμε τις μελλοντικές μεταρρυθμίσεις που θα ξεκινήσετε για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων. Ωστόσο, η διοικητική σας ικανότητα και ετοιμότητα είναι πλέον πολύ διαφορετική προς το καλύτερο. Σας προτρέπω να μοιραστείτε την τεχνογνωσία που αποκτήσατε τα τελευταία 10 χρόνια, η οποία σίγουρα μπορεί να ωφελήσει άλλους στην υπόλοιπη Ευρώπη. Μαζί θα παραμείνουμε πάντα ισχυρότεροι.



Bruno Le Maire

Υπουργός Οικονομίας, Οικονομικών και Βιομηχανικής και Ψηφιακής Κυριαρχίας



Stanislas Guerini

Υπουργός Μετασχηματισμού του Δημόσιου Τομέα

Η στήριξη της Γαλλίας στις ελληνικές μεταρρυθμίσεις

ξεκίνησε πριν από 10 χρόνια, όταν η Ελλάδα κάλεσε την Ευρωπαϊκή Ένωση να την βοηθήσει ώστε να ενισχύσει το διοικητικό της μηχανισμό. Το 2015 υπεγράφη Πρωτόκολλο Εταιρικής Σχέσης μεταξύ των δύο Υπουργών Οικονομικών. Έκτοτε κινητοποιήθηκαν πολλοί εμπειρογνώμονες και συνέβαλαν στον εκσυγχρονισμό ένα ευρέος φάσματος τομέων, όπως ο κυβερνητικός συντονισμός, οι ανθρώπινοι πόροι, η ψηφιακή τεχνολογία, η φορολογία, τα τελωνεία, η δημόσια λογιστική, οι εξαγωγές, η ψηφιοποίηση της οικονομίας, η δημόσια υγεία.

Η Γαλλία, η οποία υπήρξε πάντα φίλος της Ελλάδας, συνόδευσε την ευρωπαϊκή αυτή στήριξη από μία διμερή στήριξη, κυρίως με την υποδοχή Ελλήνων επιθεωρητών στην Εθνική Σχολή Δημοσίων Οικονομικών και στη Σχολή Τελωνείων, τη συνεργασία με τη φορολογική και τελωνειακή διοίκηση, ή τη σύμπραξη μεταξύ του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΝΑ) — νυν Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιου Τομέα (INSP).

Σε ένα πλαίσιο όπου η Ευρωπαϊκή Ένωση αντιμετωπίζει πολλαπλές προκλήσεις, είμαι πεπεισμένος ότι η συνεργασία μας πρέπει να συνεχιστεί και μάλιστα να αναπτυχθεί σε νέους τομείς, όπως ανακοινώσαμε με τους υπουργούς κυρίους Σταϊκούρα και Γεωργιάδη στη Διακήρυξη Προθέσεων, που υπεγράφη το 2020 στο Παρίσι. Θέλουμε έτσι να επικαιροποιήσουμε την Εταιρική Σχέση του 2015 καλώντας σε συνεργασία πάνω στην κλιματική αλλαγή και το περιβάλλον, την ενέργεια, τον τουρισμό, γεωργία, πράσινη και αλληλέγγυα οικονομία. Το Ευρωπαϊκό Ανάκαμψης αποτελεί εξάλλου μια μεγάλη ευκαιρία για την Ελλάδα.

Εύχομαι λοιπόν μακροζωία στη γόνιμη συνεργασία μεταξύ των δύο χωρών μας για την υποστήριξη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και οικονομίας.

Χαιρετίζω τα 10 χρόνια

συνεργασίας Ελλάδας-Γαλλίας-Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις μεταρρυθμίσεις.

Η Γαλλία είναι υπερήφανη για τη συμβολή της σε σημαντικές μεταρρυθμίσεις, υπέρ μιας αποτελεσματικής και σύγχρονης δημόσιας διοίκησης που είναι απλούστερη, στην υπηρεσία των πολιτών, και η οποία αξιοποιεί τους υπαλλήλους.

Η συνεργασία αυτή ενίσχυσε επίσης τους ιστορικούς δεσμούς μεταξύ Γαλλίας και Ελλάδας σε θέματα δημόσιας διοίκησης. Αυτοί οι δεσμοί μεταξύ ομόλογων δημοσίων υπαλλήλων είναι διπλά επωφελείς. Ωφελούν φυσικά τις ελληνικές μεταρρυθμίσεις, ωστόσο ωφελούν και τις δημόσιες διοικήσεις προέλευσης των εμπειρογνομόνων, οι οποίοι επιστρέφουν στην πατρίδα τους έχοντας βιώσει επιτυχίες και δυσκολίες. Ως εκ τούτου, κρίνεται σημαντικό η DG REFORM να βασίζεται εν μέρει σε εμπειρογνώμονες της δημόσιας διοίκησης και να συμμετέχει έτσι στη σύσφιξη των σχέσεων των δημοσίων υπαλλήλων από τα 27 κράτη μέλη. Ελπίζω ότι αυτοί οι δεσμοί θα συνεχίσουν να βαθαίνουν, ιδίως μέσω της ενίσχυσης των ανταλλαγών δημοσίων υπαλλήλων, ένα θέμα που θέσαμε στο «σκέλος μετασχηματισμός και δημόσιος τομέας» της γαλλικής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εύχομαι κάθε επιτυχία στις μεταρρυθμίσεις που έχουν ήδη αποφασιστεί και στην υπό εξέλιξη συνεργασία και επιβεβαιώνω τη διαθεσιμότητα της γαλλικής διοίκησης, η οποία δραστηριοποιείται σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, να συνεργαστεί με τους Έλληνες συναδέλφους μας.



Patrick Maisonnave

Πρέσβης της Γαλλίας στην Ελλάδα

Χαίρομαι που η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η ελληνική Κυβέρνηση διοργανώνουν, μαζί με τη Γαλλία, μια εκδήλωση για τον εορτασμό των 10 ετών τεχνικής υποστήριξης που παρέχει η Γαλλία στην Ελλάδα. Αυτό το μακροχρόνιο και ουσιαστικό μεταρρυθμιστικό έργο, που πραγματοποιήθηκε με την υποστήριξη των ευρωπαϊκών εταιρών της, συμβάλλει σήμερα στην Ελλάδα στην οικονομική ανάκαμψη, στη σταθερότητα, στη βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος και, πάνω απ' όλα, στην αναβάθμιση της διεθνούς εικόνας της.

Φυσικά, είμαι πολύ ευγνώμων στην Επιτροπή, στην ελληνική Κυβέρνηση και, γενικότερα, σε όλους τους ευρωπαίους εταίρους, για την εμπιστοσύνη που έδειξαν στη χώρα μου για την παροχή αυτής της τεχνικής βοήθειας. Ως μακρόχρονος εταίρος, η Γαλλία εντάχθηκε στα τέλη του 2011 στην Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αρχικά για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό επίπεδο και της φορολογικής διοίκησης και των τελωνείων, στη συνέχεια για την ψηφιακή οικονομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την πολιτική ασφάλεια, τη φορολογική και τελωνειακή διοίκηση, την υγεία, αλλά και την αλληλέγγυα οικονομία, τη διαχείριση του προϋπολογισμού, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση ή ακόμη και τη μεταρρύθμιση του ελληνικού Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Αυτή η τεχνική επένδυση της Γαλλίας, πάντα σε συνεργασία με τις ελληνικές Αρχές και την υποστήριξη της Επιτροπής, ενισχύθηκε με την υπογραφή ενός γαλλο-ελληνικού πρωτοκόλλου κατά την επίσκεψη του Προέδρου της Γαλλικής Δημοκρατίας Francois HOLLANDE τον Οκτώβριο 2015, με το άνοιγμα ενός μόνιμου γραφείου της Expertise France στην Αθήνα, το 2016, και πιο πρόσφατα με την υπογραφή ενός πρωτοκόλλου σχετικά με την υποστήριξη της Δημόσιας Τράπεζας Επενδύσεων (BPI France) για τη δημιουργία της Ελληνικής Αναπτυξιακής Τράπεζας, κατά την επίσκεψη του Emmanuel MACRON, Προέδρου της Γαλλικής Δημοκρατίας, στην Αθήνα το Σεπτέμβριο 2017.

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους τους συμπατριώτες μου που, υπό την αιγίδα της Expertise France, παρείχαν και συνεχίζουν να παρέχουν πολύτιμες συμβουλές. Αυτή η μακροχρόνια τεχνική βοήθεια λαμβάνει τη μορφή διορισμού ενός ανώτερου αξιωματούχου που είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της γαλλικής τεχνικής υποστήριξης προς την Ελλάδα. Αυτά τα δέκα χρόνια συνεργασίας σηματοδοτούν επίσης την κοινή θέληση των δύο χωρών μας όσον αφορά το μετασχηματισμό της δημόσιας δράσης, που είναι ένας πρόσθετος λόγος για να συνεχίσουμε τις ανταλλαγές εμπειρογνωμοσύνης, τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών σε ευρωπαϊκό και διμερές πλαίσιο.



Mario Nava

Γενικός Διευθυντής, Γενική Διεύθυνση Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG REFORM),
Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία των κρατών μελών, για την ανάπτυξη των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και για την ποιότητα ζωής των ευρωπαίων πολιτών. Η Ελλάδα είχε ένα μακρόπνοο σχέδιο όταν υιοθέτησε μια φιλόδοξη μεταρρυθμιστική ατζέντα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης το 2012. Σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τους Γάλλους εταίρους μεταρρύθμισης, η Ελλάδα εκσυγχρόνισε τη δημόσια διοίκησή της και έγινε πρωτοπόρος όσον αφορά την ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών της. Αυτή η φιλόδοξη κίνηση αποδείχθηκε καθοριστική για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης COVID-19: η ψηφιοποίηση στήριξε την ανθεκτικότητα των ελληνικών θεσμών και τους επέτρεψε να διαχειριστούν αποτελεσματικά την κρίση.

Η ελληνική εμπειρία από τις κορυφαίες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις έχει δείξει για άλλη μια φορά πόσο κρίσιμη είναι η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης τόσο σε περιόδους κρίσης όσο και πέραν αυτής. Τα κράτη μέλη πρέπει να βελτιστοποιούν συνεχώς τους θεσμούς τους για να διασφαλίζουν τη δύναμη και την ανθεκτικότητα των εθνικών οικονομιών και τη διαρκή ευημερία των λαών τους. Οι αποτελεσματικές και σύγχρονες δημόσιες διοικήσεις αποτελούν τον πυρήνα όλων των άλλων μεταρρυθμίσεων. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση αποτελεί πολύ σημαντικό μέρος της Γενικής Διεύθυνσης Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG REFORM) στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η DG REFORM δημιουργήθηκε με βάση την εμπειρία που αποκτήθηκε στην Ελλάδα, μέσω της Υπηρεσίας Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων. Καλύπτει πλέον όλα τα κράτη μέλη, με γραφείο στην Ελλάδα και τοπική παρουσία στην Κροατία και τη Ρουμανία. Πράγματι, η Γενική Διεύθυνση υποστηρίζει τα κράτη μέλη, κατόπιν αιτήματός τους, να προβούν σε μεταρρυθμίσεις παρέχοντας τις πλέον εξατομικευμένες συμβουλές που απαιτούνται. Δεδομένης της σημασίας του διαλόγου μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων στην ΕΕ, συστήσαμε την Ομάδα Εμπειρογνομών για τη Δημόσια Διοίκηση και τη Διακυβέρνηση, μια πλατφόρμα για την ενίσχυση των συνεργειών στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.

Είμαι πεπεισμένος ότι οι κοινές μας προσπάθειες για την επίτευξη συγκεκριμένων μεταρρυθμίσεων θα αποφέρουν ακόμη περισσότερους καρπούς στο εγγύς μέλλον. Είμαστε περήφανοι που συμμετείχαμε σε αυτή την τεράστια προσπάθεια μαζί με τους Έλληνες και Γάλλους συνεργάτες μας!



Jérémie Pellet

Γενικός Διευθυντής, Expertise France

Η εκδήλωση αυτή σηματοδοτεί την επιτυχία της τεχνικής συνεργασίας μεταξύ Ελλάδας και Γαλλίας, μιας συνεργασίας που έχουμε μέσα στην καρδιά μας. Από το 2012, η Expertise France εργάζεται πάνω σε μεταρρυθμίσεις που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα τομέων κρατικής ανάπτυξης. Αυτές οι προσπάθειες, το πιστεύω, πέτυχαν τους στόχους τους και έχουν συνοδεύσει ένα θαρραλέο μεταρρυθμιστικό κίνημα, τα αποτελέσματα του οποίου φαίνονται σήμερα. Τα επιτεύγματα αυτά στηρίζονται στη σταθερή σχέση εμπιστοσύνης και στο σαφές πολιτικό όραμα των Ελλήνων εταίρων μας.

Είμαστε υπερήφανοι που έχουμε διαθέσει τις ομάδες μας και τους εμπειρογνώμονές μας στην υπηρεσία μιας ποιοτικής και εμπνευσμένης συνεργασίας. Το έργο που πραγματοποιήθηκε με την DG REFORM και με την υποστήριξη της Πρεσβείας μας στην Αθήνα είναι η απεικόνιση μιας κοινής ευρωπαϊκής βούλησης, αυτής της συνεργασίας σε πνεύμα αλληλεγγύης για όλους τους πολίτες της ηπείρου.



Θανάσης Κοντογεώργης

Γενικός Γραμματέας Συντονισμού της Κυβέρνησης

Την τριετηνταία δεκαετία η Ευρώπη και η Ελλάδα αντιμετώπισαν πληθώρα προκλήσεων που απαιτούσαν σχεδιασμό, ενεργοποίηση, ανάπτυξη και συντονισμό ευρωπαϊκών και εθνικών πόρων και δημόσιων πολιτικών. Προτεραιότητα για την χώρα μας ήταν και παραμένει να εντείνουμε την προσπάθειά μας στους τομείς που μπορούν να την αναδείξουν ισχυρή μέσα από τις κρίσεις, δηλαδή να έχει διαμορφωτικό ρόλο στο διεθνές γίγνεσθαι, να είναι οικονομικά ακμαία και να εξασφαλίζει για τους πολίτες της ένα περιβάλλον ασφάλειας και ευημερίας. Σε αυτή τη διαδικασία χρειάστηκαν αλλαγές.

Η κυβέρνηση, εδώ και 3 περίπου χρόνια μεθοδικά δομεί τους μηχανισμούς εκείνους που επιτρέπουν σήμερα να μπορούμε να υποστηρίξουμε πως η Ελλάδα πρωτοπορεί σε όρους ισόρροπης και βιώσιμης οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης, παρά το ισχυρό αποτύπωμα που αφήνει η πανδημία. Η Ελλάδα βρίσκεται για πρώτη φορά μετά από αρκετά έτη στην πρωτοπορία σε θέματα αιχμής όπως η κλιματική αλλαγή, το ψηφιακό κράτος και η κοινωνική ανάπτυξη. Η εικόνα και η αξιοπιστία της ως επενδυτικού προορισμού βαίνει διαρκώς ενισχυμένη. Στην μετασχηματιστική αυτή πορεία της χώρας, πολύτιμος αρωγός σε κρίσιμες μεταρρυθμίσεις στέκεται η Γενική Διεύθυνση Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG Reform) που εδώ και 10 χρόνια υποστηρίζει αναγκαίες μεταρρυθμίσεις, όπως στις πολιτικές για την ανάπτυξη, τη φορολογική πολιτική και την ενίσχυση των δημοσίων εσόδων, τις πολιτικές εργασίας και τις πολιτικές για το περιβάλλον. Και βέβαια, με την υποστήριξη της ExpertiseFrance, για την ενίσχυση του επιτελικού ρόλου του κράτους, που οραματίζεται, σχεδιάζει, παρακολουθεί κι αξιολογεί τις πολιτικές, που νομοθετεί βάσει των αρχών της καλής νομοθέτησης και απελευθερώνει το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα από θεσμικές και γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος, προς όφελος της κοινωνίας και της οικονομίας. Σε αυτή τη διαδικασία η συνεργασία της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, ως Εθνικής Συντονιστικής Αρχής για τη Τεχνική Βοήθεια, με τη Γενική Διεύθυνση και τους παρόχους, βρίσκεται σε εξαιρετικό επίπεδο αφού στόχος μας είναι να αντιστοιχούμε τις προτεραιότητες της κυβέρνησης με την παρεχόμενη υποστήριξη.

Είμαι βέβαιος ότι η συνεργασία αυτή θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, ακόμα πιο στενά, στο τρίπτυχο που χαράσσεται σήμερα από την γαλλική Προεδρία για μία Ευρωπαϊκή Ένωση αυτόνομη, ένα νέο ευρωπαϊκό μοντέλο ανάπτυξης και μια πιο ανθρώπινη Ευρώπη – μια Ένωση πιο κοντά στους πολίτες της.



Θάνος Πετραλιάς

Γενικός Γραμματέας Δημοσιονομικής Πολιτικής
Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, Υπουργείο Οικονομικών



Γεώργιος Πιτσιλής

Διοικητής της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

Η συνεργασία του Υπουργείου Οικονομικών με την Expertise France υπό την χρηματοδοτική σκέπη της DG Reform, αν και συνέπεσε με την κορύφωση της υγειονομικής κρίσης, έχει αφήσει ένα πολύ θετικό αποτύπωμα, το οποίο θα αποτελέσει παρακαταθήκη για τα επόμενα βήματα της μεταρρύθμισης. Η Λογιστική Μεταρρύθμιση, ήτοι η υιοθέτηση της δεδουλευμένης βάσης σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα του Δημοσίου Τομέα, το οποίο αποτελεί εμβληματικό έργο της Κυβέρνησης, βρήκε στους εμπειρογνώμονες της τεχνικής βοήθειας την απαραίτητη προστιθέμενη αξία προκειμένου να φωτισθούν περιοχές οι οποίες μέχρι τώρα ήταν ανεξερεύνητες.

