

2020-01

$\mu^{1/2} \pm^{-}$  ;  $\tilde{A} \acute{A} \tilde{A} \ddot{A} \cdot 1/4 \pm^0 1/2 \cdot \ddot{A}^{10} \grave{A}$  .  
 $\tilde{A} \ddot{A} \cdot \text{''} \cdot 1/4 \grave{A}^{1 \pm} \text{''}^1 \grave{A}^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot 0 \pm^1 \ddot{A} \cdot 1/2$   
 $\grave{A}^{10} \text{\textcircled{R}}$  ‘  $\acute{A} \ddot{A} \grave{A} \text{' }^1 \grave{A}^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot - (\bullet \text{£} \text{š} - \bullet \grave{A}^{1/2})$   
 $4440/2016) - \text{š} \pm^1 1/2 \grave{A} \grave{A} \text{ } 1/4^{-} \pm \text{\textcircled{R}}$  .  
 $\ddot{A} \grave{A} \text{ } \acute{A}^{-} \text{' }^1 \grave{A} \text{ } 1/2 \grave{A} \text{ } 1/4^{-} \tilde{A} \text{ } 1/4 \pm \ddot{A} \grave{A} \hat{A}$

$\text{š} \pm \ddot{A} \tilde{A}^{1 \pm 3} \text{ } 1/2 \text{ } 1/2 \cdot , \text{' }^{10} \pm \ddot{A} \mu \acute{A}^{-1/2} \cdot$



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

***ΤΟ ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ***

***ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ***

***(ΕΣΚ-ΝΟΜΟΣ 4440/2016)***

***«ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ Ή Η ΑΛΛΗ ΟΨΗ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ ΝΟΜΙΣΜΑΤΟΣ;»***

**ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΚΑΤΣΙΑΓΑΝΝΗ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΟ ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ  
(ΕΣΚ-ΝΟΜΟΣ 4440/2016)  
«ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ Ή Η ΑΛΛΗ ΟΨΗ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ ΝΟΜΙΣΜΑΤΟΣ;»**

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως  
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση- Κατεύθυνση  
Γενική Διοίκηση, στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις  
D\_ Master in Public Administration

**ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΚΑΤΣΙΑΓΑΝΝΗ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020**

Πνευματικά δικαιώματα Copyright © Αικατερίνη Κατσιαγάννη, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα εκ προθέσεως κενή

**«ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ» («VALIDATION PAGE»)**

**Ονοματεπώνυμο φοιτήτριας:** Αικατερίνη Κατσιαγάννη

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** «Το ενιαίο σύστημα κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση - (ΕΣΚ-Νόμος 4440/2016) - Καινοτομία ή η άλλη όψη του ίδιου νομίσματος;»

*«Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 5/3/2020 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.»*

**Εξεταστική Επιτροπή (Examination Committee):**

Πρώτος επιβλέπων Δρ. Ράλλης Γκέκας

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Πρύτανης κ. Παντελής Σκλιας

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Αντώνιος Ζαΐρης

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Η Αικατερίνη Κατσιαγάννη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «*Το ενιαίο σύστημα κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση - (ΕΣΚ-Νόμος 4440/2016) - Καινοτομία ή η άλλη όψη του ίδιου νομίσματος;*», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Η Δηλούσα**

**Αικατερίνη Κατσιαγάννη**

Τίτλος εργασίας

«Το ενιαίο σύστημα κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση -  
(ΕΣΚ-Νόμος 4440/2016) - Καινοτομία ή η άλλη όψη του ίδιου νομίσματος;»

Διπλωματική Εργασία

**Ονοματεπώνυμο Επιβλέποντος Καθηγητή**

**Δρ. Ράλλης Γκέκας**





## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο στόχος της εργασίας είναι να διερευνήσει θεωρητικά και εμπειρικά τη συμβολή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) αναφορικά με τον εξορθολογισμό των Ανθρώπινων Πόρων (Α.Π.) στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Να αναλύσει, να συγκρίνει και να αποτιμήσει, δηλαδή, σφαιρικά το ισχύον σύστημα κινητικότητας ως διοικητική μεταρρύθμιση. Συγκεκριμένα, να εξετάσει και να δείξει εάν επιτυγχάνεται ο σκοπός του ΕΣΚ, όπως επακριβώς ορίζεται στο Κεφάλαιο Α΄ και στο άρθρο 1 του Νόμου (Ν.) 4440/2016. Να διαπιστώσει τελικά αν το νομοθέτημα «αποτελεί καινοτομία ή την άλλη όψη του ίδιου νομίσματος».

Ειδικότερα στην εργασία αποτυπώνεται το θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας στο οποίο στηρίζεται η ανάλυση. Καταγράφονται οι επιστημονικές απόψεις, μελέτες και θέσεις για τις καινοτόμες πτυχές και τις αδυναμίες του ΕΣΚ. Παρουσιάζεται κριτικά η διεθνής και ευρωπαϊκή εμπειρία και αποτυπώνονται οι διάφορες τάσεις. Απεικονίζεται το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο ιστορικά. Αναλύεται ο Ν. 4440/2016 και καταγράφονται στατιστικά στοιχεία των κύκλων κινητικότητας. Συγκρίνεται το ισχύον καθεστώς με τα προγενέστερα νομοθετήματα.

Μέχρι σήμερα, στον «επιστημονικό διάλογο» για το ΕΣΚ, οι σχετικές μελέτες, έρευνες και απόψεις εκθέτουν το θέμα σε θεωρητικό μόνο πλαίσιο. Με μελέτη περίπτωσης το Δήμο Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης, το νέο σύστημα προσεγγίζεται πλέον και εμπειρικά, μέσω ποιοτικής έρευνας και ανάλυσης αρχειακού υλικού και συνεντεύξεων των παραγόντων, που συμμετείχαν ενεργά στην κινητικότητα, με τους ερωτώμενους να κατέχουν θέσεις κλειδιά. Το σκοπό αυτής της εργασίας απαντούν τα παρακάτω δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα, με πέντε αντίστοιχα κριτήρια το καθένα, τα οποία συμπυκνώνουν την ουσία του ΕΣΚ:

- Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη βέλτιστη αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Ανθρώπινου Δυναμικού (Α.Δ.) στις δημόσιες υπηρεσίες.

- Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη διευκόλυνση των υπαλλήλων αναφορικά με την ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, την απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Αναλύονται και αντιπαραβάλλονται τα εμπειρικά ευρήματα με το θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας. Αποτυπώνονται συνολικά τα συμπεράσματα της θεωρητικής και εμπειρικής προσέγγισης του θέματος.

Τα κύρια ευρήματα είναι ότι το ΕΣΚ διακατέχεται από καινοτόμα και ευέλικτα στοιχεία. Ενσωματώνει αντικειμενικές, διαφανείς και αποτελεσματικές διαδικασίες. Παρόλο αυτά στην πρακτική του εφαρμογή δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα και δυσλειτουργίες. Το νομοθέτημα χαρακτηρίζεται από ασάφειες και γενικότητες στις επιμέρους λειτουργικές παραμέτρους. Αντιμετωπίζει τις προγενέστερες

αδυναμίες. Ωστόσο, τείνει να επαναλάβει τα παρεμβατικά πολιτικά στοιχεία προηγούμενων Νόμων. Διαπιστώνεται αδυναμία κάλυψης των διαθέσιμων θέσεων με το νέο σύστημα. Το εργαλείο διευκολύνει σε ένα ικανοποιητικό βαθμό τους υπαλλήλους αναφορικά με τα προσόντα, την εμπειρία και τη σταδιοδρομία.

Τα γενικά συμπεράσματα είναι ότι ο σκοπός του ΕΣΚ επιτυγχάνεται μερικώς. Συντελεί, μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών, στη διαφανή και αντικειμενική αξιοποίηση του Α.Δ. και στην ορθολογική και αξιοκρατική επιλογή του. Ωστόσο, πάσχει ως προς την αποτελεσματική και την ορθολογική αξιοποίηση και κατανομή. Επιπλέον, διευκολύνει το προσωπικό και ενισχύει τις επαγγελματικές του δεξιότητες. Συντελεί στην απόκτηση εμπειρίας στη νέα θέση και είναι δυνατόν να προωθήσει την επαγγελματική σταδιοδρομία. Ωστόσο, ανακύπτουν ζητήματα ως προς τη σύνδεσή του με τα κίνητρα, την αξιολόγηση της απόδοσης και την επιμόρφωση. Το ΕΣΚ προβάλλεται ως μία «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική». Όμως, αφορά και σε μία «ad hoc πολιτική». Αποτελεί στην ουσία λύση που σχεδιάστηκε ως απόρροια της κρίσης. Συμβάλλει σε ένα βαθμό στον εξορθολογισμό των Α.Π. Συμπερασματικά, το ΕΣΚ πληροί τις θεωρητικές προϋποθέσεις για να αποτελέσει ένα ουσιαστικό εργαλείο και μέτρο ανακατανομής, αποκέντρωσης και εξορθολογισμού του Α.Δ. Εντούτοις, υστερεί ως προς την πρακτική και τη λειτουργική εφαρμογή αυτών των θεωρητικών προϋποθέσεων. Η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις βελτίωσης. Είναι απαραίτητες νομοθετικές ρυθμίσεις που θα άρουν τα λειτουργικά κενά του ΕΣΚ. Ουσιαστικές και λειτουργικές τροποποιήσεις δηλαδή, για την αποσαφήνιση και συγκεκριμενοποίηση των επιμέρους παραμέτρων του νομοθετήματος ως προς: Τις διαδικασίες υποβολής αίτησης μετακίνησης, τις διαδικασίες αξιολόγησης, τα κριτήρια αξιολόγησης, τη συνέντευξη, τα περιγράμματα θέσης, την απαραίτητη πρόβλεψη ευέλικτων και εξειδικευμένων δικλείδων ασφαλείας για τους φορείς προέλευσης. Εύστοχες ρυθμίσεις για την επαρκή και αποτελεσματική κάλυψη των θέσεων, τη σύνδεση της κινητικότητας με τον προγραμματισμό και τις προσλήψεις, την αξιολόγηση απόδοσης, τα κίνητρα και την επιμόρφωση. Εν κατακλείδι, είναι αναγκαίο η κινητικότητα να αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) και άρρηκτο μέρος των στρατηγικών ανάπτυξης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), στο πλαίσιο μιας ευρύτερης συνεκτικής πολιτικής Α.Π. Απαραίτητες είναι η καλλιέργεια εμπιστοσύνης προς το θεσμό, καθώς και η υιοθέτηση και ο ενστερνισμός καίριων αλλαγών, για να επιτευχθεί και ρεαλιστικά πλέον ο εξορθολογισμός των Α.Π σε τοπικό, περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο.

Λέξεις κλειδιά: κινητικότητα, ΕΣΚ, αποσπάσεις, μετατάξεις, μετακίνηση, Νόμος, εξορθολογισμός,

Α.Δ.

## **ABSTRACT**

*The aim of this thesis is to theoretically and empirically investigate the contribution of the uniform system of mobility to the rationalization of Human Resources (HR) in Greek Public Administration. To analyze, compare and evaluate, in other words, the overall mobility system as an administrative reform. In particular, to examine and demonstrate whether the purpose of the new mobility scheme is achieved, as specified in Chapter A and Article 1 of Law 4440/2016. Finally to determine whether the new mobility system is "an innovation or another side of the same currency".*

*In particular, the theoretical framework of mobility underlying the analysis, is illustrated in the work. The scientific views, studies and positions on the innovative aspects and weaknesses of the new mobility system are recorded. International and European experience is critically presented and the various trends are reflected. The Greek legislative framework is depicted historically. The mobility Law (4440/2016) is analyzed. Statistics on mobility cycles are recorded. The current regime is compared with the previous legislation.*

*To date, in the "scientific dialogue" on the uniform system of mobility, the relevant studies, researches and opinions only present the subject in a theoretical context. In a case study, the Municipality of Chania in the Crete Region, the new mobility scheme is now empirically approached, through qualitative research and analysis of documentation and personal in-depth interviews with stakeholders who were actively involved in mobility, with respondents holding key positions. The purpose of this paper is to answer the following two main research questions, each with five corresponding criteria, which condense the essence of the new mobility Law:*

*- How does the uniform system of mobility contribute to optimal utilization and rational allocation of HR in public services.*

*- How the uniform system of mobility contributes to facilitating employees in enhancing their professional skills, acquiring experience in various positions and promoting their professional careers.*

*Empirical findings are analyzed and compared with the theoretical framework of mobility. The conclusions of the theoretical and empirical approach to the subject are summarized.*

*The main findings are that the mobility program features innovative and flexible elements. It shall incorporate objective, transparent and efficient procedures. However, in its practical application, significant problems and malfunctions arise. The legislation is characterized by ambiguities and*

generalities in the individual functional parameters. It addresses previous weaknesses. However, it tends to repeat the interventionist political elements of previous Laws. There is a lack of coverage of the available posts under the new system. The modern mobility scheme facilitates staff to a sufficient degree in terms of qualifications, experience and career.

The general conclusion is that the purpose of the Law 4440/2016 is partially achieved. The system contributes, through prescribed procedures, to the transparent and objective development-management of HR and in its rational and meritocratic choice. However, it suffers in terms of efficient and rational utilization and allocation. In addition, it facilitates staff and enhances their professional skills. It helps to gain experience in the new position and can promote career development. However, issues arise regarding its association with incentives, performance assessment and training. The uniform system of mobility is seen as an "integrated public policy". But it also concerns an "ad hoc policy". It is in fact a solution designed as a result of the crisis. It contributes to some extent to the rationalization of the HR. In conclusion, the new mobility scheme fulfills the theoretical requirements for becoming an essential tool and measure for the reallocation, decentralization and rationalization of HR. However, it lags behind in the practical and operational implementation of these theoretical conditions. The paper is completed with suggestions for improvement. Legislation is needed to remove the operational gaps of the mobility system. Substantive and operational amendments, that is, to clarify and refine the specific parameters of the legislation, the evaluation procedures, the evaluation criteria, the interview and the job descriptions, the necessary provision of flexible and specialized safeguards for the originators. Appropriate arrangements for adequate and effective job coverage, linking mobility to planning and recruitment, performance evaluation, incentives and training. In conclusion, it is necessary for mobility to be an integral part of an integrated Human Resources Management System (HRMS) and an integral part of development strategies of HR, within the framework of a broader coherent Policy of HR. It is necessary to cultivate confidence in the mobility, as well as to adopt and embrace key changes, in order to realistically achieve the rationalization of HR at local, regional and central level.

Keywords: Mobility, Transitions, Movement, Law, Rationalization, Human Resources (HR)

## Ευχαριστίες

Κατ' αρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Ράλλη Γκέκα, για την καθοριστική συμβολή του στην πορεία και στην αποπεράτωση τούτης της μεταπτυχιακής διατριβής, για την υπομονή του, τις εύστοχες επισημάνσεις, την πολύτιμη καθοδήγηση, τη διαρκή στήριξη και την άμεση ανταπόκρισή του καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Επιπλέον, θα ήθελα να αναφερθώ στη συνολική συμβολή όλων των καθηγητών/τριών μου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, με ιδιαίτερη αναφορά στην Δρ. Βικτωρία Πιστικού, για τις γενικές κατευθύνσεις της κατά το χρόνο υποβολής της πρότασης.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτέρως τους κους Δημάρχους, τους Συνεργάτες τους, τον Επίτροπο του Ελεγκτικού Συνεδρίου Χανίων και όλους τους συναδέλφους μου στο Δήμο Χανίων, οι οποίοι συντέλεσαν ενεργά ώστε να αποκτήσει «σάρκα και οστά» αυτή η έρευνα. Ευχαριστώ επίσης τους φίλους συναδέλφους μου στο Δήμο Λαμιέων για την εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων σχετικά με το θέμα.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς όλους τους φίλους, τους συγγενείς και φυσικά την οικογένειά μου, για την κατανόηση και την αμέριστη στήριξη στην όλη πορεία των σπουδών μου.

*«Το δε ζητούμενον αλωτόν, εκφεύγειν δε ταμελούμενον»*

*(Αυτό που ζητούμε το πετυχαίνουμε, εκείνο που ξεφεύγει είναι ό,τι παρατάμε)*

*Σοφοκλής-Αρχαίος τραγικός (Οιδίπους Τύρρανος)*

*Στην Ιωάννα και τον Θάνο,  
με την προσδοκία και την ευχή να «αγγίξουν» το βέλτιστο!*

## ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ

ΕΣΚ	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας
ΔΑΔ	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
Α.Δ.	Ανθρώπινο Δυναμικό
Α.Π.	Ανθρωπίνων Πόρων
ΔΑΠ	Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΕ	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
ΤΕ	Τεχνολογική Εκπαίδευση
ΔΕ	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΥΕ	Υποχρεωτική Εκπαίδευση
ΟΕΥ	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΜΑΔΕΔ	Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου
Ν.	Νόμος
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΝΠΔΔ	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
ΙΔΑΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
ΙΔΟΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου
ΕΣΔΔΑ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΕΦΚΑ	Ενιαίος φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΟΣΥ	Οδικές Συγκοινωνίες
ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
Υ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας
Βλ.	Βλέπε

Ο.π.	Όπου παραπάνω
ΤΑΑΔ	Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού
ΠΕΔ	Περιφερειακή Ένωση Δήμων
ΚΕΔΕ	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΣΔΑΔ	Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
HRMS	Human Resources Management System



## Περιεχόμενα

1 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1.1. Προσδιορισμός και επιλογή θέματος .....	1
1.2. Σκοπός και υποθέσεις .....	2
1.2.1. Κεντρικός Σκοπός-Διάρθρωση Ανάλυσης .....	2
1.2.2. Ερευνητικές υποθέσεις .....	3
1.3. Σπουδαιότητα-Αναγκαιότητα-Πρωτοτυπία .....	4
2 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	6
2.1. Εισαγωγή .....	6
2.2. Επιμέρους στόχοι της εργασίας και μέθοδος προσέγγισης .....	6
2.3. Η δομή .....	7
3 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	10
3.1. Εισαγωγή .....	10
3.2. Θεωρητικό υπόβαθρο .....	10
3.2.1. Θεωρητική προσέγγιση της ανάλυσης .....	10
3.2.2. Ενωσιολογική προσέγγιση του όρου της κινητικότητας και απόδοση ορισμών .....	11
3.2.3. Θεωρητική σύνδεση ΔΑΔ-Στρατηγικής ανάπτυξης Α.Δ.-Κινητικότητας .....	12
3.2.4. Η κινητικότητα ως εργαλείο στην ευελιξία Α.Π. ....	13
3.2.5. Θεωρητική αποτύπωση των ωφελειών και της χρησιμότητας της κινητικότητας .....	14
3.2.6. Θεωρητικές απόψεις για τις προϋποθέσεις προγραμμάτων κινητικότητας .....	14
3.3. Επιστημονικές απόψεις για τις νομοθετικές παρεμβάσεις στην κινητικότητα .....	15
3.3.1. Καταγραφή των παθογενειών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	15
3.3.2. Οι απόψεις για τις μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις .....	17
3.3.3. Οι κυβερνητικές θέσεις για το ΕΣΚ .....	17
3.3.4. Οι απόψεις για τον καινοτόμο χαρακτήρα και τις δυνατότητες του ΕΣΚ .....	18
3.3.5. Απόψεις για τα κενά, τις αδυναμίες και τα εμπόδια του ΕΣΚ .....	19
3.3.6. Απόψεις για βελτιώσεις του ΕΣΚ .....	20
3.4. Συμπεράσματα .....	20
4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ .....	24
4.1. Εισαγωγή .....	24
4.2. Διεθνείς τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση μέσα από εμπειρικά δεδομένα .....	24
4.3. Η κινητικότητα σε ευρωπαϊκά κράτη μέλη .....	25
4.4. Συμπεράσματα .....	27

5 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΣΤΟΡΙΚΑ .....	29
5.1. Εισαγωγή.....	29
5.2. Οι υπηρεσιακές μεταβολές των δημοσίων υπαλλήλων .....	29
5.3. Ιστορική αναδρομή .....	30
5.4. Ο ισχύων Υπαλληλικός Κώδικας (Υ.Κ.).....	30
5.5. Οι νομοθετικές παρεμβάσεις κατά την οικονομική κρίση.....	31
5.6. Συμπεράσματα.....	33
6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΤΟ ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΕΣΚ) .....	35
6.1. Εισαγωγή.....	35
6.2. Το Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (ΜΑΔΕΔ).....	35
6.2.1. Παρουσίαση του ΜΑΔΕΔ .....	35
6.2.2. Το ΕΣΚ ως εργαλείο του ΜΑΔΕΔ.....	36
6.3. Ο Νόμος 4440/2016 (ΕΣΚ) .....	37
6.4. Στατιστικά στοιχεία κύκλων κινητικότητας .....	38
6.4.1. 1 <sup>ος</sup> κύκλος κινητικότητας 2017 .....	38
6.4.2. 1 <sup>ος</sup> κύκλος κινητικότητας 2018 .....	39
6.4.3. 2 <sup>ος</sup> κύκλος κινητικότητας 2018 .....	40
6.4.4. 1 <sup>ος</sup> κύκλος του 2019 .....	41
6.5. Σύγκριση του ΕΣΚ με τα προγενέστερα ελληνικά νομοθετήματα .....	41
6.6. Γενικά Συμπεράσματα θεωρητικού μέρους .....	44
7 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	47
7.1. Εισαγωγή.....	47
7.2. Σκοπός και επιμέρους στόχοι .....	47
7.3. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	48
7.4. Τύπος έρευνας και αιτιολόγηση επιλογής.....	50
7.5. Μελέτη περίπτωσης-Ο Δήμος Χανίων.....	51
7.6. Το δείγμα .....	52
7.7. Τα Μέσα συλλογής δεδομένων-Εργαλεία.....	53
7.8. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	54
7.8.1. Ο τόπος και ο χρόνος της έρευνας .....	54
7.8.2. Η διαδικασία των συνεντεύξεων-Προσέλευση -Δεοντολογία.....	55
7.8.3 Τα ερωτηματολόγια .....	55
7.8.3.1. Οι τρεις (3) κατηγορίες ερωτηματολογίων .....	55
7.8.3.2. Το περιεχόμενο και ο στόχος των ερωτηματολογίων .....	56

7.9. Αξιοπιστία και εγκυρότητα .....	58
7.10. Η διαδικασία ανάλυσης αποτελεσμάτων .....	58
7.11. Οι περιορισμοί .....	59
8ο Κεφάλαιο: Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΡΧΕΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΧΑΝΙΩΝ .....	60
8.1. Εισαγωγή.....	60
8.2. Η διαδικασία .....	60
8.3. Τα δημογραφικά στοιχεία .....	60
8.4. Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) .....	61
8.5. Οι τηρούμενες διαδικασίες στο Δήμο Χανίων.....	61
8.5.1. Α΄ κύκλος κινητικότητας 2017 και Α΄ κύκλος κινητικότητας 2018.....	61
8.5.2. Β΄ κύκλος κινητικότητας 2018.....	62
8.5.2.1. Αιτούμενες θέσεις-Υποβολή αιτήσεων-Επιτροπές.....	62
8.5.2.2. Η Αξιολόγηση των υποψηφίων .....	62
8.5.2.3. Η ολοκλήρωση των μετατάξεων .....	64
8.5.3. Α΄ κύκλος κινητικότητας 2019.....	64
8.6. Οι αντιδράσεις .....	65
8.7. Συμπεράσματα.....	65
9ο Κεφάλαιο: Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ .....	69
9.1. Εισαγωγή.....	69
9.2. Η διαδικασία .....	69
9.3. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων των επιτροπών .....	70
9.3.1. 1ο Ερευνητικό ερώτημα .....	70
9.3.1.1. 1ο κριτήριο 1ου ερευνητικού ερωτήματος .....	72
9.3.1.2. 2ο κριτήριο 1ου ερευνητικού ερωτήματος .....	74
9.3.1.3. 3ο κριτήριο 1ου ερευνητικού ερωτήματος .....	77
9.3.1.4. 4ο κριτήριο 1ου ερευνητικού ερωτήματος .....	78
9.3.1.5. 5ο κριτήριο 1ου ερευνητικού ερωτήματος .....	79
9.3.2. 2ο Ερευνητικό ερώτημα .....	80
9.3.2.1. 1ο κριτήριο 2ου ερευνητικού ερωτήματος .....	82
9.3.2.2. 2ο κριτήριο 2ου ερευνητικού ερωτήματος .....	82
9.3.2.3. 3ο κριτήριο 2ου ερευνητικού ερωτήματος .....	82
9.3.2.4. 4ο κριτήριο 2ου ερευνητικού ερωτήματος .....	83
9.3.2.5. 5ο κριτήριο 2ου ερευνητικού ερωτήματος .....	83
9.4. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων των αξιολογούμενων .....	83

9.4.1. 1 <sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα .....	83
9.4.1.1. 1 <sup>ο</sup> κριτήριο 1 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	85
9.4.1.2. 2 <sup>ο</sup> κριτήριο 1 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	86
9.4.1.3. 3 <sup>ο</sup> κριτήριο 1 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	87
9.4.1.4. 4 <sup>ο</sup> κριτήριο 1 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	88
9.4.1.5. 5 <sup>ο</sup> κριτήριο 1 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	88
9.4.2. 2 <sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα .....	89
9.4.2.1. 1 <sup>ο</sup> κριτήριο 2 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	91
9.4.2.2. 2 <sup>ο</sup> κριτήριο 2 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	91
9.4.2.3. 3 <sup>ο</sup> κριτήριο 2 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	92
9.4.2.4. 4 <sup>ο</sup> κριτήριο 2 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	92
9.4.2.5. 5 <sup>ο</sup> κριτήριο 2 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	92
9.5. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων των Αιρετών-Συνεργατών-Επιτρόπου Ελ. Συνεδρίου .....	92
9.5.1. Οι απόψεις των Δημάρχων .....	94
9.5.2. Οι απόψεις Γενικού Γραμματέα του Δήμου Χανίων .....	97
9.5.3. Οι απόψεις του επιτρόπου του Ελεγκτικού συνεδρίου .....	97
9.6. Κλείσιμο ανάλυσης .....	98
10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	99
10.1. Εισαγωγή .....	99
10.2. Αναδιατύπωση σκοπού και ερωτημάτων .....	99
10.3. Συμπεράσματα 1 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	100
10.4. Συμπεράσματα 2 <sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος .....	104
10.5. Σύγκριση της εμπειρικής έρευνας για το ΕΣΚ με το θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας .....	105
10.5.1. Σύγκριση ως προς τα οφέλη και τη χρησιμότητα .....	105
10.5.2. Σύγκριση ως προς τις προϋποθέσεις ενός αποτελεσματικού εργαλείου κινητικότητας .....	106
10.5.3. Σύγκριση ως προς τις καινοτομίες και τις αδυναμίες του ΕΣΚ .....	107
10.6. Σύνοψη .....	107
11 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	108
11.1. Σύνοψη θεμάτων .....	108
11.2. Γενικά Συμπεράσματα .....	109
11.3. Προτάσεις .....	113
11.4. Συζήτηση .....	120
11.5. Επίλογος .....	121
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	123

1 <sup>ο</sup> ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) Δήμου Χανίων .....	133
2 <sup>ο</sup> ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ερωτηματολόγιο Επιτροπών.....	137
3 <sup>ο</sup> ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ερωτηματολόγιο αξιολογούμενων υπάλληλων-υποψήφιων για τις θέσεις .....	141
4 <sup>ο</sup> ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ερωτηματολόγιο Δημάρχων-Συνεργατών .....	145

### **Πίνακας Διαγραμμάτων & Πινάκων**

<i>Πίνακας-Διάγραμμα 1: Θέσεις κινητικότητας των τεσσάρων (4) διενεργηθέντων κύκλων .....</i>	<i>38</i>
<i>Πίνακας-Διάγραμμα 2: Αιτήσεις υπαλλήλων των τεσσάρων (4) διενεργηθέντων κύκλων .....</i>	<i>38</i>
<i>Πίνακας-Διάγραμμα 3: Θέσεις/Αιτήσεις/Υπάλληλοι 1<sup>ου</sup> κύκλου 2017 .....</i>	<i>39</i>
<i>Πίνακας-Διάγραμμα 4: Θέσεις/Αιτήσεις/Υπάλληλοι 1<sup>ου</sup> κύκλου 2018 .....</i>	<i>40</i>
<i>Πίνακας 5: Αποτελέσματα συνεντεύξεων επιτροπών ως προς το 1<sup>ο</sup> ερώτημα .....</i>	<i>70</i>
<i>Πίνακας 6: Αποτελέσματα συνεντεύξεων επιτροπών ως προς το 2<sup>ο</sup> ερώτημα .....</i>	<i>80</i>
<i>Πίνακας 7: Αποτελέσματα συν/ξεων αξιολογούμενων ως προς το 1<sup>ο</sup> ερώτημα .....</i>	<i>83</i>
<i>Πίνακας 8: Αποτελέσματα συν/ξεων αξιολογούμενων ως προς το 2<sup>ο</sup> ερώτημα .....</i>	<i>89</i>
<i>Πίνακας 9: Αποτελέσματα συνεντεύξεων Δημάρχων-Συνεργατών-Επιτρόπου .....</i>	<i>93</i>
<i>Πίνακας 10: Συμπεράσματα.....</i>	<i>111</i>
<i>Πίνακας 11: Προτάσεις .....</i>	<i>118</i>

## 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Προσδιορισμός και επιλογή θέματος

Ευρύτερος στόχος της εργασίας είναι να διερευνήσει και να αξιολογήσει τη συμβολή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) στον εξορθολογισμό της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), στα πλαίσια των αρχών και των στόχων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ). Να αποτυπώσει, να αναλύσει και να συγκρίνει, δηλαδή, σφαιρικά το ισχύον σύστημα κινητικότητας. Να αναδείξει τις καινοτόμες πτυχές, τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τα επαναληπτικά στοιχεία, τα εμπόδια και τα προβλήματα του νομοθετήματος. Να το αποτιμήσει ως διοικητική μεταρρύθμιση, ως ολοκληρωμένο σύστημα κινητικότητας και ως αποτελεσματικό και ουσιαστικό εργαλείο ενίσχυσης της στρατηγικής ευελιξίας στη ΔΑΠ. Να διαπιστώσει τελικά αν το ΕΣΚ «αποτελεί καινοτομία ή την άλλη όψη του ίδιου νομίσματος».

Οι λόγοι που οδηγούν στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος για έρευνα και ανάλυση έγκεινται στα παρακάτω:

Καταρχάς, το ΕΣΚ αποτελεί διαρθρωτικό μέτρο στη ΔΑΠ, των στόχων και των παρεμβάσεων των τριών μνημονίων, κατά την περίοδο της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Οι επιτακτικές ανάγκες βελτίωσης, οργάνωσης και λειτουργίας των διοικητικών μηχανισμών της χώρας, αποτέλεσαν το «δυνατό χαρτί» των εξωτερικών πιέσεων για το Ανθρώπινο Δυναμικό (Α.Δ.). Το νέο εργαλείο υιοθετήθηκε για να αντισταθμίσει την πίεση των απολύσεων του προσωπικού, καθ' υπόδειξη του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) και της Τρόικας. Ως απότοκο της κρίσης, ως απόρροια του παγώματος και της απαγόρευσης των προσλήψεων, ως παράγωγο «του κανόνα μία πρόσληψη για κάθε δέκα αποχωρήσεις δημοσίων υπαλλήλων», θεσμοθετήθηκε με το Νόμο (Ν.) 4440/2016 και εφαρμόζεται σήμερα το ΕΣΚ.

Δεύτερον, το ΕΣΚ στέκεται στον αντίποδα των προηγούμενων αποτυχημένων πολιτικών και νομοθετημάτων για την κινητικότητα και ειδικότερα όσων θεσπίστηκαν στα πλαίσια επιταγών και προαπαιτούμενων των μνημονιακών απαιτήσεων. Ως «θεραπεία» αυτών των σπασμωδικών, «τιμωρητικών» και πρόχειρων νομοθετικών παρεμβάσεων, το νομοθέτημα παρουσιάζεται σαν ουσιαστικό εργαλείο και μέτρο ανακατανομής, αποκέντρωσης και εξορθολογισμού του Α.Δ. στις υπηρεσίες του ελληνικού Δημοσίου. Σχεδιασμένο κατά τα πρότυπα του γαλλικού μοντέλου, σε συνεργασία με την Task Force και με εμπειρογνώμονες της γαλλικής κυβέρνησης, με ασπίδα τις θεμελιώδεις αρχές της διοικητικής δράσης και επιστήμης, εδραιώνεται σήμερα ως μια «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική». Τα δεδομένα αυτά αποτέλεσαν καθοριστικό ερέθισμα εντρύφησης στο σχετικό

ζήτημα. Απώτερος στόχος ήταν να διερευνηθούν επιστημονικά τα παραπάνω στοιχεία για το νέο σύστημα, ως προς την εμπειρική, τη ρεαλιστική και την πρακτική εφαρμογή τους, με στόχο να επαληθευτούν ή να αναιρεθούν αυτά τα δεδομένα.

Τρίτον, η κινητικότητα αποτελεί ένα επίκαιρο και φλέγον θέμα. Ο Α΄ κύκλος κινητικότητας για το 2019 «άνοιξε» για την υποβολή αιτήσεων μετακίνησης στις αρχές του Δεκεμβρίου 2019 και σήμερα είναι σε εξέλιξη. Επιπλέον, το αρχικό νομοθέτημα έχει υποστεί ποικίλες τροποποιήσεις, συμπληρώσεις ή και αντικαταστάσεις των επιμέρους άρθρων του. Ενδεικτικά, ο Ν. 4647/2019, ο οποίος τροποποιεί άρθρα του ΕΣΚ αναφορικά με τις γενικές προϋποθέσεις συμμετοχής και επιφέρει αλλαγές στο ισχύον καθεστώς κινητικότητας, μετρά μόλις λίγες μέρες ζωής.

Τέταρτον, από συγκυριακή άποψη ήταν άμεση και ρεαλιστική η εμπλοκή μου με το θέμα. Συμμετείχα ως υπάλληλος ενεργά στο νέο σύστημα κινητικότητας, στα πλαίσια του Β΄ κύκλου για το έτος 2018, υποβάλλοντας αίτηση μετάταξης από το Δήμο Λαμιέων στο Δήμο Χανίων, η οποία ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2019. Τοποθετήθηκα στο Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΤΑΑΔ) της Δ/σης Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Χανίων. Επιπλέον, οι μετακινήσεις (μετατάξεις, αποσπάσεις κλπ) του προσωπικού και κατ' επέκταση η κινητικότητα αποτελεί ένα από τα κύρια αντικείμενα των αρμοδιοτήτων μου στο φορέα που υπηρετώ. Τα παραπάνω δεδομένα με οδήγησαν στο σημείο να διερευνήσω εμπειρικά το ζήτημα, πέραν της βιωματικής μου εμπειρίας. Η εργασία αυτή διεύρυνε τις γνώσεις μου εξασφαλίζοντας πολύτιμα εφόδια, σε ανθρώπινη, υπηρεσιακή και επιστημονική βάση.

## **1.2. Σκοπός και υποθέσεις**

### **1.2.1. Κεντρικός Σκοπός-Διάρθρωση Ανάλυσης**

Κεντρικός στόχος της έρευνας είναι να εξετάσει και να δείξει, εάν επιτυγχάνεται ο προβλεπόμενος σκοπός του ΕΣΚ, όπως επακριβώς ορίζεται στο Κεφάλαιο Α΄ και στο άρθρο 1 του Ν. 4440/2016. Για αυτό, επιλέγεται ως περιπτώσιολογική μελέτη ένας αντιπροσωπευτικός Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και συγκεκριμένα ο Δήμος Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης.

Ειδικότερα στην ερευνητική εργασία και στο θεωρητικό μέρος, παρουσιάζονται ο τρόπος προσέγγισης του θέματος, οι επιμέρους στόχοι και οι τεχνικές ανάπτυξης. Αποτυπώνεται το θεωρητικό υπόβαθρο της κινητικότητας, στο οποίο βασίζεται η ανάλυση. Διατυπώνονται κριτικά οι επιστημονικές μελέτες, απόψεις και θέσεις για τις μέχρι σήμερα διορθωτικές παρεμβάσεις στην κινητικότητα, για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του ΕΣΚ. Αποτυπώνεται η πρακτική εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο. Παρουσιάζεται κριτικά η διεθνής και ευρωπαϊκή εμπειρία, τα δεδομένα και οι τάσεις για την κινητικότητα. Συγκρίνεται το καθεστώς της κινητικότητας μεταξύ των

χωρών. Απεικονίζεται το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο ιστορικά. Αναλύεται ο Ν. 4440/2016 για το ΕΣΚ και αποτυπώνονται στατιστικά στοιχεία των διενεργηθέντων κύκλων. Συγκρίνεται το ισχύον νομοθέτημα με τα προγενέστερα νομοθετήματα που θεσπίστηκαν ως απόρροια της κρίσης. Σε κάθε κεφάλαιο διατυπώνονται τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

Επιπλέον, με ποιοτική εμπειρική έρευνα και ερευνητικά εργαλεία την ανάλυση του αρχειακού υλικού και τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων σε βάθος, καταγράφονται, αποτυπώνονται, αναλύονται και αξιολογούνται τεκμηριωμένα, οι απόψεις και εμπειρία των ενεργά εμπλεκομένων στο ΕΣΚ. Αντιπαραβάλλονται και συγκρίνονται κριτικά τα εμπειρικά ευρήματα με το θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας. Αποτυπώνονται συνολικά τα συμπεράσματα της θεωρητικής και εμπειρικής προσέγγισης του θέματος.

### **1.2.2. Ερευνητικές υποθέσεις**

Τον ανωτέρω κεντρικό σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας, οι οποίοι αποτυπώνονται στο επόμενο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της εργασίας, εξυπηρετούν και απαντούν δύο (2) κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα, με πέντε (5) αντίστοιχα κριτήρια το καθένα, μέσω των οποίων συμπυκνώνεται και αναδεικνύεται η ουσία του ΕΣΚ:

#### Πρώτο ερευνητικό ερώτημα:

A) Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. στις δημόσιες υπηρεσίες με κριτήρια:

1. Την ικανότητα ή μη εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των αδυναμιών των προγενεστέρων νομοθετημάτων
2. Τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου αναφορικά με τη χρηστικότητα, τη λειτουργικότητα, και τις εισαγόμενες καινοτομίες για τους φορείς προέλευσης και υποδοχής
3. Την αποτελεσματικότητα, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια ή μη της διαδικασίας αξιολόγησης
4. Την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη ή μη των υπηρεσιακών αναγκών του φορέα υποδοχής
5. Την εμπλοκή ή μη του φορέα προέλευσης

#### Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα:

B) Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη διευκόλυνση των υπαλλήλων αναφορικά με την ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, την απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας με κριτήρια:

1. Την αξιοποίηση ή μη τυπικών και ουσιαστικών προσόντων



2. Τη δυνατότητα ή μη για προοπτικές εξέλιξης
3. Την παροχή ή μη κινήτρων
4. Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την αξιολόγηση της απόδοσης
5. Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την κατάρτιση και την εκπαίδευση

### **1.3. Σπουδαιότητα-Αναγκαιότητα-Πρωτοτυπία**

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για το ΕΣΚ και ευρύτερα για την κινητικότητα, διαπιστώνονται τα εξής:

Καταρχάς η κινητικότητα αποτέλεσε έντονο ζήτημα νομοθετικών μεταρρυθμίσεων σε ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, είτε ως πολιτική επιλογή, είτε ως μέσο άσκησης δημοσιονομικής πολιτικής, είτε ως προαπαιτούμενο μνημονίου, είτε ως μεταρρυθμιστική προσπάθεια εξορθολογισμού και αποτελεσματικής ΔΑΔ.

Δεύτερον η κινητικότητα έχει απασχολήσει κατά κόρον τη σύγχρονη Διοικητική και Πολιτική επιστήμη, την ελληνική και διεθνή επιστημονική κοινότητα. Ο «επιστημονικός διάλογος» αφορά στις προϋποθέσεις και στις παραμέτρους, που θα πρέπει να εξασφαλιστούν για τη σωστή εφαρμογή της, ώστε η κινητικότητα να αποτελεί ουσιαστικό και αποτελεσματικό εργαλείο για την ενίσχυση της στρατηγικής ευελιξίας στη ΔΑΠ.

Τρίτον διαπιστώνεται ένα αξιοσημείωτο κενό σε όσα έχουν καταγραφεί και ερευνηθεί έως τώρα, αναφορικά με τη διερεύνηση του βαθμού επίτευξης του αρχικού σκοπού του Ν. 4440/2016 για το ΕΣΚ και την υποβολή αντίστοιχων προτάσεων βελτίωσης του νομοθετήματος.

Τέταρτον οι επιστημονικές απόψεις, μελέτες και έρευνες, εξετάζουν σε θεωρητικό μόνο επίπεδο τη συμβολή του ΕΣΚ στον εξορθολογισμό του Α.Δ. Αποτυπώνονται εύστοχα σε θεωρητικό πλαίσιο οι καινοτόμες πτυχές της κινητικότητας, οι αδυναμίες και τα προβλήματα του νέου εργαλείου. Διατυπώνονται αξιόλογα συμπεράσματα και σημαντικές προτάσεις βελτίωσης. Ωστόσο, δεν αποτυπώνονται εμπειρικά δεδομένα.

Πέμπτον, μετά από την τριετή περίοδο λειτουργίας και εφαρμογής του προγράμματος, επιβάλλεται να αξιολογηθεί εμπειρικά πλέον το ισχύον σύστημα κινητικότητας και να αποτιμηθεί με ασφάλεια η αποτελεσματικότητα του νέου εργαλείου.

Έκτον καμία ερέυνα-μελέτη στην επιστημονική βιβλιογραφία δεν αποτυπώνει τις απόψεις των παραγόντων κάποιου δημοσίου φορέα, ούτε κάποιου Ο.Τ.Α. και ειδικότερα τις απόψεις αυτών που ενεπλάκησαν ουσιαστικά, πρακτικά και ρεαλιστικά στην κινητικότητα.

Έβδομον από τον «επιστημονικό διάλογο» για το ΕΣΚ απουσιάζει η σύνδεση και η σύγκριση του θεωρητικού πλαισίου της κινητικότητας με την πρακτική εφαρμογή και την υλοποίηση του αντίστοιχου ισχύοντος προγράμματος.

Όγδοον για πρώτη φορά εμπειρική έρευνα στηρίζεται σε μελέτη περίπτωσης Δήμου, μελετώντας και αναλύοντας τεκμηριωμένα τις απόψεις όλων των «παικτών» στην κινητικότητα.

Ένατον η παρούσα έρευνα αποτελεί μια προσεκτική και εξονυχιστική προσέγγιση του εν λόγω θέματος. Εξασφαλίζει εμπειρικά πλέον στοιχεία και αποκαλύπτει άγνωστες παραμέτρους για το ΕΣΚ. Διαφωτίζει ακόμη περισσότερο τα επιστημονικά μέχρι τώρα ευρήματα για το πολυδιάστατο θέμα της κινητικότητας του Α.Δ., όπως αυτό έχει θεσμοθετηθεί και ισχύει σήμερα.

Δέκατον η έρευνα καταλήγει σε σημαντικά αποτελέσματα και συμπεράσματα, στηριζόμενα στις εμπειρικές πλέον απόψεις αυτών που είναι απόλυτοι γνώστες των συγκεκριμένων και των εξειδικευμένων θεμάτων επί της διαδικασίας.

Από τη θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση προκύπτει ότι το ΕΣΚ αποτελεί καινοτόμο εργαλείο. Ωστόσο, διακρίνεται από σημαντικές αδυναμίες και λειτουργικά κενά στην εφαρμογή του, καθώς και από επαναληπτικά στοιχεία. Ο προβλεπόμενος σκοπός του, όπως ορίζεται στο άρθρο 1 του Νόμου, επιτυγχάνεται μερικώς. Το ΕΣΚ αξιοποιεί, επιλέγει για μετακίνηση και διευκολύνει το Α.Δ., μέσω αποτελεσματικών, διαφανών, αξιοκρατικών και αντικειμενικών διαδικασιών. Εν τούτοις, πάσχει στην αποτελεσματική αξιοποίηση και στην ορθολογική κατανομή του Α.Δ. Επομένως, συμβάλλει σε ένα βαθμό στον εξορθολογισμό των Α.Π. Εν κατακλείδι, παρά το γεγονός ότι το ΕΣΚ προβάλλεται ως μία «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική», εξακολουθεί να αφορά σε μία «ad hoc πολιτική». Συμπερασματικά, διατυπώνονται προτάσεις αλλαγών και βελτιώσεων του νομοθετήματος, ώστε να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) – Human Resources Management System (HRMS).

## **2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **2.1. Εισαγωγή**

Καταρχάς, ο ευρύτερος σκοπός μιας επιστημονικής έρευνας είναι να αναζητήσει και να αποκαλύψει τη γνώση και την αλήθεια. Ο κάθε ερευνητής προσπαθεί να αναζητήσει πληροφορίες για να επιλύσει τα προβλήματα που ανακύπτουν. Εφόδια σε αυτό αποτελεί η ήδη υπάρχουσα επιστημονική γνώση, στην οποία έρχεται η νέα έρευνα να προσθέσει κάτι καινούριο καθώς και οι προηγούμενες σχετικές μελέτες, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται κριτικά. Τέλος, ο κύριος στόχος της κάθε επιστημονικής έρευνας είναι, μέσω ορθής εφαρμογής των διάφορων επιστημονικών μεθόδων, να απαντήσει στα θεθέντα κάθε φορά ερευνητικά ερωτήματα (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθεί η συγκεκριμένη ερευνητική εργασία, η οποία αναπτύσσεται στο κυρίως κείμενό της. Γίνεται αναφορά στον τρόπο προσέγγισης του θέματος και στις τεχνικές ανάπτυξης. Επιπλέον, αποτυπώνεται η δομή και περιγράφονται συνοπτικά οι υποθέσεις και τα κεφάλαια της εργασίας, προκειμένου να αποδοθεί με συντομία η πορεία της μελέτης και της συγγραφής.

### **2.2. Επιμέρους στόχοι της εργασίας και μέθοδος προσέγγισης**

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας, όπως επακριβώς έχει οριστεί, επιτυγχάνεται μέσα από επιμέρους στόχους και η ερευνητική εργασία αφορά αναλυτικά στα παρακάτω:

Πρώτον αποτυπώνει, συγκρίνει και αναλύει κριτικά το ΕΣΚ στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, με στόχο:

- Να προβάλλει τις καινοτόμες πτυχές του ΕΣΚ και τη συνεισφορά του στον εξορθολογισμό των Α.Π. στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.
- Να προσδιορίσει τον ενδεχόμενο επαναληπτικό χαρακτήρα των προγενέστερων νομοθετικών διατάξεων στο νέο σύστημα.
- Να διαπιστώσει τις θετικές και αρνητικές διαφοροποιήσεις του, ως προς την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τα μέχρι σήμερα νομοθετήματα.
- Να αναδείξει τελικά τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του υφιστάμενου νομοθετήματος και να διερευνήσει τα κενά και τα εμπόδια του νέου εργαλείου.

Δεύτερον εξετάζει τις προϋποθέσεις για ένα ολοκληρωμένο, αποτελεσματικό και αντικειμενικό σύστημα κινητικότητας, με αντίστοιχη υποβολή προτάσεων βελτίωσης.

Η μεθοδολογική προσέγγιση και οι τεχνικές ανάπτυξης της ερευνητικής εργασίας αφορούν σε συνδυασμό:

Αφενός μεν βιβλιογραφικής έρευνας με βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρουσίαση, αποτίμηση, σύγκριση και κριτική ανάλυση της επιστημονικής βιβλιογραφίας, των σχετικών ερευνών και του ευρύτερου νομοθετικού πλαισίου για την κινητικότητα, τόσο ιστορικά όσο και σε ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Η συλλογή των δευτερογενών δεδομένων αφορά σε χρήση πληροφοριών της ελληνικής και διεθνούς επιστημονικής βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα αναζητήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν σχετικά ερευνητικά άρθρα και δημοσιεύσεις επιστημονικών περιοδικών. Μελετήθηκαν αντίστοιχες ερευνητικές εργασίες. Αναζητήθηκαν πρακτικά από συνέδρια. Πραγματοποιήθηκε η μελέτη των απαραίτητων και σχετικών θεσμικών κειμένων. Έγινε αναζήτηση δεδομένων, τόσο μέσω επίσημων ιστοσελίδων φορέων και οργανισμών, όσο και μέσω της ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Νεάπολης.

Αφετέρου δε, διεξάγεται ποιοτική (qualitative research) εμπειρική έρευνα με περιπτώσιολογική μελέτη έναν Ο.Τ.Α. και συγκεκριμένα το Δήμο Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης. Το δείγμα της ποιοτικής έρευνας είναι σκόπιμα επιλεγμένο και κατέχει «θέσεις κλειδιά». Αφορά σε όλους τους ενεργά συμμετάσχοντες στο ΕΣΚ. Οι ερωτώμενοι ενεπλάκησαν ουσιαστικά, πρακτικά και ρεαλιστικά στην κινητικότητα στο Δήμο Χανίων. Επιπλέον, είναι απόλυτοι γνώστες των συγκεκριμένων και των εξειδικευμένων θεμάτων επί της διαδικασίας. Οι τεχνικές- ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι: α) Η ανάλυση του αρχειακού υλικού (Analysis of documentation) του ΤΑΑΔ της Δ/σης Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Χανίων. β) Η προσωπική συνέντευξη (personal in-depth interview) σε βάθος, με χρήση ημιδομημένων ερωτηματολογίων κυρίως ανοιχτού τύπου.

### **2.3. Η δομή**

Τα τέσσερα κεφάλαια που ακολουθούν της μεθοδολογίας της εργασίας και αποτελούν το θεωρητικό μέρος, αφορούν σε σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση, στην αποτύπωση τόσο της διεθνούς εμπειρίας για την κινητικότητα, όσο και του αντίστοιχου ελληνικού νομοθετικού πλαισίου καθώς και του Νόμου για το ΕΣΚ.

Ακολουθεί η εμπειρική έρευνα με τέσσερα κεφάλαια, αναφορικά με την αναλυτική μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας, την ανάλυση του αρχειακού υλικού, την ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων και τη συζήτηση των αποτελεσμάτων. Τέλος, σε ξεχωριστό κεφάλαιο διατυπώνονται τα τελικά συμπεράσματα και οι σχετικές προτάσεις.

Στην εισαγωγή κάθε κεφαλαίου αποτυπώνονται οι υποθέσεις και περιγράφονται συνοπτικά τα επιμέρους υποκεφάλαια. Σε κάθε κεφάλαιο διατυπώνονται τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

Αναλυτικότερα:

-Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση οικοδομείται ένας συνεκτικός συλλογισμός για τη διατύπωση του σκοπού, των επιμέρους στόχων και των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας. Αναφέρονται, τόσο το θεωρητικό πλαίσιο από την ελληνική και ξένη επιστημονική βιβλιογραφία καθώς και τα σχετικά εμπειρικά ευρήματα για την κινητικότητα. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με συμπεράσματα ως προς την πρωτοτυπία της εργασίας. Πραγματοποιείται η εννοιολογική προσέγγιση του όρου, η σύνδεση της κινητικότητας με τις στρατηγικές ανάπτυξης και τη ΔΑΔ, αποτυπώνεται ο ρόλος της κινητικότητας ως εργαλείο στην ευελιξία Α.Π., καθώς και οι ωφέλειες και η χρησιμότητά της. Καταγράφονται κριτικά τα εξής: Οι επιστημονικές απόψεις για τις μέχρι σήμερα διορθωτικές αλλαγές στην κινητικότητα, οι απόψεις για τις καινοτομίες του ΕΣΚ καθώς και οι επιστημονικές θέσεις για τις αδυναμίες του προγράμματος.

-Στο κεφάλαιο της διεθνούς εμπειρίας αποτυπώνεται η πρακτική εφαρμογή και η επιρροή του θεωρητικού πλαισίου της κινητικότητας τόσο σε διεθνές επίπεδο, όσο στην ευρωπαϊκή νομοθεσία. Καταγράφονται διεθνή εμπειρικά δεδομένα και αποτυπώνονται κριτικά και συγκριτικά οι ευρωπαϊκές τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μέσα από την ενδεικτική παράθεση και περιγραφή προγραμμάτων κινητικότητας σε άλλες χώρες.

-Στο κεφάλαιο για το νομοθετικό πλαίσιο της κινητικότητας στη χώρα μας, αποτυπώνεται, ιστορικά και με κριτική ανάλυση, το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο, με έμφαση στα νομοθετήματα μετά και την οικονομική κρίση, προκειμένου να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που οδηγούν σήμερα επιστημονικά να ερευνάνται το ΕΣΚ.

-Στο κεφάλαιο για το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας αναδύονται τα «σημεία» που το ΕΣΚ σήμερα διαφοροποιείται ή συγκλίνει, αναφορικά με τα προγενέστερα νομοθετήματα. Παρουσιάζεται το Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (ΜΑΔΕΔ). Περιγράφεται και αναλύεται το ΕΣΚ. Αποτυπώνονται στατιστικά στοιχεία των διενεργηθέντων κύκλων. Πραγματοποιείται η σύγκριση και η κριτική ανάλυση του Ν. 4440/2016 με τις προηγούμενες διορθωτικές παρεμβάσεις για την κινητικότητα.

-Σε συνέχεια του θεωρητικού μέρους και στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας, αποτυπώνονται ο σκοπός, οι επιμέρους στόχοι και τα δύο (2) ερευνητικά ερωτήματα με τα πέντε (5) επιμέρους κριτήρια το καθένα. Περιγράφεται η μεθοδολογία και ο τύπος της έρευνας. Αιτιολογείται με

επιχειρήματα η επιλογή του Δήμου Χανίων ως αντιπροσωπευτική μελέτη περίπτωσης. Περιγράφεται ο σχεδιασμός της έρευνας, το δείγμα, τα μέσα συλλογής δεδομένων και η διαδικασία της έρευνας.

- Ακολουθεί η ποιοτική έρευνα που συμπληρώνει, καταδεικνύει, επαληθεύει ή και αναιρεί όλα τα θεωρητικά δεδομένα. Η εμπειρική προσέγγιση εξετάζει και δείχνει εάν επιτυγχάνεται ο σκοπός του ΕΣΚ, αναφορικά με τον εξορθολογισμό της ΔΑΠ. Απαντά στα δύο (2) τεθέντα ερευνητικά ερωτήματα με τα δύο (2) κεφάλαια της ανάλυσης του αρχειακού υλικού και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων, με τη συλλογή, εξαγωγή και ανάλυση των δεδομένων και τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων. Το κεφάλαιο της συζήτησης των αποτελεσμάτων, αποτελεί συνδυασμό τόσο των στοιχείων του αρχειακού υλικού όσο και των ευρημάτων των συνεντεύξεων.

- Στο κεφάλαιο της ανάλυσης του αρχειακού υλικού εξάγονται τα πρώτα ουσιαστικά και σημαντικά εμπειρικά συμπεράσματα. Το κεφάλαιο καταλήγει σε διαπιστώσεις αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα και τη συμβολή του ΕΣΚ στη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ.

-Στο κεφάλαιο της ανάλυσης των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων, η καταγραφή και η ανάλυση των απόψεων των ενεργά εμπλεκόμενων στη διαδικασία συμπληρώνει, απαντάει, επαληθεύει ή και αναιρεί τα μέχρι τώρα θεωρητικά και εμπειρικά συμπεράσματα για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Επιπλέον, διεξάγονται σημαντικά ευρήματα ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και το δεύτερο σκέλος του αρχικού σκοπού του Νόμου. Ευρήματα, δηλαδή, αναφορικά με τη συμβολή του Νόμου στη διευκόλυνση των υπαλλήλων για την ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, την απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

-Στο κεφάλαιο της συζήτησης των αποτελεσμάτων ερμηνεύονται και σχολιάζονται με κριτικό τρόπο συνολικά τα αποτελέσματα. Συγκρίνονται τα ευρήματα της έρευνας με άλλες σχετικές με το θέμα μελέτες και με το θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας. Αποτυπώνονται συνολικά τα αποτελέσματα που έχουν εξαχθεί τόσο από την ποιοτική, όσο και από τη βιβλιογραφική έρευνα.

-Στο κεφάλαιο των συμπερασμάτων συνοψίζονται τα θέματα με τα οποία ασχολήθηκε η παρούσα εργασία. Αποτυπώνονται συνολικά τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής και της ποιοτικής έρευνας. Αναφέρονται τα σημαντικότερα σημεία που αναδύθηκαν από την εμπειρική έρευνα. Διατυπώνονται προτάσεις αλλαγών και βελτιώσεων του νομοθετήματος, με απώτερο στόχο τη μελλοντική αξιοποίηση και χρήση τους, τόσο από αρμόδιους με το ζήτημα φορείς όσο και από την επιστημονική κοινότητα. Προσδιορίζονται οι αδυναμίες της εργασίας, οι περιορισμοί της μελέτης, και διατυπώνονται μελλοντικοί στόχοι έρευνας. Στον επίλογο, αποτυπώνονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της ερευνητικής εργασίας καθώς και τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτήν.

### **3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

#### **3.1. Εισαγωγή**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρεται αναλυτικά ό,τι κρίνεται απαραίτητο σε θεωρητικό πλαίσιο καθώς και τα σχετικά εμπειρικά ευρήματα, προκειμένου να οικοδομηθεί ένας συνεκτικός συλλογισμός για τη διατύπωση του σκοπού, των επιμέρους στόχων και των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας.

Παρουσιάζεται η ελληνική και ξένη επιστημονική βιβλιογραφία αναφορικά με το θεωρητικό πλαίσιο που διέπει το καθεστώς της κινητικότητας και την εννοιολογική προσέγγιση του όρου. Η κινητικότητα, ως διοικητική μεταρρύθμιση, έχει απασχολήσει κατά κόρον την ελληνική και ξένη επιστημονική κοινότητα και τη σύγχρονη Διοικητική και Πολιτική επιστήμη, ως προς τη σύνδεσή της με τις στρατηγικές ανάπτυξης Α.Δ., το ρόλο της σαν εργαλείο στην ευελιξία Α.Π., τις ωφέλειες και τη χρησιμότητά της. Διατυπώνονται οι ποικίλες επιστημονικές απόψεις, αναφορικά με τη διάσταση των προϋποθέσεων και των παραμέτρων, που την καθιστούν αποτελεσματικό και ουσιαστικό εργαλείο ενίσχυσης της στρατηγικής ευελιξίας στη ΔΑΔ. Ως απόρροια των παθογενειών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και των μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων για την εξομάλυνση αυτών, καταγράφονται κριτικά οι επιστημονικές απόψεις για τις μέχρι σήμερα διορθωτικές αλλαγές στην κινητικότητα. Επιπλέον καταγράφονται οι απόψεις για τις καινοτομίες του ΕΣΚ, ως μια «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική» καθώς και οι επιστημονικές θέσεις για τις αδυναμίες του προγράμματος. Τέλος, αποτυπώνονται συμπερασματικά με κριτική χροιά οι διαπιστώσεις του «επιστημονικού διαλόγου» για το ΕΣΚ.

#### **3.2. Θεωρητικό υπόβαθρο**

##### **3.2.1. Θεωρητική προσέγγιση της ανάλυσης**

Η Δημόσια Διοίκηση ως επιστημονικός κλάδος υιοθετεί θεωρητικές προσεγγίσεις από διάφορες Επιστήμες, ανάμεσα στις οποίες συγκαταλέγεται και ο επιστημονικός κλάδος της Διοικητικής επιστήμης (Γεωργίου, 2012). Οι θεωρίες της Δημόσιας Διοίκησης και Πολιτικής με βάση την Πολιτισμική θεωρία, αφενός μεν μπορούν να εξηγήσουν τα φαινόμενα Δημόσιας Διοίκησης και Πολιτικής, αφετέρου δε συντελούν στην κατανόηση και ερμηνεία των διαφόρων μεταρρυθμιστικών τάσεων. Από τις θεωρητικές προσεγγίσεις του ιεραρχικού μοντέλου, του ατομικισμού, της ισότητας και του φαναλισμού, η θεωρία του ατομικισμού είναι αυτή που αντιστοιχεί και ταυτίζεται απόλυτα με το «ΝΔΜ». Το τελευταίο αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταρρυθμιστικές τάσεις στο δημόσιο τομέα, ως «αντιπρόταση» στο γραφειοκρατικό-βεμπεριανό μοντέλο και στην παραδοσιακή διοίκηση

(Λαδής & Νταλάκου, 2008), καθώς και βασική παράμετρο του μοντέλου της Διακυβέρνησης (Μακροδημήτρης & Πραβίτα, 2012). Το «ΝΔΜ» έχει σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δημοσίου, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών, την προώθηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, με εργαλείο την ανάλυση και τη συσχέτιση κόστους – οφέλους (Μιχαλόπουλος, 2003).

