



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

«Η εξάλειψη της γραφειοκρατίας μέσω στρατηγικών μεταρρυθμίσεων ως κύριος παράγοντας στην αναδιοργάνωση και αποτελεσματική λειτουργία του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα»

"The elimination of bureaucracy through strategic reforms as a major factor in the reorganization and efficient operation of the Greek Public Sector"

Χρήστος Καραγιάννης (ΑΜ: ΔΜ 2037)

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Μπουρής

Αθήνα

Μάιος 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος **Χρήστος Καραγιάννης του Αθανασίου**, με αριθμό μητρώου ΔΜ2037, φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών

Χρήστος Καραγιάννης

Υπογραφή



Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

Στη μητέρα μου, Γιάννα

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σποδών “*Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμέντ*”, του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Η ολοκλήρωσή της επιτεύχθηκε με την υποστήριξη και επιστημονική συμβολή των ατόμων, που ο καθένας με τον τρόπο του συνέβαλε σημαντικά, προκειμένου να περατωθεί η συγκεκριμένη προσπάθεια και στα οποία οφείλω να εκφράσω θερμές ευχαριστίες.

Πρωτίστως και από καρδιάς στον επιβλέποντα της εργασίας, κ. Ιωάννη Μπουρή, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, για την εμπιστοσύνη, την ενθάρρυνση, την υπομονή, την άρτια επιστημονική καθοδήγηση του σε κάθε στάδιο εκπόνησης της εργασίας.

Για τη πρόθυμη συμμετοχή τους, ως μέλη στην τριμελή επιτροπή εξέτασης και αξιολόγησης της εργασίας μου, τους Καθηγητές του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής κ.κ. Φαίδωνα Κομισόπουλο και Σάββα Μακρίδη.

Στους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για την πολύτιμη βοήθεια και τις συμβολές τους επιστημονικό επίπεδο, καθώς με τη μεθοδικότητα και τις γνώσεις τους διεύρυναν τις αντιλήψεις μου για τη διοίκηση των οργανισμών και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, τον ρόλο και την σπουδαιότητά του μάνατζμεντ για τον ορθή λειτουργία των δημόσιων φορέων, καθώς η ευελιξία του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί βασικό συστατικό της απόδοσης ενός κράτους σε κοινωνικά και οικονομικό επίπεδο.

Η στήριξη όλων των μελών της οικογένειάς μου ήταν καίρια για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου, ιδιαιτέρως της μητέρας μου Γιάννας, που με την ηθική συμπαράστασή της με βοήθησε επί της ουσίας στην ολοκλήρωσή του. Η αφιέρωση της παρούσας εργασίας σε εκείνη είναι δείγμα της αγάπης και της ευγνωμοσύνης μου.

Περίληψη

Η γραφειοκρατία έχει αναγνωριστεί ως η κύρια αιτία των συνεχιζόμενων παθογενειών και της διαφθοράς στον δημόσιο τομέα ως αποτέλεσμα των συνεχιζόμενων προβλημάτων με τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. Οι αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία κατέστησαν αναγκαία την εξάλειψη της γραφειοκρατίας, καθιστώντας παράλληλα απαραίτητη τη δημιουργία ενός ευέλικτου και αποτελεσματικού δημόσιου τομέα που θα λειτουργεί ως το οικονομικό θεμέλιο για την ευρεία και κοινωνική ανάπτυξή του.

Βασικός στόχος του εκσυγχρονισμού και της αναβάθμισης των υπηρεσιών που προσφέρει στους Έλληνες πολίτες και τις επιχειρήσεις μια λειτουργική και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση είναι η αναδιοργάνωση της ίδιας, αποτελώντας ένα φλέγον ζήτημα, το οποίο επιβιώνει στο πέρασμα των χρόνων. Υπό την πίεση της οικονομικής κρίσης, που εκδηλώθηκε στα τέλη της πρώτης δεκαετίας του 21^{ου} αιώνα και έπληξε καθολικά το παγκόσμιο γίνεσθαι, αναδείχθηκε η ανάγκη για άμεσες και αποδοτικές αλλαγές, ώστε να επιτευχθεί αναδιοργάνωση και εύρυθμη κρατική λειτουργία.

Η πανδημία του κορονοϊού Covid-19 οδήγησε στην επιτακτική ανάγκη χρήσης των νέων τεχνολογιών και των συστημάτων πληροφορικής από όλους τους πολίτες ανεξαρτήτου ηλικίας και εκπαιδευτικού επιπέδου, απαιτώντας από την Πολιτεία να δράσει γρήγορα και τη Δημόσια Διοίκηση να επιλύσει άμεσα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις παθογένειες που την χαρακτηρίζουν και την οδηγούν σε εμφανή δυσλειτουργία. Σε αυτό το πλαίσιο η στοχευμένη εξάλειψη του γραφειοκρατικού συστήματος διοίκησης αποτέλεσε κομβικής σημασίας παράμετρο, τονίζοντας την αναγκαιότητα άρσης και τη δημιουργία μιας πρακτικής και λειτουργικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή προτείνει μια ολοκληρωμένη πρόταση στρατηγικών μεταρρυθμίσεων αντιμετώπισης και εξάλειψης του γραφειοκρατικού μοντέλου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, που έχει τεκμηριωμένα αναδειχθεί ως ο κύριος και καθοριστικός παράγοντας της μη αποδοτικής λειτουργίας του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η καταπολέμηση επιτυγχάνεται μέσω των νέων μεθόδων διαχείρισης οργανισμών, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη συνολική βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής

Διακυβέρνησης και της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας με τη χρήση του διαδικτύου, το οποίο εμπλουτίζεται από την πληθώρα των δεδομένων και καθίσταται πιο προσαρμόσιμο με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, που μπορούν να εφαρμοστούν σε δημοκρατικούς θεσμούς και διαδικασίες, αναπτύσσοντας με αυτόν τον τρόπο μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ κοινωνίας και κρατικού μηχανισμού.

Η σποραδική προσέγγιση, που έχει λάβει χώρα μέχρι και σήμερα για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, δεν αντικατοπτρίζει το εύρος και την πολυπλοκότητα του φαινομένου. Αντιθέτως, καταδεικνύει πως η αποτυχία πρακτικής εφαρμογής νόμων και κανονισμών είναι ο πρωταρχικός λόγος για τον οποίο απέτυχαν οι όποιες συντελεσμένες προσπάθειες για την καταπολέμησή του μοντέλου γραφειοκρατικής οργάνωσης και διοίκησης.

Λέξεις κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Γραφειοκρατία, Διοικητικός εκσυγχρονισμός, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Ηλεκτρονική Δημοκρατία.

Abstract

"The elimination of bureaucracy through strategic reforms as a major factor in the reorganization and efficient operation of the Greek Public Sector"

Bureaucracy has been identified as the main cause of the ongoing pathologies and corruption in the public sector as a result of the ongoing problems with Public Administration in Greece. Changes in the global economy have necessitated the elimination of bureaucracy, making it necessary to create a flexible and efficient public sector that will act as the economic foundation for its broad and social development.

The main objective of the modernization and upgrading of the services offered to Greek citizens and businesses by a functional and efficient Public Administration is its reorganization, being a burning issue that survives the passage of time. Under the pressure of the economic crisis, which manifested itself at the end of the first decade of the 21st century and universally affected the world, the need for immediate and efficient changes was highlighted in order to achieve reorganization and orderly state operation.

The Covid-19 coronavirus pandemic has led to the urgent need for the use of new technologies and IT systems by all citizens regardless of age and educational level, requiring the state to act quickly and the Public Administration to immediately resolve the pathogens in the best possible way that characterize it and lead to obvious dysfunction. In this context, the targeted elimination of the bureaucratic administration system was a key parameter, emphasizing the necessity of its removal and the creation of a practical and functional Public Administration.

This master's thesis proposes a comprehensive strategy to eliminate and deal with the bureaucratic model of the Greek public administration, which has been documented as the main and determining factor of the inefficient operation of the Greek public sector. The fight is achieved through new methods of managing organizations, Total Quality Management for the overall improvement of the efficiency of a business, the implementation of e-Governance and e-Democracy with the use of the Internet, which is enriched by the abundance of data and becomes more adaptable with the use of digital information and communication technologies, which

can be applied to democratic institutions and processes, thus developing a two-way relationship between society and the state apparatus.

The sporadic approach that has taken place to date to deal with bureaucracy does not reflect the scope and complexity of this phenomenon. On the contrary, it demonstrates that the failure of practical implementation of laws and regulations is the primary reason why any concerted efforts to combat the bureaucratic model of organization and administration have failed.

Key words: Public Administration, Bureaucracy, Administrative modernization, New Public Management, e-Government, e-Democracy.

CHRISTOS KARAGIANNIS
Year 2023
Supervisor: IOANNIS BOURIS

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	6
Abstract	8
Πίνακας Περιεχομένων.....	10
Κατάλογος Εικόνων.....	12
Εισαγωγή	13
Κεφάλαιο 1: Αποτίμηση Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα	16
1.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης	16
1.2 Οι αρχές της Δημόσιας Διοίκησης και η σχέση της με τον Δημόσιο Τομέα	17
1.3 Η σχέση της Δημόσιας Διοίκησης με το πολιτικό σύστημα	19
1.4 Τα προβλήματα του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα	21
1.5 Η έκθεση του ΟΟΣΑ για την Ελλάδα	22
Κεφάλαιο 2: Γραφειοκρατία.....	26
2.1 Γραφειοκρατική διοίκηση και βασικές αρχές Βεμπεριανού μοντέλου	26
2.2 Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του Βεμπεριανού μοντέλου	28
2.2.1 Κριτική και αποτίμηση της γραφειοκρατικής διοίκησης.....	29
2.2.2 Η θέση του Μάρξ για την Βεμπεριανή Γραφειοκρατία	32
2.3 Αίτια, επιπτώσεις και θεραπεία της Γραφειοκρατίας	32
2.3.1 Γραφειοκρατία και αρνητικά φαινόμενα	33
2.3.2 Η θέση του Μάρξ για την Βεμπεριανή Γραφειοκρατία	36
2.3.3 Θεσμοί αντιμετώπισης διαφθοράς και διαπλοκής στο Ελληνικό Δημόσιο ...	37
<i>Το Ελεγκτικό Συνέδριο</i>	<i>37</i>
<i>Ο Συνήγορος του Πολίτη (ΣτΠ)</i>	<i>39</i>
<i>Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων</i>	<i>39</i>
<i>Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας</i>	<i>39</i>
Κεφάλαιο 3: Προσπάθεια αντιμετώπισης προβλημάτων του ελληνικού Δημοσίου - Μεταρρυθμίσεις και βελτιώσεις των φορέων	43
3.1 Προϋποθέσεις συζήτησης για το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	43
3.2 Το νέο μοντέλο διοίκησης: Διοικητικός εκσυγχρονισμός (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ – New Public Management).....	44
3.2.1 Οι δράσεις της ατζέντας του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ	49
3.2.2 Η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην Ελλάδα	51
3.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM).....	53
3.3.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου	53

3.3.2 Οι βασικές αρχές και οι σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	54
3.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-government / e-gov)	56
3.4.1 Δράσεις και Εφαρμογές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	61
Κεφάλαιο 4: Ηλεκτρονική Δημοκρατία	63
4.1 Η Δημοκρατία ως πολίτευμα μέσα στο χρόνο	63
4.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας	65
4.2.1 Η σημασία της συμμετοχής στην πολιτική διαδικασία	65
4.2.2 Η συμβολή της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας στη συμμετοχική δημοκρατία ..	67
4.2.3 Οι αρχές θεμελίωσης της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας	68
4.3 Μοντέλα και Εφαρμογές της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας	69
4.3.1 Μοντέλα e-democracy	69
4.3.2 Εφαρμογές e-democracy	71
<i>Ηλεκτρονική Πληροφόρηση (e-information)</i>	71
<i>Ηλεκτρονική Συμμετοχή (e-participation)</i>	71
<i>Ηλεκτρονική Διαβούλευση (e-consultation)</i>	71
<i>Ηλεκτρονική Ψηφοφορία (e-voting)</i>	72
<i>Ηλεκτρονική Δημοσκόπηση (e-poll)</i>	74
<i>Ηλεκτρονική Συλλογική Αίτηση (e-petition)</i>	74
4.4 Αποτίμηση Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας	75
4.4.1 Ευκαιρίες και Προκλήσεις	75
4.4.2 Η Ελληνική Περίπτωση	77
4.5 Σχέση Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	78
Κεφάλαιο 5: Εξάλειψη Γραφειοκρατίας.....	80
5.1 Νομοθεσία – Προγράμματα για την αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης και την καταπολέμηση της Γραφειοκρατίας	80
5.2 Επακόλουθα ενεργειών καταπολέμησης της Γραφειοκρατίας	87
5.3 Προτάσεις στρατηγικών μεταρρυθμίσεων για την εξάλειψη της Γραφειοκρατίας	89
5.3.1 Στόχοι μεταρρυθμίσεων	89
5.3.2 Άξονες προτάσεων καταπολέμησης γραφειοκρατικού φαινομένου	91
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	95
Βιβλιογραφία	97
Παράρτημα Α	113

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Έντυπο επίτευξης στόχων προϊσταμένου.....	113
Εικόνα 2. Έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου.....	114
Εικόνα 3. Έντυπο σφυγμού ομάδας.....	115
Εικόνα 4. Ενιαίο έντυπο σφυγμού ομάδας.....	116
Εικόνα 5. Έκθεση αξιολόγησης προϊσταμένου.....	117
Εικόνα 6. Ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης προϊσταμένου.....	118
Εικόνα 7. Έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου.....	119
Εικόνα 8. Έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου.....	120
Εικόνα 9. Έντυπο σχεδίου ανάπτυξης.....	121

Εισαγωγή

Οι κυβερνήσεις των χωρών έρχονται αντιμέτωπες με πληθώρα προκλήσεων, μια εκ των οποίων είναι ο μετασχηματισμός των γραφειοκρατικά προσανατολισμένων διοικητικών διαδικασιών που επικεντρώνονται σε υπηρεσίες οι οποίες διαχειρίζονται τα άτομα και τις επιχειρήσεις ως καταναλωτές. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο το οποίο έχει προσφέρει αρκετά στη διαφάνεια των δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και στην εξέλιξη των εργασιών (Heeks, 2001; Ρεμματά, 2011).

Αρκετές είναι οι χώρες οι οποίες ασπάζονται το σύστημα της ηλεκτρονικής δημοκρατίας και της ηλεκτρονικής διοίκησης (Clift, 2003. Held, 1987). Ως εκ τούτου εδραιώθηκε η δημιουργία της ψηφιακής δημοκρατίας που εξυπηρετεί την αμφίδρομη σχέση μεταξύ των πολιτών και της Κυβέρνησης (<https://www.secdigital.gov.gr/>).

Οι κυβερνητικές διαδικτυακές πύλες και οι εφαρμογές τους προσφέρουν τη δυνατότητα στους πολίτες να συζητήσουν θέματα πολιτικής φύσεως, αλλά και να εκφράσουν τυχόν απορίες, σχόλια και ερωτήσεις. Οι αρμόδιοι έχουν τη δυνατότητα να απαντήσουν και να ξεκινήσει ακόμα και ένας επικοινωνιακός διάλογος τονώνοντας τα δημοκρατικά πρότυπα διακυβέρνησης (Vilela & Umbach, 2019).

Το προσωπικό που διαχειρίζεται τις συγκεκριμένες εφαρμογές θα πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο, γεγονός που αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη και επιτυχή εφαρμογή της ηλεκτρονικής δημοκρατίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση (Κεμαλής, 2006).

Επιπλέον, παθογένειες παρουσιάζονται στον διαχωρισμό των διοικητικών υπηρεσιών, στη δομική αναδιοργάνωση και στον περιορισμό του Δημόσιου προϋπολογισμού (Βενετσανοπούλου, 2014. Μακρυδημήτρης, 2004α). Τα ζητήματα αυτά δυσχεραίνουν την ανάπτυξη μιας υποδομής ηλεκτρονικής δημοκρατίας και ψηφιακής διακυβέρνησης. Οι εν λόγω παράγοντες είναι απόρροια της μείωσης της διαλειτουργικότητας όλων των πληροφοριακών συστημάτων (Κεμαλής, 2006).

Η παρούσα εργασία στοχεύει στην ανάδειξη της γραφειοκρατίας ως πρωταρχική αιτία εμφάνισης και διαιώνισης των ζητημάτων διαφθοράς και κωλυσιεργίας στη λειτουργία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και οι σκοποί των υφισταμένων ενεργειών για την

ριζική αντιμετώπιση του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης στις Υπηρεσίες της Ελλάδας, καθώς και μεταρρυθμιστικές στρατηγικές προτάσεις για την εξάλειψή του.

Η έρευνα στηρίχθηκε σε βιβλιογραφικά δεδομένα, όπως εμπειρικές, θεωρητικές μελέτες ή άλλες βιβλιογραφικές έρευνες και συγγράμματα. Η μεθοδολογία συγγραφής συνίσταται στη συνοπτική απόδοση των νοημάτων των υπό εξέταση εννοιών, στη συγκριτική παρουσίαση των κατηγοριοποιημένων δεδομένων για την κριτική αποτίμησή τους.

Η εργασία απαρτίζεται από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η αποτίμηση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Αρχικά, περιγράφονται ο ορισμός, οι αρχές λειτουργίας και τα χαρακτηριστικά του όρου «Δημόσια Διοίκηση». Εν συνεχεία, σχολιάζεται η σχέση της με το πολιτικό σύστημα της χώρας και αναλύονται τα προβλήματα του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναλυτικά λόγος για το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, τους λόγους που συμβάλλουν στη διαχρονική παρουσία του, τις επιπτώσεις στη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και προτείνεται η θεραπεία του φαινομένου με σκοπό την πάταξη της διαφθοράς και διαπλοκής στο ελληνικό Δημόσιο.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η προσπάθεια αντιμετώπισης των παθογενειών του δημόσιου τομέα μέσω μεταρρυθμίσεων και βελτίωσης των φορέων που στηρίζονται στο διοικητικό εκσυγχρονισμό με την καθολική εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην Ηλεκτρονική Δημοκρατία, τονίζεται η σημασία συμμετοχής των πολιτών στην πολιτική διαδικασία, ώστε να γίνει αντιληπτή η συμβολή της ηλεκτρονικής δημοκρατίας στην συμμετοχικότητα με δημόσιο διάλογο για την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους, την κατανόηση της κοινής γνώμης και των αναγκών του κοινού. Παρουσιάζονται οι αρχές, οι εφαρμογές της ηλεκτρονικής δημοκρατίας και η επικρατούσα κατάσταση στην Ελλάδα σχετικά με την χρησιμότητά της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται η εξάλειψη της γραφειοκρατίας βάσει της υπάρχουσας νομοθεσίας και των προγραμμάτων που τέθηκαν σε εφαρμογή για την

αναδιάρθρωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και την καταπολέμηση του φαινομένου. Αφού αναλύονται τα αποτελέσματα των υφιστάμενων ενεργειών, παρέχονται προτάσεις στρατηγικών μεταρρυθμίσεων για την καταπολέμηση της γραφειοκρατικής διαχείρισης διοίκησης.

Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα που απορρέουν από τη συνολική μελέτη των δεδομένων της διπλωματικής εργασίας.

Κεφάλαιο 1: Αποτίμηση Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα

1.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης

Ο δημόσιος τομέας είναι κρίσιμος για τη λειτουργία ενός κράτους, καθώς είναι το μέρος της οικονομίας που περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες και τις δημοσιονομικές επιχειρήσεις και επηρεάζεται περαιτέρω από την ανάγκη για αναγκαίες μεταρρυθμίσεις. Η ευελιξία του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί βασικό συστατικό της απόδοσης ενός κράτους, τόσο κοινωνικά όσο και οικονομικά. Η διατήρηση υψηλού επιπέδου επηρεάζεται από την αποτελεσματική λειτουργία της παροχής υπηρεσιών από δημόσιους φορείς και οργανισμούς, η οποία υποστηρίζεται από την εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης (Κτιστάκη, 2009).

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελείται από μια ομάδα οργανισμών που λειτουργούν ως εκτελεστικές αρχές λήψης αποφάσεων σε σχέση με το πλαίσιο της κυβερνητικής λειτουργίας. Η διαμεσολάβηση διαφορών μεταξύ της κυβέρνησης, των ιθυνόντων και του κράτους είναι η κύρια ευθύνη της. Ουσιαστικά η δημόσια διοίκηση δεν έχει οργανισμό που να αναπτύσσει και να υλοποιεί τις πολιτικές και τους στόχους που αποφασίζει η αρμόδια πολιτική ηγεσία. (Κτιστάκη, 2009).

Έκαστην κοινοπολιτεία οφείλει να εκτιμά τον κοινωνικό θεσμό της δημόσιας διοίκησης. Η διπλή του μορφή το καθιστά ως κορυφαίο λειτουργικό θεσμό στον κόσμο. Αφενός, μοιράζεται χαρακτηριστικά με το κράτος και καθοδηγείται από κοινούς στόχους, ενώ αφετέρου, διατηρεί κάποιο βαθμό αυτονομίας εντός των ορίων του επιχειρησιακού του πλαισίου. Έτσι, η δημόσια διοίκηση είναι ένα λειτουργικό συστατικό του κράτους που έχει κάποιο βαθμό αυτονομίας και οργανώνεται και λειτουργεί σύμφωνα με τους στόχους του. Ως αποτέλεσμα της προσαρμογής της στις παραλλαγές που απαιτεί κάθε κοινωνία από κάθε κράτος, η δημόσια διοίκηση έχει ένα ευρύ φάσμα παραλλαγών. Αναγνωρίζεται ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί βασικό εργαλείο για τον καθορισμό των στόχων του κράτους, ως εκ τούτου οι σκοποί και οι αρμοδιότητές της δεν μπορούν να αποκλίνουν σημαντικά από εκείνους του κράτους. (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Ως σημαντικό συστατικό του κρατικού μηχανισμού, η δημόσια διοίκηση συμμετέχει το ίδιο στις διαδικασίες παραλαβής και εκτέλεσης. Η οργανωτική και

γραφειοκρατική δομή του, το ανθρώπινο δυναμικό και η παρουσία εμπειρίας στις λειτουργίες του, που επηρεάζουν πρωτίστως τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, είναι αυτά που του δίνουν ένα ορισμένο επίπεδο αυτονομίας. όχι μόνο στην λήψη, αλλά και στην εκτέλεση των αποφάσεων του κράτους (Κτιστάκη, 2009. Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

1.2 Οι αρχές της Δημόσιας Διοίκησης και η σχέση της με τον Δημόσιο Τομέα

Ο όρος δημόσια διοίκηση αναφέρεται στη διαχείριση δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών, που λειτουργούν υπό τη συνολική διεύθυνση και επίβλεψη των κρατικών αρχών (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000). Η διοίκηση εκτελείται στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας του δημόσιου τομέα και περιλαμβάνει πρωτίστως τον συντονισμό των διαφόρων λειτουργιών του. Η κορυφή της διοικητικής πυραμίδας καταλαμβάνεται από πολιτικές δυνάμεις, οι οποίες έχουν τον απόλυτο έλεγχο πάνω της (Φαναριώτης, 1999).

Η Δημόσια Διοίκηση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: α) τη λειτουργική, που στοχεύει στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, χρησιμοποιώντας όλα τα διαθέσιμα μέσα και τις μεθόδους και β) την οργανική, τη λειτουργία όλων των κρατικών οργανισμών και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. Στο πλαίσιο της ελληνικής νομικής πραγματικότητας, ο όρος δημόσια διοίκηση χρησιμοποιείται συχνά με τη δεύτερη έννοια, την οργανική του σημασία (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012. Σπηλιωτόπουλος, 1996, 2010).

Οι θεμελιώδεις αρχές στις οποίες ερείδεται η ορθολογική και αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, προσδίδοντάς στην ίδια νομιμότητα και προσφέροντας αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της περιγράφονται και αναλύονται ως εξής (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015. Σπηλιωτόπουλος, 2010):

- Η αρχή της νομιμότητας ορίζει τη σχέση μεταξύ της νομοθετικής εξουσίας και της Δημόσιας Διοίκησης, σε ένα κράτος δικαίου, δηλώνοντας τόσο ότι η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να σέβεται τις επιταγές και τις απαγορεύσεις, που επιβάλλει το δίκαιο, εφόσον υπόκειται σ' αυτό όσο και ότι δύναται βάσει του νόμου και μόνο να περιορίσει τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των πολιτών.
- Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος σύμφωνα με την οποία πυρήνας και θεμέλιος λίθος της οργάνωσης και ορθής λειτουργίας

της δημόσιας διοίκησης ορίζεται το δημόσιο συμφέρον. Με βάση αυτή την αρχή, όταν η δημόσια διοίκηση έχει το δικαίωμα να επιλέξει ανάμεσα σε έναν αριθμό εξίσου νόμιμων λύσεων σε διοικητικά ζητήματα, είναι σκόπιμο να επιλέξει τη λύση που θεωρεί πως λειτουργεί υπέρ του δημόσιου συμφέροντος.

- Η αρχή της δράσης της διοικήσεως, η οποία εκφράζει ότι η δημόσια διοίκηση απαιτείται να ενεργεί νόμιμα και θεμιτά, ώστε να εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον.
- Η αρχή της χρηστής διοίκησης δηλώνει ότι θεμελιώδη αρχή της δημόσιας διοίκησης είναι το καθήκον της να βοηθά το σύνολο των πολιτών στην προστασία των συμφερόντων, την προάσπιση και απόλαυση των δικαιωμάτων τους.
- Η αρχή της καλής πίστης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του πολίτη. Η δημόσια διοίκηση είναι υποχρεωμένη να μην εκμεταλλεύεται τους πολίτες και να μην δημιουργεί σκοπίμως καταστάσεις που εξαπατούν ή απειλούν τους πολίτες. Επιπλέον, απαιτεί να μην επικαλείται οποιαδήποτε αμέλεια ή παράλειψη από πλευράς της, σχετικά με τις οποίες οι πολίτες δεν ευθύνονται επουδενί τρόπο.
- Η αρχή της αναλογικότητας ορίζει τα όρια που δύναται να επιβάλει στα κατοχυρωμένα από το Ελληνικό Σύνταγμα δικαιώματα των πολιτών η δημόσια διοίκηση.
- Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι απαλλαγμένη από κάθε επιρροή, να προστατεύει πάντα το δημόσιο συμφέρον, να λειτουργεί αμερόληπτα και να μην είναι προκατειλημμένη έναντι των πολιτών.
- Η αρχή της ισότητας αναφέρει ότι «οι Έλληνες είναι ίσοι ενώπιον του νόμου», ενώ παράλληλα δεσμεύει τη νομοθετική εξουσία, τη δημόσια διοίκηση και το δικαστικό σώμα στην εφαρμογή νόμων προασπίζοντας την ισότητα κάθε πολίτη της χώρας. Η δημόσια διοίκηση τηρεί την αρχή της ισότητας και υποχρεούται ίδιας αντιμετώπισης παρεμφερών περιπτώσεων.
- Η αρχή του ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης παρέχει στους πολίτες το προνόμιο άμεσης πρόσβασης στη δικαιοσύνη με το δικαίωμα άσκησης προσφυγής, όπως και μηνυτήριας αναφοράς προς τις διοικητικές αρχές για τη

συμπεριφορά των φορέων και υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης.

Η αναγκαιότητα διάκρισης της έννοιας του δημόσιου τομέα από αυτή της δημόσιας διοίκησης προκύπτει από τη συχνή χρήση του δημόσιου τομέα καθημερινά. Μολονότι ο ορισμός του δημόσιου τομέα ήταν ασαφής και απροσδιόριστος στις αρχές της δεκαετίας του 1980 χαρακτηρίζεται ως πιο εκτεταμένος από τον ορισμό της δημόσιας διοίκησης (Μιχαλόπουλος, 2003).

Στο άρθρο 1 παρ. 6 του Ν. 1256/1982 παρέχεται ο ορισμός του δημόσιου τομέα, όπου αναφέρεται η “αληθινή έννοια της παρ. 1 του άρθρου 9 του νόμου 1232/1982 για την ‘επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις’ είναι ότι στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει”. Με τη συγκεκριμένη διάταξη έγινε σαφές ότι καλύπτει όλους τους φορείς τους κράτους, ανεξάρτητα πως διοικούνται, συμπεριλαμβανομένων των ΝΠΔΔ, των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων που εποπτεύονται ή επιλέγονται από το κράτος είτε άμεσα είτε έμμεσα, δηλαδή αν αυτοί υπόκεινται σε μεγάλο, ιδιωτικό ή δημόσιο δίκαιο.

1.3 Η σχέση της Δημόσιας Διοίκησης με το πολιτικό σύστημα

Στις σύγχρονες δημοκρατίες, οι κυκλικές και επαναλαμβανόμενες αλλαγές είναι το πρωταρχικό γνώρισμα της πολιτικής εξουσίας. Η δημόσια διοίκηση, που αποτελεί στοιχειώδη απαίτηση για τη διαρκή και εύρυθμη λειτουργία του κράτους, έχει τα χαρακτηριστικά της σταθερότητας και της συνέχειας σε αντίθεση με τη συχνή αντικατάσταση της πολιτικής εξουσίας (Κτιστάκη, 2009).

Δεδομένου ότι οι πολίτες υποστηρίζουν τη συνεχή και διαρκή άσκηση των αντίστοιχων κρατικών εξουσιών, αντί να προέρχονται απευθείας από αυτές, η δημόσια διοίκηση ενισχύεται. Αυτή η σταθερότητα αποτελεί τη βάση της νομιμότητας και της ισχύος που στηρίζουν τις σύγχρονες δημοκρατίες, που ελέγχουν τη δημόσια διοίκηση και περνούν από διάφορους πολιτικούς μετασχηματισμούς. Επιπλέον, αφού οι ενέργειές της ορίζονται ρητά από ένα προκαθορισμένο πλαίσιο νομοθετικών αρχών, κυρίως κανόνων, αποκτά έμμεσα τη συγκεκριμένη νομιμότητα (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Η κυβέρνηση, η οποία εκλέχθηκε δεόντως και βασίζεται στο Σύνταγμα,

θεσπίζει και καθορίζει τους συγκεκριμένους νόμους, προασπίζοντας τα ατομικά, πολιτικά και κοινωνικά δικαιώματα των πολιτών στο μέγιστο δυνατό βαθμό, θεωρώντας ότι το κράτος δικαίου υπηρετεί το κοινό καλό. Προκειμένου, λοιπόν, να νομιμοποιηθεί η ύπαρξη και λειτουργία του, η τήρηση του νόμου θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Η Δημόσια Διοίκηση μιας χώρας αποτελεί μέρος του κρατικού μηχανισμού της και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας. Οι σχέσεις των πολιτών, που αναγκάζονται να στραφούν στις δημόσιες διοικήσεις για να χειριστούν τις υποθέσεις τους με το κράτος, κυριαρχούν ως μηχανισμός, που χαρακτηρίζεται ως εξ ολοκλήρου υπεύθυνος για την εκτέλεση των αποφάσεων του κράτους. Η Δημόσια Διοίκηση λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες που ορίζονται από τους νόμους του κράτους. Εφόσον, με αυτόν τον τρόπο αποκτούν την ταυτότητα της κοινωνικής και πολιτικής νομιμότητας, οι νόμοι είναι υπεύθυνοι για την ορθή λειτουργία και εκτέλεση των ενεργειών και των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, η οποία θεωρείται ως ένα κρίσιμο συστατικό του πολιτικού συστήματος που είναι αλληλεξάρτητο με το κράτος τόσο σε νομοθετικό όσο και σε ρυθμιστικό επίπεδο (Κτιστάκη, 2009. Τάχος, 1985. Τύπας & Κατσαρός, 2003).

Ο συνδυασμός των ακόλουθων πέντε περιορισμών, οι οποίοι μαζί συμβάλλουν άμεσα στη συνεχιζόμενη δυσλειτουργία της Δημόσιας Διοίκηση (Tsiotas, Aspridis, Gavardinas, Sdrolias, & Škodová-Parmová, 2019; Τύπας & Κατσαρός, 2003):

- Νομικοί, άρρηκτα συνδεδεμένοι με την αρχή της νομιμότητας και τη διαφάνεια.
- Πολιτικοί, για την ανάγκη νομιμοποίησης που η Δημόσια Διοίκηση θεωρεί αναγκαίους, επηρεάζονται από τον ρόλο της στη διαμόρφωση της κυβερνητικής πολιτικής και στη διαχείρισή της από την αρμόδια πολιτική ηγεσία.
- Οικονομικοί, οι οποίοι αναφέρονται στους δημόσιους πόρους που λαμβάνουν έγκριση από την Πολιτεία και είναι απολύτως απαιτητοί για την εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.
- Παραγωγικοί, συνυφασμένοι με τη συνολική απόδοση των υπηρεσιών σε αγαθά.
- Τεχνικοί, οι οποίοι συσχετίζονται με τις επιβαλλόμενες αποφάσεις για τους τρόπους οργάνωσης και δράσης της.

1.4 Τα προβλήματα του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα

Η «θολή» εικόνα του Δημόσιου Τομέα, επιβαρύνεται από τις υπάρχουσες εγγενείς διοικητικές δυσχέρειες. Ο κατεξοχήν αρνητικός παράγοντας, που συσκοτίζει περαιτέρω το λειτουργικό ορθολογισμό του Δημόσιου Τομέα, είναι η διοικητική του ασυνέχεια. Η συχνή εναλλαγή των επικεφαλής των διαφόρων φορέων δημιουργεί μια κατάσταση διοικητικής αστάθειας και αποπροσανατολισμού δραστηριοτήτων και στόχων, ενώ ταυτοχρόνως αμφισβητείται η γνώση, η ικανότητα και η επάρκεια τους να διοικούν, δεδομένου πως δεν τοποθετούνται στις θέσεις τους βάσει αυτών των κριτηρίων από την εποπτεύουσα πολιτική αρχή (Αναστασόπουλος, 1987).

Η εμφάνιση αυξημένης δυσκολίας προσδιορισμού στόχων στο Δημόσιο Τομέα είναι αναπόφευκτη. Αυτό οφείλεται στο ότι ο «βαθμός προσδιοριστικότητας» των αγαθών και υπηρεσιών που παρέχεται από το Δημόσιο είναι ελάχιστος. Στον Ιδιωτικό Τομέα τα πράγματα, είναι συνήθως ευχερέστερα, καθώς ο προσδιορισμός στόχων ποσότητας, ποιότητας, χρόνου και κόστους πραγματοποιείται αρκετά εύκολα. Σε κάθε περίπτωση υπάρχει και ο στόχος 'κέρδος', ο οποίος είναι απόλυτα μετρήσιμος (Σάββας & Κονδύλης, 1993).

Ο αποπροσανατολισμός των προσπαθειών- δραστηριοτήτων από τους στόχους, έχει συχνά, ως συνέπεια τη χαώδη λειτουργική κατάσταση, όπου ο φορέας-δημόσιος οργανισμός λειτουργεί μόνο ως μηχανισμός αποσόβησης κρίσεων. Η αδυναμία, σε μεγάλο βαθμό, ορθολογικής συσχέτισης εκροών- αποτελεσμάτων και εισροών-συντελεστών παραγωγής στο Δημόσιο τομέα, οδηγεί στην ανεξέλεγκτη αύξηση των συντελεστών παραγωγής και επειδή από τη φύση των εργασιών που είναι ως επί το πλείστον η παροχή υπηρεσιών, ο κυρίαρχος συντελεστής παραγωγής είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, προκύπτει ανεξέλεγκτη αύξηση του προσωπικού (Αναστασόπουλος, 1987).