Η μεταρρύθμιση δεν αποτελεί αγώνα ταχύτητας 100 μέτρων αλλά ένα μαραθώνιο, στον οποίο η εκκίνηση, όπως σε όλους τους αγώνες αντοχής έχει βαρύνουσα σημασία. Σε αυτή την εκκίνηση δημιουργήθηκε μία κοινή ομάδα ανθρώπων με αλληλοσυμπληρούμενη εμπειρία και τεχνογνωσία, οι οποίοι λειτούργησαν και λειτουργούν με εξαιρετική αποτελεσματικότητα. Αυτή η ώσμωση οφείλεται τόσο στον επαγγελματισμό, όσο και στη νοοτροπία των ανθρώπων των δύο χωρών όπου διαχρονικά υπάρχει φιλία και συνεργασία. Αυτό πιστοποιείται και από την επέτειο των δέκα ετών που συμπληρώνει η Expertise France στη χώρα μας.

Με την ευχή να πολλαπλασιαστούν οι επέτειοι στη χώρα μας, θα ήθελα να μεταφέρω σε όλα τα στελέχη που συμμετέχουν, ότι η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη, τονίζοντας ότι η επιτυχία του εγχειρήματος αποτελεί εθνικό στόχο. Στον αγώνα αυτό σας καλώ όλους λοιπόν να «φορέσουμε» τη φανέλα της Εθνικής Ελλάδος.

Η συνεργασία μεταξύ της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, της DG Reform και της Expertise France είναι μακρόχρονη. Με την υποστήριξη της DG Reform, μπορέσαμε να σχεδιάσουμε και να εισαγάγουμε ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στο Φορέα μας στο πλαίσιο των συνεχών προσπαθειών μας για βελτίωση.

Σε αυτό το πλαίσιο, έχουμε εισαγάγει σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην οργανωτική δομή, τον τρόπο λειτουργίας, καθώς και καινοτόμες προσεγγίσεις στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Η τελευταία είναι ίσως η σημαντικότερη και υλοποιήθηκε με τη συνεχή στήριξη και την πολύτιμη συμβολή της DG Reform και της Expertise France. Το νέο μας σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε συγκεκριμένες και λεπτομερείς περιγραφές θέσεων εργασίας, στην αξιολόγηση και τις επιδόσεις που τελικά επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη μισθοδοσία, φέρνοντάς μας έτσι στην πρώτη γραμμή του ελληνικού δημόσιου τομέα στον τομέα αυτό.

Ο επαγγελματισμός των εμπειρογνομώνων σε συνδυασμό με τη γνώση και την προθυμία τους να συνεργαστούν και να μοιραστούν την τεχνογνωσία και την εμπειρία τους, μας έδωσαν ένα ισχυρό εργαλείο για την επίτευξη του στόχου μας να γίνουμε μια σύγχρονη, καινοτόμος δημόσια διοίκηση που παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε πολίτες και επιχειρήσεις, διαφυλάσσοντας παράλληλα το δημόσιο συμφέρον.



Όλγα Γεροβασίλη

Βουλευτής Άρτας, Γραμματέας Κ.Ο. ΣΥ.ΡΙ.Ζ.Α.-Π.Σ,
Πρώην Υπουργός Προστασίας του Πολίτη, Πρώην Υπουργός Διοικητικής Ανασυγκρότησης,
Πρώην Υφυπουργός παρά τω Πρωθυπουργώ

Ως Υπουργός Διοικητικής Ανασυγκρότησης αλλά και ως Υπουργός Προστασίας του Πολίτη επί ΣΥΡΙΖΑ, την περίοδο 2016-2019, είχα τη χαρά της εντατικής συνεργασίας με το Γαλλικό Δημόσιο και την Expertise France, ιδίως καθώς οδεύαμε στην έξοδο από τα Μνημόνια.

Στον κρίσιμο τομέα της πολιτικής προστασίας, στο πλαίσιο του σχεδίου νόμου για την Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας που καταθέσαμε και ως Πρόταση Νόμου, εξασφαλίστηκε πρόγραμμα μεταφοράς τεχνολογίας από την ΕΕ και, κυρίως, από τη Γαλλία για το υπό συγκρότηση σύστημα πολιτικής προστασίας, χρηματοδοτούμενο από το πρόγραμμα τεχνικής βοήθειας των διαρθρωτικών ταμείων της ΕΕ.

Στη Δημόσια Διοίκηση, αντί για οριζόντιες απολύσεις, υλοποιήσαμε ένα φιλόδοξο πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων με την στήριξη του Γαλλικού Δημοσίου, της Expertise France, την πολύτιμη συμβολή της κας Ιωάννου, Δ/ντριας της Expertise France στην Αθήνα, σειράς εμπειρογνομόνων, του πρώην Πρέσβη, κου Σαντεπί αλλά και με τη συνεχή επιτυχή αξιολόγηση από τους Φορείς και την υπηρεσία στήριξης διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων SRSS της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Οι νόμοι μας 4369/2016 και 4440/2016 επέφεραν τομές. Η δε «Εθνική Στρατηγική Δημόσιο 2020» που καταρτίσαμε «κούμπωνε» με την «Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021», μακριά από τη λογική ψηφιοποίησης της γραφειοκρατίας. Υλοποιήσαμε το σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού του Δημοσίου (HRMS): Προγραμματισμός Προσλήψεων, Στοχοθεσία, Αξιολόγηση δομών και υπηρεσιών, Ψηφιακά Οργανογράμματα, Περιγράμματα θέσεων εργασίας, Ηλεκτρονική Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, Μητρώο Στελεχών, Προκηρύξεις Διοικητικών Γραμματέων, Προκηρύξεις Προϊσταμένων προοδευτικά σε όλο το Δημόσιο, Ψηφιακή Επιμόρφωση σε συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ κ.α.

Το μέτρο της επιτυχίας είναι η εφαρμογή. Αυτές οι εμβληματικές μεταρρυθμίσεις αγκαλιάστηκαν από τη Δημόσια Διοίκηση. Ποιος θα φανταζόταν σήμερα σχεδόν 2.000 φορείς του Δημοσίου να έχουν καταχωρηθεί στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα; Ποιος θα μίλαγε για ηλεκτρονική αξιολόγηση στο Δημόσιο;

Όμως, πρέπει να πάμε παρακάτω: από στατική απεικόνιση του Δημοσίου, το Ψηφιακό Οργανόγραμμα πρέπει να αρχίσει να διαλείτουργει με τους πολίτες, προσφέροντας αδιαμεσολάβητες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προοδευτικά σε όλο το Δημόσιο.

Σίγουρα η Expertise France έχει τη γνώση και γι' αυτό.



Αντώνης Μανιτάκης

Ομότιμος Καθηγητής Α.Π.Θ.

Πρώην Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης (2012-2013)

Η ουσιαστικότερη μεταρρύθμιση, στην οποία θα ήθελα να αναφερθώ, είναι η αξιολόγηση των δομών όλων των υπουργείων, διότι έτσι μετρήσαμε την αποδοτικότητα και την διάρθρωση των διευθύνσεων και των τμημάτων, καθώς και τις τυχόν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων. Θα αναφέρω, επίσης, τις τελευταίες διοικητικές μεταρρυθμίσεις με το επιτελικό κράτος και τις εντελώς πρόσφατες, που αφορούν την αξιολόγηση των θέσεων και των αποδόσεων του προσωπικού, καθώς και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Το διάστημα 2012-2013, όταν ήμουν Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης, είχα αγαστή και εξαιρετικά γόνιμη συνεργασία με τα μέλη της γαλλικής αποστολής τεχνικής βοήθειας, ως domain leader (Pierre Lepetit, Sébastien Renaud), καθώς με τον εκπρόσωπο της Επιτροπής Alain Scriban. Η άμεση συνεργασία με τα μέλη της αποστολής με βοήθησε να καταλάβω την διαδικασία των μεταρρυθμίσεων και τον τεκμηριωμένο σχεδιασμό τους με βάση πάντα έναν οδικό χάρτη (road map).

Θα ήθελα, επίσης, να αναφερθώ στη συμβολή του κ. Sébastien Renaud και να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κ. Pierre Lepetit, για το συγκινητικό ενδιαφέρον, για την άποψη συνεργασία, την ευγένεια και τις πολύ χρήσιμες συμβουλές που μου έδινε τακτικά, προφορικά και γραπτά.

Συνολικά, αυτό που αποκόμισα από την συνεργασία με την τεχνική υποστήριξη, που είχε οργανώσει τότε η Task force for Greece, είναι ότι έμαθα να σχεδιάζω και να καταστρώνω δημόσιες πολιτικές με βάση «τεχνικά-στατιστικά δεδομένα», «στόχους», «διαθέσιμα μέσα» και ένα «οδικό χάρτη». Θεωρώ, δε, την στήριξη που μου παρέσχε τότε η Task Force, υπό την αιγίδα της Γαλλίας για διαρθρωτικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις πολύ χρήσιμη και αναγκαία. Ήταν γόνιμη, διότι στηρίχθηκε στην συνεχή άμεση, προσωπική επαφή και συνεργασία των μελών της τεχνικής υποστήριξης με το διοικητικό προσωπικό και τους Διευθυντές, και υποστηρίχθηκε από την μετάταξη για ένα χρόνο στο γραφείο του Υπουργού, ως άμεσου συνεργάτη μου, του υπαλλήλου της Επιτροπής, Sébastien Renaud .

Πιστεύω ότι αν δεν είχα την στήριξη εκείνη, δεν θα είχα καν ξεκινήσει κάποια Μεταρρύθμιση, αφού ούτε εγώ, ούτε η Διοίκηση ούτε η Κυβέρνηση είχαν καταστρώσει κάποιο σχέδιο μεταρρυθμιστικό. Το σχέδιο της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, αντί των απολύσεων, που ζήτησε επίμονα και με εμμονή το ΔΝΤ με επικεφαλής τον M. Thomsen, ήταν δική τους ιδέα. Δυστυχώς ούτε η τότε κυβέρνηση ή η Διοίκηση είχαν ενστερνιστεί, έκαναν κτήμα τους (ownership), το σχέδιο που είχε καταρτιστεί από το Υπουργείο. Αυτός είναι άλλωστε και ένας από τους λόγους που δεν συνεχίστηκε όπως είχε ξεκινήσει, ούτε ολοκληρώθηκε η προσπάθεια εκείνη.

Je voudrais à ce propos remercier de tout mon cœur et exprimer toute ma gratitude aux personnes de la Task Force et de l'Administration française, qui nous ont offert sans récompense et avec plaisir leurs aide sous la direction de M. Reichenbach. Je garde un souvenir très aimable et inoubliable de notre fructueuse collaboration.



Γεώργιος Πατούλης
Περιφερειάρχης Αττικής

Η ψηφιακή και ψηφιοποιημένη συνεργασία με το γαλλικό κράτος σε θέματα δημόσιας διοίκησης είναι ένα από τα «κλειδιά» της επιτυχίας των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν και με τη στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σε μια κρίσιμη εποχή, προκειμένου να οδηγηθεί η χώρα σε ένα βιώσιμο αύριο, αφήνοντας οριστικά πίσω τις παθογένειες του παρελθόντος.

Προσωπικά, είχα τη χαρά να συνεργαστώ στενά με στελέχη της Expertise France τόσο κατά τη θητεία μου ως Δήμαρχος Αμαρουσίου και Πρόεδρος της ΚΕΔΕ, όσο και ως Περιφερειάρχης Αττικής, πάνω σε θέματα εσωτερικού ελέγχου, ένα νευραλγικό ζήτημα όχι μόνο για την Αυτοδιοίκηση, αλλά και για όλη την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Η εξειδικευμένη εμπειρία των στελεχών της και η πολύτιμη τεχνογνωσία που μετέφεραν, έθεσαν γερές βάσεις για να χαράξουμε μια νέα πορεία στους αυτοδιοικητικούς μηχανισμούς, απόλυτα εναρμονισμένη με τις ανάγκες της εποχής και βασισμένη στις αρχές της ανοικτότητας, της διαφάνειας και της συμμετοχικότητας της κοινωνίας.

Σε μια εποχή που το μοντέλο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης επεκτείνεται ολοένα και περισσότερο με μεγάλη επιτυχία στην Ευρώπη και όλο τον δυτικό κόσμο, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός νέου θεσμικού πλαισίου το οποίο θα συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας και της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο.

Είναι πλέον ώριμες οι συνθήκες για μια γενναία μεταρρύθμιση που θα προωθήσει τη λειτουργική ενοποίηση των ελεγκτικών μηχανισμών στους δύο βαθμούς αυτοδιοίκησης, με την παρέμβαση του κεντρικού κράτους να λειτουργεί επικοινωνικά και όχι περιοριστικά στη διοικητική και οικονομική αυτοτέλειά τους. Προς αυτή την κατεύθυνση, υπάρχει και η βούληση και η ετοιμότητα – τόσο από την αυτοδιοίκηση, όσο και από την κυβέρνηση – και μέσω της συνεργασίας μας με τόσο έγκριτους εταίρους, όπως η Expertise France, είμαι σίγουρος ότι θα τα καταφέρουμε.

Πιστεύω βαθύτατα ότι μόνο μέσα από τέτοιες συνεργασίες μπορούν να επιτευχθούν αποτελεσματικές μεταρρυθμίσεις, εύκολα εφαρμόσιμες, με άμεσα μετρήσιμα αποτελέσματα και – κυρίως με τη συναίνεση και την αποδοχή όλης της κοινωνίας.



Alain Scriban

Πρώην Διευθυντής της Ομάδας Δράσης για την Ελλάδα
(Σεπτέμβριος 2011 – Οκτώβριος 2015)

Η τεχνική βοήθεια που συστάθηκε το 2011 για να βοηθήσει την Ελλάδα που διερχόταν μια κρίση ώστε να εφαρμόσει το πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων ήταν μια ισχυρή, ιδρυτική πράξη. Υπό την ώθηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, κινητοποιήθηκαν οι καλύτεροι εμπειρογνώμονες από τα άλλα κράτη, συμβολίζοντας μια Ευρώπη στην υπηρεσία των κρατών και των πολιτών.

Οι όροι μεταρρύθμισης που καθορίστηκαν στη συνέχεια για την Ελλάδα προέρχονταν κυρίως από δημοσιονομικούς στόχους, οι οποίοι μερικές φορές ήταν μη ρεαλιστικοί ή ανέφικτοι στην πράξη ή εντός των προθεσμιών, επιδεινώνοντας τις παρεξηγήσεις και τις απογοητεύσεις.

Η στρατηγική και η παροχή βοήθειας μέσω της Ομάδας Δράσης για την Ελλάδα αναπτύχθηκαν τότε με βάση ορισμένες απλές αλλά αποδεδειγμένες αρχές που βασίζονταν σε μια εμπειρία που δεν μπορούσε να αγνοηθεί: (1) Καμία μεταρρύθμιση δεν θα είναι αποτελεσματική και βιώσιμη εάν δεν ακούσουμε και κατανοήσουμε το τοπικό πλαίσιο, με μια προηγούμενη κοινή και ουσιαστική αξιολόγηση των δυσκολιών, αδυναμιών, πλεονεκτημάτων και δυνατών σημείων, χωρίς την από κοινού ανάπτυξη ενός οράματος το οποίο θα πρέπει να γίνει κτήμα του Κράτους και των κύριων δρώντων του (2) Αυτό θα πρέπει να βασίζεται σε σαφείς στόχους, προτεραιότητες που θα έχουν εγκριθεί από το υψηλότερο επίπεδο και σε σχέδια δράσης που θα καθορίζουν ευθύνες και προθεσμίες. (3) Καμία αλλαγή δεν θα επιτευχθεί στην Ελλάδα χωρίς την εγκαθίδρυση πραγματικού διυπουργικού συντονισμού (4) Για να αναπτυχθεί η τεχνική βοήθεια υψηλού επιπέδου απαιτείται αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των στρατηγικών, πολιτικών ή διοικητικών ηγετών σε όλα τα επίπεδα και διασφάλιση ότι η τεχνογνωσία που θα παρέχεται είναι απαραίτητη και αξιόπιστη. (5) Για να επιτευχθεί ταχεία, συντονισμένη και αποτελεσματική κινητοποίηση άλλων κρατών απαιτείται η συμμετοχή του ευρωπαϊκού επιπέδου.

Έτσι, η παροχή βοήθειας για τη διοικητική μεταρρύθμιση υπήρξε η αιχμή του δόρατος όσον αφορά ένα νέο τρόπο συνεργασίας ανάμεσα στα Κράτη καθώς και την κινητοποίηση εμπειρογνομώνων. Από τα πρώτα μου ταξίδια στο Παρίσι, τόσο η Προεδρία της Γαλλικής Δημοκρατίας όσο και το Γραφείο του Πρωθυπουργού δήλωσαν παρόντες, ορίστηκε ένα υψηλόβαθμο συντονιστής και κινητοποιήθηκαν έμπειρα στελέχη. Αυτή η αφοσίωση έκανε και άλλα κράτη να ακολουθήσουν στη συνέχεια. Στην Ελλάδα, στην αρχή λίγοι διακριτικοί αλλά θαρραλέοι, και στη συνέχεια όλο και περισσότεροι, ένοιωσαν ότι έχουν κατανόηση και στήριξη ώστε να υπερβούν τις αντιστάσεις και άδραξαν την ευκαιρία ώστε να αναλάβουν οι ίδιοι τις βιώσιμες μεταρρυθμίσεις που χρειαζόνταν η χώρα τους. Πόσο μακριά έχουμε φτάσει από τότε! Ήταν μια καινοτόμος προσέγγιση που κατέδειξε την προσδοκία για μια Ευρώπη που θα βρίσκεται στο πλευρό των κρατών και των πολιτών.



**ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ,
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ,
ΚΑΛΗ ΝΟΜΟΘΕΤΗΣΗ**





Άκης Σκέρτσος

Υπουργός Επικρατείας αρμόδιος για το Συντονισμό του Κυβερνητικού Έργου, Ελληνική Δημοκρατία

Με την έξοδο της Ελλάδας

από το καθεστώς ενισχυμένης εποπτείας τον προσεχή Αύγουστο, ολοκληρώνεται ένα επώδυνο κεφάλαιο της νεότερης ιστορίας μας, που άνοιξε το 2010 με τη δίδυμη κρίση χρέους και ανταγωνιστικότητας, για να κλείσει 12 χρόνια μετά, με την χώρα να έχει ενταχθεί πλέον σε έναν νέο ενάρετο κύκλο πολιτικής κανονικότητας και ταυτόχρονα οικονομικής, κοινωνικής και θεσμικής σύγκλισης με το ευρωπαϊκό κεκτημένο.

Τα 12 αυτά χρόνια μάθαμε πως η επιμονή σε ένα μοντέλο εσωστρεφούς, χαμηλής παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας οικονομίας, χωρίς εγχώριες και ξένες ιδιωτικές επενδύσεις, χωρίς δυναμικές εξαγωγές και ισχυρή παρουσία στις διεθνείς αλυσίδες αξίας, πολύ απλά δεν είναι βιώσιμη, διότι το μόνο που πετυχαίνει είναι να υποθηκεύει το μέλλον των νεότερων γενιών αφήνοντάς τες με χειρότερους όρους διαβίωσης και προοπτικών από οποτεδήποτε πριν.

Μάθαμε ακόμα ότι ο συμβιβασμός με ένα κράτος που χαρακτηρίζεται από κακονομία και θεσμική υστέρηση, ένα κράτος που δεν γνώριζε καν τι χρωστά και σε ποιον ή τι μελλοντικές υποχρεώσεις αναλάμβανε μέσω του κατακερματισμένου Ασφαλιστικού συστήματος, ένα κράτος πελατειακό, αδιαφανές και δυσλειτουργικό, χωρίς στοχοθεσία, αξιολόγηση ή λογοδοσία, πριονίζει τα θεμέλια της ίδιας της δημοκρατίας και την εμπιστοσύνη των πολιτών στο δικαστικό σύστημα.

Μάθαμε τέλος ότι η σύγκλιση με το ευρωπαϊκό κεκτημένο δεν έρχεται μόνο μέσα από τη νομοθέτηση, αλλά κυρίως μέσα από την εθνική ιδιοκτησία των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων και φυσικά την υλοποίησή τους. Και ότι χωρίς τεχνική βοήθεια, χωρίς συστηματική υποστήριξη στο σχεδιασμό, την παρακολούθηση την ex ante και ex post αξιολόγηση κάθε προωθούμενης αλλαγής, δεν μπορούμε να μετρήσουμε και να αξιολογήσουμε τα αποτελέσματα της δουλειάς μας.

Η μεταρρυθμιστική προσπάθεια που έχει καταβληθεί στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια είναι σημαντική, συνεχόμενη και κοπιώδης, με ορατές επι τα βελτίω αλλαγές σε δομές και υπηρεσίες του κράτους και της οικονομίας. Η συμβολή της ευρωπαϊκής τεχνικής βοήθειας σε αυτό έχει υπάρξει καταλυτική. Ειδικά δε τα τελευταία χρόνια, από τη στιγμή που η Ελλάδα απέκτησε πλήρη ιδιοκτησία των αναγκαίων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

Η χώρα μας έχει βεβαίως πολύ δρόμο να διανύσει ακόμη μέχρι να συγκλίνει σε βασικούς δείκτες με το μέσο ευρωπαϊκό όρο, αλλά είναι σημαντικό ότι από το 2019 κάνει πρωταθλητισμό στην αξιοποίηση κάθε δυνατότητας τεχνικής υποστήριξης από την ΕΕ.

Σε αυτήν τη μεταρρυθμιστική πορεία έχει αρωγή τη Γενική Διεύθυνση Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DG Reform). Η συνεργασία μας είναι πολύ γόνιμη και πιστεύω ότι θα συνεχίσει να είναι γόνιμη και στο μέλλον.



Παναγιώτης Αλεξόπουλος

Ειδικός Γραμματέας Δημοσιονομικών Ελέγχων, Υπουργείο Οικονομικών
Πρώην Ειδικός Γραμματέας Ο.Π.Σ. Παρακολούθησης και Αξιολόγησης
του Κυβερνητικού Έργου, Προεδρία της Κυβέρνησης



Carlo Viviani

Ανώτερος εμπειρογνώμονας – Σύμβουλος ECOFIN – Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Ως Ειδικός Γραμματέας Ο.Π.Σ. Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Κυβερνητικού Έργου στην Προεδρία της Ελληνικής Κυβέρνησης συνεργάστηκα με την Expertise France στο πλαίσιο της Δράσης Τεχνικής Βοήθειας «Support Public Administration Reform and its Digital Transformation» και ειδικότερα σε θέματα σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας ενός θεσμικού μηχανισμού για τη συνοχή της πολιτικής με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ). Η εφαρμογή των ΣΒΑ, σε διεθνές και εθνικό επίπεδο, αποτελεί ένα οριζόντιο εγχείρημα, το οποίο αποσκοπεί στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων και ολιστικών αναπτυξιακών πολιτικών, με γνώμονα τη βέλτιστη εξσορρόπηση των οικονομικών, κοινωνικών περιβαλλοντικών και θεσμικών πυλώνων της βιώσιμης ανάπτυξης, και την αποτελεσματική ενσωμάτωσή τους σε όλες τις δημόσιες πολιτικές (στρατηγικές, σχέδια δράσης, νομοθεσία), με βάση τις αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της ποιοτικής τεκμηρίωσης, και της ευρείας συμμετοχικότητας. Επιπλέον τα συμπεράσματα του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία εγκρίθηκαν στις 22 Ιουνίου 2021 (9850/2021) και αφορούν την Ατζέντα του 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) αναδεικνύουν για ακόμα μία φορά τη σημασία και τη θέση των ΣΒΑ στην πολιτική ατζέντα των θεσμικών οργάνων της ΕΕ και αρκετών χωρών. Η Expertise France, με το εξαιρετικό επιτελείο των συνεργατών της αλλά και των Ελλήνων και Ξένων διεθνούς κύρους εμπειρογνομόνων που χρησιμοποίησε για την προετοιμασία των παραδοτέων της, βοήθησε σημαντικά την Ελληνική Κυβέρνηση στην απόκτηση εργαλείων και μεθοδολογιών που θα καταστήσουν δυνατή την υλοποίηση του όλου εγχειρήματος του σχεδιασμού και χάραξης των στρατηγικών προτεραιοτήτων και στόχων της κυβέρνησης, αλλά και του συντονισμού της υλοποίησης του συνολικού κυβερνητικού έργου με στόχο την επίτευξη της Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Η βαθιά μεταμόρφωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχει δύο πλευρές, μία ποσοτική και μία ποιοτική. Είναι πράγματι αναγκαίο να διασφαλιστεί ότι η δημόσια διοίκηση είναι οικονομικά βιώσιμη, αλλά είναι επίσης αναγκαίο να είναι εξίσου δίκαιη, με ένα διαφανές σύνολο κανόνων που να εφαρμόζονται σε όλους τους εργαζόμενους και να τους παρέχουν τη δυνατότητα να αναγνωριστούν οι προσπάθειές τους και να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.

Θυμάμαι ακόμα έντονα την πρώτη συνάντηση που παρακολούθησα στο Υπουργείο, στην οποία προήδρευε για την Ελλάδα ο αξιωματικός Δημήτρης Στεφάνου. Ήταν Σεπτέμβριος του 2013, και η προσοχή όλων εξακολουθούσε να επικεντρώνεται στην ποσοτική πλευρά, στην προσπάθεια να έρθει το κόστος του προσωπικού σε πιο διαχειρίσιμα επίπεδα. Αλλά υπήρχε ήδη η συνειδητοποίηση ότι ήταν απαραίτητο να ενσωματωθεί καλύτερα η ποιοτική πλευρά και έτσι να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στο έργο που κάναμε. Αυτό ξεκίνησε αποτελεσματικά μεταξύ του 2014 και του 2015, όταν τελικά θεοπίστηκε μια οργανική μεταρρύθμιση, με βάση τέσσερις βασικούς πυλώνες: τον εκσυγχρονισμό των μισθολογιών, τους νέους κανόνες για τον διορισμό διευθυντικών στελεχών, ένα αποτελεσματικότερο σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων και την πραγματική κινητικότητα του προσωπικού σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα.

Ολοκλήρωσα τη δουλειά μου στην Ελλάδα τον Οκτώβριο του 2017 και οι μεταρρυθμίσεις, στο σχεδιασμό των οποίων βοήθησα, έχουν πλέον εφαρμοστεί σε μεγάλο βαθμό και με επιτυχία από την Ελλάδα, με την αποφασιστική υποστήριξη των συναδέλφων της Επιτροπής και της Expertise France. Η άποψή μου, όμως, είναι ότι οι μεταρρυθμίσεις ήταν επιτυχείς όχι τόσο επειδή ήταν τεχνικά καλές, αλλά επειδή ήταν δίκαιες. Ήταν διαφανείς, αξιοκρατικές, και έδωσαν νέες ευκαιρίες, χωρίς να απειλούν τους εργαζόμενους. Και αυτό συνέβη μόνο επειδή είχαν έναν θεμελιώδη στόχο, δηλαδή την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού από τη διοίκηση. Αυτή είναι για μένα η πραγματική μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Και είμαι ιδιαίτερα περήφανος που συνεισέφερα σε αυτό.



Declan Costello

Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής - Συντονισμός των Οικονομικών Πολιτικών των Κρατών μελών, Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Η πρώτη μου επαφή με την παροχή τεχνικής βοήθειας στην Ελλάδα ήταν το 2010. Έχοντας συμμετάσχει στις πρώτες αποστολές για την οικονομική υποστήριξη και μάρτυρας της τεράστιας κλίμακας των διαρθρωτικών προκλήσεων που είχαμε μπροστά μας, έπαιξα έναν (ομολογουμένως πολύ μικρό) ρόλο στη δημιουργία της Ομάδας Δράσης για την Ελλάδα. Όταν επέστρεψα να δουλέψω με πλήρη απασχόληση στο πλαίσιο του ελληνικού προγράμματος οικονομικής ενίσχυσης στα μέσα του 2014, η κατάσταση είχε αλλάξει, υπήρχε ένα τεράστιο πρόγραμμα τεχνικής βοήθειας και ομάδα με έδρα την Αθήνα.

Η συμβολή της Ομάδας Δράσης για την Ελλάδα, και κατόπιν της DG REFORM, στη διαδικασία οικονομικής σταθεροποίησης και ανάκαμψης στην Ελλάδα δεν γίνεται να υπερεκτιμηθεί. Η τεχνική βοήθεια διαδραμάτισε αποφασιστικό ρόλο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή βασικών μεταρρυθμίσεων σε πολλούς τομείς, όπως η φορολογική διοίκηση, η δημόσια οικονομική διαχείριση, η υγειονομική περίθαλψη, οι μεταρρυθμίσεις κοινωνικής ασφάλισης, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών παροχών, η δικαιοσύνη, η πολιτική γης και το κτηματολόγιο.... Και η λίστα συνεχίζεται.

Η τεχνική βοήθεια συνέβαλε στη διατήρηση των συζητήσεων με βάση τα αποδεικτικά στοιχεία και τις βέλτιστες πρακτικές σχετικά με την αποτελεσματική παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών στους Έλληνες πολίτες.

Ανατρέχοντας στο παρελθόν, είναι δύσκολο να καταλάβει κανείς γιατί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέπτυξε ένα πρόγραμμα τεχνικής βοήθειας μόλις το 2010. Σήμερα, η τεχνική βοήθεια που παρέχεται μέσω των προγραμμάτων της DG REFORM αποτελεί αναπόσπαστο εργαλείο-κλειδί στο πλαίσιο οικονομικής διακυβέρνησης και συντονισμού των πολιτικών μας. Υποστηρίζουν έργα σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ σχετικά με τις πιο πιεστικές προκλήσεις δημόσιας πολιτικής. Αυτή είναι μια άξια κληρονομιά αυτού που ξεκίνησε στην Ελλάδα.



Pierre Heilbronn

Αναπληρωτής Διευθυντής του γραφείου του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών (2014-2016), πρώην Γενικός Γραμματέας Ευρωπαϊκών Υποθέσεων, πρώην Αντιπρόεδρος της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης

Με χαρά και περηφάνια ατενίζω τα δέκα χρόνια που εργαστήκαμε μαζί για να μετατρέψουμε την ελληνική δημόσια διοίκηση σε πλεονέκτημα για την ανάπτυξη της χώρας.

Η περιπέτεια αυτή ξεκίνησε το 2012 με μια πρωτοβουλία που ήρθε να καθορίσει από κοινού τις συνθήκες για μια βιώσιμη ανάπτυξη που να βασίζεται σε δημόσια διακυβέρνηση ικανή να αποφασίζει, να οργανώνει και να υλοποιεί.

Με το Γάλλο Πρωθυπουργό, δεσμευθήκαμε ευθύς εξ αρχής μετά την ανακοίνωση της σύστασης της Ομάδας Δράσης για την Ελλάδα, για την παροχή μιας ολοκληρωμένης προσφοράς τεχνογνωσίας στον τομέα του διοικητικού μετασχηματισμού. Αυτή η υποστήριξη επιβεβαιώθηκε εκ νέου το 2015 πανηγυρικά με την υπογραφή του πρωτοκόλλου τεχνικής βοήθειας από τον Michel Sapin και τον Έλληνα ομόλογό του στην Αθήνα.

Παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε, μπορούμε να πούμε ότι αυτή η δέσμευση αποτέλεσε μεγάλη επιτυχία: ήταν κομμάτι μιας ισορροπημένης σχέσης που αποτελείται από καλή προαίρεση και απαιτητικότητα και βασίζονταν στη βαθειά πεποίθηση ότι χωρίς ένα κράτος που να χαιρεί σεβασμού, χωρίς μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, χωρίς ένα δημόσιο τομέα που να διαθέτει κίνητρα, δεν μπορεί να υπάρξει σταθερή ανάκαμψη μιας χώρας, ανάπτυξη του ιδιωτικού της τομέα και οικοδόμηση μιας κοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς.

Η συνεργασία μας επέτρεψε ακόμα την υιοθέτηση μιας πιο ολιστικής και ρεαλιστικής προσέγγισης αναφορικά με το χρόνο υλοποίησης των διαδοχικών μεταρρυθμίσεων, λαμβάνοντας υπόψη την πολιτική και κοινωνική αποδοχή τους, αλλά και τη συμβατότητά τους με την πορεία της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής ανάκαμψης.

Στη 10η επέτειο της κοινής μας πορείας, γιορτάζουμε τις επιτυχίες της Ελλάδας, αλλά και μιας Ευρώπης που καθορίζει με ισορροπημένο τρόπο τις ατομικές ευθύνες και τη συλλογική αλληλεγγύη.



Gabriele Giudice

Αναπληρωτής Διευθυντής, Οικονομίες των Κρατών μελών II
 Προϊστάμενος Μονάδας ECFIN.F.3 – Κροατία, Ισπανία
 Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Χρηματοδοτικών Υποθέσεων, Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Όταν αναζητούμαι τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, οι σκέψεις μου ταξιδεύουν στο Δημήτρη Στεφάνου, το Γενικό Γραμματέα, που δυστυχώς απεβίωσε το 2014, ο οποίος εργαζόταν ακατάπαυστα για τον εκσυγχρονισμό μιας αναποτελεσματικής, δαπανηρής και υπερμεγέθους δημόσιας διοίκησης. Αποτέλεσε ένα εξαιρετικό παράδειγμα της αριστείας που απαντάται συχνά στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αλλά πολύ συχνά περιορίζεται από αναχρονιστικές δομές που δεν ταιριάζουν στη σημερινή εποχή.

Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης ήταν ένα από τα πλέον απαιτητικά προγράμματα υποστήριξης προς την Ελλάδα. Τα αρχικά βήματα συνέβαλαν στη διαφάνεια, ξεκινώντας από την απογραφή των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, η οποία συνοδεύτηκε από τεράστιες προσπάθειες για την επίτευξη συνέπειας και βιωσιμότητας στα συνολικά αριθμητικά στοιχεία. Αυτό που προσέλκυσε το μεγαλύτερο ενδιαφέρον – αλλά και την κριτική – εκείνη την περίοδο ήταν οι αυστηροί κανόνες ανανέωσης του ανθρώπινου δυναμικού, που αποσκοπούσαν στη μείωση του μεγέθους μιας δημόσιας διοίκησης που είχε διογκωθεί επί δεκαετίες λόγω ανεξέλεγκτων προσλήψεων, και οι αμφιλεγόμενες «υποχρεωτικές απομακρύνσεις προσωπικού», που είχαν σαν στόχο να ενσταλάξουν μια αίσθηση λογοδοσίας στη διοίκηση.

Παράλληλα, έχει προχωρήσει μια βαθύτερη μεταρρύθμιση με την πάροδο των ετών, με την πολύτιμη τεχνική βοήθεια που παρέχεται από τη Γαλλία (στην κεντρική διοίκηση) και τη Γερμανία (στην τοπική αυτοδιοίκηση), υπό τον συντονισμό της Επιτροπής (Task Force for Greece και DG ECFIN), προκειμένου να διασφαλιστεί η συνοχή της με τις προτεραιότητες των προγραμμάτων χρηματοδοτικής βοήθειας.

Αυτό το λιγότερο ορατό αλλά ουσιαστικό έργο έχει στηρίξει μια διαδικασία μακροπρόθεσμης αναγέννησης. Περιλαμβάνει τον εξορθολογισμό των οργανικών μονάδων, την αξιοκρατική επιλογή προϊσταμένων, την ενίσχυση της ανεξαρτησίας της διοίκησης, τον καθορισμό ενιαίων μισθολογίων και προαγωγών για παρόμοιες θέσεις εργασίας μεταξύ των φορέων της διοίκησης, την οικειοθελή κινητικότητα και ευρείες δράσεις για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως συχνά συζητήσαμε με τους Γάλλους συνεργάτες, οι ποσοτικές συνιστώσες της μεταρρύθμισης θεωρούνταν συχνά ότι μείωναν τη στήριξη εκ μέρους των υπαλλήλων, καθιστώντας έτσι δυσκολότερη την επίτευξη της ποιοτικής συνιστώσας. Ωστόσο και οι δύο ήταν απαραίτητες.

