



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

ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ και η Ψηφιακή Μεταρρύθμιση στην
Τελωνειακή Διοίκηση

Public Management and Digital Transformation in Customs
Administration

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Σπίντιος Αντώνιος

ΑΜ: 2118

Επιβλέπων Καθηγητής: Νταλιάνης Κλήμης

Αθήνα

Φεβρουάριος 2024

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1

2

3

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Σπίντιος Αντώνιος του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου 2118 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και 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 30/08/2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Όνοματεπώνυμο / Υπογραφή



Σπίντιος Αντώνιος

Περιεχόμενα

Περίληψη	7
Abstract.....	8
Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 1: Τελωνειακή Διοίκηση.....	11
1.1 Αρχές και λειτουργίες της τελωνειακής διοίκησης.....	11
1.2 Διευκόλυνση εμπορίου και σχετικές μεταρρυθμίσεις.....	13
1.3 Διεθνές νομικό πλαίσιο	16
1.4 Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο	18
Κεφάλαιο 2: Δημόσιο Μάνατζμεντ	21
2.1 Η θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης.....	21
2.2 Από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ..	22
2.3 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.....	24
2.3.1 Ο Εξευρωπαϊσμός της Δημόσιας Διοίκησης	24
2.3.2 Οικονομική κρίση και μεταρρυθμίσεις	26
2.4 Διαφθορά και Δημόσια Διοίκηση	27
Κεφάλαιο 3: Ψηφιακή Μεταρρύθμιση	29
3.1 Η ανάγκη για ψηφιακή μεταρρύθμιση	29
3.2 Η ωριμότητα της ψηφιακής κυβέρνησης.....	31
3.3 Η ψηφιοποίηση των τελωνείων	32
Κεφάλαιο 4: Η Ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία.....	35
4.1 Εισαγωγή.....	35
4.2 Οργανόγραμμα	36
4.3 Όραμα και αποστολή	39
4.4 Νομοθετικό έργο	41
4.5 Στόχοι ΓΔΤ & ΕΦΚ	42
4.5.1 Καταπολέμηση λαθρεμπορίου και παρεμπορίου	42

4.5.2 Ψηφιοποίηση της διαδικασίας οριστικοποίησης της εξαγωγής	45
4.6 Κρίσιμοι δείκτες απόδοσης	46
4.7 Ψηφιακός μετασχηματισμός της Τελωνειακής Διοίκησης	47
4.7.1 Μεταρρυθμίσεις και Επενδύσεις στο πλαίσιο του σχεδίου Ανάκαμψης της Ελληνικής Οικονομίας	48
4.7.2 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025	52
4.7.3 Αλλαγές στην Τελωνειακή Διοίκηση	53
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας	60
5.1 Αναγκαιότητα και σημασία της έρευνας	60
5.2 Σκοπός στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	61
5.3 Σχεδιασμός	62
5.4 Δείγμα	63
5.5 Ερευνητικό εργαλείο - Συνέντευξη.....	64
5.5.1 Δομή πρωτοκόλλου συνέντευξης	66
5.6 Συλλογή δεδομένων και διεξαγωγή συνεντεύξεων.....	68
5.7 Ζητήματα δεοντολογίας εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	68
5.8 Ανάλυση δεδομένων	70
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα	72
6.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων	72
6.2 Το βίωμα της ψηφιακής μεταρρύθμισης.....	73
6.3 Αναπαραστάσεις σχετικά με την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης	75
6.4 Στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης	78
6.5 Αναπαραστάσεις για το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης.....	81
Κεφάλαιο 7: Συζήτηση - Συμπεράσματα.....	85
7.1 Εισαγωγή.....	85
7.2 Συζήτηση.....	85
7.3 Συμπεράσματα	88

7.4 Περιορισμοί της έρευνας – Ερευνητικές προεκτάσεις.....	91
Βιβλιογραφία	92
Ξενόγλωσση.....	92
Ελληνόγλωσση.....	97
Παράρτημα.....	100
Οδηγός Συνέντευξης.....	101

Περίληψη

Οι ψηφιακές μεταρρυθμίσεις στην τελωνειακή διοίκηση αντιπροσωπεύουν έναν σημαντικό μετασχηματισμό που αντανακλά την ανάγκη για προσαρμογή και πρόοδο σε έναν ψηφιακό κόσμο. Με την ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας και την αύξηση του διεθνούς εμπορίου, οι παραδοσιακές διαδικασίες τελωνειακής διοίκησης έρχονται αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις και απαιτήσεις. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση. Ειδικότερα διερευνώνται οι προσωπικές εμπειρίες των τελωνειακών υπαλλήλων για την ψηφιακή μεταρρύθμιση, καθώς και οι απόψεις τους σχετικά με την εφαρμογή της. Επίσης, επιχειρεί να ανιχνεύσει τις στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης και τις αναπαραστάσεις για το μέλλον της.

Το θέμα της εργασίας προσεγγίστηκε από τη σκοπιά της ποιοτικής έρευνας. Το δείγμα αποτέλεσαν 12 υπάλληλοι (τελωνειακοί και εκτελωνιστές) που εργάζονται και συνεργάζονται άμεσα με τελωνειακές υπηρεσίες της Βόρειας Πελοποννήσου (Τελωνείο Κορίνθου), οι οποίοι επιλέχθηκαν με τη μέθοδο της σκόπιμης και βολικής δειγματοληψίας. Για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Η ανάλυση των δεδομένων υλοποιήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης.

Από τη διεξαγωγή της έρευνας προέκυψε ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση ενισχύει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την ασφάλεια των διαδικασιών ελέγχου εμπορευμάτων και ροής εμπορίου. Επιπλέον, συμβάλλει στη διευκόλυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τη μείωση του διοικητικού φόρτου για τις εταιρείες, προωθώντας έτσι την οικονομική ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα. Συνεπώς, η ψηφιακή μεταρρύθμιση αναδεικνύεται ως καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη και την ενίσχυση της τελωνειακής διοίκησης στην εποχή της 4^η βιομηχανικής ψηφιακής επανάστασης.

Λέξεις κλειδιά: *Τελωνειακή Διοίκηση, Δημόσιο Μάνατζμεντ, Ψηφιακή Μεταρρύθμιση, Ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία.*

Abstract

Digital transformations in customs administration represent a major transformation that reflects the need to adapt and progress in a digital world. With the rapid development of technology and the increase in international trade, traditional customs administration procedures are faced with new challenges and requirements. The aim of this research is to investigate customs officials' perceptions regarding the digital transformation in customs administration. In particular, the personal experiences of customs officials regarding the digital transformation are explored, as well as their opinions regarding its implementation. It also attempts to trace the strategies for dealing with the implementation problems of the digital transformation and the representations for its future.

The topic of the work was approached from the perspective of qualitative research. The sample consisted of 12 customs officials (customs officials and customs officers) working and cooperating directly with the customs services of the Northern Peloponnese (Corinthian Customs), who were selected by the method of purposive and convenient sampling. The tool of semi-structured interviews was employed to collect the research data. The data analysis was implemented using the method of thematic analysis.

From conducting the research, it emerged that the digital transformation in customs administration enhances the efficiency, transparency and security of the procedures for the control of goods and the flow of trade. In addition, it helps facilitate business activities and reduce the administrative burden for companies, thereby promoting economic growth and entrepreneurship. Therefore, digital transformation emerges as crucial for the development and strengthening of customs administration in the era of globalization and the digital revolution.

Key-words: *Customs Administration, Public Management, Digital Transformation, Greek Customs Service.*

Εισαγωγή

Η ουσιαστική απαίτηση διευκόλυνσης του παγκόσμιου εμπορίου, όπως αυτή δηλώνεται με σαφήνεια και από τις διεθνείς εμπορικές συμβάσεις, αναδεικνύει την αναγκαιότητα για ριζικές μεταρρυθμίσεις των τελωνειακών υπηρεσιών σε μια σύγχρονη πραγματικότητα. Σε παγκόσμιο επίπεδο σήμερα, ολοένα και περισσότερες χώρες προβαίνουν σε μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στο πεδίο της τελωνειακής δημόσιας διοίκησης, εστιάζοντας σε διάφορες όψεις της, όπως την οργανωσιακή, την λειτουργική και την τεχνολογική.

Σε οργανωτικό επίπεδο, πολλές χώρες εξετάζουν την αναδιοργάνωση των τελωνειακών δομών τους για να είναι πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία ειδικευμένων τμημάτων για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κινδύνων, όπως η λαθρεμπορία καυσίμων, καπνικών ή αλκοολούχων και η παραποίηση προϊόντων. Στον τομέα της λειτουργικής μεταρρύθμισης, πολλές χώρες εργάζονται για τη βελτίωση των διαδικασιών και των δεξιοτήτων του προσωπικού τους. Αυτό περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και την ανάπτυξη προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης για τους τελωνειακούς υπαλλήλους. Σε τεχνολογικό επίπεδο, η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών αποτελεί προτεραιότητα. Πολλές χώρες επενδύουν σε σύγχρονα συστήματα πληροφορικής και επικοινωνιών για τη βελτίωση της παρακολούθησης των εμπορευμάτων και την ενίσχυση της ασφάλειας στα σύνορα.

Οι μεταρρυθμίσεις στον τομέα της τελωνειακής διοίκησης αναδεικνύουν τη συνεχώς εξελισσόμενη φύση του διεθνούς εμπορίου και την ανάγκη προσαρμογής σε αυτή την εξέλιξη. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αποτελούν σημαντικό βήμα προς τη δημιουργία πιο αποτελεσματικών, διαφανών και ασφαλών τελωνειακών συστημάτων που εξυπηρετούν τις ανάγκες του παγκόσμιου εμπορίου.

Στο πλαίσιο των ανωτέρω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων του νομού Κορινθίας, σχετικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση. Ειδικότερα διερευνώνται οι προσωπικές εμπειρίες των υπαλλήλων για την ψηφιακή μεταρρύθμιση και οι απόψεις τους σχετικά με την εφαρμογή της. Επιπλέον, διερευνώνται οι στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης και οι αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με το μέλλον της.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη (θεωρητικό και ερευνητικό) και χωρίζεται σε επτά (7) επιμέρους κεφάλαια. Το θεωρητικό μέρος διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τις αρχές και λειτουργίες της τελωνειακής διοίκησης, την διευκόλυνση του εμπορίου και τις σχετικές μεταρρυθμίσεις, το διεθνές νομικό πλαίσιο και το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο των τελωνείων. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια θεωρητική επισκόπηση στη Δημόσια Διοίκηση, παρουσιάζεται η εξέλιξη από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, καθώς και η κατάσταση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ψηφιακή μεταρρύθμιση με ειδικές αναφορές στην αναγκαιότητα για ψηφιακή μεταρρύθμιση, την ωριμότητα της ψηφιακής κυβέρνησης και την ψηφιοποίηση των τελωνείων. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η Ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία, το όραμα και η αποστολή της, καθώς και το νομοθετικό της έργο. Οι ειδικές αναφορές εστιάζουν στους στόχους της τελωνειακής υπηρεσίας, στους κρίσιμους δείκτες απόδοσης και στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Τελωνειακής Διοίκησης.

Το ερευνητικό μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η αναγκαιότητα και η σημασία της έρευνας, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογική προσέγγιση, το δείγμα και η διαδικασία επιλογής του, το ερευνητικό εργαλείο συλλογής των δεδομένων, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, η διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας και τα ζητήματα δεοντολογίας και τέλος η μέθοδος επεξεργασίας και ανάλυσης του εμπειρικού υλικού. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα αποτελέσματα της έρευνας όπου αναλύονται διαδοχικά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και οι ερωτήσεις που αφορούν τους ερευνητικούς άξονες της μελέτης. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η συζήτηση πάνω στα αποτελέσματα της έρευνας και η εξαγωγή συμπερασμάτων, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας (ξενόγλωσσης και ελληνικής) που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνησή της.

Κεφάλαιο 1: Τελωνειακή Διοίκηση

1.1 Αρχές και λειτουργίες της τελωνειακής διοίκησης

Οι αρμοδιότητες και επιμέρους λειτουργίες των τελωνειακών υπηρεσιών διαφοροποιούνται σημαντικά από χώρα σε χώρα. Αποτελούν δε, αντικείμενο τακτικής διαφοροποίησης και τροποποίησης, με σκοπό τη διασφάλιση και την σύνδεση με τις εξελίξεις του παγκόσμιου κοινωνικοοικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος, ειδικότερα όσον αφορά τις διεθνείς εμπορευματικές ροές (Keen, 2003). Παραδοσιακά, οι τελωνειακές υπηρεσίες είναι υπεύθυνες για την εφαρμογή ενός τεραστίου φάσματος κυβερνητικών πολιτικών που καλύπτουν διαφορετικούς τομείς, με κυρίαρχους την είσπραξη δημοσίων εσόδων, τη δίωξη του λαθρεμπορίου καθώς και τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τις διεθνείς εμπορικές συμφωνίες, τη διευκόλυνση του εμπορίου, την απαγόρευση της εισόδου απαγορευμένων αγαθών, την προστασία της πολιτισμικής κληρονομιάς και την επιβολή της νομοθεσίας περί πνευματικής ιδιοκτησίας (Hors, 2001). Αυτό το εύρος των αρμοδιοτήτων συνδέεται άρρηκτα με το γεγονός ότι οι τελωνειακές αρχές έχουν από καιρό επιφορτιστεί με τη διαχείριση θεμάτων των οποίων η πολιτική ευθύνη βαραίνει άλλους κυβερνητικούς οργανισμούς και αρμόδιες κρατικές οντότητες, όπως αυτές που ασχολούνται με τη δημόσια υγεία, τη γεωργική ανάπτυξη, το περιβάλλον, τις εμπορικές στατιστικές και σε ορισμένες περιπτώσεις και τη μετανάστευση (Widdowson, 2007).

Τα παραπάνω έχουν επιτευχθεί κυρίως μέσω της εφαρμογής πολυάριθμων διεθνών συμφωνιών και συμβάσεων στο πεδίο των τελωνειακών υπηρεσιών, οι οποίες διατηρούν τη ρυθμιστική ευθύνη στα σημεία εισαγωγής και εξαγωγής των αγαθών και εμπορευμάτων (Limbach, 2015). Οι αρμοδιότητες διασυνοριακής διαχείρισης απορρέουν κυρίως από τον παραδοσιακό ρόλο των τελωνείων, δηλαδή την είσπραξη δασμών και φόρων επί των διεθνώς εμπορεύσιμων προϊόντων, προέκταση του οποίου αποτελεί η είσπραξη και άλλων μορφών φόρων, όπως ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ) και οι ειδικοί φόροι κατανάλωσης (ΕΦΚ) (Blake, 2016). Πράγματι, σε πολλές αναπτυσσόμενες και λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, οι εισαγωγικοί δασμοί και οι συναφείς δασμοφορολογικές επιβαρύνσεις αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό των εθνικών εσόδων, καθιστώντας τον ρόλο των τελωνειακών υπηρεσιών καθαρά εισπρακτικό. Από την άλλη πλευρά, οι ανεπτυγμένες χώρες με σχετικά περιορισμένη εξάρτηση από τις εισαγωγές ως κύρια πηγή κρατικών εσόδων, εστιάζουν όλο και

περισσότερο σε διαδικασίες διευκόλυνσης του εμπορίου και προστασίας των συνόρων, με έμφαση στην επιβολή απαγορεύσεων και περιορισμών στις εισαγωγές και εξαγωγές (Kadyrkulov & Mozer, 2018).

Στο πλαίσιο αυτό, οι σύγχρονες τάσεις απελευθέρωσης του παγκόσμιου εμπορίου σε συνάρτηση με την παγκόσμια ανησυχία για τη διεθνή τρομοκρατία, έχουν αναδείξει τη διευκόλυνση του εμπορίου και την ασφάλεια των συνόρων ως βασικές προτεραιότητες της τελωνειακής διοίκησης (Shome, 2021). Έτσι, η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός των τελωνειακών υπηρεσιών αποτελούν βασικές επιδιώξεις των κρατών σήμερα, προκειμένου αυτές να λειτουργούν στο βέλτιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, εξυπηρέτησης και επαγγελματικής ακεραιότητας (Colesky & Raath, 2015). Σε γενικές γραμμές, οι τελωνειακές υπηρεσίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη συλλογή και είσπραξη δημόσιων εσόδων, στον εντοπισμό περιπτώσεων λαθρεμπορίου και φαινομένων δασμοφοροδιαφυγής, στην προστασία του κοινωνικού συνόλου από αγαθά που τελούν υπό απαγορεύσεις και περιορισμούς, στη διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου, στη διατήρηση ίσων όρων ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις, στη συγκέντρωση δεδομένων για την παραγωγή εθνικών στατιστικών σχετικά με το εμπόριο που αξιοποιούνται για τη χάραξη της οικονομικής πολιτικής, καθώς και στην οικοδόμηση ενός δίκαιου και διαφανούς περιβάλλοντος διεθνών συναλλαγών που ενθαρρύνουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις (Viner, 2014).

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι για την αποτελεσματική λειτουργία της τελωνειακής διοίκησης, έχουν προταθεί διάφορες αρχές και κανόνες. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζει το πλαίσιο αρχών του Παγκόσμιου Οργανισμού Τελωνείων (ΠΟΤ), το οποίο αναγνωρίζει οκτώ (8) βασικές αρχές: α) την ακεραιότητα και λογοδοσία, β) τη διαφάνεια και προβλεψιμότητα, γ) την παροχή υπηρεσιών με ελάχιστη δυνατή παρέμβαση, δ) τη διευκόλυνση και τον έλεγχο του εμπορίου, ε) την τυποποίηση, απλοποίηση και εναρμόνιση των τελωνειακών διαδικασιών, στ) τη βελτίωση του πλαισίου συμμόρφωσης με την τελωνειακή νομοθεσία και άλλες διεθνείς εμπορικές συμβάσεις και συμφωνίες, ζ) την ενθάρρυνση συνεργασιών και συνεργειών με άλλες ομάδες ενδιαφέροντος, και η) τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών μέσω της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών (WCO, 2005). Παρόμοιας φιλοσοφίας είναι και το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Τελωνειακών Ικανοτήτων, το οποίο επίσης αναγνωρίζει οκτώ (8) βασικές αρχές της τελωνειακής διοίκησης: ακεραιότητα, διαφάνεια,

αντικειμενικότητα, επαγγελματισμός, νομιμότητα, δικαιοσύνη, λογοδοσία, συνεχής βελτίωση (Tauschinsky, 2018).



Εικόνα 1: Βασικές αρχές Τελωνειακής Διοίκησης

Πηγή: Τμήμα Τελωνείων Κυπριακής Δημοκρατίας, 2023

1.2 Διευκόλυνση εμπορίου και σχετικές μεταρρυθμίσεις

Οι τελωνειακές υπηρεσίες, από τις αρχαιότερες διοικητικές υπηρεσίες ενός κράτους, διαδραμάτιζαν πάντα ένα ρόλο «θεματοφύλακα» των συνόρων, με τις τελωνειακές αρχές να αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο στην ελεύθερη κυκλοφορία του διεθνούς εμπορίου, σε μια προσπάθεια προστασίας των εθνικών συμφερόντων. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, η παγκοσμιοποίηση και το οξύτατο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον σε συνδυασμό με τις αλλαγές στις οικονομικοπολιτικές συνθήκες και στις κοινωνικές προσδοκίες, προάγουν την ελάχιστη παρέμβαση στις διασυνοριακές ροές προϊόντων και υπηρεσιών. Πρόκειται για τη γνωστή και ως «παρέμβαση κατ’

εξαίρεση», όπου στην περίπτωση της τελωνειακής διοίκησης βασίζει τους σχετικούς ελέγχους σε εντοπισμένους κινδύνους (Peterson, 2017). Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται αυξανόμενες πιέσεις από τη διεθνή εμπορική κοινότητα για την ελαχιστοποίηση των κρατικών παρεμβάσεων στις εμπορικές συναλλαγές, με απόρροια τη μεταβολή του ρόλου των τελωνειακών αρχών ως κυρίαρχο παράγοντα διευκόλυνσης του εμπορίου (Morini et al., 2017). Οι μεταβαλλόμενες αυτές συνθήκες απορρέουν από τη σύγχρονη εμπορική πραγματικότητα, στην οποία οι επιχειρήσεις και οι καταναλωτές επιζητούν τον ταχύτερο, απλούστερο, φθηνότερο και πιο αξιόπιστο τρόπο μεταφοράς εμπορευμάτων εντός και εκτός των συνόρων μιας χώρας (Hendy & Zaki, 2021).

Η νέα αυτή πραγματικότητα αντανακλάται και στις σχετικές θεσμικές εξελίξεις στο πεδίο του διεθνούς εμπορίου αλλά και της τελωνειακής διοίκησης. Η ατζέντα της διευκόλυνσης του παγκόσμιου εμπορίου κερδίζει ολοένα και περισσότερη δυναμική, με σημείο σταθμό την Υπουργική Διακήρυξη της Ντόχα το 2001 και τις επακόλουθες αποφάσεις του Γενικού Συμβουλίου του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΥ), οι οποίες προέβλεπαν την ανάγκη εντατικοποίησης της διεθνούς συνεργασίας και δέσμευσης αναφορικά με την επιτάχυνση της διακίνησης, αποδέσμευσης και εκτελωνισμού των διεθνών εμπορευμάτων, συμπεριλαμβανομένων αγαθών υπό διαμετακόμιση (Hillberry & Zhang, 2018).

Στο πλαίσιο αυτό αναγνωρίστηκε ότι η επίτευξη αυτών των στόχων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των τελωνειακών υπηρεσιών να υιοθετούν τις κατάλληλες πρακτικές, διαδικασίες, οργανωσιακές αλλαγές και σύγχρονες τεχνολογίες για να επιτύχουν μια εξισορρόπηση μεταξύ της ανάγκης διευκόλυνσης του εμπορίου και της ρυθμιστικής παρέμβασης (Shome, 2021). Σύμφωνα με τον ΠΟΤ, χαρακτηριστικά της παλαιότερης δομής και λειτουργίας των τελωνείων όπως οι απαρχαιωμένες τελωνειακές διαδικασίες, οι υπερβολικές απαιτήσεις τεκμηρίωσης, η έλλειψη αυτοματισμού, η έλλειψη διαφάνειας, η περιορισμένη χρήση της τεχνολογίας, οι ασαφείς απαιτήσεις κατά τις διαδικασίες εισαγωγών και εξαγωγών, η χρήση αναποτελεσματικών συστημάτων διαχείρισης κινδύνων για τη διενέργεια τελωνειακών ελέγχων και η περιορισμένη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, αποτελούν κάποια από τα βασικά εμπόδια για το διεθνές εμπόριο, στην άρση των οποίων οι σχετικές μεταρρυθμίσεις οφείλουν να εστιάζουν (WCO, 2018).

Πράγματι, οι σύγχρονες μεταρρυθμίσεις της τελωνειακής διοίκησης επικεντρώνονται σε ένα ευρύ φάσμα όψεων και λειτουργιών των τελωνειακών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων οργανωσιακών, διοικητικών και κυρίως τεχνολογικών παραγόντων (Hillberry & Zhang, 2018). Σε οργανωσιακό και λειτουργικό επίπεδο, χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών των μεταρρυθμίσεων περιλαμβάνουν μέτρα για την απλοποίηση των τελωνειακών διαδικασιών, την ενίσχυση της ελεγκτικής ευελιξίας, τη μετάβαση σε συστήματα προελέγχου και την ευθυγράμμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών με διεθνείς εμπορικές συμφωνίες (Peterson, 2017). Παράλληλα, η προώθηση μηχανισμών ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος συνιστά βασική επιδίωξη των σχετικών μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού και εξορθολογισμού των τελωνειακών ελέγχων όπως είναι η δημιουργία ηλεκτρονικών τελωνείων, η εφαρμογή συστημάτων «μοναδικού σημείου εισόδου» (single point of entry) και η καθιέρωση της «τελωνειακής ενιαίας ηλεκτρονικής θυρίδας» (υποβολή των απαιτούμενων πληροφοριών μόνο μία φορά κατά την εισαγωγή ή την εξαγωγή) που προτείνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). Ταυτόχρονα, η ψηφιοποίηση των τελωνειακών υπηρεσιών και η χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών και εργαλείων προβάλλει σήμερα ως αδιαμφισβήτητη αναγκαιότητα για τη διευκόλυνση του παγκόσμιου εμπορίου, υπογραμμίζοντας την αναγκαιότητα λήψης μέτρων που σχετίζονται, για παράδειγμα, με την αυτοματοποίηση του τελωνειακού περιβάλλοντος και την αξιοποίηση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης και Διαδικτύου των Πραγμάτων (Internet of Things, IoT) (International Trade Centre, 2018).

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η μεταρρύθμιση της τελωνειακής διοίκησης θα πρέπει να ενσωματώνει και σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, πρακτικές όπως η διαμόρφωση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, η ενσωμάτωση μηχανισμών σύνδεσης της υλικής και άυλης επιβράβευσης με τους στόχους απόδοσης, καθώς και η αξιολόγηση της απόδοσης των τελωνειακών υπαλλήλων, αποτελούν μόνο ορισμένες καινοτομίες που εισάγονται πλέον στις δομές της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των τελωνειακών υπηρεσιών (Karyotakis & Barba, 2020).

1.3 Διεθνές νομικό πλαίσιο

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, οι τελωνειακές υπηρεσίες σε διεθνές επίπεδο διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και εφαρμογή διάφορων προγραμμάτων ασφαλείας. Δεδομένης της κρίσιμης λειτουργίας τους στη διασυνοριακή διακίνηση των εμπορευμάτων, συνεργάστηκαν στενά με διάφορους διεθνείς οργανισμούς σε ζητήματα διαχείρισης της διεθνούς εφοδιαστικής αλυσίδας με τη συμμετοχή διάφορων ομάδων ενδιαφέροντος όπως κατασκευαστές, εισαγωγείς και εξαγωγείς, μεσίτες, μεταφορείς, αεροδρόμια, λιμάνια, φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών και άλλους διανομείς (Andriamananjara, 2011). Στο πλαίσιο αυτό, έχει αναπτυχθεί ένα πολύπλοκο και παράλληλα ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο, η οικοδόμηση του οποίου καθοδηγήθηκε κυρίως από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (ΠΟΕ) και τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τελωνείων (ΠΟΤ) (De Wulf & Sokol, 2005).

Ιστορικά, η πρώτη προσπάθεια εναρμόνισης του θεσμικού πλαισίου που διέπει τις τελωνειακές υπηρεσίες είναι η Διεθνής Σύμβαση για την Απλούστευση και Εναρμόνιση των Τελωνειακών Διαδικασιών, γνωστή και ως Σύμβαση του Κιότο (Kyoto Convention–KC), η οποία θεσπίστηκε το 1974 από τον ΠΟΤ και αναθεωρήθηκε για πρώτη φορά το 1999, λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στο διεθνές εμπόριο και την πρόοδο στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ). Οι αρχές που περιγράφονται στην εν λόγω Σύμβαση παρέχουν έναν ολοκληρωμένο χάρτη οδηγιών για τις διεθνείς προσπάθειες τελωνειακής μεταρρύθμισης (Djankov et al., 2010). Μεταξύ των βασικών αρχών που καθορίζουν μια σύγχρονη τελωνειακή διοίκηση, η αναθεωρημένη Σύμβαση του Κιότο (Revised Kyoto Convention RKC) προάγει τη διαφάνεια, την απλοποίηση, την τυποποίηση και την εναρμόνιση των τελωνειακών διαδικασιών, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω διάφορων πρακτικών, όπως η διαδικτυακή δημοσίευση των τελωνειακών κανόνων και κανονισμών, ο εξ ορθολογισμός της τελωνειακής γραφειοκρατίας, η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τον εκτελωνισμό, η υιοθέτηση εργαλείων διαχείρισης κινδύνων στη διενέργεια τελωνειακών ελέγχων και ο συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών διαχείρισης συνόρων μεταξύ των συμμετεχουσών χωρών (McLinden et al., 2011).

Αναγνωρίζοντας την ανάγκη ενός ενιαίου συνόλου στρατηγικών για την εξασφάλιση και διευκόλυνση του παγκόσμιου εμπορίου, ο ΠΟΤ ανέπτυξε ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για τις τελωνειακές υπηρεσίες το 2002 αναφορικά με την Ολοκληρωμένη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Customs Guidelines on Integrated Supply Chain Management – ISCM). Η υιοθέτηση αυτών το 2004, ακολουθήθηκε από την έγκριση του Πλαισίου Προτύπων για την Ασφάλεια και Διευκόλυνση του Εμπορίου (Framework of Standards to Secure and Facilitate Trade – SAFE), το οποίο αναθεωρήθηκε το 2007 και το 2015, αντανakλώντας τις παγκόσμιες αλλαγές στην εφοδιαστική αλυσίδα, τον ρόλο των ΤΠΕ στην ασφάλεια των συνόρων και την ενσωμάτωση των εξουσιοδοτημένων οικονομικών φορέων (Authorized Economic Operators – AEO) (WCO, 2015). Οι βασικοί στόχοι του πλαισίου SAFE είναι: α) η θέσπιση προτύπων για την ασφάλεια της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας και τη διευκόλυνση του εμπορίου με στόχο την ενίσχυση της βεβαιότητας και προβλεψιμότητας στο παγκόσμιο εμπορικό σύστημα, β) η αναβάθμιση του ρόλου, των λειτουργιών και της ικανότητας των τελωνειακών διοικήσεων στην προώθηση και διασφάλιση του παγκόσμιου εμπορίου, γ) η επέκταση της συνεργασίας μεταξύ των τελωνειακών υπηρεσιών διαφορετικών χωρών, μεταξύ τελωνειακών διοικήσεων και άλλων κρατικών φορέων εντός της ίδιας χώρας, καθώς και μεταξύ των τελωνείων και των οντοτήτων του ιδιωτικού τομέα, και δ) η υποστήριξη των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων, ώστε αυτές να λειτουργούν απρόσκοπτα και με ασφάλεια (WCO, 2018).

