

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκησης Επιχειρήσεων MBA***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Μελέτη οργάνωσης και διοίκησης δημόσιου διεθνούς οργανισμού:  
Η περίπτωση της Ένωσης για την Μεσόγειο (Union for the Mediterranean)**

**Άγγελος Αγαπίου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα**

**Μάιος 2022**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκησης Επιχειρήσεων MBA***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Μελέτη Οργάνωσης και Διοίκησης Δημόσιου Διεθνούς Οργανισμού:  
Η Περίπτωση της Ένωσης για τη Μεσόγειο**

**Άγγελος Αγαπίου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA  
από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάϊος 2022**

Λέξεις: 12110

## Περίληψη

Η Διατριβή πραγματεύεται τη σύσταση, οργάνωση και διοίκηση ενός διεθνούς δημόσιου οργανισμού, μιας μορφής διοικητικού μηχανισμού σχετικά άγνωστου, λόγω της περιορισμένης ύπαρξης και διάδρασης του κοινού με τέτοιας μορφής οργανισμούς. Επιλέγηκε ως μελέτη περίπτωσης η Ένωση για τη Μεσόγειο (Union for the Mediterranean), ενός περιφερειακού διεθνούς οργανισμού ο οποίος συστάθηκε με τη σύμπραξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των κρατών-μελών της και των υπολοίπων χωρών της Μεσογείου. Η εξέταση του συγκεκριμένου οργανισμού υπό το πρίσμα της αποτίμησης και ανάλυσης της διοικητικής του δομής και λειτουργίας, ξεκινά με την χρονολογική εξέλιξη των πολιτικών διεργασιών και τελικής θεσμοθέτησης του, προκειμένου να εξηγηθεί το ιδρυτικό πλαίσιο, η μορφή και ο σκοπός σύστασης του. Η θεμελίωση του υπό εξέταση οργανισμού εξηγεί και το πεδίο δράσης του ως μιας πλατφόρμας ανάπτυξης περιφερειακού διαλόγου για την ενδυνάμωση της συνεργασίας των κρατών-μελών και των κοινωνιών των πολιτών τους, μέσω υλοποίησης έργων και προγραμμάτων τα οποία επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους αναπτυξιακούς τομείς οι οποίοι καθορίστηκαν στα ιδρυτικά και καταστατικά έγγραφα. Ο στόχος της Διατριβής για εξακρίβωση, ταυτοποίηση και ανάλυση του ιδιότυπου αυτού διοικητικού μηχανισμού επιχειρείται να επιτευχθεί με την αξιολόγηση και ερμηνεία των δομών λειτουργίας του, τη διερεύνηση της εργασιακής σύστασης, δομής και κουλτούρας που δημιουργείται στον Οργανισμό καθώς και στο πλαίσιο έρευνας η οποία διεκπεραιώθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο απευθύνθηκε προς το προσωπικό. Η καταγραφή και ανάλυση των πορισμάτων της έρευνας κατέδειξε την πολυπλοκότητα σύστασης, οργάνωσης και λειτουργίας της συγκεκριμένης περίπτωσης μελέτης και κατ' επέκταση ενός διεθνούς δημόσιου οργανισμού, παράλληλα όμως ανέδειξε τις δυνατότητες και προοπτικές περαιτέρω μελέτης και εμβάθυνσης προκειμένου να υλοποιηθούν βέλτιστες δομικές αλλαγές και πρακτικές, τόσο σε οργανωσιακό επίπεδο όσο και σε ό,τι αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αντλώντας από την τεκμηρίωση η οποία παρατίθεται στην παρούσα Διατριβή, καταγράφονται δύο βασικές διαπιστώσεις: Πρώτον, η διοίκηση δημόσιου οργανισμού, σε διεθνές επίπεδο, με τη σύμπραξη κρατικών αρχών, εμπεριέχει διακριτές διαφορές για τις οποίες απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή γενικών αρχών και θεωρίας διοίκησης οργανισμού και, δεύτερον, η στελέχωση, συνύπαρξη, συνέργεια, αλληλοεπίδραση προσωπικού με διαφορετικές εθνοτικές, θρησκευτικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και άλλες καταβολές, υπό τις κατάλληλες δομικές συνθήκες και προσαρμογές, αναδεικνύεται ως ένα σημαντικό πλεονέκτημα και πρόσθετη αξία για τον Οργανισμό, τα κράτη και τις κοινωνίες προέλευσης. Η επένδυση των κρατών μελών στον Οργανισμό σε πόρους, χρηματικούς, φυσικούς και πρωτίστως ανθρώπινους, καθώς και στην περαιτέρω στήριξη και υποβοήθηση διαμόρφωσης της κατάλληλης οργανωσιακής του διάρθρωσης μπορεί να αποφέρει μέγιστα αμοιβαία οφέλη για τις κοινωνίες των Μεσογειακών χωρών.

## Summary

The Dissertation deals with the establishment, organization and administration of an international public organization, a relatively unknown form of administrative mechanism, due to the limited number of such organizations and their limited interaction with the public. The Union for the Mediterranean, a regional international organization set up in partnership with the European Union, its Member States and the rest of the Mediterranean states, was selected as the case study. The examination of this organization in light of the evaluation and analysis of its administrative structure and operation begins with the chronological evolution of the political processes which led to its institutionalization, in order to explain the founding framework, the form and the purpose of its foundation. The establishment of the organization in question also explains its scope as a platform for the development of regional dialogue to strengthen cooperation between the Member States and their civil societies, through the implementation of projects and programs focusing on specific development areas identified in the founding and statutory documents. The aim of the Dissertation for identification, verification and analysis of this peculiar administrative mechanism is attempted to be achieved by evaluating and interpreting its operating structures, exploring the workflow structure and as well as the culture created in the Organization. Furthermore, the aim attempted to be achieved in the context of research, is one conducted through a structured questionnaire addressed to the staff. The documentation and analysis of the research findings demonstrate the complexity of setting up, organizing and operating the specific case study and consequently an international public organization in general, but also highlight the possibilities and prospects for further study in order to implement optimal structural changes and the best practices at an organizational level as well as in terms of human resource management. Based on the documentation presented in this Thesis, two main findings are recorded: Firstly, the management of a public body, at an international level, meaning the cooperation of state authorities, contains distinct differences that require the appropriate adaptation of general principles and theory of organizational management and, secondly, the staffing, coexistence, synergy, interaction of staff with different ethnic, religious, social, cultural and other backgrounds, under the appropriate structural conditions and adaptations, emerges as an advantage and adds value to the Organization, the states and the societies of origin. The investment of the Member States in the Organization, in financial, physical, and primarily human resources, as well as in the further support and assistance of the formation of its appropriate organizational structure, could create the maximum mutual benefits for the societies of the Mediterranean countries.

## Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή Δρ Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα για την πολύτιμη καθοδήγηση, βοήθεια και κατανόηση.

Στη Νάσια, τον Εμμανουήλ, τον Μαρτίνο, συνοδοιπόρους μου στη γνώση και τη ζωή, για τη συμπαράσταση και υπομονή.

## Περιεχόμενα

.....	i
<i>Περίληψη</i> .....	<i>iv</i>
<i>Summary</i> .....	<i>v</i>
<i>Ευχαριστίες</i> .....	<i>vi</i>
<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	<b>1</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
1.1 Γενικά .....	1
1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα .....	2
1.3 Μεθοδολογία – Δομή Εργασίας .....	3
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	<b>5</b>
Βιβλιογραφία – Πηγές Τεκμηρίωσης .....	5
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	<b>9</b>
<b>Θεσμική υπόσταση, οργάνωση, διοίκηση</b> .....	<b>9</b>
3.1 Θεσμική υπόσταση.....	9
3.2 Καταστατικό της ΕγΜ – Η δομή διοίκησης.....	12
3.3 Κανονισμοί Προσωπικού (Staff Regulations).....	14
3.4 Συμφωνία Εγκατάστασης (Secretariat Headquarters Agreement) .....	16
3.5 Μεθοδολογία δράσης.....	17
3.6 Αποτίμηση Θεσμικής υπόστασης, οργάνωσης, διοίκησης .....	20
<b>Κεφάλαιο 4</b> .....	<b>23</b>
<b>Έρευνα οργανωσιακής κουλτούρας</b> .....	<b>23</b>
4.1 Υφιστάμενο πεδίο .....	23
4.2 Ερευνητική άσκηση .....	25
<b>Κεφάλαιο 5</b> .....	<b>26</b>
<b>Ανάλυση πορισμάτων έρευνας</b> .....	<b>26</b>
5.1 Ταυτότητα έρευνας .....	26
5.2 Πορίσματα - Εργασιακή αντίληψη εντός του Οργανισμού .....	29
<b>Κεφάλαιο 6</b> .....	<b>40</b>
Επίλογος – Προτάσεις.....	40

<b>6.1 Ανάλυση - Συμπεράσματα .....</b>	<b>40</b>
<b>6.2 Προτάσεις.....</b>	<b>43</b>
<b>Συντομογραφίες .....</b>	<b>47</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>48</b>
<b>Ισότοποι.....</b>	<b>48</b>
<b>Πίνακες - Σχεδιαγράμματα.....</b>	<b>50</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>522</b>
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....</b>	<b>522</b>



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Γενικά

Η μελέτη της οργάνωσης και διοίκησης ενός διεθνούς οργανισμού, δημόσιου χαρακτήρα, αποτελεί ένα σχετικά ανεξερεύνητο πεδίο, κυρίως σε ακαδημαϊκό επίπεδο, δεδομένου του περιορισμένου φάσματος ύπαρξης και δράσης ή / και ορατότητας (visibility) τέτοιων οργανισμών στην κοινή γνώμη.

Η σύσταση διεθνών οργανισμών, δημόσιου χαρακτήρα, εδράζεται, με βάση το διεθνές δίκαιο, στη σύμπραξη, πρωτίστως, κρατών, ενίοτε και άλλων διεθνών οντοτήτων / οργανισμών. Στην προκειμένη περίπτωση θα καταγραφεί το θεσμικό υπόβαθρο δημιουργίας ενός διεθνούς νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου και η μορφοποίηση / υλοποίηση της σύστασης και πρωτίστως οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας της Ένωσης για την Μεσόγειο (ΕγΜ), ενός σχετικά νεοσύστατου οργανισμού. Η ΕγΜ (Union for the Mediterranean – UfM) αποτελεί μετεξέλιξη της λεγόμενης διαδικασίας Barcelona Process, μιας πολιτικής διεργασίας που ξεκίνησε το 1995 προκειμένου να αναπτυχθεί ένας διάυλος επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μεσογειακών κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των αντίστοιχων μεσογειακών κρατών της Βόρειας Αφρικής, της Μέσης Ανατολής και των υπολοίπων χωρών της Μεσογείου εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η σύσταση Γραμματείας έγινε το 2010 με έδρα τη Βαρκελώνη και, στη βάση των ιδρυτικών συμφωνιών, στη συγκρότησή της μετέχουν λειτουργοί με απόσπαση από τα κράτη μέλη καθώς και προσωπικό με συμβάσεις. Πρόκειται για ένα σχετικά μικρό οργανισμό με 63 περίπου άτομα προσωπικό, προερχόμενο από πολλές χώρες της ΕΕ και των άλλων χωρών της Μεσογείου, γεγονός που προσδίδει μια ιδιαιτερότητα και ενδιαφέρον σε ό,τι αφορά στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Στην παρούσα διατριβή αναλύεται ο δομικός χαρακτήρας σύστασης, οργάνωσης, διοίκησης, διαδικασιών και διεργασιών στελέχωσης και εν δυνάμει διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η διαμόρφωση οργανωσιακής συνείδησης και κουλτούρας, τα προβλήματα και ενδεχόμενες δυσλειτουργίες καθώς και προοπτικές υπέρβασης και προτάσεις αναδιαμόρφωσης.

## 1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Η αναγκαιότητα συστηματικής διερεύνησης ενός τέτοιου οργανισμού, αποτελεί σημαντικό παράγοντα αναφοράς και βασικό εργαλείο διαμόρφωσης και άσκησης εξωτερικής πολιτικής από ένα κράτος. Είναι λοιπόν σημαντικό, από πολλές απόψεις, να καταγραφούν και να εξαχθούν κρίσιμα συμπεράσματα για τα κράτη - μέλη, σε τρεις άξονες:

Ως πρώτη διάσταση, καταγράφεται η ανάγκη διαπίστωσης κατά πόσο η οργάνωση, λειτουργία και διοίκηση ενός διεθνούς δημόσιου οργανισμού, με τις επιμέρους ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν ένα τέτοιο εγχείρημα, εδράζεται και σε ποιο βαθμό στην ισχύουσα ακαδημαϊκή / επιστημονική ανάλυση σε ό,τι αφορά την Οργανωσιακή διοίκηση.

Σε δεύτερο επίπεδο, εξετάζεται κατά πόσο και σε ποιο βαθμό ένας δημόσιος διεθνής οργανισμός, στο κρίσιμο στάδιο ενσάρκωσης και λειτουργίας του, ανταποκρίνεται στις ανάγκες και σκοπούς σύστασης του, συμβάλλει στη διαμόρφωση συνθηκών συνεργασίας, ειρήνης, σταθερότητας και ανάπτυξης ή μετατρέπεται σε ένα δυσλειτουργικό γραφειοκρατικό μηχανισμό.

Ως τρίτη ερευνητική διάσταση, επιδιώκεται να αναδειχθεί κατά πόσο καταγράφονται απτά, θετικά αποτελέσματα από τις δράσεις, προγράμματα και έργα που αναλαμβάνει στο πλαίσιο της αποστολής του ως διεθνής περιφερειακός οργανισμός, κατά τρόπο ώστε οι επενδύσεις των κρατών μελών, σε χρηματικούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό, να αποδίδουν τα αναμενόμενα οφέλη, αναπτυξιακά, κοινωνικά, πολιτικά, σε διεθνές και εθνικό επίπεδο.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι υπό αναφορά ερευνητικοί στόχοι για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, σε διασύνδεση και αναφορά σε ισχύουσες βιβλιογραφικές τεκμηριώσεις, εξετάζονται οι ακόλουθες παράμετροι:

- το οργανόγραμμα,
- ο μηχανισμός διοίκησης,
- ο προγραμματισμός, καθορισμός στόχων στη βάση του οράματος και αποστολής της Ένωσης,
- οι δράσεις, η παρακολούθηση και ανατροφοδότηση επί των αποτελεσμάτων,
- η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς,
- η διαμόρφωση ηγεσίας, εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης σε ένα περιβάλλον με ιδιαίζουσες συνθήκες, όπως η πολυεθνικότητα και ειδικότερα η εργασιακή

συνύπαρξη προσωπικού με προέλευση από διαφορετικές εθνικές, πολιτισμικές, θρησκευτικές και άλλες καταβολές.

### 1.3 Μεθοδολογία – Δομή Εργασίας

Η διεκπεραίωση της διατριβής αναπτύσσεται στο πλαίσιο ενός συνδυασμού ερευνητικών μεθόδων που περιλαμβάνουν:

- (α) Μελέτη / ερμηνεία των ιδρυτικών εγγράφων του Οργανισμού,
- (β) Παρατήρηση με συστηματική καταγραφή για συγκεκριμένη περίοδο προσεγγίσεων / συμπεριφορών / αντιδράσεων, τόσο σε προσωπικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, των λειτουργών που εργάζονται στον Οργανισμό αλλά και στους συνδεδεμένους συνεργάτες. Η παρατήρηση τεκμηριώνεται κατά το δυνατό με σχετικές παραπομπές σε έγγραφα,
- (γ) Διεξαγωγή έρευνας μέσω ενός συνδυασμού ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων με μέρος του προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό καταρτίστηκε ερωτηματολόγιο το οποίο στόχευσε όπως απαντηθούν ερωτήματα σε ό,τι αφορά τη θεώρηση, εκ μέρους τους, του Οργανισμού και ειδικότερα για την οργάνωση, την ηγεσία, τον πολυεθνικό χαρακτήρα, τις εσωτερικές συγκρούσεις / αντιπαλότητες, την εξέλιξη του Οργανισμού και κατά πόσο εκπληρώνει την αποστολή του, για την προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον, διαπιστώσεις, προβλήματα, και εν γένει εισηγήσεις για βελτιώσεις όπου, κατά την κρίση τους, απαιτείται. Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε όλο το προσωπικό (περί τους 63 λειτουργούς) καθώς και σε εξωτερικούς συνεργάτες (stakeholders) που έχουν άμεση σχέση και συνεργασία (στελέχη υπηρεσιών κρατών-μελών, άλλων Οργανισμών κλπ).

Οι προσεγγίσεις στην ανάλυση διασυνδέονται με τις σχετικές επιστημονικές θεωρίες και βιβλιογραφία κατά τρόπο ώστε με τις παραπομπές και την κατάλληλη επεξεργασία και προσαρμογή τους στο συγκεκριμένο αντικείμενο έρευνας να αντλούνται τα ανάλογα συμπεράσματα.

Στη βάση των πιο πάνω δεδομένων, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή δομήθηκε κατ' ανάλογο τρόπο : Στο Κεφάλαιο 1 αναπτύσσεται η εισαγωγή στο ερευνητικό αντικείμενο, η αιτιολόγηση της αναγκαιότητας διερεύνησης, η δομή και τα σχετικά μεθοδολογικά αντικείμενα που χρησιμοποιήθηκαν. Στο Κεφάλαιο 2 καταγράφονται η βιβλιογραφία και οι πηγές τεκμηρίωσης, αναφοράς και άντλησης ουσιαστικής πληροφόρησης για την ανάλυση και αιτιολόγηση. Στο Κεφάλαιο 3 αναπτύσσεται μια συγκριτική ανάλυση των ιδρυτικών και νομικών / πολιτικών εγγράφων δια των οποίων θεσμοθετήθηκε ο Οργανισμός σε συνάρτηση με την χρονολογική και

πραγματολογική του εξέλιξη. Η ερευνητική διάσταση της διατριβής παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 4 (διαμόρφωση / αιτιολόγηση ερωτηματολογίου και μέθοδος προώθησης του) καθώς και στο Κεφάλαιο 5 με αναλυτική παρουσίαση, σχόλια και επεξήγηση των πορισμάτων που προέκυψαν. Στον Επίλογο (Κεφάλαιο 6) προτείνονται δράσεις και εναλλακτικές επιλογές για ουσιαστική βελτίωση του τρόπου διοίκησης του Οργανισμού και κατ'επέκταση σε γενικότερο επίπεδο, παρόμοιας μορφής οντοτήτων διεθνούς δημόσιας διοίκησης.

