e-ΑΛΛΗΛΟΝ

Τεύχος 23
Σεπτέμβριος 2026
ISSN 2732-7701
Τριμηνιαία ηλεκτρονική έκδοση



ΑΦΙΕΡΩΜΑ: ΑΝΘΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΩΝ ΚΑΙ ΜΕΝΤΟΡΩΝ



ΜΗΝΥΜΑ ΕΚΔΟΤΗ

Άγγελος Παγκράτης

Ιδρυτής & Πρόεδρος Δ.Σ. της ΑΛΛΗΛΟΝ
Πρώην Επιτετραμμένος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις ΗΠΑ
Πρώην Πρέσβης της Ε.Ε. στην Αργεντινή & στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου



Η εμπειρία αποκτά την πραγματική της αξία όταν μεταδίδεται

Η αρχή αυτή βρίσκεται στον πυρήνα της αποστολής της ΑΛΛΗΛΟΝ: να ενισχύουμε την αλληλεγγύη και την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των Ελλήνων στον επαγγελματικό χώρο, σε όποια χώρα και να βρίσκονται αν βρίσκονται, και να προσφέρουμε στους νεότερους με Γρήγορη ή Σε Βάθος Συμβουλευτική, με γνώσεις, εμπειρίες, επαφές και ευκαιρίες για τις σπουδές και την επαγγελματική τους πορεία.

Το παρόν τεύχος αποτυπώνει αυτή τη φιλοσοφία. Φιλοξενεί την Ανθολογία Ομιλητών και Μεντόρων των εκδηλώσεων της ΑΛΛΗΛΟΝ: ανθρώπων με διαφορετικές διαδρομές και πεδία εξειδίκευσης, οι οποίοι μοιράζονται αυτά που έμαθαν προς όφελος κυρίως των νεότερων.

Αυτή είναι η πεμπτουσία της συμβουλευτικής της ΑΛΛΗΛΟΝ. Δεν πρόκειται απλώς για μετάδοση γνώσεων, αλλά για μεταφορά εμπειρίας από τη μία γενιά στην επόμενη: επιτυχιών και δυσκολιών, σωστών επιλογών και λαθών, ευκαιριών που αξιοποιήθηκαν και εκείνων που χάθηκαν. Όλα αυτά γίνονται πολύτιμα εφόδια για έναν νέο άνθρωπο στην αρχή της δικής του επαγγελματικής πορείας.

Τα κείμενα του τεύχους κινούνται σε πολλαπλούς χώρους — από τη διπλωματία και την εκπαίδευση έως την τεχνολογία, την τεχνητή νοημοσύνη, τον μετασχηματισμό της οικονομίας και της κοινωνίας. Θέλω να αναφερθώ ιδιαίτερα στο άρθρο του Πρέσβη Δημήτρη Ηλιόπουλου, ο οποίος, αντλώντας από τη μακρά διπλωματική του διαδρομή, θυμίζει στους νέους ότι μια σταδιοδρομία δεν οικοδομείται μόνο με γνώσεις και τίτλους, αλλά και με συνεχή μάθηση, χαρακτήρα, αξιοπιστία, συνέπεια και αίσθημα ευθύνης. Αναδεικνύονται έτσι αξίες που διατρέχουν ολόκληρο το τεύχος: προσαρμοστικότητα, επιμονή, κριτική σκέψη και ανθρώπινη ευθύνη — αξίες σημαντικές σε έναν κόσμο που αλλάζει με πρωτοφανή ταχύτητα.

Οι νέοι πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι να ονειρεύονται, να δοκιμάζουν, να αναζητούν τον δικό τους δρόμο και να επιδιώκουν υψηλούς στόχους. Η δική μας ευθύνη είναι η αποστολή που δώσαμε στους εαυτούς μας όσοι στηρίζουμε την αποστολή της ΑΛΛΗΛΟΝ : να μην τους αφήνουμε να ξεκινούν από το μηδέν, αλλά να τους προσφέρουμε, με τον καλύτερο και πιο εύχρηστο δυνατό τρόπο το βάθος της εμπειρίας και της γνώσης και την καθοδήγηση του παγκόσμιου ελληνικού δικτύου μας.

Αυτό είναι, τελικά, το κεντρικό νόημα της ΑΛΛΗΛΟΝ: ό,τι μάθαμε στη δική μας διαδρομή να γίνεται εφόδιο για εκείνους που ξεκινούν τη δική τους. Και η επιτυχία της επόμενης γενιάς να αποτελεί την πιο ουσιαστική συνέχεια της δικής μας προσφοράς.

Ευχαριστώ όλους τους συμμετέχοντες, αρθρογράφους και εθελοντές της ΑΛΛΗΛΟΝ που έκαναν πραγματικότητα αυτό το όμορφο και ιδιαίτερα ουσιαστικό τεύχος

Άγγελος Παγκράτης
Εκδότης e - Άλληλον

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΚΔΟΤΗΣ ΆΛΛΗΛΟnet
Άγγελος Παγκράτης

ΑΡΧΙΣΥΝΤΑΚΤΕΣ
Χρήστος Μπεζιρτζόγλου
Κωνσταντίνος Σαρλάς

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ
Νικόλαος Τσελέντης

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ
Δημήτρης Ηλιόπουλος
Κλεάνθης Γαβριηλίδης
Όλγα Κοσμίδου

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
Αλέξανδρος Παγκράτης

ΓΡΑΦΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ & ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ
Κωνσταντίνος Σαρλάς
Νικόλαος Τσελέντης

ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΑΛΛΗΛΟΝnet
Εθνική Οδός Λευκίμμης 6,
Κέρκυρα, 49100, Ελλάδα

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
periodiko@allilonnet.gr
www.allilonnet.com

ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ
pexels.com
(royalty free)

ISSN: 2732-7701

• 2| **ΜΗΝΥΜΑ ΕΚΔΟΤΗ**
Άγγελος Παγκράτης - Η εμπειρία αποκτά την πραγματική της αξία όταν μεταδίδεται

3| **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

4| **ΓΕΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

5 | **Δημήτρης Μαυρομάτης** - Όταν ο Αριστοτέλης συνάντησε την Carol dweck

7 | **Αργύρης Νταμπανλής** – From Industry 4.0 to Intelligent Supply Ecosystem

11 | **ΑΝΘΟΛΟΓΙΑ ΟΜΙΛΗΤΩΝ & ΜΕΝΤΟΡΩΝ**

12 | **Δημήτρης Ηλιόπουλος** - Η διπλωματία ως επαγγελματική επιλογή: Όσα θα ήθελα να γνωρίζω όταν ξεκινούσα

15 | **Πόπη Καλαμπούκα** - Το χρήμα στην ψηφιακή εποχή : Το ψηφιακό ευρώ ως νέα μορφή δημοσίου χρήματος: Νομική φύση, θεσμική εμπιστοσύνη και κανονιστικές προκλήσεις

18 | **Δημήτρης Βαρθολομαίος** - Το δικαίωμα στο όνειρο :επενδύοντας στην ελπίδα και στις δυνατότητες των νέων

20 | **Κωνσταντίνος Καλαχάνης** - Απο τον ανθρώπινο εγκέφαλο στην τεχνητή νοημοσύνη

22 | **Βασιλική Αρτινοπούλου** - Χώροι χωρίς θεατές: Η εμπειρία μου στην υποεπιτροπή του ΟΗΕ για την πρόληψη των βασανιστηρίων

26 | **Ευάγγελος Μάριος Κέμος** - Οι κλαδικές ενώσεις των Βρυξελλών: Ο σύμβουλος που οι νέοι επιχειρηματίες υψηλής τεχνολογίας πολλές φορές αγνοούν

29 | **Στυλιανή Γκίκα** - Στρατηγική επικοινωνία κρίσεων : πως η γλώσσα διαμορφώνει την αντίληψη απειλής

33 | **Διονύσιος Καλαμβρέζος** - Σύγχρονες μείζονες προκλήσεις για το παρόν και το μέλλον της Ευρώπης

39 | **Θάνος Γεωργούντζος** - Η GEN Z ζητά ένα νέο κοινωνικό συμβόλαιο δημοκρατίας

41| **ΜΟΝΙΜΕΣ ΣΤΗΛΕΣ**

42 | **ΕΧ – LIBRIS – ΒΙΒΛΙΟΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ** – επιμέλεια **Χρήστος Μπεζιρτζόγλου**

. **Ελένη Κοτζαμάνη και Παναγιώτης Γρέδης** Συμβάσεις Αποφυγής Διπλής Φορολογίας (ΣΑΔΦ)

44 | **Ευμήχανος Μοσχονάς** - Οι Σωκρατόγομφοι

46 | **Η ΓΩΝΙΑ ΤΩΝ ΜΕΝΤΟΡΩΝ**

52 | **ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ**

Χρήστος Μπεζιρτζόγλου - Μέτρον Άριστον και Γιν Γιανγκ

55 | **Λόγια Σοφίας**



ΓΕΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΟΤΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕ ΤΗΝ CAROL DWECK



Δημήτρης Μαυρομάτης

Δημιουργός της εκπαιδευτικής παρέμβασης για νέους 16–24 ετών, “Eudaimonia Thriving Youths”.

Μοιράζεται την εμπειρία του: με νέους που επιθυμούν την ένταξή τους σε οργανωμένα εμπορικά τμήματα νέων και υπαρχόντων εταιριών.
Κατηγορία μέντορα: Επιχειρηματικότητα
Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία
Χώρα διαμονής: Ελλάδα

Συνεχίζοντας τα αποσπάσματα της θεωρητικής υποδομής της παρέμβασης για νέους «Eudaimonia Thriving Youths» δεν μπορούσαμε να αγνοήσουμε τη σύνδεση της αρετής με τη μάθηση και τη δύναμη της νοοτροπίας. Πριν προχωρήσω στην υποτιθέμενη συνάντηση των δύο θα ήθελα να απαντήσω σε ερωτήσεις φίλων που διάβασαν τα προηγούμενα άρθρα ότι οι συγκεκριμένες παρεμβάσεις και γενικά όλο το πρόγραμμα έχει θεωρεία μόνο 40% του χρόνου. Ο υπόλοιπος χρόνος είναι αποκλειστικά συζητήσεις, διάδραση, ασκήσεις και παιχνίδι.

Αν μπορούσαμε λοιπόν να φανταστούμε έναν διάλογο έξω από τα όρια του χρόνου, σε έναν τόπο όπου η αρχαία φιλοσοφία συναντά τη σύγχρονη ψυχολογία, τότε σίγουρα μια από τις πιο γόνιμες συναντήσεις θα ήταν η συγκεκριμένη μεταξύ του Αριστοτέλη με της Carol Dweck. Ο πρώτος, θεμελιωτής της ηθικής της αρετής και της έννοιας της έξης, η δεύτερη, πρωτοπόρος της θεωρίας του growth mindset (νοοτροπία ανάπτυξης). Αν και τους χωρίζουν περισσότεροι από δύο χιλιετίες, οι ιδέες τους φαίνεται να συνομιλούν με εντυπωσιακή αρμονία.

Ο Αριστοτέλης και η έννοια της αρετής

Για τον Αριστοτέλη, σκοπός της ανθρώπινης ζωής είναι η ευδαιμονία — όχι μια στιγμιαία ευχαρίστηση, αλλά μια ολοκληρωμένη, ενάρετη ζωή. Η ευδαιμονία δεν χαρίζεται· κατακτάται μέσα από την πράξη, την επανάληψη και τη συνειδητή καλλιέργεια του χαρακτήρα. Οι αρετές, σύμφωνα με τον φιλόσοφο, δεν είναι έμφυτες. Γινόμαστε δίκαιοι πράττοντας δίκαια, γενναίοι πράττοντας γενναία. Η αρετή είναι έξις, μια σταθερή κατάσταση που διαμορφώνεται με τον χρόνο.

Εδώ βρίσκεται ένα κρίσιμο σημείο: ο Αριστοτέλης απορρίπτει την ιδέα ότι οι ικανότητες και ο χαρακτήρας είναι στατικοί. Ο άνθρωπος είναι ένα ον σε διαρκή γίγνεσθαι. Η εκπαίδευση, η συνήθεια και η προσπάθεια μπορούν να μεταμορφώσουν

Η αποτυχία δεν είναι τελική καταδίκη, αλλά μέρος της μαθησιακής διαδικασίας

Αιώνες αργότερα, η Carol Dweck, καθηγήτρια ψυχολογίας στο Stanford, θα διατυπώσει μια θεωρία που, χωρίς να το γνωρίζει, μοιάζει να συνεχίζει αυτό το αριστοτελικό νήμα. Σύμφωνα με την Dweck, οι άνθρωποι τείνουν να υιοθετούν μία από δύο βασικές νοοτροπίες: τη fixed mindset (σταθερή νοοτροπία) ή τη growth mindset (νοοτροπία ανάπτυξης).

Η σταθερή νοοτροπία βλέπει τις ικανότητες ως έμφυτες και αμετάβλητες. «Είμαι καλός ή δεν είμαι», «το έχω ή δεν το έχω». Αντίθετα, η νοοτροπία ανάπτυξης υποστηρίζει ότι οι δεξιότητες καλλιεργούνται μέσω προσπάθειας, επιμονής και μάθησης από τα λάθη. Η αποτυχία δεν είναι απόδειξη ανικανότητας, αλλά ένδειξη ότι βρισκόμαστε σε πορεία εξέλιξης.

Η ομοιότητα με την αριστοτελική σκέψη είναι σχεδόν αναπόφευκτη. Και οι δύο προσεγγίσεις τοποθετούν την προσπάθεια στο κέντρο της ανθρώπινης ανάπτυξης.

eudaimonia
Thriving Youths

Έξη και Growth Mindset: μια κοινή γλώσσα

Αν ο Αριστοτέλης άκουγε τον όρο growth mindset, πιθανότατα θα τον μετέφραζε ως μια σύγχρονη εκδοχή της έξης. Η επανάληψη, η συνήθεια και η συνειδητή επιλογή πράξεων είναι ο μηχανισμός με τον οποίο αλλάζουμε. Για την Dweck, κάθε φορά που ένα άτομο επιλέγει να επιμείνει αντί να παραιτηθεί, ενισχύει τη νοοτροπία ανάπτυξης. Για τον Αριστοτέλη, κάθε πράξη διαμορφώνει τον χαρακτήρα. Και στις δύο περιπτώσεις, η αλλαγή δεν είναι στιγμιαία αλλά σταδιακή. Δεν αρκεί μια καλή πρόθεση· απαιτείται σταθερή πρακτική. Η αρετή, όπως και η μάθηση, είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιας δέσμευσης.

Ο ρόλος της αποτυχίας

Ίσως το πιο ριζοσπαστικό κοινό τους σημείο είναι η στάση απέναντι στην αποτυχία. Στη σύγχρονη κοινωνία, η αποτυχία συχνά στιγματίζεται. Στο σχολείο, στον αθλητισμό, στην εργασία, το λάθος θεωρείται ένδειξη αδυναμίας. Όμως τόσο ο Αριστοτέλης όσο και η Dweck προτείνουν μια διαφορετική ανάγνωση. Για τον Αριστοτέλη, η ηθική μάθηση προϋποθέτει δοκιμή και σφάλμα. Ο νέος άνθρωπος δεν μπορεί να είναι ενάρετος από την αρχή· μαθαίνει μέσα από την εμπειρία. Αντίστοιχα, η Dweck δείχνει πως τα άτομα με νοοτροπία ανάπτυξης βλέπουν το λάθος ως πληροφορία: «Τι μπορώ να βελτιώσω;» Η αποτυχία, λοιπόν, δεν είναι το αντίθετο της επιτυχίας· είναι μέρος της.

Εκπαίδευση, από την αρχαία αγορά στη σύγχρονη τάξη

Αν οι δύο αυτοί στοχαστές συναντιόνταν σε μια σχολική αίθουσα, πιθανότατα θα συμφωνούσαν σε ένα πράγμα: ο τρόπος που εκπαιδεύουμε διαμορφώνει όχι μόνο γνώσεις, αλλά και χαρακτήρες. Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι η παιδεία πρέπει να καλλιεργεί την αρετή. Η Dweck προειδοποιεί ότι ο τρόπος που επαινούμε τα παιδιά —για το ταλέντο ή για την προσπάθεια— μπορεί να καθορίσει τη νοοτροπία τους για μια ζωή. Ο έπαινος της έμφυτης εξυπνάδας οδηγεί συχνά σε φόβο αποτυχίας. Ο έπαινος της προσπάθειας ενισχύει την ανθεκτικότητα. Με αριστοτελικούς όρους, θα λέγαμε ότι το σχολείο οφείλει να καλλιεργεί σωστές έξεις, όχι απλώς να μεταδίδει πληροφορίες.

μιλά για ευδαιμονία, η Dweck για επίτευξη δυνατοτήτων. Και στις δύο περιπτώσεις, ο στόχος δεν είναι η επιφανειακή επιτυχία, αλλά η βαθύτερη ολοκλήρωση του ανθρώπου. Η ζωή με νόημα δεν είναι αυτή χωρίς δυσκολίες, αλλά αυτή όπου οι δυσκολίες μετατρέπονται σε ευκαιρίες ανάπτυξης. Η ευδαιμονία δεν έγκειται στο να είσαι τέλειος, αλλά στο να γίνεσαι καλύτερος.

Ένα διαχρονικό μήνυμα

Όταν ο Αριστοτέλης «συναντά» την Carol Dweck, το μήνυμα που προκύπτει είναι βαθιά αισιόδοξο: ο άνθρωπος δεν είναι φυλακισμένος στις αδυναμίες του. Μέσα από την πράξη, την προσπάθεια και τη σωστή νοοτροπία, μπορεί να αλλάξει, να μάθει και να ανθίσει.

Ίσως, τελικά, η σύγχρονη ψυχολογία να μην κάνει τίποτα άλλο από το να επιβεβαιώνει με επιστημονικούς όρους μια αρχαία φιλοσοφική αλήθεια: γινόμαστε αυτό που επαναλαμβάνουμε. Και σε αυτή την επανάληψη κρύβεται τόσο η αρετή όσο και η ανάπτυξη.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Ο Δημήτρης Μαυρομάτης είναι ένα ενεργό μέλος της επιχειρηματικής κοινότητας της Βορείου Ελλάδος τα τελευταία 50 χρόνια είτε με την ιδιότητα διευθυντού πολυεθνικής επιχείρησης, συμβούλου στρατηγικής ανάπτυξης εταιριών, συμβούλου αύξησης αποτελεσματικότητας στελεχών επιχειρήσεων καθώς και εισηγητή σεμιναρίων. Η διοίκηση επιχειρήσεων και ο τομέας του μάρκετινγκ υπήρξαν τα βασικά αντικείμενα σπουδών του.

Έχει συνεργαστεί με τις μεγαλύτερες εκπαιδευτικές εταιρίες της Αμερικής όπως Franklin Covey, Achieve Global, Value Selling σε θέματα Ηγεσίας , αλλαγής νοοτροπίας, μεθοδολογιών πωλήσεων και εφαρμοσμένου μάρκετινγκ.

Ασχολείται με την καθοδήγηση σχολικών ομάδων σε παγκόσμιους Παιδικούς διαγωνισμός STEM έχοντας φέρει δύο παγκόσμια πρωταθλήματα στη χώρα μας στον διαγωνισμό «F1 in schools». Το κύκνειο άσμα της καριέρας του αποτελεί η παρέμβαση για νέους «Eudaimonia Thriving Youths».

FROM INDUSTRY 4.0 TO INTELLIGENT SUPPLY ECOSYSTEMS



Αργύρης Νταμπανλής
Technical Manager at PETCORE EUROPE
Technical, Packaging and Supply Chain Executive

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Μοιράζεται την εμπειρία της με νέους που επιθυμούν να ακολουθήσουν καριέρες στον ιδιωτικό τομέα
Κατηγορία μεντόρων: Καριέρα
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για Παιδεία / Εκπαίδευση
Χώρα διαμονής: Βέλγιο

Based on Argiris Ntampanlis' dissertation

"The Role of Industry 4.0 in Supply Chain Optimization and the Fulfillment of Market Needs"
(Hellenic Open University, 2018)

Summary

This article analyzes the emergence of Industry 4.0 as a strategic response to Europe's declining industrial competitiveness prior to 2018. Rather than a technology-led trend, Industry 4.0 is framed as an adaptive industrial logic addressing structural pressures including cost-based global competition, fragmented supply chains, volatile demand, and shortened product life cycles.

Drawing on Argiris Ntampanlis' dissertation, the analysis highlights how cyber-physical systems, IoT connectivity, and advanced analytics enabled real-time visibility, decentralized decision-making, and continuous optimization across production and logistics networks. The study reconceptualizes supply chains as intelligent coordination systems capable of sensing and responding dynamically to market signals, with empirical evidence indicating improvements in inventory efficiency, service levels, and demand fulfillment. However, the article emphasizes that technological adoption alone was insufficient to secure sustainable advantage.

Organizational transformation, leadership decentralization, and human capability development emerged as critical enablers. By 2018, Industry 4.0 had reshaped Europe's industrial paradigm, while simultaneously exposing unresolved limitations related to resilience, sustainability, and systemic risk.

Introduction

The evolution of European industry in the decade preceding 2018 cannot be understood without examining the structural pressures that accumulated long before digital transformation became a strategic priority. Well ahead of artificial intelligence, blockchain, or sustainability mandates entering mainstream discourse, European manufacturing and supply chains were already confronting a deep and persistent competitiveness challenge. Globalization intensified price-based competition, production steadily migrated toward lower-cost regions, and long, globally fragmented supply chains amplified exposure to volatility, coordination failures, and operational risk.

At the same time, demand patterns were changingways that traditional industrial models struggled in to accommodate. Product life cycles shortened, consumer expectations for availability, speed, and customization increased, and service reliability evolved from a baseline requirement into a decisive differentiator. Forecast-driven planning systems—designed for stable demand and long planning horizons—proved increasingly inadequate in an environment defined by uncertainty, complexity, and accelerated market rhythms. Against this backdrop, Industry 4.0 emerged in Europe not merely as a technological trend, but as a strategic response to a structural dilemma.

Rather than attempting to compete primarily on labor cost, volume, or geographic scale, European industry sought to reclaim competitiveness through intelligence, connectivity, and flexibility. Industry 4.0 proposed a fundamentally new industrial logic: one in which machines, systems, and people communicate in real time, enabling decentralized decision-making, faster feedback loops, and continuous optimization across the value chain.

By 2018, this vision had progressed from conceptual discourse to early-stage implementation. It is precisely at this pivotal moment that Argiris Ntampanlis' dissertation offers a rigorous analytical snapshot of Industry 4.0 at its formative stage. The research captures both the transformative promise of digital integration and the organizational, cultural, and structural constraints that limited its full realization at the time.

Europe's Competitive Dilemma before Industry 4.0

Before the emergence of Industry 4.0, European industry faced a strategic paradox. On one hand, Europe possessed world-class engineering capabilities, strong research institutions, and a highly skilled workforce. On the other hand, it struggled to translate these assets into sustained industrial competitiveness in an increasingly globalized economy.

Cost-based competition favored emerging manufacturing hubs with lower labor and regulatory costs. Scale-based competition favored large, vertically integrated production models, often outside Europe. As a result, European firms increasingly relied on complex global supply chains to remain competitive, inadvertently increasing vulnerability to demand volatility, logistics disruptions, and coordination inefficiencies.

This structural context made incremental efficiency improvements insufficient. Traditional lean initiatives and cost-cutting measures delivered diminishing returns.

reframing competitiveness around intelligence, responsiveness, and system-level optimization rather than cost alone.

Industry 4.0: Conceptual and Technological Foundations

Industry 4.0—often described as the Fourth Industrial Revolution—is defined by the convergence of digital technologies with physical production systems. Its foundational premise lies in the integration of cyber-physical systems, the Internet of Things (IoT), cloud computing, and advanced data analytics into industrial operations. Cyber-physical systems embed sensors, software, and connectivity directly into machines, tools, and infrastructure. These systems enable equipment not only to monitor operational conditions but also to exchange information, learn from data, and initiate actions autonomously. IoT networks extend this connectivity beyond individual machines, linking factories, warehouses, logistics assets, suppliers, and even finished products into a shared digital environment.

Advanced analytics transform the resulting data flows into operational intelligence. Rather than relying on historical reports and lagging indicators, organizations gain access to real-time visibility and predictive insights. This shift enables proactive intervention, continuous improvement, and scenario-based planning across production and logistics processes.

A defining characteristic of Industry 4.0 is the transition from centralized control to decentralized intelligence. Decision-making authority moves closer to the point of execution, supported by real-time data and automated logic. The factory evolves from a static production site into a dynamic, adaptive system capable of responding to fluctuations in demand, supply, and operational conditions with unprecedented speed.

Reframing the Supply Chain as an Intelligent System

One of the most significant implications of Industry 4.0 lies in its impact on supply-chain management. Traditional supply chains were designed around forecast accuracy, economies of scale, and efficiency optimization. Information flowed slowly and often asymmetrically, reinforcing rigid planning cycles and amplifying demand variability through the well-known bullwhip effect. Ntampanlis' dissertation reframes the supply chain as an intelligent coordination system rather than a linear execution pipeline. Through the integration of real-time data from production, logistics, sales, and external sources, supply chains evolve into adaptive networks capable of sensing, interpreting, and responding to market signals as they emerge. The research identifies three interdependent dimensions of Industry 4.0-enabled supply chains:

- **Technological Enablers**

IoT sensors, cyber-physical systems, and analytics platforms form the digital backbone of intelligent supply chains, creating continuous feedback loops across organizational and geographic boundaries.

- **Organizational Transformation**

Digital integration requires structural change. Functional silos, sequential planning processes, and rigid hierarchies must give way to cross-functional collaboration, shared data visibility, and dynamic decision rights.

- **Performance Outcomes**

Empirical evidence from the dissertation's FMCG case study demonstrates measurable benefits, including inventory cost reductions of up to 30%, improved service levels, reduced waste, and faster response to demand fluctuationsThis reframing marks a conceptual shift: supply chains are no longer optimized solely for efficiency, but for responsiveness, resilience, and market alignment.

networks. Unlike traditional forecasting approaches that rely heavily on historical data and periodic planning cycles, demand sensing integrates live data streams to detect emerging patterns in consumer behavior.

Sales transactions, promotional activity, point-of-sale data, weather conditions, and early indicators of market sentiment are analyzed in near real time. This allows organizations to adjust production schedules, replenishment quantities, and distribution flows continuously rather than episodically.

In fast-moving consumer goods environments—where volatility is high and margins are thin—This demand sensing represents a critical competitive capability. More broadly, it reflects a shift from supply-driven efficiency toward market-driven fulfillment. By aligning operational decisions more closely with actual consumption, firms improve availability, reduce obsolescence, and strengthen customer trust. By 2018, leading European firms were already piloting such systems, validating both the technical feasibility and strategic relevance of this approach.

Organizational Change and Leadership Requirements

A central insight of Ntampanlis' analysis is that Industry 4.0 is not primarily a technological project, but an organizational one. Digital tools alone cannot deliver sustainable competitive advantage if leadership models, decision-making structures, and cultural norms remain unchanged. Real-time data loses its strategic value if decisions remain centralized and slow. Industry 4.0 challenges traditional command-and-control structures, demanding leadership approaches that empower teams, encourage experimentation, and promote continuous learning.

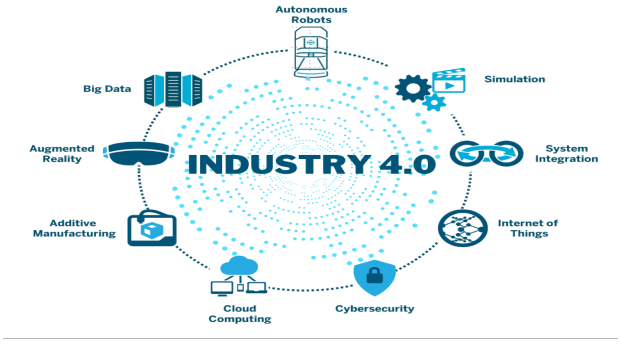
Skills such as data interpretation, systems thinking, and cross-functional coordination become increasingly important.

