

Μελέτη

**Πολιτικές ιδεολογίες και δημόσιες πολιτικές
στις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ**

Συντονίστρια ομάδας έργου:

Δρ. Κοντονή Άννα

Ομάδα έρευνας:

Δρ. Κασίμη Χρύσα

Δρ. Κιτωνάκης Νίκος

Δρ. Κυπαρίσσης Δημήτρης

Δρ. Παπαμιχαήλ Γιώργος

Δρ. Τερζή Κονδύλω

Εμπειρογνώμονες/αξιολογητές:

Γεράσιμος Μοσχονάς, Αν. καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Στυλιανή Λαδή, Επ. καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Αθήνα,

Μάρτιος 2018

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή: σκοπός της μελέτης και ανάλυση της διάρθρωσής της	4
2. Θεωρητικό πλαίσιο - Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις.....	6
2.1. Πολιτικές ιδεολογίες	6
2.1.1. Η έννοια της ιδεολογίας.....	6
2.1.2. Τυπολογία πολιτικών ιδεολογιών και κυρίαρχες πολιτικές ιδεολογίες στην Ευρώπη.....	7
2.2. Δημόσιες πολιτικές	13
2.2.1. Η έννοια της δημόσιας πολιτικής	13
2.2.2. Μοντέλα ανάλυσης των δημόσιων πολιτικών	14
3. Μεθοδολογία έρευνας.....	20
3.1 Σκοπός της μελέτης και ερευνητικά ερωτήματα	20
3.2 Ερευνητικές μέθοδοι και μεθοδολογικές επιλογές.....	20
3.3. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	21
4. Πολιτικές ιδεολογίες στην Ελλάδα, 2005-2016	23
4.1. Κοινοβουλευτική περίοδος 2004-2007 & 2007-2009.....	23
4.2. Κοινοβουλευτική περίοδος 2009-2012	25
4.3. Κοινοβουλευτική περίοδος 2012-2014	30
4.4. Κοινοβουλευτική περίοδος 2015-2016	34
5. Δημόσιες πολιτικές στην Ελλάδα: το παράδειγμα της πολιτικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση: 2005-2016.....	39
5.1. Περί δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα: ευρωπαϊκός παράγοντας, χρηματοδοτικά πλαίσια και διοικητική μεταρρύθμιση	39
5.2. Οι πολιτικές για τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά τις κοινοβουλευτικές περιόδους 2004-2007 & 2007-2009	42

5.3. Οι πολιτικές για τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά την κοινοβουλευτική περίοδο 2009-2012	45
5.4. Οι πολιτικές για τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά την κοινοβουλευτική περίοδο 2012-2014	48
5.5 Οι πολιτικές για τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά την κοινοβουλευτική περίοδο 2015-2016	57
6. Το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ και το επιμορφωτικό του έργο	64
6.1. Θεσμικό πλαίσιο- Ρόλος και αποστολή του ΕΚΔΔΑ- ΙΝΕΠ	64
6.2. Χρηματοδοτικοί πόροι ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ	65
6.3. Στρατηγικές προτεραιότητες και η ηγεσία του ΕΚΔΔΑ/ΙΝ.ΕΠ	66
7. Ανάλυση ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων	72
7.1. Ανάλυση ποσοτικών στοιχείων - Διαχρονική εξέλιξη Θεματικών Κύκλων, επιμορφωτικών δράσεων και περιεχομένων επιμόρφωσης (2005-2016)	72
7.1.1. Το πλαίσιο εξέλιξης των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ	72
7.1.2. Παρουσίαση και ανάλυση ποσοτικών στοιχείων	77
7.1.2.1. Συνοπτική παρουσίαση επιμορφωτικών δράσεων σε τέσσερις τομείς πολιτικής	86
7.2. Ανάλυση ποιοτικών στοιχείων.....	110
8. Συμπεράσματα.....	133
Βιβλιογραφία	138
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Οδηγός Συζήτησης	147
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Χρονολογικοί Πίνακες Επιμορφωτικών Δράσεων ΙΝΕΠ ανά Τομέα/Κύκλο	148

1. Εισαγωγή: σκοπός της μελέτης και ανάλυση της διάρθρωσής της

Η παρούσα μελέτη αφορά στη συσχέτιση των πολιτικών ιδεολογιών των πρώτων σε εκλογική δύναμη κομμάτων (ΝΔ, ΠΑΣΟΚ, ΣΥΡΙΖΑ) και των δημόσιων πολιτικών περί διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα με τις αντίστοιχες επιμορφωτικές δράσεις του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (εφεξής ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (εφεξής ΕΚΔΔΑ). Πιο συγκεκριμένα, μέσω έρευνας αρχείου (φυσικού και ηλεκτρονικού του ΕΚΔΔΑ) και διενέργειας συνεντεύξεων με Γενικούς Γραμματείς/Προέδρους του ΕΚΔΔΑ που υπήρξαν οι κατ' εξοχήν αρμόδιοι για τη διαμόρφωση των κατευθύνσεων της επιμορφωτικής του δράσης, θα ανιχνευθούν οι διαχρονικές συσχετίσεις των επιμορφωτικών δράσεων που αφορούν θέματα διοικητικής μεταρρύθμισης με τις εκάστοτε πολιτικές ιδεολογίες και τις δημόσιες πολιτικές όπως αυτές ανιχνεύονται μέσα από προγραμματικές δηλώσεις και κανονιστικά κείμενα.

Η έρευνα εκτείνεται χρονικά σε ένα διάστημα δώδεκα ετών, από το 2005 έως και το 2016 και εστιάζει σε πολιτικές που αφορούν ευθέως ζητήματα διοίκησης του κράτους και διοικητικής μεταρρύθμισης. Η επιστημονική και πολιτική συζήτηση γύρω από την «αέναη» μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τις συνέχειες και ασυνέχειες του εγχειρήματος καταλαμβάνει μεγάλο χώρο στη δημόσια σφαίρα¹. Η παρούσα μελέτη δεν έχει ως στόχο να προσεγγίσει αυτό το θέμα σε θεωρητικό επίπεδο αλλά σε εμπειρικό. Στο πλαίσιο της διερεύνησης συσχετίσεων μεταξύ δημόσιων πολιτικών και επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ, προτάσσεται εδώ η περίπτωση των πολιτικών για τη διοικητική μεταρρύθμιση, ως μια εμβληματική πολιτική για τρεις κυρίως λόγους. Πρώτον, διότι τα ζητήματα της μεταρρύθμισης και του εκσυγχρονισμού του κράτους βρίσκονται στον πυρήνα των πολιτικών προγραμμάτων και εξαγγελιών για όλο το χρονικό διάστημα που πραγματεύεται η μελέτη. Δεύτερον, διότι τα θέματα του δημόσιου μάνατζμεντ συνιστούν ένα από τα πλέον βασικά αντικείμενα ενασχόλησης του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ και οι επιμορφωτικές δράσεις του για τη διοικητική μεταρρύθμιση διατρέχουν όλη αυτήν την περίοδο, παρέχοντας τη δυνατότητα συγκριτικής ανάλυσης των επιλογών των διαφορετικών διοικήσεων και την εξέταση των αναδυόμενων ομοιοτήτων και διαφορών τους στο συγκεκριμένο τομέα. Και τρίτον, διότι η μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης συγκαταλέγεται σταθερά στις διαρθρωτικές αλλαγές/μεταρρυθμίσεις που επιχειρούν να προωθήσουν και τα τρία προγράμματα (Μνημόνια) στήριξης για την Ελλάδα, με αρκετά αμφιλεγόμενα αποτελέσματα έως σήμερα.

¹ Βλ. ενδεικτικά Σπανού, 2017, Μαίστρος, 2009, Μακροδημήτρης κ.ά., 2013

Αναφορικά με το χρονικό πεδίο της έρευνας, η επιλογή της συγκεκριμένης περιόδου γίνεται διότι (α) για αυτό το διάστημα υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης σε πλούσιο και πλήρως προσπελάσιμο αρχειακό υλικό του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ και (β) καλύπτονται έτη πριν και μετά την έλευση των Μνημονίων (2005-2009 και 2010-2016 αντίστοιχα) με σκοπό τη διερεύνηση της σημασίας τους ως παράγοντα επίδρασης στις κομματικές ιδεολογίες και τις δημόσιες πολιτικές περί διοικητικής μεταρρύθμισης.

Ο στόχος της πραγματοποιηθείσας έρευνας είναι η αξιολόγηση της σύζευξης των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ περί διοικητικής μεταρρύθμισης, με τις βασικές επιλογές των κομμάτων και του κεντρικού κράτους, καθώς και η κριτική θεώρηση του ρόλου του ΙΝΕΠ ως επιμορφωτικού φορέα διάχυσης και εμπέδωσης των επιλογών αυτών. Επομένως στο πλαίσιο της έρευνας θα εξεταστούν:

- οι κύριες ιδεολογικές/πολιτικές κατευθύνσεις των κομμάτων που καταλαμβάνουν την εξουσία (ευσύνοπτα) και η αντίληψή τους για τον ρόλο του κράτους και τη Δημόσια Διοίκηση,
- οι κατευθύνσεις/στόχοι των δημόσιων πολιτικών περί διοίκησης του κράτους και διοικητικής μεταρρύθμισης, όπως αυτές διατυπώνονται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις,
- ο βαθμός συνάφειας και ο συγχρονισμός των δημόσιων πολιτικών περί διοίκησης του κράτους με τις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ,

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι η παρούσα μελέτη πραγματοποιείται στο πλαίσιο Προγραμματικής Συμφωνίας μεταξύ του ελληνικού Δημοσίου, του ΕΚΔΔΑ και της ΑΔΕΔΥ και συγκεκριμένα της συνεργασίας με το Κοινωνικό Πολύκεντρο της ΑΔΕΔΥ που αφορά ερευνητικά και επιστημονικά θέματα, σε δράσεις και πρωτοβουλίες σύμφωνα με τους σκοπούς του (αρθρ. 15 παρ. 2.6 του Ν. 3345/2005 ΦΕΚ 138/Α'/16-05-2005).

2. Θεωρητικό πλαίσιο - Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

2.1. Πολιτικές ιδεολογίες

2.1.1. Η έννοια της ιδεολογίας

Ο ορισμός της έννοιας «ιδεολογία» αποτελεί αντικείμενο μακράς και σύνθετης συζήτησης στις κοινωνικές επιστήμες, μεταξύ άλλων και λόγω της κεντρικής σημασίας της έννοιας για την ερμηνεία των κοινωνικών και πολιτικών φαινομένων (Gerring, 1997). Σύμφωνα με έναν κλασικό ορισμό, η ιδεολογία συνιστά *«ένα οργανωμένο σύστημα απόψεων, στάσεων και αξιών –έναν τρόπο σκέψης για τον άνθρωπο και την κοινωνία»* (Adorno et al, 1950: 2). Ο Mullins (1974: 235) θεωρεί πως ιδεολογία είναι *«ένα σύστημα συμβόλων με λογική συνέπεια που, εντός μίας λιγότερο ή περισσότερο εκλεπτυσμένης θεώρησης της ιστορίας, συνδέει τη γνωσιακή και αξιακή αντίληψη της κοινωνικής κατάστασης στην οποία βρίσκεται κάποιος –και ειδικά τις μελλοντικές του προοπτικές- με ένα πρόγραμμα συλλογικής δράσης για τη διατήρηση, την αλλαγή ή το μετασχηματισμό της κοινωνίας»*. Υιοθετώντας μία πιο κριτική στάση έναντι της έννοιας, ο Rejai (1991:11) ορίζει την ιδεολογία ως *«ένα σύστημα πεποιθήσεων περί των ανθρώπων και της κοινωνίας, της νομιμότητας και της εξουσίας, που καθοδηγείται από συναισθήματα, βρίθει μύθων, συνδέεται με δράσεις και το οποίο αποκτάται σε μεγάλο βαθμό εν είδει πίστης και συνήθειας. Οι μύθοι και οι αξίες της ιδεολογίας επικοινωνούνται μέσα από σύμβολα με έναν απλοποιημένο, οικονομικά αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. (...) Οι ιδεολογίες χαρακτηρίζονται από δυνατότητα μαζικής κινητοποίησης, χειραγώγησης και ελέγχου»*.

Στις μεταπολεμικές δυτικές κοινωνίες υπήρξαν απόψεις που υποστήριζαν πως επιτεύχθηκε τουλάχιστον εκεί μία ευρεία συναίνεση περί του κοινωνικά επιθυμητού και έτσι ο ανταγωνισμός των ιδεολογιών ατόνησε σημαντικά και υπήρξε σύγκλιση προς πιο μετριοπαθείς θέσεις που εκφράζονταν πολιτικά από κόμματα που τοποθετούνταν στο κέντρο ή πλησίον αυτού (Bell, 1960). Η αποϊδεολογικοποίηση της κοινωνίας δεν σήμαινε βεβαίως το τέλος των πολιτικών και κοινωνικών συγκρούσεων, αλλά τις ενέτασσε σύμφωνα με την ως άνω λογική σε ένα κοινό πλαίσιο που δεν αμφισβητούσε θεμελιώδεις αξιακούς κανόνες ως προς τον τρόπο οργάνωσης της κοινωνίας ή τις βασικές της στοχεύσεις (Lipset, 1960, Converse, 1964). Ενισχύοντας και επικαιροποιώντας την ως άνω επιχειρηματολογία (αν και από διαφορετική προσέγγιση), ο Fukuyama θεώρησε στις αρχές της δεκαετίας του '90, πως η κατάρρευση των καθεστώτων του υπαρκτού σοσιαλισμού σηματοδότησε το θρίαμβο της καπιταλιστικής, φιλελεύθερης δημοκρατίας, στην οποία απέδωσε νομοτελειακά χαρακτηριστικά οριστικού προορισμού της ανθρώπινης ιστορίας (Fukuyama, 1992). Εντούτοις σήμερα, συνεπεία πολιτικών διεργασιών και εκλογικών αποτελεσμάτων του πολύ πρόσφατου παρελθόντος, το επιστημονικό ενδιαφέρον για τις ιδεολογίες έχει σημαντικά ανανεωθεί. Η εκλογική άνοδος κομμάτων που τοποθετούνται στα άκρα του ιδεολο-

γικού φάσματος (κυρίως στην άκρα Δεξιά), αλλά και το φαινόμενο του λαϊκισμού που έχει απασχολήσει εντόνως το δημόσιο διάλογο τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ, συνιστούν εξελίξεις που συνδέονται με τη συζήτηση περί ιδεολογίας και της προσθέτουν νέες ποιότητες και ενδεχομένως καινοφανή χαρακτηριστικά.

2.1.2. Τυπολογία πολιτικών ιδεολογιών και κυρίαρχες πολιτικές ιδεολογίες στην Ευρώπη

Η προσπάθεια για κατανόηση των πολιτικών ιδεολογιών και τυπολογική τους ταξινόμηση, αποτελεί αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης στο χώρο της πολιτικής επιστήμης. Δημοφιλείς – τουλάχιστον στις ΗΠΑ και δευτερευόντως στην Ευρώπη – είναι οι ποσοτικές προσεγγίσεις που επιχειρούν να ταξινομήσουν τους πολίτες σε ένα γραμμικό φάσμα πολιτικών στάσεων (συνήθως μεταξύ φιλελευθερισμού και συντηρητισμού), βάσει του βαθμού συμφωνίας τους με διάφορες θέσεις. Εναλλακτικά, ακολουθείται η μέθοδος της εννοιολογικής ανάλυσης, ήτοι της συστηματικής επεξεργασίας των βασικών παραδοχών, των συμβόλων και των νοηματικών σχέσεων που συναπαρτίζουν το οικοδόμημα ιδεών και θέσεων μίας πολιτικής ιδεολογίας (Maynard, 2013).

Κλασική θεωρείται η προσέγγιση του Walsby ο οποίος διέκρινε με κριτήριο βασικά την τάση τους για διατήρηση ή ανατροπή του status quo (Walsby, 1947). Πιο συγκεκριμένα, χαρακτήρισε κάποιες ως ειδοστατικές (eidostatic ideologies) καθώς αποσκοπούν στη διατήρηση της σταθερότητας σε μία κοινωνία και άλλες ως ειδοδυναμικές (eidodynamic ideologies) καθώς αποσκοπούν στην αμφισβήτηση και την ανατροπή προτάσσοντας τη σημασία των ανθρωπίνων αναγκών έναντι της κοινωνικών αναγκών (Lamm, 1984) Σε αυτές, ο Walford προσέθεσε ως τρίτη κατηγορία τη μεταδυναμική ιδεολογία που προσβλέπει σε μία κριτική στάση των υποθέσεων και των περιορισμών που θέτουν τα ιδεολογικά σχήματα και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για υπέρβαση ή συγκερασμό τους (Walford, 1979).

Μεταγενέστερες ταξινομητικές προσπάθειες όπως αυτή του Maturana (1988) διέκριναν μεταξύ επιβεβαιωτικών ιδεολογιών (affirmative), αποκλινουσών (divergent), πολωτικών (polar), περιθωριακών (marginal) και διαιρετικών (split), με κριτήριο τη στάση ζωής που υποδεικνύουν ως επιθυμητή. Βάσει του τρόπου εκδήλωσης της ιδεολογικής ταυτότητας και σε συνέχεια των θεωριών του Walsby, ο Walford (1990) υποστήριξε ότι οι ιδεολογίες είναι επτά (μη-πολιτική ή ιδεο-

λογία, συντηρητισμός, φιλελευθερισμός, σοσιαλισμός, κομμουνισμός, αναρχισμός, συστηματική ιδεολογία²).

Εξετάζοντας τώρα τις πολιτικές ιδεολογίες των κομμάτων στην Ελλάδα που βρίσκονται στην κυβέρνηση (ή αποτελούν το κύριο μέρος της κυβέρνησης στην περίπτωση πολυκομματικών κυβερνήσεων) κατά τη διάρκεια της περιόδου που εξετάζουμε, κρίνεται ότι μπορούν να καταταγούν σε τρεις μεγάλες ιδεολογικές ομάδες, με διακριτά χαρακτηριστικά και γνωρίσματα όσον αφορά και στις ιδεολογικές επιλογές τους. Οι διαφορετικές/διακριτές αυτές ιδεολογικές τοποθετήσεις των κομμάτων επενεργούν δυνάμει πάνω στις δημόσιες πολιτικές που εφαρμόζονται και επομένως διερευνάται ο βαθμός επενέργειάς τους στις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ.

Οι σύγχρονες εκδοχές (α) του πολιτικού (φιλελεύθερου ή κοινωνικού) συντηρητισμού, (β) της (νέας) Σοσιαλδημοκρατίας και (γ) της (μετακομμουνιστικής) ριζοσπαστικής Αριστεράς, αποτελούν το τρίπτυχο των μεγάλων πολιτικών οικογενειών που συνοπτικά θα εξετασθεί στις επόμενες παραγράφους. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στο ριπίδιο των επιπτώσεων που έχουν οι τρεις αυτές διαφορετικές ιδεολογικές τοποθετήσεις που υιοθετούνται από τα αντίστοιχα κόμματα στην Ελλάδα (ΝΔ, ΠΑΣΟΚ, ΣΥΡΙΖΑ), αλλά και στο πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης και τις συνακόλουθες επιλογές τους περί διοικητικής μεταρρύθμισης.

Η συντηρητική πολιτική ιδεολογία στις σύγχρονες εκδοχές της, φιλελεύθερη και κοινωνική, που αφορούν την παρούσα μελέτη, έχει ως κύριες ιδεολογικές της επιλογές ότι υπερασπίζεται την ιεραρχία, την εξουσία (authority), την έννομη τάξη, την κοινωνική σταθερότητα και αναπαραγωγή και τη συνέχεια (παράδοση, έθνος, κράτος) (κυρίως κοινωνικός συντηρητισμός), ενώ προτάσσει τα δικαιώματα του ατόμου πάνω στην ιδιοκτησία, την ελευθερία της αγοράς και τον περιορισμό του κράτους (τείνοντας προς μία μικρή Δημόσια Διοίκηση και περιορισμό των φόρων) (φιλελεύθερος συντηρητισμός) (Heywood, 2012).

Εκκινώντας από το συντηρητισμό, που εκφράζεται στην παρούσα έρευνα από τη ΝΔ, αυτή τοποθετείται στο χώρο του Κοινωνικού Φιλελευθερισμού³ ορίζοντας ως «φιλελευθερισμό» την «απελευθέρωση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος» με την «υπέρβαση του παρασιτισμού» (sic) και ως «κοινωνικό» την προστασία των ευπαθών κατηγοριών στο πλαίσιο του εθνικού κράτους. Σύμφωνα επίσης με την ιδεολογική της αυτοτοποθέτηση θεωρεί ακρότητα το σοσιαλισμό ο οποίος κατά την αντίληψή της κονιορτοποιεί το άτομο αλλά και διαφοροποιείται από τον νε-

²Με τον όρο «συστηματική ιδεολογία» ορίζεται η μελέτη της έννοιας της ιδεολογίας καθ' αυτής και όχι κάποια συγκεκριμένη ιδεολογία.

³ Βλ. <https://nd.gr/h-nea-dimokratia#ideologia>

οφιλελευθερισμό το οποίο θεωρεί πως είναι προβληματική ιδεολογία καθώς γιγαντώνει τον ιδιώτη.

Όσον αφορά, τώρα, στη Δημόσια Διοίκηση, στόχος είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και παράλληλα η μείωση του κόστους και η συρρίκνωση του δημοσίου τομέα με τη μείωση προσλήψεων («οικονομία στο Κράτος»⁴). Προτεραιότητες αποτελούν η ευρεία χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών (που μειώνει και το λειτουργικό κόστος), η αξιολόγηση και ο εξορθολογισμός των δαπανών με βάση δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού του Δημοσίου στη βάση περιγραφής καθηκόντων με ατομικό πλάνο ανάπτυξης και ο έλεγχος της ικανοποίησης πολιτών και επιχειρήσεων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Βασική θέση αποτελεί η συνεργασία δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα και οι συμπράξεις μεταξύ τους (ΣΔΙΤ). Εφόσον ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να προσφέρει παρόμοιες με το Δημόσιο υπηρεσίες με χαμηλό κόστος και υψηλή ποιότητα, η πρόταξή του είναι ανεπιφύλακτη. Επιπλέον, η ΝΔ θεωρεί ότι η εκχώρηση λειτουργιών του Δημοσίου δημιουργεί ευκαιρίες για επιχειρηματικότητα και απασχόληση, καθώς το κράτος πρέπει να έχει (κυρίως ή μόνο) εποπτικό ρόλο. Τέλος, εκτιμά πως το «σύγχρονο» κοινωνικό κράτος πρέπει να στηρίζεται κυρίως στην ανάπτυξη και να αφορά τους πλέον αναξιοπαθούντες.

Εξετάζοντας τη Σοσιαλδημοκρατία που τοποθετείται στην Κεντροαριστερά του πολιτικού φάσματος, αυτή προτάσσει το σταδιακό μετασχηματισμό της κοινωνίας προς την επίτευξη του Σοσιαλισμού (ρεφορμισμός). Παρατηρώντας την ιδεολογική εξέλιξη της Σοσιαλδημοκρατίας διαπιστώνουμε ότι αυτή συνίσταται στο ότι από την μαρξιστική αντίληψη της πάλης των τάξεων μεταβαίνουμε, κυρίως μεταπολεμικά, στην διαπραγμάτευση των τάξεων και από την επιλογή της κατάστασης σύγκρουσης έχουμε τον συμβιβασμό. Σύμφωνα με τη Σοσιαλδημοκρατία η κοινοβουλευτική δημοκρατία και ουχί η κρατική ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής ταιριάζουν με τον σοσιαλισμό. Στη μεταπολεμική Σοσιαλδημοκρατία είναι η συναίνεση και ο Κεϋνσιανισμός που δίνουν το στίγμα. Οι αξίες που διέπουν τη Σοσιαλδημοκρατία είναι η αλληλεγγύη, η ισότητα, η ελευθερία, η κοινωνική δικαιοσύνη αλλά οι διαφορετικές εκδοχές της Σοσιαλδημοκρατίας, όπως αυτή μετεξελιίσσεται κατά τη διάρκεια του εικοστού και εικοστού πρώτου αιώνα, δίνουν διαφορετική βαρύτητα ή ακόμα και περιεχόμενο σε αυτές τις έννοιες και αξίες.

Από τη δεκαετία του 1990 αναπτύσσεται η Σοσιαλδημοκρατία του λεγόμενου Τρίτου Δρόμου (Giddens, 1994). Με την κατάρρευση των καθεστώτων του υπαρκτού Σοσιαλισμού και την ιδεολογική κυριαρχία του νεοφιλελευθερισμού, η νέα Σοσιαλδημοκρατία απομακρύνεται έτι περαι-

⁴ Βλ. <https://nd.gr/deltia-tipou/symperasmata-6oy-prosynedrioy-gia-tin-kathimerinotita-kai-tin-asfaleia-ton-ellinon-stin>

τέρω από σοσιαλίζουσες αντιλήψεις για την οικονομία και προάγει ευκρινέστερα μία «ανθρωπιστική» εκδοχή του καπιταλισμού, ένα «μεταρρυθμισμένο» καπιταλισμό. Ο ρεφορμισμός, η έμφαση σε έναν ηθικό σοσιαλισμό και ο σταδιακός μετασχηματισμός αποτελούν οργανικά στοιχεία της νέας Σοσιαλδημοκρατίας που παρουσιάζεται από τους υποστηρικτές της ως «ρεαλιστική» Σοσιαλδημοκρατία στο σύγχρονο κόσμο, αποδεχόμενη την ελεύθερη αγορά και προσπαθώντας υπό τα νέα δεδομένα της Κοινωνίας της Γνώσης και των τεχνολογικών εξελίξεων να συμβάλει στην παροχή ίσων ευκαιριών και στην εξασφάλιση κοινωνικής δικαιοσύνης μέσω της ανάπτυξης της προσωπικότητας όλων χωρίς αποκλεισμούς και διακρίσεις (Tansey & Jackson, 2008). Επομένως, τα ατομικά δικαιώματα και η προστασία τους μπαίνουν σε πρώτη προτεραιότητα και ο κρατικός μηχανισμός οφείλει να προστατεύει μέσω του κοινωνικού κράτους τους πλέον αδύναμους πολίτες. Το όραμα της οικονομικής (κεντρικής) διεύθυνσης της κοινωνίας δεν είναι βιώσιμο και ο ρόλος του κρατικού μηχανισμού είναι να αποτελεί μία ηθική δύναμη που συμβάλει στην ανάπτυξη των υποκειμένων σε ένα δυσμενές περιβάλλον. Η Σοσιαλδημοκρατία είναι μεν συμβατή με την καπιταλιστική οργάνωση της παραγωγής, εφόσον αυτή αυξάνει το γενικό επίπεδο της ευημερίας, αλλά οφείλει να δημιουργεί (κρατικούς) μηχανισμούς που θα ρυθμίζουν και θα ελέγχουν την ασύδοτη αγορά. Επομένως, ο δημόσιος τομέας και η Δημόσια Διοίκηση δεν πρέπει να περιστέλλουν την ελεύθερη αγορά, αλλά αντιθέτως να δημιουργούν ένα πλέγμα διευκόλυνσής της, με διαφάνεια, μείωση γραφειοκρατίας, προσφοράς ίσων ευκαιριών για ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας και ελέγχου στις περιπτώσεις που εκείνη οδηγεί σε αντικοινωνικές συνέπειες.

Το ΠΑΣΟΚ από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και μετά, ως η έκφραση της Σοσιαλδημοκρατίας στην Ελλάδα την περίοδο που το κύμα της νέας Σοσιαλδημοκρατίας βρίσκεται σε άνοδο, υιοθετεί τον «εκσυγχρονισμό» ως προμετωπίδα της πολιτικής του. Το εκσυγχρονιστικό εγχείρημα και μετέπειτα η ανάληψη της ηγεσίας από τον Γιώργο Παπανδρέου (ο οποίος άλλωστε επί σειρά ετών διατηρεί τη θέση του Προέδρου της Σοσιαλιστικής Διεθνούς), ενέχουν στοιχεία της νέας Σοσιαλδημοκρατίας, όπου δεν γίνεται αναφορά σε σοσιαλιστικό μετασχηματισμό, και αναγνωρίζεται η ανάγκη η Δημόσια Διοίκηση να γίνει αποδοτικότερη, οικονομικότερη και ορθολογικότερη, με μεγαλύτερη διαφάνεια, μικρότερη γραφειοκρατία και εξάλειψη των πελατειακών εξαρτήσεων (ως στοιχείο ελληνικής παθογένειας). Η προσπάθεια δεν στρέφεται τόσο προς ένα μικρότερο κράτος όσο προς μία αποτελεσματικότερη διοίκηση που να εξακολουθεί να παρέχει στοιχειώδη κοινωνική προστασία στους βασικούς πυλώνες της παιδείας, της υγείας και της ασφάλισης. Έχουμε λοιπόν μία μετάβαση στο σοσιαλδημοκρατικό παράδειγμα για τη Δημόσια Διοίκηση σε πιο (νεο)φιλελεύθερες ατραπούς και με σκοπό της την αποτελεσματικότητα, αντί του εξισωτισμού (Crouch, 2006). Η διοικητική μεταρρύθμιση εστιάζει λοιπόν στη λογοδοσία, την

αξιοκρατία, την ενίσχυση της συνοχής της διοίκησης, την απλούστευση των διαδικασιών για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, τη διαλειτουργικότητα, την αριστεία και, αντίστοιχα, η Δημόσια Διοίκηση καλείται να συμβάλει στο νέο παραγωγικό μοντέλο που είναι «φιλικό προς τον πολίτη και το επιχειρείν»⁵. Επομένως, και το σοσιαλδημοκρατικό υπόδειγμα, στις νέες εκφάνσεις του, προσαρμόζεται σε αξίες και προτεραιότητες που τίθενται από το κυρίαρχο νεοφιλελεύθερο μοντέλο, που εμφανίζεται να αποτελεί τη μοναδική επιλογή.

Το ρεύμα της ριζοσπαστικής Αριστεράς στην ευρύτητα και τον πλουραλισμό του, καθ'όλη τη διάρκεια της ιστορίας του επιζητά το ριζικό μετασχηματισμό της οικονομίας και της κοινωνίας. Οι ιδεολογικές κατευθύνσεις των διαφορετικών τάσεων της ριζοσπαστικής Αριστεράς εμπεριέχουν στοιχεία όπως είναι η διάχυση της δημοκρατίας, ο πολιτικός/πολιτισμικός φιλελευθερισμός και η πολυεπίπεδη βελτίωση της ζωής των εργατικών στρωμάτων με προαγωγή της κοινωνικής δικαιοσύνης και ισότητας μέσω της αναδιανομής του παραγόμενου πλούτου. Μπορεί η αντίθεσή τους με τα κομμουνιστικά και δη φιλοσοβιετικά κομμουνιστικά κόμματα να ήταν δεδομένη, αλλά η κατάρρευση των καθεστώτων του υπαρκτού σοσιαλισμού επενεργεί με τρόπο αδιαμφισβήτητο και πάνω τους, ως το πέρας ενός πρωτοφανούς ιστορικού πειράματος και σχεδίου. Το ιδεολογικά στοιχεία που συνθέτουν τα αναδυόμενα κόμματα και οι οργανώσεις της ριζοσπαστικής Αριστεράς εμπεριέχουν στοιχεία και από το κομμουνιστικό και από το σοσιαλδημοκρατικό κίνημα. Η κατάρρευση όμως του οικονομικού και κοινωνικού μοντέλου του υπαρκτού σοσιαλισμού ενισχύει στη ριζοσπαστική Αριστερά, στοιχεία της σοσιαλδημοκρατικής παράδοσης, με το οικονομικό της μοντέλο να είναι επηρεασμένο από τον (νεο)Κεϋνσιανισμό. Από τη νέα Αριστερά των δεκαετιών του '60 και του '70 υιοθετούνται τα ιδεολογικά στοιχεία της ανάδειξης των δικαιωμάτων των κοινωνικά μειονεκτούντων ή αποκλεισμένων (γυναίκες, μετανάστες, διεμφυλικοί κ.λπ.), ενώ ενισχύονται στην ιδεολογική ατζέντα στοιχεία όπως η οικολογία και η αντίθεση στον εθνικισμό (στα περισσότερα τμήματά της). Η κυρίαρχη επικράτηση του νεοφιλελευθερισμού προσδιορίζει αντιθετικά τη συγκρότηση της ταυτότητας της ριζοσπαστικής Αριστεράς, η οποία εστιάζει προς αυτόν την κριτική της κατηγορώντας και τη Σοσιαλδημοκρατία ότι έχει προσχωρήσει σε αυτό το κυρίαρχο πολιτικό/οικονομικό Παράδειγμα. Η προσήλωσή της στο κοινωνικό κράτος, το οποίο συρρικνώνεται από τις νεοφιλελεύθερες πολιτικές, αποτελεί στοιχείο της ιδεολογικής και πολιτικής διαφοροποίησής της. Επιδίδεται λοιπόν συχνά η ριζοσπαστική Αριστερά σε μάχη χαρακωμάτων προσπαθώντας να διατηρήσει όσα περισσότερα από τα επιτεύγματα της σοσιαλδημοκρατικής μεταπολεμικής συναίνεσης τώρα που η νέα Σοσιαλ-

⁵<http://www.pasok.gr/%ce%bf%ce%b9-%ce%b8%ce%ad%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82-%ce%bc%ce%b1%cf%82/>

δημοκρατία εμφανίζεται να προσχωρεί σε πιο νεοφιλελεύθερες θέσεις που την υπονομεύουν και την απισχνάνουν.

Ο Συνασπισμός της Ριζοσπαστικής Αριστεράς (ΣΥΡΙΖΑ) αποτελεί την κυρίαρχη δύναμη της ριζοσπαστικής Αριστεράς στην Ελλάδα. Στην Πολιτική Απόφαση του 1^{ου} (Ιδρυτικού) Συνεδρίου που τον καθιστά ενιαίο κόμμα και διεξάγεται τον Ιούλη του 2013, προτάσσει ως πεμπτουσία της κομματικής του ιδεολογίας *«την απαλλαγή του ελληνικού λαού από τις καταστροφικές νεοφιλελεύθερες μνημονιακές πολιτικές»*. Ως κόμμα της ριζοσπαστικής Αριστεράς (της σύγχρονης, δημοκρατικής, πολυτασικής, εναλλακτικής Αριστεράς, όπως αυτοπροσδιορίζεται⁶ δηλώνει ότι αντιπαλεύει την εξουσία του υπερδιογκωμένου χρηματοπιστωτικού τομέα που μέσω της υποταγής του πολιτικού προσωπικού στην οικονομική αυτή εξουσία έχει επιβάλει ακραία προγράμματα λιτότητας, πλήρη επισφάλεια και απορύθμιση της εργασίας με εκτίναξη του ποσοστού ανεργίας, ιδιωτικοποίηση/εκποίηση δημοσίων αγαθών, απίσχναση του κοινωνικού κράτους, αποδυνάμωση των δημοκρατικών θεσμών και ενίσχυση της καταστολής. Στρατηγικός στόχος του ΣΥΡΙΖΑ είναι *«ο σοσιαλισμός του 21^{ου} αιώνα στην Ελλάδα και στην Ευρώπη»* μέσω ενός *«εναλλακτικού δρόμου κοινωνικής σωτηρίας, κοινωνικής παραγωγής και οικολογικής ανασυγκρότησης [...] με ρήξη με την Ευρώπη του κεφαλαίου και του νεοφιλελευθερισμού»*. Όσον αφορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παρότι θεωρεί πως η «προοπτική της Ευρώπης είναι συνυφασμένη με την προοπτική της Ευρώπης», από την άλλη μεριά θεωρεί ότι *«οι σκληρές νεοφιλελεύθερες πολιτικές δρουν ήδη αποσταθεροποιητικά και υπονομεύουν την ίδια την ύπαρξη του ευρωπαϊκού οικοδομήματος»*.

Για τον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, οι αξίες και οι πρακτικές που προτάσσονται μέσα από την ανωτέρω πολιτική απόφαση του Ιουλίου 2013, στην ευσύννοπη 18^η παράγραφο (από 29 συνολικά παραγράφους των προγραμματικών στόχων)⁷, είναι η ενίσχυση της δημοκρατίας, της αποκέντρωσης, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, παράλληλα με τον έλεγχο της διαπλοκής, της διαφθοράς, του κομματισμού και των πελατειακών σχέσεων. Προτάσσεται επίσης ο δημοκρατικός προγραμματισμός και ο κοινωνικός έλεγχος σε όλες τις βαθμίδες της διοίκησης και προαναγγέλλεται απλώς η επανεξέταση της διοικητικής δομής σε περιφερειακό και δημοτικό επίπεδο, χωρίς να προσδιορίζεται με ακρίβεια η κατεύθυνση και κυρίως το περιεχόμενο αυτής της επανεξέτασης.

Εμφανίζεται λοιπόν ο ΣΥΡΙΖΑ να προτάσσει τον αντι-νεοφιλελεύθερο χαρακτήρα του και να υπερασπίζεται το δημόσιο τομέα, χωρίς αυτό να συνεπάγεται εκτεταμένες επεξεργασίες με αρι-

⁶ Βλ. <https://www.syriza.gr/article/id/32409/Politikh-Apofash-1oy-Idrytikoy-Synedrioy.html>

⁷ Βλ. <https://www.syriza.gr/article/id/32409/Politikh-Apofash-1oy-Idrytikoy-Synedrioy.html>

στερό ριζοσπαστικό πρόσημο όσον αφορά στο ρόλο και στη μορφή του Δημοσίου που να τον διαφοροποιούν αισθητά από ένα φιλελεύθερο πρόταγμα για το δημόσιο τομέα. Ακόμη και αν αυτό οφείλεται σε «*κρίση του κρατικοκεντρικού μοντέλου*» λόγω της πτώσης του υπαρκτού σοσιαλισμού και την ενίσχυση στο εσωτερικό του τάσεων ελευθεριακού χαρακτήρα που ασκούν κριτική στο κράτος (Μοσχονάς, 2015-16) και ως εκ τούτου δεν οδηγούνται σε εκτεταμένες επεξεργασίες όσον αφορά τους κρατικούς θεσμούς και σε διαφορετική οπτική πάνω στη Δημόσια Διοίκηση, η συνάφεια με σοσιαλδημοκρατικού χαρακτήρα προσανατολισμούς είναι φανερή. Η οικονομική κρίση και η συνακόλουθη επιβολή στην Ελλάδα των μνημονιακών ρυθμίσεων έχει περιορίσει τα περιθώρια διαφορετικής δράσης του ΣΥΡΙΖΑ και η ανάληψη της κυβερνητικής εξουσίας έχει αποδυναμώσει τις κινηματικές και καταγγελτικές του τακτικές, καθιστώντας τον ένα πιο ενσωματωμένο στις συνήθειες πρακτικές της Σοσιαλδημοκρατίας, κόμμα.

2.2. Δημόσιες πολιτικές

2.2.1. Η έννοια της δημόσιας πολιτικής

Η μελέτη των «δημόσιων πολιτικών» προέκυψε μεταπολεμικά ως επιτακτική ανάγκη λόγω του μεγάλου εύρους και της σημασίας της άσκησης κυβερνητικής δράσης στα εθνικά κράτη. Ως δημόσιες πολιτικές μπορούν να ορισθούν όλες οι κυβερνητικές δράσεις που αποσκοπούν στην επίτευξη στόχων δημοσίου συμφέροντος (Cohran & Malone, 2014: 3). Όπως γίνεται κατανοητό, η έννοια περιλαμβάνει ένα πλήθος πεδίων άσκησης της πολιτικής και αφορά στην πράξη το σύνολο του κυβερνητικού έργου. Σύμφωνα με έναν ακόμα πιο εκτατικό ορισμό, οι δημόσιες πολιτικές αφορούν «*ο,τιδήποτε επιλέγει να κάνει ή να μην κάνει μία κυβέρνηση*», υπό την έννοια ότι πέραν της δράσης, ακόμα και η μη δράση συνιστά δημόσια πολιτική (Dye, 2001).

Σύμφωνα με την κλασική κατηγοριοποίηση που επιχείρησε ο Lowi (1964), ως προς τη στόχευσή τους, οι δημόσιες πολιτικές διακρίνονται σε (α) διανεμητικές, που αφορούν την παροχή υπηρεσιών ή ωφελειών σε έναν ή περισσότερους αποδέκτες (π.χ. δημόσια υγεία, δημόσια παιδεία, πολιτικές ενίσχυσης του πολιτισμού, του αθλητισμού κ.λπ.), (β) αναδιανεμητικές, που αφορούν τη σκόπιμη και ηθελημένη παρέμβαση στην κατανομή των πόρων σε μία κοινωνία (π.χ. φορολογική πολιτική εις όφελος των οικονομικά ασθενέστερων πολιτών, επιδοτήσεις και φοροελαφρύνσεις κ.λπ.) και (γ) ρυθμιστικές, που αφορούν τη διαμόρφωση περιορισμών και ορίων στη συμπεριφορά (π.χ. πολιτική ανταγωνισμού, πολιτική προστασίας του περιβάλλοντος κ.λπ.) (Λαδής & Νταλάκου, 2016). Οι κρατικές δαπάνες (περιλαμβανομένων των δαπανών της κεντρικής κυβέρνησης, του ευρύτερου δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης) μπορεί να θεωρηθούν ως ένα μέτρο εκτίμησης του μεγέθους των δημόσιων πολιτικών σε χρηματική αξία, υπό

την έννοια ότι στο σύνολό τους συνιστούν παρεμβάσεις στην κοινωνική και οικονομική ζωή μίας χώρας. Εντούτοις, υπάρχουν δημόσιες πολιτικές που δεν αποτυπώνονται στις κρατικές δαπάνες, όπως οι ρυθμιστικές πολιτικές.

2.2.2. Μοντέλα ανάλυσης των δημόσιων πολιτικών

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί εναλλακτικά μοντέλα ανάλυσης των δημόσιων πολιτικών, που σχετίζονται και κάποιες φορές ταυτίζονται με τα μοντέλα ανάλυσης της Δημόσιας Διοίκησης. Ακολουθώντας την κατηγοριοποίηση που επιχείρησε ο Dye (2013), επιχειρείται μία επιλογή μοντέλων, με κριτήριο την ερμηνευτική τους χρησιμότητα για την παρούσα μελέτη:

(α) *Η Δημόσια πολιτική ως πολιτική διαδικασία (public policy as political activity):*

Παρά το γεγονός ότι ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης συνδέεται στενά με τις δημόσιες πολιτικές καθώς κατά βάση είναι εκείνη που καλείται να τις εκτελέσει, αυτές σε μεγάλο βαθμό συλλαμβάνονται, διαμορφώνονται και αποφασίζονται από τους πολιτικούς προϊσταμένους της Δημόσιας Διοίκησης. Υπό αυτή την έννοια υπάγονται στην πολιτική σφαίρα, η οποία διέπεται από άλλα χαρακτηριστικά όπως η ιδεολογία, οι αξίες, οι σχέσεις ισχύος και επιρροής και η διαπραγμάτευση. Σε αυτό το σχήμα θα πρέπει προφανώς να ενταχθούν επίσης οι κοινωνικές πιέσεις και επιταγές, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της πολιτικής ατζέντας και επενεργούν στη λήψη αποφάσεων. Ως προς τούτο, ενδιαφέρουσα είναι η προσπάθεια ταξινόμησης των δημόσιων πολιτικών από τους Howlett & Ramesh (2003) με κριτήριο τον αρχικό υποκινητή που οδήγησε στη διαμόρφωσή τους (κοινωνία ή κράτος) και την ένταση της παρέμβασής του.

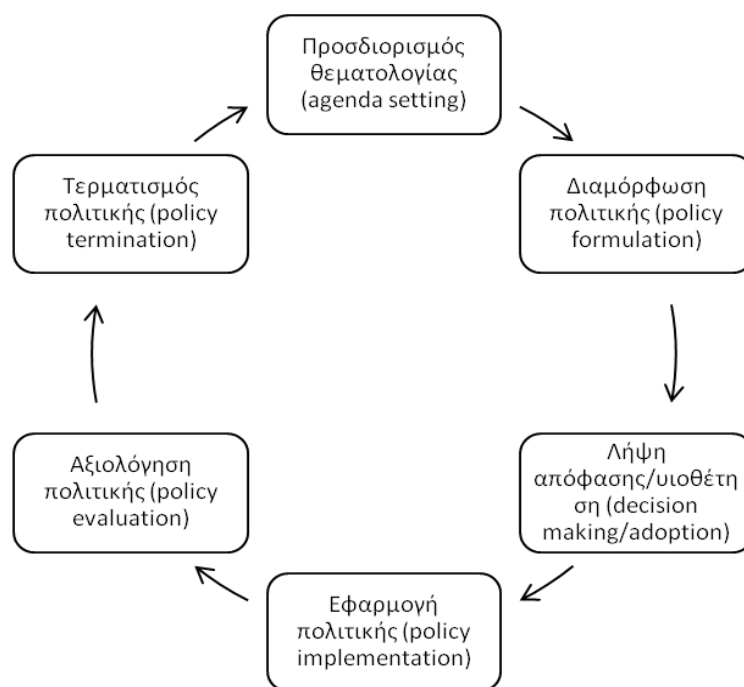
Πίνακας 2.1: Μόχλευση δημόσιων πολιτικών

		Ένταση δημόσιας εμπλοκής/παρέμβασης (Nature of public involvement)	
		Υψηλή	Χαμηλή
Υποκινητής της συζήτησης (Initiator of debate)	Κοινωνία (Public)	Εξωτερική υποκίνηση (outside initiation)	Συγκερασμός (Consolidation)
	Κράτος (State)	Κινητοποίηση (Mobilisation)	Εσωτερική υποκίνηση (Inside initiation)

Πηγή: Howlett & Ramesh, 2003

Εντός του ίδιου πλαισίου, μέρος της βιβλιογραφίας εστιάζει στα βήματα διαμόρφωσης και υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών, επιχειρώντας να καταδείξει την πολιτική διάσταση της διαδικασίας (Anderson, 2006). Έτσι, σύμφωνα με τους Bruce & Smith (2003), κάθε δημόσια πολιτική περνάει από έξι φάσεις: τον προσδιορισμό της θεματολογίας (agenda setting), τη διαμόρφωση της πολιτικής (policy formulation), τη λήψη απόφασης/υιοθέτηση (decision-making/adoption), την εφαρμογή της πολιτικής (policy implementation), την αξιολόγηση της πολιτικής (policy evaluation) και τον τερματισμό της πολιτικής (policy termination). Η ακολουθία αυτή των διακριτών φάσεων καλείται «κύκλος της πολιτικής» (policy cycle) (Brewer & DeLeon, 1984). Εντούτοις και παρά την ερμηνευτική του χρησιμότητα, ο «κύκλος της πολιτικής» έχει δεχθεί έντονη κριτική, με βασικό επιχειρήμα ότι στην πράξη τα βήματα διαμόρφωσης και εφαρμογής μίας δημόσιας πολιτικής σπανίως ακολουθούν τη γραμμικότητα που προτείνει το συγκεκριμένο μοντέλο.

Διάγραμμα 2.1: Ο κύκλος της πολιτικής



Πηγή: Bruce & Smith, 2003

(β) Θεσμική προσέγγιση (Institutionalism)

Οι δημόσιες πολιτικές ορίζονται ως τέτοιες όταν υιοθετούνται, εφαρμόζονται και επιβάλλονται από κάποιον θεσμικό φορέα κρατικής εξουσίας. Επομένως, σύμφωνα με τη θεσμική προσέγγιση, η κατανόηση και ανάλυση των δημόσιων πολιτικών συνδέεται στενά με το θεσμικό περιβάλλον και τους φορείς που το συναπαρτίζουν, καθώς αυτοί είναι που τους δίδουν νομιμοποι-

ηση (legitimacy), τους προσδίδουν καθολικότητα (universality) και μονοπωλούν τον εξαναγκασμό (coercion) στη συμμόρφωση (Dye, 2013).

Ο ρόλος των θεσμών είναι καίριας σημασίας σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, καθώς εκείνοι δομούν (φιλτράρουν) τη ροή των πληροφοριών (information inflows) και διαμορφώνουν τη δική τους αντίληψη για τη σκοπιμότητα και τη χρησιμότητα των δημόσιων πολιτικών. Επιπλέον, οι θεσμοί είναι εκείνοι που εγγυώνται τη διαχρονική σταθερότητα στις δημόσιες πολιτικές και ελέγχουν ακόμα και την κυβέρνηση ως προς το βαθμό συμμόρφωσής της. Οι θεσμικές αυτές εγγυήσεις δημιουργούν αντίβαρα σε τυχόν παρεκκλίσεις (που συνήθως προέρχονται από την πολιτική σφαίρα) και συνάδουν με μία λογική αλληλοελεγχόμενων και εξισορροπητικών μηχανισμών (checks and balances) ως θεμέλιου της κρατικής συνέχειας και ομαλότητας (Peters, 2016).

Η σημασία του θεσμικού πλαισίου ενισχύεται από την ανάδειξη ολοένα περισσότερων φορέων άσκησης πολιτικής και από τη διεύρυνση του φάσματος των ρυθμιστικών, διοικητικών ή ελεγκτικών αρμοδιοτήτων τους. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα καθιερώθηκαν με την αναθεώρηση του Συντάγματος το 2001, οι Ανεξάρτητες Αρχές (αν και κάποιες λειτουργούσαν ήδη από πριν) με σκοπό την πρόσθετη θωράκιση των ελευθεριών και των δικαιωμάτων των πολιτών (πέραν δηλαδή αυτής που παρέχει η Δικαιοσύνη) και τη στοχευμένη διεκπεραίωση κρίσιμων πολιτικών ζητημάτων (όπως οι προσλήψεις στο δημόσιο, ο έλεγχος των ραδιοτηλεοπτικών μέσων και η διασφάλιση συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού σε διάφορες αγορές) (Φραγκάκης, 2008). Οι Ανεξάρτητες Αρχές συνιστούν λοιπόν έναν θεσμικό παίκτη καίριας σημασίας στους τομείς ευθύνης τους, διότι παρά το γεγονός ότι λειτουργούν σε καθεστώς ανεξαρτησίας και διοικητικής αυτοτέλειας σε σχέση με την κεντρική κυβέρνηση, εμπλέκονται στη διαμόρφωση και την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών.

(γ) Εξελικτική προσέγγιση (Incrementalism): η δημόσια πολιτική ως εξέλιξη του παρελθόντος

Η εξελικτική προσέγγιση αντιμετωπίζει τη δημόσια πολιτική ως μία συνέχεια κυβερνητικών επιλογών που αναπροσαρμόζονται και εξελίσσονται με βάση τα εκάστοτε δεδομένα και τις αλλαγές στο περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Lindblom (1959) που διατύπωσε πρώτος την εν λόγω συλλογιστική, η διαμόρφωση μίας δημόσιας πολιτικής γίνεται υπό καθεστώς αβεβαιότητας και ελλείμματος πληροφόρησης, επομένως θα πρέπει να θεωρείται μία δυναμική διαδικασία και όχι μία τελεσίδικη επιλογή που λαμβάνεται άπαξ και απλώς εφαρμόζεται βάσει ενός προδιαγεγραμμένου κύκλου. Για παράδειγμα, η αναχρηματοδότηση μίας πολιτικής στο πλαίσιο της διαδικασίας του ετήσιου κρατικού προϋπολογισμού μπορεί να συνδέεται με αλλαγή στους όρους υλοποίησής της (Wildavsky, 1964). Επιπλέον, η υιοθέτηση μίας νέας δημόσιας πολιτικής μπορεί

να αποδειχθεί στην πράξη δυσκολότερη (καθώς θα πρέπει να εξασφαλιστεί εξ αρχής συμφωνία για τη σκοπιμότητα και τη χρησιμότητά της) από τη συνέχιση μίας ήδη υφιστάμενης πολιτικής που έχει κριθεί κατά το παρελθόν και απλώς θα πρέπει να αλλάξει σε κάποιο από τα επιμέρους χαρακτηριστικά της.

(δ) Θεωρία της δημόσιας επιλογής (Public Choice Theory): η δημόσια πολιτική ως συλλογική απόφαση ατόμων με επιμέρους συμφέροντα

Οι δημόσιες πολιτικές συνδέονται συνήθως με την έννοια του «δημοσίου συμφέροντος», υπό την έννοια ότι υπηρετούν επιδιώξεις και επιθυμίες μίας συλλογικής οντότητας. Εντούτοις, η θεωρία της «δημόσιας επιλογής» (public choice) ασκεί έντονη κριτική στην ως άνω παραδοχή, αμφισβητώντας τον ενιαίο χαρακτήρα του δημοσίου συμφέροντος και θεωρώντας ότι οι δημόσιες πολιτικές αποτελούν το διάνυσμα σύνθετων διεργασιών με τους εμπλεκόμενους σε αυτές (πολίτες-ψηφοφόρους, γραφειοκράτες και πολιτικούς) να λαμβάνουν αποφάσεις και να λειτουργούν βάσει του ιδιωτικού τους συμφέροντος και με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του οφέλους τους (Λαδής & Νταλάκου, 2010). Σύμφωνα με τους Buchanan & Tullock (1962), τα άτομα συμμετέχουν στην πολιτική με σκοπό τη μεγιστοποίηση του οφέλους τους, με την ίδια λογική που συναλλάσσονται εντός μίας αγοράς. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, διαμορφώνονται σχέσεις ανάθεσης και ανταλλαγής που λαμβάνουν το σχήμα «εντολέα / εντολοδόχου» (principal / agent theory), όπου για παράδειγμα ο πολίτης-ψηφοφόρος αναθέτει με την ψήφο του στον πολιτικό την διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών, ο πολιτικός αναθέτει στον γραφειοκράτη την υλοποίηση των πολιτικών αυτών κ.ο.κ. (Bolton & Dewatripont, 2004).

Η θεωρία της «δημόσιας επιλογής» αναγνωρίζει ότι υπάρχουν αποτυχίες της αγοράς (market failures) ή εξωτερικότητες (externalities) που δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ατομικό επίπεδο και επομένως, η διαχείρισή τους θα πρέπει να αναληφθεί από την κυβέρνηση (π.χ. λόγω του υψηλού κόστους που συνεπάγονται ή λόγω της ανάγκης ρυθμιστικής τους αντιμετώπισης). Πέραν όμως των ως άνω περιπτώσεων, θεωρητικοί της εν λόγω προσέγγισης έχουν προχωρήσει στην αμφισβήτηση ακόμα και της ορθολογικότητας των αποφάσεων που λαμβάνουν τα άτομα ως πολιτικοί δρώντες. Πιο συγκεκριμένα, ο Caplan (2007) υποστηρίζει πως οι αποφάσεις αυτές μπορεί να βασίζονται σε ανορθολογικά πιστεύω (irrational beliefs) και μπορεί να οδηγήσουν σε εσφαλμένες κατευθύνσεις ή να επιφέρουν καταστροφικά αποτελέσματα.

Όπως έγινε φανερό από τη σύντομη αναφορά στα παραπάνω μοντέλα ανάλυσης των δημόσιων πολιτικών, η ερμηνεία των όρων υπό τους οποίους διαμορφώνονται και υλοποιούνται αυτές,

αποτελεί μία σύνθετη συζήτηση που οφείλει να συνεκτιμήσει πολύπλοκες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές διεργασίες και ζυμώσεις, ενώ αφορά ένα μεγάλο εύρος παικτών που διαπλέκονται και επενεργούν με δυναμικούς τρόπους. Στη σχετική συζήτηση, θα πρέπει να ληφθούν επίσης υπόψη, ευρύτερες αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης και αναδεικνύουν νέες προκλήσεις αναφορικά με την προσαρμογή της στις αναδυόμενες επιταγές και τα αιτήματα των εμπλεκόμενων, επενεργούν στο ρόλο της και αναδιαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά της. Για παράδειγμα, η σταδιακή απομάκρυνση από το κλασικό γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης προς πιο ευέλικτα συστήματα διακυβέρνησης με ανάδειξη της σημασίας παραμέτρων όπως η αποδοτικότητα, η αξιοπιστία, η διαφάνεια, η διασύνδεση και δικτύωση, η ισοτιμία και η χρηστή διοίκηση, οδήγησαν στη διαμόρφωση του «Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ» (New Public Management). Ο προσανατολισμός σε αρχές και πρακτικές που αποδίδονταν κατεξοχήν στον ιδιωτικό τομέα (όπως ο ανταγωνισμός, η συμμετοχική διοίκηση, η ευελιξία και προσαρμογή στην αλλαγή, η αξιοποίηση εργαλείων της διοίκησης έργου, τα συστήματα στοχοθεσίας, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών κ.λπ.) επιχείρησε να θεραπεύσει τις όποιες αγκυλώσεις και να άρει τους περιορισμούς του κλασικού γραφειοκρατικού μοντέλου (Gruening, 2001), αλλάζοντας τη φυσιογνωμία του Δημοσίου και εντέλει τοποθετώντας τις δημόσιες πολιτικές σε μία νέα βάση συζήτησης.

Η ανάλυση που ακολουθεί στην παρούσα μελέτη, συνεκτιμά την αλλαγή αυτή και αναγνωρίζει το σύνθετο και δυναμικό χαρακτήρα των δημόσιων πολιτικών. Και στην ελληνική περίπτωση, οι δημόσιες πολιτικές αποτελούν προϊόν πολιτικής διαπραγμάτευσης με συμμετοχή πολλών παραγόντων, εξελίσσονται και αναδιαμορφώνονται βάσει των συσχετισμών, των ιδεολογικών θέσεων και της συγκυρίας. Εντούτοις, όπως θα συζητηθεί εκτενώς και στα κεφάλαια που ακολουθούν, η διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα της προμνημονιακής εποχής εντασσόταν σε μεγάλο βαθμό στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών πολιτικών και προσανατολιζόταν στις δράσεις που συνδέονταν με ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις, ενώ στην εποχή των Μνημονίων, η διαμόρφωσή τους γινόταν κατόπιν διαπραγμάτευσης με τους διεθνείς πιστωτές και πάντως σε σαφώς στενότερο πλαίσιο δράσης. Επομένως η μηχανιστική λογική του κύκλου της πολιτικής μερικώς μόνο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ελληνική περίπτωση, καθώς η ιδιοκτησία (ownership) των δημόσιων πολιτικών δεν εμπίπτει στη λογική σαφώς προσδιορισμένων βημάτων με αυτενέργεια των θεσμικά αρμόδιων για τη διαμόρφωσή τους παικτών. Από την άλλη, η εξελικτική προσέγγιση μπορεί πράγματι να προσφέρει μία ερμηνευτική βάση για τις δημόσιες πολιτικές στην Ελλάδα, καθώς φαίνεται πως στην περίπτωση τουλάχιστον των πολιτικών για τη διοικητική μεταρρύθμιση, υπάρχει μία συνέχεια και ακολουθείται παρόμοιος προσανατολισμός. Τέλος, η θεωρία της δημόσιας επιλογής μπορεί να αξιοποιηθεί ιδιαιτέρως στην κατανόηση των

συσχετισμών αναφορικά με τους παίκτες που διαμορφώνουν τις δημόσιες πολιτικές. Στις κυβερνήσεις συνεργασίας της μνημονιακής περιόδου, οι ενδοκυβερνητικοί συσχετισμοί και βεβαίως η διάδραση/διαπραγμάτευση με τους πιστωτές αποτελούν σημαντική παράμετρο για την τελική μορφή που έλαβαν οι δημόσιες πολιτικές, όπως άλλωστε θα συζητηθεί και στα επόμενα κεφάλαια.

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σκοπός της μελέτης και ερευνητικά ερωτήματα

Η μελέτη διερευνά τη σχέση των πολιτικών ιδεολογιών και δημόσιων πολιτικών περί διοικητικής μεταρρύθμισης με τις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ, επιχειρώντας να ανιχνεύσει το βαθμό και τον τρόπο που οι πολιτικές/κομματικές ιδεολογίες και οι δημόσιες πολιτικές συμπλέκονται και επενεργούν ως παράμετροι διαμόρφωσης των επιμορφωτικών δράσεων στο συγκεκριμένο τομέα κατά την χρονική περίοδο 2005-2016. Επίσης, σκοπό έχει να διερευνήσει την ύπαρξη και άλλων παραγόντων που συνδιαμορφώνουν τις επιμορφωτικές δράσεις και το συνολικό προγραμματισμό του ΙΝΕΠ .

Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

- Ποια είναι τα στοιχεία σύνδεσης του επιμορφωτικού έργου του ΙΝΕΠ με την πολιτική ιδεολογία της εκάστοτε κυβέρνησης κατά τη χρονική περίοδο 2005-2016;
- Πώς συνδέονται οι επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ με τις δημόσιες πολιτικές κατά τη χρονική περίοδο 2005-2016;
- Ποιες είναι οι προτεραιότητες και δράσεις του ΙΝΕΠ όσον αφορά στη διοικητική μεταρρύθμιση για τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα κατά τη χρονική περίοδο 2005-2016;
- Πώς συνδέεται το διατυπωμένο όραμα της εκάστοτε ηγεσίας του ΕΚΔΔΑ με τις ιδεολογίες και τις δημόσιες πολιτικές της εκάστοτε κυβέρνησης κατά τη χρονική περίοδο 2005-2016;
- Ποιοι παράγοντες επηρέασαν τη διαμόρφωση του προγραμματισμού των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ κατά τη χρονική περίοδο 2005-2016;

3.2 Ερευνητικές μέθοδοι και μεθοδολογικές επιλογές

Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε (α) περιορισμένης έκτασης βιβλιογραφική έρευνα περί πολιτικών ιδεολογιών και δημοσίων πολιτικών με επικέντρωση στα κυρίαρχα πολιτικά κόμματα της εξεταζόμενης περιόδου, (β) έρευνα αρχείου στα προγράμματα των κομμάτων, στις προγραμματικές δηλώσεις στο κοινοβούλιο, στα κανονιστικά κείμενα (Νόμοι, προεδρικά διατάγματα, κανονιστικές διοικητικές πράξεις κ.λπ.) και στο φυσικό και ηλεκτρονικό αρχείο του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ και (γ) ποιοτική έρευνα με χρήση ημι-δομημένων συνεντεύξεων των πέντε μακροβιότερων στελεχών της ηγεσίας του ΕΚΔΔΑ κατά τη χρονική περίοδο 2005-2016, στις οποίες διερευνάται η οπτική της ηγεσίας και η παρέμβασή της.

Η έρευνα αποφασίστηκε να επικεντρωθεί στη διοικητική μεταρρύθμιση και στις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ που την αφορούν, λόγω της βαρύτητας και της έκτασης που καταλαμβάνει η συγκεκριμένη θεματική περιοχή στις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ, αλλά και επειδή η ανάγκη μεταρρυθμίσεων στο κράτος και τη δημόσια διοίκηση αποτελούν, ως εκπεφρασμένη δημόσια πολιτική, υψηλή προτεραιότητα στα κυβερνητικά προγράμματα της περιόδου που εξετάζεται. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα για συγκριτική ανάλυση και εξαγωγή ενδιαφερόντων συμπερασμάτων. Άλλωστε, ο όγκος των δεδομένων για το σύνολο των επιμορφωτικών δράσεων που αναλαμβάνει το ΙΝΕΠ την εξεταζόμενη περίοδο και η ευσύνοπτη διάρκεια της παρούσας μελέτης επέβαλαν τρόπο τινά την εστίαση σε μία μόνο θεματική ενότητα και η προφανέστερη επιλογή υπήρξε εκείνη της διοικητικής μεταρρύθμισης.

Τέλος, η επιλογή της θεματικής της διοικητικής μεταρρύθμισης είχε ως αποτέλεσμα η έρευνα να επικεντρωθεί περισσότερο σε κανονιστικά κείμενα και όχι στους κρατικούς προϋπολογισμούς και τις εισηγητικές τους εκθέσεις. Ο λόγος είναι πως η οικονομική διάσταση και το οικονομικό κόστος δεν έχει τόσο βαρύνουσα σημασία στο αντικείμενο που εξετάζεται, καθώς πολλές από τις διαστάσεις της μεταρρύθμισης δεν έχουν άμεση και εμφανή αποτύπωση στον κρατικό προϋπολογισμό.

3.3. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Στην παρούσα έρευνα αναλύθηκαν κυρίως οι επιμορφωτικές δράσεις του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ που αφορούν στη διοικητική μεταρρύθμιση και αποτελούν ένα μόνο μέρος του έργου του φορέα και κατά συνέπεια τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο των δράσεών του. Ένας δεύτερος περιορισμός είναι η επιλογή της χρονικής διάρκειας στην οποία επικεντρώθηκε η μελέτη. Η χρονική περίοδος 2005-2016 επιλέχθηκε κυρίως στη βάση πρακτικών περιορισμών προσβασιμότητας σε συστηματοποιημένα δεδομένα μέσα από το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) του ΕΚΔΔΑ. Επιπλέον, χρονικοί περιορισμοί περιόριζαν τη δυνατότητα ανίχνευσης των δεδομένων σε φυσικό αρχείο για τα έτη προγενέστερα του 2005 ενώ η μη ολοκλήρωση της υλοποίησης του επιμορφωτικού έργου του ΙΝΕΠ κατά το 2017 (χρονολογία έναρξης της μελέτης) επέβαλε την επιλογή του 2016 ως τελικού έτους αναφοράς. Επιπλέον, στις συνεντεύξεις που υλοποιήθηκαν απουσιάζουν οι επικεφαλής του ΕΚΔΔΑ των οποίων η θητεία ήταν μικρότερη του εννεάμηνου προκειμένου να επικεντρωθούμε σε μεγαλύτερες χρονικές περιόδους διακυβέρνησης του ΕΚΔΔΑ κατά τις οποίες τεκμηριώνεται η δυνατότητα υλοποίησης του διατυπωμένου οράματος της

ηγεσίας για το ΙΝΕΠ στο πλαίσιο του ετήσιου εξαμηνιαίου προγραμματισμού⁸. Το σημείο αυτό αποτελεί τον τρίτο περιορισμό της μελέτης.

