



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ι Δ Ρ Υ Μ Α
Κ Ρ Α Τ Ι Κ Ω Ν
Υ Π Ο Τ Ρ Ο Φ Ι Ω Ν

IKY



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών



ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2021

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων	1
Κατάλογος Διαγραμμάτων	3
Κατάλογος Πινάκων	4
Πρόλογος	5
1 Εισαγωγή	7
2 Ταυτότητα και Αποστολή του ΙΚΥ	9
3 Οραμα και Αξίες	12
4 Το Πλαίσιο Πολιτικής	14
4.1 Διεθνείς δεσμεύσεις	14
4.2 Ευρωπαϊκές πολιτικές	15
4.3 Εθνικές Προτεραιότητες	18
5 Επισκόπηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	21
5.1 Ανθρώπινο δυναμικό και οργανωτική διάρθρωση	21
5.2 Πηγές χρηματοδότησης και εξέλιξη δαπανών	22
5.3 Υποδομές.....	23
5.4 Προγράμματα υποτροφιών	25
5.5 Ευρωπαϊκά Προγράμματα	27
5.6 Κληροδοτήματα	30
6 Επισκόπηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	32
6.1 Οικονομικοί δείκτες	32
6.2 Εκπαιδευτικοί Δείκτες	34
6.3 Διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό	36
6.4 Διαρροή εγκεφάλων	37
6.5 Ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης	38
6.6 Πανδημία	38
6.7 Άλλοι φορείς υποτροφιών	39
7 Ανάλυση SWOT.....	41
8 Ανάπτυξη Στρατηγικού Σχεδίου	44
8.1 Στρατηγικοί στόχοι.....	44

8.2	Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις.....	45
	<i>Βελτίωση εσωτερικής αποτελεσματικότητας.....</i>	<i>45</i>
	<i>Ενίσχυση κύρους και αναβάθμιση εικόνας.....</i>	<i>47</i>
	<i>Ενίσχυση εγχώριων και διεθνών συνεργασιών</i>	<i>50</i>
	<i>Αύξηση θετικού αντίκτυπου στην κοινωνία.....</i>	<i>53</i>
9	Εφαρμογή και Παρακολούθηση.....	55
9.1	Διαμόρφωση επιχειρησιακού προγράμματος.....	55
9.2	Έλεγχος εφαρμογής και σύστημα εποπτείας	58
Επίλογος	60

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.	Μεθοδολογική προσέγγιση στρατηγικού σχεδιασμού	7
Διάγραμμα 2.	Οι 17 στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης της παγκόσμιας συμφωνίας του ΟΗΕ..... «Ατζέντα 2030»	15
Διάγραμμα 3.	Οργανόγραμμα Ι.Κ.Υ.	21
Διάγραμμα 4.	Εξέλιξη και διάρθρωση των εσόδων του Ι.Κ.Υ.	22
Διάγραμμα 5.	Εξέλιξη και διάρθρωση των εξόδων του Ι.Κ.Υ.....	23
Διάγραμμα 6.	Εξέλιξη κινητικότητας (αρ.ατόμων) στους τομείς εκπαίδευσης στο πλαίσιο της δράσης ΚΑ1 του προγράμματος Erasmus+.....	27
Διάγραμμα 7.	Εξέλιξη κινητικότητας Erasmus+ στην Ανώτατη Εκπαίδευση μεταξύ..... ευρωπαϊκών χωρών (ΚΑ103) και Διεθνούς Κινητικότητας (ΚΑ107)	28
Διάγραμμα 8.	Εξέλιξη του αριθμού εγκεκριμένων σχεδίων Στρατηγικών Συμπράξεων της δράσης ΚΑ2 του προγράμματος Erasmus+	28
Διάγραμμα 9.	Κατανομή προϋπολογισμού Στρατηγικών Συμπράξεων της δράσης ΚΑ2 του προγράμματος Erasmus+ (2019).....	29
Διάγραμμα 10.	Εξέλιξη επιχορήγησης και δαπανών του προγράμματος Erasmus+	30
Διάγραμμα 11.	Εξέλιξη συνολικού αριθμού φοιτητών	35
Διάγραμμα 12.	Εξέλιξη αριθμού φοιτητών εγγεγραμμένων στα προβλεπόμενα έτη σπουδών	35
Διάγραμμα 13.	Δομή της μήτρας SWOT	41
Διάγραμμα 14.	Οι στρατηγικοί στόχοι του Ι.Κ.Υ.....	44
Διάγραμμα 15.	Επιχειρησιακοί στόχοι για τη βελτίωση της εσωτερικής..... αποτελεσματικότητας του Ι.Κ.Υ.	45
Διάγραμμα 16.	Επιχειρησιακοί στόχοι για την ενίσχυση του κύρους και την προβολή του.... έργου του Ι.Κ.Υ.	48
Διάγραμμα 17.	Επιχειρησιακοί στόχοι για την ενίσχυση του εγχώριων και διεθνών..... συνεργασιών του Ι.Κ.Υ.	51
Διάγραμμα 18.	Επιχειρησιακοί στόχοι για την αύξηση του θετικού κοινωνικού αντίκτυπου του Ι.Κ.Υ.	53

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.	Στοιχεία κληροδοτημάτων Ι.Κ.Υ. (2020).....	31
Πίνακας 2.	Ενισχυτικοί παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον του Ι.Κ.Υ.	42
Πίνακας 3.	Ανασταλτικοί παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον του Ι.Κ.Υ.	42
Πίνακας 4.	Ενισχυτικοί παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον του Ι.Κ.Υ.	43
Πίνακας 5.	Ανασταλτικοί παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον του Ι.Κ.Υ.....	43
Πίνακας 6.	Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις για τη βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας του Ι.Κ.Υ.	46
Πίνακας 7.	Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις για την ενίσχυση του κύρους και την αναβάθμιση της εικόνας του Ι.Κ.Υ.	49
Πίνακας 8.	Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις για την ενίσχυση εγχώριων και διεθνών συνεργασιών	52
Πίνακας 9.	Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις για την αύξηση θετικού αντικτύπου στην κοινωνία	54
Πίνακας 10.	Εκτίμηση κινδύνων κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και τρόποι αντιμετώπισης τους	57

Πρόλογος

Όταν, τον Αύγουστο του 2020 δεχθήκαμε την τιμητική πρόταση από την Υπουργό Παιδείας κυρία Νίκη Κεραμέως να συμμετέχουμε στο ΔΣ του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών, κυρίαρχη ήταν σε όλους η αίσθηση της ευθύνης για το σημαντικό έργο που αναλαμβάναμε: να οδηγήσουμε το σημαντικό αυτό θεσμό σε ένα υψηλό επίπεδο λειτουργίας, που θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις και θα τιμά την ιστορία του.

Ήδη από τους πρώτους μήνες της θητείας μας, διαπιστώσαμε σημαντικές οργανωτικές αδυναμίες και μία έντονη τάση εσωστρέφειας που εμπόδιζαν το Ι.Κ.Υ. να αντιδράσει αποτελεσματικά στις νέες προκλήσεις που πηγάζουν από ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον και από μία κοινωνία που επενδύει στη νέα γενιά αγωνιώντας να καλύψει τα κενά που έχει δημιουργήσει η μακρόχρονη κρίση. Έγινε ταυτόχρονα σαφές ότι η πορεία που έπρεπε να ακολουθήσουμε δεν μπορούσε να στηρίζεται σε μία εμπειρική και εμβληματική επίλυση προβλημάτων αλλά σε ένα συνεκτικό σύνολο στοχευμένων δράσεων ενταγμένων σε μία ενιαία προοπτική. Με άλλα λόγια, το Ι.Κ.Υ. έπρεπε να προχωρήσει άμεσα σε έναν στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανάπτυξης του Ι.Κ.Υ. που καταθέτουμε σήμερα αποτελεί προϊόν προσωπικής εργασίας των μελών του ΔΣ και αντανακλά την κοινή αντίληψη όλων ως προς τις κατευθύνσεις και τους στόχους του Ιδρύματος, αλλά και ως προς το πρότυπο διοίκησης που επιθυμούμε να εφαρμόσουμε. Πρέπει όμως να σημειωθεί και η συμμετοχή πολλών στελεχών του Ι.Κ.Υ. που συνέβαλαν στην προσπάθεια διατυπώνοντας τις απόψεις τους στη διάρκεια ανοιχτών συζητήσεων και παρέχοντας χρήσιμα στοιχεία για την αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης.

Εκεί που θα κριθεί η επιτυχία του εγχειρήματος είναι ασφαλώς η συνεπής εφαρμογή της στρατηγικής μας, η οποία προϋποθέτει την άμεση κατάστροψη ενός επιχειρησιακού προγράμματος, τη συνεχή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και την προώθηση διορθωτικών επεμβάσεων και αναθεωρήσεων όπου αυτό κριθεί αναγκαίο. Αποτελεί δηλαδή μία δυναμική διαδικασία την οποία είμαστε αποφασισμένοι να φέρουμε εις πέρας με σκληρή δουλειά, διαφάνεια και αξιοκρατία.

Απώτερος στόχος μας είναι να υπηρετήσουμε πιστά την αποστολή του Ι.Κ.Υ. υποστηρίζοντας τις σπουδές και την έρευνα προικισμένων νέων ανθρώπων, διευκολύνοντας την είσοδο τους στην αγορά εργασίας και συμβάλλοντας, εν τέλει, στην οικονομική ανάκαμψη της χώρας. Και ποξίδα σε αυτή την προσπάθεια θα είναι η βασική αρχή του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων: *«Κάθε άνθρωπος έχει δικαίωμα σε ποιοτική και χωρίς αποκλεισμούς εκπαίδευση, κατάρτιση και διά βίου μάθηση προκειμένου να διατηρήσει και να αποκτήσει δεξιότητες που θα του επιτρέψουν να συμμετέχει πλήρως στην κοινωνία και να διαχειρίζεται με επιτυχία τις αλλαγές στην αγορά εργασίας.»*

Ο Πρόεδρος του ΔΣ: **Μιχάλης Κουτσιλιέρης**

Ο Αντιπρόεδρος του ΔΣ: **Παναγιώτης Γκλαβίνης**

Τα μέλη του ΔΣ: **Δανάη Διακουλάκη**

Αμαλία Πολυδωροπούλου

Σταματία Γκαράνη

Λεμονιά Κοκκίνου

Λάουρα Αλιπράντη

και **Μιχάλης Ταταράκης** (αναπληρωματικό μέλος ΔΣ)

Αφιερώνεται στον **Πάυλο Σάμιο**,
που δεν πρόλαβε να συνεισφέρει στην κοινή μας προσπάθεια την
ιδιαίτερη οπτική και την ευαισθησία του

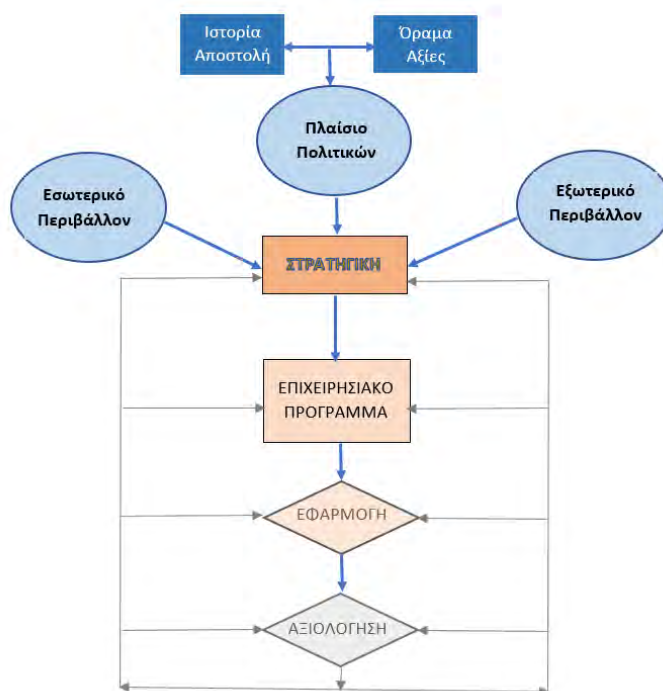


1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο του παρόντος Στρατηγικού Σχεδιασμού Ανάπτυξης (ΣΣΑ) είναι η χαρτογράφηση των μεσοπρόθεσμων στόχων του ΙΚΥ καθώς και ο προσδιορισμός των μεθόδων επίτευξής τους, με κεντρική επιδίωξη την ενίσχυση του ιστορικού ρόλου του ΙΚΥ στην Ελληνική πολιτεία, κοινωνία και οικονομία.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή του ΣΣΑ αποσκοπεί στη βέλτιστη αξιοποίηση της δυναμικής του εμβληματικού αυτού θεσμού, στον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων και στη δημιουργία αποτελεσματικών μηχανισμών διόρθωσης τυχόν δυσλειτουργιών, με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του. Η υιοθέτηση υψηλών αλλά ρεαλιστικών στόχων θα επιτρέψει στο Ι.Κ.Υ. να ανταποκριθεί στις προκλήσεις ενός ταχύτατα μεταβαλλόμενου τεχνολογικού περιβάλλοντος.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανάπτυξης του Ι.Κ.Υ. ακολούθησε τη μεθοδολογική προσέγγιση που παρουσιάζεται σχηματικά στο Διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1. Μεθοδολογική προσέγγιση στρατηγικού σχεδιασμού

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης κάθε σταδίου που αναπτύσσονται στις επόμενες ενότητες συνδέονται μεταξύ τους και οδηγούν σε ένα συνεκτικό στρατηγικό σχέδιο, ενώ περιγράφεται η διαδικασία διαμόρφωσης του επιχειρησιακού προγράμματος, της εφαρμογής του και των πιθανών αναθεωρήσεων έπειτα από αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα:

- i. **Η ιστορία, η θεσμική αποστολή και η ταυτότητα** που διαμόρφωσε το Ι.Κ.Υ. στη διάρκεια των 70 ετών λειτουργίας του, αποτελούν το σημείο εκκίνησης της προσπάθειας ανασχεδιασμού του και αποσκοπούν στην ανάδειξη της πλούσιας παρακαταθήκης του.
- ii. **Το όραμα**, για το ρόλο του Ι.Κ.Υ. στο άμεσο μέλλον προβάλλει τον επιθυμητό προορισμό προς τον οποίο θα πορευθεί το Ίδρυμα με οδηγό ένα πλέγμα **αρχών και αξιών** που θα διέπουν τη λειτουργία του.
- iii. **Οι κεντρικές πολιτικές** που χαράσσονται σε διεθνές και ιδιαίτερα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς και οι **εθνικές προτεραιότητες** για την ανάπτυξη της χώρας ορίζουν τους άξονες προς τους οποίους το Ι.Κ.Υ. καλείται να προσαρμόσει τη μελλοντική του πορεία.
- iv. **Οι σημερινές συνθήκες** όπως προσδιορίζονται α) από τα διαρθρωτικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον του Ι.Κ.Υ, και β) από μη ελεγχόμενους εξωγενείς παράγοντες, αναδεικνύουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του που θα πρέπει να αξιοποιήσει ή να διορθώσει, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που θα συναντήσει στην πορεία του.
- v. **Η ανάλυση SWOT** συνοψίζει τα ευρήματα από την επισκόπηση της υπάρχουσας κατάστασης και αποτελεί το βασικό εργαλείο του σχεδιασμού.
- vi. **Η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου** περιλαμβάνει αρχικά τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων που θέτει το Ι.Κ.Υ. για την επόμενη πενταετία, οι οποίοι στη συνέχεια εξειδικεύονται σε επιχειρησιακούς εφαρμόσιμους στόχους και σε ένα σύνολο δράσεων με μετρήσιμο αποτέλεσμα.
- vii. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ολοκληρώνεται με τα στοιχεία εκείνα που θα επιτρέψουν την επιτυχή υλοποίησή του, δηλαδή την ανάλυση κινδύνων, τη διαδικασία διαμόρφωσης ενός συνεκτικού **επιχειρησιακού προγράμματος** και την οργάνωση μηχανισμών **παρακολούθησης και ελέγχου της εφαρμογής του**, που θα επιτρέψει τη λήψη διορθωτικών ενεργειών βάσει των αποτελεσμάτων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του Ι.Κ.Υ. φιλοδοξεί να αποτελέσει τον άξονα λειτουργίας του στην επόμενη πενταετία, με στόχο την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του στις νέες δύσκολες συνθήκες. Τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την οικονομική κρίση και τη συνεχιζόμενη κρίση Covid-19 καταδεικνύουν σαφώς την αναγκαιότητα αναβάθμισης των τομέων της εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας και τη διάθεση τους στις υπηρεσίες της κοινωνίας μας. Το κοινό συμφέρον όλων είναι να αξιοποιήσουμε το πλήρες δυναμικό της εκπαίδευσης, ως κινητήρια δύναμη για τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή. Προς την κατεύθυνση αυτή το Ι.Κ.Υ. θα συμβάλλει με όλες του τις δυνάμεις αξιοποιώντας και προσαρμόζοντας το θεσμικό του ρόλο στις νέες συνθήκες.

2 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΙΚΥ

Το ΙΚΥ συστάθηκε με τον Α.Ν. 1825/1951 ως ΝΠΔΔ και μετατράπηκε σε αποκεντρωμένη υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων με ανώτατο Όργανο Διοίκησης το Διοικητικό Συμβούλιο με βάση το ΝΔ 4434/1964. Συνέβαλε καταλυτικά στην πορεία ανασυγκρότησης της χώρας μετά το πέρας του δεύτερου παγκόσμιου πολέμου και του εμφυλίου, με την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού για την απόκτηση σύγχρονων γνώσεων και δεξιοτήτων. Πολλοί άλλωστε είναι οι συμπολίτες μας, περισσότερο ή λιγότερο διάσημοι, άνθρωποι της επιστήμης, των γραμμάτων και των τεχνών, που υπήρξαν υπότροφοι του Ι.Κ.Υ. και είχαν σημαντική συμβολή στην πρόοδο της χώρας. Πρόεδρος του πρώτου ΔΣ ήταν ο Γεώργιος Βεντήρης ενώ ως μέλη συμμετείχαν εξέχουσες προσωπικότητες που άφησαν τη σφραγίδα τους στον πολιτισμό, την οικονομία και την πολιτική του τόπου, όπως μεταξύ άλλων οι Αλ. Δελμούζος, Ξ. Ζολώτας, Στρ. Ανδρεάδης, Γ. Στράτος και ο Γ. Παπανδρέου που ως Αντιπρόεδρος της Κυβέρνησης συνυπογράφει τον ιδρυτικό Νόμο του Ι.Κ.Υ. Ως πρώτος Γεν. Διευθυντής ανέλαβε ο Κωνστ. Δημαράς.

Ακολούθησαν στη Διοίκηση του Ιδρύματος πολλοί επιφανείς επιστήμονες που συνέβαλαν σε διαφορετικό βαθμό στη διαμόρφωση της σημερινής εικόνας του Ι.Κ.Υ.

Η αποστολή του ΙΚΥ σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο του Ι.Κ.Υ 1825/51 είναι:

«Σκοπός του Ι.Κ.Υ. είναι η παροχή οικονομικής ενισχύσεως προς συνέχισιν σπουδών εις σχολεία μέσης εκπαίδευσως, ημεδαπάς Ανωτέρας ή Ανωτάτας σχολάς, ή αντιστοίχως σχολάς εκτός της Ελλάδος εις σπουδαστάς και πτυχιούχους μέσων Ανωτέρων ή Ανωτάτων σχολών. Των ενισχύσεων τούτων δικαιούνται μόνον πρόσωπα μη διαθέτοντα επαρκή ίδια οικονομικά μέσα, διακρινόμενα δε εις νοημοσύνην, επίδοσιν εις τας σπουδάς των, χρηστότητα και ήθος.»

Το 1993, με τον Ν.2158 οι σκοποί του Ι.Κ.Υ. εκσυγχρονίζονται και διευρύνονται ως εξής:

- α) χορήγηση υποτροφιών και οικονομικών ενισχύσεων, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται δάνεια και βραβεία, σε Έλληνες, ομογενείς και αλλοδαπούς βάσει προγραμμάτων που συντάσσονται από το διοικητικό συμβούλιο του Ι.Κ.Υ. και εγκρίνονται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων,
- β) χορήγηση υποτροφιών και οικονομικών ενισχύσεων στο πλαίσιο των προγραμμάτων ευρωπαϊκής συνεργασίας και άλλων φορέων που αναθέτουν στο Ι.Κ.Υ. την απονομή και διαχείριση υποτροφιών,
- γ) συγκέντρωση και διάδοση πληροφοριών για όλες τις χορηγούμενες υποτροφίες σε Έλληνες πολίτες ή για ελληνικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και η παροχή διευκολύνσεων προς τους φορείς που τις χορηγούν,

δ) πραγματοποίηση ή ανάθεση σε τρίτους, έναντι αμοιβής, ερευνών, μελετών ή εκδόσεων σχετικών με τους σκοπούς του.

Οι ωφελούμενοι από τις υποτροφίες/οικονομικές ενισχύσεις είναι προπτυχιακοί, μεταπτυχιακοί και μεταδιδακτορικοί φοιτητές, μαθητές της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, διδάσκοντες όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, αλλοδαποί και ομογενείς με ειδικά προγράμματα. Προτεραιότητα στις οικονομικές ενισχύσεις των φοιτητών έχουν όσοι διακρίνονται για την επίδοση στις σπουδές τους και ταυτόχρονα δεν διαθέτουν επαρκή οικονομικά μέσα που να διασφαλίζουν την πρόσβαση και την απρόσκοπτη συνέχιση τους. Πρόσφατα (Δεκέμβριος 2020), θεσμοθετήθηκε η δυνατότητα το Ι.Κ.Υ. να παρέχει βραβεία αριστείας και σε νέους που έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους, δεν έχουν δηλαδή πλέον την ιδιότητα του φοιτητή, αλλά επιβραβεύονται ακριβώς για την άριστη ακαδημαϊκή τους επίδοση.