# Κεφάλαιο 2

## Βιβλιογραφία – Πηγές Τεκμηρίωσης

Η θεσμική σύσταση και λειτουργία διεθνών οργανισμών εδράζεται πρωτίστως στο δημόσιο διεθνές δίκαιο. Σύμφωνα με το άρθρο 38 (1) του Καταστατικού του Διεθνούς Δικαστηρίου (ICJ) υπάρχουν τρεις πηγές Διεθνούς Δικαίου: Συνθήκες (Treaties), Έθιμο (Custom), Γενικές Αρχές (General Principles) (<https://www.icj-cij.org/en/statute>). Στην προκειμένη περίπτωση η ΕγΜ καθιδρύθηκε με την Τελική Διακήρυξη της Μασσαλίας του 2008, συνεπώς στη βάση πολυμερούς διεθνούς συνθήκης (Treaty). Ως απόρροια των προνοιών της Διακήρυξης συστάθηκε η Γραμματεία το 2010, με έδρα τη Βαρκελώνη. Στην προκειμένη περίπτωση παρέλκει λεπτομερής αναφορά στο πολιτικό υπόβαθρο, θα γίνει όμως μια συνοπτική παραπομπή για να γίνει αντιληπτή η θεμελίωση του Οργανισμού, προσδίδοντας τη δέουσα βαρύτητα στο οργανωσιακό / διοικητικό μοντέλο και τις απορρέουσες παράμετρους στο πλαίσιο τεκμηρίωσης της παρούσας διατριβής.

Η γένεση του Οργανισμού ανάγεται στην αποκαλούμενη διαδικασία της Βαρκελώνης (Barcelona Process). Με τη διακήρυξη της Βαρκελώνης το 1995, η οποία συνυπογράφηκε από τα Κράτη Μέλη της ΕΕ και τις υπόλοιπες μεσογειακές χώρες της Βόρειας Αφρικής, Μέσης Ανατολής, Δυτικών Βαλκανίων, καθορίστηκε ένα πλαίσιο διαρκούς συνεργασίας - συνεταιρισμού, σε τακτική βάση, με την ενίσχυση του πολιτικού διαλόγου, την ανάπτυξη οικονομικής συνεργασίας με μεγαλύτερη έμφαση σε τρεις διαστάσεις, την κοινωνική, πολιτιστική και ανθρωπιστική:

“...hereby agree to establish a comprehensive partnership among the participants the EuroMediterranean partnership through strengthened political dialogue on a regular basis, the development of economic and financial cooperation and greater emphasis on the social, cultural and human dimensions, these being the three aspects of the EuroMediterranean partnership.” (Preamble, p.2)

(Barcelona Declaration <https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2015/10/Declaracion-de-Barcelona-1995.pdf>).

Η ωρίμανση της διαδικασίας της Βαρκελώνης στα χρόνια που ακολούθησαν απέφερε την Κοινή Διακήρυξη στη Σύνοδο του Παρισιού τον Ιούλιο του 2008 ([https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2015/10/ufm\\_paris\\_declaration1.pdf](https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2015/10/ufm_paris_declaration1.pdf)) και στην Διακήρυξη της Μασσαλίας τον Νοέμβριο του ίδιου έτους (<https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2015/10/Marseille-Declaration.pdf>). Ουσιαστικά οι δύο αυτές θεσμικές πράξεις συνιστούν το υπόβαθρο δημιουργίας της Γραμματείας της ΕγΜ και της συγκρότησής της ως ένα ιδιότυπο διοικητικό μηχανισμό στήριξης και υλοποίησης της διακυβερνητικής πολιτικής συνεργασίας των μεσογειακών κρατών. Πρόκειται ουσιαστικά για επίτευξη ενός εκ των στρατηγικών στοχεύσεων της ΕΕ, με τη Γαλλία να παίζει κυρίαρχο και καθοριστικό ρόλο, για ολοκλήρωση και συνοχή (Integration and Cohesion) με τη δημιουργία συνθηκών σταθερότητας, συνεργασίας, κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης στη νότια περιφέρεια της.

Στο άρθρο 19 της Διακήρυξης του Παρισιού καθορίζεται ότι οι ηγέτες συμφώνησαν για τη δημιουργία συμπροεδρίας και κοινής Γραμματείας:

*“Increased co-ownership and institutional governance*

*19. Heads of State and Government agree on the creation of a co-presidency and also decide that a joint secretariat will be established. Participation in the co-presidencies and the secretariat will be open to all members of the Barcelona Process: Union for the Mediterranean.*

*20. The current structures of the Barcelona Process should be preserved and adapted when new modalities are approved by the Euro-Mediterranean Foreign Affairs Ministers.”*

Περαιτέρω στο άρθρο 21 καθορίζεται η μορφή της συμπροεδρίας και στα άρθρα 23 έως 28 η θεσμική διακυβέρνηση και σύσταση της Γραμματείας.

Η μορφοποίηση του Οργανισμού περνά σε μια πιο ολοκληρωμένη διάσταση με την Τελική Διακήρυξη της Μασσαλίας λίγους μήνες αργότερα, σε Υπουργική Σύνοδο στις 4 Νοεμβρίου 2008. Στη Διακήρυξη καθορίζεται το σύστημα διακυβέρνησης του νεοσύστατου Οργανισμού, αποτυπώνοντας τις δύο διαστάσεις του: Σε πολιτικό επίπεδο μέσω του μηχανισμού των Senior Officials Meetings (SOM) και την Μόνιμη Κοινή Επιτροπή (Joint Permanent Committee) ως προέκταση των Συνόδων Κορυφής και των Υπουργικών Συνόδων (Άρθρα 8 – 11, σελ. 7 - 8), καθώς και σε τεχνικό επίπεδο με την σύσταση της Γραμματείας ορίζοντας το γενικό λειτουργικό περίγραμμα σε ό,τι αφορά το έργο που επιφορτίζεται, το Καταστατικό, την οργανωτική σύνθεση, τη χρηματοδότηση, την έδρα (Άρθρα 12 – 16, σελ. 8 – 10).

Ως απόρροια των πιο πάνω κατ'ουσίαν ιδρυτικών συνθηκών, ακολούθησε στις 4/5/2010 η συνομολόγηση Συμφωνίας Εγκατάστασης (Headquarters Agreement) της νεοσυσταθείσας Γραμματείας με το Βασίλειο της Ισπανίας για την φιλοξενία του Οργανισμού στη Βαρκελώνη, όπως οριζόταν στο Άρθρο 16 της Διακήρυξης της Μασσαλίας. Στη Συμφωνία, αποτελούμενη από προοίμιο και 21 άρθρα, καταγράφονται ουσιαστικές και καθοριστικές για την οργανωτική δομή του Οργανισμού πρόνοιες σε σημαντικές πτυχές, όπως η ασυλία, προνόμια, εξαιρέσεις και σχέσεις με τη δημόσια διοίκηση της φιλοξενούσας χώρας (<https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2018/12/HeadquartersAgreement.pdf>).

Σημαντικές πηγές, επιπρόσθετα, οι οποίες προσφέρουν χρήσιμα ερευνητικά συμπεράσματα στην κατανόηση της διοικητικής ανάλυσης και εξήγησης του Οργανισμού, αποτελούν επίσης το Καταστατικό (Statutes of the Secretariat of the Union for the Mediterranean – Barcelona, Αναθεώρηση 17 Ιουλίου 2018) (<https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2018/12/17-07-18-Consolidated-Statutes.pdf>), το έγγραφο UfM Roadmap: An action-driven organization with a common ambition –Barcelona, 23 January 2017, Union Pour la Méditerranée DOC. DE SÉANCE N° : EN DATE DU : 23/01/2017 ORIGINE : UfM Co-Presidency (<https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2017/01/UfM-Roadmap-23-JAN-2017.pdf>), στο οποίο καταγράφεται ο οδικός χάρτης εξέλιξης του Οργανισμού και η μεθοδολογία διεκπεραίωσης της αποστολής του. Επίσης επιμέρους εσωτερικά έγγραφα διαχείρισης και καλών πρακτικών, με πιο σημαντικά τον Κώδικα Δεοντολογίας και το Έγγραφο Πολιτικής κατά της Απάτης και Διαφθοράς (Anti-Fraud & Anti Corruption Policy), συνιστούν ένα κράμα αποτύπωσης των πυλώνων του διοικητικού μηχανισμού.

Η παρούσα διατριβή αναπτύσσεται στη βάση των πιο πάνω θεσμικών εγγράφων σε συνάρτηση με βιβλιογραφικές παραπομπές σε συναφείς θεωρητικές προσεγγίσεις, ως ακολούθως:

Τζωρτζάκης, Μ.Κ. & Τζωρτζάκη Α.-Μ., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili

Μπουραντάς, Δ. (2002), Μανατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

DeCenzo, D.A., Robbins S.P., Verhulst S.L., (2015) (Γεν. Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης: Πετρίδου, Ε., Κωνσταντόπουλος, Ν., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Utopia

Drucker, P., *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann, 2007

Robbins, S. Judge, T., 2018. Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα. Εκδ. Κριτική

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, David A. DeCenzo, 2017. Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές 2<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα. Εκδ. Κριτική

Vaubel, R., Willett, T.D., (1991), The Political Economy of International Organizations, Boulder/San Francisco/London, Westview Press



# Κεφάλαιο 3

## Θεσμική υπόσταση, οργάνωση, διοίκηση

### 3.1 Θεσμική υπόσταση

Η Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο των πολιτικών ανάπτυξης παραγωγικών και επωφελών σχέσεων καλής γειτονίας, προκειμένου να ενδυναμώσει τον εκδημοκρατισμό, την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, επενεργώντας και ως θετικό ανάχωμα στις μεταναστευτικές ροές, και κατ' επέκταση την εν γένει επιρροή της στην ευαίσθητη από πολλές απόψεις νότια περιφέρεια της, ενεργοποίησε ένα πολιτικό – διπλωματικό διάλογο με τα μεσογειακά κράτη στη Βόρεια Αφρική, τη Μέση Ανατολή και τα δυτικά Βαλκάνια. Η απαρχή της στρατηγικής αυτής στόχευσης, έγινε το 1995 με τη λεγόμενη διαδικασία της Βαρκελώνης μέσω της οποίας διακηρύχθηκε η κοινή βούληση για δημιουργία στην περιοχή συνθηκών ειρήνης και σταθερότητας με την εγκαθίδρυση πολιτικής συνεργασίας και ασφάλειας (*Political & security partnership: Establishing a common area of peace & stability*), πλαίσιο συνεργασίας στην οικονομία με την δημιουργία μιας περιοχής κοινής ευημερίας (*Economic & financial partnership: Creating an area of shared prosperity*), συνεταιρισμό στα κοινωνικά, πολιτιστικά και ανθρωπιστικά ζητήματα μέσω της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, την προώθηση αλληλοκατανόησης μεταξύ των πολιτισμών και ανταλλαγών μεταξύ των κοινωνιών των πολιτών (*Partnership in social, cultural and Human affairs: Developing human resources, promoting understanding between cultures & exchanges between civil societies*).

Η θεμελίωση του υπό μελέτη Οργανισμού ολοκληρώνεται με το 2008 με τις Διακηρύξεις του Παρισιού και της Μασσαλίας οπότε η ανάγκη για τη σύσταση Γραμματείας, ως ο τεχνοκρατικός βραχίονας του πολιτικού συνεταιριστικού συστήματος διατυπώνεται με σαφήνεια στις σχετικές διατάξεις των δύο συνθηκών. Ουσιαστικά η Γραμματεία της ΕγΜ οικοδομείται στη βάση και πρότυπα των διοικητικών αρχών και του γραφειοκρατικού μοντέλου που χαρακτηρίζουν τους Ευρωπαϊκούς θεσμούς.

Είναι σημαντικό να αποτυπώσουμε την οριοθέτηση του πλαισίου εντός του οποίου η υπό εξέταση διοικητική δομή έχει τη δυνατότητα να οργανώνει τη διαχείριση των υποθέσεων και του ανθρώπινου δυναμικού του. Διερμηνεύοντας τις πρόνοιες της θεσμοθέτησης διαπιστώνουμε ότι

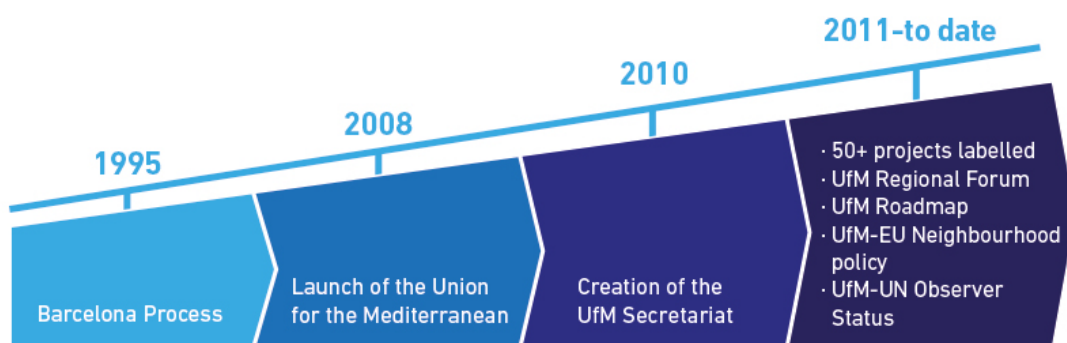
καθορίζεται με σαφήνεια: (α) η ξεχωριστή αυτόνομη νομική προσωπικότητα του Οργανισμού (“Have a separate legal personality with an autonomous status”, Διακήρυξη Μασσαλίας, Άρθρο 12), (β) ο τεχνοκρατικός ρόλος του ως Γραμματεία της πολιτικής διάστασης που τέθηκε (“The mandate of the Secretariat is of a technical nature while the political mandate related to all aspects of the initiative remains the responsibility of the Ministers of Foreign Affairs and Senior Officials”, Άρθρο 13), (γ) τα αντικείμενα εργασίας και αποστολής του με την προώθηση πρωτοβουλιών, προγραμμάτων, τα οποία θα συμβάλλουν στην εκπλήρωση των πολιτικών στοχεύσεων που τέθηκαν (“Tasks: The Secretariat will gather, within the project priorities, regional, sub-regional or transnational project initiatives (from various sources such as sectoral ministerial meetings, national or regional authorities, regional groupings, private sector, civil society). The Secretariat shall examine project initiatives and inform on their implementation to the Joint Permanent Committee and the Senior Officials after close coordination with concerned States and funding partners. Once approved, the Secretariat will work on the basis of the guidelines to be set by Senior Officials, as mentioned above”, Άρθρο 14). Η μορφή διακυβέρνησης του Οργανισμού οριοθετείται στα επόμενα άρθρα της Διακήρυξης της Μασσαλίας: Στο Άρθρο 15 καθορίζεται η ιεραρχική σχέση της Γραμματείας η οποία θα ενημερώνει την Κοινή Μόνιμη Επιτροπή στις Βρυξέλλες και θα αναφέρεται στους Ανώτερους Αξιωματούχους (εκπρόσωποι των Κρατών Μελών (Senior Officials). Ουσιαστικής σημασίας αποτελεί ο καθορισμός στις ιδρυτικές διατάξεις των αρχών σύνθεσης του Οργανισμού. Στο Άρθρο 16.a ορίζεται ότι σκοπός είναι να επιτευχθεί ο μέγιστος ικανοποιητικός βαθμός εμπλοκής όλων των μερών και καταγράφεται ότι:

Θεσπίζεται η θέση του Γενικού Γραμματέα (Secretary General) και πέντε Βοηθών Γενικών Γραμματέων (Deputy Secretaries General) οι οποίοι θα επιλέγονται με συναίνεση. Ο Γενικός Γραμματέας θα προέρχεται από χώρα μη μέλος της ΕΕ ενώ για την επιλογή των ΒΓΓ, ακολουθείται ισορροπία με κατανομή 3 + 3, δηλαδή τρεις από μη ΚΜ και τρεις από ΚΜ της ΕΕ, εξου και οι θέσεις των ΒΓΓ αυξήθηκαν μεταγενέστερα από πέντε σε έξι, όπως έχει καταγραφεί και στο Κατασταστικό της ΕγΜ (βλ. Ενότητα 3.2).

Σημαντικός επίσης είναι ο μηχανισμός χρηματοδότησης του Οργανισμού, ως ενισχυτικός παράγοντας της συνεταιρισμού και της σύμπραξης, καθώς και ασφαλώς ως εργαλείο άσκησης πολιτικής επιρροής, έχοντας υπόψη τις σχετικές πρόνοιες στις οποίες καθορίζονται ως πηγές (α) ο Κοινοτικός Προϋπολογισμός, και (β) εθελοντικές συνεισφορές των κρατών, σε ισορροπημένη βάση. Το Άρθρο 16 b αποδίδει χαρακτηριστικά την προσέγγιση αυτή.

*“Άρθρο 16. b. Funding: The running costs of the Secretariat (support staff, equipment etc.) will be funded from an operating grant on a shared and balanced basis by the Euro-Mediterranean partners, on a voluntary basis and the Community budget. Funding from the Community budget will come from existing resources within the ENPI (and other relevant instruments) within the Financial Framework ceilings. The Community funding will need to follow the provisions of the Financial Regulation. The host country will provide the premises of the Secretariat free of charge. Seconded officials will be financed by their respective administrations (possibly through a trust fund). Senior Officials shall adopt the annual budget of the Secretariat upon proposal of the Secretary General and the Deputy Secretaries General (revenue and expenditure of the Secretariat including allocations of staff). Initial financial contributions shall be made available as soon as the statutes are adopted so as to allow the Secretariat to start functioning by May 2009. Funding provisions should aim at ensuring an uninterrupted and regular working of the Secretariat and reflect the EU and Mediterranean partners' co-responsibility of the Barcelona Process: Union for the Mediterranean.”*

Οι πηγές χρηματοδότησης, υπό το πρίσμα των πιο πάνω δεδομένων, συνιστούν σημαντικό πυλώνα της μορφής διοίκησης και διαχείρισης των υποθέσεων του Οργανισμού. Στην προκειμένη περίπτωση η ετοιμασία του Προυπολογισμού, οι διαδικασίες προσφοροδοτήσεων, διενέργειας δαπανών και ελεγκτικών μηχανισμών ακολουθούν κατά γράμμα τη σχετική νομοθεσία, Κανονισμούς και πρότυπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συνεπώς πρόκειται για το ίδιο θεσμικό πλαίσιο που ισχύει σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς στην ΕΕ και τα κράτη μέλη. Η διαφορά στην περίπτωση της ΕγΜ είναι ο ιδιότυπος χαρακτήρας της ως δημόσιος διεθνής οργανισμός, με τις ισορροπίες σε ό,τι αφορά στη διακυβέρνησή του να είναι σημαντικά διαφορετικές και διακριτές: Στους Ευρωπαϊκούς θεσμούς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κοινοβούλιο, Συμβούλιο, Επιτροπή Περιφερειών, Ελεγκτικό Συνέδριο κλπ), ενυπάρχει μια ισχυρή πολιτική και θεσμική δέσμευση, ως αποτέλεσμα μιας εξελικτικής πορείας και ζυμώσεων δεκαετιών, με βαθιά εμπεδομένους μηχανισμούς οι οποίοι υπερβαίνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη διακρατική συνεργασία και σχέση, με άμεση και έμμεση διείσδυση του Κοινοτικού Κεκτημένου στις εθνικές νομοθεσίες των οποίων υπερισχύει. Η δημιουργία της ΕγΜ είναι αποτέλεσμα, πρωτίστως πολιτικών διεργασιών σε διεθνές περιφερειακό επίπεδο και εμφανώς πρόκειται για καθαρά Διεθνή Οργανισμό, με την κλασική εννοιολογική του υπόσταση, παρά το αυταπόδεικτο γεγονός της ισχυρής θέσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ως κυρίαρχος εταίρος. Συνεπώς, η ΕγΜ συνιστά ένα ιδιότυπο διεθνή Οργανισμό, ο οποίος καθιδρύθηκε σύμφωνα με τις ισχύουσες αρχές του δημόσιου διεθνούς δικαίου, στον οποίο συμπράττουν: Η Ευρωπαϊκή Ένωση, ως ξεχωριστή διεθνής ονότητα, τα 28 ΚΜ της και 15 κράτη της νότιας και ανατολικής Μεσογείου.



