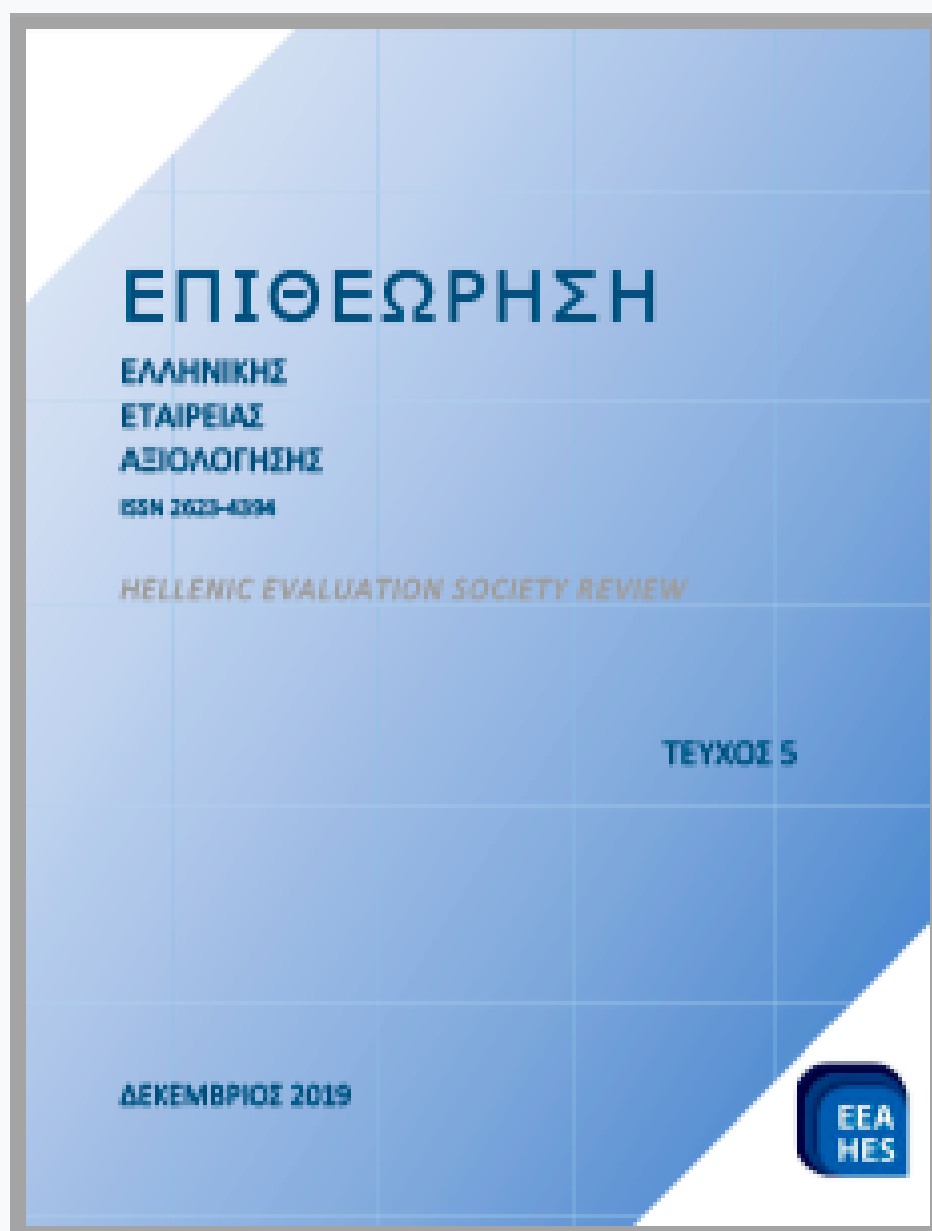


## Hellenic Evaluation Society Review

No 5 (2019)

HELLENIC EVALUATION SOCIETY REVIEW - ISSUE 5



# ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ISSN 2623-4394

*HELLENIC EVALUATION SOCIETY REVIEW*

ΤΕΥΧΟΣ 5

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2019



Η Επιθεώρηση της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης (ΕΕΑ) είναι επιστημονικό περιοδικό με προσανατολισμό σε θέματα αξιολόγησης και εκδίδεται σε δύο τεύχη ετησίως.

Σκοπός της Επιθεώρησης της ΕΕΑ είναι να καλλιεργήσει έναν γόνιμο προβληματισμό και να συμβάλει στη διαμόρφωση της κουλτούρας της αξιολόγησης και στην προώθηση της αξιολόγησης ως επιστημονικό εργαλείο λήψης αποφάσεων. Η έγκριση δημοσίευσης των άρθρων στο περιοδικό αποφασίζεται από Επιστημονική Επιτροπή, η οποία αποτελείται από καταξιωμένους επιστήμονες, μέλη της ελληνικής και διεθνούς ακαδημαϊκής και ερευνητικής κοινότητας.

Υπεύθυνη για την έκδοση της Επιθεώρησης της ΕΕΑ είναι η Συντακτική Επιτροπή, στην οποία συμμετέχουν οι: Δρ. Βίβιαν Γαλατά, Νομικός, Διδάκτορας Εργατικού και Κοινωνικού Δικαίου, Δρ. Θανάσης Καραλής, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών, Καθ.κ. Γιώργος Μιχαηλίδης, Καθηγητής Περιφερειακής Ανάπτυξης και Προγραμματισμού (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης), Καθ.κ. Ιωσήφ Χασσίδ, Καθηγητής Βιομηχανικής Οικονομικής, Δρ. Μανώλης Χρυσάκης, Διευθυντής Ερευνών Εθνικού Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών.

Για αποστολή άρθρων, εργασιών και ανακοινώσεων προς δημοσίευση, παρακαλούμε να απευθύνεστε στη γραμματεία της ΕΕΑ: [secretariat@hellenicevaluation.org](mailto:secretariat@hellenicevaluation.org). Οδηγίες για την υποβολή άρθρων βρίσκονται σε αυτό το σύνδεσμο: [http://www.hellenicevaluation.org/pdf/odigies\\_ipovolh\\_arthron.pdf](http://www.hellenicevaluation.org/pdf/odigies_ipovolh_arthron.pdf)

*Οι απόψεις των συγγραφέων δεν αντανακλούν τις απόψεις του ΔΣ της ΕΕΑ ή της επιστημονικής και συντακτικής επιτροπής του περιοδικού.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΤΑΞΗ	3
Ενδιάμεση εξωτερική αξιολόγηση της πράξης «Επιταγή εισόδου στην αγορά εργασίας για άνεργους νέους έως 29 ετών», του Ε.Π «Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (ΕΣΠΑ 1999–2014)» <i>Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών</i>	4
Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης του Δήμου Αγίου Δημητρίου σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του GRI-G4, τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών και με αναφορά στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών <i>Δήμος Αγίου Δημητρίου</i>	18
Σχέδιο μεσοβραχυπρόθεσμων δράσεων ανάκαμψης στον Δήμο Μαραθώνα <i>Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ Α.Ε.)</i>	23
Ανάλυση δεικτών πρόβλεψης της Ελληνικής οικονομίας. Μελέτη Περίπτωσης: Το Βαρόμετρο του ΣΕΣΜΑ <i>Διπλωματική Εργασία</i>	30
Συστήματα διοίκησης απόδοσης και αποδοτικότητας: Ο ρόλος των HR METRICS <i>Διπλωματική Εργασία</i>	32

© κειμένων: Ελληνική Εταιρεία Αξιολόγησης / οι συγγραφείς. Με εξαίρεση τη χρήση αποσπασμάτων υπό την προϋπόθεση της ρητής αναφοράς της πηγής, δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση/αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος του περιοδικού χωρίς τη γραπτή άδεια της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης / των συγγραφέων.

## Σημείωμα από τη σύνταξη

**Δήμητρα Ιωάννου**

*Πρόεδρος ΔΣ της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης*

Ένας από τους βασικούς ιδρυτικούς στόχους της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης (ΕΕΑ) είναι η υποστήριξη και προβολή μελετητικών έργων αξιολόγησης, και η ευρεία δημοσιοποίησή τους, με σκοπό την προώθηση της ανάπτυξης των γνώσεων και μεθόδων αξιολόγησης, και την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους μελετητές για τη βελτίωση της ποιότητας των αξιολογήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύχθηκε από το 2018, ο θεσμός της ετήσιας βράβευσης καλών πρακτικών στην αξιολόγηση, στις τρεις ακόλουθες κατηγορίες:

1η Κατηγορία: Νέος Αξιολογητής

2η Κατηγορία: Καλύτερα Εφαρμοζόμενη Ολοκληρωμένη Μεθοδολογίας Αξιολόγησης

3η Κατηγορία: Βέλτιστη Αξιοποίηση Προτεινόμενων Συμπερασμάτων Αξιολόγησης

Οι δύο πρώτες κατηγορίες απευθύνονται σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα, μελετητές, φοιτητές και σπουδαστές, ή ομάδες αξιολογητών, οι οποίοι συμβάλλουν μέσω των μελετητικών εργασιών τους, στην αξιοποίηση επιστημονικά άρτιων μεθοδολογιών αξιολόγησης σε πτυχιακές ή ερευνητικές εργασίες (1η κατηγορία), ή/και στην εφαρμογή ολοκληρωμένων και επιστημονικά άρτιων αξιολογητικών πλαισίων με γνώμονα την πρακτική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (2η κατηγορία). Η 3<sup>η</sup> κατηγορία διακρίσεων αφορά κυρίως φορείς που έχουν αναθέσει αξιολογήσεις και έχουν αποδείξει τον αντίκτυπο των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένης και της υιοθέτησης και χρήσης των συμπερασμάτων της.

Η απονομή των διακρίσεων πραγματοποιείται σε ετήσια βάση, στο πλαίσιο του ετήσιου συνεδρίου της ΕΕΑ, κατόπιν υποβολής των υποψηφιοτήτων μέσω της ιστοσελίδας μας. Η επιτροπή αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων αποτελείται από καταξιωμένα μέλη της κοινότητας των αξιολογητών και του ακαδημαϊκού χώρου.

Στο παρόν πέμπτο τεύχος της Επιθεώρησης της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης, έχουμε τη χαρά να παρουσιάσουμε ένα μεγάλο μέρος από τις μελέτες αξιολόγησης που βραβεύθηκαν στα δύο ως τώρα χρόνια εφαρμογής του θεσμού (2018 και 2019), ευχόμενοι να αποτελέσουν παράδειγμα και έμπνευση για την προώθηση της αριστείας στην αξιολόγηση.

*Αθήνα, Δεκέμβριος 2019*

## Ενδιάμεση εξωτερική αξιολόγηση της πράξης «Επιταγή εισόδου στην αγορά εργασίας για άνεργους νέους έως 29 ετών», του Ε.Π «Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (ΕΣΠΑ 1999–2014)»<sup>1</sup>

**Μανώλης Χρυσάκης**

*Διευθυντής Ερευνών, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών*

Η Πράξη «Επιταγή εισόδου στην αγορά εργασίας για άνεργους νέους ηλικίας έως 29 ετών» αποτελεί δράση του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας και υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος (Ε.Π.) «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 1999–2014)».

Στόχος της εν λόγω Πράξης ήταν η παροχή μιας ολοκληρωμένης δέσμης παρεμβάσεων που περιελάμβανε τα ακόλουθα:

- Πρόγραμμα θεωρητικής κατάρτισης 80 ωρών.
- Πρακτική άσκηση σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας διάρκειας 500 ωρών, η οποία δεν υπερβαίνει τους 5 μήνες.
- Υπηρεσίες υποστήριξης και συμβουλευτικής καθοδήγησης των καταρτιζόμενων από τον πάροχο κατάρτισης, πριν και κατά τη διάρκεια της πρακτικής άσκησης, που αφορούν α) στη διάγνωση και κατάλληλη σύζευξη των εκπαιδευτικών αναγκών/ δεξιοτήτων των καταρτιζόμενων με τις ανάγκες των επιχειρήσεων, β) στη τοποθέτηση, παρακολούθηση και εποπτεία του καταρτιζόμενου από τον πάροχο κατάρτισης στην επιχείρηση πρακτικής άσκησης, μέσω του επόπτη Πρακτικής και γ) σε επιπρόσθετες υπηρεσίες για την μετατροπή της πρακτικής άσκησης του καταρτιζόμενου σε σύμβαση εργασίας και την τοποθέτηση του στην επιχείρηση πρακτικής.
- Επιχορήγηση της επιχείρησης που προβαίνει στην πρόσληψη του ωφελούμενου αμέσως μετά τη λήξη της πρακτικής άσκησης, η οποία αποτελεί αντικείμενο άλλης πρόσκλησης.

Βασικός σκοπός της ενδιάμεσης εξωτερικής αξιολόγησης είναι να καταλήξει σε πρακτικά και αξιόπιστα αποτελέσματα και προτάσεις σε σχέση με τις εκροές, τα αποτελέσματα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τις επιπτώσεις της Πράξης όσον αφορά τις δύο επιμέρους ομάδες στόχου των νέων ανέργων ηλικίας έως 29 ετών: α) αποφοίτους Πανεπιστημίων και Ανώτατων Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΤΕΙ) και β) αποφοίτους υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

---

<sup>1</sup> Το έργο της ενδιάμεσης εξωτερικής αξιολόγησης της Πράξης «Επιταγή εισόδου στην αγορά εργασίας» που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» (ΕΣΠΑ 1999-2014), ανατέθηκε στο Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ) από τη Γενική Γραμματεία Διαχείρισης Κοινοτικών και άλλων Πόρων του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας. Την ερευνητική ομάδα του ΕΚΚΕ απετέλεσαν οι Δ. Καραντινός (επιστημονικός υπεύθυνος), Μ. Χρυσάκης, Α. Μουρίκη, Α. Λιναρδής, Ι. Κωστάκη.

Αντικείμενο της ενδιάμεσης εξωτερικής αξιολόγησης απετέλεσε το σύνολο των συντελεστών και παραμέτρων της Πράξης: «Επιταγή εισόδου στην αγορά εργασίας», δηλαδή οι ωφελούμενοι - δικαιούχοι Επιταγής εισόδου και οι λοιποί εμπλεκόμενοι (Πάροχοι κατάρτισης, μέντορες-εκπαιδευτές, επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό υποστήριξης των Παρόχων κατάρτισης, στελέχη των υπηρεσιών διαχείρισης, επιχειρήσεις διεξαγωγής της πρακτικής άσκησης, κοινωνικοί εταίροι).

Στο πλαίσιο αυτό, αξιολογήθηκαν ο σχεδιασμός, οι εισροές, οι διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα της Πράξης: «Επιταγή εισόδου στην αγορά εργασίας», όσον αφορά βασικές διαστάσεις όπως η συνάφεια ως προς τις πολιτικές, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της υλοποίησης καθώς και η επίπτωση της εν λόγω παρέμβασης.

Ειδικότερα, τα θεματικά πεδία της εξωτερικής αξιολόγησης ήταν: η συνάφεια της πράξης ως προς τις πολιτικές για την καταπολέμηση της ανεργίας των νέων, η εκπλήρωση των στόχων και η απόδοση της κάθε δράσης και του έργου συνολικά, η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα των ενεργειών θεωρητικής κατάρτισης και πρακτικής άσκησης των εκπαιδευομένων σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, η τήρηση των προδιαγραφών/του θεσμικού πλαισίου/των εσωτερικών συστημάτων διοίκησης και παρακολούθησης, η επάρκεια των δομών/του εξοπλισμού και γενικότερα των διαθέσιμων μέσων για την ανάπτυξη των δράσεων του υπό αξιολόγηση έργου, η επάρκεια του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση του Προγράμματος, το κόστος και η αποδοτικότητα του Προγράμματος και τέλος, τα άμεσα αποτελέσματα καθώς και οι αρχικές επιπτώσεις του Προγράμματος, σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Για τις ανάγκες υλοποίησης του έργου της ενδιάμεσης εξωτερικής αξιολόγησης της Πράξης «Επιταγή εισόδου στην αγορά εργασίας», το μεθοδολογικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε συμπεριέλαβε τα ακόλουθα: α) έρευνα γραφείου και βιβλιογραφική επισκόπηση, β) επεξεργασία και ανάλυση στατιστικών στοιχείων και δεικτών για την αποτίμηση της υλοποίησης της υπό αξιολόγηση Πράξης, γ) ποιοτική έρευνα με τη μέθοδο των Ομαδικά Εστιασμένων Συνεντεύξεων (focus group interviews), και δ) διαδικτυακή έρευνα πεδίου σε ωφελούμενους, με ειδικά σχεδιασμένα ερωτηματολόγια.

Σε όλη τη διάρκεια αναφοράς της ενδιάμεσης αξιολόγησης, η ανεργία των νέων είναι ένα πρόβλημα που εδώ και αρκετά χρόνια ταλανίζει την πλειοψηφία των ευρωπαϊκών χωρών, αν και με διαφορετική ένταση. Τελευταία, ωστόσο, έχει προσλάβει ιδιαίτερα ανησυχητικές διαστάσεις. Στην Ελλάδα, το ποσοστό ανεργίας στο σύνολο του πληθυσμού υπέρ-τριπλασιάστηκε την περίοδο 2008-2013, φτάνοντας το 27% από 7,8%, αύξηση που οφείλεται στην απώλεια περίπου ενός εκατ. θέσεων εργασίας, η δε νεανική ανεργία, ήδη υψηλή και πριν την κρίση, εκτοξεύτηκε από το 22,1% στο πρωτοφανές 58,6%. Μια ιδιαίτερα εύαλπη κατηγορία αποτελούν οι νέοι που εγκατέλειψαν το σχολείο, και δεν σπουδάζουν (στη μέση ή ανώτατη εκπαίδευση), ούτε παρακολουθούν κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης, αλλά και ούτε εργάζονται (δείκτης NEET). Στην Ελλάδα, το 2013 ο αντίστοιχος δείκτης ανερχόταν στο 28,9%, από 15% το 2008. Ειδικότερα, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ), το 2ο τρίμηνο του 2013 υπήρχαν 66.484 νέοι ηλικίας 15-19 ετών και 173.207 νέοι ηλικίας 20-24 ετών εκτός εργασίας, εκπαίδευσης ή κατάρτισης. Από την ηλικιακή ομάδα 15-19, το 36% (23.844 νέοι) είναι άνεργοι και από την ηλικιακή ομάδα 20-24, το 75% (130.498 νέοι) είναι άνεργοι. Οι λόγοι για τους οποίους οι νέοι δυσκολεύονται να βρουν ένα σημείο πρώτης εισόδου στην απασχόληση είναι πολλοί και σύνθετοι. Ωστόσο, μια βασική αιτία για την αδυναμία αυτή είναι και η αναντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων και των τυπικών προσόντων που διαθέτουν οι νέοι και αυτών που ζητάνε οι εργοδότες.

