



Κινητικότητα εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ
ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ (Ο.Δ.Ι.Μ)**

«Διπλωματική Εργασία στην κατεύθυνση:

Διοίκηση και Οικονομία Δημοσίων Οργανισμών και Φορέων»

Όνοματεπώνυμο: Αρβανιτάκης Σταύρος

ΑΜ: 2332020006

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αικατερίνη Κόκκινου

Οκτώβριος 2021

Στους αγαπημένους μου γονείς

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην αξιότιμη Επιβλέπουσα Καθηγήτρια κ.Αικατερίνη Κόκκινου, για την επιστημονική καθοδήγηση, τις πολύτιμες υποδείξεις και την αμέριστη συμπαράστασή της στην εκπόνηση αυτής της εργασίας, αλλά και στους αξιότιμους κ.κ.Καθηγητές Ιωάννη Ρωσσίδη και Ευάγγελο Βασιλείου για την υποστηρικτική τους διάθεση από την πρώτη στιγμή.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω και δημόσια την σύζυγό μου Νίκη και τα δύο μου παιδιά Παναγιώτη και Κατερίνα για την στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών.

Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία.

Περίληψη

Η ευελιξία της κινητικότητας των εργαζομένων αποτελεί βασική συνιστώσα για την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η χρηματοπιστωτική κρίση, οι μεταβατικές αλλαγές του δημοσίου τομέα λόγω της πανδημίας και η ραγδαία εξέλιξη της καινοτομίας και της τεχνολογίας επιφέρουν σημαντικές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας και την αποτελεσματικότητα της αγοράς εργασίας. Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εξετάζει την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας με στόχο τη διάκριση του θεσμικού πλαισίου, των τάσεων και των προοπτικών της, στο πλαίσιο των νέων μορφών διακυβέρνησης. Η μεθοδολογία που ακολουθείται αφορά την επισκόπηση μελετών και του νομοθετικού πλαισίου, αλλά και την ανάλυση πραγματικών δεδομένων για τη συγκριτική στατιστική ανάλυση. Βασικά συμπεράσματα της εργασίας παρατίθενται ακολούθως: Η έλλειψη διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας, ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η πολυπλοκότητα του θεσμικού πλαισίου, η έλλειψη αποτελεσματικών μεθόδων αξιολόγησης, απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και η εσφαλμένη αποτίμηση της δημόσιας απασχόλησης, δυσχεραίνουν την κινητικότητα. Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο σύστημα κινητικότητας της Γαλλίας. Ωστόσο μία βασική διαφοροποίηση μεταξύ της Ελλάδας και των υπολοίπων κρατών μελών της ΕΕ είναι το εύρος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της χώρας, που είναι πιο περιορισμένο σε σχέση με τις χώρες της ΕΕ και σε ό,τι αφορά την λειτουργία των μηχανισμών της κινητικότητας. Ωστόσο, η ίδρυση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης το 2019, έδωσε ώθηση στην «ωλοποίηση» της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα και είχε πολύ θετική συνεισφορά στην ανάπτυξη του συστήματος κινητικότητας των υπαλλήλων. Τέλος, η εισαγωγή του Ενιαίου

Συστήματος Κινητικότητας προσφέρει καινοτόμες δράσεις για την αποτελεσματική διαχείριση της κινητικότητας, τη στελέχωση των δημοσίων φορέων και την αξιοκρατία σχετικά με τις μετακινήσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Ωστόσο μία ενδεχόμενη αδυναμία του νέου συστήματος είναι ο αμιγώς εθελοντικός χαρακτήρας του ο οποίος ενδέχεται να επιβραδύνει την εξυπηρέτηση ειδικών αναγκών της δημόσιας διοίκησης.

Λέξεις κλειδιά: Απόσπαση, Δημόσιες Υπηρεσίες, Κινητικότητα, Μετάταξη, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας

Abstract

The flexibility of labor mobility is a key component of the efficiency of public administration operations. Financial crisis, reforms of public sector which are owned to the instance of pandemic and the evolution of innovation and technology induce fluctuations in the operations and efficiency of labor market. The present thesis examines the mobility of Greek public sector employees in order for us to determine the institutional framework, the trends and its prospects. The study is based on a review of the theoretical and legal framework and the analysis of real data for comparative statistics. Main results of the study are as follows: The lack of transparency, objectivity and meritocracy of human resources management of the public sector, the complex regulatory framework, the lack of effective assessment methods, knowledge and skills of the civil servants, as well as the erroneous evaluation of public employment intensify the uneven distribution of employees across public organizations. The mobility of Greek public sector employees is founded on the mobility system of France. Nevertheless, a main difference between Greece and other EU member states is the slowing procedure of the Greek e-government which defines the operating mechanisms of mobility. In addition, the economic and health conditions affect the employment outcomes on the Ministry of Citizen Protection, since the employees showcase an upward trend between 2018-2020. The necessity of e-government integration in Greece induces the establishment of the Ministry of Digital Governance in 2019. The Ministry then showcases a rise in the number of jobs over one period ahead. Finally, the formation of Uniform System of Mobility provides innovative strategies which enhance the efficient management of mobility, the staffing of public entities and the meritocracy for the mobility of public sector employees. Nevertheless, an underlying weakness of the system is its completely unforced nature, which perhaps decelerates the completion of specific needs on public administration.

Key words: Posting, Public Services, Mobility, Transfer, Uniform System of Mobility

Πίνακας Συντομογραφιών

ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΣΚ	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας
ΝΠΙΔ	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΥΚ	Υπαλληλικός Κώδικας

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)	55
Πίνακας 2: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	57
Πίνακας 3: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά κλάδο (17 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	59
Πίνακας 4: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)	62
Πίνακας 5: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	64
Πίνακας 6: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά κλάδο (16 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	66
Πίνακας 7: Αριθμός Θέσεων από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)	70
Πίνακας 8: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	72
Πίνακας 9: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά κλάδο (19 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	74
Πίνακας 10: Σύνολο Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΔΠ για την περίοδο 2018-2020 και ποσοστιαίες μεταβολές	83
Πίνακας 11: Σύνολο Συνταξιοδοτήσεων/Αποχωρήσεων του Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΔΠ για την περίοδο 2018-2020 και ποσοστιαίες μεταβολές	87

Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Βασικές αρχές της ΕΕ για την αριστοποίηση της διακυβέρνησης	18
Διάγραμμα 2: Δείκτης ικανοποίησης σχετικά με την παροχή δημοσίων υπηρεσιών (%) για το έτος 2016	20
Διάγραμμα 3: Ψηφιακό Οργανόγραμμα	47
Διάγραμμα 4: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)	56
Διάγραμμα 5: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	58
Διάγραμμα 6: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά κλάδο (17 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	60
Διάγραμμα 7: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)	63
Διάγραμμα 8: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	65
Διάγραμμα 9: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά κλάδο (16 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	67
Διάγραμμα 10: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)	71
Διάγραμμα 11: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	73
Διάγραμμα 12: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά κλάδο (19 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων).....	75
Διάγραμμα 13: Δείκτης συνολικής αξιολόγησης διαφάνειας και λογοδοσίας μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ για το 2015.....	78
Διάγραμμα 14: Δείκτης συνολικής αξιολόγησης των συστημάτων της δημόσιας διοίκησης και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ για το 2015	78

Διάγραμμα 15: Σύνολο Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2018 σε μηνιαία βάση.....	81
Διάγραμμα 16: Σύνολο Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2019 σε μηνιαία βάση.....	81
Διάγραμμα 17: Σύνολο Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2020 σε μηνιαία βάση.....	82
Διάγραμμα 18: Σύνολο Συνταξιοδοτήσεων/Αποχωρήσεων του Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2018 σε μηνιαία βάση	85
Διάγραμμα 19: Σύνολο Συνταξιοδοτήσεων/Αποχωρήσεων του Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2019 σε μηνιαία βάση	85
Διάγραμμα 20: Σύνολο Συνταξιοδοτήσεων/Αποχωρήσεων του Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2020 σε μηνιαία βάση	86

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
1.1 Αντικείμενο και στόχοι Διπλωματικής Εργασίας	5
1.2 Σύνοψη Μεθοδολογίας.....	6
1.3 Δομή Εργασίας.....	7
Κεφάλαιο 2.....	8
Κινητικότητα εργαζομένων και δημόσια διοίκηση	8
2.1 Κινητικότητα εργαζομένων και δημόσια διοίκηση – Παρούσα κατάσταση.....	8
2.1.1 Έννοια της κινητικότητας και η κινητικότητα εργαζομένων της δημόσιας διοίκησης	8
2.1.2 Δημόσια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και χαρακτηριστικά δημόσιας διακυβέρνησης.....	10
2.1.3 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	11
2.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής – σωστού σχεδιασμού.....	15
2.3 Ποιότητα παροχής υπηρεσιών.....	19
Κεφάλαιο 3.....	21
Ελληνικές και Ευρωπαϊκές στρατηγικές και πρωτοβουλίες.....	21
3.1 Ηθική και οργανωσιακή κουλτούρα.....	23
3.2 Αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	24
3.3 Ψηφιοποίηση και καινοτομία	26
3.3.1 Σχέδιο δράσης της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 20126-2020..	27

3.3.2 Ευρωπαϊκό πλαίσιο διαλειτουργικότητας.....	32
3.3.3 Ελληνικό πλαίσιο διαλειτουργικότητας.....	34
Κεφάλαιο 4.....	36
Στρατηγική και διοίκηση κινητικότητας εργαζομένων στην Ελλάδα	36
4.1 Νομικό Πλαίσιο.....	36
4.1.1 Ο ισχύων Υπαλληλικός Κώδικας (Υ.Κ.).....	36
4.1.2 Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (Ε.Σ.Κ.).....	41
4.2 Εφαρμογή – Υποδομή	44
4.2.1 Έκταση Εφαρμογής ΕΣΚ (Άρθρο 3 - Νόμος Υπ’ Αριθμόν 4460/2016)...	44
4.2.2 Προϋποθέσεις συμμετοχής των φορέων στο ΕΣΚ (Άρθρο 4 - Νόμος Υπ’ Αριθμόν 4460/2016)	45
4.2.3 Προϋποθέσεις συμμετοχής των υπαλλήλων στο ΕΣΚ (Άρθρο 4 - Νόμος Υπ’ Αριθμόν 4460/2016).....	50
4.2.4 Διαδικασία Διενέργειας προγράμματος κινητικότητας (Άρθρο 6- Νόμος Υπ’ Αριθμόν 4460/2016).....	50
4.2.5 Διαδικασία αξιολόγησης υποψηφίων (Άρθρο 7 - Νόμος Υπ’ Αριθμόν 4460/2016).....	51
Κεφάλαιο 5.....	53
Εφαρμογή και αποτίμηση κινητικότητας εργαζομένων	53
5.1 Επίπεδα Κινητικότητας – Στατιστικά στοιχεία κύκλων κινητικότητας	53
5.2 Αξιολόγηση της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τις χώρες της ΕΕ	

5.2.1 Προβλήματα δημόσιας διοίκησης.....	76
5.2.2 Άξονες Αξιολόγησης Δημόσιας Διοίκησης.....	77
5.3 Αξιολόγηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας.....	79
5.3.1 Επίπεδα απασχόλησης και αποχωρήσεων τακτικού προσωπικού για την περίοδο 2018-2020	79
5.3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας.....	88
5.3.2.1 Προβλήματα της κινητικότητας και πλεονεκτήματα	88
5.3.2.2 Οι καινοτομίες του ΕΣΚ των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας.....	92
5.3.2.3 Οι πιθανές αδυναμίες του ΕΣΚ των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας.....	94
5.3.3 Αξιολόγηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες της ΕΕ.....	95
Κεφάλαιο 6.....	99
Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής.....	99
6.1 Συμπεράσματα.....	99
6.2 Προτάσεις Πολιτικής.....	105
Βιβλιογραφία.....	109

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η πολιτική ηγεσία και η ερευνητική κοινότητα απασχολούνται ολοένα και περισσότερο με ζητήματα διακυβέρνησης μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο προσανατολισμός αυτός αποσκοπεί στην εξυγίανση των αναδυόμενων προβλημάτων τα οποία πηγάζουν από την έλλειψη αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό ο καθορισμός βέλτιστων πολιτικών και πρακτικών διακυβέρνησης είναι απαραίτητος για την αποτελεσματική λειτουργία και ευημερία των κρατών μελών αλλά και την επίτευξη των στόχων της αναπτυξιακής στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Στο πλαίσιο της στρατηγικής αυτής για την επίτευξη έξυπνων, βιώσιμων και χωρίς αποκλεισμούς οικονομιών, η αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης καθίσταται απαραίτητο εργαλείο. Τα υψηλά εμπόδια σχετικά με την κινητικότητα των εργαζομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) έχουν μειωθεί σημαντικά υπό το πρίσμα της δημιουργίας ενός ενιαίου συστήματος αγοράς εργασίας για την αναδιάρθρωση της μετά την κρίση της Ευρωζώνης (Barslund et al., 2015).

Η απασχόληση γύρω από το ζήτημα της διακυβέρνησης πυροδοτείται από τις διακυμάνσεις και τις αλλαγές σχετικά με το ρόλο του κράτους έναντι της διαμόρφωσης και του μετασχηματισμού της κοινωνίας. Η παρακμή του κρατικού παρεμβατισμού στην λήψη δημόσιων αποφάσεων και την άσκηση δημόσιας πολιτικής καθιστούν ουσιαστικά την έννοια της διακυβέρνησης ως μία πιο συλλογική και συνεργατική μέθοδο καθοδήγησης της κοινωνίας. Η Ευρώπη

μετασχηματίζεται σε μία πολυεπίπεδη πολιτεία με περίπλοκα προβλήματα αλληλεξάρτησης, δοθέντων των διαφοροποιημένων κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών. Οι πολιτικοί και οι διοικητικοί θεσμοί της ΕΕ έχουν εξελιχθεί με νέες μεθόδους και τρόπους και έχουν εντάξει νέες μορφές διακυβέρνησης οι οποίες παρουσιάζουν σημαντικές προκλήσεις για τους θεσμούς και τη λειτουργία των κρατών. Πρόσφατα οι νέες μορφές διακυβέρνησης έχουν απασχολήσει σημαντικά την πολιτική σκηνή σχετικά με την εφαρμογή και την αποδοτικότητα τους (Treib, 2007). Ωστόσο ο βαθμός με τον οποίο οι προσπάθειες των κυβερνήσεων μπορούν να αποβούν αποδοτικές είναι αμφιλεγόμενος. Πιο συγκεκριμένα, οι προσπάθειες των δημόσιων οργανισμών ενδέχεται να αποτυγχάνουν στην περίπτωση όπου αυτοί δεν πληρούν βασικά κριτήρια όπως για παράδειγμα ο προσδιορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων και ο σχεδιασμός στρατηγικών για την υλοποίησή τους (Hatry, 2002).

Η αναγκαιότητα της αποτελεσματικής διακυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα με την οποία οι κρατικοί φορείς διοικούν υπό την έλλειψη διαφθοράς, απαιτεί ένα ανθρώπινο δυναμικό από δημόσιους εργαζομένους με υψηλές ικανότητες και δεξιότητες (Lavigna & Hays, 2004). Υπό αυτή την έννοια η παροχή υπηρεσιών κατάρτισης, η πρόσληψη νέου ή η ανακατανομή του υπάρχοντος προσωπικού και η γενικότερη εκμετάλλευση των δημοσίων υπαλλήλων και η κατάταξή τους στις κατάλληλες θέσεις εργασίας είναι απαραίτητες στρατηγικές στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης (Ingraham & Getha-Taylor, 2004; Orazi et al., 2013). Επομένως οι διεθνείς εξελίξεις της δημόσιας διοίκησης και ειδικότερα αυτές οι οποίες υπάγονται στις γραφειοκρατικές δομές έχουν διαμορφωθεί με σκοπό να βελτιώσουν την ευελιξία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα (Common, 2011). Παρ' όλα αυτά οι μεταρρυθμίσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού παρατηρείται ότι είναι λιγότερο αποτελεσματικές συγκριτικά με λοιπά θεσμικά πλαίσια που αφορούν τη χρηματοοικονομική διαχείριση ή την οργανωσιακή δομή του δημόσιου τομέα (Pollit & Bouckaert, 2017).

Επομένως μία σημαντική διάσταση στην αναδιάρθρωση του Δημόσιου Τομέα από τις κυβερνήσεις είναι η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία αποτελεί μεγάλη πρόκληση για την εύρυθμη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών. Οι κυβερνήσεις επιδιώκουν πλέον να καθορίσουν τις κατάλληλες μεταρρυθμίσεις και στρατηγικές ως προς την κινητικότητα των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων δημοσίων υπηρεσιών. Η βέλτιστη εκμετάλλευση και τοποθέτηση των δημοσίων υπαλλήλων στοχεύει αρχικά στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και εμπειριών τους, ενισχύοντας έμμεσα την ανταγωνιστικότητα της δημόσιας απασχόλησης και ως επακόλουθη την ποιότητα των υπηρεσιών (Aijala OECD, 2011). Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού των στρατηγικών κινητικότητας λαμβάνονται υπόψη τα κίνητρα σχετικά με την απόφαση των εργαζομένων να μετακινηθούν. Οι αποφάσεις για κινητικότητα λειτουργούν υπό το πρίσμα διαφόρων παραγόντων όπως ο βαθμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων στη θέση εργασίας, το περιθώριο εξέλιξης και οι ευκαιρίες δημιουργικής απασχόλησης, η ευελιξία οργανωτικής δομής (Hansen, 2014), η εργασιακή ικανοποίηση και η δυνατότητα κατάρτισης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (Kankaanranta et al., 2007). Από την άλλη πλευρά σημαντικά είναι και τα κίνητρα σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον για το οποίο όσο υψηλότερες είναι οι ενδεχόμενες συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων τόσο χαμηλότερα και τα κίνητρα μετακίνησης στον τομέα αυτό (Bozeman & Ponomarev, 2009).

Τα κίνητρα των εργαζομένων σχετικά με την απόφαση για αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος δεν βασίζονται μόνο στις μισθολογικές απολαβές αλλά στηρίζονται με μεγαλύτερη βαρύτητα σε ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας. Τα κίνητρα αυτά προκύπτουν υπό την έννοια της χρησιμότητας. Σύμφωνα με την υπόθεση αυτή ένας εργαζόμενος είναι διατεθειμένος να αλλάξει εργασιακό περιβάλλον όταν η χρησιμότητα που θα του αποφέρει η εργασία στο νέο περιβάλλον υπερβαίνει την ήδη υπάρχουσα χρησιμότητα της θέσης στην οποία απασχολείται (Klerikova, 2016). Η ευημερία αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο παράγοντα στην οικονομική της

εργασίας, η οποία εντάσσεται στην εργασιακή ικανοποίηση με την έννοια της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας του εργαζομένου. Οι πολιτικές και οι μεταρρυθμίσεις σχετικά με την απασχόληση των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) λειτουργούν επίσης υπό το πρίσμα της ικανοποίησης και των οφελών των εργαζομένων (Green, 2010).

1.1 Αντικείμενο και στόχοι Διπλωματικής Εργασίας

Σύμφωνα με τα παραπάνω η ευελιξία της κινητικότητας των εργαζομένων είναι σημαντική συνιστώσα για την αποτελεσματική λειτουργία της διακυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης. Από τη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση και την κρίση χρέους της Ευρωζώνης έως και την πανδημία του Covid-19 η προσφορά και η ζήτηση εργασίας έχουν υποστεί υψηλές διακυμάνσεις και αναταραχές. Οι μεταβατικές αλλαγές στο πλαίσιο της πανδημίας δημιουργεί αρκετούς περιορισμούς στον τρόπο λειτουργίας και την αποτελεσματικότητα της αγοράς εργασίας. Η καινοτομία, όπως για παράδειγμα οι πλατφόρμες τηλεργασίας, η οποία κατέστη αναγκαία για την λειτουργία των δημόσιων φορέων δημιούργησε μία νέα διάσταση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους με σκοπό να ανταποκριθούν στις ανάγκες του δημόσιου τομέα (Deloitte Report 2021). Ακόμη πιο σημαντικά η αναδιαμόρφωση της δημόσιας διακυβέρνησης της ΕΕ και οι νέες τάσεις και προοπτικές της επιφέρουν νέες προκλήσεις στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι να μελετηθεί η κινητικότητα των εργαζομένων του δημόσιου τομέα της Ελλάδας ενταγμένη στο ευρύτερο πλαίσιο της ΕΕ. Πιο συγκεκριμένα ο στόχος της εργασίας είναι να διακριθεί το θεσμικό πλαίσιο, οι τάσεις και οι προοπτικές της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων δοθέντων των νέων τάσεων και προοπτικών της δημόσιας διακυβέρνησης της ΕΕ. Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία προκύπτουν από την μελέτη αυτή ορίζονται ως ακολούθως:

- Ποιες είναι οι νέες διαστάσεις της κινητικότητας κάτω από τις τάσεις και τις προοπτικές της δημόσιας διακυβέρνησης της ΕΕ;
- Πως διαμορφώνονται τα επίπεδα κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα και την ΕΕ;

- Πόσο αποδοτικά είναι τα συστήματα σύμφωνα με τα οποία λειτουργεί η κινητικότητα των εργαζομένων;

1.2 Σύνοψη Μεθοδολογίας

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας παρατίθενται ερευνητικές μελέτες, τόσο βασιζόμενες στο θεωρητικό υπόβαθρο της κινητικότητας στην αγορά εργασίας και στην δημόσια διακυβέρνηση, όσο και εμπειρικές μελέτες περίπτωσης. Η παράθεση και η επισκόπηση θεωρητικών μελετών και η διεξαγωγή μελετών περίπτωσης για την Ελλάδα και την ΕΕ συντελεί στην διεξαγωγή συμπερασμάτων από τη συγκριτική στατιστική ανάλυση. Οι μελέτες περίπτωσης προσφέρουν τη δυνατότητα διάκρισης πιθανών αποκλίσεων, μεταξύ των χωρών της ΕΕ, όσο αφορά στον τρόπο λειτουργίας και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διακυβέρνησης σε σχέση με την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, στο πλαίσιο πάντα της θεσμικής της κατοχύρωσης. Αφενός, εξετάζεται το πλαίσιο των νέων μορφών διακυβέρνησης και δημόσιας διοίκησης για την ανάλυση της ποιότητας της παροχής δημοσίων υπηρεσιών και παράλληλα, παρατίθενται οι πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελλάδας για την ενίσχυση του δημοσίου τομέα στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Αφετέρου, για την μελέτη της διοίκησης της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας παρουσιάζεται το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο του νέου Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ), η εφαρμογή του υπό το πρίσμα των προϋποθέσεων συμμετοχής των φορέων και των υπαλλήλων σε αυτό, αλλά και οι νέες διαστάσεις που προσφέρει στην διαχείριση της κινητικότητας. Για την αποτίμηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων παρουσιάζονται αφενός στατιστικά στοιχεία του κύκλου κινητικότητας της Ελλάδας μεταξύ της περιόδου 2019-2021 και του τακτικού προσωπικού μεταξύ 2018-2020, αφετέρου οι καινοτομίες και τα ζητήματα τα οποία ενδέχεται να

προκύπτουν από την εφαρμογή του ΕΣΚ. Επιπλέον, παρατίθενται παραδείγματα χωρών της ΕΕ σχετικά με την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

1.3 Δομή Εργασίας

Η οργάνωση της μελέτης χωρίζεται σε έξι κεφάλαια όπως αυτά περιγράφονται ακολούθως. Το Κεφάλαιο 2 παραθέτει το εννοιολογικό πλαίσιο της κινητικότητας των εργαζομένων και την λειτουργία της στη δημόσια διοίκηση, ενώ το Κεφάλαιο 3 περιγράφει τις στρατηγικές της κινητικότητας στην Ελλάδα και την ΕΕ. Η διοίκηση κινητικότητας για την Ελλάδα παρατίθενται στο Κεφάλαια 4, ενώ η αξιολόγηση και αποτίμηση των υφιστάμενων προγραμμάτων κινητικότητας διεξάγεται στο Κεφάλαιο 5. Το Κεφάλαιο 6 παραθέτει τα συμπεράσματα της εργασίας.

Κεφάλαιο 2

Κινητικότητα εργαζομένων και δημόσια διοίκηση

2.1 Κινητικότητα εργαζομένων και δημόσια διοίκηση – Παρούσα κατάσταση

2.1.1 Έννοια της κινητικότητας και η κινητικότητα εργαζομένων της δημόσιας διοίκησης

Η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού στο νέο μοντέλο δημόσιας διοίκησης αποτελεί βασική συνιστώσα της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η κινητικότητα στην ΕΕ πηγάζει από την αναγκαιότητα της βελτίωσης των κοινωνικών συστημάτων, της παραγωγής του συνόλου της οικονομίας αλλά και της εύρυθμης λειτουργίας του κράτους καθώς η απασχόληση αποτελεί ένα σημαντικό τομέα που ευνοεί την κοινωνική και ατομική ευημερία. Οι κυβερνήσεις μέσω των θεσμών της κινητικότητας επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα των εργαζομένων, να μετριάσουν τα αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, να μειώσουν τα συνολικά και λειτουργικά κόστη της εργασίας και να βελτιώσουν το βιοτικό επίπεδο των υπαλλήλων (Plomien & Schwartz, 2020). Παράλληλα η επέκταση και η ανακατανομή των δεξιοτήτων των εργαζομένων από τις κατάλληλες για αυτούς θέσεις εργασίας επιφέρει αξιοσημείωτα οφέλη για την κοινωνική ευημερία (Johnson & Salt, 2018). Η κινητικότητα από τη μία πλευρά στοχεύει στην εξέλιξη του εργαζόμενου από πλευράς βελτίωσης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του (Bossaert et al., 2001), δηλαδή αφορά τα συμφέροντα και τα δικαιώματα του εργαζόμενου. Από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης η κινητικότητα αποσκοπεί στην εκπλήρωση των αναγκών του δημόσιου τομέα όπως για παράδειγμα η μετακίνηση των υπαλλήλων για υπηρεσιακές ανάγκες.

Με τον όρο κινητικότητα νοείται η μετακίνηση δηλαδή η μεταβολή στην τοποθεσία των εργαζομένων όπου ανάλογα με την φύση της διακρίνεται σε Γεωγραφική, Επαγγελματική και Ενδοκλαδική ή Διακλαδική. Η γεωγραφική κινητικότητα αφορά την αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος από πλευράς χώρου εργασίας, ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες περιλαμβάνουν την αλλαγή του περιεχομένου εργασίας. Η γεωγραφική και επαγγελματική κινητικότητα οφείλεται σε δημογραφικούς παράγοντες δηλαδή κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου τα οποία ωθούν την απόφαση του να μετακινηθεί. Επιπλέον οι οικονομικές συνθήκες σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, όπως η ανεργία, το ατομικό εισόδημα, οι μισθολογικές απολαβές και το κόστος διαβίωσης, επηρεάζουν σημαντικά τα κίνητρα για μετακίνηση (Eliasson et al., 2003). Στην περίπτωση της γεωγραφικής μετακίνησης εξίσου σημαντικές –όσο αφορά τα κίνητρα του εργαζόμενου για μετακίνηση- είναι και οι συνθήκες διαβίωσης στην χώρα ή στην περιφέρεια υποδοχής. Από την άλλη πλευρά η ενδοκλαδική και διακλαδική κινητικότητα περιλαμβάνει την μετακίνηση των εργαζομένων είτε εντός ιδίων κλάδων είτε μεταξύ διαφόρων κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας. Η αναδιάρθρωση των κλάδων λόγω των διανεμητικών αποτελεσμάτων της διάχυσης της γνώσης και της τεχνολογίας αποτελεί τον σημαντικότερο προσδιοριστικό παράγοντα αυτών των μετακινήσεων (Κραθαράκη & Κιουλάφας, 2006). Επιπλέον μία ακόμη κατηγοριοποίηση της κινητικότητας αφορά την διάκριση μεταξύ οριζόντιας, δηλαδή μετακίνηση εντός του υφιστάμενου ιεραρχικού επιπέδου του εργαζομένου, και κάθετης, που επιφέρει αλλαγή επιπέδου στην κλίμακα της ιεραρχίας (Gajduschek & Linder, 2011). Επομένως η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων ορίζεται ως η μετακίνηση μεταξύ θέσεων εργασίας, είτε εντός ενός φορέα, είτε σε οποιονδήποτε άλλο δημόσιο οργανισμό. Η κινητικότητα αυτή αποσκοπεί, είτε στην κάλυψη των αναδυόμενων αναγκών ενός δημόσιου οργανισμού σε μία τρέχουσα περίοδο, είτε στην αναβάθμιση των δημοσίων υπαλλήλων για την εκμετάλλευση των δεξιοτήτων τους.

2.1.2 Δημόσια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και χαρακτηριστικά δημόσιας διακυβέρνησης

Από τα τέλη του 1990 και έπειτα η οικονομική μεγέθυνση και η ανταγωνιστικότητα των κρατών μελών εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την γνώση και την τεχνολογία (Hansen, 2015). Η προώθηση των οικονομιών της γνώσης και η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών καθίστανται τα θεμέλια για την εξέλιξη της παραγωγής και επομένως της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών (Asheim et al, 2007). Στο πλαίσιο αυτό τίθεται ο ρόλος των εργαζομένων και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συσσώρευσης και εκμετάλλευσης της γνώσης και της τεχνολογίας (Storper, 2013). Οι παράγοντες αυτοί προωθούν την ανταγωνιστικότητα και την ευημερία του δημόσιου τομέα ενώ δύναται να βελτιώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Asheim & Coenen, 2005; Cooke & Leydesdorff, 2006). Οι κυβερνήσεις προωθούν την γνώση ως ένα δημόσιο αγαθό χρηματοδοτώντας την καινοτομία και τη διάχυση από τον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο η αδυναμία του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα να απορροφήσει τις κατάλληλες τεχνολογίες και η γραφειοκρατία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τις αστοχίες ως προς τη λειτουργία του. Επομένως η αναγκαιότητα για την αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα επιφέρει νέες διαστάσεις σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και του τρόπου με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις για την κινητικότητα των εργαζομένων.