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις στη Δυτική Ευρώπη από τις αρχές της δεκαετίας του 90, αποτέλεσαν την κινητήρια δύναμη για τη ΔΑΠ και την αναδιάρθρωση των διοικήσεων. Τα χαρακτηριστικά τους σχετίζονται με τη μείωση των διαστάσεων της Κεντρικής Διοίκησης, το διαχωρισμό των λειτουργιών, την ορθολογική αναδιάρθρωση των εσωτερικών δομών των δημόσιων φορέων, με απώτερο στόχο τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τη διοικητική ανασυγκρότηση του κράτους. Η διοικητική μεταρρύθμιση ορίζεται ως η διαδικασία αναζήτησης και εφαρμογής αλλαγών ως προς τη διοικητική οργάνωση και το θεσμικό πλαίσιο, με σκοπό την προαγωγή, την αναβάθμιση, την προώθηση και την εξέλιξη, τόσο της οργανωτικής λειτουργίας, όσο και των διοικητικών διαδικασιών και συμπεριφορών, με στόχο την ανταπόκριση στις κοινωνικοπολιτικές απαιτήσεις (Τσικνάκη κα, 2017).

Οι συνθήκες αναφορικά με την κοινωνικοοικονομική κατάσταση, οι ραγδαίες παγκόσμιες πολιτικές εξελίξεις και η τάση για περαιτέρω ανάπτυξη, καθιστούν αδήριτη την ανάγκη για τη συνεχή διοικητική ανασυγκρότηση των οργανισμών, με χρήση και εφαρμογή των παραπάνω θεωριών του «ΝΔΜ» και της Δημόσιας Διακυβέρνησης, με στόχο την προώθηση μιας αποτελεσματικής και ευέλικτης Δημόσιας Διοίκησης (Boyle, 2006). Εξάλλου, σύμφωνα με το πρώην Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, η «Διοικητική Ανασυγκρότηση» έχει ως σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη διαμόρφωση ενός ικανού άμεσου και αποτελεσματικού δημόσιου διοικητικού συστήματος.

Σε απόρροια και σύνδεση του προαναφερθέντος θεωρητικού πλαισίου για την ανάλυση του υπό διερεύνηση θέματος, υποστηρίζεται ότι το σύστημα της κινητικότητας του δημοσίου τομέα όπως έχει θεσμοθετηθεί, τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα, αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές και πολυδιάστατες διοικητικές μεταρρυθμίσεις, για την υλοποίηση των παραπάνω στόχων και σκοπών του «ΝΔΜ» και της Δημόσιας Διακυβέρνησης.

### **3.2.2. Εννοιολογική προσέγγιση του όρου της κινητικότητας και απόδοση ορισμών**

Η κινητικότητα όταν αφορά σε αλλαγή στο φυσικό χώρο απασχόλησης χαρακτηρίζεται ως γεωγραφική (εθελοντική ή υποχρεωτική, μικρή ή μεγάλη απόσταση). Χαρακτηρίζεται λειτουργική όταν αφορά σε αλλαγή αρμοδιότητας (Bossaert et al., 2001). Όταν αναφέρεται σε αλλαγή περιεχομένου



απασχόλησης χαρακτηρίζεται επαγγελματική (Ferie & Long, 2006). Επιπλέον, διακρίνεται σε οριζόντια ή κάθετη όταν διαδραματίζεται μεταξύ μονάδων που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας ή από ένα ανώτερο ή κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας αντίστοιχα (Gajduschek et al, 2011). Συναντάται ο όρος εργασιακή κινητικότητα, όταν η αλλαγή απασχόλησης αφορά σε αλλαγή εργοδότη (Shniper, 2005). Τελευταία, γίνεται λόγος για κινητικότητα ταλέντων, που αφορά σε κινητικότητα προσωπικού στον ίδιο φορέα, ώστε να αναπτυχθούν και να αναμειχθούν αρμοδιότητες και δεξιότητες μεταξύ υπαλλήλων (Cornerstone, 2016).

Στη διεθνή βιβλιογραφία ο όρος κινητικότητα στο δημόσιο τομέα αναφέρεται σε κάθε μετακίνηση μεταξύ διαφόρων θέσεων εργασίας και διακρίνεται σε εσωτερική όταν πραγματοποιείται εντός του δημοσίου τομέα, σε εξωτερική όταν υλοποιείται μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού φορέα, ή ακόμη μπορεί να αφορά σε μετακίνηση σε διεθνές επίπεδο (Aijala, 2001). Στη Δημόσια Διοίκηση συναντάται ο όρος υπηρεσιακή κινητικότητα για την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών (Φαναριώτης 1999). Στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση ο Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 3528/2007) και ο Κώδικας Δημοτικών και Κοινοτικών υπαλλήλων (Ν. 3584/2007), αναφέρονται εκτενώς στις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την κινητικότητα, προβλέποντας ρητά την απόσπαση, τη μετάθεση, τη μετακίνηση και τη μετάταξη (Ασπρίδης, 2013). Έκτος των βασικών αυτών νομοθετημάτων υπάρχει πληθώρα σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων για την κινητικότητα (Κατσιμάρδος et al, 2014).

### **3.2.3. Θεωρητική σύνδεση ΔΑΔ-Στρατηγικής ανάπτυξης Α.Δ.-Κινητικότητας**

Συμπληρωματικά ως προς τα προαναφερθέντα και προκειμένου να γίνει κατανοητή η πολυδιάστατη μορφή των συστημάτων κινητικότητας του Α.Δ. καθώς και η άρρηκτη σύνδεση της κινητικότητας με τη ΔΑΔ και τη στρατηγική ανάπτυξης Α.Δ., αναφέρονται τα κάτωθι από την επιστημονική βιβλιογραφία:

-Στη βελτίωση της απόδοσης του Α.Δ. συντελεί η επιτυχημένη εφαρμογή διοικητικών μεταρρυθμίσεων με αναγκαίες καινοτόμες αλλαγές, με χρήση καλών ευρωπαϊκών προτύπων, εργαλείων και πρακτικών, με σύνταξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, με εφαρμογή συστημάτων διοίκησης της απόδοσης, με εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης και με την αποπολιτικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης αναφορικά με τη διαχείριση του Α.Δ. στην κινητικότητα (Ρωσσίδης κα, 2016).

-Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η στρατηγική ανάπτυξης Α.Δ., η χρήση στρατηγικής Διοίκησης και το στρατηγικό μάντζμεντ στο δημόσιο τομέα είναι απαραίτητα, αφού συντελούν στην εξασφάλιση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2016).

-Σύμφωνα με τον Jim Alef, «Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

-Η υιοθέτηση και η εφαρμογή προγραμμάτων κινητικότητας αποτελούν βασικό μέσο για την ενδυνάμωση των στρατηγικών ανάπτυξης του δημοσίου τομέα (OECD, 2015).

-Η ΔΑΔ, αναμφισβήτητα αποτελεί διοικητική λειτουργία, που διέπεται από διαδικασίες με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Απώτερος στόχος είναι η εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου Α.Δ. Η Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management) αποτελεί το συνδετικό κρίκο με όλες τις λειτουργίες της ΔΑΔ, με στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

### **3.2.4. Η κινητικότητα ως εργαλείο στην ευελιξία Α.Π.**

Κρίνεται ως καθοριστική και καταλυτική η παράμετρος του Α.Δ. σε όλες τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και φυσικά στην κινητικότητα. Ωστόσο, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της ΔΑΔ διασφαλίζουν ορισμένες προϋποθέσεις όπως:

-Η ανάπτυξη συστημάτων για άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών, η εστίαση στο όραμα, στην αποστολή και στους στόχους, καθώς και στην οργανωσιακή κουλτούρα και στις ικανότητες των υπάλληλων (Daly, 2016).

-Η ύπαρξη ενός ευέλικτου συστήματος αμοιβών και η σύνδεση τους με την απόδοση (Ferlie et al, 2005).

-Η ευελιξία στη ΔΑΠ αναφορικά με τις διοικητικές και οργανωτικές λειτουργίες, ώστε να καλύπτονται οι επιμέρους ανάγκες των οργανισμών με ταυτόχρονη αποκέντρωση δομών (Ferlie et al, 2005).

Στη Δημόσια Διοίκηση τόσο η ανταγωνιστικότητα, όσο και η αποτελεσματικότητα, αλλά και η ανάπτυξη ευνοούνται από την ύπαρξη ευελιξίας στη διαχείριση Α.Δ., στις διοικητικές διαδικασίες και στις δομές (Στεφανόπουλος, 2018). Ένα από τα σημαντικά θέματα, με τα οποία καταπιάνεται σήμερα η διοικητική επιστήμη, σχετίζεται τόσο με την «ενίσχυση της ευελιξίας (agility)», όσο και με τη συνεχή αλληλεπίδραση των δημόσιων οργανισμών και την επιρροή τους εξαιτίας των συνεχών αλλαγών, αναγκών και νέων προκλήσεων. Τα σύγχρονα μοντέλα των στρατηγικών ανάπτυξης αναφορικά με τη ΔΑΠ, αναγνωρίζουν και χαρακτηρίζουν καταλυτικό το ρόλο της κινητικότητας, ως καθοριστικό εργαλείο, που ενισχύει τόσο την ευελιξία των δημόσιων οργανισμών, όσο και την ικανότητα προσαρμογής στις ραγδαίες εξελίξεις (Κατσιμάρδος et al, 2014).

### **3.2.5. Θεωρητική αποτύπωση των ωφελειών και της χρησιμότητας της κινητικότητας**

Από τα παραπάνω προκύπτει τόσο η αλληλένδετη σχέση της κινητικότητας με την ευελιξία στη ΔΑΠ, όσο και το γεγονός ότι αποτελεί καθοριστικό εργαλείο στρατηγικών ανάπτυξης με σημαντικά οφέλη.

-Η τεκμηρίωση της χρησιμότητας του σκοπού και της ανάγκης εφαρμογής της κινητικότητας έγκειται σε δύο βάσεις. Κατ' αρχάς σε «μικροοργανωσιακή» βάση η κινητικότητα συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στον εμπλουτισμό της γνώσης και στην απόκτηση νέων ευκαιριών για εξέλιξη και περαιτέρω σταδιοδρομία (Bossaert et al, 2001). Σε μία «μακροοργανωσιακή» διάσταση, συντελεί αναμφισβήτητα στην ορθολογική κατανομή του προσωπικού, διευκολύνοντας τον εκάστοτε οργανισμό να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις νέες ανάγκες και προτεραιότητες (NSW Public Service Commission, 2013).

-Η κινητικότητα προάγει τις αναπτυξιακές ικανότητες του Α.Δ., ενισχύει την ποιότητα των οργανισμών και αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τη λειτουργία του προγραμματισμού, ενώ η απουσία της ή ο περιορισμός της λειτουργεί ανασταλικά στη ΔΑΠ (NSW Government, 2017).

-Η προώθηση και ανάπτυξη της κινητικότητας συντελεί στην ορθότερη αξιοποίηση των υπαλλήλων ενός οργανισμού, στην καλύτερη διαχείριση των αρμοδιοτήτων, στην ευκολότερη προσαρμογή σε νέες καταστάσεις καθώς και στην κατάρτιση και εκπαίδευσή τους (Στεφανόπουλος, 2018).

-Η χρήση ευελιξίας στους Α.Π., η δυνατότητα και ικανότητα μετακίνησης δηλαδή, αποτελεί καθοριστική παράμετρο της στρατηγικής ευελιξίας σε ένα οργανισμό (Doz & Cosonen, 2008). Υπό αυτή την έννοια, η κινητικότητα του Α.Δ. του δημοσίου τομέα νοείται μέρος ενός συνόλου πολιτικής και όχι ξεχωριστό μέσο ή αυτοσκοπός των πολιτικών (Aspridis et al, 2016).

### **3.2.6. Θεωρητικές απόψεις για τις προϋποθέσεις προγραμμάτων κινητικότητας**

Οι θέσεις και οι απόψεις στη βιβλιογραφία για τις προϋποθέσεις της ομαλής και αποτελεσματικής εφαρμογής των προγραμμάτων κινητικότητας έχουν ως εξής:

-Το οποιοδήποτε σχέδιο αναδιοργάνωσης των Δημόσιων Υπηρεσιών, οφείλει να περιλαμβάνει ως βασικά συστατικά τον προγραμματισμό για τους Α.Π και την πολιτική στελέχωσης των οργανικών μονάδων με την κάλυψη των κενών οργανικών θέσεων από εξειδικευμένο προσωπικό. Επιπλέον, να περιλαμβάνει μετακινήσεις υπαλλήλων στο εσωτερικό της υπηρεσίας χωρίς να παραβιάζονται τα δικαιώματά τους, την κινητικότητα των υπαλλήλων, αλλά και τη συνεχή εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη, σε συνδυασμό, με την ανάπτυξη ολιστικών πληροφοριακών συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Ακαλίδης, 2019).

-Η κινητικότητα οφείλει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας νέας στρατηγικής ανάπτυξης ΔΑΔ και κομμάτι ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΑΠ. Η εφαρμογή ενός προγράμματος κινητικότητας μπορεί

να συμβάλει στον εξορθολογισμό Α.Π., μόνο στο πλαίσιο μιας συνεκτικής πολιτικής για το Α.Δ., μέσω προϋποθέσεων (Aspridis, 2016), όπως:

- Η κινητικότητα θα πρέπει να στοχεύει στη βελτίωση των ικανοτήτων της διοίκησης.
- Να επενδύει στην ανάπτυξη των Α.Π.
- Να χαράσσει μια ελκυστική και ικανή στρατηγική ΔΑΔ.
- Να αποτελεί ουσιαστικό δίαυλο προσέλκυσης ικανών και καταρτισμένων στελεχών.
- Να εντάσσεται σε μια ευρύτερη κατεύθυνση-στρατηγική παροχής κινήτρων και αμοιβών με επιβράβευση της.
- Να ενισχύει και να δίνει έμφαση στα ουσιαστικά προσόντα.
- Να συνδέεται με την αξιολόγηση απόδοσης.
- Να εμπλουτίζει την επαγγελματική εμπειρία και τις επιμέρους δεξιότητες.
- Να βελτιώνει ουσιαστικά τη διοικητική ικανότητα.
- Να διαθέτει χαρακτηριστικά στοιχεία μόνιμου διοικητικού μηχανισμού (Κατσιμάρδος et al, 2014).

### **3.3. Επιστημονικές απόψεις για τις νομοθετικές παρεμβάσεις στην κινητικότητα**

#### **3.3.1. Καταγραφή των παθογενειών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

Πριν την καταγραφή των επιστημονικών απόψεων για τις μέχρι σήμερα διορθωτικές αλλαγές στην κινητικότητα, την αποτύπωση των απόψεων για τις καινοτομίες του ΕΣΚ καθώς και των επιστημονικών θέσεων για τις αδυναμίες του προγράμματος, κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια σύντομη αναφορά στα επιστημονικά ευρήματα για τις παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Οι παθογένειες αυτές, αποτέλεσαν μία από τις σημαντικότερες αιτίες των νομοθετικών παρεμβάσεων, σε συνδυασμό με την χρηματοπιστωτική κρίση και τις ευρωπαϊκές τάσεις υιοθέτησης προγραμμάτων κινητικότητας, οι οποίες θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

Παγιωμένη είναι η αντίληψη ότι από την πρώτη μεταπολεμική περίοδο έως και σήμερα, καταβάλλεται προσπάθεια, μέσα από πληθώρα νομοθετημάτων και παρεμβάσεων, για να αντιμετωπιστούν οι χρόνιες στρεβλώσεις, οι οποίες έχουν αναγάγει τη Δημόσια Διοίκηση ως «το μεγάλο ασθενή» του ελληνικού θεσμικού και πολιτικού συστήματος (Καμψίδου, 2019). Από το 1974 μέχρι και το 2010, οι κύριες παθογένειες αφορούσαν τόσο στην άνιση κατανομή του Α.Δ., λόγω της

κατάχρησης των μετατάξεων ή και των αποσπάσεων, που ξεπερνούσαν κατά πολύ τα προβλεπόμενα χρονικά διαστήματα, όσο και στους καθοριστικούς φραγμούς στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (Πικραμένος, 2015). Η κινητικότητα από τη μεταπολιτευτική περίοδο έως και το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, σχετίζονταν με μετακινήσεις που συνδέονταν με τις ατομικές υπαλληλικές ανάγκες, χωρίς να σχετίζονται νομοθετικά με δράσεις για την ορθολογική ανακατανομή του Α.Δ. Η Δημόσια Διοίκηση θεωρήθηκε ως η κύρια αιτία της κρίσης. Αποτέλεσε αντικείμενο πολλών, δραστικών και ριζικών παρεμβάσεων με την εφαρμογή μέτρων στα πλαίσια των μνημονίων, που σχετίζονταν με την κατάργηση υπηρεσιακών μονάδων και με προγράμματα μείωσης του προσωπικού (Καμτσίδου, 2019).

Στα συμπεράσματα της έκθεσης επιθεώρησης της κεντρικής διοίκησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) (2012) το 2011, διαπιστώθηκε υποανάπτυκτη στρατηγική ΔΑΔ. Τα κυριότερα προβλήματα-ευρήματα με διαχρονικό χαρακτήρα αφορούσαν στην αναποτελεσματικότητα και κατακερματισμό των δόμων, στην αναποτελεσματική διοίκηση Α.Δ., στην απουσία εξορθολογισμού κατηγοριών θέσεων και σε αδυναμίες του συστήματος κινητικότητας. Η έκθεση σε ξεχωριστό κεφάλαιο για το Α.Δ. κατέληγε σε δέκα συστάσεις για τη μεταρρύθμιση και την ενδυνάμωσή του. Μεταξύ των κύριων συστάσεων υπαγόταν και η προώθηση της κινητικότητας. Στην έκθεση του ΟΟΣΑ η μεταρρύθμιση αναφορικά με την κινητικότητα χαρακτηρίστηκε επιτακτική. Επιπλέον, προτάθηκε άνοιγμα και ενίσχυση αυτής με τη θεσμοθέτηση και την εφαρμογή ενός πάγιου μηχανισμού κινητικότητας Κεντρικής Διοίκησης και Γενικής Κυβέρνησης, με κίνητρα και προγράμματα κατάρτισης. Επίσης, προτάθηκε η επέκταση του συστήματος των αποσπάσεων στη Γενική Κυβέρνηση και η δημιουργία ενός κεντρικού φορέα ΔΑΔ για το σχεδιασμό και την εποπτεία των βασικών πολιτικών για το Α.Δ.

Στη Λευκή Βίβλο (2012) για τη Διακυβέρνηση αξιολογήθηκε η κατάσταση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και υποβλήθηκαν προτάσεις για τον εκσυγχρονισμό της, ως απόρροια των ευρημάτων που είχαν αποτυπωθεί στις εκθέσεις του ΟΟΣΑ και της ομάδας συντονισμού του έργου της «Αναμόρφωσης του Κράτους», καθώς και του Νόμου για τη Χρηστή Διακυβέρνηση. Οι ενδεικτικές ερωτήσεις προς διαβούλευση, αναφορικά με την κινητικότητα, σχετίζονταν και αναφέρονταν στη μεγιστοποίηση του οφέλους της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, ως απόρροια της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, αφορούσαν στην παροχή ή μη οικονομικών κινήτρων, στη σύνταξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, στην ανακοίνωση σε ηλεκτρονική πλατφόρμα των κενών θέσεων καθώς και στη συμβολή του προγραμματισμού της μετακίνησης των υπαλλήλων σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.

### 3.3.2. Οι απόψεις για τις μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις

Ως απόρροια των ευρημάτων υλοποιήθηκαν σχετικές δράσεις, οι οποίες θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο. Με το Ν. 4024/2011 έγινε η έναρξη για την οικοδόμηση ενός νέου συστήματος κινητικότητας, ακολούθησε πληθώρα νομοθετημάτων και ενδεικτικά αναφέρονται οι Ν. 4093/2012, Ν. 4172/2013, Ν. 4250/2014 και Ν. 4325/2015. Για μεγάλο χρονικό διάστημα ωστόσο, η κινητικότητα αποτελούσε «μέθοδο» μείωσης του προσωπικού (εργασιακή εφεδρεία-διαθεσιμότητα) και όχι μέθοδο εξορθολογισμού (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

Το κύριο πρόβλημα των προγενεστέρων νομοθετημάτων είναι ότι η κινητικότητα δεν ήταν μέρος μιας ευρύτερης ΔΑΔ, αλλά αντίθετα, έδινε έμφαση στην οικονομική αντί της λειτουργικής προσέγγισης. Η κινητικότητα δεν έγινε αντιληπτή ως εργαλείο για τη βελτίωση της ΔΑΠ και της Δημόσιας Διοίκησης (Aspridis et al, 2016). Θεσπίστηκε και εφαρμόστηκε ως μέτρο που σχετίζονταν με δημοσιονομικά κριτήρια και πολιτικές και αφορούσε σε υποχρεωτική μετάταξη και μεταφορές υπαλλήλων (Καμτσίδου, 2019). Ο Μανιτάκης (2015) την αποτυχία των θεσμοθετημάτων για την κινητικότητα μέχρι το 2015, την αποδίδει στη λανθασμένη μελέτη και στον ελλιπή σχεδιασμό πριν την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων αφενός και αφετέρου υποστηρίζει ότι η κινητικότητα ενσωματώθηκε στις μνημονιακές υποχρεώσεις και κρίθηκε από τους θεσμούς με ποσοτικά και αριθμητικά στοιχεία. Επομένως, σε «μακροοργανωσιακή» βάση η κινητικότητα εξυπηρετούσε αριθμητικούς και ποσοτικούς στόχους και σε «μικροοργανωσιακή» βάση οι όποιες νομοθετικές απόπειρες λειτουργούσαν ως τροχοπέδη στη εξέλιξη, στη σταδιοδρομία και στην καλλιέργεια δεξιοτήτων. Οι παρεμβάσεις χαρακτηρίζονταν από ακαμψία, συγκεντρωτισμό, καταναγκασμό και υποχρεωτική μετακίνηση, με ταυτόχρονη απουσία κινήτρων ( Κατσιμάρδος et al, 2014).

Συμπερασματικά, η Σπανού (2017) επισημαίνει ότι τα θέματα του Α.Δ. αποτελούν διαχρονικά κυρίαρχο θέμα στις διοικητικές πολιτικές μεταρρυθμίσεις, ενώ οι διαχρονικές τάσεις των τελευταίων δέκα (10) ετών χαρακτηρίζονται από λανθάνουσες επιλογές που εξηγούν τις αποτυχίες. Όπως, το γεγονός ότι τα ζητήματα γύρω από το Α.Δ. κυριαρχούν με τον λάθος τρόπο, τα δεδομένα του κλονισμού της σταθερότητας και της συνέχειας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και την πραγματικότητα του καταιγισμού των μεταρρυθμίσεων, ενώ ως προς αυτό χαρακτηριστικά αναφέρει: *«Αυτό εξυπηρετεί την κομματική αντιπαράθεση σε μια λογική άσπρου - μαύρου που συνοδεύει το «ράβε-ξήλωνε».*

### 3.3.3. Οι κυβερνητικές θέσεις για το ΕΣΚ

Στη στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016 προβλέφθηκαν η απλοποίηση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων και η *«δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού κινητικότητας»*. Η οργάνωση, ολοκλήρωση και εφαρμογή πάγιου συστήματος κινητικότητας, επιχειρήθηκε με τον Ν. 4440/2016, με τον οποίο θεσμοθετήθηκε και εφαρμόζεται σήμερα το ΕΣΚ. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι αρχικά το ουσιαστικό βήμα και εργαλείο για τον εκσυγχρονισμό

της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε η καθιέρωση και λειτουργία τόσο του Μητρώου όσο και της Απογραφής. Με στόχο το διοικητικό εξορθολογισμό, στην ηλεκτρονική βάση του Μητρώου Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (ΜΑΔΕΔ) οικοδομήθηκαν και άλλα εργαλεία, όπως η αξιολόγηση, το ψηφιακό οργανόγραμμα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας και το ΕΣΚ (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

Στην αιτιολογική έκθεση (2016) για το ΕΣΚ η κινητικότητα χαρακτηρίζεται ως «κρίσιμο εργαλείο βέλτιστης ανακατανομής» υπαλλήλων και τονίζεται η αξία της δυνατότητας αξιοποίησης των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, ο εμπλουτισμός της εργασιακής εμπειρίας και η βελτίωση των ευκαιριών εξέλιξης. Το ΕΣΚ θεωρείται μέσο για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Η έκθεση αναγνωρίζει όλες τις αδυναμίες των προγενέστερων νομοθετημάτων και υποστηρίζει ότι το ΕΣΚ διέπεται από ενιαίους και ομοιόμορφους κανόνες για όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Χαρακτηρίζει καινοτομία τον εθελούσιο χαρακτήρα της κινητικότητας και δίνει έμφαση στις προϋποθέσεις ύπαρξης επικαιροποιημένων Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ), ψηφιακού οργανογράμματος και περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Τονίζει την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια ως προς τη διαδικασία εφαρμογής (επιτροπής αξιολόγησης, συνέντευξη, αιτιολογημένο πρακτικό επιλογής) και επισημαίνει την πάταξη των πελατειακών σχέσεων.

### **3.3.4. Οι απόψεις για τον καινοτόμο χαρακτήρα και τις δυνατότητες του ΕΣΚ**

-Στην Έκθεση συμμόρφωσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2018) αναφέρεται ότι το ΕΣΚ αντικατέστησε μια δυσκίνητη και αδιαφανή διαδικασία. Μια βασική μεταρρύθμιση ήταν να τεθούν οι ακρογωνιαίοι λίθοι για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου ΣΔΑΔ - HRMS, μέσω της εισαγωγής ενός πάγιου προγράμματος κινητικότητας.

-Το νέο σύστημα συμβάλλει στον εξορθολογισμό της ΔΑΔ. Συντελεί στην αντιμετώπιση παλιότερων κατεστημένων. Συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση, διαχείριση και διεξαγωγή της διαδικασίας της κινητικότητας αναφορικά με τις ανατρεπτικές αλλαγές αποσπάσεων – μετατάξεων, με τον επαναλαμβανόμενο και περιοδικό του χαρακτήρα. Καθιερώνει ενιαίους κανόνες που αφορούν στο σύνολο της Γενικής Κυβέρνησης και άρει τις διακρίσεις αναφορικά με τη σχέση εργασίας δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, ενώ η κεντρική διαχείριση υλοποιείται από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Ένα βασικό στοιχείο εξορθολογισμού είναι και ο εθελοντικός χαρακτήρας του συστήματος των μετακινήσεων. Επιπλέον, χαρακτηρίζεται από παράλληλες δράσεις εξορθολογισμού όπως το ψηφιακό οργανόγραμμα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας και τις προγραμματισμένες αλλαγές στο σύστημα των κλάδων (ΕΛΙΑΝΕΠ, 2018).

-Το ΕΣΚ αποτελεί εργαλείο με το οποίο επιχειρείται να λήξει το «ρουσφετολογικό σύστημα» των μετακινήσεων των δημοσίων υπαλλήλων (Γεροβασίλη, 2017).

-Ο θεσμός διασφαλίζει διαφάνεια και αντικειμενικότητα, και χαρακτηρίζεται από απλουστευμένες διαδικασίες (Σπηλιωτόπουλος, 2018).

### **3.3.5. Απόψεις για τα κενά, τις αδυναμίες και τα εμπόδια του ΕΣΚ**

Παρά τις καινοτόμες πτυχές και το ελπιδοφόρο υπόβαθρο το ΕΣΚ εμφανίζει αδυναμίες και κενά, ενώ ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής:

-Στην Έκθεση συμμόρφωσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2018) αναφέρεται η «*αυξανόμενη ανησυχία*» για τη συνέχιση των αποσπάσεων, ενώ ο Νόμος ορίζει ότι θα έπρεπε να χρησιμοποιούνται μόνο σε εξαιρετικές ή ειδικές περιπτώσεις.

-Ως προς τις υπηρεσιακές ανάγκες, ο εθελοντικός χαρακτήρας σχετίζεται ουσιαστικά με την κάλυψη προσωπικών επιδιώξεων και ατομικών προτιμήσεων όπως και με τις προηγούμενες διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα, πέραν αυτών που είχαν συνδέσει την κινητικότητα με διαθεσιμότητα και απολύσεις. Άρα, φαίνεται ότι δεν προσδιορίζεται και δεν δίδεται λύση για το πραγματικό όφελος της Διοίκησης (ΕΛΙΑΝΕΠ, 2018).

-Μελανό σημείο αποτελεί η προϋπόθεση κάλυψης κατά 50% των θέσεων του κλάδου του υπαλλήλου που ζητά μετακίνηση στην υπηρεσία που υπηρετεί, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι συνεχίζουν να καλύπτονται οι ανάγκες του φορέα προέλευσης ως προς τη στελέχωση (ΕΛΙΑΝΕΠ, 2018).

-Δεν προβλέπεται διατύπωση γνώμης από τους φορείς προέλευσης παρά μόνο για τους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού, στερώντας τη δυνατότητα του φορέα για ορθή και αποτελεσματική ΔΑΔ (ΕΛΙΑΝΕΠ, 2018).

-Δεν προβλέπεται ο τρόπος κάλυψης των αναγκών, όταν δεν υποβάλλονται αιτήσεις για κάλυψη των θέσεων (ΕΛΙΑΝΕΠ, 2018).

-Απουσιάζει η σύνδεση με τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων και με τα κίνητρα (ΕΛΙΑΝΕΠ, 2018).

-Μπορεί να εξορθολογίζει ως ένα βαθμό τη ΔΑΔ, αλλά υστερεί στην προώθηση της ανάπτυξης των Α.Π. Σύμφωνα με το ΕΣΚ είναι πιθανό να παραμείνει ένα υπάλληλος στον ίδιο φορέα για όλη τη θητεία του (ΕΛΙΑΝΕΠ, 2018).

-Δεν προβλέπονται παράμετροι όπως η σύνδεση με την καριέρα, προϋπόθεση για τη σταδιοδρομία ανώτερων στελεχών ή οριζόντια μετακίνηση εντός ομοειδών κλάδων (ΕΛΙΑΝΕΠ, 2018).

Συμπερασματικά, η προσπάθεια για εξυγίανση των παθογενειών των προηγούμενων νομοθετημάτων που σχετίζονταν με τη διαθεσιμότητα ή με απολύσεις, είχε ως αποτέλεσμα το νέο σύστημα να εμπεριέχει ένα ομοκεντρικό χαρακτήρα, που υπερισχύει ενδεχομένως της ουσιαστικής εξομάλυνσης των υπηρεσιακών κενών και αναγκών (ΕΛΙΑΝΕΠ, 2018).

Επιπλέον, σύμφωνα με τη Λόκανα (2019) υπάρχουν εμπόδια που αποτελούν τροχοπέδη στην κινητικότητα, όπως :

-Η έλλειψη κουλτούρας των δημόσιων υπαλλήλων για τα οφέλη της κινητικότητας.



- Η έντονη ύπαρξη φόβου και εσωστρέφειας έχουν αποδυναμώσει εργαλεία διοίκησης όπως η στοχοθεσία, η αξιολόγηση της απόδοσης, ο εσωτερικός έλεγχος, η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η επιμόρφωση, βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή κινητικότητας.

-Το σύστημα επιλογής και τοποθέτησης των προϊσταμένων που δίνει έμφαση στην ύπαρξη τυπικών και όχι ουσιαστικών προσόντων και κριτηρίων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την τάση απόκτησης και αύξησης των τυπικών προσόντων μέσα από την απόκτηση προπτυχιακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων, σε αντιδιαστολή με την απόκτηση ουσιαστικών δεξιοτήτων και γνώσεων μέσω κινητικότητας.

### **3.3.6. Απόψεις για βελτιώσεις του ΕΣΚ**

Κίνητρα ουσιαστικής κινητικότητας μπορούν να αποτελέσουν:

-Η αλλαγή και η καλλιέργεια νέας κουλτούρας, τόσο από πλευράς ηγεσίας, όσο και αναφορικά με το Α.Δ. μέσω της στρατηγικής επένδυσης στους Α.Π., με ανατροπή των πεποιθήσεων και της τακτικής των πελατειακών σχέσεων, με στόχο την ανάπτυξη της χρησιμότητας και της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων. Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμη η έμφαση στην ατομική ευχαρίστηση και ικανοποίηση, με ταυτόχρονη επιβράβευση, και ανάπτυξη για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα (Λόκανα, 2019).

-Πρόβλεψη νομοθετικών ρυθμίσεων και εμπλουτισμός του ΕΣΚ με κριτήρια σύνδεσης της κινητικότητας με μελλοντική εξέλιξη και επιβράβευση. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις μονάδες των ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων, είναι αρνητική για την εξέλιξη του Α.Δ. η παραμονή πάνω από μια πενταετία στην ίδια θέση (Λόκανα, 2019).

-Σύνδεση όλων των σύγχρονων εργαλείων διοίκησης με τις ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτό δημιουργεί προϋποθέσεις για δικτύωση, αλληλεπίδραση, συνεργασία και μέσο για υιοθέτηση τοπικών και εθνικών καινοτομιών και παγκόσμιες ανταλλαγές εμπειριών, ενισχύοντας και δημιουργώντας ένα πιο ευχάριστο και ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον (Λόκανα, 2019).

### **3.4. Συμπεράσματα**

Μετά και την ανωτέρω βιβλιογραφική ανασκόπηση, στον «επιστημονικό διάλογο» για το ΕΣΚ, αναφορικά με τις μελέτες και τις έρευνες και για τα όσα έχουν αναδυθεί μέχρι σήμερα από αυτές, κριτικά διαπιστώνονται τα εξής:

Το ερευνητικό έργο του ΕΛΙΑΝΕΠ (2018), με υπεύθυνη συντονισμού της ερευνητικής επιστημονικής ομάδας την Καλλιόπη Σπανού, έχει αναλυτικά, κριτικά και εύστοχα περιγράψει και αποτιμήσει τις μεταρρυθμίσεις της Δημόσιας Διοίκησης στη διάρκεια της κρίσης, με εκτενή αναφορά στη μεταρρύθμιση της κινητικότητας. Το συγκεκριμένο ερευνητικό έργο αναφέρει και ασκεί κριτική σε προηγούμενες νομοθετικές παρεμβάσεις και στα μέχρι σήμερα προγράμματα κινητικότητας.

Περιγράφει και αποτιμά σε θεωρητικό μόνο επίπεδο σφαιρικά το ΕΣΚ και επισημαίνει τα γενικά και τα επιμέρους στοιχεία εξορθολογισμού του Νόμου καθώς και τις αδυναμίες και τα κενά του προγράμματος. Τέλος, υποβάλλει σχετικές προτάσεις βελτίωσης του νομοθετήματος. Ωστόσο, στη σύνοψη του συγκεκριμένου ερευνητικού έργου τονίζεται η σπουδαιότητα, η αναγκαιότητα και η σημασία της εμπειρικής πλέον αξιολόγησης της εφαρμογής του ΕΣΚ.

Στην Έκθεση συμμόρφωσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2018) ασκείται κριτική για το ΕΣΚ ως διοικητική μεταρρύθμιση, αξιολογείται η πρόοδος του νέου προγράμματος μέχρι εκείνη τη στιγμή, αποτυπώνονται στατιστικά στοιχεία της κινητικότητας, εκτίθενται οι επιμέρους δράσεις καθώς και οι μετέπειτα δεσμεύσεις του αρμόδιου Υπουργείου. Η Έκθεση αν και καταλήγει σε χρήσιμα συμπεράσματα, δεν αποτυπώνει εμπειρικά στοιχεία, ούτε στηρίζεται σε κάποια ερευνητική μεθοδολογία.

Στο Συνέδριο με θέμα «Παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους», η Καμτσίδου Ι. (2019) αναφέρεται στα διαχρονικά προβλήματα και στις παθογένειες του ελληνικού δημοσίου τομέα. Διαπιστώνει ότι υιοθετήθηκαν πρακτικές, τάσεις και προγράμματα κινητικότητας, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Ασκεί ουσιαστική κριτική στα μέχρι σήμερα νομοθετήματα για την κινητικότητα. Στα συμπεράσματα και στις προτάσεις του συνεδρίου τονίζεται και δίδεται έμφαση στο θεσμό της κινητικότητας για την κάλυψη των αναγκών των φορέων, ενώ περιγράφονται εύστοχα τα πλεονεκτήματα και οι καινοτομίες του ΕΣΚ. Μολαταύτα, τα συμπεράσματα παραμένουν σε θεωρητικό επίπεδο και απεικονίζεται μόνο το θεωρητικό πλαίσιο, ενώ απουσιάζει η πρακτική διάσταση και η εμπειρική αποτύπωσή του.

Ο Στεφανόπουλος Π. (2018) ασχολήθηκε με την κινητικότητα και την εναλλαγή του προσωπικού με μελέτη περίπτωσης υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας. Προχώρησε πέρα από την αποτύπωση του επιστημονικού και θεωρητικού πλαισίου και σε αριθμητική αποτύπωση-μέτρηση της κινητικότητας στις ως άνω υπηρεσίες. Πραγματοποίησε την καταγραφή των απόψεων των υπαλλήλων μόνο για τις επιπτώσεις της κινητικότητας και των εναλλαγών του προσωπικού. Με ποσοτική έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι συγκεκριμένες εναλλαγές προσωπικού έχουν αρνητική επιρροή στο περιβάλλον εργασίας και ότι οι διαδικασίες κινητικότητας στην εκπαίδευση στερούνται αποτελεσματικότητας. Αναδεικνύει τις αδυναμίες του συστήματος στην εναλλαγή του προσωπικού στο χώρο της εκπαίδευσης. Ωστόσο και παρά το γεγονός ότι παρουσιάζει περιγραφικά και θεωρητικά το ΕΣΚ, δεν αποτιμά τις καινοτόμες πτυχές του και την πιθανή συνεισφορά του στον εξορθολογισμό των Α.Π, ούτε αποκαλύπτει τις αδυναμίες του υφιστάμενου νομοθετήματος μέσα από την έρευνά του. Επιπλέον, ασχολήθηκε εμπειρικά στην εργασία του μόνο με την Κεντρική Κυβέρνηση και τις Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, χωρίς αναφορά στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού.

Η Ιωαννίδου Ε. (2018) σε εργασία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) σε θεωρητικό επίπεδο παρουσιάζει και αξιολογεί ολοκληρωμένα το σύστημα της κινητικότητας στη χώρα μας έως και σήμερα και υποβάλλει εύστοχες αντίστοιχες προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση. Καταγράφει τις σύγχρονες διοικητικές τάσεις και το καθεστώς κινητικότητας σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες καθώς και χώρες του ΟΟΣΑ. Τέλος, περιλαμβάνει συνεντεύξεις αρμοδίων στελεχών της δημόσιας διοίκησης αναφορικά με τις καινοτομίες του ΕΣΚ. Από τις ενδιαφέρουσες, κατατοπιστικές αλλά σε θεωρητική βάση συνεντεύξεις, απουσιάζουν τα εμπειρικά στοιχεία και δεδομένα, που θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν μόνο οι παράγοντες που ενεπλάκησαν ουσιαστικά, ενεργά και ρεαλιστικά με την κινητικότητα.

Σε απόρροια των παραπάνω και επειδή:

Πρώτον οι απόψεις που έχουν διατυπωθεί, οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί και οι έρευνες που έχουν εκπονηθεί, εξετάζουν σε θεωρητικό μόνο επίπεδο το ΕΣΚ, αναφορικά με τα στοιχεία του εξορθολογισμού και τις αδυναμίες του νομοθετήματος. Αποτυπώνονται οι διάφορες πτυχές της κινητικότητας και υλοποιείται σφαιρική κριτική αποτίμηση. Ωστόσο, τα συμπεράσματα και οι επιμέρους προτάσεις στηρίζονται σε θεωρητικό μόνο πλαίσιο, το οποίο «νομιμοποιεί» μεν την αποτίμηση, αλλά η ανάλυση παραμένει θεωρητική και όχι εμπειρική.

Δεύτερον απουσιάζουν από την επιστημονική κοινότητα εμπειρικές διαπιστώσεις για το ΕΣΚ. Το νέο σύστημα θεσμοθετήθηκε το 2016 και μέχρι σήμερα έχουν διεξαχθεί τρεις (3) κύκλοι κινητικότητας και ένας που βρίσκεται σε εξέλιξη. Άρα, μετά από αυτή την περίοδο λειτουργίας και εφαρμογής της νέας κατάστασης, επιβάλλεται να αξιολογηθεί εμπειρικά το νομοθέτημα και να αποτιμηθεί με ασφάλεια η αποτελεσματικότητά του.

Τρίτον στη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνεται ότι δεν έχει διερευνηθεί σε πρακτικό και εμπειρικό επίπεδο η συμβολή του ΕΣΚ στον εξορθολογισμό του Α.Δ., ως μία «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική».

Τέταρτον καμία έρευνα-μελέτη στην επιστημονική βιβλιογραφία δεν αποτυπώνει τις απόψεις των υπηρεσιακών παραγόντων κάποιου δημοσίου φορέα για το εν λόγω θέμα και ειδικότερα τις απόψεις των ενεργά εμπλεκόμενων στη διαδικασία της κινητικότητας.

Πέμπτον στον «επιστημονικό διάλογο» για το ΕΣΚ διαπιστώνεται ένα κενό σε όσα έχουν καταγραφεί και ερευνηθεί έως τώρα και μία αξιοσημείωτη απουσία σύνδεσης και σύγκρισης θεωρητικού υποβάθρου και πρακτικής εφαρμογής και υλοποίησης του προγράμματος.

Έκτον καμία επιστημονική προσέγγιση δεν έχει εμπειρικά εξετάσει και αναλύσει κάποιον Ο.Τ.Α., ως προς τα εξεταζόμενα στην παρούσα εργασία ζητήματα.

Εβδομον είναι η πρώτη φορά που η εμπειρική έρευνα στηρίζεται σε μελέτη περίπτωσης Δήμου και καλύπτει σφαιρικά το εξεταζόμενο ζήτημα του ΕΣΚ, αφού μελετά και αναλύει τις απόψεις όλων των

«παικτών» στην κινητικότητα. Αποτελεί μια προσεκτική και εξονυχιστική προσέγγιση του εν λόγω θέματος. Καταλήγει σε προσεκτικά αποτελέσματα και συμπεράσματα, που στηρίζονται στις εμπειρικές πλέον απόψεις όλων των «κρίκων της αλυσίδας» του υπό μελέτη φορέα.

Υποστηρίζεται ότι η παρούσα εργασία έρχεται να συμβάλλει στην επιστημονική βιβλιογραφία, αφού η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας για το ΕΣΚ στο Δήμο Χανίων-ως αντιπροσωπευτική μελέτη περίπτωσης, θα εξασφαλίσει πλέον πρωτότυπα εμπειρικά στοιχεία σε αντιπαραβολή με τα θεωρητικά επιστημονικά μέχρι τώρα ευρήματα. Επιπλέον, θα διαφωτίσει ακόμη περισσότερο το πολυδιάστατο θέμα της κινητικότητας του Α.Δ., μέσω της καταγραφής, της ανάλυσης και της αξιολόγησης των απόψεων των υπηρεσιακών και πολιτικών παραγόντων και των άμεσα εμπλεκομένων στο ΕΣΚ.

Εν κατακλείδι, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας κρίνονται σημαντικά, αφού η μελλοντική αξιοποίηση και χρήση τους, τόσο από αρμόδιους με το ζήτημα φορείς όσο και από την επιστημονική κοινότητα, είναι δυνατόν να συμβάλλει στην αντιμετώπιση και τη θεραπεία των ενδεχόμενων παραλείψεων και κενών του νομοθετήματος.

Σε συνέχεια της ανωτέρω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και προκειμένου:

α) να παρουσιαστεί πώς πρακτικά το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας εφαρμόστηκε στην ελληνική αλλά και την ευρωπαϊκή νομοθεσία,

β) να συγκριθεί το ΕΣΚ με τα προγενέστερα νομοθετήματα,

γ) να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που οδηγούν σήμερα αυτό να ερευνάται επιστημονικά,

κρίνεται σκόπιμο στα τρία επόμενα κεφάλαια, να παρουσιαστεί, να αναλυθεί και να συγκριθεί το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο της κινητικότητας ως εξής: Τόσο αναφορικά με τις τάσεις και τα προγράμματα κινητικότητας σε ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα, όσο και ιστορικά, σε αντιπαραβολή με τα προγενέστερα νομοθετήματα. Επιπλέον, να αποτυπωθεί το νομοθετικό καθεστώς για το ΕΣΚ σήμερα.

## **4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

### **4.1. Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο ενδιαφέρει να αποτυπωθεί η πρακτική εφαρμογή και η επιρροή του θεωρητικού πλαισίου της κινητικότητας, όπως αναλυτικά παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο στην ευρωπαϊκή νομοθεσία. Παρουσιάζεται το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο της κινητικότητας σε άλλες χώρες. Αποτυπώνονται συνοπτικά οι διεθνείς τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση σχετικά με το θέμα, μέσα από εμπειρικά δεδομένα για την κινητικότητα. Πραγματοποιείται μία ενδεικτική παράθεση και περιγραφή προγραμμάτων σε άλλες χώρες. Τέλος, επιχειρείται η σύγκριση του ΕΣΚ με αντίστοιχα ευρωπαϊκά προγράμματα κινητικότητας.

### **4.2. Διεθνείς τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση μέσα από εμπειρικά δεδομένα**

Από την εξέταση των τάσεων αναφορικά με τα διοικητικά συστήματα κινητικότητας σε διεθνές επίπεδο την τελευταία δεκαετία, προκύπτουν οι παρακάτω διαπιστώσεις:

Σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, υιοθετήθηκαν κατά το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης και συνεχίζουν μέχρι και σήμερα να εφαρμόζονται πρακτικές, τάσεις και προγράμματα κινητικότητας. Η οικονομική κρίση επηρέασε καθοριστικά τις εξελίξεις και τις μεταρρυθμίσεις στους δημόσιους τομείς των χωρών και η κινητικότητα αποτέλεσε ζήτημα νομοθετικών μεταρρυθμίσεων στα περισσότερα κράτη μέλη (Καμτσίδου, 2019).

Έρευνα που διεξήχθη από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης-EUPAN (2011), στην οποία συμμετείχαν τριάντα (30) κράτη ευρωπαϊκά και μη (Αυστρία, Βέλγιο, Βουλγαρία, Ελβετία, Κύπρος, Τσεχική Δημοκρατία, Γερμανία, Δανία, Εσθονία, Ισπανία, Φινλανδία, Γαλλία, Ουγγαρία, Ιρλανδία, Ισλανδία, Ιταλία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Λετονία, Μάλτα, Νορβηγία, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σουηδία, Σλοβενία, Σλοβακία, Τουρκία, Ουκρανία, Ελλάδα), ασχολήθηκε με τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης στη Δημόσια Διοίκηση, τις διάφορες πτυχές της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και τις ρυθμίσεις αναφορικά με τη σταδιοδρομία τους. Από τα πορίσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι η οικονομική κρίση επηρέασε με διάφορους τρόπους τη Δημόσια Διοίκηση, ενώ η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι ένα ζήτημα που συχνά συζητείται στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών. Στις περισσότερες χώρες υπάρχουν διάφορες μορφές κινητικότητας, παρόλο που η κινητικότητα εντός ενός δημόσιου οργανισμού είναι μακράν η πιο χαρακτηριστική. Ταυτόχρονα, είναι εξαιρετικό για τους υπαλλήλους να μετακινούνται μεταξύ φορέων Δημόσιας Διοίκησης και οργανισμών παροχής υπηρεσιών (π.χ. σχολεία, δημόσιες επιχειρήσεις κλπ). Φαίνεται ότι η κινητικότητα μπορεί να είναι ένα καλό μέσο για την αντιμετώπιση της έντασης που

προκαλείται από την κρίση. Τα πιο σκληρά μέτρα εφαρμόστηκαν και πάλι στην περιοχή της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, όπου οι μαζικές απολύσεις σημειώθηκαν ακόμη και σε χώρες που χαρακτηρίζονται ως «συστήματα σταδιοδρομίας». Στην έρευνα του EUPAN αναφέρεται ότι ο Bossaert το 2003, ανέλυσε τις πολιτικές κινητικότητας των δημοσίων υπηρεσιών στα κράτη μέλη. Δήλωσε ότι οι περισσότερες χώρες είχαν θετική στάση απέναντι σε ισορροπημένες πολιτικές κινητικότητας, προκειμένου να «βελτιστοποιηθεί» η ΔΑΠ (Gajduschek & Linder 2011). Γενικότερα η κινητικότητα στο δημόσιο τομέα έχει αποκτήσει μεγάλη βαρύτητα. Σύμφωνα με τον Parrado (2010), μεταξύ εικοσιπέντε (25) χωρών που μελετήθηκαν το 2010, σε δέκα (10) χώρες δεν προβλέπονταν νομοθετικά προγράμματα κινητικότητας, ενώ σε επτά (7) υπήρχε υποχρεωτική κινητικότητα και σε οκτώ προαιρετικά συστήματα.

#### **4.3. Η κινητικότητα σε ευρωπαϊκά κράτη μέλη**

Στη συνέχεια ακολουθεί μία συνοπτική παράθεση του νομοθετικού πλαισίου για την κινητικότητα σε έξι (6) ευρωπαϊκές χώρες. Για να είναι αντιπροσωπευτική η σύγκριση με την Ελλάδα επιλέγονται «όμοιες» χώρες όπως η Ισπανία και η Πορτογαλία ως μεσογειακές χώρες και χώρες της περιφέρειας για την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), που ταλανίστηκαν από την οικονομική κρίση, προσέφυγαν σε μηχανισμό στήριξης και εντάχθηκαν σε προγράμματα του ΔΝΤ, όπως η Ελλάδα. Επιπλέον, παρουσιάζεται σε γενικό πλαίσιο το καθεστώς κινητικότητας της Γαλλίας και της Μεγάλης Βρετανίας, ως «ηγετικές χώρες» της Ε.Ε. Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα συστήματα κινητικότητας στην Αυστρία και το Λουξεμβούργο.

##### **Γαλλία**

Η Γαλλία το 2007 επιχείρησε την αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα εισάγοντας μεταρρυθμίσεις. Το 2009 βασικό μέλημα της χώρας αποτέλεσε η αύξηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και η ενίσχυση της ευελιξίας του Α.Δ. Βασική προτεραιότητα ήταν η ενίσχυση τόσο της γεωγραφικής όσο και της υπηρεσιακής κινητικότητας. Με σχετικό Νόμο, ρυθμίστηκαν οι υπηρεσιακές μεταβολές, σχετικές με τη μετάταξη και την απόσπαση των υπαλλήλων (Ιωαννίδου, 2018). Με Νόμο του 2010 προβλέφθηκε η κατάργηση των οργανικών θέσεων και θεσπίστηκαν ρυθμίσεις περί διαθεσιμότητας-απόλυσης των υπαλλήλων, στα πλαίσια της γενικότερης αναδιάρθρωσης των κρατικών υπηρεσιών. Επιπλέον, θίγονταν στην πολιτική ατζέντα θέματα που αφορούσαν τη μονιμότητα του Δημοσιοϋπαλληλικού σώματος, χωρίς μέχρι σήμερα να έχει αναιρεθεί ή να έχει τροποποιηθεί νομοθετικά η μονιμότητα (Χρόνη, 2014). Το 2010 με Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) ενισχύθηκε το νομοθετικό καθεστώς για τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων. Το μέτρο αυτό ήταν ενισχυτικό ως προς την αναδιοργάνωση των

υπηρεσιών και στόχος για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, προβλέφθηκε ότι στην περίπτωση κατάργησης μιας θέσης ο υπάλληλος μπορούσε να προσανατολιστεί σε άλλη, ανάλογης των επαγγελματικών του προσόντων. Καθιερώθηκε ένας μόνιμος μηχανισμός κινητικότητας, με χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας από το 2008, μέσω της οποίας οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να υποβάλλουν αιτήσεις ανάλογα με τις προσφερόμενες θέσεις (Ιωαννίδου, 2018). Επίσης, προωθείται πρόγραμμα για την ενίσχυση και τη διεύρυνση της κινητικότητας μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων φορέων (OECD, 2015).

### **Ισπανία**

Στην Ισπανία το νομοθετικό πλαίσιο περιγράφει ζητήματα κινητικότητας. Υπάρχουν σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία διάφορες μορφές κινητικότητας, όπως οριζόντια, κάθετη, εθελοντική και υποχρεωτική κινητικότητα καθώς και κινητικότητα με βάση το φύλο. Οι μετακινήσεις είναι εθελοντικές σε υπηρεσίες και φορείς που παρουσιάζουν ελλείψεις στο Α.Δ. (Gajdushek & Linder 2011). Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 επέφερε αλλαγές και στη δημόσια διοίκηση της Ισπανίας με απλούστευση των διαδικασιών και ενίσχυση της ευελιξίας, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών. Και η Ισπανία προσπάθησε να ακολουθήσει το σύστημα κινητικότητας της Γαλλίας. Ωστόσο, ενώ η προσπάθειά της στόχευε στη βελτίωση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, από στατιστικά στοιχεία ανέκυψαν χαμηλά ποσοστά κινητικότητας στον ισπανικό δημόσιο τομέα, παρά τις μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις. Επομένως, στην Ισπανία το υπάρχον νομοθετικό καθεστώς κρίνεται ανεπαρκές, ενώ ο πάγιος μηχανισμός της κινητικότητας αποτελεί απαραίτητο, χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο για τη ΔΑΔ (Ιωαννίδου, 2018).

### **Μεγάλη Βρετανία**

Στη Μεγάλη Βρετανία υφίσταται διαχρονικά η κινητικότητα με προβλεπόμενη διαδικασία που ρυθμίζεται από αντίστοιχο Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα. Τα θέματα που σχετίζονται με το Α.Δ. αποτελούν αρμοδιότητα του Υπουργικού Συμβουλίου, το οποίο, σε συνεργασία με τις Δ/σεις Προσωπικού των επιμέρους Υπουργείων, καθορίζει τις προϋποθέσεις για τα προγράμματα κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Σημαντική παράμετρος για τις σχετικές με την κινητικότητα αποφάσεις αποτελεί αφενός το όφελος των υπηρεσιών, αφετέρου το όφελος του προσωπικού. Η κινητικότητα διεξάγεται σε ηλεκτρονική πλατφόρμα, μέσω της οποίας υποβάλλονται οι αιτήσεις, ενώ στην ίδια πλατφόρμα ο υπάλληλος δύναται να αποτυπώσει τα προσόντα του και τις υπηρεσιακές του δεξιότητες, ώστε τα στοιχεία να είναι διαθέσιμα στους φορείς που αιτούνται προσωπικό (Στεφανόπουλος, 2018). Για την εθελοντική κινητικότητα, οι φορείς ενθαρρύνονται να μεριμνήσουν για την ανταλλαγή προσωπικού μεταξύ των υπηρεσιών. Δεν υπάρχουν όρια ηλικίας ή βαθμού. Η απόσπαση είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για την περιγραφή της εθελοντικής μετακίνησης υπαλλήλων σε προσωρινή βάση. Οι

υπάλληλοι που αποσπώνται σε φορείς εκτός της Δημόσιας Διοίκησης δεν παύουν να είναι «αστικοί υπάλληλοι» (Gajduschek & Linder, 2011).

### **Πορτογαλία**

Στην Πορτογαλία πραγματοποιήθηκαν και συνεχίζουν να υλοποιούνται προγράμματα κινητικότητας σε όλο το φάσμα του δημοσίου τομέα. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι δημόσιες συμβάσεις εργασίας παρουσιάζουν χαρακτηριστικά εξομοίωσης με τον ιδιωτικό τομέα. Στα πλαίσια των μνημονιακών απαιτήσεων σχεδιάστηκαν απολύσεις με αντίστοιχες μισθολογικές μειώσεις για το Α.Δ. (Χρόνη, 2014).

### **Αυστρία**

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το σύστημα κινητικότητας στην Αυστρία. Υπάρχει η βάση δεδομένων για τη σταδιοδρομία, ένα εργαλείο που διευκολύνει την οριζόντια κινητικότητα μεταξύ διαφόρων Υπουργείων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που επιθυμούν να συμμετάσχουν στην κινητικότητα αναλαμβάνοντας μια νέα θέση, στέλνουν τα βιογραφικά τους στη βάση δεδομένων, δηλώνοντας τον τύπο ή το είδος της απασχόλησης που επιθυμούν και κατόπιν υποβάλλουν αίτηση. Η εφαρμογή είναι εντελώς ανώνυμη. Όλα τα τμήματα Α.Δ. των εργοδοτών μπορούν να προσλάβουν νέους υπαλλήλους από αυτή την ανώνυμη βάση δεδομένων. Όσον αφορά στην κάθετη κινητικότητα, οι υποψήφιοι για θέσεις διευθυντή πρέπει να υποβάλουν αίτηση για τη συγκεκριμένη εργασία περνώντας από διαδικασία επιλογής (Gajduschek & Linder, 2011).

### **Λουξεμβούργο**

Στο Λουξεμβούργο, υπάρχει μια γενική τάση όσον αφορά την κινητικότητα από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα που είναι σταθερή κατά την τελευταία δεκαετία (Gajduschek & Linder, 2011).

## **4.4. Συμπεράσματα**

Από τη σύντομη περιγραφή της κινητικότητας στις παραπάνω χώρες και σε μια προσπάθεια σύγκρισης του καθεστώτος της κινητικότητας μεταξύ των χωρών, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

Πρώτον, είναι εμφανές ότι δεν ήταν αποκλειστικά ελληνικό φαινόμενο οι προσπάθειες επίλυσης των παθογενειών του Δημοσίου κατά το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Η κινητικότητα αποτέλεσε ζήτημα νομοθετικών μεταρρυθμίσεων στα περισσότερα κράτη και η οικονομική κρίση επηρέασε καθοριστικά τις εξελίξεις και τις μεταρρυθμίσεις στους δημόσιους φορείς.



Δεύτερον, όλα τα ευρωπαϊκά κράτη-μέλη πραγματοποίησαν νομοθετικές παρεμβάσεις με νέα προγράμματα κινητικότητας ή και νομοθετήματα απολύσεων. Οι παρεμβάσεις σχετίζονταν με μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού, με απολύσεις, με μείωση και εξορθολογισμό των δομών, με ζητήματα κινητικότητας και με την ενίσχυση αυτής, μέσω ενός πάγιου μηχανισμού.

Τρίτον, στη χώρα μας η κινητικότητα σχεδιάστηκε μετά από υπόδειξη από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης σε συνεργασία με την Task Force και με εμπειρογνώμονες της Γαλλικής Κυβέρνησης.<sup>1</sup> Επομένως προκύπτει ότι η χώρα ακολούθησε το γαλλικό πρότυπο αναφορικά με τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Το γαλλικό μοντέλο εκτός από την Ελλάδα ακολούθησε και η Ισπανία.

Τέταρτον, σχεδόν σε όλα τα κράτη η κινητικότητα διενεργείται μέσω διαδικτυακής εφαρμογής-ηλεκτρονικής πλατφόρμας εδώ και πολλά χρόνια. Στην Ελλάδα, μόλις το 2016 επετεύχθη η δημιουργία πάγιου μηχανισμού κινητικότητας μέσω ηλεκτρονικών διαδικασιών, ως εργαλείο της ευρύτερης εφαρμογής του ΜΑΔΕΔ.

---

<sup>1</sup>Βλ.: <http://law-constitution.web.auth.gr/manitakis/dioikitiki-metarythmisi/>

## 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΣΤΟΡΙΚΑ

### 5.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αποτυπώνεται το πλαίσιο της κινητικότητας στην ελληνική νομοθεσία τόσο ιστορικά, όσο κυρίως μετά την χρηματοπιστωτική κρίση, προκειμένου να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που οδηγούν σήμερα να ερευνάται επιστημονικά το ΕΣΚ. Παρουσιάζεται ιστορικά το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο της κινητικότητας. Αποτυπώνονται επιγραμματικά οι υπηρεσιακές μεταβολές των δημοσίων υπαλλήλων. Πραγματοποιείται μία σύντομη ιστορική ανάδρομη του νομοθετικού πλαισίου σχετικά με το καθεστώς της κινητικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αποτυπώνεται εν συντομία ο ισχύων Υπαλληλικός Κώδικας. Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των νομοθετημάτων για την κινητικότητα από το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης μέχρι και το ΕΣΚ. Διεξάγονται σχετικά συμπεράσματα.

