



Ελληνική Δημοκρατία
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (CENTRES OF
EXCELLENCE) ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥΣ ΩΣ
ΠΥΛΩΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Επιβλέπων:

Αθανάσιος Γκέγκας

Σπουδάστρια:

Ευγενία Δ. Λαδά

ΑΘΗΝΑ - 2018

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας το τελικό "στάδιο" της φοίτησής μου στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα εισηγητή μου, Δρ Αθανάσιο Γκέγκα, προπάντων για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, τον εποικοδομητικό - ειλικρινή διάλογό μας, καθώς και για την ανεκτίμητη βοήθειά του. Επίσης, ευχαριστώ ιδιαίτερα όσους και όσες συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήγαμε, τόσο για την έγκαιρη ανταπόκρισή τους όσο και για την συνεισφορά τους.

Για όλα τα "στάδια" της έως τώρα ζωής μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους μέντορές μου. Στους κοινούς μας αγώνες..

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποτελεί η παρουσίαση των Κέντρων Αριστείας όπως αυτά λειτουργούν σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, ώστε μέσα από την ανάδειξη των χαρακτηριστικών τους γνωρισμάτων, να διερευνηθεί η δυνατότητα αξιοποίησής τους ως εργαλείου διοικητικής μεταρρύθμισης και επίλυσης σύνθετων προβλημάτων στην Ελλάδα. Υπό το πρίσμα αυτό, σκοπός της εργασίας είναι να αποτυπωθούν με αντικειμενικό τρόπο τα "δυνατά" και "αδύνατα" σημεία του εργαλείου, σε συνδυασμό με το γενικότερο προβληματισμό γύρω από την έννοια της αριστείας, ώστε μέσα από την ολιστική προσέγγιση των συναφών εννοιών, να αποκτήσει ο αναγνώστης μια ολοκληρωμένη εικόνα για τα ενδεχόμενα οφέλη, αλλά και τα εμπόδια που θα μπορούσε να συναντήσει η εφαρμογή του εργαλείου σε ένα πολιτικο-διοικητικό περιβάλλον με σημαντικές ιδιαιτερότητες, όπως αυτό της χώρας μας. Προκειμένου να εστιαστεί ο βασικός αυτός προβληματισμός στην περίπτωση της Ελλάδας, αλλά και να αναδειχθούν τα κρίσιμα ζητήματα σε πρακτικό επίπεδο, διερευνάται η δυνατότητα δημιουργίας ενός Κέντρου Αριστείας στον τομέα της μεταναστευτικής πολιτικής.

Κατόπιν αυτών, φιλοδοξία της παρούσας εργασίας συνιστά όχι μόνο να τεθεί μια βάση για περαιτέρω έρευνα, αλλά και να αποτελέσει το έναυσμα για έναν ειλικρινή διάλογο γύρω από την υιοθέτηση νέων και καινοτόμων εργαλείων για τη δημόσια διοίκηση.

Μεθοδολογικά ακολουθήθηκε η μελέτη κυρίως της διεθνούς και ευρωπαϊκής βιβλιογραφίας, η διαδικτυακή έρευνα, η μελέτη εκθέσεων διεθνών οργανισμών (όπως ΟΟΣΑ, ΟΗΕ), καθώς και θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (όπως Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο), ενώ διενεργήθηκε στοχευμένη έρευνα βασισμένη σε ερωτηματολόγια δομημένης συνέντευξης, το οποίο υποβλήθηκε σε εννέα στελέχη της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής, Συνήγορος του Πολίτη, Δήμος Αθηναίων) και Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΕΤΑδραση - Δράση για την Μετανάστευση και την Ανάπτυξη).

Λέξεις κλειδιά : αριστεία, Κέντρο Αριστείας, ικανότητα, μεταρρύθμιση, σύνθετο πρόβλημα, μετανάστευση

Executive Summary

The aim of this thesis is to present the key characteristics and function of the Centers of Excellence (CoEs), based upon international and European experience, in order to examine the possibility of their utilization as a tool for administrative reform and complex problem solving in Greece. In this context, this paper seeks to analyze, in an objective way, the CoE tool's strengths and weaknesses, in conjunction with the overall framework regarding the term "excellence", as to provide the reader with a holistic view about the potential benefits, as well as the obstacles that the application of the tool could meet in a particular political -administrative environment, such as the case of Greece. Moreover, in order to focus these issues in the Greek reality, as well as to highlight the key elements in a more practical level, a proposal for the establishment of a CoE in the field of migration policy is further examined.

Following these remarks, the ambition of the present thesis constitutes not only to set the basis for further research, but to initiate a thorough and constructive dialogue regarding the utilization and implementation of contemporary and innovative tools for administrative reform.

From a methodological perspective, the current thesis has been based upon the research of international and European literature, internet research and the examination of international organizations (f.i. OECD, UN) and European institutions (f.i., European Commission, European Court of Auditors) policy papers, reports and surveys. In addition, a targeted micro-research was performed, based upon the structured interview tool, with a questionnaire that was submitted to nine executive staff from public administration services (Ministry for Migration Policy, Greek Ombudsman, Municipality of Athens) as well as Non Governmental Organizations (METAdrasi).

Keywords : excellence, Centre of Excellence, capacity, reform, wicked problem, migration

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Executive Summary	3
Πίνακας Γραφημάτων, Εικόνων και Σχημάτων.....	5
Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών	7
Εισαγωγή	10
ΜΕΡΟΣ Α : ΕΝΝΟΙΑ, ΜΟΡΦΕΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	12
Κεφάλαιο Πρώτο : Αριστεία (excellence) και ικανότητα (administrative capacity, capacity building).....	12
Κεφάλαιο Δεύτερο : Έννοια, ορισμοί και τυπολογία των κέντρων αριστείας σε διεθνές επίπεδο. Διάκριση από παρεμφερείς έννοιες (π.χ. ssc, center of expertise κλπ)	17
Κεφάλαιο Τρίτο : Συγκρότηση, οργάνωση και λειτουργία των κέντρων αριστείας... 31	31
ΜΕΡΟΣ Β': ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ.....	39
Κεφάλαιο Πρώτο : Η έννοια και τα μοντέλα διοικητικής μεταρρύθμισης	39
Κεφάλαιο Δεύτερο : Αντιμετωπίζοντας τις σύγχρονες προκλήσεις μέσω των διοικητικών μεταρρυθμίσεων	46
Κεφάλαιο Τρίτο : Το φαινόμενο της αποτυχίας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Αιτίες και συνέπειες	51
Κεφάλαιο Τέταρτο : Τα Κέντρα Αριστείας - εργαλείο διοικητικής μεταρρύθμισης και πρόληψης αποτυχίας (διεθνής και ευρωπαϊκή εμπειρία)	56
ΜΕΡΟΣ Γ': Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ. ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΜΙΑ ΠΡΟΤΑΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.	62
Κεφάλαιο Πρώτο : Προβληματισμός : μπορούν τα κέντρα αριστείας να συμβάλλουν στη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και με ποιο τρόπο; Διερευνώντας την επιτυχία ή την αποτυχία της χρήσης του εργαλείου.....	62
Κεφάλαιο Δεύτερο : Η πρόταση (ιδρύοντας Κέντρο Αριστείας)	69
Κεφάλαιο Τρίτο : Συμπεράσματα.....	76
Επίλογος.....	78
Παράρτημα	79
Βιβλιογραφία - Πηγές	82

Πίνακας Γραφημάτων, Εικόνων και Σχημάτων

Γράφημα 1. Χρήση πρακτικών προϋπολογισμού βάσει επιδόσεων στα κράτη του ΟΟΣΑ, Πηγή: (OECD, 2017).....	41
Γράφημα 2. Βαθμός αποκέντρωσης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα κράτη του ΟΟΣΑ, Πηγή: (OECD, 2017)	42
Γράφημα 3. Δείκτης ικανοποίησης πολιτών από τις διοικητικές υπηρεσίες σε σχέση με κράτη του ΟΟΣΑ (OECD, 2017) και επιδόσεις της Ελλάδας σε 7 βασικούς δείκτες σε σχέση με κ-μ Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011)	63
Γράφημα 4. Εμπιστοσύνη στις Εθνικές Κυβερνήσεις (2016 και μεταβολές σε σχέση με το 2007), Πηγή: (OECD, 2017).....	64
Γράφημα 5. Δαπάνη μισθοδοσίας περιόδου 2009-2015, Πηγή: (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2017)	64
Γράφημα 6. Εξέλιξη μ.ο. ηλικίας δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα 2012-2016, Πηγή: Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).....	65
Γράφημα 7. Διάρθρωση προσωπικού σε ηλικιακές κατηγορίες 2012-2016, Πηγή: Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).....	65
Εικόνα 1. Το δίκτυο των CoEs της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών, Πηγή: (ITU, 2018)	26
Εικόνα 2. Επίπεδα αξιολόγησης, Πηγή: (Kis & Theodoridis, 2018).....	36
Εικόνα 3. Η Χάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard), Πηγή: https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard	36
Εικόνα 4. Διαστάσεις αξιολόγησης CoE, Πηγή: (Craig, et al., 2009).....	37
Εικόνα 5. Το στρατηγικό τρίγωνο του Moore, Πηγή: (Moore, 1995).....	44
Εικόνα 6. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF), Πηγή: minadmin.gov.gr	45
Εικόνα 7. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως πρόκληση της διοικητικής μεταρρύθμισης, Πηγή: (OECD, 2017).....	50
Εικόνα 8. Εμπόδια στην εφαρμογή καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση, Πηγή: (OECD, 2017)	54

Εικόνα 9. Βασικά στοιχεία μετασχηματισμού διοικητικών συστημάτων, Πηγή: (OECD, 2017)	57
Εικόνα 10. Χώρες προέλευσης μεταναστευτικών – προσφυγικών ροών διετίας 2015-2016, Πηγή: (Ειδική Γραμματεία Επικοινωνιακού Σχεδιασμού Μεταναστευτικής και Προσφυγικής Πολιτικής, 2017).....	70
Εικόνα 11. Βασικές πηγές χρηματοδότησης, Πηγή: (Ειδική Γραμματεία Επικοινωνιακού Σχεδιασμού Μεταναστευτικής και Προσφυγικής Πολιτικής, 2017) ...	72
Σχήμα 1. Αρχές της αριστείας σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA)	15
Σχήμα 2. Κατηγοριοποίηση των CoEs που δραστηριοποιούνται στον τομέα της έρευνας, Πηγή: (Hellström, 2014)	19
Σχήμα 3. Παραδείγματα επιχειρηματικών CoEs σε επιμέρους τομείς και λειτουργίες των επιχειρήσεων (Strickler, 2008)	21
Σχήμα 4. Συσχέτιση των CoEs με άλλα κέντρα, Πηγή: Bryan (2011)	23
Σχήμα 5. Μοντέλο CoE διαχείρισης προγραμμάτων του Ηνωμένου Βασιλείου, Πηγή: (OGC, 2006)	24
Σχήμα 6. Τα 24 Κέντρα Αριστείας του NATO, Πηγή: www.nato.int	29
Σχήμα 7. Τα χαρακτηριστικά των CoEs	30
Σχήμα 8. Παραδείγματα οργάνωσης CoE, Πηγή: (Kalakota, 2011)	32
Σχήμα 9. Βασικά χαρακτηριστικά των σύνθετων και δισεπίλυτων προβλημάτων ("wicked problems") (Wahl, 2017).....	48
Σχήμα 10. Διαδικασία μετασχηματισμού του στρατηγικού προσανατολισμού ενός CoE σε οφέλη ανάπτυξης ικανοτήτων (Hellström, 2014)	59
Σχήμα 11. Εμπλεκόμενοι φορείς διαχείρισης μεταναστευτικού ζητήματος	71

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

A.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
B.E.M.	Business Excellence Model (Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας)
B.P.R.	Business Process Reengineering (Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών)
CoE	Centre of Excellence (Κέντρο Αριστείας)
C.A.F.	Common Assessment Framework (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης)
CoC	Centre of Competence (Κέντρο Δεξιοτήτων)
CoE	Centre of Excellence (Κέντρο Αριστείας)
CoEx	Centre of Expertise (Κέντρα Εμπειρογνωμοσύνης)
CoP	Community of Practice (Κοινότητα Πρακτικής)
E.E.	Ευρωπαϊκή Ένωση
E.F.Q.M.	European Foundation of Quality Management Excellence Model (Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας)
E.I.P.A.	European Institute of Public Administration (Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης)
E.P.S.A.	(European Public Sector Award (Ευρωπαϊκό Βραβείο Δημοσίου Τομέα)
H.R.M.S.	Human Resource Management System (Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού)
I.T.U.	International Telecommunication Union (Διεθνής Ένωση Τηλεπικοινωνιών)
K.Ε.Π.	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
K.P.I.s	Key Performance Indicators (Κύριοι Δείκτες Επιδόσεων)
N.A.T.O.	North Atlantic Treaty Organization (Οργανισμός Βορειο-Ατλαντικού Συμφώνου)
N.P.M. ή	New Public Management
N.Δ.Μ.	(Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ)
O.E.C.D. ή	Organization for Economic Cooperation and Development
O.O.Σ.Α.	(Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης)
O.G.C.	Office of Government Commerce (Γραφείο Κυβερνητικού Εμπορίου)

O.H.E.	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
S.R.S.S.	Structural Reform Support Service (Υπηρεσία Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων)
S.S.C.	Shared Service Centre (Κέντρο Κοινών Υπηρεσιών)
T.Q.M.	Total Quality Management (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)
U.N.D.P.	United Nations Development Programme (Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών)

ΕΣΔΔΑ, Λαδά Ευγενία, ©, 2018

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 12/12/2018

Λαδά Ευγενία

Εισαγωγή

Είναι σχεδόν βέβαιο ότι ήδη η ανάγνωση του τίτλου της παρούσας εργασίας προκαλεί διαφορετικές αντιδράσεις. Αναφορικά τόσο με την ίδια την έννοια και τη λειτουργία των Κέντρων Αριστείας (Centres of Excellence, εφεξής CoEs), όσο και με τη διερεύνηση των δυνατοτήτων αξιοποίησης των CoEs ως εργαλείου για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης.

Ορισμένες από τις αστοχίες και τις αναποτελεσματικότητες που καταγράφηκαν στο πλαίσιο του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος τα τελευταία χρόνια, ιδίως στην περίπτωση της Ελλάδας, δικαίως έχουν στοιχίσει για κάθε νέα μεταρρυθμιστική προσπάθεια σε όρους επιφυλακτικότητας και αρνητικής προδιάθεσης. Ωστόσο, η προδιάθεση αυτή οφείλει να μετασχηματιστεί σε βούληση για περισσότερο αντικειμενική πληροφόρηση, γνώση, ενημέρωση και αναζήτηση εργαλείων που μπορούν να προσφέρουν και να ενισχύσουν τον ρόλο της δημόσιας διοίκησης του μέλλοντος. Μιας διοίκησης που καλείται να επιτελέσει τον ανεκτίμητο ρόλο της αντιμετωπίζοντας ολοένα και περισσότερες προκλήσεις, για τις οποίες τα παραδοσιακά εργαλεία αδυνατούν να δώσουν λύσεις, λόγω της πολυπλοκότητας και του πρωτοφανούς χαρακτήρα τους.

Όπως χαρακτηριστικά διατύπωσε και ο Albert Einstein *"δεν μπορούμε να λύσουμε ένα πρόβλημα χρησιμοποιώντας τον ίδιο τρόπο σκέψης που είχαμε όταν το δημιουργήσαμε..."*. Ανήκουν, άραγε, τα CoEs σε μια εναλλακτική οπτική επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την προσπάθεια μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης; Ή μήπως συνιστούν ένα υπερεκτιμημένο εργαλείο που υπόσχεται την "άριστη" λύση χωρίς, ωστόσο, να είναι σε θέση να πείσει για αυτήν;

Με γνώμονα τα ανωτέρω, η παρούσα εργασία επιχειρεί να εμβαθύνει στα ειδικότερα ζητήματα που προκύπτουν από την δυνατότητα αξιοποίησης των CoEs ως εργαλείου προώθησης διοικητικών μεταρρυθμίσεων και διαρθρώνεται σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος, προσεγγίζεται η έννοια της αριστείας, εστιάζοντας στη σχέση της με τη (διοικητική) ικανότητα, αλλά και την έννοια της "ποιότητας". Επιπλέον, αποτυπώνεται η διεθνής και ευρωπαϊκή χρήση του εργαλείου των CoEs, ώστε να αναδειχθούν τα βασικά χαρακτηριστικά τους, η διάκρισή τους από παρεμφερή εργαλεία, αλλά και ο τρόπος συγκρότησης, οργάνωσης και λειτουργίας τους. Στο

δεύτερο μέρος επιχειρείται, μέσα από την προσέγγιση της έννοιας, των μοντέλων, και των προκλήσεων της διοικητικής μεταρρύθμισης, να διερευνηθεί η προστιθέμενη αξία των CoEs. Τέλος, στο τρίτο μέρος, ο προβληματισμός αυτός μεταφέρεται στην Ελλάδα, και γίνεται προσπάθεια, μέσα από την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη σχετικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση ως προς τη διαχείριση του μεταναστευτικού ζητήματος, να προσδιορισθούν τα σχετικά οφέλη και οι δυσκολίες μιας πρότασης δημιουργίας ενός CoE στην χώρα μας.

ΜΕΡΟΣ Α : ΕΝΝΟΙΑ, ΜΟΡΦΕΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Κεφάλαιο Πρώτο : Αριστεία (excellence) και ικανότητα (administrative capacity, capacity building)

Άραγε, είναι τελικά οι λέξεις εκείνες που καθορίζουν τις μεγάλες αλλαγές;

Εξειδικεύοντας τον προβληματισμό του καθηγητή Ivano Dionigi (Umberto Eco, 2006) στην περίπτωση ενός εργαλείου, όπως τα "κέντρα αριστείας", που μεταξύ άλλων, εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων για τη δημόσια διοίκηση, τίθεται το ερώτημα γιατί να είναι η "αριστεία" η κατάλληλη λέξη που θα προσδιορίσει το σκοπό και τη λειτουργία ενός τέτοιου μηχανισμού, και μήπως τελικά η επιλογή αυτή υπονομεύει το ίδιο το εργαλείο; Πώς χρησιμοποιείται η λέξη σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο;

Σύμφωνα με τον καθηγητή Γ. Στείρη: "Η αριστεία και η αξιοκρατία είναι βασικοί και αλληλένδετοι πυλώνες της δημοκρατίας... Για να επικρατήσει η αξιοκρατία, χρειάζεται να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Αρχικά, σε ένα δημοκρατικό πολίτευμα πρέπει όλοι οι άνθρωποι, στην αρχή της ζωής τους να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες, ώστε να φανεί με απόλυτο κριτήριο πόσο ικανός είναι κανείς, και πόσο μπορεί να προσφέρει, να ανιχνευθούν οι άριστοι. Για αυτό και επιβάλλεται να δοθεί έμφαση στη δημόσια δωρεάν εκπαίδευση. Σε αντίθετη περίπτωση, η αριστεία αποκτά διάσταση αριστοκρατική και απάδει της δημοκρατίας..." (Στείρης, 2017).

Στην αρχαία ελληνική γραμματεία η έννοια της αρετής και της αριστείας εμφανίζουν ετυμολογική συνάφεια (προέρχονται από το ρήμα αραρίσκω, που στη νέα ελληνική αποδίδεται ως αρμόζω, ταιριάζω, ενώνω, από τη ρίζα "αρ" από την οποία και παράγονται οι λέξεις αρμονία, αρετή), ως αριστεία ορίζεται η υπεροχή, υπεροχή εν ανδρεία και μεγαλοψυχία, η γενναιότητα, ενώ ως άριστος αποκαλείται ο εξέχων, ο αγαθός ο πρωτεύον από άποψη ηθικής υπεροχής, ο υπέροχος, ο κάλλιστος. Ο καθηγητής Αρχαίας Ελληνικής Φιλολογίας του ΑΠΘ, Τσαγγάλης Χ. (Τσαγγάλης, 2016), επισημαίνει ότι η πρώτη δήλωση της αριστείας στην ευρωπαϊκή λογοτεχνία αποτελεί η δήλωση "αιέν αριστεύειν και υπείροχον έμμεναι άλλων" («να είναι πάντα άριστος και να ξεχωρίζει ξεπερνώντας τους άλλους», τα λόγια του Ιππόλαχου στον γιό του Γλαύκο πριν αναχωρήσει για την Τροία), στην έκτη ιλιαδική ραψωδία, ενώ

μεταγενέστερα η έννοια εντοπίζεται στο έργο του Σοφοκλή, του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη.

Η αριστεία, ως προσέλκυση των αρίστων, παραμένει μια έννοια εξαιρετικά διαδεδομένη. Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εφεξής Ε.Ε.), ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζει η Αριστεία στην Επιστήμη (Excellent Science) που αφορά παγκοσμίου επιπέδου επιστημονική έρευνα με στόχο την προσέλκυση στην Ε.Ε. των καλύτερων επιστημόνων. Επισημαίνεται ότι η Αριστεία στην Επιστήμη (Excellent Science) εντάσσεται στο πρόγραμμα "Ορίζοντας 2020" (Horizon 2020), που αποτελεί το χρηματοδοτικό πλαίσιο της Ε.Ε. για την έρευνα και την καινοτομία και υποστηρίζει τη στρατηγική "Ευρώπη 2020". Επίσης, η Ε.Ε. χρηματοδοτεί στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+ και τα Ευρωπαϊκά Κέντρα Αριστείας Jean Monnet, που λειτουργούν σε ευρωπαϊκά ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (π.χ. στην Ελλάδα λειτουργούν στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών) με στόχο την προώθηση της έρευνας, της εκπαίδευσης και της ενημέρωσης γύρω από τα ευρωπαϊκά θέματα, επιδιώκοντας συνεργασίες και συνέργειες με άλλα πανεπιστήμια, δεξαμενές σκέψης (think tanks), οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, πολυεθνικές επιχειρήσεις και δημόσιους φορείς τόσο στην χώρα λειτουργίας τους όσο και στο εξωτερικό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή), (Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet του Πανεπιστημίου Αθηνών). Διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο, καθώς αποτελούν εστίες εξειδικευμένων ικανοτήτων και γνώσεων σε θέματα που αφορούν την Ευρωπαϊκή Ένωση. Χρηματοδοτούμενο από την Ε.Ε. είναι και το Κέντρο Αριστείας Beyond, ή αλλιώς το Ευρωπαϊκό Κέντρο Διαστημικής Παρακολούθησης του Περιβάλλοντος της Γης, που λειτουργεί στο Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών με σκοπό να συλλέγει συνεχώς πληροφορίες από τον πλανήτη σχετικά με τα εξελισσόμενα φυσικά φαινόμενα και κυρίως με τις φυσικές καταστροφές, προκειμένου να ενημερώνει τις αρχές και τον πολίτη ώστε να λαμβάνονται εγκαίρως κατάλληλα μέτρα προστασίας (BEYOND Center of Excellence).

Παράλληλα, η "αριστεία" εμφανίζεται και σε ανακοινώσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που σχετίζονται με επιδιώξεις όπως το να γίνει η Ευρώπη πόλος αριστείας στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006), καθώς και εκθέσεις του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου σχετικές με τα "δίκτυα αριστείας". Ως τέτοια ορίζονται τα μέσα που σκοπό έχουν τη δημιουργία ουσιαστικής και μακροχρόνιας ολοκλήρωσης των ερευνητικών δραστηριοτήτων των εταιρών του

δικτύου, τα οποία και κατά αυτόν τον τρόπο συμβάλλουν στην άμεση αντιμετώπιση του κατακερματισμού των ερευνητικών δραστηριοτήτων στην Ευρώπη σε ένα δεδομένο τομέα (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2009). Προς την κατεύθυνση αυτή λειτουργεί και το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Κινητικότητας Ερευνητών (Euraxess, Researchers in motion) που αποτελεί ένα δίκτυο υπηρεσιών υποστηριζόμενο από την Ε.Ε. και προσφέρει κυρίως εργαλεία αναζήτησης ευκαιριών σταδιοδρομίας στον τομέα της έρευνας και υποστήριξης της κινητικότητας των ερευνητών. Αναφορικά με το Euraxess, απονέμεται, μετά από αξιολόγηση, και το Βραβείο Αριστείας Ανθρώπινου Δυναμικού στην Έρευνα (HR Excellence in Research) σε φορείς και οργανισμούς που παρέχουν και υποστηρίζουν ένα περιβάλλον ευνοϊκό και κατάλληλο για τους ερευνητές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή).

Μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η χρήση του όρου σε σχέση με τη λειτουργία των οργανώσεων. Εν προκειμένω, η έννοια συχνά απαντάται ως **«επιχειρηματική αριστεία» (business excellence)**, προκειμένου να εστιάσει ολιστικά στον τρόπο λήψης αποφάσεων, τη στρατηγική, την εφαρμογή, αλλά και σε πρακτικές, διαδικασίες και την κουλτούρα διαχείρισης μιας οργάνωσης, με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας (Business Excellence Models, BEM) με χαρακτηριστικότερα το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation of Quality Management Excellence Model, EFQM, ευρέως γνωστό λόγω του Ευρωπαϊκού Βραβείου Αριστείας) και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework, CAF), αποτέλεσαν μια νέα τάση απέναντι στις πρακτικές και μοντέλα διοίκησης ολικής ποιότητας (Total Quality Management, TQM), χωρίς αυτό όμως να αποκλείει μια σχετική συμπληρωματικότητα μεταξύ τους, ή να σημαίνει την επικράτηση του ενός έναντι του άλλου (Adebanjo, 2001). Σύμφωνα με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013 (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013), που αναπτύχθηκε για το δημόσιο τομέα, *«τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες»*.

Συναφώς, η αριστεία και η ποιότητα, συχνά χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι όροι (Evans, 2014), ενώ άλλες φορές η αριστεία γίνεται αντιληπτή ως ένα υψηλότερο

επίπεδο ποιότητας. Υπό το πρίσμα αυτό, σε ό,τι αφορά ειδικά τις δημόσιες οργανώσεις, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ταυτίζει την έννοια της **αριστείας των δημοσίων οργανισμών** με την «ποιότητα της γραφειοκρατίας», αναδεικνύοντας τη σημασία μιας λειτουργικής, σύγχρονης και αποδοτικής δημόσιας διοίκησης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011).



Σχήμα 1. Αρχές της αριστείας σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA (European Commission, 2014)

Την σχέση αριστείας και δημόσιου τομέα επιβραβεύει και το Βραβείο Ευρωπαϊκού Δημόσιου Τομέα (European Public Sector Award, EPSA), που πλέον οργανώνεται από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration, EIPA), το οποίο ξεκίνησε να απονέμεται το 2007, με στόχο να καταστούν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα στην Ευρώπη, υπόδειγμα παγκοσμίως. Το EPSA ενθαρρύνει τις κυβερνήσεις να εκσυγχρονίσουν τις διοικητικές δομές τους, να βελτιώσουν τις πρακτικές τους και εν γένει να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα διοικητικής μεταρρύθμισης. Συγκεντρώνοντας τις καλύτερες, πιο καινοτόμες και αποτελεσματικές πρακτικές, ανταλλάσσοντας τις διοικητικές εμπειρίες των ευρωπαϊκών χωρών και οργανισμών, αποτελεί το ευρωπαϊκό δίκτυο αριστείας του δημόσιου τομέα (European Institute for Public Administration (EIPA)).

Από μια άλλη οπτική, ο καθηγητής Farazmand (Farazmand, 2009) παρατηρεί ότι ο 21ος αιώνας χαρακτηρίζεται από προκλήσεις ενός "χαοτικού περιβάλλοντος", και

η ενδυνάμωση της **διοικητικής ικανότητας (administrative capacity)** είναι η απάντηση σε αυτές. Η έννοια της διοικητικής ικανότητας χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, χωρίς ωστόσο να διατυπώνεται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός (Hellström, 2018). Γενικά, σημαίνει την ικανότητα εκτέλεσης λειτουργιών, επίλυσης προβλημάτων, και επίτευξης στόχων στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού, ενώ αυτή αποτυπώνεται κυρίως σε τέσσερις πυλώνες (δομές, ανθρώπινο δυναμικό, εργαλεία και συστήματα, συνολική διακυβέρνηση), (Bork, 2014). Στον δημόσιο τομέα η έννοια της διοικητικής ικανότητας συνδέεται άρρηκτα με την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος, την ικανοποίηση του πολίτη, την χρηστή διακυβέρνηση (Ellis, 2010), και η σημασία της αποτυπώνεται σε κείμενα διεθνών οργανισμών, π.χ. ο ΟΟΣΑ, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, η Παγκόσμια Τράπεζα.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας ορίζεται μέσα από τη χρήση εκείνων των μέσων με τα οποία οι ικανότητες, η εμπειρία, η τεχνική και διαχειριστική ικανότητα ενός οργανισμού αναπτύσσονται, συχνά μέσω της παροχής τεχνικής βοήθειας. Παράλληλα, στην Ε.Ε., από το 2015 μια ειδική υπηρεσία, η Υπηρεσία Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (Structural Reform Support Service, SRSS), συντονίζει και παρέχει εξατομικευμένη τεχνική υποστήριξη στα κράτη μέλη της Ε.Ε., αναφορικά με το σχεδιασμό και την εφαρμογή διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων μέσα από την ενίσχυση των διοικητικών ικανοτήτων των φορέων της δημόσιας διοίκησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή).

Από τις ανωτέρω επισημάνσεις, θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει πως για τις διοικητικές οργανώσεις, η ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας (capacity building) είναι ένα μέσο για την επίτευξη της «αριστείας» (excellence), ως σκοπού. Ωστόσο, πρόκειται για μια σχέση που δεν έχει ένα προκαθορισμένο τέλος, αλλά για μια δυναμική, εξελικτική διαδικασία στην οποία εισέρχονται οι οργανώσεις στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης και μάθησης. Ουσιαστικά, η αριστεία είναι το κίνητρο της οργάνωσης για να βελτιώνεται συνεχώς. Παράλληλα, η σύνδεση της "αριστείας" με την "ανάπτυξη ικανότητας" επιχειρείται με ολοένα και συστηματικότερο τρόπο σε διεθνές επίπεδο (Hellström, 2018), μέσα από τη δημιουργία Κέντρων Αριστείας (Centers of Excellence, εφεξής CoEs). Μέσω των CoEs προσφέρεται την δυνατότητα ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, βελτίωσης της οργανωτικής ικανότητας και δημιουργίας ενός πλαισίου παραγωγής νέας γνώσης και καινοτομίας στο πεδίο που κάθε φορά εμφανίζονται (Hellström, 2014), (UNDP, 2018), (Barros de Barros, 2014).