Η υλοποίηση όλων των έργων/δράσεων που αναλαμβάνει το Ι.Κ.Υ. χρηματοδοτούνται από εθνικούς πόρους του τακτικού προϋπολογισμού, από συγχρηματοδότηση στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) και από καθαρά κοινοτικούς πόρους, ενώ συμβολική αλλά και ουσιαστική σημασία έχει και η διαχείριση των κληροδοτημάτων που πολλοί δωρητές έχουν εμπιστευθεί στο Ι.Κ.Υ.

Από το 1987 το Ι.Κ.Υ. έχει αναλάβει τη διάδοση, το συντονισμό και τη διαχείριση των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (Erasmus 1987, Lingua 1991, ΣΩΚΡΑΤΗΣ I 1995-2000, ΣΩΚΡΑΤΗΣ II 2000-2006, Πρόγραμμα «Δια Βίου Μάθηση» 2007-2013), ενώ από το 2014 έως το 2020 αποτελεί την Εθνική Μονάδα για τη διαχείριση του Ευρωπαϊκού Προγράμματος Erasmus+ για τους τομείς της Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, καθώς και της Ευρωπαϊκής πλατφόρμας για την εκπαίδευση ενηλίκων EPAL (Electronic Platform for Adult Learning in Europe). Το ΙΚΥ παραμένει η Εθνική Μονάδα Συντονισμού του ευρωπαϊκού προγράμματος Erasmus+ για την παρούσα περίοδο μέχρι το 2027.

Το ΙΚΥ έχει επίσης δραστηριοποιηθεί με επιτυχία ως φορέας υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων έργων στο πλαίσιο των προγραμματικών συμφωνιών των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης (ΚΠΣ I, II και III) και ΕΣΠΑ I και II, συμβάλλοντας έτσι στην υλοποίηση στρατηγικών σύγκλισης στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης προσφέροντας υποτροφίες σε πλήθος νέων επιστημόνων, σε αντικείμενα και τεχνολογίες αιχμής για μεταπτυχιακές σπουδές επιπέδου μάστερ και απόκτησης διδακτορικού τίτλου σπουδών, καθώς και διεξαγωγής μεταδιδακτορικής έρευνας. Επιπλέον, στο πλαίσιο των δράσεων του ΕΣΠΑ (2007-2013) το ΙΚΥ, πέραν των καθιερωμένων προγραμμάτων υποτροφιών, προχώρησε στην υλοποίηση προγράμματος υποτροφιών εξάμηνης κινητικότητας νέων επιστημόνων σε ερευνητικά κέντρα της Ευρώπης, καθώς και υποτροφιών σε υποψήφιους διδάκτορες για την ολοκλήρωση της διδακτορικής τους διατριβής στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό CERN.

Έχει συμπράξει με σημαντικούς Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς ([Academic Cooperation Association – ACA](#), [Deutscher Akademischer Austauschdienst-DAAD](#), [European Space Agency-ESA](#), European Organization for Nuclear Research-CERN, κ.ά.) με στόχο την από κοινού ανάπτυξη προγραμμάτων ενίσχυσης της ερευνητικής κινητικότητας, αλλά και πολιτικών στον τομέα της διεθνούς ακαδημαϊκής συνεργασίας. Η ενίσχυση και επέκταση των διεθνών συνεργασιών καθώς και η αναζωογόνηση δεσμών που έχουν ατονήσει τα τελευταία χρόνια με εμβληματικούς ερευνητικούς φορείς (π.χ. ESA, CERN), αποτελεί προτεραιότητα του ΙΚΥ για το επόμενο διάστημα.

Παράλληλα το Ι.Κ.Υ. επιχειρεί να αναπτύξει συνεργασίες με κομβικούς φορείς της ελληνικής οικονομίας. Ήδη, υλοποιείται καινοτόμο πρόγραμμα για την παροχή υποτροφιών για μεταπτυχιακές σπουδές με απορρόφηση, στη συνέχεια, των υποτρόφων από την αγορά εργασίας (Εθνική Τράπεζα), ενώ βρίσκονται σε εξέλιξη και άλλες παρόμοιες πρωτοβουλίες.

Είναι ακόμη σημαντικό να αναφερθεί ότι το ΙΚΥ, είναι από τους λίγους φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που έχει πιστοποιηθεί με το ISO 9001:1 και επίσης με το βραβείο επιχειρηματικής αριστείας EFQM (European Framework for Quality Management).

3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ

Το όραμα του ΙΚΥ είναι να αποτελέσει τον ηγετικό εθνικό φορέα παροχής υποτροφιών, ο οποίος προσφέρει πολλαπλές ευκαιρίες για σπουδές, έρευνα καινοτομία και δια βίου μάθηση, μέσω μιας συνεκτικής, αποδοτικής και πολυεπίπεδης στρατηγικής υποτροφιών. Το όραμα αυτό θα πρέπει σήμερα να μετασηματισθεί σε ένα λειτουργικό σχέδιο δράσης λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που επιτάσσουν οι διεθνείς πολιτικές και οι εθνικές προτεραιότητες, όπως αυτές αναλύονται στην επόμενη ενότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η υψηλής ποιότητας και χωρίς αποκλεισμούς εκπαίδευση και κατάρτιση για όλους, είναι ο μόνος δρόμος εάν θέλουμε να εξελιχθούμε σε ανταγωνιστική και καινοτόμο οικονομία, ενώ, ταυτόχρονα, διατηρούμε τις κοινές αξίες μας για τη δημιουργία μιας πιο δίκαιης και βιώσιμης κοινωνίας. Η πολιτική υποτροφιών του ΙΚΥ που θα εξυπηρετήσει το στόχο αυτό προϋποθέτει πλήρη και αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και αποσκοπεί στην υποστήριξη των νέων ώστε να συμβάλουν στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας και να συμμετέχουν ενεργά στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι. Τα προγράμματα υποτροφιών που θα αναπτυχθούν δομούνται πάνω στους εξής άξονες:

- **Ενίσχυση της ισότητας και της αριστείας**
- **Τόνωση της ανταγωνιστικής έρευνας και της καινοτομίας**
- **Πρώθηση της διεθνούς συνεργασίας στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της έρευνας και της καινοτομίας**
- **Διάδοση της ελληνικής γλώσσας και του ελληνικού πολιτισμού**
- **Συμβολή στον εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας**

Προκειμένου το ΙΚΥ να προσφέρει τις αναβαθμισμένες και καινοτόμες υπηρεσίες που επιτάσσει το φιλόδοξο αυτό όραμα, διαμορφώνει συστηματικά ένα πλέγμα αρχών και αξιών, οι οποίες θα αποτυπωθούν στην εσωτερική του λειτουργία και στην αλληλεπίδραση του με τους χρήστες των υπηρεσιών του:

- **Ποιότητα:** συνεχής βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών με βάση αντικειμενικά δεδομένα και μετρήσεις και με υιοθέτηση υψηλών προδιαγραφών στις σχέσεις/συναλλαγές του Ι.Κ.Υ. με τους χρήστες των υπηρεσιών του.
- **Ακεραιότητα:** σεβασμός στους νόμους, τους κανόνες της επιχειρηματικής ηθικής και τους κώδικες δεοντολογίας κατά τη διαχείριση πόρων και προγραμμάτων.
- **Διαφάνεια:** ενίσχυση των διαδικασιών εσωτερικής επικοινωνίας για τη βέλτιστη διάχυση της πληροφορίας μεταξύ των εργαζομένων και συστηματική δημοσιοποίηση αναφορών για τις επιδόσεις του Ι.Κ.Υ., τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των λειτουργιών του, στο πλαίσιο της κοινωνικής λογοδοσίας.

- **Συνεργασία:** αξιοποίηση των συμπληρωματικών ικανοτήτων και εμπειριών των εργαζομένων για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των λειτουργιών, την αμοιβαία υποστήριξη και τη συνολική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, την ενίσχυση του πνεύματος συμμετοχής και την κοινή δέσμευση στους στόχους του Ι.Κ.Υ.
- **Αριστεία:** συνολική αναβάθμιση των συστημάτων διαχείρισης και των διαδικασιών του Ι.Κ.Υ. μέσω των κατάλληλων οργανωσιακών και τεχνολογικών αλλαγών, αλλά και συστηματική προώθηση των κριτηρίων αριστείας στα προγράμματα υποτροφιών.
- **Αξιολόγηση:** ανάπτυξη πολιτικής βάσει τεκμηρίων μέσω της συστηματικής παρακολούθησης της εφαρμογής των προγραμμάτων υποτροφιών, της άμεσης αντιμετώπισης προβλημάτων και της αποτίμησης των αποτελεσμάτων, προκειμένου τα νέα προγράμματα και η πολιτική των υποτροφιών να ενσωματώνουν την κτηθείσα εμπειρία.
- **Συνέργειες:** Ενίσχυση της συνεργασίας με άλλες υπηρεσίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υποτροφιών, για τη βέλτιστη κάλυψη των πολλαπλών αναγκών εκπαίδευσης, κατάρτισης, έρευνας και δια βίου μάθησης και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας.
- **Στοχοθεσία:** Καθορισμός στόχων απόδοσης της διοίκησης και των οργανικών μονάδων του Ιδρύματος με συστηματική παρακολούθηση προόδου και έγκαιρη εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών.
- **Συστήματα Ελέγχου:** Προώθηση του εσωτερικού ελέγχου, με έμφαση στο δημοσιονομικό έλεγχο, τη διαχείριση κινδύνων, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την επικοινωνία και την προστασία των προσωπικών δεδομένων

Αναφορά πρέπει να γίνει, στην ειδική πολιτική που θα αναπτυχθεί κατά της απάτης από τους πολυάριθμους δικαιούχους των προγραμμάτων του, με την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων για τον έγκαιρο εντοπισμό τέτοιων περιπτώσεων, τη διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών με συναρμόδιους φορείς και του άμεσου καταλογισμού και της ανάκτησης των κεφαλαίων. Τέλος, σημαντική παράμετρος είναι πολιτική της Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, στην οποία θα εκπαιδευτεί το σύνολο του προσωπικού, ανάλογα με τις αρμοδιότητες του.

Το σύνολο αυτό αρχών και αξιών, αποτελεί πρωταρχική δέσμευση για τη διοίκηση του Ι.Κ.Υ, ώστε να διαμορφωθεί ένα νέο πρότυπο επιχειρησιακής κουλτούρας που θα οδηγήσει τον οργανισμό σε υψηλή αποτελεσματικότητα προς όφελος της κοινωνίας.

4 Το ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η βιώσιμη ανάπτυξη έχει εισαχθεί ως πολιτικός όρος εδώ και περισσότερα από 30 χρόνια, κατακτώντας γρήγορα την κορυφή της πολιτικής ατζέντας σε διεθνές επίπεδο. Η πρόσφατη οικονομική κρίση, οι εντεινόμενες κοινωνικές ανισότητες σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και η ευρεία αναγνώριση της απειλής της κλιματικής αλλαγής υποχρέωσε τις περισσότερες χώρες να επανεκτιμήσουν τους τρόπους χρήσης των παραγωγικών τους πόρων και το μίγμα των πολιτικών τους στην κατεύθυνση της βιωσιμότητας. Η γνώση, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα αναδεικνύονται πλέον ως βασικές παράμετροι όχι μόνο για την αντιμετώπιση τέτοιων παγκόσμιων κρίσεων και την οικονομική ανάκαμψη, αλλά και για τη διατήρηση της περιβαλλοντικής ισορροπίας και τη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής.

Εκτός από τις επιπτώσεις της διεθνούς ύφεσης, η Ευρώπη και η Ελλάδα βρίσκονται αντιμέτωπες με σειρά άλλων απειλών, μεταξύ των οποίων το δημογραφικό και το μεταναστευτικό πρόβλημα. Για την αντιμετώπιση τους οι κοινωνίες καλούνται να ενισχύσουν την ποιοτική εκπαίδευση, κατάρτιση και δια βίου μάθηση, δίνοντας έτσι τα εφόδια στους πολίτες, ιδιαίτερα στους νέους, να προωθήσουν και να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις τεχνολογικές δυνατότητες. Το εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πόρος, ο οποίος μπορεί να κάνει τη διαφορά μέσα σε ένα ρευστό και διαρκώς περισσότερο ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον.

4.1 Διεθνείς δεσμεύσεις

Η πιο πρόσφατη και περισσότερο εμβληματική παγκόσμια συμφωνία για την επίτευξη μιας βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης είναι η «**Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη – Μετασχηματίζοντας τον κόσμο μας**». Η Ατζέντα 2030 υιοθετήθηκε το 2015 από τον ΟΗΕ, μετά από τρία χρόνια παγκόσμιας διαπραγμάτευσης με τη συμμετοχή όλων των κρατών μελών, ομάδων της κοινωνίας των πολιτών, εκπροσώπων του ιδιωτικού τομέα, της ακαδημαϊκής κοινότητας, συνδικάτων και άλλων εταιριών. Ενσωματώνει τις τρεις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης -Κοινωνία-Περιβάλλον-Οικονομία- σε ένα ενιαίο σχέδιο συντονισμένων δράσεων που εξυπηρετούν τον άνθρωπο, τον πλανήτη, την ευημερία, την ειρήνη και τη συνεργασία. Το σχέδιο περιλαμβάνει 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), όπως φαίνονται στο Διάγραμμα 2. Οι κεντρικοί αυτοί στόχοι εξειδικεύονται σε 169 επιμέρους στόχους, οι οποίοι με ευθύνη των κυβερνήσεων παρακολουθούνται μέσω δεικτών για την εκτίμηση της προόδου για την επίτευξη τους.

Η διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε ποιοτική εκπαίδευση συνιστά και έναν από τους 17 διακριτούς στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης της Ατζέντας 2030 του ΟΗΕ. Όμως, η

επιδιωκόμενη πρόοδος σε όλο το φάσμα των στόχων προϋποθέτει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση, την έρευνα και καινοτομία, που συνδέονται άμεσα με την πολιτική υποτροφιών του ΙΚΥ.



Διάγραμμα 2. Οι 17 στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης της παγκόσμιας συμφωνίας του ΟΗΕ «Ατζέντα 2030»

4.2 Ευρωπαϊκές πολιτικές

Η Ευρωπαϊκή Ένωση διαπιστώνοντας ότι οι νέοι έχουν υποστεί τις μεγαλύτερες συνέπειες της οικονομικής κρίσης, ενώ είναι εκείνοι που θα κληθούν να οικοδομήσουν την Ευρώπη του μέλλοντος, έχει θέσει στην κορυφή της πολιτικής της ατζέντας την εκπαίδευση, την κατάρτιση και τον πολιτισμό. Στη Διακήρυξη της Ρώμης τον Μάρτιο του 2017, οι ηγέτες των κρατών μελών δεσμεύονται να προωθήσουν «μια Ένωση όπου οι νέοι θα λαμβάνουν την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση και κατάρτιση και θα μπορούν να σπουδάζουν και να αναζητούν εργασία σε όλη την ήπειρο. Μια Ένωση που θα διατηρεί την πολιτιστική μας κληρονομιά και θα προωθεί την πολιτιστική πολυμορφία».

Οι πολιτικές της ΕΕ για την εκπαίδευση και τη νεολαία αποτυπώνονται στην **Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία** η οποία αποτελεί ένα συνολικό στρατηγικό πλαίσιο για το ευρωπαϊκό μοντέλο ανάπτυξης μετά το 2020. Η Πράσινη Συμφωνία υλοποιεί την Ατζέντα 2030 του ΟΗΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αποσκοπεί στην οικοδόμηση μίας οικονομίας σύγχρονης, ανταγωνιστικής και αποδοτικής ως προς τη χρήση των πόρων, που θα

αναπτύσσεται μέσα σε κοινωνίες ευημερούσες και δίκαιες. Η μετάβαση αυτή απαιτεί την ενεργό συμμετοχή όλων των πολιτών, χωρίς αποκλεισμούς, που θα προωθήσουν καινοτομίες σε όλα τα επίπεδα, θα αξιοποιήσουν με βέλτιστο τρόπο νέες βιώσιμες τεχνολογίες και ψηφιακές υποδομές και θα προωθήσουν συνέργειες σε εθνικό, τοπικό, κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Μπροστά στις νέες αυτές προκλήσεις, πολλοί πολίτες θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες για την είσοδο και τη διατήρηση της θέσης τους στην αγορά εργασίας αλλά και για την ισότιμη συμμετοχή τους σε ποικίλες δραστηριότητες της κοινωνικής ζωής. Απαιτούνται διαρκώς ανανεούμενες γνώσεις και δεξιότητες, απαιτούνται όμως και βαθιές αλλαγές σε κοινωνικά πρότυπα και συμπεριφορές. Στην κατεύθυνση αυτή η Πράσινη Συμφωνία προβλέπει ότι τα συστήματα εκπαίδευσης, κατάρτισης, έρευνας και καινοτομίας θα έχουν έναν ουσιαστικό ρόλο, αυξάνοντας την ευαισθητοποίηση και εκπαιδεύοντας στις βασικές ικανότητες/δεξιότητες που απαιτούνται για την κατανόηση των προκλήσεων και την προσαρμογή σε αυτές. Αποτελούν επίσης κομβικούς κρίκους για τη διαμόρφωση των επαγγελματιών του μέλλοντος, τον εντοπισμό νέων δεξιοτήτων απαραίτητων για την πράσινη και ψηφιακή οικονομία, τα πρότυπα μάθησης, και την κατανόηση της σχετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ νέων τεχνολογιών, θέσεων εργασίας και εκπαίδευσης.

Η περαιτέρω ανάπτυξη του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης θα μπορούσε να δώσει σημαντική ώθηση στην ενίσχυση συνεργασιών και διαδικασιών πολιτικής, ιδίως στη διαδικασία της Μπολόνια, η οποία διαμόρφωσε το ευρωπαϊκό τοπίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με βασικές συνεισφορές στον τομέα της διασφάλισης ποιότητας, της αναγνώρισης των πτυχίων και της ανάπτυξης μιας ευρωπαϊκής προσέγγισης των θεμάτων έρευνας και καινοτομίας.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί μία σειρά πρωτοβουλιών, νέων ή συνεχιζόμενων από την προηγούμενη προγραμματική περίοδο, έτσι ώστε αξιοποιώντας τις ευκαιρίες των νέων τεχνολογιών να συμβάλει στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, στην απασχόληση και στην ανταγωνιστικότητα. Μεταξύ αυτών, οι πιο εμβληματικές χρηματοδοτικές πρωτοβουλίες για την περίοδο 2021-2027 είναι:

Το νέο πρόγραμμα Horizon αποτελεί τη συνέχεια του Προγράμματος-Πλαίσιο για την Έρευνα και την Καινοτομία, και δομείται σε τρεις πυλώνες:

- I. **Ανοικτή επιστήμη**, που περιλαμβάνει τις δράσεις ERC, Marie Skłodowska-Curie και την ενίσχυση των ερευνητικών υποδομών
- II. **Παγκόσμιες προκλήσεις και ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας**, που αποτελεί την αιχμή του προγράμματος και συγκεντρώνει όλες τις δράσεις που συνδέονται με τους τομείς προτεραιότητας της «Πράσινης Συμφωνίας», και
- III. **Ανοικτή καινοτομία**, που προωθεί δράσεις των ευρωπαϊκών οργανισμών που αφορούν την καινοτομία, όπως του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Καινοτομίας (EIC),

του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT), των Ευρωπαϊκών Οικοσυστημάτων Καινοτομίας κ.ά.

Το νέο πρόγραμμα Erasmus+ αποτελεί τη συνέχεια του προηγούμενου προγράμματος 2014-20, προβλέπει όμως διπλασιασμό του προϋπολογισμού για την αύξηση των διαθέσιμων θέσεων, ενθαρρύνει τη συμμετοχή ατόμων με μειωμένες ευκαιρίες, ενώ δίνει έμφαση στις ψηφιακές δεξιότητες σε εκπαιδευόμενους και εκπαιδευτές (Digital Erasmus+) και στις περιβαλλοντικά φιλικές τεχνολογίες και συμπεριφορές στην κατεύθυνση κυρίως της κλιματικής προστασίας (Green Erasmus+).

Η Πρωτοβουλία για τα «Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια» αποτελεί ένα φιλόδοξο σχέδιο για την εμβάθυνση του Ευρωπαϊκού Χώρου Εκπαίδευσης και την προώθηση των ευρωπαϊκών αξιών και της ευρωπαϊκής ταυτότητας. Πρόκειται για συμπράξεις ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που αναπτύσσουν μία κοινά σχεδιασμένη στρατηγική προσφέροντας σε διαπανεπιστημιακές «πανεπιστημιούπολεις» ευέλικτα προγράμματα σπουδών εστιασμένα στις σύγχρονες προκλήσεις. Ήδη έχουν επιλεγεί τα πρώτα Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια που αξιολογήθηκαν μετά από δύο προσκλήσεις ενδιαφέροντος.

Το Πρόγραμμα Δημιουργική Ευρώπη προωθεί την τέχνη και τον πολιτισμό μέσω της προστασίας και ανάπτυξης της ευρωπαϊκής πολιτιστικής και γλωσσικής πολυμορφίας και κληρονομιάς και της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των πολιτιστικών και δημιουργικών τομέων. Μεταξύ των στόχων του προγράμματος περιλαμβάνονται η ενίσχυση της καλλιτεχνικής και πολιτιστικής συνεργασίας και της κινητικότητας καλλιτεχνών και επαγγελματιών του τομέα σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Επίσης, σε διαδοχικές ανακοινώσεις της από το 2018, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε τις προτάσεις της για την εκπαίδευση, που έχουν ήδη εγκριθεί από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο:

- **Σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση** που αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και της καινοτομίας σε όλες τις βαθμίδες των συστημάτων εκπαίδευσης [COM(2018)22final].
- Σύσταση του Συμβουλίου προς τα κράτη μέλη για την **προώθηση κοινών αξιών, της εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς και της ευρωπαϊκής διάστασης της διδασκαλίας**, ώστε να προάγουν κοινές δημοκρατικές αξίες και θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα [COM(2018)23final].
- Σύσταση του Συμβουλίου προς τα κράτη μέλη να ενθαρρύνουν και να υποστηρίζουν τους πολίτες **για δια βίου μάθηση** ώστε να είναι σε θέση να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να συμμετέχουν πλήρως και να διαχειρίζονται με επιτυχία τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και στην κοινωνική ζωή [COM(2018)24final].