Στο πλαίσιο των νέων μορφών διακυβέρνησης κατατάσσονται και οι μεταρρυθμίσεις σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές έχουν ως στόχο την δημιουργία ενός αποτελεσματικού και με μεγαλύτερη ευελιξία συστήματος λειτουργίας της διοίκησης (Doz and Kosonen, 2008). Οι αρχικές προσπάθειες για το σχηματισμό ενός ενιαίου συστήματος κανόνων σχετικά με την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με τον Νόμο Υπ' Αριθμόν:

3528/2007 υπόκεινται σε υψηλές δυσκολίες. Η έλλειψη διαφάνειας και αντικειμενικότητας ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα δημιουργεί την ανισοκατανομή των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των δημοσίων οργανισμών. Επιπλέον μία ακόμη δυσκολία από την άνιση αυτή μετακίνηση πηγάζει από την έλλειψη των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η αποδοτικότητα του εκάστοτε φορέα.

2.1.3 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Οι δυσκολίες του συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού προκαλούν ως ένα βαθμό και την σοβαρή έλλειψη αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Για την θεραπεία αυτής της παθογένειας, καθιερώνεται το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, με το οποίο προωθείται η κατανομή των δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις εργασίας στη βάση των αρχών της ισότητας, της αξιοκρατίας, της κοινωνικής αλληλεγγύης και της εξασφάλισης της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Άρθρα 1-2: Νόμος Υπ' Αριθμόν: 4440/2016). Η ενίσχυση του συστήματος αυτού λαμβάνει υπόψη τις έννοιες της διαφάνειας και της λογοδοσίας αλλά και την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων φορέων (Άρθρο 1: Νόμος Υπ' Αριθμόν: 4829/2021).

Επομένως στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα τίθενται και οι μεταρρυθμίσεις σχετικά με τη δημόσια διακυβέρνηση. Βασικές μεταρρυθμίσεις σχετικά με τη δημόσια διακυβέρνηση είναι: α) οι ανοιχτές κυβερνητικές πρωτοβουλίες με σκοπό την ενδυνάμωση του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως για παράδειγμα ο διαμοιρασμός και η ελεύθερη πληροφόρηση, τα ανοιχτά δεδομένα και οι αρχές σχετικά με την καταπολέμηση της διαφθοράς, β) η μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών, εστιάζοντας κυρίως σε μέτρα περικοπής δημοσίων δαπανών και ελαχιστοποίησης του κόστους, αλλά και μέτρα ενίσχυσης της βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας των υπηρεσιών, της αξιοκρατίας και της

συμπεριφοράς των εμπλεκόμενων μελών, γ) οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν στο «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ», δ) οι μεταρρυθμίσεις σχετικά με την αύξηση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και των σχέσεων Κράτους - πολίτη, όπως η έννοια της «Χρήστης Κυβέρνησης», αλλά και ε) μεταρρυθμίσεις σχετικά με την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ενίσχυση της ψηφιοποίησης, στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ έχει συνεισφέρει σημαντικά στην βελτίωση και την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης. Στόχο του ΝΔΜ είναι η βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα και η μείωση του λειτουργικού του κόστους. Παράλληλα, στο πλαίσιο της αποδοτικότητας ένας επιπλέον σκοπός του ΝΔΜ υπήρξε η ανάγκη του μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα και η λειτουργία του με περισσότερα ιδιωτικοοικονομικά χαρακτηριστικά, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη να διαχειρίζονται ελεύθερα τα ζητήματα δημόσιας πολιτικής και να βασίζονται λιγότερο σε αυστηρές νομοθεσίες, καθιστώντας τις πολιτικές πιο ευέλικτες. Το ΝΔΜ εισάγει την έννοια της αποκέντρωσης, ευνοεί τον διαχωρισμό πολιτικής-διοίκησης και την απόκλιση από την παραδοσιακή ιεραρχία, ενισχύει την προώθηση της ανταγωνιστικότητας του δημοσίου τομέα και στοχεύει στην εκμετάλλευση των δεξιοτήτων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, εισάγει νέους μηχανισμούς, όπως η εξωτερική ανάθεση αρμοδιοτήτων «outsourcing» σε ανεξάρτητες αρχές και νέες βελτιωμένες και καινοτόμες μεθόδους διοίκησης του δημοσίου τομέα, όπως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, βασικό χαρακτηριστικό της διοίκησης του ιδιωτικού τομέα. Ακόμη πιο σημαντικά εισάγει την έννοια της συγκριτικής ανάλυσης και αξιολόγησης των μεθόδων και των μεταρρυθμίσεων. Στο έδαφος της οργάνωσης και της διοίκησης τα βασικά χαρακτηριστικά σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες είναι η αποκέντρωση και η συρρίκνωση των τοπικών κυβερνήσεων, με σκοπό τη μείωση του μεγέθους των δημοσίων οργανισμών και την ενίσχυση της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα. Η μείωση του αριθμού των δημοσίων οργανισμών επιδιώκεται μέσω των

συγκωνεύσεων, όπως αυτή εμφανίζεται κυρίως στη Βόρεια Ευρώπη και ειδικότερα σε Φιλανδία και Σουηδία. Στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της επίτευξης στρατηγικών στόχων η προσαρμογή του προϋπολογισμού των κρατών μελών της ΕΕ είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό μεταρρύθμισης. Παράλληλα, αρκετές χώρες της ΕΕ επιδιώκουν να ενισχύσουν τις ικανότητες τους σχετικά με το συντονισμό σύμφωνα με στρατηγικές μεθόδους διαχείρισης και επίτευξης στόχων, αλλά και με τη μέτρηση της απόδοσης. Οι Hammerschmid et al. (2019) εξετάζουν την επίδραση των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ μεταξύ 20 χωρών της ΕΕ. Τα εμπειρικά αποτελέσματα συνιστούν ότι η συρρίκνωση του αριθμού των δημόσιων οργανισμών, ο προσανατολισμός προς τις ανάγκες των πολιτών και η ευέλικτη εργασία συσχετίζονται θετικά με την αύξηση της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα των χωρών.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία εξίσου σημαντική μέθοδος η οποία κατατάσσεται στα πιο αποδοτικά συστήματα δημόσιας διοίκησης και ασχολείται με ζητήματα μισθοδοσίας (ωρομίσθια), εκπαιδευτικών συστημάτων του εργατικού δυναμικού, τις ώρες και ημέρες εργασίας αλλά και την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού. Με βάση την Ευρωπαϊκή Επιτροπή οι μεταρρυθμίσεις σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ των μελών της ΕΕ έχουν ως βάση την βελτίωση της αποδοτικότητας της προσφοράς υπηρεσιών του δημόσιου τομέα και την ευελιξία της αγοράς εργασίας του. Επομένως, ένα ευέλικτο σύστημα κινητικότητας των εργαζομένων συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Η ενίσχυση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης αυξάνει την προσαρμοστικότητα του δημόσιου τομέα στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του, ενώ παράλληλα βελτιώνει τις προοπτικές των δημοσίων υπαλλήλων για εξέλιξη και εκπλήρωση των οργανωσιακών τους στόχων (ΟΟΣΑ 2011). Υπό αυτή την έννοια ένα ισχυρό νομοθετικό πλαίσιο κινητικότητας, όπου η κατανομή των δημοσίων υπαλλήλων στις

θέσεις εργασίας είναι αποτελεσματική και δίκαιη, αποτελεί βασικό παράγοντα της επιτυχίας της διακυβέρνησης. Σημαντικές δράσεις για την αναδιοργάνωση και τη βελτίωση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, είναι:

- Η ένταξη των τεχνολογιών πληροφορικής -μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης- στους δημόσιους φορείς, με σκοπό την μετρίαση της γραφειοκρατίας.
- Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων στις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Η βελτίωση των τρόπων με τους οποίους οι δημόσιοι υπάλληλοι αιτούνται κινητικότητα μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Η αύξηση της υπευθυνότητας των δημοσίων υπαλλήλων και η προώθηση της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας σχετικά με τη δημόσια διοίκηση.
- Η αξιοκρατία αναφορικά με τις προσλήψεις, τις προαγωγές και την ευρύτερη κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

2.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής – σωστού σχεδιασμού

Για να αποδώσει η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και να καταστεί αποτελεσματικότερη η λειτουργία της είναι σημαντική η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, ώστε να τελεσφορήσουν οι μεταρρυθμίσεις. Η αναδιοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών οφείλει να λειτουργεί υπό το πρίσμα της κατάλληλης επιλογής προσωπικού στην απαιτούμενη κάλυψη των θέσεων εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματική διαχείριση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την εσωτερική μετακίνηση τους, ενώ παράλληλα πρέπει να προωθεί και να επενδύει στην κατάρτιση και εκπαίδευση με σκοπό την εξειδίκευση των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό τίθεται η σημαντικότητα της κατάρτισης σχετικά με τις τεχνολογίες πληροφοριών οι οποίες ενσωματώνονται σταδιακά ολόένα και περισσότερο στο δημόσιο τομέα, προωθώντας την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Επιπλέον η παροχή κινήτρων που ευνοούν την επαγγελματική σταδιοδρομία, όπως η δυνατότητα ιεραρχικής και μισθολογικής εξέλιξης του εργατικού δυναμικού, είναι εξίσου σημαντική. Παράλληλα, η βέλτιστη αντιστοίχιση μεταξύ των εργαζομένων, που είναι πρόθυμοι να μετακινηθούν, και των θέσεων εργασίας που χρήζουν κάλυψη, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία των προγραμμάτων κινητικότητας. Η διαδικασία αυτή βασίζεται αποκλειστικά στις ικανότητες και τα προσόντα που ο εργαζόμενος οφείλει να πληροί με σκοπό να ανταπεξέλθει στις ευθύνες και τις αρμοδιότητες της θέσης. Η έννοια αυτή της διοίκησης της απόδοσης προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή έκβαση των προγραμμάτων κινητικότητας (Τσολακίδου, 2017).

Προφανώς, οι προϋποθέσεις για το σωστό σχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων κινητικότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης. Είναι σημαντικό επομένως να αναφερθεί η έννοια της «χρηστής» κυβέρνησης, η οποία είναι απαραίτητη για τη διατήρηση και την ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται. Η

ποιότητα αυτή απαιτεί την βελτίωση της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα, δοθέντων των κρατικών και εξωτερικών περιορισμών. Η αποδοτική διακυβέρνηση είναι άλλωστε βασικό συστατικό για τη σταθερότητα και τη βιωσιμότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Επομένως, σύμφωνα με αυτά, είναι απαραίτητο οι θεσμοί οι οποίοι είναι αρωγοί των αλληλεπιδράσεων μέσα σε μία οικονομία να εκπληρώνουν κάποια βασικά κριτήρια. Από το 2014 η ΕΕ ενθαρρύνει τα κράτη μέλη με σκοπό να υιοθετήσουν προσεγγίσεις σχετικά με τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης εστιάζοντας σε κάποιες βασικές αρχές. Οι αρχές αυτές όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 1 είναι η Κοινωνική ευθύνη (Social Responsibility), η Ανάπτυξη των Εταιρικών Σχέσεων (Partnership Development) στο πλαίσιο της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, η Καινοτομία και η Βελτίωση (Continuous innovation and improvement), η Ανάπτυξη των Ανθρώπων και η συμμετοχή τους στα ζητήματα πολιτικής (People development and involvement), η Διοίκηση διαδικασιών στο πλαίσιο της μάθησης, με σκοπό την βελτίωση μέσα από την εμπειρία και τη μάθηση (Management of Processes and facts), η Ηγεσία και η Αφοσίωση ως προς τους στόχους και τους σκοπούς της νομοθεσίας (Leadership and Constance of purpose), ο Προσανατολισμός προς τους Πολίτες στο πλαίσιο ένταξής τους για τις πολιτικές αποφάσεις (Citizen/ Customer focus) και ο Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα, υπό την έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης των μεταρρυθμίσεων (Results orientation). Με βάση διεθνείς οργανισμούς η «Χρηστή Διακυβέρνηση» συγκροτείται από αρκετές συνιστώσες όπως η Διαφάνεια (όχι απόκρυψη αλλά δημόσια κοινοποίηση δράσεων), η Εντιμότητα (καταπολέμηση της διαφθοράς), η Ανταποκρισιμότητα (ικανότητα διαχείρισης κρίσεων), η Λογοδοσία (τα θεσμικά όργανα αναλαμβάνουν ατομικές ευθύνες), η Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα (Εναρμονισμένες μέθοδοι πολιτικής και λήψης αποφάσεων), η Αξιοπιστία και η Νομιμότητα. Η Παγκόσμια Τράπεζα έχει ορίσει έναν Δείκτη «Χρηστής Διακυβέρνησης», ο οποίος αποτελείται από τις παρακάτω συνιστώσες:

1. Φωνή και Λογοδοσία (Voice and Accountability): Η δυνατότητα και οι ευκαιρίες που δίνονται στους πολίτες να εκλέγουν την εκάστοτε κυβέρνηση.
2. Πολιτική Σταθερότητα (Political Stability): Ο βαθμός με τον οποίο μία κυβέρνηση υπόκειται σε διακυμάνσεις ανάλογα με το πολιτικό και μη περιβάλλον.
3. Κυβερνητική αποτελεσματικότητα (Government Effectiveness): Η αποτελεσματική διαχείριση και διεκπεραίωση των δημοσίων υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων.
4. Ποιότητα Ρυθμιστικού Πλαισίου (Regulatory Quality): Η ικανότητα της κυβέρνησης να διαμορφώνει και να εφαρμόζει πολιτικές και μεταρρυθμίσεις που είναι φιλικές προς την επιχειρηματικότητα.
5. Κράτος δικαίου (Rule of Law): Ο βαθμός με τον οποίο οι αρμόδιες αρχές κυβερνούν την κοινωνία.
6. Έλεγχος Διαφθοράς (Control of Corruption): Η κατάχρηση εξουσίας σχετικά με την κάλυψη και εκπλήρωση ατομικών συμφερόντων.



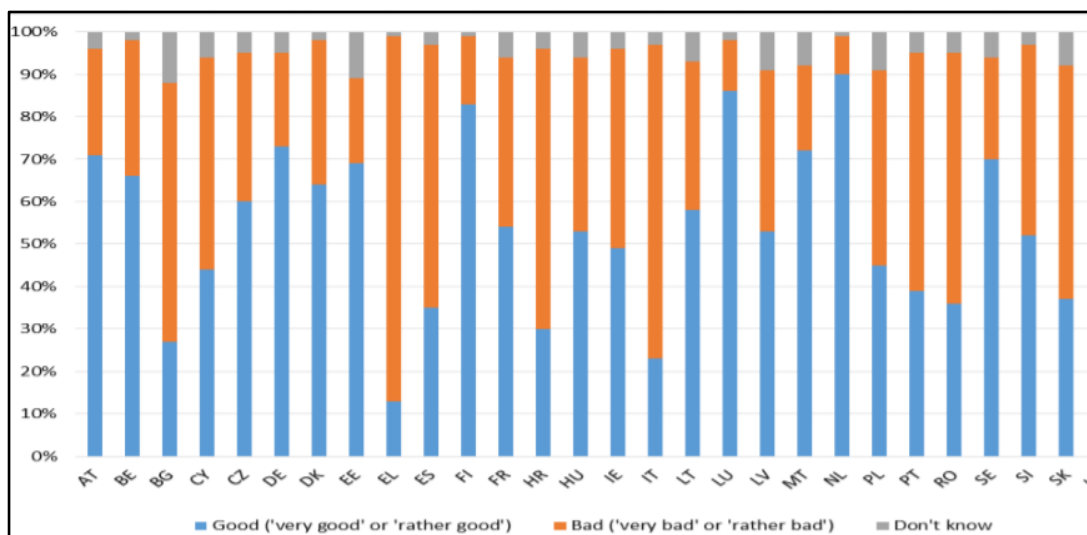
Διάγραμμα 1: Βασικές αρχές της ΕΕ για την αριστοποίηση της διακυβέρνησης
Πηγή: *Promoting good governance. European Social Fund thematic paper*

2.3 Ποιότητα παροχής υπηρεσιών

Αδιαμφισβήτητα η δημόσια διοίκηση αποτελεί έναν κλάδο ο οποίος υπόκειται συχνά σε διακυμάνσεις και αναταραχές καθώς επηρεάζεται άμεσα από το μακροοικονομικό και μικροοικονομικό περιβάλλον της οικονομίας. Στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση παρουσιάζει σημαντικές παθογένειες και συγκαταλέγεται στις χώρες με την χαμηλότερη ποιότητα παροχής δημοσίων υπηρεσιών και την υψηλότερη έλλειψη συντονισμού, μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ. Το ζήτημα της γραφειοκρατίας είναι ίσως ο πιο καθοριστικός παράγοντας παθογένειας του δημόσιου τομέα. Ο συντηρητισμός και η αδυναμία του κράτους να καθορίσει πολιτικές και πρωτοβουλίες που ευνοούν την αποδοτικότητα, συνιστούν ένα περίπλοκο περιβάλλον το οποίο χρήζει μεταβατικών αλλαγών. Ως προς τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ανισοκατανομή των δημοσίων υπαλλήλων και η αναποτελεσματική αξιοποίηση τους στις κατάλληλες για αυτούς θέσεις εργασίας δημιουργεί σημαντικές ελλείψεις και αστοχίες. Επιπλέον η αδυναμία υιοθέτησης νέων τεχνολογικών υποδομών και η μη αποτελεσματική εκμετάλλευση των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών υποβάθμισαν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών (Χρυσανθάκης, 2019). Σύμφωνα με ευρωπαϊκή έκθεση (EU-Promoting good governance, 2014), οι Βορειότερες χώρες υπερτερούν στον δείκτη καλής διακυβέρνησης για το έτος 2013 σχετικά με τις υπόλοιπες χώρες της Κεντρικής και Νότιας Ευρώπης. Πιο συγκεκριμένα, η Φιλανδία, η Νορβηγία και η Δανία έχουν τις υψηλότερες βαθμολογίες, ενώ η Βουλγαρία και η Ελλάδα είναι οι χαμηλότερες σε κατάταξη. Στο πλαίσιο της Διαφάνειας και της Λογοδοσίας, οι κυβερνήσεις των μελών της ΕΕ κατανοούν τη σημαντικότητα ανοιχτών διακυβερνητικών μεταρρυθμίσεων γι' αυτό και έχουν αναχθεί σε βασικούς μηχανισμούς και διαρκώς μετεξελίσσονται με στόχο να αποκτήσουν προσδιοριστικό ρόλο στην δημόσια διακυβέρνηση.

Σχετικά με την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών μέσω των πλατφορμών, όπως αναφέρεται στο ενημερωτικό δελτίο Ευρωπαϊκού εξαμήνου για την ποιότητα της διοίκησης, η αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρουσιάζει υψηλές διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών της ΕΕ. Συγκεκριμένα, τα μέλη της Νοτιοανατολικής Ευρώπης αντιμετωπίζουν τη χαμηλότερη βαθμολόγηση του δείκτη επίδοσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Επομένως, το διαδικτυακό σύστημα εξυπηρέτησης καθίσταται αναποτελεσματικό σύμφωνα με τις αντιλήψεις των πολιτών και των δημόσιων υπαλλήλων.

Επιπλέον σύμφωνα με την Έκθεση (2019) για τις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης της ΕΕ, το Διάγραμμα 2 παρουσιάζει την κατανομή ενός δείκτη ικανοποίησης σχετικά με την παροχή δημοσίων υπηρεσιών εκφρασμένος σε ποσοστό. Γενικότερα είναι εμφανές -τουλάχιστον στην πλειοψηφία των χωρών- ότι οι πολίτες είναι ικανοποιημένοι από την παροχή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα για το 2016. Η ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη για το Λουξεμβούργο, τη Δανία, τη Φιλανδία, την Γερμανία με ποσοστό πάνω από 70 %, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό βρίσκεται στην Ελλάδα, την Ουγγαρία και την Ιταλία.



Διάγραμμα 2: Δείκτης ικανοποίησης σχετικά με την παροχή δημοσίων υπηρεσιών (%) για το έτος 2016

Πηγή: *Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy*

Κεφάλαιο 3

Ελληνικές και Ευρωπαϊκές στρατηγικές και πρωτοβουλίες

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής λειτουργίας του δημοσίου τομέα η ΕΕ επιδιώκει τον καθορισμό πολιτικών και στρατηγικών για την ενίσχυση του. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η εικόνα και ομαλή λειτουργία του δημόσιου τομέα είναι σημαντική για την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης των πολιτών αλλά και των δημοσίων υπαλλήλων προς το κράτος. Επομένως η χρηστή διακυβέρνηση και η εξασφάλιση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης έχουν απασχολήσει τα κράτη μέλη της ΕΕ. Η δημόσια διοίκηση καλείται σήμερα να αντιμετωπίσει τρεις βασικές προκλήσεις όπως αυτές είναι η αύξηση της αποδοτικότητας της προσφοράς των δημοσίων υπηρεσιών, με όσο το δυνατόν λιγότερους πόρους, η προσαρμοστικότητα του δημόσιου τομέα στο νέο τεχνολογικό περιβάλλον και ο καθορισμός πιο έξυπνων και αποδοτικών νομοθεσιών για την ανταγωνιστικότητα του. Η αναγκαιότητα της άμεσης απόκρισης του δημόσιου τομέα στις εξελίξεις του μακροοικονομικού περιβάλλοντος απαιτεί την αναδιάρθρωση του. Υπό αυτή την έννοια οι πρωτοβουλίες και οι στρατηγικές της ΕΕ προσανατολίζονται, τόσο στην αναδιάρθρωση των κρατικών δαπανών, όσο και στην παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και του συστήματος υπηρεσιών.

Το ανθρώπινο δυναμικό, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, τα κίνητρα και η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ατόμων που το συγκροτούν, αλλά ακόμη πιο σημαντικά η διαχείρισή του και ο τρόπος με τον οποίο επιλέγεται, είναι απαραίτητα συστατικά για την ικανότητα και την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης (Christensen & Gazley 2008). Η σημαντικότητα αυτή αντικατοπτρίζεται στις μεταρρυθμίσεις του συστήματος δημοσίων υπηρεσιών και της λειτουργίας της

διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως οι προσλήψεις, οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η κατάρτιση, η εκπαίδευση και η κινητικότητα. Παράλληλα, ενώ παρατηρούνται μεγάλες διαφορές στα συστήματα δημόσιας διοίκησης μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ, τα κράτη συγκλίνουν στην χάραξη κοινών στρατηγικών σχετικά με την διάρθρωση της απασχόλησης και της διοίκησης.

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network - EUPAN) είναι ένα δίκτυο συνεργασίας, στο οποίο οι αρμόδιοι για ζητήματα δημόσιας διοίκησης των κρατών μελών της ΕΕ λαμβάνουν αποφάσεις. Ο βασικός στόχος του δικτύου αυτού είναι να προάγει την συλλογικότητα μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, του κράτους και των πολιτών, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης και των υπηρεσιών στην Ευρώπη. Για την απόκριση των μελών στις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η δημόσια διακυβέρνηση και διοίκηση καθορίζονται τρεις στρατηγικές για τα έτη 2019-2022 από το EUPAN όπως αυτές είναι: i) η ψηφιοποίηση και καινοτομία, ii) η ηθική και οργανωσιακή κουλτούρα και iii) η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παρεμβάσεις αυτές στοχεύουν στην βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και των συνθηκών εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων.

3.1 Ηθική και οργανωσιακή κουλτούρα

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει θεμελιώδεις αξίες απαραίτητες για τη δημόσια διοίκηση και διαχείριση όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία και ο επαγγελματισμός αλλά και η χρηστή διακυβέρνηση όπως προαναφέρθηκαν. Μία ακόμη διάσταση περιλαμβάνει την προστασία των δικαιωμάτων και τη μείωση των διακρίσεων των δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό την προώθηση της ευημερίας τους και του ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας. Η θεμελιώδης αρχή για τη δημόσια διοίκηση για τα κράτη μέλη της ΕΕ είναι η υποχρέωση των εμπλεκόμενων μελών να σέβονται και να προσαρμόζονται στις νομοθεσίες, κατά την διαχείριση αντικρουόμενων συμφερόντων. Οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα οφείλουν να εκπληρώνουν τα καθήκοντα τους προωθώντας το συλλογικό συμφέρον, ανεξάρτητα από ατομικά επιδιώξεις. Υπό αυτή την έννοια τίθεται το ζήτημα της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και του μάνατζμεντ τα οποία οφείλουν να λειτουργούν υπό το πρίσμα των βασικών αρχών. Σύμφωνα με την Έκθεση (2013) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας για τις συνθήκες εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επωμίζονται και να αναγνωρίζουν τις ευθύνες τους στη λήψη αποφάσεων. Επομένως τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να κατευθύνουν και να διοικούν με νέες μεθόδους ικανές να αυξήσουν την αποδοτικότητα του συστήματος, εμφορούμενα ωστόσο των καθιερωμένων ηθικών αρχών και αξιών.

3.2 Αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τις στρατηγικές του EUPAN ο ρόλος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα επιτυχίας στη διαδικασία μεταρρυθμίσεων του δημοσίου τομέα, ειδικότερα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα καθήκοντα των μάντζερ είναι υψηλά και οι ίδιοι οφείλουν να αποδεικνύουν την προσαρμοστικότητα τους στη διαδικασία αναδιάρθρωσης. Στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης και απασχόλησης, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αποσκοπεί σε βελτιωμένους τρόπους εργασίας με μεγαλύτερη ευελιξία για τους δημοσίους υπαλλήλους. Σε πολλές περιπτώσεις όμως, οι αρμόδιοι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσαρμόζονται με μεγαλύτερη δυσκολία στις αλλαγές, λόγω της αδυναμίας τους να διαχειριστούν τεχνικά ζητήματα, τα οποία είναι αναπόφευκτα στα προγράμματα μετασχηματισμού. Υπό αυτή την έννοια η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση των προγραμμάτων αυτών. Επιπλέον, σύμφωνα με την έκθεση του EUPAN για το πρόγραμμα 2019-2022 η συνεργασία των στελεχών του δημοσίου με την πολιτική ηγεσία και η συμμετοχή τους σε εξειδικευμένα προγράμματα ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους είναι ένα ακόμη σχέδιο δράσης για τη δημόσια διοίκηση.

Ωστόσο οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών και η βελτίωση τους δεν συνεπάγονται απαραίτητα την επίτευξη των στόχων των προγραμμάτων αυτών, αφού εξίσου σημαντικά είναι και τα σχέδια για την βελτίωση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Οι ειδικοί της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να ωθούν τους εργαζομένους για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Οι στρατηγικές βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και ο σωστός προγραμματισμός θεωρούνται βασική συνιστώσα των επιχειρησιακών λειτουργιών. Στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης και της ένταξης καινοτομιών τεχνολογίας στην δημόσια διοίκηση, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να δημιουργούν κίνητρα στους

υπαλλήλους για την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων που είναι ικανές να στηρίζουν τις τεχνολογίες αυτές. Επιπλέον, ο προγραμματισμός της στρατηγικής του εργατικού δυναμικού προσανατολίζεται στην κάλυψη των αναγκών πρωτίστως μέσω της ανακατανομής των θέσεων εργασίας στο πλαίσιο της κινητικότητας, με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιείται η εξέλιξη της σταδιοδρομίας όσων δημοσίων υπαλλήλων έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση και τις απαιτούμενες δεξιότητες, ειδικότερα στη βάση των τεχνολογιών πληροφορικής, και δευτερευόντως μέσω των προσλήψεων, εξαιρουμένων φυσικά των θέσεων πολύ εξειδικευμένων προσόντων.

Η βασική ιδέα των στρατηγικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης παρόμοιες με αυτές του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες υπερέχουν σε αποδοτικότητα έναντι των παραδοσιακών μεθόδων του δημόσιου τομέα. Υπό αυτή την έννοια οι συγκεκριμένες μέθοδοι υποκινούνται από τις δυνάμεις της αγοράς και τις εξελίξεις του μακροοικονομικού και μικροοικονομικού περιβάλλοντος (Argyriades, 2006). Άλλωστε και η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υποκινήθηκε από την αναγκαιότητα για την προσαρμογή του δημόσιου τομέα στις εξελίξεις αυτές (Kroukamp, 2010).

3.3 Ψηφιοποίηση και καινοτομία

Η διαδικασία των μεταρρυθμίσεων στην Δημόσια Διοίκηση προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τις στρατηγικές που αξιοποιούν την ψηφιοποίηση στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Η ένταξη της τεχνητής νοημοσύνης και των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση επιδοκιμάζονται και προωθείται η ενσωμάτωσή τους, δεδομένου ότι οι καινοτομίες που εισφέρουν ευνοούν την διαφάνεια, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, αλλά και τη λήψη αποφάσεων βασισμένη στα νέα εμπειρικά δεδομένα. Η στρατηγική αυτή εισάγει την έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) με την οποία προσφέρονται τεχνολογικές λύσεις στις ποικίλες δυσκολίες που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση, όπως στην περίπτωση της Ελλάδας όπου είναι έντονα ακόμα τα φαινόμενα της γραφειοκρατίας, της διαφθοράς και της έλλειψης διαφάνειας, αλλά και αποδοτικότητας. Οι πρωτοβουλίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης βασίζονται σε συστήματα ελέγχου της δημόσιας διοίκησης τα οποία προωθούν επιπλέον την άμεση και ευκολότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, αλλά και την αξιολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η παροχή υπηρεσιών οποιαδήποτε χρονική στιγμή, αποτελεί το βασικότερο πλεονέκτημα της ψηφιοποίησης.

Με βάση το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης η ψηφιοποίηση αποτελεί μία στρατηγική η οποία δύναται να εξελίξει τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την ανταγωνιστικότητα του δημοσίου τομέα, αλλά ακόμη πιο σημαντικά την εμπιστοσύνη των πολιτών και των δημοσίων υπαλλήλων στο κράτος. Παράλληλα, η πρόσφατη πανδημία επεσήμανε τον κεντρικό ρόλο της ψηφιοποίησης στη βιωσιμότητα της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών. Επιπλέον, η υγειονομική κρίση, όπως αναφέρει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ανέδειξε τις λειτουργίες της διοίκησης οι οποίες υπόκεινται σε ελλείψεις ως προς τις τεχνολογίες πληροφορικής, αλλά και το χάσμα της δημόσιας διοίκησης μεταξύ των αστικών και υπαίθριων περιοχών.