Μελλοντικές έρευνες προτείνεται να επικεντρωθούν στην εκτενέστερη ανάλυση του επιμορφωτικού έργου του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση κατά τα χρονικά διαστήματα που απουσιάζουν από την παρούσα μελέτη. Δεύτερον, το επιμορφωτικό έργο του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ περικλείει συνολικά επιμορφωτικές δράσεις σε πολλούς τομείς δημοσίων πολιτικών (όπως η κοινωνική πολιτική, η πολιτική για το περιβάλλον, η δημοσιονομική πολιτική), οι οποίες θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθούν. Τέλος, μελλοντικές έρευνες προτείνεται να διερευνήσουν ειδικότερα το ρόλο των Διευθυντών/τριών του ΙΝΕΠ στη διαμόρφωση και ιεράρχηση των επιμορφωτικών και άλλων προτεραιοτήτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης.

⁸ Συγκεκριμένα, αφορά στην περίοδο από 6/2014 έως και 1/2015 όπου έχουμε ως Γ.Γ. του ΕΚΔΔΑ τον κ. Χρυσουλάκη Ιωάννη.

4. Πολιτικές ιδεολογίες στην Ελλάδα, 2005-2016

4.1. Κοινοβουλευτική περίοδος 2004-2007 & 2007-2009

Στις βουλευτικές εκλογές του 2004, η Νέα Δημοκρατία αναδείχθηκε πρώτη με διαφορά πέντε περίπου ποσοστιαίων μονάδων από το ΠΑΣΟΚ, ενώ στη Βουλή εισήλθαν επίσης τα δύο κόμματα της Αριστεράς, ΚΚΕ και ΣΥΡΙΖΑ, με μικρή αύξηση των ποσοστών τους σε σχέση με τις προηγούμενες εκλογές. Στο 6^ο Συνέδριο της Νέας Δημοκρατίας που διεξήχθη με νωπές τις δάφνες από την εκλογική νίκη, η ηγεσία του κόμματος έκανε λόγο για το τέλος της μεταπολίτευσης και την αρχή μίας νέας πολιτικής περιόδου για τη χώρα. Πιο συγκεκριμένα, ο νέος τότε πρωθυπουργός Κωνσταντίνος Καραμανλής προσδιόρισε το «σύγχρονο κοινωνικό κέντρο» ως το ιδεολογικοπολιτικό στίγμα της Νέας Δημοκρατίας (Φαφούτης, 2007). Η αναφορά στο «μεσαίο χώρο» ανάγεται σε βασικό άξονα της ταυτότητας του κόμματος σε μία προσπάθεια διεύρυνσης της εκλογικής επιρροής και πολιτικής συμπόρευσης με ευρύτερες πληθυσμιακές ομάδες πέραν των όσων αυτοχαρακτηρίζονταν «δεξιόι». Η προσπάθεια αυτή –που είχε ήδη ξεκινήσει από το 2000- είχε ως στόχο την απόσπαση κεντρικών ψηφοφόρων του ΠΑΣΟΚ και εδραζόταν στην αρκετά διαδεδομένη άποψη ότι το «Κέντρο» αναδεικνύει κυβερνήσεις. Η διεκδίκηση των ψηφοφόρων του μετακινούμενου ενδιάμεσου χώρου –αποκαλούμενη και «τριγωνοποίηση» (Λούλης, 1999)- προϋπέθετε την απομάκρυνση από τα παλαιά ιδεολογικά πρότυπα της ξεκάθαρης αντίστιξης μεταξύ Αριστεράς και Δεξιάς (Μακρής, 2008). Ειδικά στην περίπτωση της Νέας Δημοκρατίας, η στροφή προς το μεσαίο χώρο και την κοινωνία των πολιτών συνδέεται με την προσπάθεια απομάκρυνσης από τη μετεμφυλιακή παράδοση της ιστορικής Δεξιάς και αναχαίτισης του αντιδεξιού συνδρόμου που αξιοποιήθηκε σύμφωνα με τον Μοσχονά ως διαιρετική τομή από τις κεντροαριστερές δυνάμεις, αποφέροντάς τους εκλογικά οφέλη (Μοσχονάς, 1994).

Το ιδεολογικό στίγμα των κυβερνήσεων της Νέας Δημοκρατίας υπό την πρωθυπουργία του Κώστα Καραμανλή είχε αρχίσει ήδη να αποσαφηνίζεται αμέσως μετά την εκλογική ήττα του 2000. Είναι χαρακτηριστικό πως στο Συνέδριο του Ιουνίου, δύο μόλις μήνες μετά τις εκλογές, το ιδεολογικό ζήτημα τοποθετήθηκε στην κορυφή της ατζέντας με τον Κώστα Καραμανλή στην εναρκτήρια ομιλία του να εστιάζει στο μεσαίο χώρο «ως μία νέα πολιτική πρακτική, ως ένα σύγχρονο πρότυπο πολιτικής συμπεριφοράς. Μεσαίος χώρος σημαίνει μία πολιτική που θα συνδυάζει τον πραγματισμό και την κοινωνική ευαισθησία. (...) Είναι ο χώρος συνάντησης όλων των σύγχρονων ρευμάτων της κοινωνίας» (Νέα Δημοκρατία, 2000).

Κατά την πρώτη κυβερνητική θητεία Καραμανλή, η Νέα Δημοκρατία προσπάθησε πράγματι να εμπεδώσει την πολιτική της διασύνδεση με τον κεντρικό χώρο, εμφανίζοντας κοινά χαρακτηριστικά με τις προκάτοχες της κυβερνήσεις ΠΑΣΟΚ: η τεχνοκρατική διαχείριση, η αποπολιτικοποίηση και η «επανάδρυση του κράτους» (που αναδείχθηκε σε κεντρικό σημείο της πολιτικής ρητο-

ρικής της) ως βασικοί άξονες της πολιτικής ταυτότητας του κόμματος, παρουσίαζαν σαφείς ομοιότητες με τις αρχές και επιδιώξεις του «εκσυγχρονισμού» των κυβερνήσεων ΠΑΣΟΚ. Με αυτόν τον τρόπο, η Νέα Δημοκρατία επιχείρησε να παγιώσει την επιρροή της σε ένα διευρυμένο ακροατήριο επί τη βάση μίας μετριοπαθούς πολιτικής σημειολογίας που είχε ως στόχο να ενσωματώσει πολιτικές απόψεις διαφορετικών προελεύσεων (Βερναρδάκης, 2011). Είναι χαρακτηριστικές οι αναφορές του Κώστα Καραμανλή στην ομιλία του κατά την τελετή λήξης του 7^{ου} Συνεδρίου του κόμματος στις 8 Ιουλίου 2007 στην έννοια της κοινωνικής ένταξης, της κοινωνικής ενσωμάτωσης και της συνεκτικής και δίκαιης κοινωνίας (Καραμανλής, 2007).

Παίρνοντας αποστάσεις τόσο από τον νεοφιλελευθερισμό του Κωνσταντίνου Μητσοτάκη της δεκαετίας του '90, όσο και από τον ριζοσπαστικό φιλελευθερισμό του Κωνσταντίνου Καραμανλή της δεκαετίας του '70, οι κυβερνήσεις του Κώστα Καραμανλή φαίνεται πως απομακρύνθηκαν από τις αντιλήψεις περί ελάχιστου κράτους, προτάσσοντας μία σαφώς πιο μετριοπαθή προσέγγιση με στοιχεία φιλελευθερισμού της κοινωνικής αγοράς (social market liberalism). Σε μία προσπάθεια αποσαφήνισης της ιδεολογικής αυτής ταυτότητας κατά τη δεύτερη κοινοβουλευτική θητεία της κυβέρνησής του, ο Καραμανλής εισήγαγε στη ρητορική του κόμματος περισσότερες αναφορές στον «κοινωνικό φιλελευθερισμό», παρουσιάζοντάς τον ως μετεξέλιξη και επικαιροποίηση των ιδεολογικών αρχών του ιδρυτή του κόμματος, Κωνσταντίνου Καραμανλή. Σύμφωνα με τον Αντώνη Σαμαρά, «αυτό που ονομάζουμε σήμερα «κοινωνικό φιλελευθερισμό», όπως και ο «ριζοσπαστικός» της δεκαετίας του '70, έχουν στέρεα βάση τις φιλελεύθερες αρχές (ελευθερία, κοινωνική δικαιοσύνη, προάσπιση του εθνικού συμφέροντος και της εθνικής συνοχής, ισονομία, αποδοτικότητα και μεσαία τάξη), αλλά ταυτόχρονα έχουν κοινωνικά προτάγματα (ρόλος του «κράτους-ρυθμιστή», σε αντίθεση με το «κράτος-επιχειρηματία» των κρατιστών και το «κράτος-νυχτοφύλακα» των νεοφιλελευθέρων). (...) Ο κοινωνικός φιλελευθερισμός δίνει ακόμα έμφαση στην ανταγωνιστικότητα, στη διάχυση ευκαιριών και ευημερίας, στην εξάλειψη των στρεβλώσεων των αγορών, στην ενίσχυση της μικρομεσαίας επιχείρησης και στην αειφορία.» (Σαμαράς, 2009). Όπως εύστοχα σημειώνει ο Μακρής «ο κοινωνικός φιλελευθερισμός έχει μία διάσταση θεσμική που ενσωματώνει ένα μεγάλο μέρος από την κλασική φιλελεύθερη παράδοση (θεσμική και κανονιστική θωράκιση της οικονομίας και της κοινωνίας των πολιτών, αποκέντρωση πόρων και αρμοδιοτήτων προς τους ενεργούς πολίτες και τις ΜΚΟ, ενίσχυση των αυτοδιοικητικών μονάδων του κράτους και γενικότερα καλλιέργεια μιας θεσμικής κουλτούρας σε εθνικό επίπεδο) και μία διάσταση εξισωτική που στοχεύει στην ποιοτική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της οικονομικής και κοινωνικής ζωής με ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της κοινωνικής αλληλεγγύης» (Μακρής, 2008:58).

Εντούτοις, η κεντρώα σύγκλιση των δύο κομμάτων φαίνεται ότι οδήγησε στην αποδυνάμωσή τους, καθώς απομάκρυνε από αυτά τους ψηφοφόρους που βρίσκονταν στα άκρα του ιδεολογικού τους εύρους. Έτσι, στις εκλογές του 2007, ο δικομματισμός σημείωσε υποχώρηση με τα αθροιστικά ποσοστά της ΝΔ και του ΠΑΣΟΚ να φθάνουν το 80%, ήτοι έξι ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερα από το αντίστοιχο άθροισμα των εκλογών του 2004. Η πτώση αυτή βεβαίως δεν μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά στη σύγκλιση στον κεντρώο χώρο, αλλά και στην αδυναμία διατύπωσης ξεκάθਾਰου πολιτικού στίγματος (που φαίνεται να ήταν εντονότερη στην περίπτωση του ΠΑΣΟΚ) και βεβαίως στη φθορά ως αποτέλεσμα της μακράς εναλλαγής τους στην εξουσία. Αντίθετα, ενισχυμένα ποσοστά κατέγραψαν τα μικρότερα κοινοβουλευτικά πολιτικά κόμματα (ΛΑΟΣ, ΣΥΡΙΖΑ, ΚΚΕ) που φαίνεται πως λειτούργησαν ως πόλοι προσέλκυσης των κοινωνικών αντιθέσεων και εμφάνισαν σαφέστερο στίγμα, υιοθετώντας μαχητική ρητορική αμφισβήτησης του δικομματισμού.

Η ήττα στις ευρωεκλογές του Ιουνίου 2009, η έντονη σκανδαλολογία και η καταγραφή της έντονα καθοδικής πορείας του κόμματος στις δημοσκοπήσεις δημιούργησαν προς το τέλος αυτής της περιόδου την αίσθηση αποδρομής, η οποία επιβεβαιώθηκε με την εκλογική ήττα και οδήγησε σε παραίτηση του Καραμανλή και αλλαγή ηγεσίας. Αξίζει να σημειωθεί πως τους μήνες που προηγήθηκαν των εθνικών εκλογών του 2009 και υπό το βάρος του εκτροχιασμού των δημοσίων δαπανών και των πιέσεων του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος, η κυβέρνηση της Νέας Δημοκρατίας είχε υιοθετήσει μία αρκετά σκληρή ρητορική, προειδοποιώντας πως την επόμενη περίοδο θα απαιτηθεί η λήψη δύσκολων μέτρων. Η όψιμη αυτή παραδοχή της ανάγκης για δημοσιονομική προσαρμογή (που ήλθε μετά από μακρά περίοδο καθησυχαστικών δηλώσεων που διαβεβαίωναν ότι η «ελληνική οικονομία είναι θωρακισμένη στην κρίση»), φαίνεται πως επέδρασε αρνητικά στο εκλογικό ακροατήριο και απομάκρυνε ψηφοφόρους του Κέντρου (που κινήθηκαν προς το ΠΑΣΟΚ) και της άκρας Δεξιάς (που κινήθηκαν προς το ΛΑΟΣ).

4.2. Κοινοβουλευτική περίοδος 2009-2012

Οι εκλογές που διεξήχθησαν πρόωρα τον Οκτώβριο του 2009, δύο χρόνια μόλις μετά τις προηγούμενες, έφεραν στην εξουσία το ΠΑΣΟΚ που εξασφάλισε πάνω από 10 ποσοστιαίες μονάδες διαφορά από το δεύτερο κόμμα (43,92% ΠΑΣΟΚ έναντι 33,5% ΝΔ) και κατέλαβε 160 έδρες με πρωθυπουργό τον Γιώργο Παπανδρέου.

Αν η τελευταία περίοδος διακυβέρνησης του ΠΑΣΟΚ (1996-2004) χαρακτηρίζεται από την «κρατικοποίηση του κόμματος» με την ενοποίηση συμφερόντων κράτους και κόμματος από μία κομματική ελίτ που δεν ενδιαφέρεται τόσο να αντιπροσωπεύσει συγκεκριμένες κοινωνικές ο-

μάδες όσο να διαχειριστεί το κράτος («κόμμα του κράτους») (Βερναρδάκης 2004), η νέα ηγεσία που έχει προκύψει μέσα από ανοιχτή ψηφοφορία στην οποία συμμετέχουν κατά το δοκούν (μέλη ή/και φίλοι) μετασχηματίζει την έννοια του κόμματος του ΠΑΣΟΚ ως εθελούσιας ένωσης υπό την ομπρέλα μίας κοινά αποδεκτής ιδεολογίας σε μία χαλαρή και à la carte σύμπραξη. Επομένως, η ιδεολογική ταυτότητα και οι ιδεολογικές επιδιώξεις του κόμματος δεν προκύπτουν τόσο ως συμπύκνωμα και αναπαράσταση των (συγκεκριμένων) κοινωνικών δυνάμεων που το στηρίζουν όσο ως επιδιώξεις τις νέας ηγεσίας του που δίνει την δική της ιδεολογική κατεύθυνση και στίγμα. Ο μετασχηματισμός του ΠΑΣΟΚ δηλαδή από ένα κόμμα της Αριστεράς το 1974 σε ένα κόμμα της Σοσιαλδημοκρατίας και μετέπειτα σε ένα κόμμα του μεσαίου χώρου επιφέρει ποικίλα, και όχι πάντα ομοειδή και ομοούσια, ιδεολογικά χαρακτηριστικά (Μαυρής, 2001).

Ο χαρακτηρισμός της κομματικής ιδεολογίας του ΠΑΣΟΚ ως ένα «εθνικο-λαϊκιστικό» κόμμα μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 (Πανταζόπουλος, 2000) διαφοροποιείται υπό την ηγεσία του Κώστα Σημίτη και μετά του Γιώργου Παπανδρέου. Η ευρωπαϊκή συζήτηση με επίκεντρο τον «Τρίτο Δρόμο» φαίνεται να επηρεάζει τον χαρακτήρα του ΠΑΣΟΚ, κυρίως τα μέσα και το τέλος τη δεκαετία του 1990. Η ευρωπαϊκή μετεξέλιξη της Σοσιαλδημοκρατίας⁹ όπου γίνεται προσπάθεια «αμαλαγάτωσης» με την συμβολή στοιχείων τόσο φιλελεύθερων (κυρίως στην οικονομία αλλά και στην προτεραιότητα του ατόμου) όσο και συντηρητικών (με έμφαση στην εθνική πρόοδο) δημιουργούν νέα δεδομένα και στην εγχώρια έκφραση της Σοσιαλδημοκρατίας δηλ. στο ΠΑΣΟΚ. Τα ιδεολογικά του χαρακτηριστικά λοιπόν εμπεριέχουν πια στοιχεία συμβιβασμού μεταξύ Καπιταλισμού και Σοσιαλισμού στην οικονομία όπου η Γνώση σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο παίζει κυρίαρχο ρόλο και η λεγόμενη «Κοινωνία των Πολιτών» αποκρυσταλλώνεται ως ο πρωταγωνιστής αλλά και το ζητούμενο στο λεγόμενο «Τρίτο Δρόμο» (Third Way) (Giddens, 1994).

Η άμεση, χωρίς τον έλεγχο του κομματικού μηχανισμού και των θεσμοθετημένων συλλογικών οργάνων, ανάδειξη (μάλλον επαναβεβαίωση) της ηγεσίας του υιού του πρώτου αρχηγού του κινήματος, Γιώργου Παπανδρέου, επανακαθορίζει και το στίγμα των ιδεολογικών επιδιώξεων του μεταλλαγμένου ΠΑΣΟΚ. Ο τρόπος ανάδειξής του μετατρέπει το ΠΑΣΟΚ σε μία μορφή «προεδρικού κόμματος» (Βερναρδάκης, 2004) και επιτρέπει την εξέταση του ιδεολογικού χαρακτήρα του κόμματος κατά την περίοδο από το 2009 ως την παραίτησή του, και μέσα από τις ιδεολογικές συντεταγμένες που ορίζει ο νέος αρχηγός.

⁹ Κυρίως αφορά αρχικά το Βρετανικό Εργατικό Κόμμα υπό τον Τόνυ Μπλερ, αλλά στη συνέχεια και το SPD στην Γερμανία υπό τον Γκέρχαρντ Σρέντερ.

Οι βασικές ιδεολογικές συνισταμένες όπως περιγράφονται στις προγραμματικές δηλώσεις της νέας κυβέρνησης¹⁰ είναι ένας νέου ορισμού και τύπου πολιτικός φιλελευθερισμός, μία (ομοιάζοντα στο Βρετανικό New Labour) φιλελεύθερη Σοσιαλδημοκρατία, με έμφαση στα ατομικά δικαιώματα, τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και τη συμμετοχή του ατόμου («θέλουμε [τον πολίτη] ενημερωμένο, συνειδητοποιημένο, συμμετοχό») και όχι κάποιο σταδιακό (σοσιαλιστικό) οικονομικό μετασχηματισμό. Η προσπάθεια στην οικονομία έγκειται λοιπόν στο να αντιστραφεί – σύμφωνα πάντα με τις προγραμματικές δηλώσεις του Γιώργου Παπανδρέου- ο «αρνητικός ρυθμός ανάπτυξης» και να αντιμετωπιστεί το «πρωτοφανές έλλειμμα ανταγωνιστικότητας» και έτσι η «τεράστια αύξηση της ανεργίας» και το «τεράστιο έλλειμμα και χρέος». Το προβαλλόμενο οικονομικό μοντέλο έχει στοιχεία οικονομικού φιλελευθερισμού όπου κυριαρχούν οι δυνάμεις της αγοράς αλλά το κράτος διατηρεί το ρυθμιστικό του ρόλο και εξασφαλίζει στοιχεία κοινωνικής προστασίας, κυρίως υπέρ των αναξιοπαθόντων¹¹. Άλλωστε, για τον Γιώργο Παπανδρέου στη δίνη που είχε αντιμετωπίσει η παγκόσμια οικονομία από το 2008, «[τ]α δημόσια οικονομικά μας είναι δυστυχώς μόνο ένα από τα βαριά συμπτώματα βαθύτερων προβλημάτων που έχει η χώρα μας» και η κρίση είναι «κρίση διακυβέρνησης: ηθικής, αξιών, θεσμών και εμπιστοσύνης». Η μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων δεν φαίνεται να αποτελεί πρώτιστο μέλημα, καθώς κυρίως δίνεται έμφαση στο αίτημα για ισότητα των ευκαιριών που μπορεί να επιφέρει οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική δικαιοσύνη. Η δεδηλωμένη επιδίωξη είναι να δημιουργηθεί μία «κοινωνία δικαιοσύνης, ισότητας, ανθρωπιάς, ισονομίας και ίσων ευκαιριών». Σε επίπεδο τοπικών, αυτοδιοικητικών εξουσιών προτάσσεται ο εξορθολογισμός με τη συνένωση των αυτοδιοικητικών μονάδων με «λιγότερους δήμους στο σύνολο της χώρας».

Το προβαλλόμενο μοντέλο όσον αφορά την κεντρική Δημόσια Διοίκηση είναι το κράτος δικαίου με διαφάνεια, λογοδοσία (με την «υποχρεωτική ανάρτηση στο διαδίκτυο όλων των υπογραφών Υπουργών και όλων των πράξεων του Δημοσίου και της Αυτοδιοίκησης»), συρρίκνωση της γραφειοκρατίας (που επιφέρει «πνίξιμο [...] και απαξίωση της μικρομεσαίας επιχείρησης») με ηλεκτρονική -ανοιχτή- διακυβέρνηση και περιορισμό της διοίκησης μόνο «σε επιτελικές λειτουργίες», χωρίς, κατά τα υποσχόμενα, κομματικές/πελατειακές εξαρτήσεις (τον «έντονο κομματισμό και παρεμβατισμό»). Ο κρατικός μηχανισμός και η διοίκηση θα πρέπει, ωσάν αδέκαστος επό-

¹⁰ Προγραμματικές δηλώσεις Γιώργου Παπανδρέου 2009
<http://papandreou.gr/%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%80%CF%81%CF%89%CE%B8%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%8D-%CE%B3%CE%B9%CF%8E%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%85-%CE%B1-%CF%80%CE%B1%CF%80-39/>

¹¹ Επιδιώκει να αναστρέψει «την απαξίωση της έννοιας της αλληλεγγύης προς τον πιο αδύναμο της κοινωνίας μας, το συνταξιούχο, το άτομο με αναπηρία, το φτωχό που βυθίζεται, χωρίς σωσίβιο από την πολιτεία.»

πτης, να διασφαλίζει τα «δικαιώματα του εργαζομένου» [και την] «εκτεταμένη μαύρη και ανασφάλιστη εργασία», να διασφαλίζει τα ατομικά δικαιώματα όλων (όπως στην περίπτωση του Πακιστανού μετανάστη που υπέστη «ξυλοδαρμό μέχρι θανάτου [...] από την αστυνομία»), να συμβάλει στην άμβλυση της «απαξίωσης της ίδιας της πολιτικής από τη διαφθορά, την ατιμωρησία, την αδιαφάνεια» και να «να προστατεύει τα δικαιώματα όλων». Οι αξίες που θα πρέπει να προστατεύει ο διοικητικός μηχανισμός είναι της «αυτονομίας στην πολιτική, της λογοδοσίας, της αποτελεσματικότητας και διαφάνειας στο κράτος[,] [της] τήρησης των νόμων, της αξιοκρατίας, της συμμετοχής όλων μας στη λήψη των αποφάσεων».

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλο αυτό το ιδεολογικό οικοδόμημα δεν αποκτά κάποιο συγκεκριμένο και διακριτό όνομα που να προσπαθεί να το αναπαραστήσει, εκτός αν θεωρηθεί το σύνθημα «Πρώτα ο πολίτης» ως προμετωπίδα αυτής της ιδεολογικής σύμπληξης. Επομένως, το ζήτημα της οικονομίας και του μετασχηματισμού της δεν φαίνεται να αποτελεί προεκλογικά για το ΠΑΣΟΚ αποκλειστική και απόλυτα κυρίαρχη συνιστώσα των ιδεολογικών του προτεραιοτήτων¹². Από την άλλη, προβάλλονται από τον αρχηγό του ως διαφοροποιητικές προτεραιότητες της νέας κυβέρνησης, αιτήματα που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως μεταύλιστικά (περιβάλλον, ατομικά δικαιώματα, έμφυλες ταυτότητες και ισότητα, αυτοδιάθεση και αυτοπραγμάτωση των ατόμων κ.λπ.) (Inglehart, 1977). Όλα αυτά συνάδουν με μία προσπάθεια δημιουργίας ενός ιδεολογικού συμπλήματος που εστιάζει στον πολιτικό φιλελευθερισμό και την ανάπτυξη της κοινωνίας των πολιτών και της κοινωνίας της γνώσης όπου η εξασφάλιση ίσων ευκαιριών, η κοινωνική συνοχή, ή ίση αντιμετώπιση όλων των πολιτών και η διαφάνεια είναι οι κύριες αρμοδιότητες, επιδιώξεις και «ηθικός ρόλος» του κρατικού μηχανισμού.

Οι ιδεολογικές αυτές προτεραιότητες της νέας κυβέρνησης που δυνάμει θα οδηγούσαν σε δέσμη συγκεκριμένων δημόσιων πολιτικών επαναπροσδιορίζονται καθώς η χώρα εισέρχεται λόγω των εκτροχιασμένων οικονομικών σε πρόγραμμα «εξυγίανσης» και «προσαρμογής» εφόσον δεν μπορεί πλέον να δανειστεί με αποδεκτά επιτόκια από τις διεθνείς αγορές. Αρχικά λαμβάνονται μία σειρά δημοσιονομικών μέτρων αλλά καθώς και πάλι δεν βελτιώνεται η δυνατότητα δανεισμού με λογικά επιτόκια από τις διεθνείς αγορές, συνάπτονται, εφτά μήνες μετά την ορκωμοσία

¹² Οι προεκλογικές, οικονομικού τύπου υποσχέσεις, θεωρείται ότι μπορούν εύκολα να υλοποιηθούν με την πάταξη της φοροδιαφυγής και τον σχετικό εξορθολογισμό του κομματικού, σπάταλου κράτους καθώς «λεφτά υπάρχουν» κατά το πολυσυζητημένο σύνθημα του Γιώργου Παπανδρέου στη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης. Επομένως δεν τίθεται κυρίαρχο ζήτημα δημοσιονομικών περιστολών, αλλά προτάσσεται εικόνα της μεταμόρφωσης της Ελλάδας σε μοντέρνα κοινωνία ανοχής και αυτοπραγμάτωσης, μία «Δανία του Νότου».

της, μία σειρά συμφωνιών (Μνημονίων¹³) με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (εφεξής 1^ο Μνημόνιο) ώστε να χρηματοδοτηθεί η εξυπηρέτηση του χρέους από τους ανωτέρω. Το Μνημόνιο προβλέπει μειώσεις συντάξεων και μισθών στο δημόσιο τομέα κυρίως, αυξήσεις σε έμμεσους φόρους, αλλαγές στα εργασιακά δικαιώματα και όρια συνταξιοδότησης. Ανάμεσα στους στόχους του προγράμματος που αφορούν το Δημόσιο είναι οι «*μεταρρυθμίσεις της Δημόσιας Διοίκησης και μέτρα για την καταπολέμηση της διαφθοράς και της φοροδιαφυγής*» (European Commission, 2010) και καθίσταται σαφές πως «*ο δημόσιος τομέας έχει καταστεί υπερβολικά μεγάλος και πολυδάπανος και πρέπει να γίνει μικρότερος, πιο αποτελεσματικός και ευέλικτος και να προσανατολιστεί στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες*».

Επομένως, οι δημόσιες πολιτικές που διαμορφώνονται την περίοδο αυτή πρέπει να συνάδουν με τη λογική του υπογεγραμμένου Μνημονίου. Οποιοσδήποτε από τις διακηρυγμένες ιδεολογικά θέσεις και κατευθύνσεις, όπως περιγράφηκαν παραπάνω, δύναται να μετατραπούν σε δημόσια πολιτική και να τεθούν σε εφαρμογή μόνο εάν έχουν την έγκριση της τριμερούς επιτροπής δανεισμού (ΕΕ-ΕΚΤ-ΔΝΤ: Τρόικα) και εφόσον αποτελέσουν κομμάτι των μνημονιακών δεσμεύσεων (Ladi, 2014) ενώ ασφαλώς δεν επιφέρουν επιπλέον δημοσιονομικό κόστος (π.χ. πρόβλεψη για επιβολή πράσινου φόρου, εξοικονομήσεις από το πρόγραμμα Καλλικράτης κ.λπ.). Το σύνολο λοιπόν των δημοσίων πολιτικών διαθλώνται πλέον μέσα από το πρίσμα της όλο και πιο διευρυμένης ιδεολογικής κατίσχυσης του νεοφιλελευθερισμού στην κοινωνία, την οικονομία και το κράτος.

Καθώς δεν επιτυγχάνονται οι προβλεπόμενοι δημοσιονομικοί στόχοι του πρώτου Μνημονίου ενώ διογκώνονται και οι αντιδράσεις λόγω των αυξανόμενων προβλημάτων (οικονομική ύφεση, κλείσιμο επιχειρήσεων και εκτίναξη της ανεργίας), ψηφίζεται εν μέσω ισχυρών κοινωνικών εντάσεων τον Ιούνιο του 2011 το μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα που προβλέπει ένα πακέτο μέτρων λιτότητας, ευρύτατες ιδιωτικοποιήσεις και περαιτέρω φιλελευθεροποίηση της αγοράς εργασίας. Ο πολιτικός λόγος της κυβέρνησης και η νομιμοποίησή του όλο αυτό το διάστημα προσανατολίζεται στην επίτευξη των προαπαιτούμενων ψηφισθέντων μνημονιακών υποχρεώσεων. Οι όποιες προσπάθειες να καταστούν δημόσιες πολιτικές οι ιδεολογικές επιλογές, όπως αυτές περιγράφηκαν παραπάνω, προσδιορίζονται και καθορίζονται στο περιεχόμενο και την αιτιολόγησή τους από τις ανεπιλημμένες δανειακές υποχρεώσεις.

¹³ «Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής» (ΜΟΧΠ), «Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης» (ΤΜΣ) και «Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής» (ΣΠΟΠ).

Στα τέλη του Οκτώβρη του 2011 ο πρωθυπουργός Γιώργος Παπανδρέου ανακοινώνει την πρόθεσή του να προκηρυχθεί δημοψήφισμα για την έγκριση νέας δανειακής σύμβασης, εν μέσω αυξανόμενων κοινωνικών πιέσεων. Η πρόταση αυτή συναντά ισχυρές αντιστάσεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό με συνέπεια την ανάκληση της πρότασης αυτής, την παραίτηση του ιδίου και τη δημιουργία πολυκομματικής κυβέρνησης (ΠΑΣΟΚ-ΝΔ-ΛΑΟΣ) με πρωθυπουργό τον πρώην αντιπρόεδρο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και πρώην διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας, Λουκά Παπαδήμο, το Νοέμβριο του 2011. Η κυβέρνηση αυτή θεωρήθηκε μεταβατική και κύριος στόχος της ήταν η εφαρμογή των συμφωνιών της Συνόδου Κορυφής των ηγετών της Ευρωζώνης στα τέλη Οκτωβρίου και η διεξαγωγή εκλογών μέσα στον επόμενο χρόνο αφού θα ολοκληρωνόταν αυτές οι διεργασίες. Στο ζήτημα των στοχεύσεων όσον αφορά στις μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση οι προτεραιότητες σύμφωνα με τις προγραμματικές δηλώσεις του νέου πρωθυπουργού είναι προς την κατεύθυνση ενός φιλελεύθερου οικονομικού προτάγματος όπως *«η μείωση της γραφειοκρατίας»* που θα συντελέσει *«στην ενίσχυση της επενδυτικής δραστηριότητας»*, *«ο δραστικός περιορισμός της σπατάλης και η κατάργηση περιττών φορέων»*. Αυτά θα επιτευχθούν με την συμβολή και τον έλεγχο της ευρωπαϊκής Taskforce που στοχεύει στη δημιουργία του διοικητικού σχήματος του *«επιτελικού κράτους»* που θα βελτιώσει τη διαφάνεια, την ισονομία και θα αναμορφώσει το πειθαρχικό δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων¹⁴. Η κυβέρνηση Λουκά Παπαδήμου αποτελείται κυρίως από στελέχη του ΠΑΣΟΚ (35 έναντι 6 της ΝΔ και 4 του ΛΑΟΣ) και παραιτείται το Μάιο του 2012, οπότε αναλαμβάνει η υπηρεσιακή κυβέρνηση Παναγιώτη Πικραμένου.

4.3. Κοινοβουλευτική περίοδος 2012-2014

Βασική συνιστώσα στη διαμόρφωση της πολιτικής ιδεολογίας της Νέας Δημοκρατίας μετά την ήττα στις εκλογές του 2009, είχε αποτελέσει η δεδηλωμένη πρόθεση του νέου αρχηγού της, Αντώνη Σαμαρά, για διαμόρφωση σαφέστερης ιδεολογικής ταυτότητας. Ήδη από το έκτακτο συνέδριο της 7^{ης} Νοεμβρίου 2009 για την ανάδειξη αρχηγού, ο Σαμαράς είχε αποδώσει την πτωτική πορεία του κόμματος στον *«ιδεολογικό αφοπλισμό»* του, θέτοντας ως στόχο τον επαναπροσδιορισμό της ταυτότητάς του και τη δημιουργία ενός *«μεγάλου κινήματος αναγέννησης της χώρας»* με έμφαση στη λαϊκή του βάση (Σαμαράς, 2009α). Με τις αναφορές του στον *«κοινωνικό φιλελευθερισμό»* (Σαμαράς, 2009β), ο Σαμαράς είχε τότε επιδιώξει να συνδέσει οικονομικά φιλελεύθερες ιδέες και το στόχο της ανταγωνιστικότητας από τη μία, με την κοινωνική δικαιοσύνη από την άλλη, ασκώντας ταυτόχρονα κριτική στον κρατισμό. Με το 8^ο Συνέδριο του κόμματος το

¹⁴ Συνεδρίαση ΚΗ' στις 14 Νοέμβρη 2012, σελ.16

καλοκαίρι του 2010, ο κοινωνικός φιλελευθερισμός έλαβε τα χαρακτηριστικά δεδηλωμένης ιδεολογίας. Σύμφωνα με τον Μάξιμο Χαρακόπουλο, Γραμματέα Πολιτικού Σχεδιασμού της Νέας Δημοκρατίας, ο κοινωνικός φιλελευθερισμός είναι «ο φιλελευθερισμός με ανθρώπινο πρόσωπο που πιστεύει στη δημιουργικότητα της ιδιωτικής πρωτοβουλίας ως κινητήριο μοχλό προόδου, αλλά και στην αναγκαιότητα ύπαρξης του κοινωνικού κράτους που διασφαλίζει δίχτυ προστασίας για τους αδυνάτους» (Χαρακόπουλος, 2010). Σε αντίστιξη με την «ιδεολογία της Αριστεράς ή το νεοφιλελευθερισμό» (Σαμαράς, 2010) που υποδεικνύονται ως άκρα του ιδεολογικού φάσματος, δεδηλωμένη πρόθεση της Νέας Δημοκρατίας ήταν να αναδειχθεί σε κύριο εκφραστή του μεσαίου χώρου, απευθυνόμενο στους «πολίτες κάθε κοινωνικής κατηγορίας, κάθε οικονομικής θέσης, στα μεσαία στρώματα και τους αγρότες» (Σαμαράς, 2010).

Ειδική έμφαση στη ρητορική του κόμματος και του αρχηγού του, είχε επίσης δοθεί στο έθνος και τον πατριωτισμό, με χαρακτηριστική ίσως την αναφορά του Σαμαρά (2010) πως «μόνο όποιος αγαπά την Πατρίδα του επενδύει στον τόπο του, σέβεται τους κανόνες και τις υποχρεώσεις του, προασπίζεται την Ελευθερία και το εθνικό συμφέρον, υποτάσσεται στο δημόσιο συμφέρον. Όποιος δεν αγαπά τον τόπο του, δεν σέβεται τίποτε», αλλά και την αναφορά του αντιπροέδρου του κόμματος, Δημήτρη Αβραμόπουλου (2010) πως «είμαστε η παράταξη των Ελλήνων. Η παράταξη της εθνικής ενότητας, της πατριωτικής και κοινωνικής ευαισθησίας». Στο πλαίσιο αυτό και παρότι πάγια θέση του κόμματος είναι η αταλάντευτη συμμετοχή της χώρας στην ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και επομένως ο πολιτικός και οικονομικός διεθνισμός, δηλώνεται συχνά η ταυτόχρονη ανάγκη για προστασία της εθνικής ταυτότητας από όσους τυχόν επιδιώκουν «την ισοπέδωση της πολιτιστικής ταυτότητας» (Σαμαράς, 2009α).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η αντιπολιτευτική γραμμή που ακολουθούσε η Νέα Δημοκρατία προ της ανάληψης της εξουσίας, ήταν ξεκάθαρα αντιμνημονιακή, προτάσσοντας ως κύριο αίτημα την επαναδιαπραγμάτευση της συμφωνίας με τους δανειστές και την υιοθέτηση νέου μίγματος πολιτικής (που καταγράφηκε σε διαδοχικές ομιλίες του Προέδρου του κόμματος στο Ζάππειο). Η έντονη απόρριψη του Μνημονίου προκάλεσε εσωκομματικές αντιδράσεις με τον Κωνσταντίνο Μητσοτάκη να χαρακτηρίζει τον Αντώνη Σαμαρά λαϊκιστή και άλλα στελέχη της Νέας Δημοκρατίας να υποστηρίζουν πως η συγκεκριμένη ρητορική είναι ασυνεπής προς την ιδεολογική ταυτότητα του κόμματος. Σε οξείς τόνους κινούνταν και οι αντιδράσεις από πολιτικά συγγενή ευρωπαϊκά κόμματα που έφθασαν να συζητήσουν το ενδεχόμενο επιβολής κυρώσεων ή και διαγραφής της Νέας Δημοκρατίας από το Ευρωπαϊκό Λαϊκό Κόμμα (Ραβανός, 2011). Εντέλει και υπό το βάρος του κινδύνου χρεοκοπίας της χώρας, η Νέα Δημοκρατία συμφώνησε το Νοέμβριο του 2011 στο σχηματισμό κυβέρνησης συνεργασίας με το ΠΑΣΟΚ και το ΛΑΟΣ (με πρωθυπουργό τον Λουκά Παπαδήμο), αποδεχόμενη ως αναπόφευκτη τη δανειακή σύμβαση.

Η αποτυχία σχηματισμού κυβέρνησης μετά τις εκλογές της 6^{ης} Μαΐου 2012 οδήγησε σε επαναληπτικές εκλογές στις 17 Ιουνίου, από τις οποίες προέκυψε κυβέρνηση συνεργασίας μεταξύ Νέας Δημοκρατίας, ΠΑΣΟΚ και ΔΗΜΑΡ με Πρωθυπουργό τον Σαμαρά. Σε μία περίοδο που το ΠΑΣΟΚ γίνεται αποδέκτης έντονης κριτικής και η επιρροή του συρρικνώνεται δραματικά, η Νέα Δημοκρατία αναδεικνύεται σε κυρίαρχο εκφραστή των συμφερόντων της αστικής τάξης, μετατοπιζόμενη όμως προς σαφέστερα συντηρητικότερες κατευθύνσεις και εγκαταλείποντας την εστίαση στο «Κέντρο».

Κατά τη διάρκεια της θητείας της ως κυρίαρχος κυβερνητικός εταίρος και εντός ενός ρευστού και δυναμικά μεταβαλλόμενου πολιτικού σκηνικού, η Νέα Δημοκρατία αυτοπαρουσιάζεται ως ο κατεξοχήν εγγυητής της πολιτικής και κοινωνικής σταθερότητας, επικαλούμενη αφενός την ανάγκη για υπέρβαση των καθηλώσεων της Μεταπολίτευσης που οδήγησαν στην κρίση και αφετέρου τον κίνδυνο διολίσθησης σε πολιτικές επιλογές που αντιστρατεύονται τον ευρωπαϊκό προσανατολισμό και τα συμφέροντα της χώρας. Ο Αντώνης Σαμαράς κάνει συχνά λόγο για τη «*Νέα Μεταπολίτευση*», καταγγέλλοντας εκείνα τα χαρακτηριστικά της προηγούμενης περιόδου που είχαν κατά την άποψή του οδηγήσει στα αδιέξοδα της οικονομικής κρίσης, όπως ο λαϊκισμός «*στον οποίο προσέκρουσε κάθε προσπάθεια που κατέβαλλε ο Καραμανλής τα επτά χρόνια [διακυβέρνησής του]*» (Σαμαράς, 2014) και ο κρατισμός («*Τη θέση της ανάπτυξης πήρε ο κρατισμός. Τη θέση της αξιοκρατίας, η κυριαρχία των κομματικών «ημετέρων. (...) Η ευημερία περνούσε μέσα από κλειστά κυκλώματα και κλειστά επαγγέλματα και όλα αυτά μαζί έφεραν τη γιγάντωση της γραφειοκρατίας, την παράλυση των επενδύσεων, περισσότερο κρατισμό, περισσότερα ελλείμματα και συνεχή συσσώρευση χρέους.*») (Σαμαράς, 2014).

Εντούτοις, η πλήρης εγκατάλειψη της αντιμνημονιακής ρητορικής, η κυβερνητική συστράτευση με το ΠΑΣΟΚ, αλλά και η εγκατάλειψη της πολυσυλλεκτικότητας με στροφή σε δεξιότερες θέσεις, φαίνεται πως εντέλει συνέβαλαν στην εκλογική ήττα του κόμματος στις εκλογές του Ιανουαρίου του 2015, καθώς έδωσαν την ευκαιρία στον ΣΥΡΙΖΑ και τους ΑΝΕΛ να εισπράξουν σημαντικά κομματικά οφέλη ως προνομιακοί πλέον αντιμνημονιακοί πόλοι. Επιπλέον, παρά την υιοθέτηση συντηρητικότερης ρητορικής, η Νέα Δημοκρατία απέτυχε στην προσπάθειά της να ανακτήσει ψηφοφόρους που είχαν στραφεί στο ακροδεξιό κόμμα της Χρυσής Αυγής, ενώ φαίνεται πως εντέλει απώλεσε την ικανότητα να επικοινωνεί τόσο με τα λαϊκά στρώματα, όσο και με κομμάτι της μεσαίας τάξης, η οποία είχε υποστεί σημαντικές πιέσεις λόγω της συσσώρευσης φορολογικών βαρών.

Το κυβερνητικό σχήμα εκείνης της περιόδου φαίνεται πως προκάλεσε όμως μεγάλη φθορά και στους δύο άλλους εταίρους, τουλάχιστον ως προς την εκλογική τους επιρροή. Το σαφώς αποδυναμωμένο ΠΑΣΟΚ (που από το 43,92% των εκλογών του 2009, είχε πλέον περιοριστεί στο

13,18% στις εκλογές της 6^{ης} Μαΐου 2012 και ακόμα χαμηλότερα στο 12,3% στις εκλογές της 17^{ης} Ιουνίου 2012) υπό την ηγεσία πλέον του Ευάγγελου Βενιζέλου, είχε εστιάσει κυρίως σε διαχειριστικά ζητήματα κυβερνησιμότητας (με κορυφαίο βέβαια την επαναδιαπραγμάτευση του Μνημονίου που αποτέλεσε και τη βάση της προγραμματικής συμφωνίας με τους άλλους δύο κυβερνητικούς εταίρους), υιοθετώντας μία στάση σκληρού πραγματισμού. Η αυτοκριτική του κόμματος για τα λάθη του παρελθόντος και η παραδοχή πως οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο των δανειακών υποχρεώσεων αποτελούν μονόδρομο, συνιστούν μόνιμη επωδό στις δηλώσεις του Βενιζέλου και κορυφαίων στελεχών του ΠΑΣΟΚ εκείνης της περιόδου και παρουσιάζονται ως ενδείξεις σοβαρής και έντιμης στάσης απέναντι στον κίνδυνο της χρεωκοπίας. *(«Βιώνω υπαρκτά τον περιορισμό της ελευθερίας που προκαλεί μια κοινωνία που επιτίθεται στον εαυτό της. Η χώρα επιβάλλει περιοριστικά μέτρα, τιμωρεί τους πολίτες της και τον εαυτό της και γι' αυτό παράγει ένταση και βία, και αυτό είναι στοιχείο του εκφασισμού. Κατ' ουσίαν, δεν λειτουργεί τίποτα ελεύθερα, υπάρχει πολύ σοβαρό πρόβλημα, όχι λόγω μη καλής λειτουργίας των θεσμών των πολιτειακών, αλλά επειδή δεν λειτουργούν οι πραγματικοί όροι της κοινωνικής συμβίωσης. Για αυτόν τον λόγο είναι αναγκαίο να ξαναγράψουμε τους όρους λειτουργίας της κοινωνίας, της οικονομίας, της πολιτικής. (...) Θα θεωρήσω δικαίωση την ευρύτερη συναίνεση γύρω από την παραδοχή ότι κάναμε ό,τι καλύτερο μπορούσαμε έχοντας μπροστά μας μια κακή και μια καταστροφική επιλογή.» Βενιζέλος, 2013α).* Υπό αυτές τις συνθήκες, ο σοσιαλιστικός προσανατολισμός του κόμματος παρότι συνεχώς υπαρκτός ως αναφορά σε αντίστιξη κυρίως με το νεοφιλελεύθερο μοντέλο *(«τα τελευταία είκοσι και παραπάνω χρόνια, η χώρα κυριαρχείται από καταθλιπτική ομοιομορφία, οικονομικά νεοφιλελεύθερη και πολιτικά συντηρητική»*, Βενιζέλος, 2013β) φαίνεται πως υποτάσσεται στον ντετερμινισμό μιας αναγκαστικής συμπίεσης με τη Νέα Δημοκρατία, ένα κόμμα με το οποίο υπάρχουν *«διαφορές ιστορικές, ιδεολογικές και αξιακές»* (Βενιζέλος, 2013γ).

Παρόμοια φαίνεται πως ήταν τα πολιτικά διλήμματα που αντιμετώπισε εκείνη την περίοδο η ΔΗΜΑΡ, ένα κόμμα που αναπροσδιοριζόταν ως αριστερό με αναφορές στο δημοκρατικό σοσιαλισμό, τη Σοσιαλδημοκρατία και τον οικοσοσιαλισμό, αλλά και με σαφείς αποστάσεις από τον ευρωσκεπτικισμό άλλων κομμάτων της Αριστεράς (Κουβέλης, 2010). Αναφορικά με την κρίση, η θέση του κόμματος ήταν πως θα πρέπει να αντιμετωπιστεί εντός του ευρωπαϊκού πλαισίου, μέσω της ισχυροποίησης της διαδικασίας ενοποίησης με αριστερή όμως προσέγγιση και απορρίπτοντας νεοφιλελεύθερες πολιτικές. Η έμφαση στο κοινωνικό κράτος, η υπεράσπιση των εργασιακών κεκτημένων (όχι άκριτα και ισοπεδωτικά) και το ειδικό ενδιαφέρον για ζητήματα μεταναστευτικής πολιτικής και περιβάλλοντος, αποτέλεσαν βασικούς άξονες της παρέμβασης του κόμματος, ενώ δύο στελέχη που υποστηρίζονταν από αυτό, οι κ.κ. Μανιτάκης και Ρουπακιώτης,

κατέλαβαν τα Υπουργεία Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων αντίστοιχα. Με αφορμή την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου για την κατάργηση της ΕΡΤ, η ΔΗΜΑΡ απέσυρε τη στήριξή της στην κυβέρνηση, γεγονός που οδήγησε σε ανασχηματισμό και είσοδο περισσότερων στελεχών του ΠΑΣΟΚ στο κυβερνητικό σχήμα.

4.4. Κοινοβουλευτική περίοδος 2015-2016

Στις βουλευτικές εκλογές της 6^{ης} Μαΐου 2012, ο ΣΥΡΙΖΑ κατακτά ποσοστό 16,78% από 4,6% που είχε αποσπάσει στις εκλογές του 2009, επιτυγχάνοντας ένα ιστορικό ρεκόρ στα μεταπολιτευτικά εκλογικά χρονικά της Ελλάδας για ένα κόμμα της Αριστεράς. Στις βουλευτικές εκλογές του Ιουνίου του 2012 ανεβάζει ακόμη περισσότερο τα ποσοστά του και φτάνει στο 26,89% καταλαμβάνοντας τη θέση της αξιωματικής αντιπολίτευσης. Στις εκλογές της 25^{ης} Ιανουαρίου 2015, που προκηρύσσονται μετά από αδυναμία εκλογής Προέδρου της Δημοκρατίας, ο ΣΥΡΙΖΑ ανακηρύσσεται πρώτο κόμμα με ποσοστό 36,34%. Εφόσον δεν διαθέτει την απαραίτητη κοινοβουλευτική πλειοψηφία (κατακτά 149 έδρες), σχηματίζει κυβέρνηση συνεργασίας με το κόμμα των Ανεξαρτήτων Ελλήνων (ΑΝΕΛ).¹⁵

Οι προγραμματικές δηλώσεις της πρώτης κυβέρνησης ΣΥΡΙΖΑ/ΑΝΕΛ επικεντρώνονται στη διαπραγμάτευση με την Τρόικα για την αλλαγή του ακολουθούμενου νεοφιλελεύθερου οικονομικού μοντέλου λιτότητας που σύμφωνα με τον Έλληνα πρωθυπουργό επιδεινώνει αντί να θεραπεύει τα δομικά προβλήματα της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας (*«που οδηγεί την ελληνική κοινωνία και οικονομία στα βράχια»*)¹⁶. Η αλλαγή αυτή επιδιώκεται ώστε να επιτευχθεί *«ανάκτηση της λαϊκής κυριαρχίας, αποκατάσταση του ισότιμου ρόλου [στην Ευρωπαϊκή Ένωση], αντιμετώπιση της ανθρωπιστικής κρίσης [...], αποκατάσταση αξιοπρέπειας του λαού, [...], κοινωνική δικαιοσύνη και [...] πολιτισμική αναγέννηση»*.

¹⁵ Οι θεωρητικές επεξεργασίες και αναλύσεις για τον ΣΥΡΙΖΑ ως κόμμα της ριζοσπαστικής Αριστεράς, σε αντιδιαστολή με το ΠΑΣΟΚ ή και τα άλλα παλαιότερα κόμματα, είναι πιο περιορισμένες και περισσότερο επικεντρωμένες στην κυβερνητική του διαδρομή και την κριτική αποτίμηση της πορείας του (Μπαλάφας, 2012) από την σύγκρουση με τους Θεσμούς -η μετονομασία της Τρόικα-, στον συμβιβασμό και την ψήφιση Μνημονίου, είτε από αριστερή είτε από συντηρητική/φιλελεύθερη οπτική (βλ. Mudde, 2015, Φωτόπουλος, 2015, Καραμπελιάς, 2015, Ιωακεμίδης, 2016, Δημαράκης, 2016, Ovenden, 2016, Κοντογιώργης, 2016, Λούλης, 2016, Douzinas, 2017).

¹⁶ (Πρακτικά Βουλής, Συνεδρίαση Δ', 8 Φλεβάρη 2015, 54-61)

Στο μέρος που αφορά την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, προαναγγέλλεται η δημιουργία «*συνεκτικών οργανισμών των δέκα μόνο Υπουργείων*», ώστε να επιτευχθεί «*η καλύτερη επιτελική οργάνωση, ο συντονισμός των υπηρεσιών, η ταχύτατη διεκπεραίωση των αποφάσεων και η κοινωνική ανταποδοτικότητα*». Εξαγγέλλεται η «*απλοποίηση των διαδικασιών[,η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών, [ο] αποφασιστικ[ός] περιορισμ[ός] [της] γραφειοκρατεία[ς]*» ως μέσο περιορισμού της διαφθοράς και βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πολιτών. Η κυβέρνηση ισχυρίζεται πως θα πετύχει εκεί όπου οι προηγούμενες κυβερνήσεις απέτυχαν: στην πάταξη της «*υψηλής διαφθοράς, [...] του συστήματος διαπλοκής, [...] της φοροδιαφυγής, [...] της φοροαποφυγής [...] του λαθρεμπορίου*», των θαλασσοδανείων, των διαβλητών συμβάσεων, με τη δημιουργία αποτελεσματικών κρατικών μηχανισμών και την υιοθέτηση σύγχρονων (και τεχνολογικά) πρακτικών. Επίσης, θεωρεί ότι η εφαρμογή «*αντικειμενικ[ής] και αξιοκρατικ[ής]*» αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων θα διακόψει τους πελατειακούς δεσμούς. Η προτεραιοποίηση τέτοιων αιτημάτων για τη Δημόσια Διοίκηση προσομοιάζει με τις εκσυγχρονιστικές εξαγγελίες και των προηγούμενων, διαφορετικού ιδεολογικού προσανατολισμού, κυβερνήσεων, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του κρατικού μηχανισμού. Μάλιστα, η επιλογή αυτή είναι ίσως δηλωτική του περιορισμένου εύρους της συζήτησης για το ρόλο του κράτους και της διοίκησης, αλλά και της εγγενούς (όχι όμως αδήριτης και εργαλειακής) ταξικής μεροληψίας που το χαρακτηρίζει¹⁷.

Η επίδειξη εμπιστοσύνης προς το δημόσιο τομέα και η διαφοροποίηση από την κατεύθυνση των προηγούμενων κυβερνήσεων που είχαν τοποθετηθεί πολύ κριτικά (έως και απαξιωτικά) απέναντί του, αποδεικνύεται με τη «*κατάργηση των εκδικητικών μνημονιακών ρυθμίσεων για το πειθαρχικό δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων [...] και η αντικατάσταση του από ένα [...] πλέγμα ρυθμίσεων που θα σέβεται το τεκμήριο της αθωότητας, αλλά [...] θα προστατεύει [...] από τους επίορκους υπαλλήλους*». Επιδιώκει λοιπόν ο Αλέξης Τσίπρας να καταστήσει σαφή μία διαφορετική ιδεολογική τοποθέτηση απέναντι στο δημόσιο τομέα, επιμένοντας στην «*κοινωνική αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης [ως] μέγιστο πολιτικό καθήκον*». Η «*στήριξη της [τοπικής και περιφερειακής] αυτοδιοίκησης*» και η επέκτασή της, η διακήρυξη του πρωθυπουργού πως όλες οι παρεμβάσεις της θεσμικής ανασυγκρότησης θα διέπονται από την κεντρική αρχή

¹⁷ Ο Νίκος Πουλαντζάς θεωρούσε ότι το κράτος, ως κοινωνική σχέση και υλική συμπύκνωση του συσχετισμού δυνάμεων ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις, έχει σχετική αυτονομία και δεν αποτελεί απλώς όργανο, «εργαλείο» ταξικής (αστικής) κυριαρχίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι ουδέτερο ταξικά (Πουλαντζάς, 1975, 1981). Η ανάλυση των θέσεων του Πουλαντζά εκφεύγει των δυνατοτήτων και του προσανατολισμού μίας τέτοιας μελέτης και η αναφορά σε αυτόν γίνεται κυρίως διότι αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους, αν όχι τον σημαντικότερο διανοητή για το κράτος στον οποίο γίνονται συχνές αναφορές από στελέχη του ΣΥΡΙΖΑ. Άλλωστε το Ινστιτούτο Νίκος Πουλαντζάς αποτελεί προνομιακό πεδίο για τις θεωρητικές αναζητήσεις στελεχών του.

«Δημοκρατία παντού», ο σεβασμός των σωμάτων ασφαλείας απέναντι στους πολίτες, τα δικαιώματα του ανθρώπου και τις «λαϊκές κινητοποιήσεις», η προστασία των μεταναστών και προσφύγων, επιδιώκει να καταστήσει σαφή τη διαφοροποίηση των ιδεολογικών του τοποθετήσεων από τις συντηρητικές ιδεολογικές αντιλήψεις. Τέλος, η στήριξη στο κοινωνικό κράτος και η διεύρυνσή του αποτελεί ένα άλλο ιδεολογικό στοιχείο που επικαλείται ο πρωθυπουργός για να καταστήσει σαφή τη διαφοροποίησή του από νεοφιλελεύθερες κοσμοαντιλήψεις.

Ακολουθεί μία πεντάμηνη διαπραγμάτευση με τους Θεσμούς για την αναθεώρηση του μνημονικού προγράμματος που καταλήγει σε κλείσιμο των τραπεζών με capital controls και δημοψήφισμα για την αποδοχή ή όχι της ευρωπαϊκής πρότασης, με επικρεμάμενη την απειλή εξόδου από το κοινό νόμισμα. Η αρνητική απάντηση με 61,3% στο δημοψήφισμα που αφορούσε την αποδοχή της πρότασης του σχεδίου συμφωνίας, δεν ευοδώνεται και εν τέλει ακολουθεί η σύνταξη ενός νέου Μνημονίου, μίας συμφωνίας με τους δανειστές της Ελλάδας για τρίτο πρόγραμμα στήριξης της ελληνικής οικονομίας, που ψηφίζεται με μεγάλη πλειοψηφία σχεδόν από όλες τις παρατάξεις της Βουλής (λαμβάνει 222 ψήφους).

Στα τέλη Αυγούστου 2015, ο Αλέξης Τσίπρας υπέβαλε τις παραιτήσεις του ιδίου ως πρωθυπουργού και της κυβέρνησής του εφόσον δηλώνει ότι δεν έχει πια τη δεδηλωμένη, μετά την καταψήφιση του νέου Μνημονίου από μερίδα των βουλευτών του κόμματός του, και προκηρύσσονται νέες πρόωρες εκλογές οπότε αναλαμβάνει η υπηρεσιακή κυβέρνηση της Βασιλικής Θάνου. Στις εκλογές της 25^{ης} Σεπτεμβρίου του ιδίου έτους ο ΣΥΡΙΖΑ λαμβάνει 35,46% και 145 έδρες και σχηματίζει πάλι κυβέρνηση με το κόμμα των ANEL που έχει 10 έδρες.

Η ανάπτυξη των προγραμματικών δηλώσεων¹⁸ ξεκινά θέτοντας ως άμεσους στόχους την αποκατάσταση της οικονομικής σταθερότητας, την ανάκαμψη και ανάπτυξη της οικονομίας και τη «ριζική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης με ταυτόχρονη πάταξη της διαφθοράς και της γραφειοκρατίας» για την «έξοδο [...] από την πολυετή επιτροπεία» καθιστώντας από την αρχή σαφή τη διαφοροποίηση με τις προγραμματικές δηλώσεις που είχαν διατυπωθεί επτά μήνες πριν.

Η διαφοροποίηση που παρουσιάζουν ως προς τις άμεσες προτεραιότητες οι προγραμματικές δηλώσεις του Οκτωβρίου 2015, σε σχέση με το Φλεβάρη 2015, υποδηλώνει την πρόταξη άμεσων, δημοσιονομικού και τεχνοκρατικού χαρακτήρα μέτρων, περισσότερο προσηκόντων σε φιλελεύθερη οικονομική ιδεολογική σκοπιά. Το όραμα για την οικονομία κινείται περισσότερο σε σοσιαλδημοκρατική τροχιά προβάλλοντας ένα «νέο οικονομικό και παραγωγικό μοντέλο» που θα προσελκύσει νέες ιδιωτικές επενδύσεις, θα δημιουργήσει ένα ισχυρό πιστωτικό σύστημα και θα ενισχύσει της τεχνολογία/καινοτομία με παράλληλη καταβολή προσπάθειας για στήριξη των

¹⁸ Πρακτικά Βουλής, Συνεδρίαση Δ', 5 Οκτωβρίου 2015, 56-63

φτωχότερων στρωμάτων, φορολογική αναδιανομή, και ενίσχυση της προστασίας της εργασίας και των μισθών.

Όσον αφορά στη Δημόσια Διοίκηση, αυτή καθίσταται για τον πρωθυπουργό «*το εργαλείο*» για την επίτευξη αυτού του οικονομικού στόχου, παρότι αποτελεί τον «*μεγάλο ασθενή*» που η κατάσταση του έχει επιδεινωθεί «*την τελευταία πενταετία με τις οριζόντιες περικοπές, τις μαζικές συνταξιοδοτήσεις, την ανυπαρξία οποιουδήποτε οργανωτικού σχεδιασμού, την εκτεταμένη μικρή και μεγάλη διαφθορά, το θεσμικό χάος, την επικάλυψη αρμοδιοτήτων, τις δαιδαλώδεις διαδικασίες, τη γραφειοκρατία, την υστέρηση στον τομέα της ψηφιακής πολιτικής*». Η Δημόσια Διοίκηση λοιπόν και ο μετασχηματισμός της αποκτούν πιο ξεκάθαρα εργαλειακή σημασία, ενώ η δυσλειτουργία και οι παθογένειές της αποδίδονται στην πελατειακή και χωρίς σχέδιο προηγούμενη αντιμετώπισή της. Επομένως αποτελεί η μεταρρύθμιση της το στοιχείο που θα την καταστήσει «*δημοκρατική, διαφανή, αδιάβλητη, τεχνολογικά εκσυγχρονισμένη, αντιγραφειοκρατική και [...] κοινωνικά αποδοτική, δίπλα στον πολίτη*». Η απλοποίηση των διαδικασιών δανειοδότησης των νέων επιχειρήσεων αποτελεί σημαντική προτεραιότητα και θα επιτευχθεί ευκολότερα με τον «*εξορθολογισμό*» της Δημόσιας Διοίκησης, τη μείωση του «*γραφειοκρατικού φόρτου*» και την πάταξη της διαφθοράς. Διαφαίνεται εδώ λοιπόν, μία ακόμα περισσότερο σε σχέση με τις προηγούμενες προεκλογικές δηλώσεις, εργαλειακή αντίληψη για τη Δημόσια Διοίκηση και τον ρόλο της στο πλαίσιο της προσπάθειας δημοσιονομικής προσαρμογής και οικονομικής ανάπτυξης που θα προσελκύει ξένες ιδιωτικές επενδύσεις.

Η προσπάθεια ιδεολογικής διαφοροποίησης «*με κάθετο τρόπο από τις δυνάμεις του νεοφιλελευθερισμού*» έγκειται για μία ακόμη φορά στην ιδεολογική προσήλωση και στήριξη από την κυβέρνηση ΣΥΡΙΖΑ, του κοινωνικού κράτους, με την προστασία αναξιοπαθούντων και ευάλωτων στρωμάτων του πληθυσμού. Η δήλωση της αριστερής ιδεολογικής ταυτότητας της κυβέρνησης γίνεται μέσα από τις προγραμματικές δηλώσεις στην αναφερόμενη προσήλωση στην ανθρωπιστική και αλληλέγγυα διαχείριση της προσφυγικής κρίσης, την ενίσχυση δημοκρατικών ελευθεριών, την προστασία ατομικών και συλλογικών δικαιωμάτων, τη στήριξη των εργασιακών δικαιωμάτων, την υιοθέτηση θεσμών δημοκρατικής πολιτικής συμμετοχής όπως η «*λαϊκή αρνησικυρία*» για την οποία προτείνεται Συνταγματική αναθεώρηση και την ενίσχυση της κοινωνίας των πολιτών. Η διοικητική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης οφείλει κατά τον πρωθυπουργό να είναι «*δημοκρατική*» και να «*αφήσει στίγμα, ίχνος ανεξίτηλο, ριζοσπαστικό και προοδευτικό*» προσπαθώντας να διαφοροποιηθεί ιδεολογικά από τις προηγούμενες κυβερνήσεις. Στο πλαίσιο της ανάδειξης διακριτής ιδεολογικής ταυτότητας όσον αφορά τη Δημόσια Διοίκηση, ο Αναπληρωτής Υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης δηλώνει πως οι βασικές λειτουργίες του κράτους είναι η ελεγκτική και η κοινωνική, ενώ επισημαίνει πως η προϊού-

σα υποστελέχωση του κράτους επιτρέπει μόνο πλημμελή εκτέλεση αυτών των βασικών λειτουργιών. Για τον ίδιο, η αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση είναι σημαντική διότι προστατεύει τα ανθρώπινα δικαιώματα και τους δημοκρατικούς θεσμούς, διασφαλίζει το κράτος δικαίου και εξασφαλίζει πόρους για το κοινωνικό κράτος ή για ζητήματα όπως το προσφυγικό. Σκοπός της διοικητικής μεταρρύθμισης είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και η δημιουργία ευέλικτης, μετρήσιμα αποτελεσματικής και προσαρμοσμένης στις ανάγκες των πολιτών, Δημόσιας Διοίκησης. Προτεραιότητα πρέπει να είναι η τήρηση των αρχών της καλής νομοθέτησης και η πραγματική μείωση των διοικητικών βαρών, ενώ πρέπει να τη διέπουν οι κανόνες της διαφάνειας, του ελέγχου και της λογοδοσίας. Είναι εμφανείς οι αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και η τεχνοκρατική «αντικειμενική» αξία τέτοιων ρυθμίσεων ώστε να κερδηθεί η εμπιστοσύνη των αγορών, ακόμη και αν γίνεται προσπάθεια να τους αποδοθεί ένα πιο κοινωνικό περιεχόμενο.

Η ιδεολογική αντίθεση του ΣΥΡΙΖΑ με τις νεοφιλελεύθερες πολιτικές γίνεται προσπάθεια να διατυπωθεί στη συγκρότηση ενός παράλληλου προγράμματος. Συγκεκριμένα, στο πολιτικό κείμενο απόφασης του 2^{ου} Συνεδρίου¹⁹ το οποίο διοργανώνεται λίγες ημέρες μετά την ανάγνωση των προγραμματικών δηλώσεων, διατυπώνεται η ανάγκη προσαρμογής και ανάληψης κυβερνητικής ευθύνης σε ένα *«εξαιρετικά δυσμενές ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον, στο οποίο κυριαρχεί ο νεοφιλελεύθερος καπιταλισμός»*. Η πραγματοποιηθείσα συμφωνία ορίζεται ότι *«δεν είναι το κυβερνητικό πρόγραμμα του ΣΥΡΙΖΑ, ούτε είναι ιδιοκτησία της Αριστεράς»*. Επομένως, ως ανταγωνιστικό προς τις μνημονιακές δεσμεύσεις που *«επιχειρεί να τις αποδυναμώσει και να θέσει τις βάσεις υπέρβασης του ασφυκτικού νεοφιλελεύθερου πλαισίου»* είναι το παράλληλο πρόγραμμα που αφορά, ανάμεσα στα άλλα, και στον εκδημοκρατισμό του κράτους και της διοίκησης, στην εξασφάλιση της διαφάνειας και στην καταπολέμηση της διαφθοράς. Όσον αφορά στην αλλαγή της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως κατεύθυνση *«μία νέα δημοκρατική αποτελεσματικότητα»* ως *«αναγκαία προϋπόθεση για την ανασυγκρότηση της ελληνικής κοινωνίας»* με ισότητα, ίσες ευκαιρίες και διεύρυνση των δικαιωμάτων χωρίς κανενός είδους διακρίσεις. Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, το μοντέλο για τη Δημόσια Διοίκηση, πέραν του ότι δεν εξειδικεύεται, μπορεί να θεωρηθεί ομοιάζον με νέο-σοσιαλδημοκρατικές αντιλήψεις.