Καταληκτικά από την ανωτέρω επισκόπηση, προκύπτουν δύο αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα:

- Η "αριστεία", όσον αφορά τη λειτουργία των δημοσίων οργανώσεων, είναι μια έννοια ολιστική, η οποία συνδυάζεται με τις αξίες και τις αρχές της ανοιχτής διακυβέρνησης, με σκοπό την ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος.
- Οι επιφυλάξεις για τη χρήση του όρου "αριστεία" δεν σχετίζονται τόσο με την ετυμολογία και την προέλευση της λέξης, όσο με τις διαδικασίες και τα κριτήρια που καθορίζουν τον τρόπο επιλογής και ανάδειξης των "αρίστων", ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για άτομα, ή για καινοτόμες πρακτικές. Εν προκειμένω, κρίσιμη κρίνεται για ακόμη μια φορά η εφαρμογή των αρχών της αξιοκρατίας, της αμεροληψίας, της διαφάνειας, της ισότητας ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης, οι οποίες, στο πλαίσιο της δημοκρατικής διακυβέρνησης, είναι οι εγγυήσεις για τη λειτουργία μιας κοινωνίας χωρίς διακρίσεις, αποκλεισμούς και αυθαιρεσίες.

Κεφάλαιο Δεύτερο : Έννοια, ορισμοί και τυπολογία των κέντρων αριστείας σε διεθνές επίπεδο. Διάκριση από παρεμφερείς έννοιες (π.χ. ssc, center of expertise κλπ)

Σε ένα πρώτο επίπεδο, από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας προκύπτει ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός του Κέντρου Αριστείας. Η λειτουργία των CoEs δεν γίνεται αντιληπτή και κατανοητή με ενιαίο τρόπο από ένα ευρύτερο κύκλο εμπλεκόμενων προσώπων (π.χ. από στελέχη επιχειρήσεων, στελέχη της δημόσιας διοίκησης, ερευνητές κ.λπ.) (Frost, et al., 2002), (Craig, et al., 2009), ούτε και από την ίδια την κοινωνία. Πρακτικά, τα CoEs ορίζονται *ad hoc* μέσα από την ίδια τη λειτουργία τους και τον σκοπό τους (π.χ. CoE για την έρευνα για τον καρκίνο), (Craig, et al., 2009). Στην ανάπτυξη, λοιπόν που ακολουθεί, εξετάζονται η περιπτώσιολογία και τα βασικά χαρακτηριστικά των CoEs, με βάση τη μέχρι σήμερα εμφάνισή τους. Συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν οι τύποι των CoEs και η διάκρισή τους από συναφείς έννοιες, μέσα από τη δραστηριοποίησή τους σε τέσσερις μεγάλους πυλώνες: α. έρευνα, καινοτομία και τεχνολογική ανάπτυξη, β. ιδιωτικές οργανώσεις, γ. δημόσιος τομέας, δ. διεθνείς οργανισμοί.

Σε ένα πρώτο επίπεδο, ως CoEs θεωρούνται **τα οργανωτικά περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν και επιτυγχάνουν την δημιουργία και ανάπτυξη υψηλών προτύπων στον τομέα της έρευνας, της καινοτομίας και της μάθησης** (Hellström, 2014). Συνήθως, μεταξύ των στόχων που καλούνται τα CoE να επιτύχουν αποτελούν η ερευνητική αριστεία, η τεχνολογική καινοτομία σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα, καθώς και ευρύτερων κοινωνικών επιδιώξεων, περιλαμβανομένου της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, της στήριξης της πολιτικής, αλλά και της περιφερειακής ανάπτυξης (Hellström, 2014). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα για το Συνεργατικά Ερευνητικά Κέντρα (Cooperative Research Center Programme) στην Αυστραλία, κύριος στόχος του οποίου αποτελεί η βελτίωση του οικονομικού και κοινωνικού αντίκτυπου της δημόσια χρηματοδοτούμενης έρευνας (Cooperative Research Centers Association). Τα CoEs είναι εξαιρετικά διαδεδομένα στον τομέα της έρευνας. Στόχος τους είναι η **δημιουργία συνεργασιών μεταξύ διακριμένων ερευνητών, ερευνητικών ομάδων και ερευνητικών οργανισμών, με προστιθέμενη αξία για την πορεία μιας έρευνας**. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα σκανδιναβικά CoEs, τα οποία ενσωματώνουν μια στοχευμένη διεθνή στρατηγική σε συμφωνία και με την ευρωπαϊκή ερευνητική πορεία, παρέχοντας κοινή πρόσβαση και επικοινωνία μεταξύ των καλύτερων ερευνητικών περιβαλλόντων στην γεωγραφική περιοχή, αυξάνοντας έτσι την περιφερειακή ελκυστικότητα, την ανταγωνιστικότητα, ιδρύοντας πιο σταθερά δίκτυα επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης, ενώ παράλληλα προσφέρουν ευκαιρίες εργασίας σε νέους ερευνητές.

Επίσης, θεωρούνται **παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, μέσω της χρήσης, της γνώσης που δημιουργούν στο πεδίο της έρευνας**. Επισημαίνεται, μάλιστα, ότι τα CoEs που εμφανίζονται στον τομέα της έρευνας, μέσω των **δικτύων που αναπτύσσουν**, καθώς και των **μεθόδων** διάδοσης αποτελεσμάτων και διάχυσης της γνώσης, **αυξάνουν την πιθανότητα αποδοχής και εφαρμογής των παραγόμενων ερευνητικών αποτελεσμάτων τόσο από το σύνολο της ερευνητικής κοινότητας όσο και από την ίδια την κοινωνία** (Norden (Nordforsk), 2013). Τα σκανδιναβικά CoEs θεωρούνται ως τα πιο σημαντικά χρηματοδοτικά εργαλεία στον τομέα της έρευνας, που χρησιμοποιούνται από τον Nordforsk, τον οργανισμό που υπάγεται στον Nordic Council of Ministers, τον επίσημο φορέα διακυβερνητικής συνεργασίας μεταξύ των σκανδιναβικών χωρών. Ο Nordforsk δημιουργήθηκε το 2005 με σκοπό την ενδυνάμωση της έρευνας στις σκανδιναβικές χώρες και μεταξύ άλλων έχει

χρηματοδοτήσει τη δημιουργία και λειτουργία CoE που ειδικεύονται σε ερευνητικά πεδία σχετικά με τα τρόφιμα, τη διατροφή και την υγεία, την ισότητα των φύλων στην έρευνα και στην καινοτομία, τεχνολογία ασφάλειας και κοινωνικών αξιών, την ποιότητα της διδασκαλίας, κ.α. (Nordforsk). Μάλιστα, **η υποστήριξη δικτύων επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης** θεωρείται κομβικό σημείο στην παραγωγή έρευνας και αποτελεσμάτων, αφού συνεισφέρει στην όσο το δυνατόν ευρύτερη καταγραφή διαφορετικών ιδεών, απόψεων και οπτικών, ενώ ως στοιχείο επιτυχίας επισημαίνεται και η μεγάλη σημασία και προστιθέμενη αξία του δημιουργούμενου **ενθουσιασμού μεταξύ των δρώντων** (Nordforsk).

Σε σχετική μελέτη του, για τη χρηματοδότηση της έρευνας και την ανάπτυξη ικανοτήτων στην έρευνα για τις αναπτυσσόμενες χώρες, ο Hellström συμπυκνώνει την περιπτώσιολογία των CoEs σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: Βασική και Στρατηγική Έρευνα, Καινοτομία και Προηγμένη Τεχνολογική Ανάπτυξη, Κοινωνική και Οικονομική Ανάπτυξη (Hellström, 2014). Σύμφωνα με τη μελέτη, τα CoEs μπορεί να είναι αποτελεσματικά σε ότι αφορά την ικανότητα ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, την ανάπτυξη οργανωτικής ικανότητας και τη δημιουργία θεσμικού πλαισίου στον τομέα της έρευνας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις στην καινοτομία και την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη.

Βασική και στρατηγική έρευνα	Καινοτομία και Προηγμένη Τεχνολογική Ανάπτυξη	Κοινωνική και Οικονομική Ανάπτυξη
<ul style="list-style-type: none"> • Υποστήριξη "των συνοριακών πεδίων της επιστήμης" (frontier fields of science) • Διεθνώς ανταγωνιστικές (παγκόσμιας κλάσης) ερευνητικές δυνατότητες • Διασύνδεση ερευνητών διαφορετικών πεδίων και γεωγραφικών τοποθεσιών • Διασύνδεση του επιστημονικού συστήματος με διεθνή ερευνητικά δίκτυα • Υποστήριξη της επιστημονικής ιεράρχησης και καθορισμού προτεραιοτήτων στο επιστημονικό σύστημα 	<ul style="list-style-type: none"> • Τόνωση της καινοτομίας - τεχνολογική / βιομηχανική ανάπτυξη • Υποστήριξη της εστιασμένης στη στρατηγική και τις εφαρμογές έρευνας και εμπειρογνομosύνης • Συγκέντρωση συμπληρωματικών πόρων για τεχνικές/βιομηχανικές εφαρμογές • "Γεφύρωση των κόσμων" των ερευνητών και των χρηστών • Μεταφορά γνώσης από την ακαδημαϊκή έρευνα στη βιομηχανία • Μεταφορά γνώσης και εμπειρογνομosύνης • Διασύνδεση τομέων (ακαδημαϊκή έρευνα, πολιτική και βιομηχανία) 	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικοοικονομικές βελτιώσεις, π.χ. ανάπτυξη και την αναπτυξιακή ικανότητα. • Αξιοποίηση της ακαδημαϊκής γνώσης για κοινωνικά οφέλη • Δημιουργία ειδικευμένων δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση εθνικών προκλήσεων • Εστίαση και εξειδίκευση των δεξιοτήτων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση • Τόνωση συνεργασιών τριπλής έλικας και καθοδηγούμενων από τους χρήστες συνεργασιών για την ανταπόκριση στις κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις

Σχήμα 2. Κατηγοριοποίηση των CoEs που δραστηριοποιούνται στον τομέα της έρευνας, Πηγή: (Hellström, 2014)

Στο ίδιο μήκος κύματος, η έννοια των CoEs συνδέεται με οργανισμούς που στοχεύουν σε υψηλού, παγκόσμιου επιπέδου έρευνα, ενώ στελεχώνονται και προσελκύουν ερευνητές εγνωσμένου κύρους, αποκτώντας διεθνή φήμη για την παραγωγή και διάδοση καινοτομίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα από τις Η.Π.Α. αποτελούν τέτοια κέντρα στο πλαίσιο του Τεχνολογικού Ινστιτούτου της Μασαχουσέτης (MIT), του Πανεπιστημίου του Στάνφορντ, ενώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του CERN (European Organization for Nuclear Research). Στο πλαίσιο αυτό, **ως CoE ορίζεται μια δομή όπου διεξάγεται έρευνα παγκόσμιου επιπέδου, σε όρους επιστημονικής ή και τεχνολογικής καινοτομίας** (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2000). Τα CoEs μπορεί να συνδέονται με πανεπιστήμια, να αποτελούν σχήματα συνεργασιών μεταξύ ήδη υπάρχοντων ερευνητικών ομάδων ή ακόμα και συμπράξεις ιδιωτικού - δημόσιου τομέα (Guimon, 2013). Αποτελούν **πυλώνες ενδογενούς ανάπτυξης και προσέλκυσης ιδιωτικών επενδύσεων**, αυξάνουν την **ανταγωνιστικότητα**, διαθέτουν τη δυνατότητα **να εισάγουν γνώση, αλλά και να παράγουν νέα**, ενώ η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής επιτρέπει τη διάδρασή τους σε δίκτυα, ενώ η **διεθνής προβολή** και το έργο τους μπορεί να τους εξασφαλίζει χρηματοδότηση εκτός του δημοσίου τομέα. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η συνεισφορά τους στην επίλυση σύνθετων και πολύπλευρων προβλημάτων (π.χ. δημογραφικό), ενώ ως ανασχετικοί παράγοντες υλοποίησης του ρόλου τους καταγράφονται τυχόν διοικητικά και τεχνικά εμπόδια στη μετάδοση της νέας γνώσης, καθώς και ο κατακερματισμός όμοιων κέντρων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014). Υποστηρικτές των CoEs επισημαίνουν ότι **η συγκέντρωση των πηγών (ανθρώπινο δυναμικό, υλικοί πόροι) σε συγκεκριμένα ερευνητικά κέντρα ή δίκτυα, έναντι του διαμοιρασμού τους σε περισσότερες ερευνητικές ομάδες, αναμένεται να αυξήσει την ποιότητα και αποδοτικότητα της επιστήμης και της τεχνολογίας**. Παράλληλα, στα θετικά της συγκέντρωσης, αποδίδουν ορισμένοι και την δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο ο ερευνητής μπορεί να επιδοθεί **απερίσπαστος στην έρευνα** (Leach & Waldman, 2009).

Περνώντας στο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ως CoE ορίζεται: **η οργανωτική μονάδα που ενσωματώνει μια κατηγορία δυνατοτήτων και η οποία αναγνωρίζεται από την επιχείρηση ως σημαντική πηγή παραγωγής αξίας, με την πρόθεση οι δυνατότητές αυτές να αξιοποιηθούν και να διαχυθούν στο σύνολο της επιχείρησης** (Leach & Waldman,

2009). Σύμφωνα με άλλους, είναι η οργανωτική μονάδα η οποία παράλληλα με την εκπλήρωση της κύριας εργασίας της, βελτιώνει την ίδια της τη γνώση και την εμπειρία, ενθαρρύνει την εργασία των άλλων μονάδων και συνεισφέρει στην πρόοδο όλης της επιχείρησης, επεξεργάζεται καλές πρακτικές και τις διαχέει στις άλλες μονάδες (Marciniak, 2012). Παραδείγματα πολυεθνικών επιχειρήσεων στις οποίες λειτουργούν CoEs συνιστούν: IBM (σε βασικούς τομείς τεχνολογίας), Philips (ενδο-εταιρική επικοινωνία), Hewlett Packard (διαχείριση μεταφοράς δραστηριοτήτων χαμηλής προστιθέμενης αξίας εκτός της Σιγκαπούρης) (Frost, et al., 2002), Colgate-Palmolive και Unilever (marketing) (Ronkainen & Czinkota, 2007).



Σχήμα 3. Παραδείγματα επιχειρηματικών CoEs σε επιμέρους τομείς και λειτουργίες των επιχειρήσεων (Strickler, 2008)

Σύμφυτο στοιχείο της έννοιας του CoE αποτελεί η **ικανότητα**, αλλά και η **αναγνωρισμένη ελευθερία του να παράγει νέα γνώση**, η οποία σε ένα δεύτερο επίπεδο, και εφόσον το CoE λειτουργεί σε επίπεδο επιχείρησης, **διαχέεται στο σύνολό της μέσω των συστημάτων διαχείρισης γνώσης** (knowledge management),

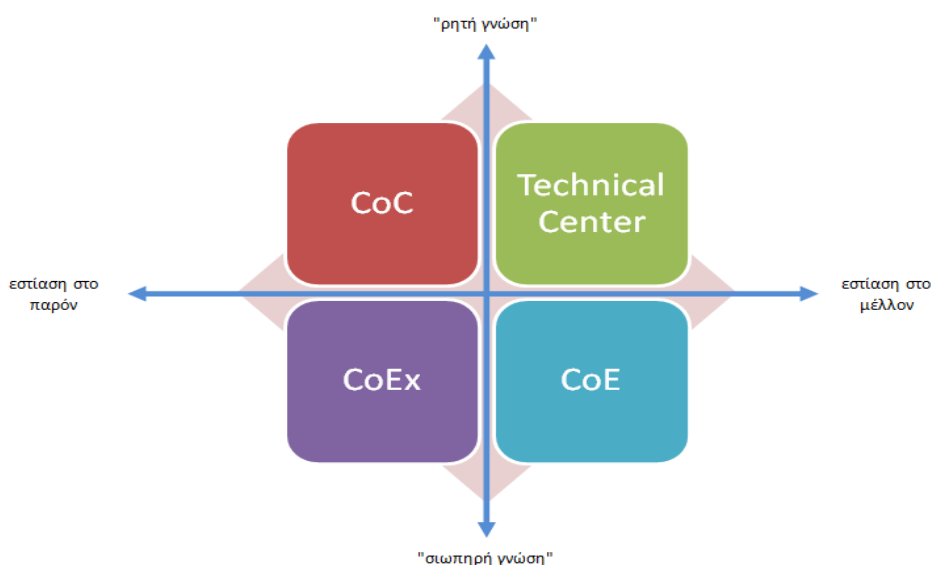
(Marciniak, 2012). Μέσα από τη διαδικασία **ανταλλαγής γνώσης και πρακτικών επίλυσης προβλημάτων**, οι εργαζόμενοι στο σύνολο της επιχείρησης μπορούν να μαθαίνουν διαρκώς, βελτιώνοντας τόσο τις ικανότητες τους όσο και την ίδια την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό έχει διατυπωθεί η άποψη ότι το CoE θα μπορούσε να λειτουργεί και ως **κοινότητα πρακτικής εφαρμογής** (Community of Practice, CoP), υπό την έννοια της δημιουργίας σχέσεων μεταξύ ατόμων και της σύνδεσης δραστηριοτήτων με εγγενή χαρακτηριστικό την ύπαρξη και τη δημιουργία γνώσης, μέσα από την ανταλλαγή εμπειριών (Wenger, 2003). Στο χώρο των επιχειρήσεων η **κοινότητα πρακτικής εφαρμογής συνδέθηκε με την μάθηση στην εργασία, ενώ η μάθηση παρουσιάστηκε ως μια γέφυρα μεταξύ της εργασίας και της καινοτομίας** (Hara, 2009). Στο δημόσιο τομέα έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας η προστιθέμενη αξία από τη χρήση των κοινοτήτων πρακτικής, με τα αποτελέσματα να αναδεικνύουν ζητήματα κουλτούρας (οργανωσιακής, ανταλλαγής εμπειριών) ως εμπόδια για την αποτελεσματική εφαρμογή τέτοιων εργαλείων (Blunk & Prilla, 2017). **Ωστόσο, έχει υποστηριχθεί ότι μια βασική διαφορά μεταξύ CoE και CoP έγκειται στην "εξουσία επιβολής αποφάσεων"** (Pollard, 2014). Δηλαδή τα CoE χαρακτηρίζονται από μια μικρότερη ομάδα ατόμων που έχει δυνατότητα να επιβάλλει συγκεκριμένες συμπεριφορές ή πρακτικές. Είναι, επιπλέον, οργανισμοί με στρατηγική και δομή, οι οποίοι διαθέτουν συγκεκριμένες επιδιώξεις και χρονοδιαγράμματα, ενώ οι κοινότητες βασίζονται στην αυτενέργεια.

Διαφορετική είναι η έννοια και η λειτουργία των κέντρων κοινών υπηρεσιών (shared services centers), τα οποία και αυτά λειτουργούν στο πλαίσιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (δημόσιου ή ιδιωτικού), με σκοπό να παρέχουν **εξειδικευμένες υπηρεσίες** (π.χ. υλικοτεχνικές υπηρεσίες) στις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες, αλλά **με έμφαση στην περικοπή δαπανών** (Hogan, 2011), (Bondarouk, 2014). Αντίθετα, το CoE, καίτοι μπορεί να έχει ως βασικό στοιχείο ενασχόλησης τη μείωση δαπανών, εστιάζει περισσότερο στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων μέσα από τη διάχυση της συσσωρευμένης γνώσης.

Άλλες έννοιες με παρεμφερές περιεχόμενο συνιστούν τα **Κέντρα Δεξιοτήτων** (Centers of Competence, CoCs), τα **Κέντρα Εμπειρογνωμοσύνης** (Centers of Expertise, CoExs), και τα **Τεχνικά Κέντρα** (Technical Centers). Εν προκειμένω, παρατίθεται η σχετική ανάλυση του Bryan (Bryan & Herbert, 2011), όπου συγκρίνονται

οι έννοιες με την αξιοποίηση δύο βασικών κριτηρίων: α. ρητή (knowing -that) ή σιωπηρή γνώση (knowing-how)¹, και β. εστίαση στο παρόν ή εστίαση στο μέλλον.

Τα CoCs εστιάζουν στην ταχύτερη αντιμετώπιση τρεχόντων (όχι δηλαδή πρωτοφανών ή νέων) προβλημάτων σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες. Εστιάζουν στο παρόν και αξιοποιούν τη "ρητή γνώση". Από την άλλη πλευρά, τα Τεχνικά Κέντρα επιδιώκουν να μετατρέψουν τη "σιωπηρή γνώση" σε "ρητή γνώση" με χρήση δεδομένων και στοιχείων, προκειμένου η "ρητή γνώση" να αξιοποιηθεί στο μέλλον. Τα CoExs στελεχώνονται από εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο, μέσα από την προαγωγή της δημιουργικότητας και των καινοτόμου σκέψης, έχει ως σκοπό την επίλυση πιο σύνθετων και πολύπλοκων προβλημάτων του παρόντος². Τέλος, τα CoEs μοιάζουν με τα CoExs κατά το σκέλος της αξιοποίησης εξειδικευμένων στελεχών για την επίλυση σύνθετων και πολύπλοκων προβλημάτων. **Ωστόσο, τα CoEs εστιάζουν περισσότερο στην αξιοποίηση της δημιουργικής σκέψης και της σωρευμένης εμπειρίας τους για τη μελλοντική βελτίωση του οργανισμού, μέσα από την ανίχνευση, την πρόληψη και την αποφυγή προβλημάτων.**



Σχήμα 4. Συσχέτιση των CoEs με άλλα κέντρα, Πηγή: Bryan (2011)

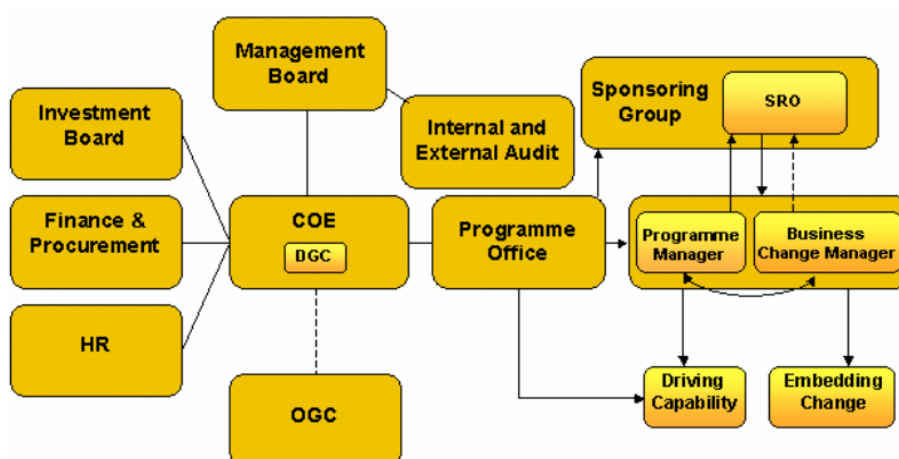
¹ Σιωπηρή γνώση (know-how): γνώση ενσωματωμένη στο ανθρώπινο μυαλό μέσω της εμπειρίας και των θέσεων εργασίας. Τεχνογνωσία και μάθηση.

Εξάιρετες γνώσεις (γνώση): γνώση κωδικοποιημένη και ψηφιοποιημένη σε βιβλία, έγγραφα, αναφορές, σημειώματα κλπ.

https://www.tlu.ee/~sirvir/Information%20and%20Knowledge%20Management/Key_Concepts_of_IKM/tacit_and_explicit_knowledge.html

² π.χ. το Ευρωπαϊκό Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για την Ασφάλεια στον κυβερνοχώρο (European Cyber security Center of Expertise) , το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Center of Expertise for Local Government Reform) του Συμβουλίου της Ευρώπης , κλπ.

Αναφορικά με την εμφάνιση των CoEs στο δημόσιο τομέα, παρατηρείται ότι τα CoEs αξιοποιούνται ολοένα και περισσότερο τόσο ευρύτερα από **το δημόσιο τομέα όσο και από τη δημόσια διοίκηση**. Εν προκειμένω, οι σκοποί των CoEs, συνυφαίνονται με θέματα αποδοτικής/αποτελεσματικής λειτουργίας, παραγωγικότητας, διαφάνειας και εξυπηρέτησης των πολιτών και του δημοσίου συμφέροντος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το CoE για την ανάλυση δεδομένων ολόκληρου του δημόσιου τομέα, το οποίο ιδρύθηκε στο πλαίσιο της στρατηγικής της αυστραλιανής κυβέρνησης για την τεχνολογία, πληροφορική και επικοινωνία για την περίοδο 2012-2015. Ως τέτοιο ορίζεται ένας **χώρος ανταλλαγής ιδεών, καλών πρακτικών, νέων ιδεών για την προώθηση της αποδοτικότητας, της καινοτομίας, αναφορικά με τη χρήση δεδομένων και στοιχείων, την υποστήριξη καλύτερων υπηρεσιών και την παροχή πληροφοριών για την διαμόρφωση πολιτικής στο συγκεκριμένο θεματικό πεδίο** (Vickers, 2016). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και **η ύπαρξη CoE αρμόδιου για τη διαχείριση προγραμμάτων και έργων**, το οποίο αναπτύχθηκε στο πλαίσιο λειτουργίας του Γραφείου Κυβερνητικού Εμπορίου (Office of Government Commerce) του Ηνωμένου Βασιλείου. Στην περίπτωση αυτή, ως CoE, **νοείται εκείνη η δομή συντονισμού που παρέχει στρατηγική εποπτεία και έλεγχο αναφορικά με τη διαχείριση του συνόλου του χαρτοφυλακίου της** (OGC, 2006). Αποτελεί, δηλαδή, το σημείο επαφής για την υποστήριξη των προγραμμάτων και έργων του τμήματος, και καθοδηγεί την εφαρμογή βελτιώσεων, ώστε να αυξηθεί η ικανότητα της οργάνωσης στην υλοποίηση έργων.



Σχήμα 5. Μοντέλο CoE διαχείρισης προγραμμάτων του Ηνωμένου Βασιλείου, Πηγή: (OGC, 2006)

Μια ενδιαφέρουσα προσπάθεια ολιστικής σύλληψης της έννοιας του κέντρου αριστείας, συνδυάζοντας στοιχεία από την τεχνολογία, τις επιχειρήσεις και το δημόσιο τομέα πραγματοποιείται από τους Craig, et al. (2009): **"Ένα κέντρο αριστείας είναι ένας κορυφαίος οργανισμός που παρέχει ένα εξαιρετικό προϊόν ή υπηρεσία σε καθορισμένη σφαίρα τεχνογνωσίας και μέσα σε ένα συγκεκριμένο τομέα της τεχνολογίας, των επιχειρήσεων, ή της κυβέρνησης, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και δυνατότητές του."** Οι συγγραφείς, παράλληλα, χρησιμοποιούν ένα πλαίσιο "πιστοποίησης" οργανώσεων ως CoE, με βάση τον καθορισμό ενός πλαισίου κριτηρίων που βασίζονται στη Χάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard).

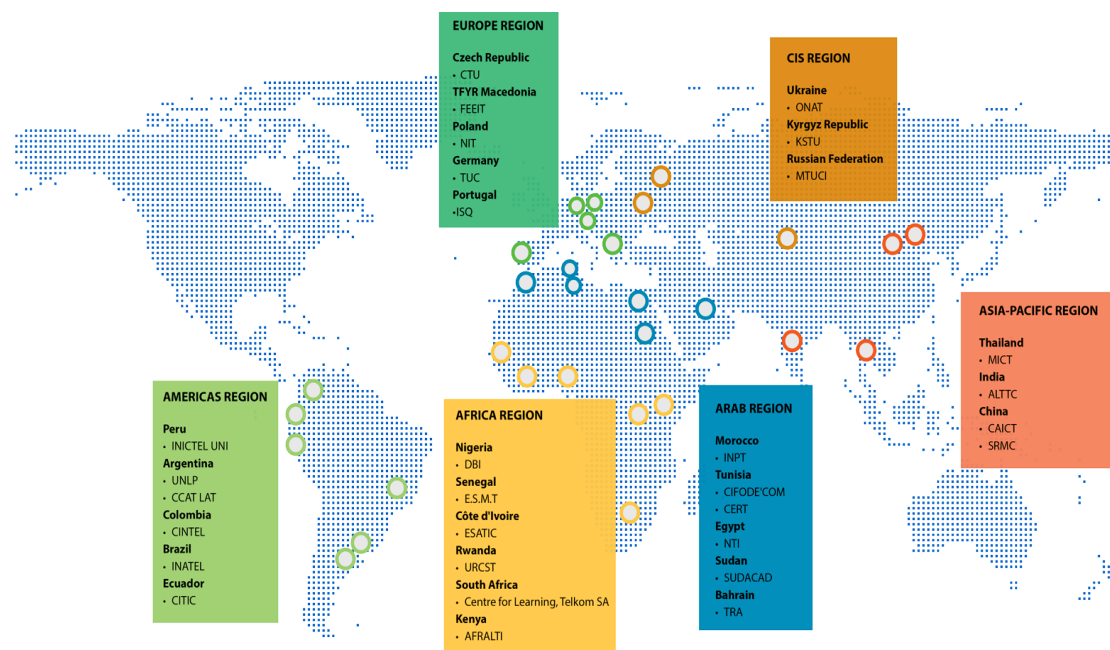
Η αξιοποίηση των CoEs σε διάφορες χώρες

- Τα CoE σχεδιάζονται, ώστε να δημιουργήσουν πιο στενά δίκτυα μεταξύ της έρευνας και της βιομηχανίας, αλλά και παγκόσμια δίκτυα καινοτομίας. Φινλανδία, Καναδάς, Γερμανία, Ιαπωνία περιλαμβάνονται στις χώρες που χρησιμοποιούν ευρέως τα CoE ήδη από τα τέλη του 20ου αιώνα.
- Χαρακτηριστική περίπτωση χώρας με μακρά ιστορία χρήσης του εργαλείου των CoE, καθώς και εφαρμογής πολιτικής άρρηκτα συνδεδεμένης με έρευνες κοινωνικών - οικονομικών προτεραιοτήτων αποτελεί η Αυστραλία. Στην Αυστραλία, η έννοια του CoE εμφανίζεται ήδη από την δεκαετία του 1980 και χρησιμοποιείται για να περιγραφούν συνεργατικές ερευνητικές οντότητες που συνδέουν ικανότητες από διαφορετικούς θεσμούς (ιδιωτικούς και δημόσιους) προς επίτευξη προκαθορισμένων στρατηγικών στόχων, συνήθως συνδεδεμένων με την ανάπτυξη ικανοτήτων ή με κοινωνικοοικονομικό αντίκτυπο.
- Στις Η.Π.Α. η χρήση των CoE συναντάται σε όλο το φάσμα της ομοσπονδιακής κυβέρνησης, στους τομείς όπου η εμπειρογνωμοσύνη είναι σημαντική ώστε να ενισχυθεί η αξία ενός προϊόντος ή μιας προσφερόμενης υπηρεσίας. Ωστόσο, ούτε στις Η.Π.Α. καταγράφεται ένας ενιαίος ορισμός του CoE, οπότε και ορισμένοι, συνθέτοντας ορισμένα στοιχεία που συναντώνται, ορίζουν το CoE ως "κορυφαίο οργανισμό που παρέχει ένα εξαιρετικό προϊόν ή υπηρεσία σε μια καθορισμένη σφαίρα εμπειρογνωμοσύνης και σε ένα συγκεκριμένο τομέα της τεχνολογίας, των επιχειρήσεων ή της κυβέρνησης, σύμφωνα με τις μοναδικές απαιτήσεις και δυνατότητες του ίδιου του οργανισμού".