- Δέσμη πρωτοβουλιών [COM(2018)269final] για τους **τομείς της νεολαίας, του πολιτισμού, της εκπαίδευσης και της κατάρτισης** με στόχο την επίτευξη μιας πιο ανταγωνιστικής, ολοκληρωμένης και συνεκτικής Ευρώπης. Μεταξύ αυτών η «Στρατηγική για τη Νεολαία» για την περίοδο 2019-2027, η «Αμοιβαία αναγνώριση διπλωμάτων», η «Διδασκαλία και εκμάθηση γλωσσών», το «Νέο ευρωπαϊκό θεματολόγιο για τον πολιτισμό» κλπ.

4.3 Εθνικές Προτεραιότητες

Η χώρα μετά από μία δεκαετή περίοδο οικονομικής κρίσης και παρατεταμένης ύφεσης πέρασε το 2017 σε μία φάση στην οποία σταδιακά άρχισαν να αναστρέφονται οι αρνητικοί δείκτες στο ύψος παραγωγής, εισοδημάτων και ανεργίας. Παραμένουν όμως αργοί οι ρυθμοί ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών και καινοτομίας στο δημόσιο τομέα και στις επιχειρήσεις που σε συνδυασμό με τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα της χώρας αντανακλώνται στη χαμηλή παραγωγικότητα και στη μειωμένη εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας. Εξ άλλου, η πρόσφατη εμπειρία απέδειξε πόσο ευάλωτη είναι ακόμη η οικονομία σε βίαιους κλυδωνισμούς, όπως η παγκόσμια διαταραχή που δημιούργησε η πανδημία Covid-19.

Το «**Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία**» που εκπονήθηκε από ανεξάρτητη επιτροπή ειδικών υπό την Προεδρία του Χρ. Πισσαρίδη και δημοσιεύθηκε το Νοέμβριο του 2020, αποτελεί μία συνεκτική πρόταση για την πορεία που θα πρέπει να ακολουθήσει η χώρα προκειμένου να μπει σε μία σταθερή τροχιά ανάκαμψης. Κεντρικός στόχος της πρότασης είναι η αύξηση του κατά κεφαλή εισοδήματος με ταυτόχρονη ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και των περιβαλλοντικών επιδόσεων της χώρας.

Βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη του κεντρικού αυτού στόχου είναι η αύξηση της απασχόλησης και η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας. Και οι δύο αυτές προϋποθέσεις παραπέμπουν στην αναγκαία επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς α) η αύξηση της απασχόλησης δεν σημαίνει απλά μείωση της ανεργίας, αλλά και στήριξη για την είσοδο στην αγορά εργασίας υποαπασχολούμενων ομάδων πληθυσμού, ιδιαίτερα των νέων, των γυναικών και των ατόμων σε μειονεκτική θέση, και β) η αύξηση της παραγωγικότητας απαιτεί ταχεία ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων μεθόδων παραγωγής που θα αξιοποιηθούν αποτελεσματικά μόνο με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης των εργαζομένων.

Το σχέδιο προτείνει 4 άξονες δράσεις με πολλά μέτρα που ο συνδυασμός και οι μεταξύ τους συνέργειες μπορούν μεσοπρόθεσμα να τροχοδρομήσουν την ελληνική οικονομία στην πορεία μίας σταθερής ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς. Από το σύνολο των μέτρων, διακρίνονται εκείνα που αφορούν τα συστήματα εκπαίδευσης - κατάρτισης και τα συστήματα έρευνας - καινοτομίας που θα πρέπει ιδιαίτερα να ληφθούν υπόψη στο

στρατηγικό σχεδιασμό του I.K.Y., αν και η λειτουργία του προφανώς θα επηρεασθεί από την επιτυχή εφαρμογή του συνολικού σχεδίου. Ενδεικτικά:

- **Εκσυγχρονισμός της δομής του συστήματος εκπαίδευσης** σε όλες τις βαθμίδες με ταυτόχρονη αύξηση των δημοσίων δαπανών
- **Ανάπτυξη των ψηφιακών υποδομών και των αντίστοιχων δεξιοτήτων** εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών σε όλες τις βαθμίδες, ενταγμένη σε μια συνολική κατεύθυνση αναβάθμισης των δεξιοτήτων σύμφωνα με την ευρωπαϊκή πρωτοβουλία STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics)
- **Επέκταση και αναβάθμιση του θεσμού της πρακτικής άσκησης** με στόχο την απόκτηση ουσιαστικής εμπειρίας και τη βελτίωση των προοπτικών επαγγελματικής απασχόλησης των φοιτητών.
- **Διεθνοποίηση ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης** με ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων για αλλοδαπούς με στόχο την ενίσχυση της οικονομικής τους αυτονομίας και την προώθηση της πολυπολιτισμικότητας. Επίσης, οργάνωση διαδικτυακών μαθημάτων και με καθηγητές εξωτερικού, καθώς και προώθηση ισχυρών και μόνιμων διασυνδέσεων με πανεπιστήμια και ερευνητικούς φορείς του εξωτερικού σε ακαδημαϊκό και ερευνητικό επίπεδο.
- **Διασύνδεση των πανεπιστημίων με επιχειρήσεις** και ανάπτυξη ερευνητικών συνεργασιών σε διδακτορικό και μεταδιδακτορικό επίπεδο που μπορεί να συμβάλει στην ανάσχεση της διαρροής εγκεφάλων.
- **Προώθηση Ομάδων (clusters) εκπαιδευτικής και ερευνητικής αριστείας** μέσω και του επαναπατρισμού διακεκριμένων Ελλήνων επιστημόνων ή/και της αναβάθμισης του θεσμού του επισκέπτη καθηγητή.
- **Αναβάθμιση ερευνητικών υποδομών**, στήριξη ερευνητών, ενίσχυση της βασικής έρευνας.
- **Ενίσχυση των Γραφείων Μεταφοράς Τεχνολογίας** με στόχο την ανάπτυξη και εμπορική αξιοποίηση της διανοητικής ιδιοκτησίας των πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων.
- **Ενίσχυση του ρόλου των πανεπιστημίων σε οικοσυστήματα καινοτομίας** με στόχο την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.
- **Προώθηση της δια βίου μάθησης** με τη συμμετοχή των πανεπιστημίων και στόχευση την αναβάθμιση (upskilling) και την ανανέωση (reskilling) γνώσεων και δεξιοτήτων πτυχιούχων.

- **Αναβάθμιση της επαγγελματικής λυκειακής εκπαίδευσης (ΕΠΑΛ)** με ενίσχυση των υποδομών τους και ανανέωση των προγραμμάτων σπουδών με συμμετοχή κοινωνικών εταίρων και τοπικών κοινωνιών.
- **Διασφάλιση εναλλακτικών και αξιόπιστων εργασιακών διεξόδων** μέσω της επέκτασης και βελτίωσης του δικτύου των ΙΕΚ και της ενίσχυσης του ρόλου των κοινωνικών εταίρων στο σχεδιασμό της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- **Άμβλυνση των εκπαιδευτικών ανισοτήτων** με στόχο την ενσωμάτωση παιδιών μεταναστών και άλλων ομάδων με δυσκολίες πρόσβασης στη σχολική και μεταλυκειακή εκπαίδευση και τη μείωση του ποσοστού πρόωρης εγκατάλειψης.
- **Επέκταση και αναβάθμιση των υποδομών φοιτητικής μέριμνας** στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με ταυτόχρονο εξορθολογισμό και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας τους.
- **Εισαγωγή μηχανισμού άτοκων σπουδαστικών δανείων** με ευνοϊκούς όρους αποπληρωμής.

Το «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία» βρίσκει σήμερα ιδιαίτερα πρόσφορο έδαφος εφαρμογής. Με βάση τους κατευθυντήριους άξονες του Σχεδίου αλλά και σε ευθυγράμμιση με την Ευρωπαϊκή «Πράσινη Συμφωνία» για μία βιώσιμη και ανταγωνιστική οικονομία χωρίς αποκλεισμούς, σχεδιάσθηκαν:

- **το νέο ΕΣΠΑ** για την Προγραμματική Περίοδο 2021-2027 που διαχειρίζεται πόρους ύψους 26.8 δισ. € (συμπεριλαμβανομένης της εθνικής συμμετοχής 5.6 δισ. €), και
- **το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»** που διαχειρίζεται 32 δισ.€ του νέου Ευρωπαϊκού Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας για την αντιμετώπιση των συνεπειών της πανδημίας

Τα δύο αυτά χρηματοδοτικά εργαλεία δημιουργούν σήμερα νέα οικονομικά δεδομένα και αποτελούν την ευκαιρία της χώρας, όχι απλά να υπερβεί τις επιπτώσεις της πανδημίας αλλά να προχωρήσει σε έναν θεμελιώδη θεσμικό, οικονομικό και κοινωνικό μετασχηματισμό με διάρκεια και προοπτική. Με κοινό προσανατολισμό προς το αναπτυξιακό τρίγωνο: **Πράσινη Μετάβαση – Ψηφιακός Μετασχηματισμός – Κοινωνική Συνοχή** παρέχουν το πλαίσιο, τις κατευθύνσεις και τα μέσα ώστε η ελληνική οικονομία να μετατραπεί ένα βιώσιμο παραγωγικό σύστημα για τη δημιουργική αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας, την αύξηση των εισοδημάτων και των θέσεων απασχόλησης και εν τέλει να εξασφαλίσει ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία για όλους τους πολίτες.

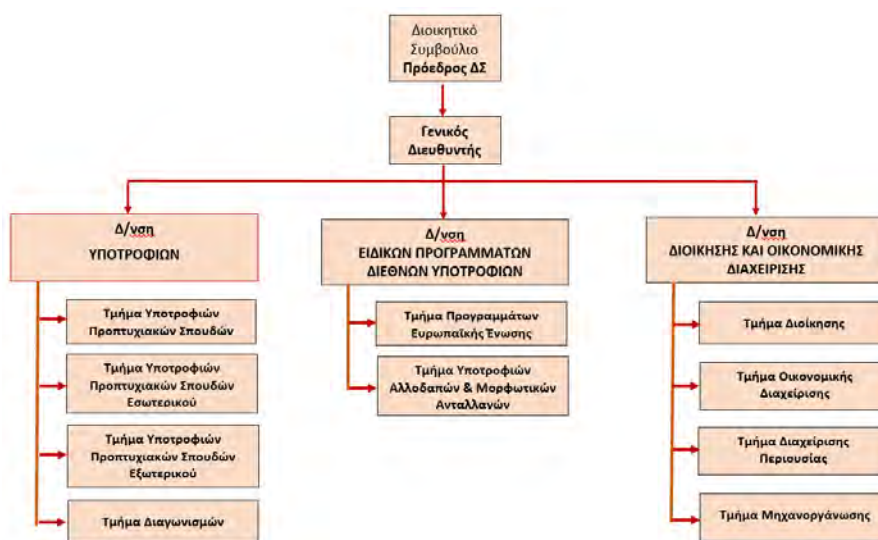
5 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η μελέτη και ανάλυση των δεδομένων του εσωτερικού περιβάλλοντος του Ι.Κ.Υ. αναδεικνύει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του οργανισμού και τα δυνατά σημεία του, τα οποία θα πρέπει να ενισχυθούν περαιτέρω, ενώ εντοπίζει και τις αδυναμίες του που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν με κατάλληλα σχεδιασμένες δράσεις.

5.1 Ανθρώπινο δυναμικό και οργανωτική διάρθρωση

Το Ι.Κ.Υ. απασχολεί σήμερα περί τα 100 άτομα, εκ των οποίων 44 είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου, 14 με σύμβαση ορισμένου χρόνου και 41 με σύμβαση έργου που καλύπτεται κατά κύριο λόγο με πόρους του Προγράμματος Erasmus+. Η διάρθρωση αυτή αναδεικνύει ένα σοβαρό δομικό πρόβλημα, καθώς το μόνιμο προσωπικό δεν έχει ανανεωθεί επί σειρά ετών. Σημαντικό εμπόδιο για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος ήταν η μέχρι σήμερα απουσία ψηφιακού οργανογράμματος που δεν επέτρεπε στο Ι.Κ.Υ. να συμμετέχει στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας του Ελληνικού Δημοσίου. Επιπλέον, στο Ι.Κ.Υ. υπηρετεί Νομικός Σύμβουλος με έμμισθη εντολή. Επιπλέον, παρά τη σημαντική εμπειρία των περισσότερων στελεχών του Ι.Κ.Υ. είναι απαραίτητη η καθιέρωση στοχευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους.

Σύμφωνα με το Οργανόγραμμα του ΙΚΥ που θεσμοθετήθηκε με το ΠΔ 321/1999, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, οι υπηρεσίες του Ι.Κ.Υ. είναι διαρθρωμένες σε 3 Διευθύνσεις και δέκα Τμήματα, όπως αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 3:



Διάγραμμα 3. Οργανόγραμμα Ι.Κ.Υ.

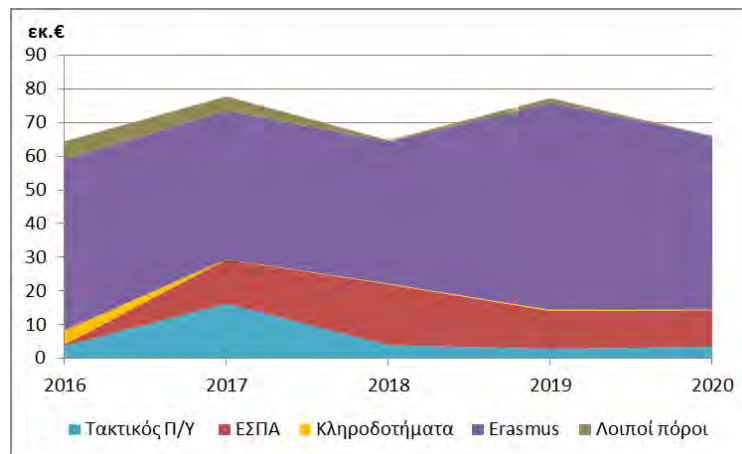
Οι μεταβολές που έχουν συντελεσθεί τα τελευταία χρόνια στις λειτουργίες του Ι.Κ.Υ., η ανάγκη προσαρμογής στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις αυξημένες απαιτήσεις για παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, επιβάλλουν σήμερα την προώθηση δράσεων για την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εκτελούμενου έργου. Επίσης, επείγει η επανεξέταση και ανασχεδίαση του ισχύοντος Οργανογράμματος και η ολοκλήρωση των διαδικασιών ένταξης του Ι.Κ.Υ. στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας του Ελληνικού Δημοσίου.

5.2 Πηγές χρηματοδότησης και εξέλιξη δαπανών

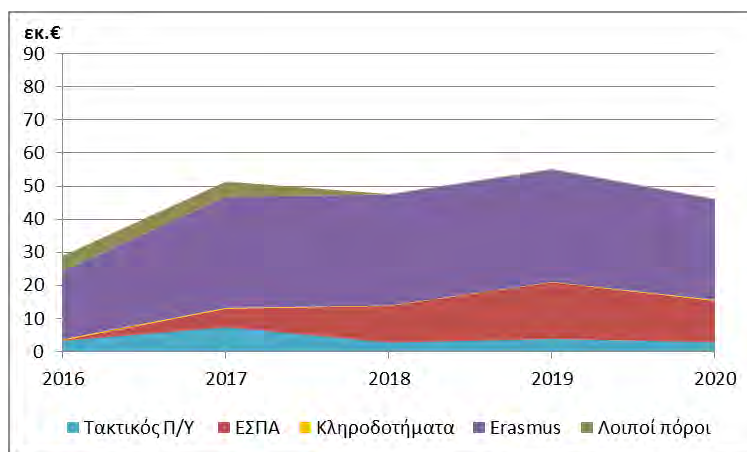
Το Ι.Κ.Υ. χρηματοδοτείται από τις εξής πηγές:

- Τακτικός Προϋπολογισμός
- Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΕΣΠΑ)
- Κληροδοτήματα
- Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα ERASMUS+, (διαχείριση και συντονισμός των τομέων εκπαίδευσης και κατάρτισης)
- Εξειδικευμένα προγράμματα, χρηματοδοτούμενα από εθνικές και διεθνείς συνεργασίες.

Στα Διαγράμματα 4 και 5 παρουσιάζεται η εξέλιξη εσόδων και εξόδων του Ι.Κ.Υ. κατά την πενταετία 2016-2020. Γίνεται εμφανής η μετατόπιση του οικονομικού κέντρου βάρους του Ιδρύματος προς το πρόγραμμα Erasmus+ που αντιπροσωπεύει το 65-80% των εσόδων και το 60-73% των εξόδων του.



Διάγραμμα 4. Εξέλιξη και διάρθρωση των εσόδων του Ι.Κ.Υ.



Διάγραμμα 5. Εξέλιξη και διάρθρωση των εξόδων του Ι.Κ.Υ.

Παρατηρείται ακόμη ότι το ισοζύγιο είναι σταθερά θετικό και της τάξης των 20εκ.ευρώ, με εξαίρεση το 2016 που φθάνει τα 30 εκ.€. Το πλεόνασμα εντοπίζεται κυρίως στα ευρωπαϊκά κονδύλια του προγράμματος Erasmus που χαρακτηρίζονται από σταθερό ρυθμό εισροών και εκροών, με δυνατότητα μεταφοράς σε επόμενο έτος.

Η διάρθρωση των πηγών χρηματοδότησης του Ι.Κ.Υ. αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό και τη σχετική κατανομή των τομέων δραστηριοποίησης του. Φαίνεται ότι ο τομέας των «παραδοσιακών» υποτροφιών, που σύμφωνα και με το καταστατικό του αποτελεί βασικό στοιχείο της ταυτότητας του, απορροφά ετησίως 10-15 εκ.€ με κύρια προέλευση τους πόρους του ΕΣΠΑ, εκπροσωπώντας το 20-30% των συνολικών δαπανών του. Σημειώνεται ακόμη η αμελητέα συμμετοχή των κληροδοτημάτων, στο σύνολο των εσόδων και εξόδων του Ι.Κ.Υ.

Παράλληλα με τη βέλτιστη αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων, είναι αναγκαία η σταδιακή αναστροφή της μείωσης της συμμετοχής του τακτικού προϋπολογισμού στη χρηματοδότηση των δράσεων του Ι.Κ.Υ., έτσι ώστε να σηματοδοτείται και το ενδιαφέρον της πολιτείας για την ενίσχυση του ιστορικού αυτού θεσμού, μέσω συγκεκριμένων εμβληματικών δράσεων ενίσχυσης της αριστείας και στήριξης των οικονομικά ασθενέστερων φοιτητών.

5.3 Υποδομές

Το Ι.Κ.Υ. δεν διαθέτει ιδιόκτητο κτίριο για τη στέγαση των υπηρεσιών του. Επί σειρά ετών στεγαζόταν στο ιστορικό κτίριο επί της οδού Λυσικράτους 14, την ιδιοκτησία του οποίου απέκτησε αξιοποιώντας τμήμα του κληροδοτήματος «Ν.Δ. Χρυσοβέργη». Το κτίριο αυτό δεν επαρκούσε για την εξυπηρέτηση των αυξημένων αναγκών του Ιδρύματος και γι' αυτό κρίθηκε επιβεβλημένη η μετεγκατάσταση του σε ενοικιαζόμενο κτίριο επί της οδού Μακρή στο Κουκάκι. Το Υπουργείο Παιδείας κρίνοντας ότι ήταν ασύμφορο για το ΙΚΥ να επιβαρύνεται με δαπάνες ενοικίων, αποφάσισε την μεταστέγασή του σε ελεύθερο χώρο του κτιρίου ιδιοκτησίας του ΕΟΠΠΕΠ στην Ν. Ιωνία, επί της οδού Λ. Εθνικής Αντιστάσεως

41, στο οποίο όμως και πάλι επιβαρύνεται με τα λειτουργικά έξοδα και τις δαπάνες συντήρησης του κτιρίου ύψους περίπου 20 χιλ.€/μήνα. Το διατηρητέο κτίριο της οδού Λυσικράτους φιλοξενεί σήμερα τμήμα του αρχείου του Ι.Κ.Υ, ενώ εκκρεμεί επί σειρά ετών η ανακαίνιση και αξιοποίηση του. Το νέο ΔΣ έχει εκκινήσει τη σχετική διαδικασία με στόχο τη δημιουργία ενός πολιτιστικού συνεδριακού κέντρου του Ι.Κ.Υ. που θα σηματοδοτεί την ιστορία του και θα αναδεικνύει το σημερινό του ρόλο.