¹⁹ Βλ. <https://www.syriza.gr/article/id/67313/Politikh-Apofash-2oy-Synedrioy.html>

5. Δημόσιες πολιτικές στην Ελλάδα: το παράδειγμα της πολιτικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση: 2005-2016

5.1. Περί δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα: ευρωπαϊκός παράγοντας, χρηματοδοτικά πλαίσια και διοικητική μεταρρύθμιση

Με δεδομένους τους στόχους και τους περιορισμούς της συγκεκριμένης μελέτης, η θεωρητική συζήτηση για τη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών στη χώρα μας διαφεύγει του αντικειμένου της παρούσας ανάλυσης. Εντούτοις, στο παρόν κεφάλαιο επιχειρούνται κάποιες γενικές διαπιστώσεις με σκοπό να διευκολυνθεί η συζήτηση περί συσχέτισης δημόσιων πολιτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝΕΠ.

Όπως επισημάνθηκε ήδη στη θεωρητική συζήτηση που προηγήθηκε, η διαδικασία διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών αποτελεί μία σύνθετη και δυναμική διεργασία. Ως προς τούτο, η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση, καθώς οι δημόσιες πολιτικές, από το στάδιο του σχεδιασμού έως αυτό της υλοποίησης (στο βαθμό που υπάρχουν διακριτά στάδια και στην ελληνική περίπτωση) αντανακλούν πολλαπλούς συσχετισμούς. Ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης των πολιτικών που αξίζει εδώ να μνημονευθεί είναι ο ευρωπαϊκός παράγοντας (ως πλαίσιο θεσμών, οργάνων και πολιτικών, αλλά κυρίως ως χρηματοδοτικό πλαίσιο).

Η Ελλάδα συμμετέχει στην πολιτική συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία υλοποιείται μέσα από στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης. Στόχος της ευρωπαϊκής περιφερειακής πολιτικής συνοχής είναι η μείωση των αναπτυξιακών ανισοτήτων μεταξύ των διαφόρων περιφερειών, μέσω της συνεισφοράς στη χρηματοδότηση συγκεκριμένων έργων και δράσεων. Μεταξύ άλλων, σκοπός αυτών των παρεμβάσεων είναι να δοθεί στις περιφέρειες η δυνατότητα να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα και να ανταλλάσσουν ιδέες και καλές πρακτικές. Η περιφερειακή πολιτική ακολουθεί τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της οικονομικής ανάπτυξης και της απασχόλησης²⁰.

Η πολιτική συνοχής υλοποιήθηκε στη χώρα για την περίοδο που αφορά την παρούσα μελέτη, μέσω του Γ΄ ΚΠΣ 2000-2006, του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013 και κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο με το ΕΣΠΑ 2014-2020. Τα παραπάνω πλαίσια χρηματοδότησαν και χρηματοδοτούν διαχρονικά (μέσω των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων) τις επιμορφωτικές δράσεις του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ, αναδεικνύοντας το στόχο της διασύνδεσης μεταξύ επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και υποστήριξης των δημοσίων πολιτικών, ειδικότερα της πολιτικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση.

²⁰ <https://2007-2013.espa.gr/el/Pages/staticCohesionPolicy.aspx>

Οι στόχοι-προτεραιότητες του Γ΄ ΚΠΣ (2000-2006) εστιάζονταν σε επενδύσεις στο φυσικό, ανθρώπινο και γνωστικό κεφάλαιο, την προώθηση της απασχόλησης με γνώμονα τη συμβολή στην αύξηση της παραγωγικότητας και την εμπάθυνση της ανάπτυξης στην Ελλάδα. Το Γ΄ ΚΠΣ καταρτίστηκε με βάση το Σχέδιο Περιφερειακής Ανάπτυξης που υποβλήθηκε από την Ελλάδα στην ΕΕ. Για την επίτευξη των στόχων του, το Γ΄ ΚΠΣ υλοποίησε 25 Επιχειρησιακά Προγράμματα εκ των οποίων τα 11 ήταν Τομεακά και αφορούσαν εθνικές τομεακές πολιτικές, τα 13 ήταν Περιφερειακά (ένα για κάθε μία από τις 13 περιφέρειες της χώρας).

Σε παρόμοιους άξονες κινήθηκε και η Δ΄ Προγραμματική Περίοδος (2007-2013) που έθεσε ως στόχο τη διεύρυνση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων τη χώρας, τη διατήρηση του ρυθμού οικονομικής μεγέθυνσης και την αύξηση της παραγωγικότητας με πέντε θεματικές προτεραιότητες: (α) επένδυση στον παραγωγικό τομέα της οικονομίας, (β) κοινωνία της γνώσης και καινοτομία, (γ) απασχόληση και κοινωνική συνοχή, (δ) θεσμικό περιβάλλον, (ε) ελκυστικότητα της Ελλάδας και των περιφερειών, ως τόπο επενδύσεων, εργασίας και διαβίωσης. Οι αναπτυξιακές αυτές προτεραιότητες εντάσσονται στο πλαίσιο που διαμόρφωσε η Στρατηγική της Λισσαβόνας (ΥΠ.ΟΙ.Ο, 2007).

Αξιοποιώντας τον προσανατολισμό του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ) για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και ακολουθώντας τη Στρατηγική της Λισσαβόνας, καταρτίστηκε το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΕΠ) «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» με σκοπό: (α) την ενίσχυση των δομών της κεντρικής, περιφερειακής διοίκησης, καθώς και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, (β) τις μεταρρυθμίσεις στο θεσμικό πλαίσιο της οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, (γ) την κατάρτιση των στελεχών του δημοσίου τομέα και (δ) την ενίσχυση της παρουσίας των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Το ως άνω ΕΠ αναδείχθηκε στη μείζονα πολιτική διοικητικής μεταρρύθμισης του κράτους, καθώς προσέγγιζε τη Δημόσια Διοίκηση ως ενιαίο σύνολο και πρότεινε συστηματικές δράσεις και οριζόντιες παρεμβάσεις στρατηγικού χαρακτήρα.

Το αναπτυξιακό όραμα του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» ήταν «η δημιουργία μιας πολιτο-κεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης, με στόχο τη μετάβαση από τη διαχείριση αρμοδιοτήτων και διαδικασιών στη διοίκηση αποτελεσμάτων και προώθηση των δημόσιων πολιτικών». Στρατηγικός στόχος του ΕΠ αποτέλεσε η βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και η ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων, ο δε συνολικός προϋπολογισμός του ήταν 594.117.647 ευρώ.

Το 2014 η Ευρωπαϊκή Ένωση εισήλθε σε μια νέα Προγραμματική Περίοδο (2014-2020). Μέσω της υλοποίησης του ΕΣΠΑ 2014-2020²¹ επιδιώκεται η αντιμετώπιση των διαρθρωτικών αδυναμιών της χώρας που συνετέλεσαν στην εμφάνιση της οικονομικής κρίσης αλλά και των προβλημάτων, οικονομικών και κοινωνικών, που αυτή δημιούργησε. Επίσης, το ΕΣΠΑ 2014-2020 καλείται να συνδράμει στην επίτευξη των εθνικών στόχων έναντι της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020».

Μια από τις χρηματοδοτικές προτεραιότητες αφορούν στη θεσμική επάρκεια και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και της αυτοδιοίκησης και στο πλαίσιο αυτό καταρτίστηκε το δεύτερο τομεακό πρόγραμμα για τη Δημόσια Διοίκηση. Το Όραμα του ΕΠ «Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα 2014-2020» είναι: *«Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση να καταστεί συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, παρέχοντας πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες αποτελώντας έτσι έναν από τους βασικούς πυλώνες για την ανάκαμψη της χώρας».*

Επιμέρους στόχοι του ΕΠ είναι οι εξής:

- Ενίσχυση της οργανωτικής, θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητας της κεντρικής κυβέρνησης και της αποκεντρωμένης Δημόσιας Διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, μέσω του εκσυγχρονισμού τους, σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας και της βελτίωσης του συντονισμού του δημοσίου τομέα,
- ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, και
- ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του προσωπικού, της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων, της ενίσχυσης του ρόλου, της σημασίας και της διαχείρισης των υψηλόβαθμων στελεχών καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης/εκπαίδευσης.

Ο συνολικός προϋπολογισμός του ΕΠ είναι μειωμένος σε σχέση με αυτό του προηγούμενου ΕΠ (377.228.416 ευρώ), ενώ θεματικές προτεραιότητες πολιτικής του, αποτελούν οι τομείς: δημοσιονομικής - φορολογικής διαχείρισης, δικαιοσύνης, υγείας, κοινωνικής ασφάλισης και τοπικής αυτοδιοίκησης.

Με βάση τα παραπάνω, εντοπίζει κανείς αρκετά κοινά στοιχεία στη στόχευση και τους γενικούς άξονες (διαφάνεια, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ηλεκτρονική διακυβέρνηση) που θέτουν τα δυο επιχειρησιακά προγράμματα, αλλά διακρίνει επίσης τα στοιχεία που συνδέονται με

²¹ <https://www.espa.gr/el/pages/staticESPA2014-2020.aspx>

τις επιπτώσεις της κοινωνικοοικονομικής κρίσης («αντιμετώπιση διαρθρωτικών αδυναμιών», αποκατάσταση της «σχέσης εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις», η Δημόσια Διοίκηση ως «φυλάνας για την ανάκαμψη της χώρας».

Η βασική ωστόσο διαπίστωση είναι ότι επί δέκα περίπου έτη υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης (και της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού) το «αίτημα» για την αναμόρφωση του κράτους παραμένει επίκαιρο και συνιστά αντικείμενο πολιτικών σχεδιασμών και παρεμβάσεων προερχόμενων από το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον, όπως θα φανεί και στη συνέχεια.

5.2. Οι πολιτικές για τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά τις κοινοβουλευτικές περιόδους 2004-2007 & 2007-2009

Δεδηλωμένη πρόθεση της πρώτης κυβέρνησης της Νέας Δημοκρατίας υπό τον Κώστα Καραμανλή ήταν η «Νέα Διακυβέρνηση», η οποία συνδεόταν με *«ένα κράτος μικρότερο στην Οικονομία, αλλά καλύτερο και αποτελεσματικότερο στις υπηρεσίες που υποχρεούται να προσφέρει σε κάθε πολίτη»* (Καραμανλής, 2004). Η αναφορά στην «επανάδρυση του κράτους» αποτελούσε μόνιμη επωδό στις εξαγγελίες εκείνης της περιόδου, καθώς ήδη από το 2003, η Νέα Δημοκρατία είχε παρουσιάσει μία δέσμη προτάσεων για σμίκρυνση και εξορθολογισμό του κράτους, με ένα πλήθος παρεμβάσεων. Όπως σημειώνει ο Μακρής, η ρητορική περί αποτελεσματικότερου, αποκεντρωμένου, λιγότερο γραφειοκρατικού και σύγχρονου κράτους συνδυάζεται με τη ρητορική περί της ενδυνάμωσης της κοινωνίας των πολιτών, της κοινωνικής ευθύνης και της κοινωνικής ευαισθησίας (Μακρής, 2008, σελ.62).

Στις προγραμματικές δηλώσεις του 2004, η επανάδρυση του κράτους αποτέλεσε τον έναν από τους τρεις άξονες προτεραιότητας για τη νέα κυβέρνηση, με τους άλλους δύο να εστιάζουν στον πολιτισμό και την παιδεία και στην *«εφαρμογή μίας νέας οικονομικής πολιτικής που να εγγυάται επιτάχυνση της ανάπτυξης, αλλά και δίκαιη διάχυση των καρπών της σε όλους τους πολίτες»* (Καραμανλής, 2004). Πιο συγκεκριμένα, ο Καραμανλής ανέφερε πως *«η νέα εποχή απαιτεί ένα κράτος μικρότερο στην οικονομία, αλλά καλύτερο και αποτελεσματικότερο στις υπηρεσίες»* ενώ εξήγγειλε τη δημιουργία νέων ανεξάρτητων αρχών, το συνήγορο υγείας και κοινωνικών υπηρεσιών, το συνήγορο του δημότη, την ανεξάρτητη αρχή για τον έλεγχο στις συμβάσεις έργων, προμηθειών και παροχής υπηρεσιών του δημοσίου και την αναβάθμιση του ΑΣΕΠ (Πρακτικά Βουλής, 2004).

Ως άμεση προτεραιότητα τέθηκε η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας (*«δημιουργούμε σε κάθε Υπουργείο μηχανισμό απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών και περιορίζουμε τις ανα-*

γκαίες υπογραφές σε τρεις κατά ανώτατο όριο. Ορίζουμε δεσμευτικές προθεσμίες για την ανταπόκριση της διοίκησης σε αιτήματα και δικαιώματα των πολιτών με υποχρέωση χρηματικής αποζημίωσης σε περίπτωση καθυστέρησης και ταλαιπωρίας του πολίτη», Πρακτικά Βουλής, 2004), την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οργάνωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (με απόδοση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση των θεσμοθετημένων πόρων, δημιουργία Ταμείου Συνοχής των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του αιρετού νομάρχη και κατάργηση του περιορισμού της οκταετούς θητείας κ.λπ.) (Πρακτικά Βουλής, 2004).

Παρότι πολλές από τις δράσεις που είχαν προταθεί προεκλογικά ή είχαν διατυπωθεί στις προγραμματικές δηλώσεις (όπως π.χ. η μείωση των υπουργείων, η κατάρτιση προϋπολογισμών για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες με θεσμοθέτηση του διπλογραφικού συστήματος) δεν προχώρησαν σε υλοποίηση, άλλες που είχαν ως στόχο την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών έλαβαν σύντομα τη μορφή νόμου. Ήδη με τον Ν. 3230/2004, προβλέφθηκε μία πληθώρα μέτρων απλούστευσης (όπως η σύντμηση των προθεσμιών των διοικητικών ενεργειών, η κατάργηση της υποχρέωσης υποβολής δικαιολογητικών από τον πολίτη όταν αυτά έχουν κατατεθεί σε προηγούμενο χρόνο σε άλλη υπηρεσία οι ενέργειες της οποίας αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση των επόμενων σταδίων της διοικητικής διαδικασίας κ.λπ.), ενώ επίσης συστήθηκε Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης στο Υπουργείο Εσωτερικών με αντικείμενο το σχεδιασμό, την παρακολούθηση της εφαρμογής και την αξιολόγηση προγραμμάτων απλούστευσης με έμφαση στον ανασχεδιασμό και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Στην ίδια κατεύθυνση, με το Ν. 3448/2006 θεσπίζεται η υποχρεωτική για τις υπηρεσίες αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών, με τις σχετικές εγκυκλίους του ΥΠ.ΕΣ.ΔΔΑ²² να επισημαίνουν ότι η μη εφαρμογή του μέτρου συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα. Η πρόσκρουση σε παγιωμένες διαδικασίες και αντιλήψεις, αλλά και η έλλειψη πόρων και κατάλληλων υποδομών, υπονόμωσε την υλοποίηση των ως άνω ρυθμίσεων, κάποιες εκ των οποίων άλλωστε ήταν επανάληψη προηγούμενων προσπαθειών που είχαν μόνο μερικώς αποδώσει (Χριστοφόρου, 2010). Σημαντική διάσταση του Ν. 3230/2004 ήταν και η καθιέρωση του συστήματος διοίκησης με στόχους (άρθρο 10, παρ.1) που προσέβλεπε στη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσα από ένα πλαίσιο συστηματικής μέτρησής της. Η στοχοθεσία αποτέλεσε έκτοτε έναν από τους κεντρικότερους άξονες και πάγιο ζητούμενο των κατ' επανάληψη προσπαθειών διοικητικής μεταρρύθμισης, όπως θα δούμε και στη συνέχεια.

Η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και η προσπάθεια για ενίσχυση της διαφάνειας και του ελέγχου, συνοδευόταν από τη δεδηλωμένη πρόθεση αλλαγής του κλασικού βεμπεριανού μο-

²² ΔΙΑΔΠ/Α/28032/08.12.2006, ΔΙΑΔΠ/Α/12190/14-05-2007.

ντέλου διοίκησης προς πιο ευέλικτες και πολυεπίπεδες μορφές διακυβέρνησης. Η αποκέντρωση της κρατικής εξουσίας με τη δημιουργία ή ενίσχυση οργάνων που βρίσκονται εγγύτερα στον πολίτη (σε διάφορα επίπεδα αυτοδιοίκησης) ή διακρίνονται από την κεντρική διοίκηση, διαθέτοντας σημαντικό βαθμό αυτοτέλειας (π.χ. Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές) αποτελούσε άλλωστε επιλογή που συνέπλεε με τις γενικές κατευθύνσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο που έτειναν προς την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση (Καμτσίδου, 2011).

Ως προς τούτο, με το αναθεωρημένο Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, 2005) επιδιώχθηκε η ενδυνάμωση των αποκεντρωμένων δομών διοίκησης και των θεσμών αυτοδιοίκησης, ενώ με τον Ν. 3463/2006 επιχειρήθηκε κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο της ισχύουσας νομοθεσίας για τη λειτουργία των δήμων και κοινοτήτων, ενώ θεσπίστηκαν και κάποιες αλλαγές στην καταστατική οργάνωση των ΟΤΑ (όπως η αύξηση του αριθμού των αντιδημάρχων και η κατάργηση της συμμετοχής των προέδρων τοπικών συμβουλίων στο δημοτικό συμβούλιο). Ο ως άνω νόμος αποτέλεσε ευκαιρία για εξορθολογισμό της κατανομής αρμοδιοτήτων στα δημοτικά όργανα και για αποσυμφόρησή τους σε όρους φόρτου και περιπλοκής διαδικασιών.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο Ν. 3463/2006 εισήγαγε τη δυνατότητα τοπικών δημοψηφισμάτων (άρθρ. 216), καθιέρωσε την υποχρέωση των δημοτικών και κοινοτικών αρχών να διαβουλεύονται με τους κατοίκους, τους συλλογικούς φορείς και τις ενδιαφερόμενες ομάδες πληθυσμού, ενώ προέβλεψε την αξιοποίηση της «κοινωνίας της πληροφορίας», του εθελοντισμού και της κοινωνικής εργασίας (άρθρ. 214), κάνοντας ρητή αναφορά σε αρχές όπως η απαγόρευση των διακρίσεων, η πρόσβαση στις δημοτικές υπηρεσίες και στην πληροφόρηση, η διαφάνεια της δημοτικής δράσης και η ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής.

Σημαντική εξέλιξη ήταν και ο Ν. 3528/2007 που αφορούσε την ψήφιση Νέου Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων και είχε ως στόχο την καθιέρωση ομοιόμορφου πλαισίου για την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων. Στις γενικές του διατάξεις, ο νόμος αυτός έκανε αναφορά στις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, αλλά και στην ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την άσκηση των καθηκόντων.

Πέραν όμως των παραπάνω παρεμβάσεων ρυθμιστικού χαρακτήρα, σημαντική παραμένει καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου των κυβερνήσεων της Νέας Δημοκρατίας υπό τον Καραμανλή, η σύζευξη δημόσιων πολιτικών με τις κοινοτικές χρηματοδοτήσεις. Η εν λόγω σχέση είναι σε ένα βαθμό δικαιολογημένη, καθώς η διασφάλιση πόρων προφανώς διευκολύνει την απόφαση για

δράση σε συγκεκριμένες θεματικές περιοχές, όπως επισημάνθηκε και στην εισαγωγή του παρόντος κεφαλαίου

Κατά τη δεύτερη συνεχόμενη κυβερνητική θητεία της Νέας Δημοκρατίας, η πρόοδος ή ολοκλήρωση μεγάλων δημόσιων έργων (ολοκλήρωση Εγνατίας Οδού, επέκταση του Μετρό Αθήνας έναρξη εργασιών για το Μετρό Θεσσαλονίκης κ.λπ.) αναδείχθηκε σε κορυφαίο άξονα του κυβερνητικού έργου, υποσκελίζοντας άλλες δημόσιες πολιτικές όπως η μεταρρύθμιση του κράτους, που πλέον φαίνεται πως απώλεσαν την προνομιακή τους θέση (τουλάχιστον στη δημόσια ρητορική των κυβερνητικών στελεχών και του πρωθυπουργού).

Η δημοσκοπική κάμψη της Νέας Δημοκρατίας και υπό το βάρος έντονης συζήτησης περί σκανδάλων, η σημαντική αύξηση του δημοσιονομικού βάρους που επήλθε ως αποτέλεσμα αύξησης και επέκτασης του δημοσίου τομέα (μονιμοποίηση συμβασιούχων, διατήρηση κρατικών οργανισμών χωρίς αντικείμενο, σημαντικές αυξήσεις μισθολογικού κόστους κ.λπ.) και βεβαίως, η δυσμενής οικονομική συγκυρία, λόγω της διεθνούς κρίσης που ξέσπασε το 2008, δημιούργησαν ένα άκρως πιεστικό περιβάλλον και εντέλει οδήγησαν την κυβέρνηση στην προκήρυξη πρώτων εκλογών το 2009.

5.3. Οι πολιτικές για τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά την κοινοβουλευτική περίοδο 2009-2012

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008-2009 ανέδειξε τις αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας σε σχέση με το υψηλό δημόσιο και εξωτερικό χρέος, τη χαμηλή διεθνή ανταγωνιστικότητα, το μη βιώσιμο συνταξιοδοτικό σύστημα και τους ανίσχυρους θεσμούς (Ε.ΕΛ.Σ, 2017). Με αυτά τα δεδομένα υπήρξε αδυναμία δανεισμού από τις χρηματοπιστωτικές αγορές και ζητήθηκε η χρηματοδοτική συνδρομή από τα κράτη μέλη της ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Η επιλογή αυτή οδήγησε στην υπογραφή προγραμμάτων προσαρμογής (Μνημόνια συνεργασίας) με τους ευρωπαίους εταίρους και το ΔΝΤ με σκοπό την αντιμετώπιση των οικονομικών ανισορροπιών στην Ελλάδα και την αποφυγή της μετάδοσης της ελληνικής οικονομικής κρίσης στην υπόλοιπη ζώνη του ευρώ (Ε.ΕΛ.Σ, 2017).

Τα προγράμματα απέβλεπαν στη δημιουργία μιας βιώσιμης οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κατάστασης και την αποκατάσταση της ικανότητας της χώρας να χρηματοδοτείται πλήρως από τις χρηματοπιστωτικές αγορές. Συγκεκριμένα, τα ελληνικά προγράμματα²³ επικεντρώθηκαν

²³Τα τρία προγράμματα είχαν τους ίδιους στόχους. Στο πλαίσιο του τρίτου προγράμματος, ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε ειδικό στόχο ως αναγνώριση της σημασίας των μεταρρυθμίσεων στον τομέα αυτό, παρότι το πρώτο και το δεύτερο πρόγραμμα περιελάμβαναν επίσης τη μεταρρύθμιση

σε τρεις βασικές προκλήσεις, στις οποίες η χώρα δεσμεύθηκε μέσω συνολικής δέσμης μεταρρυθμιστικών μέτρων που σκοπό θα είχαν (α) την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των χρηματοπιστωτικών αγορών και της δημοσιονομικής βιωσιμότητας, (β) τη διασφάλιση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού τομέα και (γ) την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και την αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας. Οι κύριοι τομείς που κάλυπταν οι μεταρρυθμίσεις περιλάμβαναν τις αγορές εργασίας και προϊόντων, τη Δημόσια Διοίκηση, το νομικό σύστημα και την εκπαίδευση (Ε.ΕΛ.Σ, 2017).

Το πρώτο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής για την Ελλάδα συμφωνήθηκε το 2010 από την κυβέρνηση του Γιώργου Παπανδρέου και προέβλεπε χρηματοδότηση ύψους 110 δισεκατομμυρίων ευρώ. Η παροχή της συνδρομής τέθηκε υπό την αίρεση της εκπλήρωσης όρων στο πλαίσιο διαφόρων τομεακών πολιτικών όπως συμφωνήθηκαν μεταξύ των ελληνικών αρχών και των δανειστών. Οι όροι του πρώτου προγράμματος (και των δύο που ακολούθησαν) αφορούσαν επί της ουσίας όλες τις λειτουργίες του ελληνικού κράτους και είχαν τρεις κύριους στόχους: «τη δημοσιονομική βιωσιμότητα, τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και την αποκατάσταση της ανάπτυξης» (Ε.ΕΛ.Σ, 2017:8). Η κύρια προτεραιότητα του πρώτου προγράμματος στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης ήταν η δημοσιονομική εξυγίανση (Ε.ΕΛ.Σ, 2017). Την ίδια περίοδο (12/2011) η Ελλάδα υπέγραψε μνημόνιο συνεργασίας για τη διοικητική μεταρρύθμιση με τη γαλλική κυβέρνηση.

Οι προγραμματικές δηλώσεις της κυβέρνησης Γ. Παπανδρέου το 2009, όπως αποτυπώθηκαν στη Βουλή από τον αρμόδιο Υπουργό Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Πρακτικά Βουλής, 2009) αφορούσαν:

(α) την ανασυγκρότηση της αυτοδιοίκησης με τη συγχώνευση δήμων και κοινοτήτων,

(β) τη δημιουργία ενός επιτελικού κράτους με τον περιορισμό των δομών των νομικών προσώπων, των επιτροπών και των υπουργείων. Σύμφωνα με τον αρμόδιο Υπουργό «στόχος μας είναι (...) να υπερβούμε μια διάκριση, από τη μια το κράτος από την άλλη τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτικών. Στόχος μας είναι ένα κράτος Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών και επιχειρήσεων το ίδιο» (Πρακτικά Βουλής, 2009, σελ 162),

(γ) την εισαγωγή στο δημόσιο τομέα των αρχών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που θα υλοποιηθούν στη βάση τριών αξόνων σχεδιασμού, και συγκεκριμένα: (i) με μέτρα ενίσχυσης της διαφάνειας και λογοδοσίας της Δημόσιας Διοίκησης με τη νομοθέτηση της υποχρεωτικής ανάρ-

της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο του στόχου «Ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα» (Ε.ΕΛ.Σ, 2017, σελ 16).

τησης των αποφάσεων και των πράξεων υπουργών/αναπληρωτών υπουργών/υφυπουργών που συνεπάγονται δαπάνες για το Δημόσιο, (ii) με την διεύρυνση των υπηρεσιών που παρέχουν τα ΚΕΠ για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη, (iii) με την υιοθέτηση της διαδικασίας δημόσιας διαβούλευσης πριν την εισαγωγή ενός νομοσχεδίου προς ψήφιση στη Βουλή,

(δ) νομοθετικές πρωτοβουλίες, σε συνεννόηση με την ΑΔΕΔΥ για την αξιοκρατική εξέλιξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,

(ε) ενοποίηση των ελεγκτικών μηχανισμών με τη συγκρότηση ενιαίου Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών της Δημόσιας Διοίκησης,

(στ) ενίσχυση της αξιοκρατίας με τη θεσμοθέτηση της επιλογής των γενικών διευθυντών στη Δημόσια Διοίκηση από το ΑΣΕΠ και επέκταση του ρόλου του ΑΣΕΠ σε όλες τις διαδικασίες προσλήψεων στο δημόσιο τομέα.

Την περίοδο 2009-2011, και πριν την συγκρότηση της κυβέρνησης Παπαδήμου νομοθετήθηκαν κάποιες από τις πολιτικές που εξαγγέλθηκαν, και συγκεκριμένα:

- νομοθετήθηκε η αναμόρφωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα (Ν. 3812/2009),
- θεσμοθετήθηκε η υποχρεωτική ανάρτηση των νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο («Πρόγραμμα Διαύγεια») (Ν. 3861/2010),
- αναδιρθρώθηκε η περιφερειακή διοίκηση και η τοπική αυτοδιοίκηση με το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» (Ν. 3852/2010),
- νομοθετήθηκαν ζητήματα που αφορούν στις εκλογικές δαπάνες συνδυασμών και υποψηφίων κατά τις περιφερειακές και δημοτικές εκλογές (Ν. 3870/2010),
- θεσμοθετήθηκε ο ιδρυτικός νόμος για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Ν. 3979/2011),
- συστάθηκε το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) (Ν. 3839/2010),
- θεσμοθετήθηκε νέος Κώδικας Ιθαγένειας (Ν. 3838/2010),
- θεσμοθετήθηκε η απογραφή των μισθοδοτούμενων από το δημόσιο τομέα (Ν. 3870/2010),
- θεσπίστηκε νέο σύστημα βαθμολογικής κατάταξης, προαγωγών, μισθολογικής εξέλιξης (κ.λπ.) και ρυθμίσεις για την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών και την κατανομή των θέσεων (Ν. 4024/2011).

Το 2011, μετά την υπογραφή του πρώτου Μνημονίου, οι προγραμματικές δηλώσεις για το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης παρουσιάζουν έναν πιο εμφανή προσανατολισμό στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στη μείωση των δαπανών του δημοσίου τομέα. Οι τομείς δράσεις είναι: (α) η δομή και οι κανόνες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, (β) η διαχείριση και παρακολούθηση του προϋπολογισμού, (γ) η αξιολόγηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, (δ) η καλή νομοθέτηση και η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών, (ε) η μείωση της γραφειοκρατίας και η αντιμετώπιση της διαφθοράς.

Η έμφαση δίδεται στη δημιουργία ενός επιτελικού κράτους, «ενός κράτους σύγχρονου, διαφανούς, αποτελεσματικού με ανθρώπινο κεφάλαιο που αξιολογείται και αξιοποιείται, λογοδοτεί και επιβραβεύεται για την απόδοσή του» (Πρακτικά Βουλής, 2011: 1513). Διατυπωμένος στόχος της κυβέρνησης είναι η μείωση της δομής του κράτους κατά 30% και η μείωση των διοικητικών βαρών και επιβαρύνσεων κατά 25% έως το 2013 (Πρακτικά Βουλής, 2011: 1513). Σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, προαναγγέλλεται η δημιουργία σύγχρονων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας για τον εξορθολογισμό των κλάδων ανά κατηγορία εκπαίδευσης. Αναφορικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, σκοπός είναι η πλήρης και ενοποιημένη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με ηλεκτρονικές μεθόδους και η εξάλειψη της ανάγκης για φυσική παρουσία στο δημόσιο φορέα.

Αξίζει να σημειωθεί πως στις προγραμματικές δηλώσεις του 2011, γίνεται σαφής αναφορά στο ΕΚΔΔΑ, το οποίο αναβαθμίζεται, καθώς αναλαμβάνει ρόλο στο πλαίσιο διακρατικών συμφωνιών και στη διαδικασία αξιολόγησης των δομών και δημοσίων υπαλλήλων. Την περίοδο 11/2011-4/2012 οι σχετικές νομοθετικές πρωτοβουλίες που προχώρησαν περιλαμβάνουν το νέο νόμο για το πειθαρχικό δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων (Ν. 4057/2012) και το νόμο για την καλή νομοθέτηση (Ν. 4048/2012).

5.4. Οι πολιτικές για τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά την κοινοβουλευτική περίοδο 2012-2014

Η ενότητα παρουσιάζει το ευρύτερο πλαίσιο των δημοσίων πολιτικών εξετάζοντας ειδικότερα την πολιτική της διοικητικής μεταρρύθμισης κατά την κοινοβουλευτική περίοδο που άρχισε μετά τις επαναληπτικές εκλογές της 17^{ης} Ιουνίου 2012, οι οποίες οδήγησαν σε τρικομματική κυβέρνηση συνεργασίας (Νέα Δημοκρατία, ΠΑΣΟΚ και ΔΗΜΑΡ) με πρωθυπουργό τον Α. Σαμαρά. Τον Ιούνιο 2013, η ΔΗΜΑΡ απέσυρε τη στήριξή της στην κυβέρνηση, γεγονός που οδήγησε σε ανασχηματισμό (24/6) και είσοδο μεγαλύτερου αριθμού στελεχών του ΠΑΣΟΚ στο κυβερνητικό

σχήμα. Η κυβέρνηση έγινε πλέον δικομματική, ενώ ένας δεύτερος ανασχηματισμός πραγματοποιήθηκε στις 09-06-2014.

Πρόκειται για μια χρονική περίοδο που χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη ένταση σε πολιτικό επίπεδο και αλλαγές, καθώς μεγάλα οικονομικά και κοινωνικά ζητήματα αναδεικνύονται στη δημόσια σφαίρα ως συνδεδεμένα με την εφαρμογή των Μνημονίων. Σε πολιτικό επίπεδο, στην αρχική φάση, κυριαρχεί η έννοια της «επαναδιαπραγμάτευσης», ωστόσο η κρίση βαθαίνει στο κοινωνικοοικονομικό επίπεδο μετά και από το δεύτερο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής που συμφωνείται μεταξύ της Ελλάδας και των εκπροσώπων των δανειστών τον Φεβρουάριο 2012.

Το πλαίσιο εντός του οποίου καλείται να σχεδιάσει και να εφαρμόσει πολιτικές η νέα κυβέρνηση χαρακτηρίζεται από μια έντονα υφεσιακή κατάσταση της οικονομίας, τη διόγκωση της ανεργίας, τις περικοπές, τους αρνητικούς κοινωνικούς δείκτες και την ανάγκη για επενδύσεις και ανάπτυξης.

Στην εισαγωγή των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησης ο Πρωθυπουργός ανέφερε ότι *«η Ελλάδα βρίσκεται σε δύσκολη θέση»* και ότι χρειάζεται *«να δούμε το προφανές και να πούμε την αλήθεια στον ελληνικό λαό»*, ενώ σημείωσε ότι πρόκειται για κυβέρνηση *«εθνικής συνεννόησης και εθνικής ευθύνης»*. Η διατήρηση του ευρωπαϊκού προσανατολισμού της χώρας συνιστά ένα από τα συνεκτικά στοιχεία του πολιτικού σχεδίου της νέας κυβέρνησης, το οποίο στηρίζεται στο προγραμματική σύγκλιση των τριών κομμάτων.

Εμβληματικά δε στοιχεία αυτής της προγραμματικής σύγκλισης είναι η διαφάνεια, η χρηστή διοίκηση, η λογοδοσία, ο περιορισμός του πελατειακού συστήματος, μια διακυβέρνηση ακομμάτιστη χωρίς πολιτικούς ρεβανσισμούς, η αποκατάσταση θεσμών, μέτρα για την κοινωνική συνοχή, ένα καινούργιο πολιτικό σύστημα, σύγχρονο και δημοκρατικό. Η πρόθεση αλλαγής του πολιτικού συστήματος και της διοίκησης είναι εκπεφρασμένη.

Κεντρικό στοιχείο στην ομιλία του Πρωθυπουργού είναι το θέμα της Δημόσιας Διοίκησης και η άρρηκτη σύνδεση της διοικητικής μεταρρύθμισης με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η οποία προβάλλεται ως νέα και διαφορετική προσέγγιση του προβλήματος (αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για μια μετρήσιμη απλούστευση διαδικασιών, ηλεκτρονικές πλατφόρμες για τις προμήθειες του Δημοσίου). Στόχος είναι η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την καταπολέμηση της *«νοσηρής γραφειοκρατίας»* που συνιστά βασικό εμπόδιο στις επενδύσεις και την ανάπτυξη.

Ειδικότερα όσον αφορά στη διοικητική μεταρρύθμιση, με βάση τις προγραμματικές δηλώσεις του αρμόδιου Υπουργού (κ. Μανιτάκη), κεντρικό θέμα είναι η αναδιάρθρωση του Κράτους και

της Διοίκησης «*με συνέχεια όσων στοιχείων είναι αξιοποιήσιμα και εφαρμόσιμα*» αλλά με αλλαγή μεθόδου εργασίας. Ειδικότερα, αναφέρθηκε στην ανάγκη να γίνεται πρώτα ο σχεδιασμός και η δοκιμαστική λειτουργία μιας μεταρρύθμισης και μετά η ψήφιση νόμου με στόχο να αντιμετωπιστεί η πολυνομία. Επίσης, αναφέρθηκε στη διμερή συμφωνία μεταξύ του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και του Υπουργείου Προϋπολογισμού και Μεταρρύθμισης της Γαλλίας και στον Οδικό χάρτη που είχε εκπονηθεί για την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, ο οποίος δεν αξιοποιήθηκε.

Ως κομβικά στοιχεία της μεταρρύθμισης αναφέρονται η συγκρότηση μιας μόνιμης υπηρεσίας συντονισμού του κυβερνητικού έργου που θα εξασφαλίζει τη συνοχή των ενεργειών και η συγκρότηση γραφείου προγραμματισμού του νομοθετικού έργου, όπως επίσης και μια συνολική αναδιάρθρωση των κεντρικών και αποκεντρωμένων υπηρεσιών των υπουργείων και των εποπτευόμενων τους οργανισμών με τη διαμόρφωση νέων οργανογραμμάτων σε δυο φάσεις (αξιολόγηση δομών και μετά αξιολόγηση προσωπικού).

Επιμέρους θέματα συνιστούν: (α) η συνέχιση της διαδικασίας προαγωγών των δημοσίων υπαλλήλων με βάση τις δημοσιονομικές δυνατότητες, (β) η αναγνώριση της προϋπηρεσίας αυτών που έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα, (γ) η ελάφρυνση της γραφειοκρατίας (αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και εκσυγχρονισμός της λειτουργίας των ΚΕΠ, υποχρεωτική διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό τρόπο και κατάργηση της υποχρεωτικής επιβολής επικυρωμένων εγγράφων, καθιέρωση αυτεπάγγελτης ηλεκτρονικής αναζήτησης από τις υπηρεσίες, ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής εθνικής πύλης για πολίτες και επιχειρήσεις), (δ) η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών για τη μείωση του διοικητικού βάρους, (ε) η καταγραφή και κατάργηση νομοθετικών διατάξεων που προσθέτουν περιττά διοικητικά βάρη.

Γνώμονας της μεταρρύθμισης είναι «*η ενίσχυση του επιτελικού χαρακτήρα της Δημόσιας Διοίκησης και η ενδυνάμωση της βασικής της αποστολής: συμβολή της στο στρατηγικό κυρίως προγραμματισμό των πολιτικών της χώρας*», ενώ το ζητούμενο είναι «*η διαμόρφωση μιας νέας σχέσης κράτους-πολίτη και η διάπλαση μιας νέας διοικητικής κουλτούρας*».

Τέλος, βασική προγραμματική δέσμευση συνιστά η αξιοποίηση του προσωπικού, ανάλογα με τις ανάγκες των υπηρεσιών και με βάση την ισχύουσα νομοθεσία (κινητικότητα, με μετάταξη ή απόσπαση) και όχι οι απολύσεις ή η εφεδρεία.

Αναφορικά με τις παραπάνω πολιτικές προτεραιότητες, σε επίπεδο νομοθέτησης καταγράφονται οι εξής ρυθμίσεις, κατά το διάστημα Ιούνιος 2012-Ιούνιος 2013:

Ο Ν. 4093/2012 (ΦΕΚ Α/222/ 12-11-2012) «*Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του Ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθε-*

σμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016» (παράγραφος Ζ του πρώτου άρθρου), ένα από τα βασικά πολυνομοσχέδια της μνημονιακής περιόδου, περιλαμβάνει νομοθέτημα για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και γενικά των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.

Το θέμα της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, ενταγμένο στο γενικότερο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα της αξιολόγησης των δομών και υπηρεσιών του Δημοσίου εμφανίζεται ως ένα κυρίαρχο ζήτημα. Η υπ'αρ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔΔ/οικ.26188/12-11-2012 Εγκύκλιος με θέμα «*Νέο θεσμικό πλαίσιο κινητικότητας των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα-Διαθεσιμότητα και αργία κατάργηση θέσεων ΙΔΑΧ*», προσδιορίζει το πλαίσιο και τις διαδικασίες και αναδεικνύει την «φιλοσοφία» των ρυθμίσεων που αναμορφώνουν όπως αναφέρεται, θεσμούς του ισχύοντος Υπαλληλικού Κώδικα και του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών Υπαλλήλων και που αποσκοπούν στην καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού του δημόσιου τομέα. Ειδικότερα σύμφωνα με την Εγκύκλιο «εισάγεται ένα νέο, ευέλικτο και λειτουργικό πλαίσιο κινητικότητας (...). Εκσυγχρονίζεται ο θεσμός της διαθεσιμότητας (...) ο οποίος πλέον παρέχει ευρύτερες δυνατότητες αξιοποίησης του προσωπικού, ενώ ενισχύεται ο θεσμός της αργίας²⁴.

Το ζήτημα της κινητικότητας συνδέθηκε στο δημόσιο διάλογο με την «απαίτηση» της τρόικας για μείωση του αριθμού δημοσίων υπαλλήλων. Επί αυτού του θέματος και υπερασπιζόμενος την πολιτική του, ο Υπουργός παρουσίασε την κινητικότητα ως στρατηγικής σημασίας στόχο που συνδέεται με τη ριζική αναδιάρθρωση στα υπουργεία, συνιστά δε μια ειδική διαδικασία μετάταξης που βασίζεται στην έννοια του «κρατικού υπαλλήλου», την οποία και «διευρύνει»²⁵.

Ένα άλλο σημαντικό νομοθέτημα ήταν ο Ν. 4109/2013, (ΦΕΚ 16/Α/23-1-2013) «*Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα – Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις*». Με τον εν λόγω νόμο δρομολογούνται δυο βασικές μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις που προβλέπονταν και στον Οδικό χάρτη που συνόδευε το μνημόνιο συνεργασίας με τη Γαλλία για τα θέματα της διοίκησης.

²⁴ Ακολουθεί πλήθος υπουργικών αποφάσεων και εγκυκλίων που ρυθμίζουν ειδικότερα θέματα σχετικά με την κινητικότητα: α) Η υπ' αρ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔΔ/οικ. 560/08-01-2013 Εγκύκλιος με θέμα «*Κινητικότητα υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα*», (β) η υπ' αρ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔΔ/οικ. 559/8-1- 2013 Εγκύκλιος με θέμα «*Ρύθμιση ειδικότερων θεμάτων διαδικασίας και κριτηρίων κινητικότητας υπαλλήλων κατά το άρθρο πρώτο, παρ. Ζ (υποπαρ. Ζ.1 και Ζ.2), του Ν. 4093/2012*», (γ) η υπ' αρ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.1.1/1/οικ.5724/ 25-02-2013 Εγκύκλιος με θέμα «*Οδηγίες για την κινητικότητα των υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα*».

²⁵ Α. Μανιτάκη (2013) «*Η Κινητικότητα, ένα νεογέννητο, έκθετο πολιτικά, που στραγγαλίζεται από την Τρόικα*», 11-07-2013, Πηγή: <http://www.real.gr/Files/Articles/Document/246932.pdf>.

Η πρώτη αφορά στη διαδικασία αξιολόγησης και αναδιάρθρωσης των δομών και υπηρεσιών του δημοσίου. Η μετακίνηση προσωπικού κατόπιν της κατάργησης ή συγχώνευσης φορέων αποτελεί μία περίπτωση ένταξης των εργαζομένων στο σχήμα της κινητικότητας, όπως αυτό έχει περιγραφεί και ισχύει στο Ν. 4093/2012, τονίζεται δε ότι δε θίγεται η εργασιακή τους ασφάλεια και δε μεταβάλλεται η σχέση εργασίας που έχουν²⁶.

Η δεύτερη μεταρρυθμιστική τομή αφορά στη δημιουργία μιας νέας μόνιμης δημόσιας υπηρεσίας παρά τω Πρωθυπουργό, της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού του κυβερνητικού έργου με ρόλο την παρακολούθηση της εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής και τη διασφάλιση της *συνέχειας του κράτους*²⁷.

Η απλοποίηση, η καλύτερη παρακολούθηση και η θεσμική θωράκιση των θεμάτων που αφορούν στην πειθαρχική ευθύνη των υπαλλήλων συνιστούν επίσης έναν τομέα προτεραιότητας, ο οποίος ρυθμίζεται στο πλαίσιο του Ν. 4151 (ΦΕΚ 103/Α/29-04-2013), *«Ρυθμίσεις για την τροποποίηση και τη βελτίωση συνταξιοδοτικών, δημοσιονομικών, διοικητικών και λοιπών διατάξεων του Υπουργείου Οικονομικών»*.

Στο συνολικό σχεδιασμό για την αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα, το θέμα της περιγραφής των θέσεων εργασίας ήταν επίσης ένα από τα κεντρικά στοιχεία, καθώς συνδέεται άμεσα με τα νέα οργανογράμματα, τις αρμοδιότητες των δημοσίων υπαλλήλων και την αξιολόγησή τους. Σε αυτή την κατεύθυνση το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης εξέδωσε Εγκύκλιο²⁸ με θέμα *«Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του έργου Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας»*. Ταυτόχρονα εκπόνησε ένα ειδικό εγχειρίδιο για να συνδράμει τους φορείς του δημοσίου στη διαδικασία σχεδιασμού των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, στη βάση της νέας δομής των υπηρεσιών τους²⁹.

Συμπληρωματικά, στο πεδίο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προετοιμάστηκε σχέδιο προεδρικού διατάγματος για θέματα σχετικά με την αρχειοθέτηση ηλεκτρονικών εγγράφων και δεδομένων, καθώς και τη διαδικασία ψηφιοποίησης των έντυπων αρχείων της Δημόσιας Διοίκησης (ΠΔ 25/2014, ΦΕΚ 44/Α/25-02-2014).

²⁶ Ομιλία του κ. Α. Μανιτάκη στην Ολομέλεια του Ελληνικού Κοινοβουλίου 08-01-2013, Δελτίο Τύπου, Γραφείο Τύπου, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 28-04-2013.

²⁷ Οπ.π.

²⁸ Η υπ' αριθμ. πρωτ.: ΔΟΑ/Φ.13/607/οικ.12461/29-04-2013.

²⁹ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *«Οδηγός για το Σχεδιασμό Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας»*, Απρίλιος 2013.

Κατά τη νέα χρονική περίοδο που σηματοδοτείται από την αποχώρηση της ΔΗΜΑΡ και την ανάληψη της ηγεσίας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης από το δίδυμο Κ. Μητσοτάκη- Ε. Χριστοφιλοπούλου, επαναπροσδιορίζεται το γενικό πλαίσιο για τη διοικητική μεταρρύθμιση με όρους «Εθνικής Στρατηγικής»³⁰. Το νέο εθνικό σχέδιο δράσης για τη διοικητική μεταρρύθμιση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση συνδέεται, επίσης, με την έναρξη του νέου ΕΠ «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα» (2014-2020), το οποίο δίνει έμφαση σε στοιχεία όπως: απλοποίηση διαδικασιών, μείωση διοικητικών βαρών, καταπολέμηση γραφειοκρατίας, αναδιοργάνωση δομών, αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ψηφιακές μεταρρυθμίσεις μεγάλης κλίμακας.

Η Εθνική Στρατηγική στηρίζεται σε τέσσερις πυλώνες: (α) αναδιάρθρωση διοικητικών δομών, (β) εξορθολογισμός διοικητικών λειτουργιών, (γ) αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, (δ) ενίσχυση διαφάνειας και λογοδοσίας.

Επίσης, παρουσιάζει αναλυτικά έναν «δωδεκάλογο» δράσεων που αφορούν στην αξιολόγηση υπηρεσιών που είναι δυνατό να παρέχονται από ιδιώτες με χαμηλότερο κόστος και υψηλότερη αποτελεσματικότητα, στη μείωση των διοικητικών βαρών σε συνεργασία με τον ΟΟΣΑ σε 13 τομείς της οικονομίας (έμφαση στα πεδία της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας), στην ενίσχυση των ΚΕΠ με υπηρεσίες online, στη δημιουργία σαφούς ρυθμιστικού πλαισίου για την καλή νομοθέτηση, σε νέο σύστημα (συγκριτικής) αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων το οποίο θα αντικατασταθεί στην πορεία από ένα μόνιμο σύστημα αξιολόγησης με κίνητρα, στον εξορθολογισμό του μισθολογίου, σε ένα νέο σύστημα επιλογής Προϊσταμένων («πέρα από τη σειρά μοριοδότηση των στατικών χαρακτηριστικών») και νέο σύστημα κινητικότητας για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ενίσχυση των ελεγκτικών σωμάτων και της πειθαρχικής ευθύνης, στα «ανοιχτά διασυνδεδεμένα δεδομένα» για όλους τους φορείς του Δημοσίου.

Σε επίπεδο νομοθέτησης, τα θέματα της κινητικότητας και της διαθεσιμότητας συνιστούν αντικείμενο νέων ρυθμίσεων στον Ν. 4172/2013 (ΦΕΚ 167/Α/23-07-2013) «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα, εφαρμογή του Ν. 4046/2012, του Ν. 4093/2012 και του Ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις». Συγκεκριμένα, το άρθρο 90 «Διαθεσιμότητα» και το άρθρο 91 «Κινητικότητα», τροποποιούν τις αντίστοιχες διατάξεις του Ν. 4093/2012 που αναφέρθηκε παραπάνω και το οποίο συνιστά νέο πλαίσιο μετάταξης, διαθεσιμότητας και μεταφοράς των υπαλλήλων.

³⁰ «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016», Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Επίσης, σε συνέχεια και κατ'έξουσιοδότηση του Ν. 4172/2013, διάφορες υπουργικές αποφάσεις και εγκύκλιοι³¹ ρυθμίζουν ειδικότερα τα κριτήρια επιλογής, τη μοριοδότηση και ζητήματα λειτουργίας των τριμελών Υπηρεσιακών Συμβουλίων. Σημειώνεται ότι ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στον τρόπο εισαγωγής του υπαλλήλου στο Δημόσιο (ΑΣΕΠ, γραπτή διαδικασία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης)³².

Συγκεκριμένα με τις διατάξεις των άρθρων 80, 82 και 93 του Ν. 4172/2013 τέθηκαν σε διαθεσιμότητα συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων (σχολικοί φύλακες, οδηγοί και τεχνικό προσωπικό, προσωπικό δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης). Επίσης με τις διατάξεις του άρθρου 81 του ίδιου νόμου τέθηκαν σε διαθεσιμότητα (από 23-9-2013) υπάλληλοι όλων των κατηγοριών (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ) της Δημοτικής Αστυνομίας, η οποία καταργήθηκε. Η λογική αυτών των μέτρων και ο τρόπος επιβολής τους στο προσωπικό του δημόσιου τομέα, αναδεικνύουν διαφοροποιήσεις στην αντίληψη περί υλοποίησης της διοικητικής μεταρρύθμισης μεταξύ της προηγούμενης ηγεσίας και της ηγεσίας της παρούσας φάσης, η οποία εναρμονίζεται γρήγορα στη λογική της μείωσης του προσωπικού, μέσω αλλαγών υποχρεωτικού χαρακτήρα.

Τέλος, ο Ν. 4223/2013 (ΦΕΚ 2223/Α/31-12-2013) «*Ενιαίος Φόρος Ιδιοκτησίας Ακινήτων και άλλες διατάξεις*», με το άρθρο 30 «*Πρόγραμμα Εθελοντικής Ενδοαυτοδιοικητικής Κινητικότητας*», ρυθμίζει τα θέματα κινητικότητας υπαλλήλων και στο εσωτερικό της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ένας άλλος τομέας πολιτικής προτεραιότητας ήταν, όπως αναφέρθηκε, η μείωση της γραφειοκρατίας. Ο Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74/Α/26-03-2014) «*Διοικητικές απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση των διατάξεων του ΠΔ 318/1992 (Α'161) και λοιπές ρυθμίσεις*» συνιστά νέο θεσμικό πλαίσιο για την κατάργηση των επικυρώσεων ως μέσο μείωσης των γραφειοκρατικών βαρών.

Το νομοθέτημα που σηματοδότησε τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, λόγω των ιδιαίτερα έντονων αντιδράσεων που προκάλεσε, είναι ο Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ Α' 74) «*Διοικητικές απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση των διατάξεων του ΠΔ 318/1992 (Α'161) και λοιπές ρυθμίσεις*».

³¹ Η υπ'αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/Δ/10/16-08-2013 Εγκύκλιος με θέμα «*Πρόγραμμα Κινητικότητας Ν.4172/2013*», οι (α) υπ'αριθμ..ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/2/οικ.21634/02-08-2013 (ΦΕΚ1914/Β/7.8.2013) και (β) υπ'αρ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/3/οικ.22274/9-8-2013 (ΦΕΚ 1992/Β/14-08-2013) Υπουργικές αποφάσεις.

³² Για μια αναλυτική παρουσίαση του θέματος βλ. Η. Μαυρομούστακου, «*Προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης: Κατάργηση θέσεων, αξιολόγηση, διαθεσιμότητα*», στο Μακρυδημήτρης Α., κ.ά (επιστημ.επιμ), *Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το «Μνημόνιο» εποχή*, Πρακτικά 5^{ου} Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, 28-30/11/2013, Αθήνα Εθνικό Τυπογραφείο, σελ.35-49.

Ο συγκεκριμένος νόμος εισήγαγε στο δημόσιο τομέα τη «συγκριτική» αξιολόγηση (για το έτος 2013) προβλέποντας αποφάσεις επιμερισμού ποσοστών (από τους Διευθυντές) ανά κλίμακα βαθμολόγησης (25% από 9-10, 60% 7-8 και 15% 1-6). Η ρύθμιση ήταν μεταβατική, καθώς ο νόμος αναφερόταν στη θεσμοθέτηση ενός μόνιμου συστήματος αξιολόγησης και ενός συστήματος επιλογής των στελεχών σε θέσης ευθύνης για «να αρθούν οι στρεβλώσεις και η απαξίωση του παρόντος συστήματος αξιολόγησης».

Το νομοθέτημα ξεσήκωσε θύελλα αντιδράσεων στο εσωτερικό της διοίκησης, σε φορείς, Ενώσεις όπως η ΚΕΔΚΕ, η Ένωση Αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ/ΕΚΔΔΑ, το Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας, καθώς και στα συνδικαλιστικά όργανα ΑΔΕΔΥ, ΠΟΕ-ΟΤΑ. Επίσης, το ΕΚΔΔΑ απέστειλε σχετικό υπόμνημα στο Υπουργείο εκφράζοντας ενστάσεις όσον αφορά στο πνεύμα της ρύθμισης και τη διαδικασία³³. Τελικά αυτό το σύστημα αξιολόγησης δεν εφαρμόστηκε ποτέ στην πράξη.

Στο ίδιο πλαίσιο, θεσπίστηκε επίσης νέο σύστημα επιλογής στελεχών σε θέσεις ευθύνης με τον Ν. 4275/2014 (ΦΕΚ 149/Α/15-7-2014): «*Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ (Ν. 3526/2007) – Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις*».

Το νέο αυτό σύστημα προέβλεπε επιλογή σε τρία στάδια (έλεγχος τυπικών προϋποθέσεων, γραπτή εξέταση και δομημένη συνέντευξη), Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Ει.Σ.Ε.Π.) σε κάθε Υπουργείο, αρμόδιο για την επιλογή Προϊσταμένων, καθώς και Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων. Το Υπουργείο προχώρησε στο σχεδιασμό των διαδικασιών και την επεξεργασία των σχετικών εργαλείων, όπως επίσης και στον προσδιορισμό των προϋποθέσεων³⁴, ωστόσο η διαδικασία επιλογής δεν εφαρμόστηκε τελικά.

Η χρονική περίοδος που εξετάστηκε στην παρούσα ενότητα φέρει έντονα τη σφραγίδα των μνημονιακών δεσμεύσεων για το σύνολο των πολιτικών που εφαρμόστηκαν, ειδικότερα δε για την πολιτική για τη διοίκηση, η οποία συνιστά έναν σημαντικό τομέα παρέμβασης και των δυο προγραμμάτων οικονομικής στήριξης της Ελλάδας, καθώς ο μετασχηματισμός του κράτους συ-

³³ Αναφορικά με το θέμα υπάρχει πλήθος αναφορών και δημοσιεύσεων στον ημερήσιο τύπο. Βλ. ενδεικτικά ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, «*Ενστάσεις Εθνικού Κέντρου Διοίκησης για Αξιολόγηση*», 5/7/2014, «*Το ΠΑΡΟΝ*», 06-07-2014 «*Βατερλώ η «αξιολόγηση για τον Μητσοτάκη*», <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=616423>, http://www.huffingtonpost.gr/2014/11/21/axiologisi-dimosion-yपालilon_n_6143878.html.

³⁴ Η υπ'αρ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.40/2029/οικ.24002, ΦΕΚ 2661/Β/08-10-2014 Υπουργική Απόφαση, «*Τρίτο (3ο) στάδιο επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων – Δομημένη συνέντευξη*», η υπ/αρ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.40/2022/οικ.2345/ ΦΕΚ 2585 τχ. Β' 29-09-2014 Υπουργική Απόφαση «*Καθορισμός αποδεκτών βασικών τίτλων σπουδών και πρόσθετων προσόντων για την πλήρωση των οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης με οικονομικές ή και οικονομικές αρμοδιότητες*

ναρτάται με τις διαρθρωτικές αλλαγές στο πεδίο τόσο της οικονομίας όσο και άλλων τομέων πολιτικής (δικαιοσύνη, υγεία, κοινωνική πολιτική).

Ωστόσο, εκτός από τα «μνημονιακά» χαρακτηριστικά, η πολιτική για τη Δημόσια Διοίκηση της τελευταίας φάσης αυτής της κοινοβουλευτικής περιόδου διαφοροποιείται ως ένα σημείο από αυτές των προηγούμενων φάσεων και περιόδων. Τόσο στο πεδίο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (υποχρεωτικές μετατάξεις, διαθεσιμότητα, συγκριτική αξιολόγηση) όσο και στο πεδίο της θεώρησης του ρόλου του κράτους (ανάθεση υπηρεσιών στον ιδιωτικό τομέα με χαμηλότερο κόστος, διαδικασίες ελέγχου, λογοδοσία με όρους αποδοτικότητας) η προωθούμενη πολιτική φέρει το στίγμα της νεοφιλελεύθερης προσέγγισης που υιοθετεί η ηγεσία του αρμόδιου Υπουργείου.

Σε πρακτικό επίπεδο, στα θέματα αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα, συνιστά μια περίοδο ταχύτατων και σφοδρών αλλαγών, αλληπάληλων ρυθμίσεων, καθώς και ανολοκλήρωτων και ανεφάρμοστων στην πράξη μεταρρυθμιστικών σχεδίων³⁵ που ωστόσο προκάλεσαν μεγάλη αναταραχή τόσο στο εσωτερικό της διοίκησης, όσο και γενικά στην κοινωνικο-πολιτική σφαίρα.

Χαρακτηριστικές είναι οι διαπιστώσεις που κάνει η Ειδική Έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου³⁶, αποτιμώντας το σύνολο των παρεμβάσεων που έγιναν ανά τομέα πολιτικής στα τρία προγράμματα. Τα προγράμματα περιείχαν δημοσιονομικές και διαρθρωτικές συνιστώσες, καθώς ο στόχος της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης ήταν, όπως επισημαίνει η Έκθεση, η αύξηση της αποδοτικότητας μέσω της μείωσης των δαπανών και της βελτίωσης των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

Οι μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας εκπλήρωσαν το στόχο των προγραμμάτων περί μείωσης του κόστους³⁷. Ωστόσο, *οι διαρθρωτικές συνιστώσες της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης έτυχαν περιορισμένης στήριξης σε εθνικό επίπεδο και επηρεάστηκαν αρνητικά από την πολιτική αστάθεια (...)*. Είναι χαρακτηριστική δε η επισήμανση ότι τα πρώτα προγράμματα δεν σημείωσαν μεγάλη πρόοδο *όσον αφορά την αναδιοργάνωση των δημόσιων φο-*

³⁵ Βλ. ενδεικτικά Α. Μανιτάκη- Γ. Μπαλαμπανίδη «Γιατί δεν προχωρά η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προσπαθειτούμενα και απαιτούμενα», http://politicalreviewgr.blogspot.gr/2015/06/blog-post_61.html

³⁶ Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, Ειδική έκθεση «*Η παρέμβαση της Επιτροπής στην ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση*», αρ.17, ΕΕΣ, 2017. Αντικείμενο του ελέγχου ήταν η από μέρους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής διαχείριση των τριών προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής για την Ελλάδα, «*υπό το πρίσμα του θεσμικού πλαισίου των διαφόρων μέσων χρηματοδοτικής συνδρομής που χρησιμοποιήθηκαν*» (σελ.50).

³⁷ *Ο στόχος μείωσης της συνολικής απασχόλησης στον δημόσιο τομέα επετεύχθη το 2013, ήτοι δύο χρόνια νωρίτερα από τις αρχικές προβλέψεις. (...).ο αριθμός των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση μειώθηκε κατά περισσότερους από 225.000 στο διάστημα 2009-2015* (σελ.53).

ρέων, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την αποκομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης (σελ. 55).

Ως αιτίες, το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο εντοπίζει, μεταξύ άλλων, το έλλειμμα συνέπειας, συνέχειας και προγραμματισμού με βάση ένα ευρύτερο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα, τις υπερβολικά φιλόδοξες προθεσμίες που είχαν τεθεί για σοβαρά ζητήματα (π.χ αξιολόγηση υπαλλήλων), καθώς και την υποβάθμιση της σημασίας κρίσιμων για την επιτυχία παραγόντων όπως είναι η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών σε επίπεδο ΕΕ, η συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παρούσα μελέτη παρουσιάζει η επισήμανση ότι δράσεις για την ανάπτυξη ικανοτήτων του Επιχειρησιακού Προγράμματος (Μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα) «οι οποίες υφίσταντο ήδη από το 2010, δεν συνδέθηκαν με τους όρους των προγραμμάτων, ενώ ορισμένες από αυτές ακυρώθηκαν κατά τη διάρκειά τους» (σελ. 53).

Στις ίδιες διαπιστώσεις, με ταυτόχρονη έμφαση στη παντελή απουσία ή ελλειμματική χρήση συστηματικής ανάλυσης και αξιόπιστης επιστημονικά μεθοδολογίας για τη λήψη των σχετικών μέτρων, συγκλίνουν και οι Διοικητικοί Επιστήμονες. Όπως επισημαίνουν στον Πρόλογο του τόμου των Πρακτικών του 5^{ου} Συνεδρίου που διοργάνωσαν εν μέσω κρίσης (2013)³⁸, «σημειώθηκε μια κινητικότητα στα επιφαινόμενα τουλάχιστον, αλλά όχι και στη βαθιά δομή του ελληνικού πολιτικο-διοικητικού συστήματος...».

5.5 Οι πολιτικές για τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά την κοινοβουλευτική περίοδο 2015-2016

Η ανάγνωση των προγραμματικών δηλώσεων της πρώτης κυβέρνησης ΣΥΡΙΖΑ³⁹, μετά τις εκλογές του Ιανουαρίου 2015 αναδεικνύει μία σειρά ζητημάτων με κύρια κατεύθυνση την επαναδιαπραγμάτευση με τους Θεσμούς του προγράμματος λιτότητας και τη σύγκρουση με ό,τι θεωρείται πως αποτελεί παθογένεια και δυσλειτουργία στη χώρα. Η επίτευξη ισοσκελισμένων προϋπολογισμών προβάλλει όχι μόνο ως ζήτημα δέσμευσης προς τους ευρωπαίους εταίρους αλλά εμφανίζεται από τον ίδιο τον πρωθυπουργό να αποτελεί «προϋπόθεση της οικονομικής μας αυτοδυναμίας και άρα της εθνικής μας κυριαρχίας». Κατά συνέπεια σε αυτή τη βάση κινείται η

³⁸ Μακροδημήτρης Α., κ.ά (επιστ.επιμ), *όπ.π.* στον ίδιο τόμο, βλ. την πολύ ενδιαφέρουσα ανάλυση του Μ. Σαματά, «Από το συγκεντρωτικό κομματικό κράτος της Μεταπολίτευσης και των Μνημονίων στο νέο δικτακτικό κράτος των ελληνικών περιφερειών» (σσ. 21-33) με βάση την οποία οι μνημονιακές διοικητικές μεταρρυθμίσεις δεν συνιστούν ένα τεχνοκρατικό, διοικητικό και δημοσιονομικό πρόβλημα, αλλά ένα επί της ουσίας πολιτικό ζήτημα λαμβάνοντας υπόψη τις σχέσεις κυριαρχίας, δηλαδή τον τρόπο που ελέγχεται ο κρατικός μηχανισμός στην Ελλάδα από τη μεταπολίτευση έως τα χρόνια της κρίσης.

³⁹ Πρακτικά Βουλής, Συνεδρίαση Δ', 8 Φλεβάρη 2015, 54-61

ρητορική περί αναμόρφωσης της Δημόσιας Διοίκησης που θα εξετασθεί παρακάτω με την έμφαση να δίνεται σε αυτό που καλείται «αντιμετώπιση της ανθρωπιστικής κρίσης» και άρα στην ενίσχυση του κοινωνικού κράτους, κυρίως σε αυτούς που έχουν πληγεί περισσότερο.

