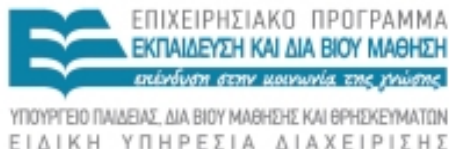




Ευρωπαϊκή Ένωση  
European Union



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**Τεχνικός Σύμβουλος για την Υποστήριξη της  
Συγχώνευσης των Φορέων του Υπουργείου Παιδείας  
ενόψει των Επιταγών του Προγράμματος  
Σταθερότητας και Ανάπτυξης με Σκοπό την Αρτιότερη  
και Ταχύτερη Δυνατή Υλοποίηση των  
Συγχρηματοδοτούμενων Έργων που Εκτελούν**

**Παραδοτέο 3**

**ΤΕΛΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ  
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ,-  
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΘΕΜΑΤΩΝ ΘΕΣΜΙΚΟΥ  
ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ & ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ  
ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ- ΟΔΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ  
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΛΟΙΠΩΝ  
ΕΠΟΠΤΕΥΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΤΟΥ ΥΠΑΔΒΜΘ**

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2010**



REMACO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Λεωφ. Κηφισίας 100 & Μαραθωνοδρόμου 83,  
151 25 Μαρούσι  
Τηλ: 210 67 25 966  
Fax: 210 67 25 972  
E-mail: [remaco@remaco.gr](mailto:remaco@remaco.gr)  
Web: [www.remaco.gr](http://www.remaco.gr)



PRICEWATERHOUSECOOPERS  
BUSINESS SOLUTIONS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Λεωφ. Κηφισίας 268,  
152 32 Χαλάνδρι  
Τηλ.: 210 6874400  
Fax: 210 6874446  
Web: [www.pwc.gr](http://www.pwc.gr)

## Περιεχόμενα

1. Επισκόπηση Προόδου Έργου .....	2
2. Τελικό Σχέδιο του πλαισίου υλοποίησης των συγχωνεύσεων υψηλής ωριμότητας ) .	4
2.1. Πρώτη Ομάδα Συγχώνευσης.....	4
2.1.1. Βασικοί Παράμετροι του Τελικού Σχεδίου Υλοποίησης .....	5
2.1.2. Θέματα Προς Οριστικοποίηση .....	8
2.1.3. Χρονοδιάγραμμα Ολοκλήρωσης της Συγχώνευσης .....	9
2.2. Δεύτερη Ομάδα Συγχώνευσης .....	9
2.2.1. Βασικοί Παράμετροι του Τελικού Σχεδίου Υλοποίησης .....	10
2.2.2. Θέματα προς Οριστικοποίηση .....	12
2.2.3. Χρονοδιάγραμμα Ολοκλήρωσης της Συγχώνευσης .....	14
3. Οδικός Χάρτης Υλοποίησης Συγχωνεύσεων .....	15
3.1. Οργανωτική Δομή – Μηχανισμός Διοίκησης Συγχωνεύσεων .....	15
3.2. Διαδικασία Επιλογής Φορέων .....	18
3.3. Διαδικασία Εκτέλεσης Συγχωνεύσεων .....	22

## 1. Επισκόπηση Προόδου Έργου

Το μεθοδολογικό πλαίσιο υλοποίησης, όπως έχει περιγραφεί στα προηγούμενα παραδοτέα, περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- **Στάδιο 1.** Προεπιλογή Φορέων που θα αξιολογηθούν.
- **Στάδιο 2.** Ανάπτυξη Κριτηρίων Αξιολόγησης Φορέων.
- **Στάδιο 3.** Εφαρμογή των Κριτηρίων Αξιολόγησης.
- **Στάδιο 4.** Τεχνική υποστήριξη των Διαδικασιών Συγχωνεύσεων.
- **Στάδιο 5.** Κατάρτιση του Οδικού Χάρτη υλοποίησης των Συγχωνεύσεων.

Το Πρώτο Παραδοτέο αφορούσε στην υλοποίηση των δύο πρώτων σταδίων. Συγκεκριμένα, αρχικά έγινε καταγραφή μίας ομάδας από προεπιλεγμένους φορείς, οι οποίοι παρουσιάζουν από μία σειρά από χαρακτηριστικά ικανά να αποδώσουν ένα επιτεύξιμο σχέδιο αναδιάρθρωσης. Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε ένα σύστημα κριτηρίων αξιολόγησης των φορέων με απώτερο σκοπό την τελική επιλογή των προτεινόμενων φορέων για αναδιάρθρωση, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του έργου του ΥΠΔΒΜΘ.

Το Δεύτερο Παραδοτέο αφορούσε στην διαδικασία υλοποίησης των σταδίων 3 και 4 σε επιμέρους ομάδες φορέων, που περιλαμβάνονται σε αυτούς που προεπιλέχθηκαν στο πρώτο παραδοτέο, για να καταλήξει σε μια πρόταση για την αναδιάρθρωση – συγχώνευση των ομάδων που παρουσίασαν τον υψηλότερο βαθμό ωριμότητας. Συγκεκριμένα, συγκεντρώθηκαν τα απαραίτητα στοιχεία για τους προεπιλεγμένους φορείς και μέσω της εφαρμογής των κριτηρίων εντοπίστηκαν εκείνοι που χαρακτηρίζονται ως υψηλής ωριμότητας για πιθανή αναδιάρθρωση – συγχώνευση. Στη συνέχεια, σε συνεργασία με το ΥΠΔΒΜΘ προσδιορίστηκαν οι απαραίτητες ενέργειες και τα κρίσιμα σημεία που έπρεπε να αντιμετωπιστούν στο πλαίσιο της εφαρμογής της συγχώνευσης των φορέων και καταρτίστηκε το σχέδιο δράσης υλοποίησης για την άμεση συγχώνευση των φορέων αυτών.

Το παρόν Παραδοτέο εστιάζει αφενός στην παρουσίαση του τελικού σχεδίου του πλαισίου υλοποίησης των συγχωνεύσεων υψηλής ωριμότητας, και αφετέρου στην εφαρμογή του πέμπτου και τελευταίου σταδίου στο σύνολο των φορέων που εποπτεύονται από το ΥΠΔΒΜΘ. Καταλήγει στην κατάρτιση ενός οδικού χάρτη που θα κατευθύνει τη διαδικασία συγχωνεύσεων των υπόλοιπων φορέων.

*Το τρίτο Παραδοτέο, αποτελεί μία εμπειριστατωμένη καταγραφή της γνώσης και της εμπειρίας που αποκτήθηκε κατά την εκτέλεση του έργου, ώστε αυτή να μεταφερθεί προς αξιοποίηση στα στελέχη του Υπουργείου Παιδείας.*

Το πέμπτο στάδιο προβλέπει την ολοκλήρωση του τελικού σχεδίου υλοποίησης των συγχωνεύσεων υψηλής ωριμότητας και καταγραφή και περιγραφή των βημάτων, στοιχείων και διαδικασιών, που ακολουθήθηκε στα τέσσερα πρώτα στάδια. Επίσης, περιλαμβάνει την ανάπτυξη μια μεθοδολογικής προσέγγισης της υλοποίησης των συγχωνεύσεων των εποπτευόμενων φορέων του Υπουργείου, καθώς και την ανάπτυξη ενός συστήματος εποπτείας των κρίσιμων σταδίων και της γενικότερης διαδικασίας συγχωνεύσεων.

Αντικείμενο αυτής της έκθεσης, που αποτελεί και το τελευταίο συμβατικό παραδοτέο, είναι η παρουσίαση του τελικού σχεδίου υλοποίησης των συγχωνεύσεων υψηλής ωριμότητας, καθώς και μίας ολοκληρωμένης διαδικασίας που θα αποτελέσει οδηγό για την συγχώνευση των εποπτευόμενων φορέων που έχουν προταθεί στο πρώτο παραδοτέο.

## 2. Τελικό Σχέδιο του πλαισίου υλοποίησης των συγχωνεύσεων υψηλής ωριμότητας )

Σε αυτό το σκέλος του παραδοτέου, γίνεται παρουσίαση των τελικών σχεδίων του πλαισίου υλοποίησης των συγχωνεύσεων υψηλής ωριμότητας. Στις ενότητες που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα τελικά σχέδια υλοποίησης ξεχωριστά για κάθε ομάδα συγχώνευσης.