Η εν λόγω αδυναμία σε συνδυασμό με την προσπάθεια και επιθυμία της πολιτικής ηγεσίας να είναι κατά μεγάλο βαθμό αρεστή στην πηγή της δύναμής της, δηλαδή τους ψηφοφόρους της, είναι αυτονόητο και μοιραίο να καταλήγει συχνά σε διορισμούς άσχετους με τις πραγματικές ανάγκες της διοίκησης. Με την υπερπροσφορά αυτή εισροής, υπό τη μορφή ανθρώπινου δυναμικού- προσωπικού, καθώς και την αδυναμία προσδιορισμού της επιθυμητής εκροής- υπηρεσίας, ο Δημόσιος Τομέας οδηγείται σε μια διαρκή υποβάθμιση της παραγωγικής του

δύναμης. Το γεγονός αυτό, εκτός της υποβάθμισης των προσφερόμενων υπηρεσιών, έχει ως απότοκο τη συνεχόμενη μείωση της δυνατότητας επαρκούς αμοιβής του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου (Αναστασόπουλος, 1987. Μακρυδημήτρης, 2006).

Η μειωμένη δυνατότητα ικανοποιητικής αμοιβής, με τη σειρά της, έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία προσέλκυσης στελεχών υψηλού επιπέδου, καθώς και τη δημιουργία μίας συντεχνιακής νοοτροπίας στα ήδη υπάρχοντα στελέχη του Δημοσίου, με απώτερο σκοπό την προστασία τους από τις αυξημένες απαιτήσεις που σταδιακά εμφανίζονται από την πολιτική εξουσία, λόγω της πίεσης του κοινωνικού συνόλου και των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Χαρακτηριστικά έχει ειπωθεί, ότι σε περιπτώσεις κατάχρησης των κεκτημένων ή συντεχνιακών δικαιωμάτων, ο συνδικαλισμός από εποικοδομητικό και απαραίτητο κοινωνικό στοιχείο που είναι, εκφυλίζεται συχνά και μετατρέπεται σε «ασπίδα των ανίκανων και προαγωγό των μετρίων» (Μακρυδημήτρης, & Μιχαλόπουλος, 2000).

Εξάγεται, επομένως, εύλογα το συμπέρασμα από τα αναφερθέντα έντονα και σοβαρά πως σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο Δημόσιος Τομέας, αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες αυτοπροσδιορισμού και εκλογίκευσης των λειτουργιών του (Μακρυδημήτρης, 2006).

1.5 Η έκθεση του ΟΟΣΑ για την Ελλάδα

Οι βασικές διαπιστώσεις της έκθεσης του ΟΟΣΑ (2012) για την ελληνική δημόσια διοίκηση περιλαμβάνουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Δεν υπάρχει στρατηγικό όραμα για το ελληνικό κράτος, το οποίο να συνδέεται άμεσα με το μέλλον της κοινωνίας και της οικονομίας. Είναι εντυπωσιακό τονίζει η έκθεση το γεγονός, ότι δεν υπάρχει στρατηγική και κοινό όραμα για τους στόχους που θέτει η Ελλάδα και για αυτόν ακριβώς το λόγο η κυβέρνηση επικεντρώθηκε σε φορολογικά ζητήματα, χωρίς καμία αίσθηση της ευρύτερης ατζέντας.
- Η αίσθηση της διαφθοράς στο Δημόσιο, που συνδέεται με την πολιτική και την αδιαφάνεια που χαρακτηρίζει την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης, είναι διάχυτη. Η γραφειοκρατία και τα περίπλοκα οργανογράμματα διευκολύνουν και ενισχύουν τις πελατειακές σχέσεις και τον χρηματισμό.

- Δεν υπάρχει συντονισμός στην κυβέρνηση και με τον τρόπο αυτό θέτονται σε κίνδυνο οι μεταρρυθμίσεις, οι οποίες χρειάζονται συλλογική δράση. Δεν υπάρχει μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των υπουργείων και ο συντονισμός πραγματοποιείται μόνο σε υψηλό επίπεδο, κατά περίπτωση.
- Τα υπουργεία λαμβάνουν αποφάσεις που δεν αντικατοπτρίζονται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι μεταρρυθμίσεις που επιδιώχτηκαν τα τελευταία χρόνια, ήταν αναποτελεσματικές λόγω κακής εφαρμογής από το ελληνικό κράτος.
- Παράγονται κανονισμοί και διοικητικές πράξεις χωρίς παράλληλα να υπάρχει έλεγχος και παρακολούθηση της εφαρμογής τους. Χρειάζεται επείγουσα προσοχή στη βελτίωση ελέγχου των δαπανών. Ο προϋπολογισμός είναι κατακερματισμένος και δεν υπάρχει καμία χρήση πληροφοριών για τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις που καταγράφονται από την εφαρμογή του.
- Η διοικητική ιεραρχία είναι «βαριά» και αναξιόπιστη, ενώ αρκετοί ανώτεροι υπάλληλοι ηγούνται σε διευθύνσεις- φαντάσματα, χωρίς υπαλλήλους. Τα υπουργεία με την πάροδο του χρόνου έχουν εξαπλωθεί με νέες διευθύνσεις και τμήματα για την εξυπηρέτηση των ημετέρων υπαλλήλων της πολιτικής ηγεσίας.
- Στο ελληνικό Δημόσιο δεν τηρούνται αρχεία και είναι ανύπαρκτη η συλλογή και αξιοποίηση δεδομένων για την εφαρμογή πολιτικών. Η συστηματική χρήση δεδομένων και η χάραξη πολιτικής βάσης δεδομένων πρόκειται να αποτελέσει «βαθιά πολιτισμική αλλαγή» στην ελληνική δημόσια διοίκηση.
- Η καθημερινότητα του ελληνικού Δημοσίου χαρακτηρίζεται από μια κουλτούρα και ένα νομικό πλαίσιο που έχουν δημιουργηθεί λόγω της νομικής τυπολατρίας που επικρατεί. Υπουργοί και δημόσιοι υπάλληλοι αποκλείονται από τη λήψη ακόμη και ήσσονος σημασίας μέτρων, εφόσον αυτό δεν προβλέπεται από το νόμο, όπως περιγράφει η Έκθεση του ΟΟΣΑ. Οι δημόσιοι υπάλληλοι περιορίζονται στην πιστή εφαρμογή των νόμων και των εγκυκλίων. Ο νομικός formalισμός δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει την προστασία από τις πολιτικές παρεμβάσεις. «Αντί αυτού, προκάλεσε αναποτελεσματικότητα σε μαζική κλίμακα», επισημαίνουν οι επιστήμονες του ΟΟΣΑ. Έχει δημιουργηθεί και υιοθετηθεί ένα νομικό πλαίσιο που δεν παρέχει κίνητρα για πρωτοβουλίες από την πλευρά των υπαλλήλων, ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την τήρηση των

διοικητικών διαδικασιών και όχι την εστίαση στην ουσία του έργου των Υπουργείων.

- Ο ΟΟΣΑ καταγράφει επίσης, πως η πολυδιάσπαση των κτηρίων του Δημοσίου, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους για τη μειωμένη παραγωγικότητα των δημόσιων υπηρεσιών που περιπλέκει την επικοινωνία και τον συντονισμό των διοικητικών υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει τεχνητά την ανάγκη για υπηρεσίες υποστήριξης και επιβαρύνει με γραφειοκρατία και ταιλαιπωρία τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Από τα 2.011 κτήρια για τα οποία υπάρχουν στοιχεία, τα 1048 (52%) είναι ιδιόκτητα, τα 887 (44%) είναι μισθωμένα και τα 76 (4%) έχουν παραχωρηθεί στο κράτος για δωρεάν χρήση από ιδιώτες ή ΝΠΙΔ. Η κυβέρνηση καταβάλλει πολλά εκατομμύρια ευρώ το χρόνο, σε μια περίοδο που απαιτούνται σημαντικές περικοπές λειτουργικών δαπανών.
- Στα κτήρια που στεγάζονται οι δημόσιες υπηρεσίες μόνο το 7,86% των κτηριακών υποδομών, διαθέτουν προσβασιμότητα για τα Άτομα με Ειδικές Ανάγκες (ΑμεΑ). Ταυτόχρονα, παρουσιάζεται απουσία χώρου εστίασης ή κυλικείου στο 95,38% των δημοσίων κτηρίων. Οι χώροι σύσκεψης λείπουν από το 89,51% των κτηριακών υποδομών. Μόνο το 1,29% των κτηριακών εγκαταστάσεων διαθέτουν χώρο φύλαξης παιδιών.
- Ένα από τα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται από την Έκθεση του ΟΟΣΑ, είναι η ύπαρξη πολυδαίδαλων υπηρεσιών με επικάλυψη αρμοδιοτήτων, έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ υπηρεσιών, ακόμα και μεταξύ των υπουργών. Όπως αναφέρεται, μόνο σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης καταγράφονται 27.318 αρμοδιότητες, που αποτελούν τον βασικότερο φραγμό στην προώθηση και υιοθέτηση αλλαγών. Ειδικότερα από τις 9.816 διαφορετικές υποστηρικτικές αρμοδιότητες, που καταγράφονται στα υπουργεία, σύμφωνα με τα πρότυπα οργάνωσης χωρών, όπως η Δανία και η Γερμανία, δεν ανταποκρίνονται παρά μόνο σε 26 έως 40 αρμοδιότητες που ανακυκλώνονται.
- Την τελευταία δεκαπενταετία, εκδόθηκαν περίπου 17.000 νόμοι, προεδρικά και υπουργικά διατάγματα αλλαγής αρμοδιοτήτων. Γνωστός υπουργός με μεγάλη εμπειρία σε διαφορετικά υπουργεία μάλιστα δήλωσε, πως χρειαζόταν κάθε φορά περισσότερο από ένα χρόνο για να συνηθίσει στα νέα του καθήκοντα. Από το σύνολο των περίπου 17.000 νομοθετικών παρεμβάσεων, εκχωρούνται

αρμοδιότητες σε διάφορα επίπεδα της διοίκησης, μέσω 14.362 προεδρικών διαταγμάτων, 2.624 υπουργικών αποφάσεων και 5.532 νόμων, αποδεικνύοντας με το συγκεκριμένο τρόπο την πολυνομία. Η επικρατούσα κατάσταση και κουλτούρα, αφήνει ελάχιστα περιθώρια συνεργασίας μεταξύ των υπουργών και των υπουργείων. Η διοικητική κουλτούρα, επικεντρώνεται κατά μεγάλο βαθμό στην εκπλήρωση των τυπικών «αποστολών».

- Εξάπλωση των υπουργείων: Τα υπουργεία χαρακτηρίζονται από την οργανωτική εξάπλωση. Καθένα από αυτά, έχει κατά μέσο όρο, 439 εσωτερικές δομές, δηλαδή Γενικές Γραμματείες, Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις και Τμήματα. Το μεγαλύτερο μέρος των υφιστάμενων τμημάτων δεν διαθέτουν το κατάλληλο μέγεθος, με αποτέλεσμα να αδυνατούν να δράσουν αποτελεσματικά. Επιπλέον αναποτελεσματικός μεγάλος είναι και ο αριθμός των ατόμων που κατέχουν διευθυντικές θέσεις, συγκριτικά με τον αριθμό των εργαζομένων που βρίσκονται υπό την εποπτεία τους. Ως αποτέλεσμα, η διοικητική εργασία είναι κατακερματισμένη εντός των υπουργείων. Τα υπουργεία επιπρόσθετα, αδυνατούν να θέσουν προτεραιότητες και αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα συντονισμού. Στις περιπτώσεις όπου υπάρχει συντονισμός, γίνεται ad hoc, βασίζεται σε προσωπική πρωτοβουλία και γνώση και δεν υποστηρίζεται από τις δομές.

Κεφάλαιο 2: Γραφειοκρατία

2.1 Γραφειοκρατική διοίκηση και βασικές αρχές Βεμπεριανού μοντέλου

Ο διοικητικός και πολιτικός μηχανισμός της Ελλάδας, από την επανάσταση του 1821 μέχρι σήμερα, υπέστη πολλές και σημαντικές διαφοροποιήσεις. Η μορφή, που έχει λάβει έως τώρα, οφείλεται στην ευρύτερη κουλτούρα που έχει καλλιεργηθεί διαχρονικά, αλλά και στις επιρροές από το διεθνές περιβάλλον, από το οποίο, άλλωστε, και συνεχίζει να εξαρτάται σε μέγιστο βαθμό. Αρχικά, το κράτος ήταν προσανατολισμένο σε πελατειακές πρακτικές και μεθόδους, που το καθιστούσαν αναξιόπιστο και αναποτελεσματικό. Αναγκαστικά, ιδιαίτερα αφότου προσχώρησε ως μέλος στην ΕΕ, μετέβαλε σε θεσμικό επίπεδο σταδιακά το σύστημα λειτουργίας και οργάνωσης του διοικητικού και του πολιτικού τομέα. Παραμένει, ωστόσο, ευδιάκριτη και σήμερα η τάση εφαρμογής παρόμοιων πρακτικών, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ελληνική κουλτούρα (Τσέκος, 2021).

Ειδικά όσον αφορά την κρατική γραφειοκρατία, έντονες αντιδράσεις και προβληματισμοί εμφανίζονται από αναλυτές, που επικρίνουν τη δομή, τη λειτουργία και τον βαθμό αποτελεσματικότητάς της από την αρχική ακόμη ίδρυση του ελληνικού κράτους. Μάλιστα, λίγο πριν τη δεκαετία του 1980, κυρίως επικριτές από το πεδίο του νεοφιλευθερισμού επικεντρώνονται σε αρνητικά στοιχεία του διοικητικού γραφειοκρατικού συστήματος σχετικά με τον ελλιπή έλεγχο, τη συχνή καταπάτηση της νομιμότητας, την αποτυχία στην ορθολογική διαχείριση των πόρων και στην εν γένει χαμηλή απόδοση των δημόσιων φορέων (Λαμπροπούλου, 2021).

Η έννοια της γραφειοκρατίας εμπεριέχει αρνητικού χαρακτήρα συνδηλώσεις σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης. Συνδέεται αυτή τόσο με χαμηλής αποτελεσματικότητας υπηρεσίες, όσο και με περιορισμένη εμπιστοσύνη της Κοινωνίας των πολιτών στους κρατικούς θεσμούς και στο εν γένει διοικητικό σύστημα. Ο Βέμπερ τη θεώρησε αναπόφευκτη για την τήρηση της νομιμότητας και των διοικητικών αρχών, προάγοντας σε κυρίαρχη έννοια αυτή της ιεραρχίας. Η δε λαϊκή αντίληψη για τη γραφειοκρατία εστιάζεται σε εκφάνσεις του φαινομένου που εκδηλώνονται με καθυστερήσεις, πολυπλοκότητα και νομικισμό, με αυταρχικότητα και κακοδιοίκηση.

Ο Weber (1947), δημιουργός/ εισηγητής του μοντέλου της γραφειοκρατίας, διατύπωσε τη θεωρία του για έναν ορθολογικά και με αυστηρή οργάνωση τρόπο διοίκησης. Πρωταρχικά, η γραφειοκρατική οργάνωση καθιερώθηκε με τον διαχωρισμό διαφορετικών τμημάτων-ομάδων εργασίας σε «γραφεία». Σε αυτή την οργανωτική δομή, κυριαρχεί ο συγκεντρωτισμός στις αποφάσεις, ακολουθείται αυστηρή ιεραρχία στις βαθμίδες των ανώτερων στελεχών και των κατώτερων απλών υπαλλήλων, ενώ ο κανόνας κατέχει κυρίαρχη θέση στο μοντέλο εργασίας (Μουζέλης, 2009).

Στην ιδεατή της έκφανση, η «βεμπεριανή γραφειοκρατία» θεμελιώνεται στην αξιοκρατία, στον με απόλυτη σαφήνεια καθορισμό των ρόλων και στην κατανομή των αρμοδιοτήτων με γνώμονα τα πραγματικά προσόντα. Τα πάντα σε ένα τέτοιο πρότυπο διοίκησης πρέπει να είναι γραπτά και απαραίτητως διατυπωμένα, στη βάση προκαθορισμένων αυστηρών κανόνων (Weber, 1947).

Βασική αρχή της βεμπεριανής προσέγγισης είναι ότι ο ορθολογισμός που επικρατεί σχεδόν σε όλα τα επίπεδα της κοινωνικής και της οικονομικής ζωής δεν μπορεί παρά να συνεπάγεται και την εξάπλωσή του σε ανάλογες θεσμικές ή οργανωτικές μορφές, με πιο χαρακτηριστική και αποτελεσματική εξ αυτών να αποτελεί η γραφειοκρατία. Πιο συγκεκριμένα, οι αρχές του διοικητικού μοντέλου που καθιέρωσε ο Weber (1947) είναι οι ακόλουθες:

- Αρχή της εξειδίκευσης: Καθορισμός μιας ειδικής περιοχής εργασίας, αρμοδιότητας και ευθύνης.
- Αρχή της ιεράρχησης: Η ιεράρχηση είναι κάθετη οργάνωση σε σχήμα πυραμίδας. Η κορυφή είναι ο επικεφαλής του συστήματος. Η ιεράρχηση οδηγεί στον συγκεντρωτισμό.
- Αρχή του απρόσωπου: Η διοίκηση γίνεται βάσει γενικών κανόνων (απρόσωποι).

Το απρόσωπο ενισχύεται από τις αρχές της ιεράρχησης και της ειδίκευσης. Το ένα επίπεδο ελέγχεται ιεραρχικά από το ανώτερο, ώστε να μη εμφυλοχωρούν εύκολα προσωπικές σχέσεις. Όλα τα επίπεδα οφείλουν να εφαρμόζουν την κοινή πολιτική του οργανισμού/επιχείρησης ανεξάρτητα του προσώπου. Το απρόσωπο στη γραφειοκρατία (τουλάχιστον στους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες) έχει και

μία άλλη πλευρά. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να εφαρμόζουν τους νόμους και κανονισμούς απρόσωπα προς όλους.

2.2 Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του Βεμπεριανού μοντέλου

Σε κάθε σύγχρονο διοικητικό σύστημα, η ποιότητα επιδιώκεται μέσω της επιτυχούς έκβασης των μεταρρυθμίσεων, με σεβασμό στα δικαιώματα των διοικούμενων και με την τήρηση προκαθορισμένων αρχών. Οι τελευταίες διαμορφώνουν ένα πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, τέτοιο που να ακολουθεί πρότυπους κανόνες και τυποποιημένες συμπεριφορές σε ένα κράτος δικαίου.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, στον ιδεότυπο της γραφειοκρατίας ανήκουν κυρίως στοιχεία που περιγράφουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων που είναι έντονα συγκεντρωτικός. Υποστηρίζει, επίσης, ο Weber την αναγκαιότητα αξιοκρατικής στελέχωσης με την ηγεσία ενός χαρισματικού λειτουργού και τη νομιμοποίησή του, λόγω ιεραρχική σχέσης. Στο βεμπεριανό μοντέλο επιβάλλεται η τήρηση γραπτών τεκμηρίων, η συνοχή και η ενότητα διοίκησης καθώς και ο διαχωρισμός των υπαλλήλων με βάση τις δεξιότητες και τον επαγγελματισμό τους (Μακρυδημήτρης, 2004β).

Το γραφειοκρατικό πρότυπο απαρτίζεται από κάποια βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία κατά τον Weber δεν παρουσιάζονται σε όλες τις γραφειοκρατικές διοικήσεις, ωστόσο αλληλεπιδρούν με τις επιλογής δομής, οργάνωσης και ελέγχου, όπως ενδεικτικά είναι τα ακόλουθα (Τύπας & Κατσαρός, 2003; Weber, 1947):

- Απρόσωπη σταθερή οργανωτική διάρθρωση. Αφορά τις τυπικές δραστηριότητες, στον τρόπο εργασίας που ακολουθούν οι υπάλληλοι σύμφωνα με γραπτούς κανόνες και κανονισμούς .
- Οριοθετημένα πεδία αρμοδιοτήτων. “Αναφέρεται στη θέση ή την ιεραρχική βαθμίδα, σύμφωνα με έναν σαφή καταμερισμό της εργασίας που εξασφαλίζει την εξειδίκευση”.
- Ιεραρχική διάρθρωση της εξουσίας και των καθηκόντων. Αυτό το χαρακτηριστικό αναφέρεται στον τρόπο δόμησης της εξουσίας, η οποία είναι πυραμιδοειδής, δηλαδή, σε βαθμίδες αυξανόμενης εξουσίας και ευθύνης,

δημιουργώντας απρόσωπες σχέσεις εξουσίας που προσδιορίζονται από ορθολογικούς κανόνες.

- Κανόνες βασισμένοι στην τεχνογνωσία και την ορθολογική σκέψη. Αυτοί οι κανόνες διαρθρώνουν την οργάνωση, οριοθετούν τις αρμοδιότητες και καθορίζουν τις διαδικασίες, με απώτερο στόχο την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και την αποφυγή συμπεριφορών με υποκειμενικό χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα η εύνοια, η εχθρότητα, κ.ά..
- Αξιοκρατική Στελέχωση με τεκμηριωμένα, πιστοποιημένα προσόντα, γνώσεις και ικανότητες. “Αξιοποίηση της εμπειρικής γνώσης που αποκτάται από την εξοικείωσή τους με τον τρόπο και τους κανόνες λειτουργίας της γραφειοκρατικής οργάνωσης και αμοιβή τους ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα που ανήκουν”.
- Διάκριση του διοικητικού προσωπικού από την υπαλληλική θέση και την ιδιοκτησία των μέσων. Η διάκριση αυτή αφορά τα μέσα που έχει στη διάθεσή της η διοίκηση για να εκπληρώσει τα καθήκοντά της.
- Απρόσωπες σχέσεις μεταξύ των μελών της οργάνωσης. “Οι σχέσεις αυτές οφείλονται στη διάκριση των θέσεων από τα πρόσωπα που τις κατέχουν και την αυστηρή τήρηση των κανόνων, ώστε να ενισχύεται η αμεροληψία και να αποφεύγονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και η δημιουργία άτυπων οργανώσεων που μπορούν να συμβάλλουν σε μείωση της αποδοτικότητας στην οργάνωση”.

Στη διαμόρφωση αυτών των αρχών για τη δημόσια διοίκηση, συνέβαλε ουσιαστικά ο Weber, ο οποίος πρότεινε συγκεκριμένες προϋποθέσεις, ως δείκτες καλής λειτουργίας μιας Δημόσιας Υπηρεσίας. Ειδικότερα, στον ιδανικό βεμπεριανό τύπο, που προτείνεται από τον Γερμανό κοινωνιολόγο εντάσσονται ως κεντρικές οι έννοιες: α) ιεραρχική δομή, β) αυστηρή τήρηση κανόνων, γ) καταμερισμός, δ) εξειδίκευση, ε) αξιοκρατία, στ) νομιμότητα και ζ) λογοδοσία (Weber, 1947, σελ. 220-223).

2.2.1 Κριτική και αποτίμηση της γραφειοκρατικής διοίκησης

Η αρχή της αξιοκρατικής στελέχωσης του διοικητικού μηχανισμού είναι συνυφασμένη με τις αρχές «καλής» διοίκησης (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Πέραν του συλλογικού συμφέροντος που προτάσσεται πάντοτε από αυτήν, εξασφαλίζει, κατ' αρχάς, τη συνέχεια της διοικητικής δράσης, ανεξαρτήτως του πολιτικού φορέα που κατέχει τα ηνία της εκτελεστικής εξουσίας. Η εν λόγω αρχή στο πλαίσιο των Δημοσίων Υπηρεσιών συνδυαστικά με την αρχή της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης βρίσκονται σε ουσιαστική διασύνδεση με τη δημοκρατική αρχή, το κράτος δικαίου και την αρχή της ισότητας (Κοντιάδης, 2009, σελ. 281-283).

Κατ' αυτόν τον τρόπο, διατηρείται ανέπαφη η θεσμική μνήμη στις τάξεις του διοικητικού μηχανισμού, η οποία συμβάλει αφενός στη μη επανάληψη λανθασμένων ενεργειών του παρελθόντος, αφετέρου στη συνέχιση της εφαρμογής αποτελεσματικών δημόσιων πολιτικών. Για τον λόγο αυτό, η διατήρηση των άξιων στελεχών σ' ένα διοικητικό σύστημα αποτελεί συνώνυμο της αποτελεσματικότητάς του, μαζί με όλα τα σχετικά οφέλη για την πολιτεία, πολλώ δε μάλλον για την κοινωνία.

Ουδόλως τυχαία, άλλωστε, ανάμεσα στις αρχές ορθής διοίκησης συγκαταλέγονται και εκείνες της αμεροληψίας, της ίσης μεταχείρισης των πολιτών και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των τελευταίων προς το διοικητικό μηχανισμό, που εκπορεύονται από την αντικειμενικότητα και τη μη πελατειακή στελέχωση αυτού. Αντιθέτως, η πελατειακή επάνδρωση και η προωθούμενη από αυτήν πλήρης πολιτικοποίηση-κομματικοποίηση της διοίκησης, όχι μόνο *βάλλουν κατά της αποτελεσματικότητάς της*, εξαιτίας των ακατάλληλων ατόμων που την στελεχώνουν, αλλά συνάμα πλήττουν μαζί με την ουδετερότητά της και την αμεροληψία και αξιοπιστία της (Μακρυδημήτρης, 2009, σελ.111).

Με κεντρικό ρόλο την εκτέλεση των κυβερνητικών εντολών και πυρήνα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση καλείται να λειτουργεί σύννομα και ποιοτικά, οικονομικά, αποτελεσματικά και με τη βέλτιστη δυνατή απόδοση. Ωστόσο, τα σύνθετα, πολυδιάστατα προβλήματα ενός σύγχρονου διοικητικού συστήματος, απαιτούν και ένα σώμα αφοσιωμένων υπαλλήλων, με το απαιτούμενο τεκμηριωμένο γνωσιακό υπόβαθρο και με εξειδίκευση στο τομέα που αναλαμβάνουν. Χωρίς την εξασφάλιση μιας τέτοιας Δημοσιοϋπαλληλίας, η λαϊκή κυριαρχία αναστέλλεται (Μακρυδημήτρης, 2004α).

Ο Weber (1947) προσεγγίζει το φαινόμενο της γραφειοκρατίας από τη σκοπιά της ευρύτερης κοινωνικοπολιτικής του τοποθέτησης, και το θεωρεί ως λογική συνέπεια της ιστορικής εξέλιξης. Ουσιαστικά το αποδίδει στις πολύπλοκες σύγχρονες κοινωνίες του 20ου αιώνα και τη μαζική διοίκηση που καθιστούν την γραφειοκρατία απαραίτητη για να μπορέσει το κράτος να λειτουργήσει.

Σύμφωνα με το βεμπεριανό ιδεότυπο, υπό το πρίσμα της δημόσιας διοίκησης, η γραφειοκρατία εκφράζεται θετικά με τον προκαθορισμό αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και με την καθιέρωση του επαγγελματισμού στην οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών. Εξασφαλίζοντας την επιθυμητή αξιοκρατία, η «γραφειοκρατική διοίκηση» αποπολιτικοποιείται. Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι έτσι διαμορφώνουν συμπεριφορά με ουδετερότητα, χωρίς πολιτικές, κομματικές, φυλετικές, εθνοτικές ή άλλες μεροληψίες, με ήθος και ίσης μεταχείρισης πρακτικές (Μακρυνήμητρης, 2015).

Σε μια σύγχρονη ώριμη δημοκρατία, είναι συχνή η υιοθέτηση μοντέλων διοίκησης που επιτρέπουν την ισορροπημένη και δημιουργικά εξελισσόμενη σχέση πολιτικής και διοίκησης. Επιπλέον, σε τέτοια εκσυγχρονισμένα κράτη, μία γραφειοκρατική δυσλειτουργία συνίσταται σε ένα είδος πρόσθετων συνεπειών που πλαισιώνουν αρνητικά κατά τις άλλες θεμιτές διοικητικές διαδικασίες και μέσα οργάνωσης (Μιχαλόπουλος, 2003).

Εντούτοις, η επιτέλεση των διοικητικών λειτουργιών με άκριτη και τυπολατρική μορφή κάνει τα διοικητικά εργαλεία αυτοσκοπούς και ματαιώνει κάθε θεμιτό σκοπό της διοίκησης. Μάλιστα, η σχετική βιβλιογραφία αναφέρεται αναλυτικά στο πλαίσιο της θεωρίας των οργάνωσης, στο φαινόμενο της «υποκατάστασης σκοπών από τα μέσα για την επίτευξή τους» (Μακρυνήμητρης & Μιχαλόπουλος, 2000).

Το φαινόμενο της γραφειοκρατίας στο πρίσμα της δημόσιας διοίκησης ενέχει σημαντικούς προβληματισμούς και επιδέχεται διαχρονικά έντονη αρνητική κριτική. Από το 1970, υποστηρικτές του νεοφιλελευθερισμού επικρίνουν το γραφειοκρατικό μοντέλο, το οποίο κατά την άποψή τους εντείνει τον συντηρητισμό της κοινωνίας. Τέτοιος αντίμαχος της βεμπεριανής θεωρίας και έντονος επικριτής της φιλοσοφικής και οργανωτικής προσέγγισης είναι ο Μαρξ.

Οι Μαρξιστές αντίστοιχα ασκούν κριτική στο βεμπεριανό πρότυπο, το οποίο θεωρούν «όργανο ταξικής πάλης». Οι νέοι Δεξιοί το χαρακτηρίζουν ιδιοτελές και αναποτελεσματικό ως προς την εκπλήρωση των στόχων ενός σύγχρονου πολιτικό-διοικητικού συστήματος. Ο ορθολογισμός διακατέχει κάθε πτυχή της διοικητικής δράσης, ενώ η εξουσία προκύπτει από μία *de facto* ιεραρχική σχέση του ανώτερου γνώστη προς τον ανειδίκευτο κατώτερο εργαζόμενο. Περαιτέρω, με αρνητική κριτική αντιμετωπίζει ο Μαρξ τη γραφειοκρατία, η οποία αποτελεί γι' αυτόν έναν καπιταλιστικό μηχανισμό που εξουσιάζει την κοινωνία μέσω της έντονης επίδρασης που ασκεί στην αστική τάξη (Λιανός, 2007).

2.2.2 Η θέση του Μάρξ για τη Βεμπεριανή Γραφειοκρατία

Ο ταξικός πυρήνας που αποδίδει ο Μαρξ στις απόψεις του Βέμπερ για τη γραφειοκρατία, αποδίδεται στη δημόσια διοίκηση που τείνει να αυτονομείται διαχωρίζοντας τις επιλογές της από την κοινωνία (Λιανός, 2007).

Ο Μαρξ διακρίνει τρία βασικά γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν τη γραφειοκρατία. Πρώτον, είναι η αλλοτρίωση, καθώς η γραφειοκρατία να μεν αποτελεί το σύνολο των υπηρεσιών που ασκούν οι άνθρωποι, αλλά έχει μετατραπεί σε έναν αυτόνομο οργανισμό ο οποίος αρκετές φορές δρα αυτοβούλως και οι γραφειοκρατικοί υπάλληλοι δεν μπορούν να διακρίνουν εάν δρουν αξιοκρατικά, καθώς λειτουργούν με βάση το συμφέρον του κράτους. Εν συντομία, με αυτόν τον τρόπο μετατρέπεται σε ένα κράτος εν κράτει. Δεύτερον, η ανικανότητα είναι ακόμη ένα χαρακτηριστικό των γραφειοκρατών. Ενώ δεν έχουν τις ικανότητες να αναλάβουν ευθύνες και καθήκοντα πέραν των προκαθορισμένων, εν τούτοις επιδιώκουν την εξουσία και την ιεραρχική εξέλιξη. Τρίτον, αποτελεί όργανο της καπιταλιστικής τάξης, όμως ο ρόλος της μπορεί να θεωρηθεί περιστασιακός, αφού σύμφωνα με τον Μαρξ σε μια κομμουνιστική κοινωνία η παρασιτική γραφειοκρατία δε θα είναι πλέον απαραίτητη και θα εξαλειφθεί (Μουζέλης, 2008).

2.3 Αίτια, επιπτώσεις και θεραπεία της Γραφειοκρατίας

Αρνητική κριτική και προβληματισμούς γύρω από τον βαθμό απόδοσης της γραφειοκρατίας στη μετανεωτερική εποχή έχουν καταθέσει πλήθος εμπειρογνομόνων, αλλά και η ίδια η Κοινωνία των Πολιτών, που εκφράζει με κάθε τρόπο τη δυσαρέσκειά της για το καθιερωμένο αναποτελεσματικό διοικητικό σύστημα.

Άλλωστε, αποτελεί πραγματικότητα ότι κατά την εφαρμογή ενός διοικητικού μοντέλου στα πρότυπα της γραφειοκρατίας, συμβαίνουν διάφορες αποκλίσεις και εκδηλώνονται αρνητικά φαινόμενα χαμηλής αποτελεσματικότητας. Σε σχετική κριτική ο Μακρυδημήτρης (1999) αναφέρεται emphaticά στον έντονο νομικισμό που χαρακτηρίζει τον έλεγχο με αυστηρές διαδικασίες και στην προσήλωση στους τύπους, που αναπόφευκτα οδηγεί σε χρόνιες αγκυλώσεις. Επιπλέον, η καθετοποίηση του ιεραρχικού οργανωτικού σχεδιασμού με την προσθήκη νέων επιπέδων, καθιστά τον έλεγχο εσωστρεφή, με συνέπεια να ενισχύεται ο διοικητικός συγκεντρωτισμός.

Στα βασικότερα αίτια δημιουργίας γραφειοκρατικών δυσλειτουργιών ανήκουν και αυτά που συνδέονται με την υπερφόρτωση του κρατικού τομέα, με την αύξηση των αιτημάτων των πολιτών και με την απρόβλεπτη εξέλιξη σύγχρονων κοινωνικών προβλημάτων. Ακόμη, σημαντική είναι η επιρροή στη δημόσια διοίκηση από τη δυσκαμψία στην επιτέλεση πολύπλοκων διαδικασιών και τη διαρκή ανάγκη για την αποδοτικότερη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Μιχαλόπουλος, 2003). Τέλος, η γραφειοκρατία παρεμποδίζει την επικοινωνία, περιορίζοντας τις δυνατότητες των τυπολατρικών Δημοσίων Υπηρεσιών να ανταποκρίνονται δημιουργικά σε σύγχρονες προκλήσεις (Αργυριάδης, 1990. Κοντιάδης, 2011).

Το ελληνικό διοικητικό σύστημα διαχρονικά χαρακτηρίζεται από τα φαινόμενα της διαπλοκής και της διαφθοράς, συνυφασμένα σε μεγάλο βαθμό με τη Δημόσια Διοίκηση και με το πολιτικό κατεστημένο. Άλλα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης που αλληλεπιδρούν με την κακονομία και την πολυνομία συσχετίζονται με το εκάστοτε μοντέλο διακυβέρνηση (Μακρυδημήτρης, 1999, 2004α, 200β).

2.3.1 Γραφειοκρατία και αρνητικά φαινόμενα

Στην Ελληνική περίπτωση, η μακρά παράδοση της συγκεντρωτικής και με αυταρχισμό θεσμοθετημένης διακυβέρνησης, έχει ως χαρακτηριστικό τις πελατειακές σχέσεις και την ανεπάρκεια θεσμών. Από το ελληνικό πολιτικοδιοικητικό σύστημα απουσιάζει και η συμμετοχή της Κοινωνίας των Πολιτών. Παράλληλα, οι πιο συχνές «εστίες» διαφθοράς και διαπλοκής είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον τρόπο άσκησης πολιτικής, με τη νομοθετική και ρυθμιστική θεσμοθέτηση, με το χρηματοδοτικό μοντέλο και το πλαίσιο λειτουργίας των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης. Ακόμη, στη διαφθορά καταφεύγουν συχνά εμπλεκόμενοι με το

χρηματοπιστωτικό σύστημα και με τους μηχανισμούς ελέγχου. Στα δίκτυα διαπλοκής συναντώνται και υποθέσεις ιδιωτικοποιήσεων, δημοσίων συμβάσεων και αναθέσεις Δημοσίων Έργων (Μουζέλης, 2009. Σπανού, 2001).

Τα ελλείμματα συντονισμού της διοικητικής δράσης προκαλούν σοβαρά προβλήματα στο πεδίο της νομοπαραγωγικής διαδικασίας αλλά και στην έκβαση των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων (Λαμπροπούλου, 2020). Το ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο στερείται των απαραίτητων δεξιοτήτων, ενώ τα συστήματα αξιολόγησης παραμένουν προσκολλημένα σε απαρχαιωμένους ποσοτικούς δείκτες άκαμπτης γραφειοκρατίας (Βλαχόπουλος, 2021).

Ένας ακόμη πυρήνας δημιουργίας συνθηκών που ευνοούν το φαινόμενο γραφειοκρατικής διολίσθησης με συνέπεια την επικράτηση της διαφθοράς και της διαπλοκής, είναι η ίδια η διοικητική κουλτούρα του ελληνικού κράτους. Ιστορικά, η ελληνική δημόσια διοίκηση περιορίζεται σε ένα έντονα ρυθμιστικό ρόλο θεωρώντας ότι παράγει πολιτική όταν εφαρμόζει κανονιστικά πλαίσια. Ο ρυθμιστικός αυτός νομοπληθωρισμός στην αντίληψη των εθνικών κυβερνήσεων είναι δείκτης επιτυχούς πορείας και σταθερότητας στην άσκοπη πολιτική (Τσέκος, 2014).

Παρά τις γενικευμένες και έντονες αμφισβητήσεις και την ευρύτερη κοινωνική δυσαρέσκεια για τις δημόσιες υπηρεσίες που υιοθετούν γραφειοκρατική προσέγγιση διοίκησης, από τα μεταπολεμικά χρόνια έως και σήμερα, το φαινόμενο δεν έχει αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά (Μακρυδημήτρης, 2009).

Ο υψηλός συγκεντρωτισμός του εθνικού διοικητικού συστήματος δε συνοδεύεται αυτόματα και από ρυθμιστική ικανότητα, ενώ σύμφωνα με τη Σπανού (2001) αυτή η γραφειοκρατική θεώρηση οδηγεί σε ελλιπή συντονισμό. Η δε γραφειοκρατική κρίση του υπό την οπτική του Μακρυδημήτρη (1999) οφείλεται σε δύο κυρίαρχες γενεσιουργείς αιτίες: α) στον μη διαχωρισμό πολιτικής και διοίκησης και β) στην απουσία λειτουργικής διαφοροποίησης του συστήματος σε πλαίσιο οργάνωσης, σχεδιασμού και ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που συχνά επιφέρει και παραβίαση της νομιμότητας.

Πέραν της μη τήρησης της νομιμότητας υπάρχουν και γενικοί παράγοντες, οι οποίοι όταν συντρέχουν επωάζουν ή υποθάλπουν τη γραφειοκρατία και ενισχύουν τη διαφθορά, όπως: α) *Η ανέλεγκτη εξουσία που παρέχεται σε αρμόδιους για να αποφασίζουν. Υπερσυγκέντρωση εξουσιών στην κορυφή,* β) *Τα γραφειοκρατικά*

εμπόδια, οι πολλές αόριστες ή επάλληλες αρμοδιότητες, η ύπαρξη πολλαπλών ρυθμιστικών κανόνων, γ) Η έλλειψη διαφάνειας, δηλαδή η απουσία σαφών κανόνων ή μη εφαρμογή αυτών, με αποτέλεσμα οι πολίτες να μην έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον κοινωνικό έλεγχο της διοίκησης, δ) Η έλλειψη προληπτικού ελέγχου και η βραδύτητα του κατασταλτικού ελέγχου. Αόριστες ή επάλληλες αρμοδιότητες των υπηρεσιών ελέγχου. Ανοχή του κράτους, ε) Η βραδύτητα για την απονομή της δικαιοσύνης και η ανεπάρκεια των Δικαστηρίων να επιβάλουν το νόμο, κυρίως στα οικονομικά εγκλήματα.

Σε κάθε περίπτωση φαίνεται ότι οι επιδιωκόμενες μεταρρυθμίσεις απέτυχαν στους στόχους τους, προσκρούοντας σε ανασταλτικούς παράγοντες και σε αστοχίες άλλοτε πριν και άλλοτε κατά την υλοποίησή τους. Στο συγκεκριμένο σκεπτικό τοποθετείται και η άποψη από τον καθηγητή Μουζέλη (2009) ότι η ελληνική περίπτωση προσιδιάζει σε μια κατάσταση όπου «το σύστημα δε δομείται στη βάση σταθερών και κατάλληλων θεσμικών κανόνων, αλλά από τους πολιτικούς και κυρίως τα κόμματα, τα οποία, έχοντας καταλάβει το κράτος και έχοντας αναπτύξει στενούς δεσμούς με τη δημόσια γραφειοκρατία», χρησιμοποιούν τις προσβάσεις για την εξυπηρέτηση της πολιτικής τους πελατείας και των ειδικών συμφερόντων, προκαλώντας την πατρωνία και τις πελατειακές σχέσεις (Μουζέλης, 2009).

Τα τελευταία χρόνια η συζήτηση για τη διαφθορά έχει διευκολυνθεί από τη δημιουργία βάσεων δεδομένων που ποσοτικοποιούν αυτή την αφηρημένη έννοια σε συγκρίσιμους δείκτες. Δύο δείκτες καταγραφής των αντιλήψεων που έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αποδοχή είναι ο δείκτης αντίληψης διαφθοράς της *Transparency International* (TI) και ο δείκτης ποιότητας διακυβέρνησης της Παγκόσμιας Τράπεζας (*World Bank*). Το γεγονός ότι αυτοί οι δείκτες βασίζονται κυρίως σε απαντήσεις σε ερωτηματολόγια, και άρα μετρούν υποκειμενικές εκτιμήσεις των ερωτηθέντων, και όχι ποσοτικές παραμέτρους, έχει πάντως εγείρει κατά καιρούς ερωτήματα για την αξιοπιστία των δεικτών αυτών, αναφορικά κυρίως με τη συγκρισιμότητα των απαντήσεων που λαμβάνονται από διαφορετικές χώρες, την επιλογή των παραληπτών των ερωτηματολογίων και τον τρόπο συμπλήρωσης αυτών (Mitsopoulos & Pelagidis, 2014. 2015).

Ειδικότερα, ο δείκτης διαφθοράς μίας χώρας μετριέται με βαθμολογική κλίμακα από το χαμηλότερο δείκτη 0 έως το υψηλότερο 10 . Η Ελλάδα

βαθμολογείται από το Ινστιτούτο Διακυβέρνησης με 6,78 βαθμούς (29η θέση παγκοσμίως), όταν η πιο διεφθαρμένη χώρα διεθνώς, το Ιράν έχει βαθμολογία 8,57. Σύμφωνα με τη σχετική έρευνα, η αδυναμία εφαρμογής ισχυρού νομοθετικού πλαισίου κατά του ζεπλύματος μαύρου χρήματος καθώς και οι αστοχίες στην εφαρμογή των απαραίτητων μηχανισμών εποπτείας, ελέγχου και παρακολούθησης αποδίδονται στα ακόλουθα στοιχεία (Λαμπροπούλου, 2021. Τσέκος, 2014): *έλλειψη εμπιστοσύνης στους θεσμούς, αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων και έντονη γραφειοκρατία, έλλειψη πρωτεύοντος συντονισμού, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και ανθρώπινων πόρων, τεχνικών ικανοτήτων και εξοπλισμού, έλλειψη εξοικείωσης με νομικά πλαίσια καταπολέμησης της διαφθοράς και του ζεπλύματος μαύρου χρήματος, έλλειψη στατιστικών δεδομένων, έλλειψη συστημάτων αναγνώρισης-ταυτοποίησης, αδύναμοι ή ανύπαρκτοι θεσμοί επίβλεψης.*

Η σχετική αρθρογραφία συμπεραίνει ότι, παρόλο που αυτές οι μέθοδοι έχουν πράγματι περιορισμούς και μειονεκτήματα τα οποία σχετίζονται με τις επιφυλάξεις αυτές, οι δείκτες αντίληψης είναι σε θέση να κατηγοριοποιήσουν με αρκετά μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας τις χώρες, σύμφωνα με τη γενική κατάσταση που επικρατεί σε αυτές.

2.3.2 Θεραπείες και μέτρα αντιμετώπισης

Στην ελληνική γραφειοκρατία, ειδικά από το 1974 κι έπειτα, καταγράφεται ως κομβικής σημασίας εξέλιξη, η ιστορικά καθιερωμένη διαδοχή δύο μεγάλων κομμάτων, κάτι που προήγαγε την ψηφοθηρία, την αποσπασματική μεταρρύθμιση και την εμμονή στη γραφειοκρατική ιεραρχία. Καταργήσεις και διαρκείς προσθήκες, τροποποιήσεις νομοθετικών πλαισίων και υπουργικών οργανογραμμμάτων, αλλά και προσλήψεις σε πλαίσιο ενός διογκωμένου πελατειακού κράτους, είναι μόνο μερικά από τα χαρακτηριστικά της μεταπολεμικής ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Ραμματά, 2011).

Η επέκταση της γραφειοκρατίας και η διαχρονικά άκαμπτη και χωρίς διακρίσεις αρνητική της επίπτωση σε κάθε πτυχή της διοικητικής δράσης, κατέστησε επιβλητική, πολλές φορές στην Ελλάδα, την ανάληψη σχετικών μέτρων διόρθωσης. Ανάμεσα σε αυτές τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες διακρίνονται μορφές θεραπείας της διοικητικής γραφειοκρατίας, Ανεξάρτητες Αρχές, άλλοτε συνταγματικά κατοχυρωμένες όπως ο Συνήγορος του Πολίτη και άλλοτε νομοθετικά ρυθμισμένες,

όπως η ΕΑΔ, αλλά και δέσμες νομοθετικών ελεγκτικών εργαλείων και μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου, επιθεωρητές Δημόσιας Διοίκησης [καταργημένος σήμερα θεσμός], εισαγωγή του επιτελικού κράτους, κ.ά. Περαιτέρω, ειδικά μετά από πλήθος σχετικών εκθέσεων Διεθνών Οργανισμών, όπως ο ΟΟΣΑ, η Κομισιόν, αλλά και εθνικών εμπειρογνομόνων, εισηγούνται διαχρονικά, βέλτιστες πρακτικές όπως περικοπές προσωπικού και δαπανών, ενίσχυση του συντονισμού στο κέντρο διακυβέρνησης, αποκέντρωση και διαχωρισμό του πολιτικού από τον διοικητικό χαρακτήρα του κρατικού τομέα.

Οι θεσμοί ελέγχου και διαφάνειας στη Δημόσια Διοίκηση εστιάζουν στον εντοπισμό και την πάταξη φαινομένων διαφθοράς και κακοδιοίκησης και στη διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας του δημόσιου τομέα (Ραμματά, 2011, σελ. 161-162). Παράλληλα συνεισφέρουν στην καλύτερη παρακολούθηση, συντονισμό και έλεγχο, προκειμένου να τηρείται η αρχή της νομιμότητας των πράξεων της Δημόσιας Διοίκησης (Βενετσανοπούλου, 2014, σελ. 16).

Οι Mitsopoulos και Pelagidis (2009, 2011, 2015) έχουν αναφερθεί διεξοδικά στις αλλαγές που πρέπει να γίνουν σχετικώς, ώστε οι νομοθέτες να επιτελούν εφεξής το καθήκον τους με ένα τρόπο που να επιτυγχάνεται ο δυναμικά καλύτερος συνδυασμός πολιτικών που να παντρεύουν την οικονομική αποδοτικότητα με την κοινωνική δικαιοσύνη, γεγονός που θα περιορίσει καθοριστικά τη διαφθορά στην ελληνική οικονομία.

2.3.3 Θεσμοί αντιμετώπισης διαφθοράς και διαπλοκής στο Ελληνικό Δημόσιο

Επιγραμματικά παρουσιάζονται ακολούθως μερικοί από τους σημαντικότερους θεσμούς ελέγχου και διαφάνειας για την πάταξη της διαφθοράς, που λαμβάνει χώρα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Το Ελεγκτικό Συνέδριο

Ως Φορέας της δικαστικής εξουσίας, αποτελεί, από κοινού με τον Άρειο Πάγο και το Συμβούλιο της Επικρατείας, ένα εκ των τριών ανωτάτων δικαστηρίων. Η δικαστική του αρμοδιότητα αφορά στην άσκηση δικαστικού δημοσιονομικού ελέγχου, ως εξωτερικού ελεγκτή, πάνω στην οικονομική διαχείριση των δημόσιων δαπανών. Σύμφωνα με το άρθρο 98 του Συντάγματος, η αρμοδιότητα του Ελεγκτικού

Συνεδρίου βασίζεται σε τρεις διακριτές, και ισότιμα κατοχυρωμένες μορφές (Φυτράκης, 2010).

Όπως αναφέρεται και στο Εγχειρίδιο ελέγχου του Ελεγκτικού Συνεδρίου (2016, σελ. 10), «στρατηγικός στόχος των ελέγχων είναι μεταξύ άλλων η βελτίωση της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και λογοδοσίας των φορέων της γενικής κυβέρνησης, η συνεισφορά στην ενίσχυση των συστημάτων χρηματοοικονομικού ελέγχου, η ενδυνάμωση της διακυβέρνησης των ελεγχόμενων φορέων μέσω της ενίσχυσης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, η επίσπευση των ελέγχων στους σημαντικότερους ανέλεγκτους λογαριασμούς».

Στα περισσότερα σύγχρονα Ευρωπαϊκά κράτη η διάκριση των λειτουργιών επιβάλλει τον διαχωρισμό του ελέγχου αποδίδοντας ξεχωριστές αρμοδιότητες στα δικαστικά και στα πολιτικά όργανα. Κοινό παρανομαστή άλλωστε στα κράτη- μέλη της ΕΕ αποτελεί η πολιτική ανεξαρτησία που διαθέτουν οι ΑΔΑ, γεγονός που αποτυπώνεται στον τρόπο που συγκροτούνται, στο οργανωτικό τους σχήμα και στην απουσία ιεραρχικού ελέγχου για τις πράξεις και αποφάσεις τους, αλλά ούτε και σε διοικητική εποπτεία, παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο (Ακαλίδης & Μοσχόπουλος, 2008).

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι λόγοι που εξηγούν την εμφάνιση των ΑΔΑ στα διοικητικά συστήματα πλήθους χωρών, αναφέρονται σε ζητήματα γεφύρωσης χάσματος μεταξύ της εκτελεστικής εξουσίας και των διοικούμενων πολιτών. Ο λόγος αυτός σχετίζεται με τις περιπτώσεις κακοδιοίκησης ή τις εν γένει αυθαιρεσίες των διοικητικών οργάνων καθώς και με το συχνό φαινόμενο της απουσίας πολιτικής βούλησης σε τομείς που τα πολιτικά πρόσωπα, οι κυβερνώντες και τα κόμματα φοβούμενοι απώλεια ψήφων διστάζουν να ενεργήσουν όπως οφείλουν (Ακαλίδης & Μοσχόπουλος, 2008, σελ. 147-149).

Ένας ακόμη λόγος που ερμηνεύει τη δημιουργία των ΑΔΑ είναι η ανάγκη για πιο αποτελεσματική ανταπόκριση της δημόσιας διοίκησης στην πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τη σημερινή εποχή του παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού και της απελευθερωμένης αγοράς δηλαδή για την αντιμετώπιση των εκφάνσεων της ελληνικής γραφειοκρατίας. Η τελευταία συνοδεύεται από την εμφάνιση διάφορων διασυνδέσεων μεταξύ ιδιωτικού και κρατικού τομέα, γεγονός που απαιτεί και μία πιο τεχνοκρατική αντίληψη των αποφάσεων. Σε αυτό συμβάλουν δημιουργικά οι ΑΔΑ,

τα μέλη των οποίων διαθέτουν τη γνώση και την επιστημονική κατάρτιση που είναι αναγκαία προσόντα για τη διαχείριση τέτοιων ευαίσθητων θεμάτων (Τσέκος, 2014).

Ο Συνήγορος του Πολίτη (ΣτΠ)

Ασκεί τον ενδιάμεσο έλεγχο στη διοίκηση μεταξύ του κοινοβουλευτικού και διοικητικού ελέγχου και συστήθηκε με τον Ν. 2477/1997 (άρθρα 1-5). Κατοχυρώνεται συνταγματικά με το άρθρο 103 § 9 του Συντάγματος, αλλά και το άρθρο 101 Α, που αναφέρει όλες τις ρυθμίσεις για τις ανεξάρτητες αρχές που προβλέπονται από το Σύνταγμα. Μετά τη συνταγματική αναθεώρηση του 2001 ακολούθησε η ψήφιση του Ν. 3094/2003 σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία του ΣτΠ. Ο Συνήγορος του Πολίτη έχει έξι κύκλους εργασιών, στον τέταρτο κύκλο, που αφορά τη σχέση κράτους-πολίτη, εμπίπτουν αιτήματα με αντικείμενο θέματα γενικότερης κακοδιοίκησης και μη τήρησης της νομιμότητας από τους δημόσιους φορείς. Ο ρόλος του ΣτΠ είναι διαμεσολαβητικός (Τζέμος, 2012, σ. 45).

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Ιδρύθηκε σύμφωνα με το Ν. 4389/2016 και συνιστά Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή με σκοπό τον προσδιορισμό, τη βεβαίωση και την είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων της. Ανάμεσα στις αρμοδιότητές της είναι και ο εντοπισμός φαινομένων φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου, φορολογικής απάτης, παραεμπορίου και παραοικονομίας και ο καταλογισμός της διαφεύγουσας φορολογητέας ύλης. Καθώς επίσης, η καταπολέμηση φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η μη τήρηση της νομιμότητας, που τυχόν παρατηρείται στη λειτουργία.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας

Κύρια Σύσταση της Έκθεσης του ΟΟΣΑ (2012) είναι η δημιουργία ανεξάρτητης και σταθερής δομής και η ανάπτυξη στρατηγικής *ενάντια στη διαφθορά* με διάχυση δεδομένων και καλών πρακτικών εντός και εκτός δημόσιας διοίκησης. Οι κύριες Συστάσεις της Έκθεσης του ΟΟΣΑ, για την καταπολέμηση της διαφθοράς στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στηρίζεται στον τρόπο αντιμετώπισης από τη νέα

Αρχή των αδυναμιών και των προβλημάτων που διαπιστώθηκαν από τη δράση των προηγούμενων οργάνων.

Ανατρέποντας την παραδοσιακή θεσμική κατάσταση της οργάνωσης του διοικητικού κράτους, η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν περιορίζεται στις εγγυήσεις που παρέχουν τα όργανα εσωτερικού ελέγχου, ως φορείς της εκτελεστικής εξουσίας. Αντίθετα, στο ελληνικό διοικητικό σύστημα, σε μία σχέση ‘Εντολέα- εντολοδόχου’ (Ακαλίδης & Μοσχόπουλος, 2008, σελ. 146) εκχωρείται αρμοδιότητα ελέγχου σε μία Ανεξάρτητη Αρχή, την Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

Η ΕΑΔ ιδρύθηκε με τον Ν. 4622/2019, έπειτα από κυβερνητική πρωτοβουλία της νεοεκλεγμένης σύνθεσης που προέκυψε την άνοιξη του ίδιου έτους, ως μέρος μιας πιο διευρυνμένης προσέγγισης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης με γενικό τίτλο ‘το νέο επιτελικό κράτος’. Μετά από τις διαπιστώσεις διεθνών και εθνικών εμπειρογνομώνων για τη χαμηλή αξιολόγηση της χώρας σε επίπεδο απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών, αποφασίστηκε η αντιμετώπιση ειδικά του πεδίου της διαφθοράς, με πιο εντατικό έλεγχο, με εκσυγχρονισμό του οργανωτικού σχήματος του εν λόγω συστήματος και με ριζικές αλλαγές ως προς τον προσανατολισμό, τις προτεραιότητες και τα μέσα υλοποίησης ενός εκσυγχρονισμένου, επικουρούμενου και επιστημονικά υποστηριζόμενου Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Καταπολέμησης της Διαφθοράς.

Ανάμεσα στα ‘κενά’ που εντοπίστηκαν στις μελέτες για το επίπεδο διαφθοράς στην Ελλάδα ήταν και εκείνα που αφορούν την περιορισμένη επιχειρησιακή ικανότητα των ελεγκτικών θεσμών, αλλά και τη σοβαρή ανεπάρκεια πόρων για την υλοποίηση συστηματικού εσωτερικού ελέγχου μέσω διαρκούς παρακολούθησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων. Η απουσία της κατάλληλης στοχοθεσίας και η ελλιπής χρήση ποσοτικοποιημένων δεικτών ανέδειξε και τη λειτουργική αδυναμία των προηγούμενων σωμάτων ελέγχου να διασφαλίζουν την εύρυθμη δράση τους (Αιτιολογική Έκθεση, σελ. 66).

Παράγοντας που επέδρασε στη δημιουργία της ΕΑΔ μπορεί να θεωρηθεί και η απαίτηση της κοινωνίας για περισσότερη διαφάνεια, λογοδοσία και σεβασμό στα δικαιώματα των πολιτών. Τα σύγχρονα σκάνδαλα και οι συχνές υποθέσεις διαπλοκής πολιτικών προσώπων με ιδιωτικά συμφέροντα, έχουν λάβει μεγάλη έκταση, με αποτέλεσμα να μειώνεται η εμπιστοσύνη των πολιτών στις αποφάσεις της

εκτελεστικής εξουσίας. Για τον σκοπό αυτό η ανάθεση του ελέγχου της διοικητικής δράσης κρίθηκε αναγκαίο να ανατεθεί σε έναν ανεξάρτητο φορέα, που είναι σε θέση να παρέχει στην κοινωνία της εμπλουτισμένες "θεσμικές εγγυήσεις" που έχει ανάγκη και απαιτεί από έναν σύγχρονο κράτος δικαίου. Οι δε γνώσεις των μελών της ΑΔΑ, τα αυστηρά προσόντα που οφείλουν να διαθέτουν και τα ασυμβίβαστα που κατοχυρώνεται με τον διορισμό τους προσθέτουν ακόμη μεγαλύτερο κύρος στο ρόλο τους (Αιτιολογική Έκθεση, σελ. 67).

Πιο ειδικά, η ανεξαρτησία της Αρχής, οι τρεις βασικοί επιχειρησιακοί πυλώνες της νομοθετικά ρυθμισμένης Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (*διενέργεια ελέγχων, πρόληψη και πολιτικές ακεραιότητας, σχέσεις με την κοινωνία*), η ευθύνη της για το συνολικό σχεδιασμό, τον συντονισμό, την εποπτεία και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συνόλου των ελεγκτικών μηχανισμών, για την πραγματοποίηση δράσεων εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης της κοινωνίας, για την καλλιέργεια κουλτούρας αντιδιαφθοράς, συνάδουν ευθέως με τις συστάσεις του ΟΟΣΑ (2012). Επιπλέον, η ΕΑΔ μπορεί να αντιμετωπίσει τον κατακερματισμό, τη διασπορά των υπηρεσιών και ελεγκτικών μηχανισμών και σωμάτων, την αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων των προϋπαρχόντων οργάνων και την έλλειψη ουσιαστικού συντονισμού της δράσης τους, ως αδυναμία του προηγούμενου συστήματος.

Πέραν των ανωτέρω προτεινόμενων πολιτικών και διορθωτικών παρεμβάσεων και οι αποκαλύψεις των ΜΜΕ βοηθούν, μαζί με τους θεσμούς ελέγχου και εξισορρόπησης, στη διαφάνεια και βελτιώνουν την πληροφόρηση στην πολιτική αγορά με αποτέλεσμα η τελευταία να λειτουργεί καλύτερα, όπως ακριβώς συμβαίνει και με την κανονική αγορά στην οικονομία. Από την άλλη βέβαια, η υπερβολική έκθεση σε δημαγωγικά ΜΜΕ μπορεί να οδηγήει στη σφαίρα της Πολιτικής χαμηλού επιπέδου πολιτικούς (Djankov, Glaeser, La Porta, Lopez de Silanes, & Sleifer, 2003). Η δημόσια αποκάλυψη σχετίζεται με χαμηλότερη διαφθορά μόνο στις χώρες με δημοκρατικούς ισχυρούς θεσμούς κι όχι αδύναμους, και ιδίως όταν αυτή αφορά τις πηγές της (αυξημένης) κατανάλωσης των πολιτικών.

Τέλος, η ανάπτυξη ολοκληρωμένης πολιτικής υποδοχής και αξιολόγησης των καταγγελιών διαφθοράς, η ανάπτυξη κοινών προτύπων και εργαλείων διερεύνησης φαινομένων διαφθοράς, η αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής και

σύγχρονων εργαλείων (ανάλυση δεδομένων, συμπεριφορικές προσεγγίσεις, τεχνητή νοημοσύνη) από τη νέα Αρχή θα συνδράμουν στη συλλογή και διαχείριση δεδομένων που είναι ανεπαρκείς στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και κρίνονται απαραίτητες για την υποστήριξη αποτελεσματικών και αποδοτικών αποφάσεων πολιτικής.

Με τη χαμηλή ποιότητα της δημόσιας γραφειοκρατίας (σε κατάλληλο προσωπικό, μέθοδο οργάνωσης, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, επαγγελματική νοοτροπία και παράδοση), εξηγείται πιθανώς ο φαύλος κύκλος στον οποίο έχει περιέλθει το ελληνικό πολιτικοδιοικητικό σύστημα: Ο κομματισμός στη διοίκηση προξενεί καταλληλότητα και λειτουργική ανεπάρκεια και αυτή, με τη σειρά της, ενδυναμώνει, αντί να μειώνει, την κομματική διάβρωση και διείσδυση στη διοίκηση. Αυτό άλλωστε φαίνεται να είναι το κόστος του υπερβάλλοντος πολιτικού ελέγχου και της επιρροής σε αυτήν.

Κεφάλαιο 3: Προσπάθεια αντιμετώπισης προβλημάτων του ελληνικού Δημοσίου - Μεταρρυθμίσεις και Βελτιώσεις των φορέων

3.1 Προϋποθέσεις συζήτησης για το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Ο νεοφιλελεύθερης έμπνευσης «εκσυγχρονισμός» του δημόσιου τομέα, η συζήτηση για τη «διοικητική μεταρρύθμιση», διακρινόμενη από μια έντονη κινητικότητα σε σχέση με τη μεταρρύθμιση του κράτους, καθώς και η αλλαγή των σχέσεων εργασίας στον δημόσιο τομέα ήταν μια επιδίωξη των κυβερνήσεων των περισσότερο αναπτυγμένων χωρών ήδη από τη δεκαετία του 1980. Την ίδια δε εποχή άνοιξε και η συζήτηση σχετικά με το νέο δημόσιο μάνατζμεντ (NDM). Αν και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ δεν είναι ταυτόσημο με το νεοφιλελευθερισμό, φαίνεται να έχει μαζί του σχέση «εκλεκτικής συγγένειας». Η προσέγγιση, συνεπώς, του νέου δημόσιου μάνατζμεντ βασίστηκε σε έναν συνδυασμό της σχετικής ακαδημαϊκής συζήτησης και της ανάδειξης νεοφιλελεύθερων κυβερνήσεων στον αγγλοσαξονικό χώρο (Καρκατσούλης, 2004. Σωτηρόπουλος, 2015).

Οι στόχοι του νέου δημόσιου μάνατζμεντ ως προς τις αλλαγές που εισάγει μπορεί να είναι διττοί. Αφενός έχουμε τις «αλλαγές μέσω περικοπών» (*cutback change*) και αφετέρου έχουμε τις «αλλαγές μέσω καινοτομίας» (*innovation change*). Αν και συχνά οι όροι *αλλαγή* και *καινοτομία* συγχέονται, η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως μια ειδική μορφή αλλαγής (και σίγουρα όχι ταυτόσημη της αλλαγής) που παραπέμπει σε κάτι νέο το οποίο εισάγεται σε έναν οργανισμό και συνίσταται στην εισαγωγή ή την υιοθέτηση νέων προϊόντων, διαδικασιών και πρακτικών. Αντιθέτως, οι αλλαγές διαμέσου περικοπών περιλαμβάνουν τις απολύσεις, το πάγωμα των προσλήψεων, τον περιορισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών, συγχωνεύσεις. Στο πεδίο της απασχόλησης, το νέο δημόσιο μάνατζμεντ αποσκοπούσε στην άρση των διαφορών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και στον περιορισμό των «προνομίων» που συνόδευαν τις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα (Καρκατσούλης, 2004. Κέφης, 2005. Σωτηρόπουλος, 2015).

Οι αλλαγές μέσω περικοπών θεωρούνται συνήθως πρακτική σε περιόδους δημοσιονομικών περιορισμών και έχουν επικρατήσει να ονομάζονται και πρακτικές «σαλαμοποίησης» (*salami-slicing*) της διοίκησης και των υπηρεσιών (Kiefer, Hartley, Conway & Briner, 2015). Σχετικές με τη διαχείριση κρίσεων μελέτες υποστηρίζουν ότι οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα συντελέστηκαν συχνά σε περιόδους

κρίσης. Σύμφωνα με τους Lodge και Hood (2012), στο πλαίσιο και προγενέστερων κρίσεων, υπήρξε ένας επαναπροσανατολισμός των κρατικών πολιτικών που οδήγησε, μεταξύ άλλων, και σε αλλαγές στις διαπραγματεύσεις στον δημόσιο τομέα (*public service bargain*) σε μια σειρά ζητήματα (όχι μόνο οικονομικής φύσεως).

Ο Pollitt (2010), αντιθέτως, υποστηρίζει ότι συχνά οι σχετικές μεταρρυθμίσεις δεν προϋποθέτουν ένα «επεισόδιο» οικονομικής κρίσης, ενώ αντιθέτως σε άλλες περιπτώσεις αυτό είναι σαφώς το αποτέλεσμα τέτοιων κρίσεων. Πάντως, σχεδόν πάντα σε αυτές τις περιπτώσεις, οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα παίρνουν τη μορφή «διαχείρισης μέσω περικοπών» και όχι ουσιαστικών αλλαγών του συστήματος. Κάτι ανάλογο είναι σαφές ότι συνέβη και στην ελληνική περίπτωση.

Συγκεκριμένα, η αδυναμία και αποτυχία του κράτους πρόνοιας να προσφέρει λύσεις στα νέα κοινωνικά προβλήματα, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η συνεχής αυξητική τάση των δαπανών υγείας, η στενότητα των πόρων σε συνδυασμό με τη διεθνή οικονομική ύφεση, οδήγησαν στην ανάγκη επαναπροσδιορισμού και εκσυγχρονισμού της διοίκησης τόσο σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, όσο και στον ελληνικό χώρο, αλλά και στην εφαρμογή στρατηγικών και μεταρρυθμίσεων για παραγωγικότερη και αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπινων και υλικών πόρων. Για αυτό το λόγο, η εισαγωγή του ΝΔΜ σε πολλές χώρες χαρακτηρίστηκε από αλλαγές στη δομή των πολιτικό- διοικητικών τους συστημάτων, μετατρέποντάς τα, από ολοκληρωμένα σε τμηματοποιημένα και αποκεντρωμένα συστήματα. Αυτό επετεύχθη μέσω του συνδυασμού κάθετης εξειδίκευσης (μεγαλύτερη αυτονομία στις γενικές διευθύνσεις), αύξησης της οριζόντιας εξειδίκευσης (μονοθεματικές οργανώσεις) και διαφοροποίησης μεταξύ των ρόλων της εκάστοτε κυβέρνησης ως ιδιοκτήτη, διευθυντή, νομοθέτη, επόπτη, αγοραστή και προμηθευτή (Σωτηρόπουλος, 2015).

3.2 Το νέο μοντέλο διοίκησης: Διοικητικός εκσυγχρονισμός (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ – New Public Management)

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (*New Public Management*) αποτελεί μία νέα προσέγγιση διοίκησης δημόσιων φορέων και οργανισμών, η οποία χρησιμοποιεί μεθόδους μάνατζμεντ από τον ιδιωτικό τομέα για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Όπως ο ιδιωτικός τομέας εστιάζει κυρίως στην εξυπηρέτηση του πελάτη, έτσι και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

επικεντρώνεται στην επίτευξη της ικανοποίησης του πολίτη, που είναι ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Κέφης, 2005. Λιγωμένου, 2008. Ρωσσίδης, 2014).

Το νέο μοντέλο διοίκησης δεν αποτελεί δημιούργημα των τελευταίων ετών. Οι ρίζες καταγωγής του βρίσκονται στην άλλη πλευρά του ατλαντικού, τις Η.Π.Α. και η δεκαετία της εμφάνισής του είναι το 1970. Η ενεργειακή κρίση της δεκαετίας του 1970, οδήγησε στην ανάγκη για ορθολογική χρήση των πόρων που οι οργανώσεις είχαν στη διάθεσή τους. Πόρων τόσο υλικών, όσο και ανθρώπινων (έμφυχο υλικό). Ιδιαίτερης αξίας και σημασίας ήταν η εισαγωγή αρχών και ιδεών από το χώρο του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο, όπως προαναφέρθηκε. Η δημόσια διοίκηση έπρεπε να αποκτήσει χαρακτηριστικά και να προσανατολιστεί σε όρους, όπως η οικονομία, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα (Κωστούλας, 1996).

Οι πρακτικές που σχετίζονται με τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ έκαναν την εμφάνισή τους και στο Ηνωμένο Βασίλειο τον καιρό της πρωθυπουργίας της Μάργκαρετ Θάτσερ. Η κυβέρνηση της Θάτσερ εισήγαγε δομικές αλλαγές στη διοίκηση του δημόσιου τομέα, και ειδικότερα στην οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, στις εργασιακές σχέσεις, στον προγραμματισμό των δαπανών και στην αξιολόγηση των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης. Ο όρος Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80 για να σηματοδοτήσει τη σπουδαιότητα του μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα και τα τελευταία είκοσι χρόνια η τάση αυτή εξαπλώθηκε και εφαρμόστηκε ευρέως στην Αυστραλία, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη Νέα Ζηλανδία, στη Βόρεια Αμερική και στις Σκανδιναβικές χώρες (Κτιστάκη, 2009. Κωστούλας, 1996).

Για πρώτη φορά στη δημόσια διοίκηση υπεισέρχονται έννοιες που συναντώνται και εφαρμόζονται ευρέως στον ιδιωτικό τομέα, όπως αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και ποιότητα υπηρεσιών. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη ανάγοντας τον σε πελάτη, αντίληψη η οποία προέρχεται από την επιστήμη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπρόσθετα, συντελεί στην βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μέσω της συσχέτισης κόστους - οφέλους και της συνεκτίμησης της εκπορευόμενης αποτελεσματικότητας, καθώς και στην επίτευξη προκαθορισμένων αποτελεσμάτων - στόχων που έχουν τεθεί σε

συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια (Καρκατσούλης, 2004. Κτιστάκη, 2009. Ρωσσίδης, 2014).

Μία από τις νέες τάσεις οργάνωσης του δημοσίου τομέα, αφορούσε την αναπροσαρμογή των ορίων ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Απαραίτητη, θεωρήθηκε η συρρίκνωση της σφαίρας του δημοσίου στο απολύτως απαραίτητο, αναγκαίο και οικονομικά ανεκτό για το κράτος. Ταυτόχρονα, καταλυτική ήταν η εισαγωγή και η εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών-πρακτικών, από το χώρο της ιδιωτικής πρωτοβουλίας (*marketing, advertising*).

Η αυστηρά οριοθετημένη δράση της διοίκησης, δεν άφηγε περιθώρια για την εξεύρεση πιο αποτελεσματικών τρόπων ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών. Το νέο μοντέλο διοίκησης που διαμορφώθηκε ήταν αφενός πιο οικονομικοστραφές και αφετέρου έδινε έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών στην κοινωνία. Πραγματοποιήθηκε μια εισαγωγή των οικονομικών αρχών και αξιών της αγοράς στο χώρο της δημόσιας διοίκησης.

Στο έργο των Osborne & Gaebler (1993) με τίτλο “Reinventing Government” παρατίθενται τα επτά (7) βασικά σημεία-χαρακτηριστικά, που μπορούν να θεωρηθούν ως αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα:

- Κάθε διοικητική μονάδα, πρέπει να έχει έναν μάνατζερ και να εξασφαλίζεται με τον τρόπο αυτό η ενότητα της εντολής (*unity of command*). Η αξιοπιστία του συστήματος βασίζεται σε εκείνους που έχουν την ευθύνη για τη δράση του.
- Η κάθε ομάδα, οφείλει να προσδιορίζει τους στόχους της, τους σκοπούς της και να έχει προκαθορίσει τους δείκτες μέτρησης της επίτευξης των στόχων της.
- Οι διαδικασίες τοποθετούνται σε δευτερεύουσα μοίρα. Έμφαση πρέπει να δίνεται στις εκροές του συστήματος, δηλαδή στο προϊόν, καθώς και στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, στο αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα μετράται από τα αποτελέσματα και όχι από τις διαδικασίες.
- Το κράτος εγκαταλείπεται και παραμερίζεται. Δημιουργούνται οργανώσεις με δικό τους προϋπολογισμό, οργανώσεις που ανήκουν στο μηχανισμό του κράτους, ανεξαρτητοποιούνται και αποκτούν τη δική τους προσωπικότητα.
- Δημιουργούνται συνθήκες ανταγωνισμού στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, καθώς εκτός από το κράτος και τις οργανώσεις που ανήκουν σε αυτό, υπάρχουν

και οι ιδιώτες, οι οποίοι προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες-καταναλωτές.

- Υπάρχει ανάγκη για τον περιορισμό του κόστους, δηλαδή το να κάνει κάποιος περισσότερα με λιγότερους πόρους (πλουτοπαραγωγικούς, υλικούς και έμψυχους).
- Η λογική της οργάνωσης αλλάζει: Η ιεραρχία δεν είναι αυστηρή και αυταρχική. Αντίθετα μετατρέπεται σε περισσότερο συμμετοχική και η ανταπόκριση της οργάνωσης στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος άμεση και ευέλικτη.

Πιο συγκεκριμένα και βάσει των παραπάνω, προκύπτουν τα κύρια χαρακτηριστικά του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Osborne & Gaebler, 1993; Ρωσσίδης, 2014):

- Αντικατάσταση ιεραρχικών δομών από αποκεντρωμένα διοικητικά περιβάλλοντα, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται πιο κοντά στο σημείο «δράσης».
- Εστίαση στο αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία, δίνοντας έμφαση στη σχέση κόστους - οφέλους (*Doing more with less*).
- Καθιέρωση στόχων παραγωγικότητας και δημιουργία ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μεταξύ των δημοσίων οργανισμών (*benchmarking*).
- Εξωστρέφεια της δημόσιας διοίκησης με προσανατολισμό προς τους πολίτες/πελάτες με σκοπό την βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών.
- Καθιέρωση και εφαρμογή εννοιών όπως επιχειρηματικό σχέδιο, όραμα και αποστολή δημοσίων φορέων και υπηρεσιών.
- Αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του καθώς μέσω του *matching* - ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.
- Διαδικασία ελέγχου της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και αξιολόγηση αυτών.
- Ενίσχυση προγραμματισμού και οργανωσιακής ευελιξίας.

Υποστηρίζεται, επίσης, στο έργο των Osborne & Gaebler (1993), ότι στο management υπάρχουν τρεις (3) άξονες: η στρατηγική, η διαχείριση των εσωτερικών τμημάτων μιας οργάνωσης και τέλος η διαχείριση των εξωτερικών στοιχείων που περιβάλλουν μια οργάνωση.

Στον άξονα της στρατηγικής εντάσσεται η στοχοθεσία, δηλαδή η διαμόρφωση συγκεκριμένων στόχων και σκοπών, προτεραιοτήτων για την οργάνωση, όπως επίσης και η δημιουργία πλάνων δράσης για την επίτευξη των στόχων της. Η επίτευξη των στόχων είναι συνυφασμένη με τη γνώση του εξωτερικού χώρου, που περιβάλλει την οργανωσιακή οντότητα και με τις δυνατότητες που η ίδια έχει.

Η διάκριση μεταξύ των εννοιών σκοπός (*goal-value*) και στόχος (*objective*) είναι σημαντική. Οι σκοποί-αξίες έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: είναι γενικοί, ποιοτικοί και χρονικά αόριστοι (δεν τίθεται συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα). Ενώ οι στόχοι είναι: συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και χρονικά προγραμματισμένοι.

Στο επίπεδο της διαχείρισης των τμημάτων της οργάνωσης εντάσσονται η οργάνωση και η στελέχωση, η κατεύθυνση που δίνεται στο προσωπικό, το σύστημα της διοίκησης του και η μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης.

Ο διευθύνων της οργάνωσης (*manager*), μελετά και διαμορφώνει τη δομή της, δημιουργεί τμήματα και διευθύνσεις και τους δίνει συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Ο βασικός κανόνας για τη στελέχωση είναι: «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Η αποτελεσματικότητα και η επιβίωση μιας οργάνωσης εξαρτάται από τα μέρη που την αποτελούν, το προσωπικό, τις ικανότητες και τις δεξιότητες αυτού καθώς και τις γνώσεις-μόρφωσή του. Το σύστημα διοίκησης προσωπικού αποτελεί τη βάση με την οποία επιλέγεται, κοινωνικοποιείται, εκπαιδεύεται, επαινείται ή επιπλήττεται το έμψυχο κεφάλαιο μιας οργάνωσης.

Η μέτρηση της απόδοσης, εξαρτάται από τα συστήματα πληροφόρησης που διαθέτει η κάθε οργάνωση. Στον άξονα αυτό εντάσσονται οι μελέτες για την απόδοση, οι στατιστικοί πίνακες και οι τρόποι αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Έτσι οι managers μιας οργάνωσης παίρνουν αποφάσεις μετρώντας το βαθμό προσέγγισης στο στόχο, την επίτευξη ή την απόκλιση από το στόχο ή τους στόχους που έχουν τεθεί.

Η διαχείριση των στοιχείων ή των παραγόντων που περιβάλλουν την οργάνωση αφορά τις σχέσεις μεταξύ των managers των διάφορων τμημάτων της οργάνωσης, τις σχέσεις αυτών με διάφορες ομάδες συμφερόντων, ομάδες που εντάσσονται σε μη κυβερνητικές οργανώσεις και σε κυβερνητικές, όπως επίσης και τις σχέσεις με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και την κοινή γνώμη.

Τα βασικά γνωρίσματα που διαφοροποιούν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ από το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης είναι (Κέφης, 2005):

- ο προσανατολισμός προς τους πολίτες ως πελάτες των δημόσιων υπηρεσιών.
- η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το κράτος.
- η επικέντρωση του κρατικού ενδιαφέροντος στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων.

Αντίθετα, η παραδοσιακή γραφειοκρατία δίδει έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων και ιδίως στη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου βάσει των οποίων αυτές οργανώνονται.

Σημαντικός παράγων εμφάνισης του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ αξίζει να αναφερθεί πως ενδεχομένως να ήταν αυτό που αποκαλείται “*cargo cult*”, η πραγματική επιτυχία των στόχων της οργάνωσης, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων μορφών διοικητικής πρακτικής. Αυτό γίνεται αντιληπτό στη βάση των αλλαγών που συντελούνται, στη μεταβολή των αναγκών των πολιτών-πελατών. Επομένως για να ανταποκριθεί η διοίκηση σε καινούργιους στόχους θα πρέπει να αναπροσαρμόζει και να εκσυγχρονίζει τη στρατηγική της (Osborne & Gaebler, 1993).

Άλλοι σημαντικοί λόγοι για την εμφάνιση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, είναι οι αλλαγές των κοινωνικών συνθηκών, οι αλλαγές του τρόπου εργασίας, η αναδιανομή του εισοδήματος, η κουλτούρα της μετά-βιομηχανικής κοινωνίας, καθώς και η αισθητή αύξηση του αριθμού των εργαζομένων του «λευκού κολάρου» (Osborne & Gaebler, 1993; Καρκατσούλης, 2004; Κωστούλας, 1996).

3.2.1 Οι δράσεις της ατζέντας του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Η ατζέντα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) περιλαμβάνει τόσο αντικείμενα του κλασικού μάνατζμεντ, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση των πόρων, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, όσο και εφαρμογές ή τμήματα τους που

αναπτύχθηκαν σε επιμέρους κοινωνικές επιστήμες και επαναπροσδιόρισαν την έννοια του δημόσιου αγαθού. Θεωρείται πως σε αυτές ανήκει και η θεωρία της δημόσιας επιλογής που επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την πολιτική επιστήμη και τα οικονομικά. Η επιλογή της ύλης του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ πραγματοποιείται, εκτός των άλλων με κριτήριο την πρακτική χρησιμότητά της (Καρκατσούλης, 2004. Κέφης, 2005).

Σύμφωνα με μια δόκιμη κατηγοριοποίηση, που προκύπτει από τη συστηματοποίηση κειμένων αρχών που έχουν χαρακτηριστεί «κόμβοι» στη σχετική συζήτηση, ως κεφάλαια του ΝΔΜ ορίζονται η κατάρτιση προϋπολογισμών και συστημάτων μισθοδοσίας με βάση τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα, η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και πόρων, η διακυβέρνηση βάσει στόχων, η σχεδίαση των δημόσιων πολιτικών με λογική ανταγωνισμού, η αντικατάσταση των άκαμπτων κανόνων και κανονισμών με πλαίσια συμπεριφοράς, καθώς και η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών βάσει των κριτηρίων ποιότητας (Lynn, 2006).

Οι επιφυλάξεις και αμφισβητήσεις που προκύπτουν κατά καιρούς από ορισμένους, δεν αναιρούν τη βασική εικόνα. Τόσο εκείνοι που πιστεύουν ότι τα προαναφερθέντα αποτελούν μια επέκταση της οικονομικής λογικής στο χώρο του κράτους και ουσιαστικά ότι δεν υπάρχει κάποιο «νέο Παράδειγμα», όσο και εκείνοι που προσθέτουν κεφάλαια, όπως για παράδειγμα τις νέες τεχνολογίες, δεν μεταβάλλουν με ουσιαστικό τρόπο τον ορισμό και το περιεχόμενο του ΝΔΜ. Ιδίως οι στόχοι που αφορούν τη δομή και τη λειτουργία των οργανώσεων, την ικανοποίηση των πολιτών, την ανάπτυξη συστήματος αξιών με έμφαση στις μαθησιακές ικανότητες αντί των κανόνων και στην ατομική υπευθυνότητα αντί της ιεραρχικής ευθύνης, καθώς και η γενίκευση και ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ των οργανώσεων δημόσιων ή ιδιωτικών, παραμένουν σε κάθε περίπτωση σταθεροί (Lynn, 2006).

Παρά το γεγονός ότι εκφράζονται αμφιβολίες για το κατά πόσον μπορεί να υπάρξει μια συγκροτημένη ατζέντα του ΝΔΜ, οι ακόλουθες δράσεις μπορεί να θεωρηθεί πως διαμορφώνουν τη θεματολογία του (Καρκατσούλης, 2004. Κέφης, 2005; Lynn, 2006):

- Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, μέσω εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησης τους.

- Η διοίκηση αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων διαφόρων κατηγοριών.
- Η ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας και αυτονομίας με τη δημιουργία μη ιεραρχικών σχημάτων.
- Ο έλεγχος των δημόσιων δαπανών, βάσει της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.
- Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων με βάση τη γνώση.
- Η μέτρηση των αποτελεσμάτων και επιδόσεων σε επίπεδο οργάνωσης ομάδας και ατόμων, καθώς και η μισθοδοσία υπαλλήλων βάσει των δεικτών απόδοσής τους.
- Η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας επικοινωνιών και πληροφοριών, ιδίως του διαδικτύου, σε εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ή ηλεκτρονικής διοίκησης.
- Η λήψη των αποφάσεων με διαφάνεια και κοινωνική διαβούλευση.
- Η κατάργηση των εμποδίων για την ανάπτυξη της αγοράς και της επιχειρηματικότητας, μέσω της υιοθέτησης προγραμμάτων κανονιστικής μεταρρύθμισης.

Οι πλειοψηφία, από τις παραπάνω δράσεις του ΝΔΜ, αν όχι επί τω συνόλω, συναντώνται σε προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης σε όλα τα κράτη-μέλη της ΕΕ, αλλά και στα υπόλοιπα ανεπτυγμένα κράτη παγκοσμίως. Οι δράσεις αυτές, παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό ωρίμανσης και επιτυχίας ανά χώρα, αλλά το σημαντικότερο είναι, ότι στις μέρες μας δύσκολα συναντώνται προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης, στα οποία δεν περιέχονται ορισμένες από τις δράσεις που προαναφέρθηκαν.

3.2.2 Η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, κατά την τελευταία δεκαετία, έχουν τεθεί σε λειτουργία και εφαρμογή, δράσεις και προγράμματα που σχετίζονται με τη λογική του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον και σημαντικό να ειπωθεί, πως η υποδοχή του ΝΔΜ δεν ήταν θερμή, αλλά έντονα επιφυλακτική, ενώ ταυτόχρονα παρατηρήθηκε σημαντική χρονική υστέρηση, αναφορικά με την αποδοχή των προτάσεών του. Το παραπάνω γεγονός, είναι πολύ πιθανό να οφείλεται στη γενικότερη οικονομική, πολιτική και κοινωνική καθυστέρηση που επικρατούσε και επικρατεί στην Ελλάδα σε αντίθεση με άλλες χώρες, καθώς και στο εκπαιδευτικό

έλλειμμα, την πολιτική ατολμία και την οικονομική δυσπραγία (Μακρυδημήτρης, 2004β).

Βασικότερος παράγοντας προώθησης των μεταρρυθμίσεων αποτελεί δίχως καμία αμφιβολία η Ευρωπαϊκή Ένωση. Μετά τη Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας, που πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο του 2000, η κινητικότητα που παρατηρείται σε ευρωπαϊκό επίπεδο, είχε θετική επίδραση στην ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς «παγωμένες» μεταρρυθμίσεις, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών, η αποδοτικότητα των δημόσιων οργανώσεων ή η ανάλυση των επιπτώσεων που υποστηρίζεται από την κανονιστική μεταρρύθμιση, πλέον επανέρχονται στην επικαιρότητα (Κέφης, 2005. Κτιστάκη, 2009).

Οι μεταρρυθμιστικές δράσεις του ΝΔΜ που συνάντησαν εύνοια και θετική υποδοχή, σχετίζονται με τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και περιέχονται στα προγράμματα ΥΠΕΣΔΔΑ «Ποιότητα για τον Πολίτη» και «Πολιτεία» (ν. 2880/2001), καθώς και σε ειδικότερα προγράμματα των καθ' ύλην αρμόδιων Υπουργείων, όπως τα Σύζευξις, ΕΡΜΗΣ και με σημαντικότερο το «ΤΑΧΙΣ» του Υπουργείου Οικονομικών για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι εφορίες. Καταληκτικής σημασίας αποτέλεσε η σύσταση και η λειτουργία των ΚΕΠ με το πρόγραμμα Αριάδνη το 2002 σε όλους τους Δήμους της χώρας (Ιγγλεζάκης, 2012. Μακρυδημήτρης, 2004α, 2004β).

Οι κυριότερες δράσεις των παραπάνω προγραμμάτων είναι:

- Οι τηλεφωνικές αιτήσεις.
- Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών για την εξυπηρέτηση των πολιτών (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονικοί τόποι των δημόσιων υπηρεσιών στο διαδίκτυο).
- Η απλούστευση των διαδικασιών με κατάργηση δικαιολογητικών και φορέων.
- Η δημιουργία υπηρεσιών μιας στάσης.
- Η απογευματινή λειτουργία των υπηρεσιών.
- Η ενοποίηση και ψηφιοποίηση των διοικητικών εντύπων.
- Η έκδοση χαρτών δικαιωμάτων των πολιτών.
- Η εισαγωγή συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας δημόσιων υπηρεσιών και υπαλλήλων.
- Οι κωδικοποιήσεις και η βελτίωση της ποιότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων.

Η εφαρμογή των δράσεων του ΝΔΜ στην Ελλάδα, δεν διαφοροποιείται ουσιωδώς από την αντίστοιχη εφαρμογή σε άλλα κράτη. Στα μειονεκτήματα της ελληνικής περίπτωσης, ωστόσο, καταγράφονται η ασυνέχεια στην άσκηση των πολιτικών και το εύρος των πελατειακών σχέσεων. Παρά τα παραπάνω, θεωρείται πως οι προοπτικές επιτυχίας του ΝΔΜ στην Ελλάδα είναι θετικές. Οι παράγοντες που αθούν στη συγκεκριμένη κρίση, είναι η γνώση και η εμπειρία από τη διοίκηση των κοινοτικών προγραμμάτων και χρηματοδοτήσεων σε επιλεγμένους τομείς της διοικητικής δράσης, η πορεία της οικονομίας, καθώς και η αισθητή βελτίωση της ενσωμάτωσης της Ελλάδας στους διεθνείς οργανισμούς (Καρκατσούλης, 2004. Λιγωμένου, 2018).

3.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management-TQM)

3.3.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας εκτέλεσης και αποτελεσματικότητας όλων των διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ως σύνολο. Είναι ένας τρόπος *management* για τη συμμετοχή όλου του οργανισμού, όλων των τμημάτων του, των εργαζομένων, των τομέων σε όλα τα επίπεδα. Προσφέρει τα μέσα για την υλοποίηση της ικανοποίησης των πελατών, της ανταγωνιστικότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων. Αναφέρεται στον βαθμό ικανότητας τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, τάξη, οργάνωση και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, καθώς και σε συνεχή καινοτομία και ανανέωση. Χαρακτηρίζεται ως ολική, αφού συνιστά την συνεργασία όλων των συντελεστών του οργανισμού και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική και ποιοτική διαδικασία, θέτοντας στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του οργανισμού την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων για την ικανοποίηση του πελάτη/πολίτη (Connor, 1997; Κέφης, 2005; Κέφης, 2014; Μπαλάς, 1993).

Σύμφωνα με το βιβλίο των Evans και Lindsay (2008) με τίτλο “The Management and Control of Quality”, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) είναι μια φιλοσοφία και ένα σύνολο πρακτικών που δίνουν προτεραιότητα στον πελάτη, ενώ μειώνουν το κόστος και ενισχύουν το ανθρώπινο δυναμικό (προμηθευτές και πελάτες). Ο W. Edwards Deming (1982) υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ γεννήθηκε στην

Ιαπωνία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και εφαρμόστηκε ως τεχνική διαχείρισης από αυτοκινητοβιομηχανίες και εργοστάσια ηλεκτρονικών στη δεκαετία του 1970.

Η ΔΟΠ σε αντίθεση με την κλασική διαχείριση εξαλείφει τη διάκριση μεταξύ της διοίκησης που ελέγχει και καλλιεργεί την εσωτερίκευση, αλλά και των διαχειριστών, που σχεδιάζουν και ελέγχουν. Κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η έννοια της μέτρησης της απόδοσης, η οποία αναφέρεται στη μέτρηση των αποτελεσμάτων των δράσεων της διοίκησης με δεδομένους πόρους, καθώς και στην επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων (Δερβιτσιώτης, 2005. Κέφης, 2014).

Η επιτυχία του συγκεκριμένου μοντέλου διοίκησης εξαρτάται τόσο από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που ανήκουν στον οργανισμό, όσο και τους ακόλουθους παράγοντες (Μπλάνας, 2003):

- Καθολική προσήλωση στις αξίες, τους κανόνες και τις αρχές του οργανισμού.
- Στρατηγικό επιχειρηματικό προσανατολισμό.
- Ρητές προδιαγραφές για πελάτες και προμηθευτές.
- Ευθύνη για όλες τις διαδικασίες και τα επακόλουθες επιπτώσεις.
- Δημιουργία και εφαρμογή πρωτοβουλιών εκπαίδευσης και κατάρτισης για αποτελεσματική διαχείριση επιχειρήσεων.

3.3.2 Οι βασικές αρχές και οι σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αποτελεί την κεντρική ιδέα και την πρωταρχική κατευθυντήρια αρχή του σχεδιασμού και της οργάνωσης των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η διασφάλιση της ποιότητας είναι απαραίτητη για τη σωστή διαχείρισή τους και εξασφαλίζεται από την τήρηση των αρχών που διέπουν την ΔΟΠ (Evans & Lindsay, 2008; Ghobadian & Speller, 1994):

- Εστίαση πελατών και ενδιαφερομένων: Οι οργανισμοί οφείλουν να προσδιορίσουν εκείνα τα χαρακτηριστικά προϊόντος που προσθέτουν αξία στον πελάτη, ωφελώντας τον και οδηγούν στην ικανοποίησή και την αφοσίωσή του σε αυτόν, προκειμένου να του προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα υπερβαίνουν την ικανοποίηση των προσδοκιών του. Στόχος των ομάδων εργασίας που σχηματίζονται είναι η συνεργασία και ο συντονισμός των

τμημάτων σε όλα τα επίπεδα. Σε αυτή τη συνεργασία εμπλέκονται τόσο τα κάθετα όσο και τα οριζόντια στοιχεία του αμαξώματος.

- Συλλογή εργασία και παροχή υπηρεσιών: Η άριστη τμηματική συνεργασία και ο επιτυχής συντονισμός σε όλα τα επίπεδα είναι οι στόχοι των ομάδων εργασίας που συγκροτούνται στις οποίες ανήκουν εργαζόμενοι εκάστης υπηρεσιακής βαθμίδας. Όλα τα τμήματα και οι λειτουργίες της εταιρείας πρέπει να συνεργάζονται και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την αύξηση της ποιότητας.
- Συμμετοχή στις διαδικασίες: Κάθε διαδικασία σε έναν οργανισμό πρέπει να έχει ως πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη.
- Συνεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση εργαζομένων: Το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία, οι προμηθευτές, οι πρώτες ύλες και οι διαδικασίες παραγωγής αποτελούν μέρος της ατέρμονης προσπάθειας βελτίωσης της Ολικής Ποιότητας. Η θεμελιώδης αρχή είναι ότι οποιαδήποτε οργανωτική λειτουργία δύναται να εξελιχθεί, όντας παραγωγική.

Η ΔΟΠ μπορεί να προσφέρει όλα αυτά τα οφέλη εφόσον υφίστανται οι εξής κανόνες (Ghobadian & Speller, 1994):

- Ικανοποιημένοι πελάτες.
- Διαχείριση βάσει δεδομένων.
- Διαχείριση/διοίκηση στηριζόμενη στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Συνεχής ανάπτυξη/εξέλιξη.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (2008), οι σκοποί (αποτελέσματα) που επιτυγχάνονται με τη ΔΟΠ, η οποία πρωτίστως προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών, είναι οι ακόλουθοι:

- Προσδιορισμός πραγματικών αναγκών των πελατών.
- Ελάφρυνση κόστους.
- Ενίσχυση της οργανωτικής ποιότητας.
- Ώθηση παραγωγικότητας και ποιότητας.
- Μεγαλύτερη κατανομή αγοράς.
- Προώθηση επιχειρήσεων.
- Αξιολόγηση και εκ νέου καθορισμός αναγκών των πελατών.

Ενσωματώνοντας την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες και αξιοποιώντας την εμπειρία και τις γνώσεις του προσωπικού στο έπακρο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιδιώκει ενεργά να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, ταυτόχρονα με τη συνεχή βελτίωση ολόκληρου του λειτουργικού εύρους ενός οργανισμού, δίνοντας πάντα μεγάλη προσοχή στον ρόλο των ανθρώπων και στην ανθρώπινη συμπεριφορά, ως μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας (Ghobadian & Speller, 1994; Κέφης, 2014).

3.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-government / e-gov)

Η έλευση του Διαδικτύου, η ψηφιακή συνδεσιμότητα και η συνεχώς αυξανόμενη χρήση μοντέλων ηλεκτρονικού εμπορίου στον ιδιωτικό τομέα πιέζουν τον δημόσιο τομέα να επανεξετάσει ιεραρχικά, γραφειοκρατικά μοντέλα οργάνωσης. Οι πολίτες, οι πελάτες και οι επιχειρήσεις έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με νέα καινοτόμα μοντέλα του ηλεκτρονικού επιχειρείν και εμπορίου, που εφαρμόζονται από τον ιδιωτικό τομέα και γίνονται δυνατά από εργαλεία και εφαρμογές ΤΠΕ, απαιτώντας το ίδιο από κυβερνητικούς οργανισμούς. Οι Osborne και Gaebler (1993) αναφέρθηκαν στους πολίτες ως πελάτες για τις κυβερνήσεις, εφόσον οι ίδιες πρέπει να ενδυναμώνουν αντί να εξυπηρετούν, να μεταβαίνουν από την ιεραρχία στην ομαδική εργασία και τη συμμετοχή, να είναι προσανατολισμένες στην αποστολή και να επικεντρώνονται στον πελάτη και στην πρόληψη παρά στη θεραπεία. Οι κυβερνήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο αντιμετωπίζουν την πρόκληση του μετασχηματισμού και την ανάγκη εκσυγχρονισμού των διοικητικών πρακτικών και των συστημάτων διαχείρισης (Tapscott, 1996).

Πρόσφατα, ο δημόσιος τομέας άρχισε να αναγνωρίζει τις πιθανές ευκαιρίες που προσφέρουν τα μοντέλα ΤΠΕ και ηλεκτρονικού επιχειρείν για να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις των πολιτών, να προσφέρουν καλύτερες και αποδοτικότερες υπηρεσίες στους πολίτες και να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα με τον εξορθολογισμό των εσωτερικών διαδικασιών. Οι Tapscott και Caston (1993) υποστηρίζουν ότι οι ΤΠΕ προκαλούν μια «αλλαγή παραδείγματος» εισάγοντας την «εποχή της δικτυακής ευφυΐας», ανακαλύπτοντας εκ νέου επιχειρήσεις, κυβερνήσεις και άτομα.

Ένα παραδοσιακό γραφειοκρατικό παράδειγμα, που χαρακτηρίζεται από εσωτερική παραγωγική αποτελεσματικότητα, λειτουργικό ορθολογισμό, τμηματοποίηση, ιεραρχικό έλεγχο και διαχείριση βασισμένη σε κανόνες,

αντικαθίσταται από ανταγωνιστικές, βασισμένες στη γνώση απαιτήσεις οικονομίας, όπως: ευελιξία, οργάνωση δικτύου, κάθετη/οριζόντια ολοκλήρωση, καινοτόμος επιχειρηματικότητα, οργανωτική μάθηση, επιτάχυνση στην παροχή υπηρεσιών και στρατηγική με γνώμονα τον πελάτη. Τα συγκεκριμένα νέα παραδείγματα ωθούν τη στροφή προς το παράδειγμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το οποίο δίνει έμφαση στη συντονισμένη δημιουργία δικτύου, στην εξωτερική συνεργασία και στις υπηρεσίες πελατών (Kaufman, 1977).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση πρωτοεμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1990, αποτελώντας την εφαρμογή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε κυβερνητικές λειτουργίες και διαδικασίες με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της συμμετοχής των πολιτών. Ειδικότερα, ως ηλεκτρονική διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών από το δημόσιο τομέα, έχοντας ως απώτερο σκοπό την βελτίωση στην παροχή των πληροφοριών και των υπηρεσιών, την ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπως επίσης την αύξηση της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της κυβέρνησης (Αποστολάκης, Λούκης, & Χάλαρης, 2020).

Ο επίσημος ορισμός δίνεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, σύμφωνα με την οποία ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι «η αξιοποίηση των τεχνολογικών πληροφοριών και επικοινωνιών στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες, ώστε να βελτιωθεί η παροχή δημοσίων υπηρεσιών και οι δημοκρατικές διαδικασίες, καθώς και να ενισχυθεί η υποστήριξη των πολιτικών που ασκεί το δημόσιο» (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003).

Οι ανωτέρω ορισμοί καταδεικνύουν πως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ ως εργαλείο υποστήριξης για την ανάπτυξη χρηστής διακυβέρνησης. Η κατάλληλη εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης επιτρέπει υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στα κυβερνητικά καθήκοντα, βελτίωση διαδικασιών, αυξάνει την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, βελτιώνει επίσης τη χρήση των πληροφοριών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επιτρέπει την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των κυβερνητικών γραφείων (Αποστολάκης, Λούκης, & Χάλαρης, 2020).

Οι δήμοι έχουν μια μοναδική άμεση αλληλεπίδραση με τους πολίτες. Η σχέση μεταξύ των δήμων και των πολιτών τους είναι αναπόφευκτη: οι εγγραφές επιχειρήσεων, το μητρώο αυτοκινήτων, η πραγματική κρατική ανάπτυξη ή ακόμα και η συνδρομή ενός παιδιού σε ένα σχολείο, για παράδειγμα - όλα απαιτούν από τους πολίτες να έρθουν σε επαφή με τον δήμο. Ο στόχος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η δημιουργία μιας νέας δυναμικής σχέσης μεταξύ κυβερνήσεων και πολιτών: ένας κύκλος που θα γίνει απλούστερος και πιο συμμετοχικός για τους πολίτες. Για να επιτευχθεί αυτό, δεν είναι μόνο σημαντική η εισαγωγή της τεχνολογίας στα συμβατικά καθήκοντα του δήμου, αλλά και στη διαχείριση του δημόσιου τομέα, με τους πολίτες και τις ανάγκες τους να αποτελούν το επίκεντρο αυτής της καινοτομίας. Καταλύτης της ανακαίνισης της δημόσιας διοίκησης αποτελεί η εφαρμογή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Η ραγδαία αύξηση της χρήσης τους τα τελευταία χρόνια είχε μεγάλο αντίκτυπο σε σημαντικές πτυχές της κοινωνίας και των οικονομικών δραστηριοτήτων, καθιστώντας τις καθημερινές διαδικασίες ευκολότερες και πιο αποτελεσματικές (Heeks, 2001).

Ο στόχος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει τέσσερις κύριες ομάδες: πολίτες, επιχειρήσεις, κυβερνήσεις (άλλες κυβερνήσεις και δημόσιοι φορείς) και εργαζόμενοι (Heeks, 2001). Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ της κυβέρνησης και κάθε ομάδας αποτελούν τον ιστό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σχέσεις και τα αντίστοιχα τέσσερα κύρια τμήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που είναι:

- Κυβέρνηση στους πολίτες
- Κυβέρνηση σε επιχειρήσεις
- Κυβέρνηση σε κυβέρνηση
- Κυβέρνηση προς υπαλλήλους

Οι σχέσεις, οι αλληλεπιδράσεις και οι συναλλαγές μεταξύ της κυβέρνησης και των εργαζομένων αποτελούν στην πραγματικότητα ένα άλλο μεγάλο πεδίο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το οποίο απαιτεί ξεχωριστό και πολύ προσεκτικό χειρισμό. Πολλοί άνθρωποι σήμερα αναφέρονται στους υπαλλήλους ως εσωτερικούς πελάτες και ως εκ τούτου, προκειμένου μια πρωτοβουλία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης να είναι πελατοκεντρική και επικεντρωμένη, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις απαιτήσεις αυτής της ομάδας.

Αναλυτικότερα, τα συγκεκριμένα πεδία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να χαρακτηριστούν ως εξής:

- Κυβέρνηση προς πολίτη: Ασχολείται με τη σχέση μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών. Η κυβέρνηση επιτρέπει στις κυβερνητικές υπηρεσίες να σχετίζονται και να επικοινωνούν συνεχώς με τους πολίτες της, υποστηρίζοντας, με αυτόν τον τρόπο, τη λογοδοσία, τη δημοκρατία και τις βελτιώσεις στις δημόσιες υπηρεσίες. Μπορεί να αναπτυχθεί ένα ευρύ φάσμα αλληλεπιδράσεων που κυμαίνονται από την παροχή υπηρεσιών και την προσφορά παροχών ευημερίας και υγείας έως την αδειοδότηση προσανατολισμένη στη ρύθμιση και τη συμμόρφωση. Παράλληλα, επιτρέπει στους πολίτες χρήστες να έχουν πρόσβαση σε κυβερνητικές πληροφορίες και υπηρεσίες άμεσα, άνετα, από παντού, χρησιμοποιώντας πολλαπλά κανάλια (H/Y, κινητό τηλέφωνο ή ασύρματη συσκευή), ενισχύοντας με τον συγκεκριμένο τρόπο (έχοντας δυνατότητα αποστολής email ή λαμβάνοντας μέρος σε ένα διαδικτυακό φόρουμ συζήτησης) την ενεργή συμμετοχή τους στη ζωή της τοπικής κοινότητας (Riley, 2001).
- Κυβέρνηση σε επιχείρηση: Αποτελείται από τις ηλεκτρονικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ κρατικών φορέων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, επιτρέποντας πρωτοβουλίες ηλεκτρονικών συναλλαγών, όπως οι ηλεκτρονικές προμήθειες και η ανάπτυξη μιας διαδικτυακής αγοράς για την κυβέρνηση (Fang, 2002). Οι εταιρείες παντού διεξάγουν ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων, έχοντας ως κύριο σκοπό να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν τον έλεγχο των αποθεμάτων τους. Η ευκαιρία διεξαγωγής διαδικτυακών συναλλαγών με την κυβέρνηση μειώνει τη γραφειοκρατία και απλοποιεί τις ρυθμιστικές διαδικασίες, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Η παροχή ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών ενιαίας πηγής δημιουργεί ευκαιρίες άριστης συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις και την κυβέρνηση για την ταχύτερη και φθηνότερη παρουσία στο διαδίκτυο (Riley, 2001).
- Κυβέρνηση προς κυβέρνηση: αναφέρεται στη σχέση μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών, όπως για παράδειγμα εθνικού, περιφερειακού και τοπικού χαρακτήρα ή με άλλους ξένους κυβερνητικούς οργανισμούς. Οι κυβερνήσεις εξαρτώνται από άλλα επίπεδα διακυβέρνησης εντός του κράτους για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών και την κατανομή των ευθυνών. Για την

υλοποίηση ενός ενιαίου σημείου πρόσβασης, η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών κυβερνητικών υπηρεσιών και φορέων κρίνεται απαραίτητη και υποχρεωτική. Η διαδικτυακή επικοινωνία και η συνεργασία επιτρέπει σε κυβερνητικούς φορείς και υπηρεσίες να μοιράζονται βάσεις δεδομένων, πόρους, δεξιότητες και ικανότητες από κοινού, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών (Riley, 2001).

- Κυβέρνηση προς υπαλλήλους: αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της κυβέρνησης και των υπαλλήλων της, αποτελώντας ένα αποτελεσματικό τρόπο για την προσφορά ηλεκτρονικής μάθησης, τη συγκέντρωση των εργαζομένων και την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ τους. Παρέχει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με: πολιτικές αποδοχών και παροχών, ευκαιρίες κατάρτισης και μάθησης, νόμους για τα πολιτικά δικαιώματα, προϋπολογισμό και λογιστική (Riley, 2001). Η πλήρης εκμετάλλευση και υλοποίηση αυτών των πολύπλοκων δικτύων διασχέσεων απαιτεί τρεις κύριους τομείς εφαρμογής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Heeks, 2001).

Στη νέα οικονομία, που υποστηρίζεται από επαναστατικές αλλαγές στην επιστήμη και την τεχνολογία, οι πληροφορίες και η γνώση έχουν γίνει βασικός παράγοντας της οικονομικής ανταγωνιστικότητας. Οι αναπτυσσόμενες χώρες χρειάζεται να επιδιώξουν έναν πιο ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση εθνικών πολιτικών και στρατηγικών για την προώθηση της οικονομίας της πληροφορίας, ώστε να αποκομίσουν τεράστια οφέλη από την άποψη της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο για το σκοπό αυτό, καθώς δεν διευκολύνει μόνο πρωτοβουλίες, που καθοδηγούνται από την αγορά, αλλά έχει, επίσης, σημαντική παρουσία στην έναρξη της διαδικασίας ανάπτυξης ικανοτήτων και στο συντονισμό των ενεργειών μεγάλου αριθμού ενδιαφερόμενων μερών (Mansell & Wehn, 1998). Παράλληλα, προσφέρει τη δυνατότητα αναμόρφωσης των δραστηριοτήτων και διαδικασιών του δημόσιου τομέα, οικοδόμησης σχέσεων μεταξύ των πολιτών και της κυβέρνησης, ενισχύοντας τη διαφάνεια, αυξάνοντας την ικανότητα της κυβέρνησης και παρέχοντας δυνατή ύπαρξη για όσους βρίσκονται εκτός κυβέρνησης (Heeks, 2001).

3.4.1 Δράσεις και Εφαρμογές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελεί ένα σημαντικό επίτευγμα για την εύρυθμη διοικητική λειτουργία των δημόσιων φορέων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών στόχων που αφορούν την στήριξη και τη διασφάλιση της Κοινωνίας της Πληροφορίας και της Κοινωνίας της Γνώσης. Αυτές οι δύο έννοιες συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα, την προώθηση και την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Το αρχικό σχέδιο υλοποίησης από την Ε.Ε. έλαβε χώρα το έτος 1999 με την ονομασία “*e-Europe*”. Το *e-Europe* είναι μια πολιτική πρωτοβουλία, έχοντας ως στόχο να διασφαλίσει πλήρως και να ενημερώσει τις επόμενες γενιές για τις αλλαγές και τα οφέλη που επιφέρει η Κοινωνία της Πληροφορίας, εφόσον χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερες σημαντικές και κυριαρχούν σε παγκόσμιο επίπεδο (Brewer, 2001). Οι δράσεις που περιλαμβάνει το συγκεκριμένο σχέδιο είναι: πρόγραμμα *e-content*, που αφορά την ανάπτυξη του ψηφιακού περιεχομένου, το πρόγραμμα *IDA-Interchange of Data between Administrations* σχετικά με την ανταλλαγή των δεδομένων μεταξύ των δημόσιων φορέων, το πρόγραμμα *IST-Information Society Technologies* για την υλοποίηση των ερευνητικών έργων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003).

Το σχέδιο *Smart Government* (Εξυπνη Διακυβέρνηση), του Προγράμματος Τεχνολογιών της Κοινωνίας της Πληροφορίας 2000-2003, που χαρακτηρίστηκε άκρως χρήσιμο εργαλείο, καθώς παραχώρησε έναν απαραίτητο Οδηγό Πρακτικών και Στρατηγικών. Η πρωταρχική του βάση αφορούσε την ανάλυση των τάσεων και των αλλαγών που επηρεάζουν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, στον εντοπισμό των εφαρμογών εκείνων, που βελτιώνουν τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες τόσο προς τους πολίτες όσο και προς τις επιχειρήσεις, στον καθορισμό των μελλοντικών στόχων της Ευρωπαϊκής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στην πρόβλεψη της πορείας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για τα έτη που θα ακολουθήσουν και τέλος στη δημιουργία πιθανών σεναρίων και στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, που είναι βασισμένες στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων που διέπουν τη σύγχρονη κοινωνία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003).

Η Ελλάδα ακολουθεί αυτό το μοντέλο εξυπηρέτησης. Συγκεκριμένα η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει (ολοκληρωμένα ή υπό εξέλιξη έργα):

- Λειτουργία των ηλεκτρονικών ΚΕΠ (<http://www.ermis.gov.gr/>).
- Πρόσβαση στις υπηρεσίες των ΚΕΠ μέσω της διαδικτυακής πύλης ΕΡΜΗΣ και ενίσχυση αυτεπάγγελτης αναζήτησης εγγράφων για την εξυπηρέτηση του πολίτη από τις υπηρεσίες του Κράτους.
- Επέκταση και αναβάθμιση της βάσης των ανοιχτών δεδομένων του δημοσίου (<http://www.opendata.gov/>).
- Εισαγωγή της διαδικασίας ηλεκτρονικής προδιαβούλευσης με πρώτη εφαρμογή στην εθελοντική κινητικότητα στο Δημόσιο Τομέα.
- Συντονισμός επιχειρησιακών ενεργειών και προετοιμασία του συστήματος ΔΙΑΥΓΕΙΑ για τον έλεγχο της χρηματοδότησης των ΜΚΟ.
- Στο πεδίο της φορολογίας, ένας πολύ μεγάλος και κρίσιμος όγκος προσωπικών δεδομένων «διακινούνται» μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του TAXISNET (<https://www.gsis.gr/>). Όλοι οι Έλληνες φορολογούμενοι, με προσωπικούς κωδικούς, έχουν πρόσβαση στη συγκεκριμένη εφαρμογή.
- Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση.
- Πιστοποιητικά Δημοτολογίου, Ληξιαρχικών πράξεων, Στρατολογίας.
- Κτηματολόγιο, Εργάνη, ΣΥΖΕΥΞΙΣ, ΚΗΜΔΗΣ, Εθνικό Τυπογραφείο, Ηλεκτρονική Υπογραφή, Ηλεκτρονικό Σύστημα ΑΣΕΠ, Ηλεκτρονικό Σύστημα ΠΟΘΕΝ ΕΣΧΕΣ, Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων.

Ωστόσο, οι περισσότερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο ασφάλειας. Η πρόσβαση του πολίτη στις ψηφιακές υπηρεσίες πραγματοποιείται με τη χρήση απλώς ενός ονόματος χρήστη και κωδικού ασφαλείας (password) που παρέχεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e mail), και όχι μέσω μιας πιο ασφαλούς διαδικασίας (Ιγγλεζάκης, 2012).

Η Ελλάδα, ως κράτος- μέλος της Ε.Ε. ακολουθεί τη νέα εποχή της Κοινωνίας της Πληροφορίας, η οποία καθιστά απαραίτητες νέες τάσεις εξυπηρέτησης για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ήδη στη χώρα μας λειτουργεί με καλύτερα δεδομένα, με τους πολίτες να έχουν εξοικειωθεί κατά ένα μεγάλο ποσοστό, δίχως να είναι απαιτητό να μεταβαίνουν σε κάποια δημόσια υπηρεσία προς εξυπηρέτηση. Αντιθέτως, μέσω των εφαρμογών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δύνανται άμεσα και τάχιστα να πραγματοποιούν τις διαδικασίες τους (Ελληνική Δημοκρατία, 2016).

Κεφάλαιο 4: Ηλεκτρονική Δημοκρατία

4.1 Η Δημοκρατία ως πολίτευμα μέσα στο χρόνο

Ο Αριστοτέλης στο έργο του «Πολιτικά» είναι ο πρώτος στο πέρασμα των αιώνων, που όρισε τις έννοιες πολίτης - πολιτεία και δίδαξε πως η εξουσία είναι μία και συγχρόνως εκδηλώνεται προς τρεις κατευθύνσεις, οι οποίες προσδιορίζουν και ταυτόχρονα αποτελούν τις θεμελιώδεις λειτουργίες της¹. Ο φιλόσοφος διακρίνει τα πολιτεύματα σε δυο ομάδες των τριών κατηγοριών, τα ορθά - φυσιολογικά και τις παραβιάσεις - παρεκκλίσεις τους². Ως μοναδικό κριτήριο διαχωρισμού ορίζεται το κοινό καλό, που αποτελεί τον βασικό λόγο ύπαρξης της πόλης. Το πολίτευμα χαρακτηρίζεται ως ορθό, μόνο και εφόσον η εξουσία ασκείται με κύριο γνώμονα το συμφέρον του συνόλου των πολιτών, ασχέτως με το πόσοι αριθμητικά κυβερνούν, ένας, λίγοι ή πολλοί, σε αντίθεση με αυτά που αποσκοπούν αποκλειστικά προς το ίδιο όφελος των αρχόντων και χαρακτηρίζονται ως παρεκβάσεις των ορθών.

Κατά αυτόν τον τρόπο ο Αριστοτέλης ορίζει: α) ως βασιλεία το πολίτευμα στο οποίο κυβερνά μόνο ένας και παραβίασή του την τυραννία, β) την εξουσία των ολίγων ως πολίτευμα της αριστοκρατίας, με την ολιγαρχία για παρέκκλιση της και γ) την εξουσία του λαού (πολλών) ως πολιτεία με παρεκτροπή αυτής τη δημοκρατία³. Με γνώμονα την αρετή θεωρεί την πολιτεία το καλύτερο αποτελεσματικά στην άσκηση εξουσίας πολίτευμα, αφού κυβερνά το σύνολο των πολιτών, που αθροιστικά είναι καλύτεροι από τους λίγους και με πληθώρα αναγνωρίσιμων αρετών⁴.

Η λέξη δημοκρατία έχει ελληνικές ρίζες, αφού ετυμολογικά προέρχεται από δυο λέξεις, που σημαίνουν λαός (δήμος) και εξουσία (κρατώ/κράτος). Η πολιτική κυριαρχία ανήκει στο σύνολο των πολιτών, που συγκροτούν το κράτος, αυτή είναι και η ειδοποιός διαφορά της από τα άλλα πολιτεύματα, αναλαμβάνοντας ρόλο στη διακυβέρνηση και την επίλυση θεμάτων που τους απασχολούν, αφού διαθέτουν φωνή, αποτελώντας ενεργά μέλη του κοινωνικού συνόλου. Ως εκ τούτου, ο φορέας της κρατικής εξουσίας είναι ο λαός, ο οποίος δύναται, επίσης, να αντικαταστήσει την κυβέρνηση του με ειρηνικές μεταβιβάσεις εξουσίας και όχι με βίαιη εξέγερση ή επανάσταση (Κεμαλής, 2006; Ober, 1989, 2005, 2007).

¹ Αριστοτέλους, Πολιτικά Ι, 1274b32-1275b21.

² Αριστοτέλους, Πολιτικά ΙΙ, 1278b18-24.

³ Αριστοτέλους, Πολιτικά ΙΙ, 1279b4-6.

⁴ Αριστοτέλους, Πολιτικά ΙΙ, 1281a41-1281b8.

Οι αρχαίοι Έλληνες ήταν αυτοί που δημιούργησαν το δημοκρατικό πολίτευμα κατά τον 5^ο αι. π.Χ. στη διάρκεια του «Χρυσού Αιώνα» του Περικλέους⁵. Η πρώτη γνωστή δημοκρατία ανά την υφήλιο άνθισε στην πόλη – κράτος των Αθηνών, ώστε δικαίως να χαρακτηριστεί ως το λίκνο της δημοκρατίας (Μπένγκστον, 1991). Κατά τον Αριστοτέλη βασική αρχή της δημοκρατικής πολιτείας είναι η ελευθερία⁶.

Οι ντόπιοι ελεύθεροι Αθηναίοι πολίτες συμμετείχαν ενεργά στα κοινά και στη διακυβέρνηση της πόλης μέσω της Εκκλησίας του Δήμου, λαμβάνοντας αποφάσεις για τη κοινωνική ζωή και συναινώντας στα νομοθετικά ζητήματα πάντα μεσω ψηφοφορίας διά ανάτασης χειρός (Μπένγκστον, 1991). Με τη συμμετοχή στις συνελεύσεις, που λάμβαναν χώρα στην Πνύκα ή στην Αρχαία Αγορά, πρέσβευαν την λαϊκή κυριαρχία, εξέφραζαν άφοβα τις απόψεις τους, ακολουθώντας πιστά τις υπόλοιπες αρχές της άμεσης δημοκρατίας, που ήταν η ελευθερία και η ισότητα: ισονομία, ισηγορία, ισοπολιτεία (Dahl, 2000). Εντούτοις, η έννοια της ισότητας στην πόλη–κράτος των Αθηνών εν μέρει διαφοροποιείται, αφού οι γυναίκες, οι δούλοι και όσοι δεν καταγόταν από άλλες περιοχές εξαιρούνταν πολιτικών δικαιωμάτων και ενεργούς συμμετοχής στα κοινά (Ober, 2007; Σπυράκης & Σπυράκη, 2009).

Η άμεση δημοκρατία της αρχαίας Αθήνας έλαβε εύκολα ύπαρξη χάρη στην περιορισμένη γεωγραφική έκταση της αστικής περιοχής και τους ολιγάριθμους πολίτες της. Γίνεται αντιληπτό πως με την ποσοτική αύξηση των επικείμενων παραγόντων φθίνει ο λειτουργικός χαρακτήρας και η αποδοτικότητά του πολιτεύματος με αποτέλεσμα να υφίσταται πλέον η αντιπροσωπευτική δημοκρατία (Σπυράκης & Σπυράκη, 2009). Οι πολίτες ναι μεν λαμβάνουν μέρος στο πολιτικό γίνεσθαι και αποφασίζουν για τα κοινά, όμως, όχι οι ίδιοι, αλλά μέσω των αντιπροσώπων τους (Ober, 1989, 2005, 2007). Η πολιτική μετάβαση μόνο λογική χαρακτηρίζεται ειδικά σε περιπτώσεις αποφάσεων μιας ολόκληρης χώρας ή συνόλου κρατών, όπως η Ε.Ε. (Κεμαλής, 2006). Τούτο υιοθετήθηκε και στην εποχή, που διανύουμε ήδη από τον 18^ο αι., όπου ως σύγχρονη δημοκρατία ορίζεται σύμφωνα με τον Webster (1996) “η διακυβέρνηση εντός της οποίας η ανώτατη δύναμη βασίζεται στους ανθρώπους και ασκείται από αυτούς άμεσα ή έμμεσα μέσω ενός συστήματος αντιπροσώπευσης” (σ. 131).

⁵ Σύμφωνα με τον Περικλή «Χρόμεθα γὰρ πολιτεία οὐ ζηλούση τοὺς τῶν πέλας νόμους, παράδειγμα δὲ μᾶλλον αὐτοὶ ὄντες τισὶν ἢ μιμούμενοι ἐτέρους. καὶ ὄνομα μὲν διὰ τὸ μὴ ἐς ὀλίγους ἄλλ' ἐς πλείονας οἰκεῖν δημοκρατία κέκληται» Θουκυδίδης Ἱστορίαι, Β,37.1.

⁶ Αριστοτέλους, Πολιτικά, VI, 1317a.40.

Η Ελλάδα τη σημερινή εποχή επικρατεί η αντιπροσωπευτική φιλελεύθερη δημοκρατία, ένα πολίτευμα με το αίσθημα της ισότητας και της ισότιμης έκφρασης ιδεών από όλους τους πολίτες (Dahl, 2000). Η συμμετοχή του λαού στη διακυβέρνηση της Πολιτείας πραγματοποιείται με έμμεσο τρόπο (κοινοβουλευτισμός) δια μέσω εκλεγμένων από τους ιδίους αντιπροσώπους (Αποστολάκης κ.α., 2008; Dahl, 1989; Σπυράκης & Σπυράκη, 2009). Το δημοκρατικό πολίτευμα έχει εκσυγχρονιστεί, καθώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η επαναστατική εξέλιξη της επικοινωνίας επιτάσσει μια νέα εποχή. Απώτερος σκοπός η άμεση και καθολικά μαζική συμμετοχή του λαού στην λήψη αποφάσεων και διαμόρφωση του πολιτικού γίνεσθαι (Κεμαλής, 2006). Η δημοκρατία εκ φύσεως αφουγκράζεται τις ανάγκες των πολιτών και δύναται να τις υλοποιήσει μέσω των εκπροσώπων τους. Οι ίδιοι βάσει των κανόνων του πολιτεύματος οφείλουν να εφαρμόζουν τα προγράμματα και τα σχέδια δράσεως, που επικαλείται η σύγχρονη εποχή (Dahl, 2000).

4.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας

4.2.1 Η σημασία της συμμετοχής στην πολιτική διαδικασία

Η σχέση μεταξύ εκλεγμένων αντιπροσώπων, πολιτών, κοινωνίας των πολιτών και πολιτικών αρχών εξελίσσεται. Ενώ οι παραδοσιακοί δεσμοί μεταξύ πολιτών και Κυβέρνησης, εξασθενούν, τα διαδικτυακά εργαλεία, όπως το διαδίκτυο, οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης και τα ανοιχτά δεδομένα μπορούν να βοηθήσουν στην κινητοποίηση των ψηφοφόρων και στην αύξηση της συμμετοχής των πολιτών με νέους και διαφορετικούς τρόπους για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και την προώθηση της καινοτομίας και της οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και για την ευρύτερη ενίσχυση της δημοκρατίας (Aidemark, 2003).

Διεθνείς μελέτες, μάλιστα, επιβεβαιώνουν μια αυξανόμενη ηλεκτρονική ετοιμότητα, δηλαδή ικανότητα χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), σε ευρωπαϊκές χώρες, αν και σε σημαντικά διαφοροποιημένο βαθμό. Αυτή η τάση συνοδεύεται από την ταχεία εμφάνιση και έναρξη των υπηρεσιών Web 2.0 από την κοινωνία των πολιτών και τις επιχειρήσεις σε πολλές χώρες. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τα κινητά τηλέφωνα, το Διαδίκτυο και την ψηφιακή τηλεόραση για να λάβουν πληροφορίες και να

πραγματοποιήσουν διαφορετικούς τύπους συναλλαγών (Macintosh, Malina & Whyte, 2012).

Αντίθετα, η καινοτομία στον δημόσιο τομέα είναι μάλλον αργή και προβληματική, με την η υιοθέτηση διαδικτυακών δημόσιων υπηρεσιών να είναι συχνά χαμηλή. Επομένως, φαίνεται να υπάρχει μια εντυπωσιακή απόκλιση μεταξύ των ευρέως διαδεδομένων ΤΠΕ (όπως ο κοινωνικός ιστός) από την κοινωνία αφενός και από την άλλη την ευαισθητοποίηση και την ενασχόληση με τον κοινωνικό ιστό από κυβερνητικές υπηρεσίες (Αποστολάκης, Λούκης & Χάλαρης, 2020).

Η ένταση της αλληλεπιδραστικής σχέσης που διαμορφώνεται από τη συχνότητα χρήσης του διαδικτύου ενδυναμώνει τη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά και ενισχύει την ανάγκη για διαρκή επικοινωνία με την Κυβέρνηση. Οι σύγχρονες προκλήσεις, οι γεωπολιτικές εξελίξεις και παράλληλα η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας, οδηγούν τους πολίτες στην αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών, ποιοτικότερης ενημέρωσης και σε ανάγκη για μεγαλύτερη συμμετοχή. Η εν λόγω αμφίδρομη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στην κοινωνία και τον κρατικό μηχανισμό ανατροφοδοτείται μέσω του παγκόσμιου ιστού, εμπλουτίζεται με την πληθώρα δεδομένων και γίνεται πιο ευέλικτη με την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (Rose & Saebo, 2005).

Η αυτοματοποίηση των συστημάτων ανταλλαγής και διακίνησης πληροφοριών και η ταχύτητα διάδοσης των μηνυμάτων, διαμόρφωσε νέες συνθήκες, πιο ευνοϊκές σε επίπεδο επικοινωνιακής δυνατότητας, με νέα μέσα και ψηφιακές εφαρμογές. Επιπρόσθετα, η ικανότητα του διαδικτύου να συνενώνει άμεσα πλήθος πολιτών- χρηστών κι επισκεπτών διαφόρων *forums*, *blogs*, κρατικών ιστότοπων και διαδικασιών αυξάνεται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην κρατική μηχανή (Βακάλη & Παπαμήτσιου, 2012).

Αυτή η ηλεκτρονική επανάσταση σταδιακά ενίσχυσε την ανάγκη για διασφάλιση ενός δημοκρατικού συστήματος διακυβέρνησης, ενώ ταυτόχρονα αλλάζει το χωρικό και το χρονικό πλαίσιο διεκπεραίωσης πληθώρας διαδικασιών που άπτονται της πολιτικής διαδικασίας.

Η ηλεκτρονική συμμετοχή είναι η υποστήριξη και η ενίσχυση της δημοκρατικής συμμετοχής και περιλαμβάνει τους τομείς της ηλεκτρονικής δημοκρατίας όπου η κοινωνία των πολιτών και οι επιχειρήσεις συμμετέχουν στην

κατάρτιση επίσημων και ανεπίσημων χαρτοφυλακίων και ατζέντας θεμάτων για τη διαμόρφωση και τη λήψη αποφάσεων (Held, 1987).

Συνδυάζοντας τις απόψεις των Πουλαντζά, Pateman και Macpherson, η συμμετοχικότητα σε αυτό το πρότυπο δημοκρατίας συνδέεται άρρηκτα με τον βαθμό αποτελεσματικότητας του πολιτικού συστήματος (Held, 1987). Ειδικότερα, ως κεντρικά στοιχεία, η ψηφιοποίηση, το δικαίωμα πρόσβασης σε έγγραφα και δεδομένα και η προστασία της ιδιωτικής ζωής μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της διαφάνειας και της γνώσης σχετικά με τις πολιτικές δραστηριότητες. Αυτά τα θεμελιώδη δομικά στοιχεία μπορούν επίσης να αναβαθμίζουν διαχρονικά την ποιότητα της συμμετοχής και του επιπέδου ευθύνης στη σύγχρονη δημοκρατία (Vilela & Umbach, 2019).

4.2.2 Η συμβολή της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας στη συμμετοχική δημοκρατία

Η ηλεκτρονική δημοκρατία είναι μια πολιτοκεντρική προσέγγιση, που προτάσσει ένα μοντέλο διακυβέρνησης, που μέσω ΤΠΕ επιτρέπει την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικών (Clift, 2003), ενθαρρύνοντας και διευκολύνοντας την πρόσβασή τους σε κάθε διαδικασία δημιουργίας μέτρων και μεταρρυθμίσεων και παραγωγής δημόσιων υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική δημοκρατία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της κοινωνίας της πληροφορίας, η οποία πλέον υιοθετεί μια σειρά από παραδοσιακά και καινοτόμα εργαλεία που μπορούν να είναι χρήσιμα όταν εφαρμόζονται σε δημοκρατικές διαδικασίες και θεσμούς (Held, 1987; Netchaeva, 2002).

Στα αντιπροσωπευτικά συστήματα που λειτουργούν στα περισσότερα σύγχρονα αναπτυγμένα κράτη, η σχέση κράτους- πολίτη τοποθετείται υπό το πρίσμα α) της πληροφόρησης, β) της διαβούλευσης και γ) της συμμετοχής. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2001), οι τελευταίες είναι τρεις θεμελιώδεις συνιστώσες της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας, ικανές να διαμορφώνουν πλαίσια ανάπτυξης ανοικτών στους πολίτες διαδικασιών διακυβέρνησης (Σπυράκης & Σπυράκη, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, η πληροφόρηση προωθείται και εφοδιάζει τους πολίτες με εκείνα τα στοιχεία που επιτρέπουν τον αμφίδρομο διάλογο κατά τον σχεδιασμό της κυβερνητικής πολιτικής. Η εξουσιαστική θέση που κατέχει η Κυβέρνηση έναντι των πολιτών, μέσω της διαχείρισης των πολιτικών διαδικασιών, γίνεται πιο δημοκρατική,

νομιμοποιεί περισσότερο τις αποφάσεις της όταν καλεί τον πολίτη ή του επιτρέπει να πει την άποψή του.

Σε επίπεδο διαβούλευσης, η παράθεση των προαναφερόμενων απόψεων των πολιτών, λαμβάνει ουσιαστικό χαρακτήρα για την τελική διατύπωση νομοθετημάτων, διαταγμάτων και ρυθμίσεων. Ειδικότερα, οι αντιπρόσωποι – Βουλευτές λαμβάνουν ευκολότερα, ταχύτερα άρα και πιο έγκαιρα την ανατροφοδότηση από τη μερίδα του λαού, που ενθαρρύνεται να συμμετέχει πιο ενεργά (Cullen & Houghton, 2000).

Η ηλεκτρονική δημοκρατία απαιτεί ενημέρωση, διάλογο, επικοινωνία, διαβούλευση και συνεχή δημιουργία ανοιχτών δημόσιων χώρων, όπου οι πολίτες μπορούν να προασπίζουν τα πολιτικά τους συμφέροντα. Η αξιοποίηση των ΤΠΕ, με την οποία γίνεται εφικτή η εύκολη πρόσβαση στο νέο ψηφιοποιημένο περιβάλλον, μπορεί να συνδράμει δημιουργικά ιδίως την άσκηση των δημοκρατικών δικαιωμάτων και ελευθεριών, με τη συμμετοχή στη δημόσια ζωή και τις δημοκρατικές διαδικασίες (Hagen, 1997).

Στο πλαίσιο αυτό, τα μέσα ενημέρωσης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ηλεκτρονική δημοκρατία. Μεταξύ άλλων, παρέχουν ένα φόρουμ όπου οι πολίτες μπορούν να συμμετέχουν σε δημόσιο διάλογο και να υπερασπιστούν τα συμφέροντά τους στη δημόσια σφαίρα.

4.2.3 Οι αρχές θεμελίωσης της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας

Η ηλεκτρονική δημοκρατία μπορεί να φέρει σε επαφή τους φορείς χάραξης πολιτικής και τους πολίτες, αναπτύσσοντας νέες μορφές δέσμευσης και συγχάραξης πολιτικής. Αυτό μπορεί να οδηγήσει, αφενός στην καλύτερη κατανόηση της κοινής γνώμης και των αναγκών των πολιτών ανά πολιτικό τομέα. Αφετέρου, η κοινωνία των πολιτών μπορεί με πιο εύληπτο τρόπο να αντιληφθεί τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μελών της. Με λίγα λόγια οι δημόσιοι λειτουργοί παρουσιάζουν έτσι και εξηγούν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ως υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και, συνεπώς, στην αυξημένη νομιμοποίηση από την πλευρά των πολιτών. Η ηλεκτρονική δημοκρατία, επειδή ανοίγει νέους διαύλους για ενημέρωση, επικοινωνία, συζήτηση και συμμετοχή, ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, ενώ έχει και τη δυνατότητα να αντιμετωπίζει τις ελλείψεις σε δημοκρατικούς θεσμούς και διαδικασίες (Κεμαλής, 2006).

Η θεμελίωση της ηλεκτρονικής δημοκρατίας, όταν σχεδιάζεται σωστά, έγκειται σε αρχές όπως είναι οι: *η ενεργός παροχή ολοκληρωμένων, ισορροπημένων και αντικειμενικών πληροφοριών που απευθύνεται στο κοινό για να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες για τα δημοκρατικά ζητήματα. Σε αυτή τη διάσταση της ηλεκτρονικής δημοκρατίας εμπερικλείεται και η ελευθερία της ενημέρωσης και του λόγου. Μια ακόμη τέτοια αρχή αποτελεί η αποδοχή της ιθαγένειας, με την έννοια της συμπερίληψης ατόμων και ομάδων που ως διαμένοντα μόνιμα στην επικράτεια, πρέπει να ενσωματώνονται και στη διαμόρφωση της πολιτικής. Η αρχή της συμμετοχικότητας, που υποδηλώνει την εμπλοκή πολιτών στο δημόσιο πολιτικό βίο, όπως ομάδες πίεσης και συμφερόντων, εταιρείες, ενώσεις και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις (Clift, 2003).*

Μια ακόμη αρχή αποτελεί η «ενδυνάμωση», με την οποία οι σχετικές με την ηλεκτρονική δημοκρατία δημόσιες πολιτικές, καθώς και οι ρυθμίσεις που τις πλαισιώνουν θα πρέπει να κατευθύνονται στην ουσιαστική υποστήριξη των πολιτών, να προασπίζουν τα δικαιώματά τους και να τους παρέχουν πόρους για να έχουν ενεργό συμμετοχή. Τέλος, *η αρχή της ένταξης, με την οποία εκφράζεται η πολιτική και τεχνολογική ενδυνάμωση του πολίτη, χωρίς διακρίσεις ηλικίας, φύλου, εκπαίδευσης, κοινωνικοοικονομικής κατάστασης, γλώσσας, ειδικών αναγκών και τόπου διαμονής. Με τη συγκεκριμένη αρχή περιγράφεται η ανάπτυξη ικανότητας χρήσης ψηφιακών εργαλείων με σκοπό την κατάρτιση στη χρήση των ΤΠΕ και στην απόκτηση της απαιτούμενης ηλεκτρονικής δεξιοτήτας (Stanley & Weare, 2004).*

4.3 Μοντέλα και Εφαρμογές της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας

4.3.1 Μοντέλα e-democracy

Ένα δημοκρατικό μοντέλο είναι μια εξιδανικευμένη πρότυπη μορφή δημοκρατίας που δηλώνει ένα σύνολο ιδανικών, χαρακτηριστικών και στοιχείων σχετικά με τη θεμελίωση και την εφαρμογή της. Στα ποικίλα πλαίσια και στις κατηγοριοποιήσεις μοντέλων δημοκρατίας, η εστίαση αφορά και μια άλλη δέσμη από χαρακτηριστικά προκειμένου να γίνουν διακριτές οι διαφορές. Πιο συγκεκριμένα, ένα πρότυπο πλαίσιο για την ηλεκτρονική δημοκρατία είναι αυτό του Held (1987), το οποίο παρέχει το απαραίτητο υπόβαθρο για μια σειρά θεωρητικών μελετών που σχετίζονται με την πληροφόρηση. Προτείνει έναν τρόπο αξιοποίησης των τεχνολογιών ΤΠΕ για την πολιτική οργάνωση.

Υπό αυτό το πρίσμα, ο Van Dijk (2000) εγκατέλειψε το φαινομενικά λιγότερο σχετικό ιστορικό μοντέλο και αναλύει το ρόλο των ΤΠΕ σε σχέση με τα τέσσερα σύγχρονα δημοκρατικά μοντέλα του Held (1987): αυτά της Πλουραλιστικής, Συμμετοχικής, Νομικής και Ανταγωνιστικής Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας.

Ο κύριος στόχος της δημοκρατίας είναι η διαμόρφωση γνώμης ή η λήψη αποφάσεων, με το πρωταρχικό μέσο δημοκρατίας να αποτελεί η χρήση εκλεγμένων αντιπροσώπων ή η άμεση ψηφοφορία από τον λαό. Σε αυτό το πλαίσιο, περιγράφονται τέσσερις καίριοι ρόλοι των ΤΠΕ: *κατανομή*, δηλαδή η μονόδρομη διανομή πληροφοριών, η *διαβούλευση*, η *εγγραφή*, δηλαδή η κεντρική συλλογή πληροφοριών συμπεριλαμβανομένης της ψηφοφορίας και ο *ενεργός/ ανοικτός διάλογος* (η δημόσια συζήτηση). Προσθέτει, επίσης, ο Held (1987) ένα πέμπτο μοντέλο – το ‘φιλεύθερο’, που δίνει έμφαση στην αυτόνομη πολιτική από τους πολίτες για τη δική τους ενοποίηση, το οποίο επιτυγχάνεται με τις οριζόντιες επικοινωνιακές δυνατότητες του διαδικτύου (Held, 1987; Van Dijk 2000) .

Περαιτέρω, στη βιβλιογραφία εμφανίζεται τα τελευταία χρόνια το «*μοντέλο του καταναλωτή*», το οποίο εστιάζει στον ρόλο των πολιτών ως καταναλωτών δημόσιων υπηρεσιών, ενώ γίνονται αποδεκτά τα καθιερωμένα χαρακτηριστικά της δημοκρατίας όπως οι κοινοβουλευτικοί θεσμοί, οι εκλογές, οι κομματικές συναθροίσεις, κ.ά. Η κύρια δημοκρατική αξία είναι το νόμιμο δικαίωμα ελεύθερης πρόσβασης στις υπηρεσίες, ενώ το μοντέλο επιδιώκει να εστιάσει εκ νέου στη δημοκρατία γύρω από την αποτελεσματική παροχή αυτών των υπηρεσιών: σχέση ποιότητας/τιμής (Clift, 2003; Κεμαλής, 2006).

Πέραν των ανωτέρω, σε μια διαφορετική προσέγγιση των μορφών με τις οποίες παρουσιάζεται η ηλεκτρονική δημοκρατία, διακρίνονται: α) η *άμεση*, β) η *έμμεση* και γ) η *συμμετοχική ηλεκτρονική δημοκρατία*. Στην άμεση ηλεκτρονική δημοκρατία, σε καθημερινή βάση ο πολίτης μπορεί να επισκέπτεται οποιοδήποτε διαδικτυακό τόπο για να ικανοποιήσει μια ανάγκη του για πληροφόρηση, ενημέρωση ή για να αιτηθεί κάτι από το δημόσιο. Στην έμμεση αντιπροσωπευτική δημοκρατία, οι πολίτες μπορούν να εκφράσουν την επιλογή τους για ένα αντιπρόσωπο (e-ψηφοφορία) ή να εκφέρουν γνώμη για μια πολιτική απόφαση (e-δημοψήφισμα). Στη συμμετοχική ηλεκτρονική δημοκρατία, αναπτύσσεται μεταξύ πολιτών- Κυβέρνησης μια έντονη αλληλεξάρτηση, η οποία απαιτεί συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων για

την τελική απόφαση. Αυτή η μορφή διαβούλευσης ενισχύει τη δημοκρατία και το κράτος δικαίου, ανοίγοντας διαύλους διαλόγου με τις άλλοτε απόμακρες για τον πολίτη Κυβερνήσεις (Clift, 2003; Held, 1987; OECD, 2003) .

4.3.2 Εφαρμογές e-democracy

Ηλεκτρονική Πληροφόρηση (e-information)

Η αμερόληπτη και αντικειμενική πρόσβαση ενός δημοκρατικού συστήματος στην πληροφόρηση είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες του, διότι επιτρέπει στους πολίτες να κατανοούν και να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια την πραγματικότητα και να σχηματίζουν τεκμηριωμένες απόψεις για επίμαχα ζητήματα (Φουρναράκης, 2007).

Η ηλεκτρονική πληροφόρηση (*e-information*) αποτελεί τον διάλογο επικοινωνίας μεταξύ πολιτών και δημοσίου τομέα. Η Δημόσια Διοίκηση παρέχει μέσω του Διαδικτύου και των εφαρμογών/υπηρεσιών του τις απαραίτητες πληροφορίες στους πολίτες με αναγνωρισιμότητα, σαφήνεια, αξιοπιστία, ευχρηστία, ενώ οι ίδιοι κρίνεται σκόπιμο να μπορούν να έχουν εύκολη και πλήρης πρόσβαση σε αυτές (Κεμαλής, 2006. Σπυράκης & Σπυράκη, 2009).

Ηλεκτρονική Συμμετοχή (e-participation)

Προκειμένου να υποστηριχθεί και να προωθηθεί η συμμετοχή των πολιτών σε θέματα διακυβέρνησης μέσω τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), χρησιμοποιείται μια διαδικασία γνωστή ως ηλεκτρονική συμμετοχή (*e-participation*). Η ηλεκτρονική συμμετοχή περιλαμβάνεται στο ευρύτερο πλαίσιο της ηλεκτρονικής συνεργατικής διακυβέρνησης, διότι μπορεί να σχετίζεται με ζητήματα διοίκησης, παροχής υπηρεσιών, λήψης αποφάσεων και χάραξης πολιτικής. Επιπλέον, αποτελεί προσπάθεια ενθάρρυνσης των πολιτών στα κοινά και αντιμετώπισης της δημοκρατικής αποδέσμευσης των ψηφοφόρων, δίνοντας στους ίδιους τρόπους να συμμετέχουν στην πολιτική διαδικασία πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας των εκλογικών αναμετρήσεων (Φουρναράκης, 2007).

Ηλεκτρονική Διαβούλευση (e-consultation)

Οι πολίτες καλούνται να εκφράσουν τις απόψεις τους προς την πολιτική σκηνή της χώρας, Κυβέρνηση ή και την Αυτοδιοίκηση), στο πλαίσιο μιας αμφίδρομης σχέσης, γνωστής ως διαβούλευση. Οι κυβερνώντες/διοικούντες καθορίζουν τα θέματα

προς διαβούλευση, θέτουν τα ερωτήματα και συντονίζουν την όλη διαδικασία (Φουρναράκης, 2007).

Μέσω του ειδικού ιστότοπου (<http://www.opengov.gr/>) οι πολίτες ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη δημόσια ζωή (κοινά), αφού έχουν τη δυνατότητα της ηλεκτρονικής διαβούλευσης (*e-consultation*), δηλαδή να υποβάλουν ηλεκτρονικά τις σκέψεις, τις προτάσεις ή τις αντιρρήσεις τους σχετικά με μια επερχόμενη πολιτική απόφαση, η οποία τίθεται προς δημόσιο σχολιασμό. Οι αρμόδιοι κυβερνητικοί αξιωματούχοι είναι αποδέκτες των διαδικτυακών αποτελεσμάτων και μπορούν ή όχι να προωθήσουν είτε να τροποποιήσουν την αρχική τους πρόταση ως απάντηση στα σχόλια του κοινού, ανάλογα με το αν είναι ευνοϊκά ή δυσμενή (Ιγγλεζάκης, 2012).

Ηλεκτρονική Ψηφοφορία (e-voting)

Η συμμετοχή των πολιτών στις εκλογικές διαδικασίες, που διενεργούνται στα προκαθορισμένα από το Σύνταγμα της χώρας χρονικά διαστήματα, με ηλεκτρονικά μέσα αναφέρεται ως ηλεκτρονική ψηφοφορία (*e-voting*). Η ψηφιακή κουλτούρα μέσω της χρήσης των νέων τεχνολογιών συμβάλλει θετικά στην διεξαγωγή προεκλογικών εκστρατειών, εκλογών και δημοψηφισμάτων (Καραδήμα, 2010. Σπυράκης & Σπυράκη, 2009).

Η ηλεκτρονική ψηφοφορία, άμεση, πρακτική, ασφαλής και εχέμυθη διαδικασία, μπορεί να λάβει χώρα σε (Καραδήμα, 2010. Κάτσικας & Μήτρου, 2004. Κεμαλής, 2006. Σπυράκης & Σπυράκη, 2009):

- Ιδιωτικό χώρο, όπου ο ίδιος ο ψηφοφόρος ελέγχει το εκλογικό μηχάνημα, υπό την προϋπόθεση ασφαλούς σύνδεσης στο διαδίκτυο (*remote e-voting*).
- Εκλογικά κέντρα (*e-voting polling place*) με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- Ειδικούς θαλάμους που είναι κατάλληλα διαμορφωμένοι, όπως τα περίπτερα (*e-voting kiosk*) ή σε θαλάμους που είναι τοποθετημένοι σε περιοχές, όπου είναι βολικό για κοινό να τους προσεγγίσει.

Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις η εποπτεία της διαδικασίας ανήκει στις αρμόδιες διοικητικές αρχές.

Σε μια ηλεκτρονική ψηφοφορία διακρίνονται τα εξής στάδια: α) εγγραφή, β) επικύρωση, γ) υποβολή ψήφου και δ) καταμέτρηση ψήφων. Μόλις εκπνεύσει η

χρονική προθεσμία υποβολής ψήφων, καταμετρούνται και στη συνέχεια ανακοινώνεται το αποτέλεσμα των εκλογών (Mitrout, Gritzalis, Katsikas & Quirchmayr, 2003).

Η ηλεκτρονική ψηφοφορία δύναται εφαρμογής σε διάφορες διαδικασίες στις οποίες χρήζει η λήψη σχετικών αποφάσεων όπως (Κάτσικας & Μήτρου, 2004. Κεμαλής, 2006. Σπυράκης & Σπυράκη, 2009):

- Δημοψήφισμα, μια διαδικασία από απόσταση δεσμευτικού χαρακτήρα με την οποία οι ψηφοφόροι εκφράζουν απευθείας την άποψή τους, για να εγκρίνουν ή να απορρίψουν προτάσεις μέσω χρήσης τηλεφώνου (σταθερού/κινητού), αποστολής γραπτού μηνύματος από κινητό τηλέφωνο (*sms*), διαδραστικής ψηφιακής τηλεόρασης (*interactive digital television*).
- Εσωτερικές εκλογές, δημοσίου χαρακτήρα (κοινοβουλευτικού ή και τοπικού επιπέδου) και ιδιωτικού περιεχομένου.
- Συμβουλευτικού χαρακτήρα ψηφοφορίες προς προτροπή συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσω δημόσιας διαβούλευσης.
- Διαδικτυακές ψηφοφορίες ιδρυμάτων/οργανισμών ιδιωτικού ή δημόσιου χαρακτήρα, τα αποτελέσματα των οποίων είναι ενδεικτικά και συνήθως αναξιόπιστα, λόγω ελλείψεων ελέγχου στην επανειλημμένη συμμετοχή των πολιτών.

Η ηλεκτρονική ψηφοφορία με τη χρήση Διαδικτύου αποσκοπεί στην αλματώδη συμμετοχή των πολιτών σε εκλογικές διαδικασίες με εύκολο τρόπο, κυρίως, όμως, υπόσχεται να απλοποιήσει και να μειώσει τα λάθη στη διαδικασία υποβολής και καταμέτρησης ψήφων (Mohen & Glidden, 2001). Παρέχει, επιπλέον, πολύτιμη προσβασιμότητα σε ΑμΕΑ, ενώ διαχρονικά και μακροπρόθεσμα με την ηλεκτρονική ψηφοφορία εξασφαλίζεται χαμηλότερο κόστος συγκριτικά με το αντίστοιχο των παραδοσιακών εκλογών. Στη συγκεκριμένη καινοτομική ψηφοφορία η διαδικασία γίνεται φιλικότερη για τον χρήστη, ώστε οι ψηφοφόροι να επιλέγουν ευέλικτα σημεία προς φιλοξενία για τη συμμετοχή τους στις εκλογές (Gibson, Krimmer, Teague & Pomares, 2016; Mohen & Glidden, 2001).

Ηλεκτρονική Δημοσκόπηση (e-roll)

Η ηλεκτρονική δημοσκόπηση είναι μια διαδικτυακή έρευνα κοινής γνώμης με τη μορφή ποιοτικής έρευνας που χρησιμοποιεί ένα τυχαίο δείγμα του πληθυσμού για τη μελέτη ενός θέματος και παρουσιάζεται τυπικά ως «ερωτηματολόγιο» που αναρτάται σε έναν ιστότοπο, ώστε να συμπληρώνεται από τους χρήστες πριν αποσταλεί ηλεκτρονικά (Φουρναράκης, 2007).

Οι πατροπαράδοτες δημοσκοπήσεις συνεπάγονται τη σπατάλη πόρων, χρόνου και χρημάτων από τους ειδικούς για τη συλλογή δεδομένων. Με την έλευση των νέων τεχνολογιών, η διαδικασία συλλογής δεδομένων δημοσκοπήσεων μέσω διαδικτύου ή και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει εξελιχθεί σημαντικά, ώστε η δημοσίευση των αποτελεσμάτων να χαρακτηρίζεται άμεση και απολύτως έγκυρη (Καραδήμα, 2010. Κεμαλής, 2006).

Η χρήση διαδικτυακών ερωτηματολογίων είναι συγκριτικά πιο πρόσφατη και λιγότερο συχνή στη δημόσια σφαίρα επί ελληνικού εδάφους, είτε πρόκειται για κεντρικούς φορείς είτε για την τοπική Αυτοδιοίκηση, σε σχέση με ευρωπαϊκές χώρες που αποτελεί μια συνήθης και δοκιμασμένη πρακτική (Φουρναράκης, 2007).

Ηλεκτρονική Συλλογική Αίτηση (e-petition)

Το ηλεκτρονικό αίτημα (*e-petition*) ενεργοποιείται από τους πολίτες, όταν αυτοί απευθύνονται σε κάποια δημόσια αρχή για να λάβουν μια πληροφορία, στοιχεία, πιστοποιήσεις ή να ζητήσουν ένα έγγραφο που τους αφορά (Peristeras, Mentzas, Tarabanis, & Abecker, 2009).

Στην περίπτωση της συλλογικής αίτησης, συγκεκριμένο πλήθος πολιτών δημιουργεί αίτημα απευθυνόμενο στους εκπροσώπους της Κυβέρνησης ή σε κρατικούς οργανισμούς και το αναρτά δημόσια σε έναν ιστότοπο με απώτερο σκοπό τη συγκέντρωση ηλεκτρονικών «υπογραφών» από το κοινό, ώστε να υποστηριχθεί το αίτημά τους. Η συγκεκριμένη μέθοδος που ενισχύει στην συμμετοχική κουλτούρα είναι ένας ουσιαστικός τρόπος για τους πολίτες τόσο να εκφράσουν τις απόψεις τους όσο και να ασκήσουν πίεση στους κυβερνώντες για τη λήψη σχετικών αποφάσεων και μέτρων (Κεμαλής, 2006. Φουρναράκης, 2007).

4.4 Αποτίμηση της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας

4.4.1 Ευκαιρίες και Προκλήσεις

Οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις της ηλεκτρονικής δημοκρατίας αποτελούν κεντρικά σημεία αναφοράς για κάθε προβληματισμό σχετικά με τη σύγχρονη συμμετοχική δημοκρατία και το μέλλον της ίδιας της δημοκρατίας.

Καθώς η δημοκρατία δεν είναι ποτέ ολοκληρωμένη ή τέλεια, υπάρχουν διάφορες ελλείψεις στη δημοκρατική πρακτική. Οι εν λόγω αστοχίες, τα κενά και οι προβληματισμοί συχνά προκαλούν κρίση στην εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς, ενώ μπορεί να αφορούν άκαμπτα συστήματα, απουσία αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου, ελλείμματα συμμόρφωσης σε πολιτικές αποφάσεις, φαινόμενα διαπλοκών και διαφθοράς από κρατικά όργανα. Άλλοι λόγοι που παρεμποδίζουν τη συμμετοχή και ενεργό εμπλοκή με τα κοινά αφορούν κοινωνικές, περιφερειακές ή φυλετικές διακρίσεις (Vilella & Umbach, 2019).

Περαιτέρω, επικρατεί διεθνώς και πιο έντονα σε ορισμένες χώρες, μια γενικότερη αίσθηση ότι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης διαδραματίζουν αδικαιολόγητα καίριο ρόλο στη δημόσια διαβούλευση, ενώ πολλές είναι οι περιπτώσεις έντονου ελέγχου τους από πολιτικά συμφέροντα ή από παράγοντες της αγοράς. Ανάμεσα σε αυτά και άλλα παρόμοια φαταλιστικά φαινόμενα είναι ικανά να οδηγήσουν σε περιορισμό του αριθμού των συμμετεχόντων στη δημοκρατική διαδικασία και σε χαμηλό ενδιαφέρον του κοινού νεαρής ηλικίας για το δημόσιο γίνεσθαι. Επιπλέον, η έλλειψη κατάλληλων υποδομών για τη φιλοξενία ΤΠΕ και μέσων ηλεκτρονικής δημοκρατίας, μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη λαϊκίστικων πολιτικών ομάδων και δημαγωγικών πρακτικών από διάφορες πλευρές. Κατά συνέπεια, υπάρχει φθίνουσα νομιμότητα και χαμηλή συμβατότητα δημοκρατικών θεσμών και διαδικασιών, που αναπόδραστα προσδίδει μείωση της εμπιστοσύνης και αίσθημα πολιτικής δυσαρέσκειας στην Κοινωνία των Πολιτών (Vilella & Umbach, 2019).

Η ηλεκτρονική δημοκρατία συμβάλει στη μεγαλύτερη ατομική και ομαδική συμμετοχή, επιτρέπει σε εκείνους των οποίων οι φωνές ακούγονται όχι συχνά ή είναι λιγότερο ισχυρές να εκφραστούν και προωθεί τη συμμετοχή σε ισότιμη βάση. Μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερο συμμετοχικές μορφές λήψης αποφάσεων και να ωφελήσει ιδιαίτερα τις περιφέρειες που διασχίζουν εθνικά σύνορα και περικλείουν εδαφικές πολιτικές οντότητες από διαφορετικές χωρών, στους θεσμούς τους και σε

άτομα που ζουν σε διαφορετικές χώρες και μοιράζονται την ίδια γλωσσική ή πολιτιστική ταυτότητα. Τέλος, δύναται να διευκολύνει τη συμμετοχή και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων διεθνών θεσμών (Held,1987).

Η χρήση της τεχνολογίας στον τομέα της συμμετοχής του κοινού στη δημοκρατική διακυβέρνηση συνεπάγεται πάντα μια αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο συμμετέχουν αυτοί που κυβερνούν με αυτούς που κυβερνούν και το αντίστροφο. Από τη μια πλευρά αυτή η διαφάνεια τείνει να ενισχυθεί και να διευκολύνει τον διάλογο. Ενώ από την άλλη, η ηλεκτρονική δημοκρατία στην εφαρμογή της ενέχει σημαντικούς πιθανούς κινδύνους, όπως για παράδειγμα η απώλεια της ιδιωτικότητας, η δύσκολη προστασία των δεδομένων και η αυξανόμενη ατομικότητα μεταξύ των συμμετεχόντων, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στον κατακερματισμό της κοινωνίας (Held,1987).

Μια άλλη πτυχή που είναι σημαντική κατά την εισαγωγή πρακτικών ηλεκτρονικής δημοκρατίας αποτελεί το γεγονός ότι οι ενδιαφερόμενοι χρειάζεται να ενημερώνονται για τις τρέχουσες εξελίξεις και να έχουν πάντα επικαιροποιημένη ικανότητα διαχείρισης των ΤΠΕ, ενώ αν δε συμβαίνει αυτό, αρμόδιες είναι οι δημόσιες αρχές, οι οποίες οφείλουν να αναλάβουν επανορθωτική δράση (Clift, 2003; Σπυράκης & Σπυράκη, 2009).

Η ψηφιακή συμμετοχή δεν είναι ικανή να προσεγγίσει ολόκληρο τον πληθυσμό, αποτελώντας αυτή η παράμετρος ένα σημαντικό μειονέκτημα της ηλεκτρονικής δημοκρατίας. Αυτό τοποθετείται στον πυρήνα του ζητήματος με την ψηφιακή συμμετοχή, διότι αποτελεί πραγματικό γεγονός ότι δε διαθέτει κάθε πολίτης *smartphone*, υπολογιστή ή ακόμα και σταθερή σύνδεση στο διαδίκτυο. Είναι γεγονός ότι οι αγροτικές και κυρίως οι ορεινές περιοχές δεν έχουν καν τη στοιχειώδη ψηφιακή υποδομή για την πρόσβασή τους σε κάποιο σύστημα δημοκρατικής συμμετοχής. Επιπλέον, δεν είναι αποκλειστικά τροχοπέδη η τεχνική αδυναμία συμμετοχής, αφού μεγάλη μερίδα των πολιτών δεν έχουν τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις ή την επιθυμία να συμμετάσχουν με την κυβέρνηση ψηφιακά. Όσο παραμένει η συγκλελλριμένη μερίδα πολιτών πρέπει να υπάρχουν μη ψηφιακές μέθοδοι πολιτικής συμμετοχής, που να καλύπτουν με «φιλικό» τρόπο τις δικές τους ανάγκες (Mitrou et al., 2003).

Ως διαδικασία που απαιτεί διάφορους τρόπους μεταφοράς πληροφοριών μέσω της επεξεργασίας στοιχείων και ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ κρατικών υπηρεσιών και φυσικών προσώπων, η ηλεκτρονική δημοκρατία ενέχει σημαντικούς κινδύνους. Πέρα από την ανασφάλεια που αναπτύσσεται από τους λιγότερο ικανούς διαδικτυακούς χρήστες, σημαντικά πεδία αποτελούν η ασφάλεια, η εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα που προκύπτουν, που δε συνδέονται με την υποκειμενική σκοπιά του κάθε πολίτη (Κεμαλής, 2006).

4.4.2 Η Ελληνική Περίπτωση

Όπως σε όλα τα σύγχρονα ευρωπαϊκά διοικητικά συστήματα, έτσι και στην Ελλάδα, ο κύριος στόχος της διαδικτυακής δημοκρατίας είναι η ενισχυμένη ένταξη του κοινού στον πολιτικό διάλογο. Η συνδεσιμότητα στο Διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα σε περισσότερα άτομα να συμμετέχουν σε πολλές συζητήσεις και εκλογικές διαδικασίες, αλλά και σε πρόσβαση πληροφοριών. Η ψηφιοποίηση της συμμετοχής στοχεύει στην αύξηση της διαφάνειας και της νομιμότητας των πολιτικών μας συστημάτων μέσω της δημοκρατικής δέσμευσης (Clift, 2003).

Το Υπουργείο Εσωτερικών σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας στη χώρα μας. Η ελληνική κυβέρνηση έχει ήδη θέσει σε λειτουργία *on-line* εργαλεία που παρέχουν την δυνατότητα συμμετοχής πολιτών και οργανισμών στη διαμόρφωση πολιτικών σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος κυρίως, όμως, στη διαβούλευση πάνω στο νομοθετικό έργο. Στον Κανονισμό της Βουλής του 2010, αναφέρεται ότι έκαστο νομοσχέδιο που κατατίθεται οφείλει υποχρεωτικά να συνοδεύεται από έκθεση επί της δημόσιας διαβούλευσης του, η οποία χρονικά προηγείται αυτού. Η διαβούλευση μέσω διαδικτύου στην Ελλάδα είναι προς το παρόν περιορισμένη και σε πρώιμο στάδιο. Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, που είναι θεσμικά υπεύθυνο για την λειτουργία του δικτυακού τόπου των δημοσίων διαβουλεύσεων, έχει υλοποιήσει εργαστήρια σε αντικείμενα όπως (<http://www.opengov.gr/>) :

- Ανταγωνιστικότητα και Βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Ηλεκτρονική συνταγογράφηση.
- Ενίσχυση της διαφάνειας – Καταπολέμηση της διαφθοράς.
- Καινοτομίες στη Διαβούλευση: Συμμετοχή του πολίτη στη λήψη αποφάσεων.

Μέσω της αρμόδιας ιστοσελίδας (<http://www.opengov.gr/>) στην οποία οι πολίτες καταγράφουν ηλεκτρονικά τις σκέψεις, τις εισηγήσεις ή και τις ενστάσεις τους σχετικά με πολιτικές αποφάσεις που η κυβέρνηση έχει αποφασίσει να θέσει σε δημόσια διαβούλευση, το κοινό ενθαρρύνεται να συμμετέχει ενεργά στη δημόσια ζωή. Ωστόσο, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ηλεκτρονική διαβούλευση στην Ελλάδα είναι ανοικτή κατά κόρον σε προβληματισμούς και ιδέες από την κύρια πολιτική σκηνή, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη με την ίδια απήχηση ζητήματα τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ιγγλεζάκης, 2012). Χαρακτηριστικές εξαιρέσεις είναι οι περιπτώσεις του θεσσαλικού Δήμου Τρικκαίων (<https://www.trikalacity.gr>) και του ηπειρωτικού Δήμου Ιωαννιτών (<http://www.diavouleusi.eu/>), οι οποίοι μέσω διαδικτύου προέβησαν σε διάυλο επικοινωνίας και αποτελεσματικής συνεργασίας με τους δημότες, παρέχοντας τη δυνατότητα διεξαγωγής ηλεκτρονικών δημοσκοπήσεων, συγκέντρωσης ηλεκτρονικών υπογραφών μέσα από συλλογικά αιτήματα και συμμετοχής σε ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις για την επίτευξη πολιτικών δράσεων.

Το πρόγραμμα «Διαύγεια» εισάγει για πρώτη φορά στην Ελλάδα την υποχρέωση ανάρτησης όλων των πράξεων των κυβερνητικών και διοικητικών οργάνων στο Διαδίκτυο, ώστε το κοινό να έχει την δυνατότητα έγκυρης ηλεκτρονικής πληροφόρησης. Ο Πολίτης μπορεί να έχει πρόσβαση, από ένα σημείο, στο σύνολο των νόμων και αποφάσεων που εκδίδουν τα κυβερνητικά όργανα, οι φορείς του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, οι Ανεξάρτητες Αρχές καθώς και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού, μέσω του προγράμματος «Διαύγεια», το οποίο συντονίζει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (<https://diavgeia.gov.gr/>).

4.5 Σχέση Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η σχέση ηλεκτρονικής δημοκρατίας και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι αμφίδρομη, ως εκ τούτου η πρώτη υφίσταται υπό την προϋπόθεση ύπαρξης της δεύτερης. Πρόκειται για σχέση εν είδει αλληλεξάρτησης, εφόσον οι εφαρμογές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης χρησιμοποιούνται πρώτα από τους κυβερνώντες ως εργαλείο μετασχηματισμού και στη συνέχεια τα αποτελέσματά τους φαίνονται στο κοινό, το οποίο μέσω της χρήσης αυτών ανοίγει διάλογο επικοινωνίας και συνεργασίας με την Κυβέρνηση και την Αυτοδιοίκηση (Καραδήμα, 2010).

Αμφότερα η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η ηλεκτρονική δημοκρατία εξυπηρετούν μια νέα μορφή θεσμικού πλαισίου που έχει ως στόχο την ενίσχυση της προσβασιμότητας των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες. (Clift, 2003). Συνεπώς, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως η απαρχή της δημοκρατίας του 21ου αιώνα, διότι ενισχύει την συμμετοχή των πολιτών μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, με απόλυτη διαφάνεια και αξιοκρατία. Επιπρόσθετα, προάγει την έκφραση του ανοικτού διαλόγου και διαφυλάσσει τα δικαιώματα του κοινού, γεγονός που ουσιαστικά παραπέμπει στην ηλεκτρονική δημοκρατία (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συνδέεται με την ηλεκτρονική δημοκρατία, καθώς οι σκοποί τους συγκλίνουν όντας κοινοί. Οι δύο έννοιες αποτελούν την νέα πραγματικότητα της κοινωνίας της πληροφορίας που ενδυναμώνουν τους δημοκρατικούς θεσμούς (Spirakis, Spriraki & Nikolopoulos, 2010). Στα πλαίσια της διακυβέρνησης, η σχέση μεταξύ του πολιτικού συστήματος και του διοικητικού συστήματος στα πλαίσια της διακυβέρνησης αντικατοπτρίζει το δεσμό μεταξύ ηλεκτρονικής δημοκρατίας και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η κυρίαρχη παράμετρος συντέλεσης της ηλεκτρονικής δημοκρατίας, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση διαδραματίζει παράλληλα εκτελεστικό ρόλο κατά την έμπρακτη υλοποίηση της πολιτική διαδικασίας (Καραδήμα, 2010).

Κεφάλαιο 5: Εξάλειψη Γραφειοκρατίας

5.1 Νομοθεσία – Προγράμματα για την αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης και την καταπολέμηση της Γραφειοκρατίας

Η γραφειοκρατία αποτελεί ένα σοβαρό ζήτημα, το οποίο παρά το γεγονός ότι έχουν ληφθεί διάφορα μέτρα, τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά, αποτελώντας, ενδεχομένως, το πιο ουσιαστικό θέμα που προέχει να αντιμετωπίσει καίρια και αποδοτικά η Δημόσια Διοίκηση.

Οι βασικές μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα από το 1990 έως και σήμερα είναι οι ακόλουθες:

α) Νομοθεσία:

- N. 1892/1990 που αφορά τον “εκσυγχρονισμό, και την ανάπτυξη”.
- N. 1943/1991 σχετικά με τον “εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, την αναβάθμιση του προσωπικού της”.
- N. 2000/1991 για τη “ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης”.
- N. 2085/1992 αναφορικά με τη “ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης”.
- N. 2190/1994 για τη “σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης”.⁷
- N. 2477/1997 σχετικά με το “Συνήγορο του Πολίτη και Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης”.
- N. 2503/1997 αναφορικά με τη “διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις”.
- N. 2539/1997 για τη “συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης”.

⁷ Πρόκειται για το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ).

- N. 3013/2002 που αφορά την “αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και άλλες διατάξεις”.⁸
- N. 3230/2004 για την “καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις”. Με το άρθρο 2 “καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη”.
- N. 4354/2015 σχετικά με τη “διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων”.
- N. 4369/2016 που αφορά το “Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις”.
- N. 4389/2016 για τις “επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις”.⁹
- N. 4440/2019 αναφορικά με τα εξής: “Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις”.
- N. 4622/2019 για το “Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης”.

⁸ Με το άρθρο 31 συστάθηκαν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).

⁹ Με το άρθρο 160 ορίζονται οι αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Πολιτικής.

- N. 4940/2022 με το “νέο σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης, προαγωγών και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης”, που αφορά συνολικά τους υπαλλήλους κρατικής διοίκησης των Υπουργείων, των εποπτευόμενων φορέων τους και της Αυτοδιοίκησης (Υπηρεσίες που χρηματοδοτούνται ή και ελέγχονται από το Δημόσιο) και αναφέρεται τόσο στο περιεχόμενο των κατηγοριών στοχοθεσίας όσο και στη ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του παρόντος, σκοπός είναι “η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης”.

Ως μέσο επίτευξης της αποτελεσματικότητας του Δημοσίου αναφέρεται ο “καθορισμός των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του”.

Το Κεφάλαιο Γ’ (άρθρο 9) αναφέρεται στην στοχοθεσία, σύμφωνα με την οποία αποσκοπείται η “βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και η λυσιτελής ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας” και εισάγονται τα πλαίσια της συστηματικής στόχευσης και των ενιαίων δεξιοτήτων.

Στο άρθρο 9 παρ. 5 τίθεται ένα πιο σαφές πλαίσιο στοχοθεσίας, όπου αναφέρεται ότι “ορίζεται ελάχιστος υποχρεωτικός αριθμός τριών (3) στόχων ανά οργανική μονάδα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, εκ των οποίων ένας (1) σε κάθε μία εκ των ακόλουθων κατηγοριών: α) Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας, β) εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας, γ) γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας”.

Στο άρθρο 9 παρ. 7-8 εφαρμόζεται ένα σύστημα μετρήσεων σχεδιασμού και σχετικής στόχευσης με σκοπό τη λογική τεκμηρίωση της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης.

Η διαδικασία στοχοθεσίας έχει ως εξής: Αρχές μηνός Οκτωβρίου κάθε έτους, ο Υπουργός ή το υπεύθυνος διοίκησης κάθε οργανισμού γνωστοποιεί τους προτεινόμενους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Εν συνεχεία, οι Προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων καταθέτουν στους αρμόδιους (Υπουργό/ όργανο διοίκησης) εξειδικευμένη εισήγηση για τους εύκαιρους προς ξόδεμα πόρους, τις πεπραγμένες ή σε εξέλιξη υπηρεσιακές δράσεις και τον ευρύτερο προγραμματισμό του τομέα που ελέγχουν.

Πρώτες ημέρες του μήνα Νοεμβρίου, οι αρμόδιοι (Υπουργός/ όργανο διοίκησης) πάντα σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους, αφού αποφασίσουν για τις εισηγήσεις, γνωστοποιούν προς εκάστη Γενική Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για τον επόμενο χρόνο. Έπειτα, οι ανώτερες βαθμίδες εργαζομένων (Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Τμημάτων) προσδιορίζουν τους στόχους του τομέα ευθύνης τους και οι υφιστάμενοί τους (υπάλληλοι) υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους σχετικά με την στοχοθεσία συνολικά της Υπηρεσίας.

Ο προϊστάμενος Τμήματος, εν συνέχεια στα πλαίσια της στοχοθεσίας, παρουσιάζει στην ολομέλεια των υπαλλήλων του, κατά τη δεύτερη εβδομάδα του μηνός Δεκεμβρίου κάθε έτους, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί, προτείνοντας τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, αφού έχει λάβει υπόψιν τις δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του. Παράλληλα, συζητείται η συνολική στοχοθεσία της Υπηρεσίας και οι μέθοδοι της λειτουργικής ενίσχυσής της.

Ακολουθεί η διαδικασία συνέντευξης Προϊσταμένου και εκάστου εργαζομένου, ώστε ο προϊστάμενος να καθορίζει γραπτά τόσο την ατομική στοχοθεσία του όσο και την επίτευξη γενικών, υπηρεσιακών στόχων. Η καταγραφή του σφυγμού της ομάδας θεωρείται υποχρεωτική και επώνυμη. Οι στόχοι δύνανται να αναθεωρηθούν μόνο μία φορά, συγκεκριμένα τον μήνα Μάιο κατά τη διάρκεια της συζήτησης επισκόπησης προόδου αυτών.

Με το άρθρο 23, παρ. 2 επιχειρείται να διαμορφωθεί κυβερνητική πολιτική και να ενσωματωθεί στη στόχευση σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης.

Στα Κεφάλαια Δ' (άρθρα 10-11) και Ε' (άρθρα 12-13) εισάγονται ευρύτερα κριτήρια για τη διενέργεια της αξιολόγησης Προϊσταμένων και Υπαλλήλων που ανταποκρίνονται στις αρχές και τις προβλέψεις της σύγχρονης διοίκησης, ένα πλαίσιο που θα καθορίζει καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντά τους.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι ένα κρίσιμο ζήτημα που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή κάθε κυβερνητικής πολιτικής.

Η διαδικασία αξιολόγησης περιορίζεται, εφόσον ορίζεται ένας μόνο αξιολογητής για την εκτέλεση των απαραίτητων καθηκόντων, ο οποίος μπορεί να συνεργάζεται συνεχώς, κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας, με τον αξιολογούμενο, ανταλλάσσοντας μεταξύ τους απόψεις. Η αξιολόγηση ολοκληρώνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους σταδιακά.

Οι ρυθμίσεις του Ν. 4940/2022 κάνουν ένα βήμα προς την ορθή κατεύθυνση, θεσπίζοντας διαδικασίες στο δημόσιο τομέα που αποβλέπουν τόσο στον εντοπισμό και καθορισμό ενός συγκεκριμένου στόχου όσο και στην επιτυχή εφαρμογή του.

- Ν. 4961/2022 σχετικά με τις “αναδυόμενες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις”.¹⁰ Απώτερος σκοπός η βελτίωση λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και των υπηρεσιών της μέσω ψηφιακής αναβάθμισης και η ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης πάντα με ασφάλεια πληροφοριών και προστασία δεδομένων.

β) Υπουργικές Αποφάσεις:

- ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022, με την οποία αποφασίζεται από τον Υπουργό Εσωτερικών ο “καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της

¹⁰ Με τα άρθρα 58, 59 ορίζονται η σύσταση, ο σκοπός και το αντικείμενο της Εθνικής Πολιτικής Διοικητικών Διαδικασιών (ΕΠΔΔ).

διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022".

Με την παρούσα Υ.Α. καθορίζεται ο τύπος και τα περιεχόμενα των εντύπων επίτευξης στόχων και αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου, σφυγμού και ενιαίου σφυγμού ομάδας, αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου και του Σχεδίου Ανάπτυξης, αλλά και ο τύπος της έκθεσης αξιολόγησης προϊσταμένου και υπαλλήλου¹¹.

Επιπλέον, γίνονται σαφείς η διαδικασία, ο χρόνος και ο τρόπος υποβολής των εντύπων, της διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων, ενώ εξειδικεύεται το περιεχόμενο των θεματικών πεδίων του άρθρου 13 Ν. 4940/2022 σχετικά με τους υπαλλήλους υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων.

- ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/2022, όπου αποφασίζεται από τον Υπουργό Εσωτερικών ο “καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν. 4940/2022”.

Με την παρούσα Υ.Α. καθορίζονται τα συστατικά στοιχεία του στόχου, ο τύπος, το περιεχόμενο και ο τρόπος συμπλήρωσης του εντύπου για την επίτευξη στόχων προϊσταμένου, οι περιπτώσεις στοχοθεσίας, η διαδικασία καθορισμού και επιμερισμού των στόχων, η εξειδίκευση του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας (παρ. 5 του άρθρου 9 του Ν. 4940/2022), η διαδικασία αναθεώρησης των στόχων και η βαθμολογία επίτευξης τους.

γ) Προεδρικά Διατάγματα:

- ΠΔ 315/1993 με το οποίο “στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως συνιστάται ‘Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού’. Σκοπός της συνιστώμενης γενικής διεύθυνσης είναι η μελέτη και εισήγηση για τη διαμόρφωση και υποστήριξη της κυβερνητικής πολιτικής για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, στο πλαίσιο της αποστολής και των αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως, πλην του τομέα πληροφορικής”.

¹¹ Για τα έντυπα αποτύπωσης στόχων, δεξιοτήτων και αξιολόγησης, βλ. σχετικά το Παράρτημα Α.