Στο μέρος που αφορά την παρούσα μελέτη, δηλαδή στα περί διοικητικής μεταρρύθμισης, προαναγγέλλεται, όπως ήδη έχει αναφερθεί, από τον ίδιο τον πρωθυπουργό η ριζική μεταρρύθμιση του κράτους ως επιλογή όχι τρίτων αλλά της ίδιας της κυβέρνησης. Ο Αναπληρωτής Υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (κ. Κατρούγκαλος) θεωρεί ότι «*Η διοίκηση είναι ο μεγάλος ασθενής στην Ελλάδα.[...] Είναι μία διοίκηση γραφειοκρατική, νομικιστική, που αποτελεί τροχοπέδη και όχι μοχλό για την ανάπτυξη και που χαρακτηρίζεται από το πνεύμα της πατρωνίας*». Ισχυριζόμενος ότι το υπάρχον πολιτικό σύστημα «*δεν θέλει μια αντικειμενική, βεμπεριανή δημόσια διοίκηση*» αλλά μία «*πελατειακή διοίκηση*» ξεδιπλώνει την κατευθυντήρια γραμμή στην οποία πρέπει να κινηθεί η ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Θέτει την τήρηση του νόμου ως προτεραιότητα και την αντιπαραβάλει με τις έκνομες αποφάσεις υπουργών που καταστρατηγούν τον νόμο και το κράτος δικαίου⁴⁰.

Αναγνωρίζοντας ως καίριο ζήτημα τις δημόσιες συμβάσεις «*που αποτελούν τη συγκολλητική ουσία ανάμεσα στις πολιτικές και τις οικονομικές ελίτ*» προκρίνει τη δημιουργία νέου νομικού καθεστώτος που θα καθιστά τα πράγματα διαυγέστερα. Κάνει σαφές ότι αντιμάχεται το ψευδεπίγραφο «*λιγότερο κράτος*» του νεοφιλελευθερισμού, αλλά επιδιώκει τον αναπροσανατολισμό της κρατικής μηχανής στην ενίσχυση των λειτουργιών του κοινωνικού κράτους. Γι' αυτό και δεν αποτελεί για τον ίδιο πρόβλημα το μέγεθος της διοίκησης, αλλά ο προσανατολισμός της.

Άλλη προτεραιότητα στο θέμα της διοικητικής μεταρρύθμισης αποτελεί η αναπροσαρμογή του δημοσιοϋπαλληλικού (πειθαρχικού) δικαίου, ώστε να κρίνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι και από τους συναδέλφους τους, χωρίς ταυτόχρονα να στερούνται το τεκμήριο της αθωότητας και να τίθενται σε αυτοδίκαιη αργία με την απαγγελία καταγγελιών εναντίον τους.

Τέλος, θέτει το ζήτημα του συστήματος επιλογής των προϊσταμένων, προκρίνοντας τη θεσμοθέτηση νέου συστήματος ώστε να επιτευχθεί η «*αξιολογική*» και όχι «*η αυθαίρετη τοποθέτησή*» τους, ώστε να τηρείται «*το Σύνταγμα, [η] νομιμότητα, [η] δημοκρατία και [η] πολιτική ουδετερότητα*».

Το ζήτημα της αναδιάρθρωσης των οργανισμών του Δημοσίου επανέρχεται στο προσκήνιο, καθώς όπως συζητήθηκε στην προηγούμενη ενότητα, πολλές από τις προωθούμενες μεταρρυθμίσεις έμειναν εκκρεμείς. Η σύνταξη περιγραμμάτων θέσεων (job descriptions), σε συνάρτηση

⁴⁰ Πρακτικά Βουλής, Συνεδρίαση ΣΤ', 10 Φλεβάρη 2015, 173-175

όμως με τη δημιουργία νέων οργανογραμμμάτων των φορέων θεωρεί ότι θα εκσυγχρονίσει τη Δημόσια Διοίκηση και θα αποτελέσει ουσιώδη μεταρρύθμιση που θα καλύψει πραγματικές κοινωνικές ανάγκες, θα αποτελέσει τη βάση για την αξιολόγηση δομών και υπαλλήλων και θα επιτρέψει την κινητικότητα των υπαλλήλων με βάση τα προσόντα και τη χρησιμότητά τους, χωρίς τον κίνδυνο απολύσεων.

Προκρίνει την επέκταση της «Διαύγειας», ως ένα ακόμη μέσο κοινωνικού ελέγχου και λογοδοσίας της Δημόσιας Διοίκησης και την περαιτέρω αξιοποίηση των ΚΕΠ, φτιάχνοντας και «*virtual*» ΚΕΠ, για να απλοποιηθούν οι διαδικασίες και να εξασφαλίζεται εύκολα πρόσβαση από τις ίδιες τις υπηρεσίες των όποιων πιστοποιητικών. Τέλος προκρίνει, εν ευθέτω χρόνω, το ενιαίο μισθολόγιο, για άρση των αδικιών και της λιτότητας. Όλα τα ανωτέρω που αφορούν στις προτεραιότητες της κυβέρνησης όσον αφορά στη διοικητική μεταρρύθμιση αποτελούν για αυτόν επιλογή της ίδιας της κυβέρνησης, «*αξιοποιώντας τις καλύτερες πρακτικές του εξωτερικού*».

Ο πρώτος νόμος που ψηφίζεται (Ν. 4320/2015 ΦΕΚ 29/Α'/19-03-2015⁴¹) αφορά τη λήψη άμεσων μέτρων για την αντιμετώπιση της ανθρωπιστικής κρίσης δίνοντας το στίγμα της κυβέρνησης όσον αφορά στις άμεσες προτεραιότητές της. Ο Ν. 4325/2015 (ΦΕΚ 47/Α'/11-05-2015⁴²) αναπροσαρμόζει, εν μέρει, το πειθαρχικό δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων ως προς την προγενέστερη αυστηροποίησή του και κάνει αναφορά στα δικαιώματα των πολιτών, την πάταξη της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Γίνεται αναφορά στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών και στην ηλεκτρονική έκδοση (online) πιστοποιητικών με την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων του Δημοσίου (ασφάλεια πληροφορικών συστημάτων του Δημοσίου). Τέλος, αποκαθιστά υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα, δηλαδή όσους είχαν απολέσει τη θέση εργασίας τους μετά την κατάργηση των οργανικών τους θέσεων, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα (δημοτική αστυνομία, σχολικοί φύλακες⁴³).

Διαπιστώνεται επομένως πως ο αρχικός προσανατολισμός της πολιτικής για τη μεταρρύθμιση του κράτους στην απλούστευση διοικητικών διαδικασιών, μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τους πολίτες καθώς και στην αποστασιοποίηση από τη λογική της συρρίκνωσης του δημόσιου τομέα ή της στοχοποίησής του ως οιονεί παραβατικού και ανεξέλεγκτου πεδίου. Πρό-

⁴¹ «Ρυθμίσεις για τη λήψη άμεσων μέτρων για την αντιμετώπιση της ανθρωπιστικής κρίσης, την οργάνωση της Κυβέρνησης και των Κυβερνητικών οργάνων και λοιπές διατάξεις».

⁴² «Εκδημοκρατισμός της διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - Αποκατάσταση Αδικιών και άλλες διατάξεις».

⁴³ Η επανασύσταση καταργηθεισών ειδικοτήτων δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης γίνεται με άλλο νόμο, συγκεκριμένα τον Ν. 4327/2015 (ΦΕΚ 50/Α'/14-05-2015) «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις».

κειται δηλαδή για επέκταση, όσον αφορά τη μείωση της γραφειοκρατίας, προηγούμενων νομοθετικών πρωτοβουλιών στο πλαίσιο του ΝΔΜ (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ) αλλά, ταυτόχρονα, για αντίθεση ως προς το νεοφιλελεύθερο πρότυπο που υποστηρίζει τη λογική του «μικρότερου κράτους» (ως a priori αναποτελεσματικό και διεφθαρμένο) με ανάθεση αρμοδιοτήτων και λειτουργιών στον («διαυγή» και «αποδοτικό») ιδιωτικό τομέα.

Μετά το δημοψήφισμα του Ιουλίου 2015 και την κατάληξη σε συμφωνία με τους δανειστές ψηφίζεται το τρίτο Μνημόνιο με τον Ν. 4336 (ΦΕΚ 94/Α'/14-08-2015). Σε αυτό ορίζεται, σε ό,τι αφορά στα θέματα της διοικητικής μεταρρύθμισης, ότι πρέπει να εφαρμοστεί, σε στενή πάντα συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η *«αποπολιτικοποίηση της ελληνικής διοίκησης»*. Προβλέπονται *«ο εξορθολογισμός των διοικητικών διαδικασιών, η βελτιστοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας και η ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση»*. Επίσης, προβλέπονται οι *«καλύτερες διαδικασίες προσλήψεων για διευθυντικά στελέχη, [...], σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων, [...], ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών προσλήψεων, [...] η βελτίωση της κινητικότητας στον δημόσιο τομέα με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων»* και *«την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας»*. Τέλος, προβλέπεται η θέσπιση ενός νέου συστήματος μόνιμης κινητικότητας, περιγραφή καθηκόντων των υπαλλήλων και ηλεκτρονική βάση δεδομένων για τις κενές θέσεις.

Όλες αυτές οι ρυθμίσεις αποτελούν συστατικά του ΝΔΜ (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ) που έχει επιχειρηθεί να εισαχθούν στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και κατά τη διάρκεια των προηγούμενων μνημονιακών ετών, όπως φάνηκε ήδη από την παρουσίαση των πολιτικών για το κράτος που προηγήθηκε, χωρίς ωστόσο αυτό να έχει επιτευχθεί στο βαθμό που επιδιωκόταν.

Η νέα κυβέρνηση συνεργασίας ΣΥΡΙΖΑ/ΑΝΕΛ που προκύπτει μετά τις εκλογές του Σεπτεμβρίου 2015 και την ψήφιση του τρίτου Μνημονίου έχει, όπως είδαμε, δηλωμένα και πιο ξεκάθαρα περιοριστικούς δημοσιονομικούς στόχους και πιο στενά περιθώρια δράσης σε όλους τους τομείς. Αποδίδει στη Δημόσια Διοίκηση και στην μεταρρύθμισή της καίρια σημασία ως «εργαλείο» που θα συμβάλει στην επίτευξη των ανωτέρω στόχων. Επισημαίνει ότι κατά τη διάρκεια της προηγούμενης επτάμηνης εμπειρίας διακυβέρνησης εντόπισε και στη μη μεταρρυθμισμένη Δημόσια Διοίκηση *«μεγάλες παθογένειες που σε μεγάλο βαθμό κρατούν καθηλωμένη τη χώρα και λειτουργούν ως τροχοπέδη, εμποδίζοντας το μεγάλο αναπτυξιακό άλμα προς τα εμπρός»*.⁴⁴

Στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης, προαναγγέλλεται ο εξορθολογισμός των οργανογραμμάτων των υπουργείων και η αξιολόγηση των φορέων, η μείωση των διοικητικών βαρών, ένα νέο διαυγές πλαίσιο για τις δημόσιες συμβάσεις, η πάταξη της *«μικρής διαφθοράς»*, ένα

⁴⁴ Πρακτικά Βουλής, Συνεδρίαση Δ', 5 Οκτωβρίου 2015, 56-63

νέο αποτελεσματικό πειθαρχικό δίκαιο, αλλά και νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης, επιλογής στελεχών και κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων χωρίς πελατειακές εξαρτήσεις, με τη θέσπιση Εθνικού Μητρώου στελεχών. Προτάσσεται επίσης η διεύρυνση της ψηφιακής πολιτικής που θα περιορίσει τη «διασπάθιση δημοσίου χρήματος» και την «κατασπατάληση κοινοτικών πόρων» με την «Ψηφιακή Ανάπτυξη, την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και το Εθνικό Σχέδιο Ευρυζωνικότητας».

Το μοντέλο λοιπόν για τη Δημόσια Διοίκηση και τη διοικητική μεταρρύθμιση εστιάζει σε στοιχία αύξησης των ελέγχων, αλλά και αποτελεσματικότητας και εξοικονόμησης πόρων με την παράλληλη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αντίληψη για την Δημόσια Διοίκηση του Αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (κ. Βερναρδάκη) είναι πως η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει υποβαθμιστεί και συκοφαντηθεί και «έχει έρθει η ώρα να λυγίσουμε το ραβδί από την άλλη μεριά»⁴⁵.

Η εξειδίκευση των δημόσιων πολιτικών όσον αφορά στη διοικητική μεταρρύθμιση προσδιορίζεται στην ψήφιση νέου θεσμικού πλαισίου («σύγχρονο, λειτουργικό και δημοκρατικό») αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και την κοινωνική λογοδοσία. Προαναγγέλλει ότι ένα νέο θεσμικό πλαίσιο, αντικειμενικό και αξιοκρατικό, θα υπάρξει και για την επιλογή προϊσταμένων και για την εσωτερική κινητικότητα (μεταθέσεις και αποσπάσεις) των δημοσίων υπαλλήλων με απλοποίηση των διαδικασιών, ευελιξία και δυναμικότητα «που θα συνδυάζει τις υπηρεσιακές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό με τις σταδιοδρομικές επιλογές που το ανθρώπινο δυναμικό θέλει να κάνει». Όλο αυτό θα επιτελείται σε ηλεκτρονική, ανοιχτή πλατφόρμα, με διαφάνεια και ταχύτητα. Επίσης, προαναγγέλλει καίριες νομοτεχνικές βελτιώσεις του Πειθαρχικού Δικαίου των δημοσίων υπαλλήλων και επιτάχυνση στην απονομή δικαιοσύνης.

Για το ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) προβλέπει στην αναβάθμιση του επιτελικού ρόλου του για τη στήριξη των μεταρρυθμίσεων (τεχνογνωσία και αξιοποίηση των δομών επιμόρφωσης που διαθέτει). Τέλος, θεωρεί ότι η επέκταση και εμβάθυνση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που θα απλοποιήσει τις διοικητικές διαδικασίες και θα μειώσει το γραφειοκρατικό φόρτο αποτελεί πρώτης προτεραιότητας δημόσια πολιτική που θα αυξήσει δραστικά το επίπεδο της διαλειτουργικής διασύνδεσης και θα μειώσει τον χρόνο και την ταλαιπωρία του πολίτη μέσω της αυτεπάγγελτης αναζήτησης δικαιολογητικών.

⁴⁵ Πρακτικά Βουλής, Συνεδρίαση ΣΤ', 7 Οκτωβρίου 2015, 206-208

Ο Ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α'/27-02-2016)⁴⁶ αποτελεί το κύριο νομοθέτημα που εξειδικεύει τις διατάξεις για τη διοικητική μεταρρύθμιση. Με τον νόμο αυτό υλοποιείται η προαναφερθείσα προγραμματική δέσμευση και συστήνεται Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης. Με τον ίδιο νόμο ορίζεται το νέο σύστημα προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων με σαφή και αντικειμενικά κριτήρια. Όσον αφορά στο ΕΚΔΔΑ, ορίζεται ότι αυτό αναλαμβάνει την υποχρεωτική επιμόρφωση των επιλεγμένων στελεχών. Επίσης, αναπτύσσεται νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που περιλαμβάνει αξιολόγηση, στοχοθεσία, κοινωνική λογοδοσία/έλεγχο και κοινωνική συμμετοχή. Στη βάση αυτή συγκροτείται και το Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης στο ΕΚΚΔΑ με αποστολή την παρακολούθηση, το συντονισμό και τον κοινωνικό έλεγχο της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο άρθρο 22 του ως άνω νόμου ορίζεται η στρατηγική διοίκηση δημόσιων οργανισμών με την εφαρμογή νέου συστήματος στοχοθεσίας, ενώ συγκροτείται και Εθνικό Συμβούλιο για την κωδικοποίηση και την αναμόρφωση της ελληνικής νομοθεσίας (άρθρο 40). Τέλος, το νομοθέτημα αφορά και στην εφαρμογή του συστήματος της διοίκησης μέσω στόχων και των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δομών του δημοσίου, σε συνέχεια βέβαια και αυτό προηγούμενης νομοθεσίας (Ν. 3230/2004ΦΕΚ 44/ Α'/11-02-2004) που υιοθετούσε τις αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Με τον Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α'/02-12-2016)⁴⁷ δημιουργείται η Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας και καθιερώνεται ενιαίο σύστημα κινητικότητας για τους δημοσious υπαλλήλους. Το σύστημα αποσπάσεων και μετατάξεων αναμορφώνεται με δηλωμένο σκοπό τη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης και την ορθολογική κατανομή των υπαλλήλων. Αυτό, σύμφωνα με το νόμο, δεν έχει απλώς ως σκοπό την καλύτερη λειτουργία του Δημοσίου, αλλά επίσης τη διευκόλυνση των υπαλλήλων, την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους και εν τέλει την προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους με τρόπο διαυγή και ελεύθερα ψηφιακά προσβάσιμο για όλους τους υπαλλήλους.

Τέλος, στον Ν. 4442/2016 (ΦΕΚ 230/Α'/07-12-2016)⁴⁸ έχουμε το νομικό πλαίσιο για την απλοποίηση των διαδικασιών αδειοδότησης των επιχειρήσεων.

⁴⁶ «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

⁴⁷ «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».

⁴⁸ «Νέο θεσμικό πλαίσιο για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας και άλλες διατάξεις».

Η λογική των προαναφερομένων νόμων διέπεται από τις αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, ενώ είναι χαρακτηριστικό πως πολλές φορές παρατηρείται η προσπάθεια επανεισαγωγής και εφαρμογής ρυθμίσεων που προϋπήρχαν και κατά τις προηγούμενες κοινοβουλευτικές περιόδους, αλλά δεν είχαν υλοποιηθεί. Φαίνεται πως βασική στόχευση είναι η αποκομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης και η επιδίωξη υψηλότερης αποτελεσματικότητας. Ο προσανατολισμός της Δημόσιας Διοίκησης στρέφεται προς τον πολίτη, ενώ επιδιώκεται η απλούστευση των διαδικασιών, η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών, η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και η διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η προσπάθεια για υιοθέτηση των σύγχρονων αρχών του μάνατζμεντ που διέπουν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αποτελεί μάλλον το κυρίαρχο μοντέλο που επιδιώκεται να εφαρμοστεί και στο δημόσιο τομέα.

6. Το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ και το επιμορφωτικό του έργο

6.1. Θεσμικό πλαίσιο- Ρόλος και αποστολή του ΕΚΔΔΑ- ΙΝΕΠ

Το ΕΚΔΔΑ είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ιδρύθηκε το 1983 (Ν.1388/1983, ΦΕΚ 113/Α7/29-08-1983) και υπάγεται στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης⁴⁹. Αποτελεί έναν από τους κύριους φορείς δικαιούχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα» του ΕΣΠΑ 2014-2010. Κατά αντιστοιχία, όπως έχει περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια, οι δράσεις του Κέντρου έχουν χρηματοδοτηθεί και από προηγούμενα Επιχειρησιακά Προγράμματα (Γ' ΚΠΣ, ΕΣΠΑ 2007-2013).

Σύμφωνα με το ΠΔ1/2008, το οποίο περιγράφει το νέο Οργανισμό (σε ισχύ έως και σήμερα)⁵⁰ η αποστολή του ΕΚΔΔΑ συνοψίζεται στα εξής: *«Αποστολή του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (...) αποτελεί ο διαρκής εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, κεντρικής και περιφερειακής, του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης της α' και β' βαθμίδας, με την άσκηση στρατηγικών δράσεων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της, μελέτης των δομών και των διαδικασιών της, καθώς και της υποστήριξης μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων των μέσων και μεθόδων της λειτουργίας της, κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στο άρθρο 1 του ΠΔ 57/2007»* (άρθρο 1).

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) αποτελεί την εκπαιδευτική μονάδα του ΕΚΔΔΑ που ασκεί έργο επιμόρφωσης και κατάρτισης για τα στελέχη του δημοσίου τομέα. Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο (αρθ. 24) η αποστολή του Ινστιτούτου Διαρκούς Επιμόρφωσης (νυν ΙΝΕΠ) είναι *«η ειδική επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων και λειτουργών, των υπαλλήλων ΝΠΔΔ και των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης, με στόχους την ανάπτυξη της επαγγελματικής αποδοτικότητας και τη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων, ώστε να καλύπτουν αποτελεσματικά τις υπηρεσιακές ανάγκες και να λειτουργούν ως φορείς ανανέωσης και εξέλιξης»*.

Με το ΠΔ 37/1993 (ΦΕΚ 14/Α/12-02-1993), θεσμοθετήθηκε η οργάνωση και λειτουργία έντεκα (11) Περιφερειακών Ινστιτούτων Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης (ΠΙΕ-ΔΕΕ), ως υπηρεσιακές και εκπαιδευτικές μονάδες του ΕΚΔΔΑ. Ταυτόχρονα, διευρύνθηκε η αποστολή του και εκτός από φορέας επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης που απευθύνε-

⁴⁹ <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-06-29-09-59-33> (ημερ. πρόσβασης 9/3/2018)

⁵⁰ Ο νέος Οργανισμός του ΕΚΔΔΑ είναι σε διαδικασία ολοκλήρωσης.

ται πλέον και στους αιρετούς, το ΕΚΔΔΑ ανέλαβε το ρόλο του θεσμικού, επίσημου Συμβούλου του εποπτεύοντος Υπουργείου σε θέματα εκσυγχρονισμού της διοίκησης, εφαρμογής μεταρρυθμιστικών δράσεων και εισαγωγής καινοτομιών. Συνδέθηκε, οργανικά με τη διαδικασία διαμόρφωσης των πολιτικών για τη μεταρρύθμιση του Κράτους, μέσω της αξιοποίησης των πορισμάτων των μελετών και των ερευνών που έχει ως αποστολή να διενεργήσει.

Επίσης, προστέθηκαν νέες αρμοδιότητες στο ΕΚΔΔΑ όσον αφορά στην Πιστοποίηση του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων του Δημοσίου, των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ α' και β' βαθμού (...), των χώρων εκπαίδευσης, καθώς και τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη της υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων(...) ενώ απέκτησε τη δυνατότητα να αναθέτει το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων σε φορείς των οποίων έχει το ίδιο πιστοποιήσει τις εκπαιδευτικές δομές.

Τέλος, στον Ν. 3200/2003 αναφέρεται επίσης ότι με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης *«ορίζεται σύστημα ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης»*. Οι σχετικές διατάξεις ενεργοποιήθηκαν αρκετά αργότερα, κατά το διάστημα 2007-2009. Πρόκειται για την περίοδο κατά την οποία προετοιμάζεται σε θεσμικό και διοικητικό επίπεδο η εφαρμογή του Συστήματος Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης και ανατίθεται από το ΕΚΔΔΑ (ύστερα από διαγωνιστική διαδικασία) η υλοποίηση ενός μεγάλου αριθμού επιμορφωτικών προγραμμάτων σε εξωτερικούς φορείς/αναδόχους.

6.2. Χρηματοδοτικοί πόροι ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ

Το ΕΚΔΔΑ χρηματοδοτείται για την υλοποίηση του έργου του από τον κρατικό προϋπολογισμό και από ευρωπαϊκούς πόρους. Συγκεκριμένα, καθ' όλη τη διάρκεια της υπό εξέταση χρονικής περιόδου, το ΕΚΔΔΑ χρηματοδοτήθηκε από Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΕΠ) ως εξής:

(α) ΕΠ «Απασχόληση και Κατάρτιση»: Το ΕΚΔΔΑ υπήρξε έως το 2006 τελικός δικαιούχος του ΕΠ «Απασχόληση και Κατάρτιση». Οι δράσεις του χρηματοδοτήθηκαν κυρίως από τον άξονα προτεραιότητας τρία (3) για την "Πρωώθηση και βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης και της παροχής συμβουλών".

(β) ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013». Οι δράσεις του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ εντάχθηκαν κυρίως στους άξονες προτεραιότητας του ΕΠ που αφορούν στην αναβάθμιση της ποιότητας των δημό-

σιων πολιτικών, την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και την ενδυνάμωση των πολιτικών ισοτήτας στη Δημόσια Διοίκηση.

(γ) ΕΠ «Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα 2014-2020». Οι δράσεις του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ εντάσσονται στους άξονες προτεραιότητας περί ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και περί βελτίωσης της ποιότητας σχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών και του εκπαιδευτικού υλικού.

6.3. Στρατηγικές προτεραιότητες και η ηγεσία του ΕΚΔΔΑ/ΙΝ.ΕΠ

Το ΕΚΔΔΑ ως ΝΠΔΔ εποπτεύεται από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, το οποίο τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχει μετονομαστεί αρκετές φορές, αλλάζοντας ενίοτε και πεδία αρμοδιότητας (Υπουργείο Προεδρίας, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης). Ως εποπτευόμενος φορέας, το ΕΚΔΔΑ βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με τους διαμορφωτές των πολιτικών για τις μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση, στοιχείο που συνδέεται και με τις αλλαγές που παρατηρούνται στο εσωτερικό του οργανισμού και στη στοχοθεσία του, καθώς και με τις επιλογές που κάνει στο επίπεδο της οργάνωσης και του περιεχομένου της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης. Το επίπεδο της συνεργασίας με το εποπτεύον Υπουργείο και το είδος της σχέσης μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου και της εκάστοτε ηγεσίας του ΕΚΔΔΑ φαίνεται να συνιστά σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης, τόσο της πορείας του ίδιου του ΕΚΔΔΑ όσο και των πολιτικών που αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση.

Η διαχρονικά παρατηρούμενη στην ελληνική πραγματικότητα στενή σύνδεση και αλληλεξάρτηση μεταξύ πολιτικής ηγεσίας, διοικήσεων φορέων και διοικητικής ιεραρχίας συνιστά άλλωστε ερμηνευτική παράμετρο πολλών δομικών αδυναμιών της διοίκησης στο Δημόσιο, όπως είναι οι ασυνέχειες, η έλλειψη στοχοθεσίας και αξιολόγησης του παραγόμενου έργου (Σπανού, 2010). Αυτό δεν σημαίνει ωστόσο ότι το ΕΚΔΔΑ, ως φορέας με οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια δεν επιδιώκει, όπως θα ήταν σκόπιμο και ευκαίριο, να διαμορφώσει αυτόνομα τις δικές του στρατηγικές κατευθύνσεις και να διαδραματίσει επίσης (όπως προβλέπεται από τη θεσμική αποστολή του) πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση των μελλοντικών κατευθύνσεων για τη διοίκηση συνολικά, δηλαδή να συνιστά το ίδιο πρωτοπορία και φορέα αλλαγής. Από αυτή τη σκοπιά, το ιδιαίτερο στίγμα και η συμβολή των συγκεκριμένων προσώπων που ανέλαβαν την ηγεσία του φορέα όλο αυτό το διάστημα, είναι επίσης στοιχεία που αποτυπώνονται σε μια σειρά επιλογών και στις κατευθύνσεις του έργου του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ.

Κατά την υπό εξέταση χρονική, στο ΕΚΔΔΑ τοποθετήθηκαν έξι επιτελικά στελέχη στην ηγεσία του φορέα (Γενικός Γραμματέας και στη συνέχεια Πρόεδρος), ενώ τις αντίστοιχες χρονικές περιόδους η Διεύθυνση του ΙΝΕΠ άλλαξε οκτώ φορές. Μεταξύ των έξι Γενικών Γραμματέων/Προέδρων, τρεις ήταν γυναίκες ενώ στη Διεύθυνση ΙΝΕΠ, οι τέσσερις ήταν γυναίκες. Ειδικότερα στη θέση του Γ.Γ./Προέδρου, τρεις εξ αυτών προέρχονταν από τον πανεπιστημιακό/ερευνητικό χώρο, ενώ οι λοιποί από το χώρο της Διοίκησης ή από το ίδιο το ΕΚΔΔΑ. Ο Γ.Γ. της περιόδου 2014-2015 είχε ήδη διατελέσει Γ.Γ. του ΕΚΔΔΑ κατά την περίοδο 2002-2003, ο Γ.Γ. της περιόδου 2009-2012 είχε διατελέσει στο παρελθόν (2002-2004) Διευθυντής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης, η Γ.Γ. της περιόδου 2012-2013 (στην περίοδο της τρικομματικής κυβέρνησης) υπηρέτησε για πολλά χρόνια στο επιστημονικό δυναμικό του ΕΚΔΔΑ ως αποσπασμένη υπάλληλος, η δε αναπληρώτρια Γ.Γ. προερχόταν επίσης από το επιστημονικό δυναμικό του ΕΚΔΔΑ έχοντας υπηρετήσει και ως Διευθύντρια ΙΝΕΠ και ως Σύμβουλος Επιστημονικού Έργου.

Η διαδοχή στην ηγεσία του ΕΚΔΔΑ αποτυπώνεται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.1: Ηγεσία ΕΚΔΔΑ (2004-σήμερα)

ΕΤΗ	ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ	Γ. Γ. ΕΚΔΔΑ/ Πρόεδρος	Δ/ντής-τρια ΙΝ.ΕΠ
2004-2007	ΝΔ	Βούτσινος Γ.	Καφετζοπούλου Όλ.
2007-2009	ΝΔ	Βούτσινος Γ.	Σμυρλής Ι./ Μεσσάρης Δ.
2009-2011	ΠΑΣΟΚ	Γεωργαράκης Ν.	Μεσσάρης, Δ./Μπελιάς, Ν.
11/2011-05/2012	Παπαδήμος Λ. (ΝΔ, ΠΑΣΟΚ, ΛΑΟΣ)	Γεωργαράκης Ν.	Μπελιάς, Ν
05/2012-06/2012	Υπηρ. Κυβέρνηση πρωθ. Πικραμμένος Π.	Γεωργαράκης Ν.	Μπελιάς, Ν
06/2012 - 06/2013	ΝΔ -ΠΑΣΟΚ -ΔΗΜΑΡ	Αναγνωστοπούλου Α	Κομσέλη Φ.
06/2013 - 06/2014	ΝΔ ΠΑΣΟΚ	Κομσέλη Φ.	Κομσέλη Φ.
06/2014 -01/2015	ΝΔ -ΠΑΣΟΚ	Χρυσουλάκης Ιων.	Πανέτσος Σπ.
01/2015 -09/2015	ΣΥΡΙΖΑ -ΑΝΕΛ	Καμτσίδου Ιφ.	Γκασούκα Μ.
09/2015 - σήμερα	ΣΥΡΙΖΑ -ΑΝΕΛ	Καμτσίδου Ιφ.	Γκασούκα Μ. Κοντονή Αν.

Επιπλέον, το ΕΚΔΔΑ εξελίσσεται διαχρονικά ως προς τη στρατηγική που ακολουθεί και όπως αυτή αποτυπώνεται τόσο σε οργανωτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο αρμοδιοτήτων, καθώς οι δομές του επεκτείνονται ή συρρικνώνονται κατά περίοδο. Στη συνέχεια επιχειρείται μια συνοπτική αποτύπωση των στρατηγικών επιλογών που Κέντρου ανά κοινοβουλευτική περίοδο.

ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ: Κοινοβουλευτικές περιόδοι 2004-2007 & 2007-2009

Πρόκειται για ένα σημαντικό και μεγάλης διάρκειας διάστημα κατά το οποίο το ΕΚΔΔΑ με ηγεσία σταθερή και σε πλήρη σύμπνοια με την ηγεσία του εποπτεύοντος Υπουργείου, όπως προκύπτει μέσα από τη συνέντευξη με τον Γ.Γ. εκείνης της περιόδου (βλ. Κεφ. 7.2), δρομολογεί μια σειρά αλλαγών και παρεμβάσεων όπως είναι:

- κωδικοποίηση για πρώτη φορά σε ενιαίο κείμενο (ΠΔ 57/2007) όλων των ισχυουσών διατάξεων του ΕΚΔΔΑ, καθώς ήταν διάσπαρτες σε πολλά νομοθετικά κείμενα,
- θέσπιση του νέου Οργανισμού του ΕΚΔΔΑ το 2008 που ενίσχυσε την οργανωτική δομή και εμβέλειά του,
- αποκέντρωση της επιμόρφωσης με τη σταδιακή δημιουργία, κατά το διάστημα 2005-2006, 12 Περιφερειακών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης στις έδρες όλων των περιφερειών της χώρας,
- ανάπτυξη διοικητικής κουλτούρας για την αναγκαιότητα δημιουργίας διαδικασιών ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση (σχεδιασμός και υλοποίηση προγράμματος επιμόρφωσης των Δ/σεων Εκπαίδευσης, διοργάνωση αντίστοιχων ημερίδων σε συνεργασία με την ΑΔΕΔΥ),
- ανάπτυξη σημαντικών συνεργασιών με φορείς στο εσωτερικό και εξωτερικό της χώρας (συνεργασία με την ΑΔΕΔΥ, συνεργασία με ομόλογους φορείς του εξωτερικού και υλοποίηση πολλών επιμορφωτικών δράσεων “best practices”),
- θεσμοθέτηση και πλήρης εφαρμογή του Συστήματος πιστοποίησης της Επιμόρφωσης για το σύνολο των δομών και υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ: Κοινοβουλευτική περίοδος 2009-2012

Η περίοδος αυτή συνιστά την απαρχή της κρίσης και συνδέεται με τη σύναψη του 1^{ου} Μνημονίου. Η πολιτική αλλαγή που συντελέστηκε, οι άξονες του Προγράμματος προσαρμογής (έμφαση

στη δημοσιονομική εξυγίανση και στην προώθηση μεταρρυθμίσεων σε πολλούς τομείς μεταξύ των οποίων και στη δημόσια διοίκηση) σε συνδυασμό με το κλίμα που διαμορφώθηκε σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο αντανακλώνται και στο περιβάλλον του ΕΚΔΔΑ. Τα σημαντικότερα στοιχεία αυτής της περιόδου μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- έμφαση στην περικοπή δαπανών και στην εξοικονόμηση πόρων: κατάργηση των Περιφερειακών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης και αξιοποίηση των Αυτοτελών τμημάτων εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων διοικήσεων ως δίκτυο συνεργατών του ΕΚΔΔΑ στην περιφέρεια (ΥΑ ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ2/64/οικ727, ΦΕΚ 65/Β'/28-01-2011),
- ίδρυση της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών (Ν.3966/2011),
- κατάργηση της Σχολής Επιμόρφωσης Υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών και συγχώνευσή της με το ΕΚΔΔΑ (Ν.3895/2010) (η εν λόγω ενσωμάτωση οδήγησε σε σημαντική αύξηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του κύκλου «Οικονομία και Δημοσιονομική πολιτική»),
- σταδιακή ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ (δημοσιοποίηση του προγραμματισμού του ΙΝΕΠ ηλεκτρονικά για ελεύθερη πρόσβαση και άμεση ενημέρωση όλων των υπαλλήλων, ηλεκτρονική υποβολή αίτησης για συμμετοχή σε επιμορφωτικό πρόγραμμα, ηλεκτρονική επιλογή και ενημέρωση συμμετεχόντων κ.ά.), ανάπτυξη ηλεκτρονικού εργαλείου για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, την αξιολόγηση του επιμορφωτικού έργου του ΙΝΕΠ και την αποτίμηση της αποτελεσματικότητάς του⁵¹
- συνεργασία ΕΚΔΔΑ με Task Force (σημειώνεται πως το ΕΚΔΔΑ, ως δικαιούχος φορέας υλοποιεί ειδικό εγκεκριμένο Τεχνικό δελτίο με αντικείμενο δράσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας σε μια σειρά κρίσιμων τομέων πολιτικής όπως η διοικητική μεταρρύθμιση, η υγεία, η δικαιοσύνη, η φορολογική διοίκηση και η καταπολέμηση της διαφθοράς/ξέπλυμα μαύρου χρήματος, βλ. κεφ.7.1).

ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ: Κοινοβουλευτική περίοδος 2012-2014

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από συχνές αλλαγές στην ηγεσία του ΕΚΔΔΑ. Οι σημαντικότερες εξελίξεις αυτής της περιόδου μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

⁵¹ Σχετικά βλ.

http://www.ekdd.gr/ekdda/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efarmogis_v2.pdf

- έμφαση στις δράσεις για τη διοικητική μεταρρύθμιση, την αξιολόγηση, την κινητικότητα και την επιλογή των διευθυντικών στελεχών σε συνεργασία με την τεχνική βοήθεια, σε άμεση και στενή συνεργασία με το Υπουργείο και ενεργό συμμετοχή του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ,
- μνημόνια συνεργασίας με φορείς της κεντρικής διοίκησης και της αυτοδιοίκησης⁵²,
- διοργάνωση καινοτόμου εργαστηρίου για το στρατηγικό σχέδιο και τον Προγραμματισμό του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ⁵³,
- ανασχηματισμός και αλλαγή προτεραιοτήτων: έμφαση στην κινητικότητα και διαθεσιμότητα με συμμετοχή του ΙΝΕΠ μέσω της διοργάνωσης σχετικών προγραμμάτων επιμόρφωσης⁵⁴.

ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ: Κοινοβουλευτική περίοδος 2015-2016

Χαρακτηριστικό στοιχείο αυτής της περιόδου είναι ο θεματικός προσανατολισμός προς επιμορφωτικές δράσεις περί ισότητας των δύο φύλων, ανθρωπίνων δικαιωμάτων, κοινωνικής πολιτικής και εμπέδωσης δημοκρατικών διαδικασιών. Επίσης, έμφαση δόθηκε σε δράσεις που αφορούσαν τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στο πλαίσιο της προσπάθειας για μεγαλύτερη διαφάνεια και αξιοκρατία. Πιο συγκεκριμένα, οι σημαντικότερες εξελίξεις αυτής της περιόδου μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- επεξεργασία νέου Οργανισμού ΕΚΔΔΑ,
- διοργάνωση Καινοτόμου Εργαστηρίου για το Εθνικό Σχέδιο Δράσης 2016-2020 για την ισότητα των φύλων, Διημερίδας για τη Γυναικεία Μετανάστευση και επιμορφωτικών δράσεων για την άρση του λεκτικού σεξισμού στη Δημόσια Διοίκηση,
- διοργάνωση Καινοτόμου Εργαστηρίου και Ημερίδων για τη δομημένη συνέντευξη στο πλαίσιο της νέας διαδικασίας επιλογής Προϊσταμένων στο Δημόσιο,
- διοργάνωση Καινοτόμου Εργαστηρίου για την αξιολόγηση της Διαλειτουργικότητας Ηλεκτρονικών Δημόσιων Υπηρεσιών,
- διοργάνωση επιμορφωτικών δράσεων για τα ανοικτά δεδομένα, τις δημόσιες συμβάσεις και την καταπολέμηση της διαφθοράς,

⁵² Απολογισμός έργου ΙΝΕΠ «Εκπαιδευτικό έργο ΙΝΕΠ Σεπτέμβριος 2012-Ιούνιος 2013», Αθήνα, Ιούνιος 2013.

⁵³ Οπ.π.

⁵⁴ Οπ.π.

- διεύρυνση των επιμορφωτικών συμπράξεων του ΕΚΔΔΑ με υπογραφή πρωτοκόλλων συνεργασίας με το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, Υπουργείο Πολιτισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων, την Περιφέρεια Αττικής και προγραμματικής συμφωνίας με τον ΟΑΕΔ, τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και την ΑΔΕΔΥ,
- διεύρυνση των συνεργασιών με φορείς του εξωτερικού, όπως το Ινστιτούτο Διοίκησης Jiangxi Κίνας και η Εθνική Σχολή Διοίκησης του Λιβάνου.

Οι στοχεύσεις που αναφέρθηκαν έως τώρα εξειδικεύονται στο επόμενο κεφάλαιο το οποίο επικεντρώνεται στο ΙΝΕΠ και αναλύει τη διαχρονική εξέλιξη των επιμορφωτικών δράσεων που υλοποιήθηκαν κατά την περίοδο 2005-2016.

7. Ανάλυση ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων

7.1. Ανάλυση ποσοτικών στοιχείων - Διαχρονική εξέλιξη Θεματικών Κύκλων, επιμορφωτικών δράσεων και περιεχομένων επιμόρφωσης (2005-2016)

7.1.1. Το πλαίσιο εξέλιξης των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται την εξέλιξη των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ και του περιεχομένου τους, σε συνάρτηση με την εξέλιξη της ίδιας της οργάνωσης της επιμόρφωσης (από τους Τομείς στους Θεματικούς Κύκλους και τις δημόσιες πολιτικές) με στόχο την ανίχνευση συσχετίσεων μεταξύ των δημόσιων πολιτικών και της επίσημης επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, όπως υλοποιείται από το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ. Θα μελετηθούν και θα αναλυθούν ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις του αξιοποιήσιμου και διαθέσιμου στο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα (ΟΠΣ) του ΙΝΕΠ εμπειρικού υλικού, σε συνδυασμό με έρευνα αρχείου, δευτερογενών πηγών, καθώς και ανάλυση περιεχομένου, προκειμένου να εξειδικευτούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να αναδειχθούν ερμηνευτικά στοιχεία.

Σε προηγούμενα κεφάλαια (6.1 & 6.3) παρουσιάστηκαν οι σημαντικότερες αλλαγές στην φυσιολογία καθώς και στη λειτουργία του φορέα συνολικά και του ΙΝΕΠ ειδικότερα κατά το χρονικό διάστημα 2005-2016. Στην παρούσα ανάλυση, δίνεται έμφαση στο πώς το Ινστιτούτο οργανώνει τα περιεχόμενα της επιμόρφωσης έχοντας ως αφετηρία την παραδοχή ότι ο τρόπος που κατηγοριοποιούνται, συστηματοποιούνται και παρουσιάζονται δημοσίως τα επιμορφωτικά αντικείμενα (καθώς και το ειδικό βάρος που δίνεται στο καθένα) υποδηλώνει το πώς προσδιορίζεται (ή δεν προσδιορίζεται) μια σαφής πολιτική/στρατηγική για την επιμόρφωση, ενώ είναι επίσης ενδεικτικός συγκεκριμένων ιεραρχήσεων και στρατηγικών επιλογών σε σχέση με το είδος των πολιτικών που θα πρέπει να υποστηρίξει αυτή η επιμόρφωση. Αυτή η διασύνδεση γίνεται ρητή, όπως προκύπτει στη συνέχεια.

Το ΙΝΕΠ κατηγοριοποιεί τους τίτλους των επιμορφωτικών προγραμμάτων και δράσεων (ημερίδες, συνέδρια, εργαστήρια) που υλοποιεί σε μεγάλους θεματικούς άξονες που θεωρητικά προσδίδουν και μια συνοχή στα επιμέρους περιεχόμενα. Η διαχρονική εξέλιξη αυτής της εσωτερικής οργάνωσης από την ίδρυση του Κέντρου έως και την περίοδο που εξετάζεται δεν συνιστά αντικείμενο της παρούσας ανάλυσης⁵⁵.

⁵⁵ Θα ήταν, ωστόσο, ενδιαφέρον ως αντικείμενο μελλοντικής έρευνας, να γίνει μια αποτύπωση της οργάνωσης της επιμόρφωσης, αντλώντας πληροφορίες (μέσω συνεντεύξεων) από το επιστημονικό προσωπικό του Κέντρου που υπηρετεί από την ίδρυσή του έως και σήμερα, αξιοποιώντας τη θεσμική μνήμη.

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, κατά το έτος 2005, το ΙΝΕΠ εντάσσει τις δράσεις του στους εξής Θεματικούς Τομείς: (α) «Δημόσιο Μάνατζμεντ», (β) «Διεθνείς Σχέσεις», (γ) «Εισαγωγική Εκπαίδευση», (δ) «Ξένες Γλώσσες», (ε) «Οικονομικός, χωρικός και περιβαλλοντικός σχεδιασμός» και (στ) «Πληροφορική».

Από το 2006 και μέχρι το 2011, ορισμένοι από τους προαναφερόμενους τομείς αλλάζουν ονομασία ενώ εμφανίζονται νέοι Τομείς, οι οποίοι περιλαμβάνουν νέα θεματικά αντικείμενα (όπως θα φανεί και από την ανάλυση των στοιχείων στη συνέχεια). Κατά την ίδια περίοδο ο σύνθετος και περιεκτικός τομέας «Οικονομικός, χωρικός και περιβαλλοντικός σχεδιασμός» δεν υφίσταται πλέον, ενώ εμφανίζονται δύο νέοι διακριτοί τομείς «Περιβάλλον» και «Οικονομικά Θέματα», οι οποίοι περιλαμβάνουν και επιμορφωτικά προγράμματα που εντάσσονταν στον προηγούμενο τομέα. Επίσης, η «Πληροφορική» μετονομάζεται σε «Νέες τεχνολογίες», ενώ εμφανίζεται για πρώτη φορά ο τομέας «Πολιτισμός».

Η αυξανόμενη διαφοροποίηση των επιμορφωτικών αντικειμένων (που ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες ανάγκες του δημόσιου τομέα) υποδηλώνει μια ενδεχομένως πιο διευρυμένη αντίληψη των ορίων των θεματικών αξόνων (από την πληροφορική στις νέες τεχνολογίες), που περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων στοιχείων που εμπλουτίζουν το πεδίο γνώσεων και πρακτικών εντός της Δημόσιας Διοίκησης (θέματα πολιτισμού).

Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι η περίοδος 2005-2009 είναι μια περίοδος «μεγέθυνσης», που χαρακτηρίζεται από τη σημαντική αύξηση των πόρων του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ, μέσω των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων της Δ' Προγραμματικής Περιόδου, ενίσχυσης του στελεχιακού δυναμικού του και διεύρυνσης της χωρικής εμβέλειάς του (αποκεντρωμένες υπηρεσίες επιμόρφωσης, ίδρυση και δραστηριοποίηση των Περιφερειακών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης). Έτσι, ο αριθμός των Θεματικών Τομέων αυξάνεται από έξι (6) σε οκτώ (8), αν και από το 2007 και μετά, καταργείται ο Τομέας «Διεθνείς Σχέσεις».

Στα τέλη του 2010 οι «Τομείς» καταργούνται και δημιουργούνται «Θεματικοί Κύκλοι», οι οποίοι *«συνδέονται με τομείς Δημόσιων Πολιτικών»*, όπως ρητά αναφέρεται στην υπ' αρ. πρωτ. 16551/Φ.234.03/2101202010 Εγκύκλιο του Γ.Γ. με θέμα τον Προγραμματισμό του ΙΝΕΠ για το α' εξάμηνο 2011. Η αλλαγή υλοποιείται το δεύτερο εξάμηνο του 2010 με αποτέλεσμα για το έτος αυτό να συνυπάρχουν «Τομείς» και «Θεματικοί Κύκλοι».

Οι Θεματικοί Κύκλοι που δημιουργήθηκαν το 2010 είναι οι ακόλουθοι:

(α) Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση,

(β) Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση,

(γ) Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες,

(δ) Βιώσιμη Ανάπτυξη,

(ε) Οικονομία και Δημοσιονομική πολιτική,

(στ) Κοινωνική Πολιτική με 2 τμήματα/υποκύκλους: (i) Υγεία και Κοινωνική Ασφάλιση, (ii) Κοινωνική Αλληλεγγύη και Ισότητα Ευκαιριών,

(ζ) Εισαγωγική Εκπαίδευση.

Η «Εισαγωγική Εκπαίδευση», ως διακριτό εξ ορισμού αντικείμενο, με ειδικό θεσμικό πλαίσιο να τη διέπει, διατηρείται διαχρονικά ως ξεχωριστός τομέας επιμόρφωσης. Ο Τομέας των «Ξένων Γλωσσών» καταργείται οριστικά το 2010, χρονιά κατά την οποία υλοποιείται ένας πολύ μικρός αριθμός προγραμμάτων, όπως θα αναλυθεί και στο επόμενο κεφάλαιο. Εφεξής δεν προσφέρεται σχεδόν κανένα επιμορφωτικό πρόγραμμα εκμάθησης ξένων γλωσσών στους δημοσίους υπαλλήλους.

Σε μια πρώτη προσέγγιση φαίνεται ότι οι «Τομείς» συνδέονταν περισσότερο με γνωστικά αντικείμενα, στοιχείο δηλωτικό ενδεχομένως της αρχικής αντίληψης για την επιμόρφωση: γνωσιοκεντρική με έμφαση στην επιστημονικότητα των αντικειμένων που διδάσκονται, στη διεύρυνση των γνώσεων των υπαλλήλων λόγω και του χαμηλού (συγκριτικά με σήμερα) εκπαιδευτικού επιπέδου ενός σημαντικού τους ποσοστού.

Στην πορεία, ο νέες ονομασίες των Θεματικών Κύκλων (και όχι μόνο⁵⁶) είναι μάλλον ενδεικτικές της πρόθεσης να τεκμηριωθεί η αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης και η προστιθέμενη αξία της όσον αφορά στις προωθούμενες αλλαγές στο πεδίο της εργασίας. Είναι επίσης δηλωτικές της πρόθεσης να συνδεθούν τα επιμορφωτικά προγράμματα ρητά και γραμμικά με τους εκπεφρασμένους στόχους των πολιτικών και όχι μόνο με δημόσιες πολιτικές.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του Κύκλου «Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση». Επίσης, ενδεικτική είναι η δημιουργία διακριτού Κύκλου με την ονομασία «Διοικητική Μεταρρύθμιση & Αποκέντρωση», στον οποίο η πρόθεση είναι να εντάσσονται τίτλοι προγραμμάτων οριζόντιου χαρακτήρα (π.χ. προγράμματα για την αξιολόγηση, την εκπαίδευση των στελεχών σε θέση ευθύνης κ.ά) που θα υποστηρίζουν την προωθούμενη διοικητική μεταρρύθμιση, καθώς και εμβληματικές επιμορφωτικές δράσεις για την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων όπως π.χ. η νέα αρχιτεκτονική για την αυτοδιοίκηση (Πρόγραμμα «Καλλικράτης»). Οι δυο αυτοί

⁵⁶Βλ. επίσης σχετικά κεφ. 6.2.

νέοι Κύκλοι «απορροφούν» στην πράξη τα επιμορφωτικά προγράμματα που εντάσσονταν προηγούμενα στον τομέα «Δημόσιο Μάνατζμεντ».

Η δημιουργία του Κύκλου «Κοινωνική πολιτική» ανταποκρίνεται σε μια πραγματική ανάγκη να αποτυπωθεί με ορατό τρόπο στον κατάλογο δράσεων του ΙΝΕΠ μια δέσμη προγραμμάτων που μέχρι τότε εντάσσονταν αναγκαστικά στον τομέα «Πολιτισμός». Ταυτόχρονα, υποδηλώνει την πρόθεση να αναπτυχθεί περαιτέρω το συγκεκριμένο θεματικό πεδίο, με δεδομένο ότι πολλά από τα μεταρρυθμιστικά σχέδια της περιόδου 2009-2012, αφορούσαν σε κρίσιμους τομείς της κοινωνικής πολιτικής (υγεία, κοινωνική ασφάλιση). Τέλος, απεικονίζει προτεραιότητες της περιόδου εκείνης όπως είναι η προώθηση της αρχής της ισότητας των φύλων στη Δημόσια Διοίκηση, δεδομένου και του σχετικού ειδικού άξονα στο ΕΠ «Διοικητική μεταρρύθμιση 2007-2013».

Στο πεδίο των Οικονομικών, η προσθήκη της πτυχής «Δημοσιονομική Πολιτική» ήταν επίσης ενδεικτική της έμφασης που έπρεπε να δοθεί στα ζητήματα δημοσιονομικής διαχείρισης, δημοσιονομικών ελέγχων και γενικά των δημοσίων δαπανών με δεδομένη τη συγκυρία και τις μνημονιακές στοχεύσεις που κυριαρχούσαν εκείνη την περίοδο.

Τέλος, ο τομέας «Περιβάλλον» διευρύνεται σημαντικά λαμβάνοντας την ονομασία «Βιώσιμη Ανάπτυξη», τίτλος που μάλλον υποδεικνύει την προσπάθεια για ανάδειξη του αναπτυξιακού χαρακτήρα που θα πρέπει να εξυπηρετούν οριζόντια οι διάφορες τομεακές δημόσιες πολιτικές, παρά μια συγκεκριμένη πολιτική. Ταυτόχρονα θέτει a priori μια «απαίτηση» για έναν καινοτόμο θα έλεγε κανείς σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων που συνδέεται και με τη νέα προσέγγιση των όλο και πιο σύνθετων προβλημάτων που καλούνται να επιλύσουν οι σύγχρονες δημόσιες πολιτικές (το τρίπτυχο της οικονομικής ανάπτυξης, της περιβαλλοντικής προστασίας και της κοινωνικής συνοχής).

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται σχηματικά η εξέλιξη των Θεματικών Τομέων/Κύκλων του ΙΝΕΠ σε αντιστοίχιση με δημόσιες πολιτικές, επίκαιρες κατά την περίοδο αναφοράς.

Πίνακας 7.1: Εξέλιξη Θεματικών Τομέων/Κύκλων ΙΝΕΠ & δημόσιες πολιτικές (2005-2016)

2005	2006-2010	2011-2016	Τομείς Δημόσιων Πολιτικών
Τομείς	Τομείς	Θεματικοί Κύκλοι	
Δημόσιο μάνατζμεντ	Δημόσιο Μάνατζμεντ	Αποτελεσματικότητα & Διαφάνεια στη Δ.Δ.	Μεταρρύθμιση της Δ.Δ Αποκέντρωση & περιφερειακή

		Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση	ανάπτυξη
Εισαγωγική Εκπαίδευση	Εισαγωγική Εκπαίδευση	Εισαγωγική Εκπαίδευση	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού Δ.Δ.
Διεθνών Σχέσεων	Διεθνών Σχέσεων		
Ξένων γλωσσών	Ξένων γλωσσών		
		Κοινωνική Πολιτική Υποκύκλος α: Κοινωνική Αλληλεγγύη & Ισότητα Ευκαιριών / Υποκύκλος β: Υγεία, Κοινωνική Ασφάλιση	Κοινωνική Πολιτική: Πολιτικές υγείας, Κοινωνικής προστασίας & Κοινωνικής Ένταξης
Οικον. Χωρ. & περιβαλ. Σχεδιασμού	Περιβάλλον*	Βιώσιμη Ανάπτυξη	Περιβαλλοντική & οικονομική ανάπτυξη
Πληροφορικής	Νέες τεχνολογίες*	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση & εφαρμ. Τεχν.	Ψηφιακή πολιτική
	Οικονομικών θεμάτων*	Οικονομία & Δημοσιονομική πολιτική	Δημοσιονομική πολιτική & οικονομική ανάπτυξη
	Πολιτισμός*		

*Εμφανίζεται ως τομέας το 2006.

Το γεγονός ότι η διασύνδεση της επιμόρφωσης με τα πεδία των δημόσιων πολιτικών αποτυπώνεται για πρώτη φορά με ρητό τρόπο το 2011 δεν σημαίνει ότι δεν υφίσταται (ως πρόθεση αλλά και ως ρητορική) στη διαδικασία επεξεργασίας του προγραμματισμού του έργου του ΙΝΕΠ κατά τις προηγούμενες περιόδους. Η μελέτη και ανάλυση των στοιχείων στοχεύει ακριβώς στο να τη διερευνήσει.

Διευκρινίζεται, τέλος, ότι οι «Τομείς» και οι «Θεματικοί Κύκλοι» δεν συνιστούν (από διοικητικής πλευράς) θεσμικά κατοχυρωμένα οργανωτικά σχήματα, δηλαδή δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή του οργανισμού του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ. Αποτελούν μια εσωτερική διαδικασία κατηγοριοποίησης των επιμορφωτικών δράσεων που υλοποιούνται, έχουν μεταβλητό χαρακτήρα με τα όρια μεταξύ τους να είναι αρκετά ρευστά και διαπερατά, ενώ υπόκεινται δυνάμει σε συνεχή αναθεώρηση, ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες που τίθενται κάθε φορά σε στρατηγικό επίπεδο.

Άλλωστε, ως έλλειμμα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το γεγονός ότι η δημιουργία αυτών των Κύκλων δεν συνοδεύεται από μια επίσημη περιγραφή του περιεχομένου, των ορίων τους και του εύρους αναφοράς τους, αλλά και το γεγονός ότι δεν προέκυψε από μια δομημένη διαβούλευση στο εσωτερικό του Ινστιτούτου, με βάση τεκμηριωμένα στοιχεία και προτάσεις. Σε αυτό αποσκοπούσε αντίθετα η εσωτερική διαδικασία για την αναδιάρθρωση του ΙΝΕΠ που ξεκίνησε το 2015 (βλ. κεφ. 6.3). Από την άλλη μεριά όμως, προσέφερε στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης τη δυνατότητα να κατανέμει με ευκολότερο τρόπο τους ανθρώπινους πόρους για την εξυπηρέτηση έκτακτων αναγκών ή δημόσιων πολιτικών όποτε υπήρξε επείγουσα ανάγκη.

Στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί (7.1.2) παρουσιάζονται βασικά ποσοτικά στοιχεία που αφορούν σε όλες τις κατηγορίες των επιμορφωτικών δράσεων (επιμορφωτικά προγράμματα και ημερίδες/διημερίδες) που σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν κατά το διάστημα 2005-2016. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ειδικότερα στοιχεία για τους τέσσερις Θεματικούς Τομείς/Κύκλους που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό επιμορφωτικών δράσεων διαχρονικά: «Δημόσιο Μάνατζμεντ», «Πληροφορική/Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», «Οικονομικά» και «Κοινωνική Πολιτική». Για αυτούς τους Θεματικούς Κύκλους οι οποίοι συνδέονται και με μερικά από τα πιο σημαντικά πεδία πολιτικής, θα παρουσιαστούν επίσης στοιχεία που αφορούν στα θεματικά αντικείμενα που πραγματεύονται καθώς και σε ορισμένες ειδικές κατηγορίες επιμορφωτικών δράσεων.

Με δεδομένο ότι η ανάλυση στην παρούσα μελέτη εστιάζει ειδικότερα στην πολιτική για τη Δημόσια Διοίκηση και τη διοικητική μεταρρύθμιση, η ανάλυση θα αφορά περισσότερο στα επιμορφωτικά προγράμματα του Τομέα του «Δημοσίου Μάνατζμεντ».

Η παρουσίαση των ποσοτικών δεδομένων στην παρούσα ενότητα γίνεται χρονολογικά, ανά έτος, ομαδοποιώντας ταυτόχρονα τις επιμέρους περιόδους με βάση δύο ορόσημα στα οποία έχει ήδη γίνει αναφορά και θα επανέλθουν στη συζήτηση που θα ακολουθήσει: την εφαρμογή του συστήματος πιστοποίησης στην επιμόρφωση (2009) και την εσωτερική οργάνωση του ΙΝΕΠ στη βάση των Θεματικών Κύκλων (β' εξάμηνο 2010).

7.1.2. Παρουσίαση και ανάλυση ποσοτικών στοιχείων

Στον Πίνακα 7.2 παρουσιάζεται το σύνολο των επιμορφωτικών δράσεων και ο αριθμός συμμετεχόντων ανά έτος. Συγκριτικά κατά το διάστημα 2005-2016, ο μεγαλύτερος αριθμός προγραμμάτων καταγράφεται το 2015 και ο μικρότερος το 2009. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το έτος 2010 μέχρι και το έτος 2015 παρατηρείται συνεχής αύξηση του αριθμού των επιμορφωτικών δράσεων και στη συνέχεια σταθεροποίηση, γεγονός που υποδεικνύει αφενός την επίδραση των οργανωτικών αλλαγών που εισήχθησαν στη λειτουργία του ΙΝΕΠ το 2010, αλλά και το όριο της

δυναμικότητας-παραγωγικότητας, λαμβάνοντας υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που χρησιμοποιούνται.

Πίνακας 7.2: Αριθμός επιμορφωτικών δράσεων ΙΝΕΠ και αριθμός συμμετεχόντων ανά έτος (2005-2016)

Έτος	Σύνολο επιμορφωτικών δράσεων	Σύνολο συμμετεχόντων
2005	1.476	31.669
2006	1.299	29.720
2007	1.170	28.472
2008	1.343	32.410
2009	1.107	26.596
2010	1.138	25.044
2011	1.211	29.035
2012	1.458	30.397
2013	1.707	37.498
2014	1.431	30.763
2015	1.759	40.129
2016	1.616	36.037
ΣΥΝΟΛΟ	16.715	377.770

Πηγή: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ΕΚΔΔΑ

Το παραπάνω σύνολο περιλαμβάνει και τις δύο κατηγορίες δράσεων: επιμορφωτικά προγράμματα και επιμορφωτικές Ημερίδες ή Διημερίδες. Με βάση όσα ορίζει το σύστημα πιστοποίησης

της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα να πιστοποιηθεί (και άρα να μοριοδοτηθεί) θα πρέπει να έχει διάρκεια 14 ωρών και άνω. Οι ημερίδες/διημερίδες δεν πιστοποιούνται. Ωστόσο, οι ημερίδες συνιστούν διαχρονικά μια κατηγορία επιμορφωτικής δράσης που προσφέρεται για ενημέρωση και ευαισθητοποίηση σε καίρια επίκαιρα θέματα ή για διάχυση μεταρρυθμιστικών σχεδίων και κυρίως νέας νομοθεσίας σε μεγάλη κλίμακα. Όπως θα φανεί στη συνέχεια, καταγράφεται μεγάλος αριθμός ημερίδων σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους κατά τις οποίες εισάγονται σημαντικές αλλαγές. Αναλυτικά οι τίτλοι των Ημερίδων θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

Όσον αφορά στη γεωγραφική διάσταση της επιμόρφωσης, τα στοιχεία είναι αρκετά ενδεικτικά (Πίνακας 7.3). Κατά την περίοδο 2005-2009, οι επιμορφωτικές δράσεις που υλοποιήθηκαν στην περιφέρεια αντιπροσώπευαν σχεδόν το 63% του συνόλου των δράσεων της περιόδου. Αυτό συμβαίνει γιατί ένας από τους βασικούς άξονες της τότε πολιτικής, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ήταν η αποκέντρωση. Η ίδρυση, στελέχωση και λειτουργία των δώδεκα (12) Περιφερειακών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης (ΠΙΝΕΠ) εντάσσεται σε αυτό το πλαίσιο και συνέβαλε καθοριστικά στη μεγάλη αύξηση του αριθμού των επιμορφωτικών προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν στην έδρα της κάθε περιφέρειας.

Μετά το 2011 και την κατάργηση των 11 ΠΙΝΕΠ (σ.σ. παρέμεινε το Περιφερειακό Ινστιτούτο Θεσσαλονίκης που προϋπήρχε της ίδρυσης των 11 ΠΙΝΕΠ), παρατηρείται ότι το ποσοστό υλοποίησης επιμορφωτικών δράσεων στην περιφέρεια μειώνεται σταδιακά και αγγίζει το 43,2% την περίοδο 2010-2014, ενώ τη διετία 2015-2016 ισοδυναμεί με το 39% των επιμορφωτικών δράσεων που υλοποιήθηκαν. Η επιμόρφωση ως δραστηριότητα αλλά και ως ένα είδος προσφερόμενης δημόσιας υπηρεσίας συγκεντρώνεται πλέον στην Αθήνα. Αναλογικά το ίδιο ισχύει και για τους πόρους που διατίθενται, καθώς οι υπάλληλοι που προέρχονται από την Περιφέρεια μετακινούνται, ενώ η αξιοποίηση εισηγητών που διαμένουν στην περιφέρεια καθίσταται πιο δύσκολη.

Πίνακας 7.3: Αριθμός επιμορφωτικών δράσεων στην Αττική και στην Περιφέρεια (2005-2016)

Χρονική Περίοδος	Αττική	Περιφέρεια	ΣΥΝΟΛΟ	Ποσοστό (%) δράσεων που πραγματοποιούνται εκτός Αττικής
2005-2009	2.375	4.020	6.395	62,9

2010-2014	3.942	3.003	6.945	43,2
2015-2016	2.058	1.317	3.375	39
ΣΥΝΟΛΟ	8.375	8.340	16.715	49,9

Πριν από την αναλυτική παρουσίαση των δεδομένων είναι σκόπιμο να γίνουν κάποιες επισημάνσεις. Υπάρχουν δύο χρονικά ορόσημα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη μελέτη των στοιχείων, καθώς συνιστούν «οδηγό» για την ανάλυση και ερμηνεία με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα. Το πρώτο παρουσιάστηκε ήδη και έχει ιδιαίτερη σημασία για το είδος της ανάλυσης που επιχειρείται εδώ. Η οργάνωση του περιεχομένου της επιμόρφωσης που παρέχει το Ι-ΝΕΠ αλλάζει στα τέλη του 2010, περίοδος που συνδέεται όπως είδαμε και με μια σειρά άλλων αλλαγών και στοχεύσεων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Ξεκινώντας από το β' εξάμηνο του 2010 και στη συνέχεια, με την εισαγωγή των Θεματικών Κύκλων (Πίνακας 7.4), η υπόθεση εργασίας είναι ότι η συσχέτιση μεταξύ επιμορφωτικών δράσεων ΙΝΕΠ και δημόσιων πολιτικών (συγκεκριμένα της πολιτικής για τη μεταρρύθμιση του κράτους που επιλέχθηκε ως αντικείμενο έρευνας της παρούσας μελέτης) είναι «ορατή», δηλαδή άμεσα ανιχνεύσιμη και στα ποσοτικά και στα ποιοτικά στοιχεία. Δεν αναφερόμαστε προς το παρόν στο είδος της συσχέτισης, αλλά στην ύπαρξη μιας συσχέτισης.