Η μεταρρύθμιση αυτή υπήρξε ένα μακρύ ταξίδι, που απαιτήσε την αδιάλειπτη αφοσίωση πολλών ελληνικών κυβερνήσεων, που ήταν αποφασισμένες να ενισχύσουν τη ραχοκοκαλιά της κοινωνίας μέσω της δημόσιας διοίκησης. Ο ελληνικός λαός χρειάστηκε να υπομείνει μια δύσκολη αλλαγή, όμως σήμερα οι καρποί αυτών των προσπαθειών εκσυγχρονισμού είναι πλέον ορατοί. Αυτή είναι η πολύτιμη κληρονομιά της στήριξης που δόθηκε την προηγούμενη δεκαετία στην Ελλάδα από τους Ευρωπαίους εταίρους της.



Frank Van Driessche

Σύμβουλος σε Θέματα Φορολογικής Διοίκησης, DG Reform,
Ευρωπαϊκή Επιτροπή



Susanne Caarls

Ευρωπαϊκή Επιτροπή
Συντονίστρια για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης
(Ιούλιος 2016 - Ιούλιος 2018)

Η Ελλάδα έχει αναλάβει μια συνολική μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησής της από το 2012 και μετά, πρώτα με την Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα και τώρα με την DG REFORM. Η πρόκληση ήταν τεράστια, το ταξίδι προς την επιτυχία μακρύ και σε κάθε βήμα υπήρχε και ένας στόχος. Με βάση την τεχνογνωσία κρατών μελών, μια εκπληκτική προσπάθεια τεχνικής βοήθειας συνέβαλε στην προώθηση πολλαπλών και σύνθετων διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Μία από τις πρώτες και πιο δύσκολες μεταρρυθμίσεις ήταν η βελτίωση της είσπραξης των φορολογικών εσόδων. Γινόταν όλο και πιο προφανές ότι το ισχύον θεσμικό πλαίσιο δεν ήταν ικανό να απορροφήσει τις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις. Μια θεμελιώδης αλλαγή στη φορολογική διοίκηση ήταν αναγκαία για να επιτευχθούν μόνιμες βελτιώσεις.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) τέθηκε σε λειτουργία την 1η Ιανουαρίου 2017. Τη σημαντική αυτή αλλαγή ακολούθησε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων, συμπεριλαμβανομένων μιας φιλόδοξης μεταρρύθμισης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, σύγχρονων υπηρεσιών για τους φορολογούμενους και δίκαιης και διαφανούς επίλυσης διαφορών. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης στις δημόσιες αρχές είχε γίνει η βασική πρόκληση. Ένα νέο αίσθημα αισιοδοξίας είχε διαποτίσει τη διοίκηση δημιουργώντας ένα υγιές κλίμα για περαιτέρω μεταρρυθμίσεις.

Αυτά τα δέκα χρόνια τεχνικής στήριξης οδήγησαν σε δραστικές αλλαγές. Η Ελλάδα έχει ενισχύσει σημαντικά την ικανότητα της δημόσιας διοίκησής της και έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει τις νέες μεταρρυθμιστικές προκλήσεις. Όλα αυτά τα χρόνια, η άριστη συνεργασία μεταξύ της Επιτροπής, της Ελλάδας και των Γάλλων εταίρων ήταν καθοριστικής σημασίας. Ήταν μια πολύ ενδιαφέρουσα περίοδος στην επαγγελματική μου ζωή και είμαι

Αυτό που θυμάμαι περισσότερο από τα δύο χρόνια που δούλεα για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα ήταν η πολύ καλή συνεργασία μεταξύ της τότε αποκαλούμενης Υπηρεσίας Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων και της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Είχα την ευκαιρία να συνεργαστώ στενά με τους Γενικούς Γραμματείς και το προσωπικό τους, οι οποίοι ήταν όλοι αφοσιωμένοι στην ολοκλήρωση των μεταρρυθμίσεων. Φυσικά, υπήρξαν στιγμές που είχαμε τις διαφορές μας και θυμάμαι ότι είχαμε ζωηρές συζητήσεις κατά καιρούς. Ωστόσο, πάντα καταφέραμε να έχουμε μια ανοικτή συζήτηση και να εργαζόμαστε για μια λύση από κοινού.

Η εμπειρία μου στην Ελλάδα μου έμαθε επίσης μερικά πράγματα. Παραδείγματος χάρι:

- ο τρόπος ζωής (είναι φυσικό να μην σκεφτόμαστε πάντα τη δουλειά μας),
- υπομονή (ποτέ μην πανικοβάλλεστε, οι Έλληνες είναι πρωταθλητές στο να διορθώνουν τα πάντα 10 λεπτά πριν από τη λήξη της προθεσμίας) και
- φυσικά, η υπέροχη ελληνική φιλοξενία, (απεριόριστη!)

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Έλληνες συναδέλφους, καθώς και την Expertise France και τους ειδικούς της για την εξαιρετική συνεργασία. Μαζί καταφέραμε να κάνουμε πολλά.

Και θα ήθελα να εκφράσω τις καλύτερες ευχές μου για το μέλλον!

Ευχαριστώ πολύ και σας εύχομαι κάθε επιτυχία!



Ελένη Ξανθάκη

UCL Professor; Dean, Postgraduate Laws Programmes, University of London Worldwide; Μέλος της Επιτροπής Αξιολόγησης της Ποιότητας της Νομοπαρασκευαστικής Διαδικασίας, Προεδρία της Κυβέρνησης

Είναι δύσκολο να πιστέψουμε ότι έχουν περάσει δέκα ολόκληρα χρόνια από την έναρξη της επίσημης συνεργασίας της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Γαλλίας στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Για να μπορέσει κανείς να αντιληφθεί το χρονικό διάστημα που πέρασε πρέπει να στραφεί στο βάθος και την έκταση των μεταρρυθμίσεων που έχουν ήδη επιτευχθεί ή έχουν τουλάχιστον προγραμματιστεί. Για έναν νομοθετικό εμπειρογνώμονα, η νομοθετική μεταρρύθμιση αποτελεί την κορωνίδα της συνεργασίας.

Η Ελληνική Δημοκρατία εισήγαγε εν τέλει την έννοια του επιτελικού κράτους στο στρατηγικό της σχεδιασμό, συνδέοντας έτσι την τεκμηριωμένη χάρση πολιτική με τη νομοθετική δράση, το μετανομοθετικό έλεγχο και την εφαρμογή. Αυτή η διαφωτισμένη προσέγγιση της σύγχρονης διακυβέρνησης απορρέει και συνάμα τροφοδοτεί σε μεγάλο βαθμό την Ατζέντα Καλής Νομοθέτησης της ΕΕ, η οποία θέτει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στο επίκεντρο της νομοθετικής διαδικασίας. Η διαδικασία εφαρμογής, παρακολούθησης και υλοποίησης της έννοιας του επιτελικού κράτους στην Ελληνική Δημοκρατία υποστηρίχθηκε σθεναρά με τεχνογνωσία και βοήθεια από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με την Expertise France να αποτελεί την αιχμή του δόρατος αναφορικά με τον εντοπισμό εμπειρογνομώνων, τη στρατηγική διάρθρωση και την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων μεγάλου εύρους στη δημόσια διοίκηση.

Τα αποτελέσματα είναι ήδη εμφανή στη νομοθεσία για το επιτελικό κράτος, στην αναδιάρθρωση και τη στοχοθεσία των Υπουργείων, στη συγκέντρωση της νομοπαρασκευαστικής διαδικασίας στη Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων, και στον έλεγχο όλων των νομοσχεδίων από τη νεοσυσταθείσα Επιτροπή Αξιολόγησης Ποιότητας της Νομοπαρασκευαστικής Διαδικασίας. Τα εγχειρίδια για την Ποιότητα της Νομοπαρασκευαστικής Διαδικασίας και για την Ανάλυση των Νομοθετικών Επιπτώσεων αποδείχθηκαν πολύτιμα εργαλεία για την τυποποίηση των μεταρρυθμίσεων στην πράξη.

Ωστόσο το έργο δεν έχει ολοκληρωθεί. Υπάρχουν σε εξέλιξη πρωτοβουλίες που βασίζονται στις υφιστάμενες μεταρρυθμίσεις, όπως η κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων του επιτελικού κράτους τόσο σε επαγγελματικό επίπεδο όσο και στη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Η παράλληλη κατάρτιση των υφιστάμενων δημοσίων υπαλλήλων και η εκπαίδευση των μελλοντικών γενεών είναι ο δρόμος για να διασφαλιστεί ότι οι μεταρρυθμίσεις δεν είναι μόνο ριζοσπαστικές αλλά και βιώσιμες. Πολλά μένουν να γίνουν. Ωστόσο η προθυμία της ελληνικής κυβέρνησης υπό το συντονισμό του Υπουργού Επικρατείας, Δρ. Γεωργίου Γεραπετρίτη, σε συνδυασμό με την ουσιαστική και ευφάνταστη υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής μέσω της τεχνικής υποστήριξης από την Expertise France αποτελούν μια καλή δικαιολογία για να συνεχίσουμε να εργαζόμαστε για την υλοποίηση του ονείρου: μια σύγχρονη, διαφωτισμένη, ανεξάρτητη δημόσια διοίκηση στην υπηρεσία των Ελλήνων, υπό το οραματικό πλαίσιο των αξιών της ΕΕ.



Matthieu Laurent

Βοηθός της Νομικής Συμβούλου στη Γενική Γραμματεία Ευρωπαϊκών Υποθέσεων (SGAE)

Είχα τη χαρά να εργαστώ πάνω σε ευρωπαϊκά θέματα κατά τη διάρκεια των δύο ετών της αποστολής μου στην Ελλάδα, στα πλαίσια αυτού του σημαντικού έργου με επικεφαλής την Expertise France. Ειδικότερα, εργάστηκα πάνω σε ζητήματα του διηπουργικού συντονισμού και της εφαρμογής του δικαίου της ΕΕ. Ως εκ τούτου, και έχοντας σίγουρα μεροληπτική άποψη, οι καλύτερες μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν είναι η αναμφισβήτητη ενίσχυση του συντονισμού των ελληνικών Αρχών, η οποία οδήγησε στη δημιουργία της Γενικής Γραμματείας Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων και η θέσπιση άριτων διαδικασιών για την παρακολούθηση της μεταφοράς των οδηγιών και τη διαχείριση τυχόν παραβάσεων που εντοπίζονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Τέτοια έργα εμπεριέχουν πραγματικά μεγάλη προστιθέμενη αξία για την ΕΕ και όλα τα κράτη μέλη της. Επιτρέπουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων «ευρωπαϊκού επιπέδου» τόσο σε τοπικό επίπεδο αλλά και εντός της ομάδας εμπειρογνομόνων, οι οποίοι με τη σειρά τους επιστρέφουν αυτές τις δεξιότητες στους φορείς προέλευσής τους. Τα έργα αυτά δημιουργούν και ενισχύουν τους δεσμούς μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων των διαφόρων κρατών μελών και, ως εκ τούτου, αναπτύσσουν ένα πολύ ισχυρό ενωσιακό πνεύμα που στη συνέχεια τροφοδοτεί τις σχέσεις μας εντός των θεσμικών οργάνων και διευκολύνει τη συνεργασία και το έργο μας.

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία ήταν η εμπιστοσύνη που εμπεδώθηκε ανάμεσα στα διάφορα σημεία επαφής των υπουργείων καθώς και με τους εξαιρετικούς συναδέλφους μας στη Βουλή των Ελλήνων. Αυτή η εμπιστοσύνη κατέστησε δυνατή την πρόοδο των μεταρρυθμιστικών σχεδίων και, φυσικά, την καθιέρωση ισχυρότερου διηπουργικού συντονισμού.

Για την ιστορία θα αναφέρω ότι σε μια επίσκεψη εργασίας στο Παρίσι, οργανώσαμε ένα κυνήγι κρυμμένου διοικητικού και θεσμικού θησαυρού, προσπαθώντας να βρούμε μια καλή πρακτική που είχαν θεσπίσει οι γαλλικές Αρχές... και η οποία είχε χαθεί, ένα πραγματικό κυνήγι της «Επιτροπής Διασύνδεσης», που ευτυχώς έκτοτε ξαναβρέθηκε.



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ





Μάκης Βορίδης

Υπουργός Εσωτερικών, Ελληνική Δημοκρατία

Βασικό πυλώνα της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας του Υπουργείου Εσωτερικών αποτελεί ο μετασχηματισμός του Οργανωσιακού και του Ανθρώπινου Κεφαλαίου.

Επιδίωξή μας είναι όχι μόνο να προσελκύσουμε, με τρόπο στοχευμένο, ανθρώπους κατάλληλους για κάθε θέση, με γνώσεις, με κίνητρο και επιθυμία να προσφέρουν στην κοινωνία αλλά και να «επενδύσουμε» στις δεξιότητές τους.

Παράλληλα, επιδιώκουμε την καλλιέργεια κουλτούρας που θα ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την καινοτομία σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συνεργασίας και δημιουργίας συνεργειών με τελικό ωφελούμενο τον πολίτη, ο οποίος θα απολαμβάνει καλύτερες υπηρεσίες.

Με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μας, τα τελευταία χρόνια έχουμε διαμορφώσει, σε συνεργασία με την τεχνική βοήθεια του Γαλλικού κράτους και με την υποστήριξη της Γενικής Διεύθυνσης Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων, έναν Οδικό Χάρτη Μεταρρυθμιστικών Δράσεων που αλληλεπιδρούν κατά τρόπο συμπληρωματικό.

Ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών πρόσληψης μέσω ΑΣΕΠ, η αναμόρφωση του προσοντολογίου, η επικαιροποίηση των γενικών και ειδικών περιγραμμάτων θέσης τα οποία αποτελούν το σημείο αναφοράς των δραστηριοτήτων και λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο ανασχεδιασμός των ηλεκτρονικών συστημάτων για τις διαδικασίες στελέχωσης με τη σύνδεση προσλήψεων και στοχοθεσίας, η θέσπιση της τηλεργασίας, η διαχείριση της απόδοσης των υπαλλήλων με όρους συνεχούς βελτίωσης, η ενσωμάτωση και κατάρτιση νέων υπαλλήλων σε συνδυασμό με την καθιέρωση «διαδρομών καριέρας», η αναβάθμιση/ενδυνάμωση στελεχών που υπηρετούν σε θέσεις ευθύνης αποτελούν, ενδεικτικά, μέρος αυτού που συνιστά πυρήνα των παρεμβάσεών μας για μια ποιοτική δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση.

Η πρότασή μας υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση που περιστρέφεται γύρω από τις διαδικασίες που διαμορφώνουν τον «κύκλο ζωής» του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου, βελτιώνοντας, συγχρόνως, τις οργανωτικές πτυχές της Διοίκησης αναφορικά με τη χάραξη πολιτικής και την εφαρμογή της, με στόχο έναν εξωστρεφή, επικεντρωμένο στους πολίτες και με έμφαση στα αποτελέσματα δημόσιο τομέα.

Η ποιότητα και η εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης εξασφαλίζει ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες και παρέχει μια στέρεη βάση για την οικονομική ευημερία της χώρας.



Βιβή Χαραλαμπογιάννη

Γενική Γραμματέας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα
Υπουργείο Εσωτερικών

Τα τελευταία χρόνια η Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια νέα κανονικότητα, τη διαχείριση καταστάσεων, κρίσεων και διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών, εντός των οποίων καλείται να εκπληρώσει την αποστολή της.

Σε αυτό το περιβάλλον το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει να λειτουργεί ως πυλώνας σταθερότητας και κινητήρια δύναμη για να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις και να επιβιώσουμε στο πλαίσιο της νέας πραγματικότητας.

Χρειαζόμαστε λοιπόν, ανθρώπους εφοδιασμένους με πολλές και ποικίλες δεξιότητες, ικανούς να συμβάλλουν και να μπορούν να προσαρμοσθούν στις αλλαγές με νέα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας.

Σε αυτή την κατεύθυνση και προκειμένου να διασφαλίσουμε ότι η προσέλκυση νέων στελεχών στο Δημόσιο υπηρετεί την αρχή της αξιοκρατίας, των ίσων ευκαιριών και της εύρεσης του κατάλληλου ανθρώπου για κάθε θέση εργασίας, δομήσαμε μια ενιαία και απλουστευμένη αξιολογική διαδικασία, που περιλαμβάνει γνωστικές δοκιμασίες και εξειδικευμένα τεστ δεξιοτήτων και εργασιακής αποτελεσματικότητας, σκιαγραφώντας με αυτόν τον τρόπο το προφίλ κάθε υποψηφίου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Ταυτόχρονα, αναμορφώσαμε το κλαδολόγιο - προσοντολόγιο, με την συνδρομή της Expertise France, η οποία συνέβαλε ουσιαστικά στην κωδικοποίηση των κλάδων που συναντώνται στη Δημόσια Διοίκηση, καταλήγοντας πλέον σε ένα μικρό και ευέλικτο σχήμα. Διαδικασία η οποία συμβάλλει και στην «εσωτερική αγορά εργασίας», το ενιαίο σύστημα κινητικότητας, το οποίο συνιστά ένα μέσο, που φιλοδοξεί να «συναξιολογεί» και σταθμίζει τις ικανότητες κάθε υπαλλήλου σε συνάρτηση με τις ανάγκες κάθε υπηρεσίας για ανθρώπινους πόρους.