Στο πλαίσιο αυτό η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναπτύσσει τις κατάλληλες υποδομές για την παροχή διαδικτυακών δημοσίων υπηρεσιών έτσι ώστε οι χρήστες να μπορούν να αλληλεπιδρούν με την κυβέρνηση, με ασφάλεια και διαφάνεια. Παράλληλα, η πρωτοβουλία «Ψηφιακή Πυξίδα 2030» περιλαμβάνει τα στρατηγικά σχέδια και τις δράσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τις προοπτικές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των κρατών μελών της ΕΕ έως και το 2030, με την ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών να ανάγεται σε έναν εμβληματικό στόχο της Επιτροπής. Συγκεκριμένα, στοχεύεται η υπόσταση της διαδικτυακής παρουσίας όλων των δημοσίων οργανισμών έως και το 2030 και η χρήση της ηλεκτρονικής ταυτοποίησης των πολιτών (eID).

3.3.1 Σχέδιο δράσης της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020

Το σχέδιο δράσης της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020 καθόρισε στρατηγικές και δράσεις με τις οποίες τα κράτη μέλη θα προσαρμοστούν στην μακροπρόθεσμη προοπτική για μία ενιαία αγορά και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Όπως αναφέρει η Επιτροπή στην Έκθεση του σχεδίου δράσης, τα κράτη μέλη οφείλουν να ακολουθούν κάποιες βασικές αρχές και δράσεις ανεξάρτητα από τις πρωτοβουλίες που λαμβάνει η κάθε χώρα. Οι δράσεις αυτές αποσκοπούν στον συντονισμό των προσπαθειών όλων των κρατών μελών, συλλογικά, για την επίτευξη της ψηφιοποίησης των δημοσίων υπηρεσιών.

Βασικές Αρχές του σχεδίου

Οι βασικές αρχές του σχεδίου σύμφωνα με την Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Βρυξέλλες, 2016) είναι οι εξής:

1. Εξ ορισμού ψηφιακός χαρακτήρας: Η αρχή αυτή προϋποθέτει την παροχή δημοσίων υπηρεσιών με ψηφιακά εργαλεία και μέσα ως βασική επιλογή αντί της δια ζώσης εξυπηρέτησης μέσω ενός ενιαίου συστήματος επαφής ή μέσω εναλλακτικών διαύλων επικοινωνίας.
2. Αρχή «μόνον άπαξ»: Η αρχή αυτή υπονοεί ότι η δημόσια διοίκηση οφείλει να εξασφαλίζει ότι τα προσωπικά δεδομένα και οι πληροφορίες των πολιτών και των επιχειρήσεων λαμβάνονται μόνο μία φορά σε έναν δημόσιο φορέα και δεν χρειάζεται η διαδικασία αυτή να επαναλαμβάνεται. Ωστόσο η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται στην βάση του κώδικα δεοντολογίας για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, όπου σε περίπτωση που η δημόσια αρχή χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες αυτές για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού, να μην παραβιάζονται τα προσωπικά δεδομένα.
3. Κατάργηση των αποκλεισμών και προσβασιμότητα: Στην αρχή αυτή τίθεται η διάσταση του κοινωνικού αποκλεισμού, όπου η δημόσια διοίκηση οφείλει να εξυπηρετεί όλες τις υπο-ομάδες πληθυσμού όπως οι ηλικιωμένοι ή ευάλωτες ομάδες όπως τα άτομα με αναπηρίες.
4. Ανοικτός χαρακτήρας και διαφάνεια: Κατά τη διαδικασία χρήσης των προσωπικών πληροφοριών των εμπλεκόμενων μελών από τους δημόσιους οργανισμούς, οι χρήστες δύνανται να παρακολουθούν με διαφάνεια τις διαδικασίες που ακολουθούνται και να μπορούν να επεξεργάζονται τα προσωπικά τους δεδομένα.

5. Εξ ορισμού διασυνοριακός χαρακτήρας: Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να παρέχει υπηρεσίες διασυνοριακά με σκοπό την διευκόλυνση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού της ενιαίας αγοράς.
6. Εξ ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας: Η δημόσια διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει τη συνεχή και αδιάκοπη πραγματοποίηση των εργασιών στην ενιαία αγορά και την ελεύθερη μεταφορά των πληροφοριών και των δεδομένων στην ΕΕ.
7. Αξιοπιστία και ασφάλεια: Η αρχή αυτή προϋποθέτει ότι λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα για την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας της προστασίας και διαφύλαξης των προσωπικών δεδομένων και πληροφοριών. Η αξιοπιστία και η ασφάλεια αποτελούν τη βάση για την εμπιστοσύνη έναντι της χρήσης των ψηφιακών εργαλείων. Υπό αυτή την έννοια η υιοθέτηση των υπηρεσιών αυτών από τους πολίτες, τις επιχειρήσεις αλλά και τους ίδιους τους δημοσίους υπαλλήλους οφείλει να παρέχει ασφάλεια και όσο το δυνατόν χαμηλότερο ρίσκο, έτσι ώστε να προωθούνται τα κίνητρα ως προς τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών.

Προτεραιότητες του σχεδίου και αντίστοιχες δράσεις

Το σχέδιο δράσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σύμφωνα με την Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Βρυξέλλες, 2016) επικεντρώνεται σε τρεις προτεραιότητες ως εξής:

1. Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης με ΤΠΕ και χρήση βασικών ψηφιακών καταλυτικών παραγόντων. Ο βασικότερος στόχος στο πλαίσιο αυτό είναι η μετάβαση της δημόσιας διοίκησης σε ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις, μητρώα συμβάσεων και διαλειτουργικές ηλεκτρονικές υπογραφές. Σημαντικές δράσεις υλοποίησης αφορούν σε:
 - Ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις και χρήση μητρώων συμβάσεων,
 - Ηλεκτρονική ταυτοποίηση και υπογραφή (eID – eIDAS) για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές,
 - Διασυννοριακές υπηρεσίες,
 - Συνεχής επανεξέταση της αποδοτικότητας των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και της προσαρμοστικότητας των δημοσίων υπηρεσιών στις βασικές αρχές του σχεδίου.

2. Διευκόλυνση της διασυννοριακής κινητικότητας με διαλειτουργικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Στο πλαίσιο της ενιαίας αγοράς της ΕΕ οι ψηφιακές υπηρεσίες θα δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και τους πολίτες να έχουν μεγαλύτερη ευκολία πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με τις νομοθετικές διατάξεις. Οι δράσεις αυτές περιλαμβάνουν:
 - Ενιαία ψηφιακή πύλη,
 - Διαδικτυακή πύλη παροχής πληροφοριών σε ζητήματα ευρωπαϊκής δικαιοσύνης ,
 - Διασύνδεση μητρώων επιχειρήσεων μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ,

- Προσφορά τεχνικών λύσεων για την διευκόλυνση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων ,
 - Βελτίωση του ηλεκτρονικού μηχανισμού σχετικά με την κοινωνική ασφάλιση και τον ΦΠΑ,
 - Βελτίωση διαδικτυακής πύλης για την διευκόλυνση της κινητικότητας των εργαζομένων.
3. Διευκόλυνση της ψηφιακής αλληλεπίδρασης μεταξύ των διοικήσεων και των πολιτών/επιχειρήσεων για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρέχει υπηρεσίες με σκοπό τον μετασχηματισμό των διαδικτυακών πυλών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Οι δράσεις αυτές αποτελούνται από:
- Υποδομές για χωρικά δεδομένα υψηλής ποιότητας όπως γεωγραφικοί χάρτες, διευθύνσεις, ζώνες κινδύνων,
 - Μετασχηματισμός ιστοτόπων έτσι ώστε οι πολίτες να συμμετέχουν στην χάραξη πολιτικής.

3.3.2 Ευρωπαϊκό πλαίσιο διαλειτουργικότητας

Σύμφωνα με την Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το Ευρωπαϊκό πλαίσιο διαλειτουργικότητας και τη Στρατηγική εφαρμογής (Βρυξέλλες, 2016), η διαλειτουργικότητα αποτελεί καταλυτικό παράγοντα της διεξαγωγής του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτό συμβαίνει καθώς αντικατοπτρίζει την ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ επιχειρήσεων/πολιτών και δημοσίων φορέων. Στο πλαίσιο αυτό καθορίζεται η Ευρωπαϊκή Στρατηγική Διαλειτουργικότητας (ΕΣΔ) και το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (ΕΠΔ). Αυτά τα πλαίσια καθίστανται ως τα αναγκαία εργαλεία για την ικανοποίηση της αρχής της διαλειτουργικότητας (Αρχή έκτη του στρατηγικού σχεδίου ψηφιοποίησης). Το 2004 ορίζεται το ΕΠΔ από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το οποίο προτείνει συστάσεις και κατευθυντήριες γραμμές για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών ηλεκτρονικά, με τέτοιο τρόπο ώστε οι επιχειρήσεις, οι πολίτες και η δημόσια διοίκηση να αλληλοεπιδρούν σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Τα κοινά πλαίσια διαμορφώνονται από το πρόγραμμα ISA² το οποίο για την περίοδο 2016-2020 αποσκοπεί στα εξής:

- Ανάπτυξη δράσεων με σκοπό την μείωση του κατακερματισμού του περιβάλλοντος της διαλειτουργικότητας, δηλαδή εφαρμογή ενιαίων επιχειρησιακών μοντέλων για την βελτίωση των ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών,
- Ευκολία αλληλεπίδρασης των δημοσίων φορέων σε ευρωπαϊκό επίπεδο ή εντός του ιδίου κράτους, δηλαδή διασυνοριακή ή διατομεακή αλληλεπίδραση,
- Καθορισμός των διαλειτουργικών λύσεων οι οποίες ευνοούν την εφαρμογή των ενωσιακών πολιτικών.

Επιπλέον οι δραστηριότητες του προγράμματος ISA² για το πλαίσιο διαλειτουργικότητας είναι οι εξής:

- Αξιολόγηση, βελτίωση και ωρίμανση των ήδη υπαρχόντων πλαισίων διαλειτουργικότητας,
- Αποτίμηση των επιπτώσεων της νομοθεσίας για την ένταξη των τεχνολογιών πληροφορικής στην δημόσια διοίκηση,
- Αποτίμηση και εντοπισμός των νομοθετικών κενών τα οποία επιβραδύνουν την διαλειτουργικότητα της δημόσιας διοίκησης σε πανευρωπαϊκό επίπεδο,
- Καθορισμός μέτρων της αποδοτικότητας των ψηφιακών συστημάτων σχετικά με τα λειτουργικά κόστη,
- Διατήρηση και παρακολούθηση του ΕΠΔ,
- Καθορισμός βέλτιστων πρακτικών ως κατευθυντήριες γραμμές για τον έλεγχο και συντονισμό ζητημάτων σχετικά με την διασυνοριακή ή διατομεακή διαλειτουργικότητα.

3.3.3 Ελληνικό πλαίσιο διαλειτουργικότητας

Το Ελληνικό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στοχεύει σε:

- Εξασφάλιση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης, η οποία διασφαλίζει την ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ επιχειρήσεων/πολιτών, αλλά και μεταξύ των δημόσιων φορέων,
- Ανοιχτά πρότυπα και προδιαγραφές σχετικά με τις διαδικτυακές πύλες της δημόσιας διοίκησης,
- Συμμόρφωση του Ελληνικού με το Ευρωπαϊκό πλαίσιο με σκοπό την υποστήριξη των πρωτοβουλιών για τις ενωσιακές πολιτικές που προωθούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Η διαλειτουργικότητα για τις τεχνολογίες πληροφορικής μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης διακρίνεται σε Θεσμική, Οργανωσιακή, Σημσιολογική και Τεχνική. Η θεσμική διαλειτουργικότητα αφορά στο θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο, δηλαδή τις διατάξεις, σύμφωνα με τις οποίες οι δημόσιοι φορείς συνεργάζονται σχετικά με την ανταλλαγή και το διαμοιρασμό πληροφοριών με σκοπό την παροχή βελτιωμένων και ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών. Η οργανωσιακή διαλειτουργικότητα περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις δράσεις για την οργάνωση των διαδικασιών ανταλλαγής πληροφοριών για την βέλτιστη παροχή υπηρεσιών. Η Σημσιολογική Διαλειτουργικότητα προϋποθέτει ότι η έννοια των δεδομένων στη διαδικασία ανταλλαγής κατανοείται πλήρως από κάθε εφαρμογή. Η λειτουργία αυτή επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση κοινού λεξιλογίου από όλα τα ψηφιακά συστήματα με σκοπό την αποτελεσματική επεξεργασία και διαχείριση των πληροφοριών. Τέλος, η τεχνική διαλειτουργικότητα αφορά τεχνικά χαρακτηριστικά των ψηφιακών συστημάτων όπως η ικανότητα μεταφοράς των πληροφοριών μεταξύ των δημοσίων

φορέων, η αποθήκευση των στοιχείων, αλλά και η ασφάλεια και προστασία τους. Επομένως η διαδικασία αυτή προϋποθέτει την διαλειτουργικότητα σχετικά με τις ψηφιακές υποδομές και τα λογισμικά.

Κεφάλαιο 4

Στρατηγική και διοίκηση κινητικότητας εργαζομένων στην Ελλάδα

4.1 Νομικό Πλαίσιο

4.1.1 Ο ισχύων Υπαλληλικός Κώδικας (Υ.Κ.)

Η διαδικασία προσλήψεων και υπηρεσιακών λειτουργιών εφαρμόζονται σύμφωνα με τον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. δηλαδή τον Νόμο Υπ' αριθμόν 3528/2007. Σύμφωνα με το Άρθρο 1 του κώδικα ο βασικός σκοπός είναι η εφαρμογή ενιαίων κανόνων οι οποίοι θεμελιώνουν την ισότητα, την αξιοκρατία, την αλληλεγγύη και την εξασφάλιση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Οι υπηρεσιακές μεταβολές σχετικά με το καθεστώς κινητικότητας εντάσσονται στα Άρθρα 65-72 του Υπαλληλικού Κώδικα οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

1. Τοποθέτηση (Άρθρο 65 – Νόμος Υπ' αριθμόν 3528/2007)

Αφ' ότου ο δημόσιος υπάλληλος έχει διορισθεί εκτελούνται οι διαδικασίες συμβουλίου, από τον προϊστάμενο της οικείας αρχής, για την τοποθέτηση του στην υποψήφια θέση την οποία αιτήθηκε κατά την πρόσληψη. Η προτίμηση του δημόσιου υπάλληλου σε συγκεκριμένη θέση είναι δυνατή μόνο στην περίπτωση όπου μπορεί να κατανεμηθεί σε άνω της μίας θέσης εργασίας. Η απόφαση σχετικά με την τοποθέτηση βασίζεται στα κριτήρια της εργασιακής εμπειρίας, των απαιτούμενων προσόντων για την έκβαση των ευθυνών της θέσης, αλλά και λοιπά δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία και η εντοπιότητα του υπαλλήλου.

2. Μετακίνηση (Άρθρο 66 – Νόμος Υπ' αριθμόν 3528/2007)

Η μετακίνηση του δημοσίου υπαλλήλου εντός της ίδιας αρχής εξαρτάται από την διοικητική απόφαση του προϊστάμενου της αρχής. Η μετακίνηση πραγματοποιείται δηλαδή στον ίδιο φορέα αλλά μπορεί να διαφέρει το τμήμα διεύθυνσης. Οι μετακινήσεις σε οργανικές μονάδες εκτός της γεωγραφικής περιοχής του υπαλλήλου, για παράδειγμα σε άλλο δήμο ή κοινότητα επιτρέπονται, αλλά το οικείο όργανο οφείλει να παραχωρήσει τη δυνατότητα μετακίνησης του υπαλλήλου. Τα κριτήρια για την μετακίνηση που λαμβάνονται υπόψη από το οικείο όργανο αφορούν τον τόπο κατοικίας, την οικογενειακή κατάσταση αλλά και υγεία του υπαλλήλου.

3. Μετάθεση (Άρθρο 67 – Νόμος Υπ' αριθμόν 3528/2007)

Η μετάθεση του υπαλλήλου ύστερα από προσωπική αίτηση ή αυτεπαγγέλτως για τις ανάγκες μίας υπηρεσίας διεξάγεται μόνο στην περίπτωση της υπόστασης κενής θέσης εργασίας. Η διαδικασία μεταθέσεων ακολουθεί μία σειρά προτεραιότητας όπου αρχικά δίνεται έμφαση στους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν αιτηθεί τη μετάθεση έναντι αυτών που δεν την έχουν πραγματοποιήσει, ενώ στην περίπτωση σοβαρής κατάστασης υγείας οι αιτήσεις αυτές προηγούνται. Επιπλέον, η μετάθεση των υπαλλήλων οι οποίοι προέρχονται από πολύτεχνες οικογένειες πραγματοποιείται μόνο εφόσον το αιτηθούν. Τα κριτήρια επιλογής μετάθεσης περιλαμβάνουν δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία και η εντοπιότητα, αλλά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά όπως η συνολική εργασιακή εμπειρία σε έτη και η εργασιακή εμπειρία ανά περιοχή. Για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά αντιστοιχεί και ένας συντελεστής βαρύτητας με σκοπό να αξιολογηθούν τα κριτήρια πληρότητας της μετάθεσης. Πέραν των χαρακτηριστικών αυτών προτείνονται και καθορίζονται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του οικείου Υπουργού επιπλέον έως και τρία

κριτήρια και συντελεστές βαρύτητας, ανάλογα με συγκεκριμένες ανάγκες της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον, με τα διατάγματα αυτά είναι δυνατόν να μην λαμβάνεται υπόψη το κριτήριο της εντοπιότητας στην περίπτωση που αυτό είναι αναγκαίο για μία υπηρεσία. Το συμβούλιο με τα αρμόδια όργανα αποφασίζει για τις μεταθέσεις των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ δίνεται η προθεσμία ενός μήνα για εσωτερικές μετακινήσεις και δύο μηνών για μετακινήσεις από ή προς το εξωτερικό. Απαραίτητη προϋπόθεση της μετακίνησης είναι η συμπλήρωση δύο ετών στην υπηρεσία αυτή πλην εξαιρέσεων για υπηρεσιακούς ή οικογενειακούς λόγους.

4. Απόσπαση (Άρθρο 68 – Νόμος Υπ' αριθμόν 3528/2007)

Η απόσπαση των δημοσίων υπαλλήλων διαθέτει προσωρινό χαρακτήρα αφού συνεπάγεται την μετακίνηση σε υπηρεσία άλλου υπουργείου με σκοπό την κάλυψη μίας τρέχουσας υπηρεσιακής ανάγκης. Ωστόσο, η μετακίνηση εντός του ιδίου υπουργείου αλλά σε διαφορετική αρχή ενδείκνυται και πάλι για συγκεκριμένες ανάγκες. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό το μέγιστο χρονικό διάστημα της απόσπασης είναι τα δύο έτη, ενώ στην περίπτωση που ο υπάλληλος το επιθυμεί μπορεί να αιτηθεί την παράταση ενός επιπλέον έτους. Από την άλλη πλευρά η παύση της απόσπασης επιτρέπεται στην περίπτωση και πάλι υπηρεσιακών αναγκών. Η λήξη της χρονικής διάρκειας της απόσπασης συνεπάγεται την επανατοποθέτηση του δημοσίου υπαλλήλου στην θέση του πριν τη μετακίνηση. Πριν το πέρας τριών ετών από τη λήξη της απόσπασης η εκ νέου απόσπαση του δημοσίου υπαλλήλου είναι αδύνατη. Η διεξαγωγή της απόσπασης προσανατολίζεται μόνο στους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν συμπληρώσει δύο έτη εργασιακής εμπειρίας από τον διορισμό τους.

5. Μετάταξη από κλάδο σε κλάδο της ίδιας κατηγορίας (Άρθρο 69 – Νόμος Υπ' αριθμόν 3528/2007)

Στην περίπτωση αυτή η μετακίνηση σε θέση άλλου κλάδου εντός του υπουργείου ή της ίδιας υπηρεσίας είναι δυνατή ύστερα από την πρωτοβουλία της υπηρεσίας. Βασική προϋπόθεση για την εκπλήρωση της μετάταξης αυτής είναι η κατοχή του απαραίτητου τίτλου σπουδών του υποψηφίου για τις ανάγκες του κλάδου.

6. Μετάταξη σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας (Άρθρο 70 – Νόμος Υπ' αριθμόν 3528/2007)

Στο ίδιο πλαίσιο με την μετάταξη από κλάδο σε κλάδο της ίδιας κατηγορίας, η βασική προϋπόθεση για την εκπλήρωση της μετάταξης σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας είναι η κατοχή του απαραίτητου τίτλου σπουδών του υποψηφίου. Ωστόσο, στην περίπτωση αυτή ο υπάλληλος ο οποίος κατέχει τα κριτήρια για την μετάταξη σε ανώτερη κατηγορία δεν μπορεί να μεταταγεί εάν δεν έχει συμπληρώσει οκτώ έτη εργασιακής εμπειρίας από την αρχή του διορισμού του. Πέραν της οκταετίας, όπου δηλαδή ο υποψήφιος υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να μεταταγεί, το κριτήριο μετάταξης αφορά τον βαθμό του υπαλλήλου. Οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι είναι κάτοχοι του προβλεπόμενου τίτλου σπουδών της ανώτερης κατηγορίας του κλάδου προηγούνται από αυτούς οι οποίοι είναι απλά κάτοχοι, λόγω της ανάγκης του εξειδικευμένου τίτλου.

7. Μετάταξη σε άλλο Υπουργείο ή δημόσια υπηρεσία ή νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Άρθρο 71 – Νόμος Υπ' αριθμόν 3528/2007)

Στην περίπτωση όπου ένας δημόσιος φορέας Υπουργείου ή μία ανεξάρτητη δημόσια υπηρεσία ή νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, αναζητά την κάλυψη μίας κενής θέσης οφείλει να προβεί σε σχετική ανακοίνωση σε όλα τα υπουργεία, όπου και αναφέρονται τα απαραίτητα προσόντα για την εκπλήρωση της θέσης, όπως

έχουν καθοριστεί και έχουν γνωστοποιηθεί στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Μετά την εκδήλωση ενδιαφέροντος εκ μέρους των δημοσίων υπαλλήλων και τις απαραίτητες διαδικασίες, συνεδριάζει το υπηρεσιακό συμβούλιο του φορέα υποδοχής για την επιλογή μεταξύ των ενδιαφερομένων υπαλλήλων και την υλοποίηση της μετάταξης.

8. Μετάταξη σε υπηρεσίες παραμεθόριων περιοχών (Άρθρο 72 – Νόμος Υπ' αριθμόν 3528/2007)

Στην περίπτωση της μετάταξης σε υπηρεσίες παραμεθόριων περιοχών δεν διεξάγεται το υπηρεσιακό συμβούλιο του φορέα υποδοχής. Οι υπάλληλοι που ενδέχεται να μεταταγούν πρέπει να είναι κάτοχοι του τίτλου σπουδών που απαιτείται για τις αρμοδιότητες της θέσης, εφόσον η μετάταξη αφορά κλάδο ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας. Στις ειδικές περιπτώσεις των νοσοκομείων, δηλαδή σε ό,τι αφορά τις μετατάξεις του νοσηλευτικού προσωπικού, ο αρμόδιος διευθυντής δηλώνει υπεύθυνα ότι η μετάταξη δεν επηρεάζει τις διοικητικές λειτουργίες του φορέα προέλευσης. Σχετικά έξοδα της μετάθεσης του υπαλλήλου επωμίζονται πλήρως από τον φορέα υποδοχής, ενώ παράλληλα παρέχονται όλα τα προβλεπόμενα οικονομικά οφέλη λόγω μετακίνησης στις παραμεθόριες περιοχές. Ο χρόνος παραμονής στις περιοχές αυτές είναι τουλάχιστον δέκα έτη, ενώ εξαιρούνται από αυτό άτομα που προέρχονται από πολύτεκνες οικογένειας, με τον προβλεπόμενο χρόνο να περιορίζεται στα έξι έτη, αλλά και άτομα τα οποία φοιτούν στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

4.1.2 Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (Ε.Σ.Κ.)

Η έλλειψη αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης καθιστά απολύτως απαραίτητη την ανάγκη για αναδιάρθρωση σε όλους τους τομείς της. Το 2016 διεξάγεται η προνομοθετική δημόσια διαβούλευση, σύμφωνα με την οποία το Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης προτείνει νέες δράσεις και νομοθεσίες για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Στο πλαίσιο αυτό καθιερώνεται το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητα ΕΣΚ το οποίο καθορίζεται από τον Νόμο Υπ' Αριθμόν 4460/2016. Σύμφωνα με το Άρθρο 1 του νόμου ο κύριος άξονας είναι η εφαρμογή ενιαίων κανόνων σχετικά με την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων από μία δημόσια υπηρεσία σε μία άλλη με την διαδικασία μετάθεσης και απόσπασης. Στον προσανατολισμό του ΕΣΚ διακρίνονται δύο διαστάσεις, αφενός προς την δημόσια διοίκηση, αφετέρου προς τους δημοσίους υπαλλήλους. Πιο συγκεκριμένα, από την μία πλευρά στόχος του πλαισίου αυτού είναι η βέλτιστη κατανομή και ανακατανομή των δημοσίων υπαλλήλων, ανάλογα με τα προσόντα και τις δεξιότητές τους, στις θέσεις εργασίας της δημόσιας διοίκησης, ώστε να προωθείται η αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα. Από την άλλη πλευρά, στόχος του ΕΣΚ είναι η ορθολογική κατανομή του εργατικού δυναμικού με βάση τις ικανότητες και την εργασιακή εμπειρία των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να εκπληρώνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι των ίδιων των υπαλλήλων.

Γενικές Αρχές του ΕΣΚ (Άρθρο 2 – Νόμος Υπ' Αριθμόν 4460/2016)

Η ενίσχυση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας στους δημόσιους οργανισμούς καθίσταται ως βασική διάσταση στη διαδικασία σχεδιασμού των στρατηγικών αναδιάρθρωσης των δημοσίων υπηρεσιών. Η ακεραιότητα του ΕΣΚ είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή διεξαγωγή των σκοπών και στόχων. Οι αρχές που διέπουν την λειτουργία του ΕΣΚ περιγράφονται ακολούθως ως εξής:

1. Προώθηση της Ισότητας, της Διαφάνειας και της Αξιοκρατίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να μην καταπατώνται τα δικαιώματα του δημοσίου υπαλλήλου,
2. Η κινητικότητα βασίζεται στην αρχή της δημοσιότητας, ως απαραίτητη προϋπόθεση, δεδομένου ότι οι υπάλληλοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον και καταθέτουν αίτηση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής για τις θέσεις εργασίας που έχουν προηγουμένως δημοσίως προκηρυχθεί,
3. Σε κάθε περίπτωση η μετακίνηση του δημοσίου υπαλλήλου, εντός του ίδιου κλάδου, διενεργείται μεταξύ των υπηρεσιών μόνο με μετάταξη και σύμφωνα με τα απαραίτητα προσόντα της εκάστοτε θέσης,
4. Η απόσπαση εξακολουθεί να έχει προσωρινό χαρακτήρα, με την διαφορά ότι ενώ στον Υπαλληλικό Κώδικα το μέγιστο χρονικό διάστημα της απόσπασης είναι τα δύο συν ένα έτη, στην περίπτωση αυτή ορίζεται το ένα έτος ως μέγιστο διάστημα. Η παράταση της απόσπασης του υπαλλήλου στον φορέα υποδοχής πραγματοποιείται, είτε με πρωτοβουλία του φορέα, είτε με δική του και ανέρχεται κατά το μέγιστο στους τρεις μήνες. Η παράταση αυτή δεν απαιτεί την υπόσταση κενής οργανικής θέσης εργασίας για την παραμονή του υπαλλήλου στην υπηρεσία. Για τους υπαλλήλους οι οποίοι εξυπηρετούν επιστημονικούς σκοπούς στις Ανεξάρτητες Αρχές και στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης

και Αυτοδιοίκησης το μέγιστο διάστημα απόσπασης εξακολουθεί να παραμένει στα δύο έτη με δυνατότητα παράτασης ενός έτους.

5. Ανεξάρτητα από την μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων ή από τον αν απασχολούνται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, οι κενές οργανικές θέσεις που προκηρύσσονται καλύπτονται από όλους. Σε περίπτωση όπου μία οργανική θέση για το μόνιμο προσωπικό δεν καλυφθεί, λόγω έλλειψης των τυπικών προσόντων ή για άλλους λόγους, τότε τα αρμόδια όργανα αποφασίζουν τη μετάταξη ενός δημοσίου υπαλλήλου ο οποίος δύναται να καλύψει τις υπηρεσιακές ανάγκες και αρμοδιότητες του φορέα. Η μετάταξη καθορίζεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ανάλογα με την οργανική θέση, ενώ αυτή καταργείται εάν ο δημόσιος υπάλληλος αποχωρήσει από την υπηρεσία. Η μετάταξη του υπαλλήλου δεν επηρεάζει το ασφαλιστικό και συνταξιοδοτικό καθεστώς στο οποίο υπόκειται.

4.2 Εφαρμογή – Υποδομή

4.2.1 Έκταση Εφαρμογής ΕΣΚ (Άρθρο 3 - Νόμος Υπ' Αριθμόν 4460/2016)

Σύμφωνα με το Άρθρο 3 του νόμου, στο ΕΣΚ κατατάσσονται οι πολιτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, είτε αυτοί είναι μόνιμοι, είτε υπάγονται σε σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και υπηρετούν σε δημόσιες υπηρεσίες, Ανεξάρτητες Αρχές, Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου ή Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου. Επιπλέον, οι υπάλληλοι αυτοί θα πρέπει να είναι εμπλεκόμενα μέλη της Γενικής Κυβέρνησης όπως καθορίζεται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης. Εφόσον προκηρυχθούν οργανικές θέσεις διοικητικού ή και επιστημονικού προσωπικού, οι Ανεξάρτητες Αρχές έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στη διαδικασία επιλογής προσωπικού σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις. Οι δικαστικοί και οι υπάλληλοι των κλάδων του Εθνικού Συστήματος Υγείας – ΕΣΥ και του Εθνικού Κέντρου Άμεσης Βοήθειας – ΕΚΑΒ δεν υπόκεινται στις διατάξεις αυτές. Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι του κλάδου της Δημοτικής Αστυνομίας συμμετέχουν στο ΕΣΚ κατά τον δεύτερο κύκλο κινητικότητας. Η μετάταξη και απόσπαση του ειδικού επιστημονικού προσωπικού και των εκπαιδευτικών έως και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπάγονται πλέον μόνο στο ΕΣΚ.