δ) Προγράμματα:

- «Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013». Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΕΠ) “συνιστά μια ολοκληρωμένη δέσμη αλληλοσυμπληρούμενων παρεμβάσεων με τις οποίες προσδοκάται ότι θα αντιμετωπισθούν οι βασικές δυσλειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, σε ό,τι αφορά τους βασικούς συντελεστές διοικητικής ικανότητας (ανθρώπινο δυναμικό, κανονιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα) και στο επίπεδο της διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών, καθώς και στο επίπεδο της εφαρμογής τους από τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης” (ΕΣΠΑ, 2007).
- «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019».¹² Πρόκειται για μια προσπάθεια ανασυγκρότησης της Δημόσιας Διοίκησης βάσει της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης “με στόχο μια ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, το υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης θέτει σε εφαρμογή τριετές σχέδιο για την μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης” (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

ε) Δημόσια Πολιτική:

- «Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών (ΕΠΔΔ)».¹³ Η ΕΠΔΔ αποτελεί ένα πλαίσιο συνεκτικής δημόσιας πολιτικής για τον κρατικό ψηφιακό μετασχηματισμό, που αποσκοπεί στη διαφάνεια, στην οικονομική ανάπτυξη και στην αποτελεσματική και φιλική εξυπηρέτηση τόσο πολιτών όσο και επιχειρήσεων. Στοχεύει στη συνολική καταγραφή των διοικητικών διαδικασιών του Δημοσίου Τομέα, ώστε να αξιολογηθούν, να ανασχεδιαστούν και όπου είναι απαραίτητο και ωφέλιμο να γίνουν πιο προσιτές από το κοινό και να εξελιχθούν. Απώτερος σκοπός της ΕΠΔΔ αποτελεί η βελτίωση της καθημερινότητας των πολιτών της χώρας με τη συνεχόμενη μεταρρύθμιση και τον εμπλουτισμό της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και των υπηρεσιών

¹² Περιλαμβάνει τους Νόμους 4354/2015, 4369/2016, 4389/2016 και 4440/2016.

¹³ Η ΕΠΔΔ θεσμοθετήθηκε με τον Ν. 4961/2022.

που προσφέρονται προς τους ίδιους και τους φορείς όλης της χώρας (<https://diadikasies.gov.gr/>).

Η ΕΠΔΔ βασίζεται σε τρεις αλληλεξαρτώμενους πυλώνες: α) το Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών (ΕΜΔΔ) ‘Μίτος’ για την καταγραφή, αποτύπωση και τυποποίηση όλων των διοικητικών διαδικασιών του Κράτους (<https://mitos.gov.gr/>), β) το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ) για τον ανασχεδιασμό και την απλοποίηση των προσφερόμενων διοικητικών διαδικασιών (<https://diadikasies.gov.gr/epad>) και γ) το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας, ένα σύστημα για τον υπολογισμό και την αξιολόγηση της γραφειοκρατίας στην Ελλάδα, την τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων της ΕΠΔΔ και τη μέτρηση των υφιστάμενων διοικητικών παθογενειών (<https://diadikasies.gov.gr/parathrhthrio>).

5.2 Επακόλουθα ενεργειών καταπολέμησης της Γραφειοκρατίας

Η διασπασμένη και κατά περίπτωση εφαρμογή των άνωθεν ενεργειών, μολονότι δεν απέφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ταξινομούνται ως ενέργειες με πρωταρχική και κύρια επιδίωξη την αποδοτική καταπολέμηση της γραφειοκρατίας.

Το κύριο ζήτημα που αντιμετωπίζει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν είναι τόσο η έλλειψη μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων όσο η επικρατούσα άρνηση υιοθέτησης και χρήσης των συγκεκριμένων διαδικασιών από την Πολιτεία, τους υπαλλήλους των δημόσιων οργανισμών και τους πολίτες και την υλοποίηση ριζικών αλλαγών στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης μέσω αυτών.

Η λήψη και εφαρμογή, ωστόσο, άμεσων διαδικασιών για τη αντιμετώπιση των έκτακτων αναγκών που μάταια προέκυψαν από την πανδημία του κορονοϊού Covid-19 στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης επί του ελληνικού κράτους απέδειξαν περίτρανα πως το ζήτημα της άμεσης και κατάλληλης δράσης των μέτρων είναι ο πρωταρχικός λόγος αποτυχίας υλοποίησής τους. Η γραφειοκρατία στο δημόσιο τομέα ήταν σε μεγάλο βαθμό ανενεργή, ενώ η διαφθορά ουσιαστικά εξαλείφθηκε, κατά την περίοδο του εγκλεισμού κατ’ οίκον στην Πανδημία, λόγω της απομακρυσμένης λειτουργίας όλων των λειτουργιών διοίκησης.

Τα κύρια αποτελέσματα της τήρησης και εφαρμογής των μέτρων πάταξης της γραφειοκρατίας καταγράφονται ως ακολούθως:

- Διατήρηση και αύξηση της νομιμότητας στο Δημόσιο τομέα: Η στήριξη και οχύρωση της νομιμότητας του Δημοσίου αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που είναι απόρροια της διαφάνειας. Στην Ελλάδα, αν και έχουν σημειωθεί αλματώδεις προσπάθειες τα τελευταία χρόνια, ωστόσο δεν έχει επιτευχθεί στον απόλυτο βαθμό η Δημόσια Διοίκηση να λειτουργεί με πλήρη διαφάνεια και αποδοτικά.
- Η μείωση κόστους και χρόνου παροχής υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς: Η εμφάνιση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτέλεσε σημαντικό εργαλείο για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Από τα σημαντικότερα οφέλη που προσφέρει στο κοινό η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί η μείωση του χρόνου, αλλά και του κόστους παροχής των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την άμεση, βέλτιστη και πιο γρήγορη επικοινωνία/επαφή τόσο του δημοσίου τομέα με τους πολίτες όσο και ανάμεσα στους κρατικούς φορείς προς ενημέρωση ή και επίλυση υπηρεσιακών ζητημάτων.
- Προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών: Οι προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες διενεργούνται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά με απότοκο και την ταυτόχρονα ποιοτική ανόρθωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στο κοινό. Παράλληλα, υφίσταται αναπροσαρμογή της οργανωτικής δομής και λειτουργίας των εκάστοτε τμημάτων των δημόσιων φορέων.
- Πρόσδος της αποδοτικότητας των υπαλλήλων: Οι εφαρμοσμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες συνέβαλαν στην απόδοση και την παραγωγική προσφορά υπηρεσιών των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Με τον τρόπο λειτουργίας κυρίως της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μεγάλο ποσοστό εργαζομένων απαλλάχθηκε από την παρουσία και καταναγκαστική παροχή αναποτελεσματικών και χρόνιων προς διεκπεραίωση υπηρεσιών.
- Ικανοποιημένο κοινό: Η παραγωγική και άμεση εκτέλεση των εργασιών από τους υπαλλήλους έχει ως αποτέλεσμα κατά πλειοψηφία οι πολίτες της χώρας να εκφράζουν θετική άποψη για την λειτουργία του δημόσιου τομέα και της προσφοράς υπηρεσιών από το προσωπικό των φορέων.

- Ενίσχυση της Δημοκρατίας: Με την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας στο Δημόσιο οι πολίτες μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους προς την πολιτική σκηνή της χώρας, εφόσον υπάρχει επαφή μεταξύ τους, αλλά και να συμμετέχουν μέσω ΤΠΕ σε θέματα διακυβέρνησης και πολιτικής οργάνωσης. Η ηλεκτρονική επανάσταση ενίσχυσε την επιτακτική ανάγκη για διασφάλιση ενός δημοκρατικού συστήματος διακυβέρνησης και το ενδιαφέρον το πολιτών να συμβάλλει σε αυτό μέσω της ενεργής συμμετοχής του στα κοινά.
- Ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων: Οι πολίτες μέσω της ηλεκτρονικής διαβούλευσης, μιας καθαρά δημοκρατικής διαδικασίας, μπορούν μέσω του διαδικτύου να «εκφράσουν» τις απόψεις και τις προτάσεις με πολιτικές αποφάσεις για την ορθή κρατική λειτουργία. Οι κυβερνητικές αποφάσεις ως εκ τούτου δύνανται να επηρεάζονται από τις θέσεις του κοινού και εν τέλει να τις εκφράζουν.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους παρεμποδίζεται από την πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών και τη γραφειοκρατία, η οποία εμποδίζει επίσης την οικονομική επέκταση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Μαζί με την ταλαιπωρία που βιώνουν οι πολίτες, οι επιχειρήσεις και οι δημόσιοι υπάλληλοι, αυτά τα προβλήματα αποθαρρύνουν επίσης την πρωτοβουλία, εμποδίζουν την απασχόληση και εμποδίζουν τη διαδικασία έναρξης νέων επιχειρήσεων και τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους. Η Ελλάδα πλέον τεκμηριώνει σχολαστικά και αναλυτικά τις διαδικασίες, τις δίνει ένα όνομα, τις κατηγοριοποιεί και παρακολουθεί την εξέλιξή τους, ώστε να έχει τη δυνατότητα ασφαλούς χρήσης ενός μόνιμου συστήματος μέτρησης του ύψους της γραφειοκρατίας και του διοικητικού φόρτου με σκοπό τη βελτίωσή τους. (<https://diadikasies.gov.gr/>).

5.3 Προτάσεις στρατηγικών μεταρρυθμίσεων για την εξάλειψη της Γραφειοκρατίας

5.3.1 Στόχοι μεταρρυθμίσεων

Για να εφαρμοστεί επιτυχώς από τον κρατικό μηχανισμό μια συγκροτημένη, άρτια δομημένη και απόλυτα εναρμονισμένη με την ελληνική νομοθεσία στρατηγική για την εξάλειψη της γραφειοκρατίας στο δημόσιο τομέα, η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να αποκτήσει γερά θεμέλια άμεσης αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας και απλούστευσης υπηρεσιών, κυρίως μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού της. Οι

περίπλοκες διοικητικές διαδικασίες και η γραφειοκρατία είναι μη συμβατές με τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους, εμποδίζοντας την οικονομική ανάπτυξη και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Οι ενέργειες της αποδοτικής και καίριας στρατηγικής κρίνεται απαραίτητο να είναι δύο κατηγοριών: α) οριζόντιες για τις συνολικές υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης και β) κάθετες για κυβερνητικούς φορείς (υπουργεία, οργανισμοί). Παράλληλα, οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένες και να συμβαδίζουν με τους στόχους τους, οι οποίοι θα διασφαλίσουν την καταπολέμηση του γραφειοκρατικού φαινομένου στην ελληνικό δημόσιο τομέα και αφορούν ως ακολούθως:

- Ενίσχυση του προσωπικού του δημόσιου τομέα μέσω: α) της συνεχούς εξειδικευμένης κατάρτισής τους σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης, β) βελτίωσης της διαχείρισης των υπαλλήλων γ) της αξιοκρατικής διαδικασίας πρόσληψης (ΑΣΕΠ), δ) της εφαρμογής της κινητικότητας για την κάλυψη πάγιων υπηρεσιακών αναγκών, ε) της δημιουργίας κινήτρων απόδοσης και στ) του δίκαιου διαχωρισμού των πόρων. Απώτερος σκοπός είναι η διασφάλιση της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων φορέων μέσω της αξιολόγησης του και ανάδειξη επιτελικών στελεχών υψηλού επιπέδου.
- Εκσυγχρονισμός και τόνωση του πολυδιάστατου ρόλου της Κυβέρνησης, της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δημοτική - Περιφερειακή), αποσκοπώντας σε διοικητικές υπηρεσίες που είναι καλά οργανωμένες, απλουστευμένες, συντονισμένες, αξιολογημένες και απόλυτα προσαρμόσιμες στις ανάγκες της εποχής, όπως συνέβη με την Πανδημία.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή νέων, ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών για πολίτες και οργανισμούς, καθώς και η βελτίωση των τρεχουσών υπηρεσιών. Προς αποφυγή ψηφιοποίησης της υφιστάμενης κρατικής γραφειοκρατίας, προτεραιότητα αποτελεί ο εξορθολογισμός κάθε διοικητικής διαδικασίας πριν μετατραπεί σε ψηφιακή. Παράλληλα, ενδυναμώνεται η σχέση κράτους – πολιτών με την ανάπτυξη αμφίδρομης επικοινωνίας, τάχιστης εξυπηρέτησης και άμεσης ενημέρωσης.

- Καθολική εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ηλεκτρονικής δημοκρατίας. Η χρήση των ΤΠΕ συμβάλλει στην αναδιοργάνωση της εσωτερικής λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών με την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στο κοινό, οδηγώντας σε μια εύχρηστη, προσβάσιμη και διαθέσιμη ανά πάσα στιγμή ψηφιακή δημόσια διοίκηση από όλους τους Έλληνες. Βασικός στόχος είναι η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών προς τους πολίτες, η πρόσβασή τους μέσω ταυτοποίησης από ένα κοινό σημείο πρόσβασης και η ενίσχυση της συμμετοχικότητας, διασφαλίζοντας έτσι μια δημοκρατική μορφή διακυβέρνησης που σχετίζεται με πολιτικές διαδικασίες και ενισχύει τη δημοκρατική παρουσία και συνεισφορά με τη διαμόρφωση και λήψη αποφάσεων. Η σύμπραξη σε αυτή τη δημοκρατία και το επίπεδο παραγωγικότητας του πολιτικού συστήματος είναι άρρηκτα συνδεδεμένα.

5.3.2 Άξονες προτάσεων καταπολέμησης γραφειοκρατικού φαινομένου

Ήδη από τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αι. καταγράφηκαν τα προβλήματα στη διαχείριση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Η Έκθεση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (2000) για τη Δημόσια Διοίκηση στο Πρόγραμμα 1988-1992 επισήμανε τα ζητήματα που προκύπτουν από τη γραφειοκρατική διοίκηση και την ευνοϊκή ανάπτυξη παθογενειών – γραφειοπαθολογία (*bureaupathology*), λόγω του επικρατούντος συστήματος, ενώ η Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης [1990] του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης (2000) τόνιζε την επιτακτική ανάγκη αναδιάρθρωσης των λειτουργιών της για την εύρυθμη εκτέλεσή τους. Κατ' επέκταση η πολιτική ηγεσία μπορεί να ωφεληθεί σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα διαχείρισης της περίπλοκης γραφειοκρατίας και νομοθεσίας (Spanou, 2014).

Η εξάλειψη της γραφειοκρατίας συνιστά οργανωμένο, συνεχή και βάσει συστήματος αγώνα που δεν είναι επί του παρόντος εμφανής σε ικανοποιητικό επίπεδο στον τομέα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αφού οι παθογένειες δεν αντιμετωπίζονται συνολικά και αποδοτικά, δεδομένου του εύρους της πολυσύνθετης φύσης τους. Είναι απορίας άξιο εάν τα γενικά νομοθετικά μέτρα του κράτους μπορούν να έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στη γραφειοκρατική λειτουργία της κρατικής μηχανής (Μακρυδημήτρης, 2009. Ραμματά, 2011).

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του γραφειοκρατικού μοντέλου διαχείρισης, η οποία εν συνεχεία θα αποτελέσει κρίσιμη συνιστώσα στην επιτυχή αναδιοργάνωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, απαιτούνται στρατηγικές κατευθύνσεις που εμπεριέχονται στις ακόλουθες μεταρρυθμιστικές προτάσεις:

- Απλούστευση και κωδικοποίηση νομοθεσίας, ώστε να διευκολυνθεί η επιτυχής διασφάλιση της ορθής εφαρμογής των νόμων. Η πολυπλοκότητα του προβλήματος της πολυνομίας, δηλαδή του γεγονότος ότι πολλοί νόμοι αποτελούνται από διατάξεις που αφορούν το κύριο αντικείμενο του νόμου, καθιστά την αναμόρφωση της υπάρχουσας νομοθεσίας μια εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση, αλλά όχι αδύνατη, που απαιτεί στοχευμένη προσέγγιση.
- Απελευθέρωση της Δημόσιας Διοίκησης από κάθε μορφή πολιτικοποίησης, εμπλοκής με τα κόμματα και από την ενεργό παρέμβαση του πολιτικού συστήματος στις νομοθετικές ρυθμίσεις. Διαχωρισμός ανάμεσα στο πολιτικό επίπεδο και στην αποδοτική και αντικειμενική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.
- Οργάνωση των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών για την αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων καθηκόντων και υποχρεώσεων των δημοσίων υπαλλήλων, τη διασφάλιση αυτονομίας εκάστου οργανισμού στην στοχευμένη λήψη αποφάσεων - μέτρων και στη διαχείριση του προσωπικού του.
- Διαρκής κατάρτιση και εκπαίδευση επιμόρφωση εργαζομένων. Οι υπάλληλοι της δημόσιας διοίκησης κρίνεται απαραίτητο να είναι άρτια καταρτισμένοι και με εξειδίκευση στο αντικείμενο προσφοράς υπηρεσιών τους, προσόν που θα ήταν σκόπιμο να αποτελεί και κριτήριο πρόσληψης, αλλά και να επιμορφώνονται πάνω σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς για τη βελτίωση των υπηρεσιών προς το κοινό. Η αποτελεσματική παροχή δημόσιων υπηρεσιών δίχως κωλυσιεργίες και διαφθορά θα επιτευχθεί με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού μέσω σεμιναρίων σε τεχνικές δεξιότητες και με την ανάπτυξη υγιούς νομοθεσίας.
- Ενημέρωση των πολιτών για τις δημοσιονομικές υπηρεσίες. Ως απότοκο είναι η δημιουργία αμφίδρομης και επωφελούς συνεργασίας ανάμεσα σε κοινό, φορείς και Πολιτεία. Η πληροφόρηση είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοτική

λειτουργία του δημόσιου τομέα, την αξιολόγησή του καθώς και για την εδραίωση της διαφάνειας στις ενέργειές του.

- Ελεγχόμενη λειτουργία του Συστήματος Ποιότητας. Η ορθή αξιοποίηση του συστήματος θα βοηθήσει στον εκσυγχρονισμό του Δημοσίου με την αντιμετώπιση των τρεχουσών παθογενειών, ενώ παράλληλα θα καθορίσει ρητά την αναπτυξιακή στρατηγική κάθε δημόσιου φορέα, η οποία χαρακτηρίζεται με τις αξίες και την κουλτούρα του νέου μοντέλου διοίκησης (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ) που εναντιώνονται στην υπάρχουσα γραφειοκρατία.
- Εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η ευρεία χρήση των νέων τεχνολογιών και επικοινωνιακών εργαλείων αποτελεί δίαυλο άμεσης επαφής μεταξύ κρατικών φορέων και πολιτών, υποστηρίζοντας τις δημοκρατικές διαδικασίες και τη μεταξύ τους συνεργασία. Η αξιοποίηση των ΤΠΕ και η ψηφιακή προσβασιμότητα των υπηρεσιών συμβάλλει στην ανάπτυξη της εσωτερικής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας διοίκησης, στην πάταξη της διαφθοράς, μακριά από δυσλειτουργίες και χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες διεκπεραίωσης υποθέσεων.
- Χρήση Ηλεκτρονικής δημοκρατίας. Καθιέρωση μιας δημοκρατικής μορφής διακυβέρνησης που σχετίζεται με πολιτικές διαδικασίες, αφού το κοινό μπορεί να συμμετέχει σε ηλεκτρονικές δημοσκοπήσεις, να υποβάλει συλλογικά αιτήματα προς δημόσιες υπηρεσίες και να συμμετέχει σε ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις, συμβάλλοντας ενεργά στην προώθηση των πολιτικών δικαιωμάτων του. Οι συγκεκριμένες εφαρμογές της ηλεκτρονικής δημοκρατίας παρέχονται άμεσα και ικανοποιητικά, συρρικνώνοντας πάσα μορφή γραφειοκρατίας.

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη της γραφειοκρατίας στην Ελλάδα μπορεί να αποδοθεί σε παράγοντες, όπως η πολυνομία και η διαφθορά. Οι προτάσεις στρατηγικών μεταρρυθμίσεων για την καταπολέμηση του διαχρονικού φαινομένου στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση καθορίστηκαν από τα στοιχεία που ελέγχουν και συνθέτουν το πλαίσιο ανάπτυξης και διόγκωσης της γραφειοκρατικής διαχείρισης στις κρατικές υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, επιχειρούν μία συνολική και όχι υπό συνθήκες διαχείριση του προβλήματος, αφού η τμηματική αντιμετώπιση του θέματος από τους εμπλεκόμενους επί Δημοσίου εδάφους οδήγησε μέχρι στιγμής

μόνο σε αναποτελεσματικές ενέργειες και στην αποτυχία τερματισμού της γραφειοκρατίας.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα κρίνονται επειγόντως αναγκαίες και υποστηρίζονται από όλους τους πολίτες. Η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται να παρακολουθεί ενδελεχώς τα νέα δεδομένα, να είναι προσαρμόσιμη σε αυτά, κυρίως, όμως, απαλλαγμένη από γραφειοκρατικούς περιορισμούς και σκιές διαφθοράς, που μαστίζουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και τη διαχείριση του ελληνικού δημόσιου τομέα. Παράλληλα, η διοίκηση πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές και στα νέα δεδομένα του κοινωνικού γίνεσθαι στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος, το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς και επιβαρύνεται από την τρέχουσα κατάσταση κρίσεων (οικονομικά - υγειονομικά), ικανοποιώντας τις απαιτήσεις του πληθυσμού της χώρας.

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα παρατηρούνται φαινόμενα παθογένειας, όπως αδικαιολόγητα μεγάλοι χρόνοι αναμονής για εξυπηρέτηση του κοινού, δυσαρέσκεια των πολιτών από την άρνηση ή και την ημιτελή παροχή υπηρεσιών που κυρίως παρέχονται από τους ίδιους τους υπαλλήλους, οι οποίοι χαρακτηρίζονται τόσο ως γραφειοκράτες όσο και ως ανειδίκευτοι, αφού προλήφθηκαν λόγω πολιτικών» εξυπηρετήσεων», ενεργώντας προς ίδιον συμφέρον, μειώνοντας την επιτυχή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, διογκώνουν το κόστος της διοικητικής δράσης, θέτουν σε κίνδυνο τη διαφάνεια των διαδικασιών, δημιουργώντας ένα εργασιακό πλαίσιο που ευνοεί τη διαφθορά.

Το αντικείμενο μελέτης της παρούσης εργασίας ήταν το ζήτημα της γραφειοκρατίας ιδίως στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Μέσα από την παρούσα ανάλυση προτάθηκαν στρατηγικές που αφορούν την πάταξη της γραφειοκρατίας, η οποία αποτελεί ένα διαχρονικό πρόβλημα στα ελληνικά δεδομένα. Επιπρόσθετα, η παρούσα ανάλυση παρουσίασε και ανέφερε με ακρίβεια τους λόγους για τους οποίους το ζήτημα της γραφειοκρατίας αποτελεί ένα μείζον ζήτημα και την βασική αιτία της παθογένειας και της δυσλειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ακόμα, σημείωσε την σχέση γραφειοκρατίας και ανατροφοδότησής της από τις περισσότερες από τις παθογένειες αυτές.

Η αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα μέσω εξορθολογισμού των επιμέρους υπηρεσιών του, απαγκίστρωσης από την επικρατούσα πολυνομία, απλοποίησης – βελτίωσης των διαδικασιών με την χρήση του διαδικτύου και των ΤΠΕ, όσο δύσκολη, ενδεχομένως, μπορεί να μοιάζει στη πράξη, δεν είναι

ακατόρθωτη. Εν μέσω πανδημίας του κορονοϊού Covid-19 λήφθηκαν και εφαρμόστηκαν μέτρα που εξυπηρετούσαν τους πολίτες εξ αποστάσεως δίχως να τίθενται θέματα γραφειοκρατικής διαχείρισης και διαφθοράς. Για να ενισχυθεί η δομή της ελληνικής δημόσιας διοίκησης κρίνεται σκόπιμη η εν τάχει και αποτελεσματική αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, όπως συνέβη στην καραντίνα.

Οι προσπάθειες ανασχεδιασμού που συντελέστηκαν μέχρι και σήμερα κρίθηκαν άκαρπες κυρίως εξαιτίας της μη συμμόρφωσης των υπαλλήλων με αυτές και της απουσίας ώριμης κοινής προσέγγισης με μεταρρυθμιστικές προτάσεις, που προτείνονται στην παρούσα διατριβή, βασισμένες στην κουλτούρα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, της απλούστευσης και ψηφιοποίησης διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης. Στις σύγχρονες δημοκρατίες η διοίκηση είναι ικανή να διαχειριστεί την αντιμετώπιση “της γεφύρωσης του χάσματος και της αντινομίας μεταξύ ορθολογισμού...της λήξης του πολέμου μεταξύ κράτους και κοινωνίας πολιτών” (Μακρυδημήτρης, 2004α, σ. 449).

Βιβλιογραφία

- Aidemark, J. (2003). A knowledge perspective on e-democracy. In Traunmüller, R. (Ed.), *Electronic Government: EGOV 2003 (LNCS 2739): Proceedings of the Second International Conference, September 1-5, 2003, Prague, Czech Republic*. (pp. 319-324). Berlin-Heidelberg: Springer.
- Ακαλίδης, Σ. & Μοσχόπουλος, Δ. (2008). *Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική*, τόμος Β'. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ακριβοπούλου, Χ. & Ανθόπουλος, Χ. (2015). Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο. Αθήνα: ΣΕΑΒ. Ανακτήθηκε από: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2532/5/00_master_document_anthopoulos_2_final.pdf [πρόσβαση: 10/05/2023].
- Αλεξόπουλος, Α., Θεοδοσιάδη, Α., & Πασιόπουλος, Γ. (2009). Οι Αρχές Οικονομικής Ρύθμισης στην Ελλάδα ως αντίδοτα στη διαφθορά: Επιτροπή Ανταγωνισμού, η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας και η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων. Στο Μακρυδημήτρης, Α., Μαρούδας, Λ. & Πραβίτα, Μ.Η. (επιμ.), *Σύγχρονες τάσεις στη διοικητική επιστήμη: 'Νέα Δημόσια Διοίκηση', εταιρική κοινωνική ευθύνη & κοινωνία των πολιτών*. Αθήνα: Σάκκουλας, σελ. 633-660.
- Αναστασόπουλος, Ι. Δ. (1987). *Οι δημόσιες επιχειρήσεις, Νομική - θεσμική θεώρηση*. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας.
- Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε. & Χάλαρης, Ι. (2020). *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση. Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Αργυριάδης, Δ. (1990). Γραφειοκρατία και Απογραφειοκρατικοποίηση, *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, 43-44, σελ. 7-29.
- Βακάλη, Α. & Παπαμήτσιου, Ζ. (2012). *Πληροφοριακά συστήματα παγκόσμιου ιστού*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

- Βενετσανοπούλου, Μ. (2014). *Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- Βλαχόπουλος, Σ. (2021). Σύνταγμα και δημόσια διοίκηση. Στο Σωτηρόπουλος Δ., Νταλάκου Β. (επιμ.), *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*. Αθήνα: ΕΑΠ, σελ.29-53.
- Γιαγκόπουλος, Α.Ι. & Τσιόγκας, Θ.Π. (2006). *Θουκυδίδης Ιστορίαι Β*. Αθήνα: Ζήτρος.
- Clift, S. (2003). E-Democracy, E-Governance and Public Net-Work. Retrieved from: <http://stevenclift.com/e-democracy-e-governance-and-public-net-work-government-20-summary-by-steven-clift-2003/> [accessed 10/05/2023].
- Connor, P.E. (1997). Total Quality management: a selective commentary on its human dimensions, with special reference to its downside. *Public Administration Review*, 57 (6), pp. 501-509.
- Cullen, R. & Houghton, C. (2000). Democracy online: An assessment of New Zealand government Web sites, *Government Information Quarterly*, 17 (3), pp. 243-267.
- Dahl, R. A. (1989). *Democracy and its critics*. New Haven: Yale University Press.
- Dahl, R. A. (2000). *On Democracy*. New Haven: Yale University Press.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Δικτυακός Τόπος Διαβουλεύσεων (2013). Ενθάρρυνση της Δημόσιας Συμμετοχής. Ανακτήθηκε από: <http://www.opengov.gr/ogp/?p=124> [πρόσβαση 10/05/2023].
- Djankov, S., Glaeser, E., La Porta, R., Lopez de Silanes, F. & Sleifer, A. (2003). The New Comparative Economics, *Journal of Comparative Economics*, 31(4), pp. 595-619.
- Edwards Deming, W. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge: The MIT Press.

- Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2020), *Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε από: [https://aead.gr/images/manuals/manual internal audit 20191031.pdf](https://aead.gr/images/manuals/manual_internal_audit_20191031.pdf) [πρόσβαση 10/05/2023].
- Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (2007). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση*. Ανακτήθηκε από: [http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo Keimeno EP Dioik Metarrithmisi.pdf](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarrithmisi.pdf) [πρόσβαση 10/05/2023].
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *The Management and Control of Quality, 7th edition*. USA: Thomson South Western.
- Fang, Z. (2002.) E-Government in Digital Era: Concept, Practice and Development. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 10, pp.1-22.
- Ghobadian, A. & Speller, S. (1994). Gurus of quality: a framework for comparison. *Total Quality*, 5 (3), pp. 53-69.
- Gibson, J.P., Krimmer, R., Teague, V. & Pomares, J. (2016). A review of E-voting: the past, present and future. *Annals of Telecommunications*, 71 (7-8), pp. 279-286. Retrieved from: <http://www-public.tem-tsp.eu/~gibson/Research/Publications/E-Copies/GibsonKPT16b.pdf> [accessed 10/05/2023].
- Hagen, M. (1997). *Computernetzwerke und politische Theorie in den USA (Computer networks and political theory in the USA)*. Hamburg: LIT-Verlag.
- Heeks, R. (2001). Understanding E-Governance for Development. Institute for Development Policy and Management, *iGovernment Working Paper, 11*, pp. 1-27. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/334637903 Understanding e-Governance for Development](https://www.researchgate.net/publication/334637903_Understanding_e-Governance_for_Development) [accessed 10/05/2023].
- Held, M. (1987). *Μοντέλα δημοκρατίας*. Αθήνα: Στάχυ.

- Ιγγλεζάκης, Ν. (2012). *Η εφαρμογή των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στη νομική πράξη*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- International Journal of Electronic Democracy, Available from: <https://www.inderscienceonline.com/journal/ijed> [accessed 10/05/2023].
- Καραδήμα, Μ. (2010). *Ηλεκτρονική Δημοκρατία. Τελική Εργασία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης*, Αθήνα.
- Καρκατσούλης, Π. (2004). *Το κράτος σε μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση*. Αθήνα: Σιδέρης.
- Κάτσικας, Σ. & Μήτρου, Λ. (2004). *Συστήματα Ηλεκτρονικής Ψηφοφορίας*. Αθήνα: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας».
- Kaufman, H. (1977). *Red Tape: Its Origins, Uses, and Abuses*. Washington: Brookings Institution.
- Κεμαλής, Κ. (2006). *Ηλεκτρονική δημοκρατία. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ «Ασφάλεια Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων», Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Παν. Αιγαίου, Σάμος*.
- Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (2000). *Δημόσια Διοίκηση. Έκθεση για το Πρόγραμμα 1988-1992 [1988]*. Στο Α. Μακρυδημήτρης & Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998* (σελ. 462-591). Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κέφης, Β. (1998). *Το Μανάτζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, Αθήνα: Interbooks.
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μανάτζμεντ (Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες)*. Αθήνα: Κριτική.
- Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική.

- Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N. & Briner, R.B. (2015). Feeling the squeeze: Public employees' experiences of cutback- and innovation-related organizational changes following a national announcement of budget reductions, *Journal of Public Administration Research and Theory Advance*, 25(4), pp. 1-26.
- Κοντιάδης, Ξ. (2009). *Ελλειμματική Δημοκρατία. Κράτος και Κόμματα στην σύγχρονη Ελλάδα*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Κοντιάδης, Ξ. (2011). *Το μέλλον του Ελληνικού Κοινοβουλίου, Συνταγματικές και πολιτικές διαστάσεις*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Κτιστάκη, Σ. (2009). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κωστούλας, Γ. Ι. (1996). *Μάνατζμεντ: Α-Ω*. Αθήνα: Ελληνοεκδοτική.
- Λαμπροπούλου, Μ. (2020). Η αλλαγή οργανωτικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση: Η μεταρρύθμιση (;) των γραφειοκρατικών δομών σε συνθήκες δημοσιονομικής προσαρμογής. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 45(1), 148–180.
- Λιανός, Α. (2007). *Η γραφειοκρατία στον αστερισμό της νεωτερικότητας και η λανθάνουσα γοητεία του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Λιγωμένου, Α. (2018). *Μορφές Ελέγχου και το Νέο δημόσιο Μάνατζμεντ για τη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης*, ΕΔΔΔΔ 3/2018.
- Lodge, M. & Hood, C. (2012). Into an age of multiple austerities? Public management and public service bargains across OECD countries, *Governance*, 25(1), pp. 79-101.
- Lynn, L.E. (2006). The New Public Management as an International Phenomenon: A Skeptical View. In Otenyo, E.E. & Lind, N.S. (Eds.) *Comparative Public Administration (Research in Public*

Policy Analysis and Management, Vol. 15), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 573-591.

Macintosh, A., Malina, A. & Whyte, A. (2012). Designing E-Democracy in Scotland, *Communications*, 27, pp. 261-278.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999). Διοίκηση και Δημοκρατία: Η Δημόσια Διοίκηση στα 20 Χρόνια της Ελληνικής Δημοκρατίας». Στο Μακρυδημήτρης Α. (επιμ.), *Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο, σελ. 113-139.

Μακρυδημήτρης, Α. (2004α). *Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Αθήνα: Θεμέλιο.

Μακρυδημήτρης, Α. (2004β). Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα: Υφιστάμενη Κατάσταση – Προοπτικές. Στο Μακρυδημήτρης Α. (επιμ.), *Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Αθήνα: Θεμέλιο, σελ. 49-64.

Μακρυδημήτρης Α. (2006). *Κράτος των Πολιτών, Προβλήματα μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού*. Αθήνα- Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Μακρυδημήτρης Α. (2009). *Απόρρητα. Πολιτικά, πολιτιστικά και άλλα*. Αθήνα: Το Πέρασμα.

Μακρυδημήτρης, Α. (2015). Προλεγόμενα για μια Εισαγωγή στη Διοικητική Βιβλιογραφία. Στο Α. Μακρυδημήτρης (επιμ.), *Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο, σελ. 85-95.

Μακρυδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ. Η. (2012). *Δημόσια Διοίκηση-Στοιχεία διοικητικής Οργάνωσης*. Αθήνα: Σάκκουλας.

- Mansell, R. & When, U. (1998). *Knowledge societies: information technology for sustainable development*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from: http://eprints.lse.ac.uk/24875/1/Mansell_Knowledge-Societies_Published_Book.pdf [accessed 10/05/2023].
- Mitrou, L., Gritzalis, D., Katsikas, S. & Quirchmayr, G., (2003). *Electronic Voting: Constitutional and Legal Requirements, and their Technical Implications, Secure Electronic Voting*. New York: Cambridge University Press.
- Mitsopoulos, M. & Pelagidis, T. (2009). Economic and social turbulence in Greece: the product markets are a no-brainer, the labour market is not. *Intereconomics*, 44 (4), 246-254.
- Mitsopoulos, M. & Pelagidis, T. (2011). *Understanding the Crisis in Greece. From Boom to Bust*. London: MacMillan/Palgrave.
- Mitsopoulos, M. & Pelagidis, T. (2014). *Greece. From Exit to Recovery?*. Washington: Brookings.
- Mitsopoulos, M. & T. Pelagidis, T. (2015). *Who's to Blame for Greece? Austerity in Charge of Saving a Broken Econom.*, London: MacMillan/Palgrave.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Mohen, J. & Glidden, J. (2001). The case for internet voting. *Communications of the ACM*, 44, pp. 72–85.
- Μουζέλης, Ν. Π. (2009). *Οργάνωση και γραφειοκρατία*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Μπένγκστον, Χ. (1991). *Ιστορία της Αρχαίας Ελλάδος*. Αθήνα: Μέλισσα.
- Μπλάνας, Γ. Ν. (2003). *Δικτύωση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Πατάκης.
- Netchaeva, I. (2002). E-Government and E-Democracy. *Gazette: International Journal for Communication Studies*, 64 (5), pp. 467-477.