Παράλληλα, η πρακτική της δημιουργίας CoE ακολουθείται και σε διεθνές επίπεδο από ορισμένους διεθνείς οργανισμούς, όπως από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών και στο πλαίσιο υλοποίησης του Προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών για την Ανάπτυξη (United Nations Development Program, UNDP). Προς την κατεύθυνση αυτή, το 2012 ιδρύεται το Παγκόσμιο Κέντρο για την Αριστεία του Δημόσιου Τομέα (Global Centre for Public Service Excellence) με στόχο να λειτουργήσει καταλυτικά στο

πλαίσιο του UNDP, προωθώντας **νέα γνώση, σκέψη, καινοτομία, συνεργασία, αλλά και στοχευμένη στρατηγική και ενέργειες στον τομέα των δημοσίων υπηρεσιών**, με το όραμά του να εμπνέεται από την ιδιαίτερα επιτυχημένη αναπτυξιακή πορεία της Σιγκαπούρης τα τελευταία πενήντα έτη. Άλλωστε, ο ρόλος του δημόσιου τομέα στην ανάπτυξη αναδεικνύεται και στους στόχους για την βιώσιμη ανάπτυξη που ετέθησαν από τα Ηνωμένα Έθνη (π.χ. ο στόχος 8 Αξιοπρεπής Εργασία και Οικονομική Ανάπτυξη καθώς και ο Στόχος 16 Ειρήνη, Δικαιοσύνη και Ισχυροί Θεσμοί, ο στόχος 17 "συνεργασία για τους στόχους"), (UNRIC, 2015), ενώ αδιαμφισβήτητη είναι και η σχέση μεταξύ αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης και επιπέδου εμπιστοσύνης των πολιτών προς την κυβέρνηση (UNDP, 2018).

Επιπλέον στο πλαίσιο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, το εργαλείο των CoEs χρησιμοποιείται από τις αρχές του 2000 από την Διεθνή Ένωση Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunication Union), τον αρμόδιο οργανισμό των Ηνωμένων Εθνών για τις τηλεπικοινωνίες και τη διακίνηση της πληροφορίας.



Εικόνα 1. Το δίκτυο των CoEs της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών, Πηγή: (ITU, 2018)

Σχεδιάζονται με σκοπό να προσφέρουν συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση σε επαγγελματίες και στελέχη των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας, ενώ με την υποστήριξη περιφερειακών οργανισμών έχουν δημιουργηθεί δίκτυα CoEs

τα οποία και οργανώνονται σε ένα παγκόσμιο δίκτυο ανταλλαγής εμπειρογνομosύνης, ανθρώπινων πόρων και τεχνογνωσίας για την ανάπτυξη ικανοτήτων και παροχή κατάρτισης στον τομέα των τηλεπικοινωνιών (ITU Academy, 2014). Πιο συγκεκριμένα το δίκτυο αποτελείται από τριάντα CoEs παγκοσμίως, εκ των οποίων έξι βρίσκονται στην Αφρική, στην Αμερική και στην αραβική περιοχή, πέντε στην Ευρώπη, τέσσερα στην περιοχή Ασίας - Ειρηνικού και τρία στην Κοινοπολιτεία Ανεξάρτητων Κρατών (Commonwealth of Independent States).

Μελέτες σχετικές με τα CoEs έχουν διεξαχθεί από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), κυρίως αναφορικά με την συνεισφορά τους στις αναπτυσσόμενες χώρες. Στο πλαίσιο αυτό, το CoE αντιμετωπίζεται ως ένα **εργαλείο πολιτικής, που εφαρμόζεται από τις κυβερνήσεις σε διάφορες χώρες του κόσμου, με στόχο την δημιουργία ενός εύρωστου περιβάλλοντος τεχνολογίας και ανάπτυξης**. Θεωρείται ως ένα ευέλικτο εργαλείο όχι μόνο για την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας, αλλά και για την κοινωνική ανάπτυξη και εκπαίδευση, το οποίο βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων (capacity building) των αναπτυσσόμενων χωρών σε τομείς προτεραιότητας (Barros de Barros, 2014).

Αναφορικά με τις αναπτυσσόμενες χώρες, προς την κατεύθυνση της υποστήριξης και βελτίωσης της ανώτατης εκπαίδευσης ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σε ένα ενεργό ερευνητικό περιβάλλον, κινείται και η δημιουργία CoE από την Παγκόσμια Τράπεζα (Guimon, 2013). Προς την κατεύθυνση της προώθησης της **περιφερειακής εξειδίκευσης, και της αντιμετώπισης συγκεκριμένων περιφερειακών προκλήσεων επιδιώκεται η ενίσχυση της ικανότητας επιλεγμένων πανεπιστημίων να παρέχουν ποιοτική κατάρτιση και εφαρμοσμένη έρευνα**. Παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα African Higher Education Centers of Excellence (ACE), το οποίο αφορά τις χώρες της Δυτικής και Κεντρικής Αφρικής, ξεκίνησε το 2014, και συνεχίζεται σήμερα στην τρίτη φάση του (ACEIII) μετά τα επιτυχή αποτελέσματα που καταγράφηκαν (ACE) (ACE I, n.d.).

Γενικά, η προσέγγιση αυτή εκ μέρους της Παγκόσμιας Τράπεζας τοποθετείται χρονικά στις αρχές της δεκαετίας του '90, στοχεύοντας με την δημιουργία τέτοιων κέντρων να εξασφαλιστεί η δυνατότητα στους ταλαντούχους ερευνητές των αναπτυσσόμενων χωρών να εργαστούν σε ερευνητικά περιβάλλοντα υψηλού επιπέδου, **ώστε να ανασχεθεί και το φαινόμενο της φυγής εξειδικευμένου ανθρώπινου**

δυναμικού στο εξωτερικό (brain drain). Στόχος είναι η ανάπτυξη των χωρών, μέσα από την επένδυση στην οικονομία της γνώσης, και η επίτευξη της "αποπολιτικοποίησης της επιστήμης" (Leach & Waldman, 2009).

Ιδιαίτερης σημασίας ρόλο διαδραματίζει η λειτουργία των CoEs στο πλαίσιο του NATO (Οργανισμός Βορειοατλαντικού Συμφώνου). Η λειτουργία τους κλήθηκε να αντιμετωπίσει την ανάγκη "μετασχηματισμού" του οργανισμού ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και προκλήσεις του 21ου αιώνα, όπως τις νέες απειλές για την ασφάλεια, αλλά και τις εσωτερικές προκλήσεις, με στόχο να γίνει πιο επίκαιρος και πιο λιτός³. Για να ανταποκρίνεται άμεσα και ευέλικτα, ωστόσο, απαιτείται ο οργανισμός να λειτουργεί σε ένα ευρύ δίκτυο επαφών με άλλους εταίρους, μεταξύ των οποίων εξέχοντα ρόλο έχουν τα CoEs. Σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε από την Στρατιωτική Επιτροπή **«το CoE είναι μια οντότητα χρηματοδοτούμενη εθνικά ή πολυεθνικά, και η οποία προσφέρει αναγνωρισμένη εμπειρογνομοσύνη και εμπειρία προς όφελος της συμμαχίας, ιδίως για τη στήριξη του "μετασχηματισμού" της», ενώ επισημαίνεται ότι το ίδιο το CoE δεν ανήκει στη δομή της διοίκησης του οργανισμού»** (NATO, 2018). Η αυτονομία αυτή, σύμφωνα με μια άποψη προσφέρει ευελιξία στα CoEs να αναπτύσσουν σχέσεις και συνεργασίες με άλλους διεθνείς, εθνικούς οργανισμούς, με την Ευρωπαϊκή Ένωση, με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, αλλά και ευρύτερα να προβαίνουν σε όποια έρευνα θεωρούν τα ίδια κατάλληλα, ενώ σύμφωνα με άλλη άποψη μπορεί και να οδηγήσει στην εξυπηρέτηση οφελών αντίθετων από αυτών του οργανισμού (Lobo, 2012). Το πρώτο CoE του NATO δημιουργήθηκε το 2005, αφού ένα χρόνο νωρίτερα είχαν διατυπωθεί τα απαιτούμενα κριτήρια διαπίστευσης για τα CoEs. Σήμερα λειτουργούν συνολικά 24 διαπιστευμένα CoEs στο πλαίσιο του NATO (NATO, 2016). Επισημαίνεται ότι η διαπίστευση των CoEs από την Στρατιωτική Επιτροπή του NATO, τα διακρίνει από άλλα CoEs, αφού μέσω της διαπίστευσης αποκτούν την δυνατότητα να αιτούνται να τους χορηγηθεί το καθεστώς ενός Στρατιωτικού Σώματος του NATO από το Βορειοατλαντικό Συμβούλιο (North Atlantic Council), και συνακόλουθα τους χορηγηθεί διεθνές καθεστώς βάσει του Πρωτοκόλλου του Παρισιού (NATO, 2018).

³ Για την έννοια του μετασχηματισμού ("transformation") του NATO, χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Ναυάρχου Edmund P. Giambastiani: "...Transformation means more than just purchasing new technologies and systems, new platforms. It also means changing our thinking, organization and culture by adopting new structures, improving training methods, adapting doctrine and educating leaders...", https://www.nato.int/cps/en/natolive/opinions_20520.htm?selectedLocale=en, και αναλυτικά βλ. (Roberts, 2014)



Σχήμα 6. Τα 24 Κέντρα Αριστείας του NATO, Πηγή: www.nato.int

Παρατηρεί, επομένως, κανείς ότι το αντικείμενο ενασχόλησης των CoEs, πέραν των διαχρονικών και πάγιων ζητημάτων (π.χ. η πολιτικοστρατιωτική συνεργασία), αφορά και σύγχρονες προκλήσεις και ζητήματα, όπως η κυβερνοασφάλεια, η τρομοκρατία, κλπ, η αντιμετώπιση των οποίων απαιτεί την εξεύρεση νέων μεθόδων και εξειδικευμένων εργαλείων.

Επιπρόσθετα, το 2017 ιδρύεται το Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας για την Αντιμετώπιση των Υβριδικών Απειλών (European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats), βάσει ενός μνημονίου συνεργασίας μεταξύ οκτώ ευρωπαϊκών κρατών (μεταγενέστερα συνυπέγραψαν ακόμα τρία ευρωπαϊκά κράτη), και των Η.Π.Α. υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του NATO. Εδρεύει στην Φινλανδία, και περιγράφεται ως ένα ερευνητικό εργαστήριο που οργανώνει σεμινάρια κατάρτισης, φιλοξενεί εργαστήρια εκπαίδευσης που απευθύνονται στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, ενισχύει τον διάλογο μεταξύ κυβερνητικών και μη κυβερνητικών εμπειρογνομόνων, συντάσσει λευκές βίβλους αναφορικά με τις υβριδικές απειλές, ενώ στο πλαίσιο του ανταλλάσσονται βέλτιστες πρακτικές, αναπτύσσονται νέες προτάσεις πολιτικής κλπ. Ο βασικός του στόχος είναι η ενδυνάμωση της ικανότητας

ανταπόκρισης και καταπολέμησης των υβριδικών απειλών εκ μέρους των κρατών, καθώς και η ενδυνάμωση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των μερών (Hybrid CoE, 2018).

Σε γενικές γραμμές, αναφέρεται ότι στο πλαίσιο του NATO, **τα CoEs συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό, αφού χαρακτηρίζονται από την προσφορά εμπειρογνωμοσύνης, εμπειρίας, ευκαιριών για μάθηση και εκπαίδευση, αποτελούν πεδία πειραματισμού προτεινόμενων λύσεων σε προβλήματα, αναλύουν και ανατροφοδοτούν, βελτιώνοντας παράλληλα την διαλειτουργικότητα (interoperability), (Lobo, 2012).**



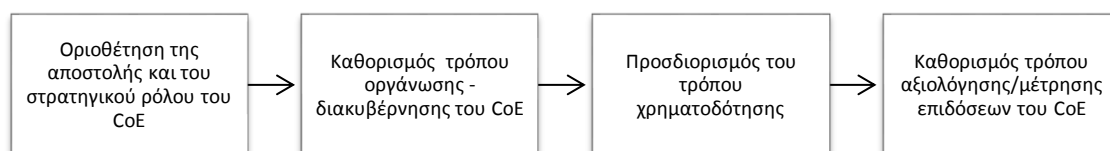
Σχήμα 7. Τα χαρακτηριστικά των CoEs

Συνοψίζοντας, με βάση την ανωτέρω περιπτώσιολογία, και ανεξάρτητα από το αντικείμενο δραστηριότητας του εκάστοτε CoE, προκύπτουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των CoEs : η παραγωγή νέας γνώσης, η καινοτομία, η εμπειρογνωμοσύνη υψηλού επιπέδου, η στελέχωση από διακεκριμένο στον τομέα του ανθρώπινο δυναμικό, η ανάπτυξη ικανότητας, η διασύνδεση και η διαλειτουργικότητα

(interoperability), ο συντονισμός, η δικτύωση, η επεξεργασία και διάχυση βέλτιστων πρακτικών, η επίλυση προβλημάτων, η διεθνής αναγνωρισιμότητα.

Κεφάλαιο Τρίτο : Συγκρότηση, οργάνωση και λειτουργία των κέντρων αριστείας

Συνεπεία της ευρύτητας ρόλων και λειτουργιών των CoEs, διαφορετικές προσεγγίσεις και πρακτικές ακολουθούνται και αναφορικά με τη συγκρότηση, οργάνωση και λειτουργία των CoEs. Ωστόσο, μέσα από τις ακολουθούμενες τάσεις, προκύπτουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία και θα παρουσιαστούν ως "βήματα" για τη δόμηση, οργάνωση και λειτουργία ενός CoE.

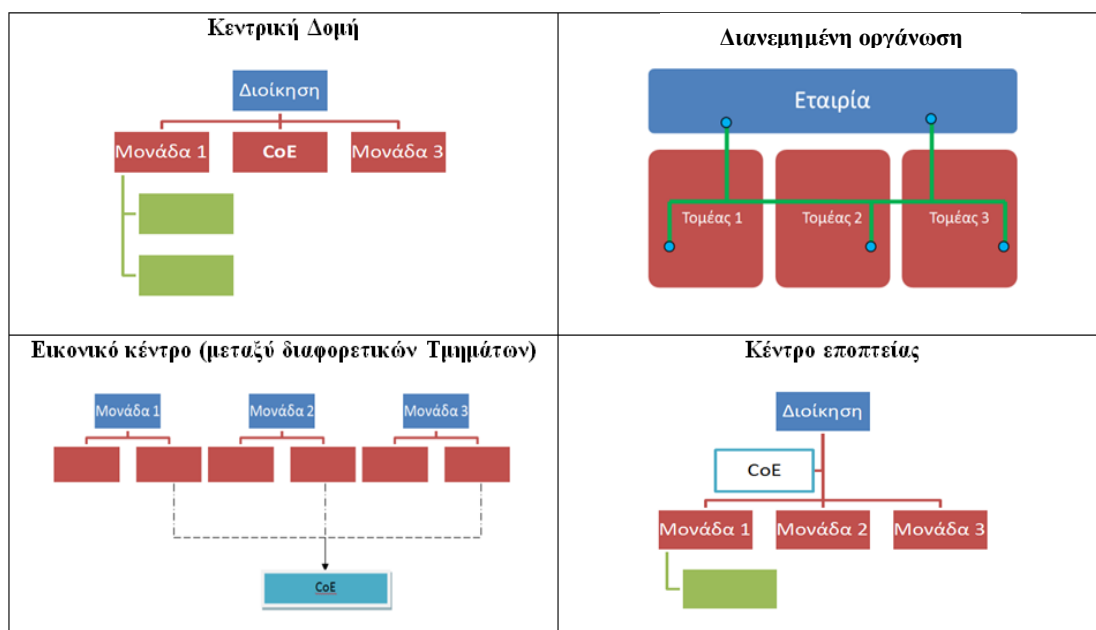


Το πρώτο και βασικότερο βήμα για την οργάνωση και λειτουργία ενός CoE συνίσταται στον προσδιορισμό της αποστολής και των στρατηγικών προτεραιοτήτων του. Κατά το παρόν στάδιο, θα πρέπει να προσδιορισθούν ειδικότερα:

- Ο σκοπός της ανάπτυξης του CoE: π.χ. η προαγωγή της τεχνολογίας, η βελτιστοποίηση της επιχειρηματικής λειτουργίας, ο συντονισμός έργων και προγραμμάτων κ.λπ.
- Οι επιμέρους στόχοι του CoE, όπως η βελτιστοποίηση συγκεκριμένων διαδικασιών, η ανάπτυξη συνεργασιών κ.λπ.
- Το εύρος των δραστηριοτήτων του CoE, δηλαδή λειτουργίες και αρμοδιότητες τις οποίες μπορεί να αναλαμβάνει, σύμφωνα με την αποστολή του, σε αντίθεση με ζητήματα που δεν εμπίπτουν στο πεδίο δράσης του.

Επιπλέον, στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται βάσει της αποστολής και του σκοπού του CoE, τα κριτήρια επιτυχίας του, τα οποία πρόκειται στη συνέχεια να αποτελέσουν το βασικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της απόδοσής του.

Σε συνέχεια του καθορισμού της αποστολής και του στρατηγικού ρόλου του CoE, θα πρέπει να καθορισθεί ένα μοντέλο οργάνωσης και διακυβέρνησης αυτού. Εν προκειμένω, υπάρχει αρκετή ευελιξία, όπως προκύπτει από τα διαφορετικά κατά περίπτωση μοντέλα οργάνωσης και διακυβέρνησης της ευρωπαϊκής και διεθνούς εμπειρίας. Ένα CoE μπορεί να οργανώνεται είτε ως μια κεντρική δομή (concentrated CoE), είτε ως μια διανεμημένη οργάνωση (distributed CoE), είτε ως εικονικό κέντρο, είτε και να έχει μια οποιαδήποτε μορφής άλλη οργάνωση που θα του επιτρέψει να χρηματοδοτηθεί επαρκώς (Barros de Barros, 2014).



Σχήμα 8. Παραδείγματα οργάνωσης CoE, Πηγή: (Kalakota, 2011)

Το κρίσιμο είναι η δομή και οργάνωση του CoE να επιτρέπει την επικοινωνία εντός του ίδιου του οργανισμού και την διάχυση ιδεών και γνώσης, ενώ απαραίτητο στοιχείο είναι η προσέλκυση και διατήρηση του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού (Barros de Barros, 2014). Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσέλκυσης τέτοιου ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί το πρόγραμμα ερευνητικών CoE της Σιγκαπούρης, σύμφωνα με το οποίο το 2013 οι διευθυντές των χρηματοδοτούμενων από το πρόγραμμα CoE προσελήφθησαν από κορυφαία πανεπιστήμια των Η.Π.Α., της Αυστραλίας και της Ευρώπης (Guimon, 2013). Οι εργαζόμενοι στο CoE διαθέτουν πέραν της εξειδικευμένης γνώσης και αξιόλογη εργασιακή εμπειρία, γεγονός που τους επιτρέπει να ασχολούνται τόσο με την θεωρητική όσο και με την πρακτική προσέγγιση των ζητημάτων. Παράλληλα, η εμπειρία τους βοηθά στον εντοπισμό προβλημάτων, στην πρόταση πιθανών λύσεων και στην αποφυγή εμφάνισή τους στο μέλλον (Barros

de Barros, 2014). Και στο πλαίσιο των CoE του NATO, η στελέχωση γίνεται από εμπειρογνώμονες που διακρίνονται στον τομέα τους (NATO, 2018).

Παραδείγματα Οργάνωσης CoE

- Σε ό,τι αφορά τα CoEs που δραστηριοποιούνται στον τομέα της έρευνας, παρατηρείται ως πρακτική η σύσταση ενός συλλογικού οργάνου (π.χ. ενός γνωμοδοτικού συμβουλίου), το οποίο επιτρέπει τη συμμετοχή εκπροσώπων της επιστήμης και της έρευνας, αλλά και των τελικών χρηστών και παρέχει υποστήριξη στη διοίκηση του CoE στη λήψη αποφάσεων.
- Σχετικά με το CoE που λειτουργεί στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, αυτό συγκροτείται από λειτουργικές ή διαλειτουργικές ομάδες που προσπαθούν να αποκτήσουν νέα γνώση ή εμπειρία εντός ή και εκτός από την επιχείρηση. Οι ομάδες αυτές μπορεί να είναι τόσο εικονικές όσο και πραγματικές, ωστόσο πρέπει να διαθέτουν ένα πιο μόνιμο χαρακτήρα πέρα από την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου προγράμματος (Marciniak, 2012). Για το δημόσιο τομέα, η οργάνωση του CoE στηρίζεται σε τρεις βασικές επιλογές (OGC, 2006):
 - **μια φυσική ομάδα ατόμων**, τα οποία διαθέτουν τις ιδιαίτερες δεξιότητες για την επίτευξη της αποστολής του CoE και διακρίνονται από τα υπόλοιπα άτομα μιας οργάνωσης
 - **μια εικονική ομάδα ατόμων**, η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες απ' όλα τα άτομα της οργάνωσης για την επίτευξη της αποστολής
 - **μια ομόσπονδη ομάδα**, η οποία μπορεί να είναι είτε φυσική, είτε εικονική, είτε και τα δύο, και που αντικατοπτρίζει μια λογική οργάνωσης κόμβου-δικτύου. Αυτού του τύπου οι ομάδες ανταποκρίνονται σε περιπτώσεις με μεγάλο εύρος σκοπών - αρμοδιοτήτων του CoE

Σημαντικό βήμα για τη λειτουργία ενός CoE αποτελεί ο προσδιορισμός του τρόπου χρηματοδότησής του. Σύμφωνα με την πρακτική των σκανδιναβικών χωρών, η χρηματοδότηση ορίζεται εκ των προτέρων για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως 5ετία), διενεργείται από έναν ορισμένο για τον σκοπό αυτό οργανισμό (Nordforsk), ενώ το ποσό συνδέεται άρρηκτα με το θέμα της έρευνας και το μέγεθος των χρηματοδοτούμενων δραστηριοτήτων. Ωστόσο, για την εύρυθμη λειτουργία του CoE μπορεί να αναγνωρίζονται και πρόσθετες χρηματοδοτήσεις για την κάλυψη αναγκών που απορρέουν από νέες ιδέες και συνεργασίες (Norden (Nordforsk), 2013). Παράλληλα, η χρηματοδότηση μπορεί να εξασφαλίζεται και από ιδιωτικές εταιρίες, από χρηματοδοτικά εργαλεία διεθνών οργανισμών, ενώ βασική παραμένει η

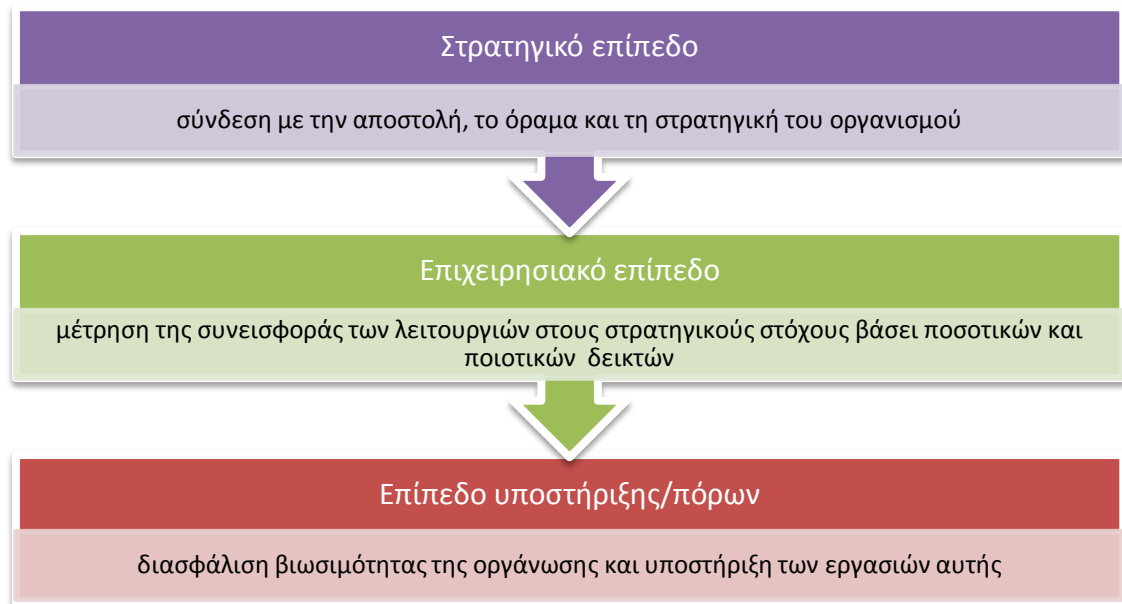
χρηματοδότηση από τις ίδιες τις κυβερνήσεις των κρατών. Παραδείγματος χάριν, το Παγκόσμιο Κέντρο για την Αριστεία του Δημόσιου Τομέα (Global Centre for Public Service Excellence), που λειτουργεί στο πλαίσιο του Προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών για την Ανάπτυξη (United Nations Developing Programme), αντλεί πόρους τόσο από χορηγίες εταιριών όπως η Microsoft Asia - Pacific, όσο και από το γραφείο των Ηνωμένων Εθνών στην Σιγκαπούρη, ενώ το Υπουργείο Εξωτερικών και το Συμβούλιο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας συνεισφέρουν και αυτά στην χρηματοδότηση (UNDP, 2018).

Σε ό,τι αφορά την έρευνα, η δημιουργία ενός CoE ξεκινά με την πρόταση χρηματοδότησης, η οποία και πρέπει να περιγράφει πώς το CoE θα εκπληρώσει τους στόχους του, να αναφέρει την στρατηγική έρευνας, το σχέδιο έρευνας, τις προδιαγραφές του ανθρώπινου δυναμικού και τα κριτήρια επιλογής του, την οργάνωσή του (UNDP, 2018). Στην περίπτωση της Αυστραλίας, τα CoE συγχρηματοδοτούνται από βασικές κυβερνητικές ερευνητικές αρχές, όπως το Αυστραλιανό Συμβούλιο Έρευνας (Australian Research Council). Το Συμβούλιο αυτό αποτελεί ένα θεσμοθετημένο ανεξάρτητο όργανο εντός της κυβέρνησης, με συμβουλευτικό ρόλο αναφορικά με ερευνητικά ζητήματα, καθώς και την υλοποίηση πολιτικής και προγραμμάτων. Διαθέτει έναν ευρύ στρατηγικό προσανατολισμό, προωθώντας τόσο την βασική έρευνα όσο και την εφαρμοσμένη σε πεδία όπως αυτά των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών (Barros de Barros, 2014).

Για την επίτευξη των στόχων του το CoE μπορεί να συνεργάζεται τόσο με οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, όπως για παράδειγμα ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα, όσο και του δημόσιου, όπως πανεπιστήμια, κέντρα μελετών, κλπ (UNDP, 2018). Επιπρόσθετα, μπορεί να φιλοξενεί υψηλού επιπέδου διεθνείς επισκέψεις, να πραγματοποιεί ανταλλαγές στελεχών σε άλλα CoE ή και δημόσιους φορείς άλλων κρατών, να εξασφαλίζει συνεργασίες, να δημοσιεύει άρθρα σε ακαδημαϊκά περιοδικά, ενώ η παρουσία ερευνητών των CoE σε διεθνείς διασκέψεις και εργαστήρια συντελεί στην εξωστρέφεια και την υλοποίηση της στρατηγικής τους (UNDP, 2018). Σύμφωνα με μια άποψη, σημαντικό στοιχείο για την εύρυθμη λειτουργία των CoE αποτελεί η δέσμευση στη λειτουργία του για τουλάχιστον ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, παραδείγματος χάριν ορισμένων ετών. Καθ' όλη την διάρκεια θα πρέπει να επιδιώκεται η οικονομική βιωσιμότητα, μέσω της εξισορρόπησης της ιδιωτικής και δημόσιας χρηματοδότησης, αλλά και της αύξησης της αυτοχρηματοδότησης, π.χ. συμβάσεις

έρευνας, παροχή συμβουλών, κλπ (Guimon, 2013). Ωστόσο, σύμφωνα με άλλη άποψη η ύπαρξη μακροχρόνιων και αβέβαιων ως προς το αποτέλεσμα προγραμμάτων δύναται να θέσει σε κίνδυνο την οικονομική βιωσιμότητα του ίδιου του CoE (Hellström, 2014). Στοιχείο της λειτουργίας των CoE και της επίτευξης των στόχων τους αποτελεί, επίσης η συνεχής διασφάλιση και ενίσχυση της υπάρχουσας προβολής (visibility) τους, μέσω της επιλογής των κατάλληλων μέσων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση των CoE της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunication Union), όπου προβλέπονται προωθητικές δράσεις και ενέργειες, όπως η δημιουργία προωθητικού βίντεο, η διαφήμιση των προσφερόμενων κύκλων μαθημάτων στην ιστοσελίδα της Ένωσης, η χρήση των κοινωνικών δικτύων κλπ (ITU, 2017).

