

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

«Από την Κρίση στην Αλλαγή:

Αναλύοντας Στρατηγικές Προσαρμογής στον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΚΕΦΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

ΙΩΑΝΝΑ ΤΑΧΙΡΙ

ΑΘΗΝΑ, 2025

Copyright © Ιωάννα Ταχίρι, 2025

All rights reserved.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη στον καθηγητή μου Β. Κέφη για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες παρατηρήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την κατανόηση και τη διαρκή ενθάρρυνση σε κάθε στάδιο αυτής της προσπάθειας.

Όπως είπε ο Ηράκλειτος, *«Πάντα ρεῖ καὶ οὐδὲν μένει»*

Η φράση αυτή συνοψίζει το πνεύμα της εργασίας, υπογραμμίζοντας ότι η κρίση φέρνει αλλαγή, και η αλλαγή ανοίγει δρόμο στην εξέλιξη.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι πολλαπλές κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας – οικονομική, υγειονομική, περιβαλλοντική, ψηφιακή – επηρέασαν τη λειτουργία και την οργανωσιακή κουλτούρα του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα.

Μέσω της ανάλυσης στρατηγικών προσαρμογής που υιοθετήθηκαν, αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους και αναδεικνύονται οι συγκλίσεις και οι αποκλίσεις μεταξύ των δύο τομέων. Η έρευνα επιδιώκει να αναδείξει πως οι κρίσεις, πέρα από τις προκλήσεις που επιφέρουν, μπορούν να αποτελέσουν καταλύτη θετικών μετασχηματισμών, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα, τη καινοτομία και τη στρατηγική διαχείριση αλλαγών – κρίσιμους παράγοντες για τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού, ιδίως σε περιβάλλοντα αυξημένης αβεβαιότητας.

Λέξεις – κλειδιά: Κρίση, Αλλαγή, Στρατηγικές προσαρμογής, Δημόσιος τομέας, Ιδιωτικός τομέας, Οργανωσιακή δυναμική, Καινοτομία, Διαχείριση αλλαγών.

Abstract

This paper examines how the multiple crises of the past decade – economic, health, environmental, digital – have influenced the functioning and organizational culture of the public and private sector in Greece.

Through the analysis of the adaptation strategies adopted, their effectiveness is assessed and the convergences and divergences between the two sectors are highlighted.

The research aims to demonstrate that crises beyond the challenges they entail, can serve as catalysts for positive transformations, strengthening resilience, innovation and strategic change management – key factors for the sustainability and effectiveness of any organization, especially in contexts of heightened uncertainty.

Keywords: Crisis, Change, Adaptation Strategies, Public Sector, Private Sector, Organizational Dynamics, Innovation, Change Management.

Πίνακας Περιεχομένων

Βραχυγραφίες.....	10
Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 1: Θεωρητική προσέγγιση της κρίσης και της αλλαγής	13
1.1. Κρίση: Μία θεωρητική και πολυδιάστατη προσέγγιση.....	13
1.1.1. Η κρίση ως ρήξη της κανονικότητας.....	13
1.1.2. Η κρίση ως σημείο καμπής και μετασχηματισμού.....	13
1.1.3. Συγκυριακή και δομική αντίληψη της κρίσης.....	14
1.1.4. Η πολυσημία της κρίσης.....	14
1.1.5. Η κρίση ως μηχανισμός μεταβολής και προσαρμογής.....	15
1.2. Αλλαγή: Μία θεωρητική και πολυδιάστατη προσέγγιση	15
1.2.1. Διαδικασίες και μηχανισμοί αλλαγής.....	16
1.2.2. Μορφές αλλαγής σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα	16
1.2.3. Συγκρούσεις και αλλαγή σε περιόδους κρίσεων	17
1.3. Σύνδεση κρίσης και αλλαγής.....	17
Κεφάλαιο 2: Από την Οικονομική στην Ψηφιακή Κρίση: Μια Δεκαετία	
Μετασχηματισμών	19
2.1. Η Οικονομική Κρίση.....	19
2.1.1. Ορισμός οικονομικής κρίσης.....	19
2.1.2. Το ιστορικό της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 – 2009.....	19
2.1.3. Η εξάπλωση της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην Ευρώπη	21
2.1.4. Επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης	23
2.2. Η Υγειονομική Κρίση (COVID-19)	26
2.2.1. Το ιστορικό της υγειονομικής κρίσης	26
2.2.2. Επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης	27
2.3. Η Περιβαλλοντική Κρίση	29
2.3.1. Ορισμός περιβαλλοντικής κρίσης	29
2.3.2. Το ιστορικό της περιβαλλοντικής κρίσης.....	29
2.3.3. Επιπτώσεις της περιβαλλοντικής κρίσης.....	31

2.4. Η Ψηφιακή Κρίση	34
2.4.1. Ορισμός ψηφιακής κρίσης.....	34
2.4.2. Το ιστορικό της ψηφιακής κρίσης.....	34
2.4.3. Επιπτώσεις της ψηφιακής κρίσης.....	36
Κεφάλαιο 3: Δημόσιος Τομέας: Από την Κρίση στη Στρατηγική Ανθεκτικότητα	39
3.1. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σε κατάσταση κρίσης: Θεσμική και λειτουργική ανθεκτικότητα	39
3.2. Η Οικονομική Κρίση και η επίδρασή της στον δημόσιο τομέα	40
3.2.1. Η Ελληνική οικονομία πριν την οικονομική κρίση.....	40
3.2.2. Η Ελληνική οικονομία κατά την κρίση	41
3.2.3. Μνημονιακές πολιτικές και μεταρρυθμίσεις	42
3.2.4. Αποτίμηση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης.....	44
3.3. Υγειονομική Κρίση και η δημόσια υγειονομική διοίκηση	45
3.3.1. Η Ελληνική πραγματικότητα κατά την υγειονομική κρίση.....	45
3.3.2. Προκλήσεις και μετασχηματισμοί της δημόσιας διοίκησης κατά την υγειονομική κρίση.....	46
3.3.3. Αποτίμηση των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης	62
3.4. Η Περιβαλλοντική Κρίση και η ανταπόκριση της Ελλάδας	64
3.4.1. Θεσμικός εκσυγχρονισμός και διοικητική αναδιάρθρωση.....	65
3.4.2. Ψηφιακές υποδομές για την περιβαλλοντική και κλιματική διακυβέρνηση	67
3.4.3. Ενεργειακή Μετάβαση, ΑΠΕ και Χρηματοδοτικά Εργαλεία της Πράσινης Μετάβασης	68
3.4.4. Αποτίμηση των επιπτώσεων της περιβαλλοντικής κρίσης στον δημόσιο τομέα ..	69
3.5. Ψηφιακή Μετάβαση στον Δημόσιο τομέα.....	70
3.5.1. Η Δημόσια Διοίκηση στην ψηφιακή εποχή.....	71
3.5.2. Εμπόδια και επιτεύγματα της ψηφιακής μετάβασης	71
3.5.3. Η επόμενη ημέρα: Τεχνητή Νοημοσύνη και Δημόσια Διοίκηση	72
3.5.4. Αποτίμηση των επιπτώσεων της ψηφιακής μετάβασης στον δημόσιο τομέα	72
3.6. Συνολική αποτίμηση της ανταπόκρισης του Δημοσίου Τομέα στις κρίσεις	74
Κεφάλαιο 4: Ιδιωτικός Τομέας: Από την Κρίση στον Στρατηγικό Μετασχηματισμό....	76

4.1. Η Οικονομική Κρίση και οι επιπτώσεις στον Ιδιωτικό Τομέα	76
4.1.1. Μακροοικονομικό πλαίσιο της κρίσης και επιπτώσεις στον ιδιωτικό τομέα	76
4.1.2. Αποτίμηση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στον ιδιωτικό τομέα	78
4.2. Η Υγειονομική Κρίση και η αντιμετώπιση του ιδιωτικού τομέα	80
4.2.1. Η φύση της υγειονομικής κρίσης στον ιδιωτικό τομέα	80
4.2.2. Το εύρος και η ένταση των επιπτώσεων στις επιχειρήσεις	81
4.2.3. Λειτουργικές προσαρμογές και αλλαγές επιχειρηματικών μοντέλων	81
4.2.4. Κλαδική ετερογένεια των επιπτώσεων	82
4.2.5. Επιχειρηματική ανθεκτικότητα και νέες στρατηγικές	83
4.2.6. Αποτίμηση των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης στον ιδιωτικό τομέα	84
4.3. Η Περιβαλλοντική Κρίση και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα στον ιδιωτικό τομέα	85
4.3.1. Περιβαλλοντική ευθύνη στον ιδιωτικό τομέα	86
4.3.2. Βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα	86
4.3.3. Αποτίμηση της περιβαλλοντικής κρίσης στον ιδιωτικό τομέα	87
4.4. Η Ψηφιακή Μετάβαση στον Ιδιωτικό Τομέα	88
4.4.1. Ο Ιδιωτικός Τομέας στην ψηφιακή εποχή	89
4.4.2. Η επόμενη ημέρα: Τεχνητή Νοημοσύνη στον Ιδιωτικό Τομέα	90
4.4.3. Αποτίμηση των επιπτώσεων της ψηφιακής μετάβασης στον Ιδιωτικό Τομέα	91
4.5. Συνολική αποτίμηση της ανταπόκρισης του Ιδιωτικού Τομέα στις κρίσεις	91
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία και Ανάλυση Δεδομένων της Έρευνας	94
5.1. Μεθοδολογία έρευνας	94
5.2. Ερευνητικά ερωτήματα	96
5.2.1. Πώς επηρέασαν οι διαφορετικές κρίσεις τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα;	98
5.2.2. Ποιες στρατηγικές προσαρμογής και ανθεκτικότητας ανέπτυξαν οι οργανισμοί και σε ποιο βαθμό υπήρξαν αποτελεσματικές;	103
5.2.3. Ποιες διαφορές εμφανίζονται ανάμεσα στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα ως προς την απόκριση, την καινοτομία και τη διαχείριση αλλαγής;	109

5.2.4. Πώς βίωσαν οι εργαζόμενοι τις κρίσεις σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο;	119
5.2.5. Μπορούν οι κρίσεις να λειτουργήσουν ως ευκαιρία για θετικές αλλαγές και ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας;.....	124
5.2.6. Ποιες από τις αλλαγές που εφαρμόστηκαν έχουν μόνιμο χαρακτήρα και επηρεάζουν τη μελλοντική λειτουργία των οργανισμών;	129
5.3. Συμπεράσματα έρευνας.....	135
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις.....	139
6.1. Συμπεράσματα	139
6.2. Προτάσεις.....	141
Βιβλιογραφία.....	144
1. Ελληνικές πηγές.....	144
2. Ξενόγλωσσες πηγές.....	146
Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο	158

Βραχυγραφίες

Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Α.Π.Δ.Π.Χ.	Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα
Βλ.	Βλέπε
Δ.Ε.Η	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού
Δ.Ν.Τ.	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
Ε.Α.Α.	Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.Τ.Η.Δ.Ε.	Έκτακτο Ειδικό Τέλος Ηλεκτροδοτούμενων Δομημένων Επιφανειών
ΕΛ.ΣΤΑΤ.	Ελληνική Στατιστική Αρχή
Ε.Σ.Ε.Κ.	Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα
Ε.Κ.Τ.	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
Η.Π.Α.	Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής
κ.ά.	και άλλα
Κ.Ε.Π.	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
κ.λπ.	και λοιπά
Ν.	Νόμος
Ο.Η.Ε.	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΠεΣΠΚΑ	Περιφερειακά Σχέδια Προσαρμογής
Π.Ο.Υ.	Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας
σελ.	σελίδα
Τ.Ν.	Τεχνητή Νοημοσύνη
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

Εισαγωγή

Οι κρίσεις αποτελούν σημεία καμπής στην ιστορική εξέλιξη των κοινωνιών, των θεσμών και των οργανισμών. Διακόπτουν την κανονικότητα, ανατρέπουν τις καθιερωμένες ισορροπίες και επιβάλλουν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού των πρακτικών και των στρατηγικών που μέχρι τότε θεωρούνταν δεδομένες. Παρότι συνδέονται συχνά με αβεβαιότητα και αναστάτωση, οι κρίσεις λειτουργούν ταυτόχρονα ως μηχανισμοί μετασχηματισμού, ενεργοποιώντας διαδικασίες μάθησης, αναδιοργάνωσης και καινοτομίας. Με αυτόν τον τρόπο, μετατρέπονται από απειλή σε καταλύτη αλλαγής, επιβεβαιώνοντας ότι η εξέλιξη πολλών οργανισμών δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την πίεση που δημιουργεί μία κρίσιμη συνθήκη.

Η Ελλάδα βίωσε την τελευταία δεκαετία μια σειρά οικονομικών, υγειονομικών, περιβαλλοντικών και τεχνολογικών κρίσεων, οι οποίες επηρέασαν καθοριστικά τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα. Κάθε κρίση ανέδειξε διαφορετικές αδυναμίες, διαφορετικές δυνατότητες προσαρμογής και διαφορετικούς βαθμούς ανθεκτικότητας. Παράλληλα, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για σημαντικές μεταρρυθμίσεις, για επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού και για διαμόρφωση νέων επιχειρησιακών πρακτικών. Στο πλαίσιο αυτό, η κατανόηση της σχέσης κρίσης και αλλαγής αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για τη λειτουργία σύγχρονων οργανισμών και για την αποτίμηση της επάρκειας των στρατηγικών προσαρμογής τους.

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη δυναμική αυτή μέσα από μία συνδυαστική προσέγγιση θεωρητικής ανάλυσης, μελέτης των εξελίξεων της τελευταίας δεκαετίας και πρωτογενούς έρευνας. Αρχικά αναλύεται το εννοιολογικό πλαίσιο της κρίσης και της αλλαγής, η πολυδιάστατη φύση τους και οι μηχανισμοί μέσω των οποίων επηρεάζουν τις οργανωσιακές δομές. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μετάβαση από την οικονομική στην ψηφιακή κρίση και αναδεικνύονται οι μεταβολές που προκάλεσαν στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ακολουθεί η συστηματική αποτίμηση των επιπτώσεων των κρίσεων στους δύο τομείς, η καταγραφή των στρατηγικών που υιοθετήθηκαν και η ερμηνεία των διαφορών που προέκυψαν ως προς την ανθεκτικότητα, την καινοτομία και τη διαχείριση αλλαγών. Τέλος, αξιοποιούνται τα δεδομένα της έρευνας για να αποτυπωθεί η εμπειρία των εργαζομένων και να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι κρίσεις επηρέασαν την καθημερινότητά τους, τις αντιλήψεις τους και τις επαγγελματικές τους προοπτικές.

Στο πλαίσιο αυτό, η έρευνα επικεντρώνεται σε μια σειρά βασικών ερωτημάτων: πώς επηρέασαν οι διαφορετικές κρίσεις τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα· ποιες στρατηγικές προσαρμογής και ανθεκτικότητας υιοθέτησαν οι οργανισμοί και σε ποιον βαθμό αυτές αποδείχθηκαν αποτελεσματικές· ποιες διαφορές αναδείχθηκαν ανάμεσα στους δύο τομείς ως προς την απόκριση, την καινοτομία και τη διαχείριση της αλλαγής· πώς βίωσαν οι εργαζόμενοι τις κρίσεις σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο· κατά πόσο οι κρίσεις λειτούργησαν ως ευκαιρίες για θετικές μεταβολές στην οργανωσιακή κουλτούρα· και ποιες από τις αλλαγές που εφαρμόστηκαν απέκτησαν μόνιμο χαρακτήρα, επηρεάζοντας τη μελλοντική λειτουργία των οργανισμών.

Η συστηματική διερεύνηση των παραπάνω θεμάτων επιτρέπει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η κρίση μπορεί να λειτουργήσει όχι μόνο ως διατάραξη της κανονικότητας, αλλά και ως μοχλός ανανέωσης. Η εργασία φιλοδοξεί να αναδείξει ότι η κρίση, παρά τη βαρύτητά της, αποτελεί το σημείο εκκίνησης της αλλαγής – μια διαδικασία που διαμορφώνει νέες ισορροπίες, ενισχύει την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα και θέτει τα θεμέλια για πιο ανθεκτικές και αποτελεσματικές δομές στο μέλλον.

Αυτή η μετασχηματιστική διάσταση της κρίσης βρίσκεται στον πυρήνα της παρούσας εργασίας, διότι αναδεικνύει την κρίση όχι ως στατικό γεγονός, αλλά ως διαδικασία επίδρασης, αναδιοργάνωσης και συλλογικής μάθησης, που διαμορφώνει την πορεία τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών οργανισμών.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητική προσέγγιση της κρίσης και της αλλαγής

Η αλλαγή δεν είναι απλά απαραίτητη στη ζωή.

Είναι η ζωή.

Alvin Toffler, 1928 – 2016 Αμερικανός συγγραφέας και μελλοντολόγος

1.1. Κρίση: Μία θεωρητική και πολυδιάστατη προσέγγιση

Η έννοια της κρίσης αποτελεί ένα από τα πιο σύνθετα και αμφίσημα θεωρητικά εργαλεία στις κοινωνικές και οικονομικές επιστήμες. Παρά τη συχνή χρήση της, δεν υπάρχει ένας ενιαίος και κοινά αποδεκτός ορισμός, αντίθετα, η κρίση παρουσιάζεται ως μια πολυεπίπεδη κατάσταση, η οποία επηρεάζει δομές, συμπεριφορές και μηχανισμούς λειτουργίας ενός οργανισμού, μιας κοινωνίας ή ενός οικονομικού συστήματος. Η ασάφεια αυτή δεν αντανakλά απλώς δυσκολία ορισμού, αλλά την ίδια τη φύση της κρίσης ως φαινόμενο που εκδηλώνεται με πολλαπλούς τρόπους, σε διαφορετικές κλίμακες και χρονικότητες. (Βλάδος, 2017)

1.1.1. Η κρίση ως ρήξη της κανονικότητας

Η κρίση μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια απότομη ανατροπή της κανονικής λειτουργίας ενός συστήματος. Εμφανίζεται συχνά χωρίς προειδοποίηση, όταν το επιμέρους γεγονός ή πρόβλημα υπερσχύει του συνολικού πλαισίου και δημιουργεί μια κατάσταση αβεβαιότητας. Σε πολλές περιπτώσεις, η κρίση εκδηλώνεται ως ένα ανομοιογενές σύνολο φαινομένων, ένα ασταθές άθροισμα καταστάσεων που δεν συνδέονται μεταξύ τους με έναν ξεκάθαρο οργανικό τρόπο. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί συχνά σε επιφανειακή κατανόηση, καθώς το γεγονός της κρίσης δεν ερμηνεύεται μέσα από τις βαθύτερες δυναμικές που το προκαλούν. Έτσι, η κρίση γίνεται αντιληπτή ως προσωρινή διαταραχή, αλλά ταυτόχρονα αποκαλύπτει ότι το σύστημα δεν μπορεί πλέον να λειτουργήσει με τους όρους της προηγούμενης κανονικότητας. (Βλάδος, 2017)

1.1.2. Η κρίση ως σημείο καμπής και μετασχηματισμού

Η κρίση αποτελεί επίσης μια κρίσιμη στιγμή που μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Μπορεί να σημαίνει μια σοβαρή και επείγουσα κατάσταση, μια περίοδο οξυμένης πίεσης, ή μια γενικότερη αστάθεια που θέτει σε δοκιμασία τη λειτουργία ενός συστήματος. Συχνά προκύπτει από μια σειρά συσσωρευμένων προβλημάτων, τα οποία για μεγάλο χρονικό διάστημα δεν είχαν εκδηλωθεί. Η κρίση μπορεί να είναι μια

παροδική έκρηξη, το σημείο στο οποίο η συνηθισμένη λειτουργία δεν είναι πλέον βιώσιμη, ή η στιγμή που υποδηλώνει την ανάγκη ριζικής αλλαγής κατεύθυνσης. Εμφανίζεται σε ποικίλα επίπεδα: από μια κρίση συμπεριφοράς ή απόδοσης μέχρι μια κρίση αξιών ή νομιμοποίησης σε θεσμικό πλαίσιο. Σε όλες τις περιπτώσεις, λειτουργεί ως σημείο καμπής που αναγκάζει τους οργανισμούς και τις κοινωνίες να επανεξετάσουν πρακτικές, σκοπούς και στρατηγικές. (Βλάδος, 2017)

1.1.3. Συγκυριακή και δομική αντίληψη της κρίσης

Η επιστημονική συζήτηση διακρίνει δύο βασικούς τρόπους κατανόησης της κρίσης: τη συγκυριακή και τη δομική θεώρηση. Η συγκυριακή αντίληψη βλέπει την κρίση ως μια έκτακτη, προσωρινή και ασυνήθιστη κατάσταση, η οποία ανατρέπει για λίγο την ομαλή λειτουργία του συστήματος, αλλά θεωρείται ότι μπορεί τελικά να αποκατασταθεί, επαναφέροντας το σύστημα στην προηγούμενη ισορροπία του. Αντίθετα, η δομική προσέγγιση θεωρεί ότι η κρίση αποτελεί τμήμα της φυσικής εξέλιξης ενός οργανισμού ή συστήματος. Δεν είναι μια παρέκκλιση, αλλά μια φάση που προκύπτει από βαθύτερες αλλαγές, από συνεχείς προσαρμογές και από μεταβολές στις θεμελιώδεις ισορροπίες. Μέσα από αυτή την οπτική, η κρίση δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως διαταραχή, αλλά ως αναπόσπαστο στοιχείο της πορείας προς μια νέα μορφή λειτουργίας και νέους όρους σταθερότητας. (Βλάδος, 2017)

1.1.4. Η πολυσημία της κρίσης

Η κρίση αποτελεί μια έννοια με ιδιαίτερα ευρύ και πολυδιάστατο περιεχόμενο, καθώς μπορεί να σηματοδοτεί διαφορετικές καταστάσεις ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο εμφανίζεται. Μπορεί να εκφράζει μια επείγουσα κατάσταση που απαιτεί άμεση παρέμβαση, να υποδηλώνει μια χρονική στιγμή έντονης αστάθειας ή να αποτυπώνει μια παροδική έκρηξη συσσωρευμένων προβλημάτων που για καιρό παρέμεναν αθέατα. Παράλληλα, μπορεί να περιγράφει μια μεταβατική φάση κατά την οποία το σύστημα αναζητά νέα ισορροπία, να δηλώνει ριζική αλλαγή στο περιεχόμενο ή στη λειτουργία ενός οργανισμού ή ακόμη και να αναφέρεται σε μια κατάσταση διαρκούς διαταραχής, όπου η επιστροφή στην προηγούμενη κανονικότητα δεν φαίνεται άμεσα εφικτή. Αυτή η ευρύτητα ερμηνειών εξηγεί γιατί η κρίση παραμένει μια έννοια ανοιχτή, σύνθετη και συχνά αμφίσημη, καθώς δεν περιορίζεται σε έναν μόνο ορισμό αλλά αντανακλά την πολλαπλότητα των μορφών και των δυναμικών που μπορεί να λάβει. (Βλάδος, 2017)

1.1.5. Η κρίση ως μηχανισμός μεταβολής και προσαρμογής

Η κρίση, ανεξάρτητα από την ένταση, τη διάρκεια ή τον τρόπο εκδήλωσής της, φέρει πάντοτε έναν εξελικτικό χαρακτήρα. Δεν αποτελεί μόνο αναστάτωση της υπάρχουσας τάξης, αλλά λειτουργεί ως μηχανισμός που ωθεί τα συστήματα να αναθεωρήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους και να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα. Μέσα από τη διαταραχή που προκαλεί, η κρίση ενεργοποιεί διαδικασίες μεταβολής: υποχρεώνει τους οργανισμούς, τους θεσμούς και τις κοινωνίες να αναπτύξουν νέες πρακτικές, να υιοθετήσουν καινοτόμες μορφές λειτουργίας και να διαμορφώσουν διαφορετικές ισορροπίες. Παράλληλα, λειτουργεί ως «μηχανισμός δοκιμασίας» που αποκαλύπτει τόσο τις αδυναμίες όσο και τα αποθέματα αντοχής ενός συστήματος· από το πόσο εύελκτο είναι, μέχρι το πώς ανταποκρίνεται σε πιεστικές ή απρόβλεπτες συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε κρίση, ακόμη και όταν οι συνέπειές της είναι αποσταθεροποιητικές, μετατρέπεται σε μια διαδικασία που αναδιαμορφώνει κανόνες, συμπεριφορές και προτεραιότητες, ενθαρρύνοντας τη μετάβαση σε νέες μορφές προσαρμογής. (Βλάδος, 2017)

Έτσι, η κρίση δεν αποτελεί μόνο απειλή, αλλά και κινητήριο δύναμη αλλαγής. Είναι ο καταλύτης που αναγκάζει τα συστήματα να μετακινηθούν από το παλιό στο νέο, να επαναπροσδιορίσουν τα όριά τους και να αναπτύξουν νέες δυνατότητες προσαρμογής.

1.2. Αλλαγή: Μία θεωρητική και πολυδιάστατη προσέγγιση

Η αλλαγή αποτελεί μια διαδικασία που συνοδεύει κάθε οργανισμό σε όλη τη διάρκεια της ζωής και λειτουργίας του. Δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός, αλλά μια συνεχής διαδικασία μετασχηματισμού, μέσα από την οποία τροποποιούνται οι τρόποι δράσης, οι συμπεριφορές και οι δομές, είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Η αλλαγή μπορεί να είναι προγραμματισμένη, όταν σχεδιάζεται συστηματικά, είτε απρογραμμάτιστη, όταν προκύπτει ως αντίδραση σε εξωτερικές πιέσεις ή σε εσωτερικές ανάγκες που εμφανίζονται ξαφνικά. (Βλάδος, 2017)

Κεντρικός στόχος της αλλαγής είναι να επιτρέψει σε έναν οργανισμό να προσαρμόζει τη λειτουργία του στο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου μηχανισμού διαχείρισης της αλλαγής, που να προβλέπει τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της διαδικασίας, ώστε ο οργανισμός να μπορεί να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις με τρόπο αποτελεσματικό και συνεκτικό. (Βλάδος, 2017)

1.2.1. Διαδικασίες και μηχανισμοί αλλαγής

Σε περιόδους κρίσης τόσο οι οργανισμοί του Ιδιωτικού τομέα, όσο και του Δημόσιου Τομέα καλούνται να κινητοποιήσουν διαδικασίες που επιτρέπουν την έγκαιρη και αποτελεσματική προσαρμογή τους. Οι διαδικασίες αυτές δεν είναι αποκομμένες από την καθημερινή λειτουργία, αντίθετα, αποτελούν έναν μηχανισμό επιβίωσης και ανανέωσης, μέσω του οποίου κάθε οργανισμός επανεξετάζει πρακτικές, ρόλους και στόχους. (Βλάδος, 2017)

Στον δημόσιο τομέα, οι μηχανισμοί αλλαγής είναι συνήθως πιο τυπικοί και ρυθμισμένοι από θεσμικά πλαίσια, ενώ στον ιδιωτικό τομέα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ευελιξία και ταχεία λήψη αποφάσεων. Παρά τις διαφορές αυτές, και οι δύο τομείς βασίζονται σε κοινά στοιχεία: την αναγνώριση του προβλήματος, τον σχεδιασμό εναλλακτικών λύσεων, τη σταδιακή υλοποίηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Η αλλαγή, λοιπόν, δεν αποτελεί αυτόματη διαδικασία, προϋποθέτει σχεδιασμό, συμμετοχή και προσαρμογή, καθώς και μηχανισμούς που μπορούν να λειτουργήσουν σε συνθήκες υψηλής πίεσης, όπως αυτές που δημιουργεί μια κρίση.

1.2.2. Μορφές αλλαγής σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Οι μορφές αλλαγής που συναντώνται στους οργανισμούς μπορούν να ταξινομηθούν με βάση το βάθος και την ένταση της μεταβολής. Η ίδια κρίση μπορεί να πυροδοτήσει διαφορετικό τύπο αλλαγής σε κάθε τομέα, ανάλογα με το πόσο άμεσα αντιδρά, πόσο εύελικτα μπορεί να κινηθεί και πόσο ανθεκτικές είναι οι δομές του.

Η σταδιακή αλλαγή περιλαμβάνει μικρές, συνεχόμενες βελτιώσεις που συσσωρεύονται με τον χρόνο. Στον ιδιωτικό τομέα αποτελεί συχνή πρακτική, καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσαρμόζονται διαρκώς στις απαιτήσεις της αγοράς. Στον δημόσιο τομέα εμφανίζεται κυρίως μέσα από διοικητικές βελτιώσεις, αναδιαμόρφωση διαδικασιών ή ψηφιακό εκσυγχρονισμό. (Βλάδος, 2017)

Η ριζική αλλαγή σημαίνει αναδιάταξη δομών, στρατηγικών και λειτουργιών. Σε περιόδους σοβαρών κρίσεων και οι δύο τομείς αναγκάζονται να προχωρήσουν σε παρεμβάσεις τέτοιας κλίμακας: θεσμικές μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο, αναδιοργάνωση μονάδων ή επιχειρηματικών μοντέλων στον ιδιωτικό τομέα. (Βλάδος, 2017)

Η πρώτη τάξη αλλαγών περιλαμβάνει προσαρμογές εντός του υπάρχοντος πλαισίου λειτουργίας, ενώ η δεύτερη τάξη ανατρέπει το ίδιο το πλαίσιο. Στην πράξη, οι αλλαγές δεύτερης τάξης, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, απαιτούν βαθιά τροποποίηση της κουλτούρας, κάτι που συχνά είναι δυσκολότερο στον δημόσιο τομέα αλλά εξίσου απαιτητικό και στον ιδιωτικό, ιδιαίτερα για μεγάλους οργανισμούς. (Βλάδος, 2017)

1.2.3. Συγκρούσεις και αλλαγή σε περιόδους κρίσεων

Οι κρίσεις επιτείνουν συχνά τις συγκρούσεις εντός ενός οργανισμού, καθώς μεταβάλλονται ρόλοι, πόροι και ευθύνες. Η έλλειψη συντονισμού και η ασάφεια στόχων αποτελούν συχνές πηγές συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα, ενώ στον ιδιωτικό τομέα οι συγκρούσεις συχνά συνδέονται με την ανάγκη ανακατανομής πόρων, την πίεση χρόνου και τις υψηλές προσδοκίες. (Βλάδος, 2017)

Η αποτελεσματική επίλυση συγκρούσεων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της αλλαγής, καθώς η μη διαχείριση τους μπορεί να ενισχύσει την αντίσταση και να καθυστερήσει την προσαρμογή.

1.3. Σύνδεση κρίσης και αλλαγής

Η κρίση και η αλλαγή αποτελούν δύο φαινόμενα στενά συνδεδεμένα, καθώς η εμφάνιση μιας κρίσης λειτουργεί συχνά ως ο καταλύτης που ενεργοποιεί την ανάγκη για μετασχηματισμό. Οι κρίσεις, είτε είναι οικονομικές είτε υγειονομικές, περιβαλλοντικές ή τεχνολογικές, αποκαλύπτουν με οξύ τρόπο τις αδυναμίες των συστημάτων, τις ανεπάρκειες των δομών και τα όρια των καθιερωμένων πρακτικών. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούν μια ισχυρή πίεση για αλλαγή, η οποία δεν μπορεί πλέον να αναβληθεί ή να γίνει αποσπασματικά.

Τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, η κρίση διακόπτει την κανονικότητα και διαταράσσει τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Στον δημόσιο τομέα, οι κρίσεις συχνά οδηγούν σε θεσμικές μεταρρυθμίσεις, νέες διαδικασίες και βελτιώσεις στην επιχειρησιακή ικανότητα, καθώς οι υπάρχουσες δομές καλούνται να ανταποκριθούν σε αυξημένες απαιτήσεις. Στον ιδιωτικό τομέα, η κρίση επιταχύνει την ανάγκη για καινοτομία, επανασχεδιασμό στρατηγικής και ενίσχυση της ευελιξίας, ώστε οι επιχειρήσεις να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές.

Σε αυτό το πλαίσιο, η αλλαγή δεν αποτελεί απλώς μια αντίδραση, αλλά μια αναγκαία διαδικασία προσαρμογής, μέσω της οποίας οι οργανισμοί μαθαίνουν,

αναδιοργανώνονται και αναπροσδιορίζουν τον ρόλο τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η κρίση αποδεικνύει ότι οι στατικές δομές δεν επαρκούν και ότι η ικανότητα προσαρμογής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης. Από την άλλη πλευρά, η ίδια η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να μετατρέψει την κρίση σε ευκαιρία, επιτρέποντας την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, τη βελτίωση υπηρεσιών, τον εκσυγχρονισμό διαδικασιών και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας.

Τελικά, η σχέση κρίσης και αλλαγής είναι κυκλική και αλληλοτροφοδοτούμενη. Η κρίση ανοίγει τον δρόμο για την αλλαγή, ενώ η αλλαγή ενισχύει την ικανότητα αντιμετώπισης μελλοντικών κρίσεων.

Κεφάλαιο 2: Από την Οικονομική στην Ψηφιακή Κρίση: Μια Δεκαετία Μετασχηματισμών

*Η πρόοδος είναι ωραία λέξη, αλλά αυτό που τη δημιουργεί είναι η αλλαγή
και η αλλαγή έχει πολλούς εχθρούς.*

Robert Kennedy, 1925 – 1968, Αμερικανός πολιτικός

2.1. Η Οικονομική Κρίση

2.1.1. Ορισμός οικονομικής κρίσης

Η οικονομική κρίση ορίζεται ως μία περίοδος κατά την οποία η οικονομία ενός κράτους, υφίσταται σημαντική επιδείνωση των βασικών της μεγεθών, όπως το ΑΕΠ, η απασχόληση και οι επενδύσεις. Συχνά, οι κρίσεις αυτού του τύπου, συνδέονται με βαθύτερες, μακροχρόνιες υφέσεις, καθώς η αστάθεια του χρηματοπιστωτικού τομέα μεταδίδεται στην πραγματική οικονομία, μέσω του περιορισμού της κατανάλωσης και των επενδύσεων. Πρόκειται ουσιαστικά για μία συστημική διαταραχή, η οποία απορρέει από την απώλεια εμπιστοσύνης, την έλλειψη ρευστότητας και την μείωση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων και η οποία οδηγεί την οικονομική δραστηριότητα σε καθοδική πορεία. (Claessens, et al., 2013)

2.1.2. Το ιστορικό της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 – 2009

Η οικονομική κρίση, αν και συγκλόνισε την παγκόσμια κοινότητα, εκ των υστέρων αποδεικνύεται πως δεν ήταν εντελώς απρόσμενη, καθώς υπήρχαν προειδοποιητικά σημάδια και οικονομικές ανισορροπίες που προμήνυαν την εκδήλωσή της.

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, η πορεία της ηγέτιδας οικονομίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (Η.Π.Α.) παρουσιαζόταν ανοδική, παρά την τραγωδία των δίδυμων πύργων που κλόνισε την αίσθηση ασφάλειας. Η χώρα διαπνεόταν από αισιόδοξο κλίμα, με ήπιο πληθωρισμό, χαμηλή φορολογία και χαμηλά επιτόκια, γεγονός που ευνοούσε τις αγορές ακινήτων, τις επενδύσεις στο χρηματιστήριο και την ίδρυση επιχειρήσεων. (Βλάδος, 2017)

Σύντομα όμως, το θετικό αυτό κλίμα ανατράπηκε. Η εκρηκτική αύξηση των στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου (subprime) στις Η.Π.Α. στις αρχές της

δεκαετίας, ελλόχευε κινδύνους εδραιώνοντας σημαντικές πηγές αστάθειας. Τα δάνεια αυτά χορηγούνταν σε δανειολήπτες με χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα, οι οποίοι εμφάνιζαν υψηλή πιθανότητα αθέτησης των υποχρεώσεών τους. (Claessens et al., 2010)

Προκειμένου να μετατραπούν τα επικίνδυνα αυτά στεγαστικά δάνεια σε προϊόντα που παρουσιάζονταν ως ασφαλή και να διατεθούν μαζικά στις αγορές, ομαδοποιήθηκαν και τιτλοποιήθηκαν από χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και πωλήθηκαν στις αγορές ως τιτλοποιημένα στεγαστικά δάνεια, εξασφαλισμένα με υποθήκες (Mortgage-Backed Securities, MBS) και ως σύνθετοι τιτλοποιημένοι τίτλοι χρέους εξασφαλισμένοι με υποθήκες ή άλλα δάνεια (Collateralized Debt Obligations, CDOs). (Acharya & Richardson, 2009)

Οι αξιολογήσεις των μέσων αυτών ως χαμηλού κινδύνου, αποδείχθηκαν λανθασμένες. Βασίζονταν σε εσφαλμένα μοντέλα αποτίμησης κινδύνου και μη ρεαλιστικές παραδοχές για τη μελλοντική πορεία των τιμών ακινήτων. Επιπλέον, υπήρχε σύγκρουση συμφερόντων: οι οίκοι πιστοληπτικής αξιολόγησης πληρώνονταν από τις ίδιες εταιρείες που εξέδιδαν τα MBS και τα CDO, γεγονός που συνέβαλε στην υποεκτίμηση του πραγματικού κινδύνου. (Brunnermeier, 2009)

Τα αποτελέσματα αυτής της πρακτικής δεν άργησαν να φανούν, καθώς σύντομα οι τιμές των τιτλοποιημένων στεγαστικών δανείων άρχισαν να καταρρέουν και οι αμερικανικές και διεθνείς τράπεζες δέχθηκαν το πρώτο πλήγμα. Τα χαρτοφυλάκιά τους περιείχαν ως επί των πλείστων μεγάλους όγκους τίτλων που είχαν θεωρηθεί ασφαλείς, αλλά η απότομη αύξηση των αθετήσεων στα στεγαστικά δάνεια υψηλού κινδύνου οδήγησε σε υποτίμηση των αξιών τους. Έτσι κατέληξαν να αποσταθεροποιούνται οι ισολογισμοί σημαντικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. (Brunnermeier, 2009)

Η αβεβαιότητα που ακολούθησε σχετικά με το ποια ιδρύματα ήταν εκτεθειμένα σε αυτά τα περιουσιακά στοιχεία, οδήγησε σε κρίση εμπιστοσύνης, παγώνοντας την διατραπεζική αγορά, εφόσον οι τράπεζες έπαψαν να δανείζουν η μία την άλλη. Φυσικά, οι επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά, είχαν ανάλογη αντίδραση, επιδεινώνοντας ταχύτατα την οικονομική κρίση, λόγω της έλλειψης ρευστότητας. (Reinhart & Rogoff, 2009)

Η πρώτη μεγάλη κατάρρευση σημειώθηκε με την επενδυτική τράπεζα Bear Stearns. Η τράπεζα έχοντας χάσει την πρόσβασή της στην χρηματοδότηση, και έχοντας στο χαρτοφυλάκιο της μεγάλο όγκο επικίνδυνων στοιχείων ενεργητικού (MBS, CDOs και

παράγωγα) που είχαν χάσει την αξία τους, αντιμετώπισε οξεία έλλειψη ρευστότητας και άμεσο κίνδυνο χρεοκοπίας. (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011)

Για να αποτραπεί η μετάδοση της κρίσης στο σύνολο του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η Ομοσπονδιακή Τράπεζα των Η.Π.Α., η Federal Reserve, παρενέβη διευκολύνοντας την εξαγορά της Bear Stearns από την παγκόσμια επενδυτική και εμπορική τράπεζα JPMorgan Chase, παρέχοντας κρατική εγγύηση ύψους 29 δις δολαρίων, αναλαμβάνοντας ουσιαστικά τον κίνδυνο ζημιών, απαλλάσσοντας την JPMorgan από την οικονομική επιβάρυνση που συνεπαγόταν η διάσωση της Bear Stearns. (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011).

Το φθινόπωρο του 2008, η Lehman Brothers, ήτοι η τέταρτη μεγαλύτερη επενδυτική τράπεζα των Η.Π.Α. κήρυξε πτώχευση. Η υψηλή μόχλευση και η εκτεταμένη έκθεσή της σε MBS και CDOs κατέστησαν αδύνατη την άντληση νέας χρηματοδότησης αλλά και την πώλησή σε κάποιο άλλο ίδρυμα. Η κατάρρευσή της συγκλόνισε την παγκόσμια κοινότητα, πυροδοτώντας αλυσιδωτές αντιδράσεις στις διεθνείς αγορές, ενώ παράλληλα σηματοδότησε την είσοδο της διεθνούς οικονομίας στη βαθύτερη ύφεση των τελευταίων δεκαετιών.

2.1.3. Η εξάπλωση της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην Ευρώπη

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Northern Rock αποτέλεσε την πρώτη μεγάλη τράπεζα στην Ευρώπη που κατέρρευσε λόγω έλλειψης ρευστότητας ήδη από το 2007. Η τράπεζα είχε εξάρτηση από την αμερικανική αγορά τιτλοποιημένων στεγαστικών δανείων και, όταν η αγορά αυτή κατέρρευσε, βρέθηκε αδυνατούσα να χρηματοδοτήσει τις υποχρεώσεις της. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε σε ουρές καταθετών, μαζική ανάληψη καταθέσεων και τελικά κρατικοποίηση, σηματοδοτώντας το πρώτο ουσιαστικό σοκ στην Ευρώπη. (Shin, 2009)

Στη Γαλλία, η BNP Paribas προχώρησε τον Αύγουστο του 2007 στο «πάγωμα» τριών επενδυτικών της κεφαλαίων, καθώς διακρατούσε τιτλοποιημένα στεγαστικά δάνεια των Η.Π.Α. και αδυνατούσε να υπολογίσει την πραγματική τους αξία. Η κίνηση αυτή προκάλεσε μεγάλη αναταραχή στις ευρωπαϊκές αγορές, αποκαλύπτοντας την αλληλεξάρτηση των τραπεζικών συστημάτων Ευρώπης και Η.Π.Α. (European Central Bank, 2008)

Στη Γερμανία, δύο σημαντικά τραπεζικά ιδρύματα, η IKB και η Sachsen Landesbank, υπέστησαν σοβαρό πλήγμα. Και οι δύο διακρατούσαν δομημένα επενδυτικά οχήματα που χρηματοδοτούνταν βραχυπρόθεσμα ώστε να επενδύουν σε τιτλοποιημένα στεγαστικά προϊόντα υψηλού ρίσκου. Όταν η αξία των τίτλων αυτών κατέρρευσε, τα οχήματα αυτά αδυνατούσαν να αναχρηματοδοτήσουν τις υποχρεώσεις τους, οδηγώντας τις τράπεζες σε ανάγκη κρατικής στήριξης. (Hellwig, 2009)

Η Ισλανδία επηρεάστηκε με ιδιαίτερη σφοδρότητα, καθώς το σύνολο σχεδόν του τραπεζικού της συστήματος κατέρρευσε το 2008. Οι τρεις μεγαλύτερες τράπεζες της χώρας (Glitnir, Kaupthing, Landsbanki) είχαν αυξήσει υπερβολικά τη μόχλευσή τους και είχαν εκτεθεί σε μεγάλο βαθμό σε διεθνή πολύπλοκα χρηματοοικονομικά προϊόντα, χωρίς να διαθέτουν επαρκή κεφαλαιακή κάλυψη. Η κατάρρευση τους οδήγησε σε κρατικές παρεμβάσεις, ελέγχους κεφαλαίων και βαθιά κοινωνικοοικονομική κρίση. (Special Investigation Commission, 2010)

Στην Ελβετία, η UBS υπέστη σημαντικές ζημιές, καθώς διακρατούσε μεγάλο όγκο δομημένων επενδυτικών τίτλων συνδεδεμένων με την αγορά στεγαστικών δανείων των Η.Π.Α. Η τράπεζα χρειάστηκε κρατική ενίσχυση και τη δημιουργία ειδικής δομής απορρόφησης ζημιών, ώστε να απομονωθούν τα προβληματικά στοιχεία ενεργητικού. (Swiss Federal Banking Commission, 2008)

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, επίσης, η Royal Bank of Scotland (RBS) υπέστη το μεγαλύτερο τραπεζικό πλήγμα στη σύγχρονη ιστορία της χώρας. Η υπερβολική μόχλευση, η εκτεταμένη έκθεση σε σύνθετα επενδυτικά προϊόντα και η δαπανηρή εξαγορά ξένης τράπεζας λίγο πριν την κρίση, την οδήγησαν στα πρόθυρα κατάρρευσης. Η βρετανική κυβέρνηση παρενέβη, αποκτώντας το 58% της τράπεζας και πραγματοποιώντας τη μεγαλύτερη διάσωση τραπεζικού οργανισμού στη χώρα. (FSA, 2011)

Στο Βέλγιο, την Ολλανδία και το Λουξεμβούργο, η Fortis κατέρρευσε με πρωτοφανή ταχύτητα το 2008. Οι τρεις κυβερνήσεις χρειάστηκε να παρέμβουν από κοινού, αναλαμβάνοντας τη διάσωση της τράπεζας, η οποία είχε εκτεθεί υπερβολικά σε διεθνή επενδυτικά προϊόντα και είχε αναλάβει υψηλή μόχλευση. (European Commission, 2009)

Στην Ιρλανδία, η κατάρρευση της Anglo Irish Bank οδήγησε στην πιο δραματική κρατική παρέμβαση της χώρας. Η ιρλανδική κυβέρνηση αναγκάστηκε μέσα σε μία

νύχτα να εγγυηθεί σχεδόν όλες τις τραπεζικές καταθέσεις και υποχρεώσεις, ώστε να αποτραπεί η κατάρρευση ολόκληρου του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Η απόφαση αυτή συνέβαλε στη μετέπειτα κρίση δημόσιου χρέους της Ιρλανδίας. (Honohan, 2010)

Η Ελλάδα επηρεάστηκε σε πολύ σημαντικό βαθμό από την διεθνή αυτή χρηματοπιστωτική κρίση, κυρίως λόγω της απότομης αύξησης του κόστους δανεισμού και της αδυναμίας πρόσβασης στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου. Η επιδείνωση της πιστοληπτικής αξιοπιστίας της χώρας, σε συνδυασμός με το ήδη υψηλό δημόσιο χρέος και τα διαχρονικά δημοσιονομικά ελλείματα, οδήγησαν το 2010 σε έντονη άνοδο της διαφοράς απόδοσης των ελληνικών ομολόγων και σε σημαντική απώλεια της εμπιστοσύνης από τους επενδυτές. Η Ελλάδα αναγκάστηκε να ζητήσει χρηματοδοτική υποστήριξη από τους ευρωπαϊκούς θεσμούς και τον διεθνή οργανισμό σταθερότητας, οδηγούμενη αφενός σε Προγράμματα Προσαρμογής και αφετέρου σε βαθιά οικονομική ύφεση, από την οποία προσπαθεί δεκαπέντε έτη αργότερα να διαφύγει.

2.1.4. Επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης

Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 επέδρασε καταλυτικά τόσο στην αγορά εργασίας όσο και στις κοινωνικές δομές και στα αναπτυξιακά πρότυπα των ανεπτυγμένων οικονομιών.

2.1.4.1. Αρνητικές επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης

Στο εργασιακό πεδίο, η κρίση οδήγησε σε απότομη και εκτεταμένη αύξηση της ανεργίας, με δυσανάλογες επιπτώσεις στους νέους και στους εργαζόμενους χαμηλής ειδίκευσης (Elsby, Hobijn & Şahin, 2010). Η ανάκαμψη της απασχόλησης αποδείχθηκε ιδιαίτερα αργή, καθώς η απώλεια θέσεων εργασίας συνδυάστηκε με αισθητή υποχώρηση των νέων προσλήψεων (ILO, 2011). Παράλληλα, παρατηρήθηκε διεύρυνση της προσωρινής και επισφαλούς απασχόλησης, γεγονός που υποβάθμισε τη συνολική ποιότητα της εργασίας, ενίσχυσε τις μη τυπικές μορφές απασχόλησης και αύξησε την εργασιακή αβεβαιότητα (OECD, 2013).

Σε κοινωνικό επίπεδο, η κρίση προκάλεσε βαθιά διάβρωση της εμπιστοσύνης προς το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τους δημόσιους θεσμούς. Η κατάρρευση μεγάλων τραπεζών και οι παρεμβάσεις διάσωσης δημιούργησαν την αντίληψη ότι το βάρος της κρίσης μεταφέρθηκε δυσανάλογα στην κοινωνία, ενισχύοντας το αίσθημα αδικίας και υπονομεύοντας τη θεσμική αξιοπιστία (Stiglitz, 2010). Η μείωση της εμπιστοσύνης

συνδέθηκε με αυξημένη πολιτική αστάθεια, ενδυνάμωση λαϊκιστικών και αντισυστημικών δυνάμεων και όξυνση των κοινωνικών διαιρέσεων. (OECD, 2013)

Παράλληλα, η κρίση επέφερε ουσιαστικές μεταβολές στη δομή των οικονομιών. Η απότομη επιβράδυνση της πιστωτικής επέκτασης συνέβαλε στη συρρίκνωση του τραπεζικού συστήματος και στην υιοθέτηση αυστηρότερων ρυθμιστικών πλαισίων, ενώ ο χρηματοπιστωτικός τομέας συρρικνώθηκε ως ποσοστό του συνολικού προϊόντος (Claessens, Kose & Terrones, 2012). Πολλές χώρες αναγκάστηκαν να μεταβούν από μοντέλα ανάπτυξης που στηρίζονταν στην κατανάλωση και στον εύκολο δανεισμό σε πιο συνετά οικονομικά πρότυπα, με έμφαση στη δημοσιονομική σταθεροποίηση και στη μείωση των ανισορροπιών (IMF, 2014).

Ταυτόχρονα, η πτώση των επενδύσεων, η επιβράδυνση της παραγωγικότητας και η αύξηση των εισοδηματικών και κοινωνικών ανισοτήτων συνέχισαν να επηρεάζουν τις οικονομίες για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθιστώντας τις επιπτώσεις της κρίσης μακροχρόνιες και διαρθρωτικού χαρακτήρα. (IMF, 2014· OECD, 2013)

Συνολικά, οι επιπτώσεις της κρίσης ξεπέρασαν κατά πολύ τη χρηματοπιστωτική σφαίρα, διαμορφώνοντας νέες κοινωνικές, εργασιακές και οικονομικές πραγματικότητες. Η αύξηση της ανεργίας και της επισφάλειας, η διάβρωση της κοινωνικής εμπιστοσύνης και η ανατροπή των κυρίαρχων αναπτυξιακών μοντέλων ανέδειξαν τη βαθιά διαρθρωτική φύση της κρίσης. Οι αλλαγές που ακολούθησαν, είτε σε θεσμικό είτε σε παραγωγικό επίπεδο, αποδείχθηκαν μακροχρόνιες και συχνά μη αναστρέψιμες, επηρεάζοντας την πορεία των ανεπτυγμένων οικονομιών για ολόκληρη τη δεκαετία που ακολούθησε. (Koutsouris, 2009)

2.1.4.2. Θετικές επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης

Μετά το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008, οι περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες προχώρησαν σε βαθιές μεταρρυθμίσεις με στόχο την ενίσχυση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος και την πρόληψη παρόμοιων φαινομένων στο μέλλον. Κεντρική προτεραιότητα αποτέλεσε η αυστηροποίηση του ρυθμιστικού και εποπτικού πλαισίου, με την υιοθέτηση νέων κεφαλαιακών κανόνων και απαιτήσεων που επέβαλαν τη διατήρηση υψηλότερων αποθεμάτων ασφαλείας και αυστηρότερων δεικτών μόχλευσης (Basel Committee on Banking Supervision, 2011). Οι ρυθμίσεις αυτές στόχευαν στην ενίσχυση της

ανθεκτικότητας του τραπεζικού συστήματος και στην καλύτερη απορρόφηση πιθανών χρηματοπιστωτικών κραδασμών.

Παράλληλα, περιορίστηκε ουσιαστικά η χρήση πολύπλοκων τιτλοποιήσεων και προϊόντων υψηλού κινδύνου, τα οποία είχαν διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στη δημιουργία και διάδοση της κρίσης. Με την υιοθέτηση νέων μηχανισμών διαφάνειας και αυστηρότερων προτύπων εποπτείας, επιδιώχθηκε η αποτροπή της συσσώρευσης μη αναγνωρίσιμων κινδύνων εντός των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς και η ενίσχυση των κανόνων διαχείρισης κινδύνου (Financial Stability Board, 2012). Οι παρεμβάσεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα την υποχώρηση της υπερβολικής μόχλευσης και τη σταδιακή εξάλειψη δομών χρηματοδότησης που είχαν αποδειχθεί ιδιαίτερα ευάλωτες σε περιόδους αστάθειας.

Η κρίση οδήγησε επίσης σε αναθεώρηση των κυρίαρχων αναπτυξιακών προτύπων. Πολλές χώρες εγκατέλειψαν το προηγούμενο μοντέλο που στηριζόταν στην εύκολη πιστωτική επέκταση και στην ιδιωτική κατανάλωση, στρεφόμενες σε πολιτικές δημοσιονομικής εξυγίανσης και ενίσχυσης της μακροοικονομικής σταθερότητας. Η στροφή αυτή περιλάμβανε την προώθηση διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων σε κρίσιμους τομείς όπως η αγορά εργασίας, η ανταγωνιστικότητα και η δημόσια διοίκηση, με στόχο την ενίσχυση της βιωσιμότητας των οικονομιών (OECD, 2013).

Ταυτόχρονα, η κρίση λειτούργησε ως επιταχυντής τεχνολογικής και θεσμικής αναβάθμισης του χρηματοπιστωτικού τομέα. Η ταχεία ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών, καινοτόμων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και νέων εποπτικών εργαλείων συνέβαλε στη δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού και διαφανούς περιβάλλοντος λειτουργίας. Παράλληλα, ενισχύθηκε ο διεθνής θεσμικός συντονισμός, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσω φορέων και μηχανισμών που επιδιώκουν τη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και την έγκαιρη αναγνώριση συστημικών κινδύνων (G20; Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Συστημικού Κινδύνου· Financial Stability Board, 2012).

Συνολικά, οι μεταρρυθμίσεις που υιοθετήθηκαν μετά την κρίση διαμόρφωσαν ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας των οικονομιών, με μεγαλύτερη έμφαση στη σταθερότητα, στη διαφάνεια και στη συνεχή παρακολούθηση των συστημικών κινδύνων. Αν και δεν εξάλειψαν πλήρως τις αδυναμίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος, συνέβαλαν

σημαντικά στη μείωση της ευαλωτότητας και στην ενίσχυση των μηχανισμών πρόληψης μελλοντικών κρίσεων.

2.2. Η Υγειονομική Κρίση (COVID-19)

2.2.1. Το ιστορικό της υγειονομικής κρίσης

Η υγειονομική κρίση της νόσου COVID-19 εκδηλώθηκε στα τέλη του 2019, όταν αναφέρθηκαν τα πρώτα περιστατικά σοβαρής πνευμονίας άγνωστης αιτιολογίας στην πόλη Γουχάν της Κίνας. Στις 31 Δεκεμβρίου 2019, οι κινεζικές αρχές ενημέρωσαν τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας για μια συρροή σοβαρών αναπνευστικών λοιμώξεων, γεγονός που αποτέλεσε την αφετηρία των πρώτων επίσημων αναφορών για την εμφάνιση ενός νέου παθογόνου παράγοντα (WHO, 2020a). Λίγες ημέρες αργότερα, στις 7 Ιανουαρίου 2020, οι υγειονομικές αρχές της Κίνας ταυτοποίησαν τον υπεύθυνο ιό, έναν νέο κορωνοϊό ο οποίος ονομάστηκε αργότερα SARS-CoV-2 (Zhu et al., 2020).

Καθώς τα κρούσματα αυξάνονταν και ο ιός εξαπλωνόταν πέραν της Ανατολικής Ασίας μέσω των διεθνών μετακινήσεων, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (Π.Ο.Υ.) κήρυξε, στις 30 Ιανουαρίου 2020, κατάσταση έκτακτης ανάγκης για τη δημόσια υγεία σε διεθνές επίπεδο, αναγνωρίζοντας τον σοβαρό κίνδυνο ευρείας διασποράς (WHO, 2020b). Μέχρι τις αρχές Μαρτίου 2020, ο ιός είχε ήδη εξαπλωθεί σε όλες σχεδόν τις ηπείρους, με έντονες εξάρσεις στην Ευρώπη, την Αμερική και τη Μέση Ανατολή. Στις 11 Μαρτίου 2020, ο Π.Ο.Υ. ανακήρυξε την COVID-19 πανδημία, επισημαίνοντας την εκτεταμένη και ανεξέλεγκτη διεθνή διασπορά (WHO, 2020c).

Οι κυβερνήσεις παγκοσμίως υιοθέτησαν ένα ευρύ φάσμα περιοριστικών μέτρων, όπως καθολικούς περιορισμούς κυκλοφορίας, αναστολή λειτουργίας σχολείων και επιχειρήσεων, κλείσιμο συνόρων, καθώς και ενισχυμένους μηχανισμούς επιτήρησης και ιχνηλάτησης, με στόχο τον περιορισμό της μετάδοσης (ECDC, 2020). Η ταχεία επιβάρυνση των συστημάτων υγείας, σε συνδυασμό με τις ελλείψεις σε υποδομές και ανθρώπινο δυναμικό, οδήγησε σε σοβαρές πιέσεις και ανέδειξε χρόνια διαρθρωτικές αδυναμίες πολλών εθνικών συστημάτων υγείας (OECD, 2020).