Από την **ανάλυση των διαθέσιμων στοιχείων** για την πορεία υλοποίησης του Προγράμματος «Επιταγή εισόδου στην αγορά εργασίας», για τη χρονική περίοδο έως 30/06/2014, τα οποία ετέθησαν στη διάθεση της ομάδας έργου, από την **εφαρμογή «Διόφαντος»**, διαπιστώνεται ότι το υπό



αξιολόγηση Πρόγραμμα έτυχε μεγάλης αποδοχής μεταξύ των νέων ανέργων ηλικίας έως 29 ετών, καθώς για τις προκηρυχθείσες 35.000 θέσεις εκδήλωσε ενδιαφέρον, καταθέτοντας σχετικές αιτήσεις, ένας υπερτετραπλάσιος αριθμός υποψηφίων – δυνητικά ωφελουμένων (126.000 άτομα). Όπως προκύπτει δε από τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία, από το σύνολο των εν λόγω αιτήσεων, οι 50.244 κατατέθηκαν για τις θέσεις που απευθύνονταν σε αποφοίτους Πανεπιστημίων/ΤΕΙ και οι 76.276 για τις θέσεις που απευθύνονταν σε αποφοίτους της υποχρεωτικής δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Αντίστοιχα, διαπιστώνεται ότι από ποσοτικής τουλάχιστον άποψης, υλοποιείται αποτελεσματικά. Πιο συγκεκριμένα, ο Δείκτης που αφορά στο λόγο των ενεργοποιηθέντων voucher σε σχέση με τους επιτυγχόντες ανέρχεται συνολικά στο 83,86% (Ομάδα Α: 85,60%, Ομάδα Β: 82,68%). Αντίθετα, ο Δείκτης διακοπής της θεωρητικής κατάρτισης ανέρχεται συνολικά μόλις στο 2% (Ομάδα Α: 1,67%, Ομάδα Β: 2,24%), ενώ ο Δείκτης διακοπής της Πρακτικής άσκησης κυμαίνεται επίσης σε σχετικά χαμηλότερα επίπεδα (Ομάδα Α: 1,90%, Ομάδα Β: 1,75%).

Αξιοποιώντας περαιτέρω τα εν λόγω στοιχεία για τη χρονική περίοδο έως 30/06/2014, υπολογίστηκαν μια σειρά από Δείκτες αποτελεσματικότητας της υλοποίησης του υπό αξιολόγηση Προγράμματος, για την περίπτωση των δυνητικά και πραγματικά ωφελουμένων Αποφοίτων Πανεπιστημίων/ΤΕΙ. Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση των εν λόγω Δεικτών αποτελεσματικότητας ανά ηλικιακή κατηγορία προκύπτει ότι, στην περίπτωση των δυνητικά και πραγματικά ωφελουμένων του υπό αξιολόγηση Προγράμματος που είναι Απόφοιτοι Πανεπιστημίων/ΤΕΙ, υπάρχουν σημαντικά περιθώρια επέκτασής του, τόσο στην ηλικιακή κατηγορία έως 24 ετών, όσο κυρίως στην ηλικιακή κατηγορία 25 ετών και άνω, όπως προκύπτει από τις χαμηλές τιμές του Δείκτη κάλυψης της ζήτησης, που υπολογίζεται ως ο λόγος Αιτούντων/Επιτυχόντων. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός κάλυψης της ζήτησης που εκδηλώνουν οι Απόφοιτοι Πανεπιστημίων/ΤΕΙ για το υπό αξιολόγηση Πρόγραμμα, για την ηλικιακή κατηγορία έως 24 ετών, ανέρχεται γύρω στο 50,07% και δεν ξεπερνά το 22,02% για την ηλικιακή κατηγορία 25 ετών και άνω. Αντίθετα, δεν καταγράφονται σημαντικές διαφοροποιήσεις, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της υλοποίησης της παρέμβασης, ανάλογα με την ηλικιακή κατηγορία των ωφελουμένων.

Από την άλλη πλευρά, ο βαθμός κάλυψης της ζήτησης που εκδηλώνουν οι Απόφοιτοι υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το υπό αξιολόγηση Πρόγραμμα ανέρχεται γύρω στο 52,93% για την ηλικιακή κατηγορία έως 24 ετών και είναι μηδενικός για την ηλικιακή κατηγορία 25 ετών και άνω. Υπό αυτές τις συνθήκες καταγράφονται ακραίες διαφοροποιήσεις, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της υλοποίησης της παρέμβασης, ανάλογα με την ηλικιακή κατηγορία των ωφελουμένων. Συγκεκριμένα, οι Δείκτες αποτελεσματικότητας που αφορούν στις ενεργοποιηθείσες επιταγές Εισόδου στην αγορά εργασίας, σε σχέση με τους επιτυγχόντες, τη διακοπή της θεωρητικής κατάρτισης ή/και της πρακτικής άσκησης αφορούν αποκλειστικά την ηλικιακή κατηγορία έως 24 ετών, καθώς στους επιτυγχόντες και τους ενεργοποίησαντες το voucher δεν συμπεριλαμβάνεται κανένας από τους αιτούντες άνω των 25 ετών. Η εξέλιξη αυτή προφανώς δεν είναι επιθυμητή από τους σχεδιαστές του υπό αξιολόγηση Προγράμματος και θα μπορούσε να αποφευχθεί, ενδεχομένως με αλλαγή του τρόπου μοριοδότησης της ηλικίας ή/και με τη θέσπιση κατάλληλης ποσόστωσης για τους Αποφοίτους υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ξεχωριστά για κάθε μια από τις δύο ηλικιακές ομάδες (έως 24 ετών και άνω των 25 ετών), προκειμένου να αποφεύγονται οι ηλικιακοί αποκλεισμοί που διαπιστώθηκαν παραπάνω.

Από την ανάλυση των ποσοστιαίων κατανομών των τμημάτων, που συστάθηκαν από τους Παρόχους κατάρτισης, ανά θεματικό πεδίο των προγραμμάτων θεωρητικής κατάρτισης, διαπιστώνεται ότι, τόσο στην περίπτωση της ομάδας στόχου των Αποφοίτων Πανεπιστημίων/ΤΕΙ όσο και στην περίπτωση της ομάδας στόχου των Αποφοίτων υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και

μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το θεματικό πεδίο: «Οικονομία – Διοίκηση» συγκεντρώνει τη συντριπτική πλειοψηφία των τμημάτων που συστάθηκαν (88,17% και 82,67% αντίστοιχα), καθώς και των ενεργών τμημάτων (87,98% και 82,68 αντίστοιχα), αλλά και των τμημάτων που ολοκλήρωσαν τα μαθήματα (87,98% και 82,68 αντίστοιχα). Ακολουθεί, στην περίπτωση της ομάδας στόχου των Αποφοίτων Πανεπιστημίων/ΤΕΙ, με πολύ χαμηλότερα ποσοστά, το θεματικό πεδίο: «Παιδαγωγικά» που συγκεντρώνει κάτι λιγότερο από το 5% των τμημάτων και στις τρεις προαναφερθείσες κατηγορίες. Επίσης, για την ίδια ομάδα στόχο, μικρή αλλά εντούτοις ευδιάκριτη είναι η συμμετοχή του θεματικού πεδίου: «Υγεία – Πρόνοια – Κοινωνική Φροντίδα» που συγκεντρώνει περίπου το 3% των τμημάτων και στις τρεις προαναφερθείσες κατηγορίες. Τα υπόλοιπα θεματικά πεδία συγκεντρώνουν πολύ μικρότερα ποσοστά τμημάτων θεωρητικής κατάρτισης.

Συνολικά, για το σύνολο του υπό αξιολόγηση Προγράμματος, από την επισκόπηση των διαθέσιμων στοιχείων, διαπιστώνεται ότι η εμπλοκή των πολύ μικρών επιχειρήσεων στην Πρακτική Άσκηση είναι απολύτως πλειοψηφική, τη στιγμή που οι επιχειρήσεις ιδιαίτερα μικρού μεγέθους που απασχολούν από 0-3 άτομα αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία (71,63%) των επιχειρήσεων για την Πρακτική Άσκηση των ωφελουμένων στο σύνολο του Προγράμματος (Ομάδες στόχου Α' και Β'). Ακολουθούν με μικρότερα συνολικά ποσοστά συμμετοχής οι επιχειρήσεις με 4-9 άτομα προσωπικό (9,78%) και οι επιχειρήσεις με 10-29 άτομα προσωπικό (8,01%), ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, που ταξινομούνται ως μεγαλύτερου μεγέθους ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές, δεν φαίνεται να έχουν ιδιαίτερα σημαντική συμμετοχή στο υπό αξιολόγηση Πρόγραμμα, τη στιγμή που σωρευτικά οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 30 έως πάνω από 200 άτομα προσωπικό δεν αποτελούν παρά το 11% περίπου των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο Πρόγραμμα παρέχοντας θέσεις Πρακτικής Άσκησης για το σύνολο των ωφελουμένων τόσο της Ομάδας στόχου Α', όσο και της και της Ομάδας στόχου Β'. Από την περαιτέρω ανάλυση των εν λόγω στοιχείων διαπιστώνεται ότι και η κατανομή του συνόλου των ωφελουμένων της Ομάδας Α' και της Ομάδας Β' στις επιχειρήσεις της Πρακτικής Άσκησης, δείχνει ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (έως 3 άτομα προσωπικό) είναι αυτές που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος (62,28%) του συνόλου των ωφελουμένων του υπό αξιολόγηση Προγράμματος.

Η ανάλυση των διαθέσιμων στοιχείων από την εφαρμογή «Διόφαντος» στο πλαίσιο της τελικής έκθεσης αξιολόγησης, ολοκληρώθηκε με μια προσπάθεια ποσοτικής αποτίμησης της άμεσης επίπτωσης του υπό αξιολόγηση Προγράμματος. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν δύο ειδών Δείκτες Επίπτωσης οι οποίοι υπολογίστηκαν ξεχωριστά για κάθε μια από τις δύο ομάδες ωφελουμένων: α) της ομάδας στόχου Α': Απόφοιτοι Πανεπιστημίων/ΤΕΙ και β) της ομάδας στόχου Β': Απόφοιτοι υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα οι εν λόγω Δείκτες Επίπτωσης οι οποίοι χρησιμοποιούνται παρακάτω στο πλαίσιο της παρούσας τελικής έκθεσης αξιολόγησης, είναι οι ακόλουθοι: 1) Αναλογία «Διακρατηθέντων - προσληφθέντων / Επιχειρήσεων πρακτικής άσκησης» 2) Αναλογία «Διακρατηθέντων - προσληφθέντων / ωφελουμένων». Αναλυτικότερα, από την επισκόπηση των εν λόγω Δεικτών Επίπτωσης, διαπιστώνεται καταρχήν ότι, υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Αναλογία «Διακρατηθέντων - προσληφθέντων / Επιχειρήσεων πρακτικής άσκησης» και το μέγεθος της επιχείρησης, με τάσεις επιβράδυνσης για τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους (άνω των 200 ατόμων), τόσο στην περίπτωση των Αποφοίτων Πανεπιστημίων - Τ.Ε.Ι., όσο και στην περίπτωση των Αποφοίτων υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας ή μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια, και στις δύο περιπτώσεις ωφελουμένων, όσο πιο μεγάλο είναι το μέγεθος της επιχείρησης τόσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του Δείκτη Επίπτωσης 1: Αναλογία «Διακρατηθέντων - προσληφθέντων / Επιχειρήσεων πρακτικής άσκησης». Αντίθετα, από την επισκόπηση των στοιχείων που αφορούν τον δεύτερο Δείκτη Επίπτωσης (Δείκτης Διακράτησης), διαπιστώνεται ότι, ανάμεσα στο μέγεθος των επιχειρήσεων της Πρακτικής Άσκησης και τον Δείκτη Επίπτωσης 2 η Δείκτη Διακράτησης: Αναλογία

«Προσληφθέντες/ Ωφελούμενοι Πρακτικής Άσκησης» υφίσταται μια σχέση ανάστροφου U. Με άλλα λόγια, στην περίπτωση των ωφελουμένων Αποφοίτων Πανεπιστημίων - Τ.Ε.Ι. που έκαναν την πρακτική τους άσκηση σε πολύ μικρές ή σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις οι τιμές του εν λόγω Δείκτη Επίπτωσης, δηλαδή του Δείκτη Διακράτησης, είναι μικρότερες του αντίστοιχου Μέσου όρου (14,43%), ενώ τα ποσοστά διακρατήσεων / προσλήψεων είναι εμφανώς μεγαλύτερα και κυμαίνονται γύρω στο 20%, για ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους.

Τέλος, από την επισκόπηση των αντίστοιχων Δεικτών Διακράτησης που αφορούν τους ωφελούμενους της ομάδας στόχου Β', διαπιστώνεται ότι ανάμεσα στο μέγεθος των επιχειρήσεων της Πρακτικής άσκησης και τον Δείκτη Διακράτησης (Προσληφθέντες / Ωφελούμενοι Πρακτικής Άσκησης) υφίσταται επίσης μια σχέση ανάστροφου U και στην περίπτωση των Αποφοίτων υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ότι οι ωφελούμενοι της ομάδας στόχου Β' που έκαναν την πρακτική τους άσκηση σε πολύ μικρές ή σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις κατέγραψαν μικρότερες τιμές του Δείκτη Διακράτησης από τον αντίστοιχο μέσο όρο (6,75%). Παράλληλα, για την ίδια ομάδα στόχο, τα ποσοστά διακρατήσεων / προσλήψεων είναι εμφανώς μεγαλύτερα και κυμαίνονται γύρω στο 10%, για ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους, ενώ τη μεγαλύτερη τιμή του καταγράφει ο εν λόγω Δείκτης επίπτωσης στην περίπτωση των επιχειρήσεων που απασχολούν 30 έως 49 άτομα προσωπικό (16,31%).

Στη συνέχεια **στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας** πραγματοποιήθηκαν συνολικά επτά (7) ομαδικά εστιασμένες συνεντεύξεις: με στελέχη της Ειδικής Υπηρεσίας Εφαρμογής του Υπ. Εργασίας, με εκπροσώπους των Παρόχων κατάρτισης, με εκπροσώπους των επιχειρήσεων, με ωφελούμενους και των δύο κατηγοριών δικαιούχων (απόφοιτοι Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ) / Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ) και απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης), και με τους επόπτες πρακτικής άσκησης των Παρόχων κατάρτισης. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε και η ομαδικά εστιασμένη συνέντευξη με τους εκπροσώπους οργανώσεων των κοινωνικών εταίρων. Οι ομαδικά εστιασμένες συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο της εξωτερικής αξιολόγησης κατέγραψαν τις απόψεις των εμπλεκόμενων αναφορικά με την αξιολόγηση της συνάφειας του προγράμματος, των διαδικασιών υλοποίησης, της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, και της επίπτωσης. Καταγράφηκαν επίσης και συγκεκριμένες προτάσεις βελτίωσης της υλοποίησης του Προγράμματος.

Σε γενικές γραμμές, όλοι οι εμπλεκόμενοι, πλην των εκπροσώπων των Κοινωνικών Εταίρων, εκφράστηκαν θετικά για το Πρόγραμμα. Ως προς τη συνάφεια του Προγράμματος με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας τονίστηκε ιδιαίτερα ότι η ειδοποιός διαφορά του Προγράμματος με άλλα αντίστοιχα προγράμματα που υλοποιούνται χωρίς την χορήγηση voucher, έγκειται στη δυνατότητα-δικαίωμα κάθε ανέργου να επιλέγει ο ίδιος τον πάροχο κατάρτισης που επιθυμεί. Το γεγονός ότι ο ίδιος ο άνεργος είναι αυτός που επιλέγει αποτελεί μια μεγάλη ανατροπή σε σχέση με το παρελθόν. Ένα επιπλέον θετικό στοιχείο του Προγράμματος είναι ότι μπορούσαν οι ίδιοι οι νέοι να επιλέξουν την επιχείρηση πρακτικής άσκησης, στο αντικείμενο που τους ενδιέφερε και να μάθουν έτσι πάνω στη δουλειά. Όσον αφορά τις διαδικασίες υλοποίησης του προγράμματος, τονίστηκε ότι, στο πλαίσιο της καινοτομίας, της επιτάχυνσης και απλοποίησης των διαδικασιών, καθώς και της εξοικονόμησης χρόνου, παρατηρήθηκαν λάθη και προχειρότητες. Τα διαχειριστικά προβλήματα που προέκυψαν με την πάροδο του χρόνου συνήθως λύνονταν παράλληλα με την υλοποίηση.

Ως προς την αποτελεσματικότητα, και δεδομένου ότι η τελευταία αξιολογείται βάσει των στόχων που έχουν τεθεί, το πρόγραμμα θεωρείται επιτυχημένο. Εξαρχής το πρόγραμμα ήταν εστιασμένο στην απόκτηση εργασιακής εμπειρίας μέσω της πρακτικής άσκησης και δεν έδινε έμφαση στη θεωρητική κατάρτιση, η οποία, ούτως ή άλλως, δεν αποσκοπεί στην απόκτηση εξειδίκευσης, αλλά αντίθετα περιορίζεται σε οριζόντια θεματικά αντικείμενα (γενικές γνώσεις). Τονίστηκε επίσης ότι ήταν

σημαντική η δυνατότητα που δόθηκε σε νέους άνεργους να αποκτήσουν επαγγελματική εμπειρία, κάτω από πραγματικές συνθήκες εργασίας και συχνά στο πλαίσιο μεγάλων και οργανωμένων επιχειρήσεων. Με τη σωστή ενημέρωση και καθοδήγηση οι νέοι μαθαίνουν, γίνονται παραγωγικοί, νιώθουν χρήσιμοι και προσφέρουν, κάτι που εν τέλει είναι και το ζητούμενο. Οφέλη για τους νέους απετέλεσαν επίσης η ομαδικότητα, η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, ενώ έμαθαν πώς να διεκδικούν τα δικαιώματά τους. Τέλος, είχαν την ευκαιρία να φρεσκάρουν γνώσεις που είχαν ξεχαστεί, να διευρύνουν τους ορίζοντές τους και να επαναπροσδιορίσουν τα πεδία ενδιαφέροντος τους. Κυρίως, μπόρεσαν να βγάλουν τις παρωπίδες ότι πρέπει οπωσδήποτε να εργαστούν σε τομέα συναφή των σπουδών τους.