Τέλος, ξεχωριστό ρόλο διαδραματίζει η χρήση εργαλείων μέτρησης της απόδοσης του ίδιου του CoE, η αξιολόγηση και ανατροφοδότηση (ITU, 2017), καθώς και η προστασία των δεδομένων που χειρίζεται το CoE, ιδίως όταν αυτό λειτουργεί στον χώρο των επιχειρήσεων όπου αυτά συνδέονται με τον ανταγωνισμό (ITU, 2017). Όπως επισημαίνεται από τους (Kis & Theodoridis, 2018), η αξία ενός συστήματος προκύπτει από την αξία των μερών από τα οποία απαρτίζεται, καθώς και από την προστιθέμενη αξία του τρόπου συγχρονισμού και συντονισμένης λειτουργίας τους. Για το λόγο αυτό, αξιοποιούνται διαφορετικές ομάδες δεικτών μέτρησης (Key Performance Indicators, KPIs) με στόχο την αξιολόγηση επιμέρους υποσυστημάτων είτε με βάση την οργάνωση του φορέα, είτε με βάση τη στοχοθεσία και τις λειτουργίες του, είτε συνδυαστικά. Επιπλέον, η αξιολόγησή των CoEs είναι πολυεπίπεδη: αναπτύσσεται τόσο στο στρατηγικό, όσο και στο επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και το επίπεδο των πόρων (Kis & Theodoridis, 2018).

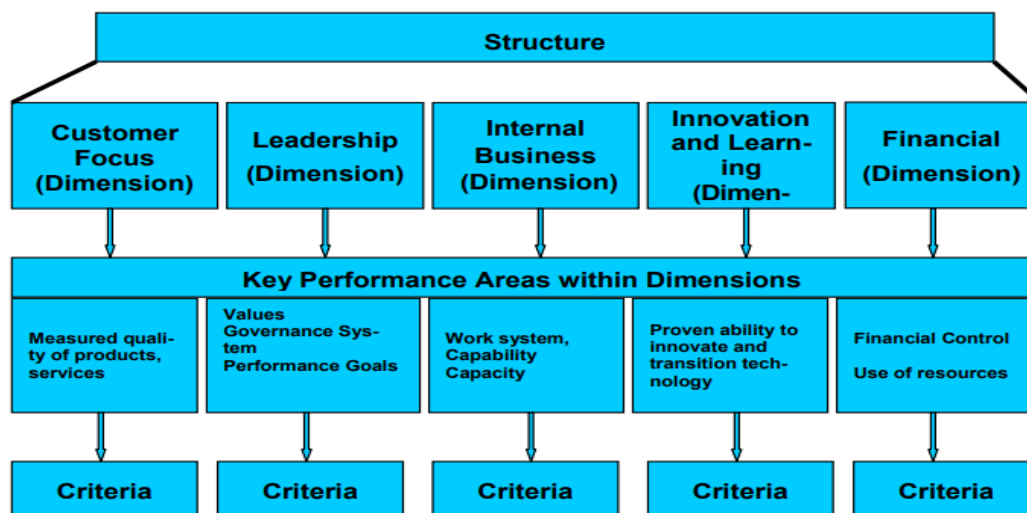


Εικόνα 2. Επίπεδα αξιολόγησης, Πηγή: (Kis & Theodoridis, 2018)

Για την ανίχνευση των κρίσιμων χαρακτηριστικών του CoE, οι (Craig, et al., 2009) χρησιμοποιούν τις οπτικές της Χάρτας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) των (Kaplan & Norton, 1998) (επιχειρησιακές διαδικασίες, εστίαση στον πελάτη, καινοτομία και μάθηση, χρηματοοικονομικά δεδομένα) προκειμένου να διαμορφώσουν ένα σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης/πιστοποίησης ενός οργανισμού ως CoE.



Εικόνα 3. Η Χάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard), Πηγή: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>



Εικόνα 4. Διαστάσεις αξιολόγησης CoE, Πηγή: (Craig, et al., 2009)

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η αξιολόγηση των σουηδικών Στρατηγικών Κέντρων για τη Βιομηχανία και την Κοινωνία (Strategic Research Centers for Industry and Society), των οποίων η αξιολόγηση αφορά το βαθμό κατά τον οποίο τα κέντρα αυτά παράγουν υψηλότερη προστιθέμενη αξία σε σχέση με τις αντίστοιχες επιδόσεις και τα αποτελέσματα ενός συνήθους προγράμματος (Hellström, 2018). Αυτή η προσέγγιση φαίνεται να ανταποκρίνεται περισσότερο σε οργανώσεις που χαρακτηρίζονται ως άριστες, προκειμένου να δικαιολογήσει το ιδιαίτερο καθεστώς και την ανάγκη χρηματοδότησής τους, ωστόσο παρουσιάζει ορισμένες δυσκολίες στην αξιοπιστία με την οποία προσεγγίζεται η συγκρίσιμη επίδοση ενός "συνήθους οργανισμού". Γενικά πάντως, η παρακολούθηση - αξιολόγηση, για τα CoE που λειτουργούν στον χώρο της έρευνας, διενεργείται με ετήσιες αναφορές - εκθέσεις προόδου, κατά τη συνολική περίοδο χρηματοδότησης, ενώ δεν αποκλείεται και ανεξάρτητοι, διεθνούς φήμης, εξωτερικοί ερευνητές να εισφέρουν στην διαδικασία της αξιολόγησης της ακολουθούμενης ερευνητικής διαδικασίας (Norden (Nordforsk), 2013).

Για τη λειτουργία των CoEs, το κατά περίπτωση πλαίσιο (είτε χρηματοδότησης, είτε οργάνωσης και λειτουργίας) ενδέχεται να προσδιορίζει ορισμένες κατευθυντήριες αρχές, όπως στην περίπτωση των CoEs του NATO, όπου πρέπει να πληρούνται η αρχή της διασφάλισης της ανοιχτής συμμετοχής όλων των κρατών μελών στα CoEs, η αρχή της μη αλληλοεπικάλυψης αντικειμένων και μη ανταγωνισμού των ικανοτήτων που

υφίστανται ήδη στο πλαίσιο του οργανισμού (Roberts, 2014), ενώ άλλες αρχές μπορεί να αφορούν την διευκόλυνση της συνεργασίας και της ανάπτυξης ικανότητας (Barros de Barros, 2014), κ.λπ..

ΜΕΡΟΣ Β': ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ

Κεφάλαιο Πρώτο : Η έννοια και τα μοντέλα διοικητικής μεταρρύθμισης

Σύμφωνα με έναν κοινά αποδεκτό ορισμό (Oxford dictionaries, n.d.), "μεταρρύθμιση συνιστά η πραγματοποίηση αλλαγών σε θεσμούς, κανόνες και πρακτικές με στόχο τη βελτίωσή τους". Υπό το πρίσμα αυτό, αν κανείς θελήσει να εστιάσει στους θεσμούς, κανόνες και πρακτικές που αφορούν τη δημόσια διοίκηση, θα μπορούσε να αντιληφθεί την έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης ως μια συνεχή προσπάθεια εξέλιξης και βελτίωσης των δημοσίων οργανώσεων (OECD, 2017). Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται η προσέγγιση του Α. Μακρυδημήτρη, η οποία χρησιμοποιεί μια αρκετά ολιστική διατύπωση για τη διοικητική μεταρρύθμιση, ως το σύνολο των "διοικητικών και οργανωτικών αλλαγών για τη βελτίωση και την αναβάθμιση της διοικητικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής λειτουργίας, ώστε να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται" (Μακρυδημήτρη, 2013). Μια διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή του Gerald Caiden, ο οποίος και διακρίνει την έννοια της μεταρρύθμισης από τις λοιπές αλλαγές, εστιάζοντας στην ανάγκη υπέρβασης αντιστάσεων (Caiden, 1969). Πρόκειται δηλαδή για την "τεχνητή παρότρυνση του διοικητικού μετασχηματισμού έναντι της αντίστασης" (Caiden, 1969). Υπό το πρίσμα αυτό, η διοικητική μεταρρύθμιση δεν φαίνεται να είναι μια "αυτοματοποιημένη" (εγγενής στους δημόσιους οργανισμούς) διαδικασία, αλλά μια διαδικασία κινούμενη από τον ανθρώπινο παράγοντα, ή καλύτερα, από την πολιτική βούληση. Όπως το επισημαίνει ο J. Gow, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από τις πολιτικές αντιλήψεις, αφού το πώς αντιλαμβάνεται κανείς την έννοια της βελτίωσης συναρτάται κατά περίπτωση με ένα διαφορετικό αξιακό πλαίσιο (Gow, 2012).

Κατά συνέπεια "μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης" και "πολιτική ιδεολογία" είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες. Η αλλαγή θεσμών, κανόνων και πρακτικών εξαρτάται από την πολιτική βούληση και τα πιστεύω της. Με βάση αυτό το επιχείρημα, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η διοικητική μεταρρύθμιση έχει τόσους ορισμούς όσους και τα μοντέλα διοικητικής μεταρρύθμισης, δηλαδή οι συστηματοποιήσεις ορισμένων αρχών και κατευθύνσεων που πρέπει να ακολουθηθούν

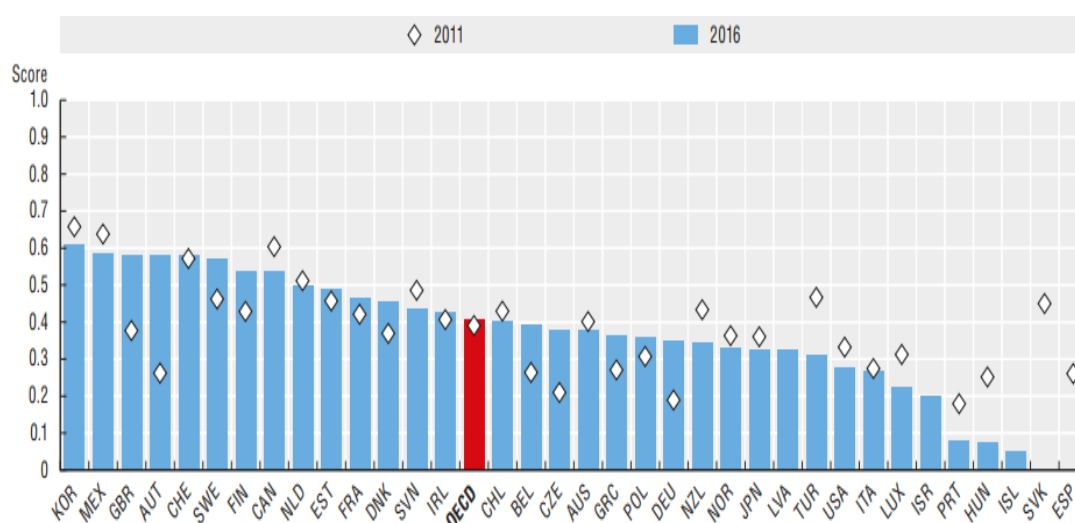
για να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενες αλλαγές της δημόσιας διοίκησης. Κάθε μοντέλο στηρίζεται σε διαφορετικά μέσα και επιδιώκει διαφορετικά αποτελέσματα. Μολονότι όμως στη θεωρία συγκεκριμένα μοντέλα συνδέθηκαν με συγκεκριμένες ιδεολογικές αφετηρίες, η πρακτική εφαρμογή αποτυπώνει μια διαφορετική εξέλιξη με χρήσιμες προεκτάσεις. Ορισμένες μεταρρυθμίσεις, παρ' ότι συνδέθηκαν κατ' αρχήν με συγκεκριμένα πολιτικά προγράμματα, στην πορεία φαίνεται να αναδείχθηκαν σε πρακτικές που αξιοποιήθηκαν και από κυβερνήσεις διαφορετικού πολιτικού μίγματος.

Για παράδειγμα, το 1970, η ανάδυση και γενικευμένη εξάπλωση της προσέγγισης του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (New Public Management) ως "κυρίαρχης τάσης" (Hood, 1991) για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, οδήγησε ορισμένους αναλυτές της πολιτικής και της διοικητικής επιστήμης στην άποψη ότι τα πολιτικά και διοικητικά συστήματα τείνουν να συγκλίνουν σε ένα ενιαίο μεταρρυθμιστικό πρότυπο (Bach & Bordogna, 2011), (Pollitt, 2002). Η βασική λογική αφετηρία του ΝΔΜ στηρίζεται στο επιχείρημα ότι οι δημόσιες οργανώσεις μπορούν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά για την ικανοποίηση των πολιτών-"πελατών"- χρηστών των υπηρεσιών τους, με την υιοθέτηση προτύπων και πρακτικών διοίκησης των ιδιωτικών οργανώσεων (Gruening, 2001). Ειδικότερα, το ΝΔΜ, περιλαμβάνει μια εκτεταμένη σειρά τεχνικών και εργαλείων (Γκέγκας, 2017), βασικότερα των οποίων, όπως αποτυπώνονται μέσα από μια συγκριτική προσέγγιση των πολιτικών που εφαρμόστηκαν στα κράτη του ΟΟΣΑ, αλλά και τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα (Gruening, 2001) (Hood, 1991), συνιστούν τα ακόλουθα:

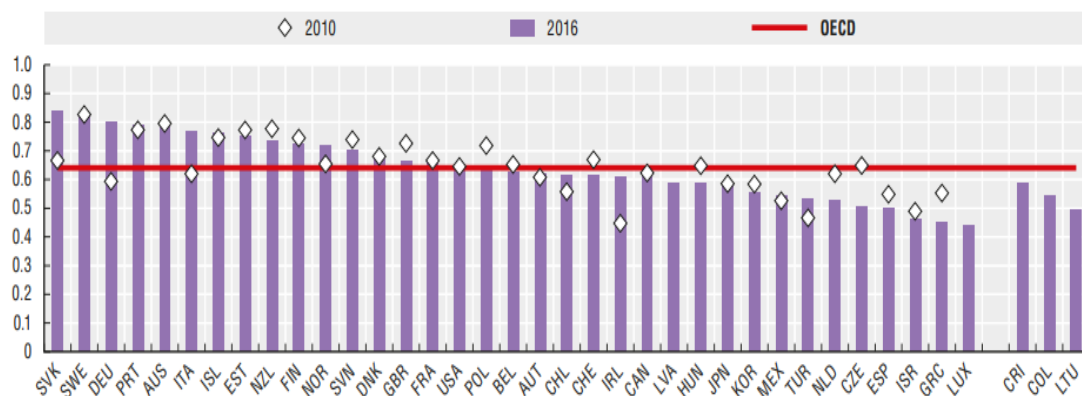
Βασικά χαρακτηριστικά ΝΔΜ
Στροφή στις εκροές, την απόδοση των δημοσίων οργανώσεων και την ικανοποίηση των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών
Αύξηση της λογοδοσίας, της ατομικής ευθύνης, αλλά και της ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων
Αποκέντρωση δομών με στόχο τη βελτίωση της διαχειρισσιμότητας και την ανάπτυξη των συνεργατικών σχέσεων τόσο εντός όσο και εκτός δημοσίου τομέα
Διαχωρισμός της παραγωγής από την παροχή των υπηρεσιών
Διοίκηση βάσει δεδομένων και στοιχείων για τη μέτρηση της απόδοσης και τη λήψη αποφάσεων
Ενίσχυση του εσωτερικού και εξωτερικού ανταγωνισμού (κυρίως με δημόσιους

διαγωνισμούς) με στόχο τη μείωση του κόστους
Αξιοποίηση εργαλείων του ιδιωτικού τομέα στη διοίκηση δημοσίων οργανώσεων
Ιδιωτικοποιήσεις και συμβασιοποιήσεις υπηρεσιών- Περικοπές προϋπολογισμού - Χρέωση (voucher) υπηρεσιών

Το μοντέλο αυτό, κατά τη συγκεκριμένη ιστορική και οικονομική συγκυρία (πετρελαϊκή κρίση) που διαμορφώθηκε, αξιοποιήθηκε αρχικά από τα πολιτικά προγράμματα των κρατών του common law (όπως της Θάτσερ στη Μ. Βρετανία και του Ρέιγκαν στις Η.Π.Α.) ως νομιμοποιητική βάση για την αντιμετώπιση της "υπερτροφίας" και του "αποτελέσματος εκτόπισης" (crowding out) των δημοσίων οργανώσεων, αλλά και των δημοσιονομικών συνεπειών της διόγκωσης των ελλειμμάτων των κρατικών προϋπολογισμών. Στην πορεία, ωστόσο, οι πρακτικές αυτές δεν συνδέθηκαν αμιγώς με την εφαρμογή νεο-φιλελεύθερων προγραμμάτων, αλλά εφαρμόστηκαν και από προγράμματα διαφορετικής πολιτικής αντίληψης, όπως για παράδειγμα σε σκανδιναβικά κράτη (Bach & Bordogna, 2011), όπου δεν κυριαρχεί η ιδεολογία υπέρ του "ελαχίστου κράτους", ενισχύοντας έτσι το βασικό επιχείρημα των υποστηρικτών της σύγκλισης σε ένα ενιαίο μεταρρυθμιστικό πρότυπο. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, συχνά οι μεταρρυθμίσεις πηγάζουν από τη "μίμηση" ή τη "μάθηση από ομοτίμους" (peer-learning), ενώ η διάχυση των πρακτικών του ΝΔΜ στη δεκαετία του 80' και του 90', υποστηρίχθηκε σημαντικά από το έργο διεθνών οργανισμών (μεταξύ των οποίων και ο ίδιος ο ΟΟΣΑ) (OECD, 2017).



Γράφημα 1. Χρήση πρακτικών προϋπολογισμού βάσει επιδόσεων στα κράτη του ΟΟΣΑ, Πηγή: (OECD, 2017)



Γράφημα 2. Βαθμός αποκέντρωσης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα κράτη του ΟΟΣΑ, Πηγή: (OECD, 2017)

Για παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν οι μεταρρυθμίσεις στο κράτος πρόνοιας των σκανδιναβικών κρατών, η πρόβλεψη κωδίκων δεοντολογίας/συμπεριφοράς για την προαγωγή της ηγεσίας στις ανώτερες θέσεις της δημόσιας διοίκησης (Vanebo & Andersen, 2014)⁴, αλλά και οι μεταρρυθμίσεις στην εκπαίδευση (Wennström, 2016). Επιπλέον, σύμφωνα με τα ανωτέρω δύο Γραφήματα (1 και 2), παρατηρεί κανείς ότι τα σκανδιναβικά κράτη βρίσκονται σε αρκετά υψηλές θέσεις τόσο στη χρήση πρακτικών προϋπολογισμού βάσει επιδόσεων, όσο και αποκέντρωσης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Εντούτοις, η "σύγκλιση" είναι ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και σύνθετο φαινόμενο (Pollitt, 2002). Μολονότι, τα ευρήματα φαίνεται να δείχνουν μια σαφή τάση στα κράτη του ΟΟΣΑ, η έκταση και το βάθος των μεταρρυθμίσεων έχουν σε κάθε χώρα τη δική τους δυναμική. Άλλωστε, το μοντέλο του ΝΔΜ έχει ήδη συναντήσει σημαντική κριτική, η οποία οδηγεί σε νέες αντιλήψεις σχετικά με τις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης, χαρακτηριστικότερη των οποίων η προσέγγιση του μετά -Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (εφεξής μετά - ΝΔΜ) (Christensen, 2012).

Το μετά -ΝΔΜ έρχεται να απαντήσει στα προβλήματα που δημιούργησε η υπερβάλλουσα αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, κυρίως τον κατακερματισμό δομών, τις αδυναμίες συντονισμού αυτών, αλλά και την ανάγκη ενίσχυσης της πολιτικής ευθύνης

⁴ π.χ. ο δανικός "Κώδικας για την αριστεία των διευθυντικών στελεχών" και ο νορβηγικός "Κώδικας για την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση της Νορβηγίας"

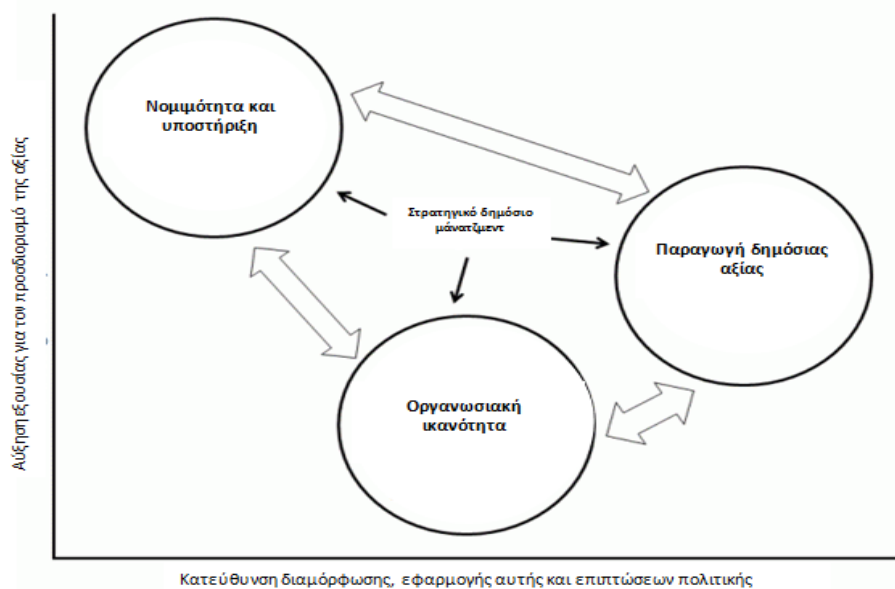
και λογοδοσίας (Pollitt, 2002). Χαρακτηριστικά παραδείγματα εν προκειμένω συνιστούν η δημιουργία συντονιστικών δομών της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, ενώ το 2009 η Νορβηγία προχώρησε στη σύσταση Υπουργείου Συντονισμού (παρά τω Πρωθυπουργώ). Μάλιστα, η ίδια πρακτική ακολουθείται και από τη χώρα μας, όπου για την παρακολούθηση και το συντονισμό της υλοποίησης μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης στο πλαίσιο των προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής, το 2013 (ν. 4109/2013) συνεστήθη η Γενική Γραμματεία Συντονισμού (υπαγόμενη στον Πρωθυπουργό). Ένα εξίσου ενδιαφέρον παράδειγμα συνιστά η σύσταση μονάδων τεχνικής βοήθειας των διοικητικών δομών (π.χ. Γαλλία, Γερμανία, αλλά και πρόσφατα η Ε.Ε.) με στόχο την "ανάπτυξη ικανότητας" (capacity building) και εφαρμογή καλών πρακτικών σε διοικητικές υπηρεσίες. Επίσης, σε αντίθεση με την εστίαση στις εκροές και την απόδοση των δημοσίων οργανώσεων, το μετά -ΝΔΜ εστιάζει στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Βασικά χαρακτηριστικά μετά -ΝΔΜ
Ενίσχυση συντονισμού με τη σύσταση οριζοντίων δομών
Αύξηση πολιτικής υπευθυνότητας
Εστίαση στο αποτέλεσμα, όχι μόνο στις εκροές και την απόδοση
Εστίαση στις αρχές και τις αξίες, την ομαδική (οριζόντια και κάθετη) συνεργασία, την εκπαίδευση και την αυτο-βελτίωση
Αρχές ανοιχτής διακυβέρνησης και ενεργοποίηση των πολιτών. Δημόσια διοίκηση ανοιχτή στις απόψεις και τις πρωτοβουλίες των πολιτών με αυξημένη λογοδοσία και διαφάνεια.
Αξιοποίηση δικτύων (networking)

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει μια αναφορά σε επιμέρους μοντέλα που χαρακτηρίζουν αυτή ακριβώς τη νέα εποχή και προσέγγιση στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις.

Ένα πρώτο μοντέλο συνιστά το Μάνατζμεντ Δημόσιας Αξίας (Public Value Management) που προτάθηκε από τον καθηγητή του Harvard Mark H. Moore (Moore, 1995). Περιληπτικά, η λογική του μοντέλου στηρίζεται στην ανίχνευση και ενδυνάμωση των αξιών που συνδέουν τους πολίτες και την κοινωνία με τις αντιλήψεις

των εκλεγμένων αντιπροσώπων, αλλά και τον τρόπο επίδρασης της δημόσιας διοίκησης στην προαγωγή κοινών αξιών (Mauri & Muccio, 2012). Στον πυρήνα του μοντέλου βρίσκεται το στρατηγικό τρίγωνο του Moore, το οποίο αποτυπώνει τα βασικά κριτήρια διαμόρφωσης μιας στρατηγικής για το δημόσιο τομέα. Η επιτυχής ευθυγράμμιση των τριών βασικών συνιστωσών: της παραγόμενης δημόσιας αξίας, του περιβάλλοντος δραστηριότητας της οργάνωσης και των ικανοτήτων αυτής, στηρίζεται στη μέτρηση απόδοσης.



Εικόνα 5. Το στρατηγικό τρίγωνο του Moore, Πηγή: (Moore, 1995)

Ένα ακόμη ενδιαφέρον μοντέλο, αποτελεί το μοντέλο της Νέας Διακυβέρνησης (Osborne, 2010). Το μοντέλο αποτυπώνει μια στροφή από την ανταγωνιστικότητα των δημοσίων οργανώσεων του ΝΔΜ στην επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων και επιπτώσεων μέσα από τη δικτύωσή τους και πρακτικές συμμετοχικής διακυβέρνησης (Mauri & Muccio, 2012). Το βασικό επιχείρημα υπέρ μιας τέτοιας προσέγγισης στηρίζεται στην αντίληψη ότι η διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών στηρίζεται τόσο στην εμπλοκή περισσότερων δρώντων όσο και στην πολλαπλότητα διαδικασιών (Osborne, 2010).

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και σε δύο ακόμη σημαντικές προσεγγίσεις. Η μία είναι η προσέγγιση του ανασχεδιασμού διαδικασιών (Business Process Reengineering, BPR) και η δεύτερη είναι η προσέγγιση των μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας (Business Excellence Models, BEM) (Farnham, et al., 2005).

Όσον αφορά την BPR, πρόκειται για τον επανασχεδιασμό των οργανώσεων, με την απαξίωση των υφιστάμενων θεωρήσεων, δομών και διαδικασιών, και την εξέταση νέων τρόπων οργάνωσης εργασιών (Farnham, et al., 2005). Σύμφωνα με τις αρχές της BPR, οι διαδικασίες, οι θέσεις εργασίας, οι δομές, οι τρόποι διαχείρισης και οι αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών συνδυάζει αυτά ακριβώς τα στοιχεία με την αξιοποίηση της τεχνολογίας, στην κατεύθυνση της αναβάθμισης της διοικητικής λειτουργίας μέσα από την οριζοντιοποίηση της ιεραρχίας της δημόσιας διοίκησης, την αμοιβή για το αποτέλεσμα (όχι για τη δραστηριότητα), αλλά και την δημιουργία ομάδων διαχείρισης διαδικασιών.

Το μοντέλο της BEM, αποτελεί ένα μοντέλο συγκριτικής αξιολόγησης, το οποίο αποσκοπεί στην ενίσχυση της άμιλλας των δημοσίων οργανώσεων μέσα από την εφαρμογή προτύπων διοίκησης ποιότητας. Η πιο διαδεδομένη ευρωπαϊκή πρακτική είναι το "Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης" (2000) το οποίο αποσκοπεί στα ακόλουθα:

Στόχοι του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF)
1. Να αναπτύξει στις δημόσιες οργανώσεις κουλτούρα αριστείας
2. Να τις οδηγήσει στην εφαρμογή των σταδίων του κύκλου ποιότητας του Deming (Plan, Do, Check, Act)
3. Να αναπτυχθεί κουλτούρα αυτο-αξιολόγησης για την ανίχνευση αδυναμιών και τρόπων βελτίωσης
4. Να συνδυάσει διάφορα μοντέλα και πρακτικές διοίκησης ποιότητας
5. Να αναπτύξει κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης και βελτίωσης.



Εικόνα 6. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF), Πηγή: minadmin.gov.gr

Κεφάλαιο Δεύτερο : Αντιμετωπίζοντας τις σύγχρονες προκλήσεις μέσω των διοικητικών μεταρρυθμίσεων

Γιατί καλείται η δημόσια διοίκηση να αλλάξει;

Ο εμπνευστής της θεωρίας της γραφειοκρατίας Max Weber υποστήριζε ότι η άσκηση της κρατικής εξουσίας θα πρέπει να βασίζεται σε έναν ισχυρό διοικητικό μηχανισμό, ο οποίος λόγω της ιεραρχίας, του καταμερισμού εργασιών, της τυπικής λειτουργίας σύμφωνα με την αρχή της πρωταρχείας του νόμου, αλλά και της γνώσης και επιστημοσύνης των ασκούντων τη διοικητική λειτουργία στελεχών, τυγχάνει της απαραίτητης νομιμοποίησης και αποδοχής από τους πολίτες (Weber, 2009). Σε γενικές γραμμές, η αντίληψη εξακολουθεί να αποτελεί τη βάση της οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης μέχρι και σήμερα (OECD, 2005). Ωστόσο, εκφράζει τις ανάγκες και το πλαίσιο μιας άλλης εποχής και μιας διαφορετικά διαμορφωμένης αντίληψης για την άσκηση της κρατικής εξουσίας (OECD, 2017).

Στο πέρασμα των ετών, ο ρόλος του κράτους διευρύνθηκε. Η άσκηση της κρατικής εξουσίας έπαψε να περιορίζεται στη διαφύλαξη του status negativus των πολιτών και σταδιακά εμφανίστηκε εντονότερα στη ρύθμιση των κοινωνικών σχέσεων, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την κοινωνική πρόνοια, την ασφάλιση και κοινωνική ασφάλεια. Ο σύγχρονος ρόλος του κράτους, υπό το πρίσμα των παγκόσμιων δομών διακυβέρνησης, της αύξησης του διεθνούς ανταγωνισμού (Guimon, 2013), της ιδιωτικοποίησης δημοσίων υπηρεσιών, των διεθνών χρηματοροών, της ταχύτητας προόδου των τεχνολογικών εφαρμογών, αλλά και τις «αξιολογήσεις ομοτίμων» (peer reviews), οι οποίες βασίζονται σε αριθμητικά στοιχεία, μετρήσεις και διαγραμματικές απεικονίσεις, έχει μετασχηματιστεί.