Παράλληλα, σε συνεργασία με τους «μεταρρυθμιστικούς» μας εταίρους, τη Διεύθυνση Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων και την Expertise France, δρομολογούμε μια σειρά παρεμβάσεων αναφορικά με σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η διαμόρφωση “διαδρομών καριέρας”, η ενσωμάτωση των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων στο δημόσιο, η διάχυση καινοτόμων πρακτικών, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Υπό το πρίσμα αυτό, πρωταρχικό μας μέλημά είναι η διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, προκειμένου οι υπάλληλοι να βελτιώνουν την απόδοσή τους και να συμβάλλουν ουσιαστικά στην πραγμάτωση των στόχων της δημόσιας οργάνωσης.

Αναμφίβολα το σύνολο των έργων αυτών αποτελούν ουσιαστικές και αναγκαίες τομές για μία σύγχρονη, βιώσιμη και παραγωγική Δημόσια Διοίκηση, η οποία αφενός αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας αφετέρου αφογκράζεται και ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες των πολιτών.

**Εύη Δραμαλιώτη**

Πρόεδρος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

Ο μετασχηματισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης παρουσίασε αξιοσημείωτη πρόοδο την τελευταία δεκαετία. Θα αναφερθώ στην προσωπική μου εμπειρία από την πολυετή συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG REFORM) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τη Γαλλική Δημοκρατία, μέσω της Expertise France.

Είχα τη χαρά να συνεργαστώ με τα στελέχη της Expertise France και εμπειρογνώμονες της γαλλικής πρώην ENA, νυν Institut National du Service Public (INSP), αρχικά ως επικεφαλής επί σειρά ετών του Τομέα Εξωτερικών Σχέσεων της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού και, στη συνέχεια, ως Πρόεδρος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Η καλύτερή μου ανάμνηση είναι οι στιγμές της από κοινού επίμονης εργασίας και προσπάθειας που οδήγησαν στην καλλιέργεια σχέσεων εκτίμησης και σεβασμού. Αυτό όμως που μου έκανε ξεχωριστή εντύπωση είναι η αντίδραση των πολιτών στις υπό προώθηση αλλαγές, τις οποίες αγκάλιασαν με μια πρωτόγνωρη αίσθηση εμπιστοσύνης, γεγονός που αποτυπώθηκε τόσο στη διαδικασία της διαβούλευσης, όσο και της συζήτησής τους στο ελληνικό Κοινοβούλιο.

Λίγα λόγια για ορισμένες πρόσφατες αλλαγές που προωθήσαμε: με τη συνδρομή της Expertise France και του γαλλικού INSP αναμορφώθηκε ο εισαγωγικός διαγωνισμός της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) στην κατεύθυνση της ενίσχυσης της αριστείας και της τεχνοκρατικής διοίκησης. Επιπλέον, με τη συνδρομή της γαλλικής εμπειρογνομosύνης, αναπτύχθηκε ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την προετοιμασία όσων επιθυμούν να ενταχθούν στον κλάδο ΠΕ επιτελικών στελεχών σε εφαρμογή του νόμου για το επιτελικό κράτος. Η πρόσφατη κανονιστική πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών -που προωθήθηκε κατόπιν εισήγησης του ΔΣ του ΕΚΔΔΑ- δημιούργησε νέους δρόμους επαγγελματικής εξέλιξης για τα στελέχη του δημόσιου τομέα σε τρία νέα ειδικά πεδία (νομοπαρασκευή, ανάλυση δημόσιας και ψηφιακής πολιτικής). Αξίζει να επισημανθεί ο τρόπος επιλογής/εισαγωγής των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, που προϋποθέτει την επιτυχία σε έναν ιδιαίτερα απαιτητικό διαγωνισμό γνώσεων και δεξιοτήτων.

Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθώ στην ελληνογαλλική συνεργασία στο πεδίο της ενίσχυσης της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, με επισκέψεις σπουδαστών της ΕΣΔΔΑ στο INSP, με τη διοργάνωση εργαστηρίων καινοτομίας, καθώς και με την πραγματοποίηση ειδικών θερινών εκπαιδευτικών δράσεων, μεταξύ της ΕΣΔΔΑ, του INSP και γαλλικών πανεπιστημίων.

Πιο έμπειροι, πιο ώριμοι, πιο αισιόδοξοι μπορούμε να συνεχίσουμε ακόμη πιο δυναμικά με νέες φιλόδοξες πρωτοβουλίες.



Maryvonne Le Brignonen

Διευθύντρια του Εθνικού Ινστιτούτου του Δημόσιου Τομέα
(Institut national du service public)



Marisol Touraine

Διεθνής εμπειρογνώμονας για την Expertise France και πρώην Υπουργός
Κοινωνικών Υποθέσεων και Υγείας της Γαλλίας.

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων αποτελεί μια κρίσιμη προϋπόθεση για την επιτυχία των δημόσιων μετασχηματισμών. Στο πλαίσιο της τεχνικής βοήθειας για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, το Εθνικό Ινστιτούτο του Δημόσιου Τομέα (INSP) συμβάλλει από το 2017 στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών δράσεων για Έλληνες δημοσίου υπαλλήλους. Μέσω μιας δυναμικής συνεργασίας με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), η παρέμβασή μας στοχεύει στην κάλυψη των πρωταρχικών αναγκών κατάρτισης των υπαλλήλων.

Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που συνδιοργανώσαμε ήταν ιδιαίτερα εποικοδομητικά χάρη στο μεγάλο αριθμό των συμμετεχόντων. Αυτή η εμπειρία απέδειξε επίσης την τεχνογνωσία και τις μεγάλες δυνατότητες των ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στα σεμινάρια.

Το πλαίσιο συνεργασίας που προσφέρεται από το πρόγραμμα ευρωπαϊκής τεχνικής βοήθειας της DG Reform ευνοεί τη συγκέντρωση δράσεων στα ζητήματα προτεραιότητας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Το συντονιστικό έργο που πραγματοποίησε η ομάδα της Expertise France διευκολύνει σημαντικά την κατανόηση των αναγκών και την ανάπτυξη της τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης. Είμαστε πολύ ευγνώμονες για την εμπιστοσύνη όλων των εταίρων και ελπίζω ότι αυτή η συνεργασία θα συνεχίσει να αποφέρει συγκεκριμένα και διαρκή αποτελέσματα για τις δημόσιες διοικήσεις, τους δημόσιους υπαλλήλους και τους Έλληνες πολίτες.

Όπως συμβαίνει και σε πολλούς ευρωπαϊκές χώρες,

στην Ελλάδα ιστορικά η υγεία είναι συνδεδεμένη με το νοσοκομείο και την περίθαλψη. Ακόμη και πριν από την πανδημία COVID-19, είχε αποφασίσει να ενισχύσει την πολιτική της στον τομέα της δημόσιας υγείας, καθιστώντας την πρόληψη και την προαγωγή της υγείας νέες προτεραιότητές της. Η παγκόσμια υγειονομική κρίση λειτουργεί τουλάχιστον ως επιταχυντής των μεταρρυθμίσεων που έχουν δρομολογηθεί: έτσι, έχω την τύχη να συμμετέχω στην ομάδα διεθνών εμπειρογνομένων που έχουν κινητοποιηθεί από την Expertise-France και η οποία υποστηρίζει τη μεταρρύθμιση του ελληνικού συστήματος δημόσιας υγείας. Η Ελλάδα μπορεί να βασίζεται σε υψηλού επιπέδου πανεπιστημιακούς καθηγητές και γιατρούς, στην αφοσίωση των επαγγελματιών και σε μια ισχυρή πολιτική βούληση. Ωστόσο, πρέπει να επανεξεταστεί ολόκληρη η οργάνωση του συστήματος, καθώς η υιοθέτηση πολλαπλών νομοθετικών και κανονιστικών νομοθετημάτων έχει οδηγήσει σε έναν πραγματικό διοικητικό λαβύρινθο. Στο πεδίο της δημόσιας πολιτικής είναι σπανίως επιθυμητή η περίτεχνη πολυπλοκότητα ενός γαλλικού κήπου. Ωστόσο μπορεί κανείς να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης βοηθώντας τους υπεύθυνους να προσδιορίσουν καλύτερα τις προτεραιότητές τους ώστε να καταστρώσουν συγκεκριμένα σχέδια δράσης. Διότι το σημαντικό είναι να μπορέσουν οι Έλληνες πολίτες να δώσουν τις κατάλληλες απαντήσεις στα ερωτήματα και τις ανάγκες τους. Το να συνεισφέρω σε αυτό το έργο είναι για μένα τιμή όσο και ευτυχία: μου είναι αδύνατον να αντισταθώ στην ομορφιά της Αθήνας!



Ανδρέας Ποττάκης
Συνήγορος του Πολίτη

Η συνεργασία του Συνηγόρου του Πολίτη με την Expertise France ξεκίνησε το Φθινόπωρο 2016, όταν δόθηκε η δυνατότητα στην Αρχή να επεξεργαστεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο θεσμικής διαμεσολάβησης, ως διαδικασίας εξωδικαστικής επίλυσης των διαφορών των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση. Γρήγορα, έγινε αμοιβαία αποδεκτό, ότι η συνεργασία αυτή θα μπορούσε να συμβάλει καθοριστικά στην αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Συνηγόρου του Πολίτη.

Με την πολύτιμη αρωγή των στελεχών της Expertise France στην Αθήνα, διοργανώθηκε επίσκεψη εργασίας στον ομόλογο θεσμό της Γαλλίας, τον Défenseur des Droits, ο οποίος ήδη το 2011 είχε προβεί σε γενναίες διαρθρωτικές αλλαγές του θεσμικού πλαισίου του, της οργάνωσης και λειτουργίας του. Η διμερής αυτή συνεργασία με τον ομόλογο θεσμό της Γαλλίας, με τη τεχνική συνδρομή της Expertise France, αξιοποιήθηκε στην αναμόρφωση του Κανονισμού Λειτουργίας του Συνηγόρου του Πολίτη το 2018, σε ένα μοντέλο πιο λειτουργικό και συμπαγές.

Η εξαιρετική συνεργασία της Αρχής με την Expertise France εστίασε, επίσης, στην επεξεργασία του στρατηγικού σχεδιασμού του Συνηγόρου, μια διαδικασία που περιέλαβε μελέτη ανάλυσης κινδύνων, διαβούλευση με φορείς, εσωτερική διαβούλευση με το σύνολο του προσωπικού του Συνηγόρου, ημερίδα διαβούλευσης. Καθοριστικής σημασίας υπήρξαν και οι ανταλλαγές τεκνογνωσίας με εμπειρογνώμονες, στελέχη της γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης, όπως τον κ. Edouard Leroy, καθώς και στελέχη του Défenseur des Droits κκ Daniel Agacinski και Nepheli Yatrououlos. Αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας υπήρξε το Στρατηγικό Σχέδιο του Συνηγόρου του Πολίτη το 2019, στο οποίο καταγράφονται οι στρατηγικοί στόχοι της Αρχής, οι προτεραιότητες και το όραμά της για την προστασία των δικαιωμάτων όλων των κατοίκων της χώρας και για μια αναβαθμισμένη ανταπόκριση στο πολύπλοκο πεδίο της αμερόληπτης και δίκαιης επίλυσης των προβλημάτων των πολιτών, καθώς και των στρεβλώσεων και αγκυλώσεων στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.



Γρηγόρης Θεοδωράκης
Στέλεχος Δημόσιας Διοίκησης

Πρώην Γενικός Γραμματέας Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Συνεργάστηκα στενά με τις αρμόδιες υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και την Expertise France στο πλαίσιο της παροχής Τεχνικής βοήθειας προς την Ελλάδα, την περίοδο κατά την οποία ήμουν Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης από τον Δεκέμβριο του 2016 έως τον Ιούλιο του 2019.

Στην αρχή ήμουν αρκετά επιφυλακτικός σε σχέση με αυτή τη συνεργασία. Το γεγονός ότι η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση θα συνεργαζόταν με εκπροσώπους μιας άλλης χώρας που ενδεχομένως δεν γνώριζαν τις ιδιαιτερότητες του Ελληνικού Δημοσίου μου δημιουργούσε έναν εύλογο προβληματισμό ως προς το αποτέλεσμα του εγχειρήματος.

Οι όποιες επιφυλάξεις μου κάμφθηκαν σχετικά γρήγορα καθώς διαπίστωσα ότι τα στελέχη της Expertise France διακρίνονται από υψηλό επαγγελματισμό, καλή γνώση του αντικείμενου και ειλικρινή διάθεση εποικοδομητικής συνεργασίας με τα στελέχη της Ελληνικής Διοίκησης.

Στην πορεία αυτής της συνεργασίας σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν πολύ σημαντικές μεταρρυθμίσεις όπως η δημιουργία των Ψηφιακών Οργανογραμμμάτων, των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, η εφαρμογή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας, η υλοποίηση σημαντικών Ψηφιακών Έργων κ.α. Επιστέγασμα αυτής της προσπάθειας αποτέλεσε η παρουσίαση της Επικαιροποιημένης Εθνικής Στρατηγικής για την Διοικητική Μεταρρύθμιση, στο μουσείο Μπενάκη, τον Αύγουστο του 2017, παρουσία του τότε Πρωθυπουργού, της τότε Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης, πολλών μελών της Κυβέρνησης, κρατικών αξιωματούχων αλλά και του Πρέσβη της Γαλλικής Δημοκρατίας.

Προσωπικά αισθάνομαι ιδιαίτερα υπερήφανος καθώς έως τον Ιούλιο του 2019 οπότε και αποχώρησα από τη θέση του Γενικού Γραμματέα, σημαντικό μέρος των μεταρρυθμίσεων που περιλαμβάνονταν σε αυτή είχε ήδη υλοποιηθεί, γεγονός που έθεσε στέρεες βάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα.



Γεωργία Βαλατσού

Υπηρεσιακή Γραμματέας, Υπουργείο Εσωτερικών



Ευθυμία Χρήστου

ΠΕ/Α Εφοριακών που υπηρετεί στο Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης της ΑΑΔΕ

Με ιδιαίτερη χαρά έλαβα την πρόσκληση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, προκειμένου να μοιραστώ μαζί σας την εμπειρία μου από τα δέκα (10) χρόνια συνεργασίας του φορέα μας με τη Γαλλική Δημοκρατία μέσω της Expertise France. Μια συνεργασία φορτισμένη από τις προσπάθειες όλων μας να συμβάλλουμε, με όλες μας τις δυνάμεις, στη συλλογική προσπάθεια για τη βελτίωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Αν και μου είναι δύσκολο να ξεχωρίσω κάποια από τις πρωτοβουλίες στις οποίες συμμετείχα, από κοινού με τους Γάλλους συναδέλφους, δε θα μπορούσα να μην αναφερθώ στην πρώτη προσπάθεια που πραγματοποιήθηκε για τη δημιουργία / σύσταση ενός σχήματος, στο οποίο εν πολλοίς βασίζεται και λειτουργεί η σημερινή Προεδρία της Κυβέρνησης.

Το διάστημα από το Νοέμβριο 2011 μέχρι τον Μάιο 2012, με τη διπλή ιδιότητα τόσο του στελέχους του τότε Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης όσο και του μέλους του γραφείου του τότε Πρωθυπουργού Λουκά Παπαδήμου, σε στενή συνεργασία με τους εκπροσώπους της Γαλλικής Κυβέρνησης, συντάξα, με τη συνδρομή μίας ομάδας νέων και δυναμικών στελεχών του Υπουργείου, ολοκληρωμένο σχέδιο για το ρόλο και τις αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας της Κυβέρνησης, μελετώντας προσεκτικά αντίστοιχες διεθνείς καλές πρακτικές και μοντέλα, ιδίως όμως το γαλλικό μοντέλο, και προσαρμόζοντάς το στην Ελληνική πραγματικότητα.

Αισθάνομαι ιδιαίτερη χαρά σήμερα, ως Υπηρεσιακή Γραμματέας του Υπουργείου Εσωτερικών, να βλέπω ότι η σημαντική αυτή μεταρρύθμιση, η οποία έλαβε χώρα με τη συμβολή Γάλλων εμπειρογνομόνων, όχι μόνο να έχει υλοποιηθεί αλλά και να αποτελεί σημαντικό πυλώνα στην προσπάθεια της παρούσης κυβέρνησης για την τοποθέτηση της Ελλάδος στη θέση που της αξίζει στο Διεθνές και Ευρωπαϊκό περιβάλλον.

Ήταν καλοκαίρι του 2018 όταν μου ανακοινώθηκε ότι κατόπιν μίας εξαιρετικά απαιτητικής γραπτής και προφορικής διαδικασίας επιλέχθηκα να συμμετάσχω εκ μέρους της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και δη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Οικονομίας που υλοποιείται στο Παρίσι.

Ειδικότερα, το Πρόγραμμα αφορά στην εκπαίδευση των ελεγκτών της γαλλικής φορολογικής διοίκησης, οι οποίοι καταλαμβάνουν τον βαθμό του οικονομικού επιθεωρητή.

Το πρόγραμμα ολοκληρώθηκε με την πρακτική άσκηση που πραγματοποιήθηκε στη Φορολογική Περιφέρεια των Παρισίων και συγκεκριμένα στη Διεύθυνση Υποστήριξης Φορολογικών Ελέγχων.

Περαιτέρω, αξίζει να σημειωθεί ότι πέρα από την εκπαιδευτική σημασία του προγράμματος, εξίσου σημαντική είναι και η ίδια η εμπειρία της καθημερινής συναναστροφής με την γαλλική γλώσσα και το γαλλικό πολιτισμό.

Συμπερασματικά, η συμμετοχή μου στο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Οικονομίας της Γαλλίας αποτέλεσε μία εξαιρετική εμπειρία, καθώς μου δόθηκε η ευκαιρία να παρακολουθήσω το πρόγραμμα σπουδών του βαθμού των Επιθεωρητών Φορολογικού Ελέγχου σε μία φορολογική διοίκηση με μακρά ιστορία. Η αξία του εν λόγω προγράμματος αυξάνεται αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι πέρα από τις αποκτηθείσες τυπικές γνώσεις ήρθα σε επαφή με μία διαφορετική διοικητική, φορολογική και πολιτιστική κουλτούρα, βλέποντας στην πράξη τον τρόπο λειτουργίας της.