Αναφορικά με την αποδοτικότητα του Προγράμματος, παρόλο που, σε γενικές γραμμές, οι συμμετέχοντες έκριναν ως αποδοτικό το πρόγραμμα, επεσήμαναν και ορισμένες αδυναμίες. Πιο συγκεκριμένα, οι ωφελούμενοι θεωρούν ότι η αμοιβή δεν είναι ικανοποιητική και δεν καλύπτει τις βιοποριστικές ανάγκες τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει πρόβλημα για όσους δεν έχουν στήριξη από την οικογένειά τους. Επίσης, υπάρχει πρόβλημα με το κόστος μεταφοράς και σίτισης, το οποίο είναι υψηλό για όσους δεν έχουν άλλους πόρους. Το πρόβλημα οξύνεται λόγω της καθυστερημένης καταβολής του επιδόματος, μετά την ολοκλήρωση της πρακτικής άσκησης. Γι' αυτό και το κριτήριο της εγγύτητας της επιχείρησης πρακτικής άσκησης στον τόπο κατοικίας τους βάρυνε καθοριστικά την επιλογή τους.

Ως προς την επίπτωση του Προγράμματος, η πλειονότητα των συμμετεχόντων τόνισε ότι τα θετικά οφέλη που αποκομίζουν οι ωφελούμενοι, τόσο από τα προγράμματα θεωρητικής κατάρτισης, όσο και από την υλοποίηση της πρακτικής τους άσκησης, είναι πραγματικά και αδιαμφισβήτητα. Συνολικά, η επίπτωση είναι πολύ θετική, ασχέτως των όποιων προβλημάτων. Η απόκτηση εμπειρίας σε περιβάλλον οργανωμένων επιχειρήσεων είναι ανεκτίμητης αξίας για τους νέους, καθώς, μέσω του προγράμματος, δόθηκε η δυνατότητα σε πολλούς από αυτούς να γνωρίσουν κάποιους τομείς της οικονομίας και να αποκτήσουν μια πιο πραγματική και ολοκληρωμένη εικόνα της αγοράς εργασίας.

Ως προς τις προτάσεις βελτίωσης και αναφορικά με τις διαδικασίες σχεδιασμού, οι συμμετέχοντες κατέθεσαν αρκετές προτάσεις, μεταξύ των οποίων και οι ακόλουθες: α/ να υπάρχει μεγαλύτερη πριμοδότηση στην ηλικιακή ομάδα 25-29 (που έχει μεγαλύτερη ανάγκη) σε σχέση με την ομάδα 19-24, β/ να μην εξαιρούνται κάποιες κατηγορίες επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα, όπως οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (Μ.Κ.Ο.) και φορείς του δημοσίου, γ/ ο προληπτικός έλεγχος των παρόχων κατάρτισης κρίνεται απολύτως απαραίτητος και αναγκαίος, αλλά με μείωση των δικαιολογητικών που απαιτούνται, ώστε να αποφεύγονται λάθη που προκύπτουν σε δεύτερο χρόνο και προκαλούν καθυστερήσεις στις πληρωμές, δ/ στη φάση του σχεδιασμού της προκήρυξης θεωρείται σκόπιμο να συμμετέχουν και τα στελέχη των Υπηρεσιών Διαχείρισης, και όχι μόνο οι προϊστάμενοι, ε/ θα ήταν χρήσιμη η εμπλοκή στη διαδικασία σύζευξης, εξειδικευμένων εταιρειών εξεύρεσης και επιλογής εργαζομένων, οι οποίες γνωρίζουν την αγορά εργασίας, πώς να κατευθύνουν τις εταιρίες αλλά και τους υποψηφίους για το βέλτιστο αποτέλεσμα και οι οποίες θα προσδώσουν αίγλη, ταχύτητα, αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα στη διαδικασία, στ/ να τεθούν περιορισμοί στη δυνατότητα των επιχειρήσεων να κάνουν συνεχή χρήση του voucher προκειμένου να καλύπτουν τις ανάγκες τους σε εργατικό δυναμικό (να θεθεί σε εφαρμογή ο κανόνας de minimis), ζ/ να αποκλείονται από μελλοντικές προκηρύξεις όσοι έχουν ξαναπάρει voucher, με την έννοια ότι εφόσον τους δόθηκε μια φορά η ευκαιρία δεν είναι σκόπιμο να μπορούν συνεχώς να κινούνται βάσει voucher, η/οι επιχειρήσεις να καλύπτουν ένα μέρος του κόστους του voucher, καθώς ωφελούνται από τις υπηρεσίες των ασκούμενων στο πλαίσιο της πρακτικής άσκησης. Επίσης, να διενεργείται ένας οικονομικός έλεγχος των επιχειρήσεων, ώστε να μην μπαίνουν στο πρόγραμμα επιχειρήσεις μη-βιώσιμες, και θ/ να βγει μια «μαύρη λίστα» των επιχειρήσεων που δεν προχώρησαν σε καμία πρόσληψη μετά την

πρακτική άσκηση (κυρίως νοσηλευτικά ιδρύματα και σούπερ μάρκετ) και να υπάρχουν δικλείδες ασφαλείας, ώστε ν' αποφεύγονται οι καταχρήσεις από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Για τη βελτίωση της διαχείρισης του Προγράμματος, οι προτάσεις περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, και τις εξής: α/ να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία σε θέματα που αφορούν την ημερομηνία υπογραφής της τριμερούς σύμβασης από ωφελούμενο/επιχείρηση/πάροχο, β/ να διορθωθούν άμεσα οι σοβαρές ενδογενείς ατέλειες στον τεχνικό-πληροφοριακό σύστημα, οι οποίες έχουν διαπιστωθεί, και γ/ ο αριθμός των ωφελούμενων θα πρέπει να είναι τουλάχιστον διπλάσιος των προκηρυγμένων θέσεων. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ταχύτητα ολοκλήρωσης του προγράμματος, χωρίς 2η ή 3η φάση επιλαχόντων που οδηγεί στον εκφυλισμό του προγράμματος και στη δυσκολία δημιουργίας τμημάτων από τους παρόχους. Επιπλέον, οι ωφελούμενοι με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και όρεξη για δουλειά θα εκμεταλλευτούν την ευκαιρία και θα απορροφηθούν. Οι υπόλοιποι, που δεν ενδιαφέρονται, θα μένουν εκτός. Οι εταιρείες, θα έχουν μεγαλύτερο κίνητρο και θα κινητοποιούνται άμεσα. Σε αντίθετη περίπτωση, δεν θα προβαίνουν να προσλάβουν υποψηφίους. Σήμερα, ζητούν 2 και 3 ραντεβού και αργούν πολύ να αποφασίσουν, καθυστερώντας τη διαδικασία και ταλαιπωρώντας τους ανέργους. Τέλος, εξαιτίας των υπαρκτών προβλημάτων κάλυψης των εξόδων μετακίνησης για πολλούς από τους ωφελούμενους, προτάθηκε να καλύπτεται το κόστος της μετακίνησης των ασκούμενων από τις επιχειρήσεις ή από το πρόγραμμα.

Η ύπαρξη ασφαλιστικών δικλείδων προκειμένου να προληφθεί το ενδεχόμενο της υποκατάστασης εργαζομένων από ωφελούμενους μπορεί να επιτευχθεί με: α/ τον ορισμό ανώτατου αριθμού ωφελουμένων ανά πάροχο, β/ τον περιορισμό των αλλαγών ασκούμενων που μπορεί να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση, ή συνεργασιών με Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ), και γ/ τον ορισμό ενός ελάχιστου χρονικού διαστήματος που θα πρέπει να μεσολαβεί μεταξύ 2 πρακτικών ασκήσεων, που δεν θα επιτρέπεται να είναι συνεχόμενες. Σχετικά με τη διάρκεια και περιεχόμενο της θεωρητικής κατάρτισης προτάθηκε να επιτραπεί η δυνατότητα δημιουργίας μεικτών τμημάτων θεωρητικής κατάρτισης προς τη διευκόλυνση όλων των πλευρών, η δε θεωρητική κατάρτιση να συνδεθεί περισσότερο με την απόκτηση γενικών, οριζόντιων δεξιοτήτων. Επίσης, να επανεξεταστεί το ζήτημα του εκπαιδευτικού υλικού που κρίνεται πολύ σημαντικό. Τέλος προτάθηκε η αύξηση των ωρών της πρακτικής άσκησης, σε βάρος της θεωρητικής κατάρτισης, ιδίως για την ομάδα των πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ.

Με ιδιαίτερη ένταση τονίστηκε η ανάγκη να μην υφίστανται τόσο μεγάλες χρονικές καθυστερήσεις για την πληρωμή των ωφελούμενων αλλά και των Παρόχων κατάρτισης, ώστε να μην προκύπτουν προβλήματα (βλ. Ίδρυμα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΙΚΑ)-ασφαλιστικές εισφορές). Επίσης, όταν κάποιος ωφελούμενος διακόπτει το πρόγραμμα στο μέσον της πρακτικής άσκησης, να μην χάνει συνολικά το επίδομα πρακτικής άσκησης, αλλά να λαμβάνει το ποσό που του αντιστοιχεί αναλογικά. Προτείνεται, είτε να εξεταστεί η δυνατότητα αποπληρωμής του επιδόματος κατάρτισης αμέσως μετά τη λήξη της θεωρητικής κατάρτισης (μετά τις 80 ώρες), είτε να γίνεται η προοδευτική αποπληρωμή του επιδόματος πρακτικής άσκησης κάθε μήνα, γεγονός που θα διευκόλυνε την ενεργό συμμετοχή μεγαλύτερου αριθμού ωφελουμένων στο πρόγραμμα.

Για την υλοποίηση της πρακτικής άσκησης οι σχετικές προτάσεις περιλαμβάνουν και τις εξής: α/ να μπου κάποιιο ενιαίο κανόνες και ασφαλιστικές δικλείδες προς τις επιχειρήσεις, ώστε να γνωρίζουν τι μπορεί να κάνουν και τι όχι με τους ασκούμενους, ένα είδος «Κώδικα Συμπεριφοράς». Επίσης, να αναφέρεται ρητά στη σύμβαση ότι οι επιχειρήσεις πρακτικής άσκησης οφείλουν να εκπαιδεύουν τους ασκούμενους και να τους μάθουνε καινούργια πράγματα, ώστε να υπάρχει κάποια ισορροπία δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μεταξύ των συμβαλλομένων, β/ να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς την διάρκεια της πρακτικής άσκησης (η οποία να επαφίεται σε συμφωνία μεταξύ καταρτιζόμενου και εταιρείας ανάλογα με τις ανάγκες και των δύο μερών), και σε θέματα που αφορούν τον τόπο εκτέλεσης της πρακτικής (π.χ. πωλητές που θα πρέπει να πηγαίνουν σε πελάτες

κ.λπ.), γ/ να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία μεταξύ της λήξης της κατάρτισης και της έναρξης της πρακτικής π.χ. εντός ενός μηνός, δ/ να αυξηθεί σε 8 ώρες η ημερήσια διάρκεια της πρακτικής άσκησης των ασκούμενων από 6 ώρες που είναι σήμερα. Σε μια τέτοια περίπτωση και προκειμένου οι ασκούμενοι να μην υπερβούν το σύνολο των 500 ωρών, μπορεί να ισχύσει δωρο εργασίας για 4 μήνες ή να παραμείνουν οι μήνες ως έχουν, με χορήγηση περισσότερων ρεπό. Έτσι, η επιχείρηση θα ασχοληθεί αρκετά με τους ασκούμενους, σκεπτόμενη ότι θα είναι εκεί για αρκετό διάστημα, θα εκπαιδευτούν και θα γίνουν παραγωγικοί, ε/ εφόσον οι επιχειρήσεις προτιμούν η ημερήσια διάρκεια της πρακτικής να ανέρχεται σε 8ωρες, τότε θα πρέπει να μειωθούν οι μήνες της πρακτικής άσκησης. Σε αυτή την περίπτωση, η πολιτεία θα πρέπει να αποφασίσει ποιος είναι ο στόχος του προγράμματος: να καταρτιστούν περισσότερα άτομα ή να αυξηθούν οι ώρες πρακτικής άσκησης, και στ/ θα ήταν καλό να γίνεται αξιολόγηση της πρακτικής άσκησης, τόσο από την πλευρά των ασκούμενων, όσο και από αυτή των επιχειρήσεων. Θα πρέπει οι ασκούμενοι να γνωρίζουν ότι ελέγχονται και ως προς το ουσιαστικό κομμάτι της παρουσίας τους και όχι μόνο ως προς το τυπικό, και ενδεχομένως να υφίστανται τις όποιες συνέπειες.

Όσον αφορά την πρόσληψη ασκούμενων στην επιχείρηση πρακτικής άσκησης, προτάθηκε να υπάρχει δυνατότητα για τις επιχειρήσεις να κάνουν πρόσληψη ακόμη και μετά από αρκετό χρονικό διάστημα, π.χ. τρίμηνο ή και εξάμηνο, και όχι μέσα σε μία ή 15 μέρες (γιατί είναι πιθανό να προκύψει μια κενή θέση εργασίας μετά από κάποιο διάστημα μεγαλύτερο του δεκαπενθήμερου που ισχύει σήμερα). Επίσης, όσοι ολοκληρώνουν την πρακτική τους άσκηση αλλά δεν προσλαμβάνονται από την εταιρεία, να έχουν την δυνατότητα να απορροφηθούν από άλλη εταιρεία (η οποία θα αξιοποιεί και την επιδότηση). Προτάθηκε, επίσης, να υπάρχει η δυνατότητα πρόσληψης με μερική απασχόληση μέσω του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), μετά τη λήξη της πρακτικής άσκησης και να μην είναι υποχρεωτική η δωρη απασχόληση (ιδιαίτερα χρήσιμο για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου). Επίσης, να υπάρχει η δυνατότητα εργασίας με «σπαστό» ωράριο, εάν το επιβάλλει η φύση της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Αναφορικά με το ρόλο του επόπτη, Τονίστηκε επίσης ότι αυτός πρέπει να γίνει πιο ουσιαστικός, περισσότερο οριοθετημένος-θεσμοθετημένος και ενεργός, καθώς αιώτερο στόχο αποτελεί η καλύτερη επαφή του επόπτη με τον ωφελούμενο και την επιχείρηση. Σε αυτό θα βοηθούσε μια πιο συγκεκριμένη περιγραφή και αποσαφήνιση των καθηκόντων του επόπτη. Μια άλλη πρόταση ήταν να γίνονται συναντήσεις με τους ωφελούμενους σε τακτά και λογικά χρονικά διαστήματα, στον χώρο του Παρόχου κατάρτισης, όπου θα ανταλλάσσονται απόψεις και εμπειρίες και οι ασκούμενοι θα λαμβάνουν καθοδήγηση.

Από τους εκπροσώπους των οργανώσεων των κοινωνικών εταίρων ή των εκπαιδευτικών βραχιόνων τους (απουσίαζε μόνο ο εκπρόσωπος του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών - ΣΕΒ), διατυπώθηκαν σχεδόν διαμετρικά αντίθετες απόψεις και σχόλια για τα χαρακτηριστικά και τις επιπτώσεις του προγράμματος. Οι μεν εκπρόσωποι του Ινστιτούτου Εργασίας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος (ΙΝΕ/ΓΣΕΕ) και του Ινστιτούτου Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ) αποδόμησαν πλήρως το πρόγραμμα και τόνισαν ιδιαίτερα τα αρνητικά του χαρακτηριστικά, σε αντίθεση με τις πιο μετριοπαθείς και θετικές απόψεις που εξέφρασαν τα στελέχη του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), ενώ ο εκπρόσωπος της Ελληνικής Συνομοσπονδίας Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας (ΕΣΕΕ) απέφυγε να τοποθετηθεί σε ειδικότερα θέματα, καθώς ο φορέας είχε πολύ μικρή εμπειρία από το πρόγραμμα.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, για τις ανάγκες της αξιολόγησης διενεργήθηκε επιπλέον μια **ποσοτική διαδικτυακή έρευνα πεδίου ανάμεσα στους ωφελούμενους του Προγράμματος**. Συγκεκριμένα, η εν λόγω ποσοτική έρευνα αφορούσε τους πληθυσμούς που: α) δεν ενεργοποίησαν την επιταγή εισόδου (voucher), β) δεν ολοκλήρωσαν τη θεωρητική κατάρτιση και γ) ολοκλήρωσαν

τόσο τη θεωρητική κατάρτιση, όσο και την πρακτική τους άσκηση. Συνολικά στάλθηκαν 6.305 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια σε άτομα που ολοκλήρωσαν τη θεωρητική κατάρτιση και την πρακτική τους άσκηση και 575 ερωτηματολόγια σε άτομα που διέκοψαν, είτε την πρακτική τους άσκηση είτε την θεωρητική τους κατάρτιση. Το συνολικό ποσοστό απόκρισης (response rate) ανήλθε στο 33,51 %.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της διαδικτυακής έρευνας, ο λόγος μη ενεργοποίησης του Voucher που αναφέρει το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι η «δυσκολία πρόσβασης σε Πάροχο κατάρτισης» (σε ποσοστό 17,1%). Έπονται οι λόγοι: «Δεν βρήκα πάροχο κατάρτισης με το κατάλληλο αντικείμενο κατάρτισης», «Βρήκα εν τω μεταξύ δουλειά» και «Έπαψε να με ενδιαφέρει», με ίδια ποσοστά της τάξης του 14,3%. Μεγάλο ποσοστό προκύπτει και για την κατηγορία «άλλο», χωρίς όμως να προσδιορίζεται για τις περισσότερες περιπτώσεις από τους ερωτώμενους.