Σχεδ. 1 Σχηματική απεικόνιση γένεσης και χρονικής εξέλιξης δημιουργίας της ΕγΜ. Πηγή: Ιστοσελίδα ΕγΜ, <https://ufmsecretariat.org/who-we-are/history/>, Ανακτήθηκε 2 Απριλίου 2022

### 3.2 Καταστατικό της ΕγΜ – Η δομή διοίκησης

Το Καταστατικό του Οργανισμού (<https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2018/12/17-07-18-Consolidated-Statutes.pdf>) συνιστά το διοικητικό θεμέλιο του. Πάνω στο Καταστατικό οικοδομείται το πλάνο διαχείρισης και οργάνωσης, η ιεραρχία, και η μεθοδολογία διεκπεραίωσης της αποστολής του μέσω της Γραμματείας της ΕγΜ. Καταγράφει απέρριπτα, και με σαφήνεια τις κατευθυντήριες γραμμές σε ό,τι αφορά στη δομή επιμερισμού καθηκόντων το αντικείμενο εργασίας, την αποστολή και διασύνδεσης της με τους εποπτικούς θεσμούς του Οργανισμού.

Στο πρώτο μέρος σημειώνεται η ονομασία, ορίζεται η έδρα καθώς και η νομική προσωπικότητα του Οργανισμού. Στο δεύτερο μέρος καθορίζονται η Εντολή και τα καθήκοντα της Γραμματείας, αποσαφηνίζοντας τον τεχνοκρατικό της χαρακτήρα με επίκεντρο την πρόωθηση έργων και προγραμμάτων τα οποία θα προωθούν τους στόχους και τις πολιτικές που έχουν καθοριστεί, καθώς και διασφάλιση των αναγκαίων πόρων από πολλαπλές πηγές. Η σύνθεση και οι κατευθυντήριες οδηγίες στελέχωσης αναφέρονται στο τρίτο μέρος. Στις σχετικές πρόνοιες υποδεικνύεται ότι η θητεία του ΓΓ και των ΒΓΓ είναι για τρία χρόνια με δυνατότητα επέκτασης, μία φορά, για τρία επιπλέον. Σημαντική είναι η διάταξη στην οποία επιβάλλεται η ουδετερότητα και ανεπηρέαστο των στελεχών της Γραμματείας από οποιαδήποτε Κυβέρνηση ή άλλο εξωτερικό παράγοντα. Η επιταγή αυτή, μέσω και σχετικής ρύθμισης στις συμβάσεις εργοδότησης διασφαλίζει την αμεροληψία των λειτουργών στην άσκηση των καθηκόντων τους, ειδικότερα σε ό,τι αφορά στην πρόωθηση έργων και προγραμμάτων, έναντι πιθανών επιρροών

είτε από τις Κυβερνήσεις από τις οποίες προέρχονται, είτε από τρίτους θεσμικούς και εξωθεσμικούς παράγοντες και συμφέροντα (lobbies κλπ). Με τη δική της σημασία σε ό,τι αφορά στις πολιτικές και διαχειριστικές προεκτάσεις της, είναι η πρόνοια για ορισμό στη Γραμματεία με απόσπαση, ως μέλος του ανώτερου προσωπικού ενεργώντας ως σύμβουλος του ΓΓ, λειτουργού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το τέταρτο μέρος αφορά στον ΓΓ (Secretary General), τη μεθοδολογία επιλογής του και τις εξουσίες, αρμοδιότητες και ευθύνες. Σημαντική η πρόνοια ότι θα προέρχεται πάντα από χώρα μη μέλος της ΕΕ και θα επιλέγεται από τους εκπρόσωπους των ΚΜ (Senior Officials) με συναίνεση ("The Secretary General will be selected among candidates from Mediterranean partner countries, appointed or dismissed by consensus by Senior Officials", Statutes Μέρος IV, 1). Η επιλογή αυτή ανάγει την εξήγησή της στις πολιτικές προεκτάσεις της δημιουργίας της ΕγΜ, παραπέμποντας σε τακτική κίνηση εκ μέρους της ΕΕ προκειμένου να διασφαλίσει την προσδοκώμενη δέσμευση και συνεταιρισμό και εμπλοκή των τρίτων κρατών, κυρίως της Βόρειας Αφρικής και Μέσης Ανατολής, χωρίς ασφαλώς να δημιουργείται ετεροβαρής εκπροσώπηση αφού με μια δεύτερη ανάγνωση της στελέχωσης, χρηματοδότησης και διείσδυσης στις διαδικασίες διαπιστώνεται ισορροπία αν όχι πρωτοκαθεδρία της ΕΕ. Παρά την εμφανή πολιτική χροιά της ρύθμισης αυτής, κρίνεται ότι επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη διαχειριστική / διοικητική υφή του Οργανισμού, πτυχή η οποία ενδιαφέρει την παρούσα διατριβή. Οι διοικητικές προσαρμογές στην πραγματικότητα αυτή διαφαίνονται στον τρόπο λειτουργίας και λήψης αποφάσεων, διακρίνοντας την προσπάθεια και τάση να τηρούνται ισορροπίες και να λαμβάνονται με τη δέουσα βαρύτητα οι πολιτικές κατευθύνσεις, πρωτίστως της ΕΕ αλλά και από επιμέρους κράτη μέλη με ισχυρή επιρροή, όπως η Γαλλία η οποία διατηρεί έντονη την παρουσία της στο προσκήνιο και παρασκήνιο του Οργανισμού: Χαρακτηριστικά σημειώνεται ότι, άτυπα, έχει καθιερωθεί, ανεξαρτήτως σύνθεσης των έξι ΒΓΓ, ο επικεφαλής του Γραφείου του ΓΓ (SG's Cabinet, Chef de Cabinet) να είναι Γάλλος διπλωμάτης. Στο πέμπτο μέρος του Καταστατικού αναφέρεται η διαδικασία επιλογής των έξι ΒΓΓ (Deputy Secretary General). Σε συνέχεια και της προηγούμενης προσέγγισης ισορροπιών, διακρίνεται η ανάγκη οι έξι ΒΓΓ να προέρχονται στη βάση μιας ορθολογικής γεωγραφικής αντιπροσωπευτικότητας, εμπειρίας και εξειδίκευσης στον τομέα όπου θα τοποθετηθούν. Παράλληλα, ο ΓΓ επιλέγει ένα εκ των προερχόμενων από ΚΜ της ΕΕ ΒΓΓ, για ορισμό του, κατόπιν έγκρισης από το SOM, ως Senior Deputy Secretary General. Στο έκτο μέρος καθορίζεται ουσιαστικά η λειτουργία του «διοικητικού συμβουλίου» του Οργανισμού, δηλαδή των Ανώτερων Αξιωματούχων (Senior Officials) οι οποίοι είναι οι εξουσιοδοτημένοι αντιπρόσωποι των ΚΜ και στη βάση των αρμοδιοτήτων που καταγράφονται στο σημείο αυτό του Καταστατικού διαχειρίζονται και αποφασίζουν επί των ζητημάτων για τα

οποία απαιτείται από τις Συνθήκες και τα λοιπά θεσμικά κείμενα έγκριση από το σώμα αυτό. Συνοπτικά αναφέρονται ως τέτοιες εγκρίσεις: η επιλογή, διορισμός ή και απόλυση του ΓΓ και των ΒΓΓ, το οργανόγραμμα, οι Κανονισμοί Προσωπικού, τα σχέδια υπηρεσίας, ο ετήσιος Προϋπολογισμός και πρόγραμμα εργασίας, η ετήσια έκθεση δραστηριοτήτων, η επιλογή, προώθηση, χρηματοδότηση έργων/προγραμμάτων, η υιοθέτηση/τροποποίηση του Καταστατικού. Στο έβδομο μέρος καταγράφονται οι αρχές και διαδικασίες που θα πρέπει να διέπουν την επιλογή και χρηματοδότηση των έργων ενώ στο όγδοο δίνονται κατευθύνσεις σε ό,τι αφορά στη χρηματοδότηση λειτουργίας της Γραμματείας μέσω εθελοντικής καταβολής συνεισφορών από τα ΚΜ, σε ισορροπημένη βάση, καθώς και από τον Κοινοτικό Προϋπολογισμό. Η συμφωνηθείσα ρύθμιση είναι η ΕΕ να συνδράμει κατά 50% νοουμένου ότι το υπόλοιπο 50% θα εξασφαλίζεται από συνεισφορές ή και άλλα συναφή χρηματοδοτικά εργαλεία από τα ΚΜ. Στο Μέρος ΙΧ υποδεικνύεται το γενικό περίγραμμα σε ό,τι αφορά στον Προϋπολογισμό, τη διαδικασία και τις θεμελιακές πρόνοιες καταρτισμού του. Έχει ήδη καταγραφεί στην προηγούμενη Ενότητα 3.1, το θεσμικό υπόβαθρο και η φιλοσοφία προσέγγισης του Προϋπολογισμού στην Διακήρυξη της Μασσαλίας (Άρθρο 16 b). Παρομοίως στο Μέρος Χ ρυθμίζονται οι οικονομικές, λογιστικές και ελεγκτικές διαδικασίες με εμφανές και πάλι το αποτύπωμα της ΕΕ ως προς την ακολουθία των Κοινοτικών κανόνων. Στο Μέρος ΧΙ ορίζεται διαδικασία επίλυσης διαφορών που ενδεχομένως προκύψουν μεταξύ των ΚΜ αναφορικά με την λειτουργία της Γραμματείας και την υλοποίηση των έργων. Στο τελευταίο Μέρος ΧΙΙ καταγράφονται οι μεταβατικές διατάξεις στις οποίες ωστόσο περιλαμβάνεται σχετική αναφορά, με ιδιόζουσα πολιτική αλλά και διαχειριστική σημασία, καταγραφής της πρώτης κατανομής των έξι χαρτοφυλακίων υπό τους ΒΓΓ:

*“For the first term of office, the Deputy Secretaries General will be responsible for the following areas within the framework of the UfM: a) Italy: project funding co-ordination, Small and Medium sized Enterprises / business development; b) Turkey: transport; c) Greece: energy including renewable energy sources; d) Palestinian Authority: environment and water including de-pollution; e) Israel: higher education, research including EMUNI; f) Malta: social and civil affairs including civil protection.”*

### 3.3 Κανονισμοί Προσωπικού (Staff Regulations)

Οι Κανονισμοί Προσωπικού συνιστούν ένα σημαντικό εργαλείο τεκμηρίωσης της παρούσας διατριβής ως πηγή επεξηγηματικής ανάλυσης του εργασιακού περιβάλλοντος σε συνάρτηση με την οργάνωση και διοίκηση του Οργανισμού. Εντοπίζονται πρόνοιες οι οποίες συμβάλλουν

καθοριστικά στην διαμόρφωση του μοντέλου διακυβέρνησης και εργασιακής κουλτούρας του Οργανισμού. Στο πρώτο Κεφάλαιο (Άρθρο 3) καθορίζονται οι δύο κατηγορίες προσωπικού: (α) Λειτουργοί με Συμβόλαιο και (β) Λειτουργοί με Απόσπαση από τα ΚΜ τα οποία καλύπτουν την αμοιβή και όλες τις συναφείς συνεισφορές ασφάλισης κλπ. Κατά τη διάρκεια της απόσπασης δεν εκπροσωπούν το ΚΜ προέλευσης και δεν παίρνουν οδηγίες από την κυβέρνησή τους ή άλλο τρίτο μέρος. Το προσωπικό που εργοδοτείται με συμβόλαιο δεσμεύεται με τους όρους και πρόνοιες των Κανονισμών προσωπικού, επίσης δεν μπορούν να παίρνουν οδηγίες από κυβέρνηση ή άλλη αρχή και ως γενική αρχή κωδικοποιείται η δέσμευση των εργαζομένων στις αρχές της ανεξαρτησίας, αμεροληψίας και εμπιστευτικότητας στην άσκηση των καθηκόντων τους (Άρθρα 3-5). Ο ΓΓ έχει την αρμοδιότητα κατανομής των καθηκόντων καθώς επίσης να καθορίζει, με έγκριση των ΣΟ, τις κλίμακες μισθοδοσίας. Η ίδια προσέγγιση λήψης αποφάσεων – διασύνδεσης με έγκριση / υιοθέτηση από τους ΣΟ παρατηρείται και στα συναφή θέματα. Στο Κεφάλαιο III (Άρθρα 12-16) καταγράφονται οι διαδικασίες πλήρωσης των θέσεων του προσωπικού, διορισμών, ετήσιων εκθέσεων, προαγωγών, μεταθέσεων, προσωπικών φακέλων κλπ ενώ στο Κεφάλαιο IV ρυθμίζονται τα ζητήματα ετήσιων αδειών, των θρησκευτικών και άλλων γιορτών, καθώς και των γονικών και ειδικών αδειών και αδειών ασθενοείας. Στο Κεφάλαιο V (Άρθρο 22) γίνεται αναφορά στην κοινωνική ασφάλιση και συνταξιοδοτικά του προσωπικού, υποδεικνύοντας ότι για το προσωπικό με συμβόλαιο ισχύει η ισπανική νομοθεσία, όπως αποτυπώνεται και συμφωνείται με την φιλοξενούσα χώρα στη Συμφωνία Εγκατάστασης (Secretariat Headquarters Agreement) ενώ για το αποσπασμένο προσωπικό η σχετική ευθύνη παραμένει στο κράτος προέλευσης. Στο Κεφάλαιο VI (Άρθρα 23-24) γίνεται αναφορά στις πτυχές ταξιδιωτικών εξόδων. Το Κεφάλαιο VII (Άρθρο 25) περιέχει σημαντικές αναφορές σε ό,τι αφορά τη διοικητική διάσταση του Οργανισμού. Αφορά στις σχέσεις προσωπικού (Staff Relations) και υποδεικνύει ότι ο ΓΓ θα εγκαθιδρύσει τη δέουσα επαφή και επικοινωνία με το προσωπικό καθώς επίσης προβλέπεται και η σύσταση σώματος εκπροσώπησης των εργαζομένων. Η θεσμοθέτηση πρόνοιας συλλογικότητας για το προσωπικό του Οργανισμού προσλαμβάνει ιδιαίτερη σημασία λαμβάνοντας υπόψη την πολυεθνική/πολυπολιτισμική σύνθεση του προσωπικού. Θεωρητικά αλλά και σε πρακτικό επίπεδο η συγκεκριμένη πρόνοια, έστω κι αν ενδεχομένως να συνιστά συνήθη πρακτική ή αυτονόητη συμπερίληψη σε πλείστα καταστατικά κείμενα δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, συνιστά στην προκειμένη περίπτωση ουσιαστική ώθηση και ενίσχυση της δημιουργίας κουλτούρας ομαλής προσαρμογής, συνεργασίας και παραγωγικής συνύπαρξης προσωπικού με διαφορετικές εθνικές, θρησκευτικές, κοινωνικές καταβολές. Κατά πόσο η παρατήρηση αυτή είναι εν πολλοίς

βάσιμη μπορεί να κριθεί και στο πλαίσιο της έρευνας που διεξήχθη για την παρούσα διατριβή και παρουσιάζεται στα επόμενα κεφάλαια 4 και 5.

Στο Κεφάλαιο VIII (Άρθρα 26-32), με τίτλο “Separation from Service” διευθετούνται οι πτυχές της ενδεχόμενης απομάκρυνσης αποσπασμένου προσωπικού, παραίτησης, συνταξιοδοτικής ηλικίας, τερματισμού υπηρεσιών και συναφείς πρόνοιες.

Τα πειθαρχικά μέτρα προβλέπονται στο Κεφάλαιο IX (Άρθρο 33) αποδίδοντας, στη βάση της ίδιας φιλοσοφίας απόδοσης εκτελεστικών εξουσιών, αποφασιστική αρμοδιότητα στον ΓΓ, ενώ σχετική διάκριση υπάρχει σε ό,τι αφορά στους αποσπασμένους λειτουργούς για τους οποίους παραπέμπει πρωτίστως στους της σχετικής Σύμβασης απόσπασης.

Στο τελευταίο Κεφάλαιο X περιλαμβάνονται γενικές πρόνοιες με τις οποίες ρυθμίζονται κυρίως εργασιακά ζητήματα όπως η υποβολή παραπόνων/ερμηνείας των Κανονισμών (Άρθρο 34), διευθέτηση διαφορών (Άρθρο 35), η απόδοση αρμοδιότητας στον ΓΓ να θέσει σε εφαρμογή και υλοποίηση των προνοιών των Κανονισμών (Άρθρο 36) και η μεταβατική περίοδος εφαρμογής και δυνατότητα τροποποίησής τους με απόφαση των SO.

Αποτιμώντας την ανάλυση των Κανονισμών Προσωπικού διακρίνουμε δύο βασικούς πόλους διαχειριστικών αρμοδιοτήτων, όπως και στα πλείστα ζητήματα προσωπικού, τον ΓΓ και τους SO. Ο ΓΓ ενεργεί ως εκτελεστικός επικεφαλής του Οργανισμού, κατ’ εξουσιοδότηση και με την έγκριση σε ορισμένα βασικά ζητήματα των SO. Πρόκειται για διοικητική διευθέτηση που προσομοιάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο δημόσιων εταιρειών, το οποίο παρέχει την αναγκαία ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε τρέχουσες εξελίξεις, με τον ΓΓ να διαθέτει τις ανάλογες εξουσίες και αρμοδιότητες να επιλαμβάνεται και να αποφασίζει, στη βάση πάντα των κατευθυντήριων πολιτικών και στρατηγικών στόχων που καθορίζονται από τους SO, οι οποίοι ως εξουσιοδοτημένοι αντιπρόσωποι των κυβερνήσεων των 42 ΚΜ επενεργούν ως εν δυνάμει «διοικητικό συμβούλιο». Η ανάγνωση αυτή αντικατοπτρίζεται σε όλες θεσμοθετημένες διοικητικές ρυθμίσεις λειτουργίας της ΕγΜ.