Από τη φύση των δραστηριοτήτων του Ι.Κ.Υ. είναι προφανές ότι οι υποδομές του αφορούν αποκλειστικά εξοπλισμό μηχανοργάνωσης και ψηφιακά συστήματα. Οι υποδομές αυτές κρίνονται σήμερα ανεπαρκείς, τεχνολογικά ξεπερασμένες και με μεγάλη ετερογένεια μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και λειτουργιών του Ι.Κ.Υ. Ειδικότερα το πληροφοριακό σύστημα υποτροφιών υλοποιήθηκε στην αρχική του μορφή το 2007 και έκτοτε έχει υποστεί αποσπασματικές τροποποιήσεις και επεκτάσεις, χωρίς να επιλυθούν πολλά από τα λειτουργικά του προβλήματα. Οι σημαντικότερες συνέπειες αυτής της τεχνολογικής απαξίωσης και της ετερογένειας του περιβάλλοντος των εφαρμογών είναι:

- Έκθεση του συστήματος σε κυβερνοεπιθέσεις και μειωμένη ασφάλεια των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων
- Έλλειψη διαλειτουργικότητας με διαδικτυακές υπηρεσίες (web services) του δημόσιου τομέα, με αποτέλεσμα την υποδοχή μεγάλου αριθμού μη επιλέξιμων αιτήσεων προς επεξεργασία
- Δυσχερής και χρονοβόρα διαχείριση και αξιολόγηση των αιτήσεων των υποψηφίων και παρακολούθηση της προόδου των υποτρόφων
- Έλλειψη αυτοματοποιημένης επικοινωνίας με υποψηφίους και υποτρόφους και αδυναμία online delivery για χορήγηση βεβαιώσεων κλπ,
- Έλλειψη αυτοματοποιημένων διαδικασιών σε άλλες λειτουργίες του Ι.Κ.Υ.
- Χειροκίνητη εισαγωγή δεδομένων σε πολλές διαδικασίες που υλοποιείται μέσω παραδοσιακής διακίνησης φυσικών εγγράφων και δεν συσχετίζεται ηλεκτρονικά με τη διαδικασία διαχείρισης υποτροφιών.
- Προβληματική επικοινωνία και διασύνδεση των τμημάτων (π.χ. με λογιστήριο).
- Αδυναμία αυτόματης εξαγωγής στατιστικών
- Προβλήματα εγκατάστασης στους νέους υπολογιστές, μη φιλικότητα για το χρήστη, δυσκολίες παραμετροποίησης.

Το ΔΣ του Ι.Κ.Υ. έχει ήδη προβεί σε ενέργειες προκειμένου να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που παρέχει σήμερα το πλαίσιο ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα, προωθείται η υλοποίηση ενός νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Ενιαίας Διαχείρισης Υποτροφιών. Οι σχετικές δράσεις

αποσκοπούν στην απλούστευση της υποβολής αιτήσεων των υποψηφίων, στην επιτάχυνση της διαδικασίας αξιολόγησης, αλλά και πολλών συναλλαγών της με άλλα άτομα και φορείς (αξιολογητές, προμηθευτές κλπ), καθώς θα ενισχύει τη διαλειτουργικότητα - διασύνδεση με τα πληροφοριακά συστήματα φορέων του Δημοσίου, την ψηφιοποίηση των εσωτερικών διοικητικών διαδικασιών και τη διακίνηση ηλεκτρονικών εγγράφων.

5.4 Προγράμματα υποτροφιών

Τα προγράμματα υποτροφιών του Ι.Κ.Υ. που χρηματοδοτούνται από τον **Τακτικό προϋπολογισμό** είναι τα εξής:

1. Πρόγραμμα Ελληνικής Γλώσσας και Πολιτισμού Αλλοδαπών και Ομογενών Φοιτητών
2. Διμερή προγράμματα μορφωτικών ανταλλαγών
3. Υποτροφίες Μεταπτυχιακών Σπουδών σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
4. Υποτροφίες Διδακτορικών Σπουδών και Μεταδιδακτορικής Έρευνας στο Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Φλωρεντίας
5. Πρόγραμμα Ενίσχυσης ερευνητικής συνεργασίας μεταξύ Ελλάδας και Γερμανίας (ΙΚΥΔΑ)
6. Πρόγραμμα Εράνου Κυπρίων Φοιτητών

Τα προγράμματα αυτά τρέχουν τα τελευταία χρόνια με επαναλαμβανόμενες προκηρύξεις κατά κανόνα σε ετήσια βάση, ενώ σε όσα λήγουν οι σχετικές συμβάσεις υπάρχει η προοπτική και η βούληση συνέχισης και επέκτασης τους. Ο συνολικός τους προϋπολογισμός συνήθως δεν υπερβαίνει το 1.5 εκ.€. Το 2020, λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών της πανδημίας και των συνεπακόλουθων περιορισμών στην κινητικότητα, η απορροφητικότητα των δεσμευμένων πόρων κυμάνθηκε αρχικά σε χαμηλά επίπεδα (51%), όμως η προώθηση τους τελευταίους μήνες του 2020 νέων δράσεων (βραβείων αριστείας) επέτρεψε να μη χαθούν πολύτιμοι πόροι και να διαμορφωθεί η απορροφητικότητα σε ποσοστό μεγαλύτερο του 80%.

Τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από το **ΕΣΠΑ** διαχειρίζονται πολύ μεγαλύτερα κονδύλια και κατανέμονται σε 3 μεγάλες ομάδες:

1. **Πρόγραμμα Οικονομικής Ενίσχυσης Επιμελών Φοιτητών/τριών που ανήκουν σε Ευπαθείς Κοινωνικές Ομάδες (ΙΚΥ-ΕΚΟ)**

Το Πρόγραμμα ΙΚΥ-ΕΚΟ εξελίσσεται σε διαδοχικούς ετήσιους κύκλους προϋπολογισμού περίπου 13 εκ. €/έτος. Ο Α' κύκλος (2016-17) ολοκληρώθηκε στα τέλη του 2018 με απορροφητικότητα 73.8%. Ο Β' κύκλος (2017-18) μετά από διαδοχικές παρατάσεις έκλεισε τον Αύγουστο του 2020 με απορροφητικότητα 54.8%, ενώ καταβλήθηκαν

τεράστιες προσπάθειες να ολοκληρωθεί ο Γ΄ κύκλος (2018-19) που η νέα διοίκηση βρήκε σε εκκρεμότητα και που προβλέπεται να κλείσει με απορροφητικότητα 65%. Συνολικά, από τους 3 πρώτους κύκλους έχουν χρηματοδοτηθεί περίπου 8000 φοιτητές που ανήκουν σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Οι επόμενοι κύκλοι Δ΄, Ε΄ και ΣΤ΄ για το τρέχον ΕΣΠΑ (για τα ακαδημαϊκά έτη 2019-20, 2020-21 και 2021-22, αντίστοιχα) πρόκειται να υλοποιηθούν, μετά από σοβαρές τροποποιήσεις στους όρους της προκήρυξης, με διπλό στόχο την απλοποίηση της διαδικασίας υποβολής και διαχείρισης των αιτήσεων και την ενίσχυση των χαρακτηριστικών αριστείας του προγράμματος. Επιπλέον, θα αξιοποιηθεί η νέα ψηφιακή πλατφόρμα για τη διευκόλυνση και ενίσχυση της αξιοπιστίας των διαδικασιών.

2. Ενίσχυση του ανθρώπινου ερευνητικού δυναμικού μέσω της υλοποίησης διδακτορικής έρευνας.

Το πρόγραμμα ξεκίνησε το 2016 και ολοκληρώνεται στο τέλος του 2022. Ο προϋπολογισμός του ανέρχεται στα 27.1 εκ.€, έχουν χρηματοδοτηθεί 898 φοιτητές για την υλοποίηση της διδακτορικής τους έρευνας (98.5% επίτευξη δείκτη) και εμφανίζει ικανοποιητικό βαθμό απορρόφησης (80.7%). Ο Β΄ κύκλος ξεκίνησε το 2017 ως Πρόγραμμα Χορήγησης Υποτροφιών για Μεταπτυχιακές Σπουδές Δευτέρου Κύκλου Σπουδών με προϋπολογισμό 4.1 εκ.€ και χρηματοδότησε 206 φοιτητές. Αναμένεται να ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος του 2021 με απορροφητικότητα 70%.

3. Ενίσχυση μεταδιδασκόντων ερευνητών/τριών

Ο Α΄ κύκλος ξεκίνησε το 2016 με προϋπολογισμό 7.6 εκ.€ χρηματοδότησε 283 φοιτητές και ολοκληρώθηκε στα τέλη του 2020 με απορροφητικότητα μεγαλύτερη από 92%. Ο Β΄ κύκλος με έτος έναρξης το 2019 και προϋπολογισμό περίπου 16 εκ.€ βρίσκεται σε εξέλιξη και χρηματοδοτεί 600 φοιτητές, ενώ ολοκληρώνεται το 2022.

Τέλος, μία διακριτή περίπτωση αποτελούν οι υποτροφίες για εκπόνηση διδακτορικού μέσω του Προγράμματος Αριστείας ΙΚΥ - Siemens στο πλαίσιο της Συμφωνίας Συμβιβασμού μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Siemens. Συγκεκριμένα μέσω τριών ετήσιων διαδοχικών κύκλων με έτος έναρξης το 2014-15 χρηματοδοτήθηκαν συνολικά 619 υποψήφιοι διδάκτορες, ενώ σε μία παράλληλη δράση χρηματοδοτήθηκαν 80 ερευνητικά προγράμματα που εκπονήθηκαν αποκλειστικά σε ελληνικά ΑΕΙ από ερευνητικές ομάδες απαρτιζόμενες από έναν κύριο ερευνητή (μέλος ΔΕΠ/ΕΠ) και έως δύο υποψηφίους διδάκτορες στο πλαίσιο της διδακτορικής τους διατριβής. Το πρόγραμμα ολοκληρώθηκε με υψηλή απορροφητικότητα.

Τα δεδομένα για τα προγράμματα υποτροφιών αναδεικνύουν ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια για τον εμπλουτισμό και τον ανασχεδιασμό τους, ενώ είναι αναγκαία η βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης και η αύξηση της απορροφητικότητας.

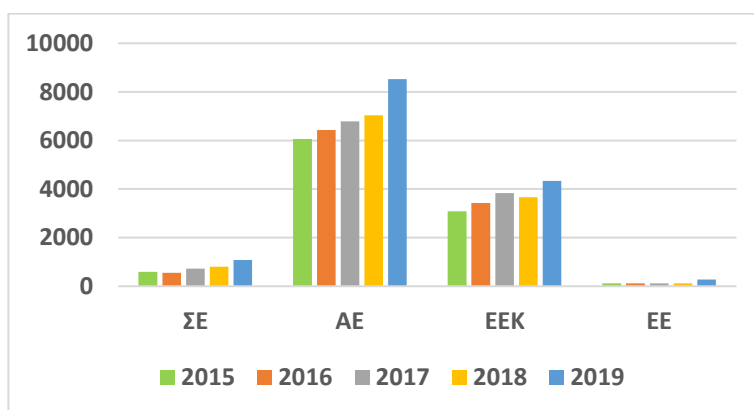
5.5 Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Το Ι.Κ.Υ. είναι η Εθνική Μονάδα Συντονισμού (ΕΜΣ) του ευρωπαϊκού προγράμματος Erasmus+ και έχει την ευθύνη της διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης των αποκεντρωμένων δράσεων του προγράμματος Erasmus+ στους τομείς της Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.

Η διαχείριση του προγράμματος Erasmus+, αποτελεί το βασικό αντικείμενο της Διεύθυνσης Ειδικών Προγραμμάτων Διεθνών Υποτροφιών και ειδικότερα του Τμήματος Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων. Για τον καλύτερο συντονισμό και με βάση τη σχετική διάρθρωση του προγράμματος Erasmus+, οι εργασίες του τμήματος επιμερίζονται σε τέσσερις τομείς (Σχολική Εκπαίδευση, Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Ανώτατη Εκπαίδευση, Εκπαίδευση Ενηλίκων). Το Τμήμα έχει την ευθύνη της περαίωσης των ενεργειών που απορρέουν από την υλοποίηση του κύκλου ζωής των σχεδίων Erasmus+ για τα οποία συμβάλλεται με τους δικαιούχους φορείς. Συγκεκριμένα, το Τμήμα Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων συντονίζει και διαχειρίζεται:

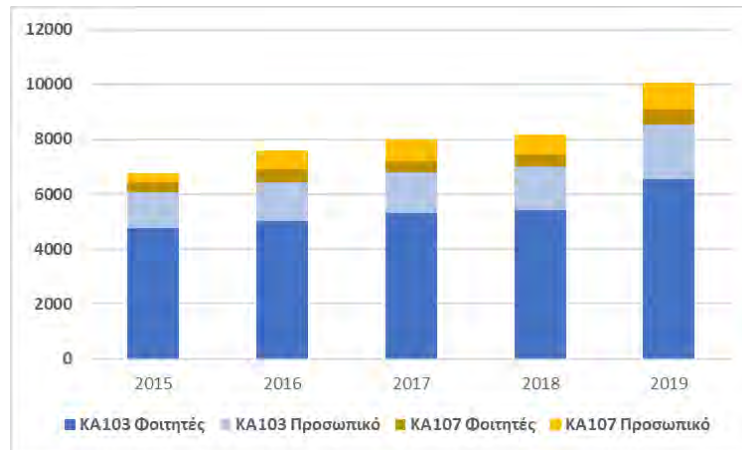
- τη Βασική Δράση 1 (KA1) που αφορά τη Μαθησιακή Κινητικότητα
- τη Βασική Δράση 2 (KA2) που αφορά τις Στρατηγικές Συμπράξεις για την καινοτομία και την ανταλλαγή καλών πρακτικών.

Ειδικότερα, η εξέλιξη της κινητικότητας μεταξύ χωρών του προγράμματος, στην περίοδο 2015-19, στους διάφορους τομείς εκπαίδευσης-κατάρτισης μέσω της δράσης KA1 παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6. Παρατηρείται σημαντική αύξηση σε όλους τους τομείς μεταξύ 2015 και 2019, με τη Σχολική Εκπαίδευση (ΣΕ) και την Εκπαίδευση Ενηλίκων (ΕΕ) να διπλασιάζουν τον αριθμό των συμμετοχών τους, ενώ η Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΕ) και η Επαγγελματική Εκπαίδευση-Κατάρτιση (ΕΕΚ) που αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα το 60% και 30% της κινητικότητας εμφανίζουν αύξηση κατά 40%.



Διάγραμμα 6. Εξέλιξη κινητικότητας (αρ.ατόμων) στους τομείς εκπαίδευσης στο πλαίσιο της δράσης KA1 του προγράμματος Erasmus+

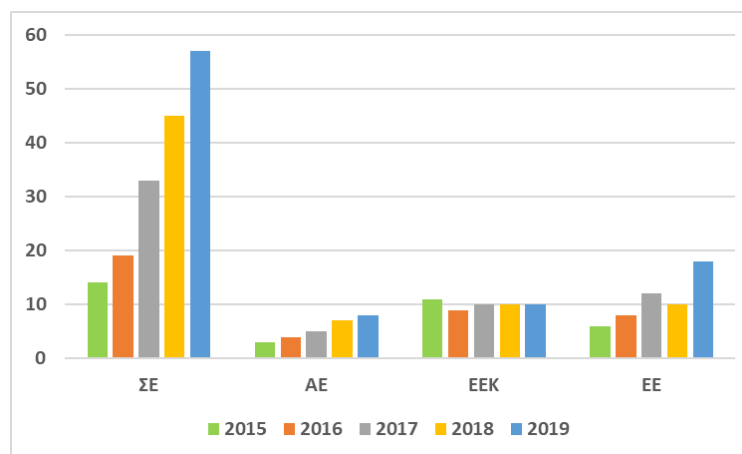
Σημειώνεται ότι στον τομέα της Ανώτατης Εκπαίδευσης, η ειδικότερη δράση δράση KA107 (International Mobility) επεκτείνει την κινητικότητα και εκτός των βασικών χωρών του Προγράμματος καλύπτοντας ολόκληρο τον πλανήτη. Ο αριθμός των μετακινούμενων φοιτητών και προσωπικού AEI με αυτή τη δράση αυξάνεται συνεχώς και το 2019 αποτελούσε το 20% των συνολικών μετακινήσεων. Στο Διάγραμμα 7 φαίνεται η διαχρονική εξέλιξη των μετακινήσεων στο σύνολο της Ανώτατης Εκπαίδευσης τόσο μεταξύ χωρών του προγράμματος (KA103) όσο και μέσω της Διεθνούς Κινητικότητας (KA107), με διάκριση μεταξύ φοιτητών και προσωπικού.



Διάγραμμα 7. Εξέλιξη κινητικότητας Erasmus+ στην Ανώτατη Εκπαίδευση μεταξύ ευρωπαϊκών χωρών (KA103) και Διεθνούς Κινητικότητας (KA107)

Το 2020, οι αριθμοί των εγκεκριμένων μετακινήσεων κυμάνθηκε περίπου στα επίπεδα του 2019, όμως λόγω της πανδημίας, η κινητικότητα που πραγματοποιήθηκε μέχρι σήμερα είναι πολύ περιορισμένη.

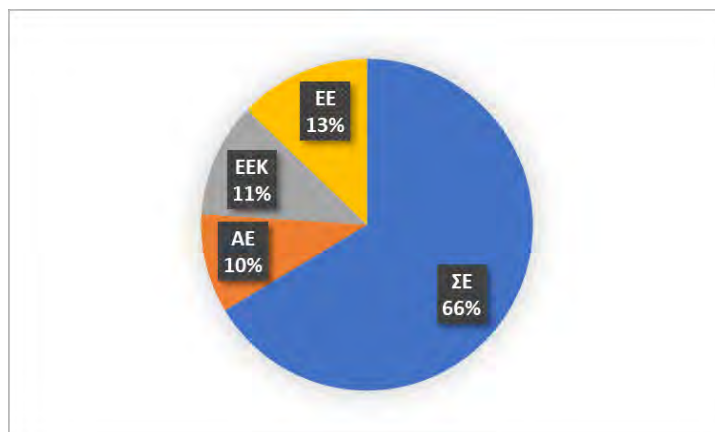
Σε ότι αφορά τις Συμπράξεις που χρηματοδοτούνται μέσω της Δράσης KA2, η εξέλιξη του εγκεκριμένου αριθμού σχεδίων αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 8.



Διάγραμμα 8. Εξέλιξη του αριθμού εγκεκριμένων σχεδίων Στρατηγικών Συμπράξεων της δράσης KA2 του προγράμματος Erasmus+

Η Σχολική Εκπαίδευση εμφανίζει πολύ μεγαλύτερη αύξηση, συγκριτικά με τους άλλους τομείς, και μάλιστα έχοντας λάβει υπόψη μόνο α) τις διασχολικές συμπράξεις στις οποίες ελληνικό σχολείο έχει το ρόλο συντονιστή, και β) διευρυμένες συμπράξεις με συμμετοχή φορέων από άλλους τομείς της εκπαίδευσης, επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις κλπ. Αν στον αριθμό αυτό προσθέσουμε και τα σχέδια στα οποία σχολικές μονάδες συμμετέχουν ως εταίροι, το τομέας της ΣΕ εμφανίζεται το 2019 με 491 εγκεκριμένα σχέδια.

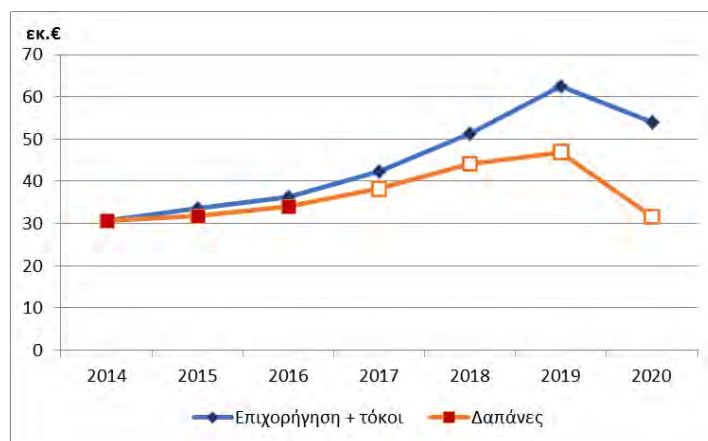
Από το Διάγραμμα 9 που παρουσιάζει την ποσοστιαία κατανομή του προϋπολογισμού του έτους 2019, ύψους 23,3 εκ.€, στους επιμέρους τομείς της Εκπαίδευσης, γίνεται και πάλι εμφανής η κυριαρχία του τομέα της Σχολικής Εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 9. Κατανομή προϋπολογισμού Στρατηγικών Συμπράξεων της δράσης KA2 του προγράμματος Erasmus+ (2019)

Το Ι.Κ.Υ. ως Εθνική Μονάδα Συντονισμού του ευρωπαϊκού προγράμματος Erasmus+ έχει επίσης την ευθύνη των ενεργειών προώθησης του προγράμματος σε δυνητικούς δικαιούχους και προβολής των αποτελεσμάτων του. Το σύνολο των ανωτέρω ενεργειών περιλαμβάνεται στο ετήσιο Πρόγραμμα Εργασίας που υποβάλλεται για έγκριση από την ΕΜΣ στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Στο Διάγραμμα 10, φαίνεται η εξέλιξη της επιχορήγησης της ΕΕ για το πρόγραμμα (συμπεριλαμβάνονται τόκοι), σε συνδυασμό με τις αντίστοιχες δαπάνες για την προγραμματική περίοδο 2014-2020. Παρατηρείται ότι η επιχορήγηση έχει ανέλθει σταδιακά από το επίπεδο των 30 εκ.€ στο ύψος των 60 εκ.€, ως αποτέλεσμα και του αυξημένου ενδιαφέροντος των δυνητικών δικαιούχων για τις δράσεις του προγράμματος Erasmus+. Μόνο το 2020, καταγράφεται μία κάμψη της επιχορήγησης, κυρίως λόγω της πανδημίας, που περιορίσε τις δράσεις κινητικότητας. Παρατηρείται ακόμη ότι για τα 3 πρώτα χρόνια που έχουν ολοκληρωθεί οι σχετικές συμβάσεις, η απορροφητικότητα του προγράμματος ήταν πολύ υψηλή (94-100%), ενώ οι συμβάσεις μετά το 2017 είναι ακόμη ενεργές.



Διάγραμμα 10. Εξέλιξη επιχορήγησης και δαπανών του προγράμματος Erasmus+

Σημειώνεται ακόμη ότι το Ι.Κ.Υ. διαχειρίζεται ένα πρόσθετο κονδύλι ύψους περίπου 2 εκ.€ ετησίως (4-5% της επιχορήγησης) για την κάλυψη δαπανών διαχείρισης του προγράμματος. Τα αποθεματικά που προκύπτουν ως αθροιστικό υπόλοιπο από το κονδύλι αυτό ανέρχεται σήμερα σε 2 εκ.€ και μπορεί να αξιοποιηθεί για αναπτυξιακούς στόχους του Ι.Κ.Υ.