Αναφορικά με τον πληθυσμό των ατόμων που διέκοψαν, είτε την θεωρητική τους κατάρτιση, είτε την πρακτική τους άσκηση, τα δεδομένα σταθμίστηκαν με βάση τις ηλικιακές ομάδες και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της δειγματοληψίας και την αξιολόγηση της διαδικασίας Αίτησης και Επιλογής, η πηγή πληροφόρησης που συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι το «Internet» με ποσοστό επί των απαντήσεων 39,1% και έπεται η κατηγορία «Φίλοι – συγγενείς» με ποσοστό 37,4%. Σε σχέση με ερωτήσεις συμφωνίας – διαφωνίας με προτάσεις για τη διαδικασία αίτησης και επιλογής, οι προτάσεις που παρουσιάζουν τον μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας είναι: «Η διαδικασία υποβολής της αίτησης ήταν εύκολη» και «Η διαδικασία επιλογής ήταν διαφανής» με ποσοστά συμφωνίας 88% και 66,40% αντίστοιχα ενώ οι προτάσεις με τον μεγαλύτερο βαθμό διαφωνίας είναι: «Σε περίπτωση που ζήτησα βοήθεια, την έλαβα μέσα σε λογικό χρονικό διάστημα» με ποσοστό 30,10% και «Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα του Προγράμματος ήταν σαφείς και επαρκείς», με ποσοστό 14,90%. Επιπλέον, το 66,6% των ατόμων είναι «απόλυτα ή αρκετά ικανοποιημένοι» από τη διαδικασία υποβολής αίτησης, ενώ το 8,8% είναι «ελάχιστα ή καθόλου ικανοποιημένοι» από τη διαδικασία υποβολής αίτησης. Τέλος, το 53% των ατόμων του δείγματος δεν έχει συμμετάσχει σε άλλα επιδοτούμενα προγράμματα. Από τους υπόλοιπους που έχουν συμμετάσχει, το 47,5% θεωρεί τη διαδικασία υποβολής αίτησης και επιλογής πολύ πιο αξιόπιστη ή αρκετά πιο αξιόπιστη σε σχέση με άλλα προγράμματα, το 51,16% το ίδιο αξιόπιστη (ή μη αξιόπιστη) και το 1,33% λιγότερο αξιόπιστη σε σχέση με άλλα προγράμματα.

Αναφορικά με την αξιολόγηση του προγράμματος κατάρτισης από τον συγκεκριμένο πληθυσμό, σε σχέση με την πηγή πληροφόρησης για τον πάροχο κατάρτισης, τα μεγαλύτερα ποσοστά επί του συνόλου των απαντήσεων, εμφανίζονται για τις κατηγορίες «Πρόσκληση / διαφήμιση του φορέα κατάρτισης» και «Φίλοι/Συγγενείς» σε ποσοστό 36,8% και 32,3% αντίστοιχα. Η κατηγορία που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό στην ερώτηση "ποιο ήταν το κύριο κριτήριο με βάση το οποίο επιλέξατε τον συγκεκριμένο πάροχο κατάρτισης" είναι η κατηγορία: "Με βόλεψε ο τόπος διεξαγωγής της κατάρτισης" σε ποσοστό 49,5% ακολουθεί η κατηγορία "Είχε την καλύτερη φήμη και συστάσεις" με ποσοστό 25,2% και κατόπιν "Είχε το αντικείμενο κατάρτισης που με ενδιέφερε περισσότερο" σε ποσοστό 18,5%. Σε σχέση με τον τρόπο με τον οποίο επέλεξαν οι ωφελούμενοι το θεματικό πεδίο της κατάρτισης, το 38% αυτών ισχυρίζεται ότι του το υπέδειξε η επιχείρηση της πρακτικής άσκησης, ενώ το 31,2% δηλώνει ότι ήταν το μόνο διαθέσιμο. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα "Οικονομία - διοίκηση" είναι εκείνο που παρακολούθησε το 44,9% των ωφελούμενων και έπεται το πρόγραμμα "Ενέργεια" με ποσοστό 18,2%. Η απόλυτη πλειοψηφία των ερωτηθέντων (53%) θεωρεί ότι η κατάρτιση ανταποκρινόταν στις προσδοκίες του (απολύτως ή εν μέρει) ενώ το 47% θεωρεί ότι ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες του ελάχιστα ή καθόλου.

Οι περισσότεροι από το συγκεκριμένο πληθυσμό δεν είχαν συμμετάσχει προηγουμένως σε επιδοτούμενα προγράμματα. Από αυτούς που είχαν συμμετάσχει σε άλλα επιδοτούμενα προγράμματα, το 33,89% αυτών θεωρεί τη συμμετοχή του στο πρόγραμμα «Επιταγή Εισόδου» πολύ

πιο χρήσιμη ή αρκετά πιο χρήσιμη σε σχέση με άλλα, το 56,64% το ίδιο χρήσιμη ή μη χρήσιμη και το 9,47% λιγότερο χρήσιμη σε σχέση με άλλα προγράμματα. Σε σχέση με τις προτάσεις συμφωνίας - διαφωνίας για τη θεωρητική κατάρτιση, το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας αφορά την πρόταση: "Οι κτιριακές υποδομές και το εποπτικό υλικό ήταν ικανοποιητικά" με ποσοστό 57,60% και κατόπιν την πρόταση "Το επίπεδο των εκπαιδευτών ήταν ικανοποιητικό" με ποσοστό 56,10%. Το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας αφορά την πρόταση "Δεν γινόταν κανονικό μάθημα λόγω απουσίας των εκπαιδευτών" με ποσοστό διαφωνίας 76,70% και έπεται η πρόταση "Το πρόγραμμα κατάρτισης ήταν ακατάλληλο για μένα" με ποσοστό 54,10%.

Τα δεδομένα για τον πληθυσμό των ωφελουμένων που ολοκλήρωσαν την πρακτική άσκηση και τη θεωρητική κατάρτιση σταθμίστηκαν με βάση τη Διοικητική περιφέρεια καθώς και την κατηγορία δικαιούχων. Έλεγχος της στάθμησης έγινε με βάση την ηλικιακή ομάδα και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Σύμφωνα με τα ευρήματα, το 71,8% του δείγματος αφορά γυναίκες ενώ το 28,2% άντρες. Ως προς την ηλικιακή ομάδα το 70,1% των ατόμων του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 18-24 ετών ενώ το 29,9% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-29 ετών. Το 94,6% εξ' αυτών είναι Άγαμοι ενώ μόλις το 4,9% είναι Έγγαμοι. Το 25,9% διαμένει στην Πρωτεύουσα και το 55,8% σε Αστική περιοχή. Σε ημιαστική ή αγροτική περιοχή διαμένει μόλις το 18,3%. Το ποσοστό των ατόμων που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ή κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό είναι 44,7% ενώ το ποσοστό των αποφοίτων υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι 55,4%. Η μέση τιμή των μηνών ανεργίας για τους ωφελούμενους του προγράμματος είναι 16,46 μήνες με τυπική απόκλιση 12,449.

Σε σχέση με την πηγή πληροφόρησης για το υπό αξιολόγηση πρόγραμμα, τα μεγαλύτερα ποσοστά επί του συνόλου των απαντήσεων εμφανίζονται για τις κατηγορίες Internet, Φίλοι/Συγγενείς και Φορέας κατάρτισης σε ποσοστό 34,6%, 33,3 και 22,9% αντίστοιχα. Σε σχέση με ερωτήσεις συμφωνίας – διαφωνίας με προτάσεις για τη διαδικασία αίτησης και επιλογής, οι προτάσεις που παρουσιάζουν τον μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας είναι: «Η διαδικασία υποβολής της αίτησης ήταν εύκολη» και «Πληροφορήθηκα για την επιλογή μου μέσα σε λογικό χρονικό διάστημα» με ποσοστά συμφωνίας 88,60% και 75,10% αντίστοιχα, ενώ οι προτάσεις με τον μεγαλύτερο βαθμό διαφωνίας είναι: «Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα του Προγράμματος ήταν σαφείς και επαρκείς» σε ποσοστό 15,70% και «Σε περίπτωση που ζήτησα βοήθεια, την έλαβα μέσα σε λογικό χρονικό διάστημα» σε ποσοστό 14,10%. Το ποσοστό των ωφελουμένων που είναι απόλυτα ή αρκετά ικανοποιημένοι από τη διαδικασία υποβολής αίτησης είναι 77,2%. Οι περισσότεροι δεν έχουν συμμετάσχει σε άλλα επιδοτούμενα προγράμματα. Από τους υπόλοιπους που έχουν συμμετάσχει σε άλλα επιδοτούμενα προγράμματα, το 62,35% αυτών πιστεύει ότι η διαδικασία υποβολής αίτησης και επιλογής ήταν πολύ ή αρκετά πιο αξιόπιστη σε σχέση με άλλα προγράμματα, το 33,25% το ίδιο αξιόπιστη (ή μη αξιόπιστη) και μόλις το 4,40% αυτών θεωρεί ότι δεν ήταν αξιόπιστη η διαδικασία σε σχέση με άλλα προγράμματα.

Σε σχέση με την πηγή πληροφόρησης για τον πάροχο κατάρτισης, τα μεγαλύτερα ποσοστά επί του συνόλου των απαντήσεων, εμφανίζονται για τις κατηγορίες «Πρόσκληση / διαφήμιση του φορέα κατάρτισης», «Φίλοι/Συγγενείς» και «Επιχείρηση πρακτικής άσκησης» σε ποσοστό 38,3%, 37,4% και 11,5% αντίστοιχα. Η κατηγορία που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό στην ερώτηση "ποιο ήταν το κύριο κριτήριο με βάση το οποίο επιλέξατε τον συγκεκριμένο πάροχο κατάρτισης" είναι η κατηγορία: "Με βόλεψε ο τόπος διεξαγωγής της κατάρτισης" σε ποσοστό 40,2% ακολουθεί η κατηγορία "Είχε την καλύτερη φήμη και συστάσεις" με ποσοστό 25,7% και κατόπιν η κατηγορία "Είχε το αντικείμενο κατάρτισης που με ενδιέφερε περισσότερο" σε ποσοστό 21,8%. Ένα 15% των ωφελούμενων αναγκάστηκε να αλλάξει την αρχική του επιλογή όσον αφορά τον πάροχο κατάρτισης. Από αυτούς που αναγκάστηκαν να αλλάξουν την αρχική τους επιλογή, το 49,7% υποστηρίζει ότι το έπραξε γιατί βρήκε κάτι πιο σχετικό με τα ενδιαφέροντά του και το 12% γιατί δεν συγκεντρώθηκε ο



απαραίτητος αριθμός ενδιαφερομένων, ενώ το 11,9% αυτών δηλώνει ότι το έπραξε λόγω της κακής εξυπηρέτησης και της κακής συνεργασίας με το ΚΕΚ.

Όσον αφορά τον τρόπο που επέλεξαν οι ωφελούμενοι το θεματικό πεδίο της κατάρτισης, το 32,8% των ερωτηθέντων ισχυρίζεται ότι του το υπέδειξε η επιχείρηση της πρακτικής άσκησης, ενώ το 32,7% το επέλεξε ψάχνοντας τις λίστες των Παρόχων. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα "Οικονομία - διοίκηση" είναι εκείνο που παρακολούθησε το 61,6% των ωφελούμενων και έπεται το πρόγραμμα "Μεταποίηση - Εμπόριο" με ποσοστό 12,9%. Το 66,7% των ωφελουμένων θεωρεί ότι η κατάρτιση ανταποκρινόταν στις προσδοκίες του (απολύτως ή εν μέρει), ενώ το 33,3% θεωρεί ότι ανταποκρίνονταν ελάχιστα ή καθόλου. Από αυτούς που έχουν συμμετάσχει σε άλλα επιδοτούμενα προγράμματα, το 59,06% αυτών θεωρεί τη συμμετοχή του στο πρόγραμμα πολύ πιο χρήσιμη ή αρκετά πιο χρήσιμη σε σχέση με άλλα, το 30,7% το ίδιο χρήσιμη ή μη χρήσιμη και μόλις το 10,57% λιγότερο χρήσιμη σε σχέση με άλλα. Σε σχέση, τέλος, με τις προτάσεις συμφωνίας - διαφωνίας για τη θεωρητική κατάρτιση, το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας αφορά την πρόταση: "Οι κτιριακές υποδομές και το εποπτικό υλικό ήταν ικανοποιητικά" με ποσοστό 75% και κατόπιν την πρόταση "Το επίπεδο των εκπαιδευτών ήταν ικανοποιητικό" με ποσοστό 71,30%. Το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας αφορά την πρόταση "Δεν γινόταν κανονικό μάθημα λόγω απουσίας των εκπαιδευτών" με ποσοστό διαφωνίας 90,70% και έπεται η πρόταση "Το πρόγραμμα κατάρτισης ήταν ακατάλληλο για μένα" με ποσοστό 64,20%.

Αναφορικά με την επιχείρηση πρακτικής άσκησης, διαπιστώνεται ότι το 69,3% των ωφελούμενων υποστηρίζει ότι είχε (απολύτως ή εν μέρει) βοήθεια από τον Πάροχο κατάρτισης όσον αφορά στη σύζευξη των εκπαιδευτικών αναγκών / δεξιοτήτων με τις ανάγκες των επιχειρήσεων, ενώ το 30,7% υποστηρίζει ότι είχε ελάχιστα βοήθεια ή δεν είχε καθόλου. Το μεγαλύτερο ποσοστό οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης πρακτικής άσκησης αφορά την κατηγορία «Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών» σε ποσοστό 14,8% και έπεται η κατηγορία «Διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες» σε ποσοστό 11,5%. Το 65% των επιχειρήσεων της πρακτικής άσκησης απασχολούσαν 1-9 άτομα, το 17,4% αυτών 10-49 άτομα ενώ το 13,1% απασχολούσαν 100+ άτομα. Η περιφέρεια που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων πρακτικής άσκησης είναι η περιφέρεια Αττικής, με ποσοστό 27,8% και έπεται η περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, με ποσοστό 19%.

Επιπρόσθετα, το 57,2% των ωφελούμενων επέλεξε ο ίδιος/η ίδια την επιχείρηση της πρακτικής άσκησης, ενώ το 41% ισχυρίζεται ότι του το υπέδειξε ο Πάροχος κατάρτισης. Σε σχέση με προτάσεις αξιολόγησης της πρακτικής άσκησης, αυτή με το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας είναι η πρόταση: «Τα καθήκοντα που σας ανατέθηκαν ήταν συμβατά με την ημερήσια διάρκεια της πρακτικής άσκησης» με ποσοστό 88,90% και έπεται η πρόταση «Τα καθήκοντα που σας ανατέθηκαν ήταν σαφή» με ποσοστό 88,40%, ενώ η πρόταση: «Το αντικείμενο και η θέση πρακτικής σας ήταν σε αντιστοιχία με τα προσόντα σας» παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας με ποσοστό 24%. Στο 86,5% των ωφελούμενων ανατέθηκαν καθήκοντα από την αρχή, αλλά μόνο στο 25,1% των ωφελούμενων δόθηκαν γραπτές οδηγίες για το αντικείμενο της θέσης πρακτικής και τα καθήκοντα του. Το 37,5% των ωφελουμένων είχε «τη δυνατότητα να συζητήσει / τροποποιήσει / προσαρμόσει το αντικείμενο της θέσης πρακτικής και τα καθήκοντα του». Το 44,9% δήλωσε ότι δεν είχε αυτή τη δυνατότητα γιατί δεν χρειαζότανε, ενώ το 17,3% δήλωσε ότι επίσης δεν είχε αυτή τη δυνατότητα επειδή δεν του δόθηκε η ευκαιρία. Σε σχέση με τις προτάσεις αξιολόγησης του μέντορα, αυτή με το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας είναι η πρόταση: «Όταν αντιμετώπισα κάποιο πρόβλημα μου το έλυσε» με ποσοστό 62,40% ενώ αυτή που παρουσιάζει το μικρότερο ποσοστό συμφωνίας είναι η πρόταση «Διέθεσε αρκετό χρόνο για μένα» με ποσοστό 50,60%.

Συνολικά, το 83,9% των ωφελούμενων κρίνει ως απόλυτα ή αρκετά ικανοποιητική τη συμπεριφορά της διοίκησης απέναντί του. Ένα 16,1% αυτών κρίνει τη συμπεριφορά της διοίκησης της επιχείρησης

πρακτικής άσκησης ως ελάχιστα ή καθόλου ικανοποιητική. Το 51,8% των ωφελούμενων θα συνέχιζε ανεπιφύλακτα την εργασία στην ίδια επιχείρηση μετά την ολοκλήρωση της πρακτικής άσκησης, ενώ το 33,7% θα συνέχιζε να εργάζεται στην ίδια επιχείρηση, αλλά υπό όρους. Τέλος, το 14,6% των ωφελούμενων δεν θα συνέχιζε την εργασία στην ίδια επιχείρηση μετά την ολοκλήρωση της πρακτικής άσκησης. Τέλος, σε σχέση με την αξιολόγηση της εμπειρίας των ωφελούμενων από την πρακτική άσκηση, η πρόταση με τα μεγαλύτερα ποσοστά συμφωνίας είναι: «Απέκτησα περισσότερες γνώσεις για τις πραγματικές συνθήκες εργασίας» με ποσοστό 84,50% και έπεται η πρόταση «Η ημερήσια διάρκεια πρακτικής ήταν ικανοποιητική» με ποσοστό 79,90%. Η πρόταση με το μικρότερο ποσοστό συμφωνίας είναι η: «Η αμοιβή μου ήταν ικανοποιητική» με ποσοστό 28,90% και έπεται η πρόταση: «Κατά τη διάρκεια της πρακτικής άσκησης είχα την ευκαιρία να εφαρμόσω στην πράξη όσα είχα μάθει από τις σπουδές μου» με ποσοστό συμφωνίας 43,20%.

Ειδικότερα, όσον αφορά το ρόλο του επόπτη πρακτικής άσκησης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (54,2%) δηλώνει ότι είχε βοήθεια (απολύτως ή εν μέρει) από τους επόπτες για τη μετατροπή της πρακτικής άσκησης σε σύμβαση εργασίας, ενώ το 45,8% δηλώνει ότι είχε ελάχιστη ή καθόλου βοήθεια από τον μέντορα. Στο 35,9% των ωφελούμενων προτάθηκε η συνέχιση της εργασίας με την επιχείρηση μετά την ολοκλήρωση της πρακτικής άσκησης. Όπως προέκυψε, η διακράτηση στην επιχείρηση της πρακτικής άσκησης με επιδότηση μέσω ΟΑΕΔ είναι 10%, ενώ χωρίς επιδότηση 8,6%. Επίσης ένα ποσοστό της τάξης του 6,4% βρήκε εργασία σε διαφορετική επιχείρηση από αυτήν την πρακτικής άσκησης. Σε αυτούς που εργάστηκαν ή/και συνεργάστηκαν με την επιχείρηση της πρακτικής άσκησης (ποσοστό 19% εκ των οποίων: το 10% «με επιδότηση μέσω ΟΑΕΔ», το 8,6% «χωρίς επιδότηση», το 0,3% «άγνωστο αν είναι με επιδότηση ή όχι», το 0,3% και μόλις το 0,1% «ως εξωτερικοί συνεργάτες», ρωτήθηκε ερώτηση σε σχέση με τους όρους εργασίας. Το 60,5% εργάστηκε για την επιχείρηση της πρακτικής άσκησης με καλύτερους όρους από αυτούς της πρακτικής άσκησης, το 13,9% με χειρότερους και το 25,6% αυτών με ίδιους.