Human adaptability, rather than automation itself, emerges as the decisive success factor. Technology amplifies organizational capability, but people determine how effectively that capability is translated into performance and market impact.

Early Adoption Patterns and Structural Constraints

Despite its promise, Industry 4.0 adoption before 2018 was uneven across Europe. Northern and Western European countries benefited from strong industrial ecosystems, advanced infrastructure, and close links between research institutions and industry. Southern and Eastern regions faced structural barriers, including limited access to capital, skills shortages, and fragmented industrial bases. Small and medium-sized enterprises encountered particular challenges. Uncertainty regarding return on investment, lack of interoperability standards, and limited digital expertise slowed adoption. Moreover, early Industry 4.0 discourse focused predominantly on productivity and cost reduction, while sustainability, data governance, cybersecurity, and social impact remained secondary considerations.

By 2018, Industry 4.0 had fundamentally altered how European firms conceptualized production and supply chains. Intelligence, connectivity, and adaptability had begun to replace scale and standardization as sources of competitive advantage. At the same time, the limitations of the paradigm were becoming increasingly visible. Digital efficiency alone could not guarantee resilience against systemic shocks, nor could it address rising societal expectations regarding sustainability, transparency, and human well-being. The completion of Ntampanlis' dissertation marks a natural analytical endpoint for the Industry 4.0 phase. The technological foundations were established, organizational implications identified, and performance benefits demonstrated. What remained unresolved were broader questions of purpose, responsibility, and long-term resilience—questions that would define the next stage of Europe's industrial evolution.



BIOGRAPHY

Argiris Dabanlis, MEng., MSc, MBA, is a seasoned technical and business leader with more than 35 years of international experience in packaging, supply chain, and industrial operations. Based in Brussels, he is currently **Technical Manager at PETCORE EUROPE** and serves; also, as **General Secretary of the European PET Bottle Platform (EPBP)** and the **Trays Circularity Evaluation Platform (TCEP)**. In these roles, he works closely with industry stakeholders and EU institutions to promote recyclability, circularity, and innovation in PET packaging, helping advance Europe's **Green Deal and circular economy goals**. Before joining Petcore Europe, Argiris held senior leadership positions at **The Coca-Cola System**, where he directed multi-country technical operations and commercialization projects across South and Eastern Europe. His work spanned over multiple countries geographies, plants and production lines, delivering breakthrough packaging and product innovations, significant cost savings, and business resilience in times of disruption, including the COVID-19 pandemic. A consultant, mentor, and trusted advisor, he is recognized for his expertise in change management, packaging development, and supply chain optimization. What drives him is not only solving complex technical challenges but also **mentoring teams, fostering innovation, and creating solutions that balance performance with sustainability**. Today, his work focuses on ensuring PET remains a key enabler of a circular economy—proving that industry transformation and environmental responsibility can go hand in hand.



ΑΝΘΟΛΟΓΙΑ ΟΜΙΛΗΤΩΝ & ΜΕΝΤΟΡΩΝ

Η ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ ΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ: ΟΣΑ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΩ ΟΤΑΝ ΞΕΚΙΝΟΥΣΑ

Δημήτριος Ηλιόπουλος
Πρέσβυς ε.τ.



Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Μοιράζεται την εμπειρία του με νέους που θέλουν να ακολουθήσουν καριέρα στο Υπουργείο Εξωτερικών και στα Όργανα της Ε.Ε
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ : Για καριέρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στο Υπουργείο Εξωτερικών
Χώρα διαμονής: Ελλάδα

Περίληψη

Στόχος του άρθρου είναι ένα μήνυμα προς τους νέους που επιλέγουν καριέρα στο Υπουργείο Εξωτερικών και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Για τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσουν: τις διεθνείς σχέσεις, το διεθνές δίκαιο, την οικονομία, την ιστορία, τις ξένες γλώσσες. Για την διαρκή διαδικασία μάθησης και διαμόρφωσης χαρακτήρα. Για την αξιοπιστία, την συνέπεια, την ικανότητα να αναλαμβάνεις ευθύνη. Μια σημαντικότατη πρόκληση, είναι και η δημιουργία οικογένειας. Η σταδιοδρομία βασίζεται στην ευθύνη απέναντι στην Πατρίδα, αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ιδέα.

Στόχος του άρθρου είναι να μεταδώσει την μακρά εμπειρία στη εξωτερική πολιτική και τις διεθνείς σχέσεις ενός Έλληνα και Ευρωπαίου διπλωμάτη, αλλά ταυτόχρονα να είναι άμεσο, ανθρώπινο και χρήσιμο για έναν νέο που βρίσκεται στην αρχή της επαγγελματικής του πορείας, δηλαδή ουσιαστικά ένα μήνυμα προς τους νέους που επιλέγουν την εξωτερική πολιτική, το Υπουργείο Εξωτερικών και την Ευρωπαϊκή Ένωση

Όταν ένας νέος άνθρωπος αποφασίζει να ακολουθήσει μια επαγγελματική πορεία στον χώρο της εξωτερικής πολιτικής, της διπλωματίας ή των ευρωπαϊκών θεσμών, συνήθως σκέφτεται πρώτα τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσει: τις διεθνείς σχέσεις, το διεθνές δίκαιο, την οικονομία, την ιστορία, τις ξένες γλώσσες. Όλα αυτά είναι απολύτως απαραίτητα.

Με τα χρόνια, όμως, καταλήγει κανείς σε ένα διαφορετικό συμπέρασμα: η επιτυχία σε αυτόν τον χώρο δεν εξαρτάται μόνο από όσα γνωρίζεις. Εξαρτάται εξίσου από το πώς σκέφτεσαι, πώς ακούς, πώς συνεργάζεσαι, πώς διαχειρίζεσαι την πίεση και, κυρίως, από το αν είσαι διατεθειμένος να συνεχίζεις να μαθαίνεις.

Αυτό είναι ίσως το πρώτο μήνυμα που θα ήθελα να μεταφέρω στους νέους: **μην αντιμετωπίζετε την επαγγελματική σας πορεία ως μια προσπάθεια να φτάσετε γρήγορα σε έναν προορισμό. Δείτε την ως μια διαρκή διαδικασία μάθησης και διαμόρφωσης χαρακτήρα. Δεν αρκεί να γνωρίζεις, πρέπει να κατανοείς** .

Η διεθνής πραγματικότητα γίνεται ολοένα πιο σύνθετη. Οι εξελίξεις στην ασφάλεια, στην οικονομία, στην ενέργεια, στην τεχνολογία και στις διεθνείς σχέσεις αλληλοσυνδέονται. Μια κρίση σε μια περιοχή του κόσμου μπορεί να έχει επιπτώσεις πολύ πέρα από τα γεωγραφικά της όρια. Γι' αυτό και ο νέος διπλωμάτης ή ο νέος επαγγελματίας στους ευρωπαϊκούς θεσμούς δεν μπορεί να περιορίζεται στην απομνημόνευση πληροφοριών.

Πρέπει να μάθει να **συνδέει τα γεγονότα, να αναζητά τις αιτίες πίσω από αυτά και να διακρίνει το ουσιώδες από το δευτερεύον**.

Η **καλή γνώση της ιστορίας** είναι πολύτιμη ακριβώς γι' αυτόν τον λόγο. Η ιστορία δεν μας δίνει έτοιμες απαντήσεις, μας βοηθά όμως να κατανοήσουμε ότι οι διεθνείς σχέσεις έχουν βάθος, συνέχεια και μνήμη. Τα κράτη, οι κοινωνίες και οι ηγεσίες δεν λαμβάνουν αποφάσεις σε ένα ιστορικό κενό.

Ο νέος που επιθυμεί να εργαστεί στον χώρο αυτόν θα πρέπει, επομένως, να καλλιεργήσει μια ευρύτερη παιδεία. Να διαβάζει όχι μόνο για την εξωτερική πολιτική, αλλά και για την οικονομία, την τεχνολογία, την κοινωνία, τον πολιτισμό. Να παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις από διαφορετικές πηγές και να προσπαθεί να κατανοεί και την οπτική του άλλου.

Οι γλώσσες είναι εργαλείο, όχι διακοσμητικό προσόν. Η γνώση ξένων γλωσσών είναι ασφαλώς σημαντική. Αλλά η πραγματική αξία της γλώσσας βρίσκεται στο ότι σου επιτρέπει να κατανοείς καλύτερα έναν άνθρωπο, μια κοινωνία και έναν πολιτικό πολιτισμό.

Δεν είναι το ίδιο να διαβάζεις μια χώρα μέσα από μια μετάφραση και να μπορείς να παρακολουθήσεις τον δημόσιο διάλογό της στη δική της γλώσσα. Δεν είναι το ίδιο να ακούς έναν συνομιλητή σου μέσα από διερμηνεία και να αντιλαμβάνεσαι άμεσα όχι μόνο τα λόγια του αλλά και τις αποχρώσεις τους.

Θα συμβούλευα, λοιπόν, κάθε νέο να επενδύσει σοβαρά στις γλώσσες. Όχι ως ακόμη ένα προσόν στο βιογραφικό, αλλά ως **μέσο επικοινωνίας και κατανόησης**.

Μάθε να γράφεις καθαρά και να μιλάς απλά.
Ένα από τα πιο υποτιμημένα προσόντα στην επαγγελματική ζωή είναι η ικανότητα να εκφράζεσαι με σαφήνεια. Στη διπλωματία και στους ευρωπαϊκούς θεσμούς καλείται κανείς συχνά να διαβάσει μεγάλο όγκο πληροφοριών και να μετατρέψει την πολυπλοκότητα σε ένα σύντομο, κατανοητό και χρήσιμο κείμενο. Η ικανότητα αυτή δεν είναι αυτονόητη. Καλλιεργείται.

Γι' αυτό θα έδινα στους νέους μια απλή συμβουλή: **διαβάζετε και γράφετε καθημερινά**. Μάθετε να απαντάτε σε τρία ερωτήματα: Ποιο είναι το πρόβλημα; Ποια είναι τα δεδομένα; Τι προτείνουμε; Η καλή επαγγελματική γραφή δεν εντυπωσιάζει με δύσκολες λέξεις. Πείθει με καθαρή σκέψη.

Το ίδιο ισχύει και στον προφορικό λόγο. Δεν χρειάζεται να μιλά κανείς περισσότερο από τους άλλους. Χρειάζεται να έχει κάτι ουσιαστικό να πει και να μπορεί να το διατυπώσει με ακρίβεια.

Μάθε πρώτα να ακούς.
Ίσως αυτό να είναι ένα από τα σημαντικότερα μαθήματα που μπορεί να πάρει κανείς από τη διπλωματική ζωή. Η διπλωματία δεν είναι μόνο η τέχνη του να παρουσιάζεις τη δική σου θέση. Είναι, εξίσου, η ικανότητα να κατανοείς τη θέση του άλλου.

σημαίνει ότι πρέπει να συμφωνήσεις μαζί του. Σημαίνει ότι πρέπει πρώτα να τον καταλάβεις. Η πραγματική διαπραγματευτική ικανότητα ξεκινά από την ακρόαση.

Και εδώ υπάρχει ένα σημαντικό μάθημα για κάθε επαγγελματικό χώρο: **η αυτοπεποίθηση δεν πρέπει να συγχέεται με την ανάγκη να έχεις πάντα τον τελευταίο λόγο.**

Ο νέος επαγγελματίας που ακούει, παρατηρεί και μαθαίνει από τους πιο έμπειρους θα προχωρήσει πολύ περισσότερο από εκείνον που προσπαθεί από την πρώτη ημέρα να αποδείξει ότι τα γνωρίζει όλα.

Μην φοβάστε τη δύσκολη αρχή.
Η επαγγελματική πορεία σπάνια είναι ευθύγραμμη. Υπάρχουν περίοδοι επιτυχίας και περίοδοι απογοήτευσης. Υπάρχουν ευκαιρίες που εμφανίζονται απροσδόκητα και άλλες που δεν έρχονται ποτέ, όσο κι αν τις επιδιώξουμε.

Ιδίως για τους νέους που ενδιαφέρονται για το Υπουργείο Εξωτερικών, την Ευρωπαϊκή Ένωση ή άλλους διεθνείς οργανισμούς, η προετοιμασία μπορεί να είναι απαιτητική και μακρά. Δεν πρέπει όμως να αντιμετωπίζεται ως λόγος αποθάρρυνσης. Η σοβαρή προετοιμασία έχει αξία ακόμη και όταν το αποτέλεσμα δεν είναι άμεσο. Σε εκπαιδεύει στην πειθαρχία, στην επιμονή, στη διαχείριση της αποτυχίας και στην αξιολόγηση του εαυτού σου. Και αυτά είναι προσόντα που θα σου χρειαστούν σε όλη την επαγγελματική σου ζωή.

Η Ευρώπη χρειάζεται ανθρώπους που μπορούν να συνθέτουν.
Για όσους επιλέγουν μια σταδιοδρομία στους ευρωπαϊκούς θεσμούς, υπάρχει μια επιπλέον πρόκληση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι κατεξοχήν χώρος σύνθεσης διαφορετικών εθνικών, πολιτικών και οικονομικών συμφερόντων. Η ικανότητα να κατανοείς τη δική σου εθνική θέση αλλά ταυτόχρονα να αντιλαμβάνεσαι τις ευαισθησίες και τις προτεραιότητες των άλλων είναι θεμελιώδης.

Αυτό απαιτεί ευρωπαϊκή συνείδηση χωρίς απώλεια της εθνικής οπτικής. Ο νέος Ευρωπαίος επαγγελματίας δεν πρέπει να είναι ούτε απλώς εκπρόσωπος μιας εθνικής γραμμής ούτε ένας άνθρωπος αποκομμένος από την εθνική πραγματικότητα. Πρέπει να μπορεί να λειτουργεί ως **γέφυρα**.

Αυτή, κατά τη γνώμη μου, είναι μία από τις πιο σημαντικές δεξιότητες που θα χρειαστούν οι επόμενες γενιές.

Και πάνω απ' όλα, χαρακτήρας. Υπάρχουν γνώσεις που αποκτώνται στα πανεπιστήμια. Υπάρχουν δεξιότητες που καλλιεργούνται με την εμπειρία. Υπάρχουν όμως και στοιχεία που δεν μπορούν να αντικατασταθούν από κανένα πτυχίο.

Η αξιοπιστία. Η διακριτικότητα. Η συνέπεια. Η ικανότητα να αναλαμβάνεις ευθύνη. Ο σεβασμός προς τον συνομιλητή και τον συνεργάτη. Η ψυχραιμία όταν τα πράγματα δυσκολεύουν. Στον χώρο της εξωτερικής πολιτικής, η προσωπική συμπεριφορά δεν είναι μια λεπτομέρεια. Αντανακλά πολλές φορές και την αξιοπιστία του θεσμού που υπηρετείς. Γι' αυτό θα έλεγα στους νέους να μην επενδύουν μόνο στο βιογραφικό τους. Να επενδύουν και στον χαρακτήρα τους.

Μια σημαντικότατη παράμετρος και πρόκληση, είναι η δημιουργία οικογένειας. Το βασικό κύτταρο της κοινωνίας το οποίο λόγω του λειτουργήματος πρέπει να περιφέρεις, να προστατεύεις και να εξασφαλίζεις ανά τον κόσμο όπου σε στείλει η Υπηρεσία. Σύζυγοι που συχνά πρέπει να εγκαταλείψουν τις εργασίες τους, παιδιά που αλλάζουν σχολεία, φίλους, παρέες ανά τριετία συχνά σε χώρες δυσμενών συνθηκών διαβίωσης. Δεν υπάρχει χρυσή φόρμουλα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναφύονται. Συνήθως η ζωή δείχνει τον δρόμο.

Ένα τελευταίο μήνυμα

Στη δική μου επαγγελματική διαδρομή, ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα που αποκομίζει κανείς είναι ότι η εμπειρία δεν είναι κάτι που αποκτάται ξαφνικά. Χτίζεται σταδιακά, μέσα από μικρές και μεγάλες αποφάσεις, μέσα από επιτυχίες αλλά και λάθη, μέσα από ανθρώπους από τους οποίους μαθαίνουμε.

Αν είχα να δώσω στους νέους μία μόνο συμβουλή, θα ήταν η εξής: **Μην επιδιώκετε απλώς μια θέση. Προσπαθήστε να γίνετε άξιοι της θέσης που θα αναλάβετε.** Να είστε περίεργοι για τον κόσμο. Να διαβάζετε. Να ταξιδεύετε όταν μπορείτε. Να μαθαίνετε γλώσσες. Να ακούτε ανθρώπους διαφορετικούς από εσάς. Να μην φοβάστε να αλλάξετε γνώμη όταν τα δεδομένα σας οδηγούν εκεί. Να αποδέχεστε ότι δεν γνωρίζετε τα πάντα. Και κυρίως, να θυμάστε ότι η επαγγελματική επιτυχία δεν μετριέται μόνο από τον τίτλο που θα αποκτήσετε ή τη θέση που θα καταλάβετε.

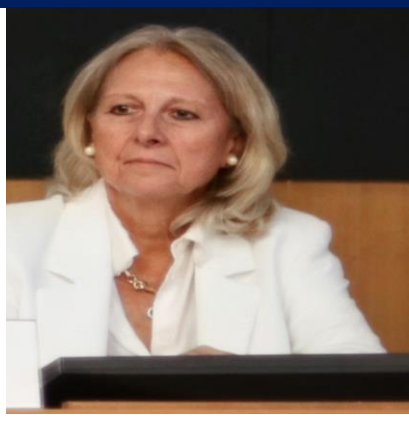
Μετριέται και από το αποτύπωμα που αφήνετε στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεστε, από την ποιότητα των αποφάσεων στις οποίες συμβάλλετε και από το αν, στο τέλος της διαδρομής, μπορείτε να πείτε ότι υπηρετήσατε κάτι μεγαλύτερο από τον εαυτό σας. Για έναν νέο άνθρωπο που επιλέγει την εξωτερική πολιτική, τη διπλωματία ή την ευρωπαϊκή υπηρεσία, αυτό ίσως είναι και το πιο σημαντικό κριτήριο.

Να μη βλέπει τη σταδιοδρομία μόνο ως επαγγελματική εξέλιξη, αλλά ως ευθύνη απέναντι στην Πατρίδα, αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ιδέα. Και αυτή η ευθύνη, όσο απαιτητική κι αν είναι, αποτελεί ταυτόχρονα μία από τις μεγαλύτερες τιμές που μπορεί να προσφέρει η επαγγελματική ζωή.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Πρέσβης ε. τ. Σπουδές Πάντειο Πανεπιστήμιο, Νομική ΕΚΠΑ, Διεθνές Ινστιτούτο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Διπλωματικός υπάλληλος στο Ελληνικό Υπουργείο Εξωτερικών από το 1976-2013. Πόστα Βελιγράδι, Άγκυρα, Ελληνική Αντιπροσωπεία στον ΟΗΕ Γενεύης. Πρέσβυς στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Αλβανία και αναπληρωτής μόνιμος αντιπρόσωπος στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πρέσβης του ΝΑΤΟ στα Τίρανα και Υψηλός Σύμβουλος σε θέματα αφοπλισμού στην Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Εξωτερικής Δράσεως. Πρέσβης της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον ΟΗΕ στην Γενεύη και στους Διεθνείς Οργανισμούς στην Χάγη από 2008-18. Πρώην Πρόεδρος του Συνδέσμου Αφυπηρετησάντων Ελλήνων Διπλωματικών, Αντιπρόεδρος ΔΣ ΑΛΛΗΛΟΝ, μέλος ΔΣ του Ελληνικού Ινστιτούτου Στρατηγικών Μελετών , Επιστημονικός Συνεργάτης του ΕΛΙΑΜΕΠ. Συγγραφέας συγγραμμάτων και άρθρων για θέματα εξωτερικής πολιτικής, μεταφραστής λογοτεχνικών έργων της διεθνούς γραμματείας.

ΤΟ ΧΡΗΜΑ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ : ΤΟ ΨΗΦΙΑΚΟ ΕΥΡΩ ΩΣ ΝΕΑ ΜΟΡΦΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ: ΝΟΜΙΚΗ ΦΥΣΗ, ΘΕΣΜΙΚΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ



Πόπη Καλαμπούκα
Καθηγήτρια Εμπορικού Δικαίου
Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Μοιράζεται την εμπειρία της με νέους που επιθυμούν να ακολουθήσουν τον κλάδο της Νομικής
Κατηγορίες μεντόρων: Σπουδές
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για Παιδεία / Εκπαίδευση
Χώρα διαμονής: Ελλάδα

Περίληψη

Η ψηφιοποίηση των συναλλαγών επαναφέρει το θεμελιώδες ερώτημα της μορφής του δημόσιου χρήματος. Το ψηφιακό ευρώ θα πρέπει να λογίζεται ως χρήμα κεντρικής τράπεζας, συμπληρωματικό προς τα μετρητά και διακριτό από τα κρυπτοστοιχεία. Ζητούμενο είναι η νομική φύση, η θεσμική λειτουργία και οι βασικές κανονιστικές προκλήσεις που θα φέρει η θεσμοθέτησή του, με έμφαση στο καθεστώς νόμιμου χρήματος, στην ιδιωτικότητα, στη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, στη νομισματική κυριαρχία και στην εμπιστοσύνη των πολιτών.

1 Δημόσιο Χρήμα και ψηφιακή μετάβαση

Η ψηφιοποίηση δεν μεταβάλλει απλώς τα μέσα πληρωμής, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο ο πολίτης αποκτά πρόσβαση στο χρήμα. Το ψηφιακό ευρώ επιχειρεί να καλύψει το κενό που δημιουργείται από την απουσία μιας ψηφιακής μορφής χρήματος κεντρικής τράπεζας διαθέσιμης άμεσα στο ευρύ κοινό. Η ΕΚΤ το αντιμετωπίζει ως ψηφιακή μορφή του ευρώ για πληρωμές λιανικής, η οποία θα συνυπάρχει με τα μετρητά.

Το ζήτημα είναι, επομένως, βαθύτερα θεσμικό. Η έννοια του δημόσιου χρήματος δεν ταυτίζεται με την υλική του μορφή. Ωστόσο, όταν η πρόσβαση στο χρήμα εξαρτάται από τεχνολογικές υποδομές και ιδιώτες διαμεσολαβητές, ανακύπτει το ερώτημα εάν η ψηφιοποίηση μπορεί να διατηρήσει τις εγγυήσεις που συνδέονται με το δημόσιο χρήμα: καθολική αποδοχή, εμπιστοσύνη, ιδιωτικότητα και σταθερότητα.

Το ψηφιακό ευρώ θέτει έτσι ένα τριπλό ερώτημα: πώς ορίζεται το δημόσιο χρήμα στην ψηφιακή εποχή, πώς προστατεύονται τα θεμελιώδη δικαιώματα και πώς διατηρείται η εμπιστοσύνη μεταξύ πολίτη, αγοράς και θεσμών.

2 Νομική φύση και κανονιστική θεμελίωση

Το ψηφιακό ευρώ δεν αποτελεί κρυπτονόμισμα, stablecoin ή ιδιωτικό ηλεκτρονικό χρήμα. Η αξία του δεν θα «συνδέεται» με το ευρώ· θα είναι ευρώ. Η κρίσιμη δογματική διαφορά από τις τραπεζικές καταθέσεις έγκειται στο ότι η τελευταία συνιστά απαίτηση κατά πιστωτικού ιδρύματος, ενώ το ψηφιακό ευρώ προορίζεται να αποτελεί χρήμα κεντρικής τράπεζας και, συνεπώς, δημόσια νομισματική υποχρέωση.

Η νομοθετική πρόταση Κανονισμού COM(2023) 369 στηρίζεται ιδίως στο άρθρο 133 ΣΛΕΕ και εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο των άρθρων 127 και 128 ΣΛΕΕ για τις αρμοδιότητες του Ευρωσυστήματος και την έκδοση του ενιαίου νομίσματος. Η πρόταση δεν έχει ακόμη καταστεί ισχύον Κανονισμός. Η νομοθετική διαδικασία βρίσκεται σε εξέλιξη, γεγονός που επιβάλλει διάκριση μεταξύ του ισχύοντος δικαίου και του υπό διαμόρφωση κανονιστικού πλαισίου.

Η επιλογή Κανονισμού, και όχι Οδηγίας, είναι θεσμικά εύλογη, επειδή το ψηφιακό ευρώ προϋποθέτει ομοιόμορφο καθεστώς σε ολόκληρη τη ζώνη του ευρώ.

Η ενιαία νομική φύση του νομίσματος θα αποδυναμωνόταν εάν βασικές παράμετροι, όπως η αποδοχή, η πρόσβαση ή η προστασία του χρήστη, εξαρτώνταν από αποκλίνουσες εθνικές μεταφορές. Η εναρμόνιση έχει, συνεπώς, εδώ συστατικό και άμεσα εφαρμοστέο χαρακτήρα.

3. Νόμιμο χρήμα, διανομή και Χρηματοπιστωτική σταθερότητα

Κεντρικό στοιχείο της πρότασης Κανονισμού είναι η αναγνώριση του ψηφιακού ευρώ ως νόμιμου χρήματος. Η ιδιότητα αυτή συνδέεται με την αρχή της αποδοχής του για την εκπλήρωση χρηματικών υποχρεώσεων, υπό τις εξαιρέσεις που προβλέπει ο νομοθέτης. Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει να κατοχυρώσει τη διατήρηση των μετρητών ως ισότιμης μορφής του ενιαίου νομίσματος, γεγονός που επιβεβαιώνει τον συμπληρωματικό και όχι υποκαταστατικό χαρακτήρα του ψηφιακού ευρώ.

Η διανομή του θα πραγματοποιείται κυρίως μέσω παρόχων υπηρεσιών πληρωμών. Η επιλογή αυτή επιτρέπει τη διατήρηση του δημόσιου χαρακτήρα της νομισματικής υποχρέωσης. Ταυτόχρονα, όμως, αναδεικνύεται ζήτημα κατανομής ευθύνης μεταξύ ΕΚΤ, εθνικών κεντρικών τραπεζών και ιδιωτών παρόχων. Εξίσου κρίσιμο είναι το ζήτημα της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Αν η μετατροπή τραπεζικών καταθέσεων σε απολύτως ασφαλές χρήμα κεντρικής τράπεζας ήταν απεριόριστη, θα μπορούσε να ενισχύσει εκροές καταθέσεων, ιδίως σε περιόδους κρίσης. Για τον λόγο αυτό προβλέπεται η δυνατότητα καθορισμού ορίων κατοχής. Άλλωστε, το ψηφιακό ευρώ σχεδιάζεται πρωτίστως ως μέσο πληρωμής και όχι ως μέσο συσσώρευσης αποταμιεύσεων.

4. Ιδιωτικότητα, προστασία δεδομένων και κανονιστική συνοχή

Η προστασία της ιδιωτικότητας αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις κοινωνικής νομιμοποίησης του ψηφιακού ευρώ. Η ηλεκτρονική συναλλαγή δημιουργεί κατ' αρχήν μεγαλύτερη δυνατότητα επεξεργασίας δεδομένων από ό,τι η χρήση μετρητών. Για τον λόγο αυτό ο σχεδιασμός του συστήματος συνδέεται με τις αρχές privacy by design και privacy by default του ΓΚΠΔ. Επιπλέον, προβλέπεται offline λειτουργία, η οποία μπορεί να προσφέρει αυξημένο επίπεδο ιδιωτικότητας και παράλληλα να ενισχύσει την ανθεκτικότητα των πληρωμών σε περίπτωση απουσίας δικτύου. Η ιδιωτικότητα δεν μπορεί, ωστόσο, να εξεταστεί απομονωμένα από την εφαρμογή οικονομικών κυρώσεων και τις απαιτήσεις κυβερνοασφάλειας.