### 5.2. Οι υπηρεσιακές μεταβολές των δημοσίων υπαλλήλων

Οι μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων, κατά το ισχύον ελληνικό νομοθετικό καθεστώς είναι οι παρακάτω:

-Τοποθέτηση, η οποία πραγματοποιείται με ατομική διοικητική πράξη και αναφέρεται στη θέση στην οποία θα υπηρετήσει ο υπάλληλος.

-Μετακίνηση, που αφορά στη μετακίνηση εντός της υπηρεσίας.

-Μετάθεση, η οποία αναφέρεται στην ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε άλλη εργασία, με ίδια αμοιβή και ευθύνη. Σχετίζεται με οριζόντια μετακίνηση και μπορεί να περιλαμβάνει μια μικρή αλλαγή στο ποσό της ευθύνης και του κύρους.

-Απόσπαση, που αφορά στην προσωρινή απομάκρυνση από τη θέση στην οποία υπηρετεί ο υπάλληλος σε κάποια άλλη.

-Μετάταξη, η οποία σχετίζεται με την αλλαγή της ειδικότερης ή γενικότερης κατηγορίας, αναλύεται με πράξη του αρμόδιου προς διορισμό οργάνου και με την προϋπόθεση ότι ο εργαζόμενος έχει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για την κατάληψη της κενής θέσης.

-Προαγωγή, η οποία πραγματοποιείται μετά από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου και με πράξη του αρμόδιου προς διορισμό οργάνου. Στηρίζεται κυρίως στο κατ' αρχαιότητα σύστημα. Αφορά στην ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε θέση υψηλότερου επιπέδου, και συνήθως συνοδεύεται από μία μεγαλύτερη αμοιβή.

-Υποβιβασμός, ο οποίος αφορά σε ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής (Χρυσανθάκης, 1999).

### 5.3. Ιστορική αναδρομή

Οι υπηρεσιακές μεταβολές που αναφέρθηκαν παραπάνω και αφορούν στη σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, αποτυπώνονται στον Υπαλληλικό Κώδικα. Επιχειρώντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή, ο Ν. 1811/1951 ήταν ο πρώτος μεταπολεμικός Υπαλληλικός Κώδικας και μνημόνευε ρητά ως υπηρεσιακές μεταβολές την απόσπαση, τη μετάθεση, τη μετακίνηση, τη μετάταξη, την προαγωγή, τη διαθεσιμότητα και την αργία. Ο Ν. 1811/1951 κωδικοποιήθηκε και συμπληρώθηκε με το Π.Δ. 611/1977, το οποίο υπέστη αλλεπάλληλες τροποποιήσεις. Ακολούθησε νέος Υπαλληλικός Κώδικας με τη θέσπιση του Ν. 2683/1999. Η κινητικότητα κατ' εφαρμογήν αυτού του Νόμου αφορούσε σε τοποθέτηση, απόσπαση, μετάταξη, μετακίνηση και μετάθεση (Ιωαννίδου, 2018).

### 5.4. Ο ισχύων Υπαλληλικός Κώδικας (Υ.Κ.)

Οι σύγχρονες διοικητικές εξελίξεις και διοικητικές τάσεις κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη για την αντικατάσταση του Ν. 2683/1999 από τον ισχύοντα Υπαλληλικό Κώδικα (Ν. 3528/2007), ο οποίος ρητά ορίζει ως υπηρεσιακές μεταβολές στα άρθρα από 65 έως 70 την τοποθέτηση, απόσπαση, μετάταξη, μετακίνηση και μετάθεση (Ιωαννίδου, 2018).

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Νόμου, οι διατάξεις αφορούν σε πολιτικούς και διοικητικούς υπάλληλους του κράτους και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), ενώ *«οι υπάλληλοι ή λειτουργοί του κράτους ή νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, οι οποίοι, κατά συνταγματική ή νομοθετική πρόβλεψη, διέπονται από ειδικές διατάξεις, καθώς και οι υπάλληλοι των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, υπάγονται στις διατάξεις του παρόντος για όσα θέματα δεν ρυθμίζονται από τις ειδικές γι' αυτούς διατάξεις.»*

Για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού έχει θεσπιστεί, τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα ο Κώδικας Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (Ν. 3584/2007). Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Νόμου, στις διατάξεις του υπάγεται *«το μόνιμο προσωπικό των Δήμων, των Κοινοτήτων, των Δημοτικών και Κοινοτικών Ιδρυμάτων και των Συνδέσμων και των λοιπών Ν.Π.Δ.Δ. των Ο.Τ.Α. καθώς και το προσωπικό Ειδικών θέσεων και το προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.»*

Επιπλέον ο Ν. 4440/2016 (ΕΣΚ) σύμφωνα με το άρθρο 3, εφαρμόζεται για τους πολιτικούς διοικητικούς υπάλληλους μόνιμους και με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ), των κεντρικών και περιφερειακών δημόσιων υπηρεσιών, των Ανεξάρτητων Αρχών, των Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ. και των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ), εφόσον ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση. Τέλος αφορά και σε απόφοιτους της ΕΣΔΔΑ.

Για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων εφαρμογή έχουν οι διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 3528/2007), του Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (Ν. 3584/2007) και του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση (Ν. 4440/2016),

όπως τα νομοθετήματα αυτά έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν σήμερα.

### **5.5. Οι νομοθετικές παρεμβάσεις κατά την οικονομική κρίση**

Στον απόηχο των μνημονίων και της χρηματοπιστωτικής κρίσης θεσπίστηκε σωρεία νομοθετημάτων για την κινητικότητα. Οι νομοθετικές παρεμβάσεις στο σύνολό τους αφορούσαν σε ενδεικτικά μέτρα για την υλοποίηση των στόχων, σχετικά με τις δημοσιονομικές προτεραιότητες και τις διορθωτικές μεταρρυθμίσεις για το Α.Δ. του ελληνικού δημοσίου. Οι βασικές νομοθετικές ρυθμίσεις που σχετίζονταν με την κινητικότητα ήταν οι εξής:

-Ο Νόμος 3895/2010 στόχευε στην κατάργηση και στη συγχώνευση των υπηρεσιών των οργανισμών και των φορέων του ελληνικού δημοσίου τομέα. Προέβλεπε μεταφορά υπαλλήλων σε κενές οργανικές ή προσωποπαγείς θέσεις στα Υπουργεία με υποβολή αίτησης προτίμησης. Για την επιλογή και τη διάθεση του προσωπικού στους φορείς υποδοχής, αποφάσιζε επιτροπή στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

-Ο Νόμος 3986/2011 και συγκεκριμένα η παρ. 7 του άρθρου 37, αποσκοπούσε στο πλεονάζον προσωπικό ΙΔΑΧ των ΝΠΙΔ. Προέβλεπε αξιολόγηση με στόχο τον εντοπισμό του πλεονάζοντος προσωπικού και εισήγαγε το καθεστώς της 12μηνιας εργασιακής εφεδρείας. Όριζε το 60% του μισθού με τη μορφή της αποζημίωσης λόγω απόλυσης κατά την εργασιακή εφεδρεία. Η επιλογή των υπαλλήλων για πιθανή μεταφορά σε άλλες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, γινόταν με κατάταξη από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), μέσω αξιοκρατικών και αντικειμενικών κριτηρίων. Επιπλέον, δόθηκε προτεραιότητα στο προσωπικό Ιδιωτικού Δίκαιου Ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ) και στη μερική απασχόληση (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

-Με το Νόμο 4024/2011 έγινε η πρώτη απόπειρα εφαρμογής συστήματος κινητικότητας. Στην παρ. 1 και 2 του άρθρου 5 ορίζονταν ότι τόσο οι μόνιμοι υπάλληλοι, όσο και οι ΙΔΑΧ, δύναται να μετακινηθούν για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και στα Υπουργεία με κοινή απόφαση Υπουργών (Χρόνη, 2014). Με τη ρύθμιση αυτή επήλθε η διεύρυνση της κινητικότητας, τόσο ανάμεσα σε υπηρεσίες κεντρικής ή αποκεντρωμένης διοίκησης εκτός των Ο.Τ.Α., όσο και ως προς το καθεστώς των υπαλλήλων είτε μονίμων, είτε ΙΔΑΧ. Το νομοθέτημα έδινε τη δυνατότητα στην πολιτική ηγεσία να ανακατανέμει το προσωπικό. Ωστόσο, η «καινοτόμος ρύθμιση» περί του «κρατικού υπαλλήλου» δεν έτυχε συστηματικής αξιοποίησης. Το νομοθέτημα, όπως προβλέπονταν στο άρθρο 33, στόχευε στη μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού και στην ανακατανομή των οργανικών θέσεων με μεταφορά σε άλλες υπηρεσίες. Επιπλέον, ο Νόμος έδινε τη δυνατότητα για μετάταξη ή μετάθεση με μεταφορά θέσης στην περίπτωση που δεν υπήρχε κενή οργανική θέση. Μία καινοτόμος πτυχή του συγκεκριμένου Νόμου υπήρξε η πρόβλεψη διυπουργικής

προκήρυξης για Προϊσταμένους σε συγκεκριμένα τμήματα και Διευθύνσεις, στην οποία είχαν δικαίωμα συμμετοχής υπάλληλοι όλων των Υπουργείων και των ΝΠΔΔ. Ο Ν.4024/2011 προχώρησε στην κατάργηση όλων των κενών οργανικών θέσεων δημοσίου δικαίου για την κεντρική διοίκηση, τα ΝΠΔΔ και τους Ο.Τ.Α., συμπεριλαμβανομένων των ΝΠΙΔ. Προέβλεπε προσυναξιοδοτική διαθεσιμότητα, κατάργηση θέσεων και διαθεσιμότητα, αναδιοργάνωση Υπουργείων & ΝΠΔΔ σύμφωνα με την παράγραφο 3 του άρθρου 35 και σύνταξη νέων οργανογραμμάτων για το έτος 2013. Το νομοθετικό καθεστώς συνοπτικά αφορούσε σε:

-Υποχρεωτική συνταξιοδότηση και αυτοδίκαιη απόλυση των υπαλλήλων σε ηλικία 55 ετών με 35 έτη υπηρεσίας.

-Προσυναξιοδοτική διαθεσιμότητα υπαλλήλων σε ηλικία 53 ετών και 33 έτη υπηρεσίας.

-Εργασιακή Εφεδρεία μέχρι 24 μήνες λόγω κατάργησης θέσης και 12 μήνες με 60% μισθού.

-Υποχρεωτική Μετάταξη ή μεταφορά - Απόλυση με εξαίρεση τους Γενικούς Διευθυντές.

-Η εποπτεία αξιολόγησης προσωπικού σε εφεδρεία διενεργείτο από το ΑΣΕΠ (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

-Με το Νόμο 4093/2012, που αφορούσε σε μέτρα εφαρμογής του δεύτερου μνημονίου, η δυνατότητα κινητικότητας διευρύνθηκε περισσότερο. Το νομοθέτημα με την υποπαράγραφο 1 της παραγράφου ζ' του άρθρου 1, επέτρεψε τη μετάταξη υπαλλήλων μόνιμων και ΙΔΑΧ από και προς το σύνολο των υπηρεσιών του δημοσίου (κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες, ανεξάρτητες αρχές, ΝΠΔΔ) συμπεριλαμβανομένων και των Ο.Τ.Α., και μεταφορά υπαλλήλων των ΝΠΙΔ του δημοσίου για την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών. Ο Νόμος στόχευε στη μείωση προσωπικού και στην ανακατανομή αυτού. Προέβλεπε κατάργηση θέσεων ΔΕ Διοικητικού για τις περιπτώσεις των μονιμοποιηθέντων συμβασιούχων ή για όσους υπαλλήλους διορίστηκαν χωρίς διαγωνιστικές διαδικασίες. Το καθεστώς συνολικά αφορούσε σε διαθεσιμότητα-κινητικότητα 12 μηνών, με αποδοχές το 75% του μισθού και απόλυση (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

-Ο Νόμος 4172/2013 θεσπίστηκε χωρίς ιδιαίτερες αποκλίσεις από τα προηγούμενα νομοθετήματα. Το άρθρο 90 προέβλεπε πέρα από την απλή μετακίνηση –μετάταξη και την κατάργηση θέσεων με κοινή Υπουργική Απόφαση. Με την κατάργηση των θέσεων, οι υπάλληλοι τίθονταν σε καθεστώς διαθεσιμότητας για 8 μήνες με το 75% του μισθού και απόλυση. Από το γενικό πνεύμα του Νόμου αναδύονταν οι προσπάθειες για δημιουργία δομών. Τέλος, προχώρησε σε επιπλέον κατάργηση κάποιων κλάδων και ειδικοτήτων, που είχαν προβλεφθεί με προγενέστερα νομοθετήματα (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

-Με το Νόμο 4250/2014 αντίστοιχα συνεχίστηκε η μείωση προσωπικού, η κατάργηση και η συγχώνευση φορέων. Η διαδικασία αφορούσε σε αυτοδίκαιη λύση σύμβασης λόγω κατάργησης του φορέα και αποζημίωση. Προβλέπονταν η επανεξέταση των συμβάσεων αορίστου χρόνου ως προς τη

συγκέντρωση των νόμιμων προϋποθέσεων, ενόψει της αυτοδίκαιης απόλυσης. Τέλος, η διαθεσιμότητα είχε αναλογική εφαρμογή, όπως με τους Ν.4093/2011 και Ν. 4172/2013 (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

-Οι διατάξεις του Νόμου 4325/2015 εξομοίωσαν τους υπαλλήλους ΙΔΑΧ με τους δημοσίους υπαλλήλους αναφορικά με την ένταξή τους σε κινητικότητα. Η νέα ρύθμιση έδωσε τη δυνατότητα να μετακινούνται σε όλο το δημόσιο και τους Ο.Τ.Α. σε κενές η συνιστώμενες θέσεις και οι ΙΔΑΧ, οι οποίοι μέχρι τώρα είχαν πολύ περιορισμένη κινητικότητα λόγω του νομοθετικού πλαισίου, διατηρώντας μάλιστα το ασφαλιστικό και συνταξιοδοτικό καθεστώς τους όπως και οι δημόσιοι υπάλληλοι, με ορισμένες βέβαια εξαιρέσεις (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

-Με το Νόμο 4336/2015 επανήλθε το θέμα της κινητικότητας προσωπικού ανεξάρτητο και απαλλαγμένο από μειώσεις Α.Δ. και απολύσεις. Λόγω των περαιτέρω απαιτήσεων αναγκαία ήταν η ανανέωση του συστήματος κινητικότητας (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

## 5.6. Συμπεράσματα

Από τα παραπάνω διαπιστώνονται τα εξής:

Πρώτον, όλες οι νομοθετικές ρυθμίσεις που σχετίζονταν με την κινητικότητα αποσκοπούσαν είτε στη συγχώνευση οργανικών μονάδων, είτε στην κατάργηση οργανισμών και φορέων, αλλά κυρίως στόχευαν στην άμεση και γρήγορη μείωση του προσωπικού του ελληνικού δημοσίου.

Δεύτερον, όλες οι νομοθετικές παρεμβάσεις ήταν νευραλγικές και σχετίζονταν με τις δημοσιονομικές προτεραιότητες και τις διορθωτικές μεταρρυθμίσεις των μνημονίων στον απόηχο της οικονομικής κρίσης.

Τρίτον, τα νομοθετήματα στο σύνολό τους ουσιαστικά αφορούσαν στην ικανοποίηση ποσοτικών δημοσιονομικών στόχων και όχι στην προαγωγή της ευελιξίας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, όπως αρμόζει στις εκάστοτε Διοικητικές μεταρρυθμίσεις.

Τέταρτον, γίνεται σαφές πως η πληθώρα των νομοθετημάτων αποτέλεσε μία αποτυχημένη και σπασμωδική προσπάθεια διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Στην Ελλάδα, οι εκάστοτε κυβερνήσεις εισήγαγαν ένα τεράστιο όγκο διορθωτικών παρεμβάσεων αναφορικά με την κινητικότητα, με δυσανάλογο χρονικό ορίζοντα εφαρμογής. Άρα, οι «ατροφικοί» διοικητικοί μηχανισμοί του ελληνικού δημοσίου, απέτυχαν να ενσωματώσουν αυτόν τον τεράστιο όγκο των παρεμβάσεων και να ανταπεξέλθουν στις πολυάριθμες νομοθετικές αλλαγές.

Πέμπτον, όλες οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες διακρίνονταν από αντιφάσεις και ασυνέχεια. Όλες χαρακτηρίζονταν από πρόχειρους σχεδιασμούς, κάτω από την πίεση των μνημονιακών απαιτήσεων. Η «κακή ποιότητα» των νομοθετικών ρυθμίσεων, συνδυαστικά με την ήδη ευρύτερη αντικρουόμενη και προβληματική νομοθεσία, αποτέλεσαν τροχοπέδη για εποικοδομητικές αλλαγές και επιτυχημένες μεταρρυθμίσεις στην κινητικότητα του Α.Δ. του ελληνικού δημοσίου.

Στον αντίποδα των παραπάνω έρχεται να σταθεί το ΕΣΚ.

## **6° Κεφάλαιο: ΤΟ ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΕΣΚ)**

### **6.1. Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο ενδιαφέρει να γίνουν αντιληπτά τα «σημεία» που το ΕΣΚ σήμερα διαφοροποιείται ή συγκλίνει, αναφορικά με τα προγενέστερα νομοθετήματα της κινητικότητας. Περιγράφεται το ισχύον καθεστώς ως Διοικητική μεταρρύθμιση. Παρουσιάζεται αρχικά το ΜΑΔΕΔ. Εκτίθεται συνοπτικά η προβλεπόμενη νομοθετική διαδικασία διενέργειας του ΕΣΚ, ως επιμέρους εργαλείο της ηλεκτρονικής πλατφόρμας του ΜΑΔΕΔ. Αποτυπώνονται τα στατιστικά στοιχεία των διενεργούμενων κύκλων κινητικότητας. Πραγματοποιείται σύγκριση και κριτική ανάλυση του ΕΣΚ με τα προγενέστερα νομοθετήματα. Στο κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται και το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας με γενικά συμπεράσματα από τα προηγούμενα κεφάλαια.

### **6.2. Το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (ΜΑΔΕΔ)**

#### **6.2.1. Παρουσίαση του ΜΑΔΕΔ**

Πριν την παρουσίαση και περιγραφή του ΕΣΚ κρίνεται απαραίτητο να παρουσιαστεί συνοπτικά το ΜΑΔΕΔ, μέσω του οποίου υλοποιείται η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα.

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν διέθετε αξιόπιστα δεδομένα. Απουσίαζε η ολοκληρωμένη, ακριβής, επαρκής, και εξειδικευμένη πληροφόρηση δεδομένων και στοιχείων Α.Δ., καθιστώντας αδήριτη την ανάγκη για την ύπαρξη και λειτουργία Μητρώου απασχολούμενων στο Δημόσιο, με την καταχώρηση σε αυτό όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Στη στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016 του Υπουργείου Διοικητικής μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προβλέφθηκαν η απλοποίηση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων, *«η δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού κινητικότητας, η επέκταση της χρήσης των περιγραμμάτων θέσεων και η εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης»* (Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-16). Ουσιαστικό βήμα και εργαλείο για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε η καθιέρωση και λειτουργία τόσο του Μητρώου, όσο και της Απογραφής. Με στόχο το διοικητικό εξορθολογισμό, στην ηλεκτρονική εφαρμογή του Μητρώου Απογραφής οικοδομήθηκαν και άλλα εργαλεία, όπως το ψηφιακό οργανόγραμμα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση της απόδοσης και το ΕΣΚ. Τα εργαλεία που συνδέονται άμεσα με την κινητικότητα περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω:

-Το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του ελληνικού δημοσίου περιλαμβάνει πλέον τα απαραίτητα στοιχεία και δεδομένα για την αποτελεσματική διαχείριση του Α.Δ. Οι Διευθύνσεις Προσωπικού των φορέων έχουν την αρμοδιότητα για την καταχώρηση, την επιβεβαίωση και την επικαιροποίηση των



στοιχείων. Χαρακτηριστικές είναι η ψηφιοποίηση της πληροφορίας και η εφαρμογή ηλεκτρονικών διαδικασιών στη ΔΑΔ στο σύνολο του δημοσίου τομέα. Αποτελεί τόσο εργαλείο χάραξης πολιτικής, όσο και εργαλείο απλοποίησης διαδικασιών.<sup>2</sup>

-Το ψηφιακό οργανόγραμμα για όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι διαθέσιμο σε κεντρικό ιστότοπο, αποτυπώνει τη ρεαλιστική διάρθρωση και τη στελέχωση των φορέων και περιλαμβάνει το σύνολο των οργανικών μονάδων, τις προβλεπόμενες θέσεις και τα αντίστοιχα περιγράμματα. Κάθε οργανική μονάδα συναρτάται με την ιεραρχικά ανώτερή της και κάθε υπάλληλος με τη μονάδα στην οποία υπηρετεί<sup>3</sup>.

-Τα Περιγραμμάτα Θέσεων Εργασίας (job description) αποτελούν ένα σύγχρονο εργαλείο για τη χαρτογράφηση του Α.Δ. και των επιμέρους καθηκόντων του<sup>4</sup>. Με αυτά αποτυπώνονται οι υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των υπαλλήλων, ενώ για κάθε θέση αντιστοιχίζονται τα τυπικά και άλλα προσόντα. Επιτυγχάνεται έτσι η στελέχωση των δημόσιων φορέων τόσο με βάση τα τυπικά προσόντα, όσο και με βασική παράμετρο την καταλληλότητα κάθε δημοσίου υπαλλήλου, αναφορικά με τη συγκεκριμένη θέση που καλείται να καλύψει. Επιπλέον και συμπληρωματικά ως προς τα παραπάνω διατίθεται και Ευρετήριο Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, ως οδηγός τόσο για τους πολίτες, όσο και για την προσέλκυση προσωπικού που διαθέτει υψηλά προσόντα και τεχνογνωσία<sup>5</sup>.

### **6.2.2. Το ΕΣΚ ως εργαλείο του ΜΑΔΕΔ**

Το Υπουργείο Διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε συνεργασία με την Task Force και με εμπειρογνώμονες της γαλλικής κυβέρνησης σχεδίασαν την Κινητικότητα<sup>6</sup>. Γενικά, το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ), βασίζεται στις ψηφιακές δεξιότητες και με ευελιξία, ξεπερνώντας τις προγενέστερες γραφειοκρατικές καθυστερήσεις, βρίσκεται ο «κατάλληλος εργαζόμενος, στην κατάλληλη θέση». Το ΕΣΚ διενεργείται σε τρεις (3) κύκλους ετησίως υπό την εποπτεία της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας και έχει άξονα το ψηφιακό οργανόγραμμα και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, με συγκεκριμένη και προβλεπόμενη διαδικασία, σύμφωνα με τα άρθρα 6 και 7 του Ν. 4440/2016. Σε κάθε κύκλο αναρτώνται σε κεντρικό ιστότοπο οι κενές θέσεις των δημόσιων φορέων σύμφωνα με το ψηφιακό οργανόγραμμα. Ακολουθεί η υποβολή αιτήσεων από τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους για μετακίνηση και η προβλεπόμενη διαδικασία επιλογής από το φορέα

---

<sup>2</sup> Βλ.: <http://apografi.gov.gr>

<sup>3</sup> Βλ.: όπου παραπάνω

<sup>4</sup> Βλ.: <https://www.espa.gr/el/Pages/Default.aspx>

<sup>5</sup> Βλ.: <http://apografi.gov.gr>

<sup>6</sup> Βλ.: <http://law-constitution.web.auth.gr/manitakis/dioikitiki-metarythmisi/>

υποδοχής. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων αποκλειστικά και μόνο από την οριζόμενη τριμελή επιτροπή του φορέα υποδοχής.<sup>7</sup>

### 6.3. Ο Νόμος 4440/2016 (ΕΣΚ)

Στα άρθρα 1 και 2 ορίζονται ο σκοπός και οι γενικές αρχές του Ν. 4440/2016. Οι μορφές κινητικότητας αφορούν στη μετάταξη και στην απόσπαση, η διαδικασία των οποίων περιγράφεται αναλυτικά στο άρθρο 2. Στα άρθρα 8 έως και 14 γίνεται μνεία για τις μετατάξεις σε απομακρυσμένες παραμεθόριες και ορεινές-νησιώτικες περιοχές των Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού, η διαδικασία της ενδοϋπουργικής κινητικότητας, της αμοιβαίας μετάταξης, της συνυπηρέτησης, της απόσπασης, της μετάταξης σε άλλη υπηρεσία και της μετάταξης εντός του ίδιου φορέα αντίστοιχα. Στο άρθρο 4 ορίζονται οι προϋποθέσεις συμμετοχής τόσο των φορέων, όσο και των υπαλλήλων. Ο Νόμος υπέστη τροποποιήσεις με τους Ν.4456/2017 (άρθρο 38), Ν.4472/2017 (άρθρο 100.3), Ν. 4531/2018, (άρθρο 35), Ν. 4590/19, Ν. 4635/2019 (άρθρο 229) και πρόσφατα με το Ν. 4647/2019 (άρθρα 42 έως και 44). Επιπλέον, έχουν εκδοθεί ποικίλες εγκύκλιοι, προκειμένου να ρυθμιστούν ή να διευκρινιστούν αναδυόμενα θέματα.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Βλ.: <http://apografi.gov.gr>

<sup>8</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται ότι με το Ν.4456/2017 (άρθρο 38) και Ν.4472/2017 (άρθρο 100.3) τροποποιήθηκε ο αρχικός Ν. 4440/2016, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η ασαφής εικόνα πραγματικής στελέχωσης των υπηρεσιών των φορέων και προκειμένου να αποφευχθούν ριζικά οι μακροχρόνιες αποσπάσεις. Δόθηκε, στους ήδη με βάση παλαιότερες διαδικασίες αποσπασμένους υπαλλήλους, η δυνατότητα να ζητήσουν μετάταξη στον φορέα όπου υπηρετούν. Με τον Ν. 4531/2018 (άρθρο 35), παρατάθηκαν οι αποσπάσεις οι οποίες έπρεπε κανονικά να λήξουν την 15-4-2018. Παρατηρείται σωρεία ρυθμίσεων και τάση διατήρησης των παρελθοντικών διαδικασιών για τις αποσπάσεις. Με νεότερη ρύθμιση καθορίστηκαν προθεσμίες για την υποβολή δικαιολογητικών των φορέων προέλευσης, επειδή υπήρχαν καθυστερήσεις αναφορικά με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, που έπρεπε να αποστείλουν στους φορείς υποδοχής και προκειμένου να εξασφαλιστεί μια ομαλότερη διαδικασία. Επιπλέον με την παρ. 7 του άρθρου 229 του Ν. 4635/2019, απαιτείται πλέον ειδικά για τις μετατάξεις των υπαλλήλων των Τεχνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. Α΄ & Β΄ βαθμού και των Υπηρεσιών Δόμησης των Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού η σύμφωνη γνώμη του φορέα προέλευσης. Τέλος με το άρθρο 42 του Ν. 4647/2019 τροποποιήθηκε πρόσφατα η παρ. 4 του άρθρου 4 του Ν. 4440/2016 αναφορικά με το ποσοστό κάλυψης θέσεων του φορέα υποδοχής. Συγκεκριμένα και με ισχύ των διατάξεων για τον Α΄ κύκλο κινητικότητας έτους 2019, προβλέπεται ότι το προηγούμενο 50% και 65%, αντίστοιχα για τους φορείς με πληθυσμό κάτω των 100.000 κατοίκων, ποσοστό κάλυψης των θέσεων του φορέα προέλευσης και για τον συγκεκριμένο κλάδο που υπηρετεί ο υπάλληλος, αντικαθίσταται με «ποσοστό τουλάχιστον εξηναπέντε τοις εκατό (65%) επί του συνόλου των οργανικών θέσεων», αφαιρώντας από το παραπάνω αποσπασμένους υπαλλήλους, υπαλλήλους με μακροχρόνιες άδειες κλπ. Στην αιτιολογική έκθεση του Νόμου υποστηρίζεται ότι οι τροποποιήσεις γενικότερα ως προς τις παραγράφους 2 έως 5 του άρθρου 4 του Ν. 4440/2016, πραγματοποιούνται για την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών της πρακτικής εφαρμογής του συστήματος κινητικότητας, ιδιαίτερα για τους φορείς των παραμεθόριων περιοχών και προκειμένου να οριοθετηθούν οι δυσκολίες της προκαλούμενης υποστελέχωσης των φορέων προέλευσης.

#### 6.4. Στατιστικά στοιχεία κύκλων κινητικότητας

Στον 1<sup>ο</sup> κύκλο κινητικότητας 2017 διατέθηκαν 801 θέσεις μετάταξης και απόσπασης ενώ υποβλήθηκαν 1.117 αιτήσεις.<sup>9</sup> Ο 1<sup>ος</sup> κύκλος του 2018 αφορούσε σε 1.115 θέσεις με υποβολή 2.218 αιτήσεων. Οι θέσεις του 2<sup>ου</sup> κύκλου του 2018 ανήλθαν σε 5440<sup>10</sup> και οι αιτήσεις που υπεβλήθησαν ήταν 5.333<sup>11</sup>. Σε εξέλιξη βρίσκεται ο 1<sup>ο</sup> κύκλος για το 2019, με υποβολή αιτημάτων από 300 περίπου φορείς για 7.230 θέσεις.<sup>12</sup> Οι διαθέσιμες θέσεις κινητικότητας καθώς και ο αριθμός των αιτήσεων που υποβλήθηκαν στους μέχρι τώρα διενεργηθέντες κύκλους αποτυπώνονται ως εξής:



Πίνακας-Διάγραμμα 1: Θέσεις κινητικότητας των τεσσάρων (4) διενεργηθέντων κύκλων



Πίνακας-Διάγραμμα 2: Αιτήσεις υπαλλήλων των τεσσάρων (4) διενεργηθέντων κύκλων

##### 6.4.1. 1<sup>ος</sup> κύκλος κινητικότητας 2017

-Οι αιτήσεις του 1<sup>ου</sup> κύκλου κινητικότητας 2017 πραγματοποιήθηκαν το διάστημα από 16 Νοεμβρίου έως και 5 Δεκεμβρίου 2017 και αφορούσαν σε 801 θέσεις διαθέσιμες για μετάταξη ή απόσπαση. Συγκεκριμένα εγκρίθηκαν από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας 456 θέσεις διαθέσιμες για μετάταξη και 345 θέσεις διαθέσιμες για απόσπαση. Συνολικά υποβλήθηκαν 1.117 αιτήσεις. Οι αιτήσεις αυτές αφορούσαν σε 7.449 θέσεις, γεγονός που συνεπάγεται ένα μέσο όρο 7 θέσεων ανά

<sup>9</sup> Βλ.: [http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk\\_cmobility.html](http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html)

<sup>10</sup> Βλ.: ό.π.

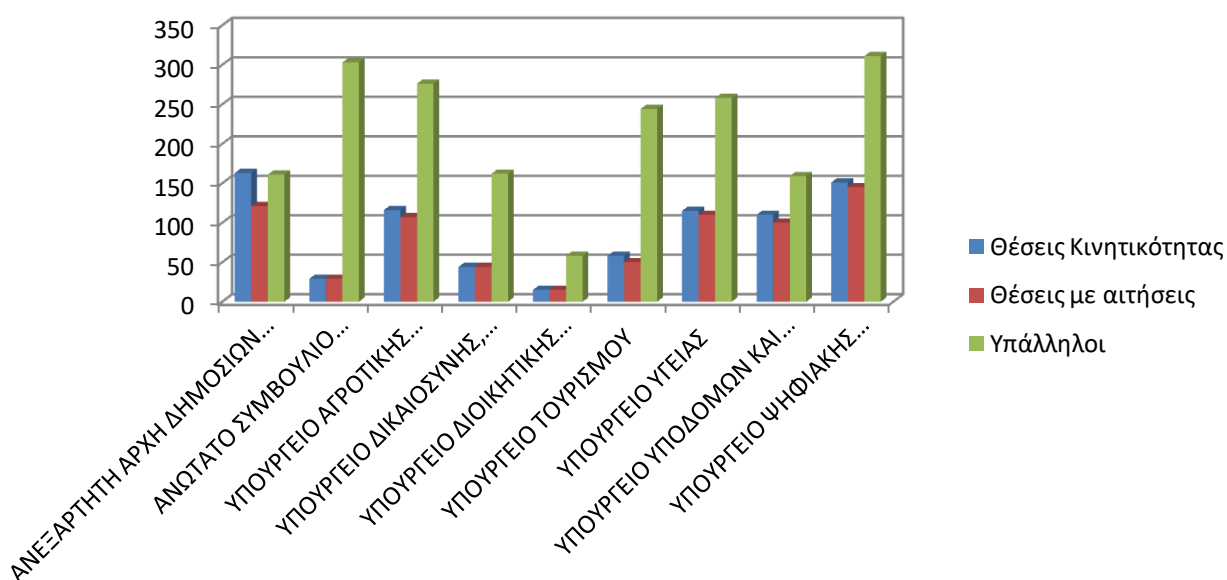
<sup>11</sup> Βλ.: <https://www.tanea.gr/2018/11/20/greece/oloklirothike-o-v-kyklos-kinitikotitas-sto-dimosio-gia-to-2018/>

<sup>12</sup> Βλ.: [http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk\\_cmobility.html](http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html)

αίτηση. Από τις συνολικές 801 θέσεις που διατέθηκαν στο ΕΣΚ υποβλήθηκαν αιτήσεις μετακίνησης για 721 θέσεις και ο αριθμός των υπάλληλων που αιτήθηκε τις θέσεις αυτές ανέρχεται σε 1.932. Υπήρξαν 80 θέσεις χωρίς αιτήσεις.<sup>13</sup>

Αναφορικά με τη σειρά προτίμησης στους φορείς υποδοχής, οι περισσότερες αιτήσεις μετάταξης ή απόσπασης αφορούσαν στο Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής (311 αιτήσεις), στο ΑΣΕΠ (303 αιτήσεις), στο Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης (276 αιτήσεις), στο Υπουργείο Υγείας (258 αιτήσεις), στο Υπουργείο Τουρισμού (244 αιτήσεις), στο Υπουργείο Δικαιοσύνης (162 αιτήσεις), στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων-ΑΑΔΕ (161 αιτήσεις), στο Υπουργείο Υποδομών (159 αιτήσεις) και στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (58 αιτήσεις).<sup>14</sup>

Τα παραπάνω αποτυπώνονται ως εξής:



**Πίνακας-Διάγραμμα 3: Θέσεις/Αιτήσεις/Υπάλληλοι 1<sup>ου</sup> κύκλου 2017**

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι οι υπάλληλοι που αιτήθηκαν μετάταξη ή απόσπαση στους παραπάνω φορείς προέρχονται κυρίως από το Δήμο Αθηναίων, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, τον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), τις Οδικές Συγκοινωνίες (ΟΣΥ), τις Κτιριακές Υποδομές (28 υπάλληλοι) και την Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία.<sup>15</sup>

#### 6.4.2. 1<sup>ος</sup> κύκλος κινητικότητας 2018

-Οι αιτήσεις του 1<sup>ου</sup> κύκλου κινητικότητας 2018 πραγματοποιήθηκαν το διάστημα από 23 Απριλίου έως και 7 Μαΐου 2018. Ο 1ος κύκλος κινητικότητας του 2018 αφορούσε σε 1.115 θέσεις διαθέσιμες για

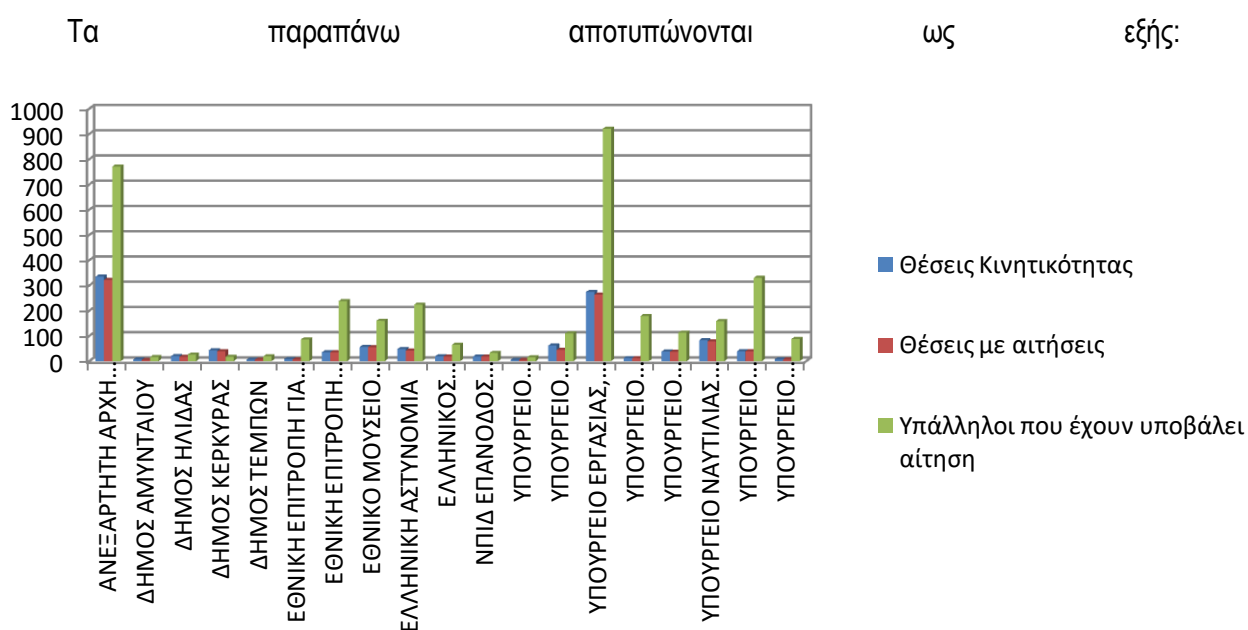
<sup>13</sup> Βλ.: ό.π.

<sup>14</sup> Βλ.: ό.π.

<sup>15</sup> Βλ.: ό.π.

μετάταξη ή απόσπαση. Συγκεκριμένα, εγκρίθηκαν από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας 783 θέσεις διαθέσιμες για μετάταξη και 332 θέσεις διαθέσιμες για απόσπαση. Κάθε υπάλληλος μπορούσε να δηλώσει περισσότερες από μία θέσεις μέχρι 3 φορές το ανώτερο. Υποβλήθηκαν 2.218 αιτήσεις, οι οποίες αφορούν σε 1.051 θέσεις από τις 1.115 συνολικά. Οι αιτήσεις αυτές αφορούσαν σε 13.472 θέσεις, γεγονός που συνεπάγεται ένα μέσο όρο 6 περίπου θέσεων ανά αίτηση. Ο αριθμός των υπαλλήλων που αιτήθηκε τις θέσεις αυτές ανέρχεται σε 3.570. Δεν υποβλήθηκαν αιτήσεις για 64 θέσεις.<sup>16</sup>

Αναφορικά με τη σειρά προτίμησης στους φορείς υποδοχής, η υψηλότερη ζήτηση καταγράφηκε στο Υπουργείο Εργασίας (921 αιτήσεις), στην ΑΑΔΕ (771 αιτήσεις), στην Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (238 αιτήσεις) και στην Ελληνική Αστυνομία (224 αιτήσεις). Αρκετά μεγάλο ενδιαφέρον εκδηλώθηκε και για τους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού, που συμμετείχαν για πρώτη φορά στο ΕΣΚ. Σημαντική κρίνεται και η γεωγραφική διασπορά των διαθέσιμων θέσεων, αφού διατέθηκαν θέσεις μετάταξης/απόσπασης σε υπηρεσίες που εδρεύουν σε 86 Δήμους της χώρας.<sup>17</sup>



**Πίνακας-Διάγραμμα 4: Θέσεις/Αιτήσεις/Υπάλληλοι 1<sup>ου</sup> κύκλου 2018**

#### 6.4.3. 2<sup>ος</sup> κύκλος κινητικότητας 2018

-Οι αιτήσεις του 2<sup>ου</sup> κύκλου κινητικότητας 2018 πραγματοποιήθηκαν από 29 Οκτωβρίου 2018 έως 13 Νοεμβρίου 2018. Ο 2ος κύκλος κινητικότητας του 2018 αφορούσε σε 5.440 θέσεις διαθέσιμες για μετάταξη ή απόσπαση. Συγκεκριμένα, εγκρίθηκαν από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας 4.754 θέσεις διαθέσιμες για μετάταξη και 686 θέσεις διαθέσιμες για απόσπαση. Κάθε υπάλληλος μπορούσε

<sup>16</sup> Βλ.: ό.π.

<sup>17</sup> Βλ.: ό.π.

να δηλώσει περισσότερες από μία θέσεις μέχρι 3 φορές το ανώτερο.<sup>18</sup> Συνολικά, υπεβλήθησαν 5.333 αιτήσεις. <sup>19</sup> Δεν έχουν ακόμη αναρτηθεί στατιστικά στοιχεία για τις συνολικές αιτήσεις θέσεων για το 2<sup>ο</sup> κύκλο 2018.

#### **6.4.4. 1<sup>ος</sup> κύκλος του 2019**

-Αναφορικά με τον 1<sup>ο</sup> κύκλο του 2019 τα αιτήματα των 300 περίπου φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, που εκδήλωσαν ενδιαφέρον και συμμετοχή, αγγίζουν τις 7.230 θέσεις διαθέσιμες για μετάταξη ή απόσπαση.<sup>20</sup> Συγκεκριμένα, εγκρίθηκαν από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας 6.757 θέσεις διαθέσιμες για μετάταξη και 463 θέσεις διαθέσιμες για απόσπαση. Με την από 2/12/2019 Ανακοίνωση του Υπουργείου Εσωτερικών, δόθηκαν οδηγίες προς τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους για την υλοποίηση του 1<sup>ου</sup> κύκλου του 2019, με προθεσμία υποβολής αιτήσεων από 3 έως και 17 Δεκεμβρίου 2019. Με την από 17/12/2019 ανακοίνωση του Υπουργείου Εσωτερικών η προθεσμία υποβολής αιτήσεων παρατάθηκε έως και τις 24/12/2019.<sup>21</sup> Ο κύκλος αυτός σήμερα είναι σε εξέλιξη.

#### **6.5. Σύγκριση του ΕΣΚ με τα προγενέστερα ελληνικά νομοθετήματα**

Επιχειρώντας μία συνοπτική κριτική σύγκριση του ΕΣΚ με τα προγενέστερα νομοθετήματα, όπως παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και συνδυαστικά με τα όσα αναδύθηκαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, προκύπτουν οι εξής ενδιαφέρουσες διαπιστώσεις: Το ΕΣΚ εισάγει καινοτομίες σε αντιδιαστολή με τα προηγούμενα νομοθετήματα. Στα περισσότερα σημεία διαφοροποιείται θετικά, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις παρουσιάζει επαναληπτικά στοιχεία που αναλύονται παρακάτω. Συγκεκριμένα διαπιστώνονται τα εξής:

Πρώτον από τη μεταπολιτευτική περίοδο μέχρι και την οικονομική κρίση όλα τα νομοθετήματα ευνοούσαν την άνιση κατανομή του Α.Δ., λόγω της κατάχρησης των μετατάξεων ή και των αποσπάσεων, που ξεπερνούσαν κατά πολύ τα προβλεπόμενα χρονικά διαστήματα, ενώ οι μετακινήσεις συνδέονταν με τις ατομικές υπαλληλικές ανάγκες και όχι με την ορθολογική ανακατανομή του Α.Δ. Στον αντίποδα αυτών το ΕΣΚ στοχεύει στη σωστή αξιοποίηση και στην ορθολογική κατανομή του προσωπικού.

---

<sup>18</sup> Βλ.: ό.π.

<sup>19</sup> Βλ.: <https://www.naftemporiki.gr/story/1415875/dimosio-oloklirothike-o-b-kuklos-kinitikotitas>

<sup>20</sup> Βλ.: [http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk\\_cmobility.html](http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html)

<sup>21</sup> Βλ.: <https://www.ypes.gr/>

Δεύτερον το νομοθετικό πλαίσιο των υπηρεσιακών μεταβολών προ κρίσης είχε ως αποτέλεσμα το ελληνικό δημόσιο να χαρακτηρίζεται από ακινησία. Άρα, το θεσμικό πλαίσιο προ κρίσης απέτυχε να προωθήσει την κινητικότητα. Πριν από την έκρηξη της κρίσης, η κινητικότητα του προσωπικού του δημόσιου τομέα παρέμεινε περιορισμένη.<sup>22</sup> Τα νομοθετήματα για την κινητικότητα μέχρι και το ξέσπασμα τη κρίσης απέδειξαν ότι αυτή ήταν περιορισμένη με δύσκαμπτες διαδικασίες ακόμη και εντός του ιδίου φορέα.<sup>23</sup>

Τρίτον το γεγονός ότι η κινητικότητα συνδέθηκε με τη διαθεσιμότητα και με απολύσεις, επέφερε μεγάλη σύγχυση και οι νομοθετικές παρεμβάσεις προκάλεσαν θύελλα αντιδράσεων και κινητοποιήσεων στο σύνολο των υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου. Αντίθετα, με την εφαρμογή του ΕΣΚ τα στατιστικά στοιχεία, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω, δείχνουν μαζική και ολοένα αυξημένη συμμετοχή, τόσο των φορέων, όσο και του Α.Δ. στη διαδικασία της κινητικότητας.

Τέταρτον όλες οι νομοθετικές ρυθμίσεις ως προαπαιτούμενα των μνημονίων, χαρακτηρίζονταν από επαναληπτικές διατάξεις και είχαν ως στόχο την κατάργηση και τη συγχώνευση των υπηρεσιών των οργανισμών και των φορέων του ελληνικού δημοσίου τομέα. Επιπλέον, στόχευαν στη μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού, στην ανακατανομή οργανικών θέσεων και στην κατάργηση κλάδων και υπηρεσιών. Οι διαδικασίες και το καθεστώς που εισήχθη αφορούσε σε μεταφορά υπαλλήλων, υποχρεωτικές μετατάξεις και μεταφορά προσωπικού, διαθεσιμότητα, εργασιακή εφεδρεία, υποχρεωτική συνταξιοδότηση, συνταξιοδοτική διαθεσιμότητα και υποχρεωτική απόλυση. Το ΕΣΚ αντίθετα χαρακτηρίζεται ως «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική». Δίνει έμφαση στον εθελοντικό χαρακτήρα των μετακινήσεων και διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, με βάση την αρχή της δημοσιότητας.

---

<sup>22</sup> Τα ευρήματα από τη λειτουργική ανασκόπηση της ελληνικής κεντρικής διοίκησης, η οποία διεξήχθη το 2011, έδειξαν ότι περισσότερο από το 50% των υπαλλήλων της κεντρικής διοίκησης δεν άλλαξαν θέση μέσα σε μία πενταετία, ενώ λιγότερο από το 10% είχε αλλάξει θέση περισσότερες από δύο φορές. (Aspridis G et al, 2016)

<sup>23</sup> Στα ειδικότερα ευρήματα της Έκθεσης ΟΟΣΑ (2012) αναφορικά με το Α.Δ. επισημαίνεται ότι η περιορισμένη αν όχι απουσία της κινητικότητας ήταν μόνιμο χαρακτηριστικό της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εξαιτίας του αναρθολογισμού του διοικητικού συστήματος. Επιπλέον, επισημαίνεται η έντονη ύπαρξη του φαινομένου της αποστροφής ως προς την κινητικότητα, ιδιαίτερα από τις παλαιότερες γενιές των δημοσίων υπαλλήλων σε συνδυασμό με αντιστάσεις από την διοικητική ιεραρχία ως προς την κινητικότητα νέων, επιμορφωμένων και καταρτισμένων υπαλλήλων. Επίσης, σημαντικό εμπόδιο στην κινητικότητα αποτέλεσε το σύστημα των κλάδων με το οποίο καθορίζονται κατηγορίες θέσεων εργασίας στο ελληνικό δημόσιο, με χαρακτηριστική την ύπαρξη 1.448 κλάδων σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο. Χαρακτηριστικά η έκθεση αναφέρει ότι για κάθε κλάδο ο οποίος συνδέεται με συγκεκριμένη εργασία και αποδοχές, ο κάθε φορέας προβλέπει ένα συγκεκριμένο αριθμό οργανικών θέσεων, ενώ υπάρχει αντικειμενική δυσκολία στη μετάταξη ενός υπαλλήλου σε κλάδο διαφορετικό από τον αρχικό διορισμό, αφού δεν υπάρχουν όλοι ή οι ίδιοι κλάδοι στους φορείς.

Πέμπτον το κύριο πρόβλημα των προγενεστέρων νομοθετημάτων ήταν ότι η κινητικότητα στηριζόταν στην οικονομική αντί της λειτουργικής προσέγγισης. Δεν αποτέλεσε εργαλείο για τη βελτίωση της ΔΑΔ και της Διοίκησης, αλλά μέτρο που σχετιζόνταν με δημοσιονομικά κριτήρια και εξυπηρετούσε αριθμητικούς και ποσοτικούς στόχους. Οι ρυθμίσεις αυτές όχι μόνο δεν αναδείκνυαν την κινητικότητα ως εργαλείο διαχείρισης του Α.Δ., αλλά στόχευαν είτε σε συρρίκνωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων, είτε σε κατάκτηση του δημοσιονομικού στόχου για την εξασφάλιση χρηματοδοτικής στήριξης.

Έκτον η πληθώρα των αναγκαστικών και απαιτητικών διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων έπρεπε να υλοποιηθεί σε δυσανάλογο χρονικό ορίζοντα με τον ογκώδη αριθμό των μεταρρυθμίσεων.

Έβδομον με το ΕΣΚ υιοθετείται πάγιος μηχανισμός κινητικότητας, με περιοδικό χαρακτήρα και με προγραμματισμό στις μετακινήσεις σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, βασικό στοιχείο που απουσίαζε από όλες τις προγενέστερες νομοθετικές δράσεις.

Όγδοον το ΕΣΚ αφορά σε ένα ευέλικτο εργαλείο, με εισαγωγή καινοτόμων και απλουστευμένων στοιχείων στις διαδικασίες (ηλεκτρονική πλατφόρμα, εθελοντικός και περιοδικός χαρακτήρας, καθολική εφαρμογή, συνέντευξη, επιτροπές αξιολόγησης, χρονοδιάγραμμα τριμήνου κλπ). Επιπλέον χαρακτηρίζεται από παράλληλες δράσεις εξορθολογισμού όπως το ψηφιακό οργανόγραμμα και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Ένατον με το ΕΣΚ η μετακίνηση αποκτά μόνιμο χαρακτήρα έναντι του εξαιρετικού χαρακτήρα του Υ.Κ. 3528/2007 και η διαδικασία αυτή αποτελεί τη βασική διαδικασία ανακατανομής του προσωπικού, προκειμένου να εξυπηρετηθούν πάγιες ανάγκες. Το νέο σύστημα καθιερώνει ενιαίους κανόνες, που αφορούν στο σύνολο της Γενικής Κυβέρνησης και άρει τις διακρίσεις αναφορικά με τη σχέση εργασίας δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, που χαρακτήριζαν τα προγενέστερα νομοθετήματα.

Δέκατον το νέο σύστημα, ωστόσο, παρουσιάζει επαναληπτικά στοιχεία ως προς τα εξής:

- Παρά το γεγονός ότι συμβάλλει στην αντιμετώπιση παλιότερων κατεστημένων και στην καλύτερη οργάνωση, διαχείριση και διεξαγωγή της διαδικασίας, συνεχίζει να δίνει έμφαση στην ατομική επιλογή και κάλυψη προσωπικών επιδιώξεων, όπως και με τις προηγούμενες διατάξεις του Υ.Κ., εν αντιθέσει με την εξυπηρέτηση των αναγκών των υπηρεσιών.

-Επιπλέον, στο ΕΣΚ παρατηρείται σωρεία ρυθμίσεων και τάση διατήρησης των παρελθοντικών διαδικασιών για τις αποσπάσεις.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ενδεικτικά αναφέρεται ότι με το άρθρο 35 του Ν. 4531/2018, παρατάθηκαν οι αποσπάσεις οι οποίες έπρεπε κανονικά να λήξουν την 15-4-2018.



-Τέλος οι συνεχείς τροποποιήσεις του αρχικού Ν. 4440/2016 σχετικά τον «επαναπροσδιορισμό» του θεσμικού ρόλου των φορέων υποδοχής στο ΕΣΚ, αφενός εξομαλύνει τις δυσλειτουργίες συγκεκριμένων φορέων, αφετέρου δημιουργεί εμπόδια στις διαδικασίες για τους υπαλλήλους, επαναλαμβάνοντας τις παρελθοντικές αγκυλώσεις.<sup>25</sup> Επομένως, οι δευτερεύουσες ρυθμίσεις εισάγουν αποκλίσεις και εξαιρέσεις από τις συνήθεις νομοθετικές διαδικασίες κινητικότητας για συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων και φορέων, διαμορφώνοντας έτσι διάφορα είδη «ειδικών καθεστώτων».

## 6.6. Γενικά Συμπεράσματα θεωρητικού μέρους

Σε απόρροια του θεωρητικού υποβάθρου της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της πρακτικής εφαρμογής αυτής της θεωρητικής προσέγγισης μέσα από το ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές νομοθετικό πλαίσιο, όπως παρουσιάστηκε και αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, διαπιστώνονται τα εξής:

Πρώτον τόσο στην Ελλάδα, όσο και στα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη, την τελευταία δεκαετία έλαβαν χώρα διοικητικές μεταρρυθμίσεις με ποικίλες νομοθετικές δράσεις αναφορικά με την κινητικότητα.

Δεύτερον οι μεταρρυθμίσεις αυτές ήταν απόρροια είτε των αρχών του ΝΔΜ στα πλαίσια εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και της διοικητικής ανασυγκρότησης του κράτους, είτε αποτέλεσμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Με «οδηγό» την αναβάθμιση και τη «βελτιστοποίηση» της οργανωτικής λειτουργίας, των διοικητικών διαδικασιών και συμπεριφορών και τον εξορθολογισμό των Α.Π., κάποιες δημόσιες πολιτικές, μέσω νομοθετικών παρεμβάσεων, εξυπηρετούσαν μόνο δημοσιονομικούς στόχους για την εξασφάλιση χρηματοδοτικής στήριξης. Κάποιες άλλες πρόβαλλαν την κινητικότητα ως πολύτιμο εργαλείο διαχείρισης του Α.Δ., μέσω προγραμματισμού και στρατηγικού σχεδιασμού.

Τρίτον στην Ελλάδα η υποανάπτυκτη στρατηγική ΔΑΠ επέβαλλε την προώθηση της κινητικότητας. Μετά την αποτυχημένη πληθώρα σχετικών νομοθετημάτων, ήταν επιβεβλημένη η θεσμοθέτηση και η εφαρμογή ενός πάγιου μηχανισμού κινητικότητας.

---

<sup>25</sup> Ενδεικτικά αναφέρεται ότι με την παρ. 7 του άρθρου 229 του Ν. 4635/2019, η σχετική διάταξη για την απλή διατύπωση γνώμης του Δημάρχου για τη μετακίνηση, συμπληρώθηκε και πλέον, ειδικά για τις μετατάξεις των υπαλλήλων των Τεχνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ βαθμού, και των Υπηρεσιών Δόμησης των Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού, απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του φορέα προέλευσης. Επιπλέον, με το άρθρο 71 του Ν. 4635/2019, για τη μετάταξη ή απόσπαση υπαλλήλων του ΕΦΚΑ και του ΕΤΕΑΕΠ, και μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2020, απαιτείται πλέον η προηγούμενη σύμφωνη γνώμη του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

Τέταρτον το ΕΣΚ, ως εφαρμογή των παραπάνω παρουσιάζεται ως μία «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική». Βρίσκεται στον αντίποδα των προγενέστερων αυταρχικών πολιτικών και είναι δομημένο επιστημονικά, στηριζόμενο στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη και στην επιστήμη ΔΑΔ.

Πέμπτον, μολαταύτα, εξακολουθεί να αφορά σε μία «ad hoc πολιτική». Αποτελεί στην ουσία λύση που σχεδιάστηκε ως απόρροια της κρίσης και ως αναγκαστικό μέτρο των διορθωτικών παρεμβάσεων των τριών μνημονίων. Δημιουργήθηκε κάτω από ειδικές περιστάσεις για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς. Αποτελεί μέθοδο που υιοθετήθηκε «καθ' υπόδειξη» για να «θεραπεύσει» την υποανάπτυκτη ΔΑΠ στο ελληνικό διοικητικό σύστημα. Εισήχθη ως πάγιος μηχανισμός, προκειμένου να προωθηθεί η περιορισμένη κινητικότητα, η οποία χαρακτηρίζονταν από δύσκαμπτους και γραφειοκρατικούς μηχανισμούς. Το ΕΣΚ αποτελεί ένα χρήσιμο μέσο, αλλά είναι ένα μεμονωμένο πρακτικό εργαλείο. Αφορά σε διοικητική μέθοδο με χαρακτηριστικά την καθιέρωση αρχών και «καλών πρακτικών», αλλά δεν εντάσσεται στο σύνολο μιας ευρύτερης πολιτικής βελτίωσης και εξορθολογισμού της ΔΑΔ. Διακρίνεται από καινοτόμες πτυχές και στοιχεία εξορθολογισμού. Εντούτοις παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες και κενά και χαρακτηρίζεται από κάποια επαναληπτικά στοιχεία.

Συνοψίζοντας τα όσα προηγήθηκαν διαπιστώνονται τα παρακάτω:

-Πραγματοποιήθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση με παρουσίαση, αποτίμηση και κριτική ανάλυση της επιστημονικής βιβλιογραφίας αναφορικά με την κινητικότητα. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνεται ότι τα συμπεράσματα και οι προτάσεις των υπαρχουσών επιστημονικών μελετών και ερευνών για το ΕΣΚ παραμένουν σε θεωρητικό μόνο επίπεδο. Επίσης, προκύπτει ότι επιβάλλεται μετά και την ολοκλήρωση τριών κύκλων κινητικότητας και αυτού που σήμερα είναι σε εξέλιξη, να αξιολογηθεί και εμπειρικά το νέο εργαλείο. Επιπλέον, δεν έχουν ακόμη καταγραφεί και αναλυθεί οι εμπειρικές απόψεις των ενεργά εμπλεκόμενων στη διαδικασία της κινητικότητας κάποιου δημοσίου φορέα και ειδικότερα ενός οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

- Καταγράφηκαν διεθνή εμπειρικά δεδομένα για την κινητικότητα και αποτυπώθηκαν κριτικά και συγκριτικά οι ευρωπαϊκές τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μέσα από την ενδεικτική παράθεση και περιγραφή προγραμμάτων κινητικότητας σε άλλες χώρες.

-Παρουσιάστηκε ιστορικά και με κριτική ανάλυση το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο της κινητικότητας, με έμφαση στα νομοθετήματα μετά και την οικονομική κρίση.

-Αναλύθηκε η νομοθετική διαδικασία του ΕΣΚ και πραγματοποιήθηκε αναλυτική σύγκριση και κριτική ανάλυση του ισχύοντος Νόμου με τα προγενέστερα νομοθετήματα.

-Διατυπώθηκαν κριτικά τα γενικά συμπεράσματα, ως απόρροια του θεωρητικού υποβάθρου και της πρακτικής εφαρμογής αυτής της θεωρητικής προσέγγισης στο ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές νομοθετικό πλαίσιο.

Εν κατακλείδι, η εμπειρική έρευνα που ακολουθεί έρχεται να συμπληρώσει, να καταδείξει και να επαληθεύει ή να αναιρέσει όλα τα θεωρητικά δεδομένα, που εκτενώς αναλύθηκαν, μέσω εμπειρικών πλέον δεδομένων, προκειμένου να υλοποιηθεί επιτυχώς ο σκοπός της παρούσας εργασίας, μέσα από το πρίσμα της καταγραφής, ανάλυσης και αξιολόγησης των απόψεων των άμεσα εμπλεκόμενων στο ΕΣΚ. Άρα, η εμπειρική πλέον προσέγγιση έρχεται να εξετάσει και να δείξει εάν επιτυγχάνεται ο σκοπός του ΕΣΚ αναφορικά με τον εξορθολογισμό της ΔΑΠ και να αποτιμήσει σφαιρικά την κινητικότητα, με μελέτη περίπτωσης για αυτό, ένα οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα το Δήμο Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης.