Τέλος, ως προς τις καταλληλότερες δημόσιες πολιτικές, για την ομαλή μετάβαση των νέων από την εκπαίδευση στην αγορά εργασίας, τα τρία μέτρα πολιτικής που παρουσιάζουν το υψηλότερο σκορ είναι: «Κίνητρα προς τις επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν νέους χωρίς εργασιακή εμπειρία» (2,60), «Επιδοτούμενα προγράμματα απασχόλησης για όλους τους νέους, επέκταση του θεσμού της πρακτικής άσκησης» (2,23) και «Μεγαλύτερη αντιστοιχία μεταξύ των σπουδών και της αγοράς εργασίας» (2,02).

### **Συμπερασματικά, τα μέλη της ομάδας έργου του ΕΚΚΕ, διατύπωσαν προτάσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του υπό αξιολόγηση Προγράμματος.**

Συγκεκριμένα, ειδικότερα για τη βελτίωση του σχεδιασμού του Προγράμματος προτείνεται στη μοριοδότηση, για την επιλογή των ωφελουμένων, να δίνεται προτεραιότητα στους υποψήφιους μεγαλύτερης ηλικίας και με μεγαλύτερη διάρκεια ανεργίας, καθότι, κατά τεκμήριο, είναι αυτοί που έχουν και μεγαλύτερη ανάγκη. Συμπληρωματικά θα πρέπει να εισαχθεί το κριτήριο της οικογενειακής κατάστασης (άγαμος-έγγαμος-μονογονεϊκή οικογένεια με υψηλότερη μοριοδότηση της τελευταίας περίπτωσης), η ύπαρξη και ο αριθμός παιδιών, καθώς και να μοριοδοτούνται με αυξημένο συντελεστή οι υποψήφιοι που είναι ανάπηροι.

Η μοριοδότηση του κριτηρίου «Ετήσιο φορολογητέο εισόδημα ατομικό ή οικογενειακό (οικ. έτος 2012)» αξιολογείται ως αρκούντως ικανοποιητική για την πριμοδότηση (σε μικρό βαθμό) όσων έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη. Πλην, όμως, στην πράξη δεν φαίνεται να έχει λειτουργήσει με αυτόν τον τρόπο. Αν και φαίνεται όλοι σχεδόν οι ωφελούμενοι να κατατάσσονται στο φτωχότερο, πρώτο εισοδηματικό κλιμάκιο, αυτό προκύπτει μάλλον από την οικογενειακή δήλωση την οποία προσκομίζουν στον έλεγχο των δικαιολογητικών, όπου, ανεξάρτητα από το ετήσιο εισόδημα του νοικοκυριού στο οποίο ανήκουν, οι ίδιοι εμφανίζονται να μην έχουν εισόδημα ή να έχουν πολύ μικρό

εισόδημα ως προστατευόμενα μέλη. Ενδεχομένως να πρέπει, σε περίπτωση που ο δυνητικά δικαιούχος είναι προστατευόμενο μέλος να υπολογίζεται στη μοριοδότηση, αντί του ατομικού εισοδήματος, το αντίστοιχο οικογενειακό εισόδημα.

Παράλληλα, προτείνεται να τεθούν περιορισμοί στη δυνατότητα των επιχειρήσεων να κάνουν συνεχή χρήση του voucher προκειμένου να καλύπτουν τις ανάγκες τους σε εργατικό δυναμικό. Ως ασφαλιστική δικλείδα για την αποφυγή υποκατάστασης αμειβόμενης εργασίας, θα μπορούσε να τεθεί ο αποκλεισμός των επιχειρήσεων οι οποίες ενώ συμμετείχαν στο πρόγραμμα δεν διακράτησαν κανέναν ασκούμενο. Ο προτεινόμενος αποκλεισμός θα μπορούσε να είναι προσωρινός και να αφορά μόνο στην επόμενη προκήρυξη. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να τεθεί ως όρος για τη συμμετοχή των επιχειρήσεων η διακράτηση ενός ποσοστού των ασκούμενων (π.χ. 10%) για όσες επιχειρήσεις παρείχαν πρακτική άσκηση σε τουλάχιστον 10 ωφελούμενους και για τουλάχιστον έξι (6) μήνες. Θα μπορούσε, επίσης, να δημιουργηθεί μια «λευκή λίστα» με επιχειρήσεις που προχώρησαν σε ικανό αριθμό διακρατήσεων ή/και προσλήψεων μετά την πρακτική άσκηση, η οποία να δημοσιοποιείται ευρέως μετά το πέρας της υλοποίησης του Προγράμματος, στο πλαίσιο σχετικής εκδήλωσης με απονομή βραβείων στις εν λόγω επιχειρήσεις, κ.λπ.

Επίσης, συνιστάται να τεθούν κάποιοι ενιαίοι κανόνες και ασφαλιστικές δικλείδες για τις επιχειρήσεις, έτσι ώστε να γνωρίζουν τι μπορούν να κάνουν και τι όχι με τους ασκούμενους. Να θεσπιστεί, δηλαδή, ένα είδος «Κώδικα Συμπεριφοράς», ο οποίος θα πρέπει να διανέμεται απαραίτητα στους ασκούμενους από τις ίδιες τις επιχειρήσεις κατά την πρώτη – εναρκτήρια ημέρα της πρακτικής άσκησης.

Παρομοίως συνιστάται να υπάρχει δυνατότητα για τις επιχειρήσεις να κάνουν πρόσληψη ακόμη και μετά από αρκετό χρονικό διάστημα, π.χ. τρίμηνο ή και εξάμηνο, και όχι μέσα σε μία ή 15 μέρες (μπορεί να υπάρξει κενή θέση μετά από κάποιο διάστημα μεγαλύτερου του δεκαπενθήμερου που ισχύει σήμερα). Επίσης, όσοι ολοκληρώνουν την πρακτική τους άσκηση αλλά δεν προσλαμβάνονται από την εταιρεία, να έχουν τη δυνατότητα να απορροφηθούν από άλλη εταιρεία (η οποία θα αξιοποιεί και την αντίστοιχη επιδότηση). Να δοθεί η δυνατότητα πρόσληψης και με μερική απασχόληση μέσω ΟΑΕΔ, μετά τη λήξη της πρακτικής άσκησης και να μην είναι υποχρεωτική η δωρη απασχόληση (ιδιαίτερα χρήσιμο για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου). Επίσης, να υπάρχει η δυνατότητα εργασίας με «σπαστό» ωράριο, εάν το επιβάλλει η φύση της δραστηριότητας της επιχείρησης. Τέλος, προτείνεται να αυξηθούν οι ώρες της πρακτικής άσκησης, σε βάρος της θεωρητικής κατάρτισης, ιδίως για την ομάδα των πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ.

Αναφορικά με την ανάγκη βελτίωσης της διαχείρισης του Προγράμματος προτείνεται: α/ να καταβάλλεται το επίδομα στους δικαιούχους ανά μήνα, ή έστω σε συχνότερα χρονικά διαστήματα. Επίσης, προτείνεται να μην υπάρχουν τόσο μεγάλες καθυστερήσεις για την πληρωμή και των Παρόχων κατάρτισης, έτσι ώστε να μην προκύπτουν προβλήματα κάλυψης οικονομικών υποχρεώσεων (βλ. ΙΚΑ-ασφαλιστικές εισφορές), β/ να υπάρχει ξεκάθαρη αναφορά στην τριμερή σύμβαση σχετικά με τις προϋποθέσεις πληρωμής των ωφελουμένων, την παρακράτηση φόρου, τον υπεύθυνο φορέα χορήγησης των εμβασμάτων και τη διάρκεια της σύμβασης σε ώρες, γ/ να καλύπτονται τα έξοδα μετακίνησης των ασκούμενων από τις επιχειρήσεις (π.χ. χορήγηση μηνιαίας κάρτας απεριόριστων διαδρομών του Οργανισμού Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών - ΟΑΣΑ). Εναλλακτικά, το κόστος της μηνιαίας κάρτας να είναι επιλέξιμη δαπάνη και να καλύπτεται από το Πρόγραμμα, και δ/ να παρέχεται στους ωφελούμενους ασφαλιστική κάλυψη (ένσημα) για το διάστημα της πρακτικής άσκησης. Προτείνεται επίσης η βελτίωση του ηλεκτρονικού συστήματος voucher.gov.gr για την καθημερινή εισαγωγή πληροφοριών και η δημιουργία κατάλληλης εφαρμογής. Να συμπεριληφθεί οπωσδήποτε στο έντυπο της αίτησης των δυνητικά ωφελουμένων η μεταβλητή: φύλο, και η υποβολή και ο έλεγχος Αναλυτικών Περιοδικών Δηλώσεων (ΑΠΔ) να γίνεται

κάθε τρίμηνο ή να γίνεται μια προσεγγιστική καταβολή και στη συνέχεια εκκαθάριση στη λήξη κάθε τμήματος.

Τέλος, για τη βελτίωση της υλοποίησης του Προγράμματος, προτείνονται: α/ να επιτραπεί η δυνατότητα δημιουργίας μεικτών τμημάτων θεωρητικής κατάρτισης προς τη διευκόλυνση όλων των πλευρών, η δε θεωρητική κατάρτιση να συνδεθεί με την απόκτηση γενικών, οριζόντιων δεξιοτήτων, β/ να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία σε θέματα ωραρίου της πρακτικής άσκησης. Ο συνολικός χρόνος της πρακτικής άσκησης μπορεί να παραμείνει ο ίδιος (300 ώρες), αλλά να μπορεί να οργανώνεται σε οκτάωρη ή τετράωρη βάση, με αντίστοιχη ρύθμιση της συνολικής διάρκειας σε εβδομάδες της πρακτικής άσκησης. Η τελική διευθέτηση του ωραρίου της πρακτικής άσκησης να επαφίεται σε συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και εταιρείας, ανάλογα με τις ανάγκες και των δύο μερών, και να οριστικοποιείται με σχετική ρητή αναφορά στο πλαίσιο της τριμερούς σύμβασης, γ/ να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία σε θέματα που αφορούν τον τόπο εκτέλεσης της πρακτικής άσκησης (π.χ. πωλητές που θα πρέπει να πηγαίνουν σε πελάτες κ.λπ.). Η διεύθυνση υλοποίησης της πρακτικής άσκησης να μπορεί να τροποποιηθεί εύκολα και άμεσα μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής, σε περίπτωση που κάποιος και για κάποιες συγκεκριμένες ημέρες χρειάζεται να παραβρίσκεται σε διαφορετική διεύθυνση από την δηλωθείσα κατά την έναρξη, δ/ να γίνεται αξιολόγηση της πρακτικής άσκησης, τόσο από την πλευρά των ασκούμενων, όσο και από αυτή των επιχειρήσεων. Θα πρέπει οι ασκούμενοι να γνωρίζουν ότι ελέγχονται και ως προς το ουσιαστικό κομμάτι της παρουσίας τους- και όχι μόνο ως προς το τυπικό και ενδεχομένως να υφίστανται τις συνέπειες και ε/ ο ρόλος του Επόπτη να γίνει πιο ουσιαστικός, περισσότερο οριοθετημένος-θεσμοθετημένος και ενεργός, καθώς απώτερο στόχο αποτελεί η καλύτερη επαφή του επόπτη με τον ωφελούμενο και την επιχείρηση. Σε αυτό θα βοηθούσε μια πιο συγκεκριμένη περιγραφή και αποσαφήνιση των καθηκόντων του επόπτη πρακτικής άσκησης, ενδεχομένως και με ικανή αύξηση της σχετικής δαπάνης.

## **Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης του Δήμου Αγίου Δημητρίου σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του GRI-G4, τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών και με αναφορά στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών**

**Ηλίας Σαββάκης**

*Γενικός Γραμματέας Δήμου Αγίου Δημητρίου, Αττικής*

Μια δέσμευση για τη δημιουργία και υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας είναι ένα σημαντικό βήμα προς τη δημιουργία ζωντανών και δραστήριων πόλεων του 21ου αιώνα.

Μέσα από την πληροφόρηση και τη διαφάνεια ανοίγεται ένας ουσιαστικός διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αναδεικνύοντας την ηγεσία και τη λογοδοσία. Έτσι, η διαθεσιμότητα των πληροφοριών βιωσιμότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν τις εσωτερικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να οδηγήσουν σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας και μείωση του κόστους στην παροχή των υπηρεσιών της πόλης.

Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου είναι ο πρώτος δήμος στην Ελλάδα και ένας από τους ελάχιστους δήμους στον κόσμο που προχώρησε στην σύνταξη και έκδοση του πρώτου Απολογισμού Βιώσιμης Ανάπτυξης, με έτος αναφοράς το 2016, αποσκοπώντας στην πλήρη και ολοκληρωμένη ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών του Δήμου σχετικά με την υιοθέτηση, την εφαρμογή και την επίδοση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης στις λειτουργίες του.

Για τον καθορισμό του περιεχομένου του Απολογισμού, ο Δήμος έχει ακολουθήσει τη βασική έκδοση των Κατευθυντήριων Οδηγιών για την έκδοση απολογισμών Βιωσιμότητας G4, του οργανισμού Global Reporting Initiative (GRI).

Επιπρόσθετα, ο Δήμος προχώρησε στην υιοθέτηση των 10 αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact), βάσει των οποίων δεσμεύτηκε να λειτουργήσει κατά της διαφθοράς, με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργασία και το περιβάλλον.

Τέλος, ο Δήμος αποφάσισε να συμπεριλάβει στο σχεδιασμό της στρατηγικής του και την ανάληψη δράσεων για τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος αλλά και την ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τους δεκαεπτά (17) Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ (Sustainable Development Goals–SDGs).

### **Μεθοδολογία**

Τα θέματα, στα οποία εστίασε ο απολογισμός επιλέχθηκαν μέσα από μια διαδικασία αναλυτικής μελέτης ουσιαστικότητας (Materiality analysis), στην οποία ενεπλάκησαν ενεργά τα ενδιαφερόμενα μέρη και η διοίκηση του Δήμου, αφού πρώτα ολοκληρώθηκε η χαρτογράφηση αυτών.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την ανάλυση ουσιαστικότητας βασίστηκε στις κατευθυντήριες οδηγίες του GRI-G4 και πραγματοποιήθηκε μέσα από τις τρεις φάσεις που ακολουθούν:

### A. Αναγνώριση θεμάτων

Έγινε επισκόπηση του πλαισίου βιώσιμης ανάπτυξης και στρατηγικής στο οποίο λειτουργεί ο Δήμος αλλά και των βασικών θεμάτων διαλόγου που αναδείχθηκαν από υφιστάμενες διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη καθημερινή συναναστροφή του με αυτά.

Η αναγνώριση των (34) ουσιαστικών θεμάτων οδήγησε στην χάραξη των πέντε πυλώνων της στρατηγικής για τη βιώσιμη ανάπτυξη:

- η διακυβέρνηση και η οικονομική βιωσιμότητα,
- το περιβάλλον,
- η κοινωνία,
- οι βιώσιμες υποδομές και
- οι εργαζόμενοι

αποτελώντας το πλαίσιο δραστηριοποίησης, καταγραφής επιδόσεων και αναφοράς των πεπραγμένων σχετικά με τη στρατηγική για τη βιώσιμη ανάπτυξη για το Δήμο Αγ. Δημητρίου

### B. Ιεράρχηση θεμάτων

Για την ιεράρχηση του πόσο επηρεάζει τα ενδιαφερόμενα μέρη ο τρόπος που διαχειρίζεται ο Δήμος το κάθε αναγνωρισμένο θέμα ολοκληρώθηκε:

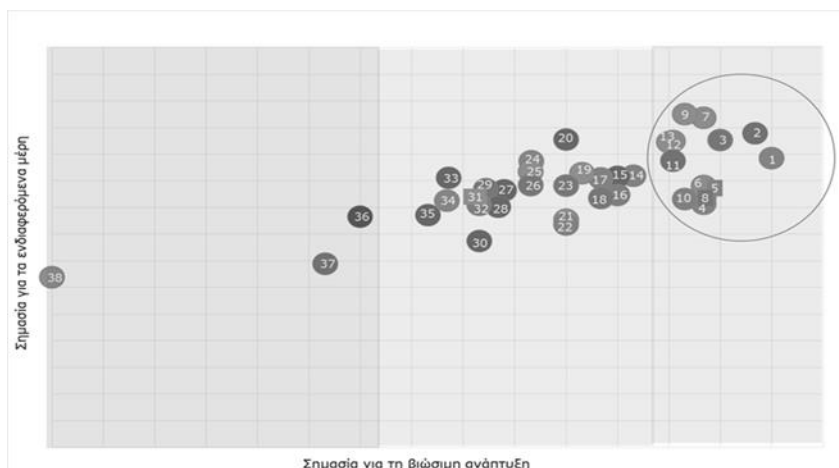
- η αποστολή ηλεκτρονικού ανώνυμου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις για κάθε ένα από τα 34 ουσιαστικά θέματα που αναγνωρίστηκαν
- περίπου 500 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν σε ερωτήσεις που αφορούσαν και τους πέντε πυλώνες βιώσιμης ανάπτυξης

Επίσης εξετάζοντας κατά πόσο το κάθε αναγνωρισμένο θέμα επιδρά στην λειτουργία του Δήμου συστάθηκε μια ομάδα εστίασης με τα στελέχη τη διοίκησης του Δήμου – εκτελεστική επιτροπή- η οποία προχώρησε σε αξιολόγηση της βαρύτητας των 34 ουσιαστικών θεμάτων

Τα αποτελέσματα των παραπάνω ενεργειών αποτυπώθηκαν σε ένα διάγραμμα ουσιαστικών θεμάτων όπου και ιεραρχήθηκαν με βάση τη σημαντικότητά τους (η αποτύπωση έγινε σε δύο άξονες, ένας για τα ενδιαφερόμενα μέρη και ένας για τα στελέχη της διοίκησης).