### 2.1. Πρώτη Ομάδα Συγχώνευσης

Όπως έχει αναφερθεί στα προηγούμενα παραδοτέα, η πρώτη ομάδα συγχώνευσης περιλαμβάνει τους ακόλουθους φορείς:

- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.)
- Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (Κ.Ε.Ε.)
- Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ.)

Η φιλοσοφία του σχεδίου αναδιάρθρωσης των τριών φορέων στηρίζεται στην κατάργησή τους και τη δημιουργία ενός νέου νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, το οποίο θα είναι επιστημονικό – επιτελικό όργανο του Υπουργείου Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων με στόχο τη διαρκή επιστημονική υποστήριξη του σχεδιασμού και της εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση καθώς επίσης και στα ζητήματα μετάβασης από τη δευτεροβάθμια στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το σχέδιο υλοποίησης στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες :

1. Ενίσχυση της εξωστρέφειας
2. Οργανωτική και λειτουργική ευελιξία
3. Ενσωμάτωση στη φιλοσοφία του οργανισμού των εννοιών του σχεδιασμού και της αξιολόγησης.

Η εκπόνηση του τελικού σχεδίου του πλαισίου υλοποίησης του νέου Φορέα περιελάμβανε συνεχείς συναντήσεις και διαβουλεύσεις του Συμβούλου με τους εκπροσώπους των φορέων και εκπροσώπους της Αναθέτουσας Αρχής και του ΥΠΔΒΜΘ με βάση τις ήδη οριστικοποιημένες επιλογές σε επίπεδο πολιτικής. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαβούλευσης υπήρξε διαρκής επισκόπηση της διαδικασίας από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές με αμοιβαία ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών για τους φορείς που επρόκειτο να αναδιарθρωθούν.

Επισημάνεται ότι, το τελικό σχέδιο του πλαισίου υλοποίησης του νέου Φορέα θα επεξεργαστεί από τη Νομική Υπηρεσία του ΥΠΑΔΒΜΘ για την οριστικοποίησή του.

### 2.1.1. Βασικοί Παράμετροι του Τελικού Σχεδίου Υλοποίησης

Τα βασικά δομικά στοιχεία του τελικού σχεδίου υλοποίησης της πρώτης ομάδας συγχώνευσης είναι τα εξής:

- Ο νέος Φορέας θα αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, ώστε να διασφαλίζεται ο Δημόσιος χαρακτήρας των αρμοδιοτήτων του.
- Το έργο του νέου αυτού φορέα θα στηρίζεται στα αποτελέσματα **επιστημονικής έρευνας**, η οποία αφορά στα θέματα της χάραξης και εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής και στα θέματα της σχολικής ζωής. Γι' αυτό το λόγο και έχουν προβλεφθεί ιδιαίτερα υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα και εμπειρία για τη στελέχωση των θέσεων του επιστημονικού προσωπικού του.
- Για την επίτευξη του σκοπού και την υλοποίηση των αρμοδιοτήτων του νέου αυτού φορέα προβλέπεται η συνεργασία του με τα Περιφερειακά Κέντρα Στήριξης και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, ή λοιπών φορέων του Κράτους με αντίστοιχη αποστολή, στοχεύοντας έτσι στη δημιουργία ενός εξωστρεφούς οργανισμού ο οποίος θα αξιοποιεί την εμπειρία και γνώση άλλων φορέων που δραστηριοποιούνται στο χώρο της εκπαίδευσης.
- Το σχέδιο προβλέπει επίσης τη σύσταση ενός συμβουλευτικού σώματος, το οποίο θα αποτελείται από εκπροσώπους των συλλογικών φορέων των εκπαιδευτικών λειτουργιών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρόλος του οποίου θα είναι να υποβάλλει τις εισηγήσεις - γνωμοδοτήσεις στα θέματα τα οποία απασχολούν το νέο φορέα. Με την πρόβλεψη αυτή δίνεται η δυνατότητα διαβούλευσης με τους συλλογικούς φορείς στα θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική πολιτική.
- Για να ενισχυθεί ο εξωστρεφής χαρακτήρας του νέου φορέα έχει επίσης προβλεφθεί η δημιουργία θέσεων επί θητεία ενός έτους, οι οποίες καλύπτονται από εν ενεργεία εκπαιδευτικούς με μακρόχρονη εμπειρία και αυξημένα ακαδημαϊκά προσόντα, ώστε αφενός μεν να εισάγονται στο φορέα νέες ιδέες και πρακτική γνώση και εμπειρία του τρόπου λειτουργίας του σχολείου, αφετέρου δε να δίνεται η δυνατότητα σε έμπειρα στελέχη της εκπαίδευσης να επιμορφώνονται στα ζητήματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Επίσης, προβλέπεται η απόσπαση δύο στελεχών του νέου φορέα για ένα διδακτικό έτος σε έκτακτες θέσεις υποδιευθυντών σχολικών μονάδων, στη λειτουργία των οποίων θα συμβάλλουν αναλαμβάνοντας και διδακτικό έργο. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται η εισροή στο φορέα άμεσης εμπειρίας για τις συνθήκες λειτουργίας

του σχολείου από την πρωτογενή γνώση προβλημάτων και επιτευγμάτων της τρέχουσας σχολικής πράξης και από την καθημερινή ανταλλαγή απόψεων με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας στην οποία θα υπηρετήσουν.

- Θεσμοθετείται η διαδικασία μεσο-μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, ώστε να λειτουργεί ο νέος φορέας στη βάση ενός προγραμματικού σχεδίου, η επίτευξη των στόχων του οποίου θα αξιολογείται τακτικά.
- Σημαντικό επίσης στοιχείο του σχεδίου είναι η πρόβλεψη για διαδικασίες αξιολόγησης του έργου του φορέα καθώς επίσης και η πρόβλεψη για διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού του. Μάλιστα, προβλέπεται η μετάταξη προσωπικού που δεν έχει χρήσει θετικής αξιολόγησης ανά πενταετία.
- Η διοίκηση του νέου φορέα στηρίζεται στη συγκρότηση επταμελούς διοικητικού συμβουλίου το οποίο είναι αρμόδιο για τη στρατηγική του φορέα, και τη δημιουργία θέσης Γενικού Διευθυντή, ο οποίος αποτελεί εκτελεστικό όργανο υλοποίησης της στρατηγικής που χαράσσεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και για τη θέση του Γενικού Διευθυντή έχουν προβλεφθεί πολύ αυστηρά κριτήρια στελέχωσής τους από άτομα εγνωσμένου κύρους και υψηλών ακαδημαϊκών προσόντων και εμπειρίας.
- Η οργάνωση του νέου φορέα περιέχει στοιχεία από την οργάνωση των καταργούμενων φορέων (κυρίως του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου και του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας) και εισάγει ένα επιπρόσθετο δομικό στοιχείο μητρικής οργάνωσης των ομάδων έργου, ώστε να ενταχθούν στη φιλοσοφία του νέου φορέα οι βασικές αρχές της «διοίκησης έργου».

Τα ανωτέρω δομικά χαρακτηριστικά και οι καινοτομίες που εισάγει το τελικό σχέδιο υλοποίησης της αναδιάρθρωσης των τριών φορέων, περιγράφονται σε σχετικό σχέδιο νόμου, το οποίο αποτελείται από 20 άρθρα ως ακολούθως:

### **Άρθρα 1 – 3**

Περιγράφονται η νομική μορφή, η επωνυμία και η έδρα του νέου φορέα, ο σκοπός και οι αρμοδιότητες του. Περιλαμβάνεται, επίσης, διάταξη για την κατάργηση του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας και του Οργανισμού Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών.

### **Άρθρο 4 – 9**

Περιγράφονται τα όργανα διοίκησης του νέου φορέα (Διοικητικό Συμβούλιο και Γενικός Διευθυντής), ο τρόπος επιλογής τους, τα απαραίτητα προσόντα, ο τρόπος

λειτουργίας, καθώς και οι αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και οι αρμοδιότητές του Γενικού Διευθυντή .