## 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 7.1. Εισαγωγή

Από τα θεωρητικά κεφάλαια που προηγήθηκαν γίνεται απόλυτα σαφές ότι το ΕΣΚ έχει εξετασθεί σε θεωρητικό μόνο επίπεδο. Τα σημαντικά συμπεράσματα και οι επιμέρους προτάσεις των επιστημονικών μελετών και ερευνών στηρίζονται σε θεωρητικό πλαίσιο. Επιπλέον, από το χρονικό διάστημα που έχει μεσολαβήσει από την έναρξη του Α΄ κύκλου το 2017 έως και σήμερα, προκύπτει ότι επιβάλλεται να αξιολογηθεί και εμπειρικά πλέον το νέο εργαλείο της κινητικότητας και να αποτιμηθεί με ασφάλεια η αποτελεσματικότητά του. Τέλος, καμία έρευνα-μελέτη στην επιστημονική βιβλιογραφία δεν αποτυπώνει τις απόψεις των υπηρεσιακών και πολιτικών παραγόντων και συγκεκριμένα τις απόψεις των ενεργά εμπλεκόμενων στη διαδικασία της κινητικότητας κάποιου δημοσίου φορέα και ειδικότερα ενός Ο.Τ.Α. Είναι η πρώτη φορά που εμπειρική έρευνα για το ΕΣΚ στηρίζεται σε μελέτη περίπτωσης Δήμου, μελετώντας και αναλύοντας τις απόψεις και την εμπειρία σε βάθος όλων των «παικτών» στην κινητικότητα. Άρα, η εμπειρική έρευνα, η μεθοδολογία της οποίας αναλυτικά εκτίθεται στη συνέχεια, καθίσταται απαραίτητη προκειμένου να υλοποιηθεί επιτυχώς ο σκοπός της παρούσας εργασίας.

### 7.2. Σκοπός και επιμέρους στόχοι

Ο κεντρικός στόχος της ερευνητικής εργασίας είναι να εξετάσει και να δείξει εάν επιτυγχάνεται ο σκοπός του ΕΣΚ, το οποίο θεσμοθετήθηκε και εφαρμόζεται σύμφωνα με το Ν. 4440/16 (ΦΕΚ 224/02.12.2016 τεύχος Α'), όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, μέσα από τις απόψεις και την εμπειρία των παραγόντων ενός Ο.Τ.Α. και συγκεκριμένα του Δήμου Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης. Ειδικότερα, όπως επακριβώς ορίζεται στο Κεφάλαιο Α΄ και στο άρθρο 1, «... Σκοπός του ΕΣΚ είναι αφενός η βέλτιστη αξιοποίηση και η ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, αφετέρου η διευκόλυνση των υπαλλήλων να ενισχύσουν τις επαγγελματικές δεξιότητές τους, να αποκτήσουν εμπειρία σε θέσεις διαφόρων υπηρεσιών και να προωθήσουν την επαγγελματική σταδιοδρομία τους».

Ο παραπάνω σκοπός επιτυγχάνεται μέσα από επιμέρους στόχους και η παρούσα έρευνα-εργασία επιχειρεί τα εξής:

Πρώτον αποτυπώνει, συγκρίνει και αναλύει το ΕΣΚ στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, με στόχο:

-Να προβάλλει τις καινοτόμες πτυχές του ΕΣΚ και τη συνεισφορά του στον εξορθολογισμό των Α.Π. στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

-Να προσδιορίσει τον ενδεχόμενο επαναληπτικό χαρακτήρα των προγενέστερων νομοθετικών διατάξεων στο νέο σύστημα.

- Να διαπιστώσει τις θετικές και αρνητικές διαφοροποιήσεις του, ως προς την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τα μέχρι σήμερα νομοθετήματα.

- Να αναδείξει τελικά τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του υφιστάμενου νομοθετήματος και να διερευνήσει τα κενά και τα εμπόδια του νέου εργαλείου.

Δεύτερον εξετάζει τις προϋποθέσεις για ένα ολοκληρωμένο, αποτελεσματικό και αντικειμενικό σύστημα κινητικότητας με αντίστοιχη υποβολή προτάσεων βελτίωσης.

### 7.3. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Τίθενται δύο (2) κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα με πέντε (5) αντίστοιχα κριτήρια το καθένα, τα οποία συμπυκνώνουν και αναδεικνύουν την ουσία του ΕΣΚ:

#### Πρώτο ερευνητικό ερώτημα:

Α) Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ στις δημόσιες υπηρεσίες με κριτήρια:

1. Την ικανότητα ή μη εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των αδυναμιών των προγενεστέρων νομοθετημάτων (αδιαφανείς διαδικασίες, πελατειακές σχέσεις, πληθώρα αποσπάσεων με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, περιορισμός μετακινήσεων λόγω πληθώρας κλάδων, νομοθετήματα για δημοσιονομική μόνο πολιτική και μείωση προσωπικού, «vs» δημοσιοποίηση θέσεων, αρχή διαφάνειας, αξιοκρατίας και ισότητας, περιορισμοί των ανεξέλεγκτων διαδικασιών απόσπασης)
2. Τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου αναφορικά με τη χρησιτικότητα, τη λειτουργικότητα, και τις εισαγόμενες καινοτομίες για τους φορείς προέλευσης και υποδοχής (βαθμός ευελιξίας του συστήματος, ψηφιακό οργανόγραμμα, περιγράμματα θέσεων εργασίας, εθελοντικός χαρακτήρας, περιοδικός χαρακτήρας, σφαιρική και καθολική χρήση ΕΣΚ σε σύνολο της Γενικής Κυβέρνησης με ενιαίους και ομοιόμορφους κανόνες εφαρμογής, ηλεκτρονική πλατφόρμα, εγχειρίδια χρήσης, χρόνος υλοποίησης διαδικασίας, η πρόβλεψη καταληκτικών προθεσμιών διεκπεραίωσης -αυστηρό χρονοδιάγραμμα τριμήνου)
3. Την αποτελεσματικότητα, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια ή μη της διαδικασίας αξιολόγησης (τη διαδικασία αξιολόγησης από τους φορείς υποδοχής, συγκρότηση επιτροπών αξιολόγησης από υπηρεσιακούς παράγοντες, τα κριτήρια αξιολόγησης υποψηφίων,

καθιέρωση συνέντευξης, τις ερωτήσεις στη συνέντευξη, την απόκτηση σφαιρικής εικόνας υποψηφίου, αιτιολογημένο πρακτικό επιλογής)

4. Την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη ή μη των υπηρεσιακών αναγκών του φορέα υποδοχής (πώς θα καλυφθούν οι θέσεις για τις οποίες δεν υποβλήθηκαν αιτήσεις)
5. Την εμπλοκή ή μη του φορέα προέλευσης (περιορισμένος ρόλος-ο βαθμός συμμετοχής στη διαδικασία)

#### Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα:

Β) Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη διευκόλυνση των υπαλλήλων αναφορικά με την ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, την απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας με κριτήρια:

1. Την αξιοποίηση ή μη τυπικών και ουσιαστικών προσόντων
2. Τη δυνατότητα ή μη για προοπτικές εξέλιξης
3. Την παροχή ή μη κινήτρων στην ενίσχυση της προσφοράς για την κάλυψη των εν λόγω κενών θέσεων (π.χ σύντμηση του απαιτούμενου χρόνου βαθμολογικής προαγωγής μόνο για μετακίνηση στις παραμεθόριες περιοχές)
4. Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την αξιολόγηση της απόδοσης
5. Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την κατάρτιση και την εκπαίδευση

Μέσα από την εις βάθος κατανόηση, την καταγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση των απόψεων και της εμπειρίας των άμεσα εμπλεκόμενων στο ΕΣΚ στο Δήμο Χανίων, τα παραπάνω ερωτήματα αναμένεται να καλύψουν τον αρχικό σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας. Διεξάγεται ποιοτική έρευνα, η επιλογή και η μεθοδολογία της οποίας αναλύεται παρακάτω, με τη χρήση δύο (2) ερευνητικών εργαλείων και με διαρκή χρήση της τριγωνοποίησης και τη συνεχή αλληλεπίδραση των υφιστάμενων στοιχείων με τα νέα στοιχεία και δεδομένα. Διερευνάται και αξιολογείται η συμβολή του ΕΣΚ, τόσο στη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ., όσο και στη διευκόλυνση των υπαλλήλων αναφορικά με την απόκτηση εμπειρίας σε θέσεις διάφορων υπηρεσιών, την περαιτέρω ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Αποτιμάται σφαιρικά η κινητικότητα ως εργαλείο και ως διοικητική μεταρρύθμιση, αναφορικά με τον εξορθολογισμό της ΔΑΠ.

#### 7.4. Τύπος έρευνας και αιτιολόγηση επιλογής

Διεξάγεται ποιοτική (qualitative research) εμπειρική έρευνα με περιπτώσιολογική μελέτη έναν Ο.Τ.Α. και συγκεκριμένα το Δήμο Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης.

Παγιωμένη είναι η αντίληψη ότι ο στόχος μιας ποιοτικής έρευνας ευρύτερα, είναι η αναζήτηση, καταγραφή, κατανόηση και ερμηνεία του θέματος με το οποίο καταπιάνεται κάθε φορά και όχι η αποτύπωση των αριθμητικών δεδομένων, όπως στην ποσοτική έρευνα. Οι ερωτώμενοι είναι σκοπίμως επιλεγμένοι και λίγοι αριθμητικά. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται με αναλυτική περιγραφή και ερμηνεία των ερευνητών/τριών. Σε μια ποιοτική έρευνα μετά τον καθορισμό του θέματος, τη διατύπωση της σπουδαιότητας, του σκοπού και των στόχων, προσδιορίζεται το ερευνητικό πλάνο. Στη συνέχεια διατυπώνονται ερευνητικά ερωτήματα και όχι υποθέσεις όπως στην ποσοτική έρευνα. Στην ποιοτική έρευνα υπάρχει πληθώρα στρατηγικών μεθοδολογιών και τεχνικών (Ζάχος, 2010).

Η ποιοτική έρευνα έχει ως χαρακτηριστικό την ευελιξία ως προς το χειρισμό των ζητούμενων, προσφέρει τη δυνατότητα ερμηνείας σε βάθος ενός ζητήματος ή ενός φαινομένου, μέσω της καταγραφής των εμπειριών, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο μια ολιστική προσέγγιση του ζητήματος. Υπερτερεί ως προς την ευκολία προσαρμογής στις ανάγκες της ερευνητικής εργασίας, πραγματοποιείται σε φυσικό χώρο, αναδεικνύοντας τα προβλήματα και τις επιμέρους ιδιαιτερότητες του θέματος και έχει δυναμικό χαρακτήρα κατά την εξέλιξή της, αφού είναι δυνατόν να συμπεριλάβει και νέα αναδυόμενα ζητήματα. Σημαντική στην ποιοτική έρευνα είναι και η διαδικασία της «τριγωνοποίησης», ο εμπλουτισμός δηλαδή της έρευνας με επιπλέον δεδομένα και η δυνατότητα διασταύρωσης των ευρημάτων με τα υφιστάμενα στοιχεία, τα οποία με τη σειρά τους θα συμβάλλουν στα αποκωδικοποίηση των ευρημάτων. Κάποιοι από τους λόγους που επιλέγεται η ποιοτική έρευνα αφορούν στην απόκτηση πληροφοριών σε βάθος και, αυτό που ενδιαφέρει είναι η σφαιρική προσέγγιση. Επιπλέον, συνήθως επιλέγεται η συγκεκριμένη μέθοδος όταν η διερεύνηση των θεμάτων μπορεί να επιτευχθεί μόνο με ποιοτική έρευνα, οι ερωτώμενοι κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις-κλειδιά και είναι κάτοχοι εξειδικευμένων πληροφοριών (Ζαφειρόπουλος, 2015). Τέλος, η ποιοτική μέθοδος βοηθά τον ερευνητή/τρια να εμβαθύνει λόγω της εμπειρίας των ερωτώμενων και πέραν των περιγραφών, να καταγραφεί η «φωνή» των υποκειμένων ( Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Άρα, οι προαναφερθείσες θεωρητικές τοποθετήσεις στοιχειοθετούν και τεκμηριώνουν επαρκώς την επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου, ως την πλέον κατάλληλη για τη συγκεκριμένη εργασία. Ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας είναι ο καταλληλότερος για τη διερεύνηση του υπό μελέτη θέματος και την επιτυχή επίτευξη του τελικού σκοπού της έρευνας όπως προηγουμένως έχει οριστεί, αφού η συλλογή πληροφοριών, η καταγραφή, η ερμηνεία, η αποκωδικοποίηση και η ανάλυση των απόψεων

των ενεργά εμπλεκομένων στο ΕΣΚ, θα διαφωτίσουν το θέμα και θα απαντήσουν σε βάθος στα τεθέντα ερευνητικά ερωτήματα.

### **7.5. Μελέτη περίπτωσης-Ο Δήμος Χανίων**

Ο Δήμος Χανίων επιλέγεται για τη συγκεκριμένη έρευνα ως κατάλληλος φορέας, διότι κρίνεται ότι θα καλύψει και θα δώσει επαρκείς απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα για τους εξής αναλυτικούς λόγους:

Πρώτον τα Χανιά είναι η πρωτεύουσα του Νομού Χανίων και ο Δήμος Χανίων αποτελεί το συνδυαστικό διοικητικό, επικοινωνιακό και οικονομικό κέντρο με τους υπόλοιπους Δήμους του ίδιου Νομού. Επιπλέον ο πληθυσμός του Δήμου ξεπερνά τους εκατό χιλιάδες (100.000) κατοίκους.<sup>26</sup> Επομένως κρίνεται ενδιαφέρουσα και αντιπροσωπευτική αυτή η έκταση του Δήμου, αφού πρόκειται για έναν αντικειμενικά μεγάλο Δήμο.

Δεύτερον με την εφαρμογή του «Καλλικράτη» (Ν. 3852/2010) προβλέφθηκε, στο Δήμο της έδρας του κάθε Νομού, η μεταφορά και η υποχρεωτική άσκηση αρμοδιοτήτων από τις πρώην Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, όπως πολεοδομικές αρμοδιότητες, συγκρότηση αυτοτελών Υπηρεσιών Δόμησης, αρμοδιότητες σχετικές με την καταβολή προνοιακών επιδομάτων κλπ.

Τρίτον στα ίδια πλαίσια του «Καλλικράτη» (Ν. 3852/2010) αναφορικά με τη συγχώνευση των Δήμων, ο Δήμος Χανίων ενσωμάτωσε στους κόλπους του τους πρώην Δήμους Ακρωτηρίου, Ελευθερίου Βενιζέλου, Θερίσου, Κεραμιών, Νέας Κυδωνίας και Σούδας.

Τέταρτον ενδιαφέρον φορέας κρίνεται ο Δήμος Χανίων ως προς τη γεωγραφική του θέση. Αποτελεί κατ' αρχάς νησιωτικό Δήμο, βρίσκεται στα νότια άκρα της χώρας και δεν ανήκει σε ένα «ευρύτερο πολεοδομικό συγκρότημα», στο οποίο οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να μετακινηθούν μέσω κινητικότητας. Τέλος, μία μετάταξη στο συγκεκριμένο Δήμο έχει ένα επιπλέον «κόστος» συγκριτικά με μετατάξεις σε άλλους Δήμους, όπως για παράδειγμα μία μετάταξη στο κέντρο της Ελλάδας.

Πέμπτον ο Δήμος Χανίων είχε ενεργό συμμετοχή ως φορέας τόσο προέλευσης όσο και υποδοχής στην κινητικότητα, στους δύο από τους τέσσερις συνολικά μέχρι τώρα κύκλους.

Έκτον με την ιδιότητα του φορέα υποδοχής και εφαρμόζοντας τις προβλεπόμενες διαδικασίες κινητικότητας, ενσωμάτωσε στους κόλπους του νέο Α.Δ. από ευρεία γκάμα φορέων της Γενικής Κυβέρνησης. Στο Δήμο Χανίων μετατάχτηκαν υπάλληλοι από τους όμορους και άλλους

---

<sup>26</sup> Βλ.: <https://www.chania.gr/>



μητροπολιτικούς Δήμους της χώρας, από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, από σωφρονιστικά ιδρύματα, από τον ΕΦΚΑ κλπ.

Έβδομον αντίστοιχα ως φορέας προέλευσης εφάρμοσε τις διαδικασίες για τη μετάταξη υπαλλήλων του σε Υπουργεία και σε Περιφέρειες.

Όγδοον όπως προκύπτει από την ανάλυση του αρχειακού υλικού, που ακολουθεί σε επόμενο κεφαλαίο, στο Δήμο Χανίων δημιουργήθηκαν κωλύματα στις διαδικασίες συγκεκριμένων μετατάξεων, λόγω των αντιδράσεων των Δημάρχων Κρήτης ως προς την παροχή της σύμφωνης γνώμης για τις μετατάξεις.

Άρα, ο συγκεκριμένος Ο.Τ.Α. αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό, κατάλληλο και ενδιαφέρον για μελέτη φορέα, με συνολική εμπειρία από τη σφαιρική εφαρμογή του ΕΣΚ σε όλα τα στάδια της διαδικασίας.

## 7.6: Το δείγμα

Η δειγματοληψία είναι σκόπιμη και χωρίς πιθανότητα (Ζαφειρόπουλος, 2015). Το δείγμα συμμετεχόντων, οι ερωτώμενοι-πληροφορητές-υποκείμενα δηλαδή, (για την χρήση ορθότερης ορολογίας στην ποιοτική έρευνα), είναι σκόπιμα επιλεγμένο και κατέχει «θέσεις κλειδιά». Αφορά σε όλους τους ενεργά συμμετάσχοντες στο ΕΣΚ, οι οποίοι ενεπλάκησαν ουσιαστικά, πρακτικά και ρεαλιστικά στην κινητικότητα στο Δήμο Χανίων, είναι απόλυτοι γνώστες των συγκεκριμένων και των εξειδικευμένων θεμάτων επί της διαδικασίας και αφορούν σε α) μέλη επιτροπών αξιολόγησης των υποψηφίων προς μετακίνηση υπαλλήλων β) αξιολογούμενους υποψηφίους υπαλλήλους για κάποια διαθέσιμη θέση μέσω ΕΣΚ γ) αιρετούς-συνεργάτες. Ο αριθμός των συμμετεχόντων του σκόπιμα επιλεγμένου δείγματος ανέρχεται σε είκοσι έξι (26) ερωτώμενους.

Συγκεκριμένα δημιουργήθηκαν τρεις (3) κατηγορίες ερωτώμενων που αφορούν σε:

**1:** Δέκα (10) αξιολογητές, μόνιμους υπαλλήλους, κατηγορίας Πανεπιστημιακής (ΠΕ), Τεχνολογικής (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας (ΔΕ) Εκπαίδευσης. Όλοι κατέχουν θέσεις ευθύνης (Προϊστάμενοι Δ/σης και Προϊστάμενοι Τμήματος) και αποτελούν τα μέλη με τα οποία συγκροτήθηκαν οι επιτροπές αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού για μετακίνηση στο Δήμο Χανίων.

**2 :** Δέκα (10) αξιολογούμενους-υποψηφίους μόνιμους υπαλλήλους, κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει υπαλλήλους οι οποίοι επιλέχθηκαν για μετακίνηση στο Δήμο Χανίων, υπαλλήλους που μετετάχθηκαν σε άλλες υπηρεσίες από το Δήμο Χανίων και υπαλλήλους

που ακόμη εκκρεμεί η μετάταξή τους μέσω του ΕΣΚ στο Δήμο Χανίων. Όλοι είχαν άμεση εμπλοκή σε όλα τα στάδια της κινητικότητας. Οι ανωτέρω είτε μετατάχθηκαν από και προς το Δήμο Χανίων, είτε μετακινήθηκαν στον υπό μελέτη φορέα από άλλους μητροπολιτικούς Δήμους της χώρας, από όμορους Δήμους, από Υπουργεία, από τον ΕΦΚΑ, από σωφρονιστικά ιδρύματα της χώρας και από την Περιφέρεια Κρήτης.

**3 :** Έξι (6) Αιρετούς και συνεργάτες. Αυτή η κατηγορία αφορά σε αιρετούς του Δήμου Χανίων, στο Γενικό Γραμματέα του Δήμου Χανίων και σε αιρετούς από τους όμορους Δήμους. Στη συγκεκριμένη κατηγορία συμπεριλαμβάνεται και ο Επίτροπος του Ελεγκτικού Συνεδρίου που δεν έχει την ιδιότητα του αιρετού ή του συνεργάτη, αλλά αποτελεί δικαστικό και διοικητικό ελεγκτικό μηχανισμό και σχετίζεται απόλυτα με αυτό το ρόλο στην όλη διαδικασία. Συγκεκριμένα στο δείγμα συμπεριλαμβάνονται: Ο πρώην Δήμαρχος του Δήμου Χανίων και νυν Δημοτικός Σύμβουλος Αναστάσιος Βάμβουκας, ο σημερινός Δήμαρχος Παναγιώτης Σημανδηράκης και ο Γενικός Γραμματέας του Δήμου Χανίων Γεώργιος Φραγκιαδάκης. Επιπλέον, ερωτώμενοι ήταν ο Δήμαρχος Πλατανιά Ιωάννης Μαλανδράκης και ο Δήμαρχος Καντάνου Σελίνου Αντώνιος Περράκης. Τέλος, στο δείγμα συμπεριλήφθη και ο Επίτροπος του Ελεγκτικού Συνεδρίου της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων Εμμανουήλ Μανουσάκης, η άποψη του οποίου κρίνεται ότι είναι σημαντική και κατατοπιστική για την παρούσα έρευνα.

### **7.7. Τα Μέσα συλλογής δεδομένων-Εργαλεία**

Οι τεχνικές- ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής:

Η ανάλυση του αρχειακού υλικού (Analysis of documentation) του ΤΑΑΔ της Δ/σης Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Χανίων, με τη μελέτη των γραπτών τεκμηρίων και του αρχειακού υλικού και την καταγραφή των αρχείων και των εγγράφων, αναφορικά με τη διεξαγωγή της διαδικασίας της κινητικότητας στο συγκεκριμένο φορέα. Η ανάλυση του αρχειακού υλικού του Δήμου Χανίων προηγήθηκε της διαδικασίας των συνεντεύξεων και της τελικής διατύπωσης των ερωτήσεων στις συνεντεύξεις. Αρχικά ελέγχθηκε η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των πηγών και των εγγράφων. Πραγματοποιήθηκε η μελέτη και η καταγραφή του υλικού αναφορικά με τις τηρούμενες διοικητικές διαδικασίες στο Δήμο Χανίων κατά την εφαρμογή σε όλα τα στάδια του ΕΣΚ, όπως αναλυτικά παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο της ανάλυσης των αποτελεσμάτων του αρχειακού υλικού (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Η προσωπική συνέντευξη (personal in-depth interview) σε βάθος, με χρήση ημιδομημένων ερωτηματολογίων κυρίως ανοιχτού τύπου. Γενικά, το εργαλείο της συνέντευξης είναι ιδιαίτερα

σημαντικό, άμεσο και ευέλικτο μέσο της ποιοτικής έρευνας. Οι συνεντεύξεις θεωρητικά διακρίνονται σε έμμεσες ή άμεσες, επαναλαμβανόμενες, κλινικές και σε βάθος (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008). Επιπλέον, μπορεί να διακρίνονται σε ελεύθερες συνεντεύξεις, σε κατευθυνόμενες δομημένες συνεντεύξεις και σε ημικατευθυνόμενες συνεντεύξεις (Λαγουμιντζής κ.α., 2015). Τέλος, αφορούν σε μη δομημένες, ημιδομημένες και απόλυτα δομημένες (Γαλάνης, 2018). Η τεχνική της συνέντευξης επιλέγεται στην παρούσα έρευνα καθώς διαθέτει τα θετικά χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα της ευελιξίας, της αμεσότητας και της εξοικείωσης. Επιπλέον στην επιλογή της μεθόδου συντελεί και το γεγονός ότι ενδιαφέρει να αποτυπωθούν συγκριτικά οι συνολικές εμπειρίες και απόψεις των πληροφορητών. Γενικότερα η συνέντευξη είναι η βασική και πιο ευρέως διαδεδομένη μέθοδος για τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας (Ζαφειρόπουλος, 2015). Αφορά σε ουσιαστικό διάλογο και σε άμεση επικοινωνία ανάμεσα στον ερευνητή/τρια και στους ερωτώμενους. Ο ερευνητής/τρια από την πλευρά του/της θα πρέπει να έχει την ικανότητα διαχείρισης της διστακτικότητας και του φόβου των ερωτώμενων. Καθοριστικοί παράγοντες κατά τη διεξαγωγή της έρευνας αποτελούν τόσο το κοινωνικό υπόβαθρο, όσο και η κουλτούρα των ερωτώμενων και του/της ερευνητή/τριας. Μέσα από την έρευνα ο ερευνητής/τρια επιτυγχάνει τη συγκρότηση ενός ερμηνευτικού πλαισίου και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, λαμβάνοντας υπόψη τις χωρικές και χρονικές παραμέτρους (Babbie, 2011). Τέλος, η συνέντευξη σε βάθος σχετίζεται με ένα σύνολο γενικών ερωτήσεων στη βάση θεματικών που έχουν καθοριστεί, που δεν ακολουθούν προκαθορισμένη σειρά και η επιλογή πραγματοποιείται σύμφωνα με τον κάθε ερωτώμενο, ο οποίος έχει και τον «πρωταγωνιστικό ρόλο» (Κυριαζή, 1998).

## **7.8. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων**

### **7.8.1. Ο τόπος και ο χρόνος της έρευνας**

Ο χρόνος της έρευνας, τόσο για τη μελέτη του αρχαιακού υλικού όσο και για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, ήταν το διάστημα περίπου δύο (2) μηνών μεταξύ Οκτωβρίου και Νοεμβρίου του έτους 2019. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν και ολοκληρώθηκαν σε διάστημα ενός (1) μήνα περίπου.

Ο τόπος διεξαγωγής των περισσότερων συνεντεύξεων, ήταν ο φυσικός χώρος των συμμετεχόντων, δηλαδή τα γραφεία των ερωτώμενων στα επιμέρους τμήματα και στις Δ/σεις του Δήμου Χανίων. Διεξήχθησαν είκοσι (20) συνεντεύξεις δια ζώσης. Επιπλέον πραγματοποιήθηκαν έξι (6) τηλεφωνικές συνεντεύξεις με τους Δημάρχους από τους όμορους Δήμους καθώς και με τους υπαλλήλους που μετετάχθησαν ή ακόμη ανήκουν σε απομακρυσμένες από το Δήμο Χανίων υπηρεσίες. Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμάνθηκε από είκοσι (20) λεπτά έως και μια (1) ώρα περίπου, αναλόγως τον ερωτώμενο. Για όλες τις συνεντεύξεις τηρήθηκαν χειρόγραφες αναλυτικές σημειώσεις.

## **7.8.2. Η διαδικασία των συνεντεύξεων-Προσέλκυση -Δεοντολογία**

Μετά και την ανάλυση του αρχειακού υλικού διαμορφώθηκαν προσεκτικά οι ερωτήσεις της συνέντευξης. Υλοποιήθηκαν δύο (2) πιλοτικές συνεντεύξεις, πριν την τελική διαμόρφωση του καταλόγου ενδεικτικών ερωτήσεων, για να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα και δυσκολίες στη διαδικασία. Ουσιαστικά, αυτές πραγματοποιήθηκαν για να κριθεί η καταλληλότητα του προγράμματος της συνέντευξης, αν η χρονική διάρκεια ήταν ικανοποιητική, το κατά πόσο οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές, αν έπρεπε να γίνουν τροποποιήσεις και προκειμένου να ολοκληρωθούν οι τελικοί θεματικοί άξονες, οι επιμέρους ενότητες και οι τελικές ερωτήσεις της συνέντευξης (Γαλάνης, 2018).

Ακολούθησε η διαδικασία προσέλκυσης των ερωτωμένων. Οι ερωτώμενοι προσεγγίστηκαν είτε με τηλεφωνική επικοινωνία είτε δια ζώσης. Από τους αρχικά είκοσι επτά (27) επιλεγμένους ερωτωμένους δέχθηκαν τελικά να συμμετάσχουν είκοσι έξι (26). Όλοι οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν αρχικά και συνοπτικά για το σκοπό της έρευνας.

Τηρήθηκε η απαραίτητη δεοντολογία (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008), αφού εξασφαλίστηκε η ελεύθερη και η συναινετική συμμετοχή των πληροφορητών, η πληροφορημένη συγκατάθεση καθώς και η ακριβής ενημέρωση του δείγματος ως προς το σκοπό της έρευνας, τη χρονική διάρκεια της συνέντευξης και την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης. Διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η προστασία των προσωπικών δεδομένων για τις δύο (2) ομάδες του δείγματος, αξιολογητές και αξιολογούμενους. Η τρίτη (3) ομάδα, που αφορά στους αιρετούς και συνεργάτες, τοποθετήθηκε και εξέφρασε επώνυμα τις απόψεις της στις συνεντεύξεις.

## **7.8.3 Τα ερωτηματολόγια**

### **7.8.3.1. Οι τρεις (3) κατηγορίες ερωτηματολογίων**

Στο Παράρτημα αποτυπώνονται αναλυτικά τρεις (3) προκαθορισμένοι κατάλογοι ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στις συνεντεύξεις. Δημιουργήθηκαν για τις τρεις (3) κατηγορίες του δείγματος (αξιολογητές, αξιολογούμενοι, αιρετοί-συνεργάτες), τρία (3) διαφορετικά ερωτηματολόγια. Για το κάθε ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε ένα γενικό πλαίσιο ερωτήσεων, με διαφοροποιήσεις ως προς τις τρεις (3) ομάδες υποκειμένων, δηλαδή ένας ενδεικτικός προκαθορισμένος κατάλογος, απόλυτα συνδεδεμένος με τα δύο (2) αρχικά ερευνητικά ερωτήματα και τα πέντε (5) επιμέρους κριτήρια.

Συγκεκριμένα, για τις δύο (2) κατηγορίες των υπαλλήλων (αξιολογητών και αξιολογούμενων), τα ερωτηματολόγια απαρτίστηκαν από δύο (2) θεματικούς άξονες το κάθε ένα, πέντε (5) επιμέρους ενότητες και ερωτήσεις ανοικτού κυρίως αλλά και κλειστού τύπου για κάθε ενότητα. Για την τρίτη (3) κατηγορία του δείγματος αιρετούς και συνεργάτες, δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοικτού τύπου, με τρεις (3) επιμέρους ενότητες και κριτήριο την τριπλή ιδιότητα των υποκειμένων (π.χ. Δήμαρχοι, φορέας υποδοχής, φορέας προέλευσης). Γενικά όλες οι ενδεικτικές ερωτήσεις, οι οποίες

αναλυτικά παρατίθενται στο Παράρτημα, για κάθε ερωτηματολόγιο είχαν ως στόχο να απαντηθούν τα δύο (2) οριζόμενα ερευνητικά ερωτήματα με τα πέντε (5) επιμέρους κριτήρια το καθένα.

Η χρήση τριών (3) διαφορετικών-ξεχωριστών καταλόγων ερωτήσεων εφαρμόστηκε διότι η κάθε ομάδα ερωτώμενων κρίνεται ότι μπορούσε να καλύψει συγκεκριμένα κριτήρια από τα συνολικά οριζόμενα στα ερευνητικά ερωτήματα. Οι ανοιχτού και κλειστού τύπου ερωτήσεις στα τρία ερωτηματολόγια διαφοροποιούνται αναλόγως με την κατηγορία που ανήκει το κάθε υποκείμενο.

Με οδηγό τον προκαθορισμένο κατάλογο ερωτήσεων από τα τρία (3) ερωτηματολόγια εξασφαλίστηκε η ευελιξία, ως προς τη σειρά υποβολής των ερωτήσεων, ως προς την επιλογή των κατάλληλων ερωτήσεων, ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον κάθε ερωτώμενο, προκειμένου να είναι δυνατή η εμβάθυνση σε κάποιες θεματικές με τους συμμετέχοντες που κρίθηκαν πιο κατάλληλοι για αυτό. Οι ερωτήσεις, δηλαδή, αποτέλεσαν «ερωτήσεις κλειδιά», με στόχο να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι ερευνητικές περιοχές και προκειμένου να μελετηθούν σε βάθος τα σχετικά θέματα. Οι ερωτώμενοι καθοδηγήθηκαν μέσω των ερωτήσεων, με στόχο την επικέντρωση στα ερευνητικά ερωτήματα και στα επιμέρους κριτήρια (Γαλάνης, 2018).

Άρα, υποβλήθηκαν ενδεικτικές ερωτήσεις χωρίς να τηρηθεί προκαθορισμένη σειρά στην υποβολή τους. Η σειρά και ο αριθμός των ερωτήσεων εξαρτήθηκε από τον κάθε συμμετέχοντα. Σε γενικές γραμμές υπήρξαν ερωτώμενοι που διατύπωναν τη γενική άποψή τους ως προς το σύνολο των θεμάτων που είχαν καθοριστεί στα επιμέρους ερωτηματολόγια και δεν χρειάστηκε να υποβληθούν πολλές από τις καθορισμένες ερωτήσεις. Τα υποκείμενα αυτά κάλυπταν μεγάλο εύρος των θεματικών αξόνων και των επιμέρους ενοτήτων μέσα από την εμπειρία και τις απόψεις τους. Σε άλλες περιπτώσεις πληροφορητών χρειάστηκε να υποβληθούν αρκετές από τις προκαθορισμένες ερωτήσεις, προκειμένου να ληφθούν ολοκληρωμένες απαντήσεις στην παρούσα έρευνα για όλα τα οριζόμενα στα ερευνητικά ερωτήματα κριτήρια.

### **7.8.3.2. Το περιεχόμενο και ο στόχος των ερωτηματολογίων**

Αναλυτικά διαμορφώθηκαν τα εξής ερωτηματολόγια:

1: Ερωτηματολόγιο για τις συνεντεύξεις με τους αιρετούς και τους συνεργάτες. Αφορούσε σε γενικού τύπου ανοικτές ως επί το πλείστον ερωτήσεις, που υποβλήθηκαν στα υποκείμενα για τη διατύπωση των απόψεών τους αναφορικά με το ΕΣΚ, στη βάση τριών (3) παραμέτρων (ως φορέας υποδοχής, ως φορέα προέλευσης και ως προς την ιδιότητα του Δημάρχου ή του Γενικού Γραμματέα κλπ). Οι ερωτήσεις, όπως αναλυτικά φαίνεται και στο ερωτηματολόγιο του Παραρτήματος, αφορούσαν στην άποψη των πληροφορητών για την κατάργηση της σύμφωνης γνώμης και τη διατύπωση απλής πλέον γνώμης του αρμοδίου προς διορισμό οργάνου στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού με το νέο σύστημα. Ένας στόχος του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ήταν να τοποθετηθούν οι ερωτώμενοι αναφορικά με το

θεσμοθετημένο ρόλο, το βαθμό συμμετοχής και τις προβλεπόμενες «δικλείδες ασφαλείας» για το φορέα προέλευσης και να υποβληθούν προτάσεις για ενδεχόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις. Ζητήθηκε η άποψή τους για την οριζόμενη νομοθετική διαδικασία για το ΕΣΚ (π.χ. σύνθεση επιτροπών αξιολόγησης) καθώς και η άποψή τους για την ευρύτερη διαδικασία κάλυψης αναγκών των φορέων σε Α.Δ., προκειμένου να εντοπιστούν, τόσο οι καινοτομίες όσο και αδυναμίες του νομοθετήματος και να υποβληθούν προτάσεις βελτίωσης.

## 2: Ερωτηματολόγιο για τις συνεντεύξεις με τα μέλη επιτροπών αξιολόγησης του Δήμου Χανίων.

Οι ερωτήσεις που υποβλήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων στα μέλη των επιτροπών και αναλυτικά εκτίθενται στο Παράρτημα, στόχευαν περισσότερο σε απαντήσεις επί του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, ενώ καταγράφηκε και η άποψη τους για τα κριτήρια του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος. Ενδιέφερε να αποτυπωθεί μέσω της εμπειρίας τους από το ΕΣΚ, η ρεαλιστική άποψη για το αν τελικά συμβάλλει το νομοθέτημα στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. καθώς και η άποψή τους για τη συνεισφορά του στον εξορθολογισμό των Α.Π. Επιπλέον, πώς αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής του Νόμου, σε αντιδιαστολή με τα προγενέστερα νομοθετήματα. Στόχος επίσης ήταν να διατυπωθούν οι εμπειρικές απόψεις των υπηρεσιακών παραγόντων για τις καινοτομίες του ΕΣΚ, τις ενδεχόμενες επαναληπτικές διαδικασίες, τις αδυναμίες και τα κενά, όπως πρακτικά βίωσαν τα παραπάνω κατά την εφαρμογή της διαδικασίας. Επίσης, στόχος ήταν να καταγραφεί η εμπειρική και ρεαλιστική άποψη των ερωτώμενων για τα νέα χαρακτηριστικά, τη λειτουργικότητα, την αποτελεσματικότητα του εργαλείου καθώς και την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια της όλης διαδικασίας αξιολόγησης. Ενδιέφερε να αποτυπωθεί η εμπειρία τους αναφορικά με τη ρεαλιστική κάλυψη των αναγκών σε Α.Δ. μέσω του ΕΣΚ, να καταγραφεί η εμπειρική γνώμη τους για το ρόλο του φορέα προέλευσης, να ακουστεί η «φωνή των υποκειμένων» και να υποβληθούν σχετικές προτάσεις βελτίωσης.

## 3: Ερωτηματολόγιο για τις συνεντεύξεις με αξιολογούμενους.

Όπως αναδύεται και από το ερωτηματολόγιο του Παραρτήματος, οι ερωτήσεις, που υποβλήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων στους αξιολογούμενους, στόχευαν περισσότερο σε απαντήσεις επί του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω. Ως προς το δεύτερο θεματικό άξονα και το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τη διευκόλυνση των υπαλλήλων για την απόκτηση εμπειρίας σε θέσεις διάφορων υπηρεσιών, την περαιτέρω ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, στόχοι ήταν οι παρακάτω: Ενδιέφερε να καταγραφεί η ρεαλιστική και εμπειρική άποψη αναφορικά με την αξιοποίηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των μεταταχθέντων υπαλλήλων και τις ενδεχόμενες δυνατότητες και προοπτικές για περαιτέρω εξέλιξη

στη νέα θέση. Επιπλέον, στόχος ήταν να εξεταστεί εμπειρικά η άποψη τους αναφορικά με την παροχή κινήτρων στη διαδικασία των μετατάξεων, καθώς και να καταγραφεί μέσω της εμπειρία τους η ανάγκη επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των υπάλληλων στη νέα θέση. Τέλος, να τοποθετηθούν και να εκφράσουν τεκμηριωμένα την άποψή τους αναφορικά με την σύνδεση του ΕΣΚ με την αξιολόγηση της απόδοσης.

### **7.9. Αξιοπιστία και εγκυρότητα**

Η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και η αντικειμενικότητα της έρευνας, το να εξαχθούν δηλαδή αφενός μεν παρόμοια συμπεράσματα από άλλη έρευνα και αφετέρου να μετρηθεί αυτό που υποστηρίζεται ότι θα μετρηθεί, κρίνεται ότι ικανοποιούνται επαρκώς μέσω του σκόπιμα επιλεγμένου δείγματος. Οι απόψεις όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία βάσει της εμπειρίας τους με ασφάλεια, εξασφαλίζουν αξιόπιστα, αντικειμενικά και πραγματικά αποτελέσματα και συμπεράσματα. Επιπλέον, τα παραπάνω ικανοποιούνται με το συνδυασμό δύο (2) ερευνητικών εργαλείων, με τη χρήση πιλοτικών συνεντεύξεων, με την προσεκτική επιλογή των ερωτήσεων, με την επιλογή κατάλληλου χρόνου και χώρου καθώς και με τη διαρκή χρήση της τριγωνοποίησης και τη συνεχή αλληλεπίδραση των υφιστάμενων στοιχείων με τα νέα στοιχεία και δεδομένα.

### **7.10. Η διαδικασία ανάλυσης αποτελεσμάτων**

Η συλλογή, εξαγωγή και ανάλυση των δεδομένων και η διεξαγωγή των αποτελεσμάτων αποτελεί συνδυασμό τόσο των στοιχείων του αρχειακού υλικού όσο και των ευρημάτων της συνέντευξης.

Η ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα πραγματοποιείται μέσω παραγωγικής (deductive method), αλλά κυρίως μέσω της επαγωγικής μεθόδου (inductive method). Στην επαγωγική μέθοδο την ανάλυση καθοδηγούν τα εμπειρικά δεδομένα. Η κύρια προσέγγιση της επαγωγικής μεθόδου είναι η θεματική ανάλυση, η οποία πραγματοποιείται με αναλυτική και συστηματική καταγραφή των κωδικοποιήσεων (codings) και των θεμάτων (themes) των συνεντεύξεων. Με βάση τις σημειώσεις της συνέντευξης κωδικοποιούνται και περιγράφονται συνοπτικά οι απόψεις των ερωτώμενων (κωδικοποίηση -open coding). Στη συνέχεια οι αρχικές κωδικοποιήσεις εντάσσονται σε ευρύτερες θεματικές κατηγορίες. Δημιουργείται κατάλογος κωδικοποιήσεων και θεμάτων σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας (Γαλάνης, 2018).

Στην παρούσα έρευνα η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται με την καταγραφή και το σχολιασμό δεδομένων, με την κωδικοποίηση όλων των αρχικών δεδομένων, και την επεξεργασία και αποτύπωση ευρύτερων ομαδοποιήσεων και γενικεύσεων σύμφωνα με το εμπειρικό υλικό. Τα τελικά

συμπεράσματα της ανάλυσης αποτελούν συνδυασμό και αντιπαράβολή των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας και των αποτελεσμάτων της βιβλιογραφικής έρευνας.

Η προσέγγιση και η ερευνητική στρατηγική αφορά σε θεσμική εθνογραφία, ως παράμετρο της εθνογραφικής προσέγγισης (ethnography), με καταγραφή και περιγραφή των δεδομένων και των ευρημάτων αλλά και εμβάθυνση και ερμηνεία των διαστάσεων των αντιλήψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα (Ζαφειρόπουλος, 2015).

#### **7.11. Οι περιορισμοί**

Οι περιορισμοί της έρευνας αφορούν στην επιλογή της σκόπιμης δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα και στην αδυναμία ασφαλούς γενίκευσης των συμπερασμάτων της, δηλαδή, προβολής των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό (Ζαφειρόπουλος, 2015), καθώς τα αποτελέσματα και τα ευρήματα αφορούν σε μία συγκεκριμένη, αλλά αντιπροσωπευτική μελέτη περίπτωσης Ο.Τ.Α. Επιπλέον, οι περιορισμοί έγκεινται στον περιορισμένο χρόνο εκπόνησης της εργασίας. Υπήρξαν δεδομένοι χρονικοί περιορισμοί για την επιπλέον συμμετοχή και εξέταση και άλλων οργανισμών και φορέων, ώστε να αποκτηθεί και να εξασφαλιστεί μια πιο σφαιρική για το υπό μελέτη θέμα άποψη.



## **8<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΡΧΕΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΧΑΝΙΩΝ**

### **8.1. Εισαγωγή**

Η ανάλυση του αρχειακού υλικού (Analysis of documentation), του ΤΑΑΔ της Δ/σης Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Χανίων για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, πραγματοποιήθηκε κατά το μήνα Οκτώβριο του 2019 και προηγήθηκε της διαδικασίας των συνεντεύξεων. Αποτέλεσε πολύτιμο οδηγό τόσο για την εξαγωγή των πρώτων συμπερασμάτων, όσο και για την τελική διατύπωση των ερωτήσεων της συνέντευξης. Η ανάλυση που ακολουθεί περιλαμβάνει τα στοιχεία του αρχειακού υλικού που διατέθηκαν από τη σχετική οργανική μονάδα του Δήμου, στοιχεία που αντλήθηκαν από το ηλεκτρονικό υλικό της επίσημης ιστοσελίδας του Δήμου Χανίων καθώς και ηλεκτρονικά στοιχεία που είναι καταχωρημένα στην εφαρμογή του ΕΣΚ στην πλατφόρμα του ΜΑΔΕΔ. Επιπλέον, αποτυπώνονται σημαντικά και σχετικά με το θέμα στοιχεία από δημοσιεύματα στον ηλεκτρονικό ημερήσιο τύπο και σε ενημερωτικές για την Τοπική Αυτοδιοίκηση ιστοσελίδες.

### **8.2. Η διαδικασία**

Αρχικά εξασφαλίστηκε η πρόσβαση στο αρχειακό υλικό του ΤΑΑΔ της Δ/σης Διοικητικών Υπηρεσιών, με την υποβολή αίτησης για τη χορήγηση στοιχείων αναφορικά με τους κύκλους κινητικότητας στους οποίους συμμετείχε ο Δήμος Χανίων. Στη συνέχεια διατέθηκαν από το φορέα τα ζητηθέντα στοιχεία. Υπήρξε η δήλωση και η δέσμευση ως προς την αποφυγή χρήσης και παράθεσης προσωπικών και ευαίσθητων δεδομένων, ονομάτων κλπ. Μετά και την απόκτηση του αρχειακού υλικού, επιγραμματικά, υλοποιήθηκαν τα εξής βήματα: Ελέγχθηκε η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η αυθεντικότητα των πηγών και των εγγράφων. Πραγματοποιήθηκε η μελέτη και η καταγραφή των γραπτών τεκμηρίων και του αρχειακού υλικού, αναφορικά με τις τηρούμενες διοικητικές διαδικασίες στο Δήμο Χανίων κατά την εφαρμογή του Νόμου σε όλα τα στάδια του ΕΣΚ. Στη συνέχεια εντοπίστηκαν τα πεδία και τα θέματα που ενδιαφέρουν την παρούσα έρευνα. Αποσαφηνίστηκαν και διασταυρώθηκαν τα στοιχεία του αρχειακού υλικού, του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου για το ΕΣΚ και του θεωρητικού υποβάθρου, που αναλύθηκε εκτενώς, με την τεχνική της τριγωνοποίησης. Τέλος, προσδιορίστηκε το πλαίσιο της ανάλυσης που ακολουθεί (Ζαφειρόπουλος, 2015).

### **8.3. Τα δημογραφικά στοιχεία**

Ο Δήμος Χανίων οριοθετήθηκε με την εφαρμογή του Καλλικράτη (Ν. 3852/2010). Αφορά σε ένα μητροπολιτικό, νησιωτικό και τουριστικό Δήμο με 108.642 κατοίκους, σύμφωνα με τα στοιχεία της τελευταίας απογραφής (2011) της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής<sup>27</sup>, αριθμός που αντιπροσωπεύει το

---

<sup>27</sup> Βλ.: <http://www.statistics.gr/2011-census-pop-hous>

17,4 % του συνολικού πληθυσμού της Περιφέρειας Κρήτης (623.065 κάτοικοι) και το 1% περίπου του συνολικού πληθυσμού της χώρας (10.815.197 κάτοικοι)<sup>28</sup>.

#### **8.4. Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ)**

Η διάρθρωση των Υπηρεσιών του Δήμου Χανίων σύμφωνα με τον ΟΕΥ του φορέα, όπως αυτός δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 2812/τ.Β'/12-12-2011 και έχει τροποποιηθεί και ισχύει με τα ΦΕΚ 1688/τ.Β'/13-8-2015, 3827/τ.Β'/1-11-2017 και 415/τ.Β'/14-2-2019,<sup>29</sup> έχει ως εξής:

Ο Δήμος Χανίων απαρτίζεται από εννέα (9) Διευθύνσεις και συγκεκριμένα τη Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, τη Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης, την Υπηρεσία Δόμησης (Διεύθυνση Πολεοδομίας), τη Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Πρασίνου και Καθαριότητας, τη Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας, Αθλητισμού και Πολιτισμού, τη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και τη Διεύθυνση Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών- ΚΕΠ. Η κάθε μία από τις παραπάνω Δ/σεις απαρτίζεται από Τμήματα και επιμέρους γραφεία. Επιπλέον, στον ΟΕΥ περιλαμβάνονται και αυτοτελή γραφεία καθώς και οργανικές μονάδες σε αποκεντρωμένες υπηρεσίες. Τέλος, ο Δήμος έχει Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου.<sup>30</sup> Στο Παράρτημα της εργασίας παρατίθενται αναλυτικά τα παραπάνω.

Αναφορικά με το Α.Δ., σήμερα στις επιμέρους οργανικές μονάδες του Δήμου Χανίων υπηρετούν τετρακόσιοι ογδόντα επτά υπάλληλοι (487), μόνιμοι και ΙΔΑΧ κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ.

#### **8.5. Οι τηρούμενες διαδικασίες στο Δήμο Χανίων**

##### **8.5.1. Α΄ κύκλος κινητικότητας 2017 και Α΄ κύκλος κινητικότητας 2018**

Στον Α΄ κύκλο κινητικότητας 2017 και στον Α΄ κύκλο κινητικότητας 2018 ο Δήμος Χανίων ως φορέας υποδοχής δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις για να συμμετάσχει. Σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 4 του Ν. 4440/16, προϋπόθεση για τη συμμετοχή των φορέων ως υπηρεσιών υποδοχής στο ΕΣΚ ήταν η προηγούμενη έκδοση ΟΕΥ κατόπιν αξιολόγησης των δομών τους καθώς και η αντίστοιχη κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, με καταχώριση αυτών στο ψηφιακό Οργανόγραμμα. Σύμφωνα με το αριθ. Πρωτ.: Οικ. 31755/21.09.2017 έγγραφο του Υπουργείου εσωτερικών (ΑΔΑ: ΩΩΣΓ465Χ07-ΘΦΟ), οι Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού μπορούσαν να αποστείλουν τα αιτήματά τους για πλήρωση σύμφωνα με τους ισχύοντες ΟΕΥ, χωρίς να απαιτείται αξιολόγηση των δομών τους.

<sup>28</sup> Βλ.: <https://www.chania.gr/>

<sup>29</sup> Βλ.: <http://www.et.gr/>

<sup>30</sup> Βλ.: <https://www.chania.gr/>

## **8.5.2. Β΄ κύκλος κινητικότητας 2018**

### **8.5.2.1. Αιτούμενες θέσεις-Υποβολή αιτήσεων-Επιτροπές**

Στο Β΄ κύκλο κινητικότητας 2018 ο Δήμος Χανίων ως φορέας υποδοχής, πληρώντας πλέον τις ως άνω προϋποθέσεις, αιτήθηκε την κάλυψη με μετάταξη συνολικά τριάντα επτά (37) κενών οργανικών θέσεων μόνιμου προσωπικού όλων των κατηγοριών (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) και διαφόρων ειδικοτήτων και κλάδων. Οι θέσεις αυτές αφορούσαν στα Τμήματα των εννέα (9) Δ/σεων και των επιμέρους οργανικών μονάδων. Διατυπώθηκε πλήρης και αναλυτική αιτιολόγηση των αναγκών του φορέα για τις παραπάνω θέσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις θέσεις του υπηρετούντος τακτικού προσωπικού, τις κενές και τις δεσμευμένες θέσεις ανά ειδικότητα. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι από τις τριάντα επτά (37) κενές θέσεις, οι δώδεκα (12), δηλαδή το 1/3 των θέσεων, αφορούσαν σε κλάδους και ειδικότητες Μηχανικών (Πολιτικών Μηχανικών, Μηχανολόγων Ηλεκτρολόγων Μηχανικών, Αρχιτεκτόνων κλπ). Από αυτό αναδύονται οι επιτακτικές ανάγκες του φορέα για τις συγκεκριμένες ειδικότητες.

Τα αιτήματα αξιολογήθηκαν από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας, έγιναν όλα δεκτά, εισήχθησαν σε ενιαία βάση δεδομένων και δημοσιοποιήθηκαν σε ηλεκτρονική εφαρμογή στην ιστοσελίδα του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 6 του Ν. 4440/16.

Οι υπάλληλοι, από το σύνολο των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης που διέθεταν τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, υπέβαλλαν αίτηση ηλεκτρονικά, εντός των προβλεπόμενων δεκαπέντε (15) ημερών στο Δήμο Χανίων, όπως ορίζεται με την παρ. 3 του άρθρου 6. Υποβλήθηκαν συνολικά αιτήσεις από τριάντα ένα (31) υπαλλήλους από διάφορους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης για τις είκοσι έξι (26) θέσεις, από τις οποίες μόνο οι τέσσερις (4) αιτήσεις αφορούσαν στις παραπάνω θέσεις του κλάδου των Μηχανικών. Δεν υποβλήθηκαν αιτήσεις για έντεκα (11) θέσεις.

Κατ' εφαρμογή της αριθ. πρωτ: ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/102/οικ.43867/22.12.2017 (ΑΔΑ: 6ΝΜΤ465ΧΘΨ-4Κ6) Εγκυκλίου του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του άρθρου 7 παρ. 1 του Ν. 4440/2016, στο Δήμο Χανίων συγκροτήθηκαν τα τριμελή όργανα για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Με την αριθ. Πρωτ: 657/56152/28-11-2018 (ΑΔΑ 65ΧΥΩΗ5-ΟΘ9) Απόφαση Δημάρχου Χανίων συνολικά συγκροτήθηκαν δεκατέσσερις (14) τριμελείς Επιτροπές αξιολόγησης, οι οποίες απαρτιζόνταν από τον Προϊστάμενο Δ/σης και τον Προϊστάμενο Τμήματος που αναφερόταν η εκάστοτε θέση, ενώ σε όλες τις Επιτροπές το τρίτο σταθερό μέλος ήταν η Προϊσταμένη της Δ/σης Διοικητικών Υπηρεσιών.

### **8.5.2.2. Η Αξιολόγηση των υποψηφίων**

Μετά και τη λήξη της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων από τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους και κατ' εφαρμογή των παραγράφων 2, 3 και 4 του άρθρου 4 του Ν.4440/2016, ζητήθηκε από τους φορείς προέλευσης η χορήγηση των σχετικών βεβαιώσεων, αναφορικά με την πλήρωση ή μη

των προϋποθέσεων συμμετοχής, (π.χ. η συμπλήρωση διετίας από το διορισμό ή από προηγούμενη μετάταξη ή απόσπαση, το ποσοστό κάλυψης θέσεων, η μοναδικότητα υπαλλήλου, η γνώμη του αρμοδίου προς διορισμό οργάνου για τους υπαλλήλους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού κλπ). Επιπλέον, ζητήθηκε και η παροχή στοιχείων (μέσος όρος εκθέσεων αξιολόγησης τελευταίας 5ετίας, αναρρωτικές άδειες, εργασιακή εμπειρία, πειθαρχικές ποινές, ηθικές αμοιβές, αναγνωρισμένη προϋπηρεσία, έλεγχος γνησιότητας τίτλων κλπ) όλων των υπαλλήλων που υπέβαλλαν αίτηση μετακίνησης στο Δήμο Χανίων, προκειμένου να αποδεικνύονται με ασφαλή τρόπο τα στοιχεία, βάσει των οποίων θα διαμόρφωνε την κρίση του το όργανο επιλογής και προκειμένου να αξιολογηθούν αντικειμενικά οι αιτήσεις.

Οι Επιτροπές αξιολόγησαν τις ηλεκτρονικά υποβαλλόμενες αιτήσεις των υποψηφίων σε συνδυασμό και με τα παρεχόμενα από τους φορείς προέλευσης στοιχεία, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7, στο οποίο επακριβώς ορίζεται ότι στην αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη «.....η συνάφεια των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, οι εκθέσεις αξιολόγησης, η εμπειρία στην άσκηση αντίστοιχων καθηκόντων και κάθε στοιχείο από το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου που καταδεικνύει την καταλληλότητα για τη συγκεκριμένη θέση». Για τις περιπτώσεις που η θέση αφορούσε σε κλάδο ή ειδικότητα των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, η επιτροπή καλούσε σε συνέντευξη όλους τους υποψηφίους και όχι μόνο τους τρεις (3) επικρατέστερους για τη θέση, όπως προβλέπεται στην παρ. 5 του άρθρου 4 . Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν είτε δια ζώσης είτε με Skype ή viber. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι από το αρχαιακό υλικό διαπιστώθηκε ότι δεν υφίσταται ένα πρότυπος οδηγός ερωτήσεων για τη συνέντευξη από το αρμόδιο Υπουργείο. Ο φορέας κατάρτισε ένα αρχικό ενδεικτικό κατάλογο ερωτήσεων, προκειμένου να εξεταστούν τα οριζόμενα από το Νόμο κριτήρια αξιολόγησης. Ο κατάλογος συμπεριελάμβανε και άλλες ερωτήσεις γενικού τύπου, αναφορικά με την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, το ομαδικό πνεύμα στην εργασία, την εργασιακή πίεση, την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων στον προηγούμενο φορέα, τους λόγους υποβολής αίτησης, τις γνώσεις του υποψήφιου για το Δήμο Χανίων, την προσωπικότητα και την υπηρεσιακή συμπεριφορά των υποψηφίων. Βαθμολογήθηκαν και άλλα κριτήρια όπως η ευγένεια, η συνέπεια, η θετικότητα για την προηγούμενη θέση εργασίας, η γνώση αντικειμένου, η ευχάριστη διάθεση, το ενδιαφέρον, το κατά πόσο δόθηκαν συγκεκριμένες και δομημένες απαντήσεις στη συνέντευξη, η ευχέρεια λόγου κλπ.

Στη συνέχεια συντάχθηκαν τα ειδικά αιτιολογημένα πρακτικά επιλογής, με συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων και εισήγηση προς μετακίνηση για τον υποψήφιο που πληρούσε τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Επιπλέον, στα ίδια πρακτικά καθορίστηκαν, εφόσον υπήρχαν, και τρεις (3) επιλαχόντες κατ' εφαρμογή της παρ.3 του άρθρου 7 του Ν.4440/16. Από τα παραπάνω αιτιολογημένα πρακτικά, προέκυψαν οι απορριφθέντες και οι τελικοί επιτυχόντες μόνο για εννέα (9) θέσεις τελικά, από τις συνολικά τριάντα επτά (37) θέσεις που είχε αιτηθεί ο φορέας, εκ των οποίων μόνο μία (1) αφορούσε στις παραπάνω θέσεις των Μηχανικών.

### 8.5.2.3. Η ολοκλήρωση των μετατάξεων

Μετά και τη διαδικασία αξιολόγησης, ζητήθηκαν και υποβλήθηκαν από τους φορείς προέλευσης τα αναγκαία δικαιολογητικά για την έκδοση της πράξης μετάταξης και την ολοκλήρωση των εννέα (9) μετατάξεων, σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 6 του Ν. 4440/16. Συγκεκριμένα με την αριθ. Πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ /102/οικ. 43867/22.12.2017 (ΑΔΑ: 6ΝΜΤ465ΧΘΨ-4Κ6) εγκύκλιο του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ορίζεται ότι «οι Διευθύνσεις Διοικητικού οφείλουν να προωθήσουν άμεσα για υπογραφή τις πράξεις μετάταξης ή απόσπασης που εκδίδονται από το αρμόδιο προς διορισμό όργανο της υπηρεσίας υποδοχής». Η διαδικασία της μετάταξης ολοκληρώθηκε μόνο για τους έξι (6) υπαλλήλους, εκ των οποίων πέντε (5) από αυτούς υπηρετούν σε ειδικότητες ΠΕ και ΔΕ Διοικητικού και προσωπικού Η/Υ και μόνο ένας (1) υπάλληλος ανήκει στην κατηγορία ΠΕ Μηχανικών.

Για τους υπόλοιπους τρεις (3) επιτυχόντες υπαλλήλους η διαδικασία ακόμη και σήμερα εκκρεμεί. Έχουν όλοι οι υπάλληλοι αξιολογηθεί, οι Επιτροπές συνέταξαν τα πρακτικά επιλογής, τα πρακτικά έχουν κοινοποιηθεί στους επιλεγέντες υπαλλήλους, έχουν συνταχθεί οι πράξεις μετάταξης και δεν έχουν υπογραφεί ακόμη και σήμερα από το αρμόδιο όργανο, για λόγους που εξηγούνται παρακάτω. Οι υπάλληλοι αυτοί προέρχονται από τρεις (3) όμορους Δήμους του Δήμου Χανίων.

Ως φορέας προέλευσης ο Δήμος Χανίων είχε αιτήσεις έξι (6) υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, (στην πλειοψηφία τους ειδικότητας Μηχανικών) για μετάταξη σε άλλες υπηρεσίες εκτός Δήμων, δηλαδή σε Υπουργεία και Περιφέρειες, και η μετάταξη σε άλλο φορέα ολοκληρώθηκε για τους δύο (2) υπαλλήλους.