Όπως το κράτος καλείται να ανταποκριθεί στις προκλήσεις ρύθμισης των κοινωνικών σχέσεων, να αντιμετωπίσει **σύγχρονα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα** (όπως οι περιφερειακές ανισότητες, η φτώχεια και η ανεργία λόγω της αυτοματοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών, ο κοινωνικός αποκλεισμός, οι διακρίσεις) (Kahn, 2018) να επιτύχει την διάχυση, αλλά και την εξασφάλιση της ισότιμης και ασφαλούς πρόσβασης στην τεχνολογία, στην εκπαίδευση, να διασφαλίσει την προστασία του περιβάλλοντος, έτσι και η δημόσια διοίκηση καλείται να αναβαθμισθεί και να αλλάζει συνεχώς, προκειμένου να μπορέσει να αντιμετωπίσει

σύνθετα, υψηλής τεχνικότητας, προβλήματα, που συχνά εμφανίζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Στο πλαίσιο αυτό, εντάσσεται και η έννοια των "δυσεπίλυτων προβλημάτων" (wicked problems), η οποία και χρησιμοποιείται ολοένα και συχνότερα. Στη βιβλιογραφία, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας, ωστόσο ως τέτοια, σύμφωνα με τους Rittel and Weber (στο έργο τους "Dilemmas in a General Theory of Planning" 1973) (Fitzpatrick, 2003), θεωρούνται τα σύνθετα προβλήματα, όπως τα κοινωνικά, τα περιβαλλοντικά προβλήματα, το μεταναστευτικό-προσφυγικό ζήτημα (Alisic & Letschert, 2016), τα οποία και δεν επιδέχονται μιας τελικής λύσης, αφού κάθε επιλεγείσα λύση γεννά πρόσθετα ζητήματα. Όπως επισημαίνουν, η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων απαιτεί μια νέα προσέγγιση στην διερεύνησή τους, και συνακόλουθα στη λήψη της απόφασης σχετικά με τη διαχείρισή τους. Τα προβλήματα αυτά αντιδιαστέλλονται από τα "ελεγχόμενα προβλήματα" (tame problems), τα οποία και μπορούν να αντιμετωπιστούν με τις υφιστάμενες μεθόδους και εργαλεία (Brown, et al., 2010). Ορισμένες από τις βασικές ιδιότητες των πρώτων, αποτελούν η αδυναμία προσδιορισμού του συνόλου των ενδεχόμενων λύσεων, η ανάγκη νέων καινοτόμων λύσεων, η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών δρόμων, η δυσκολία οι λύσεις αυτές να αξιολογηθούν πλήρως εκ των προτέρων, μιας και αναπτύσσουν τα αποτελέσματά τους στο βάθος του χρόνου, ενώ χαρακτηρίζονται ως μη γραμμικά προβλήματα, υπό την έννοια ότι η ολοένα και μεγαλύτερη ενίσχυση της γνώσης γύρω από αυτά συνεισφέρει στην εξεύρεση λύσεων (Fitzpatrick, 2003). Επίσης, χαρακτηριστικό αυτών των προβλημάτων αποτελεί και η συνεχής τους μετεξέλιξη, αφού όπως χαρακτηριστικά επισημαίνεται, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής εστιάζουν σε ένα "κινούμενο στόχο" (Australian Public Service Commission, 2007). Δηλαδή, παρατηρείται ότι την στιγμή που έχει επιλεγεί και σχεδιάζεται μια λύση, το πρόβλημα μπορεί να εξελίσσεται ταυτόχρονα.



Σχήμα 9. Βασικά χαρακτηριστικά των σύνθετων και δισεπίλυτων προβλημάτων ("wicked problems") (Wahl, 2017)

Η πολυπλοκότητα αυτών των προβλημάτων διαπιστώνεται και από τον ίδιο τον ΟΟΣΑ, ο οποίος επισημαίνοντας τη διάδοση αυτής της κατηγορίας προβλημάτων (όπως η φτώχεια, η κλιματική αλλαγή), υπογραμμίζει ότι η αντιμετώπισή τους δεν μπορεί να γίνει ούτε από μεμονωμένους δημόσιους οργανισμούς, ούτε και σε μεμονωμένο επίπεδο διακυβέρνησης (εθνικό, τοπικό, υπερεθνικό) (OECD, 2017). Η ανάγκη νέων, καινοτόμων προσεγγίσεων με άξονα την ίδια τη δημόσια διοίκηση (οργάνωση, συνεργασία, συντονισμός) επισημαίνεται ότι συνεισφέρει στην εξεύρεση λύσεων, καθώς και στην επιτυχή εφαρμογή τους (EIPA, 2017).

Παράλληλα, οι οικονομικές κρίσεις του 1970 και πιο πρόσφατα του 2008, ανέδειξαν με τον πιο επαχθή τρόπο την ανάγκη οικονομικής και αποδοτικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Συνεπώς, δεν είναι μόνο τα κρίσιμα κοινωνικά και δημοσιονομικά προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η δημόσια διοίκηση, αλλά και το **περιβάλλον με περιορισμένους διαθέσιμους πόρους και υψηλής δημοσιονομικής συγκράτησης**, στο οποίο καλείται να δράσει. Έτσι, μια αποτελεσματική, οικονομική και αποδοτική δημόσια διοίκηση, στα πλαίσια του

σύγχρονου ρυθμιστικού ρόλου του κράτους, αναδεικνύεται ως η κινητήριος δύναμη για την ανάπτυξη και την ευημερία των πολιτών του.

Υπό το πρίσμα αυτό, η δημόσια διοίκηση καλείται συνεχώς να προβαίνει σε αλλαγές. Αλλαγές που επηρεάζονται από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Στη σύγχρονη εποχή, ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα συνιστά η αντίληψη, ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης (as is) με σκοπό το σχεδιασμό και επεξεργασία τεκμηριωμένων προτάσεων βελτίωσης (to be). Προς τούτο, η δημόσια διοίκηση δεν πρέπει να στηρίζεται σε ευκαιριακές και τυχαίες αποφάσεις, αλλά σε μετρήσιμα δεδομένα και στοιχεία (evidence based decision making). Η **βέλτιστη μέτρηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπηρεσιών** (ως μέτρησης των εκροών βάσει του κόστους των εισροών) (Dunleavy, 2017), αποτελεί μέχρι και σήμερα ένα από τα πλέον δύσκολα εγχειρήματα για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Άμεσα συνυφασμένη με αυτό πρόκληση, συνιστά κατ' επέκταση **ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η λειτουργία κατάλληλων πληροφοριακών υποδομών** που θα υποστηρίξουν, όχι μόνο τις διαδικασίες αντίληψης της υφιστάμενης κατάστασης, αλλά και την επιλογή από εναλλακτικές λύσεις με βάση συγκεκριμένα συστήματα διοίκησης μέσω στόχων (Management by Objectives) και τεκμηριωμένες αναλύσεις κόστους-οφέλους (cost – benefit analysis).

Επιπλέον πρόκληση, σε συνδυασμό με τις αξίες της δημοκρατικής λειτουργίας του πολιτεύματος, συνιστά η μεγαλύτερη εμπλοκή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στο πλαίσιο των πολιτικών της ανοιχτής διακυβέρνησης. Η ενεργοποίηση, ωστόσο, αυτή, προϋποθέτει εξ αρχής τη διαφανή δράση της δημόσιας διοίκησης, και τη λογοδοσία για τις παραγόμενες εκροές και αποτελέσματα. Τα **δεδομένα**, δηλαδή, και τα στοιχεία που συγκεντρώνονται, πρέπει να είναι προσβάσιμα στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, ούτως ώστε να είναι σε θέση να συμμετέχουν όσο το δυνατό πιο ουσιαστικά στις σχετικές διαδικασίες.

Παράλληλα, σημαντική πρόκληση συνιστά **η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών**, αλλά με έναν ευέλικτο και οικονομικό τρόπο λειτουργίας. Η ανάγκη απομείωσης του γραφειοκρατικού βάρους για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη τόσο με το βαθμό ψηφιοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσο και με τις ίδιες τις διοικητικές διαδικασίες. Η **ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government)**, πέρα από την ανάγκη συνεχούς αναβάθμισης συστημάτων και εφαρμογών, την επίτευξη

υψηλού επιπέδου ασφάλειας, αλλά και την απαιτούμενη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, επιβάλλει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων τόσο για τους διαχειριστές (administrators), όσο και για τους ίδιους τους χρήστες (users). Επιπλέον, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, αποτελεί ένα από τα βασικότερα μέσα ανάπτυξης «ευφυΐας» των πόλεων, που επιτρέπουν τη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων για την ανάπτυξη της οικονομίας συνολικά.

Μια ακόμη πρόκληση συνιστά η **αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης**. Ανάμεσα στα βασικότερα ζητούμενα συγκαταλέγονται η αύξηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, η προσέλκυση δυναμικού υψηλών τυπικών προσόντων και δεξιοτήτων, η διαχείριση των ανώτερων στελεχών, η καταπολέμηση της διαφθοράς, αλλά και η ανάπτυξη κουλτούρας σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτομιών. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ακολουθούνται πρακτικές διοίκησης βάσει ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης προσωπικού (HRMS), με την αξιοποίηση των οποίων επιτυγχάνεται ο βελτιωμένος συντονισμός μεταξύ κεντρικών και αποκεντρωμένων υπηρεσιών, η ανίχνευση, ο προγραμματισμός και η προτεραιοποίηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.

	Professional	Strategic	Innovative
Needs Civil Servants who are:	<ul style="list-style-type: none"> • Qualified • Independent • Values-driven • Ethical 	<ul style="list-style-type: none"> • Outcomes-driven • Evidence-based • Future-oriented, • Proactive • Networked 	<ul style="list-style-type: none"> • Iterative • Data literate • Citizen centred • Curious • Storytellers • Insurgent
In a civil service which is:	<ul style="list-style-type: none"> • Merit-based • Capable of integrating soft skills, ethics, talent management (future potential vs past performance), • Able to structure the right balance of generalist and specialist professions and career paths 	<ul style="list-style-type: none"> • Agile • Attractive to skilled job seekers • Planned and managed to ensure the right skills and competencies are effectively allocated to areas of current and emerging need • Future-oriented and responsive 	<ul style="list-style-type: none"> • Open and collaborative cultures, leadership and management • Engaged • Autonomous (e.g. work design) • Mobile • Diverse • Learning oriented
Led by SCS who are:	<ul style="list-style-type: none"> • Trusted policy advisors and effective transactional managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformational leaders, change managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborative leaders, and adaptive managers

Εικόνα 7. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως πρόκληση της διοικητικής μεταρρύθμισης, Πηγή: (OECD, 2017)

Τέλος, η διοικητική μεταρρύθμιση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη **διάχυση της γνώσης και την εφαρμογή καινοτομιών**. Η δημιουργία όλων των απαραίτητων

μοχλών ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση, έχει χαρακτηριστεί από το Παρατηρητήριο για την Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα του ΟΟΣΑ (González, 2018) ως ένα από τα σημαντικότερα ζητούμενα για τη λειτουργία του κράτους και της οικονομίας στον 21^ο αιώνα, με σκοπό την αντιμετώπιση των ανισοτήτων, την ανάσχεση της αναμενόμενης αύξησης της ανεργίας λόγω της αυτοματοποίησης της παραγωγής, αλλά και την ανταπόκριση στις διαρκώς μεταβαλλόμενες τεχνολογικές εξελίξεις. Σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ για τις σύγχρονες τάσεις αναφορικά με την προαγωγή της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, προκύπτει ότι η καινοτομία εστιάζει στην ανάπτυξη «ψηφιακής ταυτότητας» (digital identity) πολιτών και επιχειρήσεων για το σχεδιασμό καινοτόμων εφαρμογών, τις προσεγγίσεις και δυνατότητες συστημάτων (systems approaches and enablers) με άξονα το μετασχηματισμό των διαδικασιών παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και τις πολιτικές ενσωμάτωσης και υποστήριξης ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού (inclusiveness and vulnerable populations), (OECD, 2018). Μάλιστα, και η Ομάδα Εμπειρογνομόνων σχετικά με την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, στην έκθεσή της σημειώνει τη σημασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα τόσο σε οικονομικούς όσο και μη όρους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

Κεφάλαιο Τρίτο : Το φαινόμενο της αποτυχίας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Αιτίες και συνέπειες

Η δημόσια διοίκηση μεταρρυθμίζεται με σκοπό την αδιάλειπτη παραγωγή δημόσιας αξίας (public value) για τα άτομα και την κοινωνία (OECD, 2017). Ωστόσο, η διαδικασία μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης δεν είναι ένα φαινόμενο που στέφεται μετά βεβαιότητας από επιτυχία. Γιατί όμως ενδέχεται μια σχετική προσπάθεια να αποτύχει;

Κοινό τόπο αποτελεί ότι το εκάστοτε μεταρρυθμιστικό εγχείρημα καλείται να υπερβεί κατ' αρχήν εμπόδια τόσο ιδεολογικά και πολιτικά, όσο και λειτουργικά. Παράλληλα, η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από το **ευρύ φάσμα εμπλεκομένων φορέων**, που καθορίζουν την έκβαση των μεταρρυθμίσεων, ταυτόχρονα δε επηρεάζεται από αυξημένης ταχύτητας αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και από την ένταση της πολιτικής βούλησης. Σαφώς, η διαδικασία μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, ως δημόσια πολιτική, μπορεί να συστηματοποιηθεί με τη σειρά της σε ένα

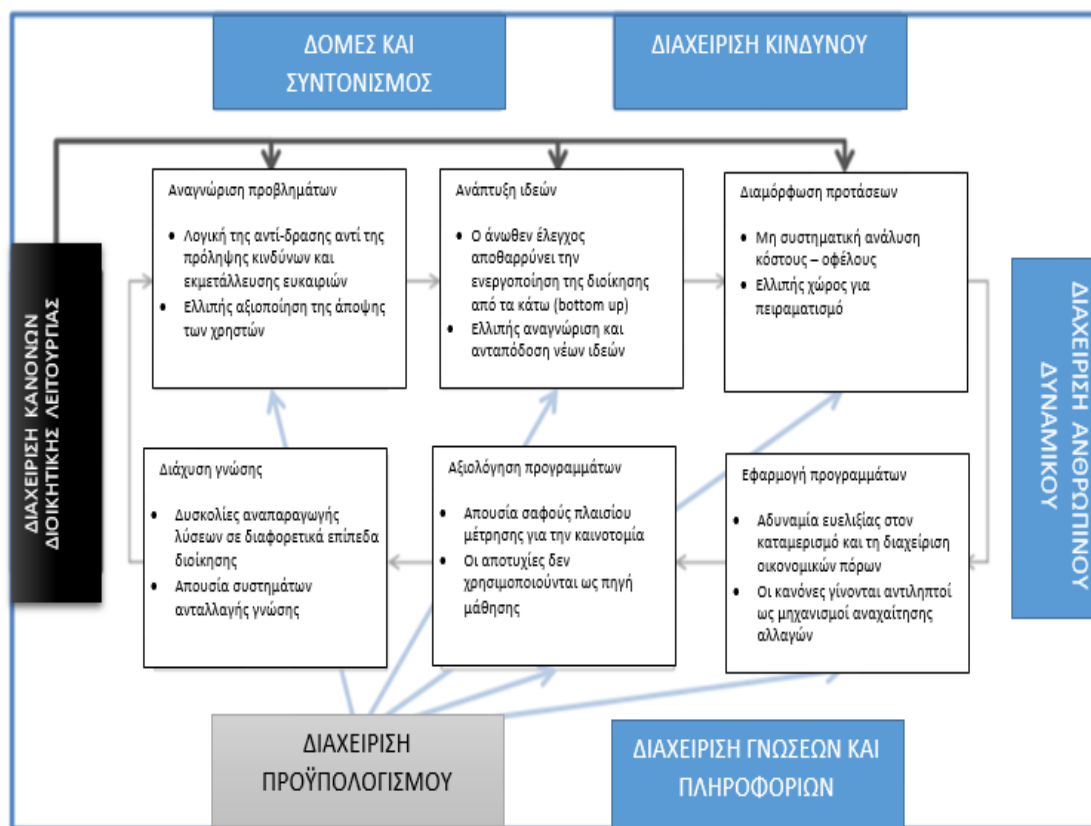
κύκλο σταδίων (διαμόρφωση – υλοποίηση - ανατροφοδότηση), καθένα από τα οποία έχει τις δικές του προκλήσεις και εμπόδια.

Όσον αφορά τα **ιδεολογικά και πολιτικά εμπόδια**, η μεταρρύθμιση με στόχο την αποτελεσματικότητα έρχεται πολλές φορές σε τριβή με το παραδοσιακό μοντέλο της βεμπεριανής γραφειοκρατίας: **η υιοθέτηση ευέλικτων λύσεων είναι πολύ πιο δύσκολη** σε ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι ενεργούν βάσει και μόνον του ό,τι προβλέπεται στο νόμο, αλλά και με μία εμπεδωμένη αντίληψη του «τι λειτουργεί». Τα περιθώρια λήψης αποφάσεων και άσκησης διακριτικής ευχέρειας στο δημόσιο τομέα δεν είναι τόσο εκτεταμένα όσο στις ιδιωτικές οργανώσεις. Στη λήψη αποφάσεων υπεισέρχονται προβληματισμοί και περιορισμοί που προκύπτουν από υπέρτερους κανόνες με γενικό και αφηρημένο περιεχόμενο, όπως οι συνταγματικές διατάξεις. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την προκαλούμενη αβεβαιότητα αναφορικά με τον τρόπο άσκησης των διοικητικών τους καθηκόντων, καθιστά συχνά το **ανθρώπινο δυναμικό της διοίκησης επιφυλακτικούς και αντίθετους στις αλλαγές**.

Ειδικά σε διοικητικά συστήματα που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό πολιτικοποίησης, τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα τείνουν να ταυτίζονται με συγκεκριμένες ιδεολογίες, χωρίς να εξετάζεται αν πράγματι έχουν πλεονεκτήματα σε όρους μετασχηματισμού της διοικητικής λειτουργίας. Σε αρκετές περιπτώσεις, τα προγράμματα μεταρρυθμίσεων είχαν ως βασικό άξονα την απομείωση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, μέσα από ραγδαίες περικοπές δαπανών, συγκράτησης ή και μείωσης μισθολογικών παροχών, συρρίκνωσης του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιωτικοποίησης υπηρεσιών, χωρίς περαιτέρω διαρθρωτικά μέτρα για την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης. Έτσι, η συζήτηση, αντί να εστιάσει στο τι αλλάζουμε, περιορίστηκε στο δίλημμα «δημόσιο» ίσον κακό, «ιδιωτικό» ίσον καλό, και εν τέλει σε μέτρα περιορισμού του δημοσίου τομέα. Άλλωστε ο ΟΟΣΑ (OECD, 2017), χρησιμοποιώντας το παράδειγμα των σκανδιναβικών κρατών, φαίνεται να υιοθετεί μια πιο πραγματιστική και μετριοπαθή άποψη, θεωρώντας ότι το εύρος ανάπτυξης και λειτουργίας του αποτελεί ζήτημα στρατηγικής επιλογής, ενώ κρίσιμη παράμετρος δεν είναι το μέγεθος αλλά η αποτελεσματικότητα προς όφελος της κοινωνίας και της οικονομίας.

Από την άλλη πλευρά, οι λειτουργικές προκλήσεις συνοψίζονται στην πολύ εύστοχη διατύπωση των Marco Daglio και Hannah Kitchen "*πρέπει να μπορείς να*

αλλάξεις το λάστιχο ενώ το αυτοκίνητο βρίσκεται εν κινήσει..." (OECD, 2017), η οποία και ερμηνεύεται με την πραγματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, δηλαδή ότι δεν μπορούν ξαφνικά να «κλείσουν» και να «ξανανοίξουν» από την αρχή. Κάθε μεταρρυθμιστικό εγχείρημα, όσο καλοσχεδιασμένο και αν είναι, απαιτεί έναν **ελάχιστο χρόνο μετάβασης**, προκειμένου η διοίκηση και οι άνθρωποί της να εξοικειωθούν με αυτό, να αξιολογήσουν τα οφέλη και να το αποδεχτούν. Για παράδειγμα, καθώς την κλασική διαδικασία διακίνησης εισερχομένων – εξερχομένων εγγράφων με τη σφραγίδα και υπογραφή του υπαλλήλου, διαδέχονται οι σύγχρονες μέθοδοι τυποποίησης και εφαρμογής διαδικασιών με τη χρήση ψηφιακών υπογραφών, πρέπει να δίδεται μέριμνα στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και την εκπαίδευση των χρηστών των σχετικών εφαρμογών. Σε παρόμοιες περιπτώσεις, αναδεικνύεται **η σημασία της πιλοτικής εφαρμογής**, μέσω της οποίας μπορούν να εξαχθούν κατάλληλα συμπεράσματα, να υπάρξει ανατροφοδότηση και να σχεδιαστούν αρτιότερα τα μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα. Παράλληλα, οι δυσκολίες διαχείρισης και πραγματοποίησης αλλαγών είναι συνδεδεμένες με τα **ενδογενή εμπόδια** και τους περιορισμούς που εντοπίζονται στην εφαρμογή καινοτομιών στο δημόσιο τομέα, όπως συνοπτικά παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα:



Εικόνα 8. Εμπόδια στην εφαρμογή καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση. Πηγή: (OECD, 2017)

Πέρα από τους πολιτικούς - ιδεολογικούς και λειτουργικούς λόγους, οι αποτυχίες των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση μπορεί να οφείλονται πρόσθετα σε λόγους που ανάγονται τόσο στο στάδιο της διαμόρφωσης, όσο και στο στάδιο της υλοποίησης μιας δημόσιας πολιτικής (Blum, et al., 2012). Όσον αφορά το πρώτο, ο **ελλιπής ή αποσπασματικός σχεδιασμός**, αλλά και η υπερβολική αισιοδοξία ή οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες για την πραγματοποίηση μιας αλλαγής, διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην επιτυχή έκβαση μιας σχετικής προσπάθειας. Όσον αφορά την υλοποίηση, το σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει η επάρκεια του διοικητικού μηχανισμού, ο οποίος μπορεί είτε να είναι δεκτικός στις αλλαγές, είτε να εμφανίζει αντιστάσεις για τους λόγους που ήδη αναφέρθηκαν, και συναρτώνται με ένα ευρύ πλήθος παραγόντων: τη δημοσιονομική κατάσταση, τη στελέχωση με κατάλληλο προσωπικό, την ύπαρξη τεχνολογικών υποδομών, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις δομές και τις διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών. Στο πλαίσιο της αποτυχίας των μεταρρυθμίσεων, ιδιαίτερο ρόλο κατέχει και η γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, που καταγράφεται και από τον ΟΟΣΑ ως ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζει πολλές χώρες,

και δημιουργεί δυσκολίες σε συνδυασμό και με την διατήρηση της διοικητικής ικανότητας των δημοσίων οργανισμών (OECD, 2007).

Επιπλέον, η επιτυχής έκβαση των μεταρρυθμίσεων δεν εξαρτάται από την απαρίθμηση και εφαρμογή κάποιων λύσεων που απέδωσαν σε διάφορα διοικητικά συστήματα, αλλά έγκειται στις ιδιαιτερότητες του πολιτικού, οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος κάθε χώρας ή και περιφέρειας (OECD, 2005). Ακόμη και ισχύουσες πρακτικές σε ένα κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, δεν είναι βέβαιο ότι θα επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα αν ακολουθηθούν σε ένα άλλο. Η διαφορετική αφετηρία και οι διαφορετικές επιδιώξεις των διαφορετικών δρώντων (πχ πολίτες, οργανώσεις, δημόσιοι υπάλληλοι, πολιτική εξουσία, κλπ) που εμπλέκονται καθιστούν δύσκολο εγχείρημα την επίτευξη της συναίνεσής τους σε μεγάλες τομές για τη δημόσια διοίκηση. Η εξασφάλιση του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων σχετικά με τα προς επίλυση ζητήματα, αλλά και μια αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική για την ενημέρωση και διάδοση των προτεινόμενων αλλαγών, συχνά παραλείπεται είτε για λόγους κόστους και καχυποψίας, είτε για λόγους ταχύτητας.

Σε εμπειρικό επίπεδο, μελέτη μιας ανεξάρτητης ομάδας αξιολόγησης της Παγκόσμιας Τράπεζας (Independent Evaluation Group, IEG) (IEG, 2008) για τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων του Δημοσίου Τομέα (Public Sector Reform, PSR) βάσει προγραμμάτων της Παγκόσμιας Τράπεζας της περιόδου 1999-2006 σε τέσσερις άξονες: δημοσιονομική διαχείριση, δημόσια διοίκηση, συλλογή εσόδων, και διαφάνεια-καταπολέμηση διαφθοράς, επιβεβαιώνει σε μεγάλο βαθμό τις ανωτέρω θέσεις. Στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, λιγότερες από τις μισές χώρες που έλαβαν συνδρομή της Παγκόσμιας Τράπεζας, σημείωσαν βελτίωση στην απόδοση του διοικητικού μηχανισμού. Οι λόγοι των μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων, σύμφωνα με τη μελέτη, έγκεινται στην απουσία μιας συνεκτικής στρατηγικής, σε συνδυασμό με τις εγγενείς πολιτικές δυσκολίες. Λόγω των ιδιομορφιών κάθε διαφορετικού περιβάλλοντος εξέλιξης των μεταρρυθμίσεων, απαιτείται μια ενδελεχής ανάλυση απαιτήσεων και αναγκών πριν το σχεδιασμό ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος, λαμβάνοντας ιδίως υπόψη τις πολιτικές παραμέτρους (Blum, et al., 2012).

Συμπερασματικά: η διοικητική μεταρρύθμιση, αφενός μεν είναι μια διαδικασία αρκετά σύνθετη, αφετέρου είναι μια διαδικασία αναγκαία. Αναγκαία, πρώτον για να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι δημοσιονομικές προκλήσεις και οι κρατικοί πόροι

να αποτελούν αντικείμενο συνετούς και αποδοτικής διαχείρισης, προς όφελος της οικονομίας και της κοινωνίας. Και δεύτερον, αναγκαία για την ανταπόκριση του κράτους στις σύγχρονες προκλήσεις: κοινωνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές, τεχνολογικές κ.λπ. (OECD, 2005). Επομένως, η αδυναμία μεταρρύθμισης, υπό την έννοια της διαρκούς αναβάθμισης και βελτίωσης της κρατικής λειτουργίας, ισοδυναμεί με αδυναμία ανταπόκρισης στις αλλαγές και εν τέλει μειωμένη εμπιστοσύνη των πολιτών στο σύγχρονο ρόλο του κράτους και την αναγκαιότητα της κρατικής παρέμβασης.

Κεφάλαιο Τέταρτο : Τα Κέντρα Αριστείας - εργαλείο διοικητικής μεταρρύθμισης και πρόληψης αποτυχίας (διεθνής και ευρωπαϊκή εμπειρία)

Προκειμένου κανείς να εξετάσει ειδικότερα τα CoEs ως εργαλείο διοικητικής μεταρρύθμισης, είναι απαραίτητο να καταγράψει ορισμένα γενικότερα συμπεράσματα και να παρουσιάσει μια αποτίμηση της λειτουργίας τους σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Υπό το πρίσμα αυτό, υπάρχουν διαφορετικές οπτικές και απόψεις, οι οποίες συνοψίζονται στις επόμενες αναπτύξεις. Συγκεκριμένα, ανιχνεύονται τόσο απόψεις υπέρ, όσο και εναντίον της χρήσης του εργαλείου αυτού.

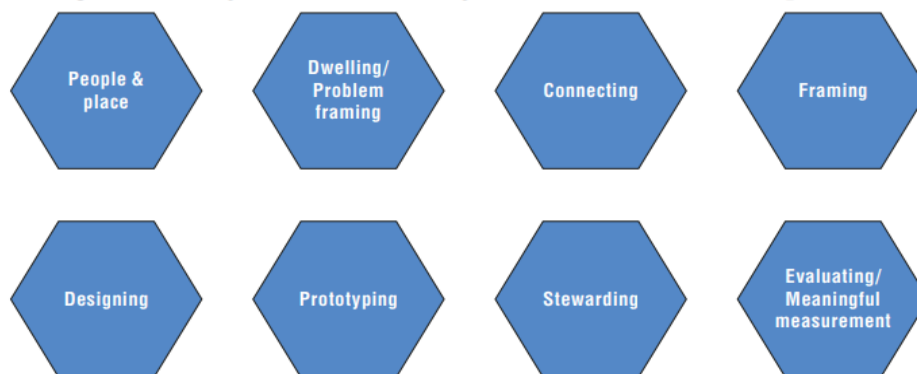
Κατ' αρχάς, όσον αφορά τις απόψεις που τάσσονται εναντίον των CoEs, προβάλλεται το επιχείρημα ότι η γνώση είναι εξ ορισμού πολιτικοποιημένη, και ότι τελικά η έρευνα που διεξάγεται, στα κέντρα αυτά, απέχει από την επίλυση των προβλημάτων των πολιτών των αναπτυσσόμενων χωρών, ενώ τα κέντρα παραμένουν αποστασιοποιημένα από τον περιβάλλοντα χώρο (Leach & Waldman, 2009). Κατά τις ίδιες θέσεις, ελλοχεύει ο κίνδυνος να αυξηθεί η ήδη υφιστάμενη απόσταση μεταξύ των εμπειρογνομόνων, των επιστημόνων και των απλών πολιτών, υπονομεύοντας την δημιουργία και λειτουργία δικτύων μεταξύ των χωρών (αφού υποστηρίζουν τα δίκτυα μεταξύ των επιστημόνων) (Leach & Waldman, 2009). Τελικά, υποστηρίζουν, **η έννοια του "κέντρου" συνδέεται με μια ελίτ, ενώ οι φτωχοί, περιθωριοποιημένοι, χωρίς εξουσία πολίτες βρίσκονται στο περιθώριο** (Leach & Waldman, 2009).

Παράλληλα, επισημαίνεται ότι **ένα εγγενές πρόβλημα στην επιλογή των CoE είναι ο κίνδυνος που ελλοχεύει σε άμεση συνάρτηση με την στόχευση της αριστείας, δηλαδή να μην λαμβάνονται υπόψη και άλλες συνιστώσες, όπως η**

ποικιλομορφία και η ισότητα. Για τον λόγο αυτό, υπογραμμίζεται σε κάθε περίπτωση ότι η επιλογή των CoE θα πρέπει να είναι σε συνάρτηση και με άλλα εργαλεία πολιτικής που προάγουν την ποικιλομορφία, την περιφερειακή ανάπτυξη, καθώς και να είναι σε συμφωνία με μια ευρύτερη στρατηγική έρευνας (Guimon, 2013).