Εκτός από το πρόγραμμα Erasmus+, το Ι.Κ.Υ. διαχειρίζεται και την ηλεκτρονική πλατφόρμα για την εκπαίδευση ενηλίκων ΕΡΑΛΕ στην Ελλάδα. Η πλατφόρμα ΕΡΑΛΕ, αποτελεί πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με στόχο τη δημιουργία μίας κοινότητας εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ευρώπη.

5.6 Κληροδοτήματα

Το ΙΚΥ είναι διαχειριστής επτά (7) κληροδοτημάτων: «Μαρίας Ζαούση», «Λεωνίδα Νικολαΐδη», «Αλέξανδρου Χατζόπουλου» «Φανής Σαριγιάννη», «Κλέαρχου Τσουρίδη», «Νικ. Δ. Χρυσοβέργη» και Πάνου Θεοδωρίδη «Θεοδωρίδειο Κληροδοτήμα Εκπαιδευτικών». Από τα έσοδα αυτών των κληροδοτημάτων χορηγεί, κατόπιν προκήρυξης, υποτροφίες για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, σύμφωνα και με τη διατυπωμένη βούληση των διαθετών.

Στις προκηρύξεις που δημοσιεύονται προσδιορίζονται, μεταξύ άλλων, οι κλάδοι σπουδών, ο αριθμός, το ποσό, η διάρκεια, η διαδικασία και οι λοιποί όροι και προϋποθέσεις χορήγησης υποτροφιών, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στη συστατική πράξη κάθε κληροδοτήματος και τη σχετική νομοθεσία. Οι υποτροφίες χορηγούνται κατά κανόνα βάσει γραπτού διαγωνισμού, αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις χορήγησης άνευ διαγωνισμού, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά στοιχεία για τα περιουσιακά στοιχεία των κληροδοτημάτων, τα έσοδα ενοικίων και κεφαλαίων και τις δαπάνες υποτροφιών για το 2020.

Πίνακας 1. Στοιχεία κληροδοτημάτων Ι.Κ.Υ. (2020)

ΚΛΗΡΟΔΟΤΗΜΑ	ΑΚΙΝΗΤΑ/ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΕΣΟΔΑ ΕΝΟΙΚΙΩΝ	ΕΣΟΔΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	ΔΑΠΑΝΕΣ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ	ΥΠΟΤΡΟΦΙΕΣ 2020
Μαρίας Ζαούση	3όροφο κτίριο Καπνικαρέας (συνιδιοκτησία 1/4)	60088	6500	126000	10 θέσεις μεταπτυχιακών εξωτερικού στον τομέα Ψυχιατρικής, Ψυχικής Υγείας
Πανου Θεοδωρίδη	Ρευστά, μετοχές, ομόλογα στην Τράπεζα Credit Suisse		61000	144000	5 θέσεις μεταπτυχιακών εξωτερικού
Λεωνίδα Νικολαΐδη	Ακίνητο οδού Σωκράτους (συνιδιοκτησία 457.11/1000)	28839	2000	79500	3 θέσεις για κλινική έρευνα γιατρών στο εξωτερικό 12 μηνών
Φανής Σαριγιάννη	Ισόγεια κατοικία 160 τμ στην Κηφισιά επί οικοπέδου 843 τμ	8400	1420	25000	1 θέση Διδ. Διατριβής εξωτερικού
Κλέαρχου Τσουριδίδη	4 καταστήματα στην Κομοτηνή (συνιδιοκτησία 9/16)	13445	2300	13000	1 θέση προπτυχιακών εσωτερικού
Αλέξανδρου Χατζόπουλου	2 διαμερίσματα Αθήνα (Αγ. Μελετίου) και 1 διαμέρισμα στο Παλ. Φάληρο	7949	700	10000	1 θέση προπτυχιακών εσωτερικού
Νικ. Δ. Χρυσοβέργη	Κτίριο οδού Λυσικράτους, Ακίνητο στη Βιέννη συνιδιοκτησίας 75%, Κεφάλαιο 4 εκ.€ από πώληση ακινήτου στο Βερολίνο	9874	70500	94000	4 θέσεις Διδ. Διατριβής εξωτερικού

Η βέλτιστη διαχείριση και αξιοποίηση της κινητής και ακίνητης περιουσίας που προέρχεται από κληρονομίες, καταπιστεύματα, κληροδοσίες ή δωρεές, συμπεριλαμβανομένων των αξιογράφων και κινητών αξιών συνιστά κύριο μέλημα του Ι.Κ.Υ. Ο τρόπος αξιοποίησης είναι άμεσα συνυφασμένος με τη σχετική νομοθεσία και τα προβλεπόμενα στη διαθήκη και με τυχόν αποφάσεις του Εφετείου που τροποποιούν τη βούληση του διαθέτη.

Για την διαχείριση των κληροδοτημάτων στο σύνολό τους απαιτούνται:

- α) Η υποχρέωση της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων ώστε να αποφέρουν τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη προς διασφάλιση των συμφερόντων της κληρονομιαίας περιουσίας
- β) Η εκπόνηση προκηρύξεων για χορήγηση υποτροφιών
- γ) Η παρακολούθηση της σπουδαστικής προόδου των υποτρόφων για καταβολή υποτροφιών
- δ) Η οικονομική παρακολούθηση με την πραγματοποίηση πληρωμών δαπανών, έλεγχο λογαριασμών, σύνταξη προϋπολογισμών, απολογισμών και ισολογισμών.

6 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται το Ι.Κ.Υ. διαμορφώνει τις συνθήκες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αποτελεσματικότητα των δράσεων του. Οι εξωγενείς παράγοντες δεν υπόκεινται στον άμεσο έλεγχο του Ι.Κ.Υ., αναδεικνύουν όμως προκλήσεις ή απειλές που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό της στρατηγικής του.

6.1 Οικονομικοί δείκτες

Από το πλήθος των δεικτών που αποτυπώνουν την οικονομική κατάσταση της χώρας παρουσιάζονται ορισμένα ενδεικτικά μεγέθη που έχουν άμεση ή έμμεση επίδραση στη λειτουργία και τις ειδικότερες στοχεύσεις του ΙΚΥ.

- ✓ Η Ελληνική οικονομία και κοινωνία έχει πληγεί σοβαρά από την πρόσφατη οικονομική κρίση. Μεταξύ 2008 και 2016 η **ελληνική οικονομία συρρικνώθηκε** περισσότερο από 25% μετρούμενη σε σταθερές τιμές του ΑΕΠ. **Το δημόσιο χρέος** αυξήθηκε από 109,3% του ΑΕΠ το 2008 σε 180,4% του ΑΕΠ το 2018, παρά τη σημαντική αναδιάρθρωση του 2012. Σήμερα, η χώρα έχοντας σημειώσει μικρά βήματα οικονομικής ανάκαμψης βρίσκεται εκ νέου αντιμέτωπη με τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις της πανδημίας του covid 19.
- ✓ Ο υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας το 2020 σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ ανέρχεται σε 10.718.565 έχοντας σημειώσει μείωση κατά 3.6% μέσα στην τελευταία δεκαετία. Η αρνητική διαφορά μεταξύ θανάτων και γεννήσεων στη χώρα συνεχίζει να διευρύνεται, με διπλασιασμό κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης, με αποτέλεσμα την **συρρίκνωση του πληθυσμού** και συνεπώς του εργατικού δυναμικού και της συμβολής του στην οικονομική ανάπτυξη.
- ✓ **Το ποσοστό απασχόλησης** (πληθυσμός ηλικίας 20-64 ετών) ανέρχεται σε 61,2% το 2019 και αντιστοιχεί σε 3,7 εκατομμύρια άτομα, ενώ αντίστοιχα το 2007 ήταν 65.8%. Το ποσοστό - απασχόλησης των γυναικών στην Ελλάδα ανέρχεται σε 48% και είναι κατά 20 περίπου εκατοστιαίες μονάδες χαμηλότερο από εκείνο των ανδρών.
- ✓ **Το ποσοστό ανεργίας** αυξήθηκε από 7,9% το 2007 σε 27,5% το 2013, ενώ το 2019 διαμορφώνεται σε 16,9%, τιμή που είναι η υψηλότερη μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ- 27 και κατά δύομιση φορές μεγαλύτερη του αντίστοιχου μέσου όρου. Αυτό υποδηλώνει ότι σχεδόν 800 χιλ. άτομα αναζητούν εργασία. Η σύνθεση του

ποσοστού ανεργίας ανά φύλο είναι 13,9% για τους άνδρες και 20,7% για τις γυναίκες.

- ✓ Η υψηλή ανεργία και η πτωτική πορεία των εισοδημάτων οδηγούν σε αύξηση του ποσοστού των νοικοκυριών που αντιμετωπίζουν **κίνδυνο φτώχειας** και κοινωνικού αποκλεισμού που το 2018 βρισκόταν στο 31.8%, κατατάσσοντας την Ελλάδα στην 3^η χειρότερη θέση στην ΕΕ-27.
- ✓ **Οι νέοι ηλικίας 15-24 ετών εκτός εκπαίδευσης, εργασίας και κατάρτισης (NEETs – Not in Education, Employment or Training)** αποτελούν μία σημαντική ετερογενή υποκατηγορία των ανέργων νέων. Το 2019 το ποσοστό των NEETs για την Ελλάδα στις ηλικίες 15-24 ετών είναι 12,5%, κατατάσσοντας την Ελλάδα στις χώρες με το υψηλότερο ποσοστό NEETs, πολύ πιο υψηλό από το μέσο ποσοστό στην ΕΕ. Στις ηλικίες 20-24 ετών το ποσοστό των NEETs είναι 22,5% σε σύγκριση με το 17,5% του 2009.
- ✓ **Το πλήθος των ΜμΕ** στην Ελλάδα είναι περίπου ίδιο με αυτό της ΕΕ-27 και ανέρχεται στο 99,9% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων, αντιπροσωπεύοντας όμως το 86.9% της απασχόλησης και το 73.2% της προστιθέμενης αξίας, ποσοστά πολύ μεγαλύτερα του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Το πρόβλημα εντείνεται αν ληφθεί υπόψη ότι το 97,3% είναι πολύ μικρές (με εργαζόμενους έως εννέα άτομα) έναντι 93% στην ΕΕ, και απασχολούν πολύ μεγαλύτερο μέρος (62%) του συνόλου των εργαζομένων συγκριτικά με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Οι αριθμοί αυτοί υποδηλώνουν ότι μεγάλο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων εμφανίζουν τεχνολογικές και οργανωτικές υστερήσεις, έλλειψη πολιτικής ποιότητας και καινοτομίας, απουσία μακροχρόνιου προγραμματισμού, χαμηλά ποσοστά συμμετοχής στη δια βίου μάθηση και σε ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση.
- ✓ Το πολύ υψηλό ποσοστό των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων οδηγεί επίσης σε μεγάλο κατακερματισμό της απασχόλησης και ερμηνεύει τη μικρή τεχνολογική εστίαση των ελληνικών επιχειρήσεων και τη χαμηλή τους **παραγωγικότητα**. Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα της ΕΕ, η οποία συνεχίζει να παρουσιάζει μείωση παραγωγικότητας ως προς το 2010. Συγκεκριμένα, η παραγωγικότητα ανά ώρα, το 2019 αντιστοιχεί στο 93,3% αυτής του 2010 και αντίστοιχα ανά άτομο είναι το 94,1%.
- ✓ Το 2019 υποχωρεί εκ νέου η **ανταγωνιστικότητα** της ελληνικής οικονομίας, με τη χώρα να καταλαμβάνει πλέον την 59η θέση ανάμεσα σε 141 κράτη παγκοσμίως. Η προηγούμενη επίδοση της Ελλάδας για το 2018 ήταν στην 57η θέση μεταξύ 140 οικονομιών του πλανήτη, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση Global Competitiveness Report 2019 του World Economic Forum (WEF).

Το ασταθές οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώνουν αυτοί οι δείκτες δημιουργεί αβεβαιότητα ως προς το ύψος των χρηματοδοτήσεων τακτικού προϋπολογισμού του Ι.Κ.Υ. αλλά και τη διαθεσιμότητα άλλων εγχώριων πόρων από δημόσιους φορείς και επιχειρήσεις. Παράλληλα όμως, θέτει πολλαπλές προκλήσεις για την ενίσχυση και τον ανασχεδιασμό των προγραμμάτων του, ώστε να συμβάλλει στην κάλυψη των υστερήσεων και την ανάκαμψη της χώρας υποστηρίζοντας τους νέους να αποκτήσουν χρήσιμες γνώσεις και δεξιότητες και αμβλύνοντας τις κοινωνικές ανισότητες ως προς την πρόσβαση στη γνώση και την είσοδο στην αγορά εργασίας.

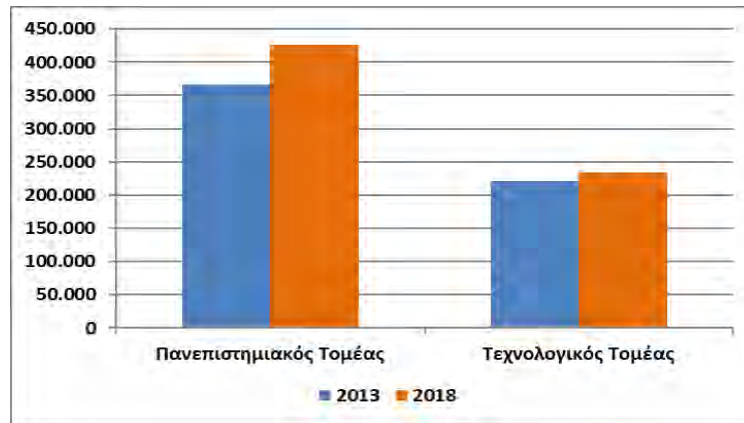
6.2 Εκπαιδευτικοί Δείκτες

Η ελληνική κοινωνία επενδύει σταθερά στην εκπαίδευση των νέων, προσδοκώντας καλύτερες προοπτικές για την ένταξή τους στην αγορά εργασίας και συνολικά για την ανάπτυξη της χώρας και τη βελτίωση της θέσης της σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον. Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένοι δείκτες που αναδεικνύουν τα βασικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού μας συστήματος, σε σύγκριση και με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές επιδόσεις.

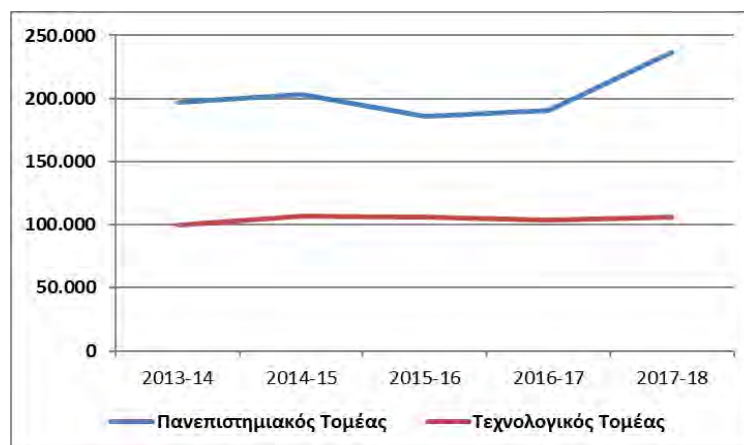
- ✓ Στην ευρωπαϊκή στρατηγική «ΕΥΡΩΠΗ 2020», στις θετικές επιδόσεις της χώρας σημειώνονται το **χαμηλό ποσοστό ατόμων που εγκαταλείπουν πρόωρα την εκπαίδευση και την κατάρτιση** (4,7%) σε σχέση με το κριτήριο αναφοράς της ευρωπαϊκής στρατηγικής (10%) και το **ποσοστό αποφοίτων ανώτατης εκπαίδευσης** (44,3%), ποσοστό ανώτερο από το κριτήριο αναφοράς (40%). Αρνητική επίδοση καταγράφεται, μεταξύ άλλων, στη **συμμετοχή ενηλίκων στη δια βίου μάθηση** με ποσοστό 4,5%, το οποίο υπολείπεται του κριτηρίου αναφοράς (15%).
- ✓ **Οι δαπάνες για την εκπαίδευση** ανέρχονται σε ποσοστό 3,9% του ΑΕΠ το 2018, το οποίο είναι το δεύτερο χαμηλότερο της Ευρωζώνης και υπολείπεται του μέσου όρου των κρατών – μελών της ΕΕ που ανέρχεται σε 4,6%. Αυτό αποτελεί σημαντικό πρόβλημα και τροχοπέδη στην ανάπτυξη και στην αναδιάρθρωση του συστήματος εκπαίδευσης.
- ✓ Στην τελευταία αξιολόγηση του **Διεθνούς Προγράμματος PISA** για την Αξιολόγηση των Μαθητών (**Programme for International Student Assessment**), το 2018, η μέση απόδοση των Ελλήνων 15χρονων μαθητών (Μαθηματικά – Φυσικές Επιστήμες – Κατανόηση κειμένου) βρίσκεται στην 3^η χειρότερη θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ-28 και από τις χαμηλότερες μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ.
- ✓ **Η επαγγελματική εκπαίδευση (ΕΠΑΛ)** αντιμετωπίζεται μέχρι σήμερα ως μία λύση ανάγκης για μαθητές μειωμένων επιδόσεων, αντίληψη που συνοδεύεται χαμηλές προσδοκίες ως προς τη συμμετοχή τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προοπτικές επαγγελματικής τους αποκατάστασης. Την τελευταία πενταετία το ποσοστό των μαθητών Λυκείου που παρακολουθούν επαγγελματική εκπαίδευση κυμαίνεται μεταξύ 27 και 31%, πολύ χαμηλότερο του μέσου όρου στην ΕΕ-27. Ο νέος

νόμος 4763/2020 για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για την αναγκαία αναβάθμιση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με θετικές επιπτώσεις για τον εξορθολογισμό του εκπαιδευτικού τοπίου, τη διεύρυνση των επαγγελματικών διεξόδων και την οικονομία της χώρας.

- ✓ **Η τριτοβάθμια εκπαίδευση** είχε μία ραγδαία ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες, όπου το ακαδημαϊκό έτος 2018-2019, λειτουργούν 25 πανεπιστήμια και ένα ΑΤΕΙ (ΑΣΠΑΙΤΕ), με 766.874 φοιτητές και 17.288 μέλη ΔΕΠ. Αν περιορισθούμε στους εγγεγραμμένους σε Ιδρύματα Πανεπιστημιακού και Τεχνολογικού τομέα (ΤΕΙ), σύμφωνα με την ισχύουσα τότε διάκριση, ο συνολικός αριθμός περιορίζεται σε 660 χιλιάδες φοιτητές, με τα Ιδρύματα Πανεπιστημιακού τομέα να εμφανίζουν μεγαλύτερη αύξηση (Διάγραμμα 11). Με βάση τέλος στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ που δεν περιλαμβάνουν φοιτητές που έχουν υπερβεί την προβλεπόμενη διάρκεια σπουδών, οι αριθμοί υποδιπλασιάζονται, παραμένοντας όμως σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα (Διάγραμμα 12).



Διάγραμμα 11. Εξέλιξη συνολικού αριθμού φοιτητών



Διάγραμμα 12. Εξέλιξη αριθμού φοιτητών εγγεγραμμένων στα προβλεπόμενα έτη σπουδών

Ακόμη μεγαλύτερη αύξηση εμφανίζει ο αριθμός των μεταπτυχιακών φοιτητών που σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ το 2018-19 ανέρχεται σε 78 χιλ., σημειώνοντας αύξηση 62% μέσα σε μία 5ετία, ενώ στο ίδιο διάστημα ο αριθμός των διδακτορικών φοιτητών παραμένει σταθερός γύρω στις 30 χιλιάδες.

Από τους δείκτες αυτούς προκύπτει ότι το εκπαιδευτικό δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις προσδοκίες της ελληνικής κοινωνίας και τις ανάγκες της ελληνικής οικονομίας. Είναι επιπλέον προφανές ότι οι μεγάλοι αυτοί αριθμοί φοιτητών συνοδεύονται από αντίστοιχα υψηλές ανάγκες οικονομικής υποστήριξης. Στόχος των ενισχύσεων αυτών θα πρέπει να είναι η επιβράβευση των ακαδημαϊκών επιδόσεων για την απρόσκοπτη ολοκλήρωση των σπουδών, ιδιαίτερα των σπουδαστών από τις οικονομικά ασθενέστερες κοινωνικές ομάδες. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να ενθαρρύνεται η αριστεία σε όλες τις φάσεις και σε όλα τα επίπεδα σπουδών (προπτυχιακές, μεταπτυχιακές, διδακτορικές).

6.3 Διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό

Η αύξηση του αριθμού των φοιτητών συνοδεύεται και από υψηλούς αριθμούς διδακτικού προσωπικού. Κατά την άσκηση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού τους έργου τα μέλη ΔΕΠ επιδιώκουν τη συνεχή τους επιμόρφωση και την αποτελεσματική σύνδεση τους με την ευρωπαϊκή και διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα και τις επιχειρήσεις.

Αντίστοιχη αύξηση εμφανίζει και ο κλάδος των ερευνητών και συγκεκριμένα οι επιστήμονες που ασχολούνται αμιγώς με έρευνα και ανάπτυξη σε ερευνητικά κέντρα που εποπτεύονται από τη ΓΓΕΤ, στην Ακαδημία Αθηνών και σε άλλους δημόσιους ερευνητικούς φορείς και ινστιτούτα. Ο αριθμός τους το 2019 σύμφωνα με το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης ήταν 13865 (Ισοδύναμα Πλήρους Απασχόλησης) παρουσιάζοντας αύξηση κατά 40% σε σχέση με το 2012.