### 8.5.3. Α΄ κύκλος κινητικότητας 2019

Για τον Α΄ κύκλο 2019, ο Δήμος ως φορέας υποδοχής αιτήθηκε τριάντα πέντε (35) κενές οργανικές θέσεις για μετάταξη μόνιμου προσωπικού όλων των κατηγοριών (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) διαφόρων ειδικοτήτων και κλάδων, για τα Τμήματα των εννέα (9) Δ/σεων, με πλήρη και αναλυτική αιτιολόγηση, λαμβάνοντας υπόψη τις θέσεις του υπηρετούντος τακτικού προσωπικού, τις κενές και τις δεσμευμένες θέσεις ανά ειδικότητα. Μέσα σε αυτές τις θέσεις συμπεριλαμβάνονται και αυτές που δεν καλύφθηκαν από το Β΄ κύκλο του 2018. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι από τις τριάντα πέντε (35) κενές θέσεις, οι εννέα (9), δηλαδή περίπου το 1/3 των θέσεων αφορούν και πάλι σε κλάδους και ειδικότητες Μηχανικών (Πολιτικών Μηχανικών, Μηχανολόγων Ηλεκτρολόγων Μηχανικών, Αρχιτεκτόνων κλπ). Εγκρίθηκαν από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας όλες οι αιτούμενες θέσεις.

Υποβλήθηκαν συνολικά αιτήσεις από είκοσι έξι (26) υπαλλήλους από διάφορους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης για τις τριάντα πέντε (35) θέσεις, από τις οποίες μόνο οι δύο (2) αιτήσεις αφορούσαν στις παραπάνω θέσεις του κλάδου των Μηχανικών. Δεν υποβλήθηκαν αιτήσεις για εννέα

(9) θέσεις. Ως φορέας προέλευσης ο Δήμος Χανίων είχε αιτήσεις είκοσι τεσσάρων (24) υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ για μετάταξη σε άλλες υπηρεσίες. Ο κύκλος σήμερα είναι σε εξέλιξη.

## 8.6. Οι αντιδράσεις

Οι Δήμαρχοι πανελλαδικά εξέφρασαν ομόφωνα τη διαφωνία τους για τη δυνατότητα που παρέχει το ΕΣΚ<sup>31</sup> στους υπαλλήλους των Δήμων να μετατάσσονται χωρίς τη σύμφωνη γνώμη τους.<sup>32</sup> Επιπλέον, αποτελεί κοινή θέση της Περιφερειακής Ένωσης Δήμων (ΠΕΔ) Κρήτης, της Περιφέρειας Κρήτης και της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ), ότι είναι αναγκαία η κατάρτιση συμπληρωματικής διάταξης του Νόμου για την κινητικότητα, αναφορικά με τη θέσπιση και την εξασφάλιση, ως απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής στην κινητικότητα, της σύμφωνης γνώμης των Δημάρχων, αντί της απλής διατύπωσης γνώμης, που ισχύει σήμερα.<sup>33</sup>

Από πληθώρα δημοσιευμάτων στον τύπο<sup>34</sup> προκύπτει ότι υπάρχει «άτυπη συμφωνία των Δημάρχων Κρήτης» να μην ολοκληρώνουν οι Δήμαρχοι των φορέων υποδοχής στο νησί τις πράξεις μετάταξης ή απόσπασης μέσω ΕΣΚ, όταν η γνώμη των Δημάρχων των φορέων προέλευσης είναι αρνητική. Όλοι οι Δήμαρχοι από τους τρεις (3) όμορους Δήμους (Πλατανιάς, Αποκορώνου, Καντάνου – Σελίνου) δεν έδωσαν σύμφωνη γνώμη για τις μετατάξεις των υπαλλήλων που υπέβαλλαν αίτηση στο Δήμο Χανίων, στα πλαίσια του Β΄ κύκλου 2018. Για αυτούς τους τρεις (3) επιτυχόντες υπαλλήλους του συγκεκριμένου κύκλου από όμορους Δήμους για μετάταξη στο Δήμο Χανίων, η διαδικασία ακόμη και σήμερα εκκρεμεί, παρά το γεγονός ότι ο Ν. 4440/2016 προβλέπει τη διατύπωση απλής γνώμης.<sup>35</sup>

## 8.7. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά ως προς τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη στην έρευνα συνδυαστικά, το νομοθετικό πλαίσιο του ΕΣΚ καθώς και το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με την κινητικότητα, διαπιστώνονται τα εξής:

---

<sup>31</sup> Με το ΕΣΚ καταργήθηκε η προβλεπόμενη και υποχρεωτική σύμφωνη γνώμη του αρμοδίου για διορισμό οργάνου στους ΟΤΑ (Νόμος 3584/2007) και σήμερα προβλέπεται ότι για τη μετάταξη υπαλλήλου από ΟΤΑ Α΄ βαθμού απαιτείται απλή γνώμη.

<sup>32</sup> Βλ.: <https://www.kedke.gr/>

<sup>33</sup> Βλ. ενδεικτικά: <https://www.aftodioikisi.gr/ota/dimoi/kriti-se-koini-thesi-perifereiarchis-kai-dimarchoi-gia-tin-kinitikotita/>

<sup>34</sup> Βλ.: <https://www.neakriti.gr/article/kriti/irakleio/1527912/i-kinitikotita-epanaferei-to-provlima-tis-upostelehosis-stous-dimous/>

<sup>35</sup> Η πρόβλεψη περί απλής γνώμης των Δημάρχων τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με την παρ. 7 του άρθρου 229 του Ν. 4635/2019 και πλέον απαιτείται ειδικά για τις μετατάξεις των υπαλλήλων των Τεχνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ βαθμού και των Υπηρεσιών Δόμησης των Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού η σύμφωνη γνώμη του φορέα προέλευσης.

Κατ' αρχάς ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με τη συμβολή του ΕΣΚ στη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ και ως προς τα οριζόμενα σε αυτό το ερώτημα πέντε (5) κριτήρια, διαπιστώνονται τα παρακάτω:

1: Ως προς το πρώτο κριτήριο σχετικά με την ικανότητα ή μη εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των αδυναμιών των προγενεστερών νομοθετημάτων, προκύπτουν τα παρακάτω:

- Υπάρχουν σημαντικές παρεμβάσεις των αιρετών οργάνων στη διαδικασία. Οι αντιδράσεις των Δημάρχων και η προαναφερόμενη άτυπη συμφωνία να μην ολοκληρώνουν οι Δήμαρχοι των φορέων υποδοχής στο νησί τις πράξεις μετάταξης ή απόσπασης, όταν η γνώμη των Δημάρχων των φορέων προέλευσης είναι αρνητική, δημιούργησε αναμφισβήτητα κωλύματα στη διαδικασία κινητικότητας στο Δήμο Χανίων και στην ομαλή ολοκλήρωση συγκεκριμένων μετατάξεων, οι οποίες μέχρι σήμερα εκκρεμούν. Σε απόρροια αυτής της κατάστασης:

- Κλονίζονται οι αρχές της ισότητας και της αξιοκρατίας, όπως ρητά ορίζονται στο άρθρο 2 του Νόμου. Και αυτό διότι υπάρχουν υπάλληλοι που έχουν αξιολογηθεί και κριθεί επιτυχώς για τη μετάταξη, έχουν συνταχθεί από τις Επιτροπές τα πρακτικά επιλογής, έχουν συνταχθεί οι πράξεις μετάταξης, αλλά εκκρεμεί ακόμη και σήμερα η έκδοση των τελικών πράξεων από το αρμόδιο όργανο.

2: Αναφορικά με το δεύτερο κριτήριο, τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου, και τις εισαγόμενες καινοτομίες προκύπτει ένας ικανοποιητικός βαθμός ευελιξίας του νέου συστήματος, αφού η υποβολή αιτήσεων μετακίνησης στο Δήμο Χανίων πραγματοποιήθηκε από υπαλλήλους διάφορων φορέων της Γενικής Κυβέρνησης (Υπουργεία, Δήμοι, Περιφέρειες, σωματιστικά ιδρύματα κλπ). Επιπλέον, ο φορέας διεκπεραίωσε τις μετατάξεις εντός του προβλεπόμενου τριμήνου, χρονικό διάστημα που κρίνεται ικανοποιητικό, συγκριτικά με τις χρονοβόρες διαδικασίες των προηγούμενων νομοθετημάτων.

3: Ως προς το τρίτο κριτήριο της αποτελεσματικότητας, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας της διαδικασίας αξιολόγησης, με ασφάλεια όσον αφορά στο Δήμο Χανίων, υποστηρίζεται ότι τηρήθηκαν επακριβώς όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες ορθής συγκρότησης επιτροπών, προβλεπόμενης διεξαγωγής των διαδικασιών, ολοκληρωμένης σύνταξης των αιτιολογημένων πρακτικών. Επίσης, θετικά κρίνεται το γεγονός ότι παρά την απουσία πρότυπου οδηγού συνέντευξης από το αρμόδιο Υπουργείο, ο Δήμος Χανίων συνέταξε ένα πλήρη, ολοκληρωμένο και εύστοχο κατάλογο ερωτήσεων για τις συνεντεύξεις. Επιπλέον, η διεξαγωγή των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των υποψηφίων και όχι μόνο στους τρεις (3) επικρατέστερους για τη θέση. Αυτό αναδεικνύει τον αντικειμενικό και αξιοκρατικό χαρακτήρα στην όλη διαδικασία και την επιτυχή απόκτηση σφαιρικής εικόνας για τον εκάστοτε υποψήφιο.

4: Αναφορικά με το τέταρτο κριτήριο και την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών του φορέα υποδοχής, διαπιστώνεται ανεπάρκεια κάλυψης των διαθέσιμων θέσεων στο Δήμο

Χανίων, αφού στο Β΄ κύκλο κινητικότητας 2018 από τις συνολικά τριάντα επτά (37) κενές οργανικές διαθέσιμες θέσεις καλύφθηκαν μόνο οι έξι (6). Επιπλέον, στον Α΄ κύκλο 2019, που σήμερα είναι σε εξέλιξη, για τις συνολικά τριάντα πέντε (35) θέσεις που διατέθηκαν, έχουν υποβληθεί αιτήσεις από είκοσι έξι (26) υπαλλήλους, ενώ δεν υποβλήθηκαν αιτήσεις για εννέα (9) θέσεις. Με δεδομένο ότι από τους υπαλλήλους που υπέβαλλαν αίτηση, κάποιοι είναι πιθανό είτε να απορριφθούν, είτε να μην πληρούν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, προκύπτει το συμπέρασμα ότι και σε αυτόν τον κύκλο αρκετές από τις διαθέσιμες θέσεις θα συνεχίσουν να παραμένουν κενές.

5: Σχετικά με το πέμπτο κριτήριο του βαθμού εμπλοκής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία, προκύπτει ένα παράδοξο και οξύμωρο συμπέρασμα. Ο Νόμος ορίζει τη διατύπωση απλής γνώμης του αρμοδίου προς διορισμό οργάνου για τους περισσότερους τουλάχιστον υπαλλήλους των Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού<sup>36</sup> και καθορίζει επακριβώς το ρόλο και το βαθμό συμμετοχής του φορέα προέλευσης (χορήγηση βεβαιώσεων πλήρωσης προϋποθέσεων συμμετοχής, παροχή στοιχείων από τον ατομικό υπηρεσιακό φάκελο του υπαλλήλου, διατύπωση απλής γνώμης). Ωστόσο, τα δεδομένα στο Δήμο Χανίων, οι αντιδράσεις και οι άτυπες συμφωνίες των Δημάρχων Κρήτης, αναδεικνύουν τον άτυπο αλλά και τον καθοριστικό συνάμα ρόλο εμπλοκής του φορέα προέλευσης στην ολοκλήρωση των μετατάξεων.

Ένα γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση του αρχειακού υλικού του Δήμου Χανίων, είναι ότι υπάρχει η τάση και η προτίμηση μετακινήσεων των υπαλλήλων ειδικότητας και κλάδου Μηχανικών προς άλλες υπηρεσίες εκτός Δήμων. Αυτό αποδεικνύεται με μία διπλή διάσταση: Από τις διαθέσιμες δώδεκα (12) θέσεις Μηχανικών στο Δήμο Χανίων, καλύφθηκε μόνο μία (1) και ο αριθμός των αιτήσεων για τις διαθέσιμες θέσεις των Μηχανικών ήταν πολύ μικρός. Αλλά και αντίστροφα από το Δήμο Χανίων, υπέβαλλαν αίτηση για μετάταξη έξι (6) υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, στην πλειοψηφία τους Μηχανικοί σε άλλες υπηρεσίες Υπουργείων και Περιφερειών, σε υπηρεσίες δηλαδή εκτός Δήμων.

Σε αυτό το σημείο εξετάζοντας σφαιρικά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα για τη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. μέσω ΕΣΚ διαπιστώνονται τα κάτωθι:

Πρώτον υπάρχει ευελιξία ως προς τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου και είναι ελπιδοφόρες και αποδοτικές οι εισαγόμενες καινοτομίες. Εξασφαλίζουν διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης, αντικειμενική κρίση, αποτελεσματική και ορθολογική επιλογή του υποψηφίου υπαλλήλου για μετάταξη. Άρα, αποδεικνύεται ότι τοποθετείται «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» μέσω του νέου συστήματος.

---

<sup>36</sup> Βλ. ό.π.



Δεύτερον στο Δήμο Χανίων η κάλυψη των διαθέσιμων θέσεων ήταν ανεπαρκής. Επομένως, αμφισβητείται η αποτελεσματική αξιοποίηση και η ορθολογική κατανομή του Α.Δ. και κλονίζεται ο προσδοκώμενος εξορθολογισμός των Α.Π.

Τρίτον προκύπτει η τάση, καίριες ειδικότητες (όπως Μηχανικοί) να μετατάσσονται από Δήμους προς άλλους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Επομένως, ο εθελοντικός χαρακτήρας του νέου συστήματος και οι προβλεπόμενες «δικλείδες ασφάλειας» για τους φορείς προέλευσης, ίσως δεν επαρκούν για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία συγκεκριμένων οργανικών μονάδων των φορέων.

Τέταρτον αν και άτυπη, κρίνεται καθοριστική και ουσιαστική η παρέμβαση των αιρετών στην τελική έκβαση της διαδικασίας και στην ολοκλήρωση των προβλεπόμενων διαδικασιών, είτε με την ιδιότητα του φορέα υποδοχής, είτε με την ιδιότητα του φορέα προέλευσης. Συνεπώς, από τα κωλύματα που δημιουργούνται στη διαδικασία μετακίνησης των υπαλλήλων, προκύπτει ότι δεν εξομαλύνονται επαρκώς οι αδυναμίες των προγενέστερων νομοθετημάτων και επιπλέον κλονίζονται οι αρχές της ισότητας και της αξιοκρατίας.

Εν κατακλείδι, αναδύεται το συμπέρασμα ότι αμφισβητείται ο ικανοποιητικός βαθμός επίτευξης του πρώτου σκέλους του αρχικού σκοπού του ΕΣΚ, όπως ορίζεται στο άρθρο 1 του Νόμου 4440/2016, αναφορικά με τη «βέλτιστη αξιοποίηση και την ορθολογική κατανομή» του προσωπικού, τουλάχιστον για το Δήμο Χανίων.

Απομένει σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, η ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων, η καταγραφή και η ανάλυση των απόψεων των ενεργά εμπλεκομένων στη διαδικασία για συμπληρώσει, να απαντήσει και να επαληθεύσει ή να αναιρέσει επαρκώς τα προαναφερθέντα. Επιπλέον, με την ανάλυση που ακολουθεί εξάγονται επαρκή συμπεράσματα ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και το δεύτερο σκέλος του αρχικού σκοπού του Νόμου, αναφορικά με τη διευκόλυνση των υπαλλήλων στην ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, στην απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

## **9ο Κεφάλαιο: Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

### **9.1. Εισαγωγή**

Οι προσωπικές συνεντεύξεις των τριών (3) κατηγοριών του δείγματος, η διαδικασία της οποίας αναλυτικά περιγράφεται στο 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας, διεξήχθησαν κατά το μήνα Νοέμβριο 2019 και ακολούθησαν της ανάλυσης του αρχειακού υλικού. Στο προηγούμενο κεφάλαιο της ανάλυσης του αρχειακού υλικού και αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα για τη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. μέσω ΕΣΚ, διαπιστώνεται ότι για το Δήμο Χανίων αμφισβητείται ο ικανοποιητικός βαθμός επίτευξης του πρώτου σκέλους του αρχικού σκοπού του ΕΣΚ, όπως ορίζεται στο άρθρο 1 του Νόμου. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων και των απόψεων των ενεργά πλέον εμπλεκόμενων στο ΕΣΚ έρχεται να συμπληρώσει, να απαντήσει και να επαληθεύσει επαρκώς τα προαναφερθέντα. Επίσης, διεξάγονται σημαντικά συμπεράσματα ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και το δεύτερο σκέλος του αρχικού σκοπού του Νόμου, αναφορικά με τη διευκόλυνση των υπαλλήλων στην ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, στην απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

### **9.2. Η διαδικασία**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται με επαγωγική μέθοδο (inductive method) μέσω της θεματικής ανάλυσης. Αποτυπώνονται και αναλύονται αρχικά τα αποτελέσματα ανά κατηγορία ερωτωμένων (επιτροπές, αξιολογούμενοι, αιρετοί-συνεργάτες και άλλοι). Σε κάθε κατηγορία του δείγματος παρουσιάζονται τα εμπειρικά δεδομένα χωρίς να συγκρίνονται με ευρήματα άλλων εργασιών, αναλυτικά ανά επιμέρους κριτήριο του κάθε ερευνητικού ερωτήματος. Η ανάλυση περιλαμβάνει μία ενιαία διάρθρωση. Στο κάθε κριτήριο, στο κάθε ερευνητικό ερώτημα και για την κάθε κατηγορία του δείγματος, αναφέρεται αρχικά το γενικό συμπέρασμα του κριτηρίου. Στη συνέχεια αποτυπώνονται τα πιο σημαντικά επ' αυτού ευρήματα, οι απόψεις που διαφοροποιούνται από το γενικό συμπέρασμα καθώς και οι πιο σημαντικές και ενδιαφέρουσες απόψεις ή και προτάσεις των ερωτώμενων. Πριν την αναλυτική αποτύπωση των αποτελεσμάτων, επιβάλλεται να αναφερθεί ότι δημιουργήθηκαν σχετικές και κατάλληλες ερωτήσεις με ευελιξία ως προς τη σειρά υποβολής, που καθοδηγούσαν τον κάθε ερωτώμενο κατά περίπτωση και όπου κρίθηκε απαραίτητο, προκειμένου να εξεταστεί και να αναλυθεί επακριβώς το κάθε κριτήριο. Αυτό παρουσιάζεται εκτενώς στο Παράρτημα, στο οποίο αποτυπώνονται αναλυτικά οι τρεις ενδεικτικοί κατάλογοι ερωτήσεων.

### 9.3. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων των επιτροπών

#### 9.3.1. 1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

Καταρχάς ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με τη συμβολή του ΕΣΚ στη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. και ως προς τα οριζόμενα σε αυτό το ερώτημα πέντε (5) κριτήρια, μέσω των απόψεων δέκα (10) μελών των επιτροπών, προκύπτουν ευρήματα, τα οποία αποτυπώνονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί και αναλύονται στα πέντε (5) επόμενα υποκεφάλαια.

**Πίνακας 5: Αποτελέσματα συνεντεύξεων επιτροπών ως προς το 1<sup>ο</sup> ερώτημα**

<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ 1<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ</b>	
<b>1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα: Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. στις δημόσιες υπηρεσίες</b>	
<b>Κριτήρια</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
1 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Ικανότητα εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των αδυναμιών των προγενεστέρων νομοθετημάτων	-Το ΕΣΚ αντιμετωπίζει τις προγενέστερες αδυναμίες -Επαναλαμβάνει τα παρεμβατικά πολιτικά στοιχεία του προηγούμενου νομοθετικού πλαισίου -Εμφανίζει κενά, αδυναμίες και προβλήματα στις διαδικασίες
2 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου αναφορικά με τη χρηστικότητα, τη λειτουργικότητα, και τις εισαγόμενες καινοτομίες	-Το ΕΣΚ είναι ευέλικτο και χρηστικό εργαλείο -Αξιόλογες καινοτομίες (ψηφιακό οργανόγραμμα, περιγράμματα θέσεων εργασίας, εθελοντικός και περιοδικός χαρακτήρας, χρήση του ΕΣΚ σε σύνολο της Γενικής Κυβέρνησης, ηλεκτρονική πλατφόρμα, επιτροπές, συνέντευξη κλπ)

	<p>-Σημαντικά προβλήματα, κενά και αδυναμίες του Νόμου ως προς το διαδικαστικό και λειτουργικό κομμάτι της εφαρμογής (περιγράμματα, αξιολόγηση, συνέντευξη, κριτήρια, κλπ)</p>
<p>3<sup>ο</sup> Κριτήριο: Την αποτελεσματικότητα, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια της διαδικασίας αξιολόγησης</p>	<p>-Οι ρυθμίσεις του ΕΣΚ ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης από τους φορείς υποδοχής είναι αντικειμενικές, διαφανείς και αποτελεσματικές</p> <p>-Η προβλεπόμενη σύνθεση των επιτροπών από υπηρεσιακούς παράγοντες είναι η καταλληλότερη</p> <p>-Καθοριστικός ο ρόλος των «εξειδικευμένων» επιτροπών</p> <p>-Η σύνθεση οδηγεί σε εύστοχη, αντικειμενική και αποτελεσματική επιλογή</p> <p>-Τα οριζόμενα κριτήρια αξιολόγησης υποψηφίων είναι ικανοποιητικά, θετικά, δίκαια και αντικειμενικά πλην των εκθέσεων αξιολόγησης, αλλά θα έπρεπε να συμπληρωθούν και με άλλα πιο ουσιαστικά</p> <p>-Η καθιέρωση συνέντευξης ενισχύει την διαφάνεια και συντελεί καθοριστικά στην απόκτηση σφαιρικής εικόνας υποψηφίου με την υποβολή</p>

	<p>συγκεκριμένων ερωτήσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Καταλυτικός και καθοριστικός ο ρόλος της συνέντευξης στην τελική κρίση των επιτροπών</li> <li>- Η διαδικασία αξιολόγησης παρουσίασε προβλήματα και κενά στη διαδικασία</li> </ul>
4 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών του φορέα υποδοχής	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ανεπάρκεια κάλυψης διαθέσιμων θέσεων</li> <li>-Δεν αντιμετωπίστηκαν οι ανάγκες της υπηρεσίας αποτελεσματικά</li> <li>-Εκκρεμείς μετατάξεις λόγω άτυπης συμφωνίας Δημάρχων</li> </ul>
5 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Την εμπλοκή του φορέα προέλευσης	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Συγκρουόμενες απόψεις:</li> <li>-Τα μισά μέλη υποστηρίζουν ότι ο προβλεπόμενος βαθμός συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία είναι ορθολογικός</li> <li>-Τα υπόλοιπα μέλη ότι είναι ανεπαρκής</li> </ul>

#### 9.3.1.1. 1<sup>ο</sup> κριτήριο 1<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

1: Ως προς το πρώτο κριτήριο σχετικά με την ικανότητα ή μη εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των αδυναμιών των προγενεστέρων νομοθετημάτων προκύπτει κατ' αρχάς, σχεδόν ομόφωνα από τις συνεντεύξεις των μελών των επιτροπών, ότι το ΕΣΚ αντιμετωπίζει τις προγενέστερες αδυναμίες των νομοθετημάτων που αποσκοπούσαν στη μείωση του προσωπικού και εξυπηρετούσαν μόνο δημοσιονομικούς στόχους. Ωστόσο, διατυπώνεται και η άποψη ότι οι συνεχείς τροποποιήσεις του Νόμου, προκειμένου να αντιμετωπιστούν δυσλειτουργίες στη διαδικασία, τείνουν να επαναλάβουν τα παρεμβατικά πολιτικά στοιχεία του προηγούμενου νομοθετικού πλαισίου.<sup>37</sup> Επιπλέον προκύπτει, από

<sup>37</sup> Βλ. παρ. 4 του άρθρου 4 του Ν. 4440/2016, όπως συμπληρώθηκε με την παρ. 7 του άρθρου 229 του Ν. 4635/2019, σύμφωνα με το οποίο απαιτείται πλέον η σύμφωνη γνώμη του Δημάρχου μόνο για τη μετάταξη των

τις τεκμηριωμένες απόψεις των μελών, ότι ο Νόμος εμφανίζει κενά και αδυναμίες ως προς τη διαδικασία, ενώ στο Δήμο Χανίων δημιουργήθηκαν σχετικά προβλήματα. Συγκεκριμένα τα επιχειρήματα, έτσι όπως αναδύονται ως προς αυτό το κριτήριο, από τις απόψεις των ερωτωμένων συγκεντρωτικά είναι τα παρακάτω:

A) Το ΕΣΚ εξαλείφει τις πελατειακές σχέσεις, τις υποκειμενικές επιλογές και τις αδιαφανείς διαδικασίες. Οι πληροφορητές υποστηρίζουν στο σύνολό τους ότι ο νέος Νόμος είναι ένα αξιοκρατικό σύστημα που χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα και αντικειμενικότητα. Πιστεύουν καθολικά ότι το ΕΣΚ έχει αμφίδρομο πλεονέκτημα, τόσο για το Α.Δ. όσο και για τη Διοίκηση. Το νέο εργαλείο αποτελεί πλεονέκτημα για τους υπαλλήλους λόγω του εθελοντικού χαρακτήρα του προγράμματος. Επιπλέον, το ΕΣΚ αποτελεί εργαλείο για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και ο κάθε φορέας έχει το πλεονέκτημα να τοποθετεί τον *«κατάλληλο άνθρωπο στη κατάλληλη θέση»*. Η συγκεκριμένη κατηγορία ερωτωμένων πιστεύει ότι το ΕΣΚ διαφοροποιείται μόνο θετικά ως προς τους προηγούμενους Νόμους για την κινητικότητα, διότι *«χαρακτηρίζεται από αμεροληψία»*, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν τα περισσότερα μέλη. Εκλείπουν οι πολιτικές παρεμβάσεις. Ο φορέας μπορεί αντικειμενικά και αμερόληπτα μέσω υπηρεσιακών διαδικασιών να επιλέξει ανάμεσα από υποψηφίους τον *«καλύτερο»* για την κάθε θέση, καλύπτοντας τις πραγματικές ανάγκες των φορέων, συνδυαστικά με τις προσωπικές προτιμήσεις των υπαλλήλων. Ωστόσο, όλα τα μέλη των επιτροπών κρίνουν αρνητικά την πολιτική παρέμβαση στο Δήμο Χανίων και τη μη υλοποίηση κάποιων μετατάξεων<sup>38</sup>, υποστηρίζοντας ότι αυτό ενίσχυσε και οδήγησε στην ανεπαρκή κάλυψη των διαθέσιμων θέσεων για κάποιες κατηγορίες υπαλλήλων και ειδικότερα για την κατηγορία των Μηχανικών. Επίσης, υποστηρίζουν ότι με τη δημοσιοποίηση των θέσεων έχουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι *«την ευκαιρία να λαμβάνουν γνώση για τις διαθέσιμες θέσεις»*. Έτσι εξαλείφονται οι πελατειακές σχέσεις και κρίνεται με αντικειμενικότητα ο *«κατάλληλος υπάλληλος για την κάθε θέση»*. Έντονη είναι η άποψη ότι το γεγονός της απλής γνώμης του φορέα προέλευσης *«αποδυναμώνει το ρόλο των Δημάρχων»*. Διατυπώνεται και η άποψη ότι στο Δήμο Χανίων ο ρόλος των Δημάρχων με το *«σύμφωνο των Δημάρχων Κρήτης»*<sup>39</sup> επηρέασε αρνητικά και καθοριστικά τη διαδικασία σε κάποιες περιπτώσεις μετατάξεων. Τέλος, διατυπώνεται και η πεποίθηση ότι οι συνεχείς τροποποιήσεις του Νόμου ενισχύουν την τάση για πολιτικές επιρροές, όπως με το προηγούμενο νομοθετικό καθεστώς.

B) Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι τα μισά μέλη υποστηρίζουν, αναφορικά με τις

---

υπαλλήλων των Τεχνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού και των Υπηρεσιών Δόμησης των Ο.Τ.Α. Α' βαθμού.

<sup>38</sup> Βλ. κεφάλαιο 8<sup>ο</sup> και στο υποκεφάλαιο 8.6 «Οι αντιδράσεις», τις αναφορές στην άτυπη συμφωνία Δημάρχων Κρήτης

<sup>39</sup> Βλ: ό.π.

οριζόμενες στο νομοθέτημα αρχές της ισότητας, της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της δημοσιότητας, ότι αυτές μπορούν να «παραβιαστούν» στο στάδιο της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι κατά το τελικό στάδιο της επιλογής του υποψηφίου για τη θέση, «επειδή τον κρίσιμο ρόλο στην τριμελή επιτροπή την έχει ουσιαστικά ο Προϊστάμενος της οικείας Δ/σης, που υπάγεται το περίγραμμα της θέσης, είναι δυνατόν μία ενδεχόμενη υποκειμενική ή μεροληπτική κρίση να συμπαρασύρει και τα υπόλοιπα μέλη». Έξαλλου, ο ρόλος του Προϊσταμένου του Τμήματος που ανήκει η διαθέσιμη θέση είναι σύμφωνα με το Νόμο συμβουλευτικός και υποστηρικτικός. Άλλο μέλος υποστηρίζει ότι είναι δυνατόν να παραβιαστούν οι παραπάνω αρχές, διότι στο στάδιο της αξιολόγησης ο Νόμος περιγράφει γενικά τη διαδικασία, χωρίς να εξειδικεύει τα στάδια και να προσδιορίζει επακριβώς τις παραμέτρους. (βαθμολογίες, τρόπος συνέντευξης, ενστάσεις, ερωτήσεις στη συνέντευξη κλπ)

Γ) Όλα σχεδόν τα μέλη των επιτροπών πρεσβεύουν ότι συνάντησαν προβλήματα και δυσκολίες στις διαδικασίες με τις σημαντικότερες από αυτές να περιγράφονται ως εξής: Κάποια μέλη, και ειδικότερα εκείνα που ανήκουν σε Τμήματα και Δ/σεις που δεν καλύφθηκε τελικά η θέση ενώ υπήρχαν υποψήφιοι προς επιλογή, καθολικά υποστηρίζουν ότι ήταν τεράστιο πρόβλημα και εμπόδιο το ότι δεν υπεγράφησαν τελικώς κάποιες πράξεις μετατάξεων, λόγω μη σύμφωνης γνώμης του φορέα προέλευσης. Όλα τα μέλη υποστηρίζουν ότι το νομοθέτημα παρουσιάζει κενά και αδυναμίες ως προς το διαδικαστικό και λειτουργικό κομμάτι της εφαρμογής του (αξιολόγηση, συνέντευξη, κριτήρια, κλπ), με τα σημαντικότερα από αυτά να περιγράφονται αναλυτικά στο επόμενο υποκεφάλαιο για το 2<sup>ο</sup> κριτήριο του 1<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος.

#### **9.3.1.2. 2<sup>ο</sup> κριτήριο 1<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος**

2: Αναφορικά με το δεύτερο κριτήριο, τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου, τη χρηστικότητα, τη λειτουργικότητα, και τις εισαγόμενες καινοτομίες προκύπτει κατ' αρχάς, ομόφωνα από τις συνεντεύξεις των μελών των επιτροπών, ότι το ΕΣΚ είναι ευέλικτο και χρηστικό εργαλείο. Όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν και επιβραβεύουν τις καινοτομίες αναφορικά με το ψηφιακό οργανόγραμμα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, τον εθελοντικό και περιοδικό χαρακτήρα των τριών κύκλων, τη χρήση του ΕΣΚ σε σύνολο της Γενικής Κυβέρνησης με ενιαίους και ομοιόμορφους κανόνες εφαρμογής. Υποστηρίζουν ότι είναι ικανοποιητική και ευέλικτη η ηλεκτρονική πλατφόρμα και τα εγχειρίδια χρήσης. Χαρακτηρίζουν επαρκή το χρόνο υλοποίησης διαδικασίας και το προβλεπόμενο χρονοδιάγραμμα τριμήνου με τις καταληκτικές προθεσμίες διεκπεραίωσης. Ωστόσο, πρεσβεύουν ότι συνάντησαν προβλήματα, κενά και αδυναμίες του Νόμου ως προς το διαδικαστικό και λειτουργικό κομμάτι της εφαρμογής (περιγράμματα, αξιολόγηση, συνέντευξη, κριτήρια, κλπ), με τα σημαντικότερα από αυτά να αποτυπώνονται κατωτέρω. Συγκεκριμένα τα επιχειρήματα, έτσι όπως αναδύονται ως προς αυτό το κριτήριο, από τις απόψεις των ερωτωμένων συγκεντρωτικά είναι τα παρακάτω:

A) Όλοι οι ερωτώμενοι των επιτροπών υποστηρίζουν ότι οι επαναλαμβανόμενοι τρεις κύκλοι συντελούν στον προγραμματισμό, τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε υπηρεσιακό επίπεδο. Πρεσβεύουν ότι με τη χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας και το χρονοδιάγραμμα τριμήνου εκλείπουν οι χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Όλες οι επιτροπές ολοκλήρωσαν τις διαδικασίες εντός προθεσμιών, με εξαίρεση τις μετατάξεις από τους όμορους Δήμους που ακόμη εκκρεμούν, λόγω της άτυπης συμφωνίας των Δημάρχων Κρήτης. Με τη συνέντευξη και τις επιτροπές αξιολόγησης η επιλογή διακρίνεται από αμεροληψία και αντικειμενικότητα και τοποθετείται «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Πιστεύουν ότι η καινοτομία των πολλών και εξειδικευμένων επιτροπών ανά περίγραμμα θέσης καθώς και η πρόβλεψη της συνέντευξης εξασφαλίζουν τη σφαιρική εικόνα για τους υποψηφίους. Ως προς τα περιγράμματα υποστηρίζουν ότι δίνεται η δυνατότητα επακριβώς να περιγραφούν οι ιδιαιτερότητες και οι απαιτήσεις της κάθε θέσης. Τα περιγράμματα αποτελούν καθοριστικό στοιχείο προσέλευσης των υπαλλήλων. Για τις θέσεις που καλύφθηκαν όλοι οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι οι θέσεις καλύφθηκαν αποτελεσματικά, αφού έχει τοποθετηθεί ο «κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Στο σύνολό τους τα μέλη ως προς αυτό υποστηρίζουν ότι κατά τη σύνταξη των περιγραμμάτων θέσεων περιορίστηκαν σε τυπικά και επιθυμητά προσόντα και δεξιότητες βάσει του job description και δεν διατύπωσαν ειδικές απαιτήσεις για τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη συμμετοχή. Μέλος επιτροπής προτείνει αναφορικά με τη συχνότητα της διαδικασίας, η περιοδικότητα να είναι πιο διερευνημένη, δηλαδή να μην περιορίζεται σε τρεις κύκλους το χρόνο. Αντίθετα να έχει ευελιξία ως προς τους χρονικούς περιορισμούς και η κινητικότητα να έχει ετήσιο επαναλαμβανόμενο ορίζοντα. «Να μπορεί αφενός μεν ο φορέας να δημοσιεύει διαθέσιμες θέσεις οποτεδήποτε, χωρίς χρονικούς περιορισμούς, αφετέρου δε ο κάθε υποψήφιος να μπορεί να υποβάλλει την αίτησή του οποτεδήποτε στην πλατφόρμα της κινητικότητας», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει.

B) Στο σύνολό τους τα μέλη δηλώνουν ότι συνάντησαν προβλήματα και κενά στη διαδικασία, με τα πιο σημαντικά από αυτά να αποτυπώνονται ως εξής:

-Προβλήματα στην αρχική σύνταξη των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Σε αρκετές ειδικότητες και κλάδους, πχ. Γεωπόνων ή Γυμναστών δεν υπήρχε σχετικό, αντίστοιχο και συναφές περίγραμμα θέσης για τους Ο.Τ.Α. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η πραγματική αποτύπωση των πεδίων στο περίγραμμα με ακρίβεια ως προς τις αρμοδιότητες.

-Προβλήματα και καθυστερήσεις από τους φορείς προέλευσης στην αποστολή των απαραίτητων εγγράφων για την τήρηση των διαδικασιών (παροχή στοιχείων, βεβαιώσεις πλήρωσης προϋποθέσεων κλπ), με ακόμη πιο έντονο το παραπάνω πρόβλημα, στις περιπτώσεις που οι φορείς προέλευσης αφορούσαν σε υπηρεσίες των Υπουργείων. Μέλος επιτροπής αναφέρει ότι «έγινε λανθασμένη εκτίμηση από κάποιους φορείς προέλευσης περί μη πλήρωσης προϋποθέσεων για το ποσοστό κάλυψης των θέσεων του 50% ή του 65% στο φορέα προέλευσης, με αποτέλεσμα καθυστερήσεις στις διαδικασίες».



Τέλος, υπήρχαν καθυστερήσεις και λανθασμένη ερμηνεία των διατάξεων από κάποιους φορείς, αναφορικά με τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης της μετάταξης.

-Κενά του Νόμου ως προς τη συνέντευξη. Ένα κενό είναι η απουσία πρότυπου οδηγού ερωτήσεων για τη συνέντευξη. Επιπλέον τα μέλη επιτροπών υποστηρίζουν ότι υπάρχει κενό στον τρόπο της διεξαγωγής της συνέντευξης. Δεν προσδιορίζεται αν οι συνεντεύξεις θα πρέπει να διεξάγονται δια ζώσης ή αν θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους, που υπηρετούν σε απομακρυσμένες υπηρεσίες, να δίνουν συνέντευξη μέσω για παράδειγμα viber η skype. Τα μέλη υποστηρίζουν ότι ο Δήμος Χανίων έδωσε αυτή τη δυνατότητα, ενώ άλλοι φορείς υποχρεωτικά καλούσαν τους υποψηφίους σε συνέντευξη μόνο δια ζώσης, ανεξάρτητα από τη χιλιομετρική απόσταση.

-Κενά ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης. Ο Νόμος αναφέρει τη σύνταξη αιτιολογημένου πρακτικού επιλογής, ωστόσο δεν προσδιορίζει τη διαδικασία της τελικής κατάταξης, για παράδειγμα συγκεκριμένες βαθμολογίες επί των κριτηρίων, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται το έργο της Επιτροπής, ειδικότερα ως προς την αντικειμενική και ακριβή κατάταξη των επιλαχόντων. *«Δεν διευκρινίζεται η ορθολογική διαδικασία επιλογής. Αν εξαντληθούν και τα προβλεπόμενα κριτήρια, η ασάφεια του Νόμου ως προς αυτό δημιουργεί δυσκολία στην Επιτροπή και δεν διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα»*, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει μέλος.

Γ) Αρκετά μέλη διατυπώνουν σημαντικές προτάσεις για ρυθμίσεις για την αποφυγή δυσλειτουργιών στη διαδικασία. Συγκεκριμένα προτείνουν τα εξής:

-Ενίσχυση του ρόλου του Προϊσταμένου Τμήματος για τους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού σε καθοριστικό και όχι συμβουλευτικό, αφού αυτός έχει άμεση σχέση με τον υφιστάμενο και πραγματική εικόνα για τις ανάγκες του Τμήματος. Τονίζουν ότι είναι σημαντικό ο Προϊστάμενος Τμήματος να μπορεί να εκφέρει ουσιαστική άποψη επί της επιλογής του τελικού υποψήφιου.

-Ρύθμιση για εφαρμογή της συνέντευξης είτε σε σύνολο υποψήφιων και ειδικοτήτων (οι ΔΕ προαιρετικά περνούν από συνέντευξη), είτε πρόβλεψη, για να δίνεται η δυνατότητα στο φορέα να καλεί σε συνέντευξη όσους κρίνει απαραίτητο και όχι μόνο τους τρεις επικρατέστερους. Και αυτό διότι, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ερωτώμενος *«μπορεί να αποκλειστούν από τη διαδικασία επιλογής υποψήφιοι, που μπορεί από το βιογραφικό να μην προκύπτουν δεξιότητες και ικανότητες που αναδύονται μόνο μέσω της συνέντευξης»*.

-Ρύθμιση για τη διευκόλυνση των υπαλλήλων που υπηρετούν σε απομακρυσμένες από το φορέα υποδοχής υπηρεσίες, ώστε να μπορούν να πραγματοποιούν τις συνεντεύξεις και μέσω skype η viber. Να συγκεκριμενοποιηθεί η διαδικασία, ώστε να μην είναι στη διακριτική ευχέρεια της Διοίκησης ο τρόπος διεξαγωγής, αλλά να διευκολύνει και τους αξιολογούμενους.

-Ρύθμιση στην οποία να προσδιορίζεται η διαδικασία της τελικής κατάταξης, βάσει βαθμολογιών επί των κριτηρίων, με στόχο την αντικειμενική, διαφανή, αξιοκρατική και ακριβή κατάταξη των επιλαχόντων.

-Σύνταξη πρότυπου οδηγού ερωτήσεων για τη συνέντευξη, διατυπωμένου με ευελιξία, λόγω των ιδιαιτεροτήτων της εκάστοτε οργανικής μονάδας.

### 9.3.1.3. 3<sup>ο</sup> κριτήριο<sup>1<sup>ου</sup></sup> ερευνητικού ερωτήματος

3: Ως προς το τρίτο κριτήριο της αποτελεσματικότητας, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας της διαδικασίας αξιολόγησης, αναδύονται, από το σύνολο των απόψεων των ερωτωμένων των μελών των επιτροπών, τα εξής: Γενικά οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι οι ρυθμίσεις του ΕΣΚ ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης από τους φορείς υποδοχής είναι αντικειμενικές, διαφανείς και αποτελεσματικές. Η συγκρότηση επιτροπών αξιολόγησης από υπηρεσιακούς παράγοντες και με κριτήριο το εκάστοτε Τμήμα και Δ/ση που υπάγεται το περίγραμμα θέσης, εξασφαλίζει ορθολογική και ρεαλιστική σχηματιζόμενη κρίση για τον τελικό υποψήφιο. Η προβλεπόμενη και εξειδικευμένη για τους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού σύνθεση των επιτροπών από υπηρεσιακούς παράγοντες είναι η καταλληλότερη. Τα οριζόμενα κριτήρια αξιολόγησης υποψηφίων είναι ικανοποιητικά, θετικά, δίκαια και αντικειμενικά πλην των εκθέσεων αξιολόγησης, αλλά θα έπρεπε να συμπληρωθούν και με άλλα πιο ουσιαστικά. Όλα τα μέλη εξέτασαν και έλαβαν υπόψη στην τελική κρίση τους και άλλα κριτήρια που έκριναν ουσιαστικά. Δηλώνουν ότι η καθιέρωση συνέντευξης ενισχύει την διαφάνεια, έχει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία και συντελεί καθοριστικά στην απόκτηση σφαιρικής εικόνας υποψηφίου με την υποβολή συγκεκριμένων ερωτήσεων. Αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης υποστηρίζουν ότι συνάντησαν προβλήματα και κενά Νόμου, όλα τα μέλη προτείνουν σχετικές ρυθμίσεις, προκειμένου να διευκολυνθεί το έργο τους. Αυτές εκτενώς παρουσιάστηκαν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων για τις καινοτομίες του νέου εργαλείου. Συγκεκριμένα τα επιχειρήματα, έτσι όπως αναδύονται ως προς αυτό το κριτήριο, από τις απόψεις των ερωτωμένων είναι τα παρακάτω:

A) Ως προς τη σύνθεση των επιτροπών τα μέλη πρεσβεύουν ότι με το ισχύον καθεστώς διασφαλίζεται η αμεροληψία και αντιμετωπίζονται πολιτικές παρεμβάσεις. Επιπλέον, οι υπηρεσιακοί παράγοντες γνωρίζουν επακριβώς τις πραγματικές ανάγκες και τις πραγματικές απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης για κάθε περίγραμμα της εκάστοτε οργανικής μονάδας. Η σύνθεση της επιτροπής διασφαλίζει εχεμύθεια και είναι η πλέον κατάλληλη, αφού η αξιολόγηση διενεργείται *«από τους πλέον αρμόδιους να κρίνουν»*, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει μέλος της.

B) Ως προς τα οριζόμενα από το Νόμο κριτήρια, οι ερωτώμενοι καθολικά υποστηρίζουν ότι είναι αντικειμενικά, δίκαια αλλά όχι επαρκή. Σχεδόν όλα τα μέλη διαφωνούν με την αντικειμενικότητα του κριτηρίου των εκθέσεων αξιολόγησης. Υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να προβλεφθούν και πιο εξειδικευμένα κριτήρια, ώστε να σχηματίζεται μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον υποψήφιο. Επιπλέον, πιστεύουν ότι τα κριτήρια θα πρέπει να δίνουν έμφαση και προτεραιότητα στα ουσιαστικά και όχι στα τυπικά προσόντα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται: *«Τα τυπικά προσόντα ούτως η άλλως περιγράφονται στο job description. Αν κάποιος δεν τα πληροί, αυτομάτως απορρίπτεται από την*

*Επιτροπή. Σημαντική είναι η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, τα ουσιαστικά προσόντα δηλαδή του κάθε υποψηφίου, το βιογραφικό του εν γένει, για να μπορέσει να γίνει η καλύτερη επιλογή ώστε να καλυφθούν οι ρεαλιστικές απαιτήσεις της θέσης».*

Γ) Οι επιτροπές στο σύνολό τους δηλώνουν ότι έδωσαν κάποια βάση στα τυπικά προσόντα και στις εκθέσεις αξιολόγησης. Όμως, στην τελική τους κρίση στηρίχθηκαν αποκλειστικά στα ουσιαστικά προσόντα, στην προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, στην ικανότητα του υποψηφίου για τις απαιτήσεις της θέσης, στο βιογραφικό εν γένει και στην προσωπικότητα του υποψηφίου. Επιπλέον υποστηρίζουν καθολικά ότι στη συνέντευξη, η οποία ήταν καθοριστική για την τελική κρίση τους, πραγματοποιηθήκαν ερωτήσεις γενικού τύπου αναφορικά με την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, το ομαδικό πνεύμα στην εργασία, την εργασιακή πίεση, την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων στον προηγούμενο φορέα, τους λόγους υποβολής αίτησης, τις γνώσεις του υποψηφίου για το Δήμο Χανίων, την προσωπικότητα και την υπηρεσιακή συμπεριφορά των υποψηφίων.

#### **9.3.1.4. 4<sup>ο</sup> κριτήριο<sup>1<sup>ο</sup></sup> ερευνητικού ερωτήματος**

4: Αναφορικά με το τέταρτο κριτήριο και την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών του φορέα υποδοχής, αναδύεται, ομόφωνα από το σύνολο των απόψεων των ερωτωμένων των μελών των επιτροπών, ότι με επάρκεια και αποτελεσματικά καλύφθηκαν τα περιγράμματα θέσεων, μόνο για τις θέσεις που υποβλήθηκαν αιτήσεις και υπήρξε τελικός επιλεγέντας. Ωστόσο, σε σύνολο φορέα, τα μέλη των επιτροπών υποστηρίζουν ότι ούτε οι διαθέσιμες θέσεις στο σύνολό τους καλύφθηκαν επαρκώς, ούτε οι ανάγκες της υπηρεσίας αντιμετωπίστηκαν αποτελεσματικά. Επιπλέον, δηλώνουν ότι για κάποιες θέσεις υποψήφιοι απορρίφθηκαν λόγω μη πλήρωσης των τυπικών και των ουσιαστικών προσόντων, ενώ για κάποιες άλλες, που υπήρχαν υποψήφιοι προς επιλογή, οι διαδικασίες ακόμη εκκρεμούν λόγω του συμφώνου των Δημάρχων. Συγκεκριμένα οι απόψεις τους αφορούν στα κάτωθι:

Α) Αρκετά μέλη υποστηρίζουν ότι με τις ισχύουσες ρυθμίσεις και τις τροποποιήσεις περί σύμφωνης γνώμης μόνο για τους Ο.Τ.Α Α΄ βαθμού, οι υπάλληλοι που επιθυμούν τη μετάταξη στρέφονται σε άλλες υπηρεσίες πλην των Δήμων. Αναφορικά με την κάλυψη των αναγκών σε Α.Δ. τόσο για τις θέσεις που έμειναν κενές μέσω κινητικότητας, όσο και ευρύτερα για την κάλυψη των αναγκών του φορέα σε Α.Δ., διατυπώνουν τις εξής απόψεις:

-Κάποιοι πιστεύουν ότι η πιο αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών σε Α.Δ. είναι το εργαλείο της κινητικότητας, γιατί οι διαδικασίες είναι ταχύτερες και ευέλικτες. Ο φορέας έχει άμεση γνώση για τον εκάστοτε υποψήφιο. Οι προσλήψεις με τις προβλεπόμενες σημερινές διαδικασίες εμμένουν μόνο στα τυπικά προσόντα.

-Άλλοι υποστηρίζουν ότι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος, για να καλυφθούν οι θέσεις για τις οποίες δεν υποβλήθηκαν αιτήσεις, είναι η επαναπροκήρυξη θέσεων σε επόμενο κύκλο σε συνδυασμό με

διαδικασίες προσλήψεων. Ένα μέλος υποστηρίζει ότι πιο αποτελεσματική είναι η διαδικασία μέσω προσλήψεων, αλλά πιο άμεση αυτή μέσω κινητικότητας, «.....αν πραγματικά εφαρμόζονταν τα χρονοδιαγράμματα των τριών προβλεπόμενων κύκλων...». Το ίδιο μέλος επιτροπής διατυπώνει την χαρακτηριστική άποψη ότι «με την κινητικότητα πραγματοποιείται μία επανάληψη του κύκλου υπαλλήλων στα υπηρεσίες και δεν ενισχύεται η στελέχωση των φορέων. Το ΕΣΚ είναι εργαλείο ευελιξίας, αλλά δεν αυξάνει, ούτε προσθέτει Α.Δ. Άρα, πιο αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών σε Α.Δ. είναι οι προσλήψεις».

-Ένα μέλος προτείνει την ενδουπηρεσιακή κινητικότητα, «rotation», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει. «Συγκεκριμένα προτείνει νομοθετική ρύθμιση που θα υποχρεώνει τους υπαλλήλους σύμφωνα με τις ειδικότητές τους, να εναλλάσσονται μεταξύ οργανικών μονάδων του ίδιου φορέα σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα, ή τη δυνατότητα ανά τακτά χρονικά διαστήματα να ερωτώνται για τη μετακίνησή τους εντός του ίδιου φορέα. Επίσης προτείνει και την παροχή κινήτρων στις περιπτώσεις αυτές. Τέλος, διατυπώνει την άποψη ότι με αυτό τον τρόπο αντιμετωπίζονται οι αντιθέσεις και τα συγκρουόμενα συμφέροντα των υπαλλήλων, «η γνώση διαχέεται, οι υπάλληλοι δεν «πλήττουν» και όλοι είναι ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι», όπως αναφέρει χαρακτηριστικά.

-Αξιολογητής προτείνει ρύθμιση για τις εκκρεμείς μετατάξεις, για αυτές δηλαδή, που ενώ υπάρχουν υποψήφιοι για τη θέση, κατά την τελική έκδοση της απόφασης μετάταξης το αρμόδιο προς διορισμό όργανο δεν την υπογράφει για διάφορους λόγους.

#### **9.3.1.5. 5<sup>ο</sup> κριτήριο<sup>1</sup><sup>ο</sup> ερευνητικού ερωτήματος**

5: Σχετικά με το πέμπτο κριτήριο του βαθμού εμπλοκής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία, καταγράφονται αντίθετες και αντικρουόμενες απόψεις. Τα μισά μέλη υποστηρίζουν ότι ο προβλεπόμενος βαθμός συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία είναι ορθολογικός και τα υπόλοιπα μέλη ότι είναι ανεπαρκής. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν τα παρακάτω:

A) Κάποιοι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι ο θεσμοθετημένος ρόλος του φορέα προέλευσης στη διαδικασία είναι αποδυναμωμένος και θεωρούν αναγκαία την πρόβλεψη ρύθμισης για ενίσχυση του ρόλου και του βαθμού συμμετοχής. Οι υπόλοιποι θεωρούν ότι είναι ορθά θεσμοθετημένος ο συγκεκριμένος ρόλος. Όλοι έχουν αρνητική γνώμη για την άτυπη συμφωνία των Δημάρχων στο νησί, ωστόσο κάποιοι τη χαρακτηρίζουν ως «πράξη ανάγκης που καταστρατήγησε το νέο καθεστώς και δημιούργησε προβλήματα, αφού δεν ολοκληρώθηκαν οι διαδικασίες για κάποιους υπαλλήλους». Ως προς αυτό ερωτώμενος αναφέρει: «Με την άτυπη συμφωνία καταστρατηγείται ο εθελοντικός χαρακτήρας του συστήματος και παραβιάζονται τα δικαιώματα υπαλλήλων για την κινητικότητα. Η τακτική αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση τελικά των Δήμων εν γένει, αφού οι υπάλληλοι θα υποβάλλουν αιτήσεις σε άλλους φορείς για να αποφύγουν τις άτυπες συμφωνίες». Σε αντίθεση με τα παραπάνω,

άλλοι πιστεύουν ότι ο φορέας προέλευσης πρέπει να ρωτάται ουσιαστικά και να έχει πιο ενεργό και ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία και οπωσδήποτε να εκφράζει τη σύμφωνη γνώμη.

Β) Αναφορικά με το προβλεπόμενο ποσοστό κάλυψης των θέσεων, οι μισοί θεωρούν ότι δεν αποτελεί «δικλείδα ασφαλείας» το παραπάνω ποσοστό. Ειδικότερα πρεσβεύουν ότι στους μικρούς Δήμους είναι δυνατόν μια υπηρεσία να υποστελεχωθεί, αφού αναλογικά το ποσοστό του 65% για αυτούς τους Δήμους γίνεται «επικίνδυνο». Ενισχυτικά ως προς αυτό, οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι μόνο τυπικά προκύπτει από το παραπάνω ποσοστό ότι καλύπτονται επαρκώς οι ανάγκες του φορέα προέλευσης. Μέλος αναφέρει: «Για παράδειγμα στις μετατάξεις που αφορούν σε συγκεκριμένες και εξειδικευμένες ειδικότητες υπαλλήλων με συγκεκριμένες γνώσεις, που ειδικεύονται χρόνια σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και δεν έχουν μεταλαμπαδεύσει τη γνώση αυτή σε άλλους, ο φορέας προέλευσης αποδυναμώνεται ουσιαστικά». Οι υπόλοιποι μισοί θεωρούν ότι το συγκεκριμένο ποσοστό είναι μια «δικλείδα ασφαλείας» για το φορέα προέλευσης.

### 9.3.2. 2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

Κατ' αρχάς ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με τη διευκόλυνση των υπαλλήλων στην ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, στην απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας και ως προς τα οριζόμενα σε αυτό το ερώτημα πέντε (5) κριτήρια, μέσω των απόψεων δέκα (10) μελών των επιτροπών, προκύπτουν ευρήματα τα οποία αποτυπώνονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί και αναλύονται στα πέντε (5) επόμενα υποκεφάλαια.

**Πίνακας 6: Αποτελέσματα συνεντεύξεων επιτροπών ως προς το 2<sup>ο</sup> ερώτημα**

<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ 2<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ</b>	
<b>2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα: Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη διευκόλυνση των υπαλλήλων αναφορικά με την ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, την απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας</b>	
<b>Κριτήρια</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
1 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Την αξιοποίηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων	-Το ΕΣΚ συμβάλλει στην αξιοποίηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Συντελεί στην απόκτηση νέων εμπειριών και την απόκτηση νέας γνώσης</li> <li>-Το σύστημα ενισχύει την ευελιξία του υπαλλήλου ο οποίος υιοθετεί νέες πρακτικές και μοντέλα λειτουργίας</li> </ul>
2 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Τη δυνατότητα για εξέλιξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ενισχύει τις επαγγελματικές δεξιότητες</li> <li>-Μπορεί να προωθήσει την επαγγελματική σταδιοδρομία</li> <li>-Ενισχύεται ο υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων</li> </ul>
3 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Την παροχή κινήτρων	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ομόφωνη διαφωνία για την καθολική επέκταση κινήτρων</li> <li>-Κίνητρα μόνο για παραμεθόριες περιοχές</li> </ul>
4 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Τη σύνδεση με την αξιολόγηση της απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ομόφωνη διαφωνία για τη σύνδεση της κινητικότητας με την αξιολόγηση της απόδοσης</li> <li>-Οι εκθέσεις δεν είναι αντικειμενικό κριτήριο</li> <li>-Δεν στηρίχτηκαν στις εκθέσεις αξιολόγησης για την κρίση τους</li> </ul>
5 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Τη σύνδεση με την κατάρτιση και την εκπαίδευση	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Γενικά η επιμόρφωση είναι αναγκαία και πρέπει να είναι συνεχής</li> <li>-Ο τελικός επιλεγμένος υποψήφιος θα πρέπει να λαμβάνει κατάρτιση ή</li> </ul>

	<p>εκπαίδευση αναφορικά με τα νέα του καθήκοντα, μόνο σε κάποιο απόλυτα συγκεκριμένο αντικείμενο και εξειδικευμένη αρμοδιότητα, για την οποία απαιτούνται ειδικές γνώσεις</p>
--	---

### 9.3.2.1. 1<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

1: Σχετικά με το πρώτο κριτήριο της αξιοποίησης των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων, όλοι οι ερωτώμενοι διατυπώνουν την άποψη ότι το ΕΣΚ συμβάλλει στην αξιοποίηση των παραπάνω με την απόκτηση νέων εμπειριών, την απόκτηση νέας γνώσης σε νέο και διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον. Το σύστημα ενισχύει την ευελιξία του υπαλλήλου ο οποίος υιοθετεί νέες πρακτικές και μοντέλα λειτουργίας.

### 9.3.2.2. 2<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

2: Σχετικά με το δεύτερο κριτήριο της δυνατότητας για εξέλιξη, όλοι οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι μέσω του νέου συστήματος προωθείται η επαγγελματική σταδιοδρομία, αφού ενισχύεται ο υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων με την τοποθέτηση των νέων συναδέλφων. Πιστεύουν ότι οι μεταταχθέντες υπάλληλοι δύνανται να εξελιχθούν γρηγορότερα, αφού έχουν τοποθετηθεί σε μία θέση την οποία οι ίδιοι έχουν επιλέξει και μπορούν να αποδώσουν σε αυτή στο βέλτιστο βαθμό. Υποστηρίζουν ότι, μέσω της αξιοποίησης των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων και της ενίσχυσης των επαγγελματικών δεξιοτήτων, προωθείται και η επαγγελματική σταδιοδρομία, με την επιφύλαξη των δυνατοτήτων και των ευκαιριών του φορέα της μετάταξης.

### 9.3.2.3. 3<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

3: Σχετικά με το τρίτο κριτήριο της παροχής κινήτρων στην ενίσχυση της προσφοράς για την κάλυψη των εν λόγω κενών θέσεων, ομόφωνα οι ερωτώμενοι διαφωνούν κάθετα με την καθολική επέκταση κινήτρων σε όσους επιθυμούν να συμμετέχουν στην κινητικότητα. Υποστηρίζουν ότι ορθώς προβλέπονται κίνητρα μόνο για τις παραμεθόριες περιοχές. Μέλος χαρακτηριστικά διατυπώνει «*ότι διακυβεύεται η αρχή της ισότητας αν θεσπιστούν κίνητρα και αμοιβές που συνδέονται κατ' επέκταση με το προβάδισμα των υπαλλήλων και με τις κρίσεις Προϊσταμένων. Θα ήταν άδικο για ένα υπάλληλο πλασματικά να προπορευτεί έναντι κάποιου άλλου, επειδή συμμετείχε στην κινητικότητα. Επιπλέον, ο σκοπός του Νόμου είναι διαφορετικός και η θέσπιση τέτοιων κινήτρων ή αμοιβών δεν εξυπηρετούν το στόχο του νομοθετήματος.*»

#### 9.3.2.4. 4<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

4: Σχετικά με το τέταρτο κριτήριο της σύνδεσης του ΕΣΚ με την αξιολόγηση της απόδοσης, στο σύνολό τους τα μέλη των επιτροπών διαφωνούν με τη σύνδεση της κινητικότητας με την αξιολόγηση της απόδοσης. Πρεσβεύουν ότι δεν στηρίχθηκαν για την τελική κρίση τους στις εκθέσεις αξιολόγησης, ούτε έδωσαν σε αυτές ιδιαίτερη βαρύτητα. Επιπλέον, θεωρούν ότι οι εκθέσεις δεν είναι αντικειμενικό κριτήριο.