Παράλληλα, η επιστημονική κοινότητα κινητοποιήθηκε με πρωτοφανή ταχύτητα. Η ανάπτυξη των πρώτων εμβολίων μέσα σε λιγότερο από έναν χρόνο αποτελεί ιστορικό ορόσημο, αντανακλώντας την εντατική διεθνή συνεργασία, τη συστηματική αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την επιτάχυνση των διαδικασιών έρευνας και

ανάπτυξης (Barrett & Johnson, 2021). Η περίοδος 2020–2022 χαρακτηρίστηκε από διαδοχικά κύματα της πανδημίας, από την εμφάνιση νέων παραλλαγών του ιού και από συνεχείς προσαρμογές των στρατηγικών δημόσιας υγείας.

2.2.2. Επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης

2.2.2.1. Αρνητικές επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης

Η πανδημία της COVID-19 προκάλεσε μια βαθιά και εκτεταμένη κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο, οδηγώντας το 2020 στη σοβαρότερη ύφεση από τη δεκαετία του 1930. Το παγκόσμιο προϊόν μειώθηκε σημαντικά, οι αλυσίδες εφοδιασμού διαταράχθηκαν και το διεθνές εμπόριο περιορίστηκε αισθητά (IMF, 2020· OECD, 2020). Οι κοινωνικές ανισότητες επιδεινώθηκαν, καθώς οι πιο ευάλωτες ομάδες και οι μικρές επιχειρήσεις επλήγησαν δυσανάλογα, ενώ η φτώχεια αυξήθηκε κυρίως στις αναδυόμενες οικονομίες (World Bank, 2020).

Στον τομέα της εργασίας, οι περιορισμοί κυκλοφορίας και η αναστολή λειτουργίας επιχειρήσεων οδήγησαν σε απώλειες θέσεων εργασίας, μείωση των ωρών απασχόλησης και αύξηση της μερικής ή επισφαλούς εργασίας (ILO, 2021). Η δυνατότητα τηλεργασίας δεν κατανέμονταν ισόρροπα μεταξύ επαγγελματικών ομάδων, ενισχύοντας τις κοινωνικές ανισότητες (OECD, 2021).

Τα συστήματα υγείας βρέθηκαν αντιμέτωπα με σοβαρές ελλείψεις σε προσωπικό, εξοπλισμό και υποδομές, γεγονός που ανέδειξε δομικές αδυναμίες και περιορισμένη ετοιμότητα για την αντιμετώπιση υγειονομικών κρίσεων μεγάλης κλίμακας (OECD, 2021· WHO, 2021). Σε κοινωνικό επίπεδο, η παρατεταμένη αβεβαιότητα και οι περιορισμοί συνέβαλαν στην αύξηση του άγχους, της κατάθλιψης και των ψυχοκοινωνικών προβλημάτων, ενώ η διάδοση παραπληροφόρησης και θεωριών συνωμοσίας ενίσχυσε την κοινωνική πόλωση (OECD, 2021· WHO, 2022).

Η εκπαίδευση επηρεάστηκε έντονα, με την ξαφνική μετάβαση στην εξ αποστάσεως διδασκαλία να προκαλεί απώλειες μαθησιακού αποτελέσματος, διεύρυνση των ψηφιακών ανισοτήτων και επιβάρυνση της ψυχικής υγείας παιδιών και νέων (OECD, 2020). Οι επιπτώσεις αυτές υπογράμμισαν την ανάγκη για πιο συμπεριληπτικά και ανθεκτικά εκπαιδευτικά συστήματα.

Σε διεθνές επίπεδο, παρά τις προσπάθειες συντονισμού, παρατηρήθηκαν φαινόμενα «εθνικισμού των εμβολίων», ασύμμετρη πρόσβαση σε υγειονομικούς πόρους και

διαφοροποιημένες στρατηγικές διαχείρισης, που ανέδειξαν τα κενά της παγκόσμιας αρχιτεκτονικής υγείας (WHO, 2020· European Commission, 2021).

2.2.2.2. Θετικές επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης

Παρά τις δυσμενείς συνέπειες, η πανδημία COVID-19 λειτούργησε και ως καταλύτης για σημαντικές θεσμικές, τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές.

Στον δημόσιο τομέα, η ανάγκη για άμεση προσαρμογή οδήγησε σε ραγδαία ψηφιοποίηση υπηρεσιών, την ανάπτυξη πλατφορμών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τη διεύρυνση ψηφιακών λειτουργιών όπως η τηλεϊατρική και η ηλεκτρονική συνταγογράφηση (OECD, 2020· European Commission, 2021). Η πανδημία επιτάχυνε την ωρίμανση των διαδικασιών ηλεκτρονικής διαχείρισης, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και την προσβασιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών

Στον ιδιωτικό τομέα, η μετάβαση σε τηλεργασία και υβριδικά μοντέλα απασχόλησης ενίσχυσε την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων, την επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου και τη χρήση συνεργατικών ψηφιακών πλατφορμών, δημιουργώντας νέα πρότυπα παραγωγής και οργάνωσης (OECD, 2021). Η ψηφιακή επιτάχυνση συνέβαλε σε μεγαλύτερη ευελιξία, σε βελτιωμένη επιχειρησιακή συνέχεια και σε αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η υγειονομική κρίση ανέδειξε επίσης τη σημασία της ανθεκτικότητας των συστημάτων υγείας και ενίσχυσε τον διάλογο γύρω από την ανάγκη επενδύσεων σε δημόσια υγεία, επιδημιολογική επιτήρηση και καλύτερη ετοιμότητα για μελλοντικές κρίσεις (OECD, 2021· WHO, 2021). Η εμπειρία της πανδημίας ανέδειξε την αξία της διαλειτουργικότητας δεδομένων και της επιστημονικά τεκμηριωμένης χάραξης πολιτικής.

Σε διεθνές επίπεδο, η πανδημία επέφερε σημαντικές πρωτοβουλίες συνεργασίας, όπως οι συντονισμένες δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι μηχανισμοί στήριξης τρίτων χωρών και η προσπάθεια για ισότιμη κατανομή εμβολίων μέσω του μηχανισμού COVAX (European Commission, 2021· WHO, 2020). Παρά τις δυσκολίες, ενισχύθηκε η συνειδητοποίηση της ανάγκης για πιο συνεκτικές διεθνείς δομές διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων.

Τέλος, η πανδημία άφησε σημαντικά διδάγματα πολιτικής για το μέλλον, αναδεικνύοντας τον κρίσιμο ρόλο της έγκαιρης πρόληψης, της διαφανούς επικοινωνίας

με τους πολίτες, της εμπιστοσύνης στους θεσμούς και της συνεργασίας μεταξύ επιστημονικής κοινότητας και κρατικής διοίκησης (OECD, 2020· WHO, 2022).

2.3. Η Περιβαλλοντική Κρίση

2.3.1. Ορισμός περιβαλλοντικής κρίσης

Η περιβαλλοντική κρίση περιγράφει τη συστημική και επιταχυνόμενη υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος, η οποία προκύπτει από τη συνδυασμένη επίδραση μιας σειράς αλληλένδετων προβλημάτων, όπως η κλιματική αλλαγή, η απώλεια βιοποικιλότητας, η ρύπανση και η εξάντληση των φυσικών πόρων (UNEP, 2022). Η κρίση αυτή έχει κατά κύριο λόγο ανθρωπογενή προέλευση· η καύση ορυκτών καυσίμων, η αποψίλωση των δασών και οι ενεργοβόρες βιομηχανικές πρακτικές έχουν οδηγήσει σε σημαντική αύξηση των αερίων του θερμοκηπίου και συνακόλουθα σε σημαντική άνοδο της παγκόσμιας θερμοκρασίας (IPCC, 2021).

Οι εκδηλώσεις της περιβαλλοντικής κρίσης είναι πολυδιάστατες και αφορούν όλο το φάσμα φυσικών και κοινωνικών συστημάτων. Περιλαμβάνουν την εντατικοποίηση ακραίων καιρικών φαινομένων, την απώλεια οικοτόπων και ειδών, τη διατάραξη της ισορροπίας των οικοσυστημάτων, τη μείωση της διαθεσιμότητας υδάτινων πόρων, την ερημοποίηση και την επιβάρυνση της ανθρώπινης υγείας (WMO, 2021· IPBES, 2019). Οι συνέπειες αυτές επιδρούν άμεσα στην οικονομική δραστηριότητα, στην αγροτική παραγωγή, στην επισιτιστική ασφάλεια, στην κοινωνική συνοχή και στη γεωπολιτική σταθερότητα, καθιστώντας την περιβαλλοντική κρίση ζήτημα πλανητικής κλίμακας που απαιτεί συντονισμένες παρεμβάσεις και ισχυρούς μηχανισμούς διακυβέρνησης (IPCC, 2022).

Η περιβαλλοντική κρίση δεν αφορά μόνο την κατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος· συνδέεται με την ίδια τη βιωσιμότητα των κοινωνιών και την ανθεκτικότητα των θεσμών. Η αντιμετώπισή της προϋποθέτει την υιοθέτηση πολιτικών βιώσιμης ανάπτυξης, την προώθηση πράσινων επενδύσεων και την ενίσχυση της διεθνούς συνεργασίας, ώστε να διασφαλιστεί μια διατηρήσιμη ισορροπία μεταξύ οικολογικής προστασίας, οικονομικής σταθερότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης (UNEP, 2022).

2.3.2. Το ιστορικό της περιβαλλοντικής κρίσης

Η περιβαλλοντική κρίση αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα του 21ου αιώνα και έχει διαμορφωθεί σταδιακά μέσα από δεκαετίες επιστημονικής τεκμηρίωσης και

διεθνούς κινητοποίησης. Η συστηματική μελέτη της κλιματικής μεταβολής ξεκινά από τον 20ό αιώνα, όταν επιστημονικές έρευνες κατέγραψαν τη σταθερή αύξηση της συγκέντρωσης διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα και τη συνεπακόλουθη ενίσχυση του φαινομένου του θερμοκηπίου (IPCC, 2014). Καθώς οι ενδείξεις για την ανθρωπογενή επίδραση στο κλίμα πολλαπλασιάζονταν, η διεθνής κοινότητα προχώρησε στη δημιουργία θεσμών και πλαισίων συνεργασίας, με κορυφαία στιγμή την ίδρυση του Διακυβερνητικού Πάνελ για την Κλιματική Αλλαγή και την υιοθέτηση της Σύμβασης-Πλαισίου των Ηνωμένων Εθνών για την Κλιματική Αλλαγή το 1992.

Στις δεκαετίες που ακολούθησαν, η επιστημονική τεκμηρίωση ενισχύθηκε σημαντικά. Η άνοδος της παγκόσμιας θερμοκρασίας αποδίδεται κυρίως στις ανθρώπινες δραστηριότητες, όπως η εκτεταμένη χρήση ορυκτών καυσίμων, η αποψίλωση των δασών και οι βιομηχανικές εκπομπές (IPCC, 2021). Η μέση θερμοκρασία του πλανήτη έχει ήδη αυξηθεί κατά περίπου 1,1°C σε σχέση με τα προβιομηχανικά επίπεδα, και η τάση αυτή συνοδεύεται από ολοένα συχνότερα ακραία καιρικά φαινόμενα, όπως καύσωνες, πυρκαγιές, πλημμύρες και ξηρασίες (WMO, 2021).

Η περιβαλλοντική κρίση, ωστόσο, δεν περιορίζεται στην κλιματική αλλαγή. Σταδιακά αναδείχθηκαν και άλλες διάστασεις της, όπως η απώλεια βιοποικιλότητας, η υποβάθμιση των οικοσυστημάτων, η ρύπανση της ατμόσφαιρας και των υδάτων και η εξάντληση βασικών φυσικών πόρων. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών περιγράφει τη σημερινή κατάσταση ως «τριπλή παγκόσμια κρίση», κλιματική αλλαγή, απώλεια βιοποικιλότητας και ρύπανση, τρεις παράλληλες εξελίξεις που αλληλοενισχύονται, δημιουργώντας πιέσεις σε φυσικά και κοινωνικά συστήματα (UNEP, 2022).

Οι επιπτώσεις της κρίσης είναι παγκόσμιες, αλλά εκδηλώνονται με άνισο τρόπο. Περιοχές με περιορισμένη ανθεκτικότητα, όπως αναπτυσσόμενες χώρες, μικρά νησιωτικά κράτη και περιοχές με υψηλή έκθεση σε ξηρασία ή πλημμύρες, πλήττονται εντονότερα, παρά το γεγονός ότι συμβάλλουν ελάχιστα στις παγκόσμιες εκπομπές (IPCC, 2022). Η άνοδος της στάθμης της θάλασσας, η λειψυδρία, η επισιτιστική ανασφάλεια και η υποβάθμιση των οικοσυστημάτων συνδέονται πλέον με κοινωνικές και οικονομικές πιέσεις μακράς διάρκειας.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και ιδιαίτερα μετά το 2010, η αντιμετώπιση της περιβαλλοντικής κρίσης εξελίχθηκε σε βασικό άξονα της διεθνούς πολιτικής ατζέντας. Συμφωνίες όπως το Πρωτόκολλο του Κιότο (1997) και η Συμφωνία των Παρισίων

(2015) καθόρισαν στόχους για τη μείωση των εκπομπών και τη μετάβαση σε πιο ανθεκτικές και κλιματικά ουδέτερες κοινωνίες (IPCC, 2014· UNEP, 2022). Παράλληλα, πολλά κράτη ενσωμάτωσαν στρατηγικές πράσινης ανάπτυξης, ενεργειακής μετάβασης, προστασίας των οικοσυστημάτων και κυκλικής οικονομίας, αναγνωρίζοντας ότι η περιβαλλοντική κρίση επηρεάζει την οικονομική σταθερότητα, τη δημόσια υγεία και την κοινωνική συνοχή.

Καθώς η περιβαλλοντική κρίση εξελίχθηκε σε ζήτημα παγκόσμιας διακυβέρνησης, έγινε σαφές ότι απαιτείται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, διεθνής συνεργασία και τεκμηριωμένη χάραξη πολιτικής. Πρόκειται για ένα διατομεακό και συστημικό φαινόμενο, το οποίο απαιτεί συντονισμένη δράση σε διεθνές, εθνικό και τοπικό επίπεδο, με στόχο την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των κοινωνιών απέναντι στις προκλήσεις του 21ου αιώνα.

2.3.3. Επιπτώσεις της περιβαλλοντικής κρίσης

2.3.3.1. Αρνητικές επιπτώσεις της περιβαλλοντικής κρίσης

Η περιβαλλοντική κρίση εκδηλώνεται πρωτίστως μέσω της έντασης και της συχνότητας ακραίων καιρικών φαινομένων, τα οποία προκαλούν εκτεταμένες κοινωνικές και οικονομικές απώλειες. Καύσωνες, πλημμύρες, παρατεταμένες ξηρασίες και δασικές πυρκαγιές εμφανίζονται με ολοένα μεγαλύτερη ένταση, επηρεάζοντας κρίσιμες υποδομές, οικιστικές ζώνες και συστήματα πολιτικής προστασίας, ενώ οι παράκτιες περιοχές απειλούνται άμεσα από τη συνεχή άνοδο της στάθμης της θάλασσας (IPCC, 2021· WMO, 2021· IPCC, 2022). Οι επιπτώσεις αυτές επιφέρουν σημαντικό οικονομικό κόστος και ενισχύουν την αστάθεια σε περιοχές που ήδη εμφανίζουν αυξημένες περιβαλλοντικές ευπάθειες.

Παράλληλα, η κρίση οδηγεί σε δραματική απώλεια βιοποικιλότητας, με την εξαφάνιση πλήθους ειδών και την υποβάθμιση οικοσυστημάτων που υποστηρίζουν την αγροτική παραγωγή, την παροχή πόσιμου νερού και πλήθος οικοσυστημικών υπηρεσιών απαραίτητων για τη βιωσιμότητα των κοινωνιών (IPBES, 2019· UNEP, 2022). Η μείωση των λειτουργιών αυτών επηρεάζει άμεσα την επισιτιστική ασφάλεια και τη σταθερότητα των φυσικών συστημάτων που στηρίζουν την οικονομία.

Η περιβαλλοντική κρίση έχει επίσης σημαντικές συνέπειες στη δημόσια υγεία. Η αύξηση της θερμοκρασίας και η επιδείνωση της ποιότητας του αέρα ενισχύουν την εμφάνιση αναπνευστικών και καρδιοαγγειακών νοσημάτων, ενώ οι μεταβολές στα

οικοσυστήματα επιτρέπουν τη γεωγραφική εξάπλωση φορέων ασθενειών, αυξάνοντας περιστατικά λοιμωδών νόσων σε περιοχές που δεν είχαν προηγουμένως εκτεθεί σε τέτοιους κινδύνους (WHO, 2021· IPCC, 2022). Οι πιέσεις που ασκούνται στα συστήματα υγείας είναι πολλαπλές και συχνά υπερβαίνουν τα διαθέσιμα μέσα αντίδρασης.

Σε οικονομικό επίπεδο, η περιβαλλοντική κρίση οδηγεί σε συστηματικές απώλειες παραγωγικότητας. Τομείς όπως η γεωργία, η αλιεία, ο τουρισμός και οι μεταφορές επηρεάζονται άμεσα από μεταβολές στο κλίμα και από φαινόμενα υποβάθμισης των φυσικών πόρων. Το παγκόσμιο οικονομικό κόστος των φυσικών καταστροφών έχει αυξηθεί δραματικά τις τελευταίες δεκαετίες, με απώλειες που εκτιμώνται πλέον σε εκατοντάδες δισεκατομμύρια δολάρια σε ετήσια βάση (World Bank, 2020). Οι μεταβολές στη θερμοκρασία περιορίζουν επίσης την παραγωγικότητα της εργασίας, ιδίως σε θερμές περιοχές, εντείνοντας υφιστάμενες κοινωνικές και οικονομικές πιέσεις.

Τέλος, η περιβαλλοντική κρίση συμβάλλει στην αύξηση της φτώχειας και των κοινωνικών ανισοτήτων, οδηγώντας σε φαινόμενα περιβαλλοντικής μετανάστευσης. Η απώλεια παραγωγικών πόρων, η λειψυδρία και οι ακραίες θερμοκρασίες αναγκάζουν πληθυσμούς να εγκαταλείπουν περιοχές που γίνονται μη βιώσιμες, προκαλώντας πίεση σε υποδομές υποδοχής και ενισχύοντας τον κίνδυνο γεωπολιτικών εντάσεων και συγκρούσεων για βασικούς φυσικούς πόρους (IPCC, 2022· UNEP, 2022). Τα φαινόμενα αυτά αποδεικνύουν ότι η περιβαλλοντική κρίση δεν πλήττει μόνο το φυσικό περιβάλλον, αλλά υπονομεύει θεμελιώδεις κοινωνικές και οικονομικές δομές.

2.3.3.2. Θετικές επιπτώσεις της περιβαλλοντικής κρίσης

Παρά τον έντονα επιβαρυντικό χαρακτήρα της, η περιβαλλοντική κρίση έχει λειτουργήσει ως καταλύτης για την επιτάχυνση σημαντικών τεχνολογικών, θεσμικών και κοινωνικών εξελίξεων. Η αναγκαιότητα άμεσης δράσης οδήγησε σε έντονη κινητοποίηση στον τομέα των πράσινων τεχνολογιών, με σημαντική πρόοδο στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, στην ενεργειακή αποδοτικότητα, στην ηλεκτροκίνηση και στη βιώσιμη διαχείριση πόρων. Η μείωση του κόστους της ηλιακής και αιολικής ενέργειας, καθώς και η ταχύτατη ανάπτυξη τεχνολογιών αποθήκευσης ενέργειας, αποτελούν χαρακτηριστικές ενδείξεις της παγκόσμιας στροφής προς καθαρές μορφές ενέργειας (IEA, 2021· UNEP, 2022).

Η κρίση ενίσχυσε επίσης τη διεθνή συνεργασία, οδηγώντας στη δημιουργία και ενδυνάμωση θεσμών, συμφωνιών και μηχανισμών συντονισμού της παγκόσμιας δράσης για το περιβάλλον. Η Συμφωνία του Παρισιού και τα μεταγενέστερα εθνικά σχέδια για το κλίμα συνιστούν τα πιο ολοκληρωμένα παραδείγματα προσπάθειας παγκόσμιας συνεννόησης με στόχο τον περιορισμό των εκπομπών και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των κοινωνιών. Η διεύρυνση της διεθνούς συνεργασίας έχει ενεργοποιήσει νέες μορφές χρηματοδότησης, μεταφορά τεχνογνωσίας και κοινή δράση σε επίπεδο περιφερειακών ενώσεων και διακρατικών οργανισμών.

Η μετάβαση προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών δημιουργεί νέες οικονομικές ευκαιρίες και συνθήκες για πράσινη ανάπτυξη. Η παραγωγή και εγκατάσταση ανανεώσιμων συστημάτων ενέργειας, οι πράσινες υποδομές, η κυκλική οικονομία και οι βιώσιμες μεταφορές αποτελούν αναδυόμενους τομείς με υψηλές προοπτικές απασχόλησης και επιχειρηματικότητας. Πολλές χώρες αξιοποιούν πλέον τις πράσινες επενδύσεις ως μοχλό οικονομικής ανάπτυξης και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας σε περιβαλλοντικούς και οικονομικούς κραδασμούς (OECD, 2021).

Παράλληλα, η περιβαλλοντική κρίση έχει οδηγήσει σε ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου προστασίας του περιβάλλοντος και στην υιοθέτηση πιο φιλόδοξων πολιτικών βιωσιμότητας. Εθνικοί στόχοι για μηδενικές εκπομπές έως το 2050, σχέδια προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή, μέτρα περιορισμού της ρύπανσης και δράσεις αποκατάστασης οικοσυστημάτων αποτελούν σήμερα κεντρικούς άξονες δημόσιας πολιτικής (UNEP, 2022).

Τέλος, παρατηρείται σημαντική αύξηση της κοινωνικής ευαισθητοποίησης και της συμμετοχής των πολιτών σε θέματα περιβάλλοντος. Ενισχύονται περιβαλλοντικά κινήματα, διευρύνεται η περιβαλλοντική εκπαίδευση και υιοθετούνται πιο βιώσιμες πρακτικές κατανάλωσης. Η ενεργοποίηση της κοινωνίας των πολιτών συμβάλλει σε αυξημένη πίεση για την εφαρμογή αποτελεσματικών και επιστημονικά τεκμηριωμένων περιβαλλοντικών πολιτικών, ενισχύοντας τον ρόλο της κοινωνικής λογοδοσίας (IPBES, 2019· UNEP, 2022).

2.4. Η Ψηφιακή Κρίση

2.4.1. Ορισμός ψηφιακής κρίσης

Η ψηφιακή κρίση περιγράφει το σύνολο των συστημικών προκλήσεων και κινδύνων που αναδύονται από τη ραγδαία ψηφιοποίηση της κοινωνίας, της οικονομίας και της δημόσιας διοίκησης. Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που συνδέεται με την αυξανόμενη εξάρτηση από ψηφιακές υποδομές και διασυνδεδεμένα πληροφοριακά συστήματα, στοιχεία που καθιστούν τις σύγχρονες κοινωνίες ιδιαίτερα ευάλωτες σε διαταραχές. Στο πλαίσιο αυτό, η ψηφιακή κρίση περιλαμβάνει ζητήματα όπως η κυβερνοασφάλεια και η αύξηση κυβερνοεπιθέσεων, οι διαρροές και η κακή διαχείριση προσωπικών δεδομένων, η παραπληροφόρηση και η χειραγώγηση της πληροφορίας, η τεχνολογική εξάρτηση, καθώς και η διεύρυνση των ψηφιακών ανισοτήτων (OECD, 2021).

Η κρίσιμη σημασία των ψηφιακών δικτύων και υποδομών αναδεικνύει τον συστημικό χαρακτήρα της ψηφιακής κρίσης. Ακόμη και περιορισμένες διαταραχές μπορούν να προκαλέσουν δυσανάλογες επιπτώσεις σε ζωτικούς τομείς, όπως η ενέργεια, οι μεταφορές, η υγεία, οι τηλεπικοινωνίες και τα χρηματοπιστωτικά συστήματα, με ενδεχόμενη διατάραξη της κοινωνικής και οικονομικής λειτουργίας (World Economic Forum, 2023). Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των πληροφοριακών οικοσυστημάτων, σε συνδυασμό με την εξάρτηση από ιδιωτικούς παρόχους τεχνολογίας, καθιστούν δυσκολότερη την αποτελεσματική ρύθμιση, εποπτεία και προστασία των ψηφιακών υποδομών.

2.4.2. Το ιστορικό της ψηφιακής κρίσης

Η γένεση της ψηφιακής κρίσης συνδέεται με τη σταδιακή μετάβαση των κοινωνιών στην εποχή της πληροφορίας από τη δεκαετία του 1990, όταν η εξάπλωση του διαδικτύου, των προσωπικών υπολογιστών και αργότερα των δικτύων υψηλής ταχύτητας μεταμόρφωσαν ριζικά τον τρόπο επικοινωνίας, εργασίας και οικονομικής δραστηριότητας. Η ραγδαία διεύρυνση του όγκου των ψηφιακών δεδομένων, η ενσωμάτωση αυτοματοποιημένων συστημάτων σε κρίσιμες υποδομές και η παγκόσμια διασύνδεση δημιούργησαν νέες δυνατότητες ανάπτυξης, αλλά ταυτόχρονα νέες μορφές εξάρτησης και ευαλωτότητας, καθώς ολοένα περισσότερες λειτουργίες της κοινωνίας στηρίχθηκαν σε τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (UN, 2022).

Κατά την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα, οι κυβερνοεπιθέσεις αυξήθηκαν σημαντικά τόσο σε συχνότητα όσο και σε πολυπλοκότητα. Επιθέσεις σε κυβερνητικά δίκτυα, ενεργειακούς παρόχους, μέσα μεταφοράς και τραπεζικά συστήματα ανέδειξαν ότι η ψηφιακή σφαίρα μετατράπηκε σε κρίσιμο πεδίο γεωπολιτικών αντιπαραθέσεων, οικονομικής κατασκοπείας και στρατηγικού ανταγωνισμού, επιβεβαιώνοντας ότι οι ψηφιακές υποδομές αποτελούν πλέον στόχο υψηλής αξίας (ENISA, 2022). Η αυξανόμενη έκθεση κρίσιμων λειτουργιών, όπως η διαχείριση ηλεκτρικών δικτύων, τα συστήματα υγείας και οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, ενίσχυσε τη διαπίστωση ότι ακόμη και σχετικά περιορισμένες κυβερνοεπιθέσεις μπορούν να προκαλέσουν ευρείες κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις.

Μετά το 2015, η ταχεία διάδοση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των αλγοριθμικών συστημάτων και των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης δημιούργησε ένα νέο τοπίο κινδύνων. Η μαζική παραγωγή και αναπαραγωγή ψηφιακού περιεχομένου, η επιτάχυνση της διάδοσης παραπληροφόρησης και η ανάπτυξη πιο στοχευμένων και εξελιγμένων μορφών κυβερνοεπιθέσεων, όπως τα κακόβουλα λογισμικά εκβιασμού (ransomware), διεύρυναν το πεδίο της ψηφιακής απειλής (WEF, 2023). Ταυτόχρονα, η αυξανόμενη χρήση συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης για λήψη αποφάσεων σε τομείς όπως η ασφάλεια, η υγεία και η οικονομία ανέδειξε νέους κινδύνους διαφάνειας, προκατάληψης και θεσμικής εξάρτησης από τεχνολογικές πλατφόρμες.

Η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε ακόμη περισσότερο τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η μετάβαση σε τηλεργασία, τηλεεκπαίδευση και ψηφιακές υπηρεσίες ανέδειξε τόσο τις δυνατότητες όσο και τις αδυναμίες των ψηφιακών συστημάτων. Η αυξημένη εξάρτηση από διαδικτυακές υποδομές αποκάλυψε ελλείψεις στην κυβερνοασφάλεια, στην καθολική πρόσβαση και στις ψηφιακές δεξιότητες, ενώ ανέδειξε τις βαθύτερες ψηφιακές ανισότητες μεταξύ κοινωνικών ομάδων και κρατών (OECD, 2020).

Σήμερα, η διεθνής κοινότητα αναγνωρίζει την ψηφιακή κρίση ως μία από τις πλέον κρίσιμες προκλήσεις του 21ου αιώνα, καθώς η αλληλεξάρτηση των ψηφιακών υποδομών, η αυξανόμενη συστημική πολυπλοκότητα και η γεωπολιτική διάσταση του κυβερνοχώρου καθιστούν τις κοινωνίες ευάλωτες σε απειλές που δεν είναι μόνο τεχνολογικές, αλλά αγγίζουν τη δημοκρατία, την ασφάλεια, την οικονομική σταθερότητα και τη λειτουργία των θεσμών (UN, 2022).

2.4.3. Επιπτώσεις της ψηφιακής κρίσης

2.4.3.1. Αρνητικές επιπτώσεις της ψηφιακής κρίσης

Οι αρνητικές επιπτώσεις της ψηφιακής κρίσης είναι εκτεταμένες και αφορούν την ασφάλεια, τη δημοκρατία, την οικονομική σταθερότητα και την κοινωνική συνοχή. Η αύξηση των κυβερνοεπιθέσεων αποτελεί έναν από τους σοβαρότερους κινδύνους, καθώς επιθέσεις τύπου ransomware και άλλες μορφές κυβερνοεκβιασμού πλήττουν κρίσιμες υποδομές, όπως νοσοκομεία, ενεργειακά δίκτυα και τραπεζικά συστήματα. Η ENISA (2022) καταγράφει αύξηση 150% των επιθέσεων ransomware σε δύο χρόνια, γεγονός που δείχνει πως η διασυνδεδεμένη φύση των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να μετατρέψει ένα μεμονωμένο περιστατικό σε αλυσιδωτή διαταραχή, επηρεάζοντας ζωτικές δημόσιες υπηρεσίες και θέτοντας σε κίνδυνο την επιχειρησιακή συνέχεια οργανισμών.

Πέρα από την κυβερνοασφάλεια, η ψηφιακή κρίση υπονομεύει την ποιότητα του δημόσιου διαλόγου και τη δημοκρατική λειτουργία. Η συστηματική διάδοση παραπληροφόρησης, οι ψευδείς ειδήσεις και η στοχευμένη χειραγώγηση ψηφιακού περιεχομένου επηρεάζουν την εμπιστοσύνη στους θεσμούς και μπορούν να διαμορφώσουν πολιτικές συμπεριφορές, επηρεάζοντας ακόμη και εκλογικές διαδικασίες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022). Κατά την πανδημία COVID-19, η παραπληροφόρηση συνδέθηκε με μειωμένη συμμόρφωση στις υγειονομικές οδηγίες και με αυξανόμενη κοινωνική πόλωση (WHO, 2020), αποδεικνύοντας ότι οι ψηφιακές απειλές έχουν άμεσες συνέπειες στη δημόσια υγεία.

Η ψηφιακή κρίση εντείνει επίσης τις κοινωνικές ανισότητες. Η άνιση πρόσβαση σε ψηφιακές δεξιότητες, συσκευές και αξιόπιστη σύνδεση στο διαδίκτυο δημιουργεί νέες μορφές αποκλεισμού, περιορίζοντας την πρόσβαση στην εργασία, στην εκπαίδευση και σε δημόσιες υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον OECD (2021), ένα σημαντικό ποσοστό πολιτών δεν διαθέτει βασικές ψηφιακές δεξιότητες, γεγονός που διευρύνει το χάσμα μεταξύ όσων μπορούν να συμμετέχουν ισότιμα στη σύγχρονη οικονομία και όσων μένουν πίσω. Η πανδημία κατέδειξε αυτό το χάσμα με ιδιαίτερη οξύτητα, καθώς μαθητές και εργαζόμενοι σε μειονεκτικές περιοχές αποκλείστηκαν από εξ αποστάσεως εκπαίδευση και τηλεργασία λόγω ανεπαρκούς συνδεσιμότητας (Eurostat, 2022).

Παράλληλα, η συγκέντρωση οικονομικής και πληροφοριακής ισχύος σε λίγες μεγάλες ψηφιακές πλατφόρμες δημιουργεί νέες μορφές εξάρτησης και ανισορροπίες στην

αγορά, επηρεάζοντας τον ανταγωνισμό, την ιδιωτικότητα και τη διανομή των οικονομικών ωφελειών (UN, 2022).

Τέλος, η υπερβολική χρήση ψηφιακών μέσων επιδρά στην ανθρώπινη συμπεριφορά και την ψυχική υγεία: αυξημένα επίπεδα άγχους, εθισμού, κοινωνικής απομόνωσης και διαταραχών συγκέντρωσης καταγράφονται ιδιαίτερα μεταξύ των νέων, οι οποίοι είναι εκτεθειμένοι σε υψηλής έντασης πληροφοριακά ερεθίσματα και κοινωνικές πιέσεις που προκύπτουν από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (WHO, 2021). Έτσι, η ψηφιακή κρίση αναδεικνύεται ως πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζει όχι μόνο τα τεχνολογικά συστήματα, αλλά και τις θεμελιώδεις δομές της κοινωνίας.

2.4.3.2. Θετικές επιπτώσεις της ψηφιακής κρίσης

Παρά τον έντονα επιβαρυντικό της χαρακτήρα, η ψηφιακή κρίση έχει λειτουργήσει και ως καταλύτης επιτάχυνσης της καινοτομίας, του θεσμικού εκσυγχρονισμού και του ψηφιακού αναπροσανατολισμού των κοινωνιών. Η αντιμετώπιση των νέων κινδύνων έχει οδηγήσει σε σημαντική πρόοδο στην κυβερνοασφάλεια, με χώρες και οργανισμούς να επενδύουν σε προηγμένα συστήματα προστασίας, νέα κανονιστικά πλαίσια και μηχανισμούς ταχείας απόκρισης.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει προωθήσει εκτεταμένες θεσμικές παρεμβάσεις, όπως ο Κανονισμός για την Κυβερνοασφάλεια και ο Νόμος για τις Ψηφιακές Υπηρεσίες, που ενισχύουν τη διαφάνεια, την ασφάλεια και την προστασία των χρηστών. Η ανάγκη αντιμετώπισης ψηφιακών απειλών έχει επίσης ενισχύσει τη διεθνή συνεργασία, με πρωτοβουλίες συντονισμού και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ κρατών, διεθνών οργανισμών και τεχνολογικών φορέων.

Επιπλέον, η ψηφιακή κρίση έχει επιταχύνει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και τον ψηφιακό μετασχηματισμό δημόσιων υπηρεσιών και επιχειρήσεων. Η αυξημένη εξάρτηση από ψηφιακά εργαλεία έχει οδηγήσει σε επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές, τεχνητή νοημοσύνη, αυτοματοποίηση και προηγμένα πληροφοριακά συστήματα, συμβάλλοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών σε τομείς όπως η υγεία, η εκπαίδευση και οι μεταφορές.

Η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της επιτάχυνσης, καθώς η ανάγκη για εξ αποστάσεως εργασία, εκπαίδευση και διοίκηση οδήγησε σε εκτεταμένη ανάπτυξη ψηφιακών πλατφορμών, ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και υπηρεσιών e-health (OECD, 2020).

Παράλληλα, η ψηφιακή κρίση έχει αυξήσει την κοινωνική ευαισθητοποίηση σχετικά με ζητήματα ιδιωτικότητας, ψηφιακών δικαιωμάτων και ψηφιακής ασφάλειας, ενισχύοντας τη δημόσια συζήτηση για ρυθμιστικές παρεμβάσεις και για την ανάγκη ισότιμης πρόσβασης στις τεχνολογίες (UN, 2022).

Η εντονότερη συζήτηση γύρω από την ψηφιακή ανισότητα έχει επίσης ευνοήσει την προώθηση πολιτικών που στοχεύουν στη γεφύρωση του ψηφιακού χάσματος και στη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού.

Συνολικά, η ψηφιακή κρίση, αν και πηγάζει από τη ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη και συνοδεύεται από σημαντικούς κινδύνους, έχει συμβάλει στην επιτάχυνση θετικών θεσμικών, τεχνολογικών και κοινωνικών μετασχηματισμών, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα, την καινοτομία και τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό των σύγχρονων κοινωνιών.

Κεφάλαιο 3: Δημόσιος Τομέας: Από την Κρίση στη Στρατηγική Ανθεκτικότητα

Η τέχνη της προόδου είναι να διατηρείς την τάξη μέσα στην αλλαγή

και να διατηρείς την αλλαγή μέσα στην τάξη

Alfred North Whitehead, 1861 – 1947, Βρετανός φιλόσοφος και μαθηματικός

3.1. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σε κατάσταση κρίσης: Θεσμική και λειτουργική ανθεκτικότητα

Η ελληνική δημόσια διοίκηση συγκροτήθηκε και εξελίχθηκε μέσα σε ένα ιστορικό περιβάλλον συνεχών κρίσεων, πολιτικών αναταράξεων και επαναλαμβανόμενων δημοσιονομικών πιέσεων. Ήδη από τον 19ο αιώνα, μετά την ανεξαρτησία του νεοσύστατου κράτους, η Ελλάδα βρέθηκε αντιμέτωπη με σοβαρές οικονομικές δυσκολίες, ασταθή διοικητικά σχήματα και εξάρτηση από εξωτερικό δανεισμό. Η χρεοκοπία του 1893, κατά την περίοδο του Χαριλάου Τρικούπη, αποτέλεσε καθοριστικό σημείο καμπής, οδηγώντας λίγα χρόνια αργότερα στην επιβολή του Διεθνούς Οικονομικού Ελέγχου, γεγονός που κατέδειξε την περιορισμένη διοικητική και δημοσιονομική αυτονομία του κράτους.

Κατά τον 20ό αιώνα, η δημόσια διοίκηση κλήθηκε να λειτουργήσει σε ένα πλαίσιο αλλεπάλληλων κρίσεων και κοινωνικοπολιτικών μεταβολών. Οι Βαλκανικοί Πόλεμοι, ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, η Μικρασιατική Καταστροφή του 1922 και τα διαδοχικά πραξικοπήματα συνδιαμόρφωσαν ένα περιβάλλον θεσμικής αστάθειας. Η οικονομική κρίση της δεκαετίας του 1930, που οδήγησε στη δεύτερη χρεοκοπία του 1932, ενίσχυσε περαιτέρω τη δημοσιονομική πίεση και την ανάγκη εξωτερικής οικονομικής στήριξης. Ακολούθησαν ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος και ο Εμφύλιος Πόλεμος, γεγονότα που προκάλεσαν βαθιές κοινωνικές και διοικητικές ρηγματώσεις και διαμόρφωσαν μια δημόσια διοίκηση με περιορισμένες υποδομές, χαμηλή θεσμική συνέχεια και ισχυρή εξάρτηση από διεθνείς παράγοντες.

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστεί πώς η ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία διαμορφώθηκε ιστορικά μέσα σε ένα ιδιόμορφο περιβάλλον, ανταποκρίθηκε στις τέσσερις σύγχρονες κρίσεις. Στόχος είναι να αναλυθούν οι προσαρμοστικοί μηχανισμοί, οι θεσμικές μεταρρυθμίσεις, τα εργαλεία διακυβέρνησης και οι βαθμοί ανθεκτικότητας που επέδειξε το διοικητικό σύστημα. Μέσα από αυτή την προσέγγιση

επιδιώκεται η αποτύπωση των δυνατοτήτων αλλά και των ορίων της ελληνικής διοίκησης, όπως αυτά αναδείχθηκαν στο πλαίσιο των ποικιλόμορφων και διαδοχικών κρίσεων των τελευταίων ετών.

3.2. Η Οικονομική Κρίση και η επίδρασή της στον δημόσιο τομέα

3.2.1. Η Ελληνική οικονομία πριν την οικονομική κρίση

Η κρίση του 2010 και η είσοδος της Ελλάδας στη μνημονιακή εποχή, δεν είναι ασύνδετο γεγονός, αλλά αποτέλεσμα μίας μακράς ιστορικής διαδρομής. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και τον Εμφύλιο, η Ελλάδα επιχείρησε να υπερβεί τις εκτεταμένες καταστροφές που είχε υποστεί, τόσο υλικά, όσο και θεσμικά. Έτσι, κατά τη δεκαετία του 1950 η οικονομία σταθεροποιείται σταδιακά και η χώρα επιστρέφει σε θετικούς ρυθμούς μεγέθυνσης, ενώ παράλληλα παρατηρείται μία δυναμική προσπάθεια εκβιομηχάνισης και εκσυγχρονισμού. Ωστόσο, η πρώτη πετρελαϊκή κρίση του 1973, επιβράδυνε εμφανώς αυτόν τον δυναμισμό της μεταπολεμικής ανάπτυξης, παρότι η χώρα κατάφερε να διατηρήσει ισχυρές επιδόσεις. (Petrakis, 2012)

Οι υψηλοί αυτοί ρυθμοί ανάπτυξης δεν αποτελούσαν απόρροια της ελληνικής οικονομίας αυτής κάθε αυτής, όσο πιστωτικές επεκτάσεις, εισροές ξένων κεφαλαίων και δραστηριότητα ναυτιλιακού κεφαλαίου, καθώς από το 1967 – 1974 η χώρα τελούσε υπό καθεστώς στρατιωτικής δικτατορίας. Επομένως, η επενδυτική αυτή κινητικότητα δεν συνοδεύτηκε από τις αντίστοιχες διαθρωτικές μεταβολές, ενώ ο περιορισμένος θεσμικός εκσυγχρονισμός οδήγησε σε συσσώρευση ανισορροπιών στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, καθώς όλα πραγματοποιούνταν σε ένα ρυθμιστικό περιβάλλον περιορισμένης εποπτείας και αποσπασματικών ελεγκτικών μηχανισμών. (Πελαγίδης & Μητσόπουλος, 2006)

Μετά τη Μεταπολίτευση, η αποκατάσταση της δημοκρατίας και η ενίσχυση των σχέσεων με την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα δημιούργησαν ένα νέο πλαίσιο οικονομικής σταθερότητας και θεσμικής ανασυγκρότησης, μέχρι την δεύτερη πετρελαϊκή κρίση, στα τέλη της δεκαετίας του 1970, η οποία οδήγησε σε επιβράδυνση της παραγωγικότητας, αύξηση του πληθωρισμού και διεύρυνση του δημόσιου χρέους για ακόμη μία φορά. (Δημουλάς & Φούσκας, 2015)

Όταν την δεκαετία του 1980, η Ελλάδα υιοθέτησε ένα εκτεταμένο πρόγραμμα κοινωνικών παρεμβάσεων και ενίσχυσης του κράτους πρόνοιας, το οποίο συνέβαλλε στην κοινωνική συνοχή, μετά από χρόνια οικονομικής εξαθλίωσης, αλλά συνοδεύτηκε

από αύξηση των δημοσιονομικών δαπανών, χωρίς αντίστοιχη ενίσχυση της οικονομικής βάσης, με αποτέλεσμα την άνοδο του δημοσίου χρέους.

Το 1990, η Ελλάδα προκειμένου να ανταποκριθεί στα κριτήρια σύγκλισης της Συνθήκης του Μάαστριχτ, αποδεικνύοντας την πολιτική βούληση της χώρας να ενταχθεί η Ελλάδα στην Ευρωζώνη, επιτάχυνε τον οικονομικό της εκσυγχρονισμό, με την αποκλιμάκωση του πληθωρισμού και την σταθεροποίηση του χρέους, καταφέροντας το 2001 να ενταχθεί στη ζώνη του ευρώ και το 2002 να υιοθετηθεί το ενιαίο νόμισμα. (Πετράκης, 2012)

Η περίοδος 2000 – 2007 χαρακτηρίζεται από υψηλούς ρυθμούς μεγέθυνσης, τόσο για την Ελλάδα, όσο και για την Ευρώπη γενικότερα. Παρουσιάζεται αυξημένη κατανάλωση και εύκολη πρόσβαση σε δανεισμό για επιχειρήσεις, νοικοκυριά, αλλά και το ελληνικό κράτος (Προβόπουλος, 2015), ενώ παράλληλα υπάρχει αύξηση της απασχόλησης και σημαντική άνοδος των επενδύσεων παγίου κεφαλαίου. (Papaconstantinou, 2016· Φιλίππιδου, 2017)

3.2.2. Η Ελληνική οικονομία κατά την κρίση

Παρά την ένταξη της Ελλάδας στη ζώνη του ευρώ και την περίοδο ανάπτυξης που προηγήθηκε, η ελληνική οικονομία παρέμενε εύθραυστη, επωφελούμενη από τον φθινό δανεισμό. Η οικονομική μεγέθυνση στηριζόταν σε μη βιώσιμα θεμέλια, ενώ την ίδια περίοδο η χώρα παραβίαζε το όριο του 3% που προέβλεπε η Συνθήκη του Μάαστριχτ για το δημοσιονομικό έλλειμμα, ενώ η αυξημένη φοροδιαφυγή και η ελλιπής είσπραξη δημοσίων εσόδων περιόριζαν τις δυνατότητες άσκησης δημοσιονομικής πολιτικής.

Η ελληνική κρίση χρέους εξελίχθηκε σε μία από τις σημαντικότερες οικονομικές κρίσεις της μεταπολεμικής Ευρώπης, οδηγώντας σε σύναψη μίας σειράς προγραμμάτων προσαρμογής, γνωστών ως «Μνημόνια Συνεργασίας». Οι μνημονιακές συμφωνίες μεταξύ της Ελλάδας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Ε.Κ.Τ.) και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (Δ.Ν.Τ.), αποτελούσαν σύμβαση δανειακής διευκόλυνσης μεταξύ της Ελλάδας και των διεθνών δανειστών της, υπό την προϋπόθεση εφαρμογής εκτεταμένων δημοσιονομικών και διαρθρωτικών παρεμβάσεων.

Αδυνατώντας να ανταπεξέλθει, η Ελλάδα υπέγραψε συνολικά τρία Μνημόνια Συνεργασίας: το πρώτο Μνημόνιο ψηφίστηκε στις 6 Μαΐου του 2010, το δεύτερο ψηφίστηκε στις 12 Φεβρουαρίου 2012 και το τρίτο μνημόνιο ψηφίστηκε στις 13 Αυγούστου του 2015 (Vouliwatch, 2023).

Ο σκοπός των μνημονίων ήταν διττός: αφενός, να διασφαλιστεί η εξυπηρέτηση του δημοσίου χρέους της χώρας και η παραμονή της στην Ευρωζώνη, και αφετέρου να επανέλθει η οικονομική σταθερότητα μέσω μειώσεων δαπανών, αυξήσεων εσόδων, δημοσιονομικής πειθαρχίας και υιοθέτησης διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

3.2.3. Μνημονιακές πολιτικές και μεταρρυθμίσεις

Το πρώτο Μνημόνιο, το Μνημόνιο Συνεννόησης του Μαΐου 2010 (MoU 2010), υλοποιήθηκε νομοθετικά με τον Ν. 3845/2010, «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του Ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο». Στο άρθρο 1 §§2–4 καθορίστηκαν οι μειώσεις 12% στα επιδόματα των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ το άρθρο 3 προέβλεπε τις περικοπές των δώρων Χριστουγέννων, Πάσχα και θερινής άδειας. Ο περιορισμός των προσλήψεων μέσω του κανόνα «1 πρόσληψη για κάθε 5 αποχωρήσεις» ορίστηκε στο άρθρο 4, ενώ οι αυξήσεις συντελεστών ΦΠΑ και ειδικών φόρων κατανάλωσης ενσωματώθηκαν στα άρθρα 12 και 13. Οι αλλαγές στο ασφαλιστικό σύστημα συμπληρώθηκαν από τον Ν. 3863/2010 και τον Ν. 3865/2010, που αποτέλεσαν επίσης εφαρμοστικές δεσμεύσεις του πρώτου Μνημονίου.

Οι ρυθμίσεις αυτές συνιστούσαν την πρώτη ευρεία προσπάθεια δημοσιονομικού εξορθολογισμού του δημόσιου τομέα, επιδιώκοντας τον περιορισμό του μισθολογικού κόστους και τη σταθεροποίηση των δαπανών. Παρά το γεγονός ότι το πρώτο Μνημόνιο επικεντρώθηκε κυρίως σε περικοπές και όχι σε διαρθρωτικές αλλαγές, εισήγαγε μηχανισμούς που επηρέασαν τη διοικητική ικανότητα, όπως η συρρίκνωση του προσωπικού στη δημόσια διοίκηση, η ενίσχυση της δημοσιονομικής εποπτείας και η έναρξη μιας πιο συστηματικής παρακολούθησης δαπανών.

Το δεύτερο Μνημόνιο, που εγκρίθηκε τον Φεβρουάριο του 2012 (MoU 2012), αποτυπώθηκε σε μεγάλο βαθμό στο Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012–2015, το οποίο εισήχθη με τον Ν. 3986/2011, «Επείγοντα μέτρα εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012–2015». Το γνωστό ΕΕΤΗΔΕ (το «χαράτσι» μέσω ΔΕΗ) θεσπίστηκε στο άρθρο 53, ενώ μέτρα

όπως η εργασιακή εφεδρεία και οι μετατάξεις περιλήφθηκαν στα άρθρα 37 και 35. Οι συγχωνεύσεις και καταργήσεις οργανισμών προβλέφθηκαν στο άρθρο 38, ενώ το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων καθορίστηκε στα άρθρα 1–2. Το νέο ενιαίο μισθολόγιο του Δημοσίου θεσπίστηκε συμπληρωματικά με τον Ν. 4024/2011, στα άρθρα 6–29, επίσης στο πλαίσιο δεσμεύσεων του δεύτερου Μνημονίου.

Σε αντίθεση με το πρώτο, το δεύτερο Μνημόνιο εισήγαγε δομικές μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση. Οι συγχωνεύσεις φορέων, το νέο ενιαίο μισθολόγιο και η εργασιακή εφεδρεία δεν στόχευαν μόνο στη μείωση δαπανών, αλλά και στην αναδιάρθρωση του διοικητικού χάρτη, στον εξορθολογισμό των φορέων και στη δυνατότητα πιο αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Για πρώτη φορά επιχειρήθηκε μια πιο συστηματική προσέγγιση αξιολόγησης δομών, ενίσχυσης του συντονισμού, καθώς και δημιουργίας ενιαίων κανόνων υπηρεσιακής εξέλιξης, προαναγγέλλοντας την ανάγκη για βαθύτερο θεσμικό μετασχηματισμό.

Το τρίτο Μνημόνιο, που συμφωνήθηκε το φθινόπωρο του 2012 ως προϋπόθεση για την αναδιάρθρωση του δημόσιου χρέους (PSI) και την ολοκλήρωση του δεύτερου προγράμματος, υλοποιήθηκε με τον Ν. 4093/2012, «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα μέτρα εφαρμογής». Τα μέτρα ενσωματώθηκαν συγκεντρωτικά στην Παράγραφο ΙΑ, με τις υποπαραγράφους ΙΑ.1 έως ΙΑ.6. Στην Υποπαραγράφο ΙΑ.5 προβλέφθηκαν οι μειώσεις κύριων και επικουρικών συντάξεων και η κατάργηση των δώρων για τους συνταξιούχους, ενώ στην Υποπαραγράφο ΙΑ.1 περιλήφθηκαν οι μειώσεις στα ειδικά μισθολόγια. Στην Υποπαραγράφο ΙΑ.6 ορίστηκαν οι κρίσιμες αλλαγές στην αγορά εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του κατώτατου μισθού, ενώ οι φορολογικές παρεμβάσεις καταγράφηκαν στις υποπαραγράφους ΙΑ.2 και ΙΑ.3.

Το τρίτο Μνημόνιο επέφερε βαθύτερες θεσμικές και οργανωτικές μεταρρυθμίσεις, ενισχύοντας τις διαδικασίες λογοδοσίας, τον δημοσιονομικό έλεγχο, την κινητικότητα προσωπικού και τη σταδιακή εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων στη λειτουργία του Δημοσίου. Η περίοδος αυτή σηματοδότησε την εντατικοποίηση των αξιολογήσεων, την αναδιάρθρωση ειδικών μισθολογίων και τη διαμόρφωση ενός πλαισίου που έθεσε τις βάσεις για την μετέπειτα ψηφιακή μετάβαση του κράτους. Έτσι, το τρίτο Μνημόνιο λειτούργησε ως καταλύτης για πιο ώριμες μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση.

3.2.4. Αποτίμηση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης

Η ελληνική οικονομική κρίση είχε μακροχρόνιες και πολυδιάστατες συνέπειες, οι οποίες επηρέασαν βαθιά την παραγωγική δομή της χώρας, την κοινωνική συνοχή και τη λειτουργία των θεσμών. Η ύφεση 2009–2016 οδήγησε σε συνολική συρρίκνωση του ΑΕΠ κατά περίπου 25%, αποτελώντας τη μεγαλύτερη δημοσιονομική προσαρμογή που έχει εφαρμοστεί σε ανεπτυγμένη οικονομία μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (IMF, 2023). Παράλληλα, μειώθηκε η επενδυτική δραστηριότητα, η ιδιωτική κατανάλωση, οι δημόσιες δαπάνες και η παραγωγικότητα, ενώ η οικονομία πέρασε σε μια παρατεταμένη περίοδο ασθενούς μεγέθυνσης και αυξημένης αβεβαιότητας. Σύμφωνα με πρόσφατη εκτίμηση, οι δομικοί παράγοντες που εντάθηκαν κατά την κρίση εξακολουθούν να μειώνουν το δυνητικό ΑΕΠ της Ελλάδας κατά 1–1,5 ποσοστιαίες μονάδες ετησίως (OECD, 2024).

Σε κοινωνικό επίπεδο, η κρίση είχε ιδιαίτερα οξείες επιπτώσεις. Η ανεργία εκτινάχθηκε στο 27,5% το 2013, ενώ η νεανική ανεργία ξεπέρασε το 60%, δημιουργώντας μια «χαμένη γενιά» νέων εργαζομένων (Eurostat, 2023). Η φτώχεια και ο κοινωνικός αποκλεισμός αυξήθηκαν σημαντικά: το 36% του πληθυσμού βρέθηκε σε κίνδυνο φτώχειας ή κοινωνικού αποκλεισμού, ενώ οι ανισότητες διευρύνθηκαν (ΕΛΣΤΑΤ, 2022). Τα μέτρα λιτότητας μείωσαν σημαντικά το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών, ενώ πρόσφατη εμπειρική μελέτη δείχνει ότι η περίοδος αusterής δημοσιονομικής προσαρμογής συσχετίστηκε ακόμη και με αύξηση δεικτών υγείας όπως η βρεφική θνησιμότητα και οι ψυχικές διαταραχές (Kolesar, R.J. et al., 2024). Παράλληλα, το φαινόμενο του brain drain εντάθηκε, με περισσότερους από 450.000 νέους υψηλής ειδίκευσης να μεταναστεύουν μέχρι το 2019, γεγονός που επιδείνωσε τη δημογραφική και παραγωγική δυναμική της χώρας (Bank of Greece, 2023).

Η κρίση άφησε ισχυρό αποτύπωμα και στην αγορά εργασίας, η οποία μετασχηματίστηκε ριζικά. Τα μνημονιακά μέτρα οδήγησαν σε απορρύθμιση των συλλογικών διαπραγματεύσεων, με αποτέλεσμα η κάλυψη εργαζομένων από συλλογικές συμβάσεις να μειωθεί από 85% το 2009 σε περίπου 25% μετά το 2014 (Koutroukis, 2016). Οι πραγματικοί μισθοί μειώθηκαν κατά 20% κατά μέσο όρο, ενώ οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης αυξήθηκαν σημαντικά. Η δομή της εργασίας έγινε περισσότερο επισφαλής, με συνέπεια μειωμένη διαπραγματευτική ισχύ των εργαζομένων και ενίσχυση του φαινομένου της χαμηλόμισθης απασχόλησης. Αν και η αγορά εργασίας παρουσίασε βελτίωση μετά το 2018, οι μισθοί στην Ελλάδα

παραμένουν από τους χαμηλότερους στην ΕΕ, γεγονός που περιορίζει την αγοραστική δύναμη και την εσωτερική ζήτηση (Eurofound, 2023).

Σε θεσμικό επίπεδο, η κρίση λειτούργησε ως καταλύτης για σημαντικές μεταρρυθμίσεις, ειδικά στη δημόσια διοίκηση, τη φορολογική διοίκηση, το τραπεζικό σύστημα και το πλαίσιο εποπτείας. Οι παρεμβάσεις αυτές ενίσχυσαν τη διαφάνεια, την ψηφιοποίηση, την αξιολόγηση πολιτικών και τη λογοδοσία, συμβάλλοντας στη βελτίωση της θεσμικής αποτελεσματικότητας της χώρας (European Commission, 2022). Παράλληλα, η αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος και η δημιουργία μηχανισμών εξυγίανσης μείωσαν σημαντικά τον συστημικό κίνδυνο, ενώ ο ψηφιακός εκσυγχρονισμός του κράτους επιταχύνθηκε, εξέλιξη που αναγνωρίζεται ως μια από τις λίγες θετικές παρακαταθήκες της περιόδου (OECD, 2024).