Πίνακας 7.4: Αντιστοίχιση Θεματικών Τομέων και Θεματικών Κύκλων

Θεματικοί Τομείς ΙΝΕΠ 2005-2010 (α' εξάμηνο)	Θεματικοί Κύκλοι ΙΝΕΠ 2010 (β' εξάμηνο – 2016)
Τομέας Δημοσίου Μάνατζμεντ	Κύκλος Α: Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση Κύκλος Β: Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση
Τομέας Πληροφορικής/ Νέων Τεχνολογιών	Κύκλος Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες
Τομέας Οικονομικού, Χωροταξικού & Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού / Οικονομικών Θεμάτων	Κύκλος Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική
-	Κύκλος Κοινωνική Πολιτική

Το δεύτερο ορόσημο είναι η εφαρμογή του Συστήματος Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης. Θεσμοθετήθηκε το 2008 και μπαίνει σε πλήρη εφαρμογή από την άνοιξη του 2009, συνεπώς σταδιακά πιστοποιούνται τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ, σύμφωνα με τις προβλεπόμενες διαδικασίες. Το σύστημα πιστοποίησης της επιμόρφωσης εισάγει, μεταξύ άλλων, μια συγκεκριμένη διαδικασία για την παραγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι προδιαγραφές και τα αποτελέσματα της οποίας έχουν σημασία για τη διερεύνηση που πραγματοποιείται εδώ. Πιο συγκεκριμένα, καθιερώνεται ένα πρότυπο εκπαιδευτικού σχεδιασμού προγράμματος, το οποίο θα πρέπει να εφαρμόζει υποχρεωτικά το επιστημονικό προσωπικό προκειμένου να υποβάλει ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα προς πιστοποίηση. Στο πλαίσιο αυτού του προτύπου προβλέπεται να αποτυπώνονται αναλυτικά, μεταξύ άλλων (α) μια τεκμηρίωση για τη σκοπιμότητα της υλοποίησης του νέου προγράμματος (διασύνδεση και με τους στόχους του επιχειρησιακού προγράμματος), (β) η συσχέτιση του αντικειμένου με δημόσιες/εθνικές/ευρωπαϊκές πολιτικές, (γ) ο σκοπός και οι στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος, (δ) η ομάδα-στόχος και (ε) τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η διαδικασία έχει ως σκοπό να συστηματοποιήσει και να εναρμονίσει, σε ένα κοινό πρότυπο, τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό ώστε να διασφαλίζεται μια περισσότερο στοχευμένη και ποιοτική επιμόρφωση.

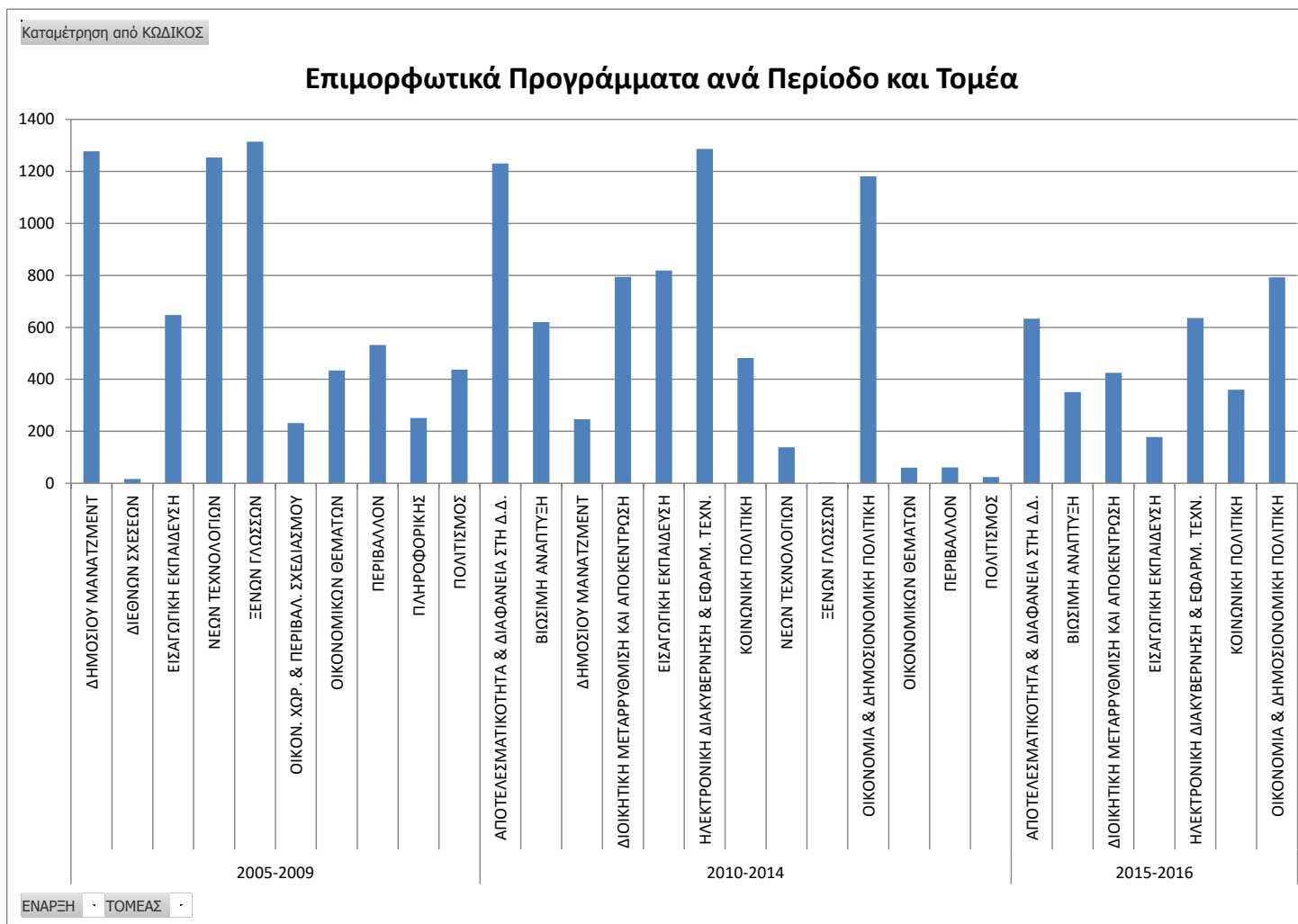
Στον Πίνακα 7.5 και στο Διάγραμμα 7.1 που ακολουθούν αποτυπώνεται ποσοτικά η εξέλιξη της υλοποίησης των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ για το χρονικό διάστημα που εξετάζει η παρούσα μελέτη σε συνάρτηση και με την εξέλιξη των Τομέων/Θεματικών Κύκλων εντός των οποίων εντάσσονται.

Πίνακας 7.5: Αριθμός επιμορφωτικών δράσεων ΙΝΕΠ ανά Τομέα/Θεματικό Κύκλο και ανά έτος

ΤΟΜΕΑΣ/ΚΥΚΛΟΣ	ΕΤΟΣ											
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Δημόσιο Μάνατζμεντ	130	127	222	380	419	246						
Αποτελεσματικότητα & Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση						96	247	347	296	245	346	287
Διοικητική Μεταρρύθμιση & Αποκέ- ντρωση						27	204	171	224	168	218	207
Διεθνείς Σχέσεις	4	12										
Οικον. Χωρ. & Περιβαλλ. Σχεδιασμός	231											
Περιβάλλον		124	166	137	105	61						
Βιώσιμη Ανάπτυξη						38	137	126	173	146	168	183
Οικονομικά Θέματα		95	100	131	108	60						
Οικονομία & Δημοσιονομική Πολιτική						43	156	302	336	344	436	356
Εισαγωγική Εκπαίδευση	113	112	137	139	146	267	180	166	136	70	88	90

ΤΟΜΕΑΣ/ΚΥΚΛΟΣ	ΕΤΟΣ											
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ξένες Γλώσσες	747	436	81	49	2	2						
Πληροφορική	251											
Νέες Τεχνολογίες		295	322	403	234	138						
Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση & Εφαρμ. Τεχνολογίες						101	192	224	411	359	367	269
Πολιτισμός		98	142	104	93	24						
Κοινωνική Πολιτική						35	95	122	131	99	136	224

Διάγραμμα 7.1: Επιμορφωτικά προγράμματα ανά περίοδο και τομέα



Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζεται ομαδοποιημένα, ανά χρονική περίοδο, με πιο εύληπτο τρόπο η κατανομή των επιμορφωτικών δράσεων ανά Τομέα/Κύκλο.

Ο πίνακας δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει κανείς συγκριτικά και διαχρονικά τα ποσοτικά στοιχεία, ανά Τομέα/Κύκλο και ανά έτος (και κατανομές ανά Κύκλο στο ίδιο έτος). Επίσης, αποτυπώνει το πότε εμφανίζονται οι νέοι Τομείς και πότε καταργούνται, πώς «μετατοπίζεται» η υλοποίηση των προγραμμάτων σε συνάρτηση με αυτές τις αλλαγές και πώς μεταβάλλονται τα συνολικά ποσοτικά στοιχεία μετά το 2011 και έως το 2016 που το σχήμα των «Θεματικών Κύκλων» παραμένει ως σταθερό οργανωτικό σχήμα του ΙΝΕΠ.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, τα αντικείμενα επιμόρφωσης που παρέχει το ΙΝΕΠ κατηγοριοποιούνται σε μεγάλους Θεματικούς Τομείς. Η διαχρονική εξέλιξη αυτών των θεματικών αξόνων, από την ίδρυση του ΕΚΔΔΑ έως το 2005 δεν αποτελεί στόχο της ανάλυσης. Λόγω δε της μη ύπαρξης πληροφοριακού συστήματος για το προγενέστερο αυτό διάστημα απαιτείται έρευνα στο φυσικό αρχείο του ΙΝΕΠ, στοιχείο που δυσχεραίνει την άμεση άντληση πληροφοριών.

Παρότι είναι δυνατό να γίνουν πολλές αναγνώσεις των βασικών ποσοτικών στοιχείων και τάσεων αμέσως παρακάτω παρατίθενται κάποιες βασικές διαπιστώσεις.

Όσον αφορά στην εξέλιξη των τομέων, ο τομέας «Διεθνείς Σχέσεις» εμφανίζεται μόνο το 2005 και 2006 και παρουσιάζει το μικρότερο αριθμό προγραμμάτων σε σχέση με τους λοιπούς τομείς. Οι δε τίτλοι που περιέχει είναι μόλις 3-4 και πολύ εστιασμένοι σε συγκεκριμένα θέματα. Είναι ενδεικτικό επίσης ότι δεν ανιχνεύεται στα επόμενα έτη τίποτα σχετικό με τη γενικότερη θεματολογία αυτού του Τομέα.

Χαρακτηριστική είναι επίσης η μείωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Τομέα των «Ξένων Γλωσσών». Από τα 747 προγράμματα που υλοποιήθηκαν το 2005 στον ως άνω Τομέα, ο αριθμός περιορίστηκε σε μόλις 2 το 2010, ενώ από το 2007 διαφαινόταν η επιλογή για δραστική μείωση των προγραμμάτων των ξένων γλωσσών. Η μείωση αυτή σηματοδοτεί μια μετατόπιση στην επιμόρφωση και τη στρατηγική του ΙΝΕΠ, δηλαδή οι πόροι να διατίθενται σε δράσεις σχετιζόμενες με επιμορφωτικές ανάγκες των υπηρεσιών για τη βέλτιστη λειτουργία τους.

Από το 2008 έως το 2016, αθροίζοντας τους αριθμούς προγραμμάτων προκύπτει ότι θεματικές για την επανίδρυση/μεταρρύθμιση, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, αποκέντρωση, νομιμότητα και διαφάνεια που περιλαμβάνονται τόσο στον τομέα «Δημοσίου Μάνατζμεντ» όσο και στους Θεματικούς Κύκλους «Αποτελεσματικότητα & Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση» και «Διοικητική Μεταρρύθμιση & Αποκέντρωση», κυριαρχούν σταθερά.

Αν προστεθούν επίσης και τα προγράμματα από τον Τομέα της «Πληροφορικής/ Νέων Τεχνολογιών» και το Θεματικό Κύκλο «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Εφαρμοσμένων Τεχνολογιών» που έμμεσα υπηρετούν επίσης στόχους της πολιτικής για τη μεταρρύθμιση του κράτους, η τάση αυτή ενισχύεται. Ακολουθεί ο τομέας των Οικονομικών και της Δημοσιονομικής Πολιτικής. Η δε αυξητική τάση στον αριθμό προγραμμάτων που εμφανίζει μετά το 2010 (ειδικά το έτος 2012) είναι αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης της ΣΕΥΥΟ και ενδεικτική της εναρμόνισης με τις δημόσιες πολιτικές εκείνης της περιόδου.

Ο Τομέας του Πολιτισμού (2006-2010) περιλαμβάνει μια σειρά τίτλων που αφορούν σε θέματα ισότητας των φύλων, μετανάστευσης, ιθαγένειας, ασύλου, τα οποία στην πορεία εντάσσονται, ορθώς, στον Κύκλο της Κοινωνικής Πολιτικής (2010 έως σήμερα) . Τέλος, στον Τομέα «Περιβάλλον» καταγράφονται πολλοί και διαφορετικοί τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων αλλά μικρός αριθμός προγραμμάτων που υλοποιούνται από κάθε τίτλο.

Θεματικά αντικείμενα που συνδέονται με κεντρικές πολιτικές συνυπάρχουν με αντικείμενα που πηγάζουν από μεμονωμένα αιτήματα φορέων και προτάσεις επιστημονικού προσωπικού με αποτέλεσμα να διαπιστώνεται μια έντονη διακύμανση από το ιδιαίτερα εξειδικευμένο στοιχείο στο «στρατηγικό».

7.1.2.1. Συνοπτική παρουσίαση επιμορφωτικών δράσεων σε τέσσερις τομείς πολιτικής

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η εξέλιξη των επιμορφωτικών αντικειμένων με βάση τους τίτλους των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝΕΠ καταρχήν στους εξής τέσσερις Θεματικούς Τομείς που σχετίζονται με δημόσιες πολιτικές.

(α) Δημόσιο Μάνατζμεντ-Διοικητική Μεταρρύθμιση,

(β) Οικονομικά και Δημοσιονομική Πολιτική,

(γ) Κοινωνική Πολιτική και

(δ) Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

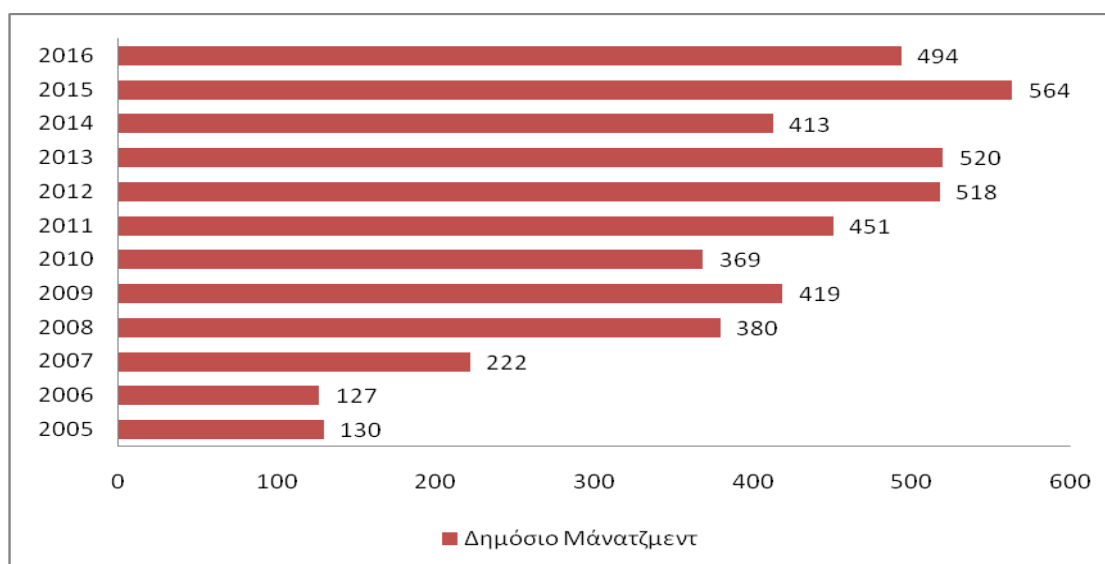
Οι πίνακες που περιλαμβάνουν τα αναλυτικά στοιχεία για τους τίτλους των επιμορφωτικών προγραμμάτων ανά έτος και ανά Θεματικό Κύκλο/Τομέα βρίσκονται στο Παράρτημα.

Οι τέσσερις κύριοι τομείς πολιτικής που καλύπτουν διαχρονικά οι επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ αφορούν τον Τομέα του Δημοσίου Μάνατζμεντ, της Πληροφορικής/Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, των Οικονομικών και τον Τομέα της Κοινωνικής Πολιτικής, ο οποίος εμφανίζεται, όπως αναφέρθηκε ήδη, το 2010 και εξελίσσεται ραγδαία τα επόμενα έτη με σταδι-

ακή αύξηση των προγραμμάτων του. Όπως φάνηκε και στον Πίνακα 7.5, η πλειοψηφία των υλοποιημένων επιμορφωτικών δράσεων εντάσσεται σε αυτούς τους τέσσερις τομείς, οι οποίοι συνοπτικά θα παρουσιαστούν στις επόμενες παραγράφους.

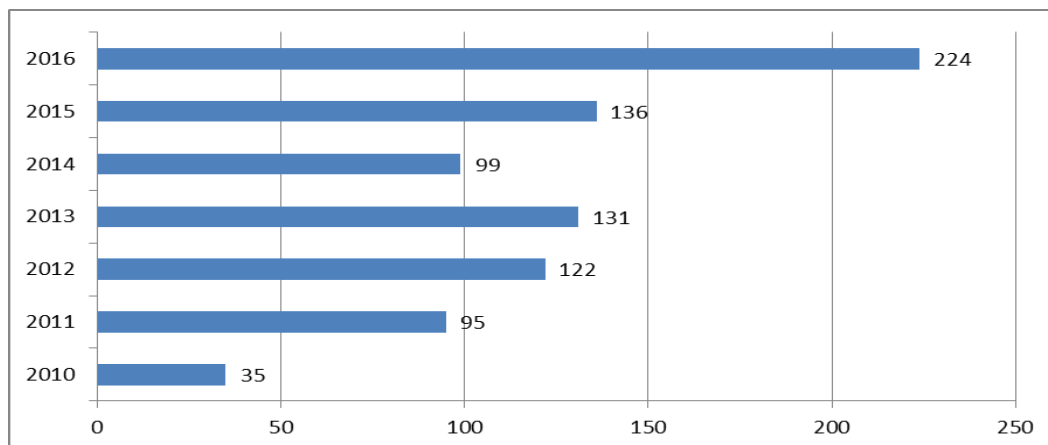
Αναφορικά με το Δημόσιο Μάνατζμεντ (το οποίο αποτελεί και το κατ'εξοχήν αντικείμενο της παρούσας μελέτης), όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.3, παρουσιάζει διαχρονικά σημαντική αύξηση. Από το 2005 έως το 2009 το πλήθος των προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν στο Μάνατζμεντ σχεδόν τετραπλασιάζεται, ενώ τα επόμενα χρόνια προσεγγίζει ή και υπερβαίνει σε κάποιες περιπτώσεις τα πεντακόσια προγράμματα ανά έτος.

Διάγραμμα 7.3: Υλοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα ανά έτος για την περίοδο 2005-2016 στο Δημόσιο Μάνατζμεντ



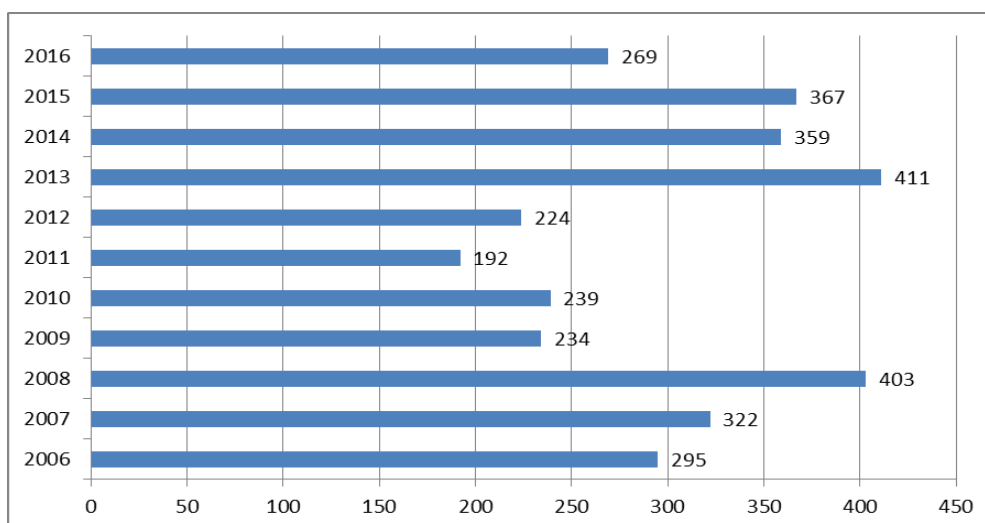
Τα επιμορφωτικά προγράμματα Κοινωνικής Πολιτικής εμφανίζονται στον προγραμματισμό του ΙΝΕΠ το 2010 (χρονικό σημείο που συμπίπτει με την ψήφιση του 1^{ου} Μνημονίου) και έκτοτε παρουσιάζουν μία συνεχή αύξηση, με εξαίρεση το 2014. Αξίζει να σημειωθεί η μεγάλη αύξηση που παρατηρείται στο πλήθος των προγραμμάτων το 2016, η οποία μπορεί να συσχετισθεί με το δεδηλωμένο στρατηγικό προσανατολισμό σε κοινωνικά θέματα (βλ. κεφάλαιο 7.2).

Διάγραμμα 7.4: Υλοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα ανά έτος για την περίοδο 2005-2016 στην Κοινωνική Πολιτική



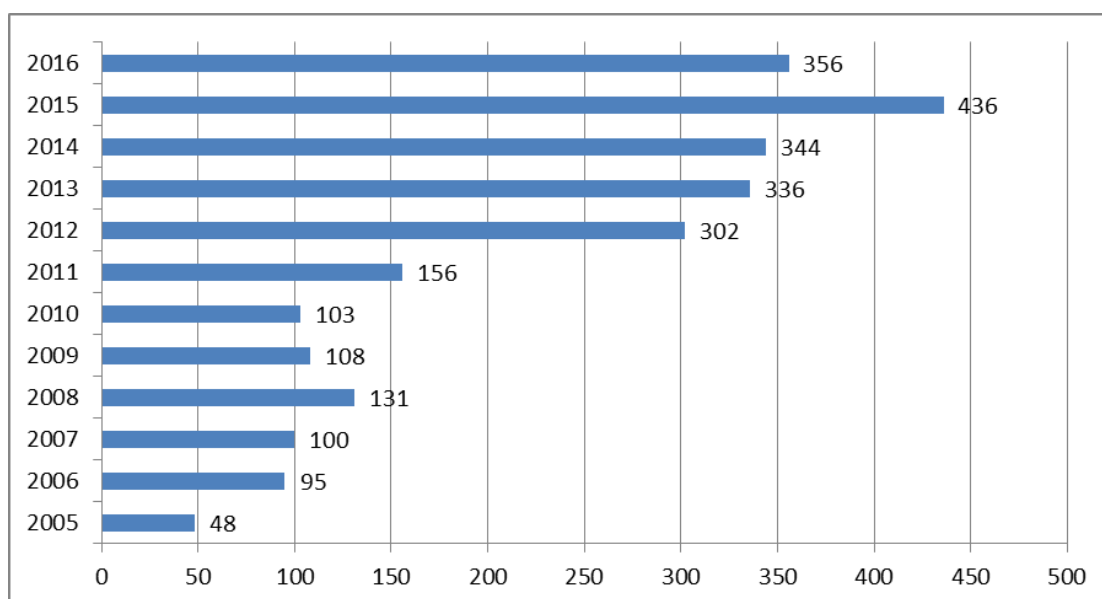
Αναφορικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα στον τομέα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Διάγραμμα 7.5), φαίνεται πως μετά την κορύφωση του 2008, σημειώθηκε σημαντική μείωση που αποδίδεται σε εσωτερική αναδιάρθρωση (μείωση του στελεχιακού δυναμικού του εν λόγω Τομέα) και προσδιορισμό ανώτατου αριθμού προγραμμάτων ανά υπεύθυνο σπουδών και έρευνας. Το πλήθος σημείωσε σημαντική ανάκαμψη μετά το 2013, όταν αυξήθηκε ο αριθμός του στελεχιακού δυναμικού.

Διάγραμμα 7.5: Υλοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα ανά έτος για την περίοδο 2005-2016 στην Πληροφορική/Νέες Τεχνολογίες, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες



Σε ό,τι αφορά τα προγράμματα της Οικονομίας και Δημοσιονομικής Πολιτικής (Διάγραμμα 7.6), η αλματώδης αύξηση το 2012 οφείλεται κυρίως στην ενσωμάτωση της ΣΕΥΓΟ και ενδεχομένως συσχετίζεται με την έμφαση σε θέματα δημοσιονομικής πολιτικής που συνδέονται με τις μνημονιακές δεσμεύσεις.

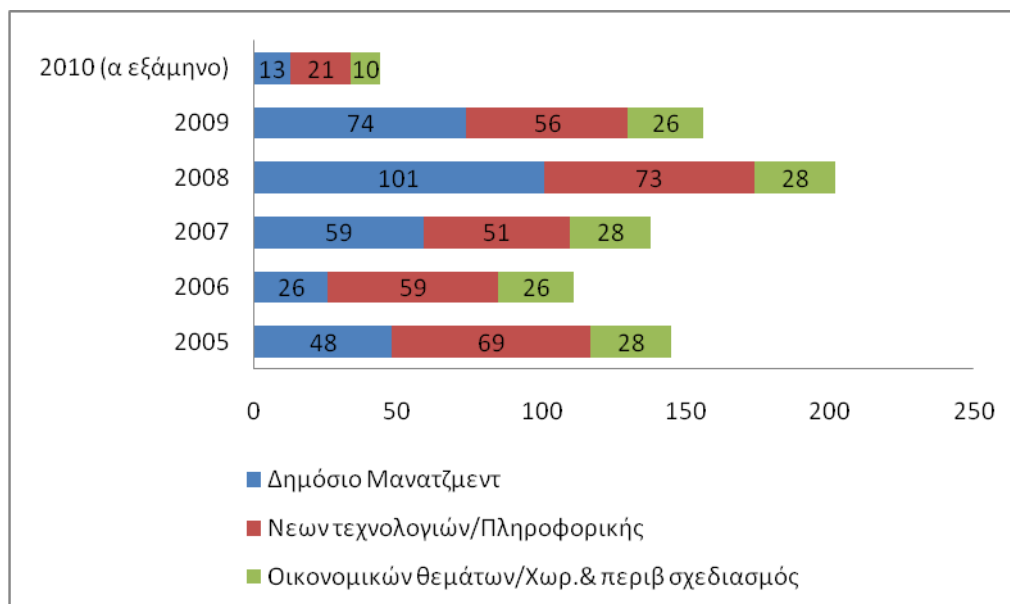
Διάγραμμα 7.6: Υλοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα ανά έτος για την περίοδο 2005-2016 στην Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική



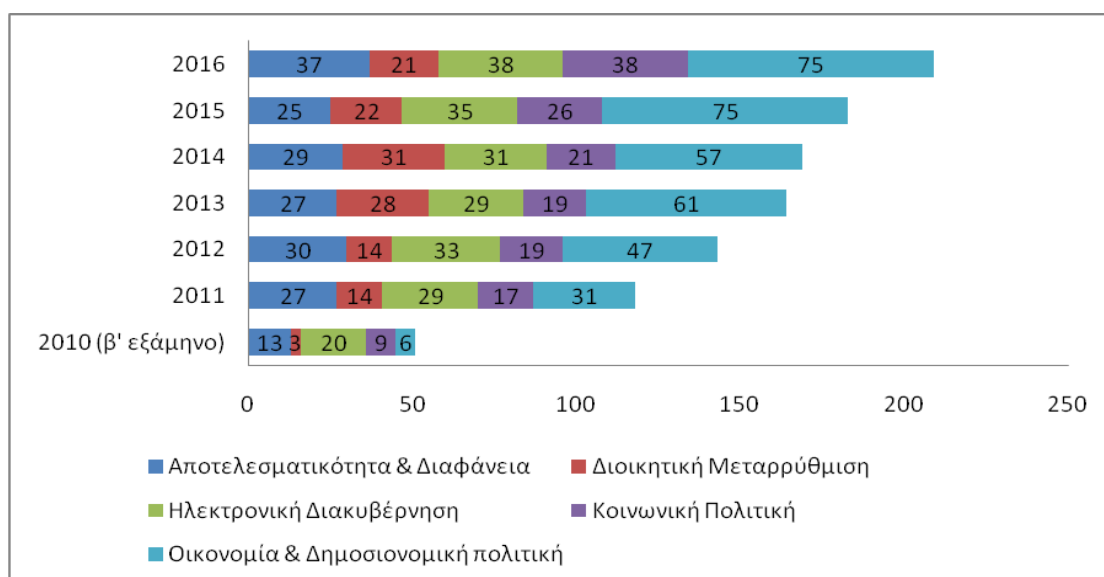
Στο διαγράμματα 7.7 και 7.8 αποτυπώνεται συγκεντρωτικά η διαχρονική εξέλιξη των τίτλων στους τέσσερις παραπάνω Θεματικούς Τομείς/Κύκλους. Κατά τα έτη 2007, 2008 και 2009 παρουσιάζεται αξιοσημείωτη αύξηση του αριθμού των τίτλων στον Τομέα του Δημοσίου Μάνατζμεντ, λόγω της σχεδίασης νέων επιμορφωτικών προγραμμάτων. Αλλά και κατά τη χρονική περίοδο 2010 (β' εξάμηνο) - 2016, οι τίτλοι του Δημόσιου Μάνατζμεντ παραμένουν στο επίκεντρο με ραγδαία αύξηση στο άθροισμα των ομοειδών Θεματικών Κύκλων «Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια» και «Διοικητική Μεταρρύθμιση» (από 16 τίτλους το β' εξάμηνο 2010 σε 58 διαφορετικούς τίτλους το 2016) γεγονός που καταδεικνύει τη στόχευση των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ σε ζητήματα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Βεβαίως, ενδιαφέρον είναι πως την περίοδο αυτή παρατηρείται σημαντική αύξηση στο σχεδιασμό προγραμμάτων και επιμορφωτικών δράσεων στον Τομέα της Οικονομίας και Δημοσιονομικής Πολιτικής, αλλά και στον Θεματικό Κύκλο Κοινωνική Πολιτική (από 9 τίτλους το β' εξάμηνο 2010 σε 38 διαφορετικούς τίτλους το 2016). Η έμφαση στις παραπάνω θεματικές

ενδεχομένως σχετίζεται με σχετιζόμενα με τις επιταγές των μνημονιακών δεσμεύσεων και τις κοινωνικές τους επιπτώσεις.

Διάγραμμα 7.7: Αποτύπωση αριθμού τίτλων επιμορφωτικών προγραμμάτων σε τρεις Θεματικούς Τομείς κατά την περίοδο 2005-2010 (α' εξάμηνο)

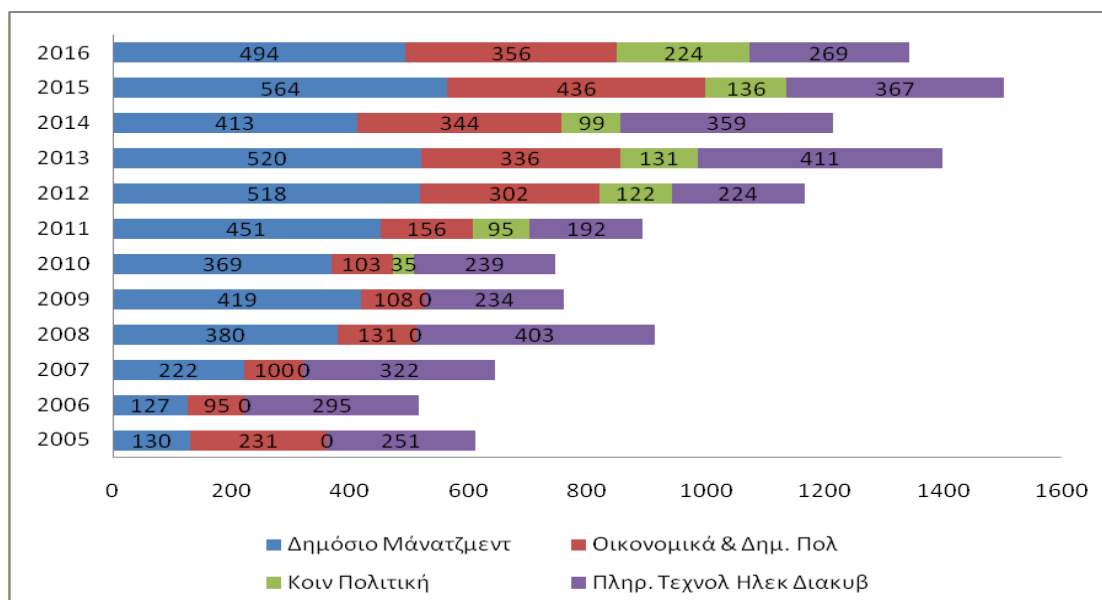


Διάγραμμα 7.8: Αποτύπωση αριθμού τίτλων επιμορφωτικών προγραμμάτων σε τέσσερις Θεματικούς Κύκλους κατά την περίοδο 2010 (β' εξάμηνο) – 2016



Στο διάγραμμα 7.9 αποτυπώνεται το πλήθος των προγραμμάτων που πραγματοποιήθηκαν εντός της υπό εξέταση περιόδου. Όπως φαίνεται, διαχρονικά ο Τομέας του Δημοσίου Μάνατζμεντ συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό δράσεων, κατά -σχεδόν- όλα τα έτη. Αξίζει περαιτέρω να σημειωθεί πως κατά το διάστημα 2005-2009, η αύξηση των προγραμμάτων στον εν λόγω Τομέα υπερέβη το 320%, καταδεικνύοντας την έμφαση που δόθηκε τότε στις συγκεκριμένες θεματικές.

Διάγραμμα 7.9. Συνολική αποτύπωση του πλήθους των επιμορφωτικών δράσεων για τέσσερις Θεματικούς Τομείς, έτη 2005-2016



Επιμορφωτικές δράσεις κατά το διάστημα 2005-2009

Κατά το χρονικό διάστημα 2005-2009 και σε συνάρτηση με τις πολιτικές όπως έχουν περιγραφεί στην ενότητα 5 της παρούσας μελέτης, πραγματοποιήθηκε μια σειρά δράσεων μεγάλης κλίμακας αλλά και μεταφοράς τεχνογνωσίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Όσον αφορά στις μεγάλης κλίμακας δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, κατά τη συγκεκριμένη περίοδο υλοποιήθηκαν ημερίδες με μια ποικιλία θεμάτων μερικά από τα οποία ήταν σε αντιστοιχία με τις αλλαγές στη διοίκηση και στην αυτοδιοίκηση (τεχνολογικές αλλαγές, θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης), ενώ άλλα αφορούσαν σε κρίσιμης σημασίας πολιτικές, όπως είναι για παράδειγμα οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

(ΣΔΙΤ). Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι βασικότερες επιμορφωτικές Ημερίδες της περιόδου.

Πίνακας 7.6: Επιμορφωτικές Ημερίδες 2005-2009

2005	
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	1
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ-ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	1
ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ ΛΟΙΜΩΞΕΩΝ	1
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΘΕΣΜΙΚΗ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΧΡΗΣΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ-ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΟΣΕΠ	1
ΘΕΜΕΛΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	1
ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3
ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ - ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΟΤΗΤΑΣ	1
Ο ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΟΠΑΔ	2
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΝΟΜΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	1
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	1
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (ΟΠΣ) ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	2
ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΔΑΤΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	1
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΦΥΓΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	4
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΟ ΙΚΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	1
ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΘΕΜΑΤΑ: ΥΓΕΙΑ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ, ΤΑΣΕΙΣ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	1
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	1
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	2
ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ	1
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΟΠΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	1
2006	
Α/ΘΜΙΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΟ ΙΚΑ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ , ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	1
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΤΩΝ ΟΓΑ	7
ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΡΕΤΩΝ	7
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΩΝ ΣΩΜΑΤΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ Δ.Δ	1
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	1
Η ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	1
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	2
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	3
ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	1
ΜΙΝΩΙΚΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΕΙΟ	1
ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	6
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΥΓΩΝ	1
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (Ο.Π.Σ.) ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	8
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜ. & ΤΕΧΝ.ΕΡΕΥΝΑΣ(ΟΙΚ/ΚΟ ΑΝΤΙΚ) ΕΚΠΙΠΤΩΜΕΝΑ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	1
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΔΡΩΝ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ	1
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	1
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΟ ΙΚΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	1

ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΔΑΣΗ	1
ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -ΑΜΕΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΙΣΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ	1
ΤΟ ΣΤΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	1
ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΒΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	1
2007	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	1
ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1
ΔΙΗΜΕΡΙΔΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΥΓΕΙΑΣ	1
Η ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	1
Η ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΤΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ.	1
Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	1
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ, ΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	2
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	1
ΗΜΕΡΙΔΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΤΩΝ ΟΓΑ	7
ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1
ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	3
ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ & ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	5
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1
Ο ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΪΠΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	13
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1
ΟΔΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ - ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΑΓΩΓΗ	1
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	1
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΜΕ	4
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	1
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ	1
ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -ΑΜΕΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΙΣΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ	2
ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	1
2008	
ΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΕΣΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΖΩΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ	1
ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ-ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΤΩΝ 27	1
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΗΓΕΣΙΑ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΤΗΣ ΕΣΔΔ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΣΤΑ	1
ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΝΗΛΙΚΩΝ	1
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	3
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΑΙΤΟΥΝΤΩΝ ΑΣΥΛΟ- ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1
ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1
ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΑΡΧΕΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	1
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	2
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ	1
Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ Ε.Ε.	1
Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ Δ.Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ-ΑΛΒΑΝΙΑΣ- ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΝ	1

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	1
Η ΠΡΟΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	1
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ, ΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1
ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΕΠ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	1
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Π.ΙΝ.ΕΠ.	2
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1
Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΩΣ ΧΩΡΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	1
Ο ΔΗΜΟΣΙΟΪΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	18
ΠΑΙΔΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ	4
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΜΕ	2
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	1
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ	1
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ & ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΗΛ/ΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠ/ΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	1
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΛΑΔΑΣ- ΑΛΒΑΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	2
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΛΑΔΑΣ-ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΛΑΔΑΣ-ΚΥΠΡΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1
ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΩΣ ΠΗΓΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	1
ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΒΙΑΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	2
2009	
ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ	1
Η ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2
Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	1
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΥΤΕΠΑΓΓΕΛΤΗΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	1
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	1
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΕΣΔΔ ΚΑΙ ΕΣΤΑ	1
ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-Η ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ, ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΟΡΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	1
Ο ΔΗΜΟΣΙΟΪΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	7
Ο ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΕΣΠΑ	2
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΜΙΝΩΙΚΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ	1
ΠΡΟΣΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ-ΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΝΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	1
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΝΑΦΟΡΑΣ 2007-2013	1
ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	1
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ-ΤΗΛΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	1
ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΒΙΑΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	1
ΦΥΣΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ:ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	1
Γενικό Άθροισμα	217

Επίσης, η περίοδος 2005-2009 χαρακτηρίζεται από την έμφαση στην εξωστρέφεια και την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας του ΕΚΔΔΑ, την ενίσχυση του κύρους του και τη μεταφορά καλών ευρωπαϊκών πρακτικών σε σύγχρονα θέματα διοίκησης. Αξίζει να αναφερθεί εδώ η νομοθετικά κατοχυρωμένη Προγραμματική συμφωνία με την ΑΔΕΔΥ (άρθρο 15, Ν. 3345/2005), αλλά και οι θεσμικές συνεργασίες σε θέματα επιμόρφωσης με ευρωπαϊκές και τρίτες χώρες (Κίνα, Κύπρος, Γαλλία κ.ά). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, την εν λόγω περίοδο, το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ πραγματοποίησε συμφωνίες συνεργασίας με πολλούς ομόλογους ευρωπαϊκούς φορείς, όπως το National School of Government⁵⁷ (Ηνωμένο Βασίλειο), η Ecole Nationale d'Administration⁵⁸ (Γαλλία), το EIPA (European Institute of Public Administration⁵⁹), το ΒΑΚΟΝ⁶⁰ (Γερμανία) και το HAUS⁶¹ (Φινλανδία).

Στο πλαίσιο των σχετικών συμβάσεων σχεδιάζονταν ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία υλοποιούνταν ενίοτε με τη μορφή επισκέψεων εργασίας (study visit) στις χώρες με τις οποίες είχε συναφθεί η σύμβαση. Η εκπαίδευση πραγματοποιούταν από υψηλόβαθμα στελέχη της διοίκησης και ειδικούς εμπειρογνώμονες των αντίστοιχων χωρών, απευθυνόταν κυρίως σε ανώτερους και ανώτατους υπαλλήλους της ελληνικής διοίκησης και έθετε συχνά ως προϋπόθεση συμμετοχής την καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά στοιχεία για την υλοποίηση αυτών των δράσεων.

Πίνακας 7.7: Επιμορφωτικές δράσεις “Best Practices”, 2005-2009

Τίτλος Προγράμματος	Αριθμός Προγραμμάτων	Αριθμός Συμμετεχόντων
Ανάλυση και Αξιολόγηση Αναγκών (Needs Analysis & Evaluation)	2	34
Αρχές & Πρακτικές Σχεδιασμού-Ανάπτυξης Ποιοτικών Επιμορφωτικών Προγραμμάτων	2	47
Η Ηγεσία Στο Περιβάλλον της Κοινωνίας της Πληροφορίας (Leadership In The Information Society)	2	28

⁵⁷ Ο φορέας έχει πλέον καταργηθεί.

⁵⁸ <https://www.ena.fr>

⁵⁹ <https://www.eipa.eu>

⁶⁰ <http://www.bakoev.bund.de>

⁶¹ <https://www.haus.fi>

Αρχές και Πρακτικές Αξιολόγησης Ποιοτικών Επιμορφωτικών Προγραμμάτων	1	30
Αρχές και Πρακτικές Σχεδιασμού και Αξιολόγησης Ποιοτικών Επιμορφωτικών Προγραμμάτων	1	26
Η Καταπολέμηση της Διαφθοράς	1	11
Νέες Τάσεις στην Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση	1	15
Προετοιμάζοντας Ηγετικά Στελέχη στη Δημόσια Διοίκηση	5	69
Στρατηγικό Σχέδιο Εκσυγχρονισμού Κράτους και Δημόσιας Διοίκησης	4	57
Από το Σχεδιασμό στην Υλοποίηση & την Αξιολόγηση Δημοσίων Πολιτικών	2	22
Η Διυπουργική Πρακτική	2	25
Κρατική Βοήθεια: Πολιτική και Πρακτική Κρατικής Βοήθειας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα	1	9
Προετοιμάζοντας Ηγετικά Στελέχη στη Δημόσια Διοίκηση	5	69
Διαχείριση Οργανωσιακής και Ατομικής Απόδοσης	2	32
Διαχείριση Απόδοσης –Διοίκηση με Στόχους	2	30
Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση & Διαλειτουργικότητα σε Εθνικό, Τοπικό & Περιφερειακό Επίπεδο	5	66
Πληροφόρηση και Επικοινωνία για Ευρωπαϊκά Θέματα	2	29
Ηλεκτρονική Μάθηση	2	29
Ηλεκτρονικές Προμήθειες- Βέλτιστες Πρακτικές (E- Procurement)	1	15
Δημόσιες-Ιδιωτικές Συμπράξεις. Κανόνες της ΕΕ και Βέλτιστες Πρακτικές	2	42
Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε Οικονομικά Θέματα	3	36
Οικονομική Ευφυΐα και Διαχείριση Πληροφοριακών Πόρων	2	25
Προγραμματισμός Διαρθρωτικών Κονδυλίων 2007-2013	4	59
Ευρωπαϊκές Δημόσιες Προμήθειες: Ηλεκτρονικές Προμήθειες & Βέλτιστες Πρακτικές στην Ευρώπη	1	16
Παρακολούθηση-Αξιολόγηση & Έλεγχος Έργων (Projects Monitoring-Evaluation-Auditing)	2	33

Περιβαλλοντικές και Ενεργειακές Πολιτικές της ΕΕ	1	15
ΣΥΝΟΛΟ	58	869

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, τα θεματικά αντικείμενα αφορούσαν κυρίως σύγχρονες μεθόδους διοίκησης (ηγεσία, στρατηγικός σχεδιασμός, ατομική και οργανωσιακή απόδοση κ.ά) με κυρίαρχο το στίγμα του πλαισίου του «Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ» (New Public Management), αλλά και ευρωπαϊκά ζητήματα, καθώς και θέματα δημόσιων πολιτικών και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν ορισμένοι τίτλοι, όπως η «Διυπουργική πρακτική» και η «Οικονομική ευφυΐα και διαχείριση πληροφοριακών πόρων», οι οποίοι δέκα περίπου χρόνια μετά την υλοποίησή τους εμφανίζονται το ίδιο (ίσως και περισσότερο) επίκαιροι.

Επίσης, την ίδια περίοδο δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων του επιστημονικού προσωπικού του ΙΝΕΠ σε θέματα μεθόδων ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμού και αξιολόγησης ποιοτικών επιμορφωτικών προγραμμάτων. Ένας ειδικός κύκλος προγραμμάτων «Best Practices» με αυτή τη θεματολογία σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε σε συνεργασία με το London Institute of Education για τις ανάγκες των στελεχών του ΙΝΕΠ.

Συνολικά, κατά την περίοδο αναφοράς, υλοποιήθηκε ένας σημαντικός αριθμός επιμορφωτικών δράσεων (58) με συμμετοχή 869 υπαλλήλων, οι οποίοι συνιστούν δυνάμει μια «κρίσιμη μάζα» στελεχών για τη μεταφορά και προσαρμογή καλών ευρωπαϊκών πρακτικών στο εσωτερικό της ελληνικής διοίκησης.

Στα χρόνια που ακολούθησαν, όπως θα καταδειχθεί, η υλοποίηση προγραμμάτων της κατηγορίας «Best Practices» δεν ακολουθεί τον ίδιο ρυθμό, ενώ τα νέα δεδομένα από πλευράς πολιτικών προτεραιοτήτων δημιουργούν τις συνθήκες για την οργάνωση και υλοποίηση νέων κατηγοριών δράσεων.

Επιμορφωτικές δράσεις κατά το διάστημα 2010-2014

Κατά το χρονικό διάστημα 2010-2014, οι δράσεις του ΙΝΕΠ εμπλουτίζονται με τίτλους που σχετίζονται με την κινητικότητα, τη δημοσιονομική διαχείριση λόγω της ενσωμάτωσης των δράσεων της πρώην ΣΕΥΥΟ, αλλά και με δράσεις που καλύπτουν ανάγκες της Task Force. Πιο συγκεκριμένα:

Ο Κύκλος «Διοικητική Μεταρρύθμιση» όπως και ο Κύκλος «Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια» υλοποιούν δράσεις που εντάσσονται στον τομέα του Δημοσίου Μάνατζμεντ. Το β' εξάμηνο του 2010 ο Κύκλος υλοποίησε τρία επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία αυξήθηκαν τα επόμενα έτη. Ο υψηλότερος αριθμός προγραμμάτων ήταν το 2014 όπου υλοποιήθηκαν τριάντα ένα (31) προγράμματα. Το σύνολο των επιμορφωτικών δράσεων αναφέρεται στον Πίνακα 3, Παράρτημα Ι.

Αναφορικά με τα στοχευμένα προγράμματα που αφορούν στις ευρωπαϊκές δημόσιες πολιτικές, το 2011 υλοποιείται πρόγραμμα με τίτλο «Εθνική διοίκηση και ευρωπαϊκή ολοκλήρωση: Διαμόρφωση και υλοποίηση των ενωσιακών δημόσιων πολιτικών».

Το 2012 υλοποιούνται προγράμματα που συνδέονται με τη νομοθεσία όπως είναι το πρόγραμμα «Εκπαίδευση στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης στην εμπέδωση και αποτελεσματική υλοποίηση του κανονιστικού πλαισίου επιτάχυνσης επενδύσεων στρατηγικού χαρακτήρα του Ν. 3894/2010». Υλοποιούνται επίσης προγράμματα που αφορούν στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, την κινητικότητα, τη νομιμότητα και διαφάνεια, τον εσωτερικό έλεγχο, την πειθαρχική διαδικασία, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (βλ αναλυτικά Πίνακα 2, Παράρτημα Ι).

Επιπλέον, το 2013, υλοποιούνται επιμορφωτικές δράσεις για την κατάρτιση και τον σχεδιασμό των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.

Ο Κύκλος της «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Εφαρμοσμένων Τεχνολογιών» παρουσιάζει αύξηση των νέων σχεδιασμών από είκοσι (20) το β' εξάμηνο 2010 σε τριάντα οκτώ (38) το 2016. Ο Κύκλος περιέχει επιμορφωτικές δράσεις που συνδέονται με το Δημόσιο Μάνατζμεντ και τις εφαρμοσμένες τεχνολογίες. Ενδεικτικά αναφέρονται οι τίτλοι:

- Δίκτυα Δημόσιας Διοίκησης - ΣΥΖΕΥΞΙΣ,
- Εγκατάσταση και εφαρμογή ανασχεδιασμένων διαδικασιών. Διαύγεια και Μητρώο μισθοδοτούμενων ελληνικού Δημοσίου,
- Εθνική στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση,
- Ανοιχτή διακυβέρνηση - Ανοιχτά δεδομένα,
- Ανοιχτή διακυβέρνηση - Διαφάνεια και δημόσια συμμετοχή,
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Πολίτες,
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες μιας στάσης μέσα από τις υποδομές της εθνικής πύλης ΕΡΜΗΣ,

- Εκπαίδευση στο σύστημα διαχείρισης και διακίνησης ηλεκτρονικού εγγράφου Υ-ΔΗΜΗΔ,
- Πρόγραμμα ΔΙ@ΥΓΕΙΑ: Παρόν και μέλλον της διαφάνειας στο δημόσιο βίο, και
- Στρατηγική ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ο Κύκλος της «Οικονομίας και Δημοσιονομικής Πολιτικής» παρουσιάζει επίσης αύξηση των νέων σχεδιασμών, ενσωματώνοντας και επεκτείνοντας τις δράσεις της πρώην Σχολής Επιμόρφωσης του Υπουργείου Οικονομικών. Στον επόμενο πίνακα απεικονίζονται οι δράσεις ανά έτος που αφορούν σε προγράμματα που υλοποιήθηκαν για να καλύψουν γενικές ανάγκες και πολιτικές του δημόσιου τομέα, παράλληλα με εξειδικευμένες δράσεις που υλοποιήθηκαν για να καλύψουν ανάγκες του Υπουργείου Οικονομικών.

Πίνακας 7.8: Δράσεις του κύκλου Οικονομίας και Δημοσιονομικής πολιτικής

Έτος	Αριθμός Προγραμμάτων	Αριθμός Εκπαιδευομένων
Δράσεις που υλοποιήθηκαν για την εξυπηρέτηση δημόσιων πολιτικών και οριζόντιων δεξιοτήτων		
2011	127	2114
2012	129	2645
2013	154	3658
2014	157	3156
Δράσεις που υλοποιήθηκαν για το Υπουργείο Οικονομικών		
2011	29	382
2012	173	2701
2013	182	3112
2014	187	3825

Μία από τις σημαντικότερες αλλαγές αυτής της περιόδου στο πλαίσιο της εσωτερικής αναδιοργάνωσης του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης είναι η δημιουργία διακριτού Θεματικού Κύκλου με τίτλο «Κοινωνική Πολιτική». Όπως έχει αναφερθεί, το ΙΝΕΠ υλοποιούσε ήδη από το 2005 επιμορφωτικά προγράμματα που εντάσσονταν στο ευρύτερο θεματικό πεδίο της κοινωνικής πολιτικής με έμφαση σε θέματα ισότητας των φύλων, μετανάστευσης, ιθαγένειας. Η δημιουργία ωστόσο ενός ξεχωριστού πλέον Θεματικού Κύκλου σηματοδοτεί την αναγνώριση της ισότιμης σημασίας αυτών των θεμάτων, τη συστηματική ενασχόληση με το πεδίο της κοινωνικής πολιτικής εν γένει και τις προωθούμενες σε αυτό μεταρρυθμίσεις και την απαρχή μιας νέας εποχής για τον προγραμματισμό του ΙΝΕΠ, ο οποίος εμπλουτίζεται σταδιακά (ιδίως από το 2012 και μετά) με έναν σταθερά αυξανόμενο αριθμό νέων τίτλων επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Εμβληματικό στοιχείο αυτής της νέας εποχής ήταν η θεσμική συνεργασία που επετεύχθη μεταξύ ΕΚΔΔΑ και Γενικής Γραμματείας Ισότητας των Φύλων. Με δεδομένο δε ότι ο 3^{ος} άξονας του τομεακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» ήταν η «ενδυνάμωση των πολιτικών Ισότητας σε όλο το εύρος της Δημόσιας δράσης», η προώθηση των θεμάτων ισότητας των φύλων μέσω της επιμόρφωσης αποτέλεσε κεντρική επιλογή. Στο πλαίσιο αυτό το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ υλοποίησε για λογαριασμό της Γενικής Γραμματείας Ισότητας των Φύλων τρία έργα (τεχνικά δελτία πράξης) που περιελάμβαναν κατά κύριο λόγο σχεδιασμό και υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων για ένα μεγάλο εύρος στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της αυτοδιοίκησης, καθώς και για κάποιες εξειδικευμένες ομάδες.

Εκτός των ανωτέρω προγραμμάτων η υλοποίηση των οποίων συνεχίζεται και κατά τη διετία 2015-2016, ο Τομέας της «Κοινωνικής Πολιτικής» διευρύνεται με νέους τίτλους που αφορούν σε σημαντικά θέματα (δεδομένης της κοινωνικο-οικονομικής κρίσης) όπως ο κοινωνικός αποκλεισμός, η κοινωνική ένταξη μεταναστών, το σύστημα κοινωνικής πρόνοιας και η οργάνωση των κοινωνικών υπηρεσιών των ΟΤΑ, αλλά και το πρόγραμμα για την πιλοτική εφαρμογή του ελάχιστου εγγυημένου εισοδήματος. Ειδικότερα ως προς τα θέματα της διοίκησης και της υποστήριξης μεταρρυθμίσεων:

Οι τίτλοι των επιμορφωτικών Ημερίδων που υλοποιούνται αυτή την περίοδο αναδεικνύουν έναν υψηλό δείκτη συσχέτισης με τις ασκούμενες πολιτικές για τη διοίκηση γενικά και την αυτοδιοίκηση, και ειδικότερα με τις προτεραιότητες της διοικητικής μεταρρύθμισης, με βάση Οδικό χάρτη που είχε συμφωνηθεί με τους Γάλλους εμπειρογνώμονες (βλ. Πίνακα).

Πίνακας 7.9: Επιμορφωτικές Ημερίδες 2010-2014

Έτος	Τίτλος	Αριθμός
2011	Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ	6
2011	Ενημέρωση και Κατάρτιση Εργαζομένων στην Αυτοδιοίκηση Α' και Β' Βαθμού για τη "Νέα Αρχιτεκτονική της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ"	54
2011	Προσυμβατικός Έλεγχος Ελεγκτικού Συνεδρίου στο Πλαίσιο του Προγράμματος ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ	4
2011	Εφαρμογή του Ν. 3882/2010 για την Εθνική Υποδομή Γεωχωρικών Πληροφοριών (Οδηγία Inspire)	15
2011	Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμων	5
2011	Ηθική και Δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση: Προς μία Διακυβέρνηση Βασισμένη σε Αξίες	1
2012	Επιμόρφωση για Ενδικοφανείς Πρόσφυγες	1
2012	Τροποποίηση Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού στο Δημόσιο	1
2013	Πιλοτική Επιμορφωτική Δράση για την Κατάρτιση των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας	4
2013	Παρουσίαση του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.Δ.Σ.)	1
2014	Η Κατάργηση των Επικυρώσεων ως Μέσο Μείωσης των Γραφειοκρατικών Βαρών	14
2014	«Νέα Εθνική Στρατηγική και Προοπτικές για τη Μετανάστευση: Κώδικας Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης	1
2014	Εκπαιδευση Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης: Τα "Βήματα" Μετάβασης στους Νέους Οργανισμούς	1
2014	Ενημέρωση σε Θέματα Επιχειρησιακής Αριστείας και Στρατηγικής Ποιότητας για Στελέχη της ΓΓΔΕ	1
2014	Οργάνωση Υπηρεσιών και Αναπτυξιακή Πολιτική στους ΟΤΑ	1

Είναι ενδεικτικό ότι το 2011 διοργανώθηκαν 54 επιμορφωτικές Ημερίδες με αντικείμενο τη μεταρρύθμιση της αυτοδιοίκησης (νόμος «Καλλικράτη»). Λαμβάνοντας δε υπόψη και τις Ημερίδες που αφορούν σε επιμέρους θέματα του νέου θεσμικού πλαισίου (π.χ. προσυμβατικός έλεγχος), όπως φαίνεται στον παραπάνω Πίνακα, το ΙΝΕΠ επένδυσε σημαντικούς πόρους σε αυτό το πεδίο πολιτικής. Επίσης, είναι σημαντικός ο αριθμός των Ημερίδων που διοργανώθηκαν το 2014 σε θέματα μείωσης των διοικητικών βαρών, ως ανταπόκριση στις ανάγκες ενημέρωσης σχετικά με το νέο θεσμικό πλαίσιο.

Ειδικότερα, κατά την περίοδο 2011-2012, το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, στο πλαίσιο των επιχειρησιακών στόχων που είχε θέσει, προέβλεπε την υλοποίηση επιμορφωτικών και άλλων δράσεων για την υποστήριξη των σημαντικών διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων στη διοίκηση.

Η ανάπτυξη αυτής της κατηγορίας δράσεων έγινε μέσα από ένα σχεδιασμένο για αυτό το σκοπό έργο με τίτλο «*Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου- Μεταφορά τεχνογνωσίας για την Υποστήριξη των προτεραιοτήτων της Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2011-2015*». Εντάχθηκε στο πλαίσιο της μεταφοράς τεχνογνωσίας από την Task Force που είχε συσταθεί το 2011 (μετά από αίτημα της ελληνικής πλευράς) ως Τεχνική Βοήθεια για την υποστήριξη των διαρθρωτικών αλλαγών στην Ελλάδα και την επιτάχυνση της απορρόφησης πόρων της πολιτικής συνοχής, στο πλαίσιο των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής.

Η Task Force παρείχε τεχνική βοήθεια με βάση τις ανάγκες ομαδοποιώντας τομείς πολιτικής: (α) δημόσια οικονομικά, φορολογικό σύστημα και φορολογική διοίκηση, (β) Δημόσια Διοίκηση, (γ) δικαστική μεταρρύθμιση, (δ) επιχειρηματικό περιβάλλον, (ε) δημόσιες συμβάσεις, (στ) ανταγωνισμός, (ζ) ιδιωτικοποιήσεις, (η) δημόσια υγεία, (θ) μετανάστευση και σύνορα⁶².

Αντικείμενο αυτής της ευρείας κατηγορίας δράσεων ήταν η διοργάνωση συναντήσεων εργασίας με τη μορφή εργαστηρίων (workshops), ημερίδων, διημερίδων και συνεδρίων με τη συμμετοχή εμπειρογνομόνων (από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα) και διοικητικών στελεχών, ελλήνων και ξένων, σε συνεργασία με τις κυβερνήσεις των κρατών-μελών της ΕΕ και την Task Force. Η συνεργασία αφορούσε στη μεταφορά τεχνογνωσίας-τεχνική υποστήριξη (μέσω παρουσίασης καλών πρακτικών) σε θέματα αιχμής για την προώθηση σημαντικών διαρθρωτικών αλλαγών. Όσον αφορά ειδικότερα στα θέματα της διοίκησης, ο στόχος ήταν η προσαρμογή της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο νέο μνημονιακό περιβάλλον και η

⁶² Βλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, TFGR – Task Force για την Ελλάδα, 1^η Τριμηνιαία Έκθεση, 2011 & 2^η Τριμηνιαία Έκθεση, Μάρτιος 2012.

ενίσχυση των φορέων της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις⁶³.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ προχώρησε στη σύσταση ad hoc Οργανωτικής Επιτροπής, η οποία είχε ως ρόλο την προετοιμασία, οργάνωση και υποστήριξη της υλοποίησης αυτών των δράσεων. Η εν λόγω Οργανωτική Επιτροπή⁶⁴ εκπόνησε ειδικό *Οδηγό Συντονισμού και Διαχείρισης της υλοποίησης* αυτής της κατηγορίας δράσεων⁶⁵.

Στην πράξη, το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ κλήθηκε να υποστηρίξει δράσεις σε μερικούς από τους προαναφερόμενους τομείς πολιτικής, με κυριότερους τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, τα Δημόσια Οικονομικά και την Υγεία. Υποστήριξε επίσης την υλοποίηση μεμονωμένων δράσεων για τις ανάγκες νεοσύστατων υπηρεσιών όπως η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Κυβερνητικού Έργου και η Ειδική Γραμματεία Υδάτων, καθώς και για τη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Περιουσίας.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, το έργο αυτό περιελάμβανε διαφορετικά είδη δράσεων (επισκέψεις συνεργασίας, εργαστήρια, on the job training). Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται, ωστόσο, μόνο οι επιμορφωτικές δράσεις (προγράμματα, επιμορφωτικές ημερίδες και on the job training).

Ο μεγαλύτερος αριθμός επιμορφωτικών δράσεων που χρηματοδοτήθηκαν στο πλαίσιο αυτού του έργου, αφορούσαν το Υπουργείο Οικονομικών. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο εφαρμογής του οδικού χάρτη με θέμα την «Παροχή Τεχνικής Βοηθείας στον τομέα του Ξεπλύματος Βρώμικου Χρήματος και της Καταπολέμησης της Φοροδιαφυγής» και κατόπιν σχετικού αιτήματος του Γ.Γ. του Υπουργείου Οικονομικών υλοποιήθηκε από ξένους εμπειρογνώμονες ένας κύκλος εκπαιδευτικών δράσεων σε θέματα αντιμετώπισης του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και φοροδιαφυγής, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία οικονομικής ανάλυσης, καθώς και μεθόδους και βέλτιστες πρακτικές συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων.

⁶³ ΙΝΕΠ (2012), *Έκθεση Απολογισμού Έργου ΙΝΕΠ2010-2012*, Αθήνα: ΕΚΔΔΑ

⁶⁴ Υπ' αριθμ. 3481/23-03-2012 Απόφαση του Γ.Γ. ΕΚΔΔΑ

⁶⁵ Υπ' αριθμ. 5870/18-05-2012 Απόφαση του Γ.Γ. ΕΚΔΔΑ. Ο Οδηγός μεταφράστηκε στα αγγλικά και κοινοποιήθηκε στα στελέχη της Task Force για την Ελλάδα ώστε να γνωρίζουν τους όρους και τις διαδικασίες πριν την οργάνωση οποιασδήποτε δράσης.

Πίνακας 7.10: Επιμορφωτικές δράσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας, 2012-2014

Τίτλος επιμορφωτικής δράσης	Αριθμός Προγραμμάτων	Αριθμός Συμμετεχόντων
Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης - Γ.Γ. Συντονισμού		
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αξιολόγηση Δομών: Απο το Σχεδιασμό στην Εφαρμογή	1	52
Οργάνωση Διαδικασιών Συντονισμού της ΓΓΣ - Πρόταση Μεθοδολογίας για Σχέδιο Συντονισμού βάσει Πρωθυπουργικής Εντολής	2	32
ΣΥΝΟΛΟ	3	84

Όσον αφορά στην κατηγορία των προγραμμάτων «Best practices» στις οποίες έγινε αναφορά παραπάνω, η υλοποίησή τους συνεχίστηκε το 2010, καθώς αρκετές από αυτές τις δράσεις είχαν σχεδιαστεί και προγραμματιστεί από την προηγούμενη πολιτική ηγεσία.

Ωστόσο κατά τη νέα κοινοβουλευτική περίοδο που ξεκινάει μετά τις εκλογές του 2009, στο γενικότερο πλαίσιο της πολιτικής μείωσης δαπανών και εξορθολογισμού των δομών και υπηρεσιών, περιορίστηκαν σημαντικά οι συμβάσεις συνεργασίας αυτού του είδους, με αποτέλεσμα να μειωθεί ο αριθμός των σχετικών επιμορφωτικών προγραμμάτων. Ο νέος Κύκλος περιλαμβάνει συνεργασία μόνο με τη γαλλική Σχολή Διοίκησης (ENA) και τον εκπαιδευτικό οργανισμό PBLQ της Ολλανδίας. Ως κατηγορία δε δράσεων αυτά τα προγράμματα εντάσσονται πλέον σε ένα ενιαίο Τεχνικό Δελτίο Πράξης που περιλαμβάνει και τις δράσεις «Μεταφοράς τεχνογνωσίας» που παρουσιάστηκαν ήδη.

Τα περισσότερα προγράμματα αυτής της περιόδου υλοποιήθηκαν το 2012 και το 2014, εν μέσω της προωθούμενης διοικητικής μεταρρύθμισης. Η θεματολογία (βλ. Πίνακα 7.10) περιλαμβάνει ορισμένα κοινά αντικείμενα με αυτά της προηγούμενης περιόδου (ηγεσία, οργανωσιακή & ατομική απόδοση, εσωτερικός έλεγχος). Αναδύονται, ωστόσο, και νέα θεματικά αντικείμενα όπως ο διυπουργικός συντονισμός των δημόσιων πολιτικών (έχει μόλις συσταθεί το 2013 η νέα υπηρεσία της Γ.Γ. Συντονισμού κυβερνητικού έργου), οι πόλοι ανταγωνιστικότητας, καθώς και θέματα δημόσιας διπλωματίας για το Υπουργείο Οικονομικών

που συνδέονται άμεσα και έμμεσα με προτεραιότητες που αφορούν στην υλοποίηση μνημονιακών δεσμεύσεων.