**Γιάννης Σπλιωτόπουλος**

Σύμβουλος ΑΣΕΠ

Πρώην Γενικός Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα

**Γιάννης Σελίμης**

Εκτελεστικός Γραμματέας Περιφέρειας Αττικής

Πρώην Συντονιστής Στρατηγικού Σχεδιασμού & Επικοινωνίας της Γενικής Γραμματείας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς

Ετος 2012, μια περίοδος δύσκολη για την Ελλάδα και ειδικότερα για τη Δημόσια Διοίκηση. Μέσα σε κλίμα άγχους και αμφισβήτησης ξεκινά η συνεργασία της νυν Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα με την Expertise France για τη μεταφορά τεχνογνωσίας, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι αναγκαίες αλλά και υποχρεωτικές μεταρρυθμίσεις. Τόσο για μένα όσο και για τους συνεργάτες μου ήταν μια προκλητική εμπειρία, γιατί θα έπρεπε να αφομοιώσουμε γνώσεις και πρακτικές που λειτουργήσαν σε ένα διαφορετικό περιβάλλον και να προτείνουμε στην πολιτική ηγεσία τις αλλαγές αυτές που θα είχαν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης και να εξασφαλισθεί αν όχι η αποδοχή τους οι λιγότερες δυνατές αντιδράσεις λόγω του φορτισμένου κλίματος της εποχής. Θα ξεχωρίσω από όλη αυτή τη μακρά περίοδο το χρονικό διάστημα της σύνταξης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας σε όλο το δημόσιο. Ήταν ένα δύσκολο εγχείρημα του οποίου η επιτυχία ήταν απολύτως αναγκαία για την εφαρμογή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας και του συστήματος επιλογής προϊσταμένων. Χάρη στην εποικοδομητική συνεργασία με τα στελέχη της EF, την αφοσίωση των συνεργατών μου και την πολύτιμη αρωγή της τότε πολιτικής ηγεσίας καταφέραμε σε σχετικά σύντομο χρόνο να έχουμε ένα ευπρόσωπο αποτέλεσμα το οποίο αποτελεί πολύτιμο εργαλείο μέχρι σήμερα και προφανώς είναι δεκτικό βελτίωσης λόγω του δυναμικού χαρακτήρα του. Σημαντική επίσης θεωρώ τη συνεργασία μας για την ανάπτυξη και εφαρμογή της δομημένης συνέντευξης του Ν.4369/16 που αποτελεί βασική εγγύηση για την αξιοπιστία του συστήματος επιλογής προϊσταμένων λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη ότι μέχρι τότε η συνέντευξη δεν ετύγχανε ιδιαίτερης αποδοχής από το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα και την κοινωνία γενικότερα.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω για την εποικοδομητική συνεργασία όλα τα στελέχη της EF και ιδίως τον κο Jacques Roudière με τον οποίο παρά τις διαφορετικές εμπειρίες μας κατορθώσαμε να αναπτύξουμε στην πάροδο του χρόνου ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ελληνική δημόσια διοίκηση δεν συνδέονται μόνο με την ανάγκη δομικών αλλαγών στον κρατικό μηχανισμό, αλλά είναι κυρίως προβλήματα εύρυθμης λειτουργίας, αποτελεσματικότερης δράσης και καθημερινής πρακτικής. Είναι πολλές φορές δύσκολο τα αυτονόητα και απλά πράγματα να γίνουν πράξη, διότι αποτελεί προϋπόθεση η καθημερινή πάλη με ένα μεγάλο παγιωμένο σύστημα, το οποίο έχει μάθει να ζει, να κινείται και να δρα χάριν του εαυτού του, με σκοπό την επιβίωση του.

Στο πλαίσιο αυτό, η συνεργασία με την Expertise France και η μεταφορά καλών πρακτικών, οι οποίες όμως δεν επιβλήθηκαν αλλά προτάθηκαν, αφού είχε προηγηθεί η ενσωμάτωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της νοοτροπίας και της κουλτούρας της χώρας, συνέβαλε αποφασιστικά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος καταλληλότερου για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την εξέλιξη των πρωτοβουλιών αυτών σε μία ευνοϊκότερη για τη διοίκηση προοπτική, καθώς ευρύτερος στόχος της τεχνικής βοήθειας αποτέλεσε η αξιολόγηση της δραστηριότητας των υπηρεσιών, η καταγραφή των παθογόνων αιτιών και κυρίως η εισήγηση πρόσφορων και ρεαλιστικών λύσεων για την αντιμετώπισή τους.

Είχα τη χαρά να συμμετέχω ως συντονιστής και εκπρόσωπος της Γενικής Γραμματείας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς στην τεχνική βοήθεια που παρείχε η Expertise France στον τομέα του Εσωτερικού Ελέγχου, δράση με πολύ θετικά αποτελέσματα που οδήγησε στη νομοθέτηση νέου πλαισίου για τη συγκεκριμένη λειτουργία. Είμαι βέβαιος ότι αυτή η συνεργασία δεν τελειώνει εδώ, θα συνεχιστεί και σε άλλους τομείς της διοικητικής δράσης με πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα.

Άλλωστε, η ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στις δύο πλευρές, σε συνδυασμό με τον επαγγελματισμό και την οραματική προσέγγιση των ανθρώπων της Expertise France μας οδηγούν σε ακόμα καλύτερες μέρες.

Συνεχίζουμε...!!!



Σωτήρης Λάντας

Υπάλληλος του τμήματος Ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών (Συμμετέχω στα εκπαιδευτικά προγράμματα της ENA, που διοργανώθηκαν από την Expertise France, στα πλαίσια των δράσεων τεχνικής υποστήριξης της DG REFORM)

Στο πηλαίο της Γαλλικής Τεχνικής Βοήθειας έχω συνεργαστεί, ως υπάλληλος του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης αρχικά και πλέον του Υπουργείου Εσωτερικών, σχεδόν από την αρχή, οπότε νοιώθω και εγώ μέρος της 10 ετής επιτυχημένης διαδρομής.

Η συνεργασία δεν περιορίστηκε μόνο στην υλοποίηση προγραμμάτων για την διοικητική μεταρρύθμιση της Ελλάδας αλλά η Γαλλική Τεχνική Βοήθεια συνέβαλε αποφασιστικά στην ανάπτυξη και βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης με την μεταφορά και αξιοποίηση καλών πρακτικών που ήδη εφαρμόζονται σε άλλες χώρες μέλη της Ε.Ε.

Για το λόγο αυτό ξεκίνησε μια συνεργασία με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία (**École Nationale d' Administration - ENA**), η οποία πραγματοποίησε επιμορφωτικά προγράμματα επικεντρωμένα στην διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα προκειμένου να αναπτύξει τις δεξιότητες των εκπαιδευομένων δημοσίων υπαλλήλων.

Είχα την χαρά και την τιμή να συμμετέχω στο 1ο πρόγραμμα επιμόρφωσης με θέμα «**Εισαγωγή στην καινοτομία στη δημόσια διοίκηση**» στο Παρίσι από το οποίο αποκόμισα ιδιαίτερα θετικές εντυπώσεις τόσο για την καινοτόμο προσέγγιση, όσο και για τον εκπαιδευτικό επίπεδο.

Στις 5 μέρες του προγράμματος, το οποίο ήταν εντατικό, είχε διαφορετικά αντικείμενα κάθε μέρα με τα μαθήματα να μην επικεντρώνονται μόνο στην θεωρητική μας κατάρτιση, αλλά να εμπλουτίζεται η γνώση με εργαστήρια, ομαδικές εργασίες, δράσεις στον εξωτερικό χώρο κ.α.

Επίσης το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι προέρχονταν από διαφορετικές χώρες το θεωρώ ιδιαίτερα σημαντικό γιατί έβαλε μια πολυπολιτισμική διάσταση στην επιμόρφωση και πιστεύω ότι όλοι οι συμμετέχοντες αποκόμισαν την αίσθηση ότι παρά τις διαφορές σε πολιτισμικό επίπεδο υπάρχει δυνατότητα για πετυχημένη συνεργασία.

Έχοντας αναφέρει τα παραπάνω, χαιρόμαι που συμμετείχα σε αυτό το επιμορφωτικό πρόγραμμα και εύχομαι να συνεχιστεί η συνεργασία με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία (**École Nationale d' Administration - ENA**) και σε άλλα προγράμματα για να έχουν την ευκαιρία και άλλοι συνάδελφοι να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους



Sébastien Renaud

Αναπληρωτής προϊστάμενος μονάδας για τη διακυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση της DG REFORM.
Πρώην αποσπασμένος εθνικός εμπειρογνώμονας της Ομάδας Δράσης για την Ελλάδα — σύμβουλος του Υπουργού Μεταρρυθμίσεων από το Φεβρουάριο του 2013 έως τον Ιούλιο του 2015

Τα χρόνια που πέρασα στην Ελλάδα είναι αναμνήσεις που νοσταλγώ.

Γνώρισα ένα τόπο, μια γλώσσα και ένα λαό που πλέον αγαπώ βαθιά. Είχα την ευκαιρία να συνεργαστώ με υπουργούς και δημοσίους υπαλλήλους των οποίων η αφοσίωση και ο δυναμισμός με ενέπνευσε.

Η ελληνο-γαλλική συνεργασία με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ήταν για μένα μια πολύ απτή πραγματικότητα. Στην καθημερινή μου δουλειά της παροχής συμβουλών στον υπουργό μεταρρυθμίσεων, συνεργάστηκα με τους καλύτερους εμπειρογνώμονες στον τομέα τους. Μπόρεσα επίσης να βασιστώ σε εξαιρετικούς διευθυντές και εταιρούς μεταρρύθμισης οι οποίοι μου έθεταν προκλήσεις αλλά και με στήριζαν. Στη θέση που βρέθηκα, η τριμερής συνεργασία σήμαινε γνώση, καθοδήγηση και φιλία σε εκείνους τους δύσκολους καιρούς.

Η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα μου έμαθε πάρα πολλά πράγματα σχετικά με το τι είναι αυτό που κάνει ένα κράτος να λειτουργεί: είναι ο συντονισμός από το κέντρο της κυβέρνησης, ο σχεδιασμός μιας αποτελεσματικής εποπτείας, η διασύνδεση ανάμεσα στον προϋπολογισμό, τις πολιτικές και τους ανθρώπους, η οργάνωση των υπουργείων ή ακόμα και το πώς οι εσωτερικές δικλίδες αλλά και ο εσωτερικός έλεγχος μπορούν να προωθήσουν υγιείς πολιτικές. Πάνω από όλα, αντιλαμβάνομαι πλέον τη σημασία του να επικεντρώνεται κανείς σε αποστολές και όχι στις ικανότητες καθώς και τη σημασία του να υπάρχει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για το σχεδιασμό και την υλοποίησή τους. Η ποιότητα του προσωπικού δεν αποτέλεσε ποτέ πρόβλημα: οι έλληνες συνάδελφοι με τους οποίους είχα την τύχη να συνεργαστώ ήταν αφοσιωμένοι και ικανοί. Αυτό που έπρεπε να αντιμετωπίσουμε από κοινού ήταν ο σχεδιασμός ενός συστήματος οργάνωσης, συντονισμού και διοίκησης που θα ταίριαζε στην ελληνική πραγματικότητα και θα ήταν στραμμένο προς τις μεταρρυθμίσεις που απαιτούνταν για την παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών.

Όταν φέρνω στο νου μου αυτά τα χρόνια, θυμάμαι τη βία, τις ατελείωτες ώρες εργασίας και την προσπάθεια. Θυμάμαι επίσης τη συναδελφική αλληλεγγύη, τη χαρά και την περηφάνια για όλα όσα καταφέραμε και τα οποία βλέπω να αποδίδουν καρπούς μια δεκαετία αργότερα.

“Έτσι σοφός πού έγινες, με τόση πείρα, ήδη θά το κατάλαβες ή ‘Ιθάκες τι σημαίνουν*.”
Σωστά.

* Κωνσταντίνος Καβάφης, Ιθάκη.



Jacques Roudière

Διεθνής εμπειρογνώμονας στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα
Γενικός Στρατιωτικός Ελεγκτής
Πρώην Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας
της Γαλλίας

Η πρώτη φορά που ήρθα στην Αθήνα ήταν το Σεπτέμβριο του 2012. Είχα μόλις ολοκληρώσει μια επταετή θητεία ως Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας της Γαλλίας και είχα υπηρετήσει για 14 χρόνια ως Διευθυντής στην κεντρική διοίκηση στη Γαλλία. Όλο αυτό το διάστημα είχα πραγματοποιήσει πολυάριθμες διοικητικές μεταρρυθμίσεις, έχοντας πάντα στραμμένη την προσοχή μου σε όσα συνέβαιναν στις άλλες χώρες.

Ήμουν έτσι σε θέση να στηρίξω την ελληνική δημόσια διοίκηση στις μεταρρυθμίσεις που είχε αναλάβει και που αποσκοπούσαν:

- στη μετάβαση από ένα φορμαλιστικό, πολύ νομικό τρόπο διοίκησης σε μια διοίκηση με βάση τις δεξιότητες, στραμμένη προς το μέλλον,
- στην προώθηση μιας προσέγγισης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μέσω της ατομικής ανάπτυξης των υπαλλήλων, της αξιολόγησης, της κινητικότητας, της επιλογής των διευθυντικών στελεχών, του δεοντολογικού πλαισίου
- τέλος, στην απαραίτητη ψηφιοποίηση στον τομέα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

Για 10 χρόνια εργαστήκαμε ακατάπαυστα πάνω σε αυτά τα θέματα, ορισμένες φορές με επιτυχία και πρόοδο, ενώ άλλες φορές με αποτυχίες ή απλώς μέτρια αποτελέσματα.

Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι πράγματι μια δύσκολη διαδικασία. Απαιτεί αφοσίωση, θάρρος και συνέπεια. Πρέπει κανείς συνεχώς να βγαίνει από τη ζώνη ασφάλειάς του και να πείθει και τους άλλους να ακολουθήσουν.

Όλα αυτά τα στοιχεία τα συνάντησα στην Ελλάδα και προσπάθησα και εγώ να συνεισφέρω από την πλευρά μου. Ο δρόμος που διανύσαμε είναι μακρύς, και το ίδιο ισχύει και για εκείνον που έχουμε μπροστά μας, διότι ο μετασχηματισμός της διοίκησης είναι μια διαδικασία σε μόνιμη κίνηση.



Édouard Leroy

Γενικός επιθεωρητής εκπαίδευσης, αθλητισμού και έρευνας, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Νεολογίας, Υπουργείο Ανώτατης Εκπαίδευσης, Έρευνας και Καινοτομίας, Υπουργείο Αθλητισμού, Γαλλική Δημοκρατία
Εμπειρογνώμονας της Expertise France

Χωρίς να ανατρέξω έως την Αρχαία Ελλάδα, θα καταδείξω τη συμβολή του κοινού εγχειρήματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις κοινωνίες μας και σε όλους τους Ευρωπαίους πολίτες.

Γνώρισα την Ελλάδα την περίοδο της δικτατορίας. Όταν φοιτούσα στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας το 2002 εργάστηκα στην Πρεσβεία της Γαλλίας στην Αθήνα, λίγους μήνες πριν την Ελληνική Προεδρία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2003 και τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004. Συμμετείχα επίσης σε δράσεις διακυβερνητικής ή διοικητικής συνεργασίας στην Ελλάδα το 2011, σε μια κρίσιμη στιγμή, και από το 2018 έως σήμερα συνεργάζομαι με την ομάδα του γραφείου της Expertise France στην Αθήνα.

Χάρη στη δράση της DG REFORM και της Expertise France εργαζόμαστε εντατικά σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, της καινοτομίας, της αξιολόγησης της δημόσιας δράσης και της διυπουργικής διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο αυτό δεν επιδιώκουμε να εισάγουμε στην Ελλάδα ξένα πρότυπα, αλλά να αναπτύξουμε και να μοιραστούμε μια κοινή διοικητική εμπειρογνωμοσύνη.

Όταν τον Ιανουάριο 2019, συζητούνταν τόσο στη Βουλή των Ελλήνων όσο και στη Βουλή των Κοινοτήτων στο Λονδίνο η ψήφος δυσπιστίας εναντίον των αντίστοιχων κυβερνήσεων αυτών των κρατών μελών, ταξίδεψα στην Αθήνα και διαπίστωσα τις διαφορές στην στάση της δημόσιας διοίκησης και των στελεχών της. Όλα είναι παρόμοια αλλά συνάμα διαφορετικά. Εξ ου και το κοινό συμφέρον για τη διοικητική μας συνεργασία στην υπηρεσία της λαϊκής κυριαρχίας και των πολιτών, ώστε να ανταποκριθούμε στις προκλήσεις που καλούμαστε να υπερβούμε σε διαφορετικά πλαίσια.

Τέτοιες συνεργασίες και ανταλλαγές μας κάνουν πλουσιότερους, αλλά και βελτιώνουν τον τρόπο υλοποίησης των έργων στις χώρες μας.





ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ





Κυριάκος Πιερρακάκης

Υπουργός Επικρατείας και Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Ελληνική Δημοκρατία

Ελλάδα, μια χώρα πλήρως μεταρρυθμισμένη.

Τα 200 χρόνια από το ξέσπασμα της Επανάστασης του 1821 μας έδωσαν την ευκαιρία να αναστοχαστούμε, να αφουγκραστούμε τι έχει να μας διδάξει η ιστορία για μια ασφαλή και δημιουργική πορεία μας προς το μέλλον, το οποίο οφείλουμε να σχεδιάζουμε. Επίσης, επειδή δεν κρίνει μόνο το παρελθόν το μέλλον αλλά και το μέλλον το παρελθόν, είναι σημαντικό να σκεφτόμαστε πώς θα μας αξιολογήσουν οι απόγονοί μας μετά από χρόνια, από δεκαετίες, ακόμη και μετά από αιώνες. Πώς θα κρίνουν την Ελλάδα των πρώτων δεκαετιών του 21ου αιώνα, μια Ελλάδα για την οποία στοχεύουμε να δημιουργήσουμε νέες αφετηρίες, νέες αναφορές, για μια Ελλάδα την οποία θέλουμε να καινοτομεί, να πρωτοπορεί, να αποτελεί η ίδια σημείο αναφοράς.