Έτσι καταλήξαμε σε έναν κατάλογο ουσιαστικών θεμάτων με την ανάλογη ιεράρχηση αυτών:

### Διάγραμμα Ουσιαστικών θεμάτων (Materiality Analysis Heatmap)



### Κατάλογος Ουσιαστικών θεμάτων (ιεράρχηση 13 πιο ουσιαστικών)

Αριθμός Θέματος	Θέματα Ουσιαστικότητας	Πυλώνας
2.	Δημιουργία και ενίσχυση πρασίνου σε ανοιχτούς και μη χώρους (Ενέργειες αναπλάσεων και προγράμματα του Δήμου)	Περιβάλλον
7.	ΑΜΕΑ και πρόσβαση (Διευκόλυνση της καθημερινότητας των ΑΜΕΑ και φροντίδα για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους)	Κοινωνία
1.	Διαχείριση οικονομικών του Δήμου (Μείωση κόστους, βελτίωση αποθεματικών, εξεύρεση χρηματοδοτήσεων, ρευστότητα, βελτιστοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας)	Οικονομία- Διακυβέρνηση
9.	Σχολεία/παιδικοί σταθμοί /Δημιουργική απασχόληση/Δια βίου μάθηση (Συντήρηση και φροντίδα των εκπαιδευτικών υποδομών του Δήμου, παροχή πόρων και κάλυψη των αναγκών τους)	Κοινωνία
3.	Δημοτικοί δρόμοι, πεζόδρομοι και πεζοδρόμια (Συντήρηση των δρόμων και διευκόλυνση πρόσβασης σε βασικά σημεία της περιοχής, μέσω πχ σήμανσης και ενημέρωσης)	Αγορά - Υποδομές
12.	Πρόληψη Υγείας πολιτών, δημοτική περίθαλψη και υγεία (Ευαισθητοποίηση, ενημέρωση σε θέματα υγείας και πρόληψης, παραχή πρωτοβάθμιας φροντίδας)	Κοινωνία
13.	Προστασία και ενίσχυση των ευπαθών κοινωνικών ομάδων όπως ηλικιωμένοι, παιδιά, πρόσφυγες, άποροι, μονογονεϊκές οικογένειες κ.ο.κ (Κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό παντοπωλείο, παραχή φροντίδας στο σπίτι, δημιουργία χώρων για άστεγους, πρόσφυγες, κλπ)	Κοινωνία
11.	Ορθολογική διαχείριση ενέργειας (Κατανάλωση /χρήση ενέργειας, δράσεις εξοικονόμησης και η επίδρασή τους στο περιβάλλον)	Περιβάλλον
5.	Χρηστή διακυβέρνηση και πρακτικές ηθικής (Εφαρμογή πρακτικών ηθικής στη λειτουργία του Δήμου μέσω διαδικασιών και προτύπων)	Οικονομία- Διακυβέρνηση
6.	Ανοιχτός διάλογος με τους κοινωνικούς εταίρους - Ενίσχυση της Διαφάνειας (Ενίσχυση της διαφάνειας μέσω της ενεργής συμμετοχής των βασικών ομάδων των ενδιαφερόμενων μερών του Δήμου σε πρωτοβουλίες, δράσεις και διαβουλεύσεις)	Κοινωνία
8.	Προστασία και ενίσχυση του καλού ονόματος του δήμου (Ενημέρωση σχετικά με τις δράσεις του Δήμου, υπεύθυνη επικοινωνία. Συνεργασίες με άλλους δήμους και -διεθνείς- οργανώσεις σε θέματα πολιτιστικά, εκπαιδευτικά, νέων τεχνολογιών, περιβάλλοντος, κλπ)	Αγορά - Υποδομές
4.	Απλούστερες διαδικασίες για την λειτουργία των συναλλασσόμενων επιχειρήσεων και πολιτών (Συστηματική και συνεχή επανεξέταση των διαδικασιών και βελτίωσή τους)	Οικονομία- Διακυβέρνηση
10.	Συνεργασία μεταξύ των στελεχών του δήμου σε όλα τα επίπεδα (Υπαρξη διαβουλεύσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων του Δήμου, για θέματα κοινού ενδιαφέροντος που αφορούν οικονομικές, κοινωνικές ή/και περιβαλλοντικές επιπτώσεις)	Ανθρώπινο Δυναμικό

Παράλληλα έγινε μια προσπάθεια να ευθυγραμμιστούν τα ουσιαστικά θέματα που αναγνωρίστηκαν με τους 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών. Σαν αποτέλεσμα δημιουργήθηκε πίνακας συσχέτισης των ουσιαστικών θεμάτων με τους στόχους.

## Ουσιαστικά θέματα και Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ - SDGs)

Ουσιαστικά θέματα/Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Δημιουργία και ενίσχυση πράσινου σε ανοιχτούς και μη χώρους			3						9		11		13		15		17
ΑΜΕΑ και πρόσβαση			3					8		10	11						17
Διαχείριση οικονομικών του Δήμου	1							8			11					16	17
Σχολεία/παιδικοί σταθμοί /Δημιουργική απασχόληση/Δια βίου μάθηση				4	5			8	9	10	11					16	17
Δημοτικοί δρόμοι, πεζοδρόμοι και πεζοδρόμια			3						9		11						17
Πρόληψη Υγείας πολιτών, δημοτική περιβαλλοντική και υγεία			3						9		11						17
Προστασία και ενίσχυση των ευπαθών κοινωνικών ομάδων	1	2	3		5			8		10	11					16	17

## Γ. Επικύρωση

Τα αποτελέσματα της ιεράρχησης επικυρώθηκαν από τη διοίκηση του Δήμου και αναπτύχθηκε το τελικό κείμενο απολογισμού.

Στο κείμενο αυτό αποτυπώθηκε η αξιολόγηση των δράσεων του δήμου αλλά και η επίδοσή του στον χειρισμό των ουσιαστικών θεμάτων που αναγνωρίστηκαν, ενώ επιλέχθηκαν και συγκεκριμένοι Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators / KPIs) σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του GRI για την παρακολούθηση της εξέλιξης αυτών.

Τέλος καταγράφηκαν οι δεσμεύσεις της διοίκησης του Δήμου στους πέντε πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης, η τήρηση των οποίων θα επαναξιολογηθεί μέσα από την έκδοση του νέου απολογισμού την επόμενη χρονιά.

Οι βασικές δεσμεύσεις - για τους 5 πυλώνες - μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Οι δράσεις για την **ορθή διακυβέρνηση** και την **οικονομική βιωσιμότητα** του Δήμου Αγ. Δημητρίου περιλαμβάνουν την ανεύρεση πρόσθετων πόρων, τη διασφάλιση των τοπικών εσόδων, την περικοπή αλόγιστων δαπανών, την εναρμόνιση στα σύγχρονα πρότυπα ελεγκτικών διαδικασιών και την υιοθέτηση καινοτόμων εφαρμογών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Δείκτες GRI	Συνοπτική Περιγραφή Δείκτη GRI	Αναφορά στον Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης
<b>Κατηγορία: Οικονομία</b>		
<b>Οικονομική Επίδοση</b>		
G4-DMA	Γενικές Δημοσιοποιήσεις της Διοικητικής Προσέγγισης	Διακυβέρνηση και οικονομική βιωσιμότητα - Οικονομική επίδοση
G4-EC1	Άμεση οικονομική αξία που παράγεται και διανέμεται	Διακυβέρνηση και οικονομική βιωσιμότητα - Οικονομική επίδοση
<b>Κατηγορία: Περιβάλλον</b>		
<b>Ενέργεια</b>		
G4-DMA	Γενικές Δημοσιοποιήσεις της Διοικητικής Προσέγγισης	Μέριμνα για το περιβάλλον - Ορθολογική διαχείριση ενέργειας
G4-EN3	Κατανάλωση ενέργειας εντός του οργανισμού	Μέριμνα για το περιβάλλον - Ορθολογική διαχείριση ενέργειας
<b>Ουσιαστικά θέματα: Λοιπά Περιβαλλοντικά Θέματα</b>		
G4-DMA	Γενικές Δημοσιοποιήσεις της Διοικητικής Προσέγγισης	Διακυβέρνηση και οικονομική βιωσιμότητα - Οικονομική επίδοση Μέριμνα για το περιβάλλον - Ανάπλαση, χώροι πρασίνου
G4-EN31	Συνολικές δαπάνες και επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, κατά τύπο	Διακυβέρνηση και οικονομική βιωσιμότητα - Οικονομική επίδοση Μέριμνα για το περιβάλλον - Ανάπλαση, χώροι πρασίνου
<b>Κατηγορία: Κοινωνία</b>		
<b>Υποκατηγορία: Εργασιακές Πρακτικές και Αξιοπρεπή Εργασία</b>		
<b>Σχέσεις Εργαζομένων/ Διοίκησης</b>		
G4-DMA	Γενικές Δημοσιοποιήσεις της Διοικητικής Προσέγγισης	Μέριμνα για τους ανθρώπους μας - Συνεργασία και εσωτερική επικοινωνία
G4-LA4	Περίοδος προεδοποίησης σχετικά με λειτουργικές αλλαγές	Μέριμνα για τους ανθρώπους μας - Συνεργασία και εσωτερική επικοινωνία
<b>Μηχανισμοί Διαχείρισης Αναφορών για Εργασιακές Πρακτικές</b>		
G4-DMA	Γενικές Δημοσιοποιήσεις της Διοικητικής Προσέγγισης	Μέριμνα για τους ανθρώπους μας - Συνεργασία και εσωτερική επικοινωνία
G4-LA16	Αναφορές για εργασιακές πρακτικές	Μέριμνα για τους ανθρώπους μας - Συνεργασία και εσωτερική επικοινωνία
<b>Υποκατηγορία: Κοινωνία</b>		
<b>Τοπικές Κοινότητες</b>		
G4-DMA	Γενικές Δημοσιοποιήσεις της Διοικητικής Προσέγγισης	Μέριμνα για την κοινωνία - Διαβούλευση και ανοιχτός διάλογος
G4-SO1	Δροστηριότητα διαβούλευσης με την τοπική κοινότητα	Μέριμνα για την κοινωνία - Διαβούλευση και ανοιχτός διάλογος
<b>Υποκατηγορία: Υπευθυνότητα για το Πρώην/Υπηρεσία</b>		



- Η **μέριμνα για το περιβάλλον** συντελείται μέσω της παρακολούθησης και της διαχείρισης των καταναλώσεων ενέργειας στα δημοτικά κτήρια και οχήματα, του ολοκληρωμένου προγράμματος προώθησης της ανακύκλωσης, της αξιοποίησης των προγραμμάτων ανάπλασης κοινόχρηστων χώρων, της συνεχούς συντήρησης των κοινόχρηστων χώρων, της οργάνωσης και υλοποίησης ολοκληρωμένου προγράμματος διαχείρισης αδέσποτων ζώων και της συμμετοχής σε δράσεις ευαισθητοποιώντας και ενημερώνοντας όλες τις ομάδες πολιτών.
- Ο Δήμος Αγ. Δημητρίου υλοποιεί **κοινωνική πολιτική** με έμφαση την απρόσκοπτη πρόσβαση των ΑΜΕΑ στις δημοτικές εγκαταστάσεις και τους κοινόχρηστους χώρους, τη συνεχή ανάπτυξη και επιμόρφωση των πολιτών και την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον εθελοντισμό και την αλληλεγγύη προς τους ασθενέστερους.
- Μια πόλη για να καταστεί βιώσιμη θα πρέπει να παρέχει και ανάλογες **υποδομές**. Πραγματοποιούνται λοιπόν δράσεις αναβάθμισης και εκτεταμένης συντήρησης του οδικού δικτύου, βελτιστοποίησης της σήμανσης, έλεγχοι από τη Δημοτική Αστυνομία ώστε να διασφαλιστεί η συμμόρφωση στον ΚΟΚ ανακατασκευές παιδικών χαρών καθώς επίσης επισκευές σχολείων και νηπιαγωγείων.
- Υποστηρίζεται και ενθαρρύνεται η εκπαίδευση και η συνεχής εξέλιξη των **εργαζομένων** μέσα από τη συμμετοχή τους όχι μόνο σε εκπαιδευτικές δράσεις, σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια, αλλά και την παρακολούθηση προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών, την εκπόνηση διδακτορικών, με την παροχή πρόσθετων διευκολύνσεων.

Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου, ένας Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσα από την έκδοση του πρώτου απολογισμού βιώσιμης ανάπτυξης, επιχειρεί να εφαρμόσει ένα δομημένο και επιστημονικά άρτιο αξιολογητικό πλαίσιο καταγραφής της επίδοσης του, επί των ουσιαστικών θεμάτων που αναγνωρισμένα επηρεάζουν και απασχολούν τα ενδιαφερόμενα μέρη του.

Ταυτόχρονα δημιουργεί και δημοσιεύει τη δέσμευση της διοίκησής του απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), για μια βιώσιμη αντιμετώπιση των κυριότερων θεμάτων που οι ίδιοι αναγνώρισαν, καλύπτοντας πάντα και τους πέντε πυλώνες της στρατηγικής του βιώσιμης ανάπτυξης.

Η συνέπεια αλλά και η διαχρονική του επίδοση θα αποτυπώνονται και θα αξιολογούνται μέσα από συγκεκριμένους δείκτες που ο Δήμος θα παρακολουθεί μέσα από τους απολογισμούς που κάθε χρόνο θα εκδίδει (έχει ήδη ξεκινήσει η συγγραφή του επόμενου απολογισμού).

# Σχέδιο μεσοβραχυπρόθεσμων δράσεων ανάκαμψης στον Δήμο Μαραθώνα<sup>2</sup>

Μια ad hoc μεθοδολογία για την ταχεία εκπόνηση ενός ειδικού σχεδίου ανάκαμψης

**Άννα Κανακάκη,**

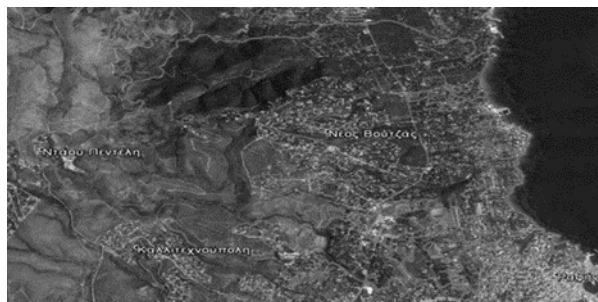
Συντονίστρια Ομάδας Υποστήριξης Διαδικασιών Αναπτυξιακών Νόμων, Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ Α.Ε.)

## Περίληψη

Η μελέτη για την ανάκαμψη του Δήμου Μαραθώνα μετά την πυρκαγιά της 23ης Ιουλίου 2018 εκπονήθηκε από την Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ Α.Ε.) με ερευνητική μεθοδολογία, που σχεδιάστηκε ειδικά ad hoc και περιλάμβανε μια ταχεία διαδικασία συγκέντρωσης ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων με την συμμετοχή τοπικών φορέων. Η ανάλυση των δεδομένων οδήγησε στην εκπόνηση ολιστικού σχεδίου 38 δράσεων μεσοβραχυπρόθεσμου ορίζοντα για την ανακοπή της από-ανάπτυξης και την αναστροφή σε θετική πορεία. Χάρη στον τρόπο εκπόνησης και την συνεργατική διακυβέρνηση του έργου, το σχέδιο και αρκετές από τις δράσεις υιοθετήθηκαν αμέσως από τους αρμόδιους φορείς και υλοποιήθηκαν στο αμέσως επόμενο διάστημα. Επιπλέον, η μελέτη διαπιστώνει ότι, αν και είναι πλέον συχνά τα φαινόμενα μακροχρόνιας υποβάθμισης σε περιοχές, που επλήγησαν από φυσική καταστροφή, η ελληνική πολιτεία δεν διαθέτει ενιαίο και λειτουργικό μηχανισμό οικονομικής και κοινωνικής ανάκαμψης των πληγείσων περιοχών και γι’ αυτό προτείνει 2 σενάρια οργανωτικών σχημάτων αντιμετώπισης του κενού αυτού.

## Εισαγωγή

Η Μελέτη « Σχέδιο Δράσης Μεσοβραχυπρόθεσμων δράσεων για την ανάκαμψή του Δήμου Μαραθώνα» εκπονήθηκε in house από διατομεακή Ομάδα της ΜΟΔ Α.Ε. με Συντονίστρια την Άννα Κανακάκη στο διάστημα Οκτώβρης 2018-Μάης 2019, μετά από αίτημα, που υπέβαλε ο Δήμος Μαραθώνα τρεις μήνες μετά τις φονικές πυρκαγιές του Ιούλη 2018. Μετά από εκατοντάδες νεκρούς και τραυματίες και εκτεταμένες καταστροφές σε οικίες, δημόσιες



ΕΙΚΟΝΑ : Πληγείσα Περιοχή της πυρκαγιάς 23-Ιουλίου-2018  
ΠΗΓΗ: Στοιχεία Δ/σης Αναδάσωσης Αττικής, Νοε 2018

<sup>2</sup> Το Σχέδιο Δράσης εκπονήθηκε στο πλαίσιο της υποστήριξης που προσφέρει η ΜΟΔ σε δήμους για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων που χρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκούς και εθνικούς πόρους (ΕΣΠΑ, Φιλόδημος, ΠΔΕ κ.ά.). Οι υποστηρικτικές υπηρεσίες της ΜΟΔ παρέχονται χωρίς οικονομική επιβάρυνση για τους δήμους.

Συντονισμός: Άννα Κανακάκη, Συντονίστρια Ομάδας Υποστήριξης Διαδικασιών Αναπτυξιακών Νόμων

Μέλη: Κώστας Αρβανίτης, Συντονιστής Ομάδας Υποστήριξης Δικαιούχων ΕΣΠΑ, Σύλβια Βεϊνόνγλου, Στέλεχος Τομέα Διοικητικών & Υποστηρικτικών Υπηρεσιών, Αγγέλικα Ιωαννίδου, Προϊσταμένη Τμήματος Υποστήριξης Προγραμματισμού & Επικοινωνίας, Ελένη Κατσουλιέρη, Στέλεχος Ομάδας Υποστήριξης Δικαιούχων ΕΣΠΑ, Κωνσταντίνα Κυριάζογλου, Στέλεχος Μονάδας Τεχνικής Υποστήριξης Περιβάλλοντος, Ειρήνη Μπασκούτα, Στέλεχος Τομέα Υπηρεσιών Σχεδιασμού και Οργάνωσης, Κωνσταντίνα Χαδιό, Στέλεχος Ομάδας Υποστήριξης Τελικών Δικαιούχων σε Νησιωτικές & Απομακρυσμένες Περιοχές

Συμβάλλοντες: Πέτρος Ρυλμόν - Λινάρδος, οικονομολόγος, Μέλος ΔΣ ΜΟΔ Α.Ε.