Το ψηφιακό ευρώ θα λειτουργήσει μέσα σε ένα ευρύτερο πλέγμα ενωσιακών κανόνων, στο οποίο εντάσσονται ο ΓΚΠΔ, η νομοθεσία για τις υπηρεσίες πληρωμών, ο DORA και, ως προς τη διάκριση από ιδιωτικά κρυπτοστοιχεία, ο MiCA. Η βασική νομική πρόκληση είναι η εξασφάλιση συστηματικής συνοχής χωρίς υπέρμετρη επεξεργασία δεδομένων και χωρίς υποβάθμιση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

5.Νομισματική κυριαρχία και θεσμική εμπιστοσύνη

Το ψηφιακό ευρώ διαθέτει και διάσταση νομισματικής κυριαρχίας. Η ευρωπαϊκή αγορά ηλεκτρονικών πληρωμών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από ιδιωτικές, συχνά μη ευρωπαϊκές, υποδομές. Μια πανευρωπαϊκή δημόσια ψηφιακή υποδομή μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα και τη στρατηγική αυτονομία της Ένωσης. Η διάσταση αυτή, όμως, δεν πρέπει να συγχέεται με την καθημερινή λειτουργία του μέσου: το ψηφιακό ευρώ προορίζεται πρωτίστως για πληρωμές και όχι ως εργαλείο γεωπολιτικού ελέγχου. Η θεσμική εμπιστοσύνη είναι τελικά το κριτήριο επιτυχίας του εγχειρήματος. Η κοινωνική αποδοχή προϋποθέτει ότι ο πολίτης θα αντιλαμβάνεται το ψηφιακό ευρώ ως ασφαλές, ουδέτερο, προσβάσιμο και προστατευμένο από αδικαιολόγητη παρακολούθηση. Η τεχνολογική καινοτομία από μόνη της δεν αρκεί, απαιτείται σαφής νομική κατανομή αρμοδιοτήτων και αποτελεσματικές εγγυήσεις θεμελιωδών δικαιωμάτων. Στο ίδιο πλαίσιο, η καθολική πρόσβαση αποκτά αυτοτελή νομική σημασία ενώ η αρχιτεκτονική του συστήματος οφείλει να αποτρέπει νέες μορφές οικονομικού και ψηφιακού αποκλεισμού.

6. Υπό όρους πληρωμές και έξυπνα συμβόλαια

Το ψηφιακό ευρώ δεν σχεδιάζεται με ενσωματωμένους περιορισμούς ως προς το πού ή για ποιο σκοπό μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Αντίθετα, μπορεί να υποστηρίζει υπό όρους πληρωμές, δηλαδή πληρωμές που εκτελούνται αυτοματοποιημένα όταν επέρχεται προκαθορισμένο γεγονός

6. Υπό όρους πληρωμές και έξυπνα συμβόλαια

Στο σημείο αυτό υπάρχει περιορισμένη λειτουργική σύνδεση με τα έξυπνα συμβόλαια, δεδομένου ότι ένας μηχανισμός smart contract μπορεί να ενεργοποιεί την εντολή πληρωμής όταν επαληθεύεται ο όρος της συναλλαγής, χωρίς το ίδιο το ψηφιακό ευρώ να μετατρέπεται σε προγραμματιζόμενο νόμισμα και να χάνει τη γενική ανταλλακτική του φύση και αξία.

Συμπέρασμα

Η έκδοση του ψηφιακού ευρώ δεν έχει ακόμη αποφασιστεί. Ωστόσο, στις 19.12.2025 το Συμβούλιο της ΕΕ αποφάσισε να αρχίσει διαπραγματεύσεις με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο σχετικά με το ψηφιακό ευρώ και το καθεστώς νόμιμου χρήματος των μετρητών με τελική απόφαση και της ΕΚΤ. Σύμφωνα με τον υφιστάμενο σχεδιασμό, το ψηφιακό ευρώ θα μπορούσε να τεθεί σε λειτουργία έως το 2029. Σε κάθε περίπτωση μεγάλη σημασία έχει η προστασία της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, καθώς το ψηφιακό ευρώ δεν θα πρέπει να μετατραπεί σε μέσο αποθήκευσης αξίας. Για τον λόγο αυτό προβλέπεται να θεσπιστούν όρια κατοχής ψηφιακών ευρώ σε λογαριασμούς και πορτοφόλια. Η ΕΚΤ θα καθορίζει τα σχετικά όρια εντός του πλαισίου που θα συμφωνηθεί σε ενωσιακό επίπεδο, ενώ θα πρέπει να θεσπιστούν νέες και ειδικές ρυθμίσεις για την προστασία των καταναλωτών. Οι βασικές υπηρεσίες ψηφιακού ευρώ, όπως το άνοιγμα και το κλείσιμο λογαριασμού ή πορτοφολιού, η πραγματοποίηση πληρωμών και η μεταφορά χρημάτων από συνδεδεμένο λογαριασμό, θα πρέπει να παρέχονται χωρίς χρέωση. Παράλληλα, το ευρωπαϊκό πλαίσιο επιδιώκει να διαφυλάξει τα μετρητά. Το ψηφιακό ευρώ δεν προορίζεται να τα αντικαταστήσει. Αντίθετα, η νομοθετική πρωτοβουλία για το καθεστώς νόμιμου χρήματος των μετρητών αποσκοπεί στη διασφάλιση τόσο της γενικής αποδοχής τους όσο και της πραγματικής δυνατότητας των πολιτών να έχουν πρόσβαση σε αυτά.Κατά την πρόταση του Κανονισμού τα κράτη μέλη θα πρέπει να παρακολουθούν την πρόσβαση και αποδοχή των μετρητών και να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα όπου απαιτείται.Συνολικά, το υπό διαμόρφωση κανονιστικό πλαίσιο στηρίζεται στην παράλληλη διατήρηση δύο μορφών δημόσιου χρήματος: των μετρητών και του ψηφιακού ευρώ. Η κεντρική ιδέα είναι ότι η ψηφιοποίηση των πληρωμών δεν πρέπει να οδηγήσει ούτε στην εξαφάνιση των μετρητών ούτε στην αποκλειστική εξάρτηση της ευρωπαϊκής οικονομίας από ιδιωτικές υποδομές πληρωμών, αλλά να διατηρήσει την ελευθερία επιλογής του πολίτη και τον δημόσιο χαρακτήρα του χρήματος. Εν κατακλείδι, το ψηφιακό ευρώ αποτελεί περισσότερο θεσμική παρά τεχνολογική καινοτομία. Η σημασία του έγκειται στην προσπάθεια να μεταφερθούν στην ψηφιακή οικονομία οι εγγυήσεις του δημόσιου χρήματος: ασφάλεια, σταθερότητα, καθολική πρόσβαση και εμπιστοσύνη. Η επιτυχία του θα εξαρτηθεί από την ισορροπία μεταξύ αντικρουόμενων απαιτήσεων: ιδιωτικότητας και κανονιστικής συμμόρφωσης, προσβασιμότητας και χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, δημόσιου χαρακτήρα και ιδιωτικής διαμεσολάβησης. Υπό αυτή την έννοια, η συζήτηση για το ψηφιακό ευρώ δεν αφορά μόνο το μέλλον των πληρωμών αλλά τον ίδιο τον νομικό χαρακτήρα του χρήματος στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τη θέση του δημόσιου συμφέροντος στην ψηφιακή οικονομία.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Η Καλλιόπη Καλαμπούκα, PhD, είναι Καθηγήτρια στο Τμήμα Λογιστικής και Πληροφοριακών Συστημάτων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος με πολυετή ακαδημαϊκή, ερευνητική και επαγγελματική εμπειρία στον τομέα του Δικαίου. Είναι απόφοιτος της Νομικής Σχολής του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης, κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου από το Université Catholique de Louvain στο Βέλγιο και διδακτορικού στο Τραπεζικό Δίκαιο.Το επιστημονικό της έργο επικεντρώνεται κυρίως στο Εμπορικό και Εταιρικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Επιχειρήσεων, το Τραπεζικό Δίκαιο, την Προστασία του Καταναλωτή και το Δίκαιο Συναλλαγών. Έχει διατελέσει Δ/ντρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οικονομικά και Δίκαιο των Επιχειρήσεων» και του Ερευνητικού Εργαστηρίου Πνευματικής και Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας, ενώ υπήρξε μέλος της Εθνικής Αρχής Ιατρικώς Υποβοηθούμενης Αναπαραγωγής. Έχει σημαντική διδακτική εμπειρία σε προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα ελληνικών πανεπιστημίων, καθώς και πλούσιο συγγραφικό και ερευνητικό έργο, με επιστημονικές δημοσιεύσεις, μονογραφίες και συμμετοχές σε διεθνή συνέδρια. Έχει επιβλέψει περισσότερες από 50 μεταπτυχιακές διπλωματικές εργασίες και συμμετέχει στην επίβλεψη διδακτορικών διατριβών.

ΤΟ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΣΤΟ ΟΝΕΙΡΟ :
ΕΠΕΝΔΥΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΠΙΔΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ



Δημήτρης Βαρθολομαίος
Denso Head of Brussels Office, Government Affairs & Team leader
ALLILON local coordinator Brussels

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Μοιράζεται την εμπειρία του με όσους επιθυμούν να εργαστούν στον ιδιωτικό τομέα σε θέματα δημοσίων και κυβερνητικών σχέσεων.
Κατηγορίες μεντόρων: Σπουδές και Σταδιοδρομία
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για καριέρες ιδιωτικού τομέα γύρω από τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης
Χώρα διαμονής: Βέλγιο

Πάντα πίστευα ότι η τύχη βοηθά τους ικανούς και αυτούς που προσπαθούν και δεν τα παρατούν. Σε μικρότερη ηλικία ίσως και να την αναζητούμε σαν ένα έξτρα ώθηση. Φτάνει, όμως, μόνο η τύχη; Ονειρεύονται οι νέοι μας; Είναι αισιόδοξοι για το μέλλον;

Τι εννοούμε, όμως, όταν μιλάμε για ικανότητες;
Τα τελευταία 50 χρόνια παρατηρούμε όλο και μεγαλύτερο ποσοστό νέων να αποφοιτούν από πανεπιστήμια με τουλάχιστον έναν μεταπτυχιακό τίτλο. Οι νέοι πλέον είναι άριστοι χειριστές τόσο της υπάρχουσας τεχνολογίας (υπολογιστές, κινητά, προγράμματα κ.ά.) όσο και των νέων τεχνολογιών (π.χ. AI), χρησιμοποιώντας τες από μικρή ηλικία στην καθημερινότητά τους και έχοντας άμεση πρόσβαση σε δεδομένα και γνώση.

Η μετακίνηση των νέων μέσα στην Ευρώπη (π.χ. Erasmus), αλλά και σε άλλες χώρες, έγινε ακόμη πιο εύκολη, με αποτέλεσμα οι νέοι πλέον να έχουν πρόσβαση σε πανεπηστημιακά ιδρύματα και εργασία ανά τον κόσμο. Έτσι, αποκτούν το σημαντικό προνόμιο να μαθαίνουν και να αποκομίζουν εμπειρίες από άλλες κουλτούρες και πολιτισμούς. Πλέον, τα αγγλικά είναι de facto δεύτερη γλώσσα, με αρκετούς νέους να μιλούν (τουλάχιστον σε βασικό επίπεδο) και μία δεύτερη ξένη γλώσσα.

Παρ' όλα αυτά, κάνουν όνειρα οι νέοι για το μέλλον τους;
Στην Ελλάδα, ακόμη ακούς νέους να καταφέρονται εναντίον του συστήματος, να κατηγορούν την οικονομική κρίση, να βλέπουν το κόστος ζωής να αυξάνεται δυσανάλογα σε σχέση με τις απολαβές τους και τις ώρες εργασίας, να επηρεάζονται από πρότυπα γρήγορης επιτυχίας που προβάλλονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και να βάλλονται κατά οποιασδήποτε κυβέρνησης και εξουσίας, ακόμη και εναντίον εμάς των μεγαλύτερων, με ένα κατηγορηματικό «τα κάνατε χάλια».

νοοτροπία στην οποία η αξιοκρατία, ο σεβασμός και η αλληλοβοήθεια θα κυριαρχούν και θα είναι αποδεκτά και εφαρμόσιμα από όλους. Επενδύσαμε στους νέους μας, αλλά δεν καταφέραμε να τους εντάξουμε στο εργατικό δυναμικό μας με αξιοπρεπείς συνθήκες και ικανοποιητικές απολαβές, ώστε να τους κρατήσουμε, και τους χάσαμε τα προηγούμενα χρόνια κατά συρροή.

Δημιουργήσαμε ένα πλαίσιο στο οποίο οι νέοι έμαθαν —και μαθαίνουν— το «καλά μωρέ», το «δεν μπορώ», το «έχουμε κανέναν γνωστό;» και, σε συνδυασμό με ό,τι συμβαίνει γύρω μας, έχασαν την αυτοπεποίθησή τους και τη θετική τους σκέψη.

Και τώρα τι; Τα παρατάμε και σιωπούμε; Σταματάμε; Η παραίτηση δεν είναι λύση και η πολλή συζήτηση πρέπει να μεταφραστεί σε σαφείς στόχους και συγκεκριμένο πλάνο δράσης

Τροφή για σκέψη

Δεν πήγα σε ιδιωτικό σχολείο. Οι γονείς μου, άνθρωποι της μεσαίας τάξης, μου πλήρωσαν μαθήματα αγγλικών στο φροντιστήριο. Πήρα κινητό στα 18 και το ίντερνετ στο σπίτι, τα πρώτα χρόνια, ήταν περιορισμένο σε λίγα λεπτά την εβδομάδα, μιας και χρησιμοποιούσε τη γραμμή του τηλεφώνου. Φοίτησα στο πανεπιστήμιο, τελείωσα σε ακριβώς τέσσερα χρόνια, ενώ παράλληλα δούλευα. Οι γονείς μου δεν ήξεραν κανέναν υπουργό.

Μετά τον στρατό, έφυγα για μεταπτυχιακές σπουδές στο Βέλγιο και από τότε εργάζομαι σε μεγάλη ιαπωνική εταιρεία, σε διευθυντική θέση, με επαφές με ανώτερα και ανώτατα στελέχη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ταξίδεψα σε όλη την Ευρώπη και σε πολλές χώρες της Ασίας, είδα, γνώρισα, έμαθα, έκανα λάθη, αλλά δεν τα παράτησα.

Όλα τα παραπάνω δεν είναι διαφήμιση, αλλά περιγραφή του «ΜΠΟΡΩ». Αν τα κατάφερα εγώ πριν από χρόνια, μπορείς και εσύ — αρκεί να το θέλεις και να μην τα παρατάς.

Εκ πείρας

Ονειρέψου το μέλλον σου και βάλε **μικρούς καθημερινούς στόχους** προς αυτό που θέλεις.

Αξιοποίησε τη γνώση που σου δίνεται, αλλά και **την τεχνολογία** προς όφελός σου, με **κριτική σκέψη** και **αυθεντική περιέργεια**.

Μην πιστεύεις ότι ο δρόμος είναι εύκολος — **δέξου την αποτυχία** (ναι, είναι απαραίτητη), μελέτησέ την και σκέψου τι έμαθες από αυτήν.

Μην τα παρατάς με την πρώτη. Σκέψου ότι κάθε μέρα είσαι όλο και πιο κοντά σε αυτό που θέλεις να πετύχεις.

Άνοιξε τους ορίζοντές σου σε νέες χώρες, κουλτούρες και δουλειές και απόκτησε εφόδια και δεξιότητες.

γνώμη και την εμπειρία αξιόλογων ανθρώπων και της οικογένειάς σου, αλλά κάνε αυτό που θέλεις και θα σε βοηθήσει να φτάσεις εκεί που επιθυμείς. Μόνο εσύ μπορείς να αξιολογήσεις τι είναι κατάλληλο για εσένα.

Κοινωνικοποιήσου και αξιοποίησε τις γνωριμίες σου με τρόπο τίμιο και ηθικό.

Διάλεξε άτομα (ειδικά προϊσταμένους) **που αφιερώνουν χρόνο** για να σου μάθουν πράγματα και να σε βοηθήσουν να εξελιχθείς.

Επένδυσε στη συνέπεια, όχι στην τελειότητα. Η πρόοδος χτίζεται με μικρά, σταθερά βήματα και όχι με μία εντυπωσιακή προσπάθεια.

Μάθε να ζητάς βοήθεια και ανατροφοδότηση. Δεν είναι αδυναμία. Είναι τρόπος να εξελίσσεσαι γρηγορότερα και να βλέπεις όσα μόνος σου ίσως δεν αντιλαμβάνεσαι.

Μην συγκρίνεις τη διαδρομή σου με τη διαδρομή των άλλων. Μέτρα την πρόοδό σου σε σχέση με το πού βρισκόσουν εσύ χθες και μείνε προσηλωμένος στον δικό σου στόχο.

Συμβουλέψου ειδικούς
π.χ. ALLILONnet, coaches και mentors.

Αν μπορείς να το ονειρευτείς, μπορείς να το κάνεις!



ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Ο Δημήτρης Βαρθολομαίος είναι έμπειρο στέλεχος Δημοσίων και Θεσμικών Υποθέσεων με περισσότερα από 14 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Ηγείται του γραφείου Βρυξελλών σε δραστηριότητες Government Affairs και στρατηγικής εκπροσώπησης στις Βρυξέλλες, διαμορφώνοντας θέσεις πάνω σε ευρωπαϊκές πολιτικές και κανονισμούς. Συνδυάζει τεχνική γνώση, ηγετικές δεξιότητες και ισχυρό δίκτυο επαφών με ευρωπαϊκούς θεσμούς και stakeholders. Παράλληλα, εστιάζει στην ανάπτυξη ανθρώπων και οργανισμών μέσω coaching και ηγετικής καθοδήγησης.



Κωνσταντίνος Καλαχάνης
Δρ Φιλοσοφίας ΕΚΠΑ / MSC. Περιβάλλον & Υγεία, Διαχείριση περιβαλλοντικών θεμάτων με επιπτώσεις στην Υγεία, Ιατρική Σχολή ΕΚΠΑ
Εκπαιδευτικός ΠΕ02 Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Διδάσκων New York College, Athens, Greece

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Μοιράζεται την εμπειρία του: με νέους που χρειάζονται καθοδήγηση στην επιλογή αντικειμένου σπουδών και με όσους επιθυμούν να ακολουθήσουν ακαδημαϊκή καριέρα
Κατηγορίες μεντόρων : Σπουδές και Σταδιοδρομία.
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Παιδεία και Εκπαίδευση
Χώρα διαμονής: Ελλάδα

Η σύγκλιση του ανθρώπινου εγκεφάλου και της τεχνητής νοημοσύνης (ΤΝ) συνδέει τη νευροεπιστήμη με τη φιλοσοφία και την ηθική. Η δυνατότητα των μηχανών να επεξεργάζονται πληροφορίες, να μαθαίνουν και να υποστηρίζουν αποφάσεις αναδεικνύει ερωτήματα για τη συνείδηση, την ανθρώπινη ταυτότητα και την ευθύνη. Η διερεύνηση αυτής της σχέσης απαιτεί κατανόηση των βιολογικών μηχανισμών της μάθησης, καθώς και προσεκτική διάκριση ανάμεσα στη λειτουργική ομοιότητα και στην ταύτιση ανθρώπου και μηχανής.

Ο εγκέφαλος αποτελεί δυναμικό σύστημα διασυνδεδεμένων νευρώνων, το οποίο υποστηρίζει την αντίληψη, τη μνήμη, τα συναισθήματα και τον έλεγχο της συμπεριφοράς. Κεντρική ιδιότητά του είναι η νευροπλαστικότητα, δηλαδή η ικανότητα μεταβολής της δομής και της λειτουργίας του νευρικού συστήματος ως απόκριση στην εμπειρία, στη μάθηση ή σε βλάβες. Η λειτουργική πλαστικότητα αφορά την αναδιοργάνωση της δραστηριότητας, ενώ η δομική περιλαμβάνει αλλαγές στις νευρωνικές συνδέσεις (von Bernhardi et al., 2017). Η τροποποίηση της αποτελεσματικότητας των συνάψεων συμβάλλει στη μάθηση και στη μνήμη, αναδεικνύοντας τον προσαρμοστικό χαρακτήρα του εγκεφάλου (Citri & Malenka, 2008). Αυτή η οργάνωση ενέπνευσε την ανάπτυξη των τεχνητών νευρωνικών δικτύων. Τα δίκτυα αποτελούνται από διασυνδεδεμένους υπολογιστικούς κόμβους, οργανωμένους σε επίπεδα εισόδου, κρυφά επίπεδα και επίπεδα εξόδου. Κατά την εκπαίδευση μεταβάλλονται τα βάρη των συνδέσεων, ώστε να βελτιώνεται η αντιστοίχιση εισόδων και επιθυμητών αποτελεσμάτων (Han et al., 2018). Η βαθιά μάθηση αξιοποιεί πολλαπλά επίπεδα επεξεργασίας, επιτρέποντας την αναγνώριση σύνθετων προτύπων σε μεγάλα σύνολα δεδομένων, με εφαρμογές στην εικόνα, στη γλώσσα και στην επιστημονική έρευνα (Sarker, 2021).

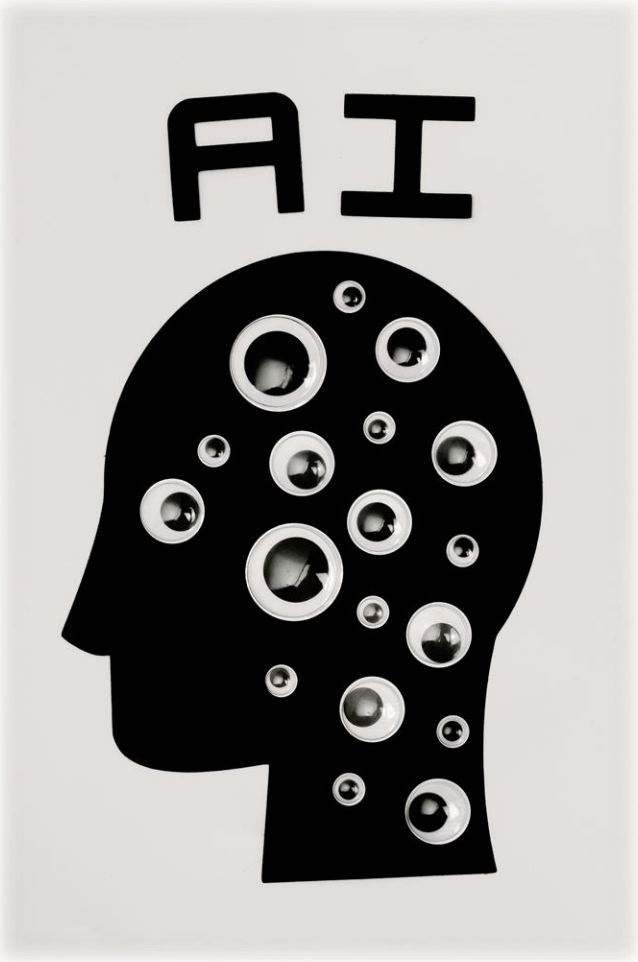
Η φιλοσοφική συζήτηση συνδέεται με το ερώτημα του Turing (1950) αν οι μηχανές μπορούν να σκέφτονται. Το παιχνίδι της μίμησης εξετάζει κατά πόσο ένας αξιολογητής μπορεί να διακρίνει τις αποκρίσεις μιας μηχανής από εκείνες ενός ανθρώπου. Οι Mei et al. (2024) διαπίστωσαν ότι, σε συγκεκριμένα πειραματικά παιχνίδια και ερωτηματολόγια, η συμπεριφορά του ChatGPT-4 παρουσίαζε σημαντικές ομοιότητες με ανθρώπινες αποκρίσεις. Το εύρημα αφορά την παρατηρήσιμη συμπεριφορά· δεν αποδεικνύει ύπαρξη υποκειμενικής εμπειρίας, συνείδησης ή αυτοτελούς ηθικής κρίσης.

Οι πρακτικές δυνατότητες της ΤΝ καθιστούν αυτή τη διάκριση σημαντική. Στην υγειονομική περίθαλψη, η επεξεργασία δεδομένων μπορεί να υποστηρίζει κλινικές, οργανωτικές και κοινές αποφάσεις επαγγελματιών και ασθενών, προσφέροντας εξατομικευμένη πληροφόρηση (Khosravi et al., 2024). Ωστόσο, η λήψη αποφάσεων δεν εξαντλείται στην ακρίβεια των υπολογισμών, καθώς περιλαμβάνει αξίες και τον σεβασμό της ανθρώπινης αυτονομίας. Αντίστοιχα, η εφαρμογή αλγορίθμων στην κοινωνική και πολιτική ζωή συνδέεται με την άσκηση ανθρώπινης ισχύος και με ζητήματα δικαιοσύνης.

Οι αλγοριθμικές επιλογές αντανακλούν ανθρώπινους σκοπούς και δεδομένα, γι’ αυτό η αξιολόγησή τους χρειάζεται να εξετάζει ποιος ωφελείται, ποιος ενδέχεται να βλάπτεται και ποιος λογοδοτεί για τα αποτελέσματα σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση (Rafanelli, 2022). Ο Russell (2019), με το «πρόβλημα του γορίλα», επισημαίνει τον κίνδυνο απώλειας ελέγχου όταν συνυπάρχουν οντότητες με άνισες γνωστικές δυνατότητες.

Η ανησυχία αφορά τις συνέπειες μιας πιθανής τεχνολογικής υπεροχής και την προστασία των ανθρώπινων συμφερόντων. Για μια ωφέλιμη ΤΝ, προτείνει τρεις αρχές: αποκλειστικό προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των ανθρώπινων προτιμήσεων, αρχική αβεβαιότητα σχετικά με αυτές και εκμάθησή τους μέσω της παρατήρησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η αβεβαιότητα έχει ουσιαστική ηθική σημασία, επειδή επιτρέπει στο σύστημα να αναγνωρίζει τα όριά του και να αποδέχεται ανθρώπινη παρέμβαση ή απενεργοποίηση. Το ζητούμενο είναι, επομένως, η τεχνολογική πρόοδος να συνοδεύεται από σχεδιασμό που διατηρεί τον ανθρώπινο έλεγχο και προάγει το κοινό καλό. Συνολικά, η μελέτη της σχέσης εγκεφάλου και ΤΝ αναδεικνύει τη σημασία της μάθησης και της προσαρμογής, χωρίς να καταργεί τις διαφορές βιολογικών και υπολογιστικών συστημάτων.

Η αυξανόμενη αποτελεσματικότητα των μηχανών απαιτεί συνεχή ηθικό αναστοχασμό. Οι δημιουργοί και οι χρήστες τους οφείλουν να αναλαμβάνουν την ευθύνη των επιλογών τους, ώστε η ΤΝ να ενισχύει τις ανθρώπινες δυνατότητες και να υπηρετεί την αξιοπρέπεια και την ευημερία.



ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Πτυχιούχος του Τμήματος Φιλοσοφίας-Παιδαγωγικής –Ψυχολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και Διδάκτωρ Φιλοσοφίας. Έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης στο αντικείμενο «Περιβάλλον και Υγεία, διαχείριση περιβαλλοντικών θεμάτων με επιπτώσεις στην Υγεία» στην Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου Αθηνών, όπου από το 2012 ως σήμερα έχει διδάξει τα μαθήματα «Βιοηθική», "Άνθρωπος & Περιβάλλον στο Ιπποκρατικό έργο" και «Περιβαλλοντική Κοινωνιολογία». Επίσης από το 2013-2017 δίδαξε το μάθημα «Καρκίνος και Περιβάλλον» στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Ιατρικής Σχολής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών Νεοπλασματική νόσος στον άνθρωπο: Διάγνωση, σύγχρονη θεραπεία και έρευνα". Από το 2012 ως το 2016 ήταν άμισθος επιστημονικός συνεργάτης του τομέα Αστροφυσικής-Αστρονομίας-Μηχανικής του Τμήματος Φυσικής του Πανεπιστημίου Αθηνών. Στα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εντάσσονται η Ιστορία και Φιλοσοφία των Φυσικών Επιστημών και της Αστρονομίας, η Αρχαία Ελληνική και Βυζαντινή Φιλοσοφία, η Βιοηθική, η εξέλιξη της Κοσμολογίας από την αρχαία στην σύγχρονη εποχή, καθώς και οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις στην ανθρώπινη υγεία. Έχει δημοσιεύσει πάνω από 100 επιστημονικά άρθρα σε έγκριτα ελληνικά και διεθνή επιστημονικά περιοδικά με κριτές, καθώς και σε πρακτικά συνεδρίων, ενώ έχει επιμεληθεί και τόμους πρακτικών συνεδρίων. Είναι Γενικός Γραμματέας της Διεθνούς Επιστημονικής Εταιρείας Αρχαίας Ελληνικής Φιλοσοφίας και μέλος της Ένωσης Ελλήνων Φυσικών. Από το 2019 ως το 2023 υπήρξε Συντονιστής Ερευνών του New York College, στο οποίο διδάσκει από το2019, ενώ υπήρξε μέλος και του Τμήματος Διδακτορικών Σπουδών σε συνεργασία με το πανεπιστήμιο του Μπόλτον στην Αγγλία. Στο New York College διδάσκει αδιάληπτα από το 2019. Εργάστηκε επίσης στο Τμήμα Έρευνας και ανάπτυξης της Ελληνογερμανικής Αγωγής και συγκεκριμένα στην υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Από το 2023 υπηρετεί, αρχικά ως αναπληρωτής και από το 2024 ως διορισμένος εκπαιδευτικός, στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

ΧΩΡΟΙ ΧΩΡΙΣ ΘΕΑΤΕΣ: Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΜΟΥ ΣΤΗΝ ΥΠΟΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΟΥ ΟΗΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΒΑΣΑΝΙΣΤΗΡΙΩΝ



Βασιλική Αρτινοπούλου
Καθηγήτρια Εγκληματολογίας, Τμήμα Κοινωνιολογίας Παντείου Πανεπιστημίου, Μέλος της SPT, Επικεφαλής της Ευρώπης, United Nations

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Μοιράζεται την εμπειρία της με ερευνητές και νέους επαγγελματίες
Κατηγορίες μεντόρων: Σταδιοδρομία
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Καριέρες σε Διεθνείς Οργανισμούς ΟΗΕ και άλλων Γενεύης.
Χώρα διαμονής: Ελλάδα

Περίληψη
Το άρθρο αυτό συνοψίζει έξι χρόνια θητείας της συγγραφέως ως μέλος της Υποεπιτροπής του ΟΗΕ για την Πρόληψη των Βασανιστηρίων (SPT), του διεθνούς οργάνου που επισκέπτεται απροειδοποίητα φυλακές,. Απευθύνεται σε επαγγελματίες, ερευνητές και νέους ανθρώπους που ενδιαφέρονται για τα ανθρώαστυνομικά τμήματα, ψυχιατρικά ιδρύματα και κάθε άλλο χώρο στέρησης της ελευθερίας σε όλο τον κόσμο για να προλάβει, και όχι απλώς να καταγγείλει, τα βασανιστήρια, την απάνθρωπη και ταπεινωτική μεταχείρισηπινα δικαιώματα, τη διεθνή δικαιοσύνη ή την αποκατάσταση θυμάτων, και εξηγεί πώς λειτουργεί στην πράξη ένας ελάχιστα γνωστός αλλά κρίσιμος θεσμός, γιατί η συνεργασία του με τους εθνικούς μηχανισμούς πρόληψης είναι σήμερα πιο αναγκαία από ποτέ, και τι διδάσκει η επιτόπια εμπειρία για τους πραγματικούς παράγοντες κινδύνου, τα θύματα και τις προτεραιότητες πολιτικής. Ο αναγνώστης θα κατανοήσει τόσο το νομικό πλαίσιο όσο και την ανθρώπινη διάσταση ενός έργου που συνδυάζει εμπειρογνωμοσύνη, διπλωματία, δίκαιο και πεδίο.

Εισαγωγή
Η θητεία μου, εδώ και έξι χρόνια, ως μέλος της Υποεπιτροπής των Ηνωμένων Εθνών για την Πρόληψη των Βασανιστηρίων και της Απάνθρωπης ή Ταπεινωτικής Μεταχείρισης ή Τιμωρίας (Subcommittee on Prevention of Torture, SPT) μου προσέφερε μια σπάνια οπτική στο πώς λειτουργεί, στην πράξη, η πρόληψη ως εργαλείο προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Στο παρόν άρθρο επιχειρώ να παρουσιάσω συνοπτικά το θεσμικό πλαίσιο και τις αρμοδιότητες του οργάνου, να αναδείξω τη σημασία του σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, και να μοιραστώ ορισμένα διδάγματα από την προσωπική μου εμπειρία, με έμφαση στις προκλήσεις που παραμένουν ανοικτές, τόσο για τα κράτη όσο και για τη διεθνή κοινότητα.

Α. Το θεσμικό πλαίσιο και οι αρμοδιότητες της SPT

Η ιδέα ενός διεθνούς οργάνου με εντολή τακτικών, απροειδοποίητων επισκέψεων σε τόπους κράτησης ανάγεται στη δεκαετία του 1970, στην πρωτοβουλία του Ελβετού τραπεζίτη και φιλάνθρωπου Jean-Jacques Gautier, ιδρυτή της Association for the Prevention of Torture (Jabbour & Šteinerte, 2026). διαπραγματεύσεων ώσπου να αποκτήσει νομικά δεσμευτική μορφή: το Προαιρετικό Πρωτόκολλο στη Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών κατά των Βασανιστηρίων (OPCAT) υιοθετήθηκε το 2002 και τέθηκε σε ισχύ τον Ιούνιο του 2006, ενώ η SPT διενήργησε τις πρώτες της επισκέψεις το 2007.
Κατά το άρθρο 1 του OPCAT, στόχος του είναι «η θέσπιση συστήματος τακτικών επισκέψεων, από ανεξάρτητα διεθνή και εθνικά όργανα, σε τόπους όπου πρόσωπα στερούνται την ελευθερία τους, με σκοπό την πρόληψη των βασανιστηρίων» (United Nations General Assembly, 2002). Στη διατύπωση αυτή συμπυκνώνεται μια τριμερής αρχιτεκτονική, μοναδική στο σύστημα των συμβατικών οργάνων του ΟΗΕ: ένα διεθνές όργανο εποπτείας (η SPT), ένα εθνικό όργανο σε κάθε κράτος μέρος (ο Εθνικός Μηχανισμός Πρόληψης, NPM), και τα ίδια τα κράτη μέρη, αποδέκτες των σχετικών συστάσεων. Η εντολή της SPT, όπως ορίζεται στο άρθρο 4 του OPCAT, είναι συνεπώς τριπλή: διενέργεια επισκέψεων σε τόπους στέρησης της ελευθερίας· υποστήριξη της σύστασης, λειτουργίας και ενδυνάμωσης των NPMs· και συνεργασία με λοιπά όργανα πρόληψης βασανιστηρίων (Jabbour & Šteinerte, 2026).

Η SPT απαρτίζεται σήμερα από 25 ανεξάρτητα μέλη, εκλεγμένα από τα κράτη μέρη για θητεία τεσσάρων ετών με δυνατότητα μίας επανεκλογής, προερχόμενα από ποικίλα νομικά, ιατρικά και επιστημονικά υπόβαθρα, ώστε να διασφαλίζεται πολυφωνία εμπειρογνωμοσύνης. Διακρίνει τέσσερις τύπους επισκέψεων —τις πλήρεις επισκέψεις σε κράτος, τις επισκέψεις παρακολούθησης, τις συμβουλευτικές επισκέψεις προς NPMs, και τις συμβουλευτικές επισκέψεις OPCAT— και έχει πραγματοποιήσει, μέχρι τα τέλη του 2024, πάνω από εκατό επισκέψεις σε κράτη μέρη (Jabbour & Šteinerte, 2026).

Κεντρικό χαρακτηριστικό της μεθοδολογίας της είναι η αρχή της εμπιστευτικότητας: κατά το άρθρο 16 του OPCAT, οι εκθέσεις επίσκεψης παραμένουν εμπιστευτικές, εκτός εάν το ίδιο το κράτος αιτηθεί τη δημοσίευσή τους —πρακτική που, ενθαρρυντικά, ακολουθούν πλέον τα δύο τρίτα περίπου των κρατών (Jabbour & Šteinerte, 2026). Η μοναδική «κύρωση» που διαθέτει η SPT είναι η δυνατότητα δημοσίευσης εκθέσεως χωρίς τη συναίνεση κράτους σε περίπτωση κατάφωρης άρνησης συνεργασίας.

Η επιλογή του εμπιστευτικού διαλόγου αντί της δημόσιας καταγγελίας δεν αποδυναμώνει, αλλά αντιθέτως ενισχύει, την αποτελεσματικότητα του οργάνου, επιτρέποντάς του πρόσβαση σε χώρους και πληροφορίες που θα παρέμεναν κλειστά υπό ένα αμιγώς κατασταλτικό σχήμα ελέγχου.

Η SPT συνεδριάζει τρεις φορές τον χρόνο στη Γενεύη, υποβάλλει ετήσια έκθεση στη Γενική Συνέλευση, και διαχειρίζεται, μαζί με τη Γραμματεία της, το Ειδικό Ταμείο του OPCAT (άρθρο 26), το οποίο χρηματοδοτεί την υλοποίηση συστάσεων και προγράμματα κατάρτισης προς όφελος των NPMs· ενδεικτικά, το 2023 διατέθηκαν μέσω του Ταμείου περίπου 384.000 δολάρια για δεκατέσσερα έργα πρόληψης βασανιστηρίων σε δώδεκα κράτη μέρη, ποσό μεν συμβολικό σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες, αλλά ενδεικτικό μιας πρακτικής κατεύθυνσης στήριξης πέραν των συστάσεων επί χάρτου (Subcommittee on Prevention of Torture, 2024a).

διεθνές επίπεδο

Η σημασία της SPT απορρέει, κατά την άποψή μου, ακριβώς από την τριμερή αυτή αρχιτεκτονική. Σε διεθνές επίπεδο, το γεγονός ότι ένα κράτος αποδέχεται εκ των προτέρων, με την επικύρωση του OPCAT, απροειδοποίητες και ανεμπόδιστες επισκέψεις σε κάθε τόπο στέρησης της ελευθερίας στην επικράτειά του συνιστά πρωτοφανή παραχώρηση κυριαρχίας υπέρ ενός διεθνούς μηχανισμού εποπτείας —πρακτική χωρίς αντίστοιχο προηγούμενο στο σύστημα των συμβατικών οργάνων ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Jabbour & Šteinerte, 2026). Η SPT συμπληρώνει, χωρίς να υποκαθιστά, τον κατασταλτικό ρόλο της Επιτροπής κατά των Βασανιστηρίων (CAT), η οποία εξετάζει κρατικές εκθέσεις και καταγγελίες εκ των υστέρων· η SPT παρεμβαίνει πριν από την τέλεση προσβολών, μέσω τριγωνοποίησης πληροφοριών από επιτόπιες παρατηρήσεις, εμπιστευτικές συνεντεύξεις με κρατούμενους και διάλογο με αρχές, παράγοντας συστάσεις που εδράζονται στο πεδίο και σε in situ γνώση της πραγματικότητας και όχι σε αφηρημένη ανάλυση εγγράφων. Η στενή συνεργασία της με την CAT, με κοινή σύνοδο κάθε Νοέμβριο, καθώς και με περιφερειακούς μηχανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Πρόληψη των Βασανιστηρίων (CPT) ενισχύει τη συνοχή της ευρύτερης αρχιτεκτονικής πρόληψης και πολλαπλασιάζει τον αντίκτυπο των συστάσεων και των δύο οργάνων.

Σε εθνικό επίπεδο, η σημασία της αναδεικνύεται ενίοτε πιο ανάγλυφα από όσο θα επέτρεπε η θεωρία. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Βραζιλίας: όταν, το 2019, προεδρικό διάταγμα κατάργησε ουσιαστικά τη χρηματοδότηση και την ανεξαρτησία του βραζιλιάνικου θεσμού Πρόληψης (NPM), η SPT προέβη στη σπάνια —για τα δεδομένα της— επιλογή δημόσιας παρέμβασης, καταγγέλλοντας ότι το μέτρο αποδυνάμωνε καίρια το εθνικό σύστημα πρόληψης (Subcommittee on Prevention of Torture, 2019), και πραγματοποίησε την πρώτη της επίσκεψη υψηλού επιπέδου αποκλειστικά για τον σκοπό αυτόν το 2022· το Ανώτατο Δικαστήριο της χώρας έκρινε τελικά το διάταγμα αντισυνταγματικό (United Nations, 2022).

Η περίπτωση αυτή καταδεικνύει ότι η διεθνής εποπτεία δεν είναι διακοσμητική, αλλά μπορεί να λειτουργήσει ως ασπίδα προστασίας της ανεξαρτησίας των εθνικών μηχανισμών όταν αυτή απειλείται. Υπό τους όρους αυτούς, οι εθνικοί μηχανισμοί δεν αποτελούν απλώς εφαρμογή μιας συμβατικής υποχρέωσης, αλλά τον πραγματικό, διαρκή πυρήνα της πρόληψης, με δυνατότητα τακτικής και απρόσκοπτης παρουσίας και συμβουλευτικής καθοδήγησης από το διεθνές όργανο. Η πρόσφατη υιοθέτηση, το 2024, του πρώτου Γενικού Σχολίου της SPT επί της έννοιας του «τόπου στέρησης της ελευθερίας» —προϊόν ευρείας διαβούλευσης με κράτη, NPMs και κοινωνία πολιτών (Subcommittee on Prevention of Torture, 2024b)— αποτυπώνει τη διαρκή προσπάθεια του οργάνου να παραμείνει επίκαιρο και καθοδηγητικό, παρά τους περιορισμένους πόρους του. Σήμερα, 96 κράτη είναι μέρη του OPCAT (έναντι μόλις 27 το 2006), αριθμός που αντανακλά σταθερή, αν και όχι καθολική, αποδοχή του προτύπου αυτού (United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights [OHCHR], 2025). Άνω των δύο τρίτων εξ αυτών έχουν ήδη ορίσει NPM, ωστόσο αρκετά κράτη —όπως το Μπενίν, το οποίο προσχώρησε στο OPCAT από το 2006 αλλά καθυστέρησε επί σχεδόν δύο δεκαετίες τη θεσμοθέτηση λειτουργικού μηχανισμού— καταδεικνύουν ότι η προσχώρηση σε μια σύμβαση δεν αρκεί από μόνη της, αν δεν συνοδεύεται από πολιτική βούληση και επαρκή χρηματοδότηση σε εθνικό επίπεδο (Jabbour & Šteinerte, 2026).

Γ. Διδάγματα από την προσωπική μου εμπειρία

Η συμμετοχή μου ως μέλος ή/και αρχηγός αποστολών-επισκέψεων σε κράτη (ακόμη και κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19) μου προσέφερε άμεση, βιωματική επαφή με την πραγματικότητα των τόπων κράτησης, πέραν κάθε θεωρητικής προσέγγισης.

Το πρώτο δίδαγμα είναι ότι, ακόμη και τον 21ο αιώνα, οι παράγοντες κινδύνου που αυξάνουν την πιθανότητα τέλεσης βασανιστηρίων ή απάνθρωπης μεταχείρισης παραμένουν παρόντες σε όλο τον κόσμο, ανεξαρτήτως επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης ή θεσμικής ωριμότητας ενός κράτους. Καμία χώρα δεν μπορεί να θεωρήσει τον εαυτό της απαλλαγμένη από τον κίνδυνο αυτό, και η εγρήγορση οφείλει να παραμένει διαρκής. οποιοσδήποτε μπορεί, δυνητικά, να βρεθεί θύμα βασανιστηρίων ή κακομεταχείρισης, ωστόσο οι μειονεκτούσες και ευάλωτες ομάδες εντός της κοινωνίας —άτομα με αναπηρία, μετανάστες και αιτούντες άσυλο, ανήλικοι, μέλη μειονοτήτων, άτομα με ψυχικές παθήσεις— βρίσκονται συστηματικά σε αυξημένο κίνδυνο. Η διαπίστωση αυτή επιβάλλει μια στοχευμένη, και όχι αφηρημένη, προσέγγιση στην πρόληψη.

Το τρίτο δίδαγμα, το οποίο κατέστη ιδιαιτέρως εμφανές κατά την περίοδο της πανδημίας, είναι ότι κρίσεις κάθε είδους —υγειονομικές, οικονομικές, ή γεωπολιτικές— εντείνουν τον αντίκτυπο των υφιστάμενων παραγόντων κινδύνου στους τόπους στέρησης της ελευθερίας. Ο συνωστισμός, η διακοπή επισκεπτηρίων και νομικής συνδρομής, η μειωμένη εξωτερική εποπτεία και η επιβάρυνση του προσωπικού φύλαξης λειτούργησαν, κατά την πανδημία, ως πολλαπλασιαστές κινδύνου, καταδεικνύοντας πόσο εύθραυστες παραμένουν οι εγγυήσεις προστασίας σε συνθήκες έκτακτης ανάγκης. Η ίδια η SPT, άλλωστε, ήταν το πρώτο συμβατικό όργανο του ΟΗΕ που συνεδρίασε εξ αποστάσεως το 2020, αναγκαζόμενη να αναπροσαρμόσει άμεσα τη μεθοδολογία της σε συνθήκες όπου η αυτοπρόσωπη επίσκεψη —η ίδια η ραχοκοκαλιά του συστήματος— κατέστη προσωρινά αδύνατη (Jabbour & Šteinerte, 2026). Από τα διδάγματα αυτά προκύπτει ένα σαφές συμπέρασμα: παρά τις σημαντικές κανονιστικές και θεσμικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών, το έργο πρόληψης των βασανιστηρίων επιδέχεται ακόμα πολλαπλών παρεμβάσεων. Δύο προτεραιότητες, ανάμεσα σε άλλες, ξεχωρίζουν από τη δική μου εμπειρία.

Πρώτον, είναι αναγκαία η ουσιαστική και πρακτική ενδυνάμωση της συνεργασίας με τους Εθνικούς Μηχανισμούς Πρόληψης. Όπως προαναφέρθηκε, οι NPMs αποτελούν πλέον, εκ των πραγμάτων, την πρώτη γραμμή άμυνας του συστήματος πρόληψης, ιδίως σε περιόδους περιορισμένων πόρων για το διεθνές όργανο. Η ενδυνάμωση αυτή δεν πρέπει να παραμένει διακηρυκτική, αλλά να μεταφράζεται σε τακτική ανταλλαγή τεχνογνωσίας, από κοινού εκπαίδευση και διαρκή θεσμική στήριξη εκ μέρους των κρατών, ώστε οι μηχανισμοί αυτοί να διαθέτουν πραγματική ανεξαρτησία, πόρους και πρόσβαση.

Δεύτερον, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση μιας πραγματικά θυματοκεντρικής προσέγγισης. Τα θύματα βασανιστηρίων και κακομεταχείρισης έχουν δικαίωμα σε αποκατάσταση, αλλά και σε ασφάλεια, εμπιστοσύνη και εμπιστευτικότητα κατά την πρόσβασή τους σε υπηρεσίες υποστήριξης εντός των κρατών τους. Η προστασία αυτή δεν είναι δευτερεύουσα σε σχέση με τον εντοπισμό και την τεκμηρίωση των προσβολών· αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ίδιας της έννοιας της πρόληψης, καθώς η ασφαλής και εμπιστευτική πρόσβαση σε υπηρεσίες ενθαρρύνει την καταγγελία και, μακροπρόθεσμα, ενισχύει τη λογοδοσία



Επίλογος

Η εμπειρία μου ως μέλος της SPT με έχει πείσει ότι η πρόληψη των βασανιστηρίων δεν είναι ζήτημα το οποίο μπορεί να θεωρηθεί επιλυμένο, ούτε σε εθνικό ούτε σε διεθνές επίπεδο. Απαιτεί διαρκή πολιτική δέσμευση, επαρκή χρηματοδότηση, και ουσιαστική συνεργασία ανάμεσα σε διεθνή όργανα, εθνικούς μηχανισμούς και κράτη. Ιδίως στη σημερινή συγκυρία, όπου οι δημοσιονομικοί περιορισμοί περιορίζουν την ικανότητα των αρμοδίων εθνικών και διεθνών οργάνων να ασκήσουν πλήρως τις αρμοδιότητές τους, η επένδυση και η στήριξη προς τους θεσμούς πρόληψης των βασανιστηρίων και της ταπεινωτικής μεταχείρισης δεν συνιστά απλώς τυπική συμμόρφωση, αλλά ουσιαστική επένδυση στο κράτος δικαίου και στην προστασία της ανθρώπινης αξιοπρέπειας.



ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Καθηγήτρια Εγκληματολογίας στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου. Διετέλεσε Αντιπρύτανις του Πανεπιστημίου και Πρόεδρος του Τμήματος. Διευθύνει το ‘Εργαστήριο Αποκαταστικής Δικαιοσύνης και Διαμεσολάβησης’ στο Τμήμα Κοινωνιολογίας. Επίσης είναι Διευθύντρια του Institute on Crime and Criminal Justice του Διεθνούς Οργανισμού European Public Law Organisation. Μέλος της Subcommittee on the Prevention of Tortures (SPT) του ΟΗΕ (2020-22).

Από το 2019 είναι Πρόεδρος του Κεντρικού Επιστημονικού Συμβουλίου Φυλακών στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη. Long-term expert of the Council of Europe (2020-21).

Συγγραφέας δέκα βιβλίων (στην ελληνική και αγγλική γλώσσα) και πάνω από 80 επιστημονικών άρθρων έπειτα από κρίση, σε ελληνικά και ξενόγλωσσα επιστημονικά περιοδικά.

ΟΙ ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΒΡΥΞΕΛΛΩΝ: Ο ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΠΟΥ ΟΙ ΝΕΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ ΑΓΝΟΟΥΝ



Ευάγγελος Μάριος Κέμος
Senior Communications & Stakeholder Relations Lead στο 28DIGITAL

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Μοιράζεται την εμπειρία του: με φοιτητές και νέους επαγγελματίες που θέλουν να ακολουθήσουν καριέρα στα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης
Κατηγορίες μεντόρων: Σπουδές, Σταδιοδρομία και Young Mentor
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για καριέρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση
Χώρα διαμονής: Βέλγιο

Περίληψη
Ένας Έλληνας επιχειρηματίας του travel tech, με επιτυχημένη πορεία στην εγχώρια αγορά, ετοιμάζεται να διεθνοποιηθεί χωρίς να έχει σκεφτεί καν τις κλαδικές ενώσεις των Βρυξελλών, φορείς που γνωρίζουν, πολύ πριν την αγορά ή τους επενδυτές, τις πραγματικές ανάγκες ενός κλάδου. Το άρθρο εξηγεί γιατί αυτές οι ενώσεις λειτουργούν ως πρώιμος αισθητήρας, γιατί οι νέοι founders τις αγνοούν, και πώς διαφέρουν οι ευρέως γνωστές ομπρέλες όπως η DIGITALEUROPE από εξειδικευμένους φορείς. Κλείνει με πρακτικό οδηγό πέντε βημάτων: από το Ευρωπαϊκό Μητρώο Διαφάνειας μέχρι τα ετήσια κλαδικά συνέδρια.

Πριν από λίγο καιρό μίλησα με έναν από τους ιδρυτές, founders του προγράμματος επιχειρηματικής επώασης του οργανισμού μου (https://28digital.eu/venture-incubation-program/), του 28DIGITAL, στην Ελλάδα. Ο Ανδρέας είναι ένας ώριμος ηλικιακά επιχειρηματίας αλλά νεοεισερχόμενος στον χώρο του travel tech και του λογισμικού ως υπηρεσίας (SaaS), με μια επιτυχημένη πορεία στην ελληνική αγορά και μια σαφή, καλά τεκμηριωμένη φιλοδοξία: να διευρύνει τον κύκλο των πελατών του πλέον και εκτός Ελλάδας. Αυτός ήταν, άλλωστε, και ο σκοπός της χρηματοδότησης, της κατάρτισης και της καθοδήγησης που είχε λάβει λίγα χρόνια πριν όταν ο οργανισμός μου ονομαζόταν ακόμα EIT Digital. Όλα αυτά με αντάλλαγμα ένα ποσοστό της επιχείρησής του με τον οργανισμό μου να λειτουργεί ως silent investor. Στη συζήτησή μας, ο Ανδρέας μού περιέγραψε με λεπτομέρεια τη στρατηγική του: ποιες αγορές και ποιους πιθανούς πελάτες είχε εντοπίσει, ποιο ήταν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Ό,τι θα περίμενε κανείς από έναν προσεκτικό, καλά προετοιμασμένο founder. Κάτι όμως έλειπε εντελώς από την εικόνα: καμία αναφορά σε κάποια κλαδική ένωση του τομέα του στις Βρυξέλλες ή σε κάποια από τις αγορές στόχους. Δεν τις είχε αναζητήσει, δεν τις είχε σκεφτεί καν ως πηγή πληροφορίας ή δικτύωσης.
Κι όμως, αν είχε μιλήσει έστω με μία, θα είχε πρόσβαση σε κάτι που καμία έρευνα αγοράς δεν μπορεί να του δώσει το ίδιο γρήγορα: μια συμπυκνωμένη, επικαιροποιημένη εικόνα του τι πραγματικά χρειάζονται σήμερα οι δυνητικοί πελάτες του.

Στις Βρυξέλλες, όπου δραστηριοποιούμαι εδώ και χρόνια, υπάρχουν εκατοντάδες κλαδικές ενώσεις που εκπροσωπούν σχεδόν κάθε φανταστό τομέα της οικονομίας: από την ψηφιακή βιομηχανία μέχρι τη φωτονική, από τις αερομεταφορές μέχρι τα υλικά υψηλής τεχνολογίας. Ο ρόλος τους, είναι να συλλέγουν συστηματικά τον παλμό της αγοράς και των αναγκών από τα μέλη τους: μέσω ομάδων εργασίας, θέσεων πολιτικής, ερευνών και τακτικών επαφών. Αυτό σημαίνει ότι μια κλαδική ένωση γνωρίζει σχεδόν πάντα, πολύ πριν αυτό γίνει ορατό στην αγορά ή στους επενδυτές, πόσο μάλλον σε μια νεοφυή επιχείρηση, ποιο είναι το πιο επείγον πρόβλημα που αντιμετωπίζει σήμερα ο κλάδος της. Για ένα founder που θέλει να δοκιμάσει μια ιδέα ή να μπει σε μια νέα αγορά, αυτό είναι ανεκτίμητο. Μια ένωση μπορεί να σου πει, μέσα σε μια συνάντηση λίγων λεπτών, αν το πρόβλημα που νομίζεις ότι λύνεις το έχουν ήδη λύσει τρία από τα μέλη της, ή αν αντίθετα είναι κάτι που όλα τα μέλη αναφέρουν ως ένα υπαρκτό κενό. Μπορεί να σε συστήσει σε πιθανούς πρώτους πελάτες ή δοκιμαστικούς συνεργάτες, να σου δώσει πρόσβαση σε συζητήσεις για ρυθμιστικές εξελίξεις πολύ πριν αυτές γίνουν δημόσιες. Και, ίσως εξίσου σημαντικό, μπορεί να σου προσφέρει κάτι δύσκολο να αποκτηθεί διαφορετικά: θεσμική αξιοπιστία απέναντι σε έναν επενδυτή, όταν μπορείς να πεις ότι ο κλάδος σε αναγνωρίζει.

ΟΙ ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΒΡΥΞΕΛΛΩΝ: Ο ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΠΟΥ ΟΙ ΝΕΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ ΑΓΝΟΟΥΝ

▪ Γιατί οι founders τις αγνοούν

Αν οι κλαδικές ενώσεις προσφέρουν τόσα, γιατί τόσοι λίγοι νέοι founders τις σκέφτονται καν; Από την εμπειρία μου, το πρόβλημα βρίσκεται κυρίως στο πλαίσιο της αντίληψης: πολλοί επιχειρηματίες θεωρούν ότι οι ενώσεις είναι φτιαγμένες για μεγάλες εταιρείες, ότι απαιτούν ακριβή συνδρομή μέλους, ή ότι ασχολούνται αποκλειστικά με την άσκηση επιρροής προς τους θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάτι μακρινό και αφηρημένο, άσχετο με την καθημερινή ανάγκη ενός founder να βρει τον πρώτο του πελάτη σε μια νέα αγορά. Καμία από αυτές τις αντιλήψεις δεν είναι απολύτως λανθασμένη, αλλά καμία δεν είναι και ολόκληρη η αλήθεια: οι περισσότερες ενώσεις έχουν κάποιο επίπεδο ανοιχτής επικοινωνίας, και δεν χρειάζεται καν να γίνεις μέλος για να ζητήσεις μια πρώτη, ανεπίσημη συνομιλία. Μια απλή επαφή, με σαφές ερώτημα, είναι συχνά αρκετή για να ανοίξει η πόρτα. Γνωστές και λιγότερο γνωστές ενώσεις.

Το τοπίο των κλαδικών ενώσεων στις Βρυξέλλες κινείται σε δύο πολύ διαφορετικά επίπεδα προβολής, και αξίζει να τα γνωρίζει κανείς και τα δύο. Στο ένα άκρο βρίσκονται οι μεγάλες, ευρέως γνωστές ενώσεις. Η DIGITALEUROPE, για παράδειγμα, εκπροσωπεί 45 εθνικές ενώσεις από 36 χώρες της Ευρώπης και πάνω από πενήντα έξι χιλιάδες επιχειρήσεις σε όλη την αλυσίδα αξίας της τεχνολογίας. Είναι η πιο ορατή φωνή της ψηφιακής βιομηχανίας, με ισχυρή θεσμική βαρύτητα αλλά και αρκετά ευρύ, γενικό αντικείμενο. Στο άλλο άκρο βρίσκονται πολύ πιο εξειδικευμένοι, σχεδόν άγνωστοι στο ευρύ κοινό φορείς, που ωστόσο μπορεί να είναι πολύτιμοι ακριβώς επειδή αφορούν πολύ συγκεκριμένους τομείς βαθιάς τεχνολογίας.

Το Photonics21, για παράδειγμα, είναι μια σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στον χώρο της φωτονικής, στην οποία έχουν προσχωρήσει πρόσφατα εταιρείες όπως η Bosch, η Nokia και η ASML. Το EPIC, η βιομηχανική ένωση φωτονικής, εκπροσωπεί πάνω από οκτακόσιες εταιρείες στον ίδιο τομέα, προσφέροντας μεταξύ άλλων υποστήριξη σε προτάσεις χρηματοδότησης και ανθρώπινο δυναμικό.

Κανένας από τους δύο αυτούς φορείς δεν θα εμφανιστεί σε μια πρώτη αναζήτηση στο διαδίκτυο για «πού θα βρω επενδυτή», αλλά και οι δύο γνωρίζουν, σε πραγματικό χρόνο, ποιες είναι οι πιο επείγουσες ανάγκες του κλάδου φωτονικής σήμερα στην Ευρώπη.

Οι μεγάλες ενώσεις προσφέρουν θεσμική αξιοπιστία και εύρος, οι μικρές και εξειδικευμένες βάθος και ταχύτητα πληροφόρησης.

▪ Πρακτικός οδηγός προσέγγισης

Πώς μπορεί, στην πράξη, ένας νέος επιστήμονας ή επιχειρηματίας να αξιοποιήσει αυτόν τον πόρο;

Πρώτον, ο εντοπισμός της κατάλληλης ένωσης δεν είναι δύσκολος όσο φαίνεται, μια απλή αναζήτηση με τη λέξη «association» ή «federation» συνήθως αρκεί για να εντοπίσει κανείς τους βασικούς φορείς. Υπάρχει όμως και ένας πιο συστηματικός τρόπος:
το Ευρωπαϊκό Μητρώο Διαφάνειας (https://transparency-register.europa.eu/), όπου κάθε φορέας που δραστηριοποιείται στις Βρυξέλλες και έρχεται σε επαφή με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και τα υπόλοιπα όργανα υποχρεούται να καταχωρείται.

Πρόκειται για μια δημόσια, εύκολα αναζητήσιμη βάση δεδομένων, μέσα από την οποία μπορεί κανείς να εντοπίσει με ακρίβεια ποιες κλαδικές ενώσεις δραστηριοποιούνται σε έναν συγκεκριμένο τομέα και σε τι ακριβώς.

Δεύτερον, η πρώτη επαφή δεν χρειάζεται να είναι επίσημη ή να ζητά κάτι σύνθετο. Πολλές φορές, εάν όχι πάντα, ένα σύντομο μήνυμα που εξηγεί ποιος είσαι, σε τι δραστηριοποιείσαι και τι θα ήθελες να μάθεις, ζητώντας μια σύντομη κλήση, είναι συνήθως αρκετό.

Τρίτον, το ερώτημα που αξίζει να θέσει κανείς δεν είναι «μπορείτε να με χρηματοδοτήσετε». Σε καμία περίπτωση αυτό δεν είναι ο ρόλος των ενώσεων, αλλά κάτι σαν «ποια είναι η πιο επείγουσα ανάγκη που ακούτε αυτή τη στιγμή από τα μέλη σας στον συγκεκριμένο τομέα».

Τέταρτον, αξίζει να εντοπίσει και να παρακολουθήσει κανείς ένα ετήσιο συνέδριο της ένωσης, εφόσον αυτή το διοργανώνει. Ένα συνέδριο είναι σπάνια ευκαιρία να συγκεντρωθούν, μέσα σε λίγες ώρες, πολύτιμες πληροφορίες για τις τρέχουσες ανάγκες του κλάδου, αλλά και να εντοπιστούν τα πρόσωπα-αναφορά του τομέα, με τους οποίους αξίζει να χτίσει κανείς σχέση. Είναι μια καλή επένδυση για κάποιον νεοεισερχόμενο στον κλάδο.

Πέμπτον, αξίζει να χτίσει κανείς τη σχέση πριν χρειαστεί κάτι συγκεκριμένο. Τί εννοώ; Μια ένωση θυμάται και εκτιμά όποιον έχει επενδύσει χρόνο στη σχέση, όχι μόνο όποιον εμφανίζεται τη στιγμή που ψάχνει κάτι.



▪ Ένα εργαλείο, όχι λύση για όλα

Οι κλαδικές ενώσεις δεν αντικαθιστούν την ανάγκη για καλή επιχειρηματική στρατηγική, σωστό επιχειρηματικό μοντέλο ή χρηματοδότηση, ούτε λύνουν από μόνες τους όλα τα προβλήματα ενός νέου founder. Στην περίπτωση του Ανδρέα, όμως, μια συνομιλία με την κλαδική ένωση των μεγάλων αεροπορικών εταιριών, όπως το Airlines 4 Europe ή η European Regions Airline Association, θα του έδινε, μέσα σε λίγες ημέρες, μια εικόνα που διαφορετικά θα χρειαζόταν μήνες: πόσο ώριμος είναι σήμερα ο κλάδος στην παροχή υπηρεσιών σε άτομα με κινητικές αναπηρίες πριν κλείσουν ένα ταξίδι. Αυτό είναι ιδίως χρήσιμο για κάποιον που, όπως εκείνος, προσπαθεί να κάνει το άλμα από μια επιτυχημένη εγχώρια πορεία σε μια αβέβαιη διεθνή αγορά.

Για τους νέους Έλληνες επιχειρηματίες που ονειρεύονται να χτίσουν κάτι με διεθνή εμβέλεια, το μάθημα είναι απλό αλλά συχνά παραβλέπεται: οι απαντήσεις που ψάχνετε μπορεί ήδη να υπάρχουν σε ένα ιστότοπο ή σε ένα πρακτικό ομάδας εργασίας, σε ένα γραφείο στις Βρυξέλλες που κανείς δεν σκέφτηκε να χτυπήσει την πόρτα του.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Ο Ευάγγελος Μάριος Κέμος εργάζεταθ ως Senior Communications & Stakeholder Relations Lead στον 28DIGITAL (στο παρελθόν EIT Digital) στις Βρυξέλλες. Συν-διαμορφώει και βοηθα στην υλοποίηση της επικοινωνίας και δημοσίων θέσεων του οργανισμού σε θέματα ψηφιακής καινοτομίας, βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης STEM ταλέντου σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Στο πλαίσιο της παραπάνω απασχόλησης, διετέλεσε και Senior Event Manager για το European Innovation Council and SMEs Executive Agency (EISMEA), διοργανώνοντας εκδηλώσεις για τους δικαιούχους του European Innovation Council (EIC)

Προηγουμένως, εργάστηκε για αρκετά χρόνια στη Deloitte ως Chief of Staff για τον λογαριασμό των Ευρωπαϊκών Θεσμικών Οργάνων, έχοντας στο παρελθόν αποκομίσει χρήσιμη εμπειρία από τους Ευρωπαϊκούς Θεσμούς από την Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Εξωτερικής Δράσης.

Είναι κάτοχος τίτλων από το Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Πάντειο Πανεπιστήμιο και πλέον πρόσφατα μεταπτυχιακού από Κολέγιο της Ευρώπης στις Ευρωπαϊκές Πολιτικές και Διακυβέρνηση.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΡΙΣΕΩΝ : ΠΩΣ Η ΓΛΩΣΣΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΙ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΠΕΙΛΗΣ



Στυλιανή Γκίκα
Φιλόλογος – Καθηγήτρια Γερμανικής Γλώσσας, ΜΑ Εφαρμοσμένης Γλωσσολογίας, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ)

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Μοιράζεται την εμπειρία της: με νέους που θέλουν να ασχοληθούν με τον τομέα της εκπαίδευσης.
Κατηγορίες μεντόρων: Σπουδές και Σταδιοδρομία.
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Παιδεία και Εκπαίδευση.
Χώρα διαμονής: Ελλάδα

Ερευνητικό άρθρο στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων, της στρατηγικής επικοινωνίας και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τη Στρατηγική Επικοινωνία Κρίσεων (Crisis Strategic Communication) ως κρίσιμο πυλώνα της σύγχρονης διαχείρισης απειλών, σε μια εποχή όπου η ταχύτητα διάχυσης πληροφορίας μέσω ψηφιακών καναλιών έχει μετατρέψει κάθε κρίση σε ταυτόχρονα επιχειρησιακό και επικοινωνιακό γεγονός. Αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο η γλωσσική επιλογή, ο χρόνος αντίδρασης και η δομή του μηνύματος επηρεάζουν άμεσα την κοινωνική αντίληψη κινδύνου, την εμπιστοσύνη προς τους θεσμούς και την τελική έκβαση μιας κρίσης. Η μελέτη υιοθετεί μια διεπιστημονική προσέγγιση, αντλώντας από τη θεωρία επικοινωνίας κρίσεων (Coombs, 2007· Coombs & Holladay, 2002), την οργανωσιακή ψυχολογία και τη μελέτη της κοινής γνώμης, με στόχο να προσφέρει ένα εφαρμόσιμο πλαίσιο για ηγέτες, στελέχη ασφαλείας και επικοινωνιακούς συμβούλους που καλούνται να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και ελλιπούς πληροφόρησης.

1. Η Νέα Φύση της Κρίσης — Από το Γεγονός στην Αφήγηση

Η παραδοσιακή προσέγγιση της διαχείρισης κρίσεων επικεντρωνόταν σχεδόν αποκλειστικά στην επιχειρησιακή αντιμετώπιση του συμβάντος, δηλαδή στον έλεγχο της φυσικής απειλής και στην αποκατάσταση της κανονικότητας. Ωστόσο, στον 21ο αιώνα, κάθε κρίση διεξάγεται ταυτόχρονα σε δύο πεδία: το πραγματικό και το αφηγηματικό. Όπως επισημαίνει ο Sturges (1994), η επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης δεν είναι δευτερεύουσα λειτουργία αλλά αναπόσπαστο στάδιο της ίδιας της διαχείρισης, καθώς το κοινό αντιδρά όχι μόνο στο γεγονός αλλά και στον τρόπο με τον οποίο αυτό παρουσιάζεται.

Η ταχύτητα με την οποία διαμορφώνεται η δημόσια αντίληψη μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης συχνά προηγείται της επίσημης επιβεβαίωσης γεγονότων, δημιουργώντας ένα «κενό αφήγησης» (narrative vacuum) το οποίο, αν δεν καλυφθεί έγκαιρα από αξιόπιστη πηγή, καταλαμβάνεται από φήμες, παραπληροφόρηση ή ανταγωνιστικές αφηγήσεις. Το φαινόμενο αυτό ενισχύεται από όσα οι Austin, Liu και Jin (2012) περιγράφουν στο μοντέλο της κοινωνικά διαμεσολαβημένης επικοινωνίας κρίσεων (Social-Mediated Crisis Communication Model), παθητικοί αποδέκτες πληροφορίας αλλά ενεργοί συνδιαμορφωτές της αφήγησης μέσω αναδημοσιεύσεων, σχολίων και δικών τους πηγών.

Στη βάση αυτών των παρατηρήσεων, η παρούσα μελέτη προτείνει το επεξηγηματικό μοντέλο της «Χρυσής Ώρας Επικοινωνίας» (Communication Golden Hour): το κρίσιμο χρονικό παράθυρο των πρώτων 60–90 λεπτών μετά την εκδήλωση μιας κρίσης, κατά το οποίο η πρώτη δημόσια δήλωση ενός οργανισμού ή κρατικού φορέα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο (framing) εντός του οποίου θα ερμηνευθεί το σύνολο της κρίσης από την κοινή γνώμη. Η καθυστέρηση πέραν αυτού του παραθύρου δεν σημαίνει απλώς απώλεια πρωτοβουλίας· σηματοδοτεί, στα μάτια του κοινού, είτε έλλειψη ετοιμότητας είτε -χειρότερα- προσπάθεια απόκρυψης. Έρευνα στο πεδίο δείχνει ότι φορείς που παρέμειναν σιωπηλοί για διάστημα μεγαλύτερο των δύο ωρών μετά από σοβαρό συμβάν αντιμετώπισαν δυσανάλογα αρνητική κάλυψη, ακόμη και όταν η τελική τους διαχείριση της κρίσης ήταν επιχειρησιακά επιτυχής (Coombs, 2015).

2. Ψυχολογία της Κοινής Γνώμης υπό Συνθήκες Αβεβαιότητας

Σε καταστάσεις κρίσης, το κοινό δεν αναζητά μόνο πληροφορία αλλά κυρίως ψυχολογική σταθερότητα. Η Θεωρία της Επικοινωνιακής Διαχείρισης Κρίσεων υπό Συνθήκες (Situational Crisis Communication Theory, SCCT), όπως διατυπώθηκε συστηματικά από τον Coombs (2007) και εμπλουτίστηκε από τους Coombs και Holladay (2002), αποτελεί το κυρίαρχο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα κοινά αποδίδουν ευθύνη σε έναν οργανισμό μετά από μια κρίση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο βαθμός της αντιλαμβανόμενης ευθύνης (attribution of responsibility) καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική απάντησης που πρέπει να επιλέξει ο φορέας, από την απλή παροχή πληροφοριών μέχρι την πλήρη ανάληψη ευθύνης και τη ζήτηση συγγνώμης.

Παράλληλα, η έρευνα των Jin, Pang και Cameron (2012) στο πλαίσιο του Ολοκληρωμένου Μοντέλου Χαρτογράφησης Κρίσεων (Integrated Crisis Mapping, ICM) ανέδειξε τη σημασία του συναισθηματικού παράγοντα: συναισθήματα όπως ο θυμός, ο φόβος ή η συμπόνια που κυριαρχούν στο κοινό διαμορφώνουν διαφορετικές προσδοκίες ως προς τον τρόπο απάντησης του φορέα, γεγονός που καθιστά την απλή μετάδοση «ξηρών» δεδομένων ανεπαρκή στρατηγική.

Τρεις παράγοντες αναδεικνύονται ως κρίσιμοι στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης υπό αβεβαιότητα:

- **Διαφάνεια:** η έγκαιρη αναγνώριση του τι είναι γνωστό και τι όχι, αντί της σιωπής ή της καθυστέρησης.

- **Συνέπεια μηνύματος**: η αποφυγή αντιφατικών δηλώσεων μεταξύ διαφορετικών εκπροσώπων ή επιπέδων διοίκησης.

- **Ανθρωποκεντρική γλώσσα**: η μετάβαση από τεχνοκρατική ορολογία σε γλώσσα κατανοητή και συναισθηματικά προσβάσιμη στο ευρύ κοινό.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η έννοια της «αντιληπτής ελεγξιμότητας» (perceived controllability) : το κοινό ανέχεται σημαντικά καλύτερα μια κρίση όταν πιστεύει ότι οι υπεύθυνοι έχουν τον έλεγχο της κατάστασης, ακόμη και αν η πλήρης επίλυση απέχει χρονικά

Αντίθετα, η αίσθηση χάους -έστω και επικοινωνιακού, ανεξάρτητα από την πραγματική επιχειρησιακή εικόνα- προκαλεί δυσανάλογη κοινωνική ανησυχία και επιταχύνει τη διάχυση θεωριών συνωμοσίας (Coombs & Holladay, 2012).

3. Δομικά Στοιχεία Αποτελεσματικού Μηνύματος Κρίσης

Στη βάση της βιβλιογραφίας περί αποκατάστασης εικόνας (image restoration/repair) του Benoit (1997), καθώς και του πλαισίου του «λόγου ανανέωσης» (discourse of renewal) των Ulmer, Sellnow και Seeger (2019), προτείνεται ένα τετραμερές πλαίσιο για τη διαμόρφωση επικοινωνιακού μηνύματος σε συνθήκες κρίσης, το οποίο κινείται πέρα από την απλή απολογία και εστιάζει στην ανασυγκρότηση της εμπιστοσύνης:

- **Αναγνώριση (Acknowledgment**): επιβεβαίωση ότι το συμβάν έχει καταγραφεί και βρίσκεται υπό παρακολούθηση.
- **Πλαισίωση (Framing):** σαφής προσδιορισμός της φύσης και της έκτασης της κρίσης, χωρίς υπερβολή ή υποβάθμιση.
- **Δράση (Action**): παρουσίαση συγκεκριμένων μέτρων που λαμβάνονται, με έμφαση στην ικανότητα ελέγχου της κατάστασης.
- **Δέσμευση (Commitment):** δέσμευση για συνεχή ενημέρωση, με σαφή αναφορά στον επόμενο χρόνο επικοινωνίας.

Η απουσία έστω και ενός εκ των τεσσάρων στοιχείων αυξάνει στατιστικά τον κίνδυνο απώλειας εμπιστοσύνης, ανεξάρτητα από την πραγματική αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής διαχείρισης. Ο Benoit (1997) είχε ήδη επισημάνει ότι η επιλογή ανάμεσα σε στρατηγικές άρνησης, μετάθεσης ευθύνης, μείωσης της προσβολής, διορθωτικής δράσης ή ταπείνωσης δεν είναι ουδέτερη γλωσσική επιλογή, αλλά καθορίζει άμεσα το πώς θα ερμηνευθεί η πρόθεση του φορέα. Στο ίδιο πνεύμα, οι Ulmer, Sellnow και Seeger (2019) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν την κρίση ως ευκαιρία μάθησης και ανανέωσης — και όχι απλώς ως απειλή προς διαχείριση— τείνουν να ανακτούν ταχύτερα τη φήμη τους, μέσα από έναν λόγο αισιοδοξίας, ηθικών αξιών και προσανατολισμού στο μέλλον.

4. Κέντρα Επικοινωνίας Κρίσεων και Οργανωσιακή Ετοιμότητα

Πέρα από το περιεχόμενο του μηνύματος, κρίσιμη είναι η ύπαρξη προσχεδιασμένης δομής: ενός Κέντρου Επικοινωνίας Κρίσεων (Crisis Communication Center) με προκαθορισμένους ρόλους, εγκεκριμένα πρωτόκολλα ενημέρωσης και προετοιμασμένα σενάρια (dark site templates) για ταχεία ενεργοποίηση. Ο Coombs (2015) περιγράφει λεπτομερώς την ανάγκη ύπαρξης ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων (Crisis Management Plan) το οποίο να περιλαμβάνει προκαθορισμένη ομάδα εκπροσώπων, κατάλογο ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) και εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας σε περίπτωση αστοχίας των κύριων.

Οργανισμοί που διαθέτουν τέτοια δομή εμφανίζουν σημαντικά μικρότερο χρόνο απόκρισης και μεγαλύτερη συνοχή μηνύματος σε σχέση με όσους σχεδιάζουν την επικοινωνία τους αυτοσχεδιαστικά κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ο Seeger (2006), συνθέτοντας απόψεις ειδικού πάνελ ερευνητών του πεδίου, κατέγραψε ως βέλτιστη πρακτική την ύπαρξη σαφών, προσυμφωνημένων αξιών επικοινωνίας —όπως η ειλικρίνεια, η ταχύτητα και η ενσυναίσθηση— οι οποίες πρέπει να λειτουργούν ως πυξίδα για κάθε εκπρόσωπο του οργανισμού, ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας του. Στο πλαίσιο αυτό, η γλωσσική εκπαίδευση των στελεχών —ιδίως σε πολυγλωσσικά ή διεθνή περιβάλλοντα, όπως συμβαίνει σε στρατιωτικούς και αστυνομικούς οργανισμούς που συνεργάζονται με ξένους εταίρους— αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας οργανωσιακής ετοιμότητας, καθώς η ασυνέπεια σε μεταφρασμένες ή αποδοσμένες σε ξένη γλώσσα ανακοινώσεις μπορεί να ακυρώσει την προσπάθεια συνέπειας που περιγράφηκε παραπάνω.

5. Ο Ρόλος των Ψηφιακών Μέσων και η Διαχείριση Παραπληροφόρησης

Η ραγδαία διάχυση πληροφορίας μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει αναδιαμορφώσει ριζικά το τοπίο της επικοινωνίας κρίσεων. Σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου η επίσημη ενημέρωση προηγούνταν συνήθως της δημόσιας συζήτησης, σήμερα οι οργανισμοί καλούνται να επικοινωνήσουν εντός ενός περιβάλλοντος όπου η
αφήγηση έχει ήδη αρχίσει να διαμορφώνεται απ
τρίτους —πολίτες, δημοσιογράφους, ακόμη και κακόβουλους παράγοντες.

Το μοντέλο SMCC των Austin, Liu και Jin (2012) περιγράφει ακριβώς αυτή τη δυναμική: οι «δημιουργοί» και «διαμοιραστές» πληροφορίας πολλαπλασιάζουν το αρχικό μήνυμα —είτε αυτό προέρχεται από επίσημη πηγή είτε όχι— με ταχύτητα που ξεπερνά κατά πολύ τους παραδοσιακούς ρυθμούς ενημέρωσης.

Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η υιοθέτηση μηχανισμών ενεργητικής παρακολούθησης (social listening), οι οποίοι επιτρέπουν στον οργανισμό να εντοπίζει έγκαιρα σημεία εσφαλμένης πληροφόρησης και να παρεμβαίνει διορθωτικά πριν αυτά παγιωθούν στη δημόσια συνείδηση. Η έννοια της «παρα-κρίσης» (paracrisis), όπως εισήχθη από τους Coombs και Holladay (2012), περιγράφει ακριβώς αυτό το ενδιάμεσο στάδιο όπου μια δημόσια αμφισβήτηση ή φήμη δεν έχει ακόμη εξελιχθεί σε πλήρη κρίση, αλλά απαιτεί ήδη στοχευμένη διαχείριση ώστε να μην κλιμακωθεί.

Εξίσου σημαντική είναι η προδιαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης με αξιόπιστους δημοσιογράφους και επιρροϊκούς παράγοντες (trusted validators), οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές αξιόπιστης πληροφορίας σε στιγμές κρίσιμης αβεβαιότητας.

Ειδικά σε πλαίσια εθνικής ασφάλειας και άμυνας, η γλωσσική διάσταση της αντιμετώπισης παραπληροφόρησης αποκτά προστιθέμενη βαρύτητα: η ικανότητα ταχείας και ακριβούς απόδοσης ενός μηνύματος σε περισσότερες γλώσσες, χωρίς απώλεια νοηματικής συνέπειας, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αξιοπιστίας σε διεθνές ή πολυεθνικό ακροατήριο.

6. Εκπαίδευση και Προσομοίωση: Η Καλλιέργεια Επικοινωνιακής Ετοιμότητας

Καμία στρατηγική επικοινωνίας κρίσεων δεν είναι αποτελεσματική χωρίς συστηματική εξάσκηση. Οι τακτικές ασκήσεις προσομοίωσης (tabletop exercises και full-scale simulations) επιτρέπουν στα στελέχη να δοκιμάσουν πρωτόκολλα υπό ρεαλιστικές συνθήκες πίεσης, να εντοπίσουν κενά συντονισμού μεταξύ τμημάτων και να εξοικειωθούν με τη λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα.

Η Fearn-Banks (2016), μέσα από την ανάλυση πλήθους μελετών περίπτωσης, υπογραμμίζει ότι οι οργανισμοί που έχουν προηγουμένως «δοκιμάσει» σενάρια κρίσης μέσα από προσομοιώσεις ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ψυχραιμία και συνοχή στην πραγματική κρίση, ακριβώς επειδή τα στελέχη έχουν ήδη βιώσει σε ελεγχόμενο περιβάλλον την πίεση της λήψης απόφασης με ελλιπή στοιχεία.

Οργανισμοί με υψηλό βαθμό επικοινωνιακής ωριμότητας διεξάγουν τέτοιες ασκήσεις σε τακτική βάση, ενσωματώνοντας σενάρια που εξελίσσονται δυναμικά —όπου η αρχική πληροφόρηση αλλάζει ή διαψεύδεται εν εξελίξει— ώστε τα στελέχη να εκπαιδεύονται όχι στην απομνημόνευση απαντήσεων, αλλά στην ανάπτυξη ενός ευέλικτου τρόπου σκέψης, ικανού να προσαρμόζεται σε πραγματικό χρόνο.

Ο Seeger (2006) εντάσσει την εκπαίδευση αυτή στις βασικές αρχές της «οργανωσιακής μάθησης υπό κρίση», τονίζοντας ότι η προσομοίωση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως γραφειοκρατική
υποχρέωση αλλά ως ζωντανό εργαλείο συνεχούς βελτίωσης των πρωτοκόλλων επικοινωνίας.

Στο πεδίο αυτό, η γλωσσική εκπαίδευση συνδέεται στενά με την επικοινωνιακή ετοιμότητα: η εξοικείωση των στελεχών με ορολογία ειδικού σκοπού (Language for Specific Purposes, LSP) σε τομείς όπως η ασφάλεια και η άμυνα επιτρέπει την ταχύτερη και ακριβέστερη διατύπωση μηνυμάτων κρίσης σε πολυεθνικά περιβάλλοντα συνεργασίας, όπου η παραμικρή γλωσσική ασάφεια μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη σύγχυσης ή έλλειψης ελέγχου.

Συμπέρασμα

Η στρατηγική επικοινωνία δεν αποτελεί συμπληρωματική λειτουργία της διαχείρισης κρίσεων, αλλά αναπόσπαστο πυλώνα της.

Η ικανότητα ενός οργανισμού ή κράτους να διαχειριστεί την αφήγηση μιας κρίσης με ταχύτητα, συνέπεια και ενσυναίσθηση καθορίζει, εξίσου με την επιχειρησιακή απόκριση, την τελική έκβαση —τόσο σε επίπεδο διαχείρισης του πραγματικού κινδύνου όσο και σε επίπεδο διατήρησης της θεσμικής εμπιστοσύνης.

Όπως προκύπτει από τη σύνθεση της θεωρίας SCCT (Coombs, 2007· Coombs & Holladay, 2002), των μοντέλων κοινωνικά διαμεσολαβημένης επικοινωνίας (Austin, Liu & Jin, 2012) και της βιβλιογραφίας περί αποκατάστασης εικόνας (Benoit, 1997· Ulmer, Sellnow & Seeger, 2019), η γλώσσα δεν λειτουργεί απλώς ως φορέας πληροφορίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, αλλά ως το ίδιο το μέσο μέσω του οποίου κατασκευάζεται, νομιμοποιείται ή αμφισβητείται η αντίληψη της απειλής.

Η ενσωμάτωση της γλωσσικής και επικοινωνιακής διάστασης στον σχεδιασμό ετοιμότητας κρίσεων —μέσα από προσχεδιασμένες δομές, συστηματική εκπαίδευση στελεχών και στοχευμένη γλωσσική κατάρτιση σε πλαίσια ειδικού σκοπού— αναδεικνύεται συνεπώς ως επένδυση ισοδύναμης σημασίας με την επιχειρησιακή προετοιμασία, ιδίως σε οργανισμούς ασφάλειας και άμυνας που δραστηριοποιούνται σε πολυεθνικό και πολυγλωσσικό περιβάλλον.