### **Άρθρα 10 – 12**

Προσδιορίζονται οι θέσεις του Επιστημονικού και Διοικητικού Προσωπικού, τα ιεραρχικά κλιμάκια, τα ελάχιστα απαραίτητα τυπικά και ειδικά προσόντα για την πλήρωση των θέσεων αυτών, η διαδικασία και οι όροι πλήρωσης των κενών θέσεων, οι αμοιβές του επιστημονικού προσωπικού, ειδικές διατάξεις αποσπάσεων – μετατάξεων, διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού, καθώς επίσης και οι βασικές οργανικές μονάδες του Φορέα

### **Άρθρο 13**

Προβλέπεται η κατάρτιση κυλιόμενου τριετούς Σχεδίου Δράσης και αναλύεται το περιεχόμενό του και η μεθοδολογία εξειδίκευσής του σε ετήσια βάση.

### **Άρθρο 14**

Περιλαμβάνει τις διαδικασίες Αξιολόγησης του Έργου του νέου Φορέα

### **Άρθρο 15**

Γίνεται καταγραφή των πηγών άντλησης πόρων για την επίτευξη των σκοπών, την εύρυθμη λειτουργία του Φορέα και την βιώσιμη ανάπτυξη του.

### **Άρθρο 16**

Προβλέπεται η σύσταση Συμβουλευτικού Σώματος και ορίζονται ο αριθμός των μελών του σώματος και οι φορείς που μπορούν να εκπροσωπηθούν, ο τρόπος υποβολής των απόψεων του και τα ζητήματα στα οποία μπορεί να εκφέρει γνώμη.

### **Άρθρο 17**

Προβλέπεται η σύνταξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, ο οποίος θα εξειδικεύει θέματα αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων, αξιολόγησης του προσωπικού και λοιπά θέματα οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα, καθώς επίσης και η σύνταξη κανονισμού προμηθειών βάσει των οποίων θα πραγματοποιούνται οι προμήθειες του φορέα και θα συνάπτονται οι συμβάσεις προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών.



## **Άρθρο 18**

Προβλέπονται ρυθμίσεις μεταβατικού χαρακτήρα επί ειδικών θεμάτων, όπως διατήρηση βαθμών, μισθολογικών και άλλων εργασιακών δικαιωμάτων του επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού των καταργούμενων φορέων, κατάργηση προσωποπαγών θέσεων, και την κατάταξη επιστημονικού προσωπικού του καταργούμενου Παιδαγωγικού Ινστιτούτου σε αντίστοιχες θέσεις στον προς ίδρυση Φορέα. Επίσης, αναφέρονται ρυθμίσεις επί θεμάτων που αφορούν τα περιουσιακά στοιχεία, τις συμβατικές υποχρεώσεις, δικαιώματα, τις εκκρεμότητες των υπό κατάργηση φορέων και τις ευθύνες υλοποίησης τρεχόντων έργων, οι οποίες μεταφέρονται στον υπό ίδρυση Φορέα.

## **Άρθρο 19**

Γίνεται πρόβλεψη για τους σχετικούς νόμους που πρέπει να καταργηθούν λόγω της κατάργησης των νομικών προσώπων.

## **Άρθρο 20**

Γίνεται πρόβλεψη της έναρξη ισχύος του νόμου.

### **2.1.2. Θέματα Προς Οριστικοποίηση**

Για την εφαρμογή του προκαταρκτικού σχεδίου του πλαισίου υλοποίησης της συγχώνευσης των φορέων, θα πρέπει να οριστικοποιηθούν τα παρακάτω θέματα:

- Καθορισμός αμοιβών Διοικητικού Συμβουλίου και του Επιστημονικού Προσωπικού.
- Ρύθμιση ζητημάτων εργασιακών δικαιωμάτων για το προσωπικό που μεταφέρεται από Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου στο Νέο Φορέα που αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου.
- Διασφάλιση της συνέχειας των έργων ΕΣΠΑ μέσω της τήρησης των απαιτήσεων διαχειριστικής επάρκειας του νέου Φορέα.
- Δυνατότητες διεύρυνσης των πηγών εσόδων του.

### 2.1.3. Χρονοδιάγραμμα Ολοκλήρωσης της Συγχώνευσης

Η διαδικασία ολοκλήρωσης της συγχώνευσης θα περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Τελική Επεξεργασία του σχετικού Σχεδίου Νόμου από τη Νομική Υπηρεσία του Υπουργείου
2. Ψήφιση του Σχεδίου Νόμου και Δημοσίευση σε ΦΕΚ
3. Συγκρότηση Διοικητικού Συμβουλίου και επιλογή Γενικού Διευθυντή
4. Έναρξη Λειτουργίας με τη νέα μορφή

Η ολοκλήρωση των ανωτέρω σταδίων εκτιμάται ότι θα έχει πραγματοποιηθεί εντός έξι μηνών.

## 2.2. Δεύτερη Ομάδα Συγχώνευσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα προηγούμενα παραδοτέα, η δεύτερη ομάδα συγχώνευσης περιλαμβάνει τους ακόλουθους φορείς:

- Ερευνητικό Ακαδημαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών (Ε.Α.Ι.Τ.Υ.)
- Οργανισμό Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων (Ο.Ε.Δ.Β.)
- Ινστιτούτο Επεξεργασίας Λόγου (Ι.Ε.Λ.)
- Λειτουργίες και αρμοδιότητες του Πανελλήνιου Σχολικού Δικτύου (Π.Σ.Δ.)

Η βασική φιλοσοφία του τελικού σχεδίου υλοποίησης είναι η δημιουργία ενός φορέα ο οποίος θα συμβάλλει στην αποτελεσματική αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στον τομέα της εκπαίδευσης και ειδικότερα στην ανάπτυξη και εφαρμογή των Ψηφιακών Εκπαιδευτικών Μέσων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στην δια βίου μάθηση. Κεντρικός άξονας των δραστηριοτήτων του φορέα αυτού θα είναι η υποστήριξη του ΥΠΔΒΜΘ σε θέματα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, η διαχείριση, λειτουργία και ανάπτυξη του Πανελλήνιου Σχολικού Δικτύου, η λειτουργία, αναβάθμιση και ανάπτυξη των φυσικών υποδομών και των ενοποιημένων υπηρεσιών ΤΠΕ στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση καθώς επίσης και ο σχεδιασμός, η οργάνωση και ο συντονισμός της παραγωγής και διανομής των σχολικών βιβλίων, βιβλίων και εντύπων για την επιστημονική έρευνα, τη λαϊκή επιμόρφωση, καθώς και για τις ανάγκες των Δημόσιων Υπηρεσιών, τόσο σε έντυπη, όσο και σε ηλεκτρονική μορφή, με αξιοποίηση των τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

Ο φορέας αποτελεί μετεξέλιξη του Ε.Α.Ι.Τ.Υ, το οποίο διατηρείται ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου και μετονομάζεται. Ταυτόχρονα καταργούνται ο Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων και το Ινστιτούτο Επεξεργασίας Λόγου μεταφέρονται οι αρμοδιότητες και υποδομές τους στο νέο φορέα.

Η εκπόνηση του τελικού σχεδίου του πλαισίου υλοποίησης του νέου Φορέα περιελάμβανε συνεχείς συναντήσεις και διαβουλεύσεις του Συμβούλου με τους εκπροσώπους των φορέων και εκπροσώπους της Αναθέτουσας Αρχής και του ΥΠΔΒΜΘ με βάση τις ήδη οριστικοποιημένες επιλογές σε επίπεδο πολιτικής. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαβούλευσης υπήρξε διαρκής επισκόπηση της διαδικασίας από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές με αμοιβαία ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών για τους φορείς που επρόκειτο να αναδιαρθρωθούν.

Επισημάνεται ότι, το τελικό σχέδιο του πλαισίου υλοποίησης του νέου Φορέα θα επεξεργαστεί από τη Νομική Υπηρεσία του ΥΠΔΒΜΘ για την οριστικοποίηση του.