Ο Πρωθυπουργός Κυριάκος Μητσοτάκης μετέφερε σε όλους εμάς που επέλεξε για την κυβέρνηση το πρόταγμα των πολιτών «φτιάξτε ξανά το κράτος». Και εννοούμε τον εκσυγχρονισμό του κράτους, ενός κράτους που ήδη υπάρχει και λειτουργεί σε μια ενωμένη Ευρώπη, ισότιμη με όλα τα άλλα κράτη. Η πρόκληση, το 2019, ήταν μεγάλη και δεν υπήρχε κανένα περιθώριο αποτυχίας. Έχοντας ο ίδιος ο Πρωθυπουργός εργαστεί επάνω στη Διοικητική Μεταρρύθμιση με όρους 21ου αιώνα και στο κατώφλι της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης, μας εμπιστεύτηκε για την νέα συνθήκη, που περιλαμβάνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως απαραίτητο στοιχείο για τη μετάβαση της χώρας σε ένα υψηλότερο επίπεδο διοικητικά, οικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά.

Μετά από τρία χρόνια, συνεκτιμώντας όλες τις μεταρρυθμιστικές κινήσεις της τελευταίας δεκαετίας, έχουμε κάθε λόγο να ατενίζουμε με αισιοδοξία το μέλλον, περήφανοι για μια Ελλάδα που μέρα με τη μέρα δεν αλλάζει απλώς παραγωγικό μοντέλο, αλλά αλλάζει παράδειγμα. Θα συνεχίσουμε με τους ίδιους ρυθμούς, αναπτύσσοντας περαιτέρω την ψηφιακή πολιτική η οποία είναι βαθιά κοινωνική πολιτική, η οποία μειώνει τις ανισότητες και βάζει στο επίκεντρο τις ανάγκες του πολίτη και την εξυπηρέτησή του από τη δική του σκοπιά.



Λεωνίδας Χριστόπουλος

Γενικός Γραμματέας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών

Κάθε σύγχρονη ευρωπαϊκή χώρα οφείλει να έχει ως βασικούς στόχους την ευημερία και την ασφάλεια των πολιτών της, την κοινωνική συνοχή και αλληλεγγύη, καθώς και την ενδυνάμωση των δημοκρατικών και διοικητικών θεσμών της. Οι στόχοι αυτοί εξυπηρετούνται και επιτυγχάνονται από μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, που σκοπό της έχει να υποστηρίξει τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των πολιτών και την προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης αποτελεί μια πολιτική κομβικής σημασίας, γιατί επιτρέπει την προσαρμογή των μηχανισμών του Κράτους στις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες, κοινωνικές και οικονομικές. Επιπλέον, διασφαλίζει τον πιο σημαντικό πόρο για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία, την εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς, καθώς η κατάρρευση της δημόσιας διοίκησης δεν επιτρέπει μια φυσιολογική οικονομική δραστηριότητα.

Η μεγαλύτερη πρόκληση βρίσκεται ακριβώς σε αυτό το σημείο: Η διοικητική μεταρρύθμιση δεν είναι πολιτική της μιας φορές. Οι συνεχείς αλλαγές στο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον, απαιτούν τη συνεχή προσαρμογή των κρατικών μηχανισμών, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών. Εν ολίγοις, η διασφάλιση της σταθερότητας απαιτεί τη συνεχή αλλαγή και προσαρμογή. Κι αυτό θα είναι το βασικό διακύβευμα για τους σχεδιαστές πολιτικής τα επόμενα χρόνια.

Προς την κατεύθυνση αυτή, λοιπόν, της επιβεβλημένης μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, αλλά και του ψηφιακού μετασχηματισμού του Κράτους, η συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG Reform), την τελευταία δεκαετία, είναι μείζονος σημασίας. Στόχος μας είναι η Ελλάδα να γίνει μια χώρα ελκυστική και συγχρόνως ανταγωνιστική ως προς τη λειτουργία του Κράτους και φυσικά τη διαφάνεια και την ανεξαρτησία των θεσμών της.

Αναμφίβολα, στο έργο αυτό η υποστήριξη και από την Expertise France υπήρξε ένας εξίσου σημαντικός πυλώνας, ειδικά υπό το πρίσμα των κοινωνικό – οικονομικών προκλήσεων που όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης κληθήκαμε να αντιμετωπίσουμε τα προηγούμενα χρόνια, χωρίς, βεβαίως, να ξεχνάμε και τη μεγάλη πρόκληση της πανδημίας της covid -19.

Είμαι σίγουρος, ότι η συνεργασία μας θα συνεχίσει να είναι εποικοδομητική και στα χρόνια που έρχονται, ειδικά υπό το πρίσμα της ουσιαστικής εμπάθυνσης της στρατηγικής συνεργασίας Ελλάδας – Γαλλίας, ώστε να αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά τις προκλήσεις του σήμερα, αλλά και του αύριο.



Κωνσταντίνος Δρυλλεράκης

Προϊστάμενος Μονάδας, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης -
Γενική Γραμματεία του Συμβουλίου - SMART-Digital Services

Έχω θαυμάσιες αναμνήσεις από το χρόνο που πέρασα στην Ελλάδα στο πλαίσιο παροχής τεχνικής υποστήριξης. Είχα το προνόμιο να γνωρίσω πολλούς λαμπρούς και αφοσιωμένους δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονταν με επαγγελματισμό και να τους στηρίξω στους προβληματισμούς τους σχετικά με τη χρησιμοποίηση ψηφιακών μέσων για τη μεταρρύθμιση του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την απορρόφηση του εργατικού δυναμικού της. Δυστυχώς, το μέγεθος και η πολυπλοκότητα μιας δημόσιας διοίκησης καθιστούν τις μεταρρυθμίσεις εξ ορισμού δύσκολες και, όπως είναι αναμενόμενο, δεν επιτυγχάνουν πάντα. Πιστεύω ότι το δυσκολότερο μέρος μιας μεταρρυθμιστικής διαδικασίας είναι η προσπάθεια αλλαγής της νοοτροπίας προς ένα κοινό όραμα, προωθώντας τη συζήτηση και το διάλογο που απαιτείται. Ο στόχος να καταστούν οι διοικητικές διαδικασίες πιο αποτελεσματικές και λιγότερο σύνθετες για τον πολίτη βασίζεται στην πεποίθηση ότι μια δημόσια διοίκηση θα πρέπει πάντα να επιδιώκει την αποτελεσματικότητα και την εξυπηρέτηση.

Ωστόσο, μερικές φορές, η μη επιδίωξη φαινομενικά μακρόπνοων μεταρρυθμιστικών ιδεών μπορεί να είναι μια καλύτερη πορεία δράσης. Θαυμάω την εποχή που η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής εξέταζε την πιθανή εισαγωγή «ευέλικτης (agile) ανάπτυξης» λύσεων πληροφορικής ως την κύρια μελλοντική προσέγγιση για τη δημόσια διοίκηση. Η ανάπτυξη agile βασίζεται στη δυναμική συνεργασία ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη και είναι ιδιαίτερα υποσχόμενη ως προς την ταχύτερη υλοποίηση αξίας και την υψηλότερη προβλεψιμότητα. Χώρες όπως η Δανία την έχουν αγκαλιάσει με κάποιο βαθμό επιτυχίας. Στο σεμινάριο που διοργανώθηκε από την τεχνική υποστήριξη συμμετείχαν πάνω από 100 δημόσιοι υπάλληλοι και Δανός εμπειρογνώμονας σχετικά με το 400 σελίδων νομικό πλαίσιο, καθώς και εκπρόσωποι της κρατικής υπηρεσίας που χρησιμοποιούσε αυτή τη μεθοδολογία. Η συζήτηση τόνισε τις περιπλοκές του νομικού πλαισίου και ανέδειξε έναν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας: την αποδοχή ότι ορισμένα έργα θα αποτύχουν, χωρίς αυτό να πρέπει να οδηγεί σε νομικές διαδικασίες κατά υπευθύνων. Οι συμμετέχοντες γρήγορα συνειδητοποίησαν τη σημαντική αλλαγή νοοτροπίας που θα απαιτούνταν για την εισαγωγή μιας τέτοιας ριζοσπαστικής προσέγγισης. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν επιδιώκουν πλέον να εφαρμόσουν αυτή την αρχική ιδέα στο σημερινό πλαίσιο.



Francisco García Morán

Ειδικός Σύμβουλος, DG Reform, Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Οι μικρές συμβάσεις μπορούν και αυτές να έχουν υψηλό αντίκτυπο!

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) ζήτησε βοήθεια από την πρώην Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα (TFGR), πλέον DG REFORM, για ένα πρόβλημα εγκλωβισμού σε ένα μοναδικό προμηθευτή αναφορικά με ορισμένα συστήματα κρίσιμης σημασίας για την καταβολή συντάξεων, επιδομάτων και αποζημιώσεων σε χιλιάδες Έλληνες.

Συνάντησα τον διευθυντή του ΟΑΕΔ ο οποίος μου εξήγησε ότι είχαν “χάσει τον έλεγχο” των λειτουργιών των συστημάτων και ότι εξαρτώνταν από έναν μόνο προμηθευτή για τις λειτουργίες και τυχόν τροποποιήσεις ή βελτιώσεις στα συστήματα, αφού εκείνος είχε τον πλήρη έλεγχο τόσο των λειτουργιών όσο και της σχετικής υποδομής.

Ο ΟΑΕΔ έπρεπε οπωσδήποτε να ανακτήσει τον έλεγχο, ωστόσο εκείνη τη στιγμή δεν είχε την εσωτερική ικανότητα να το πετύχει. Το τμήμα πληροφορικής δεν φαινόταν να διαθέτει καν τα απαραίτητα διαπιστευτήρια ασφαλείας για τη διαχείριση του συστήματος και δεν διέθετε ούτε τον πηγαίο κώδικα ούτε το σχέδιο της βάσης δεδομένων. Ο προμηθευτής διέθετε απόλυτο έλεγχο και μπορούσε να συνδεθεί εξ αποστάσεως στο εσωτερικό δίκτυο του ΟΑΕΔ για να εκτελέσει τις λειτουργίες (κάτι που αποτελούσε επίσης υψηλό κίνδυνο ασφαλείας). Δεν υπήρχε περιβάλλον δοκιμών ή διασφάλισης ποιότητας. Όλες οι ενημερώσεις γίνονταν απευθείας στα συστήματα παραγωγής, κάτι που είναι μια πολύ επικίνδυνη πρακτική.

Επιπλέον, ο εγκλωβισμός στον υφιστάμενο προμηθευτή δεν επέτρεπε στον ΟΑΕΔ να ανοίξει τη συντήρηση των συστημάτων στον ανταγωνισμό.

Με τη βοήθεια του Λάζαρου Τσουνίδη (αξιωματούχος του CEDEFOP αποσπασμένος στο Υπουργείο που είναι αρμόδιο για τη δημόσια διοίκηση), η Επιτροπή υπέγραψε μια σύμβαση μικρής αξίας με μια μικρή και εξειδικευμένη ελληνική εταιρεία πληροφορικής με στόχο την αντίστροφη μηχανική των συστημάτων και την απόκτηση πλήρους ελέγχου σε αυτά.

Χάρη σε δύο πολύ ικανούς μηχανικούς (Πέτρος και Γιώργος) και την ουσιαστική βοήθεια του Λάζαρου για την επιτόπια παρακολούθηση του έργου, το εγχείρημα ήταν επιτυχές και ο ΟΑΕΔ ανέκτησε τον έλεγχο των συστημάτων που του δίνει τη δυνατότητα να ανοίξει τη συντήρηση και την εξέλιξη του συστήματος στον ανταγωνισμό.

Ο ΟΑΕΔ ευχαρίστησε θερμά την TFGR για τη βοήθειά της!



Νάνσυ Ρουτζούνη

IT Portfolio Officer, Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής, Ευρωπαϊκή Επιτροπή
Εμπειρογνώμων Πληροφορικής στην Ελληνική Κυβέρνηση για το διάστημα 2010-2021

Η διαδρομή της Expertise France στην Ελλάδα

συνέπεσε χρονικά με τη θητεία μου στην ελληνική κυβέρνηση ως εμπειρογνώμονα Πληροφορικής για την υποστήριξη του ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους. Μέσα σε αυτή τη δεκαετία, συνεργάστηκα στενά με την Expertise France και με στελέχη της DG REFORM, για το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων ψηφιακής διακυβέρνησης, και για τη διαχείριση προγραμμάτων τεχνικής υποστήριξης. Στην ίδια χρονική περίοδο, παρακολούθησα την υλοποίηση σημαντικών δράσεων της Expertise France σε αντικείμενα όπως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ψηφιακή διακυβέρνηση, η ενίσχυση της διαφάνειας, η καλή νομοθέτηση και η διαχείριση αλλαγών.

Κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων, η ομάδα της Expertise France κλήθηκε πολλές φορές να αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις: τις αλλαγές στην ηγεσία των Υπουργείων και σε υψηλές θέσεις διοίκησης, τον επαναπροσδιορισμό των πολιτικών προτεραιοτήτων, τη δυσκολία της κινητοποίησης στελεχών της δημόσιας διοίκησης, την ανάγκη για ανταπόκριση σε μη προγραμματισμένες μεταρρυθμιστικές απαιτήσεις, που σχετίζονταν με καταστάσεις κρίσης ή άλλη επείγουσα συγκυρία.

Σε αυτό το δύσκολο και απαιτητικό πλαίσιο, η ομάδα κατόρθωσε να ανταποκριθεί με επαγγελματισμό, συνέπεια, οργανωτικότητα, μεθοδικότητα, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, σεβασμό και κατανόηση, και κάθε φορά να προτείνει τη βέλτιστη λύση για την εξυπηρέτηση των αναγκών της διοίκησης, και μάλιστα αθόρυβα, σε διαπραγματεύσεις χωρίς εντάσεις, και χωρίς εκπώσεις στην ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος.

Το σημαντικότερο όμως επίτευγμα της Expertise France είναι ότι έχει καταφέρει να αναπτύξει και να κινητοποιήσει ένα σταθερό δίκτυο στελεχών στην ελληνική δημόσια διοίκηση –θα τους αποκαλούσα REFORMERS–, οι οποίοι, αναγνωρίζοντας την αξία του θεσμού, αποτελούν την κινητήρια δύναμη για νέες πρωτοβουλίες, εξασφαλίζουν τη συνέχεια της δράσης, υποστηρίζουν τη συνδιαμόρφωση φιλόδοξων αλλά ρεαλιστικών προγραμμάτων, και αναλαμβάνουν την αποτελεσματική υλοποίησή τους.

Προσωπικά, αισθάνομαι πολύ τυχερή που είχα την ευκαιρία να συνεργαστώ με την Expertise France. Πιστεύω ότι η συνεργασία μου αυτή ήταν καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση της επαγγελματικής μου ταυτότητας, αλλά και για την επαγγελματική διαδρομή μου στο εξής.

Ευχαριστώ! Καλή συνέχεια, καλή επιτυχία!



ΜΑΖΙ

Αγριάζουμε

ΜΑΖΙ

*Πάμε
Μπροστά*





Nathalie Berger

Διευθύντρια για την Υποστήριξη των Μεταρρυθμίσεων στα Κράτη μέλη,
DG REFORM, Ευρωπαϊκή Επιτροπή



Ιωάννης Χατζηγιάννης

Επικεφαλής Μονάδας "Οριζόντιες Πολιτικές" / Επικεφαλής γραφείου Αθήνας
DG REFORM

Κατά τη διάρκεια της τριετίας δεκαετίας,

η Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα και πλέον η DG REFORM στήριξαν την Ελλάδα στην ανάπτυξη, τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Πολυάριθμες μεταρρυθμίσεις, έργα και πρωτοβουλίες έχουν πραγματοποιηθεί σε ένα πολύπλοκο και συνεχώς εξελισσόμενο πλαίσιο.

Στόχος της τεχνικής βοήθειας της ΕΕ είναι και ήταν πάντα η ανάπτυξη ικανοτήτων στις δημόσιες διοικήσεις σε ολόκληρη την ΕΕ, η ανταπόκριση στις ανάγκες των κρατών μελών και η διασφάλιση της βιωσιμότητας. Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να συνεχίσουν να επενδύουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων προσαρμογής, μάθησης και ευθυγράμμισης με τις ανάγκες των δημόσιων υπηρεσιών και των πολιτών.

Σύμφωνα με τους διεθνείς δείκτες η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας έχει βελτιωθεί. Έγιναν συντονισμένες μεταρρυθμίσεις για την οικοδόμηση ενός ανθεκτικού και αποτελεσματικού δημόσιου τομέα.

Δύο παραδείγματα απεικονίζουν αυτή την ώθηση για μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα. Η ίδρυση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της εμπιστοσύνης των πολιτών στους δημόσιους θεσμούς και στην προώθηση της διαφάνειας στο κράτος. Επίσης, η ίδρυση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, το οποίο συγκέντρωσε τις απαραίτητες ικανότητες και τον απαιτούμενο συντονισμό για την ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών.

Στο επίκεντρο μιας ικανής και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης βρίσκεται η κινητήρια δύναμη για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα: η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Η Ελλάδα έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης και έχει ενισχύσει την ικανότητα της δημόσιας διοίκησής της.