Ωστόσο, η κρίση άφησε βαθιά σημάδια στην αναπτυξιακή δυναμική της χώρας. Παρά τη δημοσιονομική εξυγίανση και την ανάκαμψη μετά το 2017, η Ελλάδα εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις όπως το υψηλό δημόσιο χρέος (περίπου 160% του ΑΕΠ), τις χαμηλές επενδύσεις, τη μειωμένη παραγωγικότητα και τη δημογραφική γήρανση (IMF, 2023). Η οικονομία παραμένει ευάλωτη σε εξωγενείς κλυδωνισμούς, ενώ η επίτευξη βιώσιμης και κοινωνικά δίκαιης ανάπτυξης απαιτεί ένα νέο παραγωγικό υπόδειγμα με έμφαση στην καινοτομία, την πράσινη μετάβαση, την ψηφιακή αναβάθμιση και τη θεσμική ανθεκτικότητα.

3.3. Υγειονομική Κρίση και η δημόσια υγειονομική διοίκηση

3.3.1. Η Ελληνική πραγματικότητα κατά την υγειονομική κρίση

Η πανδημία της COVID-19 ξέσπασε σε μια περίοδο κατά την οποία η Ελλάδα βρισκόταν ακόμη σε διαδικασία δημοσιονομικής σταθεροποίησης, μετά από μια δεκαετία βαθιάς οικονομικής κρίσης και επαναλαμβανόμενων Μνημονίων. Στις 26 Φεβρουαρίου 2020 καταγράφηκε το πρώτο κρούσμα στη χώρα (ECDC, 2020) και, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, η υγειονομική κρίση εξελίχθηκε με ταχύτητα, θέτοντας υπό έντονη πίεση το ήδη επιβαρυνμένο Εθνικό Σύστημα Υγείας. Οι Μονάδες Εντατικής Θεραπείας γέμιζαν με ασθενείς, το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό ήταν ανεπαρκές, χιλιάδες άνθρωποι όλων των ηλικιών έχαναν καθημερινά την μάχη με τον ιό, ενώ από την άλλη τα κυβερνητικά όργανα προσπαθούσαν να μοιράσουν ισάξια τους λιγοστούς πόρους τους. (Ντάλης, 2021)

Η πανδημία έπληξε την κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα της χώρας μας, καθώς εκτός από την ανάγκη ενδυνάμωσης του Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ), έπρεπε να ενισχυθεί η οικονομία, αφού οι επιχειρήσεις – κυρίως οι μικρομεσαίες – δυσκολεύονταν να αντιμετωπίσουν την υγειονομική αυτή κρίση, και έτσι πολλές οδηγήθηκαν στην διακοπή των λειτουργιών τους, δημιουργώντας παράλληλα μία αύξηση στα ποσοστά ανεργίας (European Commission, 2020). Η πτώση της κατανάλωσης και οι διαταραχές στις αλυσίδες παραγωγής οδήγησαν σε συνθήκες ύφεσης, ενώ η αβεβαιότητα επιβάρυνε το ήδη εύθραυστο κλίμα μετά την οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας (IOBE, 2021).

Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτη η οικονομική αντοχή της Ελλάδας στην υγειονομική κρίση, καθώς με βοήθεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση αντιμετωπίστηκαν ορισμένες διαρθρωτικές αδυναμίες και μετά το πρώτο κρίσιμο εξάμηνο όπου παρατηρείται μία αποκλιμάκωση στα έως τότε επιβαλλόμενα μέτρα ασφαλείας, άρχισε να βελτιώνεται το επιχειρηματικό περιβάλλον με επιδοτήσεις μέσω των τραπεζών, αύξηση της ρευστότητας και μεταβίβαση κονδυλίων από τον κρατικό προϋπολογισμό για την στήριξη όχι μόνο των επιχειρήσεων, αλλά και των μισθωτών και νοικοκυριών που επλήγησαν από την πανδημία. (Ντάλης, 2021)

Ανεπηρέαστη από το φαινόμενο αυτό δεν θα μπορούσε φυσικά να μείνει η δημόσια διοίκηση. Ιδίως στις πρώτες εβδομάδες, οι υπηρεσίες αντιμετώπισαν έντονη δυσκολία προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις, καθώς το παραδοσιακό μοντέλο λειτουργίας στηριζόταν σε δια ζώσης εξυπηρέτηση και σε περιορισμένο βαθμό ψηφιοποίησης. Η έλλειψη κατάλληλων υποδομών και η επιμόρφωση των υπαλλήλων αποτέλεσαν άμεσες προκλήσεις. Παρ' όλα αυτά, το χρονικό περιθώριο που δημιουργήθηκε από το γεγονός ότι η Ελλάδα δεν επλήγη από τα πρώτα κράτη της Ευρώπης επέτρεψε μια ταχύτερη οργανωτική κινητοποίηση. Μέσα σε σύντομο διάστημα αναπτύχθηκαν κρίσιμες ψηφιακές εφαρμογές, ενισχύθηκαν οι υποδομές τηλεργασίας και προωθήθηκαν νέες διαδικασίες ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης (Πολίτης, 2020).

3.3.2. Προκλήσεις και μετασχηματισμοί της δημόσιας διοίκησης κατά την υγειονομική κρίση

«Η πανδημία προκάλεσε σε πλανητικό επίπεδο τη σοβαρότερη υγειονομική κρίση μετά την ισπανική γρίπη του 1918 και ταυτόχρονα τη μεγαλύτερη οικονομική κρίση από τη Μεγάλη Ύφεση της δεκαετίας του '30» (Κωνσταντινίδου, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο κάθε

χώρα ανά τον κόσμο βρέθηκε αντιμέτωπη με δύο παράλληλες κρίσεις και έναν μόνο σύμμαχο: το διαδίκτυο. Οι οδηγίες του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) κατεύθυναν τα κράτη προς την άμεση αξιοποίηση των ηλεκτρονικών μέσων ώστε να περιοριστεί η κυκλοφορία και παρουσία των πολιτών σε ιδιωτικούς και δημόσιους χώρους και κατ' επέκταση να περιοριστεί η εξάπλωση του ιού. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα δημιουργήθηκαν οι απαραίτητες ψηφιακές υποδομές ώστε να μπορέσει η δημόσια διοίκηση να συνεχίσει το έργο της δίχως εμπόδια, σε όλους τους τομείς.

3.3.2.1. Ηλεκτρονικές υπηρεσίες

Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αποτέλεσε μία από τις σημαντικότερες τομές στη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης. Κεντρικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία διαδραμάτισε η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη του Δημοσίου, gov.gr, η οποία συγκέντρωσε σε ένα ενιαίο σημείο πρόσβασης τις περισσότερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες του κράτους. Η Πύλη δημιουργήθηκε στο πλαίσιο ενσωμάτωσης της Οδηγίας 2102/2016 της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επιτρέπει πλέον την ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων, την έκδοση εγγράφων, βεβαιώσεων και πιστοποιητικών, καθώς και τη διενέργεια υπεύθυνων δηλώσεων και εξουσιοδοτήσεων χωρίς φυσική παρουσία.

Η λειτουργικότητα του gov.gr εξελίχθηκε ραγδαία: στην πλατφόρμα έχουν ενταχθεί 21 υπουργεία, 101 φορείς και οργανισμοί του δημοσίου, 16 ανεξάρτητες αρχές, και 13 Περιφέρειες, καλύπτοντας ένα ευρύτατο φάσμα υπηρεσιών που αφορούν τη γεωργία και την κτηνοτροφία, τη δικαιοσύνη, την εκπαίδευση, την επιχειρηματική δραστηριότητα, την εργασία και την κοινωνική ασφάλιση, την υγεία, την περιουσία και τη φορολογία, τον πολιτισμό, τον τουρισμό, καθώς και τις καθημερινές συναλλαγές των πολιτών. Η συνεχής επέκταση της πύλης οδήγησε σε μια σταδιακή μετατόπιση από το παραδοσιακό μοντέλο δια ζώσης εξυπηρέτησης σε ένα σύγχρονο, πλήρως ψηφιοποιημένο διοικητικό περιβάλλον.

Με τον Ν. 4727/2020 καθορίστηκε το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης, το οποίο υποχρεώνει κάθε δημόσιο φορέα να συνεργάζεται με το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την ψηφιοποίηση διαδικασιών και την παροχή διαλειτουργικών υπηρεσιών. Αν και η πλήρης ανάπτυξη του gov.gr είχε αρχικά προγραμματιστεί για μεταγενέστερο χρονικό διάστημα, η πανδημία COVID-19

επιτάχυνε την εφαρμογή του, αναδεικνύοντάς το σε κρίσιμο εργαλείο για τη συνέχιση της διοικητικής λειτουργίας κατά τη διάρκεια των περιοριστικών μέτρων.

Παράλληλα, η ενσωμάτωση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης ενίσχυσε περαιτέρω τις ψηφιακές δυνατότητες της διοίκησης. Ενδεικτικό είναι το mAígon, ο ψηφιακός βοηθός της ενιαίας πύλης, ο οποίος επιτρέπει στους πολίτες να αναζητούν υπηρεσίες και δικαιολογητικά με φυσική γλώσσα, λαμβάνοντας άμεσες, προσωποποιημένες απαντήσεις. Η λειτουργία αυτή διευκολύνει ιδιαίτερα τους πολίτες που δυσκολεύονται να προσανατολιστούν στον μεγάλο όγκο διαθέσιμων υπηρεσιών και αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της μετάβασης προς ένα πιο φιλικό και προσιτό ψηφιακό κράτος.

Συνολικά, η ανάπτυξη και η λειτουργία του gov.gr κατά την περίοδο της πανδημίας σηματοδοτεί μία από τις πιο σημαντικές θεσμικές εξελίξεις της σύγχρονης ελληνικής δημόσιας διοίκησης, συμβάλλοντας καθοριστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της προσβασιμότητας των διοικητικών υπηρεσιών.

3.3.2.2. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Υγείας

Η πανδημία της COVID-19 επέβαλε την άμεση ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων στον τομέα της υγείας, με στόχο την έγκαιρη ενημέρωση των πολιτών και την αποτελεσματική παρακολούθηση της επιδημιολογικής κατάστασης. Ένα από τα πρώτα ψηφιακά εγχειρήματα της περιόδου ήταν η διαδικτυακή πλατφόρμα covid19.gov.gr, η οποία παρείχε επικαιροποιημένες πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη της πανδημίας, τα μέτρα πρόληψης και τις κρατικές οδηγίες για κοινωνική αποστασιοποίηση, εργασία και μετακινήσεις. Αντίστοιχες κεντρικές πλατφόρμες ενημέρωσης είχαν συστήσει και διεθνείς οργανισμοί, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO, 2020), γεγονός που αποτυπώνει τον κρίσιμο ρόλο των ψηφιακών υποδομών στη διαχείριση της κρίσης.

Για την επιχειρησιακή διαχείριση της πανδημίας, δημιουργήθηκε το Ηλεκτρονικό Μητρώο Ασθενών COVID-19, μια δομή που επέτρεψε την έγκυρη καταγραφή κρουσμάτων και την παρακολούθηση της διασποράς. Το Μητρώο αποτέλεσε κρίσιμη υποδομή για τον Εθνικό Οργανισμό Δημόσιας Υγείας (ΕΟΔΥ) και τη Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας, καθώς παρείχε δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, ενισχύοντας την ακρίβεια της επιδημιολογικής επιτήρησης (ΕΟΔΥ, 2021).

Μία από τις σημαντικότερες τομές της περιόδου υπήρξε η καθιέρωση της άυλης συνταγογράφησης, η οποία θεσπίστηκε με ΠΝΠ (20.03.2020) και υλοποιήθηκε μέσω της ΗΔΙΚΑ. Η άυλη συνταγογράφηση σχεδιάστηκε αρχικά ως έκτακτη διαδικασία ώστε οι ασθενείς να λαμβάνουν τη φαρμακευτική αγωγή τους χωρίς φυσική παρουσία, μειώνοντας τον κίνδυνο μετάδοσης του ιού. Η χρήση της αυξήθηκε εκθετικά: σύμφωνα με τα στοιχεία της ΗΔΙΚΑ (2021), οι ηλεκτρονικές συνταγές ξεπέρασαν τα 50 εκατομμύρια μέσα στο πρώτο έτος λειτουργίας του συστήματος, γεγονός που ανέδειξε την αποδοχή του από τους πολίτες.

Τα πλεονεκτήματα της άυλης συνταγογράφησης υπήρξαν πολλαπλά: ταχύτερη πρόσβαση σε φαρμακευτική αγωγή, μείωση διοικητικού φόρτου, ελαχιστοποίηση λαθών σε δοσολογίες και φαρμακευτικούς συνδυασμούς, καθώς και βελτίωση της συνέχειας φροντίδας, καθώς ο ιατρός έχει διαρκώς διαθέσιμο το ιστορικό του ασθενούς (OECD, 2021). Για τον λόγο αυτό, η αρχικά έκτακτη ρύθμιση μετατράπηκε σε μόνιμη λειτουργία του συστήματος υγείας.

Συνολικά, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες υγείας που αναπτύχθηκαν κατά την πανδημία δεν αποτέλεσαν ένα περιστασιακό εργαλείο διαχείρισης κρίσης· αντίθετα, οδήγησαν στη δημιουργία ώριμων, σταθερών και αποδοτικών ψηφιακών υποδομών, οι οποίες συνεχίζουν να ενισχύουν την ανθεκτικότητα του Εθνικού Συστήματος Υγείας (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2022).

3.3.2.3. Ηλεκτρονικές υπηρεσίες για εργοδότες και εργαζομένους

Η ανάγκη περιορισμού του συνωστισμού στις δημόσιες υπηρεσίες κατά την πανδημία οδήγησε στην ταχεία μετάβαση βασικών οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης και απασχόλησης σε εξ αποστάσεως λειτουργία. Ο Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) και ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού – πλέον Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ) – ενεργοποίησαν εκτεταμένα ψηφιακά εργαλεία, παρέχοντας τις περισσότερες υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά και περιορίζοντας τη φυσική παρουσία μόνο σε επείγουσες περιπτώσεις (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ

Ο ΕΦΚΑ ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό περιβάλλον παροχής υπηρεσιών, το οποίο επέτρεψε στους πολίτες να διεκπεραιώνουν διαδικασίες που παραδοσιακά απαιτούσαν φυσική παρουσία. Ενδεικτικά, προσφέρθηκαν ηλεκτρονικά η έκδοση

βεβαίωσης ΑΜΚΑ (μέσω της πλατφόρμας amka.gov.gr), η πρόσβαση στην ασφαλιστική ικανότητα και στο ιστορικό ασφάλισης μέσω του συστήματος atlas.gov.gr, η ηλεκτρονική καταβολή οφειλών μέσω του Διατραπεζικού Συστήματος ΔΙΑΣ, η έκδοση Ευρωπαϊκής Κάρτας Ασφάλισης Ασθένειας και η ηλεκτρονική υποβολή συνταξιοδοτικών αιτημάτων (e-ΕΦΚΑ, 2021).

Για την επιτάχυνση της διεκπεραίωσης των αιτημάτων, ο ΕΦΚΑ διασυνδέθηκε με το Μητρώο Πολιτών του Υπουργείου Εσωτερικών, εξαλείφοντας την ανάγκη προσκόμισης βασικών δικαιολογητικών και μειώνοντας σημαντικά τον διοικητικό φόρτο. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2021), η διαλειτουργικότητα μεταξύ μητρώων αποτελεί κεντρικό πυλώνα αποτελεσματικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, και η ελληνική περίπτωση αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτάχυνσης τέτοιων μεταρρυθμίσεων υπό συνθήκες κρίσης.

Ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ΔΥΠΑ (πρώην ΟΑΕΔ)

Αντίστοιχα, ο πρώην ΟΑΕΔ υιοθέτησε ένα εκτεταμένο ψηφιακό σύστημα παροχής υπηρεσιών, το οποίο σήμερα λειτουργεί υπό τη ΔΥΠΑ. Ηλεκτρονικά πραγματοποιήθηκαν αιτήσεις για το επίδομα μακροχρόνιας ανεργίας, το ειδικό εποχικό βοήθημα, την ειδική και συμπληρωματική παροχή μητρότητας, την άδεια σπουδαστών, τις βεβαιώσεις χρόνου ανεργίας και εξατομικευμένης προσέγγισης, την χορήγηση ιατροφαρμακευτικής κάλυψης σε ανέργους και προγράμματα αυτοασφάλισης.

Η ψηφιακή μετάβαση περιόρισε τις ουρές και τη συγκέντρωση πολιτών στα ΚΠΑ2, κάτι που – σύμφωνα με την Eurostat (2021) – αποτέλεσε καθοριστικό παράγοντα για την προστασία της δημόσιας υγείας και τη διατήρηση της λειτουργικότητας βασικών υπηρεσιών κοινωνικής πολιτικής.

Κρατικά μέτρα οικονομικής ενίσχυσης και οι νέες ψηφιακές πλατφόρμες

Η πανδημία προκάλεσε σοβαρή οικονομική αναστάτωση, με αύξηση της ανεργίας και επιβάρυνση κυρίως μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (European Commission, 2021). Για τον λόγο αυτό, θεσπίστηκαν δύο κρίσιμες ηλεκτρονικές πλατφόρμες: myBusinessSupport (ΑΑΔΕ) και η supportemployees.yeka.gr. Η πρώτη λειτούργησε ως βασικό εργαλείο οικονομικής ενίσχυσης των επιχειρήσεων, επιτρέποντας την ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων για αποζημιώσεις ειδικού σκοπού, επιστρεπτέα

προκαταβολή και λοιπές ενισχύσεις. Η διασύνδεσή της με το TaxisNet επέτρεψε αυτοματοποιημένη επιβεβαίωση φορολογικών δεδομένων (ΑΑΔΕ, 2021).

Οι πλατφόρμες αυτές αποτέλεσαν, σύμφωνα με τον OECD (2021), καινοτομία υψηλής κλίμακας για τα ευρωπαϊκά δεδομένα, τόσο λόγω του όγκου συναλλαγών όσο και της ταχύτητας υλοποίησης.

Τηλεργασία στον δημόσιο τομέα

Για την απρόσκοπτη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, ενεργοποιήθηκε η δυνατότητα ασφαλούς τηλεργασίας μέσω του συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΗΔΕ) και υποδομών που παρείχε ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ ΑΕ). Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίστηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν πρόσβαση στα συστήματα του φορέα από την οικία τους, με τεχνικές υποδομές που συμμορφώνονταν με τις απαιτήσεις ασφάλειας και προστασίας προσωπικών δεδομένων.

Η καθιέρωση της τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα – για πρώτη φορά σε τόσο μεγάλη κλίμακα – αποτέλεσε, όπως σημειώνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2022), μία από τις πιο καθοριστικές θεσμικές αλλαγές που προέκυψαν από την πανδημία.

3.3.2.4. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Εκπαίδευσης

Η λειτουργία των σχολικών μονάδων κατά την πρώτη φάση της πανδημίας αποτέλεσε κρίσιμο ζήτημα, καθώς η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού μαθητών και εκπαιδευτικών σε κλειστούς χώρους θεωρήθηκε παράγοντας υψηλού κινδύνου για τη διάδοση της COVID-19. Υπό αυτό το δεδομένο, στις 12 Μαρτίου 2020 αναστάλη πανελλαδικά η λειτουργία όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, σε μία από τις πρώτες και σημαντικότερες παρεμβάσεις περιορισμού της εξάπλωσης του ιού (Υπουργείο Παιδείας, 2020). Η απόφαση αυτή, παρότι επιβεβλημένη από τις υγειονομικές συνθήκες, δημιούργησε άμεση ανάγκη για τη διασφάλιση της συνέχειας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την αποφυγή επιδείνωσης των μαθησιακών ανισοτήτων.

Σε αυτό το πλαίσιο, το Υπουργείο Παιδείας προχώρησε σε μια ταχύτατη και άνευ προηγουμένου ψηφιακή προσαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος. Η εξ αποστάσεως διδασκαλία υλοποιήθηκε μέσα από ένα πλέγμα σύγχρονων και ασύγχρονων ψηφιακών εργαλείων, τα οποία ενεργοποιήθηκαν σε ελάχιστο χρονικό διάστημα. Οι πλατφόρμες τηλεεκπαίδευσης, όπως Webex, e-class και Zoom,

αποτελέσαν τον βασικό μηχανισμό συνέχισης του εκπαιδευτικού έργου, επιτρέποντας την καθημερινή επικοινωνία εκπαιδευτικών και μαθητών. Η επιλογή πολλαπλών καναλιών διδασκαλίας ανταποκρίθηκε στην ανάγκη ευελιξίας, ιδίως για σχολικές κοινότητες με περιορισμένη ψηφιακή ετοιμότητα.

Παράλληλα, αναβαθμίστηκαν και αξιοποιήθηκαν ψηφιακές υποδομές που προϋπήρχαν, όπως το Ψηφιακό Σχολείο, το οποίο περιλαμβάνει διαδραστικά ηλεκτρονικά βιβλία και μαθησιακό περιεχόμενο, καθώς και το Φωτόδεντρο, η εθνική ψηφιακή βιβλιοθήκη εκπαιδευτικού υλικού για όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Επιπλέον, η πλατφόρμα Αίσωπος λειτούργησε συμπληρωματικά, παρέχοντας πιστοποιημένο εκπαιδευτικό υλικό που ενίσχυσε τον σχεδιασμό μαθημάτων και τη δημιουργία ψηφιακών δραστηριοτήτων. Η συμπληρωματική αυτή χρήση πολλαπλών πόρων επέτρεψε τη δημιουργία ενός συνεκτικού συστήματος εξ αποστάσεως μάθησης, το οποίο ανταποκρίθηκε στις ανάγκες της περιόδου.

Για την αντιμετώπιση των ανισοτήτων πρόσβασης που έγιναν αμέσως ορατές, η πολιτεία προχώρησε στην υλοποίηση του προγράμματος «Ψηφιακή Μέριμνα», το οποίο προέβλεπε οικονομική ενίσχυση για την προμήθεια ηλεκτρονικού εξοπλισμού (tablet, laptop) από μαθητές και φοιτητές βάσει εισοδηματικών κριτηρίων. Η παρέμβαση αυτή συνέβαλε ουσιαστικά στη μείωση του ψηφιακού χάσματος, το οποίο διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ και η UNESCO αναγνώρισαν ως έναν από τους κεντρικούς κινδύνους για την ισότητα στην εκπαίδευση κατά την περίοδο της πανδημίας (OECD, 2021).

Ιδιαίτερη σημασία είχε και η αξιοποίηση της δημόσιας τηλεόρασης, με καθημερινή μετάδοση εκπαιδευτικών μαθημάτων από την ΕΡΤ2. Η λύση αυτή στόχευσε στην κάλυψη μαθητών που δεν διέθεταν εξοπλισμό ή σταθερή πρόσβαση στο διαδίκτυο, λειτουργώντας ως προστατευτικός μηχανισμός απέναντι στον ψηφιακό αποκλεισμό. Η συμπληρωματική αυτή μορφή διδασκαλίας αποτέλεσε μια πρακτική που υιοθετήθηκε επίσης από σειρά ευρωπαϊκών χωρών (European Commission, 2021).

Η ταχύτητα με την οποία οργανώθηκε το σύστημα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης αποτελεί χαρακτηριστική ένδειξη της προσαρμοστικότητας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης υπό συνθήκες κρίσης. Σύμφωνα με τις διεθνείς αποτιμήσεις του ΟΟΣΑ (2021), η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις χώρες που προχώρησαν σε πλήρη ψηφιακή

αναδιοργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας εντός εβδομάδων, υιοθετώντας λύσεις που σε άλλες χώρες αναπτύχθηκαν σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου.

Πέραν της άμεσης ανταπόκρισης, η πανδημία λειτούργησε ως επιταχυντής μακροπρόθεσμων μεταρρυθμίσεων. Οι ψηφιακές υποδομές που αναπτύχθηκαν – από την καθιέρωση των ψηφιακών τάξεων έως την ενίσχυση ψηφιακών βιβλιοθηκών – παραμένουν σήμερα ενεργές και ενσωματώνονται στη νέα κανονικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος. Η εμπειρία της COVID-19 ανέδειξε ότι η ψηφιακή εκπαίδευση αποτελεί όχι απλώς μια έκτακτη λύση, αλλά έναν κρίσιμο πυλώνα του σύγχρονου σχολείου και έναν βασικό μηχανισμό θωράκισης της εκπαιδευτικής διαδικασίας απέναντι σε μελλοντικές κρίσεις.

3.3.2.5. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες για τη Δικαιοσύνη και τη Δικαστική Λειτουργία

Η πανδημική κρίση έθεσε σημαντικές προκλήσεις για τη λειτουργία του δικαστικού συστήματος, καθώς η καθημερινή παρουσία πολιτών, δικηγόρων και δικαστικών λειτουργών στα δικαστήρια δημιουργούσε υψηλό κίνδυνο μετάδοσης της νόσου. Υπό αυτές τις συνθήκες, κρίθηκε αναγκαία η ταχεία ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών που θα επέτρεπαν τη συνέχιση βασικών διαδικασιών, περιορίζοντας παράλληλα τον συνωστισμό στους φυσικούς χώρους απονομής δικαιοσύνης (Κωνσταντινίδου, 2020).

Μία από τις πρώτες παρεμβάσεις ήταν η δυνατότητα ηλεκτρονικής έκδοσης τριών βασικών πιστοποιητικών που παραδοσιακά απαιτούσαν φυσική παρουσία: το πιστοποιητικό περί ύπαρξης ή μη διαθήκης, το πιστοποιητικό μη αποποίησης κληρονομιάς και το πιστοποιητικό μη προσβολής κληρονομικού δικαιώματος. Οι υπηρεσίες αυτές διατέθηκαν μέσω του gov.gr και αποτέλεσαν κρίσιμη καινοτομία, καθώς αφορούν διαδικασίες με υψηλή ζήτηση και συχνότητα στον χώρο της πολιτικής δικαιοσύνης (Πολίτης, 2020).

Σταδιακά επεκτάθηκε η ψηφιοποίηση και σε μεγαλύτερα δικαστήρια. Αρχικά, δόθηκε η δυνατότητα ηλεκτρονικής παραλαβής δικαστικών πιστοποιητικών από τα Πρωτοδικεία Πειραιά και Θεσσαλονίκης και από τα Ειρηνοδικεία Αθηνών και Πειραιά. Η επέκταση αυτή αποτέλεσε το πρώτο βήμα για την καθιέρωση ενός ενιαίου ψηφιακού περιβάλλοντος στην απονομή δικαιοσύνης.

Στη συνέχεια, το δίκτυο ψηφιακών υπηρεσιών επεκτάθηκε σημαντικά. Πλέον, οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούνται ηλεκτρονικά από τα Ειρηνοδικεία όλης της Αττικής, της Θεσσαλονίκης, της Εύβοιας και της Χαλκίδας, από τα

Πρωτοδικεία Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Πειραιά και Χαλκίδας, καθώς και από τα αντίστοιχα Εφετεία (Κωνσταντινίδου, 2020). Η ψηφιοποίηση αυτή καλύπτει σημαντικό γεωγραφικό και διοικητικό εύρος, διευρύνοντας την προσβασιμότητα σε περιοχές με υψηλό φόρτο δικαστικών υποθέσεων.

Οι πολίτες μπορούν πλέον να ενημερώνονται ηλεκτρονικά για την πορεία της δικογραφίας τους, να αναζητούν πίνακες Πολιτικής Διαδικασίας, να παρακολουθούν ημερομηνίες και μεταβολές ακροατηρίων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να καταθέτουν δικόγραφα ή εκθέσεις της Ποινικής Διαδικασίας μέσω ειδικών ψηφιακών εφαρμογών (solon.gov.gr). Η διασύνδεση αυτών των υπηρεσιών με το gov.gr αποτέλεσε τομή στη λειτουργία της δικαιοσύνης, καθώς για πρώτη φορά πολίτες και δικηγόροι μπορούν να ολοκληρώσουν διαδικασίες εξ αποστάσεως, μειώνοντας το διοικητικό βάρος και αυξάνοντας τη διαφάνεια.

2.1.5. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Υπουργικού Συμβουλίου

Η ανάγκη συνεχούς συντονισμού και άμεσης λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας καθιστούσε κρίσιμη τη διατήρηση της λειτουργικότητας του Υπουργικού Συμβουλίου, σε μια περίοδο όπου οι συναντήσεις με φυσική παρουσία ήταν ιδιαίτερα περιορισμένες. Υπό το πρίσμα της υγειονομικής απειλής και της ταχείας διασποράς του ιού, η κυβέρνηση προχώρησε στη θεσμοθέτηση νέων διαδικασιών που επέτρεψαν την απρόσκοπτη λειτουργία των συλλογικών οργάνων της εκτελεστικής εξουσίας.

Με την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 20ης Μαρτίου 2020 (ΦΕΚ 68/Α/2020) καθιερώθηκε η δυνατότητα διεξαγωγής των συνεδριάσεων του Υπουργικού Συμβουλίου μέσω τηλεδιάσκεψης. Η ρύθμιση αυτή κάλυψε επίσης τις συνεδριάσεις συλλογικών οργάνων νομικών προσώπων, όπως γενικές συνελεύσεις μετόχων ή εταίρων, επιτρέποντας τη συνέχιση των διοικητικών και επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σε όλο το φάσμα του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, ακόμη και υπό συνθήκες έκτακτων περιορισμών.

Η τεχνική υποδομή για την υλοποίηση των τηλεδιασκέψεων βασίστηκε στην ειδική πλατφόρμα epresence.gov.gr, μια κρατική υπηρεσία τηλεδιασκέψεων που λειτουργεί με διασφάλιση ταυτοποίησης μέσω TaxisNet. Η χρήση της πλατφόρμας απαιτούσε πιστοποίηση του κάθε συμμετέχοντος στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου, εξασφαλίζοντας την αξιοπιστία και την ασφάλεια της διαδικασίας. Με αυτό τον τρόπο καθιερώθηκε ένα πλήρως θεσμικά κατοχυρωμένο και

τεχνικά ασφαλές σύστημα επικοινωνίας για τη λήψη πολιτικών αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο.

Περαιτέρω, προς ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ταχύτητας λήψης αποφάσεων, θεσπίστηκε η δυνατότητα χρήσης ψηφιακών υπογραφών από την Πρόεδρο της Δημοκρατίας, τον Πρωθυπουργό και τα μέλη του Υπουργικού Συμβουλίου. Η ρύθμιση αυτή επέτρεψε την ηλεκτρονική διακίνηση και υπογραφή πράξεων, αποφάσεων και νομοθετικών κειμένων χωρίς φυσική παρουσία ή μετακίνηση έντυπων εγγράφων, μειώνοντας σημαντικά τον χρόνο διεκπεραίωσης και εξασφαλίζοντας παράλληλα την τήρηση των κανόνων ασφάλειας και ιχνηλασιμότητας που προβλέπει η ευρωπαϊκή νομοθεσία (eIDAS).

Η υιοθέτηση των παραπάνω ψηφιακών εργαλείων σηματοδότησε ένα κρίσιμο βήμα για τον εκσυγχρονισμό των ανώτατων κυβερνητικών λειτουργιών. Η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης για την επιτάχυνση πρακτικών που υπό κανονικές συνθήκες θα απαιτούσαν πολύ περισσότερο χρόνο να εφαρμοστούν, ενισχύοντας συνολικά την επιχειρησιακή ικανότητα του κράτους και την ανθεκτικότητα των θεσμών διακυβέρνησης σε συνθήκες κρίσης.

3.3.2.6. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες για τον Πολιτισμό

Ο τομέας του πολιτισμού συγκαταλέγεται ανάμεσα σε αυτούς που επλήγησαν εντονότερα από τα περιοριστικά μέτρα της πανδημίας, καθώς οι χώροι τέχνης και ψυχαγωγίας, θέατρα, κινηματογράφοι, μουσεία, μουσικές σκηνές, υποχρεώθηκαν να αναστείλουν πλήρως τη λειτουργία τους. Η αναστολή αυτή δημιούργησε ένα κενό στην καθημερινή ζωή των πολιτών, στερώντας τους τη δυνατότητα συμμετοχής σε πολιτιστικές δραστηριότητες, αλλά ταυτόχρονα έθεσε σε κίνδυνο την πρόσβαση στην τέχνη ως βασικό στοιχείο κοινωνικής συνοχής και πνευματικής έκφρασης (Κωνσταντινίδου, 2020).

Σε αυτό το πλαίσιο, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού συνεργάστηκαν για την ανάπτυξη και παροχή ψηφιακών πολιτιστικών υπηρεσιών, οι οποίες επέτρεψαν τη συνέχιση της πρόσβασης στο πολιτιστικό προϊόν μέσα από το ψηφιακό περιβάλλον. Μέσω ειδικών διαδικτυακών πλατφορμών και ιστοτόπων, το κοινό απέκτησε δωρεάν πρόσβαση σε βιντεοσκοπημένες θεατρικές παραστάσεις του Εθνικού Θεάτρου, παραγωγές του

Κρατικού Θεάτρου Βορείου Ελλάδος και έργα της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, τα οποία υπό κανονικές συνθήκες θα παρουσιάζονταν μόνο με φυσική παρουσία.

Η ψηφιακή διάθεση των παραστάσεων αποτέλεσε μια καινοτομική πολιτική παρέμβαση, καθώς συνέβαλε στη διατήρηση της σχέσης των πολιτών με τον πολιτισμό εν μέσω κοινωνικής απομόνωσης και ταυτόχρονα υποστήριξε τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών, οι οποίοι συνέχισαν να παράγουν και να διαθέτουν περιεχόμενο παρά τους περιορισμούς. Οι δράσεις αυτές ανέδειξαν την αξία των ψηφιακών τεχνολογιών ως εργαλείου πολιτιστικής δημοκρατίας, ενισχύοντας την προσβασιμότητα σε πολιτιστικά αγαθά και σε πληθυσμούς που πιθανώς δεν είχαν εύκολη φυσική πρόσβαση πριν την πανδημία.

Σε ευρύτερο επίπεδο, η πρωτοβουλία αυτή συνέβαλε στη διαμόρφωση ενός νέου μοντέλου ψηφιακού πολιτισμού, το οποίο συνεχίζει να επηρεάζει την πολιτιστική πολιτική και μετά την κρίση, ενσωματωμένο πλέον στις σύγχρονες στρατηγικές εξωστρέφειας και προσβασιμότητας των δημόσιων πολιτιστικών οργανισμών.

3.3.2.7. Ψηφιακός Αναλφαβητισμός

Η γήρανση του πληθυσμού στην Ευρώπη και ειδικότερα στην Ελλάδα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους δημογραφικούς μετασχηματισμούς των τελευταίων δεκαετιών. Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), το 22% του ελληνικού πληθυσμού το 2020 ήταν άνω των 65 ετών, ενώ η διάμεση ηλικία ανήλθε στα 45 έτη, σημειώνοντας αξιοσημείωτη αύξηση σε σχέση με τα 38 έτη του 2001 (ΕΛΣΤΑΤ, 2021). Η δημογραφική αυτή μετατόπιση συνδέεται άμεσα με την περιορισμένη εξοικείωση σημαντικού μέρους του πληθυσμού με τις ψηφιακές τεχνολογίες.

Για μεγάλο τμήμα των ηλικιωμένων, η περίοδος ανάπτυξης των ψηφιακών μέσων, η εξάπλωση του διαδικτύου, των «έξυπνων» συσκευών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, συνέπεσε με μια ηλικιακή φάση όπου η απόκτηση νέων ψηφιακών δεξιοτήτων δεν θεωρήθηκε ούτε αναγκαία ούτε αυτονόητη. Σε πολλές περιπτώσεις, οικονομικοί περιορισμοί ή έλλειψη καθημερινής ανάγκης οδήγησαν σε διακοπή της επαφής με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία ενός έντονου ψηφιακού χάσματος, το οποίο έγινε ιδιαίτερα ορατό κατά την πανδημία COVID-19, όταν η πρόσβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες κατέστη αναγκαία για την καθημερινή εξυπηρέτηση των πολιτών (Ντάλης, 2021).

Η υγειονομική κρίση ανέδειξε με σαφήνεια το πρόβλημα: χιλιάδες πολίτες μεγαλύτερης ηλικίας συνέρρεαν σε τραπεζικά καταστήματα για βασικές συναλλαγές που μπορούσαν να πραγματοποιηθούν εξ αποστάσεως, δημιουργώντας κινδύνους για τη δημόσια υγεία και επιβαρύνοντας τις υπηρεσίες. Η Ελληνική Ένωση Τραπεζών προέβη σε δημόσιες συστάσεις, καλώντας όσους δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν μόνοι τους να ζητούν βοήθεια από μέλη της οικογένειάς τους ή άτομα του περιβάλλοντός τους που διαθέτουν τεχνολογική επάρκεια (Κωνσταντινίδου, 2020).

Παράλληλα, η πολιτεία υιοθέτησε σειρά παρεμβάσεων για τη μείωση του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού και την υποστήριξη των πολιτών. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) προσαρμόστηκαν γρήγορα στις νέες συνθήκες, παρέχοντας υπηρεσίες κατόπιν τηλεφωνικού ραντεβού ή ακόμη και εξ ολοκλήρου τηλεφωνικά, ενώ εισήχθη η δυνατότητα κατ' οίκον διανομής εγγράφων χωρίς επιβάρυνση για τον πολίτη, ώστε να περιοριστούν οι μετακινήσεις και ο συνωστισμός.

Στο ίδιο πλαίσιο, ιδιαίτερη σημασία απέκτησε η δημιουργία της πλατφόρμας nationaldigitalacademy.gov.gr, η οποία λειτουργεί ως «ψηφιακή ακαδημία πολιτών». Μέσω αυτής, παρέχονται δωρεάν διαδικτυακά μαθήματα για βασικές και προχωρημένες ψηφιακές δεξιότητες, καλύπτοντας τόσο τη χρήση ηλεκτρονικών συσκευών όσο και τη διαχείριση ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Δημοσίου. Ο στόχος δεν περιορίζεται στην εξοικείωση με τα νέα ψηφιακά εργαλεία, αλλά στην ενίσχυση της αυτονομίας και της συμπερίληψης ομάδων που κινδυνεύουν να μείνουν εκτός της ψηφιακής μετάβασης (Κωνσταντινίδου, 2020).

Συνολικά, η πανδημία ανέδειξε ότι ο ψηφιακός αναλφαριθμητισμός δεν αποτελεί μόνο τεχνολογικό, αλλά βαθιά κοινωνικό και δημογραφικό ζήτημα. Η ανάγκη ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων, ιδίως στις μεγαλύτερες ηλικίες, αναγνωρίστηκε πλέον ως κρίσιμη προϋπόθεση για την ισότιμη πρόσβαση στις υπηρεσίες και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης σε συνθήκες κρίσης.

3.3.2.8. Προσωπικά Δεδομένα

Η ταχεία ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης και η ευρεία χρήση τεχνολογικών εργαλείων κατά την πανδημία COVID-19 ανέδειξαν με ιδιαίτερη ένταση τα ζητήματα που αφορούν την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Η κρίση λειτούργησε ως επιταχυντής για την καθιέρωση νέων ψηφιακών υπηρεσιών, αλλά ταυτόχρονα δημιούργησε ένα σύνθετο πεδίο προβληματισμού σχετικά με τα όρια και τις

προϋποθέσεις επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, ειδικά όταν τίθεται σε διακύβευμα η δημόσια υγεία (Παναγοπούλου-Κουτνατζή, 2020).

Στον πυρήνα της συζήτησης βρέθηκε η ανάγκη εξισορρόπησης δύο εξίσου σημαντικών συνταγματικών αγαθών: αφενός του δικαιώματος στην προστασία των προσωπικών δεδομένων (άρθρο 9Α Συντ.), το οποίο ενισχύθηκε περαιτέρω με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679 – GDPR), και αφετέρου του υπέρτερου δημόσιου συμφέροντος που αφορά τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας. Η εφαρμογή μέτρων όπως η καταγραφή κρουσμάτων σε ειδικά μητρώα, η παρακολούθηση της αλυσίδας μετάδοσης, η χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών εμβολιασμού και η λειτουργία εργαλείων τηλεργασίας και τηλεεκπαίδευσης έθεσαν το ζήτημα του κατά πόσο η επεξεργασία δεδομένων ήταν αναγκαία, πρόσφορη και κατάλληλη, σύμφωνα με την αρχή της αναλογικότητας (GDPR, άρθρο 5).

Η προβληματική εντοπίζεται κυρίως στο κατά πόσο οι ψηφιακές πρακτικές που υιοθετήθηκαν –όπως η θερμομέτρηση εργαζομένων, η υποχρέωση δήλωσης νόσησης, οι ψηφιακές πλατφόρμες παρακολούθησης μαθησιακής διαδικασίας ή η αποθήκευση δεδομένων χρηστών κατά την τηλεργασία– συμμορφώθηκαν με τις αρχές της ελαχιστοποίησης των δεδομένων, του περιορισμού του σκοπού και της ασφάλειας της επεξεργασίας. Η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (ΑΠΔΠΧ) εξέδωσε σειρά γνωμοδοτήσεων κατά την περίοδο 2020–2021, επισημαίνοντας ότι κάθε μέτρο πρέπει να στηρίζεται σε σαφή νομική βάση, να περιορίζεται χρονικά και να εφαρμόζεται με τρόπο που δεν επιτρέπει την υπέρμετρη συλλογή ή περαιτέρω επεξεργασία ευαίσθητων δεδομένων υγείας (Παναγοπούλου-Κουτνατζή, 2020).

Παρά την αναγκαιότητα των ψηφιακών παρεμβάσεων, η πανδημία κατέδειξε ότι η προστασία προσωπικών δεδομένων αποτελεί κρίσιμη διάσταση της θεσμικής ανθεκτικότητας και της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος. Η καταγραφή και διαχείριση δεδομένων υγείας, η χρήση πλατφορμών που λειτουργούν με αναλυτικά εργαλεία τρίτων παρόχων (π.χ. τηλεδιάσκεψη και τηλεεκπαίδευση), αλλά και οι υποχρεωτικές δηλώσεις σε ψηφιακά συστήματα έφεραν στο προσκήνιο τον κίνδυνο κακόβουλης πρόσβασης, διαρροών ή μη αναλογικών παρεμβάσεων. Αντίστοιχοι προβληματισμοί αναδείχθηκαν και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Προστασίας Δεδομένων (EDPB, 2020) να τονίζει ότι ακόμη και σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, δεν αναστέλλεται η ισχύς του GDPR, αλλά οι κανόνες του

εφαρμόζονται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη την ιδιαίτερη συνθήκη (Παναγοπούλου-Κουτνατζή, 2020).

Έτσι, η συζήτηση γύρω από τα προσωπικά δεδομένα εν μέσω πανδημίας ανέδειξε όχι μόνο τις προκλήσεις, αλλά και την ανάγκη θεσμικής ωριμότητας, εκπαίδευσης των φορέων και ανάπτυξης ασφαλών, διαλειτουργικών συστημάτων. Η COVID-19 λειτούργησε ως κρίσιμη υπενθύμιση ότι η προστασία των προσωπικών δεδομένων δεν αποτελεί εμπόδιο στη διακυβέρνηση κρίσεων, αλλά προϋπόθεση για τη νομιμοποίηση, την αποτελεσματικότητα και την κοινωνική αποδοχή των δημόσιων πολιτικών.

3.3.2.9. Εργασία και Τηλεργασία

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η συλλογή και δημοσιοποίηση στατιστικών στοιχείων για τη διασπορά του ιού αποτέλεσε κρίσιμο εργαλείο δημόσιας πολιτικής. Δεδομένου ότι μεγάλος αριθμός κρουσμάτων εντοπιζόταν σε εργασιακούς χώρους, η Πολιτεία προχώρησε στην εφαρμογή ειδικών μέτρων προστασίας της υγείας των εργαζομένων, τα οποία ωστόσο ανέδειξαν σημαντικά ζητήματα σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα και τα όρια της επεξεργασίας τους.

Στους χώρους εργασίας που συνέχισαν να λειτουργούν δια ζώσης –όπως νοσοκομεία, δημόσιες υπηρεσίες, καταστήματα τροφίμων και Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης– οι εργοδότες όφειλαν να λάβουν μέτρα για τη διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων, ενώ οι τελευταίοι υποχρεούνταν να συμμορφώνονται με αυτά. Το κρίσιμο ζήτημα αφορούσε την έκταση των εργοδοτικών παρεμβάσεων και το κατά πόσο αυτές ευθυγραμμίζονταν με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (Κανονισμός 2016/679/ΕΕ – GDPR). Η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (ΑΠΔΠΧ) επισήμανε ότι κάθε μέτρο πρέπει να πληροί την αρχή της αναλογικότητας, να εφαρμόζεται μόνο όταν είναι απολύτως αναγκαίο και να μην οδηγεί σε υπέρμετρη συλλογή δεδομένων υγείας.

Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η θερμομέτρηση κατά την είσοδο στον χώρο εργασίας. Η ΑΠΔΠΧ και αντίστοιχες ευρωπαϊκές εποπτικές αρχές διευκρίνισαν ότι η θερμομέτρηση μπορεί να δικαιολογηθεί μόνο όταν δεν υπάρχουν ηπιότερα μέτρα που να διασφαλίζουν τον ίδιο βαθμό προστασίας. Αντίστοιχα, το ζήτημα αποκάλυψης της ταυτότητας ενός εργαζομένου που νοσεί αποτέλεσε αντικείμενο έντονου διαλόγου σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η γερμανική και η ιρλανδική εποπτική αρχή έκριναν ότι η γνωστοποίηση της ταυτότητας μπορεί να είναι θεμιτή εφόσον αυτό είναι απολύτως

αναγκαίο για την προστασία της δημόσιας υγείας και προκειμένου οι επαφές του εργαζομένου να ενημερωθούν εγκαίρως (Παναγοπούλου-Κουτνατζή, 2020).

Ταυτόχρονα, η μεγάλη αύξηση της τηλεργασίας δημιούργησε ένα νέο πεδίο κινδύνων για την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Η εργασία από την οικία σημαίνει ότι υπηρεσιακά δεδομένα μπορεί να εκτεθούν είτε σε τρίτα πρόσωπα του οικείου περιβάλλοντος είτε σε παραβιάσεις λόγω απώλειας συσκευών ή ανεπαρκών μέτρων προστασίας. Η πιθανότητα μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης αυξάνεται σημαντικά, για παράδειγμα όταν ένας εργαζόμενος χρησιμοποιεί την ίδια συσκευή για προσωπικές και επαγγελματικές δραστηριότητες ή όταν μία συσκευή χαθεί και διαπιστωθεί ότι περιέχει μη κρυπτογραφημένα δεδομένα πολιτών (Παναγοπούλου-Κουτνατζή, 2020).

Για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων, η ιρλανδική εποπτική αρχή, οι κατευθυντήριες οδηγίες της οποίας υιοθετήθηκαν ευρέως σε όλη την ΕΕ, εξέδωσε συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με την ασφαλή χρήση φορητών συσκευών κατά την τηλεργασία. Μεταξύ των συστάσεων περιλαμβάνονται η ασφαλής αποθήκευση των συσκευών σε μη προσβάσιμα σημεία, η τακτική εγκατάσταση ενημερώσεων λογισμικού και συστημάτων προστασίας, η κρυπτογράφηση δεδομένων, η αποθάρρυνση χρήσης κοινόχρηστων συσκευών, καθώς και η δυνατότητα απομακρυσμένης διαγραφής σε περίπτωση απώλειας ή κλοπής. Οι κατευθυντήριες αυτές γραμμές κρίθηκαν απαραίτητες ως ελάχιστο πλαίσιο συμμόρφωσης, δεδομένης της αιφνίδιας και μαζικής μετάβασης στη τηλεργασία κατά την πρώτη φάση της πανδημίας.

Συνολικά, η πανδημία ανέδειξε ότι η προστασία των προσωπικών δεδομένων στον χώρο εργασίας δεν αποτελεί ζήτημα δευτερεύουσας σημασίας, αλλά θεμελιώδη συνθήκη για την ασφαλή, νόμιμη και κοινωνικά αποδεκτή λειτουργία της αγοράς εργασίας. Η ανάγκη άμεσης υιοθέτησης μέτρων υγείας δεν αναιρεί την υποχρέωση σεβασμού των δικαιωμάτων των εργαζομένων, αλλά απαιτεί την εφαρμογή τεκμηριωμένων, αναλογικών και σαφώς οριοθετημένων πρακτικών. Η εμπειρία της περιόδου COVID-19 κατέδειξε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της εργασίας πρέπει να συνοδεύεται από ενίσχυση θεσμικών εγγυήσεων και από την ανάπτυξη κουλτούρας προστασίας της ιδιωτικότητας σε κάθε επίπεδο της διοικητικής και επιχειρησιακής λειτουργίας.

3.3.2.10. Η τηλεεκπαίδευση

Η τηλεεκπαίδευση αποτέλεσε ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα ραγδαίας ψηφιοποίησης κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, καθώς ενεργοποιήθηκε με στόχο τη διατήρηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την αποφυγή του πλήρους εκπαιδευτικού κενού που θα προέκυπτε από το κλείσιμο των σχολείων. Η εφαρμογή της, ωστόσο, ανέδειξε ένα σύνολο προκλήσεων, τεχνολογικών, παιδαγωγικών αλλά και δεοντολογικών, οι οποίες επηρέασαν τη μαθησιακή διαδικασία και τις σχέσεις μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών.

Από την πρώτη στιγμή, η τηλεεκπαίδευση προκάλεσε ανάμεικτες αντιδράσεις. Πολλοί μαθητές και εκπαιδευτικοί δήλωσαν δυσανεμία λόγω των τεχνικών περιορισμών, των συχνών διακοπών στη σύνδεση και της αδυναμίας των συστημάτων να υποστηρίξουν σταθερά τον τεράστιο όγκο ταυτόχρονων συνδέσεων σε πανελλαδικό επίπεδο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα σε πολλές περιπτώσεις η διδασκαλία να διεξάγεται χωρίς την ενεργοποίηση κάμερας, μόνο με τη χρήση μικροφώνου, γεγονός που μείωνε αισθητά τη διαδραστικότητα, δυσχέραινε τη συγκέντρωση των μαθητών και απομάκρυνε το μάθημα από τη λογική της συμμετοχικής και βιωματικής μάθησης (Παναγοπούλου-Κουτνατζή, 2020).

Παράλληλα, η εφαρμογή της τηλεεκπαίδευσης ανέδειξε σοβαρά ζητήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων. Κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, καταγράφηκαν περιστατικά μη εξουσιοδοτημένης λήψης φωτογραφιών ή βιντεοσκόπησης μαθητών και εκπαιδευτικών, τα οποία στη συνέχεια αναπαράχθηκαν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προκαλώντας φαινόμενα χλευασμού και διαδικτυακού εκφοβισμού. Η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (ΑΠΔΠΧ) επεσήμανε ότι τέτοιες πρακτικές θίγουν τόσο το δικαίωμα στην προστασία της εικόνας και της ιδιωτικότητας όσο και την ομαλή εκπαιδευτική λειτουργία. Τα περιστατικά αυτά ανέδειξαν έναν διττό κίνδυνο: αφενός, την πιθανότητα διαπόμπευσης μαθητών και εκπαιδευτικών μέσω της ανεξέλεγκτης διάδοσης προσωπικών δεδομένων και, αφετέρου, την έμμεση απειλή περιορισμού της ακαδημαϊκής ελευθερίας, καθώς η μετάδοση του μαθήματος από τον οικιακό χώρο μπορεί να καταστήσει την εκπαιδευτική διαδικασία προσβάσιμη σε τρίτα άτομα (Παναγοπούλου-Κουτνατζή, 2020).

Παρά τις προκλήσεις αυτές, η τηλεεκπαίδευση λειτούργησε ως κρίσιμο εργαλείο συνέχισης της εκπαιδευτικής διαδικασίας και απέδειξε ότι η τεχνολογία μπορεί να

συμβαδίζει με άλλα θεμελιώδη δικαιώματα σε περιόδους κρίσης, εφόσον εφαρμόζονται οι αρχές της αναγκαιότητας και της αναλογικότητας, όπως ορίζει ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679). Στην πράξη, η τηλεεκπαίδευση λειτούργησε ως απόδειξη ότι η προστασία προσωπικών δεδομένων και η εύρυθμη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος μπορούν να συνυπάρξουν, εφόσον λαμβάνονται τα κατάλληλα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα και υφίσταται κατάλληλη ενημέρωση μαθητών και εκπαιδευτικών (Παναγοπούλου-Κουτνατζή, 2020).

Η εμπειρία της πανδημίας ανέδειξε επίσης την ανάγκη για πιο συστηματική ψηφιακή εκπαίδευση, τόσο για μαθητές όσο και για εκπαιδευτικούς, καθώς και την ανάγκη ενίσχυσης των ψηφιακών υποδομών των σχολείων. Παρά τα προβλήματα, η περίοδος αυτή αποτέλεσε σημείο καμπής, εισάγοντας στην Ελλάδα εκπαιδευτικές πρακτικές που ενδέχεται να ενσωματωθούν μόνιμα στη λειτουργία του σχολείου, όπως η υβριδική διδασκαλία, η χρήση ψηφιακού εκπαιδευτικού υλικού και η ευρύτερη αξιοποίηση διαδικτυακών εργαλείων μάθησης.

3.3.3. Αποτίμηση των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης

Η υγειονομική κρίση της COVID-19 αποτέλεσε καταλύτη για έναν ταχύ και βαθύ μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, επιταχύνοντας διαδικασίες ψηφιοποίησης που μέχρι τότε εξελίσσονταν αργά και αποσπασματικά. Πριν από το 2020, η Ελλάδα συγκαταλεγόταν στις τελευταίες θέσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης στους δείκτες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, παρουσιάζοντας επιδόσεις κάτω του 50% στους τομείς της κεντρικότητας του χρήστη, της διαφάνειας, των βασικών παραγόντων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της διασυννοριακής κινητικότητας. Η περιορισμένη διαλειτουργικότητα συστημάτων, η χαμηλή αξιοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών από τους πολίτες και η έλλειψη ενιαίου θεσμικού πλαισίου αποτελούσαν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες. Η χώρα εισήλθε στην κρίση με σημαντικές υστερήσεις, αλλά και με σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Η πανδημία ανέτρεψε άρδην το υφιστάμενο πλαίσιο και ανέδειξε την ανάγκη συνέχισης της λειτουργίας του κράτους χωρίς φυσική παρουσία. Η αντιμετώπιση της υγειονομικής κρίσης οδήγησε σε μια πρωτοφανή εντατικοποίηση των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων και ουσιαστικά υπήρξε η αφορμή για έναν συνολικό αναπροσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης προς την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση και

τη διαλειτουργικότητα. Η δημιουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr, θεμελιωμένη θεσμικά στον Ν. 4727/2020, αποτέλεσε τομή στη σχέση κράτους–πολίτη, συγκεντρώνοντας εκατοντάδες υπηρεσίες από υπουργεία, φορείς και ανεξάρτητες αρχές σε ένα ενιαίο ψηφιακό περιβάλλον. Η δυνατότητα ηλεκτρονικής υπογραφής, η έκδοση βεβαιώσεων, οι εξουσιοδοτήσεις και η γενικευμένη χρήση της ψηφιακής ταυτότητας εγκαθίδρυσαν νέα πρότυπα διοικητικής λειτουργίας.

Στον τομέα της υγείας, η άυλη συνταγογράφηση, εισαχθείσα με ΠΝΠ της 20/3/2020, διευκόλυνε την πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας και μείωσε τις επισκέψεις σε δομές του ΕΣΥ. Το Ηλεκτρονικό Μητρώο Ασθενών COVID-19 επέτρεψε την έγκαιρη συλλογή επιδημιολογικών δεδομένων, ενώ η τηλεϊατρική διευκόλυνε την απομακρυσμένη παρακολούθηση ασθενών. Στην κοινωνική ασφάλιση, ο e-ΕΦΚΑ και ο τότε ΟΑΕΔ (νυν ΔΥΠΑ) ψηφιοποίησαν κρίσιμες διαδικασίες, όπως η έκδοση ΑΜΚΑ, η ασφαλιστική ικανότητα, οι συνταξιοδοτικές αιτήσεις, τα επιδόματα ανεργίας και οι παροχές μητρότητας. Παράλληλα, η ηλεκτρονική πλατφόρμα myBusinessSupport της ΑΑΔΕ και το supportemployees.yeka.gr του Υπουργείου Εργασίας υποστήριξαν οικονομικά επιχειρήσεις και εργαζομένους που επλήγησαν από τα περιοριστικά μέτρα.

Η εκπαίδευση υπέστη μια από τις μεγαλύτερες προσαρμογές, καθώς η δια ζώσης διδασκαλία ανεστάλη πανελλαδικώς στις 12/3/2020. Το Υπουργείο Παιδείας ενεργοποίησε άμεσα την τηλεκπαίδευση μέσω Webex, e-class και Zoom, ενώ υποστηρικτικά χρησιμοποιήθηκαν ψηφιακά εργαλεία όπως το Ψηφιακό Σχολείο, το Φωτόδεντρο και η πλατφόρμα Αίσωπος. Η τηλεοπτική μετάδοση μαθημάτων από την ΕΡΤ2 και η εφαρμογή της «Ψηφιακής Μέριμνας» συνέβαλαν στην εξομάλυνση των ανισοτήτων πρόσβασης. Στον χώρο της δικαιοσύνης, ηλεκτρονικά πιστοποιητικά (διαθήκης, μη αποποίησης, μη προσβολής κληρονομικού δικαιώματος) εκδόθηκαν μέσω gov.gr, ενώ το solon.gov.gr επέκτεινε ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε Πρωτοδικεία, Ειρηνοδικεία και Εφετεία.