### **2.2.1. Βασικοί Παράμετροι του Τελικού Σχεδίου Υλοποίησης**

Τα βασικά δομικά στοιχεία του σχεδίου υλοποίησης της πρώτης ομάδας συγχώνευσης είναι τα εξής

- Η νομική μορφή του φορέα ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου διασφαλίζει τη διατήρηση της ευελιξίας στον τρόπο σχεδιασμού και υλοποίησης των εν γένει δραστηριοτήτων του, καθώς επίσης και στο μοντέλο διαχείρισης
- Η διατήρηση της ερευνητικής δραστηριότητας για να μπορεί ο φορέας να εξυπηρετεί με το βέλτιστο τρόπο την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση
- Η ολοκληρωμένη προσέγγιση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών ως βασικό δομικό στοιχείο της σύγχρονης εκπαίδευσης. Δημιουργείται ένας φορέας, ο οποίος θα διαχειρίζεται ενιαία τις βασικές τεχνολογικές και λοιπές εκδοτικές υποδομές και θα υποστηρίζει την τεχνολογική έρευνα και την ανάπτυξη ψηφιακών και λοιπών εκδόσεων που προορίζονται για την εκπαίδευση και τη διά βίου μάθηση
- Η διασφάλιση της διανομής, της διαχείρισης και του δημόσιου χαρακτήρα του ψηφιακού αποθέματος και η ισότιμη πρόσβαση μαθητών και εκπαιδευτικών στο ψηφιακό απόθεμα
- Η θεσμοθέτηση της διαδικασίας μέσο-μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, ώστε να λειτουργεί ο νέος φορέας στη βάση ενός προγραμματικού σχεδίου, η επίτευξη των στόχων του οποίου θα αξιολογείται τακτικά.

- Σημαντικό, επίσης, στοιχείο του σχεδίου είναι η πρόβλεψη για διαδικασίες αξιολόγησης του έργου του φορέα καθώς επίσης και η πρόβλεψη για διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού του.
- Η διοίκηση του νέου φορέα στηρίζεται στη συγκρότηση εννεαμελούς διοικητικού συμβουλίου το οποίο είναι αρμόδιο για τη στρατηγική του φορέα, και τη δημιουργία θέσης Γενικού Διευθυντή, ο οποίος αποτελεί εκτελεστικό όργανο υλοποίησης της στρατηγικής που χαράσσεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Για την κάλυψη των αναγκών που προκύπτουν σε σχέση με την εκδοτική δραστηριότητα, η οποία ενσωματώνεται στη λειτουργία του νέου φορέα, προβλέπεται θέση Αντιπροέδρου Διοικητικού Συμβουλίου με αρμοδιότητα στον τομέα αυτό. Για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και για τη θέση του Γενικού Διευθυντή έχουν προβλεφθεί πολύ αυστηρά κριτήρια στελέχωσής τους από άτομα εγνωσμένου κύρους και υψηλών ακαδημαϊκών προσόντων και εμπειρίας.

Τα ανωτέρω δομικά χαρακτηριστικά και καινοτομίες που εισάγει το τελικό σχέδιο υλοποίησης της αναδιάρθρωσης των τριών φορέων περιλαμβάνονται σε σχετικό σχέδιο νόμου, το οποίο αποτελείται από 15 άρθρα ως ακολούθως:

#### **Άρθρα 1 – 2**

Περιγράφονται η νομική μορφή, η επωνυμία και η έδρα του νέου φορέα καθώς και ο σκοπός και οι αρμοδιότητες του.

#### **Άρθρα 3 – 7**

Περιγράφονται τα όργανα διοίκησης του νέου φορέα (Διοικητικό Συμβούλιο και Γενικός Διευθυντής), ο τρόπος επιλογής τους, τα απαραίτητα προσόντα, ο τρόπος λειτουργίας, καθώς και οι αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και οι αρμοδιότητές του Γενικού Διευθυντή .

#### **Άρθρα 8 – 9**

Προβλέπονται τα βασικά δομικά στοιχεία της οργάνωσης του φορέα και οι βασικές ρυθμίσεις της στελέχωσης και των συνεργασιών του φορέα με άλλους εξωτερικούς φορείς.

#### **Άρθρο 10**

Προβλέπει τις διαδικασίες Αξιολόγησης του Έργου του νέου Φορέα

### **Άρθρο 11**

Γίνεται καταγραφή των πηγών άντλησης πόρων για την επίτευξη των σκοπών, την εύρυθμη λειτουργία του Φορέα και την βιώσιμη ανάπτυξη του. Ρυθμίζονται τα θέματα λογιστικής παρακολούθησης και ελέγχου

### **Άρθρο 12**

Προβλέπεται η σύνταξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, ο οποίος θα εξειδικεύει θέματα αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων, τις κατηγορίες και θέσεις του προσωπικού και τον τρόπο αξιολόγησης του και λοιπά θέματα οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα, καθώς επίσης και η σύνταξη κανονισμού προμηθειών βάσει των οποίων θα πραγματοποιούνται οι προμήθειες του φορέα και θα συνάπτονται οι συμβάσεις προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών.

### **Άρθρο 13**

Προβλέπεται η σύνταξη κανονισμού προμηθειών βάσει του οποίου θα πραγματοποιούνται οι προμήθειες του φορέα και θα συνάπτονται οι συμβάσεις προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών

### **Άρθρο 14**

Προβλέπεται η κατάρτιση κυλιόμενου τριετούς Σχεδίου Δράσης και αναλύεται το περιεχόμενό του, καθώς και η μεθοδολογία εξειδίκευσής του σε ετήσια βάση.

### **Άρθρο 15**

Γίνεται αναφορά σε διατάξεις που θα παρέχουν μια ομαλή μετάβαση στην νέα κατάσταση και αφορούν τις συμβατικές υποχρεώσεις, δικαιώματα, τις εκκρεμότητες του υπό κατάργηση φορέα, τις ευθύνες υλοποίησης τρεχόντων έργων, οι οποίες μεταφέρονται στο υπό ίδρυση Ινστιτούτο. Επίσης, ρυθμίζονται θέματα του προσωπικού και των οργάνων των υπό κατάργηση φορέων.

#### **2.2.2. Θέματα προς Οριστικοποίηση**

Για την εφαρμογή του προκαταρκτικού σχεδίου του πλαισίου υλοποίησης της συγχώνευσης των φορέων, θα πρέπει να οριστικοποιηθούν τα παρακάτω θέματα:

## α) Θέματα Διοίκησης – Διαχείρισης

Τα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων του νέου φορέα, με βάση το σύνολο των δραστηριοτήτων του, συνοψίζονται ως εξής:

- Σημαντικός εμπορικός χαρακτήρας που οφείλεται στην εκδοτική δραστηριότητα και συνεπάγεται ιδιαίτερες απαιτήσεις εμπορικής διαχείρισης, προμήθειες σημαντικού προϋπολογισμού και συχνές αναθέσεις έργων – υπηρεσιών σε τρίτους.
- Παροχή μεγάλου εύρους υπηρεσιών διαχείρισης και τεχνικής υποστήριξης (διαχείριση υποδομών και υπηρεσιών του σχολικού δικτύου, διαχείριση φυσικών υποδομών πληροφορικής, επικοινωνιών και ενοποιημένων υπηρεσιών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, διαχείριση ψηφιακού αποθέματος, κτλ).
- Περιορισμός της σχετικής σημαντικότητας των ερευνητικών δραστηριοτήτων τόσο σε οικονομικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο.

Με βάση τα ανωτέρω, σημαντικά θέματα προς διερεύνηση και λήψη αποφάσεων από το ΥΠΔΒΜΘ είναι τα ακόλουθα:

- Εύρος αρμοδιοτήτων
  - Αποσαφήνιση της εμπλοκής του νέου φορέα στην έρευνα των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, δεδομένου ότι δεν θα αποτελεί πλέον την κυρίαρχη δραστηριότητα του.
- Διοίκηση και διαχείριση:
  - Πλήρης διαχωρισμός των εξουσιών σε εποπτικό και εκτελεστικό επίπεδο, ώστε να υπάρχει σαφές πλαίσιο αναφοράς τόσο στο εσωτερικό του φορέα, όσο και στις σχέσεις με εξωτερικούς φορείς. Ενδεικτικές προτεραιότητες διαχωρισμού των εξουσιών είναι οι εξής :
- Διαχωρισμός του ρόλου των μελών του Δ.Σ., όπως για παράδειγμα η ανάθεση των ρόλων του Προέδρου (εποπτικός ρόλος) και του Εκτελεστικού Συμβούλου (εκτελεστικός ρόλος) σε διαφορετικά πρόσωπα
- Διαχωρισμός της εμπλοκής των λοιπών Διευθυντικών στελεχών (πχ Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής, κτλ) από τη λήψη αποφάσεων του Δ.Σ.