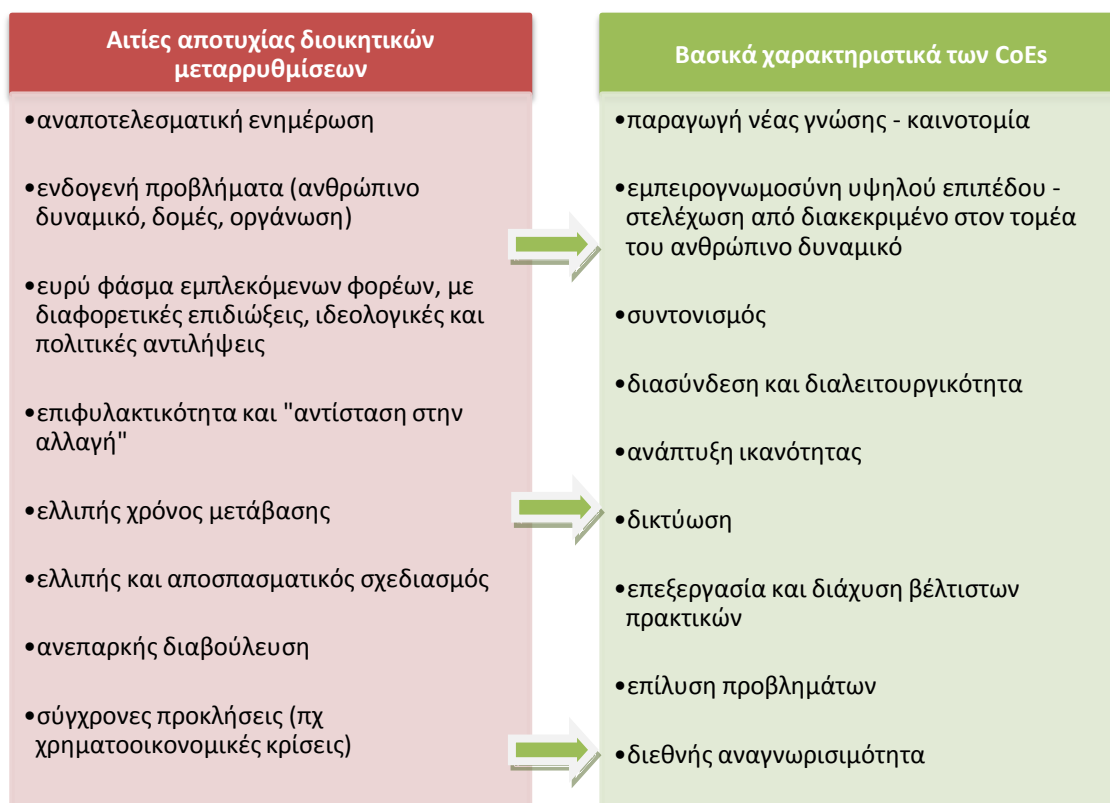
Από την άλλη πλευρά, στις απόψεις που τάσσονται υπέρ του εργαλείου των CoEs, προβάλλονται επιχειρήματα για τα οφέλη τους, μεταξύ άλλων, και στη λειτουργία και αναβάθμιση των δημοσίων οργανώσεων. Τόσο σε διεθνές όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, **προβάλλονται τα οφέλη μιας βελτιωμένης διασύνδεσης της επιστήμης, της πολιτικής και της πρακτικής εμπειρίας**, με σκοπό την αποτελεσματική επίτευξη των εκάστοτε τιθέμενων στόχων και την παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων ή την βελτίωση των υπαρχόντων. Καλούνται, δηλαδή, τα CoEs να διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο τόσο στο επίπεδο διαμόρφωσης πολιτικής όσο και στο επίπεδο υλοποίησης, ιδίως στις περιπτώσεις όπου επιδιώκεται η διοικητική μεταρρύθμιση.

Όπως έγινε ήδη εμφανές, η διοικητική μεταρρύθμιση χαρακτηρίζεται ως διαδικασία αλλαγής και ανταπόκρισης του διοικητικού μηχανισμού στις προκλήσεις. Όπως παρατηρείται από τον ΟΟΣΑ, τα σύνθετα προβλήματα, προκειμένου να αντιμετωπισθούν, απαιτούν μια "συστημική προσέγγιση", δηλαδή ενιαία σύνολα διαδικασιών, μεθόδων και πρακτικών εστιασμένων σε αυτό το σκοπό. Μέσα από τη συστημική αυτή προσέγγιση επιχειρείται η αντιμετώπιση του κατακερματισμού και των δομών - σιλό, μέσα από τον κατάλληλο συντονισμό και τη μόχλευση όλων εκείνων των πόρων που θα επιλύσουν το πρόβλημα. Ως βασικά στοιχεία μετασχηματισμού των διοικητικών συστημάτων χαρακτηρίζονται:



Εικόνα 9. Βασικά στοιχεία μετασχηματισμού διοικητικών συστημάτων, Πηγή: (OECD, 2017)

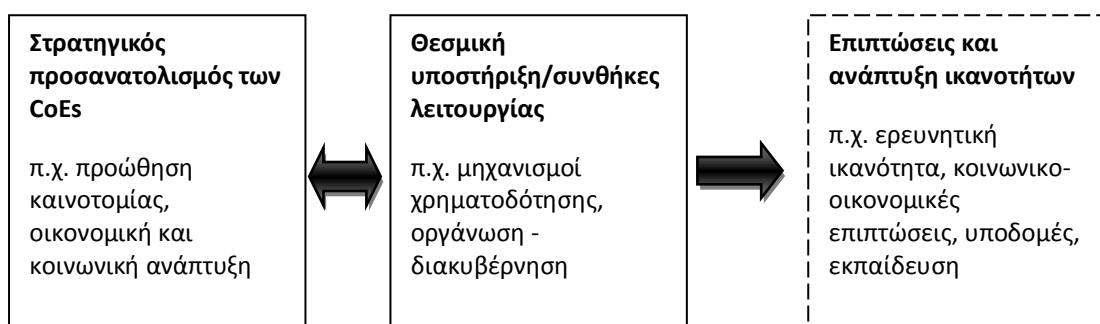
Συνδέοντας, επομένως, τα βασικά χαρακτηριστικά των CoEs με τις αιτίες αποτυχίας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, επιχειρείται η ανάδειξη της προστιθέμενης αξίας του εργαλείου στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Στον πίνακα που ακολουθεί, στην αριστερή στήλη αποτυπώνονται ορισμένες από τις αιτίες που συνδέονται με την αποτυχία των μεταρρυθμίσεων, ενώ στη δεξιά στήλη καταγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά των CoEs.



Αρχικά, στο επίπεδο της διαμόρφωσης της διοικητικής μεταρρύθμισης, το ανθρώπινο δυναμικό των CoEs με την υψηλή κατάρτιση και ειδικευση που διαθέτει, σε συνδυασμό με την εμπειρογνωμοσύνη υψηλού επιπέδου που το διακρίνει μπορεί να προτείνει λύσεις ή να επιδείξει επιλογές που εμφανίζουν πιθανότητες αποτελεσματικής εφαρμογής στην συγκεκριμένη περίπτωση. Παράλληλα, το CoE ενισχύει εξ ορισμού τη δικτύωση μεταξύ των περισσότερων δρώντων, αφού αποτελεί ένα πεδίο έρευνας και αναζήτησης των βέλτιστων λύσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η διεθνής του αναγνωρισιμότητα και η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού υψηλού επιπέδου με διακρίσεις στον συγκεκριμένο τομέα πολιτικής, αυξάνει την εισροή γνώσης, αλλά και της κατανόησης πτυχών που μπορεί να παρέμεναν άγνωστες στους φορείς χάραξης

πολιτικής. Μάλιστα, η συμμετοχή φορέων από το υποεθνικό επίπεδο, αναδεικνύει τα προβλήματα και εξασφαλίζει μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση, μειώνοντας το κόστος από την μη υιοθέτηση αναποτελεσματικών επιλογών. Το ενδιαφέρον χαρακτηριστικό των CoEs έγκειται στο ότι πέρα από την συλλογή και επεξεργασία δεδομένων, και εξέταση ενδεχόμενων λύσεων μέσα από τη διεθνή πρακτική, προχωρούν και στην πρόταση νέων και καινοτόμων λύσεων. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, η τελική επιλογή των μεταρρυθμίσεων, καθώς και η λήψη της απόφασης ανήκει αποκλειστικά στους εκάστοτε διαμορφωτές πολιτικής. Ωστόσο, και στο πεδίο αυτό, τα CoEs μπορούν να έχουν ρόλο συμβουλευτικό - γνωμοδοτικό και τεχνικό.

Στο επίπεδο της υλοποίησης της διοικητικής μεταρρύθμισης, προστιθέμενη αξία έχει η διασύνδεση και η διαλειτουργικότητα (interoperability) των CoEs στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης. Έτσι, οι επιλογές διαχέονται στους φορείς, ενώ το ίδιο το CoE μπορεί να προσφέρει στήριξη στην επίλυση προβλημάτων που μπορεί να εμφανίζονται. Παράλληλα, μπορεί να συντονίζει τις επιμέρους δράσεις, παρακολουθώντας την εφαρμογή, να ανατροφοδοτεί και να αναλύει τα παραγόμενα αποτελέσματα. Τα CoEs αποτελούν πεδία μάθησης και εμπειρίας, προσφέροντας ευκαιρίες κατάρτισης, και ενίσχυσης της ικανότητας ώστε να παραχθούν τα προσδοκώμενα οφέλη. Η διαδικασία μετασχηματισμού του στρατηγικού προσανατολισμού ενός CoE σε οφέλη ανάπτυξης ικανοτήτων, περιγράφεται από τον Hellström ως ακολούθως (Hellström, 2014):



Σχήμα 10. Διαδικασία μετασχηματισμού του στρατηγικού προσανατολισμού ενός CoE σε οφέλη ανάπτυξης ικανοτήτων (Hellström, 2014)

Ο Hellström επισημαίνει ότι το αμφίδρομο βέλος καταδεικνύει την αλληλεξάρτηση μεταξύ στρατηγικού προσανατολισμού και υποστηρικτικών μηχανισμών (οργάνωση - χρηματοδότηση), ενώ παράλληλα, η χρήση διακεκομμένων γραμμών στο σχήμα υποδεικνύει ότι, σε κάθε περίπτωση, οι προσδοκώμενες επιπτώσεις

δεν είναι βέβαιες. Πέραν αυτών, η ανάλυση του Hellström, βασιζόμενη σε μελέτη δώδεκα CoEs από τη Σουηδία, τον Καναδά, την Ινδία, τη Νότια Αφρική και την Αυστραλία, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα CoEs μπορούν να είναι εργαλεία ανάπτυξης ικανοτήτων, λόγω των χαρακτηριστικών τους όπως της δυνατότητας συγκέντρωσης πόρων, της προσέλκυσης προσωπικού υψηλού επαγγελματισμού, αλλά και της διεπιστημονικής τους προσέγγισης.

Επιπλέον στοιχεία, μπορεί να αντλήσει κανείς εξετάζοντας CoEs που δραστηριοποιούνται σε επιμέρους (κάθετους) τομείς της εν ευρεία έννοια διοικητικής μεταρρύθμισης⁵. Για παράδειγμα, καταγράφεται ότι σε διεθνές επίπεδο, η δημιουργία CoEs αναφορικά με τις Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), βοηθά στην ενίσχυση και δημιουργία τέτοιων συμπράξεων, μέσα από την υποστήριξη δικτύων μεταξύ δημόσιων οργανισμών και ιδιωτικών φορέων (Killian & Eklund, 2008). Επιπλέον, CoEs στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις Η.Π.Α., υποστηρίζεται ότι επιταχύνουν τον εκσυγχρονισμό της τεχνολογίας της πληροφορικής σε όλη την ομοσπονδιακή κυβέρνηση, αξιοποιώντας την καινοτομία, συγκεντρώνοντας τις βέλτιστες πρακτικές και εμπειρογνώμοσυνη (IT Modernization Centers of Excellence). Επίσης, στον τομέα των μεταρρυθμίσεων του κεντρικού τραπεζικού τομέα, προσφέρουν προστιθέμενη αξία μέσα από καινοτόμες, συμμετοχικές και πρακτικές λύσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Κέντρο Αριστείας στον τομέα των Οικονομικών (CoE in Finance), ένας διεθνής οργανισμός με αποστολή την υποστήριξη της ανάπτυξης ικανοτήτων των υπαλλήλων οικονομικών υπηρεσιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, μέσω της μάθησης (Center of Excellence in Finance). Επιπρόσθετα και στο πεδίο της τοπικής αυτοδιοίκησης και διακυβέρνησης, η λειτουργία των CoEs παρατηρείται ότι ενισχύει την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και λύσεων (Analysis and Policy Observatory).

Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση αφορά τη συμμετοχή των εμπειρογνομόνων από την ίδια τη δημόσια διοίκηση στα CoEs. Η συμμετοχή αυτή, εκτός της αξίας της εμπειρίας και της πρακτικής γνώσης των στελεχών, συνδέεται και με την έννοια του συμμετοχικού μάνατζμεντ ("participatory/participative management"). Η πρόσκληση

⁵ Όπως επισημαίνεται η έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης πρέπει να γίνει αντιληπτή υπό ευρεία έννοια, αφού "... η διοίκηση αποτελεί το βασικό εργαλείο κάθε πολιτικής, είναι αντικείμενο παρέμβασης και συνιστώσα όλων των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Για παράδειγμα, κρίσιμο στοιχείο της πολιτικής για την κοινωνική ασφάλιση, την υγεία, ή την φορολογία είναι οι υπηρεσίες που αναλαμβάνουν την εφαρμογή των αντίστοιχων πολιτικών, αλλά και οι σχετικές διαδικασίες...", (Σπανού, et al., 2018)"

των ίδιων των στελεχών να συμμετέχουν στη διαμόρφωση της μεταρρύθμισης, καθώς και στην υλοποίησή της μπορεί να κάμψει τις όποιες αντιστάσεις και να βοηθήσει στην υιοθέτηση λύσεων. Προσφέρει τη δυνατότητα, οι όποιες προτάσεις μεταρρυθμιστικών αλλαγών να εξετάζονται ολιστικά και εξασφαλίζει μια πιο ευρεία οπτική. Ενισχύει την οικοδόμηση εμπιστοσύνης εντός των φορέων, αφού νοιώθουν ότι συμμετείχαν και οι ίδιοι στην διαμόρφωση της μεταρρύθμισης, ανατροφοδοτώντας την δημιουργικότητά τους και τις ιδέες τους (Stefanovska, et al., 2014).

ΜΕΡΟΣ Γ': Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ. ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΜΙΑ ΠΡΟΤΑΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.

Κεφάλαιο Πρώτο : Προβληματισμός : μπορούν τα κέντρα αριστείας να συμβάλλουν στη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και με ποιο τρόπο; Διερευνώντας την επιτυχία ή την αποτυχία της χρήσης του εργαλείου

Η οικονομική κρίση του 2010 ανέδειξε τις συσσωρευμένες αδυναμίες στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ελληνικού διοικητικού μηχανισμού και κατέστησε επιτακτική την ανάγκη προώθησης κρίσιμων αλλαγών - μεταρρυθμίσεων σε επιμέρους τομείς της κρατικής λειτουργίας μέσα σε μεγάλη πίεση χρόνου. Πρόκειται για μια σειρά χρόνιων διαρθρωτικών αδυναμιών και προβλημάτων, τα οποία, σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, συστηματοποιούνται, σε έξι σημαντικούς τομείς (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017):

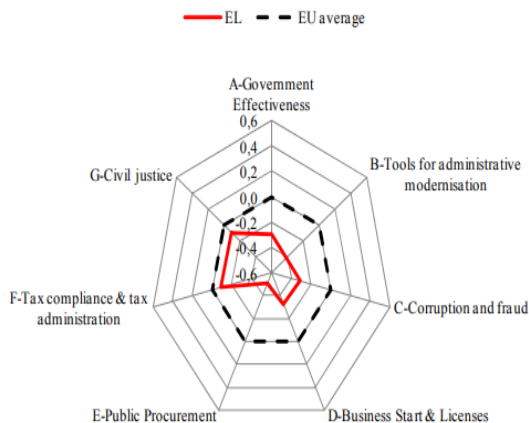
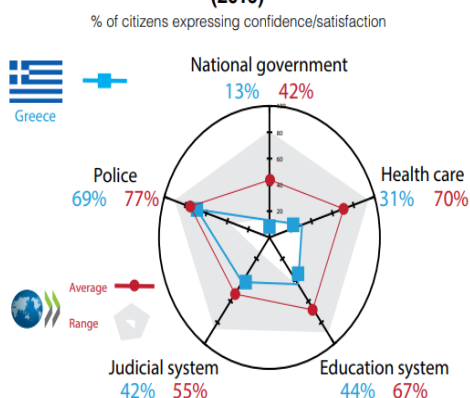
Αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημοσίων πολιτικών	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών • Κατακερματισμός, αποσπασματικές ενέργειες και επικαλύψεις
Έλλειψη συντονισμού	<ul style="list-style-type: none"> • Απουσία δικτύων συνεργασίας • Διοικητικά στεγανά
Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη στρατηγικής αντίληψης • Στενότητα ανθρώπινων πόρων • Ανισομερής στελέχωση δημοσίων υπηρεσιών
Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο	<ul style="list-style-type: none"> • Πολυνομία, κακονομία και πολυπλοκότητα κανόνων δικαίου • Προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης, ασφάλειας δικαίου
Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	<ul style="list-style-type: none"> • Ελλιπής ψηφιοποίηση υπηρεσιών • Έλλειμμα συλλογής, επεξεργασίας και διαχείρισης δεδομένων
Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"> • Νομικισμός - τυπολατρία • Απουσία κουλτούρας μέτρησης

Οι προσπάθειες για τη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα δεν είναι μόνο πρόσφατες. Στη διάρκεια των τελευταίων τριάντα χρόνων, ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα έχουν αποτελέσει: η σύσταση του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), η αναμόρφωση του Υπαλληλικού Κώδικα (ν. 3528/2007), η προσπάθεια καθιέρωσης ενός συστήματος

διοίκησης με στόχους (ν. 3230/2004), το Πρόγραμμα "Διαύγεια", ο ν. 3852/2010 για τη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης κ.λπ..

Ωστόσο η περίοδος μετά το 2010 και η υπαγωγή της χώρας σε προγράμματα οικονομικής προσαρμογής, πλαισιώθηκε από μια ιδιαίζουσα ένταση στην υλοποίηση μιας σειράς μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων. Τα προγράμματα οικονομικής προσαρμογής της περιόδου 2010-2018, διέπονται από δημοσιονομικούς και μεταρρυθμιστικούς στόχους (δημοσιονομικές και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις) και επιδιώκουν την ενίσχυση της ικανότητας της διοίκησης, ώστε αυτοί να επιτευχθούν. Μεταρρυθμίσεις όπως η Δημοσιονομική μεταρρύθμιση (ν. 4270/2014), μεταρρύθμιση του πλαισίου των κρατικών προμηθειών (ν. 4412/2016), φορολογική μεταρρύθμιση αναφορικά με τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων (π.χ. η απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα - ν. 3833/2010, και η σύσταση της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών), το ελληνικό Κτηματολόγιο, η κινητικότητα και αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, μεταρρυθμίσεις στο πεδίο των χωρικών πολιτικών και η αναδιοργάνωση των δομών της δημόσιας διοίκησης (ν.4024/2011 και 4178/2013), εντοπίζονται τη δεύτερη αυτή περίοδο, με ορισμένες από αυτές να κρίνονται ολοκληρωμένες και επιτυχημένες συγκριτικά με τους στόχους τους, ενώ άλλες εκκρεμούν και έχουν δεχθεί έντονη κριτική και αμφισβήτηση (Σπανού, et al., 2018).

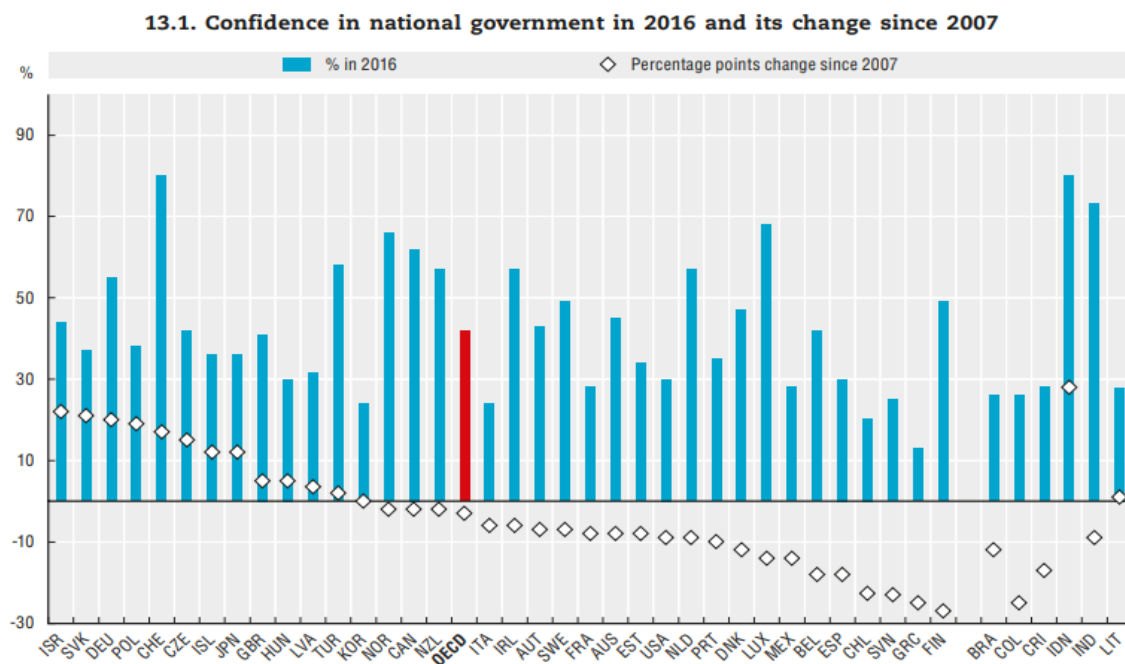
Satisfaction and confidence across public services (2016)



Γράφημα 3. Δείκτης ικανοποίησης πολιτών από τις διοικητικές υπηρεσίες σε σχέση με κράτη του ΟΟΣΑ (OECD, 2017) και επιδόσεις της Ελλάδας σε 7 βασικούς δείκτες σε σχέση με κ-μ Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011)

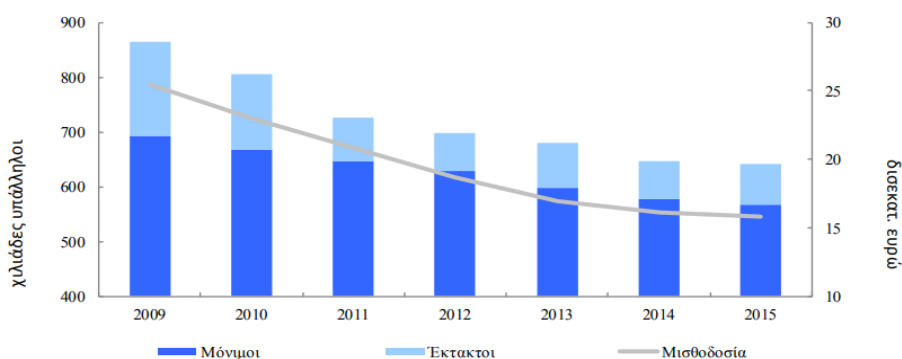
Παρά ταύτα, ενώ οι δημοσιονομικές επιδόσεις έχουν βελτιωθεί, η χώρα μας στους διεθνείς δείκτες που μετρούν την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης και την

ικανοποίηση των πολιτών εξακολουθεί να υστερεί σημαντικά (όπως αποτυπώνεται), τόσο σε σχέση με τα κράτη του ΟΟΣΑ, όσο και με τα κράτη της Ε.Ε. (Γράφημα 3).

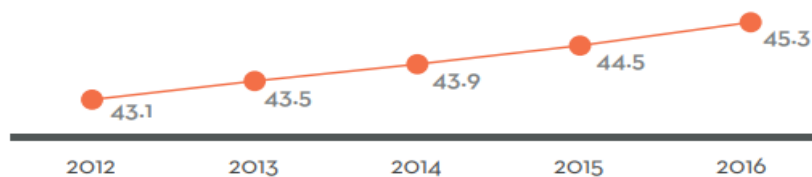


Γράφημα 4. Εμπιστοσύνη στις Εθνικές Κυβερνήσεις (2016 και μεταβολές σε σχέση με το 2007), Πηγή: (OECD, 2017)

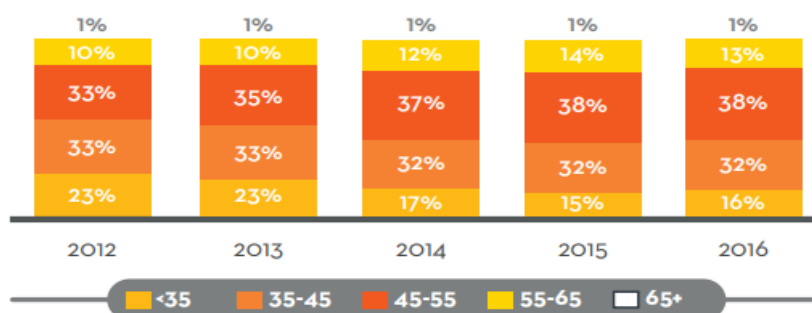
Επιπλέον, οι αδυναμίες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με τις ραγδαίες δημοσιονομικές περικοπές από το 2010 και την εφαρμογή του κανόνα προσλήψεων, οδήγησαν αφενός σε δραστική μείωση προσωπικού του δημοσίου (κατά 225.000 την περίοδο 2009-2015) και αφετέρου σε όξυνση της γήρανσης των δημοσίων υπαλλήλων, γεγονός που επιδρά καταλυτικά στη δυνατότητα εισροής και διάχυσης νέας γνώσης στις δημόσιες οργανώσεις.



Γράφημα 5. Δαπάνη μισθοδοσίας περιόδου 2009-2015, Πηγή: (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2017)



Γράφημα 6. Εξέλιξη μ.ο. ηλικίας δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα 2012-2016, Πηγή: Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017)



Γράφημα 7. Διάρθρωση προσωπικού σε ηλικιακές κατηγορίες 2012-2016, Πηγή: Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017)

Όσον αφορά το γενικότερο σχεδιασμό των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση μετά το 2010, σύμφωνα με την Έκθεση υπ' αρ. 17/2017 του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2017): *"Οι όροι που αφορούσαν τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση δεν εντάχθηκαν σε ευρύτερο πρόγραμμα μεταρρύθμισης του συνόλου του δημόσιου τομέα, το οποίο θα εφαρμοζόταν σε διαδοχικές φάσεις, με συνέπεια και προγραμματισμό"*. Παράλληλα, το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο διαπιστώνει ότι η συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών, αλλά και η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών με κράτη της Ε.Ε. ήταν ελλιπής και επισημαίνει ότι οι προθεσμίες και οι προσδοκίες για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων ήταν σε αρκετές περιπτώσεις υπερβολικά φιλόδοξες.

Καταληκτικά, παρ' ότι έχουν γίνει σημαντικά βήματα, ειδικά μετά το 2010, στην κατεύθυνση της αναβάθμισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, οι διαχρονικές αδυναμίες, όπως αποτυπώνονται ανωτέρω, εξακολουθούν να υπάρχουν. Παράλληλα, μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες που βρίσκονται σε εξέλιξη, ή υπό σχεδιασμό,

καλούνται να αντιμετωπίσουν σημαντικά ελλείμματα τόσο στην προαγωγή της ψηφιακής τεχνολογίας, όσο και στην ύπαρξη των απαιτούμενων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων.