4.2.2 Προϋποθέσεις συμμετοχής των φορέων στο ΕΣΚ (Άρθρο 4 - Νόμος Υπ' Αριθμόν 4460/2016)

Οι προϋποθέσεις για την συμμετοχή των φορέων υποδοχής των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από την αξιολόγηση των δομών, τη διαμόρφωση των περιγραμμάτων των οργανικών θέσεων εργασίας αλλά και την καταχώρηση αυτών στο ψηφιακό οργανόγραμμα τα οποία περιγράφονται παρακάτω. Ωστόσο τίθεται και ένας περιορισμός σχετικά με το ποσοστό κάλυψης των θέσεων στους φορείς προέλευσης. Ειδικότερα, σύμφωνα με το Άρθρο 4, η μετάταξη και η απόσπαση των εργαζομένων υπόκεινται σε περιορισμούς που αφορούν στην κάλυψη των θέσεων εργασίας στον φορέα προέλευσης και συγκεκριμένα πρέπει το ποσοστό κάλυψης να είναι ίσο ή μεγαλύτερο από 50 % ή 65 % στους ΟΤΑ α' βαθμού με πληθυσμό κάτω των ενενήντα χιλιάδων κατοίκων.

A. Αξιολόγηση Δομών

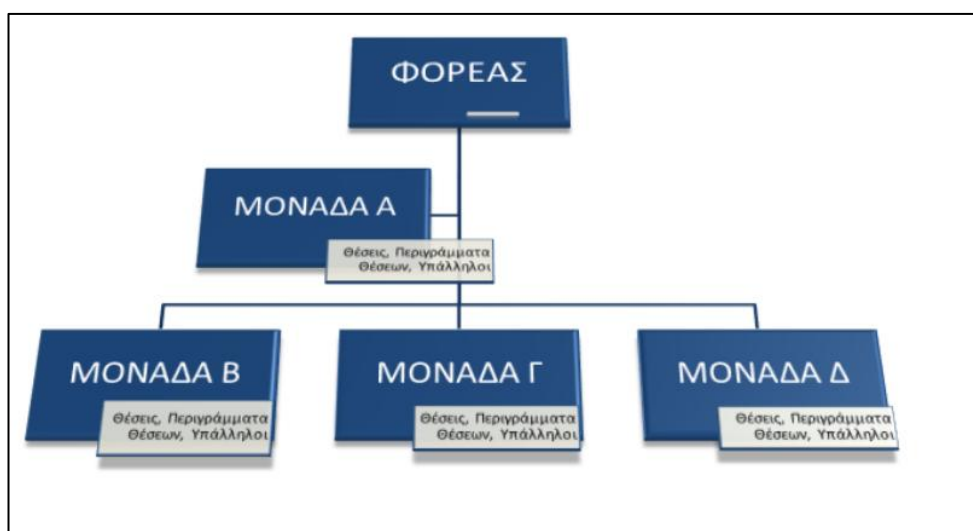
Η αξιολόγηση των δομών των φορέων της δημόσιας διοίκησης καθίσταται ως βάση για την αποτελεσματική αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα. Ο στόχος της διαδικασίας αυτής είναι να προσδιορισθούν οι κατάλληλες στρατηγικές και οι μέθοδοι με σκοπό την αναδιοργάνωση των δομών. Στο πρώτο πρόγραμμα του 2010 για την αναδιάρθρωση των δομών της διοίκησης οι πολιτικές εστίασαν στην μείωση του αριθμού των οργανικών θέσεων και των μονάδων με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κόστους του δημοσίου τομέα κυρίως σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Στο δεύτερο πρόγραμμα του 2012 οι πολιτικές στόχευαν στις διοικητικές δομές με σκοπό την μείωση των μονάδων και των υπηρεσιών της κεντρικής διοίκησης. Ωστόσο, το τρίτο πρόγραμμα του 2015 εστίασε περισσότερο σε ζητήματα συντονισμού παρά στις διοικητικές δομές. Η διαδικασία αναδιοργάνωσης των δομών και μονάδων της κεντρικής διοίκησης κατά την περίοδο 2012-2014, αποσκοπούσε στην κατάργηση πλεοναζουσών υπηρεσιακών μονάδων και οργανικών θέσεων εργασίας, στον επαναπροσδιορισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων, στην

ανακατανομή των δημοσίων υπαλλήλων, με σκοπό την αποτελεσματική μετακίνηση του προσωπικού, στην μείωση των λειτουργικών δαπανών των δημοσίων υπηρεσιών, με όσες περικοπές ήταν εφικτές και στην ευρύτερη βελτίωση των κρατικών λειτουργιών με όσο το δυνατό χαμηλότερη οικονομική επιβάρυνση. Στο πλαίσιο αυτό συγκροτήθηκαν 12 επιτροπές αξιολόγησης, ενώ τα κριτήρια και οι μέθοδοι αξιολόγησης συντάχθηκαν από την Ομάδα Συντονισμού. Τα κριτήρια αυτά αφορούσαν την αποδοτικότητα των μονάδων και των επιχειρησιακών λειτουργιών τους, την ανταπόκριση του φορέα στους λειτουργικούς στόχους σχετικά με τις δημοσιονομικές δαπάνες και τον έλεγχο διαφάνειας και διαφθοράς, αλλά και την ανταπόκριση στις αρμοδιότητες του. Το 2016 εισάγεται ο δεύτερος κύκλος αναδιοργάνωσης για την περίοδο 2016-2018, με αξιολόγηση εκ νέου των δομών της κεντρικής διοίκησης. Σε διαφορά με τους στόχους της πρώτης αναδιάρθρωσης, ο δεύτερος κύκλος αποσκοπούσε στην αξιολόγηση της ποιοτικής λειτουργίας των φορέων. Πιο συγκεκριμένα, οδήγησε στην σύμπτυξη των αντικειμένων των υπουργείων σε μικρότερο αριθμό γραμματειών και την εισαγωγή υπηρεσιών ικανών να υποστηρίξουν ενιαίες δομές διοίκησης, όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Η διαδικασία της αναδιάρθρωσης των δομών και των διοικητικών μονάδων της κεντρικής διοίκησης προσανατολίζεται επομένως στην ευρύτερη διαχείριση των πόρων του δημοσίου τομέα.

B. Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Το ψηφιακό οργανόγραμμα σύμφωνα με το Άρθρο 16 Νόμου Υπ' Αριθμόν 4460/2016, διαμορφώνεται στην βάση δεδομένων: Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Το Οργανόγραμμα αυτό περιλαμβάνει όλους τους φορείς του δημοσίου και τη διάρθρωση τους, αλλά και τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας. Οι οργανικές μονάδες συναρτώνται με τις ανώτερες από αυτές μονάδες στην ιεραρχία, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι με τις υπηρεσιακές μονάδες που

υπηρετούν (Διάγραμμα 3). Σε κάθε έναν δημόσιο φορέα αντιστοιχεί και ένας κωδικός, ως αναγνωριστικό στοιχείο, στην Ηλεκτρονική Βάση «arogragi.gr», με το οποίο η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συστημάτων πληροφορικής θα καθίσταται δυνατή για να πραγματοποιείται η ταυτοποίηση του. Επιπλέον κάθε φορέας έχει τη δυνατότητα να ορίσει έναν εξουσιοδοτημένο χρήστη ο οποίος αποτελεί τον Διαχειριστή Οργανογράμματος Φορέα και στον οποίο δίνεται η δυνατότητα τροποποίησης και ενημέρωσης του οργανογράμματος. Η ενημέρωση αυτή διεξάγεται από το κατανεμημένο μοντέλο του Μητρώου. Οι διευθυντές διοικητικού φέρουν ευθύνη για την αποτελεσματική και έγκυρη καταχώριση των στοιχείων των φορέων, ενώ για την τεχνική δομή του Οργανογράμματος ευθύνη φέρει το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και το Υπουργείο Οικονομικών. Οποιαδήποτε αλλαγή στη διαρθρωτική δομή των δημοσίων φορέων ή στον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων καταχωρίζεται απαραίτητα στο ψηφιακό οργανόγραμμα. Η ενημέρωση του οργανογράμματος εξασφαλίζει την διαφάνεια, την αρχή της δημοσιότητας και της ισότητας ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους, υπό την έννοια ότι η πρόσβαση στην πληροφόρηση σχετικά με την κινητικότητα είναι πλέον ευκολότερη και δυνατή για όλους.



Διάγραμμα 3: Ψηφιακό Οργανόγραμμα

Πηγή: http://apogرافي.gov.gr/images/odhgoi_xrasis/Charts_Positions_EPs.pdf

Γ. Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας

Η ενσωμάτωση διοικητικών και σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων, όπως είναι τα περιγράμματα θέσεις εργασίας, είναι σημαντική στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Τα περιγράμματα αυτά διαμορφώνονται με σκοπό την ενίσχυση των δράσεων για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και της αναδιάρθρωσης των δομών της κεντρικής διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό κάθε φορέας καθορίζει μία ή περισσότερες ομάδες εργασίας, οι οποίες θα δημιουργούν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Επιπλέον ορίζεται ένα μέλος από την εκάστοτε ομάδα εργασίας το οποίο θα αποτελεί το μέσο επαφής με την ομάδα συντονισμού και παρακολούθησης του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Τα περιγράμματα περιλαμβάνουν τις θέσεις εργασίας, τις αρμοδιότητες και τα αντικείμενα εργασίας του δημοσίου υπαλλήλου για την εκάστοτε οργανική θέση, αλλά και τα τυπικά προσόντα τα οποία οφείλει να κατέχει. Υπάρχουν δύο ειδών περιγράμματα: το Γενικό Περίγραμμα και το Ειδικό Περίγραμμα θέσης εργασίας. Το πρώτο περιλαμβάνει ένα ευρύτερο σύνολο βασικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υποψηφίων για μία ειδικότητα. Το δεύτερο εστιάζει στην οργανωτική δομή των θέσεων, ενώ οι ενέργειες που συνολικά επιτυγχάνονται είναι οι εξής:

- Σαφής παρουσίαση των θέσεων εργασίας,
- Σαφής παρουσίαση των ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν για τις θέσεις εργασίας,
- Παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου του εργατικού δυναμικού,
- Οριοθέτηση και διασφάλιση των αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων,
- Διασφάλιση των εργαζομένων δεδομένου ότι παρουσιάζονται πλήρως και με ευκρίνεια τα καθήκοντα τους και αποφεύγεται οιαδήποτε παρανόηση.

Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των περιγραμμάτων εργασίας απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνεργασία του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με τα Υπουργεία για την ανταλλαγή των πληροφοριών που απαιτούνται, ώστε να συνταχθούν με ορθό τρόπο τα περιγράμματα. Στο πλαίσιο αυτό κάθε Υπουργείο συντάσσει ένα γενικό περίγραμμα εργασίας ανά τομέα αρμοδιοτήτων. Σύμφωνα με το έγγραφο για τα Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας (2016) του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης η διαδικασία αυτή αποτελείται από τις εξής μεθόδους:

- Ανάλυση και σωστός διαχωρισμός των επαγγελμάτων από τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας,
- Σχεδιασμός γενικών περιγραμμάτων ανά τομέα της δημόσιας πολιτικής,
- Καθορισμός των οριστικών γενικών περιγραμμάτων με τη βοήθεια της Ομάδας Συντονισμού και Παρακολούθησης,
- Σχεδιασμός ειδικών προγραμμάτων ανά Υπουργείο,
- Τελική υποβολή των περιγραμμάτων ανά θέση εργασίας.

4.2.3 Προϋποθέσεις συμμετοχής των υπαλλήλων στο ΕΣΚ (Άρθρο 4 - Νόμος Υπ' Αριθμόν 4460/2016)

Οι προϋποθέσεις για την συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στο ΕΣΚ διαμορφώνονται παρακάτω. Οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν αρχικά να έχουν συμπληρώσει δύο έτη εργασιακής εμπειρίας. Ωστόσο στην περίπτωση νησιών ή παραμεθόριων περιοχών ο υπάλληλος έχει το δικαίωμα της μετάταξης και της απόσπασης σε υπηρεσίες εντός των ορίων περιοχής της δέσμευσης. Η συμμετοχή στο ΕΣΚ προϋποθέτει επιπλέον το πέρας δύο ετών από την προηγούμενη απόσπαση ή μετάταξη για την διενέργεια νέας μετάταξης ή απόσπασης. Από τη διαδικασία αυτή εξαιρούνται άτομα τα οποία αποσπώνται ή μετατάσσονται σε απομακρυσμένες περιοχές. Επιπλέον, όσοι υπάλληλοι διαθέτουν τα τυπικά προσόντα έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στο ΕΣΚ του οικείου φορέα, αλλά και οι υπάλληλοι οι οποίοι πριν τον καθορισμό των νέων διατάξεων έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον επτά από τα δέκα έτη της δέσμευσης σε παραμεθόριες περιοχές.

4.2.4 Διαδικασία Διενέργειας προγράμματος κινητικότητας (Άρθρο 6- Νόμος Υπ' Αριθμόν 4460/2016)

Το πρόγραμμα κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων διεξάγεται σε δύο κύκλους εντός του έτους, με σκοπό την κάλυψη κενών θέσεων με μετάταξη ή προσωρινών οργανικών θέσεων με τη μορφή της απόσπασης. Οι Υπουργοί, οι Συντονιστές Αποκεντρωμένων Διοικήσεων για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι επικεφαλής των Ανεξάρτητων Αρχών κατά το δεύτερο δεκαπενθήμερο της αρχής κάθε νέου έτος αιτούνται στην Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας τις ανάγκες των υπηρεσιών τους. Επιπλέον πέραν των αιτήσεων σχετικά με την απόσπαση και τη μετάταξη, παραθέτουν και τον αναμενόμενο αριθμό συνταξιοδοτήσεων. Οι αιτήσεις αυτές πρέπει να καταγράφουν με ευκρίνεια τις θέσεις εργασίας ανά κλάδο. Επιπλέον, περιλαμβάνεται το περίγραμμα θέσης της εργασίας, ενώ τα αιτήματα για την απόσπαση των εργαζομένων πρέπει να είναι πλήρως αιτιολογημένα σχετικά με

τις επείγουσες ανάγκες που προέκυψαν στην υπηρεσία και οι οποίες απαιτούν την προσωρινή κάλυψη της θέσης. Ύστερα από την αξιολόγηση της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας οι αιτήσεις αυτές εισάγονται στην Ενιαία Βάση δεδομένων. Από τις 20 Φεβρουαρίου όπου δημοσιοποιείται ο πίνακας με τις θέσεις εργασίας οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αιτηθούν την μετακίνηση στην θέση αυτή έως και 10 ημέρες. Εάν κάποιος φορέας υποδοχής δεν ολοκληρώσει επιτυχώς και εγκαίρως τις διαδικασίες επιλογής του υποψηφίου υπαλλήλου που πληροί τα τυπικά προσόντα για την θέση, δεν μπορεί να υποβάλλει εκ νέου αίτημα πρόσληψης. Κατά το δεύτερο κύκλο κινητικότητας οι θέσεις εργασίας δημοσιοποιούνται στις 31 Οκτωβρίου.

4.2.5 Διαδικασία αξιολόγησης υποψηφίων (Άρθρο 7 - Νόμος Υπ' Αριθμόν 4460/2016)

Για την αξιολόγηση των υποψηφίων υπαλλήλων στις οργανικές θέσεις ορίζεται τριμελής επιτροπή η οποία απαρτίζεται από τον προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης και της Διεύθυνσης όπου ανήκει η οργανική θέση, καθώς και από τον αρμόδιο της Διεύθυνσης προσωπικού του φορέα υποδοχής. Αντί για τον αρμόδιο της Διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται στην επιτροπή ο αναπληρωτής του προϊσταμένου στην περίπτωση όπου η θέση απασχόλησης αφορά την διεύθυνση προσωπικού. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στην περίπτωση των ΟΤΑ α' βαθμού και για τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου. Τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων περιλαμβάνουν τη συνάφεια των τυπικών προσόντων της οργανικής θέσης, την εργασιακή εμπειρία σε αντίστοιχη θέση, η οποία απαιτούσε την εκτέλεση παρόμοιων καθηκόντων, και τα λοιπά στοιχεία από το μητρώου του εργαζόμενου. Ειδικότερα για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στους κλάδους Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης η αξιολόγηση διεξάγεται ανάμεσα σε τρεις από τους υπαλλήλους με τις υψηλότερες επιδόσεις. Επιπλέον σε κάποιες περιπτώσεις είναι δυνατή η πραγματοποίηση συνεντεύξεων στους κλάδους της

Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης. Το πρακτικό επιλογής διαλαμβάνει την συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων, σύμφωνα με την οποία κρίνεται η επιλογή του υποψηφίου ο οποίος θεωρείται κατάλληλος για την προκηρυσσόμενη θέση. Στο πρακτικό επιλογής καθορίζονται, εάν αυτό είναι δυνατό από τον αριθμό των αιτήσεων, και τρεις επιλαχόντες για την εκάστοτε θέση. Η μετάταξη ή απόσπαση του δημοσίου υπαλλήλου γνωστοποιείται στον φορέα υποδοχής, αλλά και την υπηρεσία προέλευσης του. Ο εργαζόμενος διαθέτει ένα μήνα διορία για να αναλάβει τα νέα καθήκοντα στην υπηρεσία. Στην περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών ο επιλεγμένος υπάλληλος έχει διορία έως και δύο μήνες για την τοποθέτηση του στην υπηρεσία, ενώ ο αρμόδιος δήμαρχος επιδιώκει την κάλυψη της θέσης μέχρις ότου ο νέος υπάλληλος αναλάβει τα καθήκοντα του. Για δημόσιους υπαλλήλους με συγγενή πρώτου βαθμού ή σύζυγο που υπόκεινται σε προβλήματα υγείας, η απόσπαση ή μετάταξη διενεργείται από τον αρμόδιο για τους διορισμούς του φορέα υποδοχής, σύμφωνα με ειδικές διαδικασίες. Εάν ένας υπάλληλος αποχωρήσει αυτοβούλως τότε η προσωποπαγής θέση καταργείται.

Κεφάλαιο 5

Εφαρμογή και αποτίμηση κινητικότητας εργαζομένων

5.1 Επίπεδα Κινητικότητας – Στατιστικά στοιχεία κύκλων κινητικότητας

Κύκλος Κινητικότητας του 2019

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται δεδομένα από τα επίπεδα κινητικότητας του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Τα δεδομένα αυτά αποτελούν τα στατιστικά των Κύκλων Κινητικότητας και ανακτήθηκαν από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών. Για τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019, σύμφωνα με τα αναλυτικά στοιχεία θέσεων, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 7230 μετακινήσεις σε θέσεις εργασίας σε 690 φορείς. Ως προς τον τύπο μετακίνησης παρατηρείται ότι 463 θέσεις οι οποίες αναλογούν περίπου στο 6 % των θέσεων εργασίας αντιστοιχούν σε Απόσπαση, ενώ το υπόλοιπο 94 % δηλαδή 6767 θέσεις σε Μετάταξη. Σε κάθε περίπτωση τα στοιχεία των πινάκων με τις κατανομές της κινητικότητας ανά φορέα, δήμο και κλάδο οικονομικής δραστηριότητας αποτυπώνονται και σε ένα αντίστοιχο διάγραμμα.

Στον Πίνακα 1 και στο διάγραμμα 4 παρατίθεται η κατανομή του αριθμού των μετακινήσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά φορέα υποδοχής και συγκεκριμένα στους 20 από τους 690 φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες στην κατανομή. Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτά παρατηρείται ότι 287 θέσεις (3.97 % επί του συνόλου των θέσεων) προέρχονται από την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, ενώ 260 θέσεις (3.6 %) από την Περιφέρεια Πελοποννήσου. Σημαντικός είναι και ο αριθμός των μετακινήσεων από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και

Θρησκευμάτων με 245 μετακινήσεις (3.39 %), αλλά και του Δήμου Αθηναίων με 176 μετακινήσεις (2.43 %).

Ο Πίνακας 2 (Διάγραμμα 5, αντίστοιχα) αποτυπώνει την κατανομή του αριθμού των μετακινήσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά δήμο και συγκεκριμένα των 30 από τους 279 δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των μετακινήσεων των δημοσίων υπαλλήλων για τον κύκλο προσανατολίζεται στο Δήμο Αθηναίων με 1069 από τις 7230 θέσεις, δηλαδή 14.8 %, ενώ οι μετακινήσεις στο Δήμο Πειραιώς αντιστοιχούν στις 201 θέσεις με ποσοστό 2.78 %. Οι μετακινήσεις στους υπόλοιπους Δήμους αντιστοιχούν σε ποσοστά κάτω του 3 % του συνόλου των θέσεων. Σχετικά με την κατανομή των θέσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (Πίνακας 3 και Διάγραμμα 6) παρατηρείται ότι οι θέσεις Γραμματέων αντιστοιχούν στο 7.95 %, Πληροφορικής στο 6 %, Μηχανικών στο 5.1 %, Διοικητικών Οικονομικού στο 3.1 % και Λογιστικού στο 3 %.

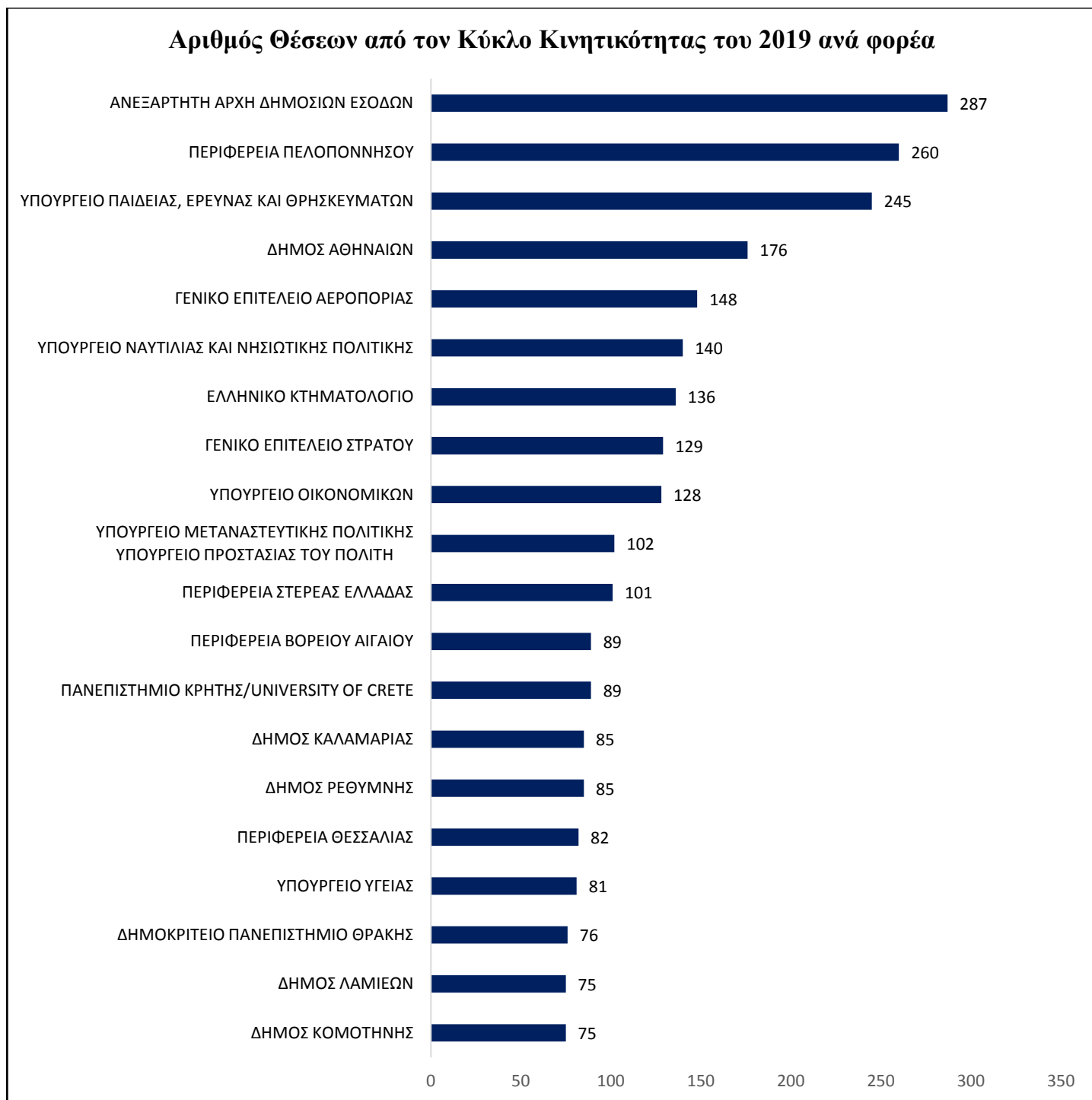
Πίνακας 1: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Φορέας	Αριθμός Θέσεων	% Θέσεων
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	287	3.97
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	260	3.60
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	245	3.39
ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	176	2.43
ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	148	2.05
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	140	1.94
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	136	1.88
ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΟΥ	129	1.78
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	128	1.77
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	102	1.41
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ		
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	101	1.40
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	89	1.23
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ/UNIVERSITY OF CRETE	89	1.23
ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ	85	1.18
ΔΗΜΟΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ	85	1.18
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	82	1.13
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	81	1.12
ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ	76	1.05
ΔΗΜΟΣ ΛΑΜΙΕΩΝ	75	1.04
ΔΗΜΟΣ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	75	1.04

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του

Υπουργείου Εσωτερικών

http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html



Διάγραμμα 4: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών
http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

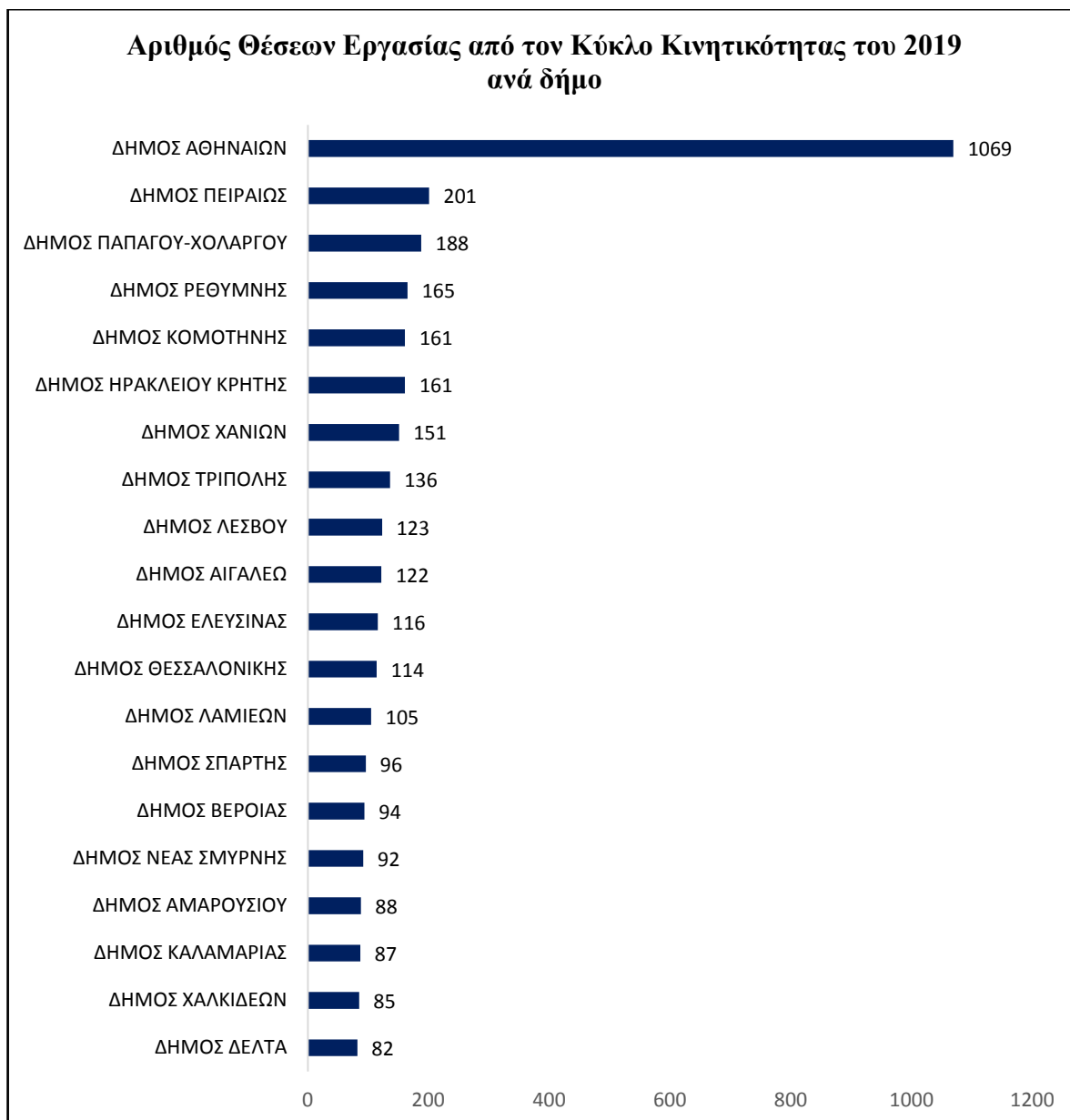
Πίνακας 2: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Δήμος	Αριθμός Θέσεων	% Θέσεων
ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	1069	14.79
ΔΗΜΟΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	201	2.78
ΔΗΜΟΣ ΠΑΠΑΓΟΥ-ΧΟΛΑΡΓΟΥ	188	2.60
ΔΗΜΟΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ	165	2.28
ΔΗΜΟΣ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	161	2.23
ΔΗΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ	161	2.23
ΔΗΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ	151	2.09
ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	136	1.88
ΔΗΜΟΣ ΛΕΣΒΟΥ	123	1.70
ΔΗΜΟΣ ΑΙΓΑΛΕΩ	122	1.69
ΔΗΜΟΣ ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ	116	1.60
ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	114	1.58
ΔΗΜΟΣ ΛΑΜΙΕΩΝ	105	1.45
ΔΗΜΟΣ ΣΠΑΡΤΗΣ	96	1.33
ΔΗΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ	94	1.30
ΔΗΜΟΣ ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	92	1.27
ΔΗΜΟΣ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	88	1.22
ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ	87	1.20
ΔΗΜΟΣ ΧΑΛΚΙΔΕΩΝ	85	1.18
ΔΗΜΟΣ ΔΕΛΤΑ	82	1.13