Δέκα χρόνια μετά, βλέπουμε ότι αυτές οι διαρθρωτικές βελτιώσεις ενίσχυσαν την Ελλάδα, η οποία διατηρεί μια δυναμική μεταρρυθμίσεων, κρίσιμη για τη διασφάλιση της ανθεκτικότητας και της βιωσιμότητας ενόψει των επικείμενων προκλήσεων.

Η υλοποίηση μεταρρυθμίσεων

που ενισχύουν την ανάπτυξη και την ανθεκτικότητα είναι δύσκολη, δεδομένου ότι ο αντίκτυπος των μεταρρυθμίσεων απαιτεί συχνά χρόνο για να φανεί. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, όπου η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων απαιτεί όχι μόνο πολιτική δέσμευση αλλά και αλλαγή νοοτροπίας. Έχοντας γίνει μάρτυρας του φιλόδοξου μεταρρυθμιστικού ταξιδιού της Ελλάδας τα τελευταία 10 χρόνια, μπορώ να δηλώσω ότι η αφοσίωσή της στη μεταρρύθμιση καθώς και ο έγκαιρος και αποτελεσματικός σχεδιασμός και η υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων ήταν ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής της χώρας. Με την υποστήριξη της Γαλλικής Δημοκρατίας και της DG REFORM της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μεταξύ άλλων μέσω του γραφείου της DG REFORM στην Αθήνα, η Ελλάδα έχει δημιουργήσει μια στέρεα βάση για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησής της.

Όπως προκύπτει σαφώς από τα σχέδια ανάκαμψης και ανθεκτικότητας, ως απάντηση στον αντίκτυπο της κρίσης COVID-19, τα πολυετή προγράμματα που συνδυάζουν μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις είναι το κλειδί για την ανθεκτικότητα και την ανάπτυξη. Από αυτή την άποψη, το φιλόδοξο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια αποτελεί ένα πειστικό παράδειγμα για το ευρωπαϊκό αναπτυξιακό μοντέλο του μέλλοντος. Η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα είναι η απόδειξη των εξαιρετικών δυνατοτήτων των κρατών μελών οι οποίες μπορούν να απελευθερωθούν όταν καείς συνδυάζει την αφοσίωση στις μεταρρυθμίσεις με την ανάπτυξη στοχευμένης τεχνικής υποστήριξης. Η τεχνική υποστήριξη της DG REFORM, η οποία χρηματοδοτείται πλήρως από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, είναι ειδικά προσαρμοσμένη, παρέχεται επιτόπου και καλύπτει τις σημαντικότερες εθνικές και ενωσιακές προτεραιότητες, αποτελεί ένα πολύτιμο ευρωπαϊκό μέσο στη διάθεση και των 27 κρατών μελών.



Νικόλαος Κλενιάτης, Αθηνά Μαντά, Φοίβη Χαράτση, Αδαμαντία Μαντά

REFORM B2 Ομάδα Αθήνας

Όλα ξεκίνησαν το 2011 όταν η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημιούργησε την Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα κατόπιν αιτήματος της ελληνικής κυβέρνησης. Στόχος ήταν να βοηθηθεί η χώρα να πραγματοποιήσει μια σειρά μεταρρυθμίσεων σε όλους τους τομείς της οικονομίας, με τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης να αποτελεί έναν από τους βασικούς τομείς μεταρρύθμισης. Η Ομάδα Δράσης έλαβε επίσης εντολή να βοηθήσει την Ελλάδα να απορροφήσει ταχύτερα κονδύλια της ΕΕ που στοχεύουν στην οικονομική ανταγωνιστικότητα, την ανάπτυξη και την απασχόληση.

Έκτοτε, συγκροτήθηκε επιτόπου ομάδα εμπειρογνομόνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προκειμένου να υποστηρίξει συνεχώς την Ελλάδα στις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης. Το είδος της παρεχόμενης στήριξης προσαρμόζεται στις αντίστοιχες ανάγκες, κατά περίπτωση, από τη στήριξη για τον σχεδιασμό και τον συντονισμό των μεταρρυθμίσεων έως την άμεση στήριξη για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων, συμπεριλαμβανομένης της απόσπασης εμπειρογνομόνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Όλοι μας σε αυτή την ομάδα αισθανόμαστε περήφανοι που συμμετείχαμε ενεργά σε αυτή την προσπάθεια. Εργαστήκαμε σε διάφορους επιμέρους τομείς πολιτικής, όπως ο σχεδιασμός και ο συντονισμός πολιτικής, συμπεριλαμβανομένης της καλής νομοθέτησης, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η διαφάνεια και η λογοδοσία και η διαχείριση και απορρόφηση των κονδυλίων της ΕΕ.

Η εκ του σύνεγγυς παρουσία μας και η αγαστή συνεργασία μας με τις ελληνικές αρχές υπήρξε μια εξαιρετική εμπειρία, γεμάτη ανταμοιβές και προκλήσεις. Η επιτόπια παρουσία μας επέτρεψε στην ομάδα μας να αποκτήσει βαθιές γνώσεις για τη χώρα, να διασφαλίσει τη θεσμική μνήμη και τη συνέχεια των μακρόπνοων μεταρρυθμίσεων και να συμβάλει στην επίτευξη απτών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η καθημερινή αλληλεπίδραση με τις ελληνικές αρχές διευκόλυνε τη μεταφορά και την ανταλλαγή ορθών πρακτικών μεταξύ εμπειρογνομόνων της Επιτροπής και εθνικών αξιωματούχων, φέρνοντας την Ευρωπαϊκή Επιτροπή πιο κοντά στην Ελλάδα.

Ήταν μεγάλη τιμή και προνόμιο για εμάς να εργαστούμε για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα μαζί με εξαιρετικούς συναδέλφους από την ελληνική δημόσια διοίκηση και τη γαλλική τεχνική στήριξη υπό την καθοδήγηση της οραματικής μας ηγεσίας.



Μελίνα Κατσορίνη

Προϊσταμένη του Τμήματος Πολιτικών για τη Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση στη Γενική Γραμματεία Συντονισμού & Αρμόδια για τα οριζόντια θέματα της Τεχνικής Υποστήριξης στη ΓΓΣ ως Εθνικής Συντονιστικής Αρχής

Ο ρόλος της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, ως η Εθνική Συντονιστική Αρχή, είναι καθοριστικός για την επιτυχημένη διαδικασία υποβολής κ αιρίων για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης αιτημάτων, που αντιστοιχούν σε κυβερνητικές προτεραιότητες για μεταρρυθμίσεις. Κατά τη διάρκεια των τριών και πλέον χρόνων που ασχολούμαι με την Τεχνική Βοήθεια, το έργο μας, ως Εθνικής Συντονιστικής Αρχής, κρίνεται πολύ επιτυχημένο, καθώς κάθε χρόνο αυξάνεται η χρήση των πόρων της τεχνικής βοήθειας της DG REFORM για την Ελλάδα. Είχα τη χαρά και την τιμή να συνεργάζομαι με πολλά στελέχη της DG REFORM και με εμπειρογνώμονες των Γάλλων συνεργατών, με τους οποίους μοιραζόμαστε τις ίδιες αρχές για μια Δημόσια Διοίκηση ανθεκτική, ευέλικτη και δυνατή.

Η εκδήλωση για τα «10 χρόνια συνεργασίας με την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση» δίνει μία δυνατή υπόσχεση για τη συνέχιση της εποικοδομητικής συνεργασίας μεταξύ της Ελλάδας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Γαλλίας για μια Ευρωπαϊκή Ένωση ισχυρή στο διεθνές στερέωμα.



Νανά Φιλοσίδου

Προϊσταμένη του Τμήματος Μεταναστευτικής Πολιτικής, Γενική Γραμματεία Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης

Ως εργαζόμενη στη Γενική Γραμματεία Συντονισμού, η οποία αποτελεί Coordination Authority, έχω την τύχη να ασχολούμαι με την Τεχνική Βοήθεια στην Ελλάδα, καθώς λειτουργώ ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των Υπουργείων της χώρας μου, ενώ παράλληλα μου δίνεται η δυνατότητα να έρχομαι σε επαφή με διεθνείς οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και το προσωπικό της Επιτροπής και να ενημερώνω τις εθνικές Αρχές για την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων με στόχο τη βελτίωση της ανθεκτικότητας. Η υποβολή αιτημάτων, μέσω της αξιολόγησης των ειδικών αναγκών της χώρας μου και της εξέτασης των εναλλακτικών επιλογών για το σχεδιασμό της υποστήριξης, προκειμένου να επιτευχθεί η υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αποτελεί μία διαδικασία-πρόκληση. Όταν μάλιστα επιτελείται σε συνεργασία με μία ή περισσότερες Αρχές άλλου κράτους μέλους, δίνεται η ευκαιρία και στις δύο πλευρές να επικοινωνήσουν, να ανταλλάξουν ιδέες, να μοιραστούν το πρόβλημα, να εφαρμόσουν πρακτικές και να συγκρίνουν τα αποτελέσματα τους. Η συνεργασία με την DG REFORM είναι μία μοναδική εμπειρία!



Αναστασία Τσαρτσάρα

Επικεφαλής του Τομέα Εσωτερικών, Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Δικαιοσύνης και Θεσμών της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού και μέλος της Ομάδας Εργασίας για τη Δημόσια Διοίκηση και τη Διακυβέρνηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

Με την πρόσφατη σύσταση της Ομάδας Εμπειρογνομημένων για τη Δημόσια Διοίκηση και τη Διακυβέρνηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η Γενική Διεύθυνση Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG REFORM) σκοπό έχει να προωθήσει περαιτέρω τη συνεργασία των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην ανάδειξη και συνδιαμόρφωση προτάσεων και λύσεων για την αντιμετώπιση κοινών προκλήσεων. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζουν ο ψηφιακός μετασχηματισμός της διοίκησης, ο ρόλος των νέων τεχνολογιών, ο σχεδιασμός και η παροχή πολιτοκεντρικών υπηρεσιών βάσει των αναγκών και της εμπειρίας των πολιτών, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και η διαμόρφωση τεκμηριωμένων πολιτικών για μία ανθεκτική και ευέλικτη διακυβέρνηση. Ως μέλος της Ομάδας Εργασίας, έχω τη χαρά να συνομιλώ και συνεργάζομαι με στελέχη των διοικήσεων των ευρωπαϊκών κρατών που μοιράζονται την πλούσια εμπειρία τους και καλές πρακτικές των διοικήσεων τους, μέσα από καινοτόμες μεθόδους και εργαλεία, στο πλαίσιο επιδιώξης ενός κοινού οράματος και αξιών για μία Ευρώπη που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πολιτών της.



Pierre Lepetit, Jean-Pierre Jochum, Claude Wendling και Vincent Lidsky

Εταίροι για τις μεταρρυθμίσεις, Υπουργείο Οικονομικών, Γαλλία

Τα τελευταία 10 χρόνια, πολλοί Γάλλοι και Ευρωπαίοι εμπειρογνώμονες έχουν εργαστεί για να υποστηρίξουν τις ελληνικές μεταρρυθμίσεις. Ο κύριος δικαιούχος ήταν η κεντρική διοίκηση (κυβερνητικός συντονισμός, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ψηφιοποίηση, φορολογία, τελωνεία, δημόσια λογιστική, εξαγωγές, πολιτική προστασία, διαμεσολάβηση, δημόσια υγεία), αλλά και η τοπική αυτοδιοίκηση και η οικονομία στο σύνολό της (ψηφιοποίηση).

Ο στόχος του μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης φαινόταν, εκείνη την εποχή, εξαιρετικά φιλόδοξος, ακόμη και ανέφικτος για κάποιους. Ωστόσο, οι μεταρρυθμίσεις ήταν αποτελεσματικές. Επιπλέον, αυτές οι συνεργασίες μεταξύ στελεχών του δημοσίου τομέα, μεταξύ ομοτίμων, συνέβαλαν στην ενίσχυση της Ευρώπης, καθώς και της γαλλοελληνικής εταιρικής σχέσης.

Η Γαλλία διόρισε διαδοχικά τέσσερις συντονιστές ως «εταίρους μεταρρυθμίσεων», όπως προβλέπεται στο γαλλο-ελληνικό πρωτόκολλο που υπεγράφη το 2015: Pierre Lepetit, Jean-Pierre Jochum, Claude Wendling και εν συνεχεία Vincent Lidsky. Ο διάλογος με τους Έλληνες αξιωματούχους, και ειδικότερα με τη Γενική Γραμματεία Συντονισμού (θέση που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων), της οποίας προϊστάται σήμερα ο κ. Θανάσης Κοντογεώργης, και τον οποίο θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε, καθιστά δυνατό τον εντοπισμό των αναγκών και τη διαθέσιμη τεχνογνωσία. Μπορούμε επίσης να προτείνουμε, εκτός από την ευρωπαϊκή στήριξη, και τη διμερή συνεργασία που μπορεί να την ενισχύσει (π.χ. φιλοξενία Ελλήνων επιθεωρητών σε εθνικές σχολές δημόσιων οικονομικών και τελωνείων ή βοήθεια για τη «διαχείριση περιεχομένου» εντός της φορολογικής διοίκησης).

Ευχαριστούμε επίσης την DG REFORM, και ιδιαίτερα τον Alain Scriban και τον Daniele Dotto. Καθώς και την Expertise France, η οποία μπόρεσε να πάρει τη σκυτάλη από την ADETEF και τη βελγική υπηρεσία ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο των προκλήσεων που γνωρίζει η Ευρώπη, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η συνεργασία μας πρέπει να συνεχιστεί και μάλιστα να αναπτυχθεί σε νέους τομείς, όπως ανακοινώθηκε στη Διακήρυξη Προθέσεων που υπογράφηκε το 2020 από τους υπουργούς κυρίους Σταϊκούρα, Γεωργιάδη και Le Maire, όταν ο Πρωθυπουργός Κυριάκος Μητσοτάκης επισκέφθηκε το Παρίσι. Η Διακήρυξη αυτή επικαιροποιεί το πρωτόκολλο του 2015, καλώντας σε συνεργασία για την κλιματική αλλαγή, το περιβάλλον και την ενέργεια. Πρόκειται για κοινές προκλήσεις, όπως και για κοινές ευκαιρίες, όπως για παράδειγμα ο τουρισμός, η γεωργία, η πράσινη οικονομία, κ.λπ.



**Δήμητρα Ιωάννου, Τζίνα Κορέλλα, Φώτης Μπενέκος, Μάριος Σκιαδάς,
Πνελόπη Στραπατσάκη, Mirka Σπορζοκονά, Μιρέλλα Παπαντωνάκη**

Η ομάδα της Expertise France για τη διακυβέρνηση και το διοικητικό μετασχηματισμό στην Ελλάδα

Χρειάζεται χρόνος για να αηλιάζουν τα πράγματα. Εμείς, η ομάδα της Expertise France που εργάζεται για την υποστήριξη του μετασχηματισμού της διακυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, θέτουμε τον εαυτό μας καθημερινά στην υπηρεσία των ελληνικών αρχών, και καταβάλλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να τις βοηθήσουμε να επιτύχουν τους στόχους τους, να ενδυναμωθούν και να αποκτήσουν ικανότητες για το μέλλον. Και δεν είμαστε οι μόνοι που συμβάλλουμε σε αυτή την προσπάθεια. Σε όλα μας τα έργα αξιοποιούμε υψηλά καταρτισμένους ειδικούς από τη Γαλλία, την Ελλάδα και πολλά άλλα κράτη μέλη, οι οποίοι εργάζονται είτε στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα, και συμβάλλουν με προθυμία στο έργο μας. Στη διάρκεια των ετών συνεργαστήκαμε παραγωγικά και ενθουσιωδώς με τους 190 συνεργάτες μας, καθώς και με τους συναδέλφους από την ελληνική δημόσια διοίκηση και την DG REFORM, καθιστώντας το μικρό μας γραφείο στην Αθήνα, από το οποίο ποτέ δεν λείπει ο περίφημος καφές μας και μπισκότα, έναν τόπο συνύπαρξης, σκληρής δουλειάς, πάθους και ενθουσιασμού.

Αισθανόμαστε πολύ προνομιούχοι που μοιραζόμαστε τη δέσμευσή μας για αλλαγή, για τη σημερινή και τις μελλοντικές γενιές, με εξίσου παθιασμένους Έλληνες δημόσιους υπαλλήλους και το προσωπικό της DG REFORM. Όταν εργαζόμαστε σε θέματα που απαιτούν μετατόπιση από βαθιά ριζωμένες πρακτικές και αμφισβητούν την υφιστάμενη κατάσταση, διπλασιάζουμε την προσπάθεια και την επιμονή μας, δουλεύοντας καθημερινά ώστε να φέρουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Και όταν εργαζόμαστε πάνω σε απαραίτητες αλλαγές, όπως οι ψηφιακοί μετασχηματισμοί ή εκείνες που πυροδοτήθηκαν από την πανδημία και έχουν άμεσο αντίκτυπο στους πολίτες και την κοινωνία, είμαστε περήφανοι που συμμετέχουμε σε αυτή την περιπέτεια της Ελλάδας και της Ευρώπης.

Εξελισσόμαστε μαζί με τους συναδέλφους μας στις ελληνικές αρχές, και κάθε φορά που μας κάνουν την τιμή να μας θεωρούν δικούς τους ανθρώπους, αισθανόμαστε χαρά και ενθουσιασμό. Δεν μπορούμε παρά να τους είμαστε απεριόριστα ευγνώμονες για την εμπιστοσύνη με την οποία μας περιέβαλαν και για όσα αποκομίσαμε. Είμαστε περήφανοι που διευκολύνουμε την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην Ελλάδα, τη Γαλλία και την Ευρώπη και που υπηρετούμε την ακλόνητη δέσμευσή τους στην καθολικής απήχησης προτροπή του ποιητή: “Εγώ είμαι ο τόπος σου· ίσως να μην είμαι κανείς αλλά μπορώ να γίνω αυτό που θέλεις*”.

Μαζί, γεφυρώνουμε την απόσταση ανάμεσα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής.

**Γιώργος Σεφέρης, Τρία κρυφά ποιήματα*

10