Πίνακας 7.11: Επιμορφωτικές δράσεις «Best Practices», 2010-2014

Τίτλος επιμορφωτικού προγράμματος	Αριθμός προγραμμάτων	Αριθμός συμμετεχόντων
Αντιμετώπιση Μειωμένης Απόδοσης και Πειθαρχικών θεμάτων (Dealing With Poor Performance And Disciplinary Issues)	1	19
Αξιολόγηση Οργανωσιακής και Ατομικής Απόδοσης (Organisational And Individual Performance Evaluation)	1	23
Μηχανισμοί Ελέγχου και Βελτίωσης της Αποδοτικότητας Ελεγκτικών Οργάνων	1	27
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Γενική Αναθεώρηση Δημόσιων Πολιτικών-Το Παράδειγμα της Γαλλίας (RGPP)	1	23
Αποκέντρωση Αρμοδιοτήτων σε Περιφερειακό και Τοπικό Επίπεδο (2014)	1	23
Δημόσια Διπλωματία για το Υπουργείο Οικονομικών (Επικοινωνία με τους Φορολογούμενους) II (2014)	2	26
Διϋπουργικός Συντονισμός των Δημοσίων Πολιτικών	1	20
Επενδύοντας στις Περιφέρειες: Ο Ρόλος των Πόλων Ανταγωνιστικότητας (Clusters)	1	24
Μείωση Διοικητικών Βαρών μέσω του Μοντέλου Άτυπης Προληπτικής Προσέγγισης σε Τοπικό Επίπεδο	3	39
Θέματα Ηγεσίας για Ανώτατα Στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης	2	32
Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit)	1	24
Μείωση των Διοικητικών Βαρών και Απλούστευση Διαδικασιών στο Επίπεδο της Επαφής με τους Πολίτες (I) & (II)	2	30
Διαχείριση Αλλαγών	1	13
Παρακολούθηση-Αξιολόγηση & Έλεγχος Έργων (Projects Monitoring-Evaluation-Auditing)	1	19

Διαχείριση της Μείωσης Δαπανών	1	19
Απο το E-Health στο I-Health: Καινοτόμες Εφαρμογές και Βέλτιστες Πρακτικές	1	21
Καλύτερη Νομοθέτηση και Χρηστή Διακυβέρνηση	1	15
Πολιτικές της ΕΕ για τη Μετανάστευση και το Άσυλο (2010)	1	14
Στρατηγική Αξιοποίησης Πόρων της ΕΕε σε Τοπικό και Περιφερειακό Επίπεδο (2010)	1	14
Συνεργασία με την Τοπική Αυτοδιοίκηση (2010)	1	12
Διαχείριση Μεγάλης Πόλης	1	16
Προοπτικές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Πώς θα ενισχυθεί η Συνεργασία σε Εθνικό, Τοπικό και Περιφερειακό Επίπεδο (2010)	1	15
Διϋπουργική και Ενδοϋπουργική Οργάνωση και Συνεργασία (Α) & (Β)	2	26
Δημόσια Διπλωματία για το Υπουργείο Οικονομικών (Επικοινωνία με τους Φορολογούμενους) (I) & (II)	2	26
ΣΥΝΟΛΟ	31	520

Μια άλλη κατηγορία επιμορφωτικών δράσεων που κατέχει ιδιαίτερη θέση αυτή την περίοδο είναι τα προγράμματα που κλήθηκε να σχεδιάσει και να υλοποιήσει το ΙΝΕΠ με ομάδα-στόχο τους υπαλλήλους σε διαθεσιμότητα/κινητικότητα. Συγκεκριμένα, το πρόγραμμα κινητικότητας⁶⁶ στόχευε, όπως παρουσιάστηκε ήδη, στην ορθολογικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποδοτική λειτουργία της διοίκησης και η μέγιστη αποτελεσματικότητα κατά την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Προς την κατεύθυνση της υποστήριξης της μεταρρυθμιστικής αυτής προσπάθειας και στο πλαίσιο εφαρμογής της υπ' αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.4.1/10/οικ.25699/23-09-2013 Εγκυκλίου του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το ΙΝΕΠ

⁶⁶ Κατ' εφαρμογή των άρθρων 90 και 91 του Ν. 4172/2013 και των υπ' αριθμ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/2/οικ.21634/02-08-2013 (ΦΕΚ 1914/Β/07-08-2013), ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/3/οικ.22274/09-08-2013 (ΦΕΚ 1992/Β/14-08-2013) και ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/Δ/10/οικ.22738/19-08-2013 Υπουργικών Αποφάσεων.

σχεδίασε τρία επιμορφωτικά προγράμματα οριζόντιου χαρακτήρα διάρκειας 14 και 21 ωρών (βλ. Πίνακα 7.11).

Τα εν λόγω προγράμματα στόχευαν στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων που βρίσκονταν σε καθεστώς κινητικότητας πριν την τοποθέτησή τους σε νέα θέση εργασίας, προκειμένου να εξυπηρετηθούν αποτελεσματικά οι ανάγκες των υπηρεσιών/φορέων και να ενισχυθούν οι δυνατότητες επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των υπαλλήλων. Διευκρινίζεται ότι τα συγκεκριμένα επιμορφωτικά προγράμματα δεν πιστοποιήθηκαν, συνεπώς δεν παρείχαν μοριοδότηση.

Πίνακας 7.12: Επιμορφωτικές δράσεις «Πρόγραμμα κινητικότητα» (2013)

Τίτλος Επιμορφωτικού Προγράμματος (Κινητικότητα)	Αριθμός Προγραμμάτων	Αριθμός Εκπαιδευομένων
Ανάπτυξη Προσωπικών Δεξιοτήτων	20	386
Αττικής	15	264
Κεντρικής Μακεδονίας	5	122
Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Πολίτες	16	283
Αττικής	9	157
Δυτ. Ελλάδα	1	21
Θεσσαλίας	2	36
Κεντρ. Μακεδονίας	4	69
Ψηφιακή Διακυβέρνηση και Υπηρεσίες προς τους Πολίτες	27	467
Αττικής	18	292
Κεντρ. Μακεδονίας	9	175
ΣΥΝΟΛΟ	63	1136

Συνολικά υλοποιήθηκαν 63 επιμορφωτικά προγράμματα, τα περισσότερα από τα οποία (66,6%) στην Αττική και συμμετείχαν 1.136 υπάλληλοι που εκείνη την περίοδο είχαν ενταχθεί στο πρόγραμμα κινητικότητας.

Επιμορφωτικές δράσεις κατά το διάστημα 2015-2016

Κατά το χρονικό διάστημα 2015-2016 και σε συνάρτηση με τις νομοθετικές πρωτοβουλίες όπως έχουν περιγραφεί στην ενότητα 5.5, πραγματοποιήθηκε μια σειρά δράσεων που εξυπηρετούν θέματα όπως: πειθαρχικό δίκαιο δημοσίων υπαλλήλων, ενίσχυση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων του Δημοσίου, ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων και λογοδοσία.

Αναφορικά με τις δράσεις που υποστήριξαν δημόσιες πολιτικές σε ευρεία κλίμακα, κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο υλοποιήθηκαν ημερίδες-διημερίδες με θέματα που εστιάζουν σε μεταφορά καλών πρακτικών, στην υποστήριξη της ισότητας των φύλων, σε θέματα φορολογικού και οικονομικού εκσυγχρονισμού, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και στην καταπολέμηση της διαφθοράς. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι επιμορφωτικές ημερίδες αυτής της Περιόδου.

Πίνακας 7.13: Επιμορφωτικές Ημερίδες 2015-2016

Έτος	Τίτλος	Αριθμός
2015	Διαχέοντας τις καλές πρακτικών των δήμων για την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών	1
2015	Διημερίδα επιμόρφωσης και ευαισθητοποίησης σε θέματα γυναικείας μετανάστευσης	1
2015	Διαχείριση Κινδύνων στη ΓΓΔΕ	1
2015	Διαχέοντας τις καλές πρακτικές των δήμων για την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών	1
2015	Εκκαθάριση Φόρου Κληρονομιών, Δωρεών και Γονικών Παροχών	2
2015	Επιμόρφωση εκπαιδευτών/εκπαιδευτριών ΕΚΔΔΑ στον οδηγό χρήσης μη σεξιστικής γλώσσας στα διοικητικά έγγραφα	1
2015	Ημερίδα ευαισθητοποίησης και επιμόρφωσης στελεχών της Περιφερειακής και Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την υποστήριξη των πολιτικών ισότητας των φύλων	3
2015	Θέματα Φορολογίας επί της κυριότητας των ακινήτων και ειδικού φόρου ακινήτων	2
2015	Η κατάργηση των επικυρώσεων ως μέσο μείωσης των γραφειοκρατικών βαρών	10
2015	Νέα Εθνική Στρατηγική και προοπτικές για τη Μετανάστευση: Κώδικας Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης	1
2015	Σύστημα γνωστοποίησης-κατάργηση αδειοδοτήσεων για την ίδρυση-λειτουργία καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος	2
2015-2016	Ημερίδα ευαισθητοποίησης για το νέο νομικό πλαίσιο που αφορά τις Δημόσιες Συμβάσεις	8

2015-2016	Ημερίδα Ευαισθητοποίησης στελεχών και εκπαιδευτικών της προσχολικής και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα διακρίσεων και ισότητας των φύλων	10
2015-2016	Οργάνωση Υπηρεσιών και Αναπτυξιακή Πολιτική στους ΟΤΑ	5
2016	Δημόσια Διοίκηση, Δημοκρατική Διακυβέρνηση και Κοινωνική Αλληλεγγύη	1
2016	Ενημερωτική Ημερίδα σχετικά με τον Ενωσιακό Κώδικα	1
2016	Ενημέρωση και παροχή οδηγιών σχετικά με τη διαχείριση χρεών, την παρακολούθηση υποθέσεων και τη συμμετοχή του δημοσίου σε διαδικασίες ρύθμισης χρεών υπερχρεωμένων φυσικών προσώπων κατά τον Ν.3869/2010	2
2016	Ημερίδα με αντικείμενο τα Ανοικτά δεδομένα	5
2016	Η καταπολέμηση της διαφθοράς σε τομείς υψηλού κινδύνου	2
2016	Η υπέρβαση του γλωσσικού σεξισμού και η ένταξη της διάστασης του φύλου στη δημόσια διοίκηση	2
2016	Ημερίδα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών/Εκπαιδευτριών σε θέματα ανάπτυξης εκπαιδευτικών παρεμβάσεων με την οπτική του φύλου στην προσχολική και πρωτοβάθμια εκπαίδευση	1
2016	Η στόχευση και ο προγραμματισμός ελέγχων και επιθεωρήσεων για την καταπολέμηση της διαφθοράς στο Δημόσιο Τομέα	2
2016	Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο για διοίκηση ολικής ποιότητας (ΚΠΑ)	1

Η περίοδος 2015-2016, όπως απεικονίζεται και στον Πίνακα 7.13, χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια ενίσχυσης της ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης μέσω της εφαρμογής των Ψηφιακών Υπογραφών, των ηλεκτρονικών δημόσιων συμβάσεων και της εφαρμογής του κεντρικού ηλεκτρονικού μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιείται μεγάλος αριθμός επιμορφωτικών δράσεων με τίτλους: «Έκδοση Ηλεκτρονικού Εγγράφου με τη χρήση ψηφιακών υπογραφών», «Εκπαίδευση στις Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις» και «Εφαρμογή του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ).

Παράλληλα δεδομένης της αναπροσαρμογής του πειθαρχικού δικαίου των δημοσίων υπαλλήλων, της πολιτικής πάταξης της γραφειοκρατίας και της ενίσχυσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υλοποιείται σημαντικός αριθμός δράσεων σε ζητήματα όπως: «Νομιμότητα και διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση», «Ποιοτικές Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα προς τον πολίτη», «Εφαρμογή της Πειθαρχικής Διαδικασίας στο Δημόσιο Τομέα», «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Πολίτες», «Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής», «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» και «Εφαρμογή Διεθνών Προτύπων ISO ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008 και 19011:2011 στο Δημόσιο Τομέα».

Επιπλέον το 2015 εντάσσεται ο τίτλος "Δείκτες απάτης στο δημόσιο τομέα και η προστασία της πληροφορίας ως μέσου καταπολέμησής της", ενώ τα ζητήματα ελέγχου και καταπολέμησης της διαφθοράς εμφανίζονται σε έξι (6) νέους τίτλους επιμορφωτικών προγραμμάτων, ως εξής: (α) Ευρωπαϊκά διαρθρωτικά ταμεία: Σύστημα διαχείρισης ελέγχων για την καταπολέμηση της διαφθοράς και της απάτης, (β) Η καταπολέμηση της διαφθοράς σε τομείς υψηλού κινδύνου, (γ) Η καταπολέμηση των φαινομένων διαφθοράς - ελεγκτικοί μηχανισμοί, (δ) Η στόχευση και ο προγραμματισμός ελέγχων και επιθεωρήσεων για την καταπολέμηση της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα, (ε) Θεσμικές και οργανωτικές εξελίξεις στο πεδίο "καταπολέμηση της διαφθοράς", (στ) Νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες.

Τέλος για την υποστήριξη του Ν.4369/2016 υλοποιείται εξειδικευμένη δράση με τίτλο «Καινοτόμο Εργαστήριο "Νόμος 4369/2016: Σχεδιασμός και Υλοποίηση Δομημένες Συνεντεύξεις» επιτρέποντας στους εμπλεκόμενους φορείς να συνεργαστούν για την αποτελεσματική εφαρμογή της νομοθεσίας και αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.

7.2. Ανάλυση ποιοτικών στοιχείων

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, πραγματοποιήθηκαν εις βάθος συνεντεύξεις με τους πέντε Γενικούς Γραμματείς/Προέδρους του ΕΚΔΔΑ, με στόχο την ανάδειξη των κρίσιμων εκείνων παραμέτρων που καθόρισαν τις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ. Στις ακόλουθες παραγράφους αποτυπώνονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων αυτών, τα οποία παρατίθενται θεματικά βάσει των πέντε αξόνων συζήτησης που είχαν προαποφασισθεί από τους ερευνητές (σ.σ. ο οδηγός συζήτησης παρατίθεται στο Παράρτημα ΙΙ της μελέτης).

Ι. Συστατικά στοιχεία του οράματος

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στον πρώτο άξονα συζήτησης είχαν ως σκοπό την ανάδειξη των συστατικών στοιχείων του οράματος της ηγεσίας όσον αφορά συνολικά το ΕΚΔΔΑ, αλλά και ειδικότερα το ΙΝΕΠ (γενικότερη στρατηγική, στόχοι, επιδιώξεις, «ατζέντα» αλλαγών ή διοικητικής συνέχειας, ανταπόκριση σε πολιτικές που συνδέονται με τη συγκυρία κ.λπ.). Διευκρινίζεται πως το «όραμα» εδώ δεν αντιμετωπίζεται από τη σκοπιά αυτού που υποδηλώνει ως λέξη και έννοια (κάτι φιλόδοξο, εμπνευσμένο, κ.λπ.) αλλά ως δηλωτικό της γενικότερης προσέγγισης, του στίγματος και της ιεράρχησης προτεραιοτήτων της εκάστοτε ηγεσίας.

Ο κ. Βούτσινος προσδιόρισε ως κεντρική στόχευση της δικής του θητείας την «επανάδρυση του ΕΚΔΔΑ» και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, επισημαίνοντας τη σημασία της στοχοθεσίας, του προγραμματισμού, του ελέγχου και της αξιολόγησης. Υπέδειξε ως κεντρική προτεραιότητα της θητείας του, την «περαιτέρω ενεργοποίηση του ΙΝΕΠ», δηλαδή την εντατικοποίηση των ρυθμών του και την εξάπλωσή του σε όλη την Ελλάδα με την ίδρυση των Περιφερειακών Ινστιτούτων, τα οποία και αποτέλεσαν κατά τον ίδιο, μία από τις πλέον σημαντικές παρεμβάσεις εκείνης της περιόδου. Επίσης, σημείωσε πως το ΕΚΔΔΑ «δεν πρέπει να είναι απλώς μία υπηρεσία του Υπουργείου» στο οποίο υπάγεται, αλλά θα πρέπει να έχει «τη δική του φυσιογνωμία» και ικανό βαθμό αυτονομίας.

Ο κ. Γεωργαράκης προσδιόρισε ως όραμα της θητείας του (α) τη χάραξη της στρατηγικής του ΕΚΔΔΑ, η οποία θα υποστήριζε τις πολιτικές επιλογές στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και (β) την ενίσχυση εσωτερικά του ρόλου του ΕΚΔΔΑ. Τόνισε ότι η θητεία του συνέπεσε με την έναρξη της οικονομικής κρίσης και οι κύριες προτεραιότητες ήταν η μείωση κόστους, η εξοικονόμηση πόρων και ο εξορθολογισμός. Παράλληλα, επιχειρήθηκε ο αναπροσδιορισμός της πολιτικής κατάρτισης και του ρόλου του ΕΚΔΔΑ την περίοδο εκείνη, όπου ο περιορισμός των δαπανών θα έδινε τη δυνατότητα να αναπτυχθούν άλλες λειτουργίες σύμφωνα με το νέο σχεδιασμό της πολιτικής του κέντρου. Υποστήριξε ότι η ίδρυση της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών είχε ακριβώς αυτή τη στόχευση, να υποστηρίξει το ΕΚΔΔΑ στο να διατελέσει το στρατηγικό ρόλο της πληροφόρησης και της ενίσχυσης της διοικητικής τεχνογνωσίας. Αναφορικά με τις προκλήσεις που αντιμετώπισε στη διαδικασία υλοποίησης του οράματος ο κ. Γεωργαράκης αναφέρθηκε στις παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης και συγκεκριμένα στην έλλειψη σαφούς, σταθερού και μακροχρόνιου σχεδιασμού και ξεκάθαρης πολιτικής για την κατάρτιση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η κ. Αναγνωστοπούλου συνέδεσε το όραμά της με ένα σύνολο βασικών αρχών (όχι κατ' ανάγκη μιας ιδεολογίας) που ήθελε να εφαρμόσει στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρθηκε (α) στην αρχή της δημοκρατίας ως μιας καθημερινής άσκησης σε όλα τα επίπεδα με περιθώριο για πρωτοβουλία και ταυτόχρονα ανάληψη της ευθύνης από τα στελέχη («όλοι να είναι ενήμεροι για όλα και να γίνονται συσκέψεις όπου θα ενημερώνονται για όλα τα θέματα με ατζέντα», «πρωτοβουλία και ευθύνη πάνε μαζί... δε μπορεί κάποιος να ζητάει την πρωτοβουλία χωρίς την ευθύνη... ή να του δίνει ο άλλος την ευθύνη χωρίς την πρωτοβουλία»), (β) στην αρχή της αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων εντός ενός οργανισμού και γενικά εντός της διοίκησης ως ένα στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με την έννοια της επιτελικής διοίκησης, μια έννοια που όπως υποστήριξε δεν έχει γίνει ακόμα κατανοητή, (γ) στην

αρχή της συλλογικότητας, δηλαδή στην ανάπτυξη της συνεργασίας και τη δυνατότητα να λειτουργεί η διοίκηση για την υλοποίηση δράσεων και προγραμμάτων με ομάδες έργου, αξιοποιώντας τα στελέχη ανάλογα με την ειδικότητά τους και τέλος (δ) στην αρχή της εξωστρέφειας που εν προκειμένω συνδέεται με τη διασφάλιση της βιωσιμότητας του οργανισμού στο προσεχές μέλλον στην περίπτωση που δε θα υπάρχει πλέον ευρωπαϊκή χρηματοδότηση.

Η κ. Αναγνωστοπούλου επισήμανε πως η ατζέντα της κατά την ανάληψη των καθηκόντων δεν περιελάμβανε άμεσα μια δέσμη αλλαγών για τον οργανισμό, αλλά προσήλωσε στην έννοια της συνέχειας της διοίκησης και ανταπόκριση στην εν εξελίξει δομική αλλαγή της Δημόσιας Διοίκησης, όπως αυτή προδιαγραφόταν από τα Μνημόνια και πιο συγκεκριμένα από τον Οδικό Χάρτη συνεργασίας με τη Γαλλία. Επίσης σημείωσε πως προτεραιότητά της ήταν η ανάπτυξη του συμβουλευτικού/ερευνητικού ρόλου του ΕΚΔΔΑ και η μετεξέλιξή του σε ένα φορέα πολιτισμού για τη Δημόσια Διοίκηση, το να αποτελέσει δηλαδή ένα πολιτιστικό κέντρο και ταυτόχρονα τοπόσημο όπου θα γίνονται διαλέξεις για τη Δημόσια Διοίκηση, τον πολιτισμό γενικά, θα είναι πεδίο ελεύθερης έκφρασης απόψεων και ιδεών και θα αποτελεί την πρωτοπορία για όλα τα ζητήματα της Δημόσιας Διοίκησης (*«γιατί η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να έχει και έναν πολιτισμό»*).

Αναφερόμενη στη δική της θητεία, η κ. Κομσέλη επισήμανε την ιδιαιτερότητα της περίπτωσης της καθώς ανέλαβε τη θέση της Γενικής Γραμματέως ως υπηρεσιακή τοποθέτηση, σε συνέχεια της παραίτησης της κ. Αναγνωστοπούλου (που συνδέεται με την αποχώρηση της ΔΗΜΑΡ από το κυβερνητικό σχήμα). Οι προτεραιότητες της κ. Κομσέλη και ο προσανατολισμός δράσεων κατά τη διάρκεια της θητείας της βασίστηκαν σε ήδη συμφωνημένο στρατηγικό σχεδιασμό που είχε *«εκπονηθεί συμμετοχικά»* σε συνεργασία με τις εκπαιδευτικές και διοικητικές μονάδες. Μάλιστα, διευκρίνισε πως ήδη όταν προτάθηκε για Δ/ντρια ΙΝΕΠ, είχε υποβάλει τις προτάσεις της και είχε διαμορφώσει ένα σχέδιο, του οποίου εντέλει οι δράσεις εντάχθηκαν στον ευρύτερο προγραμματισμό όταν ανέλαβε τα καθήκοντα της Γενικής Γραμματέως (*«θα ήμουν ανακόλουθη αν δεν τηρούσα το σχέδιο που είχα κι εγώ συνδιαμορφώσει. (...) Κινήθηκα βάσει του προηγούμενου οράματος»*). Βασικός άξονας της δικής της θητείας ήταν η εξωστρέφεια (συνεργασία με τρίτους φορείς, αλλά και φορείς του εξωτερικού), ενώ προτεραιότητα δόθηκε στην κάλυψη *«επιμορφωτικών αναγκών που προέκυπταν από δημόσιες πολιτικές ή από πλευράς Υπουργείων»*.

Η κ. Κομσέλη στάθηκε ιδιαίτερα στην προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών και τη μείωση του διοικητικού βάρους (*«με το που ανέλαβα, είδα μία αυξημένη γραφειοκρατία σε υπογραφές, που ήταν εξαιρετικά επιβαρυντική γιατί τότε έγινε και το μητρώο και η απο-*

γραφή και αναζητούσαν όλοι έγγραφα, μεταξύ των οποίων ήταν και τα έγγραφα των επιμορφώσεων»), περιγράφοντας τα βήματα προόδου που έγιναν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η νυν πρόεδρος του ΕΚΚΔΑ κ. Καμτσίδου ξεδιπλώνοντας το όραμά της για τον Οργανισμό επιδιώκει, αυτός να καταστεί ένας «οργανισμός πρότυπο, [...] που μαθαίνει [...] που εξελίσσεται, [...] που αναστοχάζεται τις δράσεις του και (αυτο)βελτιώνεται» και αυτό θα το πετύχει χρησιμοποιώντας πάντα συνεργατικές μεθόδους, συνδυάζοντας τις τεχνολογικές εξελίξεις με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού του, ώστε να είναι χρήσιμος στην Δημόσια Διοίκηση. Όσον αφορά στους εργαζόμενους στον Οργανισμό, θεωρεί ότι πέραν της εκπλήρωσης των καθηκόντων τους, θα πρέπει να τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύσσουν την προσωπικότητά τους. Όπως ανέφερε, επιθυμία της είναι να εξελιχθεί το ΕΚΔΔΑ στη «ναυαρχίδα για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης» με το καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό του όχι μόνο να διαγιγνώσκει ανάγκες, να εμπνέει και να διατυπώνει σχέδια ακολουθώντας το όραμα της πολιτικής ηγεσίας, αλλά και να θέτει «φραγμούς νομιμότητας» στην πολιτική ηγεσία. Πρόκειται δηλαδή για ένα όραμα που δεν εμπεριέχει/προβάλλει απλώς στοιχεία διεκπεραιωτικής αποδοτικότητας του οργανισμού αλλά προτάσσει τόσο αρχές πολυεπίπεδης ανάπτυξης των ίδιων των στελεχών του όσο και ελέγχου και εφαρμογής της νομιμότητας, προσπαθώντας να περιορίσει με νόμιμα μέσα τις όποιες αυθαιρεσίες της πολιτικής ηγεσίας, διατηρώντας έτσι και την σχετική αυτονομία του. Το γεγονός ότι για την αναθεώρηση του οργανογράμματος του ΕΚΔΔΑ διενεργήθηκε ένας εξαντλητικός και χρονοβόρος διάλογος αποδεικνύει, κατά την άποψή της, την προτίμησή της στην δημοκρατία και κυρίως στην δημοκρατική διοίκηση, ακόμη και αν αποτελεί «κοστοβόρο πολίτευμα και χρονοβόρα μέθοδος άσκησης της Διοίκησης». Το αποτέλεσμα του διαλόγου ανέφερε η κ. Καμτσίδου πως δικαιώνει την επιλογή αυτή, καθώς επιτεύχθη εξορθολογισμός.

Επιπλέον, ως συστατικό στοιχείο του οράματός της, η κ.Καμτσίδου αναφέρθηκε στην ενίσχυση του ερευνητικού έργου του ΕΚΔΔΑ, αλλά και στην εξωστρέφεια και τις διεθνείς σχέσεις με άλλους αντίστοιχους του ΕΚΔΔΑ φορείς, όπως για παράδειγμα τη συνεργασία με τον αντίστοιχο φορέα της Ρουμανίας. Ενυπάρχουν λοιπόν στο διατυπωμένο όραμά της για τον οργανισμό στοιχεία κοινωνικού, δημοκρατικού ελέγχου και πολυδιάστατης ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και όχι απλώς αποτελεσματικού δημοσίου μάνατζμεντ.

II. Προτεραιότητες ως προς την επιμόρφωση

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στο δεύτερο άξονα συζήτησης αφορούσαν τις προτεραιότητες που οι Γενικοί Γραμματείς/Πρόεδροι προέτασαν ως προς την επιμορφωτική δράση του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ. Οι προτεραιότητες αυτές σε κάποιες περιπτώσεις αναφέρονταν ρητά από τους ερωτώμενους και σε κάποιες άλλες, προέκυπταν έμμεσα από διερευνητικές ερωτήσεις περί της στρατηγικής που ακολούθησαν.

Σύμφωνα με τον κ. Βούτσινο κατά τη διάρκεια της δικής του θητείας, προτεραιότητα ήταν *«η ανίχνευση αναγκών (...) στην οποία βοήθησαν τα Περιφερειακά Ινστιτούτα»* και δη σε θεματικές περιοχές που *«δεν θεωρούνται κλασικές στη Δημόσια Διοίκηση, όπως τα πρότυπα ασφάλειας τροφίμων (HACCP)»*. Ιδιαίτερη μνεία έκανε στην πιστοποίηση των προγραμμάτων και τη σημασία της μοριοδότησης που συνδέεται με την παρακολούθησή τους, αλλά και στην υποχρεωτική επιμόρφωση των Διευθυντών την οποία προέταξε ως κορυφαίας σημασίας *«διότι [δεν γίνεται] να περάσεις τις δημόσιες πολιτικές σου, όταν σε αυτό το επίπεδο ο Δ/ντης είναι έξω από την επιμόρφωση»*.

Ο κ. Γεωργαράκης υπέδειξε ως προτεραιότητες κατά τη θητεία του (α) το σχεδιασμό της πολιτικής κατάρτισης του Κέντρου που στηρίχθηκε στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, τη δημιουργία επιχειρησιακών σχεδίων επιμόρφωσης και την αξιολόγηση του επιμορφωτικού έργου του ΕΚΔΔΑ και (β) την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων τα οποία αντιστοιχούσαν σε διάφορους τομείς πολιτικής.

Η κ. Αναγνωστοπούλου λαμβάνοντας υπόψη τις σημαντικές αλλαγές που δρομολογούνταν στη διοίκηση εκείνη την περίοδο έθεσε ως προτεραιότητα τη δυνατότητα της επιμόρφωσης να προσδιορίσει, να παρακολουθήσει και να υποστηρίξει αυτές τις αλλαγές, συνεπώς να αλλάξει και η ίδια. *«πώς είναι η επιμόρφωση σε μια διοίκηση που αλλάζει; (...) πρέπει να απαντήσει η επιμόρφωση/κατάρτιση στη διοίκηση που αλλάζει, δεν έχει νόημα να κάνεις επιμορφωτικά σεμινάρια για μια άλλη Δημόσια Διοίκηση θεωρητικά...»*).

Στο πλαίσιο αυτό, υπέδειξε ως ιδιαίτερα σημαντική τη συνεργασία με άλλους φορείς *«...μέσω μνημονίων συνεργασίας με Υπουργεία... αλλά τα οποία θα πρέπει να είναι σε μια διαρκή βάση...»*), ενώ δήλωσε πως η εστίαση δεν θα έπρεπε να είναι τεχνοκρατική, αλλά μάλλον αξιακή *«αν ήμουν τώρα Γ.Γ. θα καταργούσα όλα τα προγράμματα, μανάτζμεντ κ.λπ. θα μπορούσαν να τα κάνουν άλλοι φορείς και θα έκανα δημοκρατία, συνεργασία, συλλογικότητα μέσα στη διοίκηση (...) Πώς το λένε; Πολιτιστική επανάσταση...»*).

Η κ. Κομσέλη επισήμανε πως μία από τις προτεραιότητες κατά τη διάρκεια της θητείας της ήταν η ενσωμάτωση επιμορφωτικών προγραμμάτων που διενεργούνταν από τη ΣΕΥΥΟ

(Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών), μετά την κατάργησή της και την ένταξή της στο ΕΚΔΔΑ. Η ενσωμάτωση είχε ξεκινήσει νωρίτερα αλλά το μεγαλύτερο πλήθος προγραμμάτων για τη νεοσύστατη ΑΑΔΕ ξεκίνησε εκείνη την περίοδο. Η σχετική εξέλιξη προσέθεσε μεγάλο πλήθος επιμορφωτικών προγραμμάτων στα ήδη υπάρχοντα, αυξάνοντας σημαντικά το διοικητικό βάρος που κλήθηκε να αντιμετωπίσει το ΙΝΕΠ, εντούτοις σημείωσε πως *«υπήρχαν άτομα της πρώην ΣΕΥΥΟ που ανάλαβαν το οργανωτικό κυρίως μέρος και την επιλογή συμμετεχόντων καθώς και μόνιμοι εκπαιδευτές»*.

Σε προτεραιότητα αναδείχθηκε επίσης ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων με blended ή εξ αποστάσεως μέθοδο, ενώ εκπονήθηκε και Κανονισμός Τηλεκπαίδευσης προκειμένου να υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες για την υλοποίησή τους. Σύμφωνα με την κ. Κομσέλη, τα προγράμματα αυτά ήλθαν να ανταποκριθούν στην ανάγκη επιμόρφωσης στελεχών χωρίς να προαπαιτείται φυσική τους μετακίνηση, ενώ επίσης ήλθαν να καλύψουν και κενά που προέκυψαν μετά την κατάργηση των Περιφερειακών Ινστιτούτων. Σημείωσε μάλιστα πως η ανάπτυξη τέτοιων προγραμμάτων αποτελούσε τότε έντονη τάση και σε ευρωπαϊκό επίπεδο (*«το έβλεπα στα ευρωπαϊκά fora που συμμετείχα ως εκπρόσωπος»*). Τέλος, αναφορά έγινε στην πρόταση του ΕΚΔΔΑ που έγινε δεκτή περί κατοχύρωσης των υποχρεωτικών εκπαιδεύσεων σε όλες τις βαθμίδες θέσεων ευθύνης, προκειμένου να είναι σε θέση τα στελέχη του δημοσίου να αναλάβουν τα καθήκοντά τους έχοντας κάποιες βασικές γνώσεις και δεξιότητες χρήσιμες για την άσκηση των καθηκόντων τους.

Η κ. Καμτσιδου υπέδειξε ως προτεραιότητες της δικής της θητείας, δράσεις επιμόρφωσης που συνδέονται με τρέχουσες αλλαγές, αναφέροντας για παράδειγμα, πρώτον την παροχή του επιδόματος κοινωνικής αλληλεγγύης υπέρ των κοινωνικών στρωμάτων που πλήττονται περισσότερο από την κρίση και δεύτερον την εφαρμογή της νομοθεσίας (Ν. 4412/2016) όσον αφορά τις νέες διαδικασίες για τις δημόσιες συμβάσεις ώστε να εξασφαλιστεί η διαφάνεια και ο έλεγχος σε τομείς που αποτελούσαν πεδίο κριτικής για πελατειακές και άλλες σχέσεις.

Η κ. Καμτσιδου αναφέρθηκε επίσης σε επιμορφωτικές δράσεις με εστίαση τα ανθρώπινα δικαιώματα, όπως για παράδειγμα η επέκταση της επιμόρφωσης σε ομάδες εργαζομένων όπως οι φύλακες που αποτελούσαν *«αν όχι τους παρίες, τους προλετάριους της Δημόσιας Διοίκησης»*, αλλά και στην έμφαση που δίδεται σε επιμορφωτικές δράσεις κοινωνικών δεξιοτήτων καθώς κατά την άποψή της, τα στελέχη της διοίκησης *«είναι πρόσωπα που επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους [...] αλλά και με τον πολίτη. [Έτσι] η Δημόσια Διοίκηση εξασφαλίζει τα δικαιώματα του πολίτη»*. Σύμφωνα με την κ. Καμτσιδου *«αυτή η κατεύθυνση της επιμόρφωσης είναι πολύ χρήσιμη και για την οργάνωση του δημοσίου τομέα αλλά*

και για την κοινωνία ευρύτερα» και αγκαλιάστηκε από το επιστημονικό προσωπικό αφού ανανέωνε το έργο του. Αυτές οι δράσεις είναι κατά την ίδια κομμάτι «μίας μεταρρύθμισης σε προοδευτική κατεύθυνση».

III. Παράγοντες διαμόρφωσης προγραμματισμού ΙΝΕΠ

Ο τρίτος άξονας συζήτησης είχε ως στόχο την ανάδειξη εκείνων των παραμέτρων που κατ'εξοχήν επηρεάζουν τη διαμόρφωση του προγραμματισμού των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ. Πιο συγκεκριμένα, συζητήθηκαν οι τυχόν πολιτικές κατευθύνσεις, το διαχειριστικό πλαίσιο εντός του οποίου προγραμματίζονται οι επιμορφωτικές δράσεις, η σημασία των συνεργασιών σε θεσμικό επίπεδο, τα αιτήματα φορέων, ο ευρωπαϊκός παράγοντας κ.λπ.

Αναφορικά λοιπόν με τη διαμόρφωση του προγραμματισμού του ΙΝΕΠ, ο κ. Βούτσινος επισήμανε τη βαρύτητα της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών. Επιπλέον, τόνισε πως υπήρχε «ένα πρωτόκολλο ενεργειών που έπρεπε να προηγηθούν πριν φτάσει κανείς στα σεμινάρια». Αναφερόμενος στο τεχνικό αυτό κομμάτι σχεδιασμού και υλοποίησης των σεμιναρίων, σημείωσε πως «υπήρχαν 29 με 32 διαδικασίες για ένα σεμινάριο και τις πήγαμε στο ένα τρίτο». Η διαμόρφωση των αντικειμένων γινόταν «με βάση τις πολιτικές, στις οποίες εμείς [το ΕΚΔΔΑ] ήμασταν κοινωνοί, ήμασταν πολλές φορές και οι πρώτοι που τις ξέραμε, δεδομένου ότι υπήρχε μία πολύ καλή συνεργασία με το Υπουργείο». Ως προς τα λοιπά Υπουργεία, δήλωσε πως η συνεργασία γινόταν σε επίπεδο Γενικών Γραμματέων και Διευθυντών «οι οποίοι –κάποιοι από αυτούς, όχι όλοι- είχαν ανησυχίες και έβλεπαν ότι η δουλειά τους θα έπρεπε να προχωρήσει και για να προχωρήσει θα έπρεπε οι υπάλληλοι και η δομή όλη να έχει μία επιμόρφωση». Ανέφερε μάλιστα ως χαρακτηριστικό παράδειγμα τη συνεργασία με τον Πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου για την ανάπτυξη επιμορφωτικών δράσεων που ανταποκρίνονταν σε συγκεκριμένη ανάγκη του (τη συνεργασία των Επιτρόπων του Ελεγκτικού Συνεδρίου με τους Δήμους), αλλά και στην περίπτωση της επιμόρφωσης αιρετών που κατέστη δυνατή κατόπιν σχετικής συνεννόησης με τους Δήμους. Στο πεδίο των σχέσεων με τρίτους, στάθηκε ιδιαιτέρως στη σημασία της τριγωνικής σχέσης με το Υπουργείο και την ΑΔΕΔΥ. Σύμφωνα με τα λεγόμενά του, η ισχυρή θέληση όλων των μερών για συνεργασία επέτρεψε την από κοινού ανάληψη δράσεων (όπως π.χ. τη δημιουργία μεταπτυχιακού στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου) και την παραγωγική ανταλλαγή απόψεων για την ανάπτυξη επιμορφωτικών δράσεων.

Πέραν των επαφών με ημεδαπούς φορείς, ο κ. Βούτσινος αναφέρθηκε στις συνεργασίες σε επίπεδο ΕΕ ή με φορείς τρίτων χωρών, χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα τη διοργάνωση σεμιναρίων για βέλτιστες πρακτικές με την ΕΝΑ (École Nationale d'Administration) της Γαλλίας, προγράμματα για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση με το Ινστιτούτο HAUS της Φινλανδίας και την υπογραφή πρωτοκόλλου συνεργασίας με το Harvard University.

Ο κ.Βούτσινος σημείωσε τέλος, πως μία παράμετρος που επηρεάζει επίσης τη διαμόρφωση των θεματικών κατευθύνσεων της επιμόρφωσης είναι οι ίδιοι οι επιστημονικά υπεύθυνοι λόγω των ενδιαφερόντων τους και της τριβής που προκύπτει ως εκ της μακροχρόνιας ενασχόλησής τους με το αντικείμενο.

Ο προγραμματισμός των εκπαιδευτικών δράσεων κατά τη θητεία του κ.Γεωργαράκη, βασίστηκε στις εξής παραμέτρους:

(α) την εισαγωγή ενός νέου μηχανισμού, «μιας νέας μεθοδολογίας» στον τρόπο σχεδιασμού της πολιτικής κατάρτισης στο ΕΚΔΔΑ. *«Ουσιαστικά σχεδιάσαμε ένα μηχανισμό διαβούλευσης όπου για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου συμμετείχαν ενδιαφερόμενοι φορείς και Ομάδες εργασίας εσωτερικών εμπειρογνομώνων (το επιστημονικό προσωπικό) και εξωτερικών εμπειρογνομώνων που είχαν σχέση και γνώση με το αντικείμενο της πολιτικής ή με το αντικείμενο του Φορέα στον οποίο απευθύνονταν το Κέντρο».*

Η πολιτική αυτή κατάρτισης μετατόπισε το κέντρο βάρους της διαμόρφωσης της πολιτικής για την επιμόρφωση από το ΕΚΔΔΑ στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης. Όπως αναφέρει *«σ' ένα πολύ μεγάλο βαθμό είχε ανατραπεί η σχέση που έλεγε εγώ [ΕΚΔΔΑ] ξέρω τι ανάγκες έχεις, επιβάλλω το σχεδιασμό που κάνω εγώ και εσύ το υιοθετείς. Η προσπάθεια ήταν να αντιστραφεί αυτή η πρακτική και να δουλέψει η διαβούλευση. Να έρθει το αίτημα να το επεξεργαστούν αυτοί που γνώριζαν από το Κέντρο ή από τις εξωτερικές ομάδες που γνώριζαν τι χρειάζεται από επιστημονική άποψη και να υπάρχει ένα τελικό σχέδιο εφαρμογής των συγκεκριμένων απαιτήσεων του Φορέα».*

β) την τροποποίηση των όρων ένταξης των εισηγητών στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (το οποίο είχε δημιουργηθεί από το 2006) με την εισαγωγή βαθμολογίας ένταξης και αξιολόγησής τους.

γ) Το ΕΚΔΔΑ προχώρησε στην αξιολόγηση του συνολικού του έργου που αποτυπώνεται σε ετήσιες εκθέσεις.

δ) τις διεθνείς συνεργασίες με αντίστοιχους φορείς και Σχολές του εξωτερικού: Υπήρξε συνεργασία με τη Γαλλική ΕΝΑ σε επίπεδο διαμόρφωσης επιμορφωτικών δράσεων.

Η κ. Αναγνωστοπούλου αναφερόμενη στους παράγοντες που επέδρασαν στη διαμόρφωση του προγραμματισμού του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης κατά τη σύντομη θητεία της, ανέδειξε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συγκυρίας. Το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ ως δικαιούχος φορέας ενός ειδικού τεχνικού δελτίου που χρηματοδοτούσε τις επιμορφωτικές και άλλες δράσεις που υλοποιούνταν εκείνη την περίοδο (2012-2013) σε συνεργασία με την Task Force for Greece, γινόταν αποδέκτης πολλών και διαφορετικών αιτημάτων που κρίνονταν επείγοντα από τα διάφορα υπουργεία ή που δεν τεκμηριώνονταν επαρκώς με βάση θεσμοθετημένες εσωτερικές διαδικασίες. Επίσης, υπήρξαν, κατά την ίδια περίοδο, επικεφαλής σημαντικών φορέων που επεδίωξαν από μόνοι τους να συνεργαστούν με το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ, προκειμένου να καλύψουν επιτακτικές επιμορφωτικές ανάγκες και να ενδυναμώσουν την υπηρεσία τους (όπως η περίπτωση του Γ.Γ. Δημοσίων Εσόδων). Στις περιπτώσεις αυτές, όπως και στις περιπτώσεις θεσμικών συνεργασιών που είχαν εδραιωθεί ήδη από την προηγούμενη ηγεσία (π.χ. συνεργασία με την Γ.Γ. Ισότητας των Φύλων μέσω της υλοποίησης ξεχωριστών ειδικών Τεχνικών δελτίων), το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης ενσωμάτωσε οργανωμένα στο επιμορφωτικό του έργο τα σχετικά αντικείμενα.

Σχετικά με την επίδραση στη διαμόρφωση και επιλογή των θεματικών αντικειμένων των επιχειρησιακών προγραμμάτων, η κ. Αναγνωστοπούλου διευκρίνισε ότι έθεταν ένα πλαίσιο γενικών θεματικών αξόνων και ότι τα πιο συγκεκριμένα αντικείμενα και προγράμματα τα επέλεγαν οι ίδιοι οι φορείς και το ΙΝΕΠ. Σημαντικός υπήρξε επίσης κατά τη γνώμη της και ο ρόλος των επιστημονικά υπεύθυνων του ΙΝΕΠ, μερικοί εκ των οποίων ενίοτε ανέπτυσαν πρωτοβουλίες σε αρκετά μεγάλο βαθμό (*«έκαναν απευθείας συνεννοήσεις και με Γ.Γ.»*) και κατέθεταν επιμορφωτικά προγράμματα για τα οποία δεν ήταν πάντα ενήμερη. Ωστόσο, όσον αφορά στον προγραμματισμό του ΙΝΕΠ σε πάγια βάση και προκειμένου αυτός να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες των φορέων και να μην είναι προϊόν συγκυριακών αιτημάτων, η κ. Αναγνωστοπούλου τόνισε την ανάγκη να προωθούνται τα ειδικά μνημόνια συνεργασίας με τα υπουργεία και τους φορείς (*«έτσι γίνονταν τα καλύτερα προγράμματα»*), ώστε το Κέντρο να καταρτίζει πολύ έγκαιρα τον προγραμματισμό του και σε συνεργασία με το εποπτεύον Υπουργείο, χωρίς στην πορεία να υπάρχει μεγάλο περιθώριο τροποποιήσεων.

Η κ. Κομσέλη υπέδειξε ως σημαντική παράμετρο διαμόρφωσης του προγραμματισμού του ΙΝΕΠ, τις συνεργασίες με τρίτους φορείς, αλλά και τις ανάγκες που προέκυπταν λόγω ευρύτερων εξελίξεων ή υλοποιούμενων δημόσιων πολιτικών. Ειδική αναφορά έκανε και πάλι στην κατάργηση της ΣΕΥΥΟ, αλλά και στην προσπάθεια για κάλυψη των επιμορφωτικών

αναγκών της –νεοϊδρυθείσας τότε- Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων και της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου επί θεμάτων όπως οι συμβάσεις και οι ηλεκτρονικοί διαγωνισμοί, καθώς τότε αναδιαμορφώθηκε το σχετικό πλαίσιο (*«είχα μία πολύ καλή συνεργασία με τον τότε Γενικό Γραμματέα Εμπορίου και είχαμε συμφωνήσει από κοινού για το ποιο θα είναι το πλαίσιο [επιμόρφωσης των στελεχών που είχαν τη σχετική αρμοδιότητα], ποιο θα είναι το πρόγραμμα, πώς θα οργανωθεί και πώς θα υλοποιηθεί»*).

Η κ. Κομσέλη εκτίμησε πως τα Μνημόνια είχαν επιδράσει στη διαμόρφωση του προγραμματισμού του ΙΝΕΠ ήδη από το 2010 (ήτοι πριν την ανάληψη των σχετικών καθηκόντων από την ίδια), καθώς *«τότε ξεκίνησαν και τα καινοτόμα εργαστήρια με τις δράσεις προς διάφορες πολιτικές που είχαν προτεραιότητα»*. Μάλιστα, η κ. Κομσέλη στάθηκε emphaticά στη σημασία των καινοτόμων εργαστηρίων και στην αξιοποίηση των πορισμάτων και των εκθέσεων πολιτικής που προέκυπταν από αυτά ως βάση για την ανάπτυξη επιμορφωτικών δράσεων. Υποστήριξε πάντως πως στα περισσότερα προγράμματα –και κυρίως σε όσα αφορούσαν θέματα διοίκησης και κοινωνικών δεξιοτήτων δεν υπήρξαν σημαντικές αλλαγές, ενώ επισήμανε πως η στροφή που είχε γίνει από την προηγούμενη διοίκηση προς θεματικές στον τομέα της μετανάστευσης και του φύλου, συνεχίστηκε και κατά τη δική της θητεία, χωρίς σημαντικές αλλαγές.

Η κ. Καμτσιδου σε μία περίοδο με πολλές μνημονιακές δεσμεύσεις, υποστήριξε πως κάθε Υπουργείο αντιμετώπιζε τις δικές του επιμορφωτικές ανάγκες *«ως γενικό και εθνικό συμφέρον ύψιστης σημασίας»*. Το αποτέλεσμα των μνημονιακών υποχρεώσεων ήταν να έχει συγκεντρωθεί μία πληθώρα από αιτήματα φορέων, κυρίως τα δύο πρώτα χρόνια της θητείας της. Αυτό συνεπαγόταν για το ΙΝΕΠ μία *«δυσκολία προτεραιοποίησης των αιτημάτων»* των Υπουργείων και δημιουργούσε τριβές αλλά εν τέλει τα αιτήματα εξυπηρετήθηκαν. Κατά την κρίση της, χάρις την προσπάθεια των υπαλλήλων του, το ΙΝΕΠ ανταποκρίθηκε τόσο στις πιέσεις των υπουργείων όσο και στις μνημονιακές δεσμεύσεις αποτελεσματικά. Γενικότερα, υποστήριξε πως η επαφή με τους υπουργούς είναι αναγκαία *«για να γίνει κατανοητή η δημόσια πολιτική»* και γι' αυτό στις ομάδες σχεδιασμού προγραμμάτων υπάρχουν και στελέχη του υπουργείου προκειμένου να μπορεί *«η δημόσια πολιτική να αποκωδικοποιείται»*.

Οι πολιτικές και ιδεολογικές επιλογές που προέταξε η διοίκηση και προσπάθησε να τις μετουσιώσει σε επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ συνάντησαν σύμφωνα με την κ. Καμτσιδου μία *«κατανοητή επιφυλακτικότητα απέναντι στις αλλαγές»* από το ανθρώπινο (διοικητικό) δυναμικό του ΙΝΕΠ. Μία άλλη παράμετρος που θεωρεί πως επηρεάζει το περιεχόμενο των επιμορφωτικών δράσεων είναι τα δεδομένα προσωπικά ενδιαφέροντα και οι δεξιότητες του υπάρχοντος επιστημονικού δυναμικού αλλά και οι *«προσωπικές σχέσεις»* των επιστη-

μονικά υπευθύνων με εμπειρογνώμονες ή εκπαιδευτές που διαμορφώνουν αυτό το περιεχόμενο με βάση τη δική τους προσέγγιση.

Παράλληλα, επισήμανε πως ο ευρωπαϊκός παράγοντας παίζει καίριο ρόλο στην διαμόρφωση των προγραμμάτων του ΙΝΕΠ εφόσον το 40% της νομοθεσίας έχει ευρωπαϊκή προέλευση (όπως για παράδειγμα το ζήτημα της προστασίας των προσωπικών δεδομένων από τις υπηρεσίες του δημοσίου, θέμα για το οποίο επίκεινται ημερίδα και διοργάνωση σεμιναρίων). Εντούτοις σημείωσε πως παρότι υπάρχει ένα ευρύ δίκτυο διασύνδεσης των ευρωπαϊκών δομών επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων, η επίδραση της σκέψης που παράγεται πανευρωπαϊκά με το ΕΚΔΔΑ «είναι χαμηλή» εφόσον ο κύριος όγκος των επιμορφωτικών δράσεων συναρτώνται με τις μνημονιακές δεσμεύσεις.

IV. Προτεραιότητες και δράσεις όσον αφορά ειδικά στη διοικητική μεταρρύθμιση και τις πολιτικές για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα

Στο συγκεκριμένο άξονα, επιχειρήθηκε η ανάδειξη των επιμορφωτικών προτεραιοτήτων σε θέματα διοικητικής μεταρρύθμισης και οργάνωσης του κράτους. Η εν λόγω συζήτηση αποσκοπούσε στη αναζήτηση των πλέον σημαντικών θεματικών που κατά τη γνώμη των ερωτώμενων αφορούσαν τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα και προτάχθηκαν στον προγραμματισμό του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ.

Ο κ. Βούτσινος υπέδειξε ως κορυφαίες προτεραιότητες αναφορικά με τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά τη διάρκεια της θητείας του, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την αποκέντρωση. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρθηκε στο μεγάλο χάσμα που υπήρχε ανάμεσα στην ελληνική πραγματικότητα και άλλες χώρες της ΕΕ (με ονομαστική αναφορά στη Φινλανδία την οποία είχε επισκεφθεί στο πλαίσιο σχετικής συνεργασίας που είχε αναπτύξει το ΕΚΔΔΑ) ως προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, επισημαίνοντας πως η προσπάθεια κάλυψης αυτού του χάσματος προϋπέθετε και την κάλυψη των αντίστοιχων επιμορφωτικών αναγκών. Αναφορικά με την αποκέντρωση, συνέδεσε τις δημόσιες πολιτικές ενίσχυσης της τοπικής αυτοδιοίκησης με την ίδρυση των Περιφερειακών Ινστιτούτων και την προσπάθεια του ΕΚΔΔΑ να ανταποκριθεί στις νέες επιμορφωτικές ανάγκες που προέκυπταν ως αποτέλεσμα της ενίσχυσης των αρμοδιοτήτων σε τοπικό/περιφερειακό επίπεδο.

Ο κ. Γεωργαράκης δήλωσε πως ένα σημαντικό μέρος των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων προσανατολίστηκε στην υποστήριξη δημοσίων πολιτικών για τη μεταρρύθμιση του κράτους που επιβάλλονταν να πραγματοποιηθούν μέσα σε περίοδο κρίσης και υλοποιήθηκαν με τη μορφή καινοτόμων εργαστηρίων. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε σε εργαστήρια με θέμα (α)

την ανταγωνιστικότητα και τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, (β) την ηλεκτρονική συνταγογράφηση, (γ) την ενίσχυση της Διαφάνειας και την καταπολέμηση της διαφθοράς, (δ) την καινοτομία στη διαβούλευση: Μεθοδολογία για τον τρόπο σχεδιασμού των πολιτικών, (ε) την ποιότητα ζωής: Αθήνα πόλη σε κρίση; (στ), την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, (η) την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και (θ) τα ανοιχτά δεδομένα. Όπως μάλιστα περιέγραψε: *«τα καινοτόμα εργαστήρια ήταν τρόπος διακυβέρνησης, τρόπος συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων φορέων για ένα τομέα πολιτικής. Στα εργαστήρια συζητούσαν και κατέληγαν σε ένα επιχειρησιακό σχέδιο εφαρμογής της πολιτικής στη σύνταξη του οποίου συμμετείχαν όλοι οι παράγοντες και ήταν από το χώρο της εκπαίδευσης, της Δημόσιας Διοίκησης, των Πανεπιστημίων καθώς και εμπειρογνώμονες από το εξωτερικό. Υπήρχε μια συνολική διαβούλευση για το τι πρέπει να γίνει με συγκεκριμένα μέτρα πολιτικής».* Σύμφωνα με τον ίδιο, το θετικό στοιχείο των καινοτόμων εργαστηρίων ήταν ότι δημιούργησαν ένα κλίμα συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων σε συγκεκριμένους τομείς πολιτικής. Επίσημανε ωστόσο, *«ότι ενδεχομένως δεν εφαρμόστηκαν σύμφωνα με τη φιλοδοξία του σχεδιασμού τους».*

Η κ. Αναγνωστοπούλου επισήμανε πως το ζήτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης κατείχε πράγματι κεντρική θέση στη συζήτηση γύρω από το ρόλο και το έργο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης και του ΕΚΔΔΑ γενικότερα (*«Είναι καθοριστικό, δε μπορεί να γίνει η διοικητική μεταρρύθμιση αν δεν υπάρχει το Κέντρο για να τη στηρίξει»*), ενώ περιέγραψε την περίοδο της τρικομματικής διακυβέρνησης, με επικεφαλής στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης τον κ. Μανιτάκη, ως μια έντονη σε δραστηριότητα και σημαντική ως προς την κατεύθυνση των επιχειρούμενων αλλαγών περίοδο για τη Δημόσια Διοίκηση, η δυναμική της οποίας ωστόσο ανεκόπη λόγω πολιτικών αλλαγών. Μάλιστα σημείωσε πως εκ των υστέρων φάνηκε ότι το όλο εγχείρημα δεν επικοινωνήθηκε σωστά και δεν έγινε κατανοητό στην ουσία του.

Ένα από τα σημαντικά στοιχεία κατά τη δική της θητεία ήταν η διαμόρφωση του πλαισίου και των βάσεων για την επεξεργασία των νέων οργανογραμμάτων των Υπουργείων και για τα περιγράμματα θέσεων (job descriptions). Αυτά τα δύο δεν συνδέονταν άμεσα με το είδος της επιμόρφωσης που απαιτείτο στην περίπτωση που κάποια στελέχη εμφάνιζαν έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων ανάλογα με τις θέσεις που κατέχουν. Εντούτοις, λόγω της πολύ καλής συνεργασίας με τον Υπουργό και με δεδομένη την πεποίθηση, όπως διευκρίνισε, ότι το ΕΚΔΔΑ μπορούσε και έπρεπε να αναλάβει αυτό το είδος συμβουλευτικής που απαιτείται για να γίνει αυτή η διασύνδεση, δημιουργήθηκαν τριμελείς ομάδες εργασίας με επιστημονικό προσωπικό από το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ και πραγματοποιήθηκαν ειδικές Ημερίδες, με στόχο να

πλαισιωθούν και να υποστηριχθούν τα Υπουργεία κατά τη διαδικασία επεξεργασίας των περιγραμμάτων θέσεων (με βάση τα οργανογράμματα) και προσδιορισμού συγκεκριμένων εκπαιδευτικών αναγκών. Όπως χαρακτηριστικά είπε η κ. Αναγνωστοπούλου αυτό ήταν «*νέου τύπου επιμόρφωση, κάτι μεταξύ επιμόρφωσης και συμβουλευτικής*». Στο ίδιο πνεύμα συγκροτήθηκε ειδική Επιτροπή υποστήριξης της διοικητικής μεταρρύθμισης αποτελούμενη από στελέχη (επιστημονικό προσωπικό) του ΕΚΔΔΑ για συμμετοχή σε συναντήσεις στο επίπεδο του Υπουργείου και της Task Force, προκειμένου να διατυπώνουν τη γνώμη του Κέντρου όχι μόνο για την διάσταση της επιμόρφωσης αλλά για όλα τα ζητήματα που ήταν υπό διαμόρφωση (αρμοδιότητες, οργανογράμματα, περιγράμματα θέσης, κλάδοι, διυπουργική συνεργασία κ.ά.).

Η κ. Αναγνωστοπούλου έκανε επίσης ιδιαίτερη αναφορά στο ρόλο των Γάλλων εμπειρογνομόνων σε πρωτοβουλία με αντικείμενο την μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση και στόχο να χαρτογραφηθούν όλοι οι φορείς που κάνουν εκπαίδευση/ επιμόρφωση και όλες οι διαδικασίες, εγχείρημα που έμεινε όμως μετέωρο, καθώς δεν συνεχίστηκε μετά την αποχώρησή της.

Με βάση τη γενικότερη προσέγγιση της κ. Αναγνωστοπούλου, η διασύνδεση μεταξύ διοικητικής μεταρρύθμισης (δημόσιων πολιτικών) και εκπαίδευσης/επιμόρφωσης έπρεπε να ενταχθεί και στον τρόπο που καταρτιζόταν ο συνολικός προγραμματισμός του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ και σε αυτήν την κατεύθυνση πραγματοποιήθηκε ειδικό εργαστήριο, σε εσωτερικό επίπεδο, με τη συμμετοχή των στελεχών, για την κατάρτιση του εξαμηνιαίου προγραμματισμού του φορέα, στο πλαίσιο του οποίου τέθηκαν συγκεκριμένοι μετρήσιμοι στόχοι αναφορικά με το βαθμό ανταπόκρισης των επιμορφωτικών προγραμμάτων στις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης, σύγκλισης ή απόκλισης των προγραμμάτων της Σχολής από τις πραγματικές ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης, το σχεδιασμό καινοτόμων προγραμμάτων, την εισαγωγή νέων εργαλείων μάθησης κ.ά.

Σύμφωνα με την κ. Κομσέλη προτεραιότητα κατά τη διάρκεια της δικής της θητείας ήταν η επιμόρφωση σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και δημοσίων συμβάσεων. Ειδική αναφορά έκανε στο θέμα των ψηφιακών υπογραφών που *«αφορούσε άμεσα το Υπουργείο (στο οποίο υπαγόταν το ΕΚΔΔΑ) και το οποίο ήθελε μεγάλη διάχυση (...) διότι ήταν προτεραιότητα δημόσιας πολιτικής για να μειωθεί η γραφειοκρατία»*.

Όπως ανέφερε σε πολλά σημεία της τοποθέτησής της, σημαντικές επιμορφωτικές δράσεις προέκυψαν σε συνέχεια των καινοτόμων εργαστηρίων, πολλά εκ των οποίων αφορούσαν θέματα διοικητικής μεταρρύθμισης και πολιτικών για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου το-

μέα. Πιο συγκεκριμένα, η κ. Κομσέλη αναφέρθηκε στις θεματικές της e-συνταγογράφησης, της καταπολέμησης της διαφθοράς, του ρόλου της διαβούλευσης και της σχέσης με τους πολίτες, αλλά και της διαφάνειας. Τα πορίσματα των εργαστηρίων συνδέονταν με επιμορφωτικές δράσεις καθώς «*υπήρχαν οδικοί χάρτες*» με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις δράσεις που αναλήφθηκαν για την e-συνταγογράφηση, αλλά και για την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Στη σχετική συζήτηση για τις επιμορφωτικές προτεραιότητες περί διοικητικής μεταρρύθμισης, η κ. Καμτσίδου αναφέρθηκε πρωτίστως στο Ν. 4369/2016 που εισάγει ένα νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων στη Δημόσια Διοίκηση, αποσκοπώντας στη «*διασφάλιση της αξιοκρατίας, μέσω ενός διαφανούς και δημοκρατικού συστήματος (εφόσον στην αξιολόγηση συμμετέχουν και οι υφιστάμενοι)*». Το ΙΝΕΠ οργάνωσε ημερίδες για τη δημόσια αυτή πολιτική και βρήκε μεγάλη ανταπόκριση από τους ενδιαφερόμενους. Επίσης, σημαντική προτεραιότητα στο πλαίσιο της διοικητικής μεταρρύθμισης είναι για την κ. Καμτσίδου η ενίσχυση του συστήματος διαφανούς κινητικότητας των υπαλλήλων που θα καταλαμβάνουν θέσεις σύμφωνα με τις ανάγκες και τα προσόντα τους, πέρα από κομματικές/πελατειακές εξαρτήσεις μέσω ενός συστήματος επιμόρφωσης που δίνει στο δημόσιο υπάλληλο τη δυνατότητα για ένα «*career plan*». Επομένως, οι προσωπικές επιλογές των δημοσίων υπαλλήλων για την μετεξέλιξη της καριέρας τους αποτελούν έναν κεντρικό στόχο των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ στο πλαίσιο του συστήματος κινητικότητας που θα βελτιώνει εν τέλει και την απόδοση του δημοσίου.

Η κ. Καμτσίδου αναφέρθηκε επίσης στον οδηγό της δομημένης συνέντευξης, στο πλαίσιο του νόμου για την κινητικότητα, που αποτέλεσε μείζονα συμβολή του ΙΝΕΠ καθώς η διαδικασία είναι πλέον «*διαυγής και την αποδέχονται οι ενδιαφερόμενοι χωρίς να προβάλλουν ενστάσεις επί της διαδικασίας και του περιεχομένου*». Κατά την εκτίμησή της, το ΙΝΕΠ επέδειξε άμεση και αποτελεσματική ανταπόκριση στον σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων για την διοικητική μεταμόρφωση, καλύπτοντας τις όποιες ανάγκες δημιουργήθηκαν παρά τις ανεπάρκειες σε ανθρώπινο δυναμικό και τις δυσλειτουργίες ανάμεσα στο επιστημονικό και το διοικητικό προσωπικό.

V. Στοιχεία σύνδεσης μεταξύ δημόσιων πολιτικών και επιμορφωτικού έργου

Ο πέμπτος άξονας συζήτησης είχε ως στόχο την ανάδειξη των διαφορετικών υποκειμενικών, αλλά και αντικειμενικών στοιχείων από κάθε ερωτώμενο, αναφορικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνεται αυτή τη σύνδεση. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να υποδεί-

ξουν το βαθμό διασύνδεσης μεταξύ δημόσιων πολιτικών περί διοικητικής μεταρρύθμισης και επιμορφωτικού έργου, αναφέροντας σχετικά παραδείγματα.

Ο κ. Βούτσινος υποστήριξε πως το ΕΚΔΔΑ παράγει πολιτικές, αλλά επισήμανε πως από τους δύο πυλώνες του (Σχολή και ΙΝΕΠ) «*το ΙΝΕΠ είναι το εργαλείο με το οποίο μπορείς να δημιουργήσεις και να προσφέρεις στη Δημόσια Διοίκηση*» και «*εκείνο με το οποίο μπορείς να προχωρήσεις τις δημόσιες πολιτικές*». Μάλιστα, σε πολλά σημεία της τοποθέτησής του, στάθηκε στη σημασία του συντονισμού του ΙΝΕΠ με τους φορείς διαμόρφωσης και άσκησης δημόσιων πολιτικών, εκτιμώντας πως για παράδειγμα η συνεργασία με τους Υπουργούς και τους Γενικούς Γραμματείς αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του ΙΝΕΠ ως προς τον επιμορφωτικό του ρόλο.

Ερωτώμενος σχετικά, ο κ.Γεωργαράκης αναγνώρισε την ισχυρή διασύνδεση μεταξύ δημόσιων πολιτικών και επιμορφωτικού έργου του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ, σημειώνοντας πως «*το ΕΚΔΔΑ ως κεντρικός φορέας κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού καταρτίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε θέματα της τρέχουσας πολιτικής. Υλοποιεί δράσεις με κριτήριο την κρισιμότητα της δημόσιας πολιτικής που έρχεται (...) για θέματα Διαφάνειας, το e-government, η Διαύγεια που είχαν να κάνουν με τις μεταρρυθμίσεις εκείνης της εποχής*».

Ανάλογη ήταν η τοποθέτηση και της κ. Αναγνωστοπούλου, η οποία επισήμανε πως και κατά τη θητεία της, οι δραστηριότητες του ΕΚΔΔΑ συνδέονταν με τις δημόσιες πολιτικές ή είχαν στρατηγικό προσανατολισμό την εναρμόνισή τους με αυτές («*Το ΕΚΔΔΑ δεν είναι αυτοσκοπός, πρέπει να υπάρχει λόγος για να υπάρχει... επομένως πρέπει κανείς να τονίζει τους λόγους...*»). Ως ένα πολύ σημαντικό εργαλείο προς αξιοποίηση για την επεξεργασία δημόσιων πολιτικών, με τρόπο που ταυτόχρονα αναδεικνύει εκπαιδευτικές ανάγκες, ανέφερε τα Καινοτόμα Εργαστήρια Διαβούλευσης, τα οποία είχαν εισαχθεί στην πρακτική του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ από την προηγούμενη ηγεσία. Παράλληλα, επισήμανε πως στην κατεύθυνση της υποστήριξης πολιτικών και μεταρρυθμίσεων κινήθηκαν και οι δράσεις που υλοποιήθηκαν με τη συνδρομή της Task Force αλλά και τα μνημόνια συνεργασίας που συνάφθηκαν μεταξύ ΕΚΔΔΑ και φορέων της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης (Γ.Γ. Δημοσίων Εσόδων, Γ.Γ. Εμπορίου, Υπουργείο Περιβάλλοντος, Δήμος Θεσσαλονίκης και Δήμος Αθήνας, ΚΕΔΚΕ), αν και στάθηκε και σε περιορισμούς και δυσκολίες που αλλοίωσαν το τελικό αποτέλεσμα (π.χ. χρονική πίεση, εμπλοκή του ΕΚΔΔΑ και σε έργα των οποίων δεν είχε την ιδιοκτησία και απλώς καλείτο να εντάξει στις χρηματοδοτούμενες δράσεις του κ.λπ.).

Οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν δεν την έβρισκαν πάντα σύμφωνη και δημιουργούσαν δυσκολίες στο έργο της, ενώ ταυτόχρονα έφερναν στην επιφάνεια δομικά ζητήματα και πα-

λιές πρακτικές που αφορούν στη σχέση του ΕΚΔΔΑ με το εποπτεύον Υπουργείο, μια σχέση κατά καιρούς «εξάρτησης» και «υποτέλειας», όπως την χαρακτήρισε.

Αναφορικά με τη δυνατότητα του φορέα να υποστηρίζει τις δημόσιες πολιτικές, λόγω της χρηματοδοτικής ικανότητας και των πόρων που διαθέτετε, η κ. Αναγνωστοπούλου είχε προτείνει για επιλεγμένες κεντρικές πολιτικές (π.χ. πολιτική για τη βία κατά των γυναικών, τις αδειοδοτήσεις ή τις επενδύσεις) την εκπόνηση, σε συνεργασία με τα Υπουργεία, ειδικών Οδηγών που θα κατέγραφαν όλες τις εμπλεκόμενες Υπηρεσίες και όλες τις διαδικασίες.

Σύμφωνα με την κ. Αναγνωστοπούλου, προκειμένου η σύνδεση μεταξύ επιμόρφωσης και δημόσιας πολιτικής να καταστεί πιο «ορατή» και να μπορεί να αξιοποιηθεί, έπρεπε να ενεργοποιηθεί πλήρως το εργαλείο της Αποτίμησης της επιμόρφωσης, μια μεθοδολογία που είχε ήδη εκπονηθεί για λογαριασμό του ΕΚΔΔΑ σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ως προς αυτό αναφέρθηκε ειδικότερα στην αποτίμηση της επιμόρφωσης που έγινε για το σύνολο των προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν για λογαριασμό της Γ.Γ. Ισότητας των Φύλων).

Σε αρκετά σημεία της τοποθέτησής της, η κ. Κομσέλη υπογράμμισε τη διασύνδεση του επιμορφωτικού έργου του ΙΝΕΠ με τις δημόσιες πολιτικές. Δεδομένων των υποχρεώσεων που προέκυπταν από τα Μνημόνια, σημείωσε πως πολλές από τις πολιτικές αυτές είχαν ξεκινήσει ήδη πριν τη δική της θητεία και οδήγησαν σε επιμορφωτικές δράσεις που ανταποκρίνονταν στη σχετική ανάγκη. Ως παράδειγμα χρησιμοποίησε τις επιμορφώσεις σε θέματα καταπολέμησης της διαφθοράς, συνταγογράφησης και δημοσίων συμβάσεων, αλλά και τις δράσεις που αναλήφθηκαν στο πλαίσιο της συνεργασίας με το Υπουργείο Οικονομικών. Μάλιστα σημείωσε πως *«αν θεωρήσουμε ότι το Μνημόνιο επέβαλε τη δημιουργία της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, την κατάργηση της ΣΕΥΥΟ και τη συγκέντρωση όλων των επιμορφώσεων σε έναν φορέα, θα έλεγα ότι υπάρχει σύνδεση [μεταξύ δημόσιων πολιτικών και επιμορφωτικού έργου του ΙΝΕΠ]»*.

Η κ. Καμτσίδου υποστήριξε πως πράγματι η διασύνδεση δημόσιων πολιτικών και επιμορφωτικών δράσεων αποτελεί θεμελιώδη άξονα για το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ. Σύμφωνα με τα λεγόμενά της, ο ρόλος του Ινστιτούτου είναι άλλωστε *«να διαβλέπει τις επιμορφωτικές ανάγκες ενόψει των ασκούμενων πολιτικών»*. Επομένως, εφόσον η κοσμοαντίληψη και πολιτική βούληση της (εκάστοτε) κυβέρνησης αποτυπώνεται στα νομοθετήματα που παράγει –εν προκειμένω στην αναμόρφωση της αποκεντρωμένης διοίκησης που πρέπει να έχει *«αποσυγκεντρωμένες δομές»*– αποτελεί υποχρέωση του ΙΝΕΠ άμα τη ψηφίσει του νόμου *«να βλέπει τις επιμορφωτικές ανάγκες και να προχωρά στη διαμόρφωση προγραμμάτων»*.

VI. Στοιχεία σύνδεσης επιμορφωτικού έργου με πολιτική ιδεολογία της εκάστοτε κυβέρνησης

Ο τελευταίος άξονας συζήτησης είχε ως αντικείμενο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ επιμορφωτικού έργου του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ και πολιτικής ιδεολογίας της εκάστοτε κυβέρνησης. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρήθηκε η αποτύπωση της άποψης των ερωτώμενων περί της επίδρασης που ασκούν οι πολιτικές ιδεολογίες στη διαμόρφωση του προγραμματισμού των επιμορφωτικών δράσεων, αλλά και στην επιλογή των θεματικών τους κατευθύνσεων.

Σύμφωνα με τον κ. Βούτσινου το επιμορφωτικό έργο του ΙΝΕΠ έχει σχέση «αυτονόητη» με την πολιτική ιδεολογία της εκάστοτε κυβέρνησης, αν και οι γενικοί άξονες παραμένουν ίδιοι («θα με ξένιζε αν μου έλεγε κάποιος ότι αυτή η κυβέρνηση που είναι αυτού του προσανατολισμού έναντι μίας άλλης που είναι του άλλου, βλέπει κάπως διαφορετικά την επιμόρφωση»). Εντούτοις δεν απέκλεισε τις περιπτώσεις παρεμβάσεων, σημειώνοντας τη δική του αντίθεση («δεν είναι δυνατόν ο Γενικός Γραμματέας να μιλάει με τον Τμηματάρχη για να πάρει γραμμή από την κυβέρνηση (...) ή να μιλάει [το ΕΚΔΔΑ] λες και είναι υπηρεσία υποδεέστερη.»). Πάντως ξεκαθάρισε ότι κατά τη διάρκεια της δικής του θητείας, δεν υπήρξαν τέτοιες παρεμβάσεις. Η εστίαση του κ. Βούτσινου στο στόχο της αποτελεσματικότητας, η έμφαση σε πιο τεχνοκρατικές διαστάσεις της διοίκησης, αλλά και η συνειδητή απόφαση για αποκέντρωση, φαίνεται πως παραπέμπουν σε μία γενικότερη αντίληψη περί της ανάγκης ενός λιγότερο συγκεντρωτικού και πιο ευέλικτου κράτους με προσανατολισμό στους στόχους.

Αντίστοιχη ήταν η τοποθέτηση του κ. Γεωργαράκη, ο οποίος ανέφερε πως «στο περιεχόμενο του επιμορφωτικού έργου μπορεί κανείς να βρει πιθανώς στίγματα πολιτικής και ιδεολογικής αναφοράς», επισημαίνοντας πως «κάθε επιλογή που γίνεται και έχει πολιτική διάσταση είναι ιδεολογικά φορτισμένη». Εντούτοις διευκρίνισε πως «το περιεχόμενο του επιμορφωτικού έργου ήταν αποτέλεσμα της ανίχνευσης αναγκών που υιοθετούσαμε. Δεν υπήρχαν περιπτώσεις κατάρτισης μετά από παρέμβαση κάποιου έξω-θεσμικού παράγοντα».

Αναφερόμενος στον βαθμό επηρεασμού των αποφάσεων από την ιδεολογική ταυτότητα του καθενός, ο κ. Γεωργαράκης επισήμανε πως «οι ιδέες και οι αντιλήψεις των ατόμων αποτελούν εργαλεία για την άσκηση της πολιτικής αλλά δεν κατορθώθηκε μέχρι σήμερα να υπάρχει απόλυτη ταύτιση της πολιτικής πρακτικής που ακολουθείται και των ιδεολογικών αναφορών αυτής της πολιτικής. (...) Εάν κάποιος θέλει να βρει σαφείς ιδεολογικές αναφορές και στηρίγματα για την καθημερινή -σε επιχειρησιακό επίπεδο- άσκηση της πολιτικής

του, θα πρέπει να πόνεσε πολύ ψυχικά και πνευματικά για να πει ότι τελικά έκανα ή μπόρεσα να κάνω εκείνο που ταυτίζεται με τις προτιθέμενες ιδεολογικές μου επιλογές».

Στην περίπτωση της κ. Αναγνωστοπούλου ο τρικομματικός χαρακτήρας της κυβέρνησης κατά την περίοδο θητείας της, αλλά και οι έντονες διεργασίες και αντιπαραθέσεις σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο με την επίδραση των Μνημονίων, καθιστούν την εν λόγω συζήτηση ιδιαίτερος σύνθετη. Η ίδια σχετικώς επισήμανε πως *«η σημερινή εποχή δεν είναι εποχή ιδεολογιών όπως παλιά που υπήρχαν οι βασικές ιδεολογίες... τώρα είναι περισσότερο επικεντρωμένο στις πολιτικές για αυτό και μπορούν να γίνουν και συνεργασίες»* Υπό αυτό το πρίσμα επισήμανε ότι παρόλο που δεν ήταν *«λάτρης των Μνημονίων»*, αποδεχόταν ότι το κόμμα από το οποίο προερχόταν είχε αναλάβει να συμμετέχει στην κυβέρνηση, συνεπώς τα θεωρούσε δεδομένα και προσπαθούσε να αναπτύξει παράλληλα ένα έργο πέρα από το πλαίσιο που αυτά καθόριζαν (*«εγώ ως άτομο απέφευγα να παίζω ενεργητικό ρόλο σε σχέση με τα Μνημόνια και να έχω άποψη σε σχέση με το Υπουργείο γιατί δεν προλάβαινα να ενημερωθώ, δεν ήθελαν να δώσω μια άνιση μάχη και έβαζα την ενέργεια αλλού..»*). Ωστόσο, όσον αφορά στις αλλαγές για τη Δημόσια Διοίκηση που προωθούνταν από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης (συρρίκνωση των πολιτικών θέσεων στα Υπουργεία και στους εποπτευόμενους φορείς, αλλαγές στα οργανογράμματα και κινητικότητα προσωπικού με βάση τις ανάγκες της διοίκησης, αξιολόγηση έργου με βάση στόχους κ.ά.) η εκτίμησή της ήταν ότι κινούνταν στη σωστή κατεύθυνση και ότι δρομολογούνταν με σχετική αυτονομία σε σχέση με το κυβερνητικό σχήμα. Ωστόσο, παρέμειναν στον τομέα αρμοδιότητας του Υπουργού και ως συνολικό εγχείρημα δεν έγινε κτήμα του υπουργικού συμβουλίου ώστε να περάσει σε όλη τη διοίκηση, όπως διευκρίνισε. Μάλιστα, επεσήμανε ότι ως προς τις ανωτέρω θέσεις, λόγω τρικομματικής κυβέρνησης, η προσέγγιση δεν ήταν ενιαία και η διαφοροποίηση στις πρακτικές δημιουργούσε επιφυλάξεις και φόβους στο εσωτερικό της διοίκησης, συνεπώς δεν υπήρχε κυρίαρχη πολιτική ιδεολογία.

Επίσης, τόνισε τη διαφοροποίησή της σε σχέση με ανθρώπους από τον ευρύτερο ιδεολογικό της χώρο που όπως είπε *«εθελουφλούν και είναι αρνητικοί σε ο,τιδήποτε παραπέμπει στον ιδιωτικό τομέα και π.χ. στις επενδύσεις*. Ενώ ο στόχος θα πρέπει να είναι να εκπαιδευτούν οι δημόσιοι υπάλληλοι *«όχι για να λένε ναι σε όλα... αλλά για να ξέρουν τους νόμους...»*. Συμπλήρωσε πάντως, ότι με εξαίρεση μια περίπτωση υπηρεσίας και παρά τα πολύ μεγάλα οργανωτικά και διαχειριστικά προβλήματα που αντιμετώπισε (*«όλα τα μέτωπα ανοιχτά»*), δεν είχε καμία σύγκρουση στο πλαίσιο της τρικομματικής κυβέρνησης για ιδεολογικούς ή άλλους λόγους.

Η κ. Κομσέλη υποστήριξε πως οι επιμορφωτικές δράσεις δεν παρουσίασαν διαφοροποιήσεις που να θεμελιώνουν ισχυρό βαθμό επίδρασης της πολιτικής ιδεολογίας της κυβέρνησης στο επιμορφωτικό έργο στην πορεία του χρόνου. («Εγώ δεν είδα κάτι διαφορετικό, πέραν των πρόσθετων όπως η συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομικών και η ανάπτυξη των σχετικών επιμορφωτικών δράσεων. (...) Σε εμένα απλώς έτυχε να λειτουργήσουν οι δράσεις της συγχώνευσης, ενώ είχαν συμφωνηθεί [σε προηγούμενο χρόνο], εγώ έπρεπε να τα υλοποιήσω.) Μάλιστα, ανέφερε χαρακτηριστικά τα προγράμματα για διευθυντές και προϊσταμένους ή τα προγράμματα πληροφορικής, σημειώνοντας πως παρά το γεγονός πως το πλήθος τους αυξήθηκε διαχρονικά, το περιεχόμενο δεν άλλαξε. «Για παράδειγμα, το [επιμορφωτικό] πρόγραμμα των διευθυντών (δια ζώσης) είχε διαμορφωθεί ως υλικό και ως περιεχόμενο από το 2005-6 και δεν έχει αλλάξει έκτοτε. Το επιμορφωτικό πρόγραμμα των Προϊσταμένων τμημάτων (δια ζώσης) παρέμεινε ίδιο ενώ είχαν σχεδιαστεί τα επιμορφωτικά προγράμματα για τους Διευθυντές και για τους Προϊσταμένους Τμημάτων με blended μεθοδολογία. Δεν βλέπω σημαντικές διαφορές στα προγράμματα με αντικείμενο τη διοίκηση και τις κοινωνικές ικανότητες. Η διοίκηση μέσω στόχων υπήρχε από τον Ν.3230 και άρα συνεχίζαμε, με όποιες αλλαγές. Εκείνο που αυξήθηκε ήταν το πλήθος των προγραμμάτων στον οικονομικό τομέα, στις συμβάσεις».

Σύμφωνα με την κ. Καμτσίδου, η αντανάκλαση της πολιτικής ιδεολογίας και των δημοσίων πολιτικών της εκάστοτε κυβέρνησης με τη συναγόμενη επιμόρφωση πρέπει να γίνεται με τρόπο «επιστημονικά άρτιο». Τα αιτήματα επιμόρφωσης που διατυπώνονται από κάθε υπουργείο, είτε ανταποκρίνονται σε «τρέχουσες ανάγκες διαχείρισης» είτε διαμορφώνονται για να «μπορούν να υποστηριχθούν πολιτικές που έχουν μορφοποιηθεί ενόψει των πολιτικών επιλογών του εκάστοτε υπουργού [...] που και αυτό εκφράζει την πολιτική ιδεολογία του υπουργικού συμβουλίου». Έτσι η κ. Καμτσίδου θεωρεί ότι στις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ «συναντώνται οι πολιτικές επιλογές των κυβερνήσεων» και το στοιχείο έγκειται στο να «οδηγούν σε χρήσιμες επιμορφωτικές δραστηριότητες». Τα σεμινάρια λοιπόν να είναι «εργαλεία εξοικείωσης με μεθόδους και τεχνικές υλοποίησης των νέων πολιτικών» και όχι απλά εργαλεία προπαγάνδας για τον κάθε υπουργό.

Κατά την κ. Καμτσίδου, η παγκοσμιοποίηση και οι αλλαγές που επέφερε «έχουν θολώσει λίγο τη διάκριση Αριστεράς, Σοσιαλδημοκρατίας, συντηρητικής παράταξης για το πώς βλέπουν τη Δημόσια Διοίκηση». Μπορεί η παραδοσιακή Δεξιά να στηριζόταν σε ένα ισχυρό κράτος με κοινωνική αποστολή αλλά η κατίσχυση του νεοφιλελευθερισμού διαίρεσε την Δεξιά σε δύο διαφορετικά μέρη με την νεοφιλελεύθερη Δεξιά να επιδιώκει ένα μικρό κράτος, αναφέροντας χαρακτηριστικά πως «στη χώρα μας τα Μνημόνια ενίσχυσαν τις νεοφιλε-

λεύθερες αντιλήψεις». Η Δεξιά νεοφιλελεύθερη αντίληψη θέλει η επιμόρφωση να υλοποιείται από τον ιδιωτικό τομέα και το ΕΚΔΔΑ μόνο να την εποπτεύει, επομένως μπορεί να μην θεωρεί την διευρυμένη λειτουργία του ως αναγκαία. Κατά τη γνώμη της, το «ΕΚΔΔΑ είναι αναγκαίο για την ομαλή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και οι επιμορφωτικές δράσεις δεν είναι πολυτέλεια αλλά κάλυψη ουσιαστών αναγκών». Από την άλλη η Αριστερά που βρίσκεται στην κυβέρνηση υφίσταται «πάρα πολλούς οικονομικούς καταναγκασμούς» και έτσι ο σχεδιασμός της, παρότι υποστηρίζει το δημόσιο χαρακτήρα της επιμόρφωσης, υπακούει στους αναφερόμενους καταναγκασμούς. Έτσι η συρρίκνωση των περιφερειακών ινστιτούτων επιμόρφωσης έγινε καταναγκαστικά με τις επιταγές των Μνημονίων και η ίδια θεωρεί ότι «κανένας πρόεδρος του ΕΚΔΔΑ ή κανένα Δ.Σ. δεν θα μπορούσε να την αναθεωρήσει».

Εντούτοις, εντός του παραπάνω πλαισίου, η θεματική επιλογή στις δράσεις του ΙΝΕΠ έχουν –σύμφωνα πάντα με την κ. Καμτσίδου- επηρεαστεί από τις ιδεολογικές επιλογές της αριστερής κυβέρνησης και συγκεκριμένα, αν και προϋπήρχαν, ανασχεδιάστηκαν και απευθύνθηκαν σε ευρύτερο τμήμα του πληθυσμού σεμινάρια που «ενισχύουν θεμελιώδεις αρχές του κράτους δικαίου, όπως είναι η ισότητα [...] σχεδιάστηκε ο οδηγός για την καταπολέμηση του σεξισμού στα έγγραφα της Δημόσιας Διοίκησης [...] και αυτά που αφορούν τις κοινωνικές δεξιότητες, [...] εγκαταστάθηκε συνεργασία με τον εθνικό συντονιστή για την καταπολέμηση του trafficking [...] και μία επιτροπή για τα δικαιώματα του ανθρώπου [και τέλος] σχεδιάστηκαν σεμινάρια που ευνοούν και την ανάπτυξη των υπαλλήλων ως προσωπικότητες, όχι μόνο ως κομματιών/γραναζιών της διοικητικής μηχανής». Και αυτό το βλέπει να είναι «πιο κοντά με την ιδεολογία της Αριστεράς».

Τέλος η διοργάνωση σεμιναρίων επιμόρφωσης στη διαπραγμάτευση δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις με τους Θεσμούς στα τεχνικά κλιμάκια συνδέεται κατά την κ. Καμτσίδου με την πολιτική ιδεολογία, καθώς υποστήριξε ότι σε προγενέστερες εποχές η ανυπαρξία τέτοιων επιμορφώσεων καταδείκνυε την πολιτική απόφαση να μην γίνεται πραγματική διαπραγμάτευση αλλά απλώς μεταφορά των αιτημάτων των Θεσμών στο εσωτερικό ως αδιαπραγμάτευτη επιταγή, χωρίς διεκδίκηση.

Πίνακας 7.14: Συνθετική απεικόνιση βασικών τοποθετήσεων των ερωτώμενων

	Βούτσινος	Γεωργαράκης	Αναγνωστοπούλου	Κομσέλη	Καμτσίδου
Στοιχεία Οράματος	<p>Επανάδρυση του ΕΚΔΔΑ και αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω στοχοθεσίας, προγραμματισμού, ελέγχου & αξιολόγησης.</p> <p>Εξάπλωση του ΙΝΕΠ ανά την Ελλάδα με την ίδρυση των Περιφερειακών Ινστιτούτων.</p>	<p>Χάραξη της στρατηγικής του ΕΚΔΔΑ η οποία θα υποστηρίζει τις πολιτικές επιλογές στον Τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και</p> <p>Ενίσχυση εσωτερικά του ρόλου του ΕΚΔΔΑ.</p>	<p>Η δημοκρατία ως καθημερινή άσκηση με πρωτοβουλία & ανάληψης ευθύνης από όλα τα στελέχη.</p> <p>Διασφάλιση της συνέχειας με έμφαση στην επιτελική διοίκηση.</p> <p>Αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων.</p> <p>Έμφαση στις συλλογικότητες.</p> <p>Εξωστρέφεια.</p> <p>Μετεξέλιξη ΕΚΔΔΑ σε «φορέα πολιτισμού» για όλη τη Δημόσια Διοίκηση.</p>	<p>Διασφάλιση διοικητικής συνέχειας και συμμετοχική εκπόνηση στρατηγικής.</p> <p>Βελτίωση διαδικασιών και μείωση του διοικητικού βάρους.</p> <p>Εξωστρέφεια.</p> <p>Ανταπόκριση σε επιμορφωτικές ανάγκες που προέκυπταν από δημόσιες πολιτικές.</p>	<p>Η δημοκρατία και η δημοκρατική διοίκηση, ακόμη και αν αποτελεί κοστοβόρα διαδικασία.</p> <p>Κοινωνικός, δημοκρατικός έλεγχος και πολυδιάστατη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και όχι απλώς αποτελεσματικού δημοσίου management.</p> <p>Έμφαση στις διεθνείς σχέσεις.</p>
Προτεραιότητες για την επιμόρφωση	<p>Ανίχνευση αναγκών, στην οποία βοήθησαν τα Περιφερειακά Ινστιτούτα.</p> <p>Πιστοποίηση των προγραμμάτων.</p> <p>Υποχρεωτική επιμόρφωση Διευθυντών.</p>	<p>Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.</p> <p>Δημιουργία επιχειρησιακών σχεδίων επιμόρφωσης και αξιολόγηση του επιμορφωτικού έργου του ΕΚΔΔΑ.</p>	<p>Αλλαγή της επιμόρφωσης σε συνέχεια των αλλαγών στη διοίκηση.</p> <p>Υποστήριξη δημόσιων πολιτικών.</p> <p>Διεύρυνση θεματικών: προγράμματα με έμφαση στις έννοιες της δημοκρατίας, συλλογικότητας και συνεργασίας μέσα στη διοίκηση.</p>	<p>Ενσωμάτωση επιμορφωτικών προγραμμάτων της ΣΕΥΥΟ.</p> <p>Ανάπτυξη εξ αποστάσεως προγραμμάτων.</p> <p>Κατοχύρωση του υποχρεωτικού χαρακτήρα των επιμορφώσεων σε όλες τις βαθμίδες θέσεων ευθύνης.</p>	<p>Προσανατολισμός στις κοινωνικές δράσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα</p> <p>Εφαρμογή της νομοθεσίας, του κοινωνικού ελέγχου και της διαφάνειας π.χ. δημόσιες συμβάσεις ενάντια σε πελατειακές σχέσεις.</p> <p>Ενίσχυση του συστήματος διαφανούς κινητικότητας των υπαλλήλων & ανάπτυξης των κοινωνικών τους δεξιοτήτων.</p> <p>Μεταρρυθμίσεις σε προοδευτική κατεύθυνση</p>
Παράγοντες διαμόρφωσης Προγραμματισμού ΙΝΕΠ	<p>Πρωτόκολλο ενεργειών και διαδικασίες (που ανασχεδιάστηκαν).</p> <p>Δημόσιες πολιτικές σε συντονισμό με το Υπουργείο, την ΑΔΕΔΥ και τρίτους φορείς.</p> <p>Συνεργασίες σε επίπεδο ΕΕ ή με φορείς τρίτων</p>	<p>Μηχανισμός διαβούλευσης με ενδιαφερόμενους φορείς.</p> <p>Μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών.</p> <p>Ευρωπαϊκή χρηματοδότηση.</p> <p>Διεθνείς συνεργασίες.</p>	<p>Συνεργασία με την Task Force.</p> <p>Επιχειρησιακά Προγράμματα που θέτουν γενικούς άξονες.</p> <p>Αιτήματα και ανάγκες των φορέων.</p> <p>Μνημόνια Συνεργασίας με τους φορείς.</p>	<p>Ενσωμάτωση της ΣΕΥΥΟ και ανταπόκριση στις επιμορφωτικές ανάγκες της Γ.Γ. Δημοσίων Εσόδων και της Γ.Γ. Εμπορίου.</p> <p>Μνημονιακές δεσμεύσεις (που μεταξύ άλλων οδήγησαν στη διοργάνωση καινοτό-</p>	<p>Μνημονιακές δεσμεύσεις.</p> <p>Προτεραιότητες των φορέων και των πολιτικών προϊσταμένων.</p> <p>Υπηρεσιακές επαφές για αποκωδικοποίηση δημοσίων πολιτικών.</p> <p>Επιφυλακτικότητα</p>

	χωρών. Εμπλοκή επιστημονικά υπεύθυνων.		Συμβολή/εμπλοκή επιστημονικά υπεύθυνων.	μων εργαστηρίων). Συνεργασίες με τρίτους φορείς του (εντός και εκτός Ελλάδας).	υπαλλήλων απέναντι στις αλλαγές. Ενδιαφέροντα/ δεξιότητες και προϋπάρχουσες διασυνδέσεις του υπάρχοντος επιστημονικού δυναμικού. Ευρωπαϊκή νομοθεσία
Προτεραιότητες για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση για κάλυψη του χάσματος με άλλες χώρες της ΕΕ. Αποκέντρωση (με την οποία συνδέεται και η ίδρυση των Περιφερειακών Ινστιτούτων από το ΕΚΔΔΑ).	Υλοποίηση καινοτόμων εργαστηρίων για την υποστήριξη δημόσιων πολιτικών που συνδέονται με κρίσιμους τομείς πολιτικής. Τα καινοτόμα εργαστήρια ως τρόπος διακυβέρνησης και συμμετοχικής λήψης των αποφάσεων.	Η διοικητική μεταρρύθμιση δε μπορεί να γίνει χωρίς την υποστήριξη του ΕΚΔΔΑ: επιμόρφωση σε συνδυασμό με συμβουλευτική. Συγκρότηση στο ΕΚΔΔΑ Ειδικής Επιτροπής υποστήριξης της Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Δράσεις σε συνεργασία με το εποπτεύον Υπουργείο για την αναδιάρθρωση των Υπουργείων (νέα οργανογράμματα) και τα περιγράμματα θέσεων.	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δημόσιες συμβάσεις και ψηφιακές υπογραφές. Θεματικές επί των οποίων διοργανώθηκαν καινοτόμα εργαστήρια (π.χ. e-συνταγογράφηση, καταπολέμηση της διαφθοράς).	Σύστημα επιλογής προϊσταμένων με διασφάλιση αξιοκρατίας, μέσω ενός διαφανούς και δημοκρατικού συστήματος. Ενίσχυση της διαφανούς κινητικότητας υπαλλήλων, χωρίς πελατειακές εξαρτήσεις και διαμόρφωση για τους υπαλλήλους «career plan». Συγκρότηση αντικειμενικού οδηγού συνέντευξης για την κινητικότητα που αίρει επιφυλάξεις για ευνοϊκή μεταχείριση ημετέρων.
Σύνδεση δημόσιων πολιτικών/επιμόρφωσης	«Το ΙΝΕΠ είναι εργαλείο με το οποίο μπορούν να προχωρήσουν οι δημόσιες πολιτικές». Προϋπόθεση για την επιτυχή διασύνδεση δημόσιων πολιτικών και επιμόρφωσης, η καλή συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των συνεμπλεκόμενων παικτών.	Το ΕΚΔΔΑ υλοποιεί επιμορφωτικές δράσεις με κριτήριο την κρισιμότητα της δημόσιας πολιτικής.	Κατάρτιση του προγραμματισμού με διασύνδεση μεταξύ διοικητικής μεταρρύθμισης και δημόσιων πολιτικών (μετρήσιμοι στόχοι για το βαθμό ανταπόκρισης των προγραμμάτων στις πολιτικές/ καινοτόμα προγράμματα/ νέα εργαλεία εκπαίδευσης). Διασύνδεση δράσεων για Υπουργεία λόγω συμμετοχής της Task Force. Καινοτόμα Εργαστήρια. Διαβούλευση. Αξιοποίηση του εργαλείου «Αποτίμηση της Επιμόρφωσης» για μεγαλύτερη διασύνδεση.	Ανάδειξη δημόσιων πολιτικών μέσω καινοτόμων εργαστηρίων και διασύνδεσή τους με επιμορφωτικές δράσεις (μέσω διαμόρφωσης «οδικών χαρτών»). Οι επιμορφωτικές δράσεις που ανέλαβε το ΙΝΕΠ βρίσκονταν σε συνάρτηση δημόσιων πολιτικών ή προέκυπταν εμμέσως από μνημονιακές υποχρεώσεις (π.χ. από την απόφαση για κατάργηση της ΣΕΥΥΟ).	Η σύνδεση δημόσιων πολιτικών και επιμορφωτικών δράσεων θεωρείται θεμελιώδης. Ανάγκη να διαβλέπει το ΙΝΕΠ νωρίτερα τις προκύπτουσες ανάγκες που αποτυπώνονται στα νομοθετήματα.
Σύνδεση	«Αυτονόητη» η σχέση	“Οι ιδέες και οι αντιλή-	Λιγότερο έντονη η	Οι επιμορφωτικές	Υπάρχει άμεση σχέση

<p>πολιτικής ιδεολογίας/επιμόρφωσης</p>	<p>μεταξύ πολιτικής ιδεολογίας και επιμορφωτικών δράσεων.</p>	<p><i>ψεις των ατόμων αποτελούν εργαλεία για την άσκηση της πολιτικής αλλά δεν κατορθώθηκε ιστορικά μέχρι σήμερα να υπάρχει απόλυτη ταύτιση της πολιτικής πρακτικής που ακολουθείται και των ιδεολογικών αναφορών αυτής της πολιτικής".</i></p>	<p>ιδεολογική διάσταση: κυρίως πολιτικές & άσκηση εξουσίας (ιδιαίτερα λόγω τρικομματικής).</p> <p>Καθοριστική επίδραση των Μνημονίων στο πολιτικό επίπεδο και στις προτεραιότητες.</p> <p>Μη ορατό ένα ενιαίο ιδεολογικό στίγμα – Διαφοροποιήσεις και εντός της τρικομματικής.</p>	<p>δράσεις δεν παρουσίασαν διαφοροποιήσεις που να θεμελιώνουν ισχυρό βαθμό επίδρασης της πολιτικής ιδεολογίας.</p> <p>Σε βασικά προγράμματα το περιεχόμενο δεν άλλαξε, επομένως η κατεύθυνση παραμένει παρόμοια.</p>	<p>αλλά η διασύνδεση πρέπει να γίνεται με «επιστημονικά άρθρο» και χρήσιμο τρόπο.</p> <p>Η παγκοσμιοποίηση «θολώνει» τις ιδεολογικές διακρίσεις για το ενδεικνυόμενο διαφορετικό περιεχόμενο επιμόρφωσης.</p> <p>Κατίσχυση νεοφιλελευθερισμού και καταναγκασμός της Αριστεράς.</p> <p>Περιθώρια για θεματικές επιλογές με αξίες/ιδεολογικές αναφορές της Αριστεράς, (π.χ. κοινωνική πολιτική ή δικαιώματα Ιδεολογία διεκδίκησης/ σύγκρουσης, σεμινάρια για πιο διεκδικητική διαπραγμάτευση).</p>
--	---	---	--	--	--

8. Συμπεράσματα

Σε ένα περιβάλλον δυναμικών αλλαγών με τις τεχνολογικές εξελίξεις να διαμορφώνουν νέα πλαίσια οργάνωσης και τα κοινωνικά αιτήματα να αλλάζουν κυρίως προς την κατεύθυνση της απαίτησης ποιοτικότερων υπηρεσιών, ο εξορθολογισμός και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας αποτελούν κορυφαία ζητούμενα για το ελληνικό Δημόσιο. Επιπλέον, μετά το 2009, η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της, αφενός επέβαλαν την ανάγκη για υψηλότερο βαθμό ανταπόκρισης στις διευρυνόμενες ανάγκες (π.χ. κοινωνικής πρόνοιας και εκτέλεσης κοινωνικών προγραμμάτων) και αφετέρου περιόρισαν σημαντικά τα περιθώρια δημοσιονομικής δαπάνης. Εντός αυτού του πλαισίου, οι δημόσιες πολιτικές περί διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα κινήθηκαν γενικά –τουλάχιστον σε επίπεδο δεδηλωμένων προθέσεων- προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της διαφάνειας, της διεύρυνσης και εμπάθυνσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, του ανασχεδιασμού των διαδικασιών και της εν γένει βελτίωσης της επιχειρησιακής επάρκειας και ανταπόκρισης των υπηρεσιών στις ανάγκες του πολίτη.

Ο ρόλος του ΕΚΔΔΑ και πιο συγκεκριμένα του ΙΝΕΠ σε αυτή την προσπάθεια παραμένει κομβικός. Το ενδιαφέρον στην περίπτωση έγκειται στο ότι οι επιμορφωτικές δράσεις συνιστούν *per se* κομμάτι δημόσιας πολιτικής, αλλά ταυτόχρονα εργαλείο για τη διάχυση και εντέλει την επιτυχή υλοποίηση άλλων δημόσιων πολιτικών. Με τις επιμορφωτικές του δράσεις, το ΙΝΕΠ λειτουργεί βεβαίως ως διανεμητής της πληροφορίας και κατ'εξοχήν αρμόδιος για την κατάρτιση των λειτουργών που θα κληθούν να τις υλοποιήσουν, αλλά θα μπορούσε να ιδωθεί και ως μηχανισμός εμπέδωσής τους με ενισχυτικό ρόλο στη διάχυσή τους εντός της Δημόσιας Διοίκησης. Ο βαθμός στον οποίο κατισχύει η ως άνω σχέση και το ερώτημα περί του κατά πόσο οι επιμορφωτικές δράσεις απηχούν εντέλει τις κομματικές ιδεολογίες της εκάστοτε κυβέρνησης και συνδέονται με τις δημόσιες πολιτικές αποτελούν ερωτήματα μίας σύνθετης συζήτησης, στην οποία επιχειρήθηκε να δοθούν απαντήσεις μέσα από την ανάλυση δευτερογενούς υλικού (νομοθεσία, προγραμματικές δηλώσεις, πολιτικές τοποθετήσεις και προγράμματα κομμάτων), την έρευνα αρχείου του ΙΝΕΠ και τη διενέργεια συνεντεύξεων με τους/τις διατελέσαντες χρέη Γενικού Γραμματέα/Προέδρου ΕΚΔΔΑ κατά την υπό μελέτη περίοδο. Όπως προέκυψε από την ανάλυση που προηγήθηκε, τα κύρια συμπεράσματα θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

Οι δημόσιες πολιτικές που αφορούν τη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα διαμορφώνονται υπό τους όρους και εντός του πλαισίου της ελληνικής πολιτικής και θεσμικής πραγ-

ματικότητας, η οποία φαίνεται πως απέχει από το θεωρητικό πρότυπο διακριτών και συντεταγμένων βημάτων του κύκλου της δημόσιας πολιτικής. Πιο συγκεκριμένα, στην περίοδο προ κρίσης και παρά το γεγονός πως οι κυβερνήσεις διέθεταν σε μεγαλύτερο βαθμό την ιδιοκτησία (ownership) των δημόσιων πολιτικών, σημαντικός ήταν ο ρόλος του ευρωπαϊκού παράγοντα (π.χ. μέσω της ενσωμάτωσης νομοθετικών ρυθμίσεων ή/και προτύπων διοίκησης, αλλά και μέσω των ευρωπαϊκών κονδυλίων ανά προγραμματική περίοδο). Στην περίοδο μετά την εκδήλωση της δημοσιονομικής κρίσης, η επενέργεια τρίτων (Τρόικα/Θεσμοί), μέσω του αυστηρά δεσμευτικού και περιοριστικού πλαισίου που έθεσαν τα τρία προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής, καθόρισε μεταξύ άλλων και τις δημόσιες πολιτικές που αφορούν τη διοικητική μεταρρύθμιση. Τόσο στην πρώτη, όσο και στη δεύτερη περίοδο, το ΙΝΕΠ παρακολούθησε ως εκ του ρόλου του, την εξέλιξη των δημόσιων πολιτικών και λειτούργησε, μεταξύ άλλων, ως μηχανισμός διάχυσής τους στο δημόσιο τομέα.

Διαπιστώνεται πως στην υπό εξέταση περίοδο, το ΙΝΕΠ ανέπτυξε ένα πλήθος επιμορφωτικών δράσεων που αποσκοπούσαν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ηγεσίας, επικοινωνίας, τεχνικών επίλυσης συγκρούσεων, επιχειρησιακού σχεδιασμού, εκπαίδευσης προϊσταμένων Τμημάτων και Δ/σεων. Η κατεύθυνση αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα των επιλογών του επιστημονικού προσωπικού, είτε ως κομμάτι της στρατηγικής του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί πως σε μεγάλο βαθμό, τα ως άνω θεματικά αντικείμενα εντάσσονται στο πλαίσιο και τις αρχές του κυρίαρχου Παραδείγματος (Paradigm) του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ και ως προς το σκέλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και ως προς το σκέλος της τεχνοκρατικής θεώρησης της διοίκησης. Η ως άνω θεματολογία παραμένει στο βασικό πυρήνα των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ και άλλωστε από τα εμπειρικά στοιχεία φαίνεται πως αποτελεί στοιχείο διατήρησης, διατρέχοντας όλες τις περιόδους που μελετήθηκαν με ιδιαίτερη έμφαση κατά τα δύο τελευταία χρόνια σε δύο άξονες (διοικητικές ικανότητες και κοινωνικές δεξιότητες) με αφορμή τον Ν.4369/2016.

Πέραν των θεματικών που συνδέονται με διοικητικές ικανότητες και κοινωνικές δεξιότητες, μέρος των επιμορφωτικών δράσεων συνδέεται σαφώς με τις εκάστοτε προτεραιότητες των κυβερνήσεων, αλλά και πάλι εντάσσονται στο Παράδειγμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (π.χ. κινητικότητα, αξιολόγηση, στοχοθεσία, ανασχεδιασμός διαδικασιών). Την τελευταία διετία, η θεματολογία διευρύνεται, με έμφαση σε επιμορφωτικές δράσεις που συνδέονται με το κράτος δικαίου, τα δικαιώματα, τη διαφάνεια, τις δημοκρατικές διαδικασίες και την ισονομία.

Όπως φαίνεται από τις συνεντεύξεις, την περίοδο προ Μνημονίων το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ είχε μάλλον μεγαλύτερες δυνατότητες συνδιαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών αναφορικά με τη διοικητική μεταρρύθμιση, σε σχέση με την μνημονιακή περίοδο όπου τα περιθώρια έγιναν σαφώς πιο περιορισμένα και το πλαίσιο ήταν καθορισμένο και ασφυκτικό ως προς τους χρόνους. Κατά τη μνημονιακή περίοδο, η ταχύτητα ανταπόκρισης του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ συνδεόταν με την αντίστοιχη ταχύτητα εφαρμογής των μνημονιακών δεσμεύσεων για το δημόσιο τομέα.

Οι θεσμικές συνεργασίες που επιτυγχάνονται σε όλες τις περιόδους συνιστούν καθοριστικό παράγοντα προς τη σύγκλιση πολιτικών και επιμόρφωσης, υπό την έννοια ότι δημιουργούν ένα πλαίσιο με σαφέστερες στοχεύσεις (τομεακές, θεματικές κ.λπ.), κινητοποιούν τους διαθέσιμους πόρους προς την υλοποίησή τους και εξασφαλίζουν τον απαραίτητο συντονισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία που επιτεύχθηκε μεταξύ Υπουργείου, ΑΔΕΔΥ και ΕΚΔΔΑ (την περίοδο 2005-2009), η συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (2010-2012) με την Γενική Γραμματεία Δημοσιών Εσόδων (2012-2014), με τον ΟΑΕΔ (2015-2016), όπως και ειδικότερες συνεργασίες με αντίστοιχους ευρωπαϊκούς φορείς καθ'όλη τη διάρκεια της περιόδου (ΕΝΑ, National School of Government, HAUS κ.λπ.).

Όπως αναδεικνύεται και από τις τοποθετήσεις της ηγεσίας του ΕΚΔΔΑ, σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση των επιμορφωτικών δράσεων έχουν και ενδογενείς παράγοντες, όπως οι εκάστοτε προσωπικές επιλογές της ηγεσίας, αλλά και οι εξειδικεύσεις, η εμπειρία και η εμπλοκή του επιστημονικού προσωπικού στη διαδικασία. Σε αυτά θα πρέπει ενδεχομένως να προστεθεί και η διάσταση της οργανωσιακής αδράνειας, η οποία λειτουργεί ανασχετικά προς την αλλαγή και τείνει στην παγίωση επιμορφωτικών προσεγγίσεων και την αναπαραγωγή θεματικών.

Η υιοθέτηση των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, εντός του πλαισίου «επανάδρασης του κράτους» που προέταξαν οι κυβερνήσεις της περιόδου 2005-2009, συμπλέει με την πολιτική ιδεολογία του τότε κυβερνώντος κόμματος που αυτοπροσδιοριζόταν ως κοινωνικός φιλελευθερισμός. Η ως άνω σχέση απηχείται στα επιμορφωτικά προγράμματα εκείνης της περιόδου που επικεντρώνονταν σε θεματικές περί βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (π.χ. στοχοθεσία, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ανασχεδιασμός διαδικασιών, αξιολόγηση και αποδοτικότητα διοικητικών διαδικασιών, οι ρόλοι των προϊσταμένων στους σύγχρονους οργανισμούς κ.λπ.).

Την περίοδο 2009-2012, μεγαλύτερη έμφαση φαίνεται να δίδεται προς τις αρχές της διαφάνειας, της αξιοκρατίας, της λογοδοσίας, της χρηστής διοίκησης και της «ανοιχτής» δια-

κυβέρνησης, στοιχεία που προσιδιάζουν στην πολιτική ιδεολογία του New Labor (Τρίτος Δρόμος). Για παράδειγμα, η υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων με θέμα τη «νομιμότητα και διαφάνεια στο δημόσιο τομέα», την «καλή νομοθέτηση και τη χρηστή διακυβέρνηση» και την «ενίσχυση της διαφάνειας και την καταπολέμηση της διαφθοράς» αναδεικνύει αυτή τη σχέση. Το 2010, η διάκριση τού μέχρι τότε ενιαίου επιμορφωτικού κύκλου περί θεμάτων δημοσίου management σε δύο επιμέρους κύκλους («Διοικητική μεταρρύθμιση» και «Αποτελεσματικότητα και διαφάνεια») αναδεικνύει την παράλληλη προσήλωση στο στόχο του εξορθολογισμού και της διαφάνειας. Η επέλευση της κρίσης και οι μνημονιακές δεσμεύσεις επέβαλαν ως προτεραιότητες την περιστολή δαπανών και τον εξορθολογισμό (π.χ. συγχωνεύσεις φορέων), αλλά ανέδειξαν και θέματα ελέγχου, αξιολόγησης και αναδιάρθρωσης δομών. Είναι χαρακτηριστικό πως επιμορφωτικές δράσεις όπως ο «εσωτερικός έλεγχος» και οι «μηχανισμοί ελέγχου και βελτίωσης της αποδοτικότητας ελεγκτικών οργάνων» ενσωματώθηκαν στον προγραμματισμό εκείνη την περίοδο.

Την περίοδο 2012-2014, η κυβέρνηση συνεργασίας βασίστηκε σε μία προγραμματική συμφωνία που συνδέεται με τις μνημονιακές δεσμεύσεις και ανήγαγε την αναμόρφωση του κράτους σε κορυφαία προτεραιότητα. Οι κομματικές ιδεολογίες των -τριών και εν συνεχεία δύο- κομμάτων που συμμετείχαν στην κυβέρνηση φαίνεται πως υποτάχθηκαν στην αναγκαιότητα της συγκυρίας. Ειδικά στην περίπτωση του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ, η ανάληψη του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από τη ΔΗΜΑΡ, που υπήρξε βραχύβια, δεν φαίνεται πως επέφερε αλλαγές στις θεματικές των επιμορφωτικών δράσεων περί διοίκησης, καθώς εκείνη την περίοδο βρισκόταν εν εξελίξει η συνεργασία με την Task force και ειδικότερα τους Γάλλους εμπειρογνώμονες για την υλοποίηση του οδικού χάρτη για τη μεταρρύθμιση. Παράλληλα, η αναδιάρθρωση του δημοσίου και οι επιπτώσεις της στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (διαθεσιμότητα, κινητικότητα) συνδέθηκε με επιμορφωτικές δράσεις σε αυτή την κατεύθυνση. Τέλος, αναφορικά με την περίοδο 2015-2016, η διακυβέρνηση ΣΥΡΙΖΑ/ΑΝΕΛ θα μπορούσε να διακριθεί σε δύο υποπεριόδους: (α) το διάστημα από τις εκλογές του Ιανουαρίου του 2015 έως και τον Αύγουστο του ιδίου χρόνου (ψήφιση 3^{ου} Μνημονίου) και (β) το διάστημα μετά την ψήφιση του 3^{ου} Μνημονίου και τη νέα κυβέρνηση που προέκυψε μετά τις εκλογές του Σεπτεμβρίου. Στην πρώτη περίοδο, το βάρος φαίνεται πως δόθηκε σε μία σειρά ρυθμίσεων που αποσκοπούσαν σύμφωνα με την τότε κυβέρνηση στην αναίρεση προηγούμενων αποφάσεων (π.χ. περί διαθεσιμότητας/απόλυσης προσωπικού) και βεβαίως στη διαπραγμάτευση με τους Θεσμούς, επομένως οι προγραμματικές εξαγγελίες για τη διοικητική μεταρρύθμιση έμειναν εκκρεμείς. Εντούτοις, πρέπει να σημειωθεί πως πολλές από τις βασικές αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνα-

τζμεντ δεν αμφισβητούνται και δεν προτείνεται επί της ουσίας διακριτά διαφορετικό μοντέλο, παρά το γεγονός πως η βαρύτητα δινόταν σε άλλες παραμέτρους όπως η ανάσχεση της συρρίκνωσης του δημοσίου τομέα. Μετά την ψήφιση του Μνημονίου, οι δεσμεύσεις που αναλήφθηκαν, αποτέλεσαν τον αναγκαστικό οδηγό για το κύριο σώμα των δημόσιων πολιτικών και στον τομέα της διοικητικής μεταρρύθμισης. Πλέον, υιοθετούνται σε μεγάλο βαθμό πρακτικές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (όπως ο ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών και η διοίκηση μέσω στόχων), αλλά ταυτόχρονα προτάσσονται και στοχεύσεις που ενισχύουν τον κρατικό έλεγχο και την κοινωνική διάσταση της διοίκησης (ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο, δυνατότητα κινητικότητας, κοινωνικές δεξιότητες).

Βιβλιογραφία

(α) Ξενόγλωσση

Adorno T., Frenkel-Brunswik E., Levinson D.J. & Sanford R.N. (1950), *The Authoritarian Personality*, New York: Harper

Anderson, J. (2006), *Public Policy Making*, Boston & New York: Houghton Mifflin Company, 6thed.

Bell, D. (1960), *The End of Ideology*, Glencoe, IL: Free Press

Bolton, P. and Dewatripont M. (2004), *Contract Theory*, Cambridge, MA: MIT Press.

Brewer, G. and deLeon P. (1983), *The Foundations of Policy Analysis*, Pacific Grove: Brooks/Cole

Buchanan, J. and Tullock G. (1962), *The Calculus of Consent*, Ann Arbor: University of Michigan Press

Caplan, B. (2007), *The Myth of the Rational Voter: Why Democracies Choose Bad Policies*, USA: Princeton University Press, 2007

Cohran C.L. & Malone E.F. (2014), *Public Policy: Perspectives and Choices*, 5th edition, Boulder, USA: Lynne Rienner Publishers

Converse, P.E. (1964), «The nature of belief systems in mass publics» στοApter D.E. (επιμ.), *Ideology and discontent*, NY: Free Press, 206-261

Crouch, C. (2006), *Μεταδημοκρατία*, Αθήνα: Εκκρεμές,

Douzinas, C. (2017), *Syriza in Power. Reflections of an accidental politician*, Wiley

Dye, T. R. (2001), *Top-Down Policymaking*, New York: Chatham House

Fukuyama, F. (1992), *The End of History and the Last Man*, Free Press

Gerring, J. (1997), "Ideology: A Definitional Analysis", *Political Research Quarterly*, 50(4), 957-994

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

Hall, A. (2011), "Democracy under attack. The Socionomic Nolan Chart helps us map current events", *The Socionomist*, October (<http://www.socionomics.net/wp-content/uploads/2014/05/Nolan-Chart-article.pdf>)

Hermans, L., Cunningham S. & Slinger, J. (2014), "The Usefulness of Game Theory as a Method for Policy Evaluation", *Evaluation*, 20(1), 10-25

Heywood, A. (2012), *Πολιτικές Ιδεολογίες*, Αθήνα: Πολύκεντρο

Howlett, M. & Ramesh, M. (2003), *Studying public policy. Policy cycles and policy subsystems*, Canada: OUP

Inglehart, R. (1977), *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Princeton: Princeton University Press.

Lamm, Z. (1984), "Ideologies in a Hierarchical Order: a Neglected Theory", *Science and Public Policy*, 11(1), 40-46

Lindblom, C. (1959), "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, 19 (Spring), 79-88

Lipset, S. (1960), *Political Man*, Garden City, NY: Doubleday

Lowi, T.J. (1964), "American Business, Public Policy, Case Studies and Political Theory", *World Politics*, 16, 677-693

Maturana, H.R. (1988), "Reality: The Search for Objectivity or the Quest for a Compelling Argument", *The Irish Journal of Psychology*, 9 (1), 25-82

Maynard, J. (2013), "A Map of the field of ideological analysis", *Journal of political ideologies*, 18(3), 299-327

McCain, R. (2017), *Game Theory and Public Policy*, US: Elgar, 2nded.

Mullins, W. A. (1974), "Sartori's Concept of Ideology: a Dissent and an Alternative", στο Wilcox, A., (ed.), *Public Opinion and Political Attitudes*, New York: Wiley.

Peters B.G. (2016) "Institutionalism and Public Policy" στο Peters B., Zittoun P. (eds) *Contemporary Approaches to Public Policy. International Series on Public Policy*, London: Palgrave Macmillan, 57-72

Rejai, M. (1991), *Political Ideologies: A Comparative Approach*, NY: M.E.Sharpe

Réjean, L. (1980), *Introduction à l'analyse des politiques*, Quebec: Les presses de l' Université Laval

- Tansey, S. & Jackson, N. (2008), *Politics: The Basics* (4th ed.). London: Routledge
- Spanou C. & Sotiropoulos D., (2011), "The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981–2009: A Tale of two Reform Paths", *Public Administration*, 89(3), 723–737
- Walford, G. (1979), *Ideologies and Their Functions: A Study in Systematic Ideology*, London, UK: The Bookshop
- Walford G. (1990), *Beyond politics; An outline of systematic ideology*, London: Calabria Press
- Walsby, H. (1947), *The Domain of Ideologies: A Study of the Origin, Structure and Development of Ideologies*, Glasgow, UK: McLellan, W., Ed.; Collaboration with the Social Science Association
- Wildavsky, A. (1964), *The Politics of the Budgetary Process*, New York: Knopf

(β) Ελληνόγλωσση

- Αβραμόπουλος Δ. (2009), Ομιλία του κ. Δημήτρη Αβραμόπουλου στην 7^η Σύνοδο της Κεντρικής Επιτροπής της Νέας Δημοκρατίας (31/10/2009)
- Βενιζέλος Ε. (2013α), Συνέντευξη του κ. Ευάγγελου Βενιζέλου στον Αργύρη Παπαστάθη, περιοδικό ΒΗmagazino, (04/03/2013)
(<http://www.tovima.gr/vimagazino/interviews/article/?aid=501176>)
- Βενιζέλος Ε. (2013β), Εναρκτήρια ομιλία του κ. Ευάγγελου Βενιζέλου στο Συνέδριο της Νεολαίας του ΠΑΣΟΚ στο Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας, (27/02/2013)
- Βενιζέλος Ε. (2013γ), Ομιλία του κ. Ευάγγελου Βενιζέλου στην Κοινοβουλευτική Ομάδα του Πολιτικού Συμβουλίου του ΠΑΣΟΚ (12/06/2013)
(<http://www.naftemporiki.gr/story/664767/eu-benizelos-to-pasok-den-exei-mathei-narixnei-kuberniseis>)
- Βερναρδάκης Χ., Ηλίας Γ., Διονύσης Γ. & Κοτρόγιαννος Δ. (επιμ.) (2004) Τριάντα Χρόνια Δημοκρατία: Το Πολιτικό Σύστημα της Τρίτης Ελληνικής Δημοκρατίας 1974 – 2004, τόμος Α', τμήμα Πολιτικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Κρήτης, εκδ.: Κριτική, Αθήνα, σελ.118-153
- Βερναρδάκης Χ. (2011), *Πολιτικά κόμματα, εκλογές & κομματικό σύστημα. Οι μετασηματισμοί της πολιτικής αντιπροσώπευσης (1990-2010)*, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα
- Δημαράκης Γ. (2016), *Το ναυάγιο της ελληνικής διαπραγμάτευσης (Ιανουάριος-Ιούλιος 2015)*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission. Directorate-General for Economic and Financial Affairs), Το πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής για την Ελλάδα, Occasional Papers 6, June 2010

Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (2017), *Η παρέμβαση της Επιτροπής στην ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση (Ειδική Έκθεση)*, Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο

ΙΝΕΠ (2012), *Έκθεση Απολογισμού Έργου ΙΝΕΠ 2010-2012*, Αθήνα: ΕΚΔΔΑ

ΙΝΕΠ (2013), *Εκπαιδευτικό έργο ΙΝΕΠ Σεπτέμβριος 2012-Ιούνιος 2013*, Αθήνα: ΕΚΔΔΑ

Ιωακειμίδης Π. (2016), *Κρίση. Ευρώπη και Αριστερά. Η φύση και η επίλυση της κρίσης, ο ΣΥΡΙΖΑ στην Ευρώπη, Ευρωπαϊκή Αριστερά και Σοσιαλδημοκρατία*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Καμτσίδου Ι. (2012), *Το κοινοβουλευτικό σύστημα: δημοκρατική αρχή και κυβερνητική ευθύνη*, Αθήνα: Σαββάλας

Καραμπελιάς Γ. (2015), *6 μήνες που συγκλόνισαν την Ελλάδα. Ιανουάριος - Ιούλιος 2015*, Αθήνα: Εναλλακτικές Εκδόσεις

Καραμανλής Κ. (2004), Προγραμματικές δηλώσεις

Καραμανλής Κ. (2007), Ομιλία κατά την τελετή λήξης του 7^{ου} Συνεδρίου της Νέας Δημοκρατίας, 8 Ιουλίου

Κοντογιώργης Γ. (2016), *Η Συριζαία Αριστερά ως νέα Δεξιά, Το συντηρητικό ιδιώνυμο της Αριστεράς*, εκδόσεις Πατάκη

Κουβέλης Φ. (2010), Ομιλία στην πρώτη ανοικτή εκδήλωση της Δημοκρατικής Αριστεράς στο ξενοδοχείο ΙΜΠΕΡΙΑΛ, (30/06/2010)

(<http://www.ananeotiki.gr/el/articles.asp?tid=4791>)

Λαδής Σ. & Νταλάκου Β. (2016), *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Λούλης Γ. (1999), *Τριγωνοποίηση: κυρίαρχες ιδέες και η πολιτική δυναμική στην εποχή μας*, Αθήνα: Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

Λούλης Γ. (2016), *Η νέα πράξη της ελληνικής τραγωδίας. Το "φαινόμενο Τσίπρας", η καταστροφική διαπραγμάτευση, η κρίση δίχως ορατό τέλος*, Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη

Μακρής Σ. (2008), *Προς ένα Φιλελεύθερο Πραγματισμό: η περίπτωση της Νέας Δημοκρατίας. Ιδεολογικά χαρακτηριστικά στον 21^ο αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

Μαυρής, Γ. (2001). «Η ιδεολογική ακτινογραφία του σημερινού ΠΑΣΟΚ», εφ. ΤΑ ΝΕΑ, 10/10

Μοσχονάς Γ. (1994), «Η διαιρετική τομή Δεξιάς-αντιΔεξιάς στη Μεταπολίτευση (1974-1990)» στο Ν. Δεμερτζής (επιμ.), *Η ελληνική πολιτική κουλτούρα σήμερα*, Αθήνα: Οδυσσεάς

Μοσχονάς Γ. (2015-16), «Οι κομματικές οικογένειες στην Ευρώπη», Πανεπιστημιακές σημειώσεις Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Μπαλάφας, Γ. (2012), *20 χρόνια χρειάστηκαν. Το χρονικό του εγχειρήματος του Συνασπισμού*, Αθήνα: Νήσος

Mudde C. (2015), *ΣΥΡΙΖΑ: Η διάψευση της λαϊκιστικής υπόσχεσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο

Νέα Δημοκρατία (2000), Πρακτικά έκτακτου συνεδρίου, 9,10,11 Ιουνίου

Ovenden K. (2016), *ΣΥΡΙΖΑ. Μέσα στον λαβύρινθο*, Αθήνα: Εκδόσεις Οξύ

Πρακτικά της Βουλής (2004), Σύνοδος Α', Συνεδρίαση Δ', Σάββατο 20 Μαρτίου 2004

Πρακτικά της Βουλής (2009), Συνεδρίαση ΣΤ' (Ολομέλεια). Ομιλία Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Ι Ραγκούσης) - 18 Οκτωβρίου 2009 , σελ. 161-163

Πρακτικά της Βουλής (2011), Συνεδρίαση ΚΘ' (Ολομέλεια) Ομιλία Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Δ. Ρέππας) - 15 Νοεμβρίου 2011, σελ. 1512-1514

Ραβανός Α. (2011), Η ΝΔ στο στόχαστρο των ευρωπαϊών εταίρων της, Το Βήμα, 13-10-2011 (<http://www.tovima.gr/politics/article/?aid=424961>)

Σαμαράς Α. (2009α), Ομιλία του κ. Αντώνη Σαμαρά στην 7^η Σύνοδο της Κεντρικής Επιτροπής της Νέας Δημοκρατίας (31-10-2009)

Σαμαράς Α. (2009β), «Η μόνη επιλογή για τη ΝΔ», Το Βήμα, 18-10-2009 (<http://www.tovima.gr/politics/article/?aid=294528>)

Σαμαράς Α. (2009γ), Συνέντευξη του κ. Αντώνη Σαμαρά στους Αδέσμευτους Bloggers: Οργάνωση Κόμματος, 26-11-2009

(<https://dexiextrem4.wordpress.com/2009/11/26/%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%AD%CE%BD%CF%84%CE%B5%CF%85%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CF%8E%CE%BD%CE%B7-%CF%83%CE%B1%CE%BC%CE%B1%CF%81%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%B1-3/>)

Σαμαράς Α. (2010), «Ο Κοινωνικός Φιλελευθερισμός, Ιδεολογία Ελπίδας και Αναγέννησης», Ομιλία στην Πολυθεματική Προσυνεδριακή Συνδιάσκεψη του κόμματος, 06-06-2010

Σαμαράς Α. (2014), «Η Νέα Μεταπολίτευση έχει ήδη ξεκινήσει», Καθημερινή, 20-07-2014

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2005), Πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης, Εθνικό Τυπογραφείο. Σχόλιο: Το πρόγραμμα αυτό εγκρίθηκε με την πράξη με αρ.8/06-04-2005 του Υπουργικού Συμβουλίου με θέμα «Έγκριση του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για την τριετία 2005-2007».