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του

Υπουργείου Εσωτερικών

http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html



Διάγραμμα 5: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών
http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

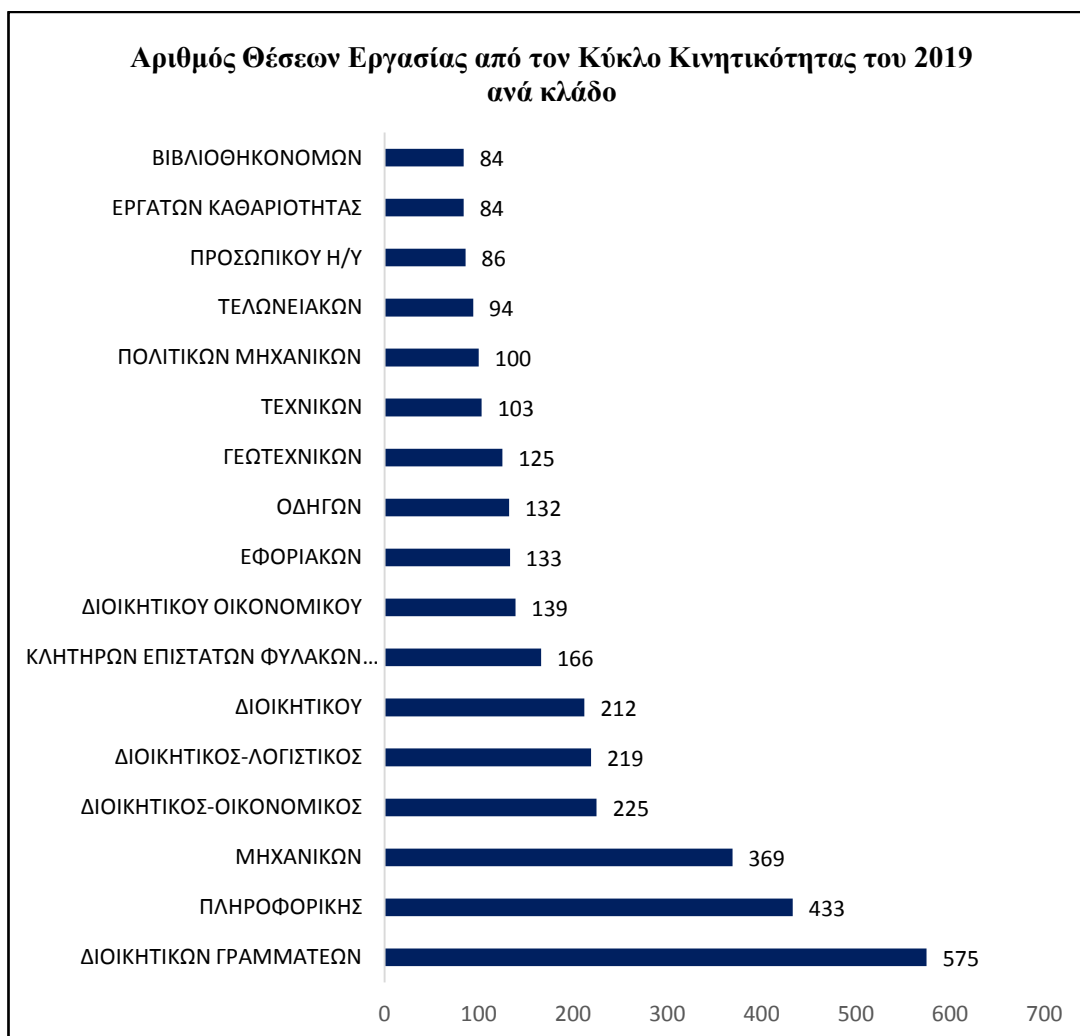
Πίνακας 3: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά κλάδο (17 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Κλάδος	Αριθμός Θέσεων	% Θέσεων
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	575	7.95
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	433	5.99
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	369	5.10
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ	225	3.11
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ	219	3.03
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	212	2.93
ΚΛΗΤΗΡΩΝ ΕΠΙΣΤΑΤΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ ΝΥΧΤΟΦΥΛΑΚΩΝ	166	2.30
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	139	1.92
ΕΦΟΡΙΑΚΩΝ	133	1.84
ΟΔΗΓΩΝ	132	1.83
ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	125	1.73
ΤΕΧΝΙΚΩΝ	103	1.42
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	100	1.38
ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ	94	1.30
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η/Υ	86	1.19
ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	84	1.16
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΩΝ	84	1.16

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του

Υπουργείου Εσωτερικών

http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html



Διάγραμμα 6: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2019 ανά κλάδο (17 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών
http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Κύκλος Κινητικότητας του 2020

Οι Πίνακες 4-6 παρουσιάζουν στοιχεία για τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 και αφορούν 12221 θέσεις εργασίας σε 690 φορείς, δηλαδή σαφώς περισσότερες σε σχέση με τον αμέσως προηγούμενο κύκλο. Από τις αιτήσεις αυτές φαίνεται ότι 993 θέσεις, οι οποίες αναλογούν περίπου στο 8 % των θέσεων εργασίας, αντιστοιχούν σε Απόσπαση, ενώ το υπόλοιπο 92 % δηλαδή 11228 θέσεις σε Μετάταξη.

Ο Πίνακας 4 (Διάγραμμα 7) αποτυπώνει την κατανομή του αριθμού των μετακινήσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά φορέα υποδοχής και συγκεκριμένα τους 20 από τους 690 φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες. Συγκεκριμένα 442 θέσεις (3.62 % επί του συνόλου των θέσεων) προέρχονται από την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, ενώ 260 θέσεις (3.6 %) από την Περιφέρεια Πελοποννήσου. Ο αριθμός των μετακινήσεων από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού αντιστοιχεί σε 324 (2.65 %).

Από τον Πίνακα 5 (Διάγραμμα 8) που αντιστοιχεί στην κατανομή του αριθμού των μετακινήσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά δήμο, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των μετακινήσεων των δημοσίων υπαλλήλων προσανατολίζεται στο Δήμο Αθηναίων με 2320 από 12221 θέσεις δηλαδή περίπου 19 %. Επιπλέον οι μετακινήσεις στο Δήμο Θεσσαλονίκης αντιστοιχούν στις 383 θέσεις με ποσοστό 3.13 %.

Από την κατανομή των θέσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 6 (Διάγραμμα 9), παρατηρείται ότι οι θέσεις Γραμματέων εξακολουθούν να καταλαμβάνουν την πρώτη θέση, ενώ αντιστοιχούν προσεγγιστικά το 7 %. Επιπλέον οι θέσεις Πληροφορικής αναλογούν στο 4.8 %, Μηχανικών στο 4.6 %, Διοικητικών Οικονομικού στο 4.6 % και Λογιστικού στο 4.2 %.

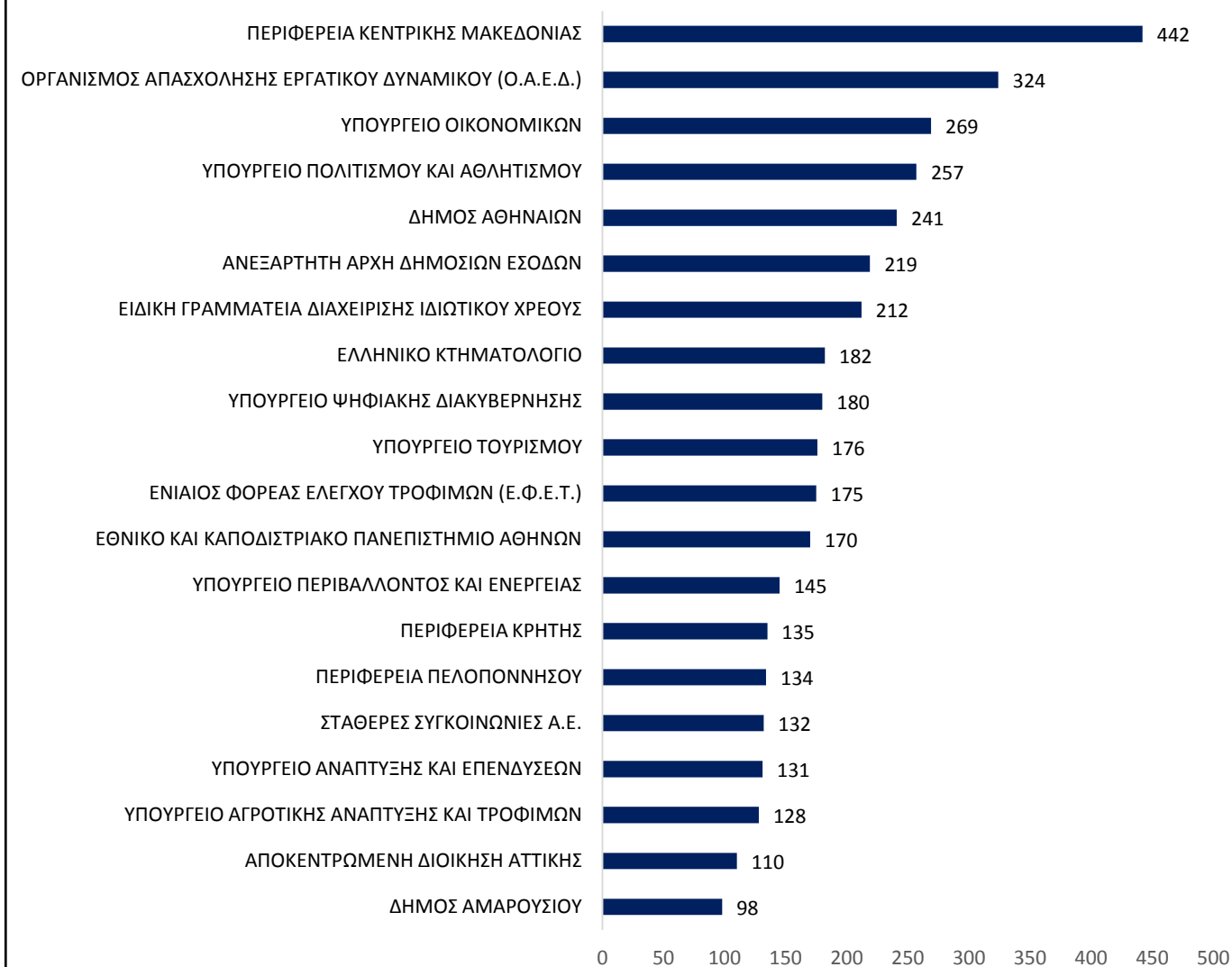
Πίνακας 4: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Φορέας	Αριθμός Θέσεων	% Θέσεων
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	442	3.62
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Ο.Α.Ε.Δ.)	324	2.65
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	269	2.20
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	257	2.10
ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	241	1.97
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	219	1.79
ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΧΡΕΟΥΣ	212	1.73
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	182	1.49
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	180	1.47
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	176	1.44
ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (Ε.Φ.Ε.Τ.)	175	1.43
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ	170	1.39
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	145	1.19
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	135	1.10
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	134	1.10
ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.	132	1.08
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	131	1.07
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	128	1.05
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ	110	0.90
ΔΗΜΟΣ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	98	0.81

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου

Εσωτερικών http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά φορέα υποδοχής



Διάγραμμα 7: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

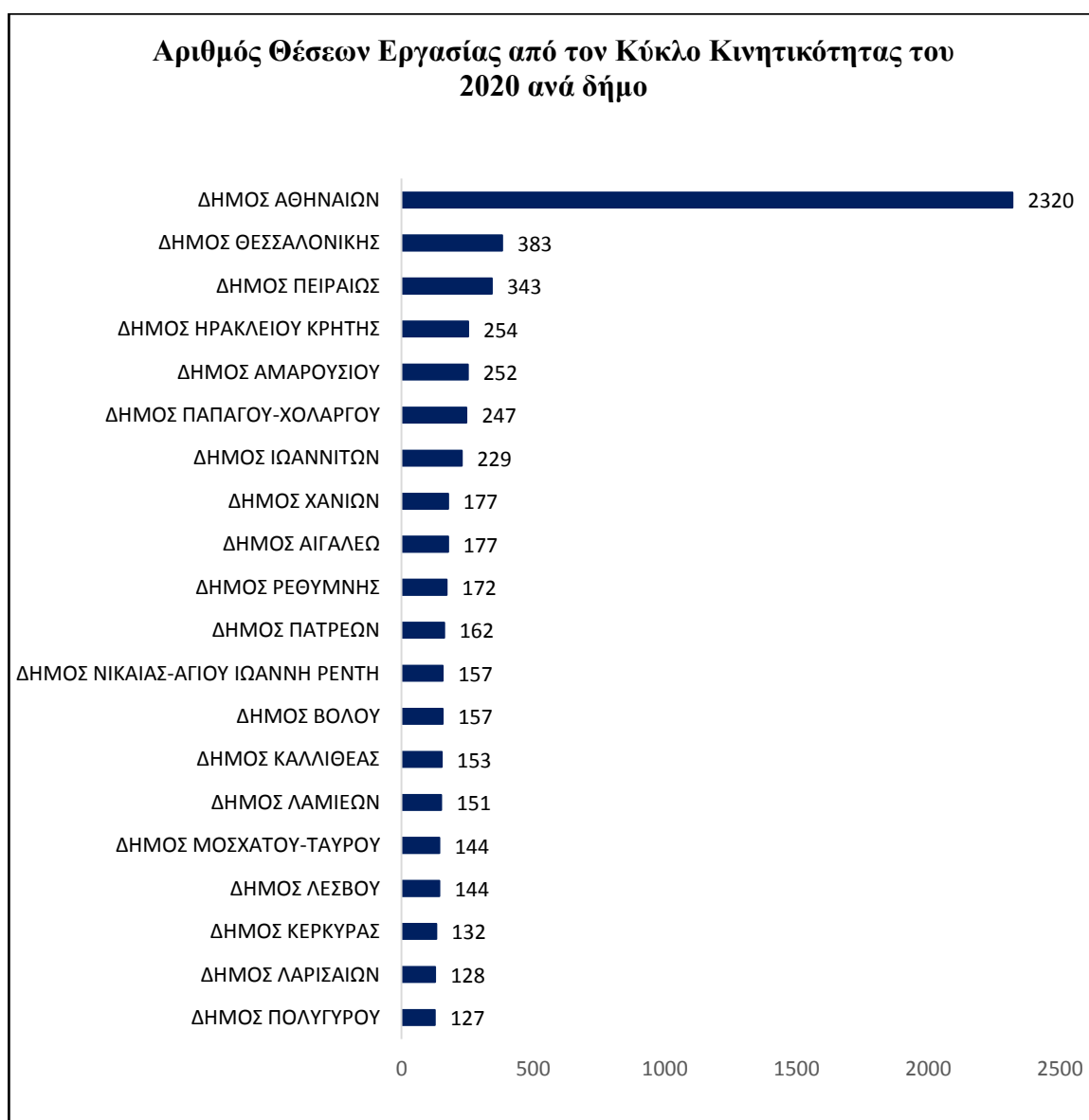
Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών
http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Πίνακας 5: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων

Δήμος	Αριθμός Θέσεων	% Θέσεων
ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	2320	18.98
ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	383	3.13
ΔΗΜΟΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	343	2.81
ΔΗΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ	254	2.08
ΔΗΜΟΣ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	252	2.06
ΔΗΜΟΣ ΠΑΠΑΓΟΥ-ΧΟΛΑΡΓΟΥ	247	2.02
ΔΗΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΤΩΝ	229	1.87
ΔΗΜΟΣ ΑΙΓΑΛΕΩ	177	1.45
ΔΗΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ	177	1.45
ΔΗΜΟΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ	172	1.41
ΔΗΜΟΣ ΠΑΤΡΕΩΝ	162	1.33
ΔΗΜΟΣ ΒΟΛΟΥ	157	1.28
ΔΗΜΟΣ ΝΙΚΑΙΑΣ-ΑΓΙΟΥ ΙΩΑΝΝΗ ΡΕΝΤΗ	157	1.28
ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ	153	1.25
ΔΗΜΟΣ ΛΑΜΙΕΩΝ	151	1.24
ΔΗΜΟΣ ΛΕΣΒΟΥ	144	1.18
ΔΗΜΟΣ ΜΟΣΧΑΤΟΥ-ΤΑΥΡΟΥ	144	1.18
ΔΗΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	132	1.08
ΔΗΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΙΩΝ	128	1.05
ΔΗΜΟΣ ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ	127	1.04

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του
Υπουργείου Εσωτερικών

http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html



Διάγραμμα 8: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

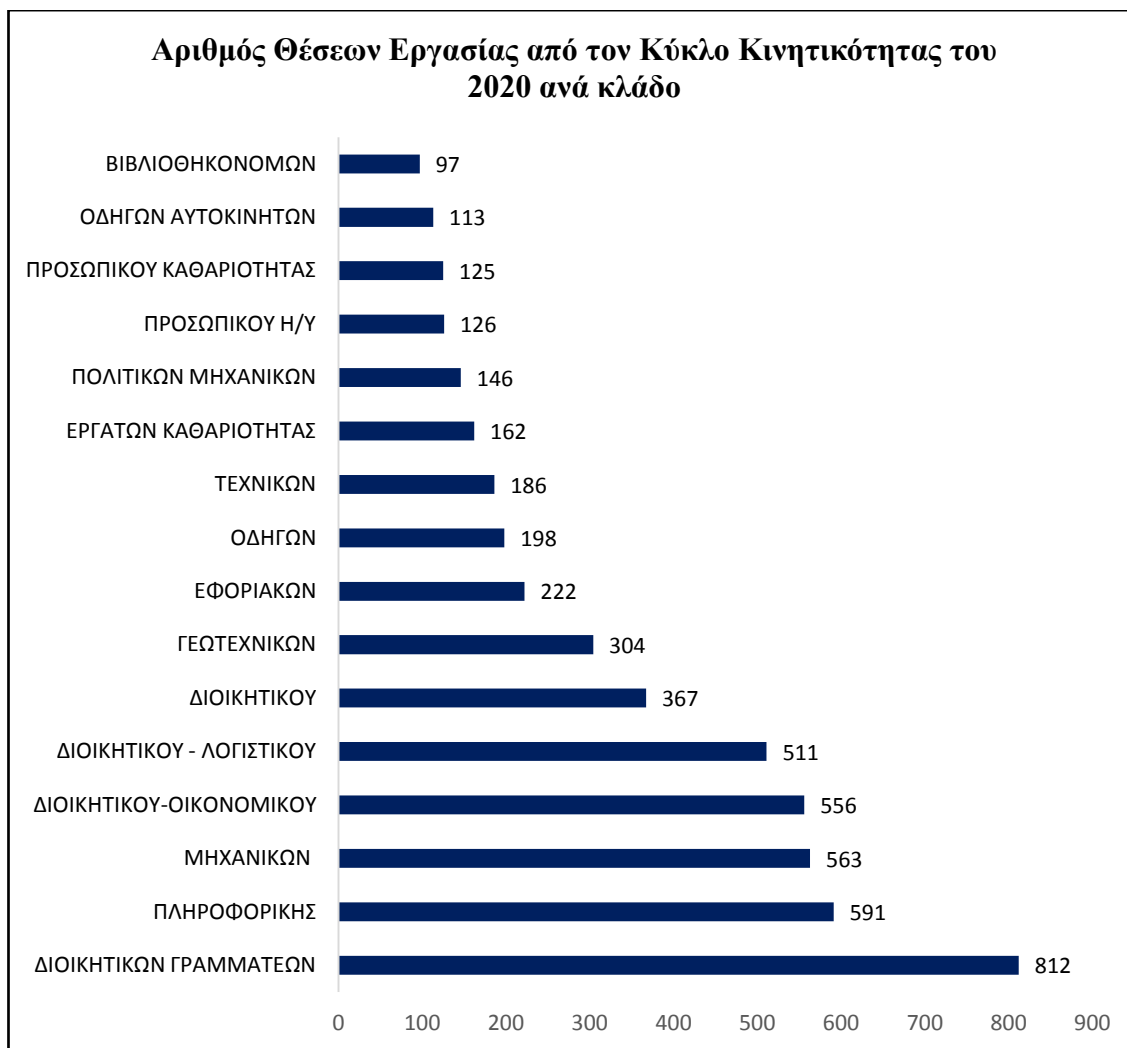
Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Πίνακας 6: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά κλάδο (16 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Κλάδος	Αριθμός Θέσεων	% Θέσεων
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	812	6.64
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	591	4.84
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	563	4.61
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	556	4.55
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	511	4.18
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	367	3.00
ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	304	2.49
ΕΦΟΡΙΑΚΩΝ	222	1.82
ΟΔΗΓΩΝ	198	1.62
ΤΕΧΝΙΚΩΝ	186	1.52
ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	162	1.33
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	146	1.19
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η/Υ	126	1.03
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	125	1.02
ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	113	0.92
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΩΝ	97	0.79

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών

http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html



Διάγραμμα 9: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2020 ανά κλάδο (16 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

1ος Κύκλος Κινητικότητας του 2021

Αναφορικά με τον Κύκλο Κινητικότητας του 2021, σύμφωνα με τα αναλυτικά στοιχεία θέσεων, πραγματοποιούνται συνολικά 11392 μετακινήσεις σε 690 φορείς, χαμηλότερες από τις αιτήσεις του 2020. Σχετικά με τον τύπο μετακίνησης παρατηρείται ότι 614 θέσεις οι οποίες αναλογούν περίπου στο 5 % των θέσεων εργασίας αντιστοιχούν σε Απόσπαση ενώ το υπόλοιπο 95 % δηλαδή 10778 θέσεις σε Μετάταξη.

Ο Πίνακας 7 (Διάγραμμα 10) παραθέτει την κατανομή του αριθμού των μετακινήσεων από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά φορέα υποδοχής και συγκεκριμένα σε 20 από τους 690 με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων. Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτά παρατηρείται ότι 258 θέσεις (2.26 % επί του συνόλου των θέσεων) προέρχονται από την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, ενώ 245 θέσεις (2.15 %) από το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού. Σημαντικός είναι και ο αριθμός των μετακινήσεων του ΟΑΕΔ με 175 μετακινήσεις (1.54 %) αλλά και του Δήμου Αθηναίων με 174 μετακινήσεις (1.53 %).

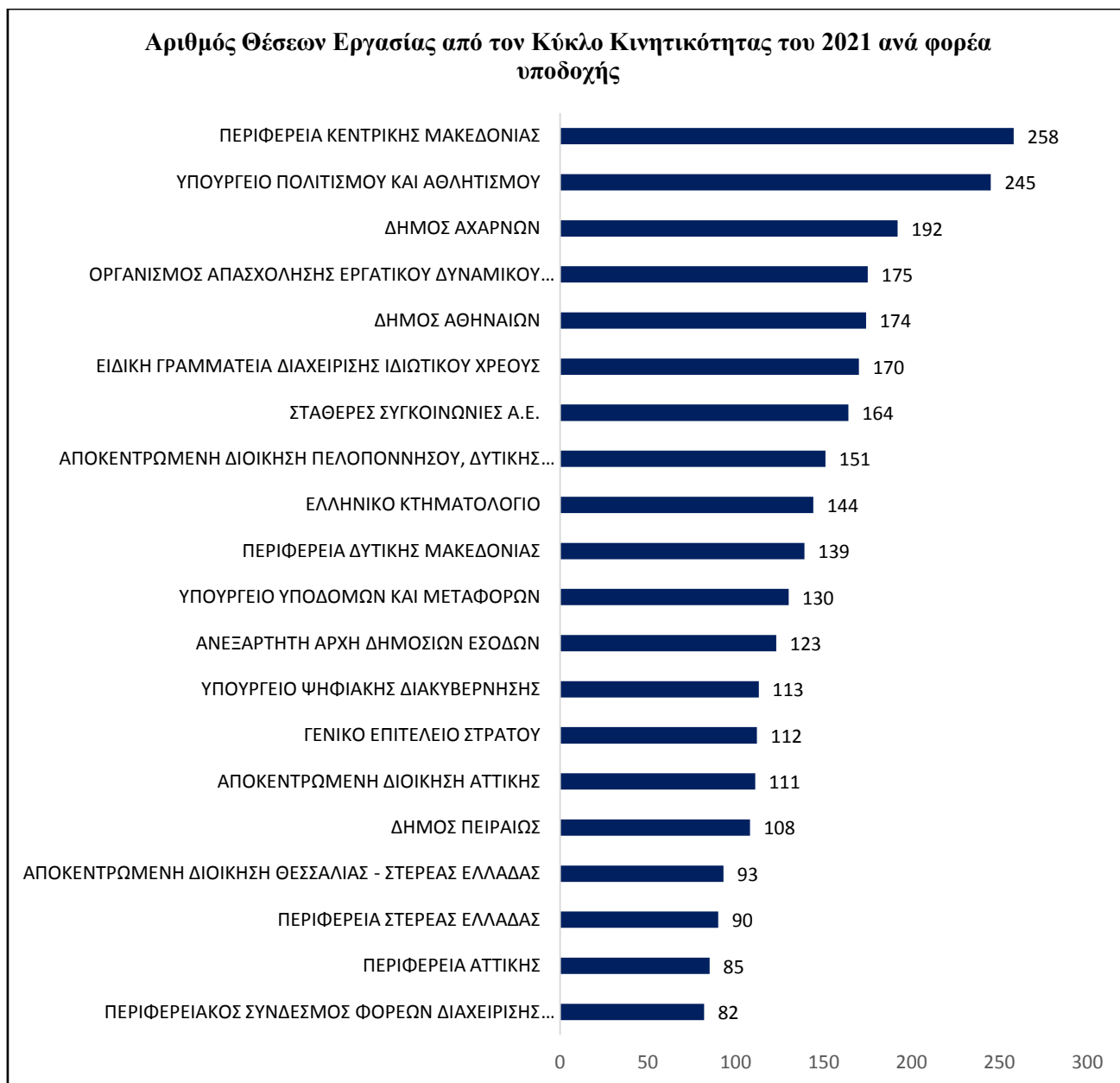
Ο Πίνακας 8 (Διάγραμμα 11) παραθέτει την κατανομή του αριθμού των μετακινήσεων από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά δήμο και συγκεκριμένα 30 από τους 279 δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των μετακινήσεων των δημοσίων υπαλλήλων για τον 1^ο κύκλο προσανατολίζεται στο Δήμο Αθηναίων με 1676 από 11392 θέσεις δηλαδή 14.7 %, ενώ οι μετακινήσεις στο Δήμο Θεσσαλονίκης αντιστοιχούν στις 517 θέσεις με ποσοστό 4.54 %. Στην περίπτωση αυτή είναι εμφανής η συνεισφορά του Δήμου Αθηναίων στην μετακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αφού προσελκύει το μεγαλύτερο μέρος των αιτήσεων μετακίνησης. Αντιθέτως οι μετακινήσεις των υπολοίπων δήμων αντιστοιχούν σε ποσοστά κάτω του 4.5 % επί του συνόλου των θέσεων.

Σχετικά με την κατανομή των θέσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος των θέσεων απαρτίζεται από διοικητικές θέσεις (Πίνακας 9 και Διάγραμμα 12). Συγκεκριμένα οι θέσεις Γραμματέων αντιστοιχούν στο 5.35 %, Πληροφορικής στο 5.3 %, Μηχανικών στο 4.34 %, Λογιστών στο 3.15 % και Οικονομολόγων στο 2.62 %. Από την κατανομή αυτή προκύπτει ότι οι διοικητικές θέσεις, οι θέσεις πληροφορικής και οι θέσεις μηχανικών κατατάσσουν τους κλάδους αυτούς στις πρώτες θέσεις ζήτησης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων.