### 3.4 Συμφωνία Εγκατάστασης (Secretariat Headquarters Agreement)

Όπως έχει ήδη καταγραφεί στην Ενότητα 3.1 πιο πάνω, στην παράγραφο 16c της Διακήρυξης της Μασσαλίας και στο πρώτο μέρος του Καταστατικού, Άρθρο 3, ως έδρα της Γραμματείας ορίστηκε η Βαρκελώνη, ενώ το επόμενο Άρθρο 4 υποδεικνύει την υπογραφή Συμφωνίας Εγκατάστασης με την Ισπανία, στην οποία θα καθορίζονται τα σχετικά προνόμια, ασυλίες και



συναφείς ρυθμίσεις. Η Συμφωνία υπογράφηκε στις 4.5.2010 και σε αυτή περιλαμβάνονται πρόνοιες οι οποίες προσδίδουν ορισμένες κατευθύνσεις διοικητικής προσαρμογής στη λειτουργία του Οργανισμού. Οι πλέον σημαντικές και επιδραστικές στη οργανωσιακή διαμόρφωση της Ένωσης διατάξεις αφορούν στις σχέσεις του ίδιου του Οργανισμού αλλά και του προσωπικού με τις αρχές της φιλοξενούσας χώρας και ειδικότερα σε ό,τι αφορά συγκεκριμένες πτυχές όπως η διπλωματική, δασμολογική και φορολογική ασυλία, σύμφωνα με τη Σύμβαση της Βιέννης του 1961 για το Δίκαιο των Συνθηκών (Παράρτημα 2) στην οποία παραπέμπει το Άρθρο 12, παρ. 4 της Συμφωνίας, καθώς και το εργασιακό καθεστώς και νομοθεσία. Η πλήρης υπαγωγή μέρους του προσωπικού (ισπανοί πολίτες και αλλοδαποί με μόνιμη διαμονή προ της εγκατάστασης της Γραμματείας στη χώρα) στις φορολογικές, ασφαλιστικές και άλλες υποχρεώσεις στην εθνική νομοθεσία, σε αντίθεση με το προσωπικό που προέρχεται από τρίτες χώρες, το οποίο απολαμβάνει φορολογικών ασυλιών και προνομίων, δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον διακρίσεων και υπαλλήλων δύο ταχυτήτων. Η εργασιακή αυτή ανισοροπία αναπόφευκτα επιδρά αρνητικά στο πεδίο της διαμόρφωσης ομαλής και δημιουργικής ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων του Οργανισμού.

Πέραν της ουσιώδους αυτής πτυχής, η Συμφωνία επενεργεί σε σημαντικό βαθμό σε αυξημένη αυτονομία και ευελιξία ως αποτέλεσμα των προνομίων και ασυλιών σε οργανωσιακό επίπεδο, δοθέντος ότι δεν υπάρχουν οι συνήθεις περιοριστικές αγκυλώσεις με τη δημόσια διοίκηση της φιλοξενούσας χώρας, χωρίς όμως να σημαίνει ότι αποφεύγονται μείζονα ζητήματα γραφειοκρατικής υφής στο πεδίο όπου είναι αναγκαίες οι σχέσεις με δημόσιες Αρχές της Ισπανίας.

### 3.5 Μεθοδολογία δράσης

Η διατυπωμένη **αποστολή** του Οργανισμού, εκφράζει τον διεθνή και γεωπολιτικό του χαρακτήρα, όπως προέκυψε μέσα από τις ζυμώσεις δημιουργίας του: Να ενισχύσει την περιφερειακή συνεργασία, τον διάλογο και την υλοποίηση έργων και πρωτοβουλιών με απτό αντίκτυπο στους πολίτες των ΚΜ, με έμφαση στους νέους και τις γυναίκες, προκειμένου να αντιμετωπίσει τους τρεις στρατηγικούς στόχους της περιοχής: σταθερότητα, ανθρώπινη ανάπτυξη και ένταξη.

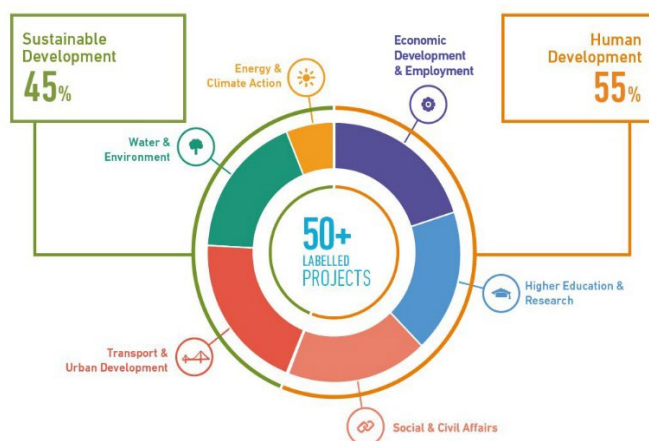
*“UfM’s mission is to enhance regional cooperation, dialogue and the implementation of projects and initiatives with tangible impact on our citizens, with an emphasis on*

*young people and women, in order to address the three strategic objectives of the region: **stability, human development and integration***".

Στη βάση αυτή η Γραμματεία είναι οργανωμένη κατά τρόπο ώστε να προωθείται ο προγραμματισμός, σχεδιασμός, χρηματοδότηση και υλοποίηση έργων και προγραμμάτων τα οποία ενισχύουν τις τρεις στρατηγικές στοχεύσεις. Όπως έχει ήδη γίνει σαφές, η στελέχωση και διάρθρωση της Γραμματείας αντικατοπτρίζει εν πολλοίς τις διεθνοπολιτικές ισορροπίες δημιουργίας και λειτουργίας του Οργανισμού. Στην ιεραρχική πυραμίδα επικεφαλής είναι ο ΓΓ, ο οποίος, δοθέντος ότι καταστατικά θα πρέπει να προέρχεται από ΚΜ του νότου / μη μέλος της ΕΕ, αυτή την περίοδο (2017 - ), είναι αιγύπτιος. Οι Επικεφαλής του Γραφείου του (Chefs de Cabinet) έχει καθιερωθεί να είναι αποσπασμένοι διπλωμάτες από την Γαλλία και τη Ισπανία (βοηθός). Οι τρεις ΒΓΓ προερχόμενοι από ΚΜ της ΕΕ κατέχουν τα χαρτοφυλάκια Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής (Energy & Climate Action), από την Ιταλία, Κοινωνικών Υποθέσεων και Πολιτικής Προστασίας (Social and Civil Affairs) από την Μάλτα, Νερό και Περιβάλλον (Water and Environment) από την Ισπανία. Οι τρεις ΒΓΓ προερχόμενοι από ΚΜ της νοτιοανατολικής γειτονιάς (Southern Neighbourhood) κατέχουν τα χαρτοφυλάκια Οικονομικής Ανάπτυξης και Εργασίας (Economic Development & Employment) από το Μαρόκο, Ανώτερης Εκπαίδευσης και Έρευνας (Higher Education & Research) από την Τυνισία και Μεταφορών και Αστικής Ανάπτυξης (Transport & Urban Development) από την Τουρκία. Στη Γραμματεία μετέχουν ως Σύμβουλοι του ΓΓ, ανώτερος λειτουργός της ΕΕ, καθώς και της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (EIB) και του κρατικού Γερμανικού Οργανισμού Διεθνών Επενδύσεων και Ανάπτυξης (GIZ) ως χρηματοδότες πολιτικών του Οργανισμού. Στο Τμήμα Διοίκησης και Νομικών (Administration & Legal Department), που είναι και το πιο πολυμελές της Γραμματείας (18) και ασχολείται με τον Προϋπολογισμό, την οικονομική διαχείριση, τις προσφορές, τα logistics, την ανάπτυξη/διαχείριση ανθρωπίνων πόρων κ.α., έχει καθιερωθεί να τοποθετείται επικεφαλής αποσπασμένος λειτουργός από την Κύπρο. Υπάρχει επίσης η Μονάδα Επικοινωνίας και Δημόσιων Σχέσεων, η οποία επίσης αναφέρεται απευθείας στον ΓΓ. Το κάθε Τμήμα στελεχώνεται με προσωπικό διεκπεραίωσης και υποστήριξης των έργων/προγραμμάτων (Heads of Sectors, Senior Advisers, Project Analysts, Professional Assistants κλπ), στη βάση οργανογράμματος το οποίο εγκρίνεται μαζί με τον ετήσιο Προϋπολογισμό και Πρόγραμμα Εργασίας (Work Program).

Έχει ήδη γίνει αναφορά στη διοικητική ομπρέλα του Οργανισμού, η οποία συνίσταται (α) στην συμπροεδρία η οποία ασκείται αφενός από την ΕΕ, για την ακρίβεια μέσω του Διπλωματικού της βραχίονα, της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας Εξωτερικής Δράσης (European External Action Service) και αφετέρου από ένα ΚΜ του νότου (την περίοδο αυτή ασκείται από την Ιορδανία), και

(β) στις συνόδους των εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων των 42 ΚΜ (Senior Officials Meetings) στις οποίες λαμβάνονται οι δέουσες καθοδηγητικές αποφάσεις, καταστατικές και ελεγκτικές εγκρίσεις, χάραξη πολιτικών/στρατηγικής, εγκρίσεις των υποβληθέντων από τη Γραμματεία προτάσεων Έργων/Προγραμμάτων. Στο εκτελεστικό επίπεδο, όπως γίνεται αντιληπτό, πρόκειται για Οργανισμό με περιορισμένο ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς η προσαρμογή της διοικητικής του δομής αναλύεται στη βάση της ισορροπίας πλεονεκτημάτων – μειονεκτημάτων. Αξιολογούμε τη δράση του από το 2012, έτος το οποίο ουσιαστικά ολοκληρώθηκε η σύσταση της Γραμματείας, προκειμένου να καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα. Στη βάση των δημοσιευμένων στοιχείων, ο Οργανισμός επιτέλεσε έργο, ποσοτικά και ποιοτικά αρκούντως αξιόλογο και ικανοποιητικό, με ορθολογική και γεωγραφική ισορροπία. Έχουν καταρτιστεί και τεθεί έκτοτε σε εφαρμογή πέραν των 60 έργων και πρωτοβουλιών, εκ των οποίων τα 10 έχουν ολοκληρωθεί, με προϋπολογισμό πέραν των €5 δις. Οι δράσεις και παρεμβάσεις εκτείνονται σε όλους τους τομείς της κοινωνίας με το 55% να αφορά στην Βιώσιμη Ανάπτυξη (Sustainable Development) και 45% στην Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων (Human Development).



Σχεδ. 2 Απεικόνιση Έργου ΕγΜ Πηγή: <https://ufmsecretariat.org/what-we-do/>.

Προκειμένου να κατανοήσει κάποιος τη δημιουργική αυτή εξέλιξη του Οργανισμού, θα πρέπει να μελετήσει το έγγραφο του 2017 που αφορά στον Οδικό Χάρτη της ΕγΜ: UfM Roadmap: An action-driven organization with a common ambition –Barcelona, 23 January 2017 (Παράρτημα 2). Σε αυτό αποτυπώνονται οι στρατηγικές προσαρμογές και μεθοδολογία εργασίας της Γραμματείας. Η καταγραφή αυτή ακολουθώντας την πορεία του Οργανισμού σε τρεις φάσεις (2008-2011, 2012-2015, 2016-) και αναλύοντας σε πέντε Ενότητες το πεδίο δράσης και τεκμηρίωσης, παρουσιάζει με παραστατικό τρόπο την οργανωσιακή του ταυτότητα στο πλαίσιο υλοποίησης της αποστολής του: (α) Ενδυνάμωση του πολιτικού διαλόγου μεταξύ των ΚΜ

(Enhancing political dialogue amongst the Member States), (β) Διασφάλιση της συμβολής των δραστηριοτήτων της στην περιφερειακή σταθερότητα και ανθρώπινη ανάπτυξη (Ensuring the contribution of UfM activities to regional stability and human development), (γ) Ενίσχυση της περιφερειακής ολοκλήρωσης (Strengthening regional integration), (δ) Ενίσχυση της ικανότητας δράσης της (Strengthening UfM capacity for action), (ε) Διοργάνωση του ετήσιου περιφερειακού φόρουμ (UfM Regional Forum).

Συνεπώς, όπως και το υπό αναφορά έγγραφο αποτυπώνει, μπορούμε να διακρίνουμε ότι η Γραμματεία της ΕγΜ αποτελεί την πλατφόρμα υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται σε πολιτικό επίπεδο μέσω της διοργάνωσης περιφερειακών και υποπεριφερειακών τομεακών διαλόγων και δραστηριοτήτων παρακολούθησης και προώθησης πρωτοβουλιών που αποσκοπούν στην ενίσχυση της συνεργασίας στην περιοχή. Διαπιστώνεται η διοικητική προσαρμοστικότητα και ικανότητα του Οργανισμού να προσεγγίζει πολλούς εταίρους, στοιχείο ζωτικής σημασίας για την αξιοποίηση ευκαιριών μέσω της ανταλλαγής βέλτιστων πρακτικών, της ανταλλαγής εμπειριών, του εντοπισμού νέων και καινοτόμων μεθοδολογιών και της ανάπτυξης περιφερειακών και υποπεριφερειακών δικτύων στις χώρες της Μεσογείου, σε όλους τους τομείς δράσης, δηλαδή απασχολησιμότητα των νέων, ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς και ενδυνάμωση των γυναικών, βιώσιμη ανάπτυξη (κλιματική δράση, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, μεταφορές, αστική ανάπτυξη, επισιτιστική ασφάλεια, περιβάλλον, νερό και γαλάζια οικονομία).

Δεδομένων των τομέων και της έκτασης / κλίμακας δράσης, όπως αναδεικνύεται και περιγράφεται πιο πάνω, ο Οργανισμός οφείλει να θέτει ασφαλιστικές δικλίδες ορθής διοικητικής και δημοσιονομικής πρακτικής και διαφάνειας, στις πολυδιάστατες δραστηριότητες και λειτουργία του. Πέραν των θεσμοθετημένων ελεγκτικών διαδικασιών, εσωτερικών και εξωτερικών (από ΕΕ και χρηματοδοτικούς οργανισμούς), η ΕγΜ θέσπισε πολιτικές ορθής συμπεριφοράς (Code of Conduct) (Παράρτημα 3), πρόληψης και αντιμετώπισης της διαφθοράς (Anti-Fraud & Ant-Corruption Policy) (Παράρτημα 4), Εσωτερικού Ελέγχου (UfM Policy on Internal Control Standards and Requirements) (Παράρτημα 5), Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων (UfM Risk Management Methodology) (Παράρτημα 6).

### 3.6 Αποτίμηση Θεσμικής υπόστασης, οργάνωσης, διοίκησης

Εξετάζοντας τις επικρατούσες στη σχετική επιστημονική έρευνα και βιβλιογραφία θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας «διοίκηση», προσαρμόζουμε και ερμηνεύουμε κατ'αναλογία την προκειμένη περίπτωση της ΕγΜ, ως ενός ιδιότυπου οργανισμού δημόσιου χαρακτήρα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι διοίκηση «...μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία του προγραμματισμού της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους» (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκης, 2007) εύκολα μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι ως προς τα συστατικά στοιχεία που υποδεικνύονται, η ΕγΜ συνίσταται ως ένας οργανισμός με ισχυρή και αδιάλειπτη διοικητική επάρκεια. Προγραμματίζει, συντονίζει, ελέγχει και υλοποιεί στόχους με αξιοσημείωτα αποτελέσματα, όπως έχουμε ήδη διαπιστώσει. Η θεωρία ενισχύει περαιτέρω τις μετρήσιμες αυτές διαπιστώσεις: Διοίκηση μπορεί να οριστεί «... η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς, μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτή» (Μπουραντάς, 2002, σ.39). Ενισχύοντας την προσέγγιση αυτή η θεωρία ορίζει ότι «Οργάνωση θα μπορούσε να οριστεί ως μια διακριτική κοινωνική οντότητα, η οποία διαιρεί την εργασία, τα συστήματα, τις δομές και τα σχέδια στοχεύοντας μέσα σε κάποιο καθορισμένο χρονικό διάστημα να πραγματοποιήσει κάποιους σκοπούς. Την Οργάνωση συνήθως αποτελούν οι άνθρωποι, οι σκοποί, τα σύνορα η χρονική διάρκεια και διαίρεση εργασίας – δομές, συστήματα, σχέδια» (Μπουραντάς, 2011). «Η Διοίκηση από την άλλη έχει ως κύριο λόγο δημιουργίας την ύπαρξη κοινωνικών οργανώσεων, όπως η Αστυνομία ή Νοσοκομεία αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν και ερμηνεύεται ως η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν σε ανθρώπινες ανάγκες» (Μπουραντάς, 2002).

Ως φυσική συνέπεια των πιο πάνω, η σύνδεση της θεωρίας με τις διαπιστώσεις ως προς το οργανωσιακό στάτους της ΕγΜ μας οδηγεί στην διάσταση ανθρώπινο δυναμικό.

Έχοντας ανατρέξει στην οργανωσιακή διάρθρωση του υπό μελέτη Οργανισμού και σε συνάρτηση με τα ευρήματα, όπως έχουν παρατεθεί πιο πάνω, ως προς τη μεθοδολογία, τις θεσμικές ιδιαιτερότητες και το αντικείμενο εργασίας του, εγείρονται ερωτήματα ως προς την κουλτούρα η οποία διαμορφώνεται στη διαχείριση / μάνατζμεντ, με επίκεντρο το πιο σημαντικό περιουσιακό του στοιχείο (asset): το προσωπικό. Προκειμένου να ακτινογραφήσουμε και ολοκληρώσουμε την ταυτοποίηση του Οργανισμού ως προς τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, παράμετροι όπως η πολυεθνικότητα, η προέλευση από διαφορετικές κουλτούρες, πολιτισμούς, θρησκείες, νοοτροπίες, αξίες κλπ, θα πρέπει να εξεταστούν και αξιολογηθούν ως προς το βαθμό επηρεασμού και σε τελική ανάλυση επίδραση, θετική, αρνητική, ή άλλως πως, στην συγκρότηση, λειτουργία και διαμόρφωση της κουλτούρας του Οργανισμού. Για να

επιτευχθούν στο μέγιστο δυνατό αξιόπιστα συμπεράσματα ικανά να αποδώσουν μια ρεαλιστική εικόνα, ετοιμάστηκε και προωθήθηκε σχετική έρευνα σε δύο πυλώνες. Μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου μέσω του οποίου επιδιώχθηκε να διαφανεί η ταυτότητα της οργανωσιακής συνείδησης των εργαζομένων καθώς επίσης και μέσω διαδικασίας διάγνωσης με μεθοδολογική προσέγγιση εντοπισμού των εγγενών δυνατοτήτων και αδυναμιών.

# Κεφάλαιο 4

## Έρευνα οργανωσιακής κουλτούρας

### 4.1 Υφιστάμενο πεδίο

Όπως έχει αποτυπωθεί και διαφανεί η ΕγΜ είναι ένας ιδιότυπος και προφανώς πολύπολοκος ως προς τη φύση, θεσμική υπόσταση και λειτουργία του, Οργανισμός. Προκειμένου να ταυτοποιηθεί το αποτύπωμα του, διακρίνουμε στην αρχιτεκτονική οικοδόμησης του δύο πυλώνες: Πρώτος πυλώνας, ως θεμέλιο, τη διοικητική του διάρθρωση και λειτουργία η οποία ρυθμίζεται μέσα από ένα κράμα καταστατικών / νομικών κειμένων και διεθνοπολιτικών διεργασιών, όπως έχει καταγραφεί στα προηγούμενα κεφάλαια, και δεύτερος πυλώνας, το ανθρώπινο δυναμικό και η υλοποίηση της θεσμοθετημένης και πολιτικά καθοδηγούμενης αποστολής του.