- Στελέχωση των οργάνων διοίκησης του φορέα, με αξιοποίηση στελεχών που διαθέτουν, εκτός από το τεχνολογικό / ερευνητικό υπόβαθρο, και εκτεταμένη εμπειρία σε θέματα εμπορικής και οικονομικής διαχείρισης.

Τα κριτήρια επιλογής της ανώτερης Διοίκησης να μην είναι απαγορευτικά για στελέχη με εξίσου σημαντικά προσόντα που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα ή/και εκτός πανεπιστημιακών ιδρυμάτων.

### **β) Θέματα Προσωπικού**

- Διαδικασία επιλογής μετάταξης προσωπικού προς το νέο φορέα.
- Διαδικασία επιλογής και μετάταξης προσωπικού προς τη Κεντρική Υπηρεσία του ΥΠΔΒΜΘ, ή/και άλλους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

### **γ) Μεταβατικές Διατάξεις**

- Επιλογή του τρόπου μεταβίβασης των περιουσιακών στοιχείων των φορέων που καταργούνται στο νέο φορέα.
- Επιλογή της διαδικασίας εκκαθάρισης των υποχρεώσεων και απαιτήσεων των φορέων που καταργούνται.
- Χρονική διάρκεια διατήρησης των οργάνων διοίκησης των φορέων που ενοποιούνται.

### **2.2.3. Χρονοδιάγραμμα Ολοκλήρωσης της Συγχώνευσης**

Η διαδικασία ολοκλήρωσης της συγχώνευσης θα περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Τελική Επεξεργασία του σχετικού Σχεδίου Νόμου από τη Νομική Υπηρεσία του Υπουργείου
2. Ψήφιση του Σχεδίου Νόμου και Δημοσίευση σε ΦΕΚ
3. Συγκρότηση Διοικητικού Συμβουλίου και επιλογή Γενικού Διευθυντή
4. Έναρξη Λειτουργίας με τη νέα μορφή

Η ολοκλήρωση των ανωτέρω σταδίων εκτιμάται ότι θα έχει πραγματοποιηθεί εντός έξι μηνών.

### 3. Οδικός Χάρτης Υλοποίησης Συγχωνεύσεων

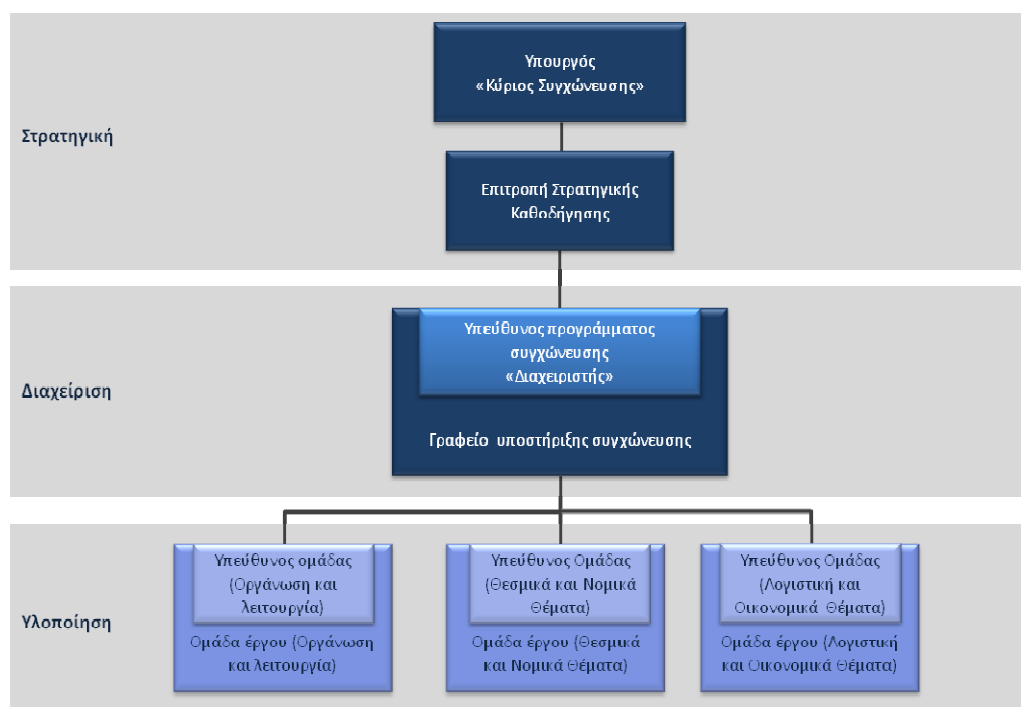
Ο Οδικός Χάρτης υλοποίησης των Συγχωνεύσεων, αποτελεί ένα πλήρες μεθοδολογικό πλαίσιο εφαρμογής της γνώσης που αποκτήθηκε κατά τη διαδικασία συγχώνευσης των δύο πρώτων ομάδων φορέων που υποδείχθηκαν από το ΥΠΔΒΜΘ. Ο οδικός χάρτης περιλαμβάνει:

- την Οργανωτική Δομή – Μηχανισμός Διοίκησης των Συγχωνεύσεων
- την Διαδικασία Επιλογής Φορέων Προς Συγχώνευση
- την Διαδικασία Εκτέλεσης των Συγχωνεύσεων

Τα παραπάνω θα αναλυθούν διεξοδικά στις ενότητες του παραδοτέου που ακολουθούν.

#### 3.1. Οργανωτική Δομή – Μηχανισμός Διοίκησης Συγχωνεύσεων

Προτείνεται η συνέχιση του μηχανισμού διοίκησης των συγχωνεύσεων και μετά την αποχώρηση του συμβούλου, με μία όμοια οργανωτική δομή που ακολουθήθηκε κατά την διάρκεια εκτέλεσης του έργου.



Η ύπαρξη μίας σταθερής οργανωτικής δομής και ενός μηχανισμού διενέργησε σημαντικότερο ρόλο στην εκτέλεση του έργου. Η οργανωτική δομή υποστήριξε σε



πολλαπλά επίπεδα, όπως υλοποίηση, διαχείριση και εποπτεία, την συγχώνευσης των πρώτων δύο ομάδων φορέων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας.

Αποδείχθηκε έμπρακτα η ευελιξία που προσέφερε η ύπαρξη του μηχανισμού αυτού, στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την υλοποίηση των συγχωνεύσεων σύμφωνα με τις πολιτικές του ΥΠΔΒΜΘ, στη διαχείριση των διαφόρων θεμάτων που προέκυψαν κατά την εκτέλεση του έργου και στην επιτάχυνση της υλοποίησης του έργου με τον καταμερισμό του έργου σε ανεξάρτητες και σχετικές με το αντικείμενο ομάδες. Επιπλέον, έδωσε τη δυνατότητα να εντοπιστούν εγκαίρως οι θεσμικές, οργανωτικές και διοικητικές παράμετροι και οι παράμετροι δημοσίου λογιστικού που έπρεπε να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό και υλοποίηση της συγχώνευσης.

***Ο μηχανισμός υλοποίησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση των συγχωνεύσεων των εποπτευόμενων φορέων από το ΥΠΔΒΜΘ, αφού ταυτόχρονα συντονίζει, υποστηρίζει και διαχειρίζεται τη διαδικασία συγχωνεύσεων.***

Κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία συγχωνεύσεων, διαμορφώνει η Επιτροπή Στρατηγικής Καθοδήγησης, η οποία αποτελεί στρατηγικό εταίρο του Υπουργού Παιδείας, ενώ παράλληλα λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της ανώτατης διοίκησης του υπουργείου και των διαφόρων έργων συγχωνεύσεων. Καθορίζει, μετά από συνεννόηση και διαβούλευση με όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές, τις ομάδες φορέων που πρόκειται να συγχωνευτούν, ενώ μεταξύ άλλων:

- Παρέχει καθοδήγηση στους Υπεύθυνους Προγράμματος Συγχώνευσης.
- Διασφαλίζει την αποτελεσματική συνεργασία των διοικητικών δομών του Υπουργείου Παιδείας και των Φορέων που θα συγχωνευθούν με τις ομάδες του μηχανισμού συγχώνευσης.
- Κατανέμει πόρους για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου συμπεριλαμβανομένων χρημάτων και ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Υπεύθυνος Προγράμματος Συγχώνευσης θα είναι ο αρμόδιος για:

- την διασφάλιση της επιτυχής συγχώνευσης των φορέων,
- την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και του προϋπολογισμού,
- τον συντονισμό και την κατεύθυνση εργασίας της ομάδας έργου,
- την παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου,
- την διαχείριση των κινδύνων της κάθε μεταρρύθμισης, και

- την εξασφάλιση των απαραίτητων υποδομών, καθώς και των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων για την υποστήριξη κάθε συγχώνευσης.

Η συγκεκριμένη θέση απαιτεί την καθοδήγηση της ομάδας έργου, την ανάπτυξη χρονοδιαγραμμάτων συγχωνεύσεων και την παρακολούθηση της προόδου του έργου συγχώνευσης. Επίσης, ο Υπεύθυνος Προγράμματος Συγχώνευσης είναι ο αρμόδιος για την ανάπτυξη λύσεων σε τυχόν δυσκολίες που παρουσιαστούν στα διάφορα στάδια της διαδικασίας. Ως Υπεύθυνος Συγχώνευσης θα μπορούσε να οριστεί κάποιο διευθυντικό στέλεχος του ΥΠΔΒΜΘ ή ενός εκ των φορέων προς συγχώνευση.

Οι ομάδες έργου, θα εργάζονται υπό τον συντονισμό και την εποπτεία του Υπεύθυνου Προγράμματος Συγχώνευσης. Κάθε ομάδα έργου θα καθοδηγείται από τον Υπεύθυνο Ομάδας, ο οποίος πιθανό να είναι και μέλος της ίδιας της ομάδας. Οι ομάδες έργου θα είναι οι εξής:

*Ομάδα Οργάνωσης.* Θα ασχολείται με οργανωτικά και λειτουργικά θέματα, ενώ θα επικεντρωθεί στους παρακάτω τομείς:

- Πλήρης αποσαφήνιση των ρόλων και αρμοδιοτήτων των μονάδων με διοικητικές επικαλύψεις.
- Ορθή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις ενοποιημένες οργανωτικές μονάδες.
- Σχεδιασμός διαχείρισης του ενδεχόμενου πλεονάζοντος προσωπικού ή ενδεχόμενων ελλείψεων.
- Διατήρηση των διαδικασιών εκτέλεσης έργων στο ΕΠ 'Εκπαίδευση και δια βίου μάθηση' από τον ενοποιημένο φορέα.
- Απλοποίηση της οργανωτικής δομής για τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

*Νομική Ομάδα.* Θα ασχολείται με θεσμικά και νομικά θέματα, ενώ θα επικεντρωθεί στους παρακάτω τομείς:

- Νομικά θέματα σύστασης του νέου φορέα (πχ ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ κτλ).
- Αλλαγές σε καταστατικά, κανονισμούς λειτουργίας και προσωπικού, περιγραφές καθηκόντων και τρόπος υλοποίησης των αλλαγών (π.χ. νόμος, διοικητικές πράξεις κτλ).

*Ομάδα Οικονομικού.* Θα ασχολείται με λογιστικά και οικονομικά θέματα, ενώ θα επικεντρωθεί στους παρακάτω τομείς:

- τη λογιστική τακτοποίηση υπολοίπων (π.χ. πληρωμές κτλ)
- το χειρισμός ενοποίησης λογιστικών καταστάσεων (π.χ. ενοποίηση λογιστικών πρακτικών και διαδικασιών κτλ).
- τη μεταφορά ανειλημμένων υποχρεώσεων στο νέο συγχωνευμένο φορέα.

### 3.2. Διαδικασία Επιλογής Φορέων

Η διαδικασία επιλογής φορέων για συγχώνευση θα εφαρμοστεί στον κατάλογο 49 φορέων του Πρώτου Παραδοτέου που επιλέχτηκαν από το σύνολο των 193 εποπτευόμενων φορέων του ΥΠΔΒΜΘ.

Στους 49 αυτούς φορείς θα γίνει μια πρώτου βαθμού διαγνωστική ανάλυση ώστε να είναι δυνατό να εφαρμοστούν σε δεύτερη φάση τα κριτήρια προ-αξιολόγησης επιπέδου σημαντικότητας, ενώ σε τρίτη φάση τα κριτήρια ομαδοποίησης των φορέων.

#### Διαγνωστική Ανάλυση

Η διαγνωστική ανάλυση προϋποθέτει την συγκέντρωση και την ανάλυση δεδομένων και στοιχείων που αφορούν τον κάθε φορέα, όπως την οργάνωση, τη στελέχωση, τα οικονομικά στοιχεία και τα έργα που υλοποιούνται υπό το πλαίσιο του ΕΣΠΑ. Βάσει των δεδομένων αυτών, η ανάλυση θα επικεντρωθεί στον προσδιορισμό των φορέων που παρουσιάζουν συνέργειες και επίπεδο υψηλής ωριμότητας προς συγχώνευση.

Η ανάλυση αυτή θα μπορεί να γίνει από μία αυτόνομη ομάδα έργου του ΥΠΔΒΜΘ, συμβουλευτικού χαρακτήρα προς την Επιτροπή Στρατηγικής Καθοδήγησης (Ε.Σ.Κ.) ή από την ίδια την επιτροπή. Η Ε.Σ.Κ. θα είναι η υπεύθυνη αρχή για την τελική επιλογή των φορέων και των ομάδων προς συγχώνευση.

Συνοπτικά, το πρώτο στάδιο της διαγνωστικής ανάλυσης έχει τα τέσσερα (4) βήματα τα οποία είναι:

- **Βήμα 1.** Καταγραφή του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας τους
- **Βήμα 2.** Καταγραφή της στελέχωσης.
- **Βήμα 3.** Καταγραφή των οικονομικών στοιχείων των οργανισμών και των υφιστάμενων υποδομών.
- **Βήμα 4.** Καταγραφή των έργων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ.

**Βήμα 1.** Γίνεται η καταγραφή του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των φορέων. Σε αυτό το βήμα θα χρειαστούν οι σχετικοί κανονισμοί οργάνωσης και λειτουργίας, τα

ΦΕΚ σύστασης των οργανισμών με τις σχετικές τροποποιήσεις τους, και το πλήρες νομικό πλαίσιο των οργανισμών. Επίσης εξετάζεται αν ο φορέας διαθέτει συγκεκριμένη οργάνωση με κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων εντός του οργανισμού.

**Βήμα 2.** Καταγράφεται η στελέχωση του φορέα. Ειδικότερα καταγράφεται ο αριθμός, το επίπεδο εκπαίδευσης και οι ειδικότητες του απασχολούμενου προσωπικού για κάθε ένα φορέα. Επίσης, ο αριθμός των τμημάτων και η διάρθρωσή τους, η δομή της στελέχωσης των τμημάτων και η κατανομή σε μόνιμο, αποσπασμένο ή με σύμβαση εργασίας προσωπικό.

**Βήμα 3.** Γίνεται καταγραφή των οικονομικών στοιχείων των οργανισμών και των υφιστάμενων υποδομών. Σε αυτό το βήμα είναι απαραίτητοι για την άντληση στοιχείων πο απολογισμοί των τριών τελευταίων ετών και οι εκτιμήσεις του πάγιου ενεργητικού. Επίσης, χρήσιμες πληροφορίες αποτελούν τα λειτουργικά έξοδα κάθε τμήματος ή υπηρεσίας του φορέα, ο μισθολογικός χάρτης, οι πηγές εσόδων και το ύψος αυτών.

**Βήμα 4.** Τέλος, γίνεται η καταγραφή των έργων που υλοποιούνται και των έργων που προγραμματίζεται να υλοποιηθούν στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ για τους εν λόγω φορείς. Μέρος του βήματος αυτού είναι η επισκόπηση των προσκλήσεων για να εντοπιστεί σε ποια έργα ήταν οι εν λόγω φορείς δυνητικοί δικαιούχοι.

#### Εφαρμογή Κριτηρίων Αξιολόγησης

Με την ολοκλήρωση της διαγνωστικής ανάλυσης ακολουθεί το δεύτερο στάδιο που είναι η εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πρώτου παραδοτέου αναπτύχθηκε ένα σύστημα κριτηρίων, βάσει του οποίου αξιολογούνται οι προεπιλεγμένοι προς αναδιάρθρωση φορείς, ώστε να διαπιστωθεί η σκοπιμότητα και η ωφελιμότητα των δυνητικών αναδιαρθρώσεων – συγχωνεύσεων.

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι τα εξής:

Κριτήρια Προ-αξιολόγησης Επιπέδου Σημαντικότητας	Κριτήρια Ομαδοποίησης
Σημαντικότητα Ρόλου/Αρμοδιοτήτων	Συμπληρωματικότητα ή και αλληλοεπικάλυψη αντικειμένου
Ύπαρξη Οργανωτικής Δομή και Αριθμός προσωπικού	Εξυπηρέτηση προτεραιοτήτων σχεδιαζόμενων πολιτικών
Διάθρωση των απασχολούμενων	Δυνατότητα υλοποίησης παρεμβάσεων ΕΣΠΑ
Αριθμός Παρεμβάσεων / Έργων για τα οποία είναι δικαιούχοι στο ΕΣΠΑ	Εξοικονόμηση πόρων και αξιοποίηση υποδομών
Ανταποδοτικότητα Λειτουργίας	Θεσμικοί Περιορισμοί
	Εφικτότητα Υλοποίησης

Επισημαίνεται ότι τα κριτήρια προ-αξιολόγησης επιπέδου σημαντικότητας αφορούν κάθε φορέα ξεχωριστά, ενώ τα κριτήρια ομαδοποίησης αφορούν την ομάδα καθαυτή φορέων που έχουν αξιολογηθεί ως σχετικοί προς ομαδοποίηση σε έναν ενιαίο φορέα.

Η σωστή εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης των φορέων, προϋποθέτει τη συγκέντρωση και αξιολόγηση όλων των καταγεγραμμένων ποσοτικών πληροφοριών για κάθε φορέα, οι οποίες αφορούν το σκοπό και τις αρμοδιότητές τους, την υφιστάμενη στελέχωσή και οργάνωση, το παραγόμενο έργο και τα αποτελέσματά του, όπως περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα της διαγνωστικής ανάλυσης.

Το σύστημα των κριτηρίων εφαρμόζεται σε μία κλίμακα μέτρησης της σημαντικότητας της κάθε μεταβλητής, η οποία κλίμακα περιλαμβάνει τρεις (3) βαθμίδες:

1. Χαμηλός βαθμός σημαντικότητας
2. Μέτριος βαθμός σημαντικότητας
3. Υψηλός βαθμός σημαντικότητας

Ανάλογα με το περιεχόμενο του κάθε κριτηρίου που αξιολογείται και την κλίμακα βαθμολόγησής του, προκύπτει η σκοπιμότητα και ο τρόπος αναδιάρθρωσης κάθε φορέα. Για παράδειγμα ένας φορέας υψηλού βαθμού σημαντικότητας στο κριτήριο «Σημαντικότητα Ρόλου / Αρμοδιοτήτων», τότε είναι πιθανότερο να μην αποτελέσει στόχο κατάργησης αλλά να ενσωματώσει στις δραστηριότητες του το αντικείμενο άλλων φορέων, αντίστοιχης χαμηλής βαθμολογίας στο συγκεκριμένο κριτήριο.

Από την εφαρμογή των κριτηρίων προ-αξιολόγησης επιπέδου σημαντικότητας και την ανάλυση των αρμοδιοτήτων των φορέων, θα προκύψουν οι ομάδες συγχώνευσης. Οι ομάδες συγχώνευσης θα αποτελούνται από φορείς που θα έχουν αξιολογηθεί ως σχετικοί. Οι πιθανές ενέργειες αναδιάρθρωσης για του φορείς που θα συγχωνευτούν θα περιλαμβάνουν α) τη διατήρηση του φορέα και διεύρυνση αρμοδιοτήτων του με την προσθήκη αντικειμένων δραστηριοποίησης άλλων φορέων, β) συγχώνευση του φορέα σε άλλο και ολική ή μερική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και κατάργηση των υπολοίπων και γ) κατάργηση του φορέα.

Για παράδειγμα μια ομάδα συγχώνευσης, θα μπορούσε να αποτελείται από ένα φορέα υψηλής σημαντικότητας, έναν μεσαίας και έναν χαμηλής. Το πιθανό σενάριο αναδιάρθρωσης θα μπορούσε να περιλαμβάνει την συγχώνευση του υψηλής και μεσαίας σημαντικότητας φορέων σε έναν νέο διευρυμένο φορέα και την διατήρηση των αρμοδιοτήτων που συνάδουν με την πολιτική του ΥΠΔΒΜΘ, και την ταυτόχρονη κατάργηση του χαμηλής σημαντικότητας φορέα με την μεταβίβαση των περιουσιακών του στοιχείων στο νέο φορέα που θα προκύψει.

***Η εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης προϋποθέτει την εναρμονισμένη και συντονισμένη προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων πλευρών.***

Η εφικτικότητα υλοποίησης των συγχωνεύσεων είναι μέρος της εφαρμογής των κριτηρίων ομαδοποίησης. Τα κριτήρια ομαδοποίησης εξετάζουν συνολικά την ομάδα συγχώνευσης και διερευνούν πιθανή συμπληρωματικότητα ή αλληλοεπικαλύψεων των αρμοδιοτήτων των φορέων, το σχηματισμό συνεργειών στο επίπεδο της επίτευξης των στόχων της εκπαιδευτικής πολιτικής του ΥΠΔΒΜΘ, καθώς και την εξοικονόμηση πόρων και καλύτερη αξιοποίηση των υφιστάμενων υποδομών των φορέων προς συγχώνευση.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των κριτηρίων ομαδοποίησης θα είναι η διαμόρφωση μίας οριστικής πρότασης συγχώνευσης ή όχι των ομάδων φορέων που έχουν προκύψει από την εφαρμογή των κριτηρίων προ-αξιολόγησης. Οι ομάδες φορέων για να προχωρήσουν στο τελικό στάδιο της διαδικασίας συγχώνευσης θα πρέπει να χαρακτηριστούν ως ώριμοι και να συγκεντρώνουν υψηλά χαρακτηριστικά εφικτότητας της αναδιάρθρωσής τους, χωρίς να παρουσιάζουν μεγάλες διοικητικές ή νομικές δυσκολίες. Οι φορείς που ανήκουν σε ομάδες, των οποίων η αναδιάρθρωση δεν κρίνεται ως εφικτή, επανεξετάζεται η πιθανότητα συγχώνευσης τους με άλλες ομάδες που πρόκειται να αναδιарθρωθούν.

Επισημαίνεται ότι, η διαδικασία εφαρμογής των κριτηρίων αξιολόγησης είναι ένα ομαδικό έργο, το οποίο προϋποθέτει συνεχείς συναντήσεις και διαβουλεύσεις των ομάδων υλοποίησης και του Υπεύθυνου Συγχώνευσης με τους εκπροσώπους των φορέων και εκπροσώπους της Επιτροπής Στρατηγικής Καθοδήγησης. Επίσης, καθ' όλη τη διάρκεια της διαβούλευσης επιβάλλεται η διαρκής επισκόπηση της διαδικασίας από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές με αμοιβαία ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών για τους φορείς που επρόκειτο να αναδιарθρωθούν.

Η τελική διαμόρφωση των οριστικών προτάσεων των συγχωνεύσεων θα πρέπει να είναι ένα συλλογικό αποτέλεσμα που θα προκύψει από τη συμβολή και τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

### **3.3. Διαδικασία Εκτέλεσης Συγχωνεύσεων**

Η διαδικασία εκτέλεσης των συγχωνεύσεων είναι το τελικό στάδιο του οδικού χάρτη υλοποίησης των συγχωνεύσεων και εφαρμόζεται για τις ομάδες φορέων που έχουν κριθεί ως ώριμες για συγχώνευση. Το στάδιο αυτό εστιάζει στην διαμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας του νέου διευρυμένου φορέα και έχει ως παραδοτέο το τελικό σχέδιο του πλαισίου υλοποίησης της αναδιάρθρωσης – συγχώνευσης των φορέων αυτών.

Συνοπτικά, το στάδιο της συγχώνευσης αποτελείται από έξι (6) βήματα τα οποία είναι:

- **Βήμα 1:** Καθορισμός της αποστολής και του σκοπού του νέου φορέα
- **Βήμα 2:** Περιγραφή αρμοδιοτήτων του νέου φορέα
- **Βήμα 3:** Διαμόρφωση του νέου οργανωτικού και λειτουργικού πλαισίου του διευρυμένου φορέα.

- **Βήμα 4:** Καταγραφή ζητημάτων θεσμικού / διαδικαστικού χαρακτήρα προς αντιμετώπιση - διευθέτηση.
- **Βήμα 5:** Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων αντιμετώπισης των παραπάνω ζητημάτων, ώστε να προχωρήσουν ομαλά και απρόσκοπτα οι συγχωνεύσεις.
- **Βήμα 6:** Διαμόρφωση ολοκληρωμένου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των απαραίτητων παρεμβάσεων.

Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται η σημαντικότητα του ρόλου της Επιτροπής Στρατηγικής Καθοδήγησης, η οποία αποτελείται από έμπειρα στελέχη του Υπουργείου. Η ύπαρξη της διασφαλίζει την παροχή της απαραίτητης πολιτικής κατεύθυνσης και στήριξης. Η συνδρομή της Επιτροπής σε αυτό το βήμα κρίνεται καταλυτικής σημασίας για την αποτελεσματική και άμεση υλοποίηση κάθε βήματος, καθώς και για τη συνέχεια του έργου. Το περιεχόμενο κάθε βήματος αναλύεται ως ακολούθως:

**Βήμα 1.** Καθορίζεται η αποστολή και του σκοπού του νέου φορέα και θα προσδιοριστεί η αποστολή λειτουργίας του, όπως επίσης η νομική του μορφή, η επωνυμία και η έδρα του. Ο σκοπός και η αποστολή του θα πρέπει να περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν συνέχεια των συγχωνευμένων φορέων, ενώ θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι με την πολιτική του ΥΠΔΒΜΘ.

**Βήμα 2.** Περιγράφονται οι αρμοδιότητες του νέου φορέα, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στη βέλτιστη υποστήριξη της αποτελεσματικής εφαρμογής της νέας εκπαιδευτικής στρατηγικής του Υπουργείου και ειδικότερα των μεταρρυθμιστικών δράσεων. Οι αρμοδιότητες του νέου φορέα που θα προκύψουν θα είναι διευρυμένες, έχοντας προστεθεί το αντικείμενο δραστηριοτήτων της ομάδας φορέων που αναδιαρθρώθηκε.

**Βήμα 3.** Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση του νέου οργανωτικού και λειτουργικού πλαισίου του διευρυμένου φορέα. Στο πλαίσιο του βήματος καθορίζονται πλήρως τα όργανα διοίκησης του διευρυμένου φορέα (πχ Διοικητικό Συμβούλιο και Γενικός Διευθυντής), αναπτύσσεται το οργανόγραμμα διοίκησης και λειτουργίας και προσδιορίζεται το εύρος των αρμοδιοτήτων για κάθε οργανωτική μονάδα.

Είναι σημαντικό για τα όργανα διοίκησης του νέου φορέα, να καθοριστούν ο τρόπος επιλογής τους, τα απαραίτητα προσόντα, ο τρόπος λειτουργίας των οργάνων και οι λήψεις αποφάσεων, καθώς και να διαχωριστούν οι αρμοδιότητες μεταξύ των οργάνων διοίκησης.



**Βήμα 4.** Καταγράφονται τα ζητήματα θεσμικού, ή και διαδικαστικού για την εύρυθμη λειτουργία του νέου φορέα. Προβλέπονται τα βασικά δομικά στοιχεία της οργάνωσης του φορέα και οι βασικές ρυθμίσεις της στελέχωσης και των συνεργασιών του φορέα με άλλους εξωτερικούς φορείς. Επίσης, ρυθμίζονται ζητήματα εργασιακών δικαιωμάτων που πιθανών να προκύψουν για μετακινούμενο προσωπικό στο νέο φορέα (πχ από ΝΠΙΔ σε ΝΠΔΔ).

Ειδικότερα, θα καταγραφούν οι απαιτούμενες αλλαγές/ προσθήκες στο θεσμικό πλαίσιο οι οποίες θα αφορούν στα παρακάτω:

- Οργάνωση και λειτουργία
- Στελέχωση και διασφάλιση εργασιακών δικαιωμάτων του μεταφερόμενου προσωπικού
- Οικονομική – λογιστική διαχείριση, καθώς και ρύθμιση περιουσιακών στοιχείων του νέου φορέα
- Διαδικασίες αξιολόγησης του έργου του νέου φορέα
- Διασφάλιση της ομαλής συνέχισης και της αποτελεσματικής ολοκλήρωσης των συγχρηματοδοτούμενων έργων που υλοποιούν οι συγχωνευόμενοι φορείς στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ, από το νέο διευρυμένο φορέα

Επίσης, θα γίνει διευρυμένη καταγραφή των πηγών άντλησης πόρων για την επίτευξη των σκοπών, την εύρυθμη λειτουργία του φορέα και την βιώσιμη ανάπτυξη του, και θα εξεταστούν δυνατότητες διεύρυνσης των πηγών εσόδων του.

**Βήμα 5.** Αναπτύσσονται εναλλακτικά σενάρια αντιμετώπισης των παραπάνω ζητημάτων, ώστε να προχωρήσουν ομαλά και απρόσκοπτα οι συγχωνεύσεις. Προβλέπονται ρυθμίσεις μεταβατικού χαρακτήρα επί ειδικών θεμάτων, όπως διατήρηση βαθμών, μισθολογικών και άλλων εργασιακών δικαιωμάτων του προσωπικού των καταργούμενων φορέων, κατάργηση προσωποπαγών θέσεων. Επίσης, ρυθμίζονται θέματα που αφορούν τα περιουσιακά στοιχεία, τις συμβατικές υποχρεώσεις, δικαιώματα, τις εκκρεμότητες των υπό κατάργηση φορέων και τις ευθύνες υλοποίησης τρεχόντων έργων, οι οποίες μεταφέρονται στον νέο φορέα.

**Βήμα 6.** Διαμορφώνεται ολοκληρωμένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των απαραίτητων παρεμβάσεων, το οποίο θα περιλαμβάνει τις επιμέρους ενέργειες, και προθεσμίες και ορόσημα. Το χρονοδιάγραμμα θα διαμορφώνεται ανάλογα με την δυσκολία αναδιάρθρωσης της εκάστοτε ομάδας φορέων.

**Βήμα 7:** Ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης της επίτευξης των κρίσιμων σταδίων. Με το εν λόγω σύστημα θα παρακολουθείτε η επίτευξη των επιμέρους στόχων της συγχώνευσης των τριών εποπτευόμενων φορέων και η τήρηση του παραπάνω χρονοδιαγράμματος. Την ευθύνη ανάπτυξης του συστήματος παρακολούθησης έχει ο Υπεύθυνος Προγράμματος Συγχώνευσης, ως κατάλληλος να κρίνει και να εντοπίσει τα κρίσιμα σημεία της διαδικασίας για κάθε έργο συγχώνευσης. Επίσης, θα πρέπει να διαμορφώσει τους κατάλληλους δείκτες αποτελέσματος και επιπτώσεων για το συνολικό Πρόγραμμα των Συγχωνεύσεων, που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις κάθε έργου, ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση της προόδου και του βαθμού επιτυχίας του Προγράμματος.

Ενδεικτικοί δείκτες παρακολούθησης της προόδου των συγχωνεύσεων είναι:

1. Ο αριθμός εποπτευόμενων φορέων που ενοποιοούνται, ή συγχωνεύονται
2. Ο αριθμός και η διάρθρωση του προσωπικού των εποπτευόμενων φορέων που ενοποιοούνται, ή συγχωνεύονται
3. Ο τελικός αριθμός των νέων φορέων.
4. Ο αριθμός και η διάρθρωση του προσωπικού των νέων φορέων.
5. Ο βαθμός απόκλισης από τη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων των συγχωνεύσεων.