Πίνακας 7: Αριθμός Θέσεων από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Φορέας	Αριθμός Θέσεων	% Θέσεων
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	258	2.26
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	245	2.15
ΔΗΜΟΣ ΑΧΑΡΝΩΝ	192	1.69
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Ο.Α.Ε.Δ.)	175	1.54
ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	174	1.53
ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΧΡΕΟΥΣ	170	1.49
ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.	164	1.44
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ, ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΙΟΝΙΟΥ	151	1.33
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	144	1.26
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	139	1.22
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	130	1.14
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	123	1.08
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	113	0.99
ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΟΥ	112	0.98
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ	111	0.97
ΔΗΜΟΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	108	0.95
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ - ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	93	0.82
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	90	0.79
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	85	0.75
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΦΟΡΕΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΕΡΕΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	82	0.72

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών
http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html



Διάγραμμα 10: Αριθμός Θέσεων από τον Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά φορέα υποδοχής (20 από τους φορείς με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

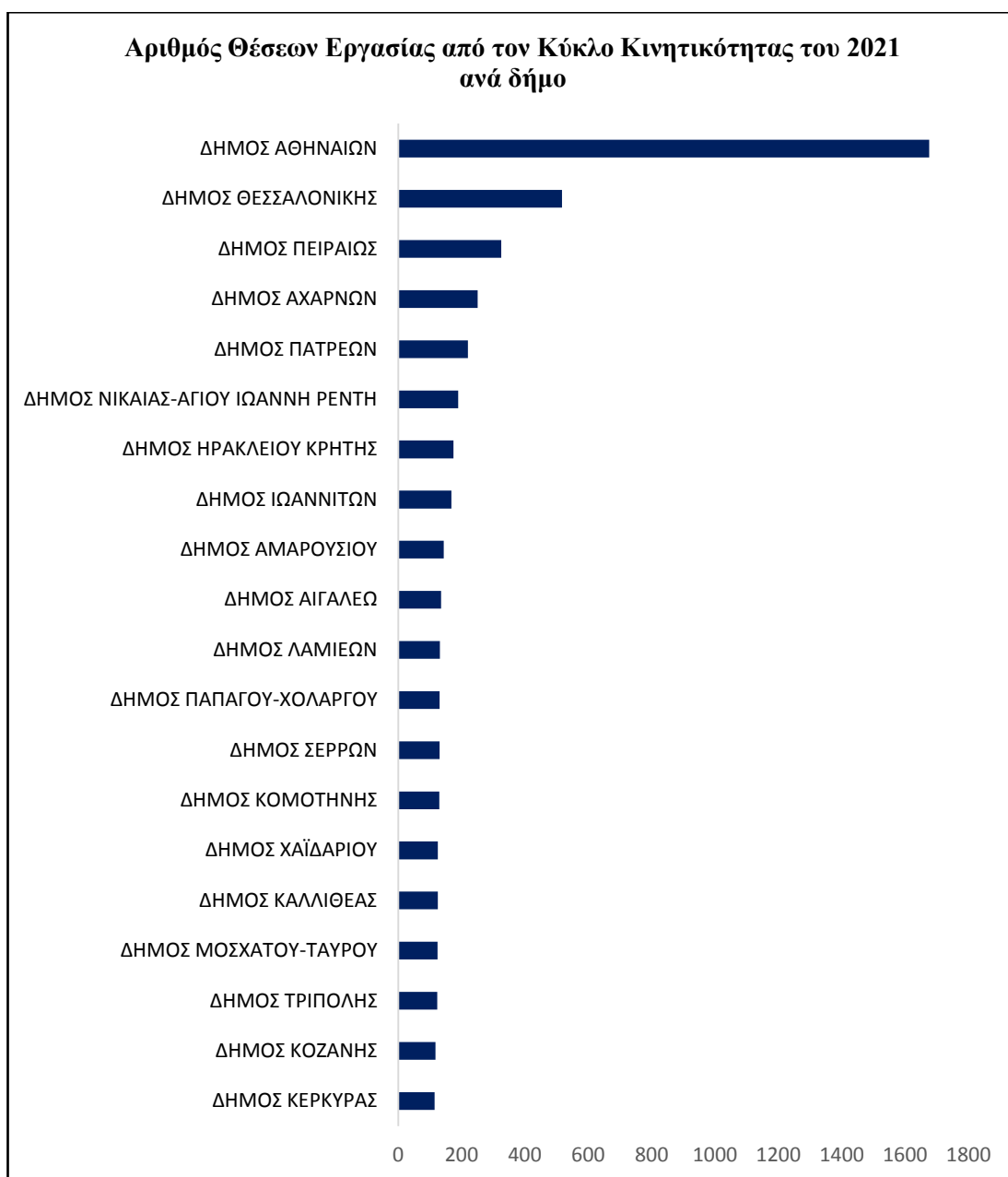
Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών
http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Πίνακας 8: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Δήμος	Αριθμός Θέσεων	% Θέσεων
ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	1676	14.71
ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	517	4.54
ΔΗΜΟΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	325	2.85
ΔΗΜΟΣ ΑΧΑΡΝΩΝ	251	2.20
ΔΗΜΟΣ ΠΑΤΡΕΩΝ	220	1.93
ΔΗΜΟΣ ΝΙΚΑΙΑΣ-ΑΓΙΟΥ ΙΩΑΝΝΗ ΡΕΝΤΗ	189	1.66
ΔΗΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ	174	1.53
ΔΗΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΤΩΝ	168	1.47
ΔΗΜΟΣ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	144	1.26
ΔΗΜΟΣ ΑΙΓΑΛΕΩ	135	1.19
ΔΗΜΟΣ ΛΑΜΙΕΩΝ	132	1.16
ΔΗΜΟΣ ΣΕΡΡΩΝ	131	1.15
ΔΗΜΟΣ ΠΑΠΑΓΟΥ-ΧΟΛΑΡΓΟΥ	131	1.15
ΔΗΜΟΣ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	130	1.14
ΔΗΜΟΣ ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ	125	1.10
ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ	125	1.10
ΔΗΜΟΣ ΜΟΣΧΑΤΟΥ-ΤΑΥΡΟΥ	124	1.09
ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	123	1.08
ΔΗΜΟΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	118	1.04
ΔΗΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	115	1.01

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου

Εσωτερικών http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html



Διάγραμμα 11: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά δήμο (20 από τους δήμους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

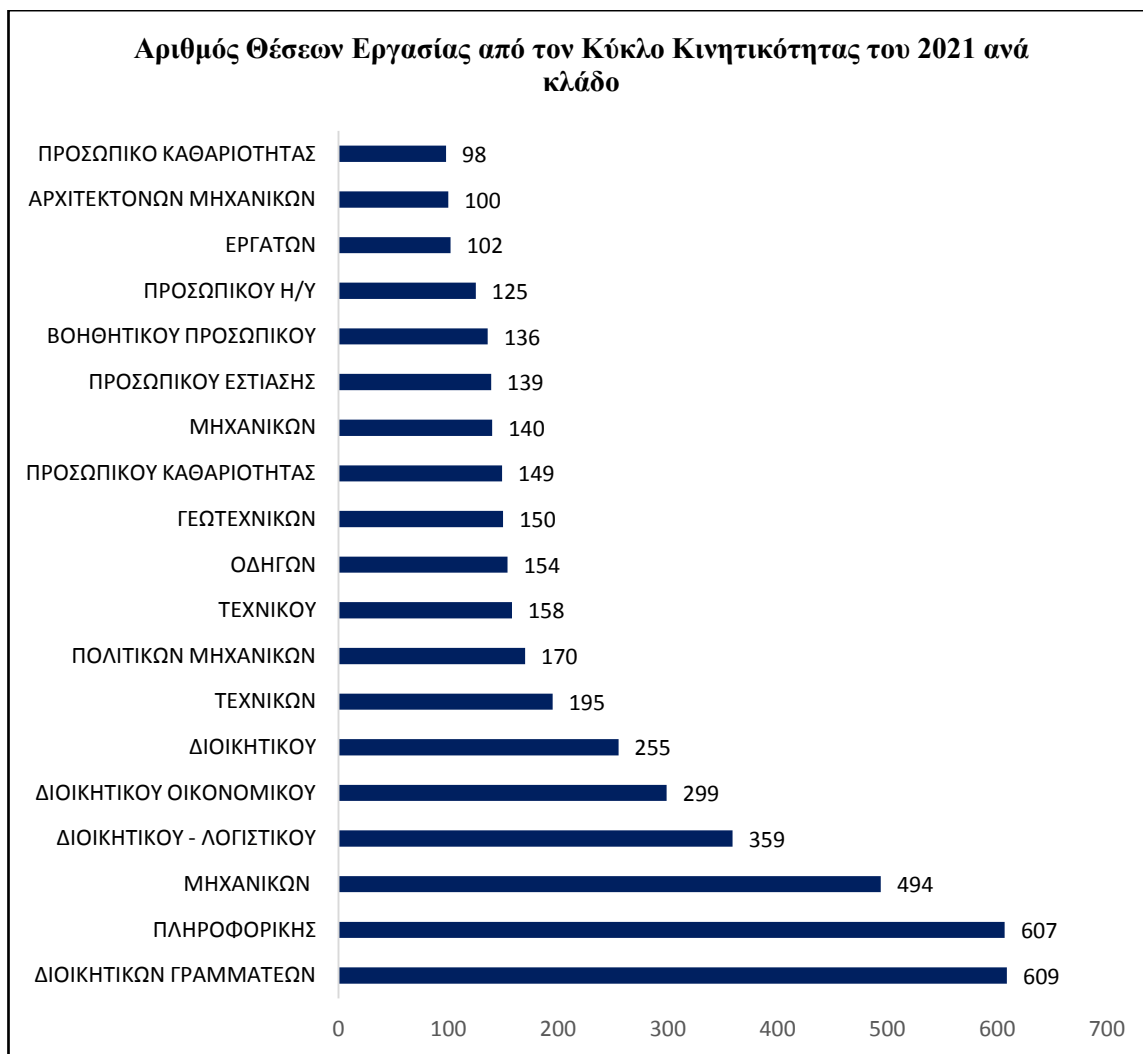
Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών
http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Πίνακας 9: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά κλάδο (19 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Κλάδος	Αριθμός Θέσεων	% Θέσεων
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	609	5.35
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	607	5.33
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	494	4.34
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ – ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	359	3.15
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	299	2.62
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	255	2.24
ΤΕΧΝΙΚΩΝ	195	1.71
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	170	1.49
ΤΕΧΝΙΚΟΥ	158	1.39
ΟΔΗΓΩΝ	154	1.35
ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	150	1.32
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	149	1.31
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	140	1.23
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	139	1.22
ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	136	1.19
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η/Υ	125	1.10
ΕΡΓΑΤΩΝ	102	0.90
ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	100	0.88
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	98	0.86

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών

http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html



Διάγραμμα 12: Αριθμός Θέσεων Εργασίας από τον 1ο Κύκλο Κινητικότητας του 2021 ανά κλάδο (19 από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες συχνότητες θέσεων)

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών
http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

5.2 Αξιολόγηση της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τις χώρες της ΕΕ

5.2.1 Προβλήματα δημόσιας διοίκησης

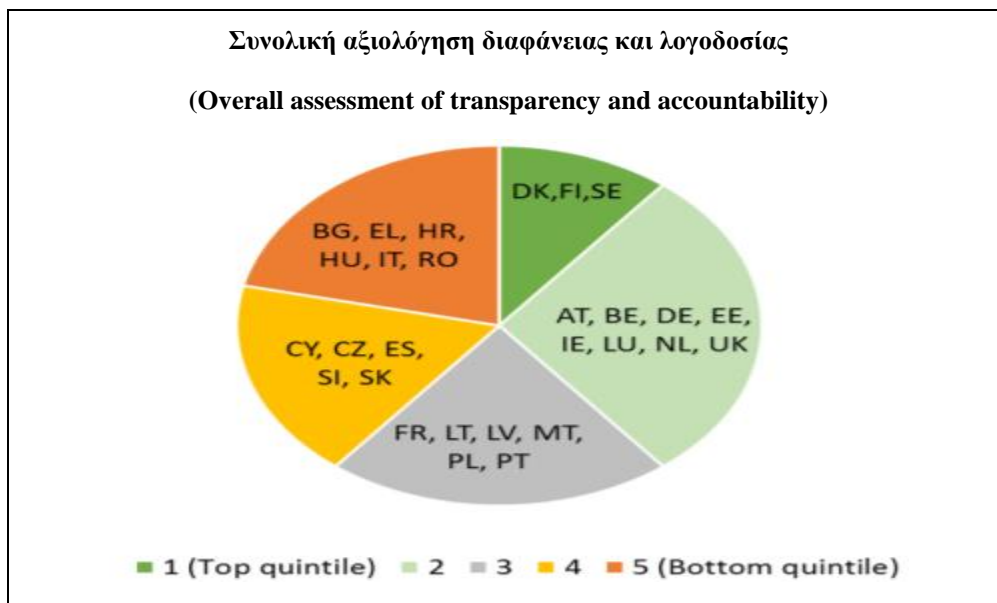
Η Ελλάδα θεωρείται ως «société bloquée» (Featherstone, 2005) υπό την έννοια των εγγενών παθογενειών του συστήματος δημόσιας διοίκησης. Ο δημόσιος τομέας υπόκεινται σε χαμηλότερο βαθμό πολιτικών ελευθεριών έναντι άλλων Ευρωπαϊκών κρατών. Η αναποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και πόρων, καθώς και η σοβαρή έλλειψη προσβασιμότητας στην πληροφόρηση, αποτελούν τα πιο κρίσιμα ζητήματα στην αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα της χώρας. Οι σημαντικότερες αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης έχουν κατηγοριοποιηθεί ως εξής:

- Έλλειψη σωστού σχεδιασμού και αναδιάρθρωσης πολιτικών για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, όπως για παράδειγμα ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων των υπουργείων,
- Έλλειψη συντονισμού και ελέγχου λόγω της τεχνικής δυσκολίας της συνεργασίας μεταξύ των φορέων δημόσιας διοίκησης ως αποτέλεσμα της έλλειψης των κατάλληλων υποδομών,
- Κατακερματισμός των εργασιών των υπουργείων σε πολλαπλές δομές ώστε να καθίσταται αδύνατος ο έλεγχος και ο συντονισμός των έργων,
- Αναποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα λόγω της έλλειψης οργάνωσης, και ειδικότερα σε ό,τι αφορά την κατανομή του προσωπικού στις οργανικές θέσεις εργασίας και την έλλειψη σωστών μεθόδων αξιολόγησης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων,
- Τεχνικές και λειτουργικές ελλείψεις σχετικά με την ενσωμάτωση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας στην δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης,

- Αδυναμία υιοθέτησης πρωτοβουλιών και στρατηγικών σχετικά με καλές πρακτικές και καινοτόμες μεθόδους δημόσιας διοίκησης, η οποία επιβραδύνει την αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα.

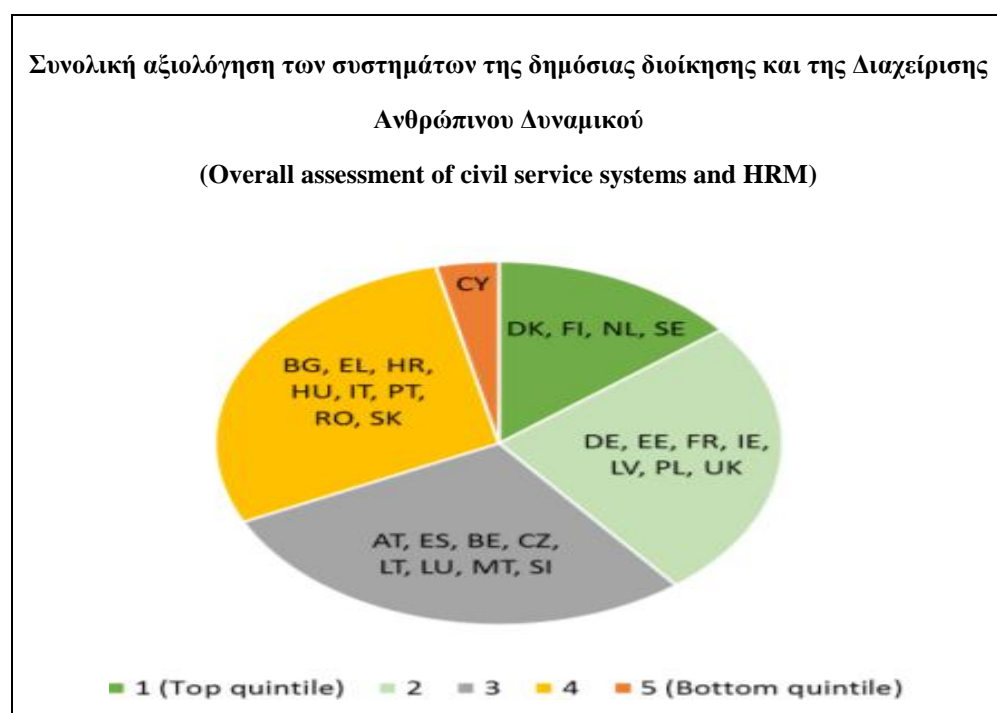
5.2.2 Άξονες Αξιολόγησης Δημόσιας Διοίκησης

Στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα και της προώθησης της χρηστής διακυβέρνησης η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αξιολογεί τη δημόσια διοίκηση σε έξι άξονες δηλαδή: (i) Διαφάνεια και Προσβασιμότητα, (ii) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Συστήματα Δημόσιας Διοίκησης, (iii) Ψηφιοποίηση και Παροχή Δημοσίων Υπηρεσιών, (iv) Οργάνωση και Διαχείριση Κυβέρνησης, (v) Λήψη Αποφάσεων, Έλεγχος και Εφαρμογή και (vi) Συνολική Αποδοτικότητα της Κυβέρνησης. Η Διαφάνεια και Λογοδοσία αναλύεται σύμφωνα με τις συνιστώσες που έχουν αποδοθεί από την Παγκόσμια Τράπεζα, οι οποίες περιεγραφήσαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ο Δείκτης συνολικής αξιολόγησης Διαφάνειας και Λογοδοσίας μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ για το 2015 παρατίθεται στο Διάγραμμα 13. Σχετικά με τη Διαφάνεια και τη Λογοδοσία παρατηρείται ότι η Ελλάδα ανήκει στο χαμηλότερο τεταρτημόριο από την κατανομή του δείκτη αυτού μεταξύ των χωρών της ΕΕ για το 2015. Η Δανία, η Φιλανδία και η Σουηδία από την άλλη πλευρά αποτελούν χώρες εκ των οποίων οι κυβερνήσεις υπόκεινται στην υψηλότερη Διαφάνεια και Λογοδοσία. Σύμφωνα με το δείκτη συνολική αξιολόγησης των συστημάτων της δημόσιας διοίκησης και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού η συνολική αποδοτικότητα της Ελλάδας είναι πολύ χαμηλή για το 2015 σχετικά με τις χώρες της ΕΕ (Διάγραμμα 14).



Διάγραμμα 13: Δείκτης συνολικής αξιολόγησης διαφάνειας και λογοδοσίας μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ για το 2015

Πηγή: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>



Διάγραμμα 14: Δείκτης συνολικής αξιολόγησης των συστημάτων της δημόσιας διοίκησης και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ για το 2015

Πηγή: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>

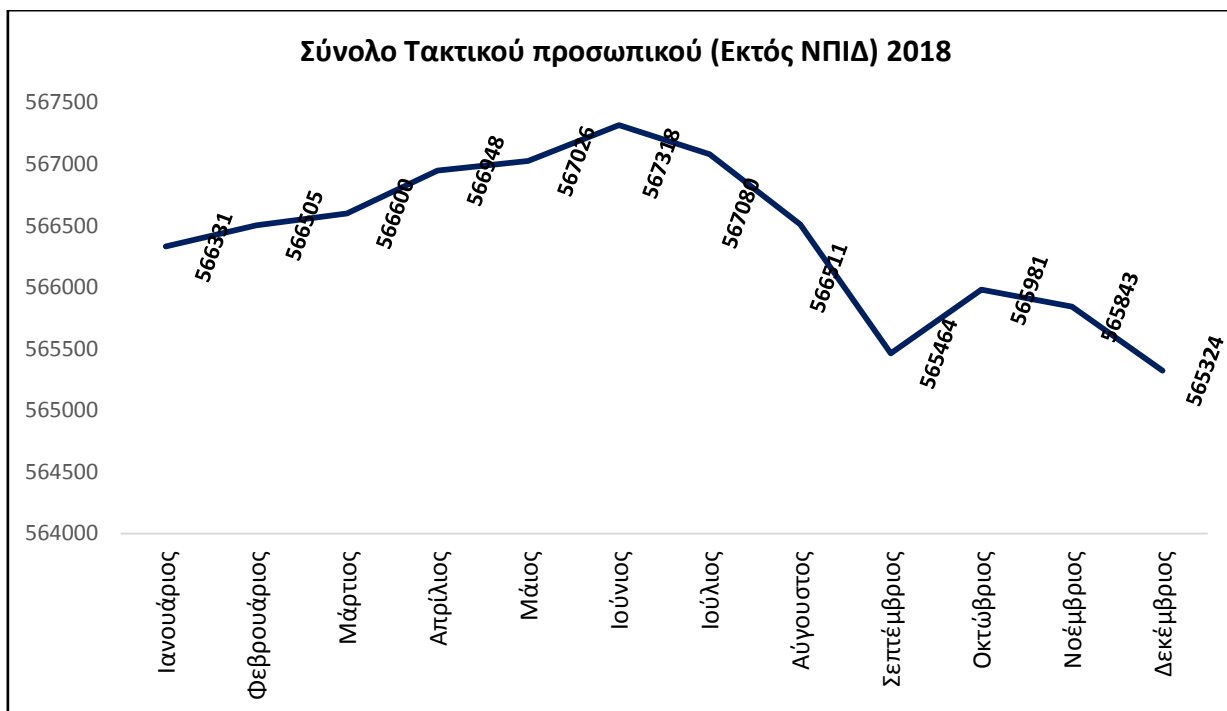
5.3 Αξιολόγηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας

5.3.1 Επίπεδα απασχόλησης και αποχωρήσεων τακτικού προσωπικού για την περίοδο 2018-2020

Σύνολο Τακτικού προσωπικού (Εκτός ΝΠΙΔ)

Τα Διαγράμματα 15-17 παρουσιάζουν το σύνολο του τακτικού προσωπικού εκτός των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) σε μηνιαία βάση για την περίοδο Ιανουάριος-Δεκέμβριος για τα έτη 2018, 2019 και 2020 αντίστοιχα. Για το σύνολο τακτικού προσωπικού του 2018 παρατηρείται μέχρι και τον Ιούλιο μία ανοδική τάση, ενώ ο αριθμός του τακτικού προσωπικού ακολουθεί καθοδική πορεία από τον επόμενο μήνα και έπειτα. Το Δεκέμβριο του 2018 ωστόσο σημειώνεται η μεγαλύτερη μείωση για το σύνολο του έτους. Από την άλλη πλευρά από τον Ιανουάριο του 2019 ξεκινά μία περίοδος προσαρμογής αφού από το Διάγραμμα 16 φαίνεται ότι το συνολικό τακτικό προσωπικό σταθεροποιείται έως και τον Μάιο του 2019. Σύμφωνα με το διάγραμμα χρονοσειράς του 2019 παρατηρείται ίσως μία διαρθρωτική αλλαγή στο τακτικό προσωπικό από τον Οκτώβριο του 2019 έως και το 2020 όπου ο συνολικός αριθμός λαμβάνει υψηλότερες τιμές σχετικά με προηγούμενες μήνες. Ο Πίνακας 10 αποτυπώνει το σύνολο του τακτικού προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για την περίοδο 2018-2020 ανά κατηγορία υπηρεσίας αλλά και τις αντίστοιχες ποσοστιαίες μεταβολές μεταξύ των ετών. Σε κάθε περίπτωση οι Ανεξάρτητες Αρχές και τα Υπουργεία Παιδείας, Εθνικής Άμυνας, Υγείας, Εσωτερικών, Δικαιοσύνης, Εργασίας και Προστασίας του Πολίτη και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης απασχολούν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου του τακτικού προσωπικού. Το Υπουργείο Εσωτερικών αντιμετωπίζει την υψηλότερη μείωση του τακτικού προσωπικού για το 2019 σχετικά με το 2018 και συγκεκριμένα μείωση ύψους 97 %. Αντίστοιχα το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης μειώνει κατά το ήμισυ το τακτικό προσωπικό για το 2019. Από την άλλη πλευρά οι

οικονομικές και υγειονομικές συνθήκες φαίνεται να επηρεάζουν άμεσα το τακτικό προσωπικό του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη αφού το συνολικό προσωπικό αυξάνεται κατά 206 % για το 2019 και περίπου 8.7 % για το 2020. Το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης καταργείται τον Ιούλιο του 2019 δηλαδή υπόκεινται σε 100 % μείωση σχετικά με το 2018. Το ίδιο έτος εισάγεται το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης όπου το τακτικό προσωπικό που εντάσσεται σε αυτό αυξάνεται κατά 207 %, δηλαδή από 2859 σε 8782 θέσεις. Η ίδρυση και η αύξηση αυτή του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης υποδηλώνει την αναγκαιότητα για την προσαρμογή του δημοσίου τομέα στην ψηφιοποίηση, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο η Ελλάδα έχει σημειώσει υψηλή πρόοδο σχετικά με την μείωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και των δημοσίων δαπανών. Σύμφωνα με την Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020», το 2012 οι θέσεις απασχόλησης μειώνονται κατά 79923 όπου το υψηλότερο μέρος της μείωσης προέρχεται από συνταξιοδοτήσεις. Επιπλέον το 2013 η απασχόληση μειώνεται κατά 28 % σχετικά με το αντίστοιχο επίπεδο του 2009. Παρ' όλα αυτά όπως αναφέρει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ο στόχος του προγράμματος «2014-2020» σχετικά με τη μείωση του μεγέθους της δημόσιας διοίκησης της χώρας δεν συμβαδίζει με την αναγκαιότητα για την πρόσληψη εξειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού με υψηλά προσόντα.



Διάγραμμα 15: Σύνολο Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2018 σε μηνιαία βάση

Πηγή: <http://interops.ydmed.gov.gr/>



Διάγραμμα 16: Σύνολο Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2019 σε μηνιαία βάση

Πηγή: <http://interops.ydmed.gov.gr/>



Διάγραμμα 17: Σύνολο Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2020 σε μηνιαία βάση

Πηγή: <http://interops.ydmed.gov.gr/>

Πίνακας 10: Σύνολο Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΔΠΠ για την περίοδο 2018-2020 και ποσοστιαίες μεταβολές

Τακτικό προσωπικό (Εκτός ΝΠΔ) ανά Κατηγορία	2018	2019	2020	Δ (%) 2018-19	Δ (%) 2019-20
ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ - ΠΟΛΙΤΕΙΑΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	1627	2806	3835	72.46	36.67
ΒΟΥΛΗ	13845	13971	14266	0.91	2.11
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ	164760	164933	168932	0.11	2.42
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	24499	24463	23952	-0.15	-2.09
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	195339	196529	152415	0.61	-22.45
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ	10107	5076	0	-49.78	-100
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	1028405	1026606	1025622	-0.17	-0.10
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ	21651	21877	23866	1.04	9.09
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	190541	187105	184401	-1.80	-1.45
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	516977	15030	18559	-97.09	23.48
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	7139	4048	8537	-43.30	110.89
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	97399	97861	98323	0.47	0.47
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	17864	20215	27851	13.16	37.77
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	42743	44044	41897	3.04	-4.87
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	2010149	1986841	1965583	-1.16	-1.07
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	12975	15878	17507	22.37	10.26
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	88065	88907	89465	0.96	0.63
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	254307	780545	848164	206.93	8.66
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	9687	9540	9528	-1.52	-0.13
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	950699	947735	926290	-0.31	-2.26
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	53067	52598	51829	-0.88	-1.46
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ, ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	5519	2926	0	-46.98	-100
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	0	2859	8782	100	207.17
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ	79653	75132	71222	-5.68	-5.20
ΟΤΑ	999914	1009377	1062141	0.95	5.23
Σύνολο Προσωπικού	6796931	6796902	6842967	0	0.68

Πηγή: <http://interops.ydmed.gov.gr/>

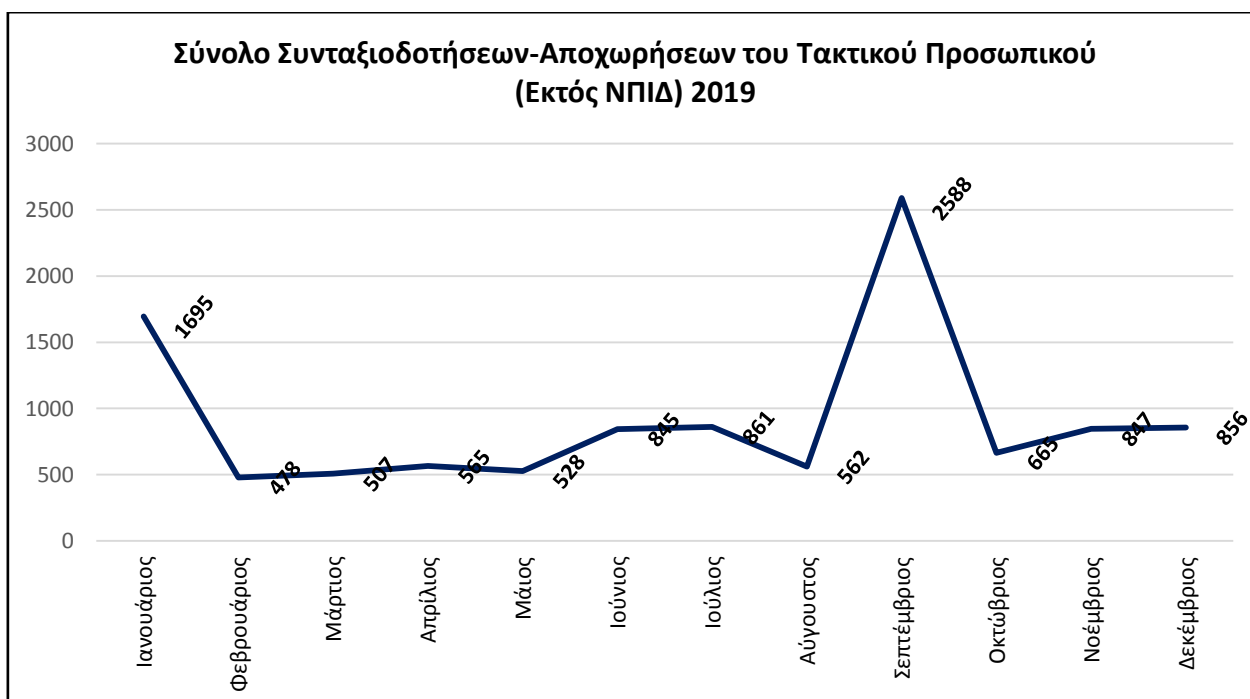
Σύνολο Συνταξιοδοτήσεων/Αποχωρήσεων του Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ

Παρόμοια τα Διαγράμματα 18-20 παρουσιάζουν το σύνολο των συνταξιοδοτήσεων-αποχωρήσεων του τακτικού προσωπικού εκτός των ΝΠΙΔ σε μηνιαία βάση για την περίοδο Ιανουάριος-Δεκέμβριος για τα έτη 2018, 2019 και 2020 αντίστοιχα. Από τα Διαγράμματα χρονοσειρών παρατηρείται μία συγκεκριμένη δομή στην κατανομή των συνταξιοδοτήσεων-αποχωρήσεων του τακτικού προσωπικού μεταξύ της περιόδου που αναλύεται. Πιο συγκεκριμένα οι συνταξιοδοτήσεις-αποχωρήσεις μειώνονται κατά το μήνα Φεβρουάριο και για τα τρία έτη, ενώ για το μήνα Σεπτέμβριο παρατηρείται υψηλή διακύμανση αφού αυτές λαμβάνουν τις υψηλότερες τιμές από όλους τους μήνες. Παρ' όλα αυτά είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο αριθμός των συνταξιοδοτήσεων-αποχωρήσεων είναι σε όλους τους μήνες υψηλότερος για το 2020 σχετικά με το 2018 και το 2019. Επομένως το 2020 παρατηρούνται υψηλότερες συνταξιοδοτήσεις-αποχωρήσεις του τακτικού προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ. Επιπλέον ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τις συνταξιοδοτήσεις-αποχωρήσεις του τακτικού προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για την περίοδο 2018-2020 ανά κατηγορία υπηρεσίας, αλλά και τις αντίστοιχες ποσοστιαίες μεταβολές μεταξύ των ετών. Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη υπόκεινται στις υψηλότερες αυξήσεις σχετικά με τις υπόλοιπες υπηρεσίες για το 2019 σχετικά με το 2018, ενώ για το 2020 οι υψηλότερες συνταξιοδοτήσεις-αποχωρήσεις παρατηρούνται στα Υπουργεία Περιβάλλοντος, Μετανάστευσης και στους Κυβερνητικούς Φορείς. Οι συνταξιοδοτήσεις-αποχωρήσεις του τακτικού προσωπικού του Υπουργείου Υγείας αλλά και Εθνικής Άμυνας είναι αρκετά υψηλές μεταξύ της περιόδου 2018-2020.