Τα ελληνικά πανεπιστήμια τα τελευταία χρόνια καταλαμβάνουν αξιόλογες θέσεις στις διεθνείς κατατάξεις πανεπιστημίων, συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις πρωτοβουλίες της ΕΕ και στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης και αναπτύσσουν συνέργειες σε διεθνές επίπεδο, αποδεικνύοντας πλέον ότι η διεθνοποίηση αποτελεί ουσιαστική παράμετρος της λειτουργίας τους. Σύμφωνα με διεθνείς έρευνες και στατιστικές το ερευνητικό δυναμικό των πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων προάγει τη γνώση σε διεθνώς ανταγωνιστικό επίπεδο κατέχοντας μία πολύ αξιόλογη θέση στον Ευρωπαϊκό χώρο έρευνας, η οποία αντανακλάται στη συμμετοχή του σε διεθνή ανταγωνιστικά προγράμματα, στον αριθμό των επιστημονικών δημοσιεύσεων και του δείκτη διεθνούς απήχυσής τους.

Αποτελεί επομένως μία πρόκληση για το I.K.Y. η αναζήτηση τρόπων ουσιαστικής ανταπόκρισης στις αυξημένες ανάγκες κινητικότητας και συνεχούς επιμόρφωσης αυτού του δυναμικού.

6.4 Διαρροή εγκεφάλων

Η στροφή προς τη γνώση που φανερώνει η αυξημένη συμμετοχή των νέων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και σε μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές δεν αφήνει το αναμενόμενο αποτύπωμα στην παραγωγή και στην οικονομία της χώρας. Το φαινόμενο που χαρακτηρίζεται ως διαρροή εγκεφάλων δεν είναι σημερινό. Παλαιότερα όμως, περιοριζόταν κυρίως σε ένα τμήμα των επιστημόνων που μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους στο εξωτερικό, αξιοποιούσαν τις ευκαιρίες ακαδημαϊκής ή επαγγελματικής ανέλιξης που προσφέρονταν εκεί και δεν επέστρεφαν στην Ελλάδα.

Σήμερα, το φαινόμενο προσδιορίζεται κυρίως ως φυγή από τη χώρα και πήρε δραματικές διαστάσεις κατά την περίοδο της κρίσης. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτής της μεταναστευτικής ροής σε σχέση με παλαιότερα κύματα, είναι ότι στην πλειονότητα τους φεύγουν νέοι υψηλής μόρφωσης και επαγγελματικής κατάρτισης προς ανεύρεση καλύτερα αμειβόμενης εργασίας και καλύτερων προοπτικών επαγγελματικής και κοινωνικής ένταξης. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας, από το 2008 μέχρι και το 2017 μετανάστευσαν σε διάφορες χώρες του εξωτερικού 467 χιλιάδες Έλληνες πολίτες ηλικίας 25-44 ετών, ενώ λαμβάνοντας υπόψη και τη φυγή των επόμενων ετών –μειωμένη ως προς το ρυθμό- ο συνολικός αριθμός εκτιμάται ότι έχει υπερβεί τις 500 χιλιάδες.

Οι επιπτώσεις της «διαρροής εγκεφάλων» (brain drain) στη μακροπρόθεσμη αναπτυξιακή πορεία της χώρας έχουν εκτεταμένα αναλυθεί, καθώς και οι πολιτικές που θα μπορούσαν να ανακόψουν ή και να αντιστρέψουν τις ροές (brain gain). Στην κατεύθυνση αυτή το I.K.Y. μπορεί να συμβάλλει με κατάλληλα σχεδιασμένα προγράμματα που αφ' ενός ενθαρρύνουν την παραμονή στη χώρα νέων επιστημόνων π.χ. με τη σύνδεση μεταπτυχιακών σπουδών με την αγορά εργασίας, αφ' ετέρου δίνουν κίνητρα για την ανάπτυξη συνεργασιών με ελληνικά πανεπιστήμια και ερευνητικούς φορείς που υπό προϋποθέσεις είναι δυνατό να οδηγήσουν στην επιστροφή επιστημόνων του εξωτερικού.

Συμπερασματικά, η ανάγκη για υψηλά εκπαιδευμένο και παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κινητήριο δύναμη για τις οικονομίες, σε παγκόσμιο επίπεδο. Το πάγιο κεφαλαίο και το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι συμπληρωματικά, καθώς η απόδοση της αύξησης της επένδυσης σε πάγιο κεφάλαιο εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και άλλων θεσμικών παραγόντων. Επιπλέον αυτού, οι νέες τεχνολογίες είναι εντάσεως γνώσεων και δεξιοτήτων.

Είναι ιδιαίτερα σημαντική η επένδυση στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, τόσο κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, όσο και κατά τη διάρκεια οικονομικής ανάπτυξης, καθώς το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό έχει την ευελιξία να μάθει και να κατακτήσει νέες δεξιότητες, ώστε να αποφευχθεί η μακροχρόνια ανεργία ή να μεγιστοποιηθεί η απόδοση, όταν ο οικονομικός κύκλος έχει ανοδική πορεία. Επιτυχημένες οικονομικά χώρες έχουν επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, ως βασικό μέσο ανάπτυξης, όπως η Γερμανία, η Κορέα, ΗΠΑ, η Κίνα, αλλά και μικρότερες χώρες, όπως το Ισραήλ, η Δανία κ.α.

6.5 Ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης

Η διαπιστωμένη ανάγκη για την τον εκσυγχρονισμό των υποδομών και την ψηφιακή αναβάθμιση του Ι.Κ.Υ. βρίσκει ένα ιδιαίτερα πρόσφορο έδαφος για την υλοποίηση της.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί προτεραιότητα για την ελληνική πολιτεία που έχει εκπονήσει μια εθνική στρατηγική για τη μετάβαση της χώρας προς την ψηφιακή οικονομία και κοινωνία. Η Δημόσια Διοίκηση ήδη υλοποιεί ψηφιακά έργα που ενδυναμώνουν τη διαφάνεια, την προσβασιμότητα, την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια των πολιτών και των επιχειρήσεων, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ύπαρξη μιας πανελλαδικής, σύγχρονης υποδομής επικοινωνιών και συνδεσιμότητας.

Ειδικότερα, η Ενιαία Εθνική Πύλη Παροχής Ψηφιακών Υπηρεσιών (gov.gr) που ήδη βρίσκεται σε λειτουργία και συνεχώς αναβαθμίζεται, μπορεί να προσφέρει πολύτιμες υπηρεσίες όχι μόνο στους πολίτες, αλλά και σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η ψηφιακή αυτή πύλη διασφαλίζει τη διασύνδεση και διαλειτουργικότητα μεταξύ των βασικών μητρώων του δημόσιου τομέα, κεντρική πλατφόρμα διάθεσης και αξιοποίησης δεδομένων δημόσιου σκοπού και δεδομένων υψηλής αξίας μέσω συγκρότησης θεματικών αποθετηρίων δεδομένων σε επιλεγμένους θεματικούς άξονες.

Το ΔΣ του Ι.Κ.Υ. έχει ήδη προβεί σε ενέργειες προκειμένου να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που παρέχει το ψηφιακό αυτό περιβάλλον, στο πλαίσιο της υλοποίησης ενός νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Ενιαίας Διαχείρισης Υποτροφιών.

6.6 Πανδημία

Τα μέτρα προστασίας που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση της πανδημίας Covid-19 και ειδικότερα η κοινωνική αποστασιοποίηση έχουν ανατρέψει τα δεδομένα της καθημερινής διαβίωσης και εργασίας σε ολόκληρο τον πλανήτη. Εκτός από τις σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις και τις συνέπειες στην ψυχική υγεία των πολιτών,

δημιουργούνται σοβαρές δυσλειτουργίες και σε μία σειρά δραστηριοτήτων που άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στην όξυνση των παραπάνω προβλημάτων.

Η ερευνητική δραστηριότητα έχει και αυτή πληγεί σημαντικά από τους περιορισμούς της κινητικότητας, τα εμπόδια πρόσβασης στις απαραίτητες υλικοτεχνικές υποδομές και τις δυσκολίες διεξαγωγής ερευνών πεδίου. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης, 41.7% των ερωτηθέντων ερευνητών όλων των ειδικοτήτων από πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα δήλωσαν πολύ μεγάλη και μεγάλη δυσκολία πρόσβασης στις αναγκαίες για το έργο τους υποδομές. Επιπλέον, το 36,6% των ερευνητών δηλώνει ότι η πανδημία έχει προκαλέσει μεγάλη και πολύ μεγάλη χρονική καθυστέρηση στο ερευνητικό τους έργο, ενώ το 43,2% δηλώνει ότι αντιμετωπίζει μεγάλη και πολύ μεγάλη καθυστέρηση στις επιστημονικές του εκροές. Τα ποσοστά αυτά είναι ακόμη μεγαλύτερα σε ορισμένους επιστημονικούς κλάδους.

Είναι προφανές ότι οι καθυστερήσεις στην ομαλή εκτέλεση της ερευνητικής δραστηριότητας αντανακλώνται και στο έργο των υποτρόφων διδακτορικής και μεταδιδακτορικής έρευνας. Επίσης, οι περιορισμοί κινητικότητας έχουν σημαντική επίπτωση σε ορισμένα προγράμματα, ιδιαίτερα του Erasmus+, των υποτροφιών αλλοδαπών κλπ, επιδρώντας αρνητικά στην απορροφητικότητα των αντίστοιχων κονδυλίων.

6.7 Άλλοι φορείς υποτροφιών

Ο Οδηγός Υποτροφιών του ΥΠΑΙΘ (2013), περιλαμβάνει περίπου 700 διαφορετικά «κέντρα» που χορηγούν υποτροφίες, βραβεία και οικονομικά βοηθήματα σε φοιτητές για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές σε Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στην Ελλάδα και σε χώρες του εξωτερικού. Στη μεγάλη τους πλειονότητα πρόκειται για κληροδοτήματα/κληρονομίες/δωρεές ιδιωτών, τα οποία διαχειρίζονται τα Πανεπιστήμια, η Ακαδημία Αθηνών ή και ανεξάρτητα κοινωφελή Ιδρύματα. Επίσης, υποτροφίες χορηγούν ερευνητικοί φορείς (Δημόκριτος, ΕΙΕ, ΕΚΕΘΕ, Παστέρ κλπ), εκκλησιαστικά ιδρύματα, επιστημονικοί φορείς και σύλλογοι, ιδιωτικές επιχειρήσεις, Διεθνείς Οργανισμοί (Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή, Fulbright, Reuters κλπ), πανεπιστήμια του εξωτερικού και ξένες πρεσβείες. Οι φορείς αυτοί διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς το μέγεθος των κονδυλίων που διαχειρίζονται, το εύρος των ακαδημαϊκών επιπέδων και των επιστημονικών αντικειμένων που καλύπτουν, τη γεωγραφική τους εμβέλεια και τη συχνότητα των προκηρύξεων. Το Ι.Κ.Υ. διατηρεί προεξάρχουσα θέση μεταξύ όλων αυτών των οργανισμών, ως ο μόνος κρατικός φορέας υποτροφιών και λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των παραπάνω κριτηρίων.

Το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας & Καινοτομίας (ΕΛΙΔΕΚ) ιδρύθηκε το 2016 και εποπτεύεται από τη ΓΓΕΤ. Το ΕΛΙΔΕΚ αποσκοπεί στην ενίσχυση της έρευνας και καινοτομίας μέσω της χρηματοδότησης ερευνητικών έργων, υποτροφιών, προμήθειας ερευνητικού

εξοπλισμού, καθώς και δράσεων διασύνδεσης της επιστήμης με την κοινωνία, ιδιαίτερα με την ενίσχυση της ίδρυσης και λειτουργίας νεοφυών επιχειρήσεων για την εκμετάλλευση ερευνητικών αποτελεσμάτων. Εστιάζει επομένως αποκλειστικά στον τομέα της έρευνας και καινοτομίας και έχει ήδη καθιερωθεί ως ένας πολύ σημαντικός θεσμός της ελληνικής πολιτείας.

Στο πολυδιάστατο αυτό πλαίσιο το Ι.Κ.Υ. ως ο κρατικός φορέας υποτροφιών πρέπει να διατηρήσει και να εδραιώσει το ρόλο που του έχει ανατεθεί από την πολιτεία ακολουθώντας δύο βασικές κατευθύνσεις:

- Την έγκαιρη και ευρεία διάχυση πληροφοριών σχετικών με υποτροφίες, ώστε να καταστεί ο κεντρικός κόμβος πληροφόρησης του κοινού.
- Την κάλυψη πιθανών κενών ως προς την κάλυψη όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης και των τομέων των γραμμάτων και τεχνών. Ιδιαίτερα απαιτείται ενίσχυση των υποτροφιών διδακτορικού και μεταδιδακτορικού επιπέδου που έχει ατονήσει σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

7 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζονται τα υπαρκτά δυνατά και αδύνατα σημεία που χαρακτηρίζουν σήμερα το Ι.Κ.Υ. και αντίστοιχα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αναδεικνύονται ευκαιρίες και απειλές που διαγράφονται για το άμεσο μέλλον. Η συνόψιση και κωδικοποίηση των σημείων αυτών αποτυπώνεται στη μήτρα SWOT που έχει τη δομή που φαίνεται στο Διάγραμμα 12.

		ΕΝΙΣΧΥΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	S trengths	W eaknesses	
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	O pportunities	T hreats	

Διάγραμμα 13. Δομή της μήτρας SWOT

Η διαμόρφωση της μήτρας SWOT προϋποθέτει την περαιτέρω ανάλυση και εξειδίκευση των γενικών χαρακτηριστικών που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα, ώστε να προκύψει σε κάθε τεταρτημόριο ένας κατάλογος παραμέτρων που υποδεικνύουν στο μέτρο του δυνατού και τους ενδεδειγμένους τρόπους διαχείρισης τους στην κατεύθυνση της αξιοποίησης των ενισχυτικών στοιχείων και αντιμετώπισης των ανασταλτικών.

Στους Πίνακες 2-5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT.

Πίνακας 2. Ενισχυτικοί παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον του Ι.Κ.Υ.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none">• Εθνικός φορέας κρατικών υποτροφιών με ιστορία 70 χρόνων• Κύρος και αξιοπιστία στην ελληνική κοινωνία• Διεθνής αναγνώριση• Εθνική μονάδα συντονισμού ERASMUS+• Φορέας υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων έργων (ΕΣΠΑ, ΕΟΧ κα)• Σημαντικές και σταθερές ροές χρηματοδότησης από ΕΣΠΑ και ERASMUS+• Σημαντικά κληροδοτήματα• Αποθεματικά προγραμμάτων Δια Βίου Μάθησης και ERASMUS+• Έμπειρο προσωπικό• Διοίκηση με διάθεση/ικανότητες• Ύπαρξη εξωτερικών συνεργατών με υψηλά προσόντα

Πίνακας 3. Ανασταλτικοί παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον του Ι.Κ.Υ.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Ανεπαρκείς, πεπαλαιωμένες ψηφιακές υποδομές• Μη ανανέωση προσωπικού με μόνιμη και αορίστου χρόνου σχέση εργασίας• Απουσία προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού• Καθυστέρηση ένταξης στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας του Ελληνικού Δημοσίου λόγω απουσίας ψηφιακού οργανογράμματος• Αναχρονιστικό οργανόγραμμα• Απουσία αυτοτελών κτιριακών υποδομών• Προβληματική επικοινωνία με το κοινό και έλλειψη επικοινωνιακής στρατηγικής• Έλλειψη τακτικών ετήσιων προγραμμάτων υποτροφιών, ιδιαίτερα διδακτορικού και μεταδιδακτορικού επιπέδου• Απουσία θεματικών προγραμμάτων με στόχευση σε κρίσιμους τομείς• Καθυστερήσεις σε προκηρύξεις και έκδοση αποτελεσμάτων• Έλλειψη συστηματικού και ανανεούμενου μητρώου αξιολογητών• Απουσία δράσεων διάδοσης/αξιοποίησης αποτελεσμάτων• Μη συστηματική παρακολούθηση εκπλήρωσης υποχρεώσεων από δικαιούχους• Ανεπαρκής στήριξη της αριστείας και της καινοτομίας• Απουσία διαδικασιών στοχοθεσίας και αξιολόγησης• Μη επαρκής χρηματοδότηση• Μη πλήρης αυτοδιοίκηση του Ιδρύματος λόγω ιδιαιτερότητας της θεσμικής του οντότητας (αποκεντρωμένη υπηρεσία ΥΠΑΙΘ με πρόεδρο και ΔΣ)

Πίνακας 4. Ενισχυτικοί παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον του Ι.Κ.Υ.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ - ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ
<ul style="list-style-type: none">• Αύξηση αριθμού φοιτητών και των αναγκών οικονομικής υποστήριξης των σπουδών τους• Αύξηση αριθμού καθηγητών και ερευνητών και των αναγκών οικονομικής υποστήριξης του έργου τους• Ενθάρρυνση πολιτών για στροφή στην Δια Βίου Εκπαίδευση• Σταδιακή υπέρβαση οικονομικής κρίσης και ευνοϊκότερο οικονομικό περιβάλλον• Νέα προγραμματική περίοδος ΕΣΠΑ 2021-27, δυνατότητες ανασχεδιασμού και αποτελεσματικότερης αξιοποίησης πόρων• Νέα προγραμματική περίοδος ERASMUS+ 2021-27, δυνατότητες ανασχεδιασμού και αποτελεσματικότερης αξιοποίησης πόρων• Διαθεσιμότητα πόρων του Προγράμματος Ανάκαμψης• Διεκδίκηση και αξιοποίηση πρόσθετων κοινοτικών κονδυλίων για νέες δράσεις• Μεγαλύτερη διαθεσιμότητα ιδιωτικών κεφαλαίων για χορηγίες/συνεργασίες• Προώθηση εμβληματικών δράσεων και προγραμμάτων• Ανάσχεση του φαινομένου διαρροής εγκεφάλων• Αξιοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους, ενιαία ψηφιακή πύλη• Ένταξη στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας του Ελληνικού Δημοσίου• Ανάθεση στο Ι.Κ.Υ. όλων των υποτροφιών του Υπουργείου Παιδείας, τις οποίες διαχειρίζονται οι επιμέρους υπηρεσίες του• Συντονισμός και διαχείριση σπουδαστικών δανείων

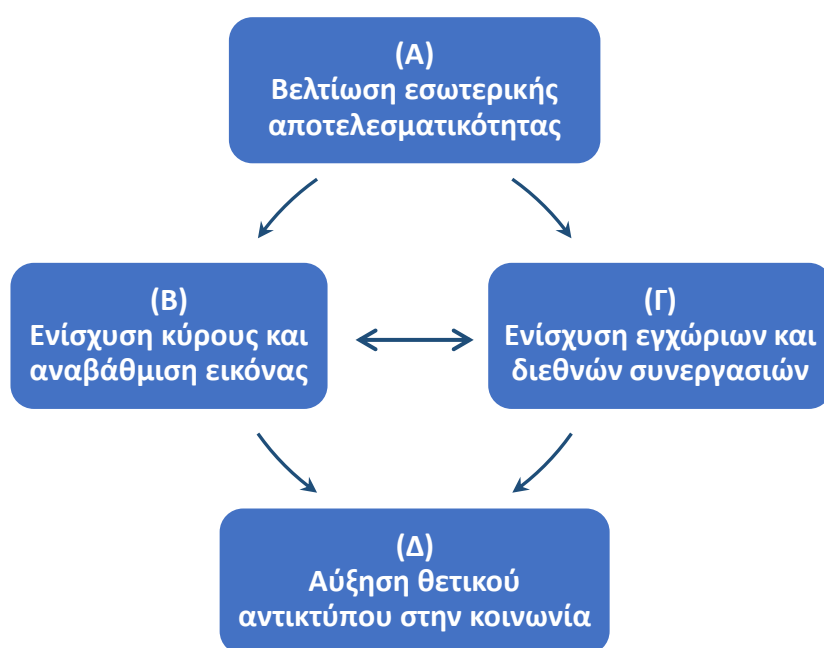
Πίνακας 5. Ανασταλτικοί παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον του Ι.Κ.Υ.

ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Παραμονή σε κλίμα εσωστρέφειας και μειωμένης αποτελεσματικότητας• Εκτόπιση του Ι.Κ.Υ από άλλους φορείς υποτροφιών σε δράσεις υποστήριξης διδακτορικής και μεταδιδακτορικής έρευνας• Μείωση δημόσιας επιχορήγησης• Επιπτώσεις της πανδημίας στην κινητικότητα και απορροφητικότητα κονδυλίων, και στην οικονομική και διοικητική λειτουργία του Ι.Κ.Υ.• Καθυστερήσεις στην ανανέωση και αναβάθμιση του προσωπικού του

8 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

8.1 Στρατηγικοί στόχοι

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε αναδεικνύονται 4 στρατηγικοί στόχοι που θα πρέπει να ακολουθήσει το Ι.Κ.Υ. στην πορεία του σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα. Αν και οι στόχοι αυτοί βρίσκονται σε στενή αλληλεξάρτηση, καθώς ο βαθμός επίτευξης κάθε στόχου επηρεάζει την προσέγγιση των υπολοίπων, εν τούτοις διατηρούν την αυτόνομη σημασία τους ως κατευθυντήριοι άξονες του στρατηγικού σχεδιασμού του Ι.Κ.Υ.



Διάγραμμα 14. Οι στρατηγικοί στόχοι του Ι.Κ.Υ.

Όπως φαίνεται σχηματικά στο Διάγραμμα 14, η βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας αποτελεί προϋπόθεση για την ενίσχυση του κύρους και την αναβάθμιση της εικόνας του Ι.Κ.Υ αλλά και για την ενίσχυση εγχώριων και διεθνών συνεργασιών, στόχοι οι οποίοι αλληλοτροφοδοτούνται. Συγκεκριμένα, οι εγχώριες και διεθνείς συνεργασίες διευκολύνονται από την αύξηση του κύρους και την αναβάθμιση της εικόνας του Ι.Κ.Υ., ενώ ταυτόχρονα η ανάπτυξη τους ενισχύει το κύρος και την εικόνα του. Τέλος, η επίτευξη των δύο αυτών στόχων καθιστά πιο ισχυρό το θετικό αποτύπωμα του Ι.Κ.Υ. στην κοινωνία.