Η πανδημία επηρέασε και τη λειτουργία της κυβέρνησης: το Υπουργικό Συμβούλιο συνεδρίαζε με τηλεδιάσκεψη μέσω της πλατφόρμας epresence.gov.gr, ενώ η ΚΥ του 2020 καθιέρωσε τη δυνατότητα ψηφιακής υπογραφής για την Πρόεδρο της Δημοκρατίας, τον Πρωθυπουργό και τους Υπουργούς. Παράλληλα, η κοινωνική αποστασιοποίηση οδήγησε στη δημιουργία των πλατφορμών digitalsolidarity.gov.gr

για ψηφιακά εργαλεία υποστήριξης πολιτών και ethelontes.gov.gr για την εγγραφή εθελοντών, στην οποία εντάχθηκαν πάνω από 11.000 άτομα.

Παράλληλα με την ψηφιακή επιτάχυνση, ήρθαν στην επιφάνεια ζητήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων, ιδιαίτερα στον χώρο εργασίας, της τηλεργασίας και της τηλεεκπαίδευσης. Η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα και ευρωπαϊκές εποπτικές αρχές (όπως η ιρλανδική DPC) παρείχαν κατευθυντήριες οδηγίες για επιτρεπτές πρακτικές, αποτρέποντας καταχρήσεις κατά την καταγραφή εικόνας ή δεδομένων υγείας και θέτοντας όρια στην αποκάλυψη στοιχείων νοσούντων, στην τηλεργασία και στη χρήση συσκευών εκτός εργασιακού περιβάλλοντος.

Η ίδρυση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) με τον Ν. 4622/2019 ενίσχυσε τον έλεγχο και την ακεραιότητα στη δημόσια διοίκηση, ενώ η ΔΙΑΥΓΕΙΑ συνέχισε να λειτουργεί ως δομικό στοιχείο λογοδοσίας με αναβαθμισμένες ψηφιακές δυνατότητες. Συνολικά, η υγειονομική κρίση λειτούργησε ως πολλαπλασιαστής της ανάγκης για ψηφιακό κράτος, επηρεάζοντας όχι μόνο τον τρόπο παροχής υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο άσκησης διακυβέρνησης.

Συμπερασματικά, η περίοδος της πανδημίας επέφερε μια θεμελιώδη αλλαγή: από μια διοίκηση που βασιζόταν κυρίως στις δια ζώσης διαδικασίες, η Ελλάδα πέρασε σε μια διοίκηση που έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί ψηφιακά, με συνέπεια, ταχύτητα και διαφάνεια. Παρά τις προκλήσεις που παραμένουν, όπως το ψηφιακό χάσμα, η ανάγκη ενίσχυσης ψηφιακών δεξιοτήτων και οι κίνδυνοι για τα προσωπικά δεδομένα, η χώρα έχει πραγματοποιήσει μια από τις πιο εντυπωσιακές προόδους στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, που γεννήθηκε σε συνθήκες κρίσης, αποτελεί πλέον θεμέλιο στοιχείο της νέας δημόσιας διοίκησης.

3.4. Η Περιβαλλοντική Κρίση και η ανταπόκριση της Ελλάδας

Η περιβαλλοντική κρίση – ως αποτέλεσμα της κλιματικής αλλαγής, της υποβάθμισης των οικοσυστημάτων, των φυσικών καταστροφών και της απώλειας βιοποικιλότητας – εξελίχθηκε την τελευταία δεκαπενταετία σε έναν από τους πιο πολυσύνθετους και διαρκείς παράγοντες πίεσης για τα σύγχρονα κράτη. Στο πλαίσιο αυτό, η ελληνική δημόσια διοίκηση βρέθηκε αντιμέτωπη με την ανάγκη να αναπτύξει νέες θεσμικές δομές, σύγχρονα εργαλεία διακυβέρνησης και μηχανισμούς ανθεκτικότητας, ικανούς να αντιμετωπίσουν φαινόμενα αυξανόμενης έντασης και συχνότητας. Η Ελλάδα, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2010, βίωσε επανειλημμένες φυσικές καταστροφές –

δασικές πυρκαγιές, πλημμύρες, καύσωνες – οι οποίες κατέδειξαν τις αδυναμίες της υφιστάμενης διοικητικής αρχιτεκτονικής, φέρνοντας στο προσκήνιο την ανάγκη ανασυγκρότησης του κράτους στο πεδίο της περιβαλλοντικής και κλιματικής διακυβέρνησης.

Στο πλαίσιο αυτό, τα τελευταία χρόνια διαμορφώθηκε ένα ολοκληρωμένο σύνολο μεταρρυθμίσεων, πολιτικών και ψηφιακών εργαλείων, το οποίο επιχειρεί να συγκροτήσει μια πιο συνεκτική και αποτελεσματική στρατηγική απέναντι στην περιβαλλοντική κρίση. Η προσπάθεια αυτή συνδέεται με τέσσερις βασικές κατευθύνσεις: τον θεσμικό εκσυγχρονισμό της περιβαλλοντικής νομοθεσίας, την ενίσχυση της πολιτικής προστασίας και της κλιματικής ανθεκτικότητας, την προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και της ενεργειακής μετάβασης, και τη δημιουργία ψηφιακών υποδομών για τη διαχείριση κινδύνων και την υποστήριξη της περιβαλλοντικής πολιτικής.

3.4.1. Θεσμικός εκσυγχρονισμός και διοικητική αναδιάρθρωση

Η περίοδος των πολλαπλών κρίσεων ανέδειξε την ανάγκη για έναν πιο συνεκτικό, ευέλικτο και λειτουργικό μηχανισμό διακυβέρνησης, ειδικά σε πεδία που επηρεάζονται άμεσα από την κλιματική αλλαγή και τις φυσικές καταστροφές. Η Ελλάδα, ανταποκρινόμενη στις σύγχρονες προκλήσεις, προχώρησε τα τελευταία χρόνια σε έναν ευρύ θεσμικό εκσυγχρονισμό, ο οποίος αποτυπώνεται σε σειρά νομοθετικών παρεμβάσεων που αναδιάρθρωσαν τόσο τον μηχανισμό Πολιτικής Προστασίας όσο και το πλαίσιο περιβαλλοντικής διακυβέρνησης.

Πρώτη μεγάλη τομή αποτέλεσε ο Νόμος 4662/2020, «Εθνικός Μηχανισμός Διαχείρισης Κρίσεων και Αντιμετώπισης Κινδύνων» (ΦΕΚ Α' 27/07.02.2020). Με τον νόμο αυτό θεσπίστηκε ένα ολοκληρωμένο, καθιερωμένο σύστημα Πολιτικής Προστασίας, το οποίο διαμόρφωσε ενιαίες διαδικασίες για την πρόληψη, ετοιμότητα, απόκριση και αποκατάσταση από φυσικές και τεχνολογικές απειλές. Για πρώτη φορά αποσαφηνίστηκαν οι αρμοδιότητες των επιπέδων διακυβέρνησης – κεντρική διοίκηση, περιφέρειες και δήμοι – με στόχο την αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων και την αποτελεσματικότερη επιχειρησιακή διαχείριση στο πεδίο.

Η μεταρρυθμιστική αυτή δυναμική ενισχύθηκε το 2021 με τη σύσταση του Υπουργείου Κλιματικής Κρίσης και Πολιτικής Προστασίας, βάσει του Νόμου 4829/2021, «Εθνικός Μηχανισμός Επείγουσας Αντιμετώπισης και Ανάκαμψης» (ΦΕΚ Α' 166/10.09.2021).

Η ίδρυση ενός αυτόνομου, εξειδικευμένου υπουργείου αποτέλεσε ποιοτικό άλμα: συγκέντρωσε τον συντονισμό όλων των δράσεων που σχετίζονται με την αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών μεγάλης κλίμακας και την προσαρμογή στην κλιματική κρίση, ενώ ενίσχυσε τον στρατηγικό χαρακτήρα της πολιτικής προστασίας με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, επιστημονική τεκμηρίωση και πιο άμεση διασύνδεση με μηχανισμούς ευρωπαϊκής βοήθειας.

Στο επίπεδο περιβαλλοντικής διακυβέρνησης, κομβική παρέμβαση αποτέλεσε ο Νόμος 4685/2020, «Εκσυγχρονισμός Περιβαλλοντικής Νομοθεσίας» (ΦΕΚ Α' 92/07.05.2020). Ο νόμος αυτός αναμόρφωσε σε βάθος το σύστημα περιβαλλοντικής αδειοδότησης, εισάγοντας αυστηρότερα χρονοδιαγράμματα, μηχανισμούς επιτάχυνσης της αξιολόγησης των Μελετών Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων και ηλεκτρονικές διαδικασίες που μειώνουν τη γραφειοκρατία. Παράλληλα, δημιούργησε ηλεκτρονικό μητρώο προστατευόμενων περιοχών και εκσυγχρόνισε το καθεστώς διαχείρισης του δικτύου Natura 2000, επιχειρώντας να συνδυάσει την προστασία του περιβάλλοντος με την ανάγκη βιώσιμης ανάπτυξης.

Συμπληρωματικά προς τα παραπάνω, η Ελλάδα έχει πλέον υιοθετήσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού για την πράσινη μετάβαση. Το Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ, 2019, επικαιροποίηση 2023) καθορίζει υψηλούς στόχους για τη διείσδυση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, τη σημαντική ενίσχυση της ενεργειακής αποδοτικότητας και κυρίως την πλήρη απολιγνιτοποίηση έως το 2028. Το ΕΣΕΚ λειτουργεί πλέον ως ο κεντρικός ενεργειακός οδικός χάρτης της χώρας, ευθυγραμμίζοντας την εθνική πολιτική με τις δεσμεύσεις της ΕΕ για κλιματική ουδετερότητα.

Εξίσου κρίσιμο άξονα αποτελεί το Εθνικό Σχέδιο Προσαρμογής στην Κλιματική Αλλαγή (Ν. 4414/2016, Ν. 4936/2022), το οποίο εισάγει υποχρεώσεις πολυεπίπεδου σχεδιασμού. Οι Περιφέρειες οφείλουν να εκπονήσουν Περιφερειακά Σχέδια Προσαρμογής (ΠεΣΠΚΑ), ενώ οι Δήμοι καλούνται να καταρτίσουν τοπικά σχέδια ανθεκτικότητας, ενσωματώνοντας δεδομένα κινδυνότητας, μέτρα μείωσης τρωτότητας και δράσεις πρόληψης. Η λογική είναι σαφής: η κλιματική κρίση απαιτεί όχι μόνο κεντρικό σχεδιασμό, αλλά και ισχυρή τοπική θωράκιση.

Συνολικά, το πλέγμα αυτών των μεταρρυθμίσεων συνιστά μια σταδιακή αλλά ουσιαστική στροφή του ελληνικού κράτους προς ένα πιο σύγχρονο, προβλέψιμο και

ανθεκτικό διοικητικό σύστημα, ικανό να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις της κλιματικής και περιβαλλοντικής κρίσης.

3.4.2. Ψηφιακές υποδομές για την περιβαλλοντική και κλιματική διακυβέρνηση

Η Ελλάδα, αντιμετωπίζοντας τα τελευταία χρόνια ολοένα συχνότερα ακραία καιρικά φαινόμενα, έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πλέγμα ψηφιακών εργαλείων και υποδομών για την πρόληψη, παρακολούθηση και αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών. Κεντρικό στοιχείο αυτής της προσπάθειας αποτελεί ο Ευρωπαϊκός Αριθμός Έκτακτης Ανάγκης 112, ο οποίος ενσωματώθηκε θεσμικά στο ελληνικό δίκαιο με τον Ν. 4662/2020 («Εθνικός Μηχανισμός Διαχείρισης Κρίσεων και Αντιμετώπισης Κινδύνων») και λειτουργεί σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Οδηγία EEECC 2018/1972, που καθιστά υποχρεωτική τη λειτουργία συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης (Public Warning Systems) σε όλα τα κράτη-μέλη. Το 112 αποτέλεσε κρίσιμο εργαλείο σε πυρκαγιές, πλημμύρες και σεισμούς, συνεισφέροντας στον άμεσο εντοπισμό, ενημέρωση και εκκένωση πολιτών μέσω γεωεντοπισμένων SMS.

Σε αυτό το οικοσύστημα εντάσσονται επίσης οι ψηφιακές χαρτογραφήσεις κινδύνου που υλοποιήθηκαν μετά τις καταστροφικές πυρκαγιές του 2021 και τις πλημμύρες του «Daniel» το 2023, με εργαλεία όπως το floods.gov.gr, ενώ η χώρα προχωρά και σε εκτεταμένη αναβάθμιση του δικτύου μετεωρολογικών σταθμών, των ραντάρ βροχόπτωσης και των συστημάτων GIS των δήμων και των περιφερειών. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το πρόγραμμα «ΑΙΓΙΣ» (2022–2026), το μεγαλύτερο επενδυτικό σχέδιο πολιτικής προστασίας στην ιστορία της Ελλάδας (1,97 δισ.€), το οποίο χρηματοδοτείται από το Ταμείο Ανάκαμψης και περιλαμβάνει νέο επιχειρησιακό κέντρο, αναβάθμιση μέσων δασοπυρόσβεσης, συστήματα έγκαιρης ειδοποίησης και εκτεταμένα έργα πρόληψης.

Η ανάπτυξη αυτών των ψηφιακών υποδομών δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική πρόοδο, αλλά συνιστά μετάβαση σε ένα σύγχρονο μοντέλο περιβαλλοντικής διακυβέρνησης, με έμφαση στην πρόληψη, την επιστημονική τεκμηρίωση και τη διαλειτουργικότητα των δημόσιων φορέων. Η Ελλάδα, αν και ιστορικά υστερούσε στη διαχείριση φυσικών καταστροφών, κατάφερε την τελευταία πενταετία να ευθυγραμμιστεί με τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές και να ενισχύσει σημαντικά την επιχειρησιακή της ετοιμότητα.

3.4.3. Ενεργειακή Μετάβαση, ΑΠΕ και Χρηματοδοτικά Εργαλεία της Πράσινης Μετάβασης

Η ενεργειακή μετάβαση αποτελεί κεντρικό πυλώνα της ελληνικής στρατηγικής για την αντιμετώπιση της περιβαλλοντικής κρίσης και συνδέεται άμεσα με την προσπάθεια αναδιάρθρωσης του παραγωγικού μοντέλου της χώρας. Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα έχει επιτύχει σημαντική πρόοδο, με τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) να καλύπτουν άνω του 50% της ηλεκτροπαραγωγής το 2023, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του ΑΔΜΗΕ και της Ρυθμιστικής Αρχής Αποβλήτων, Ενέργειας και Υδάτων (ΡΑΑΕΥ) (ΑΔΜΗΕ, «Στατιστικό Δελτίο Ημέρας 2023»· ΡΑΑΕΥ, 2023).

Η ενίσχυση των ΑΠΕ στηρίζεται σε ένα σύνολο θεσμικών παρεμβάσεων, με κορυφαία τον Νόμο 4685/2020, «Εκσυγχρονισμός Περιβαλλοντικής Νομοθεσίας», ο οποίος απλοποίησε ριζικά τη διαδικασία αδειοδότησης έργων ΑΠΕ, εισήγαγε το Ηλεκτρονικό Περιβαλλοντικό Μητρώο (ΗΠΜ) και καθόρισε αυστηρότερα χρονοδιαγράμματα για τις γνωμοδοτήσεις δημόσιων φορέων. Ο νόμος αυτός αποτέλεσε καταλύτη για την επιτάχυνση εγκατάστασης νέων φωτοβολταϊκών και αιολικών σταθμών.

Παράλληλα, η πολιτεία προώθησε την ενεργειακή αποδοτικότητα, βασιζόμενη στην Οδηγία 2012/27/ΕΕ για την ενεργειακή απόδοση, μέσα από προγράμματα όπως το «Εξοικονομώ». Οι δράσεις αυτές στοχεύουν στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας σε οικιακά και δημόσια κτίρια, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων του Εθνικού Σχεδίου για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ, 2019).

Σημαντικό μέρος της ενεργειακής στρατηγικής αποτελεί και η απολιγνιτοποίηση, ιδιαίτερα στις περιοχές Δυτικής Μακεδονίας και Μεγαλόπολης. Η μετάβαση αυτή στηρίζεται θεσμικά στα Εδαφικά Σχέδια Δίκαιης Μετάβασης (ΤΔΜ), τα οποία εναρμονίζονται με τον Κανονισμό (ΕΕ) 2021/1056 για το Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης. Τα ΤΔΜ προβλέπουν εκτεταμένες επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, νέες θέσεις εργασίας, προγράμματα επανεκπαίδευσης εργαζομένων και έργα ενεργειακής κοινότητας.

Η Ελλάδα ενίσχυσε περαιτέρω το πλαίσιο περιβαλλοντικής διακυβέρνησης με τον Νόμο 4936/2022, «Εθνικός Κλιματικός Νόμος», ο οποίος θέτει δεσμευτικούς στόχους μείωσης εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (55% έως το 2030 σε σχέση με το 1990) και επιβάλλει στα υπουργεία και δημόσιους φορείς να καταρτίζουν σχέδια

προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή, να μειώνουν το ενεργειακό αποτύπωμα κτιρίων και να λαμβάνουν μέτρα βιώσιμης κινητικότητας.

Καθοριστικό ρόλο στη χρηματοδότηση της πράσινης μετάβασης διαδραμάτισε το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (RRF), στο πλαίσιο του ελληνικού σχεδίου «Ελλάδα 2.0», το οποίο εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2021 (European Commission, 2021). Η Ελλάδα κατευθύνει το 38% του συνόλου των πόρων του RRF σε δράσεις πράσινης μετάβασης, ένα από τα υψηλότερα ποσοστά στην ΕΕ. Το RRF χρηματοδοτεί:

- μεγάλης κλίμακας αντιπλημμυρικά έργα και υποδομές πολιτικής προστασίας,
- έργα διαχείρισης αποβλήτων, μονάδες ανακύκλωσης και δράσεις κυκλικής οικονομίας,
- την ενεργειακή αναβάθμιση δημόσιων κτιρίων και δημοτικών υποδομών,
- αστικές αναπλάσεις και έργα ανθεκτικότητας σε δήμους,
- επενδύσεις σε πράσινες μεταφορές (ηλεκτρικά λεωφορεία, φόρτιση, βιώσιμη κινητικότητα).

Με τον τρόπο αυτό, το RRF λειτουργεί ως μοχλός ευρείας κλίμακας μεταρρυθμίσεων, ενισχύοντας την ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να υλοποιεί περιβαλλοντικές πολιτικές, να προσαρμόζεται στην κλιματική αλλαγή και να υιοθετεί τεχνολογικά εργαλεία παρακολούθησης και προγραμματισμού.

Συνολικά, η ενεργειακή μετάβαση και τα νέα χρηματοδοτικά εργαλεία δεν συνιστούν απλώς απάντηση στην περιβαλλοντική κρίση, αλλά διαμορφώνουν ένα νέο πρότυπο δημόσιας διακυβέρνησης, όπου η βιωσιμότητα, η ανθεκτικότητα και η καινοτομία ενσωματώνονται στον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό του ελληνικού κράτους.

3.4.4. Αποτίμηση των επιπτώσεων της περιβαλλοντικής κρίσης στον δημόσιο τομέα

Η περιβαλλοντική κρίση, με τις πολλαπλές και αλληλοσυνδεόμενες εκφάνσεις της, κλιματική αλλαγή, απώλεια βιοποικιλότητας, ρύπανση και υποβάθμιση φυσικών πόρων, αναδείχθηκε σε έναν από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες μεταβολής της δημόσιας πολιτικής και της διοικητικής λειτουργίας στην Ελλάδα. Η διαρκώς αυξανόμενη συχνότητα και ένταση των φυσικών καταστροφών, η πίεση για ευθυγράμμιση με τις ευρωπαϊκές δεσμεύσεις και η ανάγκη θωράκισης των υποδομών,

επέβαλαν την αναδιάταξη προτεραιοτήτων στη δημόσια διοίκηση και επιτάχυναν την υιοθέτηση νέων εργαλείων διακυβέρνησης.

Η ελληνική διοίκηση, η οποία ιστορικά παρουσίαζε καθυστερήσεις στον περιβαλλοντικό σχεδιασμό, υποχρεώθηκε μέσα από την κρίση να κινηθεί προς μια περισσότερο στρατηγική, τεκμηριωμένη και προληπτική προσέγγιση. Η υιοθέτηση του Ν. 4685/2020 για τον εκσυγχρονισμό της περιβαλλοντικής νομοθεσίας, η θέσπιση του Ν. 4936/2022 ως πρώτου Εθνικού Κλιματικού Νόμου, η κατάρτιση των Εδαφικών Σχεδίων Δίκαιης Μετάβασης και η αξιοποίηση των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης μαρτυρούν μια σαφή μετατόπιση από αποσπασματικές παρεμβάσεις προς ολοκληρωμένες πολιτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Παράλληλα, η ενίσχυση της πολιτικής προστασίας και η αναβάθμιση της τεχνολογικής και οργανωτικής ετοιμότητας του κράτους αποτελούν απτή έκφραση της νέας αυτής πραγματικότητας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η περιβαλλοντική κρίση δεν λειτούργησε μόνο ως απειλή, αλλά και ως ισχυρός επιταχυντής διοικητικού μετασχηματισμού. Ανέδειξε τις αδυναμίες, αλλά ταυτόχρονα ενεργοποίησε νέες δυνάμεις αλλαγής, προωθώντας την αναγκαιότητα σύγχρονων περιβαλλοντικών θεσμών, ευρωπαϊκής σύγκλισης και πράσινων δημόσιων πολιτικών. Η μετάβαση προς την καθαρή ενέργεια, οι επενδύσεις σε ανθεκτικές υποδομές και η ενσωμάτωση της βιώσιμης ανάπτυξης στον σχεδιασμό του κράτους αποτελούν πλέον θεμελιώδη στοιχεία της διοικητικής λειτουργίας.

Κατά συνέπεια, η περιβαλλοντική κρίση υπήρξε, και συνεχίζει να αποτελεί, μια κινητήρια δύναμη θεσμικής, διοικητικής και πολιτικής ανανέωσης, ωθώντας τον δημόσιο τομέα να εκσυγχρονιστεί, να επενδύσει στη γνώση και να ενσωματώσει τη βιωσιμότητα στον πυρήνα των λειτουργιών του. Με αυτό τον τρόπο, ο δημόσιος τομέας μετασχηματίζεται σταδιακά από παθητικός αποδέκτης κινδύνων σε ενεργό παράγοντα πρόληψης, προσαρμογής και καινοτομίας.

3.5. Ψηφιακή Μετάβαση στον Δημόσιο τομέα

Η ψηφιακή μετάβαση αποτελεί έναν από τους πιο καθοριστικούς άξονες μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ειδικά μετά τις πολλαπλές κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας. Αν και δεν πρόκειται για κρίση με την κλασική έννοια της οικονομικής ή υγειονομικής αναταραχής, συνιστά «κρίση προσαρμογής»: μια κατάσταση δυναμικής πίεσης που απαιτεί άμεσα οργανωσιακά αντανakλαστικά, αναθεώρηση διαδικασιών και μετάβαση σε νέα μοντέλα λειτουργίας. Η ανάγκη για

ταχύτερες, αποδοτικότερες και προσβάσιμες δημόσιες υπηρεσίες κατέστη επιτακτική, καθώς οι παραδοσιακές δομές της δημόσιας διοίκησης δεν μπορούσαν πλέον να ανταποκριθούν στα δεδομένα μιας κοινωνίας που ψηφιοποιείται με εκθετικό ρυθμό.

3.5.1. Η Δημόσια Διοίκηση στην ψηφιακή εποχή

Η δημιουργία της ενιαίας ψηφιακής πύλης gov.gr αποτέλεσε σημείο καμπής. Για πρώτη φορά συγκεντρώθηκαν χιλιάδες υπηρεσίες σε ένα περιβάλλον προσβάσιμο, φιλικό και λειτουργικό, προσφέροντας μια ουσιαστική απλοποίηση των σχέσεων κράτους – πολίτη. Το gov.gr δεν αποτελεί απλώς «ψηφιοποίηση» υφιστάμενων εγγράφων· συνιστά επανασχεδιασμό διαδικασιών («digital by design»), με υπηρεσίες που δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν στον παλιό, αναλογικό τρόπο (π.χ. εξουσιοδότηση και υπεύθυνη δήλωση με Taxisnet/EMA, άυλη συνταγογράφηση, MyAADE).

Μετά το gov.gr, η συζήτηση μετατοπίζεται πλέον σε πιο ώριμες μορφές ψηφιακής διακυβέρνησης: προληπτικές υπηρεσίες (proactive services), end-to-end ψηφιακές ροές, ηλεκτρονική διαλειτουργικότητα και αξιοποίηση δεδομένων για λήψη αποφάσεων. Η διοικητική απλοποίηση που συνοδεύει αυτές τις διαδικασίες αρχίζει να μεταβάλλει τον ίδιο τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

3.5.2. Εμπόδια και επιτεύγματα της ψηφιακής μετάβασης

Η ψηφιακή μετάβαση περιλαμβάνει τόσο αξιοσημείωτες επιτυχίες όσο και δομικές δυσκολίες. Τα εμπόδια εντοπίζονται στο επίπεδο της οργάνωσης, της τεχνολογίας, των δεξιοτήτων και της εμπιστοσύνης, ενώ τα επιτεύγματα αποτυπώνουν μια εντυπωσιακή πορεία προόδου.

Στο επίπεδο των εμποδίων, η διοικητική πολυνομία και πολυπλοκότητα εξακολουθεί να αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα. Το OECD (2020) εντοπίζει ότι η Ελλάδα διαθέτει ένα από τα πιο κατακερματισμένα διοικητικά συστήματα στην Ευρώπη, γεγονός που δυσχεραίνει τον ενιαίο επανασχεδιασμό διαδικασιών.

Ένα δεύτερο κομβικό εμπόδιο αφορά την ανεπάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου. Αν και υλοποιούνται προγράμματα κατάρτισης, η ανάγκη για υψηλότερο επίπεδο τεχνογνωσίας παραμένει κρίσιμη (OECD, 2019). Η οργανωσιακή κουλτούρα, με ιεραρχικές δομές και σταθερότητα ρόλων, συνδέεται επίσης με δυσκολία αποδοχής αλλαγών (Mergel, 2019). Επιπλέον, η αύξηση των ψηφιακών συναλλαγών εγείρει αυξημένες απαιτήσεις για κυβερνοασφάλεια, όπως

καταγράφεται στις εκθέσεις της ΑΔΑΕ (2022) και της ΑΠΔΠΧ (2022), οι οποίες υπογραμμίζουν την ανάγκη ισχυρότερων μηχανισμών προστασίας προσωπικών δεδομένων.

Παρά τα εμπόδια, η πρόοδος της χώρας είναι αξιοσημείωτη. Η υλοποίηση του gov.gr, η μαζική απλούστευση διαδικασιών και η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας αποτελούν σημαντικά επιτεύγματα, αναγνωρισμένα σε ευρωπαϊκές εκθέσεις. Το Digital Decade Country Report (2023) αναφέρει ότι η Ελλάδα πέτυχε τις μεγαλύτερες βελτιώσεις σε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες μεταξύ όλων των κρατών-μελών.

3.5.3. Η επόμενη ημέρα: Τεχνητή Νοημοσύνη και Δημόσια Διοίκηση

Η επόμενη φάση του ψηφιακού μετασχηματισμού αφορά την αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης (AI), η οποία αναμένεται να αναδιαμορφώσει τόσο τις λειτουργίες του κράτους όσο και τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Η ενσωμάτωση AI στο δημόσιο τομέα έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν σαφές ρυθμιστικό πλαίσιο και επαρκείς μηχανισμοί εποπτείας.

Το ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο διαμορφώνεται πλέον από τον AI Act (European Union, 2024), ο οποίος εισάγει κανόνες διαφάνειας, ασφάλειας και μη διάκρισης για την εφαρμογή συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης στον δημόσιο τομέα. Για την Ελλάδα, η συμμόρφωση με το πλαίσιο αυτό σημαίνει ενίσχυση μηχανισμών ελέγχου, αναβάθμιση υποδομών και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.

Ωστόσο, η ενσωμάτωση AI συνεπάγεται και νέες προκλήσεις: ζητήματα ηθικής χρήσης, ανάγκη για διασφάλιση μη προκατάληψης των αλγορίθμων, ενίσχυση της προστασίας δεδομένων, και απαίτηση για υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης από τους πολίτες. Επιπλέον, η μετάβαση αυτή απαιτεί ένα δημόσιο τομέα με υψηλή οργανωσιακή ωριμότητα, ικανότητες διαχείρισης δεδομένων και επαρκή τεχνογνωσία.

Συνολικά, η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί όχι απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά μια επόμενη «κρίση» προσαρμογής που καλείται να αντιμετωπίσει η δημόσια διοίκηση.

3.5.4. Αποτίμηση των επιπτώσεων της ψηφιακής μετάβασης στον δημόσιο τομέα

Η ψηφιακή μετάβαση, ήδη επέφερε βαθιές μεταβολές στη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μετασχηματίζοντας τόσο τις εσωτερικές διαδικασίες όσο και την

ποιότητα της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας. Η συγκέντρωση υπηρεσιών στο gov.gr, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας και η υιοθέτηση εργαλείων αυτοματοποίησης οδήγησαν σε σημαντική μείωση του διοικητικού φόρτου και σε ταχύτερη διεκπεραίωση αιτημάτων. Η μετάβαση σε ψηφιακές ροές δημιούργησε συνθήκες μεγαλύτερης διαφάνειας, καθώς η ψηφιοποίηση των διαδικασιών επιτρέπει την καλύτερη ιχνηλασιμότητα ενεργειών και τον περιορισμό πρακτικών ασυνέπειας ή αυθαιρεσίας. Η αξιοποίηση δεδομένων από πολλαπλές πηγές διευκόλυνε την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων, ενισχύοντας την ικανότητα των φορέων του Δημοσίου να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά σε σύνθετες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες. Σε αυτό το πλαίσιο, η ψηφιακή μετάβαση δεν λειτούργησε απλώς ως τεχνολογική βελτίωση, αλλά ως μοχλός εκσυγχρονισμού των θεσμών και της διοικητικής κουλτούρας.

Παράλληλα, όμως, η αποτίμηση των επιπτώσεων αναδεικνύει και τις προκλήσεις που εξακολουθούν να συνοδεύουν την ψηφιακή μεταρρύθμιση. Η ανάγκη για συνεχή αναβάθμιση ψηφιακών δεξιοτήτων, η αντιμετώπιση ζητημάτων κυβερνοασφάλειας και η ανισόμετρη προσαρμογή των δημόσιων οργανισμών δημιουργούν ένα περιβάλλον άνισης ωριμότητας εντός του κρατικού μηχανισμού. Ορισμένες υπηρεσίες προχωρούν γρήγορα στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενώ άλλες παραμένουν προσκολλημένες σε αναλογικές πρακτικές, θέτοντας περιορισμούς στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ψηφιακών εργαλείων. Επιπλέον, η εξάρτηση από τεχνολογικές υποδομές καθιστά τη δημόσια διοίκηση περισσότερο ευάλωτη σε τεχνικές αστοχίες ή κυβερνοεπιθέσεις, γεγονός που απαιτεί ενίσχυση μηχανισμών προστασίας και διαχείρισης κινδύνου.

Για την Ελλάδα, η τρέχουσα συγκυρία αποτελεί ίσως την πιο ευνοϊκή στιγμή των τελευταίων δεκαετιών για να κινητοποιηθεί ενεργά, να επιταχύνει μεταρρυθμίσεις και να κατοχυρώσει τη θέση της σε ένα ευρωπαϊκό περιβάλλον που εξελίσσεται ραγδαία. Η μη αξιοποίηση αυτής της δυναμικής ενέχει τον κίνδυνο διεύρυνσης των ανισοτήτων ψηφιακής ωριμότητας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και, σε ευρύτερο επίπεδο, τον κίνδυνο η χώρα να υστερήσει σε κρίσιμους δείκτες διακυβέρνησης και ανταγωνιστικότητας. Αντιθέτως, η ενεργή προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να αποτελέσει τον πυλώνα πάνω στον οποίο θα οικοδομηθεί ένα σύγχρονο, αποτελεσματικό και αξιόπιστο κράτος.

3.6. Συνολική αποτίμηση της ανταπόκρισης του Δημόσιου Τομέα στις κρίσεις

Η συνολική εικόνα της ανταπόκρισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στις διαδοχικές κρίσεις των τελευταίων δεκαετιών είναι αντιφατική, αλλά βαθιά αποκαλυπτική. Από την οικονομική κρίση και τα μνημόνια, έως την πανδημία, την περιβαλλοντική κρίση και την πρόκληση της ψηφιακής μετάβασης, το διοικητικό σύστημα συχνά αποδείχθηκε αδύναμο να ανταποκριθεί άμεσα και συντεταγμένα. Οι χρόνιες παθογένειες – πολυνομία, διοικητικός κατακερματισμός, έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, περιορισμένες ψηφιακές και διοικητικές δεξιότητες – ανέδειξαν τα όρια της θεσμικής και λειτουργικής ανθεκτικότητας του ελληνικού κράτους. Σε κρίσιμες στιγμές, η διοίκηση κλήθηκε να λειτουργήσει αντιδρώντας εκ των υστέρων, περισσότερο πυροσβεστικά παρά προληπτικά, με αποτέλεσμα η χώρα να βιώσει με ιδιαίτερη ένταση τις κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες των κρίσεων.

Ταυτόχρονα, όμως, αυτές οι κρίσεις λειτούργησαν ως ισχυροί επιταχυντές αλλαγής, μεταβάλλοντας σταδιακά, και σε ορισμένες περιπτώσεις εκ θεμελίων, την εικόνα και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η οικονομική κρίση οδήγησε σε βαθιές μεταρρυθμίσεις στη δημοσιονομική διαχείριση, στον έλεγχο, στη διαφάνεια και στην οργάνωση του κράτους. Η υγειονομική κρίση αποτέλεσε το σημείο καμπής για την ψηφιοποίηση υπηρεσιών, την καθιέρωση της τηλεργασίας, της τηλεεκπαίδευσης και των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Η περιβαλλοντική κρίση επιτάχυνε τον θεσμικό εκσυγχρονισμό της πολιτικής προστασίας, της κλιματικής και ενεργειακής πολιτικής, εισάγοντας νέες έννοιες όπως η ανθεκτικότητα, η προσαρμογή και η πράσινη μετάβαση στον πυρήνα της δημόσιας δράσης. Η ψηφιακή μετάβαση, τέλος, επανακαθορίζει τον τρόπο με τον οποίο το κράτος αντιλαμβάνεται το ρόλο του, από πάροχος γραφειοκρατικών υπηρεσιών σε ενεργό διαχειριστή δεδομένων, γνώσης και καινοτομίας.

Μέσα από αυτό το πρίσμα, η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν παρουσιάζεται ως ένα στατικό, «αδύναμο» σύστημα, αλλά ως ένας ζωντανός οργανισμός που δοκιμάζεται, υφίσταται πιέσεις, υστερεί, αλλά και μαθαίνει, προσαρμόζεται και μετασχηματίζεται. Κάθε κρίση λειτουργεί ως σημείο αναφοράς, ένα οριακό γεγονός που αποκαλύπτει τις ανεπάρκειες, αλλά ταυτόχρονα ανοίγει «παράθυρα ευκαιρίας» για θεσμικές τομές, νέες πρακτικές διακυβέρνησης και αναβάθμιση των δημόσιων πολιτικών. Το βασικό νόημα που αναδεικνύεται από την παρούσα εργασία είναι ότι οι κρίσεις, όσο οδυνηρές κι αν είναι, δεν αποτελούν μόνο απειλές, μπορούν να λειτουργήσουν ως αφετηρία αλλαγής.

Στο μέτρο που η ελληνική δημόσια διοίκηση αξιοποιεί την εμπειρία τους, ενισχύει την ικανότητά της να μετατρέψει την κρίση σε εφελκυστικό προσαρμογής, καινοτομίας και, τελικά, σε βήμα προς ένα πιο ανθεκτικό και σύγχρονο κράτος.

Κεφάλαιο 4: Ιδιωτικός Τομέας: Από την Κρίση στον Στρατηγικό Μετασχηματισμό

Μία αλλαγή αφήνει την πόρτα ανοιχτή για να μπουν και άλλες.

Niccolò di Bernardo dei Machiavelli, 1469 – 1527, Ιταλός πολιτικός φιλόσοφος

4.1. Η Οικονομική Κρίση και οι επιπτώσεις στον Ιδιωτικό Τομέα

Η οικονομική κρίση που εκδηλώθηκε στην Ελλάδα μετά το 2009 αποτέλεσε ένα από τα βαθύτερα και πιο παρατεταμένα επεισόδια ύφεσης στη σύγχρονη ευρωπαϊκή ιστορία. Οι αιτίες της συνδέθηκαν τόσο με τη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση του 2007–2008 όσο και με μακροχρόνιες διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας, όπως το υψηλό δημοσιονομικό έλλειμμα, η περιορισμένη παραγωγική βάση και οι θεσμικές δυσλειτουργίες (Κότιος, Γαλανός & Ρουκανάς, 2012). Η πίεση που ασκήθηκε στον ιδιωτικό τομέα ήταν ιδιαίτερα έντονη, καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις –οι οποίες συνιστούν πάνω από το 85% της απασχόλησης και το 63,6% της προστιθέμενης αξίας– βρέθηκαν αντιμέτωπες με μια πρωτοφανή συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας (Baltas, 2013).

Η κρίση δεν περιορίστηκε σε δημοσιονομικούς δείκτες, αλλά επηρέασε τον πυρήνα της επιχειρηματικής καθημερινότητας. Η κατάρρευση της ζήτησης, η έλλειψη ρευστότητας, η αβεβαιότητα και οι θεσμικές πιέσεις οδήγησαν σε ένα περιβάλλον όπου η επιβίωση των επιχειρήσεων απαιτούσε συνεχή προσαρμογή. Η αναλυτική παρουσίαση που ακολουθεί εξετάζει πώς η κρίση αναμόρφωσε τις συνθήκες λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα, αξιοποιώντας τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιείται στη διπλωματική εργασία.

4.1.1. Μακροοικονομικό πλαίσιο της κρίσης και επιπτώσεις στον ιδιωτικό τομέα

Η έκρηξη του δημόσιου χρέους και η εφαρμογή πολιτικών λιτότητας στο πλαίσιο των μνημονίων διαμόρφωσαν ένα περιβάλλον βαθιάς αβεβαιότητας (Αργείτης, Δαφέρμος & Νικολαΐδης, 2011). Η μείωση της δημόσιας κατανάλωσης και των επενδύσεων, ο περιορισμός της ρευστότητας και η συμπίεση των εισοδημάτων οδήγησαν σε μια παρατεταμένη ύφεση, με το ΑΕΠ να μειώνεται περίπου κατά 25% (Baltas, 2013). Οι επιπτώσεις αυτών των πολιτικών έφτασαν άμεσα στον ιδιωτικό τομέα: η ζήτηση συρρικνώθηκε, το κόστος χρηματοδότησης αυξήθηκε και οι επιχειρήσεις βρέθηκαν να

λειτουργούν σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενων κανόνων, όπου ο προγραμματισμός γινόταν ολοένα και πιο δύσκολος.

Η κρίση ανέδειξε και ενίσχυσε υφιστάμενες δομικές ανισορροπίες, όπως το υψηλό δημόσιο χρέος, τη χαμηλή παραγωγικότητα και τις χρόνιες εξωτερικές ανισορροπίες της ελληνικής οικονομίας (Arghyrou & Tsoukalas, 2011). Σε αυτό προστέθηκε η τραπεζική κρίση, η οποία προκάλεσε σημαντική μείωση της πιστωτικής επέκτασης προς τις επιχειρήσεις.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες πριν από την κρίση ήδη αντιμετώπιζαν δυσκολίες πρόσβασης σε κεφάλαια, βρέθηκαν αντιμέτωπες με ακόμη αυστηρότερα κριτήρια δανειοδότησης και υψηλότερα επιτόκια (Balios et al., 2016).

Η χρηματοπιστωτική στενότητα υπήρξε καθοριστικός παράγοντας επιβάρυνσης του ιδιωτικού τομέα. Το αυξημένο κόστος δανεισμού, οι δυσκολίες πρόσβασης σε κεφάλαια και η απουσία εξωτερικής χρηματοδότησης για σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων (Balios et al., 2016) οδήγησαν σε αδυναμία κάλυψης ακόμη και βασικών λειτουργικών αναγκών. Η ύφεση συνοδεύτηκε από βαθιά συρρίκνωση της κατανάλωσης, αποτέλεσμα της μείωσης των εισοδημάτων και της αύξησης της ανεργίας. Ο περιορισμός της ζήτησης λειτούργησε ως βασικός μηχανισμός ανατροφοδότησης της κρίσης (IOBE, 2010).

Παράλληλα, οι μνημονιακές πολιτικές επέφεραν σημαντική αύξηση της φορολογίας, του ΦΠΑ και των ασφαλιστικών εισφορών, ενώ το φορολογικό πλαίσιο μεταβαλλόταν συχνά (Τσιώμος, 2017). Η φορολογική αστάθεια επηρέασε αρνητικά τη λειτουργία των ΜΜΕ, αυξάνοντας την ανασφάλεια και δυσχεραίνοντας τον προγραμματισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Kaplanoglou, Rapanos & Daskalakis, 2016). Φυσικά, η κρίση είχε ιδιαίτερα έντονες επιπτώσεις στην απασχόληση. Η μείωση της οικονομικής δραστηριότητας οδήγησε σε περιορισμό προσωπικού, ελαστικοποίηση συμβάσεων, κατάργηση επιδομάτων και πάγωμα προσλήψεων (Monastiriotis, 2011).

Παρά τη διεθνή τάση που συνδέει τις κρίσεις με ευκαιρίες καινοτομίας (Archibugi, Filippetti & Frenz, 2013), στην Ελλάδα η επενδυτική δραστηριότητα μειώθηκε έντονα λόγω αβεβαιότητας και έλλειψης χρηματοδότησης. Πολλές επιχειρήσεις ανέστειλαν επενδυτικά πλάνα και προσανατόλισαν τη στρατηγική τους στη διατήρηση της λειτουργικής βιωσιμότητας.

Η επιχειρηματική επιβίωση κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης συνδέθηκε άμεσα με την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται σε ένα περιβάλλον που μεταβαλλόταν διαρκώς, συχνά με αιφνίδιους και απρόβλεπτους τρόπους. Πολλές επιχειρήσεις προχώρησαν σε διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, αναζητώντας νέες πηγές εσόδων ώστε να μειώσουν την εξάρτησή τους από παραδοσιακές αγορές που είχαν συρρικνωθεί. Η υιοθέτηση ψηφιακών καναλιών προώθησης και πωλήσεων αποτέλεσε σημαντική στρατηγική προσαρμογής, καθώς πρόσφερε πρόσβαση σε νέες ομάδες καταναλωτών, μείωσε λειτουργικά κόστη και ενίσχυσε τη συνολική ανταγωνιστικότητα. Η τεχνολογική αναβάθμιση, ακόμη και σε βασικό επίπεδο, συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητας και υποστήριξε την ικανότητα των επιχειρήσεων να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά σε περιόδους κρίσης. (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014)

Η ενίσχυση της εξωστρέφειας αποτέλεσε έναν ακόμη κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης. Η συρρίκνωση της εσωτερικής κατανάλωσης οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να στραφούν σε διεθνείς αγορές, αναζητώντας νέες ευκαιρίες σε περιβάλλοντα με μεγαλύτερη σταθερότητα και ζήτηση. Για αρκετές από αυτές, η εξαγωγική δραστηριότητα λειτούργησε ως αντιστάθμισμα της ύφεσης στην ελληνική αγορά, επιτρέποντάς τους να διατηρήσουν ή ακόμη και να ενισχύσουν την παραγωγική τους δραστηριότητα. (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014)

Συνολικά, η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων δεν αποτέλεσε απλώς μια αμυντική πρακτική έναντι της κρίσης, αλλά έναν καθοριστικό μηχανισμό που επέτρεψε την αναδιάταξη πόρων, την ενίσχυση της λειτουργικής ευελιξίας και την ανάπτυξη καινοτόμων μορφών επιχειρηματικότητας. Η ικανότητα προσαρμογής λειτούργησε τόσο ως παράγοντας επιβίωσης στο άμεσο παρόν όσο και ως θεμέλιο για πιο ανθεκτικά, αποδοτικά και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα στο μέλλον.

4.1.2. Αποτίμηση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στον ιδιωτικό τομέα

Η οικονομική κρίση της περιόδου 2008–2015 αποτέλεσε μια ιστορική καμπή για τον ελληνικό ιδιωτικό τομέα, καθώς δεν λειτούργησε μόνο ως καταστροφικός παράγοντας αλλά και ως καταλύτης βαθιάς οργανωσιακής και λειτουργικής αλλαγής. Η ένταση και η διάρκεια της ύφεσης ανέτρεψαν σταθερές που για χρόνια θεωρούνταν δεδομένες, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, να

αναδιαμορφώσουν τις στρατηγικές τους και να μετακινηθούν σε πιο ευέλικτα και ανθεκτικά μοντέλα οργάνωσης.

Η κρίση αποκάλυψε με έντονο τρόπο τις διαρθρωτικές αδυναμίες του ελληνικού παραγωγικού συστήματος, όπως την εξάρτηση από την εσωτερική κατανάλωση, την περιορισμένη τεχνολογική ωριμότητα και το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων. Παράλληλα, ανέδειξε τα όρια ενός μοντέλου λειτουργίας που βασιζόταν σε εύκολη τραπεζική χρηματοδότηση, χαμηλά επίπεδα καινοτομίας και περιορισμένη εξωστρέφεια. Αυτές οι αδυναμίες λειτούργησαν ως μηχανισμοί πίεσης που καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό την ένταση με την οποία επηρεάστηκαν οι επιχειρήσεις από την ύφεση.

Ωστόσο, μέσα σε αυτό το περιβάλλον αβεβαιότητας, οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να προσαρμοστούν ανέπτυξαν νέες μορφές λειτουργίας και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η ανάγκη διαχείρισης της κρίσης ενίσχυσε την εσωτερική οργάνωση, την τεχνολογική αναβάθμιση και την υιοθέτηση πιο πειθαρχημένων χρηματοοικονομικών πρακτικών. Η εξωστρέφεια έγινε στρατηγική επιλογή και όχι περιθωριακή πρακτική, ενώ η ψηφιακή μετάβαση σταδιακά ενσωματώθηκε στον επιχειρησιακό τρόπο σκέψης, επιτρέποντας σε πολλές επιχειρήσεις να αποκτήσουν πιο ευέλικτη και αποτελεσματική δομή.

Η κρίση, έτσι, λειτούργησε ως μηχανισμός μάθησης και μετασχηματισμού. Παρότι επέφερε απώλειες, δημιούργησε παράλληλα το υπόβαθρο για την εξέλιξη ενός διαφορετικού μοντέλου επιχειρηματικής λειτουργίας, όπου η προσαρμοστικότητα, η οργανωσιακή ανθεκτικότητα και η συνεχής αναζήτηση καινοτόμων λύσεων αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις επιβίωσης. Σε αυτό το νέο πλαίσιο, οι επιχειρήσεις δεν καλούνται απλώς να ανταποκρίνονται σε κρίσεις, αλλά να ενσωματώνουν στην καθημερινή τους λειτουργία μηχανισμούς πρόβλεψης, ευελιξίας και στρατηγικής επανατοποθέτησης.

Τελικά, η οικονομική κρίση δεν αποτέλεσε μόνο μια περίοδο οπισθοχώρησης, αλλά και ένα σημείο εκκίνησης για μια διαφορετική μορφή επιχειρηματικότητας. Η μετάβαση σε πιο αποδοτικά, τεχνολογικά ενισχυμένα και εξωστρεφή μοντέλα λειτουργίας μεταμόρφωσε σημαντικό μέρος του ιδιωτικού τομέα και έθεσε τις βάσεις για μια κουλτούρα συνεχούς αλλαγής. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η κρίση απέδειξε ότι η

προσαρμογή δεν είναι παροδική ανάγκη αλλά μόνιμη συνθήκη ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που γίνεται ολοένα πιο σύνθετο και απαιτητικό.

4.2. Η Υγειονομική Κρίση και η αντιμετώπιση του ιδιωτικού τομέα

Η πανδημία του Covid-19 αποτέλεσε μια κρίση άνευ προηγουμένου, η οποία επηρέασε καθοριστικά τον ιδιωτικό τομέα, τόσο ως προς τη λειτουργία των επιχειρήσεων όσο και ως προς τη συνολική οικονομική τους βιωσιμότητα. Στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας, η επίδραση της υγειονομικής κρίσης υπήρξε ιδιαίτερα έντονη, κυρίως εξαιτίας της δομής της εγχώριας επιχειρηματικότητας, η οποία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε κλάδους υψηλής εξάρτησης από τη φυσική παρουσία, όπως η εστίαση, ο τουρισμός και το λιανεμπόριο.

4.2.1. Η φύση της υγειονομικής κρίσης στον ιδιωτικό τομέα

Η υγειονομική κρίση δεν λειτούργησε ως ένα απλό σοκ ζήτησης ή προσφοράς, αλλά ως μια πολυδιάστατη διαταραχή που άγγιξε ταυτόχρονα την παραγωγή, την κατανάλωση και την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η επιβολή περιοριστικών μέτρων, η υποχρεωτική αναστολή λειτουργίας και η μειωμένη διαθεσιμότητα προσωπικού οδήγησαν σε σημαντική πτώση της παραγωγικής ικανότητας των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας τόσο τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών όσο και τη συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας. Παράλληλα, η αβεβαιότητα που επικράτησε μεταξύ των καταναλωτών ενίσχυσε την αποταμίευση και περιόρισε την κατανάλωση, μεταβάλλοντας ριζικά τη συμπεριφορά της αγοράς και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονταν οι αποφάσεις κατανάλωσης (Baker et al., 2020).

Η εφοδιαστική αλυσίδα επηρεάστηκε από καθυστερήσεις, αυξημένα κόστη και δυσκολίες στις εισαγωγές, με αποτέλεσμα να διαταραχθούν οι ροές πρώτων υλών και προϊόντων και να καταστεί δυσκολότερη η ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων. Η σχετική βιβλιογραφία αναδεικνύει τον κατακερματισμό των προμηθευτικών δικτύων και την ευαλωτότητα των συμβατικών μοντέλων εφοδιασμού σε συνθήκες παγκόσμιας κρίσης. Οι περιορισμοί μετακινήσεων, η αιφνίδια εισαγωγή της τηλεργασίας, τα αυστηρά υγειονομικά πρωτόκολλα και η ανάγκη άμεσης προσαρμογής σε νέα λειτουργικά μοντέλα δημιούργησαν ένα περιβάλλον πρωτοφανών προκλήσεων για το σύνολο του ιδιωτικού τομέα, το οποίο δοκίμασε σε βάθος την οργανωσιακή και λειτουργική ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων (OECD, 2020).

4.2.2. Το εύρος και η ένταση των επιπτώσεων στις επιχειρήσεις

Η ένταση του σοκ αποτυπώνεται ιδιαίτερα στη δραστική παύση λειτουργίας μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων και στη σημαντική μείωση της οικονομικής τους δραστηριότητας. Μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων βρέθηκε σε καθεστώς προσωρινής ή παρατεταμένης αναστολής, με ιδιαίτερα δυσμενείς συνέπειες σε κλάδους όπως η εστίαση, τα καταλύματα, η εκπαίδευση, οι τέχνες, η διασκέδαση και το λιανικό εμπόριο. Η συνολική αναστολή δραστηριότητας επηρέασε άμεσα ένα πολύ μεγάλο τμήμα του εργατικού δυναμικού, γεγονός που ανέδειξε τόσο την έκταση της κρίσης όσο και την εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από κλάδους υψηλής διαπροσωπικής επαφής (IOBE, 2021).

Η μείωση του κύκλου εργασιών υπήρξε σε πολλές περιπτώσεις δραματική, οδηγώντας σε σημαντική υποχώρηση των εσόδων, των κερδών και της ρευστότητας των επιχειρήσεων. Η συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας σε εθνικό επίπεδο αποτυπώνεται σε δείκτες όπως το ΑΕΠ και η ιδιωτική κατανάλωση, με την πτώση στον τουρισμό να επιβαρύνει περαιτέρω το συνολικό αποτέλεσμα. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η υγειονομική κρίση λειτούργησε ως επιταχυντής μιας βαθιάς ύφεσης, με έντονες επιπτώσεις τόσο στην εσωτερική αγορά όσο και σε εξωστρεφείς κλάδους που στηρίζονται στον εισερχόμενο τουρισμό (OECD, 2020).

Ως προς την απασχόληση, παρά το βάθος της ύφεσης, η κατάρρευση δεν υπήρξε τόσο έντονη όσο θα μπορούσε να αναμένεται, κάτι που συνδέεται με την εφαρμογή μέτρων στήριξης της εργασίας και της επιχειρηματικότητας. Παρ' όλα αυτά, παρατηρήθηκε μείωση των μισθωτών, ενίσχυση πιο ευέλικτων μορφών απασχόλησης και μετατόπιση προς την αυτοαπασχόληση, ενώ σε κλάδους όπως ο τουρισμός, η μεταποίηση και ο πρωτογενής τομέας οι απώλειες θέσεων εργασίας ήταν αισθητά μεγαλύτερες. Στον κλάδο του λιανεμπορίου καταγράφονται μικρές αλλά υπαρκτές μειώσεις προσωπικού και αλλαγές στις μορφές απασχόλησης, στοιχείο που αποτυπώνει τη σχετική προσαρμοστικότητα του συγκεκριμένου κλάδου μέσα από την υιοθέτηση νέων καναλιών πώλησης και λειτουργίας (OECD, 2020).

4.2.3. Λειτουργικές προσαρμογές και αλλαγές επιχειρηματικών μοντέλων

Σε λειτουργικό επίπεδο, η πανδημία επιτάχυνε διαδικασίες που βρίσκονταν ήδη σε εξέλιξη, αλλά δεν είχαν λάβει μέχρι τότε μαζικό χαρακτήρα. Η πλέον χαρακτηριστική περίπτωση αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού

εμπορίου. Στο λιανεμπόριο παρατηρήθηκε έντονη στροφή προς ηλεκτρονικά καταστήματα, καθώς και ουσιαστικός επανασχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας και των στρατηγικών μάρκετινγκ, με στόχο την ικανοποίηση της αυξημένης διαδικτυακής ζήτησης. Η δημιουργία νέων e-shops και η ενίσχυση των online αγορών αποτέλεσαν κεντρικές επιλογές προσαρμογής, με τους καταναλωτές να στρέφονται μαζικά σε ψηφιακά κανάλια για την κάλυψη των αναγκών τους (IOBE, 2021).

Ωστόσο, η ίδια βιβλιογραφία αναδεικνύει και ένα σημαντικό κενό: ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων δεν διέθετε επαρκή ψηφιακή υποδομή ή οργανωτική ετοιμότητα για την αξιοποίηση ηλεκτρονικών καναλιών διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό φανερώνει τη χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα ενός σημαντικού τμήματος της ελληνικής επιχειρηματικότητας, καθιστώντας την πανδημία αφετηρία για έναν αναγκαστικό, αλλά αναγκαίο, ψηφιακό εκσυγχρονισμό (IOBE, 2021).

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να διαχειριστούν σημαντικές δυσκολίες στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η αύξηση του κόστους μεταφορών, οι καθυστερήσεις στις εισαγωγές και η έλλειψη προσωπικού συνδυάστηκαν με την ανάγκη αναδιοργάνωσης των φυσικών χώρων και των εσωτερικών διαδικασιών, προκειμένου να τηρηθούν τα υγειονομικά πρωτόκολλα. Η αύξηση του λειτουργικού κόστους, ιδίως στον τομέα του λιανεμπορίου, συνδέθηκε με επιπλέον δαπάνες για μέτρα υγιεινής, καθαριότητας και συμμόρφωσης στους κανονισμούς, επηρεάζοντας αρνητικά τα περιθώρια κερδοφορίας (IOBE, 2021).

4.2.4. Κλαδική ετερογένεια των επιπτώσεων

Η πανδημία δεν επηρέασε ομοιόμορφα το σύνολο του ιδιωτικού τομέα, αλλά ανέδειξε έντονες κλαδικές διαφοροποιήσεις. Κλάδοι που βασίζονται σε υπηρεσίες υψηλής διαπροσωπικής επαφής, όπως ο τουρισμός, οι μεταφορές, η εστίαση και η ψυχαγωγία, υπέστησαν ιδιαίτερα μεγάλη συρρίκνωση, καθώς η μείωση των μετακινήσεων και οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί οδήγησαν σε κατακόρυφη πτώση της ζήτησης. Αντιθέτως, κλάδοι όπως η μεταποίηση ορισμένων προϊόντων, ο αγροτικός τομέας και τμήματα των εξαγωγικών δραστηριοτήτων παρουσίασαν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα, αξιοποιώντας, σε ορισμένες περιπτώσεις, τη στροφή προς την εγχώρια παραγωγή και την κάλυψη βασικών αναγκών (IOBE, 2021).