Διάγραμμα 18: Σύνολο Συνταξιοδοτήσεων/Αποχωρήσεων του Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2018 σε μηνιαία βάση

Πηγή: <http://interops.ydmed.gov.gr/>



Διάγραμμα 19: Σύνολο Συνταξιοδοτήσεων/Αποχωρήσεων του Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2019 σε μηνιαία βάση

Πηγή: <http://interops.ydmed.gov.gr/>



Διάγραμμα 20: Σύνολο Συνταξιοδοτήσεων/Αποχωρήσεων του Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΠΙΔ για το έτος 2020 σε μηνιαία βάση

Πηγή: <http://interops.ydmed.gov.gr/>

Πίνακας 11: Σύνολο Συνταξιοδοτήσεων/Αποχωρήσεων του Τακτικού Προσωπικού εκτός ΝΔΠΠ για την περίοδο 2018-2020 και ποσοστιαίες μεταβολές

Τακτικό Προσωπικό (Εκτός ΝΠΙΔ) - Συνταξιοδοτήσεις/Αποχωρήσεις	2018	2019	2020	Δ (%) 2018-19	Δ (%) 2019-20
ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ - ΠΟΛΙΤΕΙΑΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	5	2	10	-60	400
ΒΟΥΛΗ	7	8	16	14.29	100
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ	225	287	412	27.56	43.55
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	66	28	62	-57.58	121.43
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	253	285	381	12.65	33.68
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ	24	57	0	137.50	-100
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	995	1200	1341	20.60	11.75
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ	52	24	69	-53.85	187.5
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	274	340	467	24.09	37.35
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	269	43	37	-84.01	-13.95
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	4	3	11	-25	266.67
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	46	78	107	69.57	37.18
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	34	34	68	0	100
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	51	76	87	49.02	14.47
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	2427	3211	5121	32.30	59.48
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	37	17	60	-54.05	252.94
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	158	183	206	15.82	12.57
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	198	659	838	232.83	27.16
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	18	17	21	-5.56	23.53
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	1813	2231	2677	23.06	19.99
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	124	117	161	-5.65	37.61
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ, ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	10	7	0	-30	-100
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	0	4	14	-100	250
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ	130	104	181	-20	74.04
ΟΤΑ	1825	1982	2898	8.60	46.22
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	9045	10997	15245	21.58	38.63

Πηγή: <http://interops.ydmed.gov.gr/>

5.3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας

5.3.2.1 Προβλήματα της κινητικότητας και πλεονεκτήματα

Σύμφωνα με την Αιτιολογική Έκθεση για το ΕΣΚ η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων χαρακτηρίζεται από κατακερματισμό θεσμικού πλαισίου, έλλειψη αποτελεσματικών μεθόδων αξιολόγησης του προσωπικού σχετικά με την καταλληλότητα για τις οργανικές θέσεις, έλλειψη διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας, ως προς την επιλογή των υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων για τις θέσεις. Ωστόσο, ακόμη πιο σημαντικό είναι το ζήτημα της γραφειοκρατίας η οποία επιβραδύνει τη διεξαγωγή της κινητικότητας. Λόγω αυτών των σοβαρών δυσκολιών η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων δεν ανταπεξέρχεται στις ανάγκες για την κάλυψη των θέσεων εργασίας, ενώ παράλληλα καταπατάται το εύλογο δικαίωμα του υπαλλήλου σχετικά με την αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των προσόντων του, με συνέπεια την επιβράδυνση της εργασιακής του εξέλιξης.

Από την άλλη πλευρά η ελλιπής ποσοτική αποτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα αποτέλεσε ένα από τα βασικότερα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης. Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης συγκέντρωνε τα στατιστικά στοιχεία για το σύνολο του τακτικού προσωπικού, ενώ τα στοιχεία για την απασχόληση της Γενικής Κυβέρνησης υπήρξαν ελλιπή. Παράλληλα, η συνεχής πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων με τη μορφή συμβάσεων ορισμένου χρόνου καθιστούσε την αποτίμηση της απασχόλησης δύσκολη, ειδικότερα στην περίπτωση όπου αυτές μετεξελίσσονταν σε συμβάσεις αορίστου χρόνου. Υπό αυτή την έννοια η αποτίμηση της απασχόλησης του δημοσίου τομέα αλλά και των κρατικών δαπανών ήταν υποεκτιμημένη σχετικά με τα πραγματικά δεδομένα. Το πρόβλημα της εσφαλμένης αποτίμησης της δημόσιας απασχόλησης είχε αρνητική επίδραση στην προσπάθεια της κυβέρνησης να καθορίσει στρατηγικές και πολιτικές για την

αποτελεσματική διαχείριση και την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις οργανικές θέσεις.

Η έλλειψη ανακατανομής των δημοσίων υπαλλήλων, οι προσλήψεις συμβάσεων ορισμένου χρόνου με σκοπό την κάλυψη προσωρινών αναγκών των δημοσίων φορέων και η σχετική ευκολία με την οποία αυτό το προσωπικό μονιμοποιείτο αποτέλεσαν βασικές αιτίες για την άνιση κατανομή και την ανορθολογική οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον σύμφωνα με την Σπανού (2018) μία ακόμη αιτία της άναρχης διαχείρισης, αποτελούν οι ρυθμιστικές διατάξεις οι οποίες εν μέρει επέφεραν τον προστατευτισμό των δημοσίων υπαλλήλων συγκεκριμένων φορέων ή ειδικοτήτων και κλάδων. Οι διατάξεις αυτές ευνοούσαν υποομάδες εργαζομένων με συνέπεια την αναξιοκρατία στην κινητικότητα. Επομένως οι μετακινήσεις σε αυτό το πλαίσιο διεξάγονταν με σκοπό εν μέρει να εξυπηρετήσουν προσωπικές ανάγκες και κίνητρα και λιγότερο τις ανάγκες των δημοσίων φορέων και υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό εισάγεται η διάσταση της έλλειψης διαφάνειας και αντικειμενικότητας στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, αφού η κάλυψη μίας θέσης ευνοούσε κυρίως άτομα τα οποία είχαν μεγαλύτερη πρόσβαση στην πληροφόρηση σχετικά με τις θέσεις.

Επιπλέον, η πληθώρα αποσπάσεων στον δημόσιο τομέα δεν ευνόησε τον ορθό καταμερισμό δαπανών ανά φορέα, δεδομένου ότι οι αποσπώμενοι υπάλληλοι αμείβονταν από το φορέα προέλευσης και όχι από το φορέα υποδοχής. Σύμφωνα με την Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «2014-2020» η υπερ-στελέχωση οργανικών μονάδων θεωρείται μία ακόμη σημαντική αιτία δυσλειτουργίας. Ο αριθμός των προϊσταμένων και των στελεχών σε πολλές οργανικές μονάδες ήταν αρκετά υψηλός σε σχέση με τον αριθμό των υπαλλήλων προς επίβλεψη. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι μία στις πέντε οργανικές μονάδες στερείται δημοσίου υπαλλήλου εκτός από τον επικεφαλής, ενώ μία στις δέκα

υπερτερεί σχετικά με τον αριθμό αυτό και συγκεκριμένα απασχολεί πάνω από είκοσι εργαζομένους.

Με αυτό τον τρόπο κατέστη δυσχερής η ορθολογική κατανομή των δημοσίων υπαλλήλων. Το τοπίο αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία της κυβέρνησης να καθορίσει αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, ο ανταγωνισμός σχετικά με τις προαγωγές και γενικότερα τις ιεραρχικά ανώτερες οργανικές θέσεις ήταν αθέμιτος και χωρίς σημαντικό όφελος για την διοίκηση, λόγω της έλλειψης διϋπουργικής κινητικότητας. Η διαδικασία και οι περιορισμοί της κινητικότητας μεταξύ των υπουργείων είχε ως αποτέλεσμα την άσκηση πιέσεων στην δημόσια διοίκηση, που επέφεραν στρεβλώσεις σχετικά με τη δομή της και συγκεκριμένα επέτρεψαν να καταστούν πολυάριθμες οι οργανικές θέσεις. Τα παραπάνω προβλήματα συνετέλεσαν στην διόγκωση του δημόσιου τομέα, ενώ δημιούργησαν σοβαρά εμπόδια στην ομαλή εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2011) η κεντρική διοίκηση υπόκειται στην μεγαλύτερη έλλειψη οργάνωσης και συντονισμού, η οποία είναι υπεύθυνη για την στρεβλή στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών. Η ανάγκη αναδιοργάνωσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ απαιτεί την δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου θέσεων εργασίας, η οποία θα επικεντρώνεται και θα προσανατολίζεται στην παροχή κινήτρων και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων.

Η έλλειψη διαφάνειας ως προς την απασχόληση στον δημόσιο τομέα αποτελούσε ένα σημαντικό ζήτημα το οποίο έχρηζε άμεσης επίλυσης. Η απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού και η εισαγωγή της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών αποτέλεσαν σημείο καμπής και δύναται να χαρακτηριστούν ως θεμελιώδεις πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Η καταγραφή του προσωπικού ανά φορέα επέφερε πλήρη διαφάνεια σχετικά με τις ελλείπουσες ή πλεονάζουσες οργανικές

θέσεις στους εκάστοτε φορείς και κατέστησε δυνατή την χάραξη πολιτικών και στρατηγικών για τη ορθολογική και με σαφείς στόχους διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η Ενιαία Αρχή Πληρωμών από την άλλη πλευρά αποτέλεσε φάρο διαφάνειας ως προς τις δημόσιες δαπάνες και συγκεκριμένα σε ό,τι αφορά τις απολαβές και αποζημιώσεις των υπαλλήλων, αλλά και σε ό,τι αφορά τον έλεγχο των προσλήψεων από πλευράς κόστους και οφέλους της διοίκησης. Επομένως, στο πλαίσιο της κινητικότητας το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου αποτέλεσε ένα βασικό εργαλείο για την διαδικασία διαθεσιμότητας και απολύσεων, αλλά και για τον έλεγχο των άναρχων προσλήψεων ορισμένου χρόνου οι οποίες σε παλαιότερα στάδια στόχευαν στην μονιμοποίηση. Το Μητρώο συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στον ορθολογισμό της κινητικότητας και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα στον σωστό προγραμματισμό των προσλήψεων, στην διαφάνεια και αξιοκρατία σχετικά με την κάλυψη θέσεων εργασίας και την αποτελεσματική κατανομή των υπαλλήλων.

5.3.2.2 Οι καινοτομίες του ΕΣΚ των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας

Οι προαναφερόμενες δυσχέρειες στην κατανομή ανθρωπίνων πόρων, σύμφωνα και με την Αιτιολογική Έκθεση για το ΕΣΚ κατέστησαν επιβεβλημένη την ανάγκη για τον καθορισμό ενός νέου πλαισίου κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Το νέο αυτό σύστημα θα αντικαταστήσει ένα σύστημα κινητικότητας θεραπεύοντας την έλλειψη διαφάνειας και αναποτελεσματικότητας και αναξιοκρατίας. Η βασική καινοτομία του ΕΣΚ είναι ότι προσφέρει τη δυνατότητα σε όλους τους δημοσίους υπαλλήλους να συμμετέχουν στις διαδικασίες κάλυψης οργανικών θέσεων, τηρούμενων πάντα των ενιαίων κανόνων που έχουν διαμορφωθεί σχετικά με τις προϋποθέσεις συμμετοχής και τις εν γένει διαδικασίες. Επιπλέον, η ενσωμάτωση των δημοσίων φορέων υποδοχής στους ψηφιακούς ιστοτόπους με τη μορφή οργανογραμμάτων και η δημιουργία περιγράμματος θέσεων εργασίας προς την διευκόλυνση των υπαλλήλων, είναι δύο ακόμη καινοτομίες του ΕΣΚ οι οποίες ευνοούν τόσο τους φορείς όσο και τους υπαλλήλους. Υπό αυτή την έννοια οι εργαζόμενοι δύναται να κατατάσσονται στις θέσεις εργασίας οι οποίες είναι συμβατές με τις δεξιότητες και τα προσόντα τους αλλά και την ικανότητα τους να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητες και ευθύνες της θέσης. Επομένως, η μείωση του κατακερματισμού των κλάδων και των οργανικών μονάδων μεταξύ των Υπουργείων ευνοεί την ενσωμάτωση και αξιοποίηση των ειδικών προσόντων και δεξιοτήτων των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων. Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας αποτελούν σημαντική εξέλιξη στο πλαίσιο του εξορθολογισμού της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα όσο αφορά τους προϊσταμένους της δημόσιας διοίκησης. Η απόσπαση από την άλλη πλευρά καθίσταται δυνατή μόνον εφόσον ο υπάλληλος διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα για την άσκηση των καθηκόντων της διατιθέμενης θέσης. Η προκήρυξη των οργανικών θέσεων εργασίας προς κάλυψη εισάγεται με την μορφή των ηλεκτρονικών πινάκων σε διαδικτυακή πλατφόρμα, με αποτέλεσμα το τακτικό προσωπικό να δύναται να πραγματοποιήσει την αίτηση για κάλυψη της θέσης. Ο καθορισμός και η συγκρότηση της Κεντρικής Επιτροπής

Κινητικότητα εξασφαλίζει ότι θα τηρούνται οι αρχές της αντικειμενικότητας, της ισότητας και της αξιοκρατίας, κατά τη διαδικασία ελέγχου της κατάταξης των υπαλλήλων. Σε σχέση με προηγούμενα πλαίσια κινητικότητας το ΕΣΚ προϋποθέτει ότι αποφασίζει αποκλειστικά ο φορέας υποδοχής για την μετακίνηση του δημοσίου υπαλλήλου. Η Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας η οποία συντονίζει και ελέγχει το Ψηφιακό Οργανόγραμμα, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αξιολογεί τη σημαντικότητα ειδικών μετακινήσεων και επιλαμβάνεται σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της κινητικότητας και τη στελέχωση του προσωπικού. Η περιοδικότητα, δηλαδή η δυνατότητα αιτήματος αποσπάσεων και μετατάξεων του προσωπικού από τους πιθανούς φορείς υποδοχής στο τέλος κάθε έτος, αποτελεί μία ακόμη σημαντική καινοτομία του πλαισίου κινητικότητας. Η οργανωμένη διαδικασία λόγω των προθεσμιών και της περιοδικότητας ευνοεί και ελέγχει την εύρυθμη και συνεπή λειτουργία του συστήματος κινητικότητας. Η βασική συνεισφορά της περιοδικότητας είναι η δυνατότητα προσαρμογής του συστήματος της δημόσιας απασχόλησης στις ανάγκες των οργανικών μονάδων και υπηρεσιών. Η συγκρότηση και το εύρος των καθηκόντων της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας, σε συνδυασμό με την πλήρη διαφάνεια, εξασφαλίζουν τα απαιτούμενα εχέγγυα στην διαχείριση της ανακατανομής του προσωπικού και την προστασία του εγχειρήματος από πολιτικές ή συνδικαλιστικές παρεμβάσεις. Επιπλέον, εφόσον η επιλογή των δημοσίων υπαλλήλων με απόσπαση ή μετάταξη λαμβάνεται από τον φορέα υποδοχής, τα κριτήρια της αξιολόγησης τηρούνται με υψηλότερη αντικειμενικότητα και διαφάνεια, βασισμένα στα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα των εργαζομένων.

5.3.2.3 Οι πιθανές αδυναμίες του ΕΣΚ των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας

Σύμφωνα με την αναφορά του Ελληνικού Ιδρύματος Ευρωπαϊκής & Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018) το νέο σύστημα κινητικότητας ενδέχεται να συνοδεύεται από πιθανές αστοχίες ή αδυναμίες, οι οποίες προσδιορίζονται παρακάτω. Καταρχάς, η εθελοντική βάση της κινητικότητας ενδέχεται να επιβραδύνει την εξυπηρέτηση των αναγκών των φορέων. Ωστόσο, σημαντικότερα είναι τα προβλήματα που δημιουργούνται στους φορείς προέλευσης των υπαλλήλων που μετατάσσονται. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι η συμμετοχή του εκάστοτε υπαλλήλου στους κύκλους κινητικότητας δεν αναγγέλλεται στον φορέα προέλευσης, με συνέπεια να δυσχεραίνεται ο ορθός προγραμματισμός της κάλυψης των θέσεων στις Υπηρεσίες αυτές. Επιπλέον, η μετακύλιση της απόφασης εξ' ολοκλήρου στον φορέα υποδοχής μπορεί να δημιουργήσει πολλαπλά προβλήματα στον φορέα προέλευσης, ο οποίος υποστελεχώνεται, χωρίς περιθώριο αντίδρασης. Ειδικότερα, δεν έχει ληφθεί πρόνοια για την αντιμετώπιση των περιπτώσεων των περιφερειακών υπηρεσιών των Υπουργείων, όπου το ΕΣΚ ενδέχεται να δημιουργήσει αδιέξοδα, δεδομένου ότι, με τη σύσταση ενιαίων φορέων, το κατά βάση ολιγάριθμο διοικητικό τους προσωπικό, συναθροίζεται με το πολυπληθές διοικητικό προσωπικό των Κεντρικών Υπηρεσιών των Υπουργείων στα οποία ανήκουν, με συνέπεια να δύνανται να χάσουν ακόμη και το σύνολο του διοικητικού τους προσωπικού, αφού το ποσοστό κάλυψης 50% αναφέρεται στον φορέα. Υπό αυτή την έννοια η έλλειψη συμμετοχής του φορέα προέλευσης ενδέχεται να επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, το ΕΣΚ το οποίο λαμβάνει υπόψη κατά βάση τα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων ενδέχεται να αποτελεί τροχοπέδη στην κινητροδότηση των υπαλλήλων για ανάπτυξη δεξιοτήτων, πέραν των τυπικών. Αυτό σημαίνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θα τείνουν να αυξάνουν την απόκτηση τίτλων σπουδών και να μειώνουν την απόκτηση εξειδικευμένων εργαλείων μάθησης και ανάπτυξης των επιμέρους δεξιοτήτων τους μέσω κατάρτισης.

5.3.3 Αξιολόγηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες της ΕΕ

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2010) παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο θεσμικό πλαίσιο σχετικά με την αναγνώριση της εργασιακής εμπειρίας, τις δεξιότητες και γενικότερα τις συνθήκες εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων. Μερικά κράτη δεν έχουν διαμορφωμένα θεσμικά πλαίσια, ενώ άλλες χώρες έχουν κατοχυρωμένους κανόνες σχετικά με τις συνθήκες εργασίας. Από το 2010 τα κράτη μέλη επιδιώκουν την αναδιάρθρωση πολλών τομέων πολιτικής συμπεριλαμβανομένης και της δημόσιας απασχόλησης. Επιπλέον, σε πολλά κράτη μέλη η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων είναι αρκετά υψηλή, αφού η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού προσανατολίζεται στα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων και αυτά αντίστοιχα, καθορίζουν την πρόσβαση σε θέσεις εργασίας και δύνανται να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των προοπτικών εξέλιξης και σταδιοδρομίας. Η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στις ικανότητες, την γνώση και την ευρύτερη ικανότητα που ένας δημόσιος υπάλληλος οφείλει να κατέχει με σκοπό να εκτελέσει τις αρμοδιότητες του. Στα κράτη αυτά το σύνολο των δεξιοτήτων που ένας υπάλληλος κατέχει ή αποκτά, αποτελεί τον πλέον σημαντικό παράγοντα για την βιωσιμότητα του υπαλλήλου στον τομέα της δημόσιας απασχόλησης και τις μακροπρόθεσμες προοπτικές του, ενώ παράλληλα αποτελεί και καθοριστικό παράγοντα για την μετακίνηση του μεταξύ τμημάτων και φορέων. Στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης της δημόσιας διοίκησης και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ τα κράτη μέλη επικεντρώνονται στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και ως αποτέλεσμα στις διαδικασίες και νομοθεσίες κινητικότητας.

Γαλλία

Στο πλαίσιο αυτό η Γαλλία θεσπίζει την κατάργηση οργανικών θέσεων και την διαθεσιμότητα ή τις απολύσεις του προσωπικού. Με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας της απασχόλησης, προβλέπεται ότι κατά τη διαδικασία όπου μία οργανική θέση δεν είναι πλέον διαθέσιμη, ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να απασχοληθεί σε μία θέση αντίστοιχη των προσόντων του. Μέσω μίας πλατφόρμας δια-υπηρεσιακών μετακινήσεων εισήχθη το 2008 ένας μηχανισμός λειτουργίας της κινητικότητας στον δημόσιο τομέα της Γαλλίας, ο οποίος λειτουργεί σε μόνιμη βάση και κάθε υπάλληλος έχει το δικαίωμα να αιτηθεί μία προσφερόμενη θέση ανάλογα με τα προσόντα του. Επομένως, παρατηρείται ότι η κινητικότητα του δημοσίου τομέα της Γαλλίας είναι παρόμοια με το νεότερο θεσμικό πλαίσιο κινητικότητας του Ελληνικού δημοσίου τομέα. Άλλωστε από το 2011 οι συζητήσεις σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και στην Γαλλία εδράζονται στην τάση μείωσης της δημόσιας απασχόλησης, με την εισαγωγή του κανόνα δύο προς ένα, σύμφωνα με τον οποίο για κάθε δύο υπαλλήλους που συνταξιοδοτούνται, θα προσλαμβάνεται ένας υπάλληλος, με συνέπεια να έχει αποκτήσει ακόμα περισσότερη σημασία η κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών με το σύστημα της κινητικότητας.

Ισπανία

Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων της Ισπανίας σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο επηρεάστηκε σημαντικά από την χρηματοπιστωτική κρίση του 2008. Συγκεκριμένα, λόγω της πολυπλοκότητας του νομοθετικού πλαισίου της κινητικότητας η οικονομική κρίση επέφερε την αναγκαιότητα για ριζικές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της και την μετεξέλιξή της ώστε να γίνει πιο ευέλικτη και αποτελεσματική. Για την επίτευξη των προαναφερόμενων στόχων και την εξειδίκευση των παρεμβάσεων στην δημόσια διοίκηση της χώρας,

δημιουργήθηκε η Επιτροπή CORA. Ως αποτέλεσμα των διαβουλεύσεων, στο γενικότερο πλάνο της Ισπανίας για την μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, μια βασική παράμετρος αποτέλεσε και η έννοια της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, που βασίστηκε στις αντίστοιχες μεταρρυθμιστικές τάσεις της Γαλλίας. Ωστόσο, δεν κατέστη δυνατό να ανταπεξέλθει ο δημόσιος τομέας της χώρας στους στόχους που αφορούσαν την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, με βασικότερους λόγους τα αξεπέραστα διαρθρωτικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης και την έλλειψη των απαραίτητων τυπικών προσόντων των στελεχών της διοίκησης. Ως εκ των ανωτέρω συμπεραίνεται ότι το περιβάλλον που αφορά την κινητικότητα στον δημόσιο τομέα της Ισπανίας είναι ασταθές και ανεπαρκές.

Αυστρία

Το σύστημα κινητικότητας της Αυστρίας δεν διαφέρει πολύ σχετικά με αυτό της Γαλλίας. Συγκεκριμένα, έχει ορισθεί μία βάση δεδομένων με την οποία διεξάγεται η οριζόντια κινητικότητα ανάμεσα στα Υπουργεία. Ένας εργαζόμενος ο οποίος επιθυμεί να εμπλακεί στη διαδικασία κινητικότητας αποστέλλει το βιογραφικό του σημείωμα στην βάση δεδομένων, ενώ παράλληλα στην αίτηση αυτή αιτείται και τον τύπο και το είδος της απασχόλησης που αναζητά. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς και υπουργεία αναζητούν ανώνυμα στην βάση αυτή τους εργαζόμενους οι οποίοι πληρούν τα κριτήρια για τις θέσεις εργασίας και μπορούν να πραγματοποιήσουν την μετακίνηση. Η κινητικότητα εντός του ιδίου Υπουργείου ή φορέα δηλαδή η διαδικασία κάθετης κινητικότητας απαιτεί την αρχική αίτηση των διευθυντικών στελεχών και την μετέπειτα αξιολόγηση τους.

Πορτογαλία

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο η κυβέρνηση της Πορτογαλίας υλοποιεί συνεχώς προγράμματα σχετικά με την κινητικότητα του δημοσίου τομέα, ενώ οι δημόσιες

συμβάσεις εμφανίζουν κοινά σημεία με τις συμβάσεις του ιδιωτικού τομέα. Η κινητικότητα συγκροτείται με τη σύμφωνη γνώμη του φορέα προέλευσης, του φορέα υποδοχής και του υπάλληλου. Η μέγιστη χρονική διάρκεια της συμφωνίας της κινητικότητας αντιστοιχεί στους 18 μήνες. Παρ' όλα αυτά η διάρκεια αυτή ενδέχεται να παραταθεί για 6 επιπλέον μήνες στην περίπτωση όπου υφίστανται ένας ανοιχτός διαγωνισμός για την κάλυψη μίας θέσης η οποία δεν έχει καλυφθεί μέχρι το πέρας της διαδικασίας κινητικότητας. Επιπλέον κατά την περίοδο των μνημονιακών πολιτικών στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, η Πορτογαλία παρουσίασε σημαντική αύξηση των απολύσεων και μείωση των μισθολογικών απολαβών των δημοσίων υπαλλήλων.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής

6.1 Συμπεράσματα

Η αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα αποτελεί μία από τις διαστάσεις της αναδιαμόρφωσης της δημόσιας διακυβέρνησης και διοίκησης των κρατών μελών της ΕΕ. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές καλούνται να επιφέρουν ένα σύγχρονο και αξιοκρατικό σύστημα κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων με νέες τάσεις και προοπτικές. Η παρούσα διπλωματική εξετάζει το νομοθετικό πλαίσιο της κινητικότητας και τις μεταβατικές αλλαγές που προέρχονται από τις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης. Με σκοπό την διεξαγωγή της ανάλυσης αυτής παρουσιάζεται αρχικά το πλαίσιο των νέων μορφών διακυβέρνησης, η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και οι πρωτοβουλίες και στρατηγικές της ΕΕ στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων εξετάζεται στη βάση του νομοθετικού πλαισίου, δηλαδή του νέου Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας και στην αξιολόγηση αυτού. Για την αποτίμηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων χρησιμοποιούνται δεδομένα από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου σχετικά με τους κύκλους κινητικότητας μεταξύ της περιόδου 2019-2021, αλλά και το σύνολο του τακτικού προσωπικού μεταξύ 2018-2020. Ακόμη για την αποτίμηση αυτή αξιολογούνται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κινητικότητας, ενώ παράλληλα διεξάγεται μία συγκριτική ανάλυση για την κινητικότητα στη Γαλλία, την Ισπανία, την Αυστρία και την Πορτογαλία.

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο το σύστημα δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας υπόκειται σε σοβαρές ελλείψεις, ακαμψίες και εγγενείς παθογένειες. Η έλλειψη συντονισμού και ελέγχου των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης, ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων των υπουργείων και φορέων, αλλά και η έλλειψη υποδομών και συνεργασίας μεταξύ των υπουργείων καθιστούν αδύναμο το ελληνικό κράτος να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα. Η ασθενής κεντρική εποπτεία και το πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο παράγει τον καθορισμό νέων νομικών πλαισίων και πολιτικών, ενώ επιβραδύνει την έκβαση θετικών επιδράσεων. Η έλλειψη συντονισμού δεν επιτρέπει στις μεταρρυθμίσεις να αποφέρουν τις θετικές τους επιπτώσεις, ειδικότερα στις περιπτώσεις όπου η συλλογική δράση μεταξύ των φορέων είναι απαραίτητο συστατικό. Επιπλέον, η έλλειψη λογοδοσίας και διαφάνειας και η συστημική διαφθορά είναι δύο ακόμη συνιστώσες οι οποίες καθιστούν τα συστήματα δημόσιας διοίκησης αναποτελεσματικά. Η αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014-2020» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αποφαίνεται ότι η συνολική επίδοση του δημοσίου τομέα της Ελλάδας είναι ασθενής σχετικά με την μέση επίδοση όλων των κρατών μελών της ΕΕ. Επιπλέον, τα αποτελέσματα αξιολόγησης συγκλίνουν στο ότι η Ελλάδα ανήκει στα χαμηλότερα τεταρτημόρια των δεικτών διαφάνειας και λογοδοσίας της δημόσιας διοίκησης μεταξύ των χωρών της ΕΕ. Συνολικά παρατηρείται αδυναμία υιοθέτησης πρωτοβουλιών και στρατηγικών σχετικά με καλές πρακτικές και καινοτόμες μεθόδους δημόσιας διοίκησης, η οποία επιβραδύνει την αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα. Επομένως η εφαρμογή πολιτικών και η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών είναι πολύ χαμηλότερη από το μέσο όρο της ΕΕ.