Για την ενδυνάμωση της διοικητικής ικανότητας των ελληνικών δημοσίων οργανώσεων με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση μεταρρυθμίσεων, θα μπορούσαν να αντληθούν ανάλογα οφέλη μέσα από την ενδεχόμενη αξιοποίηση της πρακτικής των CoEs. Ειδικότερα, τα CoEs, στο πλαίσιο ενός κατάλληλου σχεδιασμού, θα μπορούσαν να συμβάλλουν στα ακόλουθα:

Δυνατότητες συμβολής των CoEs στην προαγωγή διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα

- ενίσχυση του ρόλου της έρευνας στον τομέα των δημόσιων πολιτικών, μέσα από τη μόχλευση ανάλογου προσωπικού και την βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, υιοθετώντας ανάλογες πρακτικές και εργαλεία
- εκπαίδευση ομοτίμων από ομοτίμους στο δημόσιο τομέα (peer to peer learning), μέσα από πρωτοβουλίες και δράσεις των CoEs σε επιμέρους τομείς πολιτικής, επιτρέποντας τη δικτύωση και τη συνεργασία τους
- ανάσχεση του φαινομένου της φυγής του εξειδικευμένου και υψηλών προσόντων ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό (αποκαλούμενο ως "brain drain"), μέσα από τη συγκράτηση αυτού και την αξιοποίησή του (με ανάλογα κίνητρα και στο πλαίσιο λειτουργίας επιμέρους προγραμμάτων συνεργασίας με τις διοικητικές υπηρεσίες) σε επιμέρους ερευνητικές δραστηριότητες για τη δημόσια διοίκηση (ανά τομέα ερευνητικού/επιστημονικού ενδιαφέροντος)
- προαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση, λόγω της ειδικής εστίασης αυτών στις νέες μεθόδους και πρακτικές
- εξέταση βέλτιστων πρακτικών και στη δικτύωση εμπειρογνομώνων τόσο οριζόντια από την ελληνική δημόσια διοίκηση, όσο και διεθνώς, και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, σε συνδυασμό και με την προαγωγή κουλτούρας εισαγωγής νέων εργαλείων
- δημιουργία κινήτρων για μεγαλύτερη ενεργοποίηση και συμμετοχή των στελεχών της δημόσιας διοίκησης στα θέματα που αφορούν τη διοικητική μεταρρύθμιση, μέσα από την ανάδειξη της σημασίας και την αξιοποίηση της

πρακτικής εμπειρίας - αναζήτησης ρεαλιστικών λύσεων

- δημιουργία ενός χώρου όπου η έρευνα κατάλληλων λύσεων και καινοτομιών διενεργείται απερίσπαστη από την παράλληλη και ταυτόχρονη εξυπηρέτηση υπηρεσιακών αναγκών (στην περίπτωση που το CoE αποτελεί μια ξεχωριστή δομή)
- πρόταση λύσεων για την αντιμετώπιση - διαχείριση σύνθετων προβλημάτων, που αφορούν πολλούς και διαφορετικούς δρώντες και ζητούν την ενεργοποίησή τους (πχ συναρμόδια Υπουργεία, ΜΚΟ, Τοπική Αυτοδιοίκηση), την αντιμετώπιση των ζητημάτων με τρόπο ολιστικό και προληπτικό (proactive), αλλά και τη μείωση του χρόνου πρότασης λύσεων
- αύξηση της συμμετοχής της χώρας μας σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς διαγωνισμούς σχετικούς με την καινοτομία στον δημόσιο τομέα και άρα στην ενίσχυση της διεθνούς εικόνας της χώρας μας
- βελτίωση της διεπαφής της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες και κατ' επέκταση την αναβάθμιση της εμπιστοσύνης τους σε αυτήν

Χαρακτηριστικό θα μπορούσε να είναι το παράδειγμα δημιουργίας στην Ελλάδα ενός CoE στον τομέα της δημόσιας υγείας και της κοινωνικής πρόνοιας, όπως το αντίστοιχο της Βόρειου Ιρλανδίας (CoE for Public Health in Northern Ireland) (HSC Public Health Agency, n.d.) το οποίο λειτουργεί μέσα από την ανάπτυξη δικτύων μεταξύ ακαδημαϊκών, εμπειρογνομόνων και διαμορφωτών πολιτικής, με σκοπό τη βελτίωση της δημόσιας υγείας και της κοινωνικής πρόνοιας μέσω της έρευνας και την ανταπόκριση σε σύνθετα σύγχρονα ζητήματα, όπως οι ανισότητες στον τομέα της υγείας. Επιπρόσθετο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η λειτουργία CoE σχετικά με την καταπολέμηση της διαφθοράς, όπως συμβαίνει στον Καναδά (The Canadian CoE for Anti-Corruption) (CCEAC, n.d.), με σκοπό την συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της κυβέρνησης, των πανεπιστημίων, του ιδιωτικού τομέα, της κοινωνίας των πολιτών αποβλέποντας στην προώθηση δεοντολογικών πρακτικών για την καταπολέμησης της διαφθοράς και δωροδοκίας.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν εμπόδια που πρέπει να επισημανθούν τόσο αναφορικά με μια πρωτοβουλία δημιουργίας CoEs, όσο και αναφορικά με την ορθή λειτουργία αυτών. Πρακτικά, τα εμπόδια στην εφαρμογή του εργαλείου των CoEs στην

ελληνική δημόσια διοίκηση είναι άμεσα συνυφασμένα με τους λόγους μιας ενδεχόμενης αποτυχίας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Λόγοι ενδεχόμενης αποτυχίας της αξιοποίησης των CoEs ως εργαλείων προώθησης διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα

- η ανυπαρξία πολιτικής βούλησης, υπό την έννοια της στήριξης του εργαλείου στο ανώτατο επίπεδο λήψης αποφάσεων και χάραξης πολιτικής
- η "αντίσταση" της ίδιας της δημόσιας διοίκησης στην χρήση του: η αντιμετώπισή του ως ένα Κέντρο "αρίστων" - ελίτ από το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, το οποίο το αντιμετωπίζει ως μια προνομιούχα ομάδα με ανταγωνιστικά προς αυτό συμφέροντα
- η χρήση του εργαλείου για την εξυπηρέτηση μικροπολιτικών σκοπιμοτήτων: κλειστές, μεροληπτικές διαδικασίες, με στόχο την αξιοποίηση του εργαλείου για την ικανοποίηση πελατειακών συμφερόντων
- η απουσία ξεκάθαρου στρατηγικού οράματος του CoE: αδύναμη οριοθέτηση της αποστολής και του σκοπού λειτουργίας του, έλλειψη ξεκάθαρου ρόλου του σε σχέση με τις λοιπές δομές της δημόσιας διοίκησης
- η αδυναμία του να προσελκύσει ανθρώπινο δυναμικό υψηλού επιπέδου και εμπειρογνώμονες τόσο κατά την έναρξη της λειτουργίας του όσο και μετέπειτα
- η δυσκολία χρηματοδότησής του, λόγω των υφιστάμενων δημοσιονομικών περιορισμών
- η ανυπαρξία ορθής πληροφόρησης σχετικά με το εργαλείο (ενημέρωση τόσο σχετικά με τα "δυνατά" σημεία του, όσο και με τα "αδύναμα" σημεία του)

Στη συνέχεια και με στόχο την εξαγωγή ευρύτερων συμπερασμάτων για τις δυνατότητες αξιοποίησης των CoEs στην Ελλάδα, ο ανωτέρω προβληματισμός, εξετάζεται στο πλαίσιο μιας μελέτης περίπτωσης με επίκαιρα χαρακτηριστικά: τη διαχείριση του μεταναστευτικού ζητήματος. Με σκοπό την περαιτέρω διερεύνηση της δυνατότητας προαγωγής καινοτόμων λύσεων και τεχνογνωσίας μέσω των CoEs σε έναν επιμέρους τομέα πολιτικής επίκαιρου ενδιαφέροντος για την ελληνική δημόσια διοίκηση, διεξήχθη έρευνα, μέσω της οποίας επιδιώκεται:

α. Η ανάδειξη των δυσκολιών που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση στη διαχείριση ενός εξαιρετικά κρίσιμου ζητήματος, όπως το μεταναστευτικό, καθώς και οι αιτίες, για τις οποίες δεν ολοκληρώνονται οι προταθείσες αλλαγές.

β. Η στάθμιση του ενδεχόμενου κόστους και οφέλους από μια πρόταση ανάπτυξης ενός CoE για το μεταναστευτικό ζήτημα στη χώρα μας

Για την πραγματοποίηση της έρευνας, καταρτίστηκε ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) το οποίο και απευθύνθηκε σε εννέα συνολικά, ανώτερα και ανώτατα στελέχη της κεντρικής δημόσιας διοίκησης⁶, του Συνηγόρου του Πολίτη⁷, της τοπικής αυτοδιοίκησης⁸, καθώς και σε στελέχη Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων⁹.

Κεφάλαιο Δεύτερο : Η πρόταση (ιδρύοντας Κέντρο Αριστείας)

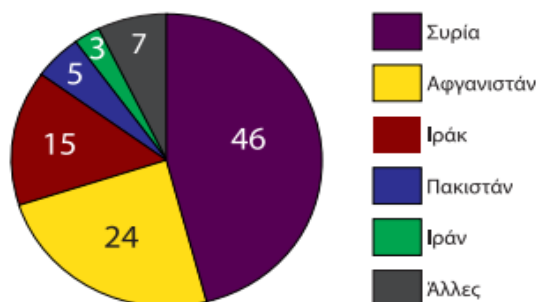
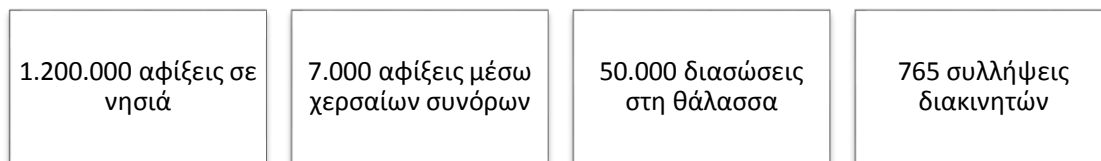
Το μεταναστευτικό φαινόμενο είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο με έντονα μεταβαλλόμενο χαρακτήρα: χώρες εκροής μεταναστών, στην πορεία του χρόνου μπορούν να αλλάζουν σε χώρες εισροής και το αντίστροφο (Μπάγκαβος, 2015). Η Ελλάδα, από τη δεκαετία του 80' και μετά μεταβάλλεται από χώρα εξόδου σε χώρα εισόδου, κυρίως μεταναστών προερχόμενων από τα κράτη του πρώην ανατολικού μπλοκ. Ωστόσο, από το 2015 παρατηρείται μια σημαντική όξυνση του φαινομένου της μετανάστευσης και της εισροής προσφύγων στη χώρα μας, η οποία έχει χαρακτηριστεί ως η μεγαλύτερη και πιεστικότερη προσφυγική έξοδος προς ευρωπαϊκό έδαφος από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (Ειδική Γραμματεία Επικοινωνιακού Σχεδιασμού Μεταναστευτικής και Προσφυγικής Πολιτικής, 2017). Από τα στοιχεία της Ειδικής Γραμματείας Επικοινωνιακού Σχεδιασμού Μεταναστευτικής και Προσφυγικής Πολιτικής προκύπτουν για τη διετία 2015-2016 (Ειδική Γραμματεία Επικοινωνιακού Σχεδιασμού Μεταναστευτικής και Προσφυγικής Πολιτικής, 2017):

⁶ Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής και Διευθυντή Κοινωνικής Ένταξης/Γενική Δ/ση Μεταναστευτικής Πολιτικής του ιδίου Υπουργείου

⁷ Επισημαίνεται ότι στο πλαίσιο της Ανεξάρτητης Αρχής λειτουργεί και ο Συνήγορος για το μετανάστη, τον πρόσφυγα και τον ομογενή, <https://www.synigoros.gr/?i=foreigner.el>

⁸ Τμήμα Υποστήριξης και Κοινωνικής Ένταξης Μεταναστών και Προσφύγων του Δήμου Αθηναίων

⁹ "ΜΕΤΑδραση" Δράση για την Μετανάστευση και την Ανάπτυξη



Εικόνα 10. Χώρες προέλευσης μεταναστευτικών – προσφυγικών ροών διετίας 2015-2016, Πηγή: (Ειδική Γραμματεία Επικοινωνιακού Σχεδιασμού Μεταναστευτικής και Προσφυγικής Πολιτικής, 2017)

Το φαινόμενο, παράλληλα, παρουσιάζει υψηλό βαθμό περιπλοκότητας ως προς τη διαχείρισή του, λόγω:

της ανάμειξης προσφυγικών με τις μεταναστευτικές ροές

του όγκου των αιτημάτων ασύλου (58.661 αιτήματα ασύλου¹⁰)

του υψηλού αριθμού των ανήλικων και ασυνόδευτων τέκνων

της αδυναμίας διάχυσης των εισροών σε άλλες χώρες της Ε.Ε. (οι οποίες αποτελούν και στην πλειοψηφία τους, επιδίωξη για τους ίδιους τους εισερχόμενους στην Ελλάδα, ως κράτος πρώτης υποδοχής επί ευρωπαϊκού εδάφους), λόγω των ακαμμιών του ενωσιακού πλαισίου¹¹

της ανάγκης προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων όσον διαμένουν προσωρινά στην Ελλάδα, ιδίως λαμβάνοντας υπόψη: το δικαίωμα στην οικογένεια (επανένωση οικογενειών), τις συνθήκες κράτησης/φιλοξενίας (στέγαση, διατροφή, προστασία από βία), την επάρκεια της δικαστικής προστασίας (δίκαιη δίκη, έγκαιρη εκδίκαση υποθέσεων), την προστασία από κινδύνους ρατσιστικών επιθέσεων του αριθμού των διαφορετικών εμπλεκόμενων φορέων:

¹⁰ Στοιχεία Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής 2018, <http://www.immigration.gov.gr/>

¹¹ (Κοτζαμάνης & Καρκούλη, 2016)



Σχήμα 11. Εμπλεκόμενοι φορείς διαχείρισης μεταναστευτικού ζητήματος

των περιορισμένων διοικητικών ικανοτήτων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως έχουν αναπτυχθεί ανωτέρω, λαμβάνοντας υπόψη τους δημοσιονομικούς περιορισμούς των διαφορετικών πηγών χρηματοδότησης (εθνικού, ενωσιακού και διεθνούς επιπέδου). Ενδεικτικά, για τη διαχείριση του μεταναστευτικού ζητήματος, αξιοποιούνται πόροι από δύο βασικές πηγές: τα Εθνικά Προγράμματα του Ταμείου Ασύλου, Μετανάστευσης και Ένταξης (AMIF) και του Ταμείου Εσωτερικής Ασφάλειας (ISF), συνολικής δημόσιας δαπάνης ύψους 509 εκ. €, και το Μηχανισμό Έκτακτης βοήθειας των δύο αυτών Ταμείων, συνολικού ύψους 550,2 εκ.€ (Ειδική Γραμματεία Επικοινωνιακού Σχεδιασμού Μεταναστευτικής και Προσφυγικής Πολιτικής, 2017).

Τακτική
χρηματοδότηση

• AMIF: 294,5 εκ. €

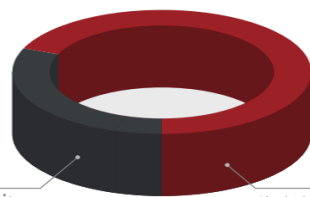
• ISF: 214,7 εκ. €

Έκτακτη
χρηματοδότηση

32%

178 εκ. €

σε κρατικούς φορείς



68%

372,2 εκ. €

σε μη κρατικούς οργανισμούς

Συνολικά 550,2 εκ. €

Εικόνα 11. Βασικές πηγές χρηματοδότησης, Πηγή: (Ειδική Γραμματεία Επικοινωνιακού Σχεδιασμού Μεταναστευτικής και Προσφυγικής Πολιτικής, 2017)

Δυσκολίες στη διαχείριση του μεταναστευτικού ζητήματος στη δημόσια διοίκηση (Απαντήσεις Ερωτηματολογίου)

Με βάση μια ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει ότι ανάμεσα στις σημαντικότερες δυσκολίες συγκαταλέγονται:

- δυσκολίες λόγω του ευρωπαϊκού θεσμικού περιβάλλοντος - πολιτικής Ε.Ε.
- θέματα επάρκειας πόρων (κυρίως ανθρώπινων, οικονομικών, υποδομών)
- δυσκολίες σε θέματα συντονισμού, οργάνωσης, σχεδιασμού και συνεργασίας
- δυσκολίες λόγω κοινωνικών αντιδράσεων (ξενοφοβία, ρατσισμός, δυσκολίες ένταξης)

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, σε συνδυασμό με την ανθρωπιστικά χαρακτηριστικά του φαινομένου, αλλά και την ιδιάζουσα κοινωνική ευαισθησία που καλείται η δημόσια διοίκηση να επιδείξει κατά τη διαχείρισή του, το καθιστούν ένα από τα πιο δύσκολα και απαιτητικά ζητήματα της εποχής παγκοσμίως, όχι μόνο για την ελληνική, αλλά και για την ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση. Όπως υποστηρίζει ο καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης, Stephan Manning (Manning, 2015), το μεταναστευτικό ζήτημα μπορεί να οριστεί ως σύνθετο και δυσεπίλυτο ("wicked problem") και μόνο η ριζική επανεξέτασή του μπορεί να διευκολύνει την Ε.Ε. στην διαχείρισή του. Το ίδιο θεωρεί και ο Jos C.N. Raadschelders (Raadschelders, 2017). Η διαχείριση των "δυσεπίλυτων προβλημάτων" (wicked problems) απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση και την εξεύρεση νέων και καινοτόμων λύσεων, αφού τα παραδοσιακά

εργαλεία, και η παραδοσιακή γραφειοκρατία συχνά αδυνατούν να ανταποκριθούν πλήρως στη συνθετότητα και πολυπλοκότητα τέτοιων προβλημάτων.

Το μεταναστευτικό ζήτημα ως "wicked problem".

(Απαντήσεις Ερωτηματολογίου)

Η φύση του μεταναστευτικού ζητήματος ως "wicked problem" επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε στο πλαίσιο του παρόντος (5 στις 9 απαντήσεις το χαρακτηρίζουν ως τέτοιο με βασικά επιχειρήματα):

- πολλαπλότητα συνιστωσών και μεταβλητών
- συμμετοχή πολλών και διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών με πολλαπλά και τελείως διαφορετικά συμφέροντα και επιδιώξεις
- υψηλό κόστος
- διαφορετικοί εμπλεκόμενοι τομείς πολιτικής

Η ανάγκη αυτή της ολιστικής αντιμετώπισης μέσω της δημιουργίας CoEs δεν είναι καινοφανής. Την επιλογή αυτή ακολουθούν χώρες, όπως η Γερμανία (Center of Excellence for Migration and Integration Research), ο Καναδάς (Prairie Centre of Excellence for Research on Immigration and Integration), η Σενεγάλη (Centre of Excellence for Migration and Mobility) στο πλαίσιο της συμμαχίας αφρικανικών ερευνητικών πανεπιστημίων (ARUA), δημιουργώντας CoEs στον χώρο της έρευνας σχετικά με τη μετανάστευση.

Παράλληλα, μια πρακτική που προσομοιάζει με CoE (αν και δεν έχει δημιουργηθεί κατά κυριολεξία ως CoE) εφαρμόζεται στον Δήμο Αθηναίων. Συγκεκριμένα, το 2017 δημιουργήθηκε το Κέντρο Συντονισμού για θέματα Μεταναστών και Προσφύγων (ACCMR), το οποίο "λειτουργεί ως ένας κόμβος συντονισμού για την **ανταλλαγή καλών πρακτικών και τεχνογνωσίας** μεταξύ τοπικών και διεθνών ΜΚΟ, διεθνών οργανισμών, δημόσιων φορέων και φορέων του δήμου Αθηναίων, με στόχο την **από κοινού διαμόρφωση και υλοποίηση καινοτόμων εργαλείων** και πρωτοβουλιών που προωθούν την ένταξη των μεταναστών και των προσφύγων σε τοπικό επίπεδο. Το Κέντρο παράλληλα αναπτύσσει συνεργασία με δήμους της χώρας με σκοπό τη **μεταφορά και ανταλλαγή εμπειρίας και τεχνογνωσίας**" (ACCMR, n.d.).

Λύσεις στα προβλήματα διαχείρισης του μεταναστευτικού και αιτίες μη εφαρμογής αυτών (Απαντήσεις Ερωτηματολογίου)

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε ως σημαντικότερες λύσεις για την αντιμετώπιση των δυσκολιών στη διαχείριση του μεταναστευτικού ζητήματος προτείνονται κατά κύριο λόγο οι ακόλουθες:

Ενίσχυση συντονισμού και σχεδιασμού πολιτικής (σε εθνικό και ενωσιακό επίπεδο)

Ενίσχυση συνεργασιών, δικτύωσης και ευαισθητοποίησης

Ενίσχυση σε τεχνογνωσία, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και υποδομές

Εκπαίδευση και ενσωμάτωση μεταναστών

Ως βασικότερες αιτίες μη εφαρμογής των ανωτέρω λύσεων αναφέρονται:

- Συγκρουόμενα συμφέροντα του ενωσιακού και διεθνούς επιπέδου, αλλά και το διαφορετικό αξιακό πλαίσιο σχετικά με την πολιτική αντιμετώπισης του μεταναστευτικού ζητήματος
- Έλλειμμα πολιτικής βούλησης και αδυναμία στη λήψη αποφάσεων
- Ανικανότητα του διοικητικού μηχανισμού: γραφειοκρατικές διαδικασίες, επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και έλλειψη σχεδιασμού
- Έλλειμμα πληροφόρησης / ασύμμετρη πληροφόρηση
- Οικονομική και κοινωνική συγκυρία

Παρατηρώντας τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με τις λειτουργίες των CoEs, θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως για την Ελλάδα, η λειτουργία ενός CoE για τη μεταναστευτική πολιτική θα μπορούσε να έχει ορισμένα σημαντικά οφέλη, κυρίως σε όρους συντονισμού και δικτύωσης εμπλεκόμενων φορέων, προσέλκυσης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, διεύρυνσης συνεργασιών σε εθνικό, υποεθνικό και ενωσιακό/διεθνές επίπεδο, ανάπτυξης και διάχυσης της τεχνογνωσίας, αλλά και στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων.

Το CoE θα μπορούσε να αποτελεί μια δομή του Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής, ως κινητήριος δύναμη της οποίας θα μπορούσε να λειτουργεί μια **ομάδα υψηλής εμπειρογνωμοσύνης**, απαρτιζόμενη κατ' αρχήν από:

- α. στελέχη των βασικών εμπλεκόμενων Υπουργείων: Μεταναστευτικής Πολιτικής, Εθνικής Άμυνας, Εξωτερικών, Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής, και Εσωτερικών, Υπουργείο Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων, Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης
- β. στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α. α' βαθμού)
- γ. στελέχη διεθνών και ευρωπαϊκών οργανισμών (πχ Συμβούλιο της Ευρώπης)
- δ. επιστήμονες/ερευνητές της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ-ΤΕΙ)
- ε. εκπροσώπους της Κοινωνίας των Πολιτών.

Αποστολή του ανωτέρω CoE θα μπορούσε να είναι "η παραγωγή και αξιοποίηση της έρευνας και της καινοτομίας και η ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των εμπλεκόμενων μερών, μέσα από τη δικτύωση, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας, με σκοπό την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την κοινωνική ένταξη των μεταναστών και των προσφύγων στην Ελλάδα."

Κατόπιν, θα μπορούσε το ανωτέρω CoE, με γνώμονα τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, κυρίως του ενωσιακού επιπέδου, να καταρτίσει **ολοκληρωμένη πρόταση χρηματοδότησης** από τις βασικές πηγές που προαναφέρθηκαν, με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας των πόρων μέσα από τη διοχέτευσή τους σε στρατηγικούς τομείς και δράντες, για την αναβάθμιση της προστιθέμενης αξίας των δράσεων στον τομέα της μεταναστευτικής πολιτικής.

Τέλος, το συγκεκριμένο CoE οφείλει να πλαισιώσει το ανωτέρω (επιχειρησιακό) σχέδιο, με συγκεκριμένους στόχους και δείκτες μέτρησης (π.χ. δείκτες για τα κέντρα προσφύγων και τα προαναχωρησιακά κέντρα κράτησης αλλοδαπών), από τους οποίους θα επιτυγχάνεται η περιοδική παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας του, εστιασμένη στα παραγόμενα αποτελέσματα των δράσεών του.

Κεφάλαιο Τρίτο : Συμπεράσματα.

Ο κατωτέρω πίνακας καταγράφει και συνδέει τις απαντήσεις της έρευνας που διεξήχθη, με τα βασικά χαρακτηριστικά των CoEs. Συνδυάζοντας κανείς τα στοιχεία αυτά με τις αναπτύξεις που προηγήθηκαν, και διευρύνοντας το πλαίσιο της έρευνας πέρα από τη διαχείριση του μεταναστευτικού ζητήματος εν γένει στη διαχείριση των σύγχρονων και πολύπλοκων προβλημάτων - φαινομένων, στα οποία η δημόσια διοίκηση καλείται να ανταποκριθεί, καταλήγει σε ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ CoEs				
ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	ΛΥΣΕΙΣ	ΑΙΤΙΕΣ ΜΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ CoEs
Προκλήσεις ευρωπαϊκού - θεσμικού περιβάλλοντος πολιτικής E.E.	Ενίσχυση συντονισμού και σχεδιασμού πολιτικής (σε εθνικό και ενωσιακό επίπεδο)	Συγκρούμενα συμφέροντα του ενωσιακού και διεθνούς επιπέδου, αλλά και το διαφορετικό αξιακό πλαίσιο σχετικά με την πολιτική αντιμετώπισης του μεταναστευτικού ζητήματος	Βελτίωση διεθνούς και ευρωπαϊκής συνεργασίας	η διεθνής αναγνωρισιμότητα
		Έλλειμμα πολιτικής βούλησης και αδυναμία στη λήψη αποφάσεων		η δικτύωση και η διασύνδεση
		Οικονομική και κοινωνική συγκυρία		
θέματα επάρκειας πόρων (κυρίως ανθρώπινον, οικονομικών, υποδομών)	Ενίσχυση σε τεχνογνωσία, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και υποδομές	Ανικανότητα του διοικητικού μηχανισμού: γραφειοκρατικές διαδικασίες, επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και έλλειψη σχεδιασμού	Ενίσχυση με πρόσθετους οικονομικούς πόρους - χρηματοδοτικά εργαλεία	η επίλυση προβλημάτων
			Ενίσχυση με ανθρώπινο δυναμικό	η στελέχωση από διακεκριμένο στον τομέα του ανθρώπινο δυναμικό
			Βελτίωση της εισροής και διάχυσης γνώσης και καινοτομίας για τις πρακτικές διαχείρισης του μεταναστευτικού ζητήματος	εμπειρογνομοσύνη υψηλού επιπέδου, η ανάπτυξη ικανότητας, η επεξεργασία και διάχυση βέλτιστων πρακτικών
			Αναβάθμιση μηχανισμών συντονισμού, δικτύωσης και επικοινωνίας	η παραγωγή νέας γνώσης καινοτομία
δυσκολίες σε θέματα συντονισμού, οργάνωσης, σχεδιασμού και συνεργασίας	Ενίσχυση συνεργασιών, δικτύωσης και ευαισθητοποίησης			ο συντονισμός
δυσκολίες λόγω κοινωνικών αντιδράσεων (ξενοφοβία, ρατσισμός, δυσκολίες ένταξης)	Εκπαίδευση και ενσωμάτωση μεταναστών	Έλλειμμα πληροφόρησης / ασύμμετρη πληροφόρηση		η δικτύωση και διαλειτουργικότητα (interoperability)

Αρχικά, τα CoEs, μέσα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, κυρίως για τη γνώση και την καινοτομία που προσφέρουν σε διαφορετικές περιπτώσεις μεταρρυθμιστικών προσπαθειών όσο και για τις ευκαιρίες δικτύωσης και ανταλλαγής εμπειριών, μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση του ρόλου της δημόσιας διοίκησης του μέλλοντος. Επισημαίνεται ότι από τις απαντήσεις της έρευνας πρώτη σε σειρά σημαντικότητας προτεινόμενη βελτίωση, θεωρήθηκε από το σύνολο των ερωτώμενων η βελτίωση της διεθνούς και ευρωπαϊκής συνεργασίας, ενώ τρίτη αναδείχθηκε η βελτίωση της εισροής και διάχυσης γνώσης και καινοτομίας σε συνδυασμό με την ενίσχυση των ανθρώπινων πόρων για τις πρακτικές διαχείρισης του μεταναστευτικού ζητήματος.

Ένα επιπλέον ενδιαφέρον συμπέρασμα είναι ότι κάθε αλλαγή, κάθε μεταρρύθμιση προϋποθέτει "βούληση". Βούληση, τόσο κατά το στάδιο διαμόρφωσης της μεταρρύθμισης, όπου μεταφράζεται σε πραγματική θέληση των διαμορφωτών πολιτικής να προσφέρουν μια αποτελεσματική και λειτουργική μεταρρυθμιστική προσπάθεια με δείκτη την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την ικανοποίηση του πολίτη, όσο και κατά το στάδιο υλοποίησης, όπου μεταφράζεται σε αποδοχή και γνώση - ικανότητα από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης.

Επομένως, ειδικότερα στην περίπτωση της Ελλάδας, για να υπάρξουν οι προϋποθέσεις ως προς την αξιοποίηση, ορθή εφαρμογή και αποδοχή του εργαλείου των CoEs με στόχο την ενίσχυση των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στη δημόσια διοίκηση, απαιτείται μια ανάλογη διαμόρφωση κουλτούρας χρήσης νέων και καινοτόμων εργαλείων, που ιδίως στην περίπτωση των CoEs, φαίνεται να συναντούν αρνητική προδιάθεση λόγω μιας παρερμηνευμένης "αριστείας". Η ενίσχυση της γνώσης και της πληροφόρησης της δημόσιας διοίκησης σχετικά με εργαλεία που ήδη χρησιμοποιούνται από άλλες χώρες, η αντικειμενική εξέτασή τους και η ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο σχετικά με την προστιθέμενη αξία αυτών όσο και για τις δυσκολίες, μπορεί να αποτελέσει την αρχή ενός ευρέως διαλόγου σχετικά με τη δυνατότητα και τα οφέλη αξιοποίησης τέτοιων εργαλείων και στην Ελλάδα.

Επίλογος

Μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση του μέλλοντος, συνιστά η ανταπόκριση σε ταχύτατες μεταβαλλόμενες συνθήκες, οι οποίες διαμορφώνονται από διάφορες παραμέτρους: κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές, ιδεολογικές. Η δημόσια διοίκηση καλείται να αντιλαμβάνεται και να αναλύει τη συνθετότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πολίτες, να καινοτομεί, να μετρά, να προλαμβάνει, αλλά και να παράγει ποιοτικά αποτελέσματα. Είναι γεγονός ότι η διεθνής επιστημονική έρευνα και πρακτική, προκειμένου να αναπτύξει στη δημόσια διοίκηση τους απαραίτητους μηχανισμούς προσαρμογής (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό, έρευνα, δικτύωση κ.λπ.), προσθέτει ιδέες και εργαλεία, τα οποία, καλούμενα να εφαρμοσθούν σε ένα διαφορετικό από το περιβάλλον δημιουργίας τους, μπορεί αρχικά να προβληματίσουν, να συναντήσουν σκεπτικισμό, ή ακόμη και σημαντικές αντιστάσεις.

Ωστόσο, οι αναπτύξεις που προηγήθηκαν, δείχνουν ότι αν προσεγγισθεί κάθε σχετική δυνατότητα χωρίς προκαταλήψεις, αλλά με εκτενή συζήτηση μεταξύ πολιτικής ηγεσίας, δημοσίων υπαλλήλων, ανθρώπων της επιστήμης και της έρευνας, αλλά και των ίδιων των πολιτών, μπορεί να βρεθεί ο κοινός τόπος για την αξιοποίησή τους, μέσα από τις αναγκαίες προσαρμογές. Ίσως εν τέλει, εκεί να κρύβεται και η πραγματική αξία, όχι μόνο των CoEs, αλλά και κάθε μεταρρυθμιστικής πρωτοβουλίας. Στο να αποτελέσει την αφορμή για την ευρεία συμμετοχή σε έναν ειλικρινή, εκτενή διάλογο με ιδέες και προτάσεις αναβάθμισης της δημόσιας διοίκησης. Μπορεί, μέσα από αυτόν να προκύψει η δημιουργία ενός CoE στην Ελλάδα. Μπορεί και κάτι διαφορετικό...