Έχουμε διαπιστώσει ότι η στελέχωση της Γραμματείας, ως η εκτελεστική μορφή του Οργανισμού, ρυθμίζεται όπως και η γενικότερη λειτουργία του, μέσω μιας υβριδικής πολιτικής η οποία συνίσταται (α) στην προκήρυξη, επιλογή και διορισμό με σύμβαση, μέσω διαδικασίας που προβλέπεται στους Κανονισμούς και τον εγκριμένο Προυπολογισμό και Οργανόγραμμα και, (β) στην απόσπαση, δημόσιων κατά κύριο λόγο, Λειτουργών από τις κυβερνήσεις των ΚΜ. Κατά συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού αποτελεί μια πολυεθνική σύνθεση, με ποικιλομορφία πολιτιστικών, θρησκευτικών και άλλων καταβολών. Όπως έχει ήδη αναφερθεί το προσωπικό ανέρχεται στους 63 περίπου λειτουργούς, συνεπώς εδώ έγκειται, ως σχετικά μικρός Οργανισμός, η ειδοποιός διαφορά με άλλους διεθνείς Οργανισμούς, όπως οι θεσμοί της ΕΕ, των ΗΕ, το ΝΑΤΟ, ο ΟΟΣΑ κ.α. με πολύ μεγαλύτερους αριθμούς και κατ' επέκταση διαφορετική διάρθρωση και λειτουργία. Με αυτό το οργανωσιακό πλαίσιο το ερευνητικό μας αντικείμενο επικεντρώνεται στο να αποτυπώσουμε την ταυτότητα του Οργανισμού, αντλώντας μέσα από την εργασιακή συνύπαρξη, συνεργασία και λειτουργία. Γνωρίζουμε την εθνική προέλευση του προσωπικού, από 16 συνολικά χώρες και η οποία σε αριθμούς είναι η ακόλουθη:

1	Ισπανία	25				
2	Ιταλία	9				
3	Αίγυπτος	6				
4	Μαρόκο	5				
5	Γαλλία	4				
6	Πορτογαλία	3				
7	Τυνησία	2				
8	Αλβανία	1				
9	Αλγερία	1				
10	Γερμανία	1				
11	Κύπρος	1				
12	Μάλτα	1				
13	Παλαιστίνη	1				
14	Πολωνία	1				
15	Ρουμανία	1				
16	Τουρκία	1	Με συμβόλαιο	Με Απόσπαση	ΕΕ	ΝΑ
	<b>Σύνολο</b>	<b>63</b>	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>46</b>	<b>17</b>

Πίνακας 3. Εθνική προέλευση προσωπικού - αριθμητικά

Υπενθυμίζεται ότι από τα 42 ΚΜ, τα 27 είναι τα μέλη της ΕΕ και τα υπόλοιπα 15 από τη Β.Αφρική, Ανατολική Μεσόγειο και Δυτικά Βαλκάνια. Παρατηρούμε λοιπόν ότι η πλειονότητα των λειτουργών προέρχεται από ΚΜ της ΕΕ (46, ποσοστό 73%) ενώ από τα υπόλοιπα ΚΜ της νότιας και ανατολικής Μεσογείου προέρχονται 17 λειτουργοί, δηλαδή το 27%. Το γεγονός αυτό, καθώς επίσης και ο σημαντικά αυξημένος αριθμός των Ισπανών, δηλαδή από τη φιλοξενούσα χώρα, καταδεικνύει τη δυσκολία της προσέλκυσης προσωπικού από τα ΚΜ εκτός ΕΕ. Η τάση αυτή μπορεί να εξηγηθεί, σε κάποιο βαθμό, για δύο λόγους: Αφενός μεν από τη χρονοβόρα και απαιτητική διαδικασία εξασφάλισης θεώρησης εισόδου (visa), παρά το γεγονός ότι, ως διεθνής Οργανισμός, υπάρχει κανάλι επικοινωνίας και συνεννόησης με τις αρχές της Ισπανίας και, αφετέρου, το αυξημένο κόστος διαβίωσης το οποίο, στην περίπτωση απόσπασης λόγω των χαμηλών μισθών στα ΚΜ του νότου, καθιστά την μετοίκηση ασύμφορη. Οι 40 (ποσοστό 63,5%) από τους 63 εργοδοτούνται με συμβόλαια ορισμένου χρόνου, τα οποία στην πράξη, με τις πρόσφατη εργασιακή νομοθεσία στην Ισπανία, εφόσον καλύπτουν μόνιμες ανάγκες προβλεπόμενων θέσεων, έχουν μετατραπεί σε αόριστης διάρκειας και οι 23 (36,5%) εργάζονται με απόσπαση από 9 ΚΜ της ΕΕ (11 λειτουργοί, 48%) και 12 (52%) από 8 ΚΜ εκτός ΕΕ.



Διαπιστώνεται δηλαδή ότι, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά στο αποσπασμένο προσωπικό, όπου υπάρχει άμεσος έλεγχος των κυβερνήσεων, τηρείται μια ισορροπία μεταξύ βορρά και νότου.

## 4.2 Ερευνητική άσκηση

Έχοντας κατά νου τα πιο πάνω δεδομένα τέθηκε ενώπιον του προσωπικού ερωτηματολόγιο προκειμένου να ακτινογραφηθεί η λειτουργική συμβίωση σε ένα πολυεθνικό περιβάλλον, το οποίο καθορίζεται κανονιστικά, όπως είδαμε, μέσα από ένα πλέγμα πολλαπλών θεσμών. Λόγω του μικρού αριθμού του προσωπικού εύλογα εγείρονται δύο ερωτήματα: (α) κατά πόσο θα υπάρξει η δέουσα ανταπόκριση και (β) κατά πόσο είναι δυνατή η εξαγωγή αξιόπιστων πορισμάτων δεδομένου του μικρού δείγματος. Η ΕγΜ, όπως έχει ήδη διαφανεί, αποτελεί ένα δημόσιο διεθνή Οργανισμό, με μοναδικά χαρακτηριστικά που δεν συναντούνται σε άλλους παρόμοιας φύσης διεθνείς οργανισμούς, τουλάχιστον σε αυτό το βαθμό. Η ξεχωριστή αυτή οντότητα συνιστά από μόνη της περίπτωση για την οποία τα στοιχεία που μπορούν να αντληθούν μεθοδολογικά από τη λειτουργία και σύνθεση της, θα αναδείξουν ενδιαφέροντα δεδομένα για την οργανωσιακή έρευνα.

Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την πιο πάνω εκτίμηση καθώς έχουν καταγραφεί σημαντικές ενδείξεις. Το σύνολο του Ερωτηματολογίου παρατίθεται στα Παραρτήματα της παρούσας διατριβής, με α/α 5. Αναδεικνύονται σημαντικά ευρήματα, κυρίως στα Ερωτήματα που αφορούν στα ζητήματα εργασιακής αντίληψης και ικανοποίησης, καθώς επίσης και σε ό,τι αφορά της συνύπαρξης και συνεργασίας προσωπικού με διαφορετικές εθνικές, κοινωνικές, θρησκευτικές και άλλες καταβολές, στοιχεία που καταδεικνύουν επικρατούσες τάσεις σε ό,τι αφορά στην ταυτοποίηση της υπό διαμόρφωση κουλτούρας του συγκεκριμένου Οργανισμού.

# Κεφάλαιο 5

## Ανάλυση πορισμάτων έρευνας

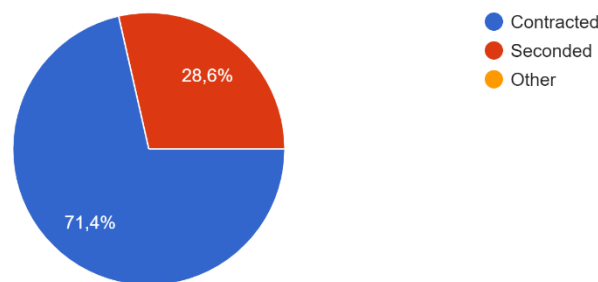
Η έρευνα κατέδειξε σημαντικές παράμετρους πάνω στις οποίες μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και στη βάση αυτών να στηριχθούν εισηγήσεις για βελτιώσεις σε ορισμένους τομείς οργάνωσης και διαχείρισης του συγκεκριμένου Οργανισμού αλλά και σε ευρύτερο πεδίο να εμπλουτίσει τη γνώση σε ό,τι αφορά την έννοια δημόσιος διεθνής οργανισμός, τη μορφολογία και ιδιαιτερότητες τους.

Η αξιολόγηση της έρευνας γίνεται στη βάση της ποιοτικής ανάλυσης, για την οποία η προσέγγιση αφορά την παραγωγική και επαγωγική ανάλυση (Lewis, 2003, σ. 48-49).

### 5.1 Ταυτότητα έρευνας

Η ανταπόκριση του προσωπικού στην συμπλήρωση και υποβολή του Ερωτηματολογίου ήταν σχετικά ψηλή. Υποβλήθηκαν 56 Ερωτηματολόγια σε σύνολο 63 εργοδοτούμενων, υπήρξε δηλαδή συμμετοχή 89%, ποσοστό το οποίο μας επιτρέπει να εξαγάγουμε αξιόπιστα συμπεράσματα ως προς τις τάσεις σε ό,τι αφορά στα ερωτήματα που τέθηκαν.

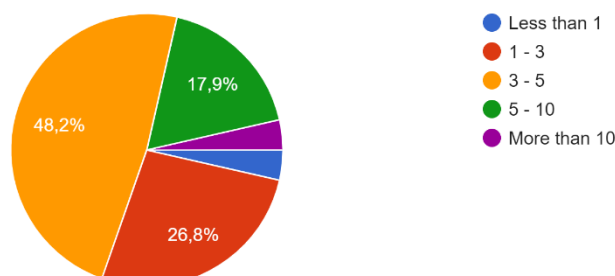
Employee status  
56 απαντήσεις



Το 71,4% των συμμετεχόντων είναι εργοδοτούμενοι με συμβόλαιο και το 28,6% με απόσπαση από ΚΜ. Όπως έχει ήδη καταγραφεί τα σχετικά πραγματικά στοιχεία στο σύνολο του υφιστάμενου προσωπικού (63) είναι 40 λειτουργοί με συμβόλαιο (63,5%) και 23 με απόσπαση

(36,5%). Δηλαδή οι λειτουργοί με συμβόλαιο φαίνεται ότι συμμετείχαν στο σύνολό τους στην έρευνα.

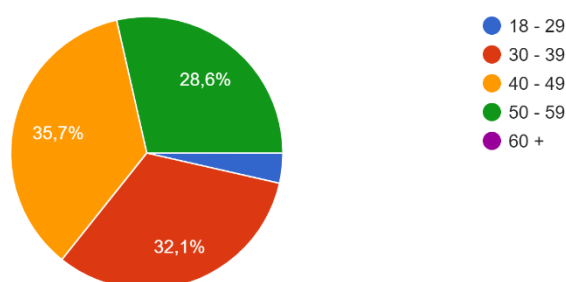
Employment period (Years)  
56 απαντήσεις



Το γεγονός ότι πρόκειται για ένα Οργανισμό με χρόνο ζωής μόλις 12 περίπου χρόνια αντικατοπτρίζεται και στη σχετικά μικρή θητεία της πλειονότητας με το 48,2% να εργοδοτούνται για 3-5 χρόνια ενώ μόλις το 7% εργάζεται για περίοδο πέραν των 10 ετών.

Ως φυσικό επακόλουθο της πιο πάνω διαπίστωσης, όπως αποτυπώνεται πιο κάτω, έχουμε μια αυξημένη, σχετικά νεαρή, ηλικιακή συμπαγή ομάδα εργαζομένων στα 40-49 έτη (35,7%) και στα 30-39 (32,1%). Πρόκειται για μια ένδειξη που προσδίδει θετικές προοπτικές μελλοντικής οικοδόμησης του Οργανισμού από στελέχη που θα αποκτήσουν εμπειρία και θα μπορούν να αποδώσουν τα οφέλη σε βάθος εικοσαετίας.

Age  
56 απαντήσεις

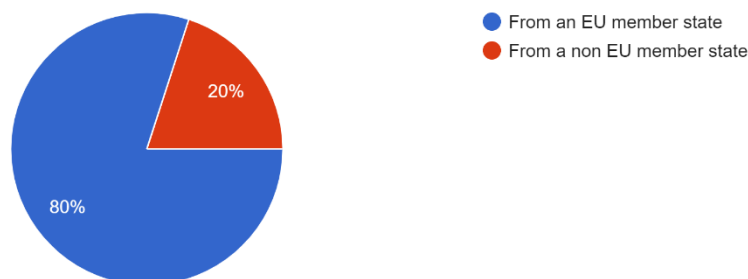


Η συμμετοχή σε ό,τι αφορά το φύλο είναι μοιρασμένη και αντιπροσωπευτική με 51,8% από γυναίκες και 46,4% άντρες.

Αξιοσημείωτη είναι η εικόνα που παρουσιάζει η προέλευση, σε ό,τι αφορά στη γενικότητα της πτυχής αυτής (Βορράς – Νότος) του προσωπικού που συμμετείχε στην έρευνα με 80 - 20. Έχει σημειωθεί ότι, με βάση και τους πραγματικούς αριθμούς (46 από ΕΕ και 17 από ΚΜ εκτός ΕΕ), εγείρεται ζήτημα εξορθολογισμού και εξισορρόπησης της αντιπροσωπευτικότητας μεταξύ βορρά

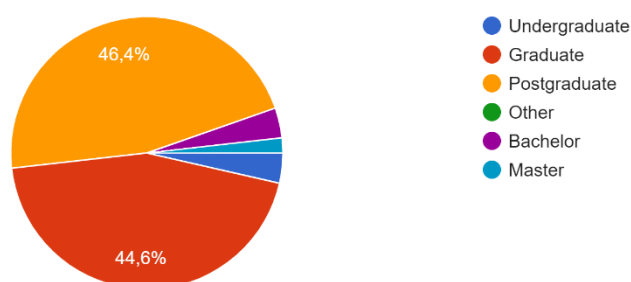
και νότου προκειμένου να θεμελιωθεί η αξιοπιστία του Οργανισμού ότι πράγματι εκπροσωπεί και αποτελεί κοινό όχημα συνεργασίας και ανάπτυξης για όλα τα ΚΜ και τους λαούς της Μεσογείου:

Geographical origin  
55 απαντήσεις



Το ψηλό επίπεδο μόρφωσης του προσωπικού που προσελκύει ο Οργανισμός παρουσιάζεται στο επόμενο γράφημα, καταδεικνύοντας τις δυνατότητες του Οργανισμού σε ό,τι αφορά στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Το στοιχείο αυτό είναι δυνατόν να αξιολογηθεί προσμετρώντας με συγκριτική ανάλυση τα αποτελέσματα έργου. Σε ό,τι αφορά στη πτυχή αυτή, εκτιμάται ότι θα διαφανούν ουσιαστικά και μετρήσιμα συμπεράσματα με την προωθούμενη, ενδεχομένως από το 2023, υλοποίηση του Προυπολογισμού μέσω της διοίκησης / διαχείρισης βάσει αποτελεσμάτων (Results Based Management RBM).

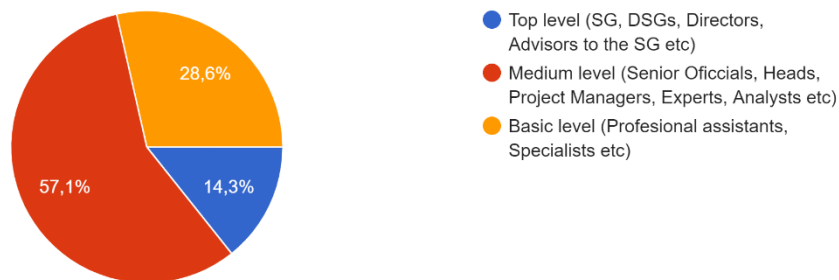
Education  
56 απαντήσεις



Τέλος σε ό,τι αφορά στην ταυτότητα της έρευνας διακρίνουμε ότι η συμμετοχή από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας είναι δεόντως αντιπροσωπευτική δεδομένων των καταγραφόμενων ποσοστών, 57,1% των μεσαίων στελεχών, το 28,6% του προσωπικού υποστήριξης-πρώτου επιπέδου και το 14,3% της επιτελικής διοίκησης στο ψηλότερο βαθμό.

## Employment level

56 απαντήσεις



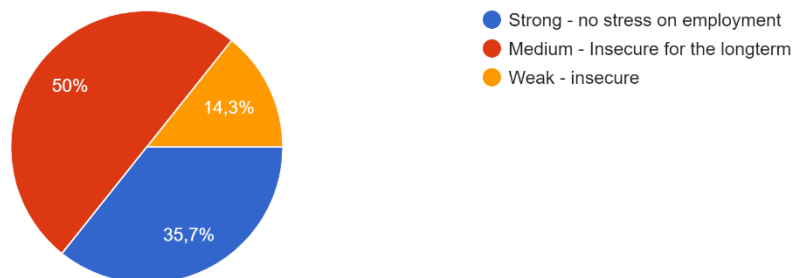
## 5.2 Πορίσματα - Εργασιακή αντίληψη εντός του Οργανισμού

Όπως αποτυπώνεται σε μια σειρά ερωτημάτων, οι εργαζόμενοι στην Γραμματεία της ΈγΜ βιώνουν ένα σχετικά ρευστό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο διαμορφώνεται ένα ενδιαφέρον μείγμα συνύπαρξης ανθρώπων με διαφορετικές αντιλήψεις σε πλείστα ζητήματα, ταυτόχρονα ωστόσο διακρίνονται τάσεις ομοιογένειας και εξελικτικής διαμόρφωσης μιας ιδιότυπης κοινής κουλτούρας εργαζομένων με διαφορετικές καταβολές.

Η ιδιομορφία της ΕγΜ, ως ένας σχετικά νεοσύστατος διεθνής δημόσιος Οργανισμός, μικρού μεγέθους, με εν πολλοίς πρωτόγνωρο κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, αναπόφευκτα δημιουργεί, σε κάποιο βαθμό, εργασιακή ανασφάλεια. Η αίσθηση αυτή καταγράφεται στο σχετικό γράφημα, με ένα συνολικό ποσοστό εργαζομένων πέραν του 64% να αισθάνονται εργασιακή ανασφάλεια, είτε μακροπρόθεσμα (50%) είτε βραχυπρόθεσμα (14,3%).

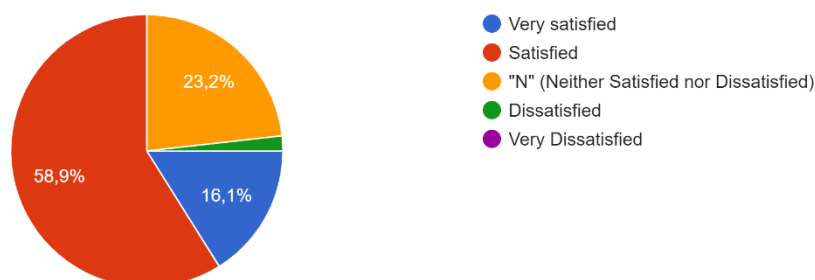
## Feeling of employment security

56 απαντήσεις



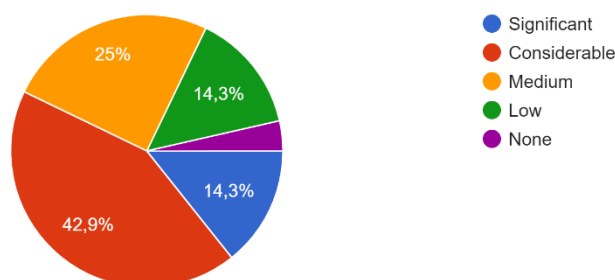
Από μια άλλη οπτική ωστόσο, σε πολύ μεγάλο ποσοστό οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι (58,9%) ή ακόμη και πολύ ικανοποιημένοι (16,1%) από την εργασία τους. Η αίσθηση αυτή μπορεί να εξηγηθεί, σε μεγάλο βαθμό, όπως θα δούμε και σε επόμενα γραφήματα, στην μοναδικότητα και ελκυστικότητα της απασχόλησης σε ένα διεθνή οργανισμό.

Feeling of job satisfaction  
56 απαντήσεις



Στο ερώτημα σε ποιό βαθμό ο πολυεθνικός/πολυπολιτισμικός χαρακτήρας του Οργανισμού επηρεάζει βασικές εργασιακές παράμετρους, διαπιστώνεται μια τάση αμφισβήτησης και προφανώς καχυποψίας ως προς την δυνατότητα υπέρβασης ενδεχόμενων πολιτικών επιδράσεων ή/και παρεμβάσεων. Συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά στην κατανομή των καθηκόντων, ένα αξιοσημείωτα υψηλό ποσοστό 42,9%, κρίνει ότι είναι σημαντική η επίδραση και αν προσθέσουμε και το ποσοστό του 25% όσων θεωρούν ότι υπάρχει μέτριος επηρεασμός, γίνεται αντιληπτό ότι η αίσθηση αυτή κυριαρχεί.

Allocation of duties?  
56 απαντήσεις

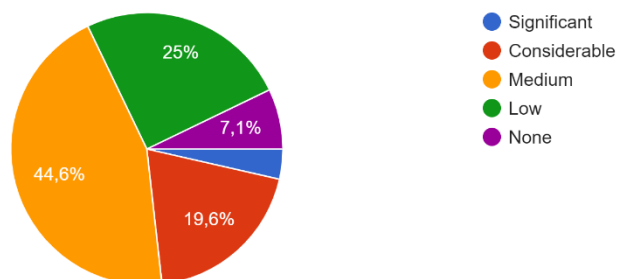


Η ίδια τάση, αν και σαφώς ηπιότερη όπως καταδεικνύεται στα πιο κάτω γραφήματα, διαπιστώνεται και στην αίσθηση ότι ο πολυεθνικός χαρακτήρας επηρεάζει τις προαγωγές και αυξήσεις στη μισθοδοσία. Οι αντιλήψεις αυτές προέρχονται αφενός από τις ισχύουσες πραγματικότητες, όπως η πολιτική βαρύτητα ορισμένων κρατών, ο καθοριστικός ρόλος της ΕΕ,

το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού και αφετέρου από την κυρίαρχη αίσθηση ότι ο Οργανισμός, πέραν του τεχνοκρατικού ρόλου της Γραμματείας, κινείται στην αιχμή των διεθνοπολιτικών ισορροπιών που συνθέτουν τη σύσταση και λειτουργία του.

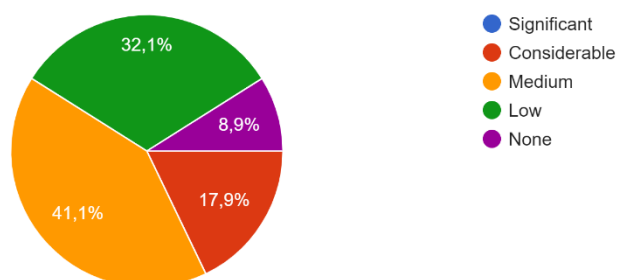
Promotions?

56 απαντήσεις



Salary Increments?

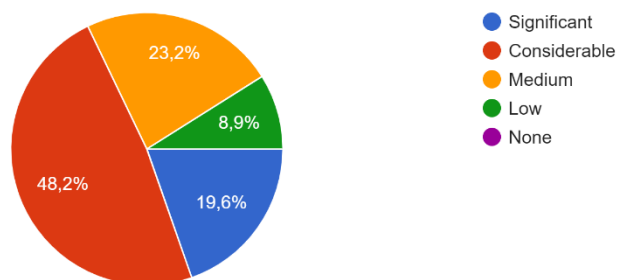
56 απαντήσεις



Ο βαθμός προσωπικής/εργασιακής ικανοποίησης καταγράφεται με σαφήνεια στις απαντήσεις στο ερώτημα κατά πόσο η δομή του Οργανισμού προσφέρει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, εξέλιξη και προαγωγή. Στα δύο πρώτα ερωτήματα, τα οποία κλίνουν περισσότερο προς την προσωπική ικανοποίηση είναι σαφής η αυξημένη αίσθηση ότι ως εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο Οργανισμό, βελτιώνονται και εξελίσσονται.

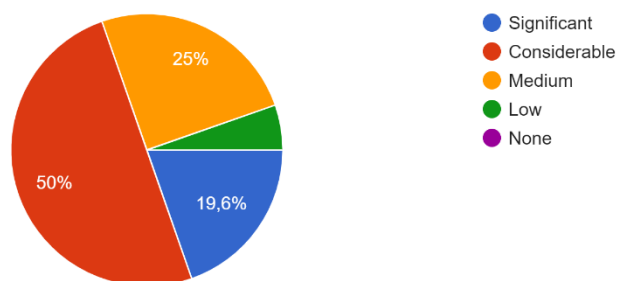
### Personal Evolution

56 απαντήσεις



### Personal Improvement

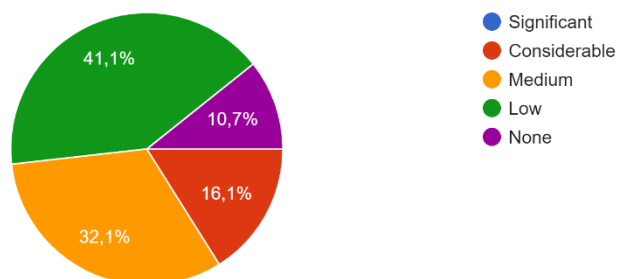
56 απαντήσεις



Ενώ σε προσωπικό επίπεδο διακρίνεται σαφής αίσθηση ικανοποίησης, διαφοροποιούνται τα δεδομένα σε ό,τι αφορά στις προοπτικές προαγωγής. Προφανώς αυτό που εντοπίστηκε προηγουμένως με την αντίληψη ως προς την επίδραση παραγόντων πέραν της οργανωσιακής διαχείρισης, όπως τα πολιτικά κέντρα αποφάσεων, ισχύει και στη πτυχή αυτή.

### Promotion

56 απαντήσεις

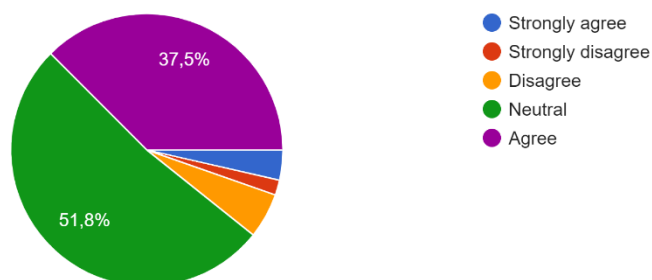


Σε συνέχεια και εν μέρει σε συσχέτισμό με τις προηγούμενες επισημάνσεις, αμφίσημη παρουσιάζεται η αντίδραση των ερωτωμένων στις δηλώσεις κατά πόσο αισθάνονται ότι

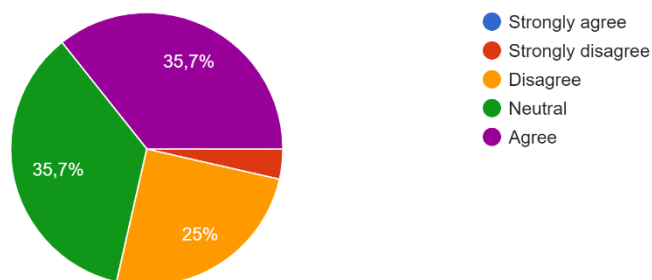


αναγνωρίζεται η σκληρή εργασία τους και ότι ο φόρτος που τους κατανέμεται. Στην πρώτη δήλωση ποσοστό πέραν του 60% υποδεικνύει ότι είτε δεν αισθάνεται κάτι τέτοιο, είτε διαφωνεί, ενώ στη δεύτερη η τάση αυτή αγγίζει το 65%:

I feel recognized for my hard work and achievements at my work  
56 απαντήσεις



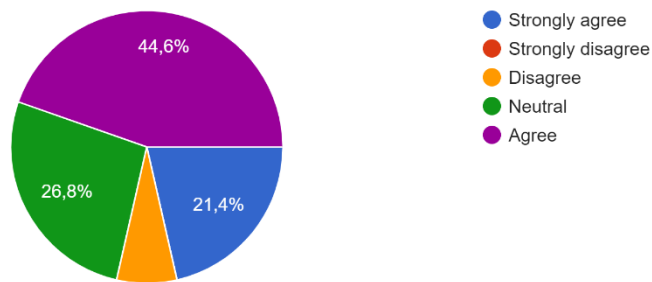
I believe that generally, my workload is reasonable for my role  
56 απαντήσεις



Αξιοσημείωτα είναι τα ευρήματα σε ό,τι αφορά στην θετική αντίληψη των εργαζομένων για τον Οργανισμό. Η συμμετοχή τους στο εργασιακό αυτό περιβάλλον τους εμπνέει (44,6% συμφωνούν και επιπλέον 21,4% συμφωνούν έντονα ενώ διαφωνεί μόλις το 7,1%), Σε ό,τι αφορά στο εργασιακό αντικείμενο διαπιστώνεται μια ισχυρή πλειοψηφία να αισθάνονται ενθουσιασμένοι, όπως καταδεικνύεται στα πιο κάτω γραφήματα.

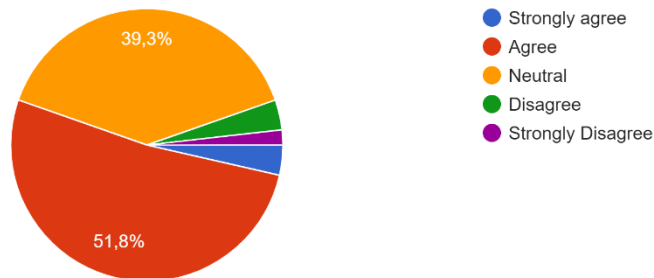
The UfMS really inspires the very best in me when it comes to job performance.

56 απαντήσεις



I am excited about the majority of my work projects/collaborations.

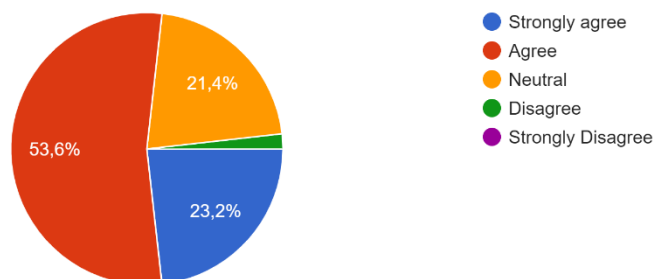
56 απαντήσεις



Στα επόμενα τρία γραφήματα καταδεικνύεται μια σαφής ταύτιση των εργαζομένων με τις αξίες, το όραμα, την αποστολή, το έργο της ΕγΜ ως δημόσιου διεθνούς οργανισμού. Χαρακτηριστικά επισημαίνεται ότι η μη ταύτιση με τις αξίες είναι μόλις 1,8%, και με την αποστολή του Οργανισμού το 5,4%.

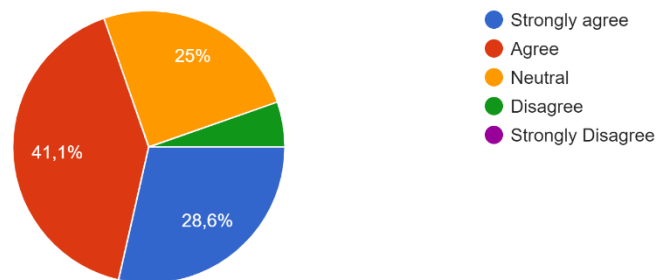
I find that my values and the organization's values are similar.

56 απαντήσεις



The organization's mission consistently inspires me to do my best work.

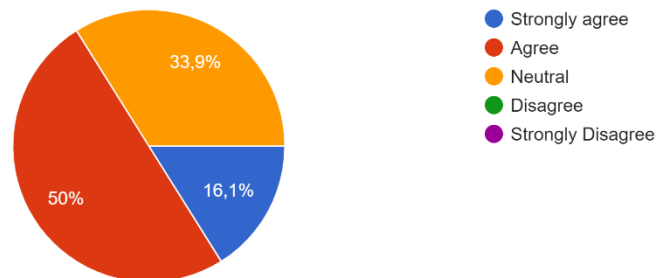
56 απαντήσεις



Σε ό,τι αφορά στον τρόπο εργασίας η ταύτιση των εργαζομένων με τη μέθοδο εργασίας του Οργανισμού παρουσιάζεται επίσης εντυπωσιακά αυξημένη όπως φαίνεται στο σχετικό αποτέλεσμα, με ποσοστό 50% να συμφωνεί, 16,1% να συμφωνεί έντονα και 33,1% να μην εκφράζει άποψη.

My work style matches the work style of the UfM as an International Public Organization

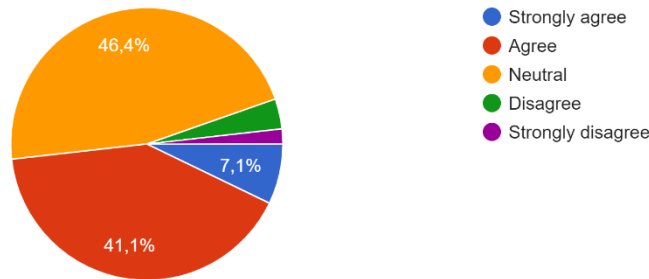
56 απαντήσεις



Η έντονη ταύτιση περιορίζεται σε κάποιο βαθμό στην δήλωση κατά πόσο υπάρχει ισχυρή διασύνδεση της φύσης της εργασίας του ερωτώμενου με την αποστολή του Οργανισμού. Είναι σαφές ότι η διάρθρωση κατανομής και διεκπεραίωσης της εργασίας θα πρέπει να βελτιωθεί και να δώσει στους εργαζόμενους την ευρύτερη εικόνα σε σχέση με το αντικείμενο τους και την διασύνδεση του με την αποστολή του Οργανισμού.

There is a clear tie between the UfM's mission and my individual work.

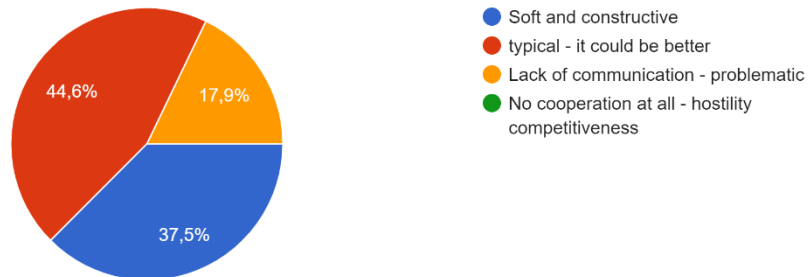
56 απαντήσεις



Παράλληλα εντοπίζεται πρόβλημα στις σχέσεις και εσωτερική συνεργασία, μεταξύ των τμημάτων του Οργανισμού. Το 44,6% υποδεικνύει ότι η συνεργασία είναι τυπική και όχι η επιθυμητή, ένα 17,9% τη θεωρεί προβληματική, χωρίς επικοινωνία ενώ το ποσοστό που δεν εντοπίζει πρόβλημα ανέρχεται στο 39,5%. Γίνεται αντιληπτό ότι, η παρείσφρηση ανταγωνιστικών τάσεων μεταξύ των τμημάτων, φαινόμενα που εντοπίζονται γενικότερα στη λειτουργία Οργανισμών με διαπλεκόμενα τμήματα, επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και ασαφή οργανογράμματα.

What's your conception regarding interdepartmental cooperation

56 απαντήσεις



Ισχυρά και αδιαμφισβήτητα είναι τα ευρήματα που αφορούν σε τρεις σημαντικές πτυχές της σύστασης και λειτουργίας του Οργανισμού, ως προς την εθνική, θρησκευτική, πολιτισμική προέλευση των εργαζομένων, μια σύνθεση προσωπικού από 16 χώρες, της Ευρώπης, Β. Αφρικής και Μ. Ανατολής. Η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων δε βιώνουν ρατσιστική, θρησκευτική και σεξιστική συμπεριφορά ή διακρίσεις. Συναφώς σε ό,τι αφορά σε τυχόν ρατσιστική συμπεριφορά, το 85,7% απάντησε σαφώς ποτέ, αν και το ποσοστό 14,2% που καταγράφηκε με απαντήσεις «μερικές φορές» και «σπάνια», εξ ημισείας, δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέο.

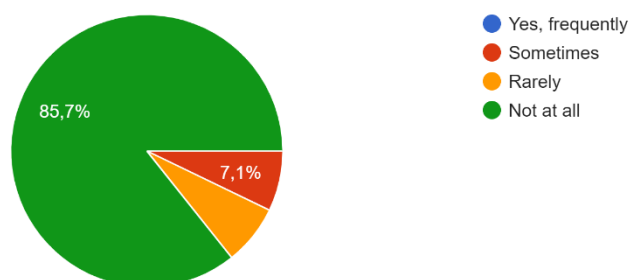
Παρομοίως το 89,3% δεν έχει βιώσει διάκριση λόγω θρησκευτικής πίστης, ενώ έχουν καταγραφεί ποσοστά 5,4% «σπάνια», 3,6% «συχνά», 1,8% «μερικές φορές».

Αναφορικά με το ερώτημα για σεξιστική συμπεριφορά, το ποσοστό όσων δεν έχουν βιώσει τέτοιο φαινόμενο είναι επίσης πολύ ψηλό, 82,1%, έχουμε ωστόσο και απαντήσεις οι οποίες επίσης δεν μπορούν να θεωρηθούν αμελητέες, λαμβανομένου υπόψη του μικρού μεγέθους του Οργανισμού και κατ'επέκταση του δείγματος. Το 14,3% απάντησε «σπάνια» και 3,6% «μερικές φορές».

Η γενικότερη αίσθηση και τάση είναι ότι ο Οργανισμός δεν αντιμετωπίζει σε έκταση και σε ανησυχητικό βαθμό φαινόμενα όπως η ρατσιστική, θρησκευτική και σεξιστική συμπεριφορά. Τα συμπεράσματα αυτά αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη αξία και σημασία, αν λάβει κανείς υπόψη τη σύνθεση και προέλευση του προσωπικού.

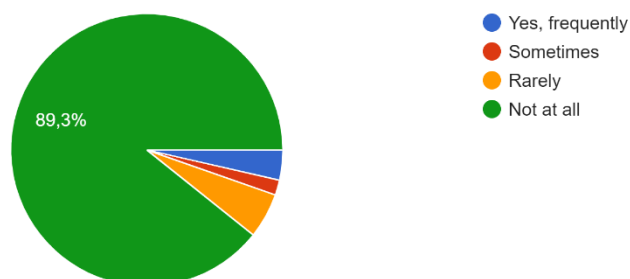
Do you experience racist behaviour in the workplace by superiors or colleagues?

56 απαντήσεις



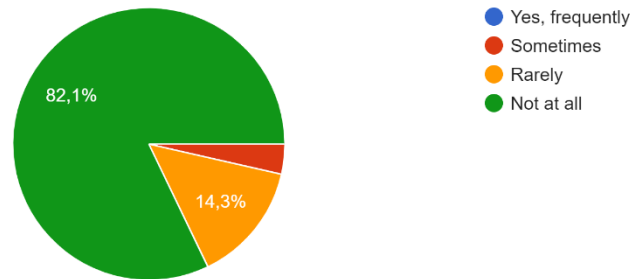
Do you experience religious discrimination in the workplace by superiors or colleagues?

56 απαντήσεις



Do you experience sex discrimination in the workplace by superiors or colleagues

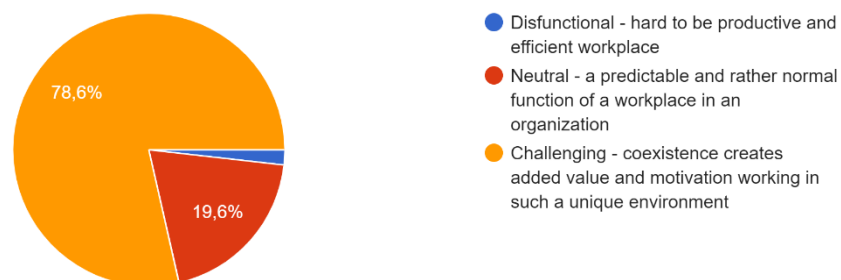
56 απαντήσεις



Την πιο πάνω επισήμανση έρχεται να επιβεβαιώσει και ενισχύσει η δήλωση της συντριπτικής πλειονότητας των εργαζομένων αναφορικά με την αντίληψη τους για τον πολυεθνικό, πολυπολιτισμικό, πολυθρησκευτικό χαρακτήρα του εργασιακού περιβάλλοντος στον Οργανισμό. Το 78,6% θεωρεί ότι η συνύπαρξη είναι μια πρόκληση (challenging), καθώς επίσης δημιουργεί πρόσθετη αξία και κίνητρο η εργασία σε ένα τέτοιο μοναδικό οργανισμό. Ένα ποσοστό 19,6% θεωρεί ως μάλλον ένα φυσιολογικό και «προβλεπτό» για οργανισμό, εργασιακό περιβάλλον. Η καταγραφείσα τάση προσδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στη διερεύνηση ως προς τη διαμόρφωση της εργασιακής κουλτούρας σε ένα δημόσιο διεθνή οργανισμό. Τα σημαντικά αυτά ευρήματα θα συζητηθούν και αναλυθούν στα συμπεράσματα.

What's your conception regarding the multinational, multicultural, multireligious nature of the staff environment?

56 απαντήσεις



Στην ερώτηση «Πώς θα περιγράφατε το ότι εργάζεστε στην ΕγΜ σε τρεις λέξεις» υποβλήθηκαν ενδιαφέρουσες απαντήσεις, με πιο σημαντικό χαρακτηριστικό τη θετική αντίληψη και, μάλλον, ενθουσιασμό του προσωπικού. Όπως φαίνεται πιο κάτω, λέξεις όπως ενθουσιασμός (Excited), πρόκληση (Challenging), λαμπρή μοναδική εμπειρία (Brilliant unique experience), αλλά και

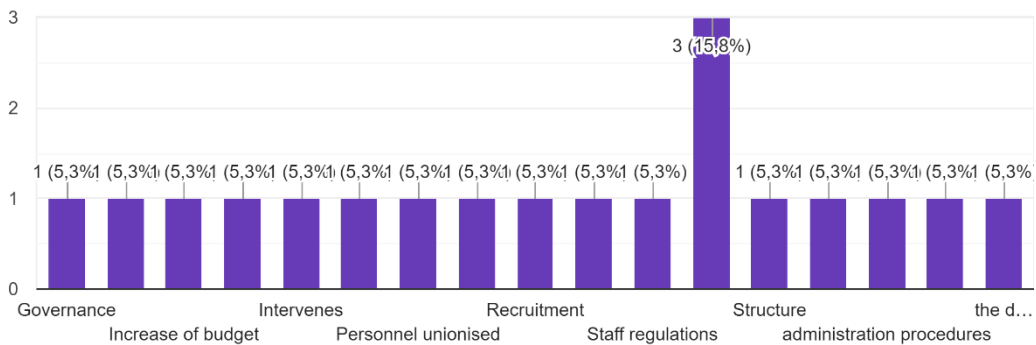
πολιτικά επηρεασμένος οργανισμός (Political affected organization), αποδίδουν μια σαφή οπτική και αίσθηση του προσωπικού για το εργασιακό τους περιβάλλον.

“How would you describe working at the UfM in three words?

*excited, enjoyable, educational, Exciting, challenging, Good, exciting, special, boring Fascinating, interesting, experiencing Superior challenging experience, challenging and iinteresting, different, unique, Hard to believe, Excellent brilliant experience, Hardworking organization, interesting creative satisfied, Challenging fulfilment tiredness, Neutral and usual, Political affected organization, Good. Underwhelming. Interesting., Good life experiences, Brilliant unique experience, Excellent work environment, Happy lucky gratitude”*

Στο τελευταίο ερώτημα-δήλωση «αν μπορούσα να αλλάξω ένα πράγμα σχετικά με την κουλτούρα της Γραμματείας της ΕγΜ, αυτό θα ήταν...», κυριάρχησε η λέξη “structure” με 15,8%. Σε συσχέτισμό και με προηγούμενα ευρήματα της έρευνας, όπως η κατανομή καθηκόντων, διατμηματικές σχέσεις/συνεργασία, ο φόρτος εργασίας, η αναγνώριση του έργου, γίνεται σαφές ότι οι εργαζόμενοι προσβλέπουν σε δομικές αλλαγές προκειμένου να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας και απόδοσης.

If I could change one thing about Union for the Mediterranean Secretariat culture, it would be  
19 απαντήσεις



# Κεφάλαιο 6

## Επίλογος – Προτάσεις

### 6.1 Ανάλυση - Συμπεράσματα

Αξιολογώντας τις σημαντικές και αρκούντως διαφωτιστικές διαπιστώσεις της έρευνας, καταλήγουμε σε μια σειρά συμπερασμάτων ως προς την οργανωσιακή ταυτότητα της ΕγΜ. Αποτιμώντας τα δεδομένα που έχουν αναλυθεί (α) στη βάση των ιδρυτικών εγγράφων, το πολιτικό περιβάλλον γένεσης και αποστολής του συγκεκριμένου Οργανισμού, (β) τη σύσταση τη δομή, τη λειτουργική εξέλιξη και (γ) τη στελέχωση, σύνθεση και συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού, διαμορφώνουμε το πεδίο στο οποίο αξιολογείται το ερευνητικό μας αντικείμενο.

Έχουμε διαπιστώσει, με σαφήνεια, ότι η ΕγΜ είναι μια περίπτωση οργανισμού, με μοναδικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες και ως εκ τούτου δεν έχει καταγραφεί σε έκταση σχετική εξειδικευμένη βιβλιογραφία και πηγές. Ωστόσο η γενικότερη οργανωσιακή θεωρία τυγχάνει εφαρμογής και στην προκειμένη περίπτωση, ειδικότερα σε ό,τι αφορά δημόσιους οργανισμούς δοθέντος ότι, ουσιαστικά και θεσμικά, η λειτουργία της Γραμματείας του Οργανισμού προσομοιάζει με δημόσια υπηρεσία. Συνεπώς, έχοντας παρατηρήσει στην έρευνα, πληθώρα ενδείξεων ως προς την διαμορφούμενη κουλτούρα της ΕγΜ ως οργανισμού, λαμβάνουμε υπόψη ότι *«η οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, υποθέσεις, πεπειθήσεις και αξίες καθορίζει τη συμπεριφορά, τον τρόπο λειτουργίας και τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης. Εμπειρικές μελέτες απέδειξαν τη σημασία της στην απόδοση των οργανισμών»* (Cameron & Quinn, 2006). Οι παραδοχές, πεπειθήσεις, ενδεχομένως και αξίες οι οποίες έχουν αποτιμηθεί στην έρευνα, συνθέτουν αυτό που υποδεικνύει η θεωρία. Η ταυτότητα της ΕγΜ καθορίζεται ως δομημένο σύνολο, πέραν της ιδιομορφίας της ως προς τη σύσταση, από τις συμπεριφορές, αξίες και δράσεις των βασικών παραγόντων που τη συνθέτουν, είτε αυτές είναι κυβερνήσεις, κέντρα αποφάσεων, είτε οι άνθρωποι που απαρτίζουν τον μηχανισμό λειτουργίας της.

Η εξελικτική πορεία της ΕγΜ, ως ζωντανού οργανισμού ο οποίος είναι, εκ της φύσεως του, ευάλωτος σε διαρκείς μεταλλάξεις, παρεμβάσεις ως αποτέλεσμα της επίδρασης πολιτικών / διπλωματικών ζυμώσεων και αποφάσεων, συνδέεται άρρηκτα με την μορφή διοίκησης / διαχείρισης και εμπέδωσης ορθολογικών πρακτικών από τους άμεσα εμπλεκόμενους, την



ηγεσία και το προσωπικό. Θα πρέπει συνεπώς, να λαμβάνεται υπόψη ότι «η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές-υποθέσεις οι οποίες έχουν ανακαλφθεί-εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα, ενόσω αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης-και οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο ορθός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά» (Schein, 1985). Ο Schein διακρίνει τρία επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας. Το πιο ευδιάκριτο επίπεδο περιλαμβάνει δημιουργήματα (art crafts) όπως η τεχνολογία, τα σύμβολα, η γλώσσα, συμπεριφορές. Σε ένα δεύτερο επίπεδο βρίσκονται οι αξίες που ασπάζονται τα μέλη της οργάνωσης και είναι ολιγότερο διακριτά. Στο βαθύτερο τρίτο επίπεδο της κουλτούρας, το οποίο αποτελεί και τον πυρήνα της, βρίσκονται οι υποκείμενες θεμελιώδεις παραδοχές, υποθέσεις, οι οποίες ανήκουν στο υποσυνείδητο των ατόμων και γίνονται αντιληπτές με εξωτερική βοήθεια. Οι κοινές αξίες και υποθέσεις διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τα γεγονότα και τους τρόπους δράσης των μελών της οργάνωσης και καθορίζουν τις συμπεριφορές που είναι αποδεκτές, τί εννοείται ως καλή επίδοση, πώς είναι οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, ποιοί και πώς προωθούνται κλπ».

Προσαρμόζοντας τη θεωρία σε ό,τι αφορά στην περίπτωση της ΕγΜ, καταλήγουμε σε διαπιστώσεις ως προς τη διαμόρφωση κοινών αξιών σε ένα νεοσύστατο οργανισμό, στη βάση των ευρημάτων και της διεξαχθείσας έρευνας. Τα μέλη της οργάνωσης, στην προκειμένη περίπτωση τα στελέχη της Γραμματείας της ΕγΜ, αποτελούν τον πυρήνα της και συνεπώς συμπράττουν στην καταγραφή και δημιουργία των υποκείμενων θεμελιωδών παραδοχών. Η έρευνα κατέδειξε μια αξιοσημείωτη δημιουργική σύνθεση εργαζομένων από 16 διαφορετικές χώρες, με σαφείς στις πλείστες των περιπτώσεων, διαφορές, οι οποίες δύσκολα μπορούν θεωρηθούν ως εύφορο έδαφος για οικοδόμηση αυτού που η θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας υποδεικνύει ως κοινές αξίες επί των οποίων διαμορφώνεται η κουλτούρα αυτή. Η συνύπαρξη και δημιουργική διαχείριση των υποθέσεων του Οργανισμού από στελέχη προερχόμενα από τη Β.Αφρική, τη Μ.Ανατολή, τις ευρωπαϊκές μεσογειακές χώρες, ακόμα και από τη Γερμανία και τη Ρουμανία, με έντονες τις διαφορές κουλτούρας, θρησκευτικής πίστης, νοοτροπιών, προσεγγίσεων σε φλέγοντα κοινωνικά ή ακόμα και πολιτικά ζητήματα, δεν προδιαγράφει, εκ πρώτης όψεως, μια ομαλή συγκατοίκηση. Η αντίληψη αυτή θα μπορούσε να πει κάποιος ότι ενισχύεται και από το γεγονός ότι πρόκειται για μικρό, ολιγομελή οργανισμό και αναπόφευκτα οι εργασιακές και κατ'επέκταση διαπροσωπικές σχέσεις αποκτούν μεγαλύτερη ένταση και «οικογενειακή» μορφή με την καθημερινή εκ του σύνεγγυς τριβή, σε αντίθεση με άλλους πολυπρόσωπους διεθνείς οργανισμούς, με χιλιάδες υπαλλήλους, όπως η ΕΕ, ο ΟΗΕ, το NATO, όπου η «απομόνωση» και ανωνυμία ενδεχομένως να δημιουργεί μια ομαλότερη

συγκατοίκηση. Αντίθετα με αυτή την θεωρητική υπόθεση εργασίας, η έρευνα που έγινε στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας διατριβής αλλά και η εμπειρική αποτίμηση των εργασιακών συνθηκών / σχέσεων και δεδομένων από τον γράφοντα, τόσο στο πλαίσιο της καθημερινής τρέχουσας συμμετοχής στο εργασιακό περιβάλλον του Οργανισμού όσο και στο πλαίσιο συστηματικής παρατήρησης και συλλογής στοιχείων, κατέδειξαν με τεκμηρίωση ότι η πολυεθνικότητα του στελεχιακού δυναμικού του καθίσταται εν τέλει και υπό προϋποθέσεις, πλεονέκτημα. Κατ' ανάλογο τρόπο έχουν καταγραφεί σε εμφαντικό βαθμό τα ευρήματα που αφορούν σε τρεις σημαντικές πτυχές της σύστασης και λειτουργίας του Οργανισμού, ως προς την εθνική, θρησκευτική, πολιτισμική προέλευση των εργαζομένων με την συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων να υποδεικνύουν ότι δεν βιώνουν ρατσιστική, θρησκευτική και σεξιστική συμπεριφορά ή διακρίσεις. Στα σχετικά ερωτήματα παρατηρούμε ότι, σε σχέση με τυχόν ρατσιστική συμπεριφορά, το 85,7% απάντησε σαφώς ποτέ. Στα ίδια επίπεδα κυμαίνονται και οι τοποθετήσεις στις δύο άλλες πτυχές, με το 90% σχεδόν να δηλώνει ότι δεν έχει βιώσει διάκριση λόγω θρησκευτικής πίστης. Επίσης, όπως έχει ήδη σημειωθεί σε ό,τι αφορά τυχόν σεξιστική συμπεριφορά, το ποσοστό όσων δεν έχουν βιώσει τέτοιο φαινόμενο είναι επίσης πολύ ψηλό, 82,1%. Η γενικότερη αίσθηση και τάση είναι ότι ο Οργανισμός δεν αντιμετωπίζει σε έκταση και σε ανησυχητικό βαθμό φαινόμενα όπως η ρατσιστική, θρησκευτική και σεξιστική συμπεριφορά. Τα συμπεράσματα αυτά αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη αξία και σημασία, αν λάβει κανείς υπόψη τη σύνθεση και προέλευση του προσωπικού.

Όπως συνάγεται από τα αποτελέσματα σε κρίσιμες πτυχές της έρευνας, τα οποία αναλύονται στο προηγούμενο Κεφάλαιο 5, καταγράφεται ισχυρή δέσμευση και ταύτιση των εργαζομένων με τις αρχές και αξίες, το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού. Διακρίνεται ένα ελκυστικό πεδίο δράσης, ταυτόχρονα προκλητικό, με τη θετική έννοια, για εμπλοκή των εργαζομένων στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Τα ευρήματα σε ό,τι αφορά στην θετική αντίληψη των εργαζομένων για τον Οργανισμό αποτελούν μια σημαντική παράμετρο. Η συμμετοχή τους στο εργασιακό περιβάλλον της ΕγΜ τους εμπνέει (πέραν των 2/3 - 66%). Σε ό,τι αφορά στο εργασιακό αντικείμενο διαπιστώνεται μια ισχυρή πλειοψηφία να αισθάνονται ενθουσιασμένοι, όπως έχει αποτυπωθεί και στα σχετικά γραφήματα. Παράλληλα έχει καταδειχθεί μια σαφής ταύτιση των εργαζομένων με τις αξίες, το όραμα, την αποστολή, το έργο της ΕγΜ ως δημόσιου διεθνούς οργανισμού, σε ποσοστά που υπερβαίνουν το 90%.

## 6.2 Προτάσεις

Η έρευνα κατέδειξε σαφώς και ορισμένες παθογένειες οι οποίες είναι εμφανείς κυρίως σε ό,τι αφορά στην εσωτερική διάρθρωση, διεκπεραίωση της εργασίας, τις διατμηματικές σχέσεις, την καχυποψία έναντι διαδικασιών, της ιεραρχίας και ενδεχόμενης πολιτικής επιρροής.

Έχει προκύψει από την έρευνα ότι οι εργαζόμενοι στην Γραμματεία της ΈγΜ βιώνουν ένα σχετικά ρευστό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο διαμορφώνεται ένα ενδιαφέρον μείγμα συνύπαρξης ανθρώπων με διαφορετικές αντιλήψεις σε πλείστα ζητήματα, ταυτόχρονα ωστόσο διακρίνονται τάσεις ομοιογένειας και εξελικτικής διαμόρφωσης μιας ιδιότυπης κοινής κουλτούρας εργαζομένων με διαφορετικές καταβολές. Ωστόσο λόγω της ιδιομορφίας του Οργανισμού, ως ένας σχετικά νεοσύστατος διεθνής δημόσιος Οργανισμός, μικρού μεγέθους, με ένα θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας το οποίο δεν παρέχει ισχυρές εγγυήσεις ως προς τους όρους εργοδότησης, αναπόφευκτα δημιουργεί, σε κάποιο βαθμό, εργασιακή ανασφάλεια. Η αίσθηση αυτή έχει αποτυπωθεί στην έρευνα, όπου έχει καταγραφεί ότι ένα συνολικό ποσοστό εργαζομένων πέραν του 64% αισθάνονται εργασιακή ανασφάλεια, είτε μακροπρόθεσμα (50%) είτε βραχυπρόθεσμα (14,3%). Επιπρόσθετα δεν έχει εμπεδοθεί εμπιστοσύνη σε σημαντικούς παράγοντες, όπως η καχυποψία σε ό,τι αφορά προαγωγές, προσαυξήσεις, την ισότιμη κατανομή του εργασιακού φόρτου, την αναγνώριση του έργου και της προσφοράς, τη δομή/οργανόγραμμα. Στη βάση των διαπιστώσεων αυτών είναι σημαντικό να εκπονηθεί πλάνο αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης και ολοκληρωμένης μελέτης και προγραμματισμού αναδόμησης, προκειμένου να αποκατασταθεί αφενός μεν η ορθολογική λειτουργία της Γραμματείας και αφετέρου δε, ως αποτέλεσμα, η αξιοπιστία του προσωπικού έναντι των διαρθρωτικών προβλημάτων που εντοπίστηκαν. Η προοπτική αυτή, λαμβάνοντας υπόψη τα σχετικά πορίσματα της έρευνας, όπως έχουν αναλυθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα οποία καταδεικνύουν εγγενείς αδυναμίες στους κρίσιμους αυτούς τομείς διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, εκτιμάται ότι θα επιφέρει ουσιαστική βελτίωση και ώθηση, εκμηδενίζοντας ουσιαστικά τις επιμέρους αρνητικές αποτυπώσεις που κατέδειξε η έρευνα και εντοπίζονται κυρίως στα ζητήματα αυτά. Στο πλαίσιο αυτό θα καταστεί σαφές στην ιεραρχία του Οργανισμού (πρωτίστως την πολιτική) η σημασία υπέρβασης των εγγενών αυτών αδυναμιών προκειμένου να επιτευχθούν ουσιαστικές βελτιώσεις στην απόδοση και υλοποίηση των στόχων, έχοντας κατά νου ότι *«...η στρατηγική της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων συνδέει ξεκάθαρα τους στόχους του οργανισμού με τις δραστηριότητες των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν. Όλοι οι εργαζόμενοι θα*

πρέπει να αντιληφθούν το δεσμό μεταξύ των καθημερινών τους καθηκόντων και της επίτευξης ενός στόχου» (De Cenzo, Robbins, Verhulst, 2015).

Αξιολογώντας την ισχύουσα κατάσταση, όπως έχει αποτυπωθεί και προκειμένου να επιτευχθεί ουσιαστική αναδόμηση του Οργανισμού στις πτυχές εκείνες στις οποίες έχει διαπιστωθεί τεκμηριωμένα, μέσα από την οργανωσιακή ανάλυση που προηγήθηκε, μέσα από τις δομημένες, θεσμικές και διαχειριστικές διαδικασίες καθώς και από την αποτίμηση της αντίληψης του προσωπικού όπως συμπερασματικά προέκυψε από την έρευνα, κρίνεται ότι μια εναλλακτική επιλογή θα ήταν να καθοριστεί και εφαρμοστεί ένας μηχανισμός Διοίκησης Διαμέσου Αντικειμενικών Σκοπών (Management By Objectives – MBO), μέσω του οποίου θα στοχεύεται η εναρμόνιση των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού με τους επιχειρησιακούς, με την ανάθεση εξειδικευμένων ρόλων και αποστολών στο κάθε στέλεχος ξεχωριστά, σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Το Μανιτζμεντ διαμέσου αντικειμενικών σκοπών είναι μια θεωρία - προσέγγιση διαχείρισης απόδοσης στην οποία επιδιώκεται μια ισορροπία μεταξύ των στόχων των εργαζομένων και των στόχων ενός οργανισμού. Το MBO αναπτύχθηκε από τον Peter Drucker (Drucker, P., 1955; revised, 2007).

Μεθοδολογικά, με την εφαρμογή ΔΔΑΣ εκτιμάται ότι θα απαμβλυνθεί, αν όχι να εξουδετερωθεί, το διαπιστωμένο στην έρευνα χάσμα ως προς το πώς οι λειτουργοί του Οργανισμού εκλαμβάνουν, συμπράττουν ή και αισθάνονται σε σχέση με την διασύνδεση των καθηκόντων που διεκπεραιώνουν με την ισχύουσα κατάσταση και των καθορισμένων στρατηγικών στόχων και πολιτικών. Το χάσμα αυτό, όπως είδαμε, αποτυπώθηκε ευκρινώς στην ερμηνεία των πορισμάτων ειδικότερα επί των τοποθετήσεων του προσωπικού στα ερωτήματα – δηλώσεις: *I feel recognized for my hard work and achievements at my work, I believe that generally, my workload is reasonable for my role, I am excited about the majority of my work projects/collaborations, There is a clear tie between the UfM's mission and my individual work, What's your conception regarding interdepartmental cooperation.*

Στη βάση του πιο πάνω πλαισίου θα πρέπει να επανακαθοριστούν από την ιεραρχία η αποστολή και οι μείζονος σημασίας στόχοι που θα πρέπει να επιτευχθούν, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Στη διαδικασία αυτή το προσωπικό θα πρέπει να συμμετέχει προκειμένου να αποτιμηθεί από κοινού κατά πόσο κρίνουν ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν και σε ποιό βαθμό στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων, αποδεχόμενοι και υιοθετώντας σχετικούς μηχανισμούς παρακολούθησης. Το Πρόγραμμα Εργασίας (Work Programme) που θα υιοθετηθεί θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένους και ξεκάθαρους στόχους και δράσεις. Η προτεραιότητα της διοίκησης (δηλαδή του επιτελικού προσωπικού που μετέχει στο

Κολλέγιο: ΓΓ, ΒΓΓ, Διευθυντές Γραφείου ΓΓ (Cabinet), Διοίκησης/Νομικών, Επικοινωνίας και εξουσιοδοτημένοι εκπρόσωποι ΕΕ και ΕΙΒ) θα πρέπει να επικεντρωθεί στο να καταστήσει δυνατή την εμπλοκή, συνέργεια και δέσμευση όλων στον Οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι. Η αίσθηση της κοινής ιδιοκτησίας έργου συμβάλλει και συνδράμει στην μέγιστη δυνατή αξιοποίηση και απόδοση όλων των πόρων του Οργανισμού, ανθρώπινων, φυσικών και άυλων. Στο πλαίσιο προώθησης της πολιτικής αυτής μπορούν να τεθούν υποστηρικτικά εργαλεία με δελτία παρακολούθησης και δεικτών απόδοσης. Με την υιοθέτηση της μεθοδολογίας αυτής το μάντζεμντ περιλαμβάνει όλα τα μέλη του Οργανισμού, δίδει κίνητρα σε όλους και σε όλα τα επίπεδα και διευκολύνει τη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Πρόκειται για μια τεχνική η οποία θα καθιστά δυνατή τη διοχέτευση των στρατηγικών στόχων σε όλο το φάσμα του Οργανισμού, κατανέμοντας με σαφήνεια συγκεκριμένες εργασίες και στόχους σε όλα τα επίπεδα, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για δημιουργική συνέργεια. Η τακτική αυτή επιλογή προϋποθέτει τη λήψη μέτρων τα οποία θα διασφαλίζουν ότι: (α) Η αποστολή, το όραμα, οι αξίες, η φιλοσοφία και οι δράσεις του Οργανισμού είναι ξεκάθαρα, έχουν γνωστοποιηθεί με σαφήνεια σε όλους και έχουν γίνει σωστά κατανοητά, χωρίς παρερμηνείες, (β) Θα συμφωνηθεί η μεθοδολογία με την οποία θα συνεχιστεί ο καθορισμός στόχων και εργαλειών ελέγχου – παρακολούθησης, (γ) Θα τεθούν οι στόχοι και οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει κάθε Τμήμα / τομέας, (δ) Θα αποσαφηνιστούν, στο μέτρο του δυνατού, οι διαθέσιμοι πόροι για την επίτευξη των στόχων, (ε) θα καθοριστούν οι κατά περίπτωση ευθύνες.

Η αναγκαιότητα δομικών αλλαγών δεν αποδομεί ασφαλώς την ευρύτερη αντίληψη η οποία έχει διαμορφωθεί σε ό,τι αφορά τον υπό εξέταση Οργανισμό, υπό το πρίσμα της διοικητικής του ακτινοσκόπησης. Η θετική αποτίμηση σημαντικών παραμέτρων ως προς την οργάνωση, λειτουργία, διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, εργασιακής αφομοίωσης και αφοσίωσης καθώς και άλλων βασικών πτυχών του υπό εξέταση οργανισμού καταδεικνύουν ότι το διεθνές πολιτικό περιβάλλον μπορεί, υπό προϋποθέσεις, να αποτελέσει γόνιμο χώρο συλλογικής δημιουργίας δημόσιων περιφερειακών ή και εξειδικευμένων οργανισμών οι οποίοι θα συνεισφέρουν στη δημιουργία συνθηκών σταθερότητας, ειρήνης, συνεργασίας και ανάπτυξης. Έχει καταδειχθεί ότι η εξασφάλιση της δημιουργίας και λειτουργίας ενός αξιόπιστου δημόσιου οργανισμού είναι αποτέλεσμα οικοδόμησης δύο πυλώνων: (α) Ισχυρό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο θα εξασφαλίζει τη δυνατότητα ορθολογικής οργάνωσης και δράσης, με ευελιξία και διαφάνεια, (β) Οργανωτική διάρθρωση επενδύοντας στους ανθρώπινους πόρους. Για την θεμελίωση της προοπτικής αυτής σημαντικός και ενισχυτικός παράγοντας θα πρέπει να είναι η

απεμπλοκή πολιτικών επιδράσεων και παρεμβάσεων και η επικέντρωση σε τεχνοκρατικούς όρους και πλαίσια τόσο της οργάνωσης και διαχείρισης του Οργανισμού όσο και των προγραμμάτων / έργων του.

## Συντομογραφίες

- ΓΓ : Γενικός Γραμματέας (βλ. επίσης SG)
- ΒΓΓ : Βοηθός Γενικός Γραμματέας (βλ. επίσης DSG)
- ΔΔΑΣ : Διοίκηση Διαμέσου Αντικειμενικών Σκοπών (Management By Objectives – MBO)
- ΕγΜ : Ένωση για τη Μεσόγειο (βλ. επίσης UfM)
- ΕΕ : Ευρωπαϊκή Ένωση / European Union
- ΚΜ : Κράτος/η Μέλος/η
- ΕΕΑΣ : European External Action Service – EEAS
- ΕΙΒ : European Investment Bank
- SO : Senior Officials
- SOM : Senior Officials Meetings
- SG : Secretary General
- DSG : Deputy Secretary General
- UfM : Union for the Mediterranean

## Βιβλιογραφία

Τζωρτζάκης, Μ.Κ. & Τζωρτζάκη Α.-Μ., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili

Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

DeCenzo, D.A., Robbins S.P., Verhulst S.L., (2015) (Γεν. Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης: Πετρίδου, Ε., Κωνσταντόπουλος, Ν., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Utoria

Drucker, P., *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann, 2007

Lewis, J. (2003). Design Issues. In J. Ritchie, & J. Lewis (Eds), *Quantitative research Practice*, London SAGE Publications

Robbins, S. Judge, T., 2018. Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα. Εκδ. Κριτική

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, David A. DeCenzo, 2017. Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές 2<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα. Εκδ. Κριτική

Vaubel, R., Willett, T.D., (1991), *The Political Economy of International Organizations*, Boulder/San Francisco/London, Westview Press

## Ιστοτόποι

Καταστατικό του Διεθνούς Δικαστηρίου (ICJ)  
[Statute of the Court | International Court of Justice \(icj-cij.org\)](http://www.icj-cij.org)

Joint Declaration of the Paris Summit 2008 [https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2015/10/ufm\\_paris\\_declaration1.pdf](https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2015/10/ufm_paris_declaration1.pdf)

Τελική Διακήρυξη της Μασσαλίας <https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2015/10/Marseille-Declaration.pdf>

Συμφωνία Εγκατάστασης (Headquarters Agreement) <https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2018/12/HeadquartersAgreement.pdf>

Σύμβαση Βιέννης 1961 για το Δίκαιο των Συνθηκών  
[http://www.cylaw.org/nomoi/arith/1990\\_1\\_234.pdf](http://www.cylaw.org/nomoi/arith/1990_1_234.pdf)



UfM Roadmap: An action-driven organization with a common ambition –Barcelona, 23 January 2017, The Union for the Mediterranean: an action-driven organisation with a common ambition Union Pour la Méditerranée DOC. DE SÉANCE N° : EN DATE DU : 23/01/2017 ORIGINE : UfM Co-Presidency

<https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2017/01/UfM-Roadmap-23-JAN-2017.pdf>

Κατασταστικό ΕγΜ (Statutes of the Secretariat of the Union for the Mediterranean – Barcelona, 17 July 2018)

<https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2018/12/17-07-18-Consolidated-Statutes.pdf>

## Πίνακες - Σχεδιαγράμματα

- 1) Σχεδ. 1 Σχηματική απεικόνιση γένεσης και χρονικής εξέλιξης δημιουργίας της ΕγΜ.  
Πηγή: Ιστοσελίδα ΕγΜ, <https://ufmsecretariat.org/who-we-are/history/>, Ανακτήθηκε 2 Απριλίου 2022,
- 2) Σχεδ. 2 Απεικόνιση Έργου ΕγΜ Πηγή: <https://ufmsecretariat.org/what-we-do/>
- 3) Πίνακας 3. Εθνική προέλευση προσωπικού – Αριθμητικά

Πίνακας 4: Αποτελέσματα Έρευνας ως προς την εργασιακή ικανοποίηση		Μέσος Όρος	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1	I feel recognized for my hard work and achievements in my work	2,65	3,6%	37,5%	51,8%	5,4%	1,8%
2.	I believe that generally, my workload is reasonable for my role	2,97	0%	35,7%	35,7%	25%	3,6%
3	The Ufms really inspires the very best in me when it comes to job performance	2,19	21,4%	44,6%	26,8%	7,1%	0%
4	I am excited about the majority of my work projects/collaborations	2,49	3,6%	51,8%	39,3%	3,6%	1,8%
5	I find that my values and the Organization's values are similar	2,02	23,2%	53,6%	21,4%	1,8%	0%
6	The Organization's mission consistently inspires me to do my best work	2,07	28,6%	41,1%	25%	5,4%	0%
7	My work style matches the work style of the UfM as an International Public Organization	2,18	16,1%	50%	33,9%	0%	0%
8	There is a clear tie between the UfM's mission and my individual work	2,52	7,1%	41,1%	46,4%	3,6%	1,8%

Πίνακας 5 : Αποτελέσματα Ερωτήσεων - Racism and discrimination		Μέσος Όρος	Yes, frequently	Sometimes	Rarely	Not at all
1	Do you experience racist behaviour in the workplace by superiors or colleagues?	3,78	0%	7,1%	7,1%	85,7%
2.	Do you experience religious discrimination in the workplace by superiors or colleagues?	3,86	3,6%	1,8%	5,4%	89,3%
3.	Do you experience sex discrimination in the workplace by superiors or colleagues?	3,79	0%	3,6%	14,3%	82,1%

## Πίνακας 6 Αντίληψη για το εργασιακό περιβάλλον

	Μέσος Όρος	Disfunctional- hard to be productive & efficient workplace	Neutral - a predictable & rather normal function of a workplace in an organisation	Challenging- coexistence creates added value & motivation in such a unique environment
<sup>1</sup> What's your perception regarding the multinational, multicultural, multireligious nature of the staff environment	2,77	1,8%	19,6%	78,6%

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

# Questionnaire - Study of Organization and Management of a Public International Organization: The Case of the Union for the Mediterranean

---

Dear Colleagues

This questionnaire aims to collect data and capture essential parameters regarding the form of management of the Union for the Mediterranean Secretariat, as a public international organization and in particular the perception of employees about the work culture, labour relations, the multinational/multicultural character of the Organization as well as their perspective concerning its managerial and administrative aspects and prospects. The questionnaire is part of my master's thesis in the framework of the Open University of Cyprus MBA programme, is anonymous and confidential and the questions/answers will be used solely for the processing of the dissertation in question. Its findings will be analyzed and used in the context of the dissertation.

The study consists of a series of questions that take about 6-8 minutes to be answered. The questions are simple and there are no right or wrong answers. You will also be asked to provide information about various personal characteristics, such as your age and gender, however, no questions will be asked throughout the questionnaire that will allow you to identify yourself.

There is no anticipation that participation in this study will cause any discomfort.

Confidentiality of your data: All answers you provide will be confidential. Any publication resulting from this work will only report aggregate findings or completely anonymous examples that will not allow you to be identified.

Thank you in advance for your kind response and participation.

---

- Employment status
  - Contracted
  - Seconded
  - Other
  
- Employment period (Years)
  - Less than 1
  - 1 – 3
  - 3 – 5
  - 5 – 10
  - More than 10
  
- Age
  - 18 – 29
  - 30 – 39
  - 40 – 49
  - 50 – 59
  - Over 60
  
- Sex
  - Male
  - Female
  - Other



(Refers to the following three questions)

- Personal Improvement  
Significant                      Considerable                      Medium                      Low                      None
  
- Personal Evolution  
Significant                      Considerable                      Medium                      Low                      None
  
- Promotion  
Significant                      Considerable                      Medium                      Low                      None
  
- I feel recognized for my hard work and achievements at my work  
Strongly Agree                      Strongly Disagree                      Disagree                      Neutral                      Agree
  
- I believe that generally, my workload is reasonable for my role  
Strongly Agree                      Strongly Disagree                      Disagree                      Neutral                      Agree
  
- The UfMS really inspires the very best in me when it comes to job performance  
Strongly Agree                      Strongly Disagree                      Disagree                      Neutral                      Agree
  
- I am excited about the majority of my work projects/collaborations  
Strongly Agree                      Strongly Disagree                      Disagree                      Neutral                      Agree
  
- I find that my values and the Organization's values are similar  
Strongly Agree                      Strongly Disagree                      Disagree                      Neutral                      Agree
  
- The Organization's mission consistently inspires me to do my best work  
Strongly Agree                      Strongly Disagree                      Disagree                      Neutral                      Agree
  
- My work style matches the work style of the UfM as an International Public Organization  
Strongly Agree                      Strongly Disagree                      Disagree                      Neutral                      Agree
  
- There is a clear tie between the UfM's mission and my individual work  
Strongly Agree                      Strongly Disagree                      Disagree                      Neutral                      Agree
  
- What's your conception regarding interdepartmental cooperation?  
Soft and Constructive                      Typical - it could be better

Lack of communication – problematic

No cooperation at all – hostility competitiveness

➤ Do you experience racist behaviour in the workplace by superiors or colleagues?  
Yes, frequently                      Sometimes                      Rarely                      Not at all

➤ Do you experience religious discrimination in the workplace by superiors or colleagues?  
Yes, frequently                      Sometimes                      Rarely                      Not at all

➤ Do you experience sex discrimination in the workplace by superiors or colleagues?  
Yes, frequently                      Sometimes                      Rarely                      Not at all

➤ What's your conception regarding the multinational, multicultural, multireligious nature of the staff environment?

Dysfunctional – hard to be productive

Neutral – a predictable and rather normal function of a workplace in an organization

Challenging – coexistence creates added value and motivation in such a unique environment

➤ How would you describe working at the UfM in three words?  
.....

➤ If I could change one thing about Union for the Mediterranean Secretariat culture, it would be  
.....

Thank you for your time and participation, much appreciated!