Βιογραφικο

Η Στυλιανή Γκίκα είναι καθηγήτρια ξένης γλώσσας, πτυχιούχος του Τμήματος Γερμανικής Γλώσσας και Φιλολογίας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, με μεταπτυχιακό στην Εφαρμοσμένη Γλωσσολογία από το ίδιο ίδρυμα. Μιλάει γερμανικά, αγγλικά, ιταλικά και πολωνικά. Έχει παρακολουθήσει επιμορφώσεις σε θέματα τεχνητής νοημοσύνης, μετάφρασης και διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, με ερευνητικό ενδιαφέρον στη διαπολιτισμική επάρκεια και τη γερμανική διεθνή επικοινωνία. Έχει συγγράψει επιστημονικά άρθρα στο περιοδικό M.I.L.A. του ΕΚΠΑ, καθώς και σε διεθνή και εγχώρια περιοδικά στρατηγικής και ασφάλειας.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΙΖΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ

Διονύσιος Καλαμβρέζος
Διευθυντής Γραφείου EPLO Βρυξελλών
Πρώην Πρέσβυς της Ελλάδας στο Βέλγιο



Η Ευρώπη εξακολουθεί σήμερα να βρίσκεται στην κορυφή συγκρινόμενη με τα περισσότερα, αν όχι όλα, άλλα μέρη του κόσμου, όσον αφορά τις ατομικές ελευθερίες, τη δημοκρατία, το κράτος δικαίου, τις κοινωνίες χωρίς αποκλεισμούς και τη βιώσιμη ανάπτυξη, αλλά οι τεκτονικές αλλαγές των τελευταίων ετών, οδήγησαν στην αποδυνάμωση της θέσης της.

Αυτές είναι κυρίως η οικονομική κρίση, η μεταναστευτική κρίση, η πανδημία, οι δύο πόλεμοι στην άμεση γειτονία της, αλλά και η υποτονική οικονομική ανάπτυξη, η επείγουσα ανάγκη για βιομηχανικές, ενεργειακές και αμυντικές μεταβάσεις, η διαχείριση του υψηλού κόστους διαβίωσης, η αντιμετώπιση της δημογραφικής κρίσης, η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, η ενίσχυση της ασφάλειας και οι τρέχουσες πολιτικές των ΗΠΑ απέναντί της. Οι ευρωπαϊκές χώρες συνειδητοποίησαν ότι ήταν υπερβολικά εξαρτημένος τα τελευταία χρόνια από τις ΗΠΑ για την ασφάλεια, τη Ρωσία για την ενέργεια και την Κίνα για τη βιομηχανική παραγωγή και τις εξαγωγές.

Σε μια ομιλία του, στα τέλη του 2025, ο φιλόσοφος Γιούργκεν Χάμπερμας τόνισε την υπαρξιακή πρόκληση για την ήπειρο, στην τρέχουσα παγκόσμια κατάσταση: *«Η Ευρωπαϊκή Ένωση είτε θα ενωθεί πολιτικά και θα λειτουργήσει ως αυτόνομος παγκόσμιος παράγοντας σε έναν πολυπολικό κόσμο, ικανή να χαράξει τη δική της πορεία, ανεξάρτητα από τις Ηνωμένες Πολιτείες, είτε κινδυνεύει να παρασυρθεί από την αυταρχική στροφή που σημειώνεται στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού και από την ταυτόχρονη ανάδυση της Κίνας ως παγκόσμιας δύναμης, χάνοντας την κανονιστική της ταυτότητα και τη δημοκρατική της ψυχή, και καταλήγοντας υποδεέστερη, εξαρτημένη, διαιρεμένη και περιθωριοποιημένη»*. Επίσης, για τον Μάριο Ντράγκι, με τις τρέχουσες πολιτικές των ΗΠΑ και της Κίνας και την φιλελεύθερη τάξη πραγμάτων μετά τον Ψυχρό Πόλεμο σε κατάρρευση, η Ευρώπη κινδυνεύει να καταστεί εξαρτημένη, διχασμένη και αποβιομηχανοποιημένη ταυτόχρονα. Και μια Ευρώπη που δεν μπορεί να υπερασπιστεί τα συμφέροντά της δεν θα διατηρήσει τις αξίες της για πολύ. Επίσης, οι Ευρωπαίοι τελευταία συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ορισμένες δυσάρεστες αλήθειες που απέφευγαν να εξετάσουν για μεγάλο διάστημα: Δεν υπάρχει ενιαία Ευρώπη, αλλά ένα ετερογενές σύνολο εθνών-κρατών με διαφορετικές ταυτότητες, συμφέροντα και προτεραιότητες. Τα κράτη μέλη της ΕΕ δεν μοιράζονται κοινή εθνική συνείδηση ούτε τις ίδιες γεωπολιτικές επιταγές. Μερικές από τις μείζονες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει και να επιλύσει η ΕΕ, κρίσιμες για το παρόν και το μέλλον της, είναι οι ακόλουθες:

1.Στρατηγική αυτονομία

Η «στρατηγική αυτονομία» αναφέρεται στην ικανότητα της ΕΕ να ενεργεί αυτόνομα, δηλαδή, χωρίς να εξαρτάται από άλλους, σε στρατηγικά σημαντικούς τομείς πολιτικής, όπως η ενέργεια, οι κρίσιμες τεχνολογίες, η άμυνα και η τεχνητή νοημοσύνη.

Όμως η «στρατηγική αυτονομία» της ΕΕ, που θεωρείται απολύτως απαραίτητη, παραμένει ακόμα περισσότερο ένα πολιτικό σύνθημα παρά μια επιχειρησιακή πραγματικότητα. Επίσης, το ερώτημα κατά πόσον μια Ευρώπη «στρατηγικής αυτονομίας» μπορεί πραγματικά να σταθεί μόνη της στον τομέα της ασφάλειας δεν είναι εύκολο να απαντηθεί.

Οικονομικά, η ΕΕ διαθέτει τους πόρους για να υποστηρίξει μια πιο ανεξάρτητη αμυντική πολιτική. Πολιτικά, ωστόσο, η Ευρώπη παραμένει διχασμένη ως προς το πόση αυτονομία μπορεί ή θέλει να αποκτήσει. Η νέα ευρωπαϊκή στρατηγική ασφάλειας, που θα δημοσιευτεί πολύ σύντομα (το 2026), θα μπορούσε να αποτελέσει εργαλείο για να μετατραπεί αυτή η κρίση σε ευκαιρία για ανανεωμένη ευρωπαϊκή στρατηγική αυτονομία. Η νέα στρατηγική ασφάλειας θα μπορούσε να κάνει τη διαφορά εάν επαναπροσδιορίσει την ευρωπαϊκή ταυτότητα, τη νέα θέση της ΕΕ στη διεθνή σκηνή, αν ορίζει τι αντιπροσωπεύει, πού θέλει να φτάσει και με ποιους εταίρους σκοπεύει να συνεργαστεί.

2. Νέα ευρωπαϊκή άμυνα. Άμυνα και βιομηχανική πολιτική.

Οι Ευρωπαίοι πρέπει να αυξήσουν τις αμυντικές τους δαπάνες, σε συνδυασμό με στενότερη συνεργασία μεταξύ των εθνικών ενόπλων δυνάμεών τους, περισσότερες κοινές προμήθειες οπλισμού και προτίμηση για οπλισμό που κατασκευάζεται στην Ευρώπη, κάτι που θα μπορούσε με τη σειρά του να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας πραγματικά ευρωπαϊκής αμυντικής βιομηχανίας. Η έλλειψη κοινού ευρωπαϊκού αμυντικού βιομηχανικού σχεδίου κινδυνεύει να μετατρέψει τον επανεξοπλισμό σε πηγή διχασμού και κατακερματισμού αντί για αύξηση ισχύος (με πρόσφατο ιδιαίτερα αρνητικό παράδειγμα το FCAS, ήτοι την κοινή κατασκευή μαχητικού αεροσκάφους έκτης γενιάς). Ωστόσο, μια στροφή προς την αμυντική τεχνολογία από την ΕΕ χωρίς ένα αρκετά σαφές σχέδιο για το είδος του πολέμου, της ισχύος, της αυτονομίας και της λογοδοσίας που αυτή η στροφή επιδιώκει, χωρίς να αποφασιστεί τι είδους παράγοντας ασφάλειας θέλει να γίνει η ΕΕ, δεν είναι ρεαλιστική.

Το πιο δυσχερές ζήτημα εν προκειμένω εκτός από τον κατακερματισμό και την επακόλουθη σπατάλη είναι η εξάρτηση. Σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις, περίπου το 80 % της ψηφιακής υποδομής της ΕΕ είναι εισαγόμενο και η μεγάλη πλειοψηφία των βασικών μοντέλων τεχνητής νοημοσύνης που χρησιμοποιούνται είναι μη ευρωπαϊκά. Μια νέα άμυνα που βασίζεται σε θεμέλια ισχύος άλλων δυνάμεων δεν είναι στρατηγικά αυτόνομη.

3. Η διατλαντική σχέση

Η βασική συνέπεια των αλλαγών στις ΗΠΑ τα τελευταία χρόνια είναι ότι η Δύση «δεν μιλάει πλέον κανονιστικά με μία φωνή» όπως είχε τονίσει ο Χάμπερμας. Εν τούτοις, τα θεσμικά όργανα της ΕΕ και τα περισσότερα κράτη-μέλη δεν αναγνώρισαν ανοιχτά τη βαθιά κρίση στις διατλαντικές σχέσεις.

Οι Ευρωπαίοι ηγέτες το 2025 και 2026 προσπάθησαν να μην εξωθηθεί η κατάσταση στα άκρα και παραμένουν διχασμένοι μεταξύ εκείνων που αποστασιοποιούνται από την τρέχουσα κυβέρνηση των ΗΠΑ και άλλων που πιστεύουν ότι η διευθέτηση των διαφορών με τις ΗΠΑ, παρά το σοκ της Γροιλανδίας και το νέο κύμα εχθρικής ρητορικής των ΗΠΑ στο πλαίσιο του πολέμου στο Ιράν, είναι εφικτή.

Αυτό το χάσμα έχει ένα σημαντικό πολιτικό κόστος: Θα είναι πιο δύσκολο να πειστεί το ευρωπαϊκό κοινό να επωμιστεί το βάρος των αυξημένων αμυντικών δαπανών, εάν οι ηγέτες του επιμείνουν να μην αναδεικνύουν την πραγματική κατάσταση της διατλαντικής σχέσης. Εφεξής θα είναι πρόκληση για την Ευρώπη να αναβαθμίσει τη σχέση της με τις Ηνωμένες Πολιτείες σε θέματα εξωτερικής πολιτικής, ασφάλειας και άμυνας, καθώς και σε θέματα ενεργειακής, βιομηχανικής και εμπορικής πολιτικής, έχοντας κατά νου ότι η σχέση της ΕΕ με την Ουάσινγκτον θα απαιτήσει συνεχή προσαρμογή.

4. Ηγεσία

Οι περισσότεροι αναλυτές, ερευνητές κ.λπ. συμφωνούν ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση πάσχει εκτός των άλλων από κρίση ηγεσίας, με αποτέλεσμα τον πολιτικό κατακερματισμό, τη μείωση της παγκόσμιας επιρροής και τη χαμηλή δημόσια συμμετοχή σε όσα συμβαίνουν και αποφασίζονται. Αυτή η κρίση ηγεσίας έχει άμεσες γεωπολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες, καθώς οι αποφάσεις για την άμυνα, τη στρατηγική αυτονομία, τη μετανάστευση και τη χρηματοοικονομική μεταρρύθμιση κλπ. συχνά καταλήγουν σε παρατεταμένες και αδιέξοδες διαπραγματεύσεις και αποφάσεις του ελάχιστου κοινού παρονομαστή. Ωστόσο, οι διαγνώσεις για την ακριβή φύση αυτής της κρίσης ποικίλλουν: ορισμένοι θεωρούν κρίσιμη την έλλειψη σήμερα ισχυρών, οραματιστών ηγετών με στρατηγική άποψη. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η ηγεσία της ΕΕ πάσχει στο πολιτικό πλαίσιο που λειτουργεί, καθώς έχει γίνει άκαμπτη και γραφειοκρατική, έχοντας κυρίως κατά νου τον επόμενο εκλογικό κύκλο, τις διάφορες εξαρτήσεις και το status quo. Ή ότι πολιτικοί, ειδικοί και ακαδημαϊκοί που συνδέονται στενά, επαγγελματικά και ιδεολογικά/ διανοητικά, με τις δυνάμεις του status quo και τον τεχνοκρατικό χώρο της «φούσκας» των Βρυξελλών συχνά δεν έχουν ενδιαφέρον, ρεαλισμό και ανεξαρτησία για να δουν τη συνολική εικόνα και να έχουν μια στρατηγική προσέγγιση. Επιπλέον, αυτή η ηγεσία έχει ελάχιστη ή καθόλου επιθυμία να εμπλέξει άμεσα τους Ευρωπαίους πολίτες στη διαμόρφωση και λήψη σημαντικών αποφάσεων, όπως σχετικά με τις αλλαγές στις Συνθήκες της ΕΕ.

5. Ευρωπαϊκή νοοτροπία

Αρκετοί ειδικοί ανέφεραν ως σοβαρή πρόκληση για την ΕΕ, όχι μόνο την έλλειψη της κατάλληλης ηγεσίας, αλλά και αυτό που θα μπορούσε να ονομαστεί «ευρωπαϊκή νοοτροπία». Για αυτούς, ο σοβαρότερος κίνδυνος για την Ευρώπη, εξαντλημένη από πάρα πολλές κρίσεις και διχασμένη από αποκλίνοντα εσωτερικά συμφέροντα, δεν είναι ούτε η Ρωσία ούτε η μετανάστευση, αλλά η απώλεια εμπιστοσύνης στον δικό της πολιτισμό, στις δικές της αξίες και θεσμούς. Θεωρούν ότι η ευρωπαϊκή κοινωνία έχει πλέον καταστεί δύσκαμπτη, γηράσκουσα και συντηρητική, χωρίς μεγαλύτερες φιλοδοξίες, ότι αποφεύγει να αναλάβει σημαντικές πρωτοβουλίες και είναι αβέβαιη για την ικανότητά της να λύνει προβλήματα μόνη της. Αυτό δημιουργεί μια ευρύτερη ευρωπαϊκή δυσφορία που αποδυναμώνει την άμυνα, τροφοδοτεί την αδυναμία και καθιστά την ήπειρο ευάλωτη.

Αυτός ο τοξικός συνδυασμός προβληματικής δημόσιας νοοτροπίας και αναποτελεσματικής ηγεσίας τροφοδοτεί μια αρνητική ατμόσφαιρα και καχυποψία στις κοινωνίες της ΕΕ ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις Βρυξέλλες δεν λαμβάνουν υπόψη τη βούληση και τα ευρύτερα συμφέροντα των πολιτών. Η δημοκρατική καινοτομία και η ισχυρότερη συμμετοχή στη διαμόρφωση και λήψη αποφάσεων θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος της αλλαγής της ευρωπαϊκής νοοτροπίας, της ενδυνάμωσης και της εκπαίδευσης των πολιτών και της δημιουργίας μεγάλων εθνικών και ευρωπαϊκών αφηγημάτων ή μεγάλων πρωτοβουλιών που θα δώσουν στους πολίτες μια ισχυρότερη αίσθηση προοπτικής και ελπίδας. Από αυτή την άποψη, μια σύνδεση μεταξύ δημοκρατίας και ψηφιοποίησης θα ήταν κρίσιμη για τη μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών.

6. Ενίσχυση της συνοχής

Ενώ οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις ζητούν από τους πολίτες τους να προετοιμαστούν για ένα πιο συγκρουσιακό γεωπολιτικό περιβάλλον, να αποδεχτούν θυσίες και να χρηματοδοτήσουν υψηλότερες δαπάνες για την ασφάλεια και την άμυνα, οι κοινωνίες αντιμετωπίζουν καθημερινά δυσκολίες που μπορούν να διαβρώσουν την εμπιστοσύνη τους στους θεσμούς. Ο επίμονος πληθωρισμός, ιδίως στα τρόφιμα, η μείωση της αγοραστικής δύναμης που επηρεάζει μεγάλες κοινωνικές ομάδες, η ολοένα και πιο περιορισμένη πρόσβαση στη στέγαση, η επισφαλής και ανασφαλής απασχόληση, η αυξανόμενη ανισότητα και το διευρυνόμενο χάσμα μεταξύ των ελίτ και των απλών πολιτών, όλα τροφοδοτούν αυτό το αίσθημα ευθραυστότητας και ανασφάλειας, καθώς και την έλλειψη εμπιστοσύνης στις ελίτ και τους ευρωπαϊκούς θεσμούς σε πολλούς πολίτες.

Η συσσώρευση αυτών των προκλήσεων έχει δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος για την αυξανόμενη δυσαρέσκεια σε μεγάλα τμήματα των ευρωπαϊκών κοινωνιών και την άνοδο αντισυστημικών κομμάτων και έχει διαβρωτική επίδραση στην κοινωνική συνοχή και την άνοδο του ευρωσκεπτικισμού.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι μία από τις κύριες προκλήσεις για τις ευρωπαϊκές κοινωνίες τα επόμενα χρόνια θα είναι η διατήρηση ισορροπίας μεταξύ δημοσιονομικής σταθερότητας και χρηματοδότησης νέων προκλήσεων, χωρίς να διαβρωθεί η κοινωνική συνοχή ή η θεσμική νομιμότητα. Η βιωσιμότητα του κράτους πρόνοιας απαιτεί όχι μόνο τη διατήρησή του, αλλά και τη μεταρρύθμισή του ώστε να προσαρμόζεται στις νέες οικονομικές, τεχνολογικές και δημογραφικές προκλήσεις .

7. Οικονομική κυριαρχία. Οι εκθέσεις Letta & Draghi.

Η Ευρώπη υστερεί σε παραγωγικότητα, επενδύσεις και καινοτομία. Στους τομείς που θα καθορίσουν την οικονομία του μέλλοντος, ήτοι τεχνολογία, τεχνητή νοημοσύνη, ψηφιακές εφαρμογές, ημιαγωγοί , η ευρωπαϊκή παρουσία είναι περιορισμένη.

Οι εκθέσεις των Enrico Letta και Mario Draghi καθοδηγούν σχετικά την ΕΕ από το 2024, τονίζοντας την ανάγκη τα κράτη μέλη της ΕΕ να εμβαθύνουν την ολοκλήρωσή τους, να επιτύχουν μεγαλύτερη συγκέντρωση πόρων για να επιταχύνουν την ανάπτυξη στην τεχνολογία, την άμυνα και τα χρηματοοικονομικά και να δημιουργήσουν παγκοσμίως ανταγωνιστικές εταιρείες, καθώς χωρίς επιχειρήσεις παγκόσμιας κλίμακας, δεν θα έχουν μέλλον. Όμως, οι εκθέσεις παραμένουν σε μεγάλο βαθμό αναξιοποίητες από τους Ευρωπαίους ηγέτες και τους θεσμούς, ενώ η Ευρώπη χάνει έδαφος στην ανταγωνιστικότητα.

8. Τεχνολογική κυριαρχία

Η Ευρώπη έχασε σε μεγάλο βαθμό την τελευταία τεχνολογική επανάσταση στις αρχές της δεκαετίας του 2000, η οποία αναδιαμόρφωσε τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, επικοινωνούν και καταναλώνουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Για να γεφυρωθεί το χάσμα, η Ευρώπη θα πρέπει να κινηθεί γρήγορα για να κλείσει το χάσμα καινοτομίας με τις ΗΠΑ και την Κίνα, προβαίνοντας σε εκσυγχρονισμό μεγάλης κλίμακας και επενδύοντας σε τεχνολογίες αιχμής, όπως οι ημιαγωγοί και η τεχνητή νοημοσύνη. Είναι σαφές ότι είναι απαραίτητη η δημιουργία Ευρωπαίων Πρωταθλητών μεγάλων ευρωπαϊκών εταιρειών στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης και των νέων τεχνολογιών. Το ζήτημα της τεχνολογικής κυριαρχίας δεν αφορά μόνο την οικονομία. Ο κίνδυνος είναι ότι ο κόσμος κινείται προς μια κατεύθυνση όπου οι πλατφόρμες που υποστηρίζονται από Τεχνητή Νοημοσύνη και ανήκουν στις ΗΠΑ ή την Κίνα θα βρίσκονται κάτω από όλα τα κρίσιμα συστήματα της Ευρώπης, όπως η εκπαίδευση, το εργατικό δυναμικό, η πολιτική και η δικαιοσύνη. Προκειμένου να επιτευχθεί από την Ευρώπη ριζική αλλαγή και να αποφευχθεί η τεχνολογική εξάρτηση, χρειαζόμαστε περισσότερη φιλοδοξία και όραμα για την τεχνολογική καινοτομία. Χρειαζόμαστε, όπως έχει τονιστεί από πολλούς ερευνητές, μεγάλα όνειρα και αφηγήματα.

Σε αυτό το πλαίσιο, η συχνά αναφερόμενη φράση ότι «Η Αμερική καινοτομεί, η Κίνα αντιγράφει και η Ευρώπη ρυθμίζει» μπορεί να είναι υπερβολική ή σχηματική, αλλά αποτυπώνει ένα στοιχείο αλήθειας σχετικά με τη στάση της Ευρώπης.

9. Κλιματική αλλαγή και περιβάλλον - καθαρή και βιώσιμη ενέργεια

Η κλιματική αλλαγή και η υποβάθμιση του περιβάλλοντος, καθώς και η καθαρή και βιώσιμη ενέργεια, αποτελούν σοβαρές προκλήσεις όχι μόνο για την ΕΕ αλλά και για ολόκληρο τον κόσμο. Η *Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία*, που εγκρίθηκε το 2020, είχε ως πρωταρχικό στόχο να καταστήσει την Ευρώπη κλιματικά ουδέτερη έως το 2050, να ενισχύσει την οικονομία μέσω της πράσινης τεχνολογίας, να δημιουργήσει βιώσιμη βιομηχανία και μεταφορές και να μειώσει τη ρύπανση.

Όμως, ο πολιτικοί που προηγουμένως υποστήριζαν την οικολογική μετάβαση σταδιακά απομακρύνονται από αυτήν, εν μέρει λόγω πολιτικών πιέσεων και βραχυπρόθεσμων οικονομικών ανησυχιών, αντιμετωπίζοντας την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία ως τον αποδιοπομπαίο τράγο για κάθε οικονομικό και ενεργειακό ζήτημα έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια, με επάνοδο στα ορυκτά καύσιμα.

Αλλά εδώ φαίνεται ότι η Ευρώπη υπνοβατεί, εγκαταλείποντας ταυτόχρονα την Πράσινη Συμφωνία, αλλά και βουλιάζοντας σε μια έντονη ενεργειακή κρίση που έχει οξυνθεί λόγω των πολέμων και της αποτελεσματικής διαχείρισης της ενεργειακής της ασφάλειας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η θυσία των κλιματικών φιλοδοξιών για βραχυπρόθεσμη ενεργειακή ανακούφιση να κινδυνεύει να υπονομεύσει την αξιοπιστία της Ευρώπης στις πράσινες επενδύσεις, χωρίς να δίνει λύση στο οξύ ενεργειακό πρόβλημα της Ευρώπης, που έχει συμβάλει στη μείωση της παραγωγικότητας της και στην υπερβολική ακρίβεια.

10. Διαφοροποιημένη ολοκλήρωση της ΕΕ. « Πραγματιστικός φεντεραλισμός».

Όπου η Ευρώπη έχει ομοσπονδοποιηθεί, όπως στο εμπόριο, στον ανταγωνισμό, στην ενιαία αγορά, στη νομισματική πολιτική, η ΕΕ είναι ισχυρή και σεβαστή στο διεθνές πεδίο και διαπραγματεύεται ενιαία ως μία παγκόσμια δύναμη. Αντιθέτως, όπου η Ευρώπη λειτουργεί με τη λογική της συνομοσπονδίας, στην άμυνα, στην εξωτερική πολιτική, σε δημοσιονομικά ζητήματα το μοντέλο δεν προάγει την ισχύ της, αλλά αντιθέτως δημιουργεί πολλά προβλήματα ουσίας και εικόνας.

Για ανάπτυξη ισχύος και εκτοπίσματος, απαιτείται η Ευρώπη να μεταβεί από τη συνομοσπονδία στην ομοσπονδία. Αλλά αυτό θα απαιτούσε πολιτικές συνθήκες που δεν υπάρχουν σήμερα. Κατά συνέπεια, η κύρια πολιτική πρόκληση της εποχής δεν είναι η ενοποίηση, αλλά η λειτουργική διαχείριση της διαφοροποίησης, ώστε να μην εξελιχθεί σε κατακερματισμό. Ο Ντράγκι ονόμασε αυτή τη νέα διαφοροποιημένη προσέγγιση «πραγματιστικό φεντεραλισμό».

Πραγματιστικό, επειδή πρέπει να κάνουμε τα βήματα που είναι εφικτά αυτή τη στιγμή, με τους εταίρους που είναι πρόθυμοι, στους τομείς όπου μπορεί να σημειωθεί πρόοδος , όπως η εξωτερική πολιτική και η άμυνα, η βιομηχανική πολιτική, η ενέργεια και η τεχνολογία. Μια τέτοια σταδιακή διαδικασία που αναγνωρίζει τις πολιτικές δυσκολίες, τις διαφορετικές ταυτότητες και τις προτεραιότητες των κρατών - μελών θα πρέπει να διαχειρίζεται τη διαφοροποίηση με διαφάνεια, ευελιξία και δικαιοσύνη. Απαιτείται σαφώς μεγάλη προσοχή, επειδή οι πρωτοβουλίες ομάδων κρατών μελών μπορούν να δημιουργήσουν διχασμούς και δυσαρέσκεια, εάν δεν εδραιωθούν στην ένωση ως σύνολο (όπως η περίπτωση του SAFE).

11. Μετανάστευση - Ελλείψεις εργατικού δυναμικού - Δημογραφία

`

Η μετανάστευση παραμένει ένα κρίσιμο πολιτικό θέμα και η εξισορρόπηση των ευθυνών για την εσωτερική ασφάλεια και τη διαχείριση των συνόρων, τον σεβασμό του διεθνούς δικαίου και την ανθρωπιστική παράμετρο, λαμβάνοντας υπόψη τις διαστάσεις της έλλειψης εργατικού δυναμικού, της οικονομικής ανάπτυξης και της υποστήριξης των συστημάτων κοινωνικής πρόνοιας στην ΕΕ, παραμένει μια σημαντική και αμφιλεγόμενη πρόκληση.

Εν προκειμένω, ο δημόσιος διάλογος σπάνια αντικατοπτρίζει την κοινή λογική και τη μετριοπάθεια αλλά κυριαρχείται από ακραίες θέσεις. Με την πάροδο των ετών, οι μετανάστες και οι αιτούντες άσυλο έχουν γίνει βολικοί αποδιοπομπαίοι τράγοι για τους Ευρωπαίους που έχουν δει τις κοινωνίες τους να αλλάζουν και τις οικονομίες τους με σημαντικά προβλήματα λόγω των πολλαπλών κρίσεων. Έτσι σε όλη την Ευρώπη και πέραν αυτής, οι κυβερνήσεις υπόσχονται μεγαλύτερο έλεγχο της μετανάστευσης. Αυστηρότερες πολιτικές επιστροφών, νέες διαδικασίες στα σύνορα και μέτρα εξωτερικής ανάθεσης (συμπεριλαμβανομένης της απομάκρυνσης των αιτούντων άσυλο σε τρίτες χώρες, και εκεί επεξεργασίας των αιτημάτων τους κλπ.) παρουσιάζονται ως λύσεις στο πρόβλημα. Στο πλαίσιο αυτό υιοθετήθηκε το νέο Σύμφωνο Μετανάστευσης και Ασύλου από την ΕΕ (τέθηκε σε ισχύ στις 12 Ιουνίου 2026), σηματοδοτώντας την αυστηρότερη μεταναστευτική πολιτική της εδώ και δεκαετίες, για την ενίσχυση του ελέγχου της παράτυπης μετανάστευσης.