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
(ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ)

1. Ως σύνθετα, ανεπίλυτα ή δύσκολα αντιμετωπίσιμα προβλήματα (“wicked problems”) χαρακτηρίζονται τα προβλήματα τα οποία είναι δύσκολο να περιγραφούν και να αναλυθούν, λόγω του πολύπλευρου χαρακτήρα τους, ενώ δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος προσέγγισης για την αντιμετώπισή τους. Θα χαρακτηρίζατε το μεταναστευτικό ζήτημα ως ένα τέτοιο πρόβλημα; Ναι ή όχι και γιατί;									
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 4	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 5	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 6	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 7	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 8	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 9	
ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ	
Δεν θεωρώ ότι είναι πρόβλημα αλλά ένα διαχρονικό κοινωνικό φαινόμενο με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για κάθε χρονική στιγμή στην οποία εμφανίζεται.	Δεν θα χαρακτήριζα το μεταναστευτικό ως ανεπίλυτο. Σίγουρα όμως αποτελεί ένα δύσκολο αντιμετωπίσιμο πρόβλημα με πολλές συνιστώσες και μεταβλητές	Το προσφυγικό αποτελεί ένα σύνθετο και πολύπλευρο φαινόμενο, καθώς η μετακίνηση και εγκατάσταση πληθυσμού, οι διαδικασίες νομιμοποίησης, ένταξης και ενσωμάτωσης έχουν κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές επιπτώσεις. Οι εμπλεκόμενοι φορείς αδυνατούν να στηρίξουν το σύστημα και ο κρατικός μηχανισμός κρίνεται ανεπαρκής.	Θα έλεγα ότι το μεταναστευτικό είναι σίγουρα ένα πολύπλευρο πρόβλημα, ωστόσο υπάρχουν πάντα τρόποι επίλυσης και τρόποι προσέγγισης αρκεί η πολιτική ηγεσία και οι πολίτες ενός κράτους να θελήσουν να συνεργαστούν αρμονικά προς αυτή την κατεύθυνση.	Η Μετανάστευση δεν είναι «πρόβλημα» διότι δεν έχει απλά τεχνικό χαρακτήρα, είναι κοινωνικό φαινόμενο	Το μεταναστευτικό πρόβλημα έχει μεν μεγάλο βαθμό δυσκολίας για την επίλυσή του, αλλά η αντιμετώπισή του έχει συγκεκριμένες διαστάσεις και όχι ιδιαίτερα πολύπλευρες. Θεωρώ ότι αν και κοινωνικό πρόβλημα, η αντιμετώπισή του είναι κυρίως τεχνικό θέμα που δύναται να αντιμετωπιστεί με τη διάθεση οικονομικών πόρων, μέσω και ανθρώπων.	Δεν υπάρχει αληθινή βούληση από το κράτος - φορείς	Ανεπίλυτο και δύσκολο όχι. Σύνθετο ναι, γιατί εξαρτάται από τις διαφορετικές προσεγγίσεις του τι θεωρείται πρόβλημα και τις διαφορετικές προσεγγίσεις επίλυσής του	Γιατί σε αυτό συμμετέχουν πολλοί και διαφορετικοί μέτοχοι με πολλαπλά και τελείως διαφορετικά συμφέροντα και επιδιώξεις, ενώ τα διάφορα κόστη που δημιουργούνται είναι μεγάλα, με συνέπεια να αναπτύσσεται και σημαντικό περιγύρος από έκνομες δραστηριότητες. Είναι πεδίο όπου εμπλέκονται και η κοινωνία και η οικονομία και η πολιτική και ο πολιτισμός.	
2. Αναφέρατε τις τρεις κατά σειρά σημαντικότητας, κατά την κρίση σας, βασικότερες δυσκολίες στη διαχείριση του μεταναστευτικού ζητήματος από τη δημόσια διοίκηση.									
1.	Οι αλλαγές των διακρατικών συμφωνιών που καθορίζουν τις μεταναστευτικές ροές, με αποτέλεσμα να «εγκλωβίζονται» άνθρωποι σε περιοχές που δεν επιθυμούν να διαμένουν.	Συντονισμός	Δομές και απορρόφηση του πληθυσμού	κύματα προσφυγικών ροών και κατά συνέπεια όγκος αιτημάτων πολιτικού ασύλου	Συγκυριακά γεγονότα / Μεγάλος όγκος μεταναστευτικών ροών.	Έλλειψη οικονομικών πόρων	Υποχρέωση συμμόρφωσης με πολιτική ΕΕ	Αντίληψη του ζητήματος	Απουσία ξεκάθαρης/σαφούς Ευρωπαϊκής πολιτικής
2.	Έλλειψη μεταναστευτικής πολιτικής από το κράτος και η πολυνομία των αδειών διαμονής.	Αντίδραση της τοπικής κοινωνίας	Ένταξη	χώρος στέγασης του πληθυσμού αυτού	έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδίου διαχείρισης κρίσεων/υποδοχής/κατανομής αιτούντων άσυλο	Κοινωνική αντίδραση από την όχληση που προκαλείται από τους μετανάστες	Έλλειψη ιδίων πόρων	Οργάνωση και συνεργασία	Αδυναμία πρόβλεψης εξελίξεων σε μικρό και μεσαίο χρόνο
3.	Η έλλειψη ανθρώπινων και οικονομικών πόρων της τοπικής αυτοδιοίκησης με αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα υλοποίησης δράσεων υποδοχής και ένταξης του μεταναστευτικού πληθυσμού.	Κοινωνική απομόνωση μεταναστών (ghettoisation)	Οικονομική στήριξη και ενσωμάτωση	ένταξη και ενσωμάτωση	ελλείψεις τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε χρηματοδοτικούς πόρους.	Έλλειψη εμπειρίας στο χειρισμό ανάλογων θεμάτων	Ρατσισμός	Πρόθεση επίλυσης των προβλημάτων	Αδυναμία ταχείας ανάπτυξης οργανωμένου φορέα αντιμετώπισης του προβλήματος
3. Για κάθε μια από τις δυσκολίες που αναφέρατε στο προηγούμενο ερώτημα, παραθέσατε μια αντίστοιχη πρόταση πιθανής επίλυσης.									
Λύση α	Ισχυρή πολιτική βούληση και παρουσία σε διεθνές επίπεδο.	Σχεδιασμός μεταναστευτικής στρατηγικής (θεσμικός, κοινωνικός, οικονομικός, πολιτικός)	Επανεκτίμηση κοινωνικού σχεδιασμού και δημιουργία δομών και θεσμών	ενίσχυση της Υπηρεσίας Ασύλου με προσωπικό (συμβασιούχοι και μόνιμοι)	Δεν υφίσταται λύση λόγω του συγκυριακού χαρακτήρα που ενίοτε προκαλεί τη μαζικότητα των ροών.	. Χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση	Καμία	Πρόσληψη καταρτισμένου προσωπικού	διαμόρφωση και υιοθέτηση σταθερής Ευρωπαϊκής πολιτικής
Λύση β	Συνεργασία της κεντρικής διοίκησης (Υπ. Μεταναστευτικής Πολιτικής) με την Τοπική Αυτοδιοίκηση.	Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της κοινωνίας για το μεταναστευτικό ζήτημα.	Εκπαίδευση και ευκαιρίες εργασίας/ εκμάθησης γλώσσας	δημιουργία δομών φιλοξενίας προσφύγων / μεταναστών, με ανθρώπινες συνθήκες	Συνεργασία σε επίπεδο Ε.Ε. και σε εθνικό επίπεδο για τη σύνταξη σχεδίου διαχείρισης φαινομένου.	Διάλογος με την τοπική κοινωνία, Προσωρινή και όχι μόνιμη όχληση της τοπικής κοινωνίας από τους μετανάστες	Καμία	Εκπαίδευση ήδη υπάρχοντος προσωπικού	Δημιουργία και υιοθέτηση εργαλείων πρόβλεψης
Λύση γ	Χρηματοδότηση απευθείας στους Δήμους όπου	Ένταξη των μεταναστών μέσω	Εκμάθηση γλώσσας, ευκαιρίες εργασίας,	μαθήματα εκμάθησης της ελληνικής γλώσσας, /	-	Εισαγωγή τεχνολογίας μέσω εξειδικευμένου στον χειρισμό	Έλλειψη παιδείας	Ευαισθητοποίηση	Υιοθέτηση ριζοσπαστικών

	συγκεντρώνεται μεγάλος μεταναστευτικός πληθυσμός με την αντίστοιχη ενίσχυση σε προσωπικό για δράσεις υποδοχής και ένταξης του μεταναστευτικού και προσφυγικού πληθυσμού	εκμάθησης της Ελληνικής γλώσσας και πολιτισμού, καταγραφής των εκπαιδευτικών και επαγγελματικών τους προσόντων, ένταξη τους στην αγορά εργασίας και πρόσβαση σε κοινωνικές και υπηρεσίες υγείας.	καλή διαχείριση ευρωπαϊκών κονδυλίων	αναγνώριση των ταλέντων και των «κλίσεων» του κάθε ατόμου και επιβράβευση αυτών με θέσεις εργασίας .		θεμάτων μεταναστών, προσωπικού.			τρόπων στελέχωσης (άμεση μετάταξη ικανού προσωπικού από άλλους φορείς με πλεονάζον προσωπικό) και λειτουργίας του υπεύθυνου δημόσιου φορέα (ΥΜΕΠΟ)
--	---	--	--------------------------------------	--	--	---------------------------------	--	--	--

4. Αναφέρατε τους βασικούς λόγους για τους οποίους οι λύσεις αυτές συναντούν δυσκολίες στην υιοθέτησή τους.

Αιτία α	Διεθνή πολιτικά συμφέροντα	Ανικανότητα της δημόσιας διοίκησης.	Οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές επιπτώσεις	Έλλειψη ενδιαφέροντος από το κράτος	Κοινή απάντηση Η οικονομική κρίση σε επίπεδο Ε.Ε. έχει δημιουργήσει και θεσμική κρίση εντός της Ε.Ε. παράλληλα με την κοινωνική κρίση και την άνοδο των ακροδεξιών κομμάτων στα κράτη της Ε.Ε.. Αυτά οδηγούν σε απροθυμία υιοθέτησης των αξιακών χαρακτηριστικών της Ε.Ε., την αλληλεγγύη, την συνοχή εντός της Ε.Ε. για την αντιμετώπιση του φαινομένου και την υιοθέτηση κοινών πολιτικών ασύλου και μετανάστευσης.	Ασυμφωνία – απροθυμία κρατών – μελών της Ε.Ε. στην χρηματοδότηση και στον καθορισμό του ύψους αυτής	Νομικό πλαίσιο Ε.Ε.	Άγνοια	Σύγκρουση Αξιών και κοσμοθεωριών εντός της ΕΕ και των Κρατών Μελών της σε συνδυασμό με έντονα παιχνίδια εξωθεσμικών φορέων
Αιτία β	Συγκάλυψη αρμοδιοτήτων των εμπλεκόμενων Υπουργείων και των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν διευκολύνουν την χάραξη κοινής πολιτικής και έγκαιρης αντιμετώπισης των προβλημάτων που ανακύπτουν στη διαχείριση του μεταναστευτικού.	Έλλειψη ενδιαφέροντος για ύπαρξη διαλόγου με την κοινωνία.	Κοινωνική και πολιτική αντίσταση	Παραπληροφόρηση και φόβος πολιτών σχετικά με το προσφυγικό / Ανυπαρξία χώρου		Αντιδράσεις της τοπικής κοινωνίας. Συνειδητοποίηση της κοινωνίας για ενδεχόμενο μόνιμο χαρακτήρα της όχλησης από τους μετανάστες.	Οικονομική συγκυρία	Έλλειψη πρόθεσης	Υψηλά κόστη με Μακροπρόθεσμο και όχι κοντοπρόθεσμο αποτέλεσμα
Αιτία γ	Γραφειοκρατικές διαδικασίες εμποδίζουν την απορρόφηση χρηματικών ενισχύσεων από τους Δήμους.	Απουσία γνώσης για τις στρατηγικές ένταξης καθώς και εφαρμογής παραδειγμάτων άλλων ευρωπαϊκών πόλεων.	Γραφειοκρατικά κωλύματα, παλαιοί θεσμοί και ανεπάρκεια κρατικού μηχανισμού	Ανεπάρκεια κρατικού μηχανισμού, μη σωστή χρήση κονδυλίων από Ευρώπη		Οικονομικοί παράγοντες	Έλλειψη πολιτικής βούλησης	-	Δυσκολία Απόφασης και υλοποίησης ριζοσπαστικών λύσεων σε Δημόσια Διοίκηση που λειτουργεί με συγκεκριμένους/παγιωμένους όρους

5. Αριθμήστε κατά σειρά σημαντικότητας από το 1 - 5 τις ακόλουθες προτεινόμενες βελτιώσεις που θα επέτρεπαν την υιοθέτηση των προτεινόμενων λύσεων

Ενίσχυση με ανθρώπινο δυναμικό	3	4	4	2	3	2	4	4	2	28 (Τρίτο)
Βελτίωση της εισροής και διάχυσης γνώσης και καινοτομίας για τις πρακτικές διαχείρισης του μεταναστευτικού ζητήματος	5	1	2	3	5	3	3	1	5	28 (Τρίτο)
Ενίσχυση με πρόσθετους οικονομικούς πόρους - χρηματοδοτικά εργαλεία	2	3	3	1	2	1	2	5	4	23(Δεύτερο)
Αναβάθμιση μηχανισμών συντονισμού, δικτύωσης και επικοινωνίας	4	5	1	4	4	5	5	3	3	34 (Τέταρτο)
Βελτίωση διεθνούς και ευρωπαϊκής συνεργασίας	1	2	5	5	1	4	1	2	1	22 (Πρώτο)

Σημειώνεται ότι η σειρά προτίμησης καθορίστηκε από το 1 (πιο σημαντικό) έως το 5 (λιγότερο σημαντικό)

Βιβλιογραφία - Πηγές

Australian Public Service Commission, 2007. *Tackling wicked problems. A public policy perspective.*, s.l.: Commonwealth of Australia.

BEYOND Center of Excellence, n.d. *BEYOND Center of Excellence*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://beyond-eocenter.eu/>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

ACCMR, n.d. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.accmr.gr/el/%CF%84%CE%BF-%CE%BA%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%BF-%CF%83%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D.html>
[Πρόσβαση 2018].

ACE I, n.d. *Africa Centers of Excellence Project*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://ace.aau.org/about/>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

ACE, n.d. *The ACE Project*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://ace.aau.org/about/>

Adebanjo, D., 2001. "TQM and business excellence: is there really a conflict?". *Measuring Business Excellence, Vol. 5 Issue: 3*, pp. 37-40.

Alisic, E. & Letschert, R., 2016. *Fresh Eyes on the European Refugee Crisis*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4867047/>

Analysis and Policy Observatory, n.d. *Australian Centre of Excellence for Local Government*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://apo.org.au/node/52417>

Bach, S. & Bordogna, L., 2011. Varieties of New Public Management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies.. *The International Journal of Human Resource Management, Vol.22, No 11*.

Barros de Barros, F., 2014. *Centres of Excellence as a tool for capacity building. Case study : Australia. Programme on innovation, higher education and research for development.*, s.l.: OECD.

Blum, J., Manning, N. & Srivastava, V., 2012. *Public Sector Management Reform:Toward a Problem-Solving Approach*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/Resources/EP100.pdf>

Blunk, O. & Prilla, M., 2017. Supporting communities of practice in public administrations : factors influencing adoption and readiness. *C&T*, pp. 26-30.

Bondarouk, T., 2014. Shared Services as a New Organizational Form. *Advanced Series in Management, Volume 13*, p. pp.iii.

Bork, G. v., 2014. *Developing administrative capacities. Requirements for sound EU programme implementation. Actions to solve bottlenecks*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/expert_training/admin_capacity_en.pdf

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Brown, V., Harris, J. & Russell, J., 2010. Tackling wicked problems. Through the disciplinary imagination. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 13, pp. 75-77.

Bryan, K. & Herbert, I., 2011. The Centre of Excellence. *E&T Magazine*, pp. 1-9.

CCEAC, n.d. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://cceac.ca/>

[Πρόσβαση 2018].

Ceiden, G., 1969. *Administrative Reform*. s.l.:Aldine Publishing Company.

Center of Excellence in Finance, n.d. *Center of Excellence in Finance*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.cef-see.org/about-us>

Christensen, T., 2012. Post - NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics, Volume 1*.

Cooperative Research Centers Association, n.d. *Cooperative Research Centers Association*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://crca.asn.au/about-the-crc-association/about-cracs/>

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Craig, W. και συν., 2009. *Generalized Criteria and Evaluation Method for Center of Excellence: A Preliminary Report*, Citeseer, 7. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a515883.pdf>

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Dunleavy, P., 2017. Public sector productivity: Measurement challenges, performance information and prospects for improvement. *OECD Journal on Budgeting, Volume 2017 Issue 1*, p. 154.

EIPA, 2017. *An Innovative Public Sector in 2017 New Solutions to Complex Challenges*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: http://www.epsa2017.eu/files/site/EP_SA_Brochure_EN.pdf

Ellis, B. A., 2010. *Administrative capacity*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://www.researchgate.net/publication/239918041_Administrative_Capacity

European Commission, 2014. *DRAFT THEMATIC GUIDANCE FICHE FOR DESK OFFICERS*.
[Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_fiche_the_matic_objective_11_en.pdf
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

European Institute for Public Administration (EIPA), n.d. *EPSA – the platform for public excellence*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://epsa2017.eu/en/content/About-EP SA.45/>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Evans, J., 2014. *Quality and Performance Excellence. Management, Organization and Strategy*. 7η επιμ. σ.λ.:SOUTH-WESTERN CANGAGE Learning.

Farazmand, A., 2009. Building administrative capacity for an age of rapid Globalization: A modest prescription for twenty-first century.. *Public Administration Review*, pp. 1007-1020.

Farnham, D., Hondeghe, A. & Horton, S., 2005. *Staff Participation and Public Management Reform: Some International Comparisons*. σ.λ.:Palgrave Macmillan.

Fitzpatrick, G., 2003. *The locales framework : Understanding and designing for wicked problems, Springer science and Business Media Dordrecht*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.25.1565&rep=rep1&type=pdf>

Frost, T., Birkinshaw, J. & Ensign, P., 2002. Centers of Excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 997-1018.

Frost, T., Birkinshaw, J. & Ensign, P., 2002. Centers of Excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23 , pp. 997-1018.

González, S., 2018. *OECD Observatory for Public Sector Innovation (OPSI), Public Sector Innovation trends in OECD countries and beyond*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://fedris.be/sites/default/files/assets/NL/Presentaties/20_jaar_oisz/7_public_sector_innovation_trends_in_oecd_countries_and_beyond.pdf

Gow, J., 2012. "Administrative Reform," in L. Côté and J.-F. Savard (eds.). [Ηλεκτρονικό]
Available at: [Encyclopedic Dictionary of Public Administration, \[online\], www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)

Gruening, G., 2001. Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal* (4) , pp. 1-25.

Guimon, J., 2013. *Building research centers of Excellence through competitive public funding*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:

http://innovationpolicyplatform.org/sites/default/files/rdf_imported_documents/BuildingResearchCentersOfExcellenceThroughCompetitivePublicFunding_0.pdf

Hara, N., 2009. *Communities of practice. Fostering peer-to-peer learning and informal knowledge sharing in the work place*. s.l.:Springer.

Hellström, T., 2014. *Centres of Excellence as a Tool for Capacity Building*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.oecd.org/sti/Draft_OECD%20synthesis%20report_final.pdf

Hellström, T., 2018. Centres of Excellence and Capacity Building: from Strategy to Impact. *Science and Public Policy, Volume 45, Issue 4, August* , p. 543–552.

Hogan, S. E. V., 2011. Next-generation service delivery model. *Globalization Today Magazine*, Septembe, pp. 26-31.

Hood, C., 1991. A public management for all seasons?. *Public Administration vol. 69, Spring 1991*, pp. 3-19.

HSC Public Health Agency, n.d. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.research.hscni.net/centre-excellence-public-health>
[Πρόσβαση 2018].

Hybrid CoE, 2018. *Hybrid CoE*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.hybridcoe.fi/>

IEG, 2008. *Public Sector Reform:What Works and Why?An IEG Evaluation of World Bank Support*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://siteresources.worldbank.org/EXTPUBSECREFF/Resources/psr_eval.pdf
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

IT Modernization Centers of Excellence, n.d. *Centers of Excellence*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://coe.gsa.gov/coe/centers-of-excellence.html>

ITU Academy, 2014. *ITU Academy. Empowering Minds*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://academy.itu.int/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=605&lang=en

ITU, 2017. *Strategy for Promoting Centers of Excellence (CoE) Activities*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Events/2017/3rd%20CoE%20SC%20Meeting/Strategy%20for%20promoting%20CoE%20work_4%20November.pdf

ITU, 2018. *Capacity Building in a Changing ICT Environment*, Geneva, Switzerland: International Telecommunication Union.

Kahn, H., 2018. *Globalization and the challenges of Public Administration*. s.l.:Pulgrave Macmillan.

Kalakota, R., 2011. *BI, Analytics, Reporting Center of Excellence (CoE)*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://practicalanalytics.co/2011/05/02/bianalytics-center-of-excellence-coe-bi-shared-services-or-bi-competency-center/>

Kaplan, R. & Norton, D., 1998. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, pp. 71-79.

Killian, J. & Eklund, N., 2008. *Handbook of administrative reform. An international perspective*. s.l.:CRC Press.

Kis, A. & Theodoridis, E., 2018. Key performance indicators for the NATO Centres of Excellence. *International Conference Knowledge Based Organization*, vol. XXIV, No 1, pp. 108-123.

Leach, M. & Waldman, L., 2009. *Centres of Excellence? Questions of capacity for Innovation, Sustainability, Development, Steps Working Paper 23*, Brighton : STEPS Centre. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://steps-centre.org/wp-content/uploads/leach-and-waldman-paper-23.pdf>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Lobo, S., 2012. *NATO transformation and centers of excellence. Analyzing rationale and roles*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/13424>

Manning, S., 2015. *Why is the EU unable to solve the refugee problem?*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/why-eu-unable-solve-refugee-problem-stephan-manning>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Marciniak, R., 2012. Center of excellence as a next step for shared service center, Institute of Management and Science, University of Miskolc, Hungary. *Journal of International Scientific Publication: Economy & Business*, pp. 231-238.

Mauri, A. G. & Muccio, S., 2012. The Public Management Reform: from Theory to Practice. The Role of Cultural Factors.. *International Journal of Advances in Management Science Vol. 1 Iss. 3* , p. 48.

Moore, M., 1995. *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. s.l.:Harvard University Press.

NATO, 2016. *Centres of Excellence*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68372.htm#
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

NATO, 2018. *CoE Catalogue*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.act.nato.int/images/stories/structure/coe_catalogue_2018a.pdf

Norden (Nordforsk), 2013. *Nordic Centre of Excellence – Upgraded Concept*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.nordforsk.org/>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Nordforsk, n.d. *Nordic Centre of Excellence*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.nordforsk.org/en/funding/funding-schemes/nordic-centre-of-excellence>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

OECD, 2005. *Modernising Government, The way foreword.*, s.l.: OECD.

OECD, 2007. *Ageing and the public service*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service_9789264029712-en

OECD, 2017. *Fostering Innovation in the Public Sector*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Fostering-Innovation-in-the-Public-Sector-254-pages.pdf>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

OECD, 2017. *Government at a glance*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.oecd.org/gov/govataglace.htm>
[Πρόσβαση 2018].

OECD, 2017. *Government at a Glance*, s.l.: OECD.

OECD, 2018. *Embracing Innovation in Government. Global Trends 2018.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018.pdf>

OGC, 2006. *The center of excellence. A pocket guide.*, London: Office of Government Commerce.

Osborne, S., 2010. *The New Public Governance. Emerging perspectives on the theory and practice of Public Governance.* s.l.:Routledge.

Oxford dictionaries, n.d. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/reform>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Pollard, A., 2014. *The Differences Between a Community of Practice and a Center of Excellence*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.allisonpollard.com/blog/2014/7/30/the-differences-between-a-community-of-practice-and-a-center-of-excellence>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Pollitt, C., 2002. Clarifying convergence. *Public Management Review*, vol. 4 issue 1, pp. 471-492.

Raadschelders, J., 2017. *Refugee Migration as Wicked Problem: From Palliative Response to Governing Policy*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://www.aspanet.org/ASPADocs/Annual%20Conference/2017/Papers/RaadscheldersJos.pdf>

Roberts, G., 2014. *Working Paper: NATO's Centers of Excellence : A key enabler in transforming NATO to address 21st century security challenges*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://www.stanleyfoundation.org/publications/working_papers/GuyRobersWorkingPaper.pdf

Ronkainen, I. & Czinkota, M., 2007. *International Marketing*,. 8η επιμ. s.l.:Thomson.

Stefanovska, M., Bojadziev, M. & Velikj-Stefanovska, V., 2014. *The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees*..

[Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://www.researchgate.net/publication/268518254_The_role_of_participatory_management_in_fostering_job_satisfaction_among_public_administration_employees

Strickler, J., 2008. "What is a Center of Excellence". [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://agileelements.wordpress.com/2008/10/29/what-is-a-center-of-excellence>

Umberto Eco, D. d. G. G. R., 2006. *Η δύναμη των λέξεων*. s.l.: Ελληνικά γράμματα.

UNDP, 2018. *Global Centre for Public Service Excellence Annual Report (2017)*, s.l.: United Nations.

UNRIC, 2015. *Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://www.unric.org/el/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=6&Itemid=71

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Vanebo, J. & Andersen, J., 2014. Principles of Public Management in Scandinavian Countries: A Theoretical Assessment (January 3, 2014).. *International Public Administration Review*, Vol. XII, No. 1,, p. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2572924>.

Vickers, M., 2016. *Centre of Excellence in Data Analytics*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.finance.gov.au/blog/2013/03/12/centre-excellence-data-analytics/>

Wahl, D., 2017. *Facing Complexity: Wicked Design Problems*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://medium.com/age-of-awareness/facing-complexity-wicked-design-problems-ee8c71618966>

Weber, M., 2009. *The Theory Of Social And Economic Organization*. s.l.:Simon and Schuster.

Wenger, E., 2003. *Communities of practice : Learning, meaning and identity*, New York. *Journal of Mathematics Teacher Education* 6(2), pp. 185-194.

Wennström, J., 2016. A Left/Right Convergence on the New Public Management? The Unintended Power of Diverse Ideas. *IFN Working Paper No. 1087*, p. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2828742> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2828742>.

Γκέγκας, Α., 2017. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκπαιδευτικό Υλικό. ΚΕ' Εκπαιδευτική Σειρά Ε.Σ.Δ.Δ.Α. s.l.:Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)*.

Ειδική Γραμματεία Επικοινωνιακού Σχεδιασμού Μεταναστευτικής και Προσφυγικής Πολιτικής, 2017. *Προσφυγική Κρίση 2015-2016*, s.l.: https://government.gov.gr/wp-content/uploads/2017/04/gr_fact_sheet_refugee_feb2017.pdf.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2000. *Action for "centres of excellence" with a European dimension*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://ec.europa.eu/research/era/pdf/centres.pdf>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006. *COM (2006) 136: "Πραγμάτωση της εταιρικής σχέσης για τη μεγέθυνση και την απασχόληση : Να γίνει η Ευρώπη πόλος αριστείας στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης"*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2006\)0136_/com_com\(2006\)0136_el.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0136_/com_com(2006)0136_el.pdf)
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011. *Excellence in public administration for competitiveness in EU Member States*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://ec.europa.eu/growth/content/excellence-public-administration-competitiveness-eu-member-states-0_el
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013. *Powering European Public Sector Innovation. Towards a new architecture..* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi_eg.pdf

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014. *Studying on mapping existing experience in Europe and elsewhere in the world on initiatives for introducing new or significantly upgrading centres of excellence*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://ec.europa.eu/research/regions/pdf/publications/centre_of_excellence.pdf

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, n.d. *The Human Resources Strategy for Researchers*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>
[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, n.d. *Τα κέντρα αριστείας Jean Monnet*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/part->

[b/three-key-actions/jean-monnet-activities/centres-of-excellence_el](https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support-service_el)

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, n.d. *Υπηρεσία Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων.*

[Ηλεκτρονικό]

Available at: https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support-service_el

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2009. *Ειδική έκθεση Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου, αρ. 8/2009, "Δίκτυα Αριστείας και ολοκληρωμένα έργα της κοινοτικής πιλοτικής έρευνας : Επιτεύχθηκαν οι στόχοι;"*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://eca.europa.eu/en/Pages/NewsItem.aspx?nid=510>

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2017. *Έκθεση αρ. 17/2017. Η παρέμβαση της Επιτροπής στην Ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση.*, s.l.: ECA.

Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet του Πανεπιστημίου Αθηνών, n.d. *Jean Monnet European Centre of Excellence, National and Kapodistrian University of Athens.*

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://jmce.gr/portal/the-centre/>

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Κοτζαμάνης, Β. & Καρκούλη, Α., 2016. Οι μεταναστευτικές εισροές στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία: ένταση και βασικά. *Δημογραφικά Νέα, Τεύχος 26.*

Μακρυδημήτρης, Α., 2013. *Διοικητική Επιστήμη II, Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων.* 5η επιμ. s.l.: Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.

Μπάγκαβος, Χ., 2015. ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗ: Η ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΠΟ ΧΩΡΑ ΕΚΡΟΗΣ ΣΕ ΧΩΡΑ ΕΙΣΡΟΗΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ. Στο: s.l.:s.n.

Σπανού, Κ. και συν., 2018. *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση (Επιτελική Σύνοψη).* s.l.: Παπαζήση.

Στείρης, Γ., 2017. *Η ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΩΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΡΕΤΕΣ.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.indepanalysis.gr/politikh/h-aristeia-kai-h-axiokratia-ws-politikes-aretas>

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Τσαγγάλης, Χ., 2016. *Η κουλτούρα της αριστείας.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.anixneuseis.gr/?p=149736>

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017. *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013. *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης.*
[Ηλεκτρονικό]

Available at: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20160408_ποιotita_axiologisi.pdf

[Πρόσβαση Δεκέμβριος 2018].



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
και Ευρωπαϊκό Ταμείο

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr