



ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Διπλωματική εργασία

Θέμα: *Ta wicked problems στη διοικητική μεταρρύθμιση. Η περίπτωση της Ελληνικής Δικαιοσύνης.*

Αμπλιανίτη Αικατερίνη

AM:7123M010

Αθήνα, 2024

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
Επιβλέπουσα : Καθηγήτρια κ. Σταυρούλα Κτιστάκη
Καθηγητής κ. Ξενοφών Κοντιάδης
Επίκουρη Καθηγήτρια κ. Μπάλτα Ευαγγελία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα της διπλωματικής μου εργασίας, Καθηγήτρια κ. Σταυρούλα Κτιστάκη, για την αμέριστη κατανόηση και υποστήριξή της κατά τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στα Εισαγγελικά Γραφεία της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Αθηνών για την ουσιαστική υποστήριξή τους και για τις παραγωγικές συζητήσεις για θέματα Δικαιοσύνης και Οργάνωσης. Τέλος, την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την πολύτιμη βοήθεια και κατανόηση τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία πραγματεύεται το θέμα: «Τα wicked problems στη Διοικητική μεταρρύθμιση. Η περίπτωση της Ελληνικής Δικαιοσύνης». Σκοπός είναι η ανάλυση των wicked problems στις δημόσιες πολιτικές μέσα υπό το πρίσμα της σχεσιακής προσέγγισης και η σύνδεσή τους με την Ελληνική Δικαιοσύνη και οι αντίστοιχες προτάσεις οργανωτικής βελτίωσης του τομέα της Δικαιοσύνης. Ειδικότερα, αναδεικνύονται τα βασικά χαρακτηριστικά των «κακόβουλων προβλημάτων» όπως η πολυπλοκότητα, ο ασαφής ορισμός, η έλλειψη ξεκάθαρων λύσεων και η εμπλοκή πολλαπλών δρώντων στη μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία. Η σύνδεσή τους με τη σχεσιακή προσέγγιση η οποία προτάσσει τη συνεργασία, τον διάλογο και τις δυναμικές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων για την από κοινού διαχείρισή των κακόβουλων προβλημάτων και την υιοθέτηση του διοικητικού μοντέλου της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο εφαρμόζεται στην Ελληνική Δικαιοσύνη αναδεικνύοντας τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει ως «κακόβουλα προβλήματα» όπως η χρονοβόρα απονομή δικαιοσύνης, η έλλειψη εμπιστοσύνης στο σύστημα και η σύγκρουση μεταξύ νομοθετικών, κοινωνικών και πολιτικών παραμέτρων. Τέλος, προτείνονται λύσεις οι οποίες εκκινούν από τη σχεσιακή προσέγγιση της Διοίκησης των Δικαστηρίων και Εισαγγελιών με την ανάδειξη της διεπιστημονικής συνεργασίας, το διάλογο και τη συμμετοχή καθώς επίσης εργαλείων της σχεδιαστικής σκέψης (design Thinking).

ΛΕΞΕΙΣ- ΚΛΕΙΔΙΑ

Wicked problems, Δημόσια Πολιτική, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Σχεσιακή προσέγγιση, Δικαιοσύνη, Οργάνωση Δικαστηρίων και Εισαγγελιών, Νέα Δημόσια Διοίκηση, Σχεδιαστική σκέψη

ABSTRACT

The thesis deals with the topic: "The wicked problems in Administrative Reform. The case of the Greek Judiciary". The aim is to analyze the wicked problems in public policies in the light of the relational approach and to link them to the Greek Justice and the corresponding proposals for organizational improvement of the Justice sector. In particular, the main characteristics of wicked problems such as complexity, unclear definition, lack of clear solutions and the involvement of multiple actors in the reform initiative are highlighted. Linking them to the relational approach which advocates cooperation, dialogue and dynamic relationships between stakeholders to jointly manage the wicked problems and adopt the New Public Administration model. The above theoretical framework is applied to the Greek justice system by highlighting the problems it faces as wicked problems such as the lengthy administration of justice, lack of trust in the system and the conflict between legislative, social and political parameters. Finally, solutions are proposed that start from a relational approach to the administration of the courts and prosecutors' offices, highlighting interdisciplinary cooperation, dialogue and participation as well as design thinking tools.

KEY WORDS

Wicked problems, Public Policy, Administrative Reform, Administrative Reform, Relational approach, Justice, Organization of Courts and Prosecutors' Offices, New Public Administration, Design thinking

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	
1.1 Ο χαρακτήρας των δημόσιων πολιτικών.....	14
1.2 Δημόσιες Πολιτικές από τη Κυβέρνηση στη Διακυβέρνηση.....	15
1.3 Δρώντες δημόσια πολιτικής.....	16
1.4 Η κατά στάδια προσέγγιση της δημόσιας πολιτικής.....	18
1.5 Διοικητική Μεταρρύθμιση και αλλαγή.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	
2.1 Η θεωρία της ορθολογικής επιλογής.....	23
2.2 Η θεωρία της περιορισμένης ορθολογικότητας.....	25
2.3 Η θεωρία της γνωστικής προσέγγισης.....	27
2.4 Η θεωρία του ιστορικού θεσμισμού.....	28
2.5 Η θεωρία του Κάδου απορριμμάτων.....	29
2.6 Η θεωρία των wicked problems.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : WICKED PROBLEMS ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
3.1 Χαρακτηριστικά των Wicked Problems.....	34
3.2 Η σχεσιακή προσέγγιση των «κακών προβλημάτων».....	37
3.3 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Governance -NPG)- Η σχεσιακή προσέγγιση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.....	41
3.4 Η σχεσιακή προσέγγιση της ηγεσίας.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΝΩΣΙΑΚΩΝ ΘΕΣΜΩΝ	
4.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	47
4.2 Η Δικαιοσύνη υπό το πρίσμα της Πολιτικής Επιστήμης.....	47
4.3 Η έννοια του Κράτους Δικαίου στις έννομες τάξεις.....	48
4.4 Η έννοια του Κράτους Δικαίου στην Ελληνική έννομη τάξη.....	50
4.5 Η ανεξαρτησία της Δικαιοσύνης βάσει του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών(ΟΗΕ).....	52

4.6 Κώδικας δεοντολογίας των Ευρωπαίων Δικαστών και η Γνωμοδότηση 7/2005 «Δικαιοσύνη και Κοινωνία» του Γνωμοδοτικού Συμβουλίου των Ευρωπαίων Δικαστών.....	54
4.7 Βασικές αρχές και συστάσεις του Ευρωπαϊκού Δικτύου των Συμβουλίων για τη Δικαιοσύνη (European Network of Councils for the Judiciary, στο εξής ENCJ).....	55
4.8 Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (European Commission for the Efficiency of Justice -CEPEJ).....	58
4.9 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης...	65
4.10 Η έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Ελληνική Δικαιοσύνη.....	68
4.11 Κριτική προσέγγιση μέσα από τη σχεσιακή προσέγγιση της δικαιοσύνης.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ WICKED PROBLEMS ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΓΕΛΙΩΝ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΣΧΕΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ	
5.1 Η Ποινική Δικαιοσύνη ως wicked problem.....	76
5.2 Η Ελληνική Ποινική Δικαιοσύνη ως wicked problem.....	78
5.3 Η Διοικητική Δικαιοσύνη ως wicked problem.....	80
5.4 Η Ελληνική Διοικητική Δικαιοσύνη ως wicked problem.....	82
5.5 Η οργάνωση της Ελληνικής Δικαιοσύνης στο πλαίσιο της θεωρίας των wicked problems.....	84
5.6 Μια σχεσιακή προσέγγιση της οργάνωσης των Δικαστηρίων και Εισαγγελιών....	85
5.7 Wicked problems και Σχεδιαστική Σκέψη (Design Thinking) στην οργάνωση των Δικαστηρίων και Εισαγγελιών.....	88
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	91

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διπλωματική εργασία πραγματεύεται τα wicked problems στη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η περίπτωση της Ελληνικής Δικαιοσύνης. Σκοπός της εργασίας είναι η κατανόηση των δημόσιων πολιτικών υπό το πρίσμα των «κακόβουλων προβλημάτων» και η ανάλυση αυτών στη βάση της σχεσιακής προσέγγισης (relational approach) με επίκεντρο την Ελληνική Δικαιοσύνη. Η πρόκληση ήταν η σύνδεση των θεμάτων της Δικαιοσύνης και της Οργάνωσης αυτής με τη σχεσιακή προσέγγιση υπό το πρίσμα των wicked problems. Η δυσκολία του εν λόγω εγχειρήματος ήταν η απουσία ερευνητικού ενδιαφέροντος σχετικά με τη συσχέτιση της Δικαιοσύνης με τα «κακόβουλα προβλήματα» καθώς επίσης και με τη σχεσιακή προσέγγιση αυτών. Η ανάλυση στηρίζεται κυρίως σε ξενόγλωσση βιβλιογραφία δεδομένου ότι στην ελληνική απουσιάζει το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για την εν λόγω θεματική.

Η δομή της διπλωματικής εργασίας ακολουθεί τον κανόνα από το γενικό στο ειδικό με την ανάλυση των χαρακτηριστικών των δημόσιων πολιτικών, την ανάδειξη της προβληματικής των wicked problems, τη σύνδεσή τους με τη σχεσιακή προσέγγιση, τις διαφορετικές εννοιολογικές προσεγγίσεις της δικαιοσύνης και του κράτους δικαίου, τις μεταρρυθμιστικές προτάσεις από διεθνείς αλλά και ενωσιακούς θεσμούς και τέλος τη ανάλυση «κακόβουλων προβλημάτων» τα οποία προκύπτουν μέσα από τους δικαιοδοτικούς κλάδους της Ποινικής και Διοικητικής Δικαιοσύνης καθώς επίσης και προτάσεις επίλυσης αυτών.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται οι δημόσιες πολιτικές μέσα από την οριοθέτηση βασικών εννοιών και ορισμών ώστε ο αναγνώστης να εισαχθεί ομαλά στη προβληματική των δημόσιων πολιτικών και της διοικητικής μεταρρύθμισης. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται συστηματικά οι διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων προκειμένου να αναδειχθούν τα σημεία σύγκλισης αλλά και απόκλισης των wicked problems με τις κλασικές αλλά και σύγχρονες θεωρίες λήψης αποφάσεων. Η θεωρητική θεμελίωση των wicked problems ολοκληρώνεται στο τρίτο κεφάλαιο όπου αναλύονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτών και η σύνδεσή τους με τη σχεσιακή προσέγγιση (relational approach) προκειμένου να αναδειχθεί η μεθοδολογία ανάλυσης της προβληματικής των «κακόβουλων προβλημάτων» η οποία ανατρέπει το σύνολο της διπλωματικής εργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο η έρευνα επικεντρώνεται στις διαφορετικές θεωρήσεις της δικαιοσύνης και του κράτους δικαίου

και στην αναλυτική εξέταση εκθέσεων από διεθνείς και ενωσιακούς θεσμούς, προκειμένου να αναδειχθούν οι παθογένειες της Ελληνικής Δικαιοσύνης και ποιες μεταρρυθμίσεις προτείνονται, με βάση ποια θεωρητική θεμελίωση και μία κριτική προσέγγιση αυτών βάσει της σχεσιακής προσέγγισης. Στο πέμπτο κεφάλαιο, γίνεται η προσπάθεια η ανάλυση τομέων της δικαιοσύνης (Ποινική και Διοικητική) στο πλαίσιο των wicked problems και της σχεσιακής ανάλυσης ώστε να αναδειχθούν χαρακτηριστικά αυτών και να προταθούν αντίστοιχες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες στην οργάνωση των Δικαστηρίων και Εισαγγελιών. Θα πρέπει να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι η απουσία της προβληματικής σχετικά με την Πολιτική δικαιοσύνη έγινε εσκεμμένα διότι απαιτούσε εξειδικευμένη γνώση η οποία δεν μπορούσε να αποκτηθεί στο πλαίσιο του περιορισμένου χρόνου εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

1.1 Ο χαρακτήρας των δημόσιων πολιτικών

Οι δημόσιες πολιτικές εξελίσσονται ως κλάδος της διοικητικής επιστήμης από τη δεκαετία του 1960 και μελετούν το πώς αναπτύσσεται η κρατική δράση μέσω της εμπειρικής παρατήρησης. Η μελέτη της δημόσιας πολιτικής δεν περιορίζεται αμιγώς σε θέματα διαμόρφωσης πολιτικής (decision making) προκειμένου να επιλυθεί ένα δημόσιο πρόβλημα αλλά συνδέεται κυρίως με το πώς λαμβάνεται μία απόφαση και την αλληλεπίδραση του κοινωνικού επιπέδου με το πολιτικό (πολιτική συμμετοχή) καθώς επίσης και τις συνέπειες της κρατικής δράσης στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (Λαδή & Νταλάκου, 2016). Οι δημόσιες πολιτικές, με άλλα λόγια, δεν αφορούν μόνο την πολιτική κοινωνία αλλά και την κοινωνία των πολιτών.

Η δημόσια πολιτική αναπτύσσεται κυρίως από επίσημους δρώντες δηλαδή από τους φορείς πολιτικής οι οποίοι διαθέτουν τη νομιμοποίηση άσκησης κρατικής εξουσίας (Κτιστάκη, 2024). Επιπλέον, η δημόσια πολιτική σχεδιάζεται προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα είτε βραχυπρόθεσμο είτε σε μακροπρόθεσμο επίπεδο με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων εργαλείων όπως νόμοι, κανονισμοί, εγκύκλιοι κλπ (Κτιστάκη, 2024). Άρα είναι μία προγραμματισμένη δράση και όχι μία τυχαία συμπεριφορά ενταγμένη σε μία χρονική περίοδο. Κύριος στόχος της δημόσιας πολιτικής είναι η επίλυση κοινωνικών προβλημάτων όπως αυτά διαμορφώνονται μέσα από τα εκλογικά προγράμματα των κομμάτων τα οποία συμμετέχουν στην εκλογική διαδικασία.

Οι δημόσιες πολιτικές στις σύγχρονες πλουραλιστικές- φιλελεύθερες δημοκρατίες ξεφεύγουν από την κρατική κυριαρχικότητα του κράτους-έθνους και επηρεάζονται από ιδιότυπα μορφώματα όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του πρωτογενούς και δευτερογενούς δικαίου αλλά και soft law πολιτικών όπως η Ανοικτή Μέθοδος Συντονισμού, benchmarking, από κοινού ρύθμιση κλπ (Nugent, 2012). Σημαντική επίσης πηγή επηρεασμού της δημόσιας πολιτικής είναι και το διεθνές δίκαιο μέσω διακρατικών συμφωνιών, όπως για παράδειγμα σε επίπεδο περιβαλλοντικής πολιτικής. Η αλληλεπίδραση της δημόσιας πολιτικής με το διεθνές περιβάλλον ανατροφοδοτεί τη κρατική δράση με νέα πρότυπα και προτάγματα. Αναδεικνύονται ζητήματα νέας διακυβέρνησης, άτυπα δίκτυα επηρεασμού της δημόσιας πολιτικής

αλλά και μορφές παρέμβασης όπου το εξαναγκαστικό στοιχείο της δημόσιας δράσης μετατοπίζεται σε οικειοθελή συμμόρφωση.

1.2 Δημόσιες Πολιτικές από τη Κυβέρνηση στη Διακυβέρνηση

Η ανάλυση των δημόσιων πολιτικών ακολουθεί τον μετασχηματισμό του ίδιου του κράτους από ένα κράτος «νυχτοφύλακα» σε ένα κοινωνικό κράτος με έντονο το στοιχείο της παρεμβατικότητας και μετέπειτα σε ένα ρυθμιστικό κράτος με έντονα τα στοιχεία της εξωστρέφειας (Muller & Sural, 2002). Ειδικότερα, στα πρώτα στάδια ανάπτυξης του έθνους- κράτους κατά τον 19^ο αιώνα, αναπτύσσεται η κρατοκεντρική προσέγγιση όπου, κύριος αρμόδιος για τη διαμόρφωση και τη λήψη απόφασης για τις δημόσιες πολιτικές είναι το ίδιο το κράτος. Κύριος εκπρόσωπος της κρατικής προσέγγισης είναι ο Max Weber (Schmidt, 2004). Σε αυτήν την περίπτωση, η κοινωνία αποτελεί ένα απλό παράγωγο του κράτους, ενός κράτους με την εγγεγραμμένη μορφή του.

Από την άλλη πλευρά, η πλουραλιστική προσέγγιση τονίζει τον πολυκεντρισμό του κράτους και της κοινωνίας, καθώς και των διαμεσολαβητικών θεσμών που εντάσσονται μεταξύ κοινωνίας και κράτους (Schmidt, 2004). Σημαντική προκειμένη της πλουραλιστικής θεωρίας είναι ότι όλα τα συμφέροντα εντός του κράτους μπορούν να εκφραστούν διαθέτοντας την ελευθερία βούλησης και γνώμης καθώς επίσης και αυτονομίας. Κύρια αρμοδιότητα των διαμεσολαβητικών αυτών δρώντων είναι ο έλεγχος της εκτελεστικής εξουσίας μέσω της ειδικευμένης γνώσης και εμπειρίας . Η νομιμοποίηση, επομένως, της πολιτικής εξουσίας διέρχεται μέσα από τη μετάβαση από τον αμιγή κυβερνητισμό, όπου η παραγωγή δημόσιων πολιτικών γίνεται βάσει μιας up-bottom διαδικασίας μέσα από τον συντονισμό των διοικητικών σωμάτων (Λαδής & Νταλάκου, 2016), στη διακυβέρνηση όπου οι δημόσιες πολιτικές παράγονται μέσα από μία bottom-up διαδικασία ενσωματώνοντας, μέσα από μία συμμετοχική- διαβουλευτική δημοκρατία, τα αιτήματα των επίσημων και ανεπίσημων δρώντων στη δημόσια πολιτική (Παπατόλιας, 2021).

Σημαντικός παράγοντας προώθησης της πλουραλιστικής προσέγγισης στο πλαίσιο των κρατών είναι η ένταξή τους σε υπερεθνικούς θεσμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση. Το πρωτογενές δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης κάνει λόγο για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση όπου τόσο εθνικοί, τοπικοί και υπερεθνικοί φορείς διαπλέκονται προκειμένου να διαμορφωθούν οι ευρωπαϊκές πολιτικές για τις συντρέχουσες , κυρίως, αρμοδιότητες (Nugent, 2012). Η έννοια του δικτύου συμπλέει

με την έννοια της διακυβέρνησης και ιδίως, με την ευρωπαϊκή πολυεπίπεδη διακυβέρνηση (Λαδής & Νταλάκου, 2016). Τα δίκτυα πολιτικής ευνοούν τον μη ιεραρχικό και οριζόντιο χαρακτήρα των σχέσεων μεταξύ των μελών, τη διαπραγμάτευση με το κρατικό επίπεδο με άτυπες διαπραγματεύσεις (για παράδειγμα Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατά το στάδιο διαμόρφωσης της Ευρωπαϊκής ατζέντας), την ανάδειξη της τεχνικής γνώσης αλλά και της εμπειρογνωμοσύνης. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα δίκτυα πολιτικής χαρακτηρίζονται από ρευστότητα και εμπλέκονται στη δημόσια πολιτική ανάλογα με την ύπαρξη ζητημάτων που μπορεί τους ενδιαφέρει. Με άλλα λόγια, διαφοροποιούνται από την επίσημη ενσωμάτωση φορέων όπως στο κορπορατιστικό σύστημα πολιτικής.

1.3 Δρώντες δημόσια πολιτικής

Ο βαθμός εμπλοκής στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής από επίσημους και ανεπίσημους φορείς δράσης ακολουθεί την πορεία της ίδιας της μορφής του κράτους. Ειδικότερα, στη κρατική προσέγγιση της δημόσιας πολιτικής σημαντικό ρόλο έχουν οι κατεξοχήν επίσημοι κυβερνητικοί δρώντες σε εθνικό επίπεδο. Η προσέγγιση αυτή ακολουθεί αναλόγως και τα καθεστώτα του πολιτεύματος: σε προεδρικό ή ημιπροεδρικό, όπου ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας διαθέτει σημαντικές αρμοδιότητες στη χάραξη δημόσιας πολιτικής. Από την άλλη πλευρά, στη κοινοβουλευτική δημοκρατία σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο Πρωθυπουργός και ιδίως στο πρωθυπουργικοκεντρικό μοντέλο. Θα πρέπει εδώ να τονίσουμε ότι στη περίπτωση κυβερνήσεων συνεργασίας, στο κοινοβουλευτικό σύστημα, υπάρχει ένας διαμοιρασμός εξουσίας στα κατώτερα διοικητικά όργανα, όπως Υπουργοί, αναπληρωτές Υπουργοί, Υφυπουργοί κλπ. (Βενιζέλος, 2021). Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, στην κρατική προσέγγιση οι παραπάνω διαθέτουν την εξουσία χάραξης και υλοποίησης δημόσιας πολιτικής.

Οι διοικητικοί δρώντες αποτελούν άλλον ένα πόλο επηρεασμού της δημόσιας πολιτικής. Οι διοικητικοί δρώντες χαρακτηρίζονται ως ο εκτελεστικός βραχίονας της νομοθετικής εξουσίας και η νομιμοποίηση τους πηγάζει από τη γραφειοκρατική οργάνωση της δημόσιας διοίκησης (Ball & Peters, 2001). Κατά τον Max Weber, το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης εισάγει στον κρατικό μηχανισμό την έννοια της δέσμιας αρμοδιότητας και κατ' επέκταση την υπαγωγή του στην λαϊκή κυριαρχία. Ωστόσο, η αύξηση των αρμοδιοτήτων του κράτους μέσω του κοινωνικού- παροχικού

κράτους διεύρυναν τις αρμοδιότητες του διοικητικού μηχανισμού εισάγοντας τη διακριτική ευχέρεια εντός της γραφειοκρατίας, αποκτώντας μέσα από την εμπειρία τους και την ειδική τους γνώση τις προϋποθέσεις εμπλοκής τους στη διαμόρφωση και υλοποίηση της δημόσιας πολιτικής, δίνοντας νέα διάσταση στη πηγή νομιμοποίησης της γραφειοκρατίας.

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης σημαντική έννοια αποτελεί η διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος. Το δημόσιο συμφέρον διασφαλίζεται από τους κρατικούς αξιωματούχους μέσα από τα εκλογικά τους προγράμματα και των ιδεολογικών τους αντιλήψεων. Αντίθετα, οι διοικητικοί δρώντες αντιμετωπίζουν το δημόσιο συμφέρον ως μία ουδέτερη έννοια υποκείμενη σε εξειδικευμένη γνώση (Λαδή & Νταλάκου, 2016). Ωστόσο, σημαντική κριτική έχει ασκηθεί από τη θεωρία της Δημόσιας Επιλογής όπου οι δημόσιου υπάλληλοι δεν διακατέχονται από το αίσθημα της αμεροληψίας και της ουδετερότητας κατά το βεμπεριανό μοντέλο αλλά προωθούν τα δικά τους συμφέροντα όπως ορίζεται στο ορθολογικό μοντέλο λήψης απόφασης (Buchanan & Tullock, 1962).

Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι σε θέματα διοικητικής μεταρρύθμισης και αλλαγών σε επίπεδο Δημόσιας Διοίκησης υπάρχει μία χρονική ασυμβατότητα μεταξύ του προσωρινού πολιτικού προσωπικού και των δημόσιων υπαλλήλων. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των πολιτικών επικεντρώνεται στον πολιτικό κύκλο αντίθετα, οι γραφειοκράτες μπορούν να αντιτάξουν τα σημεία αρνησικυρίας και τη βραδύτητα των ρυθμιστικών αλλαγών στο διοικητικό σύστημα. Ωστόσο, σημαντική προϋπόθεση συνεργασίας των δύο αυτών επιπέδων είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ τους σε ένα ενιαίο συντονιστικό κέντρο (το πρόβλημα της κολοβής πυραμίδας) (Σπανού, 2001).

Σημαντικοί, επιπλέον, δρώντες στη δημόσια πολιτική είναι το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο και ιδίως μετά την ισχύ της Συνθήκης της Λισαβόνας όπου η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση εν πολλοίς επικρατεί ως σύστημα λήψης ενωσιακών αποφάσεων (Nugent, 2012). Η επέκταση της συνήθους νομοθετικής διαδικασίας σχεδόν σε όλους τους τομείς της ενωσιακής αρμοδιότητας, οι άτυπες διαβουλεύσεις με ομάδες συμφερόντων στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αλλά και σε επίπεδο Συμβουλίου και Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου αναδεικνύουν τη σημαντικότητα των ενωσιακών δρώντων στον επηρεασμό της δημόσιας πολιτικής. Σημαντική, επίσης,

κρίνεται η θεσμοθέτηση από τα ενωσιακά όργανα soft law πολιτικών, προκειμένου η διοικητική μεταρρύθμιση να λαμβάνει υπόψη συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των διοικήσεων εκάστου κράτους-μέλους. Στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, αναδεικνύεται και ο ρόλος νέων επίπεδων επηρεασμού της δημόσιας πολιτικής, όπως η Τοπική Αυτοδιοίκηση (Μπαμπαλιούτας, 2021), η οποία αναδεικνύεται σε σημαίνοντα δρώντα και ιδίως με το συνταγματικά κατοχυρωμένο αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης. Επιπλέον, το πρωτογενές δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτό το επίπεδο διοίκησης μέσω της Επιτροπής Περιφερειών, όπου σε ζητήματα στα οποία ανακύπτει «τοπικό ενδιαφέρον» είναι απαραίτητη η σύμφωνη γνώμη αυτής της επιτροπής καθώς επίσης μπορεί να εγείρει ζητήματα μη τήρησης της αρχής της επικουρικότητας (Μούσης, 2018).

Η πλουραλιστική προσέγγιση ανέδειξε και ένα άλλο επίπεδο επηρεασμού της δημόσιας πολιτικής και κυρίως στο πλαίσιο της σύγχρονης διακυβέρνησης υιοθετώντας την bottom-up process, τη Κοινωνία των Πολιτών. Η κοινωνία των πολιτών χαρακτηρίζεται από τους μελετητές ως ένας ενδιάμεσος χώρος μεταξύ του κράτους και της αγοράς, είναι ένας αυτοκυβερνώμενος χώρος αποτελούμενος από οργανώσεις, ομάδες θεσμούς όπου αντιδιαστέλεται με τον άκρατο ατομικισμό της αγοράς αλλά και τον κρατικό ατομικισμό. (Giddens, 2010). Η Κοινωνία των Πολιτών λειτουργεί ως ένας θεσμικό αντίβαρο στη πλειοψηφική δημοκρατία το οποίο προάγει συλλογικούς στόχους εκτός αγοράς και κράτους, ευνοώντας τη πολιτική συμμετοχή σε έναν «νέο» δημόσιο χώρο. Σημαντική συνιστώσα για την ενεργή συμμετοχή της Κοινωνίας των Πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικής είναι το πόσο ανοικτές είναι οι γραφειοκρατικές δομές στο διάλογο, στη διαβούλευση και στη διαπραγμάτευση πέραν των επίσημων φορέων του κράτους και της αγοράς. Με άλλα λόγια κρίνεται απαραίτητη η προώθηση εντός της κρατικής δομής της συμμετοχικής, διαβουλευτικής δημοκρατίας. Η Κοινωνία των Πολιτών εμφανίζεται στο ενωσιακό επίπεδο μέσω της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΕΟΚΕ) η οποία κατέχει ρόλο γνωμοδοτικό προς τα άλλα θεσμικά όργανα και αποτελεί μία γέφυρα μεταξύ Ένωσης και Πολιτών.

1.4 Η κατά στάδια προσέγγιση της δημόσιας πολιτικής

Η κατά στάδια προσέγγιση της δημόσιας πολιτικής αποτελεί έναν ιδεότυπο κατασκευασμένο από τον Charles Jones (Λαδής & Νταλάκου, 2016). Η κατά στάδια

προσέγγιση βοηθά στην μελέτη της δημόσιας πολιτικής από τα αρχικά στάδια διαμόρφωσής της μέχρι το τελικό αποτέλεσμα αυτής. Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο ακολουθεί το ορθολογικό μοντέλο της δημόσιας πολιτικής (βλ. κεφάλαιο 2). Ειδικότερα, σύμφωνα με τη stagist approach, το πρώτο επίπεδο είναι ο καθορισμός της ημερήσιας διάταξης (Agenda Setting), όπου το δημόσιο πρόβλημα ορίζεται και απαιτείται μία απάντηση. Στο στάδιο αυτό, εμπλέκονται τόσο οι επίσημοι όσο και οι ανεπίσημοι φορείς. Κάθε φορέας κατασκευάζει το πρόβλημα βάσει της δικής του οπτικής και ο βαθμός επηρεασμού της ημερήσιας διάταξης εξαρτάται από το βαθμό οργάνωσης των εμπλεκόμενων φορέων, οι πόροι τους, ο χαρακτήρας του πολιτικού συστήματος σε αυταρχικό ή συμμετοχικό κλπ (Ball & Peters, 2001).

Το στάδιο διατύπωσης (Policy Formulation) αποτελεί το επόμενο στάδιο, όπου εδώ αναλύεται διεξοδικά το δημόσιο πρόβλημα και προτείνονται τόσο οι λύσεις όσο και οι εναλλακτικές προτάσεις. Τα κυβερνητικά σώματα σταθμίζουν τις προτεινόμενες λύσεις βάσει κόστους-οφέλους. Σημαντική κρίνεται και η μη απόφαση δηλαδή η μη αναγνώριση του προβλήματος ως δημόσιο, πρόκειται για την τακτική της αδράνειας (Κτιστάκη, 2024). Το στάδιο διατύπωσης των προτεινόμενων λύσεων απαιτούνται ανοικτά συστήματα διοίκησης ώστε να υπάρχει ουσιαστική συμμετοχή των stakeholders καθώς επίσης να μην υπάρχουν προεπιλημμένες αποφάσεις σε προηγούμενα στάδια της δημόσιας πολιτικής ή σε άλλα επίπεδα διαμόρφωσης πολιτικής, για παράδειγμα υπερεθνικοί ή διακυβερνητικοί θεσμοί (Σπανού, 2001(α)).

Στο στάδιο της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής (Policy Implementation) οι προτεινόμενες λύσεις υλοποιούνται και κυρίως φορέας είναι η δημόσια διοίκηση η οποία έχει την κύρια ευθύνη. Ωστόσο, η «τέλεια» εφαρμογή έχει συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως κεντρικός έλεγχος της δημόσιας διοίκησης, ομοιόμορφοι νόμοι σε όλο το διοικητικό σύστημα, τέλεια πληροφόρηση, συντονισμός και επικοινωνία, άμεση κινητοποίηση πόρων (Λαδή & Νταλάκου, 2016). Απαιτείται, με άλλα λόγια, μία steering capacity του ίδιου του κράτους για να μην εμφανίζεται το έλλειμμα υλοποίησης (Σπανού, 2001(α)). Η εισαγωγή των αρχών του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» (New Public Management) προσπάθησε να διορθώσει αυτό το έλλειμμα υλοποίησης με την μετατροπή του πολίτη σε χρήστη υπηρεσιών και στοχοπροσήλωση της δημόσιας διοίκησης σε ποσοτικά αποτελέσματα με μετρήσιμους δείκτες ανάλογους με αυτούς του ιδιωτικού τομέα (Κτιστάκη, 2020).

Τέλος η αξιολόγηση της δημόσιας πολιτικής (Policy Evaluation) αποτελεί έναν μηχανισμό ανάδρασης(feedback) προκειμένου να μελετηθούν τα θετικά σημεία της δημόσιας πολιτικής αλλά και τα σημεία τα οποία δυσλειτουργούν. Ειδικότερα, το στάδιο αυτό χρησιμοποιεί τεχνικές της τεκμηριωμένης δημόσιας πολιτικής(evidence based policy) (Λαδή & Νταλάκου, 2016) προκειμένου να βελτιωθούν τα αποτελέσματά της, Βασικά είδη αξιολόγησης είναι η δικαστική αξιολόγηση, κυρίως μέσω των διοικητικών δικαστηρίων, η πολιτική αξιολόγηση η οποία σχετίζεται με το πολιτικό όφελος ή κόστος και η επιστημονική αξιολόγηση με βάση την εξειδικευμένη γνώση (Λαδή & Νταλάκου, 2016).

Ο ιδεότυπος του κατά στάδια προσέγγισης, παρότι δίνει ένα σαφές πλαίσιο κατανόησης της δημόσιας πολιτικής και αναλύει αυτή ξεπερνώντας τη νομική λογική βάσει της αρχής νομιμότητας, δίνοντας μία περισσότερο πολιτική- κοινωνιολογική διάσταση, ωστόσο παραμένει ένα μοντέλο το οποίο δεν ενσωματώνει την αβεβαιότητα, τη συνθετότητα αλλά και την τυχαιότητα της δημόσιας πολιτικής.

1.5 Διοικητική Μεταρρύθμιση και αλλαγή

Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι περίπτωση δημόσιας πολιτικής η οποία συνδέεται με την έννοια της αλλαγής και κυρίως με την αμφισβήτηση του status quo, την ανανοηματοδότηση των στόχων και των σκοπών τόσο των ίδιων των πολιτικών όσο και των διοικητικών δομών (Σπανού, 2021). Η διοικητική μεταρρύθμιση εκλαμβάνεται στο πλαίσιο του εργαλειακού ορθολογισμού ως μία ιδεατή κατάσταση όπου το πρόβλημα έχει συγκεκριμένο ορισμό, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς συμφωνούν με τον ορισμό του προβλήματος, καθώς επίσης προσδιορίζεται η σχέση αιτίας αιτιατού και καθορίζονται συγκεκριμένα διαρθρωτικά μέτρα. Πρόκειται για μία αλλαγή η οποία κατευθύνεται από μια εκ των άνω διαδικασία, στην οποία δίνεται έμφαση στην πολιτική βούληση και στην αξιοπιστία των μεταρρυθμιστών (Σπανού, 2021). Αποτελεί ένα «μεταρρυθμιστικό καθεστώς» το οποίο εμφανίζεται κατά την περίοδο του 1960 και 1970 με πρόταγμα τον ορθολογικό και ιεραρχικό σχεδιασμό βάσει cost- benefit analysis. Συγκεκριμενοποιείται περαιτέρω με την υιοθέτηση του New Public Management κατά την περίοδο του 1970 μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, όπου η διοικητική μεταρρύθμιση προσλαμβάνεται ως μία διαδικασία υιοθέτησης ιδιωτικών όρων και εστίασης στην αποτελεσματικότητα. Η επιστήμη και η εμπειρογνωμοσύνη

είναι αυτή που θα κατευθύνει τις αλλαγές στη δημόσια διοίκηση (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Ωστόσο, η διοικητική μεταρρύθμιση δεν ακολουθεί τη γραμμικότητα του ορθολογικού μοντέλου αλλά οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες εμπεριέχουν ένα σύνολο αντικρουόμενων δράσεων και συμβόλων (Σπανού, 2021). Ειδικότερα, η εμπλοκή στη διοικητική μεταρρύθμιση διαφορετικών κανονιστικών πλαισίων, όπως αξίες, προτιμήσεις και ιδεολογία επηρεάζουν τόσο τον ορισμό του προβλήματος όσο και τις διαδικασίες οι οποίες θα ακολουθηθούν προκειμένου να επιλυθεί ένα δημόσιο πρόβλημα (March & Olsen, 1984). Υπό τις συγκεκριμένες συνθήκες, η διοικητική μεταρρύθμιση χαρακτηρίζεται μάλλον ως μία κοινωνική κατασκευή (Edelman, 1999).

Ο ορισμός της διοικητικής μεταρρύθμισης ως κοινωνικής κατασκευής οδηγεί τη συζήτηση στην έννοια της αλλαγής. Οι αλλαγές «μείζονος αλλαγής» κατά την ορολογία των Sabatier and Jenkins-Smith απαιτούν μία αναπλαισίωση του προβλήματος και των προτεινόμενων λύσεων (Σπανού, 2021). Απαιτούν, με άλλα λόγια, νέα κανονιστικά πρότυπα πλαισίωσης ενός προβλήματος και νέες διοικητικές δομές προκειμένου να ανατροφοδοτήσουν τη δημόσια πολιτική με νέες θεωρήσεις και νέες διαδικασίες πολιτικής στο πλαίσιο μιας πλουραλιστικής κοινωνίας.

Οι αλλαγές συνδέονται με την ικανότητα μεταρρύθμισης της διοικητικής δομής. Οι παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην αλλαγή είναι τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς. Στους ενδογενείς παράγοντες εντάσσονται η ικανότητα δημόσιου μάνατζμεντ, οι ανοικτές διοικητικές δομές, ο πολιτικός και κοινωνικός ορθολογισμός. Ειδικότερα, ποιητικά στοιχεία της υιοθέτησης αλλαγών είναι η ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων, οι αξιόπιστες και ταχείες διαδικασίες αλλά και οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί επίλυσης συγκρούσεων (Σπανού, 2021). Οι εξωγενείς αλλαγές προωθούνται από το εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε διοίκησης. Σημαντική έννοια για την ελληνική δημόσια διοίκηση, καθίσταται η έννοια του εξευρωπαϊσμού δηλαδή ο επηρεασμός των αντιλήψεων, πεποιθήσεων και διοικητικών διαδικασιών από τις αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται σε ενωσιακό επίπεδο (Λαδής, 2007).

Οι συνεχιζόμενες κρίσεις στις σύγχρονες κοινωνίες (περιβαλλοντική, οικονομική, πανδημική κλπ) αναδεικνύουν το ζήτημα της αλλαγής ως κομβικό ζήτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης. Στο πλαίσιο των νέων δεδομένων οι διοικητικές δομές

καλούνται να αποδεσμευτούν από την προηγούμενη πορεία τους, να αναμορφώσουν το πλαίσιο αντίληψης τους και την οριοθέτηση των δημόσιων προβλημάτων, να αναδειχθούν οι συνεργατικές δομές ως συνιστώσα πολιτικών θετικού αθροίσματος. Οι επαναλαμβανόμενες κρίσεις μπορεί να αποτελέσουν κινητήριο δύναμη σημαντικών αλλαγών δημιουργώντας συνθήκες συμπεριλιπτικότητας στο πλαίσιο των πλουραλιστικών κοινωνιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η φιλελεύθερη δημοκρατία στα αναπτυγμένα κράτη χαρακτηρίζεται ως μία πλουραλιστική δημοκρατία με έντονο το στοιχείο της συνθετότητας, της αβεβαιότητας και των αντικρουόμενων συμφερόντων στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής. Τα χαρακτηριστικά αυτά ανανοηματοδοτούν τις διαδικασίες διαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών, των οργανωτικών δομών των δημόσιων οργανισμών και εν πολλοίς τον χαρακτήρα των κυβερνήσεων. Ειδικότερα, η συνθετότητα των προβλημάτων απομακρύνει τη δημόσια πολιτική από ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο συγκρότησης, διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης αυτής σε ένα πλαίσιο όπου η συναίνεση προκύπτει μέσα από τη συνεργασία και τη συμμετοχικότητα δημιουργώντας συνθήκες μετα-συναίνεσης. Το πάγιο αίτημα για τη δημόσια πολιτική είναι η μη δημιουργία αμετάκλητων δεσμεύσεων στις επόμενες γενεές στο πλαίσιο μιας πλουραλιστικής κοινωνίας, όπου το δημόσιο συμφέρον αναπλάθεται μέσα από πλειοψηφίες εκτός ισορροπίας (Schmidt, 2004).

Στο παρόν κεφάλαιο θα ανατρέξουμε σε θεωρίες λήψης αποφάσεων όπως αυτές διαμορφώνονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Κυρίως, θα επικεντρωθούμε στη θεωρία ορθολογικής επιλογής, του περιορισμένου ορθολογισμού κατά Simon και τέλος, της θεωρίας των wicked problems. Η θεωρητική διερεύνηση αυτών των θεωριών κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να αναδειχθούν τα σύγχρονα προβλήματα της διοικητικής μεταρρύθμισης, ιδίως σε τομείς όπως η δικαιοσύνη όπου η πολλαπλότητα του αξιακού περιεχομένου των συμμετεχόντων στη διαμόρφωση δημόσιας πολιτικής επηρεάζει άμεσα τόσο την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών στον τομέα αυτό όσο και στη διοικητική ανασυγκρότηση των δομών της δικαιοσύνης.

2.1 Η θεωρία της ορθολογικής επιλογής

Βασικό χαρακτηριστικό της θεωρίας αυτής είναι ο μεθοδολογικός ατομικισμός και η υπόθεση ότι τα άτομα είναι ορθολογικά (Λαδή & Νταλάκου, 2016). Συνδέεται κυρίως, με μία οικονομική θεώρηση της δημοκρατίας αναπτύσσοντας την έννοια της δημόσιας επιλογής. Ο μεθοδολογικός ατομικισμός στηρίζεται κυρίως σε μία ανάλυση κόστους οφέλους εκ μέρους των ατόμων προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμότητα τους μέσω σταθμίσεων. Κύριες αξιολογικές κρίσεις του ορθολογικού μοντέλου είναι ο πλήρης ανταγωνισμός των αγορών, η ορθολογικότητα των ατόμων μέσω στάθμισης

προτιμήσεων, η πλήρης πληροφόρηση των συμμετεχόντων, η απουσία εξωτερικοτήτων η οποία απορρέει από τη συμπεριφορά τους (Begg, et al., 2015).

Η θεωρία της ορθολογικής επιλογής συνδέεται εν πολλοίς με τη νεοκλασική οικονομική και τον τρόπο λήψης αποφάσεων των ατόμων, χαρακτηρίζεται και ως «οικονομικό μοντέλο των αποφάσεων» (March & Simon, 2003). Σε αυτό το μοντέλο οι εναλλακτικές είναι δεδομένες καθώς επίσης και ο βαθμός υλοποίησής τους και η λήψη απόφασης στηρίζεται στη μεγιστοποίηση της συνάρτησης χρησιμότητας του ατόμου καταλήγοντας σε μία κατά Pareto αποτελεσματικότητα (Γεωργακόπουλος, 2012) βάσει των προτιμήσεων τους. Οι προτιμήσεις των ατόμων διέρχεται από μία ιεράρχηση των προτιμήσεων συνήθως κατά ζεύγη, όπου αν το Α προτιμάται από το Β και το Β από το Γ τότε προτιμάται το Α από το Γ. Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι οι προτιμήσεις των ατόμων μπορεί να επηρεάζονται από τα εξωτερικά περιβάλλοντα του ατόμου, όπως η οικογένεια, η οργάνωση στην οποία ανήκει, τα κόμματα κλπ., το ορθολογικό άτομο δεν ταυτίζεται με το ανταγωνιστικό άτομο (Λαδή & Νταλάκου, 2016).

Η θεωρία της ορθολογικής επιλογής στο πλαίσιο της συλλογικής λήψης αποφάσεων συνδέεται με τη Θεωρία των Παιγνίων κατά την οποία ορθολογικά άτομα προσπαθούν μέσα από διαπραγματεύσεις να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμότητά τους δημιουργώντας ισορροπία κατά Nash, όπου κανένας εμπλεκόμενος δεν επιθυμεί την αλλαγή της κατάστασης. Η θεωρία της ορθολογικής επιλογής αποτελεί το κομβικό σημείο ανάπτυξης της θεωρίας της Δημόσιας Επιλογής όπου κεντρικό σημείο αποτελεί η ελαχιστοποίηση της κρατικής παρέμβασης. Οι θεμελιωτές της Δημόσιας Επιλογής μέσω του προβλήματος εντολέα- εντολοδόχου αλλά και του φαινομένου του free rider κατέδειξαν ότι η κρατική παρέμβαση θα πρέπει να περιορίζεται και ο χώρος που απελευθερώνεται να καλύπτεται από τον ιδιωτικό τομέα.

Απόρροια της θεωρίας της ορθολογικής επιλογής είναι η κατά στάδια προσέγγιση της δημόσιας πολιτικής. Ειδικότερα, ο ορθολογικός δρών σε επίπεδο δημόσιας σφαίρας, θέτει τον στόχο για την επίλυση του προβλήματος, διερευνά όλες τις πιθανές στρατηγικές για την επίτευξη του στόχου καθώς επίσης λαμβάνει υπόψη τις ενδεχόμενες επιπτώσεις και τελικά επιλέγεται η λύση με το μικρότερο δυνατό κόστος (Λαδή & Νταλάκου, 2016). Η κατά στάδια προσέγγιση μίας δημόσιας πολιτικής αναπτύσσεται κυρίως μέσα από τη κλασική θεωρία των οργάνωσης όπου σημαντική

προκείμενη αποτελεί η υπόθεση ότι ο εργαζόμενος αποτελεί ένα εκτελεστικό όργανο της διοίκησης. Κατά αντιστοιχία, αναπτύσσεται η βεμπεριανή προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης όπου ο δημόσιος υπάλληλος αποτελεί με τη σειρά του εκτελεστικός βραχίονας της κυβερνητικής πολιτικής αναπτύσσοντας την εργαλειακή προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στις οργανώσεις μέσω της ανάλυσης κόστους- οφέλους μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματα των επιλογών τους στην επίλυση προβλημάτων. Η οργάνωση των οργανισμών στηρίζεται στην τμηματοποίηση των εργασιών και το πρόβλημα του συντονισμού επιλύεται βάσει της εργαλειακής θεώρησης του εργαζόμενου ο οποίος δρα κατά δέσμια αρμοδιότητα.

Η διαμόρφωση της πολιτικής στηρίζεται στην ειδικευμένη γνώση και βάσει επιστημονικά τεκμηριωμένων στατιστικών στοιχείων (evidence- based approach) θεμέλιο του επιστημονικού μάνατζμεντ όπως διαμορφώθηκε μέσω των θεωριών του Taylor. Οι ειδικοί διαθέτουν τη γνώση ώστε να επιλύουν τα προβλήματα τα οποία ανακύπτουν εντός του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη στατιστικά στοιχεία τα οποία θεωρούνται απαλλαγμένα από αξιολογικές κρίσεις, άρα και αποτελεσματικά στην επίλυση προβλημάτων.

Ωστόσο, η θεωρία της ορθολογικής επιλογής λειτουργεί μάλλον ως ιδεότυπος ανάλυσης μιας πολιτικής. Η κατά στάδια προσέγγιση εξηγεί τον κύκλο πολιτικής με σχεδόν ντετερμινιστικό τρόπο όπου δεν λαμβάνει υπόψη τα τυχαία γεγονότα, την καινοτομία, τις επιπτώσεις πολιτικής σε άλλους τομείς πολιτικής καθώς επίσης και την περιορισμένη ορθολογικότητα των δρώντων στη λήψη αποφάσεων. Σημαντική, επιπλέον, συνιστώσα των σύνθετων- σύγχρονων οργανισμών είναι ότι αναπτύσσεται ραγδαία η διακριτική ευχέρεια των εργαζόμενων καθιστώντας το πρόβλημα συντονισμού επιτακτικό τόσο σε επίπεδο ιδιωτικού όσο και δημόσιου τομέα. Τέλος, αναπτύσσεται εντός των πλουραλιστικών κοινωνιών η διαφοροποίηση των αξιών και των εμπλεκόμενων φορέων ενισχύοντας τα σημεία veto στη διαμόρφωση αλλά κυρίως στην υλοποίηση της δημόσιας πολιτικής (Λαδή & Νταλάκου, 2016).

2.2 Η θεωρία της περιορισμένης ορθολογικότητας

Σημαντική κριτική του ορθολογικού μοντέλου προέρχεται από τις μελέτες του Herbert Simon ο οποίος αναπτύσσει την έννοια του περιορισμένου ορθολογισμού των ατόμων (bounded rationality). Βασική συνιστώσα της θεωρίας του είναι ότι το άτομο

επιλύει τα προβλήματα απλά ικανοποιητικά και όχι ορθολογικά υπό την θεώρηση των άριστων επιλογών. Ενεργεί ορθολογικά αλλά οι γνωστικές του ικανότητες είναι περιορισμένες (March & Simon, 2003). Ο Simon αντλεί σημαντικά επιχειρήματα από την γνωστική ψυχολογία προκειμένου να αποδείξει την περιορισμένη υπολογιστική ικανότητα των ατόμων. Υπό αυτή τη συνθήκη παράγεται ο διαχωρισμός της ουσιαστικής ορθολογικότητας (μοντέλο ορθολογικής επιλογής) και της διαδικαστικής ορθολογικότητας (μοντέλο περιορισμένου ορθολογισμού) (March & Simon, 2003). Ουσιαστικά πρόκειται για μία μετατόπιση από τον Homo Economicus στον Homo administrativus όπου το άτομο στοχεύει στην αναζήτηση του ικανοποιητικού και της εμπειρικά θεμελιωμένης γνώσης.

Η έννοια του ικανοποιητικού(satisficing) σημαίνει την ικανότητα του λήπτη αποφάσεων μέσα από ένα καθεστώς αβεβαιότητας να επιλέγει όχι τη βέλτιστη λύση αλλά την πιο ικανοποιητική μέσα από τις εναλλακτικές λύσεις που διαθέτει (March & Simon, 2003). Η έννοια του ικανοποιητικού στηρίζεται στο γεγονός ότι τα άτομα διαθέτουν ατελή πληροφόρηση, δεν διαθέτουν ένα σταθερό σύστημα προτιμήσεων, λαμβάνουν αποφάσεις σε ένα σύνθετο περιβάλλον και τέλος, υπολείπονται σε υπολογιστική ικανότητα από την εμπειρική ικανότητα (Χριστόπουλος, 2004). Το σημαντικό του ικανοποιητικού κριτηρίου είναι ότι περιορίζει το κόστος αναζήτησης μέσω της εξεύρεσης μια ικανοποιητικής λύσης. Η «άριστη λύση» είναι η ικανοποιητική λύση με χαμηλό το κόστος αναζήτησης.

Στο ίδιο πλαίσιο αναπτύσσεται και η θεωρία του Lindblom μέσω του προσauxητικού μοντέλου λήψης αποφάσεων (Lindblom, 1959). Ειδικότερα, ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι η διαμόρφωση πολιτικής απαιτεί σειρά διαπραγματεύσεων όπου οι δράντες μπορεί να έχουν αντικρουόμενους στόχους. Αναπτύσσει τη θεωρία Successive Limited Comparisons όπου 1. η επιλογή αξιακών στόχων και η εμπειρική ανάλυση της αναγκαίας δράσης δεν είναι διακριτές μεταξύ τους, αλλά είναι στενά συνυφασμένες, 2. εφόσον τα μέσα και οι σκοποί δεν είναι διακριτά, η διαμόρφωση πολιτικής βάσει αυτής της ανάλυσης είναι συχνά ακατάλληλη ή περιορισμένη, 3. η δοκιμασία μιας «καλής» πολιτικής είναι συνήθως ότι οι διάφοροι διαμορφωτές πολιτικής συναινούν αυτή τη χρονική περίοδο ότι η εφαρμοσμένη πολιτική είναι η κατάλληλη (χωρίς, ωστόσο, να συμφωνούν ότι το μέσο το οποίο χρησιμοποιείται είναι το πιο κατάλληλο για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου), 4. η ανάλυση περιορίζεται δραστικά: i) παραμελούνται σημαντικά πιθανά

αποτελέσματα, ii) σημαντικές εναλλακτικές πιθανές πολιτικές παραμελούνται, iii) παραμελούνται σημαντικές επηρεαζόμενες αξίες, 5. μια σειρά από συγκρίσεις μειώνει σημαντικά ή εξαλείφει την εξάρτηση από τη θεωρία (Lindblom, 1959). Η βασική προκείμενη της ανάλυσης του προσυζητικού μοντέλου είναι ότι η λήψη αποφάσεων συμβαίνει μέσα από μικρά διαδοχικά βήματα όπου ενυπάρχει η οριακή μεταβολή στις πολιτικές (Λαδή & Νταλάκου, 2016).

Στο πλαίσιο τόσο του μοντέλου του περιορισμένου ορθολογισμού όσο και του προσυζητικού μοντέλου αναπτύσσεται η έννοια της διακριτικής ευχέρειας εντός του οργανισμού, διότι η σύγκυση μέσων και σκοπών αναδεικνύει την έννοια της στρατηγικής και των μη προκαθορισμένων μέσων και σκοπών. Βέβαια, στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι τόσο στο μοντέλο του περιορισμένου ορθολογισμού όσο και στο προσυζητικό μοντέλο η έννοια της ιεραρχικής διοίκησης δεν αμφισβητείται, άρα εδώ γίνεται λόγος για μία περιορισμένη διακριτική ευχέρεια των διοικητικών οργάνων. Σημαντική επίσης, συνιστώσα του μοντέλου περιορισμένου ορθολογισμού είναι η έννοια της αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων ως αντιστάθμισμα στο γνωστικό περιορισμό των ατόμων δίνοντας ίσως μία προτεραιότητα στη δυναμική των ομάδων για την επίλυση προβλημάτων (March & Simon, 2003).

2.3. Η θεωρία της γνωστικής προσέγγισης

Οι θεωρίες του ορθολογικού μοντέλου και του περιορισμένου ορθολογισμού αντιμετωπίζουν τη «λογική» ως απόρροια σταθμισμένων επιδιώξεων. Η γνωστική προσέγγιση εμπλέκει την αξιακή- ιδεολογική εμπλοκή των δρώντων στη λήψη αποφάσεων. Οι δρώντες εμπλέκονται στη διαμόρφωση πολιτικής αλλά και στη λήψη απόφασης με βάση τις πολιτικές και κοινωνικές τους αξίες. Η λήψη αποφάσεων, επομένως, δεν είναι μία διαδικασία απλά τεχνοκρατική και αμερόληπτη αλλά οι «κοινωνικές ταυτότητες» δημιουργούν ένα φίλτρο στο ως προς ποιες πληροφορίες θα υιοθετήσουν και ποιες όχι, καθιστώντας τη διαδικασία με έναν τρόπο «μεροληπτική». Για παράδειγμα, οι πολιτικοί δεσμεύονται από τα πολιτικά τους προγράμματα διαμορφώνοντας με αυτό τον τρόπο την έννοια του δημόσιου συμφέροντος.

Οι κύριες μελέτες της γνωστικής προσέγγισης προέρχονται από το παραδειγματικό μοντέλο του Hall, τα συστήματα πεποιθήσεων του Sabatier και των συστημάτων αναφοράς (référentiels) των Muller και Surel (Surel, 1998). Κοινός τόπος

των θεωριών αυτών είναι ότι η συμπεριφορά κατασκευάζεται μέσα από τις γενικές αρχές και αξίες, οι οποίες κατασκευάζουν την κοσμοαντίληψη των δρώντων. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Muller και Surel, γίνεται μία μετατόπιση από την επίλυση του προβλήματος, διότι το πρόβλημα γίνεται αντιληπτό μέσα από κανονιστικά πρότυπα (matrices), παραδειγματικά μοντέλα (paradigmes) και συστήματα αναφοράς (référentiels) (Surel, 1998). Σε αυτό το σύστημα, η απόφαση δεν είναι τίποτα άλλο από μία σύγκρουση λογικών εξουσίας και νοήματος.

Ο Sabatier αναφέρει τα συστήματα πεποιθήσεων τα οποία δημιουργούν συνασπισμούς προάσπισης (advocacy coalition) (Surel, 1998), οι συνασπισμοί αυτοί δημιουργούνται από άτομα με κοινή αντίληψη των προβλημάτων δηλαδή κοινές αξίες και αντιλήψεις και κινητοποιούν έναν ανταγωνισμό στο εσωτερικό της κυβερνητικής πολιτικής. Η αλλαγή προκύπτει όταν στο εσωτερικό της κυβερνητικής πολιτικής αλλάζουν οι ισορροπίες και το ένα υποσύστημα αξιών υπερτερεί έναντι του άλλου δηλαδή ένας συνασπισμός προάσπισης υπερτερεί έναντι των υπολοίπων (Surel, 1998).

Στον Hall η έννοια της εκμάθησης είναι καθοριστική και δομείται μέσα από την επαγγελματική καριέρα του δημόσιου υπαλλήλου, εδώ ενυπάρχει μία εκλεκτική συγγένεια με τις μελέτες του Max Weber. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δρουν βάσει των προηγούμενων εμπειριών τους, αναδεικνύεται η έννοια της εμπειρογνωμοσύνης καθιστώντας το δημόσιο ένα κλειστό σύστημα το οποίο δεν επηρεάζεται από εξωτερικές πιέσεις. Η ειδικευμένη γνώση και η εκμάθηση μέσω προηγούμενων εμπειριών δομεί το παραδειγματικό μοντέλο του Hall.

2.4 Η θεωρία του ιστορικού θεσμισμού

Κύριος εκπρόσωπος είναι ο Paul Pierson μέσω της έννοιας της εξάρτησης από την πορεία (path dependence) (Pierson, 2000). Ειδικότερα, ο συγγραφέας μέσω της οικονομικής θεωρίας και των αυξημένων αποδόσεων εννοιολογεί «την εξάρτηση από την πορεία». Ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών αποτελεσμάτων μπορεί να είναι δυνατό, καθώς και να προκύψουν μεγάλες συνέπειες από μικρά ή τυχαία γεγονότα. Συγκεκριμένες κατευθύνσεις δράσης, αφού εισαχθούν, μπορούν να είναι σχεδόν αδύνατο να ανατραπούν- και, κατά συνέπεια, η πολιτική ανάπτυξη να διακόπτεται από κρίσιμες στιγμές ή συγκυρίες οι οποίες διαμορφώνουν το βασικό περίγραμμα της κοινωνικής ζωής (Pierson, 2000).

Σύμφωνα με τον συγγραφέα, σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες αποδόσεις και την εξάρτηση από την πορεία, η πολιτική μπορεί να χαρακτηρίζεται από τέσσερα χαρακτηριστικά: πολλαπλές ισορροπίες οι οποίες έχουν ως συνέπειες ότι στο πλαίσιο των αυξανόμενων αποδόσεων ένα ευρύ φάσμα αλλαγών είναι δυνατό, απρόβλεπτα γεγονότα μπορεί να οδηγήσουν σε μεγάλες αλλαγές, το πότε θα συμβεί ένα γεγονός παραμένει κρίσιμος παράγοντας και τέλος η αδράνεια ενός οργανισμού τροφοδοτείται μέσω των αυξανόμενων αποδόσεων όπου δημιουργούν μία ισορροπία η οποία δύσκολα ανατρέπεται (Pierson, 2000). Σε γενικές γραμμές, αναδεικνύεται για πρώτη φορά η έννοια του χρόνου στη δημόσια δράση η οποία διέπεται από μια εξελικτικότητα και όχι κυκλικότητα, οι αστοχίες μια πολιτικής μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες στην ακολουθούμενη διαδικασία, ωστόσο, σύμφωνα με τον Pierson, η εξελικτικότητα της πορείας καθιστά την αλλαγή πορείας δύσκολη και το βέλτιστο αποτέλεσμα μάλλον ουτοπικό.

2.5 Η θεωρία του Κάδου απορριμμάτων

Κύριοι εκπρόσωποι του μοντέλου είναι ο Cohen, March και Olsen (garbage can model) σύμφωνα με τους οποίους το συγκεκριμένο μοντέλο αποδομεί την έννοια της ορθολογικής επιλογής και η πολιτική χαρακτηρίζεται ως μία οργανωμένη αναρχία όπου η τυχαιότητα αναδεικνύεται ως προσδιοριστικός παράγοντας λήψης αποφάσεων. Οι διαμορφωτές πολιτικής δεν διαμορφώνουν εκ των προτέρων μέσα και στόχους αλλά η σύνθεση μια απόφασης λαμβάνεται μέσα από προτάσεις πολιτικής οι οποίες ακολουθούν μία διαδικασία η οποία προσιδιάζει σε ένα είδος brainstorming, οι ιδέες, τα προβλήματα, οι λύσεις, οι δρώντες πέφτουν τυχαία στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Η απόφαση λαμβάνεται όταν ένας δρών ή μία συμμαχία δρώντων καθίστανται ικανοί να διαχειριστούν τις συνιστώσες του προβλήματος. Η ικανότητα διαχείρισης τελικά στηρίζεται στην ικανότητα του κυρίαρχου λήψης της απόφασης.

Το ουσιαστικό σημείο αυτής της θεωρίας είναι η υπερπήδηση του δίπολου στη δημόσια πολιτική ορθολογισμός και περιορισμένος ορθολογισμός θέτοντας τις βάσεις για πιο σύγχρονες αναλύσεις στην δημόσια πολιτική και ιδίως στον τομέα της λήψης απόφασης (Λαδή & Νταλάκου, 2016). Ίσως, η ουσιαστικότερη συνεισφορά του μοντέλου του κάδου απορριμμάτων είναι το «παράθυρο πολιτικής» το οποίο σημαίνει ότι οι υποστηρικτές μίας πρότασης μπορούν να προωθήσουν τις λύσεις τις οποίες προτείνουν λόγω της τυχαίας και συγκυριακής διαμόρφωσης της δημόσιας πολιτικής.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διαμόρφωση Ενωσιακών πολιτικών από την Επιτροπή μέσω άτυπων διαπραγματεύσεων από ομάδες συμφερόντων αλλά και εμπειρογνομώνων.

2.6 Η θεωρία των wicked problems

Η έννοια των wicked problems εισάγεται για πρώτη φορά στη διεθνή βιβλιογραφία από τον Rittel και Webber (Rittel & Webber, 1973). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η συναίνεση η οποία προέκυπτε στην επίλυση δημόσιων προβλημάτων τα παλαιότερα χρόνια πλέον κλονίζεται λόγω του πλουραλισμού εντός των κρατών και τη διαφοροποίηση αξιών που αυτός εμπεριέχει (Rittel & Webber, 1973). Ειδικότερα, έννοιες όπως το δημόσιο αγαθό, η ισότητα, η δικαιοσύνη δεν έχουν αντικειμενικό ορισμό άρα ούτε και βέλτιστη λύση κατά το ορθολογικό μοντέλο. Η έννοια των wicked problems ανανοηματοδοτεί το στάδιο της διαμόρφωσης και λήψης απόφασης στη δημόσια πολιτική δημιουργώντας νέα εργαλεία αντιμετώπισης των κοινωνικών προβλημάτων και ιδίως, σε περιβάλλοντα με έντονο το στοιχείο της συνθετότητας, της αβεβαιότητας και της διαφωνίας μεταξύ των stakeholders.

Σημαντική συνιστώσα της γένεσης των wicked problems είναι το πώς πλαισιώνεται ένα πρόβλημα (Head, 2022). Με την έννοια της πλαισίωσης εννοούμε το πώς οι δρώντες αντιλαμβάνονται το πρόβλημα, τις αφηγήσεις που οι αντιλήψεις αυτές δημιουργούν και πώς αυτές τελικά διαμορφώνονται μέσα από την αλληλεπίδραση με το κοινωνικό περιβάλλον. Το πώς αντιλαμβάνεται κάποιος ένα πρόβλημα κατασκευάζει το σκληρό πυρήνα των αξιών και των κοινωνικών ταυτοτήτων οδηγώντας στην πολιτική αλλαγή. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι ο καθορισμός του προβλήματος από τους διαμορφωτές πολιτικής και τους stakeholders συνδέεται άμεσα με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων εργαλείων πολιτικής, για παράδειγμα εισαγωγή εργαλείων από την αγορά, ή κανονιστικής ρύθμισης μέσω της κρατικής παρέμβασης (Head, 2022).

Οι μελετητές των wicked problems άσκησαν σημαντική κριτική στην «επιστημονική προσέγγιση» (scientific approaches) της διαμόρφωσης πολιτικής κατά το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων. Το επιστημονικό μοντέλο απαιτεί όχι μόνο την βαθιά κατανόηση των πολύπλοκων προβλημάτων τα οποία αναδύονται στη σύγχρονη πολιτική αλλά και τη χρησιμοποίηση της evidenced – based προσέγγισης για το σχεδιασμό πολιτικής. Οι υποστηρικτές αυτού του μοντέλου θεωρούν ως κύρια

εμπόδια ορθολογικής επίλυσης των δημόσιων προβλημάτων την πολιτική ιδεολογία και το λόμπινγκ (Head, 2019). Ωστόσο, ακόμα και η επιστημονική γνώση μπορεί να δημιουργήσει τις δικές της αφηγήσεις και να οδηγήσει στη μη ορθή επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων.

Οι πρώιμες μελέτες των wicked problems εστίασαν κυρίως, στην παραπάνω κριτική του ορθολογικού μοντέλου λήψης αποφάσεων και της επιστημονικής προσέγγισης στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Προτείνοντας ως εργαλεία δημόσιας πολιτικής τον συμπεριληπτικό διάλογο με όλο και περισσότερους stakeholders όπου η επίλυση σύνθετων προβλημάτων προκύπτει σταδιακά ως προϊόν αδιάκοπης κρίσης και κριτικής επιχειρηματολογίας (Rittel & Webber, 1973). Σε κοινό πλαίσιο με τη γνωστική προσέγγιση, η συμπεριληπτικότητα επιλύει τις διαφορετικές απόψεις σε αμφισβητούμενα πεδία πολιτικής και σχεδιασμού οι οποίες εδράζονται σε διαφορετικές αξιακές προοπτικές (Rittel & Webber, 1973). Η προσέγγιση, λοιπόν, η οποία προτείνεται είναι μία value based approach.

Επιπλέον, η θεωρία των wicked problems συνδέεται και με τη θεωρία της δημόσιας πολιτικής ως δοχείου απορριμμάτων. Ειδικά, τα προβλήματα τα οποία εμφανίζονται στο δημόσιο χώρο είναι συστημικά και αλληλένδετα και απαιτούν ολοκληρωμένη ανάλυση και ευρεία συζήτηση με τους εμπλεκόμενους φορείς. Κάθε πρόβλημα αλληλοεπιδρά με άλλο πρόβλημα και επομένως, αποτελεί ένα σύστημα προβλημάτων δημιουργώντας ένα χάος(mess). Η επίλυση μεμονωμένων προβλημάτων οδηγεί στη επιδείνωση της συνολικής κατάστασης (Head, 2019). Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι τα προβλήματα τα οποία ανακύπτουν στη δημόσια σφαίρα, σύμφωνα με τους Rittel και Webber, δεν είναι μόνο σύνθετα, αλλά προκύπτουν και διαχειρίσιμα προβλήματα (tame) στα οποία η «μηχανική νευτώνειας» επιστημονικής ορθολογικότητας μπορεί να λειτουργήσει (Τσέκος, 2023).

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των «δυσεπίλυτων» προβλημάτων είναι ότι δεν προκύπτει οριστική λύση, καθήκον των διαμορφωτών πολιτικής είναι η «η καλή διαχείριση» (well- managed) αυτών των προβλημάτων. Δεν μπορούμε, πλέον, να μιλάμε για επίλυση αλλά για καλή διαχείριση των προβλημάτων. Επιπλέον, υπό την λογική της καλής διαχείρισης και μη επίλυσης αυτών, αναδεικνύεται η κριτική προς το προσ αυξητικό μοντέλο όπου η επίλυση τους επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες δράσεις, όπως αναμόρφωση του κανονιστικού πλαισίου ή χρηματοδότηση μιας νέας

υπηρεσίας ή υποδομής. Το επιχείρημα εστιάζει στο ότι οι μικρές αλλαγές μπορεί να περιπλέξουν το πρόβλημα μελλοντικά και να απομακρύνουν τις κυβερνήσεις από μακροπρόθεσμες στρατηγικές εμπλέκοντας δρώντες εκτός πολιτικής σκηνής, όπως επιχειρηματικά κέντρα, think tanks, κέντρα ερευνών και καινοτομίας κλπ. (Head, 2022).

Τα wicked problems απαιτούν σε επίπεδο σχεδιασμού πολιτικής μία λογική συνδιαμόρφωσης. Ειδικότερα, ανάλογα με τα επίπεδα πολυπλοκότητας αναζητείται συνδυασμός ερευνητικών γνώσεων, πρακτικών γνώσεων και εμπειρίας των πολιτών (Head, 2019). Η συνδιαμόρφωση της πολιτικής οδηγεί σε αλλαγή τόσο σε επίπεδο ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανωτικό- διυπηρεσιακό. Συνήθως, η αλλαγή στη συμπεριφορά δεν μπορεί να προέλθει μέσω των κλασικών εργαλείων κρατικής παρέμβασης, όπως νομοθεσία, ρύθμιση αγορών, φόροι, επιδοτήσεις, πληροφόρηση (Γεωργακόπουλος, 2012) αλλά μέσα από την εθελοντική συμμόρφωση των ατόμων στις νέες προκλήσεις. Σημαντική διάσταση στην προώθηση της αλλαγής είναι η δημιουργία θεσμών εντός κρατικής δράσης ή σε επίπεδο κοινωνίας των πολιτών βελτιωμένων επικοινωνιακών εργαλείων για την ενθάρρυνση της αλλαγής (τέτοια μέσα έχουν δημιουργηθεί στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής πολιτικής).

Με βάση τη θεωρία των wicked problems, η δημόσια πολιτική δεν αφορά την καθιέρωση μίας αλήθειας αλλά τη νομιμοποίηση της σκοπιμότητας και της αποδοχής των επόμενων βημάτων (Head, 2019). Η καθιέρωση αυτού του είδους δημόσιας πολιτικής προέρχεται από το γεγονός ότι ο ρόλος των αντιλήψεων, των συμφερόντων, των αξιών των ενδιαφερόμενων μερών προσδιορίζουν το πώς στοιχειοθετείται ένα πρόβλημα, ποιες προτεραιότητες τίθενται και τελικά ποιες λύσεις προτείνονται. Η κεντρική εστίαση δίνεται στην επικοινωνία και τη διαπραγμάτευση προκειμένου να «διαμεσολαβηθούν» οι διαφορετικές αξίες που εκφράζουν οι πολίτες, οι καταναλωτές, οι επιχειρήσεις και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις. Προτείνεται από κάποιους μελετητές η δημιουργία «δημόσιων χώρων» εκτός κομματικής αντιπαράθεσης έτσι ώστε να αναδυθούν καινοτόμες ιδέες. Οι συνεργατικές αυτές δομές και διαδικασίες διευκολύνουν νέους τρόπους σκέψης αλλά και δημιουργία μεγαλύτερης συναίνεσης.

Στο πλαίσιο της θεωρίας των wicked problems, η αβεβαιότητα η οποία θεμελιώνεται στα κενά γνώσης, στα διαφορετικά συμφέροντα των εμπλεκόμενων φορέων και το ευρύ φάσμα απόψεων αυτών, διαμορφώνει τη δημόσια διακυβέρνηση η

οποία θα πρέπει να έχει αναλυτικές, πολιτικές και διαχειριστικές ικανότητες. Κριτική ασκείται στο New Public Management και στην εστίαση του στα αποτελέσματα πολιτικής. Οι μελετητές των δυσεπίλυτων προβλημάτων υιοθετούν την άποψη ότι ο βαθμός πολυπλοκότητας και διάστασης απόψεων των stakeholders «επιλύεται» μέσα από τη συστημική σκέψη, τη συνεργασία και τον συντονισμό σε συνδυασμό με την προσαρμοστική ηγεσία (adaptive leadership).

Συμπερασματικά, η δημόσια πολιτική υπό το πρίσμα των wicked problems, ανανοηματοδοτείται μέσω της υιοθέτησης του πλουραλισμού, της αναγνώρισης των ορίων της τρέχουσας γνώσης, της μάθησης εντός των δημόσιων οργανισμών αλλά και της θεσμοθέτησης μεταρρυθμίσεων που καθιστούν τις διαδικασίες ανοικτότερες και διαφανείς. Τα wicked problems εστιάζουν όχι στη συναίνεση αλλά στη μετασυναίνεση η οποία επιτυγχάνεται μέσω ανοικτών συστημάτων πολιτικής και ανοικτού διαλόγου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : WICKED PROBLEMS ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

3.1 Χαρακτηριστικά των Wicked Problems

Η αυθόρμητη άποψη για τον κόσμο είναι κυρίως ουσιοκρατική, εκφράζοντας τον κόσμο ως αποτελούμενο από ουσίες και όχι από εξελισσόμενες διαδικασίες και σχέσεις (Selg, et al., 2023). Τα «απροσδόκητα προβλήματα» δεν μπορούν να γίνουν κατανοητά χωρίς διαδικαστικές- σχεσιακές προσεγγίσεις. Ειδικότερα, τα wicked problems δεν μπορούν να κατανοηθούν χωριστά από τα ρεύματα σχέσεων στα οποία εντάσσονται και αντίστροφα. Η πρώτη θεωρητική προσέγγιση των «κακών προβλημάτων» προέρχεται από τους Rittel και Weber στο πλαίσιο μιας οντολογικής προσέγγισης όπου αυτά αντιμετωπίζονται ως διακριτά και αυτόνομα από την κοινωνική πραγματικότητα (Turnbull & Hoppe, 2019).

Για τους Rittel και Weber για να χαρακτηριστεί ένα πρόβλημα ως «κακό πρόβλημα» θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Rittel & Webber, 1973): Δεν υπάρχει οριστική διατύπωση ενός «κακού προβλήματος». Οι λύσεις οι οποίες προτείνονται εξαρτώνται από το πώς ο καθένας αντιλαμβάνεται το πρόβλημα. Για παράδειγμα, η βελτίωση του δικαστικού συστήματος είναι μία γενική θεώρηση του προβλήματος. Το πώς θα βελτιωθεί και οι λύσεις που θα προταθούν εξαρτάται από τι θεωρεί ο καθένας πρόβλημα στη δικαιοσύνη. Η απονομή ταχείας δικαιοσύνης ορίζει το πρόβλημα με ένα συγκεκριμένο τρόπο άρα και τις λύσεις, η ευκολότερη πρόσβαση σε αυτήν απαιτεί νέα εργαλεία πολιτικής αλλά και ευρύτερα το τι είναι δικαιοσύνη και κράτος δικαίου διαφοροποιείται από τους εμπλεκόμενους φορείς αλλά και την Κοινωνία των Πολιτών.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι ότι τα «κακά προβλήματα» δεν επιλύονται. Επειδή, ακριβώς, η διαδικασία επίλυσης του προβλήματος είναι συνδεδεμένη με το πώς αντιλαμβάνεται κανείς τη φύση του προβλήματος σε συνδυασμό με τη μη ύπαρξη κριτηρίων αποτελεσματικής κατανόησης, έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει τέλος στις αιτιώδεις σχέσεις. Ο σχεδιαστής πολιτικής μπορεί να μην βρει τη βέλτιστη λύση αλλά απλά μια ικανοποιητική λύση για μία συγκεκριμένη περίοδο. Ένα τρίτο χαρακτηριστικό είναι ότι οι λύσεις δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως κακές ή καλές, λανθασμένες ή σωστές. Οι εμπλεκόμενοι φορείς, συνήθως έχουν ισότιμη γνώση ανάλογα με το πεδίο δραστηριότητάς τους αλλά κανείς δεν μπορεί να δώσει αποτελεσματικές λύσεις ώστε να διορθώσει το βαθμό «κακίας» του προβλήματος.

Το τέταρτο χαρακτηριστικό κατά Rittel και Weber είναι ότι οι λύσεις των «κακών προβλημάτων» δεν μπορούν να αξιολογηθούν άμεσα. Οι συνέπειες της εφαρμοσμένης λύσης θα επηρεάσουν σημαντικά πολλαπλά κοινωνικά πεδία και ο τρόπος επηρεασμού δεν μπορεί να ιχνηλατηθεί λόγω της πολυπλοκότητας του συστήματος.

Πέμπτο χαρακτηριστικό είναι ότι κάθε προτεινόμενη λύση είναι λύση μίας και μόνο προσπάθειας. Δεν υπάρχει η δυνατότητα πολλαπλών ή βελτιστοποιημένων λύσεων λόγω άμεσης διάχυσης των συνεπειών σε πολλούς χώρους και σε ορισμένες περιπτώσεις λόγω περιορισμένου χρόνου. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι οι πολιτικές οι οποίες εφαρμόστηκαν κατά την πανδημία.

Το έκτο χαρακτηριστικό είναι ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα εργαλεία πολιτικής τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν και να αριστοποιήσουν τις συνθήκες του προβλήματος. Η απουσία κατάλληλων εργαλείων προέρχεται από την ανικανότητα εύρεσης κατάλληλων λύσεων του προβλήματος. Για παράδειγμα πώς μπορεί να μειωθεί η παραβατικότητα των ανηλίκων. Προτεινόμενες λύσεις θα μπορούσαν να είναι η αυστηροποίηση του ποινικού κώδικα, η ενίσχυση των δυνάμεων καταστολής ή ακόμα η εφαρμογή προγραμμάτων πρόληψης. Όλα τα παραπάνω εργαλεία θα εφαρμοστούν ως κατάλληλα ανάλογα με το πώς ορίζεται ένα πρόβλημα. Στα «απροσδόκητα προβλήματα» η μη εξεύρεση κατάλληλων εργαλείων προέρχεται από τον μη ενιαίο ορισμό του προβλήματος. Με αυτόν τον τρόπο, δυσχεραίνεται η δημιουργία κατάλληλου κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας μεταξύ των φορέων σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών.

Επίσης, κάθε wicked problem είναι μοναδικό. Η έννοια της μοναδικότητας συνεπάγεται ότι κάθε λύση σε τέτοιου είδους προβλήματα δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε άλλα προβλήματα με τα ίδια χαρακτηριστικά πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και ασάφειας.

Το όγδοο χαρακτηριστικό είναι ότι το κάθε πρόβλημα μπορεί να είναι σύμπτωμα από ένα άλλο πρόβλημα το οποίο βρίσκεται σε ανώτερο επίπεδο από το επίπεδο στο οποίο προσπαθούμε να δώσουμε λύσεις. Για παράδειγμα, σε θέματα αύξησης της εγκληματικότητας μπορούμε να δώσουμε λύσεις σε επίπεδο ποινικής δικαιοσύνης μέσω αλλαγής του ποινικού κώδικα αλλά το πρόβλημα αυτό να σχετίζεται με ένα ανώτερο επίπεδο πολιτικής, όπως η ηθική κατάπτωση της κοινωνίας ευρύτερα.

Σε γενικές γραμμές, οι αποδοτικές λύσεις θα πρέπει να στοχεύουν σε ανώτερα επίπεδα πολιτικής ώστε οι δημόσιες πολιτικές να μην προσπαθούν να επιλύσουν συμπτώματα προβλημάτων και όχι τα ίδια τα προβλήματα.

Το ένατο χαρακτηριστικό είναι ότι ύπαρξη ασυμφωνίας που αντιπροσωπεύει ένα «κακό πρόβλημα» μπορεί να εξηγηθεί με πολλούς τρόπους. Η επιλογή της εξήγησης μπορεί να καθορίσει και την επιλογή της λύσης. Τα άτομα υιοθετούν τις λύσεις οι οποίες ενέχουν ένα υποκειμενικό κριτήριο. Το πώς βιώνει κάποιος ένα πρόβλημα σχετίζεται με τις συνθήκες ζωής του αλλά και με τον τρόπο αντίληψης και κατανόησης της πραγματικότητας. Έτσι, ζητήματα με έντονα τα χαρακτηριστικά της πολυπλοκότητας απαιτούν μια «ανώτερη ματιά» η οποία μπορεί να προέλθει μέσα από τη συνεργασία πολυάριθμων δρώντων. Το τελευταίο χαρακτηριστικό είναι ότι στα wicked problems ο σχεδιαστής πολιτικής δεν μπορεί να κάνει λάθος γιατί ακριβώς επηρεάζει σημαντικά ένα σύνολο ανθρώπων και κοινωνιών (για παράδειγμα περιβαλλοντική πολιτική). Χρειάζεται η εγκαθίδρυση ανοικτών συστημάτων πολιτικής ώστε να εσωτερικεύεται ως ένα βαθμό ο πλουραλισμός της σύγχρονης κοινωνίας.

Συμπερασματικά, για να χαρακτηριστεί ένα πρόβλημα «κακό» θα πρέπει τόσο το πρόβλημα όσο και η λύση του να μην είναι εκ των προτέρων γνωστές, να υπάρχουν πολυάριθμοι δρώντες με αντικρουόμενα συμφέροντα και αξίες καθώς επίσης οι εμπλεκόμενοι φορείς να έχουν μερίδιο σημαντικής γνώσης για την επίλυση του προβλήματος (Head, 2022). Τα παραπάνω αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά ώστε να οριοθετηθεί στη δημόσια πολιτική τι είναι «κακό πρόβλημα». Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλα τα προβλήματα δεν είναι προβλήματα αυξημένης πολυπλοκότητας. Σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής, εμφανίζονται διαχειριστικά προβλήματα (tame problem), όπου τόσο το πρόβλημα όσο και η λύση είναι καλά οριοθετημένα και οι εμπλεκόμενοι δρώντες συνεργάζονται ή αποφεύγουν τη σύγκρουση και συνήθως αφορούν ζητήματα καθημερινής πρακτικής στις δημόσιες υπηρεσίες (Rittel & Webber, 1973). Επιπλέον, εμφανίζονται προβλήματα στα οποία το πρόβλημα είναι γνωστό αλλά η λύση άγνωστη. Περιπτώσεις είναι η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση, όπου οι δρώντες συναινούν αλλά υπάρχουν πολλαπλοί φορείς με εξειδικευμένη γνώση, επομένως η πολυπλοκότητα εμφανίζεται σε επικοινωνιακό επίπεδο και όχι σε γνωστικό, όπως στα wicked όπου υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων και αξιών. Οι συγκρούσεις προέρχονται από ιδεολογικές κατευθύνσεις, οικονομικά

συμφέροντα, πολιτικές ταυτότητες, επαγγελματικές ή διοικητικές παραδοχές και παρακαταθήκες του παρελθόντος (Head, 2022)

3.2 Η σχεσιακή προσέγγιση των «κακών προβλημάτων»

Τα βασικά χαρακτηριστικά των «κακών προβλημάτων» είναι η αβεβαιότητα, η πολυπλοκότητα (ή βαθμός κακίας) και η διαφωνία μεταξύ των επηρεαζόμενων μερών. Παραδείγματα είναι η κλιματική αλλαγή, η τρομοκρατία, τα θεμελιώδη δικαιώματα, η φτώχεια, η εγκληματικότητα, η γήρανση του πληθυσμού, η κοινωνική πολιτική κλπ. Σε αυτού του είδους τα προβλήματα δεν υπάρχει συμφωνία των εμπλεκόμενων φορέων τόσο για τον ορισμό του προβλήματος όσο και για τις λύσεις αυτού. Σε αντίθεση με τα απλά προβλήματα ή τα πολύπλοκα, η «κακή φύση του προβλήματος» (wickedness) συνεπάγεται ότι ο ορισμός και οι λύσεις δεν μπορούν να προσδιοριστούν ακριβώς και ο εκάστοτε ορισμός του προβλήματος απαιτεί συγκεκριμένες λύσεις, άρα υπάρχει μία αλληλεξάρτηση μεταξύ του ορισμού προβλήματος και της λύσης.

Μέσα από τις θεωρίες της πολυπλοκότητας, όπως επισημαίνει ο Cillier, η αλληλεπίδραση μεταξύ των συστατικών μερών ενός πολύπλοκου συστήματος και η αλληλεπίδραση μεταξύ του συστήματος και του περιβάλλοντος, είναι τέτοιας φύσης που το σύστημα ως σύνολο δεν μπορεί να κατανοηθεί πλήρως αναλύοντας απλά τα συστατικά του (Cillier, 2010). Ουσιαστικά, απαιτείται η κατανόηση των σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των συστατικών μερών του συστήματος μελέτης. Με αυτόν τον τρόπο, αναπτύσσεται μία σχεσιακή προσέγγιση των προβλημάτων καθώς μελετάται επίσης, η δυναμική η οποία ενυπάρχει μεταξύ αυτών. Ειδικότερα, μελετώντας για παράδειγμα θέματα τα οποία αφορούν τον κλάδο της δικαιοσύνης, όπου δεν υπάρχει σαφής ορισμός για το τι είναι δικαιοσύνη, πώς θα μπορούσε να οργανωθεί ώστε να προασπίζεται αποτελεσματικά την έννοια του κράτους δικαίου, δεν μπορεί να μελετηθεί αν δεν συνδυαστεί παράλληλα με το εθνικό και διεθνές περιβάλλον, με τους εμπλεκόμενους φορείς, ενωσιακούς, διεθνείς και εθνικούς αλλά και με τη δυναμική η οποία αναπτύσσεται εντός αυτών των σχέσεων και τη δημιουργία νέων σχέσεων μέσα από την αλληλεπίδρασή τους.

Θα πρέπει εδώ να αναφέρουμε ότι η σχεσιακή προσέγγιση έρχεται πιο κοντά σε μεταδομιστικές θεωρίες παρά σε δομικές θεωρήσεις του κοινωνικού γίνεσθαι (Shorten, 2017). Οι δομικές θεωρίες θεωρούν ότι η κατανόηση κάθε συστήματος χρειάζεται τη διαίρεση αυτού σε υποσυστήματα, όπως οι κοινωνίες, οι δομές ή τα

κοινωνικά συστήματα τα οποία δρουν ως αποκλειστικές δομές δράσεις. Επομένως, οι όποιες διαδικασίες υποκινούνται από τις δομές ως «αυτοδρώντα» συστήματα (Selg, et al., 2023). Αντίθετα, η σχεσιακή προσέγγιση βασίζεται στο αξίωμα ότι όλες οι παρατηρήσεις ανήκουν σε ένα σύστημα και όπου οι συνδέσεις δεν είναι ακόμα γνωστές είναι επιτρεπτό να τις προσεγγίσουμε σαν να μπορούσε να δημιουργηθεί μία σύνδεση (Selg, et al., 2023).

Η σχεσιακή προσέγγιση των «κακών προβλημάτων» αναδεικνύει επίσης ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα της πολιτικής, το ζήτημα της ουδετεροποίησης σημαντικών τομέων του κοινωνικού γίνεσθαι. Ειδικότερα, η ουδετεροποίηση σημαίνει ότι η καθημερινή ζωή παρουσιάζεται με όρους προκαθορισμένης ή αναγκαίας συνθήκης ώστε να εκβιάζεται μία συνθήκη συναίνεσης και να αποφεύγεται η θεμελιώδης αμφισβήτηση. Η ουδετεροποίηση, ουσιαστικά, συνεπάγεται την αφαίρεση της ενδεχομενικότητας από τους ορισμούς των προβλημάτων αλλά και των λύσεων τους, και τα δύο παρουσιάζονται ως φυσικά, αναπόφευκτα ή ακόμα και αδιαμφισβήτητα (Selg, et al., 2023). Η σχεσιακή προσέγγιση επαναδιατυπώνει την έννοια του πολιτικού και της δημόσιας σφαίρας μέσα από την επαναδιατύπωση των τιθέμενων προβλημάτων αλλά και των δυναμικών που αυτά αναπτύσσουν.

Η σύγχρονη τάση ουδετεροποίησης προέρχεται από την αβεβαιότητα η οποία προκύπτει λόγω κενών γνώσεων ή ακόμα λόγω έντονων συγκρούσεων οι οποίες πολυπλοκότητα (Head, 2019). Επιπλέον, η τάση αυτή μπορεί ενισχυθεί στο πλαίσιο διαχείρισης συνεχών κρίσεων. Σε αυτή την περίπτωση, οι ηγέτες και οι μάνατζερ πρέπει να δώσουν άμεση απάντηση σε σύνθετα προβλήματα και επιλέγουν την ουδετεροποίηση αυτών προκειμένου η λύση να νομιμοποιηθεί δίνοντας μία τεχνοκρατική χροιά. Σημαντικό, επίσης, στοιχείο ουδετεροποίησης κοινωνικών σφαιρών είναι οι διοικητικές και δημοσιονομικές διαδικασίες οι οποίες προδιατίθενται προς απτές εκροές και σταδιακές αλλαγές. Γενικότερα, τα πολιτικά και χρηματοοικονομικά συστήματα λογοδοσίας ενθαρρύνουν τον προσδιορισμό διακριτών και συγκεκριμένων στοιχείων αντί για μεγάλες άμορφες αλληλένδετες εκροές (Head, 2022). Σε αυτή την περίπτωση προτάσσεται η έννοια της ευελιξίας τόσο σε δημοσιονομικό όσο και σε διοικητικό πλαίσιο. Θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα χρηματοδότησης των συνεργατικών οργανισμών μέσω άμεσης κινητοποίησης οικονομικών πόρων. Η δημοσιονομική ευελιξία απαιτεί και την ευελιξία στη μέτρηση

επιδόσεων και στην αξιολόγηση των προγραμμάτων. Θα πρέπει να δίνεται έμφαση στη λογική των προγραμμάτων και στα τελικά αποτελέσματα αυτών.

Η σχεσιακή προσέγγιση των wicked problems επαναπολιτικοποιεί πεδία της δημόσιας πολιτικής μέσω του προτάγματος ότι η βασική αποστολή του Κράτους δεν είναι πρωτίστως η παροχή λύσεων στα προβλήματα. Το κεντρικό καθήκον για την χάραξη πολιτικής (διοίκηση, ηγεσία, διακυβέρνηση) δεν είναι να επινοηθούν νέα μοντέλα ή σχέδια αλλά να οργανωθούν οι συμμετέχοντες στη πολιτική με τέτοιο τρόπο ώστε οι πολιτικές λύσεις να είναι πρακτικοί και δεσμευτικοί τρόποι αλλαγής και επιρροής της πραγματικότητας (Selg, et al., 2023). Η ουσία της πολιτικής δεν είναι οι νόμοι, οι εγκύκλιοι, οι αποφάσεις αλλά ένας χώρος νοήματος, στον οποίο τα μέρη κινούνται βήμα- βήμα προς στους στόχους.

Στρατηγική ανάπτυξης αυτού του διαδραστικού μοντέλου είναι η διάρρηξη των ασυμμετριών των πολιτικών συζητήσεων κυρίως μέσω της εναρμόνισης των πολιτισμών και της γλώσσας, χρησιμοποιώντας διαφορετικά γνωστικά εργαλεία όπως αφηγήσεις, διαγράμματα ή άλλα εργαλεία επικοινωνίας (Selg, et al., 2023). Η διαδραστική αυτή θεωρία δημιουργεί μία γνωστική μετατόπιση σε μία μετά-αντίληψη για την προώθηση των συστατικών στοιχείων των επιμέρους αντιλήψεων. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα συνθετότητας, απαιτείται η μη εκ των προτέρων διατύπωση των προβλημάτων ή λύσεων. Η παρουσία ποικιλίας επιλογών προσφέρει την προοπτική στα μέρη να καταλήξουν σε μία ελκυστική λύση γι' αυτά, δημιουργώντας αποτελέσματα θετικού αθροίσματος.

Σε γενικότερο επίπεδο, οι μελέτες της διακυβέρνησης έχουν ασχοληθεί, κυρίως με την παραγωγή και το αποτέλεσμα των διαδικασιών πολιτικής παραμελώντας την πλευρά των εισροών της διαμόρφωσης πολιτικής. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται η κοινωνική κατασκευή των προβλημάτων μη λαμβάνοντας, ουσιαστικά υπόψη τις ασυμμετρίες εξουσίας (Dahl, 1957). Αυτή η ασυμμετρία μπορεί να περιοριστεί μέσω του σχεδιασμού πολιτικής από τους δημόσιους υπαλλήλους πρώτου βαθμού (street level bureaucrats) όπου εκεί διασταυρώνονται οι δημόσιες και ιδιωτικές επιλογές. Απαιτείται δηλαδή μία bottom- up διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής. Ο υπεύθυνος χάραξης της πολιτικής μπορεί με αυτόν τον τρόπο να κατευθύνει του πόρους στις οργανωτικές μονάδες που θα έχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Στο ίδιο πλαίσιο αναπτύσσεται και η έννοια της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και της διακυβέρνησης ως δικτύων. Η έννοια της διακυβέρνησης με την έννοια του συντονισμού βρίσκεται στην ίδια την αποτυχία των κυβερνήσεων ως ιεραρχικών και των αγορών ως άναρχων (Selg, et al., 2023). Και τα δύο είδη διακυβέρνησης ενδιαφέρονται για την αλληλεξάρτηση των εμπλεκόμενων φορέων στη χάραξη πολιτικής αλλά και την υιοθέτηση του ενδεχομένου στη διαμόρφωση και επίλυση προβλημάτων. Στην περίπτωση αυτή, το ενδεχόμενο και το απρόβλεπτο στη διαδικασία πολιτικής δεν θα πρέπει να κατασταλεί ή να εξαλειφθεί αλλά να είναι ένα σύνολο ευκαιριών που μπορεί να πυροδοτήσει νέες στάσεις και την προώθηση καινοτομιών μέσω βιώσιμων λύσεων (Torfing, et al., 2019). Η δικτυακή εικόνα των διαδικασιών διακυβέρνησης αντιλαμβάνεται τα δίκτυα πολιτικής ως συλλογική δράση για την παραγωγή ολοκληρωμένων αποτελεσμάτων πολιτικής αλλά και ως «αρένες» πολιτικών παιγνιδιών δηλαδή ως προ-αντιπροσωπευτικοί μηχανισμοί οι οποίοι θα μπορούσαν να παρέχουν μία βιώσιμη πολιτική διαδικασία σε διαφορετικά επίπεδα (Selg, et al., 2023).

Επιπλέον, η υιοθέτηση της έννοιας της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης εμπεριέχει καλύτερα την έννοια των wicked problems. Ειδικότερα, μας δίνει τη δυνατότητα να αντιληφθούμε τη διαδικασία πολιτικής, πρωτίστως ως διαδικασίας θεσμοθέτησης προβλημάτων και λύσεων και όχι επιβολή αποφάσεων. Με άλλα λόγια μας δίνει τη δυνατότητα να παρουσιάσουμε τη διαδικασία πολιτικής ως μία εξελισσόμενη κατάσταση σε ένα απροσδιόριστο και σε μεγάλο βαθμό απρόβλεπτο πλαίσιο, ως ένα πλαίσιο, ίσως και καινοτομίας. Απομακρύνεται από την ιεραρχική δόμηση των επίσημων θεσμών και τη χρησιμοποίηση του μονοπωλίου της βίας ή του καταναγκασμού (σύμφωνα με το Max Weber). Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση ουσιαστικά αποεθνικοποίησε τον εθνικό κρατισμό, αποκρατικοποίησε το πολιτικό σύστημα και διεθνοποίησε τα καθεστώτα πολιτικής (Selg, et al., 2023). Με άλλα λόγια, οδήγησε στη σταδιακή απώλεια της de jure κυριαρχίας των εθνικών κρατών. Μεταβίβασε την εξουσία είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω, με παράλληλο πολλαπλασιασμό των θεσμοθετημένων κλιμάκων πολιτικών αποφάσεων δημιουργώντας μεταξύ τους μία ποικιλία διαδραστικών σχέσεων.

Συμπερασματικά, η επίλυση των «κακών προβλημάτων» δεν μπορεί να ειπωθεί πέραν από μία σχεσιακή προσέγγιση της ίδιας της πολιτικής. Η διακυβέρνηση, σε ένα τέτοιο πλαίσιο, εννοιολογείται ως μία πράξη συντονισμού των εμπλεκόμενων φορέων.

Υποδηλώνει ένα είδος διαμεσολάβησης διαφορετικών αξιών, νοημάτων και αφηγήσεων όπου μέσα από μία σχεσιακή προσέγγιση αποκαλύπτεται τόσο το πρόβλημα όσο και οι λύσεις. Η αποτυχία πλέον δεν αφορά την ίδια τη διακυβέρνηση αλλά την αποτυχία της διακυβέρνησης (Selg, et al., 2023). Τα «κακά προβλήματα» δεν απαιτούν διαχρονικές λύσεις και σαφώς οριοθετημένα προβλήματα αλλά απαιτούν την εμπλοκή των δρώντων σε συμμετοχικούς θεσμούς, ώστε η έννοια της συναίνεσης να μετουσιωθεί σε μία μετα-συναίνεση μέσω της αλληλεπίδρασης και των διαδραστικών σχέσεων.

3.3 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Governance -NPG)- Η σχεσιακή προσέγγιση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης

Η σχεσιακή προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης πήρε έκταση μέσα από την μελέτη της δικτυακής διακυβέρνησης (Bartels & Turnbull, 2019). Βασικός ισχυρισμός αυτών των μελετών είναι ότι οι δημόσιοι φορείς αποτελούν ολόένα και περισσότερο πλουραλιστικά συστήματα δρώντων με ποικίλους αλλά και αναπόφευκτους βαθμούς αλληλεξάρτησης εμπλεκόμενοι σε επαναλαμβανόμενες και συχνές αλληλεπιδράσεις σε δίκτυα (Rhodes, 1997). Η σχεσιακή δημόσια διοίκηση αναδείχθηκε μέσα από τη σύγχρονη πολυπλοκότητα των δημόσιων πολιτικών με κεντρική μελέτη τη δικτυακή διακυβέρνηση, τις εταιρικές σχέσεις, την συν-παραγωγή, τη σύναψη συμβάσεων(contracting), τη κοινωνική πρόνοια, τη συμμετοχή των πολιτών κλπ.

Η σχεσιακή αυτή προσέγγιση συνδέθηκε με την Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Governance -NPG) είναι μία διοίκηση πιο δυναμική και ρευστή, συνδεδεμένη σε δίκτυα με πολλαπλούς ανεξάρτητους δρώντες οι οποίοι βρίσκονται σε άλλους δημόσιους φορείς, ιδιωτικές επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις και πολίτες. Οι διοικητικές διαδικασίες διαμορφώνονται μέσω πλαισιωμένων και αυτοοργανωμένων δικτύων πολλαπλών ενδιαφερομένων με υψηλούς βαθμούς αλληλεπίδρασης και διαπραγμάτευσης. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση παρέχει μία καλύτερη κατανόηση *«του σχεδιασμού και της αξιολόγησης των διαρκών δια-οργανωτικών σχέσεων όπου η εμπιστοσύνη, το σχεσιακό κεφάλαιο(relational capital) και τα σχεσιακά κεφάλαια (relational contracts) λειτουργούν ως μηχανισμοί διακυβέρνησης»* (Bartels & Turnbull, 2019). Αναδεικνύεται, έτσι, η ιδέα ενός σχεσιακού κράτους όπου οι δημόσιες

υπηρεσίες είναι διασυνδεδεμένες και οι συναλλαγές μεταξύ τους μεταμορφώνονται σε βαθιές σχέσεις (Cooke & Muir, 2012).

Ειδικότερα, η Νέα Δημόσια Διοίκηση εμφανίζεται στις ΗΠΑ μετά το 1970. Οι κοινωνικές εντάσεις της εποχής δημιούργησαν ένα ρεύμα νέων μελετητών όπου στόχοι της δημόσιας διοίκησης, όπως η αποτελεσματικότητα και η οικονομία, κρίνονται ανεπαρκείς. Βασική επιδίωξη της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να είναι ο άνθρωπος και όχι η οικονομία. Η παραδοσιακή μορφή της δημόσιας διοίκησης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση και όχι στο δημόσιο χαρακτήρα αυτής. Επιπλέον, δίνεται προσοχή στις αρχές και τις διαδικασίες οι οποίες διέπουν τη δημόσια διοίκηση και όχι στις αξίες και την ηθική οι οποίες θα πρέπει να διέπουν αυτή (Waldo, 1971). Είναι μία δημόσια διοίκηση με επίκεντρο τον πολίτη. Διαδικασίες οι οποίες συνάδουν με την έννοια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι η απογραφειοκρατικοποίηση, η δημοκρατική λήψη αποφάσεων και η αποκέντρωση της διοικητικής διαδικασίας προς το συμφέρον της αποτελεσματικότερης και της πιο ανθρώπινης παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

Η διοικητική οργάνωση και οι διαδικασίες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που συντελούνται στο κοινωνικοοικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη οργανωτική και λειτουργική ευελιξία στο διοικητικό σύστημα ώστε να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Frederickson, 2015). Επιπλέον, ο ορθολογισμός είναι το κύριο κριτήριο για τις διοικητικές αποφάσεις και δράσεις. Στην περίπτωση αυτή, ο ορθολογισμός αναφέρεται στον ορθολογισμό του διοικητικού υπαλλήλου. Υπάρχει ανάγκη ο διαχειριστής να συμβουλευέται τους πολίτες σχετικά με τα πράγματα που πρέπει να γίνουν, καθώς και για το τι πρέπει να γίνει, καθώς και για το ποιος πρέπει να το κάνει (Frederickson, 2015). Σε αυτήν την περίπτωση, ο ορθολογισμός δεν είναι ένας ορθολογισμός ο οποίος επιβάλλεται αλλά ένας ορθολογισμός ο οποίος συνδιαμορφώνεται με τους πολίτες. Θα πρέπει εδώ να αναφέρουμε ότι αυτό το μοντέλο δημόσιας διοίκησης δίνει ιδιαίτερη σημασία στη διακριτική ευχέρεια του δημόσιου υπαλλήλου. Κρίνεται απαραίτητη μία ομαλή σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων προκειμένου να ενισχυθεί το ηθικό και η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ωστόσο, ο κύριος στόχος θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των πολιτών από την απόδοση και τη συμπεριφορά των διοικητικών υπαλλήλων (Frederickson, 2015).

Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη για την εφαρμογή μιας δυναμικής προσέγγισης της οργανωτικής δομής. Οι δομές πρέπει να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του περιβάλλοντος. Αντί να επιμείνουμε στην παλιά τυποποιημένη οργανωτική δομή, μπορούν να χρησιμοποιηθούν νέες δομές, όπως μικρές αποκεντρωμένες και ευέλικτες ιεραρχίες. Ακόμα, η δημόσια διοίκηση έχει ετερογενή χαρακτήρα, καθώς ασχολείται με πολύ διαφορετικές και πολύπλοκες δημόσιες υποθέσεις. Καμία ενιαία προσέγγιση ή θεωρία ή έννοια δεν θα ήταν επαρκής για να καθοδηγήσει τη δράση ή να κατανοήσει τη λειτουργία της. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη το αντικείμενο της δημόσιας διοίκησης να εμπλουτιστεί από διάφορα ρεύματα γνώσης, εννοιών, ιδεών και γνώσεων (Frederickson, 2015). Στη NPA υπογραμμίζεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να γίνουν ενεργοί φορείς της κοινωνικής αλλαγής και να μην πιστεύουν στο status quo. Δεν επιτρέπει την υποδούλωση σε μόνιμους θεσμούς που γίνονται διαιωνιζόμενα κέντρα εξουσίας των κυρίαρχων τάξεων (Frederickson, 2015). Προτείνονται καινοτομίες στους διοικητικούς μηχανισμούς για την επίτευξη του κοινωνικού μετασχηματισμού. Ουσιαστικά, η NPA τάσσεται υπέρ της διαφάνειας σχετικά με τις αξίες που εξυπηρετούνται μέσω της διοικητικής δράσης.

Η NPA αντικαθίσταται από τις αρχές του New Public Management (NPM) οι οποίες αναδεικνύονται την περίοδο του 1980-1990 ως απάντηση στην οικονομική κρίση και στην αμφισβήτηση του κοινωνικού κράτους (Λαδή & Νταλάκου, 2016). Βασική εστίαση του NPM είναι η αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οι μεταρρυθμίσεις οι οποίες εσωκλείουν τις αρχές του ιδιωτικού τομέα με γνώμονα την ανταγωνιστικότητα του Δημόσιου Τομέα. (Λαδή & Νταλάκου, 2016). Η NPA, ως μοντέλο διοίκησης, θεωρήθηκε ως αναποτελεσματική λόγω υπερφόρτωσης του κράτους και οικονομικής αναποτελεσματικότητας.

Η σχεσιακή προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης αναπτύσσεται μετά το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης κατά τη δεκαετία του 2010 και ευθυγραμμίζεται στενά με τις αξίες της NPA ως μηχανισμός αποκατάστασης της εμπιστοσύνης μεταξύ των κρατικών θεσμών. Ωστόσο, τα δύο μοντέλα διοίκησης δεν είναι ταυτόσημα. Βασική εστίαση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι η κοινωνική ισότητα και η ανταπόκριση. Αντίθετα, στο πλαίσιο της σχεσιακής προσέγγισης, η εστίαση βρίσκεται στη οικοδόμηση εμπιστοσύνης, σχέσεων και εταιρικών σχέσεων (Mulgan & Stears, 2012). Η NPA παρέχει ένα ευρύτερο πλαίσιο μεταρρύθμισης του συνόλου της Δημόσιας Διοίκησης, αντίθετα με τη σχεσιακή προσέγγιση, η οποία

εστιάζει σε μία συγκεκριμένη μέθοδο για την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στην προώθηση της συνεργασίας. Η NPA στηρίζεται, επίσης, σε ηθικές αξίες και αρχές ενώ η σχεσιακή προσέγγιση της Δημόσιας Διοίκησης στηρίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και στη συνεχή αλληλεπίδραση. Οι πολίτες δεν νοούνται μόνο ως συμμετέχοντες στη διακυβέρνηση αλλά αποτελούν εταίρους σε μία συνεχή σχέση.

Σημαντική συνιστώσα της σχεσιακής προσέγγισης είναι η συν-δημιουργία μέσω των δικτύων πολιτικής (co-creation networks). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε αυτό το χαρακτηριστικό μέσω της ολοένα αυξανόμενης σχεσιακής σύμβασης (relational contract) στις δημόσιες υπηρεσίες. Η σχεσιακή σύμβαση είναι μία νέα μορφή παροχής δημόσιων αγαθών όπου οι συμμετέχοντες δημιουργούν δυναμικές σχέσεις προκειμένου να συν-δημιουργήσουν μια αξία. Οι σχεσιακές συμβάσεις στηρίζονται στη δια-οργανωσιακή εμπιστοσύνη, στη δέσμευση μεταξύ των μερών και με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το κόστος συναλλαγής δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Austen-Baker, 2018). Εννοιολογικά, τα συμβόλαια δεν είναι διακριτές (ατομιστικές-ωφελιμιστικές) συναλλαγές αλλά συνεπάγονται μία σχέση η οποία ξεπερνάει τα άτομα και χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και υποχρεώσεις οι οποίες επεκτείνονται και στη κοινωνική σφαίρα (Bartels & Turnbull, 2019).

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό της σχεσιακής προσέγγισης είναι τα δυναμικά συστήματα (dynamic systems) τα οποία αναλύονται μέσω της στρατηγικής- σχεσιακής προσέγγισης (strategic- relational approach) (Jessop, 2005). Ειδικότερα, αυτή η στρατηγική ανάλυσης αντιλαμβάνεται την κρατική εξουσία ως ενδεχόμενη. Στηρίζεται κυρίως, στα έργα του Πουλαντζά (Πουλατζάς, 2008), όπου το κράτος ενέχει μηχανισμούς αυτόνομους οι οποίοι δίνουν τη δυνατότητα στους εμπλεκόμενους φορείς να προωθήσουν τα συμφέροντά τους. Τα δίκτυα πολιτικής παρακολουθούν τις εξελίξεις και προβλέπουν ευκαιρίες και συγκρούσεις σαν μέρος του αγώνα τους για εξουσία. Ο συνεχής αγώνας για εξουσία δημιουργεί μία δυναμικότητα στο σύστημα όπου ξεφεύγει από μία ουσιοκρατική ανάλυση στατικών «πραγμάτων» δίνοντας νέα ώθηση στο σύστημα επηρεάζοντας αυτό με νέα δεδομένα.

Ένα τρίτο χαρακτηριστικό είναι οι διαδραστικές επιδόσεις στη δημόσια διοίκηση. Η συμμετοχή των ατόμων, των ανεξάρτητων φορέων και της δημόσιας διοίκησης δημιουργούν αποτελέσματα με μεγαλύτερη αξία. Επιπλέον, δημιουργούν μία αμοιβαία κατανόηση, εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ τους και μέσω αυτών

των ισχυρών σχέσεων δημιουργούν ένα νέο πεδίο αξιολόγησης νέας γνώσης και εμπειρογνωμοσύνης με έμφαση στη ουσιαστική συμμετοχή, συν-δημιουργώντας αποτελέσματα αξίας σε μία συμμετοχική δημοκρατία.

3.4 Η σχεσιακή προσέγγιση της ηγεσίας

Η εμφάνιση των wicked problems στη δημόσια πολιτική οδηγεί σε μία σχεσιακή ανάλυση της ίδιας της δημόσιας διοίκησης περνώντας από τη διοίκηση ατόμων στη διοίκηση συλλογικοτήτων, μέσω της υιοθέτησης μιας Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Η δημόσια διοίκηση προκειμένου να επιλύσει προβλήματα τα οποία χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα, ασάφεια του ορισμού τους αλλά και αντικρουόμενα συμφέροντα και ιδεολογίες θα πρέπει να έχει έναν σχεσιακό προσανατολισμό, ο οποίος ξεκινά από τις διαδικασίες και όχι από τα άτομα. Θεωρεί τα πρόσωπα, την ηγεσία και άλλες σχεσιακές πραγματικότητες ως φτιαγμένες μέσα από τις διαδικασίες. Η ανάγκη προς τις σχεσιακές προσεγγίσεις υπαγορεύεται μέσα από την αρχή της λογοδοσίας της κρατικής εξουσίας και της αρχής της προάσπισης του δημόσιου συμφέροντος.

Στον παραδοσιακό διάλογο περί διοίκησης, τα άτομα βρίσκονται σε κεντρική θέση. Τα άτομα θεωρούνται ως αυθύπαρκτες οντότητες με ξεκάθαρο διαχωρισμό του εαυτού τους έναντι του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι μελέτες οι οποίες ευθυγραμμίζονται με αυτήν την προοπτική εξηγούν τις σχέσεις με βάση τις ιδιότητες και τις συμπεριφορές των αλληλεπιδρώντων ατόμων και του οργανισμού. Ειδικότερα, η μετασχηματιστική ηγεσία (LMX Theory) προϋποθέτει ότι ηγέτες και εργαζόμενοι είναι ικανοί να δημιουργήσουν αποτελεσματικές σχέσεις (partnership) προκειμένου να ωφεληθούν από αυτή τη σχέση η οποία δημιουργείται (Robbins & Judge, 2018). Η θεωρία περιγράφει πόσο αποτελεσματικές είναι οι σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ «δυναδικών» εταίρων (ηγέτες και μέλη, συνάδελφοι, ομάδες συμφερόντων), όπου η ηγεσία επηρεάζει τις σχέσεις και παράλληλα αυτές οι σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και μελών επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Στο ίδιο μήκος κύματος, και η ηγεσία κατά Hollander's, που είναι ένα σχεσιακό μοντέλο ηγεσίας το οποίο εστιάζει στη διαδικασία αλλά αυτή η διαδικασία στηρίζεται στα άτομα ως αυθύπαρκτες οντότητες.

Από την άλλη πλευρά, η σχεσιακή προοπτική προϋποθέτει ότι η κοινωνική πραγματικότητα βρίσκεται στο πλαίσιο των σχέσεων. Η σχεσιακή προσέγγιση δεν υιοθετεί την παραδοσιακή προσέγγιση των δομών και των αυθύπαρκτων οντοτήτων,

αντίθετα βλέπει τους οργανισμούς ως «σχεσιακά δίκτυα» τα οποία μπορούν να αλλάξουν τα άτομα, τους οργανισμούς και το σύστημα με το οποίο διαπλέκονται (Ασπρίδης, 2020). Έτσι, οι οργανισμοί αλλάζουν μέσα από τη συνεργασία, την υιοθέτηση μιας κοινής γλώσσας, των σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται σε όλα τα επίπεδα. Επιπλέον, η εξουσία δεν είναι εμπόρευμα, το οποίο συγκεντρώνεται σε συγκεκριμένα άτομα αλλά διαχέεται μέσα στο κοινωνικό σύνολο.

Σε επίπεδο ηγεσίας, μία σχεσιακή προσέγγιση μεταθέτει το κέντρο βάρους από το άτομο στη συλλογική δυναμική. Βλέπει τον ηγέτη ως μία φωνή ανάμεσα σε άλλες (Uhl-Bien, 2006) στο πλαίσιο μίας συνεργατικής- κοινωνικής διαδικασίας. Οι ηγέτες μοιράζονται την ευθύνη μαζί με άλλους οι οποίοι διαπλέκονται μεταξύ τους προκειμένου να διαμορφώσουν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο κατανόησης των σχέσεων. Οι ηγέτες και μέλη είναι υπεύθυνοι για τις σχέσεις τις οποίες θα δημιουργήσουν. Η προσοχή, λοιπόν, στρέφεται στην ποιότητα των σχέσεων οι οποίες δημιουργούνται μέσα από πολλαπλές πραγματικότητες (Uhl-Bien, 2006). Μέσα από την θεωρία σχεσιακού δομισμού, η ηγεσία δεν εστιάζει στα πρόσωπα αλλά στη ηγεσία ως διαδικασία ως σημαίνουσες πράξεις οργάνωσης οι οποίες συμβάλλουν στη διάρθρωση των αλληλεπιδράσεων και των σχέσεων.

Σύμφωνα με τους Drath και Murell's, η ηγεσία δεν είναι προσωπική κυριαρχία (σύμφωνα με τα παραδοσιακά μοντέλα με επίκεντρο τον ηγέτη) ή διαπροσωπική επιρροή (σύμφωνα με την LMX θεωρία ή και τη θεωρία ανταλλαγής του Hollander) αλλά μία διαδικασία διαλόγου, κατά την οποία τα μέλη του οργανισμού εμπλέκονται και αλληλεπιδρούν για να κατασκευάσουν από κοινού νοήματα γνώσης (Uhl-Bien, 2006). Αυτός ο σχεσιακός διάλογος ενισχύει την ικανότητα ενός συστήματος να επιτελεί ηγετικά καθήκοντα σε διάφορα επίπεδα πολυπλοκότητας. Υπό αυτήν τη εκδοχή, αυτού του τύπου ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διαχείριση των «κακών προβλημάτων», διότι η προσοχή δίνεται όχι στον ηγέτη και στις ικανότητες τις οποίες διαθέτει αλλά στην επικοινωνιακή διαδικασία μέσα από τον διάλογο, όπου η ηγεσία κατανοείται ως κοινωνική πραγματικότητα η οποία αναδεικνύεται μέσα από τη διάδραση των συλλογικοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΝΩΣΙΑΚΩΝ ΘΕΣΜΩΝ

4.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα επιχειρηθεί η ανάδειξη της προβληματικής της δικαιοσύνης από την πλευρά της πολιτικής επιστήμης, ως προς το τι είναι δικαιοσύνη και πώς αυτή προσεγγίζεται. Επιπλέον, θα εστιάσουμε στο πώς πλαισιώνεται η έννοια του δικαίου σε άλλες έννομες τάξεις. Επίσης, θα μελετήσουμε το πώς διεθνείς φορείς όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ)), ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών(ΟΗΕ) αντιλαμβάνονται την έννοια της δικαιοσύνης και ποιες μεταρρυθμίσεις προτείνονται. Ακόμα, θα εστιάσουμε στις προσοχή μας στις εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη Δικαιοσύνη.

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να εξετάσει τις κατευθυντήριες γραμμές των προτεινόμενων μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών προκειμένου να εντοπιστεί ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται οι στόχοι των πρωτοβουλιών αυτών και ποιο μοντέλο της δημόσιας πολιτικής υιοθετείται, αν γίνεται αντιληπτή η έννοια των wicked problems στο πλαίσιο της δικαιοσύνης και τελικά πώς διαμορφώνεται η διοικητική ανασυγκρότηση δικαστηρίων και εισαγγελιών μέσα από τη υιοθέτηση των νέων πολιτικών στο πλαίσιο μιας πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.

4.2 Η Δικαιοσύνη υπό το πρίσμα της Πολιτικής Επιστήμης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετηθεί η έννοια της δικαιοσύνης μέσα από τις θεωρίες της πολιτικής επιστήμης. Σκοπός είναι να αναδειχθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις για το τι είναι δικαιοσύνη καθώς επίσης οι μελλοντικές προκλήσεις που αυτή αντιμετωπίζει. Κεντρική ιδέα είναι ότι η δικαιοσύνη αποτελεί μία έννοια και σε επίπεδο πολιτικής θεωρίας όπου δεν μπορεί να εξασφαλιστεί μία συναίνεση για τον ορισμό της. Σύμφωνα με την πρώτη θεωρία, του ωφελισμού, η κοινωνική ευημερία μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί αντίστοιχα στη βάση της ατομικής ευημερίας (Shorten, 2017). Τα άτομα προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμότητά τους προωθούν την κοινωνική ευημερία μέσα από την προάσπιση του ατομικού τους συμφέροντος. Μέσα από την υιοθέτηση μιας ριζοσπαστικότερης προσέγγισης του ωφελισμού, όλες οι πολιτικές αξίες, όπως η ελευθερία, η ισότητα και ευρύτερα τα δικαιώματα είναι έννοιες

οι οποίες προωθούνται μέσα από τη μεγιστοποίηση της ωφελιμότητας (Shorten, 2017). Η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας, ουσιαστικά, λειτουργεί ως το αόρατο χέρι της αγοράς κατά τον Adam Smith.

Η δεύτερη θεωρία της δικαιοσύνης αφορά τη δικαιοσύνη όπως προσεγγίζεται μέσα από τα γραπτά του John Rawls. Κεντρική ιδέα στο έργο του είναι ότι η δικαιοσύνη εξασφαλίζεται μέσα από την εξασφάλιση ίσων ευκαιριών σε όλα τα άτομα της κοινωνίας. Ο πολιτικός φιλόσοφος προσπαθεί μέσα από το όραμα της δίκαιης κοινωνίας να συγκεράσει τις έννοιες της ελευθερίας και της ισότητας μέσω του δόγματος των ίσων ευκαιριών. Σημαντική έννοια στο έργο του Rawls, για την εξισορρόπηση των παραπάνω εννοιών είναι η αμεροληψία των θεσμών. Η δικαιοσύνη αυτή είναι μία δικαιοσύνη της ακριβοδικίας (Shorten, 2017), στην οποία σημαντική προτεραιότητα δίνεται στον ρόλο του κράτους μέσα από παρεμβατικές πολιτικές.

Η τρίτη προσέγγιση προέρχεται από τη θεωρία του Robert Nozick όπου η δικαιοσύνη θεωρείται ως «κεκτημένο δικαίωμα», αποτελεί δηλαδή ένα δικαίωμα το οποίο δεν παράγεται μέσα από τους θεσμούς αλλά προϋπάρχει με τη γέννηση του ανθρώπου, ουσιαστικά προσδίδει στη δικαιοσύνη μία ηθική διάσταση. Μέσα από αυτήν την θεώρηση το κράτος θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στις πρωτεύουσες λειτουργίες του, όπως η ασφάλεια, η άμυνα. η προάσπιση του δικαιώματος της ιδιοκτησίας, οι ελεύθερες συμβάσεις κλπ. (Shorten, 2017)

Οι παραπάνω ανταγωνιστικές θεωρίες καταδεικνύουν ότι η έννοια της δικαιοσύνης δεν απολαύει ενός κοινού πλαισίου. Σε αυτή την ερμηνεία της δικαιοσύνης κατέληξαν οι ρεαλιστές πολιτικοί φιλόσοφοι όπου θεωρούν ότι η έννοια της δικαιοσύνης είναι *«πολύ πιο σύνθετη και ακατάστατη από όσο εμφανίζεται στα έργα των κορυφαίων θεωρητικών της δικαιοσύνης, ενώ η σχέση της με την ηθική μπορεί να είναι πιο περίπλοκη από όσο υπονοούν οι θεωρίες τους»* (Shorten, 2017).

4.3 Η έννοια του Κράτους δικαίου στις έννομες τάξεις

Σε αυτήν την ενότητα θα πραγματευτούμε την έννοια του κράτους δικαίου έτσι όπως εφαρμόζεται από τις έννομες τάξεις. Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι να καταδείξει ότι: *«το Rule of law και Rechtsstaat ή κράτος δικαίου, αποτελούν διαφορετικές γλωσσικές αποδόσεις της ίδιας πραγματικότητας, αλλά ξεχωριστές εκφράσεις διαφορετικών εθνικών δικαιοκρατικών πρακτικών»* (Μανιτάκης, 1994). Επομένως, η έννοια του κράτους δικαίου δεν αποτελεί μία έννοια με ενιαία εφαρμογή

σε όλα τα φιλελεύθερα κράτη. Η συνοπτική καταγραφή των διαφορετικών ορισμών του κράτους δικαίου έχει ως σκοπό να αναδείξει ότι οι μεταρρυθμίσεις αλλά και τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει η Δικαιοσύνη σε κάθε κράτος εκκινούν από μία διαφορετική αφετηρία, αυτή του ορισμού του κράτους δικαίου αναδεικνύοντας ένα από τα χαρακτηριστικά των «κακών προβλημάτων» που είναι η διάσταση αξιών σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής. Η ανάλυση κρίνεται χρήσιμη, ιδίως μέσα από τη «διεθνοποίηση» των μεταρρυθμίσεων της δικαιοσύνης, με την εμπλοκή διεθνών αλλά και ευρωπαϊκών οργάνων.

Το κράτος δικαίου υπό την γαλλική εκδοχή διαπνέεται από την θεωρία του Rousseau. Η γενική θέληση (la volonté générale) εκφράζεται μέσα από το νόμο, ο οποίος, επειδή διαμορφώνεται μέσα από τον θεσμό της άμεσης δημοκρατίας, δεν μπορεί να είναι ένας νόμος καταπιεστικός. Ο νόμος είναι αυτός ο οποίος διασφαλίζει τις ελευθερίες επειδή είναι απρόσωπος και αφηρημένος. Ένας κανόνας δικαίου είναι γενικός, όταν στο πεδίο εφαρμογής του εμπίπτει ένας καταρχήν απεριόριστος και απροσδιόριστος αριθμός προσώπων και αφηρημένος όταν εμπίπτει ένας απεριόριστος αριθμός περιπτώσεων (Βενιζέλος, 2021). Απόρροια του κράτους δικαίου αποτελεί η έννοια της νομιμότητας, όπου το κράτος προκειμένου να διασφαλίζει τα θεμελιώδη δικαιώματα των πολιτών οφείλει να δρα υπό και στο πλαίσιο του νόμου (intra et secundum legem). Η αρχή της νομιμότητας διασφαλίζεται μέσα από την ύπαρξη συγκεκριμένου δικαιοδοτικού κλάδου, της διοικητικής δικαιοσύνης όπου ο διοικητικός δικαστής διαθέτει τις εγγυήσεις της ανεξαρτησίας, της αμεροληψίας και της ισοβιότητας οι οποίες απορρέουν από το ίδιο το Σύνταγμα ως θεσμικές εγγυήσεις του ίδιου του κράτους δικαίου. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι κοιτίδα των διοικητικών δικαστηρίων είναι η Γαλλία (Μανιτάκης, 1994).

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με το Rule of Law ή το αγγλοσαξωνικό δικαιοκρατικό πρότυπο: *«η δικαιοκρατική ρύθμιση στις χώρες αυτές δεν αφορά μόνον το κράτος ούτε και στρέφεται αποκλειστικά γύρω από αυτό, γύρω από μια κεντρική εξουσία που διεκδικεί, αποκλειστικά, για τον εαυτό της το προνόμιο παραγωγής κανόνων δικαίου, όπως συμβαίνει π.χ. με το γερμανικό όρο *Rechtstaat*, ο οποίος αναφέρεται αποκλειστικά στο κράτος»* (Μανιτάκης, 1994). Σε αυτήν την περίπτωση, το κράτος δικαίου δεν αφορά τον αυτοπεριορισμό της κρατικής εξουσίας αλλά εκτείνεται σε όλη την κοινωνία μέσα από την προάσπιση των θεμελιωδών δικαιωμάτων. Με αυτόν τον τρόπο, τα θεμελιώδη δικαιώματα δεν προστατεύονται από το κράτος μέσω της

συνταγματικής τους καταχώρισης αλλά από την αναγνώριση μέσω της νομολογίας των δικαστηρίων των φυσικών και απαράγραπτων δικαιωμάτων του ανθρώπου. Σε αυτήν την περίπτωση, υιοθετείται η έννοια του φυσικού δικαίου και των προσυνταγματικών ή υπερσυνταγματικών δικαιωμάτων (Ράικος, 2017). Η αντίληψη του φυσικού δικαίου συνδέεται με τη σημαίνουσα θέση της ιδιωτικής κοινωνίας και του δικαιώματος της αυτορρύθμισης, όπως ακριβώς συμβαίνει και στην αγορά (Μανιτάκης, 1994).

Τέλος, *Rechtstaat* ή το γερμανικό πρότυπο του κράτους δικαίου εμφορείται μέσα από την πολιτική θεωρία του Hegel. Κύρια έννοια του προτύπου αυτού είναι η έννοια της κυριαρχίας. Εδώ, η κυριαρχία δεν βρίσκεται στον λαό, στο Κοινοβούλιο ή ακόμα προσυνταγματικά στον Μονάρχη αλλά στο κράτος, μέσω της νομικής του προσωπικότητας (Μανιτάκης, 1994). Η νομική προσωπικότητα του κράτους του δίνει τη δυνατότητα να δρα κατά τρόπο δεσμευτικό πάνω στα άτομα διαθέτοντας μία υπέρτατη και ακαταγώνιστη εξουσία η οποία δεν μπορεί να καμφθεί από οποιαδήποτε άλλη βούληση επειδή διαθέτει το μονοπώλιο της νομιμοποιημένης βίας (Μανιτάκης, 1994). Επομένως, *«Ο λαός, η πηγή κάθε εξουσίας, ταυτίστηκε, κατά την αντίληψη αυτή, με το εκλογικό σώμα και απέκτησε την ιδιότητα του κρατικού οργάνου, το οποίο και αναδέχτηκε την αποστολή να εκφράζει την αφηρημένη θέληση του νομικού προσώπου του κράτους»* (Μανιτάκης, 1994).

4.4 Η έννοια του Κράτους Δικαίου στην Ελληνική έννομη τάξη

Η ελληνική έννομη τάξη εμπνέεται από τη γαλλική παράδοση. Η έννοια του κράτους δικαίου κατοχυρώνεται μέσα από την εγγύηση των θεμελιωδών δικαιωμάτων, η εγγυητική δε αυτή λειτουργία διασφαλίζεται μέσα από τη συνταγματική κατοχύρωση της θεμελιώδους αρχής του κράτους δικαίου (αρ. 25 παρ.1 του Συντάγματος). Το κράτος δικαίου προϋποθέτει τη συνταγματική κατοχύρωση ενός πλέγματος δικαιωμάτων με παράλληλη πρόβλεψη θεσμικών εγγυήσεων (Βενιζέλος, 2021) . Μία σημαντική θεσμική εγγύηση ενός συνταγματικού κράτους είναι η κατοχύρωση της αρχής της διάκρισης των εξουσιών (αρ. 26 του Σ.). Η αρχή αυτή έχει ως σκοπό τη ισορροπία δυνάμεων εντός του κρατικού φαινομένου, προκειμένου να διασφαλιστούν τα θεμελιώδη δικαιώματα των πολιτών (Schmidt, 2004) . Έτσι, η νομοθετική εξουσία ασκείται από τη Βουλή και τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, η εκτελεστική εξουσία από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και την Κυβέρνηση και τέλος, η δικαστική εξουσία ασκείται από τα δικαστήρια. Ωστόσο, στις σύγχρονες φιλελεύθερες δημοκρατίες η

διάκριση αυτή δεν είναι απόλυτη αλλά εμφανίζεται το φαινόμενο της διασταύρωσης των εξουσιών διασφαλίζοντας, ακριβώς, την εξισορρόπηση δυνάμεων εντός της κρατικής εξουσίας και της διασφάλισης των δικαιωμάτων.

Επιπλέον, θεσμική εγγύηση αποτελεί ο δικαστικός έλεγχος της συνταγματικότητας των νόμων (αρ. 93 παρ. 4 και 100Σ). Ο δικαστής οφείλει να μην εφαρμόζει νόμο ο οποίος είναι αντίθετος του Συντάγματος και προσβάλλει, ουσιαστικά, τα θεμελιώδη δικαιώματα των πολιτών. Το θέμα του δικαστικού ελέγχου της συνταγματικότητας των νόμων συνδέεται άμεσα με το ζήτημα του δικαστικού αυτοπεριορισμού όπου ο δικαστής, στο πλαίσιο του ελέγχου της συνταγματικότητας των νόμων, οφείλει να μη διολισθαίνει σε πολιτικές κρίσεις αλλά να περιορίζεται σε μία δικαστική στάθμιση του ελέγχου (Βενιζέλος, 2021) . Ιδίως, στο πλαίσιο του συγκεντρωτικού ελέγχου συνταγματικότητας των νόμων, όπως ο έλεγχος που ασκείται από το Ανώτατο Ειδικό Δικαστήριο όπου οι αποφάσεις του ισχύουν *erga omnes*.

Ο δικαστικός έλεγχος της νομιμότητας των διοικητικών πράξεων και κυρίως η συνταγματική πρόβλεψη της αίτησης ακυρώσεως ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας (αρ. 94 και 95Σ) αποτελεί θεσμική εγγύηση της τήρησης του κράτους δικαίου και διασφάλιση των θεμελιωδών δικαιωμάτων. Ειδικότερα, με το αρ. 94Σ, οριοθετείται η δικαιοδοσία των δικαστηρίων σε πολιτικά, ποινικά και διοικητικά δικαστήρια και επιπλέον με το αρ. 95Σ κατοχυρώνεται η αίτηση ακυρώσεως και αναιρέσεως ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας (στο εξής ΣτΕ). Ιδίως, ο μηχανισμός της αίτησης ακυρώσεως μίας διοικητικής πράξης ενώπιον του ΣτΕ διασφαλίζει μία σχετικά γρήγορη διαδικασία ελέγχου της συνταγματικότητας του νόμου στον οποίο στηρίζεται η προσβαλλόμενη διοικητική πράξη ενισχύοντας περαιτέρω την εγγυητική λειτουργία του Συντάγματος (Βενιζέλος, 2021) και κυρίως σε συνάρτηση με τη διόγκωση των αρμοδιοτήτων της εκτελεστικής εξουσίας.

Τέλος, θεσμική εγγύηση διασφάλισης των θεμελιωδών δικαιωμάτων είναι η κατοχύρωση του δικαιώματος της δικαστικής προστασίας (αρ.20 παρ.1Σ) και η κατοχύρωση της προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας του δικαστή με παράλληλη εγγύηση της ισοβιότητάς τους (Βενιζέλος, 2021). Το δικαίωμα δικαστικής προστασίας εντάσσεται τόσο στα ατομικά όσο και στα κοινωνικά δικαιώματα-μεικτό δικαίωμα (Κουβαράς, 2023). Αποτελεί κοινωνικό δικαίωμα διότι απαιτεί από την πολιτεία την ίδρυση δικαστηρίων και αμυντικό δικαίωμα διότι διασφαλίζει την

ακόλυτη πρόσβαση στη δικαιοσύνη. Οι εγγυήσεις τις οποίες απολαμβάνουν οι δικαστικοί λειτουργοί διασφαλίζουν την αμεροληψία τους κατά την απονομή της δικαιοσύνης.

Συμπερασματικά, το κράτος δικαίου ως οργανωτική βάση του πολιτεύματος υπάγει το κρατικό φαινόμενο σε κανόνες δικαίου για την προάσπιση των θεμελιωδών δικαιωμάτων των πολιτών. Πρόκειται, ουσιαστικά, για έναν αυτοπεριορισμό της εξουσίας (Βενιζέλος, 2021) όπου η κρατική εξουσία υπάγεται σε συνταγματικούς κανόνες. Η νομιμότητα δεν αφορά μόνο την υπαγωγή της εκτελεστικής εξουσίας στη νομοθετική (κράτος του νόμου) αλλά προϋποθέτει την ένταξή της στον Υπέρτατο Νόμο του κράτος, το Σύνταγμα.

4.5 Η ανεξαρτησία της Δικαιοσύνης βάσει του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών(ΟΗΕ)

Η προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων αποτελεί μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο το βασικό σκοπό του ΟΗΕ δημιουργώντας μετά το 1945 τον Χάρτη θεμελιωδών δικαιωμάτων, ο οποίος κυρώθηκε στη χώρα μας με τον ΑΝ 585/1945 (Ράικος, 2017). Βασική θεσμική εγγύηση για την προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων είναι η ανεξαρτησία της δικαιοσύνης. Υπό αυτό το πρίσμα υιοθετήθηκαν από τον διεθνή οργανισμό ΟΟΣΑ στο Μιλάνο το 1985, οι βασικές αρχές της Ανεξαρτησίας της Δικαιοσύνης(Basic Principles on the Independence of the Judiciary) (OECD, 1985).

Στο προοίμιο του διεθνούς κειμένου ενσωματώνονται οι αρχές του Χάρτη θεμελιωδών δικαιωμάτων του ΟΗΕ και αναπτύσσονται οι βασικές αρχές ανεξαρτησίας της δικαιοσύνης ως βασική συνιστώσα προάσπισης του κράτους δικαίου. Ειδικότερα, επισημαίνεται ότι : « α) υφίσταται συχνά μία αναντιστοιχία μεταξύ των αρχών που κατοχυρώνουν τα ανωτέρω διεθνή κείμενα και της πραγματικής κατάστασης σε διάφορες χώρες, β) η οργάνωση και η διοίκηση της δικαιοσύνης σε κάθε χώρα πρέπει να εμπνέεται από τις προαναφερθείσες αρχές που περιλαμβάνονται στα διεθνή κείμενα, γ) οι κανόνες που αφορούν στην άσκηση του δικαστικού λειτουργήματος αποβλέπουν στο να δοθεί η δυνατότητα στους δικαστές να ασκούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τις αρχές αυτές, δ) οι δικαστές είναι αυτοί που αποφασίζουν τελικά για τη ζωή, τις ελευθερίες, τα δικαιώματα, τα καθήκοντα και την περιουσία των πολιτών, ε) πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στη διαμόρφωση κατευθυντηρίων αρχών για την ανεξαρτησία των δικαστών και, ειδικότερα, στη ρύθμιση της επιλογής, της εκπαίδευσης και γενικότερα του υπηρεσιακού τους καθεστώτος, στ) οι βασικές αρχές για την ανεξαρτησία της δικαιοσύνης

έχουν σκοπό να βοηθήσουν τα κράτη στη διασφάλιση και προώθηση της δικαστικής ανεξαρτησίας με τη θέσπιση του κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου και την υιοθέτηση σχετικών πρακτικών» (Σακελλαροπούλου, et al., 2019).

Η συμβολή του συγκεκριμένου διεθνούς κειμένου είναι η προάσπιση των αρχών του κράτους δικαίου μέσω της διασφάλισης της ανεξαρτησίας των δικαστών η οποία εκτείνεται σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας αυτών, δηλαδή τόσο κατά την είσοδό τους στο σώμα όσο και στο τέλος της καριέρας τους με τη συνταξιοδότησή τους. Επιπλέον, τόσο η νομοθετική εξουσία όσο και η εκτελεστική οι οποίες ελέγχονται από τη δικαστική για τη διασφάλιση της αρχής της νομιμότητας οφείλουν να σέβονται αυτή την ανεξαρτησία και σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας της Δικαιοσύνης όσο και σε επίπεδο καθημερινής πρακτικής του εκάστοτε δικαιοδοτικού κλάδου και βαθμού (Σακελλαροπούλου, et al., 2019). Θα πρέπει εδώ να παρατηρήσουμε ότι το Κείμενο διαπνέεται από μία αγγλοσαξονική εκδοχή του κράτους δικαίου, όπου τα θεμελιώδη δικαιώματα είναι απόρροια του φυσικού δικαίου και σκοπός της δικαστικής εξουσίας είναι η προάσπιση αυτών των δικαιωμάτων μέσω της νομολογίας τους, η οποία θα πρέπει να στηρίζεται σε αυστηρή δικονομική σκέψη και ανεξαρτησία των δικαστών (απόλυτη διάκριση υπό την οπτική του John Locke ως ισορροπία τρόμου).

Υπό αυτή τη διάσταση υιοθετείται και το διεθνές κείμενο των Αρχών της Bangalore για τη δικαστική δεοντολογία. Τον Απρίλιο του 2000 το Κέντρο Καταπολέμησης του Διεθνούς εγκλήματος των Ηνωμένων Εθνών συγκάλεσε στη Βιέννη μια ομάδα εργασίας υψηλόβαθμων δικαστών, γνωστή και ως «Ομάδα Δικαστικής Ακεραιότητας», στο πλαίσιο του προγράμματος καταπολέμησης του διεθνούς εγκλήματος και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών στο δικαστικό σύστημα. Από αυτούς προκρίθηκε η κατάρτιση σχεδίου αρχών δικαστικής δεοντολογίας, το οποίο αναθεωρήθηκε και υιοθετήθηκε το 2002 σε συνδιάσκεψη στη Χάγη, στην έδρα του Διεθνούς Δικαστηρίου της Χάγης (International Court of Justice). Το 2003 το ως άνω σχέδιο συμπεριλήφθηκε στην αναφορά της 49ης συνεδρίας της Επιτροπής των Ηνωμένων Εθνών για τα ανθρώπινα δικαιώματα, η οποία με την 2003/43 απόφαση της κάλεσε τα κράτη μέλη να λάβουν υπόψη τους αρχές αυτές (Για την συγκρότηση και τους στόχους της «ομάδας δικαστικής ακεραιότητας» βλ. αναλυτικά <https://www.judicialintegritygroup.org/jig-group>). Το διεθνές αυτό κείμενο έχει ως σκοπό να εντάξει τη δικαστική εξουσία σε δεοντολογικούς κανόνες οι οποίοι κρίνονται απαραίτητοι ώστε να διασφαλίσουν την ανεξαρτησία της δικαιοσύνης

απέναντι στις άλλες πολιτειακές εξουσίες αλλά και ως κανόνες αυτοπεριορισμού, για την ενίσχυση της αξιοπιστίας της σε επίπεδο Κοινωνίας των Πολιτών. Ειδικότερα, *«διακηρύσσεται ότι ο πυρήνας της δικαστικής ανεξαρτησίας είναι η απόλυτη ελευθερία του δικαστή να αποφασίζει επί των υποθέσεων με βάση τον νόμο και τη συνείδησή του χωρίς επηρεασμούς από εξωτερικούς παράγοντες αλλά, ταυτόχρονα, επιβάλλεται ο δικαστής να έχει νομικές γνώσεις, επαρκή προετοιμασία, καθαρή και αμερόληπτη κρίση για τις υποθέσεις και να ενεργεί με αποτελεσματικότητα προς διεκπεραίωσή τους, ασκώντας τα καθήκοντά του με ευπρέπεια»* (Σακελλαροπούλου, et al., 2019).

4.6 Κώδικας δεοντολογίας των Ευρωπαίων Δικαστών και η Γνωμοδότηση 7/2005 «Δικαιοσύνη και Κοινωνία» του Γνωμοδοτικού Συμβουλίου των Ευρωπαίων Δικαστών

Στο πλαίσιο των soft law πολιτικών υιοθετείται η Magna Carta των Ευρωπαίων Δικαστών που εξέδωσε το 2010 το Συμβουλευτικό Συμβούλιο των Ευρωπαίων Δικαστών (Consultative Council of European Judges) του Συμβουλίου των Ευρωπαίων Δικαστών (CCJE) (Σακελλαροπούλου, et al., 2019). Σκοπός του Καταστατικού αυτού Χάρτη είναι η εξασφάλιση της ανεξαρτησίας και αμεροληψίας των δικαστών μέσω θεσμικών εγγυήσεων καθώς επίσης και η χρηστή διοίκηση στην οργάνωση της δικαιοσύνης μέσω της εύκολης πρόσβασης σε αυτήν και στα δημόσια έγγραφα [(CCJE), 2010]. Επιπλέον, το Συμβούλιο αυτό στη Γνώμη 7/2005 (2005) αναφέρεται στη σχέση Δικαιοσύνης και Κοινωνίας στη βάση τεσσάρων πυλώνων: 1. Τις σχέσεις μεταξύ δικαστηρίων και κοινού 2. Τις σχέσεις των δικαστηρίων με τους παράγοντες της δίκης 3. Τις σχέσεις των δικαστηρίων με τα ΜΜΕ και 4. Την προσβασιμότητα, την απλούστευση και τη σαφήνεια της δικαστικής γλώσσας (Γκάννα, 2019). Στο πλαίσιο του European Network of Councils for the Judiciary (στο εξής ENCIJ) αρχικά εκδόθηκε Έκθεση για τη σχέση μεταξύ Δικαιοσύνης και Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας (2005-2006), στη συνέχεια, το 2009, υιοθετήθηκε απόφαση επί του ζητήματος της διαφάνειας και της πρόσβασης στη Δικαιοσύνη, εκδόθηκαν δύο εκθέσεις για το ζήτημα της εμπιστοσύνης του κοινού στη Δικαιοσύνη (2009-2010 και 2010-2011), μία Έκθεση για τη σχέση Δικαιοσύνης, Κοινωνίας και ΜΜΕ (2011-2012) και ακολούθησαν δύο διακηρύξεις, η Διακήρυξη της Ρώμης το 2014 με την ευκαιρία της 10ης επετείου από την ίδρυση του ENCIJ και η Διακήρυξη του Παρισιού το 2017 για την ανθεκτική Δικαιοσύνη (Γκάννα, 2019).

Στην έκθεση του παραπάνω δικτύου για τα έτη 2017-2018 και μέσω του εργαλείου των καλών πρακτικών (best practices) υιοθετούνται συστάσεις αναφορικά με την αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και της δικαιοσύνης. Ειδικότερα, μεταξύ άλλων κρίνεται απαραίτητη: η εφαρμογή στρατηγικής επικοινωνίας η οποία θα πρέπει να εφαρμόζεται ενιαία τόσο από τους δικαστές όσο και από τους δικαστικούς υπαλλήλους, η ανάπτυξη επικοινωνιακών σχέσεων μέσω πρωτοκόλλων με άλλες ομάδες συμφερόντων οι οποίες μπορούν να επηρεάζουν την εμπιστοσύνη απέναντι στη δικαιοσύνη, καθώς και η εκπαίδευση των δικαστών και εισαγγελέων σε θέματα επικοινωνιακής πολιτικής αλλά και θέσπισης ειδικής θέσης για θέματα επικοινωνίας από κάθε δικαιοδοτικό κλάδο. Ακόμα, προτείνεται μία στρατηγική εξωστρέφειας με χρήση των κοινωνικών δικτύων από δικαστήρια και εισαγγελίες προκειμένου να περιοριστούν φαινόμενα παραπληροφόρησης σε δικαστικές αποφάσεις.

4.7 Βασικές αρχές και συστάσεις του Ευρωπαϊκού Δικτύου των Συμβουλίων για τη Δικαιοσύνη (ENCJ)

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο των Συμβουλίων για τη Δικαιοσύνη (ENCJ) είναι όργανο το οποίο έχει συσταθεί, από το 2004, στο πλαίσιο του Συμβουλίου της Ευρώπης, συμμετέχουν σ' αυτό δικαστές από όλα τα κράτη-μέλη του και έχει εκδώσει κείμενα που περιέχουν βασικές αρχές και προτάσεις για την οργάνωση της δικαιοσύνης και το υπηρεσιακό καθεστώς των δικαστών (Σακελλαροπούλου, et al., 2019). Βασική θέση κατέχει η έκθεση η οποία αφορά τις βασικές αρχές και κατευθυντήριες γραμμές της δικαιοσύνης (ENCJ, 2017). Ειδικότερα, οι αρχές και οι συστάσεις αφορούν δεκαέξι θεματικές ενότητες: (1) Ανεξαρτησία της δικαιοσύνης, (2) Συμβούλια για το δικαστικό σώμα, (3) Δικαστική δεοντολογία, (4) Επιλογή, αξιολόγηση διορισμού και προαγωγή, (5) Αποδοχές και ασυμβίβαστο των δικαστών, (6) Δικαστική κατάρτιση, (7) Εισαγγελείς, (8) Διαχείριση της ποιότητας, (9) Διαχείριση των υποθέσεων, επικαιρότητα και ΕΕΔ. (10) Δικαστική απόδοση, πειθαρχία και διαχείριση, (11) Πρόσβαση στη δικαιοσύνη, (12) Χρηματοδότηση του δικαστικού σώματος, (13) Κατανομή των υποθέσεων. (14) Διαφάνεια, λογοδοσία και σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης, (15) Εμπιστοσύνη του κοινού, (16) Αμοιβαία εμπιστοσύνη (ENCJ, 2017).

Σημαντική καινοτομία της έκθεσης είναι η υιοθέτηση του ποιοτικού μάνατζμεντ στην οργάνωση των δικαστηρίων και εισαγγελιών. Η ποιότητα της απονομής δικαιοσύνης είναι υψίστης σημασίας και πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι δικαστές.

Οι βασικές αρχές της διαχείρισης της ποιότητας είναι οι εξής: (1) Οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των χρηστών των δικαστηρίων και των άλλων ενδιαφερομένων μερών πρέπει να είναι σαφώς κατανοητές. (2) Πρέπει να διατυπωθούν στόχοι ποιότητας που να επιτρέπουν την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων και προσδοκιών. (3) Η πολιτική διαχείρισης της ποιότητας θα πρέπει να στοχεύει στη συνεχή βελτίωση. (4) Οι αποφάσεις για τη διαχείριση της ποιότητας θα πρέπει να βασίζονται σε αποδεικτικά στοιχεία. (5) Η δικαστική διοίκηση πρέπει να επιδεικνύει δέσμευση για την ποιότητα (ENCJ, 2017).

Επιπλέον, σύμφωνα με την έκθεση, ένα δικαστικό συμβούλιο ή ένα ισοδύναμο όργανο διακυβέρνησης θα πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας της δικαιοσύνης μέσω: (1) του καθορισμού ενός πλαισίου ποιότητας που καθορίζει δείκτες, συμπεριλαμβανομένων κριτηρίων για την αξιολόγηση και την εκτίμηση της ποιότητας της δικαιοσύνης- (2) του καθορισμού μεθόδων με τις οποίες μπορεί να αξιολογηθεί, να διατηρηθεί και να βελτιωθεί η ποιότητα της διαδικασίας λήψης δικαστικών αποφάσεων- (3) του εντοπισμού και της εφαρμογής ορθών πρακτικών που αυξάνουν την εμπιστοσύνη των πολιτών στο δικαστικό σύστημα- και (4) της διασφάλισης ότι τα συστήματα αυτά δεν επηρεάζουν την ανεξαρτησία των δικαστικών λειτουργιών, ατομικά ή συλλογικά, ή το δικαστικό σύστημα (ENCJ, 2017).

Ακόμα, η αποστολή της δικαιοσύνης απαιτεί ταχύτητα, και η ταχύτητα προωθείται μόνο με τη διαχείριση των υποθέσεων. Κατά συνέπεια, η αποτελεσματική διαχείριση των υποθέσεων επιτρέπει στους δικαστές να διασφαλίζουν ότι οι υποθέσεις εκδικάζονται δίκαια, με ανάλογο κόστος και εγκαίρως. Κάθε δικαστική αρχή θα πρέπει να δημιουργήσει μια δομή σχετικά με τον τρόπο θέσπισης μεθοδολογιών για τη διαχείριση υποθέσεων, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών προτύπων για τη (μέση) διάρκεια των υποθέσεων για συγκεκριμένες κατηγορίες υποθέσεων/δικαιοδοσίες. Οι δομές αυτές θα πρέπει να καθοδηγούνται από τους δικαστές και να επιτρέπουν τη συζήτηση με τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως οι δικηγόροι. Είναι σωστό να λέγεται ότι «η δικαιοσύνη που καθυστερεί είναι η δικαιοσύνη που αρνείται».

Ωστόσο, η επικαιρότητα πρέπει να εξισορροπείται με άλλες πτυχές της δικαστικής απόδοσης. Η ποιότητα της λήψης αποφάσεων θα πρέπει να έχει ύψιστη προτεραιότητα. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών βελτιώνει τη διαχείριση των υποθέσεων, την πρόσβαση στη δικαιοσύνη και την ποιότητα της δικαιοσύνης. Οι δικαστές, τα δικαστικά συμβούλια και όλοι οι άλλοι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες αυτές. Για να επιτευχθεί η έγκαιρη απονομή της δικαιοσύνης, απαιτείται η συνεργασία της εκτελεστικής και της νομοθετικής εξουσίας, των Δικαστικών Συμβουλίων, των δικαστικών διοικήσεων, των δικαστών και του δικαστικού προσωπικού, καθώς και των συνηγόρων και των εισαγγελέων. Οι αλλαγές στις δικαστικές πρακτικές που προτείνονται από τα Δικαστικά Συμβούλια και/ή τις δικαστικές διοικήσεις πρέπει πάντα να αξιολογούνται από τους δικαστές, ώστε να διασφαλίζεται η ανεξαρτησία της δικαιοσύνης. Τα δικαστικά συμβούλια θα πρέπει να αναλύουν τα προβλήματα του δικαστικού τους συστήματος, να εντοπίζουν διορθωτικά μέτρα, να εξετάζουν τις επιπτώσεις των προτεινόμενων διορθωτικών μέτρων και την καθιέρωση μεθόδων μέτρησης των αποτελεσμάτων, πριν από την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων (ENCJ, 2017).

Σημαντικά εργαλεία για την προώθηση της έγκαιρης απονομής της δικαιοσύνης είναι: 1) Τα στατιστικά στοιχεία θα πρέπει να δημοσιεύονται ετησίως για κάθε δικαστήριο, ενώ συχνότερα στοιχεία θα πρέπει να είναι διαθέσιμα στη διοίκηση του δικαστηρίου. Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων θα πρέπει να εγκρίνονται από το δικαστικό σώμα και το Συμβούλιο για τη Δικαιοσύνη. 2) Θα πρέπει να διενεργούνται τακτικά έρευνες χρηστών προκειμένου να λαμβάνεται ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις των δικαστηρίων. Στόχοι όσον αφορά τους χρόνους διεκπεραίωσης μπορούν να δημοσιεύονται από τις δικαστικές διοικήσεις σε συνεργασία με το δικαστικό σώμα, αλλά θα πρέπει να αποφεύγονται οι άκαμπτες σταθερές προθεσμίες. 3) Οι πρωτοβουλίες για τη μείωση του φόρτου εργασίας μπορεί να περιλαμβάνουν: (α) την εναλλακτική επίλυση διαφορών και τη δικαστική προώθηση του φιλικού διακανονισμού, (β) τις μεθόδους για τη μείωση του αριθμού των ομοειδών υποθέσεων που εκδικάζονται χωριστά, συμπεριλαμβανομένων των δοκιμαστικών υποθέσεων και των αγωγών με πολλούς διαδίκους, (γ) την επέκταση των ορίων δικαιοδοσίας των κατώτερων δικαστηρίων και (δ) τον περιορισμό των δικαιωμάτων έφεσης. 4) Εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης ικανοτήτων για την εξισορρόπηση του φόρτου εργασίας και της ικανότητας των δικαστών, διεύρυνση των δικαστηρίων και

ανακατανομή των δικαστών. 5) Η αποτελεσματικότητα των δικαστικών διαδικασιών θα πρέπει να βελτιωθεί με α) την εισαγωγή διαδικασιών μικροδιαφορών, β) τη μείωση και τον καθορισμό προθεσμιών για διαδικαστικά στάδια, γ) τον περιορισμό του χρόνου ακροαματικής διαδικασίας, δ) την εισαγωγή δικαστικών βίντεο- και τηλεφωνικών διασκέψεων και ηλεκτρονικής καταγραφής των διαδικασιών και ε) την απλούστευση των γραπτών αποφάσεων. 6) Οι πρωτοβουλίες επεξεργασίας μπορεί να περιλαμβάνουν: (α) ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και πρόσβαση σε έγγραφα, β) ηλεκτρονική επικοινωνία με το δικαστήριο, γ) εξειδίκευση των δικαστηρίων και δ) ανάθεση αρμοδιοτήτων στο διοικητικό προσωπικό (ENCJ, 2017).

Σημαντική έννοια καθίσταται στην έκθεση, η πρόσβαση στο δικαστικό σύστημα. Η αρχή της προσβασιμότητας εξασφαλίζεται μέσω της άρση των εμποδίων στην πρόσβαση στη δικαιοσύνη τα οποία θα πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά, να αναλύονται και να εφαρμόζονται με τη συνεργασία των δικαστών. Τα μέτρα αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν: (1) Μείωση των οικονομικών εμποδίων, όπως τα δικαστικά τέλη και η απουσία δωρεάν νομικής βοήθειας (2) Μείωση των γεωγραφικών και τεχνολογικών εμποδίων, όπως οι υπερβολικά μεγάλες δικαστικές περιφέρειες, η απουσία τοπικών εδρών ή μετακινούμενων δικαστηρίων: καλύτερες μεταφορές και επικοινωνίες, καθώς και μεγαλύτερη χρήση των διαδικτυακών και τηλεφωνικών διασκέψεων, της ηλεκτρονικής εργασίας και των γραπτών αποδείξεων. (3) Μείωση των ψυχολογικών και κοινωνικών εμποδίων, όπως η χρήση επίσημης ενδυμασίας, βελτίωση της πρόσβασης σε πληροφορίες και επεξηγήσεις των αποτελεσμάτων και της μεταχείρισης των μαρτύρων, γλωσσικές και άλλες διευκολύνσεις για τις μειονοτικές ομάδες. (4) Μείωση των απαιτήσεων για εκπροσώπηση των διαδίκων. (5) Μείωση των καθυστερήσεων και βελτίωση της επικαιρότητας (ENCJ, 2017).

4.8 Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (European Commission for the Efficiency of Justice -CEPEJ)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (European Commission for the Efficiency of Justice, στο εξής CEPEJ), αποτελεί οργανισμό, ο οποίος λειτουργεί στο πλαίσιο του Συμβουλίου της Ευρώπης. Έχει δημοσιεύσει σειρά μελετών στις οποίες αποτυπώνονται οι βασικές αρχές και οι κανόνες για τον εκσυγχρονισμό των δικαστικών συστημάτων. Ειδικότερα, η CEPEJ υιοθετεί τις

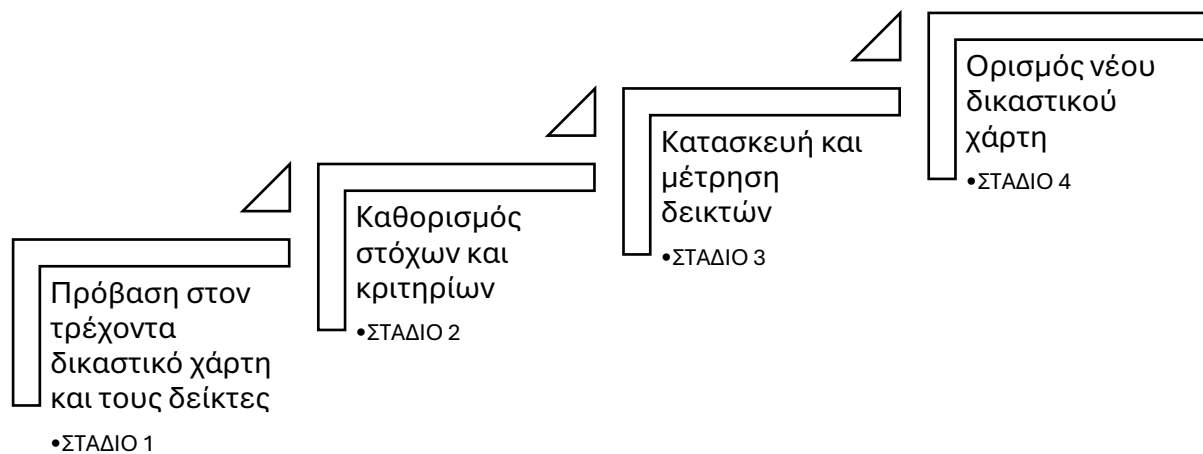
ακόλουθες θεμελιώδεις αρχές: α) Η πρόσβαση στη δικαιοσύνη αποτελεί απαραίτητο συστατικό του κράτους δικαίου που προστατεύει τα δικαιώματα των ατόμων, και ιδίως των πιο ευάλωτων, και επιβεβαιώνει την κυριαρχία της νομιμότητας. Το δικαστικό σύστημα προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω σκοπό θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίηση του έργου του, εντός εύλογου χρόνου. β) Η ορθή λειτουργία της δικαιοσύνης αποτελεί ευθύνη τόσο των δημόσιων αρχών όσο και των ιδίων των δικαστών. γ) Οι δράσεις για την μείωση του φόρτου των δικαστηρίων και τον καθορισμό χρονικών ορίων στις δίκες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις εγγυήσεις του άρθρου 6 της ΕΣΔΑ καθώς και το διεθνές και το ενωσιακό δίκαιο. δ) Η επιτυχία ή αποτυχία οποιασδήποτε μεταρρύθμισης σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο έχει σχεδιαστεί. Βασικές συνιστώσες επιτυχημένης μεταρρύθμισης είναι ο ορισμός του προβλήματος, οι συμμετοχικές διαδικασίες μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, η ανατροφοδότηση της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας μέσω της παρακολούθησης των αποτελεσμάτων (Σακελλαροπούλου, et al., 2019).

Η CEPEJ, επιπλέον, δίνει συγκεκριμένες κατευθύνσεις προς μία αποτελεσματική μεταρρυθμιστική πολιτική της δικαιοσύνης. Ειδικότερα, προτείνεται α) η θέσπιση ειδικών τμημάτων ώστε οι δικαστές να μπορούν να εξειδικεύονται σε περισσότερα αντικείμενα ανάλογα με τις ανάγκες του συστήματος. β) Η θέσπιση των επίκουρων δικαστών προκειμένου να επιβοηθούν το έργο των δικαστών με εχέγγυα ανεξαρτησίας. γ) Η ανάπτυξη μονομελών συνθέσεων για την ταχύτερη απονομή της δικαιοσύνης. δ) Ευέλικτες τοποθετήσεις και μεταθέσεις για την κάλυψη αναγκών. ε) Η πρόσληψη κατάλληλου και καταρτισμένου προσωπικού στις δικαστικές υπηρεσίες. στ) Η προώθηση της ηλεκτρονικής κατάθεσης δικογράφων και της διαχείρισης της δικαστικής ύλης με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας, καθώς, επίσης, της ψηφιοποίησης των δικογραφιών. ζ) Η λήψη μέτρων για την μείωση των εκκρεμών αποφάσεων. η) Η επικοινωνία των δικαστών με διαδίκους και δικηγόρους προκειμένου να ενημερώνουν για την πορεία της υποθέσεως και το χρόνο περαίωσης αυτής υπό την προϋπόθεση ότι ο δικαστής χρεώνεται έναν λογικό αριθμό υποθέσεων. θ) Η θεσμοθέτηση σύντομων διαδικασιών χωρίς δημόσια συνεδρίαση και χωρίς αναλυτική αιτιολογία της απόφασης τηρώντας παράλληλα τις συνταγματικές εγγυήσεις καθώς επίσης τις εγγυήσεις από την ΕΣΔΑ. ι) Ο περιορισμός των ένδικων μέσων ώστε να περιοριστούν οι υποθέσεις οι οποίες εισέρχονται στα ανώτερα και ανώτατα δικαστήρια,

με σκοπό οι αποφάσεις αυτών των δικαστηρίων να καταστούν ποιοτικότερες με αντικείμενο υποθέσεων ιδιαίτερου ενδιαφέροντος (Σακελλαροπούλου, et al., 2019).

Επιπλέον, η CEPEJ μέσω των εκθέσεων έχει προτείνει δημόσιες πολιτικές οι οποίες αφορούν την χωροταξική ανασυγκρότηση των δικαστηρίων. Ειδικά, μέσω της μελέτης “Guidelines on the Creation of Judicial Maps to Support Access to Justice within a Quality Judicial System” η οποία εκδόθηκε το 2013 (CEPEJ, 2013). Στόχοι της χωροταξικής ανασυγκρότησης είναι: 1) Πρόσβαση στη δικαιοσύνη όσον αφορά την εγγύτητα των πολιτών στα δικαστήρια. 2) Ελάχιστο μέγεθος δικαστηρίου ώστε να εξασφαλίζεται η παρουσία διαφόρων αρμοδιοτήτων και λειτουργιών. 3) Μείωση του κόστους, καθώς οι πόροι της δημόσιας διοίκησης δεν μπορούν και δεν πρέπει να σπαταλούνται αλλά να βελτιστοποιούνται. 4) Μεγιστοποίηση της ποιότητας και της επαρκούς απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών (CEPEJ, 2013). Προτείνεται μία δικτυακού τύπου οργάνωση σύμφωνα με την έκθεση: *«Ενώ στο παρελθόν οι μεγάλες αποστάσεις σε συνδυασμό με τα περιορισμένα μέσα επικοινωνίας καθιστούσαν αναγκαία τη δημιουργία πολλών δικαστικών γραφείων, συχνά αυταρκών και αυτοδιαχειριζόμενων, στη σύγχρονη εποχή έχει καταστεί αναγκαίο να δούμε τα δικαστήρια ως μέρος ενός «δικτύου». Τα δικαστήρια δεν μπορούν πλέον να θεωρηθούν ως μεμονωμένες και ανεξάρτητες μονάδες, αλλά ως «αστερισμοί γραφείων», που αντιπροσωπεύονται με το κλασικό δικτυωτό σχήμα, όπου οι κόμβοι συνδέονται μεταξύ τους με άλλα μέρη, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά της παγκόσμιας δικαιοσύνης. Ένα δίκτυο για τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών εκεί όπου είναι απαραίτητο, καλύπτοντας τις ανάγκες των πολιτών»* (CEPEJ, 2013).

Η διαμόρφωση ενός δικαστικού χάρτη περνά από επιμέρους στάδια. Τα κύρια στάδια είναι τα παρακάτω:



Αναφορικά με το πρώτο στάδιο διαμόρφωσης δικαστικού χάρτη αφορά την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θα πρέπει να γνωρίζουν τα δικαστικά τους συστήματα με κάθε λεπτομέρεια πριν από τον καθορισμό των στόχων και κυρίως των κριτηρίων, διότι χωρίς μια ισχυρή βάση γνώσεων η μεταρρύθμιση θα ήταν αδύναμη. Μερικές φορές είναι προτιμότερο να καθοριστεί ο τελικός στόχος της μεταρρύθμισης αμέσως μετά την αξιολόγηση της πραγματικής κατάστασης (CEPEJ, 2013). Οι αρχές πρέπει να συλλέγουν δεδομένα από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές:

- 1. Από τα υπουργεία Δικαιοσύνης και άλλες αρχές δικαστικής διοίκησης πρέπει να ανακτώνται δεδομένα δικαστικής διοίκησης, όπως εισερχόμενες, ολοκληρωμένες και εκκρεμείς υποθέσεις, συμπεριλαμβανομένων όλων των εγγενών υποκατηγοριών και της κατανομής τους,*
- 2. Δείκτες επιδόσεων όπως η παραγωγικότητα των γραφείων και των δικαστών, οι χρόνοι εκδίκασης των διαδικασιών μπορούν να παρέχονται από τις στατιστικές υπηρεσίες των δικαστικών συστημάτων ή ακόμη και να συλλέγονται από τα ίδια τα δικαστήρια,*
- 3. Τα γεωγραφικά δεδομένα, τα δεδομένα μεταφορών και υποδομών μπορούν να ληφθούν από εξειδικευμένες αρχές ή να βρεθούν σε αξιόπιστους δικτυακούς τόπους,*

4.Κάθε άλλη ειδική πληροφορία, όπως το επίπεδο των επιχειρήσεων, ο αριθμός των επιχειρήσεων, η νομική συνδρομή κ.λπ. μπορεί να αντληθεί από ενώσεις επαγγελματιών και πάλι από αξιόπιστες ιστοσελίδες. (CEPEJ, 2013).

Το δεύτερο στάδιο αφορά στη θέσπιση στόχων και κριτηρίων για ένα αποτελεσματικό δικαστικό χάρτη όπου διαφοροποιείται ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε χώρας. Ωστόσο, ως κοινά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να μεταρρυθμιστούν και ορίζονται ως στόχοι είναι η ορθολογική κατανομή των δικαστηρίων καθώς και η βέλτιστη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού. Η γρήγορη απονομή δικαιοσύνης με μείωση των εκκρεμοτήτων ώστε να καταστεί η δικαιοσύνη αποτελεσματική (Κατσαβού, 2021). Τέλος, η αυξημένη πολυπλοκότητα του δικαίου και των επιχειρήσεων ενισχύει την τάση για δημιουργία δικαστηρίων με υψηλή νομική εμπειρογγνωμοσύνη (CEPEJ, 2013).

Το τρίτο στάδιο αφορά τη δημιουργία δεικτών ώστε να εξασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ της αποτελεσματικής λειτουργίας της δικαιοσύνης και της εγγύτητας με τους χρήστες (CEPEJ, 2013). Προτεινόμενοι κύριοι δείκτες είναι: 1). Πυκνότητα πληθυσμού. 2) Μέγεθος του δικαστηρίου. 3) Ροές διαδικασιών και φόρτος εργασίας. 5) Γεωγραφική θέση, υποδομές και μεταφορές. Επιπλέον, προτείνονται συμπληρωματικοί δείκτες όπως: 1) Μηχανοργάνωση. 2) Δικαστικές διευκολύνσεις (τηλέφωνο/βίντεο) και πολιτιστική εκλέπτυνση. 3) Επίπεδο επιχειρήσεων. 4) Διαιτησία /διαμεσολάβηση. 5) Διαθεσιμότητα νομικών συμβουλών και πρόσληψη δικαστών και προσωπικού. 6) Συνεργασία με εξωτερικά συστήματα (φυλακές, εισαγγελία, αστυνομία) (CEPEJ, 2013).

Το τέταρτο στάδιο αφορά στην εφαρμογή του δικαστικού χάρτη. Κατά το στάδιο της μετάβασης σκοποί είναι : 1. Η αποτελεσματική εκκίνηση των δικαστικών υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας τη συνέχεια. 2. Η μεταφορά του προσωπικού από τα καταργούμενα γραφεία στα συγχωνευμένα και, αν χρειαστεί, για την πρόσληψη πρόσθετου ανθρώπινου δυναμικού για τα νέα γραφεία. 3. Η οργάνωση της υλικοτεχνικής υποδομής των νέων γραφείων (χώρος, εξοπλισμός, πληροφορική, προμήθειες κ.λπ.) (CEPEJ, 2013). Σημαντική είναι η αποτελεσματική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες υπηρεσίες. Τέλος, σημαντική είναι και η αξιολόγηση της μεταρρύθμισης μέσω συγκεκριμένων δεικτών, οι οποίοι αποδεικνύουν τη αποτελεσματικότητα της μεταρρυθμιστικής πρωτοβουλίας (CEPEJ, 2013).

Επιπλέον, η CEPEJ δημιούργησε ένα Κέντρο το οποίο είναι αρμόδιο για την σωστή διαχείριση του δικαστικού χρόνου, SATURN (Study and Analysis of Judicial Time Use Research Network). Σκοπός του είναι η συλλογή και η επεξεργασία πληροφοριών οι οποίες παρέχονται από τις αρμόδιες υπηρεσίες δικαιοσύνης των κρατών-μελών. Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη τις επιμέρους πληροφορίες, το Κέντρο αυτό προωθεί εκείνες τις λύσεις οι οποίες προάγουν την καλύτερη διαχείριση του δικαστικού χρόνου (Σακελλαροπούλου, et al., 2019). Βασικό εργαλείο το οποίο ενσωματώνει τις καλύτερες πρακτικές είναι: *«Οι αναθεωρημένες κατευθυντήριες οδηγίες του ερευνητικού κέντρου SATURN του Συμβουλίου της Ευρώπης, σχετικά με τη διαχείριση του δικαστικού χρόνου»* οι οποίες υιοθετήθηκαν από την CEPEJ κατά τη 22η σύσκεψη της Ολομέλειάς της στις 5-6/12/2013 (Σακελλαροπούλου, et al., 2019).

Ειδικότερα, το εγχειρίδιο χωρίζεται σε πέντε μέρη: Στο πρώτο μέρος προσδιορίζονται πέντε γενικές αρχές: η διαφάνεια, η εύλογη διάρκεια, ο σχεδιασμός και η συλλογή δεδομένων, η ευελιξία και η δυνατότητα συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων μερών (CEPEJ, 2021). Στο δεύτερο μέρος δίνεται έμφαση στην εισαγωγή εκείνων των νομοθετικών κειμένων που διευκολύνουν την επιτάχυνση της δικαστικής διαδικασίας. Στο τρίτο μέρος δίνονται οδηγίες προς τις αρμόδιες αρχές διοίκησης της δικαιοσύνης, προτείνοντας σε πρώτο επίπεδο μεθόδους κατανομής του έργου των δικαστών και δευτερευόντως, εργαλεία ελέγχου του δικαστικού έργου. Απώτερος στόχος είναι η βελτίωση του δικαστικού συστήματος με έμφαση στη βελτιστοποίηση του δικαστικού χρόνου, με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών. Στο τέταρτο μέρος οι οδηγίες απευθύνονται στις διοικήσεις των κατά τόπους δικαστηρίων. Απαιτείται η συλλογή και η επεξεργασία των στατιστικών στοιχείων των δικαστηρίων, αλλά και η υιοθέτηση στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων με αντικείμενο την υπέρβαση του χρόνου εκδίκασης των δικών. Στο πέμπτο και τελευταίο μέρος οι οδηγίες αφορούν στους δικαστικούς λειτουργούς. Στο πλαίσιο μίας συνεργατικής δομής, προτείνεται η δυνατότητα σύναψης συμφωνιών με τους δικηγόρους ως προς το χρονικό πλαίσιο εκδίκασης των υποθέσεων, αλλά και η συνεργασία με άλλους φορείς της δίκης (πραγματογνώμονες κ.λπ.). Τέλος, εισάγεται ο περιορισμός της αιτιολογίας των δικαστικών αποφάσεων, προκειμένου να επιταχυνθεί ο ρυθμός εκδίκασης των υποθέσεων (Σακελλαροπούλου, et al., 2019).

Εξάλλου, η CEPEJ υιοθετεί κατευθυντήριες γραμμές για τη ψηφιοποίηση της δικαιοσύνης. Ειδικότερα, η πρώτη κατεύθυνση αφορά στην αποτελεσματικότητα της

δικαιοσύνης μέσω της υποστήριξης της ψηφιοποίησης της διοίκησης και διαχείρισης των δικαστηρίων/εισαγγελικών υπηρεσιών. Η μετάβαση από τα έντυπα στα ψηφιακά αρχεία των δικαστηρίων είναι συνεχής και αναγκαία. Επίσης, οι δικαστικές δομές πρέπει να χρησιμοποιούν την τεχνολογία της πληροφορικής για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της, καθώς και συστημάτων διαλειτουργικότητας μεταξύ των διαφόρων δικαστικών οργάνων (CEPEJ, 2021). Η δεύτερη κατεύθυνση αφορά στη διαφάνεια της δικαιοσύνης μέσω της προώθησης της ψηφιοποίησης. Οι νέες τεχνολογίες πρέπει να παρέχουν στους χρήστες καλύτερη γνώση των διαδικασιών, των δικαστικών οργάνων και των αντίστοιχων ρόλων καθενός από τους επαγγελματίες της δικαιοσύνης. Κάθε δικαστήριο πρέπει να διαθέτει πίνακες ελέγχου που να του επιτρέπουν να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται τη ροή των υποθέσεων του. Αυτό επιτρέπει τον εντοπισμό και τον περιορισμό πιθανών καθυστερήσεων, την τήρηση εύλογων προθεσμιών και την καλύτερη διαχείριση του φόρτου εργασίας των επαγγελματιών της δικαιοσύνης. βελτίωση των γνώσεων σχετικά με τη δικαιοσύνη και τη διάρκεια των διαδικασιών (CEPEJ, 2021). Η τρίτη κατεύθυνση αφορά στη συνεργατική δικαιοσύνη μέσω της χρησιμοποίησης ψηφιακών εργαλείων για τη διασύνδεση μεταξύ των συμμετεχόντων στη δικαστική διαδικασία (CEPEJ, 2021). Η τέταρτη κατεύθυνση τιτλοφορείται ως ανθρώπινη δικαιοσύνη και τονίζει ότι η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών δεν μπορεί να υποκαταστήσει τον δικαστή ή τον εισαγγελέα, αυτός πρέπει να παραμένει στο επίκεντρο της διαδικασίας (CEPEJ, 2021). Η πέμπτη κατεύθυνση αναφέρει ότι η δικαιοσύνη θα πρέπει να έχει στο επίκεντρο τον άνθρωπο. Η κατάρτιση των επαγγελματιών της δικαιοσύνης, συμπεριλαμβανομένων των δικηγόρων, στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ζωτικής σημασίας διότι συμβάλλει όχι μόνο στην αποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης αλλά και στην ανεξαρτησία της, τους επιτρέπει να ενεργούν με πλήρη γνώση του νόμου και των διαδικασιών. Οι χρήστες που το επιθυμούν θα πρέπει να υποστηρίζονται σε αυτό το ψηφιακό περιβάλλον, ιδίως με εκπαιδευτικά σεμινάρια (CEPEJ, 2021). Η έκτη κατεύθυνση αφορά στην ενημερωμένη δικαιοσύνη μέσω της αύξησης της χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης των δικαστικών συστημάτων από τη CEPEJ και άλλων εργαλείων (CEPEJ, 2021). Τέλος, η έβδομη κατεύθυνση αφορά την υπεύθυνη και αναδραστική δικαιοσύνη μέσω της αξιοποίησης των εργασιών της CEPEJ οι οποίες θα πρέπει να είναι προσβάσιμες σε όλους και να αντικατοπτρίζουν την ειδική γνώση αυτών που τις ανέπτυξαν (CEPEJ, 2021).

4.9 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί σημαντικό κόμβο μεταρρυθμίσεων στο πεδίο της Δικαιοσύνης. Οι λόγοι της άμεσης αυτής επιρροής σχετίζονται τόσο με την εφαρμογή του πρωτογενούς δικαίου όσο και του δευτερογενούς και ιδίως των κανονισμών, των οδηγιών και των αποφάσεων οι οποίες είτε έχουν άμεση εφαρμογή (*applicabilité directe*) και αφορούν τους κανονισμούς και τις αποφάσεις είτε δεσμεύουν τα κράτη ως προς το αποτέλεσμα αλλά αφήνουν τα μέσα εφαρμογής στα κράτη-μέλη. Οι κανόνες του πρωτογενούς και του παραγώγου δικαίου συγκροτούν την ενωσιακή έννομη τάξη, η οποία αναπτύσσει τη δεσμευτική της ισχύ εκεί όπου η ένωση διαθέτει αποκλειστική αρμοδιότητα ή συντρέχουσα (όταν δεν εξασφαλίζονται αποτελεσματικά οι στόχοι της από τα εθνικά κράτη) (Βενιζέλος, 2021). Προκειμένου, να εφαρμοστεί ενιαία η ενωσιακή έννομη τάξη και να εξασφαλιστεί η αρχή της ασφάλειας δικαίου, οι εθνικοί δικαστές αποτελούν και ενωσιακούς δικαστές μέσω και της διαδικασίας του προδικαστικού ερωτήματος (Nugent, 2012). Επιπλέον, θεσπίζεται ο Χώρος Ελευθερίας Ασφάλειας και Δικαιοσύνης (ΧΕΑΔ) όπου απαιτείται η συνεργασία μεταξύ των εθνικών κρατών και της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε συγκεκριμένους τομείς: 1) τις πολιτικές σχετικά με τους ελέγχους στα σύνορα, το άσυλο και την μετανάστευση, 2) τη δικαστική συνεργασία σε αστικές υποθέσεις, 3) τη δικαστική συνεργασία σε ποινικές υποθέσεις 4) την αστυνομική συνεργασία (Europarl, 2024). Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι τομείς αυτοί αποτελούν αρμοδιότητες του σκληρού πυρήνα του κράτους που όμως «αποεθνικοποιούνται» μέσω της εφαρμογής ελάχιστων κανόνων από τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαγράφοντας, μάλλον, μία πορεία πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση εστιάζει το ενδιαφέρον της στον τρόπο λειτουργίας των δικαστικών συστημάτων εκδίδοντας ετήσια έκθεση με τον τίτλο EU Scoreboard η οποία αποτυπώνει μέσω δεικτών την αποτελεσματικότητα των δικαστικών συστημάτων (Σακελλαροπούλου, et al., 2019). Οι προτάσεις αυτών των εκθέσεων αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να καταστεί η Δικαιοσύνη αποτελεσματικότερη και δεν δεσμεύουν τα κράτη-μέλη. Εντάσσονται, με άλλα λόγια, στο ήπιο δίκαιο (*soft law*) και δημιουργούν ένα πολλαπλασιαστικό φαινόμενο (*spillover effect*) μέσω της υιοθέτησης καλών πρακτικών (*best practices*). Βέβαια, στο πλαίσιο της Νέας Ευρωπαϊκής Οικονομικής Διακυβέρνησης και της υιοθέτησης του Ευρωπαϊκού εξαμήνου (Χρυσομμάλλης, 2017), η αποτελεσματικότητα της

Δικαιοσύνης αποτελεί σημαντικό δείκτη για τη βιώσιμη ανάπτυξη, όπως έχει ορισθεί από την «Ευρώπη 2020». Επιπλέον, ο εκσυγχρονισμός της δικαιοσύνης χρηματοδοτείται από Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας προκειμένου η ευρωπαϊκή οικονομία να καταστεί ανταγωνιστικότερη. Σε κάθε περίπτωση, όπως έχει ανακηρυχθεί από την ίδια την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ως κύριος υπεύθυνος της εφαρμογής και της τήρησης των κανόνων του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου αλλά και της ορθολογικής διαχείρισης των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας) γίνεται σεβαστή η διαφορετικότητα στη λειτουργία των δικαστικών συστημάτων η οποία απορρέει από την συνταγματικές παραδόσεις των εθνικών κρατών-μελών (Σακελλαροπούλου, et al., 2019).

Βασικοί στόχοι του EU scoreboard είναι η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα και η ανεξαρτησία της δικαιοσύνης (European Commission, 2024). Σύμφωνα με την έκθεση: *«Ο EU scoreboard 2024 αναπτύσσει περαιτέρω τους δείκτες και για τις τρεις πτυχές, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμίσεων για την υποστήριξη της συμμετοχής των ατόμων με αναπηρία ως επαγγελματιών στο σύστημα δικαιοσύνης, καθώς και για την ψηφιοποίηση της δικαιοσύνης, η οποία έχει διαδραματίσει έναν καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση της λειτουργίας των δικαστηρίων κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 και στη στήριξη της αποκατάστασής τους μετά την επιδημία, καθώς και γενικότερα στην προώθηση αποτελεσματικών και προσβάσιμων συστημάτων δικαιοσύνης»* (European Commission, 2024). Ο EU scoreboard είναι ένας πίνακας αποτελεσμάτων της ΕΕ για τη δικαιοσύνη, ένα ετήσιο εργαλείο συγκριτικής πληροφόρησης. Δίνει μια επισκόπηση του τρόπου λειτουργίας των συστημάτων δικαιοσύνης όλων των κρατών μελών, με βάση δείκτες κοινού ενδιαφέροντος και συνάφειας.

Ο πίνακας αποτελεσμάτων δεν προωθεί κανένα συγκεκριμένο τύπο συστήματος δικαιοσύνης και αντιμετωπίζει όλα τα κράτη μέλη επί ίσοις όροις. Η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα και η ανεξαρτησία αποτελούν βασικές παραμέτρους ενός αποτελεσματικού συστήματος δικαιοσύνης, ανεξάρτητα από το μοντέλο του εθνικού συστήματος δικαιοσύνης ή της νομικής παράδοσης στην οποία βασίζεται. Τα στοιχεία για τις τρεις αυτές παραμέτρους πρέπει να διαβαστούν μαζί, καθώς και οι τρεις είναι συχνά αλληλένδετες (οι πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στη βελτίωση της μίας μπορεί να επηρεάσουν την άλλη). Ο πίνακας αποτελεσμάτων παρουσιάζει κυρίως δείκτες που αφορούν αστικές, εμπορικές και διοικητικές υποθέσεις, καθώς και, με την επιφύλαξη διαθεσιμότητας των δεδομένων, ορισμένες ποινικές υποθέσεις (δηλαδή

υποθέσεις που αφορούν νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες στα πρωτοβάθμια δικαστήρια), προκειμένου να βοηθήσει τα κράτη μέλη στις προσπάθειές τους να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον πιο αποτελεσματικό, καλύτερο για τις επενδύσεις καθώς και φιλικό προς τις επιχειρήσεις και τους πολίτες. Ο πίνακας αποτελεσμάτων είναι ένα συγκριτικό εργαλείο που εξελίσσεται κατά τη διάρκεια του διαλόγου με τα μέλη κράτη μέλη και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Στόχος του είναι να προσδιορίσει τις βασικές παραμέτρους ενός αποτελεσματικού συστήματος δικαιοσύνης και να παρέχει σχετικά ετήσια στοιχεία (European Commission, 2024).

Η μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιείται για την κατάρτιση του πίνακα είναι μέσω πληροφοριών οι οποίες παρέχονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή του Συμβουλίου της Ευρώπης για την αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (CEPEJ) όπου η Commission έχει υπογράψει σύμβαση για την εκπόνηση ετήσιας μελέτης (European Commission, 2024). Τα στοιχεία σχετικά με τη διάρκεια των διαδικασιών που συλλέγονται από το CEPEJ δείχνουν τον «χρόνο διάθεσης» - μια υπολογιζόμενη διάρκεια της δικαστικής διαδικασίας (με βάση την αναλογία μεταξύ εκκρεμών και επιλυμένων υποθέσεων) (European Commission, 2024). Άλλες πηγές δεδομένων είναι: η ομάδα των προσώπων επαφής από την εθνική δικαιοσύνη, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δικαστικών Συμβουλίων (ENCJ), το δίκτυο των προέδρων των Ανώτατων Δικαστηρίων της ΕΕ (NPSJC), η Ένωση των Συμβουλίων των Κρατικών και Ανώτατων Διοικητικών Δικαστηρίων της ΕΕ (ACA-Europe), το Συμβούλιο των Δικηγορικών Συλλόγων της Ευρώπης (CCBE), το ευρωπαϊκό δίκτυο ανταγωνισμού (ECN), η Επιτροπή Επικοινωνιών (COCOM), το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο για τις παραβιάσεις δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας (EUIPO), το δίκτυο συνεργασίας για την προστασία των καταναλωτών (CPC), η ομάδα εμπειρογνομόνων για τη νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και χρηματοδότηση της τρομοκρατίας (EGMLTF), η Eurostat, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δικαστικής Κατάρτισης (EJTN), τα εθνικά σημεία επαφής για την καταπολέμηση της διαφθοράς και το δίκτυο εισαγγελέων ή τα αντίστοιχα όργανα στο Ανώτατο Δικαστηρίων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (δίκτυο NADAL) (European Commission, 2024).

Με την πάροδο των ετών, η μεθοδολογία του πίνακα αποτελεσμάτων αναπτύχθηκε περαιτέρω και βελτιώθηκε σε στενή συνεργασία με τον όμιλο προσώπων επαφής για τα εθνικά συστήματα δικαιοσύνης, ιδίως μέσω ενός ερωτηματολογίου (που επικαιροποιείται ετησίως) και με τη συλλογή δεδομένων σχετικά με ορισμένες πτυχές

της λειτουργίας των συστημάτων δικαιοσύνης (European Commission, 2024). Η διαθεσιμότητα των δεδομένων, ιδίως για τους δείκτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων δικαιοσύνης, συνεχίζει να βελτιώνεται. Η βελτίωση των δεδομένων οφείλεται στο γεγονός ότι πολλά κράτη μέλη έχουν επενδύσει στην ικανότητά τους να παράγουν καλύτερες δικαστικές στατιστικές (European Commission, 2024). Όπου υπάρχουν δυσκολίες σε συλλογή ή την παροχή δεδομένων εξακολουθούν να υφίστανται, αυτό δε οφείλεται είτε στην ανεπαρκή στατιστική ικανότητα, είτε επειδή οι εθνικές κατηγορίες για τις οποίες συλλέγονται δεδομένα δεν αντιστοιχούν ακριβώς σε εκείνες που χρησιμοποιούνται για τον πίνακα αποτελεσμάτων (European Commission, 2024). Μόνο σε πολύ λίγες περιπτώσεις το κενό δεδομένων οφείλεται στην έλλειψη συνεισφορών από τις εθνικές αρχές (European Commission, 2024). Η Επιτροπή συνεχίζει να ενθαρρύνει τα κράτη μέλη να μειώσουν περαιτέρω αυτό το κενό δεδομένων (European Commission, 2024).

4.10 Η έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Ελληνική Δικαιοσύνη

Η έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το κράτος δικαίου στην Ελλάδα, η οποία εκδόθηκε το 2023 (European Commission, 2023), αφορά μεταρρυθμίσεις οι οποίες έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια του 2022. Τα πεδία ερευνητικού ενδιαφέροντος της έκθεσης είναι το δικαστικό σύστημα και οι τομείς της ανεξαρτησίας, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, ερευνάται το πλαίσιο για την καταπολέμηση της διαφθοράς, του πλουραλισμού στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και των θεσμικών αντιβάρων. Σύμφωνα με την έκθεση και αναφορικά με την ανεξαρτησία της δικαιοσύνης, ο γενικός πληθυσμός κατά 46% θεωρεί ότι η ανεξαρτησία των δικαστών είναι ικανοποιητική και ο επιχειρηματικός κόσμος σε ποσοστό 54% (European Commission, 2023). Τα ποσοστά αυτά έχουν μειωθεί σε σχέση με το 2022 όπου ήταν 53% και 59% αντίστοιχα. Επίσης, αναφορικά με τις μεταρρυθμίσεις για την ανεξαρτησία της δικαιοσύνης σημειώνεται η υιοθέτηση από το δικαστικό σώμα κωδίκων δεοντολογίας για όλες τις δικαιοδοσίες ήδη από το 2022. Επιπλέον, αναφέρεται η ανάγκη θέσπισης Επιτροπής Δεοντολογίας η οποία θα είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή του Κώδικα (European Commission, 2023). Η έκθεση τονίζει τη μη λήψη μέτρων για τη συμμετοχή της δικαστικής εξουσίας στους διορισμούς των δικαστών στα ανώτερα δικαστήρια και ιδίως για τη θέση του προέδρου και αντιπροέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας, του Αρείου Πάγου και του Ελεγκτικού

Συνεδρίου παρότι υπήρχε σχετική σύσταση ήδη στην έκθεση του κράτους δικαίου του 2022 (European Commission, 2023). Η μη λήψη των απαιτούμενων μέτρων οφείλεται στο γεγονός ότι απαιτείται συνταγματική αναθεώρηση.

Ο δεύτερος τομέας αφορά στην ποιότητα του δικαστικού συστήματος και ιδίως σε θέματα ψηφιοποίησης όλων των κλάδων της δικαιοσύνης. Υπάρχει πρόοδος σε ορισμένους τομείς αλλά χρειάζονται περαιτέρω ενέργειες αναφορικά με τη διαθεσιμότητα ασφαλών διαύλων επικοινωνίας για εισαγγελικές υπηρεσίες και τη δυνατότητα ηλεκτρονικής διενέργειας συγκεκριμένων ενεργειών σε αστικές και διοικητικές διαδικασίες (European Commission, 2023). Γίνεται προσπάθεια για εξάπλωση του Ολοκληρωμένου Συστήματος Δικαστικών Υποθέσεων σε όλα τα ποινικά και πολιτικά δικαστήρια της χώρας καθώς και τις εισαγγελίες (European Commission, 2023). Επιπλέον μέτρα τα οποία προτείνονται είναι η ηλεκτρονική επίδοση διαδικαστικών εγγράφων και η δυνατότητα των διαδίκων να υποβάλλουν διαδικαστικά έγγραφα σε ηλεκτρονική μορφή καθ'ολη τη διάρκεια της διαδικασίας (European Commission, 2023). Ακόμα, υφίστανται σημαντικές καθυστερήσεις στην λειτουργία των δικαστηρίων να επικοινωνούν ηλεκτρονικά μεταξύ τους με ασφαλή τρόπο καθώς και με δικηγόρους και άλλους επαγγελματίες (European Commission, 2023). Παρουσιάζεται έλλειψη ψηφιακών λύσεων για την έναρξη και την παρακολούθηση διαδικασιών σε ποινικές υποθέσεις και περιορισμένη διαθεσιμότητα διαφόρων ψηφιακών εργαλείων, κατάλληλων υποδομών και εξοπλισμού στη διάθεση των δικαστών, των εισαγγελέων και του δικαστικού προσωπικού (European Commission, 2023). Παρατηρούνται καθυστερήσεις στη λειτουργία του Γραφείου Συλλογής και Επεξεργασίας δικαστικών στατιστικών, το οποίο δεν έχει λειτουργήσει πλήρως (European Commission, 2023). Σημαντικές καθυστερήσεις παρουσιάζονται και στις δικηγορικές αμοιβές στο πλαίσιο του θεσμού της νομικής συνδρομής ο οποίος, πάντως, είναι ένας θεσμός με ικανοποιητική λειτουργία (European Commission, 2023).

Η έκθεση, επιπλέον, αναφέρει την ψήφιση του νόμου 5028/2023 ο οποίος αφορά την αναθεώρηση του δικαστικού χάρτη στη διοικητική δικαιοσύνη και την εισαγωγή των εξ αποστάσεως ακροάσεων προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα καθώς επίσης και η προσβασιμότητα στη δικαιοσύνη. Πολλές μεταβατικές δικαστικές έδρες προβλέπεται να μετατραπούν σε δικαστικά γραφεία που θα χρησιμοποιούνται για εξ αποστάσεως ακροάσεις (European Commission, 2023). Σημαντική είναι η ίδρυση της Δικαστικής Αστυνομίας με τον Νόμο 5049/2023 με τον

τίτλο «Επιτάχυνση διαδικασιών στελέχωσης και λειτουργίας Δικαστικής Αστυνομίας - Τροποποιήσεις ν. 4963/2022 - Άλλες ρυθμίσεις του Υπουργείου Δικαιοσύνης και λοιπές επείγουσες διατάξεις». Η Δικαστική Αστυνομία διαθέτει έναν επιστημονικό/πολιτικό και έναν αστυνομικό κλάδο. Το επιστημονικό προσωπικό περιλαμβάνει νομικούς, οικονομολόγους, ειδικούς πληροφορικής, μεταφραστές, ειδικούς σε θέματα περιβάλλοντος και δημόσιας υγείας οι οποίοι θα διενεργούν προκαταρκτικές έρευνες, ανακριτικές πράξεις και θα παρέχουν επιστημονική και τεχνική βοήθεια στους δικαστές και στους εισαγγελείς. Ο αστυνομικός κλάδος είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια των δικαστικών αιθουσών, την εκτέλεση των δικαστικών αποφάσεων και την επίδοση των διαδικαστικών εγγράφων. Γίνεται, ακόμα, λόγος στην έκθεση για τον τρόπο πρόσληψης και εκπαίδευσης των δικαστικών υπαλλήλων (ν. 5001/2022: «Επιλογή, κατάρτιση και επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων στην Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών Τροποποιήσεις στον ν. 4871/2021 και λοιπές ρυθμίσεις του Υπουργείου Δικαιοσύνης») που θα συντελέσει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δικαιοσύνης με τη στελέχωση των δικαστηρίων με καταρτισμένο δυναμικό (European Commission, 2023).

Το τρίτο πεδίο ενδιαφέροντος της έκθεσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι ο τομέας της αποτελεσματικότητας. Η έκθεση αναφέρει, και σύμφωνα με τα στοιχεία του EU Scoreboard, ότι παρατηρούνται σημαντικές καθυστερήσεις στη περαίωση αστικών και εμπορικών υποθέσεων στον πρώτο βαθμό, όπου ο χρόνος ανέρχεται σε 728 μέρες (2021), ο οποίος είναι και ο υψηλότερος για το Ευρωπαϊκό μέσο όρο (Commission, 2023). Αναφορικά με την με την περαίωση διοικητικών υποθέσεων στον πρώτο βαθμό, ο χρόνος ανέρχεται σε 595 μέρες για το 2021 (χρόνος ο οποίος αυξήθηκε έναντι του 2020 όπου ήταν 551 μέρες) (Commission, 2023). Επιπλέον, ο χρόνος περαίωσης υποθέσεων αυξήθηκε και στο Συμβούλιο της Επικρατείας ο οποίος ανέρχεται στις 1324 ημέρες το 2021 (έναντι 1107 ημέρες το 2020) (European Commission, 2023). Το 2021 το ποσοστό εκκαθάρισης για επίδικες αστικές και εμπορικές υποθέσεις μειώθηκε στο 82%, ένα ποσοστό από τα χαμηλότερα της ΕΕ (European Commission, 2023). Από την άλλη πλευρά, το ποσοστό εκκαθάρισης των διοικητικών υποθέσεων ανήλθε στο 130%, ένα από τα υψηλότερα ποσοστά στην ΕΕ- αν και ο αριθμός των εκκρεμών δικών παρέμεινε σε υψηλά επίπεδα (European Commission, 2023).

Σύμφωνα με τη νέα έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το 2024, αναφορικά με το πόσο ανεξάρτητη είναι η δικαιοσύνη σε επίπεδο πληθυσμού και εταιριών, αυτή

ακολουθεί περίπου το μέσο όρο. Συνολικά, το 40% του γενικού πληθυσμού και το 48% των εταιρειών αντιλαμβάνονται το επίπεδο ανεξαρτησίας των δικαστηρίων και των δικαστών ως «αρκετά ή πολύ καλό» το 2024. Η αντιλαμβανόμενη ανεξαρτησία των δικαστηρίων από το ευρύ κοινό έχει σημαντικά μειωθεί σε σύγκριση με το 2023 (46%), καθώς και σε σύγκριση με το 2020 (53%). Η αντιλαμβανόμενη δικαστική ανεξαρτησία μεταξύ των επιχειρήσεων έχει μειωθεί σε σύγκριση με το 2023(54%), καθώς και σε σύγκριση με το 2020 (51%) (Commission, 2024). Υιοθετήθηκε νομοθετική διάταξη, με την οποία υλοποιείται πλήρως η σύσταση για την αντιμετώπιση της ανάγκης συμμετοχής του δικαστικού σώματος στους διορισμούς στις ανώτατες θέσεις του δικαστικού σώματος (Commission, 2024). Τον Ιούλιο του 2024, το Κοινοβούλιο ψήφισε νομοθετική πρόταση για τη συμμετοχή των διοικητικών ολομελειών των τριών ανώτατων δικαστηρίων στη διαδικασία που οδηγεί στο διορισμό των προέδρων και των αντιπροέδρων τους, προάγοντας περαιτέρω την ανεξαρτησία της δικαιοσύνης. Σύμφωνα με την ψηφισθείσα διάταξη, ο Υπουργός Δικαιοσύνης ζητά τη γνώμη της ολομέλειας του οικείου ανώτατου δικαστηρίου. Τα μέλη του εν λόγω δικαστηρίου ψηφίζουν με μυστική ψηφοφορία μέχρι πέντε υποψηφίους για τη θέση του προέδρου. Η γνώμη δεν είναι δεσμευτική. Το υπουργικό συμβούλιο, μετά από διαβούλευση με τη Διάσκεψη των Προέδρων του Κοινοβουλίου και μετά από πρόταση του Υπουργού Δικαιοσύνης, επιλέγει τους υποψηφίους. Οι διορισμοί γίνονται με προεδρικό διάταγμα, μετά την εισήγηση του Υπουργικού Συμβουλίου.

Ακόμα, η αξιολόγηση των δικαστών πραγματοποιείται βάσει ενός νέου νομικού πλαισίου (Commission, 2024). Μετά την αναθεώρηση του κώδικα για την οργάνωση των δικαστηρίων και την κατάσταση των δικαστών το 2022, η αξιολόγηση τόσο των δικαστών όσο και των δικαστηρίων πραγματοποιείται πλέον κάθε δύο χρόνια από δικαστές των ανώτατων δικαστηρίων (Commission, 2024). Τον Σεπτέμβριο του 2023, το Ανώτατο Δικαστήριο διόρισε 12 δικαστές-αξιολογητές και αναπληρωτές για διετή θητεία. Αναμένεται ότι η διαδικασία αξιολόγησης θα παρέχει συνολική εικόνα της απόδοσης και της λειτουργίας της πολιτικής δικαιοσύνης. Τον Οκτώβριο 2023, το Ελεγκτικό Συνέδριο αναθεώρησε τον εσωτερικό κανονισμό του για να αποσαφηνίσει την αξιολόγηση των απόδοσης των δικαστών και την κατανομή των υποθέσεων με βάση προκαθορισμένα αντικειμενικά κριτήρια. Το Συμβούλιο της Επικρατείας εξέδωσε κατευθυντήριες γραμμές για την επιθεώρηση των τακτικών διοικητικών

δικαστηρίων και των δικαστών τους τον Ιούνιο του 2023, καθώς και των δικαστών του Συμβουλίου της Επικρατείας (Commission, 2024).

Σε επίπεδο ποιότητας της δικαιοσύνης, η έκθεση εστιάζει στις συνεχιζόμενες προσπάθειες ψηφιοποίησης της δικαιοσύνης. Κάποιες μεταρρυθμίσεις εστιάζουν στην ποινική διαδικασία, όπου και η ψηφιοποίηση κινείται σε αργούς ρυθμούς (Commission, 2024). Οι εναγόμενοι μπορούν να επικοινωνούν εμπιστευτικά με τους δικηγόρους τους κατά τη διάρκεια των εξ αποστάσεως ακροάσεων και οι κατηγορούμενοι που κρατούνται μπορούν να χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις ΤΠΕ για να προετοιμάζονται για τις ακροάσεις, ενώ ασφαλείς ηλεκτρονικοί διάλογοι επικοινωνίας δημιουργήθηκαν για τις διωκτικές υπηρεσίες (Commission, 2024).

Στη διοικητική δικαιοσύνη, μια ενοποιημένη βάση δεδομένων επιτρέπει την ηλεκτρονική κατάθεση υποθέσεων και εγγράφων, ενώ θεσπίστηκαν οι απαραίτητες νομικές διατάξεις για να συμπεριληφθεί το Ανώτατο Ειδικό Δικαστήριο στο Ολοκληρωμένο Σύστημα Δικαστικών Υποθέσεων (ΟΣΔΥ) (Commission, 2024). Κάποιες, ωστόσο, ελλείψεις παραμένουν, ιδίως όσον αφορά την περιορισμένη διαθεσιμότητα ψηφιακών εργαλείων, κατάλληλων υποδομών και εξοπλισμού και τις περιορισμένες δυνατότητες επικοινωνίας των δικαστηρίων ηλεκτρονικά με ασφαλή τρόπο (Commission, 2024). Αρκετά έργα εντάσσονται στο Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, τα οποία θα προαγάγουν την ψηφιοποίηση της Δικαιοσύνης και θα αυξήσουν την ποιότητα στην απονομή αυτής (Commission, 2024).

Το Γραφείο Συλλογής και Επεξεργασίας Δικαστικών Στατιστικών συνεχίζει να αντιμετωπίζει προκλήσεις, αλλά ένα σχέδιο για την υποστήριξη της λειτουργίας του έχει συμπεριληφθεί στο αναθεωρημένο Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Commission, 2024). Η εφαρμογή διαφόρων μεταρρυθμίσεων που χρηματοδοτήθηκαν από το Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της δικαιοσύνης βρίσκεται σε καλό δρόμο, ενώ η εφαρμογή της αναθεωρημένου δικαστικού χάρτη στη διοικητική δικαιοσύνη προχωράει ικανοποιητικά (Commission, 2024). Μια τριμελής επιτροπή παρακολούθησης συστάθηκε τον Οκτώβριο του 2023 για την παρακολούθηση της μεταρρύθμισης, ενώ τα πληροφοριακά συστήματα και οι υπηρεσίες τηλεδιάσκεψης δοκιμάστηκαν κατά τη διάρκεια πεντάμηνης πιλοτικής φάσης που έληξε τον Απρίλιο του 2024 (Commission, 2024). Επιπλέον, ολοκληρώθηκε η μεταρρύθμιση της σύστασης της Δικαστικής Αστυνομίας, όπου προβλέφθηκε ότι θα

τοποθετηθούν στα Δικαστήρια τον Αύγουστο του 2024 (Commission, 2024). Εγκαθιδρύθηκε το εργαλείο απόδοσης των Δικαστικών Υπαλλήλων το Δεκέμβριο του 2023. Ο στόχος αυτού του συστήματος το οποίο βασίζεται στις επιδόσεις των υπαλλήλων και ενός συστήματος αποζημίωσης (πριμ παραγωγικότητας), είναι να μειωθεί ο χρόνος που απαιτείται για τα διάφορα καθήκοντα που ανατίθενται στους δικαστικούς υπαλλήλους (Commission, 2024). Παράλληλα, η προγραμματισμένη πρόσληψη πρόσθετων δικαστικών υπαλλήλων επίσης, εξελίσσεται με το νέο σύστημα επιλογής και κατάρτισης αυτών μέσω της Εθνικής Σχολής Δικαστών (Commission, 2024).

Ο νέος δικαστικός χάρτης στην αστική και ποινική δικαιοσύνη είναι μια σημαντική μεταρρύθμιση που αποσκοπεί σε μια ισόρροπη κατανομή των υποθέσεων μεταξύ των πρωτοβάθμιων δικαστών και ταχύτερη απονομή της δικαιοσύνης στην αστική και ποινική δικαιοσύνη (Commission, 2024). Τον Μάιο του 2024, το Κοινοβούλιο ενέκρινε τον νόμο για τη μεταρρύθμιση του Δικαστικού χάρτη στην αστική και ποινική δικαιοσύνη, παρά τις αντιδράσεις δικηγόρων και δικαστικών υπαλλήλων (Commission, 2024). Κεντρικά στοιχεία της μεταρρύθμισης αυτής είναι η ενοποίηση του πρώτου βαθμού με τη συγχώνευση των ειρηνοδικείων και των πρωτοδικείων καθώς και ο εξορθολογισμός του αριθμού των δικαστηρίων (Commission, 2024). Ο νέος δικαστικός χάρτης σκοπεύει να μειώσει τις ανισότητες του φόρτου εργασίας στον πρώτο βαθμό (Commission, 2024). Οι αλλαγές όσον αφορά τη σταδιοδρομία και τους μισθούς των ειρηνοδικών και των πρωτοδικών λαμβάνουν υπόψη τους συνταγματικούς περιορισμούς (Commission, 2024). Η θέσπιση και η εφαρμογή του δικαστικού χάρτη θα απαιτήσει περαιτέρω αλλαγές, μεταξύ άλλων στη νομοθεσία και στις υποδομές (Commission, 2024). Το δικαστικό σώμα θεωρεί τη μεταρρύθμιση απαραίτητο βήμα για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του δικαστικού συστήματος (Commission, 2024).

Επιπλέον, εξορθολογίστηκαν οι διαδικασίες καταβολής της αποζημίωσης για νομική βοήθεια και εξετάζεται η διαδικασία ψηφιοποίησης αυτής (Commission, 2024). Οι δικηγόροι εξέφρασαν την ικανοποίησή τους για τον διακανονισμό όλων των εκκρεμών αξιώσεων, ενώ τόνισαν την ανάγκη για μια διαρθρωτική λύση, καθώς τα τρέχοντα μέτρα δεν μπορούν να αποτρέψουν την επανάληψη παρόμοιων ζητημάτων (Commission, 2024). Το Υπουργείο Δικαιοσύνης συγκρότησε ομάδα εργασίας για την αναθεώρηση του κώδικα δικηγόρων, με στόχο την τροποποίηση, μεταξύ άλλων και των διατάξεων για τις δικηγορικές αμοιβές (Commission, 2024).

Τέλος, παρατηρούνται καθυστερήσεις αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της Ελληνικής Δικαιοσύνης. Σοβαρές προκλήσεις παραμένουν όσον αφορά τη διάρκεια των διαδικασιών ενώπιον των πολιτικών δικαστηρίων και του Συμβουλίου της Επικρατείας, με κάποιες βελτιώσεις στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια (Commission, 2024). Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα αποτελεσμάτων για τη δικαιοσύνη της ΕΕ για το 2024, ο χρόνος επίλυσης στις αστικές και εμπορικές υποθέσεις στα πρωτοβάθμια δικαστήρια έχει επιδεινωθεί περαιτέρω, φθάνοντας τις 746 ημέρες το 2022 (έναντι 728 ημερών το 2021) και παραμένει μεταξύ των μεγαλύτερων στην ΕΕ (Commission, 2024). Για τις διοικητικές υποθέσεις, ο χρόνος εκδίκασης στα πρωτοβάθμια δικαστήρια έχει βελτιωθεί σημαντικά και ανέρχεται σε 464 ημέρες το 2022 από 595 ημέρες το 2021 (551 ημέρες το 2020) (Commission, 2024). Αντιθέτως, παρέμεινε σε πολύ υψηλό επίπεδο στο Συμβούλιο της Επικρατείας, ήτοι 1.239 ημέρες (1.324 ημέρες το 2021) (Commission, 2024). Το ποσοστό εκκαθάρισης των επίδικων αστικών και εμπορικών υποθέσεων αυξήθηκε σημαντικά στο 93% (82% το 2021), αλλά εξακολουθεί να παραμένει σαφώς κάτω από το 100% και μεταξύ των χαμηλότερων της ΕΕ (Commission, 2024). Το ποσοστό εκκαθάρισης το 2022 για τις διοικητικές υποθέσεις ήταν 127%, ένα από τα υψηλότερα της ΕΕ, πράγμα που σημαίνει ότι επιλύθηκαν περισσότερες υποθέσεις από όσες εισήλθαν (Commission, 2024). Ο αριθμός των εκκρεμών διοικητικών υποθέσεων μειώνεται σταθερά, αν και στο τέλος του 2022 εξακολουθούσαν να είναι μεταξύ των υψηλότερων στην ΕΕ (Commission, 2024). Οι ενδιαφερόμενοι φορείς θεωρούν ότι οι συνεχιζόμενες καθυστερήσεις στην απονομή της δικαιοσύνης αποτελούν συστημική πρόκληση για το δικαστικό σύστημα (Commission, 2024).

Σημαντικό διαρθρωτικό μέτρο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Ελληνικής Δικαιοσύνης είναι η μεταφορά κατηγοριών μη δικαστικών υποθέσεων από τα δικαστήρια στους δικηγόρους (Commission, 2024). Από τον Ιούνιο του 2024 και μετά, διάφοροι τύποι μη δικαστικών υποθέσεων, συμπεριλαμβανομένων των προσημειώσεων υποθηκών, της παροχής ένορκων καταθέσεων και των πράξεων που αφορούν την κληρονομιά, εκτελούνται από δικηγόρους (Commission, 2024). Τόσο οι δικηγόροι όσο και οι δικαστές εξέφρασαν την ικανοποίησή τους για το μέτρο, το οποίο αναμένεται να συμβάλει στην αποσυμφόρηση των πολιτικών δικαστηρίων από ένα σημαντικό αριθμό χρονοβόρων υποθέσεων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην απονομή της δικαιοσύνης (Commission, 2024).

4.11 Κριτική προσέγγιση μέσα από τη σχεσιακή προσέγγιση της δικαιοσύνης

Οι εκθέσεις των διεθνών και ενωσιακών οργανισμών παρέχουν μια ποσοτική και συγκριτική εικόνα για τη δικαιοσύνη στις χώρες μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρά τη χρησιμότητά τους, ασκείται σ'αυτές κριτική από τη σχεσιακή οπτική για διάφορους λόγους: α. Υπερβολική Εξάρτηση από Ποσοτικά Δεδομένα. Οι εκθέσεις συχνά επικεντρώνονται σε δείκτες όπως η διάρκεια των δικών, ο αριθμός των δικαστών ανά 100.000 κατοίκους ή οι προϋπολογισμοί των δικαστηρίων. Η έμφαση σε αριθμητικά δεδομένα αγνοεί τις ποιοτικές διαστάσεις της δικαιοσύνης, όπως η εμπειρία των πολιτών ή οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ του κοινού και των δικαστικών θεσμών. Τα δεδομένα πρέπει να συνδέονται με το κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό πλαίσιο κάθε χώρας. Για παράδειγμα, ένας "ικανοποιητικός" αριθμός δικαστών σε μία χώρα μπορεί να μην έχει το ίδιο αποτέλεσμα σε άλλη, λόγω διαφορετικών αναγκών ή προσδοκιών. β. Αγνόηση της Πολιτισμικής και Θεσμικής Ποικιλομορφίας. Οι εκθέσεις συχνά υιοθετούν μια προσέγγιση "one size fits all" που επιδιώκει την τυποποίηση των διαδικασιών και των πρακτικών δικαιοσύνης. Αυτή η στάση αγνοεί τις ιδιαίτερες σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε κοινωνικές ομάδες, πολιτισμικές αξίες και τοπικούς θεσμούς. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της δικαιοσύνης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη πώς οι θεσμοί σχετίζονται με την τοπική κοινωνία και τις πολιτισμικές παραδόσεις. Για παράδειγμα, η συμμετοχή κοινοτήτων στη δικαστική διαδικασία μπορεί να έχει διαφορετική σημασία σε χώρες με ισχυρές παραδόσεις συμμετοχικής δικαιοσύνης. γ. Εστίαση στις Δομές αντί για τις Διαδικασίες. Οι εκθέσεις συχνά αξιολογούν τις "δομές" του δικαστικού συστήματος, όπως οι υποδομές ή η χρηματοδότηση. Οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων (δικαστές, δικηγόροι, πολίτες, πολιτικοί φορείς) συχνά υποβαθμίζονται ή δεν εξετάζονται επαρκώς. Η αποτελεσματικότητα των δικαστηρίων εξαρτάται από τη δυναμική των ανθρώπινων σχέσεων, όπως η συνεργασία μεταξύ δικαστών και διοικητικού προσωπικού ή η εμπιστοσύνη μεταξύ πολιτών και θεσμών. δ. Απουσία εστίασης στη Δικαιοσύνη ως Δημόσιο Αγαθό. Οι εκθέσεις τείνουν να εξετάζουν τη δικαιοσύνη ως ένα "σύστημα" που πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά, χωρίς να δίνουν έμφαση στη δικαιοσύνη ως θεμελιώδη κοινωνική αξία. Οι αριθμοί δεν αντικατοπτρίζουν αν η δικαιοσύνη είναι δίκαιη, προσβάσιμη και βιώσιμη για όλους. Η δικαιοσύνη πρέπει να αξιολογείται με γνώμονα τη συμβολή της στην κοινωνική συνοχή, την εμπιστοσύνη και τη διατήρηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ WICKED PROBLEMS ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΓΕΛΙΩΝ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΣΧΕΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

5.1 Η Ποινική Δικαιοσύνη ως wicked problem

Στην ποινική δικαιοσύνη, τα wicked problems περιλαμβάνουν ζητήματα τα οποία δεν έχουν καμία καθορισμένη λύση και διέπονται από τα χαρακτηριστικά τα οποία αναφέραμε στο τρίτο κεφάλαιο (Rittel & Webber, 1973). Παραδείγματα wicked problems είναι η ισότητα, η μείωση της εγκληματικότητας, η ισονομία στον τρόπο εφαρμογής των νόμων. Τα προβλήματα αυτά χαρακτηρίζονται ως wicked, διότι διαθέτουν το χαρακτηριστικό ενός απροσδιόριστου και ασαφούς πλαισίου. Για παράδειγμα η μεταρρύθμιση στη ποινική δικαιοσύνη μπορεί να διαθέτει πολλαπλούς στόχους και συχνά αντικρουόμενους, όπως η υπερφόρτωση των φυλακών ή η ρατσιστική διάκριση στις ποινικές διαδικασίες. Επιπλέον, όταν οι κυβερνήσεις έχουν πολλαπλούς στόχους, η επιδίωξη μεγιστοποίησης κάθε στόχου μπορεί να είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, έργο. Ο αντίκτυπος της επιδίωξης ενός στόχου μπορεί να διαχέεται και συχνά να συγκρούεται με την επιδίωξη ενός άλλου (McConnell, 2017). Για παράδειγμα, η μείωση της χρήσης ναρκωτικών μέσα από την υιοθέτηση αυστηρών ποινών μπορεί να μην έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα λόγω αδυναμίας των υποδομών της αστυνομίας και της ποινικής δικαιοσύνης (Huey, et al., 2022). Επιπλέον, μπορεί να υπάρχει ισχυρή αντίδραση από την Κοινωνία των Πολιτών.

Ακόμα, τα προβλήματα στον τομέα της ποινικής δικαιοσύνης επηρεάζονται από πολλές παραμέτρους, όπως η κοινωνική, η οικονομική και η πολιτισμική διάσταση υπογραμμίζοντας το σύνθετο και πολυδιάστατο χαρακτήρα της. Διαπιστώνεται μία σημαντική σχέση μεταξύ κοινωνικών ανισοτήτων και εγκληματικότητας (Βιδάλη, 2019). Ο στόχος της μείωσης της εγκληματικότητας δεν μπορεί να περνά μόνο μέσα από την αναμόρφωση του ποινικού κώδικα και του κώδικα ποινικής διαδικασίας αλλά μπορεί να είναι αποτέλεσμα της κρίσης του κράτους πρόνοιας να αντιμετωπίσει τους νέους κινδύνους οι οποίοι πλέον δεν είναι παροδικοί (ασθένεια, βραχυχρόνια ανεργία κλπ) αλλά ενδημικοί (μακροχρόνια ανεργία, επισφαλής εργασία κλπ) (Σπανού, 2005). Επίσης, η αναμόρφωση της ποινικής διαδικασίας μέσω της αυστηροποίησης των ποινών θα μπορούσε να οδηγήσει στη μείωση της εγκληματικότητας αλλά παράλληλα

να αυξήσει τα ποσοστά της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού. Επομένως, η ποινική δικαιοσύνη ως μεταρρυθμιστική προσπάθεια ενέχει έντονα το στοιχείο της συνθετότητας, της πολλαπλότητας εμπλεκόμενων φορέων, το κενό γνώσης μεταξύ αυτών.

Επιπρόσθετα, τα «απροσδόκητα προβλήματα» έχουν το χαρακτηριστικό ότι δεν υπάρχει ανεξαρτησία στις λύσεις αλλά αντίθετα μία λύση σε έναν τομέα μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες σε άλλον τομέα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφορικά με την ποινική δικαιοσύνη είναι ότι ο στόχος της γρήγορης απονομής της δικαιοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε γρήγορες δικονομικές σκέψεις αλλά και δικονομικές αστοχίες με περαιτέρω αύξηση των κοινωνικών ανισοτήτων, καθώς και τη αύξηση της δυσπιστίας απέναντι στη δικαιοσύνη ως έναν "αντιπλειοψηφικό" θεσμό με κύρια λειτουργία την προάσπιση των ατομικών δικαιωμάτων. Ακόμα, η προάσπιση του αγαθού της δημόσιας ασφάλειας μέσα από την υιοθέτηση αυστηρών ποινών μπορεί να οδηγήσει την αστυνομία σε μειωμένη λογοδοσία. Το πρόβλημα αυτό χαρακτηρίζεται ως wicked διότι περιλαμβάνει ζητήματα κουλτούρας επιβολής του νόμου, νομικού πλαισίου (όπως για παράδειγμα ειδικής ασυλίας), έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των μειονοτήτων και των μηχανισμών επιβολής του νόμου (Huey, et al., 2022). Η ποινική δικαιοσύνη συνδέεται επίσης και με θέματα ψυχικής υγείας όπου άτομα με βεβαρημένο παρελθόν καταλήγουν σε σωφρονιστικά καταστήματα (Huey, et al., 2022). Παρατηρείται, με άλλα λόγια, μία ποινικοποίηση της ψυχικής ασθένειας η οποία, ωστόσο, συνδέεται με την οργάνωση του συστήματος υγείας αλλά και με θέματα κοινωνικού αποκλεισμού μέσα από τη δημιουργία κοινωνικού στίγματος (Οικονόμου, 2008).

Ακόμα, ως wicked problem στη ποινική δικαιοσύνη μπορεί είναι η επανένταξη των φυλακισμένων, όπου παρατηρείται μία υποτροπή αυτών μέσα από την εκ νέου φυλάκιση αυτών θέτοντας ερωτηματικά για την αποτελεσματικότητα του ποινικού συστήματος. Το πρόβλημα αυτό χαρακτηρίζεται ως wicked διότι επηρεάζεται από άλλους κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες, όπως θέματα προσβασιμότητας σε κοινωνικές υπηρεσίες, μακροχρόνια ανεργία, φτώχεια κλπ (Σπανού, 2005). Επιπρόσθετα, εγκλήματα τα οποία σχετίζονται με σεξουαλικές επιθέσεις ή θανάτους λόγω φύλου συνδέονται με πολιτισμικά χαρακτηριστικά, όπως πολιτισμικά πρότυπα, κοινωνικές αντιλήψεις οι οποίες σχετίζονται με το φύλο και τις ίδιες οι ατέλειες του νομικού συστήματος λόγω αναπαραγωγής προτύπων. Επομένως, τα εγκλήματα αυτά

δεν μπορούν να επιλυθούν μόνο μέσα από την ποινική διαδικασία αλλά απαιτείται ο συνδυασμός πολλών επιστημονικών κλάδων.

Ένας πρόσθετος λόγος όπου η ποινική δικαιοσύνη χαρακτηρίζεται ως wicked problem είναι η ιδεολογική διάσταση και τις πεποιθήσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων για τη μεταρρύθμιση της ποινικής δικαιοσύνης. Η διάσταση αυτή προκύπτει μέσα από τις έννοιες της επανορθωτικής και ανταποδοτικής δικαιοσύνης (Wenzel , et al., 2007). Η ανταποδοτική δικαιοσύνη αναφέρεται ουσιαστικά στην αποκατάσταση της δικαιοσύνης μέσω της μονομερούς επιβολής τιμωρίας, ενώ η επανορθωτική δικαιοσύνη σημαίνει την αποκατάσταση της δικαιοσύνης μέσω της επαναβεβαίωσης μιας κοινής αξιακής συναίνεσης σε μια διμερή διαδικασία (Wenzel , et al., 2007). Το πώς λοιπόν, αντιλαμβάνονται οι stakeholders τη δικαιοσύνη αποτελεί ένα «απροσδόκητο πρόβλημα» στη δημιουργία συναίνεσης με παράλληλη τη στάθμιση των αποτελεσμάτων σε θύματα, δράστες αλλά και στην κοινωνία ευρύτερα.

Συμπερασματικά, η επίλυση των παραπάνω «κακών προβλημάτων» απαιτεί τη διασύνδεση της ποινικής δικαιοσύνης με κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες και τη σχεσιακή προσέγγιση αυτής μέσα από συνεργατικούς θεσμούς και συμμετοχικές διαδικασίες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο πλαίσιο της θεωρίας των wicked problems, η επίλυση αυτών δεν απαιτεί μία και μοναδική λύση αλλά την ικανότητα συνεργασίας πολλαπλών δρώντων στη ποινική μεταρρύθμιση.

5.2 Η Ελληνική Ποινική Δικαιοσύνη ως wicked problem

Στο πλαίσιο της ελληνικής ποινικής δικαιοσύνης προκύπτουν επιπλέον, πολύπλοκα προβλήματα τα οποία συνδέονται με τις κοινωνικο-οικονομικές και πολιτικές συνθήκες της χώρας, την κουλτούρα, τις ιστορικές παραδόσεις της χώρας κλπ. Ειδικότερα, ένα «κακό πρόβλημα» αποτελεί η υπερπληρότητα των φυλακών (Μπουγάδη, 2010). Σημαντικό πρόβλημα θα προκύψει από την εφαρμογή του νέου Ποινικού Κώδικα και τον Κώδικα Ποινικής Δικονομίας (ν. 5090/2024) και την αυστηροποίηση των ποινών παρότι εισάγονται εναλλακτικές μορφές κράτησης. Η συνθετότητα αυτού του προβλήματος έγκειται στο συνδυασμό του αγαθού της δημόσιας ασφάλειας με την προάσπιση των ανθρώπινων δικαιωμάτων των κρατούμενων. Επιπλέον, συνδέεται με την έλλειψη κοινωνικών δομών για την ένταξη και επανένταξη των κρατούμενων στην αγορά εργασίας, προγραμμάτων απεξάρτησης αλλά και προσβασιμότητας στο σύστημα υγείας.

Ακόμα, σημαντική πρόκληση για την ελληνική ποινική δικαιοσύνη είναι η αντιμετώπιση του οργανωμένου εγκλήματος και ιδίως εγκλημάτων τα οποία αφορούν τη διακίνηση ναρκωτικών. Η αντιμετώπιση του οργανωμένου εγκλήματος συνδέεται με ζητήματα επιβολής νόμου, διαφθοράς, επιρροής των εγκληματικών οργανώσεων, διεθνοποίησης του φαινομένου (Καλλίρης, 2018). Η αντιμετώπισή του δεν περιορίζεται στην εφαρμογή του ποινικού κώδικα, δεδομένου ότι συνδέεται με πολύπλοκα δίκτυα διεθνούς οργανωμένου εγκλήματος, διασυνδεδεμένα δίκτυα, όπως μαύρη αγορά, διαφθορά σε πολιτικό επίπεδο και κοινωνικά προβλήματα, όπως βία και φτώχεια. Επίσης, υπάρχει σημαντική απόκλιση (έλλειψη συναίνεσης) με τα εμπλεκόμενα μέρη για το πώς πρέπει να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο. Οι λύσεις σε αυτό το πλαίσιο σχετίζονται με τη διεθνή συνεργασία, αποτελεσματική αστυνόμευση, διάσπαση εγκληματικών δικτύων, ενίσχυση προγραμμάτων έναντι της φτώχειας και της βίας είτε σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής είτε σε επίπεδο Κοινωνίας των πολιτών.

Η ελληνική ποινική δικαιοσύνη χαρακτηρίζεται ως αργή, σύμφωνα με τις διεθνείς εκθέσεις. Οι καθυστερήσεις στη δικαιοσύνη δημιουργεί ένα κλίμα δυσπιστίας στο ευρύ κοινό και απώλεια ουσιαστικής νομιμοποίησης της δικαστικής εξουσίας (Κύκλος Ιδεών, 2022). Υπάρχουν αρκετές καταδικαστικές αποφάσεις από διεθνή δικαστήρια για την καθυστέρηση απονομής της δικαιοσύνης από τα ελληνικά δικαστήρια. Ωστόσο, το πρόβλημα της καθυστέρησης της δικαιοσύνης αποτελεί ένα wicked problem. Συνδέεται με την υπερφόρτωση των ακροατηρίων, με την αναποτελεσματικότητα του προσωπικού των δικαστηρίων, τις ακατάλληλες υποδομές κλπ. Επιπλέον, οι καθυστερήσεις δεν μπορούν να επιλυθούν με την υιοθέτηση μίας και μόνο λύσης διότι συνδέονται με συστημικά ζητήματα όπως η διαφθορά, η υποχρηματοδότηση, οι ξεπερασμένοι νόμοι αλλά και η υπερνομοθέτηση. Ακόμα, εμπλέκονται πολλαπλοί stakeholders με αντικρουόμενα συμφέροντα, όπως οι δικαστές, οι εισαγγελείς, οι δικηγόροι, η κυβέρνηση, η αστυνομία, οι διάδικοι και η κοινωνία ευρύτερα. Σημαντική παράμετρος καθίσταται και η εμφάνιση νέων αδικημάτων, όπως τα εγκλήματα στον κυβερνοχώρο αλλά και οι πολύπλοκες δικαστικές διαμάχες οι οποίες απαιτούν εξειδικευμένη γνώση. Τέλος, οι διαδικασίες επιτάχυνσης της δικαιοσύνης μπορεί να αποτρέψουν τη δίκαιη δίκη ή ακόμα και την ανεξαρτησία του δικαστικού σώματος.

Η ελληνική ποινική δικαιοσύνη αντιμετωπίζει, επιπρόσθετα, το θέμα της εισόδου μεταναστών στην ελληνική επικράτεια που παράλληλα αποτελεί και σύνορο

για την είσοδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στο πλαίσιο αυτό, η ποινική δικαιοσύνη αποτελεί εργαλείο περιορισμού της παράνομης εισόδου και παραμονής στη χώρα μέσω της ποινικοποίησης του φαινομένου με ποινή φυλάκισης (PICUM, 2024). Ωστόσο, υφίσταται και η διοικητική κράτηση των αιτούντων ασύλων και μεταναστών ως μέτρο πρόληψης της εγκληματικότητας. Η ποινική δικαιοσύνη, σε αυτήν τη περίπτωση, συνδέεται με τις ευρωπαϊκές μεταναστατευτικές πολιτικές και τα διεθνή πρότυπα για τα ανθρώπινα δικαιώματα. Οι προσπάθειες για τη διαχείριση της μετανάστευσης και την αποτροπή της παράνομης εισόδου έρχονται συχνά σε σύγκρουση με τις υποχρεώσεις για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την παροχή ασύλου. Η έλλειψη συντονισμού τόσο σε εθνικό όσο και σε επίπεδο ΕΕ επιδεινώνει την κατάσταση, καθιστώντας οποιαδήποτε λύση εγγενώς περίπλοκη. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά καθιστούν την ποινική δικαιοσύνη και τη διαχείριση του μεταναστατευτικού «κακό πρόβλημα».

Τέλος, βαθμός σημαντικής πολυπλοκότητας στη ποινική δικαιοσύνη είναι οι κοινωνικές ανισότητες και η πρόσβαση στη δικαιοσύνη (Δεγλήρης, 2016). Η αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων προϋποθέτει το συντονισμό πολλών επιστημονικών κλάδων καθώς έχει χαρακτηριστικά «κακού προβλήματος» δηλαδή είναι ένα ήδη πολύπλοκο με αλληλένδετα προβλήματα που είναι δύσκολο ή αδύνατο να επιλυθούν με οριστικό τρόπο, επειδή δεν έχουν σαφή λύση και συχνά περιλαμβάνουν αντικρουόμενα συμφέροντα των ενδιαφερομένων. Τα ίδια χαρακτηριστικά έχει και η πρόσβαση στη δικαιοσύνη καθώς συνδέεται με τη κοινωνική ανισότητα αλλά και με τις νομικές μεταρρυθμίσεις οι οποίες μπορούν να εξελιχθούν σε αντικρουόμενα συμφέροντα των εμπλεκόμενων φορέων.

5.3 Η Διοικητική Δικαιοσύνη ως wicked problem

Η διοικητική δικαιοσύνη χαρακτηρίζεται ως «κακό πρόβλημα» διότι αποτελεί ένα τομέα δικαίου ο οποίος ασχολείται με τις πολύπλοκες σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πολιτών. Σκοπός του διοικητικού δικαίου είναι η προστασία των συμφερόντων των πολιτών ή/ και ο έλεγχος νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης (Πρεβεδούρου, 2023). Το διοικητικό δίκαιο ρυθμίζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι δημόσιες αποφάσεις διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη λογοδοσία, τη νομιμότητα και τη δικαιοσύνη, ευρύτερα την υπαγωγή της κρατικής

εξουσίας στους νόμους (Βενιζέλος, 2021). Ωστόσο, οι σκοποί του διοικητικού δικαίου μπορούν να χαρακτηριστούν ως wicked problem διότι απαιτούν τη σύνδεση αντικρουόμενων εννοιών, πολλαπλών εμπλεκόμενων φορέων, κενά γνώσης, συγκρούσεις δικαιωμάτων κλπ.

Τα διοικητικά δικαστήρια καλούνται πολλές φορές να σταθμίσουν τα ατομικά δικαιώματα με την έννοια του δημόσιου συμφέροντος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πανδημική κρίση όπου τα διοικητικά δικαστήρια κλήθηκαν να αποφασίσουν μεταξύ διασφάλισης της δημόσιας υγείας μέσα από διοικητικά μέτρα περιορισμού της μετακίνησης αλλά και υποχρεωτικού εμβολιασμού και ταυτόχρονα περιορισμού ατομικών ελευθεριών όπως η οικονομική ελευθερία (Βενιζέλος, 2021). Σε αυτήν τη περίπτωση, η υπερβολική έμφαση στα ατομικά δικαιώματα μπορεί να υπονομεύσει τη δημόσια υγεία αλλά και την προστασία του δημόσιου συμφέροντος με παράλληλο όμως, κίνδυνο αν δοθεί έμφαση στο δημόσιο συμφέρον, αυτό να οδηγήσει σε περιστολή των ατομικών δικαιωμάτων και σε αυταρχικές πολιτικές από πλευρά κράτους.

Επιπλέον, βασικός σκοπός του διοικητικού δικαίου είναι η λογοδοσία των δημόσιων υπαλλήλων αλλά και ευρύτερα των δημόσιων υπηρεσιών στο πλαίσιο διασφάλισης των αρχών του κράτους δικαίου (Κτιστάκη, 2020). Ωστόσο, η διασφάλιση λογοδοσίας δημιουργεί μία δέσμια αρμοδιότητα στο δημόσιο υπάλληλο εντείνοντας τη γραφειοκρατική δομή των δημόσιων υπηρεσιών. Ο βαθμός «κακίας» έγκειται στο ότι η προσκόλληση στην έννοια της λογοδοσίας έρχεται σε αντίθεση με την έννοια της διακριτικής ευχέρειας των δημόσιων υπαλλήλων η οποία μπορεί να εξασφαλίσει αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση. Όμως, ο μη αποτελεσματικός δικαστικός έλεγχος μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα διαφθοράς και κατάχρησης εξουσίας.

Μία άλλη περίπτωση wicked problem στη διοικητική δικαιοσύνη είναι η χρήση της νέας τεχνολογίας στη δημόσια διοίκηση και ιδίως εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης. Νομικά προβλήματα τα οποία προκύπτουν είναι η λογοδοσία (ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις), η τήρηση της αρχής της μη μεταβίβασης δημόσιων εξουσιών σε ξένες αρχές και η αρχή της νομιμότητας (Coglianese & Lai, 2022). Ωστόσο, η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης τόσο στη δημόσια διοίκηση όσο και στα δικαστήρια και εισαγγελίες θα μπορούσε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά τους μέσα από την ορθή λήψη αποφάσεων στις δημόσιες πολιτικές αλλά και στη δικαστική κρίση

(Κοφίνης, 2021). Η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων απαιτεί την εξισορρόπηση ζητημάτων, όπως η καινοτομία, η λογοδοσία, η διασφάλιση ατομικών δικαιωμάτων και δημόσιου συμφέροντος.

Το διοικητικό δίκαιο έχει καθοριστική σημασία για τη ρύθμιση περιβαλλοντικών ζητημάτων τα οποία μπορεί να εμπλέκονται και σε θέματα χωροταξικού σχεδιασμού. Τόσο τα ζητήματα περιβάλλοντος όσο και τα ζητήματα χωροταξικού σχεδιασμού αποτελούν τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα wicked problems (Rittel & Webber, 1973) (Head, 2022). Τα προβλήματα αυτά απαιτούν την εξισορρόπηση της οικονομικής ανάπτυξης και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας με θέματα δημόσιου συμφέροντος και ευημερίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η δικαστική κρίση οφείλει να σταθμίσει τις υπερβολικά αυστηρές ρυθμίσεις οι οποίες οδηγούν σε οικονομική δυσκαμψία αλλά και στην εξασφάλιση της ευημερίας των μελλοντικών γενεών με τη μη δημιουργία αμετάκλητων δεσμεύσεων.

Ένα επιπλέον wicked problem το οποίο αντιμετωπίζει η διοικητική δικαιοσύνη είναι ότι λειτουργεί σε ένα πλαίσιο όπου κοινωνικές αξίες, όπως τα δικαιώματα των φύλων, των μεταναστών, η ελευθερία του λόγου κλπ βρίσκονται υπό εξέλιξη. Πολλές φορές η διοικητική δικαιοσύνη καλείται να εφαρμόσει νόμους οι οποίοι δεν αντικατοπτρίζουν τη σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα. Η πολυπλοκότητα του ζητήματος προκύπτει μέσα από τη σύνδεση της δικαστικής κρίσης και της κανονιστικής μεταρρύθμισης (Νταλάκου, 2021) και του αυτοπεριορισμού του δικαστή ώστε να μην εισέρχεται σε αρμοδιότητες της νομοθετικής εξουσίας (Μανιτάκης, 1994). Η στάθμιση των παραπάνω αρχών μπορεί να οδηγήσει σε αργοπορία στην έκδοση αποφάσεων, μη εφαρμογής των δικαστικών αποφάσεων από τη δημόσια διοίκηση αλλά και δυσπιστίας του κοινού απέναντι στη δικαιοσύνη.

5.4 Η Ελληνική Διοικητική Δικαιοσύνη ως wicked problem

Η Ελληνική Διοικητική Δικαιοσύνη διαθέτει επιπλέον χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως wicked. Σημαντικό γνώρισμα είναι η υπερρύθμιση και η πολυπλοκότητα των διοικητικών ρυθμίσεων, οι συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία και η έλλειψη κωδικοποίησης οι οποίες οδηγούν σε αβεβαιότητα, ανασφάλεια δικαίου αλλά και σε καθυστερήσεις απονομής της δικαιοσύνης (Νταλάκου, 2021). Ωστόσο, η κανονιστική μεταρρύθμιση σε επίπεδο διοικητικού δικαίου με την απλούστευση του νομοθετικού πλαισίου απαιτεί την ισορροπία μεταξύ της σαφήνειας αλλά και την

ταυτόχρονη προστασία δικαιωμάτων καθιστώντας αυτή μία πολύπλοκη διαδικασία. Για παράδειγμα, οι ρυθμίσεις για τη προστασία προσωπικών δεδομένων συχνά απαιτούν πολύπλοκη ρύθμιση για να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα (διαφάνεια, συναίνεση, πρόσβαση, διαγραφή) ενώ η πολυπλοκότητα ρύθμισης μπορεί να οδηγήσει σε ασάφεια ή αδυναμία κατανόησης τόσο από τους εφαρμοστές όσο και από τους πολίτες.

Ακόμα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ελληνικής δικαιοσύνης μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «κακό πρόβλημα». Η εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων απαιτεί οικονομικές επενδύσεις σε υποδομές, κατάρτιση και επανακατάρτιση των δικαστών, των δικαστικών υπαλλήλων, δικηγόρων αλλά και πολιτών. Βασική, ωστόσο, συνιστώσα της ψηφιοποίησης της Ελληνικής Δικαιοσύνης είναι η αλλαγή κουλτούρας των εμπλεκόμενων φορέων (Σακελλαροπούλου, et al., 2019). Επιπλέον, η Διοικητική Δικαιοσύνη δεν ενσωματώνει αποτελεσματικούς μηχανισμούς εναλλακτικής επίλυσης διαφορών [Alternative Dispute Resolution (ADR)], όπως η Διαιτησία, η Διαμεσολάβηση, η Διαπραγμάτευση, η Συμφιλίωση οι οποίες οδηγούν στην αποσυμφόρηση των δικαστηρίων και στην ταχεία απονομή της δικαιοσύνης (Ταγαρούλιας, 2013). Ωστόσο, η ενσωμάτωση τέτοιων μηχανισμών στη δικαιοσύνη απαιτεί πολιτισμική αλλαγή, νομοθετικές ρυθμίσεις αλλά και ευαισθητοποίηση των ενδιαφερόμενων. Σημαντική εδώ παράμετρος είναι η μεταφορά δικαστικής ύλης σε ιδιώτες η οποία οδηγεί σε αντικρουόμενα συμφέροντα που είναι δυνατόν να εγείρουν ζητήματα αναφορικά με το δικαίωμα της πρόσβασης στη δικαιοσύνη.

Τέλος, η καταπολέμηση της διαφθοράς στη δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα κλασικό πρόβλημα το οποίο χαρακτηρίζεται ως wicked το οποίο μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη δικαστική κρίση. Η διαφθορά επηρεάζεται από συστημικούς παράγοντες, όπως η κουλτούρα, η οικονομική ανάπτυξη, οι κυβερνητικές δομές και οι κοινωνικές νόρμες (Βενετσανοπούλου, 2014), γνωρίσματα τα οποία την καθιστούν δύσκολα οριζόμενη και τελικά δυσχερώς επιλύσιμη δηλαδή αντιστέκεται σε απλές λύσεις. Τα χαρακτηριστικά της διαφθοράς είναι η πολυπλοκότητα και η διασυνδεσιμότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων δημόσιων υπαλλήλων, ιδιωτών αλλά και θεσμικών παραγόντων, τα αντικρουόμενα συμφέροντα σε συνδυασμό με τις διαφορετικές αξίες καθώς επίσης ο μη κατάλληλος ορισμός της διαφθοράς ο οποίος καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολος λόγω των διαφορετικών νοοτροπιών. Για παράδειγμα το δώρο στους δημόσιους υπαλλήλους σε άλλες κουλτούρες θεωρείται δωροδοκία και σε άλλες ένδειξη σεβασμού. Ο

περιορισμός της διαφθοράς περιλαμβάνει τις συστημικές μεταρρυθμίσεις σε όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης και δεν επιλύεται μέσω της δικαστικής και μόνο οδού.

5.5 Η οργάνωση της Ελληνικής Δικαιοσύνης στο πλαίσιο της θεωρίας των wicked problems

Η οργάνωση των δικαστηρίων μπορεί να θεωρηθεί «κακόβουλο πρόβλημα» λόγω της εγγενούς πολυπλοκότητας και των αλληλεξαρτήσεων εντός των δικαστικών συστημάτων, καθώς και των πολλαπλών και συχνά αντικρουόμενων στόχων των ενδιαφερομένων μερών που εμπλέκονται στη λειτουργία τους. Όταν χρησιμοποιείται μια σχεσιακή προσέγγιση για την κατανόηση και την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης, το επίκεντρο μετατοπίζεται από τις μεμονωμένες μεταρρυθμίσεις στο δίκτυο των σχέσεων μεταξύ των φορέων, των διαδικασιών, των θεσμών και των ευρύτερων κοινωνικών προσδοκιών. Στο πλαίσιο αυτό, θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε στρατηγικές οργάνωσης της δικαιοσύνης υπό το παραπάνω πρίσμα.

Χαρακτηριστικά τα οποία καθιστούν την οργάνωση των δικαστηρίων και εισαγγελιών ως wicked problem είναι ότι σε πρώτο επίπεδο είναι πολύπλοκα και πολυδιάστατα. Στην έννομη τάξη διακρίνονται σε ποινικά, αστικά, διοικητικά, πρώτου δευτέρου και ανώτατου βαθμού (Βενιζέλος, 2021) τα οποία απαιτούν εξειδικευμένες προσεγγίσεις. Επιπλέον, αρχές όπως η δικαστική ανεξαρτησία, η προσβασιμότητα, η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα ελκύνονται προς αντικρουόμενες κατευθύνσεις. Για παράδειγμα η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα δικαστήρια και εισαγγελίες μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με την αποτελεσματικότητα δηλαδή τη γρήγορη περαίωση αυτών.

Ακόμα, τα δικαστήρια λειτουργούν στο πλαίσιο ενός ευρύτερου «οικοσυστήματος» δικαιοσύνης στο οποίο μετέχουν οι δικαστές, οι εισαγγελείς, οι δικηγόροι, η αστυνομία, οι δικαστικοί υπάλληλοι, η δημόσια διοίκηση, η νομοθετική εξουσία, οι πολίτες. Αλλαγές σε ένα στοιχείο του συστήματος επιφέρει αλλαγές σε ένα άλλο μέρος αυτού. Για παράδειγμα, η χρήση ψηφιακών εργαλείων στη δικαιοσύνη επηρεάζει τους δικαστές, τους δικαστικούς υπαλλήλους αλλά και τους δικηγόρους και πολίτες μέσα από την δημιουργία ανάγκης αναβάθμισης των ψηφιακών τους δεξιοτήτων. Η ψηφιοποίηση της δικαιοσύνης μπορεί να επηρεάσει σημαντικά και την προσβασιμότητα σε αυτήν τόσο των πολιτών όσο και των δικηγόρων (Βρετού, 2021).

Επιπρόσθετα, εντός του δικαστικού συστήματος εμφανίζονται ανταγωνιστικά συμφέροντα. Οι δικαστές και εισαγγελείς μπορεί να θέτουν ως προτεραιότητα τη δικαστική ανεξαρτησία, οι κυβερνήσεις μπορεί να θέτουν ως προτεραιότητα τη μείωση του κόστους ή την αποτελεσματικότητα, οι ενωσιακοί και διεθνείς θεσμοί την εναρμόνιση των δικαστικών συστημάτων και την ταχεία απονομή της δικαιοσύνης, οι πολίτες προτάσσουν θέματα προσβασιμότητας, δικαιοσύνης αλλά και επικαιρότητας. Σημαντικό χαρακτηριστικό επιπέδου «κακόβουλου προβλήματος» είναι ότι δεν υπάρχουν οριστικές λύσεις στη μεταρρύθμιση της δικαιοσύνης. Η μεταρρύθμιση των δικαστηρίων βρίσκεται σε εξέλιξη, καθώς οι κοινωνικές αξίες, τα νομικά πλαίσια και η τεχνολογία εξελίσσονται. Λύσεις οι οποίες λειτουργούν σε μια δικαιοδοσία ή χρονική περίοδο μπορεί να μην λειτουργούν σε άλλη δικαιοδοσία ή περίοδο. Τέλος, μπορεί να δημιουργηθούν απρόβλεπτες συνέπειες στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Για παράδειγμα, η ψηφιοποίηση ή οι μετρήσεις επιδόσεων μπορεί να διευρύνουν το χάσμα πρόσβασης στη δικαιοσύνη περιθωριοποιημένων ομάδων ή να δημιουργήσουν ισχυρές πιέσεις σε δικαστές -εισαγγελείς και δικαστικό προσωπικό.

5.6 Μια σχεσιακή προσέγγιση της οργάνωσης των Δικαστηρίων και Εισαγγελιών

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει (βλ. Κεφάλαιο 3) η σχεσιακή προσέγγιση δίνει έμφαση στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι αλληλεπιδράσεις και οι σχέσεις μεταξύ φορέων και συστημάτων διαμορφώνουν τα αποτελέσματα, αντί να εστιάζει σε μεμονωμένες οντότητες ή γραμμικές λύσεις. Οι βασικές αρχές περιλαμβάνουν: 1) τη συστημική σκέψη όπου οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες πρέπει να αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη ως ένα οικοσύστημα. Η εφαρμογή αυτών οφείλει να εξετάζει όλες τις ενδεχόμενες εξαρτήσεις. Για παράδειγμα, οι καθυστερήσεις στη διοικητική δικαιοσύνη μπορεί να οφείλονται σε πίεση των ρυθμιστικών αρχών που τροφοδοτούν το σύστημα με διοικητικές διαφορές όπως για παράδειγμα η Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (Βάγιας, 2024). Οι ρυθμιστικές αρχές εκδίδουν αποφάσεις ή επιβάλλουν κυρώσεις οι οποίες μπορεί να αμφισβητούνται από τους διοικουμένους με συνέπεια να κατατίθενται προσφυγές στη διοικητική δικαιοσύνη. Αυτό οδηγεί σε υπερφόρτωση των δικαστηρίων, ιδίως για ρυθμιστικές αρχές οι οποίες έχουν εκτεταμένες αρμοδιότητες όπως σε τομείς φορολογίας, ανταγωνισμού, δημόσιων συμβάσεων κλπ. 2) Στη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες (Selg, et al., 2023). Συγκέντρωση όλων των σχετικών φορέων - δικαστών, υπαλλήλων, φορέων χάραξης πολιτικής, επαγγελματιών του νομικού κλάδου και του κοινού. Οι

προσπάθειες δικαστικής μεταρρύθμισης θα πρέπει να ενσωματώνουν βρόχους ανατροφοδότησης από τους εν λόγω ενδιαφερόμενους φορείς για να επιτευχθούν λύσεις χωρίς αποκλεισμούς. 3) Στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. Τα δικαστικά συστήματα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την εμπιστοσύνη των πολιτών και τη θεσμική αξιοπιστία. Τα μοντέλα συνεργατικής διακυβέρνησης μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη μέσω της διαφάνειας, της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και της συνεπούς επικοινωνίας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι το επιτελικό κράτος παρότι αποτελεί ένα συντονιστικό κέντρο διαχείρισης των δημόσιων πολιτικών παραμένει ένα συγκεντρωτικό μοντέλο διακυβέρνησης που δεν ευνοεί τις συνεργατικές δομές διακυβέρνησης (Παπατόλιας, 2019). 4) Τέλος, στη προσαρμοστική διαχείριση, η οποία εστιάζει στην αποδοχή του γεγονότος ότι δεν υπάρχει ενιαία «λύση» και ότι είναι απαραίτητη η συνεχής μάθηση και προσαρμογή (Ασπρίδης, 2020). Η δημιουργία πιλοτικών προγραμμάτων (π.χ. εξειδικευμένα δικαστήρια ή νέες τεχνολογίες) μπορούν να βελτιώσουν τις μεταρρυθμίσεις πριν επεκταθούν σε όλο το σύστημα.

Οι βασικές προκλήσεις με βάση τη σχεσιακή προσέγγιση στην οργάνωση των δικαστηρίων είναι ο συντονισμός μεταξύ θεσμικών οργάνων, η εξισορρόπηση ανεξαρτησίας και λογοδοσίας και η ανομοιόμορφη πρόσβαση στη δικαιοσύνη. Τα δικαστήρια πρέπει να αλληλοεπιδρούν με τους εισαγγελείς, την αστυνομία, τους παρόχους νομικής βοήθειας και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Η μη ευθυγράμμιση των στόχων, των πόρων ή των χρονοδιαγραμμάτων μπορεί να επιδεινώσει τις καθυστερήσεις ή την αναποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, ένα δικαστήριο μπορεί να αποφανθεί γρήγορα επί υποθέσεων έξωσης, αλλά οι καθυστερήσεις στην εκτέλεση ή στην πρόσβαση σε υπηρεσίες στέγασης μπορεί να ακυρώσουν τη σημασία της απόφασης. Οι μετρήσεις απόδοσης μπορεί να βοηθήσουν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, αλλά μπορεί ταυτόχρονα να προκαλέσουν αντιδράσεις, εάν οι δικαστές, εισαγγελείς αλλά και δικαστικοί υπάλληλοι αισθάνονται ότι πιέζονται να δώσουν προτεραιότητα στην ταχύτητα έναντι της δικαιοσύνης. Τέλος, η ανομοιόμορφη πρόσβαση στη δικαιοσύνη αποτελεί παράγοντα ο οποίος εξαρτάται από την ικανότητα των χρηστών να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες αλλά και μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών όπως η αναμόρφωση του δικαστικού χάρτη και η χρήση νέων τεχνολογιών (Κτιστάκης, 2024).

Βασικές στρατηγικές της σχεσιακής προσέγγισης για την οργάνωση των δικαστηρίων και εισαγγελιών είναι ο σχεδιασμός μεταρρυθμίσεων χωρίς

αποκλεισμούς, οι ολιστικές μετρήσεις επιδόσεων, η συνεργασία μεταξύ δομών και οργανισμών, η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης (Selg, et al., 2023). Ο σχεδιασμός μεταρρυθμίσεων χωρίς αποκλεισμούς απαιτεί την προώθηση του διαλόγου με πολλούς εμπλεκόμενους φορείς για τον συν-σχεδιασμό δικαστικών μεταρρυθμίσεων που αντικατοπτρίζουν διαφορετικές προτεραιότητες, όπως η δημιουργία ομάδων εστίασης (μικρές οργανωμένες ομάδες ατόμων που συγκεντρώνονται για να συζητήσουν συγκεκριμένα θέματα ή πολιτικές) οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν δικαστές, χρήστες δικαστηρίων και οργανώσεις νομικής βοήθειας πριν από την εφαρμογή νέων συστημάτων ηλεκτρονικής κατάθεσης.

Οι ολιστικές μετρήσεις επιδόσεων θα πρέπει να μετρούν όχι μόνο τα ποσοστά εκκαθάρισης υποθέσεων, αλλά και την αξιολόγηση της ποιότητας της δικαιοσύνης, της ικανοποίησης των χρηστών και της ισότιμης πρόσβαση. Θα πρέπει, επίσης, να ενσωματώνονται δείκτες, όπως η εμπιστοσύνη του κοινού στη δικαιοσύνη και οι αντιλήψεις των ενδιαφερομένων για τη δικαιοσύνη.

Η συνεργασία μεταξύ δομών και οργανισμών απαιτεί την ενίσχυση των δεσμών μεταξύ δικαστηρίων και άλλων φορέων της δικαιοσύνης για την αντιμετώπιση συστημικών δυσχερειών. Ειδικότερα, δημιουργία κοινών ομάδων εργασίας μεταξύ δικαστηρίων, ρυθμιστικών αρχών και υπηρεσιών διαμεσολάβησης για την επίλυση διοικητικών διαφορών. Τέλος, απαιτείται η εκπαίδευση του προσωπικού των δικαστηρίων, των δικαστών και των φορέων χάραξης πολιτικής στη συστημική σκέψη, την επίλυση συγκρούσεων και τη σχεσιακή ηγεσία και την οργάνωση των δικαστηρίων και εισαγγελιών με βάση τα χαρακτηριστικά της Νέας δημόσιας Διοίκησης (βλ. κεφάλαιο 3). Η Εθνική Σχολή Δικαστών θα μπορούσε να συμπεριλάβει ενότητες σχετικά με τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών και την προσαρμοστική λήψη αποφάσεων. Σημαντική εξίσου είναι η διαφανής επικοινωνία η οποία οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης μέσω, για παράδειγμα, δημόσιων πινάκων ελέγχου για την παρουσίαση της προόδου όσον αφορά τις καθυστερήσεις στις υποθέσεις ή την εφαρμογή ψηφιακών συστημάτων.

Η οργάνωση των δικαστηρίων, όταν αντιμετωπίζεται ως ένα κακό πρόβλημα, απαιτεί να υπερβούμε τις τεχνοκρατικές ή αποσπασματικές μεταρρυθμίσεις. Η σχεσιακή προσέγγιση δίνει έμφαση στη διασύνδεση, τη συμμετοχικότητα και την προσαρμοστικότητα, καθιστώντας την κατάλληλη για την αντιμετώπιση των

συστημικών και δυναμικών προκλήσεων της διοίκησης των δικαστηρίων. Εστιάζοντας στις σχέσεις -τόσο εντός του δικαστικού συστήματος όσο και με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους- η προσέγγιση αυτή προσφέρει μια πιο βιώσιμη και ευαίσθητη στο πλαίσιο πορεία προς μια ουσιαστική μεταρρύθμιση.

5.7 Wicked problems και Σχεδιαστική Σκέψη (Design Thinking) στην οργάνωση των Δικαστηρίων και Εισαγγελιών

Η σχεδιαστική σκέψη είναι μια ανθρωποκεντρική, επαναληπτική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων που έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική στην αντιμετώπιση "κακών" προβλημάτων - πολύπλοκων, πολύπλευρων ζητημάτων χωρίς σαφή λύση (Thienen & Nicolai, 2014). Όταν εφαρμόζεται στην οργάνωση των δικαστηρίων, η σχεδιαστική σκέψη μπορεί να παρέχει ένα πλαίσιο για την αντιμετώπιση ζητημάτων, όπως η πρόσβαση στη δικαιοσύνη, η αναποτελεσματικότητα, η δυσaráσκεια των χρηστών και οι συστημικές ανισότητες.

Σημαντική συνιστώσα της σχεδιαστικής προσέγγισης είναι η ενσυναίσθηση, η κατανόηση των χρηστών. Στους χρήστες των δικαστηρίων περιλαμβάνονται οι διάδικοι, οι κατηγορούμενοι, τα θύματα, οι δικηγόροι, οι δικαστές και το προσωπικό. Η πραγματοποίηση συνεντεύξεων, η παρατήρηση των δικαστικών διαδικασιών και η συγκέντρωση πληροφοριών για τα σημεία που τους ταλαιπωρούν, αποτελούν εργαλεία για την επίλυση προβλημάτων τα οποία προκύπτουν μέσα από την οργάνωση των δικαστικών διαδικασιών. Για παράδειγμα: Τα θύματα μπορεί να αισθάνονται εκφοβισμένα στις αίθουσες των δικαστηρίων. Οι κατηγορούμενοι μπορεί να μην κατανοούν τη νομική γλώσσα που χρησιμοποιείται στις διαδικασίες. Οι δικηγόροι μπορεί να δυσκολεύονται με ξεπερασμένες διοικητικές διαδικασίες. Οι χάρτες ενσυναίσθησης ή οι προσωποποιήσεις χρηστών μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των συναισθηματικών, διαδικαστικών και υλικοτεχνικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι χρήστες (Thienen & Nicolai, 2014).

Στη δεύτερη φάση της σχεδιαστικής προσέγγισης μπορεί να οριστεί το πρόβλημα με σαφήνεια ως εξής: «Πώς θα μπορούσαμε να μειώσουμε τη συσσώρευση υποθέσεων για να βελτιώσουμε την πρόσβαση στην έγκαιρη απονομή δικαιοσύνης;» «Πώς θα μπορούσαμε να κάνουμε την εμπειρία του δικαστηρίου λιγότερο εκφοβιστική για τους μη νομικούς;» Ο ακριβής ορισμός του προβλήματος διασφαλίζει ότι οι λύσεις

είναι στοχευμένες και εφαρμόσιμες. Οι λύσεις θα μπορούσαν να προκύψουν μέσα από τη συγκέντρωση των ενδιαφερόμενων μερών (δικαστές, δικηγόρους, υπαλλήλους και διαδίκους) για συνεργατικές συνεδρίες καταιγισμού ιδεών (brainstorming). Θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στις ιδέες με βάση τη σκοπιμότητα, τον αντίκτυπο στους χρήστες και τη δυνατότητα συστημικής αλλαγής (Yankelovich , 2015).

Στη συνέχεια, θα ήταν δυνατό να αναπτυχθούν πρωτότυπα ή πιλοτικά προγράμματα μικρής κλίμακας για τη δοκιμή λύσεων (Thienen & Nicolai, 2014). Παραδείγματα περιλαμβάνουν: Μια εφαρμογή για κινητά που παρέχει ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο για δικαστικές υποθέσεις για διαδίκους και δικηγόρους. Μια επανασχεδιασμένη διάταξη της δικαστικής αίθουσας για να κάνει τις διαδικασίες περισσότερο προσίτες. Ένα εικονικό γραφείο βοήθειας για τους διαδίκους που εκπροσωπούνται μόνοι τους. Τα πιλοτικά προγράμματα επιτρέπουν στα δικαστήρια να πειραματιστούν με λύσεις σε περιβάλλον χαμηλού κινδύνου πριν από τη γενική εφαρμογή τους. Τέλος, προτείνεται η εφαρμογή του πρωτότυπου σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον και η συγκέντρωση ανατροφοδότησης από τους χρήστες (Thienen & Nicolai, 2014). Για παράδειγμα, εάν ένα εικονικό δικαστικό σύστημα εφαρμόζεται πιλοτικά, χρειάζεται η συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με την ικανοποίηση των χρηστών, την εξοικονόμηση χρόνου και τις τεχνικές προκλήσεις. Η ανατροφοδότηση αποτελεί εργαλείο για την βελτίωση του προγράμματος και τον ανασχεδιασμό του για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων αστοχιών.

Με την υιοθέτηση της σκέψης του σχεδιασμού, τα δικαστήρια μπορούν να μετατραπούν σε πιο αποτελεσματικούς, περιεκτικούς και φιλικούς προς τον χρήστη θεσμούς. Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει ότι οι λύσεις βασίζονται στις πραγματικές εμπειρίες των χρηστών, ενώ παράλληλα είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να προσαρμόζονται στις πολυπλοκότητες των σύγχρονων συστημάτων δικαιοσύνης. Αυτός είναι ένας ικανός τρόπος για την αντιμετώπιση των «κακών» προβλημάτων που ταλαιπωρούν τα δικαστικά συστήματα παγκοσμίως.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο τομέας της Δικαιοσύνης ενέχει χαρακτηριστικά ενός «κακόβουλου» προβλήματος, όπως η πολυπλοκότητα δηλαδή η εμπλοκή πολλών παραγόντων (πολιτικοί, νομικοί, κοινωνικοί) με αντικρουόμενα συμφέροντα, η αβεβαιότητα, η δυσκολία πρόβλεψης των επιπτώσεων των μεταρρυθμίσεων λόγω αλληλεξαρτήσεων. Οι χρονικές καθυστερήσεις όπως η αργή απονομή δικαιοσύνης με αρνητικές συνέπειες για την κοινωνία. Η έλλειψη συναίνεσης, όπως διαφορετικές αντιλήψεις για το τι συνιστά "σωστή" λύση. Η μη δυνατότητα εφαρμογής όλων των προτεινόμενων λύσεων στην ελληνική πραγματικότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, αναζητούνται μέσα από την παρούσα ανάλυση, μεταρρυθμιστικές προτάσεις οι οποίες εκκινούν από τη σχεσιακή προσέγγιση των wicked problems. Προτείνονται μεταρρυθμίσεις οι οποίες προκρίνουν το διάλογο και τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. Ειδικότερα, οι μεταρρυθμίσεις αυτές περιλαμβάνουν: τη διαβούλευση, την ενεργό συμμετοχή όλων στις μεταρρυθμίσεις για κοινά αποδεκτές λύσεις. Τη διατομεακή συνεργασία με συνέργειες μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων (νομικών, τεχνολόγων, κοινωνιολόγων). Την εμπιστοσύνη δηλαδή την ενίσχυση των σχέσεων μέσα από διαφάνεια και λογοδοσία. Τον πειραματισμό μέσω της δοκιμής και αξιολόγησης καινοτόμων λύσεων. Τη δυναμική προσαρμογή, συνεχή προσαρμογή στις αλλαγές του κοινωνικού και νομικού πλαισίου.

Η μεταρρύθμιση της ελληνικής Δικαιοσύνης αποτελεί πρωτεύοντα στόχο τόσο στην κυβερνητική ατζέντα όσο και στην ενωσιακή μέσα από τη χρηματοδότηση αυτής από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Αποτελεί έναν ερευνητικό τομέα με ιδιαίτερες προκλήσεις για τους φορείς αλλά και για τα άτομα τα οποία εμπλέκονται σε αυτήν με ιδιαίτερο ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, το οποίο θα ήταν δυνατό να ειπωθεί ότι απουσιάζει από την ελληνική βιβλιογραφία και ιδίως για θέματα τα οποία σχετίζονται με σύγχρονες πρακτικές οργάνωσης των Δικαστηρίων και Εισαγγελιών. Καταλήγοντας, το θέμα της Δικαιοσύνης και ιδίως στο πλαίσιο των wicked problems και της σχεσιακής προσέγγισης απαιτεί περαιτέρω έρευνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Austen-Baker, R.(2018). Implied Terms in English Contract Law. *Edinburgh Law Review*, September, pp. 329-436.

Bartels, K. & Turnbull, N.(2019). Relational Public Administration: A synthesis and heuristic classification of relational approaches. *Public Management Review*, 19 May.

Begg, D., Venasca, G., Fisher, S. & Dornbusch, R.(2015). *Εισαγωγή στην Οικονομική*. 3η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.

Buchanan, J. M. & Tullock, G.(1962). *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Indianapolis: Liberty Fund.

CEPEJ (2013). *Revised Guidelines on the Creation of Judicial Maps to Support Access to Justice within a Quality Judicial System*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.coe.int/en/web/cepej/documentation/cepej-documents/guidelines>

[Πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2024].

CEPEJ (2021). *2022 – 2025 CEPEJ Action plan: “Digitalisation for a better justice”*, Strasbourg: CEPEJ.

CEPEJ (2021). *Revised Saturn Guidelines For Judicial Time Management*, Strasbourg: Council of Europe.

CCJE (2010). *Magna Carta Of Judges(Fundamental Principles)*, Strasbourg: CCJE.

Cilier, P.(2010). What Can We Learn From a Theory of Complexity?. *Emergence*, 15 June, pp. 22-33.

Coglianesi, C. & Lai, A.(2022). https://scholarship.law.upenn.edu/faculty_works/. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/2826

[Πρόσβαση 22 Δεκέμβριος 2024].

Commission, E.(2023). *2023 Rule of Law Report. Country Chapter on the rule of law situation in Greece*, Brussels: European Commission.

Commission, E.(2024). *2024 Rule of Law Report. Country Chapter on the rule of law situation in Greece*, Brussels: European Commission.

Cooke , G. & Muir, R.(2012). *The relational state. How recognising the importance of human relationships could revolutionise the role of the state..* London: Institute for Public Policy Research.

Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science. Journal of the society for general systems research*, pp. 201-215.

ENCJ (2017). *Final Report of the ENCJ's Project Group on the Distillation of ENCJ Guidelines Recommendations and Standards*, Paris: ENCJ.

Europarl (2024). www.europarl.europa.eu. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.europarl.europa.eu/erpl-app-public/factsheets/pdf/el/FTU_4.2.1.pdf
[Πρόσβαση 24 Νοέμβριος 2024].

European Commission (2023). *2023 Rule of Law Report. Country Chapter on the rule of law situation in Greece*, Brussels: European Commission.

European Commission(2024). *The 2024 EU Justice Scoreboard*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Frederickson, H. G. (2015). *Social Equity and Public Administration. Origins, Developments, and Applications*. 3rd edition. London and New York: Taylor & Francis.

Head, B. W.(2019). Forty years of wicked problems literature: forging closer links to policy studies. *Policy and Society*, pp. 180-197.

Head, B. W. (2022). *Wicked Problems in Public Policy*. St Lucia QLD, : Palgrave macmillan.

Huey, L., Ferguson, L. & Schulenberg, J. L.(2022). *The Wicked Problems of Police Reform in Canada*. New York: Routledge.

Jessop, B.(2005). Critical Realism And The Strategic Relational Approach. *New formations*.

Lindblom, C. E.(1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, Spring, pp. pp. 79-88.

March, J. G. & Olsen, J. P. (1984). The new institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*, Σεπτέμβριος, pp. 734-749.

McConnell, A.(2017). Rethinking wicked problems as political problems and policy problems. *Policy and Politics*, 9 October, pp. 165-180.

Mulgan and Stears (2012). *The Relational State*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://ippr-org.files.svdcdn.com/production/Downloads/relational-state_Nov2012_9888.pdf

[Πρόσβαση 14 November 2024]

OECD(1985). *Basic Principles on the Independence of the Judiciary*, Milan: OECD.

OECD (2002). *The Bangalore Principles Of Judicial Conduct*, Hague: oecd.

PICUM (2024). www.picum.org. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://picum.org/wp-content/uploads/2024/04/Betwenn-Administrative-and-Criminal-Law.pdf>

[Πρόσβαση 21 December 2024].

Pierson, P.(2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, Ιούνιος, pp. pp. 251-267.

Pollitt, C. & Bouckaert, G.(2017). *Public Management Reform. A comparative Analysis- Into the Age of Austerity..* 4th edition. Oxford: Oxford University Press .

Rhodes, R.(1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Open University Press.

Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, January, pp. 155-169.

Selg, P., Sootla, G. & Klasche, B.(2023). *A Relational Approach to Governing Wicked Problems. From Governance Failure to Failure Governance*. 1η επιμ. Estonia: Palgrave Macmillan.

Surel, Y. (1998). Idées, intérêts, institutions dans l'analyse des politiques publiques. *Pouvoirs*, pp. 161-168.

- Thienen, J. v. & Nicolai, C. (2014). How design thinking tools help to solve wicked problems. Στο: H. Plattner, C. Meinel & L. Leifer, επιμ. *Design thinking research. Building innovation eco-systems*. Berlin: Springer, pp. 97-102.
- Torring, J., Sørensen, E. & Røiseland, . A.(2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation.Barriers, drivers, benefits and ways forward. *Administration & Society*, pp. 795-825.
- Turnbull, N. & Hoppe, R.(2019). Problematizing ‘wickedness’:a critique of the wicked problems concept, from philosophy to practice. *Policy and Society*, june, pp. 315-337.
- Uhl-Bien, M.(2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 654-676.
- Waldo, D.(1971). *Public Administration in a Time of Turbulence*. California: Chandler Publishing Company.
- Wenzel , M., Okimoto, T. G., Feather, N. T. & Platow, M. J.(2007). Retributive and Restorative Justice. *Law Hum Behav*, October 24, pp. 375-389.
- Yankelovich , . D.(2015). *Wicked Problems, Workable Solutions*. 1η επιμ. New York: Rowman & Littlefield.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ασπρίδης, Γ.(2020). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθληνα: Κριτική.
- Βάγιας , Ι. Ν.(2024). *Κινδυνoi Διαφθορας Στις Δημοσιες Συμβασεις – Εντοπισμος Και Προληψη Κατα Τον Προσυμβατικο Ελεγχο Του Ελεγκτικου Συνεδριου* , Θεσσαλονίκη: Εσδι.
- Ball, A. R. & Peters, G. B. (2001). Σύγχρονη πολιτική και Διακυβέρνηση. Εισαγωγή στην Πολιτική Επιστήμη. Αθήνα: Παπαζήση.
- Βενετσανοπούλου, Μ. Γ.(2014). *Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Βενιζέλος, Ε. (2021). *Μαθήματα Συνταγματικού Δικαίου*. Αθήνα- Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

- Βιδάλη, Σ. (2019). *Εγκλημα και Κοινωνία*. Αθήνα: ΕΑΠ.
- Βρετού, Β.(2021). *Ψηφιακή δικαιοσύνη: μία μεταρρύθμιση που μπορεί να ανοίξει νέους δρόμους*, Θεσσαλονίκη: Εσδι.
- Γεωργακόπουλος, Θ.(2012). *Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική*. 4η έκδοση. Αθήνα: Μπένου.
- Γκάννα, Μ.(2019). *www.esdi.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.esdi.gr/nex/images/stories/pdf/epimorfosi/2019/gnana_2019.pdf
[Πρόσβαση 17 Νοέμβριος 2024].
- Δεγλήρης, Π. Ε.(2016). *Πρόσβαση στη δικαιοσύνη και κρίση*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://crime-in-crisis.com/%CF%80%CF%81%CF%8C%CF%83%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7/>
[Πρόσβαση 21 Δεκέμβριος 2024].
- Edelman, M. J.(1999). *Η κατασκευή του πολιτικού θεάματος*. Αθήνα: Παπαζήση.
- ΕΚΚΕ-ΕΚΕΦΕ "Δ" (2023). *Generative AI Greece 2030: Τα ενδεχόμενα μέλλοντα της Παραγωγικής Τεχνητής Νοημοσύνης στην Ελλάδα*, Αθήνα: Ειδική Γραμματεία Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού.
- Giddens, A.(2010). *Ο Τρίτο Δρόμος*. Αθήνα: Πόλις.
- Καλλίρης, Κ.(2018). *Οργανωμένο Έγκλημα και Διαφθορά*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/44353>
[Πρόσβαση 21 Δεκέμβριος 2024].
- Κατσαβού Α-Μ. (2021). *Η Εύλογη Διάρκεια Της Διοικητικής Διαδικασίας*.
[Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://repo.lib.duth.gr/jspui/bitstream/123456789/17900/1/KatsavouAM_2021.pdf

[Πρόσβαση 14 Νοεμβρίου 2024]

Κοφίνης, Σ.(2021). *Από την ψηφιακή δικαιοσύνη στον ψηφιακό δικαστή: Μπορεί η Τεχνητή Νοημοσύνη να αντικαταστήσει τους δικαστές;*, Θεσσαλονίκη: ΕΣΔΙ.

Κτιστάκη , Σ. (2024). *Σημειώσεις στο πλαίσιο του μαθήματος : Εφαρμοσμένα θέματα Διοικητικής Επιστήμης-Δημόσιες Πολιτικές (ΠΜΣ:Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ)*. Αθήνα: Πάντειον Πανεπιστήμιο.

Κτιστάκη, Σ. (2020). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. 2η έκδοση. Αθήνα: Παπαζήση.

Κτιστάκης, Γ. (2024). *Παρατηρήσεις στο Σχέδιο για την ποινική δίκη*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://antimolia.gr/g-ktistakis-paratiriseis-sto-schedio-gia-tin-poiniki-diki/>

[Πρόσβαση 5 Μάιος 2024].

Κύκλος Ιδεών,(2022). *Δικαιοσύνη: Η μεταρρύθμιση μιας εξουσίας και η αφύπνιση μιας ιδέας*. Αθήνα, Κύκλος Ιδεών.

Λαδής , Σ.(2007). Εξευρωπαϊσμός και αλλαγές δημοσίων πολιτικών: η περίπτωση της ελληνικής περιβαλλοντικής πολιτικής. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, Ιούνιος, pp. 40-60.

Λαδής, Σ. & Νταλάκου, Β.(2016). *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*. 2η έκδοση. Αθήνα: Παπαζήση.

Μανιτάκης, Α.(1994). *Κράτος δικαίου & δικαστικός έλεγχος της συνταγματικότητας*. Αθήνα- Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

March, J. & Simon, H. (2003). *Οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Μούσης, Ν.(2018). *Ευρωπαϊκή Ένωση. Δίκαιο, Οικονομία, Πολιτική*.. 16η έκδοση. Αθήνα: Παπαζήση.

Muller, P. & Surel, Y.(2002). *Η ανάλυση των πολιτικών του κράτους. Ανάλυση των Δημόσιων Πολιτικών*. Αθήνα: Τυποθητω/Δαρδάνος.

Μπαμπαλιούτας, Λ. Π.(2021). *Το Σύγχρονο Θεσμικό Πλαίσιο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης*. 3η έκδοση. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Μπουγάδη, Σ.(2010). Οι σύγχρονες τάσεις του εγκλεισμού: Από το αναμορφωτικό ιδεώδες της δεκαετίας του '70 στη σημερινή εξόντωση του παραβατικού πληθυσμού. *ΠοινΔικ & Εγκληματολογία* , pp. 1-13.

Nugent, N. (2012). Πολιτική και Διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση. 3η έκδοση. Αθήνα: Σαββάλας.

Νταλάκου, Β.(2021). Ρυθμιστική Διακυβέρνηση, καλή νομοθέτηση και δημόσια διοίκηση. Στο: Δ. Α. Σωτηρόπουλος & Β. Νταλάκου, επιμ. *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*. Αθήνα: ΕΑΠ, pp. 99-123.

Οικονόμου, Μ.(2008). Ψυχική ασθένεια και κοινωνικό στίγμα: Διαχρονικές και Σύγχρονες προκλήσεις. *Τετράδια Ψυχιατρικής*, Απρίλιος- Μάιος-Ιούνιος, pp. 19-26.

Παπατόλιας, Α. Ι.(2019). *Η κριτική στο «Επιτελικό Κράτος»* , Αθήνα: www.constitutionalism.gr.

Παπατόλιας, Α. Ι.(2021). www.constitutionalism.gr. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.constitutionalism.gr/theoria-kai-praxi-tis-poliepipedis-diakivernisis/>

[Πρόσβαση 7 Οκτώβριος 2024].

Πουλατζάς, Ν.(1978). *Το κράτος, η εξουσία, ο σοσιαλισμός*. 3^η έκδ. Αθήνα: Θεμέλιο.

Πρεβεδούρου, Ε. Β.(2023). *Διοικητικό Δικονομικό Δίκαιο – Σκοποί και γενικές αρχές διοικητικής* *δίκης*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://www.prevedourou.gr/%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%AD%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%BF/>

[Πρόσβαση 22 Δεκέμβριος 2024].

Ράικος, Α. Γ.(2017). *Συνταγματικό Δίκαιο- Θεμελιώδη Δικαιώματα*. 5η εκδ. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Robbins, S. & Judge, T. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά. 2η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.

Σακελλαροπούλου, Κ. Ν. και συν.(2019). *Η Δικαιοσύνη Στην Ελλάδα Προτάσεις για ένα σύγχρονο δικαστικό σύστημα*, 2019: Διανέοσις.

Schmidt, M.(2004). *Θεωρίες της Δημοκρατίας*. . Αθήνα: Σαββάλας.

Shorten, A. (2017). *Σύγχρονη Πολιτική Θεωρία*. Αθήνα: Κριτική.

Σκουρής, Β. & Βενιζέλος, Ε.(1985). *Ο Δικαστικός Έλεγχος της Συνταγματικότητας των νόμων*. Αθήνα-Κομοτηνή: ANT. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ.

Σπανού, Κ(2001)(α). *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Σπανού, Κ.(2005). *Η πραγματικότητα των Δικαιωμάτων*. Αθήνα: Σαββάλας.

Σπανού, Κ.(2021). *Ποιές μεταρρυθμίσεις; Κυβερνώντας υπό εξωτερική πίεση*. Αθήνα: Πατάκη.

Ταγαρούλιας, Χ.(2013). www.nsk.gr: [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.nsk.gr/documents/15678/33709/2832013.pdf/f1239b76-ff16-47e0-9055-63866ca5f9e0>

[Πρόσβαση 22 Δεκέμβριος 2024].

Τσέκος, Θ. Ν. (2023). Το πολιτικο-διοικητικό σύστημα απέναντι στα “δυσεπίλυτα” δημόσια προβλήματα. Στο: Π. Παπαδάκη, επιμ. *Διάλογοι στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο, pp. 245-261.

Χριστόπουλος, Α.(2004). *Το ορθολογικό μοντέλο απόφασης*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.ekdd.gr/>

Χρυσομμάλλης, Μ. Δ.(2017). *Ευρωπαϊκή Οικονομική Διακυβέρνηση*. Κομοτηνή: Νομική Βιβλιοθήκη.