πολιτική αστάθεια και τα διεθνικά δίκτυα παράνομης διακίνησης. Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας δείχνει ότι αυτοί οι διαρθρωτικοί παράγοντες, και όχι κυρίως οι περιοριστικές πολιτικές, διαμορφώνουν τα μεταναστευτικά πρότυπα. Από την άλλη πλευρά, καθώς μια μακροπρόθεσμη πρόκληση για την Ευρώπη είναι η δημογραφική γήρανση και οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού σε πολλούς τομείς, η έμφαση στην επιβολή του νόμου και τις επιστροφές των μεταναστών φαίνεται δύσκολο να δικαιολογηθεί.

Η Ευρώπη είναι μια ήπειρος με έντονο δημογραφικό πρόβλημα. Ο αριθμός των ατόμων ηλικίας άνω των 65 ετών έχει ξεπεράσει τα άτομα κάτω των 15 ετών. Η γήρανση του πληθυσμού και η υπογεννητικότητα δημιουργούν ελλείψεις στην αγορά εργασίας και ασκούν τεράστια πίεση στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης και συνταξιοδότησης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΕΚΤ και πολλά ερευνητικά ιδρύματα συμφωνούν ότι η μετανάστευση είναι μία από τις λίγες βιώσιμες επιλογές για τη διατήρηση της οικονομικής ανάπτυξης και την υποστήριξη των συστημάτων κοινωνικής πρόνοιας Έτσι, στην πραγματικότητα, η Ευρώπη αντιμετωπίζει ένα παράδοξο: οι οικονομίες χρειάζονται εργαζόμενους, ενώ οι κυβερνήσεις αυστηροποιούν τους κανόνες μετανάστευσης, όπως η πρόσφατη υιοθέτηση του Συμφώνου Μετανάστευσης και Ασύλου της ΕΕ . Μέσα σε αυτό το παράδοξο, αναδύθηκε μια «διπλή» προσέγγιση.

Οι κυβερνήσεις αυστηροποιούν τους κανόνες ασύλου και τον έλεγχο των συνόρων, εν μέρει για δημόσια κατανάλωση, για να ικανοποιούν τμήματα των κοινωνιών που αποδίδουν στη μετανάστευση τα προβλήματά τους, ενώ παράλληλα επεκτείνουν αθόρυβα τη στοχευμένη εργασία μεταναστών, τη διαμόρφωση και υλοποίηση προγραμμάτων μετανάστευσης για τομείς που δεν θα λειτουργήσουν ομαλά και οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά δεν θα μπορούν να τα καταφέρουν χωρίς μεταναστευτικό εργατικό δυναμικό (τουρισμός, αγροτική οικονομία, οικοδομές, φροντίδα για ηλικιωμένους κ.λπ.). Αυτό το χάσμα μεταξύ ρητορικής και πραγματικότητας δεν είναι βιώσιμο και η τοξική συζήτηση για τη μετανάστευση πρέπει να γίνει ρεαλιστική, ειλικρινής και ωφέλιμη για όλους τους εμπλεκόμενους.

Πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι ο μόνος τρόπος για να λυθεί το πρόβλημα της παράτυπης μετανάστευσης είναι η περαιτέρω επέκτασή της νόμιμης μετανάστευσης και η *αύξηση* της συνεργασίας με τις χώρες προέλευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τα εμβάσματα και την κυκλική μετανάστευση.

Η διακυβέρνηση/ διαχείριση της μετανάστευσης είναι τελικά μια πράξη εξισορρόπησης. Πρέπει να συνδυάζει την επιβολή του νόμου με τη διαδικαστική δικαιοσύνη, τα εθνικά συμφέροντα με τη διεθνή συνεργασία, και τον αυστηρό έλεγχο με την τήρηση των αρχών του κράτους δικαίου, με έμφαση στην αμοιβαίως επωφελή ομαλή ένταξη των μεταναστών.

Μια ορθή ευρωπαϊκή πολιτική θα πρέπει επίσης να επιχειρεί την καλύτερη διαχείριση των παραγόντων που οδηγούν στην παράτυπη μετανάστευση στις χώρες προέλευσης και να βελτιώσει τη συνεργασία όλων των κρατών μελών της ΕΕ. Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, η πραγματική μεταναστευτική κρίση θα σημειωθεί όταν δεν θα υπάρχουν αρκετοί μετανάστες για τη λειτουργία των οικονομιών.

Συμπεράσματα

Η Ευρώπη αντιμετωπίζει ένα σύνολο κρίσιμων προκλήσεων, οι οποίες οφείλονται κυρίως στον συνεχιζόμενο πόλεμο στην Ουκρανία, την υποτονική οικονομική ανάπτυξη, την επείγουσα ανάγκη για ανταγωνιστικές βιομηχανικές, ενεργειακές και αμυντικές μεταβάσεις, το υψηλό κόστος διαβίωσης, την αντιμετώπιση της δημογραφικής παρακμής, την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, τη μετανάστευση και την ενίσχυση της ασφάλειας.

Ωστόσο, η Ευρώπη υπνοβατεί σε ένα μη βιώσιμο και εύθραυστο περιβάλλον, χωρίς ακόμη να έχει διαμορφώσει στρατηγικές επιλογές για τον εαυτό της και τη θέση της στον κόσμο.

Η Ευρώπη πρέπει να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική της πορεία : ενίσχυση των αμυντικών δυνατοτήτων, οικοδόμηση στρατηγικής αυτονομίας, ενίσχυση της εμπορικής ολοκλήρωσης, εδραίωση της πολιτικής ενότητας, της οικονομικής και τεχνολογικής κυριαρχίας, ρεαλιστικά μακροπρόθεσμα μέτρα για το κλίμα και την ενεργειακή ασφάλεια και δημιουργία ενός ρεαλιστικού και ειλικρινούς πλαισίου για τη μετανάστευση. Η συνεχιζόμενη αναβολή λήψης μέτρων και η στρατηγική αδράνεια θα επιταχύνει την καθοδική πορεία της ηπείρου σε οξύτερα προβλήματα και σε περαιτέρω γεωπολιτική υποχώρηση.

Βιογραφικο

Ο Διονύσης Καλαμβρέζος σπούδασε νομικά και σύγχρονη ιστορία στην Αθήνα (ΕΚΠΑ), στο Λονδίνο (LSE) και στο Παρίσι (PARIS-II). Έχει υπηρετήσει στις Πρεσβείες της Ελλάδας στη Μόσχα, στο Πεκίνο, στη Λευκωσία και στις Βρυξέλλες και στις Μόνιμες Αντιπροσωπείες της Ελλάδας στον ΟΗΕ και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Έχουν εκδοθεί εννέα λογοτεχνικά βιβλία του και ένα βιβλίο ακαδημαϊκού-διπλωματικού περιεχομένου. Μελέτες, εργασίες και άρθρα του για ιστορικά, νομικά και ζητήματα διεθνών σχέσεων και πολιτικής έχουν δημοσιευτεί σε συλλογικούς τόμους, επιθεωρήσεις και εφημερίδες.

Είναι Διευθυντής του Γραφείου Βρυξελλών του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Δημοσίου Δικαίου (EPLO) και είναι μέλος πολλών επιστημονικών και κοινωνικών οργανώσεων.

Η GEN Z ΖΗΤΑ ΕΝΑ ΝΕΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ



Θάνος Γεωργούντζος
Δικηγόρος, Υποψήφιος Διδάκτωρ Νομικής Σχολής ΕΚΠΑ
Ιδρυτής & Εκτελεστικός Διευθυντής, think tank WeSolve

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Μοιράζεται την εμπειρία του με νέους που θέλουν να ασχοληθούν με τον τομέα της Νομικής και Επιχειρηματοκότητας
Κατηγορίες μεντόρων: Σπουδές και Σταδιοδρομία
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Επιχειρηματικότητα, Εκπαίδευση, start-ups
Χώρα διαμονής: Ελλάδα

Εισαγωγή

Κάθε γενιά έχει συνδεθεί με την ανάπτυξη και διάδοση ενός μέσου.
Η **silent generation** με την έλευση του ραδιοφώνου.
Οι **boomers** με την τηλεόραση και τον κινηματογράφο.
Οι **millennials** με τη μετάβαση από το αναλογικό στο ψηφιακό και την ανάπτυξη του διαδικτύου.

Η **Γενιά Ζ** έχει προσδεθεί στην ψηφιακή εποχή και την κοινωνική δικτύωση. Είναι η πρώτη γενιά της οποίας τα μέλη χαρακτηρίζονται ως **digital natives**, ακριβώς γιατί γεννήθηκαν σε έναν κόσμο ψηφιοποιημένο.

Ωστόσο, η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει σήμερα η Gen Z δεν είναι τεχνολογική· είναι βαθιά **πολιτική**. Πρόκειται για την αποκατάσταση της **σχέσης εμπιστοσύνης με τους δημοκρατικούς θεσμούς**. Για πολλούς νέους, σήμερα, η δημοκρατία **μοιάζει περισσότερο με μονόλογο παρά με διάλογο**. Γι' αυτό και ζητούν **περισσότερη δημοκρατία χωρίς φίλτρα**.

Το Νέο Κοινωνικό Συμβόλαιο της Νέας Γενιάς. Τι εννοούμε, όμως, όταν μιλάμε για ικανότητες;

Η Gen Z χρειάζεται να γράψει **το δικό της κοινωνικό συμβόλαιο δημοκρατίας**. Βασικός όρος αυτού του **νέου κοινωνικού συμβολαίου** της νέας γενιάς θα είναι η υιοθέτηση μίας **νέας κουλτούρας συμμετοχής**: Περισσότερη διαβούλευση, περισσότερη διαφάνεια, ουσιαστική λογοδοσία και νέες μορφές ηλεκτρονικής δημοκρατίας που θα δώσουν πραγματικό χώρο και λόγο στη φωνή των νέων. Εάν θέλουμε πράγματι να γεφυρώσουμε το έλλειμμα εμπιστοσύνης της νέας γενιάς, θα πρέπει να δώσουμε τον λόγο και σε αυτήν.

Συγκεκριμένα, οφείλουμε να δράσουμε σε τρία επίπεδα:

Α' Επίπεδο: Τοπικό

Ένα πρώτο βήμα θα μπορούσε να είναι η **ίδρυση Νεανικών Συμβουλίων σε κάθε Δήμο και Περιφέρεια της χώρας**. Τα συμβούλια αυτά δεν θα αποτελούν απλώς ομάδες νέων, αλλά **επίσημα συμβουλευτικά όργανα** των Δημοτικών και Περιφερειακών Συμβουλίων. Με τον τρόπο αυτό, νέοι ηλικίας 15 έως 29 ετών θα αποκτήσουν πραγματική φωνή στη λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο, μετέχοντας στη συμπαραγωγή πολιτικών με άμεσα αποτελέσματα στην τοπική διακυβέρνηση.

Η απάντηση στο έλλειμμα εμπιστοσύνης χρειάζεται να είναι **νέες, δομημένες διαβουλευτικές αρχιτεκτονικές** που θα γεφυρώσουν αυτό το δημοκρατικό χάσμα. **Τα πολιτικά κόμματα είναι οι «θυρωροί» για την υλοποίηση της διαβούλευσης.** Οφείλουν να ανοίξουν τους θεσμούς, να ενσωματώσουν τη νέα
γενιά στη λήψη αποφάσεων, να επενδύσουν στην ψηφιακή δημοκρατία και στην ουσιαστική διαβούλευση. Στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσε **να ενισχυθεί η πλατφόρμα opengov.gr,** στην οποία αναρτώνται τα σχέδια νόμων πριν την κατάθεσή τους προς ψήφιση στη Βουλή.

Γ' Επίπεδο: Ευρωπαϊκό

Η ανάληψη της **εκ περιτροπής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης τον Ιούλιο του 2027** αποτελεί μία πρώτης τάξεως ευκαιρία ώστε η χώρα να θέσει στο επίκεντρο τους πολίτες – όλα, άλλωστε, ξεκινούν από τον πολίτη και την κοινωνική συνοχή. Η χώρα οφείλει να αναδείξει τη συμμετοχή των πολιτών και ιδιαίτερα των νέων ως ευρωπαϊκή προτεραιότητα. Με άλλα λόγια, να θέσει ως προτεραιότητα την **κοινωνική διάσταση της Ευρώπης**.

Η Συμμετοχή των Νέων ως Μέτρο Δικαιοσύνης

Σε τελική ανάλυση, η συμμετοχή της νέας γενιάς στη διακυβέρνηση της χώρας είναι ένα ζήτημα που βρίσκεται στον πυρήνα της **κοινωνικής δικαιοσύνης**. Είναι κοινωνικά – πολιτικά και ηθικά δίκαιο, εκείνοι που έχουν μπροστά τους το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους, να έχουν και τον πρώτο λόγο στο να το συνδιαμορφώσουν.

Η λεγόμενη «γενιά της κρίσης», αφενός της οικονομικής και της κατάρρευσης του χρηματιστηρίου, αφετέρου της υγειονομικής και του lockdown, καλείται πλέον να αποδείξει ότι ακριβώς επειδή θεωρείται η γενιά της κρίσης, μπορεί να γίνει η γενιά της λύσης, που θα τα καταφέρει. Όπως, άλλωστε, έγραφε και ο Οδυσσέας Ελύτης: «Με τον καιρό να' ναι κόντρα είναι τιμή να πετάς…».

*Η έρευνα του WeSolve και της Prorata S.A. για τις τάσεις και τις προκλήσεις της Gen Z είναι διαθέσιμη **ΕΔΩ**.*

Φράσεις Κλειδιά:

- Για πολλούς νέους, η δημοκρατία μοιάζει περισσότερο με μονόλογο παρά με διάλογο
- Η νέα γενιά ζητά περισσότερη δημοκρατία χωρίς φίλτρα
- Η Gen Z χρειάζεται να γράψει το δικό της κοινωνικό συμβόλαιο δημοκρατίας
- Τα πολιτικά κόμματα είναι οι «θυρωροί» για την υλοποίηση της διαβούλευσης
- Η συμμετοχή της νέας γενιάς στη διακυβέρνηση της χώρας είναι ένα ζήτημα που βρίσκεται στον πυρήνα της κοινωνικής δικαιοσύνης
- Ακριβώς επειδή θεωρείται η γενιά της κρίσης, μπορεί να γίνει η γενιά της λύσης



ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Thanos Georgountzos is a lawyer and policy entrepreneur working at the intersection of law, governance and global advocacy. He currently serves as legal advisor to the Hellenic Parliament and as Ambassador of the European Climate Pact, appointed by the European Commission.

As founder and executive director of WeSolve, he leads a next-generation think tank advancing policy innovation and empowering Gen Z to shape solutions to complex global challenges. Notably, he co-ordinated a panhellenic research study on the trends of Gen Z, carried out by the youth think tank WeSolve and the polling firm Prorata S.A.

He is president of the Youth Committee for the Reunification of the Parthenon Marbles – Remarble Greece, leading a global youth movement advocating for cultural justice and the reunification of one of the world's most symbolic heritage cases.

He has gained international experience at the Permanent Mission of Greece to the United Nations in New York and the Embassy of Greece in France, as well as in a top-tier law firm, developing a multidisciplinary approach to public affairs and international relations. Thanos graduated with First Class Honours from the Faculty of Law at the National and Kapodistrian University of Athens and holds an LL.M. in Maritime Law, awarded with a full scholarship by the Hellenic Shortsea Shipowners Association. He is currently a PhD Candidate in Criminal Law, specialising in Maritime Criminal Law, with his doctoral research focusing on criminal liability for marine pollution.



ΜΟΝΙΜΕΣ ΣΤΗΛΕΣ

Οι Συγγραφείς



Η **Ελένη Κοτζαμάνη** γεννήθηκε στην Αθήνα και είναι πτυχιούχος της Νομικής Σχολής Αθηνών. Κατέχει Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης (ΜΔΕ) διετούς φοίτηση στον τομέα του Αστικού Δικαίου της Νομικής Σχολής Αθηνών.

Είναι στέλεχος της Διεύθυνσης Διεθνών Φορολογικών Σχέσεων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) με ειδίκευση και εμπειρία στις Διεθνείς Φορολογικές Συμβάσεις, στη Διαδικασία Αμοιβαίου Διακανονισμού και γενικότερα σε θέματα διεθνούς φορολογικού δικαίου..

Από τον Ιούνιο του 2025 είναι σύμβουλος της Γενικής Γραμματέως Φορολογικής Πολιτικής του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, σε θέματα κυρίως Διεθνούς και Ευρωπαϊκού Φορολογικού Δικαίου Κατά τη μακρόχρονη πορεία της στο Υπουργείο Οικονομικών και μετέπειτα ΑΑΔΕ, συμμετείχε σε διαπραγματεύσεις με άλλα Κράτη για τη σύναψη ή αναθεώρηση Συμβάσεων Αποφυγής Διπλής Φορολογίας καθώς και στη διαδικασία κύρωσης αυτών αλλά και ενσωμάτωσης Οδηγιών της ΕΕ. Παράλληλα, διετέλεσε εθνική εκπρόσωπος σε Ομάδες Εργασίας του ΟΟΣΑ, μεταξύ άλλων, του Φόρουμ για τη Διαδικασία Αμοιβαίου Διακανονισμού (FTA MAP Forum) και της Ομάδας 2 για τη Φορολογική Πολιτική και Στατιστική.

Υπήρξε εθνική εκπρόσωπος της Ομάδας Εργασίας της ΕΕ «Δομές των Φορολογικών Συστημάτων της ΕΕ» και άλλων Ομάδων Εργασίας για θέματα άμεσης φορολογίας. Ως μέλος του Μητρώου Εκπαιδευτών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., έχει διδάξει Διοικητικό Δίκαιο και Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας.



Ο **Παναγιώτης Γρέδης** γεννήθηκε το 1958 στο Νέο Σούλι του Δήμου Εμμανουήλ Παππά Σερρών.

Σπούδασε Πολιτικές Επιστήμες και Δημόσια Διοίκηση στην Πάντειο Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών (ΠΑΣΠΕ) και συνέχισε μεταπτυχιακές σπουδές στη Γερμανία (Speyer, Deutsche Universität Verwaltungswissenschaften), Ελλάδα (Αθήνα, ΕΚΠΑ) και Βέλγιο (Bruxelles, ULB) σε Διεθνείς Σχέσεις και Δημόσια Διοίκηση, Ευρωπαϊκές Σπουδές και Εξωτερικές Σχέσεις της ΕΕ αντίστοιχα. Γνωρίζει Αγγλικά ,Γερμανικά και Γαλλικά.

Εργάστηκε στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών και της ΑΑΔΕ για διεθνή φορολογικά θέματα (Συμβάσεις Αποφυγής Διπλής Φορολογίας Εισοδήματος) και ήταν εκπρόσωπος του Υπουργείου στην Επιτροπή Δημοσιονομικών Θεμάτων (Committee on Fiscal Affairs) του ΟΟΣΑ και στις Ομάδες Εργασίας (Working Groups) για θέματα άμεσης φορολογίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του Συμβουλίου.

Εργάστηκε επίσης, στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή στη ΓΔ Εσωτερική Αγορά & ΓΔ Διεύρυνση, στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Δημοσίου Δικαίου (European Public Law Organization (EPLO) εκπρόσωπος στις Βρυξέλλες, στη Γενική Γραμματεία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου στο Λουξεμβούργο (υποτροφία Robert Schuman) και ως επίκουρος Καθηγητής στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Τ.Ε.Ι. Σερρών.



Το Βιβλίο

Το πόνημα των 1200 σελίδων, που προλογίζει ο Δημήτρης Σταματόπουλος, φιλοδοξεί να καλύψει ένα σημαντικό κενό στην ελληνική βιβλιογραφία, παρέχοντας ένα σύγχρονο και πρακτικό εγχειρίδιο για το διεθνές φορολογικό δίκαιο και τις φορολογικές σχέσεις της Ελλάδας με τον υπόλοιπο κόσμο

Οι **Συμβάσεις Αποφυγής Διπλής Φορολογίας (ΣΑΔΦ**) αποτελούν το βασικό εργαλείο ρύθμισης των διασυνοριακών φορολογικών σχέσεων, παρέχοντας λύσεις σε ζητήματα φορολογικής κατοικίας, φορολόγησης εισοδημάτων, μόνιμης εγκατάστασης, μερισμάτων, τόκων, δικαιωμάτων, συντάξεων και πλήθους άλλων περιπτώσεων που ανακύπτουν στην πράξη. Παράλληλα, συμβάλλουν στην ασφάλεια δικαίου, στην ενίσχυση των διεθνών συναλλαγών και στην αποτροπή φαινομένων διπλής φορολόγησης ή φορολογικών συγκρούσεων μεταξύ κρατών. Το βιβλίο επιχειρεί να προσεγγίσει τις ΣΑΔΦ με πρακτικό και ερμηνευτικό τρόπο, εστιάζοντας στα ζητήματα που απασχολούν καθημερινά φορολογούμενους, επιχειρήσεις, λογιστές, φοροτεχνικούς, δικηγόρους και στελέχη της φορολογικής διοίκησης, μέσα από την ανάλυση των σχετικών διατάξεων και την παρουσίαση πραγματικών περιπτώσεων. Το βιβλίο αποτελεί έναν ολοκληρωμένο οδηγό των Συμβάσεων Αποφυγής Διπλής Φορολογίας που έχει συνάψει η Ελλάδα, συνδυάζοντας τη θεωρητική προσέγγιση με την πρακτική εφαρμογή, αναλύει την Πρότυπη Σύμβαση του ΟΟΣΑ, τη σχετική νομολογία, τις εγκυκλίους της φορολογικής διοίκησης και τις ιδιαιτερότητες των ελληνικών ΣΑΔΦ.

Ιδιαίτερη έμφαση στο βιβλίο δίνεται:

- Στη φορολογική κατοικία
- Στη μόνιμη εγκατάσταση και τη φορολόγηση επιχειρηματικών κερδών
- Στη φορολόγηση μερισμάτων, τόκων και δικαιωμάτων
- Στη φορολογική μεταχείριση συντάξεων και λοιπών διασυνοριακών εισοδημάτων
- Στις μεθόδους αποφυγής της διπλής φορολογίας
- στη Διαδικασία Αμοιβαίου Διακανονισμού (Mutual Agreement Procedure – MAP)
- Στην επίδραση της πολυμερούς Σύμβασης του ΟΟΣΑ (MLI) στις υφιστάμενες ΣΑΔΦ
- Στις πρακτικές διαδικασίες εφαρμογής των Συμβάσεων στην Ελλάδα

Η έκδοση απευθύνεται σε εργαζομένους με διεθνή κινητικότητα, συνταξιούχους, επιχειρηματίες, επενδυτές, λογιστές, φοροτεχνικούς, νομικούς συμβούλους, στελέχη φορολογικών διοικήσεων ακαδημαϊκούς, επαγγελματικούς και ομογενειακούς φορείς καθώς και σε κάθε πρόσωπο που καλείται να αντιμετωπίσει ζητήματα διεθνούς φορολογίας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έκδοση για τους Έλληνες που διαμένουν μόνιμα ή προσωρινά στο εξωτερικό, καθώς εξετάζονται αναλυτικά ζητήματα που απασχολούν συχνά την ελληνική ομογένεια, όπως η μεταβολή και η απόδειξη της φορολογικής κατοικίας, η φορολογική μεταχείριση των συντάξεων που καταβάλλονται από την Ελλάδα ή από αλλοδαπά ασφαλιστικά ταμεία, η φορολόγηση εισοδημάτων από ακίνητα που βρίσκονται στην Ελλάδα, η φορολόγηση μερισμάτων, τόκων και λοιπών επενδυτικών εισοδημάτων, καθώς και οι διαδικασίες εφαρμογής των Συμβάσεων Αποφυγής Διπλής Φορολογίας για τη χορήγηση απαλλαγών ή επιστροφών φόρου.

Η διάθεση του βιβλίου είναι από τις Εκδόσεις Forin Σταματόπουλος ενώ η επιμέλεια της βιβλιοπαρουσίασης έγινε από τον Χρήστο Μπεζιρτζόγλου



Εὐμήχανος Μοσχονᾶς
Ἀττικός πεζογράφος

Προδημοσίευση κεφαλαίων από το βιβλίο
« Ιστορίαι Σωκρατικαί »
των Ευμήχανος και Φαιναρέτης Μοσχονᾶ

Μια σειρά μικρών ιστοριών με πρωταγωνιστή τον αρχαίο φιλόσοφο Σωκράτη γραμμένων σε Αττική διάλεκτο και μεταφρασμένων στα νέα Ελληνικά.

Αλκιβιάδης τε και Σωκράτης

Καὶ τὸν υἱὸν τοῦ Κλεινίου τε και Δεινομάχης, τὸν Ἀλκιβιάδην λέγω, εὖ τε καὶ γενναίως ὁ Σωκράτης ἐδίδασκεν, ὅπως μὴ φοβῆται τοῦ δήμου μετέχειν.

Τὶ γὰρ, οὐ καταφρονεῖς τοῦ σκυτοτόμου ἐκείνου ἢ τοῦ σκηνορράφου ἢ ἐκείνου τοῦ ἐν κύκλῳ κηρύττοντος;

Ὁμολογοῦντος οὖν τοῦ Ἀλκιβιάδου, ὁρᾶς, αὐτῷ εἶπεν. Ἐκ τοιούτων ὁ δῆμος ἤθροισται.

Ἀλκιβιάδη ἀγροί καὶ Σωκράτης

Ἴστε εὖ ὅτι ὁ Ἀλκιβιάδης μέγα ἐφρόνει ἐπὶ τῷ πλούτῳ καὶ τῇ μεγάλῃ οὐσίᾳ αὐτοῦ.

Οὕτως ὁ Σωκράτης ἤγαγεν αὐτὸν εἰς χωρίον τινα ἔνθα πινάκιον ἦν εἰκονίζον τὴν χθονὸς περίοδον καὶ εἶπεν αὐτῷ:

Τὴν Ἀττικὴν εὑρὲ, ὦ Ἀλκιβιάδη, ποῦ ἐν τῷ πινακίῳ τῷδε ἐστὶν.

Ὁ δὲ Ἀλκιβιάδης εὑρὼν τὴν Ἀττικὴν, εἶτα ἐκέλευσεν αὐτῷ ὁ Σωκράτης καὶ τοὺς ἰδίους αὐτοῦ ἀγροὺς εὑρεῖν.

Ἀλκιβιάδης: Ἀλλὰ οὐ δύναμαι εὑρεῖν αὐτοὺς. Οὐ γὰρ γεγραμμένοι ἐπὶ τοῦ πίνακος εἰσὶν.

Σωκράτης: Ἐπὶ τούτοις οὖν μέγα φρονεῖς, οἵπερ οὐδὲν μέρος τῆς χθονὸς εἰσὶν;

Ο Αλκιβιάδης και ο Σωκράτης

Ο Σωκράτης δίδασκε καλά και γενναία τον Αλκιβιάδη, τον γιο του Κλεινία και της Δεινομάχης, ώστε να μη φοβάται να συμμετέχει στη δημοκρατία.

"Τι λοιπόν; Δεν καταφρονείς εκείνον τον σκυτοτόμο (τσαγκάρη) ή τον σκηνορράφο (ραφτή σκηνών) ή εκείνον που φωνάζει ανακοινώσεις στο πλήθος;"

Όταν ο Αλκιβιάδης συμφώνησε, ο Σωκράτης του είπε: "Βλέπεις; Από τέτοιους ανθρώπους αποτελείται ο δήμος."

Ο αγροί του Αλκιβιάδη και ο Σωκράτης

Ξέρετε καλά ότι ο Αλκιβιάδης καυχιόταν πολύ για τον πλούτο και τη μεγάλη περιουσία του.

Γι' αυτό, ο Σωκράτης τον οδήγησε σε ένα μέρος όπου υπήρχε ένας χάρτης που απεικόνιζε ολόκληρη τη Γη, και του είπε:

"Βρες την Αττική, Αλκιβιάδη, πού ακριβώς βρίσκεται πάνω σε αυτόν τον χάρτη."

Ο Αλκιβιάδης, αφού βρήκε την Αττική, τότε ο Σωκράτης του ζήτησε να βρει και τα δικά του κτήματα πάνω στον χάρτη.

Τότε ο Αλκιβιάδης απάντησε: "Μα, δεν μπορώ να τα βρω, γιατί δεν είναι γραμμένα πάνω στον χάρτη!"

Και ο Σωκράτης του είπε: "Λοιπόν, εσύ υπερηφανεύεσαι για κάτι που ούτε καν φαίνεται ως μέρος της Γης;"

Ιστορία τρίτη

Καί ποτε Ἀλκιβιάδου, καθά φησί Παμφίλη ἐν τῷ ἐβδόμῳ τῶν Ὑπομνημάτων, διδόντος αὐτῷ χώραν μεγάλην ἵνα οἰκοδομήσηται οἰκίαν φάναι,

« Καὶ εἰ ὑποδημάτων ἔδει καὶ βύρσαν μοι ἐδίδους ἵν' ἐμαυτῷ ὑποδήματα ποιησαίμην, καταγέλαστος ἂν ἦν λαβών.

Τὸ Ἀλκιβιάδους δῶρον

Ἔθος ἦν τῷ Ἀλκιβιάδῃ πέμπειν δῶρα τῷ Σωκράτει μάλιστα δὲ ἐν ταῖς ἑορταῖς.

Ἔδοξε οὖ τῷ Ἀλκιβιάδῃ ἐν ἑορτῇ τινι δῶρα αὖ τῷ Σωκράτει πέμψαι.

Τῆς οὖν Ξανθίππης τὸν Σωκράτην λαβεῖν αὐτὰ ἀξιούσης, ἔλεξεν ὁ Σωκράτης: "ἀλλὰ καὶ ἡμεῖς τῇ φιλοτιμίᾳ τῇ τοῦ Ἀλκιβιάδου παραταξώμεθα μὴ λαβεῖν τὰ πεμφθέντα ἀντιφιλοτιμησάμενοι."

Ὅπερ καὶ ἐγένετο

Ιστορία τρίτη

Κάποτε, ὅπως λέει ἡ Παμφίλη στο ἕβδομο βιβλίο τῶν Ὑπομνημάτων, ὁ Ἀλκιβιάδης ἔδωσε στον Σωκράτη μία μεγάλη ἔκταση γῆς, για να κτίσει σπίτι.

Τότε ὁ Σωκράτης τοῦ εἶπε: «Και ἂν χρειαζόμουν ὑποδήματα καὶ μου ἔδινες ὅλο τὸ δέρμα, δὲν θὰ ἤμουν καταγέλαστος ἂν τό ἔπαιρνα;»

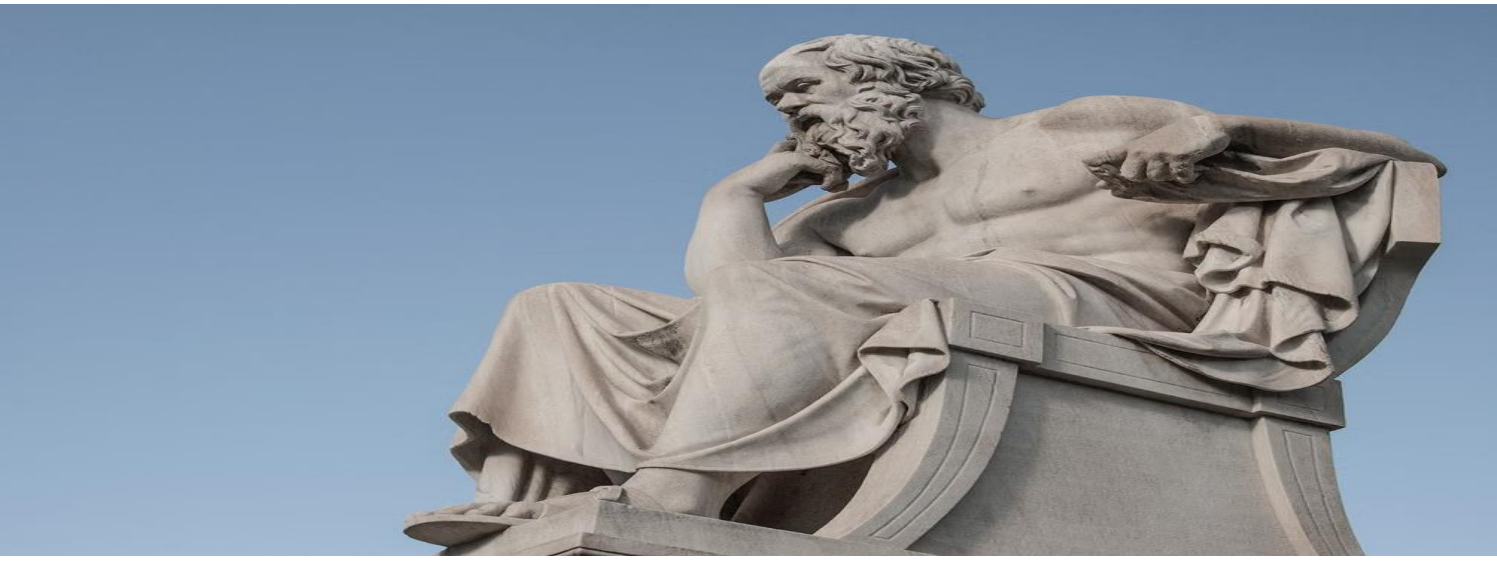
Τὸ δώρο του Ἀλκιβιάδη

Ο Αλκιβιάδης είχε τη συνήθεια να στέλνει δώρα στον Σωκράτη, ιδιαίτερα κατά τις εορτές.

Έτσι, σε μία γιορτή, αποφάσισε να στείλει ξανά δώρα στον Σωκράτη.

Η Ξανθίππη, θέλοντας ο Σωκράτης να τα δεχτεί, τον παρότρυνε να τα πάρει. Τότε, ο Σωκράτης της απάντησε: "Ας αντιπαρατεθούμε κι εμείς στη φιλοδοξία του Αλκιβιάδη, δείχνοντας μεγαλύτερη φιλοτιμία από εκείνον, αρνούμενοι να δεχτούμε τα δώρα του!"

Και έτσι έγινε.



ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Ο Ευμήχανος Μοσχονάς είναι συγγραφέας και μελετητής της αρχαίας ελληνικής γραμματείας. ολοκλήρωσε την επαγγελματική του πορεία στο Πολεμικό Ναυτικό. Αφιερώθηκε στη μελέτη της αρχαίας Ελληνικής γραμματείας, με έμφαση στη σωκρατική φιλοσοφία και την ηθική. Έχει συγγράψει έργα όπως το «Ιστορίαι Σωκρατικαί // Ανδρών Απάντων Σωκράτης Σοφώτατος», το οποίο εστιάζει σε σωκρατικά θέματα και διαλέξεις γύρω από την αρχαία ελληνική σκέψη. Συμμετέχει σε ραδιοφωνικές και διαδικτυακές εκπομπές με αντικείμενο την αρχαία ελληνική γλώσσα και τη σημασία της στη σύγχρονη εποχή

Η Γωνιά των Μεντόρων



Η ΓΩΝΙΑ ΤΩΝ ΜΕΝΤΟΡΩΝ



Δημήτρης Ηλιόπουλος
EU Ambassador – Retired

Μοιράζεται την εμπειρία του: με νέους που θέλουν να ακολουθήσουν

Κατηγορίες μεντόρων: Σπουδές και Σταδιοδρομία

Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για καριέρες στο Υπουργείο Εξωτερικών και στα Όργαν

της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Χώρα διαμονής: Ελλάδα



Αγαθή Παφίλη
Director of Global Government Affairs at Capital Group

Μοιράζεται την εμπειρία της: με νέους που θέλουν να ασχοληθούν με τους τομείς της νομικής επιστήμης, της ευρωπαϊκής πολιτικής και της διαβούλευσης

Κατηγορία μεντόρων: Σταδιοδρομία

Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για καριέρες στον ιδιωτικό τομέα γύρω από την Ευρωπαϊκή Ένωση, στην Επικοινωνία & ΜΜΕ.

Χώρα διαμονής: Βέλγιο



Dimitrios Corpakis
European Commission Official – Head of Unit

Μοιράζεται την εμπειρία του: με νέους συναδέλφους

Κατηγορία μεντόρων: Σταδιοδρομία

Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για καριέρες δημοσίου τομέα και στα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Χώρα διαμονής: Βέλγιο



Nikolaos Avramidis
Consultant – Start-up Advisor

Μοιράζεται την εμπειρία του: με όσους ενδιαφέρονται για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία.

Κατηγορία μεντόρων: Σπουδές, Σταδιοδρομία και Επιχειρηματικότητα

Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Επιχειρηματικότητα – Start-ups, Παιδεία και Εκπαίδευση

Χώρα διαμονής: Ελλάδα

Η ΓΩΝΙΑ ΤΩΝ ΜΕΝΤΟΡΩΝ



Marianna Manesi
Human Rights Officer at United Nations

Μοιράζεται την εμπειρία της: με νέους επαγγελματίες που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στον ανθρωπιστικό τομέα και με φοιτητές που επιθυμούν νασυμμετάσχουν σε προγράμματα Erasmus**.**

Κατηγορίες μεντόρων: Σπουδές, Σταδιοδρομία και Προσωπική Ανάπτυξη.

Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για καριέρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στον ιδιωτικό τομέα γύρω από την ΕΕ, σε διεθνείς οργανισμούς ΟΗΕ και άλλων Γενεύης.

Χώρα διαμονής: Ελλάδα



Nikos Fountas
Head of Operations at Hack the Box

Μοιράζεται την εμπειρία του: με νέους επαγγελματίες που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στους τομείς της πληροφορικής και των πωλήσεων

Κατηγορία μεντόρων: Σπουδές, Σταδιοδρομία και Young Mentor

Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Υψηλή Τεχνολογία

Χώρα διαμονής: Ελλάδα



Pelagia Glampedaki
Chemist

Μοιράζεται την εμπειρία της: με επίδοξους φοιτητές θετικών επιστημών που βρίσκονται σε ένα σταυροδρόμι για την επιλογή των σπουδών τους**.**

Κατηγορία μεντόρων: Σπουδές και Σταδιοδρομία

Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Επιστήμες και R & D

Χώρα διαμονής: Ελλάδα



Klimentini Diakomanoli
uropean Commission Official

Μοιράζεται την εμπειρία της: με νέους που σπουδάζουν ή ασχολούνται με τον τομέα της Επικοινωνίας και των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης

Κατηγορία μεντόρων: Σταδιοδρομία

Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Επικοινωνία και ΜΜΕ, Όργανα της Ε.Ε

Χώρα διαμονής: Βέλγιο

Η ΓΩΝΙΑ ΤΩΝ ΜΕΝΤΟΡΩΝ



Giannis Skiadaresis

Area Coordinator at Directorate General for Migration and Home Affairs of the European Commission (DG HOME)

Μοιράζεται την εμπειρία του: με νέους επιστήμονες που ενδιαφέρονται για τις διεθνείς σχέσεις, την ευρωπαϊκή πολιτική, τη δημόσια διοίκηση, τη διαχείρισηκ ρίσεων, την ασφάλεια, την έρευνα και καινοτομία και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας στους ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς.
Κατηγορία μεντόρων: Σπουδές και Σταδιοδρομία
Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για καριέρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση**.**
Χώρα διαμονής: Βέλγιο



Stavros Damianidis

CEO / Founder at LDK Consultants

Μοιράζεται την εμπειρία της: με νέους Έλληνες επαγγελματίες και αποφοίτους πουεπιθυμούν να ακολουθήσουν μια εταιρική σταδιοδρομία στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό / Επιχειρηματίες, Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ή διευθυντές που αναζητούν εργαλεία μάρκετινγκ για την προώθηση της επιχείρησής τους ή - που ενδιαφέρονται να επεκτείνουν την επιχείρησή τους**.**
Κατηγορία μεντόρων: Επιχειρηματικότητα και Σταδιοδρομία
Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ :Πράσινη οικονομία, Συμβουλευτική, Επιχειρηματικότητα – Start-ups και Επιστήμες και R & D
Χώρα διαμονής: Ελλάδα



Angeliki Dimou

Aid Worker at Médecins du Monde (MdM) Belgique

Μοιράζεται την εμπειρία της: με νέους επαγγελματίες στον Ανθρωπιστικό και Αναπτυξιακό τομέα ή με οποιονδήποτε ενδιαφέρεται να ασχοληθεί με αυτόν τον τομέα.

Κατηγορίες μεντόρων: Σπουδές και Σταδιοδρομία

Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Κοινωνικός τομέας και καριέρες σε Διεθνείς

Οργανισμούς ΟΗΕ και άλλων Γενεύης

Χώρα διαμονής: Σενεγάλη



Ioanna Kokores

Academic at University of Piraeus

Μοιράζεται την εμπειρία της: με νέους που επιθυμούν να ενισχύσουν την ακαδημαϊκή τους κατάρτιση, σε επαγγελματίες που ενδιαφέρονται για σταδιοδρομία στην έρευνακαι τη συμβουλευτική σε θέματα οικονομικής πολιτικής, χρηματοπιστωτικών και τραπεζικών.
Κατηγορίες μεντόρων: Επιχειρηματικότητα, Σπουδές και Σταδιοδρομία.
Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Οικονομικά και Πολιτική Οικονομία και Καριέρες στον Δημόσιο Τομέα.
Χώρα διαμονής: Ελλάδα.

Η ΓΩΝΙΑ ΤΩΝ ΜΕΝΤΟΡΩΝ



Alexandra Mitsotaki
CEO / Founder at World Human Forum

Μοιράζεται την εμπειρία της: με Έλληνες από το εξωτερικό που ενδιαφέρονται να επιστρέψουν στην Ελλάδα για σπουδές, έρευνα, διδασκαλία και άλλες δραστηριότητες στον τομέα της κοινωνίας των πολιτών και ιδιαίτερα στους τομείς της Μικροχρηματοδότησης, του Πολιτισμού, του Περιβάλλοντος και της Εκπαίδευσης.
Κατηγορία μεντόρων: Brain Gain.
Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Κοινωνικός τομέας, Επιχειρηματικότητα Start- ups
Χώρα διαμονής: Ελλάδα



Theofanis Kasimis
CEO at Audax Cybersecurity

Μοιράζεται την εμπειρία του: με όσους θέλουν να ξεκινήσουν μια καριέρα πάνω στοethical hacking.
Κατηγορίες μεντόρων: Επιχειρηματικότητα, Προσωπική Ανάπτυξη και Σταδιοδρομία.

Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Αμυντική βιομηχανία, Καινοτομία, Νέες τεχνολογίες, Digitalisation και Υψηλή Τεχνολογία.

Χώρα διαμονής: Ελλάδα.



Panos Nomikos
Managing Director at Danaos Management Consultants

Μοιράζεται την εμπειρία του: με νέους που ενδιαφέρονται για τη Ναυτιλία και την Πληροφορική.

Κατηγορίες μεντόρων: Επιχειρηματικότητα και Σταδιοδρομία.
Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Ναυτιλία, Informatics (including metaverse), Καινοτομία, Νέες Τεχνολογίες και Digitalisation.
Χώρα διαμονής: Ελλάδα.



Panagiotis Vlachos
Lawyer at European Commission

Μοιράζεται την εμπειρία του: με ανθρώπους που αναζητούν πληροφορίες για καριέρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Κατηγορία μεντόρων: Σταδιοδρομία

Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Καριέρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Νομική Επιστήμη, Οικονομικά και Πολιτική Οικονομία

Χώρα διαμονής: Βέλγιο.

Η Γωνιά των μεντόρων



Konstantinos Papalitsas
Engineering manager / Self Employed

Μοιράζεται την εμπειρία του: με φοιτητές θετικών επιστημών, ερευνητές και νέοιεπιχειρηματίες
Κατηγορίες μεντόρων: Επιχειρηματικότητα, Προσωπική Ανάπτυξη και Σπουδές

Ομάδες μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Ενεργειακή μετάβαση, Πράσινη Οικονομία, Επιχειρηματικότητα - Start ups, Καινοτομία, Νέες τεχνολογίες και Digitalisation.

Χώρα διαμονής: Ελλάδα.



Δημήτρης Βαρθολομαίος
Denso Head of Brussels Office, Government Affairs & Team leader ALLILON local coordinators Brussels

Μοιράζεται την εμπειρία του: με όσους επιθυμούν να εργαστούν στον ιδιωτικό τομέα σε θέματα δημοσίων και κυβερνητικών σχέσεων

Κατηγορίες μεντόρων: Σπουδές και Σταδιοδρομία

Ομάδα μεντόρων της ΑΛΛΗΛΟΝ: Για καριέρες ιδιωτικού τομέα γύρω από τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Χώρα διαμονής: Βέλγιο





ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ : ΜΕΤΡΟΝ ΑΡΙΣΤΟΝ ΚΑΙ ΓΙΝ ΓΙΑΝΓΚ

Του Χρήστου Μπεζιρτζόγλου



Μια φορά και ένα καιρό ένας άνθρωπος, με καλή πρόθεση και λόγω υπερβολική φροντίδας, κατέστρεψε ένα φυτό ποτίζοντάς το συνέχεια!

Γιατί ακόμα και το καλό, όταν ξεπερνά το μέτρο, γίνεται επιβλαβές.

Ένα συμπέρασμα που σε δυο διαφορετικούς, απομακρυσμένους και χωρίς επικοινωνία πολιτισμούς του αρχαίου κόσμου,Έλληνες και οι Κινέζοι φιλόσοφοι ανέπτυξαν έννοιες που συγκλίνουν σε ένα κοινό μήνυμα: η ισορροπία είναι η πηγή της αρετής, της υγείας και της ευτυχίας.
Το «Μέτρον ἄριστον» των Ελλήνων και το Γιν-Γιανγκ του Ταοϊσμού συναντιούνται στην υπεράσπιση της μεσότητας και της δυναμικής αρμονίας των αντιθέτων.

Το «Μέτρον ἄριστον» στην ελληνική παράδοση

Η φράση αποδίδεται στον Κλεόβουλο τον Λίνδιο (6ος αιώνας π.Χ.), έναν από τους Επτά Σοφούς της Αρχαιότητας. Ο Κλεόβουλος, τύραννος της Λίνδου στη Ρόδο, ήταν γνωστός για τα γνωμικά του που προέτρεπαν σε σύνεση και αυτοέλεγχο.

Η αρχική διατύπωση φαίνεται να ήταν απλώς «Μέτρον ἄριστον», ενώ η προσθήκη του «Πᾶν» (που σημαίνει «παν/κάθε») εμφανίζεται σε μεταγενέστερα κείμενα. Η προσθήκη «Πᾶν» μπορεί να προσδίδει έμφαση, αλλά δεν είναι ακριβές, καθώς σημαίνει λανθασμένα ότι «κάθε μέτρο είναι άριστο», ενώ η ουσία είναι η υπεράσπιση του σωστού μέτρου και η απόρριψη των ακροτήτων.

Στα αρχαία ελληνικά, η λέξη «μέτρον» (μέτρο) δεν αναφέρεται μόνο σε ποσότητα, αλλά σε αρμονία, ισορροπία και το «αρμόζον». Το «ἄριστον» (άριστο) τονίζει ότι αυτή η ισορροπία αποτελεί την υψηλότερη αρετή.

Η φράση τονίζει ότι «το μέτρο είναι άριστο». Δεν πρόκειται για παθητική μετριοπάθεια, αλλά για ενεργή αποφυγή των ακροτήτων, ενσαρκώνοντας την ιδανική ισορροπία που πρέπει να διέπει τον ανθρώπινο βίο.

Η φιλοσοφία της μεσότητας είναι κεντρική στην ελληνική σκέψη:

- Στον **Αριστοτέλη**, η αρετή είναι «μεσότης» μεταξύ δύο κακών (π.χ. η ανδρεία ανάμεσα στην δειλία και την θρασύτητα).
- Στην **πλατωνική** και **πυθαγόρεια** παράδοση, η αρμονία και η συμμετρία θεωρούνται θεμελιώδεις αρχές του σύμπαντος.
- Ακόμα και στην ιατρική του **Ιπποκράτη**, η διατήρηση του μέτρου στην διατροφή και τον τρόπο ζωής ήταν βασική για την υγεία.

Η φράση προειδοποιεί ενάντια στις υπερβολές: υπερβολική τροφή, πλούτος, φιλοδοξία ή ακόμα και αρετή, μπορεί να μετατραπεί σε κακό. Το μέτρο δεν είναι αδράνεια, αλλά σοφή διαχείριση της ζωής.Η ελληνική σκέψη έβλεπε το σύμπαν ως κόσμο αρμονίας (κόσμος = τάξη), όπου η υπερβολή (ὕβρις) οδηγεί αναπόφευκτα στην καταστροφή (Νέμεσις).

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ : ΜΕΤΡΟΝ ΑΡΙΣΤΟΝ ΚΑΙ ΓΙΝ ΓΙΑΝΓΚ

Του Χρήστου Μπεζιρτζόγλου

Το Γιν-Γιανγκ στην κινέζικη παράδοση

Η έννοια του Γιν-Γιανγκ ανάγεται τουλάχιστον στον 3ο αιώνα π.Χ., και αναπτύχθηκε κυρίως μέσα από τον Ταοϊσμό και το βιβλίο Ι Τζινγκ (Βιβλίο των Αλλαγών). Το σύμβολο του είναι ο κύκλος διαιρεμένος σε δύο σταγόνες σχήματος «S»: η μαύρη (Γιν) και η λευκή (Γιανγκ). Οι δύο αυτές αντίθετες αλλά συμπληρωματικές δυνάμεις είναι:

- **«Γιν»** (陰): Το θηλυκό, το σκοτάδι, το παθητικό, το ψυχρό, το εσωτερικό, η γη, η σελήνη, η ανάπαυση, η υποδοχή.

- **«Γιανγκ»** (陽): Το αρσενικό, το φως, το ενεργητικό, το θερμό, το εξωτερικό, ο ουρανός, ο ήλιος, η δράση, η επέκταση.

Το πιο χαρακτηριστικό είναι ότι μέσα στο κέντρο κάθε χρώματος υπάρχει μια μικρή κουκίδα του αντίθετου χρώματος, που συμβολίζει ότι τίποτα δεν είναι απόλυτο και ότι μέσα σε κάθε κατάσταση κρύβεται το σπέρμα της αλλαγής της. – σύμβολο της αλληλεξάρτησης και της αέναης μετατροπής.

Οι βασικές αρχές της κοσμοθεωρίας του Γιν-Γιανγκ

1. <u>Αλληλεξάρτηση</u>

Το Γιν και το Γιανγκ δεν μπορούν να υπάρξουν το ένα χωρίς το άλλο. Όπως η μέρα δεν νοείται χωρίς τη νύχτα, έτσι και η ζωή χρειάζεται ισορροπία ανάμεσα σε δράση και ξεκούραση, σκληρότητα και μαλακότητα.

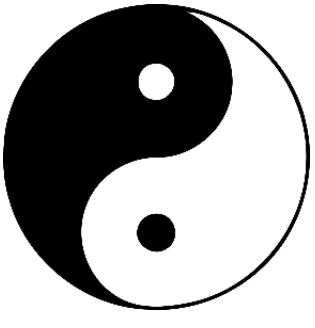
<u>2. Αλληλομετατροπή</u>

Όταν η μία δύναμη φτάσει στο αποκορύφωμά της, αρχίζει να μετατρέπεται στην αντίθετή της. Αυτό εξηγεί τους κύκλους της φύσης: η άνοιξη (Γιανγκ) οδηγεί στο καλοκαίρι, που στη συνέχεια δίνει τη θέση του στο φθινόπωρο και τον χειμώνα (Γιν).

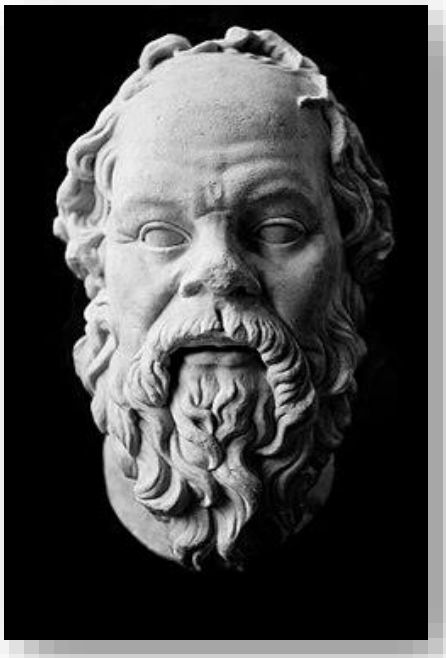
<u>3. Δυναμική ισορροπία</u>

Ο στόχος δεν είναι η εξάλειψη του ενός πόλου, αλλά η αρμονική συνύπαρξή τους. Η υγεία του σώματος και του πνεύματος εξαρτάται από αυτή την ισορροπία.
Το Γιν-Γιανγκ δεν είναι απλώς μια φιλοσοφική ιδέα, αλλά ένας πρακτικός οδηγός ζωής. Δεν μιλάμε για στατική ισορροπία, αλλά για δυναμική αρμονία. Γιατί η απόλυτη επικράτηση ενός άκρου είναι καταστροφική, ενώ η αρμονία γεννά ευημερία. Η κοσμοθεωρία αυτή μας διδάσκει ότι τα αντίθετα δεν είναι εχθροί, αλλά απαραίτητα μέρη ενός μεγαλύτερου συνόλου.

Το Γιν-Γιανγκ δεν είναι απλώς μια φιλοσοφική ιδέα, αλλά ένας πρακτικός οδηγός ζωής. Δεν μιλάμε για στατική ισορροπία, αλλά για δυναμική αρμονία. Γιατί η απόλυτη επικράτηση ενός άκρου είναι καταστροφική, ενώ η αρμονία γεννά ευημερία. Η κοσμοθεωρία αυτή μας διδάσκει ότι τα αντίθετα δεν είναι εχθροί, αλλά απαραίτητα μέρη ενός μεγαλύτερου συνόλου.



ΛΟΓΙΑ ΣΟΦΙΑΣ



Προτομή του Σωκράτη
από το μουσείο Λούβρου

Ἓν οἶδα ὅτι ουδὲν οἶδα

(Ένα ξέρω, ότι τίποτα δεν ξέρω)
(Πλάτωνας, *Απολογία Σωκράτη*)

Ο **Σωκράτης** (470 π.Χ. – 399 π.Χ.) ήταν Έλληνας Αθηναίος φιλόσοφος, που θεωρείται ο ιδρυτής της Δυτικής φιλοσοφίας και συγκαταλέγεται στους πρώτους ηθικούς φιλοσόφους.

Η λεγόμενη «μαιευτική μέθοδος» του Σωκράτη ή, αλλιώς, «έλεγχος», αποδόθηκε από τον Πλάτωνα ως μια μορφή διαλόγου σύντομων ερωταπαντήσεων, με απώτερο σκοπό τη βέλτιστη προσέγγιση της αλήθειας. Συχνά, η μέθοδος οδηγούσε σε διαλεκτικά αδιέξοδα τους συνομιλητές, αποκαλύπτοντας το μέγεθος της άγνοιάς τους για ένα αντικείμενο. Ειδικότερα, η μαιευτική εφαρμοζόταν από τον Σωκράτη σε συνδυασμό με την επονομαζόμενη «σωκρατική ειρωνεία», την παραδοχή από μέρους του της παντελούς άγνοιάς του επί του εκάστοτε εξεταζόμενου ζητήματος. Ως συνέπεια της παραδοχής αυτής, ο συνομιλητής συμπαρασυρόταν στην προσπάθεια επανεξέτασης του υπό συζήτηση θέματος, με αποτέλεσμα την αποκάλυψη τυχόν αντιφάσεων ή ελλείψεων κατανόησής του. Εκτός από την εφαρμογή στη διαλεκτική, η σωκρατική ειρωνεία αφορά στην αναγνώριση της άγνοιας ως το πρώτο στάδιο της φιλοσοφικής σκέψης.