υποδομές και φυσικό περιβάλλον, σε έκταση που ανέρχεται σε 14.313 στρέμματα οι προβλέψεις των οικονομικών και κοινωνικών φορέων για την οικονομία, την ποιότητα ζωής και την απασχόληση διατυπώνονταν εξαιρετικά δυσμενείς.

Ο σκοπός της Μελέτης ήταν να καταγραφούν οι έμμεσες συνέπειες της πυρκαγιάς μέσω της συγκέντρωση κατά το δυνατόν πληρέστερα των διαθέσιμων στοιχείων, να προταθούν δράσεις άμεσης υλοποίησης και γρήγορων αποτελεσμάτων, ώστε να υπάρξει ανάσχεση των ζημιών και σταδιακή ανάκαμψη με θετικές συνθήκες για την τοπική οικονομία, τις θέσεις εργασίας, το φυσικό περιβάλλον και τον κοινωνικό ιστό.

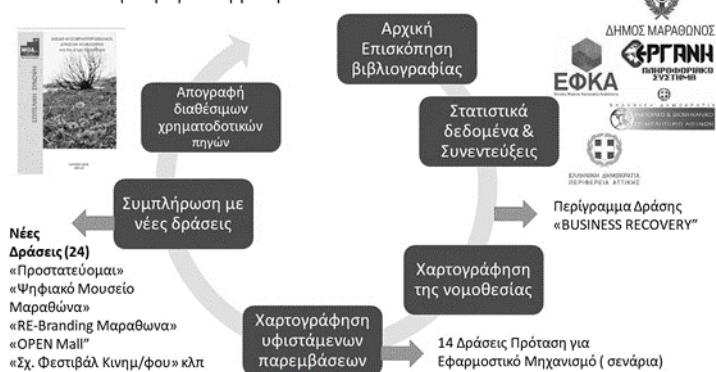
Τα ερευνητικά ερωτήματα που διατύπωσε η ομάδα ήταν:

Ποιες είναι οι προϋπάρχουσες της φυσικής καταστροφής ενδογενείς και εξωγενείς αδυναμίες/πίεσεις που αντιμετώπιζε η περιοχή; Ποιες είναι οι επιπτώσεις στην τοπική οικονομία και κοινωνία και πώς γίνονται αισθητές ποιοτικά και ποσοτικά; Ποιους τομείς οικονομίας και ποιες δημογραφικές ομάδες αφορούν;

Ποια είναι τα διδάγματα που καταγράφονται στη βιβλιογραφία σε σχέση με πληγείσες από φυσικές καταστροφές περιοχές με αντίστοιχα χαρακτηριστικά;

Τι πρωτοβουλίες έχουν ήδη αναληφθεί για την ανάσχεση των αρνητικών συνεπειών και ποιες συμπληρωματικές βραχυ-μεσοπρόθεσμες δράσεις θα μπορούσαν να δημιουργήσουν θετικές δυναμικές σταθεροποίησης και ανασυγκρότησης; Ποιοι φορείς έχουν την αρμοδιότητα αλλά και την επιχειρησιακή δυνατότητα να αναλάβουν την υλοποίηση δράσεων και πως μπορεί να διασφαλιστεί ο συντονισμός τους;

Μεθοδολογική προσέγγιση

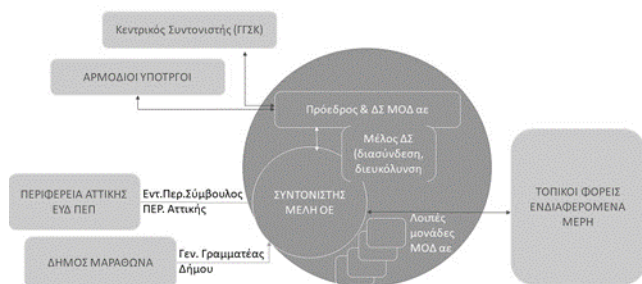


Λόγω της ιδιαιτερότητας της μελέτης επελέγη να εφαρμοστεί ειδική μεθοδολογία που αναπτύχθηκε ad hoc και περιλάμβανε την καταγραφή και ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών-φορέων της περιοχής (χάρτης), οδηγός ημι-δομημένης συνέντευξης που εφαρμόστηκε σε δείγμα εκπροσώπων των φορέων, που διαμορφώθηκε με Snowball Sampling, με φίλτρο επιλογής συμμετεχόντων ως «ειδικών» το ερώτημα: « Σε τι βαθμό ο φορέας σας και εσείς εμπλέκεστε στην

τοπική οικονομία/κοινωνικές δράσεις». Στο διάστημα μεταξύ Νοεμβρίου 2018 και Μαρτίου 2019 διεξήχθησαν σε δυο φάσεις συνολικά 28 συνεντεύξεις, από τις οποίες προέκυψε Πίνακας Ευρημάτων. Με θεματική ανάλυση εντοπίστηκαν επαναλαμβανόμενα μοτίβα και αιτιολογικές σχέσεις, αλλά και κοινά & διαφορές στις απόψεις των φορέων. Τα ευρήματα συνδυάστηκαν με στατιστικά στοιχεία για την απασχόληση και την κατάσταση των επιχειρήσεων, Τα στοιχεία έδειχναν μέση απώλεια κύκλου εργασιών (μείωση στα έσοδα πωλήσεων και στα έσοδα από παροχή υπηρεσιών) κυμάνθηκαν μεταξύ 30% και 40% , ενώ η βραχυπρόθεσμη απώλεια εσόδων των επιχειρήσεων στον Δήμο Μαραθώνα για το εξάμηνο μετά την πυρκαγιά ανήλθε στα 2,5 εκατ. ευρώ. Ταυτόχρονα, μόνο στο δεύτερο εξάμηνο του 2018 στις επιχειρήσεις του δήμου χάθηκαν συνολικά 780 θέσεις εργασίας και υπήρχαν σοβαρές ενδείξεις για περεταίρω απώλειες. Συγκεντρώθηκαν αναφορές για τα υλοποιούμενα έργα και παρεμβάσεις, καθώς και διδάγματα από τη μελέτη περιπτώσεων ανάκαμψης περιοχών μετά από καταστροφή (Ινδονησία 2004, Βικτώρια Αυστραλίας 2009, Αλμπέρτα Καναδά 2011, πυρκαγιά Ηλείας 2007).

## Διοίκηση του έργου

Σχήμα Διακυβέρνησης (συνεργατικό μοντέλο)



Για την διοίκηση του έργου επελέγη ένα συνεργατικό μοντέλο, που όχι μόνο διασφάλιζε μια αποτελεσματική ισορροπία ανάμεσα στην ενεργό ανάμιξη των κρίσιμων για την αξιοποίηση του Σχεδίου φορείς (Περ. Αττικής, Αρμόδια Υπουργεία, τοπικοί φορείς, κλπ.) αλλά και συνεκτικότητα και γρήγορη ροή πληροφοριών και λήψη αποφάσεων. Η ομάδα του έργου λειτούργησε με ευέλικτη δομή με την προσθήκη και αποδέσμευση μελών ανάλογα με τις

απαιτούμενες δεξιότητες σε κάθε επιμέρους φάση του έργου.

## Συναντίληψη για τις αιτίες της υποβάθμισης

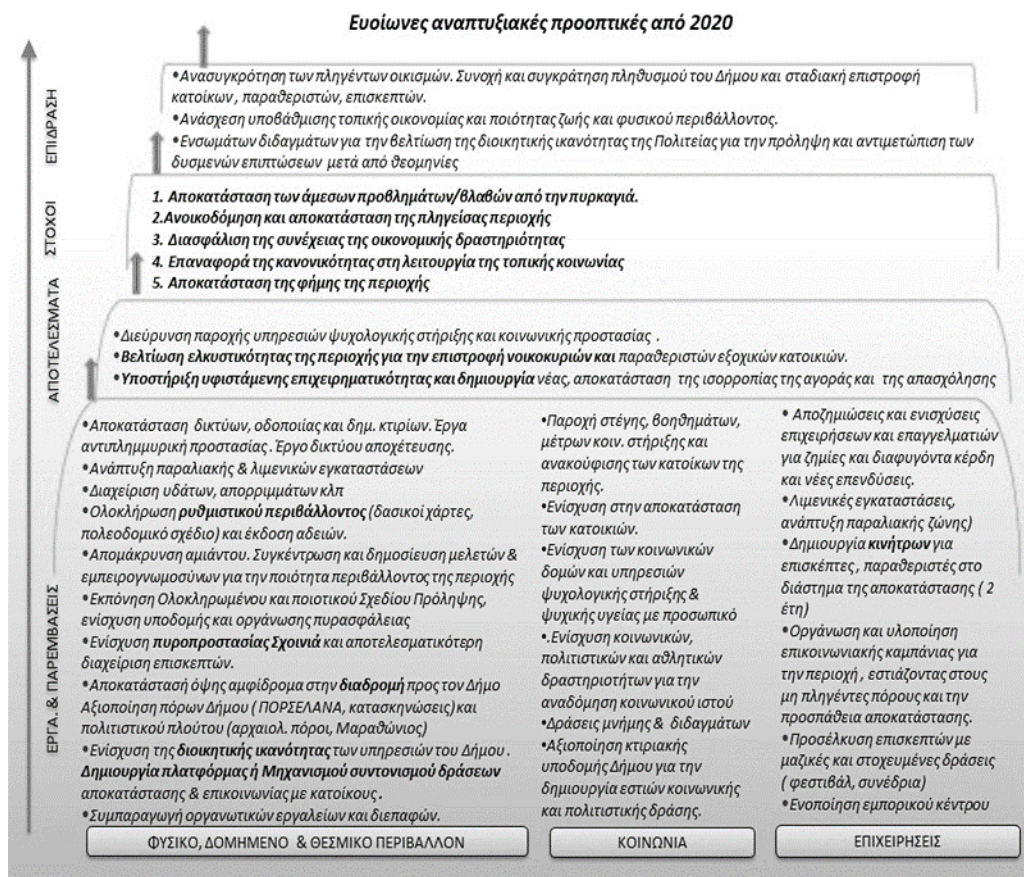
Σημαντικό ορόσημο της μελέτης ήταν η επίτευξη συναντίληψης για τις αιτίες και τις αιτιολογικές σχέσεις που συνέτειναν στην συνεχιζόμενη υποβάθμιση μετά την καταστροφή, που διευρυνόταν πέρα της άμεσα πληγείσας περιοχής. Αναδείχθηκαν κρίσιμοι για την ανθεκτικότητα της περιοχής παράγοντες, που ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες (οικονομικοί, κοινωνικοί και φυσικοί/περιβαλλοντικοί). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ευρήματα της ποιοτικής ανάλυσης, εκτός από τις προκληθείσες αρνητικές συνέπειες, κατέδειξαν αρκετές προϋπάρχουσες δομικές ή ενδογενείς αδυναμίες, τόσο στη διάρθρωση του τουριστικού προϊόντος και του εμπορίου όσο και στον διοικητικό μηχανισμό, στις δημόσιες υποδομές και στο ρυθμιστικό περιβάλλον. Την ίδια ώρα, η οικονομική κρίση και οι συνακόλουθες επιπτώσεις της αποτέλεσαν εξωγενείς πιέσεις. Τα χρόνια προβλήματα αυτά διογκώθηκαν και μεγεθύνθηκαν υπέρμετρα από τις συνέπειες της πυρκαγιάς, δυσχεραίνοντας την παραμονή των άμεσα πληγέντων στην περιοχή αλλά και τη συγκράτηση του πληθυσμού και των επιχειρήσεων στο δήμο, επιταχύνοντας την από-ανάπτυξη.



## Παρέμβαση με ολιστική θεώρηση

Η λογική της αναγκαίας παρέμβασης για την αναστροφή του φαινομένου εδραιώθηκε στην θεώρηση ότι οικονομία, κοινωνία και φυσικό περιβάλλον αποτελούν αναπόσπαστα μέρη ενός ενιαίου συνόλου, στο οποίο είτε αλληλοσυμπληρώνονται και διαλειτουργούν αλληλοενισχυόμενα, είτε ανταγωνίζονται και φθίνουν. Επιπλέον, οι επιμέρους οικισμοί, προκειμένου να ευημερήσουν, δεν αρκεί να λειτουργήσουν ως αυτόνομες μονάδες, αλλά ως αλληλοσυμπληρούμενοι θύλακες ανάπτυξης, ενταγμένοι σε ένα ευρύτερο αναπτυξιακό σχέδιο. Έτσι, απαιτούνται δράσεις σε όλες τις διαστάσεις του «οικοσυστήματος», ένα πλέγμα παρεμβάσεων, αλληλοσυμπληρούμενων και αλληλοενισχυόμενων μεταξύ τους, με στόχο τη διατήρηση της λειτουργίας του οικονομικού, κοινωνικού και οικιστικού ιστού.

Το Σχέδιο Δράσης, που εκπονήθηκε περιελάμβανε συνολικά 38 δράσεις/έργα, εκ των οποίων 14 είχαν ήδη δρομολογηθεί μεμονωμένα και 24 νέες, που προτάθηκαν για την συμπλήρωση και εδραίωση του αναπτυξιακού αποτελέσματος. Κάποιες από αυτές όπως το «Προστατεύομαι», «Ψηφιακό Μουσείο Μαραθώνα», «RE-Branding Μαραθώνα», «OPEN Mall for Marathon», Σχολικό Φεστιβάλ Κινηματογράφου «Ζω με την Φύση», «Η πόλη που μαθαίνει», «Μαραθώνας -Ανοιχτά Σχολεία στην Κοινωνία», «ConnectingYourCity - ΕΑΡΙΝΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΝΕΩΝ», «ΕΠΙΑΝ-ΕΚΚΙΝΗΣΗ – Ενίσχυση πολιτιστικών & αθλητικών σωματείων για την υλοποίηση δράσεων υπέρ πληγείσων κοινοτήτων κλπ. προσάρμοσαν δοκιμασμένες πρακτικές ή σχεδιάστηκαν εξολοκλήρου σύμφωνα με τις αναδυόμενες ανάγκες της περιοχής.



Ιδιαίτερο στοιχείο της μελέτης της ΜΟΔ Α.Ε. είναι όχι μόνο η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε, αλλά και ο ισχυρός προσανατολισμός της Ομάδας από την αρχή μέχρι το τέλος στην ενεργοποίηση και ευθυγράμμιση όλων των εμπλεκόμενων φορέων και την επίτευξη μέγιστης χρηστικότητας της μελέτης και των προτάσεων της. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στην δράση ανάσχεσης της απώλειας

εισοδήματος με αποζημίωση των επιχειρήσεων για διαφυγόντα κέρδη, που σχεδιάστηκε από την Ομάδα και προτάθηκε στην Περιφέρεια Αττικής. Η δράση χρηματοδοτήθηκε από το ΠΕΠ Αττικής και ολοκληρώθηκε πριν λίγους μήνες με συνολική δαπάνη ακριβώς στα 3 εκατ. Ευρώ όπως είχε εκτιμήσει η μελέτη, βάσει των διαθέσιμων δεδομένων. Επιπλέον, η μελέτη τεκμηρίωσε και πρότεινε μια σειρά από δράσεις που υιοθετήθηκαν και δρομολογούνται από διάφορους φορείς, μεταξύ αυτών - το Τεχνικό Πρόγραμμα της Περιφέρειας Αττικής 2020. Το επίτευγμα αυτό της μελέτης βραβεύτηκε ως βέλτιστη πρακτική το 2019 από την Ελληνική Εταιρία Αξιολόγησης.

Τέλος, ένα ακόμα εύρημα της Μελέτης ήταν το έλλειμμα που υπάρχει στην ελληνική Πολιτεία για την διοίκηση ολοκληρωμένων προγραμμάτων ανάκαμψης περιοχών, που πλήττονται σοβαρά από καταστροφή. Στο βάθος αυτού του κενού υπάρχει η κατάτμηση των αρμοδιοτήτων διαχείρισης της ανάπτυξης, αλλά και η εσφαλμένη παραδοχή ότι μετά την πρώτη αντίδραση, οι περιοχές αυτές μπορούν να αντιμετωπίζονται όπως κάθε άλλη περιοχή με αναπτυξιακή υστέρηση. Η μελέτη πρότεινε δυο διαφορετικά σενάρια οργανωτικού σχήματος για την «γεφύρωση» του κενού και την αντιμετώπιση αυτής και κάθε άλλης περίπτωσης στο μέλλον.

## Βιβλιογραφία

Στρατηγικό Σχέδιο Δήμου Μαραθώνα 2018, Απρίλης 2018, ΑΔΑ ΩΚΨΩΛΜ-ΝΧΥ

Μελέτη «ΑΝΤΙΔΙΑΒΡΩΤΙΚΑ – ΑΝΤΙΠΛΗΜΜΥΡΙΚΑ ΕΡΓΑ ΚΑΜΕΝΩΝ ΕΚΤΑΣΕΩΝ ΔΗΜΩΝ ΡΑΦΗΝΑΣ–ΠΙΚΕΡΜΙΟΥ ΚΑΙ ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ ΥΠΟΕΡΓΟ: ΑΝΤΙΔΙΑΒΡΩΤΙΚΑ ΦΥΤΟΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ ΣΕ ΚΑΜΕΝΕΣ ΛΕΚΑΝΕΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΛΥΡΕΙΟΥ ΚΑΙ ΝΤΑΟΥ ΠΕΝΤΕΛΗΣ», Νοέμβριος 2018, ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΔΑΣΩΝ & ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ Δ/ΝΣΗ ΑΝΑΔΑΣΩΣΕΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ

Έκθεση της Ανεξάρτητης Επιτροπής που έχει συσταθεί με την Πρωθυπουργική Απόφαση Υ60 (ΦΕΚ 3937/Β/2018) για την ανάλυση των υποκείμενων αιτιών και τη διερεύνηση των προοπτικών διαχείρισης των μελλοντικών πυρκαγιών δασών και υπαίθρου στην Ελλάδα, Αθήνα Ιαν. 2019

«Χωροταξικός Σχεδιασμός του Δήμου Μαραθώνα», Ανθίμου Ε, Μαρκαντάση Α., ΕΜΠ, 2011

Προοπτικές αγροτουριστικής ανάπτυξης. Η περίπτωση του Μαραθώνα.», Σαρατσής Ε., Τζώρτσης Α., Τσιλιγιάννης Α. . Επιβλέπουσα: Ε.Παναγιωτάτου, ΕΜΠ 2010

«Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ», 2010, ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΣΧΟΛΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΤΟΜΕΑΣ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ: ΣΑΡΑΤΣΗΣ Ε., ΤΖΩΡΤΖΗΣ Α., ΤΣΙΛΙΓΙΑΝΝΗΣ Α.