Μία ακόμη διάσταση η οποία αποτελεί και την αφετηρία για το κύριο ζήτημα της παρούσας εργασίας είναι η αναξιοκρατική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αποτρέπει την αποδοτική άσκηση πολιτικής και την ικανότητα λήψης αποφάσεων σχετικά με μεταρρυθμίσεις στον τομέα αυτό. Οι πρώτες προσπάθειες του ελληνικού κράτους για τη διαμόρφωση ενός ενιαίου συστήματος κανόνων

σχετικά με την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων αντιμετώπισε μεγάλες δυσκολίες. Σύμφωνα με την ανάλυση των προβλημάτων της κινητικότητας οι βασικές αιτίες περιγράφονται ακολούθως: Η έλλειψη διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η πολυπλοκότητα του θεσμικού πλαισίου σχετικά με τις πολυάριθμες διατάξεις κινητικότητας, εντείνουν την άνιση κατανομή των υπαλλήλων στις θέσεις εργασίας μεταξύ των δημοσίων οργανισμών. Η έλλειψη αποτελεσματικών μεθόδων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την καταλληλότητα για τις οργανικές θέσεις, αλλά και σε πολλές περιπτώσεις η έλλειψη των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων, όπως και το ζήτημα της γραφειοκρατίας στον ελληνικό χώρο επιβραδύνουν την αποτελεσματικότητα της κινητικότητας του δημοσίου τομέα. Από την άλλη πλευρά, η ελλιπής αποτίμηση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων κατέστησε ένα αδιαφανές πλαίσιο αποτίμησης της πραγματικής απασχόλησης ειδικότερα της Γενικής Κυβέρνησης. Μία ακόμη αιτία της άναρχης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αποτέλεσε και η συνεχής πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων με τη μορφή συμβάσεων ορισμένου χρόνου οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις μετατρέπονταν σε συμβάσεις αορίστου χρόνου. Ακόμη μία αιτία του ανορθολογισμού της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων υπήρξε ο προστατευτισμός του κράτους ως προς τη μετακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων σε συγκεκριμένους φορείς και υπουργεία, η οποία εξυπηρετούσε προσωπικές ανάγκες ή ειδικά συμφέροντα.

Οι αναντιστοιχίες και το ισχύον έως τότε πολυδιάστατο θεσμικό πλαίσιο της κινητικότητας, πριν την εισαγωγή του νέου Ενιαίου Συστήματος, παρεμπόδιζαν σημαντικά την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση της κινητικότητας. Ως απόρροια των δυσκολιών αυτών υπήρξαν σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση και την ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την απασχόληση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι επιπτώσεις αυτές παρουσιάζονται ακολούθως: Η εσφαλμένη αποτίμηση της απασχόλησης επιβράδυνε τις προσπάθειες της χώρας για

την αποτελεσματική κατανομή και την ένταξη των δημοσίων υπαλλήλων στις κατάλληλες για αυτούς θέσεις εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό τα δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων, σχετικά με την σταδιοδρομία τους και την αξιοποίηση των προσόντων και δεξιοτήτων τους, καταπατούνταν. Ο προστατευτισμός υπέρ συγκεκριμένων υπαλλήλων και φορέων επέβαλε τη λειτουργία της κινητικότητας υπό το πρίσμα της αδιαφάνειας και της υποκειμενικότητας, με αποτέλεσμα να επικρατεί μία αφανής αναξιοκρατία. Οι συνεχείς αποσπάσεις είχαν ως αποτέλεσμα την διόγκωση του δημοσίου τομέα και ιδίως την συγκέντρωση πληθώρας στελεχών σε σχέση αντιστρόφως ανάλογη ως προς το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα, με συνέπεια η αποδοτικότητα να βαίνει μειούμενη. Παράλληλα, αυτό είχε ως αποτέλεσμα την άνιση κατανομή των στελεχών στους φορείς και την υποστελέχωση πολλών οργανικών μονάδων.

Σχετικά με τις χώρες της ΕΕ παρατηρείται ότι η αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα δεν αποτελεί αποκλειστικά στρατηγική της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αλλά και πολλών άλλων κρατών μελών, κυρίως ως απόρροια της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Οι πολιτικές παρεμβάσεις αφορούσαν τη διαμόρφωση προγραμμάτων κινητικότητας με σκοπό την μείωση της διόγκωσης των δαπανών του δημοσίου τομέα. Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης της Ελλάδας βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στο σύστημα κινητικότητας της Γαλλικής Κυβέρνησης για να διαμορφώσει το αντίστοιχο σύστημα της Ελλάδας, το οποίο είναι παρόμοιο με το σύστημα της Ισπανίας. Ωστόσο μία σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ της Ελλάδας και των κρατών μελών είναι η αύξουσα απόσταση στις εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που επιδρά και στους μηχανισμούς κινητικότητας. Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις σε άλλες χώρες διενεργούνται υπό το πρίσμα ηλεκτρονικών εφαρμογών σε μία σειρά ετών, σε αντίθεση με την Ελλάδα στην οποία η ηλεκτρονική διαδικασία εισάγεται μόλις το 2016.

Η κατανομή του συνόλου του τακτικού προσωπικού ανά φορέα μεταξύ της περιόδου 2018-2020 δείχνει ότι το Υπουργείο Εσωτερικών δέχεται την υψηλότερη μείωση για το 2019 σχετικά με το 2018, ενώ σημαντική είναι και η μείωση του τακτικού προσωπικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης για το 2019. Οι οικονομικές και υγειονομικές συνθήκες ενδέχεται να επηρεάζουν σημαντικά την απασχόληση του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη, αφού το σύνολο τακτικού προσωπικού σημειώνει υψηλές αυξήσεις μεταξύ της περιόδου 2018-2020. Ωστόσο οι μεταβολές στο προσωπικό των προαναφερόμενων Υπουργείων εν μέρει πρέπει να αποδοθεί και στις μεταβολές των κυβερνητικών δομών (συγχωνεύσεις – καταργήσεις Υπουργείων, μεταφορές Γενικών Γραμματειών από Υπουργείο σε Υπουργείο κ.λπ.), ως αποτέλεσμα της κυβερνητικής αλλαγής που συνέβη το 2019. Εξάλλου, η αναγκαιότητα της ένταξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της Ελλάδας επιφέρει το 2019 την κατάργηση του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης και την ίδρυση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Οι τεχνικές και λειτουργικές ελλείψεις του ελληνικού δημοσίου τομέα σχετικά με την ενσωμάτωση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας στην δημόσια διοίκηση επέδρασαν καταλυτικά στην εξέλιξη αυτή. Η εξάρτηση της δημόσιας διοίκησης από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση αντικατοπτρίζεται άλλωστε και στην ραγδαία αύξηση των θέσεων εργασίας στο νέο αυτό Υπουργείο για το 2020 σχετικά με το 2019. Επιπλέον παρατηρείται ότι το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη υπόκεινται στις υψηλότερες αυξήσεις των συνταξιοδοτήσεων και αποχωρήσεων σχετικά με άλλους φορείς για το 2019.

Η έλλειψη ορθολογικής λήψης αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα αποτελεί ένα μείζον ζήτημα το οποίο χρήζει άμεσης επίλυσης. Η απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού και η εισαγωγή της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών ως θεμελιώδεις πρωτοβουλίες συνετέλεσαν αποφασιστικά στο πλαίσιο της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και του

εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο της κινητικότητας το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου καθίσταται σημαντική συνιστώσα για την διαδικασία πλήρους ελέγχου της κινητικότητας, την αποτροπή των άναρχων προσλήψεων και την αποτίμηση της πραγματικής απασχόλησης του δημοσίου τομέα. Επιπλέον, εξασφαλίζεται η διαφάνεια και η αξιοκρατία σχετικά με την κάλυψη θέσεων εργασίας και την αποτελεσματική κατανομή του εργατικού δυναμικού. Το νέο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας συγκροτείται από καινοτόμες δυναμικές οι οποίες θα επιφέρουν νέες διαστάσεις στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι καινοτόμες δράσεις και μεταρρυθμίσεις αυτού του προγράμματος κινητικότητας δύναται να συμβάλλουν στην αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα και την ευρύτερη αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας και το ψηφιακό οργανόγραμμα αποτελούν μία εξέχουσα εξέλιξη στο πλαίσιο του ορθολογισμού της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διαδικασία πρόσληψης και μετακίνησης του προσωπικού. Υπό αυτή την έννοια επιτυγχάνεται η διαφάνεια και η αξιοκρατία στο πλαίσιο της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον δύναται να βελτιώσει τις ικανότητες και δεξιότητες των στελεχών και την εργασιακή τους εμπειρία, αφού επικεντρώνεται στην αξιοποίηση των ουσιαστικών προσόντων και στη δημιουργία κινήτρων των υπαλλήλων. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο επομένως το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας προσφέρει ένα πιο ευέλικτο, αξιοκρατικό και διαφανές σύστημα κινητικότητας, το οποίο έχει τη δυναμική να επιφέρει ριζικές αλλαγές και βελτιώσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την κάλυψη των αναγκών του δημοσίου τομέα.

6.2 Προτάσεις Πολιτικής

Οι ανάγκες για την αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης είναι επείγουσες για την μακροχρόνια βιωσιμότητα του δημοσίου τομέα. Στο πλαίσιο των νέων μορφών διακυβέρνησης κατατάσσονται οι μεταρρυθμίσεις σχετικά με την δημόσια διοίκηση, οι οποίες έχουν ως στόχο την δημιουργία ενός αποτελεσματικού και με μεγαλύτερη ευελιξία συστήματος λειτουργίας της διοίκησης. Παρ' όλα αυτά στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και της αδιάλειπτα αυξανόμενης αλληλεξάρτησης των οικονομιών, οι προκλήσεις της δημόσιας διακυβέρνησης είναι αρκετές.

Στο πλαίσιο της κινητικότητας σημαντική είναι η πρόκληση σχετικά με την καταπολέμηση της αδιαφάνειας και αναξιοκρατίας κατά την μετακίνηση των υπαλλήλων. Για να συμβεί αυτό είναι απαραίτητος ο συνεχής έλεγχος των διαδικτυακών συστημάτων, με σκοπό την ομαλή λειτουργία τους. Ο έλεγχος αυτός εξασφαλίζει ότι όλα τα δεδομένα σχετικά με την απασχόληση θα καταγράφονται στα ψηφιακά συστήματα και θα αποφεύγονται τυχόν παρατυπίες κατά τη διαδικασία κινητικότητας.

Οι συνεχείς αλλαγές στις οικονομικές συνθήκες σε εθνικό επίπεδο επηρεάζουν άμεσα τις συνθήκες εντός μίας οικονομίας λόγω της αλληλεξάρτησης των οικονομιών υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης. Υπό αυτή την έννοια η δημόσια διοίκηση οφείλει να προσαρμόζεται άμεσα στις μεταβαλλόμενες αυτές καταστάσεις. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητη η κατοχύρωση μίας αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με καταξιωμένο προσωπικό. Με άλλα λόγια είναι απαραίτητη η εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό να απορροφηθούν τα πραγματικά οφέλη από τη γνώση και τις δεξιότητες του προσωπικού. Επομένως, μια εξέχουσα διάσταση είναι η επένδυση στην εκπαίδευση και τη γνώση όπου αφενός τα διευθυντικά στελέχη και οι υψηλά ιστάμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν περαιτέρω δεξιότητες σχετικά με τη διαχείριση

κρίσεων, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την ευρύτερη διαχείριση πιθανών προκλήσεων. Αφετέρου, οι δημόσιοι υπάλληλοι δύνανται να αποκτήσουν νέες δεξιότητες με σκοπό να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες θέσεις εργασίας όπου σε άλλες συνθήκες, υπό την έλλειψη αυτών των προσόντων, δεν θα είχαν τη δυνατότητα αυτή. Επομένως η αναδιάρθρωση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της ηγεσίας και των στρατηγικών επένδυσης σε γνώση και εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητη για την βελτίωση της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα. Έτσι στο πλαίσιο αυτό εισάγεται η έννοια της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων ως απαραίτητο εργαλείο για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του δημοσίου τομέα.

Παράλληλα, η ψηφιοποίηση η οποία δύνανται να περιορίσει τη διαφθορά και την αναξιοκρατία, πρέπει να εξασφαλίσει ένα αποδοτικό περιβάλλον εργασίας. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση της Ελλάδας αντιμετωπίζει υψηλότερη δυσκολία εφαρμογής σχετικά με την ευκολία των υπολοίπων κρατών μελών της ΕΕ, ενώ ο ρυθμός με τον οποίο αυτή εξελίσσεται είναι πολύ χαμηλός. Υπό αυτή την έννοια καθίσταται σημαντικός ο προσανατολισμός της δημόσιας διοίκησης στην αύξηση της αποδοτικότητας της ψηφιοποίησης. Αυτό συνεπάγεται την άμεση ανταπόκριση των δημοσίων υπαλλήλων στις αλλαγές του δημοσίου τομέα, όπως για παράδειγμα την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και εξειδικευμένων γνώσεων σχετικά με την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και την ενσωμάτωση τους στην δημόσια διοίκηση. Επιπλέον κατά τη διαδικασία κινητικότητας η γνώση διαχείρισης των τεχνολογιών αυτών είναι πλέον απαραίτητη, ειδικότερα για τους εργαζόμενους οι οποίοι επιθυμούν να συμμετάσχουν σε αυτήν, αφού εκτός των άλλων πρέπει να συμπληρώσουν και να υποβάλλουν τις αιτήσεις τους ηλεκτρονικά.

Για την εύρυθμη λειτουργία και την ομαλή διεξαγωγή των προγραμμάτων κινητικότητας, οι φορείς υποδοχής αλλά και οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να ακολουθούν πιστά τις απαιτούμενες διαδικασίες. Στην περίπτωση λοιπόν που ένας φορέας ή ένας δημόσιος υπάλληλος δεν ολοκληρώσει τις διαδικασίες αυτές, το αρμόδιο θεσμικό όργανο θα μπορούσε ενδεχομένως να αποκλείσει τα μέλη αυτά από επόμενους κύκλους κινητικότητας ή γενικότερα να περιορίσει το ορισμένο χρονικό διάστημα συμμετοχής και αιτήσεων. Σημαντική είναι και η διάσταση της συνέντευξης των δημοσίων υπαλλήλων από τους φορείς προέλευσης, όπου θα μπορούσε να είναι υποχρεωτική, ακόμα και σε όλες τις φάσεις της κινητικότητας, χωρίς ωστόσο να αποκλείονται άτομα από αυτές, πριν την τελική κρίση του φορέα υποδοχής. Επιπλέον, όσο είναι κοινά παραδεκτό ότι το οιονεί δικαίωμα αρνησικυρίας του φορέα προέλευσης στην μετακίνηση του υπαλλήλου, έπρεπε να εξαλειφθεί, άλλο τόσο είναι επίσης ότι πρέπει να θεραπευτούν οι αρνητικές συνέπειες της κινητικότητας στον φορέα προέλευσης. Μια πρόταση αποτελεί η συμμετοχή εκπροσώπου του φορέα προέλευσης στις διαδικασίες, χωρίς δικαίωμα ψήφου, ώστε ο φορέας υποδοχής να καθίσταται ενήμερος, αφενός για την προσωπικότητα και την υπηρεσιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου, από την πλευρά της διοίκησης και συμπληρωματικά στην συνέντευξη του ίδιου του υπαλλήλου, αφετέρου για την πιθανότητα πρόληψης των συνέπειων στον φορέα προέλευσης λόγω της μετακίνησης, συνέπειες οι οποίες ενίοτε είναι αδύνατο να προβλέπονται διεξοδικά και ανά περίπτωση, στο κανονιστικό πλαίσιο. Τέλος, θα πρέπει κάθε κενωθείσα οργανική θέση να εντάσσεται αμελλητί στους πίνακες κινητικότητας, εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις που προβλέπει το νομικό πλαίσιο, ώστε να αντιμετωπίζονται κατά το δυνατό συντομότερα οι αρνητικές συνέπειες στους φορείς προέλευσης.

Η έμφαση στην αξιολόγηση είναι ίσως η πιο κρίσιμη διάσταση στην διαδικασία κινητικότητας, την αξιοκρατία και την ευρύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συνεπάγεται ότι η αξιολόγηση οφείλει να λειτουργεί σε ένα πιο

αυστηρό πλαίσιο όχι μόνο κατά τη διαδικασία κινητικότητας αλλά σε όλη τη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Οφείλει δηλαδή να αποτελεί έναν υποχρεωτικό μηχανισμό με σκοπό η δημόσια διοίκηση να είναι σε θέση να γνωρίζει ποιοι υπάλληλοι κατατάσσονται αποτελεσματικά στις θέσεις εργασίας και εάν πραγματικά πληρούν τα προσόντα για την κάλυψη των θέσεων ως προς τις ευθύνες, τις αρμοδιότητες και τις ανάγκες της θέσης. Παράλληλα η θέσπιση κινήτρων είναι μία καλή στρατηγική για την ενίσχυση της κινητικότητας στις παραμεθόριες περιοχές και την αντιμετώπιση της υποστελέχωσης πολλών οργανικών μονάδων. Τα κίνητρα αυτά ενδέχεται να αποτελούνται από κίνητρα επιμόρφωσης και κατάρτισης ή κίνητρα σχετικά με τις μισθολογικές απολαβές των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι προφανές ότι η αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα όχι μόνο από πλευράς κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, απαιτεί τη συνεχή προσπάθεια και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μελών για το συντονισμό, τον έλεγχο και την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων που απαιτούνται.

Σχετικά με τους περιορισμούς της έρευνας, η πλήρης αποτίμηση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας καθίσταται δύσκολη αφενός λόγω έλλειψης πληροφοριών και αφετέρου λόγω του μικρού σχετικά χρονικού διαστήματος που έχει παρέλθει από τον καθορισμό του. Οι μακροχρόνιες επιπτώσεις στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ακολούθως στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης οφείλουν να αναλυθούν εκτενέστερα. Η ανάλυση αυτών των επιπτώσεων συντελούν στην διαμόρφωση αποτελεσματικότερων πολιτικών. Επομένως μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει την επίδραση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και των νέων μορφών διακυβέρνησης με σκοπό να καθοριστεί η δυναμική της.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- [1] Γ. Ασπρίδης, Ι. Ρωσσίδης, Κ. Μπούας και Π. Κατσιμάρδος, ανακοίνωση με θέμα «Introducing HR agility in times of austerity» στο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου 2016 [International Conference on Business & Economics of the Hellenic Open University 2016 (ICBE - HOU)], 22- 23/4/2016, Αθήνα
- [2] Μαρία Ηρ. Καθαράκη & Κυριάκος Εμμ. Κιουλάφας. (2006) Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΩΜΕΝΗ ΕΥΡΩΠΗ. Ευρωπαϊκό Έτος 2006 για την Κινητικότητα των Εργαζομένων.
- [3] Τσολακίδου, Σ. (2017). Πλαίσιο ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα. e-Journal of Science & Technology, 12(5), 73-83. Ανακτήθηκε από: http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf
- [4] Χρυσανθάκης, Χ. (2019). Η στελέχωση της δημόσιας διοίκησης: ελλείμματα και υπέρβασή τους. Πρακτικά Συνεδρίου: Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους (Τομ. 3), 53-58.

Ξενογλώσση

- [1] Äijälä, K. (2001). Public sector—An employer of choice? Report on the competitive public employer project. Ανακτήθηκε από: <https://www.oecd.org/austria/1937556.pdf>
- [2] Argyriades, D. (2006). Good governance, professionalism, ethics and responsibility. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 155-170.
- [3] Asheim, B.T., & Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 34, 1173–1190.
- [4] Asheim, B.T., Coenen, L., & Vang, J. (2007). Face-to-face, buzz, and knowledge bases: Sociospatial implications for learning, innovation, and innovation policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25, 655–670
- [5] Barslund, M., Busse, M., & Schwarzwälder, J. (2015). Labour mobility in Europe: an untapped resource?. *CEPS Policy Briefs*, (327).
- [6] Bossaert, D., Demmke C., Nomden, K., & Polet, R., (2001), *Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments*, Maastricht: EIPA.
- [7] Bozeman, B., & Ponomariov, B. (2009). Sector switching from a business to a government job: Fast-track career or fast track to nowhere?. *Public Administration Review*, 69(1), 77-91.
- [8] Christensen R. K. and Gazley B. (2008), “Capacity for Public Administration: Analysis of Meaning and Measurement”, in *Public Administration and Development*, 28(4): 265–79.
- [9] Common, R. (2011). International trends in HRM in the public sector: reform attempts in the Republic of Georgia. *International Journal of Public Sector Management*.

- [10] Cooke, P., & Leydesdorff, L. (2006). Regional development in the knowledge-based economy: The construction of advantage. *The Journal of Technology Transfer*, 31, 5–15.
- [11] Doz, Y. and Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. USA: Wharton School Publishing.
- [12] Gajduscek, G. & Linder, V., (2011), Report on the Survey on Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis, Study commissioned by the Hungarian Presidency of the Council of the European Union., K., Lindgren, U., & Westerlund, O. (2003). Geographical labour mobility: migration or commuting?. *Regional studies*, 37(8), 827-837.
- [13] Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction and labour mobility. *Labour Economics*, 17(6), 897-903.
- [14] Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). New public management reforms in Europe and their effects: Findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 399-418.
- [15] Hansen, J.R. 2014. “From Public to Private Sector: Motives and Explanations for Sector Switching.” *Public Management Review*, vol. 16, no. 4, pp. 590–607.
- [16] Hansen, K. E. H. (2015). Labour mobility in the public sector: the impact of job opportunities. *Geografisk Tidsskrift-Danish Journal of Geography*, 115(2), 133-141.
- [17] Hatry, H. P. (2002). Performance measurement: Fashions and fallacies. *Public Performance & Management Review*, 25(4), 352-358.
- [18] Ingraham, P. W., & Getha-Taylor, H. (2004). Leadership in the public sector: Models and assumptions for leadership development in the federal government. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 95-112.

- [19] Johnson, J. H., & Salt, J. (Eds.). (2018). Labour migration: the internal geographical mobility of labour in the developed world (Vol. 10). Routledge.
- [20] Kankaanranta, T., Nummi, T., Vainiomäki, J., Halila, H., Hyppölä, H., Isokoski, M., ... & Rissanen, P. (2007). The role of job satisfaction, job dissatisfaction and demographic factors on physicians' intentions to switch work sector from public to private. *Health Policy*, 83(1), 50-64.
- [21] Klepikova, E. A. (2016). Job mobility of public and private sector workers. *Sociological Research*, 55(5), 358-381.
- [22] Kroukamp, H. (2010). Towards Excellence in Public Administration Education and Training: an African and South African Experience. <https://core.ac.uk/download/pdf/280492495.pdf>
- [23] Lavigna, R. J., & Hays, S. W. (2004). Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237-253.
- [24] OECD, O. (2011). Greece: Review of the Central Administration. OECD Public Governance Reviews.
- [25] Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504.
- [26] Plomien, A., & Schwartz, G. (2020). Labour mobility in transnational Europe: between depletion, mitigation and citizenship entitlements harm. *European Journal of Politics and Gender*, 3(2), 237-256.
- [27] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. Oxford university press.
- [28] Storper, M. (2013). *Keys to the city*. New Jersey, NJ: Princeton University Press.
- [29] Treib, O., Bähr, H., & Falkner, G. (2007). Modes of governance: towards a conceptual clarification. *Journal of European public policy*, 14(1), 1-20.

Αναφορές (Reports)

- [1] European Commission (2017), «A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28. European Commission». Ανακτήθηκε από:
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=el&pubId=8072>
- [2] EUROPEAN COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT (2010), «Free movement of workers in the public sector».
- [3] Deloitte (2021), «A public sector perspective: Human Capital Trends 2021». Ανακτήθηκε από:
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/human-capital-trends-government-perspective.html>
- [4] Digital Public Administration Infographic 2020 Greece. Ανακτήθηκε από:
https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Public_Administration_Infographic_Greece_vFINAL_2.pdf
- EUPAN (2011), «EFFEECTIVENESS OF GOOD GOVERNANCE AND ETHICS IN CENTRAL ADMINISTRATION: EVALUATING REFORM OUTCOMES IN THE CONTEXT OF THE FINANCIAL CRISIS Prof. Dr. Christoph Demmke & SNE Timo Moilanen». Ανακτήθηκε από:
[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/D17107E91243C99DC2257AE8002A56D9/\\$file/ETHICS_REPORT_FINAL.pdf](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/D17107E91243C99DC2257AE8002A56D9/$file/ETHICS_REPORT_FINAL.pdf)
- [5] eGovernment Benchmark 2020 Insight Report. Ανακτήθηκε από:
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2020-egovernment-works-people>
- [6] eGovernment Benchmark 2020 Country Factsheets Report. Ανακτήθηκε από:
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2020-egovernment-works-people>

[7] EUPAN (2011), «Employment Status developments in the national public services and the role of EU Law – a subject of growing importance for EUPAN». Ανακτήθηκε από:

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/D17107E91243C99DC2257AE8002A56D9/\\$file/EMPLOYMENT_STATUS_DEVELOPMENTS.pdf](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/D17107E91243C99DC2257AE8002A56D9/$file/EMPLOYMENT_STATUS_DEVELOPMENTS.pdf)

[8] EUPAN Strategy Paper July 2019 – June 2022. Ανακτήθηκε από:

<https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/06/EUPAN-Strategy-Paper-2019-2022.pdf>

[9] HR Performance. Prospects and operational approaches. (2008). Ανακτήθηκε από:

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/D17107E91243C99DC2257AE8002A56D9/\\$file/Human%20Resource%20Function%20Perfomance%20Assessment.pdf](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/D17107E91243C99DC2257AE8002A56D9/$file/Human%20Resource%20Function%20Perfomance%20Assessment.pdf)

[10] PERF: Performance of Governance Results of the 2011 spring semester. Ανακτήθηκε από:

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/D17107E91243C99DC2257AE8002A56D9/\\$file/Performance%20of%20Governance-BenchLearningCircles.pdf](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/D17107E91243C99DC2257AE8002A56D9/$file/Performance%20of%20Governance-BenchLearningCircles.pdf)

[11] European Commission (2014), European Social Fund thematic paper. «Promoting good governance». Ανακτήθηκε από:

<https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=3&langId=en&keywords=&langSel=&pubType=434>

[12] European Commission (2019), «Public administration reform in Europe. Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy». Ανακτήθηκε από:

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bc3d7e8e-e5b1-11ea-ad25-01aa75ed71a1/language-en>

- [13] State of the Union: Commission proposes a Path to the Digital Decade to deliver the EU's digital transformation by 2030. Ανακτήθηκε από:
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_4630
- [14] EUPAN (2021), «THE EUPAN HANDBOOK. A CONCISE MANUAL». Ανακτήθηκε από:
https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/02/EUPAN_Handbook_22_fev_2021.pdf
- [15] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2013), «Working conditions in central public administration». Ανακτήθηκε από:
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1303013s/tn1303013s.pdf
- [16] Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ Ευρωπαϊκό πλαίσιο διαλειτουργικότητας – Στρατηγική εφαρμογής». Ανακτήθηκε από:
[https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2017\)134&lang=el](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2017)134&lang=el)
- [17] Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ Σχέδιο δράσης της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020. Επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της διακυβέρνησης». Ανακτήθηκε από:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A52016DC0179>

[18] Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, «ΑΠΟΦΑΣΗ (ΕΕ) 2015/2240 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 25ης Νοεμβρίου 2015 για τη θέσπιση προγράμματος σχετικά με λύσεις και κοινά πλαίσια διαλειτουργικότητας για τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες (πρόγραμμα ISA2) ως μέσο εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα». Ανακτήθηκε από:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015D2240&from=IT>

[19] Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών. Ανακτήθηκε από:

<http://www.e-gif.gov.gr/portal/page/portal/egif/>

[20] Ψηφιακή δεκαετία της Ευρώπης: η Επιτροπή χαράσσει την πορεία για τη δημιουργία μιας ψηφιακά ενισχυμένης Ευρώπης έως το 2030. Ανακτήθηκε από:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/IP_21_983

[21] Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, «ΑΠΟΦΑΣΗ (ΕΕ) 2015/2240 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 25ης Νοεμβρίου 2015 για τη θέσπιση προγράμματος σχετικά με λύσεις και κοινά πλαίσια διαλειτουργικότητας για τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες (πρόγραμμα ISA2) ως μέσο εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα». Ανακτήθηκε από:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015D2240&from=IT>

[22] Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών. Ανακτήθηκε από:

<http://www.e-gif.gov.gr/portal/page/portal/egif/>

[23] ΕΛΙΑΜΕΠ (2018), «ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ/ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ». Ανακτήθηκε από:

<https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>

[24] Ψηφιακή δεκαετία της Ευρώπης: η Επιτροπή χαράσσει την πορεία για τη δημιουργία μιας ψηφιακά ενισχυμένης Ευρώπης έως το 2030. Ανακτήθηκε από:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/IP_21_983

Θεσμικά - Νομοθετικά Πλαίσια

- [1] Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας. Ανακτήθηκε από:
http://apografi.gov.gr/images/esk/2h_egkyklios.pdf
- [2] Επέκταση της εφαρμογής για το Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ανακτήθηκε από:
http://apografi.gov.gr/images/Egkyklioi/EGKYKLIOS_22-10-2019.pdf
- [3] Νόμος 3528/2007 - ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007 (Κωδικοποιημένος). Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. Ανακτήθηκε από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3528-2007.html>
- [4] Νόμος 4440/2016 - Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις. Ανακτήθηκε από:
https://www.kodiko.gr/nomologia/download_fek?f=fek/2016/a/fek_a_224_2016.pdf&t=b59b15ed42011a76e0fe5b86d11cedf0
- [5] Νόμος 4829/2021 - ΦΕΚ 166/Α/10-9-2021. Ενίσχυση διαφάνειας και λογοδοσίας σε θεσμικούς φορείς της Πολιτείας, αποκατάσταση της ακεραιότητας του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας και λοιπές διατάξεις. Ανακτήθηκε από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/nomos-4829-2021-phek-166a-10-9-2021.html>
- [6] Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας. Ανακτήθηκε από:
http://apografi.gov.gr/images/esk/1h_egkyklios.pdf