Η διαφοροποίηση αυτή υπογραμμίζει ότι η υγειονομική κρίση λειτούργησε ως μεγεθυντικός φακός ανισοτήτων μεταξύ κλάδων και επιχειρηματικών μοντέλων. Οι

κλάδοι με υψηλή εξάρτηση από τη φυσική παρουσία και τη διεθνή κινητικότητα αποδείχθηκαν ιδιαίτερα ευάλωτοι, ενώ όσοι μπορούσαν να προσαρμοστούν ταχύτερα σε ψηφιακές ή λιγότερο εξωστρεφείς μορφές λειτουργίας κατέγραψαν σχετικά καλύτερες επιδόσεις.

4.2.5. Επιχειρηματική ανθεκτικότητα και νέες στρατηγικές

Παρά τις σημαντικές προκλήσεις, η υγειονομική κρίση λειτούργησε και ως καταλύτης υιοθέτησης νέων στρατηγικών και αναδιάρθρωσης επιχειρηματικών μοντέλων. Η σχετική βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν σε ταχύτερη υιοθέτηση τεχνολογικών εργαλείων, σε ενίσχυση της τηλεργασίας, σε επανασχεδιασμό εσωτερικών διαδικασιών και σε ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, οι υπηρεσίες κατ' οίκον διανομής και εναλλακτικοί τρόποι παραλαβής παραγγελιών (Kalogiannidis & Chatzitheodoridis, 2021). Πολλές επιχειρήσεις αξιοποίησαν την κρίση για να επανεξετάσουν τη στρατηγική τους, να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να ενισχύσουν την εξωστρέφειά τους, μετατρέποντας μια περίοδο έντονης αβεβαιότητας σε ευκαιρία αναδιάρθρωσης και μακροπρόθεσμης αναβάθμισης.

Ιδιαίτερη σημασία κατά την περίοδο της πανδημίας είχε η τηλεργασία, η οποία αποτέλεσε βασικό εργαλείο διασφάλισης της επιχειρησιακής συνέχειας σε κλάδους όπου η φυσική παρουσία δεν ήταν απολύτως απαραίτητη. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι το νέο αυτό εργασιακό καθεστώς υιοθετήθηκε από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, από τον κλάδο της πληροφορικής, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς και από κρίσιμες διοικητικές λειτουργίες μεγάλων οργανισμών, επιτρέποντας τη συνέχιση της λειτουργίας παρά τους περιορισμούς μετακινήσεων και τις αυξημένες απαιτήσεις υγειονομικής προστασίας (Kalogiannidis & Chatzitheodoridis, 2021).

Η εξάπλωση της τηλεργασίας απέτρεψε την πλήρη αναστολή δραστηριότητας σε πολλούς κλάδους, συνέβαλε στη μείωση των οικονομικών απωλειών και διατήρησε ενεργό ένα σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, η εμπειρία αυτή οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην αναθεώρηση των οργανωτικών τους δομών, στην αναβάθμιση των ψηφιακών τους υποδομών και στην ανάπτυξη πιο ευέλικτων εργασιακών πρακτικών, οι οποίες, σε αρκετές περιπτώσεις, διατηρήθηκαν και μετά την αποκλιμάκωση της κρίσης, ενσωματώνοντας την τηλεργασία ως συστατικό στοιχείο

ενός πιο ευέλικτου και υβριδικού μοντέλου εργασίας (Kalogiannidis & Chatzitheodoridis, 2021).

4.2.6. Αποτίμηση των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης στον ιδιωτικό τομέα

Η υγειονομική κρίση του Covid-19 άφησε ένα βαθύ αποτύπωμα στον ιδιωτικό τομέα, προκαλώντας μια συνολική ανατροπή των οικονομικών και λειτουργικών δεδομένων. Οι επιχειρήσεις βρέθηκαν αντιμέτωπες με έντονες πιέσεις, καθώς σημαντικά τμήματα της οικονομικής δραστηριότητας περιορίστηκαν ή ανεστάλησαν, ενώ η αβεβαιότητα και η πτώση της ζήτησης υπονόμευσαν την ικανότητα πολλών μονάδων να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους. Η μείωση του τζίρου, της ρευστότητας και της κερδοφορίας ανέδειξε το εύρος των επιπτώσεων, επιβεβαιώνοντας ότι η κρίση δεν ήταν ένα στιγμιαίο σοκ, αλλά μια παρατεταμένη περίοδος πίεσης.

Παράλληλα, η κρίση αποκάλυψε τις διαρθρωτικές αδυναμίες του ελληνικού ιδιωτικού τομέα. Η έντονη εξάρτηση από κλάδους που προϋποθέτουν φυσική παρουσία, η χαμηλή ψηφιακή ετοιμότητα πολλών επιχειρήσεων και η περιορισμένη ικανότητα μετάβασης σε εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα αποτέλεσαν βασικούς λόγους για τη μεγάλη έκταση της ύφεσης σε συγκεκριμένους τομείς. Ωστόσο, η πανδημία δεν οδήγησε μόνο σε προβλήματα· ταυτόχρονα επιτάχυνε αλλαγές που βρίσκονταν ήδη σε εξέλιξη, αλλά εφαρμόζονταν αργά. Η στροφή των καταναλωτών προς το ηλεκτρονικό εμπόριο, η αυξημένη ζήτηση για ψηφιακές υπηρεσίες, η τηλεργασία και η αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας έδειξαν ότι ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα όταν το απαιτούν οι συνθήκες.

Σε αυτό το πλαίσιο, η υγειονομική κρίση λειτούργησε ως μοχλός μετασχηματισμού. Εξανάγκασε επιχειρήσεις να αναπτύξουν ψηφιακές υποδομές, να υιοθετήσουν πιο ευέλικτα μοντέλα λειτουργίας και να επαναξιολογήσουν τον τρόπο που οργανώνουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Παρά τις δυσκολίες, πολλές επιχειρήσεις αξιοποίησαν την κρίση ως ευκαιρία για ανανέωση, επενδύοντας σε τεχνολογία, καινοτομία και νέες μορφές επιχειρησιακής λειτουργίας. Η αναγκαστική αυτή προσαρμογή δημιούργησε τις προϋποθέσεις για ένα πιο ανθεκτικό και εκσυγχρονισμένο παραγωγικό περιβάλλον, με καλύτερες βάσεις για να αντιμετωπίσει μελλοντικές κρίσεις.

Συνολικά, η υγειονομική κρίση δεν αποτέλεσε μόνο μια περίοδο απωλειών και δυσκολιών για τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και μια κρίσιμη καμπή που επέβαλε αλλαγή.

Μεταμόρφωσε την επιχειρηματική πραγματικότητα, ενίσχυσε την ανάγκη για καινοτομία και ψηφιακές δεξιότητες και ανέδειξε την αξία της ευελιξίας και της στρατηγικής προσαρμογής. Έτσι, παρά τις σοβαρές προκλήσεις, η πανδημία δημιούργησε τις συνθήκες για μια ουσιαστική αναδιάρθρωση, που μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο μιας πιο βιώσιμης και ανταγωνιστικής ιδιωτικής οικονομίας στο μέλλον.

4.3. Η Περιβαλλοντική Κρίση και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα στον ιδιωτικό τομέα

Το ESG (Environmental, Social, Governance) αποτελεί σήμερα ένα από τα σημαντικότερα πλαίσια αξιολόγησης της εταιρικής συμπεριφοράς και της συνολικής επίδοσης των επιχειρήσεων σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνικής υπευθυνότητας και εταιρικής διακυβέρνησης. Παρά το γεγονός ότι η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης υφίσταται ως θεωρητικό και πολιτικό πλαίσιο εδώ και δεκαετίες (Chichilnisky, 1997· Baker, 2015), η συστηματική ενσωμάτωση των παραμέτρων ESG στις επιχειρήσεις αποτελεί σχετικά πρόσφατη εξέλιξη. Η μετάβαση προς πιο υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές συνδέεται τόσο με την ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, όσο και με την ανάγκη διαφάνειας και λογοδοσίας απέναντι σε επενδυτές και πολίτες.

Η διεθνής βιβλιογραφία καταγράφει τη σταδιακή εξέλιξη του ESG από τις «ηθικές επενδύσεις» της δεκαετίας του 1990, στις πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της δεκαετίας του 2000, έως την πλήρη οικονομική ενσωμάτωσή του μετά το 2010 (Halbritter & Dorfleitner, 2015· Li et al., 2021).

Η Ελλάδα, ακολουθώντας τις διεθνείς εξελίξεις, έχει ενσωματώσει τις αρχές ESG στην οικονομική και επιχειρηματική της πολιτική, επιδιώκοντας να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που συνδυάζει οικονομική ανάπτυξη, περιβαλλοντική προστασία και κοινωνική συνοχή.

Η κεντρική έννοια του ESG είναι ότι η περιβαλλοντική προστασία, η κοινωνική υπευθυνότητα και η χρηστή διακυβέρνηση δεν αποτελούν πλέον προαιρετικές πρακτικές, αλλά βασικές διαστάσεις της εταιρικής στρατηγικής. Με αυτό τον τρόπο, το ESG λειτουργεί ως πρακτικός μηχανισμός αξιολόγησης της συμβολής κάθε επιχείρησης στη βιώσιμη ανάπτυξη (Jeronen, 2020· Springett & Redclift, 2015).

4.3.1. Περιβαλλοντική ευθύνη στον ιδιωτικό τομέα

Η περιβαλλοντική ευθύνη αποτελεί θεμέλιο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και πυλώνα του ESG. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους φυσικούς πόρους, τις εκπομπές τους, τη χρήση ενέργειας και την αλληλεπίδρασή τους με τα οικοσυστήματα. Η σημασία της περιβαλλοντικής διάστασης της βιώσιμης ανάπτυξης επισημαίνεται από πολλές μελέτες, είτε αφορούν τη βιοποικιλότητα (Apostolopoulou, Drakou & Pantis, 2012), είτε τον αγροτικό χώρο (Giourga & Loumou, 2006· Tzanopoulos et al., 2011), είτε τον τουρισμό σε ευαίσθητες περιοχές (Coccossis, 2001· Pliopoulou-Georgudaki et al., 2017).

Η περιβαλλοντική ευθύνη συνδέεται με τη μείωση του οικολογικού αποτυπώματος και την υιοθέτηση πρακτικών που προστατεύουν το φυσικό περιβάλλον. Στην Ελλάδα, ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζουν οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, οι οποίες παρουσιάζονται ως θεμελιώδης μηχανισμός της πράσινης μετάβασης. Έρευνες δείχνουν ότι η ανάπτυξη των ΑΠΕ συνεισφέρει στη μείωση των εκπομπών και στην ενεργειακή ασφάλεια, ενώ παράλληλα υποστηρίζει την περιφερειακή ανάπτυξη (Baltas & Dervos, 2012· Economou, 2010· Mondol & Koumpetsos, 2013).

Η ναυτιλία, ένας από τους πιο σημαντικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα κλάδου όπου η περιβαλλοντική ευθύνη έχει αποκτήσει κεντρική θέση. Μελέτες αναδεικνύουν ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες εφαρμόζουν πλέον τεχνολογίες μείωσης εκπομπών, νέες μορφές καυσίμων και συστήματα ενεργειακής αποδοτικότητας στο πλαίσιο της προσπάθειας για βιώσιμη θαλάσσια οικονομία (Psaraftis et al., 2019· Fasoulis & Kurt, 2019· Di Vaio et al., 2021).

Η περιβαλλοντική ευθύνη εκτείνεται επίσης στην αξιολόγηση της επίδρασης των επιχειρήσεων σε τοπικές κοινωνίες και οικοσυστήματα, σηματοδοτώντας μια νέα σχέση μεταξύ οικονομικής δραστηριότητας και οικολογικής προστασίας. Αυτή η νέα συνθήκη ωθεί τις επιχειρήσεις να υιοθετούν πρακτικές που μειώνουν τη ρύπανση, ενισχύουν την αποκατάσταση οικοσυστημάτων και προωθούν υπεύθυνες παραγωγικές διαδικασίες (Lekakis, 1995· Maria & Tsoutsos, 2004).

4.3.2. Βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα

Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούν μια σύγχρονη προσέγγιση στη λειτουργία των επιχειρήσεων, όπου η οικονομική ανάπτυξη συνδυάζεται με την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική ευημερία. Σε αντίθεση με τα

παραδοσιακά μοντέλα, τα οποία εστίαζαν σχεδόν αποκλειστικά στο οικονομικό κέρδος, τα βιώσιμα μοντέλα ενσωματώνουν την περιβαλλοντική διαχείριση, την αποδοτική χρήση των πόρων και την υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση ως βασικά στοιχεία της στρατηγικής τους (Baker, 2015· Blewitt, 2012). Η κυκλική οικονομία, η πράσινη ενέργεια και οι πρακτικές μείωσης αποβλήτων αποτελούν κεντρικούς μηχανισμούς αυτών των μοντέλων, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους χωρίς να επιβαρύνουν τα οικοσυστήματα (Maria & Tsoutsos, 2004· Østergaard et al., 2022). Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι η βιωσιμότητα οδηγεί σε μεγαλύτερη ανθεκτικότητα απέναντι σε κρίσεις, καθώς οι επιχειρήσεις που υιοθετούν πράσινες τεχνολογίες και υπεύθυνες πρακτικές παρουσιάζουν καλύτερη προσαρμοστικότητα σε περιβαλλοντικούς και οικονομικούς κινδύνους (Jámbor & Zanócz, 2023).

Στην ελληνική πραγματικότητα, τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται έντονα σε τομείς όπως ο τουρισμός, η ναυτιλία και η αγροτική παραγωγή, όπου η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος συνδέεται άμεσα με την ποιότητα και τη βιωσιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Coccossis, 2001· Psaraftis et al., 2019). Η υιοθέτηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η ενσωμάτωση ενεργειακά αποδοτικών τεχνολογιών και η αναδιάρθρωση των παραγωγικών διαδικασιών αποτελούν πρακτικές που όχι μόνο μειώνουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα αλλά και δημιουργούν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Με αυτό τον τρόπο, τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα δεν αποτελούν απλώς μια περιβαλλοντική στρατηγική, αλλά έναν συνολικό μετασχηματισμό της επιχειρηματικής λειτουργίας που ενισχύει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, την καινοτομία και την κοινωνική αποδοχή.

4.3.3. Αποτίμηση της περιβαλλοντικής κρίσης στον ιδιωτικό τομέα

Η μετάβαση προς την περιβαλλοντική υπευθυνότητα και τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα συνιστά πλέον μια βαθιά και μη αναστρέψιμη αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο ιδιωτικός τομέας. Η ενσωμάτωση των αρχών του ESG ανέδειξε ότι η οικονομική δραστηριότητα δεν μπορεί να εξετάζεται αποκομμένα από τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές της επιπτώσεις. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις καλούνται να ευθυγραμμιστούν με ένα νέο αναπτυξιακό πρότυπο, στο οποίο η προστασία των φυσικών πόρων, η υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση και η μακροπρόθεσμη κοινωνική ευημερία αποτελούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις βιωσιμότητας.

Η διεθνής εμπειρία, αλλά και η ελληνική πραγματικότητα, δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε πράσινες τεχνολογίες, κυκλικές πρακτικές και ενεργειακή αποδοτικότητα εμφανίζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις μεταβολές του οικονομικού και περιβαλλοντικού περιβάλλοντος. Παράλληλα, η αυξανόμενη απαίτηση για διαφάνεια και υπεύθυνες γνωστοποιήσεις ενισχύει τη λογοδοσία και βελτιώνει τη σχέση των επιχειρήσεων με την κοινωνία, τους καταναλωτές και τους επενδυτές. Έτσι, η βιώσιμη λειτουργία δεν αποτελεί απλώς ηθική επιλογή, αλλά στρατηγικό πλεονέκτημα που επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα, την αξιοπιστία και την πρόσβαση σε χρηματοδότηση.

Ταυτόχρονα, η έννοια των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων επαναπροσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την αξία. Δεν περιορίζεται στο χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα, αλλά επεκτείνεται στη δημιουργία κοινωνικού και περιβαλλοντικού οφέλους. Η υιοθέτηση τέτοιων μοντέλων συμβάλλει στη διαμόρφωση παραγωγικών και υπηρεσιακών πρακτικών που μειώνουν το οικολογικό αποτύπωμα, προστατεύουν τα οικοσυστήματα και ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα.

Συνολικά, η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής ευθύνης και των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων στον ιδιωτικό τομέα αποτελεί μια εξέλιξη που μετασχηματίζει ριζικά τις επιχειρήσεις. Η μετάβαση αυτή δεν είναι μόνο αναγκαία απέναντι στις προκλήσεις της κλιματικής αλλαγής, αλλά και ευκαιρία για την αναδιαμόρφωση των οικονομιών σε πιο ανθεκτικές, καινοτόμες και κοινωνικά δίκαιες κατευθύνσεις. Η ελληνική περίπτωση δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που προσαρμόζονται σε αυτή τη νέα πραγματικότητα μπορούν όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να αναπτυχθούν μέσα σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον που απαιτεί βιωσιμότητα, διαφάνεια και υπεύθυνη λειτουργία.

4.4. Η Ψηφιακή Μετάβαση στον Ιδιωτικό Τομέα

Η τεχνητή νοημοσύνη έχει πλέον καθιερωθεί ως ένας από τους ισχυρότερους προσδιοριστικούς παράγοντες του σύγχρονου επιχειρηματικού ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν εγκαίρως λύσεις ΤΝ αποκτούν σημαντικό πλεονέκτημα σε παραγωγικότητα, ταχύτητα λήψης αποφάσεων, ανάλυση δεδομένων και ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, με τρόπο που επιταχύνει την αναπτυξιακή τους πορεία και ενισχύει τη θέση τους σε αγορές που μεταβάλλονται

ταχύτητα. Αντίθετα, οι οργανισμοί που παραμένουν αδρανείς απέναντι στις τεχνολογικές εξελίξεις κινδυνεύουν να χάσουν κρίσιμα μερίδια αγοράς, να περιορίσουν την ανταγωνιστικότητά τους και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να οδηγηθούν σε επιχειρησιακή συρρίκνωση ή και εξαφάνιση. Η ΤΝ, επομένως, λειτουργεί ταυτόχρονα ως μοχλός ανάπτυξης και ως παράγοντας «δημιουργικής καταστροφής», αναδιαμορφώνοντας τον επιχειρηματικό χάρτη και επιβάλλοντας νέες ισορροπίες στις οικονομίες που κινούνται προς την ψηφιακή ωριμότητα.

4.4.1. Ο Ιδιωτικός Τομέας στην ψηφιακή εποχή

Η ανάπτυξη και υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο παρουσιάζει συνεχή βελτίωση, αλλά παραμένει συγκριτικά ασύμμετρη και άνιση σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαχρονικά χαμηλά επίπεδα βασικής και προηγμένης ψηφιακής έντασης, γεγονός που συνδέεται τόσο με τις διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας όσο και με το μικρό μέγεθος των περισσότερων επιχειρήσεων. Το Greece 2025 Digital Decade Country Report καταγράφει ότι η πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εξακολουθεί να βρίσκεται κάτω από το όριο της «βασικής ψηφιακής ωριμότητας», με σημαντικά χαμηλότερες επιδόσεις από τον μέσο όρο της ΕΕ σε δείκτες που αφορούν το cloud, τα big data, την κυβερνοασφάλεια και την τεχνητή νοημοσύνη (European Commission, 2025).

Η ψηφιακή υποδομή και η ικανότητα αξιοποίησης τεχνολογιών αποτελούν κρίσιμους άξονες αυτής της υστέρησης. Ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παρατηρείται σταδιακή ενσωμάτωση συστημάτων αυτοματοποίησης, ανάλυσης δεδομένων, διαδικτυακών υπηρεσιών και ψηφιακών εργαλείων διαχείρισης, το μεγαλύτερο τμήμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εξακολουθεί να βασίζεται σε παραδοσιακές μεθόδους λειτουργίας (IOBE, 2020). Η περιορισμένη χρήση cloud και big data, που αναφέρεται ως ένας από τους βασικούς δείκτες υστέρησης της χώρας, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών και την υιοθέτηση καινοτομίας (European Commission, 2025).

Η κρατική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελεί βασικό μοχλό ενίσχυσης αυτής της μετάβασης. Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας έχει ενσωματώσει στοχευμένες παρεμβάσεις για τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων, με έμφαση στην ψηφιοποίηση διαδικασιών, τη βελτίωση των ψηφιακών

δεξιοτήτων και την ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών (European Commission, 2021). Η βιομηχανική πολιτική, μέσα από τον άξονα της «Βιομηχανίας 4.0», προωθεί τεχνολογίες αυτοματοποίησης, συστήματα IoT, έξυπνη παραγωγή και λύσεις βασισμένες σε δεδομένα, με στόχο τη δημιουργία ενός πιο ανταγωνιστικού παραγωγικού συστήματος.

4.4.2. Η επόμενη ημέρα: Τεχνητή Νοημοσύνη στον Ιδιωτικό Τομέα

Παράλληλα, το report αναδεικνύει ότι η ενσωμάτωση τεχνητής νοημοσύνης στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Η αξιοποίηση συστημάτων TN —όπως αυτοματοποιημένη ανάλυση δεδομένων, μηχανική μάθηση και εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων— παραμένει περιορισμένη σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, με σημαντικά χαμηλότερη διάδοση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (European Commission, 2025). Αν και υπάρχει αύξηση του ενδιαφέροντος για εφαρμογές TN και γενετικής TN, η υλοποίηση απαιτεί επενδύσεις σε δεξιότητες, υποδομές και οργανωσιακή προσαρμογή, στοιχεία που εντοπίζονται ως ελλειμματικά στο ελληνικό οικοσύστημα.

Στο πεδίο της τεχνητής νοημοσύνης, η ελληνική οικονομία αναγνωρίζει τις αναπτυξιακές δυνατότητες που συνδέονται με την ενίσχυση της παραγωγικότητας και την αναβάθμιση των επιχειρησιακών μοντέλων. Εκτιμήσεις για τις οικονομικές επιπτώσεις της γενετικής TN δείχνουν ότι η στρατηγική υιοθέτησή της μπορεί να ενισχύσει το ελληνικό ΑΕΠ μεσοπρόθεσμα, υπό την προϋπόθεση ότι θα αντιμετωπιστούν εμπόδια όπως οι χαμηλές ψηφιακές δεξιότητες, το κόστος επενδύσεων και η περιορισμένη οργανωσιακή ετοιμότητα (Deloitte, 2024; Implement, 2023). Τα στοιχεία του Greece 2025 Digital Decade Report επιβεβαιώνουν ότι η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ελλείμματα της χώρας, με το επίπεδο προηγμένων δεξιοτήτων ΤΠΕ να παραμένει από τα χαμηλότερα στην ΕΕ (European Commission, 2025).

Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών στην Ελλάδα επηρεάζεται από έναν συνδυασμό παραγόντων που αφορούν τις επιχειρησιακές ικανότητες, την πρόσβαση σε χρηματοδότηση, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη στρατηγική ωριμότητα των διοικήσεων.

4.4.3. Αποτίμηση των επιπτώσεων της ψηφιακής μετάβασης στον Ιδιωτικό Τομέα

Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η υιοθέτηση τεχνητής νοημοσύνης στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο χαρακτηρίζονται από σημαντική δυναμική αλλά και από βαθιά ανομοιογένεια. Η πρόοδος που καταγράφεται σε μεγαλύτερες, τεχνολογικά ώριμες ή εξωστρεφείς επιχειρήσεις δεν έχει ακόμη επεκταθεί στο σύνολο της οικονομίας.

Η αποτίμηση της συνολικής δυναμικής δείχνει ότι η ελληνική επιχειρηματική κοινότητα βρίσκεται σε μεταβατικό σημείο: η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών δεν αποτελεί πλέον συμπληρωματικό στοιχείο, αλλά αναγκαία προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας. Παρά το «ψηφιακό χάσμα» που εξακολουθεί να διακρίνει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, η επίδραση θεσμικών πρωτοβουλιών και η αυξανόμενη εξοικείωση με την τεχνολογία δημιουργούν ευνοϊκότερο περιβάλλον για την ευρύτερη διάχυση καινοτομίας.

Συνεπώς, η ψηφιακή μετάβαση των ελληνικών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μετρήσιμη πρόοδο, αυξανόμενη προθυμία υιοθέτησης και σημαντικές, αλλά όχι ανυπέρβλητες, προκλήσεις. Η μελλοντική της επιτυχία θα εξαρτηθεί από την ικανότητα των επιχειρήσεων να ενισχύσουν τις ψηφιακές δεξιότητες, να επενδύσουν στρατηγικά σε τεχνολογίες υψηλής προστιθέμενης αξίας και να ενσωματώσουν την τεχνητή νοημοσύνη σε μακροπρόθεσμα βιώσιμα επιχειρησιακά μοντέλα. Έτσι, η Ελλάδα μπορεί να μεταβεί από μια καθυστερημένη αλλά δυναμικά εξελισσόμενη ψηφιακή οικονομία σε ένα ώριμο οικοσύστημα καινοτομίας με βελτιωμένη ανθεκτικότητα και ανταγωνιστικότητα.

4.5. Συνολική αποτίμηση της ανταπόκρισης του Ιδιωτικού Τομέα στις κρίσεις

Η αλληλουχία οικονομικής, υγειονομικής, περιβαλλοντικής και ψηφιακής κρίσης διαμόρφωσε για τον ελληνικό ιδιωτικό τομέα ένα περιβάλλον συνεχούς δοκιμασίας, στο οποίο η προσαρμογή δεν αποτέλεσε απλώς επιλογή, αλλά προϋπόθεση επιβίωσης. Η οικονομική κρίση ανέδειξε με οξύ τρόπο τις διαρθρωτικές αδυναμίες του παραγωγικού συστήματος – την εξάρτηση από την εσωτερική κατανάλωση, το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, τη χαμηλή τεχνολογική ένταση και τη δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδότηση. Οι επιχειρήσεις βρέθηκαν αντιμέτωπες με βαθιά ύφεση, συρρίκνωση της ζήτησης και πιστωτική ασφυξία, γεγονός που επέβαλε άμεσες

αμυντικές στρατηγικές: μείωση κόστους, αναδιάρθρωση λειτουργιών, αναστολή επενδύσεων και αναζήτηση τρόπων απλής διατήρησης της δραστηριότητας.

Η υγειονομική κρίση ήρθε να ανατρέψει εκ νέου το ήδη εύθραυστο περιβάλλον, μεταφέροντας το βάρος από τη μακροοικονομική αστάθεια στη λειτουργική και οργανωσιακή συνέχεια των επιχειρήσεων. Η υποχρεωτική παύση λειτουργίας, οι περιορισμοί στην κινητικότητα, οι διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα και οι αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά οδήγησαν σε ένα δεύτερο, αλλά διαφορετικής φύσης, σοκ. Σε αυτό το πλαίσιο, η προσαρμοστικότητα του ιδιωτικού τομέα δοκιμάστηκε σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας: εισαγωγή τηλεργασίας, ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου, επανασχεδιασμός καναλιών πώλησης, νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας και πιο ευέλικτες λειτουργίες. Η κρίση, ενώ προκάλεσε σοβαρές απώλειες σε κλάδους υψηλής διαπροσωπικής επαφής, λειτούργησε ταυτόχρονα ως επιταχυντής υιοθέτησης πρακτικών που υπό κανονικές συνθήκες θα απαιτούσαν πολύ μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα.

Παράλληλα, η περιβαλλοντική διάσταση και η σταδιακή ενσωμάτωση των αρχών ESG μετέφεραν την επιχειρηματική συζήτηση από τη βραχυπρόθεσμη διαχείριση κρίσεων στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η περιβαλλοντική κρίση δεν εκδηλώθηκε ως ξαφνικό σοκ, αλλά ως συσσωρευμένη πίεση που επηρέασε κανονιστικά πλαίσια, επενδυτικές προτεραιότητες και προσδοκίες καταναλωτών και επενδυτών. Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να λειτουργήσουν μέσα σε ένα νέο καθεστώς, όπου η περιβαλλοντική ευθύνη, η αποδοτική χρήση πόρων, η ενεργειακή αναβάθμιση και τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα δεν αποτελούν απλώς συμπληρωματικές δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας, αλλά κρίσιμους παράγοντες πρόσβασης σε αγορές και χρηματοδότηση. Αυτό οδήγησε σε σταδιακή στροφή προς πρακτικές κυκλικής οικονομίας, πράσινες επενδύσεις και ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Η ψηφιακή μετάβαση, και ιδιαίτερα η είσοδος της τεχνητής νοημοσύνης, συμπλήρωσε αυτό το μωσαϊκό αλλαγών, προσφέροντας μεν νέες δυνατότητες, αλλά ταυτόχρονα διευρύνοντας τα χάσματα μεταξύ επιχειρήσεων με υψηλή και χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα. Μεγαλύτερες ή πιο εξωστρεφείς επιχειρήσεις αξιοποίησαν ταχύτερα ψηφιακά εργαλεία, δεδομένα και συστήματα αυτοματοποίησης, ενισχύοντας την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Αντίθετα, πολλές μικρομεσαίες

επιχειρήσεις παρέμειναν εγκλωβισμένες σε παραδοσιακά μοντέλα λειτουργίας, περιορισμένες από έλλειψη δεξιοτήτων, κεφαλαίων και στρατηγικού οράματος για την ψηφιακή τους αναβάθμιση. Έτσι, οι κρίσεις λειτούργησαν και ως μηχανισμός διαφοροποίησης, αναδεικνύοντας επιχειρήσεις υψηλής προσαρμοστικότητας και αφήνοντας άλλες εκτεθειμένες στον κίνδυνο περιθωριοποίησης.

Σε συνολική αποτίμηση, η ανταπόκριση του ελληνικού ιδιωτικού τομέα στις κρίσεις υπήρξε διττή. Από τη μία πλευρά, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αντιμετώπισε σοβαρές απώλειες, αναστολή λειτουργίας ή και οριστική έξοδο από την αγορά, επιβεβαιώνοντας τα όρια ενός μοντέλου ανάπτυξης που στηριζόταν σε εύκολη χρηματοδότηση, χαμηλά επίπεδα καινοτομίας και περιορισμένη εξωστρέφεια. Από την άλλη πλευρά, αναδύθηκε ένα τμήμα επιχειρήσεων που αξιοποίησε την κρίση ως ευκαιρία μετασχηματισμού: επαναπροσδιορισμός στρατηγικής, ενίσχυση της εξωστρέφειας, υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, ενσωμάτωση ESG πρακτικών και μετάβαση σε πιο ανθεκτικά και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα.

Οι πολλαπλές κρίσεις λειτούργησαν, τελικά, ως «φίλτρο» και ως επιταχυντής. Φιλτράρισαν πρακτικές, επιχειρηματικά σχήματα και μοντέλα που δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες και, ταυτόχρονα, επιτάχυναν την υιοθέτηση αλλαγών που σε διαφορετική περίπτωση θα καθυστέρουσαν. Η προσαρμογή, η οργανωσιακή ανθεκτικότητα και η ικανότητα στρατηγικής επανατοποθέτησης αναδείχθηκαν σε κεντρικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που όχι μόνο επέζησαν, αλλά ενίσχυσαν τη θέση τους. Έτσι, ο ελληνικός ιδιωτικός τομέας περνά σταδιακά από ένα στάδιο άμυνας σε ένα στάδιο ενεργητικού μετασχηματισμού, όπου η κρίση δεν αντιμετωπίζεται μόνο ως απειλή, αλλά και ως αφετηρία για έναν νέο τύπο επιχειρηματικότητας, περισσότερο ευέλικτο, καινοτόμο και βιώσιμο.

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία και Ανάλυση Δεδομένων της Έρευνας

*Το ταξίδι της ανακάλυψης δεν σημαίνει να ψάχνεις καινούρια μέρη,
αλλά να έχεις καινούρια μάτια.*

Marcel Proust, 1871 – 1922, Γάλλος συγγραφέας

5.1. Μεθοδολογία έρευνας

Για τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης εφαρμόστηκε ποσοτική, εμπειρική έρευνα, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου ως κύριου εργαλείου συλλογής δεδομένων. Η επιλογή ποσοτικής μεθοδολογίας κρίθηκε κατάλληλη, καθώς η έρευνα επιδιώκει να αποτυπώσει αντιλήψεις, εμπειρίες και αξιολογήσεις εργαζομένων ως προς τις πολλαπλές κρίσεις και τις στρατηγικές προσαρμογής των οργανισμών τους, σε τρόπο που επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά. Αποτελείται από τέσσερις ενότητες και είκοσι δύο (22) σύντομες ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν:

- α) δημογραφικά στοιχεία,
- β) την εμπειρία των συμμετεχόντων από κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας,
- γ) τους μηχανισμούς προσαρμογής των οργανισμών,
- δ) την οργανωσιακή κουλτούρα, την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα των μέτρων.

Η έρευνα παρέμεινε ανοιχτή έως τις 30 Σεπτεμβρίου 2025 και συμμετείχαν συνολικά 142 άτομα από όλη την Ελλάδα. Το δείγμα περιλαμβάνει εργαζόμενους και στελέχη τόσο του δημόσιου (υπουργεία, εκπαιδευτική κοινότητα, νοσοκομεία, αστυνομία, δήμοι) όσο και του ιδιωτικού τομέα, γεγονός που επιτρέπει την εξαγωγή συγκριτικών συμπερασμάτων μεταξύ των δύο πεδίων.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν μη πιθανότητας, δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), καθώς επέτρεψε την πρόσβαση σε ένα ευρύ και ετερογενές σύνολο συμμετεχόντων μέσα σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Παρότι η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε όλο τον πληθυσμό,

είναι κατάλληλη για ερευνητικές εργασίες που στοχεύουν στην ανάδειξη τάσεων και εμπειριών.

Τα δεδομένα αναλύθηκαν με το λογισμικό PSPP, μέσω περιγραφικής στατιστικής (συχνότητες, ποσοστά, μέσοι όροι) και βασικών συγκρίσεων μεταξύ ομάδων. Η χρήση του PSPP επιλέχθηκε λόγω της αξιοπιστίας του ως εργαλείου στατιστικής ανάλυσης, της συμβατότητάς του με ποσοτικές επιστημονικές πρακτικές και της δυνατότητάς του να επεξεργάζεται αποτελεσματικά δεδομένα από ερωτηματολόγια.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογική επιλογή εξυπηρετεί τον σκοπό της εργασίας, καθώς επιτρέπει μια συστηματική και μετρήσιμη διερεύνηση:

- των επιπτώσεων των κρίσεων στη λειτουργία των οργανισμών,
- των μορφών και επιπέδων προσαρμογής,
- και των διαφορών δημόσιου – ιδιωτικού τομέα ως προς την ανθεκτικότητα και τη μεταρρυθμιστική ανταπόκριση.

Η δομή και επιλογή των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο βασίστηκε στο θεωρητικό μοντέλο που συνδέει τις κρίσεις με την οργανωσιακή προσαρμογή, την ανθεκτικότητα και τις αλλαγές στη διοικητική κουλτούρα.

Οι ερωτήσεις του Μέρους Α (δημογραφικά και τομέας απασχόλησης) επελέγησαν για να επιτρέψουν συγκριτική ανάλυση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, στοιχείο κρίσιμο για την κατανόηση διαφοροποιημένων επιδράσεων και βαθμών ευελιξίας.

Το Μέρος Β αποτυπώνει τον βαθμό έκθεσης και προσωπικής επίδρασης διαφορετικών τύπων κρίσεων, καθώς η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η υποκειμενική εμπειρία αποτελεί βασικό δείκτη οργανωσιακής πίεσης και ανάγκης για αλλαγή.

Το Μέρος Γ εστιάζει σε παράγοντες προσαρμογής όπως καινοτομία, ανθεκτικότητα, ηγεσία και υιοθέτηση νέων πρακτικών, οι οποίοι αναγνωρίζονται διεθνώς ως βασικές διαστάσεις επιτυχούς διαχείρισης κρίσεων.

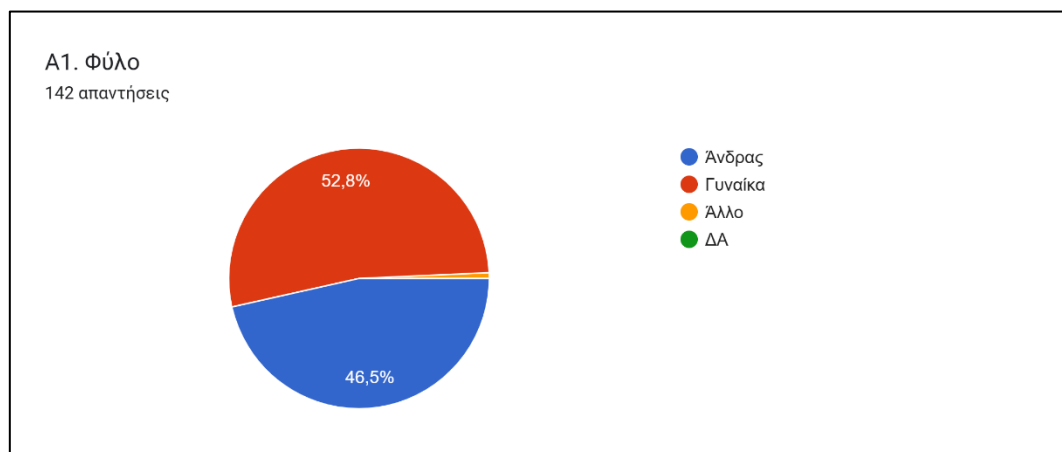
Τέλος, το Μέρος Δ διερευνά αντιλήψεις για τη μονιμότητα των αλλαγών, τη δημιουργικότητα, την ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας και τη συγκριτική αποτελεσματικότητα δημόσιου–ιδιωτικού τομέα, παρέχοντας έτσι ένα πλήρες πλαίσιο αξιολόγησης της κρίσης ως ευκαιρίας για μετασχηματισμό.

Συνολικά, η επιλογή των απαντήσεων αντικατοπτρίζει μια συστηματική προσπάθεια να αποτυπωθεί όχι μόνο το «τι συνέβη» στους οργανισμούς κατά τις κρίσεις, αλλά και το «πώς» βίωσαν οι εργαζόμενοι αυτές τις μεταβολές, «γιατί» οι οργανισμοί αντέδρασαν όπως αντέδρασαν και «ποιο» μέρος των αλλαγών μετατράπηκε τελικά σε διατηρήσιμη οργανωσιακή εξέλιξη.

5.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 142 άτομα από όλη την Ελλάδα, προερχόμενα τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Το δείγμα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ποικιλίας ως προς το φύλο, την ηλικία, τα έτη εργασιακής εμπειρίας και το είδος απασχόλησης, επιτρέποντας μια ολοκληρωμένη και πολυεπίπεδη αποτύπωση των εμπειριών των εργαζομένων σε σχέση με τις πολλαπλές κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας.

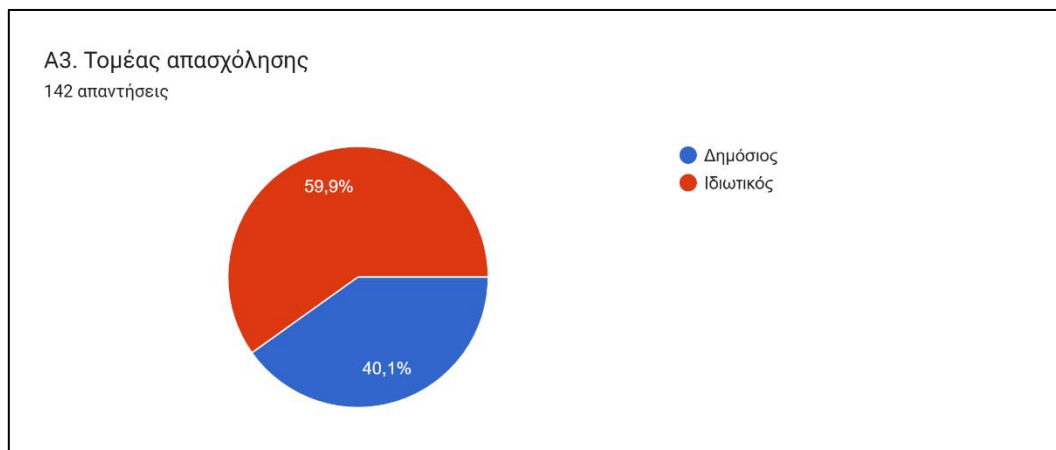
Ως προς το φύλο, στο δείγμα περιλαμβάνονται άνδρες και γυναίκες σε σχετικά ισορροπημένες αναλογίες, στοιχείο που ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα της έρευνας και περιορίζει τον κίνδυνο μεροληψίας φύλου στη διαμόρφωση των απαντήσεων. Αντίστοιχα, η ηλικιακή κατανομή παρουσιάζει σημαντική διασπορά, με συμμετέχοντες από όλες τις ηλικιακές ομάδες (18–29, 30–44, 45–59 κ.λπ.), γεγονός που επιτρέπει την καταγραφή της εμπειρίας τόσο νεότερων όσο και πιο έμπειρων εργαζομένων.



Εικόνα 1: Δημογραφικά στοιχεία – Φύλο

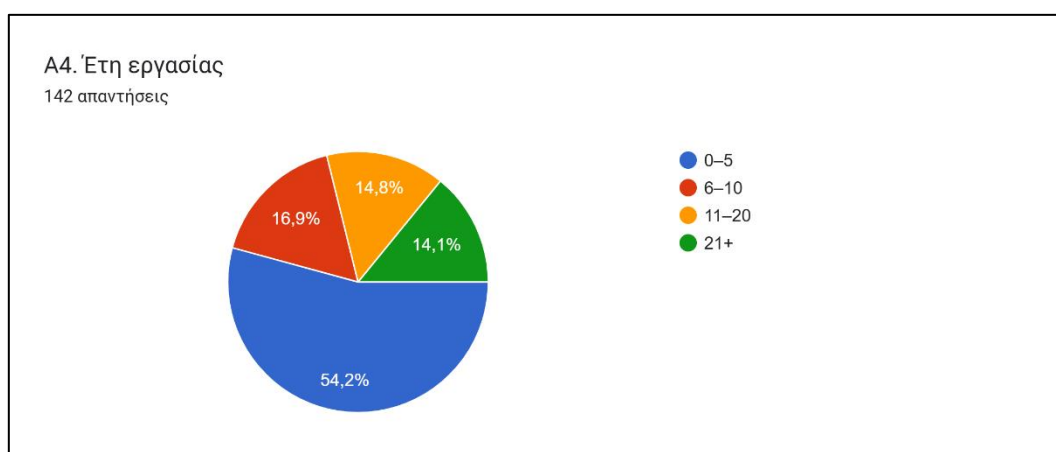
Σημαντική ετερογένεια παρατηρείται και ως προς τον **τομέα απασχόλησης**. Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι από ένα ευρύ φάσμα οργανισμών του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων υπουργείων, εκπαιδευτικών δομών, νοσοκομείων, αστυνομικών υπηρεσιών και δήμων. Αντίστοιχα, ο ιδιωτικός τομέας εκπροσωπείται

από συμμετέχοντες σε διαφορετικούς κλάδους και θέσεις εργασίας. Η διττή αυτή προέλευση του δείγματος καθιστά δυνατή τη συγκριτική ανάλυση των δύο τομέων, που αποτελεί κεντρικό στόχο της εργασίας.



Εικόνα 2: Δημογραφικά στοιχεία – Τομέας απασχόλησης

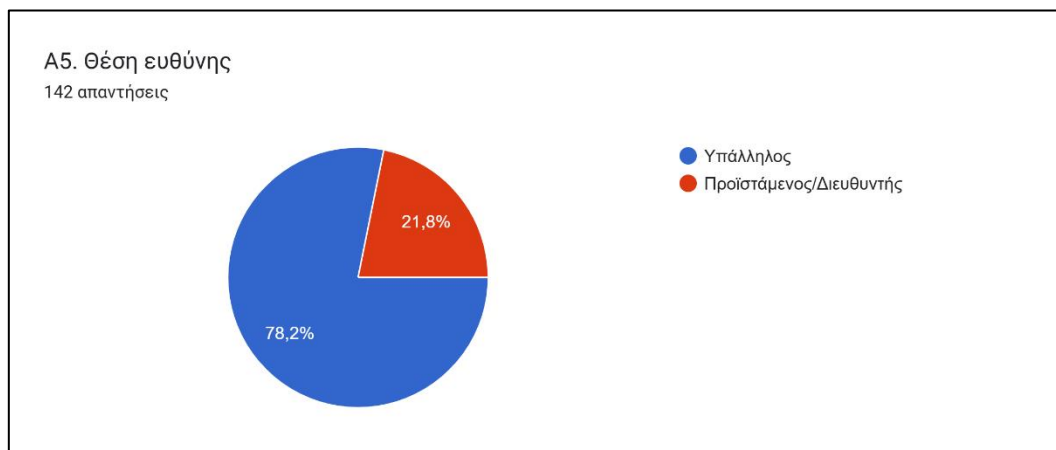
Σε επίπεδο εργασιακής εμπειρίας, οι συμμετέχοντες καλύπτουν όλο το φάσμα των ετών υπηρεσίας, από 0–5 έως και άνω των 20 ετών. Η παρουσία τόσο νέων εργαζομένων όσο και στελεχών με μακροχρόνια εμπειρία ενισχύει τη δυνατότητα διερεύνησης των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους οι κρίσεις γίνονται αντιληπτές και επηρεάζουν την επαγγελματική καθημερινότητα και την οργανωσιακή κουλτούρα.



Εικόνα 3: Δημογραφικά στοιχεία – Έτη εργασίας

Όσον αφορά τη θέση ευθύνης, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από υπαλλήλους, αλλά υπάρχει και σημαντική συμμετοχή προϊσταμένων ή διευθυντών. Η διαφοροποίηση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για την ερμηνεία μεταβλητών που

σχετίζονται με την ηγεσία, την καινοτομία, τον βαθμό ανθεκτικότητας και τις στρατηγικές προσαρμογής των οργανισμών.



Εικόνα 4: Δημογραφικά στοιχεία – Θέση ευθύνης

Συνολικά, το δημογραφικό προφίλ του δείγματος διαμορφώνει ένα ευρύ και πολυφωνικό σύνολο δεδομένων, κατάλληλο για την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιών, εμπειριών και επαγγελματικών περιβαλλόντων αντιλαμβάνονται τις κρίσεις και τις αλλαγές που αυτές επιφέρουν στον οργανισμό τους.

5.2.1. Πώς επηρέασαν οι διαφορετικές κρίσεις τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα;

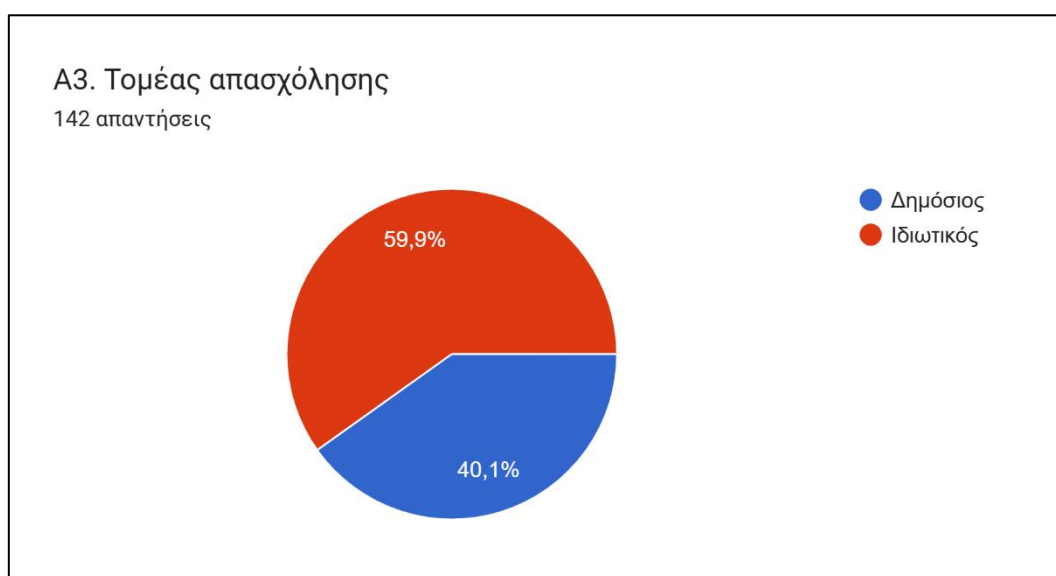
Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο εξετάζει πώς οι διαφορετικές κρίσεις επηρέασαν τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, επιλέχθηκαν οι μεταβλητές A3, B1, B2 και B3 καθώς αποτυπώνουν με πληρότητα τόσο την αντικειμενική όσο και την υποκειμενική διάσταση της επίδρασης των κρίσεων.

- Η A3 («Τομέας απασχόλησης») αποτελεί κρίσιμη βασική μεταβλητή, αφού η σύγκριση δημόσιου–ιδιωτικού τομέα βρίσκεται στον πυρήνα του ερευνητικού ερωτήματος και επιτρέπει την ανίχνευση διαφοροποιήσεων που απορρέουν από διαφορετικά θεσμικά πλαίσια, επίπεδα ευελιξίας και βαθμούς έκθεσης σε κρίσεις.
- Η B1 («Κρίσεις που επηρέασαν τον τομέα σας») καταγράφει την αντικειμενική εμπειρία των συμμετεχόντων ως προς τις συγκεκριμένες κατηγορίες κρίσεων που άσκησαν τη μεγαλύτερη επιρροή, επιτρέποντας την ποσοτική αξιολόγηση των διαφορετικών ειδών πίεσης (οικονομική, υγειονομική, περιβαλλοντική, ψηφιακή).

- Η B2 («Προσωπική επίδραση») συμπληρώνει την εικόνα καταγράφοντας τον βαθμό στον οποίο οι κρίσεις επηρέασαν ατομικά τον εργαζόμενο, στοιχείο απαραίτητο για να κατανοηθεί πώς η οργανωσιακή κρίση μεταφράζεται σε ψυχολογική και επαγγελματική εμπειρία.
- Τέλος, η B3 («Επάρκεια απόκρισης του οργανισμού») προσφέρει μια αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών στη διαχείριση των κρίσεων, επιτρέποντας τη σύγκριση μεταξύ τομέων αλλά και τη σύνδεση της εμπειρίας των εργαζομένων με την πραγματική οργανωσιακή ετοιμότητα.

Συνολικά, ο συνδυασμός των τεσσάρων μεταβλητών καλύπτει σφαιρικά το ερώτημα «πώς» επηρεάστηκαν οι οργανισμοί και «σε ποιο βαθμό» αυτό διαφοροποιείται μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

5.2.1.1. Κατανομή συμμετεχόντων ανά τομέα (A3)



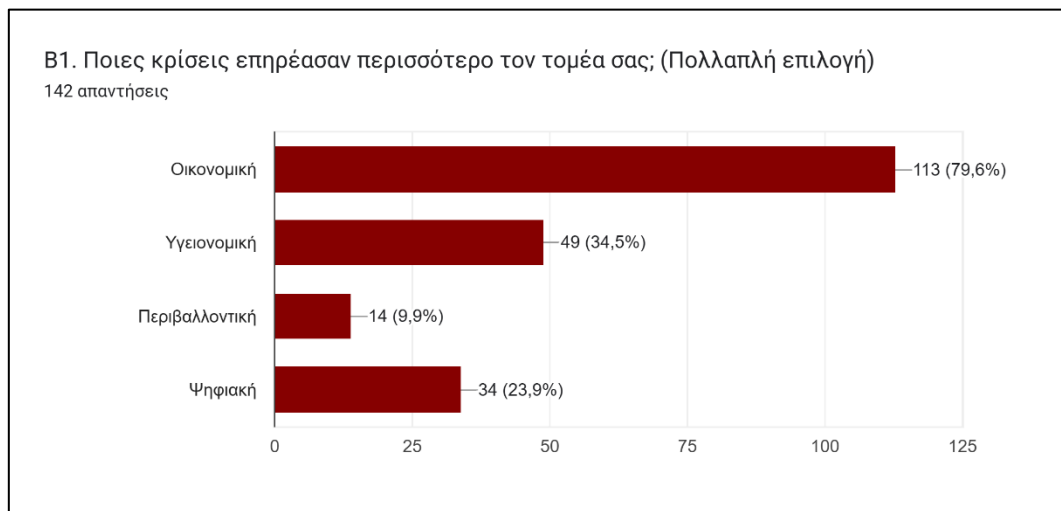
Εικόνα 5: Δημογραφικά στοιχεία – Τομέας απασχόλησης

Το σύνολο των συμμετεχόντων προέρχεται από:

- Ιδιωτικός τομέας: 59,86%, με 85 συμμετέχοντες.
- Δημόσιος τομέας: 40,14%, με 57 συμμετέχοντες.

Η συμμετοχή και των δύο τομέων, επιτρέπει ουσιαστική συγκριτική ανάλυση.

5.2.1.2. Ποιες κρίσεις επηρέασαν περισσότερο τον εργασιακό χώρο; (B1)



Εικόνα 6: Επίδραση κρίσεων ανά τομέα

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέδειξε την οικονομική κρίση ως τη σημαντικότερη εμπειρία και πηγή επίδρασης στον εργασιακό τους χώρο. Συγκεκριμένα, 113 από τους 142 συμμετέχοντες (79,6%) δήλωσαν ότι η οικονομική κρίση επηρέασε περισσότερο τον τομέα τους. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, ακόμη και αρκετά χρόνια μετά το τέλος των μνημονιακών προγραμμάτων, η οικονομική κρίση παραμένει η βαθύτερη και πιο μόνιμη εμπειρία των εργαζομένων, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

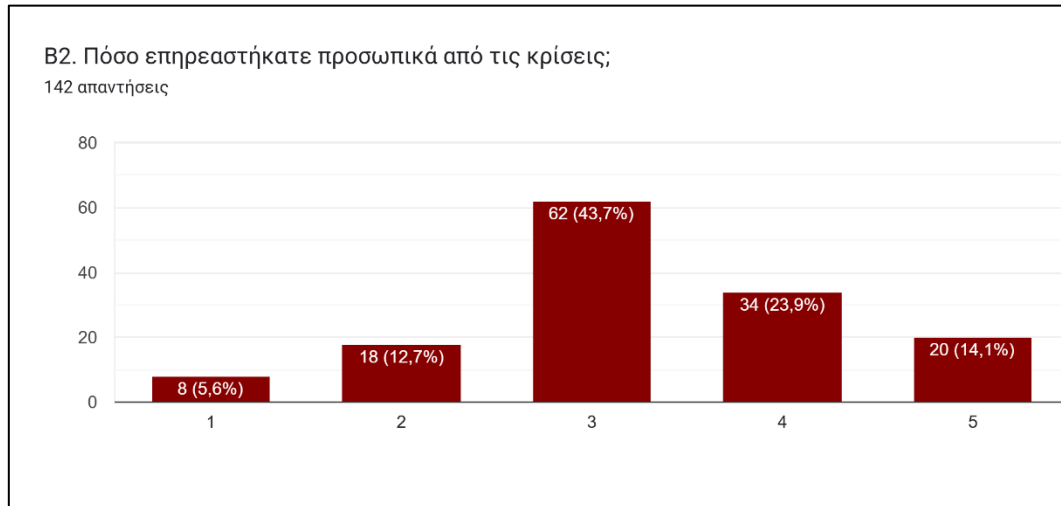
Η υγειονομική κρίση της COVID-19 εμφανίζεται ως η δεύτερη πιο καθοριστική, αφού 49 συμμετέχοντες (34,5%) ανέφεραν ότι η πανδημία επηρέασε σημαντικά τον χώρο εργασίας τους. Η επίδραση αυτή συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τα νέα πρωτόκολλα λειτουργίας, την εξ αποστάσεως εργασία, την ανασφάλεια, καθώς και την ανάγκη για ταχύτερες δημόσιες υπηρεσίες.

Η ψηφιακή κρίση ακολουθεί με 34 αναφορές (23,9%). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων αντιλήφθηκε την ψηφιακή μετάβαση ως κρίση – δηλαδή ως μια έντονη και πιεστική διαδικασία αλλαγής, συχνά χωρίς επαρκή υποστήριξη ή εκπαίδευση, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα.

Τέλος, η περιβαλλοντική κρίση εμφανίζεται ως άμεση εργασία απειλή μόνο για 14 συμμετέχοντες (9,9%). Αυτό υποδηλώνει ότι, παρότι η κλιματική κρίση έχει αυξανόμενη σημασία για πολιτικές και σχεδιασμό, δεν βιώνεται άμεσα στην καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα, εκτός από εξειδικευμένους τομείς (π.χ. περιβάλλον, πολιτική προστασία, τοπική αυτοδιοίκηση).