8.2 Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις

Οι στρατηγικοί στόχοι που αποτελούν τους κατευθυντήριους άξονες του Ι.Κ.Υ. για την επόμενη περίοδο, αναλύονται στη συνέχεια σε επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους και στις αντίστοιχες δέσμες δράσεων που θα πρέπει να δρομολογηθούν με ευθύνη της Κεντρικής Διοίκησης για την επίτευξη τους.

Βελτίωση εσωτερικής αποτελεσματικότητας

Η ενίσχυση της λειτουργίας και αποτελεσματικότητας του Ι.Κ.Υ. αποτελεί στόχο πρώτης προτεραιότητας, τόσο ως προς το περιεχόμενο και τη σχετική βαρύτητα του στο σύνολο του σχεδιασμού, όσο και ως προς το χρόνο προώθησης του.

Ο στόχος αυτός εστιάζει στον τρόπο αξιοποίησης των πόρων που αξιοποιεί το Ι.Κ.Υ. κατά την εκτέλεση της αποστολής του και συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνογνωσία και τις υποδομές του, αποδίδοντας ιδιαίτερη σημασία στην ανάγκη αναθεώρησης των οργανωτικών δομών και διαδικασιών. Προσδιορίζονται 4 επιχειρησιακοί στόχοι, οι οποίοι σχηματικά αποδίδονται με το Διάγραμμα 15.



Διάγραμμα 15. Επιχειρησιακοί στόχοι για τη βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας του Ι.Κ.Υ.

Φαίνεται ότι στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η **οργανωτική αναβάθμιση** του οργανισμού, η οποία είναι αναγκαία για την προσαρμογή του στο σημερινό αυξημένο εύρος των δραστηριοτήτων του και στις υψηλές απαιτήσεις ενός πολυδιάστατου και διεθνοποιημένου εξωτερικού περιβάλλοντος. Νέες προσεγγίσεις και εργαλεία της διοικητικής επιστήμης μπορούν να σταθούν αρωγοί σε μία τέτοια προσπάθεια.

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι στόχοι που αφορούν την αξιοποίηση των βασικών πόρων του Ι.Κ.Υ.

- Το **ανθρώπινο δυναμικό** αποτελεί την ψυχή κάθε οργανισμού και, ιδιαίτερα σε έναν εξωστρεφή φορέα όπως το Ι.Κ.Υ., επηρεάζει σημαντικά την εικόνα του. Γι' αυτό και η διασφάλιση ενός φιλικού και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί κεντρικό επιχειρησιακό στόχο για την επόμενη περίοδο.
- Η διαθεσιμότητα **οικονομικών πόρων** είναι απαραίτητη για την εκπλήρωση της αποστολής του Ι.Κ.Υ. Εκτός από την επιδίωξη ανεύρεσης πρόσθετων πηγών χρηματοδότησης είναι επιπλέον αναγκαία η αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων ώστε να μεγιστοποιείται ο βαθμός απορρόφησης τους και το κοινωνικό όφελος.
- Η λειτουργία του Ι.Κ.Υ. και οι υπηρεσίες που προσφέρει στο κοινό στηρίζονται στη **μηχανοργάνωση** και τη **χρήση πληροφοριακών συστημάτων**. Οι ταχύτατες εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής επιβάλλουν τη συνεχή αναβάθμιση αυτών των συστημάτων, ώστε να αξιοποιούνται οι τεχνολογικές δυνατότητες που παρέχονται και από το ευρύτερο σύστημα της δημόσιας διοίκησης, να υποστηρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό κατά την εργασία του και να ενισχύεται η ταχύτητα και η ασφάλεια των συναλλαγών του Ι.Κ.Υ. και η συνολική του αξιοπιστία.

Στον Πίνακα 6 εμφανίζονται οι δράσεις που θα πρέπει να αναληφθούν ώστε να επιτευχθεί κάθε ένας από τους 4 επιχειρησιακούς στόχους που αποσκοπούν στην ενίσχυση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας του Ι.Κ.Υ.

Πίνακας 6. Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις για τη βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας του Ι.Κ.Υ.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ για τη βελτίωση εσωτερικής αποτελεσματικότητας
A.1 Οργανωτική αναβάθμιση	A.1.1. Αξιοποίηση των εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης ποιότητας A.1.2. Προσαρμογή οργανωτικής δομής στις σημερινές ανάγκες και μελλοντικές προοπτικές A.1.3. Τυποποίηση διαχειριστικών διαδικασιών και εντύπων A.1.4. Ανανέωση προσωπικού με προσωπικό αναβαθμισμένων/ εξειδικευμένων προσόντων A.1.5. Ενίσχυση ανθρώπινου δυναμικού με εισαγωγή στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας του δημοσίου
A.2. Ψηφιακή αναβάθμιση	A.2.1. Υλοποίηση ενός νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Ενιαίας Διαχείρισης Υποτροφιών

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ για τη βελτίωση εσωτερικής αποτελεσματικότητας
	A.2.2. Διασύνδεση με τα πληροφοριακά συστήματα φορέων του Δημοσίου A.2.3. Ψηφιοποίηση των εσωτερικών διοικητικών διαδικασιών A.2.4. Διακίνηση ηλεκτρονικών εγγράφων A.2.5. Εφαρμογή ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου
A.3. Φιλικό & αποδοτικό εργασιακό περιβάλλον	A.3.1. Εκπαίδευση των εργαζομένων στις αξίες και τις διαδικασίες του Ιδρύματος A.3.2. Επιμόρφωση του προσωπικού στις εξελισσόμενες απαιτήσεις καθηκόντων και αρμοδιοτήτων A.3.3. Παροχή ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης A.3.4. Ενθάρρυνση ανταλλαγής εμπειριών και συνεργασίας με αντίστοιχούς φορείς A.3.5. Αξιοκρατία και επιβράβευση A.3.6. Κατάλληλοι χώροι στέγασης
A.4. Αξιοποίηση πόρων και κληροδοτημάτων	A.4.1. Αξιοποίηση κληροδοτημάτων για τη στέγαση του Ι.Κ.Υ. είτε με αγορά ακινήτου που παραμένει περιουσιακό στοιχείο του κληροδοτήματος είτε με ενοικίαση και απόδοση μισθωμάτων στο κληροδοτήμα A.4.2. Ανακαίνιση και αξιοποίηση του ιστορικού κτιρίου επί της οδού Λυσικράτους A.4.3. Βέλτιστη αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων λοιπών κληροδοτημάτων A.4.4. Βέλτιστη αξιοποίηση αποθεματικών Erasmus+

Φαίνεται ότι οι 20 δράσεις του Πίνακα 4, περιλαμβάνουν κυρίως μέτρα που αφορούν διοικητικές και οργανωτικές μεταρρυθμίσεις και αποτελούν αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Διοίκησης και Οικονομικής διαχείρισης του Ιδρύματος, με εμπλοκή και των 4 τμημάτων της.

Ενίσχυση κύρους και αναβάθμιση εικόνας

Το κύρος του Ι.Κ.Υ. στην ελληνική κοινωνία είναι υψηλό και αντλείται σε μεγάλο βαθμό από την ιστορία των 70 ετών προσφοράς. Όμως, όπως σε κάθε θεσμό ή οργανισμό το κύρος αυτό πρέπει να επιβεβαιώνεται συνεχώς από την ικανότητα του να παρακολουθεί τις εξελίξεις και από τη δυνατότητα παρέμβασης του σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παράλληλα, η αναβάθμιση του κύρους του Ι.Κ.Υ. επιτυγχάνεται και με τη δημοσιοποίηση και κατάλληλη προβολή του έργου του.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι που εξειδικεύουν αυτό το στρατηγικό στόχο συνδέονται με τις εσωτερικές του λειτουργίες και ιδιαίτερα με εκείνες που αποτελούν τον κορμό της αποστολής του Ι.Κ.Υ. και διαμορφώνουν την εικόνα του στους υποψήφιους υποτρόφους και το ευρύ κοινό. Οι επιχειρησιακοί αυτοί στόχοι, όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 16, αν και συνδέονται, είναι σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητοι μεταξύ τους.

- **Η αύξηση του αριθμού των ωφελουμένων** προκύπτει από την ανάγκη ικανοποίησης μίας συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης για την οικονομική στήριξη των σπουδών ενός όλο και μεγαλύτερου αριθμού νέων ανθρώπων που συμμετέχουν σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης και επιδιώκουν την είσοδο και αναβάθμιση της θέσης τους στην αγορά εργασίας.
- **Η επικοινωνία με το κοινό** έχει ιδιαίτερη σημασία για έναν εξωστρεφή οργανισμό όπως το Ι.Κ.Υ., είναι όμως ταυτόχρονα και ιδιαίτερα απαιτητική λόγω του αριθμού των συναλλασσομένων και του αντικειμένου των δραστηριοτήτων που υποστηρίζονται. Γι' αυτό πρέπει να σχεδιασθούν με ιδιαίτερη προσοχή οι κατάλληλες δράσεις.



Διάγραμμα 16. Επιχειρησιακοί στόχοι για την ενίσχυση του κύρους και την προβολή του έργου του Ι.Κ.Υ.

- Η προκήρυξη κάποιων σταθερών εμβληματικών προγραμμάτων σε **τακτές και εκ των προτέρων γνωστές ημερομηνίες** συμβάλλει στην κινητικότητα των δυνητικών υποψηφίων και την καλύτερη προετοιμασία τους, και παράλληλα στην ευρύτερη διάδοση του προγράμματος και την καθιέρωση του ως θεσμού.
- **Η τήρηση προθεσμιών** ιδιαίτερα στην έκδοση αποτελεσμάτων, αλλά και σε άλλες φάσεις της διαδικασίας από την προκήρυξη μέχρι την ολοκλήρωση των

προγραμμάτων ενισχύει την αξιοπιστία του Ι.Κ.Υ. και θέτει το πλαίσιο για την καλύτερη εσωτερική οργάνωση των υπηρεσιών.

- **Η προώθηση νέων καινοτόμων προγραμμάτων** είναι περισσότερο αναγκαία στο επίπεδο της μεταπτυχιακής, διδακτορικής και μεταδιδακτορικής έρευνας, καθώς και των προγραμμάτων ενίσχυσης καθηγητών και νέων επιστημόνων. Η χρηματοδότηση εμβληματικών δράσεων έρευνας με υψηλή προστιθέμενη αξία στην κοινωνία είναι επίσης εξαιρετικά αναγκαία. Προϋποθέτει την παρακολούθηση των επιστημονικών εξελίξεων και την ανάλυση της ζήτησης παρόμοιων προγραμμάτων.
- **Η προβολή του έργου** του Ι.Κ.Υ. είναι απαραίτητη για την ενίσχυση του κύρους και της αξιοπιστίας του, ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή όπου η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση αποτελεί βασικό εργαλείο προώθησης των σκοπών κάθε οργανισμού και διαμορφώνει την εικόνα του για το ευρύ κοινό.

Η επίτευξη όλων αυτών των στόχων στο σύνολο τους διευκολύνεται από τη βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας του στρατηγικού στόχου (Α) και μπορεί να αναδείξει το Ι.Κ.Υ. ως ένα σύγχρονο και αξιόπιστο φορέα υποτροφιών.

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται οι επιμέρους δράσεις στις οποίες μεταφράζεται κάθε επιχειρησιακός στόχος. Η πλειοψηφία μεταξύ των 25 αυτών δράσεων εμπίπτει στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης υποτροφιών, ενώ οι δράσεις που αφορούν την προβολή του έργου του Ι.Κ.Υ. προϋποθέτουν τη δημιουργία σχετικού γραφείου δημοσιότητας.

Πίνακας 7. Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις για την ενίσχυση του κύρους και την αναβάθμιση της εικόνας του Ι.Κ.Υ.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ για την ενίσχυση κύρους και αναβάθμιση εικόνας
B.1. Αύξηση του αριθμού ωφελουμένων	B.1.1. Βέλτιστη διαχείριση προγραμμάτων και αύξηση απορροφητικότητας B.1.2. Βέλτιστη διαχείριση κληροδοτημάτων B.1.3. Αναζήτηση πρόσθετων πόρων/χορηγιών/συνεργασιών με φορείς εντός και εκτός Ελλάδας B.1.4. Σταθερός διάυλος επικοινωνίας με τους εθνικούς φορείς χρηματοδότησης
B. 2. Ενίσχυση της επικοινωνίας με το κοινό	B.2.1. Ανασχεδιασμός ιστοσελίδας με καλή οργάνωση, μηχανή αναζήτησης και χρήσιμους υπερσυνδέσμους B.2.2. Αυτοματοποίηση ορισμένων (τυπικών) απαντήσεων μέσω του νέου Πληροφοριακού Συστήματος B.2.3. Άμεσες προσωπικές απαντήσεις σε αιτήματα υποψηφίων και λοιπών συναλλασσομένων με δημιουργία πρωτοκόλλου και ατομικές χρεώσεις

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ για την ενίσχυση κύρους και αναβάθμιση εικόνας
B.3. Τακτές ημερομηνίες προκήρυξης κεντρικών προγραμμάτων	B.3.1. Έγκαιρος προγραμματισμός με καθορισμό χρονικών οροσήμων στα στάδια της προπαρασκευαστικής διαδικασίας B.3.2. Απλοποίηση διαδικασιών με συνδρομή της πολιτείας B.3.3. Ψηφιακή υποστήριξη διαδικασιών
B.4. Τήρηση προθεσμιών στην έκδοση αποτελεσμάτων και τις λοιπές συναλλαγές με εξωτερικούς φορείς.	B.4.1. Έγκαιρος προγραμματισμός με καθορισμό χρονικών οροσήμων στα στάδια της απαιτούμενης διαδικασίας για την ολοκλήρωση της δράσης ή άλλης συναλλαγής B.4.2. Εκπόνηση εγχειριδίου εσωτερικών διαδικασιών B.4.3. Σαφείς αναθέσεις αρμοδιοτήτων B.4.4. Ανανέωση μητρώων αξιολογητών και αναθεώρηση ύψους αμοιβών και σε ορισμένες περιπτώσεις της διαδικασίας αξιολόγησης B.4.5. Υποστήριξη μέσω του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος
B.5. Πρώθηση καινοτόμων προγραμμάτων και κάλυψη κενών χρηματοδότησης	B.5.1. Εκπόνηση μελέτης για την ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς οικονομικών ενισχύσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό B.5.2. Συστηματική επικοινωνία με πανεπιστήμια για καλύτερη κατανόηση προτεραιοτήτων και αναγκών B.5.3. Χρηματοδότηση εμβληματικών δράσεων έρευνας
B.6. Προβολή έργου	B.6.1. Ανασχεδιασμός ιστοσελίδας με καλύτερη οργάνωση περιεχομένου, αποτελεσματική μηχανή αναζήτησης και κατάλληλους υπερσυνδέσμους (B.2.1) B.6.2. Καθιέρωση και κυκλοφορία ενημερωτικού δελτίου B.6.3. Διοργάνωση – συμμετοχή σε Ημερίδες B.6.4. Συμμετοχή σε Συνόδους Πρυτάνεων B.6.5. Διοργάνωση εκδήλωσης 70 Χρόνων του ΙΚΥ B.6.6. Επαφή με παλιούς υποτρόφους, προβολή έργου τους B.6.7. Ενίσχυση δυναμικού με επικοινωνιολόγους,, συμμετοχή σε κοινωνικά δίκτυα (FB/Linked-in)

Ενίσχυση εγχώριων και διεθνών συνεργασιών

Το Ι.Κ.Υ. ως κρατικός φορέας υποτροφιών αποτελεί έναν κρίσιμο ενδιάμεσο κρίκο μεταξύ του εκπαιδευτικού και του παραγωγικού συστήματος, διευρύνοντας τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ερευνητικής ενασχόλησης για τους νέους που στελεχώνουν επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η άτυπη αυτή σύνδεση είναι χρήσιμο να ισχυροποιείται με στρατηγικές συνεργασίες και προς τις δύο

κατευθύνσεις, την εκπαίδευση και την παραγωγή. Παράλληλα, στη σημερινή συγκυρία που τα εθνικά σύνορα υποχωρούν με υψηλή κινητικότητα φοιτητών και εργαζομένων, είναι σημαντικό οι συνεργασίες αυτές να καλύπτουν στρατηγικούς φορείς, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό.

Το Ι.Κ.Υ. έχει ήδη αναπτύξει σημαντικές συνεργασίες με φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού, όπως ενδεικτικά το πρόγραμμα υποτροφιών με την Εθνική Τράπεζα, την Ελληνογαλλική συνεργασία, το πρόγραμμα ΙΚΥΔΑ κλπ., ενώ ισχυροποιεί το ρόλο του ως Εθνική Μονάδα διαχείρισης του προγράμματος Erasmus+ στους τομείς εκπαίδευσης και κατάρτισης. Οι προσπάθειες προς την κατεύθυνση ενίσχυσης των εγχώριων και διεθνών συνεργασιών θα πρέπει να προωθηθούν ακόμη πιο συστηματικά στο μέλλον.

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 17, ο στρατηγικός αυτός στόχος εξειδικεύεται σε τρεις επιχειρησιακούς στόχους, ο καθένας με αυτόνομη και συμπληρωματική συμβολή στην επίτευξη του.



Διάγραμμα 17. Επιχειρησιακοί στόχοι για την ενίσχυση του εγχώριων και διεθνών συνεργασιών του Ι.Κ.Υ.

- **Η ενίσχυση των στρατηγικών συνεργασιών** περιλαμβάνει τη σταθεροποίηση και ενίσχυση συνεργασιών που ήδη βρίσκονται σε εξέλιξη, αλλά και την ανάπτυξη νέων δεσμών με δυναμικούς φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Παρόμοιες συνεργασίες παρέχουν τη δυνατότητα προσφοράς ενός ποσοτικά μεγαλύτερου και ποιοτικά πλουσιότερου μίγματος οικονομικών ενισχύσεων, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν το κύρος του Ι.Κ.Υ.
- **Η ενεργός παρουσία και συμμετοχή του Ι.Κ.Υ. σε διεθνείς ενώσεις, συνδιασκέψεις, συνέδρια και ημερίδες,** ενισχύει το κύρος του, προσφέρει χρήσιμες εμπειρίες στα στελέχη που συμμετέχουν και μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων συνεργασιών.

- Το Ι.Κ.Υ. ως Εθνική Μονάδα διαχείρισης του **προγράμματος Erasmus+** για τους τομείς της Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, καθώς και της Ευρωπαϊκής πλατφόρμας για την εκπαίδευση ενηλίκων EPALΕ, έχει κατακτήσει μία πολύ κομβική θέση στην προώθηση του ιδιαίτερα σημαντικού και δημοφιλούς αυτού ευρωπαϊκού θεσμού στη χώρα μας. Με δεδομένη την ανανέωση του ρόλου του για την περίοδο 2021-27, θα πρέπει να ενταθούν οι προσπάθειες για την ευρύτερη δυνατή διάδοση των σχετικών δράσεων, τον πολλαπλασιασμό των ατόμων και φορέων που συμμετέχουν και τη συστηματική ανάλυση του κοινωνικού αντικτύπου.

Πίνακας 8. Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις για την ενίσχυση εγχώριων και διεθνών συνεργασιών

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ για ενίσχυση εγχώριων και διεθνών συνεργασιών
Γ.1 Ενδυνάμωση στρατηγικών συνεργασιών	Γ.1.1. Εδραίωση σημερινών συνεργασιών με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς Γ.1.2. Καταγραφή φορέων για πιθανή μελλοντική στρατηγική συνεργασία στην Ελλάδα και το εξωτερικό Γ.1.3. Πρόγραμμα διερευνητικών επαφών με βάση την καταγραφή Γ.1.4. Προώθηση κατά προτεραιότητα συνεργασιών με διεθνή Πανεπιστήμια, σχολεία του εξωτερικού
Γ.2. Ενίσχυση συμμετοχής του ΙΚΥ σε διεθνείς φορείς/οργανισμούς	Γ.2.1. Ενεργός παρουσία σε σχετικά όργανα Γ.2.2. Ανάληψη πρωτοβουλιών για διοργάνωση εκδηλώσεων στην Ελλάδα
Γ.3. Ενδυνάμωση της παρουσίας μας στο Erasmus+	Γ.3.1. Ευρύτερη διάδοση δράσεων και προγραμμάτων Γ.3.2. Αξιοποίηση και προβολή αποτελεσμάτων και μελετών αντικτύπου

Η επίτευξη αυτών των επιχειρησιακών στόχων παρέχουν τη δυνατότητα προσφοράς ενός ποσοτικά μεγαλύτερου και ποιοτικά πλουσιότερου μίγματος οικονομικών ενισχύσεων, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν το κύρος του Ι.Κ.Υ. στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Ο Πίνακας 8 περιλαμβάνει τις δράσεις που επιτρέπουν την υλοποίηση κάθε επιχειρησιακού στόχου. Φαίνεται ότι το κύριο βάρος για την υλοποίηση τους φέρει η Διεύθυνση Υποτροφιών και η Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων.

Αύξηση θετικού αντίκτυπου στην κοινωνία

Ο θεσμικός ρόλος του Ι.Κ.Υ., όπως προκύπτει και από το νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει την αποστολή και τις λειτουργίες του, έχει έναν κατ' εξοχήν κοινωνικό χαρακτήρα. Ο τρόπος κατανομής των οικονομικών ενισχύσεων μπορεί όμως να διαφοροποιήσει το τελικό κοινωνικό αποτύπωμα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, το Ι.Κ.Υ. να αντιλαμβάνεται τις ιδιαίτερες κοινωνικές ανάγκες κάθε εποχής και να μπορεί αντίστοιχα να αναπροσαρμόζει το μίγμα των υποτροφιών και των άλλων δράσεων που προωθεί.