- Ober, J. (1989). *Mass and Elite in Democratic Athens: Rhetoric, Ideology, and the Power of the People*. Princeton: Princeton University Press.
- Ober, J. (2005). *Athenian legacies: essays on the politics of going on together*. Princeton: Princeton University Press.
- Ober, J. (2007). 'I Besieged That Man': Democracy's Revolutionary Start. In K. A. Raaflaub, K.A., J. Ober, & R. W. Wallace (Eds.), *Origins of Democracy in Ancient Greece* (pp. 83-104). Berkeley, CA: University of California Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2001). *Citizens as Partners in policy-making*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/2536857.pdf> [accessed 10/05/2023].
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2003). *Promise and problems of E-Democracy, Challenges of online citizen engagement*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/governance/35176328.pdf> [accessed 10/05/2023].
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2012). *Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. Catching the deliberative wave*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/gov/open-government/innovative-citizen-participation-new-democratic-institutions-catching-the-deliberative-wave-highlights.pdf> [accessed 10/05/2023].
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit in Transforming the Public Sector*, New York: Penguin.
- Παπαδής, Δ. (2005). *Αριστοτέλης, Πολιτικά I, II*. Αθήνα: Ζήτρος.

- Peristeras, V., Mentzas, G., Tarabanis, K.A. & Abecker, A. (2009). Transforming E-government and E-participation through IT, *Intelligent Systems, IEE*, 24(5), pp. 14-19. Retrieved from: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5286168> [accessed 10/05/2023].
- Pollitt, C. (2010). Cuts and reforms – Public services as we move into a new era. Retrieved from; www.pa-knowledge.org [accessed 10/05/2023].
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Riley, B.T. (2001). *Electronic Governance and Electronic Democracy: Living and Working in The Connected World*, Vol. 2. Brisbane: CCEG.
- Rose, J. & Saebo, O. (2005). Democracy Squared: designing on-line political communities to accommodate conflicting interests, *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17 (2), pp. 133-168.
- Ρωσσίδης, Ι.Φ. (2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Σάββας, Ε. & Κονδύλης Ε.Κ. (1993). *Ιδιωτικοποίηση και παραγωγικότητα*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Sotiropoulos, D. (2015). Southern european governments and public bureaucracies in the context of economic crisis, *European Journal of Social Security*, 17(2), pp. 226-245.
- Σπανού, Κ. (2001). *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Spanou, C. (2014). Elites administratives et crise: Quelles perspectives pour la haute fonction publique en Grèce ?, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80 (4), pp. 709–725.

- Σπηλιωτόπουλος Ε. (1996). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, Τόμος Ι., Αθήνα: Σάκκουλας.
- Σπηλιωτόπουλος Ε. (2010). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, Τόμος Ι., Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Spirakis, G., Spriraki, C. & Nikolopoulos, K. (2010). The impact of electronic government on democracy: e-democracy through e-participation. *Electronic Government, an International Journal*, 7 (1), pp. 75-88. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/220082835_The_impact_of_electronic_government_on_democracy_E-democracy_through_e-participation [accessed 10/03/2013].
- Σπυράκης, Γ. & Σπυράκη, Χ. (2009). Από την Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ηλεκτρονική Δημοκρατία. *Διοικητική Ενημέρωση*, 48, 51-63. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/283222553_Apo_ten_Elektronike_Diakubernese_sten_Elektronike_Demokratias [πρόσβαση 10/05/2023].
- Stanley, J. W. & Weare, C. (2004). The Effects of Internet Use on Political Participation: Evidence from an Agency Online Discussion Forum, *Administration Society* 36 (5), pp. 503-527.
- Σύνταγμα της Ελλάδας* (2020, 2^η έκδ.). Αθήνα: Σάκκουλας.
- Tambouris, E. & Gorilas, S. (2003). Evaluation of an e-democracy platform for European cities, In Traunmüller, R. (Ed.), *Electronic Government: EGOV 2003 (LNCS 2739): Proceedings of the Second International Conference, September 1-5, 2003, Prague, Czech Republic*. (pp.43-48). Berlin-Heidelberg: Springer.
- Tapscott, D. & Caston, A. (1993). *Paradigm Shift: The new promise of information technology*. New York: McGraw Hill.
- Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw Hill.

- Τάχος, Α. (1985). *Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Τζέμος, Β. (2012). *Συνήγορος του Πολίτη*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Τζιώκα - Ευαγγέλου, Π. (2005). *Αριστοτέλης, Πολιτικά V, VI*. Αθήνα: Ζήτρος.
- Τσέκος, Θ. (2014). Κράτος εν κρίσει, *Νέα Εστία*, 1861, σελ.169-177.
- Τσέκος, Θ. (2021). Κοινωνία των Πολιτών, Πολιτικά Κόμματα και Δημόσια Διοίκηση. Προβλήματα Συνάρθρωσης και οι Επιπτώσεις τους στην Παραγωγή Δημοσίων Πολιτικών. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1(1), 115-141.
- Tsiotas, D., Aspridis, G., Gavardinas, I., Sdrolias, L., Škodová-Parmová, D. (2019). Gravity modeling in Social Science: The case of interregional commuting in Greece. *Evolutionary and Institutional Economics Review (EIER)*, 16, (1), 139-158.
- Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στην σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία*. Αθήνα: Gutenberg.
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017). *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019. Δημόσιο 2020: Η διοίκηση αναβαθμίζεται*. Ανακτήθηκε από: <https://www.yypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf> [πρόσβαση 10/05/2023].
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2015). *Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020*. Ανακτήθηκε από: <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf> [πρόσβαση 10/05/2023].
- Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (2000). Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης [1990]. Στο Α.

- Μακρυδημήτρης & Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998* (σελ. 591-697). Αθήνα: Παπαζήσης.
- Φαναριώτης Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση & Αυτοδιοίκηση*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Φουρναράκης, Π. (2007). Σύστημα Ηλεκτρονικής Συμμετοχής των πολιτών. *Διπλωματική Εργασία, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών Ασφάλεια Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Τομές Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων & Συστημάτων Αποφάσεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.*
- Φυτράκης, Ε. (2010). *Τα ελεγκτικά σώματα της διοίκησης. Θεωρία - Νομοθεσία – Νομολογία*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Van Dijk, J. (2000). Models of Democracy and Concepts of Communication. In K. Hacker and J. van Dijk (Eds.), *Digital Democracy. Issues of Theory and Practice*. London, Thousand Oaks CA, New Delhi: Sage.
- Vilella, G. & Umbach, G. (2019). E-Democracy - Opportunities and Challenges. Retrieved from: <https://globalgovernanceprogramme.eui.eu/e-democracy-opportunities-and-challenges/> [accessed 10/03/2013].
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (Translated by Henderson, A.M. & Parsons, T.). New York: The Free Press. Retrieved from: http://www.ilhs.tuc.gr/gr/Graf_eisagogi.html. [accessed 10/05/2023].
- Webster, M. (1996). *Dictionary of Law*. Springfield: Merriam-Webster.

Νόμοι

- Νόμος 1232/1982, Επαναφορά σε ισχύ τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 22/Α/25-02-1982).

Νόμος 1256/1982, Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του κράτους και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 65/Α/31-05-1982).

Νόμος 1943/1991, Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 50/Α/11-04-1991).

Νόμος 2000/1991, Για την αποκρατικοποίηση, απλούστευση των διαδικασιών εκκαθάρισης, ενισχύσεως των κανόνων ανταγωνισμού και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 206/Α/24-12-1991).

Νόμος 2085/1992, Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 170/Α/20-10-1992).

Νόμος 2190/1994, Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 28/Α/03-03-1994).

Νόμος 2477/1997, Συνήγορος του Πολίτη και Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 59/Α/17-04-1997).

Νόμος 2503/1997, Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 107/Α/30-05-1997).

Νόμος 2539/1997, Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 244/Α/04-12-1997).

Νόμος 2880/2001, Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 9/Α/30-01-2001).

Νόμος 3013/2002, Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 102/Α/01-05-2002).

Νόμος 3094/2003, Συνήγορος του Πολίτη και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 10/Α/22-01-2003).

Νόμος 3230/2004, Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 44/Α/04-02-2004).

Νόμος 4354/2015, Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015).

Νόμος 4369/2016, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 33/Α/26-02-2016).

Νόμος 4389/2016, Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 94/Α/27-05-2016).

Νόμος 4440/2016, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και

πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 224/Α/02-12-2016).

Νόμος 4622/2019, Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 133/Α/07-08-2019).

Νόμος 4940/2022, Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 112/Α/14-06-2022).

Νόμος 4961/2022, Αναδυόμενες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 146/Α/27-07-2022).

Προεδρικά Διατάγματα

ΠΔ 315/1993, Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 135/Α/16-08-1993).


Υπουργικές Αποφάσεις

Υπουργική Απόφαση ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25-11-2022, του Υπουργού Εσωτερικών, *Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022 (Α' 112)*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022).

Υπουργική Απόφαση ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30-12-2022, του Υπουργού Εσωτερικών, *Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν. 4940/2022*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 46/Β/11-01-2023).

Παράρτημα Α

Ν. 4940/2022 : Έντυπα Στοχοθεσίας



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία
Ανθρώπινου Δυναμικού
Δημοσίου Τομέα

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ									
ΜΕΡΟΣ Α'									
Στοιχεία Αξιολογούμενου:									
Όνοματεπώνυμο / Περίονομο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:		Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:		Υπουργείο / Φορέας:			
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμίδα (για μόνιμο υπάλληλο):		Εκπαιδευτική βαθμίδα / Ειδιότητα / Βαθμίδα (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):		Γενική Διεύθυνση:		Γενική Διεύθυνση:			
Θέση Ευθύνης:		Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Τμήμα:		Τμήμα:			
Ημερομηνία Υπογραμωτικής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών:		Ημερομηνία Υπογραμωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου (Ετόχου):		Ημερομηνία Υπογραμωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:		Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:			
Αναθέτωση Στόχων εν μέσω της Χρονικής Περιόδου Αξιολόγησης:		<input type="checkbox"/>		Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:					
ΜΕΡΟΣ Β'									
<p><i>Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Επιτεύξεων Στόχων:</i> <i>Καταχωρείστε την κατηγορία καθώς και την Περιγραφή του κάθε Στόχου που είχε ανατεθεί στον Αξιολογούμενο Προϊστάμενο. Εν συνεχεία, αποτυπώστε το επίπεδο επίτευξης κάθε στόχου από τον αξιολογούμενο με βάση την πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, όπου "Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = ένα (1), και "Σημαντική Υπέρβαση του Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = πέντε (5)</i></p> <p>Πίνακας Ανατίθεσης Επιπέδου Επίτευξης Στόχων</p>									
Κατηγορία Στόχου	Περιγραφή Στόχου	Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου	Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου	Επίτευξη του Στόχου	Υπέρβαση του Στόχου	Σημαντική Υπέρβαση του Στόχου	Απεριόριστη Υπέρβαση	Αριθμητική Βαθμολογία	
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση									
Παράσχετες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση									
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση									
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση									
Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση									
Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων (μ.ο.)									
Στοιχεία Αξιολογητή:									
Όνοματεπώνυμο / Περίονομο Αξιολογητή:									
Υπογραφή:									

Εικόνα 1. Έντυπο επίτευξης στόχων προϊστάμενου
(Πηγή: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022 (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022))



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία
Ανθρώπινου Δυναμικού
Δημοσίου Τομέα

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εσωτερικών
Υπουργείο
Εσωτερικών

ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Υπουργείο / Φορέας:
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδιότητα / Βαθμός (για δικιτωικό δισκίο υπάλληλου):	Γενική Διεύθυνση:
Θέση Ευθύνης:	Διεύθυνση:
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Τμήμα:
Επιλέξτε στην περίπτωση που ολοκληρώθηκαν όλες οι ενέργειες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τρέχοντος έτους:	<input type="checkbox"/> Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου: <input type="checkbox"/> Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Ομάδες Γνωστικών Πεδίων Αποτύπωσης Επείγουσας Δεξιότητας:


Αποτυπώνεται το επίπεδο εμφάνισης στοιχείων της δεξιότητας τα οποία επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους διαδικασίες του Ένταλου Πλαισίου Δεξιοτήτων, με βάση την πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, όπου εμφανίζονται "Ελάχιστα ή Καθόλου Στοιχεία της Δεξιότητας" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = ένα (1), και εμφανίζονται "Πολλά Στοιχεία της Δεξιότητας" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = πέντε (5)

Πίνακας Αποτύπωσης Επείγουσας Δεξιότητας		Εμφανίζει Ελάχιστα ή Καθόλου Στοιχεία της Δεξιότητας	Εμφανίζει Περιορισμένα Στοιχεία της Δεξιότητας	Εμφανίζει Επαρκή Στοιχεία της Δεξιότητας	Εμφανίζει Αρκετά Στοιχεία της Δεξιότητας	Εμφανίζει Πολλά Στοιχεία της Δεξιότητας	Αποτέλεσμα	Αριθμητική Βαθμολογία
Δεξιότητα	Περιγραφή Δεξιότητας							
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυθιγμό ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εμπνερεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει επαρκείς συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο.	○	○	○	○			
Αποκλίση								
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ημερία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαταραχισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ημετικό προς εκκίνηση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηκοούνται οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	○	○	○	○			
Αποκλίση								
Προσαρμοστικότητα	Αντιπροκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει ευελιξία και αμεσότητα στις αλλαγές. Διατηρείται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	○	○	○	○			
Αποκλίση								
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλυση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, με μέγιστο επίπεδο επίτευξης, και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Προσπαθεί να συνθέσει, να διακρίνει, να αναλύσει και να αναπτύξει την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδιδόμενων της εργασίας του.	○	○	○	○			
Αποκλίση								
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Πραγματοποιεί κατάλληλες τακτοποιήσεις και καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσεκτική διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητες του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.	○	○	○	○			
Αποκλίση								
Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα	Επιδεικνύει αυθιγμή ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προέγερσης, των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προσαρμοσμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα αναγνώρισης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.	○	○	○	○			
Αποκλίση								
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκκίνησης των ευθιγών και δεσμεύσεων των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των ορίων, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Ακαταβλήτως ευθιγός και πρωτοβουλίας για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διακρίση της απαραίτητης επίθεσης, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	○	○	○	○			
Αποκλίση								
Διαχείριση Γνώσης	Επιδεικνύει αυθιγμή προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεπάρχει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάληψη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.	○	○	○	○			
Αποκλίση								
Ηγετικότητα	Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλίστων σχέσεων εμπιστοσύνης με τα μέλη του υπαλλήλου για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική, υποδοχή και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διακρίσης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.	○	○	○	○			
Αποκλίση								
Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Δεξιότητων (μ.ο.)								

Στοιχεία Αξιολογητή:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:	Υπογραφή:
---------------------------------------	-----------

Εικόνα 2. Έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊστάμενου
(Πηγή: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022 (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022))



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία
Ανθρώπινου Δυναμικού
Δημόσιου Τομέα

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο
Εσωτερικών

ΕΝΤΥΠΟ ΣΦΥΓΜΟΥ ΟΜΑΔΑΣ

ΜΕΡΟΣ Α'

<p>Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου: Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο): Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικού δικαίου υπαλλήλο): Θέση Ευθύνης: Τμήμα: Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:</p>	<p>Υπουργείο / Φορέας: Γενική / Ειδική Περιφέρεια / ΝΠΔΔ: Γενική Διεύθυνση: Διεύθυνση: Τμήμα: Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου: Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:</p>
---	---

ΜΕΡΟΣ Β'

	Διεφθονώ	Διεφθονώ Μερικώς	Όχι Διεφθονώ Όχι Συμφωνώ	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα	Αποσέλισμα	Αριθμητική βαθμολογία
Οι πολίτες / και οι συνάδελφοί μου εξυπηρετούνται με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια από την ομάδα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Εργάζομαι σε περιβάλλον που υπάρχει ηρεμία, ευγένεια, θετική διάθεση και ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Έχω την απαραίτητη υποστήριξη για να αντιμετωπίσω την αβεβαιότητα και να πετύχω τα επιθυμητά αποτελέσματα ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Εργάζομαι σε μια ομάδα που προσπαθεί διαρκώς να ολοκληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δραστηριότητες που έχει αναλάβει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Γνωρίζω τους στρατηγικούς στόχους και τις προτεραιότητες της ομάδας και τις διακρίνω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Μου παρέχονται τα εργαλεία (εργαλεία, διαδικασίες, γνώσεις) που χρειάζομαι για να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Θεωρώ ότι δε θα τρεφούν ποτέ σε κίνδυνο τα ηθικά και επαγγελματικά μου πρότυπα και αξίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Μου παρέχεται υποστήριξη για μάθηση και επαγγελματική ανάπτυξη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Εμφανίζομαι, καθοδηγώμαι, υποστηρίζομαι για την επίτευξη των στόχων μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Βαθμολογία (μ.ο.)

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Υπαλλήλου: _____ Υπογραφή: _____

Εικόνα 3. Εντυπο σφυγμού ομάδας
(Πηγή: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022 (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022))



ΕΝΙΑΙΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΦΥΓΜΟΥ ΟΜΑΔΑΣ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Υπουργείο / Φορέας:
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για δημοτικό δικαστικό υπάλληλο):	Γενική Διεύθυνση:
Όση Ευθύνης:	Διεύθυνση:
	Τμήμα:
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:
Συνολικός Αριθμός Εντύπων Σφύγμου Ομάδας που συμπληρώθηκαν:	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Ομάδα για τη συμπλήρωση του Ενιαίου Εντύπου Σφύγμου Ομάδας είναι η οικεία μονάδα Προσωπικού / Δομητικού.

Πίνακας Σφύγμου Ομάδας	Ονοματεπώνυμο υφισταμένου	Ονοματεπώνυμο υφισταμένου	Ονοματεπώνυμο υφισταμένου	Ονοματεπώνυμο υφισταμένου	Ονοματεπώνυμο υφισταμένου	μ.ο. βαθμολογίας ερωτήσης
Διεύθυντα						
	Πατρωνόφω Διεύθυντα	Ερώτηση προς υφιστάμενο				
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Τα όργανα στην ομάδα επιδεικνύουν ειλικρίνεια και αυθιγμένα ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εμπνεύρουν τον πολίτη με ταχέτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διακολλούν τον πολίτη στις συναλλαγές και συμβάλλουν με τη θετική διάθεση. Παρέχουν κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο.	Οι πολίτες ή/και οι συναδέλφοί μου εμπνεύρονται με ταχέτητα, ευγένεια και συνέπεια από την ομάδα.				
Ομαδικότητα	Η ομάδα καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ημερίδα, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπλοκαρισμούς. Οι συναδέλφοι διευκρινίζουν από κοινού συνεργασίας με τρόπο ομαλό και χωρίς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	Εργάζομαι σε περιβάλλον που υπάρχει ημερίδα, ευγένεια, θετική διάθεση και ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.				
Προσαρμοστικότητα	Η ομάδα ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο της ίδιας όσο και του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών της. Η ομάδα επιδεικνύει ευελιξία και απενοτάκτισση στις αλλαγές, διατηρείται αποτελεσματικά ενδεδειγμένες κρίσεις και έγκαιρες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναδίπλωση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	Έχω την απαραίτητη υποστήριξη για να αντιμετωπίσω την αβεβαιότητα και να πετύχω τα επιθυμητά αποτελέσματα ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες.				
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	Η ομάδα καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Οι συναδέλφοι επιδεικνύουν συνέπεια, διάθεση, ενδιαφέρον και κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και την ποιότητα των τελικών παραδιδόμενων εργασιών τους.	Εργάζομαι σε μία ομάδα που προσπαθεί διαρκώς να ολοκληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δράσεις και τις εργασίες που έχει αναλάβει.				
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Είναι σαφής η κεραιότητα των καθηκόντων και των καθημερινών υποχρεώσεων των μελών της ομάδας. Παρέχεται η απαραίτητη υποστήριξη που χρειάζεται για την τήρηση των προθεσμιών με προσεκτικό διαχωρισμό του χρόνου. Η ολοκλήρωση των καθηκόντων των μελών της ομάδας πραγματοποιείται με τη διατήρηση σταθερών ανδρών στις αρμοδιότητες τους και καλό προγραμματισμό. Παρέχεται η απαραίτητη υποστήριξη κατά την αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.	Γνωρίζω τους στρατηγικούς στόχους και τις προτεραιότητες της ομάδας και τις δικές μου.				
Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα	Τα όργανα στην ομάδα λαμβάνουν την υποστήριξη που χρειάζονται ώστε να αναγνωριστούν και να επιλυθούν τα ζητήματα που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλεται προσπάθεια προέγερσης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτοτυπία και καινοτόμο τρόπο. Η ομάδα επιδεικνύει την ικανότητα ανάσχεσης και εφαρμογής πρωτοτύπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να εισαγάγουν τα προβλήματα.	Μου παρέχονται τα εφόδια (εργαλεία, διαδικασίες, γνώσεις) που χρειάζομαι για να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου.				
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	Τα όργανα στην ομάδα καταβάλλουν διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων τους με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και κριτηρίων που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Τα όργανα της ομάδας αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί με την απαραίτητη επιβλέψη, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	Θεωρώ ότι δε θα τεθούν ποτέ σε κίνδυνο τα ηθικά και επαγγελματικά μου πρότυπα και αξίες.				
Διαχείριση Γνώσης	Τα όργανα στην ομάδα επιδεικνύουν αυθιγμένα πρωτοβουλία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Η εμπειρία αξιοποιείται αποτελεσματικά, μέσα από την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων. Εφαρμόζεται η διαδικασία μάθησης και ενθάρρυνση η διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.	Μου παρέχεται υποστήριξη για μάθηση και επαγγελματική ανάπτυξη.				
Ηγετικότητα	Υπάρχει το απαραίτητο κλίμα παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Υπάρχει κίνητρο για την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Διαφοροποιείται το απαιτούμενο επίπεδο διεύθυνσης, διακρίσης και καθοδήγησης των καθηκόντων της ομάδας, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.	Εμπνεύρομαι, καθοδηγούμαι, υποστηρίζομαι για την επίτευξη των στόχων μου.				
Συνολική Βαθμολογία Σφύγμου Ομάδας (μ.ο.)						

Στοιχεία αρμοδίου υπαλλήλου της οικείας μονάδας Προσωπικού ή Δομητικού

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Υπαλλήλου:	Υπογραφή:
--------------------------------------	-----------

Εικόνα 4. Ενιαίο έντυπο σφύγμου ομάδας
(Πηγή: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022 (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022))

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα	
ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ			
ΜΕΡΟΣ Α'			
Στοιχεία Αξιολογούμενου: Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου: Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμίδα (για μόνιμο Υπάλληλο): Επαγγελματική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμίδα (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο): Θέση Ευθύνης:		Υπουργείο / Φορέας: Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ: Γενική Διεύθυνση: Διεύθυνση: Τμήμα: Ημερομηνία Υποβολής: Αριθμός Πρωτοκόλλου:	
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης: Ημερομηνία Υπογραμμάτισης Συνάστασης Συνοδικής Αξιολόγησης:			
ΜΕΡΟΣ Β'			
Στοιχεία Επитеυξης Στόχων		Συνοδική Αριθμητική Βαθμολογία Επитеυξης Στόχων (μ.ο.)	
Στοιχεία Αποτύπωσης Δεξιότητων		Αναπτυγμένες Δεξιότητες	
		1	
		2	
Στοιχεία Σφύγγιού Ομάδας		Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες	
		1	
		2	
		3	
		3	
ΜΕΡΟΣ Γ'			
Συνοδική Βαθμολογία Αξιολογούμενου		Συνοδική Αριθμητική Βαθμολογία Αποτύπωσης Δεξιότητων (μ.ο.)	
[50% Επитеυξη Στόχων & 40% Αποτύπωση Δεξιότητων & 10% Σφύγγις Ομάδας]			
Τελική Βαθμολογία Αξιολογούμενου - Βαθμολογία ΕΕΑ		Συνοδική Αριθμητική Βαθμολογία Σφύγγιού Ομάδας (μ.ο.)	
[50% Επитеυξη Στόχων & 40% Αποτύπωση Δεξιότητων & 10% Σφύγγις Ομάδας]			
ΜΕΡΟΣ Δ'			
Στοιχεία Αξιολογητή: Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:		Υπογραφή:	
Ημερομηνία συμπλήρωσης Αξιολογούμενου: Εξέταση απαλλαγής από τα καθήκοντα (Άρθρο 10 παρ. 2 του ν. 4940/2022): Ομαδική, δικαιώματες Έναυσες (Άρθρο 14 παρ. 1, παρ.β. του ν. 4940/2022):			
Αποδοχή Έναυσας: Αποδοχή Έναυσας:		Αποδοχή Έναυσας:	
Βαθμολογία ΕΕΑ Βαθμολογία ΕΕΑ:		Βαθμολογία ΕΕΑ:	
Απαιτείται η σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης από τον Αξιολογητή: Απαιτείται η σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης από τον Αξιολογητή:		Απαιτείται η σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης από τον Αξιολογητή:	
Αιτίες που κρήνηται Επитеυξης Επитеυξης Αξιολόγησης:		Ημερομηνία & Αριθμός Πρωτοκόλλου/Βαθμολογίας:	
		Αιτίες Επитеυξης από Επитеυξη Επитеυξης Αξιολόγησης	
		Αιτίες Επитеυξης ΕΕΑ	

Εικόνα 5. Έκθεση αξιολόγησης προϊστάμενου
 (Πηγή: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022 (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022))

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών	
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών	
Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα		Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα	
ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ			
ΜΕΡΟΣ Α'			
Τοιχεία Αξιολογήσεως:	Υπογραφή / Φορέας:		
Φορέας / Υποκατάστημα / Παιδαγωγικό Αξιοποιούμενο:	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:		
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμολογία (για σύνολο Υπολόγιστο):	Γενική Διεύθυνση:		
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Εκδοκότητα / Βαθμολογία (για διευκρινιστικό σημείο υπολόγιστο):	Διαύθιξη:		
Μηση Ευθύνης:	Τμήμα:		
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Ημερομηνία Υποβολής:		
Ημερομηνία Υπογραφής Συνάστασης Συλλογικής Αξιολόγησης:	Αριθμός Πρωτοκόλλου:		
ΜΕΡΟΣ Β'			
Στοιχεία Επίτευξης Στόχων	Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων (μ.ο.)	1	
		2	
		3	
Στοιχεία Αποτύπωσης Δεξιοτήτων	Ανασπασμένες Δεξιότητες	1	
		2	
		3	
Στοιχεία Σφικμού Ομάδας	Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Αποτύπωσης Δεξιοτήτων (μ.ο.)		
		Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Σφικμού Ομάδας (μ.ο.)	
ΜΕΡΟΣ Γ'			
Στοιχεία Αξιολογήσεως:	Υπογραφή:		
		Φορέας / Υποκατάστημα / Παιδαγωγικό Αξιοποιούμενο:	
Συνολική Βαθμολογία Αξιοποιούμενου (50% Επίτευξη Στόχων & 40% Αποτύπωση Δεξιοτήτων & 10% Σφικμός Ομάδας)			
Τελική Βαθμολογία Αξιοποιούμενου - Βαθμολογία ΕΕΑ (50% Επίτευξη Στόχων & 40% Αποτύπωση Δεξιοτήτων & 10% Σφικμός Ομάδας)			
Τοιχεία Αξιολογήσεως:	Υπογραφή:		
Φορέας / Υποκατάστημα / Παιδαγωγικό Αξιοποιούμενο:			
Επίτευξη από τα καθήκοντα (Παράρ. 10 παρ. 2 του ν.4940/2022):	<input type="checkbox"/>		
Συνολική Βαθμολογία (Παράρ. 11 παρ. 1, περ.β του ν.4940/2022):	<input type="checkbox"/>		
ΜΕΡΟΣ Δ'			
Ημερομηνία ενημέρωσης Αξιολογήσεως:			
Εξέταση από τα καθήκοντα (Παράρ. 10 παρ. 2 του ν.4940/2022):	<input type="checkbox"/>		
Συνολική Βαθμολογία (Παράρ. 11 παρ. 1, περ.β του ν.4940/2022):	<input type="checkbox"/>		
Υποδοχή Έκστασης			
Υποδοχή Έκστασης			
Βαθμολογία ΕΕΑ			
Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων			
Βαθμολογία Δεξιοτήτων			
Απαιτείται η σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης από τον Αξιολογητή:			
Υπόθεση συγχρόνης Επικρατικής Επικριτικής Αξιολόγησης:			
Αξιολογία ΕΕΑ			
Ημερομηνία & Αριθμός Πρωτοκόλλου/Μεταβίβασης:			

Εικόνα 6. Ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης προϊστάμενου
(Πηγή: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022 (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022))



ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Υπουργείο / Φορέας:
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):	Γενική Διεύθυνση:
	Διεύθυνση:
	Τμήμα:
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:
Επιλέξετε στην περίπτωση που ολοκληρώθηκαν όλες οι ενέργειες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τρέχοντος έτους: <input type="checkbox"/>	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Οδόντες Συμπλήρωσης Πίνακα Αποτύπωσης Ενδεχόμενων Δεξιοτήτων:

Αποτυπώστε το επίπεδο δεξιότητας (Αναπτυγμένη/ πολλά στοιχεία της δεξιότητας ή Προς Ανάπτυξη/ημερομηνία έως αρκετά) το οποίο επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων. Επιλέξτε από 1 έως 3 Δεξιότητες οι οποίες αξιολογούνται ως Αναπτυγμένες. Οι Αναπτυγμένες και οι Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες δεν μπορούν να ταυτίζονται.

Πίνακας Δεξιοτήτων	Περιγραφή Δεξιότητας	Αναπτυγμένη Δεξιότητα	Προς Ανάπτυξη Δεξιότητα
Δεξιότητα	Προσανατολισμός στον Πολίτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυθόρμητο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εμπνηστεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η κωνοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.		
Δεξιότητα	Ομαδικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ημερία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπαρκτούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.		
Δεξιότητα	Προσαρμοστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Αναποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.		
Δεξιότητα	Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.		
Δεξιότητα	Οργάνωση & Προγραμματισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Ηραρχεί κατάλληλα τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσεκτική διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητες του όταν από κρίνεται απαραίτητο.		
Δεξιότητα	Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Επιδεικνύει αυθόρμητη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.		
Δεξιότητα	Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και φεισής των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του φορέα.		
Δεξιότητα	Διαχείριση Γνώσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Επιδεικνύει αυθόρμητη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Αξιοποιεί αποτελεσματικά την εμπειρία του και αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.		
Δεξιότητα	Ηγετικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Συμβάλλει στη δημιουργία του απαραίτητου κλίματος παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Συμμετέχει στην έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα.		

Στοιχεία Αξιολογητή:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:	Υπογραφή:
---------------------------------------	-----------

Εικόνα 7. Έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου
(Πηγή: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022 (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022))

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα		ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Εσωτερικών Υπουργείο Εσωτερικών	
ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ					
ΜΕΡΟΣ Α'					
Στοιχεία Αξιολογούμενου:					
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:			
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):		Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:			
Εκπαιδευτικά Βαθμικά / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):		Γενική Διεύθυνση:			
		Διεύθυνση:			
		Τμήμα:			
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Ημερομηνία Υποβολής:			
Ημερομηνία Υποκειμενικής Συνάντησης Αξιολόγησης:		Αριθμός Πρωτοκόλλου:			
ΜΕΡΟΣ Β'					
Στοιχεία Αποτύπωσης Δεξιοτήτων	Αναπτυγμένες Δεξιότητες	1			
		2			
		3			
	Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες	1			
		2			
		3			
ΜΕΡΟΣ Γ'					
Θεματικά Πεδία Υψηλής Απόδοσης	Επιλέξτε Θεματικό/ά Πεδίο/α στο/α οποίο/α ο αξιολογούμενος κρίνεται ότι έχει επίδειξη εξαιρετικής απόδοσης (βάσει αρ.13 ν.4940/2022):				
	Αιτιολόγηση				
ΜΕΡΟΣ Δ'					
Στοιχεία Αξιολογητή:					
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:		Υπογραφή:			
ΜΕΡΟΣ Ε'					
Ημερομηνία ενημέρωσης Αξιολογούμενου:					
Παραπομπή στο Υπερσυνολικό Συμβόλαιο (Άρθρο 10 παρ. 2 του ν.4940/2022):		<input type="checkbox"/>			
Θεμελίωση δεκαώμοτος Έντασης (Άρθρο 14 παρ. 1, περ. α του ν.4940/2022):		<input type="checkbox"/>			
Παραπομπή στην ΕΕΑ λόγω Υψηλής Απόδοσης (Άρθρο 13 του ν. 4940/2022):		<input type="checkbox"/>			
Στοιχεία Εξέτασης από Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης					
Απόδοση Έντασης	<input type="checkbox"/>	Αιτιολογία ΕΕΑ			
Απόρριψη Έντασης	<input type="checkbox"/>				
Έγκριση έκθεσης Υψηλής Απόδοσης	<input type="checkbox"/>				
Απόρριψη έκθεσης Υψηλής Απόδοσης	<input type="checkbox"/>				
Απαιτείται η σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης και Εντύπου Αποτύπωσης Δεξιοτήτων από τον Αξιολογητή	<input type="checkbox"/>				
Απόφαση συγκρότησης Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης:		Ημερομηνία & Αριθμός Πρακτικού/Βεβαίωσης:			

Εικόνα 8. Έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου
(Πηγή: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022 (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022))

ΕΝΤΥΠΟ ΣΧΕΔΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου: Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο): Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτ. δικαίου υπάλληλο): Θέση Ευθύνης: Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης: Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών: Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου: Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης: Επιλέξτε σε περίπτωση επικαθοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης: επιβεβαίωση ότι η καταρτίση του σχεδίου έγινε σε συνεργασία με τον	Υπουργείο / Φορέας: Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ: Γενική Διεύθυνση: Διεύθυνση: Τμήμα: Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου: Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:
---	--

ΜΕΡΟΣ Β'

Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Δεξιοτήτων:

Επιλέξτε από 1 έως 3 δεξιότητες οι οποίες αξιολογούνται ως Αναπτυγμένες. Στη συνέχεια, επιλέξτε υποχρεωτικά 3 Δεξιότητες Προς Ανάπτυξη. Οι Αναπτυγμένες και οι Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες δεν μπορούν να ταυτίζονται.

Πίνακας Δεξιοτήτων		Αναπτυγμένη Δεξιότητα	Προς Ανάπτυξη Δεξιότητα
α/α	Δεξιότητα		
1	Προσανατολισμός στον Πολίτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αιτιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		
2	Ομαδικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αιτιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		
3	Προσαρμοστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αιτιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		
4	Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αιτιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		
5	Οργάνωση & Προγραμματισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αιτιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		
6	Επίλυση Προβλημάτων & Δημοιουργικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αιτιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		
7	Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αιτιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		
8	Διαχείριση Γνώσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αιτιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		
9	Ηγετικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αιτιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		

Οδηγίες Συμπλήρωσης Επαγγελματιών Στόχων Αξιολογούμενου:

Επιλέξτε τους Επαγγελματικούς Στόχους του Αξιολογούμενου (α) για το αμέσως επόμενο έτος και (β) για τα επόμενα 3 έτη, με βάση τη λιστή επιλογών

Επαγγελματικοί Στόχοι Αξιολογούμενου (Προαιρετικός Πίνακας)	
Αιτιολόγηση:	

Στοιχεία Αξιολογητή:

Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:	Υπογραφή:
---------------------------------------	-----------

Εικόνα 9. Έντυπο σχεδίου ανάπτυξης
(Πηγή: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/2022 (ΦΕΚ 6176/Β/05-12-2022))