Η χαμηλή αυτή τιμή δείχνει ότι η κλιματική κρίση γίνεται αντιληπτή ως μακρο-κρίση, όχι ως άμεση εργασιακή απειλή — εκτός ειδικών κλάδων (π.χ. Περιφέρειες, Πολιτική Προστασία).

5.2.1.3. Προσωπική επίδραση των κρίσεων (B2)



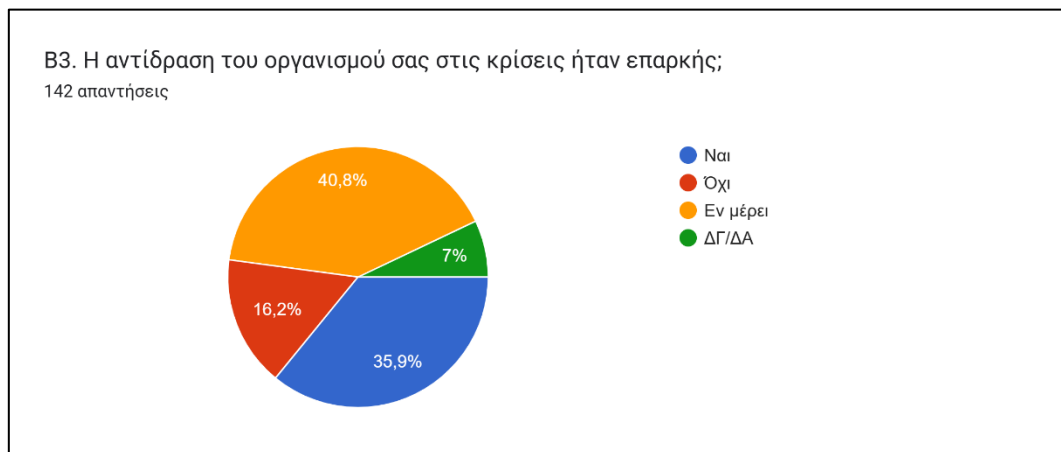
Εικόνα 7: Προσωπική επίδραση κρίσεων

Η ανάλυση των απαντήσεων δείχνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν πως οι κρίσεις είχαν μέτρια έως υψηλή επίδραση στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Οι περισσότερες βαθμολογίες συγκεντρώνονται στις τιμές 3, 4 και 5 της κλίμακας. Η προσωπική επηρεασιμότητα διαφοροποιείται ανά τομέα:

- Στον ιδιωτικό τομέα, οι συμμετέχοντες εμφανίζουν συχνότερα υψηλές βαθμολογίες (4–5), κάτι που συνδέεται με την αβεβαιότητα, τις μεταβολές στην απασχόληση και τις πιέσεις από την αγορά εργασίας.
- Στον δημόσιο τομέα, οι περισσότερες απαντήσεις κινούνται στις τιμές 3–4, που αντανακλούν υψηλή πίεση αλλά μεγαλύτερη εργασιακή σταθερότητα.

Το εύρημα συνάδει με τις διεθνείς αναφορές του OECD (2021), σύμφωνα με τις οποίες η προσωπική πίεση σε περιόδους κρίσεων είναι εντονότερη σε περιβάλλοντα με χαμηλή εργασιακή ασφάλεια.

5.2.1.4. Επάρκεια οργανωσιακής απόκρισης (B3)



Εικόνα 8: Επάρκεια οργανωσιακής απόκρισης

Η αξιολόγηση της απόκρισης των οργανισμών στις κρίσεις συγκεντρώνεται κυρίως στις βαθμολογίες 3 και 4, κάτι που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν την αντίδραση των οργανισμών τους μέτρια προς ικανοποιητική, αλλά όχι άριστη. Οι οργανισμοί φαίνεται ότι κατάφεραν να ανταποκριθούν λειτουργικά, αλλά συχνά χωρίς μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ή επαρκή προετοιμασία. Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο τομέων είναι εμφανής:

Στον ιδιωτικό τομέα, οι απαντήσεις τείνουν να είναι υψηλότερες, κάτι που αντανακλά μεγαλύτερη ευελιξία, ταχύτερη λήψη αποφάσεων και πιο άμεση προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς. Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα οι απαντήσεις είναι πιο ανομοιόμορφες, με συχνές χαμηλότερες βαθμολογίες (2–3), εξαιτίας της γραφειοκρατίας, της ανάγκης για νομοθετική κάλυψη και της συχνά άνισης τεχνολογικής ετοιμότητας μεταξύ των υπηρεσιών.

Το εύρημα αυτό συμφωνεί με την ανάλυση των Pollitt & Bouckaert (2017), που υπογραμμίζουν ότι οι δημόσιες οργανώσεις περιορίζονται από θεσμικά εμπόδια στη διαχείριση κρίσεων, ενώ οι ιδιωτικές λειτουργούν με μεγαλύτερη αυτονομία.

5.2.1.5. Συμπεράσματα πρώτου ερευνητικού ερωτήματος

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι κρίσεις λειτούργησαν ως πολλαπλές και ετερογενείς πηγές πίεσης για τους εργαζομένους και τους οργανισμούς στην Ελλάδα. Η οικονομική κρίση συνιστά ακόμη και σήμερα τη βαθύτερη εμπειρία, διαμορφώνοντας μια κουλτούρα προσαρμογής, επιφυλακτικότητας και διαχείρισης περιορισμένων πόρων. Η υγειονομική κρίση λειτούργησε ως καταλύτης αλλαγών, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, επιταχύνοντας την ψηφιακή διοίκηση. Η ψηφιακή κρίση

ανέδειξε ανάγκη για δεξιότητες και υποδομές, ενώ η περιβαλλοντική κρίση, αν και εμφανίζεται χαμηλά ως άμεση απάντηση, αποτελεί ήδη κρίσιμο παράγοντα στρατηγικού σχεδιασμού.

Η σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δείχνει ότι οι οργανωσιακές δομές, η ευελιξία και η κουλτούρα διαφοροποιούν σημαντικά την εμπειρία των κρίσεων. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί εμφανίζονται πιο ευέλικτοι αλλά πιο ευάλωτοι σε οικονομικές αναταράξεις, ενώ οι δημόσιοι διαθέτουν μεγαλύτερη σταθερότητα, αλλά αντιμετωπίζουν περιορισμούς στην ταχεία προσαρμογή.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναδεικνύει ότι οι κρίσεις άσκησαν πολυεπίπεδη και διαφοροποιημένη επίδραση στους εργαζόμενους και στους οργανισμούς στην Ελλάδα. Η οικονομική κρίση άφησε το βαθύτερο αποτύπωμα, ενώ η υγειονομική και η ψηφιακή κρίση αποτέλεσαν σημεία καμπής για τη λειτουργία οργανισμών, ειδικά στον δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ανθεκτικότητα και η ικανότητα προσαρμογής διαφοροποιούνται έντονα ανά τομέα και εξαρτώνται τόσο από θεσμικούς όσο και από οργανωσιακούς παράγοντες.

5.2.2. Ποιες στρατηγικές προσαρμογής και ανθεκτικότητας ανέπτυξαν οι οργανισμοί και σε ποιο βαθμό υπήρξαν αποτελεσματικές;

Για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο διερευνά ποιες στρατηγικές προσαρμογής και ανθεκτικότητας ανέπτυξαν οι οργανισμοί κατά τη διάρκεια των κρίσεων και σε ποιο βαθμό αυτές αποδείχθηκαν αποτελεσματικές, επιλέχθηκαν οι μεταβλητές του Μέρους Γ (Γ1, Γ2, Γ3, Γ4, Γ7, Γ8, Γ9) επειδή συγκροτούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αποτύπωσης του πώς οι οργανισμοί μετασχηματίστηκαν στην πράξη.

- Η Γ1 («Νέες πρακτικές») και η Γ2 («Είδος αλλαγών») καταγράφουν την υλική διάσταση της οργανωσιακής προσαρμογής, δηλαδή ποιες διαδικασίες, μέθοδοι ή πολιτικές εφαρμόστηκαν ως απάντηση στην κρίση.
- Η Γ3 («Ανθεκτικότητα του οργανισμού») αποτυπώνει την ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί λειτουργικότητα και να ανταποκρίνεται υπό πίεση, στοιχείο που βρίσκεται στον πυρήνα των θεωριών resilience management.
- Η Γ4 («Καινοτομία») προσφέρει κρίσιμη πληροφορία για το αν οι αλλαγές υπήρξαν απλώς αντιδραστικές ή αν υιοθετήθηκαν νέες, δημιουργικές λύσεις που ενισχύουν μακροπρόθεσμα την αποτελεσματικότητα.

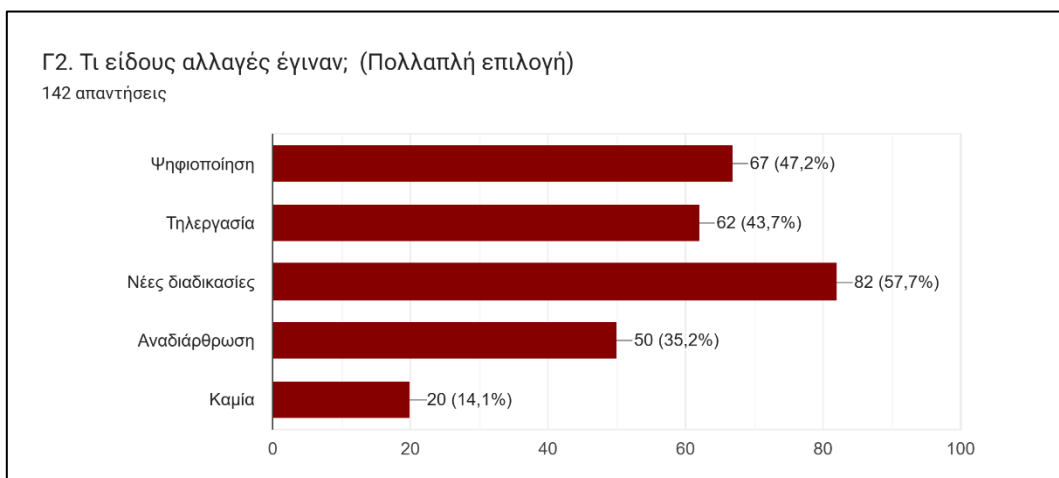
- Η Γ7 («Υπαρξη σχεδίου κρίσεων») αξιολογεί τον βαθμό προετοιμασίας και θεσμικής ωριμότητας των οργανισμών, καθώς η ύπαρξη διαφορετικών επιπέδων σχεδιασμού αποτελεί ισχυρό προγνωστικό παράγοντα επιτυχούς διαχείρισης κρίσεων.
- Η Γ8 («Τηλεργασία») εξετάζει μία από τις σημαντικότερες πρακτικές προσαρμογής κατά την πανδημία και ταυτόχρονα έναν δείκτη ψηφιακής ετοιμότητας.
- Τέλος, η Γ9 («Μονιμότητα αλλαγών») επιτρέπει την αξιολόγηση του κατά πόσο οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν ενσωματώθηκαν στη λειτουργία των οργανισμών ή παρέμειναν προσωρινές.

Ο συνδυασμός αυτών των μεταβλητών παρέχει μια ολιστική εικόνα των στρατηγικών προσαρμογής, επιτρέποντας όχι μόνο την αποτύπωση των πρακτικών που υιοθετήθηκαν, αλλά και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους και της δυνατότητας μελλοντικής βιωσιμότητας.

5.2.2.1. Νέες πρακτικές και αλλαγές στη λειτουργία των οργανισμών (Γ1–Γ2)



Εικόνα 9: Υιοθέτηση νέων πρακτικών



Εικόνα 10: Είδη αλλαγών

Μεγάλο μέρος των εργαζομένων, ανεξάρτητα από τομέα, επιβεβαίωσε την εφαρμογή νέων μεθόδων εργασίας, νέων διαδικασιών και μορφών εσωτερικής επικοινωνίας. Η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα της κλίμακας (3, 4 και 5), δείχνοντας ότι οι οργανισμοί προχώρησαν σε σημαντικού βαθμού αναπροσαρμογές. Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν ενίσχυση ψηφιακών εργαλείων, ανάπτυξη εσωτερικών πρωτοκόλλων κρίσης, ευελιξία στις μεθόδους εργασίας, νέες μορφές συνεργασίας μεταξύ τμημάτων, αυτοματοποίηση διαδικασιών, ανασχεδιασμό του τρόπου λήψης αποφάσεων.

Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να βαθμολογούν αυτές τις αλλαγές πιο θετικά, γεγονός που συνδέεται με την ταχύτερη υιοθέτηση εργαλείων ψηφιακής οργάνωσης, project management και εσωτερικής επικοινωνίας. Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα οι αλλαγές καταγράφονται ως σημαντικές αλλά συχνά ανομοιογενείς.

5.2.2.2. Καλλιέργεια οργανωσιακής ανθεκτικότητας (Γ3)



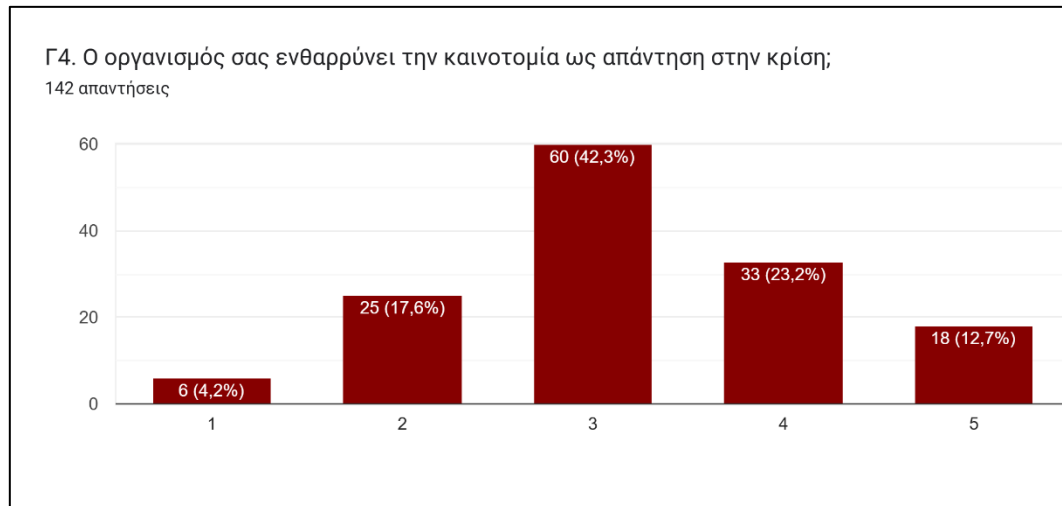
Εικόνα 11: Ανθεκτικότητα οργανισμού

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι περισσότερες οργανώσεις ενίσχυσαν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις κρίσεις. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων βαθμολογεί την αύξηση ανθεκτικότητας με τιμές 3–4, κάτι που σημαίνει ότι παρατηρήθηκε σαφής βελτίωση, αλλά όχι πλήρης ωρίμανση.

Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι πολλοί οργανισμοί ανέπτυξαν μηχανισμούς ταχύτερης λήψης αποφάσεων, εισήγαγαν πολιτικές διαχείρισης κινδύνων, προχώρησαν σε καλύτερο συντονισμό εσωτερικών τμημάτων, επένδυσαν σε ανθρώπινο δυναμικό και εκπαίδευση.

Στον ιδιωτικό τομέα, η ανθεκτικότητα συνδέεται με την ανάγκη επιβίωσης σε συνθήκες αβεβαιότητας. Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα η ανθεκτικότητα εστιάζει περισσότερο στη θεσμική συνέχεια και την προστασία του κοινωνικού συνόλου, οπότε και επιχειρείται κυρίως μέσω διαδικαστικών βελτιώσεων.

5.2.2.3. Η καινοτομία ως στρατηγική προσαρμογής (Γ4)



Εικόνα 12: Η καινοτομία ως απάντηση στην κρίση

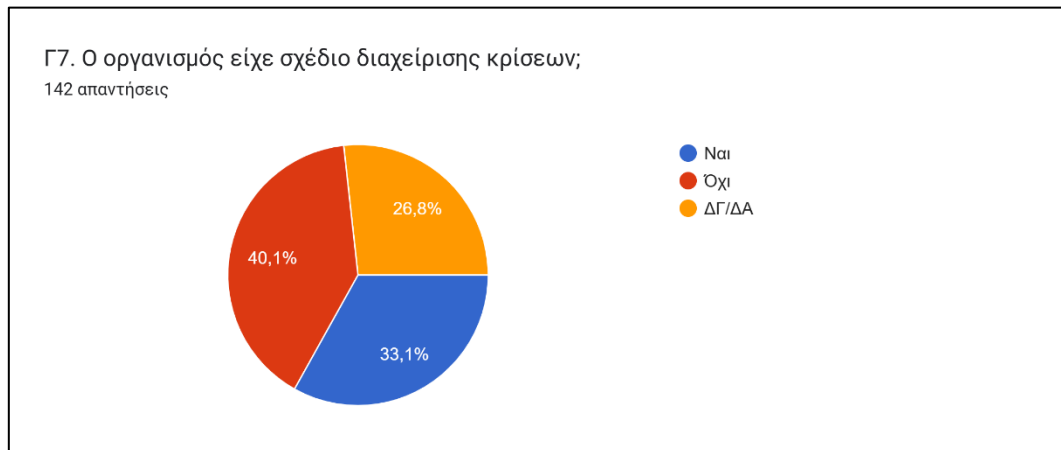
Η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι οργανισμοί τους έγιναν πιο καινοτόμοι κατά τη διάρκεια των κρίσεων. Οι περισσότερες απαντήσεις κινούνται στις τιμές 3 και 4 της κλίμακας, επιβεβαιώνοντας ότι οι κρίσεις λειτουργούν ως επιταχυντές καινοτομίας (innovation accelerators).

Στον ιδιωτικό τομέα η καινοτομία εκδηλώθηκε μέσω της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, της ψηφιακής εξυπηρέτησης πελατών, των ευέλικτων επιχειρησιακών μοντέλων.

Στον δημόσιο τομέα η καινοτομία είχε κυρίως μορφή της ψηφιοποίησης διαδικασιών (όπως το gov.gr), της απλούστευσης ροών εργασίας, της υιοθέτησης τηλεργασίας, της αυτοματοποίησης βεβαιώσεων και αδειών.

Η υγειονομική κρίση λειτούργησε ως πιο ισχυρό ερέθισμα καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, ενώ η οικονομική κρίση αποτέλεσε καταλύτη για εξορθολογισμό και βελτιστοποίηση στον ιδιωτικό.

5.2.2.4. Σχέδιο κρίσεων και ετοιμότητα οργανισμών (Γ7)

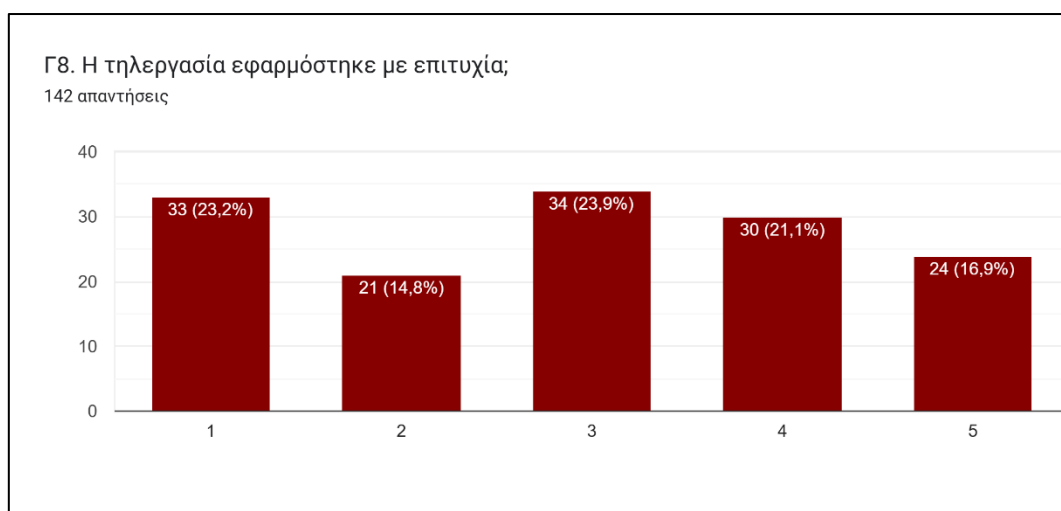


Εικόνα 13: Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι η ύπαρξη ολοκληρωμένου σχεδίου κρίσεων (crisis plan) δεν είναι εξασφαλισμένη σε όλους τους οργανισμούς. Παρότι σημαντικός αριθμός εργαζομένων ανέφερε ότι ο οργανισμός τους αναπτύσσει πλέον μηχανισμούς προετοιμασίας, οι περισσότερες απαντήσεις κυμαίνονται στο 3, που σημαίνει «εν μέρει».

Αυτό δείχνει ότι στη χώρα μας τα σχέδια ετοιμότητας βρίσκονται σε φάση «ενδιάμεσης ωρίμανσης» και δεν αποτελούν σταθερή οργανωσιακή πρακτική, ειδικά στον δημόσιο τομέα. Αντίθετα, μεγαλύτερες επιχειρήσεις και ιδιωτικοί οργανισμοί φαίνεται να διαθέτουν πιο συστηματικές δομές διαχείρισης κινδύνου.

5.2.2.5. Τηλεργασία – Απόκριση και αποτελεσματικότητα (Γ8)

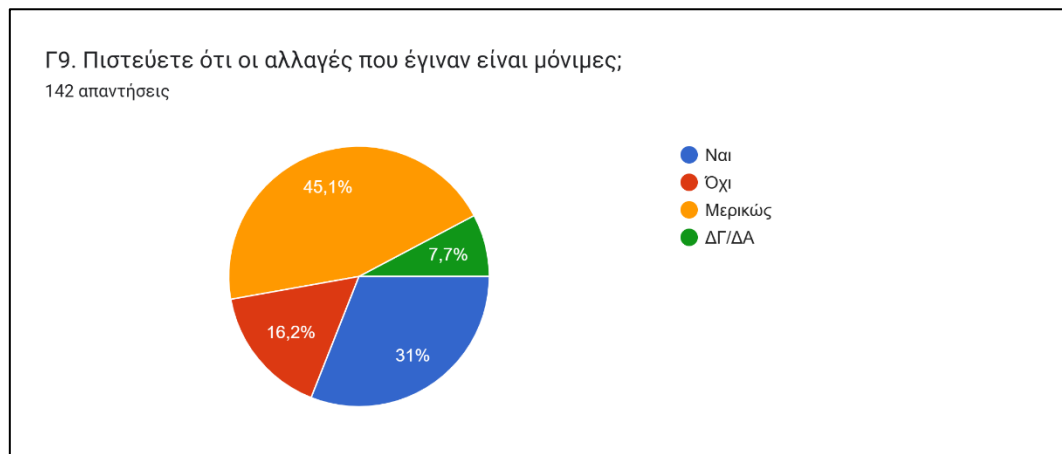


Εικόνα 14: Εφαρμογή τηλεργασίας

Η τηλεργασία αποτέλεσε μια από τις πιο σημαντικές στρατηγικές προσαρμογής κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης. Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν την τηλεργασία επιτυχημένη σε σημαντικό βαθμό, με τις βαθμολογίες να συγκεντρώνονται στις τιμές 4 και 5.

Στον ιδιωτικό τομέα, η τηλεργασία λειτούργησε ιδιαίτερα αποτελεσματικά, με οργανισμούς να αξιοποιούν εργαλεία όπως Microsoft Teams, Zoom, ERP συστήματα και cloud υπηρεσίες. Στον δημόσιο τομέα, παρά την απουσία πλήρους ψηφιακής υποδομής, η τηλεργασία έφερε πρωτόγνωρη ευελιξία και οδήγησε στη γρήγορη ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών.

5.2.2.6. Μονιμότητα των αλλαγών (Γ9)



Εικόνα 15: Μονιμότητα αλλαγών

Μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι αλλαγές που εισήχθησαν κατά τη διάρκεια των κρίσεων έχουν μόνιμο χαρακτήρα. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται στις τιμές 3 και 4, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως οι κρίσεις οδήγησαν σε βαθύτερες μεταβολές που δεν θα αναστραφούν πλήρως.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ως μόνιμες αλλαγές τις ψηφιακές υπηρεσίες, τα νέα συστήματα επικοινωνίας, τις διαδικασίες εξ αποστάσεως εξυπηρέτησης, την ενίσχυση επιχειρησιακής συνέχειας, την αυξημένη οργανωσιακή ευελιξία.

Ο δημόσιος τομέας φαίνεται να υιοθετεί μόνιμες αλλαγές πιο αργά από τον ιδιωτικό, αλλά οι αλλαγές που υιοθετούνται έχουν μεγαλύτερο θεσμικό βάθος.

5.2.2.7. Συμπεράσματα δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ταχύτητα, η ποιότητα και το εύρος των στρατηγικών προσαρμογής διαφοροποιούνται σημαντικά ανάμεσα στους δύο τομείς.

Ο ιδιωτικός τομέας υιοθέτησε πιο γρήγορα νέες πρακτικές, καινοτομίες και τεχνολογικές λύσεις, καθώς η πίεση της αγοράς απαιτούσε άμεσα αποτελέσματα. Η ανθεκτικότητα στον ιδιωτικό τομέα συνδέεται περισσότερο με την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση της επιχείρησης.

Ο δημόσιος τομέας, αντίθετα, ανέπτυξε στρατηγικές προσαρμογής πιο σταδιακά, κυρίως λόγω θεσμικών περιορισμών και γραφειοκρατικών διαδικασιών. Ωστόσο, η επίδραση της υγειονομικής κρίσης επιτάχυνε σημαντικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό και οδήγησε σε σημαντικές και συχνά μόνιμες αλλαγές στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Τα ευρήματα αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί στην Ελλάδα δεν έμειναν αδρανείς στις πιέσεις των κρίσεων. Αντίθετα, ανέπτυξαν ένα σύνολο στρατηγικών προσαρμογής που περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων πρακτικών, την ενίσχυση της καινοτομίας, την υιοθέτηση τηλεργασίας και την ανάπτυξη σχημάτων επιχειρησιακής ετοιμότητας. Παρά το γεγονός ότι ο βαθμός ωρίμανσης των στρατηγικών αυτών δεν είναι ακόμη πλήρης, η έρευνα αποδεικνύει ότι οι κρίσεις λειτούργησαν ως ισχυροί καταλύτες για θεσμική και οργανωσιακή ανασυγκρότηση.

Η ανθεκτικότητα εμφανίζεται ενισχυμένη και στους δύο τομείς, με τον ιδιωτικό να προηγείται σε ευελιξία και καινοτομία και τον δημόσιο να προχωρά σε πιο ουσιαστικές αλλά σταδιακές μεταρρυθμίσεις. Το σημαντικότερο, όμως, είναι ότι μεγάλο μέρος των αλλαγών που εφαρμόστηκαν φαίνεται ότι αποκτά μόνιμο χαρακτήρα, διαμορφώνοντας τις βάσεις για μια πιο προσαρμοστική ελληνική διοίκηση και αγορά εργασίας στο μέλλον.

5.2.3. Ποιες διαφορές εμφανίζονται ανάμεσα στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα ως προς την απόκριση, την καινοτομία και τη διαχείριση αλλαγής;

Για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο εξετάζει τις διαφορές ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα ως προς την απόκριση στις κρίσεις, την καινοτομία και τη διαχείριση αλλαγής, επιλέχθηκε ένα σύνολο μεταβλητών που επιτρέπει πολυεπίπεδη σύγκριση και ερμηνεία των οργανωσιακών διαφορών.

- Η Α3 («Τομέας απασχόλησης») αποτελεί τη βασική διαχωριστική μεταβλητή, καθώς επιτρέπει την ταξινόμηση των απαντήσεων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και αποτελεί προϋπόθεση για κάθε συγκριτική ανάλυση.
- Η Β3 («Επάρκεια απόκρισης του οργανισμού») μετρά τον βαθμό αποτελεσματικότητας των οργανισμών στην αντιμετώπιση κρίσεων και επιτρέπει την αξιολόγηση της αντιληπτής διοικητικής ικανότητας των δύο τομέων.
- Η Γ3 («Ανθεκτικότητα του οργανισμού») και η Γ4 («Καινοτομία») καταγράφουν δύο κεντρικές διαστάσεις της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας: τη δυνατότητα ενός οργανισμού να διατηρεί λειτουργικότητα υπό πίεση και την ικανότητά του να αναπτύσσει νέες λύσεις και πρακτικές.
- Η Γ6 («Ηγεσία») επιλέχθηκε επειδή η ποιότητα της ηγεσίας θεωρείται κρίσιμος παράγοντας διαφοροποίησης δημόσιου–ιδιωτικού τομέα, τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στον βαθμό ενθάρρυνσης της καινοτομίας.
- Η Γ7 («Υπαρξη σχεδίου κρίσεων») εξετάζει τον βαθμό θεσμικής προετοιμότητας, επιτρέποντας τη σύγκριση μεταξύ οργανισμών που λειτουργούν σε διαφορετικά ρυθμιστικά πλαίσια.
- Η Γ8 («Τηλεργασία») λειτουργεί ως δείκτης ψηφιακής ωριμότητας και υιοθέτησης σύγχρονων πρακτικών, στοιχείο που συχνά διαφοροποιεί τους δύο τομείς.
- Τέλος, οι μεταβλητές Δ2 («Ο οργανισμός είναι πιο δυνατός μετά την κρίση») και Δ5 («Ο δημόσιος τομέας ανταποκρίθηκε καλύτερα από τον ιδιωτικό») αποτυπώνουν τις συνολικές αντιλήψεις των εργαζομένων και επιτρέπουν μια τελική, αξιολογική σύγκριση της αποτελεσματικότητας και της προσαρμοστικότητας των δύο τομέων.

Ορισμένες από τις μεταβλητές που αξιοποιούνται στο παρόν ερευνητικό ερώτημα (όπως η επάρκεια οργανωσιακής απόκρισης – Β3, η ανθεκτικότητα – Γ3, και η καινοτομία – Γ4) έχουν ήδη παρουσιαστεί αναλυτικά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Ωστόσο, στο πλαίσιο του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος εξετάζονται εκ νέου υπό συγκριτικό πρίσμα, με έμφαση στις διαφοροποιήσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η επαναχρησιμοποίηση αυτών των δεικτών κρίθηκε αναγκαία καθώς αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις για την κατανόηση της οργανωσιακής προσαρμογής και της αποτελεσματικότητας των δύο τομέων.

Με αυτόν τον τρόπο, το σύνολο των μεταβλητών καλύπτει τόσο τα λειτουργικά χαρακτηριστικά όσο και τις υποκειμενικές αντιλήψεις, προσφέροντας μια πλήρη και συστηματική βάση για τη διερεύνηση των διαφορών δημόσιου–ιδιωτικού τομέα.

5.2.3.1. Επάρκεια οργανωσιακής απόκρισης (B3)



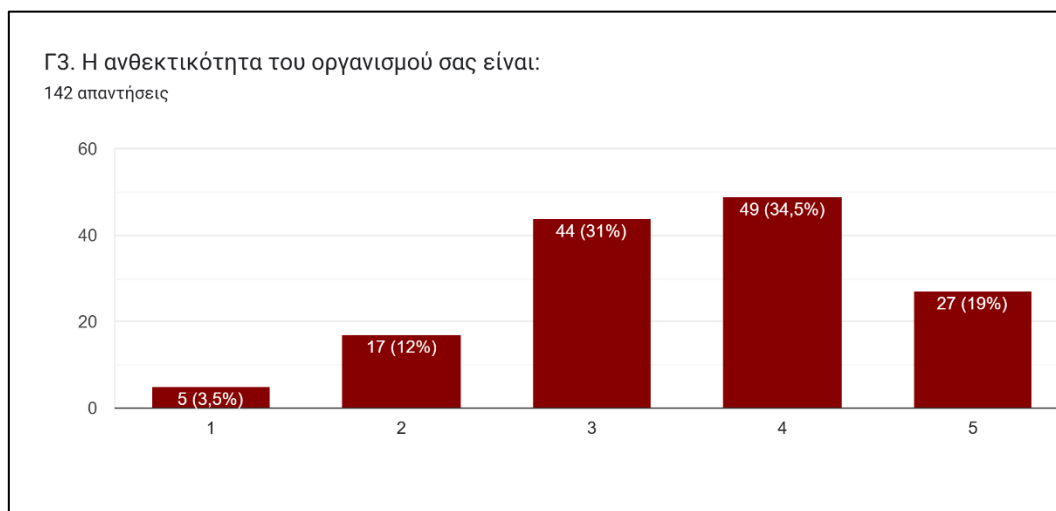
Εικόνα 16: Επάρκεια οργανωσιακής απόκρισης

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει μια σαφής διαφοροποίηση ανάμεσα στους δύο τομείς ως προς την οργανωσιακή επάρκεια στην αντιμετώπιση κρίσεων. Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα αξιολογούν την απόκριση των οργανισμών τους με υψηλότερες βαθμολογίες, οι οποίες συγκεντρώνονται κυρίως στις τιμές 4 και 5. Η εικόνα αυτή αντανακλά την αυξημένη ευελιξία του ιδιωτικού τομέα, την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και την πιο άμεση υιοθέτηση νέων διαδικασιών και τεχνολογικών εργαλείων.

Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα παρουσιάζουν σημαντικά χαμηλότερες βαθμολογίες, καθώς οι περισσότερες απαντήσεις τους κινούνται στις τιμές 3 και 2. Η ανάγκη για τήρηση διαδικασιών, η ισχυρή ιεραρχία, η έλλειψη θεσμικής ευελιξίας και η συχνά άνιση τεχνολογική υποδομή οδηγούν σε βραδύτερη οργανωσιακή προσαρμογή.

Η διαφοροποίηση αυτή υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να αντιλαμβάνονται τους οργανισμούς τους ως πιο ευέλικτους και αποτελεσματικούς στην αντιμετώπιση κρίσεων, πιθανότατα λόγω λιγότερων γραφειοκρατικών περιορισμών και της δυνατότητας ταχύτερης λήψης αποφάσεων. Αντιθέτως, στον δημόσιο τομέα διαφαίνεται ότι η οργανωσιακή αντίδραση θεωρείται επαρκής μόνο υπό προϋποθέσεις, ενώ ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων αξιολογεί αρνητικά την ετοιμότητα και την ταχύτητα ανταπόκρισης των υπηρεσιών τους.

5.2.3.2. Ανθεκτικότητα και προσαρμογή οργανισμών (Γ3)



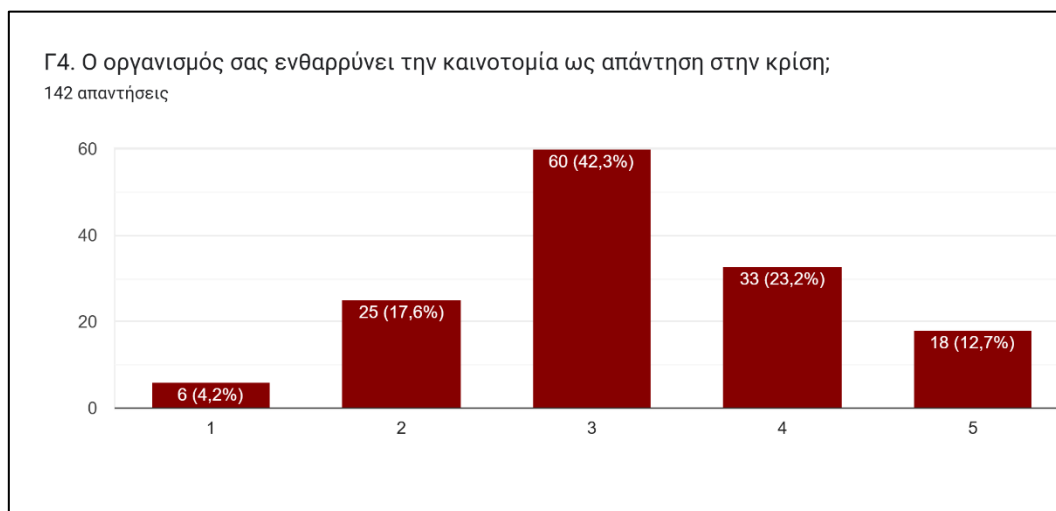
Εικόνα 17: Η καινοτομία ως απάντηση στην κρίση

Η ανθεκτικότητα αποτελεί μία από τις βασικότερες διαστάσεις διαφοροποίησης των δύο τομέων. Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα αξιολογούν την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του οργανισμού τους σε υψηλότερα επίπεδα. Οι απαντήσεις τους συγκεντρώνονται κυρίως στις τιμές 4 και 5, αποτυπώνοντας ότι οι οργανισμοί τους βελτίωσαν ουσιαστικά τη δυνατότητα προσαρμογής, έλαβαν μέτρα για τη διαχείριση κινδύνων, αναδιοργάνωσαν διαδικασίες και ανέπτυξαν πιο αποτελεσματικούς μηχανισμούς διαχείρισης κρίσεων.

Στον δημόσιο τομέα οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι η ανθεκτικότητα ενισχύθηκε, αλλά σε πιο περιορισμένο βαθμό. Οι περισσότερες απαντήσεις τοποθετούνται στις τιμές 3 και 4 της κλίμακας, υποδηλώνοντας ότι η προσαρμογή υπήρξε μερική και συχνά συνδέθηκε περισσότερο με διαδικαστικές παρά με ουσιαστικές οργανωσιακές αλλαγές. Η ανθεκτικότητα στον δημόσιο τομέα περιγράφεται ως «θεσμική», δηλαδή συνδεδεμένη με τη διατήρηση της συνέχειας του κράτους, αλλά όχι απαραίτητα με την ενίσχυση της λειτουργικής ευελιξίας.

Η διαφοροποίηση αυτή υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή ανθεκτικότητα ως πιο ανεπτυγμένη, πιθανόν λόγω μεγαλύτερης ευελιξίας, ταχύτερης λήψης αποφάσεων και καλύτερης προσαρμογής σε τεχνολογικές ή λειτουργικές αλλαγές. Αντιθέτως, η αντίληψη των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα αντικατοπτρίζει πιο συγκρατημένες προσδοκίες, οι οποίες συνδέονται με θεσμικούς περιορισμούς, διαδικασίες που δεν επιτρέπουν γρήγορη αλλαγή και μια συχνά βραδύτερη προσαρμογή σε νέες συνθήκες.

5.2.3.3. Καινοτομία και τεχνολογική προσαρμογή (Γ4)



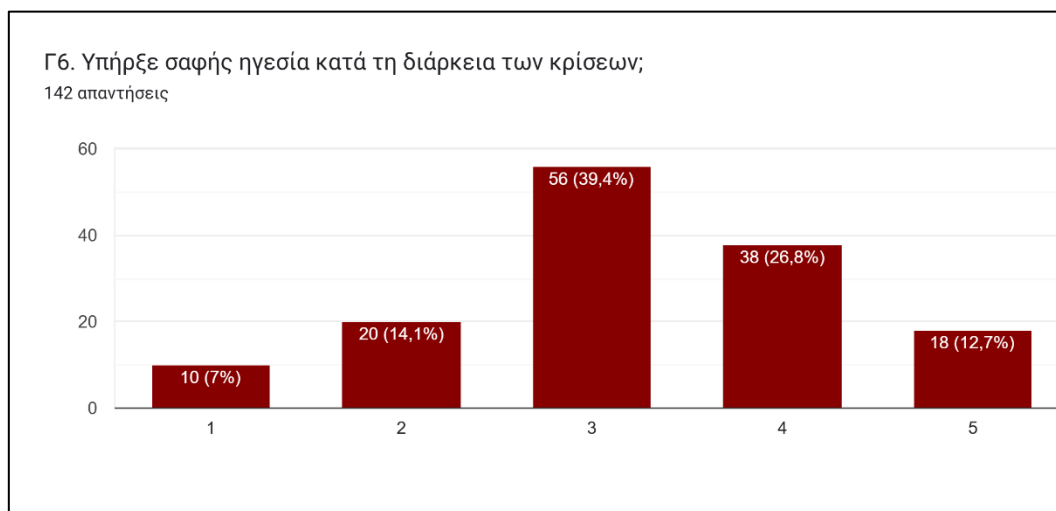
Εικόνα 18: Καινοτομία

Η υιοθέτηση καινοτομικών πρακτικών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες διαφοροποίησης. Οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα αντιλαμβάνονται ότι οι οργανισμοί τους προχώρησαν σε ουσιαστικές καινοτομικές ενέργειες, υιοθετώντας νέα εργαλεία, αυτοματοποιημένες διαδικασίες και τεχνολογίες που διευκόλυναν τη λειτουργία τους κατά τη διάρκεια των κρίσεων. Η ανάγκη για επιχειρησιακή συνέχεια και ανταγωνιστικότητα οδήγησε σε γρήγορη αναπροσαρμογή πρακτικών.

Στον δημόσιο τομέα η καινοτομία αναπτύχθηκε κυρίως λόγω της πίεσης που δημιούργησε η υγειονομική κρίση. Η ραγδαία ανάπτυξη του gov.gr, η επέκταση των ψηφιακών υπηρεσιών, η άυλη συνταγογράφηση και η εφαρμογή τηλεργασίας αποτέλεσαν σημαντικά βήματα εκσυγχρονισμού. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι υπογραμμίζουν ότι η καινοτομία δεν υιοθετείται ομοιόμορφα σε όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης και συχνά καθυστερεί λόγω θεσμικών περιορισμών ή έλλειψης σχεδιασμού.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι, αν και οι δύο τομείς φαίνεται να ενσωμάτωσαν σε κάποιο βαθμό καινοτόμες πρακτικές, ο ιδιωτικός τομέας παρουσιάζει σαφώς πιο έντονες τάσεις προς την κατεύθυνση αυτή, επιβεβαιώνοντας τη μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητά του έναντι των δημόσιων οργανισμών.

5.2.3.4. Ηγεσία και διοίκηση αλλαγών (Γ6)

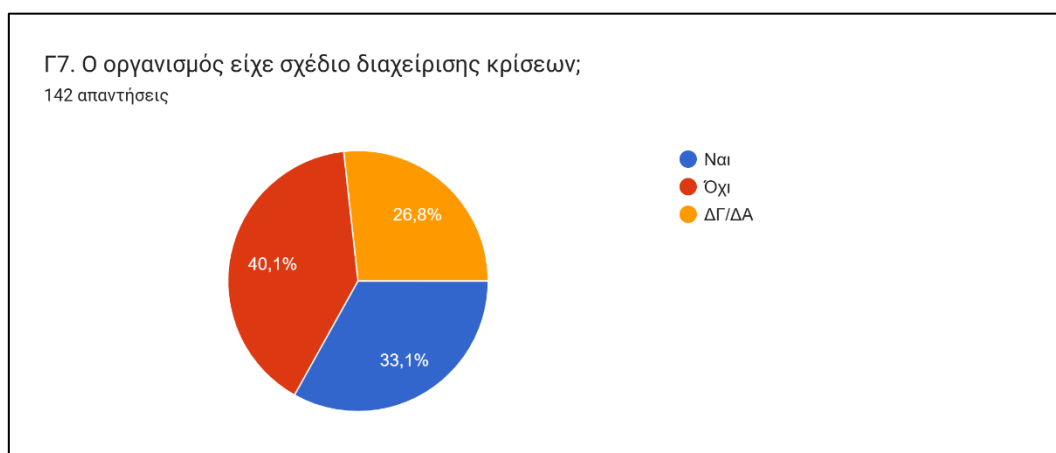


Εικόνα 19: Ηγεσία κατά τη διάρκεια κρίσεων

Η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση κρίσεων και αλλαγών. Στον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι αξιολογούν την ηγεσία θετικά, αναφέροντας ότι υπήρξε άμεση, υποστηρικτική και σαφώς προσανατολισμένη στην επίλυση προβλημάτων. Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και η ευελιξία στη διοίκηση συνέβαλαν στη γρήγορη υλοποίηση αλλαγών.

Στον δημόσιο τομέα, η ηγεσία περιγράφεται ως περισσότερο επιφυλακτική και επηρεασμένη από την ιεραρχική δομή. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων απαιτούν περισσότερα βήματα, γεγονός που συχνά οδηγεί σε καθυστερήσεις. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι η ηγεσία υποστήριξε τις αλλαγές, αλλά η δράση της ήταν πιο περιορισμένη και λιγότερο άμεση σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα.

5.2.1.2.X. Ύπαρξη Σχεδίου Κρίσεων (Γ7)



Εικόνα 20: Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων

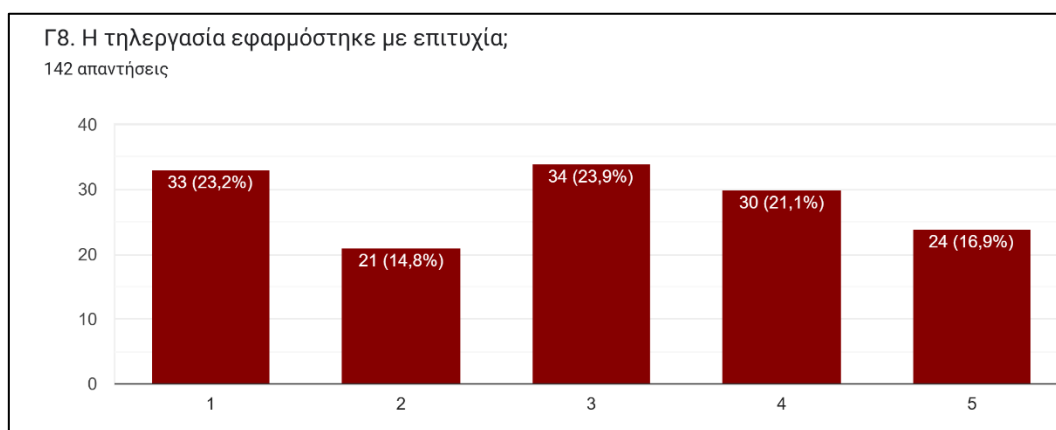
Η ερώτηση Γ7 εξετάζει την ύπαρξη επίσημου σχεδίου κρίσεων στους οργανισμούς. Οι απαντήσεις δείχνουν ότι η ετοιμότητα αυτή δεν είναι καθολική, καθώς οι περισσότερες τιμές συγκεντρώνονται στη μεσαία περιοχή της κλίμακας. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό ποσοστό οργανισμών δεν διέθετε πλήρως ανεπτυγμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων πριν την εκδήλωση των πρόσφατων γεγονότων, αλλά υιοθέτησε πρακτικές διαχείρισης κυρίως κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο τομέων είναι εμφανής. Στον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν θετικότερα την ύπαρξη σχεδίου κρίσεων, γεγονός που συνδέεται με τις πιο τυποποιημένες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και επιχειρησιακής συνέχειας. Η ανάγκη για απρόσκοπτη λειτουργία και διασφάλιση υπηρεσιών ή προϊόντων οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μεγαλύτερη οργανωσιακή προετοιμασία.

Στον δημόσιο τομέα, οι απαντήσεις είναι πιο ανομοιογενείς. Ενώ ορισμένες υπηρεσίες διέθεταν θεσμικά εργαλεία ή βασικές κατευθυντήριες γραμμές, σε πολλές περιπτώσεις δεν υπήρχε ολοκληρωμένο επιχειρησιακό σχέδιο, ή αυτό δεν είχε επικαιροποιηθεί. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η οργανωσιακή ετοιμότητα στον δημόσιο τομέα παραμένει άνιση και συχνά εξαρτάται από την ωριμότητα και τα μέσα κάθε υπηρεσίας.

Συνολικά, η Γ7 δείχνει ότι οι οργανισμοί ανταποκρίθηκαν στις κρίσεις, αλλά η πρότερη προετοιμασία τους διέφερε σημαντικά. Ο ιδιωτικός τομέας εμφανίζεται πιο συστηματικός και θεσμικά καλυμμένος, ενώ ο δημόσιος τομέας ενίσχυσε τις διαδικασίες του κυρίως κατά τη διάρκεια της κρίσης, με αποτέλεσμα οι πρακτικές αυτές να λειτουργήσουν περισσότερο ως προσαρμογή παρά ως προϋπάρχον σχέδιο.

5.2.3.5. Τηλεργασία και νέες μορφές εργασίας (Γ8)

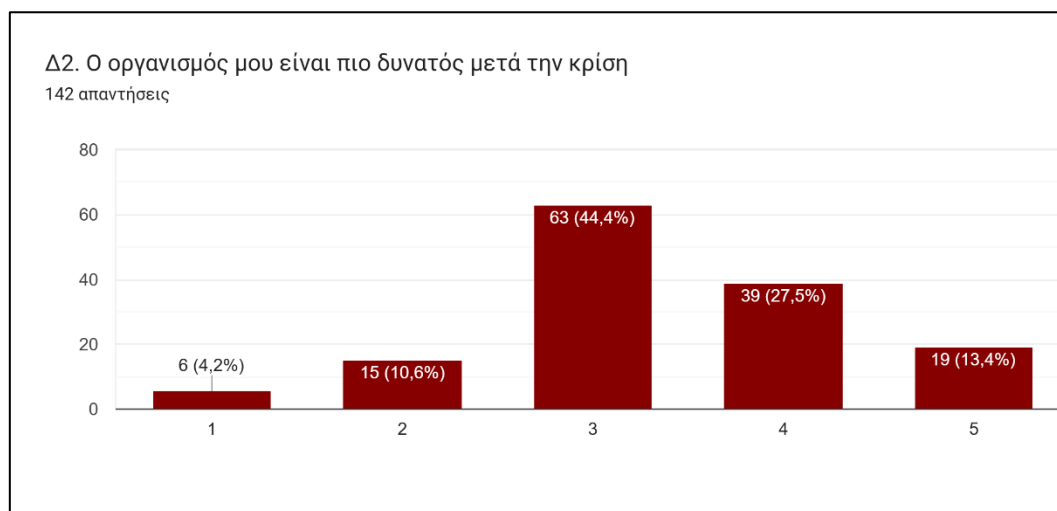


Εικόνα 21: Εφαρμογή τηλεργασίας

Η τηλεργασία αποτέλεσε κρίσιμο εργαλείο προσαρμογής στους δύο τομείς. Στον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι αξιολογούν την τηλεργασία ως ιδιαίτερα επιτυχημένη, επισημαίνοντας ότι η υιοθέτησή της έγινε γρήγορα και ομαλά λόγω της υπάρχουσας τεχνολογικής υποδομής και της κουλτούρας ψηφιακής συνεργασίας.

Στον δημόσιο τομέα η τηλεργασία εισήχθη για πρώτη φορά σε τόσο μεγάλη κλίμακα και υπό συνθήκες πίεσης. Αν και η αποτελεσματικότητά της αξιολογείται θετικά, οι εργαζόμενοι σημειώνουν ότι η εφαρμογή της υπήρξε άنيση, εξαρτώμενη από τον βαθμό ψηφιακής ετοιμότητας κάθε υπηρεσίας. Παρά τις δυσκολίες, η τηλεργασία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες καινοτομίες που παραμένουν ενεργές μετά την κρίση.

5.2.3.6. Αντίληψη συγκριτικής υπεροχής των δύο τομέων (Δ2)



Εικόνα 22: Δύναμη οργανισμών μετά την κρίση

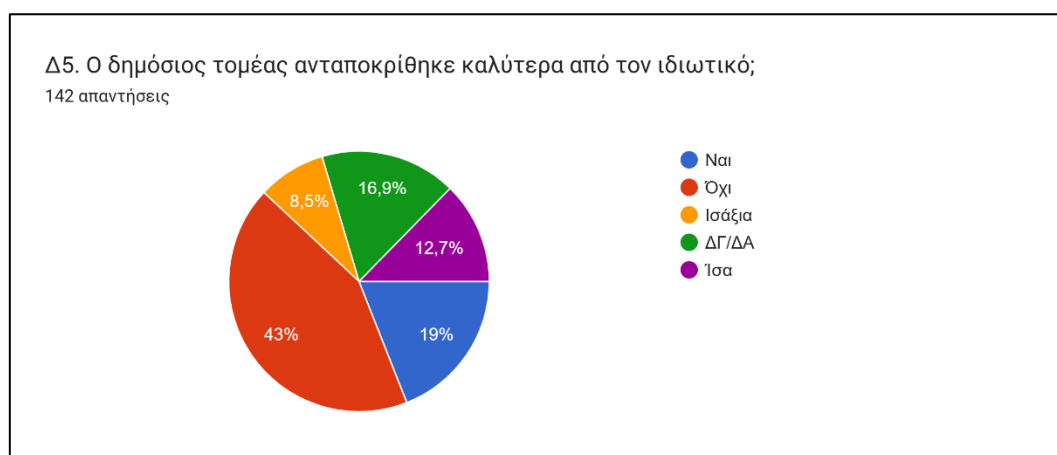
Στον ιδιωτικό τομέα, οι απαντήσεις τείνουν να συγκεντρώνονται σε υψηλότερες τιμές. Συγκεκριμένα, 43 εργαζόμενοι αξιολόγησαν την ισχυροποίηση του οργανισμού με “3”, ενώ 29 συμμετέχοντες έδωσαν τιμές “4” ή “5” (16 και 13 αντίστοιχα). Παρά το γεγονός ότι εμφανίζονται και χαμηλές τιμές (6 άτομα δήλωσαν “1” και 7 άτομα “2”), η συνολική εικόνα είναι ότι οι ιδιωτικοί οργανισμοί θεωρούνται πιο ενισχυμένοι μετά την κρίση, κάτι που συνδέεται με την ταχύτερη προσαρμογή, την αναδιοργάνωση διαδικασιών και την ανάπτυξη νέων λειτουργικών πρακτικών.

Στον δημόσιο τομέα, η κατανομή είναι πιο ισορροπημένη, με λιγότερες ακραίες τιμές. Ενώ κανένας εργαζόμενος δεν δήλωσε “1”, 8 άτομα επέλεξαν “2” και τα περισσότερα τοποθετήθηκαν στην περιοχή του “3” και “4” (20 και 23 αντίστοιχα). Μόλις 6 συμμετέχοντες δήλωσαν “5”, γεγονός που δείχνει ότι η αντίληψη ισχυροποίησης στον δημόσιο τομέα είναι μετριοπαθής. Αν και η κρίση οδήγησε σε σημαντικές διοικητικές

και ψηφιακές αλλαγές, οι εργαζόμενοι φαίνεται να αξιολογούν την οργανωσιακή ωρίμανση σε πιο περιορισμένο βαθμό συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα.

Συνολικά, τα δεδομένα δείχνουν ότι ο ιδιωτικός τομέας αντιλαμβάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι βγήκε ενισχυμένος από τις κρίσεις, ενώ ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει μια εικόνα προόδου αλλά με σαφώς χαμηλότερη ένταση. Το εύρημα αυτό είναι συνεπές με τη δομή και τη λειτουργία των δύο τομέων: οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αναπροσαρμόσουν λειτουργίες και στρατηγικές, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί κινήθηκαν πιο σταδιακά, ενισχύοντας κυρίως τη θεσμική —και λιγότερο τη λειτουργική— ανθεκτικότητά τους.

5.2.3.7. Αντίληψη συγκριτικής υπεροχής των δύο τομέων (Δ5)



Εικόνα 23: Συγκριτική ανταπόκριση οργανισμών

Στον δημόσιο τομέα, οι απαντήσεις εμφανίζονται σχετικά ισορροπημένες. Συγκεκριμένα, 17 εργαζόμενοι δήλωσαν ότι ο ιδιωτικός τομέας ανταποκρίθηκε καλύτερα, ενώ 17 δήλωσαν ότι ο δημόσιος ήταν πιο αποτελεσματικός. Παράλληλα, 18 εργαζόμενοι επέλεξαν την απάντηση «Ίσα», γεγονός που υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος θεωρεί πως οι δύο τομείς κινήθηκαν σε συγκρίσιμα επίπεδα. Η παρουσία 5 απαντήσεων «ΔΓ/ΔΑ» δείχνει επίσης έναν βαθμό αβεβαιότητας ή έλλειψης σαφούς εικόνας σχετικά με τις διαδικασίες του άλλου τομέα.

Στον ιδιωτικό τομέα, η εικόνα διαφοροποιείται έντονα υπέρ της άποψης ότι ο ιδιωτικός τομέας ανταποκρίθηκε καλύτερα. Συνολικά 44 εργαζόμενοι δήλωσαν ότι ο δημόσιος τομέας δεν ανταποκρίθηκε καλύτερα από τον ιδιωτικό, ενώ μόλις 10 απάντησαν θετικά. Επιπλέον, 12 άτομα επέλεξαν «Ίσα», ενώ 19 δήλωσαν «ΔΓ/ΔΑ», ένδειξη περιορισμένης ορατότητας σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες του δημόσιου τομέα. Η σύγκριση των δύο ομάδων δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα έχουν μια σαφώς πιο αρνητική άποψη για την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα στη

διαχείριση κρίσεων, ενώ οι εργαζόμενοι του δημόσιου εμφανίζονται περισσότερο διχασμένοι, με αξιοσημείωτο ποσοστό να τοποθετείται στη μέση επιλογή («Ισα»). Το εύρημα αυτό αντικατοπτρίζει τόσο τις διαφορετικές εμπειρίες των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των κρίσεων, όσο και τις πολιτισμικές και οργανωσιακές διαφορές που χαρακτηρίζουν τους δύο τομείς.