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΧΑΡΙΣΟΠΟΥΛΟΣ, Αθήνα, Φεβρουάριος 2018, «Οργάνωση και Λειτουργία Εθνικής Υπηρεσίας Διαχείρισης Εκτάκτων Αναγκών», Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης, Master Thesis, 2018

Τεύχος τεχνικών προδιαγραφών Μελέτης ΣΒΑΚ Δήμου Μαραθώνα, Τεχνική Υπηρεσία Δήμου, Ιούνιος 2018

Τικούδη Αιμιλία, 2016 «Οι επιδράσεις του Dark Tourism στον ντόπιο πληθυσμό σε περιοχές φυσικών καταστροφών: Η περίπτωση του Μοντσερράτ στις Δυτικές Ινδίες». Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Κατεύθυνση Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – ΦΥΣΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ», ΣΤΡΑΒΟΛΑΙΜΗ ΜΑΡΙΑ- ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ, Α.Τ.Ε.Ι ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 2009

Αιτιολογική Έκθεση στην Πρόταση Νόμου «Ειδικό Πρόγραμμα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης Πυρόπληκτων Περιοχών και Δομές Διαχείρισης, Βουλή των Ελλήνων, 2008

«Post Disaster Marketing, What works? An investigation into the most effective disaster recovery marketing message», Research Report Prepared for Destination Gippsland Ltd, Dr Gabby Walters & Dr Judith Mair, December 2010

Post Disaster Marketing, What works? Research Report Prepared for Destination Gippsland Ltd, Dr Gabby Walters & Dr Judith Mair

The tsunami of 26th December 2004: the impact on tourism trends in Southeast Asia N. Blažin, M. B. Gavrilov, S. B. Marković, S. Janićević, Z. S. Milošević, T. Lukić & I. Hrnjak, Faculty of Sciences, University of Novi Sad, Serbia

SWSB Dasanayaka\* and Gayan Wedawattab, 2014 «Tsunami Disaster Recovery Experience: A Case Study on Micro, Small and Medium Scale Enterprises in Southern Sri Lanka», 4th International Conference on Building Resilience, Building Resilience 2014, Salford Quays, United Kingdom

Effective Disaster Recovery. What lessons can we learn from Australia's Black Saturday Bushfires?, Price Waterhouse Coopers, 2010

Monkonkorn SRIVICHAI, Seree SUPHARATID and Fumihiko IMAMURA, 2007 «Recovery Process in Thailand after the 2004 Indian Ocean Tsunami»

N. Blažin, M. B. Gavrilov, S. B. Marković, S. Janićević, Z. S. Milošević, T. Lukić & I. Hrnjak, Faculty of Sciences, University of Novi Sad, Serbia», 2014 «The tsunami of 26th December 2004: the impact on tourism trends in Southeast Asia

«Design for Government: Human-centric governance through Experiments» report drafted as a part of the Prime Minister's Office's Design for Government project, implemented by the think tanks Demos Helsinki and Avanto Helsinki, 2015

Regional Wildlife Recovery Plan, Laser Slave Lake, The Government of Alberta, Edmonton, Canada 2011

Long-Term Community Recovery Planning Process, A Self-Help Guide, December 2005, FEMA (Federal Emergency Management Agency)-USA

Πρακτικά ημερίδας «Branding – The City of Marathon» -22 Σεπτεμβρίου 2017

## **Αναφορές**

Σημείωμα για την μισθωτή απασχόληση στο Δήμο Μαραθώνα, ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΕΘΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ενημερωτικό Σημείωμα για την υφιστάμενη κατάσταση και τις προγραμματιζόμενες δράσεις του ΦΟΡΕΑ ΔΠΠ ΣΧΙΝΙΑ- ΜΑΡΑΘΩΝΑ

Αποδελτίωση Νομοθεσίας αρμοδιοτήτων Πολιτικής Προστασίας

Αποδελτίωση ανακοινώσεων και δεσμεύσεων εξαγγελθέντων έργων αποκατάστασης υποδομών και ανακούφισης κατοίκων και επιχειρήσεων Δήμου Μαραθώνα

Στατιστικά πυρκαγιάς, Δ.Α.Ε.Φ.Κ.-Κ.Ε., Ραφήνα, Ιαν 2019

Αναφορά από Περιφέρεια Αττικής για τα μέτρα και τις ενταγμένες στο ΠΔΕ δράσεις ανάκαμψης του Δήμου Μαραθώνα

Αναφορά από Δήμο Μαραθώνα – πρόβλημα διοικητικής ικανότητας

Ενημερωτικό Σημείωμα – τα πλεονεκτήματα της ΟΧΕ για τον δήμο

Αναφορά δεδομένων περιβαλλοντικού προφίλ Δήμου Μαραθώνα και ιστορικού περιβαλλοντικών δράσεων (Στοιχεία της Μονάδας Τεχνικής Υποστήριξης Περιβάλλοντος της ΜΟΔ )

### **Διαδικτυακές πηγές**

<http://www.mindigital.gr/index.php/info-crisis>

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)

[www.marathon.gr](http://www.marathon.gr)

<https://www.thestar.com.my/travel/asia/2014/12/22/phuket-bounces-back-from-disaster/>

<https://www.rediff.com/news/report/-10-yrs-since-the-tsunami-photos-from-then--now/20141226.htm>



# Διπλωματική Εργασία<sup>3</sup>

## Ανάλυση δεικτών πρόβλεψης της Ελληνικής οικονομίας.

### Μελέτη Περίπτωσης: Το Βαρόμετρο του ΣΕΣΜΑ

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Αθανάσιος Σακαλίδης**  
**Επιβλέπων Καθηγητής: Αντώνης Ιωαννίδης**  
**Διευθυντής του Π.Μ.Σ: Γεώργιος Σιώμκος**  
**ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ 2018-2019**

Στην εργασία αυτή αναλύονται οι έννοιες των δεικτών πρόβλεψης, οικονομικού κλίματος και βαρομέτρων τις οικονομίας, ενώ στη συνέχεια εξετάζεται η πορεία και η ευστοχία των σημαντικότερων δεικτών της οικονομίας. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η ποιότητα των πληροφοριών που προσφέρουν οι δημοσιεύσεις αυτών των ερευνών, μέσω ανάλυσης και σύγκρισης επιλεγμένων και ευρέως διαδεδομένων δεικτών σε σχέση με τα πραγματοποιηθέντα μεγέθη. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας εξετάζεται σαν μελέτη περίπτωσης το βαρόμετρο του ΣΕΣΜΑ που εκδίδεται από το 2014, με εκτενή ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθεί και της πορείας του μέχρι σήμερα, με σκοπό να εντοπιστούν οι αστοχίες αλλά και τα δυνατά σημεία του δείκτη.

Οι δείκτες που αναλύονται είναι: η έρευνα οικονομικής συγκυρίας του IOBE, ο CEO INDEX της ΕΑΣΕ και η έρευνα οικονομικών εξελίξεων του ΚΕΠΕ. Οι μελέτες αυτές επιλέχθηκαν ως κάποιες από τις σημαντικότερες δημοσιεύσεις δεικτών οικονομικού κλίματος της χώρας μας. Η μεθοδολογία που ακολουθείται για τις αναλύσεις των δεδομένων της κάθε έρευνας ξεχωριστά, είναι η διαγραμματική παρουσίαση και η σύγκριση των εκτιμήσεων του κάθε οργανισμού με την πραγματική εικόνα του συγκεκριμένου μεγέθους, με σκοπό να εξεταστεί εάν τελικά παρέχονται αξιόπιστες πληροφορίες για την εξέλιξη της οικονομίας.

Η αναφορά και η σύγκριση των παραπάνω δεικτών, σε συνδυασμό με τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος, στοχεύουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων για την βελτίωσή του βαρομέτρου του ΣΕΣΜΑ.

### Συμπεράσματα

Από τις αναλύσεις της εργασίας προέκυψε αυτό που καθομολογία επικρατεί σαν άποψη στην οικονομική επιστημονική κοινότητα. Η πλειονότητα των δεικτών πρόβλεψης δεν εκτιμούν σε ικανοποιητικά επίπεδα την πορεία της οικονομίας. Στην πλειοψηφία τους (σε 9 από τους 14 ελέγχους), οι δείκτες που αναλύονται παρουσιάζουν μικρότερο από 66% ποσοστό επιτυχίας στα μεγέθη που επιθυμούν να εκτιμήσουν. Η μέση ευστοχία των εν λόγω δεικτών δεν ξεπερνά το 60%. Το ποσοστό αυτό χαρακτηρίζεται μικρό, αν αναλογιστούμε πως αυτό που ελέγχεται στην παρούσα

---

<sup>3</sup> Διπλωματική Εργασία για τη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών (ΠΜΣ) του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών «MSc in Services Management».

έρευνα είναι αποκλειστικά η επιτυχία πρόβλεψης του προσήμου του ρυθμού μεταβολής για τα διάφορα οικονομικά μεγέθη.

Ο δείκτης προσδοκιών που επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης, το Βαρόμετρο του ΣΕΣΜΑ, παρουσίασε μέση ευστοχία 57,6%. Μετά από ποιοτική έρευνα σε μέλη του ΣΕΣΜΑ και παρατηρώντας τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις προβλέψεις που κρίθηκαν αποτελεσματικότερες, είναι εφικτή η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα στοιχεία που επηρεάζουν θετικά την ακρίβεια των εκτιμήσεων. Με βάση τα συμπεράσματα αυτά διατυπώνονται προτάσεις για τη βελτίωση των εκτιμήσεων του Βαρομέτρου.

Συνοπτικά οι εν λόγω προτάσεις:

- 1) Η αύξηση του δείγματος της έρευνας
- 2) Η απαραίτητη στάθμιση των επιμέρους στοιχείων που αποτελούν το Βαρόμετρο
- 3) Η ποσοτική αποσαφήνιση των πιθανών απαντήσεων του ερωτηματολογίου
- 4) Ο συνδυασμός του χαρακτήρα ποιοτικής έρευνας που έχει το Βαρόμετρο του ΣΕΣΜΑ με εκτιμήσεις που προκύπτουν από οικονομετρικά μοντέλα.

## Διπλωματική Εργασία

### Συστήματα διοίκησης απόδοσης και αποδοτικότητας: Ο ρόλος των HR METRICS

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Γεώργιος Παλαμίδης

Επιβλέπων Καθηγητής: Αντώνης Ιωαννίδης

Δεκέμβριος 2016

#### Αντικείμενο της Εργασίας

Η Διπλωματική Εργασία με τίτλο «Συστήματα Διοίκησης Απόδοσης και Αποδοτικότητας (ΣΔΑΑ): Ο ρόλος των HR Metrics» επιχειρήσε την διερεύνηση του ρόλου και της εφαρμογής των ΣΔΑΑ σε θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, από μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και τη διερεύνηση του ρόλου των μοντέλων και των Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού (σημ. HR Metrics), προς την κατεύθυνση αυτή. Η διερεύνηση πραγματοποιήθηκε μέσω ποιοτικής έρευνας με στόχο την ανάδειξη του εύρους και τους τρόπου εφαρμογής καθώς και του πλαισίου εντός του οποίου αξιοποιούνται οι δείκτες αλλά ενδεχόμενα και οι επιμέρους συνιστώσες των Συστημάτων αυτών.

#### Μεθοδολογία Έρευνας

Αρχικά καταγράφηκε το κύριο ερευνητικό ερώτημα που σχετίστηκε με τη χρήση των Συστημάτων Διοίκησης Απόδοσης (ΣΔΑ) από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η ερευνητική σκέψη εστιάστηκε στο εάν και κατά πόσον οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σχετικά μοντέλα, πώς ακριβώς δομούνται αυτά και με ποιον τρόπο προσδίδουν αξία στους οργανισμούς. Επίσης, η αναζήτηση κάλυψε και τη συμβολή των Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού, τη συμμετοχή τους στα ΣΔΑ και την ανάδειξη των σημαντικότερων δεικτών που χρησιμοποιούνται ευρέως. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων λόγω της εξειδίκευσης του ζητήματος.

Για την ερευνητική διαδικασία διενεργήθηκαν συνεντεύξεις, στη βάση δομημένου ερωτηματολογίου με δεκατρείς τυποποιημένες ερωτήσεις, που απευθύνθηκαν σε ειδήμονες του Συμβουλευτικού κλάδου που είχαν την αρμοδιότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Περιεγράφηκε ο αυξανόμενος ρόλος των Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού, πραγματοποιήθηκε συσχέτιση με βάση σχετική έρευνα του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Επιτροπάκη & Ελένη Γερακάρη, 2014), καθώς και απεικόνιση των δεικτών στην επιχειρησιακή πραγματικότητα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναλύθηκαν υπό την κατηγοριοποίηση σε πέντε θεματικές υπο-ομάδες.

#### Συμπεράσματα

Οι διάφοροι ορισμοί σχετικά με τη Διοίκηση Απόδοσης κινούνται γύρω από το αποτέλεσμα, τον στόχο, τη μέτρηση και την ευθυγράμμιση. Αναφορικά με τα ΣΔΑ εντοπίζονται πέντε μοντέλα, το καθένα από τα οποία βασίζεται σε διαφορετικούς άξονες Διοίκησης Απόδοσης, όμως, όλα αναδεικνύουν τις διαδικασίες με τις οποίες προσπαθούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να πετύχουν τους στόχους τους, συνδέοντας τις κύριες με τις δευτερεύουσες λειτουργίες.

Τα ΣΔΑΑ εφαρμόζονται μόνο από επιχειρήσεις, πολυεθνικές κυρίως, και μόνο μεγάλες ελληνικές. Οι συνιστώσες ενός ΣΔΑΑ προκύπτει ότι πρέπει να συσχετίζονται με ολόκληρη την επιχειρησιακή λειτουργία, ενώ ολοκλήρωση επιτυγχάνεται με top-down προσέγγιση και με την ενσωμάτωση πληροφοριακών συστημάτων. Ταυτόχρονα, εκτιμάται ότι απαιτείται ευθυγράμμιση όλων των εμπλεκόμενων μερών με τη Στρατηγική της επιχείρησης, ώστε αυτή να συμβάλλει στην αποδοτικότητά της. Αναφορικά με τους Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), προκύπτει ότι γενικώς δεν χρησιμοποιούνται ή βρίσκονται σε πολύ πρώιμο επίπεδο εφαρμογής, αν και παρουσιάζουν αυξανόμενη τάση. Επίσης, βάσει της έρευνας, προκύπτει διαφοροποίηση στην άποψη περί ευθύνης εφαρμογής των ΔΑΔ, σχετικά με την ανάθεση σε εξωτερικό ανάδοχο ή τον εξ' ολοκλήρου σχεδιασμό και εφαρμογή εσωτερικά από τον οργανισμό.

Η Διοίκηση Απόδοσης προϋποθέτει, για τη δημιουργία κατάλληλου σχετικού μοντέλου, την καταγραφή και παρουσίαση της Στρατηγικής και κατ' επέκταση της στοχοθέτησης, κάτι που δεν είναι αυτονόητο για πολλές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, παρατίθεται πρόταση ενός μοντέλου Διοίκησης Απόδοσης, το οποίο περιλαμβάνει οκτώ σημεία: στρατηγική, στοχοθεσία, εσωτερικές διαδικασίες, εργασιακή τεχνολογία, κουλτούρα, αξιολόγηση, ανταμοιβές, ανατροφοδότηση- και όλα αυτά πλήρως συνδεδεμένα με ολόκληρη την επιχειρησιακή λειτουργία και κατ' επέκταση με τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται στον πελάτη. Από αυτά εξέχουσα θέση έχουν η Στρατηγική και η Εργασιακή Τεχνολογία.

Τέλος, καταγράφεται ότι ο ρόλος των HR Metrics κρίνεται πάρα πολύ σημαντικός στην συνεχώς εξελισσόμενη επιχειρησιακή πραγματικότητα ενώ αναδείχθηκε ότι σε σχέση με τους Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αδύνατον να ξεχωρίσουν κάποιοι μεμονωμένα, διότι συνδέονται απόλυτα με την κατεύθυνση στην οποία κινείται η κάθε επιχείρηση. Όμως, τονίζεται ότι αξίζει οι επιχειρήσεις να τους εντάξουν στο πλαίσιο λειτουργίας τους, καθώς αφορούν το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο που έχει κάθε επιχείρηση, δηλαδή τον άνθρωπο. Οι Δείκτες, θα πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του εκάστοτε ΣΔΑΑ, υπό την έννοια ότι καταγράφουν και μετρούν τη συνεισφορά του Ανθρώπινου Δυναμικού και υποστηρίζουν στη συνέχεια την ενεργοποίηση του Συστήματος στην κατεύθυνση της ευθυγράμμισης με τη Στρατηγική και το Όραμα της επιχείρησης. Η επιτυχία εξαρτάται πλήρως από την κατανόηση και αποτύπωση των παραμέτρων της προσφοράς αυτής και στη δέσμευση των ανθρώπων που συμβάλλουν στην επιχειρησιακή επιτυχία.

## Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η Ελληνική Εταιρεία Αξιολόγησης (ΕΕΑ) ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2014 με τη μορφή Επιστημονικού Σωματείου και είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Εταιρείας Αξιολόγησης. Βασικός σκοπός της είναι η προώθηση μιας κουλτούρας αξιολόγησης που θα συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη, στην ορθολογική αξιοποίηση των πόρων, στην προσέλκυση επενδύσεων, στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, στη διασφάλιση κοινωνικής συνοχής και, γενικά, στην αποτελεσματικότητα των δημόσιων πολιτικών. Στόχος της είναι η προώθηση της αξιολόγησης ως επιστημονικής μεθόδου ανάλυσης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων και ευκαιριών ανάπτυξης, και η δημιουργία μιας πλατφόρμας δημόσιου διαλόγου για την αξιολόγηση.

Περισσότερες πληροφορίες και ανακοινώσεις σχετικά με τις δράσεις της ΕΕΑ αναρτώνται στον ιστότοπο: [www.hellenicevaluation.org](http://www.hellenicevaluation.org)



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**  
**HELLENIC EVALUATION SOCIETY**

[www.hellenicevaluation.org](http://www.hellenicevaluation.org)