#### 9.3.2.5. 5<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

5: Σχετικά με το πέμπτο κριτήριο της σύνδεσης του ΕΣΚ με την κατάρτιση και την εκπαίδευση, συνολικά τα μέλη των επιτροπών υποστηρίζουν ότι γενικά η επιμόρφωση είναι αναγκαία και πρέπει να είναι συνεχής. Θεωρούν, ωστόσο, ότι ο τελικός επιλεγμένος υποψήφιος θα πρέπει να λαμβάνει κατάρτιση ή εκπαίδευση αναφορικά με τα νέα του καθήκοντα, μόνο σε κάποιο απόλυτα συγκεκριμένο αντικείμενο και εξειδικευμένη αρμοδιότητα, για την οποία απαιτούνται ειδικές γνώσεις.

### 9.4. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων των αξιολογούμενων

Οι απόψεις των αξιολογούμενων, τόσο ως προς το 1<sup>ο</sup> όσο και ως προς το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, ταυτίζονται και συμμορεύονται με τις απόψεις των μελών επιτροπών. Οι αξιολογούμενοι, ωστόσο, διατυπώνουν και κάποιες διαφορετικές εμπειρίες, στάσεις και απόψεις που δεν ήταν, λόγω ιδιότητας, δυνατόν να αποτυπωθούν από τα μέλη των επιτροπών. Για αυτούς τους λόγους η ανάλυση των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης κατηγορίας των αξιολογούμενων εκτίθεται πιο συνοπτικά, με έμφαση μόνο στα νέα διαφοροποιημένα στοιχεία της ανάλυσης των συνεντεύξεών τους.

#### 9.4.1. 1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

Καταρχάς ως προς το ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με τη συμβολή του ΕΣΚ στη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. και ως προς τα οριζόμενα σε αυτό το ερώτημα πέντε (5) κριτήρια, μέσω των απόψεων δέκα (10) αξιολογούμενων διαπιστώνονται ευρήματα, τα αποτυπώνονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί και αναλύονται στα επιμέρους υποκεφάλαια.

**Πίνακας 7: Αποτελέσματα συν/ξεων αξιολογούμενων ως προς το 1<sup>ο</sup> ερώτημα**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ 1 <sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ	
1 <sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα: Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη βέλτιστη αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. στις δημόσιες υπηρεσίες	
Κριτήρια	Αποτελέσματα



<p>1<sup>ο</sup> Κριτήριο: Ικανότητα εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των αδυναμιών των προγενεστέρων νομοθετημάτων</p>	<p>-Το ΕΣΚ αντιμετωπίζει τις προγενέστερες αδυναμίες</p> <p>-Τείνει να επαναλάβει τα παρεμβατικά πολιτικά στοιχεία του προηγούμενου νομοθετικού πλαισίου</p> <p>-Εμφανίζει κενά, αδυναμίες και προβλήματα στις διαδικασίες</p>
<p>2<sup>ο</sup> Κριτήριο: Τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου αναφορικά με τη χρηστικότητα, τη λειτουργικότητα, και τις εισαγόμενες καινοτομίες</p>	<p>-Το ΕΣΚ είναι ευέλικτο και χρηστικό εργαλείο</p> <p>-Αξιόλογες καινοτομίες (ψηφιακό οργανόγραμμα, περιγράμματα θέσεων εργασίας, εθελοντικός και περιοδικός χαρακτήρας, χρήση του ΕΣΚ σε σύνολο της Γενικής Κυβέρνησης, ηλεκτρονική πλατφόρμα, επιτροπές, συνέντευξη κλπ)</p> <p>-Σημαντικά προβλήματα, κενά και αδυναμίες του Νόμου ως προς το διαδικαστικό και λειτουργικό κομμάτι της εφαρμογής</p>
<p>3<sup>ο</sup> Κριτήριο: Την αποτελεσματικότητα, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια της διαδικασίας αξιολόγησης</p>	<p>-Οι ρυθμίσεις του ΕΣΚ ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης από τους φορείς υποδοχής είναι αντικειμενικές, διαφανείς και αποτελεσματικές</p> <p>-Κατάλληλη η προβλεπόμενη σύνθεση των επιτροπών από υπηρεσιακούς παράγοντες</p> <p>-Τα οριζόμενα κριτήρια αξιολόγησης υποψηφίων είναι</p>

	<p>ικανοποιητικά, θετικά, δίκαια και αντικειμενικά πλην των εκθέσεων αξιολόγησης</p> <p>-Η συνέντευξη τους διευκόλυνε να αναδείξουν τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους ως προς το περίγραμμα θέσης</p> <p>-Η διαδικασία υποβολής αιτήσεων, αξιολόγησης και υποβολής ενστάσεων παρουσιάζει προβλήματα και κενά</p>
4 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών του φορέα υποδοχής	-Μόνος τρόπος αποτελεσματικής κάλυψης των διαθέσιμων θέσεων είναι ο συνδυασμός κινητικότητας με προσλήψεις
5 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Την εμπλοκή του φορέα προέλευσης	-Ο προβλεπόμενος βαθμός συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία είναι ορθολογικός

#### 9.4.1.1. 1<sup>ο</sup> κριτήριο 1<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

1: Ως προς το πρώτο κριτήριο σχετικά με την ικανότητα εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των αδυναμιών των προγενεστέρων νομοθετημάτων προκύπτει κατ' αρχάς, σχεδόν ομόφωνα από τις συνεντεύξεις των αξιολογούμενων, ότι το ΕΣΚ αντιμετωπίζει τις προγενέστερες αδυναμίες των νομοθετημάτων. Ωστόσο και από αυτές τις συνεντεύξεις αναδύονται επαναληπτικά στοιχεία προηγούμενων Νόμων, λόγω των πολιτικών παρεμβάσεων. Αποτελεί εργαλείο με συνδυαστικά πλεονεκτήματα, τόσο για τους υπαλλήλους, λόγω του εθελοντικού χαρακτήρα, όσο και για τους φορείς. Επιπλέον προκύπτει, από τις τεκμηριωμένες απόψεις των υπαλλήλων που υπέβαλλαν αιτήσεις μετάταξης, ότι ο Νόμος εμφανίζει κενά και αδυναμίες στη διαδικασία για τους υποψηφίους για την εκάστοτε θέση. Συγκεκριμένα τα επιχειρήματα, έτσι όπως αναδύονται ως προς αυτό το κριτήριο, από τις απόψεις των ερωτωμένων είναι τα παρακάτω:

Α) Στο σύνολό τους οι αξιολογούμενοι θεωρούν ότι το ΕΣΚ διαφοροποιείται θετικά σε σχέση με το προηγούμενο καθεστώς. Αρκετοί υποστηρίζουν ότι με το παλιό νομοθετικό καθεστώς δεν προχώρησε η μετάταξή τους, λόγω υποχρεωτικής από το Νόμο μη σύμφωνης γνώμης. Χαρακτηριστικά αναφέρει ερωτώμενος ότι «*Το ΕΣΚ είναι «σανίδα σωτηρίας» λόγω του ιδιαίτερου νομοθετικού καθεστώτος στην υπηρεσία από όπου προήλθε, αφού ήταν ο μόνος τρόπος για να μεταταχθεί σε άλλη υπηρεσία*». Αξιολογούμενος διατυπώνει την άποψη ότι παραβιάζονται οι αρχές της ισότητας και της αξιοκρατίας, αφού με μεταγενέστερες ρυθμίσεις για συγκεκριμένους μόνο φορείς και υπαλλήλους απαιτείται από το φορέα προέλευσης πλέον σύμφωνη γνώμη.<sup>40</sup> Οι περισσότεροι αξιολογούμενοι δεν είχαν τη σύμφωνη γνώμη του φορέα προέλευσης, αλλά η μετάταξή τους ολοκληρώθηκε ομαλά, λόγω της προβλεπόμενης διατύπωσης απλής γνώμης του φορέα προέλευσης.

#### 9.4.1.2. 2<sup>ο</sup> κριτήριο<sup>1ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

2: Αναφορικά με το δεύτερο κριτήριο, τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου, τη χρηστικότητα, τη λειτουργικότητα, και τις εισαγόμενες καινοτομίες προκύπτει κατ' αρχάς, ομόφωνα από τις συνεντεύξεις των αξιολογουμένων, ότι το ΕΣΚ διακρίνεται από ευελιξία, χρηστικότητα και ευκολία στη χρήση. Όλοι οι αξιολογούμενοι αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις εισαγόμενες καινοτομίες. Ωστόσο, τονίζουν ότι συνάντησαν προβλήματα, κενά και αδυναμίες του Νόμου στο διαδικαστικό και λειτουργικό πλαίσιο (περιγράμματα, αξιολόγηση, συνέντευξη, κριτήρια, κλπ), με τα σημαντικότερα από αυτά να αποτυπώνονται κατωτέρω. Συγκεκριμένα τα επιχειρήματα, έτσι όπως αναδύονται ως προς αυτό το κριτήριο, συγκεντρωτικά είναι τα παρακάτω:

Α) Αρκετοί αξιολογούμενοι υποστηρίζουν ότι στη διαδικασία, όπως οι ίδιοι πρακτικά τη βίωσαν, διαπίστωσαν κάποια κενά και αδυναμίες του Νόμου ως προς το λειτουργικό κομμάτι. Αξιολογούμενοι αναφέρουν ότι το περίγραμμα θέσης εργασίας ήταν γενικό, χωρίς να εξειδικεύει τα ακριβή αντικείμενα και τις ακριβείς αρμοδιότητες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα με την ανάληψη υπηρεσίας να διαπιστώσουν ότι έπρεπε να αναλάβουν καθήκοντα και αρμοδιότητες που δεν ήξεραν από πριν.

Β) Οι περισσότεροι αξιολογούμενοι υποστηρίζουν ότι η μετάταξη ολοκληρώθηκε ταχύτατα, για το Δήμο Χανίων τουλάχιστον. Όσοι μετετάχθησαν σε υπηρεσίες από το Δήμο Χανίων επισημαίνουν

---

<sup>40</sup> Βλ. ενδεικτικά το άρθρο 71 του Ν. 4635/2019, σύμφωνα με το οποίο για τη μετάταξη ή απόσπαση υπαλλήλων του ΕΦΚΑ και του ΕΤΕΑΕΠ, σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 7 του Ν. 4440/2016, και μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2020 απαιτείται πλέον η προηγούμενη σύμφωνη γνώμη του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Επιπλέον, ενώ με την παρ. 4 του άρθρου 4 του Ν. 4440/2016 «*Ειδικά για τη μετάταξη υπαλλήλου από Ο.Τ.Α. Α' βαθμού απαιτείται επιπλέον η γνώμη του αρμόδιου για το διορισμό οργάνου*», η παραπάνω διάταξη συμπληρώθηκε, με την παρ. 7 του άρθρου 229 ως εξής: «*Ειδικά για τη μετάταξη υπαλλήλων των Τεχνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού και των Υπηρεσιών Δόμησης των Ο.Τ.Α. Α' βαθμού απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του αρμόδιου για το διορισμό οργάνου*».

καθυστερήσεις στη μετάταξή τους. Όμως, πολλοί αναφέρουν ότι ήταν οξύμωρο το γεγονός ότι κλήθηκαν για συνέντευξη από άλλους φορείς υποδοχής, όταν πια είχε ολοκληρωθεί η μετάταξή τους στο Δήμο Χανίων. Ως προς αυτό αξιολογούμενος αναφέρει χαρακτηριστικά: «Δεν προσδιορίζεται η σειρά κατάταξης των προτιμώμενων θέσεων. Για την ακρίβεια δεν ήξερε ποια ήταν η πρώτη ή η δεύτερη επιλογή. Μάλιστα όταν ολοκληρώθηκε η μετάταξή του, τον κάλεσαν από το φορέα που ήθελε ως πρώτη επιλογή για συνέντευξη. Δηλαδή, όποιος φορέας προλάβει καλύπτει τις θέσεις του. Τελικά μετατάχθηκε στη δεύτερη επιλογή του, επειδή ο φορέας της πρώτης άργησε να τον καλέσει». Άλλοι αξιολογούμενοι επισημαίνουν ότι θα πρέπει να προβλεφθεί διαδικασία που θα εξασφαλίζει την ενημέρωση των υπαλλήλων για τους διενεργούμενους κύκλους. Χαρακτηριστικά αναφέρει «ότι έχασε τον Α΄ κύκλο του 2017 και τον Α΄ κύκλο του 2018 επειδή δεν είχε ενημερωθεί από κανένα».

Γ) Τέλος αξιολογούμενοι αναφέρουν ότι δεν ήταν κατανοητό και σαφώς οριζόμενο, ότι κατά την υποβολή της ηλεκτρονικής αίτησης στο ΜΑΔΕΔ έπρεπε ο υποψήφιος αναλυτικά να περιγράφει και να δίνει πληροφορίες για τα αντικείμενα και την προηγούμενη εμπειρία του. Και αυτό διότι για συνέντευξη, βάσει Νόμου, καλούνται μόνο οι τρεις (3) επικρατέστεροι υποψήφιοι. Άρα, πριν την επιλογή των τριών, έχει προϋπάρξει κρίση σύμφωνα με τα βιογραφικά των υποψήφιων. Ο Νόμος δεν προσδιορίζει με σαφήνεια το παραπάνω, οπότε ένας υποψήφιος που δεν αναφέρει αναλυτικά τα ουσιαστικά προσόντα, την εμπειρία και τις δεξιότητές του, είναι πιθανόν αυτό να λειτουργήσει αρνητικά για την τελική επιλογή του. Πολλοί αξιολογούμενοι κλήθηκαν να αναπτύξουν τα παραπάνω ουσιαστικά προσόντα και την εμπειρία τους στη συνέντευξη, χωρίς να γνωρίζουν ότι θα ήταν θετικό και καθοριστικό για εκείνους να τα είχαν αναφέρει στη αίτησή τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ερωτώμενος «Κλήθηκε για συνέντευξη, χωρίς να έχει δώσει πληροφορίες για την εμπειρία του στην ηλεκτρονική αίτηση, μονό διότι συγκυριακά ευνοήθηκε, αφού υπήρξαν τέσσερις (4) αιτήσεις για τέσσερις (4) θέσεις».

#### **9.4.1.3. 3<sup>ο</sup> κριτήριο<sup>1</sup>ου ερευνητικού ερωτήματος**

3: Ως προς το τρίτο κριτήριο της αποτελεσματικότητας, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας της διαδικασίας αξιολόγησης, αναδύονται από το σύνολο των απόψεων των ερωτημένων τα εξής: Όλοι οι αξιολογούμενοι δηλώνουν ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης είναι αντικειμενικές, διαφανείς και αποτελεσματικές. Όλοι διαφωνούν με τις εκθέσεις αξιολόγησης ως οριζόμενο κριτήριο και συμφωνούν με την προβλεπόμενη σύνθεση της Επιτροπής που τους αξιολόγησε. Καθολικά δηλώνουν ότι η συνέντευξη τους διευκόλυνε να αναδείξουν τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους ως προς το περίγραμμα θέσης. Ωστόσο επισημαίνουν κενά νόμου και ως προς αυτό το κριτήριο. Συγκεκριμένα τα επιχειρήματα, έτσι όπως αναδύονται για αυτό το κριτήριο, από τις απόψεις των ερωτημένων συγκεντρωτικά είναι τα παρακάτω:

Α) Στο σύνολό τους οι αξιολογούμενοι κρίνουν ότι οι επιτροπές που τους αξιολόγησαν ήταν οι καταλληλότερες, με απόλυτη γνώση των αντικείμενων και εύστοχες ερωτήσεις στη συνέντευξη.

Αναφορικά με τη σύνθεση των Επιτροπών, αξιολογούμενος χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «αν συμπεριλαμβανόταν στην επιτροπή αιρετό μέλος, τότε το θέμα της μετάταξης θα ήταν πια θέμα γνωριμιών». Οι αξιολογούμενοι χαρακτηρίζουν λογικά και αξιοκρατικά τα κριτήρια αξιολόγησης, πλην των εκθέσεων αξιολόγησης της απόδοσης. Χαρακτηρίζουν καίριες και ουσιαστικές τις ερωτήσεις, στις οποίες υποβλήθηκαν κατά τη συνέντευξη. Αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης κάποιιοι αξιολογούμενοι εκφράζουν την άποψη ότι θα πρέπει να προβλεφθούν κριτήρια αναφορικά την υπηρεσιακή συμπεριφορά και την κουλτούρα του υπαλλήλου. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ερωτώμενος «ένας υπάλληλος που είναι δύσκολος υπάλληλος στο φορέα προέλευσης, το ίδιο δύσκολος θα είναι και στο φορέα υποδοχής και αυτό είναι κάτι που δεν μπορεί να αναδυθεί από τη συνέντευξη, ίσως μόνο από την έκθεση αξιολόγησης..» Άλλος ερωτώμενος συμπληρώνει ως προς αυτό ότι «τα κριτήρια θα πρέπει να αφορούν όχι μόνο στο τί ξέρει να κάνει ο υπάλληλος, αλλά στο τί μπορεί να κάνει και πώς θα είναι η συνεργασία που θα έχει με άλλους υπαλλήλους για να το κάνει».

B) Πολλοί αξιολογούμενοι επισημαίνουν ότι υπάρχει ένα κενό στο Νόμο αναφορικά με τη δυνατότητα του αξιολογούμενου υποψηφίου να υποβάλλει ένσταση στην περίπτωση που διαφωνεί με την κρίση της Επιτροπής.

#### **9.4.1.4. 4ο κριτήριο<sup>1ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος**

4: Αναφορικά με το τέταρτο κριτήριο και την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών του φορέα υποδοχής, αναδύεται ομόφωνα από το σύνολο των απόψεων των αξιολογούμενων ότι ο μόνος τρόπος αποτελεσματικής κάλυψης των διαθέσιμων θέσεων είναι συνδυασμός κινητικότητας με προσλήψεις.

#### **9.4.1.5. 5ο κριτήριο<sup>1ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος**

5: Σχετικά με το πέμπτο κριτήριο του βαθμού εμπλοκής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία, όλοι οι αξιολογούμενοι υποστηρίζουν ότι ο προβλεπόμενος βαθμός συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία είναι ορθολογικός. Συγκεκριμένα αναφέρονται τα παρακάτω:

A) Οι περισσότεροι αξιολογούμενοι δεν είχαν τη σύμφωνη γνώμη, ωστόσο επειδή ο Νόμος προβλέπει απλή γνώμη και η μη σύμφωνη γνώμη δεν είναι δεσμευτική, η μετάταξη ολοκληρώθηκε ομαλά. Πολλοί υποστηρίζουν ότι ενώ με το προηγούμενο καθεστώς είχαν υποβάλλει και άλλες αιτήσεις για μετάταξη, δεν είχαν την τότε υποχρεωτική σύμφωνη γνώμη του φορέα, με αποτέλεσμα να μην ολοκληρώνεται η μετάταξη. Όλοι συμφωνούν με το οριζόμενο ποσοστό κάλυψης θέσεων ως προϋπόθεση συμμετοχής. Υπάλληλος χαρακτηριστικά αναφέρει όμως ως προς αυτό ότι « πάντα κάποιες υπηρεσίες π.χ. Τεχνικές και Δόμησης έχουν αυξημένες ανάγκες σε προσωπικό, οπότε το 50% ή το 65% είναι ένα σχετικό ποσοστό, αν από τους 10 για παράδειγμα υπαλλήλους φύγουν οι 4».

### 9.4.2. 2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

Καταρχάς, ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με τη διευκόλυνση των υπαλλήλων, την ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, στην απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας και ως προς τα οριζόμενα σε αυτό το ερώτημα πέντε (5) κριτήρια, μέσω των απόψεων δέκα (10) αξιολογούμενων, διαπιστώνονται ευρήματα τα αποτυπώνονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί και αναλύονται στα επιμέρους υποκεφάλαια.

**Πίνακας 8: Αποτελέσματα συν/ξεων αξιολογούμενων ως προς το 2<sup>ο</sup> ερώτημα**

<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ 2<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ</b>	
<b>2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα: Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη διευκόλυνση των υπαλλήλων αναφορικά με την ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, την απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας</b>	
<b>Κριτήρια</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
1 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Την αξιοποίηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων	-Το ΕΣΚ συμβάλλει στην αξιοποίηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων -Συντελεί στην απόκτηση νέων εμπειριών, νέων γνώσεων μέσω ενασχόλησης με νέα αντικείμενα σε καινούριο εργασιακό περιβάλλον -Το σύστημα ενισχύει την ευελιξία του υπαλλήλου ο οποίος υιοθετεί νέες πρακτικές και μοντέλα λειτουργίας
2 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Τη δυνατότητα για εξέλιξη	-Ενισχύει τις επαγγελματικές δεξιότητες -Μπορεί να προωθήσει την επαγγελματική σταδιοδρομία -Προσωπικοί λόγοι τους οδήγησαν στη μετάταξη, χωρίς να εξετάσουν το κριτήριο της εξέλιξης

3 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Την παροχή κινήτρων	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Δεν είναι χρήσιμη η καθολική επέκταση κινήτρων</li> <li>-Κίνητρα μόνο για τις παραμεθόριες περιοχές</li> <li>-Προσωπικοί και υπηρεσιακοί οι λόγοι της μετάταξης ανεξαρτήτως κινήτρων</li> <li>-Ομόφωνη διαφωνία για την καθολική επέκταση κινήτρων</li> </ul>
4 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Τη σύνδεση με την αξιολόγηση της απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ομόφωνη διαφωνία για τη σύνδεση της κινητικότητας με την αξιολόγηση της απόδοσης</li> <li>-Οι εκθέσεις δεν είναι αντικειμενικό κριτήριο</li> <li>-Υποκειμενική η κρίση του αξιολογητή της απόδοσης</li> </ul>
5 <sup>ο</sup> Κριτήριο: Τη σύνδεση με την κατάρτιση και την εκπαίδευση	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Γενικά η επιμόρφωση είναι αναγκαία και πρέπει να είναι συνεχής</li> <li>-Ο τελικός επιλεγμένος υποψήφιος θα πρέπει να λαμβάνει κατάρτιση ή εκπαίδευση αναφορικά με τα νέα του καθήκοντα, μόνο σε κάποιο απόλυτα συγκεκριμένο αντικείμενο και εξειδικευμένη αρμοδιότητα, για την οποία απαιτούνται ειδικές γνώσεις</li> <li>-Κανείς από τους αξιολογούμενους δεν έλαβε</li> </ul>

	κάποια επιμόρφωση ή κατάρτιση για τη νέα θέση
--	---

#### 9.4.2.1. 1<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

1: Σχετικά με το πρώτο κριτήριο της αξιοποίησης των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων υπαλλήλων, όλοι οι ερωτώμενοι διατυπώνουν την άποψη ότι το ΕΣΚ συμβάλλει στην αξιοποίηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων. Αυτό επιτυγχάνεται με την απόκτηση νέων εμπειριών, την απόκτηση νέων γνώσεων και την ενασχόληση με νέα αντικείμενα σε καινούριο εργασιακό περιβάλλον. Το σύστημα ενισχύει την ευελιξία των υπαλλήλων, οι οποίοι υιοθετούν νέες γνώσεις από τις νέες πρακτικές και τα μοντέλα λειτουργίας στο φορέα που μετατάσσονται. Συγκεκριμένα τα επιχειρήματα, έτσι όπως αναδύονται ως προς αυτό το κριτήριο, από τις απόψεις των ερωτωμένων συγκεντρωτικά είναι τα παρακάτω:

A) Όλοι οι αξιολογούμενοι υποστηρίζουν ότι στη νέα θέση ο υπάλληλος αποκτά νέες εμπειρίες και δεξιότητες, διευρύνει τις γνώσεις του και τα ουσιαστικά του προσόντα. Αρκετοί αξιολογούμενοι ενισχυτικά ως προς αυτό επισημαίνουν ότι στον προηγούμενο φορέα ασχολούνταν με ένα συγκριμένο αντικείμενο για πολλά έτη. Κάποιοι δηλώνουν ότι στην προηγούμενη θέση που κατείχαν δεν υπήρχαν δυνατότητες εξέλιξης, ούτε αναγνώρισης των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων. Οι λόγοι που τους οδήγησαν στην υποβολή της αίτησης ήταν προσωπικοί και υπηρεσιακοί, με έναν από τους ερωτώμενους να αναφέρει ότι «είχε κουραστεί από το προηγούμενο εργασιακό περιβάλλον».

#### 9.4.2.2. 2<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος

2: Σχετικά με το δεύτερο κριτήριο της δυνατότητας για εξέλιξη, όλοι οι αξιολογούμενοι θεωρητικά υποστηρίζουν ότι το ΕΣΚ δίνει τη δυνατότητα για εξέλιξη. Ωστόσο, οι περισσότεροι αναφέρουν ότι προσωπικοί λόγοι τους οδήγησαν στη μετάταξη, χωρίς να ξετάσουν το κριτήριο της εξέλιξης. Μάλιστα, οι περισσότεροι από αυτούς δηλώνουν ότι προέρχονται από φορείς στους οποίους είχαν περισσότερες ευκαιρίες για εξέλιξη (Υπουργεία κλπ). Γενικά θεωρούν ότι μέσω του νέου συστήματος προωθείται η επαγγελματική σταδιοδρομία. Συγκεκριμένα αναφέρουν τα εξής:

A) Οι αξιολογούμενοι στο σύνολό τους υποστηρίζουν ότι το ΕΣΚ προωθεί την επαγγελματική σταδιοδρομία. Οι περιπτώσεις ερωτωμένων, που προέρχονται από φορείς με περισσότερες ευκαιρίες για εξέλιξη, δηλώνουν ότι έλαβαν υπόψη αυτό «κόστος». Κάποιοι αξιολογούμενοι δηλώνουν ότι είχαν καλύτερες μισθολογικές αποδοχές στο φορέα προέλευσης, αλλά δεν είχαν τη δυνατότητα εξέλιξης και



σταδιοδρομίας. Άλλοι υποστηρίζουν ότι «στον προηγούμενο φορέα υπήρχε στασιμότητα». Ερωτώμενοι την έννοια της εξέλιξης την περιγράφουν ως αλλαγή κουλτούρας και εργασιακού περιβάλλοντος.

#### **9.4.2.3. 3<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος**

3: Σχετικά με το τρίτο κριτήριο της παροχής κινήτρων στην ενίσχυση της προσφοράς για την κάλυψη των εν λόγω κενών θέσεων, οι περισσότεροι αξιολογούμενοι δηλώνουν ότι δεν είναι χρήσιμη η καθολική επέκταση κινήτρων σε όσους επιθυμούν να συμμετέχουν στην κινητικότητα. Υποστηρίζουν ότι ορθώς προβλέπονται κίνητρα μόνο για τις παραμεθόριες περιοχές. Ένας αξιολογούμενος προτείνει κίνητρα για τις μετατάξεις εκτός Αθηνών και για λόγους αποκέντρωσης. Όλοι επικαλούνται προσωπικούς και υπηρεσιακούς λόγους μετάταξης, ανεξαρτήτως κινήτρων. Αξιολογούμενος χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «*αυτοί που υποβάλλουν αιτήσεις μετακίνησης εξετάζουν άλλα κριτήρια και όχι τα κίνητρα συνήθως. Επομένως, δεν είναι απαραίτητο να συνδεθεί η κινητικότητα με κίνητρα*».

#### **9.4.2.4. 4<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος**

4: Σχετικά με το τέταρτο κριτήριο της σύνδεσης του ΕΣΚ με την αξιολόγηση της απόδοσης, στην πλειοψηφία τους οι αξιολογούμενοι διαφωνούν με τη σύνδεση της κινητικότητας με την αξιολόγηση. Πρεσβεύουν ότι οι εκθέσεις δεν είναι αντικειμενικό κριτήριο και αφορούν στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή. Χαρακτηριστικά ερωτώμενος δηλώνει ότι «*είναι άδικο να καταδικάζεται ένας υπάλληλος προς μετάταξη ή να καίγεται, είτε γιατί δεν έχει καλό βαθμό στην αξιολόγηση, είτε γιατί ο φορέας προέλευσης δεν έστειλε εκθέσεις στο φορέα υποδοχής*». Ένας μόνο ερωτώμενος θεωρεί τις εκθέσεις αξιόπιστο κριτήριο «*που αποκαλύπτουν τις πτυχές της προσωπικότητας, της υπηρεσιακής συμπεριφοράς και της κουλτούρας του υπαλλήλου προς επιλογή*», όπως αναφέρει.

#### **9.4.2.5. 5<sup>ο</sup> κριτήριο 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος**

5: Σχετικά με το πέμπτο κριτήριο της σύνδεσης του ΕΣΚ με την κατάρτιση και την εκπαίδευση, τα πιο πολλά μέλη των αξιολογούμενων υποστηρίζουν γενικά ότι ο τελικός επιλεγμένος υποψήφιος θα πρέπει να λαμβάνει κατάρτιση και εκπαίδευση αναφορικά με τα νέα του καθήκοντα, όταν αναλαμβάνει εξειδικευμένα αντικείμενα ή δεν έχει τα κατάλληλα προηγούμενα εφόδια. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η επιμόρφωση είναι αναγκαία σε κάθε περίπτωση. Κανείς από τους αξιολογούμενους δεν έλαβε κάποια επιμόρφωση ή κατάρτιση για τη νέα θέση, γιατί, όπως αναφέρουν, «*γνώριζαν το αντικείμενο της νέας θέσης*».

### **9.5. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων των Αιρετών-Συνεργατών-Επιτρόπου ΕΛ. Συνεδρίου**

Οι συνεντεύξεις αυτής της κατηγορίας αφορούν σε γενικές τοποθετήσεις και απόψεις των ερωτώμενων ως προς τον αρχικό σκοπό της εργασίας. Όπως προκύπτει και από το Παράρτημα, υπήρχε ένας ενδεικτικός κατάλογος ερωτήσεων που διευκόλυνε τις απαντήσεις του δείγματος. Συνοπτικά όλοι οι ερωτώμενοι της συγκεκριμένης κατηγορίας αναγνωρίζουν τα καινοτόμα στοιχεία στο ΕΣΚ. Ωστόσο, όλοι τονίζουν ότι το υπάρχον καθεστώς δημιουργεί σημαντικά προβλήματα και δυσλειτουργίες, στις

υπηρεσίες των Δήμων που προΐστανται. Τονίζουν τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες των Δήμων αναφορικά με άλλους δημόσιους φορείς. Οι αιρετοί «απαιτούν» πρόβλεψη για καθολική εφαρμογή της σύμφωνης γνώμης σε όλο το υπηρετούν προσωπικό των Δήμων, την οποία και θεωρούν αναγκαία προϋπόθεση στη διαδικασία. Προτείνουν τη ρύθμιση για επιπλέον «δικλείδες ασφαλείας» στους Δήμους, ενώ επισημαίνουν τον περιορισμένο ρόλο συμμετοχής του φορέα προέλευσης. Καθολικά υποστηρίζουν ότι στη σύνθεση των επιτροπών αξιολόγησης πρέπει να συμπεριληφθεί και αιρετό μέλος. Όλοι υποστηρίζουν και δίνουν έμφαση στη διαδικασία των προσλήψεων ως την πιο αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών του φορέα. Για τους σκοπούς της ανάλυσης των συνεντεύξεων, οι απόψεις της συγκεκριμένης κατηγορίας αποτυπώνονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί και αναλύονται κατωτέρω:

**Πίνακας 9: Αποτελέσματα συνεντεύξεων Δημάρχων-Συνεργατών-Επιτρόπου**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΑΡΧΩΝ-ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ-ΕΠΙΤΡΟΠΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ
<p><b>Γενικές τοποθετήσεις:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Το ΕΣΚ διακατέχεται από καινοτόμα στοιχεία</li> <li>✓ Το καθεστώς δημιουργεί σημαντικά προβλήματα και δυσλειτουργίες στις υπηρεσίες των Δήμων</li> <li>✓ Υπάρχουν ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες στους Δήμους αναφορικά με άλλους δημόσιους φορείς</li> <li>✓ Δυσλειτουργίες και υποστελέχωση στους φορείς προέλευσης των περιφερειακών Δήμων από τις μετακινήσεις των υπαλλήλων προς το «κέντρο»</li> <li>✓ Οι αιρετοί «απαιτούν» πρόβλεψη για καθολική εφαρμογή της σύμφωνης γνώμης σε όλο το υπηρετούν προσωπικό των Δήμων</li> <li>✓ Προτείνουν τη ρύθμιση για επιπλέον ουσιαστικές «δικλείδες ασφαλείας» στους Δήμους και «έμφαση» στις ιδιαιτερότητες του κάθε φορέα</li> <li>✓ Επισημαίνουν τον περιορισμένο ρόλο συμμετοχής του φορέα προέλευσης</li> <li>✓ Υποστηρίζουν ότι στη σύνθεση των επιτροπών αξιολόγησης πρέπει να συμπεριληφθεί και αιρετό μέλος</li> <li>✓ Υποστηρίζουν και δίνουν έμφαση στη διαδικασία των προσλήψεων, ως την πιο αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών του φορέα</li> </ul>

### 9.5.1. Οι απόψεις των Δημάρχων

-Ο πρώην Δήμαρχος και νυν Δημοτικός Σύμβουλος του Δήμου Χανίων Αναστάσιος Βάμβουκας, συμμετείχε ουσιαστικά στην κινητικότητα στο Β΄ κύκλο για το έτος 2018, με την ιδιότητα του Δημάρχου του φορέα υποδοχής αλλά και του φορέα προέλευσης. Ήταν το αρμόδιο όργανο για την υπογραφή των πράξεων της μετάταξης των τελικών υποψηφίων για τις διαθέσιμες θέσεις στο Δήμο Χανίων. Σχετικά με το θέμα υποστηρίζει τα εξής:

Θεωρεί ότι η πρόβλεψη για την υποχρεωτική σύμφωνη γνώμη του Δημάρχου είναι αναγκαία προϋπόθεση και θα πρέπει να έχει εφαρμογή στο σύνολο των υπαλλήλων. Αποτελεί μία σημαντική «δικλείδα ασφαλείας» για όλους τους φορείς και ιδιαίτερα για τους Περιφερειακούς Δήμους. Υποστηρίζει ότι είναι πολύ περιορισμένος ο θεσμοθετημένος ρόλος και ο βαθμός συμμετοχής του φορέα προέλευσης σε όλη τη διαδικασία. Τονίζει ότι είναι αναγκαίες ρυθμίσεις-δικλείδες ασφαλείας, που θα διασφαλίζουν και θα εξασφαλίζουν το απαραίτητο Α.Δ. για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών. Ως προς αυτό συμπληρώνει ότι *«υφίστανται υπηρεσίες που είναι υπερστελεχωμένες και άλλες υποστελεχωμένες και ο φορέας θα πρέπει αυτό αιτιολογημένα να μπορεί να το εκφράζει»*. Ως προς το προβλεπόμενο ποσοστό κάλυψης των θέσεων θεωρεί ότι αποτελεί μία δικλείδα, που όμως δεν διασφαλίζει απαραίτητα την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών. Τονίζει ότι υπάρχει πολυπλοκότητα αναλόγως με την υπηρεσία, τα αντικείμενα και τις υποχρεώσεις της κάθε οργανικής μονάδας. Θεωρεί ότι ένα γενικό ποσοστό, που ισχύει για όλους τους φορείς, δεν είναι ικανοποιητική «δικλείδα ασφαλείας». Προτείνει την πρόβλεψη «δικλείδων ασφαλείας» με πολυκριτήρια για τον κάθε φορέα, όπως, πληθυσμιακά – οικονομικά κριτήρια, έκταση, γεωγραφική θέση κλπ. Αναφορικά με τη σύνθεση των Επιτροπών, υποστηρίζει ότι θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνει και άλλα πέρα από τα προβλεπόμενα μέλη, με τη συμμετοχή και αιρετού μέλους ως απαραίτητη πρόβλεψη. Γενικά θεωρεί ότι το ΕΣΚ αποτελεί μόνο ένα μέτρο για την κάλυψη των θέσεων σε προσωπικό. Πιστεύει ότι μόνο μέσω προσλήψεων και την εφαρμογή πολυκριτηρίων, που θα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε φορέα, επέρχεται ο εξορθολογισμός των Α.Π. Τέλος, προτείνει την αύξηση του υποχρεωτικού χρόνου παραμονής-δέσμευσης υπαλλήλου σε κάθε μετάταξη από δύο (2) έτη σε πέντε (5) έτη. Συμπερασματικά θεωρεί ότι το ΕΣΚ χαρακτηρίζεται από καινοτόμα στοιχεία, που όμως χωρίς ρυθμίσεις και συμπληρώσεις, δεν είναι δυνατό να επέλθουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

-Ο σημερινός Δήμαρχος του Δήμου Χανίων Παναγιώτης Σημανδηράκης, θα συμμετάσχει ουσιαστικά με την ιδιότητά του ως φορέας υποδοχής αλλά και ως φορέας προέλευσης στον Α΄ κύκλο κινητικότητας 2019. Καλείται να ολοκληρώσει τις μετατάξεις που σήμερα εκκρεμούν στο Δήμο Χανίων από το Β΄ κύκλο του 2018. Οι απόψεις του συνοψίζονται παρακάτω:

Ο Δήμαρχος Χανίων διαφωνεί κάθετα με την απλή γνώμη. Θεωρεί ότι ο κάθε φορέας πρέπει να έχει ενεργό και ουσιαστικό λόγο, μέσω υποχρεωτικής σύμφωνης ή μη σύμφωνης γνώμης, με καθολική επέκταση της ρύθμισης για όλο το υπηρετούν προσωπικό. Πιστεύει ότι είναι πολύ περιορισμένος ο θεσμοθετημένος ρόλος και ο βαθμός συμμετοχής του φορέα προέλευσης σε όλη τη διαδικασία. Ως προς την προϋπόθεση του ποσοστού κάλυψης θέσεων, υποστηρίζει ότι δεν αποτελεί «δικλείδα ασφαλείας» για το φορέα προέλευσης. Δηλώνει ότι υπάρχουν υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα η Τεχνική Υπηρεσία, η Υπηρεσία Δόμησης και η καθαριότητα, που ήδη το προσωπικό δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στις εκάστοτε αρμοδιότητες. Τονίζει ότι *«ο κάθε υπάλληλος είναι απαραίτητος ειδικά για τις ως άνω οργανικές μονάδες»*. Διαφωνεί με την οριζόμενη σύνθεση της επιτροπής αξιολόγησης και προτείνει τη συμμετοχή του Γενικού Γραμματέα σε αυτή. Υποστηρίζει ότι η πιο αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών σε Α.Δ. του Δήμου είναι ο συνδυασμός κινητικότητας με τις προσλήψεις. Τονίζει ότι το σημερινό σύστημα προσλήψεων για μόνιμο προσωπικό δεν είναι λειτουργικό. Προτείνει νομοθετική ρύθμιση για μεγαλύτερη ευελιξία του φορέα να προχωρά τις διαδικασίες πρόσληψης, εφόσον εξασφαλίζει μέσω του προϋπολογισμού του τις απαραίτητες πιστώσεις, χωρίς να αναμένει τον προγραμματισμό προσλήψεων από το Υπουργείο. Επισημαίνει τις επιτακτικές ανάγκες σε Α.Δ. και δηλώνει ότι *«ειδικά για τις Τεχνικές υπηρεσίες, την καθαριότητα, την πολεοδομία, τη Δημοτική αστυνομία και γενικά τις υπηρεσίες ανταποδοτικού χαρακτήρα, ο φορέας με τον προϋπολογισμό του και την εξασφάλιση πιστώσεων, θα έπρεπε να έχει τον πρώτο λόγο»*.

Ο Δήμαρχος του Δήμου Πλατανιά Ιωάννης Μαλανδράκης συμμετείχε ουσιαστικά στην κινητικότητα στο Β΄ κύκλο για το έτος 2018, με την ιδιότητα του Δήμαρχου του φορέα υποδοχής αλλά και του φορέα προέλευσης. Είναι ένας από τους Δημάρχους που έδωσε τη μη σύμφωνη γνώμη του για τις μετατάξεις των υπαλλήλων του Δήμου Πλατανιά στο Δήμο Χανίων. Αναφορικά με το ΕΣΚ υποστηρίζει τα εξής:

Αναγνωρίζει τα καινοτόμα στοιχεία του ΕΣΚ τόσο για το Α.Δ. όσο και για τη Δημόσια Διοίκηση. Διαφωνεί εξ ολοκλήρου με την απλή γνώμη. Υποστηρίζει ότι είναι επιτακτική ανάγκη η ρύθμιση για την παροχή υποχρεωτικής σύμφωνης γνώμης σε όλους τους υπαλλήλους, που υποβάλλουν αίτηση μετάταξης ή απόσπασης, ειδικά για τους Περιφερειακούς Δήμους, στους οποίους οι υπάλληλοι εκδηλώνουν *«έντονη αστυφιλία»*. Πιστεύει ότι *«ίσως μόνο στην περίπτωση της αμοιβαία μετάταξης θα ήταν δεκτή η απλή γνώμη»*, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει. Θεωρεί πολύ περιορισμένο το θεσμοθετημένο ρόλο του φορέα προέλευσης και χαρακτηρίζει *«επιθετικό»* το Νόμο ως προς αυτό. Τονίζει ότι οι περιφερειακοί Δήμοι οδηγούνται σε υποστελέχωση, αν δεν προβλεφθούν ρυθμίσεις που θα διασφαλίζουν και θα εξασφαλίζουν το απαραίτητο Α.Δ. για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών. Δηλώνει ότι το προβλεπόμενο ποσοστό κάλυψης θέσεων αποτελεί *«δικλείδα ασφαλείας»*, αρκεί να έχει

επικαιροποιηθεί ο ΟΕΥ και τα περιγράμματα θέσης εργασίας, ώστε να αποτυπώνεται η πραγματική και ρεαλιστική εικόνα του φορέα. Θεωρεί ότι η σύνθεση των Επιτροπών θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνει και άλλα πέρα από τα προβλεπόμενα μέλη. Ως προς αυτό προτείνει Πρόεδρο της Επιτροπής αιρετό μέλος ορισμένο από το Δήμαρχο. Τεκμηριώνει το παραπάνω υποστηρίζοντας «ότι δεν θεωρεί αξιοκρατικό να επιλέγει μεταξύ υποψηφίων για μία θέση υπαλλήλων τον τελικό επιλεγέντα μόνο επιτροπή από υπηρεσιακούς παράγοντες και η Δημοτική αρχή να μην έχει τη δυνατότητα να κρίνει, να εκφέρει άποψη και να συμμετέχει στην τελική επιλογή και απόφαση». Ως προς την ευρύτερη κάλυψη των αναγκών σε Α.Δ., προτείνει χαρακτηριστικά «συνδυασμό κινητικότητας με τις ως άνω προϋποθέσεις με προσλήψεις, για τις θέσεις που έμειναν κενές. Ένα μικτό σύστημα, με ευέλικτες και γρήγορες διαδικασίες, προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες σε Α.Δ., να μπορούν να αποσυμφορηθούν οι μεγάλες υπηρεσίες και να στελεχωθούν επαρκώς οι μικροί Δήμοι». Προτείνει την αύξηση του υποχρεωτικού χρόνου παραμονής-δέσμευσης υπαλλήλου που μετατάχθηκε από δύο (2) έτη σε πέντε (5) έτη. Κρίνει ότι τα δύο (2) έτη είναι ένα μικρό διάστημα, τόσο για την ουσιαστική εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του υπαλλήλου, όσο και για το μακροπρόθεσμο όφελος της υπηρεσίας. Επιπλέον, προτείνει τη θέσπιση κίνητρων στους υπαλλήλους που υποβάλλουν αιτήσεις μετάταξης σε Περιφερειακούς Δήμους. Υποστηρίζει χαρακτηριστικά «ότι ειδικά για τις παραμεθόριες περιοχές που είναι ήδη υποστελεχωμένες, σημαντικό κίνητρο μπορεί να αποτελέσει η παροχή κάποιου επιδόματος (bonus), ή για παράδειγμα να μειωθεί ο χρόνος παραμονής στα κλιμάκια για αυτούς μόνο τους υπαλλήλους, ή ανά έτος κυμαινόμενη χρηματική παροχή, ή ταχύτερη εξέλιξη με μείωση χρόνου παραμονής στο βαθμό».

Ο Δήμαρχος του Δήμου Καντάνου Σελίνου Αντώνιος Περράκης συμμετείχε και αυτός ουσιαστικά στην κινητικότητα στο Β΄ κύκλο για το έτος 2018, μόνο με την ιδιότητα του Δημάρχου του φορέα προέλευσης. Είναι ένας από τους Δημάρχους που έδωσε τη μη σύμφωνη γνώμη του για τις μετατάξεις των υπαλλήλων του Δήμου Καντάνου Σελίνου στο Δήμο Χανίων. Αναφορικά με το ΕΣΚ υποστηρίζει τα εξής:

Είναι απόλυτα κάθετος με τις μετακινήσεις των υπαλλήλων, εφόσον νομοθετικά δεν εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία και η βιωσιμότητα του Δήμου. Χαρακτηριστικά αναφέρει «ότι ο Δήμος Καντάνου Σελίνου, ο οποίος σε έκταση απλώνεται από τον Ομαλό έως το Ελαφονήσι, ίσως και μεγαλύτερη έκταση από το Δήμο Χανίων, απασχολεί σήμερα μόνο είκοσι έξι (26) άτομα προσωπικό. Την τελευταία πενταετία μετακινήθηκαν έξι (6) υπάλληλοι και άλλοι τρεις (3) είναι σε διαδικασίες μετάταξης». Επίσης, αναφέρει ότι «συμμερίζεται» τις ιδιαίτερες ανάγκες των υπαλλήλων για μετάταξη. Ωστόσο, πιστεύει ότι θα πρέπει να προβλεφθούν «δικλείδες ασφαλείας» για τους μικρούς ειδικά Δήμους, ιδιαίτερα από τη στιγμή, που τόσο ο Καλλικράτης (Νόμος 3852/2010), όσο και ο Κλεισθένης (Νόμος 4555/2018), «φόρτωσαν» με νέες αρμοδιότητες τους Δήμους. Δεν θεωρεί ότι το ποσοστό κάλυψης θέσεων προστατεύει το φορέα

προέλευσης. Ως φορέας υποδοχής δεν έχει συμμετάσχει στην κινητικότητα, λόγω μη σύνταξης ψηφιακού οργανογράμματος, εξαιτίας της δραματικής έλλειψης προσωπικού στο φορέα. Υποστηρίζει ότι αναλόγως με τους στόχους που θέλουν οι εκάστοτε δημόσιες πολιτικές να εξυπηρετήσουν ως προς το Α.Δ., αν δηλαδή όπως χαρακτηριστικά ανέφερε «θέλουμε ένα ΟΕΥ λειτουργικό ή μη, χρηστικό ή μη αποτελεσματικό ή μη», θα πρέπει αντίστοιχα να εξασφαλίζεται αφενός μεν επαρκές προσωπικό στον κάθε φορέα, αφετέρου δε να προστατεύεται η επαρκής στελέχωση των οργανικών μονάδων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του κάθε φορέα. Προσθέτει ότι με εξωτερικές αναθέσεις δεν αντιμετωπίζονται τα προβλήματα των Δήμων και ότι μόνο η κατάλληλη και επαρκής στελέχωση σε Α.Δ. διεκπεραιώνει επαρκώς και ικανοποιητικά τις υπηρεσιακές ανάγκες. Τέλος, επισημαίνει χαρακτηριστικά ότι «με την υπάρχουσα κατάσταση οι μικροί Δήμοι δεν έχουν λόγο ύπαρξης».

### **9.5.2. Οι απόψεις Γενικού Γραμματέα του Δήμου Χανίων**

Ο Γενικός Γραμματέας του Δήμου Χανίων Γιώργος Φραγκιαδάκης θα συμμετάσχει ουσιαστικά με την ιδιότητά του ως φορέας υποδοχής αλλά και ως φορέα προέλευσης στον Α΄ κύκλο κινητικότητας για το 2019. Οι απόψεις του συνοψίζονται παρακάτω:

Θεωρεί ότι το ΕΣΚ διέπεται από καινοτομίες με διπλό όφελος τόσο για τους υπαλλήλους, όσο και για τους φορείς. Και αυτός ως συνεργάτης του Δημάρχου Χανίων διαφωνεί με την απλή γνώμη. Θεωρεί ότι ο ρόλος του φορέα προέλευσης είναι περιορισμένος. Τονίζει ότι θα πρέπει να είναι ουσιαστικός και η παροχή σύμφωνης γνώμης πρέπει να επεκταθεί και να ισχύει για όλους τους υπαλλήλους των Δήμων. Θεωρεί ότι η σύνθεση των Επιτροπών θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνει και άλλα πέρα από τα προβλεπόμενα υπηρεσιακά μέλη. Ως αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών σε Α.Δ. προτείνει το συνδυασμό κινητικότητας με προσλήψεις. Υποστηρίζει ότι το σύστημα των προσλήψεων θα έπρεπε να είναι πιο ευέλικτο, προκειμένου γρήγορα και αποτελεσματικά να καλύπτονται οι ανάγκες των υπηρεσιών. Τονίζει ότι το σημερινό σύστημα προσλήψεων για μόνιμο προσωπικό δεν είναι λειτουργικό.

### **9.5.3. Οι απόψεις του επιτρόπου του Ελεγκτικού συνεδρίου**

Ο Επίτροπος του Ελεγκτικού Συνεδρίου της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων Εμμανουήλ Μανουσάκης, ως δικαστικός και διοικητικός ελεγκτικός μηχανισμός υποστηρίζει τα εξής:

Θεωρεί καινοτόμο και ευέλικτο το νέο εργαλείο με οφέλη και πλεονεκτήματα, αφενός μεν για το Α.Δ. αφετέρου δε για τη Διοίκηση. Χαρακτηριστικά αναφέρει «ότι είναι η πρώτη φορά που ο φορέας έχει τη δυνατότητα πριν τη μετακίνηση να επιλέξει μέσω αντικειμενικών κριτηρίων τον κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση, τηρώντας τις οριζόμενες από το Νόμο προϋποθέσεις, κάτι που δεν διασφάλιζε το προηγούμενο νομοθετικό καθεστώς». Επισημαίνει ότι στους Δήμους της Κρήτης η διάταξη του Ν. 4440/2016 με την παροχή απλής γνώμης, οδήγησε στην «άτυπη συμφωνία των Δημάρχων Κρήτης».

Αυτό είχε ως συνέπεια να μην ολοκληρώνουν οι Δήμαρχοι των φορέων υποδοχής τις πράξεις μετάταξης ή απόσπασης, όταν η γνώμη των Δημάρχων των φορέων προέλευσης είναι αρνητική. Τονίζει ότι το δεδομένο αυτό δημιούργησε διάφορα κωλύματα στην ολοκλήρωση των μετατάξεων. Η άποψή του είναι ότι ο κάθε Δήμαρχος μέσω της γνώμης, μπορεί να αιτιολογεί και να τεκμηριώνει επαρκώς τους λόγους που δεν συμφωνεί με τη μετάταξη, χωρίς ωστόσο να παρεμποδίζει την ομαλή εξέλιξη της διαδικασίας. Θεωρεί ότι η σύνθεση των Επιτροπών είναι ορθολογική. Σχετικά με αυτό υποστηρίζει ότι η επιτροπή αξιολόγησης θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει και άλλα πέρα από τα προβλεπόμενα μέλη, όπως μέλη από ανεξάρτητους φορείς και ανεξάρτητες αρχές για την ενίσχυση της αντικειμενικότητας. Υποστηρίζει ότι ο συνδυασμός κινητικότητας με προσλήψεις είναι μια αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό. Προτείνει χαρακτηριστικά για τους επιλεγέντες υπαλλήλους προς μετάταξη, πρόβλεψη για *«δοκιμαστική περίοδο έξι (6) μηνών, πριν την κατάληψη της θέσης»*. Τέλος υποστηρίζει ότι το νέο σύστημα πάσχει ως προς το διαδικαστικό κομμάτι. Αναφέρει σχετικά ως προς αυτό, ότι υπάρχει «κενό» στον τρόπο με τον οποίο ενημερώνονται οι υπάλληλοι για την έναρξη των κύκλων και τις προθεσμίες υποβολής αιτήσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρει *«ότι επιτροπος από άλλο νησί, συνάντησε περίπτωση σε χρηματικό ένταλμα, με εκπρόθεσμη ημερομηνία υποβολής αίτησης μετάταξης, που λόγω της τεκμηριωμένης ελλιπούς ενημέρωσης του υπαλλήλου για την έναρξη του κύκλου και την προθεσμία υποβολής αίτησης, η μετάταξη τελικώς ολοκληρώθηκε»*.

## **9.6. Κλείσιμο ανάλυσης**

Στο κεφάλαιο αυτό αποτυπώθηκαν τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συνεντεύξεων των τριών (3) κατηγοριών του δείγματος. Διαπιστώνεται γενικά μία ομοιογένεια στις απόψεις των ερωτώμενων ως προς τα δύο ερευνητικά ερωτήματα. Ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο η συζήτηση, ο σχολιασμός και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων αυτών συνολικά, σφαιρικά και κριτικά.

## 10<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 10.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο ερμηνεύονται και σχολιάζονται με κριτικό τρόπο συνολικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Πραγματοποιείται η αναδιατύπωση του αρχικού σκοπού και των ερευνητικών ερωτημάτων. Τέλος, συγκρίνονται τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας με το θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας, όπως εκτενώς αποτυπώνεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

### 10.2. Αναδιατύπωση σκοπού και ερωτημάτων

Ο κεντρικός στόχος της ερευνητικής εργασίας ήταν να εξετάσει και να δείξει εάν επιτυγχάνεται ο σκοπός του ΕΣΚ, το οποίο θεσμοθετήθηκε και εφαρμόζεται σύμφωνα με το Ν. 4440/2016 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, μέσα από τις απόψεις και την εμπειρία των παραγόντων ενός Ο.Τ.Α. και συγκεκριμένα του Δήμου Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης. Ειδικότερα, όπως επακριβώς ορίζεται στο Κεφάλαιο Α΄ και στο άρθρο 1 του Νόμου, «...Σκοπός του ΕΣΚ είναι αφενός η βέλτιστη αξιοποίηση και η ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, αφετέρου η διευκόλυνση των υπαλλήλων να ενισχύσουν τις επαγγελματικές δεξιότητές τους, να αποκτήσουν εμπειρία σε θέσεις διάφορων υπηρεσιών και να προωθήσουν την επαγγελματική σταδιοδρομία τους».

Για να απαντηθεί ο παραπάνω σκοπός και οι επιμέρους στόχοι του, όπως αναλυτικά αυτοί έχουν αποτυπωθεί στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο, διατυπώθηκαν δύο (2) ερευνητικά ερωτήματα με πέντε (5) επιμέρους κριτήρια το καθένα, ως εξής:

#### Πρώτο ερευνητικό ερώτημα:

Α) Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη «βέλτιστη αξιοποίηση» και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. στις δημόσιες υπηρεσίες με κριτήρια:

1. Την ικανότητα ή μη εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των αδυναμιών των προγενεστέρων νομοθετημάτων
2. Τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου αναφορικά με τη χρηστικότητα, τη λειτουργικότητα, και τις εισαγόμενες καινοτομίες
3. Την αποτελεσματικότητα, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια ή μη της διαδικασίας αξιολόγησης
4. Την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη ή μη των υπηρεσιακών αναγκών του φορέα υποδοχής
5. -Την εμπλοκή ή μη του φορέα προέλευσης

#### Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα:



Β) Πώς συμβάλλει το ΕΣΚ στη διευκόλυνση των υπαλλήλων αναφορικά με την ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, την απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας με κριτήρια:

1. Την αξιοποίηση ή μη τυπικών και ουσιαστικών προσόντων
2. Τη δυνατότητα ή μη για προοπτικές εξέλιξης
3. Την παροχή ή μη κινήτρων στην ενίσχυση της προσφοράς για την κάλυψη των εν λόγω κενών θέσεων
4. Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την αξιολόγηση της απόδοσης
5. Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την κατάρτιση και την εκπαίδευση

Τόσο από την ανάλυση του αρχειακού υλικού, όσο και από την ανάλυση των συνεντεύξεων των τριών (3) κατηγοριών του δείγματος (μέλη επιτροπών, αξιολογούμενοι, αιρετοί-συνεργάτες, επίτροπος ελεγκτικού συνεδρίου) προκύπτουν τα παρακάτω σημαντικά συμπεράσματα:

Από την ανάλυση των δεδομένων των οριζόμενων κριτηρίων του 1ου και του 2ου ερευνητικού ερωτήματος, διαπιστώνεται ότι ο σκοπός του ΕΣΚ, όπως ορίζεται στο άρθρο 1 του Νόμου, επιτυγχάνεται σε ένα ικανοποιητικό βαθμό μόνο ως προς το δεύτερο σκέλος. Η ποιοτική έρευνα στο Δήμο Χανίων αποκαλύπτει ότι το ΕΣΚ διευκολύνει το προσωπικό και ενισχύει τις επαγγελματικές του δεξιότητες, συντελεί στην απόκτηση εμπειρίας στη νέα θέση, με την υιοθέτηση νέων πρακτικών και συστημάτων λειτουργίας και είναι δυνατόν να προωθήσει την επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων. Ωστόσο, ανακύπτουν ζητήματα ως προς τη σύνδεσή του με τα κίνητρα, την αξιολόγηση της απόδοσης και την επιμόρφωση του προσωπικού.

Ως προς το πρώτο σκέλος του αρχικού σκοπού του Νόμου, η εμπειρική μελέτη αναδεικνύει ότι το ΕΣΚ επιτυγχάνει τη διαφανή και αντικειμενική αξιοποίηση του Α.Δ., αλλά αδυνατεί να επιφέρει τη επιτυχημένη και αποτελεσματική αξιοποίηση αυτού. Επιπλέον, επιτυγχάνει την ορθολογική και αξιοκρατική επιλογή μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών, αλλά πάσχει ως προς την ορθολογική κατανομή του προσωπικού. Αναλυτικότερα τα συμπεράσματα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων έχουν ως εξής:

### **10.3. Συμπεράσματα 1<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος**

Εξετάζοντας σφαιρικά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα για τη «βέλτιστη» αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του Α.Δ. μέσω ΕΣΚ στο Δήμο Χανίων, διαπιστώνονται τα κάτωθι:

Πρώτον ο Νόμος αντιμετωπίζει και εξομαλύνει τις ουσιαστικές αδυναμίες των προηγούμενων νομοθετημάτων, που στόχευαν στη μείωση του προσωπικού και εξυπηρετούσαν μόνο μνημονιακές απαιτήσεις. Με το προηγούμενο νομοθετικό καθεστώς στις μετατάξεις και αποσπάσεις δεν καλύπτονταν

οι πραγματικές ανάγκες των φορέων, αλλά ικανοποιούνταν οι προσωπικές προτιμήσεις των υπαλλήλων μέσω πελατειακών σχέσεων. Ωστόσο, στην περίπτωση του Δήμου Χανίων συναντώνται πολιτικές παρεμβάσεις, που επηρεάζουν μέχρι και σήμερα καθοριστικά και κωλυσιεργούν την ολοκλήρωση της διαδικασίας για κάποιες περιπτώσεις μετατάξεων.

Η εμπειρική έρευνα αποκαλύπτει ότι παρά το γεγονός ότι ο Ν. 4440/2016 προσδιορίζει επακριβώς το ρόλο και το βαθμό συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία, οι παρεμβάσεις των αιρετών μπορούν να επηρεάσουν άτυπα αλλά καθοριστικά την ομαλή ολοκλήρωση των μετακινήσεων των υπάλληλων. Είναι δεδομένο ότι στο Δήμο Χανίων εκκρεμούν σήμερα τρεις (3) μετατάξεις υπαλλήλων εξαιτίας πολιτικών και μόνο αποφάσεων. Επιπλέον, οι τροποποιήσεις του Ν. 4440/2016 αναφορικά με την υποχρεωτική σύμφωνη γνώμη του φορέα προέλευσης, παρουσιάζουν επαναληπτικά στοιχεία προηγούμενων Νόμων, ως προς τον παρεμβατικό ρόλο του αρμοδίου προς διορισμό οργάνου στη διαδικασία. Επομένως, οι δευτερεύουσες ρυθμίσεις εισάγουν αποκλίσεις και εξαιρέσεις από τις συνήθεις νομοθετικές διαδικασίες κινητικότητας για συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων και φορέων, διαμορφώνοντας έτσι διάφορα είδη «ειδικών καθεστώτων». Άρα, δεν εξομαλύνονται εξ ολοκλήρου οι παθογένειες των προγενέστερων νομοθετημάτων αναφορικά με τις πολιτικές παρεμβάσεις.