5.2.3.8. Συμπεράσματα τρίτου ερευνητικού ερωτήματος

Η συγκριτική ανάλυση ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα ανέδειξε ότι οι δύο οργανωσιακοί χώροι διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά προσαρμογής, διαφορετικό βαθμό ετοιμότητας και διαφορετικές δυνατότητες καινοτομίας σε περιόδους κρίσεων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι ο ιδιωτικός τομέας ανταποκρίθηκε ταχύτερα και αποτελεσματικότερα, ενώ ο δημόσιος τομέας κινήθηκε με πιο σταδιακό και συχνά άνισο ρυθμό.

Η επάρκεια οργανωσιακής απόκρισης (B3) καταγράφεται υψηλότερη στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν αυξημένη ευελιξία, ταχεία λήψη αποφάσεων και άμεση υιοθέτηση νέων πρακτικών. Στον δημόσιο τομέα, η απόκριση αξιολογείται ως μέτρια, με σαφείς περιορισμούς που απορρέουν από τη γραφειοκρατία, τα διοικητικά επίπεδα και την ανάγκη για θεσμική πιστότητα στη διαδικασία αλλαγής.

Παρόμοια εικόνα προκύπτει και από την ανάλυση της ανθεκτικότητας (Γ3) και της καινοτομίας (Γ4). Οι ιδιωτικοί οργανισμοί αξιολογούνται ως πιο καινοτόμοι και πιο λειτουργικά ανθεκτικοί, ενώ στον δημόσιο τομέα η καινοτομία υιοθετήθηκε κυρίως ως αποτέλεσμα ανάγκης, με σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ υπηρεσιών. Η ύπαρξη σχεδίου κρίσεων (Γ7) ενισχύει αυτή τη διαφοροποίηση: ο ιδιωτικός τομέας διαθέτει συνήθως πιο τυποποιημένες διαδικασίες και πλαίσια επιχειρησιακής συνέχειας, ενώ στον δημόσιο τομέα η ετοιμότητα εμφανίζεται συχνά αποσπασματική.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η αντίληψη της οργανωσιακής ισχυροποίησης μετά την κρίση (Δ2). Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να αξιολογούν ότι οι οργανισμοί τους βγήκαν πιο δυνατοί σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ στον δημόσιο τομέα η εικόνα είναι πιο συγκρατημένη. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι ο ιδιωτικός τομέας αξιοποίησε περισσότερο τις κρίσεις ως ευκαιρία αναδιοργάνωσης και ωρίμανσης.

Τέλος, οι απαντήσεις στο Δ5 αποτυπώνουν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το ποιος τομέας ανταποκρίθηκε καλύτερα. Η τάση είναι καθαρή: οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα θεωρούν σε μεγάλο βαθμό ότι οι ίδιοι οι ιδιωτικοί οργανισμοί

κινήθηκαν αποτελεσματικότερα, ενώ οι εργαζόμενοι του δημοσίου εμφανίζονται περισσότερο διχασμένοι και λιγότερο βέβαιοι. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην αντίληψη των εργαζομένων και επιβεβαιώνει ότι η ταχύτητα και η ευελιξία του ιδιωτικού τομέα έγιναν πιο ορατές μέσα στην κρίση.

Συνολικά, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα καταδεικνύει ότι το οργανωσιακό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο που οι κρίσεις γίνονται αντιληπτές και διαχειρίζονται. Ο ιδιωτικός τομέας εμφανίζει μεγαλύτερη ικανότητα άμεσης προσαρμογής, καινοτομίας και επιχειρησιακής συνέχειας, ενώ ο δημόσιος τομέας διαθέτει θεσμική ανθεκτικότητα και σταθερότητα, αλλά αντιμετωπίζει δομικούς περιορισμούς που επιβραδύνουν την αλλαγή. Οι κρίσεις λειτούργησαν ως επιταχυντής και στους δύο τομείς, αλλά οι διαδρομές προσαρμογής τους παραμένουν διαφορετικές, αντανakλώντας το ιδιαίτερο πλαίσιο λειτουργίας και τους περιορισμούς του καθενός.

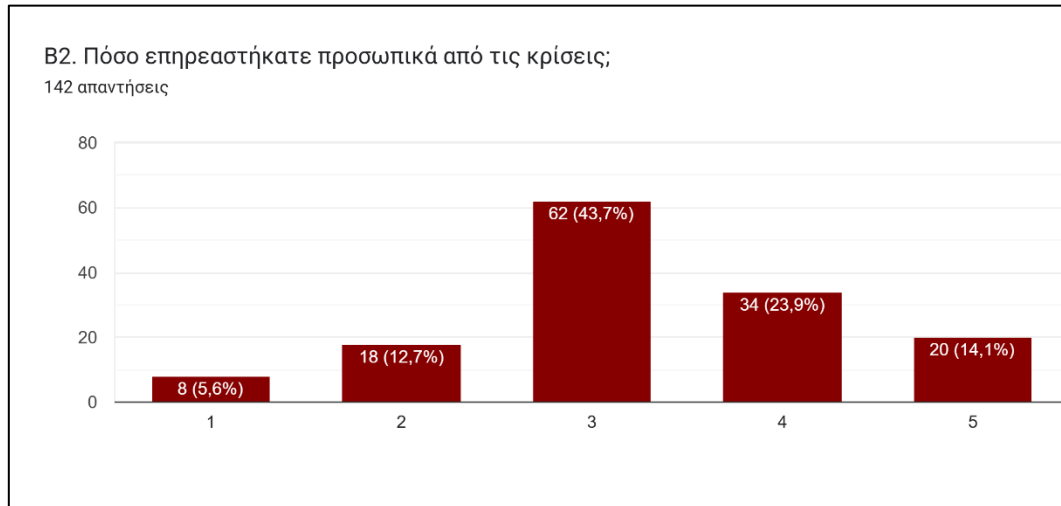
5.2.4. Πώς βίωσαν οι εργαζόμενοι τις κρίσεις σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο;

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βίωσαν τις κρίσεις τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκαν μεταβλητές που συνδέονται άμεσα με την υποκειμενική εμπειρία και τη συναισθηματική-ψυχολογική διάσταση της κρίσης.

- Η Β2 («Προσωπική επίδραση») αποτελεί την κεντρική μεταβλητή του ερωτήματος, καθώς αποτυπώνει σε ποιο βαθμό οι κρίσεις επηρέασαν ατομικά τον εργαζόμενο, καλύπτοντας την εσωτερική διάσταση άγχους, αβεβαιότητας και προσωπικής αναπροσαρμογής.
- Η Γ5 («Σύγκρουση/αντίσταση προσωπικού») εξετάζει το πώς οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε οργανωσιακές αλλαγές υπό πίεση, επιτρέποντας την ερμηνεία των ψυχολογικών και επαγγελματικών εντάσεων που αναδεικνύονται σε κρίσεις.
- Τέλος, οι μεταβλητές Δ3 («Δημιουργικότητα σε κρίση») και Δ4 («Ευελιξία ως αξία») συμπληρώνουν την εικόνα, διερευνώντας τις θετικές πλευρές της ατομικής εμπειρίας: την προσαρμοστικότητα, τον ρόλο της ατομικής πρωτοβουλίας και την ενίσχυση δεξιοτήτων αντιμετώπισης.

Ο συνδυασμός αυτών των μεταβλητών επιτρέπει μια ολιστική κατανόηση του πώς η κρίση βιώνεται από το άτομο, όχι μόνο ως απειλή αλλά και ως πεδίο προσωπικής ανάπτυξης, αλλαγής και δημιουργικότητας.

5.2.4.1. Προσωπική επίδραση των κρίσεων (B2)



Εικόνα 24: Προσωπική επίδραση κρίσεων

Η συνολική προσωπική επίδραση των κρίσεων διαφοροποιείται αισθητά ανά φύλο. Οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επίδρασης: το 38,7% των γυναικών δηλώνει υψηλή ή πολύ υψηλή επίδραση (τιμές 4–5), έναντι 36,4% των ανδρών. Επιπλέον, οι χαμηλές τιμές (1–2) εμφανίζονται συχνότερα στους άνδρες (15,1%) σε σύγκριση με τις γυναίκες (10,7%). Και οι δύο ομάδες συγκλίνουν στην τιμή 3 ως τη συχνότερη απάντηση, ωστόσο η μεγαλύτερη συγκέντρωση υψηλών τιμών στις γυναίκες δείχνει ότι βίωσαν συνολικά την κρίση πιο έντονα σε προσωπικό επίπεδο. Αυτό αποτυπώνει μια καθαρή τάση: οι γυναίκες στο δείγμα εκδηλώνουν μεγαλύτερη συναισθηματική και ψυχολογική επιβάρυνση σε σχέση με τους άνδρες.

Σημαντική διαφοροποίηση εμφανίζεται και ανάμεσα στους δύο τομείς. Στον δημόσιο τομέα, το 61,4% των εργαζομένων δηλώνει μέτρια έως υψηλή προσωπική επίδραση (τιμές 3–5), με το 43,8% να κινείται ειδικά στις υψηλές τιμές (4–5). Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα η εικόνα είναι πιο ισορροπημένη: το 54,1% συγκεντρώνεται στη μέση τιμή 3, ενώ οι υψηλές τιμές (4–5) περιορίζονται στο 22,4%. Επιπλέον, οι χαμηλές τιμές (1–2) εμφανίζονται διπλάσια στον ιδιωτικό τομέα (23,5%) σε σχέση με τον δημόσιο (10,5%). Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα βίωσαν την κρίση πιο έντονα, ενώ στον ιδιωτικό τομέα η εμπειρία ήταν πιο διαφοροποιημένη, με ένα σημαντικό ποσοστό να δηλώνει χαμηλή ή μέτρια επίδραση.

5.2.4.2. Σύγκρουση και αντίσταση προσωπικού (Γ5)



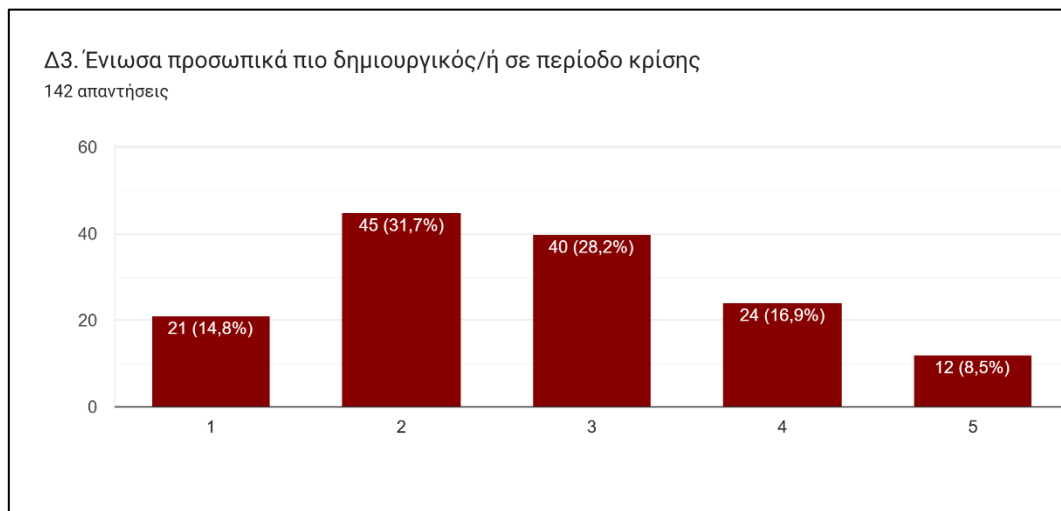
Εικόνα 25: Σύγκρουση και αντίσταση προσωπικού εν καιρώ κρίσης

Η μεταβλητή Γ5 εξετάζει την ένταση σύγκρουσης ή αντίστασης του προσωπικού απέναντι στις αλλαγές, και παρουσιάζει σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Στον δημόσιο τομέα, οι απαντήσεις συγκεντρώνονται υψηλότερα στις ανώτερες τιμές της κλίμακας: η πλειονότητα κινείται στις τιμές 3 και 4, με τη δεύτερη να καταγράφει ιδιαίτερα υψηλή συχνότητα. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι στον δημόσιο τομέα η αντίσταση στην αλλαγή ήταν εντονότερη, στοιχείο που συνδέεται με το γεγονός ότι οι αλλαγές εφαρμόστηκαν συχνά σε ήδη καθιερωμένες διαδικασίες και σε δομές με μεγαλύτερη θεσμική ακαμψία.

Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα οι απαντήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη διασπορά. Αν και οι μεσαίες τιμές (ιδίως η τιμή 3) παραμένουν οι συχνότερες, οι χαμηλές τιμές (1–2) εμφανίζονται σημαντικά πιο συχνά σε σχέση με τον δημόσιο τομέα. Αυτό δείχνει ότι σε πολλούς ιδιωτικούς οργανισμούς η αλλαγή έγινε με λιγότερη σύγκρουση ή αντίσταση, πιθανότατα επειδή οι επιχειρήσεις είχαν ήδη συνηθίσει σε συχνότερους ρυθμούς προσαρμογής ή επειδή η αλλαγή θεωρήθηκε αναγκαία για την επιβίωση και τη συνέχεια της δραστηριότητας.

Συνολικά, τα δεδομένα δείχνουν ότι η αντίσταση στην αλλαγή ήταν εντονότερη στον δημόσιο τομέα, ενώ στον ιδιωτικό εμφανίζεται μεγαλύτερη ετερογένεια και κυρίως χαμηλότερα επίπεδα σύγκρουσης. Αυτό αποτυπώνει έναν διαφορετικό ρυθμό προσαρμογής και έναν διαφορετικό βαθμό οργανωσιακής ευκαμψίας ανάμεσα στους δύο τομείς.

5.2.4.3. Δημιουργικότητα σε περίοδο κρίσης (Δ3)



Εικόνα 26: Δημιουργικότητα

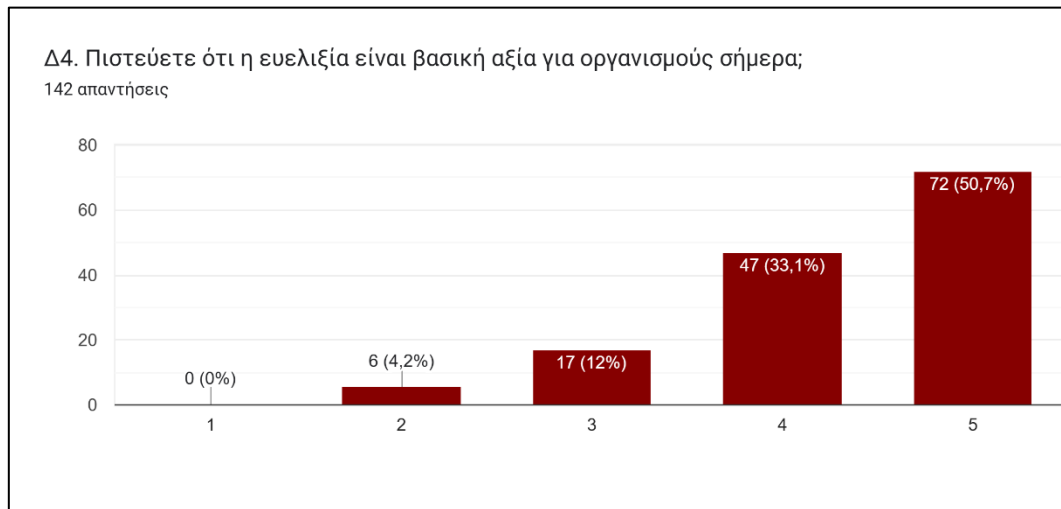
Η μεταβλητή Δ3 εξετάζει αν οι εργαζόμενοι ένιωσαν πιο δημιουργικοί κατά την περίοδο των κρίσεων και εμφανίζει διακριτές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους δύο τομείς.

Στον δημόσιο τομέα, οι απαντήσεις συγκεντρώνονται κυρίως στις χαμηλές και μεσαίες τιμές της κλίμακας: το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων επιλέγει τις τιμές 2 και 3, ενώ οι υψηλές τιμές 4 και 5 είναι περιορισμένες. Αυτό δείχνει ότι η κρίση, για τους περισσότερους εργαζομένους του δημοσίου, δεν λειτούργησε ως συνθήκη ενίσχυσης της δημιουργικότητας, πιθανόν επειδή οι αλλαγές εφαρμόστηκαν περισσότερο ως υποχρεωτικές προσαρμογές παρά ως ευκαιρίες για παραγωγή νέων ιδεών.

Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα καταγράφονται υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας: οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη παρουσία στις τιμές 4 και 5, ενώ οι χαμηλές τιμές είναι λιγότερο συγκεντρωμένες σε σχέση με τον δημόσιο τομέα. Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι οι συνθήκες πίεσης και ανάγκης για προσαρμογή στον ιδιωτικό τομέα λειτουργούν συχνότερα ως εφελτήριο ενεργοποίησης νέων τρόπων σκέψης και δράσης.

Συνολικά, τα δεδομένα δείχνουν ότι ο ιδιωτικός τομέας ευνόησε περισσότερο την ανάπτυξη δημιουργικότητας κατά την κρίση, ενώ ο δημόσιος παρουσίασε πιο συγκρατημένη τάση, με έμφαση στη λειτουργική προσαρμογή και λιγότερο στην εκδήλωση δημιουργικών πρωτοβουλιών.

5.2.4.4. Η ευελιξία ως βασική αξία στην εργασία (Δ4)



Εικόνα 27: Ευελιξία

Η αντίληψη της ευελιξίας ως βασικής αξίας των σύγχρονων οργανισμών (Δ4) εμφανίζει υψηλά επίπεδα αποδοχής και στους δύο τομείς, με διαφοροποιήσεις όμως στην ένταση.

Στον δημόσιο τομέα, η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων επιλέγει τις υψηλές τιμές 4 και 5, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ευελιξία αναγνωρίζεται ως αναγκαίο χαρακτηριστικό για τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών στη μετα-κρίσης εποχή. Παρότι καταγράφονται λίγες χαμηλές τιμές (2 και 3), η συνολική τάση είναι ξεκάθαρα θετική.

Αντίστοιχα, στον ιδιωτικό τομέα, οι υψηλές τιμές κυριαρχούν ακόμη περισσότερο, με σημαντικό αριθμό εργαζομένων να επιλέγουν την ανώτερη βαθμίδα της κλίμακας. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση στη μέγιστη τιμή 5 στον ιδιωτικό τομέα υποδηλώνει έναν ακόμη ισχυρότερο βαθμό ενσωμάτωσης της ευελιξίας ως θεμελιώδους αξίας, ενδεχομένως λόγω της ανάγκης για συνεχή προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς.

Συνολικά, τα δεδομένα δείχνουν ότι η ευελιξία θεωρείται καθολικά κρίσιμη και για τους δύο τομείς, με τον ιδιωτικό να καταγράφει εντονότερη αποδοχή, ενώ ο δημόσιος εμφανίζει υψηλά —αλλά ελαφρώς πιο ισορροπημένα— επίπεδα συμφωνίας.

5.2.4.5. Συμπεράσματα τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος

Τα ευρήματα του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι βίωσαν τις κρίσεις με σημαντική προσωπική και επαγγελματική επίδραση, με τη μεγάλη πλειονότητα να τοποθετείται στις μεσαίες και υψηλές βαθμίδες της κλίμακας. Οι γυναίκες δηλώνουν υψηλότερη προσωπική επίδραση σε σύγκριση με τους άνδρες,

ενώ η διαφοροποίηση αυτή ενισχύεται όταν εξετάζεται ο τομέας εργασίας: οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν συστηματικά πιο έντονη επίδραση από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, στους οποίους η προσωπική επίδραση είναι πιο ανομοιογενής και συχνά λιγότερο έντονη.

Η αντίσταση ή σύγκρουση που προκάλεσαν οι αλλαγές (Γ5) καταγράφεται εντονότερη στον δημόσιο τομέα, ενώ στον ιδιωτικό εμφανίζεται πιο περιορισμένη. Η δημιουργικότητα (Δ3) ενισχύθηκε περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι συνθήκες προσαρμογής λειτούργησαν ως ερέθισμα για νέες ιδέες και πρακτικές, σε αντίθεση με τον δημόσιο τομέα όπου η αλλαγή αντιμετωπίστηκε πιο συχνά ως λειτουργική υποχρέωση. Αντίστοιχα, η ευελιξία (Δ4) αναδεικνύεται ως κεντρική οργανωσιακή αξία και στους δύο τομείς, με ακόμη ισχυρότερη αποδοχή στον ιδιωτικό.

Συνολικά, οι κρίσεις είχαν σημαντική επίδραση στους εργαζόμενους, αλλά η ένταση και η μορφή αυτής της επίδρασης διαφοροποιείται ουσιαστικά ανά φύλο και τομέα εργασίας. Ο δημόσιος τομέας και οι γυναίκες καταγράφουν εντονότερες επιβαρύνσεις, ενώ ο ιδιωτικός τομέας εμφανίζει μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, δημιουργική ανταπόκριση και μεγαλύτερη σύγκλιση προς την ευελιξία ως διατηρήσιμη αξία.

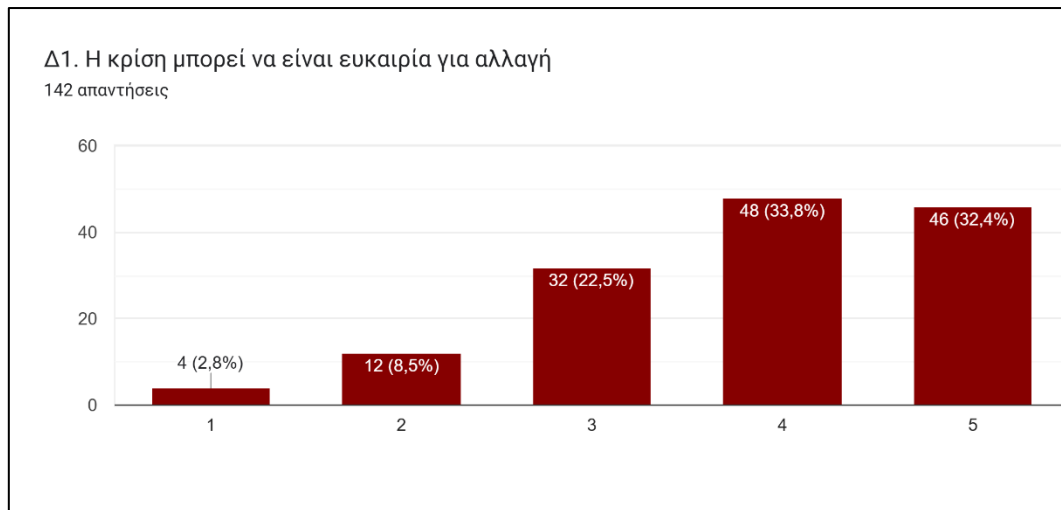
5.2.5. Μπορούν οι κρίσεις να λειτουργήσουν ως ευκαιρία για θετικές αλλαγές και ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας;

Το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά κατά πόσο οι κρίσεις μπορούν να λειτουργήσουν ως ευκαιρία για θετικές αλλαγές και ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας. Για να αποτυπωθεί αυτή η διάσταση, επιλέχθηκαν μεταβλητές που μετρούν την αξιολογική και μετασχηματιστική πλευρά της κρίσης.

- Η Δ1 («Η κρίση ως ευκαιρία για αλλαγή») καταγράφει άμεσα τη θεώρηση των εργαζομένων σχετικά με τη μεταμορφωτική δυναμική μιας κρίσης, δείχνοντας κατά πόσο την αντιλαμβάνονται ως πηγή ανανέωσης και αναδιοργάνωσης.
- Η Δ2 («Ο οργανισμός πιο δυνατός μετά την κρίση») εξετάζει το αποτέλεσμα της προσαρμογής, επιτρέποντας την εκτίμηση αν οι οργανισμοί ενίσχυσαν την ταυτότητα, τη συνοχή και τις διαδικασίες τους.
- Η Δ3 («Προσωπική δημιουργικότητα») και η Δ4 («Ευελιξία ως αξία») εισάγουν την ατομική διάσταση, διερευνώντας εάν οι κρίσεις ενθαρρύνουν καινούριους τρόπους σκέψης, πρωτοβουλία και ενδυνάμωση δεξιοτήτων.

Μέσα από τη χρήση αυτών των μεταβλητών αποτυπώνεται πλήρως η θεωρητική προσέγγιση της κρίσης ως μοχλού καινοτομίας και οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με τα μοντέλα «crisis-induced innovation» και «transformative resilience». Έτσι, η επιλογή τους επιτρέπει να αξιολογηθεί όχι μόνο αν αλλάζει η κουλτούρα ενός οργανισμού, αλλά και ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στη θετική εξέλιξή της.

5.2.5.1. Η κρίση ως ευκαιρία για αλλαγή (Δ1)



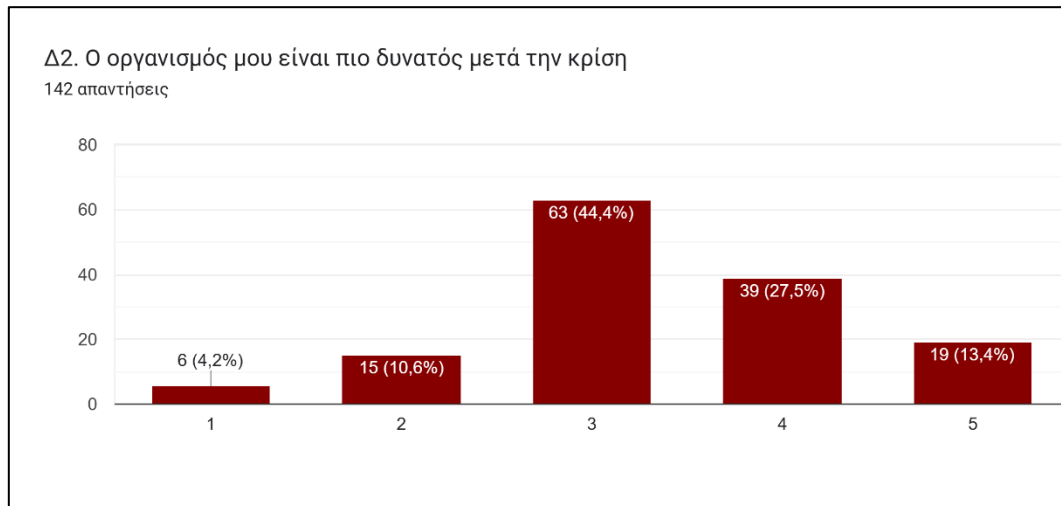
Εικόνα 28: Η κρίση ως ευκαιρία για αλλαγή

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό ότι μια κρίση μπορεί να λειτουργήσει ως ευκαιρία για θετικές αλλαγές. Συγκεκριμένα, στον ιδιωτικό τομέα, το 78,1% των συμμετεχόντων συμφωνεί με αυτή τη διαπίστωση, καταγράφοντας το υψηλότερο ποσοστό θετικής αντίληψης. Το εύρημα αυτό ερμηνεύεται από τη φύση του ιδιωτικού τομέα, όπου η ανάγκη για γρήγορη προσαρμογή, οι έντονοι ανταγωνιστικοί παράγοντες και η ευθύνη για επιβίωση στην αγορά ωθούν τους οργανισμούς να αξιοποιούν τις κρίσεις για αναδιοργάνωση, επένδυση σε νέες μεθόδους και ανανέωση στρατηγικών.

Αντίστοιχα, στον δημόσιο τομέα, η συμφωνία φτάνει στο 75,1%, ποσοστό εξίσου υψηλό αλλά ελαφρώς χαμηλότερο από τον ιδιωτικό. Παρά την υψηλή θετική στάση, η διαφορά αυτή αποδίδεται σε περισσότερο άκαμπτες διαδικασίες, σε σύνθετα θεσμικά πλαίσια και σε περιορισμένες δυνατότητες άμεσης υλοποίησης αλλαγών. Ωστόσο, το 75,1% δείχνει ότι η δημόσια διοίκηση έχει πλέον υιοθετήσει μια πιο σύγχρονη αντίληψη, θεωρώντας ότι οι κρίσεις αποτελούν καταλύτη για ανανέωση, κυρίως μέσω ψηφιοποίησης, αναδιάρθρωσης υπηρεσιών και υιοθέτησης νέων πολιτικών.

Αν και ο ιδιωτικός τομέας εμφανίζει την υψηλότερη αποδοχή (78,1%), και οι δύο τομείς αναγνωρίζουν σε σημαντικό βαθμό την κρίση ως εφαλτήριο αλλαγής. Αυτό φανερώνει μια συνολική πολιτισμική μετατόπιση προς αντιλήψεις προσαρμοστικότητας και μεταρρυθμιστικής διάθεσης, ανεξαρτήτως τομέα.

5.2.5.2. Ο οργανισμός πιο δυνατός μετά την κρίση (Δ2)



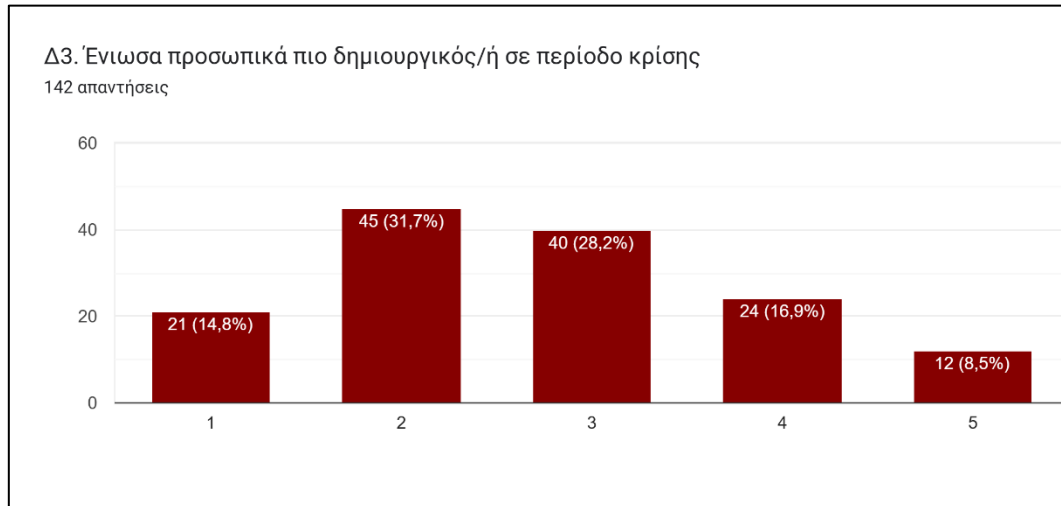
Εικόνα 29: Δύναμη οργανισμών μετά την κρίση

Στο ερώτημα σχετικά με το κατά πόσο οι οργανισμοί βγήκαν πιο δυνατοί μετά την κρίση, οι απαντήσεις διαφοροποιούνται αισθητά ανάμεσα στους δύο τομείς. Στον δημόσιο τομέα, το 69,5% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο οργανισμός τους ενισχύθηκε. Το εύρημα αυτό συνδέεται με τις σημαντικές θεσμικές και λειτουργικές μεταβολές που καταγράφηκαν τα τελευταία χρόνια, ειδικά μετά την οικονομική και υγειονομική κρίση: εκσυγχρονισμός υπηρεσιών, ψηφιοποίηση διαδικασιών, βελτιωμένη οργάνωση πολιτικής προστασίας, νέοι μηχανισμοί διοικητικού συντονισμού. Αυτές οι αλλαγές ενίσχυσαν την αίσθηση σταθερότητας και προόδου.

Στον ιδιωτικό τομέα, το ποσοστό συμφωνίας είναι χαμηλότερο, στο 65,4%. Παρότι η πλειοψηφία εξακολουθεί να αναγνωρίζει ότι ο οργανισμός της ενδυναμώθηκε, η διαφορά με τον δημόσιο τομέα αποδίδεται στην έντονη αβεβαιότητα, στις οικονομικές πιέσεις και στις συχνές αναδιαρθρώσεις που συχνά συνοδεύουν τις κρίσεις στον ιδιωτικό χώρο. Πολλές επιχειρήσεις εξαναγκάστηκαν σε περικοπές, συνενώσεις, αλλαγές προσωπικού και αναστολές δραστηριοτήτων — παράγοντες που μειώνουν την αίσθηση ενίσχυσης.

Ο δημόσιος τομέας εμφανίζεται πιο «ενισχυμένος» μετά τις κρίσεις (69,5%) σε σύγκριση με τον ιδιωτικό (65,4%), γεγονός που καταδεικνύει ότι οι θεσμικές και ψηφιακές μεταρρυθμίσεις λειτούργησαν σταθεροποιητικά για τη δημόσια διοίκηση.

5.2.5.3. Δημιουργικότητα σε περίοδο κρίσης (Δ3)



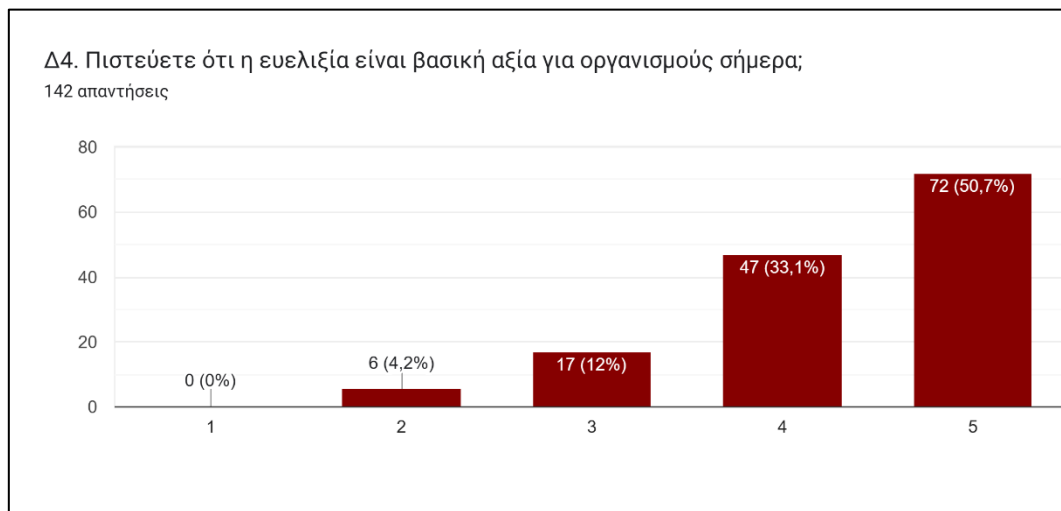
Εικόνα 30: Δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα παρουσιάζει τη χαμηλότερη ένταση σε σύγκριση με τους υπόλοιπους δείκτες. Στον ιδιωτικό τομέα, το 54,8% των εργαζομένων δηλώνει ότι ένιωσε πιο δημιουργικό κατά την περίοδο της κρίσης, ενώ στον δημόσιο το ποσοστό είναι σχεδόν ταυτόσημο, στο 54,0%. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι, ανεξάρτητα από τομέα, η κρίση δεν λειτούργησε ως ισχυρός παράγοντας προσωπικής δημιουργικής ανάπτυξης.

Η ερμηνεία είναι διπλή: από τη μία πλευρά, η κρίση συνοδεύεται από στρες, πίεση, αβεβαιότητα και αυξημένο φόρτο εργασίας, οι οποίοι περιορίζουν την ικανότητα για δημιουργική σκέψη. Από την άλλη, σε πολλούς οργανισμούς –κυρίως δημόσιους– η δυνατότητα για πρωτοβουλία και καινοτόμες πρακτικές είναι περιορισμένη. Στον ιδιωτικό τομέα, η ανάγκη για επίλυση προβλημάτων ευνοεί κάπως περισσότερο τον αυτοσχεδιασμό, αλλά όχι σε βαθμό ώστε να δημιουργήσει αισθητή διαφορά.

Η προσωπική δημιουργικότητα παρέμεινε μέτρια και στους δύο τομείς (54–54,8%), δείχνοντας ότι η κρίση λειτουργεί περισσότερο ως περιβάλλον πίεσης παρά ως πλαίσιο έκφρασης δημιουργικότητας.

5.2.5.4. Η ευελιξία ως θεμελιώδης οργανωσιακή αξία (Δ4)



Εικόνα 31: Ευελιξία

Η αντίληψη ότι η ευελιξία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων οργανισμών είναι εξαιρετικά ισχυρή και στους δύο τομείς. Η συμφωνία φθάνει στο 88,4% στον δημόσιο τομέα, το υψηλότερο ποσοστό σε όλο το Μέρος Δ, και στο 84,5% στον ιδιωτικό τομέα.

Η πολύ υψηλή αποδοχή στον δημόσιο τομέα καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν —ίσως πιο έντονα από ποτέ— πως η παραδοσιακή γραφειοκρατική λειτουργία δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες κρίσεις. Το αίτημα για ευελιξία συνδέεται με τα εμπόδια που συναντήθηκαν: αργές διαδικασίες, έλλειψη ταχείας προσαρμογής, καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων. Στον ιδιωτικό τομέα, όπου η ευελιξία αποτελεί ήδη μέρος του λειτουργικού πολιτισμού, το υψηλό 84,5% επιβεβαιώνει τη θεμελιώδη σημασία της για την ανθεκτικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης.

Η ευελιξία θεωρείται κρίσιμη από όλους, όμως η ακόμα υψηλότερη συμφωνία του δημόσιου τομέα (88,4%) καταδεικνύει την ανάγκη για ακόμη μεγαλύτερη οργανωσιακή προσαρμοστικότητα και την αναγνώριση των περιορισμών του υφιστάμενου μοντέλου λειτουργίας.

5.2.5.5. Συμπεράσματα πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος

Τα ευρήματα του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος καταδεικνύουν ότι οι κρίσεις δεν αποτελούν μόνο στιγμές αποδιοργάνωσης ή δυσλειτουργίας, αλλά μπορούν να λειτουργήσουν ως ισχυροί καταλύτες μετασχηματισμού τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε επίπεδο εργασιακής κουλτούρας. Παρά τις διαφοροποιήσεις ανάμεσα στον

δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, η συνολική εικόνα αναδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις κρίσιμες περιόδους ως ευκαιρίες για αναθεώρηση, ενίσχυση και ανανέωση λειτουργιών.

Η θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, η αίσθηση ενδυνάμωσης μετά την κρίση και η υψηλή αναγνώριση της ευελιξίας ως βασικής οργανωσιακής αξίας συγκλίνουν προς μια κοινή διαπίστωση: οι κρίσεις επιταχύνουν διεργασίες που σε συνθήκες κανονικότητας θα απαιτούσαν πολύ περισσότερο χρόνο. Παράλληλα, η μέτρια επίδραση στην προσωπική δημιουργικότητα δεν αναιρεί τη γενικότερη τάση αναδιάρθρωσης και προσαρμογής· αντίθετα, υποδεικνύει ότι οι αλλαγές που συντελούνται αφορούν πρωτίστως το συλλογικό και θεσμικό επίπεδο και λιγότερο το ατομικό.

Σε αυτό το πλαίσιο, η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να μετατοπίζεται προς ένα μοντέλο περισσότερο ευέλικτο, προσαρμοστικό και δεκτικό στην καινοτομία, ανεξαρτήτως τομέα. Η εμπειρία των διαδοχικών κρίσεων οδήγησε σε επαναπροσδιορισμό προτεραιοτήτων, σε ενίσχυση διοικητικών μηχανισμών και, κυρίως, σε μεγαλύτερη επίγνωση της ανάγκης για θεσμική ανθεκτικότητα. Τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας αναγνωρίζουν πλέον ότι η προσαρμογή δεν είναι επιλογή αλλά προϋπόθεση βιωσιμότητας.

Συνολικά, η ανάλυση δείχνει ότι οι κρίσεις μπορούν πράγματι να λειτουργήσουν ως ευκαιρία για θετικές αλλαγές, όχι επειδή φέρνουν από μόνες τους λύσεις, αλλά επειδή ενεργοποιούν μηχανισμούς μάθησης, συνεργασίας και μετασχηματισμού που διαφορετικά θα παρέμεναν αδρανείς. Το αποτέλεσμα είναι μια βαθμιαία, αλλά ουσιαστική, ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας, που καθιστά τους οργανισμούς πιο ώριμους, πιο ευέλικτους και πιο ικανούς να ανταποκριθούν σε μελλοντικές προκλήσεις.

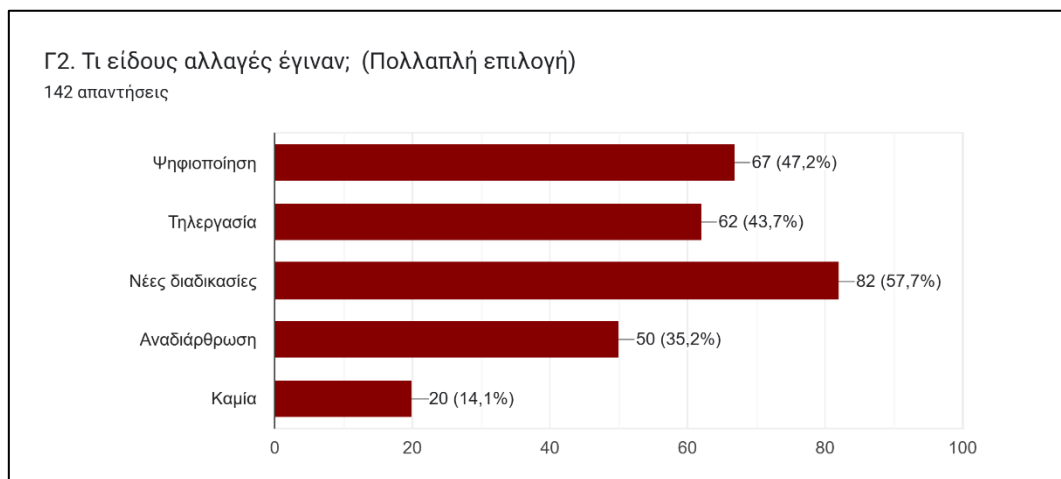
5.2.6. Ποιες από τις αλλαγές που εφαρμόστηκαν έχουν μόνιμο χαρακτήρα και επηρεάζουν τη μελλοντική λειτουργία των οργανισμών;

Το έκτο ερευνητικό ερώτημα επιδιώκει να αναδείξει ποιες από τις αλλαγές που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια των κρίσεων έχουν αποκτήσει μόνιμο χαρακτήρα και επηρεάζουν τη μελλοντική λειτουργία των οργανισμών. Για τον σκοπό αυτό επιλέχθηκαν οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα με τη βιωσιμότητα, τη διάρκεια και την ενσωμάτωση της αλλαγής στις καθημερινές πρακτικές.

- Η Γ2 («Είδος αλλαγών») επιτρέπει την κατηγοριοποίηση των μεταβολών (τεχνολογικές, οργανωσιακές, διαδικαστικές), αναδεικνύοντας ποιες μορφές αλλαγής εμφανίζονται πιο συχνά.
- Η Γ8 («Επιτυχία τηλεργασίας») λειτουργεί ως δείκτης μακροχρόνιας υιοθέτησης νέων εργασιακών μοντέλων, καθώς η τηλεργασία υπήρξε η πιο χαρακτηριστική πρακτική που υιοθετήθηκε σε περίοδο κρίσης και τείνει να παραμείνει.
- Η Γ9 («Μονιμότητα αλλαγών») είναι η κεντρική μεταβλητή του ερωτήματος, αφού μετρά άμεσα αν οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι αλλαγές έχουν παγιωθεί και ενσωματωθεί στη λειτουργία του οργανισμού τους.
- Τέλος, η Δ2 («Ο οργανισμός πιο δυνατός μετά την κρίση») χρησιμοποιείται ως συμπληρωματικός δείκτης για να συνδεθεί η μονιμότητα των αλλαγών με τη συνολική ενίσχυση του οργανισμού.

Ο συνδυασμός αυτών των μεταβλητών παρέχει μια πλήρη εικόνα της μετάβασης από την κρίση στη θεσμική παγίωση, επιτρέποντας την ανάλυση του κατά πόσο οι κρίσεις αφήνουν διαρκές αποτύπωμα στη λειτουργία των ελληνικών οργανισμών.

5.2.5.1. Είδη αλλαγών (Γ2)



Εικόνα 32: Είδη αλλαγών

Τα δεδομένα της ερώτησης Γ2 δείχνουν ότι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως τομέα, υιοθέτησαν μια σειρά από αλλαγές που αντικατοπτρίζουν μια προσπάθεια προσαρμογής στις συνθήκες κρίσης. Οι συχνότερες αλλαγές που καταγράφηκαν είναι οι νέες διαδικασίες, οι οποίες αναφέρονται από το 57,7% των συμμετεχόντων. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η πρώτη άμεση αντίδραση των οργανισμών ήταν η αναθεώρηση και αναδιάρθρωση του τρόπου λειτουργίας τους, μέσα από επικαιροποίηση

πρωτοκόλλων, τυποποίηση ενεργειών, επιτάχυνση εγκρίσεων ή υιοθέτηση πιο απλουστευμένων ροών εργασίας.

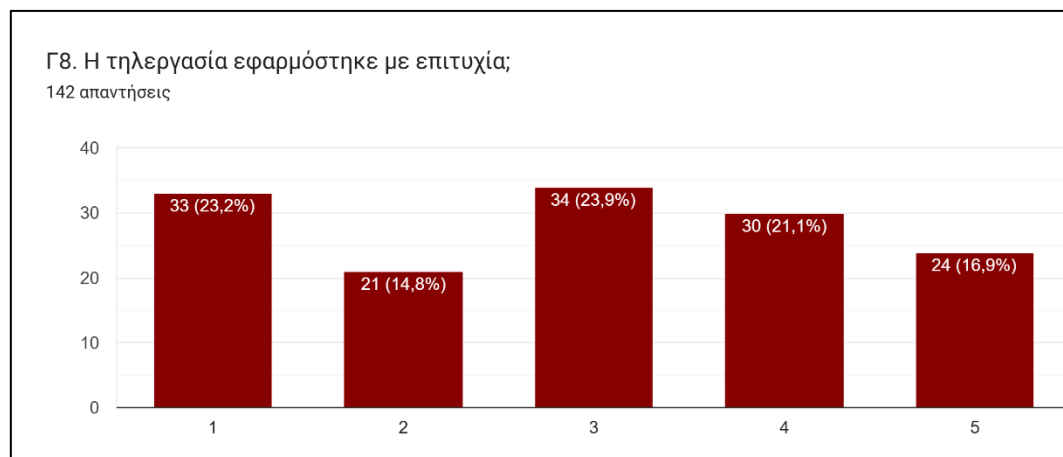
Η ψηφιοποίηση αποτελεί τη δεύτερη ισχυρότερη αλλαγή, με 47,2%. Αυτό συνδέεται με τη γενικευμένη ανάγκη για απομακρυσμένη εξυπηρέτηση, ηλεκτρονική επικοινωνία και αυτοματοποίηση διαδικασιών. Ο συνδυασμός νέων διαδικασιών και ψηφιοποίησης φανερώνει ότι οι οργανισμοί δεν προχώρησαν μόνο σε τυπικές τροποποιήσεις της λειτουργίας τους, αλλά εισήγαγαν και τεχνολογικές λύσεις που υποστηρίζουν πιο αποδοτική και σύγχρονη λειτουργία.

Η τηλεργασία καταγράφεται από το 43,7% των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας ότι η απομακρυσμένη εργασία αποτέλεσε κεντρικό εργαλείο αντιμετώπισης των περιορισμών που επέβαλαν οι κρίσεις. Η εφαρμογή της τηλεργασίας συνδέεται στενά με τη ψηφιοποίηση, αλλά και με την ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση της εργασίας.

Ακολουθεί η αναδιάρθρωση, με 35,2%, η οποία αφορά κυρίως αλλαγές στη δομή ομάδων, επανακατανομή ρόλων, τροποποίηση οργανωτικών σχημάτων ή προσαρμογή του τρόπου διοίκησης. Το ποσοστό αυτό δείχνει ότι οι κρίσεις οδήγησαν όχι μόνο σε λειτουργικές αλλαγές, αλλά και σε οργανωσιακές επανατοποθετήσεις.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ένα 14,1% δηλώνει ότι δεν έγινε καμία αλλαγή, υποδεικνύοντας ότι σε ορισμένους οργανισμούς είτε ο τρόπος λειτουργίας παρέμεινε ανεπηρέαστος είτε οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν δεν έγιναν αντιληπτές από τους εργαζόμενους.

5.2.6.2. Η επιτυχία της τηλεργασίας (Γ8)



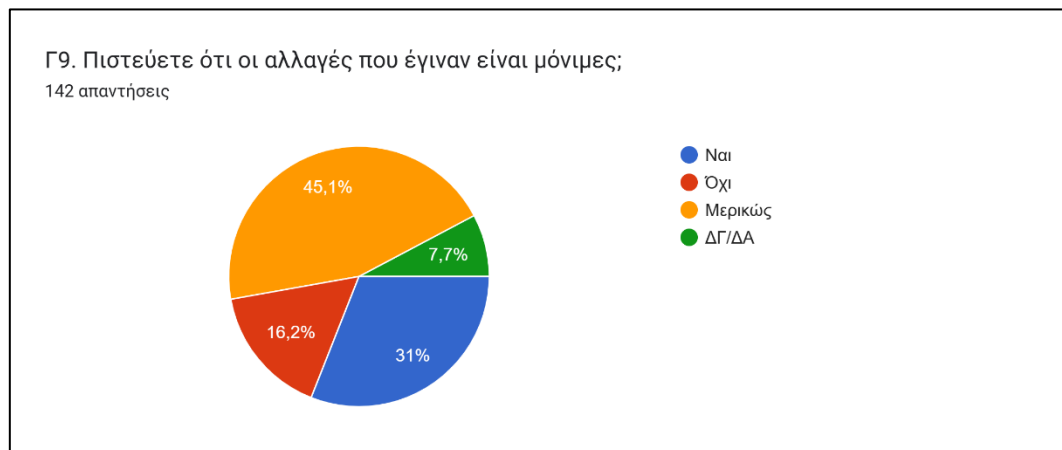
Εικόνα 33: Εφαρμογή τηλεργασίας

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η τηλεργασία αξιολογήθηκε θετικά και στους δύο τομείς, αποτελώντας μία από τις πιο κρίσιμες οργανωσιακές μεταβολές της περιόδου κρίσης. Η επιτυχία της καταγράφεται στο 61,4% για τον δημόσιο τομέα και στο 56,9% για τον ιδιωτικό. Η υψηλότερη τιμή στον δημόσιο τομέα αποτελεί σημαντική ένδειξη ότι η κρίση επιτάχυνε την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων και τον εκσυγχρονισμό υπηρεσιών, επιτρέποντας σε πολλές κρατικές δομές να λειτουργήσουν εξ αποστάσεως για πρώτη φορά με αποτελεσματικό τρόπο.

Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα —αν και τα ποσοστά παραμένουν υψηλά— η επιτυχία της τηλεργασίας φαίνεται να εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης και τον βαθμό τεχνολογικής ωριμότητας που διέθετε πριν από την κρίση. Κλάδοι όπως οι υπηρεσίες και η τεχνολογία προσαρμόστηκαν άμεσα, ενώ άλλοι αντιμετώπισαν πιο έντονες δυσκολίες.

Η σύγκριση αποτυπώνει ότι, παρά τις αρχικές προσδοκίες, ο δημόσιος τομέας όχι μόνο ακολούθησε τον ιδιωτικό, αλλά και τον ξεπέρασε σε επιτυχημένη εφαρμογή τηλεργασίας. Η τηλεργασία αποτέλεσε ένα από τα πιο επιτυχημένα εργαλεία διαχείρισης κρίσης, κυρίως στον δημόσιο τομέα, όπου η ανάγκη για συνέχιση της λειτουργίας οδήγησε σε ταχεία ψηφιακή μετάβαση. Οι οργανισμοί σε μεγάλο βαθμό αξιοποίησαν την κρίση ως αφορμή για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και πιο ευέλικτων εργασιακών μοντέλων.

5.6.2.3. Μονιμότητα αλλαγών (Γ9)



Εικόνα 34: Μονιμότητα αλλαγών

Τα δεδομένα της Γ9 δείχνουν με σαφήνεια το βαθμό στον οποίο οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν κατά την περίοδο κρίσης έχουν παραμείνει στη λειτουργία των οργανισμών. Στον δημόσιο τομέα, το 40,3% θεωρεί ότι οι αλλαγές έχουν πλήρως

μονιμοποιηθεί, ενώ ένα επιπλέον 43,9% τις θεωρεί μερικώς μόνιμες. Αυτό σημαίνει ότι σχεδόν 8 στους 10 εργαζόμενους εντοπίζουν ουσιαστικό και διατηρήσιμο αντίκτυπο των αλλαγών στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών — κάτι που συνδέεται με ευρύτερες μεταρρυθμίσεις όπως η ψηφιοποίηση, η απλούστευση διαδικασιών και η υιοθέτηση νέων εργαλείων διοίκησης.

Στον ιδιωτικό τομέα, η εικόνα είναι πιο ρευστή. Το 45,9% πιστεύει ότι οι αλλαγές διατηρούνται μερικώς, αλλά μόλις 24,7% θεωρεί ότι έχουν αποκτήσει πλήρη μόνιμο χαρακτήρα. Παράλληλα, 20% δηλώνει ότι δεν διατηρήθηκαν, ποσοστό σχεδόν διπλάσιο από το αντίστοιχο του δημόσιου τομέα. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι οργανωσιακές αλλαγές στον ιδιωτικό χώρο εξαρτώνται περισσότερο από οικονομικούς και λειτουργικούς παράγοντες, και συχνά ανατρέπονται όταν οι συνθήκες επιστρέφουν στην κανονικότητα.

Ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει πολύ υψηλότερο βαθμό μονιμοποίησης των αλλαγών σε σχέση με τον ιδιωτικό. Η μονιμότητα συνδέεται με τις θεσμικές και ψηφιακές μεταρρυθμίσεις που υιοθετήθηκαν κατά την κρίση, οι οποίες έχουν πλέον ενσωματωθεί στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών.

5.6.2.4. Ενίσχυση οργανισμού (Δ2)



Εικόνα 35: Δύναμη οργανισμών μετά την κρίση

Η αντίληψη για ενίσχυση του οργανισμού μετά την κρίση διαφοροποιείται μεταξύ των δύο τομέων, αλλά και στους δύο εμφανίζεται θετική. Στον δημόσιο τομέα, το 69,5% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι ο οργανισμός τους βγήκε πιο δυνατός μετά τις κρίσεις· ένα εύρημα που αντανακλά την επίδραση βαθύτερων μεταρρυθμίσεων, όπως η

ψηφιακή διοίκηση, οι νέες διαδικασίες διαχείρισης, οι βελτιωμένες ροές εργασίας και η ενίσχυση του συντονισμού.

Στον ιδιωτικό τομέα, το ποσοστό είναι επίσης υψηλό — 65,4%. Ωστόσο, η ελαφρώς χαμηλότερη τιμή αντικατοπτρίζει τις μεγαλύτερες πιέσεις που δέχτηκαν οι επιχειρήσεις, όπως οικονομικές απώλειες, αναδιάρθρωση προσωπικού και αβεβαιότητα. Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι πάνω από τα δύο τρίτα των εργαζομένων εντοπίζουν ενίσχυση δείχνει ότι και ο ιδιωτικός τομέας αξιοποίησε την κρίση για να γίνει πιο ανθεκτικός.

Η κρίση ενίσχυσε τόσο δημόσιους όσο και ιδιωτικούς οργανισμούς, με τον δημόσιο τομέα να παρουσιάζει υψηλότερο βαθμό θετικής μεταβολής. Η ενίσχυση αυτή συνδέεται άμεσα με τη μόνιμη ενσωμάτωση νέων διαδικασιών και τη λειτουργική σταθερότητα που προέκυψε μέσα από τις αλλαγές της κρίσης.

5.2.6.5. Συμπεράσματα έκτου ερευνητικού ερωτήματος

Η διερεύνηση της μόνιμης επίδρασης των αλλαγών που υιοθετήθηκαν κατά τη διάρκεια των κρίσεων δείχνει ότι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως τομέα, βρέθηκαν αντιμέτωποι με ένα περιβάλλον που τους υποχρέωσε να αναθεωρήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους σε βάθος. Οι προσαρμογές που πραγματοποιήθηκαν δεν περιορίστηκαν σε προσωρινές λύσεις για τη διαχείριση της πίεσης, αλλά εξελίχθηκαν σε σταθερές πρακτικές που επηρεάζουν πλέον τον τρόπο οργάνωσης, επικοινωνίας και εργασίας.

Οι οργανισμοί αναγκάστηκαν να εισαγάγουν νέους τρόπους λειτουργίας σε όλα τα επίπεδα: στη διοικητική καθημερινότητα, στην τεχνολογική υποδομή και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η τηλεργασία, οι ψηφιακές διαδικασίες και οι νέοι μηχανισμοί συνεργασίας αποτέλεσαν κρίσιμες καινοτομίες που δεν αποσύρθηκαν με την επιστροφή στους σταθερούς ρυθμούς. Αντιθέτως, μετατράπηκαν σε στοιχεία της οργανωσιακής ταυτότητας, αναδιαμορφώνοντας τις προσδοκίες εργαζομένων και διοίκησης για το πώς πρέπει να λειτουργεί ένας σύγχρονος οργανισμός.