ΥΠ.ΟΙ.Ο. (2007), Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013, Αθήνα, Ιανουάριος

Φαφούτης Κ.Η. (2007), «Από τον “ριζοσπαστικό φιλελευθερισμό” στο “σύγχρονο κοινωνικό κέντρο”», Καθημερινή, 07-07-2007

(<http://www.kathimerini.gr/291422/article/epikairothta/politikh/apo-ton-rizospastiko-fileleytherismo-sto-sygchrono-koinwniko-kentro>)

Φραγκάκης Ν. (επιμ.) (2008), *Οι Ανεξάρτητες Αρχές στη σύγχρονη Δημοκρατία*, Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

Φωτόπουλος Τ. (2015), *Το χρονικό της καταστροφής 2010-2015. Από τα Μνημόνια των συστημικών ΠΑΣΟΚ/ΝΔ στο “αριστερό” μνημόνιο του ΣΥΡΙΖΑ*, Αθήνα: Εκδόσεις Γόρδιος

Χαρακόπουλος Μ. (2010), Ομιλία Γραμματέα Πολιτικού Σχεδιασμού Νέας Δημοκρατίας στο 8^ο Εθνικό Τακτικό Συνέδριο του κόμματος, 27-06-2010

(<http://www.maximos.gr/omilies/item/293>)

Χριστοφόρου Ε. (2010), «Η πολιτική της απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών στην Ελλάδα», στο Σπανού, Κ., *Δημόσιες πολιτικές στην Ελλάδα: όψεις και αντιφάσεις*, Αθήνα: Παπαζήσης

(γ) Ιστοσελίδες

<https://2007-2013.espa.gr/el/Pages/staticWhatIsESPA.aspx> (πρόσβαση, 12-12-2017)

<https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx> (πρόσβαση, 12-12-2017)

<http://www.epdm.gr/> (πρόσβαση, 12-12-2017)

<https://www.espa.gr/el/pages/staticOPMetarythmisiDimosiouTomea.aspx> (πρόσβαση, 12-12-2017)

<http://papandreou.gr/%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%80%CF%81%CF%89%CE%B8%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B%CF%8D-%CE%B3%CE%B9%CF%8E%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%85-%CE%B1-%CF%80%CE%B1%CF%80-39/>

<http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-06-29-09-59-33> (ημερ. πρόσβασης 09/03/2018)

<http://www.pasok.gr>

<http://www.syriza.gr>

(δ) Νομοθεσία (χρονολογική σειρά)

N. 1388/1983, «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ΦΕΚ 113/ Α'/29-08-1983

N. 1943/1991, «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις», ΦΕΚ 50/Α'/11-04-1993

N. 3200/2003, «Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 281/Α'/09-12-2003

N. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 44/Α'/11-02-2004

N. 3242/2004, «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ», ΦΕΚ 102/Α'/24-05-2004

N. 3345/2005, «Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων», ΦΕΚ 138/Α'/16-06-2005

N. 3463/2006, «Κύρωση Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα», ΦΕΚ 114/Α'/08-06-2006

N. 3528/2007, «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ», ΦΕΚ 26/Α'/09-02-2007

N. 3613/2007, «Ρυθμίσεις θεμάτων Ανεξάρτητων Αρχών, Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώματος Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών», ΦΕΚ 263/Α'/23-11-2007

- N. 3812/2009, «Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα», ΦΕΚ 234/Α'/28-12-2009
- N. 3838/2010, «Σύγχρονες διατάξεις για την Ελληνική Ιθαγένεια και την πολιτική συμμετοχή ομογενών και νομίμως διαμενόντων μεταναστών και άλλες ρυθμίσεις», ΦΕΚ 49/Α/24-03-2010
- N. 3839/2010, «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις»/ΦΕΚ 51/Α'/29-03-2010
- N. 3852/2010, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα "ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ"», ΦΕΚ 87/Α'/07-06-2010
- N. 3861/2010, «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των Κυβερνητικών, Διοικητικών και Αυτοδιοικητικών Οργάνων στο Διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 112/Α'/13-07-2010
- N. 3870/2010, «Εκλογικές δαπάνες συνδυασμών και υποψηφίων και έλεγχος αυτών, κατά τις περιφερειακές και δημοτικές εκλογές», ΦΕΚ 138/Α'/09-08-2010
- N. 3895/2010, «Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα», ΦΕΚ206/Α'/08-12-2010
- N. 3966/2011, «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων "Διόφαντος" και λοιπές διατάξεις» ΦΕΚ 118/Α'/24-05-2011
- N. 3979/2011, «Για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις», ΦΕΚ138/Α'/16-06-2011
- N. 4024/2011, «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015», ΦΕΚ 226/Α'/27-10-2011
- N. 4048/2012, «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης», ΦΕΚ 34/Α'/23-02-2012
- N. 4057/2012, «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου», ΦΕΚ 54/Α'/14-03-2012

Ν. 4250/2014, «Διοικητικές Απλουστεύσεις- Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα- Τροποποίηση διατάξεων του ΠΔ 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις», ΦΕΚ 74/Α'/26-03-2014

ΠΔ 37/1993, «Οργάνωση και λειτουργία έντεκα Περιφερειακών Ινστιτούτων Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης», ΦΕΚ 14/Α'/12-02-1993

ΠΔ 193/2004, «Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)», ΦΕΚ 170/Α'/13-09-2004

ΠΔ 57/2007, «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», ΦΕΚ 59/Α'/14-03-2007

ΠΔ 1/2008, «Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», ΦΕΚ 1/Α'/07-01-2008

ΠΔ 173/2008, «Τροποποίηση του ΠΔ 1/2008 «Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)», ΦΕΚ 233/Α'/21-11-2008

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Οδηγός Συζήτησης

- 1) Ποιο ήταν το όραμά σας για το ΕΚΔΔΑ όταν αναλάβατε καθήκοντα Γενικού Γραμματέα/Προέδρου;
 - Ποιες διαστάσεις του οράματος αφορούσαν συγκεκριμένα το ΙΝΕΠ;
 - Ποιες ήταν οι βασικές προτεραιότητές σας στον τομέα της επιμόρφωσης;
- 2) Εκ των υστέρων κάνοντας έναν απολογισμό, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι υλοποιήθηκε αυτό το όραμα σε ΕΚΔΔΑ και ΙΝΕΠ αντίστοιχα;
 - Ποιες ήταν οι προκλήσεις που είχατε να αντιμετωπίσετε;
 - Ποια ήταν τα εμπόδια/δυσκολίες;
- 3) Μπορείτε να μας περιγράψετε το μηχανισμό, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο διαμορφώνονταν τα προγράμματα του ΙΝΕΠ;
 - Με ποιους φορείς ή υπηρεσιακούς παράγοντες/άτομα κυρίως συνομιλούσατε;
 - Σας δίνονταν κάποιες κατευθύνσεις στην επιλογή και διαμόρφωση προγραμμάτων; Αν ναι, από ποιον/ποιους;
 - Ποιοι άλλοι παράγοντες καθόριζαν τις επιλογές των προγραμμάτων; (προσωπικές επιλογές / ενδιαφέροντα-προτάσεις στελεχών ΙΝΕΠ / αιτήματα φορέων Δημοσίου)
 - Ποιος ο ρόλος του ευρωπαϊκού παράγοντα; Ποιος ο ρόλος των μνημονίων;
- 4) Θεωρείτε ότι η διαμόρφωση των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝΕΠ συνδεόταν σε κάποιο βαθμό με την πολιτική ιδεολογία της τότε κυβέρνησης; Δώστε μας κάποια παραδείγματα.
- 5) Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι επιμορφωτικές και άλλες δράσεις που υλοποιήθηκαν κατά την θητεία σας συνδέονταν με την άσκηση των δημόσιων πολιτικών εκείνης της περιόδου; Με ποιες δημόσιες πολιτικές;
- 6) Επικεντρωνόμενοι στη Διοικητική μεταρρύθμιση, πώς διαμορφώνονταν οι επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ σε αυτό τον τομέα;
 - Ποιες ήταν κατά τη γνώμη σας οι προτεραιότητες αναφορικά με τη διοικητική μεταρρύθμιση κατά την περίοδο της θητείας σας;
 - Σε ποιο βαθμό ανταποκρίθηκε το ΙΝΕΠ με τα επιμορφωτικά του προγράμματα στις παραπάνω ανάγκες; (αιτήματα φορέων / κατευθύνσεις από υπηρεσιακούς παράγοντες / κατευθύνσεις από ΕΕ / υποχρεώσεις που πηγάζουν από τη νομοθεσία / προτάσεις από τα στελέχη του ΙΝΕΠ;)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Χρονολογικοί Πίνακες Επιμορφωτικών Δράσεων ΙΝΕΠ ανά Τομέα/Κύκλο

- Πίνακας 1. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα του Δημοσίου Μάνατζμεντ κατά την περίοδο 2005 - 2010
- Πίνακας 2. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια κατά την περίοδο 2010 - 2016
- Πίνακας 3. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Διοικητική Μεταρρύθμιση κατά την περίοδο 2010 - 2016
- Πίνακας 4. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρ. Τεχν. κατά την περίοδο 2010 - 2016
- Πίνακας 5. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα Νέων Τεχνολογιών το έτος 2010
- Πίνακας 6. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα Πληροφορικής/ Νέων Τεχνολογιών κατά την περίοδο 2005 - 2009
- Πίνακας 7. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Κοινωνική Πολιτική κατά την περίοδο 2010 - 2016
- Πίνακας 8. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική κατά την περίοδο 2010 - 2016
- Πίνακας 9. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα Οικονομικών Θεμάτων το έτος 2010
- Πίνακας 10. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα Οικ. Χωρ. & Περιβαλ. Σχεδιασμού / Οικονομικών Θεμάτων κατά την περίοδο 2005-2009

Πίνακας 1. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα του Δημοσίου Μάνατζμεντ 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	Α/ΘΜΙΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΟ ΙΚΑ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ , ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ (NEEDS ANALYSIS & EVALUATION)- NAT. SCHOOL OF GOV(UK)	ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΤΩΝ 27	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ - ΣΧΕΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
2.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ (NEEDS ANALYSIS & EVALUATION)-NAT. SCHOOL OF GOV(UK)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΟΥ ΓΝΩΣΙΟΣΚΟΠΙΟΥ
3.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
4.	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΗΓΕΣΙΑ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΤΗΣ ΕΣΔΔ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΣΤΑ	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ-ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ
5.	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΕΛΟΤ EN ISO 9001	ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ΕΘΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΩΣΙΑΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
6.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΦΑΡΜΑΚΟΥ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΑΠΟ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ & ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ (ΕΝΑ)	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ-ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑ-	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΟΥ ΓΝΩΣΙΟΣΚΟΠΙΟΥ

					ΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ	
7.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΑΡΧΕΣ & ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓ/ΤΩΝ (INSTITUTE OF EDUCATION)	ΑΡΧΕΣ & ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓ/ΤΩΝ (INSTITUTE OF EDUCATION)	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ:ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
8.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ - ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	ΑΡΧΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΑΡΧΕΣ ΔΙΚΑΙΟΥ	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΛΟΝΔΙΝΟΥ)	ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΝΗΛΙΚΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ:ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
9.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ
10.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ-ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ-ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΛΟΝΔΙΝΟΥ)	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ:Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΤΟΠΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
11.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ Ν.Α.	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΛΟΝΔΙΝΟΥ)	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ-ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ
12.	ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ

						ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ)
13.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΛΙΝΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ-ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
14.	ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ ΛΟΙΜΩΞΕΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΛΙΝΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ-ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	
15.	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ-ΗΘΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ (Ο.Ε.Ε.Κ.)	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ STRESS	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ:ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΣΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
16.	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ Υ.ΜΑ.Θ. ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ:ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ -ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	
17.	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ-ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Π.ΙΝ.ΕΠ.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΡΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ:Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΤΟΠΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ - ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	
18.	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΟ (?)	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ (HAUS)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (NATIONAL SCHOOL OF GOVERNMENT)	
19.	Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ (LEADERSHIP IN THE INFORMATION SOCIETY - N.S.OF GOV)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ - ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ	

20.	Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΔΙΗΜΕΡΙΔΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
21.	ΗΓΕΣΙΑ - ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ - ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ - ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ - ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	
22.	ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΑΓΩΓΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	
23.	ΘΕΜΕΛΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΗΜΕΡΙΔΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΔΟΜΩΝ	
24.	ΙΑΤΡΙΚΗ ΤΗΣ ΑΘΛΗΣΗΣ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΙΝ.ΕΠ.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	
25.	ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΟΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Π.ΙΝ.ΕΠ.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ Ι.Κ.Α.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	
26.	ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ Ν.Α.	ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
27.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ		ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ: ΘΕΣΜΟΙ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ	

28.	ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ - ΤΟ ΝΕΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ (ΕΝΑ)	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
29.	ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ - Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		Η ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΤΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ	
30.	ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ - Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	
31.	ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ		Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	
32.	ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ - ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΟΤΗΤΑΣ		Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ, ΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΥΓΕΙΑΣ	Η ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	
33.	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ		ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	Η ΔΙΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ (ΕΝΑ)	
34.	Ο ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΟΠΑΔ		ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	
35.	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΕΣΔΔ ΣΤΟ ΝΕΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ, ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΥΤΕΠΑΓΓΕΛΤΗΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	

36.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ		ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΛΙΝΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ	Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (TOP MANAGEMENT)	
37.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ-ΕΜΑΔ-ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ		ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ	Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΡΑΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΗ	
38.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ Π.ΙΝ.ΕΠ.	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΥ-ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΡΑΤΟΥΣ-ΠΟΛΙΤΗ-ΧΡΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
39.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ		ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	
40.	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ		ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΙΝ.ΕΠ.	Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
41.	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ		ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (ΕΙΡΑ)	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	
42.	ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΘΕΜΑΤΑ: ΥΓΕΙΑ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ, ΤΑΣΕΙΣ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ		ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΥΠΙΚΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ	ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
43.	ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ		ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΕΣΔΔ ΚΑΙ ΕΣΤΑ	
44.	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ		Ο ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΫΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ	ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΗΝ	

	ΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ				ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	
45.	ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ		ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ: ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ - ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ: ΘΕΣΜΟΙ, ΔΙΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	ΚΑΝΟΝΕΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ	
46.	ΤΟ ΝΕΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ Π.ΙΝ.ΕΠ.	
47.	ΥΓΕΙΑ, ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ		ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Π.ΙΝ.ΕΠ.	
48.	ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΣ		ΟΡΓΑΝΩΣΗ- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ:ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΠΑΙΔΙΚΟΥΣ ΣΤΑΘΜΟΥΣ	Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-Η ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ, ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΟΡΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	
49.			ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ ΔΙΑΚΗΡΥΞΕΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ Ε.Ε.	ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	
50.			ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (NAT.SCHOOL OF GOV)	Η ΔΙΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ (ΕΝΑ)	ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
51.			ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (BACOV)	Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	
52.			ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ	Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΩΝ	
53.			ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗ-	Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	

			ΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	Δ.Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ-ΑΛΒΑΝΙΑΣ- ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΝ	ΒΑΡΩΝ	
54.			ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Η ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΠΡΟΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΑΠΟ ΠΑΡΑΝΟΜΕΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΜΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΤΟΥ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	
55.			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ (LEADERSHIP IN THE INFORMATION SOCIETY -N.S.OF GOV)	Ο ΔΗΜΟΣΙΟΫΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	
56.			ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΝΙΜΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΝΟΜΩΝ (IMPACT ASSESSMENT)	Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ (ENA)	ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	
57.			ΤΟΠ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ	
58.			ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	Η ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ-Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΗΛ. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ:ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΠΑΙΔΙΚΟΥΣ ΣΤΑΘΜΟΥΣ	
59.			ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ - ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΡΑΤΟΥΣ - ΠΟΛΙΤΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΠΑΙΔΙΚΟΥΣ ΣΤΑΘΜΟΥΣ	

60.				Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΡΑΤΟΥΣ-ΠΟΛΙΤΗ-ΧΡΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ,ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΓΩΝ (Projects Monitoring -E valuation - Auditing)	
61.				Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ	
62.				Η ΠΡΟΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ(NAT.SCHOOL OF GOV)	
63.				Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ, ΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΠΡΟΣΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ-ΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΝΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	
64.				ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΚΟΙΝΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΒΑ- COV)	
65.				ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΕΠ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΝΑΦΟΡΑΣ 2007-2013	
66.				ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	

67.				ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΑΚΗΡΥΞΕΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ	
68.				ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ	ΣΥΝΤΑΞΗ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΩΝ ΚΕΙΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	
69.				ΚΑΝΟΝΕΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ	ΣΥΝΤΑΞΗ, ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	
70.				ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
71.				ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	
72.				ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ Π.ΙΝ.ΕΠ.	ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	
73.				ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΙΝ.ΕΠ.	ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	
74.				ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Π.ΙΝ.ΕΠ.	ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
75.				ΚΡΑΤΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΚΡΑΤΙΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ(ΕΙΡΑ)		
76.				ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ		

				ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		
77.				ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		
78.				ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ		
79.				ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
80.				Ο ΔΗΜΟΣΙΟΫΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ		
81.				Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΒΑΛΚΑΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ		
82.				Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ		
83.				Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		
84.				ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ		
85.				ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ		
86.				ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΑΓΩΓΗ		
87.				ΟΡΓΑΝΩΣΗ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΚΡΑΤΙ-		

				ΚΟΥΣ ΠΑΙΔΙΚΟΥΣ ΣΤΑΘΜΟΥΣ		
88.				ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ		
89.				ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (NAT.SCHOOL OF GOV)		
90.				ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙ- ΣΜΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (BACOV)		
91.				ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ MANATZMENT ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ		
92.				ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ		
93.				ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΛΑΔΑΣ- ΑΛΒΑΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		
94.				ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΛΑΔΑΣ- ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙ- ΚΗΣΗΣ		
95.				ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΛΑΔΑΣ-ΚΥΠΡΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		
96.				ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΑ- ΚΗΡΥΞΕΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΔΙΑΓΩΝΙ- ΣΜΩΝ		
97.				ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙ- ΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

98.				ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ		
99.				ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ & ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		
100				ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ - ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ		
101				ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ		

Πίνακας 2. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια 2010 -2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	GREECE AND ITS UPCOMING EU - PRESIDENCY	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	COACHING ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
2.	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΟΥ ΓΝΩΣΙΟΣΚΟΠΙΟΥ	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΕ ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
3.	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΜΕΙΩΜΕΝΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ (DEALING WITH POOR PERFORMANCE AND DISCIPLINARY ISSUES)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ
4.	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΕ ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ORGANISATIONAL AND INDIVIDUAL PERFORMANCE EVALUATION)	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΕ ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΓΛΩΣΣΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΓΡΑΠΤΟ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟ ΛΟΓΟ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΕ ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ
5.	ΕΘΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥ-	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΓΛΩΣΣΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΓΡΑΠΤΟ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΓΛΩΣΣΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΓΡΑΠΤΟ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥ-	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΓΛΩΣΣΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΓΡΑΠΤΟ

	ΕΝΩΣΙΑΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟ ΛΟΓΟ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ	ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟ ΛΟΓΟ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ	ΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟ ΛΟΓΟ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ
6.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΟΥ ΓΝΩΣΙΟΣΚΟΠΙΟΥ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΑΤΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΩΣ ΜΕΣΟΥ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗΣ ΤΗΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ
7.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΜΑΤΑ: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ Γ' ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΓΑΛΗΣ ΠΟΛΗΣ	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΟΫΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΫΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΑΤΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΩΣ ΜΕΣΟΥ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗΣ ΤΗΣ
8.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ
9.	Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΕΔΩΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΤΟΥ Ν. 3894/2010	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΟΡΓΑΝΑ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΟΫΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ
10.	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙ-	ΕΘΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ

	ΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ:ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΩΣΙΑΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (ΙΜΙ) ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ
11.	ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ(ΙΜΙ) ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΚΔΔΑ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΝΗΛΙΚΩΝ	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ(ΙΜΙ) ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ
12.	ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΓΙΑ ΕΝΔΙΚΟΦΑΝΕΙΣ ΠΡΟΣΦΥΓΕΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΕΛΟΤ EN ISO 9001: 2008 ΚΑΙ 19011: 2011 ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
13.	ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ-ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΟΤ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ EN 45011 & EN ISO 17020	ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ(ΙΜΙ) ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ(ΙΜΙ) ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
14.		ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ(ΙΜΙ) ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙ ΘΕΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΕΛΟΤ EN ISO 9001: 2008 ΚΑΙ 19011: 2011 ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ: ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟ-

		ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		ΤΟΜΕΑ			ΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΑΤΗΣ
15.		ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ - ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ	ΕΡΓΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΝΟΨΕΙ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ - ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΕΛΟΤ EN ISO 9001: 2008 ΚΑΙ 19011: 2011 ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
16.		ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (INTERNAL AUDIT)	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
17.		Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ - ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ	Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ - ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΒΟΥΛΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΓΜΑ	Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΓΓΡΑΦΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
18.		Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ - ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΩΝ	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
19.		Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ - ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ	ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΩΝ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΒΟΥΛΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΓΜΑ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ ΣΕ ΤΟΜΕΙΣ ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
20.		ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: προς μια Διακυβέρνηση βασισμένη σε Αξίες	Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΩΝ	ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ - ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ

21.		ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΒΟΥΛΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΓΜΑ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΜΕΙΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΤΥΠΗΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΣΥΝΤΑΞΗ, ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ
22.		ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΩΝ	ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	Η ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
23.		ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ (Ε.Ν.Α)	ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ)	Η ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΩΣ ΜΕΣΟ ΣΥΝΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ
24.		ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ-ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ "ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ"
25.		ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ)	ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ)	ΣΥΝΤΑΞΗ, ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ "ΝΟΜΟΣ 4369/2016: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ"
26.		ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ-	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥΡΙ-	ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ-	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ		ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΒΟΥΛΗΣ

		ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙ- ΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙ- ΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ		ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΓΜΑ
27.		ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥ- ΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙ- ΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗ- ΣΗΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΚΙ- ΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ- ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ Α- ΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑ- ΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ)		ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑ- ΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙ- ΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΡΥΝ- ΣΕΩΝ
28.			ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ Α- ΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑ- ΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ)		ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗ- ΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗ- ΜΟΣΙΟ		ΝΟΜΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΟ- ΔΩΝ ΑΠΟ ΕΓΚΛΗΜΑΤΙ- ΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
29.			ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟ- ΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ- ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙ- ΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ		ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ		ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙ- ΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟ- ΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
30.			ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ				ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛ- ΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟ- ΜΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ
31.							ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ
32.							ΣΥΝΤΑΞΗ, ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ

							ΕΓΓΡΑΦΩΝ
33.							ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
34.							ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ)
35.							ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ) - (ΗΜΕΡΙΔΑ)
36.							ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ- ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
37.							ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

Πίνακας 3. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Διοικητική Μεταρρύθμιση 2010 - 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙ-ΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙ-ΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙ-ΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙ-ΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙ: ΑΝΑΣΧΕ-ΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΠΛΟΥ-ΣΤΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΕ ΕΠΙ-ΛΕΓΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟ-ΜΕΑ	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙ-ΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙ-ΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙ-ΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙ-ΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙ-ΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙ-ΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
2.	ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑ-ΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙ-ΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΡΥΝ-ΣΕΩΝ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩ-ΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙ-ΚΗΣΗΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟ-ΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙ-ΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙ-ΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΑΡ-ΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΠΕ-ΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΚΑΙ ΤΟΠΙ-ΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (ΕΝΑ)	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
3.	ΝΕΑ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩ-ΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΛΙ-ΚΡΑΤΗΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡ-ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΔΗΜΟ-ΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ-ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΑΣ (RGPP)	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ	ΔΙΑΧΕΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΔΗ-ΜΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡ-ΜΟΓΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ
4.		ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑ-ΤΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (ΕΠΙ-ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥΣ) II	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ
5.		ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ/ΤΡΙΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡ-ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟ-ΓΗΣΗ ΔΟΜΩΝ: ΑΠΟ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΣΤΗΝ Ε-	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑ-ΤΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (ΕΠΙ-ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ	ΕΙΔΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΠΙΛΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΒΟΥ-ΛΕΥΣΗΣ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟ-	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

				ΦΑΡΜΟΓΗ	ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥΣ)	ΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
6.		ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ Α' ΚΑΙ Β' ΒΑΘΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗ "ΝΕΑ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ"	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ/ΤΡΙΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ/ΤΡΙΩΝ
7.		ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΥΤΟΤΕΛΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ Α/ΒΑΘΜΙΑΣ & Β/ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΑΡΧΙΚΗ ΦΑΣΗ ΚΑΙ ΦΑΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ)	ΔΙΪΠΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΟΪΠΟΥΡΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ (α)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
8.		ΕΡΓΑΣΤΗΡΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ: ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ/ΤΡΙΩΝ	ΔΙΪΠΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΟΪΠΟΥΡΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ (β)	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ
9.		ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡ-	ΕΥΡΩΠΗ 2020: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΞΥΠΝΗ, ΒΙΩΣΙΜΗ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΥ ΑΛΛΑΖΕΙ	ΔΙΪΠΟΥΡΓΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ-(ΕΝΑ)	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

		ΝΗΣΗΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ				
10.		ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΥΓΕΙΑ	ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ Α/ΒΑΘΜΙΑΣ & Β/ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
11.		ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΩΝ	ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ (I)	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ Α/ΒΑΘΜΙΑΣ & Β/ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΑΡΧΙΚΗ ΦΑΣΗ ΚΑΙ ΦΑΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ)	ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ : ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ : ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ
12.		ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΕΡΓΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ Α/ΒΑΘΜΙΑΣ & Β/ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ/ΤΡΙΩΝ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ:ΘΕΣΜΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ:ΘΕΣΜΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

13.		ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΔΗΜΩΝ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ)	ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ : ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	Η ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΥΡΩΣΕΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ	ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
14.		ΠΡΟΣΥΜΒΑΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ, ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ-ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ	ΕΥΡΩΠΗ 2020: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΞΥΠΝΗ, ΒΙΩΣΙΜΗ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: ΤΑ "ΒΗΜΑΤΑ" ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ
15.				ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ)	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ	ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ (ΥΠ.ΕΘ.Α.)
16.				ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΕΡΓΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
17.				ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ (ΙΙΙ)	ΕΠΕΝΔΥΟΝΤΑΣ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (CLUSTERS) - (ΕΝΑ)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΕΡΓΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ (ΥΠ.ΕΘ.Α.)

18.				ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ (II)	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ Α/ΒΑΘΜΙΑΣ & Β/ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ (ΥΠ.ΕΘ.Α.)	ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ)
19.				ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΓΓΣ ΠΡΟΤΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΒΑΣΕΙ ΠΡΩΘΥΠΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΝΤΟΛΗΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ Α/ΒΑΘΜΙΑΣ & Β/ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΚΑΤΑΡΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
20.				ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ (ΓΓΣ)-ΠΡΟΤΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΓΑΛΛΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ : ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ)	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ
21.				ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΕΔΡΙΑ	ΕΥΡΩΠΗ 2020: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΞΥΠΝΗ, ΒΙΩΣΙΜΗ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟ-	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ, ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ-

					ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ	ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ
22.				ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΡΟΕΔΡΩΝ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΩΝ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΩΝ ΕΚΠΡΟΣΩΠΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΕΔΡΙΑ	Η ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΥΡΩΣΕΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ, ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ-ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ	
23.				ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΕΡΓΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ		
24.				ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ (ΥΠ.ΕΘ.Α.)	ΜΕΙΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΤΥΠΗΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		
25.				ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ)	ΜΕΙΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΤΥΠΗΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (Β)		
26.				ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΡΩΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	ΝΕΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ		

27.				ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ		
28.				ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ, ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ-ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΕΡΓΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		
29.					ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ (ΥΠ.ΕΘ.Α.)		
30.					ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ)		
31.					ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ, ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ-ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ		

Πίνακας 4. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρ. Τεχν. 2010 -2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	ΑΥΤΟCΑD-ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΑΥΤΟCΑD-ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΑΥΤΟCΑD-ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΑΥΤΟCΑD-ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΑΥΤΟCΑD-ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΑΥΤΟCΑD-ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΑΥΤΟCΑD-ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
2.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	KOREA-GREECE ICT COOPERATION WORKSHOP	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ
3.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	Resilience in the Public Sector: the P.A Schools' and Institutes' contribution	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΕΝΤΑΓΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΟΠΣ TAXISNET	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΕΝΤΑΓΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΟΠΣ TAXISNET
4.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ JAVA ENTERPRISE EDITION ΚΑΙ SPRING FRAMEWORK	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ
5.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2008	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (INTEROPERABILITY MATURITY MODEL-IMM)
6.	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕ-	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2008	ΔΙΚΤΥΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΣΥΖΕΥΣΙΣ	ΑΝΟΙΚΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ - ΑΝΟΙΚΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ: ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΓΙΑ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ

		ΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡ- ΝΗΣΗΣ			ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ		
7.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2003	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ	ΔΙΚΤΥΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΣΥΖΕΥΞΙΣ	ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΑΝΟΙΚΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗ- ΣΗ - ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟ- ΛΟΓΙΣΤΕΣ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ
8.	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟ- ΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟ- ΛΟΓΙΣΤΕΣ	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ Ε- ΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΣΧΕΔΙ- ΑΣΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙ- ΩΝ. ΔΙΑΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΜΗ- ΤΡΩΟ ΜΙΣΘΟΔΟΤΟΥ- ΜΕΝΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ SQL	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟ- ΛΟΓΙΣΤΕΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2008	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2008
9.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2008	ΕΚΔΟΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙ- ΚΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΕΚΔΟΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙ- ΚΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2008	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ SQL	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ SQL
10.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΔΙΚΤΥΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΣΥΖΕΥΞΙΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙ- ΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕ- ΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙ- ΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕ- ΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ SQL	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑ- ΠΤΥΞΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΧΡΗ- ΣΗ JAVA	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑ- ΠΤΥΞΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΧΡΗ- ΣΗ JAVA
11.	ΘΕΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙ- ΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥ- ΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ, ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΕΣΒΕΥΤΕΣ eTwinning	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙ- ΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕ- ΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕ- ΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, A	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕ- ΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, A	ΕΚΔΟΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙ- ΚΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙ- ΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗ- ΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΝΗΛΙΚΩΝ	ΕΚΔΟΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙ- ΚΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΥΠΟΓΡΑΦΩΝ
12.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕ- ΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, A	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕ- ΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, B	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕ- ΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, B	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙ- ΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕ- ΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΕΚΔΟΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙ- ΚΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙ- ΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕ- ΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ
13.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕ-	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟ-	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚ-	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕ-	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙ-	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙ-

	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΛΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, Β	ΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΡΥΘΜΟΝ	ΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, Α	ΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΔΕΥΤΩΝ ΣΤΙΣ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ
14.	ΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ VISUAL BASIC	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΟΥ ΑΠΟΘΕΤΗΡΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ : Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, Β	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΙΣ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ (Libre Office)
15.	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΥΛΗΣ ΕΡΜΗΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΥΛΗΣ ΕΡΜΗΣ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΤΟΥ Υ.Δ.Η.Μ.Η.Δ.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, Α	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, Α
16.	ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, Β	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ CISCO, Β
17.	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ	Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ORACLE	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΡΥΘΜΟΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΤΟΥ Υ.Δ.Η.Μ.Η.Δ.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΣΤΑ ΟΠΣ ΑΥΤΟΜΑΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΦΟΡΕΙΣ
18.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙ-	ΘΕΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥ-	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΥΠΟΔΟ-	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡ-	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

	ΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	ΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ-ΕΡΓΑΛΕΙΑ WEB 2.0 ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΕΣΒΕΥΤΕΣ ETWINNING	ΠΟΛΙΤΕΣ	ΜΕΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΥΛΗΣ ΕΡΜΗΣ	ΝΗΣΗ	ΜΑΘΗΣΗ	ΜΑΘΗΣΗ
19.	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ-ΒΑΣΙΚΑ ΜΗΤΡΩΑ /ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΜΗΤΡΩΑ. ΔΙΑΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΜΗΤΡΩΟ ΜΙΣΘΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΡΥΤΗΘΝ	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΡΥΤΗΘΝ
20.	ΧΡΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ (ΕΛ/ΛΑΚ)	ΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ VISUAL BASIC	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ	Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ORACLE	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
21.		ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΑΝΟΙΚΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (ΟΡΕΝΓΟΝ)	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ, ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ
22.		ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ (LIBRE OFFICE)
23.		ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ	ΗΜΕΡΙΔΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙ@ΥΓΕΙΑ II	Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ORACLE	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

							(LIBRE OFFICE)
24.		ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙ@ΥΓΕΙΑ: ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΒΙΟ	ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ	ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΜΑΝ ΚΑΙ ΣΥΖΕΥΞΙΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΠΣ ΑΥΤΟΜΑΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΕ ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ
25.		ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ	Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ORACLE
26.		ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ
27.		ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ UNIX ΚΑΙ LINUX	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ
28.		ΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ UNIX ΚΑΙ LINUX	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΝΗΛΙΚΩΝ	ΗΜΕΡΙΔΑ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΑ ΑΝΟΙΚΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ
29.		ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ	ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕ-	ΨΗΦΙΑΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ UNIX ΚΑΙ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗ-

			ΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ	ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ	LINUX	ΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ	ΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
30.			ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA		ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ
31.			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ		ΨΗΦΙΑΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ
32.			ΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ UNIX ΚΑΙ LINUX			ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ
33.			ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
34.						ΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ UNIX ΚΑΙ LINUX	ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ
35.						ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA
36.							ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

37.							ΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥ- ΣΤΗΜΑΤΑ UNIX ΚΑΙ LINUX
38.							ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ

Πίνακας 5. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα Νέων Τεχνολογιών 2010

	2010
1.	AUTOCAD - ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
2.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ
3.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
4.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ
5.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ
6.	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ
7.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2003
8.	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ)-ΘΕΩΡΙΑ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ
9.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ Η/Υ
10.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ
11.	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ
12.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ
13.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ
14.	ΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ VISUAL BASIC
15.	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ
16.	ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ
17.	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA
18.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ
19.	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ
20.	ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ - ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
21.	ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΗΓΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Πίνακας 6. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα Πληροφορικής/Νέων Τεχνολογιών 2005-2009

	2005	2006	2007	2008	2009
1.	ACCESS	ACCESS	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	AUTOCAD - ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
2.	ACCESS ADVANCED	AUTOCAD	ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΠΡΟΒΟΛΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ I	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ
3.	AUTOCAD	AUTOCAD: ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ WEB	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ II	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ I
4.	AUTOCAD 2000	EXCEL	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ WEB (ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΤΟΠΩΝ)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
5.	AUTOCAD MAP	EXCEL ADVANCED -Εφαρμογές	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ WEB	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ WEB
6.	AutoCAD ΕΠΙΠΕΔΟ II	GIS	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΔΙΚΤΥΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ UNIX	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ
7.	AUTOCAD: ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	INTERNET-E-MAIL	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΓΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ WINDOWS	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ
8.	DIGITAL UNIX	JAVA	ΓΛΩΣΣΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ JAVA	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ WINDOWS (I)
9.	EXCEL	MS PROJECT	ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ WINDOWS	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ WINDOWS (II)

10.	EXCEL ADVANCED	ORACLE DEVELOPER	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2000/2003	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ I	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ
11.	EXCEL ΕΠΙΠΕΔΟ II	ORACLE DEVELOPER 2000 (ΕΠΙΠΕΔΟ I)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΜΒΟΥ INTERNET	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ WINDOWS (I)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2003
12.	FRONT PAGE	PHOTOSHOP	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ WINDOWS (II)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2003 (I)
13.	GIS	POWERPOINT	ΕΙΚΟΝΙΚΑ ΜΟΥΣΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΒΟΛΗ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	ΓΛΩΣΣΑ JAVA I	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2003 (II)
14.	JAVA	SPSS (ΕΠΙΠΕΔΟ I)	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ - WINDOWS - WORD - ΧΡΗΣΗ INTERNET	ΓΛΩΣΣΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ JAVA	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ)-ΘΕΩΡΙΑ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ
15.	MS PROJECT	SPSS (ΕΠΙΠΕΔΟ II)	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ E-GOV	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2003	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ)-ΘΕΩΡΙΑ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ (ΣΥΓΧΡΟΝΟ)
16.	ORACLE DEVELOPER	UNIX	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2003 (I)	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ E-GOV
17.	ORACLE DEVELOPER 2000 (ΕΠΙΠΕΔΟ I)	WIN'95-WORD-ΧΡΗΣΗ INTERNET	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS SERVER 2003 (II)	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ Η/Υ
18.	POWERPOINT	WINDOWS 2000 SERVER	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΩΝ ΣΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ) - ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ Η/Υ (I)
19.	SPSS (ΕΠΙΠΕΔΟ I)	WINDOWS 2003 SERVER	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΔΙΚΤΥΩΝ CISCO I	ΕΙΚΟΝΙΚΑ ΜΟΥΣΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΒΟΛΗ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	ΕΙΣΑΓΩΓΗΣΤΟΥΣΗ/Υ- WORD- INTERNET- EXCEL
20.	SPSS (ΕΠΙΠΕΔΟ II)	WINDOWS-WORD	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΔΙΚΤΥΩΝ CISCO II	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΩΝ Η/Υ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ Η/Υ II

21.	WINDOWS 2000 SERVER	WINDOWS-WORD-EXCEL-INTERNET	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΟΠΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ - WINDOWS - WORD - ΧΡΗΣΗ INTERNET	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ
22.	WINDOWS 2000/2003 SERVER	WINDOWS-WORD-INTERNET	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΟΠΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ - ΚΙΝΗΣΗ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ E-GOV	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ, I
23.	WINDOWS 2003 SERVER	ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ SPSS	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΟΠΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ-ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ Η/Υ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ
24.	WINDOWS-WORD	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ WEB	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΟΠΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ - ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ Η/Υ II	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ
25.	WINDOWS-WORD-EXCEL	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ACCESS	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΟΠΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΑΣΩΝ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΦΙΛΑΝΔΙΑ (HAUS)
26.	WINDOWS-WORD-EXCEL-INTERNET	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΩΝ - ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ WEB I	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΟΠΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ, I	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
27.	WINDOWS-WORD-INTERNET	ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ E - GOVERNMENT ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΣΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ETWINNING ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
28.	WORD-EXCEL	ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ
29.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (GIS)	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΦΙΛΑΝΔΙΑ (HAUS)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ (HAUS)
30.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ WINDOWS 2000 SERVER	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΒΕΚΤ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΞΕΙΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ
31.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ACCESS	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ MS-PROJECT	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ & ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΕΘΝΙ-	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΔΙΚΤΥΩΝ CISCO I	ΚΑΛΩΔΙΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΑ ΔΙΚΤΥΩΝ II

			ΚΟ,ΤΟΠΙΚΟ,ΠΕΡΙΦ/ΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ(Ε-GOVERNMENT- Ε.Ι.Ρ.Α)		
32.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΜΒΟΥ INTERNET	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ (HAUS)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΔΙΚΤΥΩΝ CISCO II	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΚΠ/ΚΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ
33.	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΔΙΚΑΙΟ, ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΚΠ/ΚΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ
34.	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (GIS)	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ - WINDOWS - WORD - ΧΡΗΣΗ INTERNET	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΑΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΑΣΥΡΜΑΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ
35.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ	ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗ-ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ-ΠΟΛΙΤΟΓΡΑΦΗΣΗ	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΦΙΛΑΝΔΙΑ (HAUS)	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ
36.	ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ
37.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ MS-PROJECT	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ & ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ,ΤΟΠΙΚΟ,ΠΕΡΙΦ/ΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (Ε-GOVERNMENT-Ε.Ι.Ρ.Α)	ΜΟΡΦΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠ/ΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ ΑΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ SCORM
38.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ - WINDOWS - WORD - ΧΡΗΣΗ INTERNET	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΩΝ ΣΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	ΜΟΥΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ: ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΒΕΚΤ	ΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ VISUAL BASIC
39.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	ΟΠΣ - ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ - ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ (HAUS)	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ

	ΜΑΘΗΣΗ				
40.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΘΕΜΑΤΑ (EUROPEAN INFORMATION-E.I.P.A)	ΚΑΛΩΔΙΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΑ ΔΙΚΤΥΩΝ I	ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ:ΠΩΣ ΘΑ ΕΝΙΣΧΥΘΕΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ, ΤΟΠΙΚΟ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (ΕΙΡΑ)
41.	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΟΥΣΕΙΩΝ, ΠΡΟΒΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	ΚΑΛΩΔΙΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΑ ΔΙΚΤΥΩΝ II	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ
42.	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ EXCEL ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ & ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΚΠ/ΚΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
43.	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ & ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ,ΤΟΠΙΚΟ,ΠΕΡΙΦ/ΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (E-GOVERNMENT-E.I.P.A)	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ-ΤΗΛΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
44.	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ - ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ I	ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΝΠΔΔ	ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ
45.	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ(ΑΥΤΟCAD MAP)	ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ II	ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΝΠΔΔ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA
46.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (Ο.Π.Σ.) ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	ΣΧΕΔΙΑΣΗ & ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΙΚΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΥΒΡΙΔΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙ-	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

			ΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ		
47.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Ο.Π.Σ)	ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗ-ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ-ΠΟΛΙΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΛΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ
48.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ - ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΘΕΜΑΤΑ (EUROPEAN INFORMATION-E.I.P.A)	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΙ)	ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗ-ΠΟΛΙΤΟΓΡΑΦΗΣΗ - ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ ΜΕΣΩ ΤΗΛΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Ι)
49.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΟΥΣΕΙΩΝ, ΠΡΟΒΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Ι	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ
50.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ TRACES	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΜΟΡΦΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠ/ΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ ΑΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ SCORM	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΤΟΠΩΝ
51.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ (Σ.Π.Ε.Κ.)	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΑΧΥΡΡΥΘΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗΣ
52.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ	ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		ΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ VISUAL BASIC	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ
53.	ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΙ)		ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ - ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
54.	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ AUTOCAD I		ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ UNIX / LINUX

55.	ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (Ο.Π.Σ.) ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ AUTOCAD II		ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ: ΠΩΣ ΘΑ ΕΝΙΣΧΥΘΕΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ, ΤΟΠΙΚΟ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (ΕΙΡΑ)	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
56.	ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Ο.Π.Σ)	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ		ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ (II)	ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΗΓΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ
57.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	ΧΡΗΣΗ INTERNET ΚΑΙ ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ INTERNET		ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ I	
58.	ΠΟΛΥΜΕΣΑ (ΕΠΙΠΕΔΟ I)	ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ACCESS		ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ I	
59.	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ INTERNET		ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ II	
60.	ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ (Σ.Π.Ε.Κ.)			ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
61.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ			ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ & ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΗΛ/ΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠ/ΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	
62.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΕΠΙΠΕΔΟ II)			ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	

63.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΩΝ			ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	
64.	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
65.	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ SPSS			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ I	
66.	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ II	
67.	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ Ο.Π.Σ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	
68.	ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ACCESS			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΤΟΠΩΝ	
69.	ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ INTERNET			ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	
70.				ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ UNIX / LINUX	
71.				ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
72.				ΧΡΗΣΗ UNIX/ LINUX	
73.				ΧΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ	

Πίνακας 7. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Κοινωνική Πολιτική 2010 -2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ,ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ - ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ, ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤ ΟΙΚΟΝ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ
2.	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ,ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ - ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ, ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
3.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΓΕΝΟΣΗΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΓΟΓΡΑΦΗΣΗ ΦΑΡΜΑΚΩΝ	ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΝΕΟΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ
4.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
5.	ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ-ΠΟΛΙΤΟΓΡΑΦΗΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ (LOGISTICS MANAGEMENT)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΗΜΕΡΙΔΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΝΕΟΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

6.	ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ-ΠΟΛΙΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΔΗΜΟΤΟΛΟΓΙΟ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ (LOGISTICS MANAGEMENT)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ (LOGISTICS MANAGEMENT)	ΔΙΗΜΕΡΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕΠΕ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΔΙΗΜΕΡΙΔΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
7.	MANATZMENT ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΗΜΕΡΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕΠΕ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
8.	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΜΕΑ	ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΙΣΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΔΡΩΝ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ
9.	ΤΟ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ/ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΡΙΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ (LOGISTICS MANAGEMENT)

10.		ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ-ΠΟΛΙΤΟΓΡΑΦΗΣΗ	Η ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΕΣΥΚΑ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ / ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ ΣΕ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΦΥΛΟΥ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΛΗΡΩΜΩΝ ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ ΤΟΥ ΙΚΑ-ΕΤΑΜ
11.		ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ-ΠΟΛΙΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΔΗΜΟΤΟΛΟΓΙΟ	ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ-ΠΟΛΙΤΟΓΡΑΦΗΣΗ	Η ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΕΣΥΚΑ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕΠΕ, ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ/ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΡΙΩΝ ΕΚΔΔΑ ΣΤΟΝ ΟΔΗΓΟ ΧΡΗΣΗΣ ΜΗ ΣΕΞΙΣΤΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ	ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
12.		MANATZMENT ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	MANATZMENT ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	ΗΜΕΡΙΔΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΩΣ GENDER EXPERTS	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕΠΕ, ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ
13.		Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ	ΘΕΜΑΤΑ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ: ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΔΟΣΗ ΑΔΕΙΩΝ ΔΙΑΜΟΝΗΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΩΣ GENDER EXPERTS	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ/ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΡΙΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

14.		Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΜΕΑ	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	MANATZMENT ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΩΦΡΟΝΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΦΥΛΟΥ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕΠΕ, ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ
15.		ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΚΑΙ ΣΤΑ ΠΡΟΝΟΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ :ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΚΑΙ ΣΤΑ ΠΡΟΝΟΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ :ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ	Η ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΕΣΥΚΑ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΩΦΡΟΝΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΦΥΛΟΥ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ
16.		ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ DRGs/ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ-ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΗΜΕΡΙΔΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΕΣΟΔΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΟΥ ΙΚΑ-ΕΤΑΜ- ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
17.		ΤΟ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΚΑΙ ΣΤΑ ΠΡΟΝΟΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ :ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	MANATZMENT ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
18.			ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ DRGs/ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ-ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΙΑΤΡΙ-	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕ-	Νέα Εθνική Στρατηγική και προοπτικές για τη Μετανάστευση: Κώδι-	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ	ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΚΑΙ

			ΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΔΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	κας Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης	ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ
19.			ΤΟ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	ΤΟ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ	Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
20.					ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΗΜΕΡΙΔΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΑΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ
21.					ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΙΛΟΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ "ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΓΓΥΗΜΕΝΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ"	ΗΜΕΡΙΔΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ
22.						MANAGEMENT ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΗΤΡΙΩΝ ΑΝΗΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙ-

							ΝΩΝΙΚΗΣ ΑΡΩΓΗΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΝΟΜΗΣ ΠΟΙΝΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
23.						Νέα Εθνική Στρατηγική και προοπτικές για τη Μετανάστευση: Κώδικας Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης	Η ΥΠΕΡΒΑΣΗ ΤΟΥ ΓΛΩΣΣΙΚΟΥ ΣΕΞΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
24.						ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΗΜΕΡΙΔΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ/ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΡΙΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
25.						ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ DRGs/ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ-ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΗΜΕΡΙΔΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ
26.						ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΟ ΣΧΕΔΙΟ

						ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ	ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ ΕΥΠΑΘΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
27.							ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
28.							ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΘΑΓΕΝΕΙΑΣ
29.							Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
30.							ΟΙΚΟΔΟΜΩΝΤΑΣ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ: ΑΣΚΗΣΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΚΩΝ ΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ - Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ/ΚΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ
31.							ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙ-

							ΟΙΚΗΣΗΣ
32.							ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
33.							ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ (ΚΕΑ)
34.							ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΦΥΛΗΣ ΒΙΑΣ: ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΙΚΗΣ ΣΩΜΑΤΕΜΠΟΡΙΑΣ (trafficking)
35.							ΠΑΡΑΒΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ. ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΑΙΔΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
36.							ΣΥΝΕΡΓΩΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ: ΕΘΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ 2016-2020
37.							ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ DRGs/ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ-ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ

38.							ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥ- ΞΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙ- ΣΗΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
-----	--	--	--	--	--	--	---

Πίνακας 8. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Κύκλο Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική 2010 - 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ	ΑΓΟΡΑ	TASK FORCE ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ	ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ Ο.Τ.Α. (ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ, ΠΑΙΔΟΤΟΠΟΙ,ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ, ΘΕΑΤΡΑ, ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΟΙ, ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΙΔΕΙΕΣ)	ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ Ο.Τ.Α. (ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ, ΠΑΙΔΟΤΟΠΟΙ,ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ, ΘΕΑΤΡΑ, ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΟΙ, ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΙΔΕΙΕΣ)	ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ Ο.Τ.Α. (ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ, ΠΑΙΔΟΤΟΠΟΙ,ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ, ΘΕΑΤΡΑ, ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΟΙ, ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΙΔΕΙΕΣ)	ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΩΝ
2.	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ Ο.Τ.Α. (ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ, ΠΑΙΔΟΤΟΠΟΙ,ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ, ΘΕΑΤΡΑ, ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΟΙ, ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΙΔΕΙΕΣ)	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΣΥΝΑΛΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΟ ΥΠ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΗΣ Γ.Γ.Π.Σ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ - Η ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΒΑΣΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ ΚΑΙ ΑΤΕΛΕΙΕΣ	ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΟ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΟΤΗΤΑΣ
3.	ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ - Η ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥΣ)	ΒΑΣΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΟ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΗΣ	ΒΑΣΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΟ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΗΣ

				ΤΟΥ ΥΠ.ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ			
4.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ	ΒΑΣΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΟ ΦΟΡΟ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ (Φ.Π.Α.)	ΒΑΣΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΟ ΦΟΡΟ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ (Φ.Π.Α.)
5.	ΕΣΠΑ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ - ΠΑΡΟΧΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΓΧΚ ΣΤΙΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ - ΠΑΡΟΧΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΓΧΚ ΣΤΙΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
6.	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΠΛΥΜΑ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΛΗΙΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ ΣΕ ΕΙΣΠΡΑΞΙΜΕΣ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΔΕΚΤΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ-ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΧΡΕΩΝ ΟΦΕΙΛΕΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ - Η ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΥΓΡΑΕΡΙΩΝ- ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ
7.		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ - ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΩΝ: ΜΗΤΡΩΟ Δ.Ο.Υ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
8.		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ -ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΩΝ : ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Κ' ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟ-	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟ-	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΩΜΗ ΔΑΠΑΝΩΝ ΣΤΗΝ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙ-

		Δ.Ο.Υ	ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΦΟΡΙΩΝ	ΦΟΡΙΩΝ		ΚΗΣΗ
9.		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΡΙΝΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΠΡΟΣΩΡΙΝΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ - ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΩΝ: ΜΗΤΡΩΟ Δ.Ο.Υ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Κ' ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ/ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΟΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ	ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
10.		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΡΙΝΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΠΡΟΣΩΡΙΝΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ -ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΩΝ : ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Δ.Ο.Υ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΕΝΩΠΙΩΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗΣ ΑΡΧΗΣ ΚΑΙ ΕΝΩΠΙΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΛΗΞΙΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥΣ
11.		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ICISnet: ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ SEED Ε.Φ.Κ. ΤΟΥ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΔΕΙΩΝ-ΕΓΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ ΑΔΕΙΩΝ SEED ΤΟΥ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΓΓΥΗΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Κ' ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ/ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΟΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ
12.		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΣΔΑΠΑΝΩΝ (NATIONAL SCHOOL OF GOVERN-	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡ-	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙ-	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙ-	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙ-	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΕΝΩΠΙΩΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗΣ ΑΡΧΗΣ

		MENT)	ΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΩΝ: ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΡΙΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	ΡΙΣΗΣ Κ' ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΚΑΙ ΕΝΩΠΙΟΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ
13.		ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ICISnet: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ EMCS ΦΑΣΗ 3, ΤΟΥ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ Ε.Φ.Κ.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΩΝ: ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ
14.		ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ICISnet: ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ SEED Ε.Φ.Κ. ΤΟΥ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΔΕΙΩΝ-ΕΓΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ ΑΔΕΙΩΝ SEED ΤΟΥ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΓΓΥΗΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΩΝ: ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ ICISnet: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΟΥ ICISnet, ΓΙΑ ΑΡΧΑΡΙΟΥΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ
15.		ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΕΛΙΚΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΤΟ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Δ.Π	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ICISnet: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ ΚΑΙ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΔΕΙΩΝ-ΕΓΚΡΙΣΕΩΝ - Α' ΜΕΡΟΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ ICISnet: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΟΥ ICISnet, ΓΙΑ ΑΡΧΑΡΙΟΥΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ ICISnet: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΟΥ ICISnet, ΓΙΑ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟΥΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ ICISnet: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΟΥ ICISnet, ΓΙΑ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟΥΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ- ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ

16.		ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ ICISnet: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΟΥ ICISnet, ΓΙΑ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟΥΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Κ' ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ
17.		ΕΣΠΑ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ
18.		ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ : ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ ΟΠΣ ICISnet: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΦΥΣΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΜΗΤΡΩΟΥ ΣΥΝΑΛΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΔΕΙΩΝ-ΕΓΚΡΙΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΔΕΙΩΝ-ΕΓΚΡΙΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
19.		ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ (ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ)	ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΔΕΙΩΝ-ΕΓΚΡΙΣΕΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΗΛΩΤΙΚΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΗΛΩΤΙΚΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ ICISnet: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΟΥ ICISnet, ΓΙΑ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟΥΣ
20.		ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΗΛΩΤΙ-	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΔΙΚΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΔΙΚΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑ-

		(ΚΗΜΔΗΣ)		ΚΩΝ	ΦΟΡΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ	ΦΟΡΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ	ΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ
21.		ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΓΩΝ ΕΣΠΑ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΦΟΡΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΦΟΡΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ
22.		Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΜΕΤΡΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet: ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ ΟΠΣ ICISnet: ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ (ΟΘΟΝΗ ΕΠΟΠΤΗ) ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (DecisionSupportSystem)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ ΟΠΣ ICISnet: ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ (ΟΘΟΝΗ ΕΠΟΠΤΗ) ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (DecisionSupportSystem)
23.		ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ	ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΗ ΓΓΔΕ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΣΕΝΓΚΕΝ
24.		ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΞΕΠΛΥΜΑΤΟΣ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΣΕΝΓΚΕΝ	ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ
25.		ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓ-	ΕΣΠΑ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ	ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡ-	ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ -

		ΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΠΡΑΞΕΩΝ	ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ)	ΓΩΝ ΕΣΠΑ		ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ
26.		ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΞΕΠΛΥΜΑΤΟΣ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ	ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΓΩΝ ΕΣΠΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΛΕΓΚΤΩΝ/ ΕΛΕΓΚΤΡΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΕΝΔΟΜΙΛΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ 1300, 2120 ΚΑΙ 2340 ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ)
27.		ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ : ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ/ΕΛΕΓΚΤΡΙΩΝ ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΕΣΟΔΩΝ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ/ΕΛΕΓΚΤΡΙΩΝ ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΕΣΟΔΩΝ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΝΕΩΝ ΕΦΟΡΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
28.		ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ (ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ/ΕΛΕΓΚΤΡΙΩΝ ΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ/ΕΛΕΓΚΤΡΙΩΝ ΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ Κ.Ε.Φ. (ΚΕΝΤΡΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ)
29.		ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α. Α΄ ΒΑΘΜΟΥ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ (ΚΗΜΔΗΣ)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ Ο.Π.Σ.Τ ICISnet	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ	ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΑΜΕΙΟΥ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΡΟΣΩΠΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ Α΄ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΣΤΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ Κ.Ε.Φ. (ΚΕΝΤΡΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ)
30.		ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘ-	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΟ ΕΘΝΙΚΟ	ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗ ΦΟΡΟΥ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΩΝ, ΔΩΡΕΩΝ ΚΑΙ ΓΟΝΙΚΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΛΕΓΚΤΩΝ/ ΕΛΕΓΚΤΡΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙ-

				ΜΙΩΝ ΟΤΑ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ	ΠΑΡΟΧΩΝ	ΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΕΝΔΟΟΜΙΛΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ
31.		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΜΒΑΘΥΝΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΞΕΠΛΥΜΑΤΟΣ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ	ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΡΟΣΩΠΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ Α' ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΣΤΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ Κ.Ε.Φ. (ΚΕΝΤΡΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΛΩΝ ΜΗΤΡΩΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ & ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΤΗΣ Ε-ΔΕΛ/ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
32.			Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΞΕΠΛΥΜΑΤΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΓΓΔΕ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΛΕΓΚΤΩΝ/ ΕΛΕΓΚΤΡΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΕΝΔΟΟΜΙΛΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟ "ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ (MIS)"
33.			ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ-ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΞΕΠΛΥΜΑΤΟΣ ΜΑΥΡΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΣΤΟ INTERNET	ΕΣΠΑ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ Ε9	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΛΩΝ ΜΗΤΡΩΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ & ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΤΗΣ Ε-ΔΕΛ/ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ RIF (RISK INFORMATION FORM) ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (CRMS-COMMON RISK MANAGEMENT SYSTEM)
34.			ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΞΕΠΛΥΜΑΤΟΣ ΒΡΩΜΙ-	ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΕΣΟΔΩΝ ΤΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ/ΕΛΕΓΚΤΡΙΩΝ ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗΣ ΕΙ-	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΜΤ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥ-

				ΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ	ΟΤΑ	ΣΠΡΑΞΗΣ ΕΣΟΔΩΝ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΦΙΣ-ΜΑΒ
35.			ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ : ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ/ΕΛΕΓΚΤΡΙΩΝ ΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ
36.			ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ (ΚΗΜΔΗΣ)	ΕΡΕΥΝΑ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟ "ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ (MIS)"	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΤΑΜΕΙΟΥ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΣΤΙΣ Δ.Ο.Υ./ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
37.			ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΓΙΑ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΕΣΠΑ) 2014-2020	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ RIF (RISK INFORMATION FORM) ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (CRMS-COMMON RISK MANAGEMENT SYSTEM)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΤΟΥ ICISNET
38.			ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΚΤΗΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ : ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ Γ.Γ.Δ.Ε. ΣΤΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν.Π.-ΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥΣ
39.			ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΠΑΤΗΣ ΜΕΣΩ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΚΑΡΤΩΝ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ Γ.Γ.Δ.Ε. ΣΤΗ ΝΕΑ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙ-

			ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.				ΚΑΣΙΕΣ
40.			ΟΠΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΠΡΟΣΩΡΙΝΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΞΕΠΛΥΜΑΤΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	ΚΩΔΙΚΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ Γ.Γ.Δ.Ε. ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΕΞΩΧΩΡΙΩΝ (OFFSHORE) ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ
41.			ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΜΠΟΡΙΟ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΕΡΕΥΝΑ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ
42.			ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α. Α΄ ΒΑΘΜΟΥ	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΛΑΘΡΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΝΟΜΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟΜΙΜΗΣΗΣ	Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΓΙΑ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΕΣΠΑ) 2014-2020	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΟΔΗΓΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΕΩΝ, ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΧΡΕΩΝ ΥΠΕΡΧΡΕΩΜΕΝΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ Ν. 3869/2010, ΟΠΩΣ ΙΣΧΥΕΙ
43.			ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΠΛΥΜΑ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Κ' ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ : ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ Γ.Γ.Δ.Ε ΣΤΙΣ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ ΕΝΦΙΑ

44.			ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ	ΞΕΠΛΥΜΑ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ (ΚΗΜΔΗΣ)	ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΗΜΕΡΙΔΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΕΝΩΣΙΑΚΟ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΟ ΚΩΔΙΚΑ
45.			ΤΟ ΝΕΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ (ICISnet)	Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΑΒ (MUTUAL ASSISTANCE BROKER)	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
46.			ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΤΟ ICISnet	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΗΜΕΡΙΔΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ	ΕΡΕΥΝΑ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
47.			ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΞΕΠΛΥΜΑΤΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ (ΕΠΙΠΕΔΟ Ι)	ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΟΠΣ "ΕΛΕΝΧΙΣ" ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΘΕΜΑΤΑ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΚΥΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΥ ΦΟΡΟΥ ΑΚΙΝΗΤΩΝ	ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΓΙΑ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΕΣΠΑ) 2014-2020
48.				ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΘΕΜΑΤΑ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ : ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ

							ΧΡΕΟΣ
49.				ΟΠΣ "ΕΛΕΝΧΙΣ" ΕΚΠΑΙ-ΔΕΥΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΗ ΠΕ-ΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΕΚΠΑΙ-ΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡ-ΓΑΣΙΑΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ-ΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓ-ΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ CLP - ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΧΗΜΙ-ΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΕ-ΝΤΡΙΚΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙ-ΚΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ ΔΗΜΟ-ΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ (ΚΗΜΔΗΣ)
50.				ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥ-ΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ: ΕΚΠΑΙ-ΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡ-ΓΑΣΙΑΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ-ΤΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓ-ΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΚΟΙΝΟ ΔΑΣΜΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ Ε.Ε, ΔΑΣΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΚΑΙ ΔΑ-ΣΜΟΛΟΓΗΤΕΑ ΑΞΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗ-ΜΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΑΒ (MUTUAL ASSISTANCE BROKER)
51.				ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΕΚΠΑΙ-ΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡ-ΓΑΣΙΑΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ-ΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓ-ΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟ-ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓ-ΧΩΝ ΜΕ ΤΟ SESAM ANALYSIS	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΗΜΕΡΙΔΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟ-ΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ
52.				ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΕΚΠΑΙ-ΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡ-ΓΑΣΙΑΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ-ΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΩΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟ-ΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΓΚΡΙΣΗΣ, ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ & ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΘΕΜΑΤΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΧΡΕΩΝ ΠΤΩΧΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΑΤΗ-ΓΟΡΙΩΝ ΟΦΕΙΛΕ-ΤΩΝ/ΤΡΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗ-ΜΟΣΙΟΥ
53.				ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ: ΕΚΠΑΙ-ΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡ-ΓΑΣΙΑΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ-ΤΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓ-ΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α. Α΄ ΒΑΘΜΟΥ	ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥ-ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ, ΕΛΕΓΧΟΣ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΟΥΣΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ, ΑΜΟΙΒΑΙ-ΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΝ-ΔΡΟΜΗΣ ΣΤΗΝ ΕΙ-ΣΠΡΑΞΗ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙ-ΚΗΣ ΔΗΜ. ΕΣΟΔΩΝ

54.				ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΜΕ ΤΟ SESAM ANALYSIS	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΜΜΕΣΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΗΤΕΑΣ ΥΛΗΣ	ΘΕΜΑΤΑ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΩΝ, ΔΩΡΕΩΝ ΓΟΝΙΚΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΚΑΙ ΚΕΡΔΩΝ ΑΠΟ ΤΥΧΕΡΑ ΠΑΙΓΝΙΑ
55.				ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ (Κ.Η.Μ.Δ.Σ.)	ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΟ ΕΛΕΓΧΟ	ΚΟΙΝΟ ΔΑΣΜΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ Ε.Ε, ΔΑΣΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΚΑΙ ΔΑΣΜΟΛΟΓΗΤΕΑ ΑΞΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ
56.				ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΓΚΡΙΣΗΣ, ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ & ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ	ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΒΑΣΕΩΝ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ
57.				ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α. Α΄ ΒΑΘΜΟΥ	ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΤΟ ICISnet	Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ
58.				ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΠΛΥΜΑ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ		ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Κ' ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥ-ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ, ΕΛΕΓΧΟΣ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
59.				ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΠΛΥΜΑ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ		ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΜΜΕΣΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΗΤΕΑΣ ΥΛΗΣ

				(I)			
60.				ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΞΕΠΛΥΜΑΤΟΣ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ		ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΟ ΕΛΕΓΧΟ
61.				ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ		ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ
62.						ΟΠΣ "ΕΛΕΝΧΙΣ" ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε	ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (ΚΦΕ) ΚΑΙ ΦΟΡΟΥ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ (ΦΠΑ) ΓΙΑ ΤΗΝ Γ.Γ.Δ.Ε.
63.						ΟΠΣ "ΕΛΕΝΧΙΣ" ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΣΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΓΚΛΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	Ο ΚΦΔ ΣΤΙΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΕΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΩΝ, ΔΩΡΕΩΝ, ΓΟΝΙΚΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ
64.						ΟΠΣ ΕΛΕΝΧΙΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΟΥ Σ.Δ.Ο.Ε.	Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
65.						ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓ-	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

						ΧΩΝ ΜΕ ΤΟ SESAM ANALYSIS	
66.						ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΓΚΡΙΣΗΣ, ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ & ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ	ΟΠΣΕΥ-ΕΛΕΝΧΙΣ: ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΜΕ ΤΟ SESAM ANALYSIS
67.						ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ - ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΟΤΑ Α' ΒΑΘΜΟΥ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΓΚΡΙΣΗΣ, ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ & ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ
68.						ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡ. ΚΑΤΑΓΡΑΦΟΜΕΝΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ - ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
69.						ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΣΠΑ 2014-2020: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
70.						ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΑΝΑΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΩΝ-	ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΟΛΗ ΝΟΜΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΕΓΚΛΗΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ

						ΥΠΟΜΟΝΑΔΩΝ	ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΕΣ Ε- ΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΑ- ΜΕΙΟ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗ- ΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ
71.						ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΠΡΩ- ΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ- ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α. Α' ΒΑΘΜΟΥ
72.						ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΕ- ΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΒΑ- ΣΕΩΝ	ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟ- ΝΟΜΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
73.						ΤΗΡΗΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ ΕΛ- ΛΗΝΙΚΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΠΡΩ- ΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ
74.						ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΕΙΣΟΔΗ- ΜΑΤΟΣ ΦΥΣΙΚΩΝ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ	ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΕ- ΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΒΑ- ΣΕΩΝ
75.						ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΤΟ ICISnet	ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΙ- ΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥ- ΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΖΩΝΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ

Πίνακας 9. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα Οικονομικών θεμάτων - 2010

	2010
1.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ
2.	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥ ΕΚΤ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΤΩΝ ΚΟΙΝΩ- ΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΜΕ
3.	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ (ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ)
4.	ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ
5.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ
6.	ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ (ΕΣΠΑ)
7.	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ
8.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
9.	ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ DRGS / ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
10.	ΤΟ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ, ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Πίνακας 10. Τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων στον Τομέα Οικ. Χωρ. & Περιβαλ. Σχεδιασμού / Οικονομικών θεμάτων 2005-2009

	2005*	2006	2007	2008	2009
1.	AUTOCAD	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ-ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ - ΣΥΝΤΑΞΗ & ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΔΕΙΚΤΩΝ	ΑΔΕΙΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ (ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ)
2.	ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΦΕΡΟΥΣΑΣ ΣΕΙΣΜΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ, ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΕΜΒΑΣΕΙΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ (ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΟΛΟΓΟΙ)	ΔΗΜΟΣΙΕΣ - ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ / ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΕ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	ΔΗΜΟΣΙΕΣ - ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ/ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε. ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (Ε.Ι.Ρ.Α.)	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ-ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
3.	ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΑ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ Γ' ΚΠΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ (ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ)	ΔΗΜΟΣΙΕΣ - ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ/ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε. ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (Ε.Ι.Ρ.Α.)	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ (ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΤΑΜΕΙΟΥ ΕΝΤΑΞΗΣ ΥΠΗΚΩΝ ΤΡΙΤΩΝ ΧΩΡΩΝ
4.	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΙΚΑ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΘΗΚΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΤΟΧΟΥΣ (HAUS)	ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ
5.	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ & ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ	ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΤΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ
6.	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ-ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤ. ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΤΑ	ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ (ΕΣΠΑ)	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ-ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

7.	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ	ΕΘΝΙΚΟ & ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ	ΕΘΝΙΚΟ & ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ ΤΩΝ Ο.Τ.Α Α΄ ΒΑΘΜΟΥ	ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ (ΕΣΠΑ)
8.	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ	ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΕΛΟΥΣ ΧΡΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ
9.	ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ (ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΟΛΟΓΟΙ)	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΤΩΝ Ο.Γ.Α	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Ε.Σ.Δ.Δ. - Ε.Σ.Τ.Α.	ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
10.	ΔΗΜΟΣΙΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΙΡΕΤΩΝ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΕΛΟΥΣ ΧΡΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ
11.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΣΥΛΟΥ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΕΛΟΥΣ ΧΡΗΣΗΣ	ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΟΤΑ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΑΝΑΚΡΙΤΙΚΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΝΟΜΙΚΟΥ ΚΩΔΙΚΑ
12.	ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΩΝ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΩΝ ΣΩΜΑΤΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ Δ.Δ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ
13.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΕΩΝ ΔΕΔΟΜΕ-	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΗΛΕΚΤΡΟΝΙ-	ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΣΤΗ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

	ΝΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΤΟΥ ΤΕΕ	(ΕΡΓΑ & ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ)	ΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ (Ε.Ι.Ρ.Α.)	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	
14.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ (HAUS)	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ	ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
15.	ΔΙΚΑΙΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ (ΠΔ 205/1998) ΣΤΑ Ν.Π.Δ.Δ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ-ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
16.	ΔΡΑΜΑΤΙΚΗ ΤΕΧΝΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (e-Procurement -Ε.Ι.Ρ.Α)	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ-ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ
17.	ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΣΤΟ Γ' ΚΠΣ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ-ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΤΩΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ
18.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΟ ΓΕΩΡΓΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ & ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	ΗΜΕΡΙΔΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΤΩΝ ΟΓΑ	ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ-ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΤΩΝ ΟΤΑ
19.	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ-ΑΣΚΗΣΗ	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΤΩΝ ΟΤΑ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ-ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ
20.	ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ	ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ & ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ-ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΤΩΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ 2007-2013 (ΕΙΡΑ)

21.	ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΒΙΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ - ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΩΝ Γ' ΚΠΣ	ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ: ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΑ Ν.Π.Δ.Δ. ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ-ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΤΩΝ ΟΤΑ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
22.	ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΒΙΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΦΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜ. & ΤΕΧΝ.ΕΡΕΥΝΑΣ(ΟΙΚ/ΚΟ ΑΝΤΙΚ) ΕΚΠΙΠΤΟΜΕΝΑ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ (Ε.Ν.Α.)	ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ & ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ
23.	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ	ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ DRGS / ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
24.	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ Ι	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ ΔΙΑΚΗΡΥΞΕΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ DRGS-ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ/ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
25.	ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ 2007-2013 (ΕΙΡΑ)	ΤΟ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ, ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ
26.	ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ Ο.Τ.Α	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α	ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
27.	ΕΠΕΜΒΑΣΕΙΣ ΣΕ ΥΠΑΡΧΟΥ-		ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ &	ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ DRGS-ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ/ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΙΑ-	

	ΣΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ		ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	ΤΡΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	
28.	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ		ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
29.	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΙΙ		ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ	ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ INTERREG IIIA	
30.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ		ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	
31.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΓΑ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ				
32.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ				
33.	Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ ΤΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ				
34.	ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΚΑΙ ΔΟΜΗΣΗΣ				

35.	ΘΕΣΜΟΙ - ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΒΙΩΣΙΜΟΥ ΧΩΡΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ				
36.	ΘΕΣΜΟΙ-ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ Ε.Ε.				
37.	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ				
38.	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ				
39.	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΓΡΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ				
40.	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΡΧΕΙΑΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ , ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΟΙΕΣ ΑΡΧΕΙΟΝΟΜΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΡΧΕΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ				
41.	ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ				
42.	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ				

43.	ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ				
44.	ΝΕΟΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ - ΕΥΡΩ-ΚΩΔΙΚΕΣ				
45.	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ				
46.	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ				
47.	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΝΟΜΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ				
48.	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ				
49.	ΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ				
50.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΟΤΑ				

51.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΑΡΧΕΙΩΝ				
52.	ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΔΑΤΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ				
53.	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ				
54.	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ				
55.	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΙΜΕΝΩΝ				
56.	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				
57.	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ - ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ				
58.	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ				

	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ				
59.	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΓΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ				
60.	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ				
61.	ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ				
62.	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ-ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ				
63.	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ Ε.Ε.				
64.	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ				
65.	ΠΡΟΣΕΙΣΜΙΚΟΣ-ΜΕΤΑΣΕΙΣΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ				

66.	ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ				
67.	ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΦΥΓΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ				
68.	ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΟ ΙΚΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ				
69.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ				
70.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ				
71.	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΙΓΟΠΡΟΒΑΤΟΤΡΟΦΙΑΣ				
72.	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ HACCP ΣΤΑ ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ				
73.	ΣΧΕΔΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΔΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ				

74.	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΕΜΒΑΣΕΙΣ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΣΕΙΣΜΟ				
75.	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ				
76.	ΥΓΕΙΑ - ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ				
77.	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΟΥ				
78.	ΧΡΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ				

* Ο Τομέας Οικ. Χωρ. & Περιβαλ. Σχεδιασμού περιλαμβάνει ποικιλία τίτλων που δεν φαίνεται να έχουν θεματική σύνδεση μεταξύ τους