Επίσης, επισημαίνεται ότι σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του διεθνούς θεσμικού πλαισίου της τελωνειακής διοίκησης διαδραματίζει πλέον και η Συμφωνία Διευκόλυνσης του Εμπορίου (Trade Facilitation Agreement – TFA) του ΠΟΕ (WTO, 2017), η οποία τέθηκε σε ισχύ το 2017, προβλέποντας πρόσθετα μέτρα που σχετίζονται με διατυπώσεις και διαδικασίες εισαγωγής, εξαγωγής και διαμετακόμισης εμπορευμάτων από εξουσιοδοτημένους φορείς. Η TFA αποτελεί την πρώτη πολυμερή συμφωνία μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών αναφορικά με την επιτάχυνση της διακίνησης, αποδέσμευσης και εκκαθάρισης εμπορευμάτων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των τελωνειακών υπηρεσιών και άλλων αρμόδιων αρχών για τη διευκόλυνση του παγκόσμιου εμπορίου και την τελωνειακή συμμόρφωση (Hillberry & Zhang, 2018).

1.4 Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο

Το 2018, η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) γιόρτασε την 50ή επέτειο της τελωνειακής ένωσης (Συνθήκη της Ρώμης, 1958), η οποία βασίζεται στην κατάργηση των τελωνειακών δασμών και των λοιπών περιορισμών στο εμπόριο μεταξύ των κρατών-μελών της, καθώς και στην επιβολή κοινών τελωνειακών δασμών στις εισαγωγές από τρίτες χώρες. Η τελωνειακή ένωση της ΕΕ διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στο πεδίο του διεθνούς εμπορίου, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική της θέση να υπερέχει της διαπραγματευτικής θέσης κάθε μεμονωμένης χώρας της ΕΕ στο πλαίσιο των διμερών εμπορικών της σχέσεων. Πρόκειται για τομέα αποκλειστικής αρμοδιότητας της ΕΕ¹, η οποία καθορίζει τις περισσότερες τελωνειακές πολιτικές και υιοθετεί την αντίστοιχη νομοθεσία. Ωστόσο, η ευθύνη για την εφαρμογή της τελωνειακής νομοθεσίας επαφίεται κυρίως στα κράτη-μέλη², συμπεριλαμβανομένης της είσπραξης των τελωνειακών δασμών και του ΦΠΑ των εισαγωγών, καθώς και της διενέργειας των τελωνειακών ελέγχων (Kormyck, 2017). Στις αρμοδιότητες των εθνικών τελωνειακών αρχών περιλαμβάνονται και άλλοι στόχοι, όπως η βελτίωση του πλαισίου ασφάλειας της ΕΕ, η πρόληψη του παράνομου και αθέμιτου εμπορίου, η περιβαλλοντική προστασία και η καταπολέμηση της διεθνούς τρομοκρατίας, η οποία κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχει αναδειχθεί σε βασική προτεραιότητα της τελωνειακής διοίκησης (European Court of Auditors, 2021).

Η οικονομία και ανάπτυξη της ΕΕ εξαρτάται καθοριστικά από την αποτελεσματική ροή αγαθών στο πλαίσιο της τελωνειακής ένωσης. Παράλληλα, οι τελωνειακές αρχές των κρατών-μελών της διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην εξισορρόπηση αναγκών που σχετίζονται με τη διευκόλυνση του εμπορίου, την εφαρμογή ταχύτερων και απρόσκοπτων διαδικασιών εισαγωγής και την εφαρμογή των τελωνειακών ελέγχων. Επιπλέον, οι τελωνειακοί δασμοί επί των εισαγωγών αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων του προϋπολογισμού της ΕΕ, καθώς αντιστοιχούν στο 14% περίπου του συνολικού προϋπολογισμού της ΕΕ ως μέρος των «παραδοσιακών ιδίων πόρων» της (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2023).

¹ Σύμφωνα με το άρθρο 3 της ενοποιημένης έκδοσης της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ) (ΕΕ C 202 της 7.6.2016, σ. 47).

² Σύμφωνα με το άρθρο 291 ΣΛΕΕ.

Στο πλαίσιο αυτό, η ΕΕ δίνει μεγάλη έμφαση στο ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις τελωνειακές διοικήσεις των χωρών της. Η κύρια τελωνειακή νομοθεσία της ΕΕ, ο Ενωσιακός Τελωνειακός Κώδικας (ΕΤΚ)³, απαιτεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και άλλα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα στήριξης και αναμόρφωσής της, καθώς και τις απαραίτητες δράσεις για την ομοιόμορφη εφαρμογή των τελωνειακών ελέγχων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014). Προς επίτευξη αυτού του σκοπού, η Επιτροπή ενέκρινε το 2018 την εκτελεστική απόφαση για τον καθορισμό «κοινών κριτηρίων και προτύπων δημοσιονομικού κινδύνου» («απόφαση FRC»⁴), προκειμένου να θέσει ενιαία κριτήρια μεταξύ των κρατών-μελών της ως προς την επιλογή και τη διεξαγωγή των τελωνειακών ελέγχων. Η απόφαση αυτή που συνοδεύεται από τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές εγκρίθηκε από τα κράτη-μέλη το 2019, συνθέτοντας ένα σύγχρονο και ενοποιημένο πλαίσιο διαχείρισης των τελωνειακών κινδύνων (European Court of Auditors, 2021).

Η παραπάνω απόφαση αποτελεί μόνο ένα παράδειγμα των θεσμικών προσπαθειών που υλοποιούνται σε ενωσιακό επίπεδο στο πεδίο της τελωνειακής διοίκησης. Σύμφωνα με τους Bourdet & Persson (2012), η τελωνειακή ένωση συνιστά ένα από τα μεγαλύτερα επιτεύγματα της ΕΕ και παραμένει μέχρι και σήμερα ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Καταργώντας τους ελέγχους μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών και υποχρεώνοντας την εφαρμογή ίδιων τελωνειακών κανόνων και δασμών για τα εισαγόμενα αγαθά στην επικράτειά της, η ΕΕ έχει καταφέρει μέσω της τελωνειακής ένωσης να υποστηρίξει την εύρυθμη λειτουργία της εσωτερικής αγοράς εδώ και δεκαετίες, προάγοντας παράλληλα την εισροή επενδυτικών κεφαλαίων (Viner, 2014). Οι Knobel & Chokaev (2014) σημειώνουν ότι, εκτός του θεμελιώδους στόχου της στήριξης της λειτουργίας της εσωτερικής αγοράς, η τελωνειακή ένωση επιτελεί και διάφορους άλλους σκοπούς όπως είναι η προστασία των καταναλωτών από επικίνδυνα προϊόντα και κινδύνους για την υγεία, η προστασία του περιβάλλοντος, η πρόληψη ατυχημάτων, η δημιουργία μιας πρώτης γραμμής άμυνας έναντι κινδύνων στην εφοδιαστική αλυσίδα, η

³ Κανονισμός ΕΕ 952/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 9ης Οκτωβρίου 2013, για τη θέσπιση του ενωσιακού τελωνειακού κώδικα (αναδιατύπωση) (ΕΕ L 269 της 10.10.2013, σ. 1) (κανονισμός ΕΤΚ).

⁴ Εκτελεστική απόφαση της Επιτροπής, της 31ης Μαΐου 2018, για τη θέσπιση μέτρων για την ενιαία εφαρμογή των τελωνειακών ελέγχων μέσω του καθορισμού κοινών κριτηρίων και προτύπων δημοσιονομικού κινδύνου σύμφωνα με τον κανονισμό (ΕΕ) αριθ. 952/2013 για τη θέσπιση του ενωσιακού τελωνειακού κώδικα, όσον αφορά τα εμπορεύματα που αποτελούν αντικείμενο διασάφησης για θέση σε ελεύθερη κυκλοφορία.

καταπολέμηση του οργανωμένου εγκλήματος και της τρομοκρατίας, καθώς και η παρακολούθηση της διακίνησης «ευαίσθητων» ή παράνομων εμπορευμάτων, όπως αυτές που σχετίζονται με πολιτιστικά αγαθά, προϊόντα μιμητισμού, απαγορευμένες ουσίες και όπλα.

Κεφάλαιο 2: Δημόσιο Μάνατζμεντ

2.1 Η θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης

Η θεωρία και η πρακτική της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα σχολών σκέψης, διοικητικών παραδόσεων και εργαλείων. Λαμβάνοντας ως αρχή το παραδοσιακό μοντέλο των γραφειοκρατιών του Weber⁵, η εξέλιξη των διοικητικών συστημάτων, μεθόδων και στυλ ακολούθησαν διαφορετικούς δρόμους και υποβλήθηκαν σε διάφορες επιρροές που προέρχονται από συναφείς κλάδους, όπως οι πολιτικές επιστήμες, τα οικονομικά και η κοινωνιολογία. Εν συντομία, η στροφή της δημόσιας γραφειοκρατίας προς τις τεχνικές του ιδιωτικού τομέα έγινε δημοφιλής κατά τη δεκαετία του 1980, μεταφέροντας τη μελέτη και την πρακτική της διοίκησης πιο κοντά στις οικονομικές και διαχειριστικές ιδέες (Osborne & Gaebler, 1992). Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, την οικονομική-διαχειριστική εποχή διαδέχτηκαν οι θεωρίες της διακυβέρνησης, προτείνοντας νέους τρόπους συνεργασίας μεταξύ του κράτους και των κοινωνικοοικονομικών τομέων (Pierre & Peters, 2000).

Οι παραδοσιακές κρατικές γραφειοκρατίες εμπνεύστηκαν σε μεγάλο βαθμό από το μοντέλο Weber, το οποίο είχε ισχυρή επιρροή στη διαμόρφωση των περισσότερων δυτικών διοικητικών συστημάτων. Οι βασικές αρχές του περιλαμβάνουν την ιεραρχία, τους επίσημους κανόνες, την ομοιομορφία, τη νομιμότητα, την τυποποίηση των διαδικασιών, τον καταμερισμό εργασίας, την πλαστοπροσωπία, την αξιοκρατία και τα τεχνικά προσόντα (Weber, 1946, στο Lampropoulou & Oikonomou, 2018). Το πρότυπο Weber επηρέασε τα διοικητικά συστήματα σε διαφορετικούς βαθμούς και με ποικίλη εστίαση. Εν ολίγοις, κατά την αγγλοσαξονική παράδοση η αμερικανική εκδοχή της παλαιάς Δημόσιας Διοίκησης έδωσε ιδιαίτερη σημασία στις διαχειριστικές πτυχές, θέτοντας στον πυρήνα της διοικητικής λειτουργίας την αποτελεσματική εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής και της παροχής υπηρεσιών, την οργανωτική αποτελεσματικότητα, τον ιεραρχικό έλεγχο, τον ορθολογισμό, την ουδετερότητα και τη δημοκρατική λογοδοσία (Denhardt & Denhardt, 2000).

⁵ Ο Weber υποστήριξε ότι η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της ζωής θα αύξανε ταυτόχρονα τις απαιτήσεις των πολιτών για κρατικές υπηρεσίες. Επομένως, ο ιδανικός τύπος γραφειοκρατίας, μοντέλο Weber, ήταν εκείνο στο οποίο οι υπηρεσίες είναι απολιτικές, ιεραρχικά οργανωμένες και διέπονται από επίσημες διαδικασίες.

Τα γραφειοκρατικά συστήματα της Βόρειας και Κεντρικής Ευρώπης ακολούθησαν αντίστοιχα πρότυπα δημοκρατικών καθεστώτων πρόνοιας και «οργανικές» αντιλήψεις για ισχυρά και κυρίαρχα κράτη. Τα διοικητικά συστήματα της Νότιας Ευρώπης εμπνεύστηκαν από τη ναπολεόντεια παράδοση και τη γαλλική δημόσια υπηρεσία, εστιάζοντας στις κοινωνικές και πολιτικές αξίες της διοίκησης, όπως η ισότητα, η αλληλεγγύη, η καθολικότητα, η ουδετερότητα και η νομιμότητα (Lamproulou & Oikonomou, 2018).

Τα κανονιστικά θεμέλια όλων των πιο πάνω προτύπων προέρχονται από την έννοια του κοινωνικού συμφέροντος, το οποίο δημιουργήθηκε μέσω του ελέγχου και της λογοδοσίας της διοίκησης. Η βασική αποστολή της εξυπηρέτησης του κοινωνικού συμφέροντος μεταφραζόταν σε μια καθορισμένη διάκριση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών (Perry & Rainey, 1988) και συγκεκριμένης ουσιαστικής διοικητικής επαγγελματικής δεοντολογίας (Αργυριάδης, 2006). Η πραγματικότητα ωστόσο αποκάλυψε διαφοροποιήσεις μεταξύ θεωρίας και πρακτικής που διαστρέβλωσαν και αμφισβήτησαν σταδιακά την αξιοπιστία των παραδοσιακών γραφειοκρατιών. Οι περιορισμοί στην ευελιξία, η χαμηλή παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα, η διαφάνεια και τα ζητήματα πολιτικοποίησης, διαμορφώνουν ορισμένα από τα πολλά ελαττώματα και τους περιορισμούς τους. Επιπλέον, όσον αφορά τη σχέση κράτους-κοινωνίας, αυτά τα μοντέλα κατηγορήθηκαν για την μικρή συμμετοχή των πολιτών και την ανεμική κοινωνική συμμετοχή. Το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο αμφισβητήθηκε επίσης για την προσαρμοστικότητα του να ανταποκρίνεται δημιουργικά στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές απαιτήσεις και στις βασικές οικονομικές ανάγκες, οδηγώντας σε μια ολική επαναδραστηριοποίηση της γραφειοκρατίας (Hughes, 2003).

2.2 Από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το πολυδαίδαλο και αμφίσημο φαινόμενο της γραφειοκρατίας επικράτησε ως ο καλύτερος τρόπος για τον προγραμματισμό των δημοσίων υπηρεσιών, επειδή θεωρήθηκε ότι ταιριάζει απόλυτα με την δημόσια οργάνωση. Η γραφειοκρατική συμπεριφορά ήταν αποδοτική και δημιουργική σε σταθερές αλλά και σε πολύπλοκες

συνθήκες δράσεις με σκοπό την εξυπηρέτηση των αιτημάτων των πολιτών οι οποίοι διακρίνονται από επαναδραστηριότητα και σταθερότητα.

Η συμβολή της γραφειοκρατίας στο νέο κράτος ήταν ουσιαστική, αφού μπορούσε να δημιουργήσει τα μεγάλα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και την εξάλειψη των ανισοτήτων από τις επιπτώσεις της ελεύθερης οικονομίας και του καπιταλισμού, καθώς και την ομοιόμορφη ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας (Φαναριώτης, 1999). Η λανθασμένη δραστηριοποίηση των υπηρεσιών, η ελλιπής οργάνωση, η νοοτροπία αλλά και οι δραστηριότητες του προσωπικού της Διοίκησης οδήγησαν σε έναν φαύλο κύκλο, από τον οποίο η διοίκηση θα μπορούσε να εξέλθει μόνο με την πραγματοποίηση πραγματικών αλλαγών. Για να συμβεί αυτό θα έπρεπε η γραφειοκρατία να μπορεί να ανταπεξέρθει στα μέγιστα προβλήματα που δημιουργούν οι αλλαγές, κάτι που θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω ενός σύγχρονου τεχνοκρατικού μηχανισμού. Συνεπώς θα απαιτηθεί ουσιαστική αλλαγή στη νοοτροπία με έμφαση στον ανθρώπινο δυναμικό, εστίαση στην πλευρά της κοινωνικής ευθύνης αλλά και προσήλωση στην διαφάνεια και στην αξιοκρατία.

Σήμερα η γραφειοκρατία πιθανόν δεν είναι ο καλύτερος τρόπος οργάνωσης αφού υπάρχει διαφοροποίηση συνθηκών λειτουργίας του κράτους και της δημόσιας διοίκησης, με ουσιαστικό γνώρισμα την αλλαγή της κοινωνικής πραγματικότητας και την αλλαγή της σχέσης κράτους και κοινωνίας. Η άνοδος της τεχνολογίας της πληροφορικής, ο πόλεμος στην αγορά των προϊόντων αλλά και στον τομέα της εργασίας συνέβαλαν στον επαναπροσδιορισμό του γραφειοκρατικού προτύπου. Κοινή θέση είναι το θέμα πως η κοινωνική ουσιαστικότητα και η οικονομική πολιτική καθιστούν αναγκαία τη δρομολόγηση αλλαγών.

Στο πλαίσιο κάλυψης της ικανοποίησης των πολιτών αλλά και αύξησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών, η Δημόσια Διοίκηση στρέφεται προς τις θέσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NDM). Το NDM μπορεί να οδηγήσει στις μέγιστες αλλαγές και στην υιοθέτηση νέων μεθόδων και στόχων της διοίκησης. Πρόκειται για έναν νέο μοντέλο σκέψης που αποτελείται από εξελιγμένες και αναθεωρημένες προσεγγίσεις στα κλασικά διοικητικά πρότυπα, τονίζοντας επίσης τον καθορισμό της διαχωριστικής γραμμής μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Το μήνυμα των διοικητικών μεταρρυθμίσεων του NDM είχε σημαντικό αντίκτυπο στο δημόσιο τομέα πολλών κρατών. Αυτό που ξεκίνησε αρχικά σε αγγλόφωνες χώρες και στη συνέχεια εξαπλώθηκε σε άλλες δυτικές χώρες (Hill

&Hure, 2014) σύντομα κυριάρχησε σε οργανωτικά συστήματα σε όλο τον κόσμο, χάρη εν μέρει στην ουσιαστική υποστήριξη του ΟΟΣΑ, της Παγκόσμιας Τράπεζας και άλλων διεθνών οργανισμών (Hong, 2013).

Η απαίτηση για αλλαγή προήλθε από πολλές κατευθύνσεις, τόσο εντός όσο και εκτός των συστημάτων Δημόσια Διοίκησης. Ελλείμματα, προβλήματα και οικονομικές ανισότητες που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση πιέζοντας τις εθνικές κυβερνήσεις και τις οικονομίες, γρήγορες αναπτυσσόμενες τεχνολογίες πληροφοριών που οδηγούν σε νέους ορίζοντες, επαναπροσδιορίζουν τη διαχείριση και τις διαδικασίες εργασίας, οδηγώντας στην έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ εκτελεστικών πολιτικών και διοικητικών ηγετών, καθώς και η δυσaráσκεια των συναλλασσόμενων με τις επιδόσεις του δημόσιου τομέα οδήγησε σε μια ιδεολογικά προσανατολισμένη στην νεοφιλελεύθερη οικονομική πολιτική (Simonet, 2011). Έτσι, ο βασικός στόχος των πιο πολλών από αυτές τις μεταρρυθμίσεις προσανατολίστηκε στη βελτίωση της αποδοτικότητας, στη σύναψη συμβάσεων, στην ιδιωτικοποίηση της παροχής υπηρεσιών και στην υιοθέτηση μεθόδων διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβανομένου μιας θέσης εστιασμένης στα αποτελέσματα. Κάτω από το ΝΔΜ, οι πολιτικοί έπαιξαν ένα ρόλο οριοθέτησης στόχων, ενώ οι γραφειοκράτες έπρεπε να είναι αυτόνομοι διευθυντές που λογοδοτούν μέσω των μέτρων απόδοσης και των κινήτρων που βασίζονται στην απόδοση (Pollitt & Bouckaert, 2011).

2.3 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

2.3.1 Ο Εξευρωπαϊσμός της Δημόσιας Διοίκησης

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι περιορισμοί που έθεσε η διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και οι μεγάλες πιέσεις παγκοσμιοποίησης, επηρέασαν άμεσα το διοικητικό σύστημα της χώρας μας. Αν και δεν μπορεί να προσδιοριστεί ένα βασικό μοντέλο αναφοράς για τη δημόσια διοίκηση, οι κρατικές μεταρρυθμίσεις αφομοίωσαν ορισμένα στοιχεία των θεωρητικών τάσεων που εντοπίζονται στις οικονομικές και κοινωνικές σχολές σκέψης. Οι προσπάθειες για διαφοροποίηση του βασικού μοτίβου ξεκίνησαν στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Ωστόσο, το σημείο μετατόπισης και μετασχηματισμού της ελληνικής διοίκησης εντοπίζεται μετά το 2000. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000, η διαδικασία της διοικητικής μεταρρύθμισης επηρεάστηκε από τις ιδέες δημόσιας διαχείρισης και τα οικονομικά

μοντέλα και δεδομένα σχετίζονται με τον νεοφιλελεύθερο τρόπο σκέψης. Στο πλαίσιο αυτό εγκρίθηκε ένα σύνολο πολιτικών και οικονομικών μέτρων που βασίστηκε στις οικονομικές και οργανωτικές προσεγγίσεις της αγοράς, με στόχο τον εξορθολογισμό και τον εκσυγχρονισμό του διοικητικού μηχανισμού.

Η ΕΕ έπαιξε τον ρόλο του ουσιαστικού εξωτερικού παράγοντα των μεταρρυθμίσεων σε θεσμικό επίπεδο ανοίγοντας τον δρόμο για την ταύτιση των εθνικών διοικητικών συστημάτων σε κοινούς κανόνες και διαδικασίες. Αντίστοιχα, μια σειρά από κοινωνικές και διοικητικές αλλαγές εισήχθησαν, με σκοπό την εξισορρόπηση της εγχώριας οργανωτικής ικανότητας, με υπερεθνικά πρότυπα κρατικής μεταρρύθμισης. Οι οριοθετημένες θεσμικές αλλαγές έπρεπε να συνδεθούν με συγκεκριμένες θεωρητικές τάσεις. Χαρακτηριστικά ΝΔΜ βρίσκουμε στην προσπάθεια ενίσχυσης της οικονομικής αποδοτικότητας, της ακεραιότητας και διαφάνειας, της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, καθώς και στην προσπάθεια δημιουργίας ενός πνεύματος μάνατζμεντ στις διοικητικές λειτουργίες. Η αποκέντρωση και η μεταφορά αρμοδιοτήτων στα περιφερειακά και τοπικά επίπεδα, σε αυτόνομους φορείς και σε ρυθμιστικές αρχές, στην πραγματικότητα άλλαξε την συγκεντρωτική και ιεραρχική δομή της διοίκησης, ουσιαστικά αντανakλώντας μια αναδυόμενη θέση πρακτόρευσης (Laking, 2005).

Σχετικά με την σχέση του κράτους με τους συναλλασσόμενους, η επιρροή των διαφόρων «υβριδικών» μοντέλων βρίσκεται σε θέσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των πολλών και σημαντικών παρεχόμενων υπηρεσιών, στην διαφοροποίηση και στην τυποποίηση/απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, όπως η ίδρυση καταστημάτων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), Χαρτών Πολιτών και του Κώδικα Διοικητικής Δικονομίας. Επιπροσθέτως, στοιχεία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εντοπίζονται στην αυξανόμενη χρήση των ΤΠΕ στη διοικητική δομή.

Μολονότι οι μετασχηματισμοί των δεκαετιών του 1990 και του 2000 σε κάποιο βαθμό ενσωμάτωσαν μοτίβα των θεωρητικών δεδομένων, δεν μπορεί να αναδυθεί ένα βασικό πρότυπο διοικητικής μεταρρύθμισης. Σχετικά με τα αποτελέσματα ανόδου, τα οικονομικά και τα διοικητικά (μάνατζμεντ) πρότυπα διείσδυσαν στη διοικητική κουλτούρα και πρακτική χωρίς ουσιαστικότητα. Για παράδειγμα, η εφαρμογή του εξευρωπαϊσμού βασίστηκε στη χρηματοδότηση κινήτρων και τη συμβολική συμμόρφωση (Τσέκος, 2011) καθώς και σε μεγάλες «παρεμβαίνουσες μεταβλητές», δηλαδή πρακτικές νοθεσίας και πελατειακής υποστήριξης (Σπανού, 2018). Τα

ανωτέρω, μαζί με την μικρή θεσμική ικανότητα και την αδιόρατη πολιτική θέληση, συντέλεσαν υποδώρα στην αλλαγή, δικαιολογώντας τα άσχημα και μηδαμινά αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων. Συνεπώς, το «αποτέλεσμα» (Radaelli, 2003) του εκσυγχρονισμού και του εξευρωπαϊσμού μπορεί κάλλιστα να περιγραφεί σαν ολικό στάσιμο μεταξύ αδράνειας και απορρόφησης.

2.3.2 Οικονομική κρίση και μεταρρυθμίσεις

Η περίεργη δημοσιονομική κρίση χρέους που έπληξε την ελληνική οικονομία το 2009, λειτούργησε ως ουσιαστικός δρόμος για την είσοδο αναγκαστικών μέτρων σε πολλά επίπεδα της δημόσιας διοίκησης. Κάτω από τη μεγάλη πίεση της οικονομικής μείωσης και της αναγκαίας λιτότητας, οι δημόσιες υπηρεσίες τοποθετήθηκαν στην πρώτη γραμμή των αναγκαστικών μεταρρυθμίσεων, αναγκαζόμενες σε μεγάλη ελάττωση του μεγέθους, της εμβέλειας και του κόστους λειτουργίας των (Lamproroulou & Oikonomou, 2018). Στόχος ήταν η μετατόπιση από το μοντέλο της γραφειοκρατίας προς ένα μοντέλο που βασίζεται στην ιδεολογία του ιδιωτικού τομέα (Xanthoroulou & Kefis, 2019).

Όλα αυτά που έγιναν στην χώρα μας από το 2009 και μετά, την τοποθετούν ως μια πρωτότυπη περίπτωση μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα σε συνθήκες ακραίας δημοσιονομικής αυστηρότητας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι μεταρρυθμίσεις των δημόσιων υπηρεσιών αποτέλεσε βασικό μέρος του προγράμματος οικονομικής προσαρμογής της Τρόικας για τη χώρα, το πρώτο κύμα μεταρρυθμίσεων άρχισε τον Μάιο του 2010 (1ο Μνημόνιο), το δεύτερο τον Μάρτιο του 2012 (2ο Μνημόνιο) και το τρίτο τον Αύγουστο του 2015 (3ο Μνημόνιο). Η μεταρρύθμιση περιελάμβανε τρία κύρια σκέλη. Το πρώτο υποδείκνυε μια ριζική δημοσιονομική εξυγίανση, δηλαδή εστίαζε στη μείωση των πρωτογενών δαπανών του δημοσίου τομέα. Το δεύτερο σκέλος περιελάμβανε τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, ενσωματώνοντας την κεντρική διοίκηση, την τοπική αυτοδιοίκηση και τις υπηρεσίες παιδείας, συντάξεων, κοινωνικής ασφάλισης και υγείας, ενώ το τρίτο σκέλος αφορούσε τα ολιστικά σχέδια ιδιωτικοποιήσεων (European Commission, 2015). Οι ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις που έγιναν στις εργασιακές σχέσεις του κρατικού τομέα, σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο, διαμόρφωσαν το ύψος και το καθεστώς απασχόλησης, καθώς και την οριοθέτηση του επιπέδου των αμοιβών (Ioannou, 2013).

Η λεκτικότητα πίσω από την εφαρμογή των παραπάνω μέτρων, εστίαζε στην ανάγκη βελτίωσης της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, βασιζόμενη σε μια ρητορική διοικητικού, τεχνικού και οικονομικού προσανατολισμού. Η λογική των μετέπειτα προσαρμογών επικεντρώθηκε σε μείωση δαπανών για τη περιστολή του δημόσιου χρέους. Τα μέτρα πολιτικών περιελάμβαναν συρρικνώσεις, απολύσεις, περικοπές δημοσίων δαπανών, αναδιοργανώσεις, ιδιωτικοποιήσεις, συγχωνεύσεις και κατάργηση δημόσιων φορέων. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε δημοσιονομικές λειτουργίες, φορολογία, δημόσιες δαπάνες, δημόσιες επενδύσεις, συμπεριλαμβανομένης της αναβάθμισης του ρόλου των διαθέσιμων μονάδων. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες μεταρρυθμιστικές θέσεις, τα μέτρα συνδέθηκαν με λεπτομερείς ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους, με αυστηρό χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη αποτελεσμάτων εστιαζόμενα σε τακτική παρακολούθηση (Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

Οι πολιτικές που εφαρμόστηκαν τούτη τη φορά, συγγενεύουν σε μεγάλο βαθμό με τα θεωρητικά πρότυπα. Η μετασχηματιστική ρητορική είναι ίδια με την οικονομική και κοινωνική νεοφιλελεύθερη ρητορική, ιδιαίτερα στις παραδοχές της κυβερνητικής μη επιτυχίας και της αποτυχημένης δημόσιας πολιτικής. Τα Μνημόνια που υπογράφηκαν μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης και της Τρόικας βασίστηκαν ουσιαστικά σε ορισμένες από τις καινούργιες θεσμικές οικονομικές επιστήμες και τις αρχές ΝΔΜ, όπως τη θέση για οικονομική αποδοτικότητα, καλύτερες επιδόσεις και στοχευόμενη διοίκηση. Ωστόσο, οι πιθανές θεωρητικές επαφές μεταφράστηκαν σε πολιτικές, κυρίως όσον αφορά την ελαχιστοποίηση των δαπανών τη μείωση του κόστους και σε λιγότερο βαθμό σε στρατηγικό πλαίσιο. Σημαντικές θέσεις του δημόσιου τομέα, όπως η συμμετοχικότητα, η δημοκρατική ελευθερία του πολίτη, η δικαιοσύνη και η ισότητα απουσίαζαν από την πολιτική ατζέντα (Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

2.4 Διαφθορά και Δημόσια Διοίκηση

Το να βασίζεται φυσικά κάποιος στις ρητορίες και τα δημοσιεύματα, μπορεί να είναι μη αληθοφανές, καθώς οι πολίτες επηρεάζονται από τη πραγματική οικονομική κατάσταση και τις ειδήσεις για έρευνες σχετικές με φαινόμενα διαφθοράς που διαπράχθηκαν κατά την διάρκεια των προηγούμενων ετών. Για παράδειγμα, ο διεθνής Τύπος ανέφερε ότι στην Ελλάδα η διαφθορά ήταν η αιτία της διολίσθησης της ελληνικής οικονομίας. Ένα τέτοιο επιχείρημα συνήθως βασίζεται σε έναν πολύ

χαλαρό ορισμό της «διαφθοράς», στον οποίο αυτός ο όρος εξισώνεται με περίεργες σχέσεις, προεκλογική σπατάλη δημοσίων χρημάτων και κακοδιαχείριση της κρατικής περιουσίας και εσόδων. Οι έρευνες πάντως δείχνουν ότι αυτός δεν ήταν ο κανόνας στην Ελλάδα του 2010 (Γιανίτσης & Ζωγραφάκης, 2016).

Για να εξηγηθεί ο εκτροχιασμός της χώρας μας, αντί να εστιάσει κανείς στον αντίκτυπο της διαφθοράς, θα πρέπει να επικεντρωθεί στο τεράστιο μέγεθος και την μεγάλη επιβάρυνση των συνταξιοδοτικών δαπανών στην Ελληνική οικονομία, σε συνδυασμό με προβλήματα διαθροτικά του ιδιωτικού τομέα που προκάλεσαν πολύ χαμηλά επίπεδα οικονομικής ανταγωνιστικότητας και ελλείψεις στη δομή της Ευρωζώνης (Pagoulatos, 2020). Επιπλέον, εάν ένας εισαγγελέας ξεκινήσει ποινική έρευνα για διαφθορά σε βάρος πρώην υπουργών της κυβέρνησης, τότε η σχετική δημοσιότητα σχετικά με την έρευνα βοηθά στη διάδοση της εικόνας της εκτεταμένης διαφθοράς την εποχή της έναρξης της έρευνας, παρά την ώρα που πραγματοποιήθηκαν οι υποτιθέμενες πράξεις διαφθοράς (Sotiropoulos, 2020).

Πιθανώς πιο χρήσιμος δείκτης θα είναι όταν οι άνθρωποι συνειδητοποιήσουν τη διαφθορά ως πραγματικότητα, όπως για παράδειγμα αν θεωρούν ότι είναι φυσιολογικό να παίρνουν οι πολιτικοί ή οι δημόσιοι υπάλληλοι μικρά δώρα. Στην έρευνα που έγινε το 2015 για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν εάν είναι αποδεκτό α) να κάνουν δώρο και β) να δώσουν λεφτά, αν το ήθελαν σε δημόσιο λειτουργό. Μεταξύ των Ελλήνων ερωτηθέντων, το 40% απάντησε ότι είναι θεμιτό να κάνουν δώρο (μέσος όρος ΕΕ-27: 21%) και το 23% απάντησε ότι είναι λογικό να δίνονται χρήματα (μέσος όρος ΕΕ-27: 15%). Το 2020, σε επανάληψη της ίδιας έρευνας, το 40% των Ελλήνων ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ήταν θεμιτό να κάνουν δώρο (μέσος όρος ΕΕ-27: 22%) και το 19% για να δώσουν χρήματα (μέσος όρος ΕΕ-27: 16%) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Με άλλα λόγια, στα μάτια των Ελλήνων η κατάσταση δεν άλλαξε πολύ μεταξύ του 2015 και του 2020 (Sotiropoulos, 2020).

Κεφάλαιο 3: Ψηφιακή Μεταρρύθμιση

3.1 Η ανάγκη για ψηφιακή μεταρρύθμιση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (DigitalTransformation -DT) αποτελεί ένα σύνολο αλλαγών στην κοινωνία που συνδέονται με την εισαγωγή και ανάπτυξη ψηφιακών τεχνολογιών. Σήμερα αυτό το φαινόμενο επηρεάζει όλες τις πτυχές της ζωής, κάτι που είναι απολύτως πραγματικό, διότι οι ψηφιακές τεχνολογίες δημιουργούν πολλές ευκαιρίες που παλαιότερα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν με μεγάλη δυσκολία. Για παράδειγμα, στον τομέα της δημόσιας διοίκησης η χρησιμοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών θέτει τη δημιουργία καλύτερων συνθηκών πρόσβασης των πολιτών σε όλες τις βασικές πληροφορίες και καθιστά δυνατή τη ταχύτερη λήψη των ουσιαστικών υπηρεσιών. Σίγουρα, αυτό είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο διαχείρισης που οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων πληροφοριών (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Τα θετικά της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών είναι προφανή: καθοριστική μείωση του χρόνου που χρειάζεται για την ολοκλήρωση των εγγράφων, απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, διεύρυνση του συντονισμού των ενεργειών, επίτευξη διαφάνειας, αύξηση των δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης για τους πολίτες, με άμεση συνέπεια να αυξηθεί η εμπιστοσύνη των συναλλασσόμενων στην κρατική δημόσια διοίκηση. Ως εκ τούτου, αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης (Digital Transformation of Public Administration) είναι ένας από τους βασικούς τομείς του διοικητικού και οικονομικού εκσυγχρονισμού τόσο στο εξωτερικό όσο και στη χώρα μας. Πρώτη προτεραιότητα του κράτους είναι η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης, παρέχοντας άμεσα στους πολίτες πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες, πλατφόρμες και επικοινωνία μέσω ψηφιακής πρόσβασης. Ο στόχος αυτός συμπεριλαμβάνει την τοποθέτηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης δεδομένων και την ανάπτυξη δομών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, έως το 2024, προτείνεται να πραγματοποιείται το 70% των αλληλεπιδράσεων των πολιτών με κρατικούς φορείς σε ψηφιακή μορφή στην Ελλάδα (European Commission, 2022).

Όλες οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να παρέχονται ηλεκτρονικά και η αμφίδρομη επικοινωνία ηλεκτρονικών εγγράφων των κρατικών και δημοσιονομικών ιδρυμάτων θα πρέπει να φτάσει σχεδόν στο 100%. Έτσι, η ψηφιοποίηση του DTPA θέτει νέους

ανώτερους στόχους, που χρειάζονται διαφάνεια, ευελιξία και ταχύτητα εκτέλεσης, και ταυτόχρονα αμεροληψία και βιωσιμότητα, επομένως, είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί τι θα βοηθήσει αυτή τη διαδικασία (EuropeanCommission, 2022).

Η ανάγκη οριοθέτησης και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης του κοινού, η οποία αρμόζει σε έναν ορισμένο αριθμό χωρών, μπορεί εν μέρει να εξηγηθεί από την αντίληψη ότι δεν υπάρχουν τα απαιτούμενα επίπεδα διαφάνειας. Η υψηλή θέση για την κυβερνητική διαφθορά αντιπροσωπεύει έναν ορισμένο κίνδυνο, που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση εμπιστοσύνης. Η εμφάνιση νέων μορφών δράσεων με δυνατότητα σύγχρονης τεχνολογίας, όπως αυτών που παρέχουν τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, οι εφαρμογές για κινητά και τα δεδομένα, δίνουν στις κυβερνήσεις την ευκαιρία να δημιουργήσουν πιο γρήγορες και δυναμικές σχέσεις με πολίτες και επιχειρήσεις. Αυτό αναβαθμίζει τις κυβερνήσεις στο να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πολιτών όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών, προάγοντας με αυτόν τον τρόπο την εμπιστοσύνη και μια νέα αντίληψη για τη διοίκηση (OECD, 2017).

Καθώς οι πολίτες συνδέονται και ενημερώνονται με πιο εύκολο τρόπο, το αίτημά τους για κοινή συμμετοχή και δημόσια διαβούλευση πραγματοποιείτε. Αυτή είναι μια ουσιαστική ευκαιρία για ενίσχυση της δημοκρατικής διακυβέρνησης, για δημιουργία ορθολογικών θέσεων στις διαδικασίες και στις κρατικές λειτουργίες, καθώς και για την ενίσχυση των δεδομένων, των πληροφοριών και των γνώσεων από την ευρύτερη κοινωνία για την παροχή δημόσιας κουλτούρας. Η εμπειριστατωμένη διαβούλευση και η συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε νέες μεθόδους επικοινωνίας, κοινές λύσεις και υπηρεσίες που είναι καλύτερα προσαρμοσμένες στις ανάγκες του χρήστη (OECD, 2017).

Ωστόσο, αυτές οι μορφές συμμετοχής και δέσμευσης απαιτούν ορθολογική νομοθεσία για τις δομές εφαρμογής της και για την ελευθερία της πληροφόρησης, καθώς επίσης και την ύπαρξη θέσεων που να διέπουν τη διαβούλευση με την κοινωνία των πολιτών και κατάλληλα εκπαιδευμένους δημόσιους λειτουργούς, για μια κοινή κατανόηση του τρόπου διεξαγωγής μιας επικοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις πρέπει να λάβουν μέτρα για την αντιμετώπιση των τεχνικών ανισοτήτων της ψηφιακής συμμετοχής του κοινού, όπως το ψηφιακό κενό και άλλες μορφές ψηφιακού αποκλεισμού, που μπορεί να ενισχύσουν την ανισότητα στην κοινωνία και την πολιτική διαδικασία (OECD, 2017).

3.2 Η ωριμότητα της ψηφιακή κυβέρνησης

Η σύσταση του Συμβουλίου για τις Στρατηγικές Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ, υπογραμμίζει την ανάγκη μετατροπής από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην ψηφιακή διακυβέρνηση, που αρμόζει για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με την Σύσταση, η ψηφιακή διακυβέρνηση νοείται ως «η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, σαν αναπόσπαστο μέρος των στρατηγικών εκσυγχρονισμού των κυβερνήσεων, για να δημιουργούν δημόσια αξία». Αυτή η σύσταση αποτελεί τη βάση για τον ψηφιακό ΟΟΣΑ (Welby & Tan, 2022).

Η ωριμότητα της ψηφιακής κυβέρνησης μετριέται με τον δείκτη ψηφιακής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ έναντι των έξι διαστάσεων του ψηφιακού ΟΟΣΑ (Welby & Tan, 2022):

- α) Ψηφιακός σχεδιασμός: καθιέρωση ώριμης ηγεσίας, σε συνδυασμό με αποδοτικούς μηχανισμούς συντονισμού και επιβολής, έτσι ώστε το «ψηφιακό» να μην είναι μόνο τεχνικό θέμα, αλλά ένα στοιχείο μεταμόρφωσης για την επανεξέταση και τον επανασχεδιασμό των δημόσιων διαδικασιών, την απλούστευση των δομών και τη δημιουργία νέων τρόπων επικοινωνίας και δέσμευσης με τους δημόσιους φορείς.
- β) Δημόσιες υπηρεσίες με γνώμονα τα δεδομένα: αναγνώριση των τρόπων ως συγκριτικό πλεονέκτημα και καθιέρωση της διακυβέρνησης για τη δημιουργία δημόσιας υπεραξίας μέσω του προγραμματισμού, της παρακολούθησης δημόσιων πολιτικών και υπηρεσιών, με ταυτόχρονη οργάνωση κανόνων και ηθικών αξιών, για αμερόληπτη και ασφαλή πρόσβαση, στην ορθή χρήση και επαναδραστηριοποίηση των δεδομένων.
- γ) Η κυβέρνηση ως σύστημα: μια πλατφόρμα προγραμματικών κατευθύνσεων, εργαλείων, τρόπων, προτύπων και κοινών στοιχείων που εξοπλίζουν τις υπηρεσίες ώστε να εντρυφούν στις ανάγκες του χρήστη κατά το σχεδιασμό και την παροχή δημόσιας υπηρεσίας.
- δ) Άνοιγμα από προεπιλογή: δημιουργία κρατικών δεδομένων και υιοθέτησης πολιτικής (συμπεριλαμβανομένων κωδικών) διαθέσιμων για το κοινό, εντός των ορίων της νομοθεσίας και σε συνταύτιση με το εθνικό και δημόσιο συμφέρον.

- ε) Με γνώμονα τον χρήστη: ανάθεση κεντρικού ρόλου στις ανάγκες και την ευκολία των ανθρώπων κατά τη διαμόρφωση διαδικασιών, υπηρεσιών και πολιτικών και με την υιοθέτηση περιεκτικών μηχανισμών, ώστε να συμβεί αυτό.
- στ) Προγραμματισμός και ενσυναίσθηση: η ικανότητα πρόβλεψης των αναγκών και των θέσεων των ανθρώπων με άμεση ανταπόκριση, έτσι ώστε οι πολίτες να μην χρειάζεται να εμπλακούν σε δύσκολες διαδικασίες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών και τα δεδομένα.

3.3 Η ψηφιοποίηση των τελωνείων

Η πανδημία Covid-19 το 2020 ανάγκασε τον κόσμο να γνωρίσει τα οφέλη των ΤΠΕ. Χάρη στις ΤΠΕ, οι τελωνειακές διοικήσεις μπορούν να είναι δυνατότερες έναντι μιας νέας πανδημίας και να διατηρούνται άθικτες και ασφαλείς οι αλυσίδες εφοδιασμού χωρίς να διακινδυνεύεται η κοινωνική συνοχή, η εκτροπή του εμπορίου ή τα επίπεδα συμμόρφωσης των πολιτών. Οι ΤΠΕ είναι συνεχώς εξελισσόμενες και αναβαθμιζόμενες τεχνολογίες και οι τελωνειακές διοικήσεις θα πρέπει να συνεχίσουν να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για μεταρρυθμίσεις και εκσυγχρονισμό. Αυτό δεν πρέπει να περιορίζεται στις τελωνειακές διαδικασίες αλλά επίσης να περιλαμβάνει την κρίσιμη υποστήριξη στη ορθή λήψη αποφάσεων του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού κινητοποίησης πόρων, της διαχείρισης θεσμικού κινδύνου και της επιχείρησης αξιολόγησης της απόδοσης (Matsudaira & Koh, 2022).

Σε μερικές χώρες οι τελωνειακές διοικήσεις έχουν εφαρμόσει ΤΠΕ εδώ και πολλά χρόνια, αλλά το έχουν κάνει με έναν απλό τρόπο, που δεν έφερε ιδιαίτερα πραγματικό κέδρος. Υπάρχει ανάγκη για μέτρα μείωσης ως προς τον προσδιορισμό του κόστους που προκύπτει από τη συνέχιση της παλαιάς επιχειρηματικής διαδικασίας, τη διεξαγωγή επανασχεδιασμού επιχειρηματικών μορφών δράσης και τη διασφάλιση αποτελεσματικής διευκόλυνσης αλλαγών μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων των τελωνείων. Αυτά τα μέτρα μείωσης ενδέχεται να αυξήσουν τον χρόνο καθυστέρησης στην εφαρμογή των ΤΠΕ αλλά είναι ικανά να μετριάσουν το κόστος των αντιθέσεων και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη της χρήσης των ΤΠΕ στο μέλλον (Matsudaira & Koh, 2022).

Τον 20ό αιώνα, οι πρώτες που υιοθέτησαν τις ΤΠΕ, ιδιαίτερα το κομμάτι της «επικοινωνίας», ήταν κυρίως οι ανεπτυγμένες χώρες. Επειδή ο όγκος των συναλλαγών μεγάλωσε και συνοδεύτηκε από περιορισμένες αυξήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, οι τελωνειακές διοικήσεις έστριψαν το βλέμμα τους στον αυτοματισμό των ΤΠΕ ως τρόπο για την αποτελεσματική εκκαθάριση των εμπορευμάτων με αποδοτικό έλεγχο. Η εξέλιξη σε πολλούς άλλους τομείς συνεχίστηκε όπως για παράδειγμα, η κωδικοποίηση της νομοθεσίας, η ελάττωση της προσωπικής επαφής, η παρακολούθηση των ενεργειών για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου, η διαφοροποίηση των διαδικασιών που βασίζονται σε έγγραφα με χαρτί σε τελωνεία, η άρση της συνεχής ανθρώπινης παρέμβασης και η μεταβολή της ευθύνης για αποφάσεις. Μπαίνοντας στον 21ο αιώνα, οι χώρες που βρίσκονται σε ανάπτυξη άρχισαν επίσης να υιοθετούν ΤΠΕ στις τελωνειακές τους εργασίες. Οι ηλεκτρονικές ανταλλαγές δεδομένων εξοικονομούν πόρους για την εξαγωγή, την εισαγωγή, τον έλεγχο, και την τροποποίηση δεδομένων. Ενισχύουν την ακεραιότητα και διασφαλίζουν την αμεσότητα και τη συνέπεια των δεδομένων, συνταυτίζοντας και εναρμονίζοντας τα δεδομένα των συστημάτων, γεγονός που ενισχύει σημαντικά τις τελωνειακές λειτουργίες, όπως για παράδειγμα την ιχνηλασιμότητα του φορτίου (Matsudaira & Koh, 2022).

Τον 21ο αιώνα, το Διαδίκτυο έγινε πανίσχυρος τρόπος ζωής και τα συστήματα εκτελωνισμού άλλαξαν και στις αναπτυσσόμενες χώρες με δειλά βήματα, βασιζόμενα στο διαδίκτυο με λειτουργία αυξημένης διασυνδεσιμότητας με άλλα συστήματα ΤΠΕ. Οι τελωνειακές διοικήσεις τώρα αναζητούν καλύτερη, αρτιότερη, ευρύτερη και αμεσότερη συνδεσιμότητα με τρεις τρόπους:

α) εντός της τελωνειακής διοίκησης (π.χ. συστήματα τελωνισμού και συστήματα παρακολούθησης με ηλεκτρονικές συσκευές όπως συσκευές εντοπισμού φορτίου),
β) μεταξύ του τελωνειακού συστήματος ΤΠΕ και άλλων εθνικών συστημάτων ΤΠΕ (π.χ. επικοινωνία φορολογικών-τελωνειακών δεδομένων, εμπορικά σήματα ελέγχου, δυαδικά παράθυρα, συστήματα κοινότητας λιμένων) και

γ) μεταξύ της τελωνειακής διοίκησης και ξένων κρατών μελών (π.χ. ξένες τελωνειακές διοικήσεις, εμπορικά επιμελητήρια, πρεσβείες). Η τυποποίηση μοντέλων δεδομένων, όπως τα δεδομένα του μοντέλου WCO, διευκολύνει την επαφή και την λειτουργικότητα μεταξύ διαφοροποιημένων συστημάτων ΤΠΕ μέσα από ένα τυπικό

κοινό αλγόριθμο αριθμών και λέξεων με μορφή και πρότυπα ποιότητας για τα δεδομένα που ανταλλάσσονται(WCO, 2021).

Η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση (4IR) οριοθετείται από τη συγχώνευση των ψηφιακών, βιολογικών και φυσικών πτυχών μιας οικονομίας. Διακρίνεται ακόμη από τη συνεχώς αυξανόμενη χρήση νέων και αναβαθμισμένων τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI), το Internet of Things (IoT), το cloud computing, η προωθούμενη ασύρματη τεχνολογία, η επεξεργασία μεγάλων δεδομένων (BigData) και η τρισδιάστατη εκτύπωση. Τα μέσα για τη διευκόλυνση του διεθνούς εμπορίου αφθονούν με την άνοδο των τεχνολογιών 4IR. Η αυξημένη ψηφιοποίηση και η χρήση προηγμένων τεχνολογιών έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν σημαντικά την επεξεργασία δεδομένων σε χρόνο και κατ' επέκταση να μειωθεί το κόστος των διασυνοριακών διακινήσεων αγαθών και να διευκολυνθεί περαιτέρω το εμπόριο υπηρεσιών(Cichuki&Msiska, 2021).

Κεφάλαιο 4: Η Ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία

4.1 Εισαγωγή

Η τελωνειακή διοίκηση στην Ελλάδα έχει μακρόχρονη ιστορία, καθώς οργανώθηκε ήδη από το 1818 με την ψήφιση του Τελωνειακού Κώδικα, ενός εκ των σπουδαιότερων για τα ελληνικά χρονικά νομοθετικού κειμένου σχετικά με τις τελωνειακές διαδικασίες και τη στήριξη του εμπορίου. Μέσω πολυάριθμων αλλαγών που συνέβησαν τις επόμενες δεκαετίες και με σημείο αναφοράς την ένταξη της χώρας στην ΕΕ, η Τελωνειακή Υπηρεσία (ΤΥ) οργανώνεται με βάση την ενιαία εσωτερική αγορά και σύμφωνα με τον Κοινοτικό Τελωνειακό Κώδικα.

Σήμερα, οι τελωνειακές υπηρεσίες στην Ελλάδα διέπονται και εφαρμόζουν τον Εθνικό Τελωνειακό Κώδικα που εισήχθη με την ψήφιση του Ν.2960/2001⁶ και τις μετέπειτα τροποποιήσεις του. Όσον αφορά τη διοικητική της οργάνωση, η Τελωνειακή Υπηρεσία αποτελείται από τη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων (ΓΔΤ) και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (ΕΦΚ), τις επιμέρους επιτελικές Τελωνειακές Διευθύνσεις, και τις Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές Τελωνειακές Αρχές, οι οποίες ανήκουν ως οργανικές μονάδες στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημόσιων Εσόδων (ΑΑΔΕ).

Οι διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα ισχύουν για τους τελωνειακούς υπαλλήλους, οι οποίοι λόγω των ειδικών καθηκόντων τους, είναι ένστολοι, ένοπλοι και έχουν τις αρμοδιότητες και τα δικαιώματα των ειδικών ανακριτικών υπαλλήλων ως προς τη διαπίστωση των αδικημάτων δασμοφοροδιαφυγής, λαθρεμπορίας ή οποιασδήποτε άλλης τελωνειακής παράβασης.

Οι στρατηγικοί σκοποί της Τελωνειακής Υπηρεσίας στην Ελλάδα είναι οι εξής (ΑΑΔΕ, 2024):

- Η προστασία των εθνικών και των ενωσιακών οικονομικών συμφερόντων και η συλλογή και αύξηση των δημοσίων εσόδων, μέσω της καταπολέμησης του λαθρεμπορίου, της διευκόλυνσης του νόμιμου εμπορίου και της αποτελεσματικής εφαρμογής της τελωνειακής νομοθεσίας.

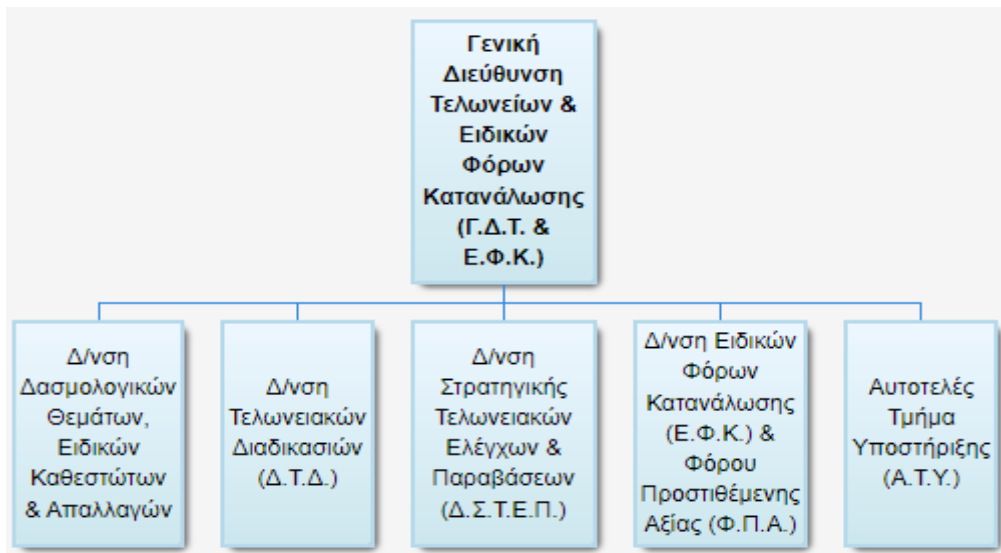
⁶ Νόμος 2960/2001 (ΦΕΚ 265/Α/22-11-2011): Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας.

- Η αποτελεσματική προστασία του περιβάλλοντος, της πολιτιστικής κληρονομιάς, της δημόσιας υγείας και της ασφάλειας από την παράνομη διακίνηση απαγορευμένων ή/και επικίνδυνων προϊόντων και των εν γένει αγαθών που τελούν υπό περιορισμούς ή απαγορεύσεις.
- Η ενίσχυση της θέσης της χώρας στο διεθνές εμπόριο, μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τους οικονομικούς φορείς και τους συναλλασσόμενους, της απλούστευσης και επιτάχυνσης των τελωνειακών διαδικασιών, καθώς και της αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής (καθιέρωση ηλεκτρονικού Τελωνείου και Ενιαίας Θυρίδας).
- Η διασφάλιση της συνεργασίας με όλες τις ελεγκτικές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και της φοροδιαφυγής.
- Η συνεχής βελτίωση και απλούστευση των λειτουργικών διαδικασιών των υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης, μέσω της καταγραφής και προτυποποίησης αυτών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις Ανάπτυξης Φορολογικών Εφαρμογών (ΔΑΦΕ) και Ανάπτυξης Τελωνειακών, Ελεγκτικών και Επιχειρησιακών Εφαρμογών (ΔΑΤΕ) της Γενικής Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΓΔΗΛΕΔ), καθώς και του περιεχομένου των εντύπων των Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης.

4.2 Οργανόγραμμα

Η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και ΕΦΚ διαρθρώνεται στις παρακάτω Υπηρεσίες, ως εξής (ΑΑΔΕ, 2024):

1. *Υπηρεσίες της Κεντρικής Υπηρεσίας*, οι οποίες είναι επιτελικές Υπηρεσίες:
 - α) Διεύθυνση Δασμολογικών Θεμάτων, Ειδικών Καθεστώτων και Απαλλαγών (ΔΔΘΕΚΑ)
 - β) Διεύθυνση Τελωνειακών Διαδικασιών (ΔΤΔ)
 - γ) Διεύθυνση Στρατηγικής Τελωνειακών Ελέγχων και Παραβάσεων (ΔΣΤΕΠ)
 - δ) Διεύθυνση Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (ΕΦΚ) και Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ)
 - ε) Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης (ΑΤΥ)



Εικόνα 2: Επιτελικές Τελωνειακές Διευθύνσεις

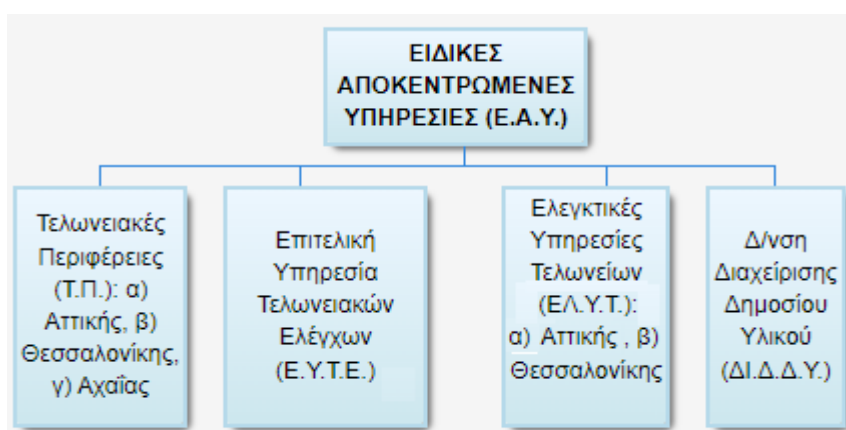
Πηγή: ΑΑΔΕ, 2024

Οι Διευθύνσεις έχουν επιτελικό ρόλο ως προς τη διαμόρφωση και παρακολούθηση της ενωσιακής και εθνικής νομοθεσίας και της τελωνειακής πολιτικής στους τομείς της εισπραξης των δημοσίων εσόδων, των ελέγχων, της καταπολέμησης του λαθρεμπορίου, της διευκόλυνσης του εμπορίου και της οικονομικής ανάπτυξης και υποστήριξης του ηλεκτρονικού τελωνειακού περιβάλλοντος (ΑΑΔΕ, 2023α).

2. Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες:

- α) Τρεις (3) Τελωνειακές Περιφέρειες (Αττικής, Θεσσαλονίκης, Αχαΐας), με ρόλο τον συντονισμό του δικτύου των Τελωνειακών Αρχών σε περιφερειακό επίπεδο. Έχουν την αρμοδιότητα εποπτείας των Τελωνείων για την ορθή εφαρμογή της τελωνειακής νομοθεσίας, την ανάλυση και τον προσδιορισμό των αναγκών τους σε υποδομές, σε μέσα ελέγχου και σε ανθρώπινους πόρους, την παρακολούθηση της επίτευξης των ποσοτικών και ποιοτικών στόχων αυτών, καθώς και την έκδοση αδειών.
- β) Επιτελική Υπηρεσία Τελωνειακών ελέγχων (ΕΥΤΕ), με ρόλο τον προγραμματισμό, σχεδιασμό και συντονισμό της δράσης των Υποδιευθύνσεων των Ελεγκτικών Υπηρεσιών Τελωνείων (ΕΛΥΤ), που αφορά σε εκ των υστέρων λογιστικούς ελέγχους επιχειρήσεων και ελέγχους δίωξης, στη βάση πληροφορίας άμεσης επέμβασης, καθώς και τον σχεδιασμό και τον συντονισμό τοπικών και εθνικών επιχειρήσεων ελέγχου (ασκήσεων).

- γ) Δύο (2) Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων (ΕΛΥΤ Αττικής και Θεσσαλονίκης), με αρμοδιότητα τους εκ των υστέρων ελέγχους και τη δίωξη, τον εσωτερικό έλεγχο των Τελωνείων, καθώς και την εποπτεία και συνδρομή στον επιχειρησιακό συντονισμό των διενεργούμενων από τα Τελωνεία εκ των υστέρων ελέγχων. Στις υπηρεσίες αυτές δημιουργήθηκαν δύο (2) νέες Υποδιευθύνσεις Ελέγχων Δίωξης Κινητών και Θαλάσσιων Ομάδων Ελέγχου στις οποίες εντάχθηκαν οι Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ) των Τελωνείων Β' Πειραιά, Α' Θεσσαλονίκης, Πατρών, Ηρακλείου, Λάρισας, Σερρών, Ξάνθης, Δράμας, Ηγουμενίτσας και Κομοτηνής. Οι ΚΟΕ δραστηριοποιούνται κυρίως στους ελέγχους δίωξης του λαθρεμπορίου και λειτουργούν όλο το 24ωρο με αρμοδιότητα σε όλη την επικράτεια. Επίσης στην Υποδιεύθυνση της ΕΛΥΤ Αττικής λειτουργεί το τμήμα θαλάσσιας ομάδας ελέγχου, στο οποίο ανήκει η επιχειρησιακή λειτουργία των αντιλαθρεμπορικών σκαφών της ΤΥ.
- δ) Διεύθυνση Διαχείρισης Δημοσίου Υλικού (ΔΙΔΔΥ), με αρμοδιότητα τη διασφάλιση της ορθής και αποτελεσματικής διαχείρισης του δημοσίου υλικού προς όφελος του Δημοσίου και των πολιτών.



Εικόνα 3: Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2024

3. Περιφερειακές Υπηρεσίες (ΠΥ) - Τελωνεία, με επιχειρησιακές αρμοδιότητες:

Υπάρχουν 94 τελωνεία τα οποία βρίσκονται στα σημεία εισόδου-εξόδου της ΕΕ (λιμάνια μείζονος ενδιαφέροντος, νησιά, αεροδρόμια, χερσαία σύνορα με τρίτες χώρες), καθώς και στο εσωτερικό της χώρας. Συγκεκριμένα, σήμερα λειτουργούν:

- α) 41 Τελωνεία Α' τάξης (επιπέδου Διεύθυνσης)

β) 50 εξαρτημένα Τελωνεία Β' τάξης (επιπέδου τμήματος)

γ) 3 εξαρτημένα Τελωνεία Γ' τάξης (επιπέδου γραφείου)



Εικόνα 4: Περιφερειακές Υπηρεσίες - Τελωνεία

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2024

Τα εξαρτημένα τελωνεία δημιουργήθηκαν στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των Τελωνείων στη διαχείριση των σημαντικών παραβάσεων και της εφαρμογής των μέτρων αναγκαστικής είσπραξης, ήτοι των οφειλών που καθίστανται ληξιπρόθεσμα (τα κύρια τελωνεία έχουν ευρύτερη χωρική αρμοδιότητα στον τομέα αυτό), καθώς και για τον συντονισμό των ελέγχων σε ευρεία γεωγραφική κλίμακα (ΑΑΔΕ, 2023α).

4.3 Όραμα και αποστολή

Το όραμα της Τελωνειακής Υπηρεσίας είναι η δημιουργία των Τελωνείων του μέλλοντος εφάμιλλα κορυφαίων τελωνιακών διοικήσεων. Πιο συγκεκριμένα, επιδιώκονται (ΑΑΔΕ, 2024):

- Νέες, ταχύτερες και ασφαλέστερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις σε ένα σύγχρονο ηλεκτρονικό περιβάλλον για τα Τελωνεία και το εμπόριο.
- Η διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών συνδυάζοντας την ευαισθησία απέναντι στις ανάγκες της κοινωνίας με τη διασφάλιση των δημοσιονομικών συμφερόντων.
- Η εμπέδωση κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και του πολίτη.

- Η διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων αλλά και η διεύρυνση των δεξιοτήτων τους, δεδομένου ότι η αξία των κοινωνικών και οικονομικών συντελεστών μετράτε με βάση την απόκτηση, την παραγωγή και διάχυση της νέας γνώσης, καθώς και από την άμεση και ευέλικτη προσαρμογή της τεχνογνωσίας στις νέες παραγωγικές διαδικασίες και οργανωτικές δομές.
- Περαιτέρω ενίσχυση της διαφάνειας και η θωράκισή της με την τυποποίηση των διαδικασιών.
- Ουσιαστική συμβολή στην περιστολή των παθογενειών του εμπορίου με την καταπολέμηση φαινομένων που οδηγούν σε εκτροπές, που εγκυμονούν κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια των πολιτών και προκαλούν πλήγματα στην οικονομία και το νόμιμο εμπόριο.

Για την εκπλήρωση του οράματος της Τελωνειακής Υπηρεσίας προϋπόθεση αποτελεί η δέσμευση ότι σε επίπεδο καθημερινής δράσης η προσπάθεια θα είναι διαρκής και αδιάκοπη και θα στηρίζεται στη συστηματική και εντατική συνεργασία τόσο ενδοϋπηρεσιακά όσο και με τους οικονομικούς φορείς, προκειμένου το Στρατηγικό Σχέδιο της Υπηρεσίας να εστιάζει στην αλλαγή νοοτροπίας και στην εξωστρέφεια (ΑΑΔΕ, 2024).

Οι εξελίξεις στον οικονομικό τομέα κατέστησαν απαραίτητο τον εκσυγχρονισμό της Τελωνειακής Υπηρεσίας καθώς και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της, ούτως ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις. Ο ρόλος που διαδραματίζει στο χώρο του εμπορίου είναι αναμφίβολα σημαντικός, όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου υπόσχεται την οικονομική μεγέθυνση και ευημερία, αλλά πριν από όλα είναι βέβαιο ότι πρέπει να εξασφαλιστεί η διαφάνεια, η ίση μεταχείριση των οικονομικών φορέων για την αποφυγή στρέβλωσης των συνθηκών του υγιούς ανταγωνισμού αλλά και η πραγματοποίηση ελέγχων δίχως την παρεμπόδιση της ομαλής κυκλοφορίας των εμπορευμάτων.

Τα ανωτέρω στοιχεία αποτελούν συστατικά της αποστολής της Τελωνειακής Υπηρεσίας που έχει ξεφύγει πλέον από τα στενά παραδοσιακά όρια του ρόλου της ως απλού δημοσιονομικού μηχανισμού, επικεντρώνοντας τις προσπάθειες της στη διευκόλυνση των εμπορικών συναλλαγών, χωρίς όμως να παραλείπει να αποδεικνύει έμπρακτα το ενδιαφέρον της για την προστασία του κοινωνικού συνόλου.

Συνοπτικά, η αποστολή της ΓΔΤ & ΕΦΚ είναι (ΑΑΔΕ, 2024):

- η άσκηση της τελωνειακής πολιτικής,
- η εφαρμογή της δημοσιονομικής πολιτικής αναφορικά με τη βεβαίωση και είσπραξη των εθνικών και κοινοτικών τελωνειακών εσόδων,
- ο έλεγχος τήρησης περιορισμών και απαγορεύσεων στα εισαγόμενα/εξαγόμενα και υπό οποιοδήποτε τελωνειακό καθεστώς ευρισκόμενα εμπορεύματα,
- η προστασία του οικονομικοκοινωνικού χώρου συμπεριλαμβανομένης της προστασίας της εσωτερικής αγοράς και του τελωνειακού εδάφους της ΕΕ σε συνεργασία με τις αντίστοιχες τελωνειακές διοικήσεις των κρατών-μελών της.

Ειδικότερα, είναι επιφορτισμένη με την εφαρμογή και την τήρηση των ρυθμιστικών και κανονιστικών διατάξεων που αφορούν την κυκλοφορία προσώπων, εμπορευμάτων και οχημάτων κατά την είσοδο και έξοδο από το ελληνικό τελωνειακό έδαφος που παράλληλα αποτελεί κοινοτικό τελωνειακό έδαφος. Η δράση της Τελωνειακής Υπηρεσίας ασκείται σε ποικίλους τομείς, ενέχοντας δύο κύριους ρόλους: τον δημοσιονομικό-οικονομικό και τον κοινωνικό (ΑΑΔΕ, 2024).

4.4 Νομοθετικό έργο

Η Τελωνειακή Υπηρεσία συμμετέχει σε διεθνές επίπεδο στο Συμβούλιο Τελωνειακής Συνεργασίας (Παγκόσμιος Οργανισμός Τελωνείων- ΠΟΤ) και σε κοινοτικό επίπεδο σε Επιτροπές της ΕΕ αφενός για την υποστήριξη των ελληνικών θέσεων και αφετέρου για την παρακολούθηση του Ενωσιακού Δικαίου και την υλοποίησή του στο εσωτερικό δίκαιο της χώρας μέσω των κατάλληλων νομοθετικών παρεμβάσεων. Πέρα από τις νομοθετικές ρυθμίσεις, η Υπηρεσία μεριμνά για την παρακολούθηση της εφαρμογής τους, συνεργάζεται με άλλες Υπηρεσίες και λαμβάνει μέρος σε ευρωπαϊκά fora, για την αξιοποίηση των βέλτιστων διεθνών πρακτικών.

Το επιτελούμενο έργο βασίζεται σε δύο αντίρροπες δυνάμεις η μία σχετίζεται με την εξυπηρέτηση με γρήγορες διαδικασίες καθημερινά και καθ' όλο το 24ωρο και την προστασία του υγιούς εμπορίου, ενώ η άλλη αφορά στον έλεγχο της νόμιμης διακίνησης των προϊόντων και των επιχειρήσεων που συναλλάσσονται μαζί της με απώτερο σκοπό την πάταξη της δασμοφοροδιαφυγής αλλά και την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των πολιτών. Ιδιαίτερα σήμερα, στο πλαίσιο του διαρκώς

μεταβαλλόμενου διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος, η Υπηρεσία λαμβάνει τις αναγκαίες κάθε φορά νομοθετικές πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης και την προστασία των δημοσιονομικών συμφερόντων (ΑΑΔΕ, 2023α).

4.5 Στόχοι ΓΑΤ & ΕΦΚ

Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον και την παγκόσμια οικονομία και το έργο που καλείται να επιτελέσει η ΑΑΔΕ για τη διασφάλιση της υλοποίησης της δημοσιονομικής πολιτικής και την στήριξη των εσόδων του κρατικού προϋπολογισμού, η Αρχή θέτει ως στόχο τη διασφάλιση των τελωνειακών και λοιπών εσόδων.

4.5.1 Καταπολέμηση λαθρεμπορίου και παρεμπορίου

Η καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και του παρεμπορίου αποτελεί προτεραιότητα, καθώς η μη καταβολή δασμών και φόρων οδηγεί σε απώλεια σημαντικών δημοσίων εσόδων, αποτελώντας τροχοπέδη για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και του νόμιμου εμπορίου. Στο Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ) ΑΑΔΕ 2023, με βασική επιδίωξη τον περιορισμό του λαθρεμπορίου, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ενίσχυση των τελωνειακών ελέγχων δίωξης καθώς και στη διενέργεια εκ των υστέρων τελωνειακών ελέγχων.

Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των τελωνειακών ελέγχων περιλαμβάνει τον εκσυγχρονισμό των μέσων ελεγκτικού μηχανισμού, των συστημάτων επιχειρησιακής δράσης και των διαδικασιών ελέγχου καθώς και αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων που διαχειρίζονται τις πληροφορίες από τις διάφορες βάσεις δεδομένων. Επιπλέον, προγραμματίζεται η διεξαγωγή Πανελλήνιων Τελωνειακών Επιχειρήσεων για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου σε προϊόντα που υπόκεινται σε ΕΦΚ, παραποιημένα, ρευστά διαθέσιμα κ.λπ. αλλά και η συμμετοχή σε κοινές επιχειρήσεις με άλλα κράτη-μέλη της ΕΕ και με τρίτες χώρες, υπό την αιγίδα τόσο διεθνών οργανισμών όσο και ευρωπαϊκών φορέων (ΑΑΔΕ, 2023β).

Σύμφωνα με το ΕΣ 2023 και με στόχο την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και του παρεμπορίου, για το 2023 προγραμματίστηκε η διενέργεια τουλάχιστον 79.900 ελέγχων δίωξης στην επικράτεια από τα Τελωνεία και τις Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ), εκ των οποίων:

- 37.300 έλεγχοι δίωξης σε προϊόντα που υπόκεινται σε ΕΦΚ (καπνικά προϊόντα, υγρά καύσιμα και λοιπά ενεργειακά προϊόντα), με αξιοποίηση των ευρημάτων του συστήματος εισροών/εκροών και αλκοολούχα προϊόντα,
- 4.200 έλεγχοι δίωξης σε παραποιημένα προϊόντα,
- 8.400 έλεγχοι διακίνησης ρευστών διαθεσίμων,
- 27.000 έλεγχοι δίωξης σε λοιπούς τομείς όπου εντοπίζονται φαινόμενα λαθρεμπορίου, όπως στο εμπόριο και στην κυκλοφορία οχημάτων, στη διέλευση επιβατών, στη διακίνηση καφέ, ναρκωτικών, αγαθών πολιτιστικής κληρονομιάς, κ.λπ. και
- 3.000 έλεγχοι δίωξης σε ταχυδρομικά δέματα ηλεκτρονικού εμπορίου.

Επιπλέον, κατά το έτος 2023 προγραμματίστηκε η διενέργεια τουλάχιστον 10.000 τελωνειακών ελέγχων με αυτοκινούμενα συστήματα ελέγχου X-RAYS και 400 ελέγχων από τη Θαλάσσια Ομάδα Ελέγχου (ΘΟΕ), με αξιοποίηση των αντιλαθρεμπορικών σκαφών της Τελωνειακής Υπηρεσίας, στοχεύοντας κυρίως στην καταπολέμηση του λαθρεμπορίου πετρελαιοειδών. Στο πλαίσιο διενέργειας εκ των υστέρων ελέγχων από τα Τελωνεία και τις Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων (ΕΛΥΤ), επιδίωξη αποτέλεσε η εντατικοποίηση αυτών των ελέγχων. Σε όλη την επικράτεια προγραμματίστηκαν συνολικά τουλάχιστον 13.300 εκ των υστέρων έλεγχοι, με εστίαση στον έλεγχο της δασμολογητέας και φορολογητέας αξίας, των φορολογικών αποθηκών, των απαλλαγών ΦΠΑ κ.λπ., οι οποίοι έλαβαν χώρα στις έδρες των επιχειρήσεων αλλά και στις Τελωνειακές Υπηρεσίες.

Οι στόχοι του ΕΣ 2023 περιελάμβαναν επίσης στοχευμένους ελέγχους στις εισαγωγές και εξαγωγές, συνεργασία με άλλα σώματα δίωξης υπό το συντονισμό του Συντονιστικού Επιχειρησιακού Κέντρου, καθώς και τη διεξαγωγή 12 Τελωνειακών Επιχειρήσεων για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου σε προϊόντα που υπόκεινται σε ΕΦΚ, παραποιημένα, ρευστά διαθέσιμα κ.λπ. (ΑΑΔΕ, 2023β).

Δράσεις και Έργα

Εντός του 2023

- Ηλεκτρονική απογραφή των δεξαμενών των πλωτών μέσων
- Υλοποίηση μηχανισμού παρακολούθησης εφοδιαστικής αλυσίδας καπνικών προϊόντων
- Προμήθεια γεφυροπλάστιγγων σε 5 Τελωνεία
- Αναβάθμιση Πληροφοριακού Συστήματος - Κέντρου Λήψης Σημάτων για την παρακολούθηση της διακίνησης καυσίμων στα βυτιοφόρα φορτηγά ιδιωτικής ή δημόσιας Χρήσης και την παρακολούθηση των καυσίμων που διακινούνται με πλοία (σλέπια)
- Εγκατάσταση συστήματος εισροών-εκροών στα πλωτά εφοδιαστικά - μεταφορικά μέσα ναυτιλιακού καυσίμου
- Ψηφιακή σφράγιση και αποσφράγιση Οχημάτων άλλων χωρών

Μεσοπρόθεσμα

- Υλοποίηση συστήματος αξιοποίησης δεδομένων που παραλαμβάνονται από τα συστήματα εισροών/εκροών

Μακροπρόθεσμα

- Ανάπτυξη υποδομών και Συστήματος Παρακολούθησης Οχημάτων και Εμπορευματοκιβωτίων στην Επικράτεια

Μέσω των παραπάνω στόχων και της διενέργειας των δράσεων και έργων επιδιώκονται (ΑΑΔΕ, 2023β):

- καταλογισθέντα ποσά για απλές τελωνειακές παραβάσεις και λαθρεμπορίες (πρόστιμα, πολλαπλά τέλη, δασμοί και φόροι), τουλάχιστον €160 εκατ.,
- κατασχέσεις τουλάχιστον 60 εκατ. τεμαχίων τσιγάρων, 200.000 λίτρων υγρών καυσίμων, λοιπών ενεργειακών προϊόντων και διαλυτών και 700.000 τεμαχίων παραποιημένων προϊόντων - δέσμευση ρευστών διαθεσίμων αξίας €3,5 εκατ.,

- διαπίστωση τουλάχιστον 2.180 παραβάσεων στους διενεργούμενους εκ των υστέρων ελέγχους εγγράφων στα τελωνεία, των παραστατικών εισαγωγών και εξαγωγών που δρομολογούνται «κατά δήλωση» και στους εκ των υστέρων τελωνειακούς ελέγχους στα τελωνεία και στην έδρα των επιχειρήσεων,
- διαπίστωση τουλάχιστον 6.070 παραβάσεων στους ελέγχους δίωξης σε καπνικά, υγρά καύσιμα και λοιπά ενεργειακά, αλκοολούχα, παραποιημένα προϊόντα, ρευστά διαθέσιμα, ταχυδρομικά δέματα ηλεκτρονικού εμπορίου και λοιπές κατηγορίες,
- περιορισμός του λαθρεμπορίου,
- μείωση του φορολογικού κενού στα καπνοβιομηχανικά προϊόντα,
- διασφάλιση του υγιούς ανταγωνισμού,
- προστασία της κοινωνίας από την κατανάλωση παράνομων, νοθευμένων, επικίνδυνων και επιβλαβών για το περιβάλλον προϊόντων.

4.5.2 Ψηφιοποίηση της διαδικασίας οριστικοποίησης της εξαγωγής

Λειτουργώντας μέσα σε ένα οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώνεται από τις γεωπολιτικές εξελίξεις και βάλλεται από πληθωριστικές πιέσεις, η ΑΑΔΕ καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για την απρόσκοπτη λειτουργία και διευκόλυνση του επιχειρείν που αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οικονομίας και βασική προϋπόθεση της ανάπτυξής της.

Επομένως, ακολουθώντας πιστά το αναπτυξιακό μοντέλο της χώρας, που εστιάζει στην ενίσχυση των εξαγωγών και στην προσέλκυση δυναμικών επενδύσεων και αναγνωρίζοντας ότι η μεταρρυθμιστική προσπάθεια για τη διευκόλυνση του εμπορίου συμβάλλει με καθοριστικό τρόπο στη διαμόρφωση ενός οικονομικού περιβάλλοντος που θα χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, προωθείται μέσω του ΕΣ2023, η υλοποίηση μιας δέσμης ενεργειών που θα περιλαμβάνει την έκδοση οδηγιών: α) αναφορικά με τις λειτουργίες του μηχανογραφημένου συστήματος παρακολούθησης των προϊόντων που υπόκεινται σε ειδικό φόρο κατανάλωσης (Excise Movement and Control System - EMCS), β) της εφαρμογής του υποσυστήματος ΕΦΚ του ICISnet όσον αφορά την απόδοση μηχανογραφημένων κωδικών για τα βιομηχανοποιημένα καπνά, γ) σχετικά με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο των τελωνειακών διαδικασιών που απαιτούνται για την απαλλαγή του ΦΠΑ κατά την εξαγωγή, δ) που αφορούν την

εφαρμογή της τελωνειακής διαδικασίας εξαγωγής, ε) όσον αφορά τις άδειες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών, καθώς και την συμπλήρωση και εναρμόνιση του κανονιστικού πλαισίου για την εφαρμογή του Ειδικού Καθεστώτος Τελειοποίησης προς Επανεισαγωγή (ΑΑΔΕ, 2023β).

4.6 Κρίσιμοι δείκτες απόδοσης

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης (KPIs⁷) της φορολογικής και τελωνειακής διοίκησης για το έτος 2023 (ΑΑΔΕ, 2023β).

Πίνακας 1: Κρίσιμοι Δείκτες Απόδοσης της Ελληνικής Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης (KPIs)

Δείκτης	Q1	Q2	Q3	Q4	
Είσπραξη ληξιπρόθεσμου χρέους					
1	Εισπράξεις έναντι του παλαιού ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης (σε εκατ. €)	782,80	1.435,44	1.989,33	2.500,00
2	Εισπραξiomότητα επί του νέου ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης.	18,0%	24,0%	28,0%	31,0%
3	Συνολικό ποσό εισπράξεων της Ε.Μ.Β.Ε. από μεγάλους οφειλότες και από στοχευμένες δράσεις (σε εκατ. €)	150,00	300,00	450,00	600,00
Έλεγχοι φρέσκων υποθέσεων για το σύνολο της ΑΑΔΕ					
4	Ποσοστό ολοκληρωμένων πλήρων και μερικών ελέγχων επί "φρέσκων" υποθέσεων, επί του συνόλου των ολοκληρωμένων πλήρων και μερικών ελέγχων.	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%
Φορολογικοί έλεγχοι και εισπράξεις από Μεγάλες Επιχειρήσεις					
5	Εισπραξiomότητα από ελέγχους του ΚΕΜΕΕΠ	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Φορολογικοί έλεγχοι και εισπράξεις από Φορολογούμενους Μεγάλου Πλούτου					
6	Εισπραξiomότητα από ελέγχους του ΚΕΦΟΜΕΠ	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Υπηρεσίες προς τους φορολογούμενους					
7	Ποσοστό απήσεων επιστροφής ΦΠΑ που εξετάζονται εντός 90 ημερών από την υποβολή της αίτησης.	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%
Συμμόρφωση και αναγκαστική είσπραξη					
8	Ποσοστό εμπρόθεσμων πληρωμών για Φόρο Βασοδήματος (Φ.Π. και Ν.Π.), ΦΠΑ και ΕΝ.Φ.Ι.Α. βάσει δηλώσεων.	84,0%	84,0%	84,0%	84,0%
9	Ποσοστό οφειλών υπό αναγκαστικά μέτρα είσπραξης της φορολογικής διοίκησης (αφορά οφειλότες για τους οποίους η φορολογική διοίκηση δύναται να λάβει μέτρα).	69,0%	69,0%	70,0%	70,0%
Ενδικοφανείς προσφυγές					
10	Ποσοστό εξετασθεισών υποθέσεων ενδικοφανών προσφυγών πριν από την κατά νόμο προβλεπόμενη καταληκτική ημερομηνία.	90%	80%	85%	85%
Έλεγχοι δίωξης από Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ)					
11	Διενέργεια ελέγχων δίωξης από τις Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ)	6.500	13.000	19.500	26.000

Σημείωση: Οι στόχοι και τα αποτελέσματα για τα KPIs με α/α 4,7,10 έχουν τριμηνιαία περίοδο αναφοράς, ενώ τα υπόλοιπα KPIs έχουν σωρευτική περίοδο αναφοράς.

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023β

⁷KeyPerformanceIndicators (KPIs).

4.7 Ψηφιακός μετασχηματισμός της Τελωνειακής Διοίκησης

Σύμφωνα με τον Διοικητή της ΑΑΔΕ Γιώργο Πιτσιλή, «Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελληνική Φορολογική και Τελωνειακή Διοίκηση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της μεταρρυθμιστικής μας πολιτικής»⁸. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ΑΑΔΕ αποτελεί προτεραιότητα της Αρχής, αποσκοπώντας στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους με ταυτόχρονη διευκόλυνση του έργου των ανθρώπων της.

Στο πλαίσιο αυτό, εμπλουτίζει τις υφιστάμενες λειτουργίες των πληροφοριακών της συστημάτων (Φορολογίας, Τελωνείων, Χημείου και Επίλυσης Διαφορών) ενσωματώνοντας τεχνολογίες αιχμής και ενισχύει τη διαλειτουργικότητα μεταξύ τους αλλά και με τρίτους φορείς. Επιπλέον, σχεδιάζει και προχωρά στην υλοποίηση νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών και ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων (ΟΠΣ της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας, ΟΠΣ Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ΟΠΣ Παρακολούθησης των Κρίσιμων Δεικτών Απόδοσης, ΟΠΣ Διαχείρισης Κινδύνων) αξιοποιώντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας και κάνοντας χρήση των οικονομικών πόρων τόσο από τον προϋπολογισμό της Αρχής όσο και εκείνων που προβλέπει το Ταμείο Ανάκαμψης.

Για την καλύτερη και ταχύτερη αξιοποίηση της πληροφορίας που προέρχεται από την ογκώδη βάση δεδομένων του Οργανισμού, η ΑΑΔΕ έχει προχωρήσει στην υιοθέτηση τεχνολογιών ανάλυσης μεγάλων δεδομένων (Big Data Analytics), με σκοπό τη συλλογή, την αποθήκευση και τη διαχείριση της βάσης πληροφοριών φορολογικών και λοιπών οικονομικών στοιχείων που διαθέτει (ΑΑΔΕ, 2023β).

⁸ Τοποθέτηση στο 21 Ετήσιο Ελληνικό Επενδυτικό Συνέδριο «Capital Link Invest in Greece Forum», το οποίο πραγματοποιήθηκε τη Δευτέρα 9 Δεκεμβρίου, 2019 στη Νέα Υόρκη.

4.7.1 Μεταρρυθμίσεις και Επενδύσεις στο πλαίσιο του σχεδίου Ανάκαμψης της Ελληνικής Οικονομίας

Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» εγκρίθηκε στις 13 Ιουλίου 2021 από το Συμβούλιο Οικονομικών Δημοσιονομικών Θεμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ecofin). Η ΑΑΔΕ συμμετέχει στο Σχέδιο έχοντας εμπλοκή σε 8 μεταρρυθμίσεις και 18 επενδύσεις στον Άξονα 4.1 «Φορολογικά εργαλεία πιο φιλικά για την ανάπτυξη και βελτίωση της φορολογικής διοίκησης» του Πυλώνα 4 «Ιδιωτικές επενδύσεις και μετασχηματισμός της οικονομίας».

16656: Νέο πλαίσιο καταπολέμησης του λαθρεμπορίου κυρίως για προϊόντα που υπόκεινται σε ΕΦΚ

Η μεταρρύθμιση αποσκοπεί στη στήριξη της καταπολέμησης του λαθρεμπορίου, ιδίως για τα προϊόντα που υπόκεινται σε ειδικούς φόρους κατανάλωσης (καπνικά, αλκοόλ, ενέργεια) μέσω του εκσυγχρονισμού των συστημάτων παρακολούθησης, των διαδικασιών ελέγχου και του εξοπλισμού των τελωνείων, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των ελέγχων των φορτίων. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται επίσης η αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων της ΑΑΔΕ που είναι απαραίτητα για την απόκτηση πληροφοριών από ευρωπαϊκές και εθνικές βάσεις δεδομένων.

Αναλυτικότερα, η μεταρρύθμιση στοχεύει (ΑΑΔΕ, 2023β):

- Στον περιορισμό της απώλειας εσόδων μέσω της εντατικοποίησης και αναβάθμισης της καταπολέμησης του λαθρεμπορίου
- Στην προστασία της κοινωνίας από την κατανάλωση παράνομων, νοθευμένων, επικίνδυνων και επιβλαβών για το περιβάλλον προϊόντων
- Στην αύξηση της εισπραξης ιδίων πόρων της ΕΕ
- Στη διασφάλιση του υγιούς ανταγωνισμού και την προστασία της κατανάλωσης
- Στην παρακολούθηση της διακίνησης των προϊόντων εντός της χώρας με ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά που διέπονται από ειδικά καθεστάτα

Η μεταρρύθμιση συνίσταται στις ακόλουθες δράσεις (ΑΑΔΕ, 2023β):

- Τον εκσυγχρονισμό του συστήματος Ανάλυσης Κινδύνου για στόχευση ελέγχων από την Τελωνειακή Υπηρεσία στη διακίνηση προϊόντων
- Την έκδοση 19 κανονιστικών αποφάσεων/εγκυκλίων έως το τέλος του 2022 (ολοκληρώθηκε)
- Την εγκατάσταση 42 συστημάτων x-ray για έλεγχο αποσκευών έως το τέλος του 2022 (ολοκληρώθηκε)
- Τη θέση σε παραγωγική λειτουργία 8 αυτοκινούμενων συστημάτων x-ray σάρωσης εμπορευματοκιβωτίων έως τον Ιούνιο του 2023
- Την ολοκλήρωση του συστήματος αξιοποίησης δεδομένων εισροών-εκροών μέχρι το τέλος του 2023
- Την ενεργοποίηση του συστήματος παρακολούθησης της διακίνησης φορτηγών και εμπορευματοκιβωτίων

16643: Κωδικοποίηση και απλοποίηση της φορολογικής νομοθεσίας

Το Υπουργείο Οικονομικών και η ΑΑΔΕ θα απλουστεύσουν και θα επικαιροποιήσουν τη νομοθεσία για τους κύριους φορολογικούς κώδικες, τον κώδικα τελωνείων και όλες τις σχετικές διατάξεις του παράγωγου δικαίου σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές της ΕΕ. Επίσης, η ΑΑΔΕ αναλαμβάνει την επικαιροποίηση και τον εκσυγχρονισμό του Κώδικα Φορολογικής Διαδικασίας, των αποφάσεων του Διοικητή και των εγκυκλίων της ΑΑΔΕ, συμπεριλαμβανομένης της σύνταξης των απαιτούμενων τροποποιήσεων για την ψηφιοποίηση και απλούστευση της φορολογικής διοίκησης. Το Υπουργείο Οικονομικών και η ΑΑΔΕ θα αναπτύξουν επίσης σύστημα διαχείρισης περιεχομένου και ειδική ιστοσελίδα για την ενημέρωση των φορολογουμένων, έτσι ώστε να ενισχυθούν η διαφάνεια, η ασφάλεια δικαίου, η φορολογική συμμόρφωση και το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Αναλυτικότερα, η μεταρρύθμιση στοχεύει (ΑΑΔΕ, 2023β):

- Στη μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης για τους φορολογούμενους πολίτες και επιχειρήσεις που αποθαρρύνουν επενδύσεις που προκαλεί η πληθώρα νόμων και αποφάσεων, οι οποίες τροποποιούνται συνεχώς με αποτέλεσμα να υπάρχουν αντιφάσεις, δυσκολίες ερμηνείας και εφαρμογής και επομένως να υπάρχει νομική αβεβαιότητα

- Στη διάθεση στους φορολογούμενους πρόσβασης σε επίσημες, έγκυρες και ακριβείς πληροφορίες πρωτογενούς και δευτερογενούς φορολογικής νομοθεσίας
- Στη διευκόλυνση της εθελοντικής συμμόρφωσης παρέχοντας στους πολίτες επαρκείς πληροφορίες με απλότητα και ομοιομορφία

Η μεταρρύθμιση συνίσταται στις ακόλουθες δράσεις (ΑΑΔΕ, 2023β):

- Την κωδικοποίηση και ενοποίηση της φορολογικής νομοθεσίας όσον αφορά στη φορολογία εισοδήματος και κεφαλαίου, τον ΦΠΑ, τη φορολογία χαρτοσήμου, τις φορολογικές διαδικασίες, την είσπραξη δημοσίων εσόδων και τον τελωνειακό κώδικα
- Την ενσωμάτωση της σχετικής δευτερογενούς νομοθεσίας
- Τη δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης φορολογικής πληροφόρησης, το οποίο να διαθέτει όλη την απαραίτητη πληροφορία σε φορολογούμενους και στελέχη της ΑΑΔΕ
- Την αναμόρφωση του Κώδικα Φορολογικής Διαδικασίας ώστε να εκσυγχρονιστεί με τις υλοποιούμενες επενδύσεις ψηφιακού μετασχηματισμού της ΑΑΔΕ
- Τη δημιουργία στην ΑΑΔΕ Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης
- Την υιοθέτηση μιας πολυκαναλικής προσέγγισης για την παροχή δωρεάν πρόσβασης στο περιεχόμενο, ξεκινώντας από έναν κοινό αποκλειστικό δικτυακό τόπο του Υπουργείου Οικονομικών και της ΑΑΔΕ

16291: Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Τελωνειακής Διοίκησης

Με την εν λόγω επένδυση επιδιώκεται η επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού της υπηρεσίας εσόδων και των σχετικών υπηρεσιών, ο οποίος αναμένεται να ενισχύσει την ικανότητα της ΑΑΔΕ και να βελτιώσει τις συνολικές επιδόσεις της. Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ιδιώτες και επιχειρήσεις και, εν τέλει, ο καθορισμός φόρων φιλικότερων προς την ανάπτυξη, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της φορολογικής διοίκησης και της είσπραξης των φόρων. Μέσω αυτής της επένδυσης ενοποιούνται 14 υποέργα ψηφιακής υποδομής που θα υλοποιηθούν από την ΑΑΔΕ, τα οποία κατατάσσονται σε τέσσερις τομείς παρέμβασης (ΑΑΔΕ, 2023β):

- α) Αντικατάσταση των βασικών ψηφιακών συστημάτων και επέκταση της λειτουργικότητας της παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής μηχανισμών για τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων της ΑΑΔΕ με τα συστήματα τραπεζικών πληροφοριών
- β) Αυτοματοποίηση των διαδικασιών γραφείου και εργασίας
- γ) Ψηφιοποίηση των λογιστικών και άλλων ελέγχων
- δ) Αναβάθμιση των υπηρεσιών για τους φορολογούμενους

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα έργα που εντάσσονται στο πλαίσιο του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Ελλάδα 2.0).

Πίνακας 2: Έργα Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ
TA.1	Ανάπτυξη νέου ενοποιημένου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Φορολογίας της ΑΑΔΕ (TAXIS - TAXISnet - Elenxis)	100 εκ.	2029
TA.2	Ανάπτυξη Νέων Ηλεκτρονικών Τελωνειακών Υπηρεσιών	8 εκ.	2025
TA.3	Ανάπτυξη Νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος για το Γενικό Χημείο του Κράτους	1,5 εκ.	2024
TA.4	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα για τις ανάγκες της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ	0,5 εκ.	2023
TA.5	Ψηφιακό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και μισθοδοσίας της ΑΑΔΕ	1 εκ.	2024
TA.6	Βελτιώσεις, επισκευές, συντηρήσεις στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα Φορολογίας, Τελωνείων και Χημείου της ΑΑΔΕ	8 εκ.	2025
TA.7	Οργάνωση Γραφείου για τις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ - Προμήθεια Λογισμικού (Σύστημα Διαχείρισης Εγγράφων)	0,8 εκ.	2024
TA.8	Οργάνωση Γραφείου για τις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ - Προμήθεια Λογισμικού (Σύστημα Διαχείρισης Περιχομένου και Εργασιών)	2,5 εκ.	2024
TA.9	Οργάνωση Γραφείου για τις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ - Προμήθεια Λογισμικού, Οργάνωση και Ψηφιοποίηση Αρχείων	40 εκ.	2025
TA.10	Οργάνωση Γραφείου για τις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ - Προμήθεια Εξοπλισμού	19 εκ.	2023
TA.11	Προμήθεια Εργαλείων Διαχείρισης Υπηρεσιών Πληροφορικής	1,4 εκ.	2024
TA.12	Πληροφοριακό Σύστημα για την Αναβάθμιση της Λειτουργίας της Διεύθυνσης Διαχείρισης Δημόσιου Υλικού	0,5 εκ.	2024
TA.13	Κατασκευαστικό Έργο για την Αναβάθμιση των Υποδομών της Διεύθυνσης Διαχείρισης Δημόσιου Υλικού	14,1 εκ.	2025
TA.14	Σύστημα παρακολούθησης κίνησης επαγγελματικών οχημάτων και εμπορευματοκιβωτίων (κοντέινερ) κατά την είσοδο και την κυκλοφορία τους στη χώρα	80 εκ.	2025
TA.15	Ψηφιακό σύστημα καταγραφής, παρακολούθησης και διαχείρισης κινδύνων στην ΑΑΔΕ και Κατάρτιση Πλάνου Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας	2,5 εκ.	2025
TA.16	Βελτίωση και επέκταση του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (ΚΕΦ) της ΑΑΔΕ	4,6 εκ.	2025
TA.17	Προμήθεια Εργαλείων Αναβάθμισης της Ασφάλειας των Δεδομένων	3,2 εκ.	2024
TA.18	Προηγμένη Επιχειρησιακή Νοημοσύνη (BI) και Ανάλυση Δεδομένων (Data Analytics)	6,2 εκ.	2025
TA.19	Ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης των Ταμειακών Μηχανών "κλειστού τύπου" που θα περιλαμβάνουν POS	2,5 εκ.	2024
TA.20	Ανάπτυξη Συστήματος Κωδικοποίησης της Νομοθεσίας	2,5 εκ.	2025

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023β

4.7.2 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025

Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΨΜ) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης αποτυπώνει την εθνική ψηφιακή στρατηγική 2020-2025, έχει πενταετή ορίζοντα και επικαιροποιείται ετησίως, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η ετήσια επικαιροποίηση της Βίβλου αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Ενοποιημένου Προγράμματος Κυβερνητικής Πολιτικής του Ν.4622/2019⁹ και είναι δεσμευτική για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα, τους οποίους αφορά.

Η ΒΨΜ καθορίζει τις βασικές αρχές, το πλαίσιο και τις κατευθύνσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας, καθώς και τις ειδικότερες αρχές που διέπουν κάθε οριζόντια ή τομεακή πρωτοβουλία προς τον σκοπό αυτό, ενσωματώνοντας την καταγραφή όλων των σχετικών διαδικασιών και δράσεων που υλοποιούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η νέα εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνοψίζεται σε επτά (7) στόχους (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021):

1. Την ασφαλή, γρήγορη και αξιόπιστη πρόσβαση στο διαδίκτυο για όλους
2. Ένα ψηφιακό κράτος, το οποίο προσφέρει καλύτερες, ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες, σε όλα τα γεγονότα της ζωής τους
3. Την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων όλων των πολιτών
4. Τη διευκόλυνση μετατροπής κάθε ελληνικής επιχείρησης σε ψηφιακή επιχείρηση
5. Την στήριξη και ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας
6. Την παραγωγική αξιοποίηση των δεδομένων του Δημοσίου
7. Την ένταξη των σύγχρονων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της οικονομίας

⁹ Νόμος 4622/2019 (ΦΕΚ 133/Α/07-08-2019): *Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.*

4.7.3 Αλλαγές στην Τελωνειακή Διοίκηση

Τα έργα που περιλαμβάνονται στη Βίβλο είναι τα παρακάτω (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, ΑΑΔΕ, 2023β):

Ανάπτυξη νέου ενοποιημένου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Φορολογίας (ΟΠΣ) της ΑΑΔΕ

Το έργο αφορά στην ανάπτυξη ενός νέου ΟΠΣ Φορολογίας της ΑΑΔΕ, το οποίο θα ενοποιεί τα περιβάλλοντα των υφιστάμενων συστημάτων TAXIS - TAXISnet - Elenxis, τον ανασχεδιασμό και εκσυγχρονισμό των διαδικασιών που υλοποιούν τα εν λόγω συστήματα, την ενοποίηση των βάσεων δεδομένων, καθώς και την ανάπτυξη ενιαίων υποσυστημάτων στη βάση σύγχρονων σχεδιαστικών αρχών και τεχνολογιών.

Υλοποίηση Πλαισίου MASP (Multi Annual Strategic Plan) στις τελωνειακές διαδικασίες

Αντικείμενο του έργου είναι η υποστήριξη της υλοποίησης του πολυετούς στρατηγικού σχεδιασμού MASP (Multi Annual Strategic Plan) για το Ηλεκτρονικό Τελωνείο της ΕΕ και την εφαρμογή του νέου Ενωσιακού Τελωνειακού Κώδικα με βάση την Απόφαση 578/2016¹⁰. Η παρέμβαση περιλαμβάνει σειρά δράσεων πληροφορικής με στόχο την υλοποίηση τελωνειακών διαδικασιών «χωρίς χαρτί» σε καθαρά ηλεκτρονικό περιβάλλον. Το έργο θα αναβαθμίσει και θα επεκτείνει το υφιστάμενο ΟΠΣ Τελωνείων ICISnet, αποσκοπώντας μεταξύ άλλων στον εκσυγχρονισμό και στην απλοποίηση των τελωνειακών διαδικασιών, μέσω της υποχρεωτικής ηλεκτρονικής διεξαγωγής των τελωνειακών συναλλαγών και της τυποποιημένης ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (οικονομικοί φορείς, τελωνεία, ΕΕ). Ενδεικτικά υποσυστήματα του έργου αφορούν σε εισαγωγές, εξαγωγές, δασμούς και ειδικούς φόρους κατανάλωσης, τελωνειακές αποφάσεις, ελέγχους κ.λπ. Στο έργο προβλέπονται ηλεκτρονικές υποβολές, πληρωμές, αποθετήριο συνημμένων και διαλειτουργικότητες και κοινά συστήματα με τα άλλα κράτη-μέλη για προστασία δικαιωμάτων, ενιαία θυρίδα εισαγωγών/εξαγωγών, διαχείριση κινδύνων, διεθνείς μεταφορές κ.λπ.

Υλοποίηση συστήματος Single Window

¹⁰Εκτελεστική απόφαση (ΕΕ) 578/2016 της Επιτροπής, της 11ης Απριλίου 2016, για την εκπόνηση του προγράμματος εργασιών σχετικά με την ανάπτυξη και εγκατάσταση των ηλεκτρονικών συστημάτων που προβλέπεται στον ενωσιακό τελωνειακό κώδικα.

Αντικείμενο της παρέμβασης είναι η δημιουργία πληροφοριακού συστήματος (ενιαίας θυρίδας) με στόχο τη διευκόλυνση του εμπορίου κατά τις προ-τελωνειακές διαδικασίες. Το σύστημα θα επιτρέπει την υποβολή από τους συναλλασσόμενους των στοιχείων (δεδομένων) που απαιτούνται για την έκδοση αδειών, πιστοποιητικών και εγκρίσεων, καθώς και των απαραίτητων δικαιολογητικών τους, από ένα μόνο σημείο και μία μόνο φορά, για τον εκτελωνισμό του εμπορεύματός τους. Επίσης, θα υποστηρίζει την αποστολή και το διαμοιρασμό της απαραίτητης πληροφορίας με ηλεκτρονικό τρόπο μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων (δημόσιων/ιδιωτικών φορέων) στο διασυνοριακό εμπόριο (διαχειριστές λιμένων, αερολιμένων, ελεύθερων ζωνών, αποθηκών, κτηνιατρικών αρχών, φυτοϋγειονομικών αρχών κ.ά.).

Ανάπτυξη νέου ενοποιημένου ΟΠΣ Τελωνείων της ΑΑΔΕ (ICISnet)

Το έργο περιλαμβάνει την ηλεκτρονικοποίηση διαδικασιών της Τελωνειακής Υπηρεσίας που δεν καλύπτονται από το έργο ΜΑΣΡ ή άλλο συγχρηματοδοτούμενο έργο και τη συμπλήρωση λειτουργιών για τελωνειακές διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί και δεν καλύπτονται από τις λειτουργίες του υφιστάμενου ICISnet.

Ανάπτυξη νέου ΟΠΣ για το Γενικό Χημείο του Κράτους (ΓΧΚ)

Το έργο αφορά στην ανάπτυξη ΟΠΣ για τις ανάγκες της Γενικής Διεύθυνσης του Γενικού Χημείου του Κράτους (ΓΔΓΧΚ), μέσω του οποίου θα μπορούν να ολοκληρώνονται οι καθημερινές λειτουργίες των Υπηρεσιών σχετικά με την καταχώρηση και διαχείριση εργαστηριακών δειγμάτων και μη εργαστηριακών εργασιών, την παρακολούθηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, τη διαδικασία προμηθειών μέσω του Ειδικού Ταμείου Ελέγχου Παραγωγής και Ποιότητας Αλκοόλης-Αλκοολούχων Ποτών (ΕΤΕΠΠΑΑ) και αποθήκης, καθώς και τη διαχείριση εσόδων.

Προηγμένη Επιχειρησιακή Νοημοσύνη (BI) και Ανάλυση Δεδομένων (Data Analytics) για την ΑΑΔΕ

Το έργο περιλαμβάνει την προμήθεια συστήματος ανάλυσης και εξόρυξης δεδομένων για τα δεδομένα της ΑΑΔΕ. Πρόκειται για το πρόγραμμα εκσυγχρονισμού των δυνατοτήτων εκμετάλλευσης των δεδομένων που έχει η ΑΑΔΕ και περιλαμβάνει την υιοθέτηση ισχυρής αρχιτεκτονικής δεδομένων, την ανάπτυξη κοινού αποθετηρίου μεταδεδομένων, την προμήθεια κατάλληλων λύσεων λογισμικού και την ανάπτυξη τεχνικών και εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης όπως μοντέλα εξόρυξης δεδομένων, πρόγνωσης, στατιστικής και ποσοτικής ανάλυσης, προσομοιώσεις κ.λπ. Στόχος είναι η ΑΑΔΕ να είναι αποτελεσματικότερη στη χρήση των δεδομένων της ευρύτερα και με στρατηγικό τρόπο για να μπορεί να προβλέπει και να επηρεάζει συμπεριφορές που θα βελτιώνουν τη συμμόρφωση και την απόδοση ως προς την είσπραξη δημοσίων εσόδων και την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου.

Σύστημα παρακολούθησης κίνησης επαγγελματικών οχημάτων και εμπορευματοκιβωτίων (κοντέινερ) κατά την είσοδο και την κυκλοφορία τους στη χώρα

Το έργο αφορά την ηλεκτρονική παρακολούθηση της κίνησης των επαγγελματικών οχημάτων και των εμπορευματοκιβωτίων στην Ελληνική επικράτεια, από τη στιγμή της εισόδου τους στη χώρα έως την έξοδό τους, με βασικό στόχο την αντιμετώπιση του διασυνοριακού εγκλήματος και την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου προϊόντων. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη δικτύων Internet of Things-IoT (5G) τουλάχιστον σε όλους τους συνοριακούς σταθμούς και τους σημαντικούς κόμβους του δικτύου. Ειδικότερα:

- Δημιουργία Συστήματος Αυτόματης Καταγραφής Πινακίδων Διερχόμενων Οχημάτων (Σύστημα Καταγραφής Διελύσεων - ΣΥΚΑΔ) που περιλαμβάνει πληροφοριακό σύστημα και τεχνολογικό εξοπλισμό (κάμερες, μπάρες, υποδομές κ.ά.), αυτόματη αναγνώριση και καταγραφή στοιχείων οχημάτων παντός τύπου (ΙΧ, φορτηγών, λεωφορείων, βυτιοφόρων, μοτοσυκλετών κ.ά.) κατά τη διέλευσή τους από συγκεκριμένο σημείο ελέγχου. Τα παραπάνω συστήματα θα εγκατασταθούν σε περίπου 30 συνοριακά σημεία και λιμένες.
- Προμήθεια και εγκατάσταση GPS/RFID σε οχήματα/εμπορευματοκιβώτια προκειμένου να διευκολυνθεί ο εντοπισμός τους.

- Προμήθεια και εγκατάσταση καμερών παρακολούθησης σε σημαντικούς κόμβους μεταφοράς (περίπου 17 σημεία).
- Προμήθεια και εγκατάσταση συστήματος αυτόματης ζύγισης βαρέων οχημάτων σε επιλεγμένα σημεία όπως στις εισόδους της χώρας και στους σταθμούς διοδίων όπου θα μπορεί να ζυγίζεται αυτόματα το όχημα στη δεξιά λωρίδα διοδίων με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνεται ο έλεγχος από μεικτό κλιμάκιο.
- Προμήθεια 15 μηχανημάτων έξυπνης μύτης (smart nose) για την Ελεγκτική Υπηρεσία Τελωνείων (ΕΛΥΤ) και για τις 14 υπηρεσίες των Κινητών Ομάδων Ελέγχου (ΚΟΕ) και των Θαλάσσιων Ομάδων Ελέγχου (ΘΟΕ).

Το σύστημα θα εγκατασταθεί σε 34 συνοριακά σημεία, λιμάνια και αποθήκες διακίνησης, 132 σταθμούς διοδίων σε όλους τους αυτοκινητόδρομους της χώρας, και 17 μη ελεγχόμενους μεγάλους κόμβους σε όλη την επικράτεια.

Μελέτη ιχνηλασιμότητας και παρακολούθησης των εμπορευμάτων που καλύπτονται από τελωνειακές διατυπώσεις και διαδικασίες για τον σχεδιασμό σχετικών μηχανογραφικών εφαρμογών

Μελέτη εφαρμογής και ανάλυση απαιτήσεων για την ανάπτυξη συστήματος, το οποίο θα παρακολουθεί όλα τα στάδια διακίνησης ενός εμπορεύματος από την υπαγωγή του σε τελωνειακή διαδικασία/διατύπωση μέχρι τη θέση σε ελεύθερη κυκλοφορία, ή την έξοδό του από το τελωνειακό έδαφος της Ένωσης.

Σύστημα ηλεκτρονικής παρακολούθησης της διακίνησης αγαθών (Ψηφιακό δελτίο αποστολής)

Το έργο αποσκοπεί στην ανάπτυξη ενός συνεκτικού ελεγκτικού πλαισίου για τις διακινήσεις φορτίων στην Ελλάδα σε σχέση με τον τύπο και την πληροφορία των συνοδευτικών παραστατικών, τις διαδικασίες διαχείρισης των εγγράφων μεταφοράς, το σύστημα παρακολούθησης των διακινήσεων. Το έργο θα συμβάλλει στην αντιμετώπιση της φοροαποφυγής στις διακινήσεις των φορτίων, στον περιορισμό των πρακτικών αθέμιτου ανταγωνισμού και στη διευκόλυνση των επιχειρήσεων όσον αφορά το εμπορευματικό έργο. Το έργο θα εξετάσει την ένταξη της νέας δηλωτικής υποχρέωσης των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της πλατφόρμας της ΑΑΔΕ, myDATA – ηλεκτρονικά βιβλία, για την υποβολή φορολογικών παραστατικών.

Βελτίωση και επέκταση του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (ΚΕΦ) της ΑΑΔΕ

Το έργο περιλαμβάνει την επέκταση της λειτουργικότητας και του εξοπλισμού του υφιστάμενου ΚΕΦ προκειμένου να ενταχθεί σε αυτό το σύνολο Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ (Κεντρικές και Περιφερειακές) και να δώσει τη δυνατότητα καθορισμού δυναμικών ροών εργασίας (workflows) ενσωματώνοντας νέες διαδικασίες. Το σύστημα θα επεκτείνει τις δυνατότητες του υποσυστήματος εξερχόμενων εκστρατειών και θα υιοθετήσει προηγμένα εργαλεία ομαδοποίησης και εξόρυξη πληροφοριών για την παραγωγή αναφορών, την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την εξυπηρέτηση των φορολογουμένων. Ειδικότερα, το έργο περιλαμβάνει την ανανέωση του περιβάλλοντος λογισμικού που υποστηρίζει το κέντρο (αυτόματη τροφοδότηση μηχανισμών machine learning για την άμεση απόκριση αιτημάτων των φορολογουμένων, αναβάθμιση της Γνωσιακής Βάσης για την άμεση ενημέρωση του συνόλου των φορολογουμένων και των υπαλλήλων της Αρχής), καθώς και την ανάπτυξη προηγμένων υπηρεσιών για τους πολίτες σε περιβάλλον έξυπνων κινητών συσκευών και την προμήθεια του κατάλληλου εξοπλισμού.

Ανάπτυξη ΟΠΣ της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ

Το έργο αφορά στην ανάπτυξη ΟΠΣ για τις ανάγκες της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών της Αρχής, το οποίο θα μπορεί να διαχειρίζεται ψηφιακά τον τεράστιο όγκο οικονομικών δεδομένων για το σύνολο των Υπηρεσιών (Κεντρικές, ΔΟΥ, Τελωνεία) που είναι κρίσιμος για την άρτια λειτουργία της Αρχής και θα διαλειτουργεί τόσο με τα υπάρχοντα συστήματα εντός της ΑΑΔΕ όσο και με τρίτους φορείς, επιτρέποντας την πλήρη ηλεκτρονικοποίηση των οικονομικών διαδικασιών.

Ψηφιακό σύστημα καταγραφής, παρακολούθησης και διαχείρισης κινδύνων στην ΑΑΔΕ και Κατάρτιση Πλάνου Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας

Το συγκεκριμένο έργο συνίσταται στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσέγγισης της ΑΑΔΕ για την αναγνώριση, αξιολόγηση, κατηγοριοποίηση, επικοινωνία και διαχείριση των κινδύνων συμμόρφωσης και των επιχειρησιακών κινδύνων της Αρχής. Περιλαμβάνει ένα ΟΠΣ το οποίο θα υποστηρίζει λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων και ελέγχου και σύστημα ERM (Enterprise Risk Management). Τα βασικά στάδια περιλαμβάνουν σύστημα εντοπισμού κινδύνων, ανάλυση, βαθμονόμηση,

προτεραιοποίηση, μετριασμό και αντιμετώπιση κινδύνων. Επιπλέον, το έργο περιλαμβάνει μελέτη για την Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Επιπτώσεων (BIA) και Ανάλυση και Αντιμετώπιση Κινδύνων (RA) οι οποίες θα στηρίζονται σε έναν προκαθορισμένο και επικαιροποιημένο κατάλογο δραστηριοτήτων, λειτουργιών, υπηρεσιών με κατηγοριοποίηση της κρισιμότητάς τους.

myAADElive (παροχή υπηρεσιών μέσω βιντεοκλήσης)

Αποτελεί την πρώτη υπηρεσία εξυπηρέτησης μέσω βιντεοκλήσης στην Ελλάδα. Εκτός από τον κλειδάριθμο, που εξυπηρετείται ήδη από τον Απρίλιο 2020, στο αμέσως επόμενο διάστημα θα είναι δυνατή μέσω βιντεοκλήσης η απόδοση ΑΦΜ και ο ορισμός φορολογικού εκπροσώπου (χρήσιμο κυρίως για κατοίκους και ομογενείς στο εξωτερικό).

Ανάπτυξη και λειτουργία ΟΠΣ για την παρακολούθηση, διαχείριση και αυτοματοποίηση διαδικασιών ληξιπρόθεσμων οφειλών

Το έργο αφορά την παρακολούθηση ληξιπρόθεσμων οφειλών φυσικών και νομικών προσώπων προς τους δημόσιους φορείς με εστίαση στη φορολογία. Σκοπός του είναι η ανάπτυξη από την ελληνική φορολογική και τελωνειακή διοίκηση ενός αυτοματοποιημένου μηχανισμού διαχείρισης των οφειλών, προκειμένου να είναι δυνατή η εξασφάλιση της βέλτιστης συλλογής των επιδόσεων αυτών. Οι πιο σημαντικές λειτουργίες του έργου είναι:

- Άμεση παροχή κεντρικής πληροφορίας σε επίπεδο οφειλής (προφίλ οφειλέτη), συνδυάζοντας τις πληροφορίες από ηλεκτρονικές εφαρμογές και υποσυστήματα όπως εισόδημα, περιουσιολόγιο, καταστάσεις πελατών/προμηθευτών, Σύστημα αυτοματοποιημένης επεξεργασίας, Σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με κράτη-μέλη της ΕΕ και πληροφορίες από τρίτους (π.χ. Κτηματολόγιο ΑΕ, ΓΕΜΗ κ.ά.).
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών πίστωσης, συμψηφισμού και συστήματος ρυθμίσεων
- Άμεση αυτοματοποίηση διαδικασιών με στόχο ένα πλήρες και ενιαίο μοντέλο διαχείρισης οφειλών. Εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνολογιών στο πλαίσιο της αναγκαστικής είσπραξης.
- Εφαρμογή διαχείρισης και παρακολούθησης ταυτότητας οφειλέτη και οφειλών

- Εφαρμογή διαχείρισης, παρακολούθησης και αυτοματοποίησης συμψηφισμών
- Εφαρμογή αποστολής και διαχείρισης ηλεκτρονικών κοινοποιήσεων, ειδοποιήσεων και επιδόσεων
- Εφαρμογή διαχείρισης, παρακολούθησης και αυτοματοποίησης λήψης μέτρων είσπραξης
- Εφαρμογή ενημέρωσης των φορολογούμενων για θέματα οφειλών

Προμήθεια Εργαλείων Ασφάλειας Δεδομένων

Το έργο συνίσταται στην υλοποίηση ενός συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Δεδομένων, πιστοποιημένης κατά ISO 27001, η οποία θα περιλαμβάνει:

- Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών (Information Security Management System - ISMS)
- Υποδομή Τείχους Προστασίας Διαδικτύου (Web Application Firewall – WAF)
- Σύστημα Διαχείρισης Αναβαθμισμένων Προσβάσεων (Privileged Access Management - PAM)

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας

5.1 Αναγκαιότητα και σημασία της έρευνας

Η ανάλυση που προηγήθηκε κατέδειξε πως το ζήτημα της ψηφιακής μεταρρύθμισης στην τελωνειακή διοίκηση αποτελεί θέμα πολύπλοκο και επίκαιρο. Αυτό υποδεικνύει ότι υπάρχει ανάγκη για σοβαρή προσέγγιση και διεξοδική ανάλυση των προκλήσεων, των πλεονεκτημάτων και των πιθανών λύσεων που αφορούν την ψηφιακή εξέλιξη στην τελωνειακή διοίκηση. Επιπλέον, υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων και της προσαρμογής των στρατηγικών σχεδίων στο πλαίσιο ενός ραγδαία μεταβαλλόμενου ψηφιακού τοπίου.

Περαιτέρω, η ανάλυση επισημαίνει την σπουδαιότητα της ενημέρωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και διαδικασίες που συνοδεύουν την ψηφιακή μεταρρύθμιση. Αναδεικνύει επίσης την ανάγκη για στρατηγική προσέγγιση και συνεργασίες μεταξύ διαφορετικών επιμέρους, οργανισμών και ενδιαφερόμενων φορέων προκειμένου να επιτευχθεί η επιτυχής ψηφιακή μετάβαση στην τελωνειακή διοίκηση. Επίσης, υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς αξιολόγησης και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της μεταρρύθμισης, προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και η διαρκής βελτίωση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων.

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια φιλοδοξεί να καλύψει μέρος του ερευνητικού κενού που εντοπίζεται στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, εξετάζοντας τις απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση. Παρά το γεγονός ότι αρκετές μελέτες έχουν εστιάσει στη μεταρρύθμιση της τελωνειακής διοίκησης διεθνώς (Hillberry & Zhang, 2018; Karyotakis & Barba, 2020), καμία έρευνα μέχρι σήμερα δεν έχει εξετάσει την ψηφιακή μεταρρύθμιση από την σκοπιά των άμεσα εμπλεκόμενων, δηλαδή των ίδιων των τελωνειακών υπαλλήλων, εστιάζοντας σε βασικούς της άξονες, όπως οι εμπειρίες από την εφαρμογή της, η διαδικασία, τα προβλήματα εφαρμογής και οι αναπαραστάσεις σχετικά με το μέλλον της. Ως εκ τούτου, η αναγκαιότητά της έρευνας αναδεικνύεται από την έλλειψη σχετικών ερευνών και κυρίως ερευνητικών στοιχείων που αντικατοπτρίζουν τη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα.

5.2 Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των τελωνειακών υπαλλήλων του νομού Κορινθίας, σχετικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση.

Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι που η έρευνα αποσκοπεί να επιτύχει είναι οι εξής:

- Καταγραφή των απόψεων των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με το βίωμα της ψηφιακής μεταρρύθμισης
- Αποτύπωση των απόψεων των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης
- Καταγραφή των απόψεων των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με τις στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης
- Αποτύπωση των απόψεων των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης

Τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώθηκαν με βάση τους ανωτέρω στόχους και είναι τα εξής:

- α) Ποιες είναι οι προσωπικές εμπειρίες των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση;
- β) Ποιες είναι οι αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης;
- γ) Ποιες είναι οι αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με τις στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης;
- δ) Ποιες είναι οι αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης;

5.3 Σχεδιασμός

Η ερευνητική μέθοδος που επιλέχθηκε για την παρούσα μελέτη ήταν η ποιοτική, διότι θεωρήθηκε καταλληλότερη με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα για το συγκεκριμένο θέμα. Οι ποιοτικές μέθοδοι αναφέρονται στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996), διατηρούν μία φυσιολογική ροή και σε ένα μεγάλο βαθμό δεν είναι κατευθυνόμενες από τον ερευνητή. Η ποιοτική έρευνα εστιάζει στο νόημα, δηλαδή στο πώς οι άνθρωποι κατανοούν τον κόσμο, την εμπειρία και τον εαυτό τους. Οι ερευνητές τείνουν να επικεντρώνονται στην ποιότητα και την ιδιαίτερη «υφή» της εμπειρίας, παρά στην αναζήτηση απρόσωπων νόμων αιτίου-αποτελέσματος ή μεταβλητών που στοχεύουν σε σίγουρες προβλέψεις (Wellington, 2000).

Η ποιοτική έρευνα διαφοροποιείται σημαντικά από την ποσοτική σε θέματα όπως ο ερευνητικός σχεδιασμός, η δειγματοληψία, η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, η σχέση ερευνητή-υποκειμένου και ο τρόπος αξιολόγησής της. Αυτές οι διαφορές δεν οφείλονται στις τεχνικές διαδικασίες (τεχνικές, μεθόδους), αλλά στη διαφορετική θεωρητική «λογική» προσέγγισης της έρευνας. Η ποιοτική έρευνα χαρακτηρίζεται ως «συστηματική διερεύνηση», που επιδιώκει την κατανόηση των ανθρώπινων υπάρξεων και της φύσης των συναλλαγών μεταξύ τους. Περιγράφεται ως ολιστική (ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους και το περιβάλλον τους), και ως φυσική (αποτελεί έρευνα χωρίς περιορισμούς και ελέγχους που επιβάλλονται από τον ερευνητή). Η ποιοτική μέθοδος επιτρέπει στον ερευνητή να εισχωρήσει στην προσωπικότητα των υποκειμένων και στη συνέχεια να κατανοήσει επαρκώς τις κοινωνικές επιρροές που έχουν δεχθεί τα υπό έρευνα υποκείμενα (Παπαγεωργίου, 1998).

Ο ερευνητής που πραγματοποιεί μια ποιοτική έρευνα αρχικά παρατηρεί, παίρνει συνεντεύξεις, κρατά σημειώσεις, περιγράφει και ερμηνεύει τα φαινόμενα όπως ακριβώς έχουν. Είναι πάντοτε ενεργός καθώς στην ποιοτική μέθοδο γίνεται χρήση όλων εκείνων των στοιχείων που ο ερευνητής συναντά και οφείλει να τα καταγράψει, όπως τα σχόλια από όσους σχετίζονται με το αντικείμενο, τον τρόπο που τα υποκείμενα κάθονται ή συνομιλούν (Eisner, 1991). Επίσης, έχει την ευθύνη να συνδυάσει με τρόπο λογικό τα δεδομένα, τα στοιχεία και τις καταστάσεις προκειμένου να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα από όλα όσα παρατηρεί.

Επόμενο βήμα του ερευνητή είναι η ερμηνεία και η ανάλυση όλων όσων έχουν συλλεχθεί, το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο πλαίσιο της έρευνας. Για να πραγματοποιηθεί η ερμηνευτική διαδικασία, ο ερευνητής πρέπει να θέσει σε

εφαρμογή τις δεξιότητές του και με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής θα κρίνει τι να συμπεριληφθεί στα αποτελέσματα και τι όχι. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η υποκειμενικότητά του, παρά τις προσπάθειες για αντικειμενική προσέγγιση (Peshkin, 1985).

Εν κατακλείδι, οι ποιοτικές μέθοδοι επιτρέπουν στον ερευνητή να στοχεύσει στο τι σημαίνει για τα υποκείμενα η εμπειρία για την οποία μιλούν (Geertz, 1973), να καταγράψει τις απόψεις και τις εκφράσεις του υποκειμένου, ενώ σε μεγάλο βαθμό η μέθοδος επηρεάζεται από την κουλτούρα του ερευνητή. Ωστόσο, μεγάλη σημασία για τις ποιοτικές έρευνες έχει η σωστή κρίση του ερευνητή καθώς αυτά που θα καταγραφούν στην έρευνα να αντιπροσωπευθούν στο σύνολο του δείγματος (Eisner, 1991).

5.4 Δείγμα

Η ποιοτική δειγματοληψία βασίζεται σε δύο βασικούς κανόνες: της καταλληλότητας του δείγματος και της επάρκειας. Αυτό σημαίνει ότι για την ποιοτική έρευνα το δείγμα πρέπει να είναι κατάλληλο να ερμηνεύσει τα γεγονότα, αλλά και επαρκή όχι σε ποσότητα αλλά σε ποιότητα, δηλαδή να προσφέρει ποιοτικές πληροφορίες (Μαντζούκας, 2007) που θα επιτρέψουν να επιτευχθεί η έννοια του κορεσμού (datasaturation), αναφορικά με τις πληροφορίες για το υπό έρευνα φαινόμενο (Patton, 1990).

Στην ποιοτική έρευνα το δείγμα δεν χρειάζεται να είναι ποσοτικά μεγάλο για τη διεξαγωγή έγκυρης έρευνας. Συνήθως αφορά σε διψήφιο ή ακόμη και σε μονοψήφιο αριθμό. Ένα μεγάλο δείγμα δεν εξυπηρετεί τους στόχους αλλά ούτε τους σκοπούς της ποιοτικής έρευνας. Αντιθέτως, ένα μεγάλο δείγμα συνήθως λειτουργεί αρνητικά για την εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας, καθώς μέσα στο μεγάλο αριθμό των συμμετεχόντων χάνονται τα υποκειμενικά και εξατομικευμένα χαρακτηριστικά, τα οποία η ποιοτική έρευνα επιχειρεί να κατανοήσει.

Πληθυσμό-στόχο της παρούσας έρευνας αποτέλεσε το σύνολο των τελωνειακών υπαλλήλων του νομού Κορινθίας. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της σκόπιμης και βολικής δειγματοληψίας, διότι αναφέρεται στην επιλογή των πιο εύκολα προσβάσιμων ατόμων στον ερευνητή, αλλά και των ατόμων που είναι διαθέσιμα για την έρευνα (Cohen et al., 2008). Η διαμόρφωση του δείγματος βασίστηκε στις

προσωπικές γνωριμίες του ερευνητή, στην ευκολία πρόσβασης αλλά και στην προθυμία των τελωνειακών υπαλλήλων για συμμετοχή και προσφορά βοήθειας.

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δώδεκα (12) τελωνειακοί υπάλληλοι, έξι (6) τελωνειακοί που εργάζονται σε τελωνειακές υπηρεσίες της Βόρειας Πελοποννήσου (Τελωνείο Κορίνθου) και έξι (6) εκτελωνιστές που συνεργάζονται άμεσα με τα τελωνεία. Πρόκειται για τελωνειακούς υπαλλήλους στους οποίους ο ερευνητής είχε εύκολη πρόσβαση καθώς ο ίδιος εργάζεται στο Τελωνείο Κορίνθου.

5.5 Ερευνητικό εργαλείο - Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων στις ποιοτικές έρευνες και θεωρείται από τα βασικότερα εργαλεία των ποιοτικών μεθόδων, εξαιτίας της ευελιξίας που προσφέρει κατά τη διεξαγωγή της, της αμεσότητας και της εξοικείωσης που αισθάνεται το ερωτώμενο κοινό σχετικά με αυτήν, καθώς και του χαμηλού κόστους που διαθέτει. Λειτουργεί ως αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ προσώπων, η οποία καθοδηγείται από τον ερευνητή με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετικά με το θέμα της έρευνας (Cohen & Manion, 1992). Σύμφωνα με τον Mialaret (1997), η μέθοδος της συνέντευξης δημιουργεί ένα «νοηματικό περιεχόμενο» το οποίο προσπαθεί να ανακαλύψει τις πτυχές της ανθρώπινης προσωπικότητας και να γνωρίσει τις συμπεριφορές.

Όπως αναφέρει ο Φίλιας (1993, σελ. 129), «η συνέντευξη είναι το αποτέλεσμα κάποιου είδους μεθοδολογικής στρατηγικής και η πληροφορία πραγματοποιείται μέσω δύο συνειδητοποιήσεων», ενώ οι συνειδητοποιήσεις ανήκουν στον ερευνητή και στον ερωτώμενο. Ο Ζαφειρόπουλος (2005) υποστηρίζει πως η συνέντευξη είναι η καταγραφή της βιοματικής εμπειρίας του ερωτώμενου, των απόψεων και στάσεων, αποτελώντας σε βάθος εξερεύνηση των αιτιών και των λόγων κάποιων συμπεριφορών και στάσεων, αφού περιέχει τη δυναμική της συζήτησης. Σε γενικές γραμμές η συνέντευξη βασίζεται στη θέση ότι η γνώση επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω της καλής ακρόασης των κόσμων των υποκειμένων, τα οποία ο ερευνητής οφείλει να έχει ενθαρρύνει να εκφραστούν, γι' αυτό το λόγο ακόμα και τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης είναι καθοριστικά (Kvale, 1996).

Από τα τρία είδη συνεντεύξεων που υπάρχουν (δομημένη, ημι-δομημένη, μη δομημένη¹¹), στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη. Το συγκεκριμένο είδος συνέντευξης χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, αλλά παρουσιάζει πολύ περισσότερη ευελιξία στη σειρά των ερωτήσεων, στη δυνατότητα τροποποίησης του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο, καθώς και στην προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων συζήτησης (Ιωσηφίδης, 2003). Η ημι-δομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται κυρίως για την απόκτηση μιας λεπτομερούς εικόνας των πεποιθήσεων, των στάσεων και των απόψεων ενός ατόμου για ένα θέμα, διότι επιτρέπει στον ερευνητή περισσότερη ευελιξία (Smith, 1990). Σύμφωνα με τους Αβραμίδη & Καλυβά (2006), ο συνεντευξιαστής προσπαθεί να εμπλουτίσει τη συζήτηση, ενώ το διάγραμμα της ημι-δομημένης συνέντευξης θα πρέπει να καθοδηγεί και όχι να υπαγορεύει την πορεία της.

Η ποιοτική ημι-δομημένη συνέντευξη αποτελεί ένα ευέλικτο και δυναμικό εργαλείο, το οποίο είναι μη κατευθυντικό, μη αυστηρά δομημένο και τυποποιημένο, με ερωτήσεις που επιδέχονται ανοιχτού τύπου (openended) απαντήσεις. Η συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο (facetoface) στοχεύει στην κατανόηση από τον ερευνητή της προοπτικής και στάσης του ερωτώμενου για το προς διερεύνηση θέμα, καθώς και στην ακρόαση των εμπειριών του μέσα από τα δικά του λόγια.

Συγκεκριμένα οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις βασίστηκαν σε έναν οδηγό συνέντευξης (*Παράρτημα*) που κατασκευάστηκε με βάση τους ερευνητικούς άξονες, οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν από την πλευρά του ερευνητή και κατεύθυναν σε γενικές γραμμές την εν λόγω διαδικασία. Αναφορικά με τις ερωτήσεις οι οποίες περιλαμβάνονται στη συνέντευξη, αυτές διατυπώθηκαν με βάση το θεωρητικό μέρος, τον κεντρικό σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας, το βασικό ερευνητικό πρόβλημα και τα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, οι ερωτήσεις έχουν σαφές περιεχόμενο, δηλαδή δηλώνουν ό,τι πραγματικά ψάχνουν, είναι διατυπωμένες με τρόπο κατανοητό και απλό, με πληρότητα, λογική αλληλουχία και όλα αυτά για να μην περιορίζουν τους ερωτώμενους και να συντελέσουν στην αποφυγή τυχόν παρανοήσεων και παρερμηνειών τόσο από τη πλευρά του ερευνητή όσο και από την πλευρά των υποκειμένων της έρευνας. Η σειρά των ερωτήσεων μπορεί και να άλλαζε από συνέντευξη σε συνέντευξη ανάλογα με την ανταπόκριση του ερωτώμενου ή και να μη

¹¹Οι Cohen & Manion (1994) αναφέρουν τέσσερις τύπους συνεντεύξεων: δομημένη, μη δομημένη, μη κατευθυντική και εστιασμένη συνέντευξη.

χρειάστηκε να γίνουν κάποιες διότι απαντήθηκαν μέσα από τη συζήτηση άλλων ερωτήσεων. Πρόκειται για ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (open-ended questions), καθώς μέσω αυτών επιτυγχάνεται η ελεύθερη ανάπτυξη των απόψεων και η δημιουργία ευχάριστου επικοινωνιακού κλίματος (Cohen et al., 2008).

5.5.1 Δομή πρωτοκόλλου συνέντευξης

Οι άξονες στους οποίους στηρίχθηκαν οι δεκαέξι (16) ερωτήσεις του πρωτοκόλλου της συνέντευξης κατ' αντιστοιχία με τα τέσσερα (4) ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης είναι οι ακόλουθοι:

- α) Οι απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με το βίωμα της ψηφιακής μεταρρύθμισης
- β) Οι απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης
- γ) Οι απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με τις στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης
- δ) Οι απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης

Στην αρχή του πρωτοκόλλου διατυπώθηκαν τέσσερις (4) εισαγωγικές ερωτήσεις σχετικά με βασικά ατομικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως η ηλικία, το φύλο, ο τόπος κατοικίας και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Ακολούθησαν τέσσερις (4) ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων όπως το επάγγελμα, η προϋπηρεσία, οι ημερήσιες ώρες εργασίας και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία. Στο κύριο μέρος του πρωτοκόλλου και για κάθε ερευνητικό άξονα επιχειρήθηκε η διατύπωση ισάριθμων κατά το δυνατόν κύριων ερωτήσεων προκειμένου να εξαχθούν αναλυτικά και ισόρροπα δεδομένα.

Στο πλαίσιο αυτό στον πρώτο άξονα διερευνήθηκαν οι εμπειρίες των τελωνειακών υπαλλήλων αναφορικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση. Οι εμπειρίες αυτές περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση προκλήσεων, τις αντιλήψεις για τα οφέλη της ψηφιακής μετάβασης, τις αλλαγές στις διαδικασίες εργασίας και άλλες σχετικές εμπειρίες των ατόμων που εμπλέκονται στη διοίκηση των τελωνείων.

Στο δεύτερο άξονα διερευνήθηκαν οι απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης. Οι απόψεις μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με διάφορους παράγοντες, όπως η προηγούμενη εμπειρία τους με τεχνολογικές αλλαγές, η προετοιμασία που έχουν λάβει για τη χρήση νέων συστημάτων και η στάση τους απέναντι στην αλλαγή. Ορισμένοι τελωνειακοί υπάλληλοι ενδέχεται να υποδεχθούν θετικά την ψηφιακή μεταρρύθμιση, βλέποντάς την ως μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργασιών τους. Άλλοι ενδέχεται να εκφράσουν ανησυχία ή αντίσταση, ειδικά εάν θεωρούν ότι δεν έχουν λάβει επαρκή κατάρτιση ή υποστήριξη για τη μετάβαση σε νέες τεχνολογίες. Επιπλέον, η αντίληψη για το πώς επηρεάζει η ψηφιακή μεταρρύθμιση τις εργασιακές τους συνθήκες και την αλληλεπίδρασή τους με το κοινό μπορεί να παίζει κρίσιμο ρόλο στη στάση τους απέναντι σε αυτήν. Συνολικά, η ανταπόκριση των τελωνειακών υπαλλήλων στη ψηφιακή μεταρρύθμιση μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τις προσωπικές τους εμπειρίες, ανάγκες και προσδοκίες.

Στον τρίτο άξονα διερευνήθηκαν οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης από την τελωνειακή διοίκηση. Οι προϋποθέσεις αυτές περιλαμβάνουν στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης και να ενισχύσουν τις πιθανότητες επιτυχίας του έργου.

Τέλος με τον τέταρτο άξονα εξετάστηκαν οι αναπαραστάσεις σχετικά με το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης στην τελωνειακή διοίκηση. Οι αναπαραστάσεις δείχνουν τις πιθανές κατευθύνσεις και εξελίξεις που μπορεί να λάβει η τελωνειακή διοίκηση μέσω της ψηφιακής μεταρρύθμισης. Συνολικά, προβάλλουν ένα ευρύ φάσμα πιθανοτήτων για τη μελλοντική εξέλιξη της τελωνειακής διοίκησης με βάση την ψηφιακή μεταρρύθμιση.

Ανάλογα βέβαια με την ευγλωττία των ερωτώμενων και τη διεξοδικότητα και ευστοχία των απαντήσεων κυμάνθηκε και η υποβολή βοηθητικών ερωτήσεων σε κάθε κύρια ερώτηση των ερευνητικών αξόνων.

5.6 Συλλογή δεδομένων και διεξαγωγή συνεντεύξεων

Η καταγραφή των πρωτογενών δεδομένων των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε μέσω ψηφιακής μαγνητοφώνησης, για να διατηρηθεί με απόλυτη επιτυχία και μεγάλη ακρίβεια η ποιότητα των απόψεων και για να παρουσιαστεί, στον επιτρεπτό βαθμό, η απεικόνιση της συναισθηματικής κατάστασης των συνεντευζιαζόμενων. Επίσης, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων κρατήθηκαν και ορισμένες σημειώσεις, προκειμένου η ανάλυση των αποτελεσμάτων να γίνει πιο εύκολα.

Αναφορικά με τους συνεντευζιαζόμενους, αρχικά ερωτήθηκαν για την παρουσία του ψηφιακού καταγραφέα και έδωσαν την συγκατάθεσή τους, ενώ ορισμένοι ζήτησαν να γνωρίζουν τις ερωτήσεις πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Πληροφορήθηκαν ότι το περιεχόμενο των συζητήσεων θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για τη διεξαγωγή της έρευνας, ότι θα διατηρηθεί εχεμύθεια και διασφάλιση των απόψεών τους όπως ορίζεται από τους κανόνες δεοντολογίας των συνεντεύξεων της ποιοτικής έρευνας (Mishler, 1996). Ο χώρος και ο χρόνος των συνεντεύξεων καθορίστηκαν κατόπιν προσωπικής επικοινωνίας και πραγματοποιήθηκαν πρόσωπο με πρόσωπο (facetofaceinterview). Ο απαιτούμενος χρόνος για κάθε συνέντευξη ήταν περίπου τριάντα (30) λεπτά. Η συλλογή των δεδομένων διήρκησε περίπου ένα μήνα και πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2023.

5.7 Ζητήματα δεοντολογίας - εγκυρότητα και αξιοπιστία

Τα βασικότερα ζητήματα δεοντολογίας μιας έρευνας είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η γενικευτική ισχύς των ευρημάτων της. Η εγκυρότητα αναφέρεται στο αν η ερώτηση καταγράφει αυτό το οποίο επιθυμεί ο ερευνητής και το πώς ο μεθοδολογικός σχεδιασμός και τα δεδομένα της έρευνας οδηγούν σε αληθινά και άξια εμπιστοσύνης ευρήματα. Η αξιοπιστία εξετάζει το αν η επανάληψη της μέτρησης κάτω από τις ίδιες ερευνητικές συνθήκες παράγει το ίδιο αποτέλεσμα. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας της παρούσας έρευνας έγινε στο στάδιο της πιλοτικής συνέντευξης με έναν τελωνειακό

υπάλληλο με στόχο τη διασφάλιση της σαφήνειας των ζητούμενων πληροφοριών, των οδηγιών που δίνονται στον εκάστοτε ερωτώμενο καθώς και την εξασφάλιση των προσφορότερων συνθηκών για τη συλλογή των δεδομένων. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία καθορισμού μιας σωστής ερευνητικής διαδικασίας. Ο κάθε ερευνητής θα πρέπει να φροντίζει για την τεκμηρίωσή τους, προκειμένου η ερευνητική του μελέτη να μπορεί να είναι αποδεκτή σε ένα ευρύτερο επιστημονικό κοινό (Κατσής, 2020).

Επίσης η μεταβιβασιμότητα ή γενικευσιμότητα των ευρημάτων μιας ποιοτικής μελέτης αναφέρεται στο βαθμό που τα συμπεράσματα της μελέτης μπορούν να γενικευτούν σε ευρύτερα σύνολα ομοειδών περιπτώσεων από τον πληθυσμό από τον οποίο προέρχεται το συγκεκριμένο δείγμα. Η σημαντικότερη τεχνική για να ικανοποιήσει ένας ερευνητής το κριτήριο της γενικευσιμότητας θεωρείται η πυκνή και ζωνρή περιγραφή των δεδομένων και ευρημάτων της έρευνας. Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα έρευνα επιχείρησε να προσφέρει μια αληθινή και συνεπή πυκνή περιγραφή των ευρημάτων μέσα από τις απόψεις ενός σχετικά ομοιογενούς πληθυσμού προκειμένου οι αναγνώστες της έρευνας να μπορούν να αναγνωρίσουν την εμπειρία των συμμετεχόντων και του ερευνητή και να τις αντιπαραβάλουν με τις δικές τους εμπειρίες, καθώς και με αυτές που είχαν μελετήσει μέσα από άλλες εμπειρικές έρευνες (Αραμπατζή, 2013).

Περαιτέρω, προβλήματα που δύνανται να διεισδύσουν στο σύνολο της μελέτης ενδέχεται να αφορούν την προστασία των συμμετεχόντων όχι μόνο από άμεσες επιδράσεις της παρέμβασης αλλά και από τον ίδιο τον ερευνητή. Η διαβεβαίωση του ερευνητή ότι η δημοσιοποίηση της έρευνας εγγυάται την εχεμύθεια και την ανάληψη της ευθύνης σχετικά με τη γνώση που έχει αποκτήσει, ήταν απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή της συνέντευξης. Συμπερασματικά, η εμπιστευτικότητα, η αμοιβαιότητα, η συναίνεση κατόπιν ενημέρωσης, η αδειοδότηση της πρόσβασης και η ιδιοκτησία των δεδομένων, αποτελούν βασικά ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας μιας ποιοτικής εμπειρικής έρευνας, για τα οποία λήφθηκε η ανάλογη μέριμνα και στην παρούσα εργασία.

5.8 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων αποτελεί το σημείο εκείνο όπου ο ερευνητής συγκρίνει και αντιπαραβάλλει, ερμηνεύει και κατανοεί, συμπεραίνει και επαληθεύει τα δεδομένα είτε αυτά είναι ποιοτικά είτε ποσοτικά. Η διαδικασία αυτή όχι μόνο επιβάλλεται, αλλά κατά κάποιο τρόπο προσδίδει νόημα σε ολόκληρη την έρευνα. Αποτελεί τον απώτερο στόχο της, αφού τα δεδομένα δε μιλούν από μόνα τους, αλλά απαιτούν πάντα από τον ερευνητή να προσδώσει νόημα, να συνδέσει φαινομενικά ασύνδετα σημεία, να ερμηνεύσει τα αίτια πίσω από τα δεδομένα και τελικά να δημιουργήσει νέα γνώση.

Μέσω της ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων ο ερευνητής προχωρά σε ερμηνείες (interpretations) των απόψεων και των στάσεων των ερωτώμενων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας αυξάνεται, στο βαθμό που η παραγόμενη θεωρία είναι πραγματικά θεμελιωμένη στα δεδομένα, ενδυναμώνεται σημαντικά η ερευνητική και αναλυτική διαφάνεια, καθώς μπορούν να ελεγχθούν οι διαδικασίες παραγωγής θεωρητικών και ερμηνευτικών συμπερασμάτων αλλά και ο βαθμός αντιστοίχισης τους στα πρωτογενή εμπειρικά δεδομένα.

Στην ποιοτική έρευνα, η ανάλυση των δεδομένων δεν μπορεί να γίνει με στατιστικές αναλύσεις και συγκριτικά γραφήματα, όπως συμβαίνει στην αντίστοιχη ποσοτική.

Πρώτο βήμα αποτελεί η καταγραφή των δεδομένων, προκειμένου ο ερευνητής να κατανοήσει και να μπορέσει να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη αντίληψη αναφορικά με το τι λένε ή κάνουν οι συμμετέχοντες. Δεδομένου ότι οι συνεντεύξεις είχαν ηχητικά καταγραφεί, απαιτήθηκε η χρονοβόρα αλλά απαραίτητη διαδικασία της απομαγνητοφώνησης, κατά την οποία πραγματοποιήθηκε η μετατροπή του προφορικού λόγου σε γραπτό, με σκοπό την ανάλυση των δεδομένων με μεγαλύτερη συστηματικότητα. Η ανάλυση των δεδομένων δημιουργεί ένα μεγάλο όγκο ευρημάτων τα οποία για να ερμηνευτούν και να τους αποδοθεί νόημα θα πρέπει να οργανωθούν και να ταξινομηθούν, για να μπορέσουν να απαντήσουν στο κεντρικό ερευνητικό ερώτημα. Όλη αυτή η διαδικασία σε μια ερευνητική μέθοδο, αποσκοπεί στο να παρουσιαστούν τα περιεχόμενα των πληροφοριών συστηματικά και αντικειμενικά και στη συνέχεια να ακολουθήσει η εξαγωγή συμπερασμάτων (Hancock, 1998).

Για την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης. Σύμφωνα με τους Ίσαρη & Πουρκό (2015), η θεματική ανάλυση αποτελεί τη βάση των ποιοτικών αναλύσεων,

χρησιμοποιείται ευρέως και είναι σημαντική ιδιαίτερα για τους νέους ερευνητές. Πρόκειται για μέθοδο που χαρακτηρίζεται από ευελιξία, με την οποία εντοπίζονται επαναλαμβανόμενα νοηματικά μοτίβα τα οποία στη συνέχεια οργανώνονται σε θέματα (Braun & Clarke, 2006). Τα θέματα αποτελούν συμπυκνωμένες ολιστικές ερμηνείες μέσω των οποίων φαίνονται οι τρόποι που βιώνουν οι ερευνώμενοι το φαινόμενο που μελετάται (Μαντζούκας, 2007).

Για την εφαρμογή της μεθόδου ακολουθήθηκαν τα πέντε βήματα που προτείνει ο Τσιώλης (2018). Ειδικότερα:

- Αρχικά μεταφέρθηκαν σε μορφή κειμένου οι καταγεγραμμένες συνεντεύξεις και χρησιμοποιήθηκε ένα απλό σύστημα σημειογραφίας.
- Στη συνέχεια, μετά από πολλαπλές αναγνώσεις των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων επήλθε εξοικείωση με τα δεδομένα. Κατόπιν εντοπίστηκαν και διαχωρίστηκαν τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα.
- Το επόμενο βήμα αποτέλεσε η διαδικασία της κωδικοποίησης. Αποδόθηκαν κωδικοί σε τμήματα του κειμένου, δηλαδή ερμηνείες του ερευνητή σε συγκεκριμένα σημεία του. Κατόπιν, έγινε αντιπαραβολή και σύγκριση μεταξύ τους για τον εντοπισμό κωδικών με παρόμοιο νόημα (Μαντζούκας, 2007).
- Η επεξεργασία και η σύγκριση των κωδικών οδήγησε στο επόμενο βήμα, τον σχηματισμό των θεματικών ενότητων. Για κάθε ερευνητικό ερώτημα κατασκευάστηκαν θεματικοί χάρτες οι οποίοι συνοψίζουν και αποτυπώνουν τα ευρήματα της έρευνας (Ισαρη & Πουρκός, 2015), και καταδεικνύονται οι τρόποι με τους οποίους σχετίζονται τα θέματα μεταξύ τους αλλά και με τους κωδικούς (Τσιώλης, 2018).
- Τα ευρήματα της έρευνας παρουσιάστηκαν με βάση τους θεματικούς χάρτες κάθε ερωτήματος και με έκθεση αρχικά των θεμάτων που απαντούν στο ερώτημα και κατόπιν των ιδιοτήτων τους. Για την περιγραφή τους, χρησιμοποιήθηκαν χαρακτηριστικά αποσπάσματα των συνεντεύξεων, αποσκοπώντας στην πειστική περιγραφή του τρόπου της ανάδειξης των θεμάτων.

Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα

6.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Στην έρευνα συμμετείχαν έξι (6) τελωνειακοί που εργάζονται σε τελωνειακές υπηρεσίες της Βόρειας Πελοποννήσου (τελωνείο Κορίνθου) και έξι (6) εκτελωνιστές που συνεργάζονται άμεσα με τα τελωνεία. Όσον αφορά το φύλο των τελωνειακών υπαλλήλων συμμετείχαν έξι (6) γυναίκες και έξι (6) άνδρες. Η ηλικία τους κυμαίνεται από 34 έως 62 έτη, ενώ η εργασιακή του προϋπηρεσία είναι από 9 έως 35 έτη. Σχετικά με το επίπεδο σπουδών, οκτώ (8) τελωνειακοί υπάλληλοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ Πανεπιστημιακού Τομέα και οι υπόλοιποι τέσσερις (4) υπάλληλοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ Τεχνολογικού Τομέα. Η ημερήσια εργασία τους κυμαίνεται από 8 έως 10 ώρες, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία τους είναι από αρκετά έως πολύ. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα στοιχεία για το δείγμα των τελωνειακών υπαλλήλων της έρευνας:

Πίνακας 3: Προφίλ τελωνειακών υπαλλήλων

A/A	Φύλο	Ηλικία	Επάγγελμα	Έτη προϋπηρεσίας	Εκπαιδευτικό μορφωτικό επίπεδο
Σ1	Άνδρας	42	Τελωνειακός	15	ΑΕΙ Τεχνολογικού τομέα
Σ2	Γυναίκα	44	Τελωνειακός	18	ΑΕΙ Τεχνολογικού τομέα
Σ3	Άνδρας	54	Τελωνειακός	24	ΑΕΙ Παν/ικού τομέα
Σ4	Άνδρας	62	Τελωνειακός	35	ΑΕΙ Παν/ικού τομέα
Σ5	Γυναίκα	60	Τελωνειακός	28	ΑΕΙ Παν/ικού τομέα
Σ6	Γυναίκα	52	Τελωνειακός	22	ΑΕΙ Παν/ικού τομέα
Σ7	Γυναίκα	45	Εκτελωνιστής	16	ΑΕΙ Παν/ικού τομέα
Σ8	Γυναίκα	60	Εκτελωνιστής	27	ΑΕΙ Παν/ικού τομέα
Σ9	Άνδρας	55	Εκτελωνιστής	23	ΑΕΙ Τεχνολογικού τομέα
Σ10	Άνδρας	34	Εκτελωνιστής	9	ΑΕΙ Παν/ικού τομέα
Σ11	Άνδρας	42	Εκτελωνιστής	22	ΑΕΙ Παν/ικού τομέα
Σ12	Γυναίκα	52	Εκτελωνιστής	25	ΑΕΙ Τεχνολογικού τομέα

6.2 Το βίωμα της ψηφιακής μεταρρύθμισης

Ερ. 1: «Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην αναδιοργάνωση της υπηρεσίας, ώστε να λειτουργεί με βάση νέες παραμέτρους δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την καινοτομία;»

Όλοι οι τελωνειακοί υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν πως η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην αναδιοργάνωση και ανανέωση της υπηρεσίας, προσβλέποντας στην αποδοτικότητα, την ευελιξία και την καινοτομία. Ωστόσο, υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της προχωρά με αργούς ρυθμούς ενώ απαιτείται η πραγματοποίηση και άλλων αλλαγών.

«... θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων, όπως και την καινοτομία στην εφαρμογή νέων διαδικασιών.» (Σ1)

«Η ψηφιακή μεταρρύθμιση θεωρείται μοχλός πίεσης αποδοτικότητας, ευελιξίας και καινοτομίας.» (Σ2)

«Πράγματι, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές βελτιώσεις ως προς τα παραπάνω μετά και την εφαρμογή του ηλεκτρονικού συστήματος ICISnet.» (Σ8)

«Η ψηφιακή μεταρρύθμιση έχει σκοπό όλα τα παραπάνω και αυτό αναμένεται να είναι το αποτέλεσμα αλλά η εφαρμογή της προχωράει με αργούς ρυθμούς.» (Σ11)

«... έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές θετικές αλλαγές, μετά την εφαρμογή των ηλεκτρονικού συστήματος ICISnet και χρειάζεται να γίνουν και άλλες.» (Σ12)

Ερ. 2: «Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην αντικατάσταση των οργανικών μορφών της γραφειοκρατίας και στην προώθηση νέων μοντέλων δημόσιας διοίκησης;»

Οι περισσότεροι τελωνειακοί υπάλληλοι υποστηρίζουν ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην αντικατάσταση αλληλεπικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων στις δομές της διοίκησης και δίνει έμφαση στο μάνατζμεντ και στη χρήση νέων μορφών διοίκησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, η ψηφιακή μεταρρύθμιση αυτό ακριβώς θέλει να επιτύχει: λιγότερη γραφειοκρατία, ευέλικτη διοίκηση, ταχύτερη εξυπηρέτηση του συναλλασσόμενου, ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Επίσης, θεωρούν ότι έχουν γίνει ενθαρρυντικά βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση, αλλά επιζητείται επιτάχυνση και εμβάθυνση της ψηφιακής μεταρρύθμισης.

«Η ψηφιακή μεταρρύθμιση προσανατολίζεται προς λιγότερη γραφειοκρατία, ευέλικτη διοίκηση, ταχύτερη εξυπηρέτηση του συναλλασσόμενου.»(Σ5)

«... συμβάλλει στην πάταξη της γραφειοκρατίας και στη δημιουργία δεδομένων διοίκησης.» (Σ2)

«... είναι αρωγός στην αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας και στην εφαρμογή νέων μοντέλων διοίκησης.»(Σ4)

«Έχουν γίνει καλές προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά επιζητείται μεγαλύτερη ταχύτητα και περισσότερο βάθος για την ψηφιακή μεταρρύθμιση.»(Σ12)

Ερ. 3: «Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην ομαδική εργασία, στη διαφάνεια, στο σύστημα εποπτείας και στην προαγωγή διαδικασίας εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων;»

Οι περισσότεροι τελωνειακοί υπάλληλοι συμφωνούν πως η ψηφιακή μεταρρύθμιση συμβάλλει στη διαφάνεια και την ομαδική εργασία ως αποτελεσματικός μηχανισμός ορθολογικότητας. Επίσης, συμβάλλει στην αλληλοσυμπληρούμενη εργασία και δίνει στους προϊσταμένους καλύτερα εφόδια ελέγχου. Ωστόσο, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, η συμβολή της ψηφιακής μεταρρύθμισης στην ομαδική εργασία και στην προαγωγή της διαδικασίας εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων εμπεριέχει μεγαλύτερες δυσκολίες.

«Η ομαδική εργασία, η διαφάνεια και η εποπτεία ενισχύεται από την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης.» (Σ4)

«Συμβάλλει καταφανώς ως προς την διαφάνεια και την ενίσχυση του συστήματος εποπτείας. Δεν είναι εύκολα αντιληπτή η συμβολή της ψηφιακής μεταρρύθμισης στα υπόλοιπα δύο ζητούμενα.»(Σ8)

«Θα υπάρξει μεγαλύτερη διαφάνεια λόγω της καταγραφής κάθε κίνησης, τυποποίηση διαδικασιών, άμεση και αποδοτικότερη συνεργασία υπαλλήλων καταργώντας γεωγραφικά όρια και περιορισμούς, ανάπτυξη ομάδων εργασίας με κοινό στόχο και γνώμονα την παροχή αξίας στην υπηρεσία και τον πολίτη.» (Σ11)

«Όσον αφορά την διαφάνεια και την εποπτεία θεωρώ πως έχει συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό, ενώ στην προαγωγή εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων σε μικρότερο βαθμό.» (Σ6)

Ερ. 4: «Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στον αποτελεσματικό τρόπο κατάρτισης των στελεχών και στην άρτια και εποικοδομητική εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους;»

Οι περισσότεροι τελωνειακοί υπάλληλοι θεωρούν απαραίτητη την εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και ψηφιακές μεταρρυθμίσεις, υποστηρίζοντας ότι η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων βελτιώνει την εργασιακή απόδοση. Ωστόσο, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί ο σωστός σχεδιασμός της εφαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

«Νομίζω ότι η εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και ψηφιακές μεταρρυθμίσεις είναι δημιουργική, και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν επένδυση.» (Σ2)

«Η κατάρτιση, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των στελεχών της διοίκησης αναβαθμίζεται ολοκληρωτικά από την ψηφιακή μεταρρύθμιση/» (Σ3)

«Μια ορθολογικά σχεδιασμένη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση θα προσφέρει τα μέγιστα.» (Σ12)

«Μεγάλο όφελος θα προσφέρει στους παραπάνω τομείς, αρκεί η εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να είναι σωστά σχεδιασμένη και η εκτέλεση τους να στοχεύει σε εποικοδομητικά αποτελέσματα.» (Σ11)

«Υπό όρους μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα. Ενδεικτικά, ένας είναι η συστηματοποίηση, ενοποίηση και συνεχής επικαιροποίηση της νομοθεσίας σε έναν κώδικα-ψηφιακό αρχείο. Άλλος η συστηματική εξ αποστάσεως και ασύγχρονη επιμόρφωση των στελεχών.» (Σ8)

6.3 Αναπαραστάσεις σχετικά με την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης

Ερ. 5: «Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην προώθηση δεοντολογικών πρακτικών, στη μείωση των κινδύνων διαφθοράς και στην περιστολή της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου;»

Οι ερωτηθέντες τελωνειακοί υπάλληλοι υποστηρίζουν ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση συμβάλλει πραγματικά και ουσιαστικά στην πάταξη της φοροδιαφυγής, στη μείωση των κινδύνων διαφθοράς και στην περιστολή του λαθρεμπορίου, δίνοντας λύσεις σε κρίσιμα και δυσεπίλυτα προβλήματα.

«Η εξάλειψη της φοροδιαφυγής και οι λύσεις σε δύσκολα προβλήματα αντιμετωπίζονται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό με άρτιο τρόπο.» (Σ5)

«Από κοινού με μια σειρά άλλων παραγόντων, μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα προς τους παραπάνω σκοπούς.» (Σ8)

«Θα μπορούσε να συμβάλλει αρκετά εφόσον συνδυαστεί με την φυσική παρουσία τελωνειακών υπαλλήλων στους ελέγχους.» (Σ7)

«Υπάρχουν οι δυνατότητες να περιοριστούν τα παραπάνω με την ορθή χρήση των ανωτέρω μεταρρυθμίσεων.» (Σ6)

«Οι τυποποιημένες διαδικασίες σε όλους των οποίων οι κινήσεις καταγράφονται και παρακολουθούνται σαφώς έχουν τη δυνατότητα να περιορίσουν τα παραπάνω.» (Σ11)

Ερ. 6: «Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι είναι η εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης στην Τελωνειακή διοίκηση;»

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων τελωνειακών υπαλλήλων υποστηρίζει ότι η εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης ανοίγει νέους και ουσιαστικούς δρόμους στην Τελωνειακή διοίκηση, οδηγώντας σε αύξηση αποδοτικότητας και κάνοντας τους υπαλλήλους να νιώθουν παραγωγικοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ωστόσο, παρατηρούν την ύπαρξη πρακτικών προβλημάτων όπως κατάλοιπα γραφειοκρατικών πρακτικών, που χρήζουν διαφοροποίησης. Σε κάθε περίπτωση θεωρούν πως έχουν γίνει βήματα βελτίωσης και η εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης από όλους τους εμπλεκόμενους θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

«Η εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης αν και γίνεται με καθυστέρηση θα βοηθήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην δημιουργική εργασία.» (Σ2)

«Η εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης θα πρέπει να γίνει από όλους τους φορείς και θα βοηθήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην καινοτόμο εργασία.» (Σ5)

«... θεωρώ ότι είναι αρκετά αποτελεσματική, διότι υπάρχει εξέλιξη των διαδικασιών, ασφάλεια, επιμόρφωση και εκπαίδευση των στελεχών.» (Σ9)

«Έχει αποφέρει θετικά αποτελέσματα στην πάροδο των ετών. Ωστόσο, παρατηρούνται ακόμα επίμονα προσκόμματα των παλαιών γραφειοκρατικών πρακτικών, που χρήζουν από εκλογίκευση έως και εξάλειψης.» (Σ8)

«... αν εφαρμοστεί από όλο το εύρος των εμπλεκομένων τα αποτελέσματα της θα είναι μόνο θετικά στην ολοκλήρωση των διαδικασιών.» (Σ11)

Ερ. 7: «Ο νέος ψηφιακός μετασχηματισμός της Τελωνειακής διοίκησης πιστεύετε ότι έχει καθοριστική συνεισφορά στην πρόοδο, στην ευημερία και γενικά στον εκσυγχρονισμό του κράτους και της κοινωνίας;»

Όλοι οι ερωτηθέντες τελωνειακοί υπάλληλοι εκφράζουν θετικές στάσεις καταδεικνύοντας την καθοριστική συνεισφορά του ψηφιακού μετασχηματισμού στη βελτίωση της οργανωτικής ανάπτυξης και στον εκσυγχρονισμό του κράτους και της κοινωνίας. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές περί κερδοφορίας του χρόνου των συναλλασσόμενων μέσω της μείωσης των χρόνων των διαδικασιών, περιορισμού της περιττής γραφειοκρατίας, των αναμονών, του χαμένου χρόνου, των εντάσεων κ.λπ.

«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνεισφέρει σε καινοτόμες ιδέες, βελτίωση οργανωτικών δομών και αλλαγές στο κράτος και στην κοινωνία.» (Σ1)

«Υπάρχει η δυνατότητα να περιοριστεί η γραφειοκρατία, οι αναμονές, ο χαμένος χρόνος, και να δημιουργηθεί κάτι καλύτερο. (Σ6)

«... ο εκσυγχρονισμός του κράτους περνάει από τον ψηφιακό μετασχηματισμό.»(Σ3)

«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί και αναπτύσσει την κοινωνία.» (Σ4)

«Οι ψηφιακές μεταρρυθμίσεις σε όλους τους τομείς της κοινωνίας είναι πλέον απαραίτητες για τον εκσυγχρονισμό και την πρόοδό τους.» (Σ7)

«Πράγματι δύναται να συνεισφέρει σημαντικά στον εκσυγχρονισμό της ελληνικού κράτους, ο οποίος σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ελληνική κοινωνία.» (Σ11)

Ερ. 8: «Οι νέες ψηφιακές υπηρεσίες προσφέρουν ικανοποίηση στις ανάγκες των πολιτών-συναλλασσόμενων και παράγουν δημόσια αξία;»

Οι ερωτηθέντες τελωνειακοί υπάλληλοι υποστηρίζουν ότι οι νέες ψηφιακές υπηρεσίες εξυπηρετούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες των πολιτών-συναλλασσόμενων και παράγουν δημόσια αξία, αφού δημιουργούν ασφάλεια και ικανοποίηση μέσω των αλλαγών στην οργανωτική κουλτούρα της διοίκησης.

«Οι νέες ψηφιακές υπηρεσίες αν λειτουργήσουν ορθολογικά θα δημιουργήσουν ασφάλεια και θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών.» (Σ5)

«Οι νέες ψηφιακές υπηρεσίες επαναπροσδιορίζουν και αναβαθμίζουν τις ανάγκες των πολιτών, παράγοντας δημόσια αξία.» (Σ4)

«... προσφέρουν ικανοποίηση και κυρίως αυτής της εξοικονόμησης χρόνου.» (Σ7)

«Εφόσον απλοποιούνται οι πρότερες πλέον χρονο/ενεργοβόρες διαδικασίες, αυξάνουν τα αισθήματα ικανοποίησης και ανακούφισης των πολιτών. Η περαιτέρω απλούστευση, ψηφιοποίηση και ενοποίηση των υπηρεσιών κρίνεται ιδιαίτερα ωφέλιμη, και πρέπει να αποσκοπεί στην δυνάμει αδιαμεσολάβητη και διαφανή σχέση πολίτη-πολιτείας.» (Σ8)

6.4 Στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης

Ερ. 9: «Τι θα μπορούσε ή θα έπρεπε να κάνει, κατά τη γνώμη σας, η Τελωνειακή διοίκηση για να εφαρμόσει αποτελεσματικά την ψηφιακή μεταρρύθμιση;»

Στο σύνολό τους οι ερωτηθέντες τελωνειακοί υπάλληλοι θεωρούν ότι για την αποτελεσματική εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης, η Τελωνειακή διοίκηση θα πρέπει να δίνει έμφαση στην κατανομή διακριτών ρόλων, στις καινοτόμες ιδέες και στις μεταβολές/αλλαγές που προτίθεται και θέλει να εφαρμόσει. Στο πλαίσιο αυτό, βασική επιδίωξη θα έπρεπε να αποτελεί η περαιτέρω ψηφιοποίηση των τελωνειακών διαδικασιών, η οποία θα οδηγήσει σε αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού.

«... Θα πρέπει να δίνει έμφαση στην κατανομή διακριτών ρόλων και στις μεταβολές που προτίθεται να εφαρμόσει.» (Σ1)

«... Θα πρέπει να δίνει έμφαση στις καινοτόμες ιδέες και στις αλλαγές που θέλει να εφαρμόσει.» (Σ2)

«... Θα έπρεπε να τρέξει με γρηγορότερους ρυθμούς και με περισσότερη αποτελεσματικότητα.» (Σ3)

«Βασική επιδίωξη θα έπρεπε να αποτελεί η περαιτέρω ψηφιοποίηση των τελωνειακών διαδικασιών, καθώς επίσης και η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων.» (Σ12)

«...Ενδεικτικά, αναφέρω τα εξής: α) κατάργηση των φυσικών υπογραφών τελωνειακών υπαλλήλων αλλά και συναλλασσόμενων (χρήση τους μόνο κατά τις εναλλακτικές διαδικασίες), β) συναφώς, αποκλειστική χρήση ψηφιακών εγγράφων ή/και ψηφιοποιημένων κατ' εξαίρεση, γ) για την αποτελεσματικότερη και ταχύτερη εφαρμογή των τελωνειακών διαδικασιών εκ μέρους των συναλλασσόμενων και των ελέγχων εκ μέρους των τελωνειακών υπαλλήλων κρίνεται απαραίτητη η κωδικοποίηση και ενοποίηση (codification and consolidation) της κείμενης Ευρωπαϊκής (σημαντικά βήματα έχουν τελεστεί στην ηλεκτρονική διεύθυνση eur-lex.europa.eu) και Εθνικής Νομοθεσίας, ώστε να καταστούν εύκολα και ελεύθερα προσβάσιμες προς τους ενδιαφερομένους, επικαιροποιημένες από την ημέρα ισχύος κίολας των νομοθετικών πράξεων, διασυνδεδεμένες και ανακλητές μέσω του συστήματος ICISnet, δ) ενίσχυση της διαδραστικότητας μεταξύ χρήστη και συστήματος ICISnet.»(Σ8)

«... α) κατάργηση γραφειοκρατικών συναλλαγών, β) όλες οι διαδικασίες και τα αιτήματα να εκτελούνται μέσω του Icinet, γ) κατάργηση υπογραφών-εφαρμογή ψηφιακής υπογραφής, δ) on line κλήσεις, ε) απαραίτητη εκπαίδευση του προσωπικού στα νέα δεδομένα.» (Σ11)

Ερ. 10: «Κρίνετε ότι σας γνωστοποιήθηκαν ορθολογικώς και κατανοητώς οι τρόποι ή οι οδηγίες για να χρησιμοποιήσετε τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες;»

Παρατηρείται μια διχογνωμία στις απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων αναφορικά με τη στάση τους ως προς τις οδηγίες χρήσης των νέων ψηφιακών υπηρεσιών. Ορισμένοι υποστηρίζουν πως τις περισσότερες φορές δεν τους γνωστοποιήθηκαν ορθολογικά και κατανοητά (Σ4, Σ6, Σ11) και χρειάστηκε πολύ προσωπική εργασία, ενώ άλλοι διευκρινίζουν πως οι οδηγίες θα πρέπει να είναι περισσότερο απλές και ορθολογικές και να εμπεριέχουν πραγματικά και ισχυρότερα κίνητρα (Σ2, Σ5). Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων διαφάνηκε ότι το ζήτημα που απασχολεί περισσότερο τους τελωνειακούς υπαλλήλους είναι αυτό της σαφήνειας και επικαιροποίησης των οδηγιών χρήσης των νέων ψηφιακών υπηρεσιών.

«Επειδή οι υπάλληλοι όταν κάνουν την εργασία τους υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες, αυτές θα πρέπει να είναι περισσότερο αποσαφηνισμένες και ορθολογικές.» (Σ1)

«Οι οδηγίες χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών κρίνονται κατανοητές, αλλά η αποσπασματικής φύσεως κοινοποίηση τους με οδηγίες που δεν εντάσσονται σε ένα επικαιροποιημένο οδηγό, με την πάροδο των ετών καθίστανται από παρωχημένες έως και αντικρουόμενες ... Κρίνεται ιδιαίτερα απαιτητική η παρακολούθηση της αχανούς και δαιδαλώδους νομοθεσίας τόσο από τους συναλλασσόμενους, όσο και από τους τελωνειακούς υπαλλήλους.» (Σ8)

«Οι οδηγίες χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών κρίνονται κατανοητές, αλλά οι διάφορες οδηγίες μερικές φορές ήταν αντικρουόμενες.» (Σ12)

Ερ. 11: «Λαμβάνετε επαρκείς, ακριβείς και επικαιροποιημένες πληροφορίες από την Διοίκηση για τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες;»

Στο ίδιο μοτίβο κινήθηκαν και οι απαντήσεις των τελωνειακών υπαλλήλων για την επάρκεια, την ακρίβεια και την επικαιροποίηση των πληροφοριών για τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες από την Διοίκηση. Οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι υπάρχουν φορές που η διοίκηση δεν ανταποκρίνεται στο ρόλο της και οι πληροφορίες που λαμβάνουν θα έπρεπε να είναι πιο ακριβείς, ταχύτερες και απλουστευμένες. Σε κάθε περίπτωση, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων διακρίνεται ένας προβληματισμός σχετικά με την ανταπόκριση της διοίκησης και την ευελιξία των πρακτικών που εφαρμόζει.

«Θα ήθελα οι πληροφορίες που λαμβάνω από την διοίκηση να είναι κατοχυρωμένες με πιο αποτελεσματικό τρόπο κατάρτισης και εκτέλεσης.» (Σ1)

«Θα ήθελα οι πληροφορίες που μας δίνει η διοίκηση να είναι διαφανείς και άμεσα εκτελεστές.» (Σ2)

«Θα έπρεπε οι πληροφορίες που δίνει η διοίκηση να είναι ταχύτερες και απλουστευμένες.» (Σ5)

«Συνοπτικά, δεν μπορούν να θεωρηθούν επαρκείς και επικαιροποιημένες οι πληροφορίες, εάν δεν εντάσσονται σε μία λογική συνεχούς ενημέρωσης και επικαιροποίησης ενός οδηγού χρήσης (ανά υποσύστημα, ή και ενός συνολικού επί του ICISnet), του οποίου οι αναθεωρημένες εκδόσεις θα κοινοποιούνται επίτομα.» (Σ8)

«Μερικές φορές είναι επαρκείς και επικαιροποιημένες οι πληροφορίες, άλλες φορές όμως υστερούν.» (Σ12)

Ερ. 12: «Πιστεύετε ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση εμπεριέχει κινδύνους σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών σας και την ασφάλεια των προσωπικών σας δεδομένων;»

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων τελωνειακών υπαλλήλων εκφράζει την εμπιστοσύνη του στην Τελωνειακή διοίκηση και στις μεθόδους ασφαλείας που χρησιμοποιεί, λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Στο πλαίσιο αυτό, υποστηρίζει ότι θα πρέπει να δίνεται έμφαση στις δικλίδες ασφαλείας και θεωρεί απαραίτητο και αναγκαίο τον εκσυγχρονισμό των δεδομένων ασφαλείας.

«Νομίζω πως η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση είναι ιδιαίτερα ασφαλής.» (Σ4)

«... Θεωρώ πως η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση χρησιμοποιεί βέλτιστες μεθόδους ασφαλείας.» (Σ2)

«Σαφώς οτιδήποτε υπάρχει στο διαδίκτυο εμπεριέχει κινδύνους, γι αυτό πρέπει να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα προστασίας όλων.» (Σ11)

«Ανευ γνώσεων πληροφορικής βεβαίως, δεν μπορεί σίγουρα να θεωρηθεί ένα σύστημα αδιάβλητο από επιθέσεις / καταχρήσεις / διαφθορά ... Αναγκαίος ο εκσυγχρονισμός των δικλίδων ασφαλείας.» (Σ8)

6.5 Αναπαραστάσεις για το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης

Ερ. 13: «Πόσο ασφαλής αισθάνεστε για το εργασιακό σας μέλλον στα πλαίσια της ψηφιακής μεταρρύθμισης;»

Στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες τελωνειακοί υπάλληλοι δηλώνουν ότι αισθάνονται αρκετά ασφαλείς για το εργασιακό τους μέλλον. Ωστόσο υπάρχουν ορισμένοι που θεωρούν ότι υπάρχει μια ανασφάλεια σχετικά με το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης και της τεχνικής νοημοσύνης, με χαρακτηριστικές αναφορές σε μετασχηματισμό των υπηρεσιών και παραμερισμό της ανθρώπινης παρουσίας.

«... Αισθάνομαι αρκετά ασφαλής διότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση γίνεται από το ίδιο το κράτος.» (Σ4)

«Επειδή κάθε αλλαγή είναι δύσκολη θα πρέπει να διασφαλιστούν οι κανόνες που θα εφαρμοστούν για να υπάρξει μέγιστος βαθμός ασφαλείας.» (Σ12)

«Κάθε αλλαγή προκαλεί αναστάτωση και ανασφάλεια, η ψηφιακή μεταρρύθμιση θα πραγματοποιηθεί, οπότε θα πρέπει να εφοδιαστούμε με τα κατάλληλα εφόδια (π.χ. εκπαίδευση) για να διασφαλίσουμε τη θέση, αν όχι την ίδια κάποια άλλη.» (Σ11)

«Παρότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση φέρεται συχνά ως παράγοντας για την απώλεια θέσεων εργασίας, δεν δύναται να θεωρηθεί βασικότερος, παρά περιστασιακός, συγκριτικά με τις κρατικές και διακρατικές πολιτικές επιλογές ως προς την κατανομή και διαχείριση των πλουτοπαραγωγικών πηγών και (ως εκ τούτου) τον καταμερισμό της εργασίας. Συμπληρωματικά, το αίσθημα της ανασφάλειας αίρεται αντιστρόφως ανάλογα προς το βαθμό της ατομικής και κοινωνικής προσαρμοστικότητας και ανθεκτικότητας στις νέες συνθήκες. Συμπερασματικά, και σε σχέση με άλλους παράγοντες που παραλείπονται χάριν συντομίας, η ψηφιακή μεταρρύθμιση δεν αποτελεί αιτία επαγγελματικής επισφάλειας ... » (Σ8)

Ερ. 14: «Πόσο αισιόδοξος/η είστε για τη γενικότερη κατάσταση εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης στο μέλλον;»

Συγκρατημένη αισιοδοξία εκφράζουν οι ερωτηθέντες τελωνειακοί υπάλληλοι σχετικά με την γενικότερη κατάσταση εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης στο μέλλον. Ωστόσο, όλοι συμφωνούν για την αναγκαιότητα της εφαρμογής της, λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους που εμπεριέχει.

«... Υπάρχει αρκετή αισιοδοξία για το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης.» (Σ1)

«.. Πολύ αισιόδοξη αρκεί να εφαρμοστεί έτσι όπως έχει προγραμματιστεί.» (Σ6)

«Η ψηφιακή μεταρρύθμιση είναι αναγκαία, αν και το μέλλον είναι άγνωστο είμαι αρκετά αισιόδοξος.» (Σ4)

«Η ψηφιακή μεταρρύθμιση είναι απαραίτητη αν και εμπεριέχει κινδύνους.» (Σ3)

«Υπάρχει μεγάλη αισιοδοξία αλλά και προβληματισμός λόγω νοοτροπίας των προσώπων.» (Σ5)

«... Αρκετά αισιόδοξη αρκεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελος της κοινωνίας.» (Σ7)

«Λόγω των ελληνικών συνθηκών και της ελληνικής νοοτροπίας θα αργήσει πολύ η ολοκληρωμένη εφαρμογή της.» (Σ11)

Ερ. 15: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή Διοίκηση βοηθά στη διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της χώρας μας;»

Όλοι οι τελωνειακοί υπάλληλοι συμφωνούν με την άποψη ότι το ψηφιακό μέλλον της χώρας είναι συνδεδεμένο με την ψηφιακή μεταρρύθμιση. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, αποτελεί μονόδρομο και θα πρέπει να εφαρμοστεί αναγκαστικά, αλλά θα πρέπει να γίνει με σωστά και σταθερά βήματα.

«Το ψηφιακό μέλλον της χώρας και η ψηφιακή μεταρρύθμιση συνάδουν μαζί.» (Σ1)

«... Η τελωνειακή υπηρεσία οφείλει να οδηγηθεί σε ολοκληρωτικές ψηφιακές διεργασίες.» (Σ6)

«Σε μεγάλο βαθμό, η τελωνειακή υπηρεσία πρέπει να ακολουθήσει το παράδειγμα άλλων υπηρεσιών, π.χ. εφορίας – πλήρως ψηφιακές διεργασίες.» (Σ11)

«Επειδή οι δημόσιες υπηρεσίες υπολείπονται των ψηφιακών καινοτομιών και μεταρρυθμίσεων είναι αναγκαίο να υλοποιηθούν με γοργούς ρυθμούς όσο το δυνατόν περισσότερες αλλαγές.» (Σ12)

«Οι ανάγκες της αγοράς διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τις μεταρρυθμιστικές τάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία με την σειρά της προτείνει, καθοδηγεί ή/και επιτάσσει την συμμόρφωση των κρατών-μελών της. Επικρατεί η αντίληψη στην ελληνική ‘κοινή γνώμη’ ότι οι ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες ακολουθούν ασθμαίνουσες τις ψηφιακές καινοτομίες και μεταρρυθμίσεις των αντίστοιχων ευρωπαϊκών.» (Σ8)

Ερ. 16: «Θεωρείτε ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση μπορεί να καταστήσει την Τελωνειακή Διοίκηση πρότυπο δημόσιο οργανισμό, εφάμιλλο των κορυφαίων τελωνειακών διοικήσεων διεθνώς;»

Στο σύνολό τους οι ερωτηθέντες τελωνειακοί υπάλληλοι υποστηρίζουν πως η ψηφιακή μεταρρύθμιση θα ενδυναμώσει και θα αναβαθμίσει το κύρος της Τελωνειακής διοίκησης, εφόσον εφαρμοστεί ορθολογικά στην πράξη. Ωστόσο, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν ο δρόμος αυτός είναι υποχρεωτικός, μακρύς και παράλληλα δύσκολος.

«Η ψηφιακή μεταρρύθμιση θα ανεβάσει και θα ολοκληρώσει το κύρος της Τελωνειακής διοίκησης.» (Σ2)

«Η ψηφιακή μεταρρύθμιση είμαι σίγουρος ότι θα αναβαθμίσει και θα αυξήσει το κύρος της Τελωνειακής διοίκησης.» (Σ4)

«... Φυσικά και μπορεί και μάλιστα θεωρείται αυτός ο δρόμος υποχρεωτικός.» (Σ3)

«Η ψηφιακή μεταρρύθμιση σίγουρα θα βοηθήσει για την επίτευξη αυτού του στόχου.» (Σ12)

«Όλα εξαρτώνται από τον τρόπο εφαρμογής της, αν εφαρμοστεί στην πράξη με τον παραπάνω γνώμονα, ίσως στο μέλλον τα καταφέρει, αλλά υπάρχει πολύ δρόμος.» (Σ11)

«Η ψηφιακή μεταρρύθμιση αποτελεί σίγουρα μία από τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου.» (Σ8)

Κεφάλαιο 7: Συζήτηση - Συμπεράσματα

7.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα μελέτη διερευνήθηκαν οι απόψεις και οι αντιλήψεις τελωνειακών υπαλλήλων του νομού Κορινθίας, σχετικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση. Τα ευρήματα στηρίζονται στην καταγραφή και αξιολόγηση των απόψεων των τελωνειακών υπαλλήλων και ακολουθεί η ερμηνεία τους. Επίσης, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της μελέτης και τέλος διατυπώνονται οι περιορισμοί της έρευνας και οι ερευνητικές της προεκτάσεις.

7.2 Συζήτηση

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή τις προσωπικές εμπειρίες των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όλοι οι τελωνειακοί υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν πως η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην αναδιοργάνωση της υπηρεσίας, ώστε να λειτουργεί με βάση νέες παραμέτρους δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την καινοτομία. Ωστόσο, υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της προχωρά με αργούς ρυθμούς ενώ απαιτείται η πραγματοποίηση και άλλων αλλαγών. Οι περισσότεροι τελωνειακοί υπάλληλοι υποστηρίζουν ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην αντικατάσταση των οργανικών μορφών της γραφειοκρατίας και στην προώθηση νέων μοντέλων δημόσιας διοίκησης, με λιγότερη γραφειοκρατία, ευέλικτη διοίκηση, ταχύτερη εξυπηρέτηση του συναλλασσόμενου και ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Επίσης, θεωρούν ότι έχουν γίνει ενθαρρυντικά βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση, αλλά επιζητείται επιτάχυνση και εμβάθυνση της ψηφιακής μεταρρύθμισης. Τα ερευνητικά αποτελέσματα φανερώνουν ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην ομαδική εργασία και στη διαφάνεια ως αποτελεσματικός μηχανισμός ορθολογικότητας. Επίσης, συμβάλλει στην αλληλοσυμπληρούμενη εργασία και δίνει στους προϊσταμένους καλύτερα εφόδια ελέγχου. Ωστόσο, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, η συμβολή της ψηφιακής μεταρρύθμισης στην ομαδική εργασία και στην προαγωγή της διαδικασίας εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων εμπεριέχει μεγαλύτερες δυσκολίες.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή αναφορικά με τις αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης, η έρευνα έδειξε ότι οι τελωνειακοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση συμβάλλει στην προώθηση δεοντολογικών πρακτικών, στη μείωση των κινδύνων διαφθοράς και στην περιστολή της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου, δίνοντας λύσεις σε κρίσιμα και δυσεπίλυτα προβλήματα. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων τελωνειακών υπαλλήλων υποστηρίζει ότι η εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης ανοίγει νέους και ουσιαστικούς δρόμους στην τελωνειακή διοίκηση, οδηγώντας σε αύξηση αποδοτικότητας και κάνοντας τους υπαλλήλους να νιώθουν παραγωγικοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ωστόσο, παρατηρούν την ύπαρξη πρακτικών προβλημάτων όπως κατάλοιπα γραφειοκρατικών πρακτικών, που χρήζουν διαφοροποίησης. Σε κάθε περίπτωση θεωρούν πως έχουν γίνει βήματα βελτίωσης και η εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης από όλους τους εμπλεκόμενους θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Επίσης, εκφράζουν θετικές στάσεις καταδεικνύοντας την καθοριστική συνεισφορά του νέου ψηφιακού μετασχηματισμού της τελωνειακής διοίκησης στην πρόοδο, στην ευημερία και γενικά στον εκσυγχρονισμό του κράτους και της κοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό, υποστηρίζουν ότι οι νέες ψηφιακές υπηρεσίες εξυπηρετούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες των πολιτών-συναλλασσόμενων και παράγουν δημόσια αξία, αφού δημιουργούν ασφάλεια και ικανοποίηση μέσω των αλλαγών στην οργανωτική κουλτούρα της διοίκησης.

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή ποιες είναι οι αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με τις στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης, στο σύνολό τους οι ερωτηθέντες τελωνειακοί υπάλληλοι θεωρούν ότι για την αποτελεσματική εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης, η τελωνειακή διοίκηση θα πρέπει να δίνει έμφαση στην κατανομή διακριτών ρόλων, στις καινοτόμες ιδέες και στις μεταβολές/αλλαγές που προτίθεται και θέλει να εφαρμόσει. Βασική επιδίωξη θα έπρεπε να αποτελεί η περαιτέρω ψηφιοποίηση των τελωνειακών διαδικασιών, η οποία θα οδηγήσει σε αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού. Αναφορικά με τη στάση τους ως προς τις οδηγίες χρήσης των νέων ψηφιακών υπηρεσιών, διαφάνηκε ότι το ζήτημα που απασχολεί περισσότερο τους τελωνειακούς υπαλλήλους είναι αυτό της σαφήνειας και επικαιροποίησης των οδηγιών, ενώ στο ίδιο μοτίβο κινήθηκαν και οι απαντήσεις τους για την επάρκεια, την

ακρίβεια και την επικαιροποίηση των πληροφοριών για τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες από την Διοίκηση. Όπως αποτυπώθηκε από τις απαντήσεις των τελωνειακών υπαλλήλων, διακρίνεται ένας προβληματισμός σχετικά με την ανταπόκριση της διοίκησης και την ευελιξία των πρακτικών που εφαρμόζει, καθώς υπάρχουν φορές που η διοίκηση δεν ανταποκρίνεται στο ρόλο της και οι πληροφορίες που λαμβάνουν θα έπρεπε να είναι πιο ακριβείς, ταχύτερες και απλουστευμένες. Ωστόσο, η πλειονότητα των ερωτηθέντων εκφράζει την εμπιστοσύνη του στην τελωνειακή διοίκηση και στις μεθόδους ασφαλείας που χρησιμοποιεί, λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Στο πλαίσιο αυτό, υποστηρίζει ότι θα πρέπει να δίνεται έμφαση στις δικλίδες ασφαλείας και θεωρεί απαραίτητο και αναγκαίο τον εκσυγχρονισμό των δεδομένων ασφαλείας.

Τέλος, όσον αφορά στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή τις αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει ότι αισθάνεται αρκετά ασφαλής για το εργασιακό τους μέλλον στα πλαίσια της ψηφιακής μεταρρύθμισης. Συγκρατημένη αισιοδοξία εκφράζουν οι ερωτηθέντες τελωνειακοί υπάλληλοι σχετικά με την γενικότερη κατάσταση εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης στο μέλλον. Ωστόσο, όλοι συμφωνούν για την αναγκαιότητα της εφαρμογής της, λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους που εμπεριέχει, υποστηρίζοντας ότι το ψηφιακό μέλλον της χώρας είναι συνδεδεμένο με την ψηφιακή μεταρρύθμιση. Μάλιστα, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, αποτελεί μονόδρομο και θα πρέπει να εφαρμοστεί αναγκαστικά, αλλά θα πρέπει να γίνει με σωστά και σταθερά βήματα. Η ψηφιακή μεταρρύθμιση μπορεί να καταστήσει την τελωνειακή διοίκηση πρότυπο δημόσιο οργανισμό, εφάμιλλο των κορυφαίων τελωνειακών διοικήσεων διεθνώς, εφόσον εφαρμοστεί ορθολογικά στην πράξη. Η ενδυνάμωση και αναβάθμιση του κύρους της τελωνειακής διοίκησης αποτελεί ταυτόχρονα στόχο και προϋπόθεση για την αποδοτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

7.3 Συμπεράσματα

Οι τελωνειακές υπηρεσίες διαδραματίζουν σήμερα έναν ρόλο κρίσιμης σημασίας στη διευκόλυνση του διεθνούς εμπορίου, την προστασία των καταναλωτών και την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς. Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στις τελωνειακές διαδικασίες είναι μείζον σημαστικότητα για την αποτροπή της λαθρεμπορίας, τη διευκόλυνση του εμπορίου και τη διασφάλιση της ασφάλειας των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό, η συμβολή της ψηφιακής μεταρρύθμισης αναδεικνύεται ως καθοριστική.

Η ψηφιακή μεταρρύθμιση επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των τελωνειακών αρχών, επιτρέποντας την υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών για την αυτοματοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών. Η αυτοματοποίηση διευκολύνει την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επεξεργασία των διαφόρων εισαγωγών και εξαγωγών, μειώνοντας ταυτόχρονα τη γραφειοκρατία και την πιθανότητα ανθρώπινων λαθών. Η διαδικασία της ψηφιακής υποβολής δηλώσεων εισαγωγής και εξαγωγής εμπορευμάτων επιτρέπει τη γρήγορη και αξιόπιστη επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων και των τελωνειακών αρχών, μειώνοντας την περίπλοκη γραφειοκρατία και τον απαιτούμενο χρόνο για την εκτέλεση των διαδικασιών.

Επίσης, η ψηφιακή μεταρρύθμιση επιτρέπει την ανάπτυξη ψηφιακών συστημάτων ελέγχου και παρακολούθησης, τα οποία βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια των τελωνειακών διαδικασιών. Μέσω της ψηφιακής παρακολούθησης των εμπορευμάτων και της αυτόματης ανίχνευσης ανωμαλιών ή κινδύνων, οι τελωνειακές αρχές μπορούν να αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά την παράνομη διακίνηση εμπορευμάτων και την απάτη.

Επιπλέον, η εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών για την ηλεκτρονική πληρωμή τελωνειακών τελών και δασμών συμβάλλει στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την ολοκλήρωση των διαδικασιών και τη διευκόλυνση των εταιρειών στην εκτέλεση των εμπορικών τους δραστηριοτήτων. Με την ηλεκτρονική πληρωμή, οι εταιρείες μπορούν να αποφύγουν την ανάγκη φυσικής παρουσίας σε τελωνειακά γραφεία ή τραπεζικών ιδρυμάτων, μειώνοντας έτσι το κόστος και το χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση των πληρωμών.

Επίσης, η ψηφιακή παρακολούθηση των μεταφορών εμπορευμάτων επιτρέπει στις τελωνειακές αρχές να έχουν πιο σαφή εικόνα του κινδύνου και της ασφάλειας των εμπορευμάτων που εισέρχονται στη χώρα. Με τη χρήση τεχνολογιών όπως οι αισθητήρες και τα δορυφορικά συστήματα, οι τελωνειακές αρχές μπορούν να παρακολουθούν την κίνηση των εμπορευμάτων σε πραγματικό χρόνο, ανιχνεύοντας πιθανές ανωμαλίες ή παραβάσεις των κανόνων.

Συνολικά, η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην τελωνειακή διοίκηση ενισχύει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την ασφάλεια των διαδικασιών ελέγχου εμπορευμάτων και ροής εμπορίου. Επιπλέον, συμβάλλει στη διευκόλυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τη μείωση του διοικητικού φόρτου για τις εταιρείες, προωθώντας έτσι την οικονομική ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα. Συνεπώς, η ψηφιακή μεταρρύθμιση αναδεικνύεται ως καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη και την ενίσχυση της τελωνειακής διοίκησης στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της ψηφιακής επανάστασης.

Η Ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία, ανεξάρτητα από την εκάστοτε διοικητική της μορφή, υπήρξε η αρχαιότερη πολιτική υπηρεσία του νεοελληνικού κράτους, όπως αποδεικνύουν ιστορικά και θεσμικά τεκμήρια. Έχοντας ως θεσμική αφετηρία το 1830 και το πρώτο τελωνειακό θέσπισμα του Ιδ' Ψηφίσματος της Ελληνικής Πολιτείας, η Τελωνειακή Υπηρεσία μετρά ήδη 190 χρόνια επίσημου θεσμικού βίου στη δημόσια διοίκηση και συνεχή παρουσία στην προστασία του εμπορίου και του κοινωνικού συνόλου.

Οι τρέχουσες συνθήκες παγκοσμιοποίησης των διεθνών εμπορευματικών ροών, η υιοθέτηση επιπλέον απλουστεύσεων και ηλεκτρονικοποιήσεων, καθώς και οι εκθετικά αυξανόμενες απειλές του οργανωμένου εγκλήματος, αποτελούν τις νέες προκλήσεις για την Τελωνειακή Υπηρεσία του 21ου αιώνα.

Η Ελληνική Τελωνειακή Διοίκηση έχει την ευκαιρία από 1η Ιανουαρίου 2017, μέσω της ΑΑΔΕ, ως Ανεξάρτητης πλέον Αρχής, να απαγκιστρωθεί από το πολιτικό κατεστημένο που πολλές φορές νοσούσε, ενώ σίγουρα κωλυσιεργούσε την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ενεργειών. Ήδη έχει φέρει εις πέρας και εφαρμόσει μία σειρά μέτρων της εργαλειοθήκης του ΟΟΣΑ, στο πλαίσιο της δομής-οργάνωσης και τρόπου λειτουργίας των Τελωνειακών Διοικήσεων στην Ευρώπη αλλά και στον κόσμο.

Η στοχοθεσία της Τελωνειακής Διοίκησης, η εξωστρέφεια και οι αναφορές στην κοινωνία για τα πεπραγμένα της Τελωνειακής Διοίκησης μέσω των ετήσιων απολογισμών της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ), σίγουρα αποτελούν σαφή δείγματα της βελτίωσης της Τελωνειακής Διοίκησης στην τρέχουσα δεκαετία συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια. Η περαιτέρω βελτίωση του πληροφοριακού συστήματος, της υλικοτεχνικής υποδομής καθώς και της ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα, πρέπει πάντοτε να βρίσκονται στις πρώτες προτεραιότητες της διοίκησης.

Με παρακαταθήκη την πολυετή και σπουδαία ιστορία των ελληνικών τελωνείων, και με υψηλό αίσθημα ευθύνης, η Τελωνειακή Υπηρεσία δεσμεύεται έναντι της ελληνικής κοινωνίας ότι θα συνεχίσει να συμβάλει στη διαφύλαξη και είσπραξη των δημοσίων εσόδων, στη διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου, στον έλεγχο για την αντιμετώπιση της λαθρεμπορίας εκπληρώνοντας ταυτόχρονα την αποστολή της στην προάσπιση των συνόρων στο πεδίο της δημόσιας υγείας, της δημόσιας ασφάλειας και της προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς. Η ορθή και βέλτιστη λειτουργία της Τελωνειακής Διοίκησης, σε σύννομα και ανταγωνιστικά πλαίσια, είναι πάντοτε προς όφελος της κοινωνίας και της διασφάλισης της ασφάλειας των πολιτών.

Καταλήγοντας πιστεύουμε ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης από την τελωνειακή διοίκηση απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένων προϋποθέσεων, όπως: α) τη δημιουργία ενός σαφούς και συνεκτικού στρατηγικού σχεδιασμού για την ψηφιακή μεταρρύθμιση, με σαφείς στόχους, προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα, β) την ύπαρξη ενός νομικού πλαισίου που να υποστηρίζει την ψηφιακή μεταρρύθμιση και να διευκολύνει την υλοποίηση νέων ψηφιακών λύσεων, γ) την ύπαρξη κατάλληλης τεχνικής υποδομής, συμπεριλαμβανομένων υπολογιστών, λογισμικού και δικτύων, που είναι αναγκαία για τη λειτουργία των νέων ψηφιακών συστημάτων, δ) την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού για τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων και την ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων, ε) τη δημιουργία ενός πλάνου διαχείρισης της αλλαγής που να περιλαμβάνει την ενημέρωση και τη συμμετοχή του προσωπικού και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων, στ) την στήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση για την επιτυχή υλοποίηση της ψηφιακής μεταρρύθμισης.

Σίγουρα θα προκύπτουν νέα ερωτήματα λόγω των νέων τεχνολογιών και θα πρέπει πάντα οι άνθρωποι, οι κοινωνίες, οι κυβερνήσεις, να βρίσκουν απαντήσεις. Οι κυβερνήσεις είναι απαραίτητο να επεκτείνουν την προσπάθειά τους για διαφάνεια, προστατεύοντας παράλληλα το απόρρητο και τα δεδομένα των πολιτών τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Barros et al. (2022) «είμαστε αρχαίοι οργανισμοί, έχουμε περάσει από πολέμους και εκατόμβες, αλλά ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι κάτι νέο και ανατρεπτικό.». Καθώς πλοηγούμαστε σε αυτές τις προκλήσεις, δεν πρέπει να ξεχνάμε τις αξίες που μας καθοδηγούν και την ανθρώπινη ταυτότητά μας και πρέπει πάντα να ανταποδίδουμε στην κοινωνία.

7.4 Περιορισμοί της έρευνας – Ερευνητικές προεκτάσεις

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας έγκεινται στην αξιοποίηση μόνο της ποιοτικής ερευνητικής μεθοδολογικής προσέγγισης που τα κοινωνικά φαινόμενα εξαρτώνται από το χώρο και το χρόνο, με συνέπεια να μην υπάρχει δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων, αφού αυτά αναφέρονται αποκλειστικά σε ένα συγκεκριμένο, μικρό δείγμα τελωνειακών υπαλλήλων.

Στο πλαίσιο συμπλήρωσης και επέκτασης της έρευνας διατυπώνονται στη συνέχεια κάποιες προτάσεις, που μπορούν να επιβεβαιώσουν και να προσαυξήσουν τα ευρήματά της. Έτσι θα ήταν θεμιτή αρχικά η υλοποίηση ανάλογης έρευνας που θα προκρίνει τη μικτή μέθοδο έρευνας, συνδυάζοντας την ποσοτική και την ποιοτική ερευνητική μεθοδολογική προσέγγιση, απευθυνόμενη σε μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα ανάδυσης πιο γενικευμένων συμπερασμάτων. Ακόμη προτείνεται η διεξαγωγή σχετικής έρευνας σε ομάδα στόχο ευρύτερης κλίμακας, με τελωνειακούς υπαλλήλους που εργάζονται σε τελωνειακές υπηρεσίες από όλη τη χώρα, προκειμένου να αποτυπωθεί μια ευρύτερη εικόνα και να καταστεί δυνατή η συγκριτική αξιολόγηση της ελληνικής τελωνειακής διοίκησης με τις τελωνειακές διοικήσεις διεθνώς. Επίσης θα μπορούσε να διενεργηθεί παρόμοια έρευνα σε ομάδα στόχο άλλων φορέων (δημόσιων, ιδιωτικών), με σκοπό τη διερεύνηση και των δικών τους απόψεων και αντιλήψεων για το συγκεκριμένο ζήτημα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Andriamananjara, S. (2011). Customs Unions. In J.P. Chauffour & J.C. Maur(eds), *Preferential Trade Agreement Policies for Development: A Handbook*(pp. 111-120). Washington, DC: World Bank.

Barroso, J., Neto, T., & Ferrei, A.F. (2022). *The dilemmas of digitalization*. Inter-American Center of Tax Administrations, CIAT. [Online] Available at: <https://www.ciat.org/ciatblog-los-dilemas-de-la-digitalizacion/?lang=en>

Blake, G. (2016). *Customs Administration in Canada*. Toronto: University of Toronto Press.

Bourdet, Y., & Persson, M. (2012). Completing the European Union Customs Union: The effects of trade procedure harmonization. *Journal of Common Market Studies*, 50(2): 300-314.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.

Cohen, L., & Manion, L. (1992). *Research methods in education*, 3rd edition, London: Routledge.

Colesky, T., & Raath, R. (2015). Political will as an enabler for a customs administration to implement coordinated border management: a practical example. *World Customs Journal*, 9(2): 85-96.

De Wulf, L., & Sokol, J.B. (2005). *Customs Modernization Handbook*. Washington, DC: World Bank.

Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6): 549-559.

Djankov, S., Freund, C., & Pham, C.S. (2010). *Trading on Time*. Washington, DC: World Bank.

Eisner, W.E. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan.

European Commission (2022). *eGovernment Benchmark 2022. Synchronising Digital Governments*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Court of Auditors (2021). *Customs controls: insufficient harmonisation hampers EU financial interests*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Hancock, B. (1998). *Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research*. Trent Focus. University of Nottingham.

Hendy, R., & Zaki, C. (2021). Trade facilitation and firms' exports: Evidence from customs data. *International Review of Economics & Finance*, 75(2): 197-209.

Hill, M.J., & Hupe, P.L. (2014). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance*. London: Sage.

Hillberry, R., & Zhang, X. (2018). Policy and performance in customs: evaluating the trade facilitation agreement. *Review of International Economics*, 26(2): 438-480.

Hong, J.H. (2013). NPM, 'Die Hard' legacy? NPM reform and administrative law in Korea. *Public Administration and Development*, 33(4): 311– 319.

Hors, I. (2001). *Fighting corruption in customs administration: what can we learn from recent experiences?* Paris: OECD.

Hughes, O. (2003). *Public Management and Administration*, 3rd edition. London: Macmillan.

International Trade Centre (2018). *Faster customs, faster trade: Using technology for trade facilitation*. Geneva: International Trade Center.

Ioannou, C.A. (2013). Greek public service employment relations: A Gordian knot in the era of sovereign default. *European Journal of Industrial Relations*, 19(4): 295-308.

Kadyrkulov, M.A., & Mozer, S.V. (2018). *Improvement of instruments of customs administration: international and legal aspect (The WCO Revised Kyoto Convention Management Committee)*. Brussels: World Customs Organization.

Karyotakis, K.M., & Barda, E.I. (2020). Job Satisfaction Measurement Tool for Public Sector Executives Case Study: Customs Officers in Greece. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 2(5): 89-118.

- Keen, M.M. (2003). *Changing customs: Challenges and strategies for the reform of customs administration*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- Knobel, A., & Chokaev, B. (2014). Possible economic consequences of a trade agreement between the customs union and the European Union. *Problems of Economic Transition*, 57(5): 58-86.
- Kormych, B. (2017). The European Customs Union Study Group: Drafting the EU Customs Law. *European Political and Law Discourse*, 4(6): 23-39.
- Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1): 101-121.
- Limbach, K. (2015). *Uniformity of customs administration in the European Union*. London: Bloomsbury Publishing.
- Matsudaira, T., & Koh, J. (2022). Customs Administration and Digitalization. In *Custom Matters. Strengthening Customs Administration in a Changing World*, Chapter 7, pp. 203-279.
- McLinden, G., Fanta, E., Widdowson, D., & Doyle, T. (2011). *Border Management Modernization*. Washington, DC: World Bank.
- Morini, C., de Sá Porto, P.C., & Inácio Jr, E. (2017). Trade facilitation and customs revenue collection: Is that a paradox. *World Customs Journal*, 11(2): 23-36.
- OECD (2017). *Government at a Glance 2017*. Available at: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2017-highlights-en.pdf>
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). «Reinventing Government». Penguin Group, New York, N.Y.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd edition, California: Newbury Park, Sage.
- Perry, J.L., & Rainey, H.G. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review*, 13(2): 182-201.

- Peshkin, A. (1985). Virtuous subjectivity in the participant observer's. In D. Berg & K. K. Smith (Eds.), *Exploring clinical methods for sound research* (pp 124-135). Sage: Beverly Hills.
- Peterson, J. (2017). An overview of customs reforms to facilitate trade. *Journal of International Commerce and Economics*, 11(1): 1-17.
- Pierre J. & Peters, A. (Ed.). (2000). *Debating governance: Authority, steering, and democracy*. Oxford, UK: OUP Oxford.
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Radaelli, C. (2003). "The Europeanization of Public Policy". In: Featherstone, K., and Radaelli, C. (eds) *The Politics of Europeanization* (pp. 27-56), Oxford: Oxford University Press.
- Shome, P. (2021). Customs Administration. In P. Shome (eds), *Taxation History, Theory, Law and Administration* (pp. 473-485). Cham: Springer.
- Simonet, D. (2011). The new public management theory and the reform of European health care systems: an international comparative perspective. *International Journal of Public Administration*, 34(12): 815-826.
- Smith, J.K. (1990). *The nature of social and educational inquiry: empiricism versus interpretation*. Norwood, NJ: Ablex.
- Sotiropoulos, D. (2020). *Corruption and Anti-corruption in Today's Greece*. Working paper 46, ELIAMEP, 2020. Available at: <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2020/12/Policy-Paper-46-Sotiropoulos-final.pdf>
- Tauschinsky, E. (2018). Hidden Signposts: The Normative Framework of the EU E-Customs Initiative. *Review of European Administrative Law*, 11(2): 85-125.
- Viner, J. (2014). *The customs union issue*. London: Oxford University Press.
- Viner, J. (2014). *The customs union issue*. London: Oxford University Press.
- WCO (2005). *Customs Capacity Building Diagnostic Framework*. Brussels: World Customs Organization.
- WCO (2015). *SAFE Framework of Standards*. Brussels: World Customs Organization.

WCO (2015). *WCO Framework of Principles and Practices on Customs Professionalism*. Brussels: World Customs Organization.

WCO (2018). *WCO SAFE Framework of Standards*. Brussels: World Customs Organization.

WCO. (2023). *Compendium of Case Studies on E-Commerce*. 4th edition, World Customs Organization, June 2023, Available at: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/ecommerce/e-commerce-compedium_en.pdf

Welby, B., & Tan, E. (2022). *Designing and delivering public services in the digital age*. Going Digital Toolkit Note, No. 22, Available at: https://goingdigital.oecd.org/data/notes/No22_ToolkitNote_DigitalGovernment.pdf

Wellington, J. (2000). *Educational Research. Contemporary issues and Practical Approaches*. London: Continuum

Widdowson, D. (2007). The changing role of customs: evolution or revolution. *World Customs Journal*, 1(1): 31-37.

WTO (2017). *Trade Facilitation Agreement*. Washington, DC: World Trade Organization.

Xanthopoulou, P., & Kefis, V. (2019). Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector. *International Journal of Sciences*, 8(3): 45-54.

Ελληνόγλωσση

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Mialaret, G. (1997). *Εισαγωγή στις επιστήμες της αγωγής*. Γ. Ζακοπούλου (μτφρ.), Σαρδανός, Γ (επιμ.), Αθήνα: Τυπωθήτω.

Mishler, E.G. (1996). *Η Συνέντευξη Έρευνας, Νοηματικό Πλαίσιο και Αφήγημα*. Καλομοίρης Γ. (επιμέλεια), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

ΑΑΔΕ (2023α). *Έκθεση Γενικού Διευθυντή Τελωνείων & ΕΦΚ έτους 2022 (Συνυποβαλλόμενη στον Κρατικό Προϋπολογισμό)*. Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & ΕΦΚ. Διαθέσιμο στο: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/12419129.pdf>

ΑΑΔΕ (2023β). *Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) για το έτος 2023*. Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού. Διαθέσιμο στο: https://www.aade.gr/sites/default/files/2023-04/1048387_ada.pdf

ΑΑΔΕ (2024). *Τελωνειακή Υπηρεσία*. [Online] Διαθέσιμο στο: <https://www.aade.gr/customs/teloneia/teloneiaki-ypiresia>

Αβραμίδης, Η., & Καλυβά, Ε. (2006). *Μέθοδοι Έρευνας στην Ειδική Αγωγή: Θεωρία και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Αραμπατζή, Ζ. (2013). Διαφορετικότητα και διαχείρισή της στη σχολική τάξη. *Παιδαγωγικός Λόγος*, 1, 61-74.

Αργυριάδης, Δ. (2006). Γραφειοκρατία και Απογραφειοκρατικοποίηση. *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, τχ. 43-44, σσ. 7-29.

Γιαννίτσης, Α., & Ζωγραφάκης, Σ. (2016). *Ανισότητες, φτώχεια, οικονομικές ανατροπές στα χρόνια της κρίσης*. Αθήνα: Πόλις.

Ευρωπαϊκή Ένωση (2023). *Τελωνεία. Η τελωνειακή ένωση της ΕΕ σε δράση*. Επίσημος ιστότοπος της ΕΕ. Διαθέσιμο στο: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/customs_el

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014). *Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια: Τελωνεία*. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). *Δελτίο τύπου: Τελωνειακή ένωση: η Επιτροπή προτείνει νέα «ενιαία θυρίδα» για τον εκσυγχρονισμό και τον εξορθολογισμό των τελωνειακών ελέγχων, τη διευκόλυνση του εμπορίου και τη βελτίωση της συνεργασίας*. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ., (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΣΕΑΒ. Διαθέσιμο στο: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/3/15327_Isari-KOY.pdf

Κατσής, Α. (2020), *Πανεπιστημιακές σημειώσεις*. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Ανασκόπηση, Νοσηλευτική* 46(1): 88-98.

Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της κρίσης, Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση*. ΕΛΙΑΜΕΠ, Παρατηρητήριο για την Κρίση, Ίδρυμα Α.Γ. Λεβέντη, σσ. 232-255.

Τμήμα Τελωνείων Κυπριακής Δημοκρατίας (2023). *Ετήσια έκθεση για το έτος 2022*. Διαθέσιμο στο: [https://www.mof.gov.cy/mof/customs/customs.nsf/all/D9BB5FF154C90C31C2258A00002EF425/\\$file/ANNUAL%20REPORT%202022-11.08.2023.pdf?openelement](https://www.mof.gov.cy/mof/customs/customs.nsf/all/D9BB5FF154C90C31C2258A00002EF425/$file/ANNUAL%20REPORT%202022-11.08.2023.pdf?openelement)

Τσέκος, Θ. (2011). *Οι στρατηγικές των διοικητικών μεταρρυθμίσεων μπροστά στην οικονομική κρίση: Απόπειρα συμπερασμάτων και σχέδιασμα κατευθύνσεων*. Διοικητικό Επιμελητήριο.

Τσιώλης Γ. (2018). Η θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Στο Ζαϊμάκης, Γ. (Επιμ.) *Ερευνητικές διαδρομές στις Κοινωνικές Επιστήμες. Θεωρητικές – Μεθοδολογικές Συμβολές και Μελέτες Περίπτωσης* (σσ. 97-125), Εργαστήριο Κοινωνικής Ανάλυσης και Εφαρμοσμένης Κοινωνικής έρευνας, Ρέθυμνο: Πανεπιστήμιο Κρήτης.

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2021). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*. Διαθέσιμο στο: https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital_strategy.pdf

Φαναριώτης , Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση, αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21ου αιώνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Φίλιας, Β. (1993). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Παράρτημα

Οδηγός Συνέντευξης

Γενικά Κοινωνικά Χαρακτηριστικά

Ηλικία: _____

Φύλο: _____

Τόπος κατοικίας: _____

Εκπαιδευτικό-μορφωτικό επίπεδο: _____

Εργασιακή Κατάσταση

Επάγγελμα: _____

Χρόνος εργασίας στο συγκεκριμένο επάγγελμα: _____

Ωρες εργασίας ημερησίως: _____

Ικανοποίηση από την εργασία: _____

Ερευνητικό Ερώτημα 1

Προσωπικές εμπειρίες των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση

Ερωτήσεις

1. Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην αναδιοργάνωση της υπηρεσίας, ώστε να λειτουργεί με βάση νέες παραμέτρους δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την καινοτομία;
2. Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην αντικατάσταση των οργανικών μορφών της γραφειοκρατίας και στην προώθηση νέων μοντέλων δημόσιας διοίκησης;
3. Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην ομαδική εργασία, στη διαφάνεια, στο σύστημα εποπτείας και στην προαγωγή διαδικασίας εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων;

4. Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στον αποτελεσματικό τρόπο κατάρτισης των στελεχών και στην άρτια και εποικοδομητική εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους;

Ερευνητικό Ερώτημα 2

Αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης

Ερωτήσεις

5. Η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή διοίκηση συμβάλλει στην προώθηση δεοντολογικών πρακτικών, στη μείωση των κινδύνων διαφθοράς και στην περιστολή της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου;
6. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι είναι η εφαρμογή της ψηφιακής μεταρρύθμισης στην Τελωνειακή διοίκηση;
7. Ο νέος ψηφιακός μετασχηματισμός της Τελωνειακής διοίκησης πιστεύετε ότι έχει καθοριστική συνεισφορά στην πρόοδο, στην ευημερία και γενικά στον εκσυγχρονισμό του κράτους και της κοινωνίας;
8. Οι νέες ψηφιακές υπηρεσίες προσφέρουν ικανοποίηση στις ανάγκες των πολιτών-συναλλασσόμενων και παράγουν δημόσια αξία;

Ερευνητικό Ερώτημα 3

Αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με τις στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης

Ερωτήσεις

9. Τι θα μπορούσε ή θα έπρεπε να κάνει, κατά τη γνώμη σας, η Τελωνειακή διοίκηση για να εφαρμόσει αποτελεσματικά την ψηφιακή μεταρρύθμιση;
10. Κρίνετε ότι σας γνωστοποιήθηκαν ορθολογικώς και κατανοητώς οι τρόποι ή οι οδηγίες για να χρησιμοποιήσετε τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες;

11. Λαμβάνετε επαρκείς, ακριβείς και επικαιροποιημένες πληροφορίες από την Διοίκηση για τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες;
12. Πιστεύετε ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση εμπεριέχει κινδύνους σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών σας και την ασφάλεια των προσωπικών σας δεδομένων;

Ερευνητικό Ερώτημα 4

Αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με το μέλλον της ψηφιακής μεταρρύθμισης

Ερωτήσεις

13. Πόσο ασφαλής αισθάνεστε για το εργασιακό σας μέλλον στα πλαίσια της ψηφιακής μεταρρύθμισης;
14. Πόσο αισιόδοξος/η είστε για τη γενικότερη κατάσταση εφαρμογής της ψηφιακής μεταρρύθμισης στο μέλλον;
15. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση στην Τελωνειακή Διοίκηση βοηθά στη διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της χώρας μας;
16. Θεωρείτε ότι η ψηφιακή μεταρρύθμιση μπορεί να καταστήσει την Τελωνειακή Διοίκηση πρότυπο δημόσιο οργανισμό, εφάμιλλο των κορυφαίων τελωνειακών διοικήσεων διεθνώς;