Στη σημερινή συγκυρία, κατά την οποία η Ελλάδα μόλις βγήκε από μία δεκαετή περίοδο οικονομικής κρίσης, ενώ ήδη είναι ορατές οι οικονομικές συνέπειες της πανδημίας Covid-19, οι επιχειρησιακοί στόχοι που –αλληλοενισχυόμενοι– μπορούν να μεγιστοποιήσουν τον θετικό κοινωνικό αντίκτυπο των δράσεων του Ι.Κ.Υ. παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 18.



Διάγραμμα 18. Επιχειρησιακοί στόχοι για την αύξηση του θετικού κοινωνικού αντίκτυπου του Ι.Κ.Υ.

- Η **ενίσχυση των οικονομικά ασθενέστερων** φοιτητών και η **πρώθηση της αριστείας** προκύπτουν από το θεσμικό πλαίσιο ως τα δύο θεμελιώδη στοιχεία της αποστολής του Ι.Κ.Υ. Θα πρέπει να διασφαλίζεται η παράλληλη προσμέτρηση τους ως κριτηρίων επιλογής στο σύνολο των προγραμμάτων με σχετική βαρύτητα που εξαρτάται και από την ειδικότερη στόχευση τους.
- Η αποτελεσματική αντιμετώπιση **της διαρροής εγκεφάλων** προϋποθέτει τη σταθερή τροχοδρόμηση της χώρας προς μία αναπτυξιακή πορεία. Στο ενδιάμεσο διάστημα το Ι.Κ.Υ. μπορεί να συμβάλει επικουρικά στην ανάσχεση του φαινομένου με δέσμη μέτρων που θα προσφέρουν ελκυστικές ευκαιρίες παραμονής στη χώρα σε νέους

επιστήμονες ή θα δίνουν αξιόλογα κίνητρα προσωρινής ή μονιμότερης επιστροφής σε όσους βρίσκονται ήδη στο εξωτερικό.

Οι τρεις αυτοί επιχειρησιακοί στόχοι θα πρέπει να αποτελέσουν αιχμή στο συνολικό σχεδιασμό του Ι.Κ.Υ., ώστε να μην υπάρχουν ικανοί νέοι άνθρωποι που εγκαταλείπουν τις σπουδές λόγω οικονομικών προβλημάτων, να επιβραβεύονται οι άριστοι και να ενθαρρύνονται όλοι να αποδώσουν το απόθεμα των γνώσεων και ικανοτήτων τους στην κοινωνία. Ο Πίνακας 9 εξειδικεύει τις δράσεις που θα επιτρέψουν την επίτευξη αυτών των στόχων. Φαίνεται ότι και εδώ η αρμοδιότητα υλοποίησης αυτών των δράσεων ανήκει στη Διεύθυνση Υποτροφιών.

Πίνακας 9. Επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις για την αύξηση θετικού αντικτύπου στην κοινωνία

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ για την αύξηση θετικού αντικτύπου στην κοινωνία
Δ.1 Ενίσχυση οικονομικά ασθενέστερων φοιτητών	Δ.1.1. Συνέχιση προγραμμάτων ενίσχυσης ευάλωτων κοινωνικών ομάδων με απλοποίηση κριτηρίων και ενίσχυση βαρύτητας των ακαδημαϊκών επιδόσεων Δ.1.2. Διαχείριση σπουδαστικών δανείων σε περίπτωση εισαγωγής του θεσμού αυτού από την πολιτεία
Δ.2. Πρώθηση αριστείας	Δ.2.1. Εισαγωγή/ενίσχυση σχετικών κριτηρίων στα υπάρχοντα προγράμματα Δ.2.2. Πρώθηση νέων προγραμμάτων αριστείας σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης
Δ.3. Ανάσχεση διαρροής επιστημονικού δυναμικού	Δ.3.1. Ενίσχυση προγραμμάτων υποτροφιών μεταδιδακτόρων Δ.3.2. Υποστήριξη ερευνητικού έργου μέσω ανταποδοτικών υποτροφιών Δ.3.3. Πρώθηση προγραμμάτων σε σύνδεση με επιχειρήσεις Δ.3.4. Πρώθηση προγραμμάτων σε σύνδεση με ερευνητικά κέντρα της χώρας Δ.3.5. Πρώθηση προγραμμάτων ενίσχυσης Ελλήνων καθηγητών/ ερευνητών του εξωτερικού για παροχή υπηρεσιών σε ελληνικά πανεπιστημιακά ιδρύματα & ερευνητικά κέντρα Δ.3.6. Πρώθηση προγραμμάτων χρηματοδότησης εμβληματικής έρευνας

9 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

Η επιτυχής υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου που αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα προϋποθέτει την τήρηση κάποιων βασικών αρχών αποτελεσματικής διακυβέρνησης αλλά και την διαμόρφωση ενός λειτουργικού επιχειρησιακού προγράμματος. Επιπλέον, θα πρέπει να προβλεφθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας και ελέγχου εφαρμογής του.

9.1 Διαμόρφωση επιχειρησιακού προγράμματος

Τη βασική αρμοδιότητα και ευθύνη για την εφαρμογή του συνολικού στρατηγικού σχεδίου και το συντονισμό των δράσεων έχει η Διοίκηση του Ιδρύματος και ο Γενικός Διευθυντής. Με δική τους πρωτοβουλία τους θα πρέπει να δρομολογηθεί η διαδικασία προετοιμασίας του επιχειρησιακού προγράμματος που θα περιλαμβάνει:

- Σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων
- Αναγνώριση εμποδίων
- Καθορισμό μέσων υλοποίησης των δράσεων
- Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος εφαρμογής
- Καθορισμό δεικτών παρακολούθησης

Σε όλα τα παραπάνω στάδια θα πρέπει να διασφαλισθεί η ενεργός εμπλοκή στελεχών από όλες τις Διευθύνσεις και τα Τμήματα του Ι.Κ.Υ.

Για την κατανομή των αρμοδιοτήτων οι 63 δράσεις που εξειδικεύουν τους 16 επιχειρησιακούς στόχους θα πρέπει αρχικά να ομαδοποιηθούν με βάση τη Διεύθυνση ή το Τμήμα που είναι συναφή προς το αντικείμενο τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένες δράσεις ταυτίζονται καθώς εξυπηρετούν ταυτόχρονα περισσότερους στόχους, ενώ η υλοποίηση πολλών δράσεων απαιτούν την εμπλοκή και συνεργασία περισσότερων διευθύνσεων ή τμημάτων. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητος ο συντονισμός με τη Διοίκηση, είτε μέσω του Γραφείου υποστήριξης του Προέδρου, είτε με τη συμμετοχή μελών του ΔΣ.

Από την επισκόπηση των δράσεων αυτών, όπως εμφανίζονται στους Πίνακες 6, 7, 8, και 9, προκύπτει ότι:

- Οι περισσότερες δράσεις που αποσκοπούν στην ενίσχυση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας (στρατηγικός στόχος Α), δηλαδή στη βέλτιστη χρήση των πόρων, εμπίπτουν στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης.
- Οι δράσεις που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων Β (Ενίσχυση του κύρους και αναβάθμιση της εικόνας) και Δ (Αύξηση θετικού αντικτύπου στην κοινωνία), θα

πρέπει κατά προτεραιότητα να απασχολήσουν τη Διεύθυνση Υποτροφιών και τη Διεύθυνση Ειδικών Προγραμμάτων Διεθνών Υποτροφιών, καθώς αυτές οι δ/νσεις διεκπεραιώνουν τον κύριο όγκο του έργου του Ι.Κ.Υ. και συντελούν στη διαμόρφωση του κύρους, της εικόνας και της συμβολής του στην κοινωνία.

- Τέλος, υπάρχουν ορισμένες δράσεις οριζόντιου ή/και θεσμικού χαρακτήρα, που κυρίως αποσκοπούν στη βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση των συνεργασιών (στρατηγικοί στόχοι Α και Γ), που την ευθύνη για την υλοποίηση τους θα πρέπει να αναλάβει το Γραφείο υποστήριξης του Προέδρου.

Είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι η λίστα αυτών των δράσεων είναι **δυναμική**, με την έννοια, ότι κατά την εκπόνηση του επιχειρησιακού σχεδίου μπορεί να προστεθούν κάποιες δράσεις ή να αφαιρεθούν κάποιες άλλες ως ήσσονος σημασίας ή ως μη άμεσα υλοποιήσιμες.

Η κατανομή αρμοδιοτήτων συμπεριλαμβάνει τον καθορισμό του υπεύθυνου και των άμεσων συνεργατών του για την εξειδίκευση της δράσης ή ομάδας συναφών δράσεων. Οι υπεύθυνοι θα αναλάβουν να ετοιμάσουν μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα εισήγηση που θα προσδιορίζει:

1. **Τα εμπόδια** που έχουν ήδη εντοπισθεί ή πιθανολογούνται ότι δυσχεραίνουν την υλοποίηση της δράσης. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να αφορούν:
 - εσωτερικούς παράγοντες (π.χ. έλλειψη υποδομών, εξειδικευμένου προσωπικού, κερτημένες αδράνειες ή νοοτροπίες),
 - εξωγενείς παράγοντες (π.χ. θεσμικά εμπόδια, γραφειοκρατία).
2. **Τα μέσα** που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση της δράσης και για την υπέρβαση τυχόν εμποδίων. Η ανάλυση των μέσων θα πρέπει να συνοδεύεται από την εκτίμηση για τη διαθεσιμότητα τους, καθώς και για το κόστος και τον χρόνο που απαιτούνται για την προμήθεια τους.
3. **Το χρονοδιάγραμμα** εφαρμογής της δράσης που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη διαθεσιμότητα των μέσων, την ύπαρξη εμποδίων και τις δυνατότητες υπέρβασης τους. Το χρονοδιάγραμμα πρέπει να ορίζει κρίσιμα χρονικά ορόσημα για την υλοποίηση της δράσης και θα πρέπει να συνδυάζει φιλοδοξία και ρεαλισμό.
4. **Τους δείκτες παρακολούθησης** της προόδου εφαρμογής της δράσης. Οι δείκτες αυτοί σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της δράσης, εκφράζονται κατά προτίμηση σε ποσοτικούς όρους και είναι εύκολα μετρήσιμοι και επαληθεύσιμοι. Οι δείκτες θα αποτελούν βασικό εργαλείο παρακολούθησης της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδίου και θα επιτρέπουν τον εντοπισμό αποκλίσεων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Οι εισηγήσεις των επιμέρους αρμοδίων θα αποτελέσουν αντικείμενο ευρείας ανταλλαγής απόψεων εντός των υπηρεσιών και στο επίπεδο του ΔΣ και θα αποτελέσουν

τη βάση σύνθεσης του τελικού επιχειρησιακού προγράμματος για την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού Ανάπτυξης του Ι.Κ.Υ. Σε κάθε περίπτωση η υλοποίηση και εφαρμογή του επιχειρησιακού προγράμματος είναι πιθανό να αντιμετωπίσει προσκόμματα. Στον Πίνακα 10 εντοπίζονται ορισμένοι από αυτούς τους κινδύνους και ο προτεινόμενος τρόπος αντιμετώπισης τους.

Πίνακας 10. Εκτίμηση κινδύνων κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και τρόποι αντιμετώπισης τους

ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ
1. Διατήρηση θεσμικής οντότητας	Στενή συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας και τεκμηρίωση της ανάγκης μετατροπής του προς ΝΠΔΔ
2. Επικράτηση εσωστρέφειας	Συστηματική επικοινωνία και συνεργασία με θεσμικούς εταίρους, δημόσιους και ιδιωτικούς εθνικούς και διεθνείς φορείς, επιχειρήσεις, ΑΕΙ, ερευνητικά Ιδρύματα, σχολεία, εκπαιδευτικούς και άνοιγμα στην κοινωνία
3. Απαξίωση του ΙΚΥ και υποκατάσταση από άλλους φορείς	Διεύρυνση και προβολή των δραστηριοτήτων του Ιδρύματος και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
4. Μη ανταπόκριση του ιδιωτικού τομέα σε προτάσεις συνεργασίας	Εντατική προσπάθεια ενημέρωσης και επικοινωνίας για την επιχειρούμενη αναδιοργάνωση του Ιδρύματος
5. Μείωση διαθέσιμων πόρων	Υιοθέτηση συστηματικής πολιτικής διεκδίκησης πόρων και εντατική διερεύνηση για επιπρόσθετες πηγές χρηματοδότησης σε εθνικό και διεθνές περιβάλλον
6. Επιπτώσεις από χρονική επέκταση της πανδημίας σε λειτουργικό και οικονομικό επίπεδο	Αξιοποίηση της γνώσης που αποκτήθηκε με τη λειτουργία του ΙΚΥ σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης και μετατροπή της σε επιχειρησιακό εργαλείο.
7. Μη ενίσχυση του μόνιμου στελεχιακού δυναμικού και ανεπαρκής ενεργοποίηση του	Εκπαίδευση και ανάθεση ρόλων στους εξωτερικούς συνεργάτες
8. Μη επαρκής αξιοποίηση των κληροδοτημάτων και της περιουσίας του ΙΚΥ	Συστηματική και άμεση ενασχόληση με το θέμα, μέσω εξειδικευμένων συνεργατών. Άμεση ενεργοποίηση του στελεχιακού δυναμικού της υπηρεσίας
9. Αντιδράσεις υποψηφίων στα αποτελέσματα των προγραμμάτων υποτροφιών	Αναμόρφωση προγραμμάτων υποτροφιών με σαφές πλαίσιο και αυστηρά καθορισμένο είδος και αριθμό κριτηρίων. Αξιοποίηση ψηφιακής πλατφόρμας
10. Μη συνεπείς στις υποχρεώσεις τους δικαιούχοι	Υιοθέτηση ενός συστήματος ψηφιακής παρακολούθησης της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων από τους δικαιούχους και εφαρμογή των προβλεπόμενων από το νομοθετικό πλαίσιο

Με την ολοκλήρωση της φάσης προετοιμασίας του επιχειρησιακού προγράμματος αναμένεται η έναρξη εφαρμογής του το φθινόπωρο του 2021 ώστε να συμπέσει με την εκδήλωση για την επέτειο των 70 χρόνων λειτουργίας του Ι.Κ.Υ. Είναι προφανές ότι επιμέρους δράσεις (π.χ. έργα ψηφιακής αναβάθμισης, επαφές και συνεργασίες με φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού) ήδη δρομολογούνται και μπορούν να εφαρμοστούν και κατά τη φάση προετοιμασίας του συνολικού επιχειρησιακού σχεδίου.

9.2 Έλεγχος εφαρμογής και σύστημα εποπτείας

Η καλή διακυβέρνηση προϋποθέτει διαρκή εποπτεία, για να διασφαλίζεται ότι μία στρατηγική εφαρμόζεται όπως είχε σχεδιαστεί, οι στόχοι επιτυγχάνονται και η συνολική απόδοση του δημόσιου φορέα ικανοποιεί τις προσδοκίες και συμμορφώνεται με τις πολιτικές, τους νόμους και τους κανονισμούς.

Εκτός από την παρακολούθηση των δεικτών προόδου των δράσεων που περιλαμβάνει το επιχειρησιακό σχέδιο για την έγκαιρη διάγνωση προβλημάτων και αποκλίσεων και την προώθηση διορθωτικών μέτρων, ένα σύστημα εποπτείας του Ι.Κ.Υ. ως κρατικού φορέα υποτροφιών θα πρέπει να έχει μία μεγαλύτερη ευθύνη και εμβέλεια δράσης. Συγκεκριμένα, θα πρέπει πρωτίστως να αξιολογεί την ικανότητα του Ιδρύματος να παρέχει υπηρεσίες αποτελεσματικά και να υλοποιεί προγράμματα με δικαιοσύνη και ακεραιότητα. Στο πλαίσιο αυτό, ένα επιχειρησιακό σχέδιο είναι μια δυναμική διαδικασία με τακτική επαναξιολόγηση και ανατροφοδότηση ως προς την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των δράσεων και της χρήσης των πόρων.

Η πιο ασφαλής διαδρομή για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος εποπτείας του Ι.Κ.Υ. είναι η εφαρμογή των υποδείξεων του Ελεγκτικού Συνεδρίου ως προς την δημιουργία εσωτερικών διαδικασιών και συστήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο παρέχει επαρκείς δικλείδες ασφαλείας. Το Ελεγκτικό Συνέδριο επιτάσσει ολοένα περισσότερο την ανάγκη δημιουργίας συστήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο έγκειται σε σημεία ελέγχου (control) μέσα στις καθημερινές διαδικασίες που περιλαμβάνουν οικονομικά συνήθως δεδομένα και διενεργούνται από μόνιμα στελέχη του Οργανισμού.

Οι διαδικασίες που αφορούν το λογιστήριο, συστήνεται να έχουν πιστοποιηθεί από **ορκωτό ελεγκτή**, καθώς εκείνος έχει το νόμιμο δικαίωμα υπογραφής της ορθής κατά τον νόμο διαδικασίας. Στη συνέχεια εποπτεύονται από εσωτερικό ελεγκτή, ο οποίος περιοδικά διενεργεί ελέγχους. Οι έλεγχοι εποπτείας συμβάλλουν στη λογοδοσία των φορέων του δημοσίου, παρέχοντας πρόσβαση σε στοιχεία αναφορικά με την απόδοσή τους προς τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός του ελεγχόμενου οργανισμού. Ταυτόχρονα, παράλληλα με τα παραπάνω, κρίνεται σκόπιμο να ενισχυθεί το τμήμα των ελεγκτών των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, με έμπειρα ελεγκτικά στελέχη,

ώστε να μπορεί το ΙΚΥ να διασφαλιστεί επαρκώς στην καθημερινή λειτουργία του και να εστιάσει περισσότερο στην επίτευξη των στόχων του.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση των δράσεων είναι η **δημιουργία εσωτερικού κανονισμού**, σύμφωνα με τις υποδείξεις και τις προθεσμίες που ορίζει ο Νόμος 4465/2017 στο άρθρο 31. *«Οι δημόσιες επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που είναι φορείς Γενικής Κυβέρνησης με προϋπολογισμό που υπερβαίνει το όριο της υπουργικής απόφασης της παρ. 2 του άρθρου 147 του ν. 4270/2014 (Α'143), καταρτίζουν εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας. Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου ή του οργάνου διοίκησης των προαναφερόμενων φορέων και δημοσιεύεται σε περίληψη στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως...».*

Ο εσωτερικός κανονισμός είθισται να περιλαμβάνει διαδικασίες του εκάστοτε οργανισμού, εκτός εάν εξειδικεύονται σε εγχειρίδιο διαδικασιών ή μητρώο διαδικασιών, που ζητείται άλλωστε και από την σχετική Εγκύκλιο που εξέδωσε το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης με θέμα *«Οργάνωση και τήρηση του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών (άρ. 90 του ν. 4727/2020) - Ενέργειες προπαρασκευαστικής φάσης»*. Όπως αναφέρει στο άρθρο 1, σκοπός του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών είναι η καταγραφή και λεπτομερής προβολή των φυσικών και ψηφιακών διοικητικών διαδικασιών των δημόσιων φορέων και υπηρεσιών, καθώς και η συνεχής επικαιροποίησή τους, προκειμένου να υφίσταται ένα μοναδικό σημείο αναφοράς, από το οποίο αντλείται αξιόπιστη και έγκυρη πληροφορία, κάθε φορά, για το σύνολο των διοικητικών διαδικασιών του δημοσίου. Με τον τρόπο αυτό οι διοικητικές διαδικασίες καθίστανται διαφανείς, νομικά τεκμηριωμένες, ορθά και ενιαία δομημένες, επιτρέποντας την εύκολη αναζήτηση και τον εντοπισμό τους, τη μελέτη ανασχεδιασμού τους και τη δυνατότητα υποβολής προτάσεων βελτίωσής τους.

Όλα τα παραπάνω πλαισιώνονται από το Ελεγκτικό Συνέδριο, όπου σε συνέχεια της ΦΓ8/55081/9-11-2020 Απόφασης της Ολομέλειάς του (ΦΕΚ 4938/Β') θα παρακολουθεί τουλάχιστον ανά τρίμηνο τις διαδικασίες που σχετίζονται με την εγκαθίδρυση και εν συνεχεία με τη λειτουργία Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στον φορέα, η οποία επιπλέον υπάγεται και στον έλεγχο της υπηρεσίας του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Τα ευρήματα και οι συστάσεις των ελεγκτών αποτελούν κρίσιμη «εισροή» για την καλή διακυβέρνηση, που μπορεί να οδηγήσει τους οργανισμούς να θεραπεύσουν τις διαπιστωμένες αδυναμίες και ελλείψεις άμεσα και με τον κατάλληλο τρόπο, ιδίως όταν αναπτύσσουν και κυνηγούν την στοχοθεσία τους. Ειδικότερα, όταν ένας οργανισμός δεν έχει πετύχει τους στόχους του, ή όταν έχουν ανιχνευθεί προβλήματα στις λειτουργίες του ή στη χρήση των πόρων του, ένα καλό σύστημα διακυβέρνησης θα ταυτοποιήσει τη θεμελιώδη αιτία των προβλημάτων, θα καθορίσει τις διορθωτικές δράσεις που χρειάζονται και θα παρακολουθήσει τις διορθωτικές δράσεις για να διαπιστώσει κατά

πόσο εφαρμόστηκαν αποτελεσματικά. Στο πλαίσιο αυτό, οι αρχές της λογοδοσίας, της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της δικαιοσύνης έχουν βαρύνουσα σημασία στον δημόσιο τομέα.

Επίλογος

Το ΔΣ και η Διοίκηση του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός που εγκρίθηκε τον Απρίλιο του 2021, μπορεί να αποτελέσει το όχημα για τη συνολική αναδιοργάνωση του Ιδρύματος και την αναβάθμιση του ρόλου του στην κοινωνία. Γι' αυτό και δεσμεύονται στην άμεση υλοποίηση και την πιστή εφαρμογή του.