Παράλληλα, οι αλλαγές που διατηρήθηκαν δεν αφορούν μόνο τεχνικές ή λειτουργικές προσαρμογές, αλλά συνδέονται και με μια βαθύτερη αλλαγή νοοτροπίας. Οι οργανισμοί φαίνεται να αναγνώρισαν την ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία, για γρηγορότερα αντανakλαστικά και για πιο συντονισμένη αντιμετώπιση κρίσεων. Αυτή η μετατόπιση στη συλλογική κουλτούρα ενισχύει την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και

οδηγεί σε πιο ώριμες μορφές διοίκησης, ικανές να ανταποκριθούν σε μελλοντικές απειλές ή ευκαιρίες.

Η ενίσχυση που δηλώνεται από τους εργαζομένους μετά την κρίση αποτελεί ένδειξη ότι οι μόνιμες αλλαγές συνέβαλαν στη σταθεροποίηση και στη βελτίωση της λειτουργικότητας των οργανισμών. Η ενσωμάτωση νέων πρακτικών, η απλοποίηση των διαδικασιών και η αναβάθμιση των ψηφιακών εργαλείων δημιουργούν ένα περιβάλλον πιο διαφανές, αποτελεσματικό και ευέλικτο. Σε αυτό το πλαίσιο, οι οργανισμοί δεν επανήλθαν απλώς στην προ κρίσης κατάσταση· αντιθέτως, εξελίχθηκαν σε πιο σύγχρονες και προσαρμοστικές δομές.

Συνολικά, το ερευνητικό ερώτημα καταδεικνύει ότι οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν κατά την περίοδο κρίσης δεν λειτούργησαν ως παροδικές λύσεις ανάγκης, αλλά ως θεμέλιο για τον μελλοντικό τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Οι κρίσεις οδήγησαν σε μετασχηματισμούς που όχι μόνο διατηρήθηκαν, αλλά και συνέβαλαν στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας, της αποδοτικότητας και της οργανωσιακής ωριμότητας, επηρεάζοντας καθοριστικά τη μελλοντική πορεία τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

5.3. Συμπεράσματα έρευνας

Η ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων αναδεικνύει μια καθαρή και συνεκτική εικόνα: οι κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας λειτούργησαν ως καθοριστικοί μηχανισμοί μεταβολής, επηρεάζοντας βαθιά – αλλά με διαφορετική ένταση και ταχύτητα – τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Η οικονομική κρίση φαίνεται να άσκησε ισχυρότερη επιρροή στην καθημερινότητα και στις επαγγελματικές διαδρομές των ατόμων, συγκριτικά με την υγειονομική κρίση, η οποία, παρά τον περιορισμό της κινητικότητας, αντιμετωπίστηκε με περισσότερο συντονισμένο και οργανωμένο τρόπο από τη χώρα. Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει ότι η θεσμική ετοιμότητα και η οργανωτική οργάνωση διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσεων.

Σε πρώτο επίπεδο, καταγράφεται ότι οι κρίσεις δεν βιώθηκαν γραμμικά. Οι εργαζόμενοι και στους δύο τομείς επηρεάστηκαν πολυδιάστατα – επαγγελματικά, ψυχολογικά και οργανωσιακά – καθώς κλήθηκαν να προσαρμοστούν σε νέες απαιτήσεις, να ανταποκριθούν σε αυξημένη αβεβαιότητα και να λειτουργήσουν σε περιβάλλον έντονης πίεσης. Παρά τις δυσκολίες, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι οι

κρίσεις ανέδειξαν χρόνιες αδυναμίες: ελλείψεις οργάνωσης, χαμηλή ευελιξία, περιορισμένη ψηφιακή ετοιμότητα και αδύναμους μηχανισμούς συντονισμού. Αυτό αποδεικνύει ότι το επίπεδο θεσμικής συγκρότησης – σε κράτος και οργανισμούς – αποτελεί τον βασικό παράγοντα διαφοροποίησης της ανθεκτικότητας.

Ως προς τις στρατηγικές προσαρμογής, η έρευνα καταδεικνύει ότι ο ιδιωτικός τομέας επέδειξε μεγαλύτερη ταχύτητα και λειτουργική ευελιξία. Υιοθέτησε ταχύτερα την τηλεργασία, την ψηφιοποίηση και νέα εργαλεία διαχείρισης, ενώ ανέπτυξε πιο δυναμικές πρακτικές αλλαγής κουλτούρας. Αντίθετα, ο δημόσιος τομέας κινήθηκε με βραδύτερο ρυθμό, αλλά η προσαρμογή του είχε περισσότερο θεσμικό βάθος: νέοι νόμοι, οργανωτικές αναδιαρθρώσεις και μόνιμες ψηφιακές διαδικασίες αναμόρφωσαν σταδιακά τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης. Το δίπολο ταχύτητας – θεσμικής διάρκειας επιβεβαιώνει ότι οι οργανωμένοι θεσμικά μηχανισμοί προσδίδουν σταθερότητα και ανθεκτικότητα, ακόμη και όταν η μετάβαση δεν είναι άμεση.

Η σύγκριση των δύο τομέων αποκαλύπτει ότι η καινοτομία λειτούργησε ως βασικός παράγοντας διαφοροποίησης. Ο ιδιωτικός τομέας προσέγγισε την καινοτομία ως όρο επιβίωσης και ανταγωνιστικότητας, ενώ ο δημόσιος τομέας την υιοθέτησε κυρίως ως εργαλείο εξυπηρέτησης του πολίτη, αντιμετώπισης έκτακτων συνθηκών και διασφάλισης της συνέχειας του κράτους. Παρ' όλα αυτά, η διεύρυνση των ψηφιακών δυνατοτήτων, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας και η αναβάθμιση των διαδικασιών καταδεικνύουν ότι η θεσμική οργάνωση και ο προληπτικός σχεδιασμός αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για να λειτουργήσει η καινοτομία ως σταθεροποιητικός μηχανισμός, ιδιαίτερα στην κρίση.

Η εμπειρία των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της ανάλυσης. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η κρίση κινητοποίησε προσωπικούς και συλλογικούς μηχανισμούς προσαρμογής: ενίσχυση δημιουργικότητας, ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, μεγαλύτερη συνεργατικότητα και αναθεώρηση των αντιλήψεων γύρω από την αξία της ψηφιακής τεχνολογίας και της ευελιξίας. Η τηλεργασία και η επιτάχυνση της ψηφιακής μετάβασης λειτούργησαν ως εμπειρίες καμπής, διαμορφώνοντας νέες προσδοκίες για τη μελλοντική λειτουργία των οργανισμών.

Σε σχέση με το ζήτημα της κρίσης ως ευκαιρίας, τα δεδομένα υποστηρίζουν ότι οι κρίσεις λειτούργησαν πράγματι ως καταλύτες θετικών μεταβολών. Συνέβαλαν στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας, στην αύξηση της ετοιμότητας και στην

αναθεώρηση πρακτικών, οδηγώντας οργανισμούς σε επενδύσεις σε δεξιότητες, τεχνολογία και διαδικασίες. Το στοιχείο αυτό είναι εντονότερο στον ιδιωτικό τομέα, αλλά είναι επίσης εμφανές στον δημόσιο, όπου η πίεση των κρίσεων επιτάχυνε μεταρρυθμίσεις που υπό διαφορετικές συνθήκες θα είχαν καθυστερήσει σημαντικά. Η ανθεκτικότητα και η ικανότητα ανταπόκρισης αποδεικνύεται ότι συνδέονται άμεσα με το βαθμό οργάνωσης και λειτουργικής ωριμότητας.

Τέλος, οι μόνιμες αλλαγές που αποτυπώνονται στα ευρήματα – η θεσμική συμμόρφωση νέων διαδικασιών, η ψηφιοποίηση υπηρεσιών, η ενίσχυση συνεργατικών δομών, η διεύρυνση της τηλεργασίας και η ενσωμάτωση καινοτομικών εργαλείων – καταδεικνύουν ότι οι κρίσεις διαμόρφωσαν μια νέα κανονικότητα. Η προσαρμοστικότητα, η τεχνολογική ωριμότητα και η οργανωμένη δομή ενός οργανισμού ή ενός κράτους αποτελούν πλέον καθοριστικούς παράγοντες της λειτουργικής του ανθεκτικότητας.

Συνολικά, τα δεδομένα επιβεβαιώνουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη φύση ή την ένταση του φαινομένου, αλλά κυρίως από την ποιότητα της οργανωμένης δομής και τον βαθμό θεσμικής ωριμότητας των οργανισμών. Η έρευνα ανέδειξε ότι εκεί όπου υπήρχε ξεκάθαρη κατανομή ρόλων, σαφείς διαδικασίες, λειτουργική συνέχεια και επαρκής υποστήριξη από το διοικητικό επίπεδο, οι οργανισμοί επέδειξαν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα, ταχύτερη προσαρμογή και ικανότητα μετάβασης σε νέα πρότυπα λειτουργίας. Αντίθετα, η απουσία συντονισμού, η έλλειψη προληπτικών μηχανισμών και η αδύναμη θεσμική οργάνωση επιβράδυναν την ανταπόκριση, με αποτέλεσμα η κρίση να μετατρέπεται όχι μόνο σε σημείο ρήξης, αλλά και σε επιβαρυντικό παράγοντα για την καθημερινή λειτουργία.

Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι κρίσεις λειτούργησαν ως μηχανισμός δημιουργίας «θεσμικής μνήμης». Δηλαδή, οι οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, ανέπτυξαν νέες ρουτίνες, διαδικασίες και πρότυπα που ενισχύουν την ετοιμότητά τους απέναντι σε μελλοντικές απειλές. Η εμπειρία αυτή επέτρεψε τη μετάβαση από αντιδραστικές πρακτικές, που ενεργοποιούνται μόνο μετά την εκδήλωση της κρίσης, σε πιο προληπτικά και στρατηγικά μοντέλα διαχείρισης κινδύνου. Σε αυτό το πλαίσιο, η κρίση δεν αποτέλεσε μόνο μια δοκιμασία αλλά και μια ευκαιρία να ενσωματωθούν δομές διαφάνειας, λογοδοσίας και συμμετοχικότητας, οι οποίες ενισχύουν την ποιότητα λήψης αποφάσεων.

Η ανάλυση ανέδειξε επίσης ότι οι κρίσεις συνέβαλαν στη σύγκλιση των δύο τομέων ως προς τη χρήση της τεχνολογίας, την ενίσχυση της συνεργατικότητας και τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας. Η τεχνολογική επιτάχυνση, ιδίως η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων, η τηλεργασία και η διαλειτουργικότητα συστημάτων, λειτούργησε ως κομβικό σημείο καμπής και διαμόρφωσε νέες οργανωσιακές συνήθειες που τείνουν να παγιωθούν. Επιπλέον, η καλλιέργεια κουλτούρας μάθησης, αλληλεπίδρασης και προσαρμοστικότητας αποδείχθηκε καθοριστική: οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα συνεργασίας αντιμετώπισαν πιο αποτελεσματικά τις κρίσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη δομή τους.

Τέλος, η έρευνα αποδεικνύει ότι οι κρίσεις δεν άφησαν απλώς αποτύπωμα στην καθημερινότητα των εργαζομένων, αλλά αναδιαμόρφωσαν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους, την ασφάλεια, τη δημιουργικότητα και τη σχέση τους με την αλλαγή. Η εργασιακή ταυτότητα μετασχηματίστηκε, με την τεχνολογία, την ευελιξία και τη συνεργατικότητα να αποτελούν πλέον κεντρικά στοιχεία της επαγγελματικής πραγματικότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, αναδεικνύεται καθαρά ότι κράτη και οργανισμοί που είναι καλά οργανωμένοι, με δομές που λειτουργούν, όχι μόνο αντέχουν καλύτερα στις κρίσεις, αλλά μετατρέπουν την κρίση σε αφετηρία αναβάθμισης.

Καθίσταται επομένως σαφές ότι η κρίση, παρά το διαταρακτικό της περιεχόμενο, αποτελεί μοχλό διαρθρωτικής εξέλιξης. Η ικανότητα ενός οργανισμού ή ενός κράτους να επωφεληθεί από αυτή τη δυναμική εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο οργάνωσης, τον βαθμό θεσμικής συγκρότησης και την κουλτούρα προσαρμογής. Έτσι, επιβεβαιώνεται ο κεντρικός άξονας της εργασίας: η κρίση φέρνει αλλαγή, και η αλλαγή αναδεικνύει εκείνους που είναι επαρκώς προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν, να αντέξουν και να εξελιχθούν.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις

Πάντα ρεῖ καὶ οὐδὲν μένει.

Ηράκλειτος, 544 π.Χ. – 484 μ.Χ., Έλληνας φιλόσοφος

6.1. Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία καταδεικνύει ότι οι κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας, οικονομική, υγειονομική, περιβαλλοντική και ψηφιακή, λειτούργησαν ως καίριοι μηχανισμοί μετασχηματισμού τόσο για τον δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η κρίση, ως φαινόμενο, δεν αποτελεί μόνο ρήξη της κανονικότητας αλλά και σημείο καμπής που αποκαλύπτει τις βαθύτερες δομικές αδυναμίες ενός συστήματος, αναγκάζοντάς το να επαναπροσδιορίσει λειτουργίες, ιεραρχήσεις και στρατηγικές. Τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας επιβεβαιώνουν σε σημαντικό βαθμό αυτή τη θεώρηση, αναδεικνύοντας ότι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως τομέα, κινητοποιήθηκαν προς την προσαρμογή, υιοθέτησαν νέες πρακτικές και ενίσχυσαν την επιχειρησιακή τους ανθεκτικότητα.

Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η κρίση συχνά λειτουργεί ως αναλυτικό πρίσμα μέσα από το οποίο αποκαλύπτονται η ανεπάρκεια θεσμών, οι ελλείψεις στον προγραμματισμό και η αδυναμία των οργανισμών να ανταποκριθούν σε περιβάλλοντα αυξημένης αβεβαιότητας. Αυτή η διαπίστωση επιβεβαιώνεται εμπειρικά: τα δεδομένα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι βίωσαν τις κρίσεις ως έντονη διατάραξη, συχνά με επιβαρύνσεις στην καθημερινή εργασία και στην ψυχολογία τους. Ωστόσο, μέσα από αυτή τη διαταραχή, οι οργανισμοί οδηγήθηκαν σε νέες πρακτικές, όπως η τηλεργασία, η ταχεία ψηφιοποίηση, η ανάπτυξη συνεργατικών μηχανισμών και η επαναξιολόγηση της επιχειρησιακής συνέχειας.

Ο ιδιωτικός τομέας, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, έχει μεγαλύτερη ευελιξία και προσανατολισμό στην καινοτομία· η έρευνα επιβεβαιώνει αυτό το εύρημα, καταδεικνύοντας ότι οι επιχειρήσεις προχώρησαν γρηγορότερα σε αναδιοργάνωση διαδικασιών, σε υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και σε αλλαγές επιχειρηματικών μοντέλων. Η υγειονομική κρίση λειτούργησε εδώ ως επιταχυντής μιας διαδικασίας που είχε ήδη ξεκινήσει: ψηφιοποίηση, αυτοματοποίηση, ενίσχυση δικτυακών υποδομών και επένδυση σε δεξιότητες.

Στον δημόσιο τομέα, η βιβλιογραφία τεκμηριώνει τον θεσμικό και λειτουργικό βραχυκύκλωμα που πολλαπλές κρίσεις προκάλεσαν, αλλά αναγνωρίζει επίσης ότι οι κρίσεις μπορούν να ενεργοποιήσουν μεταρρυθμιστικές τομές, όταν η πίεση γίνει αδύνατο να αγνοηθεί. Τα δεδομένα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι, παρά τα δομικά εμπόδια, η δημόσια διοίκηση προχώρησε σε σημαντικές αλλαγές: ψηφιακές πλατφόρμες, επιτάχυνση διαδικασιών, επαναπροσδιορισμό ρόλων, καθώς και ενίσχυση της διαλειτουργικότητας και της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων. Η κρίση κατέδειξε ότι, όταν επικρατεί η ανάγκη άμεσης δράσης, ο δημόσιος τομέας μπορεί να κινηθεί πιο γρήγορα από ό,τι επιτρέπει ο παγιωμένος γραφειοκρατικός χαρακτήρας του.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τη στενή σύνδεση ανάμεσα στην κρίση, την καινοτομία και την οργανωσιακή μάθηση. Στην πρωτογενή έρευνα, αυτό αποτυπώνεται στην ενίσχυση της δημιουργικότητας, της ευελιξίας και της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων των εργαζομένων. Παρά τις δυσκολίες, η κρίση λειτούργησε ως πλαίσιο στο οποίο οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να υπερβούν καθιερωμένες πρακτικές, να υιοθετήσουν νέα εργαλεία και να ενισχύσουν την προσωπική και συλλογική τους προσαρμοστικότητα. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη θεωρία της οργανωσιακής ανθεκτικότητας, σύμφωνα με την οποία οι κρίσεις μπορούν να αναδομήσουν θετικά την κουλτούρα ενός οργανισμού όταν ενεργοποιούν διαδικασίες μάθησης και αναστοχασμού.

Αξιοσημείωτο εύρημα αποτελεί η μόνιμη διάσταση των αλλαγών. Τόσο η βιβλιογραφία όσο και τα εμπειρικά δεδομένα συγκλίνουν ότι πολλές από τις μεταβολές που γεννήθηκαν εν μέσω κρίσης εδραιώθηκαν ως νέο κανονιστικό πλαίσιο: η ψηφιακή εξυπηρέτηση, η υβριδική εργασία, η αξιοποίηση δεδομένων στη λήψη αποφάσεων, η ενίσχυση της συνεργασίας, οι μηχανισμοί διαχείρισης κινδύνου και η αυξημένη ευαισθησία σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Η μονιμότητα αυτών των αλλαγών υποδηλώνει ότι η κρίση λειτούργησε όχι μόνο ως αναγκαστική απόκλιση από την κανονικότητα, αλλά ως σημείο μετάβασης σε μια νέα μορφή λειτουργίας.

Συνολικά, η σύζευξη της θεωρητικής και της εμπειρικής ανάλυσης οδηγεί σε ένα καθαρό συμπέρασμα: η κρίση γίνεται ο καταλύτης της αλλαγής, ενεργοποιεί μηχανισμούς προσαρμογής και διαμορφώνει έναν νέο οργανωσιακό και θεσμικό ορίζοντα. Ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας δεν επανήλθαν στην προτέρα κατάσταση· αντίθετα, επαναπροσδιόρισαν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο,

σχεδιάζουν, λειτουργούν και καινοτομούν. Κατά συνέπεια, η κρίση δεν αποτελεί απλώς ένα δυσμενές γεγονός, αλλά μια δυναμική διαδικασία που επιταχύνει αναγκαίες μεταρρυθμίσεις, ενισχύει την ανθεκτικότητα και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για ένα πιο ώριμο, ευέλικτο και στρατηγικά προσανατολισμένο σύστημα, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

6.2. Προτάσεις

Η εμπειρία των αλληπάλληλων κρίσεων ανέδειξε με σαφήνεια την ανάγκη ενίσχυσης της οργανωσιακής ανθεκτικότητας και της συστηματικής διαχείρισης κινδύνων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Η έρευνα κατέδειξε ότι πολλοί οργανισμοί λειτούργησαν αντιδραστικά, χωρίς επαρκή σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας ή δομημένους μηχανισμούς αντιμετώπισης έκτακτων γεγονότων. Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνεται η ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων risk management, η θεσμοθέτηση μόνιμων επιτροπών διαχείρισης κρίσεων και η τακτική διενέργεια προσομοιώσεων, ώστε οι οργανισμοί να μεταβούν από την αποσπασματική αντιμετώπιση των κρίσεων στη συστηματική προετοιμασία και πρόληψη. Η διεθνής βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι η οργανωμένη ετοιμότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχούς απόκρισης και ταχείας ανάκαμψης.

Ταυτόχρονα, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός υπήρξε ο σημαντικότερος μοχλός προσαρμογής, ιδιαίτερα κατά την υγειονομική κρίση. Η τηλεργασία, η ψηφιοποίηση υπηρεσιών, η αυτοματοποίηση διαδικασιών και η αξιοποίηση δεδομένων συνέβαλαν στη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας. Προκύπτει συνεπώς η ανάγκη για περαιτέρω επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές, αναβάθμιση της κυβερνοασφάλειας και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Παράλληλα, η αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης και προηγμένων αναλυτικών εργαλείων μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη λήψη αποφάσεων, οδηγώντας σε πιο ευέλικτες και αποδοτικές μορφές λειτουργίας.

Η κρίση λειτούργησε επίσης ως αφετηρία ενίσχυσης της κουλτούρας καινοτομίας και της συνεχούς μάθησης. Η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν με δημιουργικότητα και προσαρμοστικότητα, υιοθετώντας νέες πρακτικές και αναπτύσσοντας νέες δεξιότητες. Για να αξιοποιηθούν αυτά τα θετικά χαρακτηριστικά και να αποκτήσουν μόνιμο χαρακτήρα, είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν εσωτερικοί

κόμβοι καινοτομίας, να θεσμοθετηθούν χώροι πειραματισμού και πιλοτικών εφαρμογών και να ενισχυθούν μοντέλα επαγγελματικής εξέλιξης που βασίζονται στη συνεχή μάθηση. Η βιβλιογραφία για την οργανωσιακή αλλαγή επισημαίνει ότι η καινοτομία ανθίζει όταν οι οργανισμοί ενθαρρύνουν τον πειραματισμό και μειώνουν τον φόβο της αποτυχίας, δημιουργώντας ένα πλαίσιο όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν ενεργά στη διαδικασία μετασχηματισμού.

Ιδιαίτερα για τον δημόσιο τομέα, η εμπειρία των κρίσεων ανέδειξε χρόνιες αδυναμίες: πολυνομία, αργές διαδικασίες, περιορισμένη διοικητική ικανότητα και συχνές δυσλειτουργίες στον συντονισμό διαφορετικών φορέων. Η αντιμετώπισή τους απαιτεί ενίσχυση της θεσμικής συνοχής μέσω απλούστευσης διαδικασιών, κωδικοποίησης νομοθεσίας, βελτίωσης των μηχανισμών αξιολόγησης και στοχοθεσίας και προώθησης διατομεακών συνεργασιών. Η θεσμική αναδιάρθρωση προς πιο αποδοτικές και εύελικτες δομές αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για ένα κράτος που μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε περιόδους κρίσης και να στηρίζει την κοινωνία με συνέπεια.

Η περιβαλλοντική κρίση, όπως καταγράφεται στη βιβλιογραφία αλλά και στα ευρήματα της έρευνας, απαιτεί στρατηγικές μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας. Η προώθηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η ενσωμάτωση στόχων ESG στα επιχειρηματικά μοντέλα και η ενίσχυση πράσινων πολιτικών στον δημόσιο τομέα μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην προσαρμογή των οργανισμών στις νέες περιβαλλοντικές προκλήσεις. Η χρήση δεδομένων κλιματικού κινδύνου, η επένδυση σε ανθεκτικές υποδομές και η ανάπτυξη κουλτούρας περιβαλλοντικής υπευθυνότητας αναδεικνύονται ως κρίσιμες παράμετροι για ένα μέλλον όπου οι περιβαλλοντικές πιέσεις θα είναι ολοένα και εντονότερες.

Παράλληλα, η κρίση ανέδειξε την ανάγκη στήριξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι βίωσαν έντονη ψυχολογική επιβάρυνση, αλλά παράλληλα ανέπτυξαν μηχανισμούς ανθεκτικότητας. Για να ενισχυθεί αυτή η δυναμική, κρίνεται αναγκαία η προώθηση προγραμμάτων ψυχολογικής υποστήριξης, πρωτοβουλιών ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και συστημάτων αναγνώρισης της προσπάθειας. Η βιβλιογραφία τεκμηριώνει ότι η ανθρώπινη ανθεκτικότητα βρίσκεται στον πυρήνα της οργανωσιακής ανθεκτικότητας, και οι οργανισμοί που επενδύουν συστηματικά στους ανθρώπους τους δημιουργούν ισχυρότερα θεμέλια μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

Τέλος, η μονιμότητα των αλλαγών που προέκυψαν από τις κρίσεις αποτελεί μια σημαντική πρόκληση αλλά και ευκαιρία. Για να μη χαθεί η πρόοδος που επιτεύχθηκε, απαιτείται θεσμική κατοχύρωση των νέων πρακτικών, όπως η υβριδική εργασία, η ψηφιακή εξυπηρέτηση και οι σύγχρονες διαδικασίες συνεργασίας. Η ενσωμάτωση αυτών των αλλαγών σε στρατηγικά σχέδια και κανονιστικά πλαίσια θα διασφαλίσει ότι οι θετικές μεταβολές δεν θα υποχωρήσουν με την επιστροφή σε συνθήκες κανονικότητας. Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι αλλαγές γίνονται πραγματικά διατηρήσιμες μόνο όταν ενσωματωθούν στον συλλογικό τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού και συνδεθούν με την ευρύτερη στρατηγική του.

Βιβλιογραφία

1. Ελληνικές πηγές

ΑΔΑΕ (2022). *Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων 2022*. Αθήνα: Αρχή Διασφάλισης Απορρήτου των Επικοινωνιών, Available at: https://adae.gov.gr/images/ektheseis-pepragmenon/EP_ADAE_2022.pdf (Accessed: 15/4/2025).

ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (2023). *Μηνιαίο Δελτίο Ενέργειας – Δεκέμβριος 2023*. Αθήνα: ΑΔΜΗΕ Α.Ε. Available at: <https://www.admie.gr/agora/enimerotika-deltia/miniaia-deltia-energeias>

ΑΠΔΠΧ (2022). *Ετήσια Έκθεση 2022*. Αθήνα: ΑΠΔΠΧ, Available at: <https://www.dpa.gr/sites/default/files/2024-02/Annual%202022%20v1.0%20-%20Webpage.pdf> (Accessed: 23/7/2025).

Αργεΐτης, Γ., Δαφέρμος, Γ. και Νικολαΐδης, Μ. (2011). *Κρίση δημόσιου χρέους στην Ελλάδα: Επιπτώσεις περιοριστικών πολιτικών στις δημόσιες υπηρεσίες, στα δημόσια αγαθά και στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Βλάδος, Χ.Μ. (2017). *Παγκόσμια κρίση, καινοτομία και διαχείριση αλλαγής*. Αθήνα: Κριτική.

Γκουτζαμάνης, Θ. (2020). *Το παράδειγμα της Ελλάδας: 16 μαθήματα από την πανδημία*. Αθήνα: Ψυχογιός.

Δημουλάς, Κ. & Φούσκας, Β. (2015). *Ελλάδα, παγκοσμιοποίηση και Ευρωπαϊκή Ένωση: Η πολιτική οικονομία του χρέους και της κοινωνικής κατάρρευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Επίκεντρο.

ΕΛΣΤΑΤ (2017). *Η Ελληνική Οικονομία*. Αθήνα: Ελληνική Στατιστική Αρχή, Available at: https://www.statistics.gr/documents/20181/2810654/greek_economy_22_12_2017.pdf/08ba0a63-b385-491a-bd8f-636e7b17b721 (Accessed: 15/6/2025).

ΕΛΣΤΑΤ (2022). *Risk of Poverty and Social Exclusion Indicators*, Available at: <https://www.statistics.gr/documents/20181/17860692/Risk%2Bof%2BPoverty%2B%28%2B2022%2B%29.pdf/1a1b8a05-538f-c4bb-9b63-e056e83ecb5b?t=1683536337186> (Accessed: 13/4/2025).

ΕΟΔΥ (2021). *Επιδημιολογική Επιτήρηση COVID-19 στην Ελλάδα*, Available at: https://www.eody.gov.gr/images/epidimiologikes_ektheseis/hmerhsies/covid-gr-daily-report-20211116.pdf (Accessed: 25/7/2025).

ΗΔΙΚΑ (2021). *Στατιστικά Άυλης Συνταγογράφησης*, Available at: https://presentations.boussiasevents.gr/files/boussias_conferences_content/presentations/health_it/2021/Panou_HealthIT2021.pdf (Accessed: 11/9/2025).

INE/ΓΣΕΕ – Αργεΐτης, Γ., Δαφέρμος, Γ. & Νικολαΐδης, Μ. (2011). *Κρίση δημόσιου χρέους στην Ελλάδα*. Αθήνα, INE/ΓΣΕΕ, Available at: <https://ineobservatory.gr/wp-content/uploads/2014/08/report4.pdf> (Accessed: 4/8/2025).

IOBE (2010). *Η ελληνική οικονομία: Τριμηνιαία Έκθεση*. Αθήνα: IOBE, Available at: https://iobe.gr/docs/economy/eco_q2_10_rep_gr.pdf (Accessed: 27/5/2025).

IOBE (2020). *Factsheet on Digital Transformation in Greece*, Available at: https://iobe.gr/EC_Conference2020/Factsheet_Digital%20Transformation_Greece%20July%202020.pdf (Accessed: 3/6/2025).

IOBE (2020). *Η Ελληνική Οικονομία – Τριμηνιαία Έκθεση, Τεύχος 4/2020*. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), Available at: https://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q4_2020_REP_GR.pdf (Accessed: 24/6/2025).

Κότιος, Α., Γαλανός, Χ. & Ρουκανάς, Σ. (2012). *Η Ελληνική Κρίση και η Κρίση του Συστήματος Διακυβέρνησης της Ευρωζώνης*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Available at: https://www.des.unipi.gr/H_Ελληνική_Κρίση_και_η_Κρίση_του_Συστήματος.pdf.

Κουτρούκης, Τ. (2025). ‘Collective Bargaining in Post-Memoranda Greece’, *Social Sciences*, Available at: <https://www.mdpi.com/2076-0760/14/8/496> (Accessed: 3/8/2025).

Κωνσταντινίδου, Α. Γ. (2020). *Ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των ΤΠΕ στην υπηρεσία του μεταρρυθμιστικού πλαισίου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Παναγοπούλου-Κουτνατζή, Φ. (2020). *Προστασία Δεδομένων σε περίοδο πανδημίας*. Εισήγηση στο Ινστιτούτο Δημοκρατίας «Κωνσταντίνος Καραμανλής».

Papaconstantinou, P. (2016). *Game Over: The Inside Story of the Greek Crisis*, CreateSpace Independent Publishing Platform.

- Πελαγίδης Θ., Μητσόπουλος Μ., (2012), Κατανοώντας την κρίση στην Ελλάδα, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.
- Πετράκης, Π. (2012). *Η ελληνική οικονομία: Προκλήσεις και απαντήσεις*. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Προβόπουλος Γ., (2015), Το χρονικό της μεγάλης κρίσης : Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013, Τράπεζα της Ελλάδος, Αθήνα.
- Ρυθμιστική Αρχή Αποβλήτων, Ενέργειας και Υδάτων (ΡΑΑΕΥ) (2023). *Στατιστικά Στοιχεία Αγοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας – Ετήσια Στοιχεία 2023*. Αθήνα: ΡΑΑΕΥ. Available at: <https://www.raey.gr/energeia/parakolouthisi-agoron/ellinikes-agores-hondrikis/statistika-agoras-ilektr-energias/>
- ΣΕΒ (2022). *Industry 4.0 in Greece* <https://en.sev.org.gr/news/greece-and-the-industry-4-0-intelligent-automations/> (Accessed: 15/07/2025).
- Φιλίππιδου Α., (2017), Τα αίτια της Ελληνικής κρίσης και οι θεσμικές ιδιαιτερότητες, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Χαϊνάς, Κ. (2018). *Η χρεοκοπία της Ελλάδας, η Ευρώπη και το πολιτικό της σύστημα: Οι βαθύτερες αιτίες του δημοσιονομικού εκτροχιασμού*. Αθήνα: IWRITE.
- Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας (2019). *Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ)*. Αθήνα: ΥΠΕΝ. Available at: <https://ypen.gov.gr/energeia/esek/> (Accessed: 8/6/2025).
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2021). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025*, Available at: <https://digitalstrategy.gov.gr/> (Accessed: 30/08/2025).
- VouliWatch (n.d.) ‘Η λήξη του μνημονίου και η έξοδος από την κρίση’, *VouliWatch – Δυναμώνουμε τη Δημοκρατία*. Available at: <https://vouliwatch.gr/news/article/i-lixitoi-mnimonioy-kai-i-exodos-apo-tin-krisi> (Accessed: 13/7/2025).

2. Ξενόγλωσσες πηγές

- Acharya, V. & Richardson, M. (2009). *Restoring Financial Stability: How to Repair a Failed System*, New York / Chichester: John Wiley & Sons (Wiley Finance).

Archibugi, D., Filippetti, A. and Frenz, M. (2013) ‘Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation?’, *Research Policy*, 42(2), pp. 303–314.

doi:10.1016/j.respol.2012.07.002. Available at:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004873331200162X>

(Accessed: 7/8/2025).

Arghyrou, M. G. & Tsoukalas, J. D. (2011) ‘The Greek debt crisis: origins and implications’, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 21(3), pp. 349–362. Available at:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1719032

Apostolopoulou, E., Drakou, E.G. and Pantis, J.D. (2012) ‘Unraveling stakeholders’ discourses regarding sustainable development and biodiversity conservation in Greece’, in G. P. Petrosillo et al. (eds.) *Biodiversity Conservation and Sustainable Development*. Rijeka: InTechOpen, pp. 405–430. doi:10.5772/48152. Available at:

[29238.pdf](#)

Bank of Greece (2023). *Annual Report 2023*. Athens: Bank of Greece. Available at:

<https://www.bankofgreece.gr>

Baker, S. (2015). *Sustainable Development*. 2nd edn. London: Routledge.

Baker, S.R., Farrokhnia, R.A., Meyer, S., Pagel, M. & Yannelis, C. (2020). *How does household spending respond to an epidemic? Consumption during the 2020 COVID-19 pandemic*. NBER Working Paper 26949. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. Available at: <https://www.nber.org/papers/w26949> (Accessed: 11/6/2025).

Balios, D., Daskalakis, N., Eriotis, N. & Vasiliou, D. (2016). ‘SMEs capital structure determinants during severe economic crisis: The case of Greece’, *Cogent Economics & Finance*, 4, 1145535. Available at:

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147794/1/23322039.2016.1145535.pdf>

(Accessed: 28/3/2025).

Baltas, A.E. and Dervos, A.N. (2012) ‘Special framework for the spatial planning and the sustainable development of renewable energy sources’, *Renewable Energy*, 48, pp. 358–363. doi:10.1016/j.renene.2012.05.007. Available at: [Special framework for the](#)

[spatial planning & the sustainable development of renewable energy sources - ScienceDirect](#)

Baltas, N.C. (2013). ‘The Greek financial crisis and the outlook of the reform programmes’, *Procedia Economics & Finance*. Available at: [The Greek financial crisis and the outlook of the Greek economy - ScienceDirect](#) (Accessed: 7/9/2025).

Barrett, C. & Johnson, K. (2021). *COVID-19 and the Speed of Science*. Cambridge University Press.

Basel Committee on Banking Supervision (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Basel: Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>

Blewitt, J. (2012). *Understanding Sustainable Development*. London: Routledge.

Bourletidis, K. and Triantafyllopoulos, Y. (2014) ‘SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories’, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, pp. 639–644. doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.091. Available at: [SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories - ScienceDirect](#)

Brunnermeier, M. (2009). ‘Deciphering the Liquidity and Credit Crunch’, *Journal of Economic Perspectives*. Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.23.1.77> (Accessed: 30/7/2025)

Chichilnisky, G. (1997) ‘What is sustainable development?’, *Land Economics*, 73(4), pp. 467–491.

Claessens, S., Kose, M.A. & Terrones, M. (2010). *The Global Financial Crisis: Origins, Impact, and Policy Responses*. IMF Working Paper. Available: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/45452/1/638354102.pdf> (Accessed: 12/7/2025).

Claessens, S., Kose, M.A. & Terrones, M. (2012). ‘How do business and financial cycles interact?’, *Journal of International Economics*. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/inecon/v87y2012i1p178-190.html> (Accessed: 9/9/2025)

Coccossis, H. (2001) ‘Sustainable development and tourism: opportunities and threats to cultural heritage from tourism’, in de Montmollin, B. (ed.) *Proceedings of the*

International Conference on Sustainable Tourism and Cultural Heritage. Paris: UNESCO, pp. 3–12.

Danielsson, J. & Zoega, G. (2011). *The Collapse of a Country*. Working Paper Series No. W09:03. Available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/273262> (Accessed: 9/10/2025)

Deloitte (2024). *The Impact of Gen AI on the Greek Economy*. Available at: <https://www.deloitte.com/gr/en/services/consulting/research/deloitte-survey-for-sepe--the-impact-of-gen-ai-on-the-greek-econ.html> (Accessed: 18/6/2025)

Di Vaio, A., Varriale, L. and Trujillo, L. (2021) ‘Sustainable ports: A systematic literature review’, *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 93, 102752. doi:10.1016/j.trd.2021.102752.

Directive 2012/27/EU. *Energy Efficiency Directive*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32012L0027> (Accessed: 19/9/2025)

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford: Oxford University Press.

Economou, C. (2010) ‘Greece’s environmental policies and the challenge of sustainable development’, *Environmental Policy and Governance*, 20(1), pp. 34–45. doi:10.1002/eet.527.

European Central Bank (2009). *Annual Report 2008*. Frankfurt am Main: European Central Bank.

European Commission (2010). *The Economic Adjustment Programme for Greece: Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality*. Brussels: European Commission (DG ECFIN).

European Commission (2012). *The Second Economic Adjustment Programme for Greece: Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality*. Brussels: European Commission (DG ECFIN).

European Commission (2009). *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses*. European Economy 7/2009. Brussels: European Commission.

Available at:

https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication15887_en.pdf

European Commission (2023). *Digital Decade Country Report: Greece 2023*.

Brussels: European Commission. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/country-reports-digital-decade-report-2023>

(Accessed: 17/7/2025).

European Commission (2025). *Digital Decade Country Report – Greece 2025*.

Brussels: European Commission. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/greece-2025-digital-decade-country-report>

(Accessed: 4/11/2025).

European Commission (2021). *European Economic Forecast, Autumn 2021*

(Institutional Paper No. 160). Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs. Available at: https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-11/ip160_en_0.pdf (Accessed: 25/4/2025).

ECDC (2020). *COVID-19 Situation Update*. Stockholm: European Centre for Disease Prevention and Control. Available at: <https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19/situation-updates> (Accessed: 28/7/2025).

Elsby, M.W.L., Hobijn, B. & Şahin, A. (2010). *The Labor Market in the Great Recession*. Washington, DC: Brookings Institution.

Eurofound (2023). *Wages in the EU: 2023 trends*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu>

European Commission (2009). *Commission Decision of 17 June 2009 on State Aid C 16/09 (ex N 431/07) – Fortis Group*. Official Journal of the European Union, L 237/15, 9 September 2009. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009D0414> (Accessed: 6/8/2025).

European Union Agency for Cybersecurity (ENISA) (2022). *ENISA Threat Landscape 2022*. Heraklion: ENISA. Available at:

<https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2022>

- Eurostat (2022). *Urban-rural Europe - digital society*. Luxembourg: Eurostat.
Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Urban-rural_Europe_-_digital_society (Accessed: 15/7/2025).
- Fasoulis, I. and Kurt, R.E. (2019) ‘Corporate social responsibility in the maritime industry: a systematic literature review’, *Sustainability*, 11(21), 6163.
doi:10.3390/su11216163.
- Financial Crisis Inquiry Commission (2011). *The Financial Crisis Inquiry Report: Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Financial Services Authority (2011). *Annual Report and Accounts 2010/11*. London: FSA.
- Financial Stability Board (2012). *Global Shadow Banking Monitoring Report 2012*. Basel: FSB. Available at: https://www.fsb.org/uploads/r_121118c.pdf (Accessed: 22/6/2025).
- Foundation (2023). *Digital Transformation in Greece 2022–2023*. Athens: Foundation. Available at: <https://thefoundation.gr/wp-content/uploads/2022/12/Foundation-Digital-Transformation-in-Greece-report-2022-2023.pdf> (Accessed: 12/4/2025).
- G20 (2010–2012). *Leaders’ Declarations (2010, 2011, 2012)*. Group of Twenty. Available at: <https://g20.org/resources/documents-2/> (Accessed: 12/5/2025).
- Giourga, C. and Loumou, A. (2006) ‘Assessment of impacts on sustainable rural development: a methodological approach’, *Journal of Environmental Management*, 76(1), pp. 1–9. doi:10.1016/j.jenvman.2005.01.021.
- Gkika, E.C., Kargas, A., Salmon, I. & Drosos, D. (2025). ‘Key Drivers of Digital Transformation in the Greek Business Environment’, *Administrative Sciences*, 15(3), 96. doi:10.3390/admsci15030096.
- Gorton, G. (2008). ‘The Panic of 2007.’
- Halbritter, G. and Dorfleitner, G. (2015) ‘The wages of social responsibility — where are they? A critical review of ESG investing’, *Review of Financial Economics*, 26, pp. 25–35. doi:10.1016/j.rfe.2015.03.004.

- Hellwig, M.F. (2009). ‘Systemic Risk in the Financial Sector: An Analysis of the Subprime-Mortgage Financial Crisis’, *De Economist*, 157(2), pp. 129–207. doi:10.1007/s10645-009-9110-0. Available at: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10645-009-9110-0.pdf> (Accessed: 15/6/2025)
- Honohan, P. (2010). *The Irish Banking Crisis: Regulatory and Financial Stability Policy 2003-2008*. Report to the Minister for Finance. Dublin: Central Bank of Ireland / Financial Regulator. Available at: <https://inquiries.oireachtas.ie/banking/wp-content/uploads/2014/12/Honohan-2010.pdf> (Accessed: 7/7/2025).
- Iliopoulou-Georgudaki, J., Katsikatsou, D., Vardakas, L., & Skoulikidis, N.T. (2017) ‘Ecosystem approach and environmental sustainability in river basin management in Greece’, *Environmental Management*, 60(2), pp. 267–281. doi:10.1007/s00267-017-0874-3.
- ILO (2011). *World of Work Report 2011: Making Markets Work for Jobs*. Geneva: International Labour Office. Available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_166021.pdf
- International Labour Organization (2021). *ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work (7th ed.)*. Geneva: ILO. Available at: <https://www.ilo.org/media/7951/download>
- International Monetary Fund (2014). *World Economic Outlook: Recovery Strengthens, Remains Uneven*. Washington, D.C.: IMF. Available at: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2016/12/31/recovery-strengthens-remains-uneven>
- International Monetary Fund (2020). *World Economic Outlook: The Great Lockdown*. Washington, D.C.: IMF. Available at: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- International Monetary Fund (2024). *Greece: 2023 Article IV Consultation – Staff Report*. Washington, D.C.: IMF. Available at: <https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2024/01/23/greece-2023-article-iv-consultation-press-release-staff-report-and-statement-by-the-544031>

- Implement Consulting Group (2023). *The Economic Opportunity of AI in Greece*. Copenhagen: Implement Consulting Group. Available at: <https://implementconsultinggroup.com/>
- IPCC (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Geneva: IPCC. Available at: <https://www.ipcc.ch/report/ar5/syr/>
- IPCC (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge & New York: Cambridge University Press. Available at: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>
- IPCC (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge & New York: Cambridge University Press. Available at: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>
- Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (2019). *Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services*. Bonn, Germany: Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. Available at: <https://www.ipbes.net/global-assessment>
- Jámbor, A. and Zanócz, B. (2023) ‘The impact of sustainability-related policies on the agri-food sector’, *Sustainability*, 15(7), 5791. doi:10.3390/su15075791.
- Jeronen, E. (ed.) (2020). *Environmental and Sustainability Education: Concepts, Methodologies and Practices*. Basel: MDPI.
- Koutroukis, T. (2016). ‘Collective bargaining in Greece in the aftermath of the sovereign debt crisis’, *Journal of Industrial Relations and Labour Law*, 10(2), pp. 45–62.
- Koutsouris, A. (2009) ‘Social learning and sustainable tourism development: local quality conventions in tourism — a Greek case study’, *Journal of Sustainable Tourism*, 17(5), pp. 567–581. doi:10.1080/09669580902855810. Available: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09669580902855810>

- Kolesar, R.J. & Spruk, R. (2024) ‘Effect of Austerity Measures on Infant Mortality: Evidence from Greece’, *arXiv preprint* arXiv:2407.17084. Available at: <https://arxiv.org/abs/2407.17084>
- Lekakis, J.N. (1995) ‘Environmental policy and economic performance in Greece’, *Environmental Management*, 19(3), pp. 321–330. doi:10.1007/BF02471989. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01888886>
- Li, W., Liu, X., & Mai, F. (2021). “The evolution of ESG: drivers, dynamics and financial implications.”
- Maria, K. and Tsoutsos, T. (2004) ‘Sustainable energy planning by using multi-criteria analysis application in Crete’, *Energy Policy*, 32(17), pp. 2355–2366. doi:10.1016/S0301-4215(03)00228-3, Available at: <https://dias.library.tuc.gr/view/32531>
- Monastiriotis, V. (2011) ‘Making geographical sense of Greece’s economic crisis’, *European Urban and Regional Studies*, 18(3), pp. 254–257. doi:10.1177/0969776411403278. Available at: <https://eprints.lse.ac.uk/39697>.
- Mondol, J.D. and Koumpetsos, N. (2013) ‘Assessment of solar energy potential and development in Greece’, *Energy Policy*, 62, pp. 483–494. doi:10.1016/j.enpol.2013.07.002. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/rensus/v23y2013icp431-442.html>
- OECD (2013). *Government at a Glance 2013*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2013_gov_glance-2013-en.html (Accessed: 19/8/2025).
- OECD (2020). *Tackling Coronavirus (COVID-19): Contributing to a Global Effort*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/dealing-with-digital-security-risk-during-the-coronavirus-covid-19-crisis_c9d3fe8e-en.html (Accessed: 17/8/2025).
- OECD (2020). *OECD Digital Government Review of Greece: Leading the Digital Transformation*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/digital->

[transformation-projects-in-greece-s-public-sector_79baae80/33792fae-en.pdf](#)

(Accessed: 24/8/2025).

OECD (2021). *Digital Transformation and the Future of Work: Insights from the OECD*. Paris: OECD Publishing. Available at:

<https://www.oecd.org/en/topics/employment.html> (Accessed: 17/8/2025).

OECD (2021). *The State of Global Education: Trends, Challenges and Opportunities*. Paris: OECD Publishing. Available at:

<https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html>

(Accessed: 5/9/2025).

OECD (2024). *OECD Economic Outlook 2024 – Greece Country Note*. Paris: OECD Publishing. Available at: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en.html)

[outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en.html) (Accessed: 12/4/2025).

Østergaard, P.A., Duic, N., Noorollahi, Y., Mikulčić, H. and Kalogirou, S. (2022)

‘Towards 100% renewable energy systems: Lessons learned and policy implications’, *Energy Strategy Reviews*, 42, 100—843. doi:10.1016/j.esr.2022.100843.

Psaraftis, H.N., Ziolkowska, J.R. and Kontovas, C.A. (2019) ‘Decarbonization of maritime transport: pathways, challenges and opportunities’, *Maritime Economics & Logistics*, 21(3), pp. 353–372. doi:10.1057/s41278-018-00130-1. Available at:

<https://orbit.dtu.dk/en/publications/decarbonization-of-maritime-transport-to-be-or-not-to-be/>

Reinhart, C.M. and Rogoff, K.S. (2009). *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Shin, H.S. (2009) ‘Reflections on Northern Rock: The Bank Run That Heralded the Global Financial Crisis’, *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), pp. 101–119.

doi:10.1257/jep.23.1.101. Available at:

<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257%2Fjep.23.1.101>

Stiglitz, J.E. (2010). *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York: W.W. Norton & Company.

Special Investigation Commission (2010). *Report of the Special Investigation Commission (SIC) into the Collapse of the Icelandic Banks*. Reykjavik: Alþingi

(Parliament of Iceland). Available at: <https://www.rna.is/eldri-nefndir/addragandi-og-orsakir-falls-islensku-bankanna-2008/skyrsla-nefndarinnar/english>

Springett, D. and Redclift, M. (eds.) (2015). *Routledge International Handbook of Sustainable Development*. London: Routledge.

Swiss Federal Banking Commission (2008). *Report of the Swiss Federal Banking Commission on the financial market crisis and the collapse of UBS*. Bern: Swiss Federal Banking Commission.

Tzanopoulos, J., Kallimanis, A.S., Bella, I., Labrianidis, L., Sgardelis, S.P. and Pantis, J.D. (2011) ‘Agricultural decline and sustainable development on mountain areas in Greece: sustainability assessment of land-use changes’, *Journal of Environmental Management*, 92(4), pp. 1210–1217. doi:10.1016/j.jenvman.2010.12.010. Available at: <https://kar.kent.ac.uk/31513/>

UBS Group AG (2008). *Shareholder Report on UBS's Write-Downs*. Zurich: UBS Group AG. Available at: <https://maths-fi.com/ubs-shareholder-report.pdf> (Accessed: 12/4/2025).

United Nations (2021). *Our Common Agenda: Report of the Secretary-General*. New York: United Nations. Available at: https://www.un.org/en/content/common-agenda-report/assets/pdf/Common_Agenda_Report_English.pdf (Accessed: 13/11/2025)

United Nations (2022). *World Economic Situation and Prospects 2022*. New York: United Nations. Available at: [https://policy.desa.un.org/World Economic Situation and Prospects 2022](https://policy.desa.un.org/World_Economic_Situation_and_Prospects_2022)

United Nations Environment Programme (2021). *Making Peace with Nature: A scientific blueprint to tackle the climate, biodiversity and pollution emergencies*. Nairobi: UNEP. Available at: <https://www.unep.org/resources/making-peace-nature> (Accessed: 14/7/2025).

World Meteorological Organization (2022). *State of the Global Climate 2021*. Geneva: WMO. Available at: <https://library.wmo.int/records/item/56300-state-of-the-global-climate-2021> (Accessed: 15/4/2025).

World Bank (2020). *Poverty & Shared Prosperity 2020: Reversals of Fortune*. Washington, D.C.: World Bank. Available at:

<https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity-2020>

(Accessed: 6/7/2025).

World Economic Forum (2023). *Global Risks Report 2023*. Geneva: World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/>

World Health Organization (2020). *Coronavirus disease (COVID-19): situation reports*. Geneva: WHO. Available at:

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>

(Accessed: 26/9/2025).

World Health Organization (2021). *Building health systems resilience for universal health coverage and health security during the COVID-19 pandemic and beyond: WHO position paper*. Geneva: WHO. Available at:

<https://iris.who.int/items/10666c6e-c771-48dd-ad75-6c6822c43bf9> (Accessed:

29/9/2025).

World Health Organization (2020). *Maintaining essential health services: operational guidance for the COVID-19 context*. Geneva: WHO. Available at

https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-essential_health_services-2020.2 (Accessed: 29/9/2025).

Zhu, N. et al. (2020) ‘A Novel Coronavirus from Patients with Pneumonia in China, 2019’, *New England Journal of Medicine*, 382(8), pp. 727–733.

doi:10.1056/NEJMoa2001017. Available at:

<https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMoa2001017>

Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος ερευνητικής μελέτης που διενεργείται στο πλαίσιο της Διπλωματικής μου Εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Νομική και Διοικητική Επιστήμη», κατεύθυνση «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», για το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Σπουδών.

Η διπλωματική εργασία έχει τίτλο: **«Από την Κρίση στην Αλλαγή: Αναλύοντας Στρατηγικές Προσαρμογής στον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα»** και σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει πώς οι πολλαπλές κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας (οικονομική, υγειονομική, περιβαλλοντική και ψηφιακή) επηρέασαν τη λειτουργία και την κουλτούρα του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Παράλληλα, επιδιώκεται η κατανόηση των στρατηγικών προσαρμογής που υιοθετήθηκαν, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους, καθώς και η ανάδειξη των διαφορών και ομοιοτήτων μεταξύ των δύο τομέων.

Η έρευνα αυτή φιλοδοξεί να αναδείξει πως οι κρίσεις, πέρα από τις προκλήσεις που συνεπάγονται, μπορούν να λειτουργήσουν ως αφετηρία θετικών αλλαγών, καινοτομίας και ενίσχυσης της οργανωσιακής δυναμικής.

Η συμβολή σας είναι πολύτιμη για την επιτυχή ολοκλήρωση της μελέτης. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τέσσερα (4) μέρη και περιλαμβάνει **είκοσι δύο (22) σύντομες ερωτήσεις**. Σημειώνεται πως δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις και ο **χρόνος συμπλήρωσης** του ερωτηματολογίου είναι **5-10 λεπτά**. Το ερωτηματολόγιο **θα παραμείνει ανοιχτό έως και την Τρίτη 30 Σεπτεμβρίου 2025**.

Η συμμετοχή είναι **ανώνυμη** και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email: joannataxiri02@gmail.com.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για την συμβολή σας.

Με εκτίμηση,

Ταχίρι Ιωάννα

ΜΕΡΟΣ Α: Δημογραφικά Στοιχεία

Κωδικός	Ερώτηση	Τύπος	Τιμές
A1	Φύλο	Μοναδική επιλογή	1=Άνδρας, 2=Γυναίκα, 3=Άλλο, 4=ΔΑ
A2	Ηλικιακή ομάδα	Μοναδική επιλογή	1=18–29, 2=30–44, 3=45–59, 4=60+
A3	Τομέας απασχόλησης	Μοναδική επιλογή	1=Δημόσιος, 2=Ιδιωτικός
A4	Έτη εργασίας	Μοναδική επιλογή	1=0–5, 2=6–10, 3=11–20, 4=21+
A5	Θέση ευθύνης	Μοναδική επιλογή	1=Υπάλληλος, 2=Προϊστάμενος/Διευθυντής, 3=Άλλο

ΜΕΡΟΣ Β: Εμπειρία Κρίσεων

Κωδικός	Ερώτηση	Τύπος	Τιμές
B1	Ποιες κρίσεις επηρέασαν περισσότερο τον τομέα σας;	Πολλαπλή επιλογή (έως 2)	1=Οικονομική, 2=Υγειονομική, 3=Περιβαλλοντική, 4=Ψηφιακή
B2	Πόσο επηρεαστήκατε προσωπικά από τις κρίσεις;	Κλίμακα Likert 1–5	1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ
B3	Η αντίδραση του οργανισμού σας στις κρίσεις ήταν επαρκής;	Μοναδική επιλογή	1=Ναι, 2=Όχι, 3=Εν μέρει, 4=ΔΓ/ΔΑ

ΜΕΡΟΣ Γ: Προσαρμογή, Ανθεκτικότητα, Καινοτομία

Κωδικός	Ερώτηση	Τύπος	Τιμές
Γ1	Ο οργανισμός σας υιοθέτησε νέες πρακτικές λόγω κρίσεων;	Μοναδική επιλογή	1=Ναι, 2=Όχι, 3=ΔΓ
Γ2	Τι είδους αλλαγές έγιναν;	Πολλαπλή επιλογή	1=Ψηφιοποίηση, 2=Τηλεργασία, 3=Νέες διαδικασίες, 4=Αναδιάρθρωση, 5=Καμία
Γ3	Η ανθεκτικότητα του οργανισμού σας είναι:	Κλίμακα Likert	1=Πολύ χαμηλή έως 5=Πολύ υψηλή
Γ4	Ο οργανισμός σας ενθαρρύνει την καινοτομία ως απάντηση στην κρίση;	Κλίμακα Likert	1=Πολύ λίγο έως 5=Πάρα πολύ
Γ5	Η αλλαγή προκάλεσε σύγκρουση ή αντίσταση στο προσωπικό;	Κλίμακα Likert	1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ
Γ6	Υπήρξε σαφής ηγεσία κατά τη διάρκεια των κρίσεων;	Κλίμακα Likert	1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ
Γ7	Ο οργανισμός είχε σχέδιο διαχείρισης κρίσεων;	Μοναδική επιλογή	1=Ναι, 2=Όχι, 3=Δεν γνωρίζω
Γ8	Η τηλεργασία εφαρμόστηκε με επιτυχία;	Κλίμακα Likert	1=Καθόλου έως 5=Πλήρως
Γ9	Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που έγιναν είναι μόνιμες;	Μοναδική επιλογή	1=Ναι, 2=Όχι, 3=Μερικώς, 4=ΔΓ

ΜΕΡΟΣ Δ: Στάσεις – Αντιλήψεις – Αξιολογήσεις

Κωδικός	Ερώτηση	Τύπος	Τιμές
Δ1	Η κρίση μπορεί να είναι ευκαιρία για αλλαγή	Κλίμακα Likert	1=Διαφωνώ πλήρως έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
Δ2	Ο οργανισμός μου είναι πιο δυνατός μετά την κρίση	Κλίμακα Likert	1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ
Δ3	Ένωσα προσωπικά πιο δημιουργικός/ή σε περίοδο κρίσης	Κλίμακα Likert	1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ
Δ4	Πιστεύετε ότι η ευελιξία είναι βασική αξία για οργανισμούς σήμερα;	Κλίμακα Likert	1=Διαφωνώ πλήρως έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
Δ5	Ο δημόσιος τομέας ανταποκρίθηκε καλύτερα από τον ιδιωτικό;	Μοναδική επιλογή	1=Ναι, 2=Όχι, 3=Ίσα, 4=ΔΓ