Δεύτερον το εργαλείο διακρίνεται από ευελιξία και χρηστικότητα. Διαθέτει πρωτοποριακές καινοτομίες με παράλληλα στοιχεία εξορθολογισμού αναφορικά με το ψηφιακό οργανόγραμμα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, τον εθελοντικό και περιοδικό χαρακτήρα των τριών ετήσιων κύκλων, τη χρήση ΕΣΚ σε σύνολο της Γενικής Κυβέρνησης, με ενιαίους και ομοιόμορφους κανόνες εφαρμογής, την ηλεκτρονική πλατφόρμα, τις εξειδικευμένες επιτροπές αξιολόγησης και την υποχρεωτική εισαγωγή συνέντευξης. Ωστόσο, δημιουργήθηκαν πολλά προβλήματα κατά τη χρήση και εφαρμογή του νέου εργαλείου, λόγω των ασαφειών και των κενών του Νόμου.

Τρίτον όλα τα χαρακτηριστικά του ΕΣΚ και οι εισαγόμενες θετικές καινοτομίες εξασφαλίζουν αποτελεσματικές, διαφανείς και αντικειμενικές διαδικασίες αξιολόγησης. Επιπλέον, κατευθύνουν ορθά στην επιλογή και τοποθέτηση του κατάλληλου υποψηφίου στην κατάλληλη θέση. Το παραπάνω επιτυγχάνεται ειδικότερα με την καθιέρωση των επιτροπών αξιολόγησης σύμφωνα με τη Δ/ση που ανήκει το περίγραμμα της θέσης και την υποχρεωτική συνέντευξη των υποψηφίων για τη διαθέσιμη θέση.

Ειδικότερα ως προς αυτό, η εμπειρική έρευνα αποκαλύπτει τον καταλυτικό ρόλο της συνέντευξης στην τελική κρίση των επιτροπών. Η συνέντευξη ήταν το καθοριστικό εργαλείο για την τελική κρίση τους που διασφάλισε την απόκτηση σφαιρικής εικόνας του υποψηφίου. Επιπλέον, διαπιστώνεται από την έρευνα ότι στην ουσία η συνέντευξη ήταν αυτή που αποκάλυπτε τα ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων και εν γένει τη συνολική υπηρεσιακή συμπεριφορά και τις ουσιαστικές

δεξιότητες του καθενός υποψηφίου. Επομένως, εξασφάλισε την αντικειμενικότητα της διαδικασίας και την ορθολογική κρίση των επιτροπών για τον τελικό υποψήφιο.

Επίσης, η ποιοτική έρευνα αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο των «εξειδικευμένων» επιτροπών αξιολόγησης αναλόγως με την οργανική μονάδα που υπάγεται το περίγραμμα της διαθέσιμης θέσης. Η σύνθεση οδηγεί σε ορθολογική εκτίμηση των προσόντων των υποψηφίων. Η έρευνα δείχνει ότι αποκλειστικά και ουσιαστικά αρμόδια για την υποβολή των κατάλληλων ερωτήσεων για την τελική επιλογή είναι η επιτροπή, η οποία απαρτίζεται από μέλη της οικείας Δ/σης και του Τμήματος που ανήκει το περίγραμμα της εκάστοτε θέσης. Άρα, η υπάρχουσα σύνθεση εξασφαλίζει την εύστοχη, αντικειμενική και αποτελεσματική επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου για την κατάλληλη θέση.

Ωστόσο, είναι και εμπειρικά πλέον τεκμηριωμένο, ότι ο Νόμος στις διαδικαστικές λειτουργίες εφαρμογής πάσχει από χαρακτηριστικές ασάφειες και γενικεύσεις. Επομένως, κρίνονται επιβεβλημένες νομοθετικές ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών και την αποσαφήνιση και συγκεκριμενοποίηση των επιμέρους παραμέτρων του Νόμου. Τροποποιήσεις, δηλαδή, ως προς τις διαδικασίες υποβολής αίτησης μετακίνησης, τις διαδικασίες αξιολόγησης, τα κριτήρια αξιολόγησης, τη συνέντευξη, τα περιγράμματα θέσης και τις διαδικασίες υποβολής ενδεχόμενων ενστάσεων, όπως εκτενώς αναλύθηκαν στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Τέταρτον στο Δήμο Χανίων επαρκώς καλύφθηκαν τα περιγράμματα θέσεων μόνο για τις θέσεις που υποβλήθηκαν αιτήσεις. Σε σύνολο φορέα, ούτε οι ανάγκες των επιμέρους οργανικών μονάδων ικανοποιήθηκαν αποτελεσματικά, ούτε οι διαθέσιμες θέσεις στο σύνολό τους καλύφθηκαν επαρκώς. Συμπληρωματικά, και ως φορέας προέλευσης ο Δήμος Χανίων αντιμετώπισε προβλήματα δυσλειτουργίας με τους υπαλλήλους που μετετάχθησαν σε άλλους φορείς. Άρα, στη συγκεκριμένο φορέα δεν ευδοκίμει και αποτυγχάνει ο επιθυμητός εξορθολογισμός του Α.Δ. Επιπλέον, ευρύτερα στους φορείς προέλευσης δημιουργήθηκαν σημαντικά προβλήματα και δυσλειτουργίες αναφορικά με την υποστελέχωση των επιμέρους οργανικών τους μονάδων.

Πέμπτον αναδύεται η αδήριτη ανάγκη για αποτελεσματική και άμεση κάλυψη των διαθέσιμων θέσεων και των αναγκών σε προσωπικό με συνδυασμό κινητικότητας και διαδικασιών προσλήψεων. Το ΕΣΚ είναι ένα ευέλικτο μέσο και μέτρο για την κάλυψη των αναγκών των φορέων σε προσωπικό. Ωστόσο, από μόνο του δεν επαρκεί για την δυναμική και ολοκληρωμένη στελέχωση των υπηρεσιών.

Έκτον η εμπειρική έρευνα στο Δήμο Χανίων αναδεικνύει ότι ο προβλεπόμενος βαθμός συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία επιβάλλεται να συμπληρωθεί και να ενισχυθεί με ουσιαστικές «δικλίδες ασφαλείας», που θα λαμβάνουν υπόψη τις ιδιομορφίες και τις ιδιαιτερότητες των Δήμων, χωρίς ωστόσο να παραβιάζεται ο εθελοντικός χαρακτήρας του συστήματος και οι αρχές της αξιοκρατίας και της ισότητας. Επιπλέον, με τις προβλεπόμενες ρυθμίσεις δεν αντιμετωπίζονται

επαρκώς οι ανάγκες κάλυψης σε προσωπικό ούτε για τους φορείς προέλευσης, ούτε για τους φορείς υποδοχής. Με το άρθρο 42 του Ν. 4647/2019 τροποποιήθηκε πρόσφατα η παρ. 4 του άρθρου 4 του Ν. 4440/2016 αναφορικά με το ποσοστό κάλυψης θέσεων στο φορέα προέλευσης, ως απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής. Συγκεκριμένα και με ισχύ των διατάξεων για τον Α΄ κύκλο κινητικότητας έτους 2019, προβλέπεται ότι το προηγούμενο 50% και 65% αντίστοιχα για τους φορείς με πληθυσμό κάτω των 100.000 κατοίκων ποσοστό κάλυψης των θέσεων του φορέα προέλευσης και για τον συγκεκριμένο κλάδο που υπηρετεί ο υπάλληλος, αντικαθίσταται με «ποσοστό τουλάχιστον εξηνταπέντε τοις εκατό (65%) επί του συνόλου των οργανικών θέσεων», αφαιρώντας από το παραπάνω αποσπασμένους υπαλλήλους, υπαλλήλους με μακροχρόνιες άδειες κλπ.<sup>41</sup> Άρα, η τροποποίηση του Νόμου ως προς το οριζόμενο ποσοστό κρίνεται θετική και απαραίτητη καθώς είναι γεγονός πλέον ότι το νέο ποσοστό είναι πραγματικό και όχι πλασματικό, αφού εξαιρεί τον αριθμό των υπαλλήλων που δεν υπηρετούν ενεργά στο φορέα και οδηγεί σε ρεαλιστική αποτύπωση των αριθμητικών δεδομένων του φορέα προέλευσης. Εντούτοις, εξακολουθεί να μην αποτελεί ικανοποιητική «δικλείδα ασφάλειας» για το φορέα προέλευσης, σύμφωνα με τα όσα τεκμηριωμένα υποστηρίζουν οι Δήμαρχοι από τους όμορους Δήμους και ένα ποσοστό υπηρεσιακών παραγόντων κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων.<sup>42</sup>

Σε απόρροια των ανωτέρω για το πρώτο σκέλος του αρχικού σκοπού του ΕΣΚ όπως ορίζεται στο άρθρο 1, με μελέτη περίπτωσης το Δήμο Χανίων, η ανάλυση των συνεντεύξεων συμπληρώνει και επαληθεύει τα δεδομένα και τα συμπεράσματα της ανάλυσης του αρχειακού υλικού. Από την ανάλυση των απόψεων του δείγματος προκύπτει ότι δεν εξυπηρετείται επαρκώς ο σκοπός του ΕΣΚ ως προς το πρώτο σκέλος, αναφορικά με τη «βέλτιστη» αξιοποίηση και την ορθολογική κατανομή του προσωπικού, τουλάχιστον για το Δήμο Χανίων.

Από την ανάλυση των δεδομένων των οριζόμενων κριτηρίων του 1ου ερευνητικού ερωτήματος, διαπιστώνεται ότι το ΕΣΚ συντελεί στην διαφανή και αντικειμενική αξιοποίηση του Α.Δ., μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών, αφού με τις τηρούμενες διαδικασίες τοποθετείται ο «κατάλληλος

---

<sup>41</sup> Στην αιτιολογική έκθεση του Ν. 4647/2019 υποστηρίζεται ότι οι τροποποιήσεις γενικότερα ως προς τις παραγράφους 2 έως 5 του άρθρου 4 του Ν. 4440/2016, πραγματοποιούνται για την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών της πρακτικής εφαρμογής του συστήματος κινητικότητας, ιδιαίτερα για τους φορείς των παραμεθόριων περιοχών και προκειμένου να οριοθετηθούν οι δυσκολίες της προκαλούμενης υποστελέχωσης των φορέων προέλευσης.

<sup>42</sup> Ενισχυτικά ως προς αυτό υποστηρίζεται ότι αν για παράδειγμα για συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν δέκα θέσεις με τις δύο κενές και τις οκτώ κατειλημμένες σε ένα φορέα, σύμφωνα με το νέο Νόμο πληρούν την προϋπόθεση μετακίνησης ως προς το ποσοστό κάλυψης των θέσεων οι τρεις υπάλληλοι. Συνεπώς ο φορέας θα καλύπτει τις ανάγκες του για συγκεκριμένο κλάδο με πέντε πλέον ουσιαστικά υπαλλήλους. Δεδομένο που πάλι δεν διασφαλίζει την ομαλή και οι εύρυθμη λειτουργία του φορέα προέλευσης ειδικά για τους μικρούς Δήμους ή και για τις υπηρεσίες και τις οργανικές μονάδες με ιδιαίτερες και απαιτητικές ανάγκες.

άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Όμως η ανεπάρκεια κάλυψης των διαθέσιμων θέσεων, οι πολιτικές παρεμβάσεις που συντέλεσαν και ενίσχυσαν τη μη κάλυψη ορισμένων θέσεων, τα σημαντικά προβλήματα, τα κενά του Νόμου, οι δυσλειτουργίες που αναδύθηκαν κατά την εφαρμογή των προβλεπόμενων διαδικασιών, η υποστελέχωση και οι δυσλειτουργίες των φορέων προέλευσης, οδήγούν στο συμπέρασμα ότι «εμποδίζεται» η αποτελεσματική και επιτυχημένη αξιοποίηση αυτού.

Επιπλέον το νέο σύστημα εξασφαλίζει την ορθολογική και αξιοκρατική επιλογή υπαλλήλων μέσω προβλεπόμενων διαδικασιών, αλλά «εμποδίζει» την ορθολογική κατανομή του προσωπικού, για τους λόγους που αναλυτικά παρουσιάστηκαν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

#### **10.4. Συμπεράσματα 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος**

Εξετάζοντας σφαιρικά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με τη διευκόλυνση των υπαλλήλων στην ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, στην απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας μέσω ΕΣΚ, στο Δήμο Χανίων διαπιστώνονται τα κάτωθι:

Πρώτον το ΕΣΚ συμβάλλει στην αξιοποίηση και τη διεύρυνση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των μετατασσόμενων υπαλλήλων. Προσφέρει τη δυνατότητα απόκτησης νέων εμπειριών, νέων γνώσεων σε καινούριο εργασιακό περιβάλλον, μέσω της υιοθέτησης διαφορετικών πρακτικών και μοντέλων λειτουργίας.

Δεύτερον το νέο εργαλείο δίνει τη δυνατότητα για εξέλιξη και είναι δυνατόν να προωθήσει την επαγγελματική σταδιοδρομία. Ωστόσο, οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στο ΕΣΚ στο Δήμο Χανίων δεν εξέτασαν τις δυνατότητες για εξέλιξη, αλλά στηρίχθηκαν σε άλλα κριτήρια για την υποβολή της αίτησης για μετάταξη από και προς το Δήμο Χανίων.

Τρίτον στο νέο σύστημα η παροχή κινήτρων δεν έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην κρίση των υπαλλήλων. Τα κίνητρα κρίνονται απαραίτητα για κάποιες περιπτώσεις μετατάξεων.

Τέταρτον η έρευνα αναδεικνύει αμφιβολίες και αμφισβητήσεις ως προς τη σύνδεση της κινητικότητας με την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι εκθέσεις αξιολόγησης αποτέλεσαν δευτερεύον κριτήριο στην κρίση των αξιολογητών, ενώ χαρακτηρίζεται ως υποκειμενικό κριτήριο από τους αξιολογούμενους.

Πέμπτον η κατάρτιση και η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι αναγκαία και χρήσιμη γενικά, αλλά στο ΕΣΚ λογίζεται απαραίτητη μόνο για εξειδικευμένα αντικείμενα.

Σε απόρροια των ανωτέρω για το δεύτερο σκέλος του αρχικού σκοπού του ΕΣΚ όπως ορίζεται στο άρθρο 1, αναφορικά με τη διευκόλυνση των υπαλλήλων στην ενίσχυση των επαγγελματικών τους

δεξιοτήτων, στην απόκτηση εμπειρίας σε διάφορες θέσεις και στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας μέσω ΕΣΚ, με μελέτη περίπτωσης το Δήμο Χανίων, προκύπτει το εξής: Εξυπηρετείται σε ένα ικανοποιητικό βαθμό ο σκοπός του ΕΣΚ ως προς το δεύτερο σκέλος, αλλά με αναδυόμενα ζητήματα ως προς τη σύνδεση ΕΣΚ με τα κίνητρα, την αξιολόγηση της απόδοσης και την επιμόρφωση του προσωπικού.

Από την ανάλυση των δεδομένων των οριζόμενων κριτηρίων του 2ου ερευνητικού ερωτήματος, διαπιστώνεται το ΕΣΚ μπορεί να διευκολύνει το προσωπικό και να ενισχύσει τις επαγγελματικές του δεξιότητες, συντελεί στην απόκτηση εμπειρίας στη νέα θέση, με την υιοθέτηση νέων πρακτικών και συστημάτων λειτουργίας και είναι δυνατόν να προωθήσει την επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων. Ωστόσο, ανακύπτουν ζητήματα ως προς τη σύνδεσή του με τα κίνητρα, την αξιολόγηση της απόδοσης και την επιμόρφωση του προσωπικού. Αυτές οι τρεις παράμετροι, ενώ αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την ορθή λειτουργία του οποιουδήποτε προγράμματος κινητικότητας, όπως προκύπτει από το θεωρητικό πλαίσιο για την κινητικότητα, στο Δήμο Χανίων τα τρία κριτήρια των κινήτρων, της αξιολόγησης και της επιμόρφωσης των υπαλλήλων που συμμετέχουν στο ΕΣΚ, δεν είχαν την ανάλογη βαρύτητα.

## **10.5. Σύγκριση της εμπειρικής έρευνας για το ΕΣΚ με το θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας**

### **10.5.1. Σύγκριση ως προς τα οφέλη και τη χρησιμότητα**

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει γενικά ότι η κινητικότητα αποτελεί εργαλείο που προάγει την ευελιξία των οργανισμών ως προς το Α.Δ. με σημαντικές ωφέλειες και σπουδαία χρησιμότητα. Τα αποτελέσματα της έρευνας για το ΕΣΚ συμφωνούν μερικώς με αυτό το θεωρητικό πλαίσιο.

Τα ευρήματα της εμπειρικής μελέτης αναδεικνύουν τις ωφέλειες και τη χρησιμότητα του ΕΣΚ στη διαχείριση και στον εξορθολογισμό του Α.Δ. Όπως διαφαίνεται από την ποιοτική έρευνα το νέο εργαλείο εξυπηρετεί επαρκώς τους σκοπούς της κινητικότητας σε «μικροοργανωσιακή» βάση (Bossaert et al., 2001), αφού μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στον εμπλουτισμό της γνώσης και στην απόκτηση νέων ευκαιριών για εξέλιξη και περαιτέρω σταδιοδρομία.

Ωστόσο, αναφορικά με τη «μακροοργανωσιακή» διάσταση (NSW Public Service Commission, 2013) της κινητικότητας, το ΕΣΚ πάσχει στην ορθολογική κατανομή του προσωπικού. Εξασφαλίζει την ορθολογική και αξιοκρατική επιλογή των υπαλλήλων μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών, αλλά «εμποδίζει» την ορθολογική κατανομή και την αποτελεσματική αξιοποίηση του προσωπικού, τουλάχιστον για το Δήμο Χανίων, για τους λόγους που αναλυτικά εκτέθηκαν παραπάνω.

### 10.5.2. Σύγκριση ως προς τις προϋποθέσεις ενός αποτελεσματικού εργαλείου κινητικότητας

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτυπώνονται οι προϋποθέσεις καθώς και οι παράμετροι που καθιστούν την κινητικότητα αποτελεσματικό και ουσιαστικό εργαλείο ενίσχυσης της στρατηγικής ευελιξίας στη ΔΑΔ. Τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν μερικώς και ως προς αυτό. Η εμπειρική μελέτη του θέματος, μέσα από τις απόψεις των εμπλεκομένων στο ΕΣΚ στο Δήμο Χανίων, αποκαλύπτει ότι συντρέχουν μόνο σε θεωρητικό επίπεδο οι προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας. Η κινητικότητα θεωρητικά θα πρέπει να αποτελεί μέρος ενός συνόλου πολιτικής και όχι ξεχωριστό μέσο ή αυτοσκοπός των πολιτικών (Aspridis G et al, 2016).

Η έρευνα αποκαλύπτει από τη μία, ότι το ΕΣΚ αποτελεί μία «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική», με αμφίδρομα πλεονεκτήματα για τους υπαλλήλους και τους δημόσιους φορείς. Στοχεύει στη βελτίωση των ικανοτήτων της διοίκησης. Αποτελεί ουσιαστικό δίαυλο προσέλκυσης ικανών στελεχών. Τέλος, διαθέτει πάγια χαρακτηριστικά στοιχεία μόνιμου διοικητικού μηχανισμού ( Κατσιμάρδος et al, 2014). Ωστόσο, το νομοθέτημα, ενώ πληροί το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο ως προς τις προϋποθέσεις ενός αποτελεσματικού εργαλείου κινητικότητας, παρουσιάζει καθοριστικά κενά σε ρυθμίσεις κατά τη λειτουργική εφαρμογή του, με αποτέλεσμα ασάφειες, δυσλειτουργίες και προβλήματα στις διαδικασίες.

Από την άλλη, το ΕΣΚ αφορά και σε μία «ad hoc πολιτική». Σχεδιάστηκε ως απόρροια της κρίσης και ως μέτρο των διορθωτικών παρεμβάσεων των τριών μνημονίων. Αναπτύχθηκε καθ' υπόδειξη ως μηχανισμός κινητικότητας, λόγω των ειδικών περιστάσεων εν καιρώ κρίσης, εξυπηρετώντας συγκεκριμένους σκοπούς για την αντιμετώπιση της αδρανούς, γραφειοκρατικής και δύσκαμπτης κινητικότητας στο ελληνικό δημόσιο. Μπορεί να αφορά σε καθιέρωση αρχών, καλών πρακτικών και αποτελεσματικών ενεργειών, αλλά δεν εντάσσεται στο σύνολο μιας ευρύτερης πολιτικής βελτίωσης και εξορθολογισμού της ΔΑΔ. Δεν αποτελεί, δηλαδή, αναπόσπαστο κομμάτι της ευρύτερης στρατηγικής για το Α.Δ.

Επιπλέον, ενώ το νομοθέτημα έχει συνδέσει την κινητικότητα με την παροχή κινήτρων για τις παραμεθόριες τουλάχιστον περιοχές, με την αξιολόγηση απόδοσης και με τις εκθέσεις αξιολόγησης να αποτελούν κριτήριο επιλογής, βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητά της ( Κατσιμάρδος et al, 2014) διαπιστώνεται, μέσα από τις εμπειρικές απόψεις στο Δήμο Χανίων, ότι τα παραπάνω δεν αποτελούν παραμέτρους με σπουδαία βαρύτητα για τους εμπλεκομένους στη διαδικασία. Άρα, η εμπειρική μελέτη αναδεικνύει και τα εμπόδια που αποτελούν τροχοπέδη στην κινητικότητα, όπως η αποδυνάμωση των βασικών εργαλείων διοίκησης της αξιολόγησης της απόδοσης, της εκπαίδευσης και

της επιμόρφωσης, λόγω έλλειψης της κουλτούρας των υπαλλήλων ως προς αυτά τα εργαλεία (Λόκανα, 2019).

### 10.5.3. Σύγκριση ως προς τις καινοτομίες και τις αδυναμίες του ΕΣΚ

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτυπώνονται κριτικά οι επιστημονικές απόψεις για τις καινοτομίες του ΕΣΚ καθώς και οι επιστημονικές θέσεις για τις αδυναμίες του προγράμματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν απόλυτα με τις παραπάνω θέσεις και επιπλέον αποκαλύπτουν, και συγκεκριμένες-εξειδικευμένες λειτουργικές παραμέτρους,<sup>43</sup> που δεν αποτυπώνονται στις επιστημονικές θεωρητικές απόψεις.

Καταρχάς, η έρευνα στο Δήμο Χανίων επαληθεύει εμπειρικά όλες τις καινοτόμες πτυχές του ΕΣΚ, όπως αναλυτικά έχουν παρουσιαστεί. Το εργαλείο αντιμετωπίζει σε ένα μεγάλο βαθμό τις αγκυλώσεις και τις αδυναμίες των παλιότερων νομοθετημάτων αντικαθιστώντας επιτυχημένα τις δυσκίνητες και αδιαφανείς διαδικασίες. Αποτελεί ένα χρήσιμο μέσο, με διαφανείς, αντικειμενικές και απλουστευμένες διαδικασίες. Είναι ένα χρηστικό και ευέλικτο εργαλείο με παράλληλα στοιχεία εξορθολογισμού.

Επίσης, η έρευνα επιβεβαιώνει τις επαναληπτικές διατάξεις των προηγούμενων Νόμων, τις αδυναμίες και τα προβλήματα, όπως εκτενώς έχουν παρουσιαστεί στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Επιπλέον, αναδεικνύει τις ασάφειες και τα λειτουργικά κενά του νομοθετήματος. Συνοπτικά, το ΕΣΚ με τον εθελοντικό του χαρακτήρα σχετίζεται ουσιαστικά με την κάλυψη προσωπικών επιδιώξεων και ατομικών προτιμήσεων. Η έρευνα αναδεικνύει τις δυσλειτουργίες των φορέων προέλευσης και ειδικά των περιφερειακών οργανισμών καθώς και την ανεπάρκεια κάλυψης των διαθέσιμων θέσεων για το Δήμο Χανίων, οπότε αμφισβητείται το πραγματικό και πρακτικό όφελος για τη Διοίκηση. Τα οριζόμενα ποσοστά κάλυψης των θέσεων ως προϋπόθεση μετακίνησης, δεν διασφαλίζουν τις ανάγκες του φορέα προέλευσης σε Α.Δ.

### 10.6. Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο ερμηνεύτηκαν και αναλύθηκαν με κριτικό τρόπο συνολικά τα αποτελέσματα της έρευνας σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αναδιατυπώθηκε ο αρχικός σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ παρουσιάστηκαν τεκμηριωμένα και εμπειρισταωμένα οι απαντήσεις ως προς αυτά. Πραγματοποιήθηκε η σύγκριση και η αντιπαραβολή των ευρημάτων της εμπειρικής έρευνας με το θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας, στο οποίο βασίστηκε η ανάλυση αυτής της εργασίας. Ακολουθεί το κεφάλαιο των τελικών συμπερασμάτων.

---

<sup>43</sup> Βλ. υποκεφάλαιο 10.3-Συμπεράσματα 1<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος



## 11<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 11.1. Σύνοψη θεμάτων

Σκοπός αυτής της εργασίας ήταν να διαπιστώσει τελικά αν το ΕΣΚ «αποτελεί καινοτομία ή την άλλη όψη του ίδιου νομίσματος». Ειδικότερα, να αποτιμήσει το νομοθέτημα ως διοικητική μεταρρύθμιση, ως ολοκληρωμένο σύστημα κινητικότητας και ως αποτελεσματικό και ουσιαστικό εργαλείο ενίσχυσης της στρατηγικής ευελιξίας στη ΔΑΠ. Να διερευνήσει και να αξιολογήσει τη συμβολή του στον εξορθολογισμό των Α.Π. Ο κεντρικός στόχος της έρευνας ήταν να εξετάσει και να δείξει εάν επιτυγχάνεται ο σκοπός του ΕΣΚ. Συγκεκριμένα να διερευνήσει με ποιοτική εμπειρική έρευνα, μελέτη περίπτωσης το Δήμο Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης και καταγραφή και ανάλυση των απόψεων και της εμπειρίας των ενεργά εμπλεκόμενων στο ΕΣΚ μέσω συνεντεύξεων, τα εξής:

-Πώς αξιοποιείται «βέλτιστα» και πώς κατανέμεται ορθολογικά το Α.Δ. στις δημόσιες υπηρεσίες μέσω ΕΣΚ.

-Πώς διευκολύνεται το Α.Δ. να ενισχύσει τις επαγγελματικές του δεξιότητες, να αποκτήσει εμπειρία σε θέσεις διαφόρων υπηρεσιών και να προωθήσει την επαγγελματική του σταδιοδρομία με το ισχύον σύστημα για την κινητικότητα.

Επιχειρώντας μία σφαιρική αποτίμηση, στην παρούσα ερευνητική μελέτη:

1<sup>ο</sup> Αποτυπώθηκε, συγκρίθηκε και αναλύθηκε το ΕΣΚ σε ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο προκειμένου:

-Να προβληθούν οι καινοτόμες πτυχές του νέου εργαλείου και να εξεταστεί η συνεισφορά του στον εξορθολογισμό των Α.Π. στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

-Να προσδιοριστούν τα επαναληπτικά στοιχεία των προγενέστερων νομοθετικών διατάξεων στο νέο σύστημα.

-Να διαπιστωθούν οι θετικές και οι αρνητικές διαφοροποιήσεις του, ως προς την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τα μέχρι σήμερα νομοθετήματα.

-Να αναδειχτούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του και να διερευνηθούν τα κενά και τα εμπόδια του νέου εργαλείου.

2<sup>ο</sup> Συνολικά εξετάστηκαν και αποτυπώθηκαν οι προϋποθέσεις για ένα ολοκληρωμένο, αποτελεσματικό και αντικειμενικό σύστημα κινητικότητας.

Τα παραπάνω σημεία καλύφθηκαν στην παρούσα εργασία ως εξής:

-Παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο για την κινητικότητα στο οποίο βασίστηκε η έρευνα και η ανάλυση αυτής της εργασίας.

-Αποτυπώθηκε κριτικά η διεθνής και ευρωπαϊκή εμπειρία για την κινητικότητα. Συγκρίθηκε το καθεστώς της κινητικότητας μεταξύ των χωρών. Παρουσιάστηκε το ευρύτερο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο ιστορικά. Αναλύθηκε ο Νόμος για το ΕΣΚ και συγκρίθηκε κριτικά με τα προγενέστερα νομοθετήματα που θεσπίστηκαν ως απόρροια της κρίσης.

- Διεξήχθη ποιοτική εμπειρική έρευνα με μελέτη περίπτωσης το Δήμο Χανίων και καταγραφή και ανάλυση των απόψεων και της εμπειρίας των ενεργά εμπλεκομένων στο ΕΣΚ.

-Πραγματοποιήθηκε η ανάλυση του αρχειακού υλικού και η ανάλυση των αποτελεσμάτων των είκοσι έξι (26) συνεντεύξεων. Έγινε αντιπαραβολή και σύγκριση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας με το θεωρητικό πλαίσιο της κινητικότητας.

## 11.2. Γενικά Συμπεράσματα

Ως απόρροια των ανωτέρω και προκειμένου να αποτυπωθούν συνοπτικά τα πιο σημαντικά συμπεράσματα, που έχουν εξαχθεί τόσο από την ποιοτική, όσο και από τη βιβλιογραφική έρευνα, αναφέρονται τα παρακάτω:

Καταρχάς, διαπιστώνεται εμπειρικά πλέον ότι ο σκοπός του ΕΣΚ, όπως ορίζεται στο άρθρο 1 του Νόμου 4440/2016, επιτυγχάνεται μερικώς.

Ως προς το πρώτο σκέλος του αρχικού σκοπού του Νόμου, από την εμπειρική μελέτη στο Δήμο Χανίων και τα αποτελέσματα σχετικά με την ανεπάρκεια κάλυψης των διαθέσιμων θέσεων, τις πολιτικές παρεμβάσεις, τα σημαντικά προβλήματα, τα κενά του Νόμου, τις δυσλειτουργίες που αναδύθηκαν κατά την εφαρμογή των προβλεπόμενων διαδικασιών και την υποστελέχωση των φορέων προέλευσης, αναδεικνύονται τα εξής: Το ΕΣΚ επιτυγχάνει τη διαφανή και αντικειμενική αξιοποίηση του Α.Δ. μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών, αλλά αδυνατεί να επιφέρει την αποτελεσματική και επιτυχημένη αξιοποίηση του προσωπικού. Επιπλέον, προωθεί την ορθολογική και αξιοκρατική επιλογή μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών, αλλά πάσχει ως προς την ορθολογική κατανομή του προσωπικού.

Ως προς το δεύτερο σκέλος του σκοπού, η ποιοτική έρευνα στο Δήμο Χανίων αποκαλύπτει τα εξής: Το ΕΣΚ διευκολύνει το προσωπικό και ενισχύει τις επαγγελματικές του δεξιότητες. Συντελεί στην απόκτηση εμπειρίας στη νέα θέση, με την υιοθέτηση νέων πρακτικών και συστημάτων λειτουργίας. Επίσης, είναι δυνατόν να προωθήσει την επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων. Ωστόσο, ανακύπτουν ζητήματα ως προς τη σύνδεσή του με τα κίνητρα, την αξιολόγηση της απόδοσης και την

επιμόρφωση του προσωπικού, βασικές προϋποθέσεις για ένα ολοκληρωμένο, αποτελεσματικό και αντικειμενικό σύστημα κινητικότητας.

Δεύτερον το νομοθέτημα διακρίνεται από ελπιδοφόρες καινοτόμες πιυχές και δυνατότητες, συμβάλλοντας σε ένα βαθμό ωστόσο στον εξορθολογισμό των Α.Π. Είναι ευέλικτο και εύχρηστο εργαλείο. Εντούτοις, διακρίνεται από καίριες αδυναμίες και ουσιαστικά κενά στην πρακτική του εφαρμογή. Διαφοροποιείται θετικά ως προς την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τα μέχρι σήμερα νομοθετήματα. Ωστόσο, παρουσιάζει επαναληπτικά στοιχεία προγενέστερων νομοθετικών διατάξεων.

Τρίτον πληροί τις βασικές προϋποθέσεις για να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο, αποτελεσματικό και αντικειμενικό σύστημα κινητικότητας, μόνο σε θεωρητικό επίπεδο στα περισσότερα σημεία του. Ειδικότερα:

Το ΕΣΚ χαρακτηρίζεται ως μία «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική». Συνδυάζει ατομικές και υπηρεσιακές ανάγκες. Βρίσκεται στον αντίποδα των προγενέστερων «επιθετικών» πολιτικών. Είναι δομημένο επιστημονικά, στηριζόμενο στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη και στην επιστήμη της ΔΑΔ. Αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο αντιμετώπισης του προηγούμενου απαρχαιωμένου και πελατειακού συστήματος κινητικότητας. Στοχεύει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και στηρίζεται στη «νέα αρχιτεκτονική» του ελληνικού δημοσίου τομέα.

Ωστόσο, η έρευνα αναδύει ότι διακρίνεται και από σημαντικές αδυναμίες, χαρακτηριστικές ασάφειες, καθοριστικές ελλείψεις και λειτουργικά κενά, ως προς την πρακτική εφαρμογή των διαδικασιών κινητικότητας. Τείνει να επαναλάβει με τροποποιήσεις άρθρων παρελθοντικές ρυθμίσεις, που «απειλούν» τον εθελοντικό του χαρακτήρα και διαμορφώνουν διάφορα είδη «ειδικών καθεστώτων», για συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων και φορέων. Προβλέπει σε θεωρητική βάση και συνδυάζει βασικά εργαλεία διοίκησης, που όμως δεν εφαρμόζονται στην πράξη.

Άρα, τα παραπάνω αποκαλύπτουν ότι το ΕΣΚ υστερεί ως προς την πρακτική και τη λειτουργική εφαρμογή των θεωρητικών προϋποθέσεων για ένα ολοκληρωμένο, αποτελεσματικό και αντικειμενικό σύστημα κινητικότητας. Επομένως, τα μελανά σημεία του νέου συστήματος, όπως εκτενώς έχουν αναλυθεί, αποτελούν τροχοπέδη στην ύπαρξη και στην εξασφάλιση των απαραίτητων προϋποθέσεων για να επιτύχει με επάρκεια και εύστοχα τον αρχικό Σκοπό του, όπως επακριβώς ορίζεται στο άρθρο 1 του Ν. 4440/2016.

Τέταρτον παρά το γεγονός ότι το ΕΣΚ προβάλλεται ως μία «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική», εξακολουθεί να αφορά και σε μία «ad hoc πολιτική». Αποτελεί στην ουσία λύση που σχεδιάστηκε ως απόρροια της κρίσης και ως αναγκαστικό μέτρο των διορθωτικών παρεμβάσεων των τριών μνημονίων.

Δημιουργήθηκε κάτω από ειδικές περιστάσεις για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς. Αποτελεί μέθοδο που υιοθετήθηκε «καθ' υπόδειξη», για να «θεραπεύσει» την υποανάπτυκτη ΔΑΠ στο ελληνικό διοικητικό σύστημα. Εισήχθη ως πάγιος μηχανισμός, προκειμένου να προωθηθεί η περιορισμένη κινητικότητα, η οποία χαρακτηρίζονταν από δύσκαμπτους και γραφειοκρατικούς μηχανισμούς. Σε αντιδιαστολή με τα παραπάνω, η κινητικότητα του Α.Δ. ευρύτερα, θα πρέπει να είναι κομμάτι και υποσύνολο μιας ολοκληρωμένης πολιτικής στρατηγικής ανάπτυξης για τους Α.Π. Να μην αντιμετωπίζεται δηλαδή ως ξεχωριστό μέσο ή αυτοσκοπός των εκάστοτε πολιτικών. Το ΕΣΚ αποτελεί ένα χρήσιμο μέσο, αλλά είναι ένα μεμονωμένο πρακτικό εργαλείο. Αφορά σε διοικητική μέθοδο με χαρακτηριστικά την καθιέρωση αρχών και «καλών πρακτικών», αλλά δεν εντάσσεται στο σύνολο μιας ευρύτερης πολιτικής βελτίωσης και εξορθολογισμού της ΔΑΔ.

Τα συμπεράσματα, όπως έχουν αναδυθεί από τη βιβλιογραφική και την εμπειρική έρευνα, αποτυπώνονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 10: Συμπεράσματα**

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ &amp; ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΣΚ</b>	
Ο σκοπός του ΕΣΚ επιτυγχάνεται μερικώς	
Συμβάλλει σε ένα βαθμό στον εξορθολογισμό των Α.Π.	
Διακρίνεται από καινοτόμες πτυχές, έχει δυνατότητες αλλά και καίριες αδυναμίες	
Διαφοροποιείται θετικά ως προς την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων	
Παρουσιάζει επαναληπτικά στοιχεία προγενέστερων νομοθετικών διατάξεων	
Πληροί τις προϋποθέσεις, μόνο θεωρητικά, για να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο, αντικειμενικό και αποτελεσματικό σύστημα κινητικότητας	
Υστερεί ως προς την πρακτική και τη λειτουργική εφαρμογή των θεωρητικών προϋποθέσεων	
<b>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
Αποτελεί μία «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική»	Αποτελεί και μία «ad hoc πολιτική»
Αφορά σε καθιέρωση αρχών, καλών πρακτικών και αποτελεσματικών ενεργειών	Δεν εντάσσεται στο σύνολο μιας ευρύτερης πολιτικής βελτίωσης και εξορθολογισμού ΔΑΔ
Σε μία «μακροοργανωσιακή» διάσταση	Αδυνατεί να επιφέρει τη επιτυχημένη και

επιτυγχάνει τη διαφανή και αντικειμενική αξιοποίηση του Α.Δ.	αποτελεσματική αξιοποίηση του Α.Δ.
Επιτυγχάνει την ορθολογική και αξιοκρατική επιλογή του Α.Δ.	Πάσχει ως προς την ορθολογική κατανομή του Α.Δ.
Καταπολεμά τις προγενέστερες αδυναμίες	«Επιτρέπει» πολιτικές παρεμβάσεις Δημιουργεί διάφορα είδη «ειδικών καθεστώτων»
Διακρίνεται από ευελιξία και χρηστικότητα Διαθέτει πρωτοποριακές καινοτομίες με παράλληλα στοιχεία εξορθολογισμού	Δημιουργούνται προβλήματα και δυσλειτουργίες κατά τη χρήση και εφαρμογή του νέου εργαλείου. Στις διαδικαστικές λειτουργίες εφαρμογής πάσχει από χαρακτηριστικές ασάφειες, καθοριστικά κενά και γενικεύσεις.
Οι εισαγόμενες καινοτομίες, εξασφαλίζουν αποτελεσματικές, διαφανείς και αντικειμενικές διαδικασίες αξιολόγησης	
Στοχεύει στη βελτίωση των ικανοτήτων της διοίκησης. Αποτελεί ουσιαστικό δίαυλο προσέλκυσης ικανών στελεχών. Τοποθετείται ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Διαθέτει πάγια χαρακτηριστικά στοιχεία μόνιμου διοικητικού μηχανισμού	
Αντιμετωπίζει μέχρι ένα βαθμό τις ανάγκες των φορέων σε προσωπικό «Θεαματική» είναι η αποτύπωση των αριθμητικών ποσοστών κάλυψης θέσεων	Διαπιστώνεται ανεπάρκεια κάλυψης θέσεων-Δυσλειτουργίες και υποστελέχωση των φορέων προέλευσης αλλά και των φορέων υποδοχής
Είναι ένα ευέλικτο μέσο και μέτρο για την κάλυψη των αναγκών των φορέων σε προσωπικό	Δεν επαρκεί για την δυναμική και ολοκληρωμένη στελέχωση των υπηρεσιών

<p>Σε μια «μικροοργανωσιακή» βάση συμβάλλει στην αξιοποίηση και τη διεύρυνση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των μετατασσόμενων υπαλλήλων. Προσφέρει τη δυνατότητα απόκτησης νέων εμπειριών, νέων γνώσεων. Δίνει τη δυνατότητα για εξέλιξη. Είναι δυνατόν να προωθήσει την επαγγελματική σταδιοδρομία</p>	<p>Υπάρχουν αναδυόμενα ζητήματα ως προς τη ρεαλιστική σύνδεσή του με τα κίνητρα, με την αξιολόγηση της απόδοσης και με την επιμόρφωση του προσωπικού</p>
<p>Συνδέει την κινητικότητα με την παροχή κινήτρων και με τις εκθέσεις αξιολόγησης</p>	<p>Διαπιστώνεται πρακτικά αποδυνάμωση των βασικών εργαλείων διοίκησης των κινήτρων, της αξιολόγησης της απόδοσης, της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης</p>

### 11.3. Προτάσεις

Σκοπός της κάθε ποιοτικής έρευνας είναι να αποτυπώνει τις απόψεις των ερωτώμενων και να μελετά σε βάθος το θέμα που εξετάζει και όχι η γενίκευση των αποτελεσμάτων και η προβολή τους στον πληθυσμό (Ζαφειρόπουλος, 2015). Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα αποκαλύπτει και διαφωτίζει σημαντικές παραμέτρους που δεν αποτυπώνονται στις επιστημονικές θεωρητικές απόψεις. Επισημαίνονται οι παρακάτω διαπιστώσεις και προτείνονται τρόποι επίλυσης των προβλημάτων, προκειμένου να επέλθει εξισορρόπηση μεταξύ θεωρίας και πράξης, με απώτερο στόχο την αντιμετώπιση των κενών και των δυσλειτουργιών του νομοθετήματος.

Πρώτον ο Νόμος προσδιορίζει επακριβώς το ρόλο και το βαθμό συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία. Ωστόσο, η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι παρεμβάσεις των αιρετών οργάνων μπορούν να επηρεάσουν άτυπα αλλά καθοριστικά την ομαλή ολοκλήρωση της διαδικασίας της κινητικότητας. Αυτές οι παρεμβάσεις παραβιάζουν τις προβλεπόμενες στο Νόμο αρχές αξιοκρατίας και ισότητας. Δεδομένο είναι ότι στο Δήμο Χανίων εκκρεμούν σήμερα τρεις (3) μετατάξεις υπαλλήλων, εξαιτίας πολιτικών και μόνο αποφάσεων. Άρα, είναι απαραίτητες νομοθετικές ρυθμίσεις, που θα διασφαλίζουν και ουσιαστικά τις παραπάνω αρχές και θα περιορίζουν τις άτυπες αλλά ουσιαστικές πολιτικές παρεμβάσεις.

Ειδικότερα, προκύπτει η ανάγκη για ρύθμιση που θα «δεσμεύει» τους φορείς υποδοχής να ολοκληρώνουν τις εκκρεμείς μετατάξεις ανεξαρτήτως πεποιθήσεων. Επιπλέον, είναι απαραίτητες ρυθμίσεις του Νόμου συνολικά για τις εκκρεμείς μετατάξεις ή αποσπάσεις των προηγούμενων κύκλων. Ρυθμίσεις με αυστηρό οριζόμενο χρονικό προσδιορισμό ολοκλήρωσης της διαδικασίας. Αναφορικά με αυτό, θα ήταν χρήσιμο να προβλεφθούν ίσως και «ποινές» για τους φορείς υποδοχής που δεν ολοκληρώνουν τις προβλεπόμενες διαδικασίες, ενώ υπάρχουν επιλεγέντες υποψήφιοι (πχ τη στέρηση της δυνατότητας συμμετοχής σε επόμενο κύκλο). Η ρύθμιση είναι δυνατόν να καταπολεμήσει το κενό του Νόμου ως προς τις εκκρεμείς μετατάξεις και τις πολιτικές παρεμβάσεις. Επιπλέον, να διασφαλίσει τόσο το όφελος της Διοίκησης όσο και το όφελος των υπηρεσιακών παραγόντων.

Δεύτερον η εμπειρική μελέτη αποκαλύπτει την αδυναμία του Νόμου για την αποτελεσματική στελέχωση και την επαρκή κάλυψη των διαθέσιμων θέσεων. Ευρύτερα αναδύει την αδυναμία του ΕΣΚ να επιτύχει επαρκώς τον αποτελεσματικό εξορθολογισμό των Α.Π., τόσο για τους φορείς προέλευσης, όσο και για τους φορείς υποδοχής.

Επομένως, είναι απαραίτητη η συμπλήρωση του νομοθετήματος με παραμέτρους και προβλέψεις για εναλλακτικούς τρόπους και άμεσες διαδικασίες κάλυψης των θέσεων για τις οποίες, είτε δεν υποβλήθηκαν αιτήσεις, είτε αυτές οι θέσεις δεν καλύφθηκαν για τον οποιοδήποτε λόγο.

Τρίτον αναδύεται από την έρευνα η αδήριτη ανάγκη για αποτελεσματική και άμεση κάλυψη των διαθέσιμων θέσεων και των αναγκών σε προσωπικό, με συνδυασμό κινητικότητας και διαδικασιών προσλήψεων. Το ΕΣΚ είναι ένα ευέλικτο μέσο και μέτρο για την κάλυψη των αναγκών των φορέων σε προσωπικό. Ωστόσο, από μόνο του δεν επαρκεί για την δυναμική και ολοκληρωμένη στελέχωση των υπηρεσιών.

Άρα, είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί ένα σύστημα «ολιστικής προσέγγισης» για την επαρκή στελέχωση των φορέων και την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών σε Α.Δ. Ένα ολοκληρωμένο τρισδιάστατο σύστημα, δηλαδή, που θα επιχειρεί να συνδέσει την κινητικότητα με τον προγραμματισμό αναγκών σε Α.Δ. και κατ' επέκταση με τις προσλήψεις. Η σύνδεση των τριών διοικητικών εργαλείων και το τρίπτυχο «κινητικότητα-προγραμματισμός-προσλήψεις», είναι δυνατόν να συντελέσει αποτελεσματικά στον εξορθολογισμό των Α.Π.

Τέταρτον η έρευνα διαφωτίζει τις συγκεκριμένες λειτουργικές παραμέτρους του Νόμου. Αποτυπώνει την καθοριστική συμβολή των επιτροπών αξιολόγησης στην αντικειμενική και ορθολογική επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για την κατάλληλη θέση.

Επομένως, θα ήταν χρήσιμο να γενικευθεί σε σύνολο φορέων η προβλεπόμενη σύνθεση των «εξειδικευμένων» επιτροπών των Ο.Τ.Α. Συμπληρωματικά, να ενισχυθεί νομοθετικά ο ρόλος του Προϊσταμένου του Τμήματος για τους Ο.Τ.Α. Δηλαδή, να τροποποιηθεί ο ισχύον συμβουλευτικός ρόλος του σε απαραίτητο, υποχρεωτικό, ενεργό και καθοριστικό, αφού αυτός έχει άμεση σχέση με τον

υφιστάμενο υπάλληλο και πραγματική εικόνα για τις ανάγκες του Τμήματος. Να «κατοχυρωθεί» πλέον και νομοθετικά ο Προϊστάμενος του Τμήματος, για να μπορεί να εκφέρει και ουσιαστική άποψη επί της επιλογής του τελικού υποψήφιου.

Πέμπτον η έρευνα αποκαλύπτει τον καθοριστικό και καταλυτικό ρόλο της συνέντευξης, ως υποχρεωτικής προβλεπόμενης διαδικασίας στην τελική κρίση.

Συνεπώς, είναι χρήσιμο να επαναπροσδιοριστούν και να ρυθμιστούν εκ νέου οι προβλέψεις αναφορικά με τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Ο Νόμος προβλέπει την υποχρεωτική συνέντευξη μόνο για τους τρεις επικρατέστερους υποψηφίους κατηγοριών ΠΕ και ΤΕ, ενώ η συνέντευξη έχει δυνητικό χαρακτήρα για τους ΔΕ και τους ΥΕ. Επομένως, είναι επιβεβλημένη νομοθετική ρύθμιση, είτε για την υποχρεωτική εφαρμογή της συνέντευξης σε σύνολο υποψήφιων και ειδικοτήτων, είτε πρόβλεψη ώστε να μπορεί ο φορέας υποδοχής να καλεί σε συνέντευξη όσους κρίνει απαραίτητο και όχι μόνο τους τρεις επικρατέστερους.

Έκτον η εμπειρική μελέτη διαπιστώνει τα κενά και τα εμπόδια του Νόμου στη διαδικασία ως προς το λειτουργικό κομμάτι της εφαρμογής. Αναδεικνύεται η επιτακτική ανάγκη για την αποσαφήνιση και τη συγκεκριμενοποίηση των επιμέρους παραμέτρων του νομοθετήματος, ως προς τα εξής: Τις διαδικασίες υποβολής αίτησης μετακίνησης, τις διαδικασίες αξιολόγησης, τα κριτήρια αξιολόγησης, τη συνέντευξη, τα περιγράμματα θέσης και τις διαδικασίες υποβολής ενστάσεων.

Ειδικότερα, σήμερα προβλέπεται ότι ο κάθε υπάλληλος μπορεί να υποβάλλει αίτηση μετακίνησης σε τρεις φορές κατ' ανώτερο όριο, υποβάλλοντας απεριόριστο αριθμό αιτήσεων για τις διάφορες θέσεις των τριών φορέων. Ωστόσο, είναι απροσδιόριστη και δεν προβλέπεται ούτε ορίζεται κάποια σειρά προτίμησης για αυτές τις θέσεις. Επομένως, η τελική έκβαση της επιλογής ή απόρριψης για τον κάθε υποψήφιο εξαρτάται και από το πόσο γρήγορα ο κάθε φορέας υποδοχής θα διεκπεραιώσει τις διαδικασίες της μετακίνησης και όχι από την προτεραιότητα και την προτίμηση του υπαλλήλου για κάποια θέση προς μετακίνηση. Άρα, θα ήταν χρήσιμο για τους υπαλλήλους που συμμετέχουν στο ΕΣΚ, η αποσαφήνιση των διαδικασιών κατά το χρόνο υποβολής αιτήσεων και η πρόβλεψη για συγκεκριμένη σειρά προτίμησης των δηλούμενων θέσεων των υποψηφίων υπαλλήλων για μετάταξη ή απόσπαση.

Επίσης, είναι απαραίτητες ρυθμίσεις που θα συγκεκριμενοποιούν τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης. Σήμερα είναι στη διακριτική ευχέρεια της Διοίκησης ο τρόπος διεξαγωγής. Είναι χρήσιμο, το παραπάνω, να ορίζεται ρητά από το Νόμο. Για παράδειγμα, να οριστεί αν η συνέντευξη θα πραγματοποιείται υποχρεωτικά δια ζώσης ή αν αναλόγως με τη χιλιομετρική απόσταση του φορέα προέλευσης και υποδοχής, είναι δυνατόν η συνέντευξη να διενεργείται μέσω viber ή skype. Ρυθμίσεις, δηλαδή, που θα διευκολύνουν τους αξιολογούμενους, που υπηρετούν σε απομακρυσμένες από το φορέα υποδοχής υπηρεσίες.



Επιπλέον, ο Νόμος προβλέπει την αξιολόγηση των υποψηφίων σύμφωνα με τα οριζόμενα γενικά κριτήρια και τη σύνταξη αιτιολογημένου πρακτικού επιλογής από τις Επιτροπές αξιολόγησης. Ωστόσο, είναι χαρακτηριστικές οι ασάφειες ως προς το παραπάνω. Συνεπώς, καθίστανται απαραίτητες οι ρυθμίσεις επακριβούς προσδιορισμού της διαδικασίας της τελικής κατάταξης των υποψηφίων. Για παράδειγμα, κατάταξη βάσει οριζόμενων βαθμολογιών επί των κριτηρίων, με στόχο την αντικειμενική, διαφανή, αξιοκρατική και ακριβή κατάταξη των επιτυχόντων και των επιλαχόντων.

Χρήσιμες θα ήταν και προβλέψεις για τη συμπλήρωση των κριτηρίων αξιολόγησης με πιο ουσιαστικά από τα ήδη οριζόμενα κριτήρια. Κριτήρια, που θα εξειδικεύονται και θα ορίζονται ρητά σε σχέση με την εμπειρία και τα ουσιαστικά προσόντα και εν γένει την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Επίσης, θα διευκόλυνε το έργο των επιτροπών η σύνταξη πρότυπου οδηγού ερωτήσεων για τη συνέντευξη, διατυπωμένου με ευελιξία, λόγω των ιδιαιτεροτήτων της εκάστοτε οργανικής μονάδας.

Τέλος, είναι χρήσιμο να καλυφθούν τα κενά του Νόμου και να προβλεφθούν ακριβή και εξειδικευμένα περιγράμματα θέσεων εργασίας για τους Ο.Τ.Α. καθώς και οριζόμενες, συγκεκριμένες διαδικασίες υποβολής ενστάσεων των υποψηφίων για τη θέση.

Έβδομον η ποιοτική έρευνα αναδεικνύει την απαραίτητη πρόβλεψη ευέλικτων και εξειδικευμένων «δικλείδων ασφαλείας» για τους φορείς προέλευσης και ειδικά για τους περιφερειακούς Δήμους. Δηλαδή, νομοθετικές ρυθμίσεις που θα λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες του κάθε φορέα, χωρίς ωστόσο να παραβιάζεται ο εθελοντικός χαρακτήρας του συστήματος και οι οριζόμενες στο Νόμο αρχές ισότητας και αξιοκρατίας.

Όγδοον η ανάλυση του αρχειακού υλικού αποκαλύπτει την τάση, καίριες ειδικότητες (όπως Μηχανικοί) να μετατάσσονται από Δήμους προς άλλους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Άρα, ο εθελοντικός χαρακτήρας του νέου συστήματος και οι προβλεπόμενες «δικλείδες ασφάλειας» των οριζόμενων ποσοστών κάλυψης θέσεων, ως απαραίτητη προϋπόθεση μετακίνησης για τους φορείς προέλευσης, λειτουργούν ως τροχοπέδη και δεν επαρκούν για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία συγκεκριμένων οργανικών μονάδων των φορέων.

Ένατον η έρευνα αποκαλύπτει ότι το νέο σύστημα πάσχει στην πρακτική και ρεαλιστική εφαρμογή της θεωρητικής νομοθετικής πρόβλεψης και σύνδεσης της κινητικότητας με τα κίνητρα, την αξιολόγηση απόδοσης, την επιμόρφωση και την κατάρτιση.

Αναφορικά με τα κίνητρα, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι μία δραστική λύση για την αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών των περιφερειακών φορέων από την τάση απομάκρυνσης των υπαλλήλων προς το «κέντρο», είναι η θέσπιση κινήτρων για την ενίσχυση των μετατάξεων προς την περιφέρεια, με δεδομένο: α) της τάσης να υποβάλλονται αιτήσεις μετακίνησης σε φορείς του

«κέντρου» β) τα κίνητρα δεν ήταν κριτήριο για τους περισσότερους υποψηφίους που συμμετείχαν στην κινητικότητα στο Δήμο Χανίων.

Όσον αφορά στις εκθέσεις αξιολόγησης κρίνεται επιτακτική η ανάγκη, η αξιολόγηση της απόδοσης εκτός από οριζόμενο κριτήριο, να αποτελεί μέσο που θα αναβαθμίζει τις διαδικασίες κινητικότητας του Α.Δ.

Αναφορικά με τη σύνδεση του ΕΣΚ με την κατάρτιση και την εκπαίδευση, αναγκαία κρίνεται η καλλιέργεια, η ανάπτυξη και η ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, τόσο σε κεντρικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Ειδικότερα, οι υπάλληλοι που μετακινούνται στα πλαίσια των κύκλων κινητικότητας, είναι απαραίτητο να λαμβάνουν μία σχετική κατάρτιση για τη νέα θέση που θα καλύπτουν κάθε φορά, με αντίστοιχη νομοθετική πρόβλεψη για το παραπάνω.

Δέκατον η κινητικότητα θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μιας ευρύτερης πολιτικής για τη στρατηγική ανάπτυξη και τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Α.Δ. και όχι ένα ξεχωριστό μέτρο και μέσο των εκάστοτε πολιτικών. Κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωση της κινητικότητας στην ευρύτερη πολιτική για την αναβάθμιση Α.Π. στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Να αποτελέσει δηλαδή όχι μόνο διοικητική μέθοδο, αλλά υποσύνολο και αναπόσπαστο μέρος βελτίωσης της ΔΑΔ. Να προσανατολίζεται στις δεξιότητες και όχι μόνο στα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων. Η κινητικότητα να μπορεί να καθιστά ελκυστικό το δημόσιο τομέα και να τον αναγάγει σε ανταγωνιστικό προς τον ιδιωτικό τομέα, προσελκύοντας τα πιο ικανά στελέχη. Να εξελιχθεί σε αποτελεσματικό μέσο διοίκησης, αξιολόγησης, ανακατανομής και αποκέντρωσης των Α.Π. και όχι μέσο που αποτυπώνει αριθμητικά δεδομένα για την κάλυψη των θέσεων. Με άλλα λόγια, να αποτελεί άρρηκτο κομμάτι ενός ολοκληρωμένου ΣΔΑΔ - HRMS, στο πλαίσιο μιας συνεκτικής πολιτικής βελτίωσης Α.Π.

Ενδέκατον, απαραίτητη είναι η ενίσχυση και η καλλιέργεια της κουλτούρας, τόσο των υπηρεσιακών όσο και των πολιτικών παραγόντων ως προς τα ως άνω εργαλεία διοίκησης και ως προς σύνδεση της κινητικότητας με τη συνολική ανάπτυξη Α.Π. Γενικότερα η καλλιέργεια εμπιστοσύνης ως προς την κινητικότητα, μέσω της διαρκούς αυτογνωσίας, και αυτοαξιολόγησης είναι δυνατόν να συμβάλλουν σημαντικά.

Οι παραπάνω προτάσεις αποτυπώνονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

### Πίνακας 11: Προτάσεις

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
➤ Ρύθμιση που θα «δεσμεύει» τους φορείς υποδοχής να ολοκληρώνουν τις εκκρεμείς μετατάξεις ανεξαρτήτων πεποιθήσεων
➤ Ρυθμίσεις με αυστηρό οριζόμενο χρονικό προσδιορισμό ολοκλήρωσης της διαδικασίας για τις συνολικές εκκρεμείς μετατάξεις ή αποσπάσεις των προηγούμενων κύκλων
➤ «Ποινές» για τους φορείς υποδοχής που δεν θα έχουν ολοκληρώσει τις προβλεπόμενες διαδικασίες ενώ υπάρχουν επιλεγέντες υποψήφιοι (πχ τη στέρηση της δυνατότητας συμμετοχής σε επόμενο κύκλο)
➤ Παράμετροι και προβλέψεις για εναλλακτικούς τρόπους και άμεσες διαδικασίες κάλυψης των θέσεων για τις οποίες, είτε δεν υποβλήθηκαν αιτήσεις, είτε αυτές οι θέσεις δεν καλύφθηκαν για τον οποιοδήποτε λόγο
➤ Συνδυασμός κινητικότητας και διαδικασιών προσλήψεων
➤ Πρόβλεψη για ένα ολοκληρωμένο τρισδιάστατο σύστημα, με τη σύνδεση των τριών διοικητικών εργαλείων της κινητικότητας, του προγραμματισμού αναγκών σε Α.Δ. και των προσλήψεων-Τρίπτυχο «κινητικότητα-προγραμματισμός-προσλήψεις»
➤ Επαναπροσδιορισμός και εκ νέου ρυθμίσεις για τη διεξαγωγή της συνέντευξης -Ρύθμιση για υποχρεωτική εφαρμογή της συνέντευξης σε σύνολο υποψηφίων -Πρόβλεψη για να είναι στην ευχέρεια του φορέα υποδοχής ο αριθμός των υποψηφίων που θα κληθούν για συνέντευξη
➤ Καθολική επέκταση σε σύνολο φορέων η προβλεπόμενη σύνθεση των «εξειδικευμένων» επιτροπών των Ο.Τ.Α.
➤ Ενίσχυση του ρόλου του Προϊσταμένου του Τμήματος για τους Ο.Τ.Α. από συμβουλευτικό σε καθοριστικό
➤ Αποσαφήνιση και συγκεκριμενοποίηση παραμέτρων του Νόμου ως προς: - Τις διαδικασίες υποβολής αίτησης μετακίνησης (μετάταξη ή απόσπαση) ως προς την σειρά προτίμησης των θέσεων - Τις διαδικασίες αξιολόγησης (επακριβής προσδιορισμός κατάταξης των υποψηφίων βάσει

βαθμολογιών επί των κριτηρίων)

-Τα κριτήρια αξιολόγησης (εξειδίκευση των ήδη οριζομένων, συμπλήρωση και εμπλουτισμός με πιο ουσιαστικά κριτήρια)

-Τον τρόπο της συνέντευξης (πρόβλεψη πχ δια ζώσης, μέσω viber ή skype)

- Τη σύνταξη πρότυπου οδηγού ερωτήσεων για τη συνέντευξη

-Τα περιγράμματα θέσης για τους Ο.Τ.Α. (ακριβή και εξειδικευμένα περιγράμματα θέσεων εργασίας για τους Ο.Τ.Α.)

-Τις διαδικασίες υποβολής ενστάσεων (πρόβλεψη για ενστάσεις από τους υποψηφίους για τη θέση)

➤ Πρόβλεψη ευέλικτων και εξειδικευμένων δικλίδων ασφαλείας για τους φορείς προέλευσης και ειδικά για τους περιφερειακούς Δήμους

➤ Νομοθετικές ρυθμίσεις που θα λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες του κάθε φορέα

➤ Πρακτική και ρεαλιστική εφαρμογή σύνδεσης της κινητικότητας με τα κίνητρα, την αξιολόγηση απόδοσης, την επιμόρφωση και την κατάρτιση

➤ Θέσπιση κινήτρων για την ενίσχυση των μετατάξεων προς την περιφέρεια

➤ Ρυθμίσεις ώστε η αξιολόγηση της απόδοσης εκτός από οριζόμενο κριτήριο, να αποτελεί μέσο αναβάθμισης της κινητικότητας

➤ Σύνδεση του ΕΣΚ με την κατάρτιση και την εκπαίδευση

➤ Ρύθμιση για υποχρεωτική κατάρτιση όσων μετακινούνται σε άλλες υπηρεσίες

➤ Ενσωμάτωση της κινητικότητας στην ευρύτερη πολιτική για την αναβάθμιση και τη στρατηγική ανάπτυξη Α.Π.

Να αποτελεί:

-Αναπόσπαστο μέρος βελτίωσης της ΔΑΔ και της διοικητικής ικανότητας του Α.Δ.

-Άρρηκτο κομμάτι ενός ολοκληρωμένου ΣΔΑΔ - HRMS

Να προσανατολίζεται:

-Στις δεξιότητες και όχι μόνο στα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων

Να μπορεί:

-Να καθιστά ελκυστικό το δημόσιο τομέα και να τον αναγάγει σε ανταγωνιστικό προς τον ιδιωτικό τομέα

-Να προσελκύει τα πιο ικανά στελέχη

-Να εξελιχθεί σε αποτελεσματικό μέσο διοίκησης, αξιολόγησης, ανακατανομής και αποκέντρωσης των Α.Π. και όχι μέσο που αποτυπώνει αριθμητικά δεδομένα για την κάλυψη των θέσεων

➤ Αυτογνωσία, αυτοαξιολόγηση, ενίσχυση και καλλιέργεια της κουλτούρας υπηρεσιακών και πολιτικών παραγόντων ως προς:

-Τα επιμέρους εργαλεία διοίκησης (κίνητρα, αμοιβές, αξιολόγηση, επιμόρφωση, κατάρτιση, εκπαίδευση)

-Τη σύνδεση της κινητικότητας με τη συνολική ανάπτυξη Α.Π.

-Την καλλιέργεια εμπιστοσύνης ως προς την κινητικότητα

#### 11.4. Συζήτηση

Οι περιορισμοί αυτής της εργασίας έγκεινται στον περιορισμένο χρόνο εκπόνησής της καθώς και στην αδυναμία προβολής των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό. Τα αποτελέσματα και τα ευρήματα αφορούν σε μία συγκεκριμένη, αλλά αντιπροσωπευτική μελέτη περίπτωσης Ο.Τ.Α. Υπήρξαν δεδομένοι χρονικοί περιορισμοί για την επιπλέον συμμετοχή και εξέταση περισσότερων οργανισμών και φορέων, ώστε να αποκτηθεί και να εξασφαλιστεί μια πιο σφαιρική για το υπό μελέτη θέμα άποψη.

Αναφορικά με τα παραπάνω και προκειμένου να εξαχθούν σφαιρικά συμπεράσματα, θα ήταν χρήσιμη και κατατοπιστική μία αντίστοιχη μελλοντική έρευνα με χωρική και χρονική ευρύτητα. Ειδικότερα:

Ως προς τη χωρική διάσταση, θα διαφώτιζε το θέμα περισσότερο η διερεύνηση των απόψεων των «παικτών» στο ΕΣΚ και άλλων Δήμων, με διαφορετικά από το Δήμο Χανίων χαρακτηριστικά. Ιδανικότερα, η σφαιρική εμπειρική αποτίμηση για το νέο εργαλείο είναι δυνατόν να επιτευχθεί, μέσω της αποτύπωσης και ανάλυσης των απόψεων και της εμπειρίας των εμπλεκόμενων στη διαδικασία, με ευρύτερο σκόπιμο δείγμα και ερωτωμένους από αντιπροσωπευτικούς φορείς της Γενικής Κυβέρνησης (Υπουργεία, Περιφέρειες κλπ). Επίσης, μία αντίστοιχη έρευνα με διαφορετικά εξεταζόμενα κριτήρια, θα λειτουργούσε συμπληρωματικά στα μέχρι τώρα ευρήματα.

Επιπλέον, χρήσιμη θα ήταν και μία ποσοτική έρευνα σχετικά με τη συμβολή του ΕΣΚ στον εξορθολογισμό του Α.Δ., με δείγμα το σύνολο των υπαλλήλων ενός ή και περισσότερων φορέων, με την ιδιότητα πλέον των χρηστών της εφαρμογής της κινητικότητας. Δηλαδή, θα ήταν ενδιαφέρουσα η

καταγραφή των απόψεων και των τάσεων όλων των υπηρεσιακών παραγόντων που έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στο ΕΣΚ, ανεξάρτητα από την ενεργή και ρεαλιστική ή μη συμμετοχή τους.

Ως προς τη χρονική διάσταση, θα ήταν απαραίτητο το συγκεκριμένο ζήτημα για το ΕΣΚ να επανεξεταστεί σε λίγα χρόνια, προκειμένου να αποτυπωθούν σε μεταγενέστερο χρόνο οι νέες πλέον απόψεις και η αποκτούμενη εμπειρία των σημερινών συμμετεχόντων στην έρευνα.

Επιπλέον, το νομοθέτημα υφίσταται συνεχείς τροποποιήσεις, που ενδεχομένως μελλοντικά επιφέρουν ανατροπές στις διαδικασίες. Επομένως, θα ήταν χρήσιμη μεταγενέστερα, η διερεύνηση, η αποτύπωση και η σύγκριση του αρχικού Ν. 4440/2016 με τα νομοθετήματα που αντικατέστησαν ή και τροποποίησαν σημαντικά το Νόμο, είτε με ποσοτική, είτε με ποιοτική μέθοδο ή ακόμη και με συνδυασμό των παραπάνω τύπων έρευνας.

Τέλος, όπως έχει αναφερθεί, ο πάγιος μηχανισμός κινητικότητας στη χώρα μας, αποτελεί ένα χρήσιμο μέτρο, που όμως είναι απόρροια των μνημονιακών απαιτήσεων. Απαραίτητο θα ήταν να εξεταστεί και να διερευνηθεί το θέμα ως προς τα αποτελέσματά του, όταν δε θα συνδέεται με την οικονομική κρίση και η τελευταία δεν θα αποτελεί την «ευκαιρία για διοικητική και μεταρρυθμιστική ανασυγκρότηση».

Συνοψίζοντας, η μελλοντική αξιοποίηση και χρήση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων της έρευνας, τόσο από αρμόδιους με το ζήτημα φορείς, όσο και από την επιστημονική κοινότητα, είναι δυνατόν να συμβάλει ουσιαστικά στην αντιμετώπιση και τη θεραπεία των παραλείψεων και των κενών του νομοθετήματος. Επιπλέον, τα ευρήματα είναι δυνατόν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο ουσιαστικών ρυθμιστικών παρεμβάσεων στην όλη διαδικασία. Η ερευνητική εργασία μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για σχετικές εργασίες και μελέτες και ενδεχομένως το ερέθισμα και τη βάση για περαιτέρω βελτίωση στη χάραξη πολιτικών κινητικότητας.

### **11.5. Επίλογος**

Σε απόρροια των ανωτέρω διαπιστώνεται ότι το ισχύον σύστημα κινητικότητας (ΕΣΚ) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο. Αφορά σε μία «ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική». Διέπεται από τις θεμελιώδεις αρχές της διοικητικής δράσης και πολιτικής. Έχει τις απαραίτητες θεωρητικές βάσεις για να αποτελέσει ουσιαστικό εργαλείο και μέτρο ανακατανομής, αποκέντρωσης και εξορθολογισμού του Α.Δ. στις υπηρεσίες του ελληνικού Δημοσίου.

Ωστόσο, ταυτόχρονα αφορά και σε μία «ad hoc πολιτική». Αποτελεί στην ουσία λύση και διαρθρωτική παρέμβαση, που σχεδιάστηκε ως απόρροια της κρίσης και θεσπίστηκε ως μέτρο υλοποίησης των στόχων των τριών μνημονίων. Επομένως, είναι απαραίτητες ουσιαστικές και λειτουργικές τροποποιήσεις, καθώς η υιοθέτηση και ο ενστερνισμός καίριων αλλαγών για να επιτευχθεί

και ρεαλιστικά πλέον ο εξορθολογισμός των Α.Π. σε τοπικό, περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο. Διαφορετικά το καθεστώς κινδυνεύει να εκφυλιστεί σε μία σύννηθη πολιτική και να μετατραπεί σε άλλη μία «διοικητική μεταρρύθμιση», που θα χωλαίνει σε βασικά ουσιαστικά σημεία.

Εν κατακλείδι, τόσο οι εκάστοτε δημόσιες πολιτικές, όσο και η Δημόσια Διοίκηση, οφείλουν να προστατεύσουν και να υποστηρίξουν με όλα τα απαραίτητα εφόδια τις καινοτόμες πτυχές του ΕΣΚ. Το νέο σύστημα κινητικότητας είναι αναγκαίο να ενισχυθεί με κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο, με λειτουργικά μέσα, με ευέλικτες ρυθμίσεις και με ολοκληρωμένες διαδικασίες. Να αποτελέσει, δηλαδή, ουσιαστικό μέσο διοίκησης, ευέλικτη διοικητική μέθοδο, αναπόσπαστο κομμάτι ενός ολοκληρωμένου ΣΔΑΔ - HRMS και άρρηκτο μέρος των ευρύτερων στρατηγικών ανάπτυξης της ΔΑΔ, στο πλαίσιο μιας συνεκτικής πολιτικής Α.Π. Απώτερος στόχος είναι το ΕΣΚ *«να κερδίσει το στοίχημα»*, να συμβάλει στην βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και να επαληθευτεί αλώβητα ως εισαγόμενη, χρήσιμη και αξιόλογη καινοτομία. Διαφορετικά, ελλοχεύει ο κίνδυνος να εξελιχθεί και να μετατραπεί σε άλλη μία αποτυχημένη διοικητική μεταρρύθμιση κινητικότητας, αποκτώντας την *«άλλη όψη του ίδιου νομίσματος»*.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

#### **ΒΙΒΛΙΑ ΣΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ**

- Daly J. (2015), *Human Resource Management in the Public Sector Policies and Practices*, London and New York, Published by Rutledge

[https://erl.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2984/1/%5BJohn\\_Daly%5D\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_the\\_Public\\_Sector\\_Policies\\_and\\_Practices.pdf](https://erl.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2984/1/%5BJohn_Daly%5D_Human_Resource_Management_in_the_Public_Sector_Policies_and_Practices.pdf)

- Ferlie E., Lynn L., Pollit C. (2005), *The oxford handbook of public management*, United States, Published by Oxford university press Inc New York

<https://www.amazon.com/Oxford-Handbook-Public-Management-Handbooks/dp/019922644X>

#### **ΑΡΘΡΑ-ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ-ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ**

- Aijala K. (2001), *Public Sector- An Employer of Choice?*, Report on the competitive public employer project, OECD Public Management Service  
<http://www.oecd.org/austria/1937556.pdf>
- Aspridis G., Bouas K., Katsimardos P., Rossidis I. (2016), Ανακοίνωση με θέμα *HR agility in times of austerity-* Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας του Ελληνικού Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, 22- 23 Απριλίου 2016, Αθήνα
- Boyle R. (2006), *Measuring public sector productivity Lessons from international experience*, Dublin, Institute of public administration  
[https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR\\_DP\\_35\\_Measuring\\_Public\\_Sector\\_Productivity\\_Lessons\\_from\\_International\\_Experience.pdf](https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR_DP_35_Measuring_Public_Sector_Productivity_Lessons_from_International_Experience.pdf)
- Bossaert D., Demmke C., Nomden K., & Polet R. (2001), *Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments*, Maastricht: EIPA
- Cornerstone (2016), *Talent Mobility: Taking your workforce from static to strategic*  
<https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/thank-you/file-to-download/csod-wp-talent-mobility.pdf>
- Doz Y., Kosonen M. (2008), *Fast Strategy How Strategic Agility will Help You Stay Ahead of the Game*, copyright 2013 by John L Jerz  
<http://johnljerz.com/superduper/tlxdownloadsiteMAIN/id518.html>
- European Commission (2018), *Compliance Report, ESM Stability Support Programme for Greece, Fourth Review, July 2018*



[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/compliance\\_report\\_4r\\_2018.06.20.docx.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/compliance_report_4r_2018.06.20.docx.pdf)

- Gajuscsek G., Linder V. (2011), *Report on the Survey on Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis*, Study commissioned by the Hungarian Presidency of the Council of the European Union  
[https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2011\\_1\\_HU\\_Report\\_on\\_the\\_Survey\\_on\\_Mobility\\_between\\_the\\_Public\\_and\\_Private\\_Sectors\\_with\\_Special\\_Regards\\_to\\_the\\_Impact\\_of\\_the\\_Finacial\\_Crisis.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2011_1_HU_Report_on_the_Survey_on_Mobility_between_the_Public_and_Private_Sectors_with_Special_Regards_to_the_Impact_of_the_Finacial_Crisis.pdf)
- Long J., Ferrie J. (2006), *Labour Mobility*, In the Oxford Encyclopedia of Economic History  
<http://faculty.wcas.northwestern.edu/~fe2r/papers/Labour%20Mobility.pdf>
- NSW, Public Service Commission (2013), *Getting into Shape, State of the NSW Public Sector Report 2013*, Sydney Australia  
<https://www.psc.nsw.gov.au/reports---data/state-of-the-sector/previous-editions/state-of-the-sector-report-2013>
- NSW Government (2017), *State of the NSW Public Sector Report 2017*  
<https://www.psc.nsw.gov.au/reports---data/state-of-the-sector/previous-editions/state-of-the-sector-2017>
- OECD (2012), *Greece:Review of the Central Administration (Greek version)*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264179158-e1>
- OECD (2015), *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation*, OECD, Public Governance Reviews OECD  
[https://www.oecd-ilibrary.org/governance/achieving-public-sector-agility-at-times-of-fiscal-consolidation\\_9789264206267-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/achieving-public-sector-agility-at-times-of-fiscal-consolidation_9789264206267-en)
- Shniper L. (2005), *Occupational mobility January 2004*, Monthly Labor Review  
<https://www.bls.gov/opub/mlr/2005/12/ressum.pdf>

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΒΙΒΛΙΑ**

- Ασπρίδης Γ. (2013), *Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του ελληνικού κράτους*, Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπός

- Γεωργίου Β. (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο-Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*, Λευκωσία, Εκδόσεις Εν τύποις
- ΕΛΙΑΜΕΠ (2018), *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης-Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση*, επιμέλεια Σπανού Κ., Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Ζαφειρόπουλος Κ. (2015), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία –Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
- Κυριαζή Ν. (1998), *Η κοινωνιολογική έρευνα, κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών*, Αθήνα, Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις
- Λαδή Σ., Νταλάκου Β. (2008), *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*, Πάτρα, ΕΑΠ
- Μακροδημήτρης Α., Πραβίτα Μ.-Η. (2012), *Δημόσια διοίκηση*, 5η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Σακκουλά
- Μιχαλόπουλος Ν. (2003), *Από τη Δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντας Δ. (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Β. (2016), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων, τόμος Α'*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
- Φαναριώτης Π. (1999), *Διοίκηση δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ
- Χρυσανθάκης Χ. (1999), *Υπαλληλικός Κώδικας*, Αθήνα-Κομοτηνή, Εκδόσεις Σακκουλά

#### **ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΑ ΒΙΒΛΙΑ**

- Babbie E. (2011), *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

#### **ΑΡΘΡΑ-ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ-ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ**

- Αιτιολογική έκθεση του Νόμου 4440/2016 (2016), *Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις*.  
<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/9806491.pdf>
- Αιτιολογική έκθεση του Νόμου 4647/19 (2019), *Κατεπείγουσες ρυθμίσεις αρμοδιότητας των Υπουργείων Υγείας, Εσωτερικών, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και άλλες διατάξεις*

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/k-katepeigousesRithm-eis.pdf>

- Ακαλίδης Σ. (2019), *Οργανωτικός και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των Ο.Τ.Α.*, Ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο σύγχρονο κράτος, On public management, Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ (Τομέας μανάτζμεντ Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης) και της ΕΕΔΕ (Ελληνική εταιρία Διοίκησης επιχειρήσεων), τεύχος 8, Απρίλιος 2019, σελ. 22-23  
[http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue8.pdf?fbclid=IwAR1ldz94E55pXZP\\_vUm6-mLgHOiS7dm5VI5om5PWQEC3WP\\_zfd20T8s9\\_wo](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue8.pdf?fbclid=IwAR1ldz94E55pXZP_vUm6-mLgHOiS7dm5VI5om5PWQEC3WP_zfd20T8s9_wo)
- Γαλάνης Π. (2018), *Μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα*, Applied medical research, Αρχαία ελληνικής Ιατρικής, 2018, 35(2), σελ. 268-277
- Γαλάνης Π. (2018), *Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα Θεματική* Applied medical research, Αρχαία ελληνικής Ιατρικής, 2018, 35(3), σελ. 416-421
- Γεροβασίλη Ολ. (2017), *Η ανασυγκρότηση του κράτους προϋπόθεση για την παραγωγική ανασυγκρότηση της χώρας*, On public management, Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ (Τομέας μανάτζμεντ Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης) και της ΕΕΔΕ (Ελληνική εταιρία Διοίκησης επιχειρήσεων) τεύχος 3, Μάρτιος 2017, σελ. 7-9  
[http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue3.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue3.pdf)
- Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-16, Υπουργείο Διοικητικής μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης  
[www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416\\_action\\_plan\\_qcr.doc](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_qcr.doc)
- ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, *Δημόσιο 2020 – Η Διοίκηση αναβαθμίζεται* - Υπουργείο Διοικητικής μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Αθήνα, Ιούλιος 2017  
<http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020  
<https://www.espa.gr/el/Pages/elibraryFS.aspx?item=2185>
- ΕΚΔΔΑ (2015), Εκπαιδευτικό υλικό από υποέργο: «*Μελετητικές δράσεις ΙΝ.ΕΠ-Ε.Σ.Δ.Δ.Α*» της πράξης Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης 2011-2015- τίτλος προγράμματος: «Αποτελεσματική διαχείριση οργανωτικής αλλαγής»  
<http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/6-29>
- Ζάχος Δ. (2010), *Δομή και σημασία της επιστημονικής εργασίας στους τομείς δραστηριότητας των εκπαιδευτικών*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής εκπαίδευσης-Διδασκαλείο Δημήτρης Γλυνός, Επιστημονική έρευνα

- Κατσιμάρδος Π., Μπούας Κ. (2014), *Η ενίσχυση της κινητικότητας ως στρατηγική επιλογή διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού*, Ινστιτούτο έρευνας ρυθμιστικών πολιτικών  
<http://www.inerp.gr/blog/130-enisxysi-kinitikotitas-stratigiki-epilogi.html>
- Λαγουμιντζής Γ., Βλαχόπουλος Γ., Κουτσογιάννης Κ. (2015), *Μεθοδολογία της Έρευνας στις Επιστήμες Υγείας-Κεφάλαιο 4. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων*, Αθήνα, Ελληνικά ακαδημαϊκά ηλεκτρονικά συγγράμματα και βοηθήματα «Κάλλιπος», Σύνδεσμος ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ)  
[https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5356/1/00\\_master\\_document%20corrected%20links-KOY.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5356/1/00_master_document%20corrected%20links-KOY.pdf)
- Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση (2012)  
[http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki\\_vivlos.pdf](http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf)
- Λόκανα Ε. (2019), *Κινητικότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση*, Ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο σύγχρονο κράτος On public management, Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ (Τομέας μανάτζμεντ Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης) της ΕΕΔΕ (Ελληνική εταιρία Διοίκησης επιχειρήσεων), τεύχος 8, Απρίλιος 2019, σελ. 26-27  
[http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue8.pdf?fbclid=IwAR1ldz94E55pXZP\\_vUm6-mLgHOiS7dm5VI5om5PWQEC3WP\\_zfd20T8s9\\_wo](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue8.pdf?fbclid=IwAR1ldz94E55pXZP_vUm6-mLgHOiS7dm5VI5om5PWQEC3WP_zfd20T8s9_wo)
- Μανιτάκης Α. (2015), *Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις*  
<https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarrythmisi/>
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια Ε.(2008), *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις- Methodology of qualitative research in social sciences and interviews*, Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology, volume 4 no 1  
<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/openjournal/article/viewFile/9726/9872>
- Ρωσίδης Ι., Ασπρίδης Γ., Κατσιμάρδος Π., Μπούας Κ. (2016), *Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα*  
[https://www.researchgate.net/publication/319623086\\_To\\_atermono\\_encheirema\\_tes\\_beltioses\\_tes\\_paragogikotetas\\_ton\\_demosion\\_ypallelon\\_sten\\_Ellada](https://www.researchgate.net/publication/319623086_To_atermono_encheirema_tes_beltioses_tes_paragogikotetas_ton_demosion_ypallelon_sten_Ellada)
- Σπανού Κ. (2017), *Η πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική διοίκηση -Ανθρώπινο Δυναμικό: Ο κρίσμος παράγων για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης*, On public management, Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ (Τομέας μανάτζμεντ Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης) της ΕΕΔΕ (Ελληνική εταιρία Διοίκησης επιχειρήσεων), τεύχος 5, Νοέμβριος 2017, σελ. 14-18

[http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue5.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf)

- Σπηλιωτόπουλος Γ. (2018), *Ενιαίο σύστημα κινητικότητας και σύστημα επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο τομέα*.-Προτεραιότητα στο Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημοσίας Διοίκησης, On public management, Newsletter του TOMDDA (Τομέας μανάτζμεντ Δημοσίας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης-ΕΕΔΕ (Ελληνική εταιρία Διοίκησης επιχειρήσεων), τεύχος 7, Ιούλιος 2018, σελ. 18

[http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue7.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue7.pdf)

## ΣΥΝΕΔΡΙΑ

- Καμτσίδου Ι. (2019), *Συμπεράσματα συνεδρίου παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και υπέρβαση τους*, Συνέδριο με θέμα «Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους», Συνδιοργάνωση του ΕΜΔΔΟΕ ( Εργαστήριο μελέτης για τη διαφάνεια, τη διαφθορά και το οικονομικό έγκλημα) της Νομικής σχολής Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και του ΕΚΔΔΑ, 12 & 13 Απριλίου 2019, Αθήνα  
<https://www.law.auth.gr/el/anti-corruption/10010>
- Πικραμένος Ν. (2015), *Οι μείζονες μεταβολές στη δημόσια διοίκηση και η νομολογία του συμβουλίου της επικρατείας*, Συνέδριο στη μνήμη των Καθηγητών Δημήτρη Τσάτσου και Γιώργου Παπαδημητρίου με θέμα «Η Ευρωπαϊκή Συμπολιτεία και η Ελληνική Πολιτεία», Νομική Σχολή και Έδρα Jean Monnet, ΑΠΘ και Όμιλος «Αριστόβουλος Μάνεσης» με τη συνδρομή ΔΣΘ και ΕΒΕΘ, 20-21 Φεβρουαρίου 2015, Θεσσαλονίκη  
[https://www.constitutionalism.gr/wp-content/uploads/2016/04/Pikramenos\\_%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA.pdf](https://www.constitutionalism.gr/wp-content/uploads/2016/04/Pikramenos_%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA.pdf)
- Τσιγκνάκη, Κ., Ρωσσίδης, Ι., και Ασπρίδης, Γ. (2017), Ανακοίνωση με θέμα «*Η σύμπραξη της διοίκησης αλλαγών στην προσπάθεια ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων*», 4ο Επιστημονικό Συνέδριο της Ένωσης Ελλήνων Δημοσιολόγων, 12-16 Μαΐου, Ρόδος

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ:

- Ιωαννίδου Ε. (2018), *Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων ως κρίσιμο εργαλείο βέλτιστης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και ικανοποίησης των πραγματικών αναγκών των φορέων*, Τελική εργασία- ΚΕ΄ Εκπαιδευτική σειρά, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα

- Στεφανόπουλος Π. (2018), *Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας-Διερεύνηση του πλαισίου και των επιπτώσεων της κινητικότητας προσωπικού*, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση Διπλωματική εργασία-Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
- Χρόνη Αν. (2014), *Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (τοποθετήσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις)*, όπως αυτή έχει εξελιχθεί από το ν.2683/1999 έως τους προσφάτους μνημονιακούς νόμους, Τελική εργασία- ΚΒ΄ Εκπαιδευτική σειρά, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα

### **ΘΕΣΜΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ**

- Ν. 1811/1951 (ΦΕΚ141/16.5.1951 τεύχος Α΄) Περί κώδικος καταστάσεως δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων
- Π.Δ. 611/1977 (ΦΕΚ 198/15.7.1977 τεύχος Α΄) Περί κωδικοποιήσεως εις ενιαίον κείμενον, υπό τον τίτλον "Υπαλληλικός Κώδιξ", των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.
- Ν. 3528/07 (ΦΕΚ 26/09.02.2007 τεύχος Α') Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.
- Ν.2683/1999 (ΦΕΚ 19/09.02.1999 τεύχος Α΄) Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις
- Ν.3584/2007 (ΦΕΚ 143/28-7-2007 τεύχος Α') Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/7.6.2010 τεύχος Α') Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης
- Ν.3895/2010 (ΦΕΚ 206/08.12.2010 τεύχος Α) Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα
- Ν. 3986/2011 (ΦΕΚ 152/01.07.2011 τεύχος Α') Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015
- Ν. 4024/11 (ΦΕΚ 226/27.10.2011 τεύχος Α') Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015
- Ν.4093/2012 (ΦΕΚ 222/12.11.2012 τεύχος Α') Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 - Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016

- Ν. 4172/13 (ΦΕΚ 167/23.07.2013 τεύχος Α') Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις
- Ν. 4250/14 (ΦΕΚ 74/26.03.2014 τεύχος Α') Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις
- Ν. 4325/15 (ΦΕΚ 47/11.05.2015 τεύχος Α') Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση- Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις
- Ν. 4440/16 (ΦΕΚ 224/02.12.2016 τεύχος Α') 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
- Ν.4456/2017 (ΦΕΚ 24/01.03.2017 τεύχος Α') Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΕ, ΕΥΡΑΤΟΜ) 1141/2014 περί ευρωπαϊκών πολιτικών κομμάτων και ιδρυμάτων, μέτρα επιτάχυνσης του κυβερνητικού έργου αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις
- Ν. 4472/17 (ΦΕΚ 74/19.05.2017 τεύχος Α') Συνταξιοδοτικές διατάξεις Δημοσίου και τροποποίηση διατάξεων του ν. 4387/2016, μέτρα εφαρμογής των δημοσιονομικών στόχων και μεταρρυθμίσεων, μέτρα κοινωνικής στήριξης και εργασιακές ρυθμίσεις, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018-2021 και λοιπές διατάξεις
- Ν. 4531/18 (ΦΕΚ 62/05.04.2018 τεύχος Α') I) Κύρωση της Σύμβασης του Συμβουλίου της Ευρώπης για την Πρόληψη και την Καταπολέμηση της Βίας κατά των γυναικών και της Ενδοοικογενειακής Βίας και προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας, II) Ενσωμάτωση της 2005/214/ΔΕΥ απόφασης-πλαίσιο, όπως τροποποιήθηκε με την απόφαση-πλαίσιο 2009/299/ΔΕΥ, σχετικά με την εφαρμογή της αρχής της αμοιβαίας αναγνώρισης επί χρηματικών ποινών και III) Άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και λοιπές διατάξεις
- Ν. 4590/19 (ΦΕΚ 17/07.02.2019 τεύχος Α') Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις
- Ν. 4635/19 (ΦΕΚ 167/30.10.2019 τεύχος Α') Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις
- Ν. 4647/19 (ΦΕΚ 204/16.12.2019 τεύχος Α') Κατεπείγουσες ρυθμίσεις αρμοδιότητας των Υπουργείων Υγείας, Εσωτερικών, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και άλλες διατάξεις
- Το αριθ. Πρωτ.: Οικ. 31755/21.09.2017 (ΑΔΑ: ΩΩΣΓ465ΧΘ7-ΘΦΟ) έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών

- Η αριθ. Πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ /102/οικ. 43867/22.12.2017 (ΑΔΑ: 6ΝΜΤ465ΧΘΨ-4Κ6) εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης
- Η αριθ. Πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ /102/οικ. 43867/22.12.2017 (ΑΔΑ: 6ΝΜΤ465ΧΘΨ-4Κ6) Εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης

### **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

- Επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου εσωτερικών  
<https://www.ypes.gr/> (Date accessed: 1/7/2019)
- Επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης  
<http://www.minadmin.gov.gr/> (Date accessed: 1/7/2019)
- Επίσημη ιστοσελίδα του ΜΑΔΕΔ- Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου  
<http://apografi.gov.gr/> (Date accessed: 1/7/2019)
- Επίσημη ιστοσελίδα ΕΕΔΕ- Ελληνική εταιρία Διοίκησης επιχειρήσεων  
<http://www.eede.gr/> (Date accessed: 1/7/2019)
- Επίσημη ιστοσελίδα της Βουλής των Ελλήνων  
<https://www.hellenicparliament.gr/> (Date accessed: 1/7/2019)
- Επίσημη ιστοσελίδα Ευρωπαϊκής Ένωσης  
[https://europa.eu/european-union/index\\_en](https://europa.eu/european-union/index_en) (Date accessed: 1/7/2019)
- Επίσημη ιστοσελίδα ΕΣΠΑ  
<https://www.espa.gr/el/Pages/Default.aspx> (Date accessed: 1/7/2019)
- Επίσημη ιστοσελίδα Εθνικού τυπογραφείου  
<http://www.et.gr/> (Date accessed: 1/7/2019)
- Επίσημη ιστοσελίδα Δήμου Χανίων  
<https://www.chania.gr/> ((Date accessed: 10/10/2019)
- Επίσημη ιστοσελίδα Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδας ( ΚΕΔΕ)  
<https://www.kedke.gr/> (Date accessed: 18/10/2019)

### **ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

- <http://law-constitution.web.auth.gr/manitakis/dioikitiki-metarythmisi/>  
(Date accessed: 18/10/2019)
- <https://www.aftodioikisi.gr/ota/dimoi/kriti-se-koini-thesi-perifereiarchis-kai-dimarchoi-gia-tin-kinitikotita/>  
(Date accessed: 18/10/2019)



- <https://www.tanea.gr/2018/11/20/greece/oloklirothike-o-v-kyklos-kinitikotitas-sto-dimosio-gia-to-2018/>

(Date accessed: 18/10/2019)

- <https://www.naftemporiki.gr/story/1415875/dimosio-oloklirothike-o-b-kuklos-kinitikotitas>

(Date accessed: 18/10/2019)

## **1<sup>ο</sup> ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) Δήμου Χανίων**

### **ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

#### **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ**

- Γενικός Γραμματέας
- Ιδιαίτερο Γραφείο Δημάρχου
- Αυτοτελές Τμήμα Διαφάνειας και Υποστήριξης του Δημότη
- Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
- Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας
- Αυτοτελές Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης
- Αυτοτελές Γραφείο Πολιτικής Προστασίας και Πυροσβεστικού Σταθμού-Νομική Υπηρεσία

### **ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

#### **-Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής**

- α) Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, Ποιότητας και Οργάνωσης
- β) Τμήμα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

### **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

#### **-Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης**

- α) Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης
- β) Τμήμα Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων) Τμήμα Τουρισμού

### **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**

#### **-Υπηρεσία Δόμησης (Διεύθυνση Πολεοδομίας)**

- α) Τμήμα Έκδοσης Οικοδομικών Αδειών
- β) Τμήμα Πολεοδομικών Εφαρμογών - Διαχείρισης Πράξεων Εφαρμογής/Αναλογισμού
- γ) Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών-Αυθαιρέτων

#### **-Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Πρασίνου και Καθαριότητας**

- α) Τμήμα Περιβάλλοντος και Πρασίνου
- β) Τμήμα Σχεδιασμού, Εποπτείας Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
- γ) Τμήμα Αποκομιδής Απορριμμάτων και Καθαριότητας
- δ) Τμήμα Διαχείρισης, Επισκευής και Συντήρησης Οχημάτων

### **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ**

### **-Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας, Αθλητισμού και Πολιτισμού**

- α) Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής, Προστασίας ΑμεΑ και Ισότητας
- β) Τμήμα Παιδείας και Δια Βίου Μάθησης
- γ) Τμήμα Αθλητισμού και Πολιτισμού
- δ) Τμήμα Βιβλιοθηκών

### **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ**

#### **-Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών**

- α) Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης
- β) Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης
- γ) Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

#### **-Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών**

- α) Τμήμα Εσόδων και Περιουσίας
- β) Τμήμα Δαπανών
- γ) Τμήμα Προϋπολογισμού και Λογιστηρίου
- δ) Τμήμα Δημοτικού Ταμείου
- ε) Τμήμα Μισθοδοσίας
- στ) Τμήμα Ελεγχόμενης Στάθμευσης και Ελέγχου Κοινόχρηστων Χώρων

#### **-Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών**

- α) Τμήμα Μελετών, Προγραμμάτων και Δημοτικής Περιουσίας
- β) Τμήμα Επιβλέψεων και Εκτέλεσης Τεχνικών Έργων
- γ) Τμήμα Προγραμματικής Σύμβασης Παλιάς Πόλης
- δ) Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων και Κυκλοφορίας
- ε) Τμήμα Εγκαταστάσεων και Αδειών Μεταφορών

#### **-Διεύθυνση Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών- ΚΕΠ**

- α) Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών
- β) Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης

### **ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Δημοτική Ενότητα Ακρωτηρίου, Δημοτική Ενότητα Σούδας, Δημοτική Ενότητα Ελευθερίου Βενιζέλου, Δημοτική Ενότητα Νέας Κυδωνίας, Δημοτική Ενότητα Κεραμιών και Δημοτική Ενότητα Θερίσου

#### **Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ)**

- Δημοτικός Οργανισμός Κοινωνικής Πολιτικής και Παιδείας Δ.Ο.ΚΟΙ.ΠΠ

- Δημοτικό Γηροκομείο
- Δημοτική Πινακοθήκη
- Δημοτικό Λιμενικό Ταμείο Χανίων
- Σχολική Επιτροπή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δήμου Χανίων
- Σχολική Επιτροπή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δήμου Χανίων

#### **Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ)**

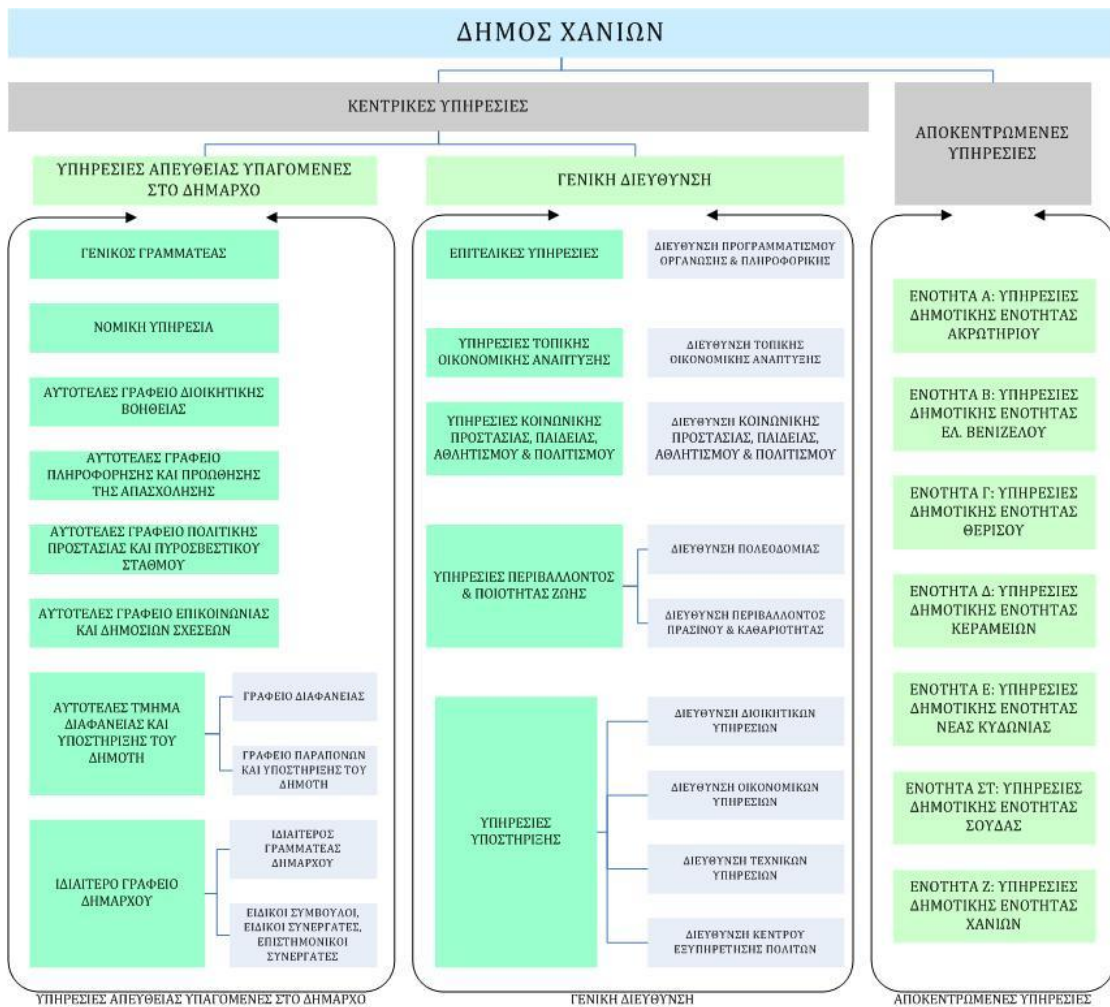
- Κοινωφελής Επιχείρησης Πολιτισμού και Περιβάλλοντος Δήμου Χανίων –Κέντρο Αρχιτεκτονικής της Μεσογείου ΚΕΠΕΔΗΧ - ΚΑΜ
- **Δημοτικές Επιχειρήσεις**
- Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων Δ.Ε.Υ.Α.Χ.
- ΚΥΔΩΝ Α.Ε

#### **Διαδημοτικές Επιχειρήσεις**

- Διαδημοτική Επιχείρηση Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Ανώνυμη Εταιρεία Δ.Ε.ΔΙ.Σ.Α. Α.Ε (Ο.Τ.Α)<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> <https://www.chania.gr/>



Πηγή: <https://www.chania.gr/>

## 2<sup>ο</sup> ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ερωτηματολόγιο Επιτροπών

### Α΄ ΕΡΩΤΗΜΑ

#### 1ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την ικανότητα ή μη εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των προηγούμενων αδυναμιών

1. Θεωρείτε ότι το ΕΣΚ αποτελεί «πλεονέκτημα» για τους δημοσίους υπαλλήλους, «εργαλείο» για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, συνδυασμός και των δύο ή κάτι άλλο;
2. Θεωρείτε ότι το ΕΣΚ διαφοροποιείται θετικά, αρνητικά ή επαναληπτικά σε σχέση με το προηγούμενο νομοθετικό καθεστώς υπηρεσιακών μεταβολών (μετατάξεις, αποσπάσεις) και γιατί;
3. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Νόμου το ΕΣΚ διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας με βάση την αρχή της δημοσιότητας. Θεωρείτε ότι οι παραπάνω αρχές μπορούν να «παραβιαστούν» με κάποιο τρόπο σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας και αν ναι πώς;
4. Διαπιστώσατε κάποια κενά, αδυναμίες, εμπόδια, προβλήματα κατά την εφαρμογή του Νόμου;
5. Παρενέβη σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας κάποιο πολιτικό όργανο ή αιρετό πρόσωπο και αν ναι σε ποιο στάδιο και με ποιο τρόπο;

#### 2ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου και οι εισαγόμενες καινοτομίες

6. Ποια είναι η γνώμη σας για τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου και για τις εισαγόμενες καινοτομίες; (περιγράμματα, ηλεκτρονική πλατφόρμα, εθελοντικός και περιοδικός χαρακτήρας, καθολική εφαρμογή, συνέντευξη, επιτροπές αξιολόγησης, χρονοδιάγραμμα τριμήνου). Έχετε να προτείνετε κάτι σχετικά;
7. Με το περίγραμμα της θέσης πραγματοποιείται η αποτύπωση των υποχρεώσεων, των καθηκόντων και των ευθυνών των εργαζομένων, ενώ σε κάθε θέση γίνεται αντιστοίχιση των τυπικών και άλλων προσόντων. Θεωρείτε ότι τα περιγράμματα των συγκεκριμένων θέσεων που διατέθηκαν μέσω ΕΣΚ προσέλκυσαν υποψηφίους με υψηλά προσόντα και τεχνογνωσία;
8. Υπήρξαν θέσεις για τις οποίες υποβλήθηκαν αιτήσεις, αλλά το προφίλ του υποψηφίου δεν ανταποκρίνονταν στο περίγραμμα της θέσης;
9. Μετά από το διάστημα που έχει μεσολαβήσει από την τοποθέτηση του επιλεγέντα υπαλλήλου έως σήμερα, θεωρείτε ότι επιλέχθηκε-τοποθετήθηκε μέσω ΕΣΚ ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση;

10. Έχουν τοποθετηθεί όλοι οι επιλεγμένοι υπάλληλοι στα Τμήματα-Διευθύνσεις σύμφωνα με το περίγραμμα της θέσης ή υπήρξε και τοποθέτηση σε διαφορετικό Τμήμα-Διεύθυνση λόγω π.χ. έκτακτων υπηρεσιακών αναγκών;

3ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την αποτελεσματικότητα, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια ή μη της διαδικασίας αξιολόγησης

11. Ο Νόμος ορίζει τριμελή επιτροπή από υπηρεσιακούς παράγοντες για τη διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης. Πιστεύετε ότι η σύνθεση των Επιτροπών θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνει και άλλα πέρα από τα προβλεπόμενα μέλη και γιατί; (ανεξάρτητους φορείς, αιρετούς κλπ);
12. Στην παρ. 3 του άρθρου 7 προβλέπεται ότι *“Για την αξιολόγηση των υποψηφίων λαμβάνεται υπόψη η συνάφεια των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους με την προκηρυσσόμενη θέση, οι εκθέσεις αξιολόγησης, η εμπειρία στην άσκηση αντίστοιχων καθηκόντων και κάθε στοιχείο από το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου που καταδεικνύει την καταλληλότητα για τη συγκεκριμένη θέση”*. Ποια είναι η γνώμη σας για τα οριζόμενα από το Νόμο κριτήρια αξιολόγησης ;
13. Για το σχηματισμό της τελικής σας κρίσης λάβατε και άλλα κριτήρια υπόψη εκτός από τα οριζόμενα στον Ν.4440/2016 και ποια κριτήρια υπερίσχυσαν στην τελική απόφασή σας;
14. Πού στηριχθήκατε για τη σύνταξη και υποβολή των ερωτήσεων στους υποψηφίους;
15. Θα σας βοηθούσε ένας πρότυπος οδηγός ερωτήσεων για τη συνέντευξη;
16. Σχηματίσατε με την οριζόμενη διαδικασία ολοκληρωμένη άποψη και σφαιρική εικόνα για τον υποψήφιο ή ακολουθήσατε διαφορετική διαδικασία και ποια ήταν αυτή;
17. Υπάρχουν κάποια εργαλεία ή προβλέψεις που δεν υπήρχαν και που θα διευκόλυναν το έργο σας ως επιτροπή αξιολόγησης;

4ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη των αναγκών

18. Θεωρείτε ότι καλύφθηκαν με επάρκεια και ουσιαστικά οι υπηρεσιακές ανάγκες του φορέα υποδοχής με το νέο σύστημα;
19. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η πιο αποτελεσματική διαδικασία για να καλυφθούν οι θέσεις για τις οποίες δεν υποβλήθηκαν αιτήσεις; (με εσωτερικές μετακινήσεις, με ανακατανομή αρμοδιοτήτων, με προσλήψεις ΙΔΟΧ, με επαναπροκήρυξη θέσεων σε επόμενο κύκλο;)
20. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η πιο αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό; (με κινητικότητα, με εσωτερικές μετακινήσεις, με ανακατανομή αρμοδιοτήτων, με προσλήψεις κλπ)

#### 5ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την εμπλοκή ή μη του φορέα προέλευσης

21. Ποια είναι η άποψή σας για τον θεσμοθετημένο ρόλο και το βαθμό συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία;
22. Ο φορέας προέλευσης παρείχε σύμφωνη γνώμη;
23. Δημιούργησε προβλήματα στην ομαλή διεξαγωγή της διαδικασίας η μη σύμφωνη γνώμη και ποια ήταν αυτά;
24. Θεωρείτε ότι το ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) ή εξηνταπέντε τοις εκατό (65%) στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού που έχουν πληθυσμό μικρότερο από ενενήντα χιλιάδες (90.000) κατοίκους ως οριζόμενη προϋπόθεση για τη διενέργεια της μετάταξης ή της απόσπασης αποτελεί «δικλείδα ασφαλείας» για το φορέα προέλευσης;
25. Ποια είναι η γνώμη σας για την «άτυπη συμφωνία των Δημάρχων Κρήτης» να μην ολοκληρώνουν οι Δήμαρχοι των φορέων υποδοχής τις πράξεις μετάταξης ή απόσπασης όταν η γνώμη των Δημάρχων των φορέων προέλευσης είναι αρνητική;

#### **Β΄ ΕΡΩΤΗΜΑ**

##### 1ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την αξιοποίηση ή μη τυπικών και ουσιαστικών προσόντων

26. Θεωρείτε ότι συμβάλλει το νέο σύστημα στην αξιοποίηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων-ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και με ποιο τρόπο;

##### 2ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Τη δυνατότητα ή μη για προοπτικές εξέλιξης

27. Θεωρείτε ότι συντελεί το ΕΣΚ στην προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και στην υπηρεσιακή εξέλιξη και με ποιο τρόπο;

##### 3ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την παροχή ή μη κινήτρων

28. Το νομοθέτημα προβλέπει σύντμηση του απαιτούμενου χρόνου βαθμολογικής προαγωγής μόνο για μετακίνηση στις παραμεθόριες περιοχές. Ποια είναι η γνώμη σας για την καθολική επέκταση παρόμοιων κινήτρων και τη μελλοντική πρόβλεψη παροχής κινήτρων σε όσους επιθυμούν να συμμετέχουν στην κινητικότητα;
29. Ποια κίνητρα ή αμοιβές θα προτείνετε; (μισθολογικά, βαθμολογικά, έκθεση αξιολόγησης, προβάδισμα κλπ)

##### 4ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την αξιολόγηση της απόδοσης



30. Εκτός από το γεγονός ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης αποτελούν ήδη ένα εξεταζόμενο κριτήριο, θεωρείτε ότι το νέο σύστημα μπορεί ή πρέπει να συνδεθεί και με διαφορετικό τρόπο με την αξιολόγηση της απόδοσης, και γιατί;

5ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την κατάρτιση και την εκπαίδευση

31. Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείτε ότι ο τελικός επιλεγμένος υποψήφιος θα πρέπει να λαμβάνει κατάρτιση ή εκπαίδευση αναφορικά με τα νέα του καθήκοντα;

-----  
32. Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε;

### 3<sup>ο</sup> ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ερωτηματολόγιο αξιολογούμενων υπάλληλων-υποψήφιων για τις θέσεις

#### Α΄ ΕΡΩΤΗΜΑ

1ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την ικανότητα ή μη εξομάλυνσης και αντιμετώπισης των προηγούμενων αδυναμιών

1. Θεωρείτε ότι το ΕΣΚ αποτελεί «πλεονέκτημα» για τους δημοσίους υπαλλήλους, «εργαλείο» για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, συνδυασμός και των δύο ή κάτι άλλο;
2. Θεωρείτε ότι το ΕΣΚ διαφοροποιείται θετικά, αρνητικά ή επαναληπτικά σε σχέση με το προηγούμενο νομοθετικό καθεστώς υπηρεσιακών μεταβολών (μετατάξεις, αποσπάσεις) και γιατί;
3. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Νόμου το ΕΣΚ διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας με βάση την αρχή της δημοσιότητας. Θεωρείτε ότι οι παραπάνω αρχές μπορούν να «παραβιαστούν» με κάποιο τρόπο σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας και αν ναι πώς;
4. Διαπιστώσατε κάποια κενά, αδυναμίες, εμπόδια, προβλήματα στη διαδικασία της μετάταξής σας;
5. Παρενέβη σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας κάποιο πολιτικό όργανο ή αιρετό πρόσωπο και αν ναι σε ποιο στάδιο και με ποιο τρόπο;

2ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου οι εισαγόμενες καινοτομίες

6. Ποια είναι η γνώμη σας για τα χαρακτηριστικά του νέου εργαλείου και για τις εισαγόμενες καινοτομίες; (περιγράμματα, ηλεκτρονική πλατφόρμα, εθελοντικός και περιοδικός χαρακτήρας, καθολική εφαρμογή, διαδικασία συνέντευξης και ερωτήσεις, επιτροπές αξιολόγησης, χρονοδιάγραμμα τριμήνου). Έχετε να προτείνετε κάτι σχετικά;
7. Μετά από το διάστημα που έχει μεσολαβήσει από την τοποθέτησή σας έως σήμερα, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχετε καλύψει το περίγραμμα της θέσης εργασίας ως προς τα απαιτούμενα τυπικά ή και τα επιθυμητά προσόντα;
8. Έχετε τοποθετηθεί στο Τμήμα-Διεύθυνση σύμφωνα με το περίγραμμα της θέσης;

3ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την αποτελεσματικότητα, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια ή μη της διαδικασίας αξιολόγησης

9. Ο Νόμος ορίζει τριμελή επιτροπή από υπηρεσιακούς παράγοντες για τη διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης. Πιστεύετε ότι η σύνθεση των Επιτροπών θα έπρεπε να

συμπεριλαμβάνει και άλλα πέρα από τα προβλεπόμενα μέλη και γιατί; (ανεξάρτητους φορείς, αιρετούς κλπ);

10. Στην παρ. 3 του άρθρου 7 προβλέπεται ότι *“Για την αξιολόγηση των υποψηφίων λαμβάνεται υπόψη η συνάφεια των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους με την προκηρυσσόμενη θέση, οι εκθέσεις αξιολόγησης, η εμπειρία στην άσκηση αντίστοιχων καθηκόντων και κάθε στοιχείο από το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου που καταδεικνύει την καταλληλότητα για τη συγκεκριμένη θέση”*. Ποια είναι η γνώμη σας για τα οριζόμενα από το Νόμο κριτήρια αξιολόγησης;
11. Ποια είναι η γνώμη σας για τις ερωτήσεις που σας υπέβαλλαν στη συνέντευξη (άμεση σχέση με τα κριτήρια ή και άλλες);
12. Υπάρχει κάτι που έχετε να προτείνετε ως αλλαγή ή τροποποίηση στη διαδικασία αξιολόγησης που τηρήθηκε από το φορέα υποδοχής;

#### 4ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την επαρκή και ουσιαστική κάλυψη των αναγκών

13. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η πιο αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό; (με κινητικότητα, με εσωτερικές μετακινήσεις, με ανακατανομή αρμοδιοτήτων, με προσλήψεις κλπ)

#### 5ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την εμπλοκή ή μη του φορέα προέλευσης

14. Ποια είναι η άποψή σας για τον θεσμοθετημένο ρόλο και το βαθμό συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία;
15. Πώς αντέδρασε ο φορέας προέλευσης αναφορικά με τη συμμετοχή σας στο ΕΣΚ; (χορήγηση βεβαιώσεων εντός προθεσμιών, σύμφωνη γνώμη κλπ)
16. Θεωρείτε ότι το ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) ή εξηνταπέντε τοις εκατό (65%) στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού που έχουν πληθυσμό μικρότερο από ενενήντα χιλιάδες (90.000) κατοίκους ως οριζόμενη προϋπόθεση για τη διενέργεια της μετάταξης ή της απόσπασης αποτελεί «δικλείδα ασφαλείας» για το φορέα προέλευσης;
17. Ποια είναι η γνώμη σας για την «άτυπη συμφωνία των Δημάρχων Κρήτης» να μην ολοκληρώνουν οι Δήμαρχοι των φορέων υποδοχής τις πράξεις μετάταξης ή απόσπασης όταν η γνώμη των Δημάρχων των φορέων προέλευσης είναι αρνητική;

### **Β' ΕΡΩΤΗΜΑ**

#### 1ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την αξιοποίηση ή μη τυπικών και ουσιαστικών προσόντων

18. Θεωρείτε ότι συμβάλλει το νέο σύστημα στην αξιοποίηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων-ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων-απόκτηση εμπειρίας και με ποιο τρόπο;
19. Πώς σας βοήθησε η νέα τοποθέτηση στη αύξηση των ουσιαστικών προσόντων σας;
20. Θα είχατε την ίδια δυνατότητα στο φορέα προέλευσης για ίδιο χρονικό διάστημα υπηρεσίας;
21. Θεωρείτε ότι στον προηγούμενο φορέα θα είχατε τις ίδιες, περισσότερες ή λιγότερες προοπτικές για αξιοποίηση των ουσιαστικών σας προσόντων;
22. Οι λόγοι που σας οδήγησαν στην υποβολή της αίτησης για μετάταξη συνδέονταν αποκλειστικά με τα απαιτούμενα (τυπικά, επιθυμητά, δεξιότητες, εμπειρία κλπ) προσόντα του περιγράμματος θέσης εργασίας;

#### 2ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Τη δυνατότητα ή μη για προοπτικές εξέλιξης

23. Θεωρείτε ότι συντελεί το ΕΣΚ στην προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και με ποιο τρόπο;
24. Θεωρείτε ότι με τη μετάταξή σας ενισχύθηκε η δυνατότητά σας για εξέλιξη και γιατί;
25. Θεωρείτε ότι στον προηγούμενο φορέα θα είχατε τις ίδιες, περισσότερες ή λιγότερες προοπτικές εξέλιξης;
26. Τι θα προτεινάτε αναφορικά με τη σύνδεση κινητικότητας με την υπηρεσιακή εξέλιξη;

#### 3ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Την παροχή ή μη κινήτρων

27. Το νομοθέτημα προβλέπει σύντμηση του απαιτούμενου χρόνου βαθμολογικής προαγωγής μόνο για μετακίνηση στις παραμεθόριες περιοχές. Ποια είναι η γνώμη σας για την καθολική επέκταση παρόμοιων κινήτρων και τη μελλοντική πρόβλεψη παροχής κινήτρων σε όσους επιθυμούν να συμμετέχουν στην κινητικότητα;
28. Ποια κίνητρα ή αμοιβές θα προτεινάτε; (μισθολογικά, βαθμολογικά, έκθεση αξιολόγησης, προβάδισμα κλπ)
29. Θα αποτελούσε για εσάς επιπλέον κίνητρο η παροχή διάφορων μορφών αμοιβών για κινητικότητα σε άλλους φορείς του δημοσίου; (μισθολογικά, βαθμολογικά, έκθεση αξιολόγησης, προβάδισμα κλπ)

#### 4ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την αξιολόγηση της απόδοσης

30. Εκτός από το γεγονός ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης αποτελούν ήδη ένα εξεταζόμενο κριτήριο, θεωρείτε ότι το νέο σύστημα μπορεί ή πρέπει να συνδεθεί και με διαφορετικό τρόπο με την αξιολόγηση της απόδοσης, και γιατί;

5ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ Τη σύνδεση ή μη του ΕΣΚ με την κατάρτιση και την εκπαίδευση

31. Λάβατε κάποια επιμόρφωση-εκπαίδευση για τη νέα θέση και με ποιο τρόπο;
  32. Θεωρείτε ότι έπρεπε να λάβετε κάποια κατάρτιση ή εκπαίδευση αναφορικά με τα νέα σας καθήκοντα;
  33. Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείτε ότι ο τελικός επιλεγμένος υποψήφιος θα πρέπει να λαμβάνει κατάρτιση ή εκπαίδευση αναφορικά με τα νέα του καθήκοντα
- 
34. Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε;

#### 4<sup>ο</sup> ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ερωτηματολόγιο Δημάρχων-Συνεργατών

##### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

##### Με την ιδιότητα του φορέα προέλευσης

1. Με το ΕΣΚ καταργήθηκε η προβλεπόμενη υποχρεωτική σύμφωνη γνώμη του αρμοδίου για διορισμό οργάνου στους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού (Νόμος 3584/2007) και σήμερα προβλέπεται ότι για τη μετάταξη υπαλλήλου από Ο.Τ.Α. Α' βαθμού απαιτείται απλή γνώμη. Με νέα ρύθμιση ειδικά για τους υπαλλήλους των Τεχνικών Υπηρεσιών και των Υπηρεσιών Δόμησης προβλέπεται σύμφωνη γνώμη. Ποια είναι η άποψή σας για τα παραπάνω;
2. Ποια είναι η άποψή σας για τον θεσμοθετημένο «ρόλο» και το βαθμό συμμετοχής του φορέα προέλευσης στη διαδικασία; (χορήγηση βεβαιώσεων, γνώμη κλπ)
3. Θεωρείτε ότι το ποσοστό κάλυψης των θέσεων στο φορέα προέλευσης του κλάδου στον οποίο ανήκει ο υπάλληλος του ποσοστού πενήντα τοις εκατό (50%) ή εξηναπέντε τοις εκατό (65%) στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού που έχουν πληθυσμό μικρότερο από ενενήντα χιλιάδες (90.000) κατοίκους, ως οριζόμενη προϋπόθεση για τη διενέργεια της μετάταξης ή της απόσπασης, αποτελεί «δικλείδα ασφαλείας» για το φορέα προέλευσης;
4. Τι έχετε να προτείνετε ως τροποποίηση στο Νόμο ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών αναφορικά με τις προϋποθέσεις συμμετοχής των υπαλλήλων;

##### Με την ιδιότητα του φορέα υποδοχής

5. Ως φορέας υποδοχής συμμετείχατε στο ΕΣΚ;
6. Συναντήστε προβλήματα στις διαδικασίες και ποια ήταν αυτά;
7. Ο Νόμος ορίζει τριμελή επιτροπή από υπηρεσιακούς παράγοντες για τη διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης. Πιστεύετε ότι η σύνθεση των Επιτροπών θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνει και άλλα πέρα από τα προβλεπόμενα μέλη και γιατί; (ανεξάρτητους φορείς, αιρετούς κλπ);
8. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η πιο αποτελεσματική διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό; (με κινητικότητα, με εσωτερικές μετακινήσεις, με ανακατανομή αρμοδιοτήτων, με προσλήψεις κλπ)

##### Με την ιδιότητα του Δημάρχου-Συνεργατών

9. Θεωρείτε ότι το ΕΣΚ αποτελεί «πλεονέκτημα» για τους δημοσίους υπαλλήλους, «εργαλείο» για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης ή κάτι άλλο;
10. Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι κύριες καινοτομίες του ΕΣΚ;

11. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα κενά, αδυναμίες, εμπόδια, προβλήματα του νέου Νόμου για την κινητικότητα;
12. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση του νομοθετήματος αναφορικά με τις υπηρεσιακές μεταβολές (μετατάξεις, αποσπάσεις κλπ) στους Ο.Τ.Α.;
- 
13. Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε;