

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**«Οι καλές πρακτικές των κρατών μελών της ΕΕ και η αξιοποίησή τους
στο πλαίσιο ανάπτυξης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης»**

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Σοφία Παναγιωτοπούλου

Αθήνα, 2025

Επταμελής Εξεταστική Επιτροπή

1. Μπαμπαλιούτας Λάμπρος, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου
2. Παπαδάκη Πολυξένη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου
3. Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου
4. Κτιστάκη Σταυρούλα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου
5. Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου
6. Μπέσιλα – Μακρίδη Ελισάβετ, Ομότιμη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου
7. Ρωσσίδης Ιωάννης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Σοφία Παναγιωτοπούλου, 2025

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διδακτορικής διατριβής 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 διδακτορικής διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Αφιέρωση

Το παρόν πόνημα αφιερώνεται στην οικογένειά μου, που πάντα με στηρίζει σε όλες μου τις προσπάθειες και μου δίνει δύναμη και θάρρος να προχωράω μπροστά στη ζωή μου.

Συντομογραφίες

ΑΑ	Ανεξάρτητες Αρχές
ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ΑΔΕΔΥ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΑΔΙΠΠΔΕ	Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΑΜΕΑ	Άτομα με Αναπηρία
ΑΠΕ	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΑΣΠ	Εθνική Αρχή Συντονισμού Πτήσεων
ΓΓΠ	Γενική Γραμματεία Πρωθυπουργού
ΓΓΚ	Γενική Γραμματεία Κυβέρνησης
ΓΓΣ	Γενική Γραμματεία Συντονισμού
ΓΔΟΥ	Γενικοί Διευθυντές Οικονομικών Υπηρεσιών
ΓΕΓΚΑΔ	Γενική Γραμματεία Καταπολέμησης της Διαφθοράς
ΓΠΚΒ	Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΔΟΜ	Διεθνής Οργανισμός Μετανάστευσης
ΕΑΔ	Εθνική Αρχή Διαφάνειας
ΕΑΕΚ	Εκτός Απασχόλησης, Εκπαίδευσης & Κατάρτισης
ΕΔΕΤ	Ευρωπαϊκά Διαθρωτικά Επενδυτικά Ταμεία
ΕΔΣ	Ελληνικό Δημοσιονομικό Συμβούλιο
ΕΔΧ	Ευρωπαϊκός Διοικητικός Χώρος
ΕΕΕΠ	Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΕΣΥΠ	Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας
ΕΕΥ	Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας
ΕΘΑΑΕ	Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΚΤ	Εθνικό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΕΟΔΥ	Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας
ΕΟΕ	Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων
ΕΟΚ	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
ΕΠ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΕΠΑνΕΚ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία»
ΕΠΚΔ	Ευρωπαϊκός Πυλώνας Κοινωνικών Δικαιωμάτων
ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020»
ΕΡΤ	Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση
ΕΣΔΔΑ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΔΙ	Εθνική Σχολή Δικαστών
ΕΣΚ	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας
ΕΣΚΤ	Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2014-2020
ΕΣΥ	Εθνικό Σύστημα Υγείας
ΕΤΑΔ	Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου Α.Ε.
ΕΤΠΑ	Εθνικό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΤΧΣ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας
ΙΟΒΕ	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών

ΚΑΠ	Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι
ΚΕΔΕ	Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος
ΚΕΠΕ	Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικής Έρευνας
ΚΗΜΔΗΣ	Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων
ΚΟμΥ	Κινητές Ομάδες Υγείας
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΚτΒ	Κανονισμός της Βουλής
ΜΜΕ	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
ΜΜΕ	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
ΝΠΔΔ	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
ΟΝΕ	Οικονομική Νομισματική Ένωση
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΠΣΥΔ	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Προσωπικού Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΧΕ	Ολοκληρωμένες Χωρικές Επενδύσεις
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΨηΜετ	Πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός»
ΡΑΕ	Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας
ΡΑΕΜ	Ρυθμιστική Αρχή Επιβατικών Μεταφορών
ΡΑΣ	Ρυθμιστική Αρχή Σιδηροδρόμων
ΣΑΧ	Σχέδιο Συστάσεων ανά Χώρα
ΣΕΜ	Συμβούλια Ένταξης Μεταναστών
ΣΕΜΠ	Συμβούλια Ένταξης Μεταναστών και Προσφύγων
ΣΒΑ	Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης
ΣΦΔ	Σώμα Φορολογικών Διαιτητών
ΣΠ	Στόχος Πολιτικής

ΣΣΑ	Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης
ΤΑΠΤοΚ	Τοπική Ανάπτυξη με Πρωτοβουλία των Τοπικών Κοινοτήτων
ΤΔΜ	Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης
TOMY	Τοπικές Μονάδες Υγείας
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών
ΤτΕ	Τράπεζα της Ελλάδος
ΤΧΣ	Ελληνικό Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας
ΥΚ	Υπαλληλικός Κώδικας
ΥΜΕΠΕΡΑΑ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη»
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης
ΦΟΔΣΑ	Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων
ACFA	Audit Committee of the Federal Administration
ADE	Archive of Electronic Documents
AMA	Agência para a Modernização Administrativa
ASP	Active Server Pages
BECX	Best European Customer Experience
CAF	Common Assessment Framework
CBS	Copenhagen Business School
CCB	Center for Cybersecurity Belgium
CCU	Coalition for Clean Universities
CEF	Connecting Europe Facility
COMET	Competence Centers for Excellent Technologies
CPI	International Corruption Perception Index»
DESI	Digital Economy and Society Index
ECSI	European Customer Satisfaction Index
EDMS	Electronic Document Management System

EIPA	European Institute of Public Administration
EFQM	European Foundation for Quality Management
ELI	European Legislation Identifier
ENA	École nationale d'administration
EPSA	European Public Sector Award
EPSO	European Personnel Selection Office
EUPACK	European Public Administration Country Knowledge
EUPAN	European Public Administration Network
FIDO/IFDD	Federal Institute of Sustainable Development
INSP	Institut national du service public
ISO	International Organization for Standardization
NACE	Nomenclature of Economic Activities
NPM	New Public Management
OCR	Optical Character Recognition
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OPSI	Observatory for Public Sector Innovation
PDA	Protected Disclosures Act
PDCA	Plan-Do-Check-Act
RDF	Resource Description Framework
RIA	Regulatory Impact Assessment
RTIP	Government Employee Self-Service Portal
RUC	Roskilde University
SaaS	Software as a Service
SAP	System Analysis Program Development
SAR	Romanian Academic Society
SEF	Foreigners and Borders Service
SEN	Social Enterprise Network

SFOS	Structural Funds Operational System
SGB II	Sozialgesetzbuch II
SRSS	Structural Reform Support Service
SSSC	State Shared Service Center
TFGR	Task Force Greece
TQM	Total Quality Management
UNCAC	United Nations Convention Against Corruption
URI	Uniform Resource Identifier
W3C	World Wide Web Consortium

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον αξιότιμο καθηγητή κ. Λάμπρο Μπαμπαλιούτα, για την πολύτιμη υποστήριξή του και τη μεταλαμπάδευση των ακαδημαϊκών γνώσεων και των αξιών του, όχι μόνο κατά τη διάρκεια των διδακτορικών μου σπουδών, αλλά καθ' όλα τα χρόνια που υπήρξα φοιτήτρια στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, από το έτος 2014 μέχρι σήμερα.

Ευχαριστώ θερμά τους καθηγητές μου, που όλα αυτά τα χρόνια μέσα από τις διαλέξεις τους υπηρέτησαν με αγάπη και ανιδιοτέλεια την Επιστήμη και παρέδωσαν μαθήματα ήθους και ακεραιότητας, λειτουργώντας ως πηγή έμπνευσης και καθοδηγώντας με στο δρόμο της γνώσης.

Ευχαριστώ θερμά την Τριμελή Επιτροπή, που με υποστήριξε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της Διδακτορικής μου Διατριβής και την Επταμελή Επιτροπή για την εξέταση και την αξιολόγηση του πονήματός μου.

Η πορεία μου στο Πάντειο Πανεπιστήμιο υπήρξε γεμάτη από ενθουσιασμό, νέες εξερευνήσεις και ανακαλύψεις, προκλήσεις και προβληματισμούς και θα είναι πάντα στην καρδιά μου όχι απλά ένα εμβληματικό ακαδημαϊκό ίδρυμα, αλλά η μεγάλη οικογένεια που άνοιξε και σε μένα την αγκαλιά της και με φιλοξένησε με αγάπη επί μία δεκαετία.

Περιεχόμενα

Συντομογραφίες.....	4
Ευχαριστίες.....	10
Περιεχόμενα	11
Περίληψη.....	13
Abstract	14
Εισαγωγή.....	15
Μεθοδολογία της έρευνας.....	16
ΜΕΡΟΣ Α	23
Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση	23
Κεφάλαιο 1° : Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα	24
1.1 Ιστορική αναδρομή.....	24
1.2 Εθνική Στρατηγική και προγράμματα Μεταρρύθμισης του Δημόσιου τομέα.....	32
1.3 Παθογένειες και προκλήσεις	39
Κεφάλαιο 2° : Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	42
2.1 Ιστορική αναδρομή.....	42
2.2 Η ευρωπαϊκή επιρροή στις εθνικές διοικήσεις	43
2.3 Η Πολιτική Συνοχής.....	49
2.4 Τα προγράμματα ΕΣΠΑ	53
2.5 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην υποστήριξη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης στα κράτη μέλη της	68
2.6 Προκλήσεις και στόχοι για το μέλλον.....	73
Κεφάλαιο 3° : Καλές πρακτικές και αποτελέσματα εφαρμογής στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση..	84
3.1 Οργάνωση και συντονισμός των κυβερνητικών δομών.....	85
3.2 Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	88
3.3 Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών	101
3.4 Οικονομική πολιτική.....	111
3.5 Ρυθμιστική διακυβέρνηση και καλή νομοθέτηση.....	120
3.6 Διαφάνεια, ανοιχτή διακυβέρνηση και καταπολέμηση της διαφθοράς.....	129
3.7 Ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης.....	140
3.8 Ψηφιακή διακυβέρνηση και παροχή υπηρεσιών.....	151
ΜΕΡΟΣ Β	158
Καλές πρακτικές σε κράτη μέλη της ΕΕ ανά τομέα πολιτικής	158
Κεφάλαιο 4°.....	160
4.1 Οργάνωση και συντονισμός των κυβερνητικών δομών.....	160
4.2 Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	186
Κεφάλαιο 5°.....	216
5.1 Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών.....	216
5.2 Οικονομική πολιτική	244
Κεφάλαιο 6ο.....	272
6.1 Ρυθμιστική διακυβέρνηση και καλή νομοθέτηση.....	272
6.2 Διαφάνεια, ανοιχτή διακυβέρνηση και καταπολέμηση της διαφθοράς	302
Κεφάλαιο 7ο	332
7.1 Ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης.....	332
7.2 Ψηφιακή διακυβέρνηση και παροχή υπηρεσιών	361
ΜΕΡΟΣ Γ	385
Η αξιοποίηση των καλών πρακτικών των κρατών μελών της ΕΕ στο πλαίσιο της ανάπτυξης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	385
Κεφάλαιο 8°: Επιλογή καλών πρακτικών κρατών μελών της ΕΕ ανά τομέα πολιτικής και αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή τους σε εθνικό επίπεδο.....	386
8.1 Οργάνωση και συντονισμός των κυβερνητικών δομών.....	386
8.2 Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	391
8.3 Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών	397

8.4	Οικονομική πολιτική.....	402
8.5	Ρυθμιστική διακυβέρνηση και καλή νομοθέτηση.....	407
8.6	Διαφάνεια, ανοιχτή διακυβέρνηση και καταπολέμηση της διαφθοράς.....	413
8.7	Ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης.....	419
8.8	Ψηφιακή διακυβέρνηση και παροχή υπηρεσιών.....	425
Επίλογος.....		431
Βιβλιογραφία.....		443
I. Ελληνική.....		443
II. Ξένη.....		447
III. Μεταφρασμένη στην ελληνική γλώσσα από την αλλοδαπή.....		450
IV. Επίσημα έγγραφα.....		450
V. Νομοθεσία.....		455
VI. Ιστοσελίδες.....		460

Περίληψη

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τον εκτελεστικό βραχίονα της Κυβέρνησης στην υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και στην εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του κράτους. Ωστόσο, οι παθογένειες που διαχρονικά αντιμετωπίζει ο Δημόσιος τομέας στη χώρα μας, σε συνδυασμό με ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ασταθές οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, καθιστούν επιτακτικές τις Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις και τις ριζικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Η αξιοποίηση καλών πρακτικών, που εφαρμόστηκαν με επιτυχία σε κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα επωφελής για τη χώρα μας, συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση χρόνου και ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Η έρευνα στοχεύει στη μελέτη και ανάλυση μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν σε άλλα κράτη μέλη της Ένωσης και στην εύρεση καλών πρακτικών που θα είναι συμβατές με την ελληνική διοικητική και πολιτική κουλτούρα, ώστε να μπορέσουν να ενσωματωθούν σε αυτήν και να δώσουν ώθηση στην ανάπτυξη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και κατ' επέκταση του κράτους και της οικονομίας. Αυτό θα συμβάλλει ταυτόχρονα στην προώθηση του στόχου της Πολιτικής Συνοχής για τη βελτίωση της ποιότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και στην επίτευξη διοικητικής σύγκλισης εντός της Ένωσης.

Λέξεις κλειδιά:

Δημόσια Διοίκηση, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Καλές πρακτικές, Ποιότητα, Ανάπτυξη, Σύγκλιση, Συνοχή.

Abstract

Public Administration is the executive arm of the Government in implementing public policies and ensuring the proper functioning of the state. However, the pathologies that the Public sector in our country has been facing over time, combined with a constantly changing and unstable economic and social environment, make it imperative to carry out administrative reforms and radical changes in the way the Public Administration is organized and operates. The adoption of good practices, which have been successfully implemented in Member States of the European Union, can be particularly beneficial for our country, contributing to saving time and human and financial resources. The research aims to study and analyze reforms carried out in other EU Member States and to find good practices that are compatible with the Greek administrative and political culture, so that they can be integrated into it and give impetus to the development of the Greek Public Administration and, by extension, the state and the economy. At the same time, this will contribute to the promotion of the Cohesion Policy objective of improving the quality and efficiency of Public Administration, as well as to the achievement of administrative convergence within the Union.

Key words:

Public Administration, Administrative Reform, Best practices, Quality, Development, Convergence, Coherence.

Εισαγωγή

Η έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης έχει απασχολήσει διαχρονικά ένα μεγάλο πλήθος επιστημόνων του τομέα της Νομικής και Διοικητικής επιστήμης. Όπως αναφέρει ο Α. Μακρυδημήτρης¹, πρόκειται για μια διαδικασία συνεχούς αναζήτησης οργανωτικών και διοικητικών αλλαγών, οι οποίες θα συντελέσουν στη βελτίωση και στην αναβάθμιση της διοικητικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής λειτουργίας, με σκοπό την αποτελεσματική τους ανταπόκριση στις υπάρχουσες κοινωνικο-πολιτικές συνθήκες και απαιτήσεις. Καθότι είναι μια διαδικασία διαρκούς αλλαγής, η διοικητική μεταρρύθμιση αποτελεί μία επιμέρους όψη της ευρύτερης κοινωνικής δυναμικής, στο βαθμό που προσδιορίζεται με κοινούς όρους με αυτήν, όπως πρόοδος, ανάπτυξη, εξέλιξη και εκσυγχρονισμός. Φαίνεται λοιπόν πως όσο ουσιώδη και διαρθρωτικά γνωρίσματα όλων των συστημάτων και κατ' επέκταση και του διοικητικού, είναι η σταθερότητα, η συνέχεια και η τάξη, εξίσου σημαντικό είναι και το στοιχείο της μεταβολής και της αλλαγής. Πρόκειται, εκ πρώτης όψεως, για δυο αντιθετικές δυνάμεις, οι οποίες ωστόσο αναπτύσσουν μία διαλεκτική και αμφίδρομη σχέση μεταξύ τους, αλληλοεπιδρώντας έντονα και αποτελώντας η μία σταθεροποιητικό και ρυθμιστικό παράγοντα της άλλης².

Οι αλλαγές που συμβαίνουν ωστόσο, παρά την επιδίωξη να είναι ριζικές και επαναστατικές, συχνά δεν εμφανίζουν τον αναμενόμενο γενικό και καθολικό χαρακτήρα στα πραγματικά τους αποτελέσματα, γεγονός που αποτελεί απόρροια της συμπίεσης και συνύπαρξης, πολλές φορές, νέου και παλαιού, μοντέρνου και παραδοσιακού³. Σύμφωνα με τον Herzfeld⁴ «το νέο ποτέ δεν δραπετεύει πλήρως από τα εμπόδια του παλαιού», συνεπώς οι παλαιές αξίες και σύμβολα τείνουν να επιβιώνουν ως πλαίσια οργάνωσης της παλιάς και της νέας τάξης, που φιλοδοξεί να την αντικαταστήσει. Το γεγονός αυτό είναι αποτέλεσμα της μεγάλης έκτασης του διοικητικού πεδίου και των λειτουργιών της δημόσιας πολιτικής, που συνοδεύουν τη διαμόρφωση του σύγχρονου κράτους, ώστε ελάχιστες όψεις της κοινωνικής

¹ Βλπ. Α. Μακρυδημήτρης, «Η κρυφή γοητεία της διοικητικής μεταρρύθμισης» στο Α. Μακρυδημήτρης (Επίμ.), *Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης*, 1995, σελ. 11-13.

² Βλπ. Ι. Νίκολης, «Χαοτική δυναμική. Μία κατ' εξοχήν "χρήσιμη" επιστήμη», *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, τ. 49-50, 1992, σελ. 102-109.

³ Βλπ. Α. Μακρυδημήτρης, ό.π., σελ. 14-15.

⁴ Βλπ. Μ. Herzfeld, "The Social Production of Indifference, Exploring the Symbolic Roots of Western Bureaucracy", 1992.

συμπεριφοράς να μην έχουν ήδη ρυθμιστεί και να γίνονται αντικείμενο μίας εκ του μηδενός ρύθμισης⁵.

Όλη αυτή η αλληλουχία μεταρρυθμίσεων οδηγεί στη θεμελίωση του αξιώματος της αέναης μεταβολής των μεταρρυθμίσεων: κάθε μεταρρύθμιση αποτελεί μία ρύθμιση, η οποία υπόκειται σε περαιτέρω μεταρρύθμιση, ενώ καμία μεταρρύθμιση δεν είναι μόνιμη, παρά όλες είναι προσωρινές και μεταβατικές, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι J. V. May και A. Wildavsky, στο βιβλίο τους “The Policy Cycle”⁶.

Στόχος λοιπόν κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας είναι να επικεντρωθεί στη διάθεση και στην ικανότητα αποδοχής και αφομοίωσης των αλλαγών από το περιβάλλον στο οποίο αυτή απευθύνεται, ώστε να μετριαστούν οι όποιες μορφής αντιστάσεις θα συναντήσει κατά τη σχεδίαση ή την εφαρμογή της, κατά την τροποποίηση μιας ήδη υπάρχουσας ρύθμισης, ώστε να ανατρέψει τα προβλήματα και τις δυσλειτουργίες που αυτή προκαλεί. Πρόκειται δηλαδή για μία στρατηγική που στοχεύει στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων διοικητικών και οργανωτικών προβλημάτων, για τη μείωση ή τον περιορισμό της διοικητικής παθολογίας.

Μεθοδολογία της έρευνας

Η έρευνα που εκπονήθηκε για τη συγγραφή της Διδακτορικής Διατριβής είναι περιγραφική και ερμηνευτική ως προς τον επιδιωκόμενο επιστημονικό σκοπό, ποιοτική ως προς το είδος των εμπειρικών δεδομένων, επαγωγική ως προς το είδος της χρησιμοποιούμενης λογικής ανάλυσης και βιβλιογραφική ως προς το χώρο που διενεργήθηκε. Αναλυτικότερα, η έρευνα αναζητά απαντήσεις σε ερωτήσεις, με στόχο να κατανοήσει ή να εξηγήσει σχέσεις. Είναι μη-αριθμητική και διερευνητική, καθώς προσπαθεί να περιγράψει καταστάσεις και αποτελέσματα από την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων στην Ελλάδα και σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συγκριτική, καθώς εντοπίζει ομοιότητες και διαφορές, προσπαθώντας να προβεί σε συγκρίσεις και να αναδείξει τις καλύτερες επιλογές για την ενδυνάμωση και ανάπτυξη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Ως προς τον επαγωγικό της χαρακτήρα, η έρευνα εκκινεί από συγκεκριμένες παρατηρήσεις και καταλήγει σε γενικευμένα συμπεράσματα.

⁵ Βλπ. Α. Μακρυδημήτρης, ό.π., σελ. 19-20.

⁶ Βλπ. J. V. May - A. Wildavsky, “The Policy Cycle”, 1978, σελ.13.

Αναφορικά με τη συγκριτική μέθοδο έρευνας⁷ που εφαρμόστηκε, αυτή εστιάζει στον καθορισμό παραλληλισμών με άλλα αντικείμενα μελέτης, στο σύνολό τους ή εν μέρει, καθώς και στην ανάλυση των κοινών σημείων και των διαφορών, με σκοπό την απόκτηση και την ανακάλυψη συγκεκριμένων δεδομένων για την καλύτερη κατανόηση του αντικειμένου της μελέτης. Κατά τη διαδικασία της σύγκρισης, ο εντοπισμός των ομοιοτήτων επιτρέπει την οργάνωση και τον συσχετισμό νέων εννοιών με την υφιστάμενη γνώση, ενώ η ανίχνευση των διαφορών ή η αντιπαράθεσή τους επιτρέπει τη διάκριση των νέων εννοιών από άλλες παρόμοιες, αποφεύγοντας έτσι την ενδεχόμενη σύγχυση. Επίσης, η μέθοδος αυτή συμβάλει στην κατανόηση της σύνθεσης ή της συμπεριφοράς αντικειμένων και διαδικασιών, όπως επίσης και στην κατανόηση της ανταπόκρισης σε ορισμένες διαδικασίες που εμφανίζουν ομοιότητες. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα της κατανόησης και συνεισφοράς μιας διαδικασίας σε μία κατάσταση και σε ένα ορισμένο περιβάλλον.

Τα βήματα που περιλαμβάνει η μέθοδος της συγκριτικής ανάλυσης είναι τα εξής:

1. Ο καθορισμός του σκοπού για τον οποίο πρέπει να προβούμε σε συγκρίσεις του αντικειμένου της μελέτης με άλλα θέματα.
2. Ο καθορισμός του θέματος μελέτης και ο προσδιορισμός των θεμάτων που μπορούν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, να συγκριθούν με αυτό.
3. Ο προσδιορισμός των στοιχείων του θέματος που είναι συγκρίσιμα με άλλα, καθώς και ο βαθμός στον οποίο μπορούν να είναι συγκρίσιμα.
4. Ο προσδιορισμός των πιθανών συγκρίσεων που μπορούν να προκύψουν.
5. Ο καθορισμός των πιθανών συγκρίσεων βάσει κριτηρίων ταξινόμησης.
6. Η απόφαση σχετικά με τα είδη των συγκρίσεων που πρόκειται να πραγματοποιηθούν: μέσω της αναζήτησης ομοιοτήτων και διαφορών.
7. Ο καθορισμός κριτηρίων και παραμέτρων, σύμφωνα με τα οποία θα γίνει η σύγκριση, για κάθε σύγκριση ξεχωριστά.
8. Ο καθορισμός των παραμέτρων για κάθε ένα από τα στοιχεία που πρέπει να συγκριθούν και η συλλογή πληροφοριών σχετικά με αυτές.

⁷ Βλπ. <https://metodologiasapiens.com/en/metodos/metodo-comparativo/> (Τελευταία πρόσβαση: 19.11.2024).

9. Η αντιπαραβολή των πληροφοριών σχετικά με τις παραμέτρους των διαφορετικών στοιχείων και η διατύπωση των συμπερασμάτων.

Η διατριβή έχει οκτώ κεφάλαια και διαρθρώνεται σε τρία Μέρη. Το Μέρος Α έχει τίτλο «Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση» και περιλαμβάνει τρία Κεφάλαια. Στα πρώτα δύο παρουσιάζεται, αντίστοιχα, η ιστορική πορεία των Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα και στην ΕΕ, τα σημαντικότερα θεσμικά κείμενα που αφορούν την εθνική και την ενωσιακή στρατηγική για την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων στο Δημόσιο τομέα και οι παθογένειες και οι προκλήσεις με τις οποίες αυτές έρχονται αντιμέτωπες κατά την εφαρμογή τους. Στο τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάζονται οι καλές πρακτικές και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή τους στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, σε οκτώ διαφορετικούς τομείς πολιτικής:

1. Οργάνωση και συντονισμός των κυβερνητικών δομών,
2. Τοπική Αυτοδιοίκηση,
3. Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών,
4. Οικονομική πολιτική,
5. Ρυθμιστική διακυβέρνηση και καλή νομοθέτηση,
6. Διαφάνεια, ανοιχτή διακυβέρνηση και καταπολέμηση της διαφθοράς,
7. Ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης και
8. Ψηφιακή διακυβέρνηση και παροχή υπηρεσιών.

Στο Μέρος Β που έχει τίτλο «Καλές πρακτικές σε κράτη μέλη της ΕΕ ανά τομέα πολιτικής», παρατίθενται και παρουσιάζονται συνολικά σαράντα (40) καλές διοικητικές πρακτικές, πέντε για κάθε έναν από τους οκτώ τομείς πολιτικής, που αναδείχθηκαν ως οι κυριότεροι τομείς της Δημόσιας Διοίκησης, όπου πρέπει να εφαρμοστούν μεταρρυθμίσεις σε εθνικό επίπεδο και οι οποίες έχουν κατανεμηθεί σε τέσσερα επιμέρους Κεφάλαια.

Στο Μέρος Γ που έχει τίτλο «Η αξιοποίηση των καλών πρακτικών των κρατών μελών της ΕΕ στο πλαίσιο της ανάπτυξης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης» παρουσιάζονται σύντομα σε ένα Κεφάλαιο οκτώ καλές πρακτικές, μία ανά τομέα πολιτικής, οι οποίες προτείνεται να υιοθετηθούν και να υλοποιηθούν στο πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να συμβάλλουν θετικά στην αντιμετώπιση των χρόνιων παθογενειών στην οργάνωση και τη λειτουργία της και να προωθήσουν την ταχεία ανάπτυξή της.

Το χρονοδιάγραμμα που τηρήθηκε κατά την εκπόνηση της Διδακτορικής Διατριβής, εντός 3 ½ ημερολογιακών ετών, παρουσιάζεται στο παρακάτω ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα Gantt, το οποίο αποτυπώνει τον καταμερισμό της εργασίας ανά έτος. Αναλυτικά, εντός του πρώτου έτους πραγματοποιήθηκε η συγγραφή του 1^{ου} Κεφαλαίου και του μισού 2^{ου} Κεφαλαίου του Μέρους Α (12 μήνες), βιβλιογραφική ανασκόπηση (6 μήνες) και συλλογή δεδομένων (6 μήνες). Εντός του δεύτερου έτους πραγματοποιήθηκε η συγγραφή του μισού 2^{ου} Κεφαλαίου και του 3^{ου} Κεφαλαίου του Μέρους Α (12 μήνες), βιβλιογραφική ανασκόπηση (6 μήνες) και συλλογή δεδομένων (6 μήνες). Εντός του τρίτου έτους πραγματοποιήθηκε η συγγραφή του Μέρους Β και του Μέρους Γ (12 μήνες), βιβλιογραφική ανασκόπηση (6 μήνες) και συλλογή δεδομένων (6 μήνες), ενώ εντός του τέταρτου έτους ολοκληρώθηκε η συγγραφή της Διδακτορικής Διατριβής (6 μήνες).

Χρονοδιάγραμμα Εκπόνησης Διδακτορικής Διατριβής

Στάδια	1 ^ο Έτος		2 ^ο Έτος		3 ^ο Έτος		4 ^ο Έτος
Μήνες	1-6	7-12	1-6	7-12	1-6	7-12	1-6
Συγγραφή Μέρους Α (1 ^ο Κεφάλαιο & ½ 2 ^ο Κεφαλαίου)							
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση							
Συλλογή Δεδομένων							
Συγγραφή Μέρους Α (½ 2 ^ο Κεφαλαίου & 3 ^ο Κεφάλαιο)							
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση							
Συλλογή Δεδομένων							
Συγγραφή Μέρους Β και Μέρους Γ							
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση							
Συλλογή Δεδομένων							
Ολοκλήρωση Διδακτορικής Διατριβής							

Για τη συγγραφή του Μέρους Α πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα (desk research) με τη μέθοδο της Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης, η οποία περιλαμβάνει τη συστηματική μελέτη των ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε ένα συγκεκριμένο πεδίο και οδηγεί στην παρουσίαση της σύνθεσης των βιβλιογραφικών πηγών που μελετήθηκαν και στην κριτική αποτίμησή τους, για την απόκτηση μίας σαφούς εικόνας του θέματος που διερευνάται και την ανάδειξη του ερευνητικού ελλείμματος. Στόχος της είναι ο προσδιορισμός του ερευνητικού χώρου της εργασίας και η συγκρότηση και θεμελίωση της προβληματικής της έρευνας, καθώς και του θεωρητικού και μεθοδολογικού της πλαισίου.

Ο προσδιορισμός των καλών διοικητικών πρακτικών που παρατίθενται στο Μέρος Β πραγματοποιήθηκε μέσω δευτερογενούς έρευνας (desk research). Πρόκειται για προγράμματα, πολιτικές, συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα και περιπτώσεις συμπαράγωγής πολιτικής από τη Δημόσια Διοίκηση σε συνεργασία με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, που εφαρμόστηκαν με επιτυχία σε κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν αντλήθηκαν από επίσημα κείμενα της ΕΕ, όπως είναι τα κείμενα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «A vision for public services» (2013), «Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης – Μία Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης» (2017), «A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28» (2017) και «Public Administration Characteristics and Performance in EU28» (2018) και τα Θεματικά ενημερωτικά δελτία του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου, όπως η «Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης» (2017), οι «Δημόσιες Προμήθειες» (2017) και η «Καταπολέμηση της Διαφθοράς» (2017). Επίσης, από μελέτες και κείμενα του ΟΟΣΑ, όπως τα “European Principles for Public Administration” (1999), “Greece: Review of the Central Administration” (2011), “Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service” (2016) και “Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change” (2017). Μία άλλη σημαντική πηγή είναι το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιων Διοικήσεων (EUPAN), το οποίο στην ιστοσελίδα του⁸ περιλαμβάνει κείμενα στρατηγικής, εκθέσεις από τις εκάστοτε Προεδρίες της ΕΕ, καθώς και τα κείμενα που εκδίδει το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA)⁹, όπως τα “New solutions to complex challenges. A public sector citizen-

⁸ Βλπ. <https://www.eupan.eu/> (Τελευταία πρόσβαση 04.05.2021).

⁹ Βλπ. [Home page European Institute of Public Administration \(EIPA\)](https://www.eipa.eu/) (Τελευταία πρόσβαση: 18.11.2024).

centric, sustainable and fit for the future” (2019) και “Building a Better Europe for Citizens”, General Report (2021) και άλλα κείμενα και μελέτες που σχετίζονται με τις Δημόσιες Διοικήσεις των κρατών μελών της Ένωσης, είτε ατομικές, ανά κράτος, είτε συλλογικές. Εξαιρετικά χρήσιμα υπήρξαν και τα κείμενα που δημοσιεύονται στη σελίδα της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (ΚΕΔΕ)¹⁰ σχετικά με καλές πρακτικές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο.

Πέραν της χρήσης διαδικτυακών πηγών, αξιοποιήθηκε όλη η σχετική βιβλιογραφία, τα θεσμικά κείμενα, καθώς και τα συναφή άρθρα από επιστημονικά περιοδικά, πρακτικά συνεδρίων, μελέτες, εκθέσεις και άλλες διατριβές. Τα στοιχεία υπέστησαν ποιοτική επεξεργασία και συγκριτική ανάλυση και στη συνέχεια, βάσει των ερευνητικών αποτελεσμάτων επιχειρήθηκε η εύρεση απαντήσεων στα εξής ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι κυριότεροι τομείς της Δημόσιας Διοίκησης στους οποίους πρέπει να εφαρμοστούν μεταρρυθμίσεις;
2. Ποια είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια που μπορεί να συναντήσουν αυτές οι μεταρρυθμίσεις;
3. Ποιες καλές πρακτικές, που αναλογούν στους τομείς ενδιαφέροντος, έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία στις ευρωπαϊκές Δημόσιες Διοικήσεις;
4. Ποιες από τις παραπάνω καλές πρακτικές είναι οι πλέον κατάλληλες, ώστε η αξιοποίησή τους στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα;

Οι απαντήσεις στα ανωτέρω ερωτήματα, που διατρέχουν όλο το κείμενο της Διατριβής, επιχειρούν να επιλύσουν τα ερευνητικά προβλήματα που βρίσκονται στο επίκεντρο της έρευνας και είναι τα εξής:

1. Αρκετοί τομείς της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης χρήζουν παρεμβάσεων, μεταξύ άλλων, ως προς την οργάνωση, τόσο των δομών, όσο και των διαδικασιών τους, του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας τους, των μεθόδων στελέχωσης και παροχής των υπηρεσιών τους.
2. Τα μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα που έχουν εφαρμοστεί στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες, αν και συχνά είναι φιλόδοξα και ξεκινούν

¹⁰ Βλπ. <https://kedke.gr/> (Τελευταία πρόσβαση 04.05.2021).

δυναμικά, συναντούν ωστόσο εμπόδια κατά την υλοποίησή τους, τα οποία κάποιες φορές είναι ανυπέρβλητα, οδηγώντας την όλη προσπάθεια σε ημιτελή αποτελέσματα ή ακόμα και σε πλήρη αποτυχία.

3. Στην Ελλάδα υπάρχει η τάση της μίμησης καλών πρακτικών άλλων χωρών, ωστόσο, κατά τη μεταφορά τους στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και με σκοπό την οικειοποίησή τους από αυτήν και την ενσωμάτωση πολιτικών στάσεων και αποφάσεων, τροποποιούνται σε βαθμό που παρεκκλίνουν αρκετά από τις πρωτότυπες. Αυτό συχνά οδηγεί σε αποτυχία του όλου εγχειρήματος. Επίσης, κάποιες φορές έχει επιχειρηθεί η υιοθέτηση καλών πρακτικών οι οποίες δεν είναι συμβατές με την ελληνική διοικητική και πολιτική κουλτούρα, χωρίς να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως συνέβη με την υπερφορτωμένη ατζέντα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων την περίοδο της οικονομικής κρίσης ενόψει των αιρεσιμοτήτων που τέθηκαν στη χώρα, οι οποίες, πλην των δημοσιονομικών μεταρρυθμίσεων, εμφάνισαν σοβαρό έλλειμα υλοποίησης.

ΜΕΡΟΣ Α

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση

Κεφάλαιο 1^ο : Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα

1.1 Ιστορική αναδρομή

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα, δηλαδή η σκόπιμη προσπάθεια αλλαγής, αφενός της δομής και των διαδικασιών της δημόσιας γραφειοκρατίας, αφετέρου των στάσεων και της συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων, με σκοπό την προώθηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των εθνικών αναπτυξιακών στόχων¹¹, υλοποιείται σε δύο χρονικές περιόδους: η πρώτη λαμβάνει χώρα τη δεκαετία του '80, ενώ η δεύτερη εκτείνεται από τη δεκαετία του '90 έως σήμερα¹².

1.1.1 Πρώτη περίοδος

Τη δεκαετία του '70 και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80 κάνουν την εμφάνισή τους νέες τεχνολογικές, κοινωνικές, πολιτικές και δημογραφικές προκλήσεις που πηγάζουν από τα φαινόμενα της παγκοσμιοποίησης, της διασποράς της δημοσιονομικής κρίσης, καθώς και της ανάδυσης νέων παγκόσμιων προβλημάτων, όπως η τρομοκρατία, τα μεταναστευτικά ρεύματα και οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις¹³. Με σκοπό την αποτελεσματική ανταπόκριση της Δημόσιας Διοίκησης σε αυτές, επιχειρείται ένας εκσυγχρονισμός του κανονιστικού πλαισίου της, φέρνοντας στο επίκεντρο τον εκδημοκρατισμό της, τόσο σε επίπεδο οργάνωσης, όσο και στις σχέσεις της με τους διοικούμενους.

Ως προς το σκέλος της οργάνωσης, γίνεται μία προσπάθεια ενίσχυσης του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, η οποία οργανώνεται με οριζόντιο τρόπο. Πρόκειται για μία διαδικασία εμβάθυνσης της αποκέντρωσης, η οποία πραγματοποιείται στο πλαίσιο μιας θεσμικής μεταρρύθμισης. Με το Ν. 1622/1986¹⁴ θεσμοθετούνται οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, ως δεύτερος βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι κρατικές Περιφέρειες, ως κρατικές αποκεντρωμένες μονάδες διοίκησης, με σκοπό την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στις τοπικές και νομαρχιακές υποθέσεις και τη λαϊκή νομιμοποίηση των

¹¹ Βλπ. Ν. Μιχαλόπουλος, «Διοίκηση και Μεταρρύθμιση: όψεις αναδιοργάνωσης της γραφειοκρατίας» στο Α. Μακρυδημήτρης (Επίμ.), *Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης*, 1995, σ. 187.

¹² Βλπ. Στ. Κτιστάκη, «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση», 2020, σελ. 99-100.

¹³ Βλπ. Μ. Ραμματά, «Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση» σε Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου, 8-9/2018-Έτος 11^ο, σελ. 709.

¹⁴ Βλπ. Νόμος 1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α/14.7.1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση - Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός».

τοπικών οργάνων, μέσω ενός συστηματικού και δημοκρατικού προγραμματισμού¹⁵. Με το Ν. 3852/2010¹⁶, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», με στόχο την αποσυγκέντρωση της κεντρικής εξουσίας και την καλύτερη οργάνωση του κυβερνητικού έργου, οι Νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις μετασχηματίστηκαν σε αυτοδιοικητικές Περιφέρειες με τη μορφή Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης β' βαθμού (στο εξής ΟΤΑ Β'), ενώ καταργήθηκαν οι κρατικές Περιφέρειες. Στη θέση τους συστήθηκαν οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, στο πλαίσιο της προσπάθειας μετάβασης στην από-κομματικοποιημένη Δημόσια Διοίκηση¹⁷.

Όλες οι ανωτέρω μεταρρυθμίσεις, οι οποίες στόχευαν στην καλύτερη οργάνωση της Διοίκησης και στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε πολλαπλά διοικητικά επίπεδα, υπό το πρίσμα της ενίσχυσης της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στη χώρα, καθώς και της ισχυροποίησης της διαπραγματευτικής της δύναμης έναντι των περιφερειακών υπηρεσιών άλλων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που εκπροσωπούνταν στα κοινοτικά όργανα, συνάντησαν τα ίδια περίπου εμπόδια εφαρμογής. Αρχικά, η διοικητική αναδιάρθρωση της κατανομής ισχύος σε περιφερειακό επίπεδο δεν συνοδεύτηκε από έναν σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων ανά ιεραρχικό επίπεδο, με αποτέλεσμα να μείνουν μετέωρες σημαντικές υποθέσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα. Παράλληλα, μετά την εκχώρηση αρμοδιοτήτων δεν ακολούθησε μία αντίστοιχη αναδιανομή πόρων στους νέους φορείς τους, για την εξασφάλιση της επιτυχούς άσκησής τους, ενώ υπήρξαν και αντιδράσεις εκ των έξωθεν της Διοίκησης, από ιδιωτικά συμφέροντα που έως τότε είχαν πρόσβαση στα κυβερνητικά δίκτυα, η οποία παρεμποδίστηκε στη συνέχεια από την εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εκάστοτε αιρετούς. Τέλος, σημειώθηκαν αλληλεπικαλύψεις στην κατανομή των ευθυνών, καθώς και υπερβολική γραφειοκρατία ως αντίμετρο σε ενδεχόμενη διάπραξη αστοχιών από τις νέες Διοικήσεις¹⁸.

Ως προς το σκέλος που αφορά στην επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και πολιτών, ενθαρρύνεται η υιοθέτηση της συμμετοχικής διοίκησης, στο πλαίσιο της οποίας πραγματοποιείται προσπάθεια για ενίσχυση της συμμετοχής των

¹⁵ Βλπ. Α. Μπαμπαλιούτας, «Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», Τόμος Α', 2023, σελ. 233.

¹⁶ Βλπ. Νόμος 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7.6.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης».

¹⁷ Βλπ. Α. Μπαμπαλιούτας, ό.π., 2023, σελ. 298.

¹⁸ Βλπ. Μ. Ραμματά, «Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση» σε Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου, 8-9/2018-Έτος 11°, σελ. 711.

διοικούμενων στη λήψη αποφάσεων, μέσα από το διάλογο και τη διαπραγμάτευση. Απόρροια αυτού είναι και η ανάπτυξη του συνδικαλιστικού κινήματος, γεγονός που επέφερε και αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών¹⁹.

Ωστόσο, από τα παραπάνω μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα απουσίαζε η παράλληλη εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών δημοσίου μάνατζμεντ, που θα τους προσέδιδαν τα χαρακτηριστικά της αποδοτικότητας, της οικονομίας και της αποτελεσματικότητας. Έτσι, την πρώτη αυτή φάση των μεγάλων μεταρρυθμίσεων διαδέχτηκε η επόμενη, η οποία εκτείνεται από τη δεκαετία του '90 έως σήμερα και φιλοδοξεί να ανταποκριθεί με πιο κατάλληλο τρόπο στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης, βελτιώνοντας τη λειτουργία και τη δράση της.

1.1.2 Δεύτερη περίοδος

Η δεκαετία του '90 αποτελεί την απαρχή της υιοθέτησης νέων προτύπων και αρχών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως είναι η αρχή της επικουρικότητας του κράτους και του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Οι νέοι στόχοι που θέτονται στο εξής αφορούν στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της ορθολογικότητας της διοικητικής δράσης. Η μεταρρυθμιστική προσπάθεια διαρθρώνεται αφενός στον ανασχηματισμό της οργανωτικής δομής της Διοίκησης, αφετέρου στον ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας²⁰. Πρόκειται για την περίοδο του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, όπως εισήχθη αρχικά ως πολιτικό όραμα και πρόγραμμα από τον Κ. Σημίτη²¹.

Οι βασικές μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα αυτή την περίοδο αφορούν αρχικά στην αλλαγή προσέγγισης της άσκησης δημόσιας εξουσίας και συγκεκριμένα στην αντικατάσταση της έννοιας της «κυβέρνησης» από αυτήν της «διακυβέρνησης», και παράλληλα, στην θεσμική αναγνώριση του ρόλου της Κοινωνίας των πολιτών και των ομάδων πίεσης. Σε αυτό το πλαίσιο εφαρμόστηκαν οι αρχές της ανοιχτής διακυβέρνησης, μέσω της ενεργοποίησης εργαλείων προνομοθετικής διαβούλευσης, όπως η ιστοσελίδα opengov.gr, την υποστήριξη της λειτουργίας της οποίας ανέλαβε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης από το 2011. Πρόκειται

¹⁹ Βλπ. Στ. Κτιστάκη, ό.π., σελ. 99-100.

²⁰ Βλπ. Στ. Κτιστάκη, ό.π., σελ. 100.

²¹ Βλπ. Κ. Σπανού, «Ποιες μεταρρυθμίσεις; Κυβερνώντας υπό εξωτερική πίεση», 2021, σελ. 47-48.

για ένα διαδικτυακό τόπο, που δίνει τη δυνατότητα στους εγγεγραμμένους πολίτες να διατυπώνουν τις απόψεις τους, παραθέτοντας σχόλια κατ' άρθρον επί του προσχεδίου των διατάξεων νομοσχεδίων, σύμφωνα με το αρ. 61 του Ν.4622/2019²² «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης», ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο το θεσμό της ανοιχτής διακυβέρνησης στη χώρα και προωθώντας την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει την οικονομική, πολιτική και κοινωνική ζωή.

Για τη σύσταση του νομικού πλαισίου που διέπει τη σύμπραξη συμβάσεων μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών φορέων, ψηφίστηκε ο Ν. 3389/2005 «Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα»²³ (ΣΔΙΤ). Με το εν λόγω νομοθέτημα συστάθηκαν η Διυπουργική Επιτροπή και η Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, εκ των οποίων η πρώτη εγκρίνει την υλοποίηση Συμπράξεων και έχει αποφασιστικό ρόλο, ενώ η δεύτερη επικουρεί την πρώτη και υποστηρίζει τους δημόσιους φορείς που λαμβάνουν μέρος σε αυτές. Επίσης, ρυθμίστηκε το περιεχόμενο των διαδικασιών ανάθεσης και το συμβατικό πλαίσιο της σύμπραξης, καθώς και τα λοιπά νομικά θέματα που απορρέουν από αυτό. Το εν λόγω νομοθέτημα ήρθε για να αντιμετωπίσει την αδυναμία της Δημόσιας Διοίκησης να ικανοποιήσει τις υψηλές τεχνικές, τεχνολογικές και επιστημονικές απαιτήσεις μεγάλων έργων υποδομής ή υπηρεσιών και είχε πολλαπλά οφέλη για τη χώρα, δεδομένου ότι η ανάπτυξη συμβάσεων ΣΔΙΤ προκαλεί ελαφρύνσεις στα δημόσια οικονομικά, λόγω, αφενός της αξιοποίησης των ιδιωτικών κεφαλαίων, αφετέρου της μη επιβάρυνσης του κρατικού προϋπολογισμού. Ακόμα, τα ξένα επενδυτικά κεφάλαια, που συχνά περιλαμβάνονται σε αυτά, διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία αλλά και εμπειρία ανάλογων εγχειρημάτων, γεγονός που συμβάλλει θετικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας, οδηγώντας σε αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή δημόσιων έργων ή υπηρεσιών, αλλά και σε διάχυση γνώσης υψηλής εξειδίκευσης.

Για την προώθηση της διαφάνειας και της ισότητας στη δράση της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και της καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη δημιουργήθηκε το

²² Βλπ. Νόμος 4622/2019 (ΦΕΚ 133/Α/07.08.2019) «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.».

²³ Βλπ. Νόμος 3389/2005 (ΦΕΚ 232/Α/22.9.2005) «Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα.».

Πρόγραμμα Διαύγεια, το οποίο τέθηκε σε λειτουργία με το Ν. 3861/2010²⁴ για την «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο “Πρόγραμμα Διαύγεια” και άλλες διατάξεις», ο οποίος στη συνέχεια τροποποιήθηκε με το Ν. 4057/2012²⁵. Πρόκειται για ένα στόχο που ήταν εγγεγραμμένος στην κυβερνητική ατζέντα ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '90 και αποτέλεσε έναν πυλώνα ανάσχεσης του αρνητισμού που επικρατούσε στην κοινωνία απέναντι στην αναποτελεσματικότητα της κρατικής παρέμβασης, την κρίση του Κράτους Πρόνοιας, τον κορπορατισμό, την κομματοκρατία και τον συγκεντρωτισμό. Το Πρόγραμμα Διαύγεια²⁶ έχει ως στόχο να λειτουργεί επικουρικά στην ήδη υπάρχουσα ελεγκτική δράση των πολιτών, η οποία έχει τη μορφή των αιτήσεων θεραπείας και των ιεραρχικών προσφυγών του αρ.24 του Ν. 2690/1999²⁷, των διοικητικών προσφυγών και των ειδικών διοικητικών και ενδικοφανών προσφυγών του αρ.25 του Ν. 2690/1999, καθώς και της συμμετοχής σε ηλεκτρονική διαβούλευση σχετικά με νέα νομοθετήματα. Το Πρόγραμμα Διαύγεια φαίνεται να έχει επιτύχει σε μεγάλο βαθμό τους στόχους του σχετικά με την εξασφάλιση της μέγιστη δυνατής δημοσιότητας της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δράσης, προωθώντας τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και τη λογοδοσία από την πλευρά των φορέων άσκησης της δημόσιας εξουσίας, καθώς αποτελεί ένα εργαλείο για την άμεση ενημέρωση του πολίτη σχετικά με το σύνολο των νόμων και αποφάσεων που εκδίδουν τα κυβερνητικά όργανα, οι φορείς του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα και οι Ανεξάρτητες Αρχές, οι οποίες δεν μπορούν να είναι εκτελεστές αν δεν έχουν πρώτα αναρτηθεί στον ιστότοπο του Προγράμματος.

Με το Ν. 4389/2016²⁸, η πρώην εταιρεία «Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε.» (έτος ίδρυσης 1998), η οποία είχε ως σκοπό την αξιοποίηση της περιουσίας του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, μετεξελίχθηκε στην «Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου Α.Ε.»²⁹ (ΕΤΑΔ), η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία διαχείρισης και

²⁴ Βλπ. Νόμος 3861/2010 (ΦΕΚ 112/Α/13.07.2010) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο “Πρόγραμμα Διαύγεια” και άλλες διατάξεις.»

²⁵ Βλπ. Νόμος 4057/2012 (ΦΕΚ 54/Α/14.3.2012) «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.»

²⁶ Βλπ. [Πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ | Diavgeia blog](#) (Τελευταία πρόσβαση: 18.04.2025).

²⁷ Βλπ. Νόμος 2690/1999 (ΦΕΚ 45/Α/09.03.1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις.»

²⁸ Βλπ. Νόμος 4389/2016 (ΦΕΚ 94/Α/27.05.2016) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις.»

²⁹ Βλπ. <https://hpsc.gr/i-etaireia/> (Τελευταία πρόσβαση: 10/08/2022).

αξιοποίησης της ιδιωτικής ακίνητης περιουσίας του Ελληνικού Δημοσίου. Πρόκειται για θυγατρική της «Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας» (ΕΕΣΥΠ-Υπερταμείο), σε ποσοστό 100%, η οποία λειτουργεί με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον, υιοθετώντας τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας. Κύριος σκοπός της ΕΤΑΔ είναι η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων που βρίσκονται ή περιέρχονται στο χαρτοφυλάκιό της, με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της δημόσιας περιουσίας και την προστασία του φυσικού, περιβαλλοντικού και πολιτιστικού πλούτου της χώρας. Παράλληλα, με το Ν. 4389/2016 προωθείται η πραγματοποίηση αποκρατικοποιήσεων και η κατάργηση του μονοπωλιακού χαρακτήρα των δημόσιων επιχειρήσεων, μέσα από ένα διαρκή έλεγχο της αποδοτικότητάς τους, βάσει καθορισμένων στόχων³⁰. Η ΕΤΑΔ φαίνεται πως ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στην αποστολή της, καθώς από την ίδρυσή της έχει προβεί σε προκήρυξη πολλών διαγωνισμών για την αξιοποίηση εμβληματικών ακινήτων σε όλη την Ελλάδα, έχει πραγματοποιήσει πάνω από 2.800 μισθωτικές συμβάσεις και παραχωρήσεις, έχει συμβάλει στη σταδιακή αναβάθμιση Επιχειρηματικών Μονάδων με υπηρεσίες φιλικές προς το κοινό και πλήρη προσβασιμότητα για τα Άτομα με Αναπηρία, έχει επιτύχει αύξηση του κύκλου εργασιών της κατά 20% για το έτος 2024, ενώ μετατρέπεται σταδιακά σε μια σύγχρονη εταιρεία Real Estate με διεθνή πρότυπα, γεγονός που έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη, οικονομικά, αναπτυξιακά και κοινωνικά για τη χώρα και τις τοπικές κοινωνίες³¹.

Με τους Ν.3230/2004³² «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» και Ν. 4369/2016³³ «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» εισήχθη η Διοίκηση μέσω στόχων, την οποία διαδέχθηκε η Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων. Στο επίκεντρο τέθηκε αρχικά ο σχεδιασμός, ενώ για την προώθηση

³⁰ Βλπ. Μ. Ραμματά, «Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση» σε Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου, 8-9/2018-Έτος 11°, σελ.712.

³¹ Βλπ. [Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου \(ΕΤΑΔ\) | Υπερταμείο](#) (Τελευταία πρόσβαση: 18.04.2025).

³² Βλπ. Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

³³ Βλπ. Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27.02.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

της αποτελεσματικότητας στη δράση της Δημόσιας Διοίκησης έγινε προσπάθεια σύνδεσης της υλοποίησης των στόχων με τα διαθέσιμα υπαρκτά μέσα, που έχουν ήδη αξιοποιηθεί παράγοντας επιτυχή αποτελέσματα. Στη συνέχεια, με το Ν.4940/2022³⁴ εισήχθη μία διαδικασία αξιολόγησης με σκοπό τον προσδιορισμό της εκάστοτε στοχοθεσίας και την επιτυχή υλοποίησή της, ενώ με το Ν.5149/2024³⁵, επιδιώκεται μία περαιτέρω αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με πιο ουσιαστικό και αποτελεσματικό τρόπο. Το νέο σύστημα αναμένεται να έχει θετικά αποτελέσματα, καθώς τα οικονομικά κίνητρα που περιλαμβάνει πρόκειται να αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα απόδοσης για τους υπαλλήλους, οδηγώντας σε βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο πλαίσιο της υιοθέτησης και εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM)³⁶ ενισχύεται ο ανταγωνισμός μεταξύ φορέων που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ή με αντίστοιχους φορείς του ιδιωτικού τομέα, με σκοπό την παροχή οικονομικών και περισσότερο ποιοτικών υπηρεσιών. Στην ίδια κατεύθυνση βρίσκεται η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και η απόκτηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, ISO³⁷ από υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (στο εξής ΚΠΑ) αποτελεί ένα ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας, το οποίο αναπτύχθηκε για πρώτη φορά το 2000 με σκοπό να αξιοποιηθεί από τους δημόσιους οργανισμούς κατά την υλοποίηση τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν τη διοικητική τους ικανότητα και τις υπηρεσίες που παρέχουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Το 2013 η Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης εξέδωσε το εγχειρίδιο του ΚΠΑ «Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης»³⁸, το οποίο αποτελεί μετάφραση

³⁴ Βλπ. Νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α/14.06.2022) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.»

³⁵ Βλπ. Νόμος 5149/2024 (ΦΕΚ 169/Α/25.10.2024) «Επιτάχυνση προσλήψεων μέσω Α.Σ.Ε.Π., τροποποιήσεις στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής δημοσίων υπαλλήλων, ρυθμίσεις για το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων και λοιπές διατάξεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.»

³⁶ Βλπ. Β. Κέφης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2014, σελ. 50.

³⁷ International Organization for Standardization- Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [ISO - Σχετικά με το ISO](#) (Τελευταία πρόσβαση: 24.10.2024).

³⁸ Βλπ. Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμίσεων και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) – Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης», 2013, https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/11/20160408_poiotita_axiologisi.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 10/08/2022).

του αντίστοιχου ευρωπαϊκού, καθώς και έναν οδηγό εφαρμογής³⁹ του ΚΠΑ, ο οποίος περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση της διαδικασίας και εργαλεία για την επιτυχή ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Η απόκτηση προτύπου ISO από τους δημόσιους οργανισμούς, τους παρέχει την αναγκαία υποστήριξη, ώστε να αυξήσουν την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών και των επιχειρήσεων μέσω της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, ενώ την ίδια στιγμή ενισχύουν το κίνητρο του ανθρώπινου δυναμικού τους και αποκτούν μία κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Κατ' αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται αφενός η εύρεση και ανάλυση των κινδύνων κατά τη διαχείριση της ποιότητας, αφετέρου ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων και διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων. Επίσης, εξασφαλίζεται η διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης των μέτρων και των διαδικασιών, βελτιώνεται η οργάνωση και η αποτελεσματικότητα και αυξάνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών και τέλος, δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Όλα αυτά συνηγορούν στη θετική αποτίμηση της εφαρμογής του ΚΠΑ από τους δημόσιους φορείς και στην ουσιαστική συμβολή του στην ανάπτυξη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η ενσωμάτωση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (στο εξής ΤΠΕ) στη Δημόσια Διοίκηση και η αξιοποίηση των εργαλείων της ηλεκτρονικής και μετέπειτα ψηφιακής διακυβέρνησης, αποτέλεσε σημαντικό διακύβευμα με την έλευση της νέας χιλιετίας. Το 2007 τέθηκε σε λειτουργία η διαδικτυακή πύλη «Ερμής», για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και η δυνατότητα έκδοσης πάνω από 100 πιστοποιητικών μέσω διαδικτύου και ακολούθησε η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr, η οποία άνοιξε νέους ορίζοντες στην παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με εύκολο και γρήγορο τρόπο. Παράλληλα, για την εκπαίδευση των πολιτών στη χρήση της ιστοσελίδας, λειτουργεί και η Επιμορφωτική Πύλη Ψηφιακών Υπηρεσιών, όπου παρέχεται επιμορφωτικό υλικό για τη χρήση επιλεγμένων ψηφιακών υπηρεσιών, με εύκολο και προσιτό τρόπο. Η λειτουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης αποτελεί μία πολύ καλή πρακτική για τη Δημόσια Διοίκηση, καθώς χάρη σε αυτήν διευκολύνεται σημαντικά η πρόσβαση των πολιτών

³⁹ Βλπ. Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, «Οδηγός εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», 2017, https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/11/20170804_odhgos_efarm.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 10/08/2022).

και των επιχειρήσεων στην πληροφόρηση γύρω από τις διοικητικές διαδικασίες, εξοικονομώντας τους πάρα πολύ χρόνο και χρήματα, ενώ ταυτόχρονα, μειώνεται καθοριστικά ο διοικητικός φόρτος και επιτυγχάνεται μεγάλη απλούστευση των διαδικασιών. Η περαιτέρω εξέλιξη της πλατφόρμας τα επόμενα χρόνια αναμένεται να έχει ακόμα μεγαλύτερο αντίκτυπο στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.



Πηγή: <https://howto.gov.gr/> (Τελευταία πρόσβαση: 10/08/2022)

Όλα τα παραπάνω μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα και προσπάθειες αλλαγής της εικόνας της Δημόσιας Διοίκησης διαπνέονται από τις αρχές και τα πρότυπα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management, NPM)⁴⁰ και έχουν ως στόχο να ωθήσουν την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διακυβέρνησης πιο κοντά σε αυτήν των ιδιωτικών οργανώσεων, γεγονός που έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό κατά τη διάρκεια της δεύτερης περιόδου υλοποίησης της Διοικητικής Μεταρρύθμισης στην Ελλάδα.

1.2 Εθνική Στρατηγική και προγράμματα Μεταρρύθμισης του Δημόσιου τομέα

1.2.1 Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019

Την τρέχουσα χρονική περίοδο η χώρα μας εφαρμόζει την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, με σκοπό την πραγματοποίηση μιας σειράς από τεχνικές αναπροσαρμογές, που θα έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση

⁴⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, εξελίξεις, προοπτικές- V-PRC](#) (Τελευταία πρόσβαση: 24.10.2024).

των μέχρι τώρα επιτευγμάτων και την ολοκλήρωση των απαιτούμενων βημάτων για ριζική αναβάθμιση της κουλτούρας λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών απέναντι στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός επιδιώκει τη στήριξη της αναπτυξιακής πορείας της ελληνικής οικονομίας, ως προς τη διατήρηση της ανοδικής τάσης των οικονομικών μεγεθών, ενώ οι αναγκαίες παρεμβάσεις επιδιώκουν να δώσουν ώθηση σε περαιτέρω έλεγχο του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε βελτίωση των δημοσιονομικών μεγεθών, σε ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων δαπανών και σε μείωση του γραφειοκρατικού βάρους⁴¹.

Η Στρατηγική Ευρώπη 2020⁴² προβλέπει ότι η δημοσιονομική προσαρμογή και η μακροπρόθεσμη διατηρησιμότητα των δημοσιονομικών μεγεθών θα πρέπει να υποστηριχτούν από τις ανάλογες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Αναφορικά με τη Δημόσια Διοίκηση πρέπει να δοθεί έμφαση στη βελτίωση της αποδοτικότητας των διοικητικών φορέων και στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Η Ελλάδα σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα πρέπει να προχωρήσει σε ένα πλαίσιο δράσεων με στόχο τον εκσυγχρονισμό, τη βελτίωση της λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών και την αποκομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης.

Η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018 είχε προσδιορίσει ως αρχές⁴³, για την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού, την αποκομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης, τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, την περιστολή της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων πολιτικών, την ουσιαστική αναβάθμιση του ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, την ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας της διοικητικής δράσης, τη στήριξη της ανάπτυξης, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της κοινωνικής προστασίας, καθώς και την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Το αναπτυξιακό πλαίσιο της υφιστάμενης μεταρρυθμιστικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης, αποκομματικοποιημένης, αποτελεσματικής και λειτουργικής Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες

⁴¹ Βλπ. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, «Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019» (07.2017), σελ.45.

⁴² Βλπ. COM (2010) 2020 τελικό (3.3.2010) – Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «Ευρώπη 2020: Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη».

⁴³ Βλπ. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ό.π., σελ. 45-46.

προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης, να αξιοποιεί και να παρέχει συνεχή εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό, να πραγματοποιεί μεταρρυθμίσεις για τη διοικητική βελτίωση, μέσω και της αξιοποίησης των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και να αξιοποιεί ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αλλαγών θα δημιουργηθεί ένα νέο Δημόσιο, σύγχρονο, αποδοτικό και αποτελεσματικό ως προς τη στοχοθεσία του.

Οι άξονες⁴⁴ βάσει των οποίων αναπτύσσεται το νέο στρατηγικό πλαίσιο είναι οι ακόλουθοι:

1. Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών, με τομείς δράσης τον διυπουργικό συντονισμό και τη στρατηγική διοίκηση δημόσιων οργανισμών.
2. Θεμελιώδεις παρεμβάσεις που σχετίζονται με την αξιολόγηση, τον ανασχεδιασμό και τη βελτίωση της οργάνωσης των δομών και διαδικασιών, με τομείς δράσης τη διαχείριση και απλοποίηση διαδικασιών και την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων.
3. Σχεδιασμός και πρωτοβουλίες για την οργάνωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω της ενίσχυσης των αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ και του επιτελικού ρόλου των κεντρικών δομών του κράτους.
4. Πολιτικές και παρεμβάσεις για τη διαχείριση, αξιοποίηση, υπηρεσιακή κατάσταση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου τομέα.
5. Πολιτικές για εφαρμογή των Αρχών της Καλής Νομοθέτησης, την αντιμετώπιση της πολυνομίας και κακονομίας, την κωδικοποίηση της νομοθεσίας και τη διασφάλιση της πρόσβασης των πολιτών σε αυτήν.
6. Πολιτικές και δράσεις για τη συμμετοχή των πολιτών στη διοικητική διαδικασία και την πρόσβασή τους σε δεδομένα, στοιχεία και πληροφορίες των δημόσιων υπηρεσιών.
7. Στήριξη της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής, όπως έχει εκπονηθεί από τη Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής.
8. Καταπολέμηση της διαφθοράς, μέσω της κατάρτισης επικοινωνιακής στρατηγικής, με στόχο την ενημέρωση των πολιτών για τις

⁴⁴ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ό.π., σελ.47-49.

πραγματοποιούμενες παρεμβάσεις, την καλλιέργεια αισθήματος εμπιστοσύνης στη διοικητική λειτουργία και την αναβάθμιση της σχέσης του κράτους με τον πολίτη.

Οι βασικοί εμπλεκόμενοι φορείς⁴⁵ με τους οποίους πραγματοποιήθηκε διάλογος για τον καθορισμό του ρόλου και των αρμοδιοτήτων τους στη διαμόρφωση και υλοποίηση συγκεκριμένων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων είναι η Γενική Γραμματεία Συντονισμού, το Υπουργείο Εσωτερικών, το πρώην Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Μέσων Ενημέρωσης, η Γενική Γραμματεία Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΓΕ.Γ.ΚΑ.Δ.) και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Για την παροχή τεχνικής βοήθειας αρμόδιο είναι το πρώην Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, το οποίο παράλληλα θα βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με εθνικούς φορείς, όπως η Βουλή των Ελλήνων, ο Αντιπρόεδρος της Κυβέρνησης, το Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και το Εθνικό Τυπογραφείο και αρμοδιότητες τη διαμόρφωση των κανόνων της νομοπαραγωγικής διαδικασίας, την καλή νομοθέτηση και το συντονισμό των δημόσιων πολιτικών.

1.2.2 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020»

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» (στο εξής ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020) συνδεόταν με το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2014-2020 (στο εξής ΕΣΠΑ 2014-2020) και εντασσόταν στο συνολικό όραμα και την αναπτυξιακή στρατηγική της χώρας για την περίοδο 2014-2020⁴⁶. Πρόκειται για ένα πολυτομεακό και πολυταμειακό πρόγραμμα, το οποίο συγχρηματοδοτούνταν από το Εθνικό Κοινωνικό Ταμείο (στο εξής ΕΚΤ) και το Εθνικό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (στο εξής ΕΤΠΑ). Στόχος του ήταν η αποδοτική χρήση των πόρων των Ευρωπαϊκών Διαθρωτικών Επενδυτικών Ταμείων (στο εξής ΕΔΕΤ), ώστε να έχουν το μεγαλύτερο δυνατό αντίκτυπο στην ανάπτυξη και την απασχόληση, στο πλαίσιο της επίτευξης των στόχων της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για μία έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Το όραμα του ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020 περιλάμβανε την υλοποίηση στοχευμένων δράσεων, οι οποίες

⁴⁵ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ό.π., σελ.49-55.

⁴⁶ Βλπ. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» (18-12-2014), σελ.6.

σκόπευαν να καταστήσουν την ελληνική Δημόσια Διοίκηση συνεκτική, ευέλικτη, εξωστρεφή, συντονισμένη και αποτελεσματική, ενώ παράλληλα θα συνέβαλλαν στην εδραίωση μίας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους, πολιτών και επιχειρήσεων. Η παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών με πολιτοκεντρικό χαρακτήρα είχε ως στόχο την ανάδειξη της Δημόσιας Διοίκησης σε βασικό πυλώνα ανάκαμψης της χώρας⁴⁷. Για την επίτευξη του οράματος έμφαση δόθηκε στην παραγωγή σαφών και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, με σκοπό την ενίσχυση της οργανωτικής, θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσα από παρεμβάσεις στη δομή, την οργάνωση και τη λειτουργία των υπηρεσιών, την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ώστε να αποτελέσει βασικό εργαλείο μετασχηματισμού των υφιστάμενων διαδικασιών και τέλος, την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου τομέα, αφενός μέσω της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων και της καλύτερης αξιοποίησης των στελεχών της Διοίκησης, αφετέρου μέσω της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης και εκπαίδευσης, με στόχο την ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και την καλύτερη ανταπόκρισή τους στις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες⁴⁸.

Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης του έτους 2021 του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα»⁴⁹, την έβδομη κατά σειρά που υποβλήθηκε στο πλαίσιο της υλοποίησης του προγράμματος, σημειώνεται ότι μετά την από 30-11-2020 τροποποίησή του, συνέχιζε να εμφανίζει ισχυρή εσωτερική συνοχή μεταξύ Θεματικών Στόχων, Επενδυτικών Προτεραιοτήτων, Ειδικών Στόχων, Δεικτών Αποτελέσματος, Κατηγοριών Δράσης και Δεικτών Εκρών, οι οποίοι είχαν επιλεγεί για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των δράσεων του ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020. Επίκαιρη παρέμεινε η βασική στρατηγική που υλοποιούσε το όραμα του προγράμματος, ενώ συνολικά ο βαθμός ενεργοποίησης ήταν υψηλός και ο βαθμός εντάξεων έργων μέσος. Στο πλαίσιο αυτών υπήρξε υψηλός βαθμός νομικών δεσμεύσεων και σχετικά ικανοποιητικός βαθμός πιστοποιημένων

⁴⁷ Βλπ. <http://www.epdm.gr/el/Pages/epmdt.aspx> (Τελευταία πρόσβαση 21/4/2021).

⁴⁸ Βλπ. <http://www.epdm.gr/el/Pages/epmdt.aspx> (Τελευταία πρόσβαση 21/4/2021).

⁴⁹ Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, ΕΥΔ Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα», «Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης έτους 2021» - «Περιεκτική Έκθεση Υλοποίησης ανά Θεματικό Άξονα του Ε.Π. Μ.Δ.Τ.» (5/2022).

δαπανών. Τα μέχρι σήμερα αποτελέσματα του ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020 ανά Θεματική Προτεραιότητα είναι τα ακόλουθα⁵⁰:

α) Διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα:

1. Κωδικοποιήθηκε το θεσμικό πλαίσιο σε οκτώ (8) τομείς δημόσιας πολιτικής, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται η Δασική και Τουριστική Νομοθεσία, η κοινωνική προστασία και η κοινωνική πρόνοια,
2. Απλοποιήθηκαν οι εσωτερικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από έντεκα (11) φορείς του Δημόσιου τομέα, όπως το Υπουργείο Δικαιοσύνης, το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, το Υπουργείο Εσωτερικών, το Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου και το Υπουργείο Υγείας,
3. Απλοποιήθηκαν οι διαδικασίες και προτυποποιήθηκαν οι υπηρεσίες προς τους πολίτες σε οκτώ (8) τομείς πολιτικής, όπως η Υγεία, η Μεταναστευτική Πολιτική και η Δικαιοσύνη και
4. Δημιουργήθηκαν 127 Τοπικές Μονάδες Υγείας (TOMY).

β) Προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:

1. Αναβαθμίστηκε η λειτουργία πέντε (5) φορέων του Δημόσιου Τομέα με την χρήση συστημάτων ΤΠΕ, όπως του e-ΠΔΕ του Υπουργείου Οικονομικών, της Πολεοδομίας και του Υπουργείου Υγείας,
2. Εξασφαλίστηκε η διαλειτουργικότητα ανάμεσα σε δέκα (10) Μητρώα του Δημόσιου τομέα με τη συμβολή του ΕΠ ΜΔΤ,
3. Ολοκληρώθηκαν έντεκα (11) έργα ΤΠΕ για την υποστήριξη της αναβάθμισης της λειτουργίας τομέων προτεραιότητας του ΕΠ και την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, όπως το Εθνικό Ληξιαρχείο και το Πληροφοριακό Σύστημα Υποστήριξης των Επιχειρησιακών Λειτουργιών Μονάδων Υγείας του ΕΣΥ και
4. Πραγματοποιήθηκε η έναρξη της παροχής έξι (6) συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στους πολίτες, όπως η Ψηφιακή υπηρεσία ειδοποίησης και αντιμετώπισης πυρκαγιάς.

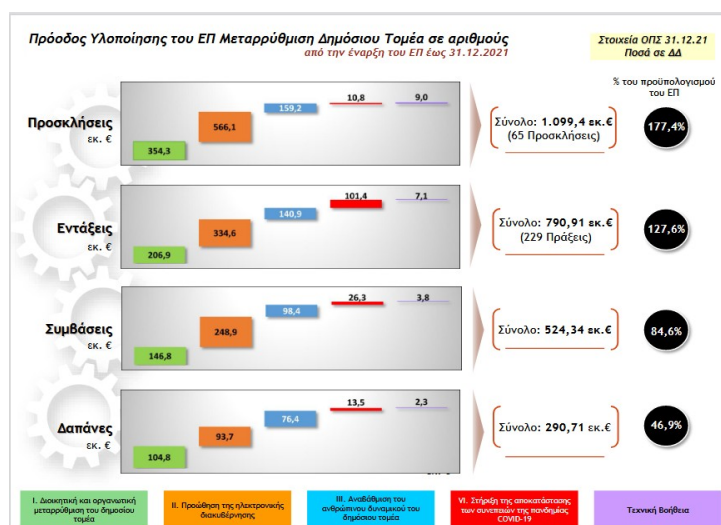
⁵⁰ Βλπ. Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, ΕΥΔ Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα», *Συνοπτική Έκθεση για την Ενημέρωση πολιτών, Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης έτους 2021*.

γ) Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου τομέα:

1. Ολοκληρώθηκε η συμμετοχή 209.993 δημοσίων υπαλλήλων σε προγράμματα κατάρτισης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και διοικητικών ικανοτήτων από το ΕΚΔΔΑ και την Εθνική Σχολή Δικαστών (ΕΣΔΙ),
2. Ολοκληρώθηκε η συμμετοχή 18.325 δημοσίων υπαλλήλων σε προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης από το ΕΚΔΔΑ και την Εθνική Σχολή Δικαστών (ΕΣΔΙ),
3. Πιστοποιήθηκαν 181.583 δημόσιοι υπάλληλοι μετά την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης,
4. Ολοκληρώθηκε η παρακολούθηση προγραμμάτων ταχείας εξέλιξης από 1.456 στελέχη και
5. 1.128 στελέχη καταρτίστηκαν και τοποθετήθηκαν σε θέσεις του Δημόσιου Τομέα για τη στήριξη των μεταρρυθμίσεων.

δ) Στήριξη της αποκατάστασης των συνεπειών της πανδημίας COVID-19:

1. Συστάθηκαν 282 δομές ειδικού σκοπού (Κινητές Ομάδες Υγείας - Κ.Ο.μ.Υ.) και 25 δομές μοριακών ελέγχων σε όλη την επικράτεια και
2. Πραγματοποιήθηκαν 7.401.291 δειγματοληψίες σε όλες τις Περιφερειακές Ενότητες της χώρας και 50.223 εμβολιασμοί σε 328 δομές.



Πηγή: Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, ΕΥΔ Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα», Συνοπτική Έκθεση για την Ενημέρωση πολιτών, Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης έτους 2021.

Συνεπώς, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματά του, το ΕΠ ΜΔΤ αποτέλεσε μια συνεκτική και ολοκληρωμένη δέσμη δράσεων που κατάφερε να πετύχει σε μεγάλο βαθμό τους στόχους του για την αναβάθμιση της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να καταστεί περισσότερο συντονισμένη, ευέλικτη και αποτελεσματική, αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και παρέχοντας πολιτοκεντρικές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης της ενίσχυσης της ανθεκτικότητας του συστήματος παροχής υπηρεσιών δημόσιας υγείας, ενόψει της εμφάνισης της πανδημίας COVID-19.

1.3 Παθογένειες και προκλήσεις

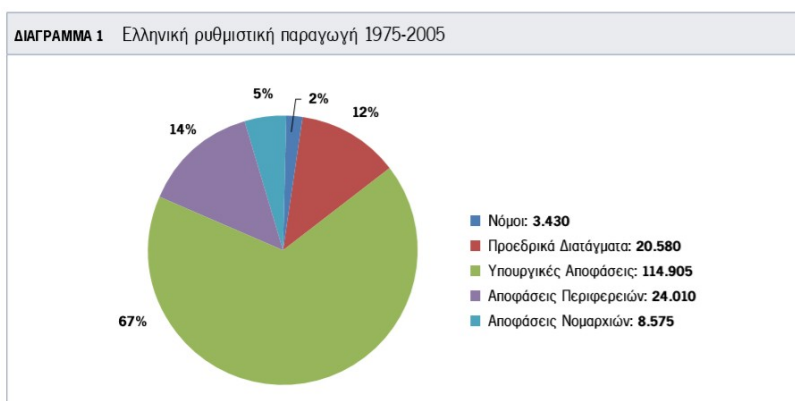
Το ελληνικό πολιτικό-διοικητικό σύστημα αντιμετωπίζει διαχρονικά μια σειρά προβλημάτων, τα οποία συχνά το καθιστούν αναποτελεσματικό ως προς την εκπλήρωση της αποστολής του. Ο πυρήνας αυτών των παθογενειών εντοπίζεται στην αδυναμία που εμφανίζει η Κεντρική Διοίκηση ως προς τη ρύθμιση των κοινωνικών και οικονομικών λειτουργιών, αλλά και της ίδιας της εσωτερικής λειτουργίας της. Η αδυναμία αυτή συνδέεται άρρηκτα με τον έντονο κατακερματισμό, την εφαρμογή άναρχων πρακτικών και την ύπαρξη φυγόκεντρων τάσεων, που οδηγούν σε απορρύθμιση και υπονομεύουν το συντονισμό και την άσκηση συνεκτικής πολιτικής, καθώς επίσης και την προάσπιση της διαφάνειας και της δημοκρατικής λογοδοσίας. Ο έντονος φορμαλισμός σε συνδυασμό με την παράκαμψη των τυπικών κανόνων, φανερώνουν την έκδηλη τάση της Διοίκησης να λειτουργεί χωρίς νομικές και διαδικαστικές δεσμεύσεις, αλλά ταυτόχρονα να εμφανίζεται ότι τις τηρεί.

Από τις αναλύσεις⁵¹ που έχουν προηγηθεί στο παρελθόν, με σκοπό την ανίχνευση των αιτιών που οδήγησαν σε αυτή την κατάσταση, οι κυριότερες από αυτές συνοψίζονται στην πελατειακή παράδοση και τα κατακερματισμένα συντεχνιακά συμφέροντα, που κρατούν συχνά δέσμια τη δημόσια πολιτική, την πολλαπλότητα των ρυθμίσεων, αλλά και των εξαιρέσεων από αυτές, τα διαφορετικά καθεστώτα των υπαλλήλων του Δημοσίου τομέα, την εσωστρέφεια των δομών και την έλλειψη μηχανισμών οριζόντιου συντονισμού και ελέγχου των διαδικασιών, καθώς και την έλλειψη διασύνδεσης των ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων.

⁵¹ Βλπ. Κ. Σπανού, «Δημόσια Διοίκηση και δημόσια πολιτική», στο Ε. Σπηλιωτόπουλος, Α. Μακρυδημήτρης (επιμ.) *Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*, 2001, σελ. 169-188 και Κ. Σπανού, «Το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης. Μια πρώτη προσέγγιση», Αθήνα, IOBE, Νο 4/1996.

Στην κατεύθυνση της θεραπείας αυτών των παθογενειών βρίσκονται οι εξορθολογιστικές παρεμβάσεις, οι οποίες στοχεύουν στη διαμόρφωση ενιαίων κανόνων και προδιαγραφών, ενιαίας αντίληψης και δράσης. Επιπλέον, η αποκατάσταση της διαφάνειας στη Διοίκηση και της εμπιστοσύνης τόσο των πολιτών, όσο και των επιχειρήσεων που συναλλάσσονται μαζί της, ξεκινάει από την προσπάθεια εξάλειψης του κατακερματισμού και τη διασφάλιση της συνεπούς τήρησης διαδικασιών και υποχρεώσεων.

Στην έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (στο εξής ΟΟΣΑ)⁵² για την ελληνική Διοίκηση (2011)⁵³ εντοπίζεται η διασύνδεση των προβλημάτων μεταξύ τους. Οι αδυναμίες της κεντρικής εξουσίας και των ελεγκτικών μηχανισμών, το πολύπλοκο νομικό πλαίσιο και η ανεπάρκεια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ευνοούν την ανάπτυξη και τη διατήρηση υψηλών επιπέδων διαφθοράς στη χώρα. Ως εκ τούτου απαιτείται μία σειρά από οριζόντιες, αλλά και τομεακές παρεμβάσεις για την αντιμετώπισή τους.



Καρκατσούλης Π., (2014), Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση, στο Ανταγωνιστικότητα για ανάπτυξη: προτάσεις πολιτικής, Αθήνα: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, σ. 590.

Αξιοσημείωτο δε είναι το γεγονός ότι οι ανωτέρω παθογένειες και δυσλειτουργίες της Διοίκησης, καθώς και το επίπεδο της μεταξύ τους σύνδεσης, εμφανίζονταν διαχρονικά στην πολιτική ατζέντα, ήδη από την προ κρίσης περίοδο, χωρίς ωστόσο να έχουν εξαλειφθεί, παρά τη λήψη και σχετικών συστάσεων εκ μέρους της ΕΕ και διεθνών οργανισμών, την εκπόνηση σχεδίων δράσης και την παροχή κοινοτικής χρηματοδότησης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ένταξή τους στην ατζέντα των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων των Προγραμμάτων Προσαρμογής, με τη μορφή αιρεσιμοτήτων, οι οποίες συνδέονται με την εκταμίευση των δόσεων των

⁵² Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [About | OECD](#) (Τελευταία πρόσβαση: 24.10.2024).

⁵³ Βλπ. OECD "Greece: Review of the Central Administration", 2011.

δανείων. Ως απόρροια αυτού, αποτελούν έκτοτε αντικείμενο στενής παρακολούθησης και καθοδήγησης, ενώ οι ενέργειες στις οποίες οφείλει, κάθε φορά, να προβεί η ελληνική κυβέρνηση για την υλοποίησή τους ακολουθούν ένα πλάνο με αυστηρές προθεσμίες. Η χρήση των νέων τεχνολογιών αναδείχθηκε σε ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία δράσης προς αυτή την κατεύθυνση, ενώ η καλύτερη αξιοποίησή τους αναμένεται να συντελέσει καθοριστικά στην εξάλειψη του οργανωτικού κατακερματισμού και στην ενιαία αντιμετώπιση των χρόνιων διαρθρωτικών αδυναμιών της ελληνικής Διοίκησης⁵⁴.

⁵⁴ Βλπ. Σ. Παναγιωτοπούλου, «Αξιοποίηση των εργαλείων ΤΠΕ κατά την περίοδο του covid 19 στη διοίκηση», ΚΣΤ' Εκπαιδευτική σειρά - Τελική εργασία, ΕΣΔΔΑ, 2020.

Κεφάλαιο 2^ο : Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ευρωπαϊκή Ένωση

2.1 Ιστορική αναδρομή

Οι προσπάθειες εφαρμογής προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης⁵⁵ στα ανεπτυγμένα δυτικά κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεκίνησε τη δεκαετία του '80, ενώ στις αρχές της δεκαετίας του '90 στο επίκεντρό τους βρίσκεται η ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη μέσω της παροχής υπηρεσιών από τη Δημόσια Διοίκηση, καθώς και η ενθάρρυνση της συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων. Το «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» εισάγεται στο Ηνωμένο Βασίλειο από τη Μάργκαρετ Θάτσερ, η οποία, με σκοπό να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στην καλή λειτουργία του κράτους, αποφάσισε την εφαρμογή αρχών διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς. Παράλληλα, πραγματοποίησε μεταφορά αρμοδιοτήτων από τα ανώτερα στα κατώτερα επίπεδα Διοίκησης και στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.

Την ίδια περίοδο, εκτός από το Ηνωμένο Βασίλειο και άλλες χώρες, όπως η Ισπανία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία και το Βέλγιο, πραγματοποίησαν ανάλογες μεταρρυθμιστικές ενέργειες, οι οποίες είχαν ως κοινό παρονομαστή οικονομικούς παράγοντες, οι οποίοι εδράζονταν στις δημοσιονομικές πιέσεις, ως συνέπεια της παγκοσμιοποίησης. Η ανάγκη για τον εξορθολογισμό των δημοσίων δαπανών και την καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων οδήγησε στην αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης σε αυτά τα κράτη. Ωστόσο, το μεταρρυθμιστικό εγχείρημα του Ηνωμένου Βασιλείου διαφέρει από αυτό των άλλων κρατών της ηπειρωτικής Ευρώπης, ως προς το γεγονός ότι ήταν κυρίως προσανατολισμένο στην ελεύθερη αγορά και τη διοίκηση του προσωπικού, ενώ οι προσπάθειες πραγματοποίησης ανάλογων μεταρρυθμίσεων από κράτη της Νότιας Ευρώπης δεν είχαν την ίδια επιτυχία, καθώς αυτές αντιμετώπισαν σοβαρές δυσκολίες στην υιοθέτηση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ από τις Δημόσιες Διοικήσεις τους.

Οι σύγχρονες μεταρρυθμιστικές τάσεις που επικρατούν στις χώρες της ΕΕ επικεντρώνονται στην επικουρικότητα της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης. Πρόκειται για την ανανέωση του ρόλου της κεντρικής διοίκησης, η οποία θα έχει πλέον αποκλειστικά επιτελικό ρόλο και τα υπουργεία θα περιορίζονται σε καθαρά στρατηγικές δράσεις συγκεκριμένων τομέων της δημόσιας πολιτικής, ενώ το σύνολο

⁵⁵ Βλπ. Στ. Κτιστάκη, ό.π., σελ. 98-99.

των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων θα εκχωρούνται στους αποκεντρωμένους και αυτοδιοικούμενους οργανισμούς. Οι προσπάθειες για τη μεταρρύθμιση του Δημόσιου τομέα τις τελευταίες δεκαετίες συμπίπτουν ως προς την ανάγκη, αρχικά της μείωσης του μεγέθους του κράτους, το οποίο έχει καταλυτικό ρόλο στην οργανωτική δομή της κεντρικής διοίκησης και στον επιμερισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ των φορέων της, του διαχωρισμού της χάραξης δημόσιων πολιτικών από την κυβέρνηση και της εφαρμογής τους από τη Δημόσια Διοίκηση και τέλος, της αναδιάρθρωσης της εσωτερικής δομής όλων των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.

Άλλες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η ΕΕ είναι η διοικητική αναβάθμιση των κρατών μελών της, με γνώμονα τις ευρωπαϊκές αντιλήψεις για το κράτος, την πολιτική και τη Διοίκηση. Αυτό προϋποθέτει ότι η υιοθέτηση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ από τα κράτη και οι συνακόλουθοι στόχοι για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να συνάδουν με το ευρύτερο πλαίσιο της δημοκρατικής λειτουργίας και της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος.

2.2 Η ευρωπαϊκή επιρροή στις εθνικές διοικήσεις

Σύμφωνα με τον Knill η ΕΕ δεν έχει συγκροτήσει ένα αυτοτελές πεδίο ευρωπαϊκής πολιτικής για τις Δημόσιες Διοικήσεις των κρατών μελών της, επομένως δεν υπάρχει ένα ευρωπαϊκό διοικητικό πρότυπο, το οποίο να περιλαμβάνει προδιαγραφές με τις οποίες αυτές πρέπει να εναρμονίζονται κατά τη λειτουργία τους⁵⁶. Ωστόσο, η ΕΕ έχει αναπτύξει ήπιους μηχανισμούς πίεσης και έχει ασκήσει σημαντική επίδραση στις εθνικές διοικήσεις, ιδιαίτερα την περίοδο που ακολούθησε τη δημοσιονομική κρίση, μέσω ανελαστικών παρεμβάσεων και αναγκαστικών αλλαγών. Πρόκειται για μια διαδικασία εγχώριας προσαρμογής, βάσει ενωσιακών προτιμήσεων και προτύπων, η οποία οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα στο εσωτερικό των κρατών μελών της⁵⁷.

Το πρωτογενές δίκαιο της Ένωσης περιορίζει τη δράση της στην προώθηση της διοικητικής συνεργασίας μεταξύ των εθνικών διοικήσεων, δίνοντας έμφαση στη

⁵⁶ Βλπ. C. Knill “The Europeanization of National Administrations”, 2001, σελ.1.

⁵⁷ Βλπ. C. Radaelli, T. Exadaktylos “Lessons Learned: Beyond Causality”, στο T. Exadaktylos & C. Radaelli (Επίμ.), *Research Design in European Studies. Establishing Causality in Europeanization and Domestic Change*, 2012, σ. 255-264.

βελτίωση της διοικητικής ικανότητας με σκοπό την εφαρμογή του δικαίου της ΕΕ⁵⁸. Από τις αρχές της δεκαετίας τους '90 εμφανίζεται ο όρος «Ευρωπαϊκός Διοικητικός Χώρος» (ΕΔΧ), ο οποίος, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, συγκροτείται από κοινές αρχές για τη Δημόσια Διοίκηση μεταξύ των κρατών μελών της Ένωσης: αξιοπιστία, προβλεψιμότητα, προσβασιμότητα, διαφάνεια, λογοδοσία, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, ενώ περιέχει μία δέσμη κοινών προδιαγραφών για τη δράση εντός της Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες υποστηρίζονται από διαδικασίες και μηχανισμούς ελέγχου και λογοδοσίας⁵⁹. Παρόλο που ο ΕΔΧ αποτελεί μία προσπάθεια ορισμού ενός κοινού ευρωπαϊκού διοικητικού πλαισίου αναφοράς για τις Δημόσιες Διοικήσεις των κρατών μελών της ΕΕ, δεν συγκροτεί ένα διακριτό διοικητικό κεκτημένο γι' αυτά. Παράλληλα, δεν προωθήθηκε ένα κοινό διοικητικό δίκαιο μεταξύ τους, ενώ κοινές πρακτικές και εργαλεία υποστήριξης, όπως το ΚΠΑ⁶⁰, που υποστήριξε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, δεν ενσωματώθηκαν στις αποδεκτές νόρμες των εθνικών διοικήσεων. Αυτό αποτελεί απόδειξη ότι δεν έχει συγκροτηθεί επίσημα ο ΕΔΧ⁶¹.

Συνέπεια της μη ύπαρξης κοινών κατευθυντήριων γραμμών για τη σύγκλιση των διοικητικών συστημάτων είναι ο υψηλός βαθμός διοικητικής αυτοτέλειας των κρατών μελών ως προς τη διαμόρφωση πολιτικής για τους διοικητικούς θεσμούς τους, με αποτέλεσμα να διατηρηθεί ο εξατομικευμένος χαρακτήρας τους και να υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Παρά λοιπόν την επίδραση που έχει ασκήσει η διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης στις εθνικές διοικήσεις, ως προς την αναδιοργάνωση και αναπροσαρμογή τους στα νέα δεδομένα, δεν κατάφερε να τις οδηγήσει σε ριζικό μετασχηματισμό και διοικητική σύγκλιση μεταξύ τους, γεγονός το οποίο αιτιολογείται και από την απουσία ουσιαστικής αρμοδιότητας παρέμβασης στο διοικητικό πεδίο εκ μέρους της ΕΕ.

⁵⁸ Βλπ. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (C115) *Ενοποιημένη απόδοση της Συνθήκης για την ΕΕ και της Συνθήκης για τη Λειτουργία της ΕΕ*, άρθρο 197, 2008.

⁵⁹ Βλπ. OECD *“European Principles for Public Administration”*, 1999, σελ.6.

⁶⁰ Βλπ. Common Assessment Framework.

⁶¹ Βλπ. Α. Dimitrova *“Enlargement, Institution-Building and the EU’s Administrative Capacity Requirement”*, 2002, σελ. 182 και Θ. Τσέκος *«Ευρωπαϊκοί Ρυθμοί και Ελληνικοί Τρόποι: Η (Αβέβαιη) Ελληνική Πορεία προς τον (Ασαφή) Ευρωπαϊκό Διοικητικό Χώρο»* στο Α. Πασσάς & Θ. Τσέκος (Επίμ.), *Εθνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση: Η Ελληνική Εμπειρία*, 2009, σελ. 117.

2.2.1 Η ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση

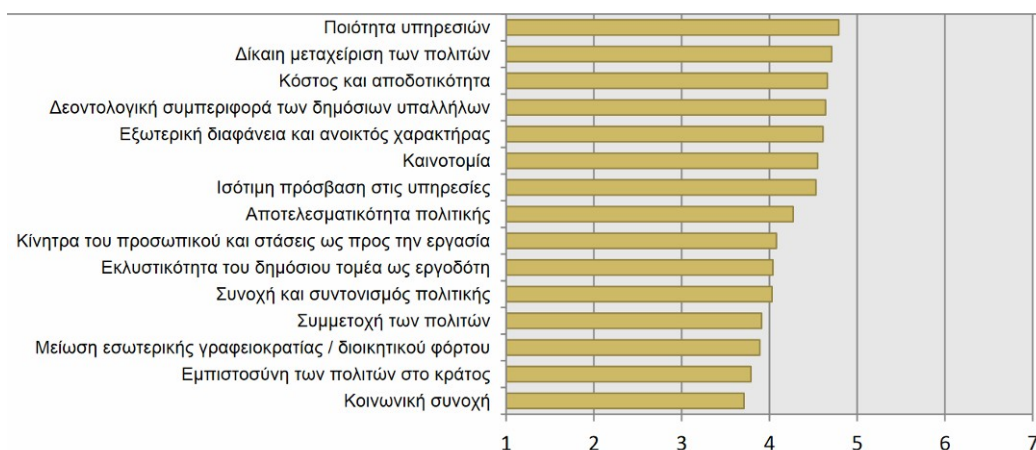
Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου⁶², η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε το Νοέμβριο του 2016 ένα Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο για την Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο εξετάζει την επίτευξη αποτελεσμάτων σχετικά με τη βελτίωση της λογοδοσίας, τη χάραξη πολιτικής, τις δομές και τις διαδικασίες, τους ανθρώπινους πόρους και την παροχή υπηρεσιών από τις εθνικές Δημόσιες Διοικήσεις.

Οι μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα τις τελευταίες δύο δεκαετίες στα κράτη μέλη της ΕΕ είχαν θετική επίδραση στην οικονομική αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς οι θεσμοί έγιναν πιο ανοιχτοί και διαφανείς και η πρόσβαση και η ποιότητα των υπηρεσιών βελτιώθηκε. Ταυτόχρονα όμως μειώθηκε η εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι στο κράτος και ελαττώθηκε η κοινωνική συνοχή και η ελκυστικότητα του Δημόσιου τομέα ως εργοδότη. Αυτή η ανισορροπία οφείλεται ίσως στο γεγονός ότι λόγω του περιορισμού της συστημικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των μεταρρυθμίσεων, πραγματοποιήθηκαν λίγες συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ χωρών, τομέων πολιτικής και οργανισμών διοίκησης και έτσι δεν υπάρχει επαρκής καταγραφή των εμπειριών από τις μεταρρυθμίσεις και το βαθμό επιτυχίας τους. Επίσης, συχνά οι μεταρρυθμίσεις αντικατοπτρίζουν μια πολιτική ή δημοσιονομική λογική και εκκινούν από τα ανώτατα κλιμάκια προς τα κάτω, αναβάλλοντας την ενασχόληση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την επανεξέταση της λειτουργίας του κράτους και την αλλαγή στη φιλοσοφία διοίκησης. Ο βαθμός αυτονομίας των διευθυντικών στελεχών είναι πολλές φορές χαμηλός, οι θεσμοί δεν ενθαρρύνονται να καλλιεργήσουν μία εσωτερική ικανότητα προβληματισμού, να μάθουν από τις αποτυχίες τους και να καινοτομούν, ενώ συχνά οι αναδιαρθρώσεις με έντονα φορμαλιστικό χαρακτήρα οδηγούν σε μία γενικευμένη μεταρρυθμιστική κόπωση⁶³.

⁶² Το Ευρωπαϊκό Εξάμηνο θεσπίστηκε το 2010 με σκοπό να συμβάλει στο συντονισμό των οικονομικών, δημοσιονομικών και εργασιακών πολιτικών των κρατών μελών της ΕΕ σε όλη τη διάρκεια του έτους, καθώς και στην υποστήριξη της επίλυσης των οικονομικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει συνολικά η ΕΕ.

Βλπ. <https://www.consilium.europa.eu/el/press/press-releases/2020/07/20/european-semester-2020-country-specific-recommendations-adopted/> (Τελευταία πρόσβαση 29.04.2021).

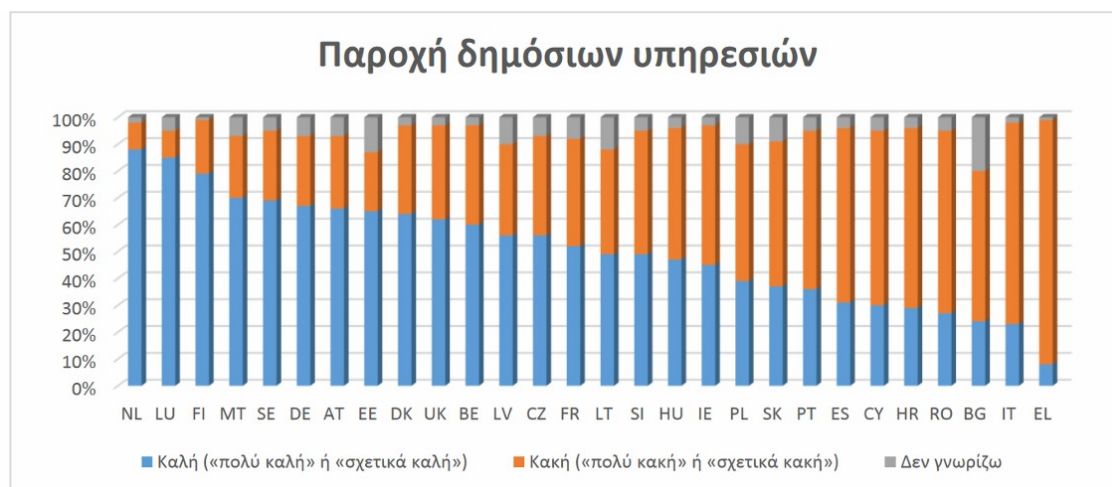
⁶³ Βλπ. Ευρωπαϊκό Εξάμηνο: Θεματικό ενημερωτικό δελτίο-Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης (16-11-2016), σελ. 2-3.



Επιτεύγματα μεταρρυθμίσεων

Πηγή: Ευρωπαϊκό Εξάμηνο: Θεματικό ενημερωτικό δελτίο-Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης (16.11.2016), σελ. 2.

Οι βασικές προκλήσεις⁶⁴ που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εθνικές Διοικήσεις περιλαμβάνουν την ενίσχυση της εκτελεστικής ικανότητας των κρατών κατά την υλοποίηση ορθών πολιτικών, καθώς και την ανάπτυξη συμμετοχικών δεξιοτήτων και δεξιοτήτων εποπτείας των κοινωνικών φορέων, πεδίο στο οποίο υφίστανται μεγάλες διαφορές εντός της ΕΕ.



Παροχή δημόσιων υπηρεσιών

Πηγή: Ευρωπαϊκό Εξάμηνο: Θεματικό ενημερωτικό δελτίο-Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης (16.11.2016), σελ. 6.

Επίσης, οφείλουν να προωθήσουν την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση, την αντιμετώπιση του κινδύνου της γήρανσής τους και ταυτόχρονα της αύξησης της έντασης εργασίας και του εργασιακού άγχους, καθώς και την έλλειψη αξιοκρατικών προσλήψεων στο Δημόσιο τομέα, οι οποίες ευνοούν τη διαφθορά και υπονομεύουν την απόδοση της Δημόσιας Διοίκησης και να

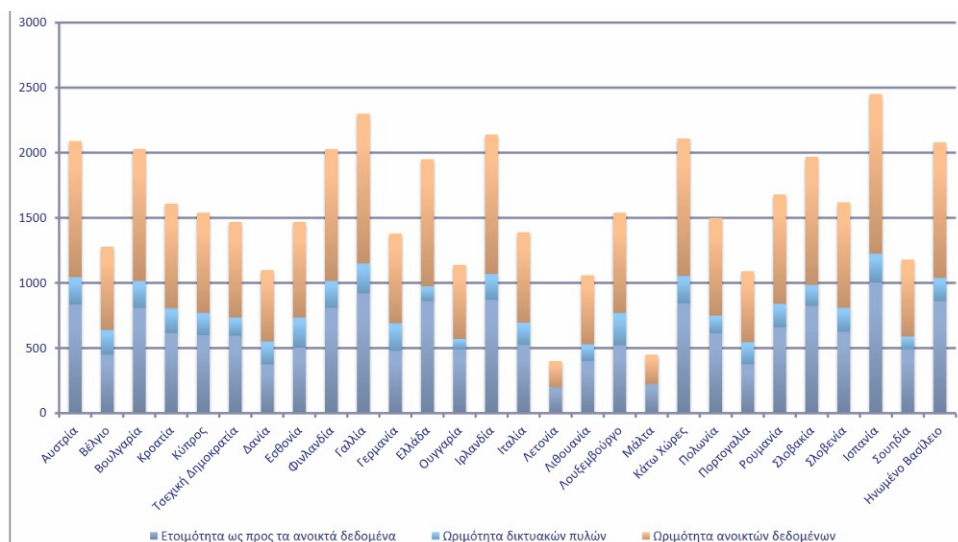
⁶⁴ Βλπ. Ευρωπαϊκό Εξάμηνο: Θεματικό ενημερωτικό δελτίο-Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης (16-11-2016), σελ. 3-10.

αναβαθμίσουν την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, γεγονός που προϋποθέτει την αύξηση του επιπέδου εμπιστοσύνης των πολιτών στη Δημόσια Διοίκηση, την ευχέρεια στην άσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την κοινωνική ευημερία. Ακόμα, πρέπει να επιτύχουν μία ομοιόμορφη αύξηση των επιδόσεων στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση από όλα τα κράτη της ΕΕ, με κριτήρια την επικέντρωση στο χρήστη, τη διαφάνεια και τη διασυννοριακή κινητικότητα και την συνολική βελτίωση της παροχής διαδικτυακών δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και τη δημοσιοποίηση «ανοικτών δεδομένων»⁶⁵ και τον καθορισμό κανόνων για την επαναχρησιμοποίησή τους, για την αύξηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας του κράτους και την τόνωση της έρευνας και της συμμετοχής των πολιτών, ώστε να ενισχυθεί η βάση τεκμηρίωσης στη χάραξη πολιτικών.

Επιδόσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Τέλος, πρέπει να αντιμετωπίσουν τις αυξημένες δημοσιονομικές πιέσεις μέσω της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, να προβλέψουν τη δημιουργία κοινωνικών προκλήσεων και να λάβουν προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπισή τους, γεγονός που συνεπάγεται δημόσιους οργανισμούς αφοσιωμένους στην εκτέλεση της αποστολής τους, με άξονα την καινοτομία, με μακροπρόθεσμη εστίαση, αποκεντρωμένους, δικτυωμένους και σε ετοιμότητα να αναλάβουν τους κινδύνους που προκύπτουν.

Βλπ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, European Public Sector Innovation Scoreboard, 2014.



Ανοικτά δεδομένα

Πηγή: Ευρωπαϊκό Εξάμηνο: Θεματικό ενημερωτικό δελτίο-Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης (16.11.2016), σελ. 9.

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων προτείνονται τα εξής:

Πρόκληση	Προτάσεις αντιμετώπισης
<i>Καλύτερη Δημόσια Διοίκηση</i>	Συνεκτίμηση του πολιτικού πλαισίου κατά το σχεδιασμό και εφαρμογή διοικητικών μεταρρυθμίσεων.
<i>Αποτελέσματα και λογοδοσία</i>	Υιοθέτηση μίας προσέγγισης βάσει συστημάτων στη Δημόσια Διοίκηση, που θα χαρακτηρίζεται από λογοδοσία του κράτους, με βάση την αξιοκρατία, τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των πολιτών.
<i>Θεσμικές δομές και διαδικασίες</i>	Βελτίωση της ποιότητας αλληλεπίδρασης μεταξύ των φορέων και των δημόσιων αρχών, μέσω της αναβάθμισης της συστημικής παραγωγικότητας, της ενίσχυσης της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, της αντιστοίχισης των αρμοδιοτήτων, της ενθάρρυνσης της διαδημοτικής συνεργασίας, του εξορθολογισμού και απλοποίησης διαδικασιών και της χρήσης σφαιρικά σχεδιασμένων λύσεων ΤΠΕ ⁶⁶ .
<i>Δημόσιες υπηρεσίες και διαχείριση ανθρώπινων πόρων</i>	Σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού που θα περιλαμβάνει κατάλληλους ανθρώπους, με κατάλληλες δεξιότητες, την κατάλληλη στιγμή, προσέλκυση νέων υποψηφίων, δυνατότητα κινητικότητας εντός και μεταξύ των οργανισμών, διευκόλυνση της εξέλιξης των διευθυντικών στελεχών, προαγωγή της ομαδικής εργασίας, εφαρμογή πρακτικής διορισμών, προαγωγής και ανάπτυξης βάσει ικανοτήτων, δημιουργία χώρων εργασίας που παρέχουν ερεθίσματα και αύξηση της εμπιστοσύνης στο προσωπικό, πλήρης αξιοποίηση της ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργία ευρύτερου πλαισίου για τη διαχείριση της απόδοσης.

⁶⁶ Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

<i>Ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών</i>	Ανάπτυξη ικανότητας ανάλυσης και καλύτερης βάσης τεκμηρίωσης κατά τη χάραξη της πολιτικής, εξασφάλιση της συμμετοχής της Κοινωνίας των Πολιτών, ερευνητικών και επαγγελματικών οργανισμών, θέσπιση αποτελεσματικού κέντρου διακυβέρνησης, πέρασμα στη δοκιμή και τον πειραματισμό, αύξηση της διαφάνειας και του ανοιχτού χαρακτήρα και διάθεση δεδομένων για την ανάπτυξη καλύτερων υπηρεσιών.
<i>Παροχή υπηρεσιών</i>	Κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών των πολιτών, των επιχειρήσεων και άλλων διοικήσεων, παροχή υπηρεσιών σε χρόνο, τόπο και ρυθμό που εξυπηρετεί καλύτερα τους χρήστες, δυνατότητα εγγραφής «μόνον άπαξ» και αυτοματοποιημένων υπηρεσιών (no-stop shop), επανεξέταση ολόκληρου του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών, εφαρμογή δημιουργικής διακοπής υπηρεσιών και αντικατάσταση παρωχημένων υπηρεσιών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, μετάβαση σε κοινές εσωτερικές υπηρεσίες και σε μια πελατοκεντρική προσέγγιση, καθώς και παρότρυνση των πολιτών και των οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών να αξιοποιούν τις γνώσεις τους ως χρήστες υπηρεσιών, ώστε να συμμετέχουν στο σχεδιασμό μαζί με τις Δημόσιες Διοικήσεις και να επιμερίζονται την ευθύνη, συμπεριλαμβανομένης της συνεργατικής ανάθεσης.
<i>Διαχείριση επιτυχούς μεταρρύθμισης</i>	Πραγματοποίηση μεταρρυθμίσεων βασισμένων σε εκ των προτέρων αξιολογήσεις των ιδιαίτερων συνθηκών, επικεντρωμένων περισσότερο στους στόχους και τα αποτελέσματα και λιγότερο στις περικοπές δαπανών, ανάπτυξη των δυνατοτήτων των δημόσιων λειτουργιών, έλεγχος του επιπέδου διαχειριστικής αυτονομίας και πολιτικοποίησης, προσοχή στο ρυθμό και τη διαβάθμιση των μεταρρυθμίσεων, ώστε να αποφεύγεται ο υπερβολικός φόρτος, υιοθέτηση ρεαλιστικής προσέγγισης με χρήση απλών συστημάτων για στελέχη και υπαλλήλους, αποφυγή γρήγορων λύσεων, προώθηση του τρίπτυχου επικοινωνία-συναίνεση-εμπιστοσύνη και συνεχής επανεξέταση και αξιολόγηση.

Πηγή: Ευρωπαϊκό Εξάμηνο: Θεματικό ενημερωτικό δελτίο-Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης (16-11-2016), σελ. 10-18.

2.3 Η Πολιτική Συνοχής

Ο στόχος της επίτευξης οικονομικής και κοινωνικής συνοχής στην ΕΕ, με σκοπό τη μείωση των περιφερειακών ανισοτήτων, όπως ορίζεται στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη⁶⁷, προωθείται μέσω της Πολιτικής συνοχής. Μετά τη Συνθήκη της Λισαβόνας προστίθεται σε αυτήν και ο στόχος της εδαφικής συνοχής, για την προώθηση μίας ισορροπημένης και βιώσιμης εδαφικής ανάπτυξης. Η Πολιτική συνοχής 2014-2020, μέσω των 11 θεματικών της στόχων⁶⁸, συνέβαλλε στην

⁶⁷ Βλπ. Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (L 169/1) *Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη*, (29.6.1987).

⁶⁸ Οι θεματικοί στόχοι για την περίοδο 2014-2020 ήταν:

1. Ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας,
2. Βελτίωση της πρόσβασης σε ΤΠΕ, της χρήσης και της ποιότητάς τους,

υλοποίηση των στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», η οποία αποτελεί την αναπτυξιακή στρατηγική της Ένωσης, ενώ μέσω των ΕΔΕΤ χρηματοδότησε μέτρα για τη στήριξη της απασχόλησης, της καινοτομίας, της εκπαίδευσης, της ένταξης και της μετάβασης σε μία οικονομία με μειωμένη χρήση διοξειδίου του άνθρακα.

Ο θεματικός στόχος 11 περιλάμβανε τη δημιουργία σταθερών, προβλέψιμων και ευέλικτων θεσμών, οι οποίοι θα ήταν σε θέση να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε κοινωνικές προκλήσεις⁶⁹, ενώ θα παρείχαν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, θα θέσπιζαν νέες λύσεις πολιτικής και θα βρίσκονταν σε ανοιχτή επικοινωνία με τους πολίτες. Για την υλοποίησή του έπρεπε να πραγματοποιηθούν επενδύσεις στις υποδομές και στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και στα συστήματα και τα εργαλεία της Δημόσιας Διοίκησης, με σκοπό τη δημιουργία μίας σύγχρονης Διοίκησης, η οποία θα στελεχώνεται από ενεργούς και άρτια κατηρτισμένους υπαλλήλους.

Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) χρηματοδοτεί επενδύσεις στη θεσμική επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και των υπηρεσιών της με σκοπό την πραγματοποίηση μεταρρυθμίσεων, τη βελτίωση του κανονιστικού πλαισίου και την ορθή διακυβέρνηση. Πιο συγκεκριμένα, οι μεταρρυθμίσεις αφορούν στη δημιουργία συνεργιών ανάμεσα στις πολιτικές, τη διασφάλιση της ακεραιότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας στη Δημόσια Διοίκηση και στις δαπάνες δημόσιων κονδυλίων, την ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών και πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Επίσης, το ΕΚΤ προωθεί την ενίσχυση παραγόντων για την υλοποίηση κοινωνικών πολιτικών και πολιτικών απασχόλησης, παιδείας και υγείας, καθώς και τομεακών και εδαφικών συμφώνων που θα κινητοποιήσουν μεταρρυθμίσεις σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

-
3. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ),
 4. Στήριξη της μετάβασης σε μια οικονομία με μειωμένη χρήση άνθρακα,
 5. Προώθηση της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή, πρόληψη και διαχείριση κινδύνων,
 6. Διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος, και προώθηση της αποδοτικής χρήσης πόρων,
 7. Προώθηση βιώσιμων μεταφορών και βελτίωση των υποδομών δικτύων,
 8. Προώθηση της βιώσιμης και ποιοτικής απασχόλησης και στήριξη της κινητικότητας των εργαζομένων,
 9. Προώθηση της κοινωνικής ένταξης, της καταπολέμησης της φτώχειας και όλων των διακρίσεων,
 10. Επενδύσεις στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και τη δια βίου μάθηση,
 11. Βελτίωση της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

Βλπ. https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/how/priorities (Τελευταία πρόσβαση: 24.4.2021).

⁶⁹ Βλπ. https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/themes/better-public-administration/ (Τελευταία πρόσβαση 24.4.2021).

Αντίστοιχα, το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) χρηματοδοτεί δράσεις για την ενίσχυση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των Δημόσιων Διοικήσεων, καθώς και για την παροχή εξοπλισμού και υποδομών, με στόχο την υποστήριξη του εκσυγχρονισμού των δημόσιων υπηρεσιών στους τομείς της απασχόλησης, της εκπαίδευσης, της υγείας, της κοινωνικής πολιτικής και της φορολογίας. Ακόμα, χρηματοδοτεί την εξασφάλιση διοικητικής επάρκειας για την υλοποίηση της ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας.

Την περίοδο 2021-2027 οι στόχοι της ΕΕ για την υλοποίηση της Πολιτικής συνοχής είναι οι ακόλουθοι πέντε⁷⁰:

1. μια εξυπνότερη Ευρώπη, μέσω της καινοτομίας, της ψηφιοποίησης, του οικονομικού μετασχηματισμού και της στήριξης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων,
2. μια πιο πράσινη Ευρώπη χωρίς εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, που εφαρμόζει τη συμφωνία του Παρισιού και επενδύει στην ενεργειακή μετάβαση, στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής,
3. μια πιο συνδεδεμένη Ευρώπη, με στρατηγικά δίκτυα μεταφορών και ψηφιακά δίκτυα,
4. μια πιο κοινωνική Ευρώπη, που υλοποιεί τον ευρωπαϊκό πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων και στηρίζει την ποιοτική απασχόληση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες, την κοινωνική ένταξη και την ίση πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και
5. μια Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες, με τη στήριξη των αναπτυξιακών στρατηγικών που καταρτίζονται σε τοπικό επίπεδο και της βιώσιμης αστικής ανάπτυξης σε όλη την ΕΕ.

Βάσει των ανωτέρω στόχων πολιτικής τίθενται και οι ανάλογες προτεραιότητες σε εθνικό επίπεδο.

Ο ΣΠ1⁷¹ «Μια εξυπνότερη Ευρώπη μέσω της προώθησης του καινοτόμου και έξυπνου οικονομικού μετασχηματισμού» αποτελεί έναν κεντρικό στόχο για την ελληνική οικονομία. Αυτός θα πραγματοποιηθεί μέσω της συστηματικής αύξησης της παραγωγικότητας και της εξωστρέφειάς της, καθώς και της στενότερης σύνδεσης της

⁷⁰ Βλπ. https://www.espa.gr/el/Pages/CohesionPolicy_21-27.aspx (Τελευταία πρόσβαση: 26.09.2022).

⁷¹ Βλπ. Στόχος Πολιτικής.

παραγωγής με την τεχνολογία και την καινοτομία. Ωστόσο, αυτή η στροφή της οικονομίας θα πρέπει να υλοποιηθεί σε συνάρτηση με τους λοιπούς κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους της χώρας.

Ο ΣΠ2 «Μια πιο πράσινη χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και ανθεκτική Ευρώπη μέσω της προώθησης της καθαρής και δίκαιης ενεργειακής μετάβασης, των πράσινων και γαλάζιων επενδύσεων, της κυκλικής οικονομίας, της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή και της πρόληψης και διαχείρισης κινδύνων» θέτει σε προτεραιότητα επιλογές πολιτικής που θα συμβάλλουν, μεταξύ άλλων, στη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης σε όλους τους τομείς, στην προώθηση της αυτονομίας με χρήση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, στη μετάβαση των νησιών σε καθαρές μορφές ενέργειας και στην αναβάθμιση των δικτύων μεταφοράς και διανομής.

Ο ΣΠ3 «Μια πιο διασυνδεδεμένη Ευρώπη μέσω της ενίσχυσης της κινητικότητας και των περιφερειακών διασυνδέσεων ΤΠΕ» προάγει τον οικονομικό και ψηφιακό μετασχηματισμό, με σκοπό την ενίσχυση της συνδεσιμότητας μέσω ευρυζωνικής πρόσβασης υψηλών ταχυτήτων και της στήριξης της ανάπτυξης προσβάσιμων, υψηλής ποιότητας, πολυτροπικών, ανθεκτικών στην κλιματική αλλαγή, έξυπνων και βιώσιμων υποδομών και συστημάτων μεταφορών.

Ο ΣΠ4 «Μια πιο κοινωνική Ευρώπη μέσω της υλοποίησης του ευρωπαϊκού πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων» στοχεύει σε μια πιο κοινωνική Ελλάδα, μέσω της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό και της διασφάλισης της ισότιμης πρόσβασης σε ποιοτικές υπηρεσίες και αγαθά.

Ο ΣΠ5 «Μια Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες της, μέσω της προώθησης της βιώσιμης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης των αστικών, αγροτικών και παράκτιων περιοχών, καθώς και μέσω της στήριξης τοπικών πρωτοβουλιών» προδιαγράφει την εφαρμογή των χωρικών εργαλείων Ολοκληρωμένων Χωρικών Επενδύσεων (ΟΧΕ) και Τοπικής Ανάπτυξης με Πρωτοβουλία των Τοπικών Κοινοτήτων (ΤΑΠΤοΚ) σε περιοχές, που θα πληρούν κατ' ελάχιστο τα κριτήρια που προσδιορίζονται από τις εθνικές αρχές και αναφέρονται στα Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2021-2027.

Επιπλέον στο πλαίσιο της Πολιτικής συνοχής 2021-2027 τέθηκε και ένας ειδικός στόχος για το Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης. Αυτός περιλαμβάνει τη δίκαιη αναπτυξιακή μετάβαση των λιγνιτικών περιοχών και το σχετικό σχέδιο δράσης βασίζεται σε πέντε πυλώνες, που περιλαμβάνουν την καθαρή ενέργεια, την έξυπνη αγροτική παραγωγή, τον βιώσιμο τουρισμό, το τρίπτυχο βιοτεχνία-βιομηχανία-

εμπόριο και την τεχνολογία και εκπαίδευση. Οι προγραμματιζόμενες δράσεις και οι συνακόλουθες επενδύσεις θα συνάδουν με τα εδαφικά σχέδια μετάβασης, τα οποία πρόκειται να παρέχουν λεπτομερή στοιχεία για τις ανάγκες οικονομικής διαφοροποίησης, απόκτησης νέων δεξιοτήτων και περιβαλλοντικής αποκατάστασης.

2.4 Τα προγράμματα ΕΣΠΑ

2.4.1 ΕΣΠΑ 2007-2013

Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013 συμπεριέλαβε το στρατηγικό σχεδιασμό της χώρας, ο οποίος υλοποιήθηκε μέσω οκτώ (8) Τομεακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (στο εξής ΕΠ), πέντε (5) Περιφερειακών ΕΠ και δώδεκα (12) ΕΠ Εδαφικής Συνεργασίας. Πρόκειται για ένα μικρότερο πλήθος ΕΠ, συγκριτικά με αυτά της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου, που στόχο τους είχαν την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών της χώρας με βέλτιστο τρόπο και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των δυσχερειών σχεδιασμού και υλοποίησης που εντοπίστηκαν στην προγραμματική περίοδο 2000-2006⁷². Τα ΕΠ παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Επιχειρησιακά Προγράμματα ΕΣΠΑ 2007-2013	
Τομεακά ΕΠ	Περιφερειακά ΕΠ
1. ΕΠ «Περιβάλλον - Αειφόρος Ανάπτυξη» 2. ΕΠ «Ενίσχυση της Προσπελασιμότητας» 3. ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» 4. ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλιση» 5. ΕΠ «Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας Δημόσιας Διοίκησης» 6. ΕΠ «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» 7. ΕΠ «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» 8. ΕΠ «Τεχνική Υποστήριξη Εφαρμογής»	1. Μακεδονίας – Θράκης 2. Δυτικής Ελλάδας – Πελοποννήσου - Ιονίων Νήσων 3. Κρήτης και Νήσων Αιγαίου 4. Θεσσαλίας -Στερεάς Ελλάδας – Ηπείρου 5. Αττικής
ΕΠ Εδαφικής Συνεργασίας	
<u>α. Προγράμματα Διασυνοριακής Συνεργασίας</u> <u>i. Εξωτερικά σύνορα</u> Διμερής Διασυνοριακή Συνεργασία (ΕΤΠΑ - IPA) 1. Ελλάδα-Αλβανία 2. Ελλάδα-ΠΓΔΜ 3. Ελλάδα-Τουρκία	<u>ii. Εσωτερικά σύνορα-Διμερής Διασυνοριακή Συνεργασία (ΕΤΠΑ)</u> 7. Ελλάδα-Ιταλία 8. Ελλάδα-Κύπρος 9. Ελλάδα-Βουλγαρία <u>β. Προγράμματα Διακρατικής Συνεργασίας</u> 10. Mediterranean Sea Basin 11. South East European Space

⁷² Βλπ. Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης, Ιανουάριος 2007, σελ. 112.

Πολυμερής Διασυνοριακή Συνεργασία (ΕΤΠΑ - IPA) 4. Αδριατική Πολυμερής Διασυνοριακή Συνεργασία (ΕΤΠΑ - ENPI) 5. Mediterranean Sea Basin 6. Black Sea Basin	<u>γ. Πρόγραμμα Διαπεριφερειακής Συνεργασίας</u> (Inter-Regional Cooperation Programme – Interreg IV C)

Το ΕΠ «Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας Δημόσιας Διοίκησης»⁷³ είχε ως στόχο τη μετάβαση από τη διαχείριση αρμοδιοτήτων και διαδικασιών, στη διοίκηση πολιτικών, αποτελεσμάτων και υπηρεσιών, μέσω της δημιουργίας μιας πολιτοκεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο του προγράμματος υλοποίησης περιλαμβανόταν η αξιολόγηση και παρακολούθηση της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών, η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, ο οργανωτικός και λειτουργικός ανασχεδιασμός και η διοικητική ανασυγκρότηση, η κάλυψη των αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης σε εκπαίδευση και η αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης στην πράξη.

Το ΕΠ λάμβανε χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), με στόχο την εκπλήρωση του στόχου Σύγκλιση - Ανταγωνιστικότητα⁷⁴. Οι θεματικές προτεραιότητες⁷⁵ στις οποίες προοριζόταν να συμβάλει ήταν α) «Επένδυση στον παραγωγικό τομέα της οικονομίας», έμμεσα, μέσω της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών που αφορούν στην ανάπτυξη παραγωγικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, σε συνδυασμό με το ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα», β) «Κοινωνία της Γνώσης και Καινοτομία», σε συνδυασμό με τα ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα», «Ψηφιακή Σύγκλιση» και «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», γ) «Απασχόληση και Κοινωνική Συνοχή», σε συνδυασμό με τα ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» και «Ψηφιακή Σύγκλιση» και δ) «Θεσμικό Περιβάλλον», άμεσα σε συνδυασμό με το ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλιση».

Κεντρικό του στόχο αποτελούσε η αντιμετώπιση των παθογενειών που αντιμετώπιζε και αντιμετωπίζει και σήμερα σε ένα βαθμό η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως η μειωμένη αποτελεσματικότητα του Δημόσιου τομέα, ως προς την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, το πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο και η

⁷³ Βλπ. Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013, ό.π., σελ. 114.

⁷⁴ Βλπ. Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013, ό.π., σελ. 117.

⁷⁵ Βλπ. Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013, ό.π., σελ. 118.

πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ των επιπέδων Διοίκησης, ο μεγάλος αριθμός των υπηρεσιών, η απουσία επαρκούς υποκίνησης και η τυπολατρία κατά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η μη αξιοποίηση των σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, οι αδυναμίες στην αποτελεσματική διαχείριση των ηλεκτρονικών συστημάτων και στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ΤΠΕ, καθώς και το μέγεθος της γραφειοκρατίας⁷⁶, που συνεπάγεται ένα υψηλό κόστος συντήρησης για το κράτος, σε συνδυασμό με μεγάλο διαχειριστικό βάρος και οικονομικό κόστος για τους συναλλασσόμενους πολίτες και επιχειρήσεις με τη Δημόσια Διοίκηση.

Η βελτίωση της διοικητικής ικανότητας στοχεύει στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του πολίτη απέναντι στο κράτος, για την επίτευξη της οποίας απαιτήθηκαν πέρα από θεσμικές παρεμβάσεις και παρεμβάσεις σε θέματα του ανθρώπινου δυναμικού στο πεδίο της πρόσληψης, της αξιολόγησης και της εξέλιξης του προσωπικού, στην κατεύθυνση της αύξησης της εξωστρέφειας της Διοίκησης.

2.4.2 ΕΣΠΑ 2014-2020

Το βασικό στρατηγικό σχέδιο για την προώθηση της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας την περίοδο 2014-2020 περιλαμβανόταν στο ΕΣΠΑ 2014-2020, το οποίο χρηματοδοτήθηκε από πόρους που προέρχονταν από τα ΕΔΕΤ της ΕΕ. Η υλοποίησή του είχε ως στόχο αφενός την αντιμετώπιση χρόνιων διαρθρωτικών αδυναμιών, που επιτάχυναν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης και τις ποικίλες συνέπειες που αυτή επέφερε σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, αφετέρου την επίτευξη των εθνικών στόχων που έθεσε η Στρατηγική «Ευρώπη 2020», δηλαδή την προαγωγή μίας ανάπτυξης έξυπνης, μέσω κατάλληλων επενδύσεων στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία, βιώσιμης, μέσω της μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα και χωρίς αποκλεισμούς, με ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στη μείωση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού.

Αναπτυξιακό όραμα του ΕΣΠΑ 2014-2020 αποτέλεσε η «συμβολή στην αναγέννηση της ελληνικής οικονομίας με ανάταξη και αναβάθμιση του παραγωγικού και κοινωνικού ιστού της χώρας και τη δημιουργία και διατήρηση βιώσιμων θέσεων απασχόλησης, έχοντας ως αιχμή την εξωστρέφει, καινοτόμο και ανταγωνιστική

⁷⁶ Βλπ. Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013, ό.π., σελ. 160.

επιχειρηματικότητα και γνώμονα την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης.»⁷⁷

Οι χρηματοδοτικές του προτεραιότητες περιλάμβαναν α) την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, τη μετάβαση στην ποιοτική επιχειρηματικότητα με αιχμή την καινοτομία και την αύξηση της εγγώριας προστιθέμενης αξίας, β) την ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και την ενεργό κοινωνική ενσωμάτωση, γ) την προστασία του περιβάλλοντος και τη μετάβαση σε μία οικονομία φιλική στο περιβάλλον, δ) την ανάπτυξη, τον εκσυγχρονισμό και την ολοκλήρωση των υποδομών για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη και ε) τη βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αυτό που διακρίνει τον αναπτυξιακό σχεδιασμό της περιόδου 2014-2020 από αυτόν των προηγούμενων περιόδων είναι η εκπόνηση της εθνικής και των περιφερειακών Στρατηγικών Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση. Στόχος τους υπήρξε ο εντοπισμός των δραστηριοτήτων που παρουσιάζουν ή μπορούν να αναδείξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, και στη συνέχεια η διοχέτευση των διαθέσιμων πόρων και προσπάθειών, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη σημαντικών αναπτυξιακών αποτελεσμάτων. Προτεραιότητα σε εθνικό επίπεδο έχουν 8 κλάδοι, οι οποίοι αναμένεται να έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στην οικονομική μεγέθυνση. Πρόκειται για τους κλάδους αγρο-διατροφή, υγεία – φάρμακα, τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενέργεια, περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη, μεταφορές, υλικά – κατασκευές και τουρισμός, πολιτισμός, δημιουργικές βιομηχανίες.

Το ΕΣΠΑ 2014-2020 αποτελείτο από 20 Επιχειρησιακά Προγράμματα, εκ των οποίων τα 7 ήταν Τομεακά Προγράμματα και αφορούσαν έναν ή περισσότερους τομείς, ενώ είχαν ως γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής όλη την επικράτεια και τα 13 Περιφερειακά και αφορούσαν εξατομικευμένες δράσεις για κάθε μία από τις 13 ελληνικές Περιφέρειες⁷⁸. Στα προγράμματα Εδαφικής Συνεργασίας περιλαμβάνονταν τα δίκτυα συνεργασιών URBACT⁷⁹ και ESPON⁸⁰, καθώς και το INTERACT⁸¹, το

⁷⁷ Βλπ. Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων-ΕΣΠΑ, «Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020 (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020)», (05.2014).

⁷⁸ Βλπ. <https://www.espa.gr/el/Pages/staticOperationalProgrammes.aspx> (Τελευταία πρόσβαση: 26.09.2022).

⁷⁹ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [URBACT - Homepage | urbact.eu](http://urbact.eu) (Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2024).

οποίο παρείχε τεχνική υποστήριξη σε όλα τα προγράμματα Εδαφικής Συνεργασίας στον ευρωπαϊκό χώρο.

Επιχειρησιακά Προγράμματα ΕΣΠΑ 2014-2020	
Τομεακά ΕΠ	Περιφερειακά ΕΠ
1. ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» (ΕΠΑνΕΚ) 2. ΕΠ «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη» (ΥΜΕΠΕΡΑΑ) 3. ΕΠ «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού – Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» 4. ΕΠ «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» 5. ΕΠ «Τεχνική Βοήθεια» 6. ΕΠ «Αγροτική Ανάπτυξη» (ΠΑΑ) 7. ΕΠ «Αλιείας και Θάλασσας»	1. Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης 2. Κεντρικής Μακεδονίας 3. Θεσσαλίας 4. Ηπείρου 5. Δυτικής Ελλάδας 6. Δυτικής Μακεδονίας 7. Στερεάς Ελλάδας 8. Πελοποννήσου 9. Ιονίων Νήσων 10. Βορείου Αιγαίου 11. Κρήτης 12. Αττικής 13. Νοτίου Αιγαίου
ΕΠ Ευρωπαϊκή Εδαφική Συνεργασία (ΕΕΣ)	
<u>α. Πολυμερή Προγράμματα Εδαφικής Συνεργασίας</u> 1. Αδριατικής-Ιονίου (διακρατικό) 2. MED (διακρατικό) 3. MED ENI CBC (διασυνοριακό) 4. Black Sea basin ENI CBC (διασυνοριακό) 5. INTERREG EUROPE (διαπεριφερειακό) 6. Balkan Mediterranean (διακρατικό)	<u>β. Διμερή Διασυνοριακά Προγράμματα</u> 1. Ελλάδα – Βουλγαρία 2014-2020 2. Ελλάδα – Ιταλία 2014-2020 3. Ελλάδα – Κύπρος 2014-2020 4. Ελλάδα – Δημοκρατία Βόρειας Μακεδονίας 2014-2020 5. Ελλάδα – Αλβανία 2014-2020

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα», όπως έχει ήδη αναφερθεί, περιλάμβανε δράσεις που είχαν ως στόχο την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων, μέσω των νέων τεχνολογιών στον Δημόσιο Τομέα και ήταν πολυτομεακό και πολυταμειακό, με χρηματοδότηση από το ΕΤΠΑ και το ΕΚΤ. Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης τέθηκε ψηλά στην ατζέντα προτεραιοτήτων της χώρας, αφού επηρεάζει οριζόντια όλα τα επίπεδα λειτουργίας, παραγωγής και ανάπτυξης και αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων σε όλους τους τομείς. Το ΕΠ επιδίωξε να ενισχύσει την εθνική προσπάθεια, ώστε η ελληνική Δημόσια Διοίκηση να καταστεί συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην οικονομική ανάκαμψη της χώρας.

⁸⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [ESPON - The European Observation Network for Territorial Development and Cohesion | ESPON](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2024).

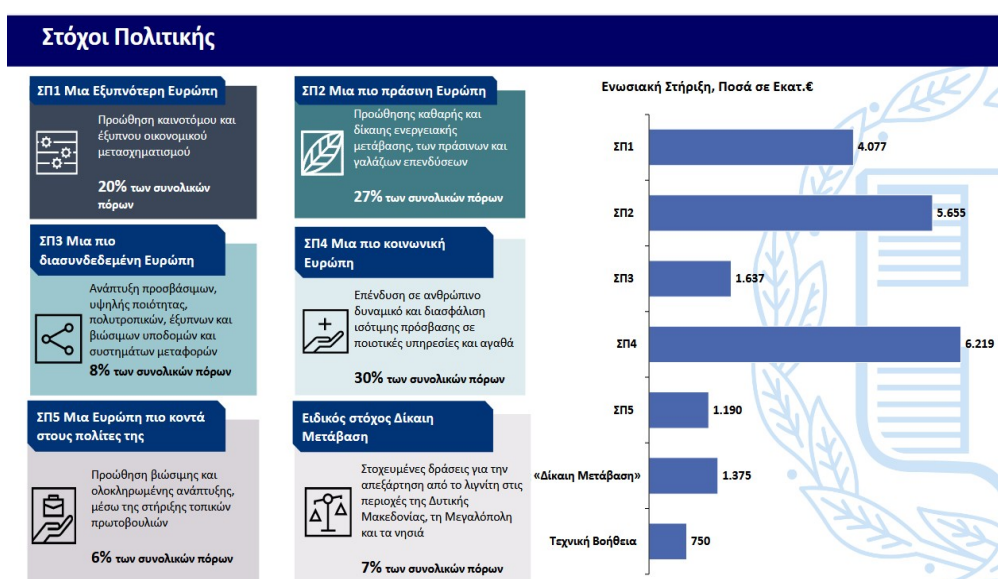
⁸¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Interact | Homepage](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2024).

2.4.3 ΕΣΠΑ 2021-2027

Το Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης 2021-2027 (ΕΣΠΑ 2021-2027) αποτυπώνει τις νέες προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τις νέες αναπτυξιακές προτεραιότητες της Ελλάδας για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε στην έγκρισή του στις 29 Ιουλίου 2021 και σύμφωνα με αυτό στη χώρα μας πρόκειται να διατεθούν πόροι συνολικού ύψους 26,2 δις ευρώ, από τα οποία τα 20,9 δις ευρώ αφορούν στην Ενωσιακή Στήριξη, ενώ 5,3 δις ευρώ αφορούν στην Εθνική Συνεισφορά. Η Ελλάδα είναι το πρώτο κράτος μέλος της ΕΕ, στο οποίο εγκρίθηκε το ΕΣΠΑ 2021-2027.

Το νέο ΕΣΠΑ θέτει προτεραιότητες για την ενίσχυση του παραγωγικού δυναμικού της οικονομίας, των υποδομών, των ανθρώπινων δεξιοτήτων και την ενδυνάμωση της κοινωνικής προστασίας, ενώ πρόκειται να χρηματοδοτήσει δράσεις με γνώμονα τις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες της χώρας για τα επόμενα χρόνια, σε συνδυασμό με τις διαρθρωτικές υστερήσεις της ελληνικής οικονομίας.

Οι προτεραιότητες και δράσεις του ΕΣΠΑ 2021-2027 αντανakλώνται στους ακόλουθους στόχους πολιτικής:



Πηγή: https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

Ο ΣΠ1 «Μια εξυπνότερη Ευρώπη» αφορά στην Επιχειρηματικότητα, τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό, τη Διασύνδεση επιχειρήσεων και την υποστήριξη των δημόσιων υπηρεσιών και παρουσιάζεται αναλυτικά στην ακόλουθη διαφάνεια από την Παρουσίαση του νέου ΕΣΠΑ 2021-2027.

ΣΠ1 «Μια εξυπνότερη Ευρώπη» - Κύριες επιλογές πολιτικής



Επιχειρηματικότητα	Ψηφιακός Μετασχηματισμός	Διασύνδεση επιχειρήσεων	Υποστήριξη δημόσιων υπηρεσιών
 ✓ Ενίσχυση της καινοτομίας επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής καινοτομίας με την παροχή κινήτρων για αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων και νέων ιδεών από υφιστάμενες και νεοφυείς επιχειρήσεις ✓ Στρατηγική επένδυση στο τουριστικό οικοσύστημα με βάση την εθνική και τις συμπληρωματικές περιφερειακές στρατηγικές για τον τουρισμό	 ✓ Ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων με έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Industry 4.0) και σε φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες και προϊόντα ✓ Ενίσχυση της συνδεσιμότητας με ευρυζωνική πρόσβαση υψηλών ταχυτήτων ✓ Ψηφιακός μετασχηματισμός δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και επέκταση ψηφιακών υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις μέσω εργαλείων της ΕΕ και την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών σε όλα τα στάδια υλοποίησης	 ✓ Προσαρμογή δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της Στρατηγικής Εξυπνης Εξειδίκευσης. ✓ Στήριξη της επιχειρηματικής καινοτομίας, της βιομηχανικής μετάβασης, ψηφιακού μετασχηματισμού και της κυκλικής οικονομίας ✓ Δημιουργία υποδομών και μηχανισμών στήριξης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας (π.χ. Innovation Agency) ✓ Αύξηση του μέσου μεγέθους των ελληνικών επιχειρήσεων, προώθηση συνεργασιών (clusters)	 ✓ Παρεμβάσεις σε δημόσιες υπηρεσίες με βάση τις αρχές του Σχεδίου Δράσης της Επιτροπής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ✓ Υπηρεσίες ψηφιακές που παρέχονται σύμφωνα με την αρχή once-only principle, προσβάσιμες, ανοιχτές και διαφανείς, διασυναρπαστικές, αξιόπιστες και ασφαλείς ✓ Ενδυνάμωση του οικοσυστήματος έρευνας και καινοτομίας Στρατηγικής Εξυπνης Εξειδίκευσης

Πηγή: https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

Ο ΣΠ2 «Μια πιο πράσινη Ευρώπη» εστιάζει στον Τομέα της ενέργειας, στην αντιμετώπιση κινδύνων και καταστροφών, στην ενίσχυση των Μονάδων Ανάκτησης και Ανακύκλωσης και στην ορθολογική διαχείριση των Υδάτινων πόρων.

Αναλυτικότερα:

ΣΠ2 «Μια πιο πράσινη Ευρώπη» - Κύριες επιλογές πολιτικής

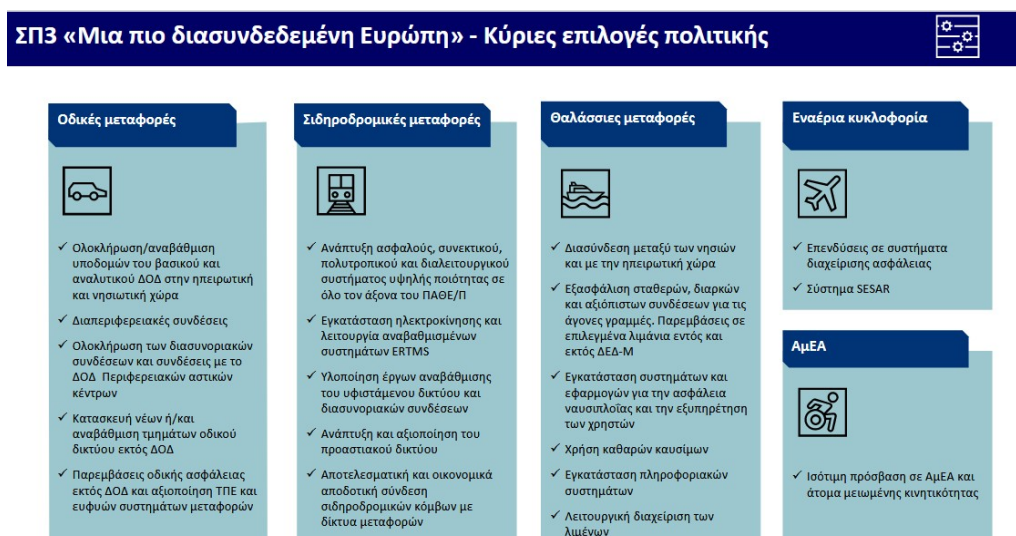


Τομέας ενέργειας	Αντιμετώπιση κινδύνων και καταστροφών	Μονάδες Ανάκτησης και Ανακύκλωσης	Υδάτινοι Πόροι
 ✓ Προώθηση της αυτονομίας με χρήση των ΑΠΕ για αυτοπαραγωγή και συστημάτων αποθήκευσης ✓ Μετάβαση των νησιών σε καθαρές μορφές ενέργειας ✓ Πρωτοβουλία GRECO Islands ✓ Ενίσχυση διασυναρπαστικών έργων διασύνδεσης ✓ Εκσυγχρονισμός και ενίσχυση των οδικών αστικών συγκοινωνιών και μετάβαση των νησιών σε καθαρές μορφές ενέργειας	 ✓ Ιεράρχηση και προτεραιότητες που θέτουν η Εθνική Στρατηγική Διαχείρισης Κινδύνων, η Εθνική Στρατηγική Προσαρμογής στην Κλιματική Αλλαγή ✓ Στρατηγική για τα Δάση και άλλα σχέδια διαχείρισης κινδύνων (action plans) ✓ Αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση και διαχείριση των προστατευόμενων περιοχών και του δικτύου NATURA 2000, υποστήριξη του θαλάσσιου χωροταξικού σχεδιασμού	 ✓ Επεξεργασία διακριντών συλλεγόμενων βιολογικών και ανακυκλώσιμων αποβλήτων ✓ Αναβάθμιση Μονάδων Επεξεργασίας Αποβλήτων για την μετατροπή τους σε Μονάδες Ανάκτησης και Ανακύκλωσης ✓ Λήψη μέτρων για τη διαχείριση επικινδύνων αποβλήτων ✓ Δράσεις ενημέρωσης για τη διαλογή στην πηγή, για την ανακύκλωση, για την κυκλική οικονομία και τον περιορισμό της χρήσης πλαστικών ✓ Ευαισθητοποίηση του πληθυσμού σχετικά με την προστασία και διατήρηση των οικοσυστημάτων	 ✓ Ορθολογική και βιώσιμη διαχείριση των υδάτινων πόρων ✓ Καθολική πρόσβαση σε επαρκές και καλής ποιότητας νερό, συμπεριλαμβανομένων των απομακρυσμένων περιοχών και μικρών νησιών ✓ Αναβάθμιση και ανάπτυξη υποδομών ✓ Ενίσχυση δράσεων εξοικονόμησης νερού μέσω νέων τεχνολογιών και ✓ Προώθηση της επανάχρησης νερού κυρίως για άρδευση

Πηγή: https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

Ο ΣΠ3 «Μια πιο διασυνδεδεμένη Ευρώπη» επικεντρώνεται στις Οδικές μεταφορές, τις Σιδηροδρομικές μεταφορές, τις Θαλάσσιες μεταφορές, την εναέρια κυκλοφορία και την ισότιμη πρόσβαση σε αυτές από τα ΑΜΕΑ.

Αναλυτικότερα:



Πηγή: https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

Ο ΣΠ4 «Μια πιο κοινωνική Ευρώπη» διαρθρώνεται σε 4 άξονες που περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό, την εκπαίδευση, την κοινωνική αλληλεγγύη και την υγειονομική κάλυψη.

Αναλυτικότερα:



Πηγή: https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

Ο ΣΠ5 «Μια Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες της» στοχεύει στην επίτευξη Βιώσιμης ανάπτυξης τόσο στις αστικές, όσο και στις αγροτικές και νησιωτικές περιοχές.

Αναλυτικότερα:



Βιώσιμη Ανάπτυξη



- ✓ Διασφάλιση ποιτικών συνθηκών διαβίωσης
 - ✓ Επενδύσεις υποδομών προσαρμοστικότητας και συνδεσιμότητας
 - ✓ Εφαρμογή ολιστικών παρεμβάσεων
 - ✓ Ολοκληρωμένες Χωρικές Επενδύσεις (ΟΧΕ)
- Εφαρμοσμένες περιοχές με:
- Αναπτυξιακή υστέρηση, μείωση πληθυσμού και ύπαρξη σημαντικών εμποδίων ανάπτυξης
 - Υπαρξη περιορισμένων διασυνδέσεων
 - Υπαρξη προϋποθέσεων για ανάπτυξη δικτύων οικονομικών δραστηριοτήτων
 - Υπαρξη αξιόλογων πολιτιστικών και φυσικών πόρων

Αστικές περιοχές



- ✓ Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις σε αστικές περιοχές
- Ως αστικές περιοχές νοούνται:
- Αστικές περιοχές με πρόβλεψη για ολοκληρωμένες αστικές παρεμβάσεις από Περιφερειακά Χωροταξικά Πλαίσια
 - Οικιστικές ενότητες ή πόλεις που αναπτύσσονται σε μία ή περισσότερες Δημοτικές Ενότητες με πληθυσμό > 50.000 κατοίκους
 - Πόλεις-έδρες Περιφερειακών Ενοτήτων που δεν καλύπτονται από τα παραπάνω, με σημαίνοντα λειτουργικό ρόλο αστικού κέντρου

Αγροτικές και νησιωτικές περιοχές



- ✓ Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις στις αγροτικές περιοχές με έμφαση σε ορεινές, νησιωτικές και παράκτιες περιοχές
- ✓ Σε νησιωτικές περιοχές θα ληφθεί υπόψη η πρωτοβουλία για τα "GRECO Islands"
- ✓ Προώθηση συνεργασίας των παρεμβάσεων από όλα τα Προγράμματα

Πηγή: https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

Τέλος, ο ειδικός στόχος «Δίκαιη Μετάβαση» έχει ως επιμέρους στόχους τη μετάβαση στην καθαρή ενέργεια, την έξυπνη αγροτική παραγωγή, τον βιώσιμο τουρισμό, την ενίσχυση της Βιοτεχνίας, της Βιομηχανίας και του Εμπορίου και την προώθηση του δίπολου τεχνολογία – εκπαίδευση.

Αναλυτικότερα:

Ειδικός στόχος «Δίκαιη Μετάβαση» (€1.375.059.412)



Καθαρή ενέργεια



Έξυπνη αγροτική παραγωγή



Βιώσιμος τουρισμός



Βιοτεχνία-βιομηχανία-εμπόριο



Τεχνολογία-εκπαίδευση



Οι προγραμματισμένες παρεμβάσεις ...

- ✓ Απορρέουν από τα εδαφικά σχέδια δίκαιης μετάβασης
- ✓ Παρέχουν λεπτομερή στοιχεία για τις ανάγκες οικονομικής διαφοροποίησης, απόκτησης νέων δεξιοτήτων και περιβαλλοντικής αποκατάστασης

Οι προτεινόμενες επιλογές πολιτικής είναι...

- ✓ Τομέας ενέργειας
- ✓ Τομέα έρευνας & καινοτομίας
- ✓ Τομέα προστασίας οικοσυστημάτων και φυσικού περιβάλλοντος
- ✓ Αποκατάσταση ορυχείων και αλλαγή των χρήσεων γης
- ✓ Ανάδειξη του πολιτιστικού αποθέματος
- ✓ Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Ανάπτυξη υποστηρικτικών ψηφιακών υποδομών και υπηρεσιών ευφυούς πόλης

Τα επιδιώκουμε αποτελέσματα είναι...

- ✓ Δημιουργία θέσεων εργασίας
- ✓ Αύξηση του ΑΕΠ με ίδρυση νέων επιχειρήσεων
- ✓ Υποστήριξη της διαφοροποίησης και του εκσυγχρονισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων
- ✓ Προσέλκυση μεγάλων παραγωγικών επενδύσεων
- ✓ Ενίσχυση ερευνητικών κέντρων και εμβληματικών επενδύσεων σε τομείς υψηλής τεχνολογίας
- ✓ Δημιουργία εκκολλητηρίων και νεοφυών και καινοτόμων επιχειρήσεων

Πηγή: https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

Πρόκειται για ένα Σύμφωνο με ισχυρό αναπτυξιακό αποτύπωμα μέσα από δράσεις και έργα υψηλής προστιθέμενης αξίας και με πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο για την κοινωνία, όσο και για την οικονομία -μετά την υγειονομική κρίση- συμβάλλοντας τα μέγιστα στην εκκίνηση ενός νέου κύκλου ευημερίας για όλους.

Το ΕΣΠΑ 2021-2027 αποτελείται από 20 Προγράμματα, εκ των οποίων τα 7 είναι Τομεακά και αφορούν σε έναν ή περισσότερους τομείς, ενώ έχουν ως γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής όλη την επικράτεια και τα 13 Περιφερειακά και αφορούν σε εξατομικευμένες δράσεις για κάθε μία από τις 13 ελληνικές Περιφέρειες. Επίσης, περιλαμβάνει και 6 διμερή Προγράμματα Εδαφικής Συνεργασίας.

Επιχειρησιακά Προγράμματα ΕΣΠΑ 2021-2027		
Τομεακά	Περιφερειακά	
1. «Ανταγωνιστικότητα» 2. «Ψηφιακός Μετασχηματισμός (ΠΨΗΜετ)» 3. «Μεταφορές» 4. «Πολιτική Προστασία» 5. «Περιβάλλον και Κλιματική αλλαγή» 6. «Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση» 7. «Αλιεία, Υδατοκαλλιέργεια και Θάλασσα»	1. Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης 2. Κεντρικής Μακεδονίας 3. Δυτικής Μακεδονίας 4. Ηπείρου 5. Θεσσαλίας	6. Ιονίων Νήσων 7. Στερεάς Ελλάδας 8. Αττικής 9. Δυτικής Ελλάδας 10. Πελοποννήσου 11. Βορείου Αιγαίου 12. Νοτίου Αιγαίου 13. Κρήτης
Προγράμματα Εδαφικής Συνεργασίας		
1. Ελλάδα – Ιταλία 2. Ελλάδα – Αλβανία 3. Ελλάδα – Κύπρος	4. Ελλάδα – Βόρεια Μακεδονία 5. Ελλάδα – Βουλγαρία 6. Βαλκάνια – Μεσόγειος	

Το τομεακό πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα 2021-2027»⁸² αποτελεί μία ολοκληρωμένη παρέμβαση η οποία θα υποστηρίξει τους παραγωγικούς, ανταγωνιστικούς και εξωστρεφείς τομείς της οικονομίας κατά τη μετάβασή τους σε ένα αναπτυξιακό πρότυπο που καθοδηγείται από την Οικονομία της Γνώσης. Η στρατηγική του οργανώνεται σε τέσσερις βασικούς άξονες επενδύσεων που συνδέονται με το αντίστοιχο ταμείο χρηματοδότησης: α) Ενίσχυση Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΤΠΑ), β) Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας και Ανταγωνιστικότητας (ΕΤΠΑ), γ) Βελτίωση Πρόσβασης Επιχειρήσεων σε Χρηματοδότηση (ΕΤΠΑ) και δ) Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου στο πλαίσιο του Αναπτυξιακού Μετασχηματισμού (ΕΚΤ+).

Το τομεακό πρόγραμμα «Ανθρώπινο Δυναμικό & Κοινωνική Συνοχή 2021-2027»⁸³ στηρίζει την προώθηση των αρχών του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων (ΕΠΚΔ) και καλύπτει το σύνολο των Περιφερειών της χώρας. Στους στόχους του περιλαμβάνεται η βελτίωση της πρόσβασης στην απασχόληση για όλα τα άτομα που αναζητούν εργασία, καθώς και η ενίσχυση της απασχολησιμότητας του

⁸² Βλ. <http://21-27.antagonistikotita.gr/nea-programmatistikh-periodos-21-27/> (Τελευταία πρόσβαση: 26.09.2022).

⁸³ Βλ. <https://empedu.gov.gr/programmatiki-periodos-2021-2027/> (Τελευταία πρόσβαση: 26.09.2022).

συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού, με ιδιαίτερη έμφαση στους νέους έως 29 ετών Εκτός Απασχόλησης, Εκπαίδευσης & Κατάρτισης (ΕΑΕΚ) και η προώθηση της ίσης πρόσβασης σε ποιοτική και χωρίς αποκλεισμούς εκπαίδευση, κατάρτιση και δια βίου μάθηση. Επίσης, η προώθηση της κοινωνικής ένταξης και η διασφάλιση ίσης πρόσβασης σε ποιοτικές υπηρεσίες υγείας, καθώς και η αντιμετώπιση της υλικής στέρησης.

Το τομεακό πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός (ΠΨηΜετ) 2021-2027»⁸⁴ χρηματοδοτείται από το ΕΤΠΑ και το ΕΚΤ+ έχει ως αποστολή του να συμβάλλει στο όραμα για την Ψηφιακή Ελλάδα, μέσω της παροχής καινοτόμων δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών και εφαρμογών προς τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, της διασφάλισης της διαλειτουργικότητας ψηφιακών συστημάτων και υπηρεσιών και της περαιτέρω ενίσχυσης της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης του Δημοσίου gov.gr και της ανάπτυξης ψηφιακών πλατφορμών για την υποστήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ακόμα, στοχεύει στην ανάπτυξη υποδομών νέφους κέντρων δεδομένων υψηλής διαθεσιμότητας και φιλικών προς το περιβάλλον, στην επέκταση των σημείων ασύρματης πρόσβασης, την ολοκλήρωση του Δικτύου Δημοσίου Τομέα και την εξασφάλιση συνδεσιμότητας υπερυψηλής ταχύτητας με την εγκατάσταση δικτύων οπτικών ινών. Τέλος, υποστηρίζει την κάλυψη των αναγκών σε ψηφιακές δεξιότητες, εστιάζοντας στην αξιοποίηση και ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής, καθώς και την ενίσχυση της Εθνικής Ακαδημίας Ψηφιακών Ικανοτήτων και της Εθνικής Συμμαχίας για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση.

Το τομεακό πρόγραμμα «Μεταφορές» για την προγραμματική περίοδο 2021-2027⁸⁵ περιλαμβάνει δράσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη προσβάσιμων, υψηλής ποιότητας, πολυτροπικών, ανθεκτικών στην κλιματική αλλαγή, έξυπνων και βιώσιμων υποδομών και μεταφορικών συστημάτων που να υπηρετούν τον πολίτη. Για το σκοπό αυτό θα αξιοποιηθούν επενδύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί στον Τομέα των Μεταφορών από πόρους των Διαρθρωτικών Ταμείων και από το χρηματοδοτικό πρόγραμμα «Συνδέοντας την Ευρώπη» (Connecting Europe Facility-CEF)⁸⁶. Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων ενισχύει τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων κοινωνικοοικονομικών φορέων, συμπεριλαμβανομένων των πολιτών,

⁸⁴ Βλπ. <https://www.digitalplan.gov.gr/dimosievma/138/programma-psifiakos-metaschimatismos-ppsime-2021-2027/> (Τελευταία πρόσβαση: 26.09.2022).

⁸⁵ Βλπ. <https://ymeperaa.gr/2-uncategorised/1162-ep-ypodomon-metaforon> (Τελευταία πρόσβαση: 26-09-2022).

⁸⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Connecting Europe Facility - European Commission](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2024).

με στόχο την καταγραφή απόψεων και προτάσεων που μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην εξειδίκευση της στρατηγικής και των δράσεων του προγράμματος.

Το τομεακό πρόγραμμα «Πολιτική Προστασία» 2021-2027⁸⁷ προωθεί την ενεργοποίηση του Εθνικού Μηχανισμού Διαχείρισης Κρίσεων και Αντιμετώπισης Κινδύνων. Πρόκειται για το κοινό πλαίσιο δράσης των επιχειρησιακών, επιτελικών και υποστηρικτικών δομών Πολιτικής Προστασίας. Στόχο του προγράμματος αποτελεί η δημιουργία ενός ενιαίου εθνικού συστήματος πολιτικής προστασίας με κάθετη οργάνωση, που θα λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για όλο το φάσμα του κύκλου διαχείρισης κινδύνων και καταστροφών. Οι προτεραιότητες του προγράμματος περιλαμβάνουν τη συγκρότηση Εθνικής Βάσης Δεδομένων Κινδύνων, Απειλών και Απωλειών Καταστροφών (ΣΠ1), την εξασφάλιση του απαιτούμενου εξοπλισμού και την υλοποίηση συνοδευτικών ενεργειών πρόληψης και αντιμετώπισης φυσικών καταστροφών (ΣΠ2), την αντιμετώπιση των επιπτώσεων από ανθρωπογενείς κινδύνους και την Προστασία της Δημόσιας Υγείας (ΣΠ2) και τέλος, την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (ΣΠ2).

Το τομεακό πρόγραμμα «Περιβάλλον και Κλιματική αλλαγή» 2021-2027⁸⁸ έχει σχεδιαστεί στο πλαίσιο της στρατηγικής της χώρας για τον Τομέα Περιβάλλοντος και θα χρηματοδοτηθεί από πόρους των Διαρθρωτικών Ταμείων της ΕΕ (ΕΤΠΑ και Ταμείο Συνοχής). Βασικός του στόχος είναι η ανάπτυξη βιώσιμων, υψηλής ποιότητας, πολυτροπικών υποδομών και έξυπνων συστημάτων, με χαμηλές εκπομπές άνθρακα. Η προώθηση της μετάβασης σε καθαρές μορφές ενέργειας, στην κυκλική οικονομία και στην προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, με επίκεντρο την υπηρεσία του πολίτη, θα συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίησή του, καθώς και στην επίτευξη μετρήσιμων στόχων σε περιφερειακό, εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο.

Το τομεακό πρόγραμμα «Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση» 2021-2027⁸⁹ συγχρηματοδοτείται από το Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης (ΤΔΜ) και υλοποιείται στο πλαίσιο της Πολιτικής Συνοχής 2021-2027, με ειδικό στόχο για τη δίκαιη μετάβαση, μέσω της στήριξης των περιοχών και των ανθρώπων που πλήττονται από τις κοινωνικές, εργασιακές, οικονομικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις της μετάβασης προς τους στόχους της ΕΕ για την ενέργεια και το κλίμα για το έτος 2030 και προς μια κλιματικά ουδέτερη οικονομία έως

⁸⁷ Βλπ. <https://www.civilprotection.gr/el/espa-epiteliki> (Τελευταία πρόσβαση: 27-09-2022).

⁸⁸ Βλπ. <https://ymeperaa.gr/2-uncategorised/1189-ep-perivallon-energeia-klimatiki-allagi> (Τελευταία πρόσβαση: 27-09-2022).

⁸⁹ Βλπ. <https://www.espa.gr/el/Documents/2127/pdam21-27.pdf> (Τελευταία πρόσβαση: 27-09-2022).

το 2050. Οι προτεραιότητές του αφορούν, μεταξύ άλλων, στην ενίσχυση και προώθηση της επιχειρηματικότητας, στην ενεργειακή μετάβαση και την κλιματική ουδετερότητα, την αναπροσαρμογή των χρήσεων γης και την κυκλική οικονομία, τη δίκαιη εργασιακή μετάβαση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Το τομεακό πρόγραμμα «Αλιεία, Υδατοκαλλιέργεια και Θάλασσα» 2021-2027⁹⁰ έχει ως όραμα τη μετάβαση σε μια βιώσιμη, ανταγωνιστική, γαλάζια και φιλική προς το περιβάλλον οικονομία, με έμφαση στη λήψη αποφάσεων που βασίζεται στη γνώση, την εισαγωγή καινοτομίας και την αξιοποίηση της τεχνολογικής ανάπτυξης στους τομείς της αλιείας και των υδατοκαλλιεργειών, καθώς και την ενδυνάμωση των τοπικών κοινωνιών, με σκοπό να αξιοποιούν κατάλληλα τα οφέλη από τις ευκαιρίες που προσφέρει η βιώσιμη γαλάζια οικονομία.

Αναφορικά με τα Περιφερειακά προγράμματα της τρέχουσας Προγραμματικής περιόδου 2021-2027 αξίζει να αναφερθεί ότι περιλαμβάνουν 5 στρατηγικούς στόχους, οι κυριότερες δράσεις των οποίων αναφέρονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ		
Α/Α	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΤΟΧΟ
1	Ενίσχυση και διαφοροποίηση της περιφερειακής οικονομίας μέσω της αξιοποίησης της έρευνας και της καινοτομίας.	-Ενίσχυση φορέων για ανάπτυξη αριστείας μέσα από την υποστήριξη ερευνητικών υποδομών, -Ενίσχυση συνεργασιών ερευνητικού τομέα και επιχειρήσεων, -Ψηφιακή επιχειρηματικότητα και -Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας των ΜΜΕ.
2	Προώθηση της αειφορίας, της ορθολογικής και αποδοτικής διαχείρισης των φυσικών πόρων – Αντιμετώπιση της Κλιματικής Αλλαγής.	- Δράσεις Αναβάθμισης και Εξοικονόμησης ενέργειας δημόσιου κτιριακού αποθέματος, - Έργα προστασίας από την κλιματική αλλαγή και διαχείρισης καταστροφών, -Δράσεις ενίσχυσης υδρευτικών αναγκών & μείωσης απωλειών ύδατος, -Επενδύσεις στη διαχείριση λυμάτων και -Παρεμβάσεις που συμβάλλουν στην ενεργειακή αποδοτικότητα και την αστική κινητικότητα.
3	Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και του ανθρώπινου δυναμικού.	-Εκσυγχρονισμός, βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής και κτιριακών εγκαταστάσεων Εκπαίδευσης, -Υποδομές Φροντίδας και Κοινωνικής Πρόνοιας Ευπαθών Κοινωνικά Ομάδων και ΑμεΑ,

⁹⁰Βλπ. https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27-09-2022).

		-Ανάπτυξη Δικτύου Μονάδων Υγείας και εκσυγχρονισμός υλικοτεχνικής υποδομής, -Προώθηση τουρισμού – πολιτισμού, -Προώθηση στην απασχόληση ευπαθών ομάδων, -Παρεμβάσεις για την ίση πρόσβαση στην εκπαίδευση, -Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής, -Διασφάλιση πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας και -Παρεμβάσεις για αντιμετώπιση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού.
4	Ενίσχυση της κινητικότητας.	- Συμπλήρωση / Αναβάθμιση οδικού δικτύου και -Δράσεις οδικής ασφάλειας.
5	Στήριξη της βιώσιμης και ολοκληρωμένης χωρικής ανάπτυξης.	-Σχέδια Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης, - Σχέδια Ολοκληρωμένων Χωρικών Επενδύσεων -Βελτίωση του αστικού περιβάλλοντος και προώθηση της βιώσιμης αστικής κινητικότητας.

Πηγή: Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων και ΕΣΠΑ, «Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ 2021-2027) - Πόροι, Αρχιτεκτονική και Προγράμματα», Ιούλιος 2021, σελ.32, διαθέσιμο στο https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 28.10.2024).

Με την οριστικοποίηση των στόχων του νέου ΕΣΠΑ 2021-2027, αξίζει να αναφερθεί ότι στο νέο πολυετές δημοσιονομικό πλαίσιο 2021-2027⁹¹ συγκαταλέγεται και η επένδυση στην κατεύθυνση της δημιουργίας μίας αποδοτικής και σύγχρονης ευρωπαϊκής Δημόσιας Διοίκησης, η οποία θα τίθεται στην υπηρεσία όλων των Ευρωπαίων πολιτών. Η ενίσχυση του ρόλου της, αφενός στην υλοποίηση των προτεραιοτήτων της Ένωσης, αφετέρου στην εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων της για την προώθηση του κοινού ευρωπαϊκού συμφέροντος, θα συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής της και στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων συνεργιών. Η στελέχωσή της από ικανά άτομα από όλα τα κράτη μέλη, τα οποία θα εργάζονται προς όφελος όλων των Ευρωπαίων, η χρηματοδότησή της μέσω του προϋπολογισμού με επαρκείς πόρους, η επένδυση σε τεχνολογίες της πληροφορίας και η αναβάθμιση των κτιριακών εγκαταστάσεών της, αποτελούν παράγοντες που θα συμβάλουν στη δημιουργία μίας αποδοτικής και ευέλικτης Δημόσιας Διοίκησης, η οποία θα στηρίζει αποτελεσματικά μία ισχυρή ΕΕ.

⁹¹ COM (2018) 321 τελικό (2.5.2018) - Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών «Ένας σύγχρονος προϋπολογισμός για μια Ένωση που προστατεύει, ενδυναμώνει και υπερασπίζεται τους πολίτες της, Πολυετές δημοσιονομικό πλαίσιο 2021-2027», σελ. 23-25.

2.4.4 Σύγκριση ΕΣΠΑ 2014-2020 - ΕΣΠΑ 2021-2027

Σε σύγκριση με το ΕΣΠΑ της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου⁹², το νέο ΕΣΠΑ 2021-2027 παρουσιάζει μία σημαντική αύξηση της χρηματοδότησης για τα 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, της τάξεως των 2,2 δις ευρώ (από 5,9 δις ευρώ σε 8,1 δις ευρώ), γεγονός που δείχνει μία τάση για ενίσχυση των περιφερειών και ειδικά αυτών που παρουσιάζουν υστερήσεις, με σκοπό την εξάλειψη των περιφερειακών ανισοτήτων και την επιτάχυνση της περιφερειακής σύγκλισης.

Έμφαση δίνεται στον Ψηφιακό μετασχηματισμό, η προώθηση του οποίου δεν εντάσσεται πλέον στην ατζέντα κάποιου άλλου στόχου, όπως συνέβαινε στο παρελθόν, αλλά πραγματοποιείται διακριτά από το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» 2021-2027, το οποίο χρηματοδοτείται από ενισχυμένους πόρους.

Διακριτά προγράμματα έχουν επίσης σχεδιαστεί για την προώθηση της Πολιτικής Προστασίας, για το Περιβάλλον, την Κλιματική αλλαγή και την Ενέργεια, καθώς και για τη Δίκαιη αναπτυξιακή μετάβαση της χώρας μας, ενώ το νέο πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα 2021-2027» έρχεται να αποτελέσει μια ολοκληρωμένη παρέμβαση για την υποστήριξη των παραγωγικών, ανταγωνιστικών και εξωστρεφών τομέων της οικονομίας, κατά τη μετάβασή τους σε ένα αναπτυξιακό πρότυπο που καθοδηγείται από την Οικονομία της Γνώσης. Το Πρόγραμμα λειτουργεί επίσης ως εργαλείο υλοποίησης της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης, η οποία συνδέει την έρευνα και την καινοτομία με την επιχειρηματικότητα και την ενίσχυση και ανάδειξη των εθνικών και περιφερειακών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Συγκριτικά με το προηγούμενο ΕΣΠΑ παρατηρείται αναβάθμιση του Προγράμματος Τεχνικής Υποστήριξης για τη θεσμική και διαχειριστική ικανότητα των δικαιούχων και των φορέων υλοποίησης, ενώ υπάρχει και εμφανής βελτιστοποίηση του πλαισίου διαχείρισης και συντονισμού για τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, με σκοπό τη μείωση των γραφειοκρατικών εμποδίων και την επιτάχυνση της ολοκλήρωσης των δράσεων των προγραμμάτων.

⁹² Βλ. Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων και ΕΣΠΑ, «Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ 2021-2027) - Πόροι, Αρχιτεκτονική και Προγράμματα», Ιούλιος 2021, σελ. 4, διαθέσιμο στο https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

Ωστόσο, απουσιάζει ένα διακριτό επιχειρησιακό πρόγραμμα για τη μεταρρύθμιση του Δημόσιου τομέα, όπως το ΕΠ Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2020 της προηγούμενης περιόδου. Φαίνεται λοιπόν να υπάρχει μία εστίαση των σχεδιαζόμενων πολιτικών σε θεματικές όπως η επιχειρηματικότητα, ως καταλύτη της αναπτυξιακής διαδικασίας, η αναβάθμιση των δημόσιων υποδομών και μεταφορών, η ενδυνάμωση της κοινωνικής ανάπτυξης και συνοχής, η χωρική ανάπτυξη, οι πράσινες επενδύσεις για ένα βιώσιμο μέλλον και η Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση. Η αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης αποσύρεται από το προσκήνιο και δεν αποτελεί πρώτη προτεραιότητα, παρά διατρέχει σαν οριζόντιος στόχος όλες τις προαναφερθείσες θεματικές. Το πρόγραμμα που θα υλοποιήσει τις περισσότερες δράσεις για τη βελτίωσή της είναι το «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» 2021-2027, με κυριότερους στόχους ενδιαφέροντος την παροχή καινοτόμων δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών και εφαρμογών προς τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, τη διασφάλιση της διαλειτουργικότητας ψηφιακών συστημάτων και υπηρεσιών και της περαιτέρω ενίσχυσης της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης του Δημοσίου gov.gr, της ανάπτυξης ψηφιακών πλατφορμών για την υποστήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της ολοκλήρωσης του Δικτύου Δημόσιου Τομέα.

2.5 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην υποστήριξη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης στα κράτη μέλη της

Η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση αποτελεί έναν βασικό μοχλό αλλαγής και μεταρρυθμίσεων στις υποψήφιες χώρες για ένταξη στην ΕΕ. Για την υποστήριξή τους παρέχεται χρηματοδότηση, η οποία ωστόσο εστιάζει περισσότερο στην απορρόφηση των παρεχόμενων κονδυλίων, παρά στην πραγματική βελτίωση, γεγονός που λόγω της έλλειψης ωριμότητας ορισμένων χωρών δεν έχει τα αναμενόμενα επωφελή αποτελέσματα στις Δημόσιες Διοικήσεις τους. Επιπλέον, οι δυσκολότερες μεταρρυθμίσεις συχνά είτε δεν ολοκληρώνονται είτε δεν χρηματοδοτούνται επαρκώς.

Η πλειοψηφία των μεταρρυθμίσεων που χρηματοδοτούνται περισσότερο από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο αφορά στην παροχή υπηρεσιών και την ψηφιοποίησή τους, ενώ μικρότερη είναι η χρηματοδότηση που παρέχεται για την ενίσχυση της οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους, των συστημάτων των

δημοσίων υπηρεσιών και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με εστίαση στην κατάρτισή του⁹³.

Την περίοδο 2007-2013, αλλά και την επόμενη προγραμματική περίοδο 2014-2020, κύριο στόχο στήριξης από πλευρά ΕΕ αποτέλεσαν οι κεντρικές κυβερνήσεις (υπουργεία και κεντρικές υπηρεσίες), με τη χρηματοδότησή τους να φτάνει το 90% της συνολικής, ενώ η αντίστοιχη χρηματοδότηση των έργων που πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο Δήμων και Περιφερειών κατέλαβε μόνο το 5% της συνολικής χρηματοδότησης, παρόλο που η παροχή υπηρεσιών λαμβάνει χώρα κυρίως σε αυτά τα επίπεδα, γεγονός που φανερώνει τη δυσκολία μεταφοράς της παρεχόμενης υποστήριξης σε ένα πιο στρατηγικό επίπεδο και την αντιμετώπιση βασικών προκλήσεων στη Δημόσια Διοίκηση, όπως η διασφάλιση της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της αποτελεσματικής χάραξης πολιτικής⁹⁴.

Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε γύρω από τα πραγματικά αποτελέσματα της παροχής στήριξης από την ΕΕ στα κράτη μέλη της για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων για στρατηγικό προσανατολισμό, προκύπτει ότι η χρηματοδότηση αποτέλεσε το «κλειδί» τόσο για την ενεργοποίηση πρωτοβουλιών μεταρρυθμίσεων, όσο και μακροπρόθεσμα για την υλοποίηση, αλλά και τη διατήρηση του μεταρρυθμιστικού έργου, ανεξάρτητα από τις διαστάσεις, τα επίπεδα ή το είδος της παρεχόμενης υποστήριξης. Μάλιστα σε περιπτώσεις μεταρρυθμίσεων με υψηλό κόστος υλοποίησης, όπως για παράδειγμα αυτές που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η χρηματοδότησή τους από τα ΕΔΕΤ είναι ζωτικής σημασίας για την υλοποίησή τους, σε συνδυασμό με την απαραίτητη πολιτική ώθηση, το στρατηγικό σχεδιασμό και το μακροπρόθεσμο όραμα⁹⁵.

Ωστόσο, η παροχή χρηματοδοτικής στήριξης από την ΕΕ συναντά ορισμένα εμπόδια στην επίτευξη του σκοπού της για επιτυχή υλοποίηση μεταρρυθμίσεων στα κράτη μέλη της. Η συντονισμένη προσπάθεια για την παρακολούθηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών που εμφανίζεται σε επίπεδο κρατών μελών είναι πολύ μικρή και ενώ η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της στήριξης της ΕΕ είναι υποχρεωτική για τους κοινούς δείκτες, οι οποίοι έχουν θεσπιστεί για τη ρύθμιση της

⁹³ Βλπ. European Commission (07.2018) - Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy, σελ. 25, Διαθέσιμο στο <file:///C:/Users/s.panagiotopoulou/Downloads/public%20administration%20reform%20in%20europe-KE0318294ENN.pdf> (Τελευταία πρόσβαση: 25.09.2023).

⁹⁴ Βλπ. European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 26.

⁹⁵ Βλπ. European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 27.

λειτουργίας των ταμείων, δεν υπάρχει σύστημα συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με τους δείκτες ή αναφορά σε αυτούς και κανένας οργανισμός δεν λαμβάνει σαφείς εντολές για την πραγματοποίηση της παρακολούθησης. Επίσης, δεν έχει καταστεί δυνατή η σύνδεση μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων παρακολούθησης, υπάρχουν ελάχιστα διαθέσιμα στοιχεία για συστηματικές αξιολογήσεις του αντικτύπου και των επιπτώσεων των μεταρρυθμίσεων μακροπρόθεσμα, με σκοπό την άντληση εμπειρίας για το μέλλον, ενώ όταν αυτές πραγματοποιούνται φαίνεται να καθοδηγούνται περισσότερο από απαιτήσεις λογοδοσίας.

Η επίδραση των παρεμβάσεων της ΕΕ στη δυναμική των μεταρρυθμίσεων είναι πολύ θετική, καθώς με τη χρηματοδότηση που παρέχει, τις στρατηγικές κατευθύνσεις της και τις βέλτιστες πρακτικές που φροντίζει να γνωστοποιεί στα κράτη μέλη της, έχει καταρτίσει ένα μεταρρυθμιστικό σχέδιο, ενώ παράλληλα έχει εξασφαλίσει την απαραίτητη πολιτική συναίνεση για την υλοποίησή του. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Βουλγαρίας, όπου η εξωτερική επιρροή και η χρηματοδοτική στήριξη της ΕΕ αποτέλεσε την κινητήρια δύναμη για τη σταθερή και συνεχή μείωση του διοικητικού φόρτου στη χώρα⁹⁶.

Η ενωσιακή χρηματοδότηση παρέχει στις χώρες ένα σαφές κίνητρο για διοικητική μεταρρύθμιση, με την επιρροή της να είναι εμφανώς μεγαλύτερη στις υπό ένταξη χώρες κατά την ενταξιακή περίοδο, τόσο ως προς τη δέσμευση όσο και ως προς τα αποτελέσματα, σε σχέση με την περίοδο που ακολουθεί την ένταξή τους στην ΕΕ. Στην περίπτωση της Κροατίας, η οποία διένυσε μία μακρά ενταξιακή περίοδο, η σταθερή παρακολούθηση και η υποστήριξη από την πλευρά της Ένωσης παρείχαν χρόνο για συνεχή ανάπτυξη και συνέβαλαν στην ενσωμάτωση των ευρωπαϊκών αξιών, αρχών, προτύπων και πολιτικών στην κροατική Δημόσια Διοίκηση. Αντίστοιχα, στην περίπτωση της Λιθουανίας, με την υποστήριξη του ΕΚΤ βελτιώθηκε σημαντικά η ποιότητα και η προσβασιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών, παρά το γενικό πρόγραμμα περικοπών στις δαπάνες. Τέλος, στην Ρουμανία η ευρωπαϊκή παρέμβαση είχε σημαντική επίδραση στη διασφάλιση της βιωσιμότητας των μεταρρυθμίσεων που σχετίζονται με τη διαφάνεια της κυβερνητικής δράσης, παρά τις συχνές εναλλαγές των κυβερνήσεων στη χώρα⁹⁷.

⁹⁶ Βλπ. European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 27-28.

⁹⁷ Βλπ. European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 28.

Ωστόσο, παρ' όλη την αντικειμενικά θετική επιρροή της εξωτερικής χρηματοδότησης στην εκκίνηση των μεταρρυθμίσεων στα κράτη μέλη της ΕΕ, έχουν παρατηρηθεί και φαινόμενα κατάχρησης, όπου εγχώριοι φορείς χρησιμοποιούν την εξωτερική υποστήριξη για την ικανοποίηση της δικής τους ατζέντας και στοχοθεσίας, ενώ αυτές δεν ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του χρηματοδότη, με αποτέλεσμα τα χρηματοδοτούμενα έργα να έχουν πολύ διαφορετική έκβαση από αυτή που είχε αρχικά προβλεφθεί. Στην περίπτωση της Ελλάδας η έλλειψη στρατηγικού οράματος και εγχώριας ιδιοκτησίας των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών οδήγησε σε περιορισμένα αποτελέσματα, όσον αφορά σε μεταρρυθμίσεις δημοσίων υπηρεσιών που υποστηρίζονται από την ΕΕ. Σε περιόδους δε έντονων οικονομικών πιέσεων, όπου εξωτερικοί παράγοντες επιβλέπουν την απορρόφηση πακέτων διάσωσης⁹⁸, οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ενδέχεται να σταματήσουν ή να υποχωρήσουν, λόγω των εξωτερικών πιέσεων για αναδιάρθρωση και μείωση του μεγέθους των δημοσίων δαπανών. Παρόλο που η κρίση συχνά αποτελεί ισχυρό μοχλό για μεταρρυθμίσεις, απαραίτητος για την επιτυχή έκβασή τους κρίνεται ένας ορισμένος βαθμός σταθερότητας και αίσθησης ασφάλειας.

Συνοψίζοντας, για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων, πέρα από την εξωτερική οικονομική και θεσμική ενίσχυση, τη διάχυση καλών πρακτικών και την καθοδήγηση, απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη ισχυρής βούλησης για την αξιοποίησή τους σε πολιτικό, διοικητικό αλλά και κοινωνικό επίπεδο, καθώς επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η εκάστοτε οικονομικοπολιτική συγκυρία κατά την οποία αυτά επιχειρείται να υλοποιηθούν.

Ως επιστέγασμα των ανωτέρω και όπως προκύπτει από την έρευνα γύρω από τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης σε επίπεδο κρατών μελών της ΕΕ, απαραίτητες συνθήκες για την επιτυχή έκβασή τους αποτελούν⁹⁹ η αναζήτηση πολιτικής υποστήριξης και αξιόπιστης ηγεσίας σε όλες τις φάσεις υλοποίησης της μεταρρύθμισης, καθώς και ένας μακροπρόθεσμος και στρατηγικός οδικός χάρτης - σχέδιο αλλαγής, σε συνδυασμό με τη διατήρηση μίας καλής εστίασης στο πεδίο εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων. Επίσης, η οικοδόμηση ισχυρής υποστήριξης από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όσο και εσωτερικής ιδιοκτησίας, μέσω μίας top-down προσέγγισης και η εξασφάλιση επαρκών πόρων και κατάλληλων

⁹⁸ Όπως συνέβη την περίοδο της οικονομικής κρίσης του 2008 σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, μεταξύ των οποίων και στην Ελλάδα.

⁹⁹ Βλπ. European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 33.

συστημάτων καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Ακόμα, η διασφάλιση ρυθμίσεων για την παρακολούθηση της προόδου και των αποτελεσμάτων της μεταρρύθμισης, καθώς και η σωστή αξιοποίηση της εμφάνισης «παραθύρων ευκαιρίας» και η δημοσιοποίηση των επιτυχών αποτελεσμάτων.

Η συνέχεια των κυβερνήσεων και η σχετική πολιτική τους δέσμευση αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας των μεταρρυθμίσεων και ειδικά αυτών που έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα υλοποίησης (τριετούς διάρκειας ή μεγαλύτερες). Ο μηχανισμός του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου συμβάλλει σε ένα βαθμό και στη διασφάλιση της συνέχειας του εκσυγχρονιστικού έργου των κρατών μελών. Η πολιτική βούληση για μεταρρυθμίσεις, ανεξαρτήτως βαθμού δυσκολίας, η προηγούμενη εμπειρία και η ετοιμότητα για υλοποίηση δράσεων είναι καθοριστικής σημασίας. Μία πιο στρατηγική προσέγγιση για το μέλλον της κυβέρνησης των κρατών μελών της ΕΕ, για παράδειγμα μέσω Κυβερνητικών Εκθέσεων, όπως οι Κυβερνητικές εκθέσεις «Φινλανδία για το Μέλλον» της Φινλανδίας¹⁰⁰, κρίνεται αναγκαία.

Για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση θετικό πρόσημο έχουν επίσης οι αξιοκρατικές προσλήψεις στο Δημόσιο τομέα, η απόδοση, τα κίνητρα και η ακεραιότητα των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ στον αντίποδα αυτών βρίσκεται η πολιτικοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών.

Στην κατεύθυνση της δημιουργίας εργαλείων παρακολούθησης και αξιολόγησης για την υποβοήθηση του εντοπισμού των δυνατών σημείων και των αδυναμιών των τομέων διαχείρισης των δημοσίων υπηρεσιών που χρειάζονται βελτίωση, εργάζεται ο ΟΟΣΑ. Συγκεκριμένα προσπαθεί να εντοπίσει και να καταγράψει μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της επαγγελματικής, στρατηγικής και καινοτόμου δημόσιας υπηρεσίας. Όπως αναφέρεται σε εκθέσεις του, η αξιολόγηση των προσπαθειών μετασχηματισμού μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη, καθώς οι διαδικασίες μπορεί να είναι μακροχρόνιες και να αποτελούνται από πολλαπλά στάδια υλοποίησης. Έτσι συστήνεται η υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών, μεταξύ των οποίων ο ΟΟΣΑ προτείνει¹⁰¹ την εστίαση σε επιμέρους θέματα παρά σε πολύ γενικές μετρήσεις, τη χρησιμοποίηση ερευνών σε εργαζομένους με σκοπό τη συλλογή συγκριτικών δεδομένων για τη Δημόσια Διοίκηση, τον

¹⁰⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Government Report on the Future offers perspectives on the Finland of future generations - Prime Minister's Office \(vnk.fi\)](#) και [Μέρη 1 και 2 της κυβερνητικής έκθεσης για το μέλλον: προοπτικές για τη Φινλανδία για τις επόμενες γενιές - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#) (Τελευταία πρόσβαση 15.07.2023).

¹⁰¹ Βλπ. European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 38-39.

σχεδιασμό Στρατηγικών ανοιχτών δεδομένων, για τη μελέτη ζητημάτων απόδοσης, καθώς και την συμπερίληψη στατιστικών στοιχείων γύρω από την οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στο σύστημα της Eurostat.

Συνεπώς, η υλοποίηση της Διοικητικής Μεταρρύθμισης θα πρέπει πάντα να βασίζεται σε συνεχείς αναθεωρήσεις - αξιολογήσεις, λαμβάνοντας υπ' όψη τα δεδομένα που αντλούνται από τα τρέχοντα αποτελέσματά της στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, σε συνδυασμό με αυτά προηγούμενων μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων και η ΕΕ αποτελεί έναν παράγοντα που μπορεί να διαδραματίσει έναν κρίσιμο ρόλο σε αυτό.

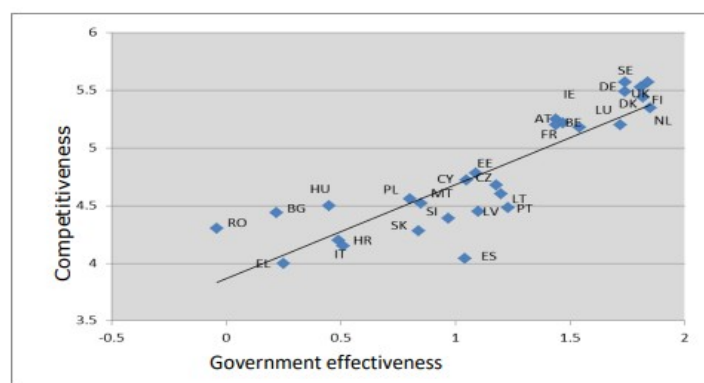
2.6 Προκλήσεις και στόχοι για το μέλλον

Οι Δημόσιες Διοικήσεις στην ΕΕ αντιμετωπίζουν επί του παρόντος μία σειρά προκλήσεων, που περιλαμβάνουν τον στόχο της καλύτερης και πιο ποιοτικής απόδοσης με λιγότερα μέσα, την ανάγκη προσαρμογής της παροχής δημόσιων υπηρεσιών σε περιόδους δημογραφικών, τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών και τη διαμόρφωση ενός φιλικότερου χώρου ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, μέσω λιγότερων και κατάλληλων θεσμικών ρυθμίσεων, για τη μείωση του διοικητικού φόρτου, την παροχή καλύτερων υπηρεσιών και τη στήριξη της ανάπτυξης και του ανταγωνισμού. Εργαλεία για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους αποτελούν η χρηστή διακυβέρνηση και η βελτίωση της απόδοσης των Δημόσιων Διοικήσεων, που μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην προώθηση της απασχόλησης και της ανάπτυξης, στην αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση, σε υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, υψηλότερη ποιότητα ζωής και ικανοποίηση των πολιτών¹⁰².

Ο Δημόσιος τομέας αποτελεί τη μεγαλύτερη «βιομηχανία» της Ευρώπης, καθώς απασχολεί περίπου 75 εκατομμύρια εργαζομένους, που αντιστοιχούν στο περίπου 25% του εργατικού δυναμικού. Λόγω της κλίμακας μεγέθους και του εύρους του πεδίου εφαρμογής της, η οργάνωση και διαχείριση των πόρων που χρηματοδοτούνται από το Δημόσιο, έχει βαρύνουσα σημασία τόσο για την καθημερινή ζωή του πολίτη, όσο και για την απόδοση και το μέλλον των επιχειρήσεων. Επειδή η ποιοτική διακυβέρνηση επηρεάζει τόσο την οικονομική ανάπτυξη των κρατών, όσο και τα επίπεδα οικονομικής συνοχής και σύγκλισης στην ΕΕ, καθώς διαμορφώνει την περιφερειακή ανταγωνιστικότητα, η διασφάλισή της

¹⁰² Βλπ. European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 6.

καθίσταται ζωτικής σημασίας. Κι αυτό γιατί στην αντίθετη περίπτωση έχει διαφανεί ότι οι διεφθαρμένες ή αναποτελεσματικές κυβερνήσεις υπονομεύουν το διαθέσιμο δυναμικό για την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, μειώνουν την ελκυστικότητα των περιφερειών με αποτέλεσμα να τις οδηγούν σε υστερήσεις, ενώ επηρεάζουν αποφάσεις για το είδος της δημόσιας επένδυσης και απειλούν τη συμπερίληψη και τη συμμετοχή στις πολιτικές διαδικασίες. Παράλληλα, η διοικητική ικανότητα αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως προϋπόθεση για την υλοποίηση της Συνθήκης της ΕΕ και την επίτευξη των στόχων για βιώσιμη ανάπτυξη και δημιουργία θέσεων εργασίας σε αυτήν. Η άμεση συσχέτιση της κυβερνητικής αποτελεσματικότητας και της οικονομικής ανταγωνιστικότητας απεικονίζεται και στο ακόλουθο γράφημα.



Πηγή: World Bank Government Effectiveness 2015; World Economic Forum. The Global Competitiveness 2016-2017.

Ωστόσο, η χρηστή διακυβέρνηση δεν προάγει μόνο την οικονομική ευημερία, αλλά έχει επίσης άμεση επίδραση στη δημόσια υγεία, στην πρόσβαση των πολιτών σε δημόσιες υπηρεσίες, στην κοινωνική εμπιστοσύνη, την πολιτική νομιμότητα και τα επίπεδα κοινωνικής ευημερίας. Ο βαθμός άσκησης της εντός της ΕΕ διαφοροποιεί τις συνθήκες διαβίωσης μεταξύ των χωρών και των περιφερειών της που εμφανίζουν περίπου το ίδιο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), κάτι το οποίο επιβεβαιώνουν και οι μετρήσεις του Ευρωβαρόμετρου¹⁰³. Καθώς όμως το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και υπόκειται στην

¹⁰³ Το Ευρωβαρόμετρο είναι ένα μέσο ψηφοφορίας που χρησιμοποιεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και άλλα θεσμικά όργανα και οργανισμοί της ΕΕ από το 1974, με σκοπό την τακτική παρακολούθηση της δημόσιας γνώμης που διαμορφώνεται στα κράτη μέλη της ΕΕ, σε θέματα που σχετίζονται με την Ένωση, καθώς και σε θέματα πολιτικής ή κοινωνικής φύσης. Οι έρευνες του Ευρωβαρόμετρου καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα επίκαιρων θεμάτων.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Σχετικά με το Ευρωβαρόμετρο — Ευρωβαρόμετρο — Η κοινή γνώμη στην Ευρωπαϊκή Ένωση](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

επίδραση εξωτερικών δυνάμεων, λόγω της εντεινόμενης διασύνδεσης των χωρών και της συνεχούς ψηφιοποίησης όλων των όψεων της κοινωνικοοικονομικής ζωής, οι δημόσιες αρχές πρέπει να διαθέτουν την ετοιμότητα να προσαρμοστούν σε αυτές και να αναθεωρήσουν πολιτικές και δομές που είχαν μεν επιτυχή εφαρμογή στο παρελθόν, αλλά στο παρόν κρίνονται ανεπαρκείς, αναποτελεσματικές και ξεπερασμένες για την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Ο Δημόσιος τομέας πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα να αντικατοπτρίζει τις σύγχρονες ανάγκες και ταυτόχρονα να προβλέπει τις μελλοντικές, να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται στις νέες προκλήσεις.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν παρατηρηθεί διαφοροποιήσεις μεταξύ των χωρών της ΕΕ στον τομέα της Διοικητικής Μεταρρύθμισης, οι οποίες έχουν οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα, όπως ήταν αναμενόμενο, εξαιτίας των διαφορετικών βαθμών μεταρρυθμιστικής ικανότητας, της βιωσιμότητας της μεταρρυθμιστικής προσέγγισης, καθώς και του κατάλληλου πλαισίου στο οποίο επιχειρείται να εφαρμοστεί. Τα κίνητρα που ώθησαν τις κυβερνήσεις σε αυτό το «κύμα» μεταρρυθμίσεων συνίστανται κατά κύριο λόγο, στην ανάγκη για μείωση του μεγέθους της κυβέρνησης και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Μελέτες δείχνουν ότι εξακολουθούν να υφίστανται ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών ως προς την ποιότητα της παροχής δημοσίων υπηρεσιών, ενώ πολλές χώρες της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης εμφανίζουν διαχρονικά ελλείμματα διοικητικής ικανότητας και απόδοσης σε βασικούς τομείς της διακυβέρνησης. Η αργή προσαρμογή στην τεχνολογική αλλαγή, η χαμηλή συμμετοχή των πολιτών και η περιορισμένη χρήση τεκμηριωμένων πρακτικών χάραξης πολιτικής δημιουργεί μία τάση αύξησης της απόκλισης μεταξύ των κρατών.

Με σκοπό τη στήριξη της μεταρρύθμισης στα κράτη μέλη της ΕΕ, σε ποσοτικούς και ποιοτικούς όρους, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πραγματοποίησε το έργο «Υποστήριξη για την ανάπτυξη καλύτερης γνώσης στα κράτη στη Δημόσια Διοίκηση και στην ανάπτυξη θεσμικών ικανοτήτων» (εφεξής EUPACK – European Public Administration Country Knowledge)¹⁰⁴. Σκοπός του ήταν να εξετάσει την αποτελεσματικότητα της ΕΕ και άλλων εξωτερικών δρώντων στην παροχή υποστήριξης για τη βελτίωση των Δημοσίων Διοικήσεων των κρατών μελών της. Τα

¹⁰⁴ Το έργο υλοποιήθηκε από κοινοπραξία του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης και του Hertie School of Governance and Ramboll Consulting Management, με την υποστήριξη ενός μεγάλου δικτύου χωρών και εμπειρογνομώνων.

βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγει είναι αρχικά ότι η μορφή οργάνωσης του κάθε κράτους και τα ιδιαίτερα ιστορικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά του, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες κατά τη διαμόρφωση των εγχειρημάτων για Διοικητική Μεταρρύθμιση και διοικητικό εκσυγχρονισμό. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι υπάρχει έλλειψη συστηματικών στοιχείων και αξιολογήσεων σχετικά με την επιτυχία των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, ενώ απουσιάζει επίσης, από τις περισσότερες χώρες, ένας κεντρικός μηχανισμός παρακολούθησης και υποβολής εκθέσεων σχετικά με την πρόοδό τους.

Μεταξύ των κοινών σημείων στα οποία καταλήγει η μελέτη είναι ότι, παρά τα διαφορετικά σημεία εκκίνησης, εμφανίζεται μία συνεχώς υψηλή τάση για Διοικητική Μεταρρύθμιση, ακόμα και σε χώρες που έχουν σχετικά καλή απόδοση, η οποία έχει ως αφετηρία τη δεκαετία του '80 και συνεχίζεται αμείωτη μέχρι σήμερα σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ. Ως προς το περιεχόμενό της, φαίνεται να επηρεάζεται γενικά από την ατζέντα και τους μηχανισμούς υποστήριξης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής¹⁰⁵.

Οι πιο κοινές μεταρρυθμιστικές τάσεις¹⁰⁶ που παρατηρούνται στα κράτη μέλη της ΕΕ περιλαμβάνουν α) πρωτοβουλίες ανοιχτής διακυβέρνησης και μεταρρυθμίσεις για την ενίσχυση της διαφάνειας, μέσα από νομοθετήματα για την ελευθερία της πληροφόρησης, τα ανοιχτά δεδομένα και την ίδρυση αρχών για την καταπολέμηση της διαφθοράς, β) μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών με έμφαση σε μέτρα περικοπών στο προσωπικό, με σκοπό τη μείωση του αριθμού και του αντίστοιχου κόστους των δημοσίων υπαλλήλων, την ενίσχυση της αξιοκρατίας, τη βελτίωση των επιδόσεων, τη διεξαγωγή αξιολογήσεων και την εφαρμογή κωδίκων δεοντολογίας, γ) εισαγωγή εφαρμογών ψηφιακής διακυβέρνησης, όπως η δημιουργία ψηφιακών πυλών, η διάδοση της χρήσης ηλεκτρονικών υπογραφών, η υλοποίηση διαδικτυακών υπηρεσιών και η ανάπτυξη υπηρεσίας μίας στάσης με σκοπό τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, δ) μεταρρυθμίσεις για την ενίσχυση της συντονιστικής ικανότητας της κεντρικής κυβέρνησης και τη συγχώνευση οργανισμών ή ανεξάρτητων φορέων, ε) διαχείριση της απόδοσης και πραγματοποίηση μεταρρυθμίσεων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα, στ) ενίσχυση της τεκμηριωμένης χάραξης

¹⁰⁵ Κάποιες από αυτές τις μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν τη δημιουργία υπηρεσιών μίας στάσης, την εκπόνηση ανάλυσης συνεπειών ρύθμισης, τη μείωση του διοικητικού φόρτου, την ψηφιοποίηση και την ανοικτή διακυβέρνηση.

¹⁰⁶ European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 10-11.

πολιτικής και της καλής νομοθέτησης, με εργαλεία όπως η αξιολόγηση συνεπειών ρύθμισης και η διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και ζ) μείωση των διοικητικών βαρών για επιχειρήσεις και πολίτες.

Οι ανωτέρω μεταρρυθμιστικές τάσεις καθοδηγήθηκαν αφενός από την ανάγκη για κυβερνητικές αλλαγές, αφετέρου από τις πιέσεις για την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση. Οι δημοσιονομικές πιέσεις και η χρηματοπιστωτική κρίση αποτέλεσαν κύριο μοχλό για μεταρρυθμίσεις στις περισσότερες χώρες, οι οποίες στην πλειοψηφία τους έφεραν νομοθετική κατοχύρωση. Οι περισσότερες αλλαγές ακολούθησαν την «από πάνω προς τα κάτω» προσέγγιση, καθώς αποτέλεσαν σύλληψη των εκάστοτε κυβερνήσεων ή/και της ανώτερης ιεραρχίας της Δημόσιας Διοίκησης, δηλαδή είναι αποτέλεσμα πρωτοβουλιών της πολιτικής και διοικητικής ελίτ των χωρών, ενώ σε πολλές χώρες παρατηρούνται δομικές αλλαγές σε συντονιστικά όργανα που είναι υπεύθυνα για την αξιολόγηση της απόδοσης, καταδεικνύοντας έτσι τη βαρύνουσα σημασία του ρόλου τους στη Δημόσια Διοίκηση.

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση που έλαβε χώρα στα κράτη μέλη της ΕΕ κατά την τελευταία δεκαετία εμφανίζει τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία. Αρκετές μελέτες δείχνουν ότι τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστούν, λόγω της απουσίας κεντρικού μηχανισμού παρακολούθησης και εκθέσεων προόδου στα περισσότερα κράτη. Για τη διεξαγωγή συστηματικής συγκριτικής ανάλυσης των μεταρρυθμίσεων των Δημόσιων Διοικήσεων των κρατών εξετάστηκε η δυναμική τους στους τομείς¹⁰⁷: α) Διαφάνεια και λογοδοσία, β) Σύστημα παροχής δημοσίων υπηρεσιών και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, γ) Παροχή υπηρεσιών και ψηφιοποίηση, δ) Οργάνωση και διαχείριση του κυβερνητικού έργου και ε) Χάραξη πολιτικής, συντονισμός και ύπαρξη πλαισίου αξιολόγησης της ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας.

Στον τομέα της διαφάνειας και λογοδοσίας¹⁰⁸, ο ρόλος των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην ανοιχτή διακυβέρνηση θεωρείται κομβικός για τη δημόσια διακυβέρνηση, τη δημοκρατία και την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, σύμφωνα και με μελέτη του ΟΟΣΑ (2016). Στις χώρες της ΕΕ εντοπίζονται τρεις κύριοι τύποι μεταρρύθμισης τα τελευταία χρόνια, οι οποίοι περιλαμβάνουν μέτρα που στοχεύουν α) στην καταπολέμηση της διαφθοράς και την προώθηση της ηθικής μεταξύ των

¹⁰⁷ European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 12.

¹⁰⁸ European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 19-20.

υπευθύνων χάραξης πολιτικής, β) στην ενίσχυση της πρόσβασης στα δημόσια έγγραφα και γ) στην αύξηση της λογοδοσίας της κυβέρνησης.

Παρ' όλη την εφαρμογή τους εξακολουθούν να εμφανίζονται φαινόμενα διαφθοράς, όπως για παράδειγμα η κατάχρηση δημοσίου χρήματος σε πολλά κράτη της Ένωσης. Σύμφωνα με τον κοινά αποδεκτό δείκτη διαφάνειας «International Corruption Perception Index» (CPI), οι χώρες που είχαν χαμηλότερες βαθμολογίες το 2010, όπως η Λετονία, η Ελλάδα, η Σλοβακία, η Κροατία και η Λιθουανία, σημείωσαν σημαντική βελτίωση σε σχέση με τα τελευταία πέντε χρόνια. Ωστόσο υφίστανται ακόμα σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών όσον αφορά στη διαφάνεια και τη λογοδοσία και αυτός ο τομέας αντιμετωπίζει σοβαρές προκλήσεις στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Στον αντίποδα βρίσκονται η Δανία, η Φινλανδία και η Σουηδία, οι οποίες σημειώνουν σταθερά υψηλές αποδόσεις, που φαίνεται να συνδέονται άμεσα με κατάλληλες πολιτικές προώθησης της ακεραιότητας του Δημόσιου τομέα, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάκτηση και διατήρηση της εμπιστοσύνης των πολιτών στην κυβέρνηση.

Στον τομέα της παροχής δημοσίων υπηρεσιών¹⁰⁹ οι διαδικασίες αλλαγής σχετίζονται συνήθως με το σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας τους και με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Πέρα από την ικανότητα κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού εντός του συστήματος από το εκάστοτε στέλεχος διοίκησης, τα μέτρα διαχείρισής του σχετίζονται με τα επίπεδα απασχόλησης στο Δημόσιο τομέα (και τις ενδεχόμενες μειώσεις τους στο μέλλον), το μισθολογικό σύστημα, το σύστημα εκπαίδευσης, τα μέτρα εξοικονόμησης κόστους που εφαρμόζονται, το ισχύον ωράριο και τον χρόνο εργασίας, την ασφάλεια εργασίας και τη γενική κατάσταση απασχόλησης της χώρας.

Οι μεταρρυθμίσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού¹¹⁰ στοχεύουν κυρίως στην εξοικονόμηση κόστους και στην αύξηση της ευελιξίας, ενώ εμφανίζονται κυρίως στις χώρες που επηρεάστηκαν περισσότερο από την οικονομική κρίση. Στη στοχοθεσία αυτών των μεταρρυθμίσεων περιλαμβάνεται επίσης, η αύξηση του επαγγελματισμού και της αξιοκρατίας και η μείωση του βαθμού πολιτικοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων. Η εισαγωγή κανόνων που προωθούν τις αξιοκρατικές προσλήψεις και η μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού βάσει δεικτών, όπως η αμεροληψία, ο επαγγελματισμός και η υψηλής ποιότητας παροχή

¹⁰⁹ European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 20-21.

¹¹⁰ European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 15-17.

υπηρεσιών, αποτελούν παραδείγματα δράσεων για την υλοποίηση των ανωτέρω στόχων.

Ωστόσο, κατά την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας και της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών μέσω της παραμέτρου του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να ληφθεί υπόψη η σοβαρή επίδραση της γήρανσης του πληθυσμού κατά τη στελέχωση τους. Τα αυξανόμενα κύματα συνταξιοδότησης που ξεκίνησαν μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης του 2009 σε πολλά ευρωπαϊκά κράτη, απειλούν τη διατήρηση της ικανότητας της κυβέρνησης να παρέχει το ίδιο επίπεδο και ποιότητα υπηρεσιών, ενώ οι δημόσιοι φορείς χάνουν ολοένα και περισσότερους υπαλλήλους με υψηλά επίπεδα εμπειρίας. Δείκτη της αυξανόμενης δημογραφικής πίεσης αποτελεί το ποσοστό των εργαζομένων άνω των 50 ετών, με ανησυχητικά ευρήματα για πολλές ευρωπαϊκές χώρες, μεταξύ των οποίων η Ισπανία, η Ιταλία και το Βέλγιο. Στον αντίποδά τους βρίσκονται χώρες όπως η Γαλλία, η Μάλτα, η Ουγγαρία και η Σουηδία με συγκριτικά υψηλότερο ποσοστό νεότερων εργαζομένων. Παρ' όλ' αυτά, αυτές οι απώλειες μπορούν ενδεχομένως να έχουν και ένα θετικό πρόσημο, καθώς δημιουργούν ευκαιρίες για πρόσληψη προσωπικού με νέες δεξιότητες, το οποίο θα συμβάλει στην ανανέωση του Δημοσίου τομέα και στην αναβάθμιση της ποιότητας και της λειτουργίας του. Ταυτόχρονα, ο Δημόσιος τομέας μπορεί να αναχθεί σε πόλο έλξης για νεαρά ταλέντα, ως ελκυστικός εργοδότης σε μία ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά εργασίας.

Ο τομέας «Παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίηση»¹¹¹ αποτελεί το πεδίο εμφάνισης των κυριότερων μεταρρυθμιστικών τάσεων την τελευταία δεκαετία. Σε αυτές συγκαταλέγονται προγράμματα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, με χρήση πλαισίων και προτύπων όπως το CAF¹¹², παροχή αυξημένης πρόσβασης στις υπηρεσίες για τον πολίτη, καθώς και πρωτοβουλίες για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα η ταχύτερη έναρξη μιας επιχείρησης και η διασφάλιση της φερεγγυότητας των διασυννοριακών συναλλαγών.

¹¹¹ European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 21-24.

¹¹² Βλπ. Common Assessment Framework. Πρόκειται για το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), το οποίο αποτελεί ένα ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας και αναπτύχθηκε το έτος 2000 ειδικά για τη Δημόσια Διοίκηση. Αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα στις Δημόσιες Οργανώσεις να χρησιμοποιούν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητα και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>
Πρόσβαση: 01.03.2023).

(Τελευταία

Επίσης στις κύριες μεταρρυθμιστικές τάσεις συμπεριλαμβάνεται και αυτή της ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με τη χρήση των ΤΠΕ, μέσω της ψηφιοποίησης των εσωτερικών διαδικασιών, της δημιουργίας ψηφιακών υπηρεσιών, της επέκτασης της διαλειτουργικότητας των συστημάτων, της διευκόλυνσης της επαφής μεταξύ πολιτών και επιχειρήσεων, καθώς και η εισαγωγή καινοτομιών στο Δημόσιο τομέα, για παράδειγμα μέσω της δημιουργίας εργαστηρίων καινοτομίας. Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index - DESI)¹¹³ εμφανίζει τη σημαντική βελτίωση που σημειώθηκε στα περισσότερα κράτη μέλη της ΕΕ μεταξύ 2013 και 2015, τόσο ως προς την αύξηση των χρηστών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όσο και ως προς την ολοκλήρωση αρκετών διαδικτυακών υπηρεσιών, η οποία βαίνει διαρκώς αυξανόμενη μέχρι σήμερα. Η Εσθονία είναι η χώρα που εμφανίζει την υψηλότερη πρόοδο στους δύο αυτούς δείκτες, ακολουθούμενη από τη Λετονία, τη Φινλανδία και τη Γαλλία. Η έκθεση «eGovernment Benchmark 2022»¹¹⁴ αναφέρει ότι μετά την αξιολόγηση¹¹⁵ της παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που πραγματοποιήθηκε σε 35 ευρωπαϊκές χώρες (στα 27 κράτη μέλη της ΕΕ, στην Ισλανδία, τη Νορβηγία, την Ελβετία, την Αλβανία, το Μαυροβούνιο, τη Βόρεια Μακεδονία, τη Σερβία και την Τουρκία), κατά την οποία αξιολογήθηκαν πάνω από 14.000 διαδικτυακοί τόποι, η Μάλτα κατατάχθηκε στην πρώτη θέση με βαθμολογία 96 %, ακολουθούμενη από την Εσθονία, το Λουξεμβούργο, την Ισλανδία, τις Κάτω Χώρες, τη Φινλανδία, τη Δανία,

¹¹³ Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) είναι ένας σύνθετος δείκτης που συνοψίζει σχετικούς δείκτες για τις ψηφιακές επιδόσεις της Ευρώπης και παρακολουθεί σε ετήσια βάση την συνολική απόδοση και την εξέλιξη των κρατών μελών της ΕΕ στον τομέα της ψηφιακής ανταγωνιστικότητας.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΠΥΛΗ EC AV](https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2022) (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

¹¹⁴ Βλπ. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2022> (Τελευταία Πρόσβαση: 01.03.2023).

¹¹⁵ Για την αξιολόγηση των διαδικτυακών υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις διαστάσεις:

1. Κεντρική θέση του χρήστη: Σε ποιο βαθμό παρέχονται υπηρεσίες μέσω διαδικτύου; Πόσο φιλικές προς την κινητικότητα είναι αυτές και ποιοι μηχανισμοί διαδικτυακής υποστήριξης και ανατροφοδότησης υπάρχουν;
2. Διαφάνεια: Παρέχουν οι δημόσιες διοικήσεις σαφείς και ανοιχτά κοινοποιούμενες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών τους; Είναι διαφανείς όσον αφορά τη χάραξη πολιτικής και τις διαδικασίες σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών, καθώς και τον τρόπο επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα των ανθρώπων;
3. Βασικοί βοηθητικοί παράγοντες: Ποιοι τεχνολογικοί παράγοντες υπάρχουν για τη διευκόλυνση της παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης;
4. Διασυννοριακές υπηρεσίες: Πόσο εύκολα μπορούν οι πολίτες από το εξωτερικό να έχουν πρόσβαση στις επιγραμμικές υπηρεσίες και να τις χρησιμοποιούν; Ποιοι μηχανισμοί διαδικτυακής υποστήριξης και ανατροφοδότησης υπάρχουν για τους διασυννοριακούς χρήστες;

Βλπ. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2022> (Τελευταία Πρόσβαση: 01.03.2023).

τη Λιθουανία, τη Λετονία, τη Νορβηγία, την Ισπανία και την Πορτογαλία. Η μέση επίδοση μεταξύ των χωρών της ΕΕ ήταν 68 %, ενώ όλες οι ευρωπαϊκές διοικήσεις αντιμετώπισαν σε μεγάλο βαθμό την πρόκληση της πανδημίας του κορονοϊού και επιτάχυναν τον μετασχηματισμό των ψηφιακών υπηρεσιών. Η έκθεση παρέχει τρεις βασικές κατευθύνσεις για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με την πρώτη, πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στον σχεδιασμό με επίκεντρο τον χρήστη και σε υπηρεσίες χωρίς αποκλεισμούς για κάθε χρήστη, συμπεριλαμβανομένων των χρηστών με ανεπαρκείς ψηφιακές δεξιότητες ή εκείνων που ζουν με αναπηρία. Η δεύτερη προκρίνει τον εξορθολογισμό της παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την καθολική πρόσβαση σε ενιαίες υπηρεσίες μίας στάσης, ενώ η τρίτη προωθεί τον εξορθολογισμό της διαλειτουργικότητας μεταξύ των διοικητικών υπηρεσιών, με σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και του χρόνου παροχής τους στον πολίτη.

Παράλληλα, στη μελέτη αναδεικνύεται η ανάγκη για βελτίωση της διαφάνειας στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και της χρήσης υποστηρικτικής τεχνολογίας όπως το eID¹¹⁶ ή το eDocuments. Έμφαση δίνεται στην οργάνωση των διαδικτυακών δημόσιων υπηρεσιών στην Ευρώπη με επίκεντρο το χρήστη και στη διάθεση όσο το δυνατόν περισσότερων ανοιχτών δεδομένων σε αυτόν. Στην κορυφή των πρωτοπόρων σε αυτό τον τομέα βρίσκεται η Εσθονία, ενώ ακολουθούν οι Κάτω Χώρες και η Ιρλανδία. Επίσης σε καλή κατάταξη βρίσκονται η Μάλτα, η Αυστρία και η Πορτογαλία. Τέλος, στην κατεύθυνση της μείωσης του διοικητικού φόρτου υπάρχει μία εικόνα συνολικής βελτίωσης σε όλα σχεδόν τα κράτη μέλη της ΕΕ και μία τάση σύγκλισης μεταξύ τους.

Στον τομέα της οργάνωσης και διαχείρισης της διακυβέρνησης¹¹⁷, βασικό χαρακτηριστικό της προηγούμενης δεκαετίας στα κράτη μέλη της ΕΕ αποτελεί τόσο η συνέχιση της αποκέντρωσης, όσο και η μείωση του αριθμού των ΟΤΑ. Σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης, πολλά κράτη μέλη επιχείρησαν να βελτιώσουν τον οριζόντιο συντονισμό και να ενισχύσουν την ικανότητα των κέντρων διακυβέρνησης, με σκοπό

¹¹⁶ Το eID είναι ένα σύνολο υπηρεσιών που παρέχονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ώστε να καταστεί δυνατή η αμοιβαία διασυνοριακή αναγνώριση των εθνικών συστημάτων ηλεκτρονικής ταυτοποίησης (eID), ενώ επίσης, επιτρέπει στους ευρωπαίους πολίτες να χρησιμοποιούν τα εθνικά τους eID όταν έχουν πρόσβαση σε διαδικτυακές υπηρεσίες από άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <https://ec.europa.eu/digital-building-blocks/sites/display/DIGITAL/eID> (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

¹¹⁷ European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 12-15.

τη μείωση του αριθμού των φορέων και την ενίσχυση των διαχειριστικών επιδόσεων και του προσανατολισμού στο στόχο.

Μια βασική μεταρρυθμιστική τάση στην οργάνωση της κεντρικής κυβέρνησης των κρατών μελών της ΕΕ υπήρξε η μείωση του αριθμού των υπηρεσιών, κυρίως μέσω συγχωνεύσεων. Μετά τη δεκαετία του 2000 παρατηρείται ένα κύμα αποδιοργάνωσης, ιδιαίτερα σε χώρες της Βόρειας Ευρώπης, όπως η Φινλανδία και η Σουηδία, καθώς και σε χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης όπου ο αριθμός των οργανισμών είχε αυξηθεί πολύ πριν από την ένταξή τους στην ΕΕ. Μέσω της μείωσης του αριθμού τους, πολλά κράτη μέλη της ΕΕ προσπάθησαν να βελτιώσουν την κεντρική Διοίκηση και την ικανότητα συντονισμού, ενισχύοντας ταυτόχρονα τις κεντρικές τους υπηρεσίες και χρησιμοποιώντας εργαλεία, όπως στρατηγικά πλαίσια, μέτρηση απόδοσης και Διοίκηση μέσω στόχων. Η υψηλή ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί έναν παράγοντα που επηρεάζει θετικά την απόδοση των κυβερνήσεων, καθώς οδηγεί σε σωστό σχεδιασμό, σαφή οράματα, καθορισμένους στόχους και πολιτική δέσμευση. Τις καλύτερες επιδόσεις σε αυτό τον δείκτη εμφανίζουν οι σκανδιναβικές χώρες, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι χώρες της Βαλτικής, καθώς και η Λετονία και η Λιθουανία. Χαμηλότερες επιδόσεις εμφανίζουν οι νοτιοανατολικές χώρες, όπως η Σλοβενία, η Ρουμανία, η Ελλάδα και η Κύπρος, αλλά και η Ουγγαρία, η Γερμανία και το Λουξεμβούργο.

Ένας άλλος δείκτης, εξίσου σημαντικός με αυτόν της ικανότητας σχεδιασμού, είναι αυτός της ικανότητας υλοποίησης, ο οποίος επηρεάζει τις βασικές διαστάσεις του κυβερνητικού έργου, μεταξύ των οποίων την κυβερνητική αποτελεσματικότητα, την υπουργική συμμόρφωση, την παρακολούθηση των Υπουργείων, την παρακολούθηση των οργανισμών και της γραφειοκρατίας, τη χρηματοδότηση έργων, τη συνταγματική διακριτική ευχέρεια και τα εθνικά πρότυπα για την αξιολόγηση της ικανότητας εφαρμογής.

Η μεταρρύθμιση της οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους καθοδηγείται τόσο από τον στόχο της βελτίωσης των δημόσιων πολιτικών και των υπηρεσιών που πηγάζουν από αυτές, όσο και από την εξοικονόμηση κόστους. Η πρόοδος τους είναι υψηλή σε μεγάλο ποσοστό των ευρωπαϊκών χωρών. Αξίζει να σημειωθεί ωστόσο ότι πολλές μεταρρυθμίσεις οφείλονται σε ή καθοδηγούνται από δημοσιονομικούς περιορισμούς, καθώς και από την ανάγκη εκσυγχρονισμού του λογιστικού συστήματος διοίκησης, ενώ οι σχετικές αναθεωρήσεις δαπανών έχουν αυξηθεί μετά την οικονομική κρίση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές, αν όχι όλες οι

μεταρρυθμίσεις να ελέγχονται από το Υπουργείο Οικονομικών ή τις υπουργικές υπηρεσίες που είναι υπεύθυνες για δημοσιονομικά θέματα.

Στον τομέα της διαμόρφωσης και συντονισμού της πολιτικής¹¹⁸ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ατζέντα της κάθε χώρας για τη βελτίωση της νομοθεσίας. Πολλές έχουν εισάγει την υποχρεωτική αξιολόγηση του αντικτύπου τόσο του πρωτογενούς, όσο και του παράγωγου δικαίου, ως μέρος της διαδικασίας χάραξης πολιτικής, ενώ η Γαλλία ήταν η πρώτη χώρα που κατοχύρωσε συνταγματικά την εν λόγω διαδικασία το 2008. Πρόκειται για το εργαλείο Εκτίμησης Κανονιστικών Επιπτώσεων (Regulatory Impact Assessment-RIA)¹¹⁹, το οποίο έχει υιοθετηθεί από το σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών, ενώ πραγματοποιούνται προσπάθειες για την υιοθέτηση και άλλων καινοτόμων μέσων χάραξης πολιτικής, όπως η δημιουργία των κέντρων What Works το 2013¹²⁰, για την ενίσχυση του πειραματισμού και η δημιουργία της Διακυβερνητικής Ομάδας Παροχής Συμβουλών για Δοκιμές (Cross-Government Trial Advice Panel)¹²¹ το 2015, με σκοπό τη συγκέντρωση εμπειρογνομώνων από όλη τη Δημόσια Διοίκηση και τον ακαδημαϊκό χώρο ώστε να συνεργαστούν για την ανάπτυξη ικανοτήτων διακυβέρνησης στο Ηνωμένο Βασίλειο. Τέλος, εκτός από τις προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας της νομοθεσίας, έχουν ληφθεί πρωτοβουλίες και για την απλούστευσή της, με παράλληλη μείωση του διοικητικού φόρτου, μέσω του μοντέλου του τυπικού κόστους, με πρωτοπόρο την Ολλανδία.

¹¹⁸ European Commission (07.2018), ό.π., σελ. 17-19.

¹¹⁹ Η ανάλυση κανονιστικών επιπτώσεων (Regulatory Impact Analysis - RIA) είναι ένα έγγραφο που δημιουργείται με σκοπό να παρέχει μία λεπτομερή και συστηματική αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεων ενός νέου κανονισμού, προκειμένου να εκτιμηθούν οι πιθανότητες που έχει να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους όταν θα ψηφιστεί.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Ανάλυση κανονιστικών επιπτώσεων | ΟΟΣΑ](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

¹²⁰ Το What Works είναι ένα δίκτυο που έχει ως αποστολή του τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο η κυβέρνηση και άλλοι οργανισμοί του Δημόσιου τομέα δημιουργούν, μοιράζονται και χρησιμοποιούν υψηλής ποιότητας δεδομένα κατά τη λήψη αποφάσεων.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network> (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

¹²¹ Η Διακυβερνητική ομάδα παροχής συμβουλών για δοκιμές δημιουργήθηκε το 2015 από το Γραφείο Υπουργικού Συμβουλίου και το Συμβούλιο Οικονομικής και Κοινωνικής Έρευνας του Ηνωμένου Βασιλείου με σκοπό την υποστήριξη της αυξημένης χρήσης ελεγχόμενων πειραμάτων στη δημόσια πολιτική. Στόχος της ήταν η ενσωμάτωση μιας κουλτούρας πειραματισμού στην κυβέρνηση, διευκολύνοντας τους δημόσιους υπαλλήλους να δοκιμάζουν νέους τρόπους βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <https://www.gov.uk/government/publications/the-cross-government-trial-advice-panel-update-report> (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

Κεφάλαιο 3^ο : Καλές πρακτικές και αποτελέσματα εφαρμογής στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Κατά τις δεκαετίες του 1990 και του 2000, όπως αναφέρει η Κ. Σπανού, παρατηρείται μία άνιση έκβαση της μεταρρυθμιστικής δραστηριότητας, με σημαντικές επιτυχίες σε κάποιους τομείς να συμβαδίζουν παράλληλα με καθυστερήσεις και αναποτελεσματικότητα σε άλλους, εμπλοκή, ακυρώσεις και αποτυχία των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων¹²². Για παράδειγμα, οι επιτυχίες ως προς τη μακροοικονομική μεγέθυνση και τη νομισματική πολιτική, ως αποτέλεσμα ενός εξωτερικού ευρωπαϊκού μηχανισμού δέσμευσης που έδωσε ώθηση σε αλλαγές, σε συνδυασμό με ισχυρή βούληση και εύρος δυνατοτήτων για δράση από πλευράς υπουργών, συνυπήρχε, την εν λόγω περίοδο, με μείζονα προβλήματα στη Δημόσια Διοίκηση, καθιστώντας εμφανείς τις υστερήσεις ως προς την ποιότητα διακυβέρνησης και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Παρατηρείται συνεπώς μία περιορισμένη μεταρρυθμιστική δυνατότητα της Ελλάδας, η οποία πηγάζει αφενός από τη θεσμική αδυναμία από πλευράς κυβέρνησης, λόγω της στήριξής της σε μία ευρεία, χαμηλής κατάρτισης και κακά συντονισμένη γραφειοκρατία, αφετέρου από την διάθεση των κρατικών πόρων, όχι για την ανάπτυξη και την αναβάθμιση του κράτους, αλλά για την εξυπηρέτηση των κυρίαρχων, συντεχνιακών και μη, συμφερόντων, που υπερασπίζονται τα προνόμιά τους έναντι του ευρύτερου κοινωνικού συμφέροντος¹²³.

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει γίνει επιτακτικότερη από ποτέ η ανάγκη για αλλαγή στη Δημόσια Διοίκηση, μέσω της υιοθέτησης καινοτόμων καλών πρακτικών σε όλους τους τομείς πολιτικής και τα επίπεδα της. Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μία σειρά καλών πρακτικών που επιχειρήθηκε να εφαρμοστούν στο πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης, ενώ επίσης θα αναδειχθούν τα αποτελέσματα εφαρμογής, τα σοβαρότερα ελλείμματα που εντοπίζονται και τα αίτια από τα οποία αυτά πηγάζουν.

¹²² Βλ. Κ. Σπανού, «Ποιες μεταρρυθμίσεις; Κυβερνώντας υπό εξωτερική πίεση», 2021, σελ. 57.

¹²³ Βλ. Κ. Featherstone και Δ. Παπαδημητρίου, «Τα όρια του εξευρωπαϊσμού. Δημόσια Πολιτική και Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα», 2010, σελ. 274-276.

3.1 Οργάνωση και συντονισμός των κυβερνητικών δομών

Σύμφωνα με την Έκθεση του ΟΟΣΑ (2011)¹²⁴, η Ελλάδα δεν διέθετε ένα ενιαίο κέντρο διακυβέρνησης, ενώ ταυτόχρονα εμφάνιζε περιορισμένες δυνατότητες για τον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων και των προτεραιοτήτων. Απουσίαζε επίσης η σαφής καθοδήγηση και ο διυπουργικός συντονισμός, γεγονός που συντελούσε στην αναποτελεσματική εφαρμογή ορισμένων πολιτικών. Τα διαθέσιμα κυβερνητικά όργανα που ήταν επιφορτισμένα με το συντονισμό του κυβερνητικού έργου ήταν η Κυβερνητική Επιτροπή, η Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης και η Γενική Γραμματεία του Πρωθυπουργού.

Η Κυβερνητική Επιτροπή, σύμφωνα με την παρ.4 του αρ.1 του Ν.3242/2004¹²⁵ (καταργήθηκε το 2015), είχε ως αποστολή τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής, την παρακολούθηση και το συντονισμό των αποφάσεων της και των αποφάσεων του Υπουργικού Συμβουλίου από τα μέλη της Κυβέρνησης, καθώς και τη συζήτηση και τη λήψη αποφάσεων επί των θεμάτων που παρέπεμπε σε αυτήν ο Πρωθυπουργός.

Η Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης (ΓΓΚ)¹²⁶, αποτελούσε μία επιτελική δημόσια υπηρεσία, η οποία υπαγόταν απευθείας στον πρωθυπουργό, με επικεφαλής μετακλητό Γενικό Γραμματέα, ο οποίος διέθετε αρμοδιότητες κινητοποίησης και συντονισμού των υπουργών. Η ΓΓΚ ήταν υπεύθυνη για την προετοιμασία και την παρακολούθηση της εφαρμογής των αποφάσεων, καθώς και για τον διυπουργικό συντονισμό, με σκοπό να καταστεί προοδευτικά ένα ισχυρό κέντρο διακυβέρνησης. Δεν κατάφερε ωστόσο, διαχρονικά, να αναπτυχθεί επαρκώς θεσμικά, έτσι ώστε να εκπληρώσει την αποστολή της¹²⁷.

Η Γενική Γραμματεία του Πρωθυπουργού (ΓΓΠ) δημιουργήθηκε με το ΠΔ 2/19.01.2011¹²⁸, ως επέκταση του Πολιτικού Γραφείου του Πρωθυπουργού, με σκοπό την ενίσχυση της οριζόντιας λειτουργίας του κέντρου διακυβέρνησης. Ως προϊστάμενος των Μονάδων και Γραφείων της οριζόταν από τον πρωθυπουργό,

¹²⁴ Βλπ. OECD *“Greece: Review of the Central Administration”*, 2011.

¹²⁵ Βλπ. Νόμος 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α/24.5.2004) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.».

¹²⁶ Καταργήθηκε με το Ν.4622/2019 και αντικαταστάθηκε από τη Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων (αρ.25 Ν.4622/2019).

¹²⁷ Βλπ. Κ. Σπανού «Ποιες μεταρρυθμίσεις; Κυβερνώντας υπό εξωτερική πίεση», 2021, σελ. 224-225.

¹²⁸ Βλπ. Προεδρικό Διάταγμα 2/2011 (ΦΕΚ 5/Α/19.01.2011) «Μετατροπή του Πολιτικού Γραφείου του Πρωθυπουργού σε Γενική Γραμματεία Πρωθυπουργού». Καταργήθηκε με το αρ. 119 παρ.24 του Ν.4622/2019.

Γενικός Γραμματέας, ο οποίος ήταν αρμόδιος μεταξύ άλλων για την εκτέλεση των εντολών του Πρωθυπουργού που αφορούν στις υπηρεσίες αυτές και για την οικονομική και διοικητική υποστήριξη της Γενικής Γραμματείας του Πρωθυπουργού, του πολιτικού γραφείου του Αντιπροέδρου της Κυβέρνησης, του πολιτικού γραφείου του Υπουργού Επικρατείας και του πολιτικού γραφείου του Υφυπουργού στον Πρωθυπουργό.

Στην πορεία για την επίτευξη του συντονισμού, μίας δραστηριότητας που απαιτεί σημαντική βούληση για συνεργασία, αλλά και μία κουλτούρα κατάλληλη ώστε να την ευνοεί, η δημοσιονομική κρίση έπαιξε σημαντικό ρόλο, αναδεικνύοντας όλες τις υπάρχουσες ανεπάρκειες των ανωτέρω κυβερνητικών δομών, οι οποίες έτειναν να αδρανούν διαχρονικά. Έτσι, η ανάγκη ενός αποτελεσματικού συστήματος συντονισμού κατέστη επιτακτικότερη από ποτέ. Αρχικά, το Υπουργείο Οικονομικών, υπό το βάρος των εξωτερικών πιέσεων που δεχόταν η χώρα για δημοσιονομική προσαρμογή, αναπλήρωσε τις αδυναμίες κεντρικού συντονισμού, αποτελώντας τη γέφυρα ανάμεσα στα Προγράμματα Προσαρμογής που επέβαλε ο μηχανισμός δέσμευσης και το εγχώριο πολιτικο-διοικητικό σύστημα. Δεν στάθηκε όμως ικανό να ανταποκριθεί στις προτροπές της Έκθεσης του ΟΟΣΑ (2011), που έθεταν ως ζητούμενο τη διασφάλιση ενός ισχυρού κέντρου ηγεσίας με σκοπό αφενός τη δημιουργία μίας εξειδικευμένης ομάδας καθοδήγησης των μεταρρυθμίσεων στο κέντρο της κυβέρνησης, αφετέρου την καθιέρωση μιας σταθερής δομής, αρμόδιας για τον διυπουργικό συντονισμό στο ανώτατο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, με στόχο τη συνοχή και την πολιτική συναίνεση για τη διασφάλιση της επιτάχυνσης των μεταρρυθμίσεων¹²⁹.

Έτσι, με το Ν.4109/2013¹³⁰ θεσμοθετείται μία νέα δομή συντονισμού γενικού χαρακτήρα, η Γενική Γραμματεία Συντονισμού (ΓΓΣ). Αποστολή της είναι ο συντονισμός των δράσεων για την εφαρμογή του κυβερνητικού έργου, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την παρακολούθηση και τον διυπουργικό συντονισμό, καθώς επίσης και την επίλυση των διαφωνιών που μπορεί να προκύψουν λόγω συναρμοδιότητας μεταξύ των υπουργείων. Στόχος της είναι συνεπώς η διασφάλιση της συνοχής και της συνέχειας του κυβερνητικού έργου και ο έλεγχος της

¹²⁹ Βλ. Κ. Σπανού, ό.π., 2021, σελ. 230-231 και Π. Αντ. Δραμαλιώτη «Το επιτελικό κράτος – Ρυθμιστική συνοχή και συντονισμός στο Κέντρο Διακυβέρνησης», 2021, σελ.168-169.

¹³⁰ Βλπ. Νόμος 4109/2013 (ΦΕΚ 16/Α/ 23.01.2013) «Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα - Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις».

εκτέλεσής του, σύμφωνα με τις αποφάσεις των κυβερνητικών οργάνων¹³¹. Αναλυτικότερα, στις αρμοδιότητες της περιλαμβάνονται:

1. η συγκέντρωση των ετήσιων σχεδίων δράσης ανά Υπουργείο,
2. η παρακολούθηση της υλοποίησής τους και η παροχή υποβοήθησης σε επίπεδο νομοθετικής προπαρασκευής, αλλά και σε επίπεδο εφαρμογής της νομοθεσίας,
3. η εφαρμογή του κυβερνητικού προγράμματος, ανά τομέα δράσης ή Υπουργείο, με την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και τη διασφάλιση ότι οι υφιστάμενες αλληλεπικαλύψεις ή συναρμοδιότητες δεν εμποδίζουν και δεν καθυστερούν την εφαρμογή του,
4. η παροχή υποστήριξης κυβερνητικών δράσεων προτεραιότητας, όταν ζητηθεί η συνδρομή της από τα κυβερνητικά όργανα καθώς και
5. ο συντονισμός των δράσεων Τεχνικής Βοήθειας στο πλαίσιο του άρθρου 25 του κανονισμού (ΕΕ) αρ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Δεκεμβρίου 2013, σε συνεργασία με την Υπηρεσία Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Structural Reform Support Service - S.R.S.S.).

Η ΓΤΣ αποτέλεσε λοιπόν μία πολλά υποσχόμενη διοικητική μεταρρύθμιση, η οποία τεκμηριωνόταν ρητά βάσει της σχετικής σύστασης του Οδικού Χάρτη για τη διοικητική μεταρρύθμιση και των προτάσεων της Task Force Greece (TFGR)¹³², αναγνωρίζοντας όλες τις ανεπάρκειες του παρελθόντος και στοχεύοντας σε ένα κέντρο διακυβέρνησης με στόχο τη βελτίωση της διυπουργικής συνεργασίας και τη διαμόρφωση μίας κουλτούρας συναντίληψης και οργανωμένης συνεργασίας μεταξύ των Υπουργείων, για την επίτευξη της κοινής τους στοχοθεσίας.

Ωστόσο, η τελική μορφή και λειτουργία της ΓΤΣ εμφανίζει κάποια προβλήματα¹³³. Αρχικά, απέκλινε από την αρχική της σύλληψη ως θεσμού τόσο από την TFGR, όσο και από την ελληνική ομάδα εργασίας. Η ιδέα ήταν να ενισχυθεί η

¹³¹ Βλ. *Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης*, «Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019» (7/2017), σελ. 16.

¹³² Πρόκειται για μία ad hoc μονάδα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία συνεργάστηκε με τις ελληνικές αρχές και άλλα κράτη – μέλη για να συντονίσει την τεχνική βοήθεια που θα λάμβανε η χώρα, με σκοπό την εκπλήρωση των υποχρεώσεών της βάσει των Προγραμμάτων Προσαρμογής και είχε ως βασικό της στόχο, μεταξύ άλλων, τη διοικητική μεταρρύθμιση.

¹³³ Βλ. *Κ. Σπανού*, ό.π., σελ. 235-244.

ήδη υπάρχουσα ΓΓΚ, ώστε να ασκήσει ένα διευρυμένο συντονιστικό ρόλο, με τη ΓΤΣ να αποτελεί ένα δεύτερο πόλο στο εσωτερικό της και όχι μία ξεχωριστή Γενική Γραμματεία, γεγονός που οδήγησε σε επικαλύψεις αρμοδιοτήτων τόσο με τη ΓΓΚ όσο και με τη ΓΠΠ. Επίσης, πρόκειται για ένα θεσμό με πολιτικό χαρακτήρα, καθώς ο επικεφαλής της Γενικός Γραμματέας ορίζεται από τον πρωθυπουργό με πενταετή θητεία και είναι κατά συνέπεια πολιτικό πρόσωπο και όχι διοικητικό στέλεχος, γεγονός που καθιστά δύσκολη την εξασφάλιση της συνέχειας στη δράση της. Η πενταετής του θητεία αποτελεί έναν συμβιβασμό μεταξύ της ΤFGR και της Ελλάδας, καθώς κατ' αυτό τον τρόπο ο Γενικός Γραμματέας αποτελεί ένα διακυβερνητικό πρόσωπο και η θητεία του διασφαλίζει τη σταθερότητά του κατά την εναλλαγή κυβερνήσεων. Ωστόσο, η τοποθέτηση του πρώτου Γενικού Γραμματέα, ο οποίος ήταν πολιτικό πρόσωπο, ήγειρε αντιδράσεις και θεωρήθηκε ως έμμεση προσπάθεια της κυβέρνησης για αποδυνάμωση του όλου εγχειρήματος, του ρόλου και της ουσίας της ΓΤΣ. Πρόκειται για άλλη μία περίπτωση επιβεβαίωσης της τάσης του ελληνικού συστήματος προς άτυπες μορφές συντονισμού, οι οποίες εδράζονται σε διαπροσωπικές σχέσεις και δεν χαίρουν της αρμόζουσας ανεξαρτησίας, παρά υπόκεινται στον διαρκή έλεγχο της εκάστοτε κυβέρνησης. Πηγή αυτής της τάσης είναι η επικρατούσα διαχρονικά αντίληψη ότι δε νοείται συντονισμός στον πυρήνα της κυβέρνησης από μη κυβερνητικό στέλεχος.

Έτσι, καθώς η ΓΤΣ δημιουργήθηκε κάτω από συνθήκες διάστασης απόψεων και διαφορετικών πλαισίων πολιτικής, της ΤFGR και της ελληνικής πλευράς, η οποία έμεινε σταθερή στην ανωτέρω προϋπάρχουσα αντίληψη, οδηγήθηκε σύντομα σε μία ελλειμματική λειτουργία και δεν στάθηκε αντάξια των προσδοκιών να αποτελέσει ένα ενιαίο, ισχυρό κέντρο συντονισμού, που θα επέλυε τις διαφωνίες και θα διασφάλιζε τη συνοχή του κυβερνητικού έργου. Αντίθετα, δεν πέτυχε να μεταβάλει τον πρωθυπουργοκεντικό τρόπο άσκησης του συντονισμού και αύξησε τον αριθμό των ήδη υπαρχουσών δομών συντονισμού, αναπαράγοντας τα προβλήματα του παρελθόντος.

3.2 Τοπική Αυτοδιοίκηση

Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θεσπίστηκε για πρώτη φορά στο νέο ελληνικό κράτος με το Βασιλικό διάταγμα της 27^{ης}.12.1833 (ΦΕΚ 3/10.01.1834). Ο νόμος ρύθμιζε τα σχετικά με τη δημιουργία των Δήμων, οι οποίοι θα οργανώνονταν

με γνώμονα το μέγεθός τους, το οποίο θα συνδεόταν με το πλήθος των αρμοδιοτήτων τους, ενώ τα όργανά τους θα ήταν το Δημοτικό Συμβούλιο, με αποφασιστικές αρμοδιότητες, οι πάρεδροι και ο Δήμαρχος, με εκτελεστικές αρμοδιότητες. Ακολούθησε η κατάργηση του συστήματος αυτού από τον Ελευθέριο Βενιζέλο το 1912, με σκοπό την αναγωγή των συνοικισμών σε κοινότητες, γεγονός που οδήγησε στην διάσπαση της αυτοδιοίκησης σε χιλιάδες οργανισμούς με περιορισμένες αρμοδιότητες, υπό τον έλεγχο της κεντρικής διοίκησης, αποδυναμώνοντάς την σημαντικά¹³⁴.

Το ισχύον Σύνταγμα του 1975 έθεσε τους βασικούς άξονες οργάνωσης και λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο άρθρο 102, όπου ορίζεται ότι οι ΟΤΑ αποτελούν εδαφικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, έχουν συγκεκριμένα πεδία αρμοδιοτήτων και δικό τους προϋπολογισμό. Η σχέση της κρατικής διοίκησης με την Τοπική Αυτοδιοίκηση έγκειται στο γενικό συντονισμό των ΟΤΑ από την πρώτη και στην εποπτεία νομιμότητας που αυτή ασκεί στις πράξεις και στις αποφάσεις τους. Οι αρμοδιότητες τους συνεπώς σχετίζονται με τις τοπικές υποθέσεις που η κρατική εξουσία τους εκχωρεί μέσω νόμου και οι οποίες από εκείνη τη στιγμή υπάγονται στη δικαιοδοσία τους. Όταν δεν προβλέπεται από το νόμο κάτι διαφορετικό, οι ΟΤΑ έχουν το τεκμήριο αρμοδιότητας, δηλαδή καθίστανται υπεύθυνοι διαχείρισης των υποθέσεων που έχουν τοπικό ενδιαφέρον. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι Δήμοι επανέρχονται στο πολιτικό προσκήνιο, ενώ η θέση τους ενδυναμώνεται μέσω μεταρρυθμίσεων που περιλαμβάνονται στα Προγράμματα «Ι. Καποδίστριας», «Καλλικράτης» και «Κλεισθένης».

Με το νόμο 2539/1997, γνωστό ως «Νόμο Καποδίστριας»¹³⁵, ο αριθμός των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ μειώνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό, από 5.775 συνολικά νομικά πρόσωπα σε 900 Δήμους και 133 Κοινότητες, μείωση της τάξης του 82%, η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω αναγκαστικών συνενώσεων, μετά την αποτυχημένη απόπειρα πραγματοποίησης εθελούσιων συνενώσεων της περασμένης δεκαετίας. Με τη δεύτερη αναθεώρηση του Συντάγματος το 2001 κατοχυρώνονται συνταγματικά οι δύο βαθμίδες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τίθενται θεσμικές εγγυήσεις για την οικονομική και διοικητική τους αυτοτέλεια, ενώ οι αρμοδιότητές τους διευρύνονται.

¹³⁴ Βλπ. Α. Καρβούνης, «Τοπική αυτοδιοίκηση: Οι Δήμοι» στο Δ. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021, σελ. 265.

¹³⁵ Βλπ. Νόμος 2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α/04.12.1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Επιπλέον, με τις ρυθμίσεις του «Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων», Ν. 3463/2006¹³⁶, ενισχύεται το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη νέα αντίληψη διοίκησης των ΟΤΑ.

Με το Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ΦΕΚ 87/Α/07.05.2010), ο αριθμός των Δήμων μειώνεται σε 325 και οι Κοινότητες που υπήρχαν υπό το Νόμο Καποδίστρια καταργούνται. Ο νέος νόμος διευρύνει τη διοικητική εξουσία των δύο βαθμών αυτοδιοίκησης από άποψη γεωγραφικής έκτασης, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει το θεσμικό τους ρόλο και τη διοικητική και οικονομική τους αυτοτέλεια. Το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα «Καλλικράτης» είχε ως σκοπό τη μείωση του βαθμού συγκέντρωσης κατά τη διακυβέρνηση, που είναι αρκετά υψηλός στη χώρα μας. Ως μέσο για την επίτευξη του παραπάνω στόχου χρησιμοποιήθηκε ο επανασχεδιασμός όλων των επιπέδων Διοίκησης, ο οποίος θα αποτελούσε όχημα για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και την Αποκεντρωμένη Διοίκηση. Έτσι, αυξάνεται ο βαθμός συμμετοχής των πολιτών στην άσκηση της εξουσίας, καθιστώντας το ρόλο τους πιο ενεργό και εξασφαλίζοντας και προάγοντας το δημοκρατικό χαρακτήρα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η θέση της Κοινωνίας των Πολιτών γίνεται ισχυρότερη, ενώ ενισχύεται η φωνή των ομάδων πίεσης, των κοινωνικών πρωτοβουλιών και του εθελοντισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των Περιφερειών, οι οποίες είναι πιο κοντά στον πολίτη και συμμετέχουν πιο ουσιαστικά πλέον στη διαδικασία σχεδιασμού πολιτικών σε υπερεθνικό επίπεδο, ως μέλη της Επιτροπής των Περιφερειών, επιταχύνοντας ταυτόχρονα την επίτευξη περιφερειακής σύγκλισης.

Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη διασφάλιση της ποιότητας και της διαφάνειας κατά την άσκηση των καθηκόντων των δύο βαθμών αυτοδιοίκησης, στο επίκεντρο του Προγράμματος «Καλλικράτης» τέθηκε η ενίσχυσή τους μέσω της μείωσης των διοικητικών μονάδων και στους δύο βαθμούς. Λόγω των διευρυμένων αρμοδιοτήτων τους κρίθηκε αναγκαία και η γεωγραφική διεύρυνση των ορίων υπευθυνότητάς τους με στόχο την είσοδό τους σε αναπτυξιακή τροχιά. Έτσι ο νόμος προέβλεψε ανασυγκρότηση των ΟΤΑ δευτέρου βαθμού, με αποτέλεσμα στη θέση των προϋπαρχουσών Νομαρχιών να συγκροτηθούν 13 περιφέρειες, οι οποίες θεωρήθηκαν πιο κατάλληλες για τη συμμετοχή τους στην Επιτροπή των Περιφερειών και σε άλλα όργανα της ΕΕ, με δυνατότητες για πιο ενεργή συμμετοχή και ρόλο στη

¹³⁶ Βλπ. Νόμος 3463/2006 (ΦΕΚ 114/Α/08.06.2006) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων».

διαμόρφωση της εθνικής και ευρωπαϊκής περιφερειακής πολιτικής. Οι Περιφέρειες αποτελούν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου¹³⁷, κατά τόπο αυτοδιοικούμενα, τα οποία είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο, εντός του πλαισίου των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής και με γνώμονα τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές. Η νέα εσωτερική αναδιάρθρωση των ΟΤΑ Β' προέβλεψε επίσης την ενίσχυσή τους με οικονομικούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό.

Με το Ν. 4555/2018, γνωστό ως Πρόγραμμα Κλεισθένης¹³⁸ μεταρρυθμίστηκε ο τρόπος εκλογής των οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι αρμοδιότητές τους, οι Δήμοι, η εποπτεία των ΟΤΑ και άλλα ζητήματα του Υπουργείου Εσωτερικών. Στόχος του ήταν η μείωση της θητείας των οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από πέντε σε τέσσερα έτη, η υιοθέτηση ενός νέου εκλογικού συστήματος, της απλής αναλογικής των υπολοίπων και η εισαγωγή των δημοτικών και των περιφερειακών δημοψηφισμάτων, που αποτελούν θεσμούς άμεσης συμμετοχής¹³⁹.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το Ν. 4555/2018, τα τοπικά διαμερίσματα που ορίζονταν στο άρθρο 2 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του Ν. 3463/2006 (Α' 114), μετονομάστηκαν σε Κοινότητες, ανεξαρτήτως του πληθυσμού τους, οι οποίες διέθεταν αυξημένα δικαιώματα. Οι αυτοδιοικητικές εκλογές θα διεξάγονταν ανά τέσσερα χρόνια, κάθε Οκτώβριο, όπως ίσχυε στο παρελθόν υπό το νόμο 2539/1997. Υπό την ισχύ της απλής αναλογικής των υπολοίπων, κατά την περίπτωση όπου κανένας συνδυασμός δεν συγκέντρωνε την απόλυτη πλειοψηφία του συνολικού αριθμού των έγκυρων ψηφοδελτίων, διεξαγόταν δεύτερος γύρος ψηφοφορίας την επόμενη Κυριακή, μεταξύ των υποψηφίων Δημάρχων των δύο συνδυασμών που έλαβαν τις περισσότερες ψήφους. Ως επιτυχών και εκλεγείς θεωρείτο ο υποψήφιος Δήμαρχος και ο συνδυασμός του που είχε συγκεντρώσει στην επαναληπτική ψηφοφορία την απόλυτη πλειοψηφία του αριθμού

¹³⁷ Βλ. *Α. Μπαμπαλιούτα* «Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», Τόμος Β', 2^η έκδ., 2019, σελ.45-46.

¹³⁸ Βλπ. Νόμος 4555/2018 (ΦΕΚ 133/Α/19.07.2018) «Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Εμβάθυνση της Δημοκρατίας Ενίσχυση της Συμμετοχής Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»]. Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό».

Όπου ΦΟΔΣΑ, Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων.

¹³⁹ Βλ. *Β. Δεληθέου* «Θεσμικό πλαίσιο περιφερειακής ανάπτυξης», 2018, σελ. 216-222.

των έγκυρων ψηφοδελτίων. Στην περίπτωση όπου οι δύο συνδυασμοί έρχονταν σε ισοψηφία, διενεργείτο κλήρωση από το αρμόδιο Πρωτοδικείο για την ανάδειξη του επιτυχόντος συνδυασμού. Επίσης, με το 4555/2018 αυξήθηκε σε 40%, από 30% που ίσχυε υπό τον Ν. 3852/2010, η ποσόστωση για κάθε φύλο, αναφορικά με τον αριθμό των υποψηφίων Δημοτικών συμβούλων κάθε εκλογικού συνδυασμού.

Κατοχυρώθηκαν νομοθετικά οι θεσμοί του δημοτικού και του περιφερειακού δημοψηφίσματος, τα οποία μπορούν να προκηρύσσονται για κάθε θέμα, με εξαίρεση τα θέματα εθνικής ασφάλειας, εξωτερικής και μεταναστευτικής πολιτικής, τα θέματα ερμηνείας και εφαρμογής διεθνών συνθηκών, τα σχετικά με ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα, με την ελευθερία της θρησκευτικής συνείδησης και λατρείας και τη θεσμική οργάνωση όλων των γνωστών θρησκειών. Επίσης, τα θέματα δημοσιονομικής διαχείρισης των ΟΤΑ, τα σχετικά με την επιβολή τελών, επανακαθορισμού του αριθμού και των ορίων Δήμων, Κοινοτήτων, Περιφερειών και Περιφερειακών Ενοτήτων, αποκλείσθηκαν από τα θέματα για τα οποία μπορεί να διενεργηθεί δημοτικό ή περιφερειακό δημοψήφισμα¹⁴⁰.

Η εποπτεία νομιμότητας των ΟΤΑ, με βάση το νόμο 4555/2018, προβλέφθηκε να γίνεται από τους Επόπτες ΟΤΑ, όταν οι θέσεις στελεχωθούν και μέχρι τη στελέχωσή τους ασκείται από τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και τους Γραμματείς των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, όπως προβλέπεται στο αρ. 64 παρ. 3 του Ν. 4954/2022.

Με το Ν. 4804/2021 «Εκλογή Δημοτικών και Περιφερειακών Αρχών και λοιπές διατάξεις»¹⁴¹, ο οποίος επέφερε αλλαγές στον Ν. 4555/2018, επανέρχεται η πενταετής θητεία των οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κατά συνέπεια οι εκλογές για την ανάδειξή τους πραγματοποιούνται πλέον κάθε πέντε χρόνια. Οι Κοινότητες μετονομάζονται σε Δημοτικές Κοινότητες με μειωμένη αποφασιστική αρμοδιότητα, ενώ αλλάζει και ο τρόπος που λαμβάνουν έδρες οι συνδυασμοί στο Δημοτικό ή Περιφερειακό συμβούλιο. Συγκεκριμένα, προκειμένου ένας συνδυασμός να δικαιούται τουλάχιστον μία έδρα σε ένα εξ αυτών, πρέπει να λάβει τουλάχιστον το 3% των εγκύρων ψηφοδελτίων στον πρώτο γύρο των εκλογών, ενώ για να ανακηρυχθεί επιτυχόν ένας συνδυασμός, πρέπει να λάβει κατ' ελάχιστον το 43% των

¹⁴⁰ Με το άρ. 11 του Ν. 4674/2020 (ΦΕΚ 53/Α/11.03.2020) «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.» ανεστάλη η διενέργεια δημοτικού ή περιφερειακού δημοψηφίσματος για όλη την προηγούμενη δημοτική περίοδο, ήτοι έως τις 31.12.2023, η οποία επανήλθε σε ισχύ από 01.01.2024.

¹⁴¹ Βλπ. Νόμος 4804/2021 (ΦΕΚ 90/Α/05.06.2021) «Εκλογή Δημοτικών και Περιφερειακών Αρχών και λοιπές διατάξεις».

εγκύρων ψηφοδελτίων συν μία ψήφο κατά τον πρώτο γύρο. Ο δε επικεφαλής του εκλέγεται Δήμαρχος ή Περιφερειάρχης. Σε περίπτωση που δεν καταστεί εφικτή η συγκέντρωση των απαιτούμενων ψήφων, διενεργείται επαναληπτική ψηφοφορία, άνευ σταυροδοσίας, στον δεύτερο και τελικό γύρο μεταξύ των επικεφαλής υποψηφίων των δύο επικρατέστερων συνδυασμών του πρώτου γύρου. Επιτυχών ανακηρύσσεται ο συνδυασμός του οποίου ο επικεφαλής έλαβε την απόλυτη πλειοψηφία των εγκύρων ψήφων συν μία ψήφο στον δεύτερο γύρο. Σε περίπτωση ισοψηφίας στην πρώτη θέση κατά τον πρώτο γύρο, στον δεύτερο γύρο μετέχουν οι επικεφαλής υποψήφιοι όλων των ισοψηφησάντων συνδυασμών του πρώτου γύρου. Οι υπόλοιποι συνδυασμοί, οι οποίοι δικαιούνται τουλάχιστον μία έδρα στο Δημοτικό ή Περιφερειακό συμβούλιο, ανακηρύσσονται επιλαχόντες, ενώ η κατανομή των εδρών μεταξύ του επιτυχόντα και των επιλαχόντων συνδυασμών γίνεται με σύστημα αυξημένης αναλογικής, ώστε ο επιτυχών συνδυασμός να λαμβάνει τουλάχιστον τα 3/5 των εδρών του εκάστοτε συμβουλίου.

Σύμφωνα με τον νέο νόμο ο πρώτος γύρος των αυτοδιοικητικών εκλογών διεξάγεται τη δεύτερη Κυριακή του Οκτωβρίου του πέμπτου έτους κάθε πενταετούς αυτοδιοικητικής περιόδου, ενώ όταν υπάρχει ανάγκη διεξαγωγής και δεύτερου γύρου, αυτός πραγματοποιείται την αμέσως επόμενη Κυριακή. Οι εκλεγείσες αυτοδιοικητικές αρχές αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους την 1η Ιανουαρίου του έτους που ακολουθεί αυτό της διεξαγωγής των εκλογών.

	Δήμοι	Περιφέρειες
Τομείς Αρμοδιοτήτων	Ανάπτυξης Περιβάλλοντος Ποιότητας ζωής και εύρυθμης λειτουργίας των πόλεων και των οικισμών Απασχόλησης Κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης Παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού Πολιτικής προστασίας Αγροτικής ανάπτυξης-Κτηνοτροφίας-Αλιείας	Προγραμματισμού, ανάπτυξης Γεωργίας, κτηνοτροφίας, αλιείας Φυσικών πόρων, ενέργειας, βιομηχανίας (διαχείριση υδάτων, ορυκτός πλούτος, ενέργεια, βιομηχανία και βιοτεχνία) Απασχόλησης, εμπορίου, τουρισμού Μεταφορών, επικοινωνιών Έργων, χωροταξίας, περιβάλλοντος Υγείας Παιδείας, πολιτισμού, αθλητισμού

	Δήμοι	Περιφέρειες
Σύστημα Διακυβέρνησης	Δημοτικό Συμβούλιο Δημοτική Επιτροπή Δήμαρχος	Περιφερειακό Συμβούλιο Περιφερειακή Επιτροπή Αποφασιστικού χαρακτήρα Επιτροπές του Περιφερειακού Συμβουλίου του άρθρου 164 του Ν. 3852/2010 (Α' 87) Περιφερειάρχης
Μονοπρόσωπα όργανα	Δήμαρχος Αντιδήμαρχοι	Περιφερειάρχης Αντιπεριφερειάρχες
Λοιπά όργανα	Συμπαραστάτης του Δημότη και της Επιχείρησης Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών Δημοτική Επιτροπή Ισότητας	Συμπαραστάτης του Πολίτη και της Επιχείρησης Περιφερειακή Επιτροπή Ισότητας των Φύλων
Έσοδα	<u>Τακτικά</u> Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι Εισοδήματα κινητής και ακίνητης περιουσίας Ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα Φόροι, τέλη, δικαιώματα και εισφορές Τοπικά δυνητικά τέλη, δικαιώματα και εισφορές <u>Έκτακτα</u> Δάνεια, δωρεές, κληροδοτήματα και κληρονομίες Διάθεση, εκποίηση και εν γένει εκμετάλλευση περιουσιακών στοιχείων Συμμετοχή σε επιχειρηματική δραστηριότητα Πρόστιμα και διοικητικές κυρώσεις Κάθε άλλη πηγή.	
	Δήμοι	Περιφέρειες
Λαϊκή συμμετοχή στις τοπικές/περιφερειακές υποθέσεις	Συνέλευση κατοίκων Δημοτικής κοινότητας Απολογισμός πεπραγμένων της Δημοτικής Αρχής Αναφορές, προτάσεις, πληροφόρηση πολιτών	Απολογισμός πεπραγμένων του Περιφερειάρχη

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, «Δομή και λειτουργία της Τοπικής και Περιφερειακής Δημοκρατίας» (Μάιος 2024).

Στον ανωτέρω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρέχοντες τομείς αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ, το Σύστημα Διακυβέρνησής τους, οι πηγές εσόδων και οι θεσμοί και διαδικασίες λαϊκής συμμετοχής στις τοπικές και περιφερειακές υποθέσεις αντίστοιχα.

Συνοπτικά, ο νέος Ν. 4804/2021 για τις αυτοδιοικητικές εκλογές αντιπροσωπεύει μια σημαντική αλλαγή για την περιφερειακή διακυβέρνηση. Οι αλλαγές στο εκλογικό σύστημα και η επαναφορά της πενταετούς θητείας σηματοδοτούν μια διάθεση για εκσυγχρονισμό, πιο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και μεγαλύτερη συνοχή στην περιφερειακή πολιτική. Η μείωση των εδρών των περιφερειακών και δημοτικών συμβουλίων αποτελεί σημείο διαφωνίας, καθώς υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με την πιθανή συγκέντρωση εξουσίας στα χέρια λίγων, γεγονός που μπορεί να υπονομεύσει την αρχή της αναλογικής εκπροσώπησης. Από την άλλη πλευρά ωστόσο, η μείωση των εδρών ενδέχεται να καταστήσει τις περιφερειακές κυβερνήσεις πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές από πλευράς κόστους. Τέλος, η δημιουργία της «Ηλεκτρονικής Πύλης για την υποβολή υποψηφιοτήτων», μίας ηλεκτρονικής εφαρμογής για την απλοποίηση της εγγραφής των πολιτικών συνδυασμών και των υποψηφίων για τις περιφερειακές εκλογές, συμβάλει ουσιαστικά στη διευκόλυνση της διαδικασίας, καθιστώντας περισσότερο προσιτή τη συμμετοχή στους πολίτες και τα πολιτικά κόμματα, αυξάνοντας τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα στη διαδικασία υποβολής υποψηφιοτήτων. Οι αλλαγές αυτές πρόκειται να διαμορφώσουν το μέλλον της περιφερειακής πολιτικής και διακυβέρνησης στην Ελλάδα και ο χρόνος θα αποκαλύψει τον πλήρη αντίκτυπο τους στο τοπικό, αλλά και στο ευρύτερο πολιτικό τοπίο της χώρας.

Αναφορικά με τα προβλήματα και τις παθογένειες¹⁴² της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πέρα από τον έντονο πολιτικο-διοικητικό συγκεντρωτισμό που συναντάται στην περίπτωση της Ελλάδας, αξίζει να αναφερθούν επίσης οι περιορισμοί στον πολιτικό ανταγωνισμό και η υπο-εκπροσώπηση των γυναικών στον πολιτικό βίο. Καθώς η χώρα μας είναι η μοναδική στην ΕΕ που απαγορεύει τις κομματικές υποψηφιότητες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση όλων των βαθμίδων, βασισμένη στον διοικητικό χαρακτήρα του θεσμού και στην ανάγκη αποφυγής της κομματικοποίησής του, δημιουργείται μία ψευδής εντύπωση ύπαρξης

¹⁴² Βλπ. Ν.Κ. Χλέπας, «Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη Μετα-κορωνοϊό Εποχή», Διαθέσιμο στο https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Chlepas_January.pdf, 2021, σελ. 5-11.

υπερκομματικών υποψηφιοτήτων, ενώ στην ουσία ευνοείται κατ' αυτό τον τρόπο η αδιαφάνεια και ματαιώνεται η λογοδοσία των πολιτικών κομμάτων. Επίσης, το φαινόμενο της υπο-εκπροσώπησης των γυναικών ιδίως στα μονοπρόσωπα όργανα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχει διαχρονικό χαρακτήρα, με μόλις 20 γυναίκες να έχουν εκλεγεί δήμαρχοι στους 332 Δήμους και καμία στις 13 Περιφέρειες στις εκλογές του Οκτωβρίου 2023¹⁴³. Ακόμα, δεν υπάρχει νομοθετική εξασφάλιση της διαφάνειας και της δημοσιότητας των χρηματοδοτήσεων του εκλογικού αγώνα τόσο των νέων υποψηφίων, όσο και των αιρετών, καθώς η νομοθεσία αναλώνεται κυρίως στον τύπο γύρω από τα ανώτατα όρια δαπανών και προεκλογικού χρόνου στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ), παραλείποντας τη ρύθμιση των σχετικών με τη χρηματοδότηση θεμάτων.

Ένα άλλο σοβαρό ζήτημα αφορά το σύστημα διακυβέρνησης των ΟΤΑ, όπου ο ισχυρός ρόλος του Δημάρχου και του Περιφερειάρχη αντίστοιχα, δεν εξισορροπείται από τα κατάλληλα θεσμικά αντίβαρα εντός του Δήμου και της Περιφέρειας. Η συγκέντρωση μεγάλου πλήθους αποφασιστικών αρμοδιοτήτων από το Δημοτικό και το Περιφερειακό Συμβούλιο αντίστοιχα, δημιουργεί συμφόρηση, χρονικές καθυστερήσεις, αλλά και σοβαρά εμπόδια στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, παρόλο που οι ΟΤΑ είναι σε γενικές γραμμές επαρκώς στελεχωμένοι με προσωπικό, η διοίκησή τους παραμένει υπό τον άμεσο έλεγχο της πολιτικής ηγεσίας, καθώς η τελευταία διορίζει τον Γενικό ή Εκτελεστικό Γραμματέα του ΟΤΑ ως μετακλητό υπάλληλο, ο οποίος διαθέτει τις αρμοδιότητες πολιτικού προϊσταμένου, με δικαιοδοσία τοποθέτησης, για παράδειγμα, αιρετών και υπαλλήλων σε διάφορες θέσεις στους ΟΤΑ και στις επιχειρήσεις τους, γεγονός που δημιουργεί ελλείμματα αξιοκρατίας και υπονομεύει τον επαγγελματισμό και το υπηρεσιακό πνεύμα στους διοικητικούς μηχανισμούς των ΟΤΑ.

Μία άλλη παθογένεια που εντοπίζεται είναι η εστίαση του μεγαλύτερου μέρους των λειτουργιών των ΟΤΑ στις παραδοσιακές αρμοδιότητες διεκπεραίωσης γραφειοκρατικών διαδικασιών και σε τομείς όπως η κατασκευή και συντήρηση ορισμένων βασικών αστικών υλικοτεχνικών υποδομών και δικτύων και η καθαριότητα και η διαχείριση των απορριμμάτων. Παρόλες τις προσπάθειες των τελευταίων χρόνων για την προσθήκη αρκετών ελεγκτικών και αδειοδοτικών

¹⁴³ Γενική Γραμματεία Ισότητας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, «Αποτελέσματα Αυτοδιοικητικών Εκλογών 2023» (Οκτώβριος 2023), Διαθέσιμο στο [Aftodioikitikes-2023-Enimerotiko-Simeiwma.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 27.03.2025).

αρμοδιοτήτων και την ανάπτυξη ορισμένων σημαντικών κοινωνικών υπηρεσιών μέσω ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων, αυτές δεν επαρκούν για την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών του πληθυσμού. Οι αρμοδιότητες των ΟΤΑ στο πεδίο της εκπαίδευσης περιορίζονται αποκλειστικά στις υλικοτεχνικές υποδομές, ενώ όλα τα ζητήματα της οργάνωσης και της λειτουργίας των σχολείων και του διδακτικού προσωπικού ελέγχονται και ρυθμίζονται κεντρικά από το αρμόδιο Υπουργείο. Το ίδιο ισχύει και στο πεδίο της υγείας, με αποτέλεσμα οι ΟΤΑ να έχουν πολύ περιορισμένο ρόλο στους δύο σημαντικότερους κλάδους της παροχικής διοίκησης, συγκριτικά και με άλλα κράτη της ΕΕ.

Ακόμα, σοβαρά είναι τα ελλείμματα νομιμότητας και διαφάνειας στους ΟΤΑ παρά τους πολλαπλούς ελέγχους στους οποίους υπάγονται και τα συστήματα στα οποία αναρτούν τις αποφάσεις τους, όπως το Διαύγεια¹⁴⁴ και το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ)¹⁴⁵, τα οποία προωθούν τη διαφάνεια στις πράξεις της Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα, οι πράξεις των αιρετών τους υπάγονται σε έλεγχο νομιμότητας, ενώ ορισμένες πράξεις υπόκεινται και στον έλεγχο του Ελεγκτικού Συνεδρίου και άλλων θεσμών. Ωστόσο, εξαιτίας των καθυστερήσεων στην απονομή της δικαιοσύνης κάποιες φορές εμφανίζονται άτυπες ρυθμίσεις και διευθετήσεις. Η απουσία λογοδοσίας και η ατιμωρησία ενθαρρύνει τους παρανομοούντες, ενώ η τόσο μακροπρόθεσμη ακύρωση των παρανομιών τους, πραγματοποιείται όταν έχουν πλέον παγιωθεί τετελεσμένα, τα οποία δεν ανατρέπονται με δικαστικές αποφάσεις. Σημαντικά είναι επίσης τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την άσκηση κρατικής εποπτείας στους αιρετούς. Οι διαδικασίες πειθαρχικού ελέγχου που ξεκινούν σε βάρος τους προκαλούν μεν μεγάλες επιβαρύνσεις, αλλά σχεδόν πάντα καταλήγουν στην απαλλαγή των αιρετών, καθώς είναι δύσκολη η στοιχειοθέτηση παράβασης καθήκοντος εις βάρος τους.

Επίσης, η αξιοποίηση του μηχανισμού διαφάνειας του συστήματος Διαύγεια συχνά παρέχει αποσπασματική και όχι πλήρη πληροφόρηση στους πολίτες, ενώ η αναζήτηση πράξεων δεν είναι εύκολη. Στην δε περίπτωση του «Παρατηρητηρίου Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ»¹⁴⁶, το οποίο αποτελεί έναν μηχανισμό

¹⁴⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Πρόγραμμα Διαύγεια - Βικιπαίδεια](#) και [Ανάρτηση Πράξεων στο Διαδίκτυο | Πρόγραμμα Δι@ύγεια - Αρχική](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.11.2024).

¹⁴⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. eaadhsy.gr/sdg/dg.php?qid=10223 (Τελευταία πρόσβαση: 01.11.2024).

¹⁴⁶ Βλπ. αρ. 4 του Νόμου 4111/2013 (18/Α/25.01.2013) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, τροποποιήσεις του ν. 4093/2012, κύρωση της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Έγκριση των Σχεδίων των Συμβάσεων Τροποποίησης της Κύριας Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του

καταγραφής της οικονομικής διαχείρισης των ΟΤΑ σε πραγματικό χρόνο, δεν παρέχεται πρόσβαση στο κοινό. Εξαιρετικά προβληματική καθίσταται τέλος, η έλλειψη διαφάνειας ως προς τα κριτήρια επιλογής και τα ακριβή καθήκοντα των μετακλητών και άλλων συνεργατών των αιρετών.

Ένα τελευταίο σοβαρό πρόβλημα των ΟΤΑ είναι ο δημοσιονομικός συγκεντρωτισμός και η εξάρτησή τους από τις κρατικές επιχορηγήσεις, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους προέρχεται από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (ΚΑΠ), οι οποίοι αποτελούν ποσοστά φόρων που εισπράττονται από το κράτος και στη συνέχεια αποδίδονται στους ΟΤΑ. Η κατανομή των ΚΑΠ πραγματοποιείται κατ' αναλογία του πληθυσμού των ΟΤΑ σύμφωνα με την τελευταία απογραφή, δημιουργώντας στην πράξη αδικίες, ωστόσο ούσα αποδεκτή από τους αιρετούς, καθώς τους απαλλάσσει από διχογνωμίες σχετικά με τις κατανομές της κρατικής επιδότησης, αλλά και από την ευθύνη για το ύψος των εν λόγω εσόδων. Η επίδραση όμως των κρατικών επιχορηγήσεων στα κίνητρα των ΟΤΑ για συνετή διαχείριση και αναζήτηση τοπικών εσόδων είναι αρνητική, ενώ η απουσία σύνδεσής τους με τις τοπικές αποδόσεις των κρατικών φόρων και την τοπική οικονομική δραστηριότητα έχει ως αποτέλεσμα την αδιαφορία των τοπικών ηγεσιών σχετικά με το ύψος της φοροδιαφυγής και την ανάπτυξη ιδιωτικών επενδύσεων στους Δήμους και στις Περιφέρειες.

3.2.1 Συμβούλια Ένταξης Μεταναστών και Προσφύγων

Στο άρθρο 78 του Ν.3852/2010 ρυθμίζεται νομοθετικά για πρώτη φορά η συγκρότηση και λειτουργία, καθώς και ο σκοπός των Συμβουλίων Ένταξης Μεταναστών (ΣΕΜ)¹⁴⁷. Ακολούθως, με το άρθρο 79 του Ν.4555/2018 και την προσθήκη της διάστασης του προσφυγικού πληθυσμού στη λειτουργία τους, τα ΣΕΜ μετονομάστηκαν σε Συμβούλια Ένταξης Μεταναστών και Προσφύγων (ΣΕΜΠ).

Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας, του Ελληνικού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Τ.Χ.Σ.) και της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ), με τίτλο «Κύρια Σύμβαση Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης», της Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ε.Τ.Χ.Σ., της Ελληνικής Δημοκρατίας και της ΤτΕ, με τίτλο «Σύμβαση Διευκόλυνσης Διαχείρισης Υποχρεώσεων ΣΙΤ» και της Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ε.Τ.Χ.Σ., της Ελληνικής Δημοκρατίας και της ΤτΕ, με τίτλο «Διευκόλυνση αποπληρωμής Τόκων Ομολόγων», παροχή εξουσιοδοτήσεων για την υπογραφή των Συμβάσεων» και άλλες επείγουσες διατάξεις». Διαθέσιμο στο [Νόμος 4111/2013 \(Κωδικοποιημένος\) - ΦΕΚ Α 18/25.01.2013](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.11.2024).

¹⁴⁷ Βλπ. [Συμμετοχή στα Κοινά | Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου \(migration.gov.gr\)](#) (Τελευταία πρόσβαση 05.09.2023).

Παράλληλα, προβλέφθηκαν και ορισμένες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους και λήψης αποφάσεων.

Πρόκειται για έναν νέο θεσμό συμμετοχικής διακυβέρνησης ο οποίος μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, καθώς προωθεί τη συμμετοχή μεταναστών και προσφύγων στα κοινά, στοχεύοντας στη δημιουργία «αισθήματος του ανήκειν» στην τοπική κοινωνία, καθώς και στη δημιουργία συνθηκών αμοιβαίας γνωριμίας, σύμπραξης και αποδοχής, μέσα από μία σειρά σχετικών δράσεων. Η συγκρότηση και η λειτουργία των ΣΕΜΠ πραγματοποιείται με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου κάθε Δήμου και συνιστούν συμβουλευτικά όργανα για την ενίσχυση της ένταξης των μεταναστών και των προσφύγων στην τοπική κοινωνία. Το έργο τους περιλαμβάνει:

1. Την καταγραφή και διερεύνηση προβλημάτων ένταξης στην τοπική κοινωνία που αντιμετωπίζουν μετανάστες και πρόσφυγες, που είναι μόνιμοι κάτοικοι της περιφέρειας του οικείου Δήμου,
2. Τη διευκόλυνση της επαφής τους με δημόσιες αρχές ή τη δημοτική αρχή,
3. Την υποβολή εισηγήσεων προς το Δημοτικό Συμβούλιο σχετικά με την ανάπτυξη τοπικών δράσεων προώθησης της ομαλής κοινωνικής ένταξης των μεταναστών,
4. Την επίλυση των εκάστοτε προβλημάτων των μεταναστών, μέσω συμβουλευτικών υπηρεσιών που οργανώνονται από τις δημοτικές υπηρεσίες και
5. Τη διοργάνωση εκδηλώσεων ευαισθητοποίησης και ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής του τοπικού πληθυσμού σε συνεργασία με τον οικείο Δήμο.

Τα ΣΕΜΠ απαρτίζονται από έντεκα (11) μέλη, τα οποία ορίζονται από το οικείο δημοτικό συμβούλιο και μπορούν να περιλαμβάνουν Δημοτικούς Συμβούλους, εκπροσώπους οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών που δραστηριοποιούνται σε θέματα υποστήριξης και ένταξης μεταναστών και προσφύγων, καθώς και εκπρόσωπους που επιλέγονται από τους μετανάστες και πρόσφυγες που κατοικούν μόνιμα στον οικείο Δήμο.

Από έρευνα που πραγματοποίησε το Τμήμα Κοινωνικοοικονομικής Ένταξης της Διεύθυνσης Κοινωνικής Ένταξης του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου

για τα ΣΕΜΠ στους Δήμους που έχουν προβεί, αλλά και σε αυτούς που δεν έχουν προβεί στη συγκρότησή τους, προέκυψαν ορισμένα σημαντικά συμπεράσματα¹⁴⁸.

Αρχικά, υπάρχει ένα χαμηλό ποσοστό Δήμων που έχουν προβεί στη συγκρότηση ΣΕΜΠ, γεγονός που φαίνεται να συνδέεται με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και την ενδεχόμενη απουσία ή την ύπαρξη μικρού αριθμού φορέων συλλογικής εκπροσώπησης μεταναστών και προσφύγων σε επίπεδο Δήμου. Ωστόσο δεν υφίσταται έλλειψη ενημέρωσης γύρω από τους σκοπούς και τις αρμοδιότητες των ΣΕΜΠ και αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό η ανάγκη συγκρότησής τους από τους Δήμους που δεν διαθέτουν ακόμα.

Εντοπίζεται χαμηλή εκπροσώπηση του αλλοδαπού πληθυσμού στα Δημοτικά Συμβούλια και ειδικά των γυναικών ως τακτικών μελών στα ΣΕΜΠ, ενώ μόνο το 50% των Δήμων προσκαλεί στις συνεδριάσεις των ΣΕΜΠ εκπροσώπους οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών που δραστηριοποιούνται σε θέματα υποστήριξης και ένταξης μεταναστών και προσφύγων.

Επίσης, η συχνότητα των συνεδριάσεων του οργάνου είναι χαμηλή, πλην τεσσάρων Δήμων (Αθηναίων, Λαρισαίων, Πειραιά και Τήλου), ενώ υπάρχουν και ΣΕΜΠ που δεν έχουν συνεδριάσει ποτέ από τη συγκρότησή τους, γεγονός που ίσως οφείλεται στο ότι αυτή συνέπεσε με την περίοδο της πανδημίας και πιθανόν να συνδέεται με τους περιορισμούς που προέκυψαν από αυτήν.

Στα θέματα των συνεδριάσεων συμπεριλαμβάνονται πολύ συχνά ζητήματα που σχετίζονται με την καταγραφή και επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι μετανάστες και οι πρόσφυγες που κατοικούν μόνιμα στην περιφέρεια των οικείων Δήμων και αρκετά συχνά αιτήματα φορέων συλλογικής εκπροσώπησης τους, ζητήματα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, σχεδιασμού και ανάπτυξης τοπικών δράσεων και προγραμμάτων. Ακόμα, στις εισηγήσεις των ΣΕΜΠ προς το Δημοτικό Συμβούλιο μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται σε ζητήματα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, εκπαίδευσης και εκμάθησης της ελληνικής γλώσσας, ενώ λιγότερο συχνά σε ζητήματα υγειονομικής περίθαλψης και εργασιακά ζητήματα.

Τέλος, ως κύρια προβλήματα λειτουργίας των ΣΕΜΠ αποτυπώνονται η έλλειψη φορέων συλλογικής εκπροσώπησης μεταναστευτικού και προσφυγικού

¹⁴⁸ Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, «Συμβούλια Ένταξης Μεταναστών και Προσφύγων. Θεσμικό πλαίσιο, Λειτουργία και ο Ρόλος τους στην ένταξη πολιτών τρίτων χωρών», Διαθέσιμο στο [Χαρτογράφηση εμπειρίας Δήμων σχετικά με την λειτουργία ή μη των Σ.Ε.Μ.Π και την ένταξη του μεταναστευτικού και προσφυγικού πληθυσμού στην τοπική κοινωνία \(migration.gov.gr\)](https://www.migration.gov.gr/), 05.2022, σελ. 25-28.

πληθυσμού σε επίπεδο Δήμου και Περιφέρειας και το μειωμένο ενδιαφέρον από πλευράς τους, ακόμη κι όταν αυτοί υφίστανται. Επιπλέον η μη επαρκής γνώση της ελληνικής γλώσσας και των προβλημάτων που δημιουργεί στην επικοινωνία, η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης, η έλλειψη αρμοδιοτήτων των Δήμων για την ουσιαστική ενσωμάτωση προσφύγων και μεταναστών, η δυσκολία υλοποίησης των προτάσεων των ΣΕΜΠ, ο μη συστηματικός σχεδιασμός, διαβούλευση και επικοινωνία με τα αρμόδια Υπουργεία και η συγκυρία της πανδημίας αποτελούν προβλήματα που εμποδίζουν την ορθή λειτουργία τους.

Συνεπώς όπως γίνεται εμφανές από τα ανωτέρω, ο θεσμός των ΣΕΜΠ βρίσκεται ακόμα σε νηπιακή φάση, καθώς δεν έχει υιοθετηθεί ακόμα από την πλειοψηφία των Δήμων, παρά από ένα μικρό μόνο μέρος τους, ενώ εμφανίζει περιορισμένες δυνατότητες δράσης και σοβαρά προβλήματα που τον καθιστούν αναποτελεσματικό στη λειτουργία του. Ωστόσο πρόκειται για έναν πολλά υποσχόμενο θεσμό, ο οποίος μπορεί να συμβάλλει πολύ θετικά στην κοινωνική ένταξη των μεταναστών και προσφύγων στον Δήμο που διαμένουν μόνιμα, μέσα από την ενεργό συμμετοχή τους και την ουσιαστική εκπροσώπησή τους στα κοινά, καθώς και στην επίλυση όλων των ζητημάτων που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά τους.

Γι' αυτούς τους λόγους κρίνεται απαραίτητη η ενίσχυση των ΣΕΜΠ μέσω της ενθάρρυνσης της συγκρότησης φορέων συλλογικής εκπροσώπησης μεταναστών και προσφύγων, των οποίων η παρουσία στις συνεδριάσεις θα είναι στο εξής ισχυρή και απρόσκοπτη, με παράλληλη στελέχωσή τους με διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό και αναβάθμισή τους μέσω της συμμετοχής τους στο σχεδιασμό μεταναστευτικών και προσφυγικών πολιτικών. Επίσης, θετική αναμένεται να αποβεί η πραγματοποίηση δράσεων με σκοπό την ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας, η δικτύωση των ΣΕΜΠ με σκοπό την ανταλλαγή καλών πρακτικών και την από κοινού αντιμετώπιση προβλημάτων, καθώς και η μεταβίβαση των σχετικών αρμοδιοτήτων στους Δήμους και η χρηματοδότησή τους με τους αντίστοιχους πόρους, ώστε να είναι εφικτή η υλοποίηση ενταξιακής στρατηγικής σε τοπικό επίπεδο.

3.3 Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών

Την περίοδο που προηγείται της έλευσης της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα παρατηρείται μία σημαντική παρεμπόδιση της εφαρμογής ριζικών

μεταρρυθμίσεων στο πεδίο της διαμόρφωσης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών. Αυτό οφείλεται στην απουσία συνέχειας στη διακυβέρνηση, με τους πολιτικούς συμβούλους να έχουν συχνά πιο αποφασιστικό ρόλο έναντι των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και στον παραδοσιακά ιεραρχικό και συγκεντρωτικό χαρακτήρα της Δημόσιας Διοίκησης ως προς τους θεσμούς και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς της, γεγονός που ενθάρρυνε τη δημιουργία πελατειακών σχέσεων και αυξημένης διαφθοράς, με αποτέλεσμα τη μη επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής της. Επίσης, επειδή η κατανομή των ρόλων στους κόλπους της διαχρονικά βασιζόταν στη σχέση των ατόμων με την κυβέρνηση και όχι στις ικανότητες και τις γνώσεις τους, αυτό οδήγησε σε αναξιοκρατική στελέχωση των θέσεων ευθύνης, προάγοντας την ευνοιοκρατία και τον νεποτισμό.

Η λειτουργία του Δημόσιου τομέα εμφορείται την ίδια περίοδο από νομικισμό και τυπολατρία, χωρίς την ύπαρξη ωστόσο ουσιαστικών ελέγχων και αυστηρών κυρώσεων για τους παραβάτες, δημιουργώντας έτσι ανασφάλεια δικαίου και έλλειμμα εμπιστοσύνης απέναντι στο κράτος δικαίου. Παράλληλα, οι ρυθμίσεις συχνά αποτελούν έκφραση προσπαθειών απόκλισης από τον γενικό κανόνα, με σκοπό την παροχή οφελών σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες, για παράδειγμα μέσω της διαφοροποίησης των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων ή της χορήγησης ειδικών επιδομάτων σε υπαλλήλους συγκεκριμένων δημόσιων φορέων, ανάλογα με την πρόσβασή τους στην πολιτική εξουσία, δημιουργώντας έτσι σχέσεις εξάρτησης και ελέγχου και αναπαράγοντας αισθήματα αδικίας μεταξύ των υπαλλήλων, με επιπτώσεις στην παραγωγικότητά τους και στην εύρυθμη λειτουργία του συνόλου του Δημοσίου τομέα¹⁴⁹.

Παρά τις προσπάθειες εξευρωπαϊσμού της χώρας, με την ένταξή της στην ΕΟΚ το 1981 και στην ΟΝΕ το 2001, παρατηρούνται φαινόμενα αδράνειας στο σχεδιασμό και την εφαρμογή αναγκαίων μεταρρυθμίσεων, όπως αυτή του συνταξιοδοτικού συστήματος και της Δημόσιας Διοίκησης εν γένει¹⁵⁰, αλλά και φαινόμενα μη υλοποίησης δρομολογημένων μεταρρυθμίσεων, όπως για παράδειγμα η μη εφαρμογή της νομοθεσίας για τα αυθαίρετα κτίσματα σε παραθαλάσσιες περιοχές

¹⁴⁹ Σ. Λαδη «Δημόσια πολιτική στην Ελλάδα» στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021, σελ. 57-59.

¹⁵⁰ Όπως αναφέρει η Κ. Σπανού «η αδράνεια μπορεί να οφείλεται στη διάσταση ανάμεσα σε επιλογές, πρότυπα ή πολιτικές της ΕΕ και τις εγχώριες πρακτικές. Εμφανίζεται ως αργοπορία, καθυστερήσεις στη μεταφορά οδηγιών, αποκλίσεις στη διάρκεια της εφαρμογής ή και ως αντίσταση στις αλλαγές που απορρέουν από τη συμμετοχή στην ΕΕ.», βλπ. Κ. Σπανού, 2021, ό.π., σελ. 5.

ή σε δάση, γεγονός που αποδεικνύεται από τις ελάχιστες κατεδαφίσεις, οι οποίες όταν γίνονται, αποτελούν σχεδόν πάντοτε επακόλουθα φυσικών καταστροφών.

Τα ανωτέρω οφείλονται και πάλι στην απουσία ανεξάρτητων φωνών στη χάραξη πολιτικής, καθώς οι ομάδες συμφερόντων, οι ειδικοί και τα μέσα ενημέρωσης συνδέονταν συχνά με την πολιτική εξουσία. Με τα πολιτικά κόμματα να αποτελούν τον κυριότερο εξωτερικό δρώντα στη χάραξη και την άσκηση πολιτικής, συνοπτικά, πριν την κρίση, παρατηρείται αυξημένη παραγωγή ρυθμίσεων, με ταυτόχρονη απουσία εφαρμογής τους. Οι ρυθμίσεις εμφανίζουν χαμηλή ποιότητα, γιατί συνήθως αντικατοπτρίζουν κομματικά συμφέροντα, ενώ η διαδικασία χάραξης της πολιτικής περιλαμβάνει κυρίως την ψήφιση νόμων, χωρίς την απαραίτητη υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους¹⁵¹.

Την περίοδο της οικονομικής κρίσης, καθώς και αυτήν που την ακολούθησε, βασικό εργαλείο πολιτικής αποτελεί η αιρεσιμότητα (conditionality)¹⁵², η οποία στοχεύει στην υλοποίηση συγκεκριμένων μέτρων πολιτικής και μεταρρυθμίσεων από τα κράτη μέλη της ΕΕ τα οποία βρίσκονται σε Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής, ώστε να αποδεσμευθούν οι πόροι του δανείου που αυτά λαμβάνουν. Λόγω της σύνδεσής της με μηχανισμούς λεπτομερούς εποπτείας, η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο κατέστη αναγκαία, ανάγοντάς την σε όχημα για την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο.

Η αιρεσιμότητα είχε διττή επίδραση στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής. Λόγω των στενών χρονικών περιθωρίων, αφενός οι αποφάσεις λαμβάνονταν υπό την πίεση ενός ενδεχόμενου Grexit¹⁵³ ή την πιθανότητα χρεοκοπίας της ελληνικής οικονομίας, αφετέρου η συμμετοχή των ομάδων πίεσης και της Δημόσιας Διοίκησης στη διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής ήταν περιορισμένη, αφού δεν υπήρχε αρκετός χρόνος για διαπραγματεύσεις, με αποτέλεσμα, παρ' όλο που οι κοινωνικοί εταίροι

¹⁵¹ Σ. Λαδής, ό.π., σελ. 62.

¹⁵² «Ως αιρεσιμότητα προσδιορίζεται η ρύθμιση κατά την οποία η επέλευση ενός αποτελέσματος εξαρτάται από την εκπλήρωση κάποιων όρων / προϋποθέσεων. Μία από τις συνήθεις μορφές αιρεσιμότητας είναι η εξάρτηση της προσφοράς μιας οικονομικής ενίσχυσης από την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών (συνήθως οικονομικού περιεχομένου)». Βλπ. Α. Β. Σκιαδάς, 2019, ό.π., σελ. 691.

¹⁵³ Με τον όρο Grexit (από τη συνένωση των λέξεων Greece και exit) δηλώνεται η αποχώρηση της Ελλάδας από την ευρωζώνη και η επιστροφή της σε εθνικό νόμισμα. Ο όρος εισήχθη τον Φεβρουάριο του 2012 και χρησιμοποιήθηκε εκτεταμένα το πρώτο εξάμηνο του 2015. Σύμφωνα με του υποστηρικτές του Grexit, η έξοδος από το ευρώ και η εισαγωγή μιας νέας δραχμής θα ήταν μία λύση για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.

Βλπ. [Αποχώρηση της Ελλάδας από την Ευρωζώνη - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](https://el.wikipedia.org/wiki/Αποχώρηση_της_Ελλάδας_από_την_Ευρωζώνη) (Τελευταία πρόσβαση: 06.09.2023).

ήταν παρόντες στις συναντήσεις με τους Θεσμούς, ο αντίκτυπός τους υπήρξε περιορισμένος. Αντίστοιχα περιορισμένος ήταν και ο ρόλος των πολιτικών κομμάτων, όπως επίσης και η συνεισφορά της Βουλής, καθώς πολύ συχνά χρησιμοποιούνταν ταχείες νομοθετικές διαδικασίες, λόγω του επείγοντος χαρακτήρα των ρυθμίσεων, επιδεινώνοντας απλώς μία παθολογία που ήταν παρούσα και πριν την εκδήλωση της κρίσης¹⁵⁴.

Αναφορικά με την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών την εν λόγω περίοδο, αυτή αντιμετώπισε, πέρα από τα διαχρονικά προβλήματα και επιπρόσθετα, όπως η βιαστική σύνταξη ρυθμίσεων και οι πρόχειρες μεταφράσεις των δανειακών συμβάσεων, οι οποίες άφηναν σημεία ανοικτά σε αντιφατικές ερμηνείες. Ο χρόνος υλοποίησης ήταν πάντα ανεπαρκής, αφού συνδεόταν με διαδικασίες αξιολόγησης απαραίτητες για το «ξεκλείδωμα» των δόσεων των δανείων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να καταστούν σε μεγάλο βαθμό άγονες οι προσπάθειες για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες, λόγω του ότι επιφέρουν δομικές αλλαγές, απαιτούν περισσότερο χρόνο, τόσο για να σχεδιαστούν, όσο και για να εφαρμοστούν οδηγώντας στα επιθυμητά αποτελέσματα. Στον αντίποδα αυτών βρίσκονται οι οικονομικές, καθώς και οι μεταρρυθμίσεις με χαρακτήρα περικοπής κόστους, των οποίων η υλοποίηση κατέστη ευκολότερη και περισσότερο αποτελεσματική. Παρ' όλη την έλευση μεταρρυθμιστικής κόπωσης την περίοδο 2010-2012, θετικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι η αξιολόγηση συγκεκριμένων στόχων, η οποία υπήρξε προαπαιτούμενο για το σύστημα εποπτείας που ήταν συνδεδεμένο με την αιρεσιμότητα, έγινε στο εξής αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας πολιτικής. Αυτό φανερώνει έναν ενδεχόμενο βαθμό εκμάθησης πολιτικής (policy learning), μία αλλαγής συμπεριφοράς και συνηθειών, ως απόρροια των συγκεκριμένων συνθηκών, τουλάχιστον στους φορείς και τους υπαλλήλους τους που εμπλέκονταν άμεσα με τις διαδικασίες αξιολόγησης¹⁵⁵.

Παρατηρήθηκαν λοιπόν συνολικά τέσσερις τύποι εξελίξεων στην υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων:

1. Μεταρρυθμίσεις που στάθηκαν επιτυχείς εξαιτίας της σημασίας τους για τους μακροοικονομικούς στόχους, όπως η μείωση του κόστους λειτουργίας του Δημόσιου τομέα μέσω περικοπών στο προσωπικό και

¹⁵⁴ Σ. Λαδής, ό.π., σελ. 64-66.

¹⁵⁵ Σ. Λαδής, ό.π., σελ. 66-67.

τους μισθούς και μέσω εφαρμογής του ενιαίου μισθολογίου, με σκοπό τη μείωση του δημοσιονομικού ελλείματος,

2. Μεταρρυθμίσεις που στάθηκαν επιτυχείς λόγω του προσανατολισμού τους χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα Διαύγεια, το οποίο κατέστησε τη διαφάνεια στη δράση της Διοίκησης απαραίτητη προϋπόθεση για τη νομιμοποίηση των αποφάσεών της,
3. Μεταρρυθμίσεις που δεν είχαν διάρκεια και σύντομα ανατράπηκαν, όπως η κατάργηση της Ελληνικής Ραδιοφωνίας Τηλεόρασης - ΕΡΤ το 2013, στο πλαίσιο της κατάργησης οργανισμών που είχαν εκπληρώσει τον σκοπό τους ή είχαν κριθεί μη αναγκαίοι, η λειτουργία της οποίας αποκαταστάθηκε στη συνέχεια το 2015 και
4. Μεταρρυθμίσεις οι οποίες δεν υλοποιήθηκαν ποτέ ή υλοποιήθηκαν μόνο κατά ένα μέρος τους, όπως η αξιολόγηση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών, η οποία έγινε αργοπορημένα και αποσπασματικά στο σύνολο του Δημοσίου τομέα, με την αξιολόγηση των δασκάλων να εξαιρείται, καθότι δεν έχει ποτέ πραγματοποιηθεί λόγω της ισχυρής αντίστασης τόσο των υπαλλήλων όσο και της ΑΔΕΔΥ¹⁵⁶.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα ανωτέρω είναι φανερό ότι η αιρεσιμότητα δεν είναι πανάκεια και δεν οδηγεί αναγκαστικά σε αλλαγή, δεδομένου ότι η χάραξη πολιτικής δεν άλλαξε ριζικά, παρά τις προσπάθειες και την εισαγωγή νέων διαδικασιών. Ο νομικισμός παραμένει παρών, ενώ η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης εμφανίζεται αποδυναμωμένη λόγω της λιτότητας και της μείωσης προσωπικού και πόρων της τελευταίας δεκαετίας. Οι μακροχρόνιες παραδόσεις δημόσιας πολιτικής δε μπόρεσαν να αλλάξουν, ωστόσο η ανατάραξη του πολιτικο-διοικητικού συστήματος που προκάλεσε η κρίση αύξησε τα αισθήματα δυσαρέσκειας απέναντι στην ύπαρξη πελατειακών σχέσεων και οδήγησε σε ανασχηματισμό του πολιτικού συστήματος και σε επανεξέταση των πρακτικών διαμόρφωσης και άσκησης πολιτικής, συνεπώς η συνολική αποτίμηση της περιόδου είναι θετική.

Βασικός στόχος του πρώτου άξονα της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 με τίτλο «Διαμόρφωση και υλοποίηση

¹⁵⁶ Σ. Λαδής, ό.π., σελ. 67-68.

πολιτικών» είναι η αντιμετώπιση του ελλείμματος υλοποίησης δημόσιων πολιτικών (implementation gap), το οποίο αποτελεί και το μέσο ερμηνείας των αιτίων αποτυχίας των εκάστοτε μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων. Έτσι, επιδιώκεται η διασφάλιση μεγαλύτερης συνεκτικότητας μεταξύ της φάσης του σχεδιασμού και της υλοποίησης των πολιτικών, με τη χρήση θεσμικών διαύλων συνεργασίας της πολιτικής ηγεσίας και του διοικητικού μηχανισμού, όπως επίσης και η βελτίωση της ποιότητας του οριζόντιου και κάθετου συντονισμού των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να αποφεύγονται κατά το δυνατόν οι επικαλύψεις και οι συγκρούσεις αρμοδιοτήτων, καθώς και τα φαινόμενα διοικητικής αδράνειας. Απόρροια αυτών θα είναι η μετουσίωση των στρατηγικών πολιτικών προτεραιοτήτων σε διοικητικό έργο, θέτοντας κατ' αυτόν τον τρόπο ισχυρά θεμέλια για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων φορέων και αντιμετωπίζοντας τις χρόνιες παθογένειες κατά τη λειτουργία τους και την αναγωγή τους σε σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες σύμφωνα με τα πρότυπα των πλέον πρωτοπόρων ευρωπαϊκών κρατών¹⁵⁷.

Σε αυτό το πλαίσιο ο Ν. 4369/2016 εισήγαγε ένα νέο σύστημα θέσπισης στόχων για το Δημόσιο τομέα, το οποίο συνοδεύεται από διαδικασίες διαβούλευσης, ανάλυσης και αξιολόγησης της εκάστοτε στοχοθεσίας σε επίπεδο Διευθύνσεων και Τμημάτων των δημόσιων οργανώσεων. Στόχος του ήταν η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της Διοίκησης, η εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας. Ωστόσο, παρά τις θετικές αλλαγές, ο νόμος διατήρησε τις παθογένειες των προηγούμενων νομοθετημάτων, όπως για παράδειγμα τις ασάφειες στην αναλογία της επίτευξης των στόχων στον τελικό βαθμό του κριτηρίου «αποτελεσματικότητα» και την απουσία σύνδεσης της στοχοθεσίας με τη μισθολογική εξέλιξη. Επίσης, αν και η από κάτω προς τα πάνω συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία της στοχοθεσίας κρίνεται θετική, δύναται να προκαλέσει καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων, μέσω της αύξησης των διαδικασιών που συνεπάγεται και αυξημένη γραφειοκρατία και της δυσκολίας ανάδειξης των εξατομικευμένων αδυναμιών του κάθε υπαλλήλου. Τέλος, ο νόμος δεν κατέκτησε τον απαιτούμενο βαθμό αποδοχής της στοχοθεσίας και γενικά του νέου πλαισίου αξιολόγησης τόσο από τους εργαζομένους, όσο και από τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις, με αποτέλεσμα να τον διαδεχθεί ο Ν. 4940/2022, ο οποίος επιδίωξε να καλύψει τα κενά του

¹⁵⁷ Βλ. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, «Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019» (7/2017), σελ.57.

προηγούμενου και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της Δημόσιας Διοίκησης.

Αναλυτικότερα, ο Ν. 4940/2022 περιόρισε τη διαδικασία αξιολόγησης, αναθέτοντας σε έναν αξιολογητή τα σχετικά καθήκοντα και εισάγοντας κριτήρια αξιολόγησης τα οποία ακολουθούν τις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ, κατευθύνοντας ορθολογικά τον αξιολογητή και οριοθετώντας με πιο αποτελεσματικό τρόπο την άσκηση καθηκόντων των αξιολογούμενων υπαλλήλων. Στόχος του ήταν να προωθήσει, όπως και ο Ν. 4369/2016 τη δημοκρατική συμμετοχή, προβλέποντας παράλληλα τη δυνατότητα συνεχούς συνεργασίας και ανταλλαγής απόψεων αξιολογητή και αξιολογούμενου σε όλα τα στάδια του κύκλου αξιολόγησης. Εισηγάγε ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων και ένα συστηματικό πλαίσιο στοχοθεσίας αναφέροντας στην παρ. 5 του άρθρου 9 ότι: «Ορίζεται ελάχιστος υποχρεωτικός αριθμός τριών στόχων ανά οργανική μονάδα σε όλα τα επίπεδα Διοίκησης, εκ των οποίων ένας σε κάθε μία εκ των ακόλουθων κατηγοριών: α) Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας, β) εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας, γ) γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας», ενώ υιοθετεί και ένα σύστημα μετρήσιμου σχεδιασμού και συναφούς στοχοθεσίας¹⁵⁸, με σκοπό την καταγραφή του βαθμού αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης.

Γενικά λοιπόν, ο Ν.4940/2022 εισήγαγε μία διαδικασία αξιολόγησης που αποσκοπούσε τόσο στον προσδιορισμό της εκάστοτε στοχοθεσίας, όσο και στην επιτυχή υλοποίησή της, επιχειρώντας να υπηρετήσει την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος, διαχωρίζοντάς το από δημοσιονομικές νοοτροπίες που θα μπορούσαν να το αλλοιώσουν και να εμποδίσουν την προώθησή του.

Ακολούθησε η ψήφιση του Ν.5149/2024, ο οποίος αποτελεί μία προσπάθεια περαιτέρω αναβάθμισης του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με πιο ουσιαστικό και αποτελεσματικό τρόπο. Στο Μέρος Β του νόμου αποτυπώνεται η θέσπιση ενός συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών (άρθρο 31), με το οποίο επιδιώκεται η παρακίνησή τους για την επίτευξη προσδιορισμένων στόχων και η επιβράβευσή τους, ως απόρροια της επίτευξης συγκεκριμένων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, καθώς και ο καθορισμός των όρων

¹⁵⁸ Στην παρ.8 του αρ. 9 του Ν. 4940/2022 προβλέπεται ο καθορισμός των δεικτών μέτρησης του βαθμού επίτευξης του κάθε στόχου, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του, που προκύπτει από τη διαδικασία των παρ. 1-6 του αρ. 9 του ίδιου νόμου.

και της διαδικασίας ανταμοιβής τους (άρθρα 34-36). Επίσης, η σύσταση Επιτροπής Κινήτρων και Ανταμοιβής (άρθρο 37), ο ορισμός ανταμοιβών και η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας για την υποστήριξη της υλοποίησης του συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής (άρθρο 39), το οποίο είναι συνδεδεμένο με το σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης του ν. 4940/2022. Δεδομένου ότι στην παρούσα φάση πραγματοποιείται για πρώτη φορά η εφαρμογή του νέου αυτού συστήματος, μένει να αποδειχθεί στην πράξη η αποτελεσματικότητά του και η συνεισφορά του στην ανάπτυξη μιας ποιοτικής και αποδοτικής Δημόσιας Διοίκησης. Ωστόσο, η ορθή εφαρμογή του νέου συστήματος αναμένεται να αποβεί θετική, καθώς τα οικονομικά του αποτελέσματα αποτελούν ένα ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και κατ' επέκταση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.

Με την υπ' αριθμ. 1997/24.04.2025 ΚΥΑ των Υπουργών Εσωτερικών και Ψηφιακής Διακυβέρνησης και του Αναπληρωτή Υπουργού Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, με τίτλο «Ηλεκτρονική εφαρμογή για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από υπηρεσίες που παρέχονται από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης»¹⁵⁹, επιχειρείται η βελτίωση των συναλλαγών των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση και η αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών της, μέσω της μέτρησης της ικανοποίησής τους από τις υπηρεσίες που παρέχονται από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης. Για την υλοποίηση της αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών από τους πολίτες δημιουργήθηκε μία ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή, η οποία λειτουργεί με ευθύνη του Υπουργείου Εσωτερικών στον ιστότοπο <https://axiologisi.ypes.gov.gr> και υλοποιείται με ευθύνη του Εθνικού Δικτύου Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας - Ε.Δ.Υ.Τ.Ε. Α.Ε., ενώ είναι προσβάσιμη μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (ΕΨΠ-gov.gr).

Μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου ποσοτικής έρευνας, το οποίο αφορά τόσο στη φυσική όσο και στην ψηφιακή ή απομακρυσμένη εξυπηρέτηση, οι πολίτες μπορούν να υποβάλουν τις απόψεις τους σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται από τη χρήση υπηρεσιών επιλεγμένων φορέων της Γενικής Κυβέρνησης. Αρμόδιο για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου είναι το Υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο φροντίζει για την επικαιροποίησή του σε εξαμηνιαία βάση, ως προς το εύρος

¹⁵⁹ Βλπ. Κοινή Υπουργική Απόφαση 1997/2025 «Ηλεκτρονική εφαρμογή για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από υπηρεσίες που παρέχονται από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης» (ΦΕΚ 1997/Β/24.04.2025).

των φορέων ή/και των υπηρεσιών που περιλαμβάνει, καθώς και των εξεταζόμενων παραμέτρων. Η προθεσμία συμπλήρωσής του ορίζεται, ανά εξάμηνο, και δημοσιεύεται στην εφαρμογή. Η συμπλήρωσή του από τα φυσικά πρόσωπα είναι προαιρετική, ενώ η επεξεργασία των απαντήσεων πραγματοποιείται ομαδοποιημένα και ανωνυμοποιημένα. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναρτώνται στην εφαρμογή και είναι δημόσια προσβάσιμα. Δικαίωμα πρόσβασης στην εφαρμογή έχουν όλα τα ενήλικα φυσικά πρόσωπα που είναι εγγεγραμμένα στο Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας (Ε.Μ.Επ.) με διεύθυνση διαμονής εντός Ελλάδας, τα οποία, μετά την ταυτοποίηση της διεύθυνσης διαμονής τους, κατατάσσονται σύμφωνα με την ηλικιακή τους ομάδα στις κατηγορίες 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, ηλικίας 65 ετών και άνω. Η εφαρμογή είναι προσβάσιμη από τα άτομα με αναπηρία.

Η έρευνα αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών, βάσει της υπ' αριθμ. 1997/24.04.2025 ΚΥΑ, διεξήχθη για πρώτη φορά τον Μάιο του 2025, με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, μέσω της άντλησης πρωτογενούς πληροφορίας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε οριζόντιες δράσεις για την αναβάθμισή τους. Σε αυτήν συμμετείχαν 64.789 άτομα ηλικίας 18 ετών και άνω, από 327 δήμους της Ελλάδας, στους οποίους είναι μόνιμοι κάτοικοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής αντιστοιχεί στα άτομα ηλικίας 45-54 ετών (29,3 %), ενώ το μικρότερο ποσοστό στα άτομα ηλικίας 18-24 ετών (3,5 %)¹⁶⁰.

Οι τέσσερις μείζονες κατηγορίες των υπηρεσιών που αξιολογήθηκαν περιλαμβάνουν α) Κρατικές Υπηρεσίες, όπως η ΑΑΔΕ, το Κτηματολόγιο, ο e-ΕΦΚΑ, οι Υπηρεσίες αλλοδαπών, η ΔΥΠΑ και η Αστική Συγκοινωνία, β) Ψηφιακές υπηρεσίες Κεντρικού Κράτους, όπως οι ψηφιακές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, η Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση, το MyHealth και οι Ψηφιακές Υπηρεσίες Κτηματολογίου, γ) Ψηφιακές υπηρεσίες Gov.gr, όπως η Υπεύθυνη Δήλωση, το Gov.gr wallet, το Αντίγραφο Ποινικού Μητρώου και το Ηλεκτρονικό Παράβολο και δ) Υπηρεσίες Αυτοδιοίκησης, δηλαδή οι υπηρεσίες των Δήμων και των Περιφερειών όπως το οδικό δίκτυο, η καθαριότητα και τα ΚΕΠ.

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας συνοψίζονται στα εξής¹⁶¹: α) πραγματοποιήθηκε μία σχετικά ομοιόμορφη αξιολόγηση σε όλους τους μεγάλους οριζόντιους φορείς της χώρας, β) η αξιολόγηση των κρατικών φορέων είναι γενικά ευθέως ανάλογη με τον φόρτο εργασίας, γ) η ικανοποίηση από την αστική

¹⁶⁰ Βλπ. Υπουργείο Εσωτερικών, «Έκθεση Αξιολόγησης Δημόσιων Υπηρεσιών», (Μάιος 2025), σελ. 9.

¹⁶¹ Βλπ. Υπουργείο Εσωτερικών, ό.π., (Μάιος 2025), σελ. 4-5.

συγκοινωνία στην Αθήνα εξαρτάται από την πρόσβαση σε μέσα σταθερής τροχιάς, με τους δήμους που δεν έχουν καλή πρόσβαση σε αυτά να εμφανίζουν τη χαμηλότερη αξιολόγηση, δ) οι ψηφιακές υπηρεσίες του Gov.gr λαμβάνουν συνολικά υψηλή αξιολόγηση, από όλες τις ηλικιακές ομάδες, ε) επιβεβαιώνονται τα προβλήματα στο οδικό δίκτυο της νησιωτικής Ελλάδας και ειδικά στους δρόμους της Κρήτης, των νησιών του Ιονίου και των Δωδεκανήσων, στ) η σχετική βαθμολογία των αρμοδιοτήτων της αυτοδιοίκησης είναι χαμηλότερη σε σύγκριση με άλλες κατηγορίες ερωτήσεων, καθώς οι εν λόγω αρμοδιότητες σχετίζονται με τον βασικό πυρήνα της καθημερινότητας των πολιτών, ζ) τα σοβαρότερα ζητήματα εντοπίζονται στην κατάσταση του οδικού δικτύου και ειδικά όπου έχουν πρόσφατα πραγματοποιηθεί έργα για φυσικό αέριο, αποχέτευση και οπτικές ίνες, καθώς και στα πεζοδρόμια και ειδικά σχετικά με τις υπάρχουσες υποδομές για τα Άτομα με Αναπηρία. Επίσης, οι χώροι στάθμευσης στα μεγάλα αστικά κέντρα και η ανάγκη βελτίωση της διαδικασίας ανακύκλωσης απορριμμάτων αποτελούν σημαντικά θέματα για το σύνολο σχεδόν των δήμων, η) οι υπηρεσίες δόμησης λαμβάνουν χαμηλή βαθμολογία, θ) η καθαριότητα και ο ηλεκτροφωτισμός συγκεντρώνουν ελαφρώς καλύτερη βαθμολογία σε σύγκριση με τον μέσο όρο των λοιπών υπηρεσιών και ι) εντοπίζεται ανάγκη για εστίαση στη βελτίωση των βασικών υποδομών των δήμων.

Η εν λόγω έρευνα για την αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών από τους πολίτες αποτελεί μία θετική πρωτοβουλία για τη βελτίωση της ποιότητας τους. Ωστόσο, για την συνέχεια και την επιτυχία του εγχειρήματος θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για την ενίσχυση της συμμετοχής όλων των πολιτών, καθώς το δείγμα που μετείχε στην έρευνα είναι αρκετά μικρό (από τα περίπου 8,3 εκατομμύρια καταγεγραμμένων πολιτών άνω των 18 ετών, σύμφωνα με την απογραφή του 2021 της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής¹⁶², συμμετείχε το 0,7%), διασφαλίζοντας έτσι ότι η διαδικασία αξιολόγησης θα έχει πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα για το σύνολο του πληθυσμού. Επιπλέον, η σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση των πολιτών σχετικά με τα κριτήρια και τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων αξιολόγησης είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση της ποιότητας και της ακρίβειας των αξιολογήσεων. Σε κάθε περίπτωση, η εμπειρία που αποκτήθηκε από την πρώτη υλοποίηση της αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών από τους πολίτες αναμένεται να συμβάλλει σημαντικά στο να καταστεί ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας της

¹⁶² Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Απογραφή Πληθυσμού-Κατοικιών 2021 - ELSTAT](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.06.2025).

Δημόσιας Διοίκησης στο μέλλον, εφόσον εφαρμοστεί με σωστό τρόπο και με την κατάλληλη στήριξη και εκπαίδευση των πολιτών.

3.4 Οικονομική πολιτική

Δημοσιονομική πολιτική είναι η οικονομική πολιτική που εφαρμόζει ένα κράτος με σκοπό να επηρεάσει τη συνολική ζήτηση, καθώς και άλλα μακροοικονομικά μεγέθη, όπως τα επίπεδα του συνολικού προϊόντος, της απασχόλησης, των μισθών και των τιμών¹⁶³. Τα κυριότερα μέσα δημοσιονομικής πολιτικής είναι οι δημόσιες δαπάνες¹⁶⁴ και η φορολογία¹⁶⁵. Η δημοσιονομική πολιτική μπορεί να είναι συσταλτική ή επεκτατική. Στην πρώτη περίπτωση το κράτος προβαίνει σε αύξηση των φόρων και μείωση των δημοσίων δαπανών για αγαθά, υπηρεσίες και δημόσιες επενδύσεις, κυρίως σε περιόδους αυξημένων πληθωριστικών πιέσεων στην οικονομία, ενώ στη δεύτερη περίπτωση εφαρμόζεται μείωση των φόρων και αύξηση στις δημόσιες δαπάνες, όταν το κράτος θέλει να αντιμετωπίσει μακροοικονομικές ισορροπίες που οδηγούν σε ύφεση, υψηλά επίπεδα ανεργίας και αποπληθωρισμό στην οικονομία.

Παράλληλα με τη δημοσιονομική πολιτική, η νομισματική πολιτική είναι άλλο ένα εργαλείο που συμβάλλει στη διατήρηση μιας υγιούς οικονομίας. Αφορά τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι κεντρικές τράπεζες προκειμένου να επηρεάσουν το κόστος και τη διαθεσιμότητα του χρήματος σε μια οικονομία, ώστε να εξασφαλίσουν τη διατήρηση της σταθερότητας των τιμών των αγαθών και των υπηρεσιών, καθώς και το ότι ο πληθωρισμός¹⁶⁶ θα παραμένει χαμηλός, σταθερός και προβλέψιμος¹⁶⁷. Οι δύο πολιτικές λειτουργούν μεν με διαφορετικό τρόπο, ωστόσο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όπως η περίοδος της πανδημίας, όπου ο

¹⁶³ Βλπ. *Ι. Σ. Βαβούρας*, «Οικονομική Πολιτική», 2013, σελ. 805.

¹⁶⁴ Σύμφωνα με την οικονομική ταξινόμηση των δημοσίων δαπανών, αυτές διακρίνονται α) σε δαπάνες για αγαθά και υπηρεσίες και β) σε δαπάνες για μεταβιβαστικές πληρωμές.

Βλπ. *Θ. Α. Γεωργακόπουλος*, «Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική», 2012, σελ. 98-99.

¹⁶⁵ Η βασική διάκριση των φόρων είναι σε α) άμεσους, όπως οι φόροι εισοδήματος και οι φόροι περιουσίας και β) έμμεσους φόρους, όπως ο φόρος προστιθέμενης αξίας και οι ειδικοί φόροι κατανάλωσης.

Βλπ. *Θ. Α. Γεωργακόπουλος*, ό.π., 2012, σελ. 293.

¹⁶⁶ Πληθωρισμός είναι ο ρυθμός μεταβολής του γενικού επιπέδου τιμών των αγαθών και υπηρεσιών με την πάροδο του χρόνου. Βλπ. <https://www.ecb.europa.eu/home/search/review/html/monetary-fiscal-policies.el.html> (Τελευταία πρόσβαση: 07.09.2023).

¹⁶⁷ Βλπ. <https://www.ecb.europa.eu/home/search/review/html/monetary-fiscal-policies.el.html> (Τελευταία πρόσβαση: 07.09.2023).

σωστός συντονισμός των δύο πολιτικών είχε θετική επίδραση στη βελτίωση της οικονομικής ανάκαμψης πολλών επιχειρήσεων¹⁶⁸.

Η Ελλάδα με την είσοδό της στην Οικονομική Νομισματική Ένωση (ONE) το 2001 έγινε μέλος της ζώνης του ευρώ και συμμετέχει έκτοτε στην νομισματική ενοποίηση και στην ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς της ΕΕ. Αυτό συνεπάγεται την εκχώρηση της νομισματικής της πολιτικής, η οποία στο εξής ασκείται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και το Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών (ΕΣΚΤ), που διαθέτουν θεσμική ανεξαρτησία και δε λαμβάνουν υποδείξεις ούτε από τις κυβερνήσεις των κρατών μελών της ONE, ούτε και από τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα. Οι κύριοι άξονες άσκησης νομισματικής πολιτικής από την ΕΚΤ περιλαμβάνουν την έκδοση νομίσματος και τη διαμόρφωση των επιτοκίων, βάσει των προοπτικών της οικονομίας της Ευρωζώνης, την αντιμετώπιση των οικονομικών διακυμάνσεων μεταξύ των χωρών της ONE και την προσπάθεια εξομάλυνσής τους, τη χρήση πράξεων ανοιχτής αγοράς για τη ρύθμιση της προσφοράς χρήματος, την ανάλυση και τον έλεγχο των ισολογισμών των εθνικών Τραπεζών, ώστε να μη δημιουργούνται σοβαρές αναταράξεις και τέλος, τις αγορές και πωλήσεις ομολογιακών τίτλων και repos.

Συνοπτικά, οι τομείς¹⁶⁹ στους οποίους δραστηριοποιείται η ΕΚΤ είναι η τραπεζική εποπτεία, η έκδοση τραπεζογραμματίων, η εξασφάλιση στατιστικής, μακροπροληπτικής, πολιτικής και χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και η διεθνής και ευρωπαϊκή συνεργασία.

Επίσης, προκειμένου να υιοθετήσει το ευρώ ως νόμισμά της η Ελλάδα και κάθε κράτος που εισέρχεται στην ONE, έπρεπε να ενσωματώσει την σχετική ενωσιακή νομοθεσία στην εθνική, ενώ συγχρόνως έπρεπε να πληροί τα κριτήρια σύγκλισης¹⁷⁰, τέσσερις ειδικές προϋποθέσεις που συμφωνήθηκαν το 1991 στο Μάαστριχτ και περιλαμβάνουν:

1. Τη σταθερότητα των τιμών, με ποσοστό πληθωρισμού που δεν θα υπερβαίνει περισσότερο από 1,5% εκείνο των τριών χωρών της ευρωζώνης που έχουν τις καλύτερες επιδόσεις,

¹⁶⁸ Βλπ. <https://www.ecb.europa.eu/home/search/review/html/monetary-fiscal-policies.el.html> (Τελευταία πρόσβαση: 07.09.2023).

¹⁶⁹ Βλπ. <https://www.ecb.europa.eu/ecb/tasks/html/index.el.html> (Τελευταία πρόσβαση: 07.09.2023).

¹⁷⁰ Βλπ. [EUR-Lex - convergence criteria - EL - EUR-Lex \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.09.2023).

2. Υγιή και βιώσιμα δημόσια οικονομικά, που σημαίνει ότι η χώρα δεν εμφανίζει δημοσιονομικό έλλειμμα,
3. Διάρκεια της σύγκλισης, δηλαδή το μέσο ονομαστικό μακροπρόθεσμο επιτόκιο να μην είναι μεγαλύτερο από 2% από εκείνο των τριών χωρών της ζώνης ευρώ με τις καλύτερες επιδόσεις και
4. Τη σταθερότητα των συναλλαγματικών ισοτιμιών, ώστε να αποδεικνύεται η ικανότητα της χώρας για διαχείριση της οικονομίας της, χωρίς υπερβολικές συναλλαγματικές διακυμάνσεις.

Παρόλο που βασικό χαρακτηριστικό της ONE αποτελεί το γεγονός ότι η δημοσιονομική πολιτική τελεί υπ' ευθύνη των κρατών μελών της, σε αντίθεση με την νομισματική πολιτική, η οποία εκχωρείται υποχρεωτικά από αυτά στην ΕΚΤ, ωστόσο στην πραγματικότητα οι βαθμοί ελευθερίας που διαθέτουν τα κράτη στην άσκηση της πρώτης είναι πολύ περιορισμένοι. Αυτό συμβαίνει γιατί, εκτός από τις παραπάνω δεσμεύσεις, η χώρα πρέπει να πληροί και τους όρους του Συμφώνου Σταθερότητας και Ανάπτυξης (ΣΣΑ)¹⁷¹, το οποίο θεσπίστηκε το 1997 στο πλαίσιο του τρίτου σταδίου της οικονομικής και νομισματικής ένωσης, με σκοπό τη διασφάλιση ότι τα κράτη μέλη της ΕΕ θα διατηρούν υγιή δημόσια οικονομικά μετά την εισαγωγή του κοινού νομίσματος. Αυτό περιλάμβανε ένα ψήφισμα και δύο κανονισμούς του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, οι οποίοι ρυθμίζουν την εποπτεία της δημοσιονομικής κατάστασης, τον συντονισμό των οικονομικών πολιτικών τους και την εφαρμογή της διαδικασίας υπερβολικού ελλείμματος, όταν αυτό καθίσταται αναγκαίο. Το 2005 οι δύο κανονισμοί τροποποιήθηκαν, αλλά η επιβολή τους ήταν χαλαρή. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, με το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης το 2008, κάποια κράτη, όπως η χώρα μας, να εμφανίσουν σοβαρές δημοσιονομικές ανισορροπίες και να τεθούν υπό αυστηρή δημοσιονομική επιτήρηση.

Με την υποχώρηση της κρίσης ενισχύονται οι ευρωπαϊκοί κανόνες οικονομικής διακυβέρνησης. Αυτό πραγματοποιείται μέσω οκτώ νέων κανονισμών και μίας διεθνούς συνθήκης. Αναλυτικότερα, θεσπίζεται το εξάπτυχο, το οποίο αποτελείται από έξι κανονισμούς, που εισάγουν ένα σύστημα παρακολούθησης της οικονομικής πολιτικής των κρατών μελών της ευρωζώνης και το οποίο στοχεύει στον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων, όπως η ενδεχόμενη μείωση της

¹⁷¹ Βλπ. [EUR-Lex - stability growth pact - EL - EUR-Lex \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.09.2023).

ανταγωνιστικότητας. Παράλληλα, το δίπτυχο, το οποίο αποτελείται από δύο κανονισμούς, εισάγει έναν νέο κύκλο παρακολούθησης, σύμφωνα με τον οποίο οι χώρες που δεν υπάγονται σε πρόγραμμα μακροοικονομικής προσαρμογής υποβάλλουν τα σχέδια των δημοσιονομικών προγραμμάτων τους στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή κάθε φθινόπωρο. Ενώ, τέλος, το Δημοσιονομικό Σύμφωνο ή αλλιώς Συνθήκη για τη σταθερότητα, τον συντονισμό και τη διακυβέρνηση (2012), εισάγει αυστηρότερες δημοσιονομικές διατάξεις από αυτές του ΣΣΑ. Τα μέτρα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου¹⁷², του μηχανισμού που συντονίζει την οικονομική πολιτική της Ένωσης.

Όταν η Ελλάδα σύναψε το 2010 Δανειακή Σύμβαση (πρώτο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής) με τα υπόλοιπα κράτη της Ευρωζώνης και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), καθώς βρέθηκε σε αδυναμία χρηματοδότησης του δημοσιονομικού της ελλείματος, αναχρηματοδότησης του δημοσίου χρέους της και πληρωμής των κρατικών της ομολόγων, τέθηκε σε δημοσιονομική επιτήρηση, η οποία προϋπέθετε την υιοθέτηση αυστηρών πολιτικών δημοσιονομικής εξυγίανσης και δεσμεύτηκε να πραγματοποιήσει σειρά διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Η χώρα μας κλήθηκε να επιτύχει με κάθε κόστος συγκεκριμένους αυστηρούς δημοσιονομικούς στόχους, με σκοπό την οικονομική της σταθεροποίηση και την εισαγωγή αναγκαίων διαρθρωτικών προσαρμογών για την επίλυση διαχρονικών προβλημάτων της ελληνικής οικονομίας και που θα τη βοηθούσαν να ανακάμψει οικονομικά και να εισέλθει ξανά σε αναπτυξιακή τροχιά.

Μία από τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν σε αυτό το πλαίσιο, με σοβαρές επιπτώσεις στην αγοραστική δύναμη των πολιτών, ήταν η οριζόντια περικοπή μισθών και συντάξεων, η οποία αποτελούσε μία δύσκολη επιλογή που ωστόσο κατέστη άμεσα αποτελεσματική, ως προς την επίτευξη της απαιτούμενης προσαρμογής. Αντίστοιχα, η πίεση που υπέστη η χώρα προκειμένου να επιτύχει σημαντική μείωση δαπανών και προσωπικού¹⁷³ οδήγησε σε αναδιοργάνωση,

¹⁷² Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Το Ευρωπαϊκό Εξάμηνο με απλά λόγια - Consilium](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.11.2024).

¹⁷³ Όπως σημειώνει η Κ. Σπανού, ο δημόσιος τομέας κρίθηκε συνολικά υπεύθυνος για τις δυσκολίες που αντιμετώπιζε η χώρα και τη δεινή της θέση κατά την έκθεσή της στη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση, συνεπώς έπρεπε να σταματήσει να επιβαρύνει τη συνολική θέση της χώρας με το υπερβολικό κόστος λειτουργίας της, να εκσυγχρονιστεί και να γίνει αποδοτική ώστε να στηρίξει τα πολλαπλά μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα της φιλόδοξης ατζέντας για την έξοδο από την κρίση. Αυτή η αντιμετώπιση της Δημόσιας Διοίκησης ως πηγής του κακού έγινε οδηγός για την επιθετική δημοσιονομική προσαρμογή που επιβλήθηκε ακολούθως, εξασθενώντας περαιτέρω τη διοικητική ικανότητα, καθώς η μείωση των πόρων, ανθρώπινων και οικονομικών και ο περιορισμός των μέσων

συγχώνευση ή και κατάργηση δημόσιων φορέων, υποχρεωτικές συνταξιοδοτήσεις, αλλά και άμεσες απολύσεις υπαλλήλων, χωρίς άμεσο δικαίωμα συνταξιοδότησης, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση ολόκληρων τομέων παροχής υπηρεσιών στους πολίτες, όπως στην περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας και των σχολικών φυλάκων¹⁷⁴. Η βαθιά ύφεση και η πτώση του ποσοστού του ΑΕΠ αποτέλεσαν τις αρνητικές επιπτώσεις αυτής της μεταρρύθμισης, προκαλώντας καθυστερήσεις στην επανεκκίνηση της ελληνικής οικονομίας, καθώς τα επίπεδα παραγωγής σημείωσαν σοβαρή πτώση και τα ποσοστά ανεργίας έφτασαν σε πρωτοφανή υψηλά επίπεδα¹⁷⁵.

Γενικά, οι στόχοι που τέθηκαν στην ελληνική κυβέρνηση προκειμένου να ανακάμψει από την οικονομική κρίση ήταν αφενός άμεσοι δημοσιονομικοί, για τον έλεγχο των ελλειμμάτων και του χρέους, αφετέρου μεσοπρόθεσμοι, για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Ωστόσο, το φαινόμενο της αύξησης των αιρεσιμοτήτων, λόγω της αξιολόγησης της μεταρρυθμιστικής ικανότητας της χώρας ως πολύ χαμηλής, σε συνδυασμό με την προσπάθεια των εγχώριων δρώντων να αξιοποιήσουν το παράθυρο ευκαιρίας που άνοιγε η κρίση και να προωθήσουν πολιτικές γενικά επωφελείς για την κοινωνία, οδήγησε σε μία υπερφορτωμένη ατζέντα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, περιλαμβάνοντας ένα εξαιρετικά μεγάλο εύρος τομέων και μία εφ' όλης της ύλης Διοικητική Μεταρρύθμιση¹⁷⁶. Πρόκειται για εφαρμογή του μοντέλου του κάδου απορριμμάτων¹⁷⁷, όπου διάφορες ετερογενείς και ασύνδετες μεταξύ τους λύσεις βρίσκουν την ευκαιρία να συνδεθούν με τρέχοντα προβλήματα, δυσχεραίνοντας όμως έτσι την σαφή ιεράρχηση προτεραιοτήτων, προκειμένου να επιτευχθούν κρίσιμες και ουσιαστικές αλλαγές.

Ωστόσο, στην πράξη οι μεταρρυθμίσεις που προηγήθηκαν και που τέθηκαν σε άμεση εφαρμογή είναι οι δημοσιονομικές μεταρρυθμίσεις, για την αντιμετώπιση των σοβαρών δημοσιονομικών προβλημάτων της χώρας και των αιτιών που οδήγησαν σε αυτά, αλλά και για την ενίσχυση της αξιοπιστίας της χώρας απέναντι στους εταίρους και τους δανειστές της. Οι μεταρρυθμίσεις¹⁷⁸ που επιχειρήθηκαν είχαν μεγάλο εύρος

δράσης της, αποδυνάμωσε αντί να ενδυναμώσει τη λειτουργία της και μείωσε το βαθμό αμεσότητας και αποτελεσματικότητάς της.

Βλπ. Κ. Σπανού, «Ποιες μεταρρυθμίσεις; Κυβερνώντας υπό εξωτερική πίεση», 2021, σελ. 190-191.

¹⁷⁴ Βλπ. Κ. Σπανού, 2021, ό.π., σελ. 78 -85.

¹⁷⁵ Βλπ. Κ. Σπανού, 2021, ό.π., σελ. 70-71.

¹⁷⁶ Βλπ. Κ. Σπανού, 2021, Ο.Π., σελ. 176-178.

¹⁷⁷ Βλπ. M.D. Cohen, J.G. March and J.P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice." In J.G. March (ed.), *Decisions and organizations*. Oxford: Basil Blackwell, 1988, σελ. 295-334.

¹⁷⁸ Βλπ. Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής-Παρατηρητήριο για την Κρίση, «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση», Συντονισμός ερευνητικού έργου: Καλλιόπη Σπανού, 2018, σελ. 26.

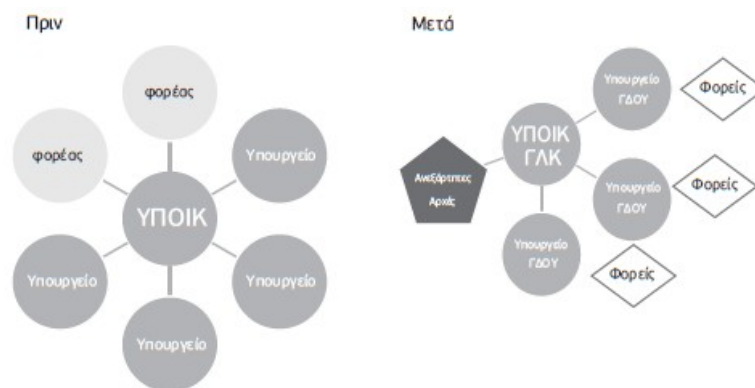
και περιλάμβαναν, αρχικά την ενίσχυση του ρόλου του Υπουργείου Οικονομικών, τόσο από οργανωτική άποψη, όσο και ως προς τις διαδικασίες που ακολουθεί για την κατάρτιση και την παρακολούθηση του προϋπολογισμού και οι οποίοι εφαρμόζονται υποχρεωτικά από όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Παράλληλα, ενισχύθηκε η ευθύνη των οικονομικών υπηρεσιών των Υπουργείων και των δημόσιων φορέων σχετικά με τη διαχείριση του προϋπολογισμού τους, μέσω της εισαγωγής του θεσμού των Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υπηρεσιών. Επίσης, έγινε προσπάθεια αναβάθμισης του συστήματος ελέγχου των δαπανών με την ενίσχυση του κατασταλτικού ελέγχου και διασφάλισης της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των δημοσιονομικών δεδομένων, αφενός μέσα από τη διαμόρφωση ενιαίων λογιστικών προδιαγραφών για την παραγωγή και δημοσιοποίηση των δημοσιονομικών στοιχείων, αφετέρου μέσω της δημιουργίας Ανεξάρτητων Δημοσιονομικών θεσμών, ως θεσμικές εγγυήσεις για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δημοσίων οικονομικών.

Δημοσιονομική Διαχείριση: Βασική Νομοθεσία

N. 3871/2010	Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη.
N. 4270/2013	Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (Οδηγία 2011/85/ΕΕ (L 306/45) «Απαιτήσεις των πλαισίων κατάρτισης και εκτέλεσης των Προϋπολογισμών των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης»).
N. 4337/2015	Κατάργηση προληπτικού ελέγχου δαπανών από ΥπΟικ, μεταβίβαση της αρμοδιότητας στις ΓΔ.ΟΥ και πρόβλεψη μηχανισμού κατασταλτικών ελέγχων – Λογιστική μεταρρύθμιση.

Πηγή: Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής-Παρατηρητήριο για την Κρίση, «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση», Συντονισμός ερευνητικού έργου: Καλλιόπη Σπανού, 2018, σελ. 27.

Στον ανωτέρω πίνακα παρουσιάζεται το κανονιστικό πλαίσιο που δημιουργήθηκε με σκοπό να ρυθμίσει θεσμικά το περιβάλλον όπου θα λάμβαναν χώρα οι ανωτέρω μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, ενώ στον κάτωθι παρουσιάζεται το Δίκτυο δημοσιονομικής εποπτείας που διαμορφώθηκε κατά τη διάρκειά τους.



Πηγή: Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής-Παρατηρητήριο για την Κρίση, «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση», Συντονισμός ερευνητικού έργου: Καλλιόπη Σπανού, 2018, σελ. 31.

Μία σημαντική μεταρρύθμιση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της αναμόρφωσης του συστήματος δημοσιονομικού ελέγχου, αφορούσε στην ίδρυση δύο νέων, ανεξάρτητων δημοσιονομικών θεσμών. Πρόκειται για το Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή (ΓΠΚΒ) και το Ελληνικό Δημοσιονομικό Συμβούλιο (ΕΔΣ).

Το ΓΠΚΒ¹⁷⁹ ιδρύθηκε σύμφωνα με το άρθρο 36Α (όπως ισχύει) του Κανονισμού της Βουλής (ΦΕΚ 139/Α/10.08.2010) και το Ν. 3871 (ΦΕΚ 141/Α/17.08.2010)¹⁸⁰. Πρόκειται για μια ανεξάρτητη οργανική μονάδα της Βουλής, η οποία λειτουργεί σύμφωνα με τον Ειδικό Κανονισμό για την Εσωτερική Λειτουργία και Οργάνωσή του (ΦΕΚ 309/Β/12.02.2014). Στεγάζεται στις εγκαταστάσεις της Βουλής και υπάγεται απευθείας στον Πρόεδρο της Βουλής. Έχει ως αποστολή του την προαγωγή της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας κατά τη δημοσιονομική διαχείριση, μέσω της παροχής αντικειμενικών και ανεξάρτητων, από κομματικές επιρροές, αναλύσεων σχετικά με την αξιοπιστία των προβλέψεων του προϋπολογισμού. Ο ρεαλιστικός σχεδιασμός της πολιτικής και ο έλεγχος στο στάδιο της υλοποίησης του προϋπολογισμού συμβάλλει στη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους και σε συνδυασμό με τη δημοσιοποίηση των αναλύσεων και τις ανοικτές δημόσιες συζητήσεις, ενισχύει τη λογοδοσία της κυβέρνησης και δημιουργεί καθεστώς διαφάνειας. Είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση της εκτέλεσης του

¹⁷⁹ Βλπ. Ειδικός Κανονισμός για την Εσωτερική Λειτουργία και Οργάνωση του Γραφείου Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή (ΦΕΚ 309/Β/12.02.2014).

¹⁸⁰ Βλπ. Νόμος 3871/2010 (ΦΕΚ 141/Α/17.08.2010) «Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη».

προϋπολογισμού του κράτους, τη στήριξη του έργου δύο Επιτροπών της Βουλής¹⁸¹ και τη σύνταξη και υποβολή τακτικών τριμηνιαίων και ετήσιων εκθέσεων σε αυτές, οι οποίες αφορούν στην τήρηση των δημοσιονομικών στόχων που τίθενται στα Μεσοπρόθεσμα Δημοσιονομικά Πλαίσια Στρατηγικής.

Το ΕΔΣ¹⁸² αποτελεί μια Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή που συστάθηκε με τον Ν. 4270/2014 και ενεργοποιήθηκε μετά το διορισμό του πρώτου Διοικητικού Συμβουλίου του, τον Νοέμβριο του 2015. Δεν υπόκειται σε έλεγχο από τους κρατικούς φορείς και παρακολουθεί σε συνεχή βάση την εκτέλεση του ετήσιου κρατικού προϋπολογισμού, την εξέλιξη των δημοσίων δαπανών σε όλους τους τομείς της Γενικής Κυβέρνησης, όπως και την εξέλιξη των εσόδων, ως προς την ποσοτική, θεσμική και διαχειριστική τους διάσταση. Σκοπός του είναι η αξιολόγηση των μακροοικονομικών και δημοσιονομικών προβλέψεων επί των οποίων στηρίζονται το προσχέδιο και το σχέδιο του ετήσιου Προϋπολογισμού του κράτους, καθώς και το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής και η παρακολούθηση της εναρμόνισής τους προς τους εκάστοτε ισχύοντες δημοσιονομικούς κανόνες. Όλες οι δημόσιες αρχές και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου έχουν υποχρέωση να παρέχουν πληροφορίες και να συνδράμουν το ΕΔΣ και τους εντεταλμένους υπαλλήλους του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Το ΕΔΣ αναφέρεται στη Βουλή των Ελλήνων, καταθέτει, όταν ζητήσει ή του ζητηθεί, ενώπιον Επιτροπής της Βουλής και υποβάλλει στη Βουλή, εντός έξι μηνών από το τέλος κάθε οικονομικού έτους, ετήσια έκθεση σχετικά με τις δραστηριότητές του, μαζί με τις ελεγχθείσες οικονομικές καταστάσεις. Στην αποστολή του συγκαταλέγεται η δημόσια, έγκαιρη και αποτελεσματική παρέμβαση με στόχο την αποφυγή δημοσιονομικού εκτροχιασμού, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει στη λήψη κοινωνικά επαχθών μέτρων, τα οποία είναι δυνατό να αποφευχθούν μέσα από μια καλύτερη δημοσιονομική διαχείριση, με αντικυκλική και μακροπροληπτική προσέγγιση. Επίσης, είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της δημοσιονομικής σταθερότητας, η οποία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα πάνω στον οποίο μπορεί να οικοδομηθεί και να ευημερήσει μια βιώσιμη οικονομία.

¹⁸¹ Πρόκειται για την Ειδική Διαρκή Επιτροπή του Απολογισμού και του Γενικού Ισολογισμού του Κράτους και Ελέγχου της Εκτέλεσης του Προϋπολογισμού του Κράτους, καθώς και τη Διαρκή Επιτροπή Οικονομικών Υποθέσεων.

¹⁸² Βλπ. άρθρα 1-13 του Ν. 4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις.» (ΦΕΚ 143/Α/28.06.2014).

Σύμφωνα με τον ερευνητή του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Χρήστο Τριαντόπουλο¹⁸³, το Δημοσιονομικό Συμβούλιο, ως αξιόπιστος, αμερόληπτος και ανεξάρτητος φορέας, θα ήταν σε θέση να αξιολογήσει και τα οικονομικά προγράμματα ή τις προτάσεις οικονομικής πολιτικής των πολιτικών κομμάτων, κατά την προεκλογική περίοδο. Μια επιτυχημένη θέσπιση της εν λόγω αξιολόγησης θα ευνοούσε τη δημοσιονομική διαφάνεια και θα μπορούσε να συνεισφέρει σημαντικά στην ποιότητα δημοκρατίας των εκλογικών διαδικασιών.

Η σύσταση των νέων ανεξάρτητων δημοσιονομικών θεσμών που περιγράφηκαν έχει εξαιρετικά θετικό πρόσημο για την τήρηση της δημοσιονομικής πειθαρχίας στη χώρα και ήταν απαραίτητη, καθώς ήρθε να καλύψει μία ανάγκη που υπήρχε έως τότε, ελλείψει της ύπαρξης θεσμικών οργάνων με αντίστοιχο ρόλο. Η κουλτούρα αξιολόγησης που καλλιεργούν και ο έλεγχος της απόδοσης της δημοσιονομικής πολιτικής της χώρας αποτελεί εχέγγυο για τη βιωσιμότητα των δημόσιων οικονομικών, ενώ η ανάλυση των αποτελεσμάτων των εφαρμοζόμενων πολιτικών διασφαλίζει τη συνέπεια και τη διαφάνεια των πράξεων τους, καθώς και την παροχή σχετικής ενημέρωσης στους πολίτες. Αυτό οδηγεί στην ενίσχυση του δημοκρατικού ελέγχου στη δράση της εκτελεστικής εξουσίας και στην αύξηση της λογοδοσίας¹⁸⁴. Επιπλέον, για την προστασία των δημοσιονομικών θεσμών από πιθανές απόπειρες μη νόμιμης πολιτικής επιρροής, μπορούν να οργανώνονται τακτικές διεθνείς αξιολογήσεις της δράσης τους από αντίστοιχους θεσμούς¹⁸⁵.

Ένα πρόβλημα που εντοπίζεται στη συνύπαρξη των δύο αυτών νέων θεσμών είναι ότι παρόλο που έχουν φαινομενικά διακριτούς ρόλους, με το ΓΚΠΒ να έχει κυρίως συμβουλευτικό χαρακτήρα και το ΕΔΣ ελεγκτικό, υπάρχουν επικαλύψεις στις αρμοδιότητές τους που σχετίζονται με την παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού και τη σύνταξη εκθέσεων για την τήρηση των δημοσιονομικών στόχων, εγκυμονώντας κινδύνους για το κύρος τους στην περίπτωση, για παράδειγμα, που εκθέσεις τους καταλήξουν σε διαφορετικά συμπεράσματα για το ίδιο θέμα και η κυβέρνηση βρεθεί σε σύγχυση σχετικά με το ποια συμπεράσματα να αξιοποιήσει. Για την αποτροπή τέτοιων δυσάρεστων φαινομένων έχει προταθεί από τον τέως

¹⁸³ Βλπ. Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής-Παρατηρητήριο για την Κρίση, «Δημοσιονομικό Συμβούλιο και Αξιολόγηση Οικονομικών Προγραμμάτων των Κομμάτων», Χ. Τριαντόπουλος, Μάρτιος 2015, σ.12.

¹⁸⁴ Βλπ. Ε. Γ. Μπάλα, «Νέοι θεσμοί δημοσιονομικής διοίκησης: Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή και ελληνικό Δημοσιονομικό Συμβούλιο», σε: Τομέας Διοικητικής Επιστήμης Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, Δημόσια Διακυβέρνηση, 2019, σελ.761.

¹⁸⁵ Βλπ. Ε. Γ. Μπάλα, 2019, ό.π., σελ.762.

επικεφαλής του ΓΠΚΒ κ. Παναγιώτη Λιαργκόβα η συγχώνευση των δύο θεσμών και η συνεργασία τους με το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικής Έρευνας (ΚΕΠΕ), το οποίο διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την πραγματοποίηση ανεξάρτητων μακροοικονομικών και δημοσιονομικών προβλέψεων¹⁸⁶.

Η συνολική αποτίμηση¹⁸⁷ της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης είναι θετική, με την υλοποίησή της, ειδικά την περίοδο της κρίσης, να επιταχύνεται λόγω των επιτακτικών οικονομικών συνθηκών και των εξωτερικών πιέσεων που έκαμψαν σε σημαντικό βαθμό τις αντιστάσεις του πολιτικό-διοικητικού συστήματος. Η τήρηση των αιρεσιμοτήτων, σε συνδυασμό με τη συνδρομή της τεχνικής βοήθειας, οδήγησε στην σταδιακή εξυγίανση και την αποκατάσταση της αξιοπιστίας του συστήματος των δημόσιων οικονομικών. Καθοριστικό ρόλο σε αυτό διαδραμάτισε και η διακυβερνητική συνέπεια στην τήρηση των όρων των προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής για την ανάκτηση του ελέγχου των δημόσιων οικονομικών λόγω των υποχρεώσεων που αναλάμβανε η χώρα έναντι των εταίρων και πιστωτών της. Στα ανωτέρω συνέβαλε θετικά ο νέος θεσμός των Γενικών Διευθυντών Οικονομικών Υπηρεσιών (ΓΔΟΥ) των υπουργείων, ο οποίος επιτελεί ρόλο θεματοφύλακα των ανωτάτων ορίων δαπανών και των σχετικών αναλήψεων δεσμεύσεων, καθώς και της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, αποτελώντας ένα είδος αντίβαρου στην περίπτωση που η πολιτική ηγεσία επιχειρήσει να μην τηρήσει ένα αυστηρό δημοσιονομικό πλαίσιο. Πρόκειται λοιπόν για μία σημαντική προσπάθεια ενίσχυσης του θεσμικού ρόλου της Δημόσιας Διοίκησης στο δίπολο Διοίκηση-Πολιτική.

Το μεταρρυθμιστικό εγχείρημα εμφανίζεται λοιπόν επιτυχημένο σε μεγάλο βαθμό στο επίπεδο της Δημοσιονομικής πολιτικής. Ωστόσο, παρότι τέθηκαν οι βάσεις του εξορθολογισμού της και αντιμετωπίστηκαν οι σοβαρότερες θεσμικές της αδυναμίες, η διατήρηση και η περεταίρω εμβάθυνση της αλλαγής θα κριθεί σε βάθος χρόνου, καθώς θα έρθει ξανά αντιμέτωπη με παγιωμένες νοοτροπίες, οι οποίες ενδέχεται να αναδυθούν σε ένα χαλαρότερο μετα-μνημονιακό δημοσιονομικό περιβάλλον.

3.5 Ρυθμιστική διακυβέρνηση και καλή νομοθέτηση

Ο ΟΟΣΑ, ορίζει την έννοια της ρύθμισης ως «μια δέσμη εργαλείων με τα οποία οι κυβερνήσεις θέτουν κανόνες και απαιτήσεις στους πολίτες και στις

¹⁸⁶ Βλπ. *Ε. Γ. Μπάλα*, 2019, ό.π., σελ. 762-763.

¹⁸⁷ Βλπ. Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής-Παρατηρητήριο για την Κρίση, 2018, ό.π., σελ. 33-35.

επιχειρήσεις»¹⁸⁸, ενώ σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 57 του Ν. 4622/2019¹⁸⁹, «ρύθμιση είναι κάθε νομοσχέδιο, προσθήκη ή τροπολογία και κάθε πράξη ή απόφαση, η οποία περιέχει γενικούς και απρόσωπους κανόνες δικαίου».

Αναφορικά με τους κανόνες δικαίου, ιεραρχικά στην κορυφή τους προτάσσεται το Σύνταγμα, με αποτέλεσμα κάθε είδος ρύθμισης να πρέπει να συμφωνεί απαρέγκλιτα με τις διατάξεις του. Του Συντάγματος έπονται σε κανονιστική ισχύ, οι τυπικοί νόμοι τους οποίους ψηφίζει η Βουλή, ενώ στο ίδιο επίπεδο ισχύος βρίσκονται και οι Πράξεις Νομοθετικού Περιεχομένου, οι οποίες κατοχυρώνονται συνταγματικά στην παρ. 1 του άρθρου 44 του Συντάγματος και εκδίδονται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, μετά από πρόταση του Υπουργικού Συμβουλίου, σε περιπτώσεις εξαιρετικά επείγουσας και απρόβλεπτης ανάγκης και υποβάλλονται στη Βουλή για έγκριση εντός σαράντα ημερών, είτε από την έκδοσή τους ή από τη σύγκληση της Βουλής σε σύνοδο. Ακολουθούν τα Προεδρικά Διατάγματα, τα οποία εκδίδονται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας με εξουσιοδότηση τυπικού νόμου και οι κανονιστικές πράξεις που εκδίδει η Δημόσια Διοίκηση, μετά από αντίστοιχη νομοθετική εξουσιοδότηση, οι οποίες βρίσκονται στην τελευταία βαθμίδα στην ιεραρχία των κανόνων δικαίου της ελληνικής έννομης τάξης. Οι κανονιστικές πράξεις περιλαμβάνουν, κατά ιεραρχική σειρά, τις Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις, τις οποίες εκδίδουν περισσότεροι από έναν Υπουργοί, τις Υπουργικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις των λοιπών οργάνων της Διοίκησης (Αποφάσεις των ΟΤΑ, των ΝΠΔΔ και άλλες). Ως προς το περιεχόμενό τους, οι τυπικοί νόμοι θέτουν τις γενικές αρχές της εκάστοτε ρύθμισης και προσδιορίζουν τα χρονικά όρια της νομοθετικής εξουσιοδότησης, ενώ τα Προεδρικά Διατάγματα και οι κανονιστικές πράξεις ρυθμίζουν θέματα ειδικότερου ενδιαφέροντος, με τοπικό, τεχνικό ή λεπτομερειακό χαρακτήρα, όπως ορίζεται στην παρ. 2 του άρθρου 43 του Συντάγματος.

Σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 57 του Ν. 4622/2019, «ρυθμιστική διακυβέρνηση είναι ο ρυθμιστικός προγραμματισμός και η τήρηση των αρχών Καλής Νομοθέτησης κατά τη σύνταξη, θέσπιση και εφαρμογή των ρυθμίσεων, καθώς και η λήψη μέτρων πολιτικής για την προώθησή τους». Συνεπώς η έννοια της ρυθμιστικής

¹⁸⁸ Βλπ. Δ. Α. Σωτηρόπουλος – Α. Χριστόπουλος, «Πολυνομία, κακονομία και γραφειοκρατία στην Ελλάδα, Ανάλυση αποτυχιών του παρελθόντος και προτάσεις βελτιωτικών παρεμβάσεων», Διανέοσις, διαθέσιμο στο [Polynomia_Main_UPD_41217.pdf \(dianeoisis.org\)](https://dianeoisis.org/), 2017, σελ.30.

¹⁸⁹ Βλπ. Ν. 4622 (ΦΕΚ Α 133/07.08.2019) «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης».

διακυβέρνησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την έννοια της καλής νομοθέτησης, όπου στο ίδιο άρθρο ορίζεται ως «η πολιτική διαμόρφωσης αρχών και μέσων για τη βελτίωση της ποιότητας των ρυθμίσεων και των διαδικασιών παραγωγής τους».

Παρόλο που αρμόδια όργανα για την άσκηση της νομοθετικής λειτουργίας, σύμφωνα με το άρθρο 26 του Συντάγματος, είναι η Βουλή και ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, η σημασία του ρόλου της Δημόσιας Διοίκησης στην νομοπαραγωγική και κανονιστική διαδικασία δε θα πρέπει να παραβλέπεται, ειδικά δεδομένης της γενικότερης κατάστασης που συναντάται στο σύστημα αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και αφορά στη μετατόπιση του κέντρου βάρους της πολιτικής εξουσίας από τους κοινοβουλευτικούς προς τους κυβερνητικούς και διοικητικούς-τεχνοκρατικούς θεσμούς¹⁹⁰.

Η ρυθμιστική εξουσία της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να λάβει τη μορφή¹⁹¹ της προπαρασκευής ρυθμιστικών κειμένων και της διατύπωσης νομοθετικών προτάσεων, της έκδοσης κανονιστικών πράξεων και της έκδοσης εγκυκλίων. Στην περίπτωση της νομοπαρασκευαστικής διαδικασίας ο ρόλος των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης είναι καθοριστικός, καθώς διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις για τη διαμόρφωση των ρυθμίσεων και τον έλεγχο του πεδίου εφαρμογής τους, οι οποίες λείπουν συχνά από την πολιτική ηγεσία των Υπουργείων που αναλαμβάνει να τις καταρτίσει.

Τα ανάλογα ισχύουν και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό, για την έκδοση των κανονιστικών πράξεων κατ' εξουσιοδότηση τυπικών νόμων, δεδομένου ότι λόγω της θεματολογίας τους, απαιτούν ειδικές και επιστημονικές γνώσεις διοικητικών στελεχών, που είναι εξειδικευμένα στα αντίστοιχα πεδία. Σύμφωνα με την Ι. Καμτσίδου¹⁹², η ποιότητα αλλά και η ταχύτητα έκδοσης των κανονιστικών πράξεων οφείλουν να αποδίδονται στη δράση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Δεν πρέπει να παραληφθεί να αναφερθεί και το γεγονός ότι η ετήσια παραγωγή χιλιάδων κανονιστικών πράξεων¹⁹³ σηματοδοτεί μία ραγδαία αύξηση της κανονιστικής δράσης

¹⁹⁰ Βλπ. Αντ. Μακρυδημήτρης - Μ. Ηλ. Πραβίτα, «Δημόσια Διοίκηση-Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης», 2012, σελ. 51.

¹⁹¹ Βλπ. Β. Νταλάκου «Ρυθμιστική διακυβέρνηση, καλή νομοθέτηση και δημόσια διοίκηση» στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021, σελ. 103-106.

¹⁹² Βλπ. Ι. Καμτσίδου «Μορφές εμφάνισης και συνέπειες της κακής νομοθέτησης στο πεδίο της διοίκησης», στο Βουλή των Ελλήνων, *Η Καλή Νομοθέτηση ως αναγκαία προϋπόθεση για δίκαιη και αποτελεσματική λειτουργία της Πολιτείας*, Πρακτικά Συνεδρίου, διαθέσιμο στο <https://bit.ly/3rmhs2U>, 2017, σελ. 108.

¹⁹³ Βλπ. Δ. Α. Σωτηρόπουλος – Α. Χριστόπουλος, 2017, ό.π., σελ. 12.

της Διοίκησης, με τη χρήση του εργαλείου της νομοθετικής εξουσιοδότησης να είναι εξαιρετικά συχνή, καθιστώντας τη Δημόσια Διοίκηση υπεύθυνη για το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής κανόνων δικαίου έναντι της νομοθετικής εξουσίας.

Τέλος, η περίπτωση της έκδοσης εγκυκλίων από το αρμόδιο Υπουργείο αποτελεί μία μορφή άτυπης νομοθέτησης εκ μέρους της Διοίκησης. Παρόλο που οι εγκύκλιοι δεν συγκαταλέγονται στις πηγές δικαίου, καθώς δεν θέτουν κανόνες δικαίου και νέες ρυθμίσεις, παρά αποτελούν οδηγίες για την ερμηνεία των νομικών κειμένων στα οποία και αναφέρονται, εμφανίζεται ως συχνή πρακτική η άρνηση εφαρμογής των ρυθμιστικών κειμένων από τη Διοίκηση πριν την έκδοση των σχετικών εγκυκλίων. Η επιρροή τους στη δράση της Διοίκησης είναι συνεπώς μεγάλη, καθώς οι υπάλληλοι αναφέρονται συχνότερα σε αυτές από ότι στους νόμους που αυτές ερμηνεύουν, ενώ κάποιες φορές περιλαμβάνουν και πρωτογενές δίκαιο και η ερμηνεία τους μπορεί ακόμα και να αναιρεί μέρος των προβλέψεων του σχετικού νόμου.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα στη χώρα μας είναι το φαινόμενο της πολυνομίας και της κακονομίας, κάτι το οποίο γίνεται ήδη φανερό ήδη στο Ν. 3980/1959 «Περί Κωδικοποιήσεως της Διοικητικής Νομοθεσίας», στην εισηγητική έκθεση του οποίου γίνεται λόγος για νομοθετικό πληθωρισμό και πλημμελή εσωτερική διάρθρωση της τότε ισχύουσας νομοθεσίας¹⁹⁴. Η πολυνομία αφορά στη θέση σε ισχύ ενός μεγάλου πλήθους ρυθμίσεων, ενώ η κακονομία σηματοδοτεί την χαμηλή ποιότητα αυτών των ρυθμίσεων.

Η πολυνομία, η οποία δεν αποτελεί αποκλειστικά ελληνικό φαινόμενο αλλά συναντάται σε πολλά κράτη ανά τον κόσμο, είναι αποτέλεσμα του σύγχρονου ρόλου που καλείται να διαδραματίσει το κράτος, στην προσπάθειά του να ρυθμίσει όλες τις πτυχές της οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής ζωής. Η ολοένα αυξανόμενη, τις τελευταίες δεκαετίες, παρέμβαση του κράτους, έχει ως βασικό εργαλείο της τη νομοθεσία, με αποτέλεσμα να παρατηρείται μία ανησυχητική αύξηση της νομοπαραγωγής, η οποία έχει εξαιρετικά αρνητικές συνέπειες στο δημόσιο βίο της χώρας. Στα γενεσιουργά αίτια¹⁹⁵ της συγκαταλέγονται επίσης η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία δημιουργεί την ανάγκη για πρόσθετες ρυθμίσεις, με σκοπό να προστατέψει από κινδύνους που μπορούν να απειλήσουν έννομα αγαθά, όπως η ιδιωτικότητα, τα οποία ενδέχεται να υποστούν βλάβη με τρόπο πρωτόγνωρο, ενώ στο

¹⁹⁴ Βλπ. Β. Νταλάκου, 2021, ό.π., σελ. 108-109.

¹⁹⁵ Βλπ. Α. Α. Σωτηρόπουλος – Α. Χριστόπουλος, 2017, ό.π., σελ.31.

παρελθόν προστατεύονταν επαρκώς, καθώς και η ανάγκη για σκόπιμο περιορισμό μιας συμπεριφοράς, η οποία ενώ στο παρελθόν θεωρείτο ανεκτή, δεν είναι πλέον, όπως για παράδειγμα στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης, όπου έχουν εισαχθεί νέες ρυθμίσεις με σκοπό να καταστήσουν πιο διαφανή την επιχειρηματική δραστηριότητα και να ενισχύσουν τη λογοδοσία των εταιρειών στους μετόχους τους.

Επίσης, στα ανωτέρω έρχονται να προστεθούν και επιπλέον αίτια για την αύξηση της πολυνομίας, λόγω του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης¹⁹⁶, όπως για παράδειγμα η ανάγκη προσαρμογής των κρατών στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της ανοικτής διεθνούς οικονομίας, ο εξειδικευμένος και τεχνικός χαρακτήρας των προβλημάτων προς ρύθμιση, που απαιτούν ειδικές γνώσεις και εμπειρία και η έμφαση στην δημιουργία σταθερών κυβερνήσεων, η οποία θέτει δεύτερο σε προτεραιότητα το ασταθές και απρόβλεπτο περιβάλλον του Κοινοβουλίου, γεγονός που απορρέει από την πρότερη εμπειρία της κατάρρευσης φιλελεύθερων δημοκρατιών στα μέσα του 20ού αιώνα στην Ευρώπη.

Αντίστοιχη είναι και η επίδραση του φαινομένου του εξευρωπαϊσμού¹⁹⁷, εξαιτίας του οποίου ασκείται πίεση από τα κοινοτικά όργανα με σκοπό την ομογενοποίηση των κανόνων δικαίου στα κράτη μέλη της Ένωσης, η οποία μεταφράζεται συχνά σε ψήφιση νόμων για την ενσωμάτωση στο εθνικό δίκαιο και την εφαρμογή οδηγιών ή συστάσεων, που υιοθετούνται από τα ευρωπαϊκά κοινοτικά όργανα.

Η κακονομία στην χώρα μας μπορεί να λάβει πολλές μορφές¹⁹⁸, μεταξύ των οποίων αυτή α) της παραγωγής πολύπλοκων και ασαφών ρυθμίσεων ή ρυθμίσεων με αντιφατικό μεταξύ τους περιεχόμενο, β) της απουσίας κωδικοποίησης, γ) της ύπαρξης απαρχαιωμένων ρυθμίσεων που χρήζουν κατάργησης ή ανανέωσης περιεχομένου, δ) της ύπαρξης ρυθμίσεων με κόστος που δεν αντισταθμίζεται από επωφελή αποτελέσματα για το δημόσιο συμφέρον και ρυθμίσεων που δεν είναι αναγκαίες, ε) της προσκόλλησης στην εφαρμογή των ρυθμίσεων από τη Δημόσια Διοίκηση, χωρίς την ύπαρξη, όπου δύναται να υπάρχει, διακριτικής ευχέρειας παρά με τυπολατρικό και αρτηριοσκληρωτικό τρόπο, στ) των κενών δικαίου, ζ) των πολύπλοκων και δύσκολων στην ερμηνεία τους διατυπώσεων, η) των ελλειπών και ανεπαρκών ρυθμίσεων, θ) της θέσπισης νέων νόμων με σκοπό να ερμηνεύσουν άλλους

¹⁹⁶ Βλπ. Α. Α. Σωτηρόπουλος – Α. Χριστόπουλος, 2017, ό.π., σελ.32.

¹⁹⁷ Βλπ. Α. Α. Σωτηρόπουλος – Α. Χριστόπουλος, 2017, ό.π., σελ.33.

¹⁹⁸ Βλπ. Β. Νταλάκου, 2021, ό.π., σελ. 117-118.

παλαιότερους, κακοδιαμορφωμένους και δυσερμήνευτους και ι) της εμφάνισης φαινομένων εκφραστικών λαθών στη διατύπωσή τους.

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, οι δύο διαστάσεις της κακής νομοθέτησης, η πολυνομία και η κακονομία, επηρεάζουν τη δράση και τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, προκαλώντας σημαντικές χρονικές καθυστερήσεις, αρχικά λόγω της αδυναμίας του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος να οικειοποιηθεί τον διαρκώς αυξανόμενο όγκο των νομοθετημάτων, τόσο εθνικών, όσο και των υπερεθνικών, αλλά και των διεθνών, όπως επίσης και λόγω της αναμονής για την έκδοση κανονιστικών πράξεων, εγκυκλίων και οδηγιών που συμπληρώνουν την εφαρμογή τυπικών νόμων και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη ερμηνεία τους. Ακολούθως, οι χρονικές καθυστερήσεις προκαλούν αυξημένα κόστη, εμφανή ή κρυφά, τόσο στην ίδια τη Διοίκηση, με τη μορφή εσωτερικού κόστους διεκπεραίωσης μη αναγκαίων γραφειοκρατικών διαδικασιών, όσο και στους πολίτες, τις επιχειρήσεις και γενικότερα, στην κοινωνία και την οικονομία¹⁹⁹. Η αύξηση των καθυστερήσεων στην ανταπόκριση της Διοίκησης και του κόστους της λειτουργίας της οδηγεί και στην υποβάθμιση της ποιότητάς της. Η τυπολατρία και η προσκόλληση στη διαφύλαξη της τυπικής νομιμότητας απομακρύνουν τη Διοίκηση από την αποστολή της, που δεν είναι άλλη από την παροχή υπηρεσιών και έργου, με σκοπό την προώθηση του δημοσίου συμφέροντος.

Παρόλο όμως που η πολυνομία και η κακονομία δυσχεραίνουν την ορθή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, η ανάπτυξή τους ευνοείται από την επικρατούσα ελληνική διοικητική κουλτούρα²⁰⁰, η οποία συνδυάζει μία μακρά παράδοση συγκεντρωτικής διακυβέρνησης, με έντονη παρουσία πελατειακών σχέσεων και ταυτόχρονα, ασθενική παρουσία της Κοινωνίας των Πολιτών. Άλλα επιβαρυντικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης είναι η ύπαρξη έντονων σχέσεων πολιτικής εξουσίας και Δημόσιας Διοίκησης, με αποτέλεσμα την κομματικοποίηση της τελευταίας και την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ τους, η απουσία διυπουργικού συντονισμού κατά την πρόταση νέων νόμων και μάλιστα αυτών που έχουν ευρεία ύλη και αφορούν περισσότερα του ενός Υπουργεία, αλλά και η απουσία αξιολόγησης της υφιστάμενης νομοθεσίας. Τέλος, η μειωμένη διοικητική ικανότητα για κατάλληλη προετοιμασία των ρυθμίσεων και προληπτικό έλεγχο των συνεπειών τους ολοκληρώνει την εικόνα, ανάγοντας την διοικητική κουλτούρα της χώρας μας σε σημαντικό παράγοντα που

¹⁹⁹ Βλπ. Β. Νταλάκου, 2021, ό.π., σελ. 118-119.

²⁰⁰ Βλπ. Β. Νταλάκου, 2021, ό.π., σελ. 119-120.

ευνοεί την κακή νομοθέτηση, απαιτώντας δραστικές ενέργειες για την αλλαγή της και την απαλλαγή της από τις χρόνιες παθογένειες που τη συνοδεύουν.

Σε αυτή την κατεύθυνση κινήθηκε η ψήφιση του Ν. 4048/2012²⁰¹ «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης», με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας τόσο των υφιστάμενων, όσο και των παραγόμενων στο μέλλον ρυθμίσεων, μέσω της εισαγωγής των σχετικών ορισμών και των αρχών της καλής νομοθέτησης, καθώς και των διαδικασιών που θα συμβάλλουν στην τήρησή τους, θέτοντας όρια στην παραγωγή των ρυθμίσεων και θεσμοθετώντας τον εκ των προτέρων έλεγχό τους, πριν ενταχθούν στο ελληνικό νομικό σύστημα, αλλά και τη μετέπειτα αξιολόγησή τους²⁰². Στις βασικές έννοιες που ορίζει ο νόμος συγκαταλέγονται οι έννοιες της ρύθμισης, της καλής νομοθέτησης, της ρυθμιστικής διακυβέρνησης και της ανάλυσης συνεπειών ρύθμισης. Αναφορικά με την τελευταία, πρόκειται για μια έκθεση, στην οποία καταγράφονται οι ενδεχόμενες συνέπειες που θα επιφέρει η νέα ρύθμιση στη σχέση κόστους-οφέλους, καθώς και τους πιθανούς κινδύνους που αυτή μπορεί να εγκυμονεί για την οικονομία, την κοινωνία, το περιβάλλον και την καθημερινή ζωή των πολιτών²⁰³. Ακολουθούν οι αρχές της καλής νομοθέτησης²⁰⁴, οι αρμόδιες γι' αυτήν δομές, καθώς και τα μέσα της καλής νομοθέτησης, τα οποία είναι κατά βάση η διαβούλευση, η ανάλυση συνεπειών ρυθμίσεων, η αιτιολογική έκθεση των νόμων, η απλούστευση, η κωδικοποίηση, η αναμόρφωση του δικαίου και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εφαρμογής των ρυθμίσεων, σύμφωνα με το άρθρο 5 του ίδιου νόμου.

Έτσι λοιπόν, παρότι δεν είναι η πρώτη φορά που ενσωματώνονται σε νομικό κείμενο οι αρχές και οι διαδικασίες της Καλής Νομοθέτησης, ο Ν. 4048/2012 κατάφερε να συγκεντρώσει σε ένα κείμενο όλες τις έως τότε θεσπισμένες προβλέψεις και να τις προωθήσει με νέες ρυθμίσεις²⁰⁵, όπως τη θέσπιση για πρώτη φορά της έννοιας του ρυθμιστικού προγραμματισμού της κυβέρνησης, δηλαδή της υποχρέωσης

²⁰¹ Βλπ. Νόμος 4048/2012 (ΦΕΚ 34/Α/23.02.2012) «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης».

²⁰² Βλπ. Δ. Β., Σκιαδάς «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση. Θεωρία και Εμπειρία στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», 2017, σελ. 154-155.

²⁰³ Βλπ. Ν.4048/2012 άρθρο 1 παρ. 2δ.

²⁰⁴ Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν.4048/2012 οι αρχές της Καλής Νομοθέτησης είναι η αναγκαιότητα, η αναλογικότητα, η απλότητα και η σαφήνεια του περιεχομένου των ρυθμίσεων, η αποφυγή αποκλινουσών από την κατά περίπτωση γενική πολιτική ή αντιφατικών ρυθμίσεων, η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, η διαφάνεια, η επικουρικότητα και λογοδοσία, η ασφάλεια δικαίου, η προσβασιμότητα στις ρυθμίσεις και με ηλεκτρονικά μέσα, η δυνατότητα υποβολής προτάσεων σχετικών με τις ρυθμίσεις κατά το στάδιο της κατάρτισης και της αξιολόγησης της εφαρμογής τους, η ισότητα των φύλων και η δημοκρατική νομιμοποίηση.

²⁰⁵ Βλπ. Δ. Α. Σωτηρόπουλος – Α. Χριστόπουλος, 2017, ό.π., σελ.61-62.

δήλωσης από κάθε Υπουργό, στην αρχή κάθε τακτικής συνόδου στο Γραφείο Καλής Νομοθέτησης της Γενικής Γραμματείας της Κυβέρνησης (ΓΓΚ), του αριθμού και του αντικειμένου των σχεδίων νόμων που σκοπεύει να εισαγάγει στη Βουλή, τη θέσπιση της εκ των υστέρων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων εφαρμογής των νόμων τρία έτη μετά την εφαρμογή τους, τη δημιουργία των Γραφείων Νομοθετικής Πρωτοβουλίας στα Υπουργεία, με σκοπό την εφαρμογή των αρχών και των εργαλείων του νόμου και την επικοινωνία με την κεντρική συντονιστική μονάδα της ΓΓΚ, καθώς και τη δημιουργία της Επιτροπής Κωδικοποιήσεων και Αναμόρφωσης του Δικαίου, που ήταν αρμόδια για την κωδικοποίηση της νομοθεσίας αλλά και την αναμόρφωσή της.

Ωστόσο, η εφαρμογή του Ν. 4048/2012 υπήρξε για πολλά χρόνια ελλιπής²⁰⁶, καθώς ο ρυθμιστικός προγραμματισμός, η αξιολόγηση της εφαρμογής, αλλά και οι προσπάθειες για μείωση της υφιστάμενης νομοθεσίας δεν τελεσφόρησαν. Κάποια από τα κύρια αίτια περιλαμβάνουν το γεγονός ότι η εφαρμογή του νόμου δεν προωθήθηκε αποτελεσματικά από τη Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης, καθώς η ψήφισή του συνέβη παράλληλα με την παραγωγή πλήθους νομοθετημάτων, στο πλαίσιο της υλοποίησης των Μνημονίων, τα οποία επισκίασαν κάποια άλλα εγχειρήματα που θεωρήθηκαν ήσσονος σημασίας. Επίσης, σε αυτό έρχεται να προστεθεί και η μη αποτελεσματική εποπτεία της εφαρμογής του νόμου, ενώ η δημιουργία της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού την ίδια περίπου περίοδο, δημιούργησε επικαλύψεις με τη ΓΓΚ ως προς το κομμάτι των ρυθμιστικών τους αρμοδιοτήτων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία επιπλοκών στην επιτυχή εφαρμογή του νόμου.

Έτσι, ο νόμος έμελλε να καταργηθεί από τον νέο Ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης», ο οποίος περιλαμβάνει τα ζητήματα της ρυθμιστικής διακυβέρνησης και καλής νομοθέτησης στο ευρύτερο πλαίσιο του επιτελικού κράτους. Θεσπίζει ως αρχές για την καλή νομοθέτηση α) την αναλογικότητα, β) την απλότητα και σαφήνεια του περιεχομένου των ρυθμίσεων, γ) την αποφυγή αντιφατικών ρυθμίσεων ή ρυθμίσεων που αποκλίνουν από τη γενική πολιτική, δ) την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της ρύθμισης, ε) τη διαφάνεια μέσω της προσβασιμότητας στις ρυθμίσεις και της δυνατότητας υποβολής προτάσεων σχετικών με αυτές, κατά το στάδιο της κατάρτισης και της αξιολόγησης της εφαρμογής τους (ανοιχτή διαδικασία), στ) την επικουρικότητα και λογοδοσία

²⁰⁶ Βλπ. Α. Α. Σωτηρόπουλος – Α. Χριστόπουλος, 2017, ό.π., σελ.62-63.

μέσω του σαφούς προσδιορισμού των αρμόδιων οργάνων εφαρμογής των ρυθμίσεων, ζ) την ασφάλεια δικαίου, η) την ισότητα των φύλων και θ) τη δημοκρατική νομιμοποίηση²⁰⁷. Οι αρχές αυτές χρήζουν εφαρμογής τόσο κατά τη διάρκεια κατάρτισης της νομοθεσίας, όσο και κατά την αξιολόγηση των νόμων και των κανονιστικών πράξεων, όπως επίσης και κατά την αξιοποίηση άλλων εργαλείων όπως η απλούστευση, η αναμόρφωση και η κωδικοποίηση των ρυθμίσεων, όπως ορίζεται στην παρ. 2 του άρθρου 58 του νόμου.

Συνεπώς ο νόμος για το Επιτελικό Κράτος επιχειρεί τον επανακαθορισμό των αρχών της καλής νομοθέτησης και τον προγραμματισμό της ρυθμιστικής δράσης ανά έτος, μέσω του συστήματος Προγραμματισμού και Παρακολούθησης του κυβερνητικού έργου, ενώ προβλέπει την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης από το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, με σκοπό την καλύτερη εφαρμογή των αρχών της καλής νομοθέτησης. Παράλληλα, ενισχύει τον ρόλο²⁰⁸ της Δημόσιας Διοίκησης στην προετοιμασία των νομοθετημάτων, με τη συμμετοχή στελεχών της στην εκάστοτε νομοπαρασκευαστική επιτροπή που συστήνει η Προεδρία της Κυβέρνησης, για κάθε σχέδιο νόμου και με αρμοδιότητες την αξιολόγηση του προσχεδίου νόμου και της προκαταρκτικής Ανάλυσης Συνεπειών Ρύθμισης, καθώς και την εκπόνηση του τελικού σχεδίου του νόμου.

Ακόμα, η συμβολή της Δημόσιας Διοίκησης στην εφαρμογή των βασικών εργαλείων ρυθμιστικής διαχείρισης, τα οποία περιλαμβάνουν την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εφαρμογής των ρυθμίσεων, τη διαβούλευση ή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, τον ρυθμιστικό προγραμματισμό, την απλούστευση διαδικασιών και τη νομοθετική κωδικοποίηση είναι καθοριστική και ορισμένες φορές αποκλειστική, όταν η Διοίκηση λειτουργεί ανεξάρτητα και χωρίς τη σύμπραξη της πολιτικής ηγεσίας ή της Βουλής. Όλες οι προαναφερθείσες αλλαγές, που εισάγει ο Ν. 4622/2019 σε σχέση με τον προηγούμενό του Ν. 4048/2012, αναμένεται να συμβάλουν θετικά στον δραστικό περιορισμό της πολυνομίας και της κακονομίας και καθιστούν ελπιδοφόρο το μέλλον της καλής νομοθέτησης στη χώρας.

²⁰⁷ Βλπ. Ν. 4622/2019 άρθρο 58.

²⁰⁸ Βλπ. Β. Νταλάκου, ό.π., σελ. 112-113.

3.6 Διαφάνεια, ανοιχτή διακυβέρνηση και καταπολέμηση της διαφθοράς

Η διαφθορά αποτελεί διαχρονικά ένα σημαντικό κοινωνικό-οικονομικό φαινόμενο, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις συμπεριφορές, είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα, που μπορούν να προσλάβουν χαρακτήρα κατάχρησης μίας δημόσιας θέσης με σκοπό την εξυπηρέτηση ιδιωτικών συμφερόντων ατόμων ή ομάδων. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της Σύμβασης Αστικού Δικαίου για τη Διαφθορά, του Συμβουλίου της Ευρώπης²⁰⁹, ως διαφθορά ορίζεται «η απαίτηση, προσφορά, παροχή ή αποδοχή, άμεσα ή έμμεσα, δωροδοκίας ή οποιουδήποτε άλλου μη νόμιμου πλεονεκτήματος ή προσδοκίας αυτών, που διαταράσσει την ομαλή εκτέλεση οποιουδήποτε καθήκοντος ή συμπεριφοράς, που αναμένεται από τον αποδέκτη της δωροδοκίας, του μη νόμιμου πλεονεκτήματος ή της προσδοκίας αυτών»²¹⁰. Στο προοίμιο της ανωτέρω Σύμβασης αναφέρεται ότι «η διαφθορά αποτελεί σοβαρότατη απειλή για το κράτος δικαίου, τη δημοκρατία και τα ανθρώπινα δικαιώματα, την κοινωνική δικαιοσύνη και τη δικαιοσύνη εν γένει, εμποδίζει την οικονομική ανάπτυξη και θέτει σε κίνδυνο την ομαλή και δίκαιη λειτουργία των οικονομιών αγοράς».

Οι μορφές²¹¹ που μπορεί να προσλάβει η διαφθορά, πέρα από αυτή του χρηματισμού, είναι και άλλου είδους ωφελήματα ή ανταλλάγματα, όπως ευκαιρίες πρόσβασης, δημόσιες προμήθειες, προσλήψεις στο Δημόσιο, παράνομες συναλλαγές, ευνοϊκή μεταχείριση, εξοπλισμοί, χαριστικές πράξεις της Διοίκησης, ενέργειες που αποτελούν προϊόν δωροδοκίας ή/και δωροληψίας δημοσίων υπαλλήλων, κατά τις οποίες παραβιάζονται κατάφορα οι αρχές της αξιοκρατίας, της ισότητας, της αμεροληψίας, της ουδετερότητας, της διαφάνειας, της ορθής διοίκησης και διακυβέρνησης²¹². Πρόκειται συνεπώς για φαινόμενα για τα οποία είτε δεν υπάρχουν σαφείς κανόνες, όπως για παράδειγμα ταξίδια, συναναστροφές ή μικρά δώρα, είτε φαινόμενα τα οποία δεν μπορούν να ρυθμίσουν οι υφιστάμενοι κανόνες, λόγω του

²⁰⁹ Η κύρωση της Σύμβασης στο ελληνικό δίκαιο πραγματοποιήθηκε με τον Ν. 2957/2001 (ΦΕΚ 260/Α/12.11.2001) «Κύρωση της Σύμβασης του Συμβουλίου της Ευρώπης για θέματα Αστικού Δικαίου περί Διαφθοράς».

²¹⁰ Βλπ. ETS (1999) 174 (04.11.1999) Σύμβαση Αστικού Δικαίου για τη Διαφθορά.

²¹¹ Βλπ. Μ. Γ. Βενετσανοπούλου, «Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση. Ελεγκτικοί μηχανισμοί», 2014, σελ.16.

²¹² Βλπ. Αντ. Μακρυδημήτρης - Μ. Ηλ. Πραβίτα., «Δημόσια Διοίκηση-Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης», 2012, σελ. 96.

εύρους και της ποικιλίας των πιθανών επιρροών, κατά τη διάρκεια άντλησης ωφελημάτων μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων συμφερόντων²¹³.

Το φαινόμενο της διαφθοράς συνδέεται στενά με την έννοια της κακοδιοίκησης, της χαμηλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών εκ μέρους της Διοίκησης και κάθε άλλης ενέργειας ή παράλειψης που μπορεί να αποβεί επιζήμια για το Δημόσιο ή για τρίτους, ενώ τροφοδοτείται και από την αδιαφάνεια στη δράση της Διοίκησης, προκαλώντας κραδασμούς στη λειτουργία του Δημόσιου τομέα και διασαλεύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών στην αποτελεσματικότητα του κράτους. Ταυτόχρονα, η συνεχής εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς, που συχνά δεν αντιμετωπίζονται άμεσα, ενώ η επιβολή κυρώσεων στους υπευθύνους υπόκειται σε καθυστερήσεις και συνήθως είναι αρκετά επιεικής, διαιωνίζει την εσφαλμένη άποψη μεταξύ των πολιτών, ότι σε κάποιες περιπτώσεις πρέπει να καταφεύγουν σε πλάγιες μεθόδους, προκειμένου να υπερβούν τα εκάστοτε γραφειοκρατικά εμπόδια, για παράδειγμα μέσω της δωροδοκίας ή των πολιτικών παρεμβάσεων²¹⁴.

Μία ομαδοποίηση των μορφών της διαφθοράς στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα τις κατατάσσει στις κατηγορίες²¹⁵ της δωροδοκίας και του χρηματισμού, της κατάχρησης-υπεξαίρεσης χρημάτων, της απάτης, του εκβιασμού, της ευνοιοκρατίας και του νεποτισμού, της πλαστογραφίας και απάτης και του πελατειασμού.

Στα αίτια²¹⁶ που ευνοούν την εμφάνιση και την αναπαραγωγή της συγκαταλέγονται οι ελλείψεις έλεγχοι νομιμότητας της διοικητικής δράσης, για τη διασφάλιση της ορθής τήρησης αφενός των διαδικασιών, αφετέρου της αρχής της αμεροληψίας και της επιείκειας. Αυτοί οι έλεγχοι οφείλουν να γίνονται τόσο από την ίδια τη Διοίκηση, όσο και από τα αρμόδια δικαστήρια, αλλά και τις Ανεξάρτητες Αρχές. Η πραγματοποίηση ελέγχου νομιμότητας της διοικητικής δράσης είναι μονόδρομος για την εξάλειψη της κακοδιοίκησης και την περιφρούρηση του κράτους δικαίου.

Η εύρυθμη λειτουργία της Διοίκησης προϋποθέτει, πέρα από την τήρηση της αρχής της νομιμότητας, τη διασφάλιση της ακεραιότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας στη δράση της. Η εξασφάλιση της κατανομής των θέσεων ευθύνης στους υπαλλήλους, σύμφωνα με τα προσόντα και την εμπειρία τους και όχι στη βάση της

²¹³ Βλπ. Π. Μαντζούφας, «Ο λόγος περί διαφθοράς και η ποινική ευθύνη υπουργών» στο Ξ. Κοντιάδης, Φ. Σπυρόπουλος και Κ. Τσουκαλάς (Επίμ.) *Δημοκρατία, Σύνταγμα, Ευρώπη στην εποχή της κρίσης. Μελέτες στη μνήμη του Δημήτρη Θ. Τσάτσου*, 2012, σελ. 220-221.

²¹⁴ Βλπ. Μ. Γ. Βενετσανοπούλου, 2014, ό.π., σελ.17.

²¹⁵ Βλπ. Μ. Γ. Βενετσανοπούλου, 2014, ό.π., σελ.20-21.

²¹⁶ Βλπ. Μ. Γ. Βενετσανοπούλου, 2014, ό.π., σελ.26-28.

εξυπηρέτησης συμφερόντων παντός είδους και παράλληλα, η πλήρης διαφάνεια των ενεργειών της Διοίκησης, μέσω της άμεσης, ουσιαστικής και αποτελεσματικής ενημέρωσης των πολιτών για τις αποφάσεις που τους αφορούν, αποτελούν αντίβαρο στην εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς. Η αξιοποίηση των ΤΠΕ για την πλήρη, έγκαιρη και σαφή ενημέρωση των πολιτών, μέσω της απρόσκοπτης πρόσβασής τους στη δημόσια πληροφορία, είναι ένα μέσο που μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην αντιμετώπιση της κακοδιοίκησης.

Ένα άλλο αίτιο εμφάνισης διαφθοράς είναι η έλλειψη χρηστής διοίκησης, η υιοθέτηση δηλαδή διοικητικών συμπεριφορών, που δεν ανταποκρίνονται στο περί δικαίου αίσθημα, δεν τηρούν την αρχή της αναλογικότητας και δεν προσαρμόζονται στις εκάστοτε κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες, ώστε να καλύψουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πολίτη. Η δράση της Διοίκησης πρέπει να είναι σύγχρονη και εναρμονισμένη με την εποχή της και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των πολιτών στις διοικητικές διαδικασίες, μέσω της διατύπωσης γνώμης σχετικά με τις παρεχόμενες σε αυτούς υπηρεσίες της, μειώνοντας κατ' αυτό τον τρόπο την απόσταση μεταξύ Διοίκησης – διοικουμένων και αυξάνοντας τα ποσοστά αποδοχής των αποφάσεών της από αυτούς.

Τέλος, η έλλειψη καλής πίστης, η οποία συνεπάγεται ότι η Διοίκηση δρα με τρόπο ασυνεπή, αντιφατικό ή κακόπιστο, με αποτέλεσμα την εξαπάτηση και την άσκοπη ταλαιπωρία του διοικουμένου, δημιουργεί φαινόμενα διαφθοράς και ταυτόχρονα ένα κλίμα ανασφάλειας δικαίου, προσβάλλοντας την αρχή της νομιμότητας και της συνταγματικότητας της διοικητικής δράσης. Σκοπός της Δημόσιας Διοίκησης είναι η διασφάλιση και η προώθηση του δημοσίου συμφέροντος, συνεπώς για την αντιμετώπιση της κακοδιοίκησης απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η περιφρούρηση τόσο της αρχής της νομιμότητας όσο και της καλής πίστης. Τα πλέον ισχυρά εργαλεία για την καταπολέμηση της διαφθοράς είναι η διαφάνεια στη δράση της Διοίκησης και η ανοιχτή διακυβέρνηση, που περιγράφονται ακολούθως.

3.6.1 Διαφάνεια

Η έννοια της διαφάνειας μπορεί να προσλάβει δύο μορφές. Η τυπική έννοια αφορά στην διασφάλιση της δημοσιότητας και γνωστοποίησης των εγγράφων που εκδίδει η Διοίκηση, της απρόσκοπτης πρόσβασης των πολιτών σε αυτά και κατ'

επέκταση, της δυνατότητα συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη Διοίκηση, μέσω του ελέγχου και της αξιολόγησης της δράσης της. Η ουσιαστική έννοια, που είναι ευρύτερη της τυπικής, αφορά στην τήρηση εκείνων των όρων, των κανόνων και των μορφών συμπεριφοράς που εξασφαλίζουν τη νομιμότητα και αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης και προωθούν το δημόσιο συμφέρον.

Η αρχή της διαφάνειας ή αρχή της δημοσιότητας και της φανεράς δράσης της Διοίκησης αποκτά άμεση συνταγματική περιωπή για πρώτη φορά με την συνταγματική αναθεώρηση του 2001 και συγκεκριμένα με το νέο άρθρο 5Α, το οποίο κατοχυρώνει το δικαίωμα στην πληροφόρηση²¹⁷ και την παρ. 3 του άρθρου 10 του Συντάγματος, η οποία κατοχυρώνει το δικαίωμα της πρόσβασης στα έγγραφα²¹⁸. Η αρχή κατοχυρώνεται έμμεσα και άμεσα και σε άλλες συνταγματικές διατάξεις, όπως επίσης και σε διατάξεις του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Ν.2690/1999)²¹⁹ και ειδικά στο άρθρο 5, το οποίο αναγνωρίζει το καθολικό δικαίωμα πρόσβασης στα διοικητικά έγγραφα, καθώς και τη διαδικασία και τις προϋποθέσεις πρόσβασης σε αυτά από τους διοικούμενους.

Στην προάσπιση των αρχών της νομιμότητας και της διαφάνειας σημαντικό ρόλο φέρουν και οι Ανεξάρτητες Αρχές (ΑΑ). Με τη συνταγματική αναθεώρηση του 2001 κατοχυρώνονται στο κείμενο του Συντάγματος πέντε Ανεξάρτητες Αρχές:

1. η Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (άρθρο 9Α Σ),
2. το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (άρθρο 15 παρ. 2 Σ),
3. η Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (άρθρο 19 Σ),
4. το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (άρθρο 103 παρ. 7 Σ)

και

²¹⁷ Άρθρο 5Α: (Δικαίωμα στην πληροφόρηση)

1. Καθένας έχει δικαίωμα στην πληροφόρηση, όπως νόμος ορίζει. Περιορισμοί στο δικαίωμα αυτό είναι δυνατόν να επιβληθούν με νόμο μόνο εφόσον είναι απολύτως αναγκαίοι και δικαιολογούνται για λόγους εθνικής ασφάλειας, καταπολέμησης του εγκλήματος ή προστασίας δικαιωμάτων και συμφερόντων τρίτων.
2. Καθένας έχει δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Η διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς και της παραγωγής, ανταλλαγής και διάδοσής τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους, τηρουμένων πάντοτε των εγγυήσεων των άρθρων 9, 9Α και 19.

²¹⁸ Άρθρο 10: (Δικαίωμα αναφοράς προς τις αρχές)

3. Η αρμόδια υπηρεσία ή αρχή υποχρεούται να απαντά στα αιτήματα για παροχή πληροφοριών και χορήγηση εγγράφων, ιδίως πιστοποιητικών, δικαιολογητικών και βεβαιώσεων μέσα σε ορισμένη προθεσμία, όχι μεγαλύτερη των 60 ημερών, όπως νόμος ορίζει. Σε περίπτωση παρόδου άπρακτης της προθεσμίας αυτής ή παράνομης άρνησης, πέραν των άλλων τυχόν κυρώσεων και ένομων συνεπειών, καταβάλλεται και ειδική χρηματική ικανοποίηση στον αιτούντα, όπως νόμος ορίζει.

²¹⁹ Βλπ. Ν. 2690/1999 (ΦΕΚ 45/Α/09.03.1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις».

5. ο Συνήγορος του Πολίτη (άρθρο 103 παρ. 9 Σ) .

Πέρα από τις συνταγματικά κατοχυρωμένες υπάρχουν και οι κάτωθι μη συνταγματικά κατοχυρωμένες²²⁰.

1.	Επιτροπή Ανταγωνισμού (Ν.3959/2011)
2.	Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ν.2867/2000, 3371/2005 & 4070/2012)
3.	Ρυθμιστική Αρχή Αποβλήτων, Ενέργειας και Υδάτων (Ρ.Α.Α.Ε.Υ.) (Ν.5037/2023)
4.	Εθνική Αναλογιστική Αρχή (αρ.9 Ν.3029/2002)
5.	Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (Ε.Ε.Ε.Π.) (Ν.3224/2004 & Ν.4002/2011)
6.	Συνήγορος του Καταναλωτή
7.	Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘ.Α.Α.Ε.) (άρθ.10 του Ν.3374/2005, άρθ.64 του Ν.4009/2011 & αρ. 1 του Ν.4653/2020)
8.	Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες (Ν.3691/2008 & Ν.4557/2018)
9.	Εθνικός Οργανισμός Διερεύνησης Αεροπορικών και Σιδηροδρομικών Ατυχημάτων και Ασφάλειας Μεταφορών (Ν. 5014/2023)
10.	Ελληνική Στατιστική Αρχή (Ν. 3832/2010)
11.	Σώμα Φορολογικών Διαιτητών (Σ.Φ.Δ.) (άρθ. 31 του Ν.3943/2011)
12.	Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (Ν.4912/2022)
13.	Ρυθμιστική Αρχή Σιδηροδρόμων (Ρ.Α.Σ.) (άρθ. 22 Ν.3891/2010)
14.	Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.) (Ν. 4142/2013)
15.	Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων (Ε.Ο.Ε.) (άρθ. 16 Ν.4186/2013& άρθ. 44 του Ν. 4246/2014 & άρθ. 42 του Ν. 4351/2015)
16.	Ελληνικό Δημοσιονομικό Συμβούλιο (άρθ. 2 του Ν.4270/2014)
17.	Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων (αρ. 108 Ν.4389/2016)
18.	Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (αρ. 1 Ν.4427/2016)
19.	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (αρ. 1 Ν.4389/2016)
20.	Εθνική Αρχή Διαφάνειας (αρ. 82 του Ν.4622/2019)
21.	Εθνική Αρχή Προσβασιμότητας (αρ. 1 του Ν.4780/2021)
22.	Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (αρ. 10 του Ν.4780/2021)
23.	Επιθεώρηση Εργασίας (αρ. 102 του Ν.4808/2021)
24.	Ανεξάρτητη Αρχή Πιστοληπτικής Αξιολόγησης (αρ.66 Ν.4972/2022)

Πρόκειται για οιονεί ανεξάρτητες διοικητικές δομές, οι οποίες δεν υπάρχουν σε πολιτικό ή κοινοβουλευτικό έλεγχο, γεγονός που τους προσδίδει εχέγγυα θεσμικής

²²⁰ Βλπ. Υπουργείο Εσωτερικών (2024), Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, σελ. 14.

ανεξαρτησίας, διαθέτουν δικό τους προϋπολογισμό και έχουν αυτοδιοίκητο χαρακτήρα. Στο πεδίο δραστηριοποίησής τους περιλαμβάνονται η διαφύλαξη των θεμελιωδών δικαιωμάτων και η πραγματοποίηση ελέγχων στη δράση της Διοίκησης. Η υποβολή των πορισμάτων τους στη Βουλή έχει κατά βάση ενημερωτικό χαρακτήρα, σε σχέση με τα συμπεράσματα και τις διαπιστώσεις στις οποίες οδηγούνται μέσω της δράσης τους, αλλά μπορεί να εκκινήσει και διαδικασίες κοινοβουλευτικού ελέγχου της κυβέρνησης.

Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά είναι κοινά για τις συνταγματικά κατοχυρωμένες ΑΑ, καθώς με το Ν. 3051/2002²²¹ επιχειρήθηκε η ρύθμιση, με τρόπο ενιαίο, των ζητημάτων οργάνωσης και λειτουργίας τους, όπως ο ορισμός ενός κοινού ρυθμιστικού πλαισίου με ενιαίες προδιαγραφές σε σχέση με τις εγγυήσεις περί ανεξαρτησίας, το καθεστώς των μελών και το προσωπικό που τις στελεχώνει²²². Στην πραγματικότητα όμως απαιτείται περεταίρω ομογενοποίηση και κωδικοποίηση των χαρακτηριστικών τους, έτσι ώστε να μην υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην ενσωμάτωση των ανωτέρω στοιχείων στη λειτουργία τους, τόσο στις συνταγματικά όσο περισσότερο στις μη συνταγματικά κατοχυρωμένες ΑΑ.

Στη χώρα μας η δημιουργία ΑΑ αντιμετωπίστηκε ως πιθανή λύση για την εξάλειψη διαχρονικών προβλημάτων και αδυναμιών του πολιτικού συστήματος και συγκεκριμένα για τον έλεγχο νομιμότητας της δράσης της νομοθετικής και εκτελεστικής λειτουργίας. Η στελέχωσή τους με επιστημονικό προσωπικό, που διαθέτει την απαιτούμενη εξειδίκευση και τεχνογνωσία, αποτέλεσε μέρος της προσπάθειας για τη διασφάλιση της επιθυμητής ανεξαρτησίας, αξιοπιστίας και ουδετερότητας στη δράση τους. Άλλοι παράγοντες που συνέβαλλαν στη δημιουργία τους είναι η δημιουργία διοικητικών θεσμών, που θα δρουν με εγγύτητα στους πολίτες, ενώ ταυτόχρονα θα προασπίζουν τη διαφάνεια στη δράση της Διοίκησης. Η ένταξη της χώρας στην ΕΕ συνοδεύθηκε, μεταξύ άλλων και από την υποχρέωση ίδρυσης ορισμένων ΑΑ από τη δεκαετία του 1990 και μετά, όπως για παράδειγμα αρχές στο πλαίσιο της ενιαίας αγοράς, με σκοπό την εναρμόνιση του θεσμικού

²²¹ Βλπ. Νόμος 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002) «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις».

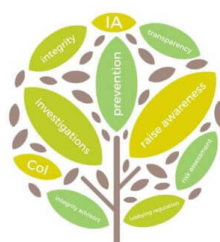
²²² Βλπ. Μ. Λαμπροπούλου – Γ. Διέλλας, «Οι ανεξάρτητες αρχές» στο Δ. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021, σελ. 196-197.

πλαίσιου στους τομείς της ενέργειας, των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών²²³. Συνεπώς οι συμβατικές υποχρεώσεις μας, όπως για παράδειγμα η ενσωμάτωση ευρωπαϊκών Οδηγιών στο εθνικό δίκαιο, αποτέλεσε άλλο ένα λόγο δημιουργίας ΑΑ. Τέλος, νέες ΑΑ ή μετασχηματισμός υφιστάμενων υπηρεσιών σε ΑΑ είναι αποτέλεσμα συμμόρφωσης στις απαιτήσεις των Προγραμμάτων Οικονομικής Προσαρμογής, την περίοδο της οικονομικής κρίσης, με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) να αποτελούν δύο τέτοια παραδείγματα. Σε κάθε περίπτωση, η δημιουργία τους στοχεύει στην αναγωγή τους σε θεσμικά αντίβαρα της πολιτικής εξουσίας, που αποστολή τους έχουν την αποτροπή της δημιουργίας δημοκρατικού ελλείμματος και την περιφρούρηση του Συντάγματος έναντι της εκάστοτε κομματικής πλειοψηφίας²²⁴.

Με το Ν. 4622/2019 ιδρύεται στη χώρα μας η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ)²²⁵. Πρόκειται για μία ενιαία ανεξάρτητη αρχή, η οποία αποτελεί ενσωμάτωση καλής διεθνούς πρακτικής στο εθνικό μας δίκαιο και έχει ως στόχο την αλλαγή των προτύπων και των αντιλήψεων για τη δημόσια ηθική και την ακεραιότητα. Πρόκειται για μία μεταρρύθμιση που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης για ριζική αλλαγή του πλαισίου λογοδοσίας και ελέγχου, το οποίο αντιμετώπιζε παθογένειες, όπως η έλλειψη συντονισμού, το παρωχημένο θεσμικό πλαίσιο και ο κατακερματισμός των ελεγκτικών οργάνων.

Τομείς Παρέμβασης

ΠΕΔΙΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
ΚΑΤΑΣΤΟΛΗ	Διενέργεια ελέγχων και ερευνών
ΠΡΟΛΗΨΗ	- Ανάπτυξη προτύπων και εργαλείων Εσωτερικού Ελέγχου - Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας
ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ	- Δράσεις ενημέρωσης - Εκπαιδευτικές δράσεις για τη νεολαία - Ενεργή συμμετοχή των πολιτών στη μάχη κατά της διαφθοράς



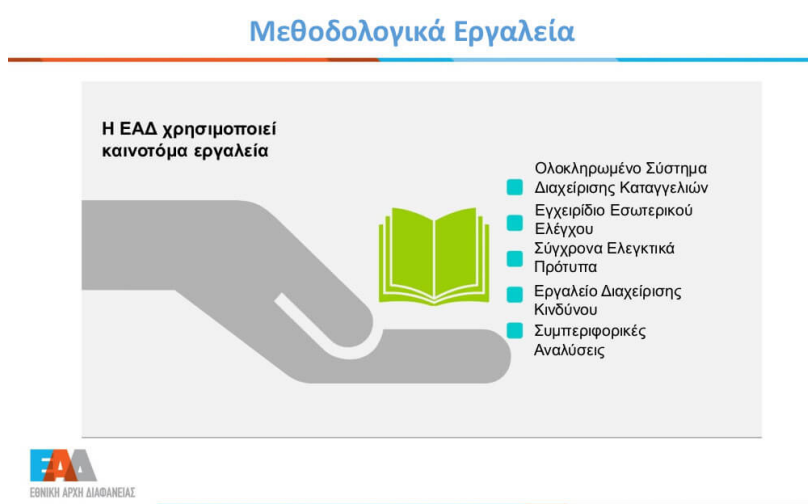
Πηγή: [Εθνική Αρχή Διαφάνειας - ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ \(aead.gr\)](http://www.aead.gr) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

²²³ Κάποιες από αυτές ήταν η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ), νυν Ρυθμιστική Αρχή Αποβλήτων, Ενέργειας και Υδάτων (Ρ.Α.Α.Ε.Υ.), η Ρυθμιστική Αρχή Σιδηροδρόμων (ΡΑΣ) και η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

²²⁴ Βλπ. Κ. Π. Παπανικολάου, «Η εξουσία των ανεξάρτητων αρχών», 2018, σελ. 177-178.

²²⁵ Βλπ. [Εθνική Αρχή Διαφάνειας - ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ \(aead.gr\)](http://www.aead.gr) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

Η αποστολή της περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός πλαισίου συνεκτικών πολιτικών, τόσο για την ανίχνευση και τον τερματισμό πράξεων διαφθοράς, όσο και για την πρόληψη τους, όπως επίσης και για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση κοινωνίας. Προτεραιότητα της ΕΑΔ αποτελεί η μηδενική ανοχή στη διαφθορά και η ενίσχυση της διαφάνειας και των μηχανισμών λογοδοσίας, ενώ η δράση της εστιάζει στην προώθηση του δημόσιου ήθους και των κοινωνικών αξιών και στη βελτίωση της ποιότητας της δημοκρατίας στη χώρα. Μέσα από αυτήν επιδιώκεται η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών στους θεσμούς και η ανάκτηση της σχέσης τους με το κράτος. Η ΕΑΔ χρησιμοποιεί μία σειρά καινοτόμων μεθοδολογικών εργαλείων, ενώ εκπονεί σε ετήσια βάση Ετήσιο Πλάνο Ελέγχων και Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης.



Πηγή: [Εθνική Αρχή Διαφάνειας - ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ \(aead.gr\)](https://www.aead.gr/) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

Όπως προκύπτει από πρόσφατη έκθεση του ΟΟΣΑ²²⁶ σχετικά με την πρόοδο εφαρμογής στην Ελλάδα της Σύμβασης για την Καταπολέμηση της Δωροδοκίας Αλλοδαπών Δημοσίων Λειτουργών, αναγνωρίζονται οι συνολικές προσπάθειες που καταβάλλει η χώρα τα τελευταία χρόνια, τόσο σε θεσμικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, με την ίδρυση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας να θεωρείται μία σημαντική εξέλιξη προς τη σωστή κατεύθυνση²²⁷. Θετική είναι η αποτίμηση των δράσεων της με σκοπό την κατάρτιση των αρμόδιων ελεγκτικών και διωκτικών φορέων, όπως επίσης και οι ενέργειες της για την ευαισθητοποίηση δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών σε

²²⁶ Βλπ. OECD “Implementing the OECD Anti – Bribery Convention. Phase 4 Report. Greece.”, 2022, Διαθέσιμο στο [Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Greece: Phase 4 Report](https://www.oecd.org/en/publications/2022/04/implementing-the-oecd-anti-bribery-convention-in-greece-phase-4-report) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

²²⁷ Βλπ. [Εθνική Αρχή Διαφάνειας: Θετική αποτίμηση ΟΟΣΑ για Ελλάδα στην καταπολέμηση της δωροδοκίας ξένων αξιωματούχων - BusinessNews.gr](https://www.businessnews.gr/) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

θέματα καταπολέμησης της δωροδοκίας αλλοδαπών δημοσίων λειτουργών, κατά τη διενέργεια διεθνών επιχειρηματικών συναλλαγών, αλλά και σε γενικά θέματα διαφθοράς. Το Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου και Λογοδοσίας, που λειτουργεί στην ΕΑΔ και η Εθνική Εκτίμηση Κινδύνων για την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες αξιολογούνται ως σημαντικά εργαλεία πολιτικής, ενώ δεν παραλείπεται η αναγνώριση της προστιθέμενης αξίας του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Καταπολέμησης της Διαφθοράς 2022-2025, το οποίο περιλαμβάνει δράσεις για την αντιμετώπιση της διαφθοράς, η υλοποίηση των οποίων αναμένεται να συνεισφέρει καθοριστικά στην εθνική προσπάθεια αντιμετώπισης υποθέσεων δωροδοκίας. Τέλος, σημαντική θεωρείται και η συνεργασία της ΕΑΔ με το Υπουργείο Εξωτερικών, στην προσπάθεια εντοπισμού περιπτώσεων διαφθοράς, με τη συνδρομή των διπλωματικών αρχών της χώρας.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας είναι μία Ανεξάρτητη Αρχή η οποία αξιολογείται θετικά στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της χώρας και μακροπρόθεσμα η δράση της αναμένεται να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στην ελαχιστοποίηση και τελικά στην εξάλειψη της εμφάνισης φαινομένων διαφθοράς, ενώ ταυτόχρονα θα συμβάλει στην ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας στη δράση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

3.6.2 Ανοιχτή Διακυβέρνηση

Σύμφωνα με τον ορισμό του ΟΟΣΑ²²⁸, ως Ανοιχτή Διακυβέρνηση ορίζεται «η κουλτούρα διακυβέρνησης η οποία βασίζεται σε καινοτομικές και βιώσιμες δημόσιες πολιτικές και σε πρακτικές εμπνευσμένες από τις αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της συμμετοχής, με στόχο την προώθηση της δημοκρατίας και της ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς». Πρόκειται για μία δημόσια πολιτική η οποία ενσωματώνει τις αρχές της διαφάνειας, της πρόσβασης στην πληροφορία και της ενεργού συμμετοχής του πολίτη στις διαδικασίες της κρατικής λειτουργίας. Η ενίσχυση της διαφάνειας στη δράση της Δημόσιας Διοίκησης επιτυγχάνεται μέσω της απρόσκοπτης παροχής δημόσιας πληροφορίας στον πολίτη, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί πλέον και μέσω των ανοιχτών δεδομένων (open data), τα οποία

²²⁸ Βλπ. OECD “*Open Government. The global context and the way forward.*”, 2016, σελ. 1, Διαθέσιμο στο open-gov-way-forward-highlights.pdf ([oeecd.org](https://open-gov-way-forward-highlights.pdf)) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

αποτελούν πληροφορία σε επεξεργάσιμη και μηχαναγνώσιμη μορφή, χωρίς να υπόκεινται σε οποιασδήποτε μορφής τεχνικούς ή νομικούς περιορισμούς. Παράλληλα, έκφανση της πολιτικής της Ανοιχτής Διακυβέρνησης αποτελεί η συμμετοχική διοίκηση, δηλαδή η παροχή αυξημένης δυνατότητας συμμετοχής στον πολίτη κατά την άσκηση Δημόσιας Διοίκησης, στη δημόσια διαβούλευση για τον σχεδιασμό και την κατάρτιση νομοθετικών και κανονιστικών κειμένων, καθώς και στη βελτίωση της δημόσιας πληροφορίας, μέσω για παράδειγμα του εντοπισμού λαθών σε χάρτες ή σε κείμενα.

Η συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο της δράσης της Διοίκησης συμβάλλει αποτελεσματικά στην προώθηση της διαφάνειας των πράξεων της και της λογοδοσίας, τόσο σε διοικητικό, όσο και σε πολιτικό επίπεδο. Βασική προϋπόθεση για τη συμμετοχή τους είναι τόσο η πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες και στο διαδίκτυο, όσο και στις πληροφορίες του Δημόσιου τομέα, από όλους τους πολίτες. Επίσης, απαραίτητη κρίνεται η κατάλληλη προετοιμασία και ενημέρωσή τους, μέσα από ανοιχτό διάλογο, πριν τη συμμετοχή τους σε ψηφοφορίες. Η ασφάλεια των δικτύων και των συστημάτων πληροφοριών πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα και η λειτουργία τους να εξασφαλίζει την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Σημαντικό εργαλείο για την προώθηση της Ανοιχτής Διακυβέρνησης αποτελεί η ιστοσελίδα opengov.gr, η οποία εισάγεται το 2011 και σκοπεύει στην ενεργοποίηση μίας διαδικασίας προνομοθετικής διαβούλευσης, κατά την οποία οι εγγεγραμμένοι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να διατυπώνουν τις απόψεις τους, παραθέτοντας σχόλια κατ' άρθρον επί του προσχεδίου των διατάξεων νομοσχεδίων. Η λειτουργία της υποστηρίζεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στο αρ. 61 του Ν.4622/2019. Η διαβούλευση διαρκεί από μία έως δύο εβδομάδες, με εισήγηση του οικείου Υπουργού και έγκριση της Προεδρίας της Κυβέρνησης και για επαρκώς τεκμηριωμένους λόγους, ενώ μετά το πέρας της συντάσσεται έκθεση από την Υπηρεσία Συντονισμού του Υπουργείου Προεδρίας, στην οποία παρουσιάζονται τα σχόλια και οι προτάσεις, που υποβλήθηκαν σε ομαδοποιημένη μορφή και τεκμηριώνεται η ενδεχόμενη ενσωμάτωσή τους στις τελικές διατάξεις. Στη συνέχεια η έκθεση επισυνάπτεται στην τελική Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης και συνοδεύει το νομοσχέδιο κατά την κατάθεσή του στη Βουλή, ενώ αναρτάται στον ιστότοπο opengov.gr και

αποστέλλεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους συμμετέχοντες στη διαβούλευση.

Από την έναρξη λειτουργίας του ιστοτόπου μέχρι σήμερα, στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, αλλά και του 3^{ου} Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση²²⁹, που εκπονήθηκε στο πλαίσιο της συμμετοχής της χώρας μας στην «Πρωτοβουλία για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση», πραγματοποιούνται ενέργειες για την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στις διοικητικές διαδικασίες και την αναβάθμιση της διαδικασίας ανοιχτής διαβούλευσης μέσω της πύλης opengov.gr. Αυτό επιδιώκεται να γίνει μέσω της διεύρυνσης των πράξεων που τίθενται σε διαβούλευση, της επέκτασης του συστήματος, ώστε να ενταχθεί και στην λειτουργία των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και του εμπλουτισμού της πλατφόρμας μέσω της εισαγωγής νέων εφαρμογών, όπως για παράδειγμα το εργαλείο αξιολόγησης της δημόσιας διαβούλευσης²³⁰.

Παρά τα θετικά αποτελέσματα της μέχρι τώρα λειτουργίας της πλατφόρμας, υπάρχουν ακόμα πολλά που πρέπει να γίνουν, ώστε η συμβολή της στην πλήρη ανάπτυξη της Ανοιχτής Διακυβέρνησης στη χώρα μας να είναι περισσότερο ουσιαστική και αποτελεσματική. Τα εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι η έλλειψη ψηφιακού αλφαριθμητισμού σημαντικού μέρους του πληθυσμού, καθώς και η εξάλειψη αδυναμιών πρόσβασης στο διαδίκτυο. Επίσης, πρέπει να υπάρξει καλύτερη ενημέρωση των πολιτών, τόσο για το συγκεκριμένο εργαλείο όσο και για όλα τα υπόλοιπα και να καλλιεργηθεί περεταίρω μία κουλτούρα συμμετοχής στα κοινά, μέσω της δραστηριοποίησης τόσο φορέων της Κοινωνίας των πολιτών, όσο και της διενέργειας ενημερωτικών τηλεοπτικών προγραμμάτων και προώθησης συναφών δράσεων, με σκοπό την αύξηση της χρήσης των ανωτέρω εργαλείων από τους πολίτες. Η βελτίωση της διαλειτουργικότητας των συστημάτων και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών, μέσα από την παροχή πολιτικών και κοινωνικών δεσμεύσεων, θα συμβάλλει στην πλήρη αξιοποίηση των εργαλείων της Ανοιχτής Διακυβέρνησης, στην κατεύθυνση της καταπολέμησης της διαφθοράς και της ενίσχυσης της διαφάνειας και λογοδοσίας της Διοίκησης.

²²⁹ Βλπ. Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, «3^ο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση 2016-2018» (07/2016), Διαθέσιμο στο [Δεσμεύσεις προς ενσωμάτωση στο \(opengovpartnership.org\)](https://www.opengovpartnership.org) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

²³⁰ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, «Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019» (7/2017), σελ.87.

3.7 Ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης

Οι εγγυήσεις της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων κατοχυρώθηκαν συνταγματικά για πρώτη φορά στο άρθρο 102 του Συντάγματος του 1911²³¹. Σκοπός της ανωτέρω συνταγματικής κατοχύρωσης ήταν η λειτουργία της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, ως αντίβαρο στην κομματική ασυδοσία που επικρατούσε στο πεδίο των διορισμών και των απολύσεων τους. Πραγματοποιήθηκε με εισήγηση του Ελευθερίου Βενιζέλου και αποτέλεσε στο εξής εμπόδιο για την απόλυση των υπαλλήλων, για όσο χρόνο υφίσταντο οι υπηρεσίες στις οποίες ήταν διορισμένοι, όχι όμως και οι θέσεις τους, ρύθμιση η οποία κατοχυρώθηκε σε επόμενα Συνταγματικά κείμενα²³². Στον πυρήνα λοιπόν της συγκεκριμένης διάταξης βρίσκεται η διασφάλιση της ουδετερότητας και ανεξαρτησίας των δημοσίων υπαλλήλων από τις πολιτικές και κομματικές επιρροές.

Ωστόσο, αργότερα και παρά την παγίωση του θεσμού της μονιμότητας, δεν ήταν λίγες οι φορές που οι δημόσιοι υπάλληλοι ήρθαν αντιμέτωποι με τον κίνδυνο της απόλυσης, καθώς η κατάργηση οργανικών θέσεων σηματοδοτούσε και την άρση της μονιμότητάς τους, σε περιόδους απορρύθμισης της πολιτικής ζωής της χώρας. Ο κίνδυνος αυτός υφίσταται μέχρι σήμερα, καθώς, όπως αναφέρεται στην παρ. 1 του άρθρου 39 του Ν.3528/2007: «Οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι, εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν.». Συνεπώς σε περίπτωση κατάργησης των συγκεκριμένων νομοθετημένων οργανικών θέσεων τίθεται και ζήτημα απομάκρυνσης των δημοσίων υπαλλήλων που τις κατέχουν²³³.

²³¹ Άρθρο 102 Σ.1911

«Τα προσόντα των διοικητικών εν γένει υπαλλήλων ορίζονται δια νόμου. Μετά την έναρξιν της λειτουργίας του Συμβουλίου της Επικρατείας οι υπάλληλοι ούτοι από του οριστικού αυτών διορισμού εισί μόνιμοι, εφ' όσον υφίστανται αι σχετικαί υπηρεσίαι· πλην δε των περιπτώσεων της πάυσεως δυνάμει δικαστικής αποφάσεως, ούτε μετατίθενται άνευ συμφώνου γνωμοδοτήσεως ούτε απολύονται ή υποβιβάζονται άνευ ειδικής αποφάσεως κατά νόμον οργανωμένου και εκ μονίμων υπαλλήλων κατά τα δύο τρίτα τουλάχιστον αποτελουμένου συμβουλίου. Κατά της αποφάσεως ταύτης επιτρέπεται προσφυγή ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας, κατά τα εν τω νόμω ειδικώτερον οριζόμενα. Των προσόντων και της μονιμότητος επιτρέπεται να εξαιρεθώσι δια νόμου οι πρέσβεις και διπλωματικοί πράκτορες, οι γενικοί πρόξενοι, οι γενικοί γραμματείς των Υπουργείων, οι ιδιαίτεροι γραμματείς των Υπουργών, οι νομάρχαι, ο βασιλικός επίτροπος παρά τη Ιερά Συνόδω, και ο γενικός διευθυντής των Ταχυδρομείων και Τηλεγράφων.»

²³² Άρθρο 114 του Συντάγματος 1927, άρθρο 101 του Συντάγματος 1951 και το άρθρο 103 παρ. 4 του ισχύοντος Συντάγματος 1975, το οποίο μεταφέρεται αυτούσιο και στις αναθεωρήσεις του 1986, 2001 και 2008 αντίστοιχα. Βλπ. [Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων υπό τις νέες νομοθετικές ρυθμίσεις - constitutionalism.gr](http://www.constitutionalism.gr) (Τελευταία πρόσβαση: 10.09.2023).

²³³ Βλπ. [Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων υπό τις νέες νομοθετικές ρυθμίσεις - constitutionalism.gr](http://www.constitutionalism.gr) (Τελευταία πρόσβαση: 10.09.2023).

Από την ιδιαίτερη σχέση που αναπτύσσουν με το κράτος οι δημόσιοι υπάλληλοι, απορρέουν ειδικές εγγυήσεις και δικαιώματα²³⁴, αλλά και υποχρεώσεις²³⁵.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι²³⁶ υπάγονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τους στρατιωτικούς και τους πολιτικούς ή διοικητικούς δημοσίους υπαλλήλους²³⁷. Στους στρατιωτικούς υπάγονται οι μόνιμοι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί του στρατού

²³⁴ Οι εγγυήσεις μέσω των οποίων πραγματώνεται η αρχή της μονιμότητας περιλαμβάνουν την ύπαρξη υπηρεσιακών συμβουλίων εντός των υπηρεσιών, η πλειοψηφία των μελών των οποίων είναι δημόσιοι υπάλληλοι, τις περιορισμένες περιπτώσεις στις οποίες οι υπάλληλοι μπορεί να αποχωρήσουν ακούσια από την ενεργό υπηρεσία, την κατοχύρωση της υπαλληλικής προσφυγής όχι μόνο ως ακυρωτικής, αλλά και ως προσφυγής ουσίας και την θεσμοθέτηση ενός ειδικού νομικού καθεστώτος για τους δημοσίους υπαλλήλους, μέσω του οποίου διασφαλίζονται οι υλικές – οικονομικές τους ανάγκες. Αντίστοιχα, σύμφωνα με τα άρθρα 39-60 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν.3528/2007), στα δικαιώματα τους υπάγονται, πέρα από τη μονιμότητα, το δικαίωμα σε μισθό, σε μηνιαία βάση με σκοπό την αξιοπρεπή διαβίωση του υπαλλήλου (άρθρο 41 ΥΚ), το δικαίωμα στη διασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας τους (άρθρο 44 ΥΚ), το δικαίωμα έκφρασης των πολιτικών, φιλοσοφικών και θρησκευτικών πεποιθήσεων, όπως και των επιστημονικών απόψεων τους και της υπηρεσιακής κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής, υπό την εγγύηση του κράτους, καθώς και το δικαίωμα συμμετοχής στην πολιτική ζωή της χώρας, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις (άρθρο 45 ΥΚ), τη συνδικαλιστική ελευθερία και το δικαίωμα της απεργίας (άρθρο 46 ΥΚ), το δικαίωμα στην υπηρεσιακή εκπαίδευση (άρθρο 47 ΥΚ), το δικαίωμα στη λήψη αδειών, όπως κανονική, ειδική, άνευ αποδοχών, μητρότητας και προγεννητικού ελέγχου, γονική, αναρρωτική, υπηρεσιακής εκπαίδευσης, για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς λόγους και άδεια εξετάσεων (άρθρα 48-60 ΥΚ) και το δικαίωμα σε υγειονομική περίθαλψη, που περιλαμβάνει νοσοκομειακή, ιατρική και φαρμακευτική περίθαλψη (άρθρο 57 ΥΚ).

Βλπ. Στ. Κτιστάκη, «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση», ό.π., σελ. 155.

²³⁵ Οι υποχρεώσεις που αντιστοιχούν στις εγγυήσεις των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνουν την αφοσίωση στο Σύνταγμα και στην πατρίδα, βάσει όρκου, την αποδοχή της μονομερούς εξουσίας, που δύνανται να ασκεί το κράτος σε αυτούς κατά τη διάρκεια της δημοσιοϋπαλληλικής τους σχέσης, την ουδετερότητα και την αμεροληψία που οφείλουν να διαθέτουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και την απαγόρευση της άσκησης ιδιωτικού έργου από αυτούς. Επίσης, στα άρθρα 24-30 του ΥΚ προβλέπεται και η υποχρέωση εκτέλεσης της θέλησης του Κράτους και η παροχή υπηρεσιών αποκλειστικά στο Λαό. Η πίστη στο Σύνταγμα και η αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία (άρθρο 24 ΥΚ), η τήρηση της αρχής της νομιμότητας κατά την παροχή υπηρεσιών και η τήρηση υπακοής στους προϊσταμένους τους (άρθρο 25 ΥΚ), η τήρηση της εχεμύθειας, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο (άρθρο 26 ΥΚ), η αξιοπρεπής και ευπρεπής συμπεριφορά εντός και εκτός της υπηρεσίας τους και η πολιτική ουδετερότητα (άρθρο 27 ΥΚ), η δήλωση της περιουσιακής τους κατάστασης (άρθρο 28 ΥΚ), η εκτέλεση των καθηκόντων τους (άρθρο 30 ΥΚ) και γενικά, η προστασία του δημοσίου συμφέροντος.

Βλπ. Στ. Κτιστάκη, ό.π., σελ. 155-156.

²³⁶ Βλπ. Αντ. Μακροδημήτρης - Μ.Ηλ. Πραβίτα, 2012, ό.π., σελ. 495-499.

²³⁷ Οι πολιτικοί δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται επιμέρους σε:

1. Τακτικούς υπαλλήλους, των οποίων το σώμα συγκροτείται κατά βάση σύμφωνα με το σύστημα της σταδιοδρομίας και οι οποίοι εξελίσσονται ιεραρχικά και βαθμολογικά, ενώ το καθεστώς τους διέπεται από το διοικητικό δίκαιο και φέρουν την εγγύηση της μονιμότητας (παρ. 4 άρθρο 103 Σ),
2. Υπαλλήλους με θητεία, για του οποίους ισχύει το σύστημα των συγκεκριμένων θέσεων και εκτελούν τα αντίστοιχα σε αυτές καθήκοντα, ενώ καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους απολαύουν τα ίδια προνόμια με τους τακτικούς δημοσίους υπαλλήλους,
3. Υπαλλήλους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, οι οποίοι καταλαμβάνουν οργανικές θέσεις ειδικού επιστημονικού, τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού και προσλαμβάνονται με ειδικό νόμο, σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 103 Σ,
4. Υπαλλήλους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, οι οποίοι προσλαμβάνονται για την κάλυψη απρόβλεπτων και επείγουσών αναγκών σύμφωνα με τα άρθρα 20-21 του Ν. 2190/1994 και
5. Μετακλητούς υπαλλήλους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου, οι οποίοι καταλαμβάνουν οργανικές θέσεις σύμφωνα με τα άρθρα 10-12 του Ν. 1320/1983.

Βλπ. Νόμος 1320/1983 (ΦΕΚ 6/Α/11.01.1983) «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις».

ξηράς, του ναυτικού και της αεροπορίας, ενώ στους πολιτικούς ή διοικητικούς υπάγονται όσοι υπηρετούν στις κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες του κράτους, στο πυροσβεστικό σώμα, οι μη στρατιωτικοί υπάλληλοι των στρατιωτικών και αστυνομικών υπηρεσιών και όσοι υπηρετούν στις γραμματείες των δικαστηρίων, των εισαγγελιών, των γραφείων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της Προεδρίας της Δημοκρατίας. Ξεχωριστές κατηγορίες αποτελούν οι αστυφύλακες, οι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί της ελληνικής αστυνομίας, οι λιμενοφύλακες, οι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί του λιμενικού σώματος, οι οποίοι δεν είναι αμιγώς πολιτικοί αλλά ούτε και στρατιωτικοί υπάλληλοι, όπως και οι υπάλληλοι της Βουλής, το εργασιακό καθεστώς των οποίων ρυθμίζεται από τις διατάξεις του Κανονισμού της Βουλής και συγκεκριμένα από την παρ. 6 του άρθρου 65 ΚτΒ, αλλά και από την παρ. 6 του άρθρου 103 Σ.

Οι θέσεις²³⁸ του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης κατηγοριοποιούνται βάσει των τυπικών προσόντων των υπαλλήλων σε Ειδικές θέσεις (ΕΘ), θέσεις Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ), Θέσεις Τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ), θέσεις Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ) και θέσεις Υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΥΕ). Σύμφωνα με το άρθρο 80 του ΥΚ οι βαθμοί των ανωτέρω θέσεων αντιστοιχούν σε πέντε επίπεδα, Α' έως Ε', με τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ να έχουν ως κατώτερο βαθμό τον Δ' και ανώτερο τον Α', ενώ τους υπαλλήλους ΥΕ να έχουν ως κατώτερο βαθμό τον Ε' και ανώτερο τον Β'.

Δύο είναι οι τρόποι ίδρυσης της υπαλληλικής σχέσης. Για τους υπαλλήλους με σχέση δημοσίου δικαίου, αυτή ιδρύεται με τη διοικητική πράξη διορισμού, η οποία δημοσιεύεται στο Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης και πρόκειται για μονομερή και προαιρετική σχέση δημοσίου δικαίου, δημιουργείται δηλαδή με δήλωση πρόθεσης εκ μέρους του υπαλλήλου. Για τους υπαλλήλους με σχέση ιδιωτικού δικαίου, αυτή ιδρύεται με την πράξη πρόσληψης.

Οι προϋποθέσεις για το διορισμό κάποιου ως δημοσίου υπαλλήλου είναι η ελληνική ιθαγένεια, όπως προβλέπεται στην παρ. 1 του άρθρου 4 του ΥΚ ή η ύπαρξη ιθαγένειας της ΕΕ, η συμπλήρωση του 21^{ου} έτους ηλικίας για τις κατηγορίες υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ και του 20^{ου} έτους ηλικίας για την κατηγορία υπαλλήλων ΥΕ, όπως προβλέπεται στην παρ. 1 του άρθρου 6 του ΥΚ και η ύπαρξη σωματικής

²³⁸ Βλπ. Μ. Ραμματά – Στ. Μαυρίδης, «Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα: Κατηγορίες υπαλλήλων και συστήματα προσλήψεων» στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021, σελ. 329.

και ψυχικής υγείας, καθώς και των κατάλληλων φυσικών σωματικών δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση των καθηκόντων του σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, όπως προβλέπεται στην παρ. 1 του άρθρου 7 του ΥΚ. Στην παρ. 3 του ίδιου άρθρου ρυθμίζεται το πλαίσιο που αφορά στην υγεία των ατόμων με αναπηρία, που διορίζονται ως δημόσιοι υπάλληλοι.

Ένα θέμα που διαχρονικά προβληματίζει και εγείρει συζητήσεις είναι αυτό της πρόσληψης προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση. Ο λόγος είναι ότι η διαδικασία επιλογής προσωπικού έχει γίνει πεδίο άνθισης πελατειακών σχέσεων, νεποτισμού και διαφθοράς, σε βαθμό που κατέστη καθιερωμένη πρακτική για πολλά χρόνια. Το αίτημα για ανατροπή αυτής της κατάστασης και προάσπισης των αρχών της ισότητας, της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της αποτελεσματικότητας στην πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων έγινε επιτακτικό και οδήγησε σε μεταρρυθμίσεις με σκοπό την εδραίωση μίας αδιάβλητης, σταθερής, διαφανούς και από-πολιτικοποιημένης διαδικασίας επιλογής προσωπικού²³⁹.

Τρεις είναι οι βασικές μέθοδοι πρόσληψης²⁴⁰. Με γραπτό διαγωνισμό, ο οποίος ενίοτε συνδυάζεται και με άλλες μεθόδους, με σειρά προτεραιότητας και με βαθμολογούμενα κριτήρια. Ο γραπτός διαγωνισμός, μία μέθοδος η οποία θεωρείται γενικά ως η πιο αδιάβλητη διαδικασία, κατοχυρώθηκε για πρώτη φορά με τον Ν. 1943/1991²⁴¹ στην ελληνική έννομη τάξη και στόχευε στην κάλυψη θέσεων τακτικού προσωπικού και προσωπικού ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Ακολούθησε ο Ν.2190/1994²⁴² και στη συνέχεια ο Ν.3051/2002²⁴³. Η συνταγματική κατοχύρωση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο συγκροτήθηκε ως Ανεξάρτητη Αρχή με τον Ν. 2190/1994 και κατοχυρώθηκε στην παρ. 7 του άρθρου 103 Σ, ενίσχυσε την τυπική ισχύ των διαδικασιών που εφαρμόζει για την πρόσληψη προσωπικού και έκτοτε αποτελεί τον κύριο τρόπο για να εισέλθει κάποιος στο Δημόσιο.

²³⁹ Βλπ. *Μ. Ραμματά – Στ. Μαυρίδης*, 2021, ό.π., σελ. 332-335.

²⁴⁰ Βλπ. *Μ. Ραμματά – Στ. Μαυρίδης*, 2021, ό.π., σελ. 337-340.

²⁴¹ Βλπ. Νόμος 1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α/11.04.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

²⁴² Βλπ. Νόμος 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».

²⁴³ Βλπ. Νόμος 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002) «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις».

Η διοργάνωση του διαγωνισμού, η οποία πραγματοποιείται από Κεντρική Επιτροπή του ΑΣΕΠ, ξεκινάει με την έκδοση της προκήρυξης²⁴⁴. Για τη διενέργεια του διαγωνισμού συστήνεται ένα συλλογικό διοικητικό όργανο, η Εξεταστική Επιτροπή, η οποία έχει ως σκοπό την άσκηση ελέγχου των τυπικών προσόντων των υποψηφίων, τον καθορισμό των επιμέρους θεμάτων του διαγωνισμού, της εξέτασης των γραπτών και της βαθμολόγησής τους. Μετά το πέρας της γραπτής δοκιμασίας δημοσιεύεται ο πίνακας επιτυχόντων, οι οποίοι κατατάσσονται σε αυτόν βάσει της βαθμολογίας που συγκέντρωσαν. Η βαθμολογία προσαυξάνεται από επιπλέον κριτήρια, όπως κατοχή διδακτορικού τίτλου σπουδών, εργασιακή εμπειρία και στην περίπτωση που υφίσταται, εντοπιότητα. Ο γραπτός διαγωνισμός ΑΣΕΠ ανά κλάδο, αυτής της μορφής, εφαρμόστηκε έως τον Νοέμβριο του 2008, ενώ από τον Ιανουάριο του 2021 προβλέφθηκε η διεξαγωγή ενός ενιαίου, πανελλήνιου, γραπτού διαγωνισμού ΑΣΕΠ μέσω του οποίου πραγματοποιούνται προσλήψεις για όλη τη Δημόσια Διοίκηση.

Ένα πρόβλημα²⁴⁵ που έχει παρατηρηθεί στους γραπτούς διαγωνισμούς συνδέεται με το περιεχόμενο των προκηρύξεων. Αυτές συχνά εμφανίζουν γενικό χαρακτήρα κατά την περιγραφή των θέσεων εργασίας, ενώ απουσιάζει η ανάλυση των ειδικότερων χαρακτηριστικών τους και των απαιτήσεων που συνδέονται με αυτές, βάσει του οργανογράμματος των υπηρεσιών στις οποίες εδράζονται. Η ελλιπής παρουσίαση των χαρακτηριστικών των θέσεων και των δεξιοτήτων που αναζητούνται για την κάλυψή τους, οδηγούν συχνά στην πρόσληψη ατόμων με προφίλ που δεν αντιστοιχεί στο ζητούμενο, προκαλώντας αναποτελεσματικότητα ως προς την στελέχωση των υπηρεσιών με άτομα κατάλληλων δεξιοτήτων, αλλά και μη ικανοποίηση των ενδεχόμενων ατομικών προσδοκιών των νέων υπαλλήλων, οι οποίοι εξαιτίας της ασάφειας γύρω από τα μελλοντικά τους καθήκοντα, μπορεί να βρεθούν σε θέσεις που δεν τους καλύπτουν τις ανάγκες τους, με συνέπειες στην αποδοτικότητά τους και στο αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία τους.

Επίσης, αναφορικά με τις προσλήψεις εκπαιδευτικών, όπου η μέθοδος του γραπτού διαγωνισμού είχε ως σκοπό να θεραπεύσει τις παθογένειες του συστήματος της επετηρίδας, έχει παρατηρηθεί ότι δεν μπορεί να αποτυπώσει τα απαραίτητα προσόντα για την άσκηση των καθηκόντων τους, καθώς δεν υπάρχει τρόπος να

²⁴⁴ Πρόκειται για μία κανονιστική πράξη η οποία περιλαμβάνει τους όρους διενέργειας του διαγωνισμού, τα κριτήρια επιλεξιμότητας, τις προθεσμίες διεξαγωγής, τις προκηρυσσόμενες προς κάλυψη θέσεις και γενικά όλα όσα αφορούν την οργάνωση και υλοποίησή του.

²⁴⁵ Βλπ. *Μ. Ραμματά – Στ. Μαυρίδης*, 2021, ό.π., σελ. 338.

ελεγχθούν μέσω αυτού η μεταδοτικότητα κάθε εκπαιδευτικού ή η καταλληλότητά του να διδάξει όντας/ούσα ψυχικά υγιής, κάτι το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με την συμπλήρωση της διαγωνιστικής διαδικασίας με προφορική εξέταση, καθώς και με κατάλληλα ψυχομετρικά τεστ, τα οποία αξιοποιούνται ήδη στην επιλογή προσωπικού για τα σώματα ασφαλείας²⁴⁶.

Άλλες αμερόληπτες διαδικασίες που προβλέπονται στην παρ. 9 του άρθρου 20 του Ν. 2738/1999²⁴⁷ σε συνδυασμό με τον γραπτό διαγωνισμό είναι η πρακτική δοκιμασία ή η εξέταση των υποψηφίων με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή ή άλλων κατάλληλων συσκευών ή και τα δύο μαζί. Επίσης, για την εξέταση των γενικών και πρακτικών γνώσεων έχει προβλεφθεί η διεξαγωγή γραπτού τεστ δεξιοτήτων, η βαθμολογία του οποίου υπολογίζεται στον τελικό βαθμό του υποψηφίου. Μία τέτοια περίπτωση αποτελεί το Τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων, το οποίο συμπεριλήφθηκε στο Α' στάδιο του διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) από το 2015 (ΚΔ' Εισαγωγικός Διαγωνισμός) μέχρι σήμερα. Ο συγκεκριμένος διαγωνισμός, με τον οποίο πραγματοποιείται η είσοδος σε μία από τις παραγωγικές σχολές επιτελικών στελεχών της χώρας, είναι διαγωνισμός δύο σταδίων. Στο δεύτερο εκ των δύο περιλαμβάνεται διαδικασία συνέντευξης, κατά την οποία οι υποψήφιοι μπορούν να αξιολογηθούν ως προς την καταλληλότητά τους για τις θέσεις για τις οποίες διαγωνίζονται ως προς δεξιότητες, όπως η διαχείριση άγχους, η αμεσότητα, οι επικοινωνιακές και κοινωνικές τους δεξιότητες και άλλα, τα οποία δεν υπάρχει τρόπος να αξιολογηθούν μέσω μίας απρόσωπης γραπτής δοκιμασίας, καθιστώντας το διαγωνισμό περισσότερο αντικειμενικό και διαφανή, αλλά και αποτελεσματικό στην επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, οι οποίοι προορίζονται να στελεχώσουν μελλοντικά θέσεις ευθύνης στους φορείς του Δημοσίου.

Μία άλλη μέθοδος πρόσληψης είναι με σειρά προτεραιότητας. Σε αυτή την περίπτωση στην προκήρυξη αναφέρονται οι θέσεις που πρόκειται να πληρωθούν ανά φορέα, κλάδο ή ειδικότητα, ενώ πέρα από τα τυπικά προσόντα, μοριοδοτούνται και άλλες ιδιότητες των υποψηφίων, όπως είναι η ύπαρξη ποσοστού αναπηρίας, η εντοπιότητα σε παραμεθόριες περιοχές, η πολυτεκνία και άλλες. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή φαίνεται να δέχεται κριτική σχετικά με τη μη τήρηση της αρχής της

²⁴⁶ Βλπ. *Μ. Ραμματά – Στ. Μαυρίδης*, 2021, ό.π., σελ. 338.

²⁴⁷ Βλπ. Νόμος 2738/1999 (ΦΕΚ 180/Α/9-9-1999) «Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση Μονιμοποιήσεις Συμβασιούχων Αορίστου Χρόνου και άλλες διατάξεις».

αξιοκρατίας, δεδομένου ότι προωθεί σημαντικά υποψηφίους που ανήκουν σε ειδικές κατηγορίες, οι οποίοι μπορεί να διαθέτουν λιγότερα τυπικά προσόντα από άλλους υποψηφίους.

Τέλος, με το Ν. 3051/2002 τροποποιήθηκαν και συμπληρώθηκαν οι διατάξεις του Ν. 2190/1994 αναφορικά με την πρόσληψη με αντικειμενικά, βαθμολογούμενα κριτήρια, τα οποία περιλαμβάνουν τους τίτλους σπουδών, τον χρόνο εμπειρίας στο αντικείμενο της θέσης, το επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών και την εντοπιότητα. Η άθροιση των μορίων κάθε κριτηρίου κατατάσσει τους υποψήφιους στον αντίστοιχο πίνακα διοριστέων, ενώ στην περίπτωση που απαιτούνται εξειδικευμένα προσόντα σε κάποιες θέσεις, εφαρμόζεται και η πρακτική δοκιμασία ή η εξέταση με ηλεκτρονικό υπολογιστή ή και οι δύο διαδικασίες συνδυαστικά. Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται για παράδειγμα στην πρόσληψη των στενογράφων της Βουλής των Ελλήνων²⁴⁸.

Μεταξύ των υπηρεσιακών δυνατοτήτων που έχει στη διάθεσή του ένα δημόσιος υπάλληλος είναι και η διαδικασία της κινητικότητας. Πρόκειται για μία σειρά επιλογών απομάκρυνσής του από τον φορέα στον οποίο κατέχει οργανική θέση, είτε προσωρινά, είτε μόνιμα. Η απόσπαση, σύμφωνα με το άρθρο 68 του ΥΚ, αποτελεί έναν προσωρινό τρόπο απομάκρυνσης του υπαλλήλου από την υπηρεσία στην οποία ανήκει η οργανική του θέση, στην οποία όμως οφείλει να επιστρέψει μετά την πάροδο του χρόνου που αυτή διαρκεί, κάτι το οποίο ορίζεται τόσο στη σχετική πρόσκληση του φορέα υποδοχής, όσο και στην απόφαση απόσπασης του υπαλλήλου. Σκοπό της αποτελεί η εξυπηρέτηση επείγουσών αναγκών. Η μετάταξη, σύμφωνα με τα άρθρα 69-75 του ΥΚ, αποτελεί ένα μόνιμο τρόπο απομάκρυνσης του υπαλλήλου από την υπηρεσία στην οποία ανήκει η οργανική του θέση, καταλαμβάνοντας μία νέα οργανική θέση στην υπηρεσία στην οποία μετατάσσεται.

Στα μέσα κινητικότητας υπάγονται επίσης η τοποθέτηση (άρθρο 65 ΥΚ), η οποία πραγματοποιείται μετά το διορισμό του υπαλλήλου, με απόφαση του προϊσταμένου της οικείας αρχής, μετά από γνώμη υπηρεσιακού συμβουλίου, σε θέση για την οποία αυτός συμμετείχε στη διαδικασία πρόσληψης και η μετακίνηση (άρθρο 66 ΥΚ), η οποία πραγματοποιείται με απόφαση του προϊσταμένου μίας αρχής, από μία οργανική μονάδα σε άλλη της ίδιας αρχής. Για παράδειγμα, εντός μίας περιφέρειας μπορεί να πραγματοποιηθεί μετακίνηση από μία περιφερειακή ενότητα

²⁴⁸ Βλπ. *Μ. Ραμματά – Στ. Μαυρίδης*, 2021, ό.π., σελ. 340.

της σε μία άλλη. Τέλος, η μετάθεση (άρθρο 67 ΥΚ) πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που υφίσταται κενή θέση, είτε μετά από αίτηση του υπαλλήλου ή αυτεπαγγέλτως από την υπηρεσία.

Η κινητικότητα, η οποία από την πλευρά των υπαλλήλων, αποτελεί ένα μέσο για την μετακίνησή τους μεταξύ των φορέων του Δημοσίου, είτε για οικογενειακούς λόγους, είτε λόγω μετακίνησης κοντά στον τόπο μόνιμης κατοικίας, είτε για λόγους επαγγελματικών, ενώ από πλευράς Δημόσιας Διοίκησης, ένα μέσο για την καλύτερη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της και την ενίσχυση της δυνατότητας ανταπόκρισής της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον που διαρκώς θέτει νέες προτεραιότητες και στόχους, αποτέλεσε διαχρονικά ένα πεδίο εξυπηρέτησης πελατειακών σχέσεων, ευνοιοκρατίας και νεποτισμού. Αυτό οφειλόταν στην απουσία ενός κατάλληλου θεσμικού πλαισίου που θα εξασφάλιζε τη διαφάνεια στην κινητικότητα και την κατανομή του προσωπικού, καθώς και την ολοκληρωμένη διαχείρισή του με γνώμονα το συμφέρον της Διοίκησης και σεβασμό στις ανάγκες των υπαλλήλων.

Μία επίσης παθογένεια που αποτελούσε συχνό φαινόμενο ήταν, παράλληλα με την προώθηση συγκεκριμένων υπαλλήλων στις θέσεις που επιθυμούσαν βάσει πελατειακών και κομματικών κριτηρίων, ο εγκλωβισμός μιας άλλης μεγάλης ομάδας υπαλλήλων, οι οποίοι επιθυμούσαν να μεταβούν σε κάποια άλλη υπηρεσία, αλλά λόγω του το ότι δε διέθεταν αντίστοιχες διασυνδέσεις ή δεν ήθελαν να κάνουν χρήση αθέμιτων μέσων για την μετακίνησή τους, παρέμεναν στην ίδια υπηρεσία, κάποιες φορές και για το σύνολο του υπαλληλικού τους βίου. Η κατάσταση που επικρατούσε προωθούσε την αναξιοκρατία και δημιουργούσε ανισότητες, με αποτέλεσμα τη δημιουργία εντάσεων στο υπαλληλικό σώμα, δυσφορίας και κακής ψυχολογίας, με σοβαρές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που μόλις περιγράφηκαν θεσπίστηκε μία σειρά νόμων²⁴⁹ για την κινητικότητα. Συγκεκριμένα, την περίοδο της δημοσιονομικής κρίσης, με σκοπό και την ανταπόκριση στις επιταγές των Θεσμών για μείωση του μεγέθους και του προσωπικού του δημοσίου τομέα, ψηφίστηκε ο Ν.

²⁴⁹ Βλπ. Μ. Ραμματά – Δ. Γρηγοριάδου, «Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα: Υπηρεσιακό καθεστώς, κινητικότητα και σταδιοδρομία των υπαλλήλων» στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021, σελ. 355-356.

4024/2011²⁵⁰, ο οποίος επιχείρησε να εφαρμόσει τη συνταξιοδοτική διαθεσιμότητα και ο Ν. 4093/2012²⁵¹, ο οποίος επιχείρησε να εφαρμόσει τη διαθεσιμότητα. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την παρ. Ζ.2. του πρώτου άρθρου του Ν. 4093/2012, οι μόνιμοι πολιτικοί υπάλληλοι των οποίων οι θέσεις καταργούνται, θέτονταν σε διαθεσιμότητα. Κατά την διάρκεια της οι υπάλληλοι μπορούσαν α) να μετατάσσονται εκουσίως, β) να μετατάσσονται υποχρεωτικά ή να μεταφέρονται με μεταβολή της υπηρεσιακής τους σχέσης σε σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, με αποτέλεσμα την αυτοδίκαιη άρση του καθεστώτος της διαθεσιμότητας, γ) να τοποθετούνται για την κάλυψη προσωρινών αναγκών σε οποιαδήποτε υπηρεσία του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. ή οποιουδήποτε φορέα του δημόσιου τομέα ή δ) να υπάγονται σε ειδικά προγράμματα επαγγελματικής επανεκπαίδευσης ή επανακατάρτισης. Η διαθεσιμότητα είχε διάρκεια ενός (1) έτους και στον υπάλληλο καταβάλλονταν τα τρία τέταρτα των αποδοχών του, ενώ στην περίπτωση που αυτός δεν μετατασσόταν ή μεταφερόταν, η υπηρεσιακή του σχέση λυνόταν με τη λήξη του καθεστώτος της διαθεσιμότητας.

Τέλος, με το άρθρο 90 του Ν. 4172/2013²⁵² επιχειρήθηκε η συμπλήρωση των ρυθμίσεων σχετικά με τη διαθεσιμότητα, επιτρέποντας την κατάργηση θέσεων ανά κατηγορία, κλάδο ή και ειδικότητα με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του οικείου Υπουργού και στην περίπτωση που επέλθει κατάργηση του συνόλου των θέσεων ενός κλάδου ή ειδικότητας, μετατάσσοντας ή μεταφέροντας αυτοδικαίως τους υπαλλήλους σε κενές ή συνιστώμενες προσωποπαγείς θέσεις, κλάδου ή ειδικότητας αντίστοιχες με το βασικό τίτλο σπουδών που κατέχουν, ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας, στο φορέα προέλευσης ή σε τυχόν διάδοχο φορέα. Η επιλογή του προσωπικού για θέση σε διαθεσιμότητα, λόγω κατάργησης θέσης, διενεργείτο βάσει της αποτίμησης των προσόντων όλων των υπαλλήλων του κλάδου ή και της ειδικότητας όπου ανήκαν οι υπό κατάργηση θέσεις του φορέα.

Οι παραπάνω νόμοι δέχθηκαν οξεία κριτική, τόσο για τη συνταγματικότητα τους, όσο και εξαιτίας του υποχρεωτικού χαρακτήρα τους και της οριζόντιας και

²⁵⁰ Βλπ. Νόμος 4024/2011 (ΦΕΚ 226/Α/27.10.2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015».

²⁵¹ Βλπ. Νόμος 4093/2012 (ΦΕΚ 222/Α/12.11.2012) «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016».

²⁵² Βλπ. Νόμος 4172/2013 (ΦΕΚ 167/Α/23.07.2013) «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις».

άμεσης εφαρμογής τους. Αυτό οδήγησε στην αναστολή της ισχύος τους ή και στην πλήρη αποτυχία εφαρμογής τους, ενώ λίγα χρόνια μετά, με το Ν. 4440/2016²⁵³ θεσπίστηκε ένα νέο σύστημα κινητικότητας (ΕΣΚ)²⁵⁴, το οποίο αποτελεί ένα φιλόδοξο εργαλείο πολιτικής, με σκοπό την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο του Δημοσίου επί τη βάση καθορισμένων αναγκών και κριτηρίων. Κάποιες από τις κύριες δράσεις που συνδέθηκαν με την ορθή εφαρμογή του ΕΣΚ ήταν ο ανασχεδιασμός των δομών των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω της απεικόνισής τους σε ψηφιακά οργανογράμματα, η κατάρτιση των περιγραμμάτων των θέσεων εργασίας, με σαφή καταγραφή των χαρακτηριστικών και των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης, καθώς και η δημιουργία ψηφιακών υποδομών, για την ψηφιοποίηση της παροχής σειράς υπηρεσιών και τη βελτιστοποίηση και απλοποίηση της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Όλες αυτές οι δράσεις στόχευαν, μεταξύ άλλων και στην αλλαγή της συνολικής εικόνας της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της ριζικής της αναδιαμόρφωσης.

Η Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας του ΕΣΚ είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό της εφαρμογής του, την αξιολόγηση των αιτημάτων των φορέων αναφορικά με την αναγκαιότητα διενέργειας αποσπάσεων, καθώς και τη γνωμοδότηση σχετικά με την πολιτική κινητικότητα και τη στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης. Το ΕΣΚ λειτουργεί σε δύο κύκλους κατ' έτος, καθένας εκ των οποίων περιλαμβάνει την ανάρτηση των κενών θέσεων που προκηρύσσουν οι φορείς στον ιστότοπο www.apografi.gov.gr, όπου οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν αιτήσεις για την απόσπαση/μετάταξή τους στους φορείς που επιθυμούν. Η ψηφιοποίηση της διαδικασίας της κινητικότητας αποτελεί απάντηση στην αποσπασματικότητα και αναποτελεσματικότητα του θεσμικού πλαισίου που εφαρμοζόταν μέχρι τη θέσπιση του ΕΣΚ, επιταχύνοντας και απλοποιώντας τις διαδικασίες, με γνώμονα την τήρηση της αρχής της ισότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας της διοικητικής δράσης. Σε αυτό συμβάλλει η υποχρέωση ηλεκτρονικής δημοσίευσης του συνόλου των θέσεων προς κάλυψη, η ύπαρξη δεσμευτικών προθεσμιών για την έκδοση των αποφάσεων μετάταξης ή απόσπασης και η

²⁵³ Βλπ. Νόμος 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/02.12.2016) «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».

²⁵⁴ Μ. Ραμματά – Δ. Γρηγοριάδου, 2021, ό.π., σελ. 356-359.

συγκρότηση τριμελούς επιτροπής στο φορέα υποδοχής, με σκοπό τη διεξαγωγή συνέντευξης στους υπό μετακίνηση υπαλλήλους.

Η συμμετοχή στην κινητικότητα είναι εθελούσια, ενώ η μετακίνηση του υπαλλήλου που το επιθυμεί πραγματοποιείται χωρίς τη σύμφωνη γνώμη του φορέα προέλευσής του, γεγονός που στο παρελθόν αποτελούσε ανυπέρβλητο εμπόδιο για πολλούς υπαλλήλους, τους οποίους αρνούνταν να αποδεσμεύσουν οι υπηρεσίες τους²⁵⁵. Ωστόσο, πέρα από τα οφέλη που έχει το ΕΣΚ ως μεταρρύθμιση για τους δημοσίους υπαλλήλους, μεταξύ των οποίων είναι και η αποσύνδεσή του από το θεσμό της διαθεσιμότητας και τον κίνδυνο των μαζικών απολύσεων του παρελθόντος, πρέπει να εξεταστεί και η συνδρομή του στην κάλυψη αναγκών που εμφανίζουν κάποιοι διαχρονικά υποστελεχωμένοι φορείς και στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων ανισορροπιών, τόσο σε γεωγραφικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Για την ισοκατανομή του προσωπικού, το οποίο τείνει να εμφανίζει μεγάλη συγκέντρωση στα αστικά κέντρα και στους φορείς της κεντρικής διοίκησης, τόσο σε αριθμητικούς όρους, όσο και σε αυξημένα τυπικά προσόντα, αφήνοντας την περιφέρεια υποστελεχωμένη, με υπαλλήλους χαμηλότερης εξειδίκευσης και λιγότερων τυπικών προσόντων, απαιτείται η παρακίνηση μέσω ενός συστήματος κινήτρων, το οποίο θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη χορήγηση επιδόματος, τη μείωση του χρόνου υπηρεσίας σε δυσπρόσιτες περιοχές, την ενίσχυση των υπαλλήλων με άλλου είδους παροχές, όπως επιδότηση ενοικίων και άλλα μέτρα που θα ωθήσουν υπαλλήλους να μετακινηθούν σε αυτές τις υπηρεσίες.

Το σύστημα²⁵⁶ αποτελεί μία σοβαρή προσπάθεια για τον εξορθολογισμό της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς λειτουργεί με γνώμονα τη διαφάνεια των διαδικασιών, οι οποίες διέπονται από ένα σαφές θεσμικό πλαίσιο, που επιδιώκει να θεραπεύσει τα προβλήματα του παρελθόντος. Ο περιοδικός χαρακτήρας του να μην δεν προσφέρει μία οριστική λύση στην ισοκατανομή του προσωπικού και στην ισότιμη στελέχωση όλων των φορέων, ωστόσο δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους του, που ως έμψυχο υλικό έχουν μεταβαλλόμενες ανάγκες και συνθήκες ζωής, να μπορούν ανά τακτά διαστήματα να μετακινούνται και να μην εγκλωβίζονται σε θέσεις που είτε δεν αντιστοιχούν με τα προσόντα και τις δεξιότητές τους, είτε στις

²⁵⁵ Εξαίρεση αποτελούν οι υπάλληλοι των ΟΤΑ, για τους οποίους επανήλθε η ισχύς των άρθρων 73 και 184 του Ν. 3584/2007, που ορίζουν ως υποχρεωτική τη λήψη σύμφωνης γνώμης από τον φορέα προέλευσης προκειμένου να αποσπαστεί / μεταταγεί ένας υπάλληλός του.

²⁵⁶ Βλπ. Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής-Παρατηρητήριο για την Κρίση, «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση», Συντονισμός ερευνητικού έργου: Καλλιόπη Σπανού, 2018, σελ. 198-199.

οποίες δε μπορούν να είναι αρκετά παραγωγικοί, προκαλώντας δυσλειτουργίες στους φορείς τους, είτε στις οποίες δε μπορούν να έχουν μία βιώσιμη οικονομικά ζωή, λόγω απόστασης από την μόνιμη κατοικία τους, δεδομένου του υψηλού κόστους διαβίωσης που αντιμετωπίζουν. Αυτός είναι και ο λόγος που το σύστημα χαρακτηρίζεται ως ατομοκεντρικό, καθώς δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των υπαλλήλων έναντι των αναγκών των υπηρεσιών. Πρέπει συνεπώς να βρεθεί η χρυσή τομή μέσω μίας θεσμικής παρέμβασης, η οποία θα ισοσκελίσει την κάλυψη των αναγκών αμφότερων με στόχο την προώθηση του δημοσίου συμφέροντος και την εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

3.8 Ψηφιακή διακυβέρνηση και παροχή υπηρεσιών

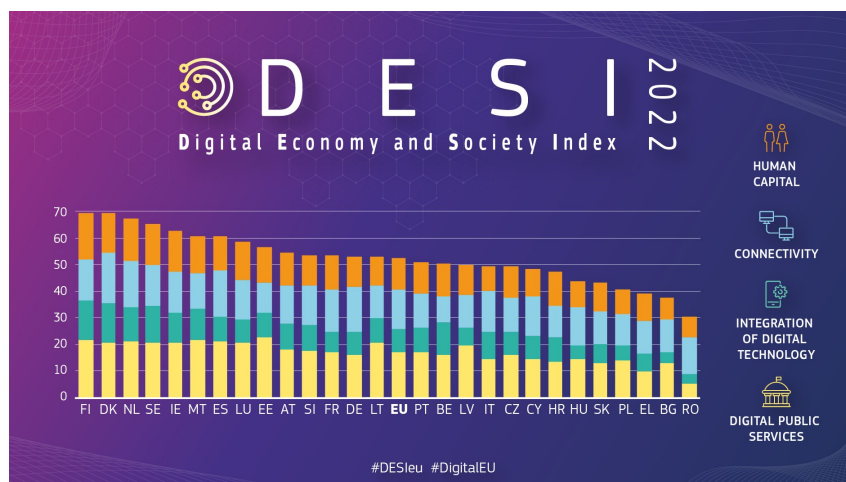
Ο Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης «Διανέοσις», στη μελέτη που πραγματοποίησε το 2018 με θέμα «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα», ανέδειξε κάποια σημαντικά προβλήματα, παρά την ύπαρξη θετικών εξελίξεων που σημειώθηκαν τα τελευταία χρόνια, όπως η ανάπτυξη συγκεκριμένων υπηρεσιών ή συστημάτων και η διαμόρφωση καλύτερων συνθηκών, προγραμματισμού και συντονισμού μέσω της υλοποίησης των στόχων της εκάστοτε ανάλογης στρατηγικής²⁵⁷. Μεταξύ των προβλημάτων συγκαταλέγεται το γεγονός ότι οι υπηρεσίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εξακολουθούν να έχουν υψηλό κόστος, να είναι χρονοβόρες και δύσχρηστες και να αναπαράγουν διαχρονικές παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης, όπως είναι οι πολύπλοκες διαδικασίες, η γραφειοκρατία και η αδιαφάνεια. Ο κατακερματισμός, τα ελλείμματα συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων, η απουσία διαλειτουργικότητας μεταξύ των συστημάτων και η χρονική απόσταση που μεσολαβεί μεταξύ της έναρξης και της ολοκλήρωσης ενός έργου ΤΠΕ, σχηματίζει την εικόνα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα.

Σύμφωνα με την έκθεση για τον Δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI)²⁵⁸ για το 2022²⁵⁹, η Ελλάδα κατατάσσεται 25^η μεταξύ των 27 κρατών μελών

²⁵⁷ Βλπ. Δ. Σπινέλλης και συν., «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα», Διανέοσις, διαθέσιμο στο [EGov_Upd_090318.pdf \(dianeoisis.org\)](https://www.dianeoisis.org/EGov_Upd_090318.pdf), 2018, σελ. 102.

²⁵⁸ Από το 2014, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρακολουθεί την ψηφιακή πρόοδο των κρατών μελών και δημοσιεύει ετήσιες εκθέσεις για τον δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI), ο οποίος τα κατατάσσει ανάλογα με το επίπεδο ψηφιοποίησής τους και αναλύει τη σχετική πρόδοό τους κατά την τελευταία πενταετία, λαμβάνοντας υπόψη το σημείο εκκίνησής τους. Κάθε χρόνο, οι εκθέσεις περιλαμβάνουν τα προφίλ των χωρών, τα οποία τα βοηθούν να εντοπίζουν τομείς δράσης προτεραιότητας και θεματικά κεφάλαια όπου αναλύονται σε επίπεδο ΕΕ οι βασικοί τομείς ψηφιακής πολιτικής.

της ΕΕ. Παρόλη τη χαμηλή της κατάταξη, φαίνεται πως έχει σημειώσει ικανοποιητική πρόοδο τα τελευταία χρόνια εν συγκρίσει με άλλα κράτη μέλη της ΕΕ.



Πηγή: [Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας \(DESI\) | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/digital-economy/index_en) (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

Αναφορικά με τη συνδεσιμότητα, σημαντική πρόοδος παρατηρείται στην κάλυψη των δικτύων πολύ υψηλής χωρητικότητας (VHCN) και 5G, δε συμβαίνει το ίδιο ωστόσο στον τομέα της διείσδυσης σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών ταχύτητας τουλάχιστον 100 Mbps, η οποία παραμένει πολύ χαμηλή (9%) σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (41%), ενώ απαιτείται περαιτέρω βελτίωση της κάλυψης 5G (66 %), με σκοπό την εξασφάλιση πρόσβασης σε πολύ υψηλών ρυθμών συνδεσιμότητα σε όλη τη χώρα. Αύξηση της τάξης του 2% στον αριθμό των ενεργών χρηστών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (από 67% σε 69%) σημειώθηκε στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, με τη χώρα μας να βρίσκεται 4% πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ (65%). Πρόοδος υπήρξε επίσης στο ποσοστό του πληθυσμού που διαθέτει τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες, όπου η χώρα, με ποσοστό 52%, βρίσκεται κοντά στον ευρωπαϊκό μέσο όρο (54%). Παρόλο που η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες εμφανίζει υστέρηση σε σχέση με τον μέσο όρο της ΕΕ, καθώς μόνο το 39% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (MME) παρουσιάζουν τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης έναντι 55% που είναι ο μέσος όρος της ΕΕ,

²⁵⁹ Βλπ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2022 – Ελλάδα», Διαθέσιμο στο [DESI 2022 Greece_el_efyTi4djg1dKZSrf8LNzeXUE_88749.pdf](https://ec.europa.eu/digital-economy/index_en) (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

ωστόσο το 20% των ΜΜΕ στην Ελλάδα πωλούν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους μέσω διαδικτύου, ποσοστό που υπερβαίνει τον μέσο όρο της ΕΕ (18%)²⁶⁰.

Σύμφωνα με την προαναφερθείσα μελέτη του Διανέοσις²⁶¹ τα κομβικά προβλήματα και οι δυσλειτουργίες που αντιμετωπίζει ο τομέας των ΤΠΕ στη χώρα χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται προβλήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού, όπως για παράδειγμα η έλλειψη ενός διαχρονικού οράματος για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, το κενό μεταξύ ψηφιακής στρατηγικής, σχεδίου δράσης και υλοποίησης, καθώς και ο αναποτελεσματικός σχεδιασμός διεργασιών και η αναντιστοιχία των διαδικασιών που υποστηρίζονται ηλεκτρονικά, από τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην πράξη. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει δομικά προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης, όπως για παράδειγμα το προβληματικό θεσμικό και νομικό πλαίσιο, το οποίο παραδοσιακά δεν εμφανίζεται ως σύμμαχος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα, τα πολλαπλά δικαιολογητικά και οι πολλαπλές εμπλεκόμενες υπηρεσίες, καθώς και η ασάφεια στην εμπλοκή και συμμετοχή των αρμόδιων φορέων. Στην τρίτη κατηγορία συγκαταλέγονται προβλήματα στην κουλτούρα και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως τοποθέτηση στελεχών σε θέσεις ευθύνης που δε βασίζεται συχνά σε αξιολογητικά κριτήρια, κακό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ νομικών, τεχνικών, υπηρεσιών και υπαλλήλων, καθώς και της Διοίκησης με τους πολίτες και ακατάλληλη επικρατούσα κουλτούρα και αντίληψη στη Δημόσια Διοίκηση απέναντι στις ΤΠΕ. Τέλος, στην τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνονται προβλήματα διαχείρισης των Πληροφοριακών συστημάτων, όπως η φιλόδοξη ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων που δεν μπορούν να συντηρηθούν, η χρηματοδότηση έργων χωρίς πρόβλεψη για τη συντήρησή τους και η απουσία ή η μη εφαρμογή κοινών αρχών σχεδιασμού των έργων Πληροφορικής.

Η ύπαρξη των παραπάνω προβλημάτων είναι διαχρονική και συνεχιζόμενη, κάτι το οποίο επιβεβαιώνει και σχετική παλαιότερη μελέτη που εκπόνησε το 2014 το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)²⁶² υπό τον τίτλο «Υιοθέτηση των Τ.Π.Ε. και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα», όπου κατά τη

²⁶⁰ Βλπ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2022 – Ελλάδα», Διαθέσιμο στο [DESI_2022_Greece_el_efyTi4djgldKZSrf8LNzeXUE_88749.pdf](https://ec.europa.eu/economy_finance/DESI_2022_Greece_el_efyTi4djgldKZSrf8LNzeXUE_88749.pdf), σελ. 3, (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

²⁶¹ Βλπ. Δ. Σπινέλλης και συν., 2018, ό.π., σελ. 105-116.

²⁶² Βλπ. IOBE (2014) «Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα», Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών, σελ. 11-12, Διαθέσιμο στο: http://iobe.gr/docs/research/RES_03_10062015_REP_GR.pdf (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

διερεύνηση των παραγόντων που δημιουργούν εμπόδια, διαχρονικά στην υιοθέτηση των ΤΠΕ από τη Δημόσια Διοίκηση, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, εντοπίστηκαν οι τρεις παρακάτω κατηγορίες:

Εμπόδια στην υιοθέτηση ΤΠΕ	
A. Στρατηγικού χαρακτήρα	B. Αδυναμίες στον τεχνικό σχεδιασμό και τον προγραμματισμό
❖ Περιορισμένη πολιτική βούληση για την τόνωση της ψηφιακής ανάπτυξης και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ❖ Ανεπαρκής σχεδιασμός και χρηματοδότηση καθ'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των πληροφοριακών συστημάτων, ❖ Περιορισμένες δράσεις σχετικά με τη διάθεση και αξιοποίηση δημοσίων πληροφοριών και δεδομένων, ❖ Αναποτελεσματικοί μηχανισμοί για την παρακολούθηση οριζόντιων δράσεων που διατρέχουν τη δημόσια διοίκηση και ❖ Έλλειψη συνέχειας των υιοθετούμενων πολιτικών.	❖ Έλλειψη διαλειτουργικότητας και διασύνδεσης ανάμεσα στα διάφορα λειτουργικά συστήματα του δημοσίου τομέα, ❖ Έλλειψη κοινής αρχιτεκτονικής στον δημόσιο τομέα της πληροφορικής, απουσία κοινών προτύπων και πολιτικών συμμόρφωσης για τη χρήση των ΤΠΕ, ❖ Χαμηλή αξιοποίηση των υποδομών των ΤΠΕ, ❖ Κατακερματισμός των συστημάτων των επιχειρήσεων, μεγάλη διασπορά και επικαλύψεις στα λειτουργικά συστήματα της δημόσιας διοίκησης, ❖ Έλλειμμα συνεργασιών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σε εφαρμογές ΤΠΕ και ❖ Πολυπλοκότητα στο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Γ. Εμπόδια στην αποτελεσματική εφαρμογή της υιοθέτησης των ΤΠΕ
❖ Υψηλό κόστος στην εισαγωγή και χρήση των ηλεκτρονικών υποδομών, λόγω έλλειψης κατάλληλων προγραμματικών συμφωνιών και αδειών που να καλύπτουν τις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης, ❖ Πολύπλοκα έργα και υποδομές που χαρακτηρίζονται από διαχειριστικούς και λειτουργικούς περιορισμούς υποδηλώνοντας μια αρνητική σχέση κόστους-οφέλους, ❖ Χρονοβόρες διαδικασίες για τις δημόσιες συμβάσεις, οι οποίες ξεπερνούν τη διάρκεια ζωής των προμηθευόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών ΤΠΕ, οδηγώντας στην υιοθέτηση ξεπερασμένων πλέον ως ένα βαθμό προϊόντων/λύσεων και ❖ Έλλειψη αποτελεσματικής παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των δραστηριοτήτων των ΤΠΕ.

Στην κατεύθυνση της αντιμετώπισης των ανωτέρω προβλημάτων και της άρσης των εμποδίων στην υιοθέτηση των ΤΠΕ κινήθηκε η δημιουργία της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, η οποία εγκρίθηκε με την ΥΑ 120301/ΕΞ 2021 – ΦΕΚ 2894/Β/5-7-2021 και αποτελεί μια καταγραφή των απαραίτητων

παρεμβάσεων στις τεχνολογικές υποδομές του κράτους, στην εκπαίδευση και την κατάρτιση του πληθυσμού, με σκοπό την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο η Ελλάδα αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της Δημόσιας Διοίκησης. Αποστολή της είναι η περιγραφή του οράματος, της φιλοσοφίας και των στόχων της εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρα, ενώ περιγράφει και τις κατευθυντήριες αρχές, το μοντέλο διακυβέρνησης και υλοποίησης αλλά και τους στρατηγικούς άξονες του ψηφιακού μετασχηματισμού²⁶³. Επίσης, η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού προσδιορίζει ένα μεγάλο αριθμό συγκεκριμένων έργων, τα οποία ταξινομούνται σε βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα και ασκούν επίδραση σε όλους τους τομείς δημόσιας πολιτικής, όπως για παράδειγμα στην Υγεία, την Παιδεία, την Οικονομία, το Περιβάλλον και την Ενέργεια. Με αυτό τον τρόπο επιχειρούν να συμβάλλουν θετικά στον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Η διαδρομή μέχρι σήμερα

Ενδεικτικά έργα που έχουν τεθεί σε λειτουργία



Πηγή: [Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 \(digitalstrategy.gov.gr\)](https://digitalstrategy.gov.gr) (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

Η ανάγκη για διευκόλυνση των καθημερινών συναλλαγών των πολιτών και των επιχειρήσεων με το Δημόσιο, οδήγησε στη θέσπιση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr)²⁶⁴ με το άρθρο 52 του Ν. 4635/2019²⁶⁵. Πρόκειται

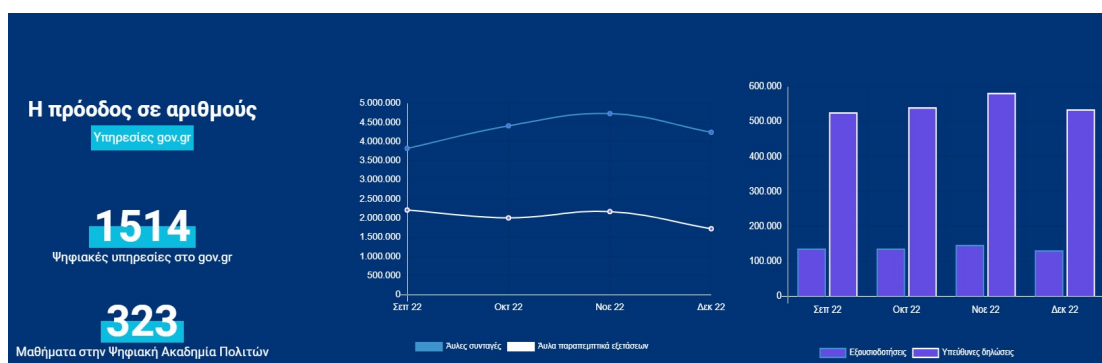
²⁶³ Βλπ. [Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 \(digitalstrategy.gov.gr\)](https://digitalstrategy.gov.gr) (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

²⁶⁴ Βλπ. [Περιγραφή του gov.gr: Γενικά για το gov.gr \(howto.gov.gr\)](https://howto.gov.gr) (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

²⁶⁵ Βλπ. Νόμος 4635/2019 (ΦΕΚ 167/Α/30.10.2019) «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις».

για μία πλατφόρμα η οποία φιλοξενεί όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες των Υπουργείων, φορέων, οργανισμών και Ανεξάρτητων Αρχών του Δημοσίου που παρέχονται ήδη μέσω του διαδικτύου. Κάποιες από τις απευθείας παρεχόμενες ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες είναι αυτής της ηλεκτρονικής υπεύθυνης δήλωσης, της ηλεκτρονικής εξουσιοδότησης και της άυλης συνταγογράφησης. Η πλατφόρμα βρίσκεται σε μία διαρκώς εξελισσόμενη κατάσταση, ενώ στην ολοκληρωμένη της μορφή αναμένεται να αποτελέσει το κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης που θα συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες, ώστε να καταστεί το μοναδικό σημείο επαφής για τις συναλλαγές πολιτών και επιχειρήσεων με τη Δημόσια Διοίκηση.

Στην παρούσα φάση, πολλές ψηφιακές υπηρεσίες παρέχονται από τις ξεχωριστές ιστοσελίδες κάθε φορέα, γεγονός που καθιστά το σύνολο των υπηρεσιών κατακερματισμένο. Παράλληλα, το κοινό δεν είναι καλά ενημερωμένο για όλες τις ψηφιακά παρεχόμενες υπηρεσίες, κάποιες από τις οποίες είναι άγνωστες και η αναζήτησή τους είναι δύσκολη. Επίσης, δεν υπάρχει η απαιτούμενη ομοιομορφία μεταξύ των υπηρεσιών, οι οποίες ακολουθούν διαφορετική φιλοσοφία και διαθέτουν διαφορετική εμφάνιση και λειτουργικότητα (εμπειρία χρήστη), δημιουργώντας δυσκολίες στην παροχή τους σε πολίτες και επιχειρήσεις. Συνεπώς, η υλοποίηση του gov.gr στοχεύει στη διευκόλυνση των συναλλασσόμενων να έρθουν σε επαφή με όλες τις παρεχόμενες από το δημόσιο ηλεκτρονικές υπηρεσίες, με ομοιογένεια και ασφάλεια.



Πηγή: [Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 \(digitalstrategy.gov.gr\)](https://digitalstrategy.gov.gr) (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023)

Στο επίκεντρο του gov.gr είναι οι ανάγκες του πολίτη και των επιχειρήσεων, έτσι η ταξινόμηση των υπηρεσιών πραγματοποιείται με βάση τα γεγονότα της ζωής και όχι την ενδοϋπηρεσιακή οπτική του εκάστοτε φορέα. Ένας δεύτερος τρόπος ταξινόμησης των υπηρεσιών είναι βάσει της οργανωτικής δομής των φορέων που τις παρέχουν ή τις υποστηρίζουν, ώστε να διευκολύνουν τους πολίτες που ήδη γνωρίζουν τη λειτουργία τους.

Στα αναμενόμενα οφέλη από την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης καινοτομίας είναι η καλύτερη και ταχύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πολίτη από τη Δημόσια Διοίκηση μέσω μίας και μοναδικής ψηφιακής πύλης, γεγονός το οποίο θα καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη του προς τις υπηρεσίες γενικά και ειδικότερα προς τις προσφερόμενες ψηφιακές υπηρεσίες. Παράλληλα, θα αυξήσει τη συμμετοχή του πολίτη στις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ θα εξοικειώνεται σταδιακά με τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες, η παρουσία των οποίων γίνεται όλο και πιο εμφανής στην καθημερινή ζωή. Αναφορικά με τη Διοίκηση, η αλλαγή φιλοσοφίας και η υιοθέτηση σύγχρονων και ασύγχρονων μεθόδων εξυπηρέτησης των πολιτών θα συμβάλλει αποφασιστικά στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, θα επιταχύνει τις διαδικασίες και θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της, μειώνοντας τα διοικητικά βάρη και εξοικονομώντας οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Πρόκειται λοιπόν για ένα σπουδαίο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα, πολλά υποσχόμενο, το οποίο αναμένεται να έχει ευεργετικά αποτελέσματα τόσο για το κοινωνικό σύνολο όσο και για τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, συνεπώς αυτό που απομένει είναι να ολοκληρωθεί η υλοποίησή του σύντομα και να γίνουμε όλοι κοινωνοί των τόσο σημαντικών πλεονεκτημάτων και ωφελειών που αναμένεται να παρέχει.

ΜΕΡΟΣ Β

Καλές πρακτικές σε κράτη μέλη της ΕΕ ανά τομέα πολιτικής

Στα τέσσερα κεφάλαια που ακολουθούν έχουν συγκεντρωθεί συνολικά σαράντα καλές πρακτικές από ευρωπαϊκά κράτη, οι οποίες έχουν ομαδοποιηθεί με γνώμονα τον τομέα πολιτικής στον οποίο ανήκουν, από τους οκτώ που μελετώνται. Στο 4^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται καλές πρακτικές που αφορούν στην οργάνωση και τον συντονισμό των κυβερνητικών δομών, καθώς και καλές πρακτικές που έχουν υλοποιηθεί στο πλαίσιο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στο 5^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται καλές πρακτικές που σχετίζονται με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση πολιτικών και πιο ειδικά με την υλοποίηση της οικονομικής πολιτικής του κράτους. Στο 6^ο Κεφάλαιο παρατίθενται καλές πρακτικές στους τομείς της ρυθμιστικής διακυβέρνησης και της καλής νομοθέτησης, καθώς και της διαφάνειας, της ανοιχτής διακυβέρνησης και της καταπολέμησης της διαφθοράς, ενώ στο 7^ο Κεφάλαιο του Μέρους Β' παρατίθενται καλές πρακτικές που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και στην υλοποίηση της ψηφιακής διακυβέρνησης, μέσω της παροχής υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα.

Τα κράτη από τα οποία προέρχονται οι καλές πρακτικές είναι κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με εξαίρεση την Αγγλία, από όπου έχει παρατεθεί μία ενδιαφέρουσα πρακτική, ένεκεν της μακρόχρονης συμμετοχής της στην Ένωση.

Κεφάλαιο 4^ο

4.1 Οργάνωση και συντονισμός των κυβερνητικών δομών

4.1.1 The Tipperary County Council merger (Ιρλανδία)

Τον Ιούνιο του 2014, στο πλαίσιο του Προγράμματος Δράσης «Putting People First»²⁶⁶ πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση των Συμβουλίων της Βόρειας και Νότιας Κομητείας Tipperary²⁶⁷ της Ιρλανδίας, στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης των κυβερνητικών δομών της χώρας. Πρόκειται για μια σημαντική μεταρρύθμιση του ρυθμιστικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Tipperary, η οποία ανακοινώθηκε από την Κυβέρνηση τον Ιούλιο του 2011 και τέθηκε σε ισχύ από τις αυτοδιοικητικές εκλογές του 2014. Αφορούσε στην ίδρυση ενός ενιαίου κομητειακού συμβουλίου στην κομητεία Tipperary²⁶⁸, σε αντικατάσταση των υφιστάμενων Συμβουλίων της Βόρειας και της Νότιας Κομητείας Tipperary. Η μεταρρύθμιση περιλάμβανε επίσης τη συγχώνευση των τοπικών συμβουλίων του Limerick και του Waterford με τα δύο κομητειακά συμβούλια της Tipperary.

Η διαίρεση της κομητείας Tipperary σε δύο διοικητικές περιφέρειες χρονολογείται από τη δεκαετία του 1830, λόγω του μεγέθους της, το οποίο προκαλούσε δυσκολίες στη διακυβέρνησή της. Το 1898, όταν ο νόμος περί Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθιέρωσε το σύστημα των κομητειακών συμβουλίων, η αρχική διαίρεση διατηρήθηκε. Η ύπαρξη χωριστών τοπικών αρχών στο Βόρειο και Νότιο τμήμα της κομητείας Tipperary προϋπήρχε επομένως της ίδρυσης του κράτους.

Μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης του 2008, η μείωση των δαπανών του Δημόσιου τομέα αποτέλεσε κεντρικό στοιχείο της αντιμετώπισης του δημοσιονομικού ελλείμματος και της εξασφάλισης της βιωσιμότητας του εθνικού χρέους από την κυβέρνηση. Το Πρόγραμμα για την Κυβέρνηση του 2011 ανέφερε ότι η καλύτερη συνεργασία μεταξύ των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ήταν πλέον προτεραιότητα, ως μέσο μείωσης του κόστους. Σε αυτό το πλαίσιο ανακοινώθηκαν οι

²⁶⁶ Βλπ. Department of the Environment, Community and Local Government, “*Putting People First- Action Programme for Effective Local Government*”, 10.2012, Διαθέσιμο στο [Putting People First \(thejournal.ie\)](http://thejournal.ie), σελ. 7, (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

²⁶⁷ Βλπ. J. O’ Riordan, R. Boyle, “A case-study of the Tipperary County Council merger”, Local Government Research series no.9, Institute of Public Administration, June 2015, σελ. 6, Διαθέσιμο στο [TIPPERARY MERGER REPORT.pdf \(ipa.ie\)](http://tipperary-merger-report.ipa.ie) (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

²⁶⁸ Βλπ. J. O’ Riordan, R. Boyle, ό.π., σελ. 7.

συγχωνεύσεις των κομητειακών συμβουλίων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Limerick, του Waterford και της Tipperary²⁶⁹.



Πηγή: [Map of Tipperary – BURC](#) (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

Η γενική τάση που επικρατεί τις τελευταίες δεκαετίες στις χώρες του ΟΟΣΑ²⁷⁰ είναι αυτή της μείωσης του αριθμού των τοπικών αρχών και της αύξησης του μεγέθους τους. Οι λόγοι που προβάλλονται για αυτές τις συγχωνεύσεις είναι ότι συνιστούν μια καλή πρακτική για την ενίσχυση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των τοπικών συμβουλίων, τη βελτίωση της διοικητικής και τεχνικής τους ικανότητας, την εξοικονόμηση κόστους και την ενίσχυση, αφενός της λήψης στρατηγικών αποφάσεων, αφετέρου της πολιτικής ισχύος τους εν γένει. Στον αντίποδα, οι αντίπαλοι των συγχωνεύσεων εστιάζουν στον διχαστικό τους χαρακτήρα, στα διφορούμενα αποτελέσματα που προκύπτουν από μελέτες περιπτώσεων και στην υποχώρηση της τοπικής δημοκρατίας και θεωρούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιτυχία ανάλογων εγχειρημάτων τον κατάλληλο σχεδιασμό, την ύπαρξη υψηλού βαθμού κοινωνικής συναίνεσης, τη βιωσιμότητα των νέων

²⁶⁹ Η κομητεία Tipperary είναι η μεγαλύτερη στην ενδοχώρα της Ιρλανδίας, με πληθυσμό 158.754 κατοίκων και έκταση 4.282 τετραγωνικών χιλιομέτρων. Πρόκειται για μια από τις πιο ανεπτυγμένες γεωργικές περιοχές της Ιρλανδίας, ενώ περιλαμβάνει πόλεις που αποτελούν ισχυρά οικονομικά και κοινωνικά σημεία εστίασης, όπως οι Clonmel και Nenagh και πόλεις που αποτελούν κέντρα υπηρεσιών, ζωτικές σημασίας για την τοπική ενδοχώρα, όπως οι Cahir, Carrick on Suir, Cashel, Roscrea, Templemore, Thurles και Tipperary. Το εκτεταμένο δίκτυο πόλεων της Tipperary συμβάλλει στην εξασφάλιση ισχυρών οικονομικών, κοινωνικών και κοινοτικών δεσμών σε ολόκληρη την κομητεία.

Βλπ. J. O' Riordan, R. Boyle, ό.π., σελ. 7.

²⁷⁰ Βλπ. J. O' Riordan, R. Boyle, ό.π., σελ. 8.

συγχωνευμένων οντοτήτων, την ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγών και μετασχηματισμού, καθώς και των πιθανών πηγών συγκρούσεων.

Μετά την οικονομική κατάρρευση της Ιρλανδίας²⁷¹ το 2008, η τρόικα έθεσε ως στόχο τη μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων κατά 12% έως το τέλος του 2014. Έτσι τέθηκαν άμεσα σε ισχύ περικοπές στις προσλήψεις και τους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ θεσπίστηκε και ειδική εισφορά επί των συντάξεων. Επίσης αναπτύχθηκε ένα εκτεταμένο πρόγραμμα μεταρρύθμισης των δημόσιων υπηρεσιών που υποστηρίχθηκε από την Συμφωνία για τη Δημόσια Υπηρεσία (Croke Park Agreement)²⁷², σε συνδυασμό με τη λήψη ορισμένων δεσμεύσεων από την κυβέρνηση έναντι των υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων, ότι δεν θα υπάρξουν περαιτέρω μειώσεις στις αποδοχές τους, ούτε υποχρεωτικές απολύσεις, εφόσον οι δημόσιοι υπάλληλοι παρέμειναν ευέλικτοι όσον αφορά στην αναδιάρθρωση των υπηρεσιών τους.

Το 2010 δημιουργήθηκε το Γραφείο Διαχείρισης Προγραμμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης²⁷³ με σκοπό την υλοποίηση αλλαγών για την εξοικονόμηση πόρων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η ατζέντα των μεταρρυθμίσεων για τα επόμενα πέντε χρόνια είχε σημαντικά αποτελέσματα, μεταξύ των οποίων, τη μεγάλη μείωση του αριθμού των απασχολούμενων στον Δημόσιο τομέα κατά 25% από το 2008 και μετά και μία σειρά σημαντικών διαρθρωτικών, λειτουργικών και δημοσιονομικών μεταρρυθμίσεων.

Τον Οκτώβριο του 2012 δημοσιεύτηκε η έκθεση «Putting People First» από τον Υπουργό Περιβάλλοντος, Κοινοτήτων και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ένα Σχέδιο Δράσης για μία αποτελεσματική Τοπική Αυτοδιοίκηση, με σκοπό να καλύψει τις λειτουργίες, τις δομές, τη χρηματοδότηση, τις επιχειρησιακές ρυθμίσεις, τη διακυβέρνηση, το ρόλο της εκτελεστικής εξουσίας και του εκλεγμένου συμβουλίου, την κατάργηση όλων των δημοτικών και περιφερειακών συμβουλίων και τη δέσμευση απέναντι στις τοπικές κοινότητες. Η διεύρυνση του ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτέλεσε κεντρικό στόχο του μεταρρυθμιστικού προγράμματος, ενώ οι τοπικές αρχές ανέλαβαν ενισχυμένο και πιο σαφή ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη και τη στήριξη των επιχειρήσεων. Ακολούθησε ο ορισμός μιας επιτροπής με σκοπό την αναθεώρηση των εκλογικών ορίων των περιοχών υπό συγχώνευση και τη

²⁷¹ Βλπ. J. O' Riordan, R. Boyle, ό.π., σελ. 9.

²⁷² Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [gov.ie - Croke Park Agreement](https://gov.ie/en/croke-park-agreement) (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

²⁷³ Βλπ. J. O' Riordan, R. Boyle, ό.π., σελ. 9.

διατύπωση συστάσεων σχετικά με τη διαίρεση του Συμβουλίου κάθε περιοχής σε τοπικές εκλογικές περιοχές, καθώς επίσης και την λήψη απόφασης σχετικά με τον αριθμό των εκλεγμένων μελών κάθε Συμβουλίου που θα αντιστοιχούσε σε κάθε εκλογική περιοχή.

Μία άλλη αλλαγή που προέβλεπε η νομοθεσία ήταν η διάλυση των Νομαρχιακών Συμβουλίων Ανάπτυξης και η αντικατάστασή τους από τις Τοπικές Επιτροπές Ανάπτυξης Κοινοτήτων (Local Community Development Committees)²⁷⁴, όπως επίσης και η κατάργηση των οκτώ περιφερειακών αρχών και η παράλληλη αύξηση του αριθμού των περιφερειακών Συνελεύσεων από δύο σε τρεις. Οι εκτεταμένες αλλαγές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση τέθηκαν σε ισχύ από τις αυτοδιοικητικές εκλογές του Μαΐου 2014. Στην κομητεία Tipperary, οι αλλαγές σηματοδότησαν την κατάργηση των Συμβουλίων των πόλεων Clonmel Borough, Carrick-on-Suir, Cashel, Nenagh, Tipperary town, Templemore και Thurles και τη δημιουργία πέντε δημοτικών διαμερισμάτων, των Carrick-on-Suir District, Cashel-Tipperary District, Clonmel District, Nenagh District και της Templemore-Thurles District, ενώ συστάθηκε ένα ενιαίο συμβούλιο στην κομητεία Tipperary.

Η συγχώνευση στηρίχθηκε στην κατάρτιση ενός λεπτομερούς σχεδίου εργασίας²⁷⁵ από την αρμόδια ομάδα σχεδιασμού, η οποία διηύθυνε τη διαβούλευση και διατήρησε ανοικτή επικοινωνία με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στη συγχώνευση. Η ομάδα περιλάμβανε άτομα με εμπειρία σε κάθε θεματική της μεταρρύθμισης, όπως οι ανθρώπινοι πόροι, τα νομικά, οικονομικά και τεχνικά ζητήματα. Η λήψη δύσκολων αποφάσεων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού προϋπέθετε διάθεση διαπραγμάτευσης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ανάπτυξη μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και ενίσχυση της εμπιστοσύνης και υποστήριξη των δύσπιστων εργαζομένων. Ωστόσο, ο σχεδιασμός έγινε με επίκεντρο τους πολίτες και η επιτυχία του εγχειρήματος καθορίστηκε από την ποιότητα των υπηρεσιών που θα ήταν σε θέση να παρέχει τελικά ο νέος οργανισμός.

²⁷⁴ Οι Τοπικές Επιτροπές Ανάπτυξης Κοινοτήτων είναι ομάδες που συγκροτούνται σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης με σκοπό την αξιοποίηση της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας δημόσιων και ιδιωτικών προσώπων και οργανισμών. Αποτελούνται από μέλη και προσωπικό της τοπικής αρχής, άτομα από δημόσιους φορείς που χρηματοδοτούν την περιοχή και άτομα που εκπροσωπούν τα συμφέροντα της τοπικής κοινότητας, από την τοπική κοινότητα και από ομάδες τοπικής ανάπτυξης που χρηματοδοτούνται ή υποστηρίζονται από το δημόσιο τομέα.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [gov - Local Community Development Committees \(LCDs\)](http://www.gov.ie) (www.gov.ie) (Τελευταία πρόσβαση: 27.02.2024).

²⁷⁵ Βλπ. J. O' Riordan, R. Boyle, ό.π., σελ. 12.

Στην ομάδα σχεδιασμού²⁷⁶ της συγχώνευσης συμμετείχαν οι διευθυντές των Συμβουλίων του Βόρειου και Νότιου τμήματος της κομητείας, εκλεγμένα μέλη από τα δύο Συμβούλια, εργαζόμενοι και εκπρόσωποι από τα συνδικάτα εργαζομένων. Το σχέδιο εφαρμογής περιέγραφε τα βήματα που απαιτούνταν προκειμένου να διασφαλιστεί η τήρηση του χρονοδιαγράμματος κατά τη διαδικασία συγχώνευσης, ενώ για την ύπαρξη σαφούς πλαισίου για όλους τους ενδιαφερόμενους τέθηκε ως προτεραιότητα η άμεση επιβεβαίωση του μοντέλου παροχής υπηρεσιών, της δομής και της θέσης των διευθύνσεων στο νέο Συμβούλιο.

Η συγχώνευση παρουσίασε σημαντικές προκλήσεις²⁷⁷. Πολλές εντοπίστηκαν στους όρους υλοποίησης του έργου, σύμφωνα με τους οποίους η ομάδα υλοποίησης έπρεπε να εποπτεύει την παροχή πληροφοριών και τη διαβούλευση με τα εκλεγμένα Συμβούλια, καθώς και τον αντίκτυπο της συγχώνευσης σε ένα ευρύ φάσμα οργανισμών που συνδέονται με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, με γνώμονα τον κυβερνητικό στόχο της μείωσης του κόστους και της μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Από πρακτική άποψη, η συγχώνευση δύο Συμβουλίων, των οποίων τα κύρια κέντρα βρίσκονται σε απόσταση 90 χιλιομέτρων μεταξύ τους, παρουσίασε ιδιαίτερες προκλήσεις, συνεπώς αποφασίστηκε ότι θα πρέπει να διατηρηθούν και οι δύο τοποθεσίες, αλλά με εξορθολογισμό των διοικητικών τους λειτουργιών. Μία εναλλακτική θα ήταν η αντικατάσταση των δημοτικών γραφείων και στις δύο τοποθεσίες από μία νέα κεντρικά τοποθετημένη έδρα, ενώ μία άλλη ήταν η επέκταση του ενός ή του άλλου δημοτικού γραφείου ώστε να φιλοξενήσει όλο το προσωπικό του ενοποιημένου Συμβουλίου. Ωστόσο, καμία εκ των δύο προτάσεων δεν θεωρήθηκε βιώσιμη, λόγω της τότε δεινής οικονομικής κατάστασης της χώρας.

Παράλληλα, πρέπει να σημειωθεί η απουσία καλής διάθεσης για τη συγχώνευση των Συμβουλίων τόσο στο Βόρειο όσο και στο Νότιο τμήμα της κομητείας Tipperary, με το μόνο κοινό που εντοπιζόταν μεταξύ τους να είναι το όνομα, ενώ η κουλτούρα τους ήταν πολύ διαφορετική. Παρ' όλ' αυτά, μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης υπήρξε γενική αποδοχή της πολιτικής απόφασης από τους εμπλεκόμενους και έγινε η αναγκαία προσπάθεια ώστε να ξεπεραστούν οι προκλήσεις κατά την υλοποίησή της.

²⁷⁶ Βλπ. *J. O' Riordan, R. Boyle*, ό.π., σελ. 12-13.

²⁷⁷ Βλπ. *J. O' Riordan, R. Boyle*, ό.π., σελ. 13.

Το χρονοδιάγραμμα του έργου περιλάμβανε καταμερισμό των δράσεων σε τέσσερις φάσεις. Η κατανομή των υπηρεσιών μεταξύ των κέντρων των πόλεων Nenagh και Clonmel, πραγματοποιήθηκε μετά από διαβούλευση της Διοίκησης, των εκπροσώπων των συνδικάτων και των ανώτερων στελεχών με την ομάδα υλοποίησης, η οποία συνέταξε έναν κατάλογο από κριτήρια βάσει των οποίων θα αποφασιζόταν η έδρα των επιμέρους υπηρεσιών.

Κριτήρια για τον καθορισμό της τοποθεσίας των υπηρεσιών	
Πρωταρχικά κριτήρια	Επεξεργασία
Υποστήριξη στα εκλεγμένα συμβούλια	Βελτιστοποίηση της δημοκρατικής εντολής
Παροχή υπηρεσιών	Κινητήριες δυνάμεις υπηρεσιών, εξορθολογισμός, πρωτοβουλίες κοινών υπηρεσιών
Ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού	Υπάρχουσες θέσεις προσωπικού, εφεδρικό προσωπικό υποστήριξης, προσωπικό ειδικών δεξιοτήτων
Χρηματοοικονομικά και οικονομικά	Μεγιστοποίηση της εξοικονόμησης, μείωση και προσαρμογή του κόστους, επίτευξη οικονομικών κλίμακας και εξάλειψη αλληλοεπικαλύψεων, οικονομική ανάπτυξη
Άλλα κριτήρια	
Δημογραφικά	Τοπικό επίπεδο φόρτου εργασίας, πληθυσμιακές τάσεις
Διοικητική εναρμόνιση	Συστέγαση υπηρεσιών εντός μιας Διεύθυνσης, εγγύτητα με άλλες διευθύνσεις
Υποδομές	Απαιτήσεις χώρου
Διάφορα	Ισορροπία μεταξύ τοποθεσιών

Πηγή: J. O' Riordan, R. Boyle, ό.π., σελ. 15.

Μετά από σειρά διαβουλεύσεων η ομάδα κατέληξε στην επιλογή που θεωρήθηκε ότι ανταποκρινόταν καλύτερα στα κριτήρια παροχής υπηρεσιών. Η διασφάλιση της ισορροπημένης απασχόλησης στο Clonmel και στο Nenagh προτάχθηκε, δεδομένης της δέσμευσης ότι στο μέτρο του δυνατού το προσωπικό δεν θα έπρεπε να αλλάζει τοποθεσίες. Έτσι οι υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για τους δρόμους, τις μελέτες, τα χρηματοοικονομικά, τις ψηφιακές τεχνολογίες, την πολιτική προστασία, την υγεία και την ασφάλεια και τις βιβλιοθήκες θα είχαν στο εξής την έδρα τους στο Nenagh, ενώ οι υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για την ύδρευση, το περιβάλλον, την κοινοτική και οικονομική ανάπτυξη, τη στέγαση, τις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό θα είχαν στο εξής την έδρα τους στο Clonmel. Οι αλλαγές είχαν μεγάλο αντίκτυπο στο προσωπικό των υπηρεσιών, συνεπώς η συνεργασία μαζί του κρίθηκε απαραίτητη.

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης τέθηκε σε εφαρμογή ένα νέο μοντέλο παροχής υπηρεσιών²⁷⁸. Δημιουργήθηκαν γραφεία εξυπηρέτησης πελατών στο Clonmel και στο Nenagh με σκοπό την έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση όσο το δυνατόν περισσότερων ερωτημάτων πολιτών προς το συμβούλιο. Το έργο των ομάδων εξυπηρέτησης πελατών υποστηρίχθηκε από την εισαγωγή ενός Συστήματος Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών για την καταγραφή και παρακολούθηση των ερωτημάτων τους. Η νέα προσέγγιση είχε ως στόχο την εξασφάλιση ότι οι πόροι θα κατευθύνονται στην παροχή υπηρεσιών πρώτης γραμμής, ώστε να συντελέσουν στη μείωση του διοικητικού, αλλά και του γενικού κόστους λειτουργίας.

Ο σχεδιασμός της συγχώνευσης αποδείχτηκε αρκετά αποτελεσματικός. Η σύσταση της ομάδας υλοποίησης και η ανάθεση του έργου σε έναν διευθυντή με πλήρη απασχόληση ήταν πολύ σημαντικά βήματα. Το σχέδιο εφαρμογής προέβλεπε την τήρηση ισορροπιών μέσω της ενημέρωσης του προσωπικού ότι δε θα γίνονταν υποχρεωτικές απολύσεις ή μετεγκαταστάσεις μεταξύ των υπηρεσιών των πόλεων Clonmel και Nenagh.

Από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της συγχώνευσης, αυτή κρίνεται ως μέχρι σήμερα επιτυχής. Η ίδρυση του Συμβουλίου της κομητείας Tipperary ολοκληρώθηκε σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα στις 3 Ιουνίου 2014, ενώ δεδομένης της κλίμακας του έργου και του αριθμού των εμπλεκόμενων μερών η διαχείριση της συγχώνευσης έγινε με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Επίσης διαπιστώθηκε ένα καλό επίπεδο συνειδητοποίησης της σημασίας της επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι αλλαγές πραγματοποιήθηκαν εξατομικευμένα, ανά τομέα υπηρεσιών και μετά από προσεκτικό σχεδιασμό. Αναφορικά με το στόχο της εύρυθμης μετάβασης σε μία ενιαία αρχή, η συγχώνευση πραγματοποιήθηκε με παράλληλη διατήρηση της συνέχειας στην παροχή υπηρεσιών και χωρίς να κλείσει απρόβλεπτα οποιαδήποτε Δημόσια υπηρεσία. Ταυτόχρονα, οργανώθηκαν ενημερωτικές εκστρατείες για τους πολίτες σχετικά με τη συγχώνευση και αναλήφθηκαν ορισμένες πρωτοβουλίες για τη διευκόλυνση όσων ενδεχομένως να ζημιώνονταν από το κλείσιμο ορισμένων υπηρεσιών στα δημοτικά συμβούλια και τα γραφεία της περιοχής.

Αναφορικά με την επίτευξη του στόχου²⁷⁹ της μέγιστης μείωσης του κόστους και της αύξησης της αποτελεσματικότητας, αυτός επετεύχθη μέσω της μείωσης των επιπέδων στελέχωσης, που αντιστοιχεί σε εξοικονόμηση 6,1 εκατομμυρίων ευρώ

²⁷⁸ Βλπ. *J. O' Riordan, R. Boyle*, ό.π., σελ. 17.

²⁷⁹ Βλπ. *J. O' Riordan, R. Boyle*, ό.π., σελ. 39.

ετησίως, με τα 4,8 εκατ. ευρώ από αυτά να προέρχονται από το μειωμένο κόστος μισθοδοσίας. Μέχρι τον Φεβρουάριο του 2015 εξοικονομήθηκαν περισσότερα από 3 εκατ. ευρώ, γεγονός που οφείλεται στις αποχωρήσεις που έγιναν από τη στιγμή που ανακοινώθηκε η συγχώνευση, μείον τις θέσεις που αναπληρώθηκαν με την έγκριση του Τμήματος Περιβάλλοντος, Κοινότητας και Τοπικής Κυβέρνησης.

Το κόστος της συγχώνευσης περιλάμβανε εφάπαξ δαπάνες για ψηφιακή εναρμόνιση, διοικητικές βελτιώσεις και εταιρική επωνυμία ύψους 1,7 εκατ. ευρώ και υπήρξε χαμηλότερο από τις προβλέψεις. Οι επαναλαμβανόμενες δαπάνες, που προκλήθηκαν από την εναρμόνιση των εταιρικών ποσοστών στην περιοχή που καταλάμβανε πριν το Συμβούλιο του Βόρειου Tipperary στο επίπεδο που ίσχυε στην περιοχή του Νότιου Tipperary είναι 330.000 ευρώ σε ετήσια βάση.

Αναφορικά με το στόχο της μεγιστοποίησης της διοικητικής ικανότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ώστε να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη της Tipperary συνολικά, επιχειρήθηκε η ενίσχυση της συμμετοχής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον οικονομικό σχεδιασμό και την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων στην περιοχή. Το νέο Συμβούλιο της κομητείας Council, λόγω της στρατηγικής του θέσης στο κέντρο της νέας Νότιας Περιφέρειας, δεσμεύθηκε να συμβάλει τα μέγιστα στην περιφερειακή οικονομική και χωρική ανάπτυξη. Το νέο εταιρικό σχέδιο δράσης εγκρίθηκε από το Συμβούλιο τον Μάρτιο του 2015 και έθεσε το πλαίσιο για ενισχυμένη οικονομική και κοινοτική ανάπτυξη στο ενιαίο Συμβούλιο της κομητείας Tipperary.

Η συνειδητοποίηση των ωφελειών είναι κρίσιμη για τη διατήρηση του ηθικού και της δέσμευσης του προσωπικού, το οποίο συχνά αντιμετώπισε ψυχολογική κόπωση εξαιτίας της συγχώνευσης. Η παλιά δομή των δύο Συμβουλίων εμποδίζει την ικανότητα της Tipperary να προωθήσει αποτελεσματικά την οικονομική, κοινωνική και φυσική ανάπτυξή της. Το νέο Συμβούλιο διαθέτει μεγαλύτερη επιρροή και ισχυρότερη θέση για πρόσβαση σε χρηματοδότηση, ενώ λόγω της στρατηγικής του θέσης αναμένεται ότι θα μπορέσει να προσελκύσει περισσότερες επενδύσεις. Η προώθηση του τουρισμού είναι επίσης πιο εύκολη τώρα που η κομητεία βρίσκεται σε πιο πλεονεκτική θέση, ώστε να επωφεληθεί από την παγκόσμια αναγνώριση για το όνομα και το εμπορικό σήμα της «Tipperary».

Για τη Διοίκηση του νέου Συμβουλίου η αύξηση του αριθμού του προσωπικού σημαίνει ότι μπορεί να αναλάβει ευκολότερα πρωτοβουλίες που αποφέρουν έσοδα, όπως η διαχείριση κοινών υπηρεσιών. Για το προσωπικό του Συμβουλίου, ο μεγαλύτερος οργανισμός θα προσφέρει μεγαλύτερες ευκαιρίες για επαγγελματική

εξέλιξη, ωστόσο κάποιες φορές αυτές μπορεί να βρίσκονται στην άλλη άκρη της κομητείας. Επίσης, οι ευκαιρίες για διάχυση της τεχνογνωσίας εντός μιας ευρύτερης δεξαμενής προσωπικού και η ευκαιρία που παρέχεται να εργαστούν περισσότεροι άνθρωποι πόροι σε συγκεκριμένα έργα, ενισχύουν τις αναπτυξιακές προοπτικές της Tipperary.

Τέλος, για την εξασφάλιση της επιτυχίας ενός τέτοιου εγχειρήματος πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη τυχόν πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των οργανισμών που πρόκειται να συγχωνευθούν, καθώς κάτι τέτοιο μπορεί να έχει τεράστιο αντίκτυπο στην ενοποίησή τους. Διαφορετικά στυλ Διοίκησης και διαφορετικές προσεγγίσεις στην παροχή υπηρεσιών πρέπει να συνδυαστούν, κάτι που μπορεί να συναντήσει σημαντικές δυσκολίες. Ωστόσο η εμπειρία από τη συγχώνευση των δύο συμβουλίων στην Tipperary έδειξε ότι στο τέλος προέκυψε ένας νέος τρόπος λειτουργίας, ο οποίος άντλησε τα καλύτερα στοιχεία των Συμβουλίων, τα οποία και συνένωσε, ενώ η αξιοποίηση της υποστήριξης και της καλής θέλησης του προσωπικού υπήρξε καταλυτική για την επιτυχία αυτής της φιλόδοξης μεταρρύθμισης.

Η συγχώνευση των Συμβουλίων στην κομητεία Tipperary της Ιρλανδίας αποτελεί ένα παράδειγμα καλής πρακτικής που μπορεί να ωφελήσει πολλαπλά την Ελλάδα, στο επίπεδο της διοικητικής αναδιάρθρωσης και βελτίωσης της Τοπικής της Αυτοδιοίκησης. Η απλοποίηση των διοικητικών δομών σε περιοχές όπου υπάρχουν πολλές Τοπικές και Περιφερειακές αρχές, οι οποίες ενδέχεται να δημιουργούν διοικητική σύγχυση και αναποτελεσματικότητα, μπορεί να συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην καλύτερη κατανομή των πόρων, στην εξοικονόμηση χρημάτων και στην αποφυγή περιττών επικαλύψεων μεταξύ Δήμων και Περιφερειών. Παράλληλα, μια τέτοια συγχώνευση θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερη διαχείριση των πόρων για την ανάπτυξη τοπικών υποδομών και προγραμμάτων και σε περισσότερες ευκαιρίες για στοχευμένα αναπτυξιακά προγράμματα. Μέσω της δημιουργίας ενός μεγαλύτερου και ενιαίου φορέα Διοίκησης αναμένεται να επιτευχθεί ένας περισσότερο στρατηγικός σχεδιασμός και εφαρμογή πολιτικών, καθώς οι αποφάσεις θα λαμβάνονται με βάση την συνολική εικόνα της περιοχής και όχι μόνο τοπικά, ενώ θα ενισχυθεί και η συμμετοχή των πολιτών στην λήψη αποφάσεων, καθιστώντας τη Διοίκηση πιο αντιπροσωπευτική και αποτελεσματική.

Επιπλέον, καθώς στην Ελλάδα κάποιες φορές παρατηρείται η ανάπτυξη ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ των γειτονικών Δήμων ή Περιφερειών, μία ανάλογη

συγχώνευση όπως αυτή της κομητείας Típpereary μπορεί να ευνοήσει τη συνεργασία και την επίλυση κοινών προβλημάτων, όπως η ανάπτυξη υποδομών ή η προστασία του περιβάλλοντος, μειώνοντας τις αντιπαραθέσεις και επιτρέποντας μεγαλύτερη συνέργεια για κοινές αναπτυξιακές στρατηγικές. Τέλος, η ενοποίηση των Τοπικών αρχών μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη οικονομική ανθεκτικότητα, καθώς οι οικονομικές δυσκολίες που μπορεί να πλήττουν έναν μικρό Δήμο ή Περιφέρεια, μπορούν να εξομαλυνθούν μέσω της ενίσχυσης μιας μεγαλύτερης και πιο οργανωμένης Διοίκησης, ειδικά σε νησιωτικές ή ορεινές περιοχές, προσφέροντας έτσι ευκαιρίες για ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

4.1.2 Καινοτόμος προληπτική διακυβέρνηση: προς έναν νέο τρόπο διακυβέρνησης στη Φινλανδία (Φινλανδία)

Οι συνεχείς προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή, η μετανάστευση, οι πανδημίες και η γεωπολιτική ασφάλεια, απαιτούν την ανάληψη άμεσων δράσεων δημόσιας πολιτικής από τις κυβερνήσεις. Για την αντιμετώπιση αυτών των πολύπλοκων και νέου τύπου αναδυόμενων προβλημάτων, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), έχει καθορίσει, μέσα από έρευνές του, ένα πλαίσιο αρχών οι οποίες ενσωματώνουν ικανότητες πρόβλεψης στη Δημόσια Διακυβέρνηση και τη διαχείριση της πολιτικής. Το πλαίσιο αυτό είναι γνωστό ως Καινοτόμος Προληπτική Διακυβέρνηση και για την αποτελεσματική του εφαρμογή ως προαπαιτούμενο θεωρείται η ύπαρξη βούλησης για αποδοχή της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας και η προώθηση των κατάλληλων εργαλείων και τρόπου διακυβέρνησης για την κατανόηση των νέων εξελίξεων, όταν αυτές εμφανίζονται, υιοθετώντας μια προληπτική στάση αντιμετώπισής τους.

Η Φινλανδία αποτελεί μία χώρα διεθνώς αναγνωρισμένη για τα επιτεύγματά της στη Μεταρρύθμιση του Δημόσιου τομέα και για την εστίασή της στη συνεχή βελτίωση της Δημόσιας Διακυβέρνησης²⁸⁰. Χαρακτηρίζεται από υψηλό σεβασμό για το κράτος δικαίου, την ανθρώπινη ανάπτυξη, τη δημοκρατική ακεραιότητα και τα υψηλά επίπεδα διοικητικής δεοντολογίας, κατέχοντας ηγετική θέση σε πολλές διεθνείς συγκρίσεις. Ένας από τους τομείς στους οποίους η φινλανδική κυβέρνηση

²⁸⁰ Βλπ. Observatory of Public Sector Innovation, “*Anticipatory innovation governance: Towards a new way of governing in Finland*”, 12.06.2022, Διαθέσιμο στο [Anticipatory innovation governance: Towards a new way of governing in Finland - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd-opsi.org/publications/anticipatory-innovation-governance-towards-a-new-way-of-governing-in-finland-observatory-of-public-sector-innovation/) και OECD, “*Anticipatory innovation governance : towards a new way of governing in Finland. A summary report.*”, (06.2022), σελ. 6, Διαθέσιμο στο: [OECD-Finland-Anticipatory-Report-FINAL.pdf \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd-opsi.org/publications/anticipatory-innovation-governance-towards-a-new-way-of-governing-in-finland-observatory-of-public-sector-innovation/) (Τελευταία πρόσβαση: 19.04.2024).

έχει εντοπίσει την ανάγκη βελτίωσης αφορά στην πρόβλεψη και στις συστημικές προσεγγίσεις πολύπλοκων προβλημάτων.

Κατά την περίοδο 2020-2021, πραγματοποιήθηκε μία αξιολόγηση του συστήματος διακυβέρνησης της Φινλανδίας από τον ΟΟΣΑ, η οποία εστίασε τόσο στα θετικά στοιχεία, όσο και στις ελλείψεις στο ευρύτερο σύστημα χάραξης πολιτικής και καθοδήγησης του Δημόσιου τομέα στη χώρα, τα οποία μπορεί να εμποδίζουν ή να βοηθούν στην εφαρμογή μιας προσέγγισης προώθησης της καινοτομίας στο φινλανδικό πλαίσιο. Αυτή η αρχική έρευνα εντόπισε έξι κύριους τομείς προκλήσεων για τη φινλανδική κυβέρνηση.

Ο πρώτος περιλαμβάνει την ανάγκη υπέρβασης των κενών στον αντίκτυπο της στρατηγικής πρόβλεψης, μέσω της ενσωμάτωσης των μελλοντικών προοπτικών και της πρόβλεψης στις βασικές στρατηγικές διαδικασίες, την καινοτομία και τον πειραματισμό. Ο δεύτερος, την προώθηση της ανάπτυξης εναλλακτικών πολιτικών που συνδέονται με τις μελλοντικές προκλήσεις μέσω της συστηματικής συμμετοχής των πολιτών και άλλων ενδιαφερομένων στη δημιουργία πολιτικών με προσανατολισμό στο μέλλον. Ο τρίτος, την ενίσχυση της ικανότητας των δημοσίων υπαλλήλων να προβληματίζονται και να ενεργούν με βάση τις μελλοντικές προκλήσεις πολιτικής, αυξάνοντας την πρόσβαση και την εμπειρία τους μέσω προσεγγίσεων και εργαλείων καινοτόμου προληπτικής διακυβέρνησης. Ο τέταρτος, τη διασφάλιση ότι οι παραδοσιακοί μηχανισμοί καθοδήγησης της κυβερνητικής πολιτικής - στρατηγικοί, δημοσιονομικοί και νομικοί - δεν εμποδίζουν τη διερεύνηση εναλλακτικών πολιτικών και την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων. Ο πέμπτος, την αξιοποίηση των μηχανισμών προληπτικής διακυβέρνησης, ώστε να καταστεί δυνατή η συλλογική κατανόηση και υποστήριξη πολύπλοκων και μακροπρόθεσμων ζητημάτων πολιτικής, σε όλο τον κύκλο πολιτικής και ο τελευταίος, την αντιμετώπιση των κυβερνητικών σιλό και τη δημιουργία νέων τρόπων συνεργασίας για την εξέταση των αναδυόμενων προβλημάτων με διακυβερνητικό τρόπο.

Για την απόκτηση μεγαλύτερης κατανόησης και την ανάληψη πιλοτικών πρωτοβουλιών για την οικοδόμηση της ικανότητας πρόβλεψης της Φινλανδίας, ορίστηκαν τέσσερις τομείς πολιτικής ως μελέτες περίπτωσης, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται η συνεχής μάθηση, η ουδετερότητα στη χρήση του άνθρακα, η ευημερία των παιδιών και η επίτευξη αгаστικής συνεργασίας μεταξύ πολιτικών και δημόσιων λειτουργών.



Πηγή: [Anticipatory innovation governance: Towards a new way of governing in Finland - Observatory of Public Sector Innovation \(oe.cd-opsi.org\)](https://oe.cd/FINfuture) (Τελευταία πρόσβαση: 26.04.2024).

Σε κάθε περίπτωση παρέχονται ουσιαστικά και τεκμηριωμένα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση της προληπτικής καινοτομίας, εξηγώντας τον τρόπο με τον οποίο οι Δομές Διακυβέρνησης της Φινλανδίας μπορούν να αντιμετωπίσουν τα μεταβαλλόμενα δεδομένα, τις νέες προσδοκίες των πολιτών, την αβεβαιότητα από ενδεχόμενες μελλοντικές διαταραχές και μια ποικιλία προτιμώμενων επιλογών για το μέλλον που επιθυμεί η χώρα. Επιπλέον, παρέχουν εξατομικευμένες πρακτικές προτάσεις για την ενίσχυση της ικανότητας της Φινλανδίας για Καινοτόμο Προληπτική Διακυβέρνηση, με σκοπό την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προκλήσεων πολιτικής.

Η αυτοματοποίηση, η κλιματική αλλαγή και η γήρανση του πληθυσμού επηρεάζουν έντονα τον κόσμο της εργασίας, με αποτέλεσμα την ενδεχόμενη εξαφάνιση ορισμένων θέσεων εργασίας και καθηκόντων σε κάποιους τομείς και την εμφάνιση άλλων, που απαιτούν την ενσωμάτωση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Υπό αυτό το πρίσμα, η Φινλανδία αναγνώρισε την ανάγκη για μια μεταρρύθμιση στον τομέα της διαρκούς μάθησης²⁸¹ με σκοπό τη δημιουργία ενός συστήματος που θα μπορεί να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις αλλαγές της ζήτησης για δεξιότητες και μάθηση στην αγορά εργασίας, αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία. Το έργο ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2019 και ήταν τετραετούς διάρκειας. Στο πλαίσιο της υλοποίησής του διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο η Καινοτόμος Προληπτική Διακυβέρνηση θα μπορούσε να διευκολύνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή της μεταρρύθμισης της συνεχούς μάθησης. Τα αποτελέσματά του οδήγησαν στον προσδιορισμό ενός συστήματος διακυβέρνησης με δύο σκέλη, όπου το ένα εμπλέκει βασικούς κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς ενδιαφερόμενους φορείς στον

²⁸¹ OECD, ό.π., (06.2022), σελ. 22-25.

συντονισμό για τη λήψη αποφάσεων, ενώ το άλλο διασφαλίζει τον εντοπισμό και την ερμηνεία των σχετικών πληροφοριών πρόβλεψης μέσω συνεργατικών διαδικασιών.

Ένας από τους στόχους της χώρας είναι η επίτευξη ουδετερότητας στη χρήση άνθρακα²⁸² έως το 2035 και η ανάδειξή της ως την πρώτη κοινωνία πρόνοιας στον κόσμο που δεν χρησιμοποιεί ορυκτά καύσιμα²⁸³. Για να επιτευχθεί ο στόχος κρίθηκε αναγκαία η υιοθέτηση ενός μοντέλου Διακυβέρνησης που να διαθέτει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να ενεργεί άμεσα και αποτελεσματικά κάθε φορά που αναδύεται μία νέα αλλαγή στις συνθήκες εντός και εκτός της χώρας. Για τον λόγο αυτό, η κυβέρνηση της Φινλανδίας επιδίωξε να συνεργαστεί με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, ώστε να διερευνήσει, σε αυτή την πιλοτική μελέτη περίπτωσης, τον τρόπο που θα μπορούσε να εφαρμοστεί η διαχείριση της πρόβλεψης της καινοτομίας για την υποστήριξη της μετάβασης της χώρας στην ουδετερότητα του άνθρακα. Για την ανάπτυξη προληπτικών στρατηγικών για την ουδετερότητα του άνθρακα, τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν την ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα στη δημιουργία ευθύνης και επείγουσας ανάγκης για δράση, στη συνεργασία και τη συνοχή, στην ανάπτυξη ικανοτήτων, στην ενσωμάτωση πράσινων φορολογικών πρακτικών στην επικρατούσα πολιτική και στον ολιστικό μεσοπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό.

Αναφορικά με το όραμα για μια φιλική προς το παιδί και την οικογένεια Φινλανδία, η χώρα δημοσίευσε την πρώτη της Εθνική Στρατηγική για το Παιδί τον Φεβρουάριο του 2021. Στόχος ήταν αυτό το όραμα να καλύπτει κυβερνητικές θητείες και να υπερβαίνει τα διοικητικά όρια, ενώ η πραγματοποίησή του ακολουθεί τις αλλαγές στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του τομέα της κοινωνικής πρόνοιας²⁸⁴ της Φινλανδίας, η οποία επανεξετάζει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και συντονίζονται οι υπηρεσίες ευημερίας των παιδιών. Η διαχείριση της προληπτικής καινοτομίας έχει ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο αυτό, λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης της παιδικής ηλικίας και της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας που

²⁸² Η ουδετερότητα του άνθρακα αφορά στην επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και στην απορρόφηση άνθρακα σε συλλέκτες διοξειδίου. Για την επίτευξη μηδενικών εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, θα πρέπει να αντισταθμιστούν οι παγκόσμιες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου από την αποθήκευση διοξειδίου του άνθρακα.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Τι είναι η ουδετερότητα του άνθρακα και πώς μπορεί να επιτευχθεί έως το 2050; | Θέματα | Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 26.04.2024).

²⁸³ OECD, ό.π., (06.2022), σελ. 26-28.

²⁸⁴ Βλπ. [Finland's Sote reform supports integration between primary and specialised services – Children at Risk \(cbss.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.04.2024).

υφίσταται στις πολιτικές που επηρεάζουν τους ανθρώπους στην αρχή της ζωής τους. Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης²⁸⁵ ανέδειξε τον τρόπο με τον οποίο η χώρα θα μπορούσε να αντιμετωπίσει τις υφιστάμενες προκλήσεις και παράλληλα να προετοιμαστεί για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των μελλοντικών γενεών, μέσω της εφαρμογής ορισμένων από τους μηχανισμούς της Καινοτόμου Προληπτικής Διακυβέρνησης. Η ανάλυση υποδεικνύει την ανάγκη να δοθεί έμφαση στους μηχανισμούς του δημόσιου συμφέροντος και της συμμετοχής και ευαισθητοποίησης, των δικτύων και των συμπράξεων, καθώς και των εργαλείων και μεθόδων, που αποτελούν τους κατάλληλους μηχανισμούς για την ενσωμάτωση μιας πιο περιεκτικής και μακροπρόθεσμης προοπτικής. Αυτό θα οδηγήσει στον σχεδιασμό δράσεων, όπως αποστολές για την ευημερία των παιδιών, οικοδόμηση οικοσυστημάτων και ανταλλαγές εμπειριών για την διασφάλιση μίας υψηλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών.

Για τη χάραξη πολιτικής με προσανατολισμό στο μέλλον, αρμόδια είναι η «συμμαχία των προθύμων», η οποία συνυπάρχει με τις παραδοσιακές διαδικασίες και μηχανισμούς χάραξης πολιτικής. Το κυριότερο ζήτημα είναι η εύρεση του βέλτιστου τρόπου συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων φορέων εντός της φινλανδικής κυβέρνησης για την προληπτική χάραξη πολιτικής και ποιες μορφές συνεργασίας μεταξύ δημόσιων λειτουργών και πολιτικών θα μπορούσαν να είναι οι πιο κατάλληλες. Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης ήταν η συμβολή στην ενίσχυση της προληπτικής ικανότητας της Φινλανδίας και στην ανάπτυξη του μοντέλου της Καινοτόμου Προληπτικής Διακυβέρνησης, αξιολογώντας τον τρόπο με τον οποίο η πολιτικοδιοικητική συνεργασία θα μπορούσε να ενσωματωθεί στο μοντέλο. Από τη μελέτη που πραγματοποιήθηκε προτάθηκε ο διορισμός ενός αντικειμενικού διαμεσολαβητή για τους διαλόγους, ο οποίος να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη και των δύο πλευρών, η καθιέρωση μιας ειδικής διαδικασίας για τη διασύνδεση μεταξύ πολιτικών και δημόσιων υπαλλήλων στην αρχή μιας νέας θητείας και η ενσωμάτωση των προβλέψεων σε υφιστάμενες στιγμές αναζήτησης στο μέλλον, όπως για παράδειγμα κατά την ανάπτυξη του κυβερνητικού προγράμματος.

Το σύνολο των μελετών περίπτωσης και η ανάλυσή τους, σε συνδυασμό με την αναθεώρηση του μοντέλου της Καινοτόμου Προληπτικής Διακυβέρνησης, καταλήγει σε μία δέσμη δράσεων που μπορεί να αναλάβει η φινλανδική κυβέρνηση

²⁸⁵ OECD, ό.π., (06.2022), σελ. 29-31.

για να επισπεύσει την ενσωμάτωση της ικανότητας προληπτικής διακυβέρνησης σε ολόκληρη την κυβέρνηση. Σε αυτές συγκαταλέγεται²⁸⁶ η συστηματοποίηση της διαδικασίας μετάβασης από τη μία κυβέρνηση στην άλλη, για τη βελτίωση της συνέχειας των μακροπρόθεσμων μεταρρυθμίσεων και της θεσμικής μνήμης, μέσω ενός αποθετηρίου γνώσεων γύρω από τις μακροπρόθεσμες μεταρρυθμίσεις και τα ζητήματα πρόβλεψης, σε συνδυασμό με μια πιο δομημένη διαδικασία μετάβασης, που θα περιλαμβάνει ευκαιρίες για οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η οποία θα επέτρεπε στις κυβερνήσεις να αξιοποιήσουν τις επιτυχίες και να μάθουν από τις αστοχίες των προκατόχων τους. Επίσης, η ανάπτυξη νέων μεθόδων και προσεγγίσεων Διακυβέρνησης για τον σχεδιασμό λύσεων σε αναδυόμενα προβλήματα, μέσω της δημιουργίας μίας Διακυβερνητικής Επιτροπής για τη συζήτησή τους από την ανώτερη ηγεσία, η οποία θα συνέβαλε θετικά στη νομιμοποίηση της χρήσης προληπτικών προσεγγίσεων και στη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των σιλό, μέσω μιας κοινά αποδεκτής μεθοδολογίας για τη διάγνωση και την κατανόηση των αναδυόμενων προβλημάτων πολιτικής.

Ακόμα, προτάθηκε η καθιέρωση δομών για τακτική, συλλογική λήψη αποφάσεων, οραματισμό και διερεύνηση εναλλακτικών λύσεων. Η διαμόρφωση ενός συλλογικού αισθήματος ευθύνης μεταξύ των κυβερνητικών δομών, καθώς και των πολιτικών και των δημόσιων λειτουργών, πρέπει να θεσμοθετηθεί με σκοπό την κατανόηση των κινητήριων δυνάμεων της αλλαγής και τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής συνδιαμόρφωσης πολιτικής. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη συντονισμού από το κέντρο και ισότιμης συμμετοχής των υπουργείων που είναι αρμόδια για τα θέματα πολιτικής που συζητούνται. Οι συνεργατικές διαδικασίες ενισχύουν τη διερεύνηση εναλλακτικών λύσεων, οδηγώντας σε πιο ισχυρές πολιτικές αποφάσεις, που λαμβάνουν υπόψη πιθανές μελλοντικές αλλαγές, ενώ συμβάλλουν και στην οικοδόμηση υψηλών επιπέδων εμπιστοσύνης μεταξύ των κυβερνητικών δομών. Επιπλέον, πρόσφορη θεωρείται η δοκιμή νέων προσεγγίσεων για την κατανομή των δημοσιονομικών πόρων σε αναδυόμενα φαινόμενα, όπως προσεγγίσεις δημοσιονομικού σχεδιασμού και ιεράρχησης των επενδύσεων που μπορούν να διερευνούν και να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα με πιο συστηματικό τρόπο. Για την αντιμετώπιση σύνθετων, ευρείας κλίμακας και ασταθών φαινομένων, κρίνεται

²⁸⁶ OECD, ό.π., (06.2022), σελ. 41-43.

αναγκαία η κατανομή των πόρων με τρόπο που να ενθαρρύνει τον πειραματισμό και τη διακρατική συνεργασία.

Επίσης, η περαιτέρω ενεργοποίηση ρυθμιστικών προσεγγίσεων για την υποστήριξη του πειραματισμού, ώστε να μην αποτελεί η νομοθεσία εμπόδιο, αλλά αρωγό στην εφαρμογή καινοτόμων λύσεων, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Δικαιοσύνης και η υλοποίηση προγραμμάτων με επίκεντρο την βελτίωση της ηγεσίας στον Δημόσιο τομέα, του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος και των εμπειρογνομόνων που είναι αρμόδιοι για να πραγματοποιούν προβλέψεις και να υλοποιούν καινοτόμες λύσεις, θα στηρίξουν την ανάπτυξη της ικανότητας προληπτικής καινοτομίας. Σε αυτό θα συμβάλλει και ο επανασχεδιασμός των ρόλων των ηγετών, με ιδιαίτερη έμφαση στα μεσαία στελέχη, ώστε να δημιουργηθεί χώρος για τις προληπτικές προσεγγίσεις και να επιταχύνει την εφαρμογή τους. Ακόμα, αναγκαία κρίνεται η ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών για τη θεσμοθέτηση μεθόδων συμμετοχής των πολιτών και άλλων ενδιαφερομένων μερών, ώστε να εξετάζονται από νωρίς οι εναλλακτικές λύσεις πολιτικής και να παρέχεται βοήθεια στους δημόσιους φορείς για τη διευκόλυνση των συζητήσεων και των προσπαθειών δημιουργίας συλλογικής συνείδησης. Οι διαβουλεύσεις και η πραγματοποίηση συζητήσεων, όπου τόσο οι πολιτικοί, όσο και οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να συμβάλουν στη γνώση γύρω από τις μελλοντικές εξελίξεις και να αξιοποιήσουν συλλογικά τις διαθέσιμες γνώσεις, θα πρέπει να αποτελέσουν τακτικό μέρος της διαδικασίας Διακυβέρνησης.

Για τη σύνδεση του συστήματος πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων με τη χάραξη πολιτικής μπορεί να πραγματοποιηθεί κατάρτιση σε θέματα ανάλυσης μελλοντικών προοπτικών και πρόβλεψης για εμπειρογνώμονες, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και ανώτερα στελέχη στο δημόσιο τομέα και κατ' αυτό τον τρόπο, να συμβάλει θετικά και στη γεφύρωση του χάσματος επιπτώσεων, βελτιώνοντας την εμπιστοσύνη στη χρήση των προσεγγίσεων πρόβλεψης. Τα υπουργεία και οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνονται από το Κέντρο Διακυβέρνησης να εμπλέκουν περισσότερους εξωτερικούς και διεθνείς εμπειρογνώμονες στις εργασίες τους, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στην ποικιλία των προοπτικών και να διατηρήσει την εστίαση σε ένα μακροπρόθεσμο όραμα.

Τα ανωτέρω σημεία δράσης δηλώνουν την ανάγκη για σημαντικές επενδύσεις στο Σύστημα Διακυβέρνησης της Καινοτομίας στη Φινλανδία και ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων για την αντιμετώπιση των πιέσεων του ταχέως εξελισσόμενου και ευμετάβλητου πολιτικού περιβάλλοντος. Αυτό ισχύει για κάθε

χώρα που προσπαθεί να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος διακυβέρνησής της, γι' αυτό ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης ενθαρρύνει τις κυβερνήσεις να διδαχθούν από τη φινλανδική εμπειρία και να εμπνευστούν από την προθυμία της να κατανοήσει την Καινοτόμο Προληπτική Διακυβέρνηση, ως μια πρακτική που πρέπει να βρίσκεται πάντα ψηλά στην κυβερνητική ατζέντα.

Η υιοθέτηση της Καινοτόμου Προληπτικής Διακυβέρνησης από την Ελλάδα, ακολουθώντας το παράδειγμα της Φινλανδίας, μπορεί να συμβάλει θετικά στην οργάνωση και τον συντονισμό των κυβερνητικών της δομών με πολλούς τρόπους. Ένας από αυτούς είναι κατά την πρόβλεψη και αντιμετώπιση κρίσεων, δίνοντας έμφαση στη χρήση των δεδομένων, της τεχνολογίας και της ανάλυσης κινδύνων ώστε να προβλέπει πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν πλήρως. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην Ελλάδα, όπου η διαχείριση φυσικών καταστροφών απαιτεί άμεσο και συντονισμένο μηχανισμό, ο οποίος έχει πολλές φορές αποτύχει στο παρελθόν μετρώντας πολλαπλές απώλειες. Επίσης, η Καινοτόμος Προληπτική Διακυβέρνηση προωθεί τη διαλειτουργικότητα των υπηρεσιών του Δημοσίου τομέα μέσω ενιαίων πλατφορμών και την ανταλλαγή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην αποφυγή της επικάλυψης αρμοδιοτήτων, στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Παράλληλα, καθώς βασίζεται στη χρήση ανοιχτών δεδομένων και στο συμμετοχικό σχεδιασμό πολιτικής, μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη στόχευση των πολιτικών και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στους θεσμούς. Τέλος, η υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης από τη χώρα μας θα τη βοηθήσει να οικοδομήσει θεσμούς και δομές που θα είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν σε μακροχρόνιες προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή ή η δημογραφική γήρανση, γεγονός που αναμένεται να έχει θετική επίδραση στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του κράτους και στην ευελιξία του κατά την αλλαγή πολιτικών.

4.1.3 Συνεργασία μεταξύ της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης και των ομόσπονδων κρατών (Αυστρία)

Ο Ομοσπονδιακός Κρατικός Διάλογος (Bundeslander dialog) αποτελεί μία πλατφόρμα που έχει καθιερωθεί για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υπουργείων και των ομόσπονδων κρατών της Αυστρίας, στον τομέα της επιστήμης,

της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας και έχει επεκταθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να συμπεριλάβει τον κύκλο όλων των ενδιαφερόμενων ιδρυμάτων της χώρας.

Αποστολή της πλατφόρμας είναι να συμβάλλει στην υλοποίηση της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», η οποία επικεντρώνεται στην έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς ανάπτυξη και έχει ως στόχο την ενσωμάτωση της έννοιας της έξυπνης εξειδίκευσης στην κυβερνητική ατζέντα κάθε ευρωπαϊκής περιφέρειας. Καθώς η έννοια της έξυπνης ανάπτυξης σηματοδοτεί την προσπάθεια για μακροχρόνιες διαρθρωτικές αλλαγές που βασίζονται στη γνώση και την καινοτομία, η πολιτική για την επιστήμη και την έρευνα δεν αποτελούν πλέον απομονωμένους τομείς πολιτικής, αλλά το πρίσμα μέσα από το οποίο διαμορφώνονται όλες οι αναπτυξιακές και διαρθρωτικές πολιτικές.



Το τρίγωνο της εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας.

Πηγή: [? Knowledge triangle concept | Download Scientific Diagram \(researchgate.net\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2024).

Προκειμένου να επενδύσουν τα λιγοστά δημόσια κονδύλια σε αυτούς τους τομείς του μέλλοντος, η ομοσπονδιακή κυβέρνηση και οι κυβερνήσεις των ομόσπονδων κρατών συνεργάζονται στενά για την ανάπτυξη υποδομών με γνώμονα τη γνώση, την έρευνα και την καινοτομία²⁸⁷, καθώς και την εστίαση της περιφερειακής αυστριακής πολιτικής στην επιστήμη και την έρευνα, την τεχνολογία και την καινοτομία, έχοντας στην διάθεσή τους πολυάριθμους μηχανισμούς συντονισμού.

Το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας, Επιστημών και Έρευνας αποτελεί τον κόμβο για τον πολιτικό συντονισμό μεταξύ ευρωπαϊκού, εθνικού και περιφερειακού επιπέδου, αναφορικά με τα αρμόδια ιδρύματα στους τομείς της επιστήμης, της έρευνας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτό περιλαμβάνει τη συμμετοχή του

²⁸⁷ Βλπ. [StP/WF \(bmbwf.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2024).

Υπουργείου στις επιτροπές της Αυστριακής Διάσκεψης Περιφερειακού Σχεδιασμού (ÖROK)²⁸⁸, τη στενή συνεργασία του με τις εννέα περιφερειακές κυβερνήσεις και την χρήση δικών του ιστοτόπων για στρατηγικό συντονισμό και παροχή ενημερωτικού υλικού.



Πηγή: [Disaster Competence Network Austria on LinkedIn: #bundesländerdialog #sicherheitsforschung #katastrophenforschung #bmbwf...](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.05.2024).

Η πλατφόρμα του Ομοσπονδιακού Κρατικού Διαλόγου, πέρα από τον συντονισμό των κυβερνητικών δομών εντός του αυστριακού ομοσπονδιακού κράτους και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους στον τομέα της επιστήμης, έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας, έχει επεκταθεί έτσι ώστε να περιλαμβάνει όλο τον κύκλο των ενδιαφερόμενων ιδρυμάτων. Στην αρχή κάθε εξαμήνου και συγκεκριμένα κάθε Μάρτιο και Οκτώβριο, ο Ομοσπονδιακός Κρατικός Διάλογος περιλαμβάνει στην ατζέντα του την ανταλλαγή των πλέον επίκαιρων πληροφοριών στον τομέα της επιστήμης, έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας, καθώς και ζητήματα στενότερου στρατηγικού συντονισμού και πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στον εν λόγω τομέα²⁸⁹.

Στον Ομοσπονδιακό Κρατικό Διάλογο που πραγματοποιήθηκε στις 25.06.2024 συναντήθηκαν περίπου 100 άτομα από ομοσπονδιακά και πολιτειακά υπουργεία οικονομίας και επιστημών και εκπρόσωποι από διάφορα επιστημονικά ιδρύματα. Στόχος της εκδήλωσης ήταν να δημιουργηθεί ένας χώρος προβληματισμού και ανταλλαγής ιδεών προκειμένου να συζητηθεί πώς η χρηματοδότηση της μεταφοράς γνώσης και τεχνολογίας μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική και βασισμένη στις ανάγκες αλληλεπίδρασης μεταξύ της ομοσπονδιακής κυβέρνησης και της πολιτειακής κυβέρνησης και πώς μπορούν να ληφθούν υπόψη οι μεταβαλλόμενες κοινωνικοπολιτικές απαιτήσεις.

²⁸⁸ Το ÖROK είναι ένας θεσμός που λειτουργεί με την υποστήριξη της ομοσπονδιακής κυβέρνησης, των ομόσπονδων κρατιδίων, των πόλεων και των Δήμων και έχει ως αποστολή τον συντονισμό του χωροταξικού σχεδιασμού και της περιφερειακής ανάπτυξης σε εθνικό επίπεδο. Για περισσότερες πληροφορίες, βλπ. [ÖROK - ÖROK \(oerok.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2024).

²⁸⁹ Διαθέσιμοι διάλογοι των ομοσπονδιακών κρατών στο [Federal State Dialogues to read about \(bmbwf.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2024).

Τα συμπεράσματα²⁹⁰ του διαλόγου ήταν πως αν και η μεταφορά γνώσης και τεχνολογίας έχει πλέον παγιωθεί ως «τρίτη αποστολή» παράλληλα με την έρευνα και την εκπαίδευση σε όλα τα γερμανικά πανεπιστήμια, απαιτούνται ωστόσο περαιτέρω προσπάθειες για την αξιοποίηση του υφιστάμενου δυναμικού. Οι κεντρικές προκλήσεις έγκεινται στην ανάπτυξη μιας νοοτροπίας μεταφοράς, στην εδραίωση ανάλογων δομών σε επιστημονικά ιδρύματα και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στην κατανομή της χρηματοδότησης. Ο συντονισμός των μέτρων χρηματοδότησης μεταξύ του ομοσπονδιακού και του κρατικού επιπέδου εμφανίζεται βελτιωμένος και η σωστή αξιοποίησή του εμφανίζει ιδιαίτερες δυνατότητες.

Η εφαρμογή μιας καλής πρακτικής όπως ο Ομοσπονδιακός Κρατικός Διάλογος της Αυστρίας θα μπορούσε να βοηθήσει σημαντικά την Ελλάδα σε διάφορους τομείς της οργάνωσης και του συντονισμού των κυβερνητικών της δομών, παρότι η Ελλάδα δεν είναι ομοσπονδιακό κράτος. Μια τέτοια πρακτική θα μπορούσε να έχει θετικό αντίκτυπο στη χώρα, μέσω της θεσμοθέτησης ενός τακτικού, θεματικού διαλόγου ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση (Υπουργεία) και την Τοπική Αυτοδιοίκηση (Περιφέρειες και Δήμοι), ο οποίος θα μπορούσε να συμβάλει στη μείωση της επικάλυψης αρμοδιοτήτων, στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στην υλοποίηση πολιτικών και στην βελτίωση της αμοιβαίας κατανόησης των αναγκών και των περιορισμών μεταξύ τους. Επίσης, θα προωθούσε τον καλύτερο συντονισμό πολιτικών και έργων, αντιμετωπίζοντας τον κατακερματισμό της πολιτικής και την έλλειψη συνέχειας και βοηθώντας στην ευθυγράμμιση στρατηγικών στόχων, όπως η περιφερειακή ανάπτυξη και η πράσινη μετάβαση, καθώς και στην κοινή κατάρτιση σχεδίων και χρηματοδοτικών εργαλείων. Ακόμα, θα συνέβαλε θετικά στην καλλιέργεια μίας κουλτούρας συνεργασίας και εμπιστοσύνης, μέσω της μείωσης της προώθησης σταθερότερων μηχανισμών συνεργασίας και της δημιουργίας ενός πιο διαφανούς διοικητικού περιβάλλοντος. Η υιοθέτηση του διαλόγου θα μπορούσε να υποστηρίξει την προσαρμογή των δημόσιων πολιτικών στις τοπικές ανάγκες, στην αποτίμηση της αποτελεσματικότητας των έργων και των δράσεων που υλοποιούνται στην επικράτεια και στην ενίσχυση της λογοδοσίας και διαφάνειας, ενώ θα μπορούσε να λειτουργήσει και ως εργαλείο για την σταδιακή

²⁹⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Διάλογος μεταξύ της ομοσπονδιακής κυβέρνησης και των Länder: ανάπτυξη της μεταφοράς γνώσης και τεχνολογίας | Stifterverband](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.04.2025).

περαιτέρω μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση από την κεντρική διοίκηση, στον ορισμό σαφών πλαισίων συνεργασίας και στην υποστήριξη των ΟΤΑ με τεχνική και διοικητική βοήθεια, ενισχύοντας έτσι την ουσιαστική αποκέντρωση στην Ελλάδα.

4.1.4 Συντονισμός δημόσιων υπηρεσιών και δομών (Φινλανδία)

Η Φινλανδία βρίσκεται στην κορυφή της κατάταξης μεταξύ των χωρών όσον αφορά στη μέτρηση των επιδόσεων της κυβέρνησής της²⁹¹, η οποία αποτελεί μία από τις κυβερνήσεις με την υψηλότερη λειτουργικότητα στον κόσμο και διαθέτει ένα σύστημα Διακυβέρνησης με πολύ υψηλές δυνατότητες. Στη χώρα υπάρχει γενική συναίνεση σχετικά με την συνεχή ανάπτυξη του συστήματος Δημόσιας Διακυβέρνησης και την ενσωμάτωση πρακτικών πρόβλεψης στη διαχείριση και εφαρμογή της πολιτικής, καθώς η προληπτική δράση αξιολογείται ως ζωτικής σημασίας, όπως έχει διαπιστωθεί σε περιόδους κρίσεων. Για παράδειγμα, την περίοδο της πανδημίας του COVID-19, η έγκαιρη δράση και τα επεκτατικά μέτρα που έλαβε η κυβέρνηση της Φινλανδίας συνέβαλλαν στον σχετικά επιτυχή περιορισμό του ιού στην φινλανδική κοινωνία, ισοπεδώνοντας την επιδημιολογική καμπύλη και αποφεύγοντας την εξάντληση των νοσοκομειακών δυνατοτήτων²⁹².

Το 2021 ξεκίνησε μία διαδικασία εφαρμογής σημαντικών μεταρρυθμίσεων στη Διοίκηση της κεντρικής κυβέρνησης της χώρας. Οι αλλαγές αυτές αποτελούν μέρος της Στρατηγικής για την Ανανέωση της Δημόσιας Διακυβέρνησης που δημοσιεύθηκε τον Δεκέμβριο του 2020. Στόχος της είναι η εξασφάλιση καλά οργανωμένων, ισότιμων, οικονομικά βιώσιμων και με επίκεντρο τον άνθρωπο, υπηρεσιών. Βάσει της Στρατηγικής και του νέου κυβερνητικού προγράμματος που περιλάμβανε, ξεκίνησε αρχικά μία διαδικασία αναθεώρησης της νομοθεσίας για την περιφερειοποίηση. Πρόκειται για μία προσπάθεια μετασχηματισμού του πλαισίου λειτουργίας του Δημοσίου τομέα, ως αποτέλεσμα της αύξησης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, των συνεχιζόμενων δημογραφικών αλλαγών και της αστικοποίησης, της

²⁹¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Finland among the best in the world | Statistics Finland](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.05.2024).

²⁹² Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. OECD iLibrary, “*OECD Economic Surveys: Finland 2020*”, 10.12.2020, Διαθέσιμο στο: [OECD Economic Surveys: Finland 2020 | OECD Economic Surveys: Finland | OECD iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.05.2024).

σημαντικής μείωσης της χρήσης των δια ζώσης υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών και της αύξησης της ανεξάρτητης από τον τόπο εργασίας²⁹³.

Στο πλαίσιο των αναθεωρημένων ρυθμίσεων, η κεντρική κυβέρνηση ανέλαβε τον ρόλο της αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών και των αρμοδιοτήτων τους σε περιφερειακό επίπεδο. Η παρουσία της υπήρξε απαραίτητη για την ενίσχυση της περιφερειακής βιωσιμότητας, της ασφάλειας και της πολιτικής προστασίας, καθώς και για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της κεντρικής κυβέρνησης ως εργοδότη.

Η αναδιαμόρφωση του δικτύου υπηρεσιών και υποδομών αναμένεται να οδηγήσει σταδιακά στην τυποποίηση της εξυπηρέτησης των πολιτών στο πλαίσιο της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, ενώ μέσω των κοινών σημείων εξυπηρέτησης πελατών θα διασφαλιστεί η δια ζώσης παροχή υπηρεσιών, μέσω ενός καλύτερα οργανωμένου και οικονομικά αποδοτικότερου δικτύου εξυπηρέτησης. Παράλληλα, η εστίαση στις εθνικές απομακρυσμένες υπηρεσίες και στη λειτουργία μιας εθνικής απομακρυσμένης υπηρεσίας διερμηνείας, καθώς και μιας ψηφιακής υπηρεσίας υποστήριξης, θα εξασφαλίσει μία περισσότερο αποτελεσματική και πιο δίκαιη παροχή υπηρεσιών, ανεξάρτητα από το αν οι πολίτες κατοικούν σε μια πόλη ή σε μια αραιοκατοικημένη αγροτική περιοχή.

Στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής για την ανανέωση της Δημόσιας Διακυβέρνησης επιχειρήθηκε και η αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν από την εργασία από πολλαπλές τοποθεσίες. Το 2021 καθορίστηκαν από την κεντρική κυβέρνηση οι κατευθυντήριες γραμμές προς τους δημόσιους οργανισμούς σχετικά με τους κοινούς στόχους, τις μεθόδους και τους περιορισμούς που ισχύουν για την εργασία πολλαπλών τοποθεσιών, είτε σε χώρους που έχουν οριστεί από την Διοίκηση, είτε ως εξ αποστάσεως εργασία από το σπίτι. Σκοπός ήταν η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αποδοτικότερη εργασία των υπαλλήλων, καθώς μέσω της εφαρμογής αυτού του τύπου ευέλικτης εργασίας μπορούν να συνδυάζουν την εργασία τους με άλλους τομείς της καθημερινής τους ζωής. Η εργασία πολλαπλών τοποθεσιών αναμένεται να αποτελέσει επίσης βασικό εργαλείο για τον καλύτερο συντονισμό του δικτύου σημείων εξυπηρέτησης.

Για την επιτυχή υλοποίηση της Στρατηγικής για την Ανανέωση της Δημόσιας Διακυβέρνησης προετοιμάστηκε και μία Στρατηγική για τις Υποδομές της Κεντρικής

²⁹³ Βλπ. [Coordinating services and premises - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#) και [Yhteistyötä palveluissa ja toimitiloissa - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.05.2024).

Κυβέρνησης. Αυτή βασίστηκε στην αρχή ότι για την υποστήριξη καλά οργανωμένων και οικονομικά αποδοτικών υπηρεσιών, αναγκαία είναι η ύπαρξη κατάλληλων δημόσιων υποδομών και εγκαταστάσεων. Στο πλαίσιο της επανεξέτασης των χώρων και της χρήσης τους, εξετάστηκε από την κεντρική κυβέρνηση η δυνατότητα κοινής χρήσης των εγκαταστάσεων, το είδος των εργασιών που εκτελούνται στα γραφεία του μέλλοντος, οι μελλοντικές απαιτήσεις σε χώρους για τη στέγαση γραφείων, καθώς και το ζήτημα της ασφάλειας και προστασίας των υποδομών και της ουδετερότητάς τους ως προς τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.

Ο σχεδιασμός και οι αλλαγές που επιφέρει η νέα Στρατηγική στον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι δραστηριότητες, εφαρμόζονται επίσης και σε χώρους της κεντρικής κυβέρνησης που συνδέονται με συγκεκριμένες χρήσεις, όπως μουσεία, φυλακές, στρατώνες, αστυνομικές εγκαταστάσεις, δικαστικά κτίρια και εργαστήρια.

Η εφαρμογή στη χώρα μας μίας στρατηγικής όπως η Στρατηγική για την Ανανέωση της Δημόσιας Διακυβέρνησης που εφαρμόζεται στη Φινλανδία, μπορεί να αποβεί πολύ ωφέλιμη σχετικά με την ενίσχυση τόσο της αποτελεσματικότητας στη διακυβέρνησή της, όσο και της συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών της. Συγκεκριμένα, η εισαγωγή ενός πιο συγκροτημένου συστήματος συντονισμού μεταξύ των Υπουργείων και των οργανισμών του Δημοσίου, θα μπορούσε να μειώσει τις γραφειοκρατικές καθυστερήσεις, να εξασφαλίσει καλύτερη ροή πληροφοριών και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Σε αυτό θα συμβάλλει και η περαιτέρω ψηφιοποίησή τους, μέσω της ενίσχυσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και της ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων, καθώς και της αναβάθμισης των διαδικτυακών πλατφορμών, που μπορεί να επιταχύνει και να απλοποιήσει τις διαδικασίες, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και βελτιώνοντας τα επίπεδα ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Συγχρόνως, μέσω της επένδυσης στην κατάρτιση και την ενίσχυση των δεξιοτήτων των δημόσιων υπαλλήλων, η Ελλάδα θα μπορούσε να ενισχύσει τη λειτουργικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών του Δημοσίου τομέα. Σε αυτό θα συνέβαλε και η εφαρμογή μιας στρατηγικής που θα βασίζεται σε στατιστικά δεδομένα και πολιτικές αξιολόγησης της απόδοσης των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών, όπως αυτή της Φινλανδίας, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και την κοινωνική αποδοχή των δημόσιων πολιτικών. Τέλος, η βελτίωση της διάρθρωσης της Δημόσιας Διοίκησης μέσω μίας Στρατηγικής Αναδιοργάνωσης των Δημόσιων Υπηρεσιών, αναμένεται να οδηγήσει σε ένα πιο

αποτελεσματικό, διαφανές και καινοτόμο Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής των πολιτών και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη τους προς τις κυβερνητικές δομές.

4.1.5 Ομοσπονδιακή Δημόσια Υπηρεσία-Καγκελαρία του Πρωθυπουργού (Βέλγιο)

Η Καγκελαρία του Πρωθυπουργού²⁹⁴ στο Βέλγιο είναι μία ομοσπονδιακή δημόσια υπηρεσία που έχει ως αποστολή την υποστήριξη του Πρωθυπουργού κατά τη διαχείριση και τον συντονισμό της κυβερνητικής πολιτικής, ενώ παράλληλα του παρέχει υποστήριξη όσον αφορά στο περιεχόμενο, τη Διοίκηση, την υλικοτεχνική υποστήριξη, τις νομικές υποθέσεις και την επικοινωνία.

Αναλυτικότερα, οργανώνει τις συνεδριάσεις του Υπουργικού Συμβουλίου για την ορθή διεξαγωγή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εντός της κυβέρνησης, καθώς και τις συνεδριάσεις για τη συνεργασία μεταξύ των ομοσπονδιακών δομών, της Επιτροπής Διαβούλευσης και των Συνδικαλιστικών Επιτροπών Διαπραγμάτευσης και παρέχει ουσιαστική στήριξη στον Πρωθυπουργό αναφορικά με τον συντονισμό της κυβερνητικής πολιτικής, μέσω της Γενικής Διεύθυνσης Γραμματειών και Συντονισμού που διαθέτει.

Ακόμα, έχει ως αρμοδιότητα τη γνωστοποίηση των αποφάσεων της Κυβέρνησης μέσω της Γενικής Διεύθυνσης Εξωτερικής Επικοινωνίας, συντονίζει τη διοικητική και δημοσιονομική παρακολούθηση ομοσπονδιακών πολιτιστικών ιδρυμάτων, όπως η Εθνική Ορχήστρα του Βελγίου και το Κέντρο Καλών Τεχνών και παρέχει διοικητική και υλικοτεχνική υποστήριξη σε φορείς που υπάγονται στην Καγκελαρία, όπως το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη (IFDD-FIDO)²⁹⁵, το Κέντρο Κυβερνοασφάλειας του Βελγίου (CCB)²⁹⁶, τη Μόνιμη Εθνική Επιτροπή για το Πολιτιστικό Σύμφωνο²⁹⁷, την Επιτροπή Ελέγχου των Ομοσπονδιακών Αρχών (ACFA)²⁹⁸ και τον Ομοσπονδιακό εσωτερικό έλεγχο²⁹⁹.

²⁹⁴ Βλπ. [Αποστολές | FPS Καγκελαρία του Πρωθυπουργού \(belgium.be\)](https://www.fps.belgium.be) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

²⁹⁵ Βλπ. [IFDD | \(developpementdurable.be\)](https://www.developpementdurable.be) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

²⁹⁶ Βλπ. [Centre for Cyber security Belgium |](https://www.ccs.belgium.be) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

²⁹⁷ Βλπ. [Πολιτιστικό Σύμφωνο | \(cultuurpact.be\)](https://www.cultuurpact.be) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

²⁹⁸ Βλπ. [ACFA | \(belgium.be\)](https://www.acfa.belgium.be) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

²⁹⁹ Βλπ. [Εσωτερικός ομοσπονδιακός έλεγχος | \(fed.be\)](https://www.fed.be) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

Η Γενική Διεύθυνση Γραμματειών και Συντονισμού³⁰⁰ αποτελείται από το τμήμα Γραμματειών, το τμήμα Συντονισμού και Νομικών Υποθέσεων και το τμήμα Δημοσίων Συμβάσεων. Το τμήμα Γραμματειών αναλαμβάνει όλες τις διοικητικές και υλικοτεχνικές δράσεις, οι οποίες σχετίζονται με συνεδριάσεις σωμάτων υπό την προεδρία του Πρωθυπουργού, όπως είναι το Συμβούλιο των Υπουργών, το Συμβούλιο Εθνικής Ασφαλείας, η Επιτροπή Διαβούλευσης, η Επιτροπή Α, η οποία είναι μια μικτή επιτροπή για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες και η τομεακή Επιτροπή Γενικής Διοίκησης.

Το Τμήμα Συντονισμού και Νομικών Υποθέσεων, μεταξύ άλλων, εξασφαλίζει τον συντονισμό των έργων της κυβέρνησης, παρέχοντας νομική και τεχνική υποστήριξη στον Πρωθυπουργό και στα αρμόδια στρατηγικά όργανα, την κατάρτιση των οδηγιών του Πρωθυπουργού σχετικά με τις νομοθετικές διαδικασίες, την παρακολούθηση των εργασιών του κοινοβουλίου και τον συντονισμό των απαντήσεων σε γραπτές ερωτήσεις που υποβάλλονται στον Πρωθυπουργό ή σε διάφορα μέλη της κυβέρνησης και τη διαχείριση διαφορών. Ακόμα, είναι αρμόδιο για τον συντονισμό των παρεμβάσεων του Υπουργικού Συμβουλίου ενώπιον του Συνταγματικού Δικαστηρίου και τη διεκπεραίωση αιτήσεων για τιμητικές διακρίσεις και πολιτικά παράσημα πολιτών.



Το κτίριο της rue de la Loi 16 στις Βρυξέλλες, που αποτελεί την έδρα της βελγικής κυβέρνησης.
Πηγή: [PSS / Photo : 16, rue de la Loi](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

Το Τμήμα Δημοσίων Συμβάσεων είναι αρμόδιο για την εκπόνηση, το συντονισμό, την κατάρτιση και την παρακολούθηση της νομοθεσίας για τις δημόσιες συμβάσεις, καθώς και για τη μεταφορά των σχετικών ευρωπαϊκών οδηγιών στο βελγικό δίκαιο, την έκδοση νομικών γνωμοδοτήσεων σχετικά με τις δημόσιες

³⁰⁰ Βλπ. [Γενική Διεύθυνση Γραμματειών και Συντονισμού | FPS Καγκελαρία του Πρωθυπουργού \(belgium.be\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.07.2024).

συμβάσεις, την παροχή γραμματειακής υποστήριξης στην Επιτροπή Δημοσίων Συμβάσεων, στην οποία λαμβάνουν μέρος όλοι οι βελγικοί ενδιαφερόμενοι φορείς και τη συλλογή, επεξεργασία και υποβολή στατιστικών στοιχείων σχετικά με τις δημόσιες συμβάσεις για όλες τις αναθέτουσες αρχές στο Βέλγιο, σύμφωνα με τα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ένα άλλο όργανο με συντονιστικό ρόλο είναι και η Διαχειριστική Επιτροπή της Καγκελαρίας του Πρωθυπουργού³⁰¹, η οποία αποτελείται από τον πρόεδρο της Καγκελαρίας του Πρωθυπουργού, τους προϊσταμένους των επιχειρησιακών τμημάτων, τους διευθυντές των υπηρεσιών υποστήριξης και τον διευθυντή της Μονάδας Πολιτικής. Συνεδριάζει κάθε μήνα με σκοπό την εξασφάλιση του συντονισμού μεταξύ των υπηρεσιών, την πρόταση βελτιώσεων για την εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, την κατάρτιση του προϋπολογισμού και του σχεδίου στελέχωσης και την εξασφάλιση της ορθής υλοποίησής τους.

Εκτός από την Καγκελαρία, ο Πρωθυπουργός έχει στη διάθεσή του, ως όργανο πολιτικής, τη Μονάδα Συντονισμού Γενικής Πολιτικής, η οποία αποτελείται από έναν διευθυντή, που είναι και γραμματέας του Υπουργικού Συμβουλίου, καθώς και ειδικούς συμβούλους. Ο διευθυντής σε συνεργασία με τον πρωθυπουργό, καθορίζει το χρονοδιάγραμμα των εθνικών και διεθνών δράσεων, που θα υλοποιηθούν το επερχόμενο πολιτικό έτος, ενώ το πρόγραμμα αυτό ενημερώνεται και προσαρμόζεται έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει κάθε φορά τα νέα δεδομένα και περιστάσεις. Η μονάδα συντονίζει, παρακολουθεί και αξιολογεί την κυβερνητική πολιτική, τις σχέσεις με το Κοινοβούλιο, τις θεσμικές μεταρρυθμίσεις, τη δράση της Επιτροπής Διαβούλευσης και τις διαπραγματεύσεις με τα συνδικαλιστικά όργανα. Η Μονάδα Συντονισμού Γενικής Πολιτικής επικουρείται στο έργο της από τη Μονάδα Πολιτικής, που είναι αρμόδια για την ασφάλεια και τις διεθνείς σχέσεις και από την Γραμματεία του Πρωθυπουργού, η οποία παρέχει στον επικεφαλής της κυβέρνησης άμεση πολιτική και πρακτική υποστήριξη.

Η Καγκελαρία του Πρωθυπουργού στο Βέλγιο, σε συνεργασία με τα υποστηρικτικά της όργανα, αποτελεί ένα πρότυπο Κέντρο Διακυβέρνησης³⁰², καθώς αντανakλά κοινά αναγνωρισμένους ρόλους και αρμοδιότητες, όπως την παροχή άμεσης υποστήριξης στον Πρωθυπουργό, την χάραξη στρατηγικής, τον πολιτικό

³⁰¹ Βλπ. [Διαχειριστική Επιτροπή | FPS Καγκελαρία του Πρωθυπουργού \(belgium.be\)](https://www.fps.belgium.be) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

³⁰² Βλπ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή «*Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης – Μία Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*» στο Α. Καρβούνης (Επίμ.), 2017, σελ. 100.

συντονισμό και την παρακολούθηση των επιδόσεων. Επίσης, είναι αρμόδια για τη διαχείριση του Τύπου, της επικοινωνίας και την προετοιμασία ομιλιών και συνεδριάσεων, την παροχή συμβουλών πολιτικής, την παροχή νομικής υποστήριξης, την οργάνωση της εσωτερικής διοίκησης, καθώς και την κατάρτιση του προϋπολογισμού της κυβέρνησης. Αποτελεί ένα ευέλικτο Κέντρο Συντονισμού και Διακυβέρνησης, με δυνατότητα ανταπόκρισης και προσαρμογής στις νέες προκλήσεις, ενώ παράλληλα είναι αρμόδιο για την κεντρική οργάνωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και προμηθειών της βελγικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η δημιουργία ενός κέντρου συντονισμού όπως η Ομοσπονδιακή Δημόσια Υπηρεσία του Βελγίου, στην Ελλάδα, θα μπορούσε να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την αποδοτικότητα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα των υπηρεσιών της για τους πολίτες. Ειδικότερα, η συνεργασία μεταξύ των κεντρικών και τοπικών αρχών, η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η ενίσχυση των ψηφιακών υποδομών θα μπορούσαν να συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη μιας πιο σύγχρονη και ευέλικτης Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.

4.2 Τοπική Αυτοδιοίκηση

4.2.1 Co-production in the Offenbach Employment Agency: Job seekers providing peer support for each other (Γερμανία)

Μία πρωτοβουλία για την καταπολέμηση της ανεργίας σε τοπικό επίπεδο υλοποιήθηκε στο Offenbach της Γερμανίας, μία γερμανική πόλη που υπάγεται στη μητροπολιτική περιοχή της Φρανκφούρτης επί του ποταμού Μάιν. Πρόκειται για την πρωτοβουλία συμπαραγωγής «MainPate-DeinPate»³⁰³, μια εξαιρετικά καινοτόμο προσέγγιση που σχεδιάστηκε από την Υπηρεσία Απασχόλησης του Συμβουλίου του Offenbach.

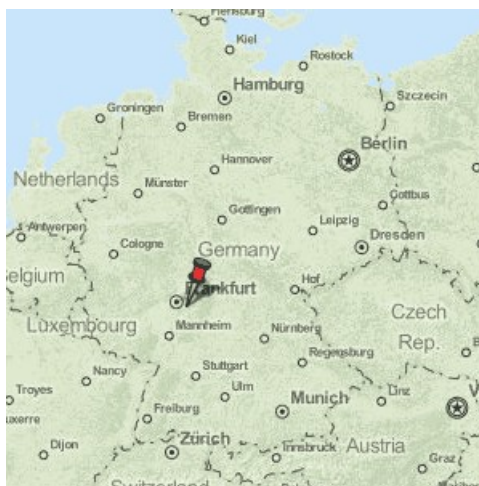
Η συμπαραγωγή³⁰⁴ αποτελεί μία μορφή εξωτερικής ανάθεσης (“outsourcing”) η οποία δύναται να εμπλέκει πολίτες ή/και επιχειρήσεις στην εφαρμογή δημόσιων πολιτικών που τους αφορούν και από τις οποίες αποκομίζουν οφέλη. Η υιοθέτηση αυτής της μορφής υλοποίησης πολιτικών από τις Δημόσιες Διοικήσεις υπερβαίνει τα

³⁰³ Βλπ. [Co-production in the Offenbach Employment Agency: Job seekers providing peer support for each other - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³⁰⁴ Βλπ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή «*Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης – Μία Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*» στο Α. Καρβούνης (Επίμ.), 2017, σελ. 42.

στεγανά, που διαχρονικά υπήρχαν μεταξύ των ωφελούμενων και του σχεδιασμού των υπηρεσιών των οποίων ήταν χρήστες, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αναπτύσσουν λύσεις, ως ισότιμοι εταίροι. Με αυτό τον τρόπο, μέσα από τη συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση και υλοποίηση των πολιτικών, αυξάνεται ο βαθμός νομιμοποίησής τους στα μάτια του κοινού, ενώ καθίστανται, διαχρονικά, περισσότερο βιώσιμες.

Μέσω της συμπαραγωγής, διαφορετικοί φορείς, όπως κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικές ενώσεις και πολίτες που δύνανται να παρέχουν υπηρεσίες ατομικά ή συλλογικά, συμμετέχουν μόνιμα ή προσωρινά στα στάδια μίας σύνθετης διαδικασίας υλοποίησης. Αυτή η συμμετοχή μπορεί να πάρει τη μορφή του εθελοντισμού, της συνεισφοράς από εξειδικευμένους, ικανούς πολίτες στα κοινά, με τρόπο συνεργατικό και όχι παθητικό ή πατερναλιστικό. Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αναμένεται να οδηγήσει σε καλύτερες υπηρεσίες και βέλτιστα αποτελέσματα, με γνώμονα τις ανάγκες των χρηστών και των κοινοτήτων στις οποίες αυτοί διαμένουν.



Πηγή: [Offenbach am Main Map Germany Latitude & Longitude: Free Maps \(freecountrymaps.com\)](https://freecountrymaps.com/) (Τελευταία πρόσβαση: 05.02.2024).

Η πρωτοβουλία «MainPate-DeinPate» δίνει τη δυνατότητα σε άτομα που αναζητούν εργασία και είναι δικαιούχοι των ανάλογων παροχών, βάσει του Κώδικα Κοινωνικής Ασφάλισης II (SGB II)³⁰⁵, να εργάζονται σε ζευγάρια ώστε να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον να ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Τα ζευγάρια αμοιβαίας υποστήριξης λαμβάνουν τη συνδρομή του προσωπικού πρώτης γραμμής

³⁰⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [SGB 2 - nichtamtliches Inhaltsverzeichnis \(gesetz-im-internet.de\)](https://www.gesetze-im-internet.de/s_gb_2_nichtamtliches_inhaltsverzeichnis/) (Τελευταία πρόσβαση: 05.02.2024).

της Υπηρεσίας Απασχόλησης του Offenbach (MainArbeit)³⁰⁶, με σκοπό να καθορίσουν από κοινού ορόσημα και να τα εφαρμόσουν μαζί, βήμα προς βήμα.

Το 2019, η Υπηρεσία Απασχόλησης του Offenbach παρείχε στα μέλη του προσωπικού της την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τη συμπαραγωγή του μη κερδοσκοπικού οργανισμού Governance International³⁰⁷. Την εκπαίδευση παρακολούθησαν επίσης στελέχη οργανισμών του τρίτου τομέα που συνεργάζονται με τη MainArbeit. Στόχο³⁰⁸ της εκπαίδευσης αποτέλεσε η υποστήριξη της MainArbeit στην ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων για την επέκταση του προγράμματός της για παροχή συμβουλευτικής και εύρεση εργασίας σε ανέργους που πληρούν τις προϋποθέσεις σύμφωνα με τον Κώδικα Κοινωνικής Ασφάλισης II (SGB II).

Η συμπαραγωγή αφορά τη συνεργασία με προσανατολισμό στα αποτελέσματα μεταξύ της MainArbeit και των εταίρων της στον τρίτο τομέα και των χρηστών των υπηρεσιών της, οι οποίοι πρόκειται να υποστηριχθούν στην ένταξή τους στην αγορά εργασίας. Στόχος είναι να αξιοποιηθούν οι δεξιότητες των ανέργων ατόμων κατά τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των υπηρεσιών απασχόλησης. Οι χρήστες των υπηρεσιών αντιμετωπίζονται ως ενεργοί εταίροι αυξάνοντας κατ' αυτό τον τρόπο την αποτελεσματικότητα του εγχειρήματος. Έτσι, μέσα από το έργο «MainPate-DeinPate» υποστηρίζεται η παροχή βοήθειας από ανέργους σε άλλους ανέργους που βρίσκονται στην ίδια θέση, ώστε μέσω της συνεργασίας τους να οδηγηθούν στην ανάπτυξη λύσεων και στην εφαρμογή τους από κοινού. Με αυτό τον τρόπο οι χρήστες των υπηρεσιών του Οργανισμού Απασχόλησης μετατρέπονται από παθητικοί σε ενεργητικοί παίκτες κατά τη διαδικασία εύρεσης απασχόλησης, τόσο για τον εαυτό τους, όσο και για τους συναδέλφους χρήστες των υπηρεσιών.

³⁰⁶ Το Δημοτικό Κέντρο Εργασίας του Offenbach (MainArbeit. Kommunales Jobcenter Offenbach) είναι μια εσωτερική υπηρεσία της πόλης του Offenbach, η οποία λειτουργεί ως εγκεκριμένο δημοτικό ίδρυμα του Κοινωνικού Κώδικα II, στο οποίο κατοχυρώνεται η παροχή ενός βασικού πλέγματος ασφαλείας για όσους αναζητούν εργασία. Στα καθήκοντά του περιλαμβάνεται η παροχή υποστήριξης στα άτομα που αναζητούν εργασία και στις οικογένειές τους, ώστε να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Η υπηρεσία εύρεσης εργασίας προσφέρει υποστήριξη κατά την διαδικασία τοποθέτησης ατόμων που αναζητούν εργασία σε όλους τους κλάδους.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [MainWork. Municipal Job Center Offenbach \(mainarbeit-offenbach.de\)](https://mainarbeit-offenbach.de) (Τελευταία πρόσβαση: 05.02.2024).

³⁰⁷ Βλπ. [Governance International](https://www.governance-international.org/) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³⁰⁸ Βλπ. [Co-production in the Offenbach Employment Agency: Job seekers providing peer support for each other - Governance International](https://www.governance-international.org/en/co-production-in-the-offenbach-employment-agency-job-seekers-providing-peer-support-for-each-other) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Κατά τη διαδικασία της αμοιβαίας υποστήριξης, ο χρήστης της υπηρεσίας A, λειτουργώντας ως «μέντορας», υποστηρίζει τον χρήστη της υπηρεσίας B και το αντίστροφο, έτσι ώστε και οι δύο χρήστες να μαθαίνουν ο ένας από τις προσωπικές και επαγγελματικές εμπειρίες του άλλου. Στόχος είναι η μείωση των εμποδίων ώστε να αυξηθούν οι ευκαιρίες ένταξης στην αγορά εργασίας ή οι ευκαιρίες κατάρτισης. Παράλληλα επιχειρείται η βελτίωση της επικοινωνίας, μέσω της επίτευξης και διαζώσης επικοινωνίας, για την εξασφάλιση της αμεσότητας της συνεργασίας, τόσο των ατόμων μεταξύ τους, όσο και με το προσωπικό πρώτης γραμμής της Υπηρεσίας Απασχόλησης του Offenbach.

Στην ομάδα διαχείρισης έργου³⁰⁹ συμμετείχαν πέντε μέλη του προσωπικού της MainArbeit, τα οποία εργάζονται ως εκπαιδευτές των χρηστών των υπηρεσιών, τρεις χρήστες υπηρεσιών που ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα κάτω των 25 ετών και τρεις που ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα άνω των 25 ετών. Οι χρήστες συμφώνησαν να συμμετάσχουν εθελοντικά στο έργο και προσκλήθηκαν σε μια εκδήλωση στην οποία παρουσιάστηκε το έργο. Μετά το πέρας της παρουσίασης και μετά από μια σύντομη συνέντευξη με κάθε συμμετέχοντα, που ακολούθησε, οι υπεύθυνοι του έργου σχημάτισαν τρεις ομάδες, σε κάθε μία εκ των οποίων συμμετείχαν ένας χρήστης υπηρεσιών από την ομάδα κάτω των 25 ετών και ένας χρήστης υπηρεσιών άνω των 25 ετών, ενώ όλοι οι συμμετέχοντες υπέγραψαν μια δήλωση προστασίας δεδομένων και τους δόθηκαν στοιχεία επικοινωνίας όλων των υπευθύνων του έργου, ώστε να μπορούν να επικοινωνούν μαζί τους, όποτε έχουν κάποια ερώτηση ή πρόταση, καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Επίσης, έλαβαν έναν φάκελο έργου ο οποίος περιείχε ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης και εξωτερικής αξιολόγησης, καθώς και ερωτηματολόγια για κάθε μεμονωμένη διαδοχική συνάντηση. Επίσης, αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο, μετά από συζήτηση με τους συμμετέχοντες, για κάθε συνάντηση-ορόσημο, το οποίο συμπληρώθηκε και αξιολογήθηκε από τη διεύθυνση του έργου.

Οι συμμετέχοντες ενθαρρύνθηκαν να συναντώνται με τον εκπαιδευτή τους τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα, ενώ κάθε τρεις εβδομάδες γινόταν μια συνάντηση-ορόσημο με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Σε αυτές τις συναντήσεις συζητούνταν θέματα όπως πόσο συχνά και πού συναντήθηκε η κάθε ομάδα, ποια θέματα συζητήθηκαν και ποια είναι τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα αμοιβαίας

³⁰⁹ Βλπ. [Co-production in the Offenbach Employment Agency: Job seekers providing peer support for each other - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

υποστήριξης. Τα θέματα συζήτησης των συναντήσεων καταγράφονται σε ένα βιβλίο εργασίας, ενώ οι επικεφαλής του έργου συναντώνται μία καθορισμένη μέρα κάθε εβδομάδα, για να διασφαλίσουν τη θετική πρόοδο του έργου, να συζητήσουν νέες ιδέες και να αναπτύξουν μελλοντικά μοντέλα της πρωτοβουλίας αμοιβαίας υποστήριξης.

Στα αποτελέσματα³¹⁰ του έργου «MainPate-DeinPate» συγκαταλέγεται η εξοικείωση των συμμετεχόντων με τη δουλειά του προσωπικού πρώτης γραμμής της MainArbeit, η τοποθέτηση του εαυτού τους στο ρόλο ενός μέλους του προσωπικού της και η αναγνώριση ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει πρέπει να βασίζονται στην ισχύουσα νομοθεσία. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι προκαταρκτικές συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν από την Υπηρεσία Απασχόλησης του Offenbach ήταν δυναμικές, ειλικρινείς και γόνιμες και ότι αυτό τους έκανε να αισθανθούν ότι τους αντιμετωπίζουν με εκτίμηση και κυρίως, ότι λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον καθένα ξεχωριστά. Παράλληλα, ανακάλυψαν ότι αρκετοί άλλοι άνθρωποι έχουν παρόμοια προβλήματα, ανησυχίες και επιθυμίες με τις δικές τους και έτσι εξέφρασαν την επιθυμία να γνωρίσουν όλες τις ομάδες, ώστε να ανταλλάξουν ιδέες και να γνωριστούν καλύτερα.

Ένα παράδειγμα θετικής έκβασης της συνεργασίας δύο χρηστών είναι και το εξής: μία χρήστης Α της υπηρεσίας ήταν 35 ετών, είχε οικογένεια με παιδί ενός έτους, καταγωγή από τη Βουλγαρία και έπρεπε να μάθει γερμανικά σε σύντομο χρονικό διάστημα. Είχε σπουδάσει και εργαστεί σε διάφορες δουλειές στη Βουλγαρία, μεταξύ των οποίων και ως σερβιτόρα. Ήθελε να συνεχίσει τις σπουδές της και να μάθει καλά τη γερμανική γλώσσα για να βρει μια καλή δουλειά στο μέλλον. Ήταν εξωστρεφής, εργατική και κατά τη διάρκεια του έργου παρακολούθησε ένα σεμινάριο εκπαίδευσης, ενώ έλαβε μέρος και στην πρωτοβουλία συμπαραγωγής. Η χρήστης Β της υπηρεσίας ήταν 24 ετών και στην αρχή της φάσης του πειραματισμού ήταν εσωστρεφής και ήρεμη, ενώ είχε πολλά προβλήματα στην ιδιωτική της ζωή. Στην πρώτη συνέντευξη φάνηκε ότι είχε χαμηλή αυτοπεποίθηση και ότι υπήρχαν πολλά ζητήματα στη ζωή της που δεν αντιμετώπιζε, απλώς και μόνο επειδή πίστευε ότι δεν θα τα καταφέρει. Μετά τις αρχικές συνεντεύξεις οι υπεύθυνοι του έργου αναγνώρισαν ότι αυτές οι δύο συμμετέχουσες θα μπορούσαν να συνεργαστούν καλά μεταξύ τους, καθώς από τη μία πλευρά, υπήρχε ένα άτομο με κίνητρα και αυτοπεποίθηση που

³¹⁰ Βλπ. [Co-production in the Offenbach Employment Agency: Job seekers providing peer support for each other - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

έθετε διαρκώς νέους στόχους και έκανε ό,τι χρειαζόταν για να τους επιτύχει, ενώ από την άλλη, υπήρχε ένα νεότερο άτομο εσωστρεφές και με χαμηλή αυτοπεποίθηση, που δεν προσπαθούσε να βελτιώσει την κατάστασή του επειδή πίστευε ότι δεν θα τα καταφέρει.

Το αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας ήταν πολύ ενθαρρυντικό για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Η χρήστης Β της υπηρεσίας στο τέλος του έργου είχε πλέον περισσότερη αυτοπεποίθηση, απέκτησε εξωστρέφεια, παρέθεσε πάρα πολλές δικές της ιδέες και στόχους για το μέλλον της, ενώ προσφέρθηκε εθελοντικά να κάνει μια δημόσια παρουσίαση σε μια από τις τελικές εκδηλώσεις για το έργο του Οργανισμού Απασχόλησης τον Νοέμβριο του 2019. Κατά τη διάρκειά της δήλωσε ότι οι εμπειρίες της από το έργο ήταν πολύ θετικές, είχε το θάρρος να πλησιάσει το κοινό και είπε στους συμμετέχοντες της εκδήλωσης ότι πλέον είχε έναν συγκεκριμένο στόχο στη ζωή της. Παράλληλα, αναγνώρισε τον κρίσιμο ρόλο που έπαιξε η συνεργάτης της σε αυτή τη θετική εξέλιξη, ενώ έλαβε πολλές επευφημίες από το κοινό μετά την παρουσίαση. Την ίδια στιγμή η χρήστης Α της υπηρεσίας είχε επίσης αποκομίσει σημαντικά οφέλη από την εμπειρία της συνεργατικότητας της, όπως η ίδια ανέφερε στην εκδήλωση, καθώς αυτή την έκανε να συνειδητοποιήσει ότι ήταν σε θέση να επηρεάσει και να βοηθήσει ένα άλλο άτομο που αντιμετώπιζε προβλήματα απασχόλησης παρόμοια με τα δικά της.

Γενικά, στον απολογισμό των θετικών αποτελεσμάτων του έργου περιλαμβάνεται η δημιουργία φιλικών σχέσεων, η ανταλλαγή εμπειριών, η αμοιβαία παρακίνηση μέσω συναισθηματικής υποστήριξης, η ανάπτυξη νέων ιδεών και η εύρεση τρόπων για την υλοποίησή τους. Επίσης, σημαντική κρίνεται η ανάπτυξη ενός νέου τρόπου επικοινωνίας, βασισμένου στην εμπιστοσύνη και την κατανόηση, με το προσωπικό της MainArbeit, η συμμετοχή σε δυναμικές συζητήσεις και η βελτιωμένη επαγγελματική υποστήριξη των συμμετεχόντων, καθώς και η ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους, μέσω της ανάπτυξης προσδοκιών για ανάληψη προσωπικών ευθυνών. Μετά την ολοκλήρωση του έργου, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν έντονη επιθυμία για την συνέχισή του στο μέλλον.

Το έργο «MainPate–DeinPate» έχει ήδη παρουσιαστεί στο προσωπικό άλλων δημοτικών γραφείων απασχόλησης στη Γερμανία και σε διευθυντές του Υπουργείου Κοινωνικών Υποθέσεων στην πολιτεία της Έσσης, από όπου έχει εισπράξει σημαντικό ενδιαφέρον για την προσέγγιση της συμπαραγωγής και την εφαρμογή της σε τοπικό επίπεδο. Παρά την έλλειψη βασικής χρηματοδότησης από ομοσπονδιακά ή

πολιτειακά κυβερνητικά όργανα, πρόκειται για ένα έργο που απαιτεί μόνο ένα μικρό προϋπολογισμό³¹¹ για την ενοικίαση μίας αίθουσας για την πραγματοποίηση της ενημερωτικής εκδήλωσης και των συναντήσεων αναφοράς κατά τη διάρκεια του έργου.

Κατά τη φάση της πειραματικής του υλοποίησης ενοικιάστηκε ένας χώρος από το MainArbeit έξω από τα Γραφεία του Οργανισμού Απασχόλησης για την εκδήλωση ενημέρωσης, στην οποία προσφέρθηκαν στους συμμετέχοντες μπισκότα και μη αλκοολούχα ποτά, ενώ για τις συναντήσεις αναφοράς, η ομάδα έργου συναντήθηκε με συμμετέχοντες σε ένα καφέ, παρέχοντας δωρεάν κεράσματα στους συμμετέχοντες. Επίσης, τους δόθηκε η δυνατότητα να χρησιμοποιούν δωρεάν τα μέσα μαζικής μεταφοράς κατά την διάρκεια συμμετοχής τους στο έργο. Το περιβάλλον υλοποίησης, έξω από το πιο απρόσωπο και αυστηρό περιβάλλον μιας δημόσιας υπηρεσίας, έκανε τους χρήστες της υπηρεσίας να αποφύγουν την αναπαραγωγή ορισμένων προτύπων συμπεριφοράς, να αισθανθούν άνετα και να μιλήσουν πιο εύκολα για τα προσωπικά τους προβλήματα.

Αναφορικά με το προσωπικό της MainArbeit, θα ήταν πολύ ωφέλιμο όλο και περισσότεροι υπάλληλοι να εκπαιδευτούν και να συμμετέχουν στην εφαρμογή καλών πρακτικών συμπαραγωγής, ώστε στη συνέχεια να μεταδώσουν αυτή την εμπειρία και στους συναδέλφους τους. Ταυτόχρονα, η ομάδα των ατόμων που συμμετέχουν στα εργαστήρια συμπαραγωγής θα πρέπει να παραμείνει μικρή σε αριθμό ώστε να είναι πιο εύκολη και διαχειρίσιμη η ανταλλαγή εμπειριών.

Ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής των χρηστών της, η καλή συνεργασία και η οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης με το προσωπικό της MainArbeit κατά την πειραματική φάση υλοποίησης του έργου απέδειξε ότι μέσω της συμπαραγωγής μπορούν να επιτευχθούν πολύ θετικά αποτελέσματα. Η ιδέα ότι οι άνθρωποι μπορούν να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλον στην επίλυση προβλημάτων, συνεργατικά και άμεσα, μπορεί να αξιοποιηθεί και από άλλες δημόσιες υπηρεσίες και κατ' αυτό τον τρόπο αφενός οι πολίτες να επωφεληθούν από τις εμπειρίες ζωής των άλλων, προκειμένου να φτάσουν σε νέα ορόσημα στη ζωή τους, αφετέρου οι υπηρεσίες να μάθουν πώς να είναι καινοτόμες και αποτελεσματικές στην εξυπηρέτηση του πολίτη και στην προώθηση του δημοσίου συμφέροντος.

³¹¹ Βλπ. [Co-production in the Offenbach Employment Agency: Job seekers providing peer support for each other - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Η υιοθέτηση μίας καλής πρακτικής όπως αυτή της MainPate-DeinPate, στην Ελλάδα, θα μπορούσε να προσφέρει σημαντικά οφέλη για την κοινωνία και την τοπική ανάπτυξη. Αρχικά, η δημιουργία τοπικών δικτύων αλληλοβοήθειας θα μπορούσε να ενισχύσει την κοινωνική συνοχή και τη διαγενεακή αλληλεγγύη, οδηγώντας σε πιο δυναμικές και αλληλοϋποστηρικτικές κοινότητες. Η υποστήριξη των ανθρώπων κατά την ένταξη τους στην αγορά εργασίας μέσω της συμπαραγωγής μπορεί συμβάλει αποτελεσματικά στην τοπική ανάπτυξη, ενισχύοντας την εικόνα των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ως φορέων που ενδιαφέρονται για την ευημερία των πολιτών τους. Παράλληλα, για την εφαρμογή μίας ανάλογης καλής πρακτικής, αναγκαία θα ήταν η εκπαίδευση των τοπικών στελεχών της Αυτοδιοίκησης, γεγονός που θα ενίσχυε τις διοικητικές τους ικανότητες και τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων, οδηγώντας σε μία πιο επαγγελματική και αποτελεσματική Τοπική διοίκηση. Τέλος, με την ενίσχυση των τοπικών δικτύων αλληλοβοήθειας μέσω της συμμετοχής των πολιτών, η Τοπική Αυτοδιοίκηση θα μπορούσε να εξοικονομήσει πόρους που σε άλλη περίπτωση θα ήταν αναγκαίοι για την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών από το κράτος ή άλλες δημόσιες υπηρεσίες, επιτυγχάνοντας έτσι σημαντικές εξοικονομήσεις σε τοπικό επίπεδο.

4.2.2 The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project (Γαλλία)

Η ανάπλαση της πλατείας Austerlitz³¹² στην πόλη του Στρασβούργου στη Γαλλία ήταν αποτέλεσμα μιας διαδικασίας δημόσιας διαβούλευσης με τις τοπικές ενώσεις της γειτονιάς και το ευρύτερο κοινό, η οποία περιλάμβανε στοιχεία συναπόφασης και συνδημιουργίας³¹³. Ένα παράδειγμα είναι και η συμμετοχή ενός εκπροσώπου των πολιτών του Στρασβούργου στην Κριτική Επιτροπή, η οποία επέλεξε την ομάδα που θα ήταν υπεύνη για τον σχεδιασμό του έργου.

Το 2015 πραγματοποιήθηκε μια έρευνα στην πόλη, κατά την οποία η πλατεία Austerlitz αναδείχθηκε ως ένας από τους τρεις πιο δημοφιλείς χώρους πρασίνου στο Στρασβούργο. Μια Επιτροπή Παρακολούθησης, στην οποία συμμετείχαν πολίτες και

³¹² Βλπ. [The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³¹³ Η δημόσια συνδημιουργία είναι η διαδικασία κατά την οποία οι πολίτες εμπλέκονται στην δημιουργία και εφαρμογή πολιτικών και πρωτοβουλιών που τους επηρεάζουν άμεσα. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [ΑΝΟΙΧΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΥΝΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΗΘΙΚΗΣ - WEOPENGOV](#) (Τελευταία πρόσβαση: 09.02.2024).

δημόσιοι λειτουργοί, ανέλαβε να διασφαλίσει ότι η πλατεία Austerlitz θα ήταν σε θέση να συνεχίσει να καλύπτει τις ανάγκες των κατοίκων της περιοχής.

Πρόκειται για έναν δημόσιο χώρο με μεγάλη συμβολική αξία³¹⁴. Την περίοδο του Μεσαίωνα σηματοδοτούσε τη νότια είσοδο της πόλης του Στρασβούργου, ενώ στις μέρες μας συνδέει το ιστορικό κέντρο της πόλης με νέες περιοχές αστικής ανάπτυξης στα νότια του Στρασβούργου. Ήδη από τη μεταπολεμική περίοδο ο χώρος σχεδιάστηκε και διαμορφώθηκε με επίκεντρο τις μεταφορές, ενώ διέθετε μεγάλους χώρους στάθμευσης αυτοκινήτων και τουριστικών λεωφορείων. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου η περιοχή παραμελήθηκε και έχασε τη λάμψη της.

Το 2008, το Τοπικό και το Μητροπολιτικό Συμβούλιο του Στρασβούργου αποφάσισαν την ανάπλαση της πλατείας στο πλαίσιο μιας καινοτόμου διαδικασίας διαβούλευσης και συνεργασίας με τις ομάδες γειτονιάς και τους κατοίκους της περιοχής. Οι στρατηγικοί στόχοι που τέθηκαν ήταν α) η δημιουργία ενός αστικού χώρου, ο οποίος θα αποτελεί ταυτόχρονα μία κεντρική πλατεία για την πόλη του Στρασβούργου και τη γειτονιά του Krutenau, β) η διαμόρφωση ενός χώρου για όλους, μέσω διαφορετικών επιλογών κυκλοφορίας για συγκεκριμένους δρόμους, που θα οδηγήσει στη δημιουργία ζωνών για πεζούς και θα μειώσει τον χώρο για μεταφορά και στάθμευση αυτοκινήτων, ενώ θα εξασφαλίσει την αποφυγή πιθανών συγκρούσεων μεταξύ πεζών, ποδηλατών και οδηγών αυτοκινήτων και γ) ο καθορισμός των λειτουργιών της νέας πλατείας και η οργάνωσή της με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπει τη διέλευση των ανθρώπων, αλλά και να αποτελέσει έναν κοινωνικό χώρο συνάντησης και χαλάρωσης, μέσω επιλογών οι οποίες συζητήθηκαν με τους κατοίκους της περιοχής.

Κατά τη διαδικασία συμμετοχής³¹⁵ των πολιτών στην ανάπλαση της πλατείας Austerlitz αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα ορόσημα:

Οκτώβριος 2008 – Ιανουάριος 2009	Συνδημιουργία του σχεδίου ανάπλασης από τοπικούς συλλόγους σε συνεργασία με τον διαχειριστή του έργου.
Φεβρουάριος 2009– Ιούνιος 2009	Διαβούλευση για το σχέδιο ανάπλασης στο πλαίσιο εκδηλώσεων ενημέρωσης και διαβούλευσης, μιας έκθεσης που έλαβε χώρα σε ένα κοινοτικό κέντρο, μιας ηλεκτρονικής διαβούλευσης στον ιστότοπο του Συμβουλίου του

³¹⁴ Βλπ. [The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³¹⁵ Βλπ. [The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

	Στρασβούργου και έξι διαφορετικών τοποθεσιών στις οποίες κλήθηκαν οι πολίτες για να συμμετάσχουν σε μια έρευνα μέσω της συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου. Η φάση αυτή ολοκληρώθηκε με διαβούλευση του συμβουλίου γειτονιάς³¹⁶ την 1η Απριλίου 2009.
Νοέμβριος 2009 – Μάιος 2010	Συνεργασία πολιτών για την διεξαγωγή του δημόσιου διαγωνισμού για την επιλογή της ανάδοχης εταιρείας για την ανάπλαση της πλατείας. Για την υλοποίησή του συστάθηκε μία Κριτική Επιτροπή από έξι εκλεγμένους δημοτικούς συμβούλους, έξι επαγγελματίες και πέντε ενδιαφερόμενους από ενώσεις πολιτών και από το συμβούλιο της γειτονιάς. Τα κριτήρια επιλογής του αναδόχου ήταν: -ο σεβασμός των βασικών στόχων του έργου, -η ποιότητα του τοπίου και η αστική ενοποίηση, -η τήρηση των κατευθυντήριων γραμμών του προϋπολογισμού και η ποιότητα του περιβάλλοντος. Μετά τη λήψη των προσφορών και τη διεξαγωγή συζήτησης μεταξύ των μελών της Κριτικής Επιτροπής, η ανάδοχη εταιρεία αναδείχθηκε μέσα από ψηφοφορία.
Φθινόπωρο 2010 – Ιούνιος 2012	Ενημέρωση του κοινού για τη νέα πλατεία και παρουσίαση των σχεδίων της σε μια δημόσια εκδήλωση. Υλοποίηση του έργου από το Μάιο 2011 έως τον Ιούνιο 2012. Δυνατότητα διατύπωσης σχολίων και υποβολής ερωτήσεων από τους κατοίκους σχετικά με το έργο, ανά δύο μήνες, κατά τη διάρκεια εκδηλώσεων ενημέρωσης του κοινού.
2 Ιουνίου 2012	Η νέα πλατεία Austerlitz έκανε εγκαίνια.
Οκτώβριος 2014 και μετά	Ανατροφοδότηση για το έργο μέσω μίας τοπικής Επιτροπής Παρακολούθησης. Σύσταση άτυπης Επιτροπής Αξιολόγησης πολιτών που συμμετείχαν στην Κριτική Επιτροπή και δημόσιων λειτουργών, η οποία συνεδριάζει περίπου τρεις φορές το χρόνο για να αξιολογήσει την ποιότητα και τη χρήση της νέας πλατείας και να εντοπίσει δράσεις βελτίωσης.

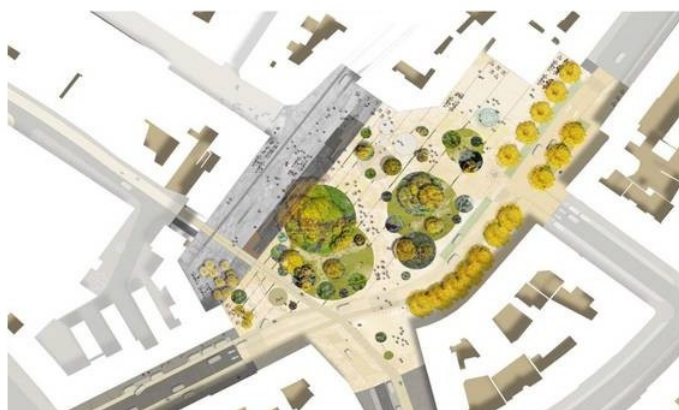
Η διαβούλευση διεξήχθη εσωτερικά υπό την καθοδήγηση του Τμήματος Τοπικής Δημοκρατίας της πόλης του Στρασβούργου και του Τμήματος Δημόσιων Χώρων και Πρασίνου του Συμβουλίου του Στρασβούργου και της Ευρω-Μητροπολιτικής Διοίκησης του Στρασβούργου. Ο σχεδιασμός της διαδικασίας

³¹⁶ Στη Γαλλία το συμβούλιο της γειτονιάς είναι ένα θεσμοθετημένο όργανο σε πόλεις με περισσότερους από 80.000 κατοίκους, ωστόσο η σύνθεσή του αποφασίζεται σε τοπικό επίπεδο. Στο Στρασβούργο το 75% των μελών των συμβουλίων γειτονιάς αποτελείται από κατοίκους της περιοχής, με ίση εκπροσώπηση γυναικών και ανδρών και το 25% από εκπροσώπους συλλόγων και κοινωνικών-επαγγελματικών ομάδων. βλπ. [The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

αποδεικνύει ότι κάθε βήμα χαρασσόταν μετά από εκτενή διαβούλευση με ενώσεις της γειτονιάς πριν ζητηθεί η γνώμη του ευρύτερου κοινού. Επιπλέον, σε κάθε φάση, διατυπώνονταν σχόλια για τα αποτελέσματα της διαβούλευσης.

Στα αποτελέσματα³¹⁷ της δράσης συγκαταλέγεται η σημαντική αύξηση της χρήσης της πλατείας μετά την ανάπλασή της, από περισσότερους κατοίκους της περιοχής, τουρίστες και άλλες ομάδες που τη χρησιμοποιούν. Ένα παράδειγμα αποτελούν οι επισκέπτες των ασθενών ενός κοντινού νοσοκομείου, οι οποίοι συχνά κάθονται ή κάνουν περίπατο στην πλατεία. Παράλληλα, αρκετά εστιατόρια και μπαρ της γύρω περιοχής έχουν επεκτείνει τις εγκαταστάσεις τους, ενώ ορισμένα από αυτά δηλώνουν ότι ο κύκλος εργασιών τους έχει αυξηθεί τρεις φορές. Το 2015, μετά από έρευνα πολιτών σχετικά με την άποψη των κατοίκων για την κατάσταση της φύσης στο Στρασβούργο, η πλατεία αναγνωρίστηκε ως ένας από τους χώρους πρασίνου που άρεσε περισσότερο στους κατοίκους της πόλης.

Με βάση τους όρους³¹⁸ που τέθηκαν κατά τη διαδικασία συνδιαμόρφωσης και διαβούλευσης, η αρχιτέκτονας τοπίου Agnès Davel της εταιρείας Digitale Paysage υλοποίησε ένα σχέδιο ανάπλασης με έμφαση στη βιοποικιλότητα και την ανάδειξη των αυτοφυών φυτών της περιοχής.



Σχέδιο της πλατείας Austerlitz.

Πηγή: [The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός μοναδικού φυσικού τοπίου μεταξύ της ιστορικής και της σύγχρονης πόλης. Συνολικά αναπλάσθηκαν 10.000 τετραγωνικά

³¹⁷ Βλπ. [The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³¹⁸ Βλπ. [The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

μέτρα δημόσιου χώρου και 2.600 τετραγωνικά μέτρα φυτών, η πλειοψηφία των οποίων είναι αυτοφυή, ενώ τοποθετήθηκαν 6.000 λαμπτήρες στο χώρο.



Πηγή: [Fichier:Place d'Austerlitz 20210706 DSC07237.jpg - Archi-Wiki](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fichier:Place_d'Austerlitz_20210706_DSC07237.jpg) (Τελευταία πρόσβαση: 11.02.2024).

Το συνολικό κόστος του έργου ανάπλασης ανήλθε σε περίπου 2,5 εκατομμύρια ευρώ. Ένα μέλος του προσωπικού που ήταν υπεύθυνο για το έργο και ένα μέλος του προσωπικού που ήταν υπεύθυνο για την παρακολούθηση του εργοταξίου ήταν αρμόδιοι για τη διενέργεια της διαδικασίας διαβούλευσης με το κοινό, ενώ δεν χρησιμοποιήθηκαν καθόλου εξωτερικοί σύμβουλοι.

Η διαδικασία της ανάπλασης αντιμετώπισε δύο εμπόδια. Το πρώτο ήταν ότι η συμμετοχή των πολιτών είχε πραγματικό οικολογικό αντίκτυπο στη νέα πλατεία Austerlitz, αναφορικά με την βιοποικιλότητα, ενώ υπήρξαν αρκετοί περιορισμοί της εμπλοκής του κοινού λόγω του περιβαλλοντικού χαρακτήρα του έργου. Ενώ οι τοπικές δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν ως ενδιάμεσος συνδετικός κρίκος μεταξύ των κατοίκων και του Τοπικού Συμβουλίου, οι δημόσιες υπηρεσίες κοινής ωφέλειας ή οι θεματικές υπηρεσίες, όπως υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για την οικονομική ανάπτυξη μίας περιοχής, δεν έχουν απαραίτητα την ίδια κουλτούρα εμπλοκής με τους κατοίκους της περιοχής, δημιουργώντας κατ' αυτό τον τρόπο καθυστερήσεις και εμπόδια στην ομαλή υλοποίηση δράσεων όπως η ανάπλαση της πλατείας.

Το δεύτερο εμπόδιο ήταν το γεγονός ότι η διεξαγωγή ενός διαγωνισμού για την υλοποίηση μίας ανάπλασης δεν είναι απαραίτητα η καλύτερη δυνατή επιλογή, καθώς περιορίζει τις δυνατότητες διαπραγμάτευσης με τον ανάδοχο και επιτρέπει τη συμμετοχή μόνο ενός περιορισμένου αριθμού ενδιαφερομένων, όπως συνέβη στην περίπτωση της Κριτικής Επιτροπής για την πλατεία Austerlitz, όπου μόνο λίγοι εκπρόσωποι της κοινότητας μπορούσαν να συμμετάσχουν σε αυτήν.

Στον απολογισμό³¹⁹ της δράσης πρέπει να σημειωθεί η συμμετοχή ενός σημαντικού αριθμού ενδιαφερόμενων φορέων και η σπουδαία συνεισφορά των ενώσεων της γειτονιάς, καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου, αλλά και κατά την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση, μετά το πέρας αυτής. Παρόμοιες προσεγγίσεις χρησιμοποιήθηκαν στο πλαίσιο της ανάπλασης και άλλων χώρων, όπως οι πλατείες του Château, του Saint Thomas, του Saint Etienne και η Αγορά του Neudorf. Το έργο ανάπλασης επέτρεψε τον πειραματισμό με τη χρήση νέων υλικών, νέων τύπων εξοπλισμού και διακόσμησης και μια διαφορετική προσέγγιση της φύσης μέσα στην πόλη, με την πλήρη ενσωμάτωση του φυσικού τοπίου σε μια αστική περιοχή και τη χρήση πολλών αυτοφυών φυτών, ομορφαίνοντας την καθημερινότητα των κατοίκων της και βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής τους.

Η ανάπλαση της πλατείας Austerlitz έχει λάβει δύο βραβεία, εκ των οποίων, το πρώτο στον διαγωνισμό «Victoires du Paysage»³²⁰ το 2013 και το δεύτερο στον διαγωνισμό “Infrastructure for mobility, biodiversity and landscape” το 2015.

Η υιοθέτηση καλών πρακτικών, όπως αυτή της ανάπλασης της πλατείας Austerlitz στο Στρασβούργο, μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στην Ελλάδα, ιδιαίτερα στο επίπεδο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς πρόκειται για ένα παράδειγμα βιώσιμης ανάπτυξης που ενσωματώνει περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές πτυχές για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Η υλοποίηση αντίστοιχων έργων στην Ελλάδα μπορεί να μειώσει την εξάρτηση από τα αυτοκίνητα, ενισχύοντας τη χρήση μέσων βιώσιμης μετακίνησης, όπως ποδήλατα και δημόσιες συγκοινωνίες. Αυτό θα βελτιώσει την ποιότητα του αέρα τοπικά και θα μειώσει τα επίπεδα ηχορύπανσης.

Παράλληλα, η δημιουργία φιλικών και λειτουργικών δημόσιων χώρων, όπως πλατείες, παρτέρια και πεζοδρομημένα κέντρα, μπορεί να ενισχύσει την κοινωνική συνοχή, δημιουργώντας χώρους συνάντησης για τους πολίτες και αυξάνοντας την κοινωνική αλληλεγγύη, οι οποίοι μπορούν επίσης να αποτελέσουν πολιτιστικά κέντρα, με ελεύθερους χώρους για εκδηλώσεις και δραστηριότητες. Επίσης, η βελτίωση της αστικής υποδομής μπορεί να ενισχύσει τον τουρισμό, ειδικά αν το έργο

³¹⁹ Βλπ. [The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³²⁰ Το Victoires du Paysage είναι ένας εθνικός διαγωνισμός που ανταμείβει ιδιοκτήτες δημόσιων έργων, εταιρείες και ιδιώτες για τον εξωραϊσμό τους.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Les Victoires du Paysage 2024 | Concours national qui récompense les collectivités, les entreprises et les particuliers pour leur aménagement paysager.](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.11.2024).

περιλαμβάνει καινοτόμα στοιχεία, όπως την ενσωμάτωση της φύσης στην πόλη, για παράδειγμα δημιουργώντας πράσινες στέγες και αστικά πάρκα, ή την υποστήριξη της τοπικής παραγωγής και της χειροτεχνίας. Η εφαρμογή ανάλογων πρακτικών σε πόλεις όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και άλλες τουριστικές περιοχές μπορεί να προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες και να ενισχύσει την τοπική οικονομία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να αναδείξει και την πολιτιστική κληρονομιά.

Όλα αυτά αναμένεται να γίνουν εφικτά μέσω και της εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης των πολιτών σχετικά με τις επιπτώσεις της αστικής ανάπτυξης στην καθημερινότητά τους και τη σημασία της διαχείρισης των κοινών πόρων με βιώσιμο τρόπο. Τέλος, λόγω της κινητοποίησης και συνεργασίας διαφόρων φορέων, τεχνιτών, αρχιτεκτόνων και άλλων επαγγελματιών για την υλοποίηση αντίστοιχων έργων, αναμένεται να δημιουργηθούν και νέες θέσεις εργασίας, ενισχύοντας έτσι την τοπική οικονομία και δίνοντας νέες ευκαιρίες στους πολίτες.

4.2.3 Cycling Without Age: Co-production made in Denmark (Δανία)

Η δράση «Ποδηλασία ανεξαρτήτως ηλικίας»³²¹ είναι μια πρωτοβουλία συμπαραγωγής, η οποία ξεκίνησε στην Κοπεγχάγη το 2012. Η κεντρική ιδέα της είναι ότι όλοι οι πολίτες, ανεξαρτήτως ηλικίας και υγείας, θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να βγαίνουν από το σπίτι τους, να κυκλοφορούν με ποδήλατο και να «αισθάνονται τον άνεμο στα μαλλιά τους». Στο πλαίσιο αυτής της καλής πρακτικής, εθελοντές οδηγοί προσφέρουν δωρεάν βόλτες με ποδήλατα-ταξί ή αλλιώς ρίκσο³²², η απόκτηση των οποίων πραγματοποιείται με χρηματοδότηση του τοπικού συμβουλίου, σε ηλικιωμένους και άτομα με αναπηρία που δυσκολεύονται να μετακινηθούν ή που απλώς έχουν ανάγκη να αναπτύξουν νέες κοινωνικές σχέσεις.

Η δράση έχει πλέον εφαρμοστεί σε περισσότερες από 60 τοπικές αρχές της Δανίας με συνολικά 2.500 εθελοντές να συμμετέχουν στην υλοποίησή της, ενώ άλλες 30 χώρες έχουν σταδιακά υιοθετήσει τη δράση λαμβάνοντας τη σχετική διεθνή άδεια.

³²¹ Βλπ. [Cycling Without Age: Co-production made in Denmark - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³²² Τα rickshaw είναι μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούνται στην Ασία και είναι ένα είδος ποδηλάτου-ταξί με το οποίο ο οδηγός μπορεί να μεταφέρει τους επιβάτες στον προορισμό τους. Βλπ. [rickshaw - Αγγλοελληνικό Λεξικό WordReference.com](#) και [Ρίκσο - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.02.2024).

Countries

Global	Canada (French)	Ireland	Portugal	Switzerland
Australia	Catalonia	Italy	Scotland	UK
Austria	Denmark	Lichtenstein	Singapore	USA
Belgium (Dutch)	Finland	Luxembourg	Slovakia	
BELGIUM (FRENCH)	France	Netherlands	Spain	
Brazil	Germany	New Zealand	Spanish speaking	
Canada (English)	Iceland	Norway	Sweden	

Cycling Without Age - from Copenhagen with generosity since 2012

Our global website is co-sponsored by

COPENHAGEN CYCLES

Privacy Policy – Personal Data Request Form

Χώρες που έχουν υιοθετήσει τη δράση «Ποδηλασία χωρίς ηλικία».
 Πηγή: [Countries - Cycling Without Age](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.02.2024).

Το έργο «Ποδηλασία ανεξαρτήτως ηλικίας» έχει ως στόχο³²³ τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ηλικιωμένων και των ατόμων με αναπηρία, καθώς και τη βελτίωση των σχέσεων και την προώθηση της φιλίας μεταξύ ατόμων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Η πρωτοβουλία αποτελεί ένα μέσο «προαγωγής της υγείας με βάση την κοινότητα», ενώ η σχετική πλατφόρμα της αποτελεί ένα κοινωνικό εργαλείο για αλληλεπίδραση, που στοχεύει στη μείωση της μοναξιάς και της απομόνωσης, ενώ δίνει στους οίκους ευγηρίας τη δυνατότητα να αλληλεπιδρούν και να φέρνουν σε επαφή ανθρώπους από την τοπική τους κοινότητα.



Πηγή: [Integration on wheels - Cycling Without Age](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.02.2024).

³²³ Βλπ. [Cycling Without Age: Co-production made in Denmark - Governance International](#) και [Building Better Lives - Cycling Without Age - Cycling Without Age](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.02.2024).

Η πρωτοβουλία ξεκίνησε³²⁴ από έναν δραστήριο πολίτη στην Κοπεγχάγη, τον Ole Kassow, ο οποίος διαμένει κοντά σε έναν οίκο ευγηρίας και ο οποίος παρατηρώντας τους ενοίκους με τα αναπηρικά τους αμαξίδια να σπρώχνονται γύρω από το τετράγωνο σκέφτηκε ότι αυτοί οι άνθρωποι θα μπορούσαν να έχουν την ευκαιρία να δουν περισσότερο την πόλη. Όντας ο ίδιος φανατικός ποδηλάτης, νοίκιασε ένα ποδηλατικό ρίκσο και προσέφερε τις υπηρεσίες του με το ποδήλατο στον οίκο ευγηρίας. Η ιδέα του έτυχε θερμής υποδοχής από το προσωπικό του οίκου και στη συνέχεια υιοθετήθηκε από το Δημοτικό Συμβούλιο της Κοπεγχάγης, στο πλαίσιο υλοποίησης μιας στρατηγικής συνεργασίας με την Κοινωνία των Πολιτών στον τομέα της υγείας και της φροντίδας. Αρχικά το Δημοτικό Συμβούλιο υποστήριξε την πρωτοβουλία επενδύοντας σε πέντε ποδήλατα και ενθαρρύνοντας τους διευθυντές των γηροκομείων της Κοπεγχάγης να συνεργαστούν για την υλοποίησή της.

Πρόκειται για μία περίπτωση κοινοτικής συμπαραγωγής της υγείας, η οποία κατέστη δυνατή με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην περίθαλψη και των Δημοτικών Συμβούλων που παρέχουν υποστήριξη στους ενεργούς πολίτες. Οι εργαζόμενοι παρακινούν τους ηλικιωμένους να γίνουν επιβάτες και να ενσωματώσουν ει δυνατόν τις βόλτες με το ποδήλατο στην καθημερινότητά τους, ενώ προσφέρουν και οι ίδιοι βόλτες στους ηλικιωμένους ως μέρος της εργασίας τους και οι Τοπικοί Σύμβουλοι εξασφαλίζουν τη χρηματοδότηση της αγοράς ενός ή περισσότερων ποδηλατικών ρίκσο και της συντήρησής τους.

Οι «πιλότοι» των ρίκσο, όπως αποκαλούνται στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας, ανήκουν σε όλες τις ηλικίες και συμμετέχουν οδηγώντας τα ποδήλατα, σχεδιάζοντας και συντονίζοντας τις διαδρομές, καθώς και προσκαλώντας νέους «πιλότους» να συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Η εγγραφή και ο προγραμματισμός πραγματοποιούνται μέσω ενός ηλεκτρονικού συστήματος κρατήσεων που παρέχεται από το πρόγραμμα “Cycling Without Age”, ενώ οι ηλικιωμένοι συνδιαμορφώνουν την εμπειρία τους, αποφασίζοντας πού θέλουν να πάνε κάθε φορά και ποιες ιστορίες για τη ζωή τους θα ήθελαν να μοιραστούν στη διαδρομή. Αυτή η δράση συμβάλλει στην προώθηση της ψυχικής τους υγείας και της κοινωνικής ευημερίας, ενώ αναπτύσσει την αίσθηση του ανήκειν στην κοινότητα και ενισχύει τη φωνή των ηλικιωμένων πολιτών.

Στους σκοπούς και τις αξίες της πρωτοβουλίας συγκαταλέγεται η γενναιοδωρία, η αργή ποδηλασία, η αφήγηση ιστοριών, η ανάπτυξη σχέσεων και όλα

³²⁴ Βλπ. [Cycling Without Age: Co-production made in Denmark - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

αυτά ανεξαρτήτως ηλικίας. Η επικοινωνία του εγχειρήματος υλοποιείται μέσα από την αφήγηση ιστοριών, γεγονός που οδήγησε στην γρήγορη διάδοση της ιδέας σε μια σειρά άλλων Δήμων.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης³²⁵ της πρωτοβουλίας υπάρχει μία πολύ θετική ανατροφοδότηση από όλους τους εμπλεκόμενους δρώντες: «πιλότους», επιβάτες και προσωπικό των οίκων ευγηρίας. Η αξία και τα οφέλη που απολαμβάνουν, βάσει των περιγραφών τους, αποδεικνύουν ότι υπάρχει μία αλυσίδα θετικών αποτελεσμάτων. Η παροχή εθελοντικής ποδηλασίας από τους «πιλότους» και η συμμετοχή τους στη συντήρηση των ρίκσο συμβάλλει στη βελτίωση της σωματικής υγείας, στην ανάπτυξη νέων σχέσεων και της αίσθησης ότι είναι χρήσιμοι για τους άλλους, ενώ προσελκύει ιδιαίτερα τους άνδρες ηλικίας άνω των 55 ετών.

Για τους ηλικιωμένους επιβάτες, τα οφέλη της πρωτοβουλίας είναι πολλαπλά. Μέσω της συμμετοχής τους στη δράση ξεπερνούν τον κοινωνικό αποκλεισμό και την απομόνωση, βελτιώνουν την ποιότητα ζωής τους, δημιουργούν νέες σχέσεις, αναζωογονούν τη μνήμη τους γύρω από τη ζωή και τους τόπους που γνώρισαν κάποτε ή απλώς έχουν τη δυνατότητα να κοιμούνται χωρίς υπνωτικά χάπια. Για παράδειγμα, ένας τρόφιμος γηροκομείου που συνήθιζε να περνάει το 90 % του χρόνου του επί δύο χρόνια ξαπλωμένος στο κρεβάτι του, μετά την πρώτη του βόλτα με ρίσκο, από τη Δανία στη Νορβηγία, πλέον σηκώνεται καθημερινά από το κρεβάτι του, παρακινούμενος απλώς από τις βόλτες με το ρίσκο που προσφέρονται στον οίκο ευγηρίας του.

Τα οφέλη φαίνεται να διαχέονται και στους συγγενείς των ηλικιωμένων, οι οποίοι αποβάλουν σταδιακά τα αυξημένα επίπεδα άγχους που συχνά εμφανίζουν και δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη φροντίδα των συγγενών τους, καθώς αντιλαμβάνονται ότι ζουν μία πιο ευτυχισμένη ζωή. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι στην κοινωνική φροντίδα αισθάνονται ότι η συμμετοχή τους στη δράση αφενός ενισχύει την επαγγελματική τους ικανοποίηση, αφετέρου τους γεμίζει με μία αίσθηση υπερηφάνειας για τη εργασία τους, ενώ συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων σχέσεων και εμπειριών.

³²⁵ Βλπ. [Cycling Without Age: Co-production made in Denmark - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Για την υιοθέτηση της πρωτοβουλίας από έναν Δήμο μεσαίου μεγέθους το κόστος³²⁶ ανέρχεται σε περίπου 200.000 δανικές κορώνες, οι οποίες ισοδυναμούν με περίπου 27.000 ευρώ, για την αγορά ρίξο και ενός βασικού πακέτου εξοπλισμού³²⁷ από τη μη κερδοσκοπική οργάνωση Cycling Without Age, η οποία υλοποιεί και υποστηρίζει την πρωτοβουλία. Πρόκειται για την παροχή ενός ηλεκτρονικού συστήματος κρατήσεων και ασφάλισης για τους ποδηλάτες, την ανάπτυξη της δικτύωσης των «πιλότων», του προσωπικού κοινωνικής φροντίδας και των επιβατών σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, την διασφάλιση της ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των ανθρώπων και την περαιτέρω ανάπτυξη της πρωτοβουλίας. Αρκετός χρόνος και ενέργεια πρέπει να επενδυθεί και εκ μέρους του προσωπικού και των διευθυντών των οίκων ευγηρίας, για την εύρυθμη λειτουργία της δράσης, με σκοπό την πλήρη ένταξη της δραστηριότητας του ποδηλάτου στην καθημερινή ζωή του προσωπικού φροντίδας και των ηλικιωμένων ενοίκων του οίκου ευγηρίας.



Πηγή: [Building Better Lives - Cycling Without Age - Cycling Without Age](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.02.2024).

Για την αξιολόγηση των επιπτώσεων της δράσης στην ψυχική και κοινωνική υγεία, καθώς και τις οικονομικές της επιπτώσεις, βρίσκεται σε εξέλιξη ένα ερευνητικό πρόγραμμα που καταγράφει τη μείωση των εισαγωγών και των επανεισαγωγών στα νοσοκομεία, της χρήσης φαρμάκων, των επιπέδων κατάθλιψης και των περιστατικών άνοιας στους ηλικιωμένους που συμμετέχουν στην πρωτοβουλία.

³²⁶ Βλπ. [Cycling Without Age: Co-production made in Denmark - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³²⁷ Βλπ. [Copenhagen Cycles - Copenhagen Cycles](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.02.2024).

CYCLING WITHOUT AGE FACTS

As of January 2025

- Invented in 2012 in Copenhagen
- Active chapters in 41 countries
- Starting up in 20 countries
- 3,500 chapter locations
- 6,000 trishaws
- 43,000 trained cycle pilots
- Over 5 million rides and over 1.5 million people served
- We operate in a grassroots fashion and invite everyone to join us
- “The right to wind in your hair”, coined by a visually-impaired passenger

Πηγή: [Building Better Lives - Cycling Without Age - Cycling Without Age](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Η υιοθέτηση μιας καλής πρακτικής όπως η προώθηση της ποδηλασίας ανεξαρτήτως ηλικίας, που είναι τόσο διαδεδομένη στη Δανία, μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη για την Ελλάδα και ειδικότερα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η Ελλάδα, αντιμετωπίζοντας σημαντικές προκλήσεις στο επίπεδο της κυκλοφοριακής συμφόρησης, της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και των υψηλών ποσοστών παχυσαρκίας, μπορεί να επωφεληθεί από μια στρατηγική προώθησης της ποδηλασίας, όχι μόνο για ηλικιωμένους όπως στη Δανία, αλλά για όλους, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας ζωής και της ενίσχυσης της υγείας των πολιτών της, καθώς και μέσω της μείωσης της ρύπανσης και της κυκλοφοριακής συμφόρησης, τονώνοντας παράλληλα την τοπική οικονομία και αυξάνοντας τις ευκαιρίες για βιώσιμο τουρισμό στη χώρα.

4.2.4 Welcome to Utrecht: How citizens and the Human Rights City work together to coordinate help for refugees (Ολλανδία)

Το Welcome to Utrecht³²⁸ είναι μία δράση που προωθείται μέσα από έναν ιστότοπο³²⁹ και μια σελίδα στο Facebook³³⁰, τα οποία δημιουργήθηκαν από πολίτες του Δήμου της Ουτρέχτης, με σκοπό να συντονίσουν την παροχή υποστήριξης στους

³²⁸ Βλπ. [About us – Welkom in Utrecht | Verbindt vluchtelingen met Utrecht](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³²⁹ Βλπ. www.welkominutrecht.nu (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

³³⁰ Βλπ. www.facebook.com/welkominutrecht (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

πρόσφυγες που φτάνουν στην πόλη. Από τότε που αναπτύχθηκε, η τοπική αρχή αξιοποιεί τη δράση για τον συντονισμό της υποστήριξης που παρέχεται στις δομές φιλοξενίας προσφύγων. Η σύνδεση μεταξύ των δύο σελίδων επιτρέπει την ταχεία μετάδοση πληροφοριών σχετικά με τις υπάρχουσες ανάγκες για παροχή αρωγής στους πρόσφυγες, επιταχύνοντας έτσι την κινητοποίηση των πολιτών και προσελκύοντας νέες προσφορές βοήθειας. Οι πρόσφυγες μπορούν να συνεισφέρουν στην προσπάθεια μέσω της αφήγησης ιστοριών για τη ζωή στην πατρίδα τους, οι οποίες αναρτώνται στις σελίδες της δράσης, γεγονός που συμβάλει στην κατάρριψη των προκαταλήψεων, δίνοντας στους πρόσφυγες ένα ανθρώπινο πρόσωπο και ένα βήμα για να το παρουσιάσουν.

Το Τοπικό Συμβούλιο της Ουτρέχτης έχει αναλάβει δημόσια δέσμευση να την καταστήσει πόλη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Σε αυτό το πλαίσιο αναπτύσσονται δράσεις για τη φιλοξενία των προσφύγων, την παροχή ενός κέντρου για τους αιτούντες άσυλο και τη δημιουργία ενός αριθμού καταφυγίων έκτακτης ανάγκης για την υποδοχή των προσφύγων. Ταυτόχρονα, η πόλη βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση πρόσθετων προσωρινών και μόνιμων δομών για τη φιλοξενία των αιτούντων άσυλο.

Η Κεντρική Υπηρεσία Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο είναι υπεύθυνη για τη στέγαση των αιτούντων άσυλο στις Κάτω Χώρες, ωστόσο συνεργάζεται στενά με τους Δήμους στους οποίους βρίσκονται τα κέντρα αιτούντων άσυλο. Μετά τη χορήγηση άδειας διαμονής, οι Δήμοι είναι αρμόδιοι να μεριμνήσουν για τη στέγαση και την ένταξη των αιτούντων άσυλο. Παράλληλα, το Συμβούλιο της Ουτρέχτης, σε συνεργασία με τους κατοίκους της περιοχής, παρέχει στους πρόσφυγες τη δυνατότητα συμμετοχής σε μία σειρά δραστηριοτήτων, με σκοπό αφενός τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, αφετέρου τη διασφάλιση της καλύτερης κατανόησης του πλαισίου των Κάτω Χωρών και ειδικά της ολλανδικής κοινωνίας και του τρόπου ζωής της.

Οι δύο σελίδες της δράσης³³¹ αναπτύχθηκαν ανεξάρτητα από δύο ομάδες πολιτών, με σκοπό την αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνογνωσίας των μελών τους, ώστε να επηρεάσουν θετικά την κοινή γνώμη για τους πρόσφυγες και να τους κάνουν να αισθάνονται άνετα και οικεία στην Ουτρέχτη. Μετά την φιλοξενία 500 ασυνόδευτων ανδρών, κυρίως συριακής καταγωγής, στον εκθεσιακό χώρο De Jaarbeurs στην Ουτρέχτη, τον Σεπτέμβριο του 2015, οι δύο ομάδες διαπίστωσαν ότι

³³¹ Βλπ. [About us – Welkom in Utrecht | Verbindt vluchtelingen met Utrecht](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

πολλοί ντόπιοι ήθελαν να βοηθήσουν τους πρόσφυγες που βρίσκονταν προσωρινά εκεί, αλλά δεν ήξεραν με ποιο τρόπο να το κάνουν.



Πηγή: [News & activities – Welkom in Utrecht | Verbindt vluchtelingen met Utrecht](#) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

Επιπλέον, οι πολίτες της Ουτρέχτης ήθελαν να παρουσιάσουν μια πιο ανθρώπινη εικόνα της πόλης στους πρόσφυγες που κατέφταναν, η οποία θα αντιστάθμιζε τις αναφορές των μέσων ενημέρωσης που επικεντρώνονταν κυρίως στους αριθμούς και αναδείκνυαν τις επικριτικές φωνές που ήταν αντίθετες με την υποδοχή, τη φιλοξενία και την παροχή βοήθειας.

Η συνεργασία των δύο ομάδων συνέδεσε γρήγορα τις δύο σελίδες σε μία ενιαία πρωτοβουλία, ενώ μέσω της αξιοποίησης των μελών τους εξασφαλίστηκε η προσφορά δωρεάν υποστήριξης τους από τοπικούς κειμενογράφους και φωτογράφους. Η ιστοσελίδα του Welcome to Utrecht χρησιμοποιείται ως ένα κανάλι όπου οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν προτάσεις για ανάληψη πρωτοβουλιών μέσω μιας φόρμας επικοινωνίας, ενώ παρέχει επίσης σαφείς πληροφορίες σχετικά με πώς μπορούν να προσφέρουν οι πολίτες, καθώς και συνδέσμους προς οργανώσεις και πρωτοβουλίες πολιτών στις οποίες μπορούν αυτοί να ενταχθούν. Παράλληλα, διατίθενται εκθέσεις για τρέχουσες και προηγούμενες δραστηριότητες, καθώς και συνεντεύξεις με εθελοντές και πρόσφυγες. Η σελίδα στο Facebook χρησιμοποιείται κυρίως για την ενεργοποίηση των εθελοντών, μέσω της ανάρτησης προσκλήσεων για παροχή εθελοντικής βοήθειας σε πρωτοβουλίες που βρίσκονται σε εξέλιξη, ενώ πραγματοποιούνται και σύντομες αναφορές ή αναρτώνται σύνδεσμοι με ιστορίες από τον ιστότοπο της δράσης.

FRI
23

23 February @ 10:00 - 11:30 📅 Mother tongue café

Native Cafe Joseph Haydn

Language

Would you like to practice Dutch with a volunteer, but is it sometimes difficult to combine it with motherhood? The mother tongue café is especially designed for mothers. There is a babysitter present who looks after the children so that you can fully focus on the language lesson.



Εξάσκηση μητέρων στην ολλανδική γλώσσα με τη βοήθεια εθελοντών, στο Mother tongue café, κατά τη διάρκεια της οποίας παρίσταται παιδαγωγός η οποία αναλαμβάνει την απασχόληση των παιδιών τους.

Πηγή: [Moedertaalcafé Joseph Haydn – Welkom in Utrecht | Verbindt vluchtelingen met Utrecht](#) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

Η δράση Welcome to Utrecht δεν είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των δραστηριοτήτων, αλλά για το συντονισμό όλων των εθελοντικών δράσεων, σε συνεργασία με τον Δήμο της Ουτρέχτης. Μέσω της φόρμας επικοινωνίας που παρέχεται στον ιστότοπό της, λαμβάνονται ερωτήματα, προσφορές και προτάσεις εθελοντών και όσες εξ αυτών κριθούν ωφέλιμες, αποστέλλονται στον Δήμο για επεξεργασία και σχεδιασμό της αξιοποίησής τους. Τα μέλη της δράσης και ο Δήμος βρίσκονται σε διαρκή διαβούλευση και ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών με σκοπό την βελτίωση της παρεχόμενης υποστήριξης, ενώ στελεχώνουν από κοινού τα γραφεία πληροφόρησης, σχετικά με τις ευκαιρίες εθελοντικής υποστήριξης κατά τη διάρκεια βραδινών ενημερωτικών συναντήσεων για τους πολίτες που ζουν στον περιβάλλοντα χώρο των δομών φιλοξενίας.

FRI
23

23 February @ 15:30 - 17:00 📅 Longboarding

Longboarding for kids

Children & young people

Every week, children between the ages of 5 and 13 can Longboard together at the AZC. Location At the AZC.



Διοργάνωση προγράμματος longboard για παιδιά και εφήβους.

Πηγή: [Longboarding for kids – Welcome to Utrecht | Connects refugees with Utrecht \(welkominutrecht.nu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

Η δράση Welcome to Utrecht υποστηρίζει μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων, φέρνοντας σε επαφή πρωτοβουλίες, εθελοντές και πρόσφυγες μεταξύ τους, χάρη στην αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Κάποιες από αυτές είναι μικρής κλίμακας, ενώ άλλες μεγάλης, όπως για παράδειγμα η διοργάνωση της εκδήλωσης “Come and eat” («Ελάτε να φάτε») τον Οκτώβριο του 2015, κατά την οποία σχεδόν

400 πρόσφυγες φιλοξενήθηκαν από πολίτες της Ουτρέχτης, οι οποίοι τους προσκάλεσαν στο σπίτι τους για δείπνο, δίνοντάς τους κατ' αυτό τον τρόπο την ευκαιρία να κοινωνικοποιηθούν στο οικογενειακό τους περιβάλλον.

Πολλοί εθελοντές έχουν επίσης προσληφθεί για τη διανομή ρούχων στους πρόσφυγες σε ένα τοπικό τζαμί, ενώ διοργανώνονται συνεχώς δραστηριότητες, όπως μαθήματα γλώσσας, απογεύματα παιχνιδιών, συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες, επισκέψεις σε σχολεία, εκμάθηση οδήγησης ποδηλάτου, παρακολούθηση συναυλιών και συμμετοχή σε μουσικά εργαστήρια, με εξαιρετικά οφέλη τόσο για τους πρόσφυγες, όσο και για την τοπική κοινωνία.

SAT
24

24 February @ 10:00 - 12:00 🏸 Tennis at Kampong

Tennis at Kampong

Sport

Tennis at the Kampong sports club. A racket will be provided.



Πηγή: [Tennis at Kampong – Welcome to Utrecht | Connects refugees with Utrecht \(welkominutrecht.nu\)](https://welkominutrecht.nu) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

Η συνεχής προσφορά ενός ευρέως φάσματος δραστηριοτήτων στους πρόσφυγες έχει συμβάλλει αποτελεσματικά στη μείωση των εντάσεων που απορρέουν από τα αισθήματα άγχους και αβεβαιότητας που βιώνει αυτή η πληθυσμιακή ομάδα. Η συνάντηση προσφύγων και πολιτών κατά τη διάρκεια αυτών των δραστηριοτήτων έχει συμβάλει στην αύξηση της υποστήριξής τους από την ευρύτερη κοινωνία. Αρκετοί πρόσφυγες έχουν αναρτήσει στη σελίδα του Facebook ευχαριστήρια μηνύματα, ενώ η ομάδα που συμμετείχε στις δράσεις για πρώτη φορά, εξέφρασε επίσης την εκτίμησή της μέσω μιας επιστολής προς τον δήμαρχο, στην οποία έγραψε ότι, η διαμονή στην πόλη της Ουτρέχτης, παρότι σύντομη, ήταν συγκινητική, καθώς το γεγονός ότι υπήρχε τόση διαθέσιμη βοήθεια από τους πολίτες της, παρείχε μια αίσθηση ασφάλειας και εμπιστοσύνης στη ζωή και την ανθρωπότητα.

Περίπου 20 άτομα ασχολούνται άμεσα με τη σελίδα στο Facebook και τον ιστότοπο, συμπεριλαμβανομένων επαγγελματιών επικοινωνίας, σχεδιαστών, κειμενογράφων και φωτογράφων, ενώ έχουν προταθεί περισσότερες από 100 πρωτοβουλίες και εκατοντάδες εθελοντές έχουν παράσχει υποστήριξη σε πρόσφυγες

με διάφορους τρόπους³³². Οι σελίδες της δράσης χρησιμοποιούνται επίσης για δραστηριότητες γύρω από το νέο καταφύγιο έκτακτης ανάγκης, όπου οι εθελοντές οργανώνουν συντονίζουν διάφορες δράσεις γύρω από τη γλώσσα, το φαγητό, τη μουσική, τη δημιουργικότητα και τον αθλητισμό σε εβδομαδιαία βάση.

Η ανάπτυξη και διαχείριση των σελίδων έχουν γίνει εντελώς δωρεάν από τα μέλη των ομάδων που τις συνέστησαν. Η εξοικονόμηση είναι έμμεση, καθώς μέσα από τη συμβολή της δράσης στη διασφάλιση μίας ήρεμης και αρμονικής συμβίωσης, ενισχύεται η κοινωνική συνοχή και αποτρέπεται η εκδήλωση κοινωνικών εντάσεων, ενώ υπάρχει και θετικός αντίκτυπος ως προς τη μείωση του κόστους των δημόσιων υπηρεσιών.

Από την υλοποίηση της δράσης κατέστη σαφές ότι ο κομβικός ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην υποστήριξη εθελοντικών πρωτοβουλιών, μέσω της προβολής τους στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και μέσω της διασύνδεσής τους με επίσημους φορείς και άλλες οργανώσεις, εξασφάλισε την επιτυχία του εγχειρήματος. Σε αυτήν συνέβαλλε θετικά και η πολιτικά ουδέτερη στάση που τήρησαν οι τοπικές αρχές, εστιάζοντας στην αντιμετώπιση της επείγουσας κατάστασης που προέκυψε από το ξέσπασμα της προσφυγικής κρίσης, μέσω της εμπλοκής των πολιτών της Ουτρέχτης στον εθελοντισμό, ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανακούφιση των εκατοντάδων αιτούντων άσυλο και άλλων ανθρώπων που είχαν ανάγκη στην πόλη.

Η εφαρμογή μιας ανάλογης καλής πρακτικής στην Ελλάδα θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα πιο ανθρώπινο και αποτελεσματικό σύστημα υποδοχής και ένταξης των προσφύγων, ενισχύοντας την κοινωνική συνοχή, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής των προσφύγων και υποστηρίζοντας την ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων. Ωστόσο για την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος απαραίτητος κρίνεται ο συντονισμός και η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, της Κεντρικής Διοίκησης και της Κοινωνίας των Πολιτών.

³³² Βλπ. [About us – Welkom in Utrecht | Verbindt vluchtelingen met Utrecht](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

4.2.5 Municipality ASP 2.0 (Ουγγαρία)

Η Ουγγαρία είναι μία χώρα που διαθέτει συνολικά 3.197 τοπικές διοικήσεις, από τις οποίες οι 3.178 είναι Δήμοι και οι 19 Κομητείες, δηλαδή εδαφικές τοπικές διοικήσεις. Στους Δήμους συγκαταλέγονται, από μικρά χωριά έως πόλεις με νομαρχιακά δικαιώματα, καθώς και οι Περιφέρειες της Βουδαπέστης, πρωτεύουσας της χώρας. Το επίπεδο αυτονομίας τους είναι ουσιαστικά το ίδιο, παρόλο που από το 2012 όσες τοπικές διοικήσεις διαθέτουν λιγότερους από 2.000 κατοίκους πρέπει να δημιουργήσουν κοινά δημοτικά γραφεία με άλλες τοπικές διοικήσεις. Επί του παρόντος, 545 Δήμοι διαθέτουν τα δικά τους γραφεία δημάρχων, ενώ οι υπόλοιποι 2.633 σχηματίζουν 738 κοινά δημοτικά γραφεία.

Οι γεωγραφικές, κοινωνικές και οικονομικές διαφορές των τοπικών διοικήσεων οδήγησαν σε διαφορετικά επίπεδα ψηφιοποίησης της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι προσπάθειες για δημιουργία έργων ψηφιοποίησης στο παρελθόν, κατέληξαν κυρίως σε μεμονωμένες λύσεις, οι οποίες με τη σειρά τους προκάλεσαν την ανάπτυξη σιλό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, αντί να καθιερώσουν πραγματικές υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, πέρα από την παροχή πληροφοριών στο διαδίκτυο. Η αναποτελεσματικότητα αυτών των έργων σε συνδυασμό με την έλλειψη διαλειτουργικότητας σε επίπεδο τοπικής Δημόσιας Διοίκησης και την ανάγκη διάδοσης ενιαίων τεχνικών προτύπων ποιότητας και διασφάλισης της βέλτιστης χρήσης των επενδυτικών και λειτουργικών πόρων, οδήγησε στην επιλογή ενός κεντρικού μοντέλου παροχής υπηρεσιών εφαρμογών (Active Server Pages -ASP)³³³, ως κατάλληλη λύση για την προώθηση της ψηφιοποίησης της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ουγγαρία³³⁴.

Ο στόχος της εφαρμογής του μοντέλου παροχής υπηρεσιών εφαρμογών ASP στους Δήμους είναι η παροχή σύγχρονων, ολοκληρωμένων και οικονομικά αποδοτικών λύσεων πληροφορικής τελευταίας τεχνολογίας, σε συνδυασμό με την εφαρμογή του μοντέλου SaaS³³⁵, προωθώντας κατ' αυτό τον τρόπο την τυποποιημένη

³³³ Το Active Server Pages (ASP) είναι η πρώτη γλώσσα σεναρίων της Microsoft από την πλευρά του διακομιστή και παράλληλα, μία μηχανή για δυναμικές ιστοσελίδες. Κυκλοφόρησε για πρώτη φορά τον Δεκέμβριο του 1996, και αντικαταστάθηκε τον Ιανουάριο του 2002 από το ASP.NET. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Active Server Pages | Microsoft Learn](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.07.2024).

³³⁴ Βλπ. [Municipality ASP 2.0 \(Further development and nationwide extension of the Municipality ASP system\) - Eipa](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.07.2024).

³³⁵ Το Λογισμικό ως Υπηρεσία (Software as a Service-SaaS) είναι ένα μοντέλο διανομής λογισμικού στο οποίο ένας πάροχος νέφους (cloud) φιλοξενεί εφαρμογές και τις διαθέτει στους τελικούς χρήστες

εσωτερική λειτουργία και την κοινή παροχή ψηφιακών υπηρεσιών στους τελικούς χρήστες (πολίτες και επιχειρήσεις) σε τοπικό επίπεδο. Το πλεονέκτημα του μοντέλου ASP είναι ότι ο χρήστης μπορεί να έχει πρόσβαση στο λογισμικό ως υπηρεσία, το οποίο παρέχεται από έναν απομακρυσμένο πάροχο υπηρεσιών σε απευθείας σύνδεση, μέσω ενός απλού προγράμματος περιήγησης στο διαδίκτυο. Πρόκειται για ένα τεχνολογικά και οικονομικά επωφέλες μοντέλο, για την υποστήριξη του ευρέος φάσματος των λειτουργιών των Δήμων.

Η δημιουργία ενός κέντρου ASP Δήμων υλοποιήθηκε τα έτη 2012-2015, στην Περιφέρεια της Κεντρικής Ουγγαρίας, με χρήση ευρωπαϊκών κονδυλίων, ως πιλοτικό έργο, ξεκινώντας με 55 εθελοντές Δήμους της Κεντρικής Ουγγαρίας, στους οποίους προσχώρησαν ακόμη 39 Δήμοι από όλη τη χώρα, την επόμενη χρονιά. Η επιτυχία του εγχειρήματος οδήγησε στην περαιτέρω ανάπτυξη της υπηρεσίας και στην καθολική εφαρμογή της σε εθνικό επίπεδο, η οποία ξεκίνησε το 2016 στο πλαίσιο του έργου Municipality ASP 2.0 με χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ μέχρι το 2019 το 100% των ουγγρικών τοπικών κυβερνήσεων χρησιμοποιούσε πλέον την κεντρική λύση ASP Δήμων.

Στους στόχους της εισαγωγής μιας κεντρικής λύσης περιλαμβανόταν η παροχή ενός ολοκληρωμένου λογισμικού back-office και μιας κοινής πλατφόρμας³³⁶ για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ώστε οι τελικοί χρήστες να μπορούν να χρησιμοποιούν όσο το δυνατόν περισσότερο τις ενοποιημένες τοπικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε όλη τη χώρα, ενισχύοντας ταυτόχρονα και τα επίπεδα διαλειτουργικότητας τόσο μεταξύ των τοπικών διοικήσεων, όσο και με άλλα επίπεδα της Δημόσιας Διοίκησης. Ως αποτέλεσμα αναμενόταν επίσης η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών που σχετίζονταν με το δημόσιο λογιστικό και την τοπική φορολογία και η επιτυχής παρακολούθηση, σε πραγματικό χρόνο, των ανώνυμων δεδομένων οικονομικής διαχείρισης και φορολογίας των Δήμων. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι η κεντρική

μέσω του διαδικτύου. Σε αυτό το μοντέλο, ένας ανεξάρτητος προμηθευτής λογισμικού (ISV) μπορεί να συνάψει σύμβαση με έναν τρίτο πάροχο νέφους για τη φιλοξενία της εφαρμογής. Η, σε μεγαλύτερες εταιρείες, όπως η Microsoft, ο πάροχος νέφους μπορεί να είναι και ο πωλητής λογισμικού.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [What is SaaS \(Software as a Service\)? Everything You Need to Know \(techtarget.com\)](https://www.techtarget.com/what-is-saas/What-is-SaaS-(Software-as-a-Service)-Everything-You-Need-to-Know) (Τελευταία πρόσβαση: 05.07.2024).

³³⁶ Βλπ. [Home - E-Government Portal \(lgov.hu\)](https://www.egov.hu/en/home) (Τελευταία πρόσβαση: 05.07.2024).

κυβέρνηση αναζητούσε έναν τρόπο για την εξυγίανση των χρεών των τοπικών διοικήσεων που ανέλαβαν μεταξύ 2011 και 2014³³⁷.

Το έργο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης υποστηρίχθηκε από την ολοκλήρωση των συστημάτων που παρέχονται μέσω της υπηρεσίας, καθώς και από τις συνδέσεις εξωτερικών δεδομένων και τις λειτουργίες ηλεκτρονικής διοίκησης. Το ASP Δήμων παρέχει επίσης ηλεκτρονικά πρότυπα εγγράφων, τα οποία μπορούν να προσαρμοστούν από τους Δήμους μέσω ενός εργαλείου διαχείρισης εγγράφων και στη συνέχεια να δημοσιευτούν στην πύλη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κάθε Δήμου. Τα συστήματα που παρέχονται στο πλαίσιο της δράσης υποστηρίζουν ολόκληρη την ηλεκτρονική διαδικασία back-office της Διοίκησης, καθώς και την ασφαλή επικοινωνία με τους τελικούς χρήστες. Όλα αυτά οδήγησαν στη διασύνδεση των ψηφιακών συστημάτων των Δήμων και στην σταδιακή εξαφάνιση των πρώην τοπικών διοικητικών σιλό, διευκολύνοντας τη συνεργασία μεταξύ των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης³³⁸.

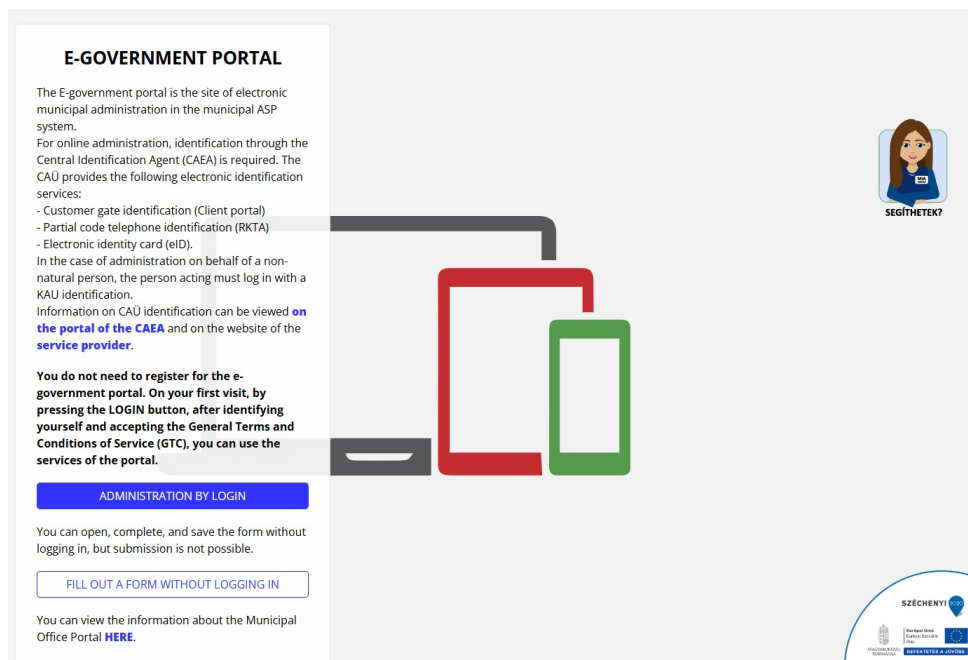
Οι υπηρεσίες που παρέχονται περιλαμβάνουν τα ακόλουθα ολοκληρωμένα συστήματα³³⁹:

1. Σύστημα-πλαίσιο και συστήματα επιχειρησιακής υποστήριξης,
2. Σύστημα οικονομικής διαχείρισης,
3. Σύστημα τοπικής φορολογικής διαχείρισης,
4. Σύστημα κτηματολογίου ακινήτων,
5. Σύστημα βιομηχανικής και εμπορικής διαχείρισης,
6. Σύστημα διαχείρισης εγγράφων,
7. Σύστημα καταχώρισης κληρονομιών,
8. Διαδικτυακό εργαλείο διαχείρισης εγγράφων,
9. Διαδικτυακή πύλη ενιαίου σημείου επαφής για την ηλεκτρονική διαχείριση της τοπικής αυτοδιοίκησης και
10. Υπηρεσία δημοτικής πύλης (προαιρετική υπηρεσία για την οικονομική δημοσίευση δικτυακού τόπου της τοπικής αυτοδιοίκησης).

³³⁷ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ.54.

³³⁸ Βλπ. [Municipality ASP 2.0 \(Further development and nationwide extension of the Municipality ASP system\) - Eipa](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.07.2024).

³³⁹ Βλπ. [The Hungarian Municipality ASP as a good practice of local government digitalisation aligned with the European Interoperability Framework | ISA² \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.07.2024).



Η ενιαία πύλη του έργου Municipality ASP 2.0
Βλπ. [Home - E-Government Portal \(lgov.hu\)](https://lgov.hu) (Τελευταία πρόσβαση: 05.07.2024).

Σύμφωνα με τον προκαταρκτικό σχεδιασμό του έργου το 2014, σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης δαπανήθηκαν περίπου 27,2 εκατ. ευρώ για υπηρεσίες πληροφορικής και 17,4 εκατ. ευρώ για προμήθειες και ανακαίνιση υλικού πληροφορικής, δηλαδή συνολικά 44,6 εκατ. ευρώ σε ένα έτος, ενώ το ετήσιο κόστος συντήρησης των υπηρεσιών του έργου Municipality ASP 2.0 ήταν περίπου 12,4 εκατ. ευρώ το 2018.

Η υλοποίηση του έργου Municipality ASP 2.0 απέδειξε ότι σε χώρες ανάλογου μεγέθους με την Ουγγαρία είναι δυνατή η εισαγωγή μιας κεντρικής και αποτελεσματικής λύσης για ολόκληρο τον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία να είναι σε θέση να αυξήσει σημαντικά τη διαλειτουργικότητα των Δήμων και να επιτρέψει την παροχή ενιαίων και προηγμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, γεγονός που θα ήταν πολύ πιο δύσκολο ή και αδύνατο με τις δεκάδες διαφορετικές λύσεις που χρησιμοποιούσαν προηγουμένως οι Δήμοι. Επίσης, πολύ σημαντικό αποδείχτηκε το γεγονός ότι κατά τη διαδικασία ανάπτυξης και σταδιακής εισαγωγής της υπηρεσίας σε όλη τη χώρα, εξασφαλιζόταν συνεχώς ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων φορέων. Ως εκ τούτου, οι τακτικές διαβουλεύσεις με τις ενώσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και οι ημέρες ενημέρωσης και τα φόρουμ που διοργανώθηκαν για τα ανώτερα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε περιφερειακό και νομαρχιακό επίπεδο ήταν ουσιώδους σημασίας

για την επιτυχία του έργου. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι για την εισαγωγή τέτοιων πολύπλοκων συστημάτων ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στη διαδικασία εκπαίδευσης των χρηστών στη χρήση τους, η οποία πρέπει να προγραμματίζεται κατά την κατάρτιση του οδικού χάρτη του έργου.

Τα πλεονεκτήματα και ο καινοτόμος χαρακτήρας του μοντέλου ASP έγιναν περισσότερο εμφανή κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19, καθώς οι χρήστες μπορούσαν να έχουν πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες μέσω του Λογισμικού ως Υπηρεσία (SaaS), το οποίο παρέχεται από έναν απομακρυσμένο πάροχο υπηρεσιών σε απευθείας σύνδεση μέσω ενός απλού προγράμματος περιήγησης στο διαδίκτυο, μετά από την απαραίτητη πιστοποίηση ταυτότητας, ενώ οι υπάλληλοι των Δήμων μπορούσαν να εργάζονται εύκολα εξ αποστάσεως και να εκτελούν με επιτυχία αρμοδιότητες, όπως η οικονομική διαχείριση, η φορολογική διοίκηση και η διαχείριση της βιομηχανίας και του εμπορίου. Το έργο κατέστησε δυνατή την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υψηλής ποιότητας, μέσω της ενιαίας πύλης, από τους Δήμους, διευκολύνοντας έτσι την αλληλεπίδραση των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις τοπικές διοικήσεις. Συνολικά, σε επίπεδο εθνικής οικονομίας, πρόκειται για μία πιο αποδοτική λύση από τις προηγούμενες λύσεις σιλό, όπου κάθε Δήμος προμηθευόταν ή ανέπτυξε λογισμικό με δικούς του πόρους και έτσι εφαρμόζονταν δεκάδες διαφορετικές λύσεις, προκαλώντας σοβαρά προβλήματα διαλειτουργικότητας³⁴⁰.

Η εφαρμογή μιας καλής πρακτικής όπως το Municipality ASP 2.0 της Ουγγαρίας θα μπορούσε να φέρει θετικά αποτελέσματα στην Ελλάδα, βελτιώνοντας τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση των πόρων, μέσω της ψηφιοποίησης των διαδικασιών και της χρήσης της τεχνολογίας για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων. Μέσω ενός αντίστοιχου ψηφιακού συστήματος, οι πολίτες θα έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες και θα μπορούν να παρακολουθούν τις διαδικασίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτό αναμένεται να ενισχύσει την εμπιστοσύνη τους προς τις Τοπικές αρχές και να περιορίσει τις πιθανότητες διαφθοράς. Καθώς η αυτοματοποίηση των διαδικασιών συμβάλει στη μείωση των αναγκών για φυσική παρουσία και γραφειοκρατικές διαδικασίες, αυτό θα επιτρέψει στις Τοπικές αρχές να εστιάσουν περισσότερο στη στρατηγική ανάπτυξη έναντι της

³⁴⁰ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ.54.

καθημερινής διαχείρισης, ενώ οι πολίτες θα μπορούν να εξυπηρετούνται ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά.

Επειδή η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών απαιτεί εκπαίδευση του προσωπικού των Τοπικών αρχών στις νέες τεχνολογίες, αυτό πρόκειται να αποτελέσει μία ευκαιρία για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, γεγονός που θα μπορούσε να ενισχύσει την αποδοτικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Παράλληλα, μία πρακτική όπως το Municipality ASP 2.0 προάγει τη δημιουργία και αναβάθμιση υποδομών για τη διαχείριση δεδομένων και την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών. Στην Ελλάδα, αυτό θα μπορούσε να συνδυαστεί με τη βελτίωση των υποδομών δικτύου και την ενίσχυση της τεχνολογικής βάσης, κάτι που αναμένεται να έχει θετικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για επιχειρηματικότητα και νέες μορφές απασχόλησης που θα συμβάλουν στην τοπική οικονομική ανάπτυξη.

Κεφάλαιο 5^ο

5.1 Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών

5.1.1 ManaBalss.lv (Λετονία)

Το «Ίδρυμα για τη συμμετοχή του κοινού» (“Foundation for Public Participation”)³⁴¹, είναι ένας μη κερδοσκοπικός, κοινωφελής, μη κυβερνητικός οργανισμός, ο οποίος είναι ευρύτερα γνωστός από την πλατφόρμα ManaBalss.lv και ιδρύθηκε το 2011 με έδρα τη Λετονία. Αρχικά, η ίδρυσή του αποτέλεσε μία απάντηση στην κακή διακυβέρνηση της χώρας, η οποία την οδήγησε σε οικονομική κρίση το 2008. Σκοπός ήταν να παρέχει στους πολίτες της Λετονίας τη δυνατότητα να προωθήσουν τις πρωτοβουλίες τους και να εξασφαλίσουν υποστήριξη για αυτές μέσω της υποβολής τους στο εθνικό κοινοβούλιο της Λετονίας, το Saeima³⁴².

Με την πάροδο του χρόνου, ο οργανισμός άρχισε να δραστηριοποιείται στη δημιουργία και ανάπτυξη εργαλείων ψηφιακής δημοκρατίας, προωθώντας τη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη πολιτικών αποφάσεων. Αυτός είναι και ο λόγος που ο οργανισμός φέρει το όνομα ManaBalss, που στα ελληνικά μεταφράζεται ως «η φωνή μου». Υπό την ευθύνη και εποπτεία του οργανισμού λειτουργεί η πλατφόρμα νομοθετικών πρωτοβουλιών ManaBalss.lv, καθώς και η πλατφόρμα συναπόφασης Lemejs.lv³⁴³, η οποία προσφέρει σε οργανισμούς και επιχειρήσεις ένα ενιαίο εργαλείο, που συνδυάζει τόσο τη λειτουργία του ερωτηματολογίου όσο και τη λειτουργία της συναπόφασης με τη δημιουργία προτάσεων και τη δημιουργία μικρών ομάδων, όπου θα ψηφίζουν από κοινού για διάφορα θέματα και η πλατφόρμα ψηφιακής δημοκρατίας Open2Vote.eu³⁴⁴, στην οποία οι πολίτες μπορούν να εγγραφούν και να ψηφίσουν «Υπέρ» ή «Κατά» για θέματα που είναι σημαντικά για τη Λετονία. Αποστολή του οργανισμού είναι η οικοδόμηση και η ενίσχυση του οικοσυστήματος της ψηφιακής δημοκρατίας στη Λετονία και στον κόσμο.

Πέρα από αυτή την αποστολή, βασικά στοιχεία του οράματος του οργανισμού είναι η ασφάλεια και η βιωσιμότητα της ανθρωπότητας, η εξουσία χωρίς

³⁴¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [ManaBalss.lv - participatory platform](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.01.2024).

³⁴² Το ποσοστό επιτυχίας των δράσεων του ManaBalss.lv είναι αρκετά υψηλό, με τις μισές περίπου δημόσιες πρωτοβουλίες είτε να υποστηρίζονται ήδη από τη Saeima είτε να βρίσκονται σε διαδικασία αναθεώρησης. Βλπ. [ManaBalss.lv - participatory platform](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.01.2024).

³⁴³ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Lemejs.lv | Digital Platform for Democracy](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.01.2024).

³⁴⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Open2Vote](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.01.2024).

αποκλεισμούς και η δημιουργία μιας συμμετοχικής κοινωνίας. Υπό το πρίσμα αυτών των μακροπρόθεσμων στόχων για την διασφάλιση ενός καλύτερου μέλλοντος για την Λετονία, δομούνται όλα τα έργα που υλοποιεί ο οργανισμός. Σε αυτούς τους στόχους περιλαμβάνεται η αύξηση της ικανότητας συμμετοχής του κοινού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η κινητοποίηση των αντίστοιχων δημόσιων πόρων για την αποτελεσματική διαχείριση και τη μεταφορά της ψηφιακής συμμετοχής της Λετονίας σε διεθνές επίπεδο. Ωστόσο, μεγαλύτερη πρόκληση αποτελεί η ενεργοποίηση και συμμετοχή των πολιτικά και κοινωνικά παθητικών πολιτών στις δραστηριότητες που τους αφορούν. Η πλατφόρμα ManaBalss.lv θεωρείται ως η πιο επιτυχημένη πλατφόρμα εθνικών νομοθετικών πρωτοβουλιών πολιτών στον κόσμο.

Στην πλατφόρμα ManaBalss.lv λειτουργεί μία διαδικτυακή τράπεζα σε συνδυασμό με το σύστημα eParaksts³⁴⁵, όπου επιβεβαιώνεται η ταυτότητα κάθε ψηφοφόρου. Η εισαγωγή και υπογραφή νέων πρωτοβουλιών μπορεί να ξεκινήσει από κάθε πολίτη της Λετονίας που έχει συμπληρώσει το 16ο έτος της ηλικίας του. Κάθε πρωτοβουλία που πληροί τα ποιοτικά κριτήρια του ManaBalss.lv και συγκεντρώνει τουλάχιστον 10.000 υπογραφές πολιτών στην πλατφόρμα, έχει ως τελικό προορισμό το Saeima. Πρωτοβουλίες μπορούν επίσης να υποβληθούν και σε άλλους κρατικούς φορείς και εταιρείες.

Μετά την επιβεβαίωση της ταυτότητας του ψηφοφόρου, η πλατφόρμα ManaBalss.lv λαμβάνει τα προσωπικά του δεδομένα (όνομα, επώνυμο και προσωπικό αριθμό ταυτότητας του ατόμου) και τα αποθηκεύει σε προστατευμένες βάσεις δεδομένων. Σε κάθε άτομο αντιστοιχεί μία ψήφος για κάθε πρωτοβουλία. Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύει το ManaBalss.lv, από το 2011, από τις 38 πρωτοβουλίες που τέθηκαν σε τελική ψηφοφορία στον εθνικό νομοθέτη και για τις οποίες λήφθηκε απόφαση, οι 31 έχουν εγκριθεί και έχουν προκαλέσει τροποποιήσεις σε νόμους και κανονιστικές πράξεις, ενώ επί του παρόντος, 21 πρωτοβουλίες βρίσκονται σε διαδικασία αναθεώρησης στο κοινοβούλιο. Το 2019, εξετάστηκαν 190 αιτήσεις πρωτοβουλιών, εκ των οποίων οι 56 δημοσιεύθηκαν για ψηφοφορία στο κοινό, ενώ 3

³⁴⁵ Το eParaksts παρέχει τη δυνατότητα απόκτησης προσωπικής υπογραφής για ηλεκτρονικά έγγραφα και αποτελεί ένα εργαλείο για την απόδειξη της ταυτότητας σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Πρόκειται για μία εξαιρετικά ασφαλή υπηρεσία ηλεκτρονικής ταυτοποίησης στη Λετονία, καθώς η ηλεκτρονική επαλήθευση της ταυτότητας πραγματοποιείται από μία σειρά ψηφιακών εργαλείων όπως το e-Identity, την εφαρμογή eParaksts για κινητά, την κάρτα eID και την κάρτα eParaksts, καθιστώντας την συγκρίσιμη με την αυτοπρόσωπη επαλήθευση της ταυτότητας ενός ατόμου που πραγματοποιείται παραδοσιακά μέσω της επίδειξης της ταυτότητας.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Υπογράψτε έγγραφα online με το λετονικό eID \(eParaksts\) \(sproof.io\)](#) και [eSignature \(eparaksts.lv\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.01.2024).

από τις 13 πρωτοβουλίες που υποβλήθηκαν τελικά στο κοινοβούλιο, υποστηρίχθηκαν και ενσωματώθηκαν στη νομοθεσία.

Προϋπόθεση για την υποβολή μίας πρωτοβουλίας αποτελεί η συμμόρφωση με κάποιες ελάχιστες απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα, να έχει εποικοδομητικό χαρακτήρα, να είναι εφικτή και να υλοποιείται από το κράτος και τους αρμόδιους δημοτικούς φορείς μέσω νομοθετικών αλλαγών και άλλων δραστηριοτήτων.

Από το 2011, το ManaBalss είχε περισσότερους από 285.000 μοναδικούς χρήστες και περισσότερες από 1,41 εκατομμύρια ψήφους, αριθμός πολύ σημαντικός για μια χώρα με περίπου 1,9 εκατομμύρια κατοίκους. Κάθε χρόνο το 25-30% του πληθυσμού επισκέπτεται την πλατφόρμα, αν και δεν επιλέγουν όλοι να συμμετέχουν σε κάποια ψηφοφορία.

Όπως προκύπτει από στοιχεία³⁴⁶ της πλατφόρμας, οι δράσεις που πραγματοποιήθηκαν το έτος 2023 περιλαμβάνουν 344 προτάσεις για πρωτοβουλίες, 164 εκ των οποίων είναι δημόσιες πρωτοβουλίες και αντιστοιχούν σε ποσοστό 47% των υποβληθέντων. Από αυτές, 38 πρωτοβουλίες υποβλήθηκαν στο Saeima και στα Υπουργεία και 30 υποβλήθηκαν στους Δήμους.



Πηγή: [ManaBalss.lv - participatory platform](https://manabalss.lv) (Τελευταία πρόσβαση: 22.01.2024).

³⁴⁶ Βλπ. [ManaBalss.lv - participatory platform](https://manabalss.lv) (Τελευταία πρόσβαση: 22.01.2024).

Από την παραπάνω εικόνα εξάγεται ότι για το έτος 2023, ως προς τις συλλογικές προτάσεις για τροποποίηση λετονικών νόμων και κανονισμών που υποβλήθηκαν στην πλατφόρμα, κάποιες από αυτές αφορούν στα παιδιά με προβλήματα ακοής, την παροχή χρηματοδότησης από το κράτος για την οδοντιατρική περίθαλψη αστεγών που βιώνουν σε οξείες καταστάσεις, την εξάλειψη των διακρίσεων κατά την πρόσληψη εκπαιδευτικών προσχολικής ηλικίας, τον διετή τεχνικό έλεγχο των ελαφρών οδικών οχημάτων και τη διαφύλαξη του δικαιώματος σε μια αξιοπρεπή στέγη, μέσω της καθιέρωσης μίας κρατικά χρηματοδοτούμενης υπηρεσίας ξενώνα στη Λετονία. Επίσης, ως προς τις συλλογικές προτάσεις που έχουν υποβληθεί στην πλατφόρμα και αφορούν τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού, τους Δήμους, κάποιες από αυτές αφορούν στην δημιουργία ενός ευγενούς περιβάλλοντος στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, την εξασφάλιση πράσινων εκτάσεων για περίπατο από τους κατοίκους της περιοχής, την εξάλειψη της καύσης σκουπιδιών στην περιοχή της Pierīga και τη διατήρηση της σιδηροδρομικής στάσης του Ινκούπε ή την κατασκευή νέας σιδηροδρομικής στάσης απέναντι από τον Λευκό Τάφο.

Οι συνολικοί ψήφοι που υποβλήθηκαν στην πλατφόρμα έφτασαν τις 701.081 ψήφους για το έτος 2023, αριθμός που αντιστοιχεί στο 37% των Λετονών πολιτών, δεδομένου ότι ο πληθυσμός της χώρας το ίδιο έτος ανερχόταν σε 1.882.000. Παράλληλα εντάχθηκαν σε αυτήν 57.664 νέα μέλη, ενώ ο συνολικός αριθμός μελών της πλατφόρμας που έχουν ψηφίσει υπέρ μιας πρωτοβουλίας, τουλάχιστον μία φορά από το 2011, ανέρχεται στα 513.866 άτομα, δηλαδή περίπου το 27% του συνολικού πληθυσμού, γεγονός που δείχνει σημαντική ευαισθητοποίηση της κοινωνίας για συμμετοχή στα κοινά, η οποία ενισχύεται χρόνο με το χρόνο, όπως προκύπτει από τα στατιστικά στοιχεία.

Η χρηματοδότηση της λειτουργίας του μεγαλύτερου μέρους των δραστηριοτήτων του ManaBalss.lv πραγματοποιείται μέσα από δωρεές μεμονωμένων χρηστών, ενώ μέρος της χρηματοδότησης προσελκύεται με τη μορφή τοπικών και διεθνών επιχορηγήσεων και μικρών δωρεών από διάφορους οργανισμούς. Το έτος 2019, η ManaBalss έλαβε δωρεές από 24.000 χρήστες, ενώ συνολικά από το 2011, 59.000 άτομα έχουν πραγματοποιήσει δωρεές στον οργανισμό.

Η εισαγωγή ενός εργαλείου όπως αυτό στην Ελλάδα θα μπορούσε να προωθήσει έναν νέο, πιο συμμετοχικό και δημοκρατικό τρόπο διαμόρφωσης και υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών. Αποτελεί ένα βήμα προς την ενίσχυση της

διαφάνειας, της συμμετοχής των πολιτών και της ενίσχυσης της κοινωνικής υπευθυνότητας. Ωστόσο, βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του θα είναι ο σωστός σχεδιασμός, η προσεκτική εφαρμογή και η επένδυση στην ψηφιακή και θεσμική υποδομή, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η προσβασιμότητα του συστήματος για όλους τους πολίτες.

5.1.2 BürgerBus Brieselang association (Γερμανία)

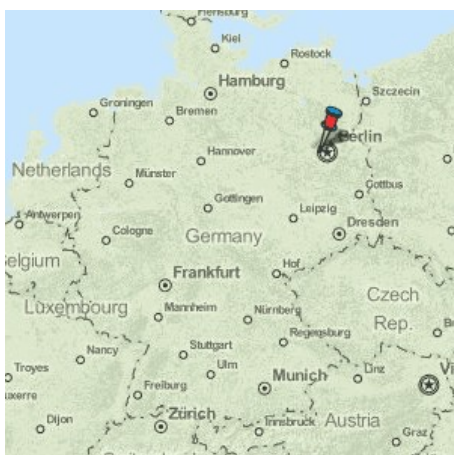
Η δράση «Οι πολίτες οδηγούν για τους πολίτες» αποτελεί μία περίπτωση υλοποίησης πολιτικής μέσω συμπαραγωγής, την οποία ξεκίνησε ο σύλλογος BürgerBus Brieselang. Πρόκειται για μία συμπληρωματική υπηρεσία μαζικής μεταφοράς, με ένα minibús 8 θέσεων επιβατών, το BürgerBus, το οποίο οδηγείται από εθελοντές οδηγούς, βάσει ορισμένου προγράμματος, που οι πολίτες μπορούν να βρουν αναρτημένο στην ιστοσελίδα της δράσης³⁴⁷. Το Brieselang³⁴⁸ είναι μία αγροτική περιοχή με περίπου 11.000 κατοίκους, στην πολιτεία του Βρανδεμβούργου, κοντά στο Βερολίνο, το οποίο αντιμετώπιζε σοβαρά προβλήματα στη χρήση των δημόσιων συγκοινωνιών. Συγκεκριμένα, οι ηλικιωμένοι κάτοικοι των περιοχών Bredow και Zeestow, συναντούσαν συχνά δυσκολίες κατά τη μετάβασή τους στο κέντρο της πόλης, με σκοπό την πρόσβαση σε καταστήματα και δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και στον σιδηροδρομικό σταθμό που συνδέει το Brieselang με το Βερολίνο.

Έτσι το 2006, μία μεγάλη ομάδα πολιτών αποφάσισε να βρει μία λύση σε αυτό το πρόβλημα, καθώς είχε γίνει αντιληπτό ότι κανένα από τα βασικά πρακτορεία δημόσιων μεταφορών της περιοχής, τα οποία υπάγονται στην εταιρεία μεταφορών που διευθύνεται από την περιφερειακή αρχή και το περιφερειακό δίκτυο δημόσιων συγκοινωνιών, δεν ήταν σε θέση να αντιμετωπίσει την κατάσταση. Αυτό οδήγησε στην δημιουργία μίας νέας Κοινοτικής Ένωσης, που ανέλαβε να σχεδιάσει μία πολιτική για την αντιμετώπιση του προβλήματος, η οποία περιλάμβανε την εξασφάλιση ενός νέου μίνι λεωφορείου, για τη συμπλήρωση της υπάρχουσας προσφοράς δημόσιας συγκοινωνίας στην περιοχή. Οι εμπλεκόμενοι πολίτες-εθελοντές έκαναν όλες τις απαραίτητες ενέργειες για τη ρύθμιση των νομικών και

³⁴⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. *Home – Bürgerbus Brieselang (buergerbus-brieselang.de)* (Τελευταία πρόσβαση: 29.01.2024).

³⁴⁸ Βλπ. [Citizens bus around citizens in rural Brieselang - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

φορολογικών ζητημάτων, που σχετίζονται με την ίδρυση μιας νέας ένωσης και ανέπτυξαν ένα νέο πρόγραμμα παράλληλων μεταφορών.



Πηγή: [Brieselang Map Germany Latitude & Longitude: Free Maps \(freecountrymaps.com\)](https://freecountrymaps.com/) (Τελευταία πρόσβαση: 29.01.2024).



Πηγή: [Brieselang, Germany 2024: Best Places to Visit - Tripadvisor](https://www.tripadvisor.com/) (Τελευταία πρόσβαση: 29.01.2024).

Οι στόχοι³⁴⁹ της Ένωσης CitizenBus Brieseland (BürgerBus Brieselang e.V.) περιλάμβαναν την προώθηση της κινητικότητας, τη βελτίωση της πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες, την συμπλήρωση της προσφοράς των μέσων μαζικής μεταφοράς, την καλύτερη διασύνδεση των τοπικών περιοχών μεταξύ τους και την ενεργοποίηση των πολιτών ώστε να παρέχουν υπηρεσίες ο ένας για τον άλλον.

Ωστόσο δεν έλλειψαν και οι δυσκολίες³⁵⁰ κατά την υλοποίηση του εγχειρήματος. Το περίπλοκο νομικό πλαίσιο απαιτούσε την απόδειξη εκ μέρους της ένωσης, τόσο στις φορολογικές υπηρεσίες, όσο και στις υπηρεσίες εγγραφής εταιρειών, ότι δεν είχε ως στόχο την κερδοφορία, αλλά αποτελούσε μία προσπάθεια παροχής βασικών υπηρεσιών μεταφορών σε αγροτικές περιοχές. Η Ένωση ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 2007, μετά από μικρή αναμονή και τα μέλη της, που ήταν κάτοικοι της περιοχής του Brieselang, αριθμούσαν τα τριάντα (30). Το Τοπικό Συμβούλιο έγινε συνεργαζόμενο μέλος, χωρίς δικαιώματα ψήφου, γεγονός που εξασφάλιζε ότι ο άμεσα εκλεγμένος δήμαρχος ή ένας εκπρόσωπός του θα συμμετείχε στις συνεδριάσεις της Ένωσης, κάτι που συνέβαλλε θετικά στην καλή συνεργασία και στο συντονισμό με τις ενέργειες του Τοπικού Συμβουλίου.

³⁴⁹ Βλπ. [Citizens bus around citizens in rural Brieselang - Governance International](https://www.governanceinternational.org/) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³⁵⁰ Βλπ. [Citizens bus around citizens in rural Brieselang - Governance International](https://www.governanceinternational.org/) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).



Πηγή: [Home – Bürgerbus Brieselang \(buergerbus-brieselang.de\)](http://Home – Bürgerbus Brieselang (buergerbus-brieselang.de)) (Τελευταία πρόσβαση: 29.01.2024).

Το ζήτημα της χρηματοδότησης της προσπάθειας, της αγοράς του μίνι λεωφορείου και της λήψης άδεια λειτουργίας, επιλύθηκε μετά από την συμπλήρωση πολλών εντύπων και την πραγματοποίηση πολλών επισκέψεων σε δημόσιους φορείς, χάρη στις οποίες βρέθηκαν δύο δημόσιοι χρηματοδότες. Έτσι, χορηγήθηκε στην Ένωση ποσό ύψους 35.000 ευρώ από το λαχείο της κρατικής κυβέρνησης, ενώ οι τοπικές και περιφερειακές αρχές ανέλαβαν να καλύπτουν μέρος των λειτουργικών εξόδων του λεωφορείου. Στα κόστη λειτουργίας συνέβαλλαν επίσης τα έσοδα από τις πωλήσεις των εισιτηρίων και από τις συνδρομές των μελών της Κοινοτικής Ένωσης.

Οι υποψήφιοι οδηγοί πρέπει να υποβάλλονται σε σωματικές και ιατρικές εξετάσεις βάσει νόμου, για τη διαφύλαξη της ασφάλειας των επιβατών. Επιπλέον, για την εύρυθμη και αξιόπιστη λειτουργία της υπηρεσίας, οκτώ ώρες την ημέρα και πέντε ημέρες την εβδομάδα, οργανώθηκε ένα σύστημα κινήτρων για τους οδηγούς και ένα σύστημα αυτόματων διαδικασιών αντικατάστασης, σε περίπτωση απουσίας κάποιου οδηγού. Έγινε επίσης πρόβλεψη για τους οδηγούς που δεν τηρούσαν απαρέγκλιτα τα συμφωνημένα χρονοδιαγράμματα και για εκείνους, που στην πορεία αντιμετώπισαν δυσκολίες κατά την οδήγηση του μίνι λεωφορείου, όπως επίσης και για τις περιπτώσεις που θα υπήρχε ανάγκη προσωρινής αντικατάστασης, όταν το λεωφορείο εμφάνιζε βλάβη ή έ χρηζε συντήρησης ή πλήρους αντικατάστασης με νέο, όταν το παλιό όχημα θα ήταν πλέον άχρηστο.

Στις μελλοντικές προκλήσεις συγκαταλέγεται η επέκταση του χρονοδιαγράμματος στα Σαββατοκύριακα, καθώς και σε νέα δρομολόγια, γεγονός που συνεπάγεται την πρόσληψη περισσότερων οδηγών, ώστε το βάρος να μπορεί να επιμερισθεί μεταξύ περισσότερων εθελοντών.

Τα αποτελέσματα³⁵¹ της πρωτοβουλίας είναι πολύ θετικά για τους κατοίκους του Brieselang. Το αστικό λεωφορείο τέθηκε σε λειτουργία στις 10 Δεκεμβρίου 2007 και πήρε διαστάσεις χριστουγεννιάτικου δώρου για τους κατοίκους. Έκτοτε το λεωφορείο εκτελεί δρομολόγια από Δευτέρα έως Παρασκευή από τις 8 π.μ. έως τις 4.30 μ.μ. και εξυπηρετεί δύο διαφορετικά δρομολόγια. Η χρήση της υπηρεσίας από τους πολίτες βαίνει αυξανόμενη και σήμερα φτάνει το 45-50%³⁵². Το λεωφορείο έχει γίνει απαραίτητο στην καθημερινότητα των κατοίκων και ιδιαίτερα των ηλικιωμένων, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα, πέρα από την εξυπηρέτηση των αναγκών τους για πρόσβαση σε υπηρεσίες ή στο σταθμό του τρένου, να πραγματοποιήσουν ταξίδια περιήγησης στα γύρω αξιοθέατα, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα ζωής τους.

Στον απολογισμό³⁵³ της δράσης, που πραγματοποιήθηκε δύο χρόνια περίπου μετά την έναρξή της, είναι σαφές ότι η από κοινού παροχή δημόσιων υπηρεσιών από τους πολίτες μπορεί να λειτουργήσει με πολύ θετικά αποτελέσματα για το κοινωνικό σύνολο. Ωστόσο, αρκετός χρόνος δαπανάται στην πορεία για την αποδοχή της από επαγγελματίες παρόχους υπηρεσιών, ενώ πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι δυνατότητες παροχής εθελοντικών υπηρεσιών από τους πολίτες, τόσο ως προς το χρόνο που απαιτούν, όσο και ως προς τον βαθμό δυσκολίας και την ενέργεια που πρέπει να δαπανηθεί. Η παροχή επαγγελματικής υποστήριξης κατά τη διαχείριση του έργου κρίνεται απαραίτητη σε όλα τα στάδια υλοποίησης, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της παράδοσης του έργου και της βιωσιμότητάς του. Τέλος, παρότι είναι γενικά αποδεκτή η θέση ότι οι ιδέες των πολιτών που τους καθιστούν ενεργούς και εμπλεκόμενους στα κοινά είναι πάντα ευπρόσδεκτες, ωστόσο υπάρχει ένας μακρύς δρόμος που πρέπει να διανυθεί μέχρι να αναγνωριστεί κάποιος ως γνήσιος εταίρος των δημόσιων φορέων.

Η εφαρμογή μιας καλής πρακτικής όπως αυτή της BürgerBus Brieselang στην Ελλάδα, μπορεί να αποβεί επωφελής, ιδιαίτερα σε περιοχές που αντιμετωπίζουν

³⁵¹ Βλπ. [Citizens bus around citizens in rural Brieselang - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³⁵² Από την έναρξη της υπηρεσίας, έχουν ήδη μεταφερθεί περισσότεροι από 17.000 επιβάτες. Το λεωφορείο οδηγείται συνολικά από 26 οδηγούς, εκ των οποίων οι 3 είναι γυναίκες και οι 23 άνδρες, οι οποίοι έχουν ήδη διανύσει συνολικά 59.000 χλμ.. Το μέσο κόστος λειτουργίας του αστικού λεωφορείου είναι περίπου 13.000 € ετησίως, εκ των οποίων, περίπου 3.600 ευρώ μπορούν να καλυφθούν από τις πωλήσεις εισιτηρίων, ενώ το υπόλοιπο κόστος επιμερίζεται στην περιφερειακή αρχή και στο τοπικό συμβούλιο.

Βλπ. [Citizens bus around citizens in rural Brieselang - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³⁵³ Βλπ. [Citizens bus around citizens in rural Brieselang - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

προβλήματα με τις μεταφορές και την κοινωνική ένταξη, ενισχύοντας την κινητικότητα των πολιτών σε αυτές τις περιοχές και ιδιαίτερα των ηλικιωμένων, των ατόμων με αναπηρία, ή των κοινωνικά ευάλωτων ομάδων. Η ιδέα ενός «κοινοτικού λεωφορείου», το οποίο χρηματοδοτείται εν μέρει από την κοινότητα και συντονίζεται από εθελοντές, μπορεί να αποδειχτεί οικονομικά αποδοτική και περιβαλλοντικά φιλική, ειδικά σε περιοχές με χαμηλή πυκνότητα πληθυσμού. Παράλληλα, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης και της ρύπανσης, αν εφαρμοστεί σε περιοχές που έχουν μεγάλες ανάγκες για μεταφορές, αλλά περιορισμένους πόρους.

Επιπλέον, η συμμετοχή των εθελοντών μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα και να προωθήσει μια πιο βιώσιμη μεταφορική υποδομή, καθώς δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε υποδομές και προσωπικό. Στη μείωση του κόστους εφαρμογής θα μπορούσε να συμβάλει και η χρηματοδότησή του από Ευρωπαϊκά προγράμματα, ενισχύοντας ταυτόχρονα την καινοτομία, με την Ελλάδα να αποκτά εμπειρία από άλλες χώρες που έχουν εφαρμόσει επιτυχώς τέτοιες πρακτικές. Οι Τοπικές αρχές και οι φορείς δημόσιας συγκοινωνίας μπορούν να συνεργαστούν για την ανάπτυξη ενός πιλοτικού προγράμματος, προσφέροντας έτσι μια πιο βιώσιμη, προσβάσιμη και κοινωνικά συνεκτική λύση για τη βελτίωση της μετακίνησης στις αγροτικές και τις απομακρυσμένες περιοχές της χώρας.

5.1.3 Citizens evaluating local services and facilities in Southern Italy (Ιταλία)

Άλλο ένα παράδειγμα συμπαραγωγής, όπου οι πολίτες εμπλέκονται στην διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών σε συνεργασία με τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης είναι η καινοτόμος δράση αξιολόγησης των τοπικών υπηρεσιών και υποδομών από τους πολίτες της Νότιας Ιταλίας³⁵⁴, η οποία είναι αποτέλεσμα συνεργασίας μεταξύ του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Καινοτομίας του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης και του μη κερδοσκοπικού οργανισμού Cittadinanzattiva³⁵⁵ που προωθεί τα δικαιώματα των πολιτών και των καταναλωτών στην Ιταλία. Οι δύο οργανισμοί υπέγραψαν το 2006 πρωτόκολλο για την προώθηση

³⁵⁴ Βλπ. [Citizens evaluating local services and facilities in Southern Italy - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³⁵⁵ Η Cittadinanzattiva είναι μια οργάνωση που ιδρύθηκε το 1978 και προωθεί τον ακτιβισμό των πολιτών για την προστασία των δικαιωμάτων, τη φροντίδα των κοινών αγαθών και τη στήριξη των ανθρώπων που τελούν υπό δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Cittadinanzattiva una organizzazione, fondata nel 1978 - Cittadinanzattiva una organizzazione, fondata nel 1978](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

νέων πρωτοβουλιών συμμετοχής των πολιτών με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αποτέλεσμα αυτής της εταιρικής σχέσης ήταν ένα πιλοτικό έργο, στο πλαίσιο του οποίου οι πολίτες αναλαμβάνουν ενεργό δράση ως αξιολογητές, οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες για την κατάσταση των δημόσιων υπηρεσιών και υποδομών στα τοπικά συμβούλια, ώστε να συνδράμουν ουσιαστικά στην ιεράρχηση των βελτιώσεων.

Καθώς η Cittadinanzattiva διαθέτει μακροχρόνια εμπειρία στη συλλογή αξιολογήσεων εκ μέρους των πολιτών, σχετικά με την παροχή υπηρεσιών από τα νοσοκομεία ήδη από το 2001, το πρώτο πιλοτικό πρόγραμμα μεταξύ αυτής και του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης το 2008 βασίστηκε σε αυτή την εμπειρία, εστιάζοντας στα σχολεία και στα γραφεία υποδοχής των τοπικών υπηρεσιών. Αναπτύχθηκε μία πιο ολοκληρωμένη μεθοδολογία αξιολόγησης, η οποία εφαρμόστηκε σε ένα ευρύτερο φάσμα δημόσιων υπηρεσιών και συγκεκριμένα σε αυτές που αφορούν τη συντήρηση χώρων πρασίνου, δρόμων, οδικού φωτισμού, δημόσιων συγκοινωνιών, αποκομιδής απορριμμάτων, καθώς και πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων. Το έργο ενέπνευσε και η σχετική εθνική νομοθεσία³⁵⁶, η οποία προωθεί τον ενεργό ρόλο πολιτών και ενώσεων πολιτών στην παρακολούθηση των δημόσιων υπηρεσιών, μέσω συνεργατικού διαλόγου.

Κεντρικός στόχος³⁵⁷ της πρωτοβουλίας είναι η βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, μέσω της ενίσχυσης της συμμετοχής των πολιτών και των ενώσεών τους στην αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αξιοποιώντας τις απόψεις τους ως σημείο εκκίνησης για την ιεράρχηση των δράσεων βελτίωσης των υπηρεσιών. Τα οφέλη που αναμένεται να προκύψουν από την υλοποίηση της πρωτοβουλίας περιλαμβάνουν τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ μεμονωμένων πολιτών, ενώσεων πολιτών και δημόσιων φορέων, την ενίσχυση της διαφάνειας στη δράση των τοπικών αρχών και την καλύτερη ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τις δραστηριότητες των τοπικών αρχών, μέσω της στενής συνεργασίας μαζί τους. Επίσης, την παροχή από μέρους των πολιτών συγκεκριμένων

³⁵⁶ Βλπ. Η θέσπιση του νομοθετικού διατάγματος 150/2009 (DECRETO LEGISLATIVO 27 Ottobre 2009, n. 150) συνέδεσε την έννοια της συμμετοχής των πολιτών στις δραστηριότητες των δημόσιων διοικήσεων με την έννοια της διαφάνειας, η οποία νοείται ως το άνοιγμα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων της Δημόσιας Διοίκησης.

Για περισσότερες πληροφορίες: [DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150 - Normattiva](https://www.regione.emilia-romagna.it/partecipazione) και [Partecipazione dei cittadini nella valutazione delle performances nella PA — Partecipazione \(regione.emilia-romagna.it\)](https://www.regione.emilia-romagna.it/partecipazione) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

³⁵⁷ Βλπ. [Citizens evaluating local services and facilities in Southern Italy - Governance International](https://www.governanceinternational.org/) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

πληροφοριών, σχετικά με την ιεράρχηση των υπηρεσιών που χρήζουν περισσότερο άμεσης βελτίωσης, την αύξηση του κοινωνικού κεφαλαίου σε τοπικό επίπεδο, δεδομένου ότι οι πολίτες-αξιολογητές θα συνεργαστούν με σκοπό τη συνολική αξιολόγηση των υπηρεσιών και την διαμόρφωση σχεδίων βελτίωσης, καθώς και την αυξημένη ταύτιση των πολιτών με την περιοχή τους και την οικειοποίηση των πρωτοβουλιών βελτίωσης μέσω της ενθάρρυνσής τους να ενημερώνονται για όσα συμβαίνουν εκεί. Η πρωτοβουλία έρχεται να συμπληρώσει τα δεδομένα σχετικών ερευνών για την ικανοποίηση των πολιτών, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος πληροφοριών για την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

Συντονιστής του έργου είναι το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Καινοτομίας, που ηγήθηκε της ομάδας εργασίας, η οποία ήταν υπεύθυνη για τη διαχείρισή του και περιλάμβανε εκπροσώπους του οργανισμού FormezPA³⁵⁸, της ένωσης πολιτών και καταναλωτών Cittadinanzattiva και του ιδρύματος Fondaca³⁵⁹, που ειδικεύεται στην έρευνα για τη συμμετοχή του κοινού.



Πηγή: [PAQ: Qualità PA \(qualitapa.gov.it\)](https://qualitapa.gov.it) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

Στην πρώτη φάση του έργου³⁶⁰, που ξεκίνησε τον Νοέμβριο του 2009, η ομάδα εστίασης³⁶¹, αφού συζήτησε τα στοιχεία, τις διαστάσεις και τους δείκτες, συμφώνησε ότι η πρωτοβουλία πρέπει να εστιάσει στη δημόσια ασφάλεια, την

³⁵⁸ Το Formez PA - Κέντρο Υπηρεσιών, Βοήθειας, Μελετών και Εκπαίδευσης για τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί μια αναγνωρισμένη ένωση με νομική προσωπικότητα ιδιωτικού δικαίου, η οποία υπάγεται στην Προεδρία του Συμβουλίου - Τμήμα Δημόσιας Λειτουργίας και στις συνδεδεμένες Διοικήσεις. Το Ινστιτούτο υπόκειται στον έλεγχο και την εποπτεία της Προεδρίας του Υπουργικού Συμβουλίου - Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, η οποία κατέχει την πλειοψηφία των μετοχών της ένωσης.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Formez PA | Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A.](https://formezpa.gov.it) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

³⁵⁹ Το FONDACA - Ίδρυμα για την Ενεργό Ιθαγένεια είναι μια ευρωπαϊκή δεξαμενή σκέψης που ιδρύθηκε το 2001 και εδρεύει στη Ρώμη. Το Ίδρυμα χρησιμοποιεί την ιδιότητα του πολίτη ως σημείο παρατήρησης των μετασχηματισμών που λαμβάνουν χώρα στις κοινωνίες, με σκοπό να ενισχύσει το δημόσιο διάλογο στην Ιταλία και την Ευρώπη.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Home - Fondaca - Fondazione per la cittadinanza attiva](https://fondaca.org) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

³⁶⁰ Βλπ. [Citizens evaluating local services and facilities in Southern Italy - Governance International](https://citizens-evaluating-local-services-and-facilities-in-southern-italy-report.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³⁶¹ Σε αυτήν έλαβαν μέρος διευθυντές δημόσιων υπηρεσιών, πολίτες, μέλη ενώσεων πολιτών, τεχνικοί και εμπειρογνώμονες.

καταλληλότητα και προσβασιμότητα των δημοσίων υπηρεσιών, την συλλογή πληροφοριών για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, την επικουρικότητα, την ένταξη των πολιτών που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, τις κοινωνικές εκδηλώσεις, την καθαριότητα στους δρόμους, τη συνδεσιμότητα, τη διαχείριση των στερεών αποβλήτων και τη συντήρηση των χώρων πρασίνου και των δρόμων.

Στη συνέχεια με βάση τα αποτελέσματα της ομάδας εστίασης, η ομάδα εργασίας όρισε τις διαστάσεις ποιότητας³⁶² για καθένα από αυτά τα ζητήματα και καθόρισε τους δείκτες ποιότητας³⁶³ για τη λειτουργία τους. Σε συνεργασία με εκπροσώπους της *Cittadinanzattiva* προετοιμάστηκαν εργαλεία για την αξιολόγηση από τους πολίτες και σχεδιάστηκε ένα επιχειρησιακό εγχειρίδιο και ένα πλάνο παρακολούθησης της δράσης. Τον Ιανουάριο του 2010 πραγματοποιήθηκε στη Ρώμη ένα εισαγωγικό σεμινάριο για τους πολίτες, με το οποίο σηματοδοτήθηκε η έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης. Στους συμμετέχοντες συγκαταλέγονταν διευθυντές δημοσίων φορέων από 14 Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης των τεσσάρων νότιων Περιφερειών³⁶⁴ της Ιταλίας, οι οποίοι εργάστηκαν εθελοντικά για το έργο και εκπρόσωποι πολιτών της *Cittadinanzattiva*.

Για την ενεργοποίηση της συμμετοχής των πολιτών πραγματοποιήθηκαν δράσεις δημοσιότητας, μέσω όλων των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας και έγιναν προσπάθειες ενσωμάτωσης του έργου αξιολόγησης σε υφιστάμενες συμμετοχικές πρωτοβουλίες, που είχαν ήδη αναπτύξει ένα ισχυρό δίκτυο ενώσεων σε τοπικό επίπεδο. Ακολούθησαν μονοήμερα σεμινάρια στις τέσσερις Περιφέρειες για τους ενδιαφερόμενους πολίτες, όπου οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον γενικό σκοπό του έργου και στη συνέχεια εκπαιδεύτηκαν στο πώς να χρησιμοποιούν το πλάνο παρακολούθησης της δράσης. Με το πέρας της εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες πολίτες, μαζί με τους τοπικούς εκπροσώπους της *Cittadinanzattiva*, αποφάσισαν συλλογικά ποιες περιοχές θεωρούνται περισσότερο σημαντικές και θα πρέπει να παρακολουθούνται, για παράδειγμα επειδή περιείχαν σημαντικά δημόσια κτίρια ή έναν σιδηροδρομικό σταθμό.

³⁶² Για παράδειγμα, για το ζήτημα της δημόσιας ασφάλειας οι διαστάσεις που ορίστηκαν είναι η φυσική ασφάλεια των ανθρώπων και η ασφάλεια της δημόσιας υποδομής.

³⁶³ Για παράδειγμα, για τη διάσταση της ασφάλειας δημόσιας υποδομής ορίστηκαν ως δείκτες ο αριθμός των σπιτιών που κρίθηκαν ακατάλληλα για χρήση (πληροφορίες από τις αρμόδιες τοπικές αρχές) και ο αριθμός των απειλών για την ασφάλεια στον επιλεγμένο δρόμο (πληροφορίες απευθείας μέσω της παρακολούθησης από τους πολίτες), όπως είναι οι λακκούβες στο οδόστρωμα, τα σπασμένα πεζοδρόμια, τα κατεστραμμένα σκαλοπάτια και οι επικλινείς στύλοι.

³⁶⁴ Βλπ. Καμπανία, Καλαβρία, Απουλία και Σικελία.

Στη συνέχεια ξεκίνησε η παρακολούθηση από τους πολίτες, η οποία έλαβε είτε τη μορφή της παρατήρησης συγκεκριμένων πλευρών των δημόσιων υπηρεσιών και υποδομών, είτε τη μορφή της αίτησης παροχής δεδομένων που έχουν ήδη συλλεγεί από δημόσιους φορείς. Για παράδειγμα, οι πολίτες έλεγξαν τη διαθεσιμότητα και την ευκολία πρόσβασης στα μέσα μαζικής μεταφοράς από βασικά τοπικά σημεία, όπως το νοσοκομείο και ο σιδηροδρομικός σταθμός, βάσει της ανάλυσης που πραγματοποίησαν για τα δρομολόγια των μέσων μαζικής μεταφοράς. Τα αποτελέσματα της εν λόγω δράσης συμπεριλήφθηκαν στον δείκτη «διαθεσιμότητα των δημόσιων αστικών συγκοινωνιών, από και προς την παρακολουθούμενη περιοχή», ως μέρος του στοιχείου «συνδεσιμότητα». Ακολούθησε η συμπλήρωση του πλάνου παρακολούθησης εντός δύο μηνών και οι πολίτες συναντήθηκαν με σκοπό να ολοκληρώσουν την συνολική αξιολόγηση και να συζητήσουν δράσεις βελτίωσης, οι οποίες αποτυπώθηκαν σε μια έκθεση που κοινοποιήθηκε στην τοπική αρχή.

Σε κάποιες περιοχές, όπως στη Lamezia Terme, οι πολίτες-αξιολογητές και οι τοπικοί εκπρόσωποι της Cittadinanzattiva υπήρξαν περισσότερο δημιουργικοί, αναπτύσσοντας έναν ιστότοπο, που χρησιμεύει ως χώρος εργασίας για τους εμπλεκόμενους στην παρακολούθηση του έργου και αποτελεί έναν ανοιχτό χώρο για την προώθηση της πρωτοβουλίας σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο και τη δικτύωση με άλλους ενεργούς οργανισμούς, ενώ έχουν επίσης αξιοποιηθεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την προώθηση του εγχειρήματος.



Πηγή: [Citizens evaluating local services and facilities in Southern Italy - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων³⁶⁵ του έργου πραγματοποιήθηκε μία κοινή αξιολόγησή του, από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετείχαν, στο τελικό σεμινάριο στις 5 Ιουλίου 2010³⁶⁶, από την οποία προέκυψε ότι το έργο είχε επιτύχει

³⁶⁵ Βλπ. [Citizens evaluating local services and facilities in Southern Italy - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³⁶⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Oggetto: \(govint.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

ορισμένους από τους στόχους του. Κοινά αποδεκτό κατέστη το γεγονός ότι η μεθοδολογία αξιολόγησης ήταν εύχρηστη και ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται στις τοπικές καταστάσεις, με επίκεντρο τις τεχνικές πτυχές της ποιότητας και όχι τις υποκειμενικές αντιλήψεις των πολιτών, κάτι το οποίο ενισχύει την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Οι τοπικές υπηρεσίες που αξιολογήθηκαν απεδείχθη ότι ήταν καλά επιλεγμένες και ήταν αυτές που θεωρούσαν σημαντικότερες οι πολίτες, ενώ κατέστη σαφές ότι η αρχή της «λήψης αποφάσεων από τους πολίτες» δε θα μπορούσε να εφαρμοστεί καλύτερα, από το να δίνεται η δυνατότητα στους ντόπιους πολίτες να αποφασίζουν οι ίδιοι τις υπηρεσίες και τις υποδομές στις οποίες θα πραγματοποιήσουν παρακολούθηση και αξιολόγηση, δεδομένης της τεχνογνωσίας και των γνώσεων τους για την περιοχή τους. Ταυτόχρονα, οι πολίτες μέσα από τη συμμετοχή τους, απέκτησαν καινούριες γνώσεις για την περιοχή στην οποία ζούσαν και το τοπικό τους συμβούλιο, καθώς και για τις μεθόδους αξιολόγησης, οι οποίες θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και σε άλλα έργα από τους διαχειριστές έργων των τοπικών αρχών.

Το πιλοτικό έργο, από την πρόσκληση συμμετοχής των πολιτών έως την επεξεργασία των τελικών εκθέσεων, ολοκληρώθηκε από 11 από τους 14 Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενώ οι εκθέσεις τους περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών με συγκεκριμένη βαθμολογία, από 0 έως 4, για κάθε ποιοτική διάσταση της κάθε υπηρεσίας. Πέντε από τις εκθέσεις περιλαμβάνουν επίσης συγκεκριμένες προτάσεις βελτίωσης, η πλειονότητα των οποίων αφορά στην κινητικότητα -μεταφορές και κυκλοφορία-, στην κοινωνική ευημερία και σε θέματα διαχείρισης απορριμμάτων. Για παράδειγμα, κάποιες από τις προτάσεις των πολιτών σχετίζονται με τη δημιουργία χώρων για τους πεζούς και τη βελτίωση και την αύξηση της οδικής σήμανσης.

Παρόλο που η γενική αποτίμηση του έργου ήταν πολύ θετική, ωστόσο η μετάβαση από τις προτάσεις των πολιτών σε αποτελεσματικές δράσεις αποδείχτηκε δύσκολη στους περισσότερους από τους 11 Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενώ λόγω περιορισμών στον προϋπολογισμό τους, μόνο δύο ΟΤΑ υλοποίησαν τις εισηγήσεις των πολιτών.

Όταν ολοκληρώθηκε το έργο ακολούθησε μία τελική έρευνα, με σκοπό την αξιολόγηση των εμπειριών, τόσο των εμπλεκόμενων πολιτών, όσο και των διευθυντών των δημοσίων φορέων των εμπλεκόμενων τοπικών αρχών. Στους στόχους της έρευνας υπαγόταν η αξιολόγηση της τοπικής οργάνωσης του έργου, σχετικά με

τις δραστηριότητες, την τοπική επικοινωνία και τον ρόλο των εμπλεκόμενων ενώσεων πολιτών, η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των ντόπιων πολιτών και των δημόσιων φορέων και η γενική αποτελεσματικότητα του έργου, τόσο για τους δημόσιους φορείς, όσο και για τους πολίτες.

Από κοινού αναγνωρίστηκε η θετική συμβολή των ενώσεων πολιτών στη διαχείριση των τοπικών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του εγχειρήματος, που οδήγησε στην ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και στην ενίσχυση της αίσθησης του ανήκειν των πολιτών. Η συμμετοχή των τοπικών αρχών κρίθηκε πολύ σημαντική από τους πολίτες-αξιολογητές, ιδιαίτερα ως προς την παροχή δεδομένων που είχαν ήδη στη διάθεσή τους, καθώς και για τη βοήθειά τους στην επίλυση ορισμένων κρίσιμων προβλημάτων κατά τη διάρκεια του εγχειρήματος. Οι τοπικές αρχές από μέρους τους, υπογράμμισαν την έλλειψη χρόνου και πόρων για τη διαχείριση των σχετικών δραστηριοτήτων, ωστόσο δήλωσαν το συνεχές ενδιαφέρον τους για το έργο και την προθυμία τους να παρέχουν πληροφορίες στους πολίτες και να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένες βελτιώσεις στις υπηρεσίες που αναδείχθηκαν ως αναγκαίες κατά τις δράσεις παρακολούθησης. Γενικά, το έργο ενίσχυσε τη συνειδητοποίηση των πολιτών ότι μπορούν να συνεισφέρουν με συγκεκριμένο και αποτελεσματικό τρόπο στη βελτίωση του αστικού τους χώρου, ενώ η περαιτέρω ανάπτυξη της πρωτοβουλίας αποτιμήθηκε ως μία καλή ευκαιρία για την ενθάρρυνση περισσότερων πολιτών να γίνουν ενεργοί πολίτες.

Το κόστος³⁶⁷ του έργου ήταν χαμηλό, καθώς περιέλαβε μόνο το κόστος του προσωπικού της ομάδας εργασίας και τις πληρωμές των ταξιδιών των συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά σεμινάρια, σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Καμία άλλη χρηματοδότηση δεν απαιτήθηκε, καθώς όλοι εργάστηκαν εθελοντικά. Ο χρόνος που επένδυσαν οι εθελοντές υπολογίζεται σε 2,5 ημέρες συνολικά για εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένου του σεμιναρίου σε εθνικό επίπεδο, της εκπαίδευσης σε περιφερειακό επίπεδο και μιας συνάντησης διάρκειας μισής ημέρας σε τοπικό επίπεδο για την οργάνωση της ομαδικής εργασίας και για την κατανομή της γεωγραφικής περιοχής για την παρακολούθηση. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσα από τέσσερις δημόσιους περιπάτους διάρκειας 2-3 ωρών ο καθένας, η ανάλυση των δεδομένων έγινε στο πλαίσιο άλλης μιας συνάντησης δύο περίπου ωρών με σκοπό να συμφωνηθούν οι βαθμολογίες, ενώ η σύνταξη της έκθεσης ολοκληρώθηκε

³⁶⁷ Βλπ. [Citizens evaluating local services and facilities in Southern Italy - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

σε 2-3 ημέρες. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, ανά ΟΤΑ, πραγματοποιήθηκε είτε μέσω συνέντευξης τύπου ή σε δημόσια συνάντηση με τους εμπλεκόμενους πολίτες.

Η υλοποίηση³⁶⁸ αυτής της πρωτοβουλίας ήταν ένα φιλόδοξο εγχείρημα καθώς προϋπέθετε την ανάπτυξη μίας εταιρικής σχέσης μεταξύ δημόσιων φορέων, ενώσεων πολιτών και χρηστών των υπηρεσιών, η οποία κάποιες φορές αντιμετώπισε δυσκολίες στην επικοινωνία, δεδομένου ότι οι προσδοκίες των μερών ήταν αρκετά διαφορετικές. Λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης τον καιρό που επιχειρήθηκε η υλοποίηση του έργου, οι τοπικές αρχές δεν κατάφεραν να αντιμετωπίσουν όλες τις αδυναμίες που εντόπισαν οι πολίτες-αξιολογητές. Ωστόσο δημιουργήθηκε ένας χάρτης μεταξύ των τοπικών αρχών και των πολιτών-αξιολογητών, ο οποίος προσδιορίζει τις υποχρεώσεις των δύο μερών, ενώ οι εμπλεκόμενοι πολίτες αναμένουν ανατροφοδότηση από τις τοπικές αρχές σχετικά με το είδος των δράσεων που θα αναληφθούν ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Η αύξηση των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας κρίνεται ότι θα αυξήσει τη συμμετοχή των πολιτών στις αξιολογήσεις, ενώ μικρά κίνητρα, όπως για παράδειγμα κουπόνια ή η εφαρμογή ενός συστήματος μικρών επιχορηγήσεων, μπορούν να παρακινήσουν περισσότερους πολίτες να υποβάλλουν προτάσεις για βελτιώσεις και να δεσμευτούν να βοηθήσουν το Τοπικό Συμβούλιο να τις υλοποιήσει, συνεισφέροντας λίγο από το χρόνο τους, την τεχνογνωσία τους και άλλους πόρους.

Τέλος, για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους πολίτες, θα ήταν σημαντικό αυτή να ενσωματωθεί στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού του Τοπικού Συμβουλίου, ώστε να συμβάλλει στον καθορισμό στρατηγικών προτεραιοτήτων από το Συμβούλιο.

Η εφαρμογή μιας καλής πρακτικής όπως το "Citizens evaluating local services and facilities" της Νότιας Ιταλίας μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη για την Ελλάδα, ιδιαίτερα όσον αφορά στη διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Η αξιολόγηση των τοπικών υπηρεσιών και υποδομών από τους πολίτες, μπορεί όχι μόνο να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών, αλλά και να συμβάλλει στην ενίσχυση της δημοκρατικής συμμετοχής, της κοινωνικής συνοχής και της διαφάνειας, καθώς αν οι πολίτες μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους για την ποιότητα των υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα για την υγειονομική περίθαλψη, την εκπαίδευση, τις συγκοινωνίες και την καθαριότητα, οι τοπικές αρχές είναι πιο

³⁶⁸ Βλπ. [Citizens evaluating local services and facilities in Southern Italy - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

πιθανό να τις λάβουν υπόψη τους κατά τον προγραμματισμό και την εκτέλεση πολιτικών.

Η συμμετοχή των πολιτών μπορεί να συμβάλλει αφενός στην αναγνώριση και διόρθωση αδυναμιών από τις Τοπικές αρχές, αφετέρου στην ανάπτυξη Στρατηγικών βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, τέτοιες διαδικασίες μπορούν να ενισχύσουν την κοινωνική συνοχή στην Ελλάδα, όπου οι τοπικές κοινωνίες πολλές φορές παρουσιάζουν διαρθρωτικές ανισότητες. Η εφαρμογή μίας καλής πρακτικής όπως αυτή στην Ελλάδα, αναμένεται να ενισχύσει την τοπική ανάπτυξη και την καινοτομία, οδηγώντας σε διαρκή βελτίωση των υποδομών και των υπηρεσιών, ιδιαίτερα στις απομακρυσμένες ή λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές της Ελλάδας, ενώ παράλληλα, ο διαρκής κύκλος αξιολόγησης και ανατροφοδότησης θα βελτιώσει την αποδοτικότητα των πολιτικών και θα ενισχύσει τη βιωσιμότητά τους.

Η χώρα μας έχοντας μόλις ολοκληρώσει την πρώτη αξιολόγηση δημοσίων υπηρεσιών από τους πολίτες με ηλεκτρονικό τρόπο, βάσει της υπ' αριθμ. 1997/24.04.2025 ΚΥΑ των Υπουργών Εσωτερικών και Ψηφιακής Διακυβέρνησης και του Αναπληρωτή Υπουργού Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, με τίτλο «Ηλεκτρονική εφαρμογή για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από υπηρεσίες που παρέχονται από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης», έλαβε ανατροφοδότηση σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους από τη λειτουργία τόσο των Κεντρικών υπηρεσιών, όσο και των τοπικών, σε επίπεδο δήμων και περιφερειών, αλλά και των ψηφιακών υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης. Καθώς το δείγμα πολιτών που συμμετείχε στη διαδικασία ήταν μικρό σε αναλογία με τον συνολικό πληθυσμό, αυτό σηματοδοτεί την ανάγκη για ενίσχυση της συμμετοχής τους, γεγονός που προϋποθέτει την καλύτερη ενημέρωσή τους, καθώς και την εκπαίδευση και καθοδήγησή τους σχετικά με τα κριτήρια και τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων αξιολόγησης, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα και η ακρίβεια των αξιολογήσεων. Η αξιοποίηση της εμπειρίας που αποκτήθηκε σε συνδυασμό με την απαραίτητη πολιτική βούληση για συνέχεια του εγχειρήματος, αναμένεται να συμβάλλει σημαντικά στο να καταστεί ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας, για την ανάπτυξη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο μέλλον.

5.1.4 R&I Mobility Strategy (Αυστρία)

Την περίοδο που το εθνικό πρόγραμμα έρευνας και καινοτομίας «Μεταφορές του μέλλοντος 2012-2020» της Αυστρίας και το πρόγραμμα-πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την έρευνα και την καινοτομία «Ορίζοντας 2020» πλησίαζαν στη λήξη τους, σχεδιάστηκε η Στρατηγική για τις Μεταφορές³⁶⁹, με σκοπό τη χάραξη της πορείας και την επιλογή των κατάλληλων μέτρων για την υλοποίηση της μελλοντικής πολιτικής για την έρευνα και την καινοτομία στον τομέα των μεταφορών και την υποστήριξη της επιτυχούς κατάταξης της χώρας στον τομέα των μεταφορών του επόμενου ευρωπαϊκού Προγράμματος-Πλαισίου για την Έρευνα και την Καινοτομία με τίτλο «Ορίζοντας Ευρώπη»³⁷⁰.

Η Αυστρία είναι ιδανικά προσανατολισμένη προς αυτή την κατεύθυνση, καθώς η αυστριακή βιομηχανία μεταφορών κατέχει μία κομβική θέση με υψηλή προστιθέμενη αξία, απασχόληση και εξαγωγική δραστηριότητα. Έτσι κάθε ένατη θέση εργασίας στην Αυστρία βασίζεται στην αυτοκινητοβιομηχανία, η οποία αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη πηγή εξαγωγών της χώρας. Παράλληλα, οι δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη ανέρχονται σε 21.500 ευρώ ανά εργαζόμενο, ποσό διπλάσιο από τον μέσο όρο του κλάδου και η χώρα βρίσκεται στην έβδομη θέση παγκοσμίως στις εξαγωγές σιδηροδρομικών οχημάτων και συναφούς εξοπλισμού, αντιπροσωπεύοντας το 5% του παγκόσμιου εμπορίου σιδηροδρομικών οχημάτων.

Επίσης, πάνω από το 30% των εμπορευμάτων μεταφέρονται σιδηροδρομικώς στην Αυστρία, γεγονός που την τοποθετεί στην πρώτη θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ στόχος είναι η περαιτέρω διεύρυνση αυτών των υψηλών επιδόσεων στις σιδηροδρομικές μεταφορές. Χάρη στη μακρά παράδοσή της στην προώθηση της

³⁶⁹ Federal Ministry Republic of Austria Climate Action, Environment, Energy, Mobility, Innovation and Technology, *“R & I Mobility Strategy. Innovation in and from Austria for a Climate-neutral Mobility System in Europe”*, 2020, σελ. 7.

³⁷⁰ Το πρόγραμμα «Horizon Europe» («Ορίζοντας Ευρώπη») είναι το βασικό χρηματοδοτικό πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την έρευνα και την καινοτομία με προϋπολογισμό 95,5 δισεκατομμυρίων ευρώ. Στόχος του είναι η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, η συμβολή στην επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης της Ένωσης. Το πρόγραμμα διευκολύνει τη συνεργασία και ενισχύει τον αντίκτυπο της έρευνας και της καινοτομίας στην ανάπτυξη, υποστήριξη και εφαρμογή των πολιτικών της Ένωσης, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει τις παγκόσμιες προκλήσεις. Υποστηρίζει τη δημιουργία και την καλύτερη διασπορά άριστων γνώσεων και τεχνολογιών, δημιουργεί θέσεις εργασίας, αξιοποιεί την δεξαμενή ταλέντων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη, προωθεί τη βιομηχανική ανταγωνιστικότητα και βελτιστοποιεί τον αντίκτυπο των επενδύσεων στο πλαίσιο ενός ενισχυμένου Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Horizon Europe - European Commission \(europa.eu\)](https://european-commission.europa.eu) (Τελευταία πρόσβαση: 15.03.2024).

έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας στον τομέα των μεταφορών, η Αυστρία έχει δημιουργήσει ένα μεγάλο δίκτυο φορέων και μια ευρεία ερευνητική βάση για τον μετασχηματισμό του τομέα, τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, μέσω του προγράμματος «Μεταφορές του μέλλοντος», το οποίο υποστήριξε πάνω από 590 έργα Έρευνας και Καινοτομίας, με κόστος περίπου 157 εκατ. ευρώ, μεταξύ των ετών 2012 και 2020. Το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Δράσης για το Κλίμα³⁷¹ υποστηρίζει εμβληματικές δράσεις μεγάλης κλίμακας και μια συνεργατική τεχνολογική πρωτοβουλία για στρατηγικά θέματα Έρευνας και Καινοτομίας, όπως εργαστήρια καινοτομίας σε δοκιμαστικό περιβάλλον για αυτοματοποιημένη οδήγηση, εργαστήρια αστικής κινητικότητας και εργαστήρια μετασχηματισμού. Τέλος, αρκετά Κέντρα Ικανοτήτων συμμετέχουν σε μία κοινή, πολυετή συνεργατική έρευνα μεταξύ της επιστημονικής και της επιχειρηματικής κοινότητας, στο πλαίσιο του προγράμματος COMET³⁷².

Η πορεία της Αυστρίας στο Πρόγραμμα-Πλαίσιο «Ορίζοντας 2020» της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την έρευνα και την καινοτομία στις μεταφορές, με τίτλο «Έξυπνες, πράσινες και ολοκληρωμένες μεταφορές» είναι εντυπωσιακή, καθώς αποτελεί την τρίτη πιο επιτυχημένη ανταπόκριση χώρας σε μία τέτοια πρόκληση, ενώ το πρόγραμμα είναι το τρίτο σημαντικότερο για την Αυστρία, με χρηματοδότηση ύψους περίπου 156 εκατ. ευρώ. Επίσης, οι αυστριακές προτάσεις έχουν πολύ υψηλό ποσοστό επιτυχίας, ύψους 41%, το οποίο ξεπερνά σημαντικά τον ευρωπαϊκό μέσο όρο του 32% και η Αυστρία έχει το υψηλότερο ποσοστό συμμετεχόντων και συντονιστών, με άνω του μέσου όρου συμμετοχή της βιομηχανίας.

Η Αυστρία προσφέρει στρατηγικής σημασίας υποδομές έρευνας και δοκιμών, καθώς εκτός από τα εργαστήρια μεταφορών και τα περιβάλλοντα δοκιμών για αυτοματοποιημένη οδήγηση, η χώρα διαθέτει και μοναδικές ερευνητικές υποδομές και εργαστήρια υδραυλικής μηχανικής. Το 2020, το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Δράσης για το Κλίμα συνδύασε τις αρμοδιότητες για τις μεταφορές, την καινοτομία και την τεχνολογία, με εκείνες για την προστασία του κλίματος, του περιβάλλοντος

³⁷¹ Βλπ. [Federal Ministry for Climate Action, Environment, Energy, Mobility, Innovation and Technology \(bmk.gv.at\)](https://www.bmk.gv.at) (Τελευταία πρόσβαση: 15.03.2024).

³⁷² Το εθνικό πρόγραμμα COMET (Competence Centers for Excellent Technologies - Κέντρα Επάρκειας για Εξαιρετικές Τεχνολογίες) ξεκίνησε το 2006 και με στόχο την υλοποίηση προγραμμάτων των κέντρων ικανοτήτων, τα οποία αναγνωρίζονται διεθνώς ως πρότυπα βέλτιστης πρακτικής και συγκαταλέγονται μεταξύ των πιο επιτυχημένων πρωτοβουλιών τεχνολογικής πολιτικής στην Αυστρία. Τα Κέντρα Ικανότητας COMET διεξάγουν έρευνα αιχμής προσανατολισμένη σε πρακτικές εφαρμογές υψηλού επιπέδου.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [COMET – Competence Centers for Excellent Technologies | FFG](https://www.comet.at) (Τελευταία πρόσβαση: 15.03.2024).

και της ενέργειας, με αποτέλεσμα να διευκολύνει τη δημιουργία πιο συνεκτικών και συντονισμένων στρατηγικών. Το 2030 Mobility Master Plan³⁷³ έχει ως στόχο τη χαρτογράφηση της πορείας προς την κλιματική ουδετερότητα στον τομέα της κινητικότητας, έως το 2040 και την ανάδειξη της συμβολής της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας στην επίτευξη των κλιματικών στόχων, στο πλαίσιο της νέας Στρατηγικής για την Έρευνα, την Τεχνολογία και την Καινοτομία για το 2030. Σε αυτό το πλαίσιο, η Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για τις Μεταφορές λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος και καθορίζει επακριβώς αυτή τη διασύνδεση.

Το όραμα Έρευνα και Καινοτομία στις Μεταφορές για το 2040³⁷⁴ αφορά την αξιοποίηση της Καινοτομίας στην Αυστρία για ένα κλιματικά ουδέτερο σύστημα κινητικότητας στην Ευρώπη μέχρι το 2040. Η χώρα έχει να αντιμετωπίσει προκλήσεις κατά τη μετάβαση σε μια βιώσιμη, κλιματικά ουδέτερη και χωρίς αποκλεισμούς κινητικότητα στο σύστημα μεταφορών στις αστικές και αγροτικές περιοχές της. Οι φορείς έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας της έχουν καθοριστική συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη, στη διασφάλιση υψηλής ποιότητας ζωής και στην προώθηση της υψηλής ανταγωνιστικότητας και μιας εύρωστης αγοράς εργασίας στην χώρα. Η αυστριακή ομοσπονδιακή κυβέρνηση φιλοδοξεί να γίνει η χώρα πρωτοπόρος στην Ευρώπη στην προστασία του κλίματος, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της έρευνας και καινοτομίας στη χώρα και επιτυγχάνοντας έτσι τον στόχο της κλιματικής ουδετερότητας έως το 2040³⁷⁵.

Για την επίτευξη του οράματος το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Δράσης για το Κλίμα³⁷⁶ πραγματοποιεί τα απαραίτητα βήματα στην έρευνα και στην πολιτική καινοτομίας με σκοπό την εφαρμογή ενός βιώσιμου, κλιματικά ουδέτερου και χωρίς αποκλεισμούς συστήματος κινητικότητας έως το 2040, ενώ εξετάζει τις σχετικές τεχνολογικές, διαρθρωτικές και οργανωτικές εξελίξεις και τις αναγκαίες αλλαγές συμπεριφοράς στην οικονομία και την κοινωνία. Παράλληλα, αναπτύσσει μέσα και μέτρα για την υποστήριξη του αναγκαίου οικονομικού και βιομηχανικού

³⁷³ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Austria's 2030 Mobility Master Plan \(bmkgv.at\)](https://bmkgv.at) (Τελευταία πρόσβαση: 18.03.2024).

³⁷⁴ Βλπ. Federal Ministry Republic of Austria Climate Action, Environment, Energy, Mobility, Innovation and Technology, “*R & I Mobility Strategy. Innovation in and from Austria for a Climate-neutral Mobility System in Europe*”, 2020, σελ. 12.

³⁷⁵ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ. 39.

³⁷⁶ Βλπ. Federal Ministry Republic of Austria Climate Action, Environment, Energy, Mobility, Innovation and Technology, “*R & I Mobility Strategy. Innovation in and from Austria for a Climate-neutral Mobility System in Europe*”, 2020, σελ. 13.

διαρθρωτικού μετασχηματισμού της κινητικότητας στην Αυστρία και την Ευρώπη, με στοχευμένο και αποτελεσματικό τρόπο και διαμορφώνει μία διαδικασία συντονισμού και διαλόγου μεταξύ της επιχειρηματικής και της επιστημονικής κοινότητας, της Κοινωνίας των Πολιτών, των φορέων χάραξης πολιτικής και της Δημόσιας Διοίκησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Η Στρατηγική περιλαμβάνει τέσσερις τομείς αποστολών³⁷⁷ ως κατευθυντήριες γραμμές: τους τομείς αποστολής «Πόλεις: Προώθηση της κλιματικά ουδέτερης αστικής κινητικότητας» και «Περιφέρειες: κινητοποίηση και βιώσιμη σύνδεση των αγροτικών περιοχών», οι οποίοι εστιάζουν στην γεωγραφική διάσταση και τις κοινωνικές και οικονομικές της προεκτάσεις, που οδηγούν στην ανάγκη και τη ζήτηση για κινητικότητα, καθώς διαφορετικές κατηγορίες χώρων απαιτούν διαφορετικές λύσεις, επομένως και μια διαφοροποιημένη προσέγγιση και τους τομείς αποστολής «Ψηφιοποίηση: αποτελεσματική και φιλική προς το κλίμα λειτουργία των υποδομών, της κινητικότητας και των υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας» και «Τεχνολογία: ανάπτυξη περιβαλλοντικά φιλικών προς τις μεταφορές τεχνολογιών», οι οποίοι θέτουν στο επίκεντρο δύο τεχνολογικούς άξονες, προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν τις δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιοποίηση και άλλες τεχνολογικές εξελίξεις, για την επίτευξη ενός κλιματικά ουδέτερου συστήματος κινητικότητας.

Οι εν λόγω τομείς πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους τομείς της αστικής και περιφερειακής αποστολής, μέσω πιλοτικών έργων και συγκεκριμένων εφαρμογών σε πραγματικές συνθήκες, ώστε να δημιουργηθούν στρατηγικές συμμαχίες για την εξασφάλιση του απαραίτητου συντονισμού μεταξύ των αρμόδιων για τη χάραξη της πολιτικής, τη Δημόσια Διοίκηση, τις επιχειρήσεις, τις επιστημονικές κοινότητες και την Κοινωνία των Πολιτών και για να εξασφαλιστεί η στρατηγική διαχείριση των μέτρων που ορίζονται για κάθε τομέα αποστολής.

Οι τέσσερις θεματικές προσεγγίσεις μέσω των τομέων αποστολής θα υποστηρίζονται από γενικότερα καθήκοντα, όπως η προώθηση των νέων βασικών τεχνολογιών και των σημαντικών κοινωνικών και οργανωτικών τάσεων, με γνώμονα τη χρησιμότητά τους στο πλαίσιο της κινητικότητας, η ενίσχυση της διεθνούς θέσης της Αυστρίας στους τομείς της Έρευνας και Καινοτομίας και της κινητικότητας, η

³⁷⁷ Βλπ. Federal Ministry Republic of Austria Climate Action, Environment, Energy, Mobility, Innovation and Technology, ό.π., σελ. 15.

προώθηση του συντονισμού και της δικτύωσης μεταξύ των σχετικών φορέων και η εξασφάλιση της διάχυσης και του προσανατολισμού στην αποτελεσματικότητα.

Η χρηματοδότηση³⁷⁸ των έργων και των δραστηριοτήτων Έρευνας και Καινοτομίας στον τομέα της βιώσιμης αστικής επιβατικής και εμπορευματικής κινητικότητας, στο πλαίσιο των τεσσάρων τομέων αποστολής, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση των μέτρων του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Δράσης. Η στόχευσή της θα είναι κυρίως σε διεπιστημονικά δίκτυα συνεργασίας που είναι σε θέση να αναπτύξουν τεχνολογίες, γνώσεις συστημάτων και προσανατολισμού, βάσεις και εργαλεία και να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες κινητικότητας. Το Υπουργείο θα εστιάσει στην αύξηση του προσανατολισμού των αποστολών και στην ενθάρρυνση νέων εθνικών, διακρατικών και ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών χρηματοδότησης, ώστε να δημιουργήσει νέα τεχνολογικά πλαίσια που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στο σύστημα.

Σε αυτή την κατεύθυνση θα συμβάλλει η ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων για ισχυρότερο προσανατολισμό στον χρήστη, την επίλυση προβλημάτων και τη διάχυση μέσω της αυξημένης συμμετοχής των φορέων εκμετάλλευσης, των τοπικών φορέων χάραξης πολιτικής και Διοίκησης και των εκπροσώπων της Κοινωνίας των Πολιτών για τη διευκόλυνση της διαδικασίας μετασχηματισμού. Η ανάπτυξη κοινών οραμάτων και στόχων μεταξύ των φορέων Έρευνας και Καινοτομίας, των χρηστών και των πολιτών, θα συντελέσει στο να γίνουν αποδεκτές οι κοινωνικές και επιχειρηματικές καινοτομίες, τα νέα μοντέλα και η παροχή κινήτρων για αλλαγή συμπεριφοράς σε περιφερειακό επίπεδο.

Ακόμα, η εστίαση της στήριξης της διαδικασίας Έρευνας και Καινοτομίας στην κινητικότητα, για την προώθηση μιας αποστολής με προσανατολισμό σε επείγουσες κοινωνικές ανάγκες, η ανάπτυξη μέτρων εξειδίκευσης στο εκπαιδευτικό και ερευνητικό σύστημα, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των τομέων αποστολής, η υποστήριξη της συμμετοχής σε ευρωπαϊκές και διακρατικές πρωτοβουλίες που προσφέρουν συνέργειες με παγκόσμιους φορείς και έργα Έρευνας και Καινοτομίας και η δημιουργία της απαραίτητης μακροπρόθεσμης ερευνητικής υποδομής θα έχουν θετικό πρόσημο στην επιτυχή υλοποίηση της πολιτικής για την κινητικότητα. Τέλος, σημαντική αναμένεται να αποβεί η υλοποίηση Εργαστηρίων κινητικότητας για υφιστάμενους και νέους φορείς, με σκοπό την

³⁷⁸ Βλπ. Federal Ministry Republic of Austria Climate Action, Environment, Energy, Mobility, Innovation and Technology, ό.π., σελ. 25.

ανάπτυξη νέων ιδεών, η δημιουργία θεσμικών δομών για διατομεακή συνεργασία, καθώς και η προσέλκυση νέων χρηματοδοτικών μέσων στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής βοήθειας, για την υποστήριξη του στόχου μιας πολιτικής Έρευνας και Καινοτομίας, με προσανατολισμό στα αποτελέσματα.

Η εφαρμογή της Στρατηγικής για τις Μεταφορές της Αυστρίας στην Ελλάδα θα μπορούσε να οδηγήσει σε έναν πιο βιώσιμο, καινοτόμο και αποδοτικό τομέα μεταφορών. Αναλυτικότερα, η υιοθέτηση έξυπνων, βιώσιμων και περιβαλλοντικά φιλικών λύσεων για τις μεταφορές στην Ελλάδα θα μπορούσε να συμβάλλει στη μείωση της ρύπανσης, της κυκλοφοριακής συμφόρησης και της εξάρτησης από τα ορυκτά καύσιμα, προωθώντας κατ' αυτό τον τρόπο τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στον τομέα των μεταφορών. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω της προώθησης ηλεκτρικών οχημάτων και επενδύσεων σε υποδομές φόρτισης, καθώς και μέσω της ενίσχυσης των δημόσιων συγκοινωνιών με πιο αποδοτικά και φιλικά προς το περιβάλλον οχήματα. Επίσης, η βελτίωση της αποδοτικότητας και της ασφάλειας του μεταφορικού δικτύου στην Ελλάδα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω έξυπνων συστημάτων μεταφορών για τη διαχείριση της κυκλοφορίας, μειώνοντας έτσι τις καθυστερήσεις και την κατανάλωση ενέργειας.

Παράλληλα, η Ελλάδα θα μπορούσε να επωφεληθεί από την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, μέσω της συμμετοχής σε ευρωπαϊκά προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης, μέσω της ενσωμάτωσης καλών πρακτικών, της ενίσχυσης των υποδομών και της βελτίωσης της πολιτικής της για τις μεταφορές. Η ανάπτυξη κέντρων καινοτομίας για τη συνεργασία μεταξύ ακαδημαϊκών, βιομηχανιών και κυβερνητικών φορέων, όπως αυτά της Αυστρίας, θα συμβάλει στην δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και στη διάχυση τεχνολογίας. Τέλος, ακολουθώντας το παράδειγμα της στρατηγικής της Αυστρίας, η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διασύνδεση των πόλεων και των περιφερειών μέσω ενός ολοκληρωμένου και αρμονικού συστήματος μεταφορών, η Ελλάδα, με την πολυνησιακή της διάταξη και τις έντονες ανισότητες μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών, θα μπορούσε να επωφεληθεί από τη δημιουργία ενός καλύτερου δικτύου συνδεσιμότητας, ενισχύοντας τη μετακίνηση των πολιτών και των εμπορευμάτων μεταξύ των περιοχών.

5.1.5 Η Στρατηγική του Δήμου του Silkeborg για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (Δανία)

Στα μέσα της δεκαετίας του 2010, η ανάγκη διαχείρισης μίας σειράς σύνθετων κοινωνικοοικονομικών προκλήσεων, όπως η αύξηση των ποσοστών της μακροχρόνιας ανεργίας και φτώχειας και η αύξηση των προσφυγικών ροών, ώθησε το Δήμο του Σίλκεμποργκ της Δανίας³⁷⁹ στη σύναψη συνεργειών με εξωτερικούς παρόχους κοινωνικών υπηρεσιών και κυρίως με κοινωνικές επιχειρήσεις ένταξης μειονεκτούντων εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Επιδιώκοντας να δώσει το έναυσμα για την ανάπτυξη τοπικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης, ο Δήμος εγκαίνιασε το 2015 τη «Στρατηγική για την ίδρυση κοινωνικών επιχειρήσεων στο Silkeborg 2015-2020 - Ο δρόμος για περισσότερη ένταξη στην απασχόληση, ποιότητα ζωής και ανάπτυξη». Μετά την έγκρισή της από το Δημοτικό Συμβούλιο τον Νοέμβριο του 2015, ξεκίνησε η εφαρμογή της στρατηγικής το 2016, αρχικά σε επίπεδο Δήμου, αλλά με την προοπτική να αναπτυχθεί περαιτέρω, μέσω συνεργασίας και διαβούλευσης με τις υφιστάμενες Κοινωνικές Επιχειρήσεις Ένταξης στην Εργασία - WISEs³⁸⁰, στην περιοχή. Η αρχική ομάδα εργασίας περιλάμβανε μέλη του Δικτύου Κοινωνικών Επιχειρήσεων Silkeborg, όπως εκπροσώπους του Δήμου, ηγέτες κοινωνικών επιχειρήσεων και ερευνητές από το VIA University College³⁸¹. Η στρατηγική χρηματοδοτείται από τις δαπάνες που εξοικονομούνται από την

³⁷⁹ Βλπ. <https://silkeborg.dk/> (Τελευταία πρόσβαση: 19.07.2024).

³⁸⁰ Το B-WISE (Blueprint for Sectoral Cooperation on Skills in Work Integration Social Enterprises) είναι ένα έργο Erasmus+ που αποσκοπεί στην ανάπτυξη μιας ευρωπαϊκής στρατηγικής (Blueprint) για την αντιμετώπιση των αναγκών σε δεξιότητες, ιδίως όσον αφορά τις ψηφιακές δεξιότητες, στον τομέα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων Ένταξης στην Εργασία (WISEs).

Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις Ένταξης στην Εργασία (WISEs) είναι επιχειρήσεις των οποίων κύριος στόχος είναι η κοινωνική και επαγγελματική ένταξη εργαζομένων με ανάγκες υποστήριξης. Οι εργαζόμενοι με υποστηρικτικές ανάγκες μπορεί να είναι μακροχρόνια άνεργοι, άτομα με αναπηρία, ηλικιωμένοι, μετανάστες και άλλες ομάδες που κινδυνεύουν περισσότερο να αποκλειστούν από την αγορά εργασίας.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Project | B-WISE \(bwiseproject.eu\)](https://www.bwiseproject.eu/) (Τελευταία πρόσβαση: 19.07.2024).

³⁸¹ Το VIA University College είναι πανεπιστήμιο εφαρμοσμένων επιστημών και ένα από τα μεγαλύτερα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Δανίας, όπου προσφέρονται επαγγελματικά πτυχία bachelor και πιστοποιητικά και πτυχία συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Επίσης πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις και μετεκπαιδεύσεις εκπαιδευτικών, παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας, νοσηλευτών, μηχανικών, φυσιοθεραπευτών, σχεδιαστών και άλλων.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Learn more about VIA University College | VIA](https://www.via.dk/) (Τελευταία πρόσβαση: 19.07.2024).

αναδιανομή των κοινωνικών παροχών που λαμβάνουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις μέσω του προγράμματος³⁸².

Οι στόχοι που αποτυπώνονται στην στρατηγική και έπρεπε να επιτευχθούν έως το 2020 περιλαμβάνουν την ίδρυση 20 κοινωνικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης με έδρα το Silkeborg, την ίδρυση 20 κοινωνικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης ως θυγατρικών τοπικών συμβατικών επιχειρήσεων (inhouse social enterprises³⁸³), τη δημιουργία συνολικά 150 θέσεων εργασίας για ευάλωτους πολίτες, για παράδειγμα ανέργους που αντιμετωπίζουν δυσχέρειες εργασιακής ένταξης, σε κοινωνικές επιχειρήσεις και την ανάδειξη του Δήμου Silkeborg σε έναν από τους κορυφαίους Δήμους της Δανίας στο πεδίο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας έως το 2020.

Τα μέτρα που προέβλεπε η Στρατηγική περιλάμβαναν δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της τοπικής κοινωνίας σε θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας, όπως δημοσιεύσεις, συνέδρια και ημερίδες, δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των υπό σύσταση κοινωνικών επιχειρήσεων σχετικά με συμπράξεις και συνεργασίες κατά την ανάθεση δημοσίων συμβάσεων, συγκρότηση και λειτουργία του Τοπικού Δικτύου Κοινωνικών Επιχειρήσεων, το οποίο αποτελεί ένα διαρκές φόρουμ στο οποίο συμμετέχουν εκπρόσωποι των αρμόδιων υπηρεσιών του Δήμου και των κοινωνικών επιχειρήσεων, καθώς και ερευνητές από το VIA University College και ανάθεση δημόσιων συμβάσεων από τον Δήμο σε νεοφυείς κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης, με αντικείμενο την προώθηση στην απασχόληση μειονεκτούντων ανέργων, που είναι δικαιούχοι επιδόματος ανεργίας³⁸⁴.

Αξίζει να σημειωθεί ότι καθ' όλη τη διάρκεια εφαρμογής της Στρατηγικής, οι τοπικές αρχές υπήρξαν συνεπείς ως προς τις πολιτικές τους δεσμεύσεις για την επίτευξη των στόχων της, ενώ καθιέρωσαν και τη διοργάνωση του ετήσιου Εθνικού Συνεδρίου Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, για την προώθηση και την αξιολόγηση του μοντέλου Silkeborg, στο οποίο συμμετέχουν εκπρόσωποι των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης από όλη τη χώρα. Στα πρώτα δύο χρόνια εφαρμογής της, τα

³⁸² Βλπ. European Commission, Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Denmark, 2019, σελ. 57.

³⁸³ Πρόκειται για ένα μοντέλο στο οποίο μια εταιρεία ιδρύει μια κοινωνική επιχείρηση ως μέρος της δραστηριότητάς της.

Βλπ. European Commission, ό.π., 2019, σελ. 57.

³⁸⁴ Βλπ. Δ. Ιεραπετρίτης και Φ. Μαρίνη, «Καλές πρακτικές Ευρωπαϊκών Δήμων για την ανάπτυξη τοπικών οικοσυστημάτων Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας», 12.2023, σελ.15.

αποτελέσματα³⁸⁵ σε σχέση με τους στόχους ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Συγκεκριμένα, ιδρύθηκαν 24 νέες κοινωνικές επιχειρήσεις με έδρα το Silkeborg, δημιουργήθηκαν 89 θέσεις εργασίας για δικαιούχους επιδομάτων ανεργίας, εξοικονομήθηκαν 3,5 εκατ. δανικές κορώνες, που αντιστοιχούν περίπου σε 469.000 ευρώ, για τον Δήμο, από τη μείωση δαπανών για επιδόματα ανεργίας, ενώ το 2017 ο Δήμος έλαβε το Βραβείο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας της Εθνικής Ένωσης Δήμων Δανίας, ως Δήμος που προωθεί με επιτυχία κοινωνικές επιχειρήσεις. Το κόστος υλοποίησης της Στρατηγικής ανήλθε σε 2 εκατ. δανικές κορώνες, που αντιστοιχούν περίπου σε 268.000 ευρώ, ωστόσο το κόστος των παροχών, προς τους πολίτες που έχουν πλέον εργασία, μειώθηκε κατά 5,5 εκατ. δανικές κορώνες, που αντιστοιχεί περίπου σε 737.000 ευρώ.

Το VIA University College διεξήγαγε μία έρευνα³⁸⁶ τα έτη 2016-2017 και εντόπισε ορισμένους από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η συνεχής πολιτική εστίαση στη Στρατηγική, η πρόσληψη ενός εξωτερικού συνεργάτη με επιχειρηματική εμπειρία ως Συντονιστή της Στρατηγικής, ο οποίος διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο ανθρώπων από επιχειρήσεις και κοινωνικές επιχειρήσεις και εργάζεται στο Δημαρχείο, με άμεση πρόσβαση σε πολιτικούς και υπηρεσιακούς παράγοντες της Δημοτικής Διοίκησης, γεγονός που του εξασφαλίζει πρόσβαση στα τμήματα αγοράς εργασίας και απασχόλησης, στο τμήμα κοινωνικών υπηρεσιών και στο τμήμα δημοτικών αγορών και συμβάσεων. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η συνεχής συνεργασία μεταξύ των διοικητικών μονάδων με τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Ακόμα, στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής συνέβαλε η δημιουργία του Δικτύου Κοινωνικών Επιχειρήσεων – Social Enterprise Network (SEN), ενός φόρουμ για τους ηγέτες των τοπικών κοινωνικών επιχειρήσεων και τους υπαλλήλους της Δημοτικής Διοίκησης, με πρόεδρο τον Συντονιστή και αποστολή την αμοιβαία ενημέρωση και συζήτηση για θέματα κοινού ενδιαφέροντος σχετικά με τις κοινωνικές επιχειρήσεις, καθώς και η αξιολόγηση του δημοσιονομικού αντικτύπου της Στρατηγικής.

Το Δίκτυο Κοινωνικών Επιχειρήσεων - SEN, το οποίο ιδρύθηκε αμέσως μετά την έναρξη υλοποίησης της Στρατηγικής το 2016, διαδραμάτισε από την αρχή κεντρικό ρόλο στην ενίσχυση του τομέα της κοινωνικής οικονομίας στο Δήμο, ως

³⁸⁵ Βλπ. Δ. Ιεραπετρίτης και Φ. Μαρίνη, «Καλές πρακτικές Ευρωπαϊκών Δήμων για την ανάπτυξη τοπικών οικοσυστημάτων Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας», 12.2023, σελ.16.

³⁸⁶ Βλπ. European Commission, ό.π., 2019, σελ. 57-58.

φόρουμ συνεργασίας μεταξύ του Δημόσιου τομέα, του Ιδιωτικού τομέα και της Κοινωνίας των Πολιτών³⁸⁷. Διευθύνεται από τον Συντονιστή John Kvistgaard και τα μέλη του είναι οι επικεφαλής των τοπικών κοινωνικών επιχειρήσεων και οι κοινωνικοί επιχειρηματίες που βρίσκονται στη διαδικασία ίδρυσης μιας κοινωνικής επιχείρησης. Ανάλογα με την ημερήσια διάταξη της συνάντησης, μπορούν να συμμετέχουν και υπάλληλοι του Δήμου από τα Τμήματα Απασχόλησης, Κοινωνικών Υπηρεσιών και Δημοτικών Αγορών και Συμβάσεων. Ένα μήνα πριν τη συνάντηση, αποστέλλεται πρόσκληση για τα θέματα που θέλουν να θέσουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην ημερήσια διάταξη της επερχόμενης συνάντησης. Οι συναντήσεις πραγματοποιούνται στις εγκαταστάσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων, επομένως οι συμμετέχοντες φιλοξενούνται στο χώρο τους και ενημερώνονται κάθε φορά για την επιχείρηση που τους φιλοξενεί στην αρχή των συναντήσεων³⁸⁸.

Η εκπλήρωση των στόχων της Στρατηγικής από το Δήμο Silkeborg δε θα ήταν εφικτή χωρίς τις κοινωνικές επιχειρήσεις και οι κοινωνικές επιχειρήσεις δε θα μπορούσαν να αναπτυχθούν χωρίς τη συνεργασία και την υποστήριξη του Δήμου. Το Δίκτυο SEN αναδείχθηκε σε ένα αποτελεσματικό δίκτυο διακυβέρνησης, καθώς εμφανίζει τακτική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του, βάσει της ανάγκης ανταλλαγής πόρων και της διαπραγμάτευσης γύρω από έναν κοινό στόχο.³⁸⁹

Η περίπτωση του Δήμου Silkeborg αποτελεί μία καλή πρακτική διαμόρφωσης και υλοποίησης πολιτικής, που στη συγκεκριμένη περίπτωση αφορά στην ανάπτυξη ενός τοπικού οικοσυστήματος για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχή ανάπτυξη του τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων, ως συμπλήρωμα των εθνικών πολιτικών και δομών στήριξης.

Στους πιο σημαντικούς παράγοντες³⁹⁰ για την ανάπτυξη του τοπικού οικοσυστήματος αναδείχθηκαν ο συντονισμός των δημοτικών δραστηριοτήτων, με συνεχή δέσμευση από τους αιρετούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και την τοπική Διοίκηση και με την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του Συντονιστή στη Διοίκηση του Δήμου και οι συναλλαγές με τις κοινωνικές επιχειρήσεις, η συνεργασία τους με το Δήμο και η εξασφάλιση δημοσιότητας στη δράση τους, ως κινητήριοι μοχλοί για την εμπλοκή τους στο έργο. Επίσης, τα συστήματα μέτρησης επιπτώσεων και η υποβολή

³⁸⁷ Βλπ. E. Hulgaard and E. Nelleman, Network and Partnerships in a Local System for Social Enterprise, 2019, σελ.4.

³⁸⁸ Βλπ. E. Hulgaard and E. Nelleman, ό.π., σελ. 8.

³⁸⁹ Βλπ. E. Hulgaard and E. Nelleman, ό.π., σελ.10.

³⁹⁰ Βλπ. E. Hulgaard and E. Nelleman, ό.π., σελ.13-14.

σχετικών εκθέσεων, σχετικά με τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν για τον Δήμο από τη δημιουργία θέσεων εργασίας στις κοινωνικές επιχειρήσεις, με προοπτικές διεύρυνσης και συμπερίληψης της μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου, η ανάπτυξη δικτύων και συστημάτων αμοιβαίας υποστήριξης, ως ένα δίκτυο διακυβέρνησης, όπου οι ηγέτες των κοινωνικών επιχειρήσεων και οι υπάλληλοι του Δήμου συναντώνται σε τακτική βάση, το οποίο αποτέλεσε το κλειδί για την επιτυχή ανάπτυξη του τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων στο Silkeborg και οι συμπράξεις και η ενεργός πολιτική του Δήμου για τη διευκόλυνση της δημιουργίας τους, συντέλεσαν στην συνεχή ανάπτυξη του τομέα και των εμπλεκόμενων κοινωνικών επιχειρήσεων στο μέλλον.

Αναφορικά με τον κοινωνικό αντίκτυπο της πρακτικής, έρευνα του VIA University College που διεξήχθη το 2017 κατέδειξε τόσο τη βελτίωση της υγείας, όσο και την αύξηση της κοινωνικής ευημερίας των ωφελούμενων ατόμων, που απασχολήθηκαν στις κοινωνικές επιχειρήσεις³⁹¹.

Η εφαρμογή καλών πρακτικών, όπως η Στρατηγική του Δήμου του Silkeborg για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα θα μπορούσε να φέρει σημαντικά οφέλη σε επίπεδο διαμόρφωσης και υλοποίησης πολιτικών, καθώς ενσωματώνει καινοτόμες προσεγγίσεις που συνδυάζουν την κοινωνική υπευθυνότητα με την οικονομική ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, με την εφαρμογή αυτού του μοντέλου στην Ελλάδα, το οποίο βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ των δημόσιων αρχών, των κοινωνικών επιχειρηματιών και των τοπικών κοινοτήτων, η χώρα θα μπορούσε να προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες στους πολίτες που αντιμετωπίζουν κοινωνικό αποκλεισμό και να μειώσει τα ποσοστά ανεργίας, ιδίως στις πιο ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού. Ακόμα, θα μπορούσε να ενισχύσει την ανάπτυξη πράσινων και βιώσιμων κοινωνικών επιχειρήσεων που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στην κοινωνική ευημερία ταυτόχρονα, ενθαρρύνοντας τις ελληνικές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πιο υπεύθυνες και βιώσιμες πρακτικές, και δημιουργώντας έτσι έναν πιο δίκαιο και ισχυρό επιχειρηματικό τομέα.

Παράλληλα, η δημιουργία δικτύων συνεργασίας και υποστήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων όπως αυτά του Δήμου Silkeborg, θα μπορούσε να προωθήσει την ανάπτυξη του τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και να διευκολύνει τις νέες επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να προσαρμοστούν στην

³⁹¹ Βλπ. E. Hulgaard and E. Nelleman, ό.π., σελ.9.

αγορά. Η ενδυνάμωση των τοπικών οικονομικών, η μείωση των ανισοτήτων και η δημιουργία ενός πιο αποκεντρωμένου αναπτυξιακού μοντέλου είναι λόγοι που συνηγορούν στην υιοθέτηση αυτής της καλής πρακτικής από τη χώρα μας.

5.2 Οικονομική πολιτική

5.2.1 How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews (Ολλανδία)

Το 2010³⁹² η τοπική ηγεσία της Ουτρέχτης βρέθηκε αντιμέτωπη με τη λιτότητα που επέβαλε η κεντρική κυβέρνηση. Λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, που βύθισε σε ύφεση πολλές ευρωπαϊκές χώρες, το υπουργικό συμβούλιο αποφάσισε τη μείωση του προϋπολογισμού κατά 55 εκατ. ευρώ από το 2014 και μετά, μειώνοντας έτσι κατά 10% τον προϋπολογισμό δαπανών διακριτικής ευχέρειας σε ετήσια βάση. Εντός έξι μηνών πραγματοποιήθηκαν 11 αναθεωρήσεις υπηρεσιών, οι οποίες βασίστηκαν σε νέες ιδέες που προέκυψαν από τη συγκριτική αξιολόγηση με τις καλύτερες χώρες σε κάθε κατηγορία μεταξύ των Κάτω Χωρών (Ολλανδία, Βέλγιο και Λουξεμβούργο).



Το Δημαρχείο της Ουτρέχτης

Πηγή: [City Hall Utrecht - Gutundgut](#) (Τελευταία πρόσβαση: 16.02.2024).

Η σύνθετη αυτή διαδικασία, που έπρεπε να υπερβεί πολιτικά εμπόδια και να ικανοποιήσει πολλαπλά συμφέροντα, οδήγησε σε 32 προτάσεις μεταρρύθμισης, η υλοποίηση των οποίων θα είχε ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση 66 εκατ. ευρώ στον προϋπολογισμό.

Η πόλη της Ουτρέχτης, η οποία είναι η τέταρτη μεγαλύτερη πόλη των Κάτω Χωρών, επεκτάθηκε πρόσφατα, χάρη στην έντονη εστίαση στην καινοτομία και την οικονομική ανάπτυξη. Οι ολλανδικές πόλεις λειτουργούν στο πλαίσιο ενός

³⁹² Βλπ. [How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

πολυεπίπεδου, πολυκομματικού δημοκρατικού συστήματος, όπου ο Δήμαρχος διορίζεται από τον Βασιλιά, μετά από σύσταση του Τοπικού Συμβουλίου και συνήθως διοικούνται από συνασπισμούς. Για τη Διοίκησή τους υπεύθυνο είναι ένα Τοπικό Υπουργικό Συμβούλιο, στο οποίο προεδρεύει ο μη πολιτικός Δήμαρχος.

Η Τοπική Διοίκηση της Ουτρέχτης, ενόψει της λιτότητας και των συνακόλουθων περικοπών στις δαπάνες που αντιμετώπισε από το 2010 και μετά, αποφάσισε³⁹³ να προβεί σε μία σειρά μεταρρυθμίσεων, μεταξύ των οποίων και στην επανεξέταση της δομής, της λειτουργίας και των δραστηριοτήτων της, ώστε να γίνει περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική³⁹⁴. Έτσι, ευκαιρίες εξοικονόμησης πόρων αναζητήθηκαν μέσω της μείωσης των διευθυντικών θέσεων και του προσωπικού, της κατάργησης των υπηρεσιών υποδοχής πολιτών (front-offices) ή της συγχώνευσης τμημάτων. Επίσης, μειώθηκαν τα επίπεδα πρόσληψης εξωτερικού προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα, ενώ πραγματοποιήθηκαν μελέτες σχετικά με την αύξηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής, τις δυνατότητες ιδιωτικοποίησης και τη μείωση του αριθμού των προγραμμάτων.

Ο αρχικός στόχος της μείωσης του προϋπολογισμού κατά 50 εκατ. ευρώ σε διάστημα οκτώ ετών, αναπροσαρμόστηκε πολλές φορές και τελικά διαμορφώθηκε σε στόχο για μείωση κατά 55 εκατ. ευρώ από το 2014 και μετά, γεγονός που απαιτούσε τον προσδιορισμό περικοπών στον προϋπολογισμό, που θα ήταν βιώσιμες μακροπρόθεσμα και δε θα αποτελούσαν απλώς ετήσιες εφάπαξ αλλαγές.

Στον κάτωθι πίνακα απεικονίζονται οι εφάπαξ περικοπές που προγραμματίστηκαν να γίνουν ανά έτος (2011, 2012, 2013) και οι βιώσιμες περικοπές οι οποίες θα έπρεπε να πραγματοποιούνται από το έτος 2014 και μετά, σε σταθερή βάση. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, το ύψος των περικοπών έπρεπε να βαίνει αυξανόμενο μέχρι να φτάσει το στόχο των 55 εκατ. ευρώ ετησίως, από το 2014 και μετά.

³⁹³ Βλπ. [How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

³⁹⁴ Βλπ. *J. Hiemstra*, “Utrecht staat voor een stevige veranderingopgave. Samenvattende notitie externe doorlichting gemeente Utrecht.” (Utrecht faces a major challenge of modernization. Concluding report on the corporate and service review in the City of Utrecht), 2011, Διαθέσιμο στο [Pages from EuropKommunen Kommunalkongress 2.pdf \(uu.nl\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 17.02.2024).

Δημοσιονομική πρόκληση ανά έτος

2011*	2012*	2013*	2014**
€5m	€30m	€45m	€55m

* Εφάπαξ περικοπές, που θα επιτευχθούν μόνο κατά το τρέχον έτος,

** Βιώσιμες περικοπές, που θα επιτευχθούν φέτος και κάθε επόμενο έτος

Πηγή: [How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Η αναθεώρηση των υπηρεσιών έγινε με τρόπο καινοτόμο, αντικειμενικό και κατά το δυνατόν, χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις³⁹⁵. Η τοπική ηγεσία προσέλαβε ορισμένους εξωτερικούς συμβούλους για την υποστήριξη των ομάδων αναθεώρησης, οι οποίες καθοδηγούνταν από τοπικούς αξιωματούχους, ωστόσο το τοπικό συμβούλιο ήταν αυτό που θα έπαιρνε τις τελικές αποφάσεις. Το φιλόδοξο σχέδιο ήθελε η μεταρρύθμιση κάθε τομέα υπηρεσιών να βασιστεί στις καλές πρακτικές των χωρών με τις καλύτερες επιδόσεις ανά κατηγορία. Οι ομάδες αναθεώρησης βασίστηκαν στην εμπειρία και την τεχνογνωσία των τοπικών δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και ενός προσεκτικά επιλεγμένου επικεφαλής εξωτερικής αξιολόγησης.

Το πεδίο εφαρμογής της αναθεώρησης ήταν πολύ ευρύ, καθώς η Τοπική Διοίκηση εκείνη την εποχή απασχολούσε περισσότερα από 4.500 άτομα και τα χρονικά περιθώρια πολύ στενά. Γι' αυτό το σκοπό συνδυάστηκαν οι τυποποιημένες κατευθυντήριες γραμμές με την ελευθερία δράσης, στο πλαίσιο του αξιολογούμενου τομέα πολιτικής. Έτσι, τέθηκαν οι ίδιες ερωτήσεις σε όλους τους επικεφαλής της αναθεώρησης, σχετικά με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της κάθε υπηρεσίας και τις πιθανές εξοικονομήσεις που θα μπορούσαν να επιτευχθούν και τους δόθηκαν οι ίδιες κατευθυντήριες γραμμές έρευνας. Ωστόσο, στο τέλος ο κάθε επικεφαλής επέλεξε την καλύτερη δυνατή προσέγγιση για να απαντήσει στα βασικά ερωτήματα, ανάλογα με τη φύση και το πεδίο εφαρμογής της σχετικής υπηρεσίας, τη διαθεσιμότητα δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης και άλλων στοιχείων.

Συνολικά, πραγματοποιήθηκαν έντεκα αναθεωρήσεις υπηρεσιών από τον Αύγουστο του 2010 έως τον Φεβρουάριο του 2011, ενώ οι τομείς στους οποίους ανήκουν αυτές οι υπηρεσίες απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα.

³⁹⁵ Βλπ. [How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Τομείς υπηρεσιών υπό αναθεώρηση

Ομάδα Α	Ομάδα Β	Ομάδα Γ
Κοινωνική πολιτική	Αστική πολιτική	Άλλα
Κοινωνική φροντίδα Δημόσια Υγεία Βιβλιοθήκη	Ακίνητα Χωροταξικός σχεδιασμός Αστική ανάπτυξη Δημόσια Έργα	Διαχείριση και κόστος Αγορά Προσωπικό Αστικές υποθέσεις & τοπικοί φόροι

Πηγή: [How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Η ανεξάρτητη εκτέλεση της αναθεώρησης διασφαλίστηκε μέσω της επιλογής ενός εξωτερικού συμβούλου, ως Διευθυντή Αναθεώρησης, από επιτροπή υπό την προεδρία του Δημοτικού Συμβούλου για την οργανωτική μεταρρύθμιση. Τον Διευθυντή, που θα ήταν υπεύθυνος για την σύνδεση των επιμέρους Εκθέσεων Αναθεώρησης και την παράδοση ενός Σχεδίου Μεταρρύθμισης πριν από τον Μάρτιο του 2011, θα επικουρούσε μια μικρή ομάδα προσωπικού υποστήριξης της έρευνας, αποτελούμενη από δύο δημόσιους υπαλλήλους και έναν εξωτερικό σύμβουλο. Ανάλογη διαδικασία ακολουθήθηκε και για την επιλογή των επικεφαλής των έντεκα Ομάδων Αναθεώρησης.

Αρχικά, ο Διευθυντής Αναθεώρησης συνέταξε ένα περίγραμμα για κάθε συγκεκριμένη υπηρεσία, στο οποίο έθετε τους στόχους της αναθεώρησης, σύμφωνα με τους οποίους η βελτίωση και η μακροπρόθεσμη απόδοση μίας υπηρεσίας έπρεπε να συνδεθεί με τη χρήση βέλτιστων πρακτικών σε όλη τη χώρα. Το κάθε περίγραμμα στάλθηκε σε ειδικούς-συμβούλους των εκάστοτε υπηρεσιών στις Κάτω Χώρες, με την παράκληση να υποβάλουν συγκεκριμένες προτάσεις για την αναθεώρηση των υπηρεσιών της Ουτρέχτης, εντός του κεντρικού πλαισίου που έθεσε ο Διευθυντής Αναθεώρησης. Από τις προτάσεις που ελήφθησαν, προσκλήθηκαν για παρουσίαση και συζήτηση με τον Διευθυντή Αναθεώρησης και τον διευθυντή της εκάστοτε υπηρεσίας, οι καλύτεροι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες, διαδικασία που οδήγησε στην επιλογή των επικεφαλής της κάθε Ομάδας Αναθεώρησης.

Ο κάθε ένας από τους 11 επικεφαλής ήταν υπεύθυνος για την κατάρτιση ανεξάρτητων εκθέσεων σχετικά με τον μετασχηματισμό και τις περικοπές του προϋπολογισμού ανά τομέα πολιτικής, σε συνεργασία με τους δημοσίους υπαλλήλους της ομάδας του, ενώ ήταν υπεύθυνος για την αντικειμενικότητα και το επίπεδο φιλοδοξίας του κάθε μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος. Η ανασκόπηση και η

εκπόνηση της Έκθεσης Αναθεώρησης της κάθε ομάδας έπρεπε να πραγματοποιηθεί εντός έξι εβδομάδων, ενώ μετά την ολοκλήρωσή τους, ο επικεφαλής της ομάδας καλούνταν να παρουσιάσει τα αποτελέσματά της στον Διευθυντή Αναθεώρησης, στον Δημοτικό Σύμβουλο που ήταν υπεύθυνος για τη συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσιών και στον διευθυντή της υπηρεσίας. Η Έκθεση παρουσιαζόταν σε συνεδρίαση της εταιρικής διοικητικής ομάδας όπου, μετά από διαβούλευση, τα αποτελέσματά της συγκεντρώνονταν σε τρεις περιλήψεις, που παρουσιάζονταν στο Δημοτικό Συμβούλιο και στον Δήμαρχο. Σε αυτό το στάδιο, μπορούσαν να γίνουν μικρές τροποποιήσεις στις αναθεωρήσεις, όχι όμως και εκτεταμένες αλλαγές.

Τέλος, υπό τον συντονισμό του Διευθυντή Αναθεώρησης, καταρτίστηκε ένα Γενικό Σχέδιο Αναθεώρησης, που συνδύαζε τις επιμέρους εκθέσεις και τις αναμενόμενες εξοικονομήσεις και τις συνέδεε με ευρύτερα θέματα οργανωτικής ανάπτυξης. Αυτό έγινε αποδεκτό από τους Δημοτικούς Συμβούλους και παρουσιάστηκε στο τοπικό συμβούλιο την άνοιξη του 2011.

Οι δυσκολίες που αντιμετώπισε η εφαρμογή του εν λόγω Σχεδίου Αναθεώρησης συνοψίζονται ως εξής:

1. Οι 11 εκθέσεις παρουσίαζαν διαφορές ως προς το πεδίο εφαρμογής, την προσέγγιση και το βάθος, αλλά και ως προς την ποιότητα και την εγκυρότητά τους, κυρίως λόγω της χρονικής πίεσης, των δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης και της διαθέσιμης εμπειρογνωμοσύνης στην κάθε Ομάδα Αναθεώρησης. Παράλληλα, κάποιες υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα η υπηρεσία της Βιβλιοθήκης, ήταν σχετικά απλές, ενώ άλλες ήταν πολύπλοκες και εκτεταμένες, όπως για παράδειγμα οι υπηρεσίες κοινωνικής φροντίδας. Ωστόσο, όλες οι εκθέσεις εξέτασαν τα βασικά ζητήματα και τις προκλήσεις του κάθε τομέα υπηρεσιών, ενώ εντόπισαν δυνατότητες βελτίωσης και δημοσιονομικών περικοπών.
2. Ο βαθμός ιδιοκτησίας των διευθυντών των υπηρεσιών αποδείχθηκε χαμηλότερος από τον αναμενόμενο, προκαλώντας εντάσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής προσπάθησε να επηρεάσει μεμονωμένα μέλη της Ομάδας Αναθεώρησης ώστε να αποκρύψουν σχετικές πληροφορίες. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της παρουσίασης των αποτελεσμάτων, παρατηρήθηκαν έντονες προσπάθειες για μείωση των εξοικονομήσεων

και περιορισμό της έκτασης της μεταρρύθμισης που περιλαμβάνονταν σε κάποιες Εκθέσεις Αναθεώρησης, υπονομεύοντας έτσι την επιτυχία του εγχειρήματος.

3. Τέλος, σε κάποιες περιπτώσεις η ανάλυση των βασικών καθηκόντων των υπαλλήλων δεν οδήγησε σε επιτυχή συσχέτιση συγκεκριμένων περικοπών με τα αποτελέσματά τους. Έτσι, επειδή η εξοικονόμηση ύψους 55 εκατ. ευρώ βασιζόταν στην εύρεση εξοικονομήσεων, που θα προέκυπταν από την ανάλυση αυτών των βασικών καθηκόντων, αυτό οδήγησε σε αυξημένη πίεση για επανάληψη της διαδικασίας.

Στους παράγοντες επιτυχίας του εγχειρήματος συγκαταλέγεται η εστίαση στις προτεραιότητες και στις βιώσιμες περικοπές, έναντι των οριζόντιων περικοπών του προϋπολογισμού όλων των υπηρεσιών, γεγονός που διαφοροποίησε την πόλη της Ουτρέχτης από πολλές άλλες ολλανδικές πόλεις. Επίσης, η έναρξη της αναθεώρησης, η οποία βασίστηκε στην άντληση εμπειρίας από τις υπάρχουσες βέλτιστες πρακτικές ανά τομέα υπηρεσιών, γεγονός που οδήγησε στην εξεύρεση νέων λύσεων και διασύνδεσης πολιτικών με φθηνότερο τρόπο και αποφεύγοντας την προσκόλληση στον συνήθη τρόπο δράσης του Δήμου της Ουτρέχτης. Τέλος, η συμμετοχή των τοπικών δημόσιων υπαλλήλων στις ερευνητικές ομάδες, η οποία συνέβαλε στην επίτευξη των αποτελεσμάτων εντός των χρονικών και δημοσιονομικών περιορισμών. Αυτό οδήγησε επίσης σε αποτελέσματα με υψηλό βαθμό αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας, που έγιναν γενικώς αποδεκτά τόσο από διοικητικούς όσο και από πολιτικούς φορείς.

Σύμφωνα με το συνολικό Σχέδιο Μεταρρύθμισης³⁹⁶ η εκτιμώμενη εξοικονόμηση δημοσίων δαπανών ξεπερνούσε τα 66 εκατ. ευρώ, όπως παρουσιάζεται στον κάτωθι πίνακα, ενώ η τελική έκθεση καθόρισε τα ορόσημα για μια μεγάλης κλίμακας διαδικασία αναδιάρθρωσης των τοπικών υπηρεσιών.

³⁹⁶ Βλπ. [How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Εκτιμώμενη εξοικονόμηση μετά την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών	
Έκθεση	Δυνατότητα εξοικονόμησης (σε εκατ. ευρώ)
Ομάδα Α	
Κοινωνική φροντίδα	13,900
Δημόσια Υγεία	1,150
Βιβλιοθήκη	513
Ομάδα Β	
Ακίνητα	5,700
Χωροταξικός σχεδιασμός	0
Αστική ανάπτυξη	2,748
Δημόσια Έργα	14,292
Ομάδα Γ	
Διαχείριση και κόστος	12,600
Αγορά	8,310
Προσωπικό	2,600
Αστικές υποθέσεις & τοπικοί φόροι	4,470
Σύνολο	66,553

Πηγή: [How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Καθώς το αναγκαίο επίπεδο περικοπών ήταν 55 εκατ. ευρώ, αυτό έδωσε στο Τοπικό Συμβούλιο περιθώριο επιλογής μεταξύ προτιμώμενων και μη προτιμώμενων μεταρρυθμιστικών μέτρων. Έτσι, αποφασίστηκε η αναβολή των λιγότερο προτιμώμενων μέτρων για μελλοντικές περιόδους, όπου θα εμφανιστεί ξανά ανάγκη για εξοικονόμηση πόρων.

Εντός έξι μηνών³⁹⁷ ολοκληρώθηκε η διαδικασία αναθεώρησης υπό τον κεντρικό συντονισμό του Διευθυντή Αναθεώρησης, ενώ συμμετείχαν περίπου εκατό δημόσιοι υπάλληλοι, εκ των οποίων ενενήντα περίπου εμπειρογνώμονες στις Ομάδες Αναθεώρησης και δώδεκα διευθυντές υπηρεσιών. Η διαδικασία κατέληξε σε έντεκα επιμέρους Εκθέσεις Αναθεώρησης, στις οποίες περιέχονταν στοιχεία σχετικά με την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και τις δυνατότητες εξοικονόμησης πόρων.

Για παράδειγμα, από την έκθεση που αφορά στην Βιβλιοθήκη κατέστη σαφές ότι το επίπεδο απόδοσης ποικίλλει, καθώς συγκριτικά με τις βιβλιοθήκες με τις καλύτερες επιδόσεις στις Κάτω Χώρες, η Βιβλιοθήκη της Ουτρέχτης είχε περιορισμένα μέλη και επισκέπτες, άρα εμφάνιζε χαμηλή αποτελεσματικότητα και υψηλότερο κόστος προσωπικού, ωστόσο είχε χαμηλότερο κόστος στέγασης και μέσων ενημέρωσης. Βάσει των τοπικών προσδοκιών και της ανάγκης εκσυγχρονισμού της, η Ομάδα Αναθεώρησης πρότεινε τρία μέτρα μεταρρύθμισης,

³⁹⁷ Βλπ. [How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

μέσω των οποίων αναμενόταν διαρθρωτική εξοικονόμηση ύψους 0,5 εκατ. ευρώ. Αυτά ήταν η εφαρμογή μίας στρατηγικής προληπτικής μείωσης του κόστους και αύξησης των εισοδημάτων, η συγχώνευση των παραρτημάτων της Βιβλιοθήκης, από δεκατέσσερα με μέση απόδοση, σε πέντε με υψηλή απόδοση και καλύτερη παροχή υπηρεσιών και η ιδιωτικοποίηση των υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης σε ένα ίδρυμα.

Συνολικά, οι Εκθέσεις Αναθεώρησης περιείχαν τριάντα δύο συγκεκριμένα μέτρα, τα οποία συγκεντρώθηκαν σε μια Τελική Έκθεση του Διευθυντή Αναθεώρησης. Τα μέτρα διακρίνονταν σε μέτρα προσανατολισμένα στην αποτελεσματικότητα και σε μέτρα βελτίωσης της αποδοτικότητας, με τα περισσότερα από αυτά, είκοσι επτά συνολικά, να είναι προσανατολισμένα ειδικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και των δραστηριοτήτων της, όπως για παράδειγμα η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών κατά την αναδιάρθρωση των δημόσιων υπηρεσιών ή η υιοθέτηση επιχειρηματικού τύπου διαχείρισης σε κάποιες υπηρεσίες, όπως η Δημόσια Βιβλιοθήκη.

Η πόλη της Ουτρέχτης εξοικονόμησε³⁹⁸ συνολικά 135 εκατ. ευρώ από το 2010 έως το 2014 (5 εκατ. ευρώ το 2011, 30 εκατ. ευρώ το 2012, 45 εκατ. ευρώ το 2013 και 55 εκατ. ευρώ το 2014). Η εκτέλεση της οργανωτικής αναθεώρησης κόστισε 800.000 ευρώ, προϋπολογισμός που δαπανήθηκε κυρίως για την πρόσληψη των εξωτερικών συμβούλων, δηλαδή του Διευθυντή Αναθεώρησης και των επικεφαλής των Ομάδων Αναθεώρησης.

Το καινοτόμο δημοτικό σχέδιο λιτότητας της Ουτρέχτης, ξεκινώντας από μια εκ των προτέρων έρευνα που οδήγησε στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και συνέδεσε την αποκατάσταση της δημοσιονομικής ισορροπίας με μια στρατηγική αναδιάρθρωσης των δημόσιων υπηρεσιών, στέφθηκε με μεγάλη επιτυχία. Παρόλο που το επίπεδο ιδιοκτησίας και αποδοχής των συνολικών αποτελεσμάτων της έκθεσης διέφερε μεταξύ των διευθυντών των υπηρεσιών, ωστόσο, κατά την εκτέλεσή τους, ενόψει και του επείγοντος χαρακτήρα της κατάστασης, συμμετείχαν αποτελεσματικά, στο σύνολό τους, στη διαδικασία εκσυγχρονισμού. Συνεπώς, είναι εμφανές ότι ο συνδυασμός εσωτερικής τεχνογνωσίας, εμπειρίας και ικανότητας, με εξωτερική τεχνογνωσία και υποστήριξη, παρέχει σημαντικές ευκαιρίες για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας, εντός περιορισμένου χρονικού και οικονομικού πλαισίου.

³⁹⁸ Βλπ. [How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

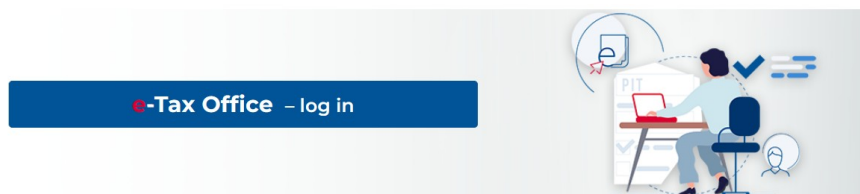
Η υλοποίηση ενός μοντέλου καινοτόμων διαδικασιών αναμόρφωσης των δημοσίων υπηρεσιών, όπως αυτό της Ουτρέχτης, αποτελεί μία πρόταση που θα μπορούσε να βοηθήσει την Ελλάδα να επιτύχει σημαντική εξοικονόμηση πόρων στον Δημόσιο τομέα, να ενισχύσει την αποδοτικότητα των υπηρεσιών της και να προωθήσει μια στρατηγική πιο υπεύθυνης διαχείρισης πόρων. Οι πολιτικές αυτές δεν θα αποφέρουν μόνο δημοσιονομικά οφέλη στη χώρα μας, μέσω της καλύτερης διαχείρισης των πόρων και του περιορισμού των δαπανών που συνεπάγεται η αναθεώρηση των διαδικασιών του Δημοσίου τομέα, αλλά θα έχουν και θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και την οικονομία συνολικά, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος.

5.2.2 Your e-PIT (Πολωνία)

Το έργο “Your e-Pit” της Εθνικής Διοίκησης Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών της Πολωνίας, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα σχεδιασμού και παροχής σύγχρονων δημοσιονομικών υπηρεσιών. Πρόκειται για μία μοναδική ηλεκτρονική υπηρεσία, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους φορολογούμενους να εξοφλούν τους λογαριασμούς τους με εύκολο τρόπο, χάρη στην επαναχρησιμοποίηση των δεδομένων που συλλέγονται σε διάφορες ξεχωριστές δημόσιες βάσεις δεδομένων, η οποία μειώνει το χρόνο τακτοποίησης των φορολογικών υποχρεώσεων για τον πολίτη σε μόλις 10 λεπτά, διαδικασία που απαιτούσε πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια πριν από την υλοποίηση του έργου³⁹⁹.

Η προσυμπλήρωση των φορολογικών δηλώσεων από τις φορολογικές αρχές, αποσκοπεί στην αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών-πελατών, μέσω της εξοικονόμησης χρόνου και της απλούστευσης των διαδικασιών, στην εξοικονόμηση διοικητικού κόστους στον Δημόσιο τομέα, λόγω της καλύτερης χρήσης των πόρων που κατέχει το Υπουργείο Οικονομικών και άλλοι δημόσιοι φορείς, στην εδραίωση αгаστής συνεργασίας με τους ενδιαφερόμενους φορείς και εξασφάλιση σταθερών εσόδων για τον κρατικό προϋπολογισμό, καθώς και στην αποκόμιση περιβαλλοντικού οφέλους χάρη στη μείωση της χρήσης χαρτιού.

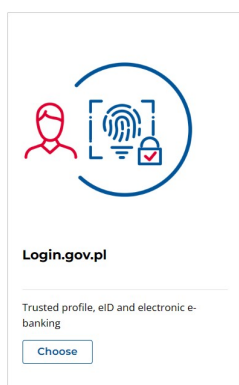
³⁹⁹ Βλπ. European Institute of Public Administration, “New solutions to complex challenges. A public sector citizen-centric, sustainable and fit for the future”, 2019, σελ. 26, Διαθέσιμο στο: [EPSA2019_publication_web.pdf](#) και [EPSA-e-Pit project-modern-public-services \(eipa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.03.2024).



Πηγή: [Your e-PIT \(podatki.gov.pl\)](https://podatki.gov.pl) (Τελευταία πρόσβαση: 11.03.2024).

Πρόκειται για μία υπηρεσία που συνδυάζει την υψηλή ποιότητα με την οικονομική αποδοτικότητα και η χρήση της οποίας μπορεί να γίνει από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, μέσω κινητών συσκευών Android, iOS ή WinPhone.

Επιπλέον, το έργο είναι σύμφωνο με τους μεσοπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, τόσο σε εθνικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Αναλυτικότερα, είναι σύμφωνο με την Κυβερνητική Στρατηγική για την Υπεύθυνη Ανάπτυξη για την περίοδο έως το 2020, με Ειδικό Στόχο III για αποτελεσματικούς κρατικούς και οικονομικούς θεσμούς, που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, καθώς και στην κοινωνική και οικονομική ένταξη, στο πλαίσιο του οποίου προβλέπεται η βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, η μείωση του κόστους παροχής δημόσιων υπηρεσιών και η επίτευξη σταθερών, αποτελεσματικών και βιώσιμων δημόσιων οικονομικών. Η στρατηγική επεσήμανε επίσης την ανάγκη αύξησης των εσόδων μέσω της βελτίωσης των φορολογικών διαδικασιών, σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις για υψηλή ποιότητα, διαθεσιμότητα, αμεσότητα και χρησιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.



Για την είσοδό τους στην υπηρεσία οι χρήστες μπορούν να χρησιμοποιήσουν μία από τις τέσσερις διαθέσιμες μεθόδους: α. μέσω εμπιστευτικού προφίλ, με χρήση κωδικών πρόσβασης ή μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής, β. μέσω της εφαρμογής mObywatel, με χρήση κωδικού QR, γ. μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής και δ. μέσω e-ID, με χρήση της εφαρμογής σε κινητά ή υπολογιστές με συσκευή ανάγνωσης.

Βλπ. [Logging to Your e-PIT \(podatki.gov.pl\)](https://podatki.gov.pl) (Τελευταία πρόσβαση: 11.03.2024).

Επίσης, ακολουθεί τις κατευθύνσεις λειτουργίας και ανάπτυξης της Εθνικής Διοίκησης Εσόδων για την περίοδο 2017-2020, οι οποίες περιλαμβάνουν την υποστήριξη τόσο των μεμονωμένων φορολογουμένων, όσο και των επιχειρήσεων, κατά τη συμμόρφωσή τους με τις φορολογικές και τελωνειακές τους υποχρεώσεις.

Αυτό έχει οδηγήσει στην αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης των πολιτών και στην είσπραξη φορολογικών και μη φορολογικών υποχρεώσεων του κρατικού προϋπολογισμού από τις φορολογικές και τελωνειακές αρχές, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα το στόχο της αύξησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην είσπραξή τους, μέσω της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών που εξασφαλίζουν τη σύγχρονη εξυπηρέτηση των πολιτών.

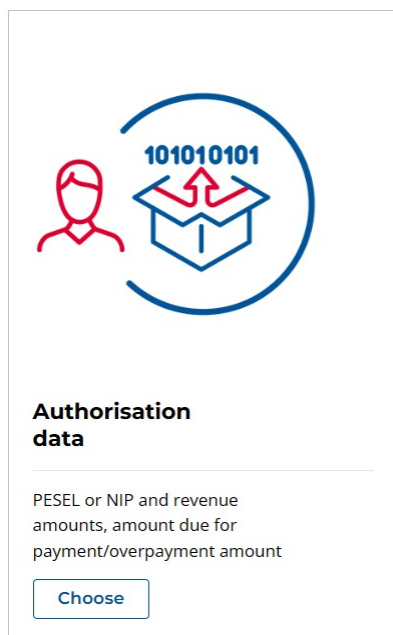
Τέλος, είναι σύμφωνο με τις κατευθύνσεις λειτουργίας και ανάπτυξης του Υπουργείου Οικονομικών για την περίοδο 2017-2020, οι οποίες συνοψίζονται στην αυστηροποίηση του φορολογικού συστήματος, στην αύξηση των γνώσεων και τη διαμόρφωση επιθυμητών στάσεων της κοινωνίας απέναντι στα δημόσια οικονομικά και στη φορολογική συμμόρφωση, καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των καθηκόντων που εκτελούν οι υπάλληλοι του Υπουργείου.

Συνοψίζοντας, η εφαρμογή της υπηρεσίας σας e-PIT συνέβαλε με άμεσο αλλά και έμμεσο τρόπο στην επίτευξη των προαναφερθέντων μεσοπρόθεσμων στόχων και ήδη δύο μήνες από την έναρξή της, 4,1 εκατομμύρια φορολογούμενοι επωφελήθηκαν από την υπηρεσία, δηλαδή το 20% της επιλέξιμης ομάδας, όπως προκύπτει από την κατάσταση Απριλίου του 2019⁴⁰⁰. Ο χρόνος για την ετήσια εκκαθάριση του φόρου έχει μειωθεί κατά μέσο όρο σε 10 λεπτά, από 20 λεπτά στην περίπτωση χρήσης ηλεκτρονικών εγγράφων, που εφαρμόζονταν πριν από την έναρξη της υπηρεσίας Your e-PIT ή 60 λεπτά στην περίπτωση προετοιμασίας της έντυπης έκδοσης της εκκαθάρισης, που απαιτούσε στο παρελθόν.

Παράλληλα, η υπηρεσία χαίρει υψηλής εκτίμησης από τους φορολογούμενους, με τα αποτελέσματα των δημοσκοπήσεων να δείχνουν ότι το 90% των φορολογουμένων που υπέβαλαν φορολογική δήλωση για το 2018 χρησιμοποιώντας την υπηρεσία, την αξιολόγησαν θετικά. Το σύστημα σύνδεσης για την υπηρεσία Your e-PIT θεωρείται ασφαλές από το 93% των ερωτηθέντων, ενώ μέσω της χρήσης της, το 38% των φορολογουμένων αποδέχθηκαν τη φορολογική δήλωση που είχε ετοιμάσει η Εθνική Διοίκηση Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών, χωρίς να κάνουν καμία αλλαγή σε αυτήν, το 35% άλλαξε μέρος των δεδομένων και ενώ μόνο το 20% την απέρριψε. Τέλος, περίπου το 90% των

⁴⁰⁰ Βλπ. [EPSA-e-Pit project-modern-public-services \(eipa.eu\)](https://www.epsa.europa.eu/en/epit-project-modern-public-services) (Τελευταία πρόσβαση: 11.03.2024).

ερωτηθέντων αξιολόγησαν την υπηρεσία ως μία διαφανή και φιλική προς το χρήστη διαδικασία.



Authorisation data

PESEL or NIP and revenue amounts, amount due for payment/overpayment amount

[Choose](#)

Μέσω της επιλογής «Πιστοποίηση δεδομένων» οι πολίτες αποκτούν πρόσβαση μόνο στα δεδομένα τους που είναι καταχωρημένα στην υπηρεσία Your e-PIT, ενώ δεν είναι διαθέσιμες οι υπόλοιπες υπηρεσίες του e-Tax Office. Η σύνδεση γίνεται με χρήση των στοιχείων ταυτοποίησης, ακολουθεί η επιλογή του "e-Tax Office" και η επιλογή "Τα φορολογικά σας δεδομένα", όπου ο χρήστης ταυτοποιείται μέσω του ατομικού αριθμού PESEL (αριθμός στο Καθολικό ηλεκτρονικό σύστημα καταγραφής του πληθυσμού) ή του αριθμού NIP (Αριθμός Φορολογικού Μητρώου) και της ημερομηνίας γέννησης. Στη συνέχεια ο χρήστης εισάγει το ποσό των συνολικών εσόδων από τη φορολογική δήλωση του προηγούμενου έτους και ένα από τα ποσά που περιλαμβάνεται στην εκκαθάριση φόρου για το τρέχον έτος, για παράδειγμα από το PIT-11 του εργοδότη, ποσό που κέρδισε ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια του έτους, μέρος του οποίου καταβλήθηκε σε φόρους. Ακολουθεί η επιβεβαίωση από τον πολίτη του ποσού του υπερβάλλοντος φόρου ή του φόρου που πρέπει να πληρωθεί από τη φορολογική δήλωση του προηγούμενου έτους. Βλπ. [Logging to Your e-PIT \(podatki.gov.pl\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.03.2024).

Η χρηματοδότηση του έργου εντάχθηκε στους ετήσιους προϋπολογισμούς του Υπουργείου Οικονομικών, ενώ αναπτύσσεται συνεχώς, διευρύνοντας το πεδίο παροχής υπηρεσιών και στους φορολογούμενους με επιχείρηση από το 2020, αυξάνοντας τους επιλέξιμους φορολογούμενους κατά 4,7 εκατομμύρια.

Λόγω του χαρακτήρα του έργου, που το καθιστά επίσης μία καλή πρακτική σχεδιασμού δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, τόσο σε εθνικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο Δημόσιας Διοίκησης, μπορεί να αξιοποιηθεί και σε άλλες εφαρμογές, όπως η είσπραξη εισφορών κοινωνικής ασφάλισης ή να προσαρμοστεί για χρήση και από άλλες δημόσιες υπηρεσίες που απαιτούν τη συλλογή ολοκληρωμένων πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών. Η εφαρμογή της ιδέας της επαναχρησιμοποίησης των δεδομένων που συλλέγονται από τον Δημόσιο τομέα σε ξεχωριστά μητρώα μέχρι σήμερα, καταλαμβάνοντας έναν τεράστιο όγκο, έχει ως αποτέλεσμα την αξιοποίησή τους για νέους σκοπούς, χάρη στην ψηφιακή τεχνολογία, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Επίσης, ο τρόπος σχεδιασμού της ίδιας της ηλεκτρονικής υπηρεσίας, η οποία περιλαμβάνει εύκολη πρόσβαση στην εφαρμογή της, είναι απλή και εύχρηστη, ενώ προσαρμόζεται σε μια πολύ διαφορετική ομάδα

τελικών χρηστών, με διαφορετικές ψηφιακές δεξιότητες, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα για όλη τη Δημόσια Διοίκηση.

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου απαιτήθηκε η επικοινωνία με ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων μερών, καθώς το έργο προϋπέθετε αλλαγές στον νόμο για τον φόρο εισοδήματος φυσικών προσώπων και σε άλλες νομικές διατάξεις, οι οποίες τέθηκαν σε ευρεία δημόσια διαβούλευση, κατά την οποία όλα τα μέρη μπορούσαν να υποβάλουν τα σχόλια και τα συμπεράσματά τους. Πριν από την έναρξη λειτουργίας της υπηρεσίας καθιερώθηκε συνεργασία με τη μη κυβερνητική οργάνωση Klon/Jawor Association, η οποία διαθέτει γνώσεις σχετικά με οργανισμούς κοινής ωφέλειας από όλη την Πολωνία και πραγματοποιήθηκαν δράσεις για την κάλυψη ενημερωτικών και εκπαιδευτικών αναγκών διαφόρων ομάδων πολιτών. Από την έναρξη λειτουργίας της υπηρεσίας και μετά, διεξήχθη πανεθνική εκστρατεία σχετικά με την ηλεκτρονική υπηρεσία, μέσω ποικίλων καναλιών επικοινωνίας, καλύπτοντας πολλές και διαφορετικές ομάδες αποδεκτών.

Η δημιουργία μίας πλατφόρμας όπως το Your e-PIT θα μπορούσε προσφέρει σημαντικά οφέλη στην Ελλάδα, τόσο σε επίπεδο οικονομικής πολιτικής, όσο και διοικητικής αποτελεσματικότητας. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να μειώσει τη γραφειοκρατία, διευκολύνοντας τους πολίτες να υποβάλλουν τις δηλώσεις τους με λιγότερο χρόνο και κόπο, γεγονός που αναμένεται να οδηγήσει και σε αύξηση της συμμόρφωσης με τις φορολογικές τους υποχρεώσεις και μείωση των λαθών ή της απόκρυψης εισοδημάτων. Επίσης, θα μείωνε τις ευκαιρίες για φοροδιαφυγή, καθώς οι φορολογούμενοι θα είχαν μικρότερα περιθώρια ενεργειών για την αποφυγή των φορολογικών τους υποχρεώσεων, ενώ η δυνατότητα για γρήγορη ανίχνευση ανωμαλιών και παρατυπιών θα ενίσχυε την εντιμότητα του συστήματος.

Παράλληλα, η αυτοματοποίηση της διαδικασίας και η παροχή δεδομένων από τους εργοδότες και τις τράπεζες θα μπορούσε να μειώσει τον όγκο δουλειάς των φορολογικών υπηρεσιών και έτσι οι υπάλληλοι της φορολογικής διοίκησης θα μπορούσαν να εστιάσουν σε περιπτώσεις που απαιτούν περαιτέρω έλεγχο, αντί να ασχολούνται με την επεξεργασία μεγάλου αριθμού απλών δηλώσεων. Η εύκολη πρόσβαση των πολιτών στην πληροφορία σχετικά με τις φορολογικές τους υποχρεώσεις θα μπορούσε να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στο φορολογικό σύστημα και τις δημόσιες υπηρεσίες γενικότερα. Τέλος, μέσω της βελτίωσης της συμμόρφωσης και της μείωσης της φοροδιαφυγής αναμένεται να αυξηθούν τα φορολογικά έσοδα του κράτους, ενώ η χρήση του αυτοματοποιημένου συστήματος

θα μπορούσε να μειώσει το κόστος συλλογής των φόρων, ενισχύοντας έτσι την οικονομική αποτελεσματικότητα του κράτους.

5.2.3 National Information System on Pricing and Reimbursement of Medicinal Products (Βουλγαρία)

Το Εθνικό Συμβούλιο Τιμών και Αποζημίωσης Φαρμάκων στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας⁴⁰¹ είναι μια κρατική αρχή, αρμόδια για αφενός για τη ρύθμιση των τιμών των φαρμάκων, σύμφωνα με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την εθνική νομοθεσία, αφετέρου για τον καθορισμό του Καταλόγου Θετικών Φαρμάκων, ο οποίος παρέχεται στους πολίτες μέσω του εθνικού συστήματος ασφάλισης υγείας, του προϋπολογισμού του Υπουργείου Υγείας και των ιατρικών ιδρυμάτων. Με στόχο την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του, έχει αναπτύξει και εφαρμόζει το Εθνικό Σύστημα Πληροφοριών για την Τιμολόγηση και την Αποζημίωση των Φαρμάκων, το οποίο αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα που περιλαμβάνει μια Ενιαία Εθνική Πύλη⁴⁰², που λειτουργεί ως σημείο εισόδου για όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία τιμολόγησης και αποζημίωσης των φαρμάκων, δηλαδή τους κρατικούς φορείς, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες.



NATIONAL COUNCIL ON PRICES AND REIMBURSEMENT OF MEDICINAL PRODUCTS



Πηγή: [National Council on Prices and reimbursement of medicinal products \(ncpr.bg\)](https://www.ncpr.bg) (Τελευταία πρόσβαση: 05.04.2024).

Το έργο αποσκοπεί στη διαφανή διάθεση επίκαιρων πληροφοριών σχετικά με την τιμολόγηση και τις πληρωμές για τα φάρμακα μέσω μίας σειράς καινοτομιών⁴⁰³, όπως η δυναμική αποθήκευση και παροχή δεδομένων σχετικά με τις τιμές και την αποζημίωση των φαρμάκων, μέσω της ενιαίας καταχώρησης δεδομένων και της συνεχούς τους χρήσης, εφαρμόζοντας την «Αρχή της μίας και μοναδικής φοράς»⁴⁰⁴, οι ενσωματωμένες τεχνολογικές εφαρμογές για τη συντήρηση και την ενημέρωση

⁴⁰¹ Βλπ. [National Council on Prices and reimbursement of medicinal products \(ncpr.bg\)](https://www.ncpr.bg) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

⁴⁰² Βλπ. <http://portal.ncpr.bg> (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

⁴⁰³ Βλπ. European Institute of Public Administration, “New solutions to complex challenges. A public sector citizen-centric, sustainable and fit for the future”, 2019, σελ. 69, Διαθέσιμο στο: [EPSA2019_publication_web.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.04.2024).

⁴⁰⁴ Βλπ. [The Once Only Principle System: A breakthrough for the EU's Digital Single Market - European Commission \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

των δημόσιων ηλεκτρονικών μητρώων φαρμάκων, οι ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες που παρέχονται σε φαρμακευτικές εταιρείες και η ηλεκτρονική διαχείριση των διοικητικών διαδικασιών που αφορούν επιχειρήσεις.

Στους στρατηγικούς στόχους του έργου συγκαταλέγεται η εφαρμογή των ευρωπαϊκών και εθνικών προτεραιοτήτων για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής υγείας, μέσω της εισαγωγής μηχανισμών για την παροχή δημόσιας πληροφόρησης σχετικά με τις τιμές και την αποζημίωση των φαρμάκων που πληρώνονται από τον προϋπολογισμό, αλλά και με ίδια μέσα. Στόχος είναι η ενίσχυση της διαφανούς διαχείρισης των διαδικασιών τιμολόγησης και αποζημίωσης των φαρμάκων στη χώρα, σε συνδυασμό με τη μείωση του διοικητικού φόρτου για τις επιχειρήσεις και τους πολίτες μέσω της παροχής ποιοτικών και εύκολων στην πρόσβαση ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Nomenclature type of medicinal product
Positive drug list, Appendix No 1

Nat. №	Medicinal product holding a marketing authorisation	ATC	INN	DDD	Price wholesaler	Price retailer	Ref. DDD	St-st of op. on the basis ref. ST-ST	Wage level in %	Salary in BGN	Date of actual.
A02BC01	Omeprazole										
785	Bioprazol, Gastro-resistant capsule, hard, 20, mg, Pack: 28 (Inbiotech Ltd., Bulgaria)	A02BC01	Omeprazole	20 mg		15.07	0.53821	15.07	25	3.76	02.09.2023
A05AA02	Ursodeoxycholic acid										
50056	Choludexan, Capsule, hard, 300, mg, Pack: 100 (Word Medicine Europe Ltd., Bulgaria)	A05AA02	Ursodeoxycholic acid	750 mg		50.56	1.26400	50.56	50	25.28	02.05.2022
584	Ursotalk, Capsule, hard, 250, mg, Pack: 100 (Dr. Falk Pharma GmbH, Germany)	A05AA02	Ursodeoxycholic acid	750 mg		46.36	1.26400	42.13	50	21.06	02.01.2024
A05BA00	L-Ornithine-L-Aspartate										
793	HEPA-MERZ, Granules for oral solution, 3, g, Pack: 30 (Merz Pharmaceuticals GmbH, Germany)	A05BA00	L-Ornithine-L-Aspartate	1 mg		86.80	0.00096	86.80	25	21.70	02.02.2024
A05BA03	Silymarin										
161	CARSIL, Capsule, hard, 90, mg, Pack: 30 (Sopharma AD, Bulgaria)	A05BA03	Silymarin	270 mg		12.19	1.09656	10.97	25	2.74	02.10.2023

First ◀ Back 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Ahead ▶ Latest

Πηγή: [National Council on Prices and Reimbursement of Medicinal Products \(npr.bg\)](https://npr.bg) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του έργου ήταν εντυπωσιακά και περιλαμβάνουν τη μείωση της επιβάρυνσης του κρατικού προϋπολογισμού από υπερτιμολόγηση των φαρμάκων, τη μείωση του κόστους αποζημίωσης φαρμάκων για τις επιχειρήσεις, την εξασφάλιση της διατήρησης ενιαίων και ενημερωμένων πληροφοριών και τον περιορισμό της άμεσης επαφής με τον αρμόδιο κρατικό φορέα, μέσω της απομακρυσμένης πρόσβασης στα δεδομένα από έναν απεριόριστο αριθμό χρηστών, όπως κρατικών φορέων, ασφαλιστικών ταμείων, επιχειρήσεων, πολιτών, νοσοκομείων, φαρμακείων, γιατρών και φαρμακοποιών. Παράλληλα, το έργο έχει συντελέσει στην καθιέρωση ενός μοναδικού κωδικού αναγνώρισης για κάθε φάρμακο, μέχρι το επίπεδο της συσκευασίας, μέσω μίας πλήρως ψηφιοποιημένης διαδικασίας, στη διατήρηση μίας ενιαίας ονοματολογίας των δεδομένων, που διευκολύνει την επεξεργασία τους σχετικά με τις τιμές και την αποζημίωση των

φαρμάκων, στην τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου για κάθε φάρμακο, το οποίο είναι ενσωματωμένο σε μία διαδικτυακή εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα, η οποία παρέχει πρόσβαση σε δημόσια μητρώα και στη συντήρηση δεδομένων σε μηχανική μορφή με τη χρήση της υπηρεσίας ανταλλαγής δεδομένων "Web-service", η οποία παρέχει δυνατότητα χρήσης και από άτομα με αναπηρία, μέσω του εργαλείου του ηλεκτρονικού αναγνώστη.

Συνοψίζοντας, το έργο παρήγαγε ένα συνδυασμό από οφέλη⁴⁰⁵, τόσο σε επίπεδο δημοσίων εσόδων, ελαφρύνοντας το κόστος επιβάρυνσης του κρατικού προϋπολογισμού μέσω της εξάλειψης φαινομένων αδιαφανούς τιμολόγησης και αποζημίωσης των φαρμάκων, όσο και σε επίπεδο μείωσης διοικητικών βαρών, εξοικονομώντας χρόνο και οικονομικούς πόρους για τη Δημόσια Διοίκηση. Επιπλέον, παρείχε ισότιμη πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από τους πολίτες, μέσω μίας εύκολης στη χρήση εφαρμογής για κινητά τηλέφωνα και ενίσχυσε την κοινωνική ένταξη ατόμων με ειδικές ανάγκες, μέσω της παροχής ειδικής βοήθειας κατά την πρόσβαση στις πληροφορίες. Ωστόσο, ένα από τα πιο θετικά αποτελέσματά του είναι ότι ενίσχυσε την εμπιστοσύνη των χρηστών στην κυβέρνηση, μέσω της διαφάνειας στις δαπάνες για τα φαρμακευτικά προϊόντα και, κατά συνέπεια, στις κρατικές δαπάνες, ενώ συνέβαλλε και στη βελτίωση της δημόσιας ασφάλειας, δρώντας αποτρεπτικά απέναντι στην προμήθεια πλαστών φαρμάκων και αποτελώντας δομικό στοιχείο μιας ευρύτερης κυβερνητικής πολιτικής για την ηλεκτρονική υγεία.

Η υιοθέτηση ενός συστήματος όπως το Εθνικό Σύστημα Πληροφοριών για τις Τιμές και την Αποζημίωση Φαρμακευτικών Προϊόντων της Βουλγαρίας μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στην Ελλάδα σε επίπεδο οικονομικής πολιτικής και συγκεκριμένα στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και της φαρμακευτικής πολιτικής. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται η καλύτερη διαχείριση των φαρμακευτικών δαπανών, η ενίσχυση της διαφάνειας και η εξασφάλιση της πρόσβασης σε ποιοτική υγειονομική περίθαλψη για όλους. Πιο αναλυτικά, η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος θα μπορούσε να προσφέρει μεγαλύτερη διαφάνεια στις τιμές των φαρμάκων και στους όρους αποζημίωσης, επιτρέποντας στις αρχές να συγκρίνουν εύκολα τις τιμές των φαρμάκων που προέρχονται από διάφορους προμηθευτές και χώρες. Αυτό θα συμβάλει σημαντικά στη διατήρηση της

⁴⁰⁵ Βλπ. European Institute of Public Administration, "New solutions to complex challenges. A public sector citizen-centric, sustainable and fit for the future", 2019, σελ. 27, Διαθέσιμο στο: [EPSA2019_publication_web.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

ανταγωνιστικότητας στις τιμές των φαρμάκων στην Ελλάδα και στην εξασφάλιση ότι η αποζημίωσή τους είναι δικαιολογημένη και χωρίς υπερβολικές αυξήσεις, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα καλύτερη πρόσβαση των πολιτών σε απαραίτητα φάρμακα, ιδιαίτερα για ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού.

Επίσης, το σύστημα θα μπορούσε να βοηθήσει στην παρακολούθηση των φαρμακευτικών δαπανών και στην καλύτερη διαχείρισή τους, επιτρέποντας στις αρχές να εντοπίσουν και να περιορίσουν τις υπερβολικές δαπάνες σε φάρμακα που δεν αποδίδουν ανάλογα με το κόστος τους. Τέλος, η ψηφιοποίηση και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών μέσω ενός εθνικού πληροφοριακού συστήματος θα μπορούσε να μειώσει τη διαφθορά και να εξαλείψει την ανάγκη για χειροκίνητη επεξεργασία δεδομένων, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα και την ακρίβεια της πολιτικής υγειονομικής αποζημίωσης, διευκολύνοντας τις διαδικασίες και την εποπτεία.

5.2.4 Smart Procurement - Going green: best practices for green procurement (Βέλγιο)

Ήδη από την περίοδο 1999-2003, η βελγική κυβέρνηση έχει δώσει μεγάλη σημασία σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης, ορίζοντας επικεφαλής για την εποπτεία αυτού του τομέα έναν υφυπουργό και δημιουργώντας τη Δημόσια Υπηρεσία Σχεδιασμού για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Το 2014 η Υπηρεσία αντικαταστάθηκε από το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Βιώσιμη Ανάπτυξη⁴⁰⁶, με τις ίδιες αρμοδιότητες. Η συνειδητοποίηση ότι οι βελγικές ομοσπονδιακές αρχές δεν μπορούσαν να αναπτύξουν μια πολιτική βιώσιμων δημόσιων συμβάσεων χωρίς έναν διαδικτυακό οδηγό χρήσης, ο οποίος θα περιγράφει τα τεχνικά κριτήρια βιωσιμότητας που πρέπει να περιλαμβάνονται στις προδιαγραφές για την αγορά προμηθειών και υπηρεσιών, οδήγησε αρχικά στην έκδοση ενός «Οδηγού βιώσιμων δημοσίων συμβάσεων», ο οποίος τέθηκε σε χρήση πριν από το τέλος της κοινοβουλευτικής περιόδου 1999-

⁴⁰⁶ Το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι η ομοσπονδιακή δημόσια υπηρεσία που επικουρεί τη βελγική ομοσπονδιακή κυβέρνηση στις αποστολές της όσον αφορά τη βιώσιμη ανάπτυξη. Υπάγεται στην Καγκελαρία του Πρωθυπουργού και αναφέρεται στην Υπουργό Βιώσιμης Ανάπτυξης, κα Zakia Khattabi. Η αποστολή του, που έχει καθοριστεί με βασιλικό διάταγμα, περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες της προετοιμασίας της πολιτικής για τη βιώσιμη ανάπτυξη, του συντονισμού της εφαρμογής της πολιτικής βιώσιμης ανάπτυξης και της παροχής εμπειρογνομosύνης. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Swiss Federal Institute for Sustainable Development \(FSDF\) | FSDFI \(developpementdurable.be\)](https://www.fsd.be/) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

2003⁴⁰⁷. Παράλληλα, δημιουργήθηκαν δίαυλοι για συνεχή διάλογο μεταξύ της κυβέρνησης, των επιχειρήσεων και των δημόσιων μονάδων προμηθειών, ενώ κάθε ομοσπονδιακή υπουργική υπηρεσία έλαβε εντολή, με βασιλικό διάταγμα, να δημιουργήσει ένα τμήμα βιώσιμης ανάπτυξης. Για την εποπτεία αυτών των τμημάτων συγκροτήθηκε ένα δίκτυο διαβουλεύσεων, γνωστό ως Διατμηματική Επιτροπή για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη⁴⁰⁸.

Το 2002 ιδρύθηκε το Κύτταρο Συμβουλών και Πολιτικής για τις δημόσιες συμβάσεις και η Κεντρική Υπηρεσία Προμηθειών για τις Ομοσπονδιακές Υπηρεσίες, με σκοπό να υλοποιήσουν σχέδια διαχείρισης με έμφαση στις βιώσιμες δημόσιες συμβάσεις, ενώ το ίδιο έτος ξεκίνησε και η λειτουργία ενός Δικτύου Διαβούλευσης για θέματα βιώσιμων προμηθειών, στο οποίο συμμετείχαν εκπρόσωποι από όλες τις ομοσπονδιακές δημόσιες υπηρεσίες, τους δημόσιους φορείς, τους ημιδημόσιους κοινωνικούς φορείς, ένα μέλος της Υπηρεσίας Δόμησης και ένας εκπρόσωπος της Οικονομικής Επιθεώρησης. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίστηκε ο ισότιμος διάλογος για τη διαμόρφωση μιας ομοσπονδιακής πολιτικής βιώσιμων προμηθειών.

Οι στόχοι⁴⁰⁹ του έργου περιλαμβάνουν τη συνεχή επιδίωξη μιας θετικά εξελισσόμενης πολιτικής βιώσιμων προμηθειών, την εύρεση του καλύτερου τρόπου ευρύτερης εφαρμογής των περιβαλλοντικών κριτηρίων, σε όλες τις δημόσιες προμήθειες και υπηρεσίες από τις ομοσπονδιακές μονάδες προμηθειών, την εύρεση του καλύτερου τρόπου εφαρμογής κοινωνικών κριτηρίων σε ορισμένες περιπτώσεις δημόσιων προμηθειών και υπηρεσιών από τις ομοσπονδιακές μονάδες προμηθειών, καθώς και την εύρεση του καλύτερου τρόπου ενσωμάτωσης των ηθικών κριτηρίων, κυρίως στις βασικές συμβάσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας και στις ομοσπονδιακές δημόσιες συμβάσεις προμηθειών και υπηρεσιών, με στόχο την παρακολούθηση της τήρησης των βασικών αυτών συμβάσεων καθ' όλη τους τη διάρκεια.

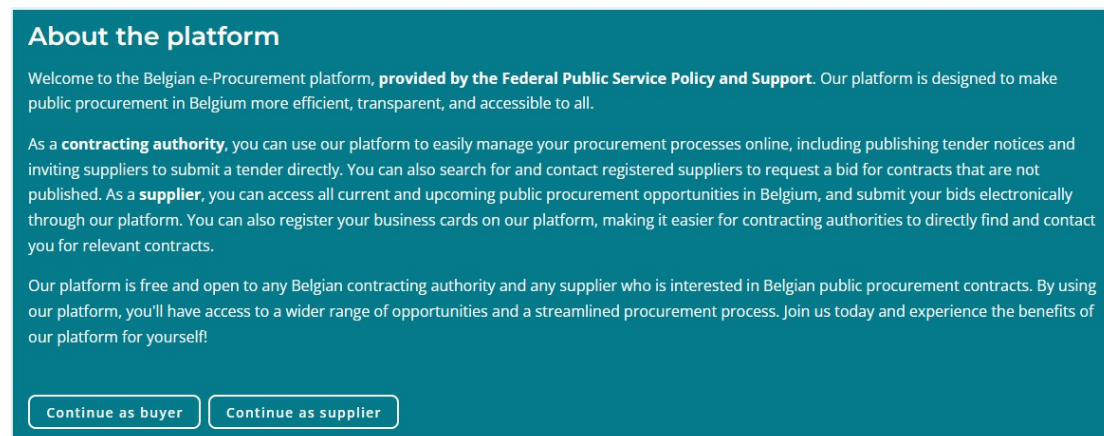
⁴⁰⁷ Βλπ. OECD (2014), “SMART PROCUREMENT. Going green: best practices for green procurement – BELGIUM”, Case study submitted by Federal Public Service (SPF) Personnel and Organisation, Cellule marchés publics, Belgium, σελ. 39, Διαθέσιμο στο: [belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf \(oecd.org\)](https://oecd.org/gov/procurement/belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

⁴⁰⁸ Η Διατμηματική Επιτροπή για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι ο βελγικός δημόσιος φορέας που είναι αρμόδιος για την προετοιμασία των βελγικών ομοσπονδιακών πολιτικών για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Belgian Interdepartmental Commission for Sustainable Development | EU-LAC Foundation \(eulacfoundation.org\)](https://eulacfoundation.org/) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

⁴⁰⁹ Βλπ. OECD (2014), ό.π., σελ. 39, Διαθέσιμο στο: [belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf \(oecd.org\)](https://oecd.org/gov/procurement/belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

Στην εφαρμογή των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και ηθικών κριτηρίων εμπλέκονται⁴¹⁰ α) το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη - FIDO (κέντρο γνώσης), β) το Κύτταρο Συμβουλών και Πολιτικής για τις δημόσιες συμβάσεις - CPA (πολιτική αγορών), γ) η Κεντρική αρχή προμηθειών για τις ομοσπονδιακές υπηρεσίες - CMS (ρυθμιστής τάσεων), δ) η Διυπουργική Επιτροπή για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη – CIDD και το δίκτυο διαβούλευσής του, ε) διάφορες μονάδες αγορών της ομοσπονδιακής κυβέρνησης, καθεμία εκ των οποίων συμβάλλει στην εφαρμογή της ομοσπονδιακής πολιτικής βιώσιμων προμηθειών και στ) εταιρείες παροχής πληροφοριών.

Οι διαδικασίες σύναψης συμβάσεων ακολουθούν τους γενικούς κανόνες που προβλέπονται στην Ευρωπαϊκή Συνθήκη και στις αντίστοιχες ευρωπαϊκές οδηγίες, συνεπώς κάθε φορά εξετάζεται το ενδεχόμενο της επίτευξης της στοχοθεσίας μέσω μίας ανοικτής ή κλειστής διαδικασίας και στην περίπτωση που αυτό δεν είναι δυνατό, χρησιμοποιείται η διαδικασία με διαπραγμάτευση. Για τη σύνταξη των προδιαγραφών διεξάγεται μια μεγάλη προκαταρκτική έρευνα αγοράς, ώστε να αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο θα επηρεάσουν τον ανταγωνισμό και την τελική τιμή οι ρήτρες βιωσιμότητας.



About the platform

Welcome to the Belgian e-Procurement platform, **provided by the Federal Public Service Policy and Support**. Our platform is designed to make public procurement in Belgium more efficient, transparent, and accessible to all.

As a **contracting authority**, you can use our platform to easily manage your procurement processes online, including publishing tender notices and inviting suppliers to submit a tender directly. You can also search for and contact registered suppliers to request a bid for contracts that are not published. As a **supplier**, you can access all current and upcoming public procurement opportunities in Belgium, and submit your bids electronically through our platform. You can also register your business cards on our platform, making it easier for contracting authorities to directly find and contact you for relevant contracts.

Our platform is free and open to any Belgian contracting authority and any supplier who is interested in Belgian public procurement contracts. By using our platform, you'll have access to a wider range of opportunities and a streamlined procurement process. Join us today and experience the benefits of our platform for yourself!

[Continue as buyer](#) [Continue as supplier](#)

Πηγή: [BOSA - eProcurement \(publicprocurement.be\)](https://publicprocurement.be) (Τελευταία πρόσβαση: 15.04.2024).

Το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη ενημερώνει συνεχώς τον Οδηγό Βιώσιμων Δημοσίων Συμβάσεων και παρέχει κατευθύνσεις σχετικά με τη σωστή ερμηνεία των τεχνικών προδιαγραφών και άλλων ρητρών που περιέχονται σε αυτόν, ενώ διεξάγει και μελέτες για θέματα όπως η κοστολόγηση του κύκλου ζωής.

⁴¹⁰ Βλπ. OECD (2014), ό.π., σελ. 40, Διαθέσιμο στο: [belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf \(oecd.org\)](https://oecd.org/gpp/belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

Το Κύτταρο Συμβουλών και Πολιτικής για τις δημόσιες συμβάσεις ενθαρρύνει τις ομοσπονδιακές μονάδες αγορών να ενσωματώνουν ρήτρες βιωσιμότητας στις συμβάσεις τους, μέσω του δικτύου διαβούλευσης, ενώ παρέχει επίσης συμβουλές σχετικά με την ενσωμάτωση των ρητρών στις προδιαγραφές των συμβάσεων, όχι μόνο μέσω των υποδειγμάτων της⁴¹¹, αλλά και μέσω εξατομικευμένων συμβουλών. Το Κύτταρο συνεργάζεται με την Κεντρική Αρχή Προμηθειών για τις Ομοσπονδιακές Υπηρεσίες για την ενσωμάτωση ρητρών βιωσιμότητας στις προδιαγραφές των συμβάσεων της δεύτερης και αποστέλλει ανατροφοδότηση από τις ομοσπονδιακές μονάδες προμηθειών, η οποία επισημαίνεται από το Δίκτυο Διαβούλευσης, στο Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη.

Για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του Οδηγού Βιώσιμων Δημοσίων Συμβάσεων, αυτός θα πρέπει αφενός να ενημερώνεται συνεχώς, αφετέρου να ανταποκρίνεται αυστηρά στα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τομέα, χωρίς να παραβλέπει τον ανταγωνισμό και τις τιμές.

Παράλληλα, το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη έχει κατανοήσει ότι οι μονάδες προμηθειών είναι σημαντικό να μπορούν να χρησιμοποιούν μεθοδολογίες βιώσιμων δημόσιων συμβάσεων στις φλαμανδόφωνες και γαλλόφωνες κοινότητες, καθώς και στις φλαμανδόφωνες, βαλονόφωνες και γερμανόφωνες περιφέρειες, όπως επίσης και στις επαρχίες και στα δημοτικά συμβούλια. Κατά συνέπεια, έχει συστήσει μια μόνιμη ομάδα εργασίας με μέλη από τις κοινότητες, τις περιφέρειες, τις επαρχίες και τα δημοτικά συμβούλια, με σκοπό την αποφυγή περιπτώσεων μονομερούς λήψης αποφάσεων. Ως εκ τούτου, ο Οδηγός για τις Βιώσιμες Δημόσιες Συμβάσεις επικαιροποιείται σε συνεργασία με άλλους βελγικούς δημόσιους φορείς.

Επίσης, έχει αναπτυχθεί μια μεθοδολογία με βάση τις καλές πρακτικές δημόσιων φορέων εκτός της βελγικής ομοσπονδιακής κυβέρνησης, για την προσέγγιση των επιχειρήσεων. Έτσι, η ομάδα εργασίας έρχεται σε επαφή με την επαγγελματική οργάνωση που εκπροσωπεί τον κλάδο, αλλά όχι με μεμονωμένες επιχειρήσεις του κλάδου, κατά τη σύνταξη ή την επικαιροποίηση των τεχνικών προδιαγραφών για προϊόντα και υπηρεσίες που ανήκουν σε έναν συγκεκριμένο βιομηχανικό τομέα. Στη συνέχεια, η επαγγελματική οργάνωση κινητοποιεί τις

⁴¹¹ Βλπ. www.publicprocurement.be (Τελευταία πρόσβαση: 15.04.2024).

επιχειρήσεις που πιστεύει ότι είναι οι πλέον κατάλληλες για να βοηθήσουν στην κατάρτιση τεχνικών προδιαγραφών, που να ανταποκρίνονται στις δυνατότητες των προμηθευτών του συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου. Αυτή η μέθοδος εργασίας συμβάλλει στον καθορισμό ρεαλιστικών προδιαγραφών που επιτρέπουν καλά επίπεδα ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα η διαδικασία αυτή να χρησιμοποιείται πλέον σε όλους τους τομείς.

Το Κύτταρο Συμβουλών και Πολιτικής για τις δημόσιες συμβάσεις, μέσω της ανατροφοδότησης που λαμβάνει από το Δίκτυο Διαβούλευσης και το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη, μέσω της ανατροφοδότησης που λαμβάνει από την Διυπουργική Επιτροπή για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, διαπίστωσαν ότι οι τεχνικές προδιαγραφές που περιλαμβάνονται στον Οδηγό Βιώσιμων Δημόσιων Συμβάσεων χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο από τις ομοσπονδιακές μονάδες προμηθειών, καθώς και από τις μονάδες προμηθειών άλλων βελγικών δημόσιων φορέων, χάρη στην αξιοπιστία τους, με το Δίκτυο Διαβούλευσης και την Διυπουργική Επιτροπή να έχουν αναλάβει την παρακολούθηση⁴¹².

Οι βιομηχανικοί τομείς στο Βέλγιο επιδιώκουν συνεχώς τη βελτίωση των προϊόντων τους, καθώς οι τεχνικές προδιαγραφές του Οδηγού Βιώσιμων Προμηθειών μπορεί να καταστούν απαρχαιωμένες. Η πρόκληση είναι επομένως η έγκαιρη ενημέρωση του Ομοσπονδιακού Ινστιτούτου για την Αειφόρο Ανάπτυξη για όλες τις εξελίξεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους διάφορους βιομηχανικούς τομείς. Τρεις είναι οι δράσεις⁴¹³ που αναμένεται να συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη αυτού του στόχου. Η πρώτη είναι η επεξεργασία από το Κύτταρο Συμβουλών και Πολιτικής για τις δημόσιες συμβάσεις όλων των σχολίων που υποβάλλονται σε αυτό, από τα μέλη του Δικτύου Διαβούλευσης και τα οποία ενδέχεται να υποδηλώνουν παρατυπίες στον Οδηγό Βιώσιμων Δημοσίων Συμβάσεων. Δεδομένου ότι διαθέτει δικό του εκπρόσωπο στο δίκτυο αυτό, μπορεί να είναι ενήμερο για κάθε ανωμαλία. Η δεύτερη δράση είναι η ενθάρρυνση της Διυπουργικής Επιτροπής, από το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, να αναφέρει κάθε παρατυπία που αφορά τον Οδηγό Βιώσιμων Δημοσίων Συμβάσεων. Η τρίτη δράση είναι η ενθάρρυνση των επαγγελματικών οργανώσεων που συνέβαλαν στη σύνταξη των τεχνικών προδιαγραφών και έχουν μια αίσθηση ιδιοκτησίας έναντι αυτών, από το

⁴¹² Βλπ. OECD (2014), ό.π., σελ. 41, Διαθέσιμο στο: [belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf \(oecd.org\)](https://oecd.org/gov/belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

⁴¹³ Βλπ. OECD (2014), ό.π., σελ. 41, Διαθέσιμο στο: [belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf \(oecd.org\)](https://oecd.org/gov/belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη, να αναφέρουν τυχόν εξελίξεις που θα μπορούσαν να απαιτούν αναθεώρηση των τεχνικών προδιαγραφών του Οδηγού για τις Βιώσιμες Δημόσιες Συμβάσεις και κατ' αυτό τον τρόπο να διασφαλίσουν και τη διατήρηση της αξιοπιστίας τους έναντι των μελών τους.

Η ενσωμάτωση των τεχνικών προδιαγραφών στον Οδηγό για τις Βιώσιμες Δημόσιες Συμβάσεις είχε ως αποτέλεσμα⁴¹⁴ όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να συνεργάζονται, με την υποστήριξη της ομοσπονδιακής κυβέρνησης του Βελγίου, να επιδιώκεται η παρακίνηση των εταιρειών να συνεργαστούν με τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς η ενεργός συνεργασία εξυπηρετεί τα συμφέροντά τους, να εξασφαλίζεται ότι οι διάυλοι επικοινωνίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πάντοτε ανοιχτοί, να επανεξετάζονται διαρκώς τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και να αποφεύγεται ο εφησυχασμός, και να υπάρχει μία συνεχής προσπάθεια για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.

Η εφαρμογή μίας καλής πρακτικής όπως το Smart Procurement - Going Green από το Βέλγιο μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στην Ελλάδα, τόσο σε επίπεδο οικονομικής πολιτικής, όσο και σε κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της προώθησης της χρήσης περιβαλλοντικά φιλικών προϊόντων και υπηρεσιών, η χώρα μας μπορεί να μειώσει τις εκπομπές CO₂, την περιβαλλοντική ρύπανση και τα απόβλητα, ενώ μπορεί επίσης να συμβάλει στην ανάπτυξη και εφαρμογή νέων, πιο βιώσιμων τεχνολογιών που βοηθούν στην προστασία του περιβάλλοντος. Η υιοθέτηση των «πράσινων» προμηθειών αναμένεται να λειτουργήσει ως κίνητρο για τις ελληνικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που να πληρούν τα πρότυπα βιωσιμότητας, δημιουργώντας έτσι νέες αγορές για τις ελληνικές επιχειρήσεις, προωθώντας την έρευνα και την ανάπτυξη και ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων διεθνώς.

Η επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών που είναι περισσότερο αποδοτικές και διαρκείς σε βάθος χρόνου, από το κράτος και τις επιχειρήσεις, θα μειώσουν τις ανάγκες για συνεχείς αντικαταστάσεις, γεγονός που αναμένεται να οδηγήσει σε εξοικονόμηση πόρων και χρήματος, ενώ μακροπρόθεσμα, η εξοικονόμηση αυτή μπορεί να επενδυθεί σε άλλες αναπτυξιακές ανάγκες. Παράλληλα, η προώθηση των «πράσινων» προμηθειών μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας

⁴¹⁴ Βλπ. OECD (2014), ό.π., σελ. 41-42, Διαθέσιμο στο: [belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf \(oecd.org\)](https://oecd.org/gpp/belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

σε τομείς που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, όπως η ανακύκλωση, η διαχείριση αποβλήτων, η ανανεώσιμη ενέργεια και οι πράσινες κατασκευές, με θετικό αντίκτυπο στην ελληνική αγορά εργασίας, προσφέροντας νέες ευκαιρίες για ανειδίκευτους και ειδικευμένους εργαζομένους. Τέλος, μέσω του συστήματος «Smart Procurement», που προάγει τη διαφάνεια στις δημόσιες προμήθειες, θα μειωθούν σημαντικά οι πιθανότητες εμφάνισης διαφθοράς, εξασφαλίζοντας ότι οι δημόσιοι πόροι χρησιμοποιούνται για την επίτευξη βιώσιμων στόχων, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών στις κυβερνητικές διαδικασίες και ενισχύοντας την οικονομική σταθερότητα μέσω της εξορθολογισμένης διαχείρισης των δημοσίων δαπανών.

5.2.5 Accounts Register and account inspection (Αυστρία)

Ο αυστριακός νόμος περί Μητρώου Λογαριασμών και Επιθεώρησης Λογαριασμών (KontRegG)⁴¹⁵ αποτελεί μέρος μίας δέσμης μέτρων για την καταπολέμηση της απάτης που εγκρίθηκε στο πλαίσιο της φορολογικής μεταρρύθμισης του 2016. Περιλαμβάνει δύο σημαντικά στοιχεία, το Μητρώο λογαριασμών και την απλουστευμένη Επιθεώρηση Λογαριασμών. Τα μέτρα αυτά έχουν ως στόχο τη διατήρηση της φορολογικής ομοιομορφίας και τη διασφάλιση της φορολογικής δικαιοσύνης, στο πλαίσιο της καταπολέμησης της φορολογικής απάτης και της φοροδιαφυγής. Παράλληλα, το Μητρώο Λογαριασμών ακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις στον τομέα της καταπολέμησης της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και της φορολογικής διαφάνειας και υπό αυτό το πρίσμα απαγορεύεται η αυθαίρετη ανταλλαγή πληροφοριών χρηματοοικονομικών λογαριασμών.

Το Μητρώο Λογαριασμών, για το οποίο είναι αρμόδιο το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Οικονομικών, λειτουργεί από τις 10 Αυγούστου 2016 και είναι διαθέσιμο για αναζήτηση από τις 5 Οκτωβρίου 2016, δύο μήνες μετά από την έναρξη λειτουργίας του, κατά τους οποίους τα πιστωτικά ιδρύματα συμπλήρωσαν τα διαθέσιμα στοιχεία τους σε αυτό. Αποτελεί μια βάση δεδομένων που περιέχει πληροφορίες σχετικά με τους λογαριασμούς που κατέχει ο κάθε χρήστης ανά τράπεζα. Η Επιθεώρηση Λογαριασμών αποτελεί μία υπηρεσία η οποία μπορεί να

⁴¹⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Νόμος περί μητρώου λογαριασμών και επιθεώρησης λογαριασμών – KontRegG, νόμος περί αναφοράς εκροών κεφαλαίου, νόμος περί κοινών προτύπων αναφοράς – GMSG \(197/BNR\) | Κοινοβούλιο της Αυστρίας \(parlament.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

αποκτήσει πρόσβαση σε έναν τραπεζικό λογαριασμό, καθιστώντας όλες τις κινήσεις του, καθώς και το υπόλοιπο αυτού του λογαριασμού, ορατά⁴¹⁶.

Το κεντρικό Μητρώο Λογαριασμών περιέχει έναν κατάλογο⁴¹⁷ των λογαριασμών αποδοχής καταθέσεων, των τρεχούμενων λογαριασμών, των λογαριασμών ταμειευτηρίου, των λογαριασμών για δανειοδοτική δραστηριότητα, των λογαριασμών πληρωμών για την παροχή υπηρεσιών πληρωμών, των λογαριασμών θεματοφυλακής και των χρηματοθυρίδων των πιστωτικών ιδρυμάτων και των εμπορικών παρόχων θυρίδων (από 01.01.2021 και μετά). Αυτό σημαίνει ότι αναφέρονται μόνο τα ονόματα των φυσικών και νομικών προσώπων, οι αριθμοί λογαριασμών και τα πιστωτικά ιδρύματα στα οποία αυτοί ανήκουν. Αντίθετα, δεν περιλαμβάνει τα υπόλοιπα και τις δραστηριότητες των λογαριασμών, τα οποία γνωστοποιούνται μόνο στην περίπτωση δικαστικά εγκεκριμένου ελέγχου λογαριασμών. Τα στοιχεία καταχωρούνται στο Μητρώο από τα αυστριακά πιστωτικά ιδρύματα, τα οποία έχουν την υποχρέωση να τα επικαιροποιούν συνεχώς.

Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες από το Κεντρικό Μητρώο Λογαριασμών, σύμφωνα με το άρθρο 4 του Νόμου KontRegG παρέχονται⁴¹⁸ α) σε εισαγγελίες και ποινικά δικαστήρια, για ποινικούς σκοπούς, β) στις φορολογικές ποινικές αρχές και στο ομοσπονδιακό φορολογικό δικαστήριο, για σκοπούς φορολογικού ποινικού δικαίου, γ) στις ομοσπονδιακές φορολογικές αρχές και στο ομοσπονδιακό φορολογικό δικαστήριο, για φορολογικούς σκοπούς, εάν αυτό κρίνεται σκόπιμο προς το συμφέρον της επιβολής φόρων, δ) στην Υπηρεσία Αναφοράς για τη Νομιμοποίηση Εσόδων από Παράνομες Δραστηριότητες και στην Ομοσπονδιακή Υπηρεσία για την Προστασία του Συντάγματος και την Καταπολέμηση της Τρομοκρατίας, για την πρόληψη και την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και συναφών βασικών αδικημάτων, καθώς και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, ε) στην Αρχή Χρηματοπιστωτικής Αγοράς, για τους σκοπούς της πρόληψης της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, στ) στην Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Εγκληματολογικής Αστυνομίας, στην Ομοσπονδιακή Υπηρεσία για την Πρόληψη και την Καταπολέμηση της Διαφθοράς και στην Ομοσπονδιακή Υπηρεσία για την

⁴¹⁶ Βλπ. [Μητρώο λογαριασμών και έλεγχος λογαριασμών \(bmf.gv.at\)](https://bmf.gv.at) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

⁴¹⁷ Βλπ. [Νόμος περί εγγραφής λογαριασμού | Τράπεζα Αυστρίας \(bankaustria.at\)](https://bankaustria.at) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

⁴¹⁸ Βλπ. [Νόμος περί εγγραφής λογαριασμού | Τράπεζα Αυστρίας \(bankaustria.at\)](https://bankaustria.at) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

Προστασία του Συντάγματος και την Καταπολέμηση της Τρομοκρατίας, για την πρόληψη, ανίχνευση, διερεύνηση ή δίωξη ποινικών αδικημάτων και ζ) για επιβολή κυρώσεων από την Εθνική Τράπεζα της Αυστρίας και τον Ομοσπονδιακό Υπουργό Εσωτερικών.

Ωστόσο, η δημιουργία του Μητρώου δεν σηματοδοτεί και την κατάργηση του τραπεζικού απορρήτου, αλλά τη δημιουργία εξαιρέσεων για τις φορολογικές αρχές, οι οποίες είναι σε θέση να διενεργούν επιθεωρήσεις κατά τη διάρκεια φορολογικών και οικονομικών ποινικών διαδικασιών, αλλά μόνο όταν αυτό είναι σκόπιμο και εύλογο. Εκτός από τους εισαγγελείς και τα ποινικά δικαστήρια, οι φορολογικές αρχές, καθώς και το ομοσπονδιακό φορολογικό δικαστήριο μπορούν να επιθεωρήσουν το λογιστικό μητρώο. Κάθε επιθεώρηση που διενεργείται στο Μητρώο Λογαριασμών κοινοποιείται στο εν λόγω πρόσωπο ή οντότητα μέσω του FinanzOnline⁴¹⁹, τη διαδικτυακή πύλη της αυστριακής φορολογικής υπηρεσίας.

Στο πλαίσιο της διαφύλαξης του τραπεζικού απορρήτου και σύμφωνα με το άρθρο 4 IV του νόμου περί Μητρώου Λογαριασμών, που ορίζει ότι τα υποκείμενα των δεδομένων έχουν το δικαίωμα να ενημερώνονται για τα δεδομένα που τα αφορούν και τα οποία έχουν καταχωριστεί στο Μητρώο Λογαριασμών, δεν μπορεί να γίνει δεκτή αίτηση έρευνας στο λογιστικό μητρώο από κληρονόμο ή συμβολαιογράφο ως δικαστικό επίτροπο/διαχειριστή της κληρονομιάς περιουσίας όσον αφορά σε κάποιον θανόντα. Όσον αφορά τα δεδομένα του διαθέτη που έχουν καταχωρηθεί στο Μητρώο Λογαριασμών, πρόκειται για δεδομένα, η προστασία των οποίων είναι ένα άκρως προσωπικό δικαίωμα, που λήγει με τον θάνατο του ενδιαφερόμενου προσώπου και δεν μεταβιβάζεται σε νόμιμο διάδοχο, όπως ορίζεται στον νόμο περί προστασίας δεδομένων (Datenschutzgesetz, DSG 2000, Federal Law Gazette No I 1999/165, όπως τροποποιήθηκε πιο πρόσφατα)⁴²⁰.

Οι ενήλικοι εκπρόσωποι και οι πληρεξούσιοι υγειονομικής περίθαλψης έχουν πλέον τη δυνατότητα να αναζητούν πληροφορίες στο Μητρώο Λογαριασμών για τα εκπροσωπούμενά τους πρόσωπα μέσω του FinanzOnline. Σε περίπτωση δικαστικής εκπροσώπησης ενήλικου πρέπει να προσκομίζουν στις φορολογικές αρχές την δικαστική απόφαση διορισμού του ενήλικου εκπροσώπου καθώς και το απόσπασμα από το αυστριακό Κεντρικό Μητρώο Αντιπροσώπων, ενώ σε περίπτωση

⁴¹⁹ Βλπ. [FinanzOnline Σύνδεση \(bmf.gv.at\)](https://finanzonline.gv.at) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

⁴²⁰ Βλπ. [Μητρώο λογαριασμών και έλεγχος λογαριασμών \(bmf.gv.at\)](https://finanzonline.gv.at) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

νόμιμης/επιλεγείσας εκπροσώπησης ενήλικου ή σε περίπτωση πληρεξουσίου υγειονομικής περίθαλψης, πρέπει να προσκομίζουν το απόσπασμα από το αυστριακό Κεντρικό Μητρώο Αντιπροσώπων. Μετά τον έλεγχο των εγγράφων όσον αφορά στην έκταση της εκπροσώπησης, ο ρόλος του ενήλικου εκπροσώπου σημειώνεται στον βασικό κατάλογο δεδομένων του αντιπροσωπευόμενου προσώπου. Στη συνέχεια και μέσω του ID-Austria, ο ενήλικος εκπρόσωπος έχει πλέον δυνατότητα πρόσβασης τόσο στον προσωπικό του χώρο στο FinanzOnline, όσο και, ως ενήλικος εκπρόσωπος, στον χώρο του αντιπροσωπευόμενου προσώπου.

Μία άλλη σημαντική λειτουργία του Μητρώου είναι η εύκολη και γρήγορη αναζήτηση για σκοπούς ποινικών ερευνών. Μέχρι πρόσφατα, χρειάστηκε να επικοινωνήσουν με το Μητρώο περίπου 770 ιδρύματα, γεγονός που ενημέρωσε 1.500 άτομα ότι μία Εισαγγελία ερευνούσε κάποιον ύποπτο. Μέχρι στιγμής, το Μητρώο Λογαριασμών υποστηρίζει το απόρρητο των δεδομένων, υποστηρίζοντας παράλληλα τον ανοικτό χαρακτήρα και τη διαφάνεια των ερωτημάτων που απευθύνονται στο Μητρώο. Ο έλεγχος των λογαριασμών υπόκειται σε δικαστικό έλεγχο και έγκριση, ενώ η προσφυγή είναι δυνατή για τους ενδιαφερομένους, αλλά όχι για τα πιστωτικά ιδρύματα.

Οι φορολογικοί σύμβουλοι με πληρεξούσιο δεν μπορούν να λαμβάνουν πληροφορίες για έναν λογαριασμό, δεδομένου ότι οι αναζητήσεις στο Μητρώο Λογαριασμών μπορούν να καλύπτουν λογαριασμούς που δεν ανήκουν στον εν λόγω φορολογούμενο, αλλά επί των οποίων ο ίδιος έχει δικαιώματα διάθεσης, όπως για παράδειγμα δικαιώματα υπογραφής επί του λογαριασμού του/της συζύγου. Έτσι, το άνοιγμα λογαριασμών κατά τη διάρκεια δικαστικών διαδικασιών αλλά και οικονομικών ποινικών διαδικασιών εξακολουθεί να είναι δυνατό μόνο με δικαστική άδεια.

Έλεγχος των λογαριασμών σύμφωνα με το νόμο περί Μητρώου Λογαριασμών και Επιθεώρησης Λογαριασμών μπορεί επίσης να διενεργηθεί κατά τη διάρκεια φορολογικής έρευνας στην περίπτωση που υπάρχει εύλογη αμφιβολία ως προς την ακρίβεια των πληροφοριών που παρέχει ο φορολογούμενος, είναι αναμενόμενο ότι η επιθεώρηση αποτελεί κατάλληλο μέσο για την αποσαφήνιση των αμφιβολιών ή είναι αναμενόμενο ότι η παρέμβαση στα έννομα συμφέροντα εμπιστευτικότητας του πελάτη του πιστωτικού ιδρύματος που συνδέεται με τη γνωστοποίηση δεν είναι δυσανάλογη προς τον σκοπό του ερευνητικού μέτρου. Πριν την έκδοση απόφασης από το Ομοσπονδιακό Φορολογικό Δικαστήριο σχετικά με τον έλεγχο των

λογαριασμών του, πρέπει να ακουστεί και να συνεκτιμηθεί η γνώμη του φορολογούμενου.

Οι πληροφορίες που αντλούνται από το Λογιστικό Μητρώο και την Επιθεώρηση Λογαριασμών δεν επιτρέπεται να παρέχονται σε άλλους οργανισμούς ή ιδιώτες, καθώς εξακολουθεί να υφίσταται και να τηρείται το τραπεζικό απόρρητο. Κάθε ερώτημα που υποβάλλεται στην πλατφόρμα FinanzOnline τεκμηριώνεται και αρχειοθετείται για δέκα χρόνια.

Τέλος, χάρη στην αναδρομική ισχύ του νόμου οι δυνητικοί φοροφυγάδες δεν μπορούσαν να μεταφέρουν τα χρήματά τους στο εξωτερικό πριν τεθεί σε ισχύ. Το Μητρώο Λογαριασμών καταγράφει την κατάσταση των τραπεζικών δεδομένων των φορολογουμένων από την 1η Μαρτίου 2015. Επιπλέον, σύμφωνα με τον αυστριακό Νόμο περί Αναφοράς Εκροών Κεφαλαίων⁴²¹, τα πιστωτικά ιδρύματα υποχρεούνται να αναφέρουν εκροές ύψους τουλάχιστον 50.000 ευρώ από λογαριασμούς ή καταθέσεις ιδιωτών στο Ομοσπονδιακό Υπουργείο Οικονομικών.

Η ενσωμάτωση καλών πρακτικών όπως το Εθνικό Μητρώο λογαριασμών και η απλουστευμένη Επιθεώρηση Λογαριασμών της Αυστρίας μπορεί να προσφέρει στην Ελλάδα σημαντικά οφέλη στον τομέα της οικονομικής πολιτικής και της διαφάνειας. Η εφαρμογή ενός Εθνικού Μητρώου Λογαριασμών, στο οποίο θα καταγράφονται οι τραπεζικοί λογαριασμοί φυσικών και νομικών προσώπων, στην Ελλάδα, θα καταστήσει δυσκολότερη την απόκρυψη εισοδημάτων ή την παράκαμψη φορολογικών υποχρεώσεων από τα άτομα και τις επιχειρήσεις. Η εφαρμογή ενός συστήματος Επιθεώρησης Λογαριασμών θα παρέχει στις φορολογικές αρχές άμεση πρόσβαση στα δεδομένα των λογαριασμών, με αποτέλεσμα να μπορούν να εντοπίζουν εύκολα ασυμφωνίες μεταξύ των δηλωθέντων εισοδημάτων και των ποσών που κατατίθενται στους λογαριασμούς, ενισχύοντας έτσι την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής. Η ύπαρξη ενός τέτοιου συστήματος λοιπόν μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός πιο διαφανούς και αξιόπιστου οικονομικού περιβάλλοντος στη χώρα, γεγονός που αναμένεται να ευνοήσει και την αύξηση των επενδύσεων.

Η Ελλάδα, μέσω της υιοθέτησης ενός τέτοιου μοντέλου, μπορεί να βελτιώσει τις δημοσιονομικές της αποδόσεις και να ενισχύσει τη δίκαιη κατανομή των φορολογικών βαρών και τον ανταγωνισμό, προσελκύοντας ξένες επενδύσεις, καθώς αν οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι υπάρχει ένα αξιόπιστο και διαφανές σύστημα

⁴²¹ Βλπ. [RIS - Νόμος περί αναφοράς εκροών κεφαλαίου - Ενοποιημένος ομοσπονδιακός νόμος, έκδοση της 15.07.2024 \(bka.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

εποπτείας στη χώρα, είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε αυτήν, συμβάλλοντας έτσι στην οικονομική της ανάπτυξη. Ωστόσο, για τη δημιουργία και τη συντήρηση ενός αξιόπιστου μητρώου η Ελλάδα θα πρέπει να επενδύσει σε τεχνολογική υποδομή και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της κατάλληλα για τη διαχείριση και τη χρήση του. Τέλος, θα πρέπει να ληφθούν απαραίτητως και μέτρα για την προστασία των προσωπικών δεδομένων και την αποφυγή παραβιάσεων της ιδιωτικότητας των πολιτών, σε στενή συνεργασία με τις τράπεζες και τις χρηματοπιστωτικές αρχές.

Κεφάλαιο 6ο

6.1 Ρυθμιστική διακυβέρνηση και καλή νομοθέτηση

6.1.1 Κυνηγός βαρών: κυνήγι διοικητικών βαρών και γραφειοκρατίας (Δανία)

Στην Δανία, αναπόσπαστο μέρος της προσπάθειας βελτίωσης της νομοθεσίας αποτελεί το κυνήγι διοικητικών βαρών⁴²². Πρόκειται για μία μέθοδο, κατά την οποία λαμβάνονται διαρκώς υπόψη οι τελικοί χρήστες, πολίτες και επιχειρήσεις, ενώ εξασφαλίζεται η συστηματική εμπλοκή τους στη νομοθετική διαδικασία και στην παραγωγή έξυπνων ρυθμίσεων. Με τη χρήση καινοτόμων εργαλείων, οι κυνηγοί διοικητικών βαρών στοχεύουν στη μείωση του κόστους συμμόρφωσης των επιχειρήσεων με τους κανονισμούς. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από συνεντεύξεις με επιχειρήσεις και παρατήρηση των διοικητικών διαδικασιών τους, χαρτογράφηση των ταξιδιών των χρηστών, καθώς και καινοτόμο σχεδιασμό των υπηρεσιών με επίκεντρο τον χρήστη⁴²³.

Τα ευρήματα που προκύπτουν βοηθούν τις αρχές να προωθήσουν την απλούστευση των ρυθμίσεων που οι επιχειρήσεις θεωρούν ως τις περισσότερο δαπανηρές και επαχθείς. Με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων, οι αρχές μπορούν να αποκτήσουν μια εικόνα για το πώς αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις μία ρύθμιση και πώς εκτελούν τα καθήκοντα που απορρέουν από αυτήν. Με την περαιτέρω συμμετοχή τους στη διαδικασία καινοτομίας, οι αρχές μπορούν να στοχεύουν στη δημιουργία απλών κανόνων και αποτελεσματικών διαδικασιών που μειώνουν τα οργανωσιακά και λειτουργικά κόστη των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, η εν λόγω μέθοδος μείωσης διοικητικών βαρών συμβάλλει στον εντοπισμό και τη διερεύνηση προβλημάτων, καθώς και στην εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων. Η προσέγγιση μπορεί να αντιμετωπίσει τόσο τα καλά προσδιορισμένα, όσο και τα μεγαλύτερα και πιο σύνθετα προβλήματα. Για παράδειγμα, μπορούν να διερευνηθούν οι κατάλληλες λύσεις, τόσο αναφορικά με το πώς μπορούν περισσότερες επιχειρήσεις να επιλέξουν τον σωστό κωδικό NACE⁴²⁴

⁴²² Βλπ. <https://danishbusinessauthority.dk/burden-hunter-hunting-administrative-burdens-and-red-tape> (Τελευταία πρόσβαση: 03.10.2023).

⁴²³ Βλπ. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5717557/KS-BU-08-004-EN.PDF/c609e15c-f164-41e8-94f9-9f000b31f842?version=1.0> (Τελευταία πρόσβαση: 02.10.2023), σελ. 13-14.

⁴²⁴ Το NACE αποτελεί ένα σύστημα κωδικοποίησης που επιτρέπει την παραγωγή και διάδοση στατιστικών στοιχείων σχετικά με τις οικονομικές δραστηριότητες στην Ευρώπη. Ο κωδικός NACE παρέχει τη δυνατότητα αναγνώρισης και σύγκρισης οικονομικών δραστηριοτήτων σε παγκόσμιο

κατά το ξεκίνημά τους, όσο και για το πώς είναι δυνατό να αναπτυχθεί μια έξυπνη και αποτελεσματική νομοθεσία για τους καταναλωτές.

Μέσα από ερευνητικές διαδικασίες επιδιώκεται η αποκάλυψη των διοικητικών βαρών που εμφανίζονται σε συγκεκριμένους τομείς ή προκύπτουν από την εφαρμογή συγκεκριμένων νόμων. Κατ' αυτό τον τρόπο γίνονται καλύτερα κατανοητές οι πραγματικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και μέσω της εστιασμένης προσέγγισης, δίνονται σαφείς και συνοπτικές λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα. Μία από αυτές είναι και η δημιουργία μίας βάσης για την αλλαγή των ροών εργασίας, των κατευθυντήριων γραμμών ή των εισροών για ψηφιακές λύσεις.

Το κυνήγι διοικητικών βαρών ξεκινάει από τον τελικό χρήστη, το άτομο που εκτελεί διοικητικά καθήκοντα σε μία εταιρεία και είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση όλης της γραφειοκρατίας της. Αυτός μπορεί να επιτελέσει ένα εξαιρετικά χρήσιμο ρόλο στην προσπάθεια εντοπισμού του πραγματικού προβλήματος και στην ανάπτυξη μιας κατάλληλης λύσης γι' αυτό. Εκτός από τους τελικούς χρήστες, οι κυνηγοί διοικητικών βαρών μπορούν να συνεργάζονται και με εμπειρογνώμονες και άλλους σχετικούς δρώντες, με σκοπό να επιτύχουν τη μείωση του ύψους της γραφειοκρατίας και του διοικητικού φόρτου. Οι τελευταίοι μπορεί να είναι ρυθμιστικές αρχές, αρμόδιες για τις Δανικές επιχειρήσεις, ειδικοί σε θέματα ώθησης (μεταξύ άλλων το iNudgeYou⁴²⁵) και ερευνητικά ιδρύματα (δημόσια και ιδιωτικά, μεταξύ των οποίων τα CBS⁴²⁶ και RUC⁴²⁷).

επίπεδο, ενώ δίνει και πληροφορίες σχετικά με τις κατηγορίες κινδύνου στους χώρους εργασίας, με σκοπό τη λήψη των κατάλληλων προφυλάξεων για τους υπαλλήλους.

Βλπ. <https://el.rayhaber.com/2021/11/nace-kodu-nedir-nace-kodu-nasil-alinir/> (Τελευταία πρόσβαση: 02.10.2023).

⁴²⁵ Το iNudgeYou είναι ένα κέντρο εφαρμοσμένης συμπεριφορικής επιστήμης, το οποίο ειδικεύεται στην εφαρμοσμένη συμπεριφορική έρευνα, με πρωταρχικό σκοπό την ανάπτυξη στρατηγικών βασισμένων σε πρωτοβουλίες με φιλοκοινωνικούς σκοπούς. Σήμερα θεωρείται ως μία από τις κορυφαίες «μονάδες ώθησης» στον κόσμο. Έχει διεθνή παρουσία στην παροχή συμβουλών, καθώς και στην εκπόνηση εκθέσεων για τον ΟΟΣΑ, την Παγκόσμια Τράπεζα και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <https://inudgeyou.com/en/about/inudgeyou/> (Τελευταία πρόσβαση: 03.10.2023).

⁴²⁶ Το Copenhagen Business School (CBS) είναι το μεγαλύτερο εκπαιδευτικό και ερευνητικό ίδρυμα της Δανίας στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων και των οικονομικών με την ευρεία έννοια. Το πανεπιστήμιο παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις και συνεχή εκπαίδευση για το κοινό και, ιδίως, για τον ιδιωτικό τομέα. Τα προγράμματα βασίζονται σε μια ισχυρή και διεθνώς αναγνωρισμένη ερευνητική βάση, για την ενίσχυση της οποίας εργάζεται το CBS. Διαθέτει ένα Κέντρο Αριστείας, το οποίο χρηματοδοτείται από το Εθνικό Ίδρυμα Έρευνας της Δανίας, ενώ έχει λάβει πέντε επιχορηγήσεις από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <https://www.cbs.dk/en> (Τελευταία πρόσβαση: 03.10.2023).

⁴²⁷ Το Roskilde University (RUC) ιδρύθηκε αρχικά με σκοπό να αμφισβητήσει τις ακαδημαϊκές παραδόσεις και να πειραματιστεί με νέους τρόπους δημιουργίας και απόκτησης γνώσης. Πρωταρχικός

Στην προσπάθεια περιορισμού της γραφειοκρατίας η Δανία προτάσσει τη χρήση της νέας ψηφιακής τεχνολογίας⁴²⁸, ωστόσο αυτή θα πρέπει να συνδυάζεται με επανεξέταση των διαδικασιών και με μια νέα προσέγγιση της νομοθεσίας, ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητές της για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου τομέα. Καθώς η Δανία είναι ένα κράτος πρόνοιας και ως εκ τούτου ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού απασχολείται στον Δημόσιο τομέα, ο εξορθολογισμός του με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας έχει τεράστιο αντίκτυπο στη δανική οικονομία.

Από το 1983 η κυβέρνηση της Δανίας ξεκίνησε ένα πρόγραμμα εκσυγχρονισμού του Δημόσιου τομέα με επίκεντρο τις νέες τεχνολογίες. Έκτοτε, οι κυβερνήσεις που ακολούθησαν πρότειναν στρατηγικές με στόχο τη μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Τα μέσα που αξιοποιήθηκαν ήταν η κατάργηση των περιττών κανόνων και των διοικητικών εμποδίων και η εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων, με σκοπό την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών. Αρμόδιος για το συντονισμό των προσπαθειών για τη μείωση της γραφειοκρατίας είναι ο δανικός Οργανισμός Ψηφιοποίησης. Μία από αυτές είναι και η Πρωτοβουλία Βασικών Δεδομένων⁴²⁹, η οποία στοχεύει στη συλλογή και παροχή ποιοτικών δεδομένων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις δημόσιες αρχές για να καταστήσουν τη Διοίκηση πιο αποτελεσματική. Το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών του Οργανισμού Ψηφιοποίησης, συμπεριλαμβανομένου του Προγράμματος για τα Βασικά Δεδομένα, βασίζεται στην Ψηφιακή Στρατηγική της Δανίας 2022-2025⁴³⁰.

Πέρα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας ως εργαλείο, στην προσπάθεια μείωσης της γραφειοκρατίας και εκσυγχρονισμού του δανικού Δημόσιου τομέα, πραγματοποιείται παράλληλα επανεξέταση των διαδικασιών, ώστε να μπορούν να είναι συμβατές με τη λειτουργία των ψηφιακών πλατφορμών και των δυνατοτήτων που αυτές προσφέρουν. Στην περίπτωση που, για παράδειγμα, οι προς ψηφιοποίηση διοικητικές διαδικασίες βασίζονται σε νομοθεσία και έννοιες που δεν είναι

στόχος του Πανεπιστημίου Roskilde είναι να υποστηρίξει πειραματικές, καινοτόμες μορφές έρευνας, μάθησης και επίλυσης προβλημάτων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κοινωνίας.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <https://ruc.dk/en> (Τελευταία πρόσβαση: 03.10.2023).

⁴²⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <https://en.digst.dk/> (Τελευταία πρόσβαση: 09.10.2023).

⁴²⁹ Για περισσότερες πληροφορίες για το Danish Basic Data Program βλπ. https://unece.org/sites/default/files/2022-06/8b_2_Datadistributor_status%20Leif%20Herno.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 09.10.2023).

⁴³⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <https://en.digst.dk/strategy/the-joint-government-digital-strategy/> (Τελευταία πρόσβαση: 09.10.2023).

απαραίτητα σαφείς ή ομοιογενώς καθορισμένες σε διαφορετικούς νομοθετικούς τομείς, τότε ο εξορθολογισμός τους είναι δύσκολος. Έτσι, μετά από σειρά συζητήσεων γύρω από μια νέα προσέγγιση της νομοθεσίας, από το 2018 και μετά κατέστη υποχρεωτική η αξιολόγηση των προοπτικών της νέας νομοθεσίας για την υποστήριξη της ψηφιακής επεξεργασίας υποθέσεων, βάσει επτά αρχών, τις οποίες πρέπει να ακολουθούν τα υπουργεία κάθε φορά που προτίθενται να συντάξουν νέα νομοθεσία. Αυτό θα συντελέσει, μεταξύ άλλων και στη γεφύρωση της απόστασης μεταξύ νομοθεσίας και ψηφιοποίησης. Έτσι, η περιττή και πολύπλοκη νομοθεσία θα αντικατασταθεί από μία νέα νομοθεσία, εύκολα κατανοητή και ψηφιακά συμβατή, οδηγώντας στη συστηματική απογραφειοκρατικοποίηση του δανικού Δημόσιου τομέα.

Τα οφέλη από την νομοθεσία για την ψηφιακή ετοιμότητα θα είναι πολλαπλά, καθώς θα συμβάλλει σημαντικά στη διευκόλυνση της καθημερινής ζωής των πολιτών, των επιχειρήσεων και των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του Δημόσιου τομέα και θα διασφαλίσει την προστασία των προσωπικών δεδομένων, προάγοντας την εύρυθμη λειτουργία της ψηφιακής κοινωνίας της σημερινής Δανίας.

Πέρα από τις προαναφερθείσες, άλλη μία πρωτοβουλία για τη μείωση της γραφειοκρατίας είναι και η ενσωμάτωση σχεδίων κοινωνικής προόδου. Τα σχέδια κοινωνικής προόδου στοχεύουν στην απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών για πολίτες και οικογένειες που αντιμετωπίζουν σύνθετα κοινωνικά προβλήματα. Σχετίζονται με την αποκατάσταση ή την εύρεση εργασίας και υλοποιούνται μέσω της πρόσληψης υπαλλήλων και δημόσιων υπαλλήλων, ενώ πολλές φορές αποτελούν συγκοινωνούντα δοχεία. Ωστόσο, επειδή η συνύπαρξη διαφορετικών σχεδίων κοινωνικής προόδου στο ίδιο πρόσωπο μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση, έχει αναπτυχθεί μια πρωτοβουλία από τον Οργανισμό Ψηφιοποίησης της Δανίας για την προβολή μιας ολιστικής άποψης για τους πολίτες με σύνθετα προβλήματα και την ενσωμάτωση των σχεδίων κοινωνικής προόδου.

Η εφαρμογή μιας καλής πρακτικής στον τομέα της ρυθμιστικής διακυβέρνησης και της καλής νομοθέτησης, όπως ο «Κυνηγός Βαρών» της Δανίας, από την Ελλάδα μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα σε πολλούς τομείς. Αρχικά, θα μπορούσε να μειώσει την πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών, κάνοντάς τις πιο διαφανείς και προσβάσιμες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, οι οποίοι θα εξοικονομούσαν χρόνο και χρήμα, ενώ θα αυξάνονταν τα επίπεδα ικανοποίησής τους

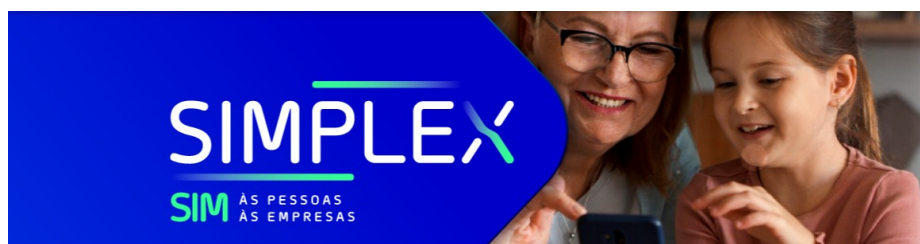
από τις υπηρεσίες του Δημοσίου. Καθώς στη χώρα μας οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν συχνά σοβαρές καθυστερήσεις και περιττό διοικητικό φόρτο, με αποτέλεσμα να αποθαρρύνονται να ξεκινήσουν ή να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις τους στην Ελλάδα, η εφαρμογή αυτής της καλής πρακτικής θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Παράλληλα, καθώς η απλοποίηση των διαδικασιών και η μείωση της γραφειοκρατίας οδηγούν σε ένα πιο διαφανές και κατανοητό θεσμικό πλαίσιο, αναμένεται να αυξηθεί η εμπιστοσύνη πολιτών και επιχειρήσεων προς το κράτος και να δημιουργηθεί μία πιο θετική εικόνα του ελληνικού Δημοσίου τομέα.

Μία από τις δεσμεύσεις του «Κυνηγού Βαρών» είναι η διασφάλιση ότι οι νέοι κανονισμοί και νομοθεσίες δεν προσθέτουν περιττά βάρη. Συνεπώς, η υιοθέτησή του από την Ελλάδα, όπου το ρυθμιστικό πλαίσιο κρίνεται συχνά ως ανεπαρκές, με πολλές ρυθμίσεις να είναι αντιφατικές ή υπερβολικά περίπλοκες, θα μπορούσε να διασφαλίσει ότι οι νέοι νόμοι είναι αναγκαίοι και έχουν το μικρότερο δυνατό κόστος για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Για τη λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος η Ελλάδα θα πρέπει να προβεί σε περαιτέρω ψηφιακή αναβάθμιση των διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να τις επιταχύνει και να τις καταστήσει πιο αποτελεσματικές, ενώ μπορεί να ενσωματώσει εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της ποιότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων. Η βελτιστοποίηση και απλούστευση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, που θα τις καταστήσει πιο φιλικές και προσβάσιμες, αναμένεται να συμβάλλει και στην εξάλειψη των αισθημάτων αποξένωσης από την τεχνολογία και αντίστασης στη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών μιας ομάδας πολιτών.

6.1.2 Πρόγραμμα Simplex: Μείωση της γραφειοκρατίας και πολιτικές ψηφιακής διακυβέρνησης σε ένα πρόγραμμα (Πορτογαλία)

Η απλούστευση της καθημερινής ζωής των πολιτών και των επιχειρήσεων μέσω, αφενός της μείωσης της γραφειοκρατίας και του κόστους συμμόρφωσης, αφετέρου της αξιοποίησης των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών, με σκοπό την παροχή καλύτερων δημόσιων υπηρεσιών, αποτελεί στόχο προτεραιότητας για την πορτογαλική κυβέρνηση τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Ένα εργαλείο για την

επίτευξη αυτού του στόχου είναι το Πρόγραμμα Simplex⁴³¹, το οποίο τέθηκε για πρώτη φορά σε εφαρμογή το 2006.



SIMPLEX continues.
SIMplex says yes to people and businesses

Πηγή: [Simplex](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.11.2023).

Στην υλοποίηση του προγράμματος συμμετέχουν κάθε χρόνο, δημόσιοι φορείς από όλες τις κυβερνητικές υπηρεσίες, οι οποίοι προτείνουν πρωτοβουλίες απλούστευσης και καθορίζουν μια προθεσμία για την εφαρμογή τους. Στο Simplex περιλαμβάνονται επίσης ιδέες που προτείνονται απευθείας από τους δημοσίους υπαλλήλους που συμμετέχουν στον Διαγωνισμό Ιδεών Simplex για το «Βραβείο Ιδέας Simplex» (Prémio Ideia Simplex)⁴³², όπως επίσης και προτάσεις πολιτών, επιχειρήσεων και συλλόγων, οι οποίοι συμμετέχουν στην δημόσια διαβούλευση.

Στην κατεύθυνση της ενίσχυσης της διαφάνειας και της αξιοπιστίας του προγράμματος, κάθε τρίμηνο η Εκτελεστική Επιτροπή δημοσιεύει τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών και λόγους για τυχόν καθυστερήσεις στην υλοποίησή τους. Όλες οι πληροφορίες για το Simplex είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο.

Η αποτελεσματικότητα του προγράμματος είναι υψηλή, καθώς πάνω από το 80% των 757 πρωτοβουλιών που περιλαμβάνονταν στα προγράμματα Simplex 2006, 2007 και 2008 έχουν ολοκληρωθεί με επιτυχία, καθιστώντας το μια μοναδική πρωτοβουλία υψηλού προφίλ μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, η οποία διαθέτει ισχυρή πολιτική υποστήριξη και αντιμετωπίζει ουσιαστικά τις ανάγκες απλούστευσης των διαδικασιών και της παροχής υπηρεσιών του πορτογαλικού Δημόσιου τομέα⁴³³.

⁴³¹ Βλπ. “What is Siplex?”, διαθέσιμο στο [whatissimplex.pdf](#) και [Simplex](#) (Τελευταία πρόσβαση: 17.11.2023).

⁴³² Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Simplex Idea Award \(rcc.gov.pt\)](#) και [Simplex Idea Competition \(Prémio Ideia Simplex\) | Joinup \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

⁴³³ Βλπ. OECD “Making life easy for citizens and businesses in Portugal. Administrative simplification and e-government”, 2008, Διαθέσιμο στο [Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal \(oecd.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.11.2023).

Στα κύρια αποτελέσματα⁴³⁴ του προγράμματος συγκαταλέγεται η απλοποίηση των νόμων και των διαδικασιών, μέσω, για παράδειγμα, της απλοποίησης των σχετικών διατυπώσεων για την υποβολή οικονομικών και λογιστικών πληροφοριών, η απλοποίηση των εντύπων και των διαδικασιών, για παράδειγμα μέσα από την ανάρτηση στο διαδίκτυο των εκδόσεων της πορτογαλικής «Επίσημης Εφημερίδας», εξοικονομώντας χαρτί και διευκολύνοντας την πρόσβαση των πολιτών στην πληροφορία, όπως και η εξάλειψη των περιττών πιστοποιητικών, για παράδειγμα, μέσω της κατάργησης των πιστοποιητικών για την απόδειξη της μη ύπαρξης οφειλών σε φορολογικές υπηρεσίες και σε υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης. Παράλληλα, έχει συμβάλλει στην ενοποίηση των υφιστάμενων νομικών κανόνων, για παράδειγμα, για την απλούστευση των κανονισμών για την έκδοση αδειών για βιομηχανικές εγκαταστάσεις, καθώς και στη διευκόλυνση της πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες, μέσω, για παράδειγμα, της δημιουργίας ενιαίων σημείων επαφής και ολοκληρωμένων υπηρεσιών, οι οποίες οργανώνονται γύρω από τα γεγονότα της ζωής του χρήστη.

Μερικά παραδείγματα καλών πρακτικών για την διευκόλυνση της ζωής των πολιτών, που προσφέρει το πρόγραμμα είναι:

- α) η Κάρτα του Πολίτη, μια ταυτότητα που συγκεντρώνει και αντικαθιστά πέντε κάρτες από διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες, δίνοντας τη δυνατότητα ταυτοποίησης κατά τη χρήση διαδικτυακών δημόσιων υπηρεσιών και ηλεκτρονικής υπογραφής εγγράφων,
- β) η υπηρεσία «Γεννηθείς πολίτης» (Born Citizen), που επιτρέπει την καταγραφή των νεογέννητων μωρών απευθείας στο μαιευτήριο όπου έγινε ο τοκετός, χωρίς να χρειάζεται να προσέλθει ο πολίτης στο ληξιαρχείο,
- γ) η ηλεκτρονικά συμπληρωμένη δήλωση της φορολογίας εισοδήματος, μία υπηρεσία που παρέχεται από τις φορολογικές υπηρεσίες, οι οποίες συμπληρώνουν ηλεκτρονικά το έντυπο επιστροφής φόρου με τα στοιχεία προφίλ του χρήστη και τα στοιχεία που σχετίζονται με το εισόδημά του. Ο πολίτης πρέπει απλά να ελέγξει την ορθότητα των στοιχείων.
- δ) Η υπηρεσία «Έχασα το πορτοφόλι μου» (“I lost my wallet”) έχει ως στόχο να καλύψει την ανάγκη επανέκδοσης των καρτών που περιείχε το πορτοφόλι που έχασε ο χρήστης, καθιστώντας μία πραγματικά χρονοβόρα

⁴³⁴ Βλπ. [whatissimplex.pdf](#), σελ. 2, (Τελευταία πρόσβαση: 19.11.2023).

και κουραστική διαδικασία, εύκολη και γρήγορη, μέσω ενός γραφείου μιας στάσης.

ε) Η υπηρεσία «Σπίτι μίας στάσης» (One-stop house), στοχεύει στη διευκόλυνση της αγοράς ή πώλησης ενός σπιτιού, αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση όλων των σχετικών διαδικασιών, όπως πληρωμές φόρων, σύνταξη και υπογραφή συμβολαίου, απαλλαγή από την καταβολή δημοτικών τελών και εγγραφή στο μητρώο ακινήτων.

Μερικά παραδείγματα καλών πρακτικών που προσφέρει το πρόγραμμα για την διευκόλυνση των επιχειρήσεων, είναι:

α) η υπηρεσία «Εταιρεία επί τόπου» (“On the spot firm”), η οποία επιτρέπει την ίδρυση εταιρειών σε ένα μόνο σημείο επαφής και σε λιγότερο από μία ώρα, χωρίς να απαιτείται η συμπλήρωση κάποιας αίτησης. Οι πληροφορίες ανταλλάσσονται εσωτερικά μεταξύ των εμπλεκόμενων δημόσιων υπηρεσιών μητρώου, κοινωνικής ασφάλισης, φορολογίας και οικονομίας.

β) Η υπηρεσία «Επιχείρηση on-line» (“On-line firm”) δίνει τη δυνατότητα στον χρήστη να δημιουργήσει μία επιχείρηση από το γραφείο ή το σπίτι του, χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθεί από δημόσια υπηρεσία σε δημόσια υπηρεσία, γλιτώνοντας χρόνο από ουρές και τυχόν καθυστερήσεις κατά τη συλλογή εγγράφων και δημόσιων πράξεων. Όλη η διαδικασία πραγματοποιείται ηλεκτρονικά μέσω ενός “Business Portal” με τη χρήση ενός ψηφιακού αριθμού ταυτοποίησης. Παράλληλα, η υπηρεσία παρέχει πρόσβαση και σε άλλες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που σχετίζονται με τα διάφορα στάδια του «κύκλου ζωής των επιχειρήσεων», όπως για παράδειγμα η υπηρεσία για την καταχώριση ενός εμπορικού σήματος.

γ) Η υπηρεσία «Απλουστευμένες εταιρικές πληροφορίες» δίνει στις πορτογαλικές εταιρείες τη δυνατότητα υποβολής όλων των ετήσιων οικονομικών και λογιστικών τους εκθέσεων στους τέσσερις εμπλεκόμενους δημόσιους φορείς (Γενική Διεύθυνση Φορολογίας, Κέντρο Μητρώου Επιχειρήσεων, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, Πορτογαλική Κεντρική Τράπεζα) σε ένα βήμα, μέσω της συμπλήρωσης ενός ενιαίου εντύπου, το οποίο είναι διαθέσιμο στο διαδίκτυο, μία διαδικασία που στο παρελθόν απαιτούσε τη συμπλήρωση διαφορετικών εντύπων και την υποβολή τους σε διαφορετικές προθεσμίες στους ανωτέρω φορείς.

δ) Το «Μόνιμο Πιστοποιητικό» (“Permanent Certificate”) περιέχει πληροφορίες από τα εμπορικά μητρώα των επιχειρήσεων, οι οποίες ενημερώνονται διαρκώς και είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο. Κάθε φορά που αναζητούνται σχετικές πληροφορίες από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, οι επιχειρήσεις τους επιτρέπουν την χρήση τους μέσω της αποστολής ενός κωδικού πρόσβασης.

ε) Η υπηρεσία «Ενιαία θύρα για διαδικασίες που σχετίζονται με τους λιμένες» (“Single window for port-related procedures”) παρέχει τη δυνατότητα στους οικονομικούς φορείς να έρχονται σε επαφή με τα λιμάνια (ανεξαρτήτως προορισμού) μέσω ενός ενιαίου διαδικτυακού τόπου. Η πλατφόρμα συγκεντρώνει πληροφορίες και συνδέει τις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες που συνεργάζονται με τις λιμενικές αρχές. Επίσης, επιτρέπει στους οικονομικούς φορείς να ολοκληρώσουν όλες τις διατυπώσεις για την αποστολή πλοίων και εμπορευμάτων με πιο γρήγορο και βολικό τρόπο, και χωρίς τη χρήση εγγράφων.

Η μείωση της γραφειοκρατίας και οι πολιτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Πορτογαλία είναι αρμοδιότητες που υπάγονται στον Πρωθυπουργό. Την ευθύνη των προγραμμάτων Simplex έχει ο Υπουργός Προεδρίας του Υπουργικού Συμβουλίου, με άμεση υποστήριξη από τον Πρωθυπουργό. Για την τεχνική υποστήριξη των εργασιών αυτού του Υπουργικού Συμβουλίου, η κυβέρνηση έχει συστήσει τον Οργανισμό για τον Διοικητικό Εκσυγχρονισμό⁴³⁵, με στόχο την ανάληψη διατμηματικών πρωτοβουλιών για τον εκσυγχρονισμό και την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

6.1.2.1 «Πρόγραμμα απλούστευσης για την τοπική αυτοδιοίκηση» ("Simplex Autárquico")

Από το 2008 και με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των στόχων του προγράμματος, οι Δήμοι έχουν ξεκινήσει ένα κοινό πρόγραμμα απλούστευσης, σε συνεργασία με την Κεντρική Κυβέρνηση, το οποίο ονομάζεται

⁴³⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. www.ama.pt (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

«Πρόγραμμα απλούστευσης για την Τοπική Αυτοδιοίκηση» (“Simplex Autárquico”)⁴³⁶.

Καθώς η απλούστευση στο τοπικό πλαίσιο έχει μεγάλη στρατηγική σημασία στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των Δήμων και στη βελτίωση της διαφάνειας των αποφάσεων και της εικόνας των Δήμων, ορίστηκαν τέσσερις πυλώνες⁴³⁷ στρατηγικής δράσης για την υλοποίηση του προγράμματος. Ο πρώτος αφορά στην αξιολόγηση και βελτιστοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών, η οποία πραγματοποιείται μέσω καινοτόμου ηγεσίας, που προωθεί νέες εργασιακές πρακτικές που βασίζονται στη διαθεματικότητα των διαύλων πληροφόρησης και επικοινωνίας, στην υιοθέτηση πιο οριζόντιων οργανωτικών δομών με διαμοιρασμό κοινών υπηρεσιών και στον εξορθολογισμό των ανθρώπινων, υλικών και πληροφοριακών πόρων. Ο δεύτερος αφορά στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, ως προς την ποιότητα και την προσβασιμότητα, με την παροχή κυρίως ηλεκτρονικών υπηρεσιών αλλά και άλλων διαύλων, καθώς και μέσω της εφαρμογής της αρχής της ενιαίας εξυπηρέτησης. Ο τρίτος σχετίζεται με την προώθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαφόρων δημόσιων φορέων, μέσω της ενίσχυσης των χώρων συνεργασίας και συνεννόησης, της διακίνησης και ανταλλαγής πληροφοριών και της διάδοσης και αναπαραγωγής καλών πρακτικών και ο τέταρτος και τελευταίος, αφορά στην ενίσχυση της ιδιότητας του πολίτη και της ποιότητας της δημοκρατίας, μέσω της προώθησης της διαφάνειας στις δράσεις των Δήμων, με χρήση διαύλων πληροφόρησης και λογοδοσίας προς τους πολίτες και με πρόσβαση σε πρακτικές διαβούλευσης και συμμετοχής σε αποφάσεις που επηρεάζουν την καθημερινή ζωή των πολιτών.

Αρχικά στο πρόγραμμα εντάχθηκαν εννέα Δήμοι, ενώ ήταν ανοιχτό και σε όσους άλλους ήταν πρόθυμοι να αναλάβουν το ίδιο ρίσκο και την ίδια δέσμευση. Η δέσμευση αφορούσε στη δημοσιοποίηση των μέτρων που λάμβαναν, των ημερομηνιών ολοκλήρωσης και της υποβολής εκθέσεων σχετικά με τα αποτελέσματα αυτών των μέτρων, ενώ το ρίσκο αφορούσε στο γεγονός ότι, μετά την ένταξή τους στο πρόγραμμα, θα υπόκειντο στον έλεγχο των δημοτών τους και των πολιτών γενικότερα και θα έπρεπε να αναλάβουν το κόστος τυχόν καθυστερήσεων, αν αυτές

⁴³⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [SIMPLEX AUTÁRQUICO :: Simplex arrives at the Municipalities](#) (Τελευταία πρόσβαση: 17.11.2023).

⁴³⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [AUTARCHIC SIMPLEX :: An Integrated Strategic Vision](#) (Τελευταία πρόσβαση: 17.11.2023).

προέκυπταν. Στο τέλος του πρώτου έτους προσχώρησαν 29 Δήμοι και ολοκληρώθηκαν 124 μέτρα (ποσοστό υλοποίησης 84,90%). Ορισμένα από αυτά συνιστούν αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ πολλών Δήμων και υπηρεσιών της κεντρικής κυβέρνησης, αποδεικνύοντας ότι το ρίσκο που λήφθηκε είχε αποδώσει. Έως το 2011 στο πρόγραμμα προσχώρησαν συνολικά 121 Δήμοι.

6.1.2.2 "Migrant Simplex": διευκόλυνση της πρόσβασης των μεταναστών στις δημόσιες υπηρεσίες⁴³⁸

Στόχος του προγράμματος Simplex 20-21 της Πορτογαλίας είναι η περαιτέρω διευκόλυνση των διοικητικών διαδικασιών για τους πολίτες τρίτων χωρών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συγκέντρωσης διαφόρων κυβερνητικών τομέων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία γέφυρας μεταξύ των διαφορετικών κρατικών υπηρεσιών και των πολιτών και μεταναστών, επιτρέποντάς τους ταυτόχρονα να μοιράζονται πόρους. Το πρόγραμμα βασίζεται σε δύο άξονες: α) καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες και β) πιο σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, ενώ περιλαμβάνει συνολικά 158 μέτρα.

Τα τρία σημαντικότερα μέτρα για τους πολίτες τρίτων χωρών είναι αρχικά, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, μέτρο το οποίο, από το τρίτο τρίμηνο του 2020 και μετά, επιτρέπει στους αρμόδιους φορείς να συμβουλευονται τις σχετικές βάσεις δεδομένων και να ελέγχουν γρήγορα την εγγραφή των αλλοδαπών πολιτών στη φορολογική Διοίκηση, να επιβεβαιώνουν την κανονικότητα των εισφορών κοινωνικής ασφάλισής τους ή, στην περίπτωση ανανέωσης της διαμονής, την εκπλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεων και των υποχρεώσεων κοινωνικής ασφάλισης. Κατά δεύτερον, η ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων εισόδου, αποτελεί ένα μέτρο το οποίο από το πρώτο τρίμηνο του 2021, επιτρέπει την ηλεκτρονική υποβολή της δήλωσης εισόδου, η οποία θα επικυρώνεται αργότερα με φυσικό τρόπο από τις τοπικές αρχές ή την Υπηρεσία Αλλοδαπών και Συνόρων (SEF). Οι δηλώσεις εισόδου αφορούν τις δηλώσεις που υποχρεούνται να υποβάλλουν οι αλλοδαποί πολίτες που εισέρχονται στην Πορτογαλία από άλλο κράτος μέλος της ΕΕ, μέσω συνόρων που δεν υπόκεινται σε έλεγχο. Τέλος, η ηλεκτρονική ανανέωση άδειας διαμονής, επιτρέπει, από το πρώτο τρίμηνο του 2021, την υποβολή αιτήσεων ανανέωσης της άδειας διαμονής, μέσω της πύλης της Υπηρεσίας Αλλοδαπών και

⁴³⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Portugal: Simplex programme eases access to public services for migrants | European Website on Integration \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

Συνόρων (SEF). Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη ηλεκτρονικά, εφόσον δεν απαιτείται η συλλογή βιομετρικών δεδομένων και οι πολίτες τρίτων χωρών μπορούν να υποβάλλουν ηλεκτρονικά τα απαραίτητα έγγραφα, ενώ λαμβάνουν ειδοποίηση για την απόφαση μέσω της πλατφόρμας. Στην περίπτωση που η αίτηση γίνει δεκτή, οι αλλοδαποί πολίτες λαμβάνουν την άδεια διαμονής τους στη διεύθυνση που έχουν δηλώσει στις αρχές.

Δύο από τους στόχους του Στρατηγικού Σχεδίου για τη Μετανάστευση⁴³⁹, είναι η προσέλκυση πολιτών τρίτων χωρών υψηλής εξειδίκευσης, όπως για παράδειγμα επενδυτές, διευθύνοντες σύμβουλοι και ακαδημαϊκοί και η υποστήριξη της επιστροφής στη χώρα Πορτογάλων που διαμένουν στο εξωτερικό. Για την υλοποίησή του πραγματοποιείται προσπάθεια ώστε να γίνουν πιο ευέλικτες οι διαδικασίες εισόδου των μεταναστών στην Πορτογαλία, μέσω της εφαρμογής ενός Προγράμματος Simplex για Μετανάστες (“Migrant Simplex”). Τα μέτρα περιλαμβάνουν ένα σχέδιο επικοινωνίας για την προβολή της Πορτογαλίας στο εξωτερικό ως ελκυστικού τόπου διαμονής, με σκοπό την παροχή πληροφοριών σε δυνητικούς μετανάστες, σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις, τις διαδικασίες για την απόκτηση άδειας διαμονής ή άδειας οικογενειακής επανένωσης, τις συνθήκες διαβίωσης, την απασχόληση, τις επενδύσεις, την πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και τα καθεστώτα κοινωνικής ασφάλισης, ώστε να διευκολυνθεί η μελλοντική τους ένταξη στην πορτογαλική κοινωνία. Στις πολιτικές ένταξης του Στρατηγικού Σχεδίου για τη Μετανάστευση περιλαμβάνεται και ο στόχος της καθιέρωσης μιας σφραγίδας πολιτιστικής πολυμορφίας για τις επιχειρήσεις, μέσω της συνειδητοποίησης της προστιθέμενης αξίας που τους προσφέρει ο κοσμοπολιτισμός και η πολιτιστική πολυμορφία. Στο πλαίσιο του προγράμματος πραγματοποιούνται και όλες οι απαραίτητες εκπαιδεύσεις των δημοσίων υπαλλήλων για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των μεταναστών.

Το “Migrant Simplex” γενικά αποσκοπεί στην επιτάχυνση και την ευελιξία του συνόλου των διοικητικών διαδικασιών που σχετίζονται με τις θεωρήσεις και τη νομιμοποίηση εντός της εθνικής επικράτειας, οι οποίες εξακολουθούν να είναι πολύπλοκες και αντιμετωπίζουν τα εμπόδια της πορτογαλικής Διοίκησης, μέσω ηλεκτρονικών εργαλείων και χωρίς αυτοπρόσωπη παρουσία. Η παραχώρηση αδειών

⁴³⁹ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Portugal: Government sets up “Migrant Simplex” and seal for enterprises that enhance diversity | European Website on Integration \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

διαμονής σε διεθνείς φοιτητές βρίσκεται σε προτεραιότητα, ενώ μέσω ειδικής πλατφόρμας επιχειρείται η απλούστευση της διαδικασίας επικύρωσης των πολιτών τρίτων χωρών που επιθυμούν να σπουδάσουν σε κάποιο από τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης Πορτογαλίας⁴⁴⁰.

Η εφαρμογή μίας καλής πρακτικής όπως το Πρόγραμμα Simplex της Πορτογαλίας στην Ελλάδα θα μπορούσε να ενισχύσει τη ρυθμιστική διακυβέρνηση και την καλή νομοθέτηση, αρχικά μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας, εξοικονομώντας χρόνο και πόρους, καθώς επίσης και μέσω της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών, γεγονός που θα διευκολύνει την καθημερινότητα των πολιτών και των επιχειρήσεων, θα προάγει τη διαφάνεια των διαδικασιών και θα αυξήσει την αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Σε αυτό θα συμβάλει θετικά και η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων του Δημοσίου τομέα.

Παράλληλα, δεδομένου ότι το Simplex είναι επίσης ένα εργαλείο για τη βελτίωση της νομοθεσίας και της ρυθμιστικής διακυβέρνησης, η εφαρμογή του στην Ελλάδα θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός πλαισίου για την απλοποίηση και τον εκσυγχρονισμό των νόμων και των διαδικασιών, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της επιχειρηματικής και κοινωνικής δραστηριότητας. Η υλοποίησή του θα συμπεριλάβει την ανάπτυξη ενός λογισμικού εκτίμησης του αντικτύπου των νομοθετικών πράξεων, το οποίο θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα αδύνατα σημεία και να επιτρέπει τη συνεχιζόμενη βελτίωση των διαδικασιών. Η ενσωμάτωση μίας τέτοιας καλής πρακτικής αναμένεται να συμβάλει αποφασιστικά στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στη Δημόσια Διοίκηση και να δώσει ώθηση στην επιχειρηματικότητα.

6.1.3 Το πρόγραμμα “Government Buys Innovation” (Βέλγιο)

Το πρόγραμμα Gov Buys Innovation⁴⁴¹ αποτελεί μια σύγχρονη εκδοχή των δημόσιων προμηθειών, με επίκεντρο την αναζήτηση καινοτόμων λύσεων που διατίθενται στην αγορά. Φιλοδοξία του έργου αποτελεί η αλλαγή του τρόπου αλληλεπίδρασης μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα, με στόχο τη μετατροπή των

⁴⁴⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Article 91 – Residence Permit for higher education students – The Official Website of Portuguese Immigration \(sef.pt\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

⁴⁴¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Gov Buys Innovation \(belgium.be\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.04.2024).

δημόσιων φορέων σε πυλώνες πρωτοπορίας και εκσυγχρονίζοντας το κράτος προς όφελος τόσο των πολιτών όσο και των επιχειρήσεων⁴⁴².

Μέσω του προγράμματος, οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν τη δυνατότητα να συνεργαστούν με επιχειρήσεις, ξεπερνώντας τα εμπόδια και τις καθυστερήσεις των κλασικών δημοσίων συμβάσεων. Η νέα διαδικασία ξεκινάει με τη δημοσίευση προκηρύξεων, οι οποίες αποτελούν σαφή ανοικτά ερωτήματα, μέσω των οποίων καθορίζονται όλες οι απαραίτητες προδιαγραφές, αφήνοντας παράλληλα αρκετό χώρο για δημιουργικότητα και καινοτομία. Ο δημόσιος υπάλληλος που προκηρύσσει διαγωνισμούς αναλαμβάνει πλέον τον καινούριο ρόλο του εμπειρογνώμονα του προβλήματος, αντί του εμπειρογνώμονα όλων των πιθανών λύσεων. Εάν η Δημόσια Διοίκηση επιθυμεί να έχει μια επισκόπηση των πιθανών λύσεων ή θέλει να έχει μια εικόνα σχετικά με τους τύπους συμβάσεων και τα μονοπάτια πειραματισμού που πρέπει να χρησιμοποιήσει, το εργαστήριο καινοτομίας δημόσιας υπηρεσίας Nido⁴⁴³ προσφέρει βοήθεια στη διεξαγωγή διαβουλεύσεων με την αγορά, πριν από τη δημοσίευση κάθε προκήρυξης.

Προκειμένου να συγκεντρώσει τις περισσότερες δυνατές λύσεις, το Nido καθιστά τους δημόσιους διαγωνισμούς προσιτούς και εύκολους στη διεκπεραίωση για όλους τους τύπους επιχειρήσεων. Στη δράση του περιλαμβάνεται η προσέγγιση όλων των πιθανών υποψηφίων μέσω της επικοινωνίας με κόμβους, δίκτυα και ομάδες με συγκεκριμένες κατηγορίες παρόχων, καθώς και με επιχειρήσεις και η πρόσκληση ώστε να συμμετέχουν σε μια προκήρυξη. Για τη μείωση του διοικητικού φόρτου για τους συμμετέχοντες, οι διαδικασίες υποβολής αιτήσεων οργανώνονται σε τρεις φάσεις. Στην πρώτη οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια σύντομη περιγραφή της ιδέας τους και μια επεξήγηση του οράματός τους, στη δεύτερη παρουσιάζεται και συζητείται η προστιθέμενη αξία της κάθε ιδέας, ενώ στην τρίτη και τελευταία, λαμβάνει χώρα η παρουσίαση μιας προσφοράς υπό διαπραγμάτευση.

Μετά από κάθε φάση όλες οι λύσεις αξιολογούνται και βαθμολογούνται και οι επιχειρήσεις λαμβάνουν αναλυτική ανατροφοδότηση σχετικά με τον αντίκτυπο που προκάλεσε η ιδέα τους. Οι επιχειρήσεις των οποίων οι ιδέες δεν προκρίθηκαν στην

⁴⁴² Βλπ. [Gov Buys Innovation - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd-opsi.org/) (Τελευταία πρόσβαση: 01.04.2024).

⁴⁴³ Το Nido είναι ένα εργαστήριο καινοτομίας δημόσιας υπηρεσίας που δημιουργήθηκε το 2017 με σκοπό την τόνωση της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση, υποστηρίζοντας τους δημοσίους υπαλλήλους στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθημερινά και παρέχοντας ένα ασφαλές περιβάλλον για έξυπνο και βιώσιμο πειραματισμό με νέες λύσεις.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Nido FR – The Public Service Innovation Lab \(nidolab.be\)](https://www.nidolab.be/) (Τελευταία πρόσβαση: 01.04.2024).

επόμενη φάση, λαμβάνουν επίσης εκτενή ανατροφοδότηση, ώστε να βελτιώσουν το προϊόν ή την ιδέα τους και να μάθουν πώς να συνεργάζονται με τη Δημόσια Διοίκηση. Πρόκειται για μία κλιμακωτή διαδικασία, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και των πόρων να παρουσιάσουν σε έναν διαγωνισμό, με την προϋπόθεση να έχουν ρεαλιστικές πιθανότητες να τους ανατεθεί η υλοποίηση μίας ιδέας. Επιπλέον, το Nido, μέσω της συνεχούς παρακολούθησης της διαδικασίας, επιτρέπει στις επιχειρήσεις που δεν είναι εξοικειωμένες με τη συνεργασία με κρατικούς φορείς, να συμμετέχουν ακόμα κι αν δεν συγκεντρώνουν εξ αρχής μεγάλη τεχνογνωσία.

Μια διαδικασία μέσω του προγράμματος “Gov Buys Innovation” επικεντρώνεται κυρίως στον πειραματισμό, συνεπώς οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε μια πρόσκληση υποβολής προσφορών, ακόμα κι αν δε διαθέτουν εσωτερική ικανότητα παραγωγής του προϊόντος τους σε μεγάλη κλίμακα. Οι προτεινόμενες λύσεις που συγκεντρώνονται, μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω και τελικά να εφαρμοστούν, στην περίπτωση που οι πληροφορίες που συλλέγονται κατά τη διάρκεια του πειραματισμού αποδειχθούν επαρκείς για τις ανάγκες του έργου. Η πλατφόρμα⁴⁴⁴ του προγράμματος χρησιμοποιείται επίσης και ως πεδίο ουσιαστικού διαλόγου μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και δημιουργικών επιχειρήσεων, με άμεσο και διαφανή τρόπο. Οι ιδέες που δεν επιλέγονται για δοκιμή ή ως πειραματικές λύσεις, επειδή δεν ταιριάζουν απόλυτα στις ανάγκες, παρουσιάζονται στην πλατφόρμα, προκειμένου να είναι διαθέσιμες προς πιθανή αξιοποίηση από άλλα θεσμικά όργανα, συνεπώς καμία ιδέα δεν απαξιώνεται, αλλά αντιμετωπίζεται με αξιοκρατικό και διαφανή τρόπο.

Στις φιλοδοξίες του προγράμματος συγκαταλέγεται η επιθυμία να αποτελέσει σημείο επαφής για τις επιχειρήσεις που θέλουν να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις στο κράτος και τις δημόσιες υπηρεσίες του, ώστε να ενισχύσουν την καινοτομία και την ανάπτυξη, μέσω της προώθησης του πειραματισμού και της ελαχιστοποίησης των πιθανοτήτων αποτυχίας των μεγάλων έργων και της συνακόλουθης σπατάλης φορολογικών πόρων.

Οι προκλήσεις αξιολογούνται από κριτική επιτροπή που αποτελείται από τους ενδιαφερόμενους για κάθε έργο, δηλαδή τους δημοσίους υπαλλήλους που προέρχονται από το κυβερνητικό όργανο που ανακοινώνει την προκήρυξη,

⁴⁴⁴ Βλπ. [Gov Buys Innovation \(belgium.be\)](https://govbuysinnovation.belgium.be) (Τελευταία πρόσβαση: 01.04.2024).

εμπειρογνώμονες στον συγκεκριμένο τομέα ενδιαφέροντος και εμπειρογνώμονες καινοτομίας από το Nido. Κατά τη διάρκεια των τριών φάσεων της διαδικασίας, οι υποβληθείσες ιδέες αξιολογούνται με βάση το κριτήριο της αποτελεσματικότητας, των προοπτικών επιτυχίας, του καινοτόμου ή μοναδικού χαρακτήρα, του επιθυμητού επαγγελματισμού της επιχείρησης για την εκτέλεση του πειράματος, της δυνατότητας επίτευξης της τελικής υλοποίησης, της τιμής και της ομάδας. Η αξιολόγηση κοινοποιείται σε κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, μέσω μιας πλήρως διαφανούς διαδικασίας, η οποία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λάβουν αναλυτική ανατροφοδότηση από τη συμμετοχή τους.

Η κλιμακωτή διαδικασία υποβολής αιτήσεων επιτρέπει τη συμμετοχή ακόμη και των μικρότερων επιχειρήσεων, δίνοντας τη δυνατότητα σε όλους τους εμπλεκόμενους να μαθαίνουν σε κάθε βήμα της διαδικασίας. Η υπηρεσία που ανακοινώνει την προκήρυξη μπορεί να μάθει για νέες ευκαιρίες στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις μαθαίνουν πώς να συνεργάζονται με τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς βελτιώνουν το προϊόν τους, βάσει της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν από την κριτική επιτροπή.

Δεδομένου ότι όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να εκθέτουν τα προϊόντα τους στην πλατφόρμα και να αλληλεπιδρούν άμεσα με τους δημοσίους υπαλλήλους, το “Gon Buys Innovation” προάγει την ευκολότερη διάδοση νέων λύσεων μεταξύ των δημόσιων φορέων, ενώ τονώνει την αγορά καινοτομίας. Τα νέα προϊόντα που δοκιμάζονται και χρηματοδοτούνται από δημόσιους φορείς, γίνονται επίσης ορατά και σε ιδιωτικό επίπεδο. Καθώς οι πλέον καινοτόμες πρωτοβουλίες φτάνουν σε όλους τους δυνητικούς πελάτες, συστήνεται ένα οικοσύστημα δημιουργικότητας, μέσω του οποίου η καινοτομία καθίσταται διαρκώς πιο προσιτή.

Μέχρι στιγμής το πρόγραμμα “Gon Buys Innovation” έχει επικεντρωθεί μόνο σε τοπικές επιχειρήσεις και λύσεις, στόχο όμως αποτελεί η επέκτασή του και η τακτική εισροή πιθανών λύσεων από επιχειρήσεις σε όλη τη χώρα και στη συνέχεια από όλη την Ευρώπη. Η μεγαλύτερη εισροή ιδεών αναμένεται να οδηγήσει στη συγκέντρωση πιο κατάλληλων και καινοτόμων λύσεων.

Παρόλο που η διαδικασία που ακολουθείται δεν είναι ακόμη πλήρως αυτοματοποιημένη, ωστόσο είναι ήδη ανοικτή σε όλες τις βελγικές δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις και εξελίσσεται προς μεγαλύτερη αυτοματοποίηση, με κάθε προκήρυξη που δρομολογείται. Το εργαστήριο Nido σχεδιάζει την αναβάθμισή της σε μια πλήρως διαισθητική πλατφόρμα με πολλές διαφορετικές λειτουργίες, η

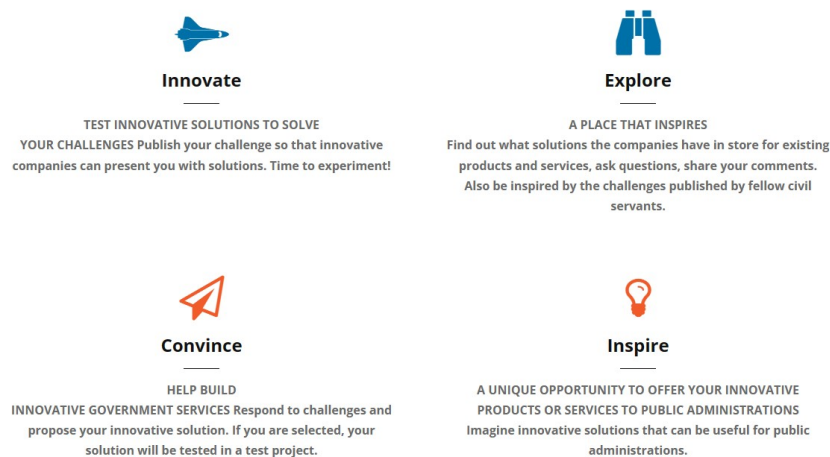
οποία θα απευθύνεται σε μία αυτόνομη αγορά, όπου θα αλληλεπιδρούν δημόσιοι φορείς και επιχειρήσεις.

Για τη δημιουργία του προγράμματος εργάστηκαν τόσο δημόσιοι φορείς όσο και επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, κυρίως μικρομεσαίες, διεξάγοντας έρευνες και συνεδρίες σχεδιαστικής σκέψης, ανταλλάσσοντας γνώσεις και εφαρμόζοντας διαδικασίες συνδημιουργίας. Μέσω αυτών των εργαλείων, όλα τα μέρη διδάσκονται από τα λάθη τους, συλλέγουν νέες ιδέες και διαμορφώνουν τη διαδικασία, ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφής και απλή.

Στα αποτελέσματα⁴⁴⁵ του προγράμματος συγκαταλέγεται η αποδοχή του από τη συντριπτική πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων, που θεωρεί ότι η πλατφόρμα επηρεάζει θετικά την κουλτούρα καινοτομίας στην υπηρεσία τους. Το 60% των εταιρειών που συμμετέχουν είναι πολύ μικρές και σε διαφορετική περίπτωση θα αποκλείονταν από τη συμμετοχή σε κλασικούς διαγωνισμούς. Μία στις τρεις εταιρείες έχει συμμετάσχει σε αρκετές προκλήσεις και το 90% ζητά να προσκληθεί σε μελλοντικές προκλήσεις. Τα τελευταία χρόνια το πρόγραμμα κατάφερε να προσελκύσει περισσότερες από 50 επιχειρήσεις και να υποστηρίξει έξι έργα δημοσίων συμβάσεων. Τέσσερις προκλήσεις πέρασαν πλήρως το στάδιο της αξιολόγησης και του πειραματισμού, τρεις διαβουλεύσεις με την αγορά έδειξαν τι πρέπει να αναμένεται από τη βιομηχανία και πώς πρέπει να καταρτιστεί μια προκήρυξη, ενώ μια προκήρυξη που δημοσιεύθηκε τόσο στην πλατφόρμα, όσο και με τον κλασικό τρόπο σύναψης δημοσίων συμβάσεων, οδήγησε σε 25 υποβολές από 14 επιχειρήσεις μέσω της νέας προσέγγισης και σε δύο μόνο υποβολές από μία επιχείρηση με τον κλασικό τρόπο. Αυτό αποδεικνύει την μετάβαση από το ρυθμιστικό περιβάλλον του παρελθόντος σε ένα σύγχρονο, πιο ανοικτό πλαίσιο ρύθμισης της διαδικασίας προμηθειών, το οποίο είναι περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό για το κράτος.

Οι δημόσιες υπηρεσίες και οι επιχειρήσεις γίνονται όλο και πιο δεκτικές στην υιοθέτηση της νέας διαδικασίας και οι υπεύθυνοι του προγράμματος λαμβάνουν όλο και περισσότερα αιτήματα από κυβερνητικές υπηρεσίες για διερευνητικό διάλογο, με σκοπό την δημοσίευση μιας προκήρυξης, με αποτέλεσμα την αναμονή διπλασιασμού της δημοσίευσης προκηρύξεων στο άμεσο μέλλον.

⁴⁴⁵ Βλπ. [Gov Buys Innovation - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd-opsi.org/) (Τελευταία πρόσβαση: 05.04.2024).



Πηγή: [Gov Buys Innovation \(belgium.be\)](https://govbuysinnovation.belgium.be) (Τελευταία πρόσβαση: 05.04.2024).

Στα προβλήματα υλοποίησης της νέας διαδικασίας δημόσιων προμηθειών συγκαταλέγεται η αποδοχή της από τους δημοσίους υπαλλήλους με μεγάλη εμπειρία στις διαδικασίες δημόσιων διαγωνισμών, καθώς οι κλασικές δημόσιες συμβάσεις έχουν έναν αρκετά γραφειοκρατικό χαρακτήρα και οι δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να πιστεύουν ότι είναι υποχρεωτικές από το νόμο, θέτοντας εν αμφιβόλω τη νομιμότητα των συμβάσεων που συνάπτονται βάσει του προγράμματος “Gov Buys Innovation”. Για την επιτυχία του εγχειρήματος θεωρείται σκόπιμη η υποστήριξή του από εμπειρογνώμονες, οι οποίοι διαθέτουν την κατάλληλη τεχνογνωσία ώστε να δείξουν ότι αυτού του είδους η διαδικασία υποβολής προσφορών είναι εντός των ορίων του νόμου. Γι’ αυτό το σκοπό θα ήταν χρήσιμο να συμπεριληφθούν εσωτερικοί δικηγόροι στην ομάδα καινοτομίας ή να προσληφθούν εξωτερικοί εμπειρογνώμονες, προκειμένου να υπάρχει επαρκής υποστήριξη και να εξαλειφθούν οι πιθανές ανησυχίες.

Επίσης, κρίνεται ως ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της προσέγγισης η συνεργασία με δημόσιους φορείς που εκδίδουν προκηρύξεις, είναι ανοιχτοί στην αλλαγή και είναι διατεθειμένοι να εργαστούν προς αυτή την κατεύθυνση και όχι με συμμετέχοντες που είναι προσκολλημένοι στις κλασικές διοικητικές διαδικασίες. Η μέγιστη δυνατή από-γραφειοκρατικοποίηση, η εφαρμογή μίας απλής και σαφούς διαδικασίας, οι σύντομοι χρόνοι διεκπεραίωσης, η προσβασιμότητα και η ανατροφοδότηση είναι οι προϋποθέσεις που θα κρίνουν την επιτυχία αυτής της προσέγγισης. Άλλωστε, οι περισσότερες καινοτόμες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τους πόρους για να ανταποκριθούν στο μέγεθος της γραφειοκρατίας που συνεπάγονταν οι κλασικές διαδικασίες προμηθειών του παρελθόντος, με αποτέλεσμα να αποκλείονται

αναγκαστικά από πολλές διαγωνιστικές διαδικασίες. Η νέα διαδικασία υποβολής προσφορών έχει σχεδιαστεί έτσι, ώστε να προσεγγίζει όσο το δυνατόν περισσότερο τις κλασικές διαδικασίες, χωρίς όμως την περιττή γραφειοκρατία, η οποία πέραν του ότι διασφαλίζει την ισότιμη πρόσβαση της μέγιστης πλειοψηφίας των επιχειρήσεων σε αυτήν, εξοικονομεί παράλληλα και χρόνο και πόρους στους εμπλεκόμενους δημοσίου υπαλλήλους.

Το πρόγραμμα “Gov Buys Innovation” δεν απαιτεί καμία ειδική τεχνογνωσία ή υποδομή και έτσι μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε διοικητικό πλαίσιο. Η βασική ιδέα του θα μπορούσε να αναπαραχθεί σε οποιαδήποτε χώρα, σε οποιοδήποτε επίπεδο και με ελάχιστη προσπάθεια. Εφόσον οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να λάβουν υποστήριξη από δικηγόρους εξειδικευμένους στις δημόσιες συμβάσεις, κάθε δημόσιος φορέας με ενδιαφέρον για την καινοτομία και τη σχεδιαστική σκέψη θα μπορούσε να υιοθετήσει την συγκεκριμένη προσέγγιση στον χώρο εργασίας του. Προσαρμογή απαιτείται μόνο όσον αφορά στα υποδείγματα, στα κριτήρια αξιολόγησης και στην επικοινωνία, δεδομένου ότι μπορεί να διαφέρουν σε ένα βαθμό λόγω του πλαισίου και της κουλτούρας κάθε χώρας. Η εξεύρεση καινοτόμων προσφορών θα πρέπει να καθίσταται προσιτή στους δημόσιους φορείς, οι οποίοι οφείλουν να διαθέτουν μέρος του προϋπολογισμού τους σε διαδικασίες σύναψης συμβάσεων για έργα καινοτομίας.

Η προσέγγιση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μικρότερων και νεοφυών επιχειρήσεων, με σκοπό να τους δοθεί η δυνατότητα συμβολής σε δημόσιο επίπεδο. Η απλούστευση των διαδικασιών λειτουργεί ως μέσο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων να συμπεριλάβουν την καινοτομία στις προσφορές τους, έτσι ώστε όλοι να είναι πρόθυμοι να εργαστούν με αυτόν τον τρόπο ξανά στο μέλλον.

Σήμερα, στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, οι δημόσιες συμβάσεις σχεδιάζονται συνήθως με σκοπό την αναζήτηση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που περιγράφονται από την Δημόσια Διοίκηση, ενώ απουσιάζει η δυνατότητα εισαγωγής διαγωνισμών που μπορεί να διαφοροποιούνται από το όραμά της, παρόλο που αρκετές φορές δεν είναι σε θέση να γνωρίζει όλες τις υπάρχουσες λύσεις για ένα πρόβλημα. Επιπλέον, οι κλασικές δημόσιες συμβάσεις συνεπάγονται συνήθως μεγάλο διοικητικό φόρτο για τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, επομένως συχνά συμμετέχουν μόνο μεγάλες εταιρείες με επαρκείς πόρους και η Δημόσια Διοίκηση σπάνια λαμβάνει καινοτόμες προσφορές. Σε αυτό το πλαίσιο, το Nido ανέπτυξε την εν λόγω προσέγγιση προσπαθώντας να διοχετεύσει και να ενθαρρύνει την καινοτομία και να

υποστηρίζει κάθε Δημόσιο φορέα, εμπλέκοντάς τον σε μία διαδικασία διαβούλευσης με την αγορά πριν από κάθε προκήρυξη, ώστε να συγκεντρώσει το ευρύτερο δυνατό φάσμα λύσεων, καθιστώντας τους δημόσιους διαγωνισμούς προσιτούς και εύκολους για όλους τους τύπους επιχειρήσεων. Η καινοτομία της συνίσταται αφενός στην επίτευξη του στόχου για εκσυγχρονισμό του Δημόσιου τομέα, αφετέρου στην αλλαγή των αρχών και του στενού ρυθμιστικού πλαισίου των κλασικών δημόσιων συμβάσεων, παρέχοντας δυνατότητες βελτίωσης σε κάθε Δημόσιο φορέα.

Η υιοθέτηση ενός προγράμματος όπως το "Government Buys Innovation" από την Ελλάδα μπορεί να προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα στο επίπεδο της ρυθμιστικής διακυβέρνησης και καλής νομοθέτησης. Το πρόγραμμα θα συμβάλει στην ενίσχυση της καινοτομίας μέσω της συνεργασίας μεταξύ του Δημοσίου τομέα και της αγοράς, καθιστώντας τις δημόσιες αρχές «αγοραστές» καινοτόμων λύσεων από επιχειρήσεις, σε τομείς όπως η τεχνολογία, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα και οι υπηρεσίες Δημόσιας Διοίκησης. Αναλυτικότερα, το κράτος, ως αγοραστής, μπορεί να επιλέξει τις πιο προηγμένες τεχνολογικές λύσεις για να βελτιώσει τη λειτουργία του, αξιοποιώντας πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Η σύνδεση Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα, μέσω της ενίσχυσης της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κράτους και των πολιτών, μπορεί να φέρει στην Ελλάδα μια πιο σύγχρονη προσέγγιση κατά την οποία οι προμήθειες δεν περιορίζονται μόνο στην τιμή, αλλά επικεντρώνονται και στην ποιότητα και την καινοτομία, ενισχύοντας έτσι τη διαφάνεια στις διαδικασίες προμηθειών του κράτους και προάγοντας τη λογοδοσία.

Επίσης, η εφαρμογή μίας τέτοιας καλής πρακτικής στην Ελλάδα μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο ευέλικτο και προσαρμοστικό νομοθετικό πλαίσιο, καθώς η εφαρμογή καινοτόμων λύσεων ενδέχεται να απαιτήσει τροποποιήσεις ή ανανεώσεις των ρυθμιστικών πλαισίων, γεγονός που αναμένεται να συμβάλει στην ανάπτυξη ενός πιο σύγχρονου και ευέλικτου νομικού πλαισίου για την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και προσεγγίσεων στην κυβερνητική λειτουργία. Παράλληλα, η χώρα μας μπορεί να υιοθετήσει καλύτερους μηχανισμούς ρύθμισης και παρακολούθησης της καινοτομίας μέσω μιας τέτοιας στρατηγικής, εξασφαλίζοντας έτσι ότι η νομοθεσία και οι κανονισμοί προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις των καινοτόμων λύσεων.

6.1.4 Human Rights Go Local - Vienna, the City of Human Rights. (Αυστρία)

Σύμφωνα με τον Στόχο 11 Βιώσιμης Ανάπτυξης, «Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες»⁴⁴⁶ που αποσκοπεί στο να καταστούν οι πόλεις και οι οικισμοί ασφαλείς, χωρίς αποκλεισμούς, ανθεκτικοί και βιώσιμοι, ο ρόλος των πόλεων αναγνωρίζεται ως κεντρικός στην προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της καινοτομίας και της κοινωνικής προόδου. Αποστολή τους είναι η αντιμετώπιση της φτώχειας και η διασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης και της εκπαίδευσης με όρους ισότητας για όλους. Μία ευρωπαϊκή πόλη που έχει δεσμευτεί να βοηθήσει στο σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας προσέγγισης με επίκεντρο τα ανθρώπινα δικαιώματα, σε ένα ευρύ φάσμα τομέων πολιτικής, για τη βελτίωση της ζωής των πολιτών, είναι η πόλη της Βιέννης⁴⁴⁷.

Μετά την Παγκόσμια Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, η οποία έλαβε χώρα στη Βιέννη το 1993, υιοθετήθηκε το Πρόγραμμα Δράσης της Βιέννης για τον θεμελιώδη ρόλο των πόλεων και των περιφερειών στην προώθηση και την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Είκοσι χρόνια μετά τη διάσκεψη, η πόλη της Βιέννη ξεκίνησε μια συμμετοχική διαδικασία επιβεβαίωσης του ρόλου της πόλης και των ενδιαφερομένων μερών της Κοινωνίας των Πολιτών, για την ανάληψη ευθύνης με σκοπό την προάσπιση και προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η οποία οδήγησε, δύο χρόνια μετά, στην Διακήρυξη της Βιέννης σε «Πόλη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων» το 2014⁴⁴⁸. Στη Διακήρυξη διατυπώνονται οι συνθήκες και οι Χάρτες των Ηνωμένων Εθνών, του Συμβουλίου της Ευρώπης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα ανθρώπινα δικαιώματα, που αποτελούν τη βάση δέσμευσης της Βιέννης για την κινητοποίηση και άλλων πόλεων με σκοπό την ένταξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην ατζέντα τους.

Ακολούθησε η ίδρυση του «Γραφείου Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων» για τη μεγαλύτερη και καλύτερη προβολή της δέσμευσης της πόλης για τα ανθρώπινα δικαιώματα, καθιστώντας την Βιέννη μοναδικό παράδειγμα πόλης που έχει καθιερώσει Γραφείο ειδικά για το συντονισμό του Τομέα των Ανθρωπίνων

⁴⁴⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Goal 11 | Department of Economic and Social Affairs \(un.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 08.04.2024).

⁴⁴⁷ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ. 70.

⁴⁴⁸ Βλπ. Vienna Human Rights Office, «*Laws, policies and programs that have been developed by local authorities explicitly to promote and protect human rights, including those related to the right to equality and non-discrimination and the protection of persons in vulnerable and marginalized situations*», 06.04.2022, σελ. 1, Διαθέσιμο στο [submission-local-government-and-human-rights-lg-City-of-Vienna.docx \(live.com\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

Δικαιωμάτων. Στις κυριότερες δράσεις του συγκαταλέγεται η εφαρμογή της Διακήρυξης της Βιέννης και ο καθορισμός μίας σειράς προτύπων για τα δικαιώματα του παιδιού, την ασφάλεια και την προστασία, τα μέτρα κατά της εμπορίας ανθρώπων και την εμπέδωση της κουλτούρας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην κοινωνία. Το Γραφείο λειτουργεί ως συνδεδετικός κρίκος μεταξύ των υπηρεσιών της Διοίκησης της πόλης, των οργανώσεων ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και της Κοινωνίας των Πολιτών. Για την ομαλή εκπλήρωση της αποστολής του αξιοποιούνται οι αρχές της χρηστής διακυβέρνησης, ενώ πραγματοποιείται διαρκής συνεργασία μεταξύ όλων των πολιτικών και διοικητικών φορέων λήψης αποφάσεων, της επιστημονικής κοινότητας και της Κοινωνίας των Πολιτών, στοιχεία που καθιστούν την Πόλη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων καινοτόμο και πρωτοποριακή.

Η Διακήρυξη της Βιέννης ορίζει πέντε στρατηγικούς τομείς δράσης⁴⁴⁹. Ο πρώτος αφορά στην προσέγγιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η οποία βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες: διαφάνεια, λογοδοσία, μη διάκριση και συμμετοχή. Ο δεύτερος περιλαμβάνει τη διεθνή συνεργασία και δικτύωση μέσω του Γραφείου Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, το οποίο ως μέλος διεθνών δικτύων φιλοξενεί αντιπροσωπείες, συμμετέχει σε διεθνείς συνόδους, συνεργάζεται σε παγκόσμιο επίπεδο με το Δίκτυο Πόλεων Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων για την ανταλλαγή ορθών πρακτικών, συμβουλεύει τα υποψήφια μέλη, παρέχει αμοιβαία υποστήριξη για την ανάπτυξη σχετικών ικανοτήτων στις Δημόσιες Διοικήσεις και έχει ενεργό ρόλο σε παγκόσμιο επίπεδο, σε συνεργασία με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Συμβούλιο της Ευρώπης. Ο τρίτος τομέας δράσης αφορά στην προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων όπως συνέδρια, εκδηλώσεις, εκπαίδευση των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συνεργασία με σχολεία, για την ευαισθητοποίηση της νέας γενιάς. Ο τέταρτος περιλαμβάνει τον διάλογο με την Κοινωνία των Πολιτών και την προώθηση δραστηριοτήτων και νέων μορφών συμμετοχής που στοχεύουν στη διαμόρφωση μιας αστικής κουλτούρας για τα ανθρώπινα δικαιώματα, όπως τα στρογγυλά τραπέζια και ο πέμπτος εστιάζει στις θεσμικές διατάξεις, τα σχέδια δράσης και την παρακολούθηση των δράσεων μέσω μιας ομάδας καθοδήγησης της «Πόλης των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων», η οποία

⁴⁴⁹ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, 2021, ό.π., σελ. 70.

λειτουργεί ως συμβουλευτική επιτροπή και παρέχει στρατηγικές συμβουλές σχετικά με την εφαρμογή της Διακήρυξης.

Τα αποτελέσματα των στρογγυλών τραπεζιών, των συζητήσεων σε πάνελ και των συστάσεων των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και της Κοινωνίας των Πολιτών καταγράφονται σε έγγραφα πολιτικής και στη συνέχεια αναπτύσσεται ένα Σχέδιο δράσης, ως κατευθυντήρια γραμμή για τις μελλοντικές δραστηριότητες.

Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών για τα ανθρώπινα δικαιώματα με άλλες πόλεις στην Αυστρία, στην Ευρώπη, αλλά και εκτός αυτής, δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους ενδιαφερόμενους να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον και να αντιμετωπίζουν από κοινού αντίστοιχες προκλήσεις, βρίσκοντας κοινές λύσεις. Μέσω της εφαρμογής ενός πλαισίου πολιτικής με βάση τα ανθρώπινα δικαιώματα, τίθεται σε λειτουργία μία πολυεπίπεδη διακυβέρνηση και συνεργασία των τοπικών αρχών, των τοπικών φορέων και των ατόμων για τη λήψη μέτρων, με σκοπό την ανάπτυξη πολιτικών. Η συμμετοχή, η μη διάκριση και η ισότητα, η λογοδοσία και η διαφάνεια αποτελούν το θεμέλιο για την υλοποίηση της πολιτικής των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Για την ενεργοποίηση των αρχών, των φορέων και των ατόμων και την ανάπτυξη ικανοτήτων, καλλιεργείται μία κουλτούρα ευαισθητοποίησης για τα ανθρώπινα δικαιώματα, μέσω της διοργάνωσης συνεδρίων, σεμιναρίων και συζητήσεων με διάφορες ομάδες-στόχος, όπως ηλικιωμένοι, νέοι, πρόσφυγες και δημόσιοι υπάλληλοι, καθώς και η καθιέρωση μίας μακροπρόθεσμης συνεργασίας με την αρχή των σχολείων της Βιέννης.

Το Γραφείο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων έχει ήδη εκπαιδεύσει και επιμορφώσει περισσότερους από 10.000 μαθητές με διάφορες μεθόδους, κυρίως μέσω των τεχνών και του πολιτισμού, ενώ είναι αρμόδιο για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, των εκπαιδευτικών και άλλων επαγγελματικών ομάδων και τη διοργάνωση διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπως το “Vienna.Knowledge.Diversity” (“Wien.Wissen.Vielfalt”)⁴⁵⁰, τα οποία παρέχουν διαλέξεις για όλες τις κοινωνικές ομάδες με θέματα όπως η μετανάστευση, η διαφορετικότητα και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η «Περιφέρεια Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων» αποτελεί άλλο ένα παράδειγμα ενεργού εμπλοκής των εκπροσώπων της Κοινωνίας των Πολιτών, ενώ έως και τον Απρίλιο του 2022, 12 από τις 23 βιεννέζικες περιφέρειες

⁴⁵⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Lecture Series Vienna.Diversity.Knowledge - Dates, Registration \(wien.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

αυτοανακηρύχθηκαν ως περιφέρειες που έχουν δεσμευτεί για τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Επίσης, το Γραφείο παρακολουθεί τις εκθέσεις που υποβάλλει η πόλη σε διεθνείς οργανισμούς, οι οποίοι επαληθεύουν τη συμμόρφωσή της με τις συμβάσεις και τις συνθήκες για τα ανθρώπινα δικαιώματα και εκδίδουν συστάσεις για την καλύτερη δυνατή εφαρμογή τους. Ένα άλλο καθήκον του είναι η εξέταση νομοσχεδίων για τη συμμόρφωση της πόλης με τα θεμελιώδη δικαιώματα και τα ανθρώπινα δικαιώματα και η υποβολή σχετικών παρατηρήσεων. Η Βιέννη, τα τελευταία χρόνια, έχει προσαρμόσει σημαντικά νομοθετήματα σχετικά με την ίση μεταχείριση και την απαγόρευση των διακρίσεων και έχει δημιουργήσει θεσμούς για την προώθηση της ίσης μεταχείρισης και της ισότητας για όλους όσους ζουν στη Βιέννη, ιδίως σε σχέση με το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και την ταυτότητα φύλου, την καταγωγή, την εθνικότητα, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, την αναπηρία και την ηλικία. Το 1998 ιδρύθηκε το γραφείο της Βιέννης για την καταπολέμηση των διακρίσεων για θέματα ΛΟΑΤΚΙ+. Το προσωπικό αυτού του γραφείου είναι αρμόδιο να συμβουλεύει, εκπαιδεύει και ευαισθητοποιεί τον πληθυσμό για την καταπολέμηση των διακρίσεων στην καθημερινή ζωή και τη συνύπαρξη χωρίς διακρίσεις, μέσω της διοργάνωσης εκδηλώσεων και της εκτέλεσης έργων.

Η δέσμευση της πόλης για την καταπολέμηση των διακρίσεων αντικατοπτρίζεται και στην κατανομή του προϋπολογισμού της⁴⁵¹. Η οπτική του φύλου και οι έλεγχοι ισότητας των φύλων αποτελούν μέρος ολόκληρης της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού της πόλης, ήδη από το 2005. Αυτό συνεπάγεται ότι όλες οι υπηρεσίες της πόλης πρέπει να ελέγχουν τις δραστηριότητες και τους τομείς εργασίας τους, ως προς τη συνάφεια με το φύλο, δύο φορές σε ετήσια βάση, γεγονός που προβλέπεται σε σχετικό διάταγμα και είναι υποχρεωτικό. Το 1992 ιδρύθηκε μια δομή υποστήριξης της ισότητας, η οποία αποτελείται από ένα τμήμα γυναικών, ένα τμήμα ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου που είναι εγκατεστημένο στο γραφείο του επικεφαλής της εκτελεστικής εξουσίας και μια μονάδα κατάρτισης του προϋπολογισμού για την ισότητα των φύλων, ως μέρος του οικονομικού τμήματος.

⁴⁵¹ Βλπ. Vienna Human Rights Office, ό.π., 06.04.2022, σελ. 3, Διαθέσιμο στο [submission-local-government-and-human-rights-lg-city-of-vienna.docx](https://www.vhro.at/en/submission-local-government-and-human-rights-lg-city-of-vienna.docx) ([live.com](https://www.vhro.at/en/live.com)) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

Η πόλη της Βιέννης εργάζεται για την καταπολέμηση των προκαταλήψεων και των διακρίσεων, προωθώντας τον διάλογο και την αλληλεπίδραση με σεβασμό, προωθώντας μια επιστημονικά τεκμηριωμένη προσέγγιση προς μια κριτική ανάλυση και συζήτηση των ευκαιριών και των προκλήσεων που συνεπάγεται η μετανάστευση και η ποικιλομορφία. Κάθε τρία χρόνια δημοσιεύεται η έκθεση *Integration and Diversity Monitor*⁴⁵² με σκοπό την αποτύπωση της βελτίωσης των διαδικασιών προς την κατεύθυνση της ισότητας, τόσο εντός της Διοίκησης της πόλης, όσο και εντός της κοινωνίας, καθώς και τη διασφάλιση του τεκμηριωμένου χαρακτήρα των συζητήσεων που λαμβάνουν χώρα στην πολιτική, τη Διοίκηση, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την κοινωνία.

Αναφορικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τοπικές αρχές στην Ευρώπη, θα πρέπει να αναφερθεί ότι όλα τα κυβερνητικά επίπεδα έχουν το καθήκον και την υποχρέωση να εφαρμόζουν, να προστατεύουν και να προωθούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, ωστόσο αυτό δεν έχει εσωτερικευθεί σε ικανοποιητικό βαθμό, ιδίως σε τοπικό επίπεδο, καθώς η ευαισθητοποίηση σχετικά με το δικαίωμα στην ισότητα και τη μη διάκριση των ευάλωτων και περιθωριοποιημένων ατόμων δεν είναι σαφώς διατυπωμένη, ως πρακτική του μηχανισμού στήριξης και προστασίας των κυβερνήσεων. Γενικά, υπάρχουν περιορισμένες γνώσεις σχετικά με την πρωτοβουλία της αυτοανακήρυξης πόλεων ως «Πόλεις Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων» και τη σημαντική συμβολή τους, μέσω της δέσμευσής τους για την προστασία τους. Ωστόσο, το νέο ευρωπαϊκό πλαίσιο για τις Πόλεις των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων αποτελεί ένα σημαντικό ορόσημο προς την κατεύθυνση της ύπαρξης συγκεκριμένων και πρακτικών κριτηρίων αναφοράς, κατά την εφαρμογή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και θα μπορούσε να επεκταθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, ώστε να επικεντρωθεί στο έργο των πόλεων εκτός της Ένωσης.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η έλλειψη διαλόγου και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ των εθνικών και των τοπικών και περιφερειακών επιπέδων σχετικά με την ανταπόκριση στις διεθνείς υποχρεώσεις των χωρών, συνεπώς τα κράτη μέλη θα πρέπει να ενθαρρυνθούν περαιτέρω να συζητούν την εφαρμογή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε όλα τα κυβερνητικά επίπεδα και σε συνεργασία με φορείς, όπως τα Εθνικά Ινστιτούτα Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και άλλους. Τα Ηνωμένα Έθνη και ιδίως το Γραφείο της Υπατης Αρμοστείας των Ηνωμένων Εθνών για τα Ανθρώπινα

⁴⁵² Βλπ. [Integration and Diversity Monitor – Facts and figures on migration, integration and diversity in Vienna – Migrant.at](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

Δικαιώματα, θα μπορούσαν να αναπτύξουν περαιτέρω κίνητρα για τα κράτη μέλη και τα Εθνικά θεσμικά όργανα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, για μεγαλύτερη εμπλοκή των τοπικών αρχών.

Η ενσωμάτωση μιας αντίστοιχης πρακτικής με αυτή της Βιέννης στην Ελλάδα θα μπορούσε να αναδείξει τη χώρα σε έναν ηγέτη στην προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ενισχύοντας ταυτόχρονα τη ρυθμιστική διακυβέρνηση, τη διαφάνεια και τη συμμετοχικότητα στην πολιτική διαδικασία. Εφαρμόζοντας ένα τέτοιο μοντέλο, η Ελλάδα μπορεί να παράγει καλύτερη και πιο αποτελεσματική νομοθεσία, η οποία να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες όλων των πολιτών, διασφαλίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.

Αναλυτικότερα, η υιοθέτηση μιας πολιτικής που συνδυάζει τη διακυβέρνηση και τα ανθρώπινα δικαιώματα σε τοπικό και εθνικό επίπεδο μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη συμμόρφωση της χώρας με τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση θα μπορούσε να επωφεληθεί από τη μεταφορά των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε τοπικό επίπεδο. Όπως η Βιέννη, που προωθεί την πολιτική των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε τοπικούς θεσμούς και υπηρεσίες, έτσι και η Ελλάδα μπορεί να αναπτύξει μηχανισμούς που διασφαλίζουν ότι οι Τοπικές αρχές θα δρουν υπέρ των δικαιωμάτων των πολιτών σε όλες τις πτυχές της διακυβέρνησης. Αυτό μπορεί να προωθήσει τη συμμετοχικότητα, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, κυρίως σε θέματα που αφορούν τις μειονότητες, τις ευπαθείς ομάδες, και τις κοινωνικές ανισότητες.

Ακόμα, η Ελλάδα θα μπορούσε να σχεδιάσει έναν μηχανισμό παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε κάθε στάδιο της νομοθετικής διαδικασίας, διασφαλίζοντας έτσι ότι οι νόμοι και οι πολιτικές θα λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των πολιτών, την κοινωνική ένταξη και την προστασία των δικαιωμάτων. Ένας αντίστοιχος μηχανισμός, όπως αυτός που εφαρμόζεται στη Βιέννη, εφαρμοζόμενος στην Ελλάδα θα συνέβαλε στον εντοπισμό τυχόν παραλείψεων ή ανεπαρκειών στη διακυβέρνηση, οδηγώντας καλύτερη και πιο αποτελεσματική νομοθέτηση και ενδυναμώνοντας, παράλληλα, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών.

6.1.5 Casemates (Λουξεμβούργο)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία αυξανόμενη ζήτηση για πρόσβαση στη νομοθεσία, τόσο από δικηγόρους όσο και από απλούς πολίτες, και μάλιστα στην πλέον επικαιροποιημένη της μορφή, χωρίς να χρειάζεται κανείς να διαβάσει τις πολλαπλές της τροποποιήσεις. Επίσης, το φαινόμενο του νομοπληθωρισμού, με τη διαρκή αύξηση του αριθμού των νομοθετικών και κανονιστικών πράξεων, συνεχίζει να εντείνεται, επιτείνοντας έτσι την πολυπλοκότητα της νομοθεσίας, η οποία έχει μεγάλη επίδραση στην οικονομική δραστηριότητα και δημιουργεί πρόσθετα βάρη για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους Δήμους, ενώ καθιστά δυσχερή και τη συνολική παρακολούθηση του κυβερνητικού έργου.

Μέχρι πρόσφατα, η νομοθεσία του Λουξεμβούργου ήταν διαθέσιμη μόνο σε έντυπη έκδοση, με αποτέλεσμα οι πολίτες, οι επιχειρήσεις, αλλά και οι δημόσιοι υπάλληλοι, να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα κατά την πρόσβασή τους σε αυτήν. Παράλληλα, σημαντικές δυσκολίες εμφανίζονταν και στην εύρυθμη λειτουργία των Υπουργείων. Έτσι, η αλλαγή παραδείγματος, για την διευκόλυνση της πρόσβασης και του διαμοιρασμού, αλλά και του εμπλουτισμού και της ενοποίησης των νομοθετικών πληροφοριών, κατέστη απαραίτητη και σηματοδότησε μία στροφή προς την κατεύθυνση της ψηφιοποίησης⁴⁵³.

Το έργο “Casemates” του Υπουργείου Επικρατείας και συγκεκριμένα της Κεντρικής Υπηρεσίας Νομοθεσίας, αποτελεί μέρος μιας διαδικασίας απελευθέρωσης της πρόσβασης και επαναχρησιμοποίησης νομικών δεδομένων. Η προσέγγιση αυτή έχει καθοριστεί από την Επιτροπή του παγκόσμιου ιστού (World Wide Web Consortium - W3C) από την οπτική της δημιουργίας ενός «σημασιολογικού ιστού» ή «ιστού συνδεδεμένων δεδομένων». Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μία κατάλληλη δόμηση των πόρων ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν υπολογιστικά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διαθέτοντας την ανάλογη άδεια που θα τους καθιστά κατάλληλους για επαναχρησιμοποίηση από κάθε ενδιαφερόμενο. Το έργο⁴⁵⁴ επιτρέπει την ανάκτηση και επαναχρησιμοποίηση, τόσο των αρχείων περιχομένου, όσο και των περιγραφικών μεταδεδομένων της νομοθεσίας και των σχεδίων νόμου στο Λουξεμβούργο.

⁴⁵³ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ.59.

⁴⁵⁴ Βλπ. [Casemates \(public.lu\)](https://public.lu) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

Τα μεταδεδομένα δημοσιεύονται στο Πλαίσιο Περιγραφής Πόρων (Resource Description Framework – RDF)⁴⁵⁵ σύμφωνα με δύο μοντέλα, το μοντέλο JOLux⁴⁵⁶ για την περιγραφή των μεταδεδομένων των έργων και της νομοθεσίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και το μοντέλο ELI⁴⁵⁷ (European Legislation Identifier), το οποίο υιοθετήθηκε από πολλές ευρωπαϊκές χώρες, καθώς και από την Ευρωπαϊκή Ένωση, για την κοινή χρήση των νομοθετικών τους δεδομένων σε μία ενιαία και διαλειτουργική μορφή. Όλοι οι περιγραφόμενοι νομοθετικοί πόροι διαθέτουν πολυετή αναγνωριστικά με τη μορφή URI⁴⁵⁸, τα οποία κατανέμονται σύμφωνα με το πρότυπο ELI.

Το σύνολο των νέων εφαρμογών και ιστοτόπων ξεκίνησε να υλοποιείται τον Ιανουάριο του 2017, θέτοντας τις βάσεις για την κοινή χρήση και τη διασύνδεση νομικών πληροφοριών μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών και την παροχή καλύτερης πρόσβασης στη νομοθεσία στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Μεταξύ των κύριων στόχων αυτής της πρωτοβουλίας ήταν και ο εκσυγχρονισμός της έκδοσης της Επίσημης Εφημερίδας του κράτους, η εξασφάλιση της εύκολης πρόσβασης στη δημόσια πληροφόρηση και της συμμετοχής, καθώς επίσης και η παροχή μίας νέας υπηρεσίας Ανοικτών Δεδομένων Νομοθετικής Ύλης για την ενίσχυση της διαφάνειας

⁴⁵⁵ Το Πλαίσιο Περιγραφής Πόρων (Resource Description Framework – RDF) είναι ένα πρότυπο μοντέλο για την ανταλλαγή δεδομένων στον παγκόσμιο ιστό. Διαθέτει χαρακτηριστικά που διευκολύνουν τη συγχώνευση δεδομένων, ακόμη και αν αυτά διαφέρουν μεταξύ τους και υποστηρίζει συγκεκριμένα την εξέλιξη των σχημάτων με την πάροδο του χρόνου, χωρίς να απαιτείται η αλλαγή όλων των καταναλωτών δεδομένων.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [RDF - Semantic Web Standards \(w3.org\)](https://www.w3.org/standards/rdf/) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

⁴⁵⁶ Το μοντέλο JOLux έχει σχεδιαστεί για την περιγραφή νομοθετικών κειμένων και των μεταξύ τους σχέσεων. Βασίζεται στις πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα της βιβλιογραφικής περιγραφής, προσαρμόζοντας το μοντέλο FRBR, που αποτελεί ένα εννοιολογικό μοντέλο οντοτήτων-σχέσεων που αναπτύχθηκε από τη Διεθνή Ομοσπονδία Ενώσεων και Ιδρυμάτων Βιβλιοθηκών (IFLA) και συσχετίζει τις εργασίες ανάκτησης και πρόσβασης των χρηστών σε ηλεκτρονικούς καταλόγους βιβλιοθηκών και βιβλιογραφικές βάσεις δεδομένων από τη σκοπιά του χρήστη, στην περιγραφή νομοθετικών πόρων.

Για περισσότερες πληροφορίες για το μοντέλο JOLux βλπ. [Casemates \(public.lu\)](https://casemates.public.lu/) και για το μοντέλο Functional Requirements for Bibliographic Records- FRBR βλπ. [FRBR Model](https://www.ifla.org/publications/frbr-model/) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

⁴⁵⁷ Το μοντέλο ELI (European Legislation Identifier - Ευρωπαϊκό Αναγνωριστικό Νομοθεσίας) είναι ένα έργο που έχει ως σκοπό του να καταστήσει τη νομοθεσία προσβάσιμη στο διαδίκτυο σε τυποποιημένη μορφή. Η πρωτοβουλία αυτή, η οποία ξεκίνησε από το κράτος του Λουξεμβούργου, φέρνει σε επαφή διάφορες χώρες και θεσμικά όργανα της ΕΕ.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Casemates \(public.lu\)](https://casemates.public.lu/) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

⁴⁵⁸ Το Ενιαίο Αναγνωριστικό Πόρων (Uniform Resource Identifier-URI) είναι μια μοναδική ακολουθία χαρακτήρων που προσδιορίζει έναν αφηρημένο ή φυσικό πόρο, όπως πόρους σε μια ιστοσελίδα, μία διεύθυνση ταχυδρομείου ή έναν αριθμό τηλεφώνου, βιβλία και αντικείμενα του πραγματικού κόσμου.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [What is a Uniform Resource Identifier \(URI\)?](https://www.iana.org/assignments/uri-schemes/) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

και της αποτελεσματικότητας και την καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των χρηστών⁴⁵⁹.

Reception	
Everywhere - French - Look for	
Categories of available vocabularies	
THEMATIC VOCABULARIES	Places (thematic classification) - 171 Concept(s) Organizations (thematic ranking) - 573 Concept(s) Treaty themes - 47 Concept(s) Themes - 2080 Concept(s)
ORGANIZATIONS AND AGENTS	International actors - 154 Concept(s) Actors involved in the legislative process - 482 Concept(s), Committees involved in the legislative process - 58 Concept(s), Departmental Histories - 399 Concept(s), List of political groups and sensitivities - 8 Concept(s), People involved in the legislative process - 472 Concept(s),
TYPES OF RESOURCES	Types of documents in the legislative process - 104 Concept(s), Types of documents for the transposition of EU texts and the management of EU infringement procedures - 24 Concept(s), Types of projects and events - 58 Concept(s), Types of acts - 67 Concept(s), Types of Treaties - 104 Concept(s)
EXTERNAL VOCABULARIES	Languages - 114 Concept(s) Country - 284 Concept(s)
TECHNICAL VOCABULARIES	Legal basis for votes - 3 Concept(s) Names of the positions of the members of the Government - 79 Concept(s) Naming of the positions of the members of the Government (historical) - 275 Concept(s) Areas of the Treaties - 14 Concept(s) Functions of the persons involved in the legislative process - 8 Concept(s) Publication Formats - 13 Concept(s) Ministers' Salutation Form - 3 Concept(s) Genders of people involved in the legislative process - 2 Concept(s) Content Reuse Licenses - 1 Concept(s) List of parliamentary sessions - 14 Concept(s) Priority Levels for the Legislative Process - 3 Concept(s) Levels of risk related to an infringement procedure - 2 Concept(s) Technical Roles - 3 Concept(s) Status of EU infringement proceedings - 5 Concept(s) Statutes of Implementation - 5 Concept(s) Project Statutes - 10 Concept(s), Statutes of the projects for the Council of State - 4 Concept(s) Statutes of the Treaties - 28 Concept(s), Statutes transposing directives - 9 Concept(s) Type of infringement proceedings - 3 Concept(s) Types of transposition actions - 6 Concept(s) Types of Closure of Infringement Proceedings - 5 Concept(s), Types of Due Dates - 3 Concept(s) Types of Treaty Notification - 38 Concept(s), Types of Procedures - 2 Concept(s) Types of Parliamentary Business Proceedings - 2 Concept(s) Types of EU infringement stages - 70 Concept(s) Types of Offences - 22 Concept(s), Types of Instruments - 6 Concept(s), Types of Opinions or Conclusions - 3 Concept(s) Types of origin of EU infringement procedures - 2 Concept(s) Values of published documents - 3 Concept(s)

Στην επιλογή “Vocabulary” μπορεί κανείς να αναζητήσει μία νομοθετική διάταξη ανά θεματική κατηγορία, ανά οργανισμό ή φορέα έκδοσης, ανά τεχνική ορολογία και άλλες κατηγορίες αναζήτησης, όπως φαίνεται στην παραπάνω εικόνα.

Πηγή: [Central Legislation Service \(public.lu\)](https://public.lu) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

Έτσι δημιουργήθηκε μια νέα πύλη για τη νομοθεσία του Λουξεμβούργου, η οποία είναι διαθέσιμη στη σελίδα legilux.lu. Στα αποτελέσματα από την λειτουργία της συγκαταλέγεται η εύκολη πρόσβαση και ανταλλαγή πληροφοριών, η πλήρης ψηφιοποίηση της διαδικασίας δημοσίευσης, ο σημαντικός περιορισμός της πολυπλοκότητας της νομοθεσίας, η τυποποίηση των κειμένων που εισήχθησαν στις νομοθετικές διαδικασίες και η μείωση του διοικητικού κόστους και των διοικητικών βαρών. Παράλληλα, δημιουργήθηκε ένα οικοσύστημα γύρω από τα νομικά δεδομένα, το οποίο παρέχει ισότιμη πρόσβαση στα ίδια δεδομένα και το οποίο αποδείχθηκε πολύ αποτελεσματικό ως προς τα αποτελέσματα αναζητήσής του, καθώς παρέχει στους χρήστες δυνατότητες πρόσβασης στη νομοθεσία όπως ισχύει σήμερα. Η καινοτομία αυτού του έργου βρίσκεται στον τρόπο που αντιμετωπίζει την ευρεία δαπάνη οικονομικών πόρων και χρόνου από τις κυβερνήσεις, με σκοπό να

⁴⁵⁹ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ.59.

αναπτύξουν τα δικά τους συστήματα και βάσεις δεδομένων. Είναι η πρώτη φορά που πραγματοποιείται μία προσπάθεια δημιουργίας ενός έργου ανοικτού κώδικα μεταξύ κυβερνήσεων με νομικά δεδομένα. Από αυτό το καινοτόμο εγχείρημα αναμένεται τόσο η αποκόμιση ωφέλειας από την αξιοποίηση της κοινής γνώσης, των ιδεών, της εμπειρίας και των οικονομιών κλίμακας που θα δημιουργηθούν στον τομέα των Επίσημων Εφημερίδων των κυβερνήσεων για τη δημοσίευση της εθνικής νομοθεσίας, όσο και η αποκόμιση ωφέλειας από την επικοινωνία των τεχνικών εξελίξεων μεταξύ των χωρών στον εν λόγω τομέα.

Η υιοθέτηση μιας καλής πρακτικής όπως το Casemates του Λουξεμβούργου θα μπορούσε να αποβεί εξαιρετικά επωφελής για την Ελλάδα στο επίπεδο της ρυθμιστικής διακυβέρνησης και της καλής νομοθέτησης. Η ενδελεχής ανάλυση και αξιολόγηση των νομοθετικών προτάσεων μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι νέοι νόμοι θα είναι σαφείς, κατανοητοί και εναρμονισμένοι με το υπάρχον νομικό πλαίσιο, μειώνοντας έτσι τον αριθμό των ασαφών και πολύπλοκων διατάξεων και διασφαλίζοντας ότι οι νόμοι είναι συνεκτικοί και μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη. Επίσης, η εκτίμηση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων των προτεινόμενων νόμων πριν την ψήφισή τους, θα μπορούσε να συμβάλει στην αποφυγή άστοχων ή αμφιλεγόμενων νομοθετικών αποφάσεων για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Παράλληλα η εφαρμογή ενός συστήματος όπως το Casemates προάγει τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία διαμόρφωσης των νόμων, γεγονός που θα μπορούσε να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς και τη νομοθετική διαδικασία, επιτρέποντάς τους να εκφράζουν τις απόψεις τους πριν από την υιοθέτηση νέων κανόνων, μέσω μίας διαλεκτικής διαδικασίας. Τέλος, δεδομένου ότι το Casemates προβλέπει την παρακολούθηση και την ενδεχόμενη αναθεώρηση των νόμων μετά την εφαρμογή τους, θα μπορούσε να εξασφαλίσει την εξέλιξη και την προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας, με βάση την εμπειρία και τις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας, καθιστώντας την έτσι πιο ευέλικτη και αποτελεσματική.

6.2 Διαφάνεια, ανοιχτή διακυβέρνηση και καταπολέμηση της διαφθοράς

6.2.1 Νόμος περί προστατευόμενων αποκαλύψεων (Ιρλανδία)

Ο νόμος περί προστατευόμενων αποκαλύψεων του 2014 (Protected Disclosures Act-PDA) περιλαμβάνει ένα νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο προστατεύει τους καταγγέλλοντες πολίτες στην Ιρλανδία⁴⁶⁰. Το 2022 υπέστη αναθεώρηση, η οποία τέθηκε σε εφαρμογή την 1η Ιανουαρίου 2023. Στο νόμο περιγράφεται η διαδικασία με την οποία ένας εργαζόμενος μπορεί να πραγματοποιήσει μια προστατευμένη αποκάλυψη, τα επακόλουθα αυτής, καθώς και τα μέτρα που λαμβάνονται για την προστασία του. Παράλληλα το Τμήμα Δημοσίων Δαπανών και Μεταρρύθμισης δημοσίευσε τον Νοέμβριο του 2022 και την Ενδιάμεση Καθοδήγηση για τους δημόσιους φορείς. Με αυτήν επισφραγίζεται η ισχυρή δέσμευσή τους για τη διασφάλιση ότι η κουλτούρα και το εργασιακό περιβάλλον τους ενθαρρύνει, διευκολύνει και υποστηρίζει οποιοδήποτε μέλος του προσωπικού τους να αναφέρει κάθε θέμα που μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην ικανότητα των φορέων να εκτελούν όλους τους ρόλους και τις αρμοδιότητές τους σύμφωνα με τα απαιτούμενα πρότυπα υψηλών επιδόσεων.

Σύμφωνα με το νόμο, όπως παρουσιάζεται και στην παρακάτω εικόνα, οι άνθρωποι που αναφέρουν αδικήματα που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας τους, παρέχουν μία πολύτιμη δημόσια υπηρεσία. Πολλά ζητήματα που έχουν διασαλεύσει κατά καιρούς τη λειτουργία της Διοίκησης, θα είχαν αποφευχθεί αν οι εργαζόμενοι είχαν αναφέρει τις ανησυχίες τους. Οι «καταγγέλλοντες» δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται με άδικο τρόπο ή να χάνουν τη δουλειά τους επειδή έχουν αναφέρει κάποια παράνομη ή ακατάλληλη συμπεριφορά. Γι' αυτό το λόγο έχει προβλεφθεί στο νόμο η προστασία τους έναντι ενδεχόμενων κυρώσεων που μπορεί να τους επιβληθούν. Ο τρόπος που πρέπει να καταγγέλλεται μία άδικη πράξη είναι καθορισμένος, ενώ με την τροποποίησή του το 2022, τίθενται νέες υποχρεώσεις, τις οποίες οι εργοδότες οφείλουν να εκπληρώσουν.

Ο νόμος PDA προβλέπει επίσης ότι κάθε δημόσιος φορέας, στον οποίο έχει ανατεθεί ο ρόλος της συλλογής προστατευόμενων αποκαλύψεων και της επίβλεψης της διαχείρισής τους, είναι υποχρεωμένος να προετοιμάζει και να δημοσιεύει ετησίως μια έκθεση, όσον αφορά στον αριθμό των προστατευόμενων αποκαλύψεων που

⁴⁶⁰ Βλπ. <https://www.gov.ie/en/publication/5201b-protected-disclosures-act-amendments-2023/> (Τελευταία πρόσβαση: 14.09.2023).

γίνονται στον φορέα, τις ενέργειες που πραγματοποιούνται για τη διαχείρισή τους, καθώς και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία σχετίζεται με την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα του νόμου.



Πηγή: <https://www.gov.ie/pdf/?file=https://assets.gov.ie/247972/62937344-2300-412e-a326-26cfd0678b1b.pdf#page=null> (Τελευταία πρόσβαση: 22.09.2023).

Η ισχύς του καλύπτει τα άτομα που εργάζονται σε δημόσιους, ιδιωτικούς και μη κερδοσκοπικούς φορείς, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις ανησυχίες τους για τυχόν αδικήματα που έχουν αντιμετωπίσει στο πλαίσιο της δουλειάς τους. Συγκεκριμένα καλύπτει υπαλλήλους, εργαζόμενους σε γραφείο, εργολάβους, εκπαιδευόμενους, εθελοντές, μέλη Διοικητικών Συμβουλίων, μετόχους και υποψήφιους για κάποια θέση εργασίας.

Τα αδικήματα που μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο αναφοράς μπορεί να είναι ποινικά αδικήματα, μη συμμόρφωση με νομικές υποχρεώσεις (διαφορετικές από αυτές που απορρέουν από τη σύμβαση εργασίας κάποιου), περιπτώσεις δικαστικής πλάνης, κίνδυνοι για την υγεία και την ασφάλεια, ζημιά στο περιβάλλον, παράνομη ή αθέμιτη χρήση δημόσιων πόρων, καταπιεστική, μεροληπτική ή αμελής συμπεριφορά από δημόσιο φορέα, παραβιάσεις της νομοθεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης και απόκρυψη ή καταστροφή αποδεικτικών στοιχείων για παραπτώματα. Τα προσωπικά παράπονα μεταξύ του αναφέροντος και του εργοδότη του ή μεταξύ του ιδίου και ενός συναδέλφου του, για πράξεις που επηρεάζουν αποκλειστικά τον αναφέροντα, δεν προστατεύονται από τον συγκεκριμένο νόμο. Ωστόσο, τέτοια θέματα μπορούν να προστατεύονται με γενικό τρόπο από το εργατικό δίκαιο.

Οι παράνομες ενέργειες μπορούν αναφέρονται στον εργοδότη του αναφέροντος, όπου παρατηρείται ότι αποτελείται αρχικά το 90% των ατόμων. Σημειώνεται ότι οι οργανισμοί με 50 ή περισσότερους υπαλλήλους οφείλουν να διαθέτουν ειδικά κανάλια αναφοράς γι' αυτό το σκοπό. Επίσης, σε ένα προκαθορισμένο άτομο, στην περίπτωση που είτε κάποιος δε θέλει να αναφέρει μία πράξη στον εργοδότη του ή αν την έχει ήδη αναφέρει και δεν έχει λάβει βοήθεια (λίστα προκαθορισμένων ατόμων διατίθεται στον ιστότοπο: www.gov.ie/prescribed-persons). Ακόμα, στην Επιτροπή Προστατευόμενων Αποκαλύψεων, η οποία θα παραπέμψει την αναφορά στο κατάλληλο προκαθορισμένο άτομο⁴⁶¹, είτε δημόσια, στην περίπτωση που αποτύχουν όλες οι ανωτέρω επιλογές, μέσω της δημοσιοποίησης της αποκάλυψης σε κάποιο μέσο μαζικής ενημέρωσης, έντυπο ή ψηφιακό, προσέχοντας ωστόσο την τήρηση όλων των αναγκαίων αυστηρών προϋποθέσεων, προκειμένου ο αναφέρων να λάβει την ανάλογη προστασία.

Στην περίπτωση που ο εργοδότης διαθέτει ένα επίσημο κανάλι αναφοράς, ο αναφέρων θα πρέπει να αναμένει την επιβεβαίωση της αναφοράς του εντός 7 ημερών, την επιμελή παρακολούθηση της κατάστασης από τον εργοδότη του και τη σχετική λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με τις ενέργειες που έγιναν ή προγραμματίζονται να γίνουν 3 μήνες μετά, καθώς και περαιτέρω σχόλια ανά τρίμηνο, κατόπιν αιτήματος.

Στην περίπτωση που πραγματοποιείται αναφορά σε προκαθορισμένο άτομο, ο αναφέρων θα πρέπει να αναμένει την επιβεβαίωση της αναφοράς του εντός 7 ημερών, την επιμελή παρακολούθηση της κατάστασης από το προκαθορισμένο άτομο και τη λήψη σχετικής ανατροφοδότησης σχετικά με τις ενέργειες που έγιναν ή προγραμματίζονται να γίνουν τρεις (3) μήνες μετά, περαιτέρω σχόλια ανά τρίμηνο, μετά από γραπτή αίτηση, καθώς και πληροφορίες για το τελικό αποτέλεσμα οποιασδήποτε έρευνας ξεκίνησε βάσει της αναφοράς του.

Οποιαδήποτε πράξη τιμωρίας προκαλεί ζημία στο πρόσωπο του αναφέροντα απαγορεύεται. Η ποινή της απόλυσης και οποιαδήποτε άλλη μορφή άδικης μεταχείρισης, όπως η διαθεσιμότητα, η μείωση μισθών ή ωρών, ο υποβιβασμός και η μεταφορά αρμοδιοτήτων, ο εκφοβισμός και η παρενόχληση, ως μορφές τιμωρίας ενός καταγγέλλοντος, αποτελούν ποινικά αδικήματα. Τα άτομα που πραγματοποιούν καταγγελίες και υφίστανται ζημία μπορούν να ζητήσουν αποζημίωση από την Επιτροπή σχέσεων στο χώρο εργασίας ή από τα δικαστήρια. Παράλληλα δε φέρουν

⁴⁶¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. www.opdc.ie (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2023).

καμία αστική ή ποινική ευθύνη για την αναφορά εμπιστευτικών πληροφοριών, εφόσον αυτή γίνεται σύμφωνα με το νόμο. Οι συμφωνίες μη αποκάλυψης δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτροπή ενός ατόμου να αναφέρει κάποιο παράπτωμα, ενώ οι εργοδότες και οι ρυθμιστικές αρχές οφείλουν να διατηρήσουν την ταυτότητα του αναφέροντος εμπιστευτική.

Αναφορικά με τους δημόσιους φορείς, αυτοί πρέπει να διαθέτουν κανάλια αναφοράς για τους υπαλλήλους τους. Οι τελευταίοι έχουν δικαίωμα αναφοράς όχι μόνο στον εργοδότη τους και σε προκαθορισμένα άτομα, αλλά και στον αρμόδιο Υπουργό, στον οποίο υπάγεται ο φορέας για τον οποίο εργάζονται, με την προϋπόθεση ότι έχει προηγηθεί αναφορά στους δύο πρώτους. Μετά την παραπομπή αναφορών σε Υπουργούς, ο Επίτροπος Προστατευόμενων Αποκαλύψεων αποφασίζει ποιο είναι το πιο κατάλληλο άτομο για να αναλάβει δράση και του παραπέμπει τη σχετική έκθεση. Προσοχή πρέπει να δίνεται στην περίπτωση αναφοράς πληροφοριών που σχετίζονται με την επιβολή του νόμου, την ασφάλεια, την άμυνα και τις διεθνείς σχέσεις, καθώς υφίστανται ειδικοί περιορισμοί για την προστασία τους, συνεπώς ίσως θα ήταν σκόπιμη η λήψη νομικής υποστήριξης πριν την υποβολή αναφοράς για θέματα που άπτονται αυτών των τομέων.

Το Υπουργείο Άμυνας⁴⁶² έχει δεσμευθεί για την υποστήριξη μίας κουλτούρας, όπου όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να μιλήσουν με ασφάλεια και να αναφέρουν τυχόν ανησυχίες για παραπτώματα, όπως ορίζεται στη νομοθεσία και για την παροχή της απαραίτητης υποστήριξης σε όσους εκφράζουν πραγματικές ανησυχίες. Έτσι, υπάρχει διαθέσιμη δωρεάν και ανεξάρτητη υποστήριξη σε οποιονδήποτε σκέφτεται να κάνει ή έχει ήδη προβεί σε μια προστατευόμενη αποκάλυψη, μέσω επικοινωνίας με τη δωρεάν και εμπιστευτική γραμμή βοήθειας «Speak Up» (1800 844 866) ή μέσω της χρήσης μίας Ασφαλούς Φόρμας Αναφοράς, email, δημοσίευσης ή της εφαρμογής Signal, την οποία διαχειρίζεται η Transparency International Ireland.

Η ψήφιση ενός Νόμου περί προστατευόμενων αποκαλύψεων, όπως αυτός που ισχύει στην Ιρλανδία, στην Ελλάδα, θα μπορούσε να αποφέρει μεγάλα οφέλη στον τομέα της διαφάνειας, της ανοιχτής διακυβέρνησης και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Συγκεκριμένα, η ενθάρρυνση των πολιτών και των υπαλλήλων να αποκαλύπτουν περιπτώσεις διαφθοράς, κακοδιοίκησης, και άλλων παρανομιών χωρίς

⁴⁶² Βλπ. <https://www.gov.ie/en/publication/5201b-protected-disclosures-act-amendments-2023/> (Τελευταία πρόσβαση: 28.09.2023).

τον φόβο αντιποίνων, μέσω της παροχής προστασίας, μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια των κυβερνητικών και ιδιωτικών διαδικασιών, προάγοντας την ανοιχτότητα στις δραστηριότητες των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών. Δεδομένων των υψηλών επιπέδων διαφθοράς στη χώρα μας, όπου παρατηρείται το φαινόμενο είτε να μην καταγγέλλονται, είτε να μη διερευνώνται υποθέσεις διαφθοράς, λόγω του φόβου για αντίποινα, η ψήφιση ενός ισχυρού νόμου προστασίας όσων τις αποκαλύπτουν, θα προσφέρει τη δυνατότητα εντοπισμού των ατασθαλιών, χωρίς ο καταγγέλλων να υπόκειται σε ποινικές ή επαγγελματικές συνέπειες. Αυτό θα συμβάλει τόσο στην αποκάλυψη φαινομένων κακοδιοίκησης, όσο και στην ενίσχυση των θεσμών, αποκαθιστώντας την εμπιστοσύνη των πολιτών σε αυτούς.

Επίσης, η υιοθέτηση μιας πολιτικής για την προστασία των αποκαλύψεων ενισχύει τη φιλοσοφία της ανοιχτής διακυβέρνησης, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των πολιτών και προάγοντας την υπευθυνότητα των κυβερνητικών θεσμών. Παράλληλα, η εφαρμογή μίας τέτοιας νομοθεσίας από την Ελλάδα, θα έχει θετικό αντίκτυπο στη φήμη της, ως χώρα που δίνει προτεραιότητα στη διαφάνεια και την καταπολέμηση της διαφθοράς και ενσωματώνει υψηλά πρότυπα κυβερνητικής ακεραιότητας και ανοιχτότητας.

6.2.2 Décider pour Paris - Αποφασίζω για το Παρίσι (Γαλλία)

Το «Décider pour Paris» είναι μία νέα πλατφόρμα που επιτρέπει στους πολίτες να βρουν με ένα μόνο κλικ όλες τις πρωτοβουλίες που είναι υποψήφιες για υλοποίηση στην περιοχή του Παρισιού, ώστε να εκφράσουν τη γνώμη τους και να συμμετέχουν στην απόφαση για τα αντίστοιχα έργα που αυτές αφορούν. Δικαίωμα συμμετοχής έχουν οι Παριζιάνοι, αλλά και όλοι όσοι σπουδάζουν ή εργάζονται στο Παρίσι, από την ηλικία των επτά (7) ετών και ανεξαρτήτως εθνικότητας. Η συμμετοχή τους μπορεί να είναι είτε ατομική είτε συλλογική, μέσα από συλλόγους, ομάδες γειτόνων, φίλων, γονέων ή μαθητών από το ίδιο σχολείο. Στόχος αυτής της υπηρεσίας είναι η ενεργοποίηση και η συμμετοχή του πολίτη στην προσπάθεια βελτίωσης της καθημερινής ζωής στο Παρίσι, προάγοντας έτσι την ανοιχτή διακυβέρνηση στη χώρα.

Οι πολίτες μπορούν είτε να δημοσιεύσουν άμεσα τις ιδέες τους στην πλατφόρμα, είτε να υποστηρίξουν τις ήδη δημοσιευμένες ιδέες άλλων Παριζιάνων, οι οποίες τους εκφράζουν, είτε να υποβάλλουν ιδέες στον Συμμετοχικό

Προϋπολογισμό⁴⁶³. Ο τελευταίος αποτελεί ένα εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα συμμετοχής στο σχεδιασμό ενός καλύτερου μέλλοντος για τη ζωή στην πόλη, με αποτέλεσμα, μέσα από τη χρήση του, το ένα τέταρτο των επενδύσεών της να χτίζονται και να αποφασίζονται από τους Παριζιάνους. Μία ιδέα Συμμετοχικού Προϋπολογισμού είναι ένα επενδυτικό σχέδιο, το οποίο κατατίθεται, αναλύεται και υποβάλλεται στην ψήφο του παρισινού λαού. Ορισμένες ιδέες μπορεί να είναι νέες και καινοτόμες, ενώ άλλες μπορεί να σχετίζονται με δαπάνες που προγραμματίζονται ήδη τακτικά από την πόλη του Παρισιού και η προτεραιοποίησή τους καθορίζεται από τον αριθμό των ψήφων που αυτές λαμβάνουν κατά την ψηφοφορία. Γενικά, αν μία ιδέα λάβει 1500 ψήφους μέσα σε 6 μήνες από την υποβολή της στην πλατφόρμα, τότε ο Δήμος αναλαμβάνει να τη μελετήσει και αν λάβει θετική γνωμοδότηση, τότε καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για την υλοποίησή της.

Υπάρχουν δύο τύποι ιδεών, οι Ιδέες Δήμων, οι οποίες είναι εντοπισμένες σε μία συγκεκριμένη περιοχή και αφορούν τους κατοίκους ενός συγκεκριμένου Δήμου και οι Ιδέες tout Paris, οι οποίες αφορούν ολόκληρη την πόλη και τα οφέλη από την υλοποίησή τους διαχέονται σε όλους τους κατοίκους της. Για να είναι επιλέξιμη μία ιδέα πρέπει να πληρούνται τέσσερα κριτήρια, α) ο υποβάλλων να είναι κάτοικος Παρισιού, β) η υλοποίηση της ιδέας να συμβάλλει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, γ) η υλοποίηση της ιδέας να εμπίπτει στην αρμοδιότητα του Δήμου του Παρισιού και δ) η ιδέα να αποτελεί πρόταση μιας κεφαλαιουχικής δαπάνης.

Les Dialogues Parisiens Saison 2: Comment bien grandir à Paris ?

Consultation en ligne du 07 octobre au 26 novembre.

Alimentation, santé, éducation, accès à la culture, aux jeux, au sport, lutte contre la pauvreté, soutien des parents et des familles, pollution, harcèlement, écrans, engagement, piétonnisation... Quelles sont vos attentes pour aider tous les enfants à bien grandir à Paris ?

Cette deuxième édition des Dialogues parisiens, copilotée avec Make.org, a pour objectif de placer l'intérêt des enfants au cœur des choix décisifs qui sont devant nous, afin de répondre à l'urgence climatique et permettre à chacun de trouver sa place dans la ville. Une question : "Comment bien grandir à Paris ?"

Participez à la consultation



Πηγή: [Mon Paris - Authentification](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

Ένα παράδειγμα ηλεκτρονικής διαβούλευσης είναι οι «Διάλογοι του Παρισιού» με διάφορα θέματα, μεταξύ των οποίων και το «Πώς να μεγαλώσετε καλά στο Παρίσι». Πρόκειται για μία προσπάθεια συγκέντρωσης ιδεών και για την προώθηση των συμφερόντων των παιδιών, σε συνάρτηση με την ανταπόκριση στην κλιματική αλλαγή, την καταπολέμηση της φτώχειας, την αντιμετώπιση της ρύπανσης

⁴⁶³ Βλπ. [Αποφασίζοντας για το Παρίσι - έχω μια ιδέα \(paris.fr\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

και την προστασία από την παρενόχληση, με όπλα την εκπαίδευση, τον πολιτισμό, τα παιχνίδια, τον αθλητισμό, τη στήριξη γονέων και οικογενειών, τη συμμετοχή στα κοινά και την ανάπλαση των πόλεων. Όταν ο χρήστης πατήσει το κουμπί της συμμετοχής στη διαβούλευση, ανοίγει η φόρμα με τις ερωτήσεις και όταν ψηφίσει κάθε μία ξεχωριστά, καλείται να πατήσει υποβολή, ώστε να καταγραφούν οι ψήφοι του, όπως φαίνεται στην ακόλουθη εικόνα.



Πηγή: [Participez à la consultation 'Comment bien grandir à Paris ?' - Make.org](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

Μεταξύ των έργων του Συμμετοχικού Προϋπολογισμού του 2023, που ψηφίστηκαν ως τα καλύτερα και πρόκειται να υλοποιηθούν, είναι και οι «Διευκολύνσεις για μία περιοχή μηδενικής ανεργίας»⁴⁶⁴, ιδέα η οποία αναπτύχθηκε με βάση την κάλυψη των αναγκών του 20ου διαμερίσματος του Παρισιού μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας.



Πηγή: [Deciding for Paris - Home](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

Το έργο συνίσταται στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων που ανταποκρίνονται στις προτεραιότητες της περιοχής, δημιουργώντας παράλληλα θέσεις εργασίας για τους κατοίκους της και διαρθρώνεται σε τρεις άξονες. Ο πρώτος περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός διπλού χώρου για κοινωνικούς δεσμούς, ενός χώρου επαναχρησιμοποίησης και παρουσίασης χειροτεχνιών και δημιουργιών που θα παράγονται εκεί και ενός οικογενειακού χώρου, σχεδιασμένου ως χώρου ανάπαυλας

⁴⁶⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Décider pour Paris - Des équipements pour un territoire zéro chômeur !](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

και συναντήσεων ειδικά για μονογονεϊκές οικογένειες. Ο δεύτερος αφορά στη δημιουργία ενός κινητού χώρου διαμεσολάβησης, με χρήση ενός τροποποιημένου φορτηγού, που θα προσεγγίζει ηλικιωμένους, οικογένειες και απομονωμένους πολίτες, με πρωτότυπο και ζεστό τρόπο, με σκοπό την ευαισθητοποίηση, την ενημέρωση, τον διάλογο και την ανταλλαγή, ενώ ο τρίτος αφορά στην παροχή ηλεκτρονικών σκούτερ για την ανάπτυξη μιας πλατφόρμας πολλαπλών υπηρεσιών, όπως τοπικές παραδόσεις για τεχνίτες και ενώσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της βιοτεχνίας, των τοπικών προϊόντων και της τέχνης, καθώς και υπηρεσίες τουριστικού προσανατολισμού.

Για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στη συμμετοχή των πολιτών, παρέχεται υποστήριξη στην υποβολή και τη συγγραφή των προτάσεών τους, μέσα από σχετικό Οδηγό κατάθεσης ιδεών υπό τον τρέχοντα Συμμετοχικό Προϋπολογισμό⁴⁶⁵, όπου μπορεί κανείς να βρει παραδείγματα υποβολής ιδεών ανά θεματική.



Πρόσκληση του Δημαρχείου του κέντρου του Παρισιού σε δημόσια συνάντηση, στο εργαστήριο οικολογικής κατασκευής.
Πηγή: [Décider pour Paris | OpenAgenda](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).
Μέσα από τη σελίδα [Décider pour Paris | OpenAgenda](#)⁴⁶⁶, οι πολίτες μπορούν επίσης να αναζητήσουν πληροφορίες και να συμμετάσχουν σε διάφορες δημόσιες συναντήσεις που διοργανώνει ο Δήμος του Παρισιού και τα περιφερειακά δημαρχεία, όπως εξερευνητικοί περίπατοι με σκοπό τη συζήτηση γύρω από πιθανές εξελίξεις στις γειτονιές του Παρισιού στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας «Ομορφύνετε τη γειτονιά σας»⁴⁶⁷, Εργαστήρια Χάρτη στο τραπέζι, για την ανάπτυξη χαρτών της γειτονιάς από τους πολίτες, με σκοπό την ανταλλαγή ιδεών μεταξύ τους και την υποβολή

⁴⁶⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Guide depot d'idees 2023.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

⁴⁶⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Décider pour Paris | OpenAgenda](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

⁴⁶⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [« Embellir votre quartier » : neuf nouveaux quartiers - Ville de Paris](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

προτάσεων και συναντήσεις για ανοιχτή διαβούλευση γύρω από δημόσια έργα ανάπλασης, με τη συμμετοχή των αρμόδιων Δημάρχων και Αντιδημάρχων και άλλες ενδιαφέρουσες πρωτοβουλίες.

Η εφαρμογή της καλής πρακτικής *Décider pour Paris* στην Ελλάδα μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στους τομείς της διαφάνειας, της ανοιχτής διακυβέρνησης και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Αναλυτικότερα, η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω της δυνατότητάς τους να ψηφίζουν και να εκφράζουν τη γνώμη τους για δημόσια έργα, προγράμματα και άλλες πρωτοβουλίες σε τοπικό επίπεδο, μπορεί να καταστήσει τη λήψη αποφάσεων πιο διαφανή, να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το πολιτικό σύστημα και να δημιουργήσει έναν μηχανισμό κοινωνικού ελέγχου, καθιστώντας έτσι πιο δύσκολη την καταχρηστική ή αδιαφανή πολιτική δράση. Αυτό θα συμβάλει επίσης στη δημιουργία μίας κουλτούρας λογοδοσίας και υπευθυνότητας, ενισχύοντας την ανοιχτή διακυβέρνηση και τη δημοκρατία στη χώρα μας.

Παράλληλα, η εφαρμογή αυτή της καλής πρακτικής θα συμβάλει στον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου τομέα, καθώς η ενίσχυση των διαδικασιών ανοιχτής διακυβέρνησης θα συμβάλει στην καλύτερη κατανομή των πόρων, μέσω της συμμετοχής των πολιτών στη διαδικασία επιλογής έργων, προγραμμάτων και επενδύσεων και θα οδηγήσει στην εύρεση πιο αποτελεσματικών λύσεων, ενδυναμώνοντας τις προσπάθειες για κοινωνική ένταξη και οικονομική ανάπτυξη.

6.2.3 Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers (Φινλανδία)

Η συλλογή ιστορικών πληροφοριών έχει γίνει μία εύκολη διαδικασία σήμερα μέσω της αξιοποίησης της δύναμης του διαδικτύου, όπου υπάρχει διαθέσιμος προς αναζήτηση, με το πάτημα ενός κουμπιού, ένας τεράστιος όγκος πληροφοριών. Η καθημερινή διάθεση όλο και περισσότερων δεδομένων στο διαδίκτυο από ιδρύματα, επιτρέπει στον πολίτη μία πρωτοφανή πρόσβαση σε ιστορικές πληροφορίες.

Ωστόσο, ενώ η διαδικασία διάθεσης πληροφοριών που βρίσκονται ήδη σε ψηφιακή μορφή είναι αρκετά απλή για ένα ίδρυμα, η μετατροπή έντυπων αντιγράφων υλικού μπορεί να είναι εξαιρετικά χρονοβόρα, ειδικά στην περίπτωση που αυτά είναι παλιά ή σε κακή κατάσταση. Αυτό συμβαίνει γιατί, ενώ υπάρχει διαθέσιμο το κατάλληλο λογισμικό που επιτρέπει στους υπολογιστές να σαρώνουν τυπωμένο κείμενο και να το μετατρέπουν σε ψηφιακή μορφή, όταν το αρχικό υλικό είναι

δυσανάγνωστο, αυτό το λογισμικό οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων (optical character recognition-OCR)⁴⁶⁸ μπορεί να κάνει αρκετά λάθη αλλοιώνοντας το περιεχόμενό του και καθιστώντας το αναξιόπιστο κατά τη χρήση.

Έτσι κατάλληλοι για να διορθώσουν αυτά τα λάθη είναι μόνο οι άνθρωποι, καθώς ο εγκέφαλος τους είναι καλύτερος από τις μηχανές, κατά τη μεταγραφή δυσανάγνωστων κειμένων, γεγονός που καθιστά πολύ δαπανηρή για τα ιδρύματα την ψηφιοποίηση μεγάλων αρχείων με ακρίβεια, καθώς η πρόσληψη προσωπικού πλήρους απασχόλησης για τη διόρθωση όλων των λαθών σε πολλά εκατομμύρια σελίδες υλικού, μπορεί να κοστίσει εκατομμύρια ευρώ.



Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Φινλανδίας.
Πηγή: [National Library of Finland - Wikipedia](#)
(Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

Στη Φινλανδία για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, δημιουργήθηκε το έργο Digitalkoot⁴⁶⁹ με τη συνεργασία της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Φινλανδίας⁴⁷⁰ και της εταιρείας crowdsourcing Microtask⁴⁷¹, όπου αξιοποιήθηκαν εθελοντές οι οποίοι εργάστηκαν εξ αποστάσεως για τη διόρθωση των λαθών του λογισμικού

⁴⁶⁸ Η οπτική αναγνώριση χαρακτήρων (Optical Character Recognition-OCR) είναι η ηλεκτρονική ή μηχανική μετατροπή εικόνων δακτυλογραφημένου, χειρόγραφου ή εκτυπωμένου κειμένου, σαρωμένου εγγράφου, φωτογραφίας εγγράφου ή κειμένου υπότιτλων που περιλαμβάνεται σε μία εικόνα σε μηχανικά κωδικοποιημένο κείμενο.

Βλπ. [OCR με το Google AI | Google Cloud](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

⁴⁶⁹ Βλπ. [Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers - Governance International](#) και [Digitalkoot - SciStarter](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

⁴⁷⁰ Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Φινλανδίας είναι η παλαιότερη και μεγαλύτερη επιστημονική βιβλιοθήκη στη Φινλανδία (έτος ίδρυσης 1640) και ανήκει διοικητικά στο Πανεπιστήμιο του Ελσίνκι. Είναι ένας οργανισμός πολιτιστικής κληρονομιάς ανοιχτός σε όλους και εξυπηρετεί πολίτες, επιστημονικές κοινότητες και άλλους φορείς της κοινωνίας σε εθνικό επίπεδο.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Αρχική | Εθνική βιβλιοθήκη \(kansalliskirjasto.fi\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

⁴⁷¹ Η Microtask ήταν μια φινλανδική εταιρεία τεχνολογίας που ιδρύθηκε το 2009 με έδρα το Ελσίνκι, με σκοπό να δημιουργήσει μια τεχνολογική πλατφόρμα για πληθοπορισμό (crowdsourcing - εξωτερική ανάθεση καθηκόντων, που παραδοσιακά εκτελούνταν από έναν υπάλληλο ή εργολάβο, σε μια μεγάλη ομάδα εθελοντών ή μία κοινότητα, μέσω ανοικτής πρόσκλησης και κατανεμημένης εργασίας). Η πλατφόρμα Microtask που ανέπτυξε η εταιρεία είναι μια πλατφόρμα λογισμικού για παγκόσμια διανομή εργασιών μικρής διάρκειας σε εργαζόμενους μέσω διαδικτύου. Το σύστημα υποστηρίζει αυτοματοποιημένη διασφάλιση ποιότητας και παρέχει συμφωνίες σε επίπεδο υπηρεσιών για την ποιότητα των εργασιών και τους χρόνους διεκπεραίωσης. Η πιο επιτυχής περίπτωση τέτοιων εργασιών ήταν η υποβοηθούμενη από τον άνθρωπο οπτική αναγνώριση χαρακτήρων.

Βλπ. [Τι είναι το crowdsourcing; | Ορισμός από το TechTarget](#) και [Microtask - Wikipedia](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων στην ηλεκτρονική έκδοση του ιστορικού αρχείου των εφημερίδων της.

Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Φινλανδίας είναι υπεύθυνη για τη συλλογή, τη διατήρηση και την διασφάλιση της προσβασιμότητας στην έντυπη εθνική κληρονομιά της Φινλανδίας και στις μοναδικές συλλογές που διαθέτει. Η ψηφιοποίηση αυτού του υλικού και η ελεύθερη διάθεσή του στο κοινό μέσω του διαδικτύου, ενισχύει την προβολή, την προσβασιμότητα και την ασφαλή χρήση των πολύτιμων έντυπων αντιγράφων των εγγράφων, τα οποία δεν χρειάζεται πλέον να χρησιμοποιούνται σε φυσική μορφή με κίνδυνο να υποστούν φθορές.

Η Εθνική Βιβλιοθήκη διαθέτει αρκετά εκατομμύρια ψηφιοποιημένες σελίδες στο αρχείο των εφημερίδων της, υλικό που ψηφιοποιήθηκε με χρήση λογισμικού οπτικής αναγνώρισης. Ωστόσο, λόγω της παλαιότητας και της δυσκολίας στην ανάγνωση που παρουσιάζει μεγάλο μέρος του υλικού, το λογισμικό έχει κάνει πολλά λάθη. Καθώς αυτά μπορούν διορθωθούν μόνο από ανθρώπους, αυτό αποτελεί μία εξαιρετικά χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία.

Στόχος⁴⁷² του έργου Digitalkoot, που υλοποιήθηκε σε συνεργασία με την εταιρεία Crowdsourcing Microtask, είναι η διόρθωση των λαθών στα ψηφιακά αρχεία παλιών εφημερίδων της Βιβλιοθήκης, με γρήγορο και οικονομικό τρόπο, αξιοποιώντας την βοήθεια διαδικτυακών εθελοντών, μέσω της ενθάρρυνσης των Φινλανδών πολιτών να συμμετέχουν στη διατήρηση της πολιτιστικής τους κληρονομιάς.

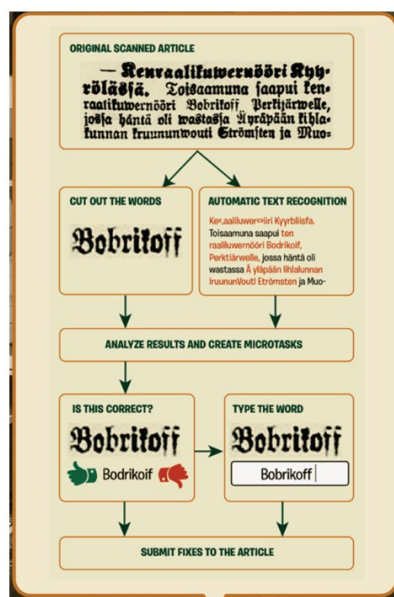
Το Digitalkoot χώρισε όλο το έργο σε μικρότερες υποεργασίες και δημιούργησε μια διαδικτυακή πλατφόρμα, όπου οι άνθρωποι μπορούσαν να επαληθεύσουν τις λέξεις με έναν διασκεδαστικό και ελκυστικό τρόπο, είτε από το σπίτι τους είτε από το χώρο εργασίας τους. Το έργο βασίστηκε στην προσδοκία ότι οι Φινλανδοί πολίτες θα ενδιαφέρονταν να συμμετέχουν ενεργά στη διατήρηση του φινλανδικού πολιτισμού, με την προϋπόθεση ότι αυτό θα γινόταν με έναν αρκετά εύκολο για αυτούς τρόπο.

⁴⁷² Βλπ. [Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).



Πηγή: [Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Ένα παράδειγμα παρουσιάζεται στην παραπάνω εικόνα, όπου στο αριστερό πλαίσιο εμφανίζεται, στην πρώτη στήλη, το αρχικό κείμενο και δίπλα σε αυτό, στη δεύτερη στήλη, η διαμόρφωσή του μετά την ψηφιοποίησή του από το λογισμικό οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων της Βιβλιοθήκης, ενώ οι λέξεις με κόκκινο χρώμα είναι εκείνες όπου υπάρχει πιθανότητα να είναι εσφαλμένες. Στο πλαίσιο που βρίσκεται στα δεξιά εμφανίζεται το κείμενο, διορθωμένο και ελεγμένο από κάποιον εθελοντή.



Πηγή: [Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Η πλατφόρμα Microtask είχε ως αποστολή τον εντοπισμό και την εξαγωγή των προβληματικών λέξεων, τις οποίες εμφάνιζε ως κόκκινες και στη συνέχεια την απομόνωσή τους, ώστε να υποβληθούν σε έλεγχο από τους διαδικτυακούς εθελοντές. Στη συνέχεια, η πλατφόρμα συνέλεγε αυτόματα τις απαντήσεις, τις επαλήθευε και τις εισήγαγε ξανά στις ψηφιοποιημένες εφημερίδες, διαδικασία που παρουσιάζεται στην παραπάνω εικόνα.

Ωστόσο, η επιτυχής έκβαση του έργου στηρίχθηκε στον τρόπο με τον οποίο οι εθελοντές συμμετείχαν σε αυτό. Αντί λοιπόν να τους ζητηθεί να ξοδέψουν χρόνο για να διαβάσουν και να πληκτρολογήσουν κουραστικά κείμενα που μπορεί να μην παρουσίαζαν κάποιο ενδιαφέρον γι' αυτούς, αυτό που καλούνταν να κάνουν ήταν να παίξουν κοινωνικά παιχνίδια στον υπολογιστή, μέσω των οποίων η διόρθωση των λαθών ήταν διασκεδαστική και ανταγωνιστική. Οι παίκτες για να προκριθούν σε αυτά τα παιχνίδια έπρεπε να πληκτρολογήσουν με ακρίβεια τις δυσανάγνωστες λέξεις που είχαν αποκοπεί από την αρχική σαρωμένη έκδοση του αρχείου και για τη διασφάλιση της σωστής τους πληκτρολόγησης, οι ίδιες λέξεις στέλνονταν ταυτόχρονα σε διαφορετικούς παίκτες. Έτσι γινόταν ταυτόχρονα επαλήθευση των αποτελεσμάτων και εξασφάλιση ότι αυτά θα εμφανίζουν ένα υψηλό επίπεδο ακρίβειας. Ένα στιγμιότυπο του παιχνιδιού παρουσιάζεται στην ακόλουθη εικόνα:



Πηγή: [Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Τα αποτελέσματα⁴⁷³ ήταν εξαιρετικά, καθώς η Εθνική Βιβλιοθήκη της Φινλανδίας κατάφερε να αυξήσει μαζικά την ακρίβεια των ηλεκτρονικών αρχείων της, ενώ ταυτόχρονα πάνω από 100.000 άτομα ενθαρρύνθηκαν να συμμετέχουν ενεργά στη διατήρηση της φινλανδικής ιστορίας. Από τον Φεβρουάριο του 2011, ημερομηνία έναρξης του έργου έως τον Αύγουστο του 2012, 107.528 άτομα επισκέφτηκαν τον ιστότοπο Digitalkoot, συνεισφέροντας συνολικά 418.361 λεπτά από το χρόνο τους και ολοκληρώνοντας 7.634.174 μικροεργασίες, με την ακρίβεια των εργασιών που ολοκληρώθηκαν να εκτιμάται σε ποσοστό άνω του 99%. Η μοναδική προσέγγιση του έργου Digitalkoot για τη βελτίωση των αρχείων των εφημερίδων προσέλκυσε μεγάλη δημοσιότητα στα μέσα ενημέρωσης και στον

⁴⁷³ Βλπ. [Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

φινλανδικό τύπο, ενώ παρουσιάστηκε σε μεγάλες διεθνείς εκδόσεις, συμπεριλαμβανομένων των New York Times και του Wired⁴⁷⁴.

Παρόλο που το ακριβές κόστος, συμπεριλαμβανομένων των ανθρωποωρών που συνεισέφεραν η Εθνική Βιβλιοθήκη της Φινλανδίας και η Microtask, δεν έχει προσδιοριστεί με ακρίβεια, είναι σαφές ότι το έργο αποτέλεσε μια μεγάλη επιτυχία, τόσο από άποψη του κόστους όσο και του χρόνου που εξοικονομήθηκε, ενώ ενίσχυσε τη διαφάνεια, τη συμμετοχική διακυβέρνηση και την απρόσκοπτη πρόσβαση στα δημόσια έγγραφα. Η Βιβλιοθήκη διαθέτει περίπου τέσσερα εκατομμύρια ψηφιοποιημένες σελίδες στα αρχεία των εφημερίδων της και χωρίς τη συμμετοχή των εθελοντών θα χρειαζόνταν 12 υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης επί 6 χρόνια, ώστε να διορθώσουν όλα τα λάθη που έκανε το λογισμικό οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων. Σε αυτή την περίπτωση θα καθυστερούσε η πρόσβαση του κοινού στα διορθωμένα αρχεία και θα επιβαρύνονταν σημαντικά οι 12 αυτοί άνθρωποι με μία πολύ κουραστική και μακροχρόνια εργασία, ενώ συνολικά η διαδικασία θα είχε ένα πολύ υψηλό κόστος.

Οι προκλήσεις⁴⁷⁵ που εμφάνισε η υλοποίηση του έργου για τους μηχανικούς της Microtask ήταν αρκετά σοβαρές. Για παράδειγμα, έπρεπε να εντοπιστούν και να αποκλειστούν οι κακόβουλοι παίκτες, που πληκτρολογούσαν σκόπιμα λάθος λέξεις. Γι' αυτόν το σκοπό, το σύστημα ξεκινούσε το παιχνίδι τροφοδοτώντας κάθε παίκτη μόνο με «χρυσές αποστολές», στις οποίες η Microtask γνώριζε ήδη την απάντηση. Μόλις ο παίκτης αποδείκνυε ότι πραγματικά προσπαθούσε να παίξει σωστά, η αναλογία αυτών των εργασιών επαλήθευσης μειωνόταν σταδιακά, μια διαδικασία εντελώς αόρατη, ώστε στην περίπτωση που οι spammers κατανοήσουν τον μηχανισμό, να μην είναι σε θέση να τον εξαπατήσουν.

Μία άλλη πρόκληση σχετιζόταν με μηχανικά ζητήματα, όπως η απόφαση για τον τύπο του παιχνιδιού που θα χρησιμοποιηθεί, όπως επίσης και ζητήματα σχετικά με τον αριθμό των παράλληλων παικτών που απαιτούνται για τη διασφάλιση των απαντήσεων και την επεκτασιμότητα του συστήματος. Υπήρχαν επίσης πρακτικά ζητήματα, όπως η άρνηση ορισμένων εθελοντών να χρησιμοποιήσουν το λογαριασμό τους στο Facebook για να συνδεθούν με τα παιχνίδια, όπου σε αυτή την περίπτωση έπρεπε να τους δοθεί μία διαφορετική επιλογή σύνδεσης.

⁴⁷⁴ Βλπ. [Digitalkoot, a game-ified social Finnish cultural endeavor | WIRED](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

⁴⁷⁵ Βλπ. [Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Η ενσωμάτωση της καλής πρακτικής "Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers" της Φινλανδίας για τη ψηφιοποίηση μέσω της συλλογικής συμμετοχής μπορεί να βοηθήσει την Ελλάδα να προάγει τη διαφάνεια και την ανοιχτή διακυβέρνηση, να καταπολεμήσει τη διαφθορά και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς. Μέσω της συμμετοχής των πολιτών στη διαχείριση και αξιολόγηση δημόσιων δεδομένων, η Ελλάδα μπορεί να κάνει σημαντικά βήματα προς μια πιο ανοιχτή και υπεύθυνη διακυβέρνηση. Αναλυτικότερα, η χρήση του crowdsourcing για τη συλλογή και ψηφιοποίηση ιστορικών δεδομένων μπορεί να επεκταθεί και σε δημόσια αρχεία και άλλες διοικητικές διαδικασίες. Η πρόσβαση των πολιτών σε αυτά, θα ενίσχυε τη διαφάνεια και την εποπτεία της δράσης του Δημοσίου τομέα, καθώς οι πολίτες θα ήταν σε θέση να ελέγχουν τα δεδομένα, να εντοπίζουν παρατυπίες ή αδικίες και να προτείνουν διορθώσεις. Αυτό θα αποτελούσε ένα βήμα στην κατεύθυνση της καταπολέμησης της διαφθοράς, καθώς η ενεργός συμμετοχή των πολιτών στην ψηφιοποίηση και αξιολόγηση των δημόσιων δεδομένων θα μείωνε τις ευκαιρίες για καταχρήσεις ή για σκιώδεις πρακτικές.

Επίσης, η πρωτοβουλία της ψηφιοποίησης των ιστορικών αρχείων με τη συμμετοχή των πολιτών μπορεί να επεκταθεί και σε άλλες πτυχές της διακυβέρνησης, όπως η δημοσιοποίηση δημόσιων δαπανών, προγραμμάτων ή αποφάσεων πολιτικής. Μια ανοιχτή πλατφόρμα όπου οι πολίτες συμμετέχουν στην επεξεργασία δεδομένων θα ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ κυβέρνησης και κοινωνίας, προάγοντας μία κουλτούρα δημοκρατικής συμμετοχής και υπευθυνότητας. Παράλληλα, η δραστηριοποίηση των πολιτών σε έργα ψηφιοποίησης θα αυξήσει και τον ψηφιακό αλφαριθμητισμό τους, ενώ η εκπαίδευσή τους στην επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων θα ενισχύσει την ικανότητά τους να συμμετέχουν ενεργά στην πολιτική ζωή και να κατανοούν καλύτερα τα δημόσια δεδομένα και τη διακυβέρνηση.

6.2.4 Σύστημα για την πρόληψη και την καταπολέμηση της διαφθοράς (Ρουμανία)

Καθώς ο τομέας της εκπαίδευσης, σε όλες τις βαθμίδες είναι ιδιαίτερα ευάλωτος στη διαφθορά, η οποία μπορεί να πάρει τη μορφή απουσιών των εκπαιδευτικών, εργαζομένων που δεν εμφανίζονται στην εργασία τους ποτέ ή εμφανίζονται πάρα πολύ σπάνια, άνισης κατανομής των προϋπολογισμών, έκθεσης

σε ατασθαλίες σε τοπικό και κεντρικό επίπεδο, κατάχρησης αξιωμάτων και θέσεων, πλαστών πιστοποιητικών και πανεπιστημιακών πτυχίων, καθώς και μιας γενικής έλλειψης ακεραιότητας στους επαγγελματικούς ακαδημαϊκούς κύκλους, στερεί από τα άτομα το δικαίωμα στην ισότιμη, δίκαιη και αξιοκρατική εκπαίδευση, ενώ αποτελεί βασικό εμπόδιο στην επίτευξη του Στόχου 4 Βιώσιμης Ανάπτυξης για την Ποιοτική Εκπαίδευση⁴⁷⁶.

Σε αυτό το πλαίσιο, αναπτύχθηκε το 2007 μία πρωτοβουλία στη Ρουμανία, με επικεφαλής τη Ρουμανική Ακαδημαϊκή Εταιρεία (Romanian Academic Society,

⁴⁷⁶ «Στόχος 4: Διασφαλίζουμε την χωρίς αποκλεισμούς, ισότιμη και ποιοτική εκπαίδευση και προάγουμε τις ευκαιρίες δια βίου μάθησης για όλους.

4.1 Έως το 2030, διασφάλιση ότι όλα τα κορίτσια και αγόρια θα ολοκληρώνουν μία ελεύθερη, ισότιμη και ποιοτική πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση που οδηγεί σε αντίστοιχα και τελεσφόρα μαθησιακά αποτελέσματα.

4.2 Έως το 2030, διασφάλιση ότι όλα τα κορίτσια και αγόρια θα έχουν πρόσβαση σε ποιοτική προσχολική ανάπτυξη, φροντίδα και εκπαίδευση, έτσι ώστε να είναι έτοιμα για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

4.3 Έως το 2030, διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης για όλες τις γυναίκες και τους άνδρες σε προσιτή και ποιοτική τεχνική, επαγγελματική και τριτοβάθμια εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένων και των πανεπιστημίων.

4.4 Έως το 2030, ουσιαστική αύξηση του αριθμού των νέων και των ενηλίκων οι οποίοι έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων, για απασχόληση, αξιοπρεπή εργασία και επιχειρηματικότητα.

4.5 Έως το 2030, εξάλειψη των διακρίσεων με βάση το φύλο στην εκπαίδευση και διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης, σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης, για τους ευάλωτους, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρίες, των αυτόχthonων πληθυσμών και των παιδιών που βρίσκονται σε ευάλωτη κατάσταση.

4.6 Έως το 2030, διασφάλιση ότι η νεολαία στο σύνολό της καθώς και ένα σημαντικό ποσοστό ενηλίκων, τόσο ανδρών όσο και γυναικών, θα πετύχουν τον γραμματισμό και τον αριθμητισμό.

4.7 Έως το 2030, διασφάλιση ότι όλοι οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν τη γνώση και θα καλλιεργήσουν τις δεξιότητες που χρειάζονται για να προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, μέσω, μεταξύ άλλων, της εκπαίδευσης για τη βιώσιμη ανάπτυξη και τον βιώσιμο τρόπο ζωής, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την ισότητα των φύλων, της προαγωγής της κουλτούρας της ειρήνης και της μη-βίας, της ταυτότητας του παγκόσμιου πολίτη, καθώς και μέσω της αναγνώρισης της πολιτιστικής ποικιλομορφίας και της συμβολής του πολιτισμού στη βιώσιμη ανάπτυξη.

4.α Οικοδόμηση και αναβάθμιση εκπαιδευτικών εγκαταστάσεων οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των παιδιών και των ατόμων με αναπηρίες, λαμβάνοντας υπόψη το θέμα του φύλου, και παροχή ασφαλών, ειρηνικών, συμμετοχικών και αποδοτικών μαθησιακών περιβαλλόντων για όλους.

4.β Έως το 2020, ουσιαστική επέκταση, σε παγκόσμιο επίπεδο, του αριθμού των διαθέσιμων υποτροφιών στις αναπτυσσόμενες χώρες, και ιδίως στις λιγότερο ανεπτυγμένες, στα μικρά νησιωτικά αναπτυσσόμενα κράτη και στις αφρικανικές χώρες, έτσι ώστε να προωθηθούν οι εγγραφές στην ανώτατη εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένων της επαγγελματικής κατάρτισης, των τεχνολογιών της πληροφορίας και επικοινωνίας, καθώς και τεχνικών, μηχανολογικών και επιστημονικών προγραμμάτων, στις ανεπτυγμένες και άλλες αναπτυσσόμενες χώρες.

4.γ Έως το 2030, ουσιαστική αύξηση της προσφοράς καταρτισμένων δασκάλων, μέσω, μεταξύ άλλων, της διεθνούς συνεργασίας για την κατάρτιση του διδακτικού προσωπικού στις αναπτυσσόμενες χώρες και ιδίως στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες και τα μικρά νησιωτικά αναπτυσσόμενα κράτη.»

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, 17 Στόχοι για να αλλάξουμε τον κόσμο, Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, διαθέσιμο στο [ΣΤΟΧΟΣ 4 - ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης του ΟΗΕ - Greece \(unric.org\)](https://unric.org/en/stories/2024/03/08/unric-statement-on-the-2024-sustainable-development-goals-report/) (Τελευταία πρόσβαση: 08.03.2024).

SAR)⁴⁷⁷, μια δεξαμενή σκέψης για την εκπαίδευση, η οποία είχε ως στόχο την πρόληψη της διαφθοράς στα πανεπιστήμια⁴⁷⁸. Για πολλά χρόνια υπήρχαν σοβαρές ανησυχίες σχετικά με την ακεραιότητα των πανεπιστημίων στη Ρουμανία, τόσο σε θεσμικό, όσο και σε ατομικό επίπεδο, καθώς ορισμένα από αυτά λειτουργούσαν επί μακρόν ως εργοστάσια τίτλων σπουδών και η λογοκλοπή μεταξύ φοιτητών και καθηγητών, καθώς και η δωροδοκία κατά τη διάρκεια των πανεπιστημιακών εξετάσεων, ήταν αρκετά διαδεδομένες πρακτικές, ιδίως στις φαρμακευτικές και ιατρικές σχολές, όπως καταγράφηκε σε έρευνες. Επιπλέον, τα δημόσια πανεπιστήμια δεν αυτοπροσδιορίζονταν ως μέρος ευρύτερων δημόσιων θεσμών με υποχρέωση λογοδοσίας στην κοινότητα, ενώ θεωρούσαν τη διαφάνεια στα συστήματα προσλήψεων και στην οικονομική διαχείριση περιττή και άσκοπη.

Καθώς η χρόνια αυτή κατάσταση είχε γίνει αποδεκτή ως κανόνας της εκπαιδευτικής ζωής και της εξασφάλισης ενός πτυχίου, η Ρουμανική Ακαδημαϊκή Εταιρεία σχημάτισε έναν συνασπισμό με άλλους ενδιαφερόμενους και εταίρους, όπως την Εθνική Φοιτητική Ομοσπονδία, την Ένωση Καθηγητών και τον Συνασπισμό για Καθαρά Πανεπιστήμια (CCU) το 2007. Στόχος ήταν η αποκατάσταση της ακεραιότητας των πανεπιστημίων σε όλη τη Ρουμανία, μέσω μιας μεθοδολογίας, που αναπτύχθηκε από τον πρόεδρο της Ρουμανικής Ακαδημαϊκής Εταιρείας, για την αξιολόγηση και την κατάταξη των πανεπιστημίων μέσω μιας διαδικασίας «κατονομασίας και διαπόμπευσης», καθώς και μέσω της ενθάρρυνσης και διάδοσης καλών πρακτικών. Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε τότε και χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα, δημιούργησε ένα σύστημα κατάταξης για όλα τα δημόσια πανεπιστήμια και περιλαμβάνει πέντε κεφάλαια: α) διοικητική διαφάνεια, β) πανεπιστημιακοί κανονισμοί για τη λογοκλοπή, γ) διακυβέρνηση και ακεραιότητα (διενέργεια διαγωνισμών για τις ανώτερες θέσεις στα πανεπιστήμια), δ) οικονομική διαχείριση και δημόσιες διαδικασίες προμηθειών και ε) αξιολόγηση των ακαδημαϊκών

⁴⁷⁷ Η Ρουμανική Ακαδημαϊκή Εταιρεία (Societatea Academica din Romania, SAR) είναι η μακροβιότερη δεξαμενή σκέψης στη Ρουμανία, με συνεχή δράση από το 1996. Λειτουργεί ως ερευνητικό ινστιτούτο δημόσιας πολιτικής, αποτελεί ηγετική δύναμη στην προώθηση της χρηστής διακυβέρνησης, συμβουλεύει τη ρουμανική κυβέρνηση και άλλες κυβερνήσεις, ενώ είναι μακρόχρονος εταίρος των Ηνωμένων Εθνών, της Παγκόσμιας Τράπεζας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθ' όλη τη διάρκεια της μετάβασης και της μεταρρύθμισης του κράτους, πριν και μετά την ένταξή του σε αυτήν. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Romanian Academic Society, Romania \(SAR\) « Anticorrup](#) (Τελευταία πρόσβαση: 08.03.2024).

⁴⁷⁸ Βλπ. United Nations Development Programme, “Good practices in Public Sector Excellence to prevent corruption: A Lessons Learned Study in Support of the Implementation of the United Nations Convention Against Corruption (UNCAC), 2018, σελ. 57, διαθέσιμο στο [UNDP-2018-Good-Practices-in-Public-Sector-Excellence-to-Prevent-Corruption.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 08.03.2024).

επιδόσεων των καθηγητών του πανεπιστημίου (στο πλαίσιο του κανόνα «δημοσίευσε ή εξαφανίσου»).

Κατά την έναρξη του έργου, στάλθηκε στα πανεπιστήμια ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με τα πέντε αυτά κεφάλαια και η βαθμολογία που έλαβαν υπήρξε ανάλογη του βαθμού ανταπόκρισής τους σε αυτό. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα δημοσιοποιήθηκαν⁴⁷⁹, προκαλώντας την άμεση ανταπόκριση των ιδρυμάτων και την λήψη μέτρων με σκοπό την αύξηση της διαφάνειας σε όλους τους τομείς λειτουργίας τους. Η αξιολόγηση και η παρακολούθηση συνεχίστηκε περιοδικά και διεξάγεται σε δύο φάσεις. Κατά την πρώτη φάση πραγματοποιείται έρευνα γραφείου και ανασκόπηση, μέσω της αποστολής ερωτήσεων σε κάθε πανεπιστήμιο και βαθμολόγησής τους βάση των απαντήσεων που δίνουν. Κατά τη δεύτερη φάση πραγματοποιείται αξιολόγηση, που διενεργείται από μια ομάδα αποτελούμενη από έναν καθηγητή και ένα εκπρόσωπο των φοιτητών. Η Ρουμανική Ακαδημαϊκή Εταιρεία δημιούργησε επίσης έναν Διαμεσολαβητή για την Ανώτατη Εκπαίδευση, ώστε να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που εντοπίζονται σε αυτές τις αξιολογήσεις. Ακόμα, πραγματοποιούνται εκπαιδευτικές συναντήσεις για τους φοιτητές, με σκοπό να τους παρακινήσουν να ασκήσουν πιέσεις για αλλαγές στα πανεπιστήμιά τους και να αιτηθούν πληροφορίες στο πλαίσιο της «ελευθερίας της πληροφόρησης», με σκοπό την προώθηση μεγαλύτερης διαφάνειας. Παράλληλα, η Ρουμανική Ακαδημαϊκή Εταιρεία δημοσιεύει κατευθυντήριες γραμμές για τους φοιτητές, οι οποίες είναι διαθέσιμες σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, ώστε να τους βοηθήσει να εντοπίζουν τη διαφθορά και να προσπαθήσουν να επηρεάσουν τις αποφάσεις στα πανεπιστήμια.

Η επιτυχία αυτής της καλής πρακτικής οφείλεται στην αποτελεσματική άσκηση πίεσης και στη δέσμευση, τόσο από μια δεξαμενή σκέψης, όπως η Ρουμανική Ακαδημαϊκή Εταιρεία, όσο και από τους φοιτητές, να προωθήσουν τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και τη λογοδοσία στο εκπαιδευτικό σύστημα. Επίσης, η θέσπιση κανονισμών και η μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου για την πρόληψη της διαφθοράς, καθώς και η τήρηση και επιμελής εφαρμογή τους, συνέβαλε πολύ θετικά στην υλοποίηση του εγχειρήματος. Η Εταιρεία εντόπισε τους κινδύνους διαφθοράς

⁴⁷⁹ Βλ. Παρακολούθηση της ακεραιότητας του ρουμανικού πανεπιστημιακού συστήματος, διαθέσιμο στο [Παρακολούθηση της ακεραιότητας του ρουμανικού πανεπιστημιακού συστήματος – ARC Publications \(romaniacurata.ro\)](https://publications.romaniacurata.ro) (Τελευταία πρόσβαση: 08.03.2024) και Έκθεση ακεραιότητας Ρουμανικού Πανεπιστημίων, διαθέσιμο στο [Έκθεση Ακεραιότητας Ρουμανικού Πανεπιστημίου – Εκδόσεις ARC \(romaniacurata.ro\)](https://publications.romaniacurata.ro) (Τελευταία πρόσβαση: 08.03.2024).

και τον βαθμό στον οποίο αυτή είχε ενσωματωθεί στις διαδικασίες και στη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη μίας ισχυρής μεθοδολογίας, στην ευαισθητοποίηση του κοινού, στην ενθάρρυνση της δημόσιας έκθεσης των φοιτητών και του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς και στον συνεχή έλεγχο των πανεπιστημίων⁴⁸⁰.

Μετά τις αρχικές εκθέσεις αναθεώρησης, τα πανεπιστήμια κατέβαλαν ουσιαστικές προσπάθειες καταπολέμησης της διαφθοράς στους τομείς των προσλήψεων και των προμηθειών, γεγονός που βελτίωσε την εμπιστοσύνη των φοιτητών στα πανεπιστημιακά ιδρύματα και τους βοήθησε να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις σχετικά με την επιλογή του πανεπιστημίου στο οποίο πρόκειται να φοιτήσουν. Ωστόσο, κατά την έναρξη της πρωτοβουλίας, ο Συνασπισμός για Καθαρά Πανεπιστήμια συνάντησε πραγματική αντίσταση από τα μεγαλύτερα πανεπιστήμια, καθώς καταγράφηκαν φαινόμενα απαγόρευσης της εισόδου αξιολογητών στις εγκαταστάσεις και στοχοποίησης των καταγγελλόντων, τα οποία αντιμετωπίστηκαν με απόδοση μηδενικής βαθμολογίας σε αυτά κατά την αξιολόγησή τους, η οποία οδήγησε στην πτώση του αριθμού εισακτέων τους.

Το έτος 2016, μόνο δύο δημόσια πανεπιστήμια δεν συμμετείχαν στην πρωτοβουλία, παρόλο που δεν υπήρξε οργανωμένη κυβερνητική στήριξη της προσπάθειας, ενώ υπήρξε συχνά ευθυγράμμιση της με την υποστήριξη του εκάστοτε πανεπιστημίου. Παρ' όλ' αυτά, η πρωτοβουλία αναγνωρίστηκε ως μια αρχή για την αντιμετώπιση και την πρόληψη της μακροχρόνιας διαφθοράς στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ενώ η σύνδεσή της με την Κοινωνία των Πολιτών, τα μέσα ενημέρωσης και τους δωρητές έπαιξε πρωταρχικό ρόλο στην ανάδειξη του προβλήματος και στην προώθηση της αλλαγής. Έκτοτε, η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση εντάχθηκε στη δημόσια ατζέντα και ο εκπαιδευτικός νόμος στη Ρουμανία άλλαξε, κωδικοποιώντας το 2011 πολλές από τις συστάσεις της Ρουμανικής Ακαδημαϊκής Εταιρείας και του Συνασπισμού για Καθαρά Πανεπιστήμια, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη νομιμοποίηση του έργου και στην ενίσχυση της αξιοπιστίας του.

Η πρωτοβουλία επικεντρώθηκε στα δημόσια πανεπιστήμια, ωστόσο είναι γνωστό ότι στα ιδιωτικά πανεπιστήμια εξακολουθούν να υφίστανται τα ίδια προβλήματα. Ο Συνασπισμός για Καθαρά Πανεπιστήμια κατάφερε να προωθήσει

⁴⁸⁰ Βλπ. United Nations Development Programme, “Good practices in Public Sector Excellence to prevent corruption: A Lessons Learned Study in Support of the Implementation of the United Nations Convention Against Corruption (UNCAC), 2018, σελ. 58, διαθέσιμο στο [UNDP-2018-Good-Practices-in-Public-Sector-Excellence-to-Prevent-Corruption.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 08.03.2024).

μεταρρυθμίσεις που συνέβαλαν στην προώθηση της διαφάνειας στους τομείς των προσλήψεων, των προμηθειών και της οικονομικής διαχείρισης στα δημόσια πανεπιστήμια, μέσω της δημόσιας ευαισθητοποίησης για τη διαφθορά στην δημόσια εκπαίδευση, για την οποία το επίπεδο της δυσπιστίας είχε αυξηθεί κατακόρυφα, μειώνοντας τη δημοτικότητα τους, της αύξησης της διαφάνειας και της λογοδοσίας των δημόσιων πανεπιστημίων, μέσω της δημιουργίας του συστήματος κατάταξης, της αποτύπωσης του αντικτύπου τους σε μία «κατάταξη βάσει της ακεραιότητας» και της δημοσίευσης της διεφθαρμένης συμπεριφοράς, που οδήγησε στη συνειδητοποίηση εκ μέρους των πανεπιστημίων ότι η συμπεριφορά τους πλέον ελέγχεται, με τον ρουμανικό φορέα καταπολέμησης της διαφθοράς να παρεμβαίνει σε κάποιες σοβαρές περιπτώσεις, διεξάγοντας έρευνες και ασκώντας διώξεις κατά συγκεκριμένων ιδρυμάτων και μεμονωμένων καθηγητών και ενός σχεδίου που οδήγησε σε ριζοσπαστικές αλλαγές εντός των πανεπιστημίων, με εισαγωγή μέτρων για την εφαρμογή των εσωτερικών κανονισμών και για το προσωπικό.

Η πρωτοβουλία της Ρουμανικής Ακαδημαϊκής Εταιρείας υιοθετήθηκε και από το Περού και την Κολομβία, με διαφορετικά αποτελέσματα, καθώς στην Κολομβία δεν επέτυχε τους στόχους του. Το κλειδί της επιτυχίας στη Ρουμανία και το Περού υπήρξε η δέσμευση των φοιτητών και των επικεφαλής του έργου στην προσπάθεια για αλλαγή. Το έργο έλαβε ευρεία διεθνή αναγνώριση από οργανισμούς, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, το Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την Ανάπτυξη και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η προσπάθεια για τη βελτίωση της πρόσβασης στην εκπαίδευση έχει καθοδηγηθεί από οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών και άτομα με δέσμευση να αλλάξουν και να εξαλείψουν τη διαφθορά σε όλα τα επίπεδα της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Η επιτυχία της ρουμανικής πρωτοβουλίας συνοψίζεται στα ακόλουθα βήματα:

1. Δημιουργία ευρείας υποστήριξης της πρωτοβουλίας μεταξύ των φοιτητών, καθώς είναι πιθανό να αντιμετωπίσει αντίσταση από τα θεσμικά όργανα στα οποία στοχεύει η αλλαγή.
2. Δημιουργία ομάδας εστίασης από ακαδημαϊκούς, δημοσιογράφους, φοιτητές, εκπαιδευτικούς και εμπειρογνώμονες για τον προσδιορισμό των ζητημάτων διαφθοράς που επηρεάζουν τον τομέα της δημόσιας εκπαίδευσης του κράτους.
3. Ανάπτυξη διαφανούς μεθοδολογίας, διαφανούς συστήματος κατάταξης και υποβολής σχετικών εκθέσεων.

4. Σαφής μεθοδολογία αξιολόγησης, η οποία θα περιλαμβάνει συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων σε σχέση με τις νομικές υποχρεώσεις που απορρέουν από το ισχύον εθνικό δίκαιο,
5. Πραγματοποίηση ενημερωτικών συναντήσεων, ώστε να έχει το πανεπιστήμιο την ευκαιρία να παρουσιάσει τα συστήματα πρόσληψης, τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων και διαχείρισης που ακολουθεί, στο σύνολό τους,
6. Προσαρμογή του μοντέλου, ώστε να ανταποκρίνεται στο συγκεκριμένο ισχυρό νομοθετικό πλαίσιο και στην επιβολή ισχυρών εσωτερικών κανονισμών από τα πανεπιστήμια⁴⁸¹,
7. Αξιοποίηση απλών μέτρων όπως το «δημοσίευσε ή εξαφανίσου» που εισήγαγε το Ηνωμένο Βασίλειο και προάσπιση νομικών πλαισίων, όπως αυτό της ελευθερίας της πληροφόρησης, που είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση της πρόσβασης σε δεδομένα που τηρούνται από τα ιδρύματα,
8. Παροχή προστασίας στους πληροφοριοδότες και ισχυρή νομοθεσία για την αντιμετώπιση του κινδύνου απειλής⁴⁸²,
9. Θέσπιση κώδικα δεοντολογίας και οδηγιών για τη διαχείριση της σύγκρουσης συμφερόντων,
10. Εξέταση του ενδεχομένου συνεργασίας με τα πανεπιστήμια που επιθυμούν να συμμετέχουν στη διαδικασία και θέσπιση συστήματος αναγνώρισης και επιβράβευσης των πανεπιστημίων που ανταποκρίνονται, που μπορεί να λάβει τη μορφή της αύξησης της οικονομικής επιχορήγησής τους ή της απονομής πιστοποιητικών αριστείας και
11. Εξασφάλιση ισχυρής κυβερνητικής υποστήριξης, καθώς αυτή θα παρέχει τα εχέγγυα για την εξασφάλιση της επιτυχίας του εγχειρήματος.

⁴⁸¹ Έχει παρατηρηθεί ότι σε κράτη όπου η διαφθορά αποτελεί σοβαρό ζήτημα, η «κατονομασία και διαπόμπευση» συχνά παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα και δίνει ώθηση για αλλαγή όχι μόνο στην εκπαίδευση, αλλά και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Βλπ. United Nations Development Programme, ό.π., 2018, σελ. 59.

⁴⁸² Η Ρουμανία έχει βιώσει μια σειρά προκλήσεων που συνδέονται κάποιες φορές με δυσμενείς συνέπειες, για τους καταγγέλλοντες. Βλπ. United Nations Development Programme, ό.π., 2018, σελ. 59.

Το σύστημα πρόληψης και καταπολέμησης της διαφθοράς στα πανεπιστήμια της Ρουμανίας θα μπορούσε να προσφέρει στην Ελλάδα πολύτιμα διδάγματα και πρακτικές εφαρμογές στους τομείς της διαφάνειας, της ανοιχτής διακυβέρνησης και της καταπολέμησης της διαφθοράς, με πολλούς τρόπους. Ένας από αυτούς είναι η θεσμοθέτηση μηχανισμών πρόληψης, όπως η Ρουμανική Ακαδημαϊκή Εταιρεία και ο Συνασπισμός για Καθαρά Πανεπιστήμια, που θα συνέβαλλαν πρόβλεψη της εμφάνισης φαινομένων μεροληψίας, νεποτισμού και κατάχρησης εξουσίας στα ελληνικά πανεπιστήμια, αλλά θα μπορούσαν να ανιχνεύσουν και αντίστοιχα φαινόμενα σε εξέλιξη και να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην καταστολή τους. Επίσης, μέσω της ψηφιοποίησης και διαφάνειας των διαδικασιών θα μπορούσαν να μειωθούν τα περιθώρια αυθαιρεσίας κατά τις διαδικασίες προσλήψεων και επιλογών, τη διαχείριση οικονομικών πόρων και την αξιολόγηση του ακαδημαϊκού προσωπικού. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω της ενίσχυση ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών, όπως το Πρόγραμμα Διαύγεια. Παράλληλα, η εκπαίδευση των φοιτητών και του προσωπικού των πανεπιστημίων σε θέματα ηθικής και ακεραιότητας, καθώς η οργάνωση δημόσιων εκστρατειών ευαισθητοποίησης στην Ελλάδα θα μπορούσαν να ενισχύσουν την κουλτούρα ακεραιότητας στα πανεπιστήμια και να ενδυναμώσουν την κοινωνική ευθύνη των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας.

Ακόμα ένας τρόπος καταπολέμησης της διαφθοράς θα ήταν μέσω της εφαρμογής ανεξάρτητων ελεγκτικών μηχανισμών εντός των πανεπιστημίων ή με τη συνεργασία εξωτερικών φορέων, καθώς και η αξιοποίηση ευρωπαϊκών και διεθνών πρακτικών, σε συνεργασία με οργανισμούς όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης και η Ομάδα Κρατών κατά της Διαφθοράς του Συμβουλίου της Ευρώπης, που θα βοηθήσουν τη χώρα μας να εξασφαλίσει μεγαλύτερη διαφάνεια και λογοδοσία στο χώρο της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης.

6.2.5 Integrity Authority (Ουγγαρία)

Η Ουγγρική Αρχή Ακεραιότητας είναι ένας ανεξάρτητος και αυτόνομος φορέας της Δημόσιας Διοίκησης, ο οποίος αναλαμβάνει δράση σε όλες τις περιπτώσεις στις οποίες θεωρεί ότι ένας οργανισμός επιφορτισμένος με καθήκοντα και εξουσίες σχετικά με τη χρήση ή τον έλεγχο της χρήσης κονδυλίων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν έχει λάβει τα αναγκαία μέτρα για την πρόληψη, τον

εντοπισμό και τη διόρθωση της απάτης, της σύγκρουσης συμφερόντων, της διαφθοράς και άλλων παρανομιών ή παρατυπιών, που επηρεάζουν ή απειλούν να επηρεάσουν τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση του προϋπολογισμού και την προστασία των οικονομικών συμφερόντων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ειδικότερα, η Αρχή είναι αρμόδια για προγραμματισμένες, τρέχουσες ή προηγούμενες δράσεις ή έργα που λαμβάνουν καθολική ή τμηματική χρηματοδοτική στήριξη από την Ευρωπαϊκή Ένωση⁴⁸³.

Η Αρχή συστήθηκε με το νόμο XXVII Eufetv του 2022⁴⁸⁴ με αποστολή τη διασφάλιση ότι τα χρήματα των φορολογουμένων της Ένωσης στην Ουγγαρία δαπανώνται σύμφωνα με τον προορισμό τους και την οικοδόμηση μιας οικονομικής κουλτούρας στην οποία οι ενδιαφερόμενοι θα μπορούν να λένε όχι στις προκλήσεις της διαφθοράς. Ο ρόλος της είναι προληπτικός, καθώς προστατεύει την κοινωνία και την οικονομία, στηρίζοντας τις ουγγρικές και ξένες επιχειρήσεις. Στα καθήκοντα της Αρχής συμπεριλαμβάνεται και η κατάρτιση μίας ετήσιας αναλυτικής Έκθεσης Ακεραιότητας έως τις 30 Ιουνίου κάθε έτους⁴⁸⁵.

Στον Κώδικα Δεοντολογίας⁴⁸⁶ της Αρχής αναφέρονται οι αξίες που διέπουν τη δράση της, όπως η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα, ο επαγγελματισμός και η ομαδική εργασία, με στόχο τη διαμόρφωση ενός συνόλου κανόνων δεοντολογίας που αφορούν όλους τους υπαλλήλους και τους συνεργαζόμενους εταίρους της Αρχής. Αυτοί παρέχουν επαρκή καθοδήγηση, όσον αφορά στους κανόνες αξιοπρεπούς συμπεριφοράς, εντός και εκτός του χώρου εργασίας, συμπεριλαμβανομένων απαιτήσεων σχετικά με τη σύγκρουση συμφερόντων, την ανεξαρτησία, τη διαφάνεια και την υπεύθυνη εργασία. Επίσης, έχει ως στόχο τον καθορισμό θεμελιωδών αρχών συμπεριφοράς, κατάλληλων για την εργασία, που παρέχουν επαρκή βάση για αξιοπρεπείς, σωστές και αδιαπραγμάτευτες νόρμες συμπεριφοράς, την παροχή καθοδήγησης σε όλους τους υπαλλήλους και τους συνεργαζόμενους εταίρους της Αρχής για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των παραγόντων που ενέχουν κίνδυνο για τη συμμόρφωση με τις θεμελιώδεις αρχές, καθώς και τη δέσμευση της Αρχής για ηθική συμπεριφορά και την εγγύηση ότι κάθε ενέργεια των

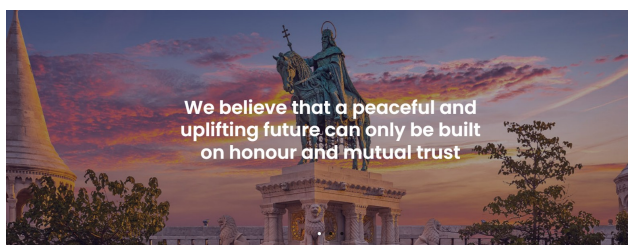
⁴⁸³ Βλπ. [Responsibilities - Integritás Hatóság \(integritashatosag.hu\)](https://integritashatosag.hu) (Τελευταία πρόσβαση: 08.07.2024).

⁴⁸⁴ Βλπ. [Πράξη XXVII του 2022 σχετικά με τον έλεγχο της χρήσης κονδυλίων του προϋπολογισμού της ΕΕ - Πράξεις και κοινοβουλευτικές αποφάσεις \(jogtar.hu\)](https://jogtar.hu) (Τελευταία πρόσβαση: 14.07.2024).

⁴⁸⁵ Βλπ. [Annual-Analytical-Integrity-Report-2022-ENG.pdf \(integritashatosag.hu\)](https://integritashatosag.hu), σελ. 3, (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

⁴⁸⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Code-of-Ethics-of-the-Integrity-Authority.pdf \(integritashatosag.hu\)](https://integritashatosag.hu) (Τελευταία πρόσβαση: 08.07.2024).

υπαλλήλων της θα αντανακλά την εντιμότητα και τη συμμόρφωσή τους με τους κανόνες δεοντολογίας. Παράλληλα, οι υπάλληλοι, κατά την άσκηση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων, καθώς και στις επαγγελματικές τους σχέσεις, θα πρέπει πάντα να ενεργούν με καλή πίστη, προασπίζοντας το δημόσιο συμφέρον, σύμφωνα με τους θεμελιώδεις κανόνες της δικαιοσύνης, της ακεραιότητας, της εντιμότητας, της διακριτικότητας, της αξιοπιστίας, του σεβασμού και της αξιοπρέπειας. Τέλος, στη στοχοθεσία του Κώδικα περιλαμβάνεται η εξασφάλιση ότι το έργο της Διοίκησης θα πρέπει να ακολουθεί τα υψηλά πρότυπα του επαγγελματισμού, της υπευθυνότητας και της διαφάνειας και η ανάληψη προσωπικής ευθύνης από τον κάθε υπάλληλο να διατηρήσει, να καλλιεργήσει και να θέσει ως προτεραιότητα την κουλτούρα της ακεραιότητας και του επαγγελματισμού έναντι των προσωπικών του συμφερόντων.



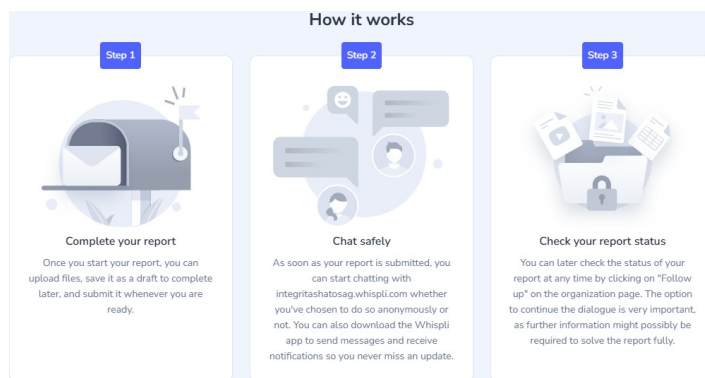
Πηγή: [Main page - Integritás Hatóság \(integritashatosag.hu\)](https://integritashatosag.hu) (Τελευταία πρόσβαση: 08.07.2024).

Στις αρμοδιότητες⁴⁸⁷ της Αρχής εμπίπτουν α) ερευνητικές λειτουργίες και εξουσίες, καθώς μπορεί να προβεί σε ερευνητικές διαδικασίες, να προσφύγει σε οργανισμό που είναι επιφορτισμένος με καθήκοντα και εξουσίες σχετικά με τον έλεγχο της χρήσης ευρωπαϊκών κονδυλίων, να απευθύνεται σε άλλο όργανο για την εκκίνηση των διαδικασιών και να προσφύγει ενώπιον του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για παραλείψεις ή άλλες παράνομες ενέργειες, β) διοικητικές εξουσίες, καθώς διενεργεί διοικητικούς ελέγχους σε σχέση με τις δημόσιες συμβάσεις που χρηματοδοτούνται ή προβλέπεται να χρηματοδοτηθούν, εν μέρει ή στο σύνολό τους, από τα ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, είναι σε θέση να επιβάλλει την παροχή πληροφόρησης όσον αφορά στις δημόσιες συμβάσεις που χρηματοδοτούνται από ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ τηρεί και μητρώο νομικών προσώπων, ατομικών επιχειρήσεων και ιδιωτών επιχειρηματιών που αποκλείονται από τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων, σε σύνδεση με ορισμένα ποινικά αδικήματα, γ) αναλυτικά καθήκοντα και αρμοδιότητα διατύπωσης προτάσεων, καθώς προετοιμάζει

⁴⁸⁷ Βλπ. [integrity-authority-annual-report-2023.pdf \(integritashatosag.hu\)](https://integritashatosag.hu) (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

μία αναλυτική Έκθεση Ακεραιότητας σε ετήσια βάση, απευθύνει συστάσεις και προετοιμάζει Εκτιμήσεις Κινδύνου Ακεραιότητας και δ) ελεγκτικά καθήκοντα που περιλαμβάνουν τον έλεγχο της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και Ακεραιότητας (BEΠ), τον έλεγχο των δηλώσεων περί σύγκρουσης συμφερόντων της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και Ακεραιότητας και της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχου των Ευρωπαϊκών Ταμείων (EUTAF), καθώς και τον έλεγχο ορισμένων δηλώσεων περιουσιακών στοιχείων.

Η διαδικασία αναφοράς μίας απάτης είναι απλή και ψηφιοποιημένη. Μέσα από την κεντρική σελίδα⁴⁸⁸ της Αρχής, ο χρήστης πατώντας την επιλογή “Report a fraud” μεταφέρεται σε μία σελίδα, η οποία εμπεριέχει σαφείς οδηγίες για την καταγγελία ενός περιστατικού απάτης, σε τρία βήματα.



Τα τρία στάδια της διαδικασίας αναφοράς μίας απάτης.

Πηγή: [Whispli](https://integrityshatosag.whispli.com) (Τελευταία πρόσβαση: 08.07.2024).

Όπως φαίνεται και στην παραπάνω εικόνα, ο χρήστης πρώτα καλείται να συμπληρώσει την αναφορά του, μεταφορτώνοντας, αν το επιθυμεί, και σχετικά αρχεία και στη συνέχεια να την αποθηκεύσει ως προσχέδιο, ώστε να την ολοκληρώσει αργότερα και να την υποβάλει όταν θα είναι έτοιμος. Μετά την υποβολή της αναφοράς, ο χρήστης μπορεί να ξεκινήσει μία συνομιλία με τους αρμόδιους χειριστές της σελίδας integrityshatosag.whispli.com, είτε ανώνυμα είτε επώνυμα. Παράλληλα, μπορεί να εγκαταστήσει την εφαρμογή Whispli για να στέλνει μηνύματα και να λαμβάνει ειδοποιήσεις, ώστε να μην χάνει ποτέ καμία ενημέρωση. Τέλος, μετά την ολοκλήρωση των δύο πρώτων σταδίων της διαδικασίας, ο χρήστης μπορεί να ελέγξει την κατάσταση της αναφοράς του ανά πάσα στιγμή, κάνοντας κλικ στην επιλογή "Follow up" εντός της σελίδας. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο διάλογος επικοινωνίας με τους χειριστές της υπόθεσης παραμένει ανοιχτός καθ' όλη τη

⁴⁸⁸ Βλπ. [Κεντρική σελίδα - Integritás Hatóság \(integrityshatosag.hu\)](https://integrityshatosag.whispli.com) (Τελευταία πρόσβαση: 08.07.2024).

διάρκεια της διαδικασίας, ώστε να ληφθούν τυχόν επιπρόσθετες πληροφορίες, οι οποίες ενδεχομένως να απαιτούνται για την πλήρη επίλυση της αναφοράς.

Για την εκπαίδευση των πληροφοριοδοτών, προκειμένου να συμμετέχουν αποτελεσματικά στη διαδικασία υποβολής μίας αναφοράς, παρέχεται Οδηγός Εκπαίδευσης Πληροφοριοδοτών⁴⁸⁹ όπου κανείς μπορεί να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με τα cookies που χρησιμοποιούνται στο Whispli, την αποστολή αναφορών και την έναρξη μίας συνομιλίας, με ή χωρίς εισερχόμενα Whispli, τους λόγους για τους οποίους είναι χρήσιμο ένα Whispli Inbox, την εμφάνιση ή μη του ονόματος χρήστη ή της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται ο υπάλληλος που υποβάλλει την αναφορά και τις πληροφορίες που μπορεί κανείς να δει στα ασφαλή εισερχόμενα του Whispli. Επιπλέον, ο υποψήφιος πληροφοριοδότης μπορεί να ενημερωθεί για α) το τι μπορεί να αποτελεί περιεχόμενο μίας αναφοράς, από την υποβολή μιας απλής ερώτησης έως την κοινή χρήση εξαιρετικά ευαίσθητων πληροφοριών, σχετικά με ζητήματα εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, β) την διαγραφή της διεύθυνσης IP του, κάθε φορά από τους διακομιστές ή τα αρχεία καταγραφής του Whispli, είτε επιλέξει να παραμείνει ανώνυμος, είτε να αποκαλύψει την ταυτότητά του, ενώ γίνεται αναφορά στη χρήση υψηλούς ποιότητας κρυπτογράφησης AES256⁴⁹⁰ για την προστασία των δεδομένων του, γ) το ποιος μπορεί να έχει πρόσβαση στην αναφορά του, δηλαδή μόνο το εγκεκριμένο προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζεται και οι καθορισμένοι υπεύθυνοι υποθέσεων, οι οποίοι μπορούν να διερευνήσουν και να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα και όχι οι υπάλληλοι του Whispli, που παρέχουν απλώς το ανεξάρτητο λογισμικό, που επιτρέπει στα άτομα να κάνουν ερωτήσεις ή να αναφέρουν ζητήματα εντός του οργανισμού τους, διασφαλίζοντας ότι η διαδικασία παραμένει εντελώς ανώνυμη, εάν το επιθυμούν.

Η Αρχή Ακεραιότητας της Ουγγαρίας δημοσιεύει κάθε χρόνο μία σειρά ετήσιων εκθέσεων και συγκεκριμένα, το έτος 2023 δημοσίευσε μία Έκθεση εκτίμησης κινδύνου ακεραιότητας του ουγγρικού συστήματος δημοσίων

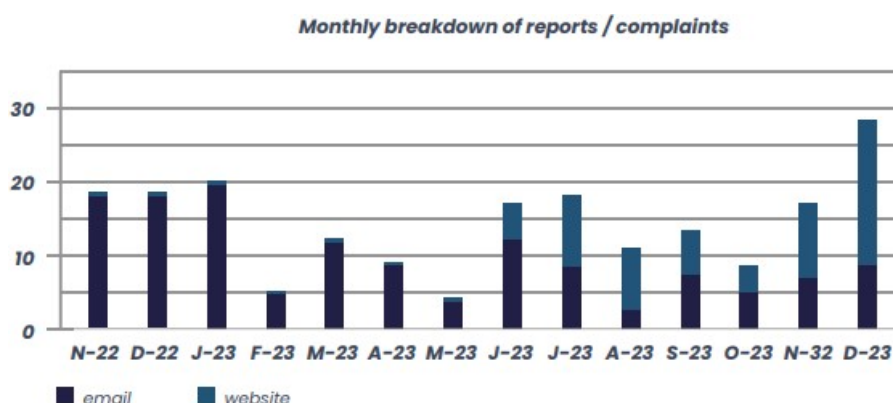
⁴⁸⁹ Βλπ. [Πληροφοριοδότες - Κέντρο βοήθειας Whispli](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.07.2024).

⁴⁹⁰ Το Advanced Encryption Standard (AES) είναι ένας εξαιρετικά αξιόπιστος αλγόριθμος κρυπτογράφησης που χρησιμοποιείται για την ασφάλεια των δεδομένων μετατρέποντάς τα σε μη αναγνώσιμη μορφή χωρίς το κατάλληλο κλειδί. Αναπτύχθηκε από το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (NIST) το 2001.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Προηγμένο πρότυπο κρυπτογράφησης \(AES\) - GeeksforGeeks](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

συμβάσεων⁴⁹¹, στην οποία επιχειρείται ο εντοπισμός κινδύνων ακεραιότητας και συστημικών προβλημάτων στις δημόσιες συμβάσεις, τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν, ενώ προτείνονται μέτρα και εργαλεία για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής τους αντιμετώπισης. Επίσης, δημοσίευσε την Ετήσια Αναλυτική Έκθεση Ακεραιότητας για το έτος 2022⁴⁹², η οποία εξετάζει την ανάπτυξη της αγοράς δημόσιων συμβάσεων, την αποτελεσματικότητα του ρυθμιστικού περιβάλλοντος και την πρακτική των συμφωνιών-πλαίσια, ενώ επίσης αξιολογεί το σύστημα ελέγχου στο πλαίσιο της χρήσης των κονδυλίων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και την Ετήσια Έκθεση προς το Κοινοβούλιο της Ουγγαρίας για το 2023⁴⁹³.

Μεταξύ της ίδρυσής της και τις 31 Δεκεμβρίου 2023 η Αρχή έλαβε συνολικά 215 αναφορές, εκ των οποίων οι 148 είχαν τη μορφή μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ οι 67 πραγματοποιήθηκαν μέσω της υποβολής ανώνυμης αναφοράς στην πλατφόρμα της, η οποία εγκαινιάστηκε τον Ιούνιο του 2023. Ενώ μόνο το 1-2% των εισερχόμενων πληροφοριών είναι σχετικές με πολύπλοκα καθεστώτα συμμόρφωσης στον ιδιωτικό τομέα, περισσότερο από το 20 % των αναφορών που λαμβάνει η Αρχή περιέχουν ουσιαστικές πληροφορίες.



Μηνιαία κατανομή των αναφορών/καταγγελιών για το έτος 2023.

Πηγή: [integrity-authority-annual-report-2023.pdf \(integritashatosag.hu\)](#), σελ. 14-15, (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

Από τον συνολικό αριθμό των αναφορών που ελήφθησαν, όπως φαίνονται στον παραπάνω πίνακα, 114 (53% του συνολικού αριθμού των αναφορών) αφορούν τα

⁴⁹¹ Βλπ. [integrity-authority-integrity-risk-assessment-report-310323.pdf \(integritashatosag.hu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

⁴⁹² [Annual-Analytical-Integrity-Report-2022-ENG.pdf \(integritashatosag.hu\)](#), σελ. 3, (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

⁴⁹³ [integrity-authority-annual-report-2023.pdf \(integritashatosag.hu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

ευρωπαϊκά ταμεία και ως εκ τούτου εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της Αρχής, ενώ οι υπόλοιπες 101 δεν εμπίπτουν στις αρμοδιότητες της Αρχής⁴⁹⁴.

Εκτός από τη διατύπωση προτάσεων και συστάσεων για τη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας, της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας του θεσμικού συστήματος διαχείρισης των πόρων, ώστε να καταστεί δυνατός ο εντοπισμός, η διόρθωση και η πρόληψη των παρατυπιών, ένας σημαντικός στόχος της Αρχής είναι η δημιουργία μιας καθαρής οικονομίας και η κατάργηση της αποδοχής της διαφθοράς, με την καθιέρωση μιας οικονομικής κουλτούρας που εκτιμά την ηθική συμπεριφορά και τη λογοδοσία και όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν και επιθυμούν να λένε όχι στις προκλήσεις της διαφθοράς. Για τον σκοπό αυτό, η Αρχή επικεντρώνεται στην πρόληψη και την έρευνα. Μεταξύ των μέτρων για την αλλαγή της οικονομικής κουλτούρας περιλαμβάνεται η ίδρυση της Ακαδημίας Ακεραιότητας, η οποία υποστηρίζει την επόμενη γενιά, μέσω της εκπαίδευσης και της έρευνας στο πεδίο της καταπολέμησης της διαφθοράς, η οργάνωση θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης, καθώς και συνεδρίων και ευκαιριών για κοινό προβληματισμό, ακόμη και για μαθητές δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης⁴⁹⁵.

Παράλληλα, η Αρχή σκοπεύει να δρομολογήσει νέα εκπαιδευτικά ερευνητικά προγράμματα, σε συνεργασία με τους ακαδημαϊκούς εταίρους της, ενώ πρόκειται να απονείμει βραβείο σε επιλεγμένους υποψηφίους στο τέλος κάθε έτους από το 2025 και μετά, για την παροχή προτύπων στην κοινωνία, η οποία αναμένεται να προάγει την αλλαγή κουλτούρας. Η Αρχή αποδίδει επίσης μεγάλη σημασία στον συντονισμό και την προώθηση της αποτελεσματικότητας του έργου των θεσμικών οργάνων που είναι εταίροι της, εν μέρει μέσω των συστάσεων στις δημοσιευμένες εκθέσεις της. Η Αρχή ξεκίνησε τη σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με ουγγρικά πανεπιστήμια, εγχώριες και ξένες αρχές και διεθνείς οργανισμούς, σε μια προσπάθεια να αλλάξει την οικονομική κουλτούρα, μέσω της κατανόησης και της ανάλυσης διεθνών παραδειγμάτων και βέλτιστων πρακτικών. Οι συμφωνίες που υπογράφηκαν με ουγγρικούς οργανισμούς της επιτρέπουν την πρόσβαση σε δεδομένα, ενώ διευκολύνουν το δρόμο για κοινή έρευνα και πρακτική άσκηση. Ένα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των παραπάνω στόχων είναι η ενημέρωση της κοινωνίας και η εξοικείωση του κοινού με την Αρχή.

⁴⁹⁴ [integrity-authority-annual-report-2023.pdf \(integritashatosag.hu\)](#), σελ. 14-15, (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

⁴⁹⁵ Βλπ. [integrity-authority-annual-report-2023.pdf \(integritashatosag.hu\)](#), σελ. 28, (Τελευταία πρόσβαση: 14.07.2024).

Οι δράσεις δημοσιότητας⁴⁹⁶ του έργου της Αρχής ξεκίνησαν τον Φεβρουάριο του 2023 και πραγματοποιήθηκαν σε τρία στάδια που περιλαμβάνουν τη σύσταση ειδικής ομάδας επικοινωνίας, τη δημιουργία οπτικής ταυτότητας και την εκπόνηση σχεδίου επικοινωνίας με βάση την έρευνα της ίδιας της Αρχής. Οι επικοινωνιακοί στόχοι του πρώτου έτους ήταν η παρουσίαση των εκθέσεων και των αποτελεσμάτων του ελέγχου της Αρχής στον Τύπο, η δημιουργία των δικών της πλατφορμών ως μέσων ενημέρωσης (δικτυακός τόπος, πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και intranet για εσωτερική επικοινωνία), η ενίσχυση της φήμης της και η προβολή της ως αυτόνομου οργάνου και η αύξηση του αριθμού των καταγγελλόντων και η βελτίωση της ποιότητας και της συνάφειας των εκθέσεων.

Ως αποτέλεσμα, κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της, η Αρχή είχε 928 εμφανίσεις στον Τύπο, το 36% των οποίων δημιουργήθηκε από την ίδια μέσω ενεργούς επικοινωνίας. Το 47% των εμφανίσεων είχαν θετικό αντίκτυπο, το 40% είχαν αρνητικό αντίκτυπο (κυρίως το πρώτο εξάμηνο μετά την ίδρυση της Αρχής), ενώ οι υπόλοιπες ήταν ουδέτερες αναφορές, κυρίως σε άρθρα που επικεντρώνονταν σε άλλα θέματα. Από τον Οκτώβριο του 2023, ο δικτυακός της τόπος είναι διαθέσιμος και στα αγγλικά, ενώ τον Δεκέμβριο του 2023 σημειώθηκαν σημαντικές εξελίξεις, μεταξύ των οποίων και το γεγονός ότι ο δικτυακός τόπος επεκτάθηκε με ειδήσεις και άρθρα σε ιστολόγια, ενώ εισήχθη και μια νέα, πιο προσιτή δομή για τις περιλήψεις των ελέγχων που ξεκίνησαν και ολοκληρώθηκαν, τις προτάσεις αναθεώρησης και τις εκθέσεις εγκλημάτων. Η Αρχή εγκαινίασε τον Ιανουάριο του 2023 τον συγγρικό δικτυακό τόπο της στο LinkedIn, ενώ τον Νοέμβριο του ίδιου έτους δημιούργησε και σελίδα στο Facebook, στο πλαίσιο εθνικής εκστρατείας ευαισθητοποίησης για την προσέγγιση ευρύτερου κοινού, επιτυγχάνοντας την προσέλκυση 1200 ακολούθων σε δύο μήνες⁴⁹⁷.

Η δημιουργία μίας Αρχής όπως η Integrity Authority της Ουγγαρίας, στην Ελλάδα θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στην ενίσχυση της διαφάνειας, την καταπολέμηση της διαφθοράς και την ανάπτυξη μίας πιο ανοιχτής και υπεύθυνης διακυβέρνησης. Η ύπαρξη μίας Αρχής, ανεξάρτητης από την εκτελεστική εξουσία και τις πολιτικές πιέσεις, η οποία θα επιβλέπει τις δράσεις των δημοσίων υπαλλήλων και των δημοσίων φορέων, μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στις

⁴⁹⁶ Βλπ. integrity-authority-annual-report-2023.pdf (integritashatosag.hu), σελ. 29, (Τελευταία πρόσβαση: 14.07.2024).

⁴⁹⁷ Βλπ. integrity-authority-annual-report-2023.pdf (integritashatosag.hu), σελ. 29, (Τελευταία πρόσβαση: 14.07.2024).

διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης της Δημόσιας Διοίκησης, περιορίζοντας τις πολιτικές παρεμβάσεις στη δράση της. Η εστίαση της Αρχής στην πρόληψη της διαφθοράς, μέσω της δημιουργίας μηχανισμών εντοπισμού και αποτροπής αθέμιτων πρακτικών, θα μπορούσε να μειώσει την εμφάνιση τέτοιων περιστατικών πριν εξελιχθούν, ενώ θα μπορούσε επίσης να βελτιώσει τα συστήματα αναφοράς και ελέγχου. Παράλληλα η εκπαίδευση για την καλύτερη κατανόηση των κανόνων και των διαδικασιών και η υποστήριξη που θα παρέχεται στους δημοσίους υπαλλήλους από την Αρχή, μπορεί να καλλιεργήσει ένα πιο συνειδητοποιημένο και υπεύθυνο ανθρώπινο δυναμικό στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Τέλος, η εισαγωγή ενός τέτοιου θεσμού, ο οποίος θα προάγει τη λογοδοσία στην Ελλάδα, αναμένεται να συμβάλει στην αποτελεσματική παρακολούθηση των ενεργειών των δημοσίων υπαλλήλων που κατέχουν θέσεις ευθύνης και στη δημιουργία μηχανισμών αναφοράς και επανεξέτασης των αποφάσεών τους, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη του κοινού στις θεσμικές διαδικασίες και βελτιώνοντας την εικόνα της χώρας, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, στον τομέα της καταπολέμησης της διαφθοράς του Δημόσιου τομέα.

Κεφάλαιο 7ο

7.1 Ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης

7.1.1 Συστήματα Δημόσιας Υπηρεσίας και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Γαλλία)

Η Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Δημόσιας Απασχόλησης⁴⁹⁸ (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, DGAFP), που ανήκει στο Υπουργείο Δημόσιας Δράσης και Λογαριασμών, είναι αρμόδια για την επίβλεψη της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού, σε κεντρικό επίπεδο, στη Γαλλία. Ωστόσο, κάθε Υπουργείο διαθέτει τη δική του Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, με αρμοδιότητα την εφαρμογή της γενικής στρατηγικής, εξασφαλίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο ένα βαθμό αυτονομίας. Η Γαλλία κατατάσσεται στο πρώτο ήμισυ μεταξύ των χωρών της ΕΕ όσον αφορά στην αμεροληψία και τον επαγγελματισμό, ενώ το 2015 έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία αναφορικά με την κλειστότητα στις πρακτικές πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, γεγονός που την καθιστά την πιο κλειστή Διοίκηση ως προς αυτό τον παράγοντα.

Όσον αφορά στο ρυθμιστικό πλαίσιο της γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης, υπάρχουν τρεις κλάδοι: η Κεντρική κυβέρνηση, οι περιφερειακές αρχές και τα νοσοκομεία, η οργάνωση και λειτουργία των οποίων ρυθμίζεται από συγκεκριμένο σύνολο διατάξεων, αλλά και από ένα κοινό πλαίσιο, το οποίο ισχύει καθολικά και ονομάζεται «Γενικό Καταστατικό της Δημόσιας Υπηρεσίας» (Statut Général de la Fonction Publique).

Ο διορισμός στη γαλλική Δημόσια Διοίκηση πραγματοποιείται γενικά μέσω εξετάσεων, μετά τις οποίες ακολουθεί μια σειρά υποχρεωτικών εκπαιδεύσεων, προσαρμοσμένων στη συγκεκριμένη λειτουργία που πρέπει να εκτελεστεί από τον υπάλληλο όταν θα αναλάβει υπηρεσία και διαρκούν από ένα έως τρία χρόνια, ενώ πραγματοποιούνται στις «Σχολές Εφαρμοσμένης Κατάρτισης» (écoles d'application). Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, πλην αυτών που προσλαμβάνονται για την εκτέλεση καθηκόντων στις κατώτατες θέσεις της ιεραρχίας, συμμετέχουν υποχρεωτικά σε αυτές τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

⁴⁹⁸ European Commission, Public Administration and Governance: France (2020), Structural Reform Support, σελ. 2.

Στη Γαλλία οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν ως βάση την καριέρα. Η δημοτικότητα της σταδιοδρομίας στο Δημόσιο τομέα παραμένει υψηλή και επιβεβαιώνεται από τον αυξημένο αριθμό αιτούντων⁴⁹⁹ για θέσεις διορισμού.

Registrations for the INSP entrance exams¹¹

Year of the competition	Promotion of the winners	Places available	Registered external competitions (external and bi-registered "Talents")	Registered for the external "Talents" competition	Registered for the external competition "Doctors"	Internal Competition Registrants	Registered third contest	Total Registrants
2022	2023-2024	90	1058	199	134	443	122	1956
2023	2024-2026	90	1128	202	251	430	117	2128

Πηγή: [Les concours en chiffres | Institut national du service public | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 10.12.2023).

Μία κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων, για τους οποίους το ισχύον σύστημα διαφοροποιείται, είναι αυτοί που μπορούν να προσληφθούν μέσω του νόμου για τη δημόσια ή κοινή εργασία, ανάλογα με τη θέση που πρόκειται να καταλάβουν, αλλά σε κάθε περίπτωση δεν απασχολούνται με ισόβια θητεία όπως οι τακτικοί δημόσιοι υπάλληλοι. Αντίθετα με την πλειοψηφία των θέσεων, στις υψηλότερες θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης οι υπάλληλοι διορίζονται απευθείας από πολιτικούς εκπροσώπους και η διαδικασία που εφαρμόζεται ποικίλλει ανάλογα με τον τύπο της θέσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πραγματοποιείται από τον άμεσο ιεραρχικά προϊστάμενο, με βάση την απόδοση και τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, ενώ τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συνιστούν ένα μέσο για την ανέλιξή τους στην ιεραρχία της Δημόσιας Διοίκησης. Η σημασία της αρχαιότητας στη σταδιοδρομία του υπαλλήλου έχει μειωθεί υπέρ της αξίας του, των τυπικών προσόντων και της αποδοτικότητάς του. Παράλληλα, έχει εισαχθεί ένα σύστημα μπόνους που συνδέεται με την απόδοση, που ονομάζεται «μπόνους λειτουργίας και απόδοσης» και το οποίο μπορεί να αντιστοιχεί σε έως και 20 % του μισθού ενός δημοσίου υπαλλήλου. Η δυνατότητα λήψης του και το ύψος του επηρεάζεται από τη θέση και το βαθμό ευθύνης του υπαλλήλου, καθώς και από τις αξιολογήσεις της απόδοσής του.

⁴⁹⁹ Όπως προκύπτει και από τα στοιχεία του πίνακα "Registrations for the INSP exams", στον οποίο απεικονίζονται οι προκηρυχθείσες θέσεις και ο αριθμός των αιτούντων σε κάθε ένα από τους πέντε τύπους διαγωνισμού που διεξάγει το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης - INSP (βλπ. παρουσίαση κατωτέρω) για τα έτη 2022 και 2023, υπάρχει αυξημένη συμμετοχή υποψηφίων, γεγονός που αποδεικνύει ότι η διεκδίκηση μίας θέσης ανώτερου στελέχους στον δημόσιο τομέα παραμένει ψηλά στις προτιμήσεις των πολιτών.

Το πρόγραμμα Δημόσια Δράση 2022 προσδιόρισε μία σειρά μέτρων με σκοπό την τροποποίηση των συμβάσεων των δημοσίων υπαλλήλων εντός του έτους 2018. Μεταξύ άλλων μέτρων, η μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία ψηφίστηκε το 2019, αναμόρφωσε το σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, καθιστώντας το πιο ευέλικτο και αξιοκρατικό αναφορικά με τις προσλήψεις μέσω συμβάσεων και τις αμοιβές του προσωπικού, ενώ στόχο της αποτελεί ο εκσυγχρονισμός των εργασιακών σχέσεων.

Για την προώθηση της κινητικότητας και τη ρύθμιση του πλαισίου για την επαγγελματική σταδιοδρομία στο Δημόσιο τομέα, ψηφίστηκε νόμος, ο οποίος τέθηκε σε ισχύ το 2009, οδηγώντας σε σταδιακή αύξηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια, από 8,5 % το 2014 σε 9,9 % το 2016⁵⁰⁰. Το 2010 μεταβλήθηκε το συνταξιοδοτικό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων, μέσω αύξησης των ορίων συνταξιοδότησης με παράλληλη αύξηση των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης, με σκοπό την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του συνταξιοδοτικού συστήματος.

Αναφορικά με την ισορροπία των φύλων στη Διοίκηση, παρατηρείται υπερ-εκπροσώπηση των γυναικών στους τρεις κλάδους της Δημόσιας Διοίκησης, με τις γυναίκες να αντιπροσωπεύουν το 62 % των δημοσίων υπαλλήλων έναντι του 38% των ανδρών το 2017. Ήδη από το 2012, με το νόμο Sauvadet, καθιερώθηκε η ισότητα των φύλων μέσω του ορισμού ποσοστώσεων κατά το διορισμό ορισμένων ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, εντός των διοικητικών συμβουλίων των δημοσίων οργανισμών, καθώς και εντός των επιτροπών επιλογής σε διαγωνισμούς για το διορισμό δημοσίων υπαλλήλων. Πέντε χρόνια μετά την θέση του εν λόγω νόμου σε ισχύ, το 2017, μόνο το 35 % των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων ήταν γυναίκες, ποσοστό που βρίσκεται 5 ποσοστιαίες μονάδες κάτω από το στόχο του 40 % που ορίζει ο νόμος. Αυτό οδήγησε την κυβέρνηση στο σχεδιασμό μίας συνολικής μεταρρύθμισης για τους δημοσίους υπαλλήλους τον Φεβρουάριο του 2019, η οποία προσδιόρισε ως κύρια σημεία α) την αύξηση του αριθμού των συμβασιούχων υπαλλήλων στους τομείς της ψηφιακής διακυβέρνησης, της επικοινωνίας και της ακίνητης περιουσίας, β) τη δημιουργία νέων εργαλείων για τη στήριξη της κινητικότητας και της επαγγελματικής μετάβασης και γ) την ενίσχυση της ισότητας των φύλων.

⁵⁰⁰ Βλπ. European Commission, Public Administration and Governance: France (2020), Structural Reform Support, σελ. 3.

Τέλος, το 2010 ψηφίστηκε νόμος ο οποίος παρείχε εξουσιοδότηση στα συνδικάτα των δημοσίων υπαλλήλων να διευρύνουν την ατζέντα των θεμάτων τους, σε επίπεδο κοινωνικού διαλόγου με την κυβέρνηση, πέρα από το ύψος των μισθών και σε άλλα θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου τομέα, ενισχύοντας έτσι την αντιπροσωπευτική τους δύναμη και δείχνοντας μία διάθεση για επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα.

Institut National du Service Public - Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης

Το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης⁵⁰¹ (Institut national du service public - INSP) αποτελεί μία μεγάλη σχολή που εδρεύει στο Στρασβούργο της Γαλλίας. Ιδρύθηκε το 2022 για να αντικαταστήσει την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας (École nationale d'administration-ENA), η οποία καταργήθηκε στις 31 Δεκεμβρίου 2021 από τον Γάλλο Πρόεδρο Emmanuel Macron, ο οποίος αποκάλεσε αυτό το γεγονός ως «τη σημαντικότερη μεταρρύθμιση της ανώτερης δημόσιας υπηρεσίας» από τη δημιουργία της Σχολής το 1945.



Οι εγκαταστάσεις του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης στο Στρασβούργο.
Πηγή: [Αρχική | Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Υπηρεσίας | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 10.12.2023).

Έναυσμα γι' αυτή τη μεταρρύθμιση φαίνεται να αποτέλεσαν διαμαρτυρίες ότι το στενό δίκτυο αποφοίτων της ENA επηρεάζει τη γαλλική Δημόσια Διοίκηση, αποτελώντας μια ελίτ κυβερνητική τάξη, η οποία δεν έχει επαφή με τις κατώτερες κοινωνικές τάξεις.

Η ίδρυση του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης στοχεύει στην επίτευξη μιας αποτελεσματικότερης, συμπεριληπτικής και ελκυστικής ανώτατης

⁵⁰¹ Βλπ. [Ποιοι είμαστε; | Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Υπηρεσίας | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.12.2023).

Διοίκησης στη Γαλλία. Είναι αρμόδιο για τις προσλήψεις υπαλλήλων στον Δημόσιο τομέα και για την παροχή εισαγωγικής εκπαίδευσης στους νεοδιοριστούς υπαλλήλους, αλλά και συνεχούς κατάρτισης σε ανώτερα διοικητικά στελέχη. Παράλληλα, έχει την ευθύνη για την επίβλεψη της ορθής εφαρμογής ενός κοινού προγράμματος σπουδών των Σχολών Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία εκπαιδεύουν ανώτερα στελέχη σε όλους τους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης, με σκοπό την πρόσβαση σε κυβερνητικές διοικητικές θέσεις, καθώς και στον τομέα απονομής της δικαιοσύνης, για την εξασφάλιση κοινών αναφορών, τη βελτίωση τόσο της δημόσιας δράσης, όσο και της εξυπηρέτησης των Γάλλων πολιτών.

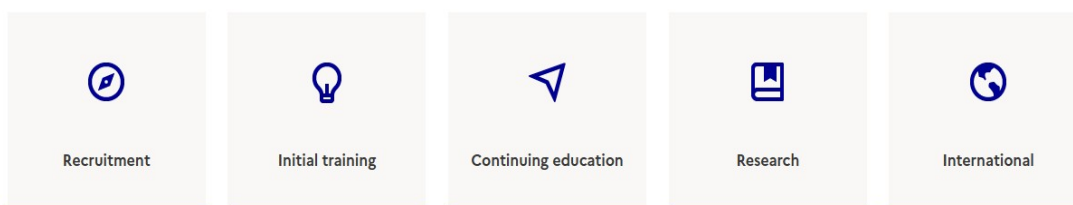


Το κτίριο του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης στο Παρίσι.

Πηγή: [INSP : Fonctionnaires du monde entier, formez-vous aux grands enjeux de l'action publique en France ! – ENAM – site officiel](https://www.enam.fr/)
(Τελευταία πρόσβαση: 10.12.2023).

Η αποστολή του Ινστιτούτου, ως ενός κέντρου εκπαίδευσης εγνωσμένου κύρους για κορυφαία στελέχη, συνίσταται στην οικοδόμηση ακαδημαϊκών συνεργασιών υψηλής ποιότητας εντός της χώρας, αλλά και στο εξωτερικό και στην ανάπτυξη της διεθνούς επιρροής της Γαλλίας, με σκοπό την προσέλκυση ξένων φοιτητών και ξένων ελεγκτών.

Missions of the INSP



Πηγή: [National Institute of Public Service \(insp.gouv.fr\)](https://insp.gouv.fr/) (Τελευταία πρόσβαση: 11.12.2023).

Στους κύριους στόχους του περιλαμβάνεται η διοργάνωση μαθημάτων προετοιμασίας για τις εισαγωγικές εξετάσεις στην ανώτερη Δημόσια Διοίκηση και σε

ευρωπαϊκούς οργανισμούς, η οργάνωση των εισαγωγικών εξετάσεων του Ινστιτούτου, η διασφάλιση της αρχικής κατάρτισης των σπουδαστών - δημοσίων υπαλλήλων που έχουν επιτύχει στις εισαγωγικές εξετάσεις, σε συνδυασμό με άλλες σχολές δημόσιας υπηρεσίας ή τμήματα κατάρτισης των υπουργείων και η επίβλεψη και ο συντονισμός μαθημάτων που στοχεύουν στην ανάπτυξη μιας κοινής κουλτούρας στη δημόσια δράση, τα οποία θα σχεδιαστούν σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς που είναι υπεύθυνοι για τη συνεχή εκπαίδευση. Στόχος του Ινστιτούτου είναι η παροχή συνεχούς και υψηλής ποιότητας επαγγελματικής κατάρτισης, η οποία συχνά οδηγεί σε απόκτηση διπλώματος ή πιστοποίησης και απευθύνεται σε άτομα που εργάζονται ή ενδέχεται να εργαστούν ως κυβερνητικά ή διευθυντικά στελέχη, η διεξαγωγή και χρηματοδότηση ερευνητικών δραστηριοτήτων σε δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και η ενίσχυση της επιρροής της έρευνας, της κατάρτισης και της τεχνογνωσίας της γαλλικής Διοίκησης στην Ευρώπη και παγκοσμίως.

Η εισαγωγή στο Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης πραγματοποιείται μέσα από πέντε τύπους εισαγωγικών εξετάσεων⁵⁰². Η συμμετοχή σε αυτούς εξαρτάται από τον τίτλο σπουδών και το προφίλ του υποψηφίου. Στον Εξωτερικό Διαγωνισμό έχουν δικαίωμα συμμετοχής οι κάτοχοι διπλώματος επιπέδου bac+3 ή ισοδύναμου τίτλου σπουδών. Στον Ειδικό Εξωτερικό Διαγωνισμό (Talents), δικαίωμα συμμετοχής έχουν οι υπότροφοι φοιτητές που αναζητούν εργασία και οι φοιτητές της προπαρασκευαστικής τάξης «Ταλέντα της δημόσιας υπηρεσίας». Οι υποψήφιοι σε αυτόν τον διαγωνισμό είναι διπλά εγγεγραμμένοι, καθώς είναι επίσης υποψήφιοι και στον εξωτερικό διαγωνισμό. Στον Εξωτερικό Διαγωνισμό Διδακτόρων έχουν δικαίωμα συμμετοχής οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, ενώ κάθε χρόνο καθορίζεται με διάταγμα η ειδικότητα για την οποία θα πραγματοποιηθούν εξετάσεις. Ο Εσωτερικός Διαγωνισμός απευθύνεται σε δημόσιους λειτουργούς που μπορούν να αποδείξουν ότι διαθέτουν τετραετή επαγγελματική εμπειρία, χωρίς την απαίτηση επιπλέον προσόντων. Τέλος, ο Τρίτος Διαγωνισμός απευθύνεται σε εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, σε άτομα που δραστηριοποιούνται σε συνεταιριστικούς κλάδους και σε τοπικούς αιρετούς, με οκταετή επαγγελματική εμπειρία, χωρίς την απαίτηση επιπλέον προσόντων.

Οι διαγωνισμοί διενεργούνται σε δύο στάδια και περιλαμβάνουν, στο πρώτο στάδιο, τεστ που στοχεύουν να δείξουν το βαθμό καταλληλότητας των υποψηφίων

⁵⁰² Βλπ. [Discover the entrance exams | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.12.2023).

(έως πέντε γραπτές δοκιμασίες), ενώ στο δεύτερο, δοκιμασίες για την τελική εισαγωγή (έως πέντε προφορικές δοκιμασίες). Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα σε διαφορετικά προφίλ υποψηφίων να αποκτήσουν πρόσβαση στον αρχικό κύκλο εκπαίδευσης του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης.

Το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης διαχειρίζεται και συντονίζει το Βασικό Πρόγραμμα Σπουδών με τη συνεργασία 21 Σχολών Δημόσιας Διοίκησης και Οργανισμών κατάρτισης. Στους στόχους του⁵⁰³ περιλαμβάνεται η διάδοση μιας κοινής κουλτούρας στους ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους, μέσω της αρχικής τους εκπαίδευσης, η αποκομματικοποίηση της εκπαίδευσης των Σχολών Δημόσιας Υπηρεσίας, καθώς και των διοικήσεων όλων των Δημόσιων Υπηρεσιών και η προώθηση της ανταλλαγής απόψεων και συναντήσεων μεταξύ σπουδαστών από τις Σχολές Δημόσιας Διοίκησης και μελλοντικών ανώτερων στελεχών.

Το Βασικό Πρόγραμμα Σπουδών αποτελείται από έξι (6) θεματικές ενότητες οι οποίες σχετίζονται με τη δημόσια πολιτική και με ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος για τους μελλοντικούς ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους⁵⁰⁴. Οι ενότητες αναπτύσσονται και εμπλουτίζονται από τις Σχολές Δημόσιας Διοίκησης και τα δίκτυά τους. Η διάρκειά τους είναι 120 ώρες, μέρος των οποίων λαμβάνει χώρα εξ αποστάσεως μέσω της διυπουργικής πλατφόρμας Mentor, με την οποία δίνεται η δυνατότητα πραγματοποίησης παρεμβάσεων από ειδικούς, ανώτερα στελέχη, εμπειρογνώμονες και άλλους. Οι ώρες της δια ζώσης εκπαίδευσης μπορούν να πάρουν τη μορφή συλλογικών εργαστηρίων ευαισθητοποίησης, επαγγελματικών σεναρίων, διαχείρισης έργων, διαχείρισης κρίσεων, παιδαγωγικών ασκήσεων, μελετών περίπτωσης και άλλων. Εκτός από τις θεματικές ενότητες, στο πρόγραμμα περιλαμβάνονται ημέρες ανταλλαγής σπουδαστών στην ευρύτερη περιοχή και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ τους, σχετικά με τις επαγγελματικές πρακτικές και τις κουλτούρες.

Με συντονιστή το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και υπό την καθοδήγηση ενός διυπουργικού δικτύου πιστοποιημένων συντονιστών συνανάπτυξης, οι ημέρες ανταλλαγής συγκεντρώνουν εκατοντάδες σπουδαστές, οι οποίοι χωρίζονται σε ομάδες των δέκα ανά περιοχή, κατά τη διάρκεια των περιόδων πρακτικής

⁵⁰³ Βλπ. [Common Core for Public Service Schools | National Institute of Public Service | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.12.2023).

⁵⁰⁴ Οι έξι Θεματικές Ενότητες είναι α) Αξίες της Δημοκρατίας και αρχές Δημόσιας Υπηρεσίας, β) Οικολογική μετάβαση, γ) Ψηφιακή μετάβαση, δ) Ανισότητα και φτώχεια, ε) Σχέση με την Επιστήμη και στ) Ασφάλεια, άμυνα και Νοημοσύνη.

άσκησης. Οι φοιτητές επιλέγουν ένα θέμα και καλούν έναν «σπουδαίο μάρτυρα» (un «grand témoin»), με σκοπό να τους μεταφέρει την εμπειρία του σε ένα θέμα κοινού ενδιαφέροντος. Η ημέρα ολοκληρώνεται με την ετοιμασία ενός ορισμένου παραδοτέου από κάθε ομάδα.

Το Βασικό Πρόγραμμα Σπουδών στοχεύει στη στελέχωση 28 φορέων, που υπάγονται στις τρεις κατηγορίες ανώτατων δημόσιων υπηρεσιών -κρατικών, νοσοκομειακών και εδαφικών- με διευθυντές απασχόλησης, καθώς και ανώτατα στελέχη κοινωνικής ασφάλισης, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται⁵⁰⁵:

• Κρατικοί διαχειριστές • Διευθυντές της Γενικής Διεύθυνσης Εξωτερικής Ασφάλειας • Διοικητές της πόλης του Παρισιού • Διευθυντές του Εθνικού Ινστιτούτου Στατιστικής και Οικονομικών Μελετών • Διαχειριστές Ναυτιλιακών Υποθέσεων • Διαχειριστές Χωρών • Κρατικοί Αστικοί Αρχιτέκτονες • Επιμελητές Βιβλιοθήκης • Επιμελητές των βιβλιοθηκών της πόλης του Παρισιού • Επιμελητές Βιβλιοθηκών των Επικρατειών • Επιμελητές Κληρονομιάς • Επιμελητές της κληρονομιάς της πόλης του Παρισιού • Επιμελητές Εδαφικής Κληρονομιάς • Σώμα Σχεδιασμού και Διαχείρισης Εθνικής Αστυνομίας • Αξιωματικό Σώμα Εθνικής Χωροφυλακής	• Επαγγελματίες Αξιωματικοί Σχεδιασμού και Διαχείρισης Πυροσβεστικών Σωμάτων • Διευθυντές Νοσοκομείων • Διευθυντές φορέων κοινωνικής ασφάλισης • Διευθυντές υγειονομικών, κοινωνικών και ιατροκοινωνικών ιδρυμάτων • Διευθυντές Υπηρεσιών Φυλακών • Μηχανικοί Όπλων • Μηχανικοί Μεταλλείων • Μηχανικοί Γεφυρών, Υδάτων και Δασών • Εδαφικοί Αρχιμηχανικοί • Κτηνιατρικοί Επιθεωρητές Δημόσιας Υγείας • Δικαστές • Ειρηνοδίκες διοικητικών δικαστηρίων και διοικητικών εφετείων • Δικαστές των Περιφερειακών Ελεγκτικών Επιμελητηρίων

Η υιοθέτηση καλών πρακτικών από τη Γαλλία στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των συστημάτων Δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στην Ελλάδα. Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων της και την εξασφάλιση της σταθερότητας στην εργασία τους, θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερη συνέχεια και αποφυγή των αναταράξεων που προκαλούνται από πολιτικές αλλαγές ή προσωρινές διοικήσεις. Επιπλέον, η εστίαση στην εκπαίδευση και στην συνεχιζόμενη κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων, θα οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός περισσότερο καταρτισμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα μπορεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις. Η προώθηση της διαφάνειας

⁵⁰⁵ Βλπ. [Common Core for Public Service Schools | National Institute of Public Service | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 20.12.2023).

και της αντικειμενικότητας μέσα από αδιάβλητους διαγωνισμούς για την πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων και αξιολογήσεις της απόδοσής τους, αναμένεται να μειώσει τις γραφειοκρατικές παθογένειες της χώρας και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στη Διοίκηση.

Στη Γαλλία, η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια συστηματική διαδικασία που βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, ενώ παράλληλα παρέχει κίνητρα για την ενίσχυση της αριστείας. Η εφαρμογή ενός παρόμοιου συστήματος στην Ελλάδα, αναμένεται να παρακινήσει τους δημοσίους υπαλλήλους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, οδηγώντας έτσι σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, μέσω της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, που θα διαθέτουν σαφώς καθορισμένα καθήκοντα και ευθύνες, αναμένεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και ο περιορισμός των διοικητικών λαθών. Τέλος, η προσφορά διαφορετικών διαδρομών σταδιοδρομίας στους υπαλλήλους του Δημοσίου τομέα στη Γαλλία, επιτρέποντάς τους έτσι να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις μεταβολές των συνθηκών εντός και εκτός Δημοσίου, θα μπορούσε να αποβεί ωφέλιμη για την Ελλάδα, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη μίας πιο ευέλικτης και προσαρμοστικής Δημόσιας Διοίκησης, ικανής να αντιμετωπίζει τις νέες προκλήσεις και να βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες της.

7.1.2 Αξιοποίηση των ιδεών του προσωπικού για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας: Αυτοαξιολογήσεις με βάση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στην Έσση της Γερμανίας (Γερμανία)

Ο Οργανισμός Κτηματολογίου και Γεωχωρικών Δεδομένων⁵⁰⁶ του Βίζμπαντεν⁵⁰⁷, εισήχθη ήδη από το 1999 σε μια μακρά διαδικασία μετασχηματισμού. Κατά την πρώτη φάση, πολλές δημόσιες υπηρεσίες που ανήκαν στον Οργανισμό ιδιωτικοποιήθηκαν, οδηγώντας στη μείωση των ομάδων των τοπογράφων από 100 σε 21, μέχρι το 2013 και σε απώλεια εσόδων από δημοτικά τέλη ύψους 25 εκατ. ευρώ.

Το 2005 τα 56 τοπικά γραφεία του Οργανισμού συγχωνεύθηκαν σε επτά νέα τοπογραφικά γραφεία, με πέντε απομακρυσμένα υποκαταστήματα, γεγονός που προκάλεσε επιπλέον επιβάρυνση στο προσωπικό. Ταυτόχρονα, ο Οργανισμός μείωσε

⁵⁰⁶ Βλπ. [Home | Soil Management Geoinformation \(hessen.de\)](https://www.hessen.de/soilmanagement) (Τελευταία πρόσβαση: 28.02.2024).

⁵⁰⁷ Το Βίζμπαντεν (Wiesbaden) είναι πόλη της Γερμανίας και αποτελεί τη σύγχρονη πρωτεύουσα του κρατιδίου της Έσσης (Hessen). Ο πληθυσμός του ανέρχεται περίπου στους 294.000 κατοίκους και υπάρχει στη μητροπολιτική περιοχή της Φρανκφούρτης. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Homepage | Landeshauptstadt Wiesbaden](https://www.wiesbaden.de/) (Τελευταία πρόσβαση: 28.02.2024).

τον αριθμό των υπαλλήλων του κατά 30% μέσα σε οκτώ χρόνια, μέσω του παγώματος της απασχόλησης, ενώ ακόμη ένα έκτο του προσωπικού αποχώρησε μέχρι το 2016, λόγω συνταξιοδότησης, με τον μέσο όρο ηλικίας του προσωπικού να ανέρχεται σε περίπου 50 έτη.

Η διαδικασία μετασχηματισμού συνεχίστηκε με σκοπό να αντιμετωπιστεί μια σειρά προκλήσεων⁵⁰⁸. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται η αυξανόμενη ζήτηση για το έργο του Οργανισμού, σε τομείς όπως οι διαδικασίες ενοποίησης γης σε διάφορες γεωργικές εκμεταλλεύσεις, ο σχεδιασμός μεταφορών, η προστασία του περιβάλλοντος και τα έργα για την κλιματική αλλαγή και η ανάγκη παροχής υποστήριξης, από τον Οργανισμό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και τις κρατικές υπηρεσίες, σε θέματα που αφορούν σε νέες ψηφιακές λύσεις για τα γεωδεδομένα και εμπίπτουν στο πεδίο της οδηγίας INSPIRE⁵⁰⁹ της ΕΕ. Ακόμα, η αντιμετώπιση νέων και αυξημένων απαιτήσεων για την αξιολόγηση των ακινήτων λόγω της μεταρρύθμισης του φόρου κληρονομιάς στη Γερμανία και της διεθνοποίησης της αγοράς ακινήτων και η ανάγκη συνεχών επενδύσεων σε ψηφιακές τεχνολογίες, προκειμένου ο Οργανισμός να είναι σε θέση να συμβαδίζει με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε αυτό τον τομέα.

Έτσι ο Οργανισμός προέβη στο σχεδιασμό μιας στρατηγικής αλλαγής σε συνεργασία με το αρμόδιο κρατικό κυβερνητικό τμήμα, η οποία συμπεριέλαβε όλες τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις για την υλοποίηση του εκσυγχρονισμού του Οργανισμού κατά την περίοδο 2011-2016, γεγονός που αποδεικνύει ότι η διαχείριση της αλλαγής βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα του. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής, καθώς ο Οργανισμός έχει υιοθετήσει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από το 2003.

⁵⁰⁸ Βλπ. Observatory of Public Sector Innovation, “*Harnessing staff ideas for improving efficiency and quality: CAF-based selfassessments in Hessen in Germany*”, 2015, σελ. 2, Διαθέσιμο στο: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/07/Harnessing-staff-ideas-for-improving-efficiency-and-quality_Germany_2005.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 14.04.2025).

⁵⁰⁹ Η Οδηγία 2007/2/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη δημιουργία υποδομής χωρικών πληροφοριών στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (INSPIRE), που εκδόθηκε στις 14.03.2007, έχει σαν στόχο την κοινή χρήση γεωχωρικών δεδομένων μεταξύ Δημοσίων αρχών στην ΕΕ, με ενιαίο τεχνικό και θεσμικό τρόπο.

Γεωχωρικά δεδομένα ονομάζονται τα δεδομένα που περιγράφουν φυσικά ή νοητά αντικείμενα, τα οποία μπορούν να έχουν γεωγραφική αναφορά.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Οδηγία INSPIRE - ΚΟΣΕ \(apd-depin.gov.gr\)](https://apd-depin.gov.gr) (Τελευταία πρόσβαση: 28.02.2024).

Για την αλλαγή κουλτούρας και την προώθηση της βελτίωσης της ποιότητας στον Οργανισμό χρησιμοποιήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης⁵¹⁰. Η απόφαση στηρίχθηκε στο γεγονός ότι τα ανώτερα στελέχη αναζητούσαν ένα εργαλείο για την αξιολόγηση 30 σχεδίων αλλαγής, με στόχο την εισαγωγή της διαχείρισης της απόδοσης σε ολόκληρο τον Οργανισμό και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης θεωρήθηκε ως το πιο αποτελεσματικό εργαλείο γι' αυτόν το σκοπό. Η πρώτη πιλοτική του εφαρμογή έγινε το 2003, ενώ από το 2011 και μετά η αυτοαξιολόγηση με βάση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης κατέστη υποχρεωτική, τόσο για τα κρατικά κεντρικά γραφεία, όσο και για τις επτά υπηρεσιακές μονάδες του Οργανισμού. Στόχος της είναι ο απολογισμός της διαδικασίας διαχείρισης της αλλαγής, ο εντοπισμός των θετικών επιπτώσεων, αλλά και των ανεπιθύμητων εξελίξεων, καθώς και η ενίσχυση της δέσμευσης του προσωπικού στη διαδικασία αλλαγής και η αποδοχή της νέας στρατηγικής του Οργανισμού από το προσωπικό.

Η έναρξη της αυτοαξιολόγησης σε κάθε υπηρεσιακή μονάδα του Οργανισμού πραγματοποιείται μέσω μίας πολύωρης συνάντησης του προσωπικού, η οποία ξεκινά με δήλωση του επικεφαλής της υπηρεσίας και του υπεύθυνου διαχειριστή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης της οικείας υπηρεσιακής μονάδας, καθώς και με παρουσίαση της διαδικασίας από τον πρόεδρο ή τον αντιπρόεδρο του Οργανισμού. Σε αρκετές περιπτώσεις, πραγματοποιεί δήλωση υποστήριξης της αξιολόγησης και ο εκπρόσωπος του συμβουλίου προσωπικού. Στόχο της συνάντησης αποτελεί η πρόσληψη εθελοντών για την ομάδα αυτοαξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει συνήθως 15 με 20 υπαλλήλους, ανάλογα με το μέγεθος της υπηρεσιακής μονάδας, οι οποίοι εκπροσωπούν διαφορετικές βαθμίδες εργασίας και στους οποίους υπάρχει ίσος αριθμός γυναικών και ανδρών. Στην ομάδα συμμετέχει επίσης ο προϊστάμενος της υπηρεσίας, το συμβούλιο προσωπικού και ο υπεύθυνος ισότητας.

Οι φάσεις της αυτοαξιολόγησης βάσει του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι πέντε⁵¹¹. Στη φάση της εκπαίδευσης των μελών της ομάδας, αυτά συμμετέχουν σε ένα μονοήμερο εργαστήριο, για την εξοικείωσή τους με τη μεθοδολογία του πλαισίου αυτοαξιολόγησης, η οποία προσομοιάζει στο μοντέλο αριστείας του

⁵¹⁰ Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework), που παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 2000, είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ των υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι αρμόδιοι για τη Δημόσια Διοίκηση. Πρόκειται για ένα εύχρηστο, δωρεάν εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που βοηθά τους οργανισμούς του Δημόσιου τομέα στην Ευρώπη να χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης της ποιότητας με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεών τους.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [CAF -Common Assessment Framework – EUPAN](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.02.2024).

⁵¹¹ Βλπ. Observatory of Public Sector Innovation, ό.π., 2015, σελ. 4.

Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας (Excellence Model of the European Foundation for Quality Management – EFQM)⁵¹² αλλά είναι ελαφρώς προσαρμοσμένη στο πλαίσιο του Δημόσιου τομέα. Στη φάση της αυτοαξιολόγησης, η οποία έχει τυπική διάρκεια μίας ημέρας, οι εθελοντές αξιολογητές απαντούν σε ερωτήσεις και εντοπίζουν στοιχεία για την υποστήριξη της βαθμολογίας που θα λάβουν οι εννέα θεματικές⁵¹³ για τις οποίες οι αξιολογητές οφείλουν, στη συνέχεια, να υποβάλουν και προτάσεις βελτίωσης.

Με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, τα αποτελέσματα υπόκεινται σε ανάλυση, ενώ ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στις αποκλίνουσες αξιολογήσεις. Σε αυτό το στάδιο, οι οκτώ ομάδες αυτοαξιολόγησης καλούνται να συμμετέχουν σε ένα ακόμη εργαστήριο, διάρκειας μισής ημέρας, για να συζητήσουν τα αποτελέσματα της πρώτης αξιολόγησης, ενώ διοργανώνεται άλλο ένα εργαστήριο, διάρκειας επίσης μισής ημέρας, ώστε να πραγματοποιηθεί διάλογος μεταξύ των υπευθύνων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης κάθε υπηρεσιακής μονάδας, σχετικά με τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Στη φάση της δεύτερης και τελικής αυτοαξιολόγησης ζητούνται οι ψήφοι του κάθε αξιολογητή για κάθε δείκτη, ώστε η τελική βαθμολογία να καθορίζεται από τον μέσο όρο όλων των επιμέρους βαθμολογιών για κάθε υπηρεσιακή μονάδα. Στην επόμενη φάση πραγματοποιείται ένα διήμερο εργαστήριο για τη διεξαγωγή διαλόγου μεταξύ του προέδρου, του αντιπροέδρου, των επικεφαλής των υπηρεσιών και των διευθυντών του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης κάθε υπηρεσιακής μονάδας, με στόχο την συγκέντρωση προτάσεων βελτίωσης που διατυπώθηκαν κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης. Οι διευθυντές αποφασίζουν ποιες αφορούν ολόκληρο τον Οργανισμό και ποιες μόνο συγκεκριμένες υπηρεσιακές μονάδες, ενώ όσες από αυτές πρόκειται να υλοποιηθούν, εντάσσονται στον προϋπολογισμό του Οργανισμού. Τέλος, ακολουθεί η φάση της εφαρμογής των προτάσεων βελτίωσης, όπου οι επικεφαλής των υπηρεσιών πραγματοποιούν συναντήσεις με το προσωπικό τους για να το ενημερώσουν για τα

⁵¹² Το μοντέλο αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας (Excellence Model of the European Foundation for Quality Management – EFQM) είναι ένα παγκοσμίως αναγνωρισμένο πλαίσιο διαχείρισης που υποστηρίζει τους οργανισμούς στη διαχείριση της αλλαγής και τη βελτίωση της απόδοσης.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Διαχείριση Οργανωτικών Αλλαγών - EFQM](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.02.2024).

⁵¹³ Οι εννέα θεματικές είναι οι: ηγεσία, στρατηγική και σχεδιασμός, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, συνεργασίες και πόροι, διαδικασίες/αλλαγή, αποτελέσματα με προσανατολισμό στον πελάτη και τον πολίτη, αποτελέσματα για τους ανθρώπους, κοινωνικά αποτελέσματα και βασικά αποτελέσματα επιδόσεων.

έργα που συνδέονται με αυτές και για το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης και οι προτάσεις βελτίωσης διατίθενται στο προσωπικό μέσω ενός συστήματος διαχείρισης γνώσεων του Οργανισμού.

Η πρώτη επίσημη υλοποίηση της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης το 2011 συνεισέφερε πολλά στη διαδικασία μετασχηματισμού του. Αναφορικά με την αξιολόγηση της «Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού», οι ομάδες κλήθηκαν να εξετάσουν στοιχεία σχετικά με το αν ο σχεδιασμός, η διαχείριση και η βελτίωση των ανθρώπινων πόρων του Οργανισμού πραγματοποιείται με τρόπο διαφανή σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό.



Ο κύκλος PDCA.

Πηγή: [PDCA Cycle - What is the Plan-Do-Check-Act Cycle? | ASQ](#) (Τελευταία πρόσβαση: 03.03.2024).

Η αξιολόγηση των οκτώ υπηρεσιακών μονάδων σχετικά με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων είχε ως μέση βαθμολογία το 2 (με άριστα το 5) για το σύνολο του Οργανισμού, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο Οργανισμός βρισκόταν στο δεύτερο στάδιο, αυτό της υλοποίησης, του κύκλου «Σχεδιάζω-Κάνω-Ελέγχω-Ενεργώ»⁵¹⁴, πράγμα που σημαίνει ότι έχει ήδη αρχίσει να εφαρμόζει δράσεις για να διασφαλίσει ότι ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων συνάδει με τη συνολική στρατηγική του Οργανισμού.

Οι ομάδες αυτοαξιολόγησης έδωσαν υψηλή προτεραιότητα στην ανάγκη περαιτέρω βελτίωσης, συνεπώς ο Οργανισμός αποφάσισε τη λήψη μέτρων για την ανάλυση της χρήσης των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων απόδοσης που ορίζονται στη στρατηγική, ενώ τροποποίησε το σχέδιο προϋπολογισμού για την περίοδο 2012-2016, αλλάζοντας την κατανομή του

⁵¹⁴ Ο κύκλος «Σχεδιάζω - Κάνω - Ελέγχω - Ενεργώ» (PLAN-DO-CHECK-ACT, εν συντομία PDCA) είναι ένα μοντέλο τεσσάρων βημάτων για την υλοποίηση της αλλαγής και αποτελεί ένα εργαλείο σχεδιασμού έργων. Όπως ένας κύκλος δεν έχει τέλος, έτσι και ο κύκλος PDCA πρέπει να επαναλαμβάνεται ξανά και ξανά με σκοπό τη συνεχή βελτίωση.
Βλπ. [PDCA Cycle - What is the Plan-Do-Check-Act Cycle? | ASQ](#) (Τελευταία πρόσβαση: 03.03.2024).

προσωπικού, ώστε να καλυφθούν οι απαιτήσεις για την επίτευξη οκτώ βασικών αποτελεσμάτων. Τέλος, δημιουργήθηκε ένα σύστημα παρακολούθησης, ώστε να παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την τήρηση της κατανομής των ανθρώπινων πόρων.

Οι τέσσερις αυτοαξιολογήσεις του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκαν επέφεραν βελτιώσεις⁵¹⁵, οι οποίες οδήγησαν στην σημερινή εικόνα και θέση του Οργανισμού. Σε αυτές συμπεριλαμβάνεται ένα σύστημα διαχείρισης γνώσεων, η εισαγωγή της διαχείρισης διαδικασιών, μια φιλοσοφία σχετικά με το μάρκετινγκ, μία έρευνα σχετικά με τη γνώμη και τις ανάγκες των πελατών, η βελτίωση του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, η εδραίωση προτύπων ποιότητας, η βελτίωση του εσωτερικού συστήματος διατύπωσης προτάσεων, μέσω παροχής κινήτρων για συνεισφορά με καλές ιδέες και η εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων. Συνολικά, ο Οργανισμός εφάρμοσε περίπου 100 προτάσεις βελτίωσης το 2011, με 20 σχέδια που οδήγησαν σε αλλαγές για τον οργανισμό στο σύνολό του.

Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού φαίνεται να είναι διαχρονικά αρκετά αφοσιωμένο στην διαδικασία αυτοαξιολόγησης, καθώς οι αξιολογήσεις δημιουργούν προσδοκίες ότι τα πράγματα θα αλλάξουν προς το καλύτερο⁵¹⁶. Συνεπώς οι διευθυντές οφείλουν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις προτάσεις του προσωπικού, ώστε να διατηρήσουν ζωντανό το ενδιαφέρον του για συμμετοχή στη διαδικασία της αλλαγής. Επίσης, αν οι υπάλληλοι διαπιστώσουν ότι οι προτάσεις τους αξιοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο και συμβάλλουν θετικά στη βελτίωση του Οργανισμού είναι πολύ πιθανό να εμπλακούν ακόμα περισσότερο στη διαδικασία της αλλαγής. Γι' αυτό το σκοπό οι προτάσεις του προσωπικού φέρουν τη φράση «προέκυψε από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» και στη συνέχεια αυτό αναφέρεται ξανά κατά την υλοποίηση των αλλαγών, ώστε να είναι εμφανής η συσχέτιση μεταξύ των προτάσεων του προσωπικού και των αλλαγών που προκύπτουν.

Από την εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης⁵¹⁷ του έτους 2011, εξοικονομήθηκαν 250.000 ευρώ σε κόστος προσωπικού ανά έτος και 20.000 ευρώ σε κόστος εξοπλισμού ανά έτος για τα δύο επόμενα έτη. Για παράδειγμα, κατά την τεχνική υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης γνώσεων, ο χρόνος που απαιτείται

⁵¹⁵ Βλπ. Observatory of Public Sector Innovation, *ό.π.*, 2015, σελ. 3.

⁵¹⁶ Βλπ. Observatory of Public Sector Innovation, *ό.π.*, 2015, σελ. 5.

⁵¹⁷ Βλπ. Observatory of Public Sector Innovation, *ό.π.*, 2015, σελ. 4.

πλέον από το προσωπικό του Οργανισμού για την αναζήτηση πληροφοριών μειώθηκε κατά περίπου 4.000 ημέρες/έτος, ενώ τα κέρδη από την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, από την εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης διαδικασιών, μείωσε το κόστος σε προσωπικό και εξοπλισμό κατά 5% και τον χρόνο των διαδικασιών κατά 10%.

Συνολικά, η εφαρμογή αυτής της καλής πρακτικής κατέδειξε ότι είναι σημαντικό να συμμετέχουν εξ αρχής στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης τα ανώτατα στελέχη, οι επικεφαλής των υπηρεσιών και το συμβούλιο προσωπικού, ενώ όλο το προσωπικό πρέπει να είναι καλά ενημερωμένο σχετικά με τους στόχους και τα οφέλη της αυτοαξιολόγησης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Επίσης, οι αξιολογήσεις πρέπει να ερμηνεύονται με σαφήνεια, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι επακόλουθες δράσεις βελτίωσης θα γίνουν ευρέως αποδεκτές, ενώ τα τελικά αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να δημοσιοποιούνται ώστε να αυξάνεται ο βαθμός αποδοχής της χρήσης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Ο Οργανισμός έχει εξελίξει περαιτέρω τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι αυτοαξιολογήσεις, ορίζοντας έναν κεντρικό διαχειριστή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και διαχειριστές του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε κάθε μία από τις οκτώ μονάδες υπηρεσιών, οι οποίοι πραγματοποιούν συναντήσεις σε τακτική βάση για την αξιολόγηση της διαδικασίας αξιολόγησης και τον συντονισμό των επερχόμενων διαδικασιών αξιολόγησης.

Η επιτυχής εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης βάσει του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης το 2011 προσέλκυσε το ενδιαφέρον πολλών υπηρεσιών στην Έσση, αλλά και εκτός Έσσης, να μάθουν περισσότερα για το σύστημα διαχείρισης γνώσεων που προέκυψε από αυτήν.

Η εφαρμογή στην Ελλάδα μίας καλής πρακτικής όπως αυτή της αξιοποίησης των ιδεών του προσωπικού για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης που υιοθετήθηκε στην Γερμανία μπορεί να την ωφελήσει με πολλούς τρόπους, μεταξύ των οποίων μέσω της ενίσχυσης της συμμετοχής και της υπευθυνότητας των δημοσίων υπαλλήλων, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα τη συνεργατικότητα και τη δημιουργία νέων προτάσεων για τη βελτίωση των διαδικασιών, γεγονός που μπορεί να ευνοήσει τη συνολική αποτελεσματικότητα του Δημοσίου τομέα. Στο πλαίσιο της υλοποίησης της αυτοαξιολόγησης μέσω του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και της αναγνώρισης των αδυναμιών και των δυνατών σημείων της Δημόσιας Διοίκησης, μπορούν να αναδειχθούν συγκεκριμένα

μέτρα βελτίωσης από τους υπαλλήλους στην κατεύθυνση της απλοποίησης των διαδικασιών, της καλύτερης κατανομής των πόρων και της εφαρμογής νέων τεχνολογιών. Παράλληλα, η αξιοποίηση του ΚΠΑ και της αξιολόγησης των επιδόσεων του προσωπικού θα ενισχύσει τη διαφάνεια στις διαδικασίες της Δημόσιας Διοίκησης, δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης στους πολίτες, οι οποίοι θα συναλλάσσονται με μία Διοίκηση υπεύθυνη, που αξιολογείται και βελτιώνεται διαρκώς.

Επίσης, το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, αντλώντας ικανοποίηση από την αναγνώριση των ιδεών του και των προσπαθειών, αναμένεται να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και να συμβάλει πιο ενεργά στη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών, καθιστώντας και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών πιο γρήγορη και πιο αποτελεσματική. Η υλοποίηση μίας Στρατηγικής Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων, μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, που θα είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης.

7.1.3 LabX - Experimentation Laboratory for the Public Administration (Πορτογαλία)

Το LabX - Κέντρο Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα είναι ένα κυβερνητικό εργαστήριο καινοτομίας υπό την αιγίδα του Οργανισμού Διοικητικού Εκσυγχρονισμού της Πορτογαλίας (AMA)⁵¹⁸ που λειτουργεί στην πορτογαλική επικράτεια. Εγκαινιάστηκε το 2017 ως εργαστήριο για τον Δημόσιο τομέα και τον πειραματισμό, με σκοπό να αποτελέσει έναν ασφαλή χώρο στον οποίο οι πειραματικές δημόσιες υπηρεσίες θα έχουν τη δυνατότητα να εστιάζουν στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων, βασιζόμενες στις πραγματικές ανάγκες των χρηστών και στις οικονομικές και τεχνολογικές δυνατότητες⁵¹⁹. Μέσω της δοκιμής καινοτόμων έργων στη Δημόσια Διοίκηση, το πρόγραμμα LabX προσπαθεί να απαντήσει, μέσω της καινοτομίας, σε προκλήσεις που οφείλονται στην κουλτούρα της έλλειψης αμφισβήτησης των καθορισμένων διαδικασιών, του φόβου

⁵¹⁸ Ο Οργανισμός Διοικητικού Εκσυγχρονισμού I.P. (AMA) είναι ο αρμόδιος δημόσιος φορέας για τους τομείς του διοικητικού εκσυγχρονισμού, της απλούστευσης και της ηλεκτρονικής διοίκησης στην Πορτογαλία και βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργού Ψηφιοποίησης και Διοικητικού Εκσυγχρονισμού.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [AMA - AMA](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

⁵¹⁹ Βλπ. [LabX – Centre for Innovation in the Public Sector – Seed \(seedeuproject.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

της αποτυχίας, της ακαμψίας της νομοθεσίας και της γραφειοκρατικής και ιεραρχικής φύσης της Δημόσιας Διοίκησης.



Πηγή: labx.gov.pt/o-labx/?lang=en (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

Σκοπός του προγράμματος είναι να συμβάλει στο οικοσύστημα καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση, προωθώντας την ανανέωση των δημόσιων υπηρεσιών που είναι κατάλληλες για τις πραγματικές ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η ομάδα του LabX εργάζεται στην κατεύθυνση της ενίσχυσης της συμμετοχής των πολιτών, των επιχειρήσεων και των υπευθύνων λήψης αποφάσεων, προωθώντας μια κουλτούρα ανταλλαγής ιδεών και συνδημιουργίας και εμπλέκοντάς τους στη διαδικασία ερμηνείας των πραγματικών αναγκών και αξιοποίησης των υπάρχουσών ευκαιριών, για το σχεδιασμό νέων υπηρεσιών, αλλά και τον επανασχεδιασμό των υφιστάμενων υπηρεσιών⁵²⁰.

Επίσης, στους στόχους του περιλαμβάνονται η αξιοποίηση της στρατηγικής σκέψης και του πειραματισμού για την απλούστευση των διαδικασιών, η προώθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και η ενίσχυση της διάδοσης των βέλτιστων πρακτικών στη Δημόσια Διοίκηση. Όλα αυτά καθιστούν το LabX ένα πεδίο γρήγορων και οικονομικών δοκιμών, ενθαρρύνοντας μια κουλτούρα δημιουργικότητας και πειραματισμού.

Το 2021, το LabX έγινε «Κέντρο Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα», χάρη στην κυβέρνηση που αποφάσισε να το κατοχυρώσει θεσμικά και να του επιτρέψει να βελτιώσει το έργο του και να αυξήσει τους πόρους του για την παραγωγή αξίας. Σήμερα εργάζεται με εξουσιοδότηση της κυβέρνησης και όλων των δημόσιων φορέων, με ευρεία αυτονομία, αλλά με συνεχή αλληλεπίδραση με τον Υπουργό Εσωτερικών.

Κατά τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας του αντιμετώπισε αρκετές προκλήσεις και δυσκολίες, όπως είναι η απροθυμία και η δυσπιστία των δημόσιων

⁵²⁰ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ. 67.

φορέων και των δημοσίων υπαλλήλων να συνεργαστούν σε έργα που θα μπορούσαν να είναι μετασχηματιστικά για τη Δημόσια Διοίκηση ή απαιτείται πολύς χρόνος για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών και την υλοποίηση πιλοτικών έργων. Ωστόσο, χάρη στη συσσωρευμένη εμπειρία του το LabX κατάφερε να βελτιώσει τις υπηρεσίες, να υλοποιήσει έργα και να προσαρμόσει τις πρωτοβουλίες στο οικοσύστημα καινοτομίας. Μεταξύ των ετών 2017 και 2020 υλοποιήθηκαν 25 πειραματικά έργα, στα οποία συμμετείχαν περισσότεροι από 10.000 πολίτες και πάνω από 2.000 δημόσιοι υπάλληλοι. Τα ίδια χρόνια, όσον αφορά στη συμμετοχή του Δημόσιου τομέα, το LabX κατάφερε να συνεργαστεί με περισσότερους από 165 δημόσιους φορείς, να εμπλέξει 165 εταίρους και να συνεργαστεί με πολλούς διαφορετικούς κυβερνητικούς τομείς, από την υγεία έως τη δικαιοσύνη και τα οικονομικά⁵²¹.

Επιπλέον, το πρόγραμμα δημιούργησε πρωτοβουλίες με βάση το δίκτυο για τη γεφύρωση της υπάρχουσας ικανότητας και εμπειρογνωμοσύνης τόσο στο Δημόσιο τομέα, όσο και στο οικοσύστημα καινοτομίας. Ένα παράδειγμα είναι το Δίκτυο των Καινοτόμων Φορέων, μια κοινότητα πρακτικής με 675 μέλη από τη Δημόσια Διοίκηση, για την προώθηση συνεδριών συνεργατικής εργασίας. Το Δίκτυο διανέμει οδηγούς, βέλτιστες πρακτικές, εργαλεία και καινοτόμα έργα τα οποία εμφανίζουν δυνατότητες αξιοποίησης από άλλους φορείς.

Μερικά από τα πιο καινοτόμα έργα που υλοποιήθηκαν από το LabX είναι η ανάπτυξη ενός πακέτου «προληπτικής καινοτομίας», σε συνεργασία με το Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OPSI)⁵²², για την προώθηση της πρόβλεψης αναγκών εντός των κυβερνήσεων. Επίσης, ένα άλλο καινοτόμο έργο είναι η αξιολόγηση του εικονικού βοηθού της Φορολογικής και Τελωνειακής Αρχής, σε μια συστημική προσέγγιση, με βάση την πολυδιάστατη ετοιμότητα, τις ανάγκες των χρηστών, τις προσδοκίες, την αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων και μηχανών και τις μετρήσεις, όπως επίσης και το InonX, ένα πάνελ καινοτομίας για τον Δημόσιο τομέα, με σκοπό τη χαρτογράφηση των στρατηγικών καινοτομίας που χρησιμοποιούνται στην πορτογαλική Δημόσια Διοίκηση. Ταυτόχρονα, το έργο έχει δημιουργήσει ένα

⁵²¹ Βλπ. [LabX – Centre for Innovation in the Public Sector – Seed \(seedeuproject.eu\)](https://seedeuproject.eu) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

⁵²² Το Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OPSI) θέτει την καινοτομία στο επίκεντρο της διακυβέρνησης. Ιδρύθηκε το 2011 με βάση την αυξανόμενη ανάγκη των κυβερνήσεων να υιοθετήσουν νέες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων της κοινωνίας.

Για περισσότερες πληροφορίες, βλπ. [About - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](https://oecd-opsi.org) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

πρότυπο εργαλείο πλοήγησης βασισμένο σε εμπειρικά δεδομένα, το οποίο υποστηρίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε δημόσιους οργανισμούς.

Τα τελευταία χρόνια, η ζήτηση για δημόσιες υπηρεσίες περισσότερο προσανατολισμένες στο χρήστη έχει αυξηθεί εκθετικά, με αποτέλεσμα την αντίστοιχη αύξηση της ευαισθητοποίησης των κυβερνήσεων σχετικά με τον επιτακτικό χαρακτήρα της παροχής ικανοποιητικών υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες. Για την επίτευξη αυτού του στόχου επιλέχθηκε, ως η πλέον αποτελεσματική, μία ολιστική, συνεργατική προσέγγιση που προωθεί την εξάλειψη των προκαταλήψεων, ενθαρρύνει τον πειραματισμό και προάγει την καινοτομία.

Στις 14 Μαρτίου 2024 ξεκίνησε ο 2ος κύκλος αξιολόγησης της εμπειρίας και της ποιότητας, όπως την αντιλαμβάνονται οι χρήστες των δημόσιων υπηρεσιών⁵²³ με τη χρήση της μεθοδολογίας μέτρησης «Best European Customer Experience» - BECX (Καλύτερη Ευρωπαϊκή Εμπειρία Πελάτη)⁵²⁴. Το LabX θα είναι το σημείο επαφής του Οργανισμού για τον Εκσυγχρονισμό της Διοίκησης, AMA (Agência para a Modernização Administrativa, IP), με τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης που έχουν υπογράψει για την παρακολούθηση αυτού του νέου κύκλου αξιολόγησης, ο οποίος θα ενθαρρύνει την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της εμπειρίας των πολιτών από τις υπηρεσίες που παρέχουν οι δημόσιοι οργανισμοί, σε οποιοδήποτε κανάλι εξυπηρέτησης και την αξιολόγηση των διαφόρων διαστάσεων της ποιότητας που αντιλαμβάνονται οι χρήστες, όπως είναι η πρόσβαση στις υπηρεσίες, τις εγκαταστάσεις, την εξυπηρέτηση, τις υποδομές, τις πληρωμές, την ψηφιακή χρηστικότητα, την ευκολία αλληλεπίδρασης, τις παρεχόμενες πληροφορίες και την παρακολούθηση των αιτημάτων τους. Επίσης, θα είναι αρμόδιος για τον προσδιορισμό των καθοριστικών παραγόντων της εμπειρίας και της συμμετοχής των χρηστών και την ποσοτικοποίηση της σημασίας του καθενός, την παροχή συστάσεων στους δημόσιους οργανισμούς σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, τους περιορισμούς και τους τομείς προτεραιότητας για δράση, προκειμένου να

⁵²³ Βλπ. [LabX - Centro para a Inovação no Setor Público | Lisbon | Facebook](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

⁵²⁴ Το έργο BECX (Καλύτερη Ευρωπαϊκή Εμπειρία Πελάτη) αποτελεί τη συνέχεια του έργου ECSI (European Customer Satisfaction Index-Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών), διευρύνοντας το πεδίο εφαρμογής του και προσαρμόζοντάς το στις νέες πραγματικότητες, δηλαδή στα πολλαπλά κανάλια με τα οποία οι εταιρείες αλληλεπιδρούν σήμερα με τους πελάτες τους και τα οποία δημιουργούν ένα μεγάλο αριθμό σημείων επαφής. Με αυτόν τον τρόπο, το έργο BECX στοχεύει να γίνει το εθνικό σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση της εμπειρίας του πολίτη-πελάτη, καθώς και για τη βράβευση των οργανισμών που ξεχωρίζουν περισσότερο στους διάφορους τομείς δραστηριότητας της πορτογαλικής οικονομίας, προσφέροντας μια εμπειρία αριστείας. Για περισσότερες πληροφορίες, βλπ. [THE BECX - BECX](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

καταρτίσουν σχέδια δράσης για τη βελτίωση των υπηρεσιών τους και την ανάλυση και ανταλλαγή καλών πρακτικών με άλλους φορείς του Δημόσιου τομέα. Η αξιολόγηση αυτή θα πραγματοποιηθεί καθ' όλη τη διάρκεια του έτους 2024 και θα διεξαχθεί από την ομάδα έργου BECX Portugal που συγκροτήθηκε από τη Σχολή Διαχείρισης Πληροφοριών και Επιστήμης Δεδομένων του Πανεπιστημίου Nova της Λισαβόνας (NOVA IMS)⁵²⁵.

Το πρόγραμμα LabX αποδείχθηκε έγκυρο και γόνιμο και αποτελεί σήμερα έναν σταθερό πυλώνα στο πορτογαλικό τοπίο καινοτομίας, με επίκεντρο τη διαρκή βελτίωση του τρόπου εργασίας της πορτογαλικής Δημόσιας Διοίκησης, με βάση τις αρχές της καινοτομίας στον Δημόσιο τομέα. Τα επόμενα χρόνια, αναμένεται να συνεχίσει να ευαισθητοποιεί, να ενδυναμώνει και να μετασχηματίζει τους δημόσιους φορείς ώστε να εστιάζουν στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας μια συμμετοχική προσέγγιση κατά το σχεδιασμό υπηρεσιών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις πραγματικές τους ανάγκες⁵²⁶.

Η δημιουργία ενός εργαστηρίου όπως το πορτογαλικό LabX στην Ελλάδα μπορεί να αποβεί πολύ ωφέλιμη για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα, θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους δημοσίους υπαλλήλους να σκέφτονται πιο δημιουργικά και να προτείνουν νέες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση διοικητικών προκλήσεων, δημιουργώντας έναν πιο δυναμικό και αποδοτικό Δημόσιο τομέα. Επίσης, μέσα από μία διαδικασία πειραματισμού και αξιολόγησης, οι φορείς του Δημοσίου θα μπορούσαν να δοκιμάσουν νέες μεθόδους και πρακτικές, βελτιώνοντας έτσι τόσο τις εσωτερικές τους διαδικασίες, όσο και την εξυπηρέτηση του πολίτη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί και μέσω της συμμετοχής των πολιτών, των επιχειρήσεων και των υπευθύνων λήψης αποφάσεων σε μία διαδικασία ανταλλαγής ιδεών και συνδημιουργίας, μέσω της οποίας θα εμπλακούν στην ερμηνεία των πραγματικών αναγκών και στην αξιοποίηση των υπάρχουσών ευκαιριών, για το σχεδιασμό νέων υπηρεσιών, αλλά και τον επανασχεδιασμό των υφιστάμενων υπηρεσιών.

Παράλληλα, το LabX θα λειτουργεί και ως σημείο συνάντησης για Δημόσιους φορείς, ακαδημαϊκά ιδρύματα και ιδιωτικούς οργανισμούς, ενισχύοντας τη μεταξύ

⁵²⁵ Η NOVA IMS είναι η Σχολή Διαχείρισης Πληροφοριών και Επιστήμης Δεδομένων του Πανεπιστημίου Nova της Λισαβόνας. Για περισσότερες πληροφορίες, βλπ. [Who We Are | NOVA IMS \(unl.pt\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

⁵²⁶ Βλπ. [LabX – Centre for Innovation in the Public Sector – Seed \(seedeuproject.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

τους συνεργασία και προωθώντας δημόσιες πολιτικές που θα βασίζονται σε αυτήν. Έτσι, το εργαστήριο μπορεί να λειτουργήσει ως ένα μέσο για την επιτάχυνση της διαδικασίας αναμόρφωσης και εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα μέσω της υλοποίησης καινοτόμων ιδεών, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό της μπορεί να γίνει πιο εξειδικευμένο και ευέλικτο, μέσα από την ανάπτυξη δεξιοτήτων και πιο ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

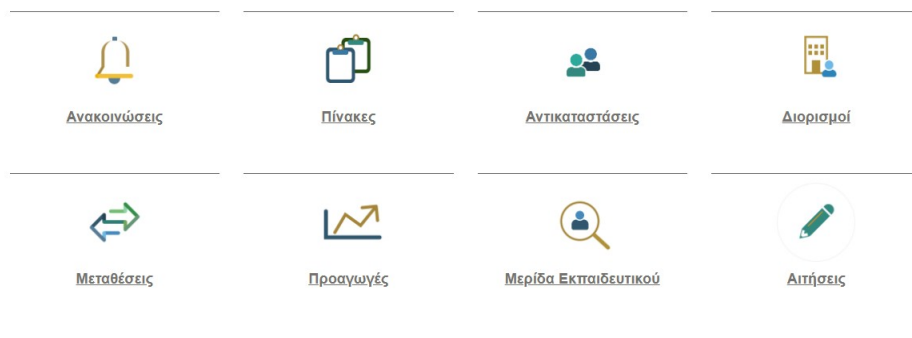
7.1.4 rEEYplace: Automatic Processing of Substitute Teacher Needs in Public Schools (Κύπρος)

Το έργο rEEYplace⁵²⁷ δημιουργήθηκε με στόχο να ξεπεραστούν οι καθημερινές απαιτήσεις των απουσιών του μόνιμου προσωπικού και των εκπαιδευτικών στο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου, απουσίες που μπορεί να οφείλονται σε ασθένεια, άδεια μητρότητας ή πατρότητας ή άλλου είδους απουσίες. Η αρμόδια για την αντικατάσταση των απόντων εκπαιδευτικών Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας (ΕΕΥ)⁵²⁸, μέχρι πρόσφατα κάλυπτε τις ανάγκες μέσω μιας χρονοβόρας και αναποτελεσματικής διαδικασίας, που δημιουργούσε άγχος τόσο στο προσωπικό της Επιτροπής, όσο και στους υποψηφίους.

Ο κύριος στόχος του έργου rEEYplace ήταν να διατηρηθεί η ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων σχολείων, διασφαλίζοντας ότι θα έχουν τους αναπληρωτές εκπαιδευτικούς που χρειάζονται το συντομότερο δυνατό, μέσα σε ένα πιο αποτελεσματικό, ευέλικτο και διαφανές πλαίσιο. Γι' αυτό αναπτύχθηκε από το τμήμα πληροφορικής της Επιτροπής η διαδικτυακή εφαρμογή rEEYplace, για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών της, μέσω της οποίας πραγματοποιείται αυτόματη διεκπεραίωση των αναγκών σε αναπληρωτές εκπαιδευτικούς στα δημόσια σχολεία.

⁵²⁷ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, 2021, ό.π., σελ. 62.

⁵²⁸ Η Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας είναι αρμόδια τον διορισμό, την τοποθέτηση μετά από αυτόν, την επικύρωση διορισμού, την κατάταξη, μονιμοποίηση, προαγωγή, μετάθεση, απόσπαση, παραχώρηση υπηρεσιών και αφυπηρέτηση εκπαιδευτικών λειτουργών και για την επ' αυτών άσκηση πειθαρχικού ελέγχου, περιλαμβανομένης της απόλυσης ή της απαλλαγής από τα καθήκοντά τους. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [APXIKH \(eey.gov.cy\)](https://www.eey.gov.cy) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).



Οι υπηρεσίες που παρέχει στη σελίδα της η Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας
Πηγή: [APXIKH\(cey.gov.cy\)](http://APXIKH(cey.gov.cy)) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

Το νέο αυτό σύστημα δίνει τη δυνατότητα σε κάθε υποψήφιο να βλέπει καθημερινά όλες τις ανάγκες για κάλυψη θέσεων αναπληρωτών της ειδικότητάς του, οι οποίες αναρτώνται αρχικά στην ιστοσελίδα της Επιτροπής. Στη συνέχεια, μέσω της κυβερνητικής πύλης Ariadne⁵²⁹, οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλουν αίτηση επιλέγοντας μόνο τα σχολεία που τους ενδιαφέρουν, κατά σειρά προτίμησης. Το τμήμα πληροφορικής της Επιτροπής σχεδίασε, υλοποίησε και εγκατέστησε λογισμικό που κατανέμει αυτόματα τις αναπληρώσεις, με βάση τη σειρά επιλογής των υποψηφίων και την κατάταξή τους στον πίνακα διοριστέων της ειδικότητάς τους. Στη συνέχεια, το αποτέλεσμα της κατανομής αποστέλλεται αμέσως στους υποψηφίους τόσο μέσω μηνύματος sms, όσο και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ οι υποψήφιοι έχουν επίσης πρόσβαση σε όλο το ιστορικό των αιτήσεων και των δηλώσεων προτίμησης που έχουν υποβάλλει στο παρελθόν.

Δεδομένου ότι ένας σημαντικά μεγαλύτερος αριθμός υποψηφίων αντικαταστατών από τις θέσεις απόντων έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει στη διαδικασία, είναι αυξημένες οι πιθανότητες κάλυψής τους. Τα αποτελέσματα του έργου είναι εξαιρετικά, καθώς μέσω της νέας διαδικασίας ελαχιστοποιείται ο διοικητικός φόρτος που απαιτούνταν στο παρελθόν, επιτρέποντας την αναδιοργάνωση, την επιτάχυνση και τη βελτιστοποίηση άλλων τομέων λειτουργίας της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, ενισχύοντας την παραγωγικότητα και επιτρέποντας στους υπαλλήλους της να ασχοληθούν με άλλα εκκρεμή ζητήματα.

⁵²⁹ Η Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας Αριάδνη επιτρέπει στο χρήστη να χρησιμοποιεί ηλεκτρονικές υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες από την Κυπριακή Δημοκρατία μέσω διαδικτύου. Για να συνδεθούν στην Αριάδνη, ιδιώτες, Οργανισμοί και Αντιπρόσωποι, πρέπει πρώτα να πραγματοποιήσουν εγγραφή στην πλατφόρμα.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Κάντο Ηλεκτρονικά - Για το συμφέρον όλων μας... \(kepa.gov.cy\)](http://Κάντο Ηλεκτρονικά - Για το συμφέρον όλων μας... (kepa.gov.cy)) και [Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες \(www.gov.cy\)](http://Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες (www.gov.cy)) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

Επίσης, δεν απαιτείται πλέον σπατάλη χαρτιού ή μελανιού εκτυπωτή και είναι δωρεάν, καθώς αναπτύχθηκε εσωτερικά, χωρίς επιπρόσθετο κόστος υλοποίησης.



Αντικατάσταση εκπαιδευτικών

Όσοι εκπαιδευτικοί περιλαμβάνετε στους οικείους πίνακες διοριστέων, μπορείτε εδώ να υποβάλετε αίτηση για την κάλυψη έκτακτων εκπαιδευτικών αναγκών.



Ζητήστε βοήθεια και καθοδήγηση

Για τυχόν απορίες ή υποστήριξη αναφορικά στην συμπλήρωση και υποβολή της ηλεκτρονικής αίτησης (ηΥπηρεσία), παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μας.

Υπεύθυνος Φορέας
Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας
Αρμόδιος Λειτουργός
Ελευθερία Βουτή
Διεύθυνση
Μιχαλάκη Καραολή, 1408 Λευκωσία
Ώρες Εργασίας
08:00-15:00
Τηλέφωνο
+357 22602660
Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο
info@eey.gov.cy

Πηγή: [Αντικατάσταση εκπαιδευτικών, Νηπιακή και Δημοτική, Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες \(www.gov.cy\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

Η υλοποίηση του έργου συνέπεσε με το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19⁵³⁰, η οποία οδήγησε σε ραγδαία αύξηση του αριθμού των αναγκαίων αναπληρώσεων στα δημόσια σχολεία. Παράλληλα με την εκτόξευση των αναγκών των σχολείων, η Επιτροπή λειτουργούσε με το 80% του προσωπικού της να εργάζεται εξ αποστάσεως. Έτσι, το rEEYplace εξασφάλισε στους μαθητές την συνεχή παρουσία δασκάλου στην τάξη τους, αποδεικνύοντας την επιχειρησιακή εγρήγορση, την επιτυχία και τον διαχρονικό του χαρακτήρα. Ταυτόχρονα, αποτελεί παράδειγμα για το πώς οι κυβερνήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν προγράμματα και να επωφεληθούν από την ψηφιακή τεχνολογία για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους, χωρίς να επιβαρύνουν τα οικονομικά τους με περαιτέρω κόστος και με μεσοπρόθεσμη έως μακροπρόθεσμη απόδοση του προϋπολογισμού, χρόνο με το χρόνο⁵³¹.

⁵³⁰ Το έργο τέθηκε πρώτη φορά σε λειτουργία στις 6 Μαρτίου 2020.

Βλπ. Ανακοίνωση της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, Διαθέσιμο στο: [ΔΙΑΓ-EPISA-20211206.pdf \(eey.gov.cy\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

⁵³¹ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «Building a Better Europe for Citizens», General Report, 2021, σελ. 62.

Μέσα σε ένα χρόνο από την έναρξη της λειτουργίας του έργου, διεκπεραιώθηκαν 8.048 ανάγκες, ενώ παρείχαν εργασία στη θέση αντικαταστάτη 2.100 διαφορετικά άτομα, εκ των οποίων 1.100 για πρώτη φορά. Η εφαρμογή προσφέρει διαφάνεια στους υποψήφιους εκπαιδευτικούς και κρίθηκε ως πολύ επιτυχημένη σε διαδικτυακή δημοσκόπηση, στην οποία έλαβαν μέρος 1.660 υποψήφιοι εκπαιδευτικοί, χρήστες της εφαρμογής. Το έργο της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας «Διαδικτυακή Εφαρμογή Αυτόματης Διεκπεραίωσης Αναγκών Αντικαταστάσεων στα Δημόσια Σχολεία (rEEYplace)» βραβεύτηκε με το Πιστοποιητικό Καλής Πρακτικής (Good Practice Certificate) στον ευρωπαϊκό διαγωνισμό EPSA 2021 στην κατηγορία Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση, που διοργανώθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης⁵³².

Ένα σύστημα όπως αυτό του κυπριακού rEEYplace αποτελεί μία πολύ καλή πρόταση για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, η αυτοματοποίηση της διαδικασίας αναπλήρωσης των εκπαιδευτικών μπορεί να συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, επιταχύνοντας την αντικατάστασή τους και βελτιώνοντας τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας για τη δημιουργία μίας αντίστοιχης υπηρεσίας αντικατάστασης εκπαιδευτικών όταν προκύπτει ανάλογη ανάγκη, θα επιτρέψει στους αρμόδιους φορείς να εντοπίζουν τα κενά σε προσωπικό ανά περιοχή, σε πραγματικό χρόνο και να τα καλύπτουν άμεσα μέσα από τη δεξαμενή διαθέσιμων υποψηφίων, αντιμετωπίζοντας έτσι τις καθυστερήσεις που συχνά αφήνουν τα παιδιά στα σχολεία, για κάποιο χρονικό διάστημα ή επ' αόριστον, χωρίς δασκάλους.

Παράλληλα, αυτή η πρακτική μπορεί να αξιοποιηθεί και σε άλλους κρίσιμους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης, όπως ο τομέας των υγειονομικών υπηρεσιών και των νοσοκομειακών μονάδων, που πάσχουν συχνά από σοβαρές ελλείψεις, προσωρινές ή μόνιμες, σε προσωπικό, ενώ την ίδια στιγμή υπάρχουν διαθέσιμοι αντικαταστάτες, που θα μπορούσαν να αναπληρώσουν τα κενά προσφέροντας τις υπηρεσίες τους.

7.1.5 Δημιουργία δημόσιας αξίας: Νέο Σχέδιο για τις ανάγκες σε προσωπικό και καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης. (Ιταλία)

Η στελέχωση της ιταλικής Δημόσιας Διοίκησης βασίζεται σε δημόσιους διαγωνισμούς, οι οποίοι έρχονται να καλύψουν τις ανάγκες σε προσωπικό των

⁵³² Βλπ. Ανακοίνωση της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, Διαθέσιμο στο: [ΔΙΑΓ-EPSA-20211206.pdf \(cey.gov.cy\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

δημόσιων φορέων, σύμφωνα με συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές ("Linee guida dei fabbisogni del personale"⁵³³). Αυτές εκδίδονται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης πριν από την έναρξη των διαδικασιών επιλογής και συνοδεύονται από οδηγίες προς τους φορείς για την ενσωμάτωσή τους στις στρατηγικές τους για την απασχόληση.

Το Εμπορικό Επιμελητήριο⁵³⁴ της Cosenza⁵³⁵, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για κάτι περισσότερο από την ύπαρξη ενός βασικού ρυθμιστικού πλαισίου, εισήγαγε, το 2020, μία καινοτόμο, πολυδιάστατη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, η οποία αλλάζει τον τρόπο προσέγγισης των επαγγελματικών προφίλ, των προκηρύξεων για θέσεις εργασίας, των διαδικασιών επιλογής και των στρατηγικών επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, η προσέγγιση περιλάμβανε το σχεδιασμό ενός προφίλ ικανοτήτων και μιας στρατηγικής, με στόχο την ευθυγράμμιση των ικανοτήτων με τους εξελισσόμενους οργανωτικούς στόχους, τις κοινωνικές ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων.



Το Εμπορικό Επιμελητήριο της Cosenza.

Πηγή: [La Camera di Commercio di Cosenza tra i casi di studio dell'OCSE - quicosenza](#) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

Αρχικά, στο επίκεντρο τέθηκε η προσέλκυση και η διατήρηση προσωπικού, με συγκεκριμένο προφίλ ικανοτήτων, που συνδύαζε δηλαδή τεχνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες και ήταν ικανό να προσαρμοστεί στις γρήγορες κοινωνικές και επιχειρηματικές αλλαγές. Για να επιτευχθεί αυτό πραγματοποιήθηκε επικοινωνιακή εκστρατεία, ιδιαίτερα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Παράλληλα, κατασκευάστηκε ένα σχέδιο αναγκών προσωπικού, βάσει νομοθετικής ρύθμισης, ενώ επανασχεδιάστηκαν τόσο τα πρότυπα προκηρύξεων διαγωνισμού, όσο και η σύσταση της επιτροπής αξιολόγησης.

⁵³³ Βλπ. [Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche \(funzionepubblica.gov.it\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 27.05.2024).

⁵³⁴ Βλπ. [Camera di Commercio di Cosenza | \(camcom.gov.it\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

⁵³⁵ Πόλη της νότιας Ιταλίας.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Cosenza - Italia.it](#) (Τελευταία πρόσβαση: 27.05.2024).

Οι διαγωνιστικές διαδικασίες υποστηρίχθηκαν από πλατφόρμες και περιλάμβαναν και αξιολογήσεις ήπιων δεξιοτήτων και συμπεριφορών, εκτός από τεχνικών δεξιοτήτων, για πρώτη φορά στην ιταλική Δημόσια Διοίκηση. Το σύστημα εξήγαγε αυτόματα το επίπεδο των δεξιοτήτων που διερευνήθηκαν, παρέχοντας στην επιτροπή τα στοιχεία για να αξιολογήσει το βαθμό συσχέτισης του προφίλ του εκάστοτε υποψηφίου με το επιθυμητό προφίλ. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής, το Επιμελητήριο επένδυσε στην εμπειρία των εργαζομένων, ειδικά των νεοπροσλαμβανόμενων, παρουσιάζοντάς τους στο προσωπικό, στον πολιτικό φορέα και σε διάφορους ενδιαφερόμενους κατά τη διάρκεια δημόσιων εκδηλώσεων. Οι ποιοτικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες επιλέχθηκαν με βάση τις ικανότητες που απαιτούν συγκεκριμένοι ρόλοι, βάσει του συστήματος προσλήψεων του Ευρωπαϊκού Γραφείου Επιλογής Προσωπικού, EPSO⁵³⁶, αλλά και των σύγχρονων προσεγγίσεων προσλήψεων που βασίζονται σε ικανότητες.

Αναλυτικά η καινοτόμος διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει⁵³⁷ τη λεπτομερή χαρτογράφηση 115 διαδικασιών για την κατασκευή επαγγελματικών προφίλ, καθορίζοντας δραστηριότητες, γνώσεις, τεχνικές και ήπιες δεξιότητες, καθώς και τη δημιουργία καινοτόμων προφίλ, όπως αυτό του Digital Promoter, ο οποίος έχει ως αρμοδιότητα την υποστήριξη της ψηφιακής και πράσινης μετάβασης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, των ειδικών στο εδαφικό μάρκετινγκ και στην ψηφιακή επικοινωνία και του ειδικού στις υπηρεσίες απασχόλησης και τοποθέτησης. Επίσης, η διαδικασία προβλέπει την απαίτηση προσκόμισης συνοδευτικής επιστολής, μια καινοτομία για μια ιταλική δημόσια διοίκηση, η οποία επιτρέπει την εξέταση των προσωπικών κινήτρων κάθε υποψηφίου, τον ορισμό μίας ομάδας επαγγελματιών, συμπεριλαμβανομένου και ενός εργασιακού ψυχολόγου, υπεύθυνου για τις αξιολογήσεις των υποψηφίων, ενός εντελώς καινοτόμου στοιχείου στη δημόσια επιλογή και την εφαρμογή δοκιμαστικών διαδικασιών, με χρήση διαδικτυακών πλατφορμών, που αξιολογούν τις ήπιες δεξιότητες και τις στάσεις των υποψηφίων, οι

⁵³⁶ Το Ευρωπαϊκό Γραφείο Επιλογής Προσωπικού (European Personnel Selection Office – EPSO) ιδρύθηκε το 2002 και έχει ως αποστολή την οργάνωση διαδικασιών επιλογής υψηλής ποιότητας για την στελέχωση των θεσμικών οργάνων, των φορέων και των οργανισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [European Personnel Selection Office – EPSO | European Union \(europa.eu\)](https://europa.eu/european-personnel-selection-office/) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

⁵³⁷ [Creating public value: New Personnel Requirements Plan and innovative recruitment methods. - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd-opsi.org/publications/creating-public-value-new-personnel-requirements-plan-and-innovative-recruitment-methods-observatory-of-public-sector-innovation/) (Τελευταία πρόσβαση: 27.05.2024).

οποίες ευθυγραμμίζονται με τις οδηγίες του 34ου Διεθνούς Συνεδρίου για τα Κέντρα Αξιολόγησης⁵³⁸ στην Ουάσιγκτον.

Όλοι οι νέοι υπάλληλοι που προσλήφθηκαν το 2021 εξακολουθούν να βρίσκονται στον οργανισμό και έχουν ήδη ανταπεξέλθει στην αναδιοργάνωση του προσωπικού, ενώ εξακολουθούν να αποδίδουν αποτελεσματικά. Δεδομένου ότι οι πολιτικές διατήρησης ενός εργατικού δυναμικού με εξειδίκευση και κίνητρα στις Δημόσιες Διοικήσεις συζητούνται ιδιαίτερα, ειδικά στην Ιταλία, το Επιμελητήριο επενδύει πλέον στην εμπειρία των εργαζομένων όλου του προσωπικού. Κάθε χρόνο προτείνονται στο προσωπικό εκπαιδευτικές δραστηριότητες υψηλής ποιότητας, με βάση τις ικανότητες που απαιτούν οι ρόλοι που αναλαμβάνουν.

Καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, συνεργάτες του Επιμελητηρίου υπήρξαν η Infocamere⁵³⁹ και η Unioncamere⁵⁴⁰, που ανήκουν και οι δύο στο Ιταλικό Σύστημα Εμπορικών Επιμελητηρίων. Η Infocamere ανέπτυξε τις δύο διαδικτυακές πλατφόρμες που χρησιμοποιήθηκαν, μία για τη συλλογή εφαρμογών και μία άλλη για την αξιολόγηση τεχνικών και ήπιων δεξιοτήτων, ενώ παρείχε ψηφιακή υποστήριξη σε όλη τη διαδικασία. Η Unioncamere έπαιξε καθοριστικό ρόλο στις διαδικασίες χαρτογράφησης και στην κατασκευή του Σχεδίου Προσωπικού. Η τεχνογνωσία και η τεχνολογική τους υποστήριξη εξασφάλισαν μια απρόσκοπτη και αποτελεσματική διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι επιπτώσεις της εφαρμογής της καινοτόμου αυτής προσέγγισης τόσο στους υποψηφίους, όσο και στο Επιμελητήριο και την τοπική επιχειρηματική κοινότητα, ήταν θετικές, με αποτέλεσμα της ενίσχυση μιας συνεργατικής σχέσης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Οι υποψήφιοι έγιναν αποδέκτες μιας πιο ελκυστικής και βελτιωμένης διαδικασίας υποβολής αιτήσεων και μιας στοχευμένης και γρήγορης

⁵³⁸ Το Διεθνές Συνέδριο για τις Μεθόδους του Κέντρου Αξιολόγησης και την Ανάπτυξη Ηγετικών Ταλέντων ιδρύθηκε το 1973 στην Ουάσιγκτον και αποτελεί σημείο συνάντησης των κορυφαίων ακαδημαϊκών και επαγγελματιών του κλάδου από όλο τον κόσμο με σκοπό να μοιραστούν καλές πρακτικές και σύγχρονες μεθοδολογίες του Κέντρου Αξιολόγησης, να εξερευνήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα, να εξετάσουν ζητήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας και να συζητήσουν νέες ιδέες και τάσεις. Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο εφαρμογής του Συνεδρίου έχει επεκταθεί σε ευρύτερα πεδία αξιολόγησης και ανάπτυξης ηγεσίας, σε ευθυγράμμιση με τις τάσεις και τις ανάγκες του οργανισμού.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [International Congress on Assessment Centers | DDI \(ddiworld.com\)](https://ddiworld.com) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

⁵³⁹ Η InfoCamere είναι μία εταιρεία ψηφιακής καινοτομίας των ιταλικών εμπορικών επιμελητηρίων.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [InfoCamere](https://infocamere.it) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

⁵⁴⁰ Η Unioncamere είναι η Ιταλική Ένωση Εμπορικών, Βιομηχανικών, Βιοτεχνικών και Γεωργικών Επιμελητηρίων και αποτελεί τον δημόσιο φορέα που ενώνει και εκπροσωπεί θεσμικά το ιταλικό επιμελητηριακό σύστημα.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Unioncamere | Digital Skills & Jobs Platform \(europa.eu\)](https://unioncamere.europa.eu) και [Home | Unioncamere](https://unioncamere.it) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

διαδικασίας πρόσληψης, ενώ ο οργανισμός επωφελήθηκε από την απόκτηση ενισχυμένου προσωπικού, ευθυγραμμισμένου με τους εξελισσόμενους οργανωτικούς του στόχους και ικανού να παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες.

Παράλληλα, οι στοχευμένες στρατηγικές πρόσληψης οδήγησαν στην επιτυχή πρόσληψη προσωπικού υψηλής εξειδίκευσης, με το 85% των υποψηφίων που έγιναν δεκτοί στο τελικό στάδιο του διαγωνισμού να είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών, αν και δεν ήταν υποχρεωτικό και τελικά, όλες οι θέσεις καλύφθηκαν από υποψήφιους με τουλάχιστον ένα μεταπτυχιακό.

Το έργο αντιμετώπισε ορισμένες προκλήσεις κατά την υλοποίηση, μεταξύ των οποίων και την ανάγκη ευθυγράμμισης των παραδοσιακών επαγγελματικών ταξινομήσεων με μη συμβατικούς ρόλους. Τα χαρακτηριστικά του προσωπικού του οργανισμού επέτρεψαν την ομαλή υλοποίηση της όλης διαδικασίας, γεγονός που αποδεικνύεται και από την απουσία προσφυγών ή διαφορών σε κάθε της φάση. Επίσης, είναι σημαντικό να σημειωθεί η προσπάθεια που καταβλήθηκε προκειμένου η διεξαγωγή του διαγωνισμού να πραγματοποιηθεί εξ ολοκλήρου αυτοπροσώπως κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19. Η αφοσίωση και η ικανότητα του προσωπικού του Επιμελητηρίου εξασφάλισαν την επιτυχία του εγχειρήματος και μάλιστα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα, διάρκειας τεσσάρων μηνών.

Αποτιμώντας συνολικά την υλοποίηση του Νέου Σχεδίου για τις ανάγκες σε προσωπικό και την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης, αξίζει να συγκρατήσουμε α) την υιοθέτηση μιας δυναμικής θεώρησης του προγραμματισμού του εργατικού δυναμικού, β) την ευθυγράμμιση των αναγκών του προσωπικού με την εξελισσόμενη οργανωτική αποστολή του φορέα, γ) την ενσωμάτωση τεχνικών και ήπιων δεξιοτήτων στις περιγραφές θέσεων εργασίας, δ) τη συμμετοχή ειδικευμένων εταίρων στην Επιτροπή Αξιολόγησης, ε) τη στρατηγική ηγεσία ως βασικό άξονα της διαδικασίας, καθώς και στ) την ιεράρχηση τόσο της τεχνικής επάρκειας, όσο και των ήπιων δεξιοτήτων, η οποία επαναπροσδιορίζει το τοπίο προσλήψεων, προσελκύοντας εύελικτους επαγγελματίες και συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην οργανωτική ανθεκτικότητα.

Οι ψηφιακές διαδικασίες και οι προσλήψεις με επίκεντρο τις ικανότητες αναμένεται να ενισχύσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Η πρωτοποριακή εμπειρία του Επιμελητηρίου της Cosenza αποτελεί πλέον μια βέλτιστη πρακτική ενσωματωμένη στις κατευθυντήριες γραμμές του Υπουργείου

Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας για την κάλυψη νέων αναγκών σε προσωπικό στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Η εφαρμογή αυτού του καινοτόμου τρόπου προσλήψεων αναμένεται να υιοθετηθεί ως ο κύριος τρόπος πρόσληψης από όλη την ιταλική Δημόσια Διοίκηση, με εστίαση στην ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων για πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού φορέων, ενώ η εμπειρία του Εμπορικού Επιμελητηρίου της Cosenza έχει καταστεί βέλτιστη πρακτική στο επιμελητηριακό σύστημα.

Στην Ελλάδα, η υλοποίηση ενός Σχεδίου για τις ανάγκες σε προσωπικό και η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης, όπως αυτές της Ιταλίας, μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι που διεκδικούν θέσεις στο Δημόσιο διαθέτουν υψηλή κατάρτιση και προσλαμβάνονται βάσει των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Η στρατηγική που εφαρμόζεται στην Ιταλία επικεντρώνεται στον εντοπισμό των αναγκών σε προσωπικό και στην εξειδίκευση που αυτό πρέπει να διαθέτει για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της κάθε θέσης. Η υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης στην Ελλάδα αναμένεται να αλλάξει τον τρόπο προσλήψεων, επιτυγχάνοντας μία πιο αποτελεσματική κατανομή των υπαλλήλων και κατά συνέπεια αναβαθμίζοντας την ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, με τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων και η ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών μπορεί να επιταχύνει τη διαδικασία, να μειώσει τη γραφειοκρατία και να αυξήσει τη διαφάνεια, ελαχιστοποιώντας τη διαφθορά και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών στις διαδικασίες του Δημοσίου τομέα.

Τέλος, η εφαρμογή μίας πιο σύγχρονης και ευέλικτης διαδικασίας πρόσληψης, με σαφή αξιολόγηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υποψηφίων, μπορεί να προσελκύσει νέους, καταρτισμένους επαγγελματίες στον Δημόσιο τομέα, ενώ η εξασφάλιση ενός πιο ευέλικτου και υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας μπορεί να συμβάλλει στη συγκράτηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη μείωση της διαρροής ταλέντων προς τον Ιδιωτικό τομέα ή το εξωτερικό.

7.2 Ψηφιακή διακυβέρνηση και παροχή υπηρεσιών

7.2.1 Κρατικό Κέντρο Κοινών Υπηρεσιών (Εσθονία)

Το Κρατικό Κέντρο Κοινών Υπηρεσιών⁵⁴¹ είναι ένας κρατικός φορέας υπό την διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών, ο οποίος παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης στους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης που έχουν συνάψει συμφωνία για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης και λειτουργεί ως αρχή διαχείρισης και εκτέλεσης πληρωμών των διαρθρωτικών ταμείων και των διασυνοριακών προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως επίσης για το Γραφείο Διασύνδεσης για τους Χρηματοοικονομικούς Μηχανισμούς στη Νορβηγία και για τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο και όπου αλλού ο νόμος ορίζει τα καθήκοντά του ως φορέα υλοποίησης.

Της υπηρεσίας προΐσταται Γενικός Διευθυντής, ενώ έχει συσταθεί και μία Συμβουλευτική Επιτροπή αποτελούμενη από εκπροσώπους πελατών. Δέκα τμήματα αποτελούν τις δομικές μονάδες του Κέντρου και στα μεγαλύτερα από αυτά σχηματίζονται ως υποδιαιρέσεις, υπηρεσίες ή μονάδες. Αποστολή του είναι η παροχή της δυνατότητας στον πελάτη να επικεντρωθεί στη βασική του δραστηριότητα, προσφέροντάς του αποτελεσματικές λύσεις στον τομέα των υπηρεσιών υποστήριξης και όραμά του, να είναι ο προτιμώμενος πάροχος υπηρεσιών υποστήριξης, με έξυπνες λύσεις πληροφορικής και με τους καλύτερους υπαλλήλους στον τομέα του. Ταυτόχρονα, μέσω της συγκέντρωσης των κοινών υπηρεσιών του κράτους, αναμενόταν η μείωση κατά 40% των εργαζομένων στις υπηρεσίες υποστήριξης, η βελτίωση της ποιότητας της κρατικής λογιστικής, η ανάπτυξη μιας λογιστικής διαδικασίας χωρίς χαρτί και η διάθεση των συγκρίσιμων δεδομένων διαχείρισης τόσο σε κεντρικό όσο και σε θεσμικό επίπεδο⁵⁴².

Προ της έναρξης λειτουργίας του Κέντρου υπήρχαν 253 κρατικές υπηρεσίες με ανεξάρτητη χρηματοοικονομική λογιστική, λογιστική ανθρωπίνων πόρων και συστήματα υπολογισμού μισθοδοσίας στην Εσθονία. Υπήρχαν 14 διαφορετικές λύσεις λογισμικού λογιστικής και 11 διαφορετικές λύσεις λογισμικού λογιστικής ανθρώπινου δυναμικού σε χρήση, ενώ απουσίαζε ένα κοινό σύστημα αναφοράς. Επιπλέον, δεν υπήρχε διαλειτουργικότητα μεταξύ των κύριων λειτουργικών

⁵⁴¹ Βλπ. State Shared Service Center (επίσημη συντομογραφία SSSC). Για περισσότερες πληροφορίες: <https://www.rtk.ee/en/about-us/introduction-and-structure> (Τελευταία πρόσβαση: 17.10.2023).

⁵⁴² Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. State Shared Service Center Process Automation Portal - DigiExpo (e-estonia.com) (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2023).

συστημάτων και ενός λογισμικού χρηματοοικονομικής ή λογιστικής προσωπικού. Πέραν αυτών, όλες οι υπηρεσίες είχαν ξοδέψει χωριστά χρήματα για την ανάπτυξη αυτών των διαφορετικών λογισμικών.

Αποτελέσματα της έναρξης υλοποίησης του έργου είναι ότι α) όλες οι κρατικές υπηρεσίες χρησιμοποιούν κοινό χρηματοοικονομικό λογισμικό, β) όλα τα τιμολόγια υποβάλλονται σε επεξεργασία σε περιβάλλον ηλεκτρονικού τιμολογίου, γ) οι οικονομικές πληροφορίες και οι πληροφορίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι διαθέσιμες σε σύστημα αναφορών που βασίζεται στο διαδίκτυο, δ) αναπτύσσεται ένα περιβάλλον αυτοεξυπηρέτησης για πληροφορίες σχετικά με διακοπές, επαγγελματικά ταξίδια, εκπαιδεύσεις και περιουσιακά στοιχεία, ε) η ποιότητα της λογιστικής έχει βελτιωθεί και στ) ο αριθμός των εργαζομένων στις υπηρεσίες υποστήριξης μειώθηκε κατά 24%.

Έτσι, από το 2017 και μετά συγκεντρώνεται η χρηματοοικονομική λογιστική, η λογιστική ανθρώπινου δυναμικού και η μισθοδοσία στους διοικητικούς τομείς των υπουργείων και ενοποιούνται σε μία ενιαία δημόσια αρχή, το Κρατικό Κέντρο Κοινών Υπηρεσιών. Επιπλέον, καθώς το περιβάλλον αυτοεξυπηρέτησης έχει μειώσει αισθητά τη γραφειοκρατία εντός των υπηρεσιών και έχει κάνει τις διαδικασίες πολύ πιο γρήγορες, οι κρατικοί υπάλληλοι εμφανίζονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι.

Στους στρατηγικούς στόχους του Κέντρου περιλαμβάνεται η συμβολή στην επίτευξη και ανάπτυξη των στόχων των πελατών του Κέντρου μέσα από τις υπηρεσίες του, η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η προσφορά υπηρεσιών που θα χρησιμοποιούνται από τους περισσότερους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης, η καθιέρωση του Κέντρου ως ενός καινοτόμου και αξιόπιστου οργανισμού και η απασχόληση ικανών και αφοσιωμένων ανθρώπων.

Στις βασικές αξίες του περιλαμβάνονται η ικανότητα, η συνεργασία για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και η αξιοπιστία ως προς την εκπλήρωση των δεσμεύσεων του. Το Κέντρο παρέχει στους φορείς της γενικής κυβέρνησης υπηρεσίες α) λογιστικής προσωπικού και μισθοδοσίας, β) ανάπτυξης προσωπικού, μέσω της οργάνωσης κεντρικής εκπαίδευσης σε όλο τον Δημόσιο τομέα, γ) χρηματοοικονομικής λογιστικής, δ) διαχείρισης και αρχειοθέτησης εγγράφων, ε) προετοιμασίας των ενοποιημένων κρατικών λογαριασμών, στ) οργάνωσης δημοσίων προμηθειών και ζ) οργάνωσης της αξιοποίησης των επιχορηγήσεων.

Το Τμήμα Ανάπτυξης Επιχειρηματικού Λογισμικού του Κρατικού Κέντρου Κοινών Υπηρεσιών χρησιμοποιεί το επιχειρηματικό λογισμικό της System Analysis Program Development (SAP)⁵⁴³ για τη συγκέντρωση της διαχείρισης των δεδομένων, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα καλύτερης ανταπόκρισης σε σύνθετες επιχειρηματικές διαδικασίες, ενώ δίνει εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες πραγματικού χρόνου στους υπαλλήλους διαφορετικών τμημάτων του Κέντρου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επιτάχυνση των ροών εργασίας, τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και της ικανοποίησης των πολιτών που λαμβάνουν τις υπηρεσίες του Κέντρου. Το λογισμικό αποτελεί το σημαντικότερο λογιστικό εργαλείο στη διαχείριση του προσωπικού, της μισθοδοσίας και των χρηματοοικονομικών του.

Παράλληλα, όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι έρχονται καθημερινά σε επαφή, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, με την Πύλη Αυτοεξυπηρέτησης Υπαλλήλων του Δημοσίου (Government Employee Self-Service Portal - RTIP), για την διαχείριση της οποίας είναι αρμόδιο το Τμήμα Ανάπτυξης Επιχειρηματικού Λογισμικού. Πρόκειται για μία πύλη αυτοεξυπηρέτησης, η οποία τέθηκε σε λειτουργία το 2013 υπό την αιγίδα του Κέντρου και μέσω της οποίας 32.500 δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με δαπάνες, άδειες, επαγγελματικά ταξίδια, εκπαίδευση και περιουσιακά στοιχεία σε καθημερινή βάση. Επίσης, έχει δημιουργηθεί ένα περιβάλλον ηλεκτρονικής υποστήριξης για τα Διαρθρωτικά Ταμεία, μέσω του οποίου μπορούν να υποβληθούν αιτήσεις χρηματοδότησης από διάφορες πηγές. Το Λειτουργικό Σύστημα Διαρθρωτικών Ταμείων (Structural Funds Operational System -SFOS) αποτελεί εργαλείο τόσο για τους υπαλλήλους του Κέντρου, όσο και για υπαλλήλους άλλων φορέων που εμπλέκονται στην υλοποίηση των επιχορηγήσεων.

Η παροχή υπηρεσιών που ανήκουν στον τομέα δραστηριότητας του Κρατικού Κέντρου Κοινών Υπηρεσιών συντονίζεται από μία μόνιμη Συμβουλευτική Επιτροπή⁵⁴⁴ με συμβουλευτικά δικαιώματα. Η Επιτροπή αποτελείται από έναν πρόεδρο και μέλη. Πρόεδρος της Συμβουλευτικής Επιτροπής είναι ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Οικονομικών. Οι Γενικοί Γραμματείς που υπηρετούν στα άλλα υπουργεία και ο Υπουργός Εξωτερικών πρέπει να διορίσουν, ο καθένας,

⁵⁴³ Για περισσότερες πληροφορίες για την SAP βλπ. Τι είναι η SAP? Ορισμός και σημασία του λογισμικού | SAP (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2023).

⁵⁴⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <https://www.rtk.ee/en/node/26475> (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2023).

από ένα μέλος στη Συμβουλευτική Επιτροπή. Η σύνθεση της Συμβουλευτικής Επιτροπής εγκρίνεται από τον Υπουργό Δημόσιας Διοίκησης. Η Συμβουλευτική Επιτροπή συνεδριάζει συνήθως τέσσερις φορές το χρόνο: Μάρτιο, Ιούνιο, Σεπτέμβριο και Δεκέμβριο.

Στα καθήκοντά της συγκαταλέγεται η υποβολή προτάσεων στον αρμόδιο για τον τομέα υπουργό, για την έγκριση ή τροποποίηση του Καταστατικού, της δομής, της οργάνωσης εργασιών και του σχεδίου ανάπτυξης του Κέντρου, καθώς και η υποβολή προτάσεων στον Γενικό Διευθυντή του Κέντρου για την έγκριση του σχεδίου δράσης του οργανισμού, για τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και του καταμερισμού εργασίας μεταξύ του Κέντρου και των εξυπηρετούμενων ιδρυμάτων, για την επίλυση θεμάτων σχετικά με το λογισμικό που χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση και ανάπτυξη ειδικών λύσεων σε συγκεκριμένους λογιστικούς τομείς, καθώς και για την ανάπτυξη τυποποιημένων αναφορών και ειδικών εκθέσεων. Οι λειτουργίες της Συμβουλευτικής Επιτροπής ορίζονται από το Καταστατικό.

Η υλοποίηση ενός μοντέλου ψηφιακής διακυβέρνησης όπως το Κρατικό Κέντρο Κοινών Υπηρεσιών της Εσθονίας, θα μπορούσε να συμβάλει στην ψηφιακή ανάπτυξη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με πολλούς τρόπους. Αρχικά, μέσω της πλατφόρμας του για την παροχή βασικών υπηρεσιών, θα μπορούσε να εξορθολογήσει τις διαδικασίες και να εξαλείψει τα γραφειοκρατικά εμπόδια στην Ελλάδα. Το σύστημα, μέσω της χρήσης σύγχρονων τεχνολογιών για τη διαχείριση των δεδομένων, όπως η τεχνολογία blockchain, μπορεί να ενισχύσει την ασφάλεια των υπηρεσιών και να μειώσει τον κίνδυνο διαφθοράς ή κακοδιαχείρισης. Αυτό επιτυγχάνεται, μεταξύ άλλων, μέσω της οργάνωσης του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και παρέχοντας σε αυτές ένα κοινό χρηματοοικονομικό λογισμικό, ένα κοινό σύστημα λογιστικής προσωπικού και μισθοδοσίας, ένα κοινό σύστημα οργάνωσης της κεντρικής εκπαίδευσης σε όλο τον Δημόσιο τομέα, ένα κοινό σύστημα διαχείρισης και αρχειοθέτησης εγγράφων, καθώς και οργάνωσης των δημόσιων προμηθειών κεντρικά.

Επίσης, το Κρατικό Κέντρο Κοινών Υπηρεσιών θα αποτελεί ένα ενιαίο και ευέλικτο σύστημα για την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών στους πολίτες, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη τους στο ψηφιακό κράτος, όπως συμβαίνει στην Εσθονία, λόγω της διαφάνειας και της ασφάλειας που αυτό παρέχει. Η εφαρμογή του αναμένεται να δώσει ώθηση στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων λύσεων και υπηρεσιών στην ελληνική

αγορά και να βοηθήσει τη χώρα να ενισχύσει τη θέση της στην παγκόσμια ψηφιακή οικονομία, ενώ η αυτοματοποίηση των διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και σε καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του κράτους. Τέλος, η ενσωμάτωση τέτοιων πρακτικών μπορεί να ενθαρρύνει τους πολίτες να εκπαιδευτούν στις ψηφιακές τεχνολογίες, μειώνοντας το ψηφιακό χάσμα και ενισχύοντας τη συμμετοχή τους στις ψηφιακές διαδικασίες του κράτους.

7.2.2 Go where the people are: The Netti-Nysse bus in Tampere (Φινλανδία)

Το Τάμπερε⁵⁴⁵, μία πόλη της νότιας Φινλανδίας, έχει γίνει διεθνώς γνωστό για τις δραστηριότητές του στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Αρκετές εταιρείες Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), μεταξύ των οποίων και η Nokia, έχουν την έδρα τους εκεί. Παράλληλα, το Τάμπερε είναι διάσημο και για την καινοτόμο προσέγγιση της κατάρτισης για την ψηφιακή ένταξη. Ένα παράδειγμα μίας τέτοιας προσέγγισης βασίζεται στην ιδέα της παροχής μίας υπηρεσίας μέσω της μετάβασης στο σημείο όπου βρίσκονται οι άνθρωποι οι οποίοι την χρειάζονται και υλοποιείται με τη χρήση ενός λεωφορείου. Το λεωφορείο χρησιμοποιείται για την συμπαραγωγή δημόσιων υπηρεσιών σε συνεργασία με τους πολίτες.

“Netti-Nysse” είναι ένας τρόπος να αποκαλέσει κάποιος περιφραστικά το «Διαδικτυακό λεωφορείο». Πρόκειται για έναν έξυπνο και χιουμοριστικό συνδυασμό των φινλανδικών λέξεων για το διαδίκτυο και τα λεωφορεία, με στόχο να κάνει τους ντόπιους να χαμογελούν όταν το βλέπουν. Η δράση ξεκίνησε το 2001, εποχή κατά την οποία διαπιστώθηκε μεγάλη ζήτηση από τους κατοίκους της περιοχής για την απόκτηση βασικών δεξιοτήτων στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Κατά την πρώτη φάση της υλοποίησης της δράσης, ο σκοπός της χρήσης του λεωφορείου ήταν να συμβάλλει στη μείωση του ψηφιακού χάσματος στο Τάμπερε. Το Netti-Nysse σχεδιάστηκε για να προσφέρει μαθήματα που περιλαμβάνουν μία βασική εκπαίδευση στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών, καθώς και ειδικά μαθήματα, όπως εκπαίδευση στη χρήση του Picasa⁵⁴⁶, στην επεξεργασία κειμένου και στη δημιουργία ψηφιακών ιστοριών. Ακόμα, παρέχει εκπαίδευση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης σε παιδιά προσχολικής ηλικίας που διαμένουν σε περιοχές

⁵⁴⁵ Βλπ. [Go where the people are: The Netti-Nysse bus in Tampere - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

⁵⁴⁶ Το Picasa ήταν ένας από τους ιστότοπους της Google για την αποθήκευση φωτογραφιών. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Picasa - Download \(softonic.com\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 02.02.2024).

μακριά από το κέντρο της πόλης, ενώ χρησιμοποιείται επίσης και για αρκετές πολιτιστικές δραστηριότητες, όπως υπαίθρια προβολή ταινιών, διεξαγωγή μαραθωνίων φωτογραφίας, υλοποίηση εκστρατειών φιλαναγνωσίας, πραγματοποίηση δρώμενων κοινοτικού χαρακτήρα και διαφόρων ειδών εκθέσεων.



Πηγή: [Governance International - The Netti-Nysse bus in Tampere \(govint.org\)](https://govint.org/en/governance-international-the-netti-nysse-bus-in-tampere) (Τελευταία πρόσβαση: 02.02.2024).

Το 2012 το Συμβούλιο του Τάμπερε αποφάσισε να επεκτείνει τις δράσεις του λεωφορείου στην πιλοτική παροχή συμβουλών υγείας και υγειονομικής περίθαλψης. Για την υλοποίηση της δράσης εργάστηκαν μια νοσηλεύτρια δημόσιας υγείας και προσωπικό από μια τοπική μη κυβερνητική οργάνωση, που δραστηριοποιείται σε θέματα υγειονομικής περίθαλψης, για δύο ημέρες την εβδομάδα εντός του λεωφορείου και σε διάφορες τοποθεσίες του Τάμπερε. Οι πόρτες ήταν ανοιχτές ώστε να μπορούν οι πολίτες να έχουν εύκολη πρόσβαση στο εσωτερικό είτε για να μοιραστούν τυχόν ανησυχίες τους, είτε απλώς για να μιλήσουν με το προσωπικό του λεωφορείου. Στόχος ήταν να αυξηθεί η ικανότητα αυτοβοήθειας των κατοίκων της περιοχής, καθώς και η πρόληψη ασθενειών μέσω της χρήσης του διαδικτύου και των καθημερινών πρακτικών υγείας.

Η ιδέα του διαδικτυακού λεωφορείου⁵⁴⁷ ταίριαζε απόλυτα τόσο στο στρατηγικό πλαίσιο της πόλης του Τάμπερε, όσο και στο φιλόδοξο πρόγραμμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εκείνης της εποχής, ενώ στη συνέχεια το λεωφορείο αποτέλεσε μία μόνιμη υπηρεσία της δημόσιας βιβλιοθήκης του Τάμπερε.

Ωστόσο, για την παροχή υπηρεσιών Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών μέσω του λεωφορείου έπρεπε να επιλυθούν αρκετά τεχνικά ζητήματα. Το λεωφορείο χρειαζόταν ηλεκτρικό ρεύμα και κλιματισμό, ακόμα και όταν η μηχανή του ήταν σβηστή. Παράλληλα, έπρεπε το εσωτερικό του να διαμορφωθεί

⁵⁴⁷ Βλπ. [Go where the people are: The Netti-Nysse bus in Tampere - Governance International](https://govint.org/en/governance-international-the-netti-nysse-bus-in-tampere) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

ώστε να είναι άνετο και κατάλληλο για εργασία όταν η εξωτερική θερμοκρασία κυμαίνεται μεταξύ -25°C και $+25^{\circ}\text{C}$. Η σύνδεση στο διαδίκτυο έπρεπε να λειτουργεί παντού και να είναι αρκετά ισχυρή ώστε να υποστηρίζει 11 ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Οι υπεύθυνοι της δράσης κατάφεραν να βρουν λύσεις σε όλα αυτά τα ζητήματα, ενώ η τεχνολογία του λεωφορείου έχει αναβαθμιστεί με την πάροδο των ετών.



Πηγή: [File:Inside Netti-Nysse bus.JPG - Wikimedia Commons](#) (Τελευταία πρόσβαση: 02.02.2024).

Η έννοια της παροχής υπηρεσιών από ένα διαδικτυακό λεωφορείο αναπτύχθηκε από κοινού με τους πολίτες-πελάτες και σύμφωνα με τις ανάγκες τους, που προϋπέθεταν το σχεδιασμό υπηρεσιών ευέλικτων και ανοικτών σε όλες τις κοινότητες. Η χαλαρή και φιλική ατμόσφαιρα στο εσωτερικό του λεωφορείου αποτέλεσε τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας του εγχειρήματος. Οι άνθρωποι αισθάνονταν ότι λαμβάνουν την υποστήριξη που χρειάζονται σε ένα ζεστό και διασκεδαστικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να συστήνουν το λεωφορείο στους φίλους τους, προωθώντας έτσι την δράση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Το προσωπικό που στελεχώνει διαχρονικά το λεωφορείο διαθέτει μεγάλη εμπειρία στην εξυπηρέτηση πελατών και ικανότητα να βρίσκει κάθε φορά την κατάλληλη προσέγγιση για να εξηγήσει δύσκολα ζητήματα. Ο στόχος είναι οι πολίτες να χαλαρώσουν, να νιώσουν άνετα και να ενσωματώσουν ευκολότερα τις ψηφιακές δεξιότητες που διδάσκονται.

Σε κάθε μάθημα, υπάρχει η δυνατότητα χρήσης των υπολογιστών από δέκα πολίτες και δύο καθηγητές στο λεωφορείο. Ωστόσο, συστήνονται και μικρότερες ομάδες, αν τα άτομα αντιμετωπίζουν με φόβο την τεχνολογία. Οι υπολογιστές είναι τοποθετημένοι με τέτοιο τρόπο, ώστε ο κάθε πολίτης να έχει αρκετή ιδιωτικότητα για

να επικεντρωθεί στη μάθησή του, ενώ ταυτόχρονα, να μπορεί ο βοηθός να είναι κοντά στον κάθε εκπαιδευόμενο.



Πηγή: [The internet bus “Netti-Nysse” | Laura's Dark Archive \(wordpress.com\)](https://www.laurasdarkarchive.com/2012/02/02/the-internet-bus-netti-nysse/) (Τελευταία πρόσβαση: 02.02.2024).

Το φθινόπωρο του 2012 στις δράσεις του λεωφορείου περιλήφθηκε και η παροχή δημόσιων υπηρεσιών υγείας, δύο ημέρες την εβδομάδα και μία βραδινή βάρδια ανά μήνα. Το λεωφορείο σταθμεύει σε τέσσερα σημεία στα προάστια, όπου παραμένει για δύο ώρες. Παρέχονται πληροφορίες στους κατοίκους της περιοχής σχετικά με τη φαρμακευτική τους αγωγή, το υγειονομικό προσωπικό μετράει την αρτηριακή τους πίεση, συζητάει μαζί τους για τα προβλήματα υγείας τους και αποφασίζει αν πρέπει να τους παραπέμψει σε γιατρό. Επίσης, ενθαρρύνεται η εξοικείωση των κατοίκων της περιοχής με τις πηγές αυτοβοήθειας και την εύρεση χρήσιμων πληροφοριών, που είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο. Στην περίπτωση που δεν διαθέτουν βασικές ψηφιακές δεξιότητες, το προσωπικό βρίσκει τα στοιχεία που αναζητούν και ταυτόχρονα τους κλείνει θέση σε μία ομάδα, για να παρακολουθήσουν ένα βασικό μάθημα πληροφορικής.

Η ανατροφοδότηση⁵⁴⁸ από τους εκπαιδευόμενους είναι διαχρονικά πολύ θετική και ενθαρρυντική. Από δηλώσεις συνταξιούχων, που εκπαιδεύτηκαν για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων, προκύπτει ότι αξιολογούν το μάθημα ως πραγματικά χρήσιμο για όσους δεν έχουν χρησιμοποιήσει υπολογιστές, διαδίκτυο και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου, με αποτέλεσμα την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους. Άλλοι συμμετέχοντες αξιολόγησαν πολύ θετικά τα μαθήματα, τόσο από την άποψη της προφορικής, όσο και της γραπτής διδασκαλίας, τους διδάσκοντες ως εξαιρετικά σαφείς και τον τρόπο διδασκαλίας τους

⁵⁴⁸ Βλπ. [Go where the people are: The Netti-Nysse bus in Tampere - Governance International](https://www.governanceinternational.org/en/go-where-the-people-are-the-netti-nysse-bus-in-tampere) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

ως επικοινωνιακό και ευγενικό και δήλωσαν ευγνώμονες για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία.

Παράλληλα η υπηρεσία έχει βραβευτεί πολλές φορές, ξεκινώντας ήδη από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της. Τον Νοέμβριο του 2001, το διαδικτυακό λεωφορείο Netti-Nysse και ο Δήμος του Τάμπερε έλαβαν αναγνώριση από την Ευρωπαϊκή Ένωση με το βραβείο «Βέλτιστης πρακτικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης» και το προσωπικό μετέβη με το λεωφορείο στις Βρυξέλλες. Ακόμα, το Εθνικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης της Φινλανδίας απένειμε στο Netti-Nysse το «Εθνικό βραβείο για καινοτόμες πρακτικές εκπαίδευσης ενηλίκων», ενώ το 2004 το Ίδρυμα Τεχνολογικού Βραβείου της Χιλιετίας⁵⁴⁹ του απένειμε το «Ειδικό Βραβείο Αναγνώρισης για μια ανθρωποκεντρική εφαρμογή που αξιοποιεί τις τεχνολογίες του Διαδικτύου.» Τέλος, το 2008 το Internet Bus Netti-Nysse και η Δημοτική Βιβλιοθήκη του Τάμπερε επιλέχθηκαν ως ένας από τους πέντε νικητές του ηλεκτρονικού γραμματισμού στον διαγωνισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τα βραβεία ηλεκτρονικής ένταξης.

Μέχρι το τέλος του 2012 το Netti-Nysse παρείχε ψηφιακή εκπαίδευση σε περίπου 26.000 εκπαιδευόμενους και σε περίπου 3.750 παιδιά προσχολικής ηλικίας και μαθητές δημοτικού σχολείου⁵⁵⁰. Από τις αξιολογήσεις των μαθημάτων που συγκεντρώθηκαν το 2012, το 93% των ατόμων που απέκτησαν βασικές δεξιότητες ΤΠΕ στο λεωφορείο Netti-Nysse σκόπευαν να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν τον υπολογιστή και το διαδίκτυο μετά το πέρας των μαθημάτων και το 94% πίστευαν ότι τα μαθήματα προσέδωσαν αξία στην καθημερινή τους ζωή. Ωστόσο, άξιο παρατήρησης είναι το γεγονός ότι το 2012 το 79% των εκπαιδευομένων ήταν άνω των 65 ετών, με το 24% να είναι άνω των 75 ετών.

Αναφορικά με τις υπηρεσίες υγείας παρουσίασαν κι αυτές θετικά αποτελέσματα, με τους περισσότεροι πολίτες-πελάτες (75%) να είναι άνω των 60 ετών. Από αυτούς, το 46% υποστηρίχθηκε ώστε να λάβει συμβουλές μέσω προσεγγίσεων αυτοβοήθειας, το 8% επικοινωνήσε με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις για να λάβει βοήθεια και το 14% των περιπτώσεων παραπέμφθηκε να επισκεφτεί γιατρό. Διοργανώθηκε επίσης μία εκστρατεία εμβολιασμού κατά της γρίπης, η οποία ήταν πολύ δημοφιλής, καθώς κατά τη διάρκεια έξι ημερών πραγματοποιήθηκαν 3.893 εμβολιασμοί.

⁵⁴⁹ Βλπ. [Home - Millennium Technology Prize \(millenniumprize.org\)](https://millenniumprize.org/) (Τελευταία πρόσβαση: 04.02.2024).

⁵⁵⁰ Βλπ. [Go where the people are: The Netti-Nysse bus in Tampere - Governance International](https://www.governanceinternational.org/en/go-where-the-people-are-the-netti-nysse-bus-in-tampere) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Για τη χρηματοδότηση⁵⁵¹ του έργου, το 2000 δόθηκαν από την πόλη του Τάμπερε 600.000 φινλανδικά μάρκα, τα οποία αντιστοιχούν σε περίπου 100.000 ευρώ, για τη μετατροπή του πρώτου λεωφορείου, κόστος αρκετά χαμηλό, δεδομένου ότι πολλές εργασίες έγιναν δωρεάν, όπως για παράδειγμα το βάψιμο του λεωφορείου που έγινε σε επαγγελματικές σχολές, ενώ αρκετές ιδιωτικές επιχειρήσεις αποτέλεσαν χορηγούς του έργου. Για παράδειγμα, η εταιρεία τεχνολογίας υπολογιστών IBM⁵⁵² προσέφερε τους υπολογιστές στη μισή τιμή και η εταιρεία λογισμικού Microsoft⁵⁵³ παρείχε δωρεάν τα προγράμματα λογισμικού.

Το πρώτο λεωφορείο είναι πλέον εκτός χρήσης και βρίσκεται στο τοπικό μουσείο. Το 2005 αγοράστηκε ένα δεύτερο λεωφορείο, με κόστος 340.000 ευρώ. Από αυτά περίπου το 70% καλύφθηκε από το πρόγραμμα e-Tampere της τοπικής αρχής και το υπόλοιπο καλύφθηκε από το Υπουργείο Παιδείας, από περιφερειακά κονδύλια και επιχειρηματικούς εταίρους. Στα κόστη κεφαλαίου και εξοπλισμού πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος μισθοδοσίας τεσσάρων ατόμων, με τα λειτουργικά έξοδα να ανέρχονται σε περίπου 250.000 ευρώ ετησίως, εξαιρουμένων των διοικητικών εξόδων της δημόσιας βιβλιοθήκης του Τάμπερε, της οποίας αποτελεί μόνιμη υπηρεσία την τελευταία δεκαετία. Τα έσοδα της υπηρεσίας εξαρτώνται από τα έργα που χρηματοδοτούνται από εξωτερικούς εταίρους και τα οποία κυμαίνονται από 6.000 έως 100.000 ευρώ ετησίως.

Ο δήμος του Τάμπερε και οι συνεργάτες του, μετά την επιτυχία της υλοποίησης του Netti-Nysse και την εμπειρία δύο και πλέον δεκαετιών στην ανάπτυξη λεωφορείων και τεχνικών λύσεων που να μπορούν να λειτουργήσουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα, καθώς και στο σχεδιασμό τους για την υποστήριξη της μάθησης και την ανάπτυξη κοινοτικών ικανοτήτων, διατίθενται να παρέχουν τεχνογνωσία και συμβουλές σε άλλους οργανισμούς προκειμένου να αναπτύξουν υπηρεσίες σε ένα αντίστοιχο διαδικτυακό λεωφορείο. Παράλληλα έχουν εκδηλώσει έντονο ενδιαφέρον για διεθνείς συνεργασίες στον σχεδιασμό καινοτόμων δημόσιων υπηρεσιών και είναι ανοιχτοί σε προτάσεις για διοργάνωση εργαστηρίων και εκδηλώσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο θα μπορούσαν κάποιοι ελληνικοί Δήμοι να έρθουν σε επαφή με τον Δήμο του Τάμπερε για να λάβουν κατευθύνσεις και να επωφεληθούν

⁵⁵¹ Βλπ. [Go where the people are: The Netti-Nysse bus in Tampere - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

⁵⁵² Βλπ. [IBM - United States](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.02.2024).

⁵⁵³ Βλπ. [Microsoft – Cloud, Υπολογιστές, Εφαρμογές & Παιχνίδια](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.02.2024).

από τη συνεργασία μαζί του για την υλοποίηση αντίστοιχων καλών πρακτικών. Παρόλο που τα επίπεδα ψηφιακού αλφαριθμητισμού έχουν ανέβει σημαντικά στη χώρα μας την τελευταία δεκαετία, γεγονός στο οποίο συνέβαλε και η περίοδος της πανδημίας, κατά την οποία δόθηκε ώθηση στον σχεδιασμό και τη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών στη χώρα από μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού, ωστόσο υπάρχει ακόμα ένα σημαντικό ποσοστό, ειδικά ανθρώπων μεγάλης ηλικίας, το οποίο λόγω της αυξανόμενης ψηφιοποίησης των υπηρεσιών, αντιμετωπίζει πρόβλημα στη χρήση τους. Συνεπώς, η υιοθέτηση ενός αντίστοιχου εργαλείου, όπως το διαδικτυακό λεωφορείο, το οποίο να μπορεί να εκπαιδεύει τοπικά τους ανθρώπους που έχουν ανάγκη για ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, θα συνέβαλε καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους και στην επίλυση καθημερινών διοικητικών προβλημάτων, ιδιαίτερα σε περιοχές που οι κάτοικοι είναι απομακρυσμένοι από τα μεγάλα αστικά κέντρα και τις δημόσιες υπηρεσίες τους.

7.2.3 Online Free School Meals: a revolution in public service delivery (Αγγλία)

Στην Αγγλία περίπου 1,4 εκατομμύρια παιδιά δικαιούνται δωρεάν σχολικά γεύματα⁵⁵⁴, ωστόσο, πάνω από 300.000 από αυτά δεν λάμβαναν τα γεύματα που δικαιούνταν, εξαιτίας της μακράς και αργής διαδικασίας υποβολής αιτήσεων, γεγονός που αποθάρρυνε τους γονείς τους και μίας σειράς άλλων παραγόντων. Τα δωρεάν σχολικά γεύματα είναι ένα πολύ σημαντικό μέτρο αντιμετώπισης της παιδικής φτώχειας, δεδομένου ότι συχνά αποτελούν το μόνο ζεστό γεύμα που λαμβάνει ένα στα τέσσερα παιδιά ημερησίως. Η χορήγησή τους βοηθάει τα παιδιά να συγκεντρώνονται καλύτερα στα μαθήματά τους, ενώ στηρίζει έμπρακτα τους γονείς με χαμηλά εισοδήματα που αντιμετωπίζουν σοβαρές οικονομικές δυσκολίες.

Το έργο Online Free School Meals ήρθε το 2009 για να αντικαταστήσει την απαρχαιωμένη, δύσκολη και αργή έντυπη διαδικασία με μία ηλεκτρονική διαδικασία υποβολής αιτήσεων, καθιστώντας απλούστερη και ταχύτερη τη λήψη αυτών των γευμάτων από περισσότερα από 1 εκατομμύριο παιδιά, εξασφαλίζοντας σημαντικές εξοικονομήσεις για τις τοπικές αρχές και για άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες⁵⁵⁵.

⁵⁵⁴ Βλπ. [Online Free School Meals: a revolution in public service delivery - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

⁵⁵⁵ Βλπ. Observatory of Public Service Innovation, “*Online Free School Meals: a revolution in public service delivery*”, 2015, Διαθέσιμο στο: [Online-Free-School-Meals -UK 2009.pdf](#), (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

Η υπηρεσία δωρεάν σχολικών γευμάτων⁵⁵⁶ είχε μία τόσο πολύπλοκη αλυσίδα παράδοσης, που για πολλά χρόνια η απλοποίησή της συνιστούσε ένα εξαιρετικά δύσκολο και φιλόδοξο εγχείρημα. Στη διαχείριση της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων εμπλέκονταν 152 αγγλικές και 22 ουαλικές Τοπικές αρχές, ενώ η επιλεξιμότητα για τα γεύματα καθοριζόταν από το αν οι γονείς/κηδεμόνες των παιδιών πληρούσαν ορισμένες προϋποθέσεις, μεταξύ των οποίων και το αν ήταν δικαιούχοι συγκεκριμένων επιδομάτων.

Τα συστήματα διαχείρισης των δωρεάν σχολικών γευμάτων διέφεραν μεταξύ των τοπικών αρχών, αλλά όλα στο παρελθόν περιλάμβαναν χειροκίνητο έλεγχο, συχνά πολύπλοκων εγγράφων, από το προσωπικό της εκάστοτε αρμόδιας Τοπικής αρχής ή του σχολείου του μαθητή και μερικές φορές και από τα δύο. Στις αιτήσεις έπρεπε να επισυνάπτεται η τρέχουσα έντυπη απόδειξη του επιδόματος από το Υπουργείο Εργασίας και Συντάξεων, την Υπηρεσία Εσόδων και Τελωνείων της Αυτού Μεγαλειότητας ή το Υπουργείο Εσωτερικών. Επρόκειτο για μία αναποτελεσματική διαδικασία, που συχνά δημιουργούσε αισθήματα απογοήτευσης τόσο στους γονείς/κηδεμόνες όσο και στις άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες, ενώ ήταν πολύ απαιτητική για τις Τοπικές αρχές και τα σχολεία. Η επεξεργασία της αίτησης απαιτούσε πολλές εβδομάδες, ενώ συχνά το συμπληρωμένο έντυπο έπρεπε να μεταφερθεί σε ένα τοπικό κέντρο εργασίας, όπου σφραγιζόταν για να αποδειχθεί ότι πληρούνται τα απαιτούμενα κριτήρια. Το αποτέλεσμα ήταν μήνες αναμονής μέχρι να ξεκινήσει ένα παιδί να λαμβάνει καθημερινά το γεύμα που του αναλογούσε. Ωστόσο, νέα ταλαιπωρία περίμενε τους γονείς/κηδεμόνες μετά την επιλογή των παιδιών τους για την παροχή της υπηρεσίας, καθώς ήταν υποχρεωμένοι να υποβάλλουν εκ νέου αίτηση ανά τετράμηνο, ανά εξάμηνο ή ανά έτος προκειμένου να συνεχίσουν να είναι δικαιούχοι δωρεάν σχολικών γευμάτων. Κατά συνέπεια, οι γονείς/κηδεμόνες είτε αποθαρρύνονταν από την προσπάθεια υποβολής αίτησης, είτε παραιτούνταν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

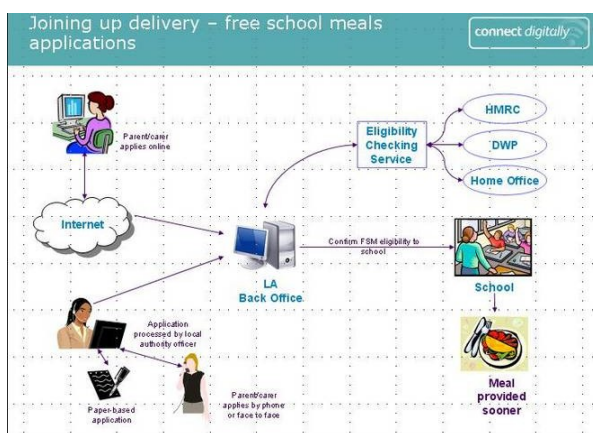
Το Online Free School Meals ξεκίνησε το 2009, ως βασικό έργο στο πλαίσιο του Connect Digitally⁵⁵⁷, ενός εθνικού προγράμματος επιχειρησιακών αλλαγών με χρηματοδότηση του Υπουργείου Παιδείας και επικεφαλής το Hertfordshire County

⁵⁵⁶ Βλπ. [Online Free School Meals: a revolution in public service delivery - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

⁵⁵⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Connect Digitally programme | Local Government Association](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

Council⁵⁵⁸. Στους στόχους του έργου περιλαμβάνονταν α) η επιτάχυνση και απλούστευση της διαδικασίας για τους γονείς, β) η εξάλειψη του στιγματισμού που συνδέεται με τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων, γ) η μείωση της γραφειοκρατίας για τα σχολεία και τις Τοπικές αρχές και δ) η μείωση του ενδεχόμενου πραγματοποιήσεως κάποιου λάθους ή απάτης.

Σε συνεργασία με τους γονείς και με ομάδες υποστήριξης και παροχής υπηρεσιών, το πρόγραμμα Connect Digitally ανέπτυξε χάρτες διαδρομής για τους πολίτες και μοντέλα διαδικασιών, με σκοπό να απεικονίσει την πολυπλοκότητα της παλιάς διαδικασίας και να αναδείξει τα πλεονεκτήματα της νέας, τα οποία αποτυπώνονται στην παρακάτω εικόνα.



Πηγή: [Governance International - Change Management \(govint.org\)](https://govint.org) (Τελευταία πρόσβαση: 17.02.2024).

Αυτό εξασφάλισε την από κοινού αποδοχή της μετάβασης στη νέα διαδικασία, από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και ταυτόχρονα σηματοδότησε την έναρξη αυτής της καινοτόμου επιχειρηματικής αλλαγής⁵⁵⁹.

Το Online Free School Meals αποτελεί έναν ολοκληρωμένο κόμβο, με λειτουργικότητα διαδικτυακής υπηρεσίας, ο οποίος μέσω της συσχέτισης δεδομένων από τέσσερις κυβερνητικές υπηρεσίες, δίνει τη δυνατότητα τόσο στις τοπικές αρχές, όσο και στους γονείς να προβούν με άμεσο τρόπο σε έλεγχο της επιλεξιμότητας ενός παιδιού στο πρόγραμμα. Η λύση που προτάθηκε από το Connect Digitally περιλαμβάνει μία κεντρική κοινή υπηρεσία για τον έλεγχο της επιλεξιμότητας σε πραγματικό χρόνο, μια σταθερή, αξιόπιστη, επαναχρησιμοποιήσιμη δομή, η οποία

⁵⁵⁸ Το Hertfordshire County Council είναι η ανώτερη τοπική αρχή της μη μητροπολιτικής κομητείας Hertfordshire στην Αγγλία.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Home | Hertfordshire County Council | Hertfordshire County Council](https://www.hertfordshire.gov.uk) (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

⁵⁵⁹ Βλπ. [Online Free School Meals: a revolution in public service delivery - Governance International](https://govint.org) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

συνδέει τέσσερις κεντρικές κυβερνητικές υπηρεσίες και 174 Τοπικές αρχές και ταυτόχρονα, υψηλή ασφάλεια των δεδομένων.

Στο πλαίσιο του έργου αναπτύχθηκε η διασύνδεση διαδικτυακών υπηρεσιών με τις Τοπικές αρχές, η οποία ενσωματώνει υψηλά επίπεδα ασφάλειας και με τρόπο που παρέχει τη δυνατότητα πραγματοποίησης μεμονωμένων και ομαδικών ελέγχων επιλεξιμότητας, μία αρχιτεκτονική τριών επιπέδων (επίπεδο παρουσίασης-επίπεδο εφαρμογής-επίπεδο βάσης δεδομένων), η διασύνδεση GSI, η οποία παρέχει συνδεσιμότητα με άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες, ως τέταρτο επίπεδο και μία κλιμακωτή οργάνωση.

Το έργο επίσης α) διευκρίνισε τη νομιμότητα της ανταλλαγής δεδομένων, β) ανέλαβε τη νομική συμμόρφωση, γ) δημιούργησε Μνημόνια Συνεννόησης μεταξύ του Υπουργείου Παιδείας και άλλων κυβερνητικών υπηρεσιών, δ) ανέπτυξε διαδρομές πολιτών και μοντέλα επιχειρησιακών διαδικασιών, ε) εφάρμοσε ένα Πλαίσιο Διαχείρισης Υπηρεσιών, στ) παρήγαγε μία εργαλειοθήκη για προγραμματιστές, συμπεριλαμβανομένων και κατευθυντήριων γραμμών για την ανάπτυξη λύσεων για τις Τοπικές αρχές, ζ) ανέπτυξε ένα Πακέτο έναρξης (Starter Pack) για να καθοδηγήσει τους χρήστες στα στάδια της διαδικτυακής υπηρεσίας και η) χρησιμοποίησε την ιστοσελίδα Community of Practice⁵⁶⁰ για τη μεταφορά λύσεων και την ανταλλαγή πληροφοριών.

Η υλοποίηση του έργου είχε ως αποτέλεσμα⁵⁶¹ την υποβολή ηλεκτρονικής αίτησης για παροχή δωρεάν σχολικών γευμάτων, εύκολα και γρήγορα, με την πραγματοποίηση ελέγχου επιλεξιμότητας σε πραγματικό χρόνο να ενημερώνει άμεσα και χωρίς περιττές καθυστερήσεις τους γονείς και τις Τοπικές αρχές για την επιλεξιμότητα, ενώ η αποστολή αυτόματης ειδοποίησης στα σχολεία, να δίνει τη δυνατότητα λήψης δωρεάν σχολικού γεύματος από τα παιδιά που είναι επιλέξιμα, την ίδια ή την επόμενη κιόλας ημέρα.

Η ανατροφοδότηση από την εφαρμογή της υπηρεσίας είναι θετική από όλους τους εμπλεκόμενους, με τους γονείς να αισθάνονται ανακούφιση, λόγω της ταχύτητας και της ευκολίας με την οποία εντάσσονται τα παιδιά τους στη λήψη γευμάτων και

⁵⁶⁰ Μια Community of Practice ή αλλιώς Κοινότητα πρακτικής είναι μια ομάδα ανθρώπων που μοιράζονται ένα κοινό ενδιαφέρον για ένα θέμα ή ένα σύνολο προβλημάτων και οι οποίοι συναντώνται για να εκπληρώσουν ατομικούς ή/και ομαδικούς στόχους.
Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Home - Community of Practice](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

⁵⁶¹ Βλπ. [Online Free School Meals: a revolution in public service delivery - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

τους διευθυντές των υπηρεσιών των τοπικών αρχών να είναι τόσο ενθουσιασμένοι, ώστε να χαρακτηρίζουν το Online Free School Meals ως μια επανάσταση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών.

Επιπλέον, κατά την προσπάθεια εξορθολογισμού της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων, έγινε διαθέσιμη μία βελτιωμένη διαδικασία ελέγχου, ενώ οι πολίτες μπορούσαν να πραγματοποιούν πλέον αυτόματες ανανεώσεις των αιτήσεων τους. Αυτό είναι εφικτό μέσω της διαδικασίας παροχής «συγκατάθεσης μετά από ενημέρωση» των γονέων, μετά την οποία τα αρχεία τους ελέγχονται αυτόματα, αποτρέποντας την ανάγκη για τακτικές επανυποβολές αιτήσεων. Οι τοπικές αρχές μπορούν επίσης να ελέγχουν την υπηρεσία παροχής δωρεάν σχολικών γευμάτων χρησιμοποιώντας τη διαδικασία ελέγχου επιλεξιμότητας δέσμης δεδομένων, η οποία αποτρέπει τη συσσώρευση χρεών από τους γονείς, όταν μεταβάλλονται οι περιουσιακές τους συνθήκες, ενώ μειώνει το κόστος και αποτρέπει τις δυσάρεστες καταστάσεις που απορρέουν από την κάλυψη χρεών από οικονομικά ευάλωτες οικογένειες.

Από τους 174 Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Αγγλία και την Ουαλία, οι 172 έχουν προχωρήσει στη νέα διαδικασία⁵⁶². Η ανάγκη για έντυπη απόδειξη λήψης επιδόματος καταργήθηκε από 121 οργανισμούς. Με την υιοθέτηση της χρήσης της υπηρεσίας από όλο και περισσότερες Τοπικές αρχές, οι πιο πρωτοπόρες εξ αυτών αναπτύσσουν και πρόσθετα ψηφιακά κανάλια για να διευκολύνουν ακόμα πιο πολύ την πρόσβαση σε όσους βρίσκονται σε ευάλωτη κατάσταση. Η αξιοποίηση της χρήσης μηνυμάτων SMS, της ψηφιακής τηλεόρασης, των smartphones και των παιχνιδομηχανών, αποτελούν παραδείγματα τέτοιων καναλιών επικοινωνίας.

Το κόστος μειώθηκε σημαντικά, παρά την αύξηση της υποβολής αιτήσεων από τους πολίτες, λόγω της απλοποίησης της διαδικασίας υποβολής. Ένα παράδειγμα εξοικονόμησης πόρων είναι αυτό που ανέφερε ένας συντονιστής μιας τοπικής αρχής για τα τρόφιμα στα σχολεία, σύμφωνα με τον οποίο, παρόλο που η συμμετοχή της τοπικής αρχής στα δωρεάν σχολικά γεύματα αυξήθηκε από 2.500 σε 11.000, η μείωση του προσωπικού περισσότερο από το μισό, λόγω της ψηφιοποίησης της διαδικασίας ελέγχου της επιλεξιμότητας, συνέβαλλε στην εξοικονόμηση πάνω από 20.000 λιρών.

⁵⁶² Βλπ. [Online Free School Meals: a revolution in public service delivery - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

Το κόστος⁵⁶³ χρηματοδότησης και ανάπτυξης της υπηρεσίας ανήλθε σε περίπου 2 εκατομμύρια λίρες Αγγλίας, ωστόσο η απόδοση αυτής της επένδυσης ήταν οκταπλάσια για τις Τοπικές αρχές, τις άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες και τα σχολεία, ενώ οι γονείς υπολογίζεται ότι εξοικονομούν 2,4 εκατομμύρια λίρες από έξοδα ταξιδιού, τηλεφωνίας και ταχυδρομικών αποστολών σε εθνικό επίπεδο. Παράλληλα, πολλές Τοπικές αρχές έχουν προβεί σε εξοικονόμηση πόρων, που συχνά μεταφράζεται σε μείωση του προσωπικού και των χώρων που στεγάζουν γραφεία, όπως για παράδειγμα η μείωση των γραφείων του Τμήματος Δωρεάν Σχολικών Γευμάτων μίας Τοπικής αρχής, από τρία γραφεία, που απασχολούσαν 9 άτομα προσωπικό, σε ένα κεντρικό γραφείο με 5 άτομα προσωπικό.

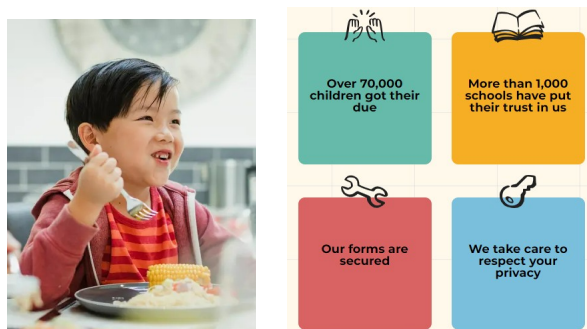
Παρόλο που η υπηρεσία χρηματοδοτήθηκε αρχικά για την υποστήριξη των αγγλικών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ωστόσο στη συνέχεια η υπηρεσία, τα εργαλεία και τα αποτελέσματά της μεταφέρθηκαν και στους ουαλικούς Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, χωρίς επιπλέον κόστος.

Η επιτυχία της αξιοποίησης της ψηφιακής διακυβέρνησης για την παροχή της εν λόγω υπηρεσίας στηρίχθηκε⁵⁶⁴ στην τοποθέτηση του πολίτη στο επίκεντρο του μετασχηματισμού των υπηρεσιών, στην ανάδειξη των πλεονεκτημάτων και στη μέτρηση των αποτελεσμάτων, στον εντοπισμό των κοινών εμποδίων και στην ανάπτυξη λύσεων. Επίσης, στην αμερόληπτη και ισότιμη συνεργασία με τους εμπορικούς εταίρους, στην αποτελεσματική επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε όλα τα στάδια του μετασχηματισμού, καθώς και στη μεταφορά γνώσεων και λύσεων, ώστε να καταστεί δυνατή η επαναχρησιμοποίηση μίας αποτελεσματικής πρακτικής.

Η επιτυχία του εγχειρήματος έδωσε ώθηση σε συζητήσεις, μεταξύ των κυβερνητικών υπηρεσιών, σχετικά με τις δυνατότητες επαναχρησιμοποίησης της υποδομής της υπηρεσίας ελέγχου επιλεξιμότητας για την απλούστευση και άλλων υπηρεσιών χορήγησης παροχών, όπως για παράδειγμα η υποστηριζόμενη μετακίνηση, η χορήγηση σχολικής στολής, οι επιχορηγήσεις και η εκμάθηση ποδηλασίας. Η αλλαγή της κυβερνητικής προσέγγισης της κοινής χρήσης δεδομένων αποτέλεσε ένα μεγάλο βήμα προς τα εμπρός και θα συμβάλλει αποφασιστικά στον μετασχηματισμό όλης της αγγλικής Δημόσιας Διοίκησης.

⁵⁶³ Βλπ. [Online Free School Meals: a revolution in public service delivery - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

⁵⁶⁴ Βλπ. [Online Free School Meals: a revolution in public service delivery - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).



Πηγή: [Online Free School Meals \(cloudforedu.org.uk\)](https://cloudforedu.org.uk) (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

Το παράδειγμα του μετασχηματισμού της υπηρεσίας χορήγησης δωρεάν σχολικών γευμάτων στην Αγγλία θα μπορούσε να υιοθετηθεί και στην Ελλάδα, για την απλοποίηση ανάλογων διαδικασιών. Αρχικά πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει στη χώρα μας μία πάγια υπηρεσία διανομής, όπως στην Αγγλία. Η χορήγηση των γευμάτων πραγματοποιείται μέσα από προγράμματα στα οποία συμμετέχουν ως ωφελούμενες κάποιες σχολικές μονάδες βάσει οικονομικών κριτηρίων, όπως το μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα των κατοίκων της περιοχής στην οποία εδράζονται. Κατά δεύτερον, η ανάλογη διαδικασία χορήγησης γευμάτων, εν έτει 2025, εξακολουθεί να γίνεται χειροκίνητα, με συμπλήρωση εντύπων και με την παρέλευση ενός με δύο μηνών από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης έως τη λήψη των γευμάτων, συνεπώς χρήζει μετασχηματισμού, με σκοπό την επιτάχυνση και την απλούστευσή της. Το θετικό είναι ότι άπαξ και ένα σχολείο συμμετέχει στο πρόγραμμα, δεν τίθενται στη συνέχεια επιπλέον εισοδηματικά κριτήρια για τη λήψη των δωρεάν γευμάτων, όπως συμβαίνει στην Αγγλία, παρά χορηγούνται σε όλους όσους θέλουν να τα λάβουν ανεξαιρέτως. Η δημιουργία μίας κεντρικής υπηρεσίας χορήγησης γευμάτων, η οποία θα είναι ψηφιοποιημένη, θα επιταχύνει τις διαδικασίες και θα καλύψει τις ανάγκες όλων των οικογενειών που θέλουν να κάνουν χρήση της, σε όλη την επικράτεια και όχι μόνο τοπικά.

7.2.4 JustizOnline (Αυστρία)

Το έργο JustizOnline ξεκίνησε το 2018, μετά από υπουργική πρόταση του ομοσπονδιακού υπουργού Josef Moser για την ψηφιοποίηση των διαδικασιών που σχετίζονται με την απονομή της δικαιοσύνης. Στόχος ήταν η δημιουργία ενός ψηφιακού καναλιού μέσω του οποίου οι πολίτες θα είχαν πρόσβαση στις δικαστικές

διαδικασίες⁵⁶⁵. Αυτό θα έδινε τη δυνατότητα ανεξάρτητης, από τόπο και χρόνο, επιθεώρησης των φακέλων και των πληροφοριών, σχετικά με την κατάσταση μίας διαδικασίας, την επισκόπηση της διαθεσιμότητας των καθορισμένων ημερομηνιών δίκης και την άμεση πληροφόρηση σε περίπτωση τυχόν καθυστερήσεων ή ακυρώσεων.

Στο πλαίσιο της υλοποίησης του έργου πραγματοποιήθηκαν διάφορες εσωτερικές αναθεωρήσεις, φιλικές προς το χρήστη και διεξήχθησαν εργαστήρια με γνώμονα τη χρήση από δικαστές και γραμματείς. Σήμερα, το JustizOnline αποτελεί μία ολοκληρωμένη ψηφιακή δημόσια υπηρεσία των ανεξάρτητων αυστριακών δικαστηρίων και της εισαγγελίας, η οποία έχει ως στόχο την εξάλειψη των υφιστάμενων εμποδίων, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών και την εξασφάλιση της εύκολης πρόσβασής τους στη Δικαιοσύνη. Κάθε πολίτης μπορεί πλέον να υποβάλλει, ψηφιακά και γρήγορα, προσωπικές δικαστικές υποθέσεις, αποφεύγοντας τον υψηλό διοικητικό φόρτο του παρελθόντος. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν επιλεγμένες ηλεκτρονικές δικαστικές διαδικασίες, είκοσι τέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο και χωρίς τοπικούς περιορισμούς στην πρόσβαση, από οποιονδήποτε σταθερό υπολογιστή ή έξυπνο κινητό τηλέφωνο.

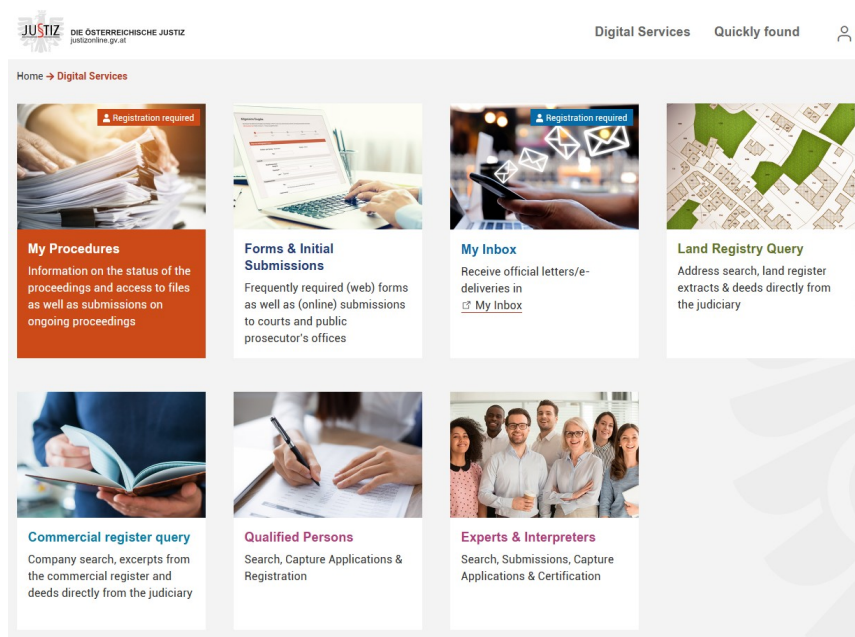
Οι διαθέσιμες ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχονται από την πλατφόρμα είναι⁵⁶⁶:

1. «Οι διαδικασίες μου», από όπου ο πολίτης αποκτά πρόσβαση σε πληροφορίες και φακέλους, σχετικά με την πορεία διαδικασιών που αφορούν τις υποθέσεις του, όπως επίσης και σε παρατηρήσεις σχετικά με τρέχουσες διαδικασίες.
2. «Έντυπα και αρχικές υποβολές», όπου έχουν συγκεντρωθεί τα (διαδικτυακά) έντυπα και (ηλεκτρονικά) υπομνήματα που ζητούνται συχνά από δικαστήρια και εισαγγελίες.
3. «Τα εισερχόμενά μου», όπου ο πολίτης λαμβάνει επίσημες επιστολές και ηλεκτρονικές παραδόσεις.
4. «Ερωτήματα κτηματολογίου», όπου έχουν συγκεντρωθεί διευθύνσεις, αποσπάσματα κτηματολογίου και πράξεις απευθείας από το δικαστικό σώμα.

⁵⁶⁵ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, 2021, ό.π., σελ.49.

⁵⁶⁶ Βλπ. [Digitale Services \(justizonline.gv.at\)](https://justizonline.gv.at) (Τελευταία πρόσβαση: 22.03.2024).

5. «Αναζήτηση στο εμπορικό μητρώο», όπου μπορεί κανείς να αναζητήσει αποσπάσματα και πράξεις που αφορούν το εμπορικό δίκαιο απευθείας από το δικαστικό σώμα.

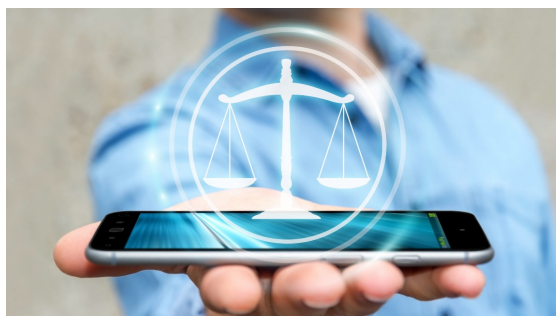


Πηγή: [JusticeOnline \(justizonline.gv.at\)](https://justizonline.gv.at) (Τελευταία πρόσβαση: 22.03.2024).

6. «Ειδικευμένα πρόσωπα», όπου ο πολίτης μπορεί να αναζητήσει ειδικευμένα πρόσωπα, όπως συνδίκους πτώχευσης, λειτουργούς αναδιάρθρωσης και διοικητικούς υπαλλήλους, αρμόδιους για θέματα εκτέλεσης.
7. «Εμπειρογνώμονες και διερμηνείς», όπου διατίθενται οι δημόσιες λίστες που περιλαμβάνουν ορκωτούς και πιστοποιημένους από το δικαστήριο πραγματογνώμονες και διερμηνείς. Οι εμπειρογνώμονες και οι διερμηνείς μπορούν να υποβάλουν πραγματογνωμοσύνες ή μεταφράσεις για περιπτώσεις συνταξιοδοτήσεων και να έχουν πρόσβαση σε αιτήσεις καταχώρισης για δικαστικούς πλειστηριασμούς, μέσω της ίδιας υπηρεσίας του JustizOnline.

Στον πυρήνα του έργου βρίσκεται διαρκώς η δημιουργία ασφάλειας δικαίου και ειρήνης, συνεπώς μέσω της υπηρεσίας ενθαρρύνονται τα ανεξάρτητα δικαστήρια και οι εισαγγελίες να συμπεριλάβουν δωρεάν πρωτοποριακές και διαφανείς ψηφιακές υπηρεσίες. Το δικαστικό σώμα αποκτά πλέον μία νέα, σύγχρονη και ομοιογενή εμφάνιση, γεγονός που εξασφαλίζεται με την ενσωμάτωση των απομονωμένων στο

παρελθόν υπηρεσιών. Αυτό ενισχύει σημαντικά τη δημόσια εικόνα του δικαστικού σώματος ως σύγχρονου, προσιτού, επαγγελματικού και προσανατολισμένου στον πολίτη δημόσιου οργανισμού.



Το έργο JustizOnline είναι ο νικητής του δεύτερου βραβείου στην κατηγορία «Digital» του Ευρωπαϊκού Βραβείου Δημόσιου Τομέα (EPSA) 2021.
Πηγή: [JustizOnline - Eipa](#) (Τελευταία πρόσβαση: 24.03.2024).

Επιπλέον, οι πολίτες δεν χρειάζεται πλέον να προσλαμβάνουν δικηγόρο για να έχουν την ευκαιρία να επωφεληθούν από την ηλεκτρονική επιθεώρηση των φακέλων τους, η οποία είναι διαθέσιμη για τους δικηγόρους εδώ και πολλά χρόνια και τώρα είναι διαθέσιμη και για όλους τους πολίτες. Η πλατφόρμα βρίσκεται σε συνεχή επέκταση, ενώ η ομάδα έργου εργάζεται για τη βελτίωσή της και την εφαρμογή νέων χαρακτηριστικών, ώστε να απευθύνεται και να καλύπτει τις ανάγκες διαφόρων ομάδων-στόχων. Με τη δημιουργία της, η αυστριακή δικαιοσύνη παρέχει πρωτοποριακές και εύκολες στην πρόσβαση δικαστικές υπηρεσίες και γίνεται πιο διαφανής και κατανοητή για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η εμπιστοσύνη προς τη Δικαιοσύνη, τον τρίτο πυλώνα του κράτους δικαίου, γεγονός που συμβάλλει ουσιαστικά στην οικοδόμηση μιας καλύτερης Ευρώπης, ενισχύοντας το γενικό αίσθημα ασφάλειας δικαίου.

Στην Ελλάδα, στην παρούσα φάση, έχει γίνει μία προσπάθεια ψηφιοποίησης κάποιων δικαστικών διαδικασιών, όπως για παράδειγμα της ηλεκτρονικής υποβολής αίτησης για λήψη απλού αντιγράφου πολιτικής απόφασης, ψηφιακά υπογεγραμμένου αντιγράφου πολιτικής απόφασης ή ποινικής απόφασης και πιστοποιητικών δικαστικής φερεγγυότητας. Αυτές οι δυνατότητες παρέχονται μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr⁵⁶⁷ και της Πύλης Ψηφιακών Υπηρεσιών Δικαστηρίων-ΟΣΔΔΥ⁵⁶⁸, ειδικά για τη λήψη πιστοποιητικών. Ωστόσο, παραμένουν πάρα πολλές διαδικασίες φυσικές, με αποτέλεσμα καθυστερήσεις που οδηγούν σε ταλαιπωρία των

⁵⁶⁷ Βλπ. <https://www.gov.gr/ipiresies/dikaiousune/dikasteria/elektronikes-dikastikes-apophaseis> (Τελευταία πρόσβαση: 16.04.2025).

⁵⁶⁸ Βλπ. <https://extapps.solon.gov.gr/mojwp/faces/TrackCertificates> (Τελευταία πρόσβαση: 16.04.2025).

πολιτών, απώλεια προθεσμιών και άλλα εμπόδια στην διεκπεραίωση δικαστικών υποθέσεων τους, συνεπώς η δημιουργία μίας ολοκληρωμένης ψηφιακής υπηρεσίας, όπως η πλατφόρμα του έργου JustizOnline, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά οφέλη για όλους τους πολίτες και τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα, μέσω του θεμελιώδους ανασχεδιασμού των συμπληρωματικών διαδικασιών προστιθέμενης αξίας, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη τους προς τη Δικαιοσύνη και προωθώντας το δημόσιο συμφέρον.

7.2.5 The Electronic Documents Archive (Πολωνία)

Το ηλεκτρονικό σύστημα αρχειοθέτησης εγγράφων της Πολωνίας (Archive of Electronic Documents - ADE)⁵⁶⁹ δημιουργήθηκε με σκοπό να ανταποκριθεί στην ανάγκη διατήρησης αρχειακού υλικού μεγάλης ιστορικής αξίας για τις μελλοντικές γενιές και ασφαλούς διάθεσής του στο κοινό. Αναλυτικότερα, στους στόχους του έργου συγκαταλεγόταν η ασφαλής αποθήκευση ηλεκτρονικών εγγράφων, η μεταφορά αρχειακού υλικού σε ηλεκτρονική μορφή από ιδιωτικά ιδρύματα και ιδιώτες, η καταχώρισή του στα κρατικά αρχεία και η εξασφάλιση εύκολης πρόσβασης στους πόρους που είναι αποθηκευμένοι στο ηλεκτρονικό σύστημα αρχειοθέτησης εγγράφων. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι λειτουργίες των πολωνικών εθνικών αρχείων προσαρμόστηκαν στις ανάγκες μιας σύγχρονης κοινωνίας και μιας οικονομίας που βασίζεται στη γνώση⁵⁷⁰.

Το έργο ADE είναι ένα εύκολο στη χρήση, καινοτόμο εργαλείο σε ευρωπαϊκή κλίμακα, το οποίο συμπληρώνει τον κρίκο που λείπει από την αλυσίδα ψηφιοποίησης της Πολωνίας. Απευθύνθηκε σε όλα τα κρατικά αρχεία και όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, σε ιδιωτικούς οργανισμούς και σε ιδιώτες. Η υλοποίησή του οδήγησε στην σημαντική αύξηση των επιπέδων μηχανογράφησης και στην εξ ολοκλήρου ψηφιοποίηση της πολωνικής Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και στην ανάληψη αντίστοιχων δραστηριοτήτων από τον ιδιωτικό τομέα. Η πρωτοβουλία είχε επίσης ως αποτέλεσμα την αύξηση τόσο της διαθεσιμότητας, όσο και της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών για όλους τους πολίτες.

⁵⁶⁹ Βλπ. [ADE - Archive of Electronic Documents - Centrum Projektów Cyfrowa Polska - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](http://www.gov.pl) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

⁵⁷⁰ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ.60.



Πηγή: [ADE - Archive of Electronic Documents - Centrum Projektów Cyfrowa Polska - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](http://ADE - Archive of Electronic Documents - Centrum Projektów Cyfrowa Polska - Portal Gov.pl (www.gov.pl)) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

Το αρχειακό υλικό, που διατίθεται σε ηλεκτρονική μορφή από το ηλεκτρονικό σύστημα αρχειοθέτησης εγγράφων, δημιουργείται εντός και εκτός του Δημόσιου τομέα. Βασική πηγή αποτελούν τα συστήματα πληροφορικής που χρησιμοποιούν οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης σε όλη την Πολωνία, αλλά το σύστημα επιτρέπει επίσης την απόκτηση και διατήρηση εγγράφων από τον ιδιωτικό τομέα και από ιδιώτες, αποθηκεύοντας και διασφαλίζοντάς τα σε ηλεκτρονική μορφή.

Οι δύο σημαντικότερες καινοτομίες του έργου αφορούν, η πρώτη, στη διαδικασία λήψης ηλεκτρονικών εγγράφων, ασφάλισης και διάθεσής τους σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ η δεύτερη, στη δημιουργία μιας εθνικής πλατφόρμας παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την παραλαβή, την αποθήκευση και τη διάθεση της ηλεκτρονικής τεκμηρίωσης, την κατασκευή ενός ιδιωτικού υπολογιστικού νέφους αρχειοθέτησης, που χρησιμοποιείται για τους σκοπούς του ηλεκτρονικού συστήματος αρχειοθέτησης εγγράφων ADE, την ενσωμάτωση των εξυπηρετητών και της δικτυακής επικοινωνίας σε μια ενιαία αρχιτεκτονική υλικού και την υλοποίηση μιας βάσης δεδομένων, η οποία αποτρέπει ενδεχόμενες απόπειρες κυβερνοεπιθέσεων, προτού γίνουν πραγματική απειλή. Τέλος, το σύστημα ενσωματώνει και μια λύση για την αποθήκευση των αρχείων καταγραφής του με τη χρήση τεχνολογίας αλυσίδας μπλοκ (blockchain)⁵⁷¹ που εγγυάται το αναλλοίωτο των ιστορικών δεδομένων.

Το σύστημα ADE αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία της αρχιτεκτονικής της Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών του πολωνικού κράτους και είναι απαραίτητο για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Οι νέες υπηρεσίες που προσφέρονται αναμένεται να συμβάλλουν σημαντικά στην

⁵⁷¹ Η αλυσίδα μπλοκ είναι ένα κοινόχρηστο, αδιάβλητο λογιστικό βιβλίο που διευκολύνει τη διαδικασία καταγραφής συναλλαγών και εντοπισμού περιουσιακών στοιχείων σε ένα επιχειρηματικό δίκτυο.

Βλπ. [What Is Blockchain? | IBM](https://www.ibm.com/blockchain/what-is-blockchain) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

ανάπτυξη σύγχρονων τομέων της οικονομίας και της επιστήμης. Μέχρι σήμερα, υπάρχουν πάνω από 10.000 οντότητες στην Πολωνία, που αποτελούν δυνητικούς παραγωγούς αρχειακού υλικού. Χάρη στο έργο, έχουν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν, αποτελεσματικά και με ασφάλεια, τη διαδικασία μεταφοράς και αποθήκευσης ηλεκτρονικών εγγράφων, που δημιουργήθηκαν κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών, συμπεριλαμβανομένων και όσων έχουν παρασχεθεί στους πολίτες μέσω ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Καθώς τα επόμενα χρόνια, αναμένεται να λήξει, για ορισμένες από αυτές, η 10ετής περίοδος, μετά την οποία όλο το αρχειακό υλικό σε ηλεκτρονική μορφή πρέπει να μεταφερθεί στο κρατικό αρχείο, αυτό καθιστά εξαιρετικά σημαντική τη δημιουργία του Αρχείου Ηλεκτρονικών Εγγράφων, το οποίο δημιουργεί ένα ασφαλές μέρος για την αποθήκευση και διαχείριση όλων αυτών των δεδομένων.

Η βασική προέλευση αρχειακού υλικού σε ηλεκτρονική μορφή στο σύστημα ADE είναι μέσω των συστημάτων ηλεκτρονικής τεκμηρίωσης (EDMS)⁵⁷², τα οποία λειτουργούν σε οντότητες και παράγουν αρχειακό υλικό που περιλαμβάνεται στους κρατικούς αρχειακούς πόρους⁵⁷³.

Η υιοθέτηση μίας καλής πρακτικής όπως το Ηλεκτρονικό Σύστημα Αρχειοθέτησης Εγγράφων της Πολωνίας μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στην Ελλάδα, ειδικά στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης και της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Αρχικά, καθώς αποτελεί μία ολοκληρωμένη πλατφόρμα που επιτρέπει την ψηφιακή αποθήκευση και διαχείριση εγγράφων κεντρικά, από όλη τη Δημόσια Διοίκηση, θα συμβάλει στην απλοποίηση των διαδικασιών, μειώνοντας έτσι την ανάγκη για χειροκίνητη διαχείριση και φυσικά αρχεία, η οποία απαιτεί πολύ χρόνο και κάποιες φορές καθίσταται αναποτελεσματική. Η ψηφιακή αποθήκευση εγγράφων σε ένα κεντρικό σύστημα θα διευκολύνει την πρόσβαση από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις σε κρίσιμα έγγραφα και πληροφορίες, ενισχύοντας τη διαφάνεια και συμβάλλοντας στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας. Η αξιοποίηση του ηλεκτρονικού συστήματος από τη χώρα μας θα συμβάλει επίσης στην εξοικονόμηση χώρου, λόγω της μείωσης της ανάγκης για φυσικό χώρο αποθήκευσης, καθώς και τις

⁵⁷² Ένα σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων (Electronic Document Management System - EDMS) είναι ένα λογισμικό που αποθηκεύει και οργανώνει κεντρικά την τεκμηρίωση σε ένα ψηφιακό αποθετήριο. Οι τύποι EDMS περιλαμβάνουν «αυτοδημιουργητες», ιδιόκτητες λύσεις που βασίζονται σε υπολογιστικό νέφος.

Βλπ. Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [What is an Electronic Document Management System \(EDMS\)? \(cognidox.com\)](https://cognidox.com) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

⁵⁷³ Βλπ. [ADE - Archive of Electronic Documents - Centrum Projektów Cyfrowa Polska - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](https://www.gov.pl) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

δαπάνες που συνδέονται με την εκτύπωση και την αποθήκευση εγγράφων, ελαττώνοντας έτσι το λειτουργικό κόστος των Δημόσιων υπηρεσιών.



Πηγή: [Home - Search the Archives \(szukajwarchiwach.gov.pl\)](https://szukajwarchiwach.gov.pl) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

Οι δυνατότητες του συστήματος, που περιλαμβάνουν ισχυρές προδιαγραφές ασφάλειας για την προστασία των εγγράφων και των προσωπικών δεδομένων των πολιτών, μπορούν να αξιοποιηθούν για την ενίσχυση της ασφάλειας των εγγράφων και της προστασίας των πληροφοριών. Παράλληλα, η διαλειτουργικότητά του με άλλες Δημόσιες υπηρεσίες και συστήματα, θα επιτρέψει την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ διαφορετικών φορέων και θα προάγει την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους, οδηγώντας σε καλύτερα συντονισμένη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών. Τέλος, η υιοθέτηση του συστήματος από την Ελλάδα αναμένεται να ενισχύσει τόσο τη Στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, όσο και τη διεθνή συνεργασία της με άλλες χώρες της ΕΕ και διεθνείς οργανισμούς, ειδικά σε θέματα που αφορούν την ανταλλαγή δεδομένων, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

ΜΕΡΟΣ Γ

**Η αξιοποίηση των καλών πρακτικών των κρατών μελών της
ΕΕ στο πλαίσιο της ανάπτυξης της ελληνικής Δημόσιας
Διοίκησης**

Κεφάλαιο 8º: Επιλογή καλών πρακτικών κρατών μελών της ΕΕ ανά τομέα πολιτικής και αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή τους σε εθνικό επίπεδο

8.1 Οργάνωση και συντονισμός των κυβερνητικών δομών

Μία από τις παθογένειες που αντιμετωπίζει διαχρονικά η ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι τα ελλείματα οργάνωσης και συντονισμού των κυβερνητικών δομών. Όπως προαναφέρθηκε στο Μέρος Α, οι ανεπάρκειες του παρελθόντος οδήγησαν στην προσπάθεια δημιουργίας ενός κέντρου διακυβέρνησης, με στόχο τη βελτίωση της διυπουργικής συνεργασίας και τη διαμόρφωση μίας κουλτούρας συναντίληψης, για την επίτευξη της κοινής στοχοθεσίας των υπουργείων, με αποτέλεσμα τη σύσταση της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού (ΓΓΣ) με το Ν.4109/2013.

Ωστόσο παρά τον πολλά υποσχόμενό της ρόλο, στην πράξη η ΓΓΣ εμφάνισε επικαλύψεις αρμοδιοτήτων τόσο με τη Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης όσο και με τη Γενική Γραμματεία του Πρωθυπουργού, ενώ ο πολιτικός χαρακτήρας του θεσμού, με τον επικεφαλής της Γενικό Γραμματέα να ορίζεται από τον πρωθυπουργό, με πενταετή θητεία και κατά συνέπεια να μην είναι διοικητικό στέλεχος προερχόμενο από την ιεραρχία της Διοίκησης, σηματοδότησε δυσκολίες ως προς την εξασφάλιση της συνέχειας στη δράση της και προκάλεσε αντιδράσεις σχετικά με την ουσία του εγχειρήματος. Αυτές είχαν ως εφιαλτήριο και την ιστορική τάση του ελληνικού συστήματος προς άτυπες μορφές συντονισμού, οι οποίες βασίζονται σε διαπροσωπικές σχέσεις και υπόκεινται στον διαρκή έλεγχο της εκάστοτε κυβέρνησης. Οι δυσλειτουργίες και η απαξίωση του ρόλου της ΓΓΣ από σημαντικό κομμάτι της ελληνικής κοινωνίας οδήγησε σύντομα σε ελλειμματική λειτουργία και αναπαραγωγή των προβλημάτων του παρελθόντος, καθιστώντας την μη αντάξια των προσδοκιών να αποτελέσει ένα ενιαίο, ισχυρό κέντρο συντονισμού, που θα επέλυε τις διαφωνίες και θα διασφάλιζε τη συνοχή του κυβερνητικού έργου.

Καθώς η συνοχή έχει αναδειχθεί στο κατάλληλο μέσο για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων πολιτικής, ο Οργανισμός Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) έχει εντοπίσει οχτώ απαραίτητα εργαλεία συνοχής⁵⁷⁴ στο πλαίσιο των εθνικών συστημάτων που περιλαμβάνουν:

1. Τη δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας ως προϋπόθεση και εργαλείο ενίσχυσης της συνοχής,

⁵⁷⁴ Βλπ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή «*Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης – Μία Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*» στο Α. Καρβούνης (Επίμ.), 2017, σελ. 99.

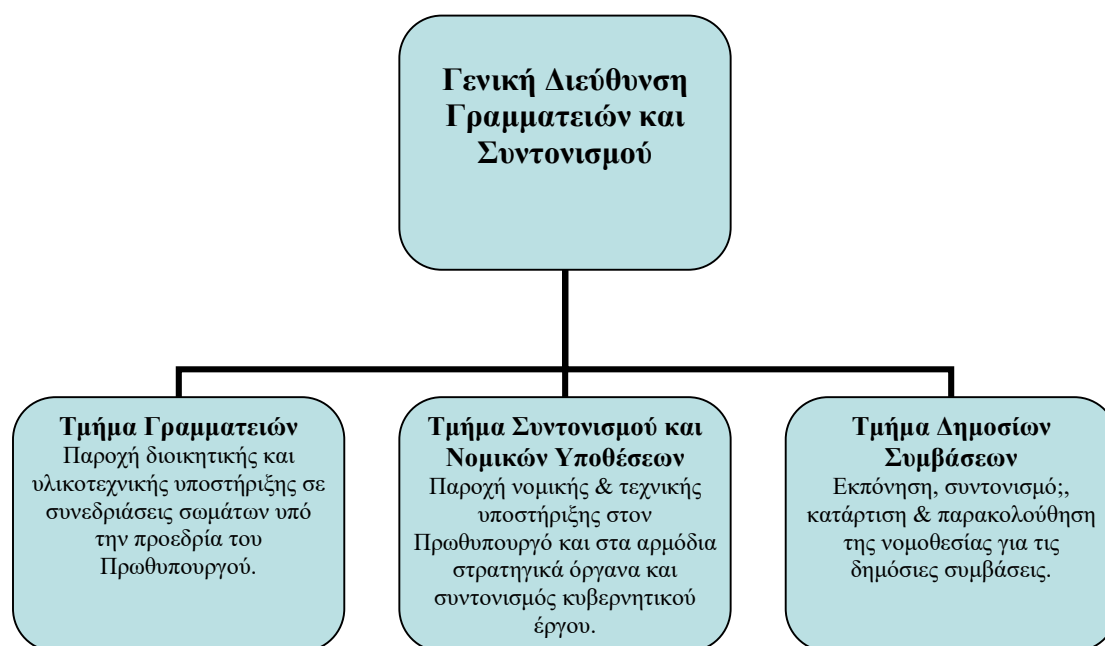
2. Τη θέσπιση ενός στρατηγικού πολιτικού πλαισίου, έτσι ώστε οι ξεχωριστές πολιτικές να είναι συναφείς με τους κυβερνητικούς στόχους και προτεραιότητες,
3. Την παροχή συμβουλών σε όσους λαμβάνουν αποφάσεις βάσει μίας σαφούς ανάλυσης των ζητημάτων, που ενδέχεται να εμφανίσουν αντιφάσεις,
4. Τη διασφάλιση οριζόντιας συνάφειας μεταξύ των πολιτικών, μέσω της ύπαρξης κεντρικής εποπτείας και ικανότητας συντονισμού,
5. Την έγκαιρη δημιουργία μηχανισμών για τον εντοπισμό και την επίλυση συγκρούσεων πολιτικής, ως μέσο για την ανάδειξη ασυνεπειών και την ενίσχυση της συνοχής,
6. Την οργάνωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για την αποτελεσματική εξισορρόπηση των πολιτικών προτεραιοτήτων και των δημοσιονομικών παραμέτρων,
7. Την εξασφάλιση της προσαρμογής των πολιτικών στα νέα δεδομένα και σύμφωνα με τις επιταγές της προόδου, μέσω του σχεδιασμού κατάλληλων διαδικασιών υλοποίησης και μηχανισμών παρακολούθησης και
8. Την υιοθέτηση μίας διοικητικής κουλτούρας που προωθεί τη διακλαδική συνεργασία και τον συστηματικό διάλογο μεταξύ των κοινοτήτων πολιτικής, για την ενίσχυση της πολιτικής συνοχής.

Παράλληλα, σύμφωνα με έρευνα του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης, ένα τυπικό Κέντρο Διακυβέρνησης πρέπει⁵⁷⁵ α) να παρέχει άμεση υποστήριξη στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης, β) να διαθέτει Στρατηγική, γ) να ασκεί πολιτικό συντονισμό, δ) να πραγματοποιεί παρακολούθηση των επιδόσεων, ε) να επιβλέπει και να οργανώνει τον Τύπο και την επικοινωνία και να προετοιμάζει τις ομιλίες, στ) να παρέχει συμβουλές πολιτικής και νομική υποστήριξη, ζ) να διαθέτει εσωτερική διοίκηση, επιφορτισμένη με την κεντρική οργάνωση και συντονισμό των υπηρεσιών ολόκληρης της Δημόσιας Διοίκησης και η) να διαθέτει χρηματοδοτική υποστήριξη για να υλοποιεί τις δράσεις του.

⁵⁷⁵ Βλπ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή «*Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης – Μία Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*» στο Α. Καρβούνης (Επίμ.), 2017, σελ. 100.

Πέρα από την ενσωμάτωση επαρκών ικανοτήτων για την άσκηση των αρμοδιοτήτων του, το Κέντρο Διακυβέρνησης πρέπει επίσης να είναι αρκετά ευέλικτο, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στις νέες αναδυόμενες προκλήσεις, να μπορεί να αντιδρά με ταχύτητα στα νέα σενάρια πολιτικής, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις εθνικών καταστροφών και κρίσεων και να διαθέτει νομική βάση, προϋπολογισμό και πολιτική νομιμοποίηση, που θα του προσδίδει τον σαφή και ξεκάθαρο ρόλο της δράσης, κατ' εξουσιοδότηση του προέδρου της κυβέρνησης.

Στην ενότητα 4.1.5 του πρώτου Κεφαλαίου του Μέρους Β⁵⁷⁶ παρουσιάστηκε ένα πρότυπο Κέντρο Διακυβέρνησης, η Καγκελαρία του Πρωθυπουργού στο Βέλγιο. Αυτή απαρτίζεται από δύο Γενικές Γραμματείες, ενώ επίσης επικουρείται στο έργο της από την Διαχειριστική Επιτροπή της Καγκελαρίας του Πρωθυπουργού και τη Μονάδα Συντονισμού Γενικής Πολιτικής. Η Γενική Διεύθυνση Γραμματειών και Συντονισμού, που είναι υπεύθυνη για την παροχή ουσιαστικής στήριξης στον Πρωθυπουργό, αναφορικά με τον συντονισμό της κυβερνητικής πολιτικής, έχει την ακόλουθη δομή.



Η Γενική Διεύθυνση Εξωτερικής Επικοινωνίας είναι αρμόδια για τη γνωστοποίηση των αποφάσεων της Κυβέρνησης και υπεύθυνη για τη διαχείριση του Τύπου, της δημοσιότητας και της επικοινωνίας του κυβερνητικού έργου, καθώς και

⁵⁷⁶ Βλπ. ανωτέρω «Ομοσπονδιακή Δημόσια Υπηρεσία-Καγκελαρία του Πρωθυπουργού», Ενότητα 4.1.5 πρώτου Κεφαλαίου Μέρους Β, σελ. 180-183.

την υποστήριξη των δημόσιων εκδηλώσεων της Κυβέρνησης, όπως ομιλίες και Δελτία Τύπου.

Η Διαχειριστική Επιτροπή της Καγκελαρίας του Πρωθυπουργού, η οποία συνεδριάζει κάθε μήνα, έχει ως αποστολή το συντονισμό των δημόσιων υπηρεσιών και την υποβολή προτάσεων βελτίωσης της λειτουργίας τους, την κατάρτιση του προϋπολογισμού και του σχεδίου στελέχωσης της Δημόσιας Διοίκησης και την εξασφάλιση της ορθής υλοποίησής τους.

Η Μονάδα Συντονισμού Γενικής Πολιτικής σε συνεργασία με τον πρωθυπουργό, καθορίζει το χρονοδιάγραμμα των εθνικών και διεθνών δράσεων που θα υλοποιηθούν το επερχόμενο πολιτικό έτος, ενώ το πρόγραμμα αυτό ενημερώνεται και προσαρμόζεται έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει κάθε φορά τα νέα δεδομένα και περιστάσεις. Η μονάδα συντονίζει, παρακολουθεί και αξιολογεί την κυβερνητική πολιτική, τις σχέσεις με το Κοινοβούλιο, τις θεσμικές μεταρρυθμίσεις, τη δράση της Επιτροπής Διαβούλευσης και τις διαπραγματεύσεις με τα συνδικαλιστικά όργανα, ενώ επικουρείται στο έργο της από τη Μονάδα Πολιτικής, που είναι αρμόδια για την ασφάλεια και τις διεθνείς σχέσεις και από την Γραμματεία του Πρωθυπουργού, η οποία παρέχει στον επικεφαλής της κυβέρνησης άμεση πολιτική και πρακτική υποστήριξη.

Η δημιουργία ενός αντίστοιχου Κέντρου Συντονισμού στην Ελλάδα, όπως η Καγκελαρία του Πρωθυπουργού στο Βέλγιο, είναι μία πρόταση που έρχεται να αντιμετωπίσει τις παθογένειες που εμφάνισαν οι προηγούμενοι φορείς με συντονιστικές αρμοδιότητες, κατά τη λειτουργία τους, με τελευταία τη Γενική Γραμματεία Συντονισμού. Αποτελεί ένα παράδειγμα ενιαίου και ισχυρού Κέντρου Συντονισμού, το οποίο ενσωματώνει όλα τα χαρακτηριστικά ενός τυπικού Κέντρου Διακυβέρνησης, όπως αυτά προκύπτουν και από την έρευνα του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης και μπορεί να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό κατά την επίλυση των διαφωνιών και τη διασφάλιση της συνοχής του κυβερνητικού έργου. Η βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των κεντρικών και των περιφερειακών αρχών, αναμένεται να επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά τους, ειδικά σε τομείς όπως η υγεία, η παιδεία και η δημόσια ασφάλεια.

Επιπλέον, το Κέντρο θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις, καθώς θα συγκεντρώσει την οργάνωση και το συντονισμό του έργου της κυβέρνησης και των εργασιών του κοινοβουλίου, ενώ θα παρέχει νομική και τεχνική υποστήριξη

στον Πρωθυπουργό και στα αρμόδια στρατηγικά όργανα, σε έναν ενιαίο φορέα με σαφείς και διακριτές αρμοδιότητες στα επιμέρους τμήματά του, αντιμετωπίζοντας τον κίνδυνο επικάλυψης αρμοδιοτήτων και συνύπαρξης πολλών φορέων με συναφείς ρόλους, κάτι που εντοπίζεται συχνά στο ελληνικό κράτος, προκαλώντας σύγχυση ρόλων και αρμοδιοτήτων, σπατάλη πόρων, οικονομικών και ανθρώπινων και τελικά έλλειψη συνοχής του κυβερνητικού έργου, άρα αποτυχία επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ο καλύτερος συντονισμός των κυβερνητικών δομών θα μπορούσε να συμβάλει και στην βελτίωση των μηχανισμών λογοδοσίας και ελέγχου, μειώνοντας την γραφειοκρατία και τον κίνδυνο διαφθοράς και κερδίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη των πολιτών. Παράλληλα, η αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας, μέσω της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων, θα βελτίωνε την ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των πολιτών, ενώ η κινητικότητα τους, μεταξύ διαφορετικών επιπέδων και τομέων της Δημόσιας Διοίκησης, θα μπορούσε να ενισχύσει τη συνοχή του συστήματος και να μειώσει την απομόνωση των κάποιων φορέων. Επιπλέον, η επένδυση της Ελλάδας στην ψηφιακή αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, ενσωματώνοντας καλύτερες τεχνολογίες και αυτοματοποιημένες διαδικασίες για τη διεκπεραίωση υποθέσεων, θα συνέβαλε αποφασιστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας και στη διευκόλυνση της πρόσβασης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες. Καθώς το Βέλγιο είναι γνωστό για την αποτελεσματική συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα στον τομέα της καινοτομίας και της παροχής υπηρεσιών, η εφαρμογή αυτού του μοντέλου αναμένεται να καταστήσει τις δημόσιες υπηρεσίες πιο ευέλικτες, καινοτόμες και προσαρμοσμένες στις σύγχρονες ανάγκες.

Τέλος, καθώς στις αρμοδιότητες της Καγκελαρίας του Πρωθυπουργού στο Βέλγιο περιλαμβάνεται και η κεντρική οργάνωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και προμηθειών της βελγικής Δημόσιας Διοίκησης, η υιοθέτησή του στην Ελλάδα, θα διευκόλυνε τον συντονισμό των υπηρεσιών του Δημόσιου τομέα και στον τομέα της στελέχωσης, όπως και στον τομέα της σύναψης δημοσίων συμβάσεων, δύο τομείς οι οποίοι αντιμετωπίζουν διαχρονικά προβλήματα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, τα οποία οφείλονται, μεταξύ άλλων και στον τρόπο με τον οποίο οι δύο αυτοί τομείς οργανώνονται και συντονίζονται.

8.2 Τοπική Αυτοδιοίκηση

Μετά τη συνταγματική κατοχύρωση των δύο βαθμίδων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης το 2001, με τη δεύτερη αναθεώρηση του Συντάγματος του 1975, ακολούθησε μία πολύ σημαντική μεταρρύθμιση, με το Ν. 3852/2010, ο οποίος εισήγαγε το Πρόγραμμα Καλλικράτης, με στόχο τη μετάβαση στη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση. Ο νόμος οδήγησε στον επανασχεδιασμό όλων των επιπέδων της Διοίκησης, με σημαντική μείωση των διοικητικών μονάδων και στους δύο βαθμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενώ επιδίωξε να αυξήσει τον βαθμό συμμετοχής των πολιτών στην άσκηση της εξουσίας, προάγοντας έτσι το δημοκρατικό χαρακτήρα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επίσης ενίσχυσε τη θέση της Κοινωνίας των Πολιτών, των ομάδων πίεσης, των κοινωνικών πρωτοβουλιών και του εθελοντισμού, ενώ ενδυνάμωσε και το ρόλο των Περιφερειών, οι οποίες απέκτησαν διευρυμένες αρμοδιότητες και γεωγραφική επέκταση των ορίων ευθύνης τους, με στόχο την είσοδό τους σε αναπτυξιακή τροχιά. Έτσι οι περιφέρειες ήρθαν πιο κοντά στον πολίτη και συμμετέχουν έκτοτε πιο ουσιαστικά στη διαδικασία σχεδιασμού πολιτικών σε υπερεθνικό επίπεδο, ως μέλη της Επιτροπής των Περιφερειών και άλλων οργάνων της ΕΕ, επιταχύνοντας τις διαδικασίες περιφερειακής σύγκλισης με τα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ένωσης.

Ωστόσο, η Τοπική Αυτοδιοίκηση εξακολουθεί να είναι αντιμέτωπη με σειρά παθογενειών, μεταξύ των οποίων ένας έντονος πολιτικο-διοικητικός συγκεντρωτισμός, που συνοδεύεται από περιορισμούς στον πολιτικό ανταγωνισμό και υπο-εκπροσώπηση των γυναικών στον πολιτικό βίο και ένα σύστημα διακυβέρνησης των ΟΤΑ, όπου ο ισχυρός ρόλος του Δημάρχου και του Περιφερειάρχη αντίστοιχα, δεν εξισορροπείται από τα κατάλληλα θεσμικά αντίβαρα εντός του Δήμου/Περιφέρειας. Αρνητικό αντίκτυπο στη λειτουργία των ΟΤΑ εμφανίζει και η συγκέντρωση μεγάλου πλήθους αποφασιστικών αρμοδιοτήτων από το Δημοτικό/Περιφερειακό Συμβούλιο, η οποία δημιουργεί συμφόρηση, χρονικές καθυστερήσεις και σοβαρά εμπόδια στη λήψη αποφάσεων, ενώ η Διοίκηση των ΟΤΑ παραμένει υπό τον άμεσο έλεγχο της πολιτικής ηγεσίας, καθώς η τελευταία διορίζει τον Γενικό ή Εκτελεστικό Γραμματέα του ΟΤΑ ως μετακλητό υπάλληλο, ο οποίος διαθέτει τις αρμοδιότητες πολιτικού προϊσταμένου, με δικαιοδοσία τοποθέτησης αιρετών και υπαλλήλων σε διάφορες θέσεις στους ΟΤΑ και στις επιχειρήσεις τους, δημιουργώντας ελλείματα αξιοκρατίας και υπονομεύοντας τον επαγγελματισμό και

το υπηρεσιακό πνεύμα στους διοικητικούς μηχανισμούς των ΟΤΑ. Τέλος, παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει με σκοπό την προσθήκη αρκετών ελεγκτικών και αδειοδοτικών αρμοδιοτήτων και την ανάπτυξη ορισμένων σημαντικών κοινωνικών υπηρεσιών μέσω ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων, για την μείωση της προσκόλλησης στις παραδοσιακές αρμοδιότητες διεκπεραίωσης γραφειοκρατικών διαδικασιών, σε τομείς όπως η κατασκευή και συντήρηση ορισμένων βασικών αστικών υλικοτεχνικών υποδομών και δικτύων, η καθαριότητα και η διαχείριση των απορριμμάτων, ακόμα δεν έχει κατακτηθεί το απαιτούμενο επίπεδο κάλυψης των αναγκών του πληθυσμού.

Από την είσοδο στην Ελλάδα μεγάλων ροών οικονομικών μεταναστών τη δεκαετία του '90 και προσφύγων από την πρόσφατη προσφυγική κρίση που ξέσπασε στην Ευρώπη από το 2015 και μετά, δημιουργήθηκαν νέες ανάγκες τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο, οι οποίες οδήγησαν στη δημιουργία θεσμών και σε σειρά δράσεων για την αντιμετώπισή τους.

Σε εθνικό επίπεδο, αρχικά συστάθηκε η Γενική Γραμματεία Μεταναστευτικής Πολιτικής, η οποία ιδρύθηκε το 2010 και υπαγόταν στον Υπουργό Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ενώ το Νοέμβριο του 2016 ιδρύθηκε το Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής, το οποίο στη συνέχεια αντικαταστάθηκε, στις 15.01.2020, από το Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, στο οποίο υπάγεται έκτοτε η Γενική Γραμματεία Μεταναστευτικής Πολιτικής. Η Γενική Γραμματεία αποτελείται από τη Γενική Διεύθυνση Μεταναστευτικής Πολιτικής, την Υπηρεσία Ασύλου και την Αρχή Προσφυγών, ενώ ο επικεφαλής της Γενικός Γραμματέας εποπτεύει και τη Γενική Διεύθυνση Συντονισμού και Διαχείρισης Προγραμμάτων Μετανάστευσης και Εσωτερικών Υποθέσεων. Οι αρμοδιότητες⁵⁷⁷ της Γενικής Γραμματείας Μεταναστευτικής Πολιτικής περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της μεταναστευτικής πολιτικής σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, τον σχεδιασμό και την άσκηση της πολιτικής διεθνούς προστασίας, την εξέταση των αιτημάτων διεθνούς προστασίας και το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής ένταξης των πολιτών τρίτων χωρών στην Ελλάδα, όπως επίσης και τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων πόρων για την υλοποίηση των δράσεων μεταναστευτικής πολιτικής.

Σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης με το αρ. 78 του Ν.3852/2010 συστάθηκαν τα Συμβούλια Ένταξης Μεταναστών (ΣΕΜ), τα οποία

⁵⁷⁷ Βλπ. [Γενική Γραμματεία Μεταναστευτικής Πολιτικής | Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου \(migration.gov.gr\)](https://www.migration.gov.gr) (Τελευταία πρόσβαση: 02.09.2024).

αντικαταστάθηκαν από τα Συμβούλια Ένταξης Μεταναστών και Προσφύγων (ΣΕΜΠ) που ρυθμίζονται νομοθετικά από το άρθρο 79 του Ν.4555/2018 και αποτελούν ένα θεσμό συμμετοχικής διακυβέρνησης, με σκοπό την προώθηση της συμμετοχής μεταναστών και προσφύγων στα κοινά, τη δημιουργία «αισθήματος ανήκειν» στην τοπική κοινωνία, καθώς και συνθηκών αμοιβαίας γνωριμίας, σύμπραξης και αποδοχής, μέσα από μία σειρά σχετικών δράσεων. Ωστόσο, το γεγονός ότι ο θεσμός δεν έχει υιοθετηθεί ακόμα από την πλειοψηφία των Δήμων, παρά από ένα μικρό μόνο τμήμα τους, ενώ εμφανίζει περιορισμένες δυνατότητες δράσης και σοβαρά προβλήματα που τον καθιστούν αναποτελεσματικό στη λειτουργία του, φανερώνει την ανάγκη για ενίσχυσή του μέσω της ενθάρρυνσης της συγκρότησης φορέων συλλογικής εκπροσώπησης μεταναστών και προσφύγων σε τοπικό επίπεδο, της στελέχωσής τους με διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό, της ενθάρρυνσης της συμμετοχής τους στο σχεδιασμό μεταναστευτικών και προσφυγικών πολιτικών, την πραγματοποίηση δράσεων με σκοπό την ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας, τη δικτύωσή τους με σκοπό την ανταλλαγή καλών πρακτικών και την από κοινού αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως επίσης, τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στους Δήμους, συνοδευόμενων από την ανάλογη χρηματοδότηση, ώστε να είναι εφικτή η υλοποίηση της ενταξιακής στρατηγικής σε τοπικό επίπεδο.

Μία καλή πρακτική σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που παρουσιάστηκε στην ενότητα 4.2.4 του 4^{ου} Κεφαλαίου του Μέρους Β⁵⁷⁸, για την παροχή υποστήριξης στους πρόσφυγες, υλοποιείται στην Ολλανδία και συγκεκριμένα στο Δήμο της Ουτρέχτης, με τίτλο “Welcome to Utrecht”. Η δράση έχει ως αποστολή τον συντονισμό όλων των εθελοντικών δράσεων που λαμβάνουν χώρα στην περιοχή, σε συνεργασία με τον Δήμο της Ουτρέχτης και ξεκίνησε από πρωτοβουλία πολιτών του Δήμου. Αυτοί δημιούργησαν έναν ιστότοπο και μια σελίδα στο Facebook για να προωθήσουν τους σκοπούς της δράσης, μεταξύ των οποίων και για να επηρεάσουν θετικά την κοινή γνώμη για τους πρόσφυγες και να τους κάνουν να αισθάνονται άνετα και οικεία στην Ουτρέχτη. Στη συνέχεια, οι ιστότοποι αξιοποιήθηκαν από την Τοπική αρχή για τον συντονισμό της υποστήριξης που παρέχεται στις δομές φιλοξενίας προσφύγων. Η ταχεία μετάδοση πληροφοριών σχετικά με τις υπάρχουσες ανάγκες για παροχή αρωγής στους πρόσφυγες μέσω των δύο σελίδων επιταχύνει την κινητοποίηση των πολιτών, προσελκύοντας νέες προσφορές βοήθειας, ενώ οι

⁵⁷⁸ Βλπ. ανωτέρω “Welcome to Utrecht: How citizens and the Human Rights City work together to coordinate help for refugees (Ολλανδία)”, Ενότητα 4.2.4 4^{ου} Κεφαλαίου Μέρους Β, σελ. 201-206.

πρόσφυγες συμμετέχουν στην προσπάθεια, μέσω της αφήγησης ιστοριών για τη ζωή στην πατρίδα τους, οι οποίες αναρτώνται στις σελίδες, συμβάλλοντας έτσι στην κατάρριψη των προκαταλήψεων και δίνοντας στους πρόσφυγες ένα ανθρώπινο πρόσωπο και ένα βήμα για να το παρουσιάσουν.

Αναφορικά με τη φιλοξενία των προσφύγων, το Τοπικό Συμβούλιο της Ουτρέχτης έχει συστήσει ένα κέντρο για τους αιτούντες άσυλο και έχει προχωρήσει στη δημιουργία ενός αριθμού καταφυγίων έκτακτης ανάγκης για την υποδοχή των προσφύγων, ενώ βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση πρόσθετων προσωρινών και μόνιμων δομών. Η Κεντρική Υπηρεσία Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο, η οποία είναι αρμόδια για τη στέγαση των αιτούντων άσυλο, συνεργάζεται στενά με τους Δήμους στους οποίους βρίσκονται τα κέντρα αιτούντων άσυλο, ενώ μετά τη χορήγηση της άδειας διαμονής, οι Δήμοι είναι αρμόδιοι να μεριμνήσουν για τη στέγαση και την ένταξη των αιτούντων άσυλο. Παράλληλα, το Συμβούλιο της Ουτρέχτης, σε συνεργασία με τους κατοίκους της περιοχής, παρέχει στους πρόσφυγες τη δυνατότητα συμμετοχής σε μία σειρά δραστηριοτήτων, με σκοπό αφενός τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, αφετέρου τη διασφάλιση της καλύτερης κατανόησης γενικά των Κάτω Χωρών και ειδικά της ολλανδικής κοινωνίας και του τρόπου ζωής της.

Η ιστοσελίδα του “Welcome to Utrecht” χρησιμοποιείται για την υποβολή προτάσεων για ανάληψη πρωτοβουλιών, μέσω μιας φόρμας επικοινωνίας και παρέχει συνδέσμους προς οργανώσεις και πρωτοβουλίες πολιτών, στις οποίες μπορούν να ενταχθούν οι εθελοντές. Επίσης, διατίθενται εκθέσεις για τρέχουσες και προηγούμενες δραστηριότητες και συνεντεύξεις με εθελοντές και πρόσφυγες. Η σελίδα στο Facebook χρησιμοποιείται κυρίως για την ενεργοποίηση των εθελοντών, μέσω της ανάρτησης προσκλήσεων για παροχή εθελοντικής βοήθειας σε πρωτοβουλίες που βρίσκονται σε εξέλιξη, ενώ πραγματοποιούνται και σύντομες αναφορές ή αναρτώνται σύνδεσμοι με ιστορίες από τον ιστότοπο της δράσης.

Στην Ελλάδα υλοποιείται το πρόγραμμα κοινωνικής ένταξης HELIOS+ από τον Διεθνή Οργανισμό Μετανάστευσης (ΔΟΜ), με υπεύθυνο φορέα το Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, το οποίο διαδέχτηκε το πρόγραμμα HELIOS, που υλοποιήθηκε από τον Ιούνιο του 2019 μέχρι το Νοέμβριο του 2024, προκειμένου να υποστηριχθεί η μετάβαση των δικαιούχων διεθνούς προστασίας από το στάδιο της υποδοχής στη διαδικασία της ένταξης, στους οποίους προστέθηκαν και οι δικαιούχοι προσωρινής προστασίας (Ουκρανοί πρόσφυγες) από τα μέσα του 2022. Το HELIOS+, που χρηματοδοτείται πλέον από το ΕΚΤ+, μετά την ένταξή του στα

Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ), έχει ως σκοπό την ένταξη των δικαιούχων διεθνούς και προσωρινής προστασίας στην ελληνική κοινωνία, μέσω α) παροχής στεγαστικής υποστήριξης έως δώδεκα μήνες, με σκοπό την ενίσχυση της ανεξάρτητης διαβίωσης στην Ελλάδα και τη διευκόλυνση της ένταξης των ωφελούμενων στην αγορά εργασίας, β) ενίσχυσης της δυνατότητας για ανεξάρτητη διαβίωση των ωφελούμενων, μέσω της εκμάθησης της ελληνικής γλώσσας, γ) παρακολούθησης και παροχής υποστήριξης στους ωφελούμενους στα διάφορα στάδια της διαδικασίας ένταξης, με σκοπό την ενίσχυση της αλληλεπίδρασής τους με τις τοπικές κοινωνίες και την αυτόνομη πρόσβασή τους σε κοινωνικές και δημόσιες υπηρεσίες, δ) διευκόλυνσης της πρόσβασης τους στην αγορά εργασίας, μέσω ομαδικών και ατομικών συνεδριών εργασιακής συμβουλευτικής, και παροχής επαγγελματικής κατάρτισης, ε) ευαισθητοποίησης και ενίσχυσης των κοινοτήτων υποδοχής και των εμπλεκόμενων φορέων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο για την προώθηση της κοινωνικής και εργασιακής ένταξης των ωφελούμενων της Πράξης και την ενημέρωση των τοπικών κοινωνιών και φορέων σχετικά με τα οφέλη της.

Η υιοθέτηση από τους ελληνικούς Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης μίας καλής πρακτικής όπως το “Welcome to Utrecht”, θα μπορούσε να συμβάλλει ουσιαστικά στην ανακούφιση των προσφύγων και στην επιτάχυνση της κοινωνικής τους ένταξης. Το πρόγραμμα HELIOS που υλοποιείται τα τελευταία πέντε χρόνια στη χώρα, είναι ένα μεγάλο πρόγραμμα που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δράσεων ενίσχυσης της κοινωνικής ένταξης των προσφύγων, ωστόσο δεν υλοποιείται άμεσα από τη Δημόσια Διοίκηση, αλλά από έναν Διεθνή Οργανισμό, στο σύνολό του. Η μετάβασή του, ως προς την παρακολούθηση, στα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα των ελληνικών Περιφερειών είναι ένα βήμα για διάχυση της τεχνογνωσίας, ωστόσο η υλοποίησή του σε τοπικό επίπεδο από τους ΟΤΑ θα μείωνε το κόστος κατακόρυφα, ενώ θα είχε πιο άμεσα αποτελέσματα, δεδομένου ότι οι τοπικές αρχές είναι καλύτερα ενημερωμένες τόσο για τους διαθέσιμους χώρους για τη στέγαση των προσφύγων, όσο και για τις ευκαιρίες απορρόφησής τους στην τοπική αγορά εργασίας, καθώς και για το βαθμό κοινωνικής αποδοχής των προσφύγων από την τοπική κοινωνία.

Συγκεκριμένα, η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους Δήμους της χώρας, υπό την αιγίδα του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου, θα μπορούσε να οδηγήσει τόσο στην εύρεση μόνιμων λύσεων για την υλοποίηση της στέγασης των προσφύγων, σε προσωρινά και μόνιμα καταλύματα, όσο και στην υποστήριξη εθελοντικών

πρωτοβουλιών, μέσω της προβολής τους στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και μέσω της διασύνδεσής τους με επίσημους φορείς και άλλες οργανώσεις. Η προσφορά ενός συνεχούς φάσματος δραστηριοτήτων στους πρόσφυγες, σε τοπικό επίπεδο, θα μπορούσε να συμβάλει αποτελεσματικά στη μείωση των εντάσεων που απορρέουν από τα αισθήματα άγχους και αβεβαιότητας που βιώνει αυτή η πληθυσμιακή ομάδα. Η οργάνωση και ο συντονισμός δράσεων με σκοπό τη συνάντηση προσφύγων και πολιτών θα ενίσχυε την υποστήριξή τους από την ευρύτερη κοινωνία. Ένα τέτοιο παράδειγμα, που θα μπορούσαμε να υιοθετήσουμε ως χώρα, είναι και η διοργάνωση της εκδήλωσης “Come and eat” («Ελάτε να φάτε») που πραγματοποιήθηκε το 2015 στην Ουτρέχτη, κατά την οποία σχεδόν 400 πρόσφυγες φιλοξενήθηκαν από πολίτες της Ουτρέχτης, οι οποίοι τους προσκάλεσαν στο σπίτι τους για δείπνο, δίνοντάς τους κατ’ αυτό τον τρόπο την ευκαιρία να κοινωνικοποιηθούν στο οικογενειακό τους περιβάλλον. Επίσης, δράσεις όπως η διανομή ρούχων στους πρόσφυγες και η τακτική διοργάνωση δραστηριοτήτων από το Δήμο της Ουτρέχτης, όπως μαθήματα γλώσσας, απογέυματα παιχνιδιών, συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες, επισκέψεις σε σχολεία, εκμάθηση οδήγησης ποδηλάτου, παρακολούθηση συναυλιών και συμμετοχή σε μουσικά εργαστήρια, θα είχαν εξαιρετικά οφέλη τόσο για τους πρόσφυγες, όσο και για την τοπική κοινωνία αν υλοποιούνταν και από τους Δήμους στην Ελλάδα.

Συνοψίζοντας, η υιοθέτηση μιας καλής πρακτικής όπως το «Καλώς ήρθατε στην Ουτρέχτη» από την Ολλανδία μπορεί να έχει πολύ θετικό αντίκτυπο στην ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση, όσον αφορά, τόσο στη διαχείριση της υποδοχής, όσο και στην διαδικασία ένταξης προσφύγων και μεταναστών. Μέσω της συνεργασίας πολιτών, οργανώσεων και τοπικών αρχών για την υποστήριξη των προσφύγων και την ομαλή ένταξή τους στην κοινωνία μπορεί να ενισχυθεί η κοινωνική συνοχή, μειώνοντας τον φόβο και την αποξένωση που νιώθουν οι πρόσφυγες αλλά και οι τοπικές κοινότητες. Οι πολίτες, μέσω της αλληλεγγύης, μπορούν να συμμετάσχουν ενεργά στην ενσωμάτωση των προσφύγων και να συμβάλουν στην καταπολέμηση των προκαταλήψεων και του ρατσισμού. Παράλληλα, η ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των τοπικών αρχών και οργανώσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο της μετανάστευσης, μπορεί να συμβάλει στην παροχή καλύτερα συντονισμένης βοήθειας στους τομείς της στέγασης, εκπαίδευσης και ψυχολογικής υποστήριξης, επιταχύνοντας τη διαδικασία ένταξης.

Επίσης, λόγω των ιδιαίτερων προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Ελλάδα, εξαιτίας της γεωπολιτικής της θέσης και των αυξημένων προσφυγικών ροών, μπορεί

να επωφεληθεί από την εκπαίδευση των πολιτών πάνω σε ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της ανάγκης για υποδοχή των προσφύγων. Επιπλέον, η στρατηγική «Καλώς ήρθατε στην Ουτρέχτη» δείχνει πώς η Τοπική Αυτοδιοίκηση μπορεί να λειτουργεί ως συντονιστής μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και της Κοινωνίας των Πολιτών. Συνεπώς, η Ελλάδα θα μπορούσε να επωφεληθεί από την ενίσχυση του συντονισμού και της συνεργασίας σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που θα επιτρέπει μία πιο αποτελεσματική και διαφανή διαχείριση των προσφυγικών ροών, με λιγότερη γραφειοκρατία και περισσότερη ευελιξία, δημιουργώντας ταυτόχρονα θετική εικόνα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ως χώρα που διαχειρίζεται με ανθρωπιστικό τρόπο τις προσφυγικές ροές, ενισχύοντας τη θέση της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και διεθνώς. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί και το γεγονός ότι η επιτυχής ένταξη των προσφύγων στην τοπική αγορά εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αειφόρο ανάπτυξη τη χώρα μας, καθώς οι πρόσφυγες μπορούν να προσφέρουν στην τοπική οικονομία με την εργασία τους και την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας, ενώ η Τοπική Αυτοδιοίκηση θα μπορούσε να συνεργαστεί με τοπικές επιχειρήσεις και οργανισμούς για να δημιουργήσει ευκαιρίες εργασίας και εκπαίδευσης για τους πρόσφυγες.

8.3 Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών

Στον τομέα της διαμόρφωσης και υλοποίησης πολιτικών εντοπίζονται, διαχρονικά, κάποια προβλήματα, τόσο πριν, όσο και μετά την έλευση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Ένα από αυτά είναι η παρεμπόδιση της εφαρμογής ριζικών μεταρρυθμίσεων, λόγω της απουσίας συνέχειας στη διακυβέρνηση, με τους πολιτικούς συμβούλους να διαδραματίζουν συχνά σημαντικότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων από τους ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους, αλλά και εξαιτίας του παραδοσιακά ιεραρχικού και συγκεντρωτικού χαρακτήρα της Δημόσιας Διοίκησης ως προς τους θεσμούς και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς της, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία πελατειακών σχέσεων και αυξημένης διαφθοράς. Επίσης, άλλες παθογένειες είναι η ύπαρξη αναξιοκρατικής στελέχωσης των θέσεων ευθύνης, η οποία προάγει την ευνοιοκρατία και τον νεποτισμό, ο νομικισμός και η τυπολατρία, χωρίς την ύπαρξη ωστόσο ουσιαστικών ελέγχων και αυστηρών κυρώσεων για τους παραβάτες, που δημιουργούν ανασφάλεια δικαίου και έλλειμμα εμπιστοσύνης στο κράτος δικαίου και η καλλιέργεια σχέσεων εξάρτησης και ελέγχου, μέσω ρυθμίσεων που παρέχουν οφέλη σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες και αναπαράγουν αισθήματα αδικίας μεταξύ των υπαλλήλων, με αρνητικές επιπτώσεις στην

παραγωγικότητά τους και στην εύρυθμη λειτουργία του Δημοσίου τομέα εν γένει. Τέλος, συχνά έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα αδράνειας στο σχεδιασμό και την εφαρμογή αναγκαίων μεταρρυθμίσεων, φαινόμενα μη υλοποίησης δρομολογημένων μεταρρυθμίσεων και απουσία ανεξάρτητων φωνών στη χάραξη πολιτικής, καθώς οι ομάδες συμφερόντων, οι ειδικοί και τα μέσα ενημέρωσης συνδέονται συχνά με την πολιτική εξουσία. Επίσης, έχει παρατηρηθεί αυξημένη παραγωγή ρυθμίσεων, με ταυτόχρονη απουσία εφαρμογής τους, χαμηλής ποιότητας ρυθμίσεις, που συνήθως αντικατοπτρίζουν κομματικά συμφέροντα, καθώς και μία διαδικασία χάραξης της πολιτικής που περιλαμβάνει κυρίως την ψήφιση νόμων, χωρίς την απαραίτητη υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

Η αιρεσιμότητα, που χρησιμοποιήθηκε ως βασικό εργαλείο πολιτικής κατά τη διάρκεια της κρίσης, είχε ως σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, γεγονός που την ανήγαγε σε όχημα για την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο. Ωστόσο, δεδομένου ότι τα χρονικά περιθώρια ήταν στενά, τόσο για τη διαμόρφωση όσο και για την υλοποίηση της δημόσιας πολιτικής, ενώ συχνά χρησιμοποιούνταν ταχείες νομοθετικές διαδικασίες, λόγω του επείγοντος χαρακτήρα των ρυθμίσεων, αυτό είχε ως αποτέλεσμα να καταστούν σε μεγάλο βαθμό άγονες οι προσπάθειες για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες, λόγω του ότι επιφέρουν δομικές αλλαγές, απαιτούν περισσότερο χρόνο, τόσο για να σχεδιαστούν, όσο και για να εφαρμοστούν, οδηγώντας στα επιθυμητά αποτελέσματα. Συνεπώς, η εφαρμογή της αιρεσιμότητας δεν είναι πανάκεια και δεν οδηγεί αναγκαστικά σε αλλαγή, δεδομένου ότι η χάραξη πολιτικής δεν άλλαξε ριζικά, παρά τις προσπάθειες και την εισαγωγή νέων διαδικασιών. Ο νομικισμός και η μειωμένη ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης λόγω της λιτότητας και της μείωσης προσωπικού και πόρων της τελευταίας δεκαετίας, σε συνδυασμό με τη διατήρηση της ύπαρξης πελατειακών σχέσεων και των λοιπών μακροχρόνιων παθογενειών, αύξησε τα αισθήματα δυσaréσκειας, οδηγώντας σε ανασχηματισμό του πολιτικού συστήματος και σε επανεξέταση των πρακτικών διαμόρφωσης και άσκησης πολιτικής.

Κάθε δημόσια πολιτική πρέπει να φέρει ορισμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να είναι αποτελεσματική. Αρχικά πρέπει να αποτελεί προϊόν διαβούλευσης και αξιολόγησης των λύσεων που προτείνει, πρέπει να αποτυπώνει σε μία στρατηγική τη στοχοθεσία και την πορεία δράσης της για την παραγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και να είναι δυναμική και ευέλικτη ώστε να

προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Το τελευταίο απαιτεί την ύπαρξη ικανότητας διατήρησης υψηλών στόχων, ετοιμότητας ανταπόκρισης στα ζητήματα που προκύπτουν και διάθεσης αναθεώρησης των επιχειρησιακών στόχων, όταν αυτό είναι αναγκαίο⁵⁷⁹.

Τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει μία νέα αντίληψη στη χάραξη πολιτικής, η οποία αναζητεί καινούριους τρόπους συντονισμού και συνεργασίας, διευρύνοντας το πεδίο παραγωγής δημιουργικών λύσεων πέρα από τα στενά όρια της Διοίκησης, εμπλέκοντας τους άμεσα επηρεαζόμενους από την εκάστοτε δημόσια πολιτική, πολίτες και επιχειρήσεις, οι οποίοι καλούνται να γίνουν συμπαραγωγοί, συν-αξιολογητές και συν-αποφασίζοντες. Με αυτό τον τρόπο καλλιεργείται η συν-υπευθυνότητα, ενισχύοντας την επιρροή των πολιτών και των επιχειρήσεων στη διαδικασία διαμόρφωσης της πολιτικής, συμμετέχοντας ενεργά στη λήψη πολιτικών αποφάσεων που τους αφορούν, ενώ πραγματοποιείται ένας μετασχηματισμός των δημόσιων αρχών, από κλειστούς φορείς παροχής υπηρεσιών σε ανοιχτά συμμετοχικά δίκτυα⁵⁸⁰.

Μία καλή πρακτική διαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών μέσω της συν-δημιουργίας με τους πολίτες επιχειρείται στη Λετονία από το 2011⁵⁸¹, μέσω της πλατφόρμας νομοθετικών πρωτοβουλιών ManaBalss.lv, η οποία δημιουργήθηκε από το «Ίδρυμα για τη συμμετοχή του κοινού» (“Foundation for Public Participation”), έναν μη κερδοσκοπικό, κοινωφελή, μη κυβερνητικό οργανισμό, με έδρα τη Λετονία, ο οποίος ιδρύθηκε με σκοπό να συμβάλλει στην αντιμετώπιση της κακής διακυβέρνησης της χώρας, η οποία την οδήγησε σε οικονομική κρίση το 2008. Οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν τις πρωτοβουλίες τους μέσω της πλατφόρμας και να εξασφαλίσουν υποστήριξη για αυτές μέσω της υποβολής τους στο εθνικό κοινοβούλιο της Λετονίας, το Saeima. Υπό την ευθύνη και εποπτεία του οργανισμού λειτουργεί επίσης η πλατφόρμα συναπόφασης Lemejs.lv, η οποία προσφέρει σε οργανισμούς και επιχειρήσεις ένα ενιαίο εργαλείο που συνδυάζει τόσο τη λειτουργία του ερωτηματολογίου, όσο και τη λειτουργία της συναπόφασης με τη δημιουργία προτάσεων και τη δημιουργία μικρών ομάδων, όπου θα ψηφίζουν από κοινού για διάφορα θέματα και η πλατφόρμα ψηφιακής δημοκρατίας Open2Vote.eu, στην οποία οι πολίτες μπορούν να εγγραφούν και να ψηφίσουν «Υπέρ» ή «Κατά» για

⁵⁷⁹ Βλπ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, ό.π., σελ. 25-27.

⁵⁸⁰ Βλπ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, ό.π., σελ. 33-34.

⁵⁸¹ Βλπ. ανωτέρω “ManaBalss.lv (Λετονία), Ενότητα 2.1.1 δεύτερου Κεφαλαίου Μέρους Β, σελ. 212-216.

θέματα που είναι σημαντικά για τη Λετονία. Αποστολή του οργανισμού είναι η οικοδόμηση και η ενίσχυση του οικοσυστήματος της ψηφιακής δημοκρατίας στη Λετονία και στον κόσμο.

Πέρα από αυτή την αποστολή, βασικά στοιχεία του οράματος του οργανισμού είναι η ασφάλεια και η βιωσιμότητα της ανθρωπότητας και η δημιουργία μιας συμμετοχικής κοινωνίας. Σε αυτούς τους στόχους περιλαμβάνεται και η αύξηση της ικανότητας συμμετοχής του κοινού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η κινητοποίηση των αντίστοιχων δημόσιων πόρων για την αποτελεσματική διαχείριση και τη μεταφορά της ψηφιακής συμμετοχής της Λετονίας σε διεθνές επίπεδο. Ωστόσο, μεγαλύτερη πρόκληση αποτελεί η ενεργοποίηση και συμμετοχή των πολιτικά και κοινωνικά παθητικών πολιτών στις δραστηριότητες που τους αφορούν.

Κάθε Λετονός πολίτης, 16 ετών και άνω, μπορεί να εισάγει και να υπογράψει νέες πρωτοβουλίες, εκ των οποίων όσες πληρούν τα ποιοτικά κριτήρια του ManaBalss.lv, δηλαδή έχουν εποικοδομητικό χαρακτήρα, είναι εφικτές και υλοποιούνται από το κράτος και τους αρμόδιους δημοτικούς φορείς, μέσω νομοθετικών αλλαγών και άλλων δραστηριοτήτων και συγκεντρώνουν τουλάχιστον 10.000 υπογραφές πολιτών στην πλατφόρμα, έχουν ως τελικό προορισμό το κοινοβούλιο.

Η πλατφόρμα ManaBalss.lv θεωρείται ως η πιο επιτυχημένη πλατφόρμα εθνικών νομοθετικών πρωτοβουλιών πολιτών στον κόσμο, καθώς έχει επιτύχει τους στόχους της για συμπαραγωγή δημόσιων πολιτικών με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις της χώρας, ενισχύοντας την ψηφιακή δημοκρατία και τη φωνή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων, παρακινώντας ακόμα και αυτούς που υπήρξαν πολιτικά και κοινωνικά παθητικοί στο παρελθόν, να γίνουν ενεργά συμμετέχοντες στα θέματα που τους επηρεάζουν άμεσα.

Ακολουθώντας το παράδειγμα της Λετονίας στο σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικών, η χώρα μας αρχικά θα εξασφαλίσει μεγαλύτερη συνεκτικότητα μεταξύ της φάσης του σχεδιασμού και της υλοποίησης των πολιτικών, με τη χρήση θεσμικών διαύλων συνεργασίας της πολιτικής ηγεσίας και του διοικητικού μηχανισμού με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις της χώρας μας. Παράλληλα, με την δημιουργία μίας ανάλογης πλατφόρμας νομοθετικών πρωτοβουλιών θα ενισχυθεί η συμμετοχική δημοκρατία στη χώρα μας και η ύπαρξη ανεξάρτητων φωνών στη χάραξη πολιτικής, ενώ θα αυξηθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών στο κράτος και θα αντιμετωπιστούν τα χρόνια φαινόμενα αδράνειας στο σχεδιασμό πολιτικών.

Ωστόσο, η διαδικασία χάραξης της πολιτικής θα πρέπει πέρα από την ψήφιση νόμων, να συνοδεύεται από την ορθή υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους, ώστε να εξαλειφθεί το έλλειμμα υλοποίησης δημόσιων πολιτικών (implementation gap), το οποίο θεωρείται ως η βασική αιτία αποτυχίας των εκάστοτε μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων στη χώρα μας. Επίσης αναγκαία κρίνεται και η βελτίωση της ποιότητας του οριζόντιου και κάθετου συντονισμού των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, αποφεύγοντας κατά το δυνατόν τις επικαλύψεις και τις συγκρούσεις αρμοδιοτήτων, καθώς και τα φαινόμενα διοικητικής αδράνειας, για τη μετουσίωση των στρατηγικών πολιτικών προτεραιοτήτων σε διοικητικό έργο. Κατ' αυτό τον τρόπο θα τεθούν ισχυρά θεμέλια για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων φορέων, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τις χρόνιες παθολογίες κατά τη λειτουργία τους και την αναγωγή τους σε σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες, κατά τα πρότυπα των πλέον πρωτοπόρων ευρωπαϊκών κρατών, εκπληρώνοντας το στόχο του πρώτου άξονα της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 που έχει ως τίτλο «Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών».

Συνοψίζοντας, η υιοθέτηση μιας καλής πρακτικής από τη χώρα μας όπως το Manabalss της Λετονίας μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στη διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης πολιτικών, ενισχύοντας τη δημοκρατική συμμετοχή και την κοινωνική υπευθυνότητα. Τα κύρια πλεονεκτήματα της εφαρμογής ενός τέτοιου μοντέλου είναι αρχικά η παροχή στους πολίτες τόσο της δυνατότητας ενεργού συμμετοχής στη νομοθετική διαδικασία, όσο και της άσκησης επιρροής στις πολιτικές αποφάσεις. Η άμεση συμμετοχή των πολιτών αναμένεται να ενισχύσει τη διαφάνεια και την εκπροσώπηση των συμφερόντων τους. Μέσω μιας αντίστοιχης πλατφόρμας οι πολίτες θα μπορούν να λαμβάνουν διαρκή ενημέρωση σχετικά με τη νομοθετική διαδικασία και την ανταπόκριση των πολιτικών φορέων στα αιτήματα που κατατίθενται, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη τους στο σύστημα και θα προάγει τη λογοδοσία.

Ακόμα, η αξιοποίηση ενός εργαλείου σαν το Manabalss μπορεί να επιταχύνει την εξέταση κοινωνικών ή περιβαλλοντικών αιτημάτων που δεν συναντούν την άμεση προσοχή των θεσμικών φορέων, όπως για παράδειγμα, σε περιόδους κρίσης ή όταν υπάρχουν σημαντικά κοινωνικά ζητήματα, όπως η κλιματική αλλαγή ή τα ανθρώπινα δικαιώματα, οι πολίτες θα είχαν την ευχέρεια να απαιτήσουν νομοθετικές πρωτοβουλίες. Παράλληλα, η διαδικασία υποβολής και υλοποίησης αιτημάτων μέσω

της πλατφόρμας μπορεί να δημιουργήσει ένα κοινό πεδίο για διάλογο μεταξύ πολιτών και κυβέρνησης, ενώ προάγει την πολιτική συνεργασία. Η ενεργός συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικών αναμένεται να μειώσει την πολιτική απάθεια που χαρακτηρίζει πολλές φορές τους πολίτες, δίνοντάς τους την αίσθηση ότι η φωνή τους μπορεί να έχει αντίκτυπο στην πολιτική σκηνή.

Τέλος, η χρήση ψηφιακών πλατφορμών όπως το Manabals καθιστά τη διαδικασία υποβολής προτάσεων και αιτημάτων πιο προσιτή σε όλους, ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης ή οικονομικής κατάστασης. Η δημιουργία μιας αντίστοιχης πλατφόρμας στην Ελλάδα θα ενισχύσει την ψηφιακή δημοκρατία, προσεγγίζοντας περισσότερους πολίτες και επιτρέποντάς τους να συμμετέχουν άμεσα και με ασφάλεια στη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών.

8.4 Οικονομική πολιτική

Η Ολλανδία, όπως και η Ελλάδα βρέθηκε το 2010 αντιμέτωπη με την παγκόσμια οικονομική κρίση, με αποτέλεσμα το υπουργικό της συμβούλιο να αποφασίσει, μεταξύ άλλων, τη μείωση του προϋπολογισμού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, προκειμένου να επιτύχει την οικονομική ανάκαμψη της χώρας. Ο Δήμος της Ουτρέχτης, ένας από τους μεγαλύτερους ολλανδικούς Δήμους, κλήθηκε να μειώσει τον προϋπολογισμό του κατά 55 εκατ. ευρώ από το 2014 και μετά, ώστε να επιτύχει μείωση της τάξεως του 10% στον προϋπολογισμό δαπανών διακριτικής ευχέρειας, σε ετήσια βάση. Η Τοπική διοίκηση, ενόψει της λιτότητας και των συνακόλουθων περικοπών στις δαπάνες, αποφάσισε να προβεί σε μία σειρά μεταρρυθμίσεων, μεταξύ των οποίων και στην επανεξέταση της δομής, της λειτουργίας και των δραστηριοτήτων της Τοπικής διοίκησης, ώστε αυτή να γίνει περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική. Ευκαιρίες εξοικονόμησης πόρων αναζητήθηκαν μέσω της μείωσης των διευθυντικών θέσεων και του προσωπικού, της κατάργησης των υπηρεσιών υποδοχής πολιτών (front-offices) ή της συγχώνευση τμημάτων, ενώ μειώθηκαν και τα επίπεδα πρόσληψης εξωτερικού προσωπικού στον Δημόσιο τομέα και πραγματοποιήθηκαν μελέτες σχετικά με την αύξηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής, τις δυνατότητες ιδιωτικοποίησης και τη μείωση του αριθμού των προγραμμάτων⁵⁸².

⁵⁸² Βλπ. ανωτέρω “How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews (Ολλανδία)”, Ενότητα 2.2.1 δεύτερου Κεφαλαίου Μέρους Β, σελ. 240-247.

Το ύψος των περικοπών έπρεπε να βαίνει αυξανόμενο μέχρι να φτάσει το στόχο των 55 εκατ. ευρώ ετησίως, από το 2014 και μετά, συνεπώς έγινε ένας προγραμματισμός εφάπαξ περικοπών για τρία έτη (2011-2013), που θα προετοίμαζαν το έδαφος για την κατάκτηση του στόχου των 55 εκατ. ευρώ ετησίως από το 2014 και μετά.

Η αναθεώρηση των υπηρεσιών έγινε με τρόπο καινοτόμο, αντικειμενικό και κατά το δυνατόν χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις. Η τοπική ηγεσία προσέλαβε ορισμένους εξωτερικούς συμβούλους, για την υποστήριξη των ομάδων αναθεώρησης, οι οποίες καθοδηγούνταν από τοπικούς αξιωματούχους, ωστόσο το Τοπικό Συμβούλιο ήταν αυτό που θα έπαιρνε τις τελικές αποφάσεις. Το φιλόδοξο σχέδιο ήθελε η μεταρρύθμιση κάθε τομέα υπηρεσιών να βασιστεί στις καλές πρακτικές των χωρών με τις καλύτερες επιδόσεις ανά κατηγορία. Οι ομάδες αναθεώρησης βασίστηκαν στην εμπειρία και την τεχνογνωσία των δημοτικών υπαλλήλων, καθώς και ενός προσεκτικά επιλεγμένου επικεφαλής εξωτερικής αξιολόγησης.

Συνολικά, πραγματοποιήθηκαν έντεκα αναθεωρήσεις υπηρεσιών, από τον Αύγουστο του 2010 έως τον Φεβρουάριο του 2011, στους τομείς της κοινωνικής και της αστικής πολιτικής και σε άλλους, όπως η αγορά, το προσωπικό και οι τοπικοί φόροι. Η ανεξάρτητη εκτέλεση της αναθεώρησης διασφαλίστηκε μέσω της επιλογής ενός εξωτερικού συμβούλου ως Διευθυντή Αναθεώρησης, από επιτροπή υπό την προεδρία του Δημοτικού Συμβούλου για την οργανωτική μεταρρύθμιση, τον οποίο θα επικουρούσε μια μικρή ομάδα προσωπικού υποστήριξης της έρευνας, αποτελούμενη από δύο δημόσιους υπαλλήλους και έναν εξωτερικό σύμβουλο. Ανάλογη διαδικασία ακολουθήθηκε και για την επιλογή των επικεφαλής των έντεκα Ομάδων Αναθεώρησης.

Αρχικά, ο Διευθυντής Αναθεώρησης συνέταξε ένα περίγραμμα με τους στόχους της αναθεώρησης για κάθε συγκεκριμένη υπηρεσία, το οποίο στάλθηκε σε ειδικούς-συμβούλους των εκάστοτε υπηρεσιών στις Κάτω Χώρες, ώστε να υποβάλουν συγκεκριμένες προτάσεις για την αναθεώρηση των υπηρεσιών της Ουτρέχτης. Από τις προτάσεις που ελήφθησαν, προσκλήθηκαν για παρουσίαση και συζήτηση με τον Διευθυντή Αναθεώρησης και τον διευθυντή της εκάστοτε υπηρεσίας, οι καλύτεροι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες, διαδικασία που οδήγησε στην επιλογή των επικεφαλής της κάθε Ομάδας Αναθεώρησης.

Ο κάθε ένας από τους έντεκα επικεφαλής ήταν υπεύθυνος για την κατάρτιση ανεξάρτητων εκθέσεων σχετικά με τον μετασχηματισμό και τις περικοπές του

προϋπολογισμού ανά τομέα πολιτικής, σε συνεργασία με τους δημοσίους υπαλλήλους της ομάδας του, ενώ ήταν υπεύθυνος για την αντικειμενικότητα και το επίπεδο φιλοδοξίας του κάθε μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος. Μετά την ολοκλήρωση των εκθέσεων, οι επικεφαλής κάθε ομάδας καλούνταν να παρουσιάσουν τα αποτελέσματά τους στον Διευθυντή Αναθεώρησης, στους αρμόδιους Δημοτικούς Συμβούλους για τις συγκεκριμένες κατηγορίες υπηρεσιών και στους διευθυντές των υπηρεσιών.

Στη συνέχεια καταρτίστηκε ένα Γενικό Σχέδιο Αναθεώρησης υπό τον συντονισμό του Διευθυντή Αναθεώρησης, που συνδύαζε τις επιμέρους εκθέσεις και τις αναμενόμενες εξοικονομήσεις και τις συνέδεε με ευρύτερα θέματα οργανωτικής ανάπτυξης, το οποίο έγινε αποδεκτό από τους Δημοτικούς Συμβούλους και παρουσιάστηκε στο τοπικό συμβούλιο την άνοιξη του 2011.

Το εγχείρημα θεωρήθηκε επιτυχημένο λόγω της εστίασής του στις προτεραιότητες και στις βιώσιμες περικοπές, έναντι των οριζόντιων περικοπών του προϋπολογισμού όλων των υπηρεσιών, καθώς και της στήριξής του στην άντληση εμπειρίας από τις υπάρχουσες βέλτιστες πρακτικές ανά τομέα υπηρεσιών, γεγονός που οδήγησε στην εξεύρεση νέων λύσεων και διασύνδεσης πολιτικών με φθηνότερο τρόπο. Επίσης, λόγω της συμμετοχής των δημοτικών υπαλλήλων στις ερευνητικές ομάδες, η οποία συνέβαλε στην επίτευξη αποτελεσμάτων με υψηλό βαθμό αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας, που έγιναν γενικώς αποδεκτά τόσο από διοικητικούς, όσο και από πολιτικούς φορείς, λαμβάνοντας υπόψη και τους χρονικούς και δημοσιονομικούς περιορισμούς.

Η εκτιμώμενη εξοικονόμηση δημοσίων δαπανών, σύμφωνα με το συνολικό Σχέδιο Μεταρρύθμισης, ξεπέρασε τα 66 εκατ. ευρώ, γεγονός που έδωσε στο τοπικό συμβούλιο περιθώριο επιλογής μεταξύ προτιμώμενων και μη προτιμώμενων μεταρρυθμιστικών μέτρων, δεδομένου ότι το αναγκαίο επίπεδο περικοπών ήταν 55 εκατ. ευρώ. Έτσι, το Δημοτικό Συμβούλιο αποφάσισε να μην επιλέξει όλα τα μεταρρυθμιστικά μέτρα, αναβάλλοντας τα λιγότερο προτιμώμενα για μελλοντικές περιόδους, όπου θα εμφανιστεί ξανά ανάγκη για εξοικονόμηση πόρων.

Συνολικά, οι Εκθέσεις Αναθεώρησης περιείχαν τριάντα δύο συγκεκριμένα μέτρα, τα οποία συγκεντρώθηκαν σε μια Τελική Έκθεση του Διευθυντή Αναθεώρησης και περιλάμβαναν μέτρα προσανατολισμένα στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και των δραστηριοτήτων της, όπως για παράδειγμα η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών κατά την

αναδιάρθρωση των δημόσιων υπηρεσιών ή η εφαρμογή επιχειρηματικού τύπου διαχείρισης σε κάποιες υπηρεσίες, όπως η Δημόσια Βιβλιοθήκη.

Η πόλη της Ουτρέχτης εξοικονόμησε⁵⁸³ συνολικά 135 εκατ. ευρώ από το 2010 έως το 2014, με την εκτέλεση της οργανωτικής αναθεώρησης να έχει συνολικό κόστος 800.000 ευρώ, το οποίο κάλυψε κυρίως την πρόσληψη των εξωτερικών συμβούλων, δηλαδή του Διευθυντή Αναθεώρησης και των επικεφαλής των Ομάδων Αναθεώρησης.

Μία καλή πρακτική όπως αυτή που ακολούθησε η Ουτρέχτη σε μία περίοδο κρίσεως, θα ήταν κατάλληλη να υιοθετηθεί στην Ελλάδα, σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κυρίως από τους μεγαλύτερους Δήμους, με σκοπό τη βελτίωση της οικονομικής τους αποδοτικότητας. Από τη μελέτη με τίτλο «Η οικονομική αποδοτικότητα των δήμων»⁵⁸⁴ που εξέδωσαν σε συνεργασία το Κέντρο Φιλελεύθερων Μελετών⁵⁸⁵ και το Κέντρο Διεθνούς & Ευρωπαϊκής Πολιτικής Οικονομίας & Διακυβέρνησης του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου⁵⁸⁶, όπου αποτυπώνονται συμπεράσματα σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία των Δήμων για το οικονομικό έτος 2021, προκύπτει:

1. Χαμηλή οικονομική αυτοτέλεια, με την πλειονότητα των εσόδων να προέρχονται από κρατικές επιχορηγήσεις και μόνο το 36% να προέρχονται από ίδια έσοδα,
2. Αδυναμία τήρησης των προϋπολογισμών, δεδομένου ότι το 2021 κανένας Δήμος δεν κατάφερε να τηρήσει τον προϋπολογισμό του σε

⁵⁸³ Βλπ. [Governance International - Costs and savings \(govint.org\)](https://www.govint.org) (Τελευταία πρόσβαση: 16.02.2024).

⁵⁸⁴ Κέντρο Φιλελεύθερων Μελετών & Κέντρο Διεθνούς & Ευρωπαϊκής Πολιτικής Οικονομίας & Διακυβέρνησης (ΚεΔΕΠΟΔ), «Η οικονομική αποδοτικότητα των δήμων», 2023, σελ.5.

⁵⁸⁵ Το Κέντρο Φιλελεύθερων Μελετών αποτελεί μία ανεξάρτητη, μη κρατική και μη κομματική φιλελεύθερη δεξαμενή σκέψης στην Ελλάδα, το οποίο λειτουργεί ως μία αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία με έδρα την Αθήνα. Έχει ως όραμά του να γίνει η Ελλάδα ένα πρότυπο οικονομικής και κοινωνικής ελευθερίας και σκοπό του να αυξήσει την επιρροή των φιλελεύθερων προτάσεων και ιδεών στον δημόσιο διάλογο και την πολιτική.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. www.kefim.org (Τελευταία πρόσβαση: 20.09.2024).

⁵⁸⁶ Το Κέντρο Διεθνούς & Ευρωπαϊκής Πολιτικής Οικονομίας & Διακυβέρνησης (ΚεΔΕΠΟΔ) αποτελεί το επίσημο ερευνητικό κέντρο του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και ιδρύθηκε τον Αύγουστο του 2015 με σκοπό να αποτελέσει έναν επιστημονικό και έγκυρο φορέα διεξαγωγής πρωτογενούς έρευνας, μελέτης και ανάπτυξης της επιστημονικής γνώσης. Αντικείμενο του είναι η εφαρμογή και η προώθηση σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων στα πεδία της Διεθνούς και Ευρωπαϊκής Πολιτικής Οικονομίας και Διακυβέρνησης, ενώ οι δράσεις του περιλαμβάνουν την κάλυψη ερευνητικών και εκπαιδευτικών αναγκών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, η εκπόνηση έρευνας και η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής και κατάρτισης σε δημόσιους ή/και ιδιωτικούς φορείς.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. <http://www.kedepod.gr/?lang=el> (Τελευταία πρόσβαση: 20.09.2024).

ποσοστό άνω του 80%, ενώ μόνο το 27% κατάφερε να τον τηρήσει σε ποσοστό άνω του 50% και

3. Χαμηλή μέση επίδοση στην οικονομική αποδοτικότητα των Δήμων, η οποία ξεπερνά οριακά τη βάση.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των Δήμων, που περιλαμβάνει η ανωτέρω μελέτη, αναφορικά με την Οικονομική τους Διαχείριση για το έτος 2021, η οποία μετράει την αποδοτικότητα των διαθέσιμων πόρων τους, με κριτήριο τη χαμηλότερη επιβάρυνση από φόρους και τέλη, τη συνέπεια του προϋπολογισμού, τη χρηματοδότηση επενδύσεων, τη δημοσιονομική υγεία και την οικονομική αυτοτέλεια, δείχνουν ότι:

- α) οι μικροί ηπειρωτικοί και οι μικροί ορεινοί Δήμοι εμφανίζουν μέση επίδοση 5,47/10,
- β) οι μεγάλοι ηπειρωτικοί Δήμοι εμφανίζουν μέση επίδοση 5,44/10,
- γ) οι Δήμοι μητροπολιτικών κέντρων εμφανίζουν μέση επίδοση 5,31/10,
- δ) οι μικροί νησιωτικοί Δήμοι εμφανίζουν μέση επίδοση 5,22/10,
- ε) οι μεσαίοι ηπειρωτικοί Δήμοι εμφανίζουν μέση επίδοση 5,18/10 και
- στ) οι μεγάλοι και μεσαίοι νησιωτικοί Δήμοι εμφανίζουν μέση επίδοση 5/10.

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι οι Δήμοι της χώρας μας παρουσιάζουν συνολικά μία εικόνα απόδοσης λίγο άνω του μετρίου, ως προς τη διαχείριση των οικονομικών τους. Για τη βελτίωση της δημοσιονομικής τους ισορροπίας μπορεί να αξιοποιηθεί το παράδειγμα της Ουτρέχτης, υλοποιώντας μια στρατηγική αναδιάρθρωσης των δημόσιων υπηρεσιών, βασισμένη στις καλές πρακτικές άλλων χωρών, από τις οποίες μπορούν να κληθούν εμπειρογνώμονες για να μοιραστούν την τεχνογνωσία τους και τις εμπειρίες τους από προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν στις χώρες τους. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να διασφαλιστεί η ανεξαρτησία του εγχειρήματος και η αναμόρφωση των υπηρεσιών να γίνει με τρόπο αντικειμενικό και κατά το δυνατόν χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις. Γι' αυτό το σκοπό μπορούν να χρησιμοποιηθούν εξωτερικοί σύμβουλοι, με την ιδιότητα του γενικού επικεφαλής της αναθεώρησης και των επικεφαλής των ομάδων, που θα αναλάβουν να διευθύνουν την υλοποίησή της ανά τομέα πολιτικής και δράσης, οι οποίοι θα συνεργαστούν στενά με τους διευθυντές και τους υπαλλήλους των δημοτικών υπηρεσιών. Η διεξαγωγή έρευνας για τον εντοπισμό των τομέων που

απαιτούν αναδιάρθρωση και των μέσων για την υλοποίησή τους, κρίνεται απαραίτητη για το σχεδιασμό της μεταρρυθμιστικής στρατηγικής των Δήμων.

Το επιτυχές παράδειγμα της Ουτρέχτης απέδειξε ότι ο συνδυασμός εσωτερικής τεχνογνωσίας, εμπειρίας και ικανότητας, με εξωτερική τεχνογνωσία και υποστήριξη, παρέχει σημαντικές ευκαιρίες για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας, εντός περιορισμένου χρονικού και οικονομικού πλαισίου. Συνεπώς, η υιοθέτησή του θα μπορούσε να έχει θετικά αποτελέσματα στη διαδικασία εξυγίανσης των οικονομικών των ελληνικών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού, μέσα από τη συνεπή υλοποίηση του προϋπολογισμού τους, με παράλληλη μείωση του προϋπολογισμού δαπανών διακριτικής ευχέρειας και την αύξηση του βαθμού της οικονομικής τους αυτοτέλειας, μέσα από αξιοποίηση των πόρων που θα εξοικονομηθούν, σε νέες επενδύσεις αναπτυξιακού χαρακτήρα.

8.5 Ρυθμιστική διακυβέρνηση και καλή νομοθέτηση

Η έννοια της ρυθμιστικής διακυβέρνησης είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της καλής νομοθέτησης, καθώς αποτελεί την πολιτική διαμόρφωσης αρχών και μέσων για τη βελτίωση της ποιότητας των ρυθμίσεων και των διαδικασιών παραγωγής τους, σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 57 του Ν. 4622/2019, συνεπώς αποτελεί ένα μέσο για την τήρηση και την προώθηση των αρχών καλής νομοθέτησης.

Ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης στην νομοπαραγωγική και κανονιστική διαδικασία είναι εξίσου σημαντικός με αυτόν των οργάνων της νομοθετικής λειτουργίας, δεδομένης και της μετατόπισης του κέντρου βάρους της πολιτικής εξουσίας από τους κοινοβουλευτικούς προς τους κυβερνητικούς και διοικητικούς-τεχνοκρατικούς θεσμούς, που συναντάται στο σύστημα αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας τα τελευταία χρόνια⁵⁸⁷. Η ρυθμιστική εξουσία της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνει την προπαρασκευή ρυθμιστικών κειμένων και τη διατύπωση νομοθετικών προτάσεων, την έκδοση κανονιστικών πράξεων και εγκυκλίων, με τη συμβολή των στελεχών της, τόσο στη νομοπαρασκευαστική διαδικασία, όσο και στην έκδοση κανονιστικών πράξεων να είναι καθοριστική, δεδομένου ότι διαθέτουν τις αναγκαίες ειδικές και επιστημονικές γνώσεις στα αντίστοιχα πεδία, οι οποίες λείπουν συχνά από την πολιτική ηγεσία των Υπουργείων που αναλαμβάνει να τις καταρτίσει. Η αύξηση της ετήσιας παραγωγής κανονιστικών πράξεων από τη Διοίκηση

⁵⁸⁷ Βλπ. Αντ. Μακροδημήτρης - Μ. Ηλ. Πραβίτα, 2012, ό.π., σελ. 51.

συνεπάγεται μία σημαντική αύξηση της κανονιστικής της δράσης, καθιστώντας την υπεύθυνη για το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής κανόνων δικαίου έναντι της νομοθετικής εξουσίας και κατά συνέπεια και για την ποιότητα και την ταχύτητα έκδοσής τους.

Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, η χώρα μας αντιμετωπίζει εδώ και δεκαετίες το σοβαρό αλληλοτροφοδοτούμενο πρόβλημα της πολυνομίας και της κακονομίας, δηλαδή της θέσεως σε ισχύ ενός μεγάλου πλήθους χαμηλής ποιότητας ρυθμίσεων.

Η πολυνομία, που προκαλείται από τη μεγάλη αύξηση της νομοπαραγωγής, ως βασικού εργαλείου παρέμβασης του κράτους, έχει εξαιρετικά αρνητικές συνέπειες στο δημόσιο βίο της χώρας και οφείλεται, μεταξύ άλλων, στην ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας, που δημιουργεί την ανάγκη για πρόσθετες ρυθμίσεις για να προστατέψει από κινδύνους που μπορούν να απειλήσουν έννομα αγαθά, όπως η ιδιωτικότητα, στην ανάγκη για σκόπιμο περιορισμό μιας συμπεριφοράς, η οποία ενώ στο παρελθόν θεωρείτο ανεκτή, δεν είναι πλέον, όπως για παράδειγμα η εισαγωγή νέων ρυθμίσεων για να καταστήσουν πιο διαφανή την επιχειρηματική δραστηριότητα και να ενισχύσουν τη λογοδοσία των εταιρειών στους μετόχους τους, στην ανάγκη προσαρμογής των κρατών στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της ανοικτής διεθνούς οικονομίας, λόγω της παγκοσμιοποίησης και στην πίεση που ασκείται από τα κοινοτικά όργανα, με σκοπό την ομογενοποίηση των κανόνων δικαίου στα κράτη μέλη της Ένωσης, η οποία μεταφράζεται συχνά στην ψήφιση νόμων για την ενσωμάτωση στο εθνικό δίκαιο και την εφαρμογή οδηγιών ή συστάσεων που υιοθετούνται από τα ευρωπαϊκά κοινοτικά όργανα, λόγω του φαινομένου του εξευρωπαϊσμού⁵⁸⁸.

Η κακονομία μπορεί, μεταξύ άλλων, να πάρει τη μορφή της παραγωγής πολύπλοκων και ασαφών ρυθμίσεων ή ρυθμίσεων με αντιφατικό μεταξύ τους περιεχόμενο, της απουσίας κωδικοποίησης, της ύπαρξης απαρχαιωμένων, μη αναγκαίων, ελλιπών και ανεπαρκών ρυθμίσεων, των κενών δικαίου, των πολύπλοκων και δυσερμήνευτων διατυπώσεων και της θέσπισης νέων νόμων, με σκοπό να ερμηνεύσουν άλλους παλαιότερους κακο-διαμορφωμένους νόμους⁵⁸⁹.

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, οι δύο διαστάσεις της κακής νομοθέτησης, η πολυνομία και η κακονομία, επηρεάζουν τη δράση και τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, προκαλώντας σημαντικές χρονικές καθυστερήσεις, οι οποίες προκαλούν

⁵⁸⁸ Βλπ. Α. Α. Σωτηρόπουλος – Α. Χριστόπουλος, *ό.π.*, σελ.31-33.

⁵⁸⁹ Βλπ. Β. Νταλάκου, *ό.π.*, σελ. 117-118.

αυξημένα κόστη, εμφανή ή κρυφά, τόσο στην ίδια τη Διοίκηση, με τη μορφή εσωτερικού κόστους διεκπεραίωσης μη αναγκαίων γραφειοκρατικών διαδικασιών, όσο και στους πολίτες και τις επιχειρήσεις και γενικότερα στην κοινωνία και την οικονομία. Η αύξηση των καθυστερήσεων στην ανταπόκριση της Διοίκησης και του κόστους της λειτουργίας της οδηγεί και στην υποβάθμιση της ποιότητάς της. Η τυπολατρία και η προσκόλληση στη διαφύλαξη της τυπικής νομιμότητας απομακρύνουν τη Διοίκηση από την αποστολή της, που δεν είναι άλλη από την παροχή υπηρεσιών και έργου, με σκοπό την προώθηση του δημοσίου συμφέροντος.

Η ανάπτυξή τους ευνοείται από την επικρατούσα ελληνική διοικητική κουλτούρα, που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική διακυβέρνηση, έντονη παρουσία πελατειακών σχέσεων και ασθενική παρουσία της Κοινωνίας των Πολιτών, όπως επίσης από ύπαρξη στενών σχέσεων πολιτικής εξουσίας και Δημόσιας Διοίκησης, με αποτέλεσμα την κομματικοποίηση της τελευταίας, απουσία διυπουργικού συντονισμού κατά την πρόταση νέων νόμων, απουσία αξιολόγησης της υφιστάμενης νομοθεσίας, αλλά και μειωμένη διοικητική ικανότητα για κατάλληλη προετοιμασία των ρυθμίσεων και προληπτικό έλεγχο των συνεπειών τους⁵⁹⁰.

Συνεπώς απαιτούνται δραστικές ενέργειες για την αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας της χώρας μας και την απαλλαγή της από τις χρόνιες παθογένειες που τη συνοδεύουν. Μία τέτοια ενέργεια είναι η κατάργηση του Ν. 4048/2012 από τον νέο Ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης», ο οποίος επιχειρεί τον επανακαθορισμό των αρχών της καλής νομοθέτησης και τον ετήσιο προγραμματισμό της ρυθμιστικής δράσης, μέσω του συστήματος Προγραμματισμού και Παρακολούθησης του κυβερνητικού έργου, ενώ παράλληλα προβλέπει την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης από το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, με σκοπό την καλύτερη εφαρμογή των αρχών της καλής νομοθέτησης. Επίσης, ενισχύει τον ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης στην προετοιμασία των νομοθετημάτων, με τη συμμετοχή στελεχών της στην εκάστοτε νομοπαρασκευαστική επιτροπή που συστήνει η Προεδρία της Κυβέρνησης για κάθε σχέδιο νόμου και με αρμοδιότητες την αξιολόγηση του προσχεδίου νόμου και της προκαταρκτικής Ανάλυσης Συνεπειών Ρύθμισης, καθώς και την εκπόνηση του τελικού σχεδίου του νόμου.

⁵⁹⁰ Βλπ. Β. Νταλάκου, ό.π., σελ. 118-119.

Οι προαναφερθείσες αλλαγές που εισάγει ο Ν. 4622/2019 σε σχέση με τον προηγούμενό του Ν. 4048/2012 αναμένεται να συμβάλουν θετικά στο δραστικό περιορισμό της πολυνομίας και της κακονομίας. Ωστόσο η αυξημένη γραφειοκρατία και τα διοικητικά βάρη που εξακολουθούν, προς το παρόν, να αποτελούν μία πραγματικότητα για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, λόγω της μακροχρόνιας διοικητικής παθολογίας της χώρας, απαιτούν μία ολοκληρωμένη παρέμβαση η οποία θα συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας της ρυθμιστικής διακυβέρνησης και στην απλούστευση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών.

Μία τέτοια επιτυχημένη παρέμβαση αποτελεί το Πρόγραμμα Simplex⁵⁹¹ της Πορτογαλίας⁵⁹², για την απλούστευση της καθημερινής ζωής των πολιτών και των επιχειρήσεων μέσω, αφενός της μείωσης της γραφειοκρατίας και του κόστους συμμόρφωσης, αφετέρου της αξιοποίησης των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών, με σκοπό την παροχή καλύτερων δημόσιων υπηρεσιών. Στην υλοποίηση του προγράμματος, που τέθηκε για πρώτη φορά σε εφαρμογή το 2006, συμμετέχουν, κάθε χρόνο, δημόσιοι φορείς από όλες τις κυβερνητικές υπηρεσίες, οι οποίοι προτείνουν πρωτοβουλίες απλούστευσης και καθορίζουν μια προθεσμία για την εφαρμογή τους. Στο πλαίσιο του Simplex διενεργείται επίσης Διαγωνισμός Ιδεών Simplex για το «Βραβείο Ιδέας Simplex», στον οποίο κατατίθενται προτάσεις πρωτοβουλιών τόσο από τους δημοσίους υπαλλήλους, όσο και από ενδιαφερόμενους πολίτες, επιχειρήσεις και συλλόγους. Κάθε τρίμηνο η Εκτελεστική Επιτροπή δημοσιεύει τα αποτελέσματα του διαγωνισμού με τις καλύτερες πρωτοβουλίες και εκθέτει τους λόγους για τυχόν καθυστερήσεις κατά την υλοποίησή τους, γεγονός που ενισχύει τη διαφάνεια και την αξιοπιστία του προγράμματος.

Η αποτελεσματικότητα⁵⁹³ του προγράμματος είναι υψηλή, καθώς πάνω από το 80% των 757 πρωτοβουλιών που περιλαμβάνονταν στα προγράμματα Simplex 2006, 2007 και 2008 έχουν ολοκληρωθεί με επιτυχία, καθιστώντας το Simplex μια μοναδική πρωτοβουλία υψηλού προφίλ μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, η οποία διαθέτει ισχυρή πολιτική υποστήριξη και αντιμετωπίζει με ουσιαστικό τρόπο τις ανάγκες απλούστευσης των διαδικασιών και της παροχής υπηρεσιών του

⁵⁹¹ Βλπ. “What is Siplex?”, διαθέσιμο στο [whatissimplex.pdf](#) και [Simplex](#) (Τελευταία πρόσβαση: 17.11.2023).

⁵⁹² Βλπ. ανωτέρω «Πρόγραμμα Simplex: Μείωση της γραφειοκρατίας και πολιτικές ψηφιακής διακυβέρνησης σε ένα πρόγραμμα (Πορτογαλία)», Ενότητα 3.1.2 τρίτου Κεφαλαίου Μέρους Β, σελ. 271-279.

⁵⁹³ Βλπ. OECD “Making life easy for citizens and businesses in Portugal. Administrative simplification and e-government”, 2008, Διαθέσιμο στο [Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal \(oecd.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.11.2023).

πορτογαλικού Δημόσιου τομέα. Το πρόγραμμα έχει συμβάλει σημαντικά⁵⁹⁴ α) στην απλοποίηση νόμων και διαδικασιών, β) στην απλοποίηση εντύπων και διαδικασιών, γ) στην εξάλειψη των περιττών πιστοποιητικών, δ) στην ενοποίηση των υφιστάμενων νομικών κανόνων και ε) στην ευκολότερη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες.

Το πρόγραμμα προσφέρει υπηρεσίες που αποτελούν καλές πρακτικές για την διευκόλυνση της ζωής των πολιτών, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται η Κάρτα του Πολίτη, η υπηρεσία «Γεννηθείς πολίτης» (Born Citizen), η ηλεκτρονικά συμπληρωμένη δήλωση της φορολογίας εισοδήματος από τις φορολογικές υπηρεσίες, η υπηρεσία «Έχασα το πορτοφόλι μου» (“I lost my wallet”) και η υπηρεσία «Σπίτι μίας στάσης» (One-stop house). Αντίστοιχα, προσφέρονται υπηρεσίες που αποτελούν καλές πρακτικές για τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται η υπηρεσία «Εταιρεία επί τόπου» (“On the spot firm”), η υπηρεσία «Επιχείρηση on-line» (“On-line firm”), η υπηρεσία «Απλουστευμένες εταιρικές πληροφορίες» και η υπηρεσία «Ενιαία θύρα για διαδικασίες που σχετίζονται με τους λιμένες» (“Single window for port-related procedures”).

Από το 2008 ξεκίνησε και η υλοποίηση του «Προγράμματος απλούστευσης για την τοπική αυτοδιοίκηση» (“Simplex Autárquico”) από τους Δήμους σε συνεργασία με την Κεντρική Κυβέρνηση, ενός κοινού προγράμματος απλούστευσης με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των στόχων του προγράμματος Simplex, με πυλώνες στρατηγικής δράσης α) την αξιολόγηση και βελτιστοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών, β) τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, ως προς την ποιότητα και την προσβασιμότητα, γ) την προώθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαφόρων δημόσιων φορέων και δ) τη συμβολή στην ενίσχυση της ιδιότητας του πολίτη και της ποιότητας της δημοκρατίας. Έως το 2011 στο πρόγραμμα προσχώρησαν συνολικά 121 Δήμοι από τους 308 της χώρας.

Σε συνέχεια της επιτυχημένης εφαρμογής του προγράμματος Simplex, αποφασίστηκε η περαιτέρω επέκτασή του, με σκοπό τη διευκόλυνση της πρόσβασης των μεταναστών στις δημόσιες υπηρεσίες και έτσι δημιουργήθηκε το 2020 το “Migrant Simplex”, το οποίο έχει ως αποστολή να καταστήσει αποτελεσματικότερες τις διαδικασίες για τους πολίτες τρίτων χωρών, δίνοντας πρόσβαση στους αρμόδιους φορείς στις σχετικές βάσεις δεδομένων, ώστε να ελέγχουν γρήγορα την εγγραφή των

⁵⁹⁴ Βλπ. [whatissimplex.pdf](#), σελ. 2, (Τελευταία πρόσβαση: 19.11.2023).

αλλοδαπών πολιτών στη φορολογική διοίκηση, να επιβεβαιώνουν την κανονικότητα των εισφορών κοινωνικής ασφάλισής τους ή, στην περίπτωση ανανέωσης της διαμονής, την εκπλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεων και των υποχρεώσεων κοινωνικής ασφάλισης. Επίσης, στην αποστολή του περιλαμβάνεται η εφαρμογή της ηλεκτρονικής υποβολής δηλώσεων εισόδου, που θα επικυρώνεται αργότερα με φυσικό τρόπο από τις Τοπικές αρχές ή την Υπηρεσία Αλλοδαπών και Συνόρων (SEF) και η εφαρμογή της ηλεκτρονικής ανανέωσης αδειών διαμονής, μέσω της υποβολής αιτήσεων ανανέωσης στην πύλη της Υπηρεσίας Αλλοδαπών και Συνόρων (SEF). Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη ηλεκτρονικά, εφόσον δεν απαιτείται η συλλογή βιομετρικών δεδομένων και οι πολίτες τρίτων χωρών μπορούν να υποβάλλουν στην πλατφόρμα τα απαραίτητα έγγραφα και στην συνέχεια να λάβουν ειδοποίηση για την απόφαση μέσω αυτής. Στην περίπτωση που μία αίτηση γίνει δεκτή, οι αλλοδαποί πολίτες λαμβάνουν την άδεια διαμονής τους στη διεύθυνση που έχουν δηλώσει στις αρχές.

Το “Migrant Simplex” γενικά αποσκοπεί στην επιτάχυνση και την ευελιξία του συνόλου των διοικητικών διαδικασιών, που σχετίζονται με τις θεωρήσεις και τη νομιμοποίηση εντός της εθνικής επικράτειας, οι οποίες εξακολουθούν να είναι πιο πολύπλοκες από ό,τι θα έπρεπε και αντιμετωπίζουν τα εμπόδια της πορτογαλικής Διοίκησης, μέσω ηλεκτρονικών εργαλείων και χωρίς αυτοπρόσωπη παρουσία. Η παραχώρηση αδειών διαμονής σε διεθνείς φοιτητές βρίσκεται σε προτεραιότητα, ενώ μέσω ειδικής πλατφόρμας επιχειρείται η απλούστευση της διαδικασίας επικύρωσης των πολιτών τρίτων χωρών, που επιθυμούν να σπουδάσουν σε κάποιο από τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Πορτογαλίας.

Η υλοποίηση ενός αντίστοιχου προγράμματος του Simplex στην Ελλάδα θα είχε πολλαπλά οφέλη για την ποιότητα ζωής των πολιτών, θα βελτιώνει τον τρόπο δράσης της Δημόσιας Διοίκησης, μειώνοντας παράλληλα το κόστος λειτουργίας της. Η υποστήριξη ενός τέτοιου προγράμματος απαιτεί αλλαγές στο ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας της Διοίκησης, οι οποίες ενδεχομένως να καταργούσαν απαρχαιωμένες ρυθμίσεις, που εξακολουθούν να εφαρμόζονται προκαλώντας περιττή γραφειοκρατία και ταλαιπωρία στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, η δημιουργία μίας πλατφόρμας υποβολής προτάσεων για πρωτοβουλίες απλούστευσης ρυθμίσεων και διοικητικών διαδικασιών, πρωτίστως από τους Δημόσιους φορείς, αλλά και από ενδιαφερόμενους πολίτες και επιχειρήσεις, οι οποίοι βιώνουν στην πράξη τα αποτελέσματα των καθυστερήσεων και της

εφαρμογής πολύπλοκων ρυθμίσεων κατά τη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών, θα συνέβαλλε σημαντικά στη συλλογή και την εφαρμογή καλών πρακτικών για τη βελτίωση της ρυθμιστικής διακυβέρνησης στη χώρα.

Παράλληλα, η εισαγωγή καινοτόμων ψηφιακών εργαλείων στη Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να ελαττώσει σημαντικά τα διοικητικά βάρη του παρόντος κανονιστικού πλαισίου και να οδηγήσει στη δημιουργία υπηρεσιών μίας στάσης, φυσικών και ηλεκτρονικών, που να παρέχουν έξυπνες λύσεις άμεσα και γρήγορα, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα στους πολίτες. Ωστόσο, για την εφαρμογή ενός ανάλογου προγράμματος απαιτείται η αύξηση της διαλειτουργικότητας των ηλεκτρονικών συστημάτων της χώρας μας, συνεπώς θα πρέπει να υπάρξει στενή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων Υπουργείων με το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

8.6 Διαφάνεια, ανοιχτή διακυβέρνηση και καταπολέμηση της διαφθοράς

Σύμφωνα με το άρθρο 2 της Σύμβασης Αστικού Δικαίου για τη Διαφθορά του Συμβουλίου της Ευρώπης⁵⁹⁵, ως διαφθορά ορίζεται «η απαίτηση, προσφορά, παροχή ή αποδοχή, άμεσα ή έμμεσα, δωροδοκίας ή οποιουδήποτε άλλου μη νόμιμου πλεονεκτήματος ή προσδοκίας αυτών, που διαταράσσει την ομαλή εκτέλεση οποιουδήποτε καθήκοντος ή συμπεριφοράς, που αναμένεται από τον αποδέκτη της δωροδοκίας, του μη νόμιμου πλεονεκτήματος ή της προσδοκίας αυτών»⁵⁹⁶, η οποία αποτελεί σοβαρότατη απειλή για το κράτος δικαίου, τη δημοκρατία και τα ανθρώπινα δικαιώματα και τη δικαιοσύνη εν γένει, ενώ εμποδίζει την οικονομική ανάπτυξη και την ομαλή και δίκαιη λειτουργία των οικονομιών της αγοράς.

Το φαινόμενο της διαφθοράς συνδέεται στενά με την έννοια της κακοδιοίκησης, ενώ τροφοδοτείται και από την αδιαφάνεια στη δράση της Διοίκησης, προκαλώντας κραδασμούς στη λειτουργία του Δημόσιου τομέα και διασαλεύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών στην αποτελεσματικότητα του κράτους. Ταυτόχρονα, η συνεχής εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς και η συνήθως επιεικής και μετά από καθυστερήσεις αντιμετώπισή τους, διαιωνίζει την εσφαλμένη άποψη μεταξύ των πολιτών, ότι σε κάποιες περιπτώσεις πρέπει να καταφεύγουν σε πλάγιες

⁵⁹⁵ Η κύρωση της Σύμβασης στο ελληνικό δίκαιο πραγματοποιήθηκε με τον Ν. 2957/2001 (ΦΕΚ 260 Α'/12.11.2001) «Κύρωση της Σύμβασης του Συμβουλίου της Ευρώπης για θέματα Αστικού Δικαίου περί Διαφθοράς».

⁵⁹⁶ Βλπ. ETS (1999) 174 (04.11.1999) Σύμβαση Αστικού Δικαίου για τη Διαφθορά.

μεθόδους, προκειμένου να υπερβούν τα εκάστοτε γραφειοκρατικά εμπόδια, για παράδειγμα μέσω της δωροδοκίας ή των πολιτικών παρεμβάσεων⁵⁹⁷.

Στα αίτια⁵⁹⁸ εμφάνισης και αναπαραγωγής της διαφθοράς συγκαταλέγονται οι ελλειπείς έλεγχοι τήρησης των αρχών της νομιμότητας, της αμεροληψίας, της αναλογικότητας, της ακεραιότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας της διοικητικής δράσης. Επίσης, η έλλειψη χρηστής διοίκησης, η προσκόλληση της Διοίκησης σε απαρχαιωμένες πρακτικές και η έλλειψη καλής πίστης, η οποία συνεπάγεται ότι η Διοίκηση δρα με τρόπο ασυνεπή, αντιφατικό ή κακόπιστο, με αποτέλεσμα την εξαπάτηση και την άσκοπη ταλαιπωρία του διοικουμένου, δημιουργεί φαινόμενα διαφθοράς και παράλληλα ένα κλίμα ανασφάλειας δικαίου, προσβάλλοντας την αρχή της νομιμότητας και της συνταγματικότητας της διοικητικής δράσης.

Η δράση της Διοίκησης πρέπει να είναι σύγχρονη και εναρμονισμένη με την εποχή της και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των πολιτών στις διοικητικές διαδικασίες, μέσω της διατύπωσης γνώμης σχετικά με τις παρεχόμενες σε αυτούς υπηρεσίες της, μειώνοντας κατ' αυτό τον τρόπο την απόσταση μεταξύ Διοίκησης – διοικουμένων και αυξάνοντας τα ποσοστά αποδοχής των αποφάσεών της από αυτούς.

Τα πιο ισχυρά εργαλεία λοιπόν για την καταπολέμηση της διαφθοράς είναι η διαφάνεια στη δράση της Διοίκησης και η ανοιχτή διακυβέρνηση.

Η έννοια της διαφάνειας αφορά είτε στην διασφάλιση της δημοσιότητας των εγγράφων που εκδίδει η Διοίκηση⁵⁹⁹, της απρόσκοπτης πρόσβασης των πολιτών σε αυτά και κατ' επέκταση της δυνατότητας συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη Διοίκηση, μέσω του ελέγχου και της αξιολόγησης της δράσης της, είτε στην τήρηση των όρων, των κανόνων και των μορφών συμπεριφοράς που εξασφαλίζουν τη νομιμότητα και την αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης και προωθούν το δημόσιο συμφέρον.

Η έννοια της Ανοικτής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με τον ορισμό του ΟΟΣΑ⁶⁰⁰, αφορά σε εκείνη την κουλτούρα διακυβέρνησης που βασίζεται σε

⁵⁹⁷ Βλπ. Μ. Γ. Βενετσανοπούλου, «Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση. Ελεγκτικοί μηχανισμοί», 2014, σελ.17.

⁵⁹⁸ Βλπ. Μ. Γ. Βενετσανοπούλου, 2014, ό.π., σελ.26-28.

⁵⁹⁹ Ρυθμίζεται στο άρθρο 5^Α του Συντάγματος, το οποίο κατοχυρώνει το δικαίωμα στην πληροφόρηση και στην παρ. 3 του άρθρου 10 του Συντάγματος, η οποία κατοχυρώνει το δικαίωμα της πρόσβασης στα έγγραφα του Συντάγματος, όπως επίσης και σε διατάξεις του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Ν.2690/1999).

⁶⁰⁰ Βλπ. OECD “*Open Government. The global context and the way forward.*”, 2016, σελ. 1, Διαθέσιμο στο open-gov-way-forward-highlights.pdf (oecd.org) (Τελευταία πρόσβαση: 25.08.2023).

καινοτόμες και βιώσιμες δημόσιες πολιτικές και σε πρακτικές εμπνευσμένες από τις αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της συμμετοχής, με στόχο την προώθηση της δημοκρατίας και της ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς. Πρόκειται για μία δημόσια πολιτική που ενσωματώνει τις αρχές της διαφάνειας, της πρόσβασης στην πληροφορία και της ενεργού συμμετοχής του πολίτη στις διαδικασίες της κρατικής λειτουργίας, μέσω, για παράδειγμα, της συμμετοχής του στη δημόσια διαβούλευση για τον σχεδιασμό και την κατάρτιση νομοθετικών και κανονιστικών κειμένων ή τη συμμετοχή του στη βελτίωση της δημόσιας πληροφορίας, μέσω του εντοπισμού λαθών σε χάρτες ή σε κείμενα.

Σημαντικό εργαλείο για την προώθηση της Ανοιχτής Διακυβέρνησης αποτελεί η ιστοσελίδα opengov.gr, η οποία έχει ως σκοπό την ενεργοποίηση μίας διαδικασίας προνομοθετικής διαβούλευσης, κατά την οποία οι εγγεγραμμένοι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να διατυπώνουν τις απόψεις τους, παραθέτοντας σχόλια κατ' άρθρον επί του προσχεδίου των διατάξεων νομοσχεδίων. Η διαβούλευση διαρκεί από μία έως δύο εβδομάδες με εισήγηση του οικείου Υπουργού και έγκριση της Προεδρίας της Κυβέρνησης, ενώ μετά το πέρας της συντάσσεται έκθεση στην οποία παρουσιάζονται τα σχόλια και οι προτάσεις που υποβλήθηκαν σε ομαδοποιημένη μορφή και τεκμηριώνεται η ενδεχόμενη ενσωμάτωσή τους στις τελικές διατάξεις. Στη συνέχεια η έκθεση επισυνάπτεται στην τελική Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης και συνοδεύει το νομοσχέδιο κατά την κατάθεσή του στη Βουλή, ενώ αναρτάται στον ιστότοπο opengov.gr και αποστέλλεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους συμμετέχοντες στη διαβούλευση.

Παρόλα τα θετικά αποτελέσματα της μέχρι τώρα λειτουργίας της πλατφόρμας, υπάρχουν ακόμα πολλά που πρέπει να γίνουν ώστε η συμβολή της στην πλήρη ανάπτυξη της Ανοιχτής Διακυβέρνησης στη χώρα μας να είναι περισσότερο ουσιαστική και αποτελεσματική. Τα εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι η έλλειψη ψηφιακού αλφαριθμητισμού σημαντικού μέρους του πληθυσμού καθώς και οι αδυναμίες πρόσβασης στο διαδίκτυο. Επίσης, πρέπει να υπάρξει καλύτερη ενημέρωση των πολιτών, τόσο για το συγκεκριμένο εργαλείο, όσο και για όλα τα υπόλοιπα και να καλλιεργηθεί περαιτέρω μία κουλτούρα συμμετοχής στα κοινά, μέσω της δραστηριοποίησης τόσο φορέων της Κοινωνίας των πολιτών, όσο και της διενέργειας ενημερωτικών τηλεοπτικών προγραμμάτων και προώθησης συναφών δράσεων με σκοπό την προώθηση της χρήσης των ανωτέρω εργαλείων από τους πολίτες. Η βελτίωση της διαλειτουργικότητας των συστημάτων και η ενίσχυση της

εμπιστοσύνης των πολιτών, μέσα από την παροχή πολιτικών και κοινωνικών δεσμεύσεων θα συμβάλλει στην πλήρη αξιοποίηση των εργαλείων της Ανοιχτής Διακυβέρνησης στην κατεύθυνση της καταπολέμησης της διαφθοράς και της ενίσχυσης της διαφάνειας και της λογοδοσίας της Διοίκησης.

Μία καλή πρακτική στο πλαίσιο της ενίσχυσης της Ανοιχτής Διακυβέρνησης είναι και η πλατφόρμα «Décider pour Paris»⁶⁰¹, η οποία επιτρέπει παρέχει άμεση πληροφόρηση στους πολίτες του Παρισιού σχετικά με τις πρωτοβουλίες που είναι υποψήφιος για υλοποίηση στην περιοχή του Παρισιού, ώστε να εκφράσουν τη γνώμη τους και να συμμετέχουν στην απόφαση για τα αντίστοιχα έργα που αυτές αφορούν. Δικαίωμα συμμετοχής έχουν οι Παριζιάνοι, αλλά και όλοι όσοι σπουδάζουν ή εργάζονται στο Παρίσι, από την ηλικία των επτά (7) ετών και ανεξαρτήτως εθνικότητας. Η συμμετοχή τους μπορεί να είναι είτε ατομική είτε συλλογική. Στόχος της υπηρεσίας είναι η ενεργοποίηση και η συμμετοχή του πολίτη στην προσπάθεια βελτίωσης της καθημερινής ζωής στο Παρίσι.

Οι πολίτες μπορούν είτε να δημοσιεύσουν άμεσα τις ιδέες τους στην πλατφόρμα, είτε να υποστηρίξουν τις ήδη δημοσιευμένες ιδέες άλλων Παριζιάνων, είτε να υποβάλλουν ιδέες στον Συμμετοχικό Προϋπολογισμό⁶⁰², που αποτελεί ένα εργαλείο για την υποβολή προτάσεων επενδυτικών σχεδίων, που κατατίθενται, αναλύονται και υποβάλλονται στην ψήφο του παρισινού λαού. Γενικά, αν μία ιδέα λάβει 1500 ψήφους μέσα σε 6 μήνες από την υποβολή της στην πλατφόρμα, τότε ο Δήμος αναλαμβάνει να τη μελετήσει και αν λάβει θετική γνωμοδότηση, τότε καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για την υλοποίησή της. Ως αποτέλεσμα, μέσα από τη χρήση της πλατφόρμας, το ένα τέταρτο των επενδύσεων της πόλης αποφασίζονται από τους Παριζιάνους.

Υπάρχουν δύο τύποι ιδεών, αυτές που αφορούν σε μία συγκεκριμένη περιοχή και εκείνες που αφορούν ολόκληρη την πόλη και τα οφέλη από την υλοποίησή τους διαχέονται σε όλους τους κατοίκους της. Για να είναι επιλέξιμη μία ιδέα πρέπει ο υποβάλλων να είναι κάτοικος Παρισιού, η υλοποίηση της ιδέας να συμβάλλει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, να εμπίπτει στην αρμοδιότητα του Δήμου του Παρισιού και να αποτελεί πρόταση κεφαλαιουχικής δαπάνης.

⁶⁰¹ Βλπ. ανωτέρω “Décider pour Paris - Αποφασίζω για το Παρίσι (Γαλλία)”, Ενότητα 3.2.2 τρίτου Κεφαλαίου Μέρους Β, σελ. 301-305.

⁶⁰² Βλπ. [Αποφασίζοντας για το Παρίσι - έχω μια ιδέα \(paris.fr\)](https://paris.fr) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

Ένα παράδειγμα ηλεκτρονικής διαβούλευσης είναι οι «Διάλογοι του Παρισιού», οι οποίοι περιλαμβάνουν διάφορα θέματα προς συζήτηση, μεταξύ των οποίων και το «Πώς να μεγαλώσετε καλά στο Παρίσι», για την προώθηση των συμφερόντων των παιδιών στο Παρίσι, ενώ ένα παράδειγμα έργου που ψηφίστηκε μεταξύ των καλύτερων και εντάχθηκε στον Συμμετοχικό Προϋπολογισμό του 2023 είναι και οι «Διευκολύνσεις για μία περιοχή μηδενικής ανεργίας»⁶⁰³ για την κάλυψη των αναγκών του 20ου διαμερίσματος του Παρισιού μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας.

Για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στη συμμετοχή των πολιτών, παρέχεται υποστήριξη μέσα από τον Οδηγό κατάθεσης ιδεών υπό τον τρέχοντα Συμμετοχικό Προϋπολογισμό⁶⁰⁴, που διατίθεται ηλεκτρονικά και όπου μπορεί κανείς να βρει παραδείγματα υποβολής ιδεών ανά θεματική. Παράλληλα, μέσα από τη σελίδα [Décider pour Paris | OpenAgenda](#)⁶⁰⁵, οι πολίτες μπορούν να βρουν πληροφορίες και να συμμετάσχουν σε διάφορες δημόσιες συναντήσεις που διοργανώνει ο Δήμος του Παρισιού και τα περιφερειακά δημαρχεία, όπως εξερευνητικοί περίπατοι με σκοπό τη συζήτηση γύρω από πιθανές εξελίξεις στις γειτονιές του Παρισιού στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας «Ομορφύνετε τη γειτονιά σας»⁶⁰⁶, συναντήσεις για ανοιχτή διαβούλευση γύρω από δημόσια έργα ανάπλασης, με τη συμμετοχή των αρμόδιων Δημάρχων και Αντιδημάρχων και άλλες ενδιαφέρουσες πρωτοβουλίες.

Η αξιοποίηση του παραδείγματος της Γαλλίας από την Ελλάδα θα συμβάλλει στην ενίσχυση της Ανοιχτής Διακυβέρνησης στη χώρα, η οποία ναι μεν αποτελεί μέρος της στοχοθεσίας του κράτους, ωστόσο χρειάζεται βελτίωση ως προς τα εργαλεία και τις μεθόδους εφαρμογής της. Αρχικά, είναι σημαντικό, πέρα από την διαδικασία της προνομοθετικής διαβούλευσης στο [opengov.gr](#) και τη διατύπωση απόψεων από τους πολίτες επί των προσχεδίων των διατάξεων νομοσχεδίων, να τους δοθεί η δυνατότητα υποβολής προτάσεων για ανάληψη πρωτοβουλιών είτε μέσω της ψήφισης νόμων, είτε μέσω της υλοποίησης επενδυτικών έργων. Αυτό θα ήταν προτιμότερο να εφαρμοστεί σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως στην

⁶⁰³ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Décider pour Paris - Des équipements pour un territoire zéro chômeur !](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

⁶⁰⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Guide depot d idees 2023.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

⁶⁰⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Décider pour Paris | OpenAgenda](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

⁶⁰⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [« Embellir votre quartier » : neuf nouveaux quartiers - Ville de Paris](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

περίπτωση του Παρισιού και όχι κεντρικά για όλη τη χώρα, καθώς οι πολίτες έχουν καλύτερη ενημέρωση και άποψη σχετικά με τα τοπικά ζητήματα που επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα ζωής τους, συνεπώς μπορούν ευκολότερα να προτείνουν κάποια κανονιστική ρύθμιση ή επενδυτικό έργο που θα τεθεί σε εφαρμογή στην πόλη τους. Σε αυτή την περίπτωση, θα μπορούσε να δημιουργηθεί μία πλατφόρμα στην οποία, ο πολίτης εισερχόμενος, να μπορεί να επιλέγει το Δήμο του και να υποβάλει την πρότασή του ή να ψηφίζει τις προτάσεις συμπολιτών του. Συνεπώς απαιτείται η συνεργασία μεταξύ του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και των Δήμων για το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας τέτοιας πλατφόρμας.

Παράλληλα, καλό θα ήταν να δοθεί η δυνατότητα, όπως στην περίπτωση της πόλης του Παρισιού, σε όλους τους πολίτες που σπουδάζουν ή εργάζονται στην ελληνική επικράτεια, ανεξαρτήτως εθνικότητας, να έχουν πρόσβαση στην πλατφόρμα και να μπορούν να υποβάλλουν ή/και να ψηφίζουν προτάσεις, είτε ατομικά είτε συλλογικά και να πραγματοποιηθούν δράσεις δημοσιότητας και προώθησης της πλατφόρμας, για την καλύτερη ενημέρωση των πολιτών μεγάλων και μικρών σχετικά με τις δυνατότητες συμμετοχής τους στα κοινά.

Επίσης, μέσω της πλατφόρμας μπορούν να προωθούνται και άλλες δράσεις συμμετοχικής διακυβέρνησης σε τοπικό επίπεδο, όπως η διοργάνωση περιπάτων με σκοπό τη συζήτηση γύρω από θέματα ανάπλασης και αναβάθμισης της ποιότητας ζωής στις γειτονιές των Δήμων, συναντήσεις για ανοιχτή διαβούλευση γύρω από δημόσια έργα, με τη συμμετοχή των αρμόδιων Δημάρχων και Αντιδημάρχων και ημερίδες και εργαστήρια για θέματα που αφορούν την τοπική κοινωνία, όπως θέματα παιδείας, άθλησης, πρόληψης της σχολικής βίας, εξάλειψης του ρατσισμού και της μισαλλοδοξίας, αλλά και θέματα που αφορούν την τοπική συνεταιριστική οικονομία, το εμπόριο, τη βιοτεχνία και άλλες συλλογικές δράσεις της περιοχής.

Συνοπτικά, η υιοθέτηση και υλοποίηση μίας ανάλογης δράσης του «Décider pour Paris» αναμένεται να συμβάλλει ουσιαστικά στην προώθηση των αρχών της ανοιχτής διακυβέρνησης στη χώρα, ήτοι των αρχών της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της συμμετοχής, με στόχο την προώθηση της δημοκρατίας και της ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς. Η διαφάνεια της δράσης της Διοίκησης, μέσα από την απρόσκοπτη πρόσβαση των πολιτών στην πληροφορία και την ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής τους στη δημόσια διαβούλευση για τον σχεδιασμό και την κατάρτιση νομοθετικών κειμένων και επενδυτικών έργων στην περιοχή που διαμένουν, θα αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη του πολίτη τόσο προς την Τοπική

Αυτοδιοίκηση όσο και προς το κράτος εν γένει, μειώνοντας το δημοκρατικό έλλειμμα και ενισχύοντας το ρόλο του πολίτη στα κοινά.

8.7 Ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης

Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων κατοχυρώθηκε συνταγματικά για πρώτη φορά στο άρθρο 102 του Συντάγματος του 1911, με σκοπό να λειτουργήσει ως αντίβαρο στην κομματική ασυδοσία που επικρατούσε στο πεδίο των διορισμών και των απολύσεων τους. Στον πυρήνα της συγκεκριμένης διάταξης βρίσκεται η διασφάλιση της ουδετερότητας και ανεξαρτησίας των δημοσίων υπαλλήλων από τις πολιτικές και κομματικές επιρροές, ωστόσο, αργότερα οι δημόσιοι υπάλληλοι ήρθαν συχνά αντιμέτωποι με τον κίνδυνο της απόλυσης, σε περιόδους απορρύθμισης της πολιτικής ζωής της χώρας, όπου η κατάργηση οργανικών θέσεων σηματοδοτούσε και την άρση της μονιμότητάς τους. Σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 39 του Ν.3528/2007, ο κίνδυνος αυτός υφίσταται μέχρι σήμερα, καθώς σε περίπτωση κατάργησης των συγκεκριμένων νομοθετημένων οργανικών θέσεων τίθεται και ζήτημα απομάκρυνσης των δημοσίων υπαλλήλων που τις κατέχουν⁶⁰⁷.

Από την ιδιαίτερη σχέση που αναπτύσσουν με το κράτος οι δημόσιοι υπάλληλοι, απορρέουν ειδικές εγγυήσεις-δικαιώματα, αλλά και υποχρεώσεις, που περιγράφονται στα άρθρα 39-60 και 24-30 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν.3528/2007), αντίστοιχα.

Οι δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες υπάγονται οι δημόσιοι υπάλληλοι περιλαμβάνουν τους στρατιωτικούς και τους πολιτικούς ή διοικητικούς δημοσίους υπαλλήλους. Οι πολιτικοί δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται σε τακτικούς υπαλλήλους, υπαλλήλους με θητεία, υπαλλήλους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, υπαλλήλους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και μετακλητούς υπαλλήλους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου.

Δύο είναι οι τρόποι ίδρυσης της υπαλληλικής σχέσης. Για τους υπαλλήλους με σχέση δημοσίου δικαίου, αυτή ιδρύεται με τη διοικητική πράξη διορισμού, η οποία δημοσιεύεται στο Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης και πρόκειται για μονομερή και προαιρετική σχέση δημοσίου δικαίου, δημιουργείται δηλαδή με δήλωση

⁶⁰⁷ Βλπ. H_μονιμότητα_των_δημοσίων_υπαλλήλων_υπό_τις_νέες_νομοθετικές_ρρυθμίσεις_-_constitutionalism.gr (Τελευταία πρόσβαση: 10.09.2023).

πρόθεσης εκ μέρους του υπαλλήλου. Για τους υπαλλήλους με σχέση ιδιωτικού δικαίου, αυτή ιδρύεται με την πράξη πρόσληψης.

Ένα θέμα που διαχρονικά προβληματίζει και εγείρει συζητήσεις είναι αυτό της πρόσληψης προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση. Ο λόγος είναι ότι η διαδικασία επιλογής προσωπικού έχει γίνει πεδίο άνθισης πελατειακών σχέσεων, νεποτισμού και διαφθοράς, σε βαθμό που κατέστη καθιερωμένη πρακτική για πολλά χρόνια. Το αίτημα της ανατροπής αυτής της κατάστασης έγινε επιτακτικό και οδήγησε σε μεταρρυθμίσεις με σκοπό την εδραίωση μίας αδιάβλητης, σταθερής, διαφανούς και από-πολιτικοποιημένης διαδικασίας επιλογής προσωπικού⁶⁰⁸. Έτσι καθιερώθηκαν τρεις βασικές μέθοδοι πρόσληψης⁶⁰⁹, εκ των οποίων ο γραπτός διαγωνισμός θεωρείται γενικά ως η πιο αδιάβλητη διαδικασία και κατοχυρώθηκε για πρώτη φορά με τον Ν. 1943/1991 στην ελληνική έννομη τάξη. Η συνταγματική κατοχύρωση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο συγκροτήθηκε ως Ανεξάρτητη Αρχή με τον Ν. 2190/1994 και κατοχυρώθηκε στην παρ. 7 του άρθρου 103 Σ, ενίσχυσε την τυπική ισχύ των διαδικασιών που εφαρμόζει για την πρόσληψη προσωπικού και ο γραπτός διαγωνισμός ανά κλάδο, υπό την εποπτεία του, εφαρμόστηκε έως τον Νοέμβριο του 2008, ως ο κύριος τρόπος για να εισέλθει κάποιος στο Δημόσιο, ενώ από τον Ιανουάριο του 2021 προβλέπεται η διεξαγωγή ενός ενιαίου, πανελλήνιου, γραπτού διαγωνισμού ΑΣΕΠ μέσω του οποίου πραγματοποιούνται προσλήψεις για όλη τη Δημόσια Διοίκηση.

Ένα πρόβλημα που έχει εντοπιστεί, αναφορικά με τις προσλήψεις εκπαιδευτικών, όπου η μέθοδος του γραπτού διαγωνισμού ήρθε με σκοπό να θεραπεύσει τις παθογένειες του συστήματος της επετηρίδας, είναι ότι δεν μπορεί να αποτυπώσει τα απαραίτητα προσόντα για την άσκηση των καθηκόντων τους, καθώς δεν υπάρχει τρόπος, για παράδειγμα, να ελεγχθούν μέσω αυτού ούτε η μεταδοτικότητα κάθε εκπαιδευτικού, αλλά ούτε και η καταλληλότητά του να διδάξει όντας/ούσα ψυχικά υγιής. Αυτό θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με την συμπλήρωση της διαγωνιστικής διαδικασίας με προφορική εξέταση, καθώς και με κατάλληλα ψυχομετρικά τεστ, τα οποία αξιοποιούνται ήδη στην επιλογή προσωπικού για τα σώματα ασφαλείας⁶¹⁰.

⁶⁰⁸ Βλπ. Μ. Ραμματά – Στ. Μαυρίδης, «Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα: Κατηγορίες υπαλλήλων και συστήματα προσλήψεων» στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021, σελ. 332-335.

⁶⁰⁹ Βλπ. Μ. Ραμματά – Στ. Μαυρίδης, ό.π., 2021, σελ. 337-340.

⁶¹⁰ Βλπ. Μ. Ραμματά – Στ. Μαυρίδης, ό.π., 2021, σελ. 338.

Μεταξύ των υπηρεσιακών δυνατοτήτων που έχει στη διάθεσή του ένα δημόσιος υπάλληλος είναι και η διαδικασία της κινητικότητας. Πρόκειται για μία σειρά επιλογών απομάκρυνσής του από τον φορέα στον οποίο κατέχει οργανική θέση, είτε προσωρινά, μέσω απόσπασης (άρθρο 68 του ΥΚ) είτε μόνιμα, μέσω μετάταξης (άρθρα 69-75 του ΥΚ).

Η κινητικότητα, πέρα από ένα μέσο από την πλευρά των υπαλλήλων για την μετακίνησή τους μεταξύ των φορέων του Δημοσίου, για προσωπικούς τους λόγους, αποτελεί, από πλευράς Δημόσιας Διοίκησης, ένα μέσο για την καλύτερη ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της και την ενίσχυση της δυνατότητας ανταπόκρισής της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που διαρκώς θέτει νέες προτεραιότητες και στόχους. Εξαιτίας της απουσίας του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου, που θα εξασφάλιζε τη διαφάνεια στην κινητικότητα και την κατανομή του προσωπικού, η κινητικότητα αποτέλεσε διαχρονικά πεδίο εξυπηρέτησης πελατειακών σχέσεων, ευνοιοκρατίας και νεποτισμού. Παράλληλα, ο εγκλωβισμός μιας μεγάλης ομάδας υπαλλήλων, οι οποίοι επιθυμούσαν να μεταβούν σε κάποια άλλη υπηρεσία, αλλά λόγω του το ότι δε διέθεταν πολιτικές ή άλλες διασυνδέσεις παρέμεναν στην ίδια υπηρεσία, κάποιες φορές και για το σύνολο του υπαλληλικού τους βίου, είχε καθιερώσει μία κατάσταση που προωθούσε την αναξιοκρατία και δημιουργούσε ανισότητες, προκαλώντας εντάσεις στο υπαλληλικό σώμα, δυσφορία και κακή ψυχολογία, με σοβαρές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που μόλις περιγράφηκαν θεσπίστηκε μία σειρά νόμων⁶¹¹ για την κινητικότητα, πολλοί εκ των οποίων δέχθηκαν οξεία κριτική, τόσο για τη συνταγματικότητά τους, όσο και εξαιτίας του υποχρεωτικού χαρακτήρα τους και της οριζόντιας και άμεσης εφαρμογής τους, γεγονός που οδήγησε στην θέσπιση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) με το Ν. 4440/2016, το οποίο αποτελεί ένα φιλόδοξο εργαλείο πολιτικής, με σκοπό την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο του Δημοσίου, επί τη βάση καθορισμένων αναγκών και κριτηρίων. Κάποιες από τις κύριες δράσεις που συνδέθηκαν με αυτό ήταν η απεικόνιση των δημοσίων υπηρεσιών σε ψηφιακά οργανογράμματα, η κατάρτιση των περιγραμμάτων των θέσεων εργασίας και η δημιουργία υποδομών για

⁶¹¹ Βλπ. Μ. Ραμματά – Δ. Γρηγοριάδου, «Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα: Υπηρεσιακό καθεστώς, κινητικότητα και σταδιοδρομία των υπαλλήλων» στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021, σελ. 355-356.

την ψηφιοποίηση της παροχής μίας σειράς υπηρεσιών και τη βελτιστοποίηση και απλοποίηση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. Η ψηφιοποίηση της διαδικασίας κινητικότητας αποτελεί απάντηση στην αποσπασματικότητα και αναποτελεσματικότητα του προηγούμενου θεσμικού πλαισίου, επιταχύνοντας και απλοποιώντας τις διαδικασίες, με γνώμονα την τήρηση της αρχής της ισότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας της διοικητικής δράσης.

Ωστόσο, πέρα από τα οφέλη που έχει το ΕΣΚ ως μεταρρύθμιση για τους δημοσίους υπαλλήλους, μεταξύ των οποίων είναι και η αποσύνδεσή τους από το θεσμό της διαθεσιμότητας και τον κίνδυνο των μαζικών απολύσεων του παρελθόντος, πρέπει να εξεταστεί η συνδρομή του στην κάλυψη αναγκών, που εμφανίζουν διαχρονικά υποστελεχωμένοι φορείς και στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων ανισορροπιών, τόσο σε γεωγραφικό, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Το σύστημα χαρακτηρίζεται ως ατομοκεντρικό, καθώς δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των υπαλλήλων έναντι των αναγκών των υπηρεσιών. Πρέπει συνεπώς να βρεθεί η χρυσή τομή μέσω μίας θεσμικής παρέμβασης, η οποία θα ισοσκελίσει την κάλυψη των αναγκών αμφοτέρων, με στόχο την προώθηση του δημοσίου συμφέροντος και την εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Ένας από τους σταθερά υποστελεχωμένους κλάδους του Δημοσίου τομέα τις τελευταίες δεκαετίες είναι ο κλάδος των εκπαιδευτικών. Ένα διαχρονικό φαινόμενο που παρατηρείται είναι η μαζική πρόσληψη συμβασιούχων, κατά δεκάδες χιλιάδες σε ετήσια βάση, προκειμένου να καλύψουν εποχικές και έκτακτες ανάγκες, γεγονός που δεν ισχύει, καθώς τα κενά είναι σε γενικές γραμμές ίδια σε αριθμό από χρόνο σε χρόνο. Αυτό έχει πολλαπλές συνέπειες τόσο στους υποψήφιους αναπληρωτές εκπαιδευτικούς, οι οποίοι βρίσκονται για χρόνια σε μία κατάσταση εργασιακής ομηρίας, μη γνωρίζοντας αν θα εργαστούν την επόμενη σχολική χρονιά, για πόσο διάστημα και σε ποια περιοχή, όσο και τους μαθητές, οι οποίοι συχνά στερούνται το σύνολο των εκπαιδευτικών που έπρεπε να στελεχώνουν το σχολείο τους, ώστε να τηρείται σωστά το πρόγραμμα διδασκαλίας τους.

Στην Κύπρο δημιουργήθηκε πριν λίγα χρόνια το έργο rEEYplace⁶¹² με στόχο να ξεπεραστούν οι καθημερινές απαιτήσεις των απουσιών του μόνιμου προσωπικού και των εκπαιδευτικών στο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου, απουσίες που μπορεί να οφείλονται σε ασθένεια, άδεια μητρότητας ή πατρότητας ή άλλου

⁶¹² Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ. 62.

είδους απουσίες. Η αρμοδιότητα της αντικατάστασης των απόντων εκπαιδευτικών, ανήκει στην Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας (ΕΕΥ)⁶¹³ και μέχρι πρόσφατα συνεπαγόταν μια πολύ χρονοβόρα και αναποτελεσματική διαδικασία, που δημιουργούσε άγχος τόσο στο προσωπικό της Επιτροπής, όσο και στους υποψηφίους. Κύριο στόχο του έργου αποτελεί η διατήρηση της ομαλής και εύρυθμης λειτουργίας των δημόσιων σχολείων, με τη διασφάλιση ότι θα έχουν τους αναπληρωτές εκπαιδευτικούς που χρειάζονται το συντομότερο δυνατό, μέσα σε ένα πιο αποτελεσματικό, ευέλικτο και διαφανές πλαίσιο⁶¹⁴.

Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε, από το τμήμα πληροφορικής της Επιτροπής, η διαδικτυακή εφαρμογή rEEYplace, μέσω της οποίας πραγματοποιείται αυτόματη διεκπεραίωση των αναγκών σε αναπληρωτές εκπαιδευτικούς στα δημόσια σχολεία. Κάθε υποψήφιος μπορεί να βλέπει καθημερινά όλες τις ανάγκες για αναπληρωτές της ειδικότητάς του, οι οποίες αναρτώνται αρχικά στην ιστοσελίδα της Επιτροπής και να υποβάλει στη συνέχεια αίτηση, επιλέγοντας μόνο τα σχολεία που τον ενδιαφέρουν, κατά σειρά προτίμησης, μέσω της κυβερνητικής πύλης Ariadne⁶¹⁵. Το λογισμικό κατανέμει αυτόματα τις αναπληρώσεις, με βάση τη σειρά επιλογής των υποψηφίων και την κατάταξή τους στον πίνακα διοριστέων της ειδικότητάς τους. Στη συνέχεια, το αποτέλεσμα της κατανομής αποστέλλεται άμεσα στους υποψηφίους, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μηνύματος sms, ενώ οι υποψήφιοι έχουν επίσης πρόσβαση σε όλο το ιστορικό των αιτήσεων και των δηλώσεων προτίμησης που έχουν υποβάλλει στο παρελθόν.

Τα αποτελέσματα του έργου είναι εξαιρετικά, καθώς μέσω της νέας διαδικασίας ελαχιστοποιείται ο διοικητικός φόρτος της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, επιτρέποντας την επιτάχυνση και τη βελτιστοποίηση άλλων τομέων λειτουργίας της. Παράλληλα, αποτελεί μία δωρεάν υπηρεσία, καθώς αναπτύχθηκε

⁶¹³ Η Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας είναι αρμόδια τον διορισμό, την τοποθέτηση μετά από αυτόν, την επικύρωση διορισμού, την κατάταξη, μονιμοποίηση, προαγωγή, μετάθεση, απόσπαση, παραχώρηση υπηρεσιών και αφυπηρέτηση εκπαιδευτικών λειτουργών και για την επ' αυτών άσκηση πειθαρχικού ελέγχου, περιλαμβανομένης της απόλυσης ή της απαλλαγής από τα καθήκοντά τους.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [APXIKH \(eev.gov.cy\)](http://apxikh.eey.gov.cy) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

⁶¹⁴ Βλπ. ανωτέρω “rEEYplace: Automatic Processing of Substitute Teacher Needs in Public Schools (Κύπρος)”, Ενότητα 4.1.4 τέταρτου Κεφαλαίου Μέρους Β, σελ. 347-351.

⁶¹⁵ Η Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας Αριάδνη επιτρέπει στο χρήστη να χρησιμοποιεί ηλεκτρονικές υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες από την Κυπριακή Δημοκρατία μέσω διαδικτύου. Για να συνδεθούν στην Αριάδνη, ιδιώτες, Οργανισμοί και Αντιπρόσωποι, πρέπει πρώτα να πραγματοποιήσουν εγγραφή στην πλατφόρμα.

Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [Κάντον Ηλεκτρονικά - Για το συμφέρον όλων μας... \(kepa.gov.cy\)](http://kanton.hlekttronika-geia-to-symferon-olon-mas...) και [Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες \(www.gov.cy\)](http://ekpaideusi-katartisi.hlekttronikes-ypηρεσιες) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

εσωτερικά χωρίς επιπρόσθετο κόστος υλοποίησης, ενώ συμβάλλει και στην εξοικονόμηση χαρτιού και μελανιού εκτυπωτή.

Η υλοποίηση του έργου που συνέπεσε με το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19⁶¹⁶, η οποία οδήγησε στην εκτόξευση των αναγκών των σχολείων σε εκπαιδευτικούς, εξασφάλισε στους μαθητές την συνεχή παρουσία δασκάλου στην τάξη τους, αποδεικνύοντας την επιχειρησιακή εγρήγορση, την επιτυχία και τον διαχρονικό του χαρακτήρα. Ταυτόχρονα, αποτελεί παράδειγμα για το πώς οι κυβερνήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν προγράμματα και να επωφεληθούν από την ψηφιακή τεχνολογία για να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, χωρίς να επιβαρύνουν τα οικονομικά τους με περαιτέρω κόστος και με μεσοπρόθεσμη έως μακροπρόθεσμη απόδοση του προϋπολογισμού, χρόνο με το χρόνο⁶¹⁷.

Μέσα σε ένα χρόνο από την έναρξη της λειτουργίας του έργου, διεκπεραιώθηκαν 8.048 ανάγκες, ενώ παρείχαν εργασία στη θέση αντικαταστάτη 2.100 διαφορετικά άτομα, εκ των οποίων 1.100 για πρώτη φορά. Η εφαρμογή προσφέρει διαφάνεια στους υποψήφιους εκπαιδευτικούς και κρίθηκε ως πολύ επιτυχημένη σε διαδικτυακή δημοσκόπηση στην οποία έλαβαν μέρος 1.660 υποψήφιοι εκπαιδευτικοί, χρήστες της εφαρμογής. Το έργο βραβεύτηκε με το Πιστοποιητικό Καλής Πρακτικής (Good Practice Certificate) στον ευρωπαϊκό διαγωνισμό EPSA 2021 στην κατηγορία Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση, που διοργανώθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης⁶¹⁸.

Η δημιουργία μίας ανάλογης εφαρμογής στην Ελλάδα θα μπορούσε να λύσει πολλά προβλήματα που εμφανίζονται κατά τη διαδικασία διαχείρισης και κάλυψης των κενών θέσεων που υπάρχουν στα σχολεία της χώρας. Η δικτυακή πύλη του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΟΠΣΥΔ)⁶¹⁹, που αποτελεί ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα για την ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων και την διαχείριση προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, δε δίνει τη δυνατότητα στους υποψηφίους να βλέπουν ανά πάσα στιγμή τα διαθέσιμα κενά που

⁶¹⁶ Το έργο τέθηκε πρώτη φορά σε λειτουργία στις 6 Μαρτίου 2020.

Βλπ. Ανακοίνωση της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, Διαθέσιμο στο: [ΔΙΑΓ-EPSA-20211206.pdf \(cey.gov.cy\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

⁶¹⁷ Βλπ. European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, «*Building a Better Europe for Citizens*», General Report, 2021, σελ. 62.

⁶¹⁸ Βλπ. Ανακοίνωση της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, Διαθέσιμο στο: [ΔΙΑΓ-EPSA-20211206.pdf \(cey.gov.cy\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

⁶¹⁹ Βλπ. [Ο.Π.Σ.Υ.Δ - Αρχική Σελίδα \(sch.gr\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.10.2024)

προκύπτουν από ειδικές άδειες που λαμβάνει το προσωπικό των σχολείων, μόνιμο ή μη, με αποτέλεσμα να υπάρχουν καθυστερήσεις στην αναπλήρωσή του και να διαταράσσεται η λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Η δυνατότητα δήλωσης συγκεκριμένων σχολικών μονάδων από τους νεοπροσληφθέντες συμβασιούχους εκπαιδευτικούς, μέσω της πλατφόρμας ΟΠΣΥΔ, η οποία προστέθηκε από το σχολικό έτος 2022-2023, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας κάλυψης των κενών, δεδομένου ότι στο παρελθόν, ο κάθε εκπαιδευτικός έπρεπε να μεταβεί στην εκάστοτε Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης προκειμένου να υποβάλει έντυπη αίτηση δήλωσης προτίμησης σχολικών μονάδων, συνοδευόμενη από πλήθος δικαιολογητικών κάθε φορά, στις οποίες η τοποθέτησή του, του ανακοινωνόταν στη συνέχεια, συχνά χωρίς να λαμβάνει γνώση ούτε της δικής του μοριοδότησης, ούτε των συνυποψηφίων του. Αυτή η κατάσταση ευνοούσε την ύπαρξη φαινομένων άνισης μεταχείρισης και την ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων και διαφθοράς. Στην ίδια λογική, θα μπορούσε να προστεθεί στην πλατφόρμα και η δυνατότητα να δηλώνονται άμεσα τα κενά από ειδικές άδειες, αμέσως μόλις προκύπτουν, ώστε να καλύπτονται άμεσα και χωρίς καθυστερήσεις, όπως στην περίπτωση της Κύπρου και αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με ελάχιστο ή μηδενικό κόστος, μέσω της αξιοποίησης του τμήματος πληροφορικής του Υπουργείου Παιδείας για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της εφαρμογής.

8.8 Ψηφιακή διακυβέρνηση και παροχή υπηρεσιών

Παρά την ύπαρξη αρκετών θετικών εξελίξεων τα τελευταία χρόνια στον τομέα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, όπως η ανάπτυξη συγκεκριμένων υπηρεσιών ή συστημάτων και η διαμόρφωση καλύτερων συνθηκών, προγραμματισμού και συντονισμού μέσω της υλοποίησης των στόχων της εκάστοτε ανάλογης στρατηγικής, οι ψηφιακές υπηρεσίες εξακολουθούν να είναι δύσχρηστες σε ένα βαθμό και χρονοβόρες, να έχουν υψηλό κόστος και να αναπαράγουν τις διαχρονικές παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης, όπως είναι οι πολύπλοκες διαδικασίες, η γραφειοκρατία και η αδιαφάνεια. Συχνά παρατηρείται κατακερματισμός και ελλείμματα συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των εμπλεκομένων, απουσία διαλειτουργικότητας μεταξύ των συστημάτων και μεγάλη

χρονική απόσταση μεταξύ της έναρξης και της ολοκλήρωσης ενός έργου ΤΠΕ⁶²⁰. Τα σημαντικότερα προβλήματα και δυσλειτουργίες που εντοπίζονται στον τομέα των ΤΠΕ στη χώρα περιλαμβάνουν⁶²¹ προβλήματα στρατηγικού σχεδιασμού, δομικά προβλήματα, προβλήματα στην κουλτούρα και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και προβλήματα διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων.

Η δημιουργία της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 αποτελεί μία προσπάθεια αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων και αποτελεί μια καταγραφή των απαραίτητων παρεμβάσεων στις τεχνολογικές υποδομές του κράτους και στην εκπαίδευση και κατάρτιση του πληθυσμού, με σκοπό την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων, όπως επίσης και στον τρόπο με τον οποίο η Ελλάδα αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα, η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού προσδιορίζει ένα μεγάλο αριθμό συγκεκριμένων έργων, που θα υλοποιηθούν σε τομείς δημόσιας πολιτικής, όπως για παράδειγμα στην Υγεία, την Παιδεία, την Οικονομία, το Περιβάλλον και την Ενέργεια, με σκοπό να συμβάλλουν θετικά στον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα.

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr)⁶²² αποτελεί μία πλατφόρμα η οποία φιλοξενεί όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες των υπουργείων, φορέων, οργανισμών και ανεξάρτητων αρχών του Δημοσίου, που παρέχονται ήδη μέσω του διαδικτύου, με στόχο τη διευκόλυνση των καθημερινών συναλλαγών των πολιτών και των επιχειρήσεων με το Δημόσιο. Η πλατφόρμα βρίσκεται διαρκώς σε εξέλιξη, ώστε στην ολοκληρωμένη της μορφή να αποτελέσει το κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης που θα συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες για τις συναλλαγές πολιτών και επιχειρήσεων με τη Δημόσια Διοίκηση.

Στην παρούσα φάση, πολλές ψηφιακές υπηρεσίες παρέχονται από τις ξεχωριστές ιστοσελίδες κάθε φορέα, γεγονός που καθιστά το σύνολο των υπηρεσιών κατακερματισμένο, ενώ το κοινό δεν είναι καλά ενημερωμένο για όλες τις ψηφιακά παρεχόμενες υπηρεσίες, κάποιες από τις οποίες είναι άγνωστες και η αναζήτησή τους είναι δύσκολη. Επίσης, δεν υπάρχει η απαιτούμενη ομοιομορφία μεταξύ των υπηρεσιών, δημιουργώντας δυσκολίες στην παροχή τους σε πολίτες και επιχειρήσεις.

⁶²⁰ Βλπ. Δ. Σπινέλλης και συν., «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα», Διανέοσις, διαθέσιμο στο [EGov_Upd_090318.pdf \(dianeoisis.org\)](https://www.dianeoisis.org/EGov_Upd_090318.pdf), 2018, σελ. 102.

⁶²¹ Βλπ. Δ. Σπινέλλης και συν., 2018, ό.π., σελ. 105-116.

⁶²² Βλπ. [Περιγραφή του gov.gr: Γενικά για το gov.gr \(howto.gov.gr\)](https://www.gov.gr/howto) (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

Στα αναμενόμενα οφέλη από την ολοκλήρωση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης είναι η καλύτερη και ταχύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πολίτη, μέσω μίας και μοναδικής ψηφιακής πύλης, η αύξηση της συμμετοχής του πολίτη στις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και η σταδιακή εξοικείωσή του με τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Η αλλαγή φιλοσοφίας της Διοίκησης και η χρήση σύγχρονων και ασύγχρονων μεθόδων εξυπηρέτησης των πολιτών θα συμβάλλουν αποφασιστικά στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, θα επιταχύνουν τις διαδικασίες και θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της, μειώνοντας τα διοικητικά βάρη και εξοικονομώντας οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.

Ωστόσο, πέρα από την συγκέντρωση όλων των απαραίτητων υπηρεσιών, για τις συναλλαγές πολιτών και επιχειρήσεων με τη Διοίκηση, σε ένα ενιαίο κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης, η χώρα μας θα πρέπει να δημιουργήσει και ένα κέντρο παροχής υπηρεσιών υποστήριξης στους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης, όπως το Κρατικό Κέντρο Κοινών Υπηρεσιών⁶²³ της Εσθονίας⁶²⁴. Πρόκειται για έναν κρατικό φορέα, υπό την διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών, ο οποίος αποτελείται από δέκα τμήματα, με αποστολή την παροχή της δυνατότητας στους φορείς να επικεντρωθούν στη βασική τους δραστηριότητα, προσφέροντάς τους αποτελεσματικές λύσεις στον τομέα των υπηρεσιών υποστήριξης. Συγκεντρώνει όλες τις κοινές υπηρεσίες του κράτους και έχει επιτύχει μεγάλη μείωση του αριθμού των εργαζομένων στις υπηρεσίες υποστήριξης, βελτίωση της ποιότητας της κρατικής λογιστικής, ανάπτυξη μιας αποκλειστικά ψηφιακής λογιστικής διαδικασίας και διάθεση όλων των συγκρίσιμων δεδομένων διαχείρισης σε κεντρικό και θεσμικό επίπεδο⁶²⁵.

Πριν την έναρξη της λειτουργίας του Κέντρου το 2017, στην Εσθονία υπήρχαν 253 κρατικές υπηρεσίες με ανεξάρτητη χρηματοοικονομική λογιστική, λογιστική ανθρώπινων πόρων και συστήματα υπολογισμού μισθοδοσίας, οι οποίες χρησιμοποιούσαν 14 διαφορετικές λύσεις λογισμικού λογιστικής, 11 διαφορετικές λύσεις λογισμικού λογιστικής ανθρώπινου δυναμικού, δεν διέθεταν κοινό σύστημα

⁶²³ Βλπ. State Shared Service Center (επίσημη συντομογραφία SSSC). Για περισσότερες πληροφορίες: <https://www.rtk.ee/en/about-us/introduction-and-structure> (Τελευταία πρόσβαση: 17.10.2023).

⁶²⁴ Βλπ. ανωτέρω «Κρατικό Κέντρο Κοινών Υπηρεσιών (Εσθονία)», Ενότητα 4.2.1 τέταρτου Κεφαλαίου Μέρους Β, σελ. 356-360.

⁶²⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. State Shared Service Center Process Automation Portal - DigiExpo (e-estonia.com) (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2023).

αναφοράς, ούτε διαλειτουργικότητα μεταξύ των κύριων λειτουργικών συστημάτων και χρησιμοποιούσαν διαφορετικό λογισμικό χρηματοοικονομικής ή λογιστικής προσωπικού. Όλα αυτά συνεπάγονταν ένα εξαιρετικά υψηλό κόστος λειτουργίας για τη Δημόσια Διοίκηση.

Από την έναρξη της λειτουργίας του και στο εξής, το Κέντρο παρέχει στους φορείς της γενικής κυβέρνησης υπηρεσίες α) λογιστικής προσωπικού και μισθοδοσίας, β) ανάπτυξης προσωπικού, μέσω της οργάνωσης κεντρικής εκπαίδευσης σε όλο τον Δημόσιο τομέα, γ) χρηματοοικονομικής λογιστικής, δ) διαχείρισης και αρχειοθέτησης εγγράφων, ε) προετοιμασίας των ενοποιημένων κρατικών λογαριασμών, στ) οργάνωσης δημοσίων προμηθειών και ζ) οργάνωσης της αξιοποίησης των επιχορηγήσεων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι φορείς να αποκτήσουν κοινό χρηματοοικονομικό λογισμικό, να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά τιμολόγια και να έχουν πρόσβαση στις οικονομικές πληροφορίες και τις πληροφορίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό μέσω ενός ηλεκτρονικού συστήματος αναφορών. Συνεπώς, από το 2017 και μετά συγκεντρώθηκε η χρηματοοικονομική λογιστική, η λογιστική ανθρώπινου δυναμικού και η μισθοδοσία στους διοικητικούς τομείς των υπουργείων και ενοποιήθηκαν σε μία ενιαία δημόσια αρχή, βελτιώνοντας την ποιότητα λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και μειώνοντας τον αριθμό των εργαζομένων στις υπηρεσίες υποστήριξης κατά 24%. Επίσης, η αισθητή μείωση της γραφειοκρατίας στις υπηρεσίες έχει επιταχύνει τις διαδικασίες και έχει αυξήσει την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Για την υλοποίηση του έργου χρησιμοποιήθηκε το επιχειρηματικό λογισμικό της System Analysis Program Development (SAP)⁶²⁶ από το Τμήμα Ανάπτυξης Επιχειρηματικού Λογισμικού του Κρατικού Κέντρου Κοινών Υπηρεσιών, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η συγκεντρωτική διαχείριση των δεδομένων και η καλύτερη ανταπόκριση σε σύνθετες επιχειρηματικές διαδικασίες, ενώ παρέχεται εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο στους υπαλλήλους διαφορετικών τμημάτων του Κέντρου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επιτάχυνση των ροών εργασίας, τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και της ικανοποίησης των πολιτών που λαμβάνουν τις

⁶²⁶ Για περισσότερες πληροφορίες για την SAP βλπ. Τι είναι η SAP? Ορισμός και σημασία του λογισμικού | SAP (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2023).

υπηρεσίες του Κέντρου. Το λογισμικό αποτελεί το σημαντικότερο λογιστικό εργαλείο στη διαχείριση του προσωπικού, της μισθοδοσίας και των χρηματοοικονομικών του.

Παράλληλα, η δημιουργία της Πύλης Αυτοεξυπηρέτησης Υπαλλήλων του Δημοσίου (Government Employee Self-Service Portal - RTIP) το 2013 έδωσε τη δυνατότητα σε 32.500 δημοσίου υπαλλήλους να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με τις δαπάνες, τις άδειες, τα επαγγελματικά ταξίδια, την εκπαίδευση και τα περιουσιακά τους στοιχεία σε καθημερινή βάση, με αποτέλεσμα την σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας και την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Επίσης, στην Εσθονία έχει δημιουργηθεί και το Λειτουργικό Σύστημα Διαρθρωτικών Ταμείων (Structural Funds Operational System -SFOS), ένα περιβάλλον ηλεκτρονικής υποστήριξης για τα Διαρθρωτικά Ταμεία, μέσω του οποίου μπορούν να υποβληθούν αιτήσεις χρηματοδότησης από διάφορες πηγές και αποτελεί εργαλείο τόσο για τους υπαλλήλους του Κέντρου, όσο και για υπαλλήλους άλλων φορέων που εμπλέκονται στην υλοποίηση των επιχορηγήσεων.

Στην Ελλάδα οι δημόσιοι φορείς εξακολουθούν να λειτουργούν χρησιμοποιώντας διαφορετικές υπηρεσίες λογιστικής προσωπικού και μισθοδοσίας, διαφορετικές υπηρεσίες χρηματοοικονομικής λογιστικής, διαχείρισης και αρχειοθέτησης εγγράφων, οργάνωσης δημόσιων προμηθειών και αξιοποίησης των επιχορηγήσεων. Σε κάποιες περιπτώσεις δεν υπάρχουν καν ψηφιακά εργαλεία ή αν υπάρχουν χρησιμοποιούνται μονομερώς και όχι καθολικά στο Δημόσιο τομέα, όπως στη περίπτωση των δημοσίων συμβάσεων, όπου υπάρχουν αρκετοί φορείς που εξακολουθούν να πραγματοποιούν διαγωνιστικές διαδικασίες με τον παραδοσιακό τρόπο και όχι μέσω της διαδικτυακής πύλης ΕΣΗΔΗΣ⁶²⁷, ενώ σε άλλες περιπτώσεις προσλαμβάνονται από το Δημόσιο ιδιωτικές εταιρίες χρηματοοικονομικής λογιστικής και ορκωτοί ελεγκτές, για παράδειγμα για την παροχή υπηρεσιών λογιστικής προσωπικού και μισθοδοσίας ή για τον έλεγχο του οικονομικού αντικείμενου κατά την υλοποίηση μιας προγραμματικής σύμβασης. Αυτό δημιουργεί μία ανομοιομορφία στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, πολλές ταχύτητες στην εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, αλλά και στη συνεργασία μεταξύ των δημόσιων φορέων, με αποτέλεσμα αυξημένη γραφειοκρατία, καθυστερήσεις, έλλειψη διαφάνειας και χαμηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δράσης της Διοίκησης.

⁶²⁷ Βλπ. [Front Page \(eprocurement.gov.gr\)](https://www.eprocurement.gov.gr) (Τελευταία πρόσβαση: 18.10.2024).

Μέσω της δημιουργίας ενός ενιαίου Κρατικού Κέντρου Κοινών Υπηρεσιών όπως της Εσθονίας στην Ελλάδα, οι περισσότεροι φορείς της κεντρικής κυβέρνησης θα είχαν πρόσβαση σε κοινές υπηρεσίες ανθρώπινων πόρων και χρηματοοικονομικής λογιστικής, γεγονός που θα εξασφάλιζε την αποτελεσματικότητά τους κατά την παροχή υπηρεσιών και θα συνέβαλλε σημαντικά, τόσο στην εξοικονόμηση ανθρώπινου δυναμικού από υπηρεσίες υποστήριξης στη Δημόσια Διοίκηση, το οποίο θα μπορούσε να αξιοποιηθεί σε άλλες υπηρεσίες που είναι υποστελεχωμένες, όσο και χρόνου και χρήματος για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις που θα έρχονται πλέον σε επαφή με υπηρεσίες που θα διαθέτουν καλύτερη οργάνωση και ποιότητα λειτουργίας. Ταυτόχρονα, θα περιοριστεί σημαντικά η γραφειοκρατία, ενώ θα εξασφαλιστεί μεγαλύτερη διαφάνεια στην οικονομική διαχείριση των δημοσίων φορέων. Το Κέντρο μπορεί είτε να λειτουργεί παράλληλα, είτε να αποτελέσει επέκταση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr), η οποία εμφανίζει ήδη μεγάλη επιτυχία ως ψηφιακό εργαλείο παροχής υπηρεσιών, με μεγάλο ποσοστό των Ελλήνων να την χρησιμοποιεί σε καθημερινή βάση για την εξυπηρέτησή του από τη Δημόσια Διοίκηση.

Επίλογος

Στο πλαίσιο της εκτελεστικής λειτουργίας, η Κυβέρνηση έχει έναν επιτελικό ρόλο, ο οποίος περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τον καθορισμό της γενικής πολιτικής του κράτους σε όλους τους τομείς, τον συντονισμό της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και την εποπτεία της δράσης της, καθώς και την έκδοση κανονιστικών πράξεων, όπως προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Η Δημόσια Διοίκηση, εκτελεί τις αποφάσεις και υλοποιεί τις πολιτικές της Κυβέρνησης, έχοντας προηγουμένως συμβάλει τόσο στην προετοιμασία, όσο και στην κατάρτισή τους, ενώ επίσης εκδίδει διοικητικές πράξεις και παρέχει υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης, ως ο εκτελεστικός βραχίονας της Κυβέρνησης στην υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και στην εξασφάλιση της οργάνωσης και της εύρυθμης λειτουργίας του κράτους, είναι κομβικός, καθώς σχεδόν καμία από τις λειτουργίες του, τις δράσεις ή τους σκοπούς του δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί, καμία υπηρεσία ή αγαθό να παρασχεθεί στους πολίτες, χωρίς την απαραίτητη συνδρομή του διοικητικού του μηχανισμού⁶²⁸.

Η αλληλεπίδραση του ελληνικού διοικητικού συστήματος με το πολιτικό σύστημα, το καθιστά ένα πολιτικο-διοικητικό σύστημα, το οποίο επηρεάζεται τόσο από την εθνική οικονομία, όσο και από τις ρυθμίσεις και τα μέτρα πολιτικής των ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων. Παράλληλα, ακολουθεί και το ιστορικό του παρελθόν, μένοντας δέσμιο συχνά σε διαχρονικές τάσεις και παθογένειες. Οι προκλήσεις με τις οποίες έχει έρθει αντιμέτωπο τις τελευταίες δεκαετίες, μεταξύ των οποίων η ευρωπαϊκή ενοποίηση, η παγκοσμιοποίηση, η εισαγωγή καινοτομιών και νέων τεχνολογιών, η ψηφιακή επανάσταση, η μεταναστευτική κρίση, η πανδημία και η κλιματική αλλαγή, έδωσαν ώθηση σε προσπάθειες εισαγωγής νέων διοικητικών και πολιτικών θεσμών, καθώς και νέων προτύπων διαχείρισης στη Δημόσια Διοίκηση⁶²⁹, με τη μορφή διοικητικών μεταρρυθμίσεων, οι οποίες άλλοτε είχαν επιτυχή έκβαση και άλλοτε υπήρξαν άκαρπες.

Η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 αποτελεί τη θεσμική βάση για την πραγματοποίηση μεταρρυθμίσεων τα τελευταία χρόνια στο πεδίο της Δημόσιας Διοίκησης και έχει ως στόχο την ολοκλήρωση των απαιτούμενων βημάτων για την αναβάθμιση της διοικητικής κουλτούρας της χώρας απέναντι στους

⁶²⁸ Βλπ. *Αντ. Μακρυδημήτρης - Μ.Ηλ. Πραβίτα*, 2012, ό.π., σελ. 3-4.

⁶²⁹ Βλπ. *Δ.Α. Σωτηρόπουλος - Β. Νταλάκου*, «Εισαγωγή», στο Δ. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021, σελ. 17-18.

πολίτες και τις επιχειρήσεις της. Αυτό επιδιώκεται μέσω της στήριξης της αναπτυξιακής πορείας της ελληνικής οικονομίας, για τη διατήρηση της ανοδικής τάσης των οικονομικών μεγεθών και τον περαιτέρω έλεγχο του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, για τη βελτίωση των δημοσιονομικών μεγεθών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων δαπανών, σε συνδυασμό με τη μείωση του γραφειοκρατικού βάρους⁶³⁰. Συγχρόνως, η υλοποίηση αυτού του στόχου πραγματοποιείται σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της Στρατηγικής Ευρώπης 2020 ως προς την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών, μέσα από ένα πλαίσιο δράσεων για τον εκσυγχρονισμό, τη βελτίωση της λειτουργίας και την αποκομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι σύγχρονες μεταρρυθμιστικές τάσεις επικεντρώνονται στην ενίσχυση της επικουρικής της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης, δηλαδή στην ανανέωση του ρόλου της κεντρικής διοίκησης, ώστε να είναι αποκλειστικά επιτελικός και στον περιορισμό των Υπουργείων σε καθαρά στρατηγικές δράσεις συγκεκριμένων τομέων της δημόσιας πολιτικής, με το σύνολο των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων να εκχωρούνται στους αποκεντρωμένους και αυτοδιοικούμενους οργανισμούς. Οι προσπάθειες για τη μεταρρύθμιση του Δημόσιου τομέα στοχεύουν στη μείωση του μεγέθους του κράτους και στον επιμερισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, στο διαχωρισμό της χάραξης δημόσιων πολιτικών από την κυβέρνηση και της εφαρμογής τους από τη Δημόσια Διοίκηση και τέλος, στην αναδιάρθρωση της εσωτερικής δομής όλων των δημόσιων υπηρεσιών. Επίσης, στην ευρωπαϊκή ατζέντα μεταρρυθμίσεων περιλαμβάνεται και η διοικητική αναβάθμιση των κρατών μελών της Ένωσης, με γνώμονα τις ευρωπαϊκές αντιλήψεις για το κράτος, την πολιτική και τη Διοίκηση, γεγονός που προϋποθέτει ότι η ενσωμάτωση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ από τα κράτη και οι συνακόλουθοι στόχοι για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να συνάδουν με το ευρύτερο πλαίσιο της δημοκρατικής λειτουργίας και της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος.

Ακόμα, ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζεται σε υπερεθνικό επίπεδο είναι αυτό της απουσίας διοικητικής σύγκλισης και της ύπαρξης υψηλού βαθμού διοικητικής αυτοτέλειας των κρατών μελών ως προς τη διαμόρφωση πολιτικής για τους

⁶³⁰ Βλπ. *Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης*, «Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019» (07.2017), σελ.45.

διοικητικούς θεσμούς τους, γεγονός που συνεπάγεται σημαντικές διαφοροποιήσεις στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Η επίδραση της διαδικασίας της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης στις εθνικές διοικήσεις υπήρξε μεν καταλυτική, ως προς την αναδιοργάνωση και την προσαρμογή των κρατών στα νέα δεδομένα, ωστόσο απέτυχε να τα οδηγήσει σε ριζικό μετασχηματισμό και διοικητική εναρμόνιση, γεγονός που απορρέει και από την απουσία ουσιαστικής αρμοδιότητας παρέμβασης στο διοικητικό πεδίο εκ μέρους της ΕΕ.

Η Πολιτική συνοχής της ΕΕ σχεδιάστηκε με στόχο την επίτευξη οικονομικής και κοινωνικής συνοχής, με σκοπό τη μείωση των περιφερειακών ανισοτήτων, όπως ορίζεται στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη. Ωστόσο, σε αυτή την κατεύθυνση σημαντικό ρόλο αναμένεται να διαδραματίσει και η επίτευξη διοικητικής σύγκλισης μεταξύ των κρατών. Την τρέχουσα Προγραμματική περίοδο 2021-2027, η Πολιτική συνοχής υλοποιείται από το ΕΣΠΑ 2021-2027, το εθνικό σχέδιο που καθορίζει τον τρόπο αξιοποίησης της διαθέσιμης χρηματοδότησης για την προώθηση της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής σε όλες τις περιφέρειες της χώρας. Η χρηματοδότηση των προγραμμάτων του πραγματοποιείται από τέσσερα ταμεία, το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο+ (ΕΚΤ+), το Ταμείο Συνοχής και το Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης.

Στη στοχοθεσία του ΕΣΠΑ 2021–2027 για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και την ανάπτυξη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνονται ειδικά μέτρα για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας, με εστίαση στον εκσυγχρονισμό της Διοίκησης, τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της ποιότητας των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών και την προώθηση της ψηφιοποίησης των διαδικασιών (e-Government). Επίσης, στο επίκεντρο βρίσκεται η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της, μέσω της συνεχούς κατάρτισης και επανακατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων, της ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης και της προώθησης μίας κουλτούρας καινοτομίας και συνεργασίας. Ακόμα, έμφαση δίνεται στην απλοποίηση και επιτάχυνση των διαδικασιών, μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας και της δημιουργίας ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και ενίσχυσης της διαλειτουργικότητας μεταξύ των φορέων, καθώς και στην προώθηση της καλής διακυβέρνησης και την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον σχεδιασμό πολιτικών.

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει και εξακολουθούν να γίνονται σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, μέσω

και της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων σε όλους τους τομείς της, πολλές από τις οποίες αποτελούν μία προσπάθεια μεταφοράς καλών πρακτικών από άλλες χώρες, συχνά ευρωπαϊκές, λόγω ομοιοτήτων που παρουσιάζουν ως προς την οργάνωση και τη λειτουργία του κράτους και του διοικητικού συστήματός τους με το ελληνικό. Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί ότι αρκετές από αυτές δεν είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα ή απέτυχαν εντελώς στο να επιτύχουν το σκοπό τους. Αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων στις συνθήκες, οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές, μέσα στις οποίες επιχειρείται η υλοποίηση μίας μεταρρύθμισης, στο επίπεδο της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο σε ορισμένες περιόδους εμφανίζεται χαμηλό και στον βαθμό ιδιοκτησίας και αποδοχής της αλλαγής από το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, το οποίο πολλές φορές αρνείται να απεκδυθεί παγιωμένες πρακτικές και να αντικαταστήσει παλιά εργαλεία με νέα, προκειμένου να πραγματοποιήσει μία πλήρη ψηφιακή μετάβαση και να ενσωματώσει καινοτομίες στην καθημερινή του δράση. Άλλωστε, όπως αναφέρει η Κ. Σπανού, ένα βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των μεταρρυθμίσεων αποτελεί ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκπλήρωσης των σιωπηρών ή ρητών υποσχέσεών τους και εν τέλει να ρυθμίσουν τις συμπεριφορές των αποδεκτών τους⁶³¹.

Μεταξύ των προσπαθειών για την αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης τα τελευταία χρόνια συγκαταλέγεται η δημιουργία ενός κέντρου διακυβέρνησης, με την σύσταση της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, η προσπάθεια διαχείρισης του αριθμού των νομικών προσώπων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με την ψήφιση νέων νόμων, όπως οι νόμοι Καποδίστριας και Καλλικράτης και η προσπάθεια ενδυνάμωσης της φωνής και της συμμετοχής των μεταναστών και των προσφύγων στην τοπική κοινωνία με την θέσπιση των Συμβουλίων Ένταξης Μεταναστών και Προσφύγων. Επίσης, η εισαγωγή ενός νέου συστήματος στοχοθεσίας, κινήτρων και αξιολόγησης για το Δημόσιο τομέα, με τους Ν. 4369/2016, Ν. 4940/2022 και Ν.5149/2024, η ενίσχυση του ρόλου του Υπουργείου Οικονομικών και η εισαγωγή του θεσμού των Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υπηρεσιών σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης, η ενίσχυση του κατασταλτικού ελέγχου των δαπανών και η δημιουργία Ανεξάρτητων Δημοσιονομικών θεσμών, όπως το Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή και το Ελληνικό Δημοσιονομικό

⁶³¹ Βλ. Κ. Σπανού, «Ποιες μεταρρυθμίσεις; Κυβερνώντας υπό εξωτερική πίεση», 2021, σ. 36.

Συμβούλιο, ως θεσμικές εγγυήσεις για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δημοσίων οικονομικών, καθώς και η ψήφιση του Ν. 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος, ο οποίος επιχειρεί τον επανακαθορισμό των αρχών της καλής νομοθέτησης και τον προγραμματισμό της ετήσιας ρυθμιστικής δράσης του κράτους, μέσω του συστήματος Προγραμματισμού και Παρακολούθησης του κυβερνητικού έργου.

Ακόμα, η ίδρυση Ανεξάρτητων Αρχών και η συνταγματική κατοχύρωση πέντε εξ αυτών είχε ως σκοπό την εξασφάλιση του αμερόληπτου ελέγχου της νομιμότητας της δράσης της νομοθετικής και εκτελεστικής λειτουργίας, ενώ η ίδρυση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, με το Ν. 4622/2019, στόχευε στην πρόληψη, την ανίχνευση και τον τερματισμό πράξεων διαφθοράς. Επίσης, η θέσπιση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας με το Ν. 4440/2016 για την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο του Δημοσίου τομέα, επί τη βάση καθορισμένων αναγκών και κριτηρίων, ο ανασχεδιασμός των δομών των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω της απεικόνισής τους σε ψηφιακά οργανογράμματα, η κατάρτιση των περιγραμμάτων των θέσεων εργασίας και η δημιουργία ψηφιακών υποδομών, για την ψηφιοποίηση της παροχής υπηρεσιών και τη βελτιστοποίηση και απλοποίηση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, αποτελούν αξιοσημείωτα, σύγχρονα μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα. Σε αυτά περιλαμβάνεται και η θέσπιση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr) με το Ν. 4635/2019, η οποία αποτελεί μία σημαντική προσπάθεια για τη συγκέντρωση και παροχή όλων των ψηφιακών υπηρεσιών των Υπουργείων, φορέων, οργανισμών και Ανεξάρτητων Αρχών του Δημοσίου, που παρέχονταν ήδη μέσω του διαδικτύου, σε μία πλατφόρμα, με στόχο να καταστεί σταδιακά, το μοναδικό σημείο επαφής για τις συναλλαγές πολιτών και επιχειρήσεων με τη Δημόσια Διοίκηση. Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί η πρόσφατη προσπάθεια υλοποίησης της αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών από τους πολίτες σε όλη τη χώρα, η οποία πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά και τα αποτελέσματά της παρείχαν ανατροφοδότηση στην Κυβέρνηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες σε αυτούς υπηρεσίες σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο, αλλά και ψηφιακά. Η συνέχεια της υλοποίησής της το επόμενο διάστημα μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση της ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης και στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στο κράτος.

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας διατριβής μελετήθηκαν αρκετές καλές πρακτικές από κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε οκτώ βασικούς τομείς

πολιτικής και επιλέχθηκαν κάποιες που ξεχώρισαν ως πρόσφορες να υιοθετηθούν από την Ελλάδα ώστε να τη βοηθήσουν να αναβαθμίσει την οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Στον τομέα της οργάνωσης και συντονισμού των κυβερνητικών δομών, προτάθηκε η δημιουργία μίας δομής όπως αυτή της Καγκελαρίας του Πρωθυπουργού στο Βέλγιο, καθώς αποτελεί ένα παράδειγμα ενιαίου και ισχυρού Κέντρου Συντονισμού, που μπορεί να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό κατά την επίλυση των διαφωνιών, είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε νέες προκλήσεις και συγκεντρώνει την οργάνωση και το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και των εργασιών του κοινοβουλίου. Παράλληλα, παρέχει νομική και τεχνική υποστήριξη στον Πρωθυπουργό και στα αρμόδια στρατηγικά όργανα, σε έναν ενιαίο φορέα, με σαφείς και διακριτές αρμοδιότητες στα επιμέρους τμήματά του, αντιμετωπίζοντας τον κίνδυνο επικάλυψης αρμοδιοτήτων και συνύπαρξης πολλών φορέων με συναφείς ρόλους. Η υιοθέτησή του αναμένεται να βελτιώσει τους μηχανισμούς λογοδοσίας και ελέγχου, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και τον κίνδυνο διαφθοράς και κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών, μέσω της επένδυσης στην ψηφιακή αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και την ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών και αυτοματοποιημένων διαδικασιών. Τέλος, η κεντρική οργάνωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και προμηθειών της Δημόσιας Διοίκησης, που πραγματοποιείται στην Καγκελαρία του Πρωθυπουργού αναμένεται να διευκολύνει τον συντονισμό των υπηρεσιών του Δημόσιου τομέα, τόσο στον τομέα της στελέχωσης, όσο και στον τομέα της σύναψης δημοσίων συμβάσεων, δύο τομείς οι οποίοι αντιμετωπίζουν διαχρονικά προβλήματα στην Ελλάδα, τα οποία οφείλονται, μεταξύ άλλων και στον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και συντονίζονται.

Στο πεδίο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης παρουσιάστηκε η καλή πρακτική “Welcome to Utrecht” της Ολλανδίας, η υιοθέτηση της οποίας αναμένεται να έχει πολύ θετικό αντίκτυπο στη διαχείριση της υποδοχής και στη διαδικασία ένταξης προσφύγων και μεταναστών σε τοπικό επίπεδο. Μέσω της συνεργασίας πολιτών, οργανώσεων και τοπικών αρχών για την υποστήριξη των προσφύγων και την ομαλή ένταξή τους στην κοινωνία μπορεί να εξασφαλιστεί η παροχή καλύτερα συντονισμένης βοήθειας στους τομείς της στέγασης, εκπαίδευσης και ψυχολογικής υποστήριξης και να ενισχυθεί η κοινωνική συνοχή, μειώνοντας τον φόβο και την αποξένωση που νιώθουν οι πρόσφυγες, αλλά και οι τοπικές κοινότητες και καταπολεμώντας τις προκαταλήψεις και τον ρατσισμό. Η υλοποίηση μίας δράσης

όπως το “Welcome to Utrecht” θα παρέχει στην Τοπική Αυτοδιοίκηση το ρόλο συντονιστή μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και της Κοινωνίας των Πολιτών, καθιστώντας τη διαχείριση των προσφυγικών ροών πιο αποτελεσματική και διαφανή, με λιγότερη γραφειοκρατία και περισσότερη ευελιξία, δημιουργώντας θετική εικόνα για τη χώρα μας και ενισχύοντας τη θέση της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και διεθνώς. Ακόμα, μέσω της επιτυχούς ένταξης των προσφύγων στην τοπική αγορά εργασίας, η Ελλάδα μπορεί να οδηγηθεί σε υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης, με τη συνδρομή και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία μπορεί να συνεργαστεί με τοπικές επιχειρήσεις και οργανισμούς για να δημιουργήσει ευκαιρίες εργασίας και εκπαίδευσης για τους πρόσφυγες.

Στον τομέα της διαμόρφωσης και υλοποίησης πολιτικών τέθηκε ως πρόταση ο σχεδιασμός ενός εργαλείου όπως το Manabalss της Λετονίας, μίας πλατφόρμας νομοθετικών πρωτοβουλιών, η οποία παρέχει στους πολίτες τη δυνατότητα ενεργού συμμετοχής στη νομοθετική διαδικασία και άσκησης επιρροής στις πολιτικές αποφάσεις. Αυτό αναμένεται να ενισχύσει τη συμμετοχική δημοκρατία στη χώρα μας και την ύπαρξη ανεξάρτητων φωνών στη χάραξη πολιτικής, ενώ πρόκειται να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στο κράτος και να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των χρόνιων φαινομένων αδράνειας στο σχεδιασμό πολιτικών. Η χρήση θεσμικών διαύλων συνεργασίας της πολιτικής ηγεσίας και του διοικητικού μηχανισμού με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις της χώρας μας θα προωθήσει τη διαφάνεια και την εκπροσώπηση των συμφερόντων τους, ενώ η διαρκής ενημέρωσή τους σχετικά με τη νομοθετική διαδικασία και την ανταπόκριση των πολιτικών φορέων στα αιτήματα που κατατίθενται, θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη τους στο σύστημα και θα προάγει τη λογοδοσία. Η ενεργός συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικών αναμένεται να μειώσει την πολιτική απάθεια που χαρακτηρίζει πολλές φορές τους πολίτες, δίνοντάς τους την αίσθηση ότι η φωνή τους μπορεί να έχει αντίκτυπο στην πολιτική σκηνή.

Στον τομέα της οικονομικής πολιτικής προωθήθηκε η ιδέα της αξιοποίησης της στρατηγικής αναδιάρθρωσης των δημόσιων υπηρεσιών του Δήμου της Ουτρέχτης, η οποία είχε ως σκοπό τη μείωση του προϋπολογισμού του κατά 55 εκατ. ευρώ από το 2014 και μετά. Σε αυτή την κατεύθυνση επανεξετάστηκε η δομή, η λειτουργία και οι δραστηριότητες της Τοπικής διοίκησης, ώστε αυτή να γίνει περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική, ενώ αναζητήθηκαν ευκαιρίες εξοικονόμησης πόρων μέσω της μείωσης των διευθυντικών θέσεων και του

προσωπικού, της κατάργησης των υπηρεσιών υποδοχής πολιτών ή της συγχώνευσης τμημάτων και της μείωσης των επιπέδων πρόσληψης εξωτερικού προσωπικού στον Δημόσιο τομέα. Η εφαρμογή μίας τέτοιας καλής πρακτικής, που συνδυάζει εσωτερική τεχνογνωσία, εμπειρία και ικανότητα, με εξωτερική τεχνογνωσία και υποστήριξη, αναμένεται να παρέχει σημαντικές ευκαιρίες για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας, εντός περιορισμένου χρονικού και οικονομικού πλαισίου, ενώ θα μπορούσε να έχει θετικά αποτελέσματα στη διαδικασία εξυγίανσης των οικονομικών των ελληνικών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού, μέσα από τη συνεπή υλοποίηση του προϋπολογισμού τους, με παράλληλη μείωση του προϋπολογισμού δαπανών διακριτικής ευχέρειας και αύξηση του βαθμού της οικονομικής τους αυτοτέλειας, μέσα από αξιοποίηση των πόρων που θα εξοικονομηθούν, σε νέες επενδύσεις αναπτυξιακού χαρακτήρα. Για τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας του εγχειρήματος και την πραγματοποίηση της αναμόρφωσης των υπηρεσιών με αντικειμενικό τρόπο και κατά το δυνατόν χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις, μπορούν να χρησιμοποιηθούν εξωτερικοί σύμβουλοι, με την ιδιότητα του γενικού επικεφαλής της αναθεώρησης και των επικεφαλής των ομάδων, που θα αναλάβουν να διευθύνουν την υλοποίησή της ανά τομέα πολιτικής και δράσης, οι οποίοι θα συνεργαστούν στενά με τους διευθυντές και τους υπαλλήλους των δημοτικών υπηρεσιών. Τέλος, η διεξαγωγή έρευνας για τον εντοπισμό των τομέων που απαιτούν αναδιάρθρωση και των μέσων για την υλοποίησή τους, κρίνεται απαραίτητη για τον ορθό σχεδιασμό της μεταρρυθμιστικής στρατηγικής των Δήμων.

Στον τομέα της ρυθμιστικής διακυβέρνησης και της καλής νομοθέτησης διατυπώθηκε ως πρόταση η υιοθέτηση ενός προγράμματος όπως το Simplex της Πορτογαλίας, η οποία αναμένεται να αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής των πολιτών και να βελτιώσει τον τρόπο δράσης της Δημόσιας Διοίκησης, μειώνοντας παράλληλα το κόστος λειτουργίας της. Για την υλοποίησή του θα δημιουργηθεί μία πλατφόρμα υποβολής προτάσεων για πρωτοβουλίες απλούστευσης ρυθμίσεων και διοικητικών διαδικασιών, πρωτίστως από τους Δημόσιους φορείς, αλλά και από ενδιαφερόμενους πολίτες και επιχειρήσεις, οι οποίοι βιώνουν στην πράξη τις συνέπειες των καθυστερήσεων και των πολύπλοκων ρυθμίσεων κατά τη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών, συμβάλλοντας στη συλλογή και εφαρμογή καλών πρακτικών για τη βελτίωση της ρυθμιστικής διακυβέρνησης στη χώρα. Συγχρόνως, θα εισαχθούν στη Δημόσια Διοίκηση καινοτόμα ψηφιακά εργαλεία τα οποία εκτιμάται ότι θα ελαττώσουν σημαντικά τα διοικητικά βάρη του παρόντος κανονιστικού πλαισίου και

να οδηγήσουν στη δημιουργία υπηρεσιών μίας στάσης, φυσικών και ηλεκτρονικών, που θα παρέχουν έξυπνες λύσεις άμεσα και γρήγορα, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα στους πολίτες. Προϋπόθεση ωστόσο για την υλοποίηση του Simplex στη χώρα μας είναι η αύξηση της διαλειτουργικότητας των ηλεκτρονικών συστημάτων, αλλά και η πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών στο ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας της Διοίκησης, οι οποίες ενδεχομένως να καταργήσουν απαρχαιωμένες ρυθμίσεις, που εξακολουθούν να εφαρμόζονται προκαλώντας περιττή γραφειοκρατία και ταλαιπωρία στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Στον τομέα της διαφάνειας, ανοιχτής διακυβέρνησης και καταπολέμησης της διαφθοράς παρουσιάστηκε η καλή πρακτική «Décider pour Paris» της Γαλλίας, η οποία εκτιμάται ότι θα συμβάλλει στην ενίσχυση της ανοιχτής διακυβέρνησης στη χώρα, μέσω της δυνατότητας υποβολής προτάσεων για ανάληψη πρωτοβουλιών, από τους πολίτες, είτε μέσω της ψήφισης νόμων, είτε μέσω της υλοποίησης επενδυτικών έργων. Αυτό θα ήταν προτιμότερο να εφαρμοστεί σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως στην περίπτωση του Παρισιού και όχι κεντρικά για όλη τη χώρα, καθώς οι πολίτες έχουν καλύτερη ενημέρωση και γνώση των τοπικών ζητημάτων που επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα ζωή τους, συνεπώς μπορούν ευκολότερα να προτείνουν κάποια κανονιστική ρύθμιση ή επενδυτικό έργο που θα τεθεί σε εφαρμογή στην πόλη τους. Θα μπορούσε λοιπόν να δημιουργηθεί μία πλατφόρμα στην οποία, ο πολίτης εισερχόμενος, να επιλέγει το Δήμο του και να υποβάλει την πρότασή του ή να ψηφίζει τις προτάσεις συμπολιτών του. Επίσης, η πλατφόρμα μπορεί να προωθεί και άλλες δράσεις συμμετοχικής διακυβέρνησης σε τοπικό επίπεδο, όπως η διοργάνωση περιπάτων με σκοπό τη συζήτηση γύρω από θέματα ανάπλασης και αναβάθμισης της ποιότητας ζωής στις γειτονιές των Δήμων, συναντήσεις για ανοιχτή διαβούλευση γύρω από δημόσια έργα, με τη συμμετοχή των αρμόδιων Δημάρχων και Αντιδημάρχων και ημερίδες και εργαστήρια για θέματα που αφορούν την τοπική κοινωνία, όπως θέματα παιδείας, άθλησης, πρόληψης της σχολικής βίας, εξάλειψης του ρατσισμού και της μισαλλοδοξίας, αλλά και θέματα που αφορούν την τοπική συνεταιριστική οικονομία, το εμπόριο, τη βιοτεχνία και άλλες συλλογικές δράσεις της περιοχής. Όλα αυτά θα συμβάλλουν ουσιαστικά στην προώθηση των αρχών της ανοιχτής διακυβέρνησης στη χώρα, ήτοι των αρχών της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της συμμετοχής, με στόχο την προώθηση της δημοκρατίας και της ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς, αποκαθιστώντας την εμπιστοσύνη του πολίτη τόσο προς την Τοπική Αυτοδιοίκηση όσο και προς το κράτος

εν γένει, μειώνοντας το δημοκρατικό έλλειμμα και ενισχύοντας το ρόλο του πολίτη στα κοινά.

Στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης η εστίαση έγινε στον ευαίσθητο χώρο της εκπαίδευσης και κυρίως της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας, που διαχρονικά αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα λόγω των κενών που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους, αλλά και αυτών που υπάρχουν λόγω της μη κάλυψης των οργανικών θέσεων των σχολικών μονάδων, μίας παθογένειας η οποία βαρύνει δεκαετίες επί δεκαετιών το χώρο. Μία λύση για τη χώρα μας θα ήταν η δημιουργία ενός εργαλείου για τη διαχείριση και κάλυψη των κενών θέσεων που υπάρχουν στα σχολεία της χώρας, όπως η εφαρμογή rEEYplace της Κύπρου. Δεδομένης της λειτουργίας της πλατφόρμας ΟΠΣΥΔ στην Ελλάδα, η οποία από το σχολικό έτος 2022-2023 παρέχει και τη δυνατότητα δήλωσης συγκεκριμένων σχολικών μονάδων από τους νεοπροσληφθέντες συμβασιούχους εκπαιδευτικούς, η χώρα μας θα μπορούσε απλά να επεκτείνει τις δυνατότητές της και στην άμεση δήλωση κενών από ειδικές άδειες, αμέσως μόλις προκύπτουν, ώστε οι θέσεις να καλύπτονται γρήγορα και χωρίς καθυστερήσεις, όπως στην περίπτωση της Κύπρου, εξαλείφοντας τον κίνδυνο να παραμένουν κάποιες τάξεις χωρίς εκπαιδευτικούς για μέρες, μήνες ή και ολόκληρες σχολικές χρονιές, με ό,τι συνεπάγεται αυτό για τη μαθησιακή διαδικασία και την πρόοδο των μαθητών. Συγχρόνως, η λύση αυτή θα μπορούσε να υλοποιηθεί με ελάχιστο ή μηδενικό κόστος, μέσω της αξιοποίησης του τμήματος πληροφορικής του Υπουργείου Παιδείας για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της επέκτασης των δυνατοτήτων του ΟΠΣΥΔ.

Στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης και παροχής υπηρεσιών τέθηκε ως πρόταση η δημιουργία στην Ελλάδα ενός ενιαίου Κρατικού Κέντρου Κοινών Υπηρεσιών, όπως της Εσθονίας, γεγονός που αναμένεται να παρέχει πρόσβαση σε κοινές υπηρεσίες ανθρώπινων πόρων και χρηματοοικονομικής λογιστικής στους περισσότερους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητά τους κατά την παροχή υπηρεσιών και θα συνέβαλλε σημαντικά, τόσο στην εξοικονόμηση ανθρώπινου δυναμικού από υπηρεσίες υποστήριξης στη Δημόσια Διοίκηση, το οποίο θα μπορούσε να αξιοποιηθεί σε άλλες υπηρεσίες που είναι υποστελεχωμένες, όσο και χρόνου και χρήματος για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις που θα έρχονται πλέον σε επαφή με υπηρεσίες που θα διαθέτουν καλύτερη οργάνωση και ποιότητα λειτουργίας. Επίσης, η λειτουργία μίας τέτοιας δομής θα μπορούσε να περιορίσει σημαντικά τη γραφειοκρατία και να εξασφαλίσει

μεγαλύτερη διαφάνεια στην οικονομική διαχείριση των δημοσίων φορέων. Το κέντρο θα μπορούσε είτε να λειτουργεί παράλληλα, είτε να αποτελέσει επέκταση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr), η οποία εμφανίζει ήδη μεγάλη επιτυχία ως ψηφιακό εργαλείο παροχής υπηρεσιών, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη ομοιομορφίας στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, στην εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, αλλά και στη συνεργασία μεταξύ των δημοσίων φορέων, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στη δράση της.

Για την επιτυχή υιοθέτηση των ανωτέρω καλών πρακτικών το ελληνικό πολιτικό-διοικητικό σύστημα καλείται, να αντιμετωπίσει μία σειρά παθογενειών, που συχνά το καθιστούν αναποτελεσματικό ως προς την εκπλήρωση της αποστολής του. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται η αδυναμία της Κεντρικής Διοίκησης που εντοπίζεται κατά τη ρύθμιση των κοινωνικών και οικονομικών λειτουργιών, αλλά και της εσωτερικής λειτουργίας της, η οποία συνδέεται άρρηκτα με έναν έντονο κατακερματισμό, την εφαρμογή άναρχων πρακτικών και την ύπαρξη φυγόκεντρων τάσεων, που απορρυθμίζουν και υπονομεύουν το συντονισμό και την άσκηση συνεκτικής πολιτικής. Επιπλέον, στη χώρα μας υπάρχουν τάσεις αδιαφάνειας στη δράση της Διοίκησης σε συνδυασμό με έλλειψη λογοδοσίας, οι οποίες συνυπάρχουν με έντονο φορμαλισμό και παράκαμψη των τυπικών κανόνων. Η ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων και τα κατακερματισμένα συντεχνιακά συμφέροντα, δημιουργούν εμπόδια στην υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών, ενώ η πολυνομία και η κακονομία, αποτελούν τροχοπέδη στην ορθή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και οδηγούν συχνά σε φαινόμενα κακοδιοίκησης. Η εσωστρέφεια των δομών και η έλλειψη μηχανισμών οριζόντιου συντονισμού και ελέγχου των διαδικασιών, καθώς και η έλλειψη διασύνδεσης των ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων έρχονται να συμπληρώσουν την εικόνα της διοικητικής παθολογίας της χώρας.

Στην κατεύθυνση της θεραπείας αυτών των παθογενειών βρίσκονται οι εξορθολογιστικές παρεμβάσεις, οι οποίες στοχεύουν στη διαμόρφωση ενιαίων κανόνων και προδιαγραφών, ενιαίας αντίληψης και δράσης. Επιπλέον, η αποκατάσταση της διαφάνειας στη Διοίκηση και της εμπιστοσύνης τόσο των πολιτών, όσο και των επιχειρήσεων που συναλλάσσονται μαζί της, ξεκινάει από την προσπάθεια εξάλειψης του κατακερματισμού και τη διασφάλιση της συνεπούς τήρησης διαδικασιών και υποχρεώσεων.

Στην έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης⁶³² για την ελληνική Διοίκηση (2011)⁶³³ εντοπίζεται η διασύνδεση των προβλημάτων μεταξύ τους. Οι αδυναμίες της κεντρικής εξουσίας και των ελεγκτικών μηχανισμών, το πολύπλοκο νομικό πλαίσιο και η ανεπάρκεια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ευνοούν την ανάπτυξη και τη διατήρηση υψηλών επιπέδων διαφθοράς στη χώρα. Ως εκ τούτου απαιτείται μία σειρά από οριζόντιες, αλλά και τομεακές παρεμβάσεις για την αντιμετώπισή τους.

Η εκπόνηση της παρούσας διδακτορικής διατριβής έχει ως σκοπό να αποτελέσει μία δέσμη προτάσεων προς την ελληνική Δημόσια Διοίκηση με στόχο τη βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας της και την ανάδειξή της σε ένα σύγχρονο, καινοτόμο, ταχύ, ευέλικτο και αποτελεσματικό βραχίονα της εκτελεστικής λειτουργίας του κράτους, που θα το βοηθήσει να επιτύχει, αφενός όλους τους στόχους του, πολιτικούς και οικονομικούς, αφετέρου έναν υψηλό βαθμό οικονομικής, διοικητικής και περιφερειακής σύγκλισης στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι ευρωπαϊκές καλές πρακτικές που παρατίθενται έχουν, πολλές από αυτές βραβευτεί ή διακριθεί εντός της Ένωσης και αποτελούν επιτυχημένα παραδείγματα, που αν υιοθετηθούν και υλοποιηθούν με συνέπεια από τη χώρα μας θα έχουν πολύ ευεργετικά αποτελέσματα για την ανάπτυξή της. Ωστόσο, αυτό προϋποθέτει ισχυρή πολιτική βούληση από μέρους της κυβέρνησης και υπηρεσιακής δέσμευσης και πειθαρχίας από πλευράς Δημόσιας Διοίκησης, ώστε η προσπάθεια να είναι συνολική και όχι μονομερής και να αποδώσει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα για την Ελλάδα.

⁶³² Για περισσότερες πληροφορίες βλπ. [About | OECD](#) (Τελευταία πρόσβαση: 24.10.2024).

⁶³³ Βλπ. OECD “Greece: Review of the Central Administration”, 2011.

Βιβλιογραφία

I. Ελληνική

Βαβούρας Ι. Σ., «Οικονομική Πολιτική», 2013.

Βενετσανοπούλου Μ. Γ., «Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση. Ελεγκτικοί μηχανισμοί», 2014.

Βλαχόπουλος Σ., *Στ. Κτιστάκη και Χ. Ανθόπουλος (Επίμ.)* «Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση», 2019.

Γεωργακόπουλος Θ. Α., «Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική», 2012.

«Δημόσια Διακυβέρνηση-Προοπτικές και προκλήσεις στον 21ο αιώνα», Πρακτικά του 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου του Τομέα Διοικητικής Επιστήμης, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, 2019.

Δραμαλιώτη Π. Αντ., «Το επιτελικό κράτος – Ρυθμιστική συνοχή και συντονισμός στο Κέντρο Διακυβέρνησης», 2021.

Ιεραπετρίτης Δ. και Μαρίνη Φ., «Καλές πρακτικές Ευρωπαϊκών Δήμων για την ανάπτυξη τοπικών οικοσυστημάτων Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας», 12.2023.

Ιωακειμίδης Π., «Η Ελληνική Διοίκηση και η Διαμόρφωση της Ευρωπαϊκής Πολιτικής» στο Λ. Τσουκάλης (Επίμ.), *Η Ελλάδα στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Η Πρόκληση της Προσαρμογής*, 1993.

Του ίδιου, «Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελληνικό Κράτος – Επιπτώσεις από τη Συμμετοχή στην Ενοποιητική Διαδικασία», 1998.

Καμτσίδου Ι., «Μορφές εμφάνισης και συνέπειες της κακής νομοθέτησης στο πεδίο της διοίκησης», στο Βουλή των Ελλήνων, *Η Καλή Νομοθέτηση ως αναγκαία προϋπόθεση μια δίκαιης και αποτελεσματικής λειτουργίας της Πολιτείας*, Πρακτικά Συνεδρίου, διαθέσιμο στο <https://bit.ly/3rmhs2U>, 2017.

Καρβούνης Α., «Τοπική αυτοδιοίκηση: Οι Δήμοι» στο Δ. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021.

Καρβούνης Α. –Τζεμπούλου Δ., «Τοπική αυτοδιοίκηση: Οι Περιφέρειες» στο Δ. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021.

Κέφης Β., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2014.

Κτιστάκη Στ., «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση», 2020.

Λαδής Σ. «Δημόσια πολιτική στην Ελλάδα» στο Δ. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021.

Λαδιάς Χρ., «Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης στην Ελλάδα», 2013.

Του ίδιου, «Οι Ευρωπαϊκές περιφέρειες σήμερα», 2015.

Λαμπροπούλου Μ. –Δίελλας Γ., «Οι ανεξάρτητες αρχές» στο Δ. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021.

Λώλος Σ., «Ευρωπαϊκοί Διαρθρωτικοί Πόροι: Ο Ρόλος τους στην Ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας», 2001.

Μακρυδημήτρης Α., «Η κρυφή γοητεία της διοικητικής μεταρρύθμισης» στο Α. Μακρυδημήτρης (Επίμ.), *Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης*, 1995.

Μακρυδημήτρης Αντ. - Πραβίτα Μ.Ηλ., «Δημόσια Διοίκηση-Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης», 2012.

Μαντζούφας Π., «Ο λόγος περί διαφθοράς και η ποινική ευθύνη υπουργών» στο Ξ. Κοντιάδης, Φ. Σπυρόπουλος και Κ. Τσουκαλάς (Επίμ.) *Δημοκρατία, Σύνταγμα, Ευρώπη στην εποχή της κρίσης. Μελέτες στη μνήμη του Δημήτρη Θ. Τσάτσου*, 2012.

Μιχαλόπουλος Ν., «Διοίκηση και Μεταρρύθμιση: όψεις αναδιοργάνωσης της γραφειοκρατίας» στο Α. Μακρυδημήτρης (Επίμ.), *Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης*, 1995.

Μπάλτα Ε. Γ. ., «Νέοι θεσμοί δημοσιονομικής διοίκησης: Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή και ελληνικό Δημοσιονομικό Συμβούλιο», σε: Τομέας

Διοικητικής Επιστήμης Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, Δημόσια Διακυβέρνηση, 2019.

Μπαμπαλιούτας Α., «Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», Τόμος Α', 2023.

Του ιδίου, «Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», Τόμος Β', 2019.

Νίκολης Ι., «Χαοτική δυναμική. Μία κατ' εξοχήν "χρήσιμη" επιστήμη», Διοικητική Μεταρρύθμιση, τ. 49-50, 1992.

Νταλάκου Β., «Ρυθμιστική διακυβέρνηση, καλή νομοθέτηση και δημόσια διοίκηση» στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021.

Παναγιωτοπούλου Σ., «Αξιοποίηση των εργαλείων ΤΠΕ κατά την περίοδο του covid 19 στη διοίκηση», ΚΣΤ' Εκπαιδευτική σειρά - Τελική εργασία, ΕΣΔΔΑ, 2020.

Παπαδάκη Π., «Διακυβέρνηση των κρατών-μελών στο ομοσπονδιακό κράτος και των αυτόνομων περιφερειών στην Ιταλία και στην Ισπανία: συγκριτική επισκόπηση», σε: Τομέας Διοικητικής Επιστήμης Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, Δημόσια Διακυβέρνηση, 2019.

Παπούλιας Δ.Β., Δ.Α. Σωτηρόπουλος και Χ.Ι. Οικονόμου, «Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμισης: Το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης», 2002.

Πασσάς Α. – Πετράκη Ε., «Η Ελληνική Διοίκηση στην Ενωσιακή Πολιτική Διαδικασία» στο Α. Πασσάς – Θ. Τσέκος (Επίμ.), *Εθνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση: Η Ελληνική Εμπειρία*, 2009.

Πετράκος Γ.- Ψυχάρης Γ., «Περιφερειακή ανάπτυξη στην Ελλάδα», 2016.

Ραμματά Μ., «Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση» σε Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου, 8-9/2018-Έτος 11º.

Ραμματά Μ.– Γρηγοριάδου Δ., «Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα: Υπηρεσιακό καθεστώς, κινητικότητα και σταδιοδρομία των υπαλλήλων» στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021.

Ραμματά Μ.– Μαυρίδης Στ., «Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα: Κατηγορίες υπαλλήλων και συστήματα προσλήψεων» στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021.

Σκιαδάς Δ. Β., «Πολιτικές αιρεσιμότητες που θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση ως προς τις χρηματοδοτήσεις από τον προϋπολογισμό της στο πλαίσιο του νέου πολυετούς δημοσιονομικού πλαισίου 2021-2027», σε: Τομέας Διοικητικής Επιστήμης, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, Δημόσια Διακυβέρνηση, 2019.

Του ιδίου, «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση. Θεωρία και Εμπειρία στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», 2017.

Σπανού Κ., «Ελληνική διοίκηση και ευρωπαϊκή ενοποίηση», 2001.

Της ίδιας (Επίμ.), «Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση», ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018.

Της ίδιας, «Ποιες μεταρρυθμίσεις; Κυβερνώντας υπό εξωτερική πίεση», 2021.

Σπινέλλης Δ. και συν., «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα», Διανέοσις, διαθέσιμο στο [EGov_Upd_090318.pdf \(dianeosis.org\)](https://www.dianeosis.org/EGov_Upd_090318.pdf), 2018.

Σωτηρόπουλος Δ.Α., «Κράτος και μεταρρύθμιση στη σύγχρονη Νότια Ευρώπη», 2007.

Σωτηρόπουλος Δ.Α. - Νταλάκου Β., «Εισαγωγή», στο Δ. Σωτηρόπουλος και Β. Νταλάκου (Επίμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, 2021.

Του ιδίου, «Η δημόσια διοίκηση στην εποχή μετά τον κορωνοϊό», dianeosis.org, 2021.

Σωτηρόπουλος Δ. Α – Α. Χριστόπουλος, «Πολυνομία, κακονομία και γραφειοκρατία στην Ελλάδα, Ανάλυση αποτυχιών του παρελθόντος και προτάσεις βελτιωτικών

παρεμβάσεων», Διανέοσις, διαθέσιμο στο [Polynomia_Main_UPD_41217.pdf](https://www.dianeosis.org/Polynomia_Main_UPD_41217.pdf) ([dianeosis.org](https://www.dianeosis.org/)), 2017.

Τσέκος Θ., «Ευρωπαϊκοί Ρυθμοί και Ελληνικοί Τρόποι: Η (Αβέβαιη) Ελληνική Πορεία προς τον (Ασαφή) Ευρωπαϊκό Διοικητικό Χώρο» στο Α. Πασσάς & Θ. Τσέκος (Επίμ.), *Εθνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση: Η Ελληνική Εμπειρία*, 2009.

Χλέπας Ν.Κ., «Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη Μετα-κορωνοϊό Εποχή», Διαθέσιμο στο https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Chlepas_January.pdf, 2021.

II. Ξένη

Aldrich H.E., “Organizations and Environments”, 1979.

Chapman R.A. – Greenway J.R., “The Dynamics of Administrative Reform”, 1980.

Charron N., V. Lapuente και P. Annoni, “Measuring Quality of Government in EU Regions Across Space and Time”, *Papers in Regional Science*, 95 (1), 2019.

Cohen M.D., March J.G. and Olsen J.P., “A Garbage Can Model of Organizational Choice.” In J.G. March (ed.), *Decisions and organizations*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

Crozier M., “The Bureaucratic Phenomenon”, 1964.

Demmke, Ch., “Doing Better with Less? The future of the Government Workforce, Politics of Public HRM reforms in 32 countries”, 2016.

Department of the Environment, Community and Local Government, “*Putting People First-Action Programme for Effective Local Government*”, October 2012, Διαθέσιμο στο [Putting People First \(thejournal.ie\)](https://www.thejournal.ie/putting-people-first/), (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

Dimitrova A., “Enlargement, Institution-Building and the EU’s Administrative Capacity Requirement”, 2002.

Fayol H., “General and Industrial Administration”, 1937.

Gulick L. H. – Urwick L., “Papers on the Science of Administration”, 1937.

- Hall W. K.*, “Survival Strategies in a Hostile Environment”, 1980.
- Hammerschmid G. et al*, “Trends and Impact of Public Administration Reforms in Europe: Views and Experiences from Public Sector Executives”, 2013.
- Hammerschmid G. et al*, “Public Administration Reforms in Europe-The View from the Top”, 2016.
- Herzfeld M.*, “The Social Production of Indifference, Exploring the Symbolic Roots of Western Bureaucracy”, 1992.
- Hiemstra J.*, “Utrecht staat voor een stevige veranderopgave. Samenvattende notitie externe doorlichting gemeente Utrecht.” (Utrecht faces a major challenge of modernization. Concluding report on the corporate and service review in the City of Utrecht), 2011, Διαθέσιμο στο [Pages_from_EuropKommunen_Kommunalkongress_2.pdf \(uu.nl\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 17.02.2024).
- Hulgaard E. and Nellesen E.*, Network and Partnerships in a Local System for Social Enterprise, 2019.
- Knill C.*, “The Europeanization of National Administrations”, 2001.
- Lawrence R. R. – Lorsch J. W.*, “Organisation and Environment”, 1967.
- March J. G. – Simon H. A.*, “Organisations”, 1958.
- May J. V. - Wildavsky A.*, “The Policy Cycle”, 1978.
- McKelvey W.*, “Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification”, 1982.
- Meyer M.W.*, “Bureaucracy in Modern Society”, 1971.
- Meyer M.W.*, “Change in Public Bureaucracies”, 1979.
- Meyer S., J. Hinrik and S. Mikkelsen*, “Civil Service Laws, Merit, Politicization, and Corruption: The Perspective of Public Officials from Five East European Countries”, 2016.

Observatory of Public Sector Innovation, “*Anticipatory innovation governance: Towards a new way of governing in Finland*”, 12.06.2022, Διαθέσιμο στο [Anticipatory innovation governance: Towards a new way of governing in Finland - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd-opsi.org/en/observatory-of-public-sector-innovation/), (Τελευταία πρόσβαση: 19.04.2024).

O’ Riordan J. and Boyle R., “A case-study of the Tipperary County Council merger”, Local Government Research series no.9, Institute of Public Administration, June 2015, Διαθέσιμο στο [TIPPERARY MERGER REPORT.pdf \(ipa.ie\)](https://www.ipa.ie/publications/tipperary-merger-report) (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

Pollitt, Ch. and B. Geert, “Public Management Reform: A Comparative Analysis”, 2011.

Radaelli C., Exadaktylos T., “Lessons Learned: Beyond Causality”, στο T. Exadaktylos & C. Radaelli (Επίμ.), *Research Design in European Studies. Establishing Causality in Europeanization and Domestic Change*, 2012.

Simon H. A., “Administrative Behavior, A study of Decision – Making Processes in Administrative Organisation”, 1976.

Taylor F. W., “Scientific Management”, 1947.

United Nations Development Programme, “*Good practices in Public Sector Excellence to prevent corruption: A Lessons Learned Study in Support of the Implementation of the United Nations Convention Against Corruption (UNCAC)*”, 2018, Διαθέσιμο στο [UNDP-2018-Good-Practices-in-Public-Sector-Excellence-to-Prevent-Corruption.pdf](https://www.unodc.org/documents/prevention/GoodPracticesinPublicSectorExcellenceToPreventCorruption.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: 08.03.2024).

Van Dooren, W. et al., “Performance Management in the Public Sector”, 2015.

Verheijen T., «Administrative Capacity in the New EU Member States: The Limits of Innovation?», World Bank, n.115, 2007.

Vienna Human Rights Office, “*Laws, policies and programs that have been developed by local authorities explicitly to promote and protect human rights, including those related to the right to equality and non-discrimination and the*

protection of persons in vulnerable and marginalized situations”, 06.04.2022, Διαθέσιμο στο [submission-local-government-and-human-rights-lg-City-of-Vienna.docx \(live.com\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

Weber M., “Essays in Sociology”, 1948.

Του ιδίου, “The Theory of Social and Economic Organisation”, 1947.

III. Μεταφρασμένη στην ελληνική γλώσσα από την αλλοδαπή

Featherstone K. και Παπαδημητρίου Δ., «Τα όρια του εξευρωπαϊσμού. Δημόσια Πολιτική και Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα», (Μετάφραση: Ξ. Μπαμιατζόγλου), 2010.

Nugent N., «Πολιτική και Διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση», γ’ έκδοση, (Μετάφραση: Ι. Τσολακίδου), 2012.

Taylor P., «Το αβέβαιο μέλλον της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης», (Μετάφραση: Ξ. Γιαταγάνα), 2010.

Terperman J., «Λύσεις υπάρχουν – Δέκα παραδείγματα από χώρες που έλυσαν προβλήματα της εποχής μας», (Μετάφραση: Σ. Τριανταφύλλου), 2017.

IV. Επίσημα έγγραφα

COM (2010) 2020 τελικό (3.3.2010) – Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «Ευρώπη 2020: Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη».

COM (2018) 321 τελικό (2.5.2018) - Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών «Ένας σύγχρονος προϋπολογισμός για μια Ένωση που προστατεύει, ενδυναμώνει και υπερασπίζεται τους πολίτες της, Πολυετές δημοσιονομικό πλαίσιο 2021-2027».

Department of the Environment, Community and Local Government, *“Putting People First-Action Programme for Effective Local Government”*, 10.2012, Διαθέσιμο στο [Putting People First \(thejournal.ie\)](http://thejournal.ie), (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

ETS (1999) 174 (04.11.1999) Σύμβαση Αστικού Δικαίου για τη Διαφθορά.

EUR-Lex - convergence_criteria - EL - EUR-Lex (europa.eu) (Τελευταία πρόσβαση: 07.09.2023).

EUR-Lex - stability_growth_pact - EL - EUR-Lex (europa.eu) (Τελευταία πρόσβαση: 07.09.2023).

European Commission (11.2017) – A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28.

European Commission (13.6.2013) – A vision for public services.

European Commission, Public Administration and Governance: France (2020), Structural Reform Support.

European Commission (4.2018) – Public Administration Characteristics and Performance in EU28.

European Commission, Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Denmark, 2019.

European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, *“Building a Better Europe for Citizens”*, General Report, 2021.

European Institute of Public Administration, *“New solutions to complex challenges. A public sector citizen-centric, sustainable and fit for the future”*, 2019, Διαθέσιμο στο: [EPSA2019_publication_web.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.04.2024).

Federal Ministry Republic of Austria Climate Action, Environment, Energy, Mobility, Innovation and Technology, *“R & I Mobility Strategy. Innovation in and from Austria for a Climate-neutral Mobility System in Europe”*, 2020.

“LabX - Experimentation Laboratory for the Public Administration, Portugal” στο European Institute of Public Administration, European Public Sector Award 2021, “*Building a Better Europe for Citizens*”, General Report, 2021.

Observatory of Public Sector Innovation, “*Harnessing staff ideas for improving efficiency and quality: CAF-based self-assessments in Hessen in Germany*”, 2015, Διαθέσιμο στο: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/07/Harnessing-staff-ideas-for-improving-efficiency-and-quality_Germany_2005.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 14.04.2025)

Observatory of Public Service Innovation, “*Online Free School Meals: a revolution in public service delivery*”, 2015, Διαθέσιμο στο: [Online-Free-School-Meals - UK 2009.pdf](#), (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

OECD, “*Anticipatory innovation governance : towards a new way of governing in Finland. A summary report.*”, (06.2022), Διαθέσιμο στο: [OECD-Finland-Anticipatory-Report-FINAL.pdf \(oecd-opsi.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.04.2024).

OECD iLibrary, “*OECD Economic Surveys: Finland 2020*”, 10.12.2020, Διαθέσιμο στο: [OECD Economic Surveys: Finland 2020 | OECD Economic Surveys: Finland | OECD iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.05.2024).

OECD “*Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*”, 2016.

OECD “*European Principles for Public Administration*”, 1999.

OECD “*Greece: Review of the Central Administration*”, 2011.

OECD “*Implementing the OECD Anti – Bribery Convention. Phase 4 Report. Greece.*”, 2022, Διαθέσιμο στο [Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Greece: Phase 4 Report](#) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

OECD “*Making life easy for citizens and businesses in Portugal. Administrative simplification and e-government*”, 2008, Διαθέσιμο στο [Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal \(oecd.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.11.2023).

OECD “*Open Government. The global context and the way forward.*”, 2016, Διαθέσιμο στο open-gov-way-forward-highlights.pdf (oecd.org) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

OECD (2014), “*SMART PROCUREMENT. Going green: best practices for green procurement – BELGIUM*”, Case study submitted by Federal Public Service (SPF) Personnel and Organisation, Cellule marchés publics, Belgium, Διαθέσιμο στο: belgium-best-practices-green-public-procurement-gpp-professionalisation.pdf (oecd.org) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

OECD “*Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*”, 2017.

Γενική Γραμματεία Ισότητας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, «Αποτελέσματα Αυτοδιοικητικών Εκλογών 2023» (Οκτώβριος 2023), Διαθέσιμο στο [Aftodioikitikes-2023-Enimerotiko-Simeiwma.pdf](https://aftodioikitikes-2023-enimerotiko-simeiwma.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: 27.03.2025).

Ελλάδα: Εθνική Στρατηγική για τη Βιώσιμη και Δίκαιη Ανάπτυξη 2030, Μάιος 2019.

Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής-Παρατηρητήριο για την Κρίση, «*Δημοσιονομικό Συμβούλιο και Αξιολόγηση Οικονομικών Προγραμμάτων των Κομμάτων*», Χ. Τριαντόπουλος, Μάρτιος 2015.

Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής-Παρατηρητήριο για την Κρίση, «*Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση*», Συντονισμός ερευνητικού έργου: Καλλιόπη Σπανού, 2018.

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (C115) Ενοποιημένη απόδοση της Συνθήκης για την ΕΕ και της Συνθήκης για τη Λειτουργία της ΕΕ, 2008.

Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (L 169/1) *Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη*, (29.6.1987).

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» (18-12-2014).

Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης έτους 2019 του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» (9/2020).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2022 – Ελλάδα», Διαθέσιμο στο [DESI_2022_Greece_el_efyTi4djg1dKZSrfa8LNzeXUE_88749.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή «Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης – Μία Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης» στο Α. Καρβούνης (Επίμ.), 2017.

Ευρωπαϊκό Εξάμηνο: Θεματικό ενημερωτικό δελτίο - Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης (16-11-2016).

IOBE (2014) *Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα*, Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών κι Βιομηχανικών ερευνών. Διαθέσιμο στο: http://iobe.gr/docs/research/RES_03_10062015_REP_GR.pdf (Τελευταία πρόσβαση 27.08.2023).

[Πράξη XXVII του 2022 σχετικά με τον έλεγχο της χρήσης κονδυλίων του προϋπολογισμού της ΕΕ - Πράξεις και κοινοβουλευτικές αποφάσεις \(jogtar.hu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 14.07.2024).

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, «Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019» (7/2017).

Υπουργείο Εσωτερικών, «Δομή και λειτουργία της Τοπικής και Περιφερειακής Δημοκρατίας» (Μάιος 2024).

Υπουργείο Εσωτερικών, «Εκθεση Αξιολόγησης Δημόσιων Υπηρεσιών», (Μάιος 2025).

Υπουργείο Εσωτερικών, «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης» (Ιούλιος 2024).

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, «3ο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση 2016-2018» (07/2016), Διαθέσιμο στο [Δεσμεύσεις προς ενσωμάτωση στο \(opengovpartnership.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, «Οδηγός εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», 2017, https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/11/20170804_odhgos_efarm.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 10/08/2022).

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) – Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης», 2013, https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/11/20160408_poiotita_axiologisi.pdf (Τελευταία πρόσβαση 10/08/2022).

Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, «Συμβούλια Ένταξης Μεταναστών και Προσφύγων. Θεσμικό πλαίσιο, Λειτουργία και ο Ρόλος τους στην ένταξη πολιτών τρίτων χωρών», Διαθέσιμο στο [Χαρτογράφηση εμπειρίας Δήμων σχετικά με την λειτουργία ή μη των Σ.Ε.Μ.Π και την ένταξη του μεταναστευτικού και προσφυγικού πληθυσμού στην τοπική κοινωνία \(migration.gov.gr\)](https://www.migration.gov.gr/), 05.2022.

Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, ΕΥΔ Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα», «Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης έτους 2021» - «Περιεκτική Έκθεση Υλοποίησης ανά Θεματικό Άξονα του Ε.Π. Μ.Δ.Τ» (5/2022).

Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, ΕΥΔ Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα», «Συνοπτική Έκθεση για την Ενημέρωση πολιτών, Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης έτους 2021».

V. Νομοθεσία

Βασιλικό διάταγμα 27.12.1833 (ΦΕΚ 3/10.01.1834) «Περί συστάσεως των Δήμων».

Ειδικός Κανονισμός για την Εσωτερική Λειτουργία και Οργάνωση του Γραφείου Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή (ΦΕΚ 309/Β' 12-2-2014).

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας του Ελληνικού Δημοσιονομικού Συμβουλίου (ΦΕΚ 4196/Β/19.11.2019).

Κοινή Υπουργική Απόφαση 1997/2025 (ΦΕΚ 1997/Β/24.04.2025) «Ηλεκτρονική εφαρμογή για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από υπηρεσίες που παρέχονται από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης».

Νόμος 1320/1983 (ΦΕΚ 6/Α/11.01.1983) «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις».

Νόμος 1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α/14.7.1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση - Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός».

Νόμος 1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α/11.04.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

Νόμος 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».

Νόμος 2218/1994 (ΦΕΚ 90/Α/13.6.1994) «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης - Τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις.».

Νόμος 2240/2001 (ΦΕΚ 153/Α/16.9.1994) «Συμπλήρωση διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις.»

Νόμος 2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α/04.12.1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Νόμος 2690/1999 (ΦΕΚ 45/Α/09.03.1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις.»

Νόμος 2738/1999 (ΦΕΚ 180/Α/9-9-1999) «Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση Μονιμοποιήσεις Συμβασιούχων Αορίστου Χρόνου και άλλες διατάξεις».

Νόμος 2957/2001 (ΦΕΚ 260/Α/12.11.2001) «Κύρωση της Σύμβασης του Συμβουλίου της Ευρώπης για θέματα Αστικού Δικαίου περί Διαφθοράς».

Νόμος 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002) «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις».

Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.».

Νόμος 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α/24.5.2004) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.»

Νόμος 3389/2005 (ΦΕΚ 232/Α/22.9.2005) «Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα.».

Νόμος 3463/2006 (ΦΕΚ 114/Α/08.06.2006) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων».

Νόμος 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7.6.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης.».

Νόμος 3861/2010 (ΦΕΚ 112/Α/13.07.2010) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο “Πρόγραμμα Διαύγεια” και άλλες διατάξεις.».

Νόμος 3871/2010 (ΦΕΚ 141/Α/17.08.2010) «Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη».

Νόμος 4024/2011 (ΦΕΚ 226/Α/27.10.2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015».

Νόμος 4048/2012 (ΦΕΚ 34/Α/23.02.2012) «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης».

Νόμος 4057/2012 (ΦΕΚ 54/Α/14.3.2012) «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.»

Νόμος 4063/2012 (ΦΕΚ 71/Α/30.03.2012) «Κύρωση της Απόφασης του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου που τροποποιεί το άρθρο 136 της ΣΛΕΕ, της Συνθήκης για τη θέσπιση του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Σταθερότητας και της Συνθήκης για τη σταθερότητα, το συντονισμό».

Νόμος 4093/2012 (ΦΕΚ 222/Α/12.11.2012) «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016».

Νόμος 4109/2013 (ΦΕΚ 16/Α/ 23.01.2013) «Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα - Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4172/2013 (ΦΕΚ 167/Α/23.07.2013) «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4111/2013 (18/Α/25.01.2013) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, τροποποιήσεις του ν. 4093/2012, κύρωση της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Έγκριση των Σχεδίων των Συμβάσεων Τροποποίησης της Κύριας Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας, του Ελληνικού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Τ.Χ.Σ.) και της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ), με τίτλο «Κύρια Σύμβαση Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης», της Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ε.Τ.Χ.Σ., της Ελληνικής Δημοκρατίας και της ΤτΕ, με τίτλο «Σύμβαση Διευκόλυνσης Διαχείρισης Υποχρεώσεων ΣΙΤ» και της Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ε.Τ.Χ.Σ., της Ελληνικής Δημοκρατίας και της ΤτΕ, με τίτλο «Διευκόλυνση αποπληρωμής Τόκων Ομολόγων», παροχή εξουσιοδοτήσεων για την υπογραφή των Συμβάσεων» και άλλες επείγουσες διατάξεις».

Νόμος 4270/2014 (ΦΕΚ 143/Α/28.06.2014) «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27.02.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4389/2016 (ΦΕΚ 94/Α/27.05.2016) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/02.12.2016) «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».

Νόμος 4555/2018 (ΦΕΚ 133/Α/19.07.2018) «Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Εμβάθυνση της Δημοκρατίας Ενίσχυση της Συμμετοχής Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ I»] Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό». Νόμος 4622/2019 (ΦΕΚ 133/Α/07.08.2019) «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης».

Νόμος 4635/2019 (ΦΕΚ 167/Α/30.10.2019) «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4674/2020 (ΦΕΚ 53/Α/11.03.2020) «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4804/2021 (ΦΕΚ 90/Α/05.06.2021) «Εκλογή Δημοτικών και Περιφερειακών Αρχών και λοιπές διατάξεις».

Νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α/14.06.2022) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις».

Νόμος 5149/2024 (ΦΕΚ 169/Α/25.10.2024) «Επιτάχυνση προσλήψεων μέσω Α.Σ.Ε.Π., τροποποιήσεις στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής δημοσίων υπαλλήλων, ρυθμίσεις για το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων και λοιπές διατάξεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης».

Προεδρικό Διάταγμα 2/2011 (ΦΕΚ 5/Α/19.01.2011) «Μετατροπή του Πολιτικού Γραφείου του Πρωθυπουργού σε Γενική Γραμματεία Πρωθυπουργού».

VI. Ιστοσελίδες

[About - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](https://oecd-opsi.org) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

[About | OECD](https://www.oecd.org) (Τελευταία πρόσβαση: 24.10.2024).

[About us – Welkom in Utrecht | Verbindt vluchtelingen met Utrecht](https://www.utrecht.nl) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[ACFA | \(belgium.be\)](https://www.acfa.be) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

[Active Server Pages | Microsoft Learn](https://www.microsoft.com/learn) (Τελευταία πρόσβαση: 04.07.2024).

[ADE - Archive of Electronic Documents - Centrum Projektów Cyfrowa Polska - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](https://www.gov.pl) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

[AMA - AMA](https://ama.gov.hu) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

[Annual-Analytical-Integrity-Report-2022-ENG.pdf \(integritashatosag.hu\)](https://integritashatosag.hu), (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

[Article 91 – Residence Permit for higher education students – The Official Website of Portuguese Immigration \(sef.pt\)](https://sef.pt) (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

[Austria's 2030 Mobility Master Plan \(bmk.gv.at\)](https://bmk.gv.at) (Τελευταία πρόσβαση: 18.03.2024).

[Belgian Interdepartmental Commission for Sustainable Development | EU-LAC Foundation \(eulacfoundation.org\)](https://eulacfoundation.org) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

[BOSA - eProcurement \(publicprocurement.be\)](https://publicprocurement.be) (Τελευταία πρόσβαση: 15.04.2024).

[Brieselang, Germany 2024: Best Places to Visit - Tripadvisor](https://www.tripadvisor.com) (Τελευταία πρόσβαση: 29.01.2024).

[Brieselang Map Germany Latitude & Longitude: Free Maps \(freecountrymaps.com\)](https://freecountrymaps.com) (Τελευταία πρόσβαση: 29.01.2024).

[Building Better Lives - Cycling Without Age - Cycling Without Age](https://www.cyclingwithoutage.com) (Τελευταία πρόσβαση: 12.02.2024).

[CAF -Common Assessment Framework – EUPAN](https://eupan.eu) (Τελευταία πρόσβαση: 29.02.2024).

[Camera di Commercio di Cosenza | \(camcom.gov.it\)](https://camcom.gov.it) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

[Casemates \(public.lu\)](https://public.lu) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

[Central Legislation Service \(public.lu\)](https://public.lu) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

[Centre for Cyber security Belgium |](https://www.cyberrisk.be) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

[Citizens bus around citizens in rural Brieselang - Governance International](https://www.governanceinternational.org) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[Citizens evaluating local services and facilities in Southern Italy - Governance International](https://www.governanceinternational.org) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[Cittadinanzattiva una organizzazione, fondata nel 1978 - Cittadinanzattiva una organizzazione, fondata nel 1978](https://www.cittadinanzattiva.org) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024)

[City Hall Utrecht - Gutundgut](https://www.gutundgut.nl) (Τελευταία πρόσβαση: 16.02.2024).

[Code-of-Ethics-of-the-Integrity-Authority.pdf \(integritashatosag.hu\)](https://integritashatosag.hu) (Τελευταία πρόσβαση: 08.07.2024).

[COMET – Competence Centers for Excellent Technologies | FFG](https://www.ffg.at) (Τελευταία πρόσβαση: 15.03.2024).

[Common Core for Public Service Schools | National Institute of Public Service | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.12.2023).

[Connect Digitally programme | Local Government Association](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

[Coordinating services and premises - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.05.2024).

[Co-production in the Offenbach Employment Agency: Job seekers providing peer support for each other - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[Countries - Cycling Without Age](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.02.2024).

[Cosenza - Italia.it](#) (Τελευταία πρόσβαση: 27.05.2024).

[Creating public value: New Personnel Requirements Plan and innovative recruitment methods. - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 27.05.2024).

Croke Park Agreement - Wikipedia (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

[Cycling Without Age: Co-production made in Denmark - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[Décider pour Paris | OpenAgenda](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

[Deciding for Paris - Home](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

[DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150 - Normattiva και Partecipazione dei cittadini nella valutazione delle performances nella PA — Partecipazione \(regione.emilia-romagna.it\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

[Digitale Services \(justizonline.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.03.2024).

[Digitalkoot, a game-ified social Finnish cultural endeavor | WIRED](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

[Digitalkoot - SciStarter](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

[Digitising Finnish history using crowdsourced volunteers - Governance International](#)
(Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[Disaster Competence Network Austria on LinkedIn: #bundesländerdialog #sicherheitsforschung #katastrophenforschung #bmbwf...](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.05.2024).

[Discover the entrance exams | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.12.2023).

[eaadhsy.gr/sdg/dg.php?qid=10223](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.11.2024).

[« Embellir votre quartier » : neuf nouveaux quartiers - Ville de Paris](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

[EPSA-e-Pit project-modern-public-services \(eipa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.03.2024).

[eSignature \(eparaksts.lv\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.01.2024).

ESPON - The European Observation Network for Territorial Development and Cohesion | ESPON (Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2024).

ETS (1999) 174 (04.11.1999) Σύμβαση Αστικού Δικαίου για τη Διαφθορά.

[European Personnel Selection Office – EPSO | European Union \(europa.eu\)](#)
(Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

[FRBR Model](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

[Federal Ministry for Climate Action, Environment, Energy, Mobility, Innovation and Technology \(bmk.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 15.03.2024).

[Federal State Dialogues to read about \(bmbwf.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2024).

[Fichier:Place d'Austerlitz 20210706 DSC07237.jpg - Archi-Wiki](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.02.2024).

[File:Inside Netti-Nysse bus.JPG - Wikimedia Commons](#) (Τελευταία πρόσβαση: 02.02.2024).

[FinanzOnline Σύνδεση \(bmf.gv.at\)](https://bmf.gv.at/finanzonline) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

[Finland among the best in the world | Statistics Finland](https://www.stat.fi/en/finland) (Τελευταία πρόσβαση: 13.05.2024).

[Finland's Sote reform supports integration between primary and specialised services – Children at Risk \(cbss.org\)](https://www.cbss.org/finland-s-sote-reform-supports-integration-between-primary-and-specialised-services-children-at-risk) (Τελευταία πρόσβαση: 22.04.2024).

[Formez PA | Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A.](https://www.centroformezpa.it/) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

[Functional Requirements for Bibliographic Records - Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Functional_Requirements_for_Bibliographic_Records) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

[Goal 11 | Department of Economic and Social Affairs \(un.org\)](https://www.un.org/development/desa/po2015/goal11) (Τελευταία πρόσβαση: 08.04.2024).

[Gov Buys Innovation \(belgium.be\)](https://www.belgium.be/govbuysinnovation) (Τελευταία πρόσβαση: 05.04.2024).

[Gov Buys Innovation - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd-opsi.org/govbuysinnovation) (Τελευταία πρόσβαση: 01.04.2024).

[gov - Local Community Development Committees \(LCDCs\) \(www.gov.ie\)](http://www.gov.ie/gov-local-community-development-committees-lcdc) (Τελευταία πρόσβαση: 27.02.2024).

[gov.ie - Croke Park Agreement](http://www.gov.ie/gov-croke-park-agreement) (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

[Governance International](https://www.governanceinternational.org/) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[Go where the people are: The Netti-Nysse bus in Tampere - Governance International](https://www.governanceinternational.org/go-where-the-people-are-the-netti-nysse-bus-in-tampere) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[Guide depot_d_idees_2023.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

[Home | Hertfordshire County Council | Hertfordshire County Council](https://www.hertfordshire.gov.uk/) (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

[Home – Bürgerbus Brieselang \(buergerbus-brieselang.de\)](https://www.buergerbus-brieselang.de/) (Τελευταία πρόσβαση: 29.01.2024).

[Home - Community of Practice](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

[Home - E-Government Portal \(lgov.hu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.07.2024).

[Home - Fondaca - Fondazione per la cittadinanza attiva](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

[Home - Millennium Technology Prize \(millenniumprize.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.02.2024).

[Homepage | Landeshauptstadt Wiesbaden](#) (Τελευταία πρόσβαση: 28.02.2024).

[Home - Search the Archives \(szukajwarchiwach.gov.pl\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

[Home | Soil Management Geoinformation \(hessen.de\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 28.02.2024).

[Home | Unioncamere](#) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

[Horizon Europe - European Commission \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 15.03.2024).

[How the City of Utrecht achieved major budget savings through innovative service reviews - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

<http://21-27.antagonistikotita.gr/nea-programmatistikh-periodos-21-27/> (Τελευταία πρόσβαση: 26-09-2022).

https://cinea.ec.europa.eu/programmes/connecting-europe-facility_en (Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2024).

<https://danishbusinessauthority.dk/burden-hunter-hunting-administrative-burdens-and-red-tape> (Τελευταία πρόσβαση: 03.10.2023).

<https://ec.europa.eu/digital-building-blocks/sites/display/DIGITAL/eID> (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5717557/KS-BU-08-004-EN.PDF/c609e15e-f164-41e8-94f9-9f000b31f842?version=1.0> (Τελευταία πρόσβαση: 02.10.2023).

<https://el.rayhaber.com/2021/11/nace-kodu-nedir-nace-kodu-nasil-alinir/> (Τελευταία πρόσβαση: 02.10.2023).

<https://en.digst.dk/strategy/the-joint-government-digital-strategy/> (Τελευταία πρόσβαση: 09.10.2023).

<https://inudgeyou.com/en/about/inudgeyou/> (Τελευταία πρόσβαση: 03.10.2023).

<https://ruc.dk/en> (Τελευταία πρόσβαση: 03.10.2023).

<http://portal.ncpr.bg> (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

<https://silkeborg.dk/> (Τελευταία πρόσβαση: 19.07.2024).

https://unece.org/sites/default/files/2022-06/8b_2_Datadistributor_status%20Leif%20Herno.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 09.10.2023).

<https://www.bmfj.gv.at/familie/finanzielle-unterstuetzungen/familienbeihilfe0/antrag-familienbeihilfe.html> (Τελευταία πρόσβαση: 02.05.2021).

<https://www.cbs.dk/en> (Τελευταία πρόσβαση: 03.10.2023).

<https://www.civilprotection.gr/el/espa-epiteliki> (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

<https://www.consilium.europa.eu/el/press/press-releases/2020/07/20/european-semester-2020-country-specific-recommendations-adopted/> (Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2021).

<https://cordis.europa.eu/> (Τελευταία πρόσβαση: 20.05.2022).

<https://data.europa.eu/en> (Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2021).

<https://data.europa.eu/el/impact-studies/open-data-maturity> (Τελευταία πρόσβαση: 30.04.2023).

https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/thematic-factsheets_en (Τελευταία πρόσβαση 24.04.2021).

https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/how/priorities (Τελευταία πρόσβαση 24.04.2021).

https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/themes/better-public-administration/ (Τελευταία πρόσβαση 24.04.2021).

<https://empedu.gov.gr/programmatiki-periodos-2021-2027/> (Τελευταία πρόσβαση: 26.09.2022).

<https://en.digst.dk/> (Τελευταία πρόσβαση: 09.10.2023).

<https://howto.gov.gr/> (Τελευταία πρόσβαση: 10.08.2022).

<https://hppc.gr/i-etaireia/> (Τελευταία πρόσβαση: 10.08.2022).

<https://kedke.gr/> (Τελευταία πρόσβαση 04.05.2021).

<https://osha.europa.eu/el/publications/future-work-crowdsourcing> (Τελευταία πρόσβαση 02.05.2021).

<https://www.digitalplan.gov.gr/dimosievma/138/programma-psifiakos-metaschimatismos-ppsimet-2021-2027/> (Τελευταία πρόσβαση: 26-09-2022).

<https://www.ecb.europa.eu/ecb/tasks/html/index.el.html> (Τελευταία πρόσβαση: 07.09.2023).

<http://www.epdm.gr/el/Pages/epmdt.aspx> (Τελευταία πρόσβαση 21.04.2021).

https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

<https://www.espa.gr/el/Documents/2127/pdam21-27.pdf> (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

<https://www.espa.gr/el/Pages/staticOperationalProgrammes.aspx> (Τελευταία πρόσβαση: 26.09.2022).

<https://www.espa.gr/el/pages/staticopmetarythmisidimosioutomea.aspx> (Τελευταία πρόσβαση: 30.04.2021).

https://www.espa.gr/el/Pages/CohesionPolicy_21-27.aspx (Τελευταία πρόσβαση: 26.09.2022).

<http://www.eupan.eu/> (Τελευταία πρόσβαση: 04.05.2021).

<http://www.fdsd.org/ideas/the-committee-for-the-future-finnish-parliament>
(Τελευταία πρόσβαση: 02.05.2021).

<https://www.gov.uk/government/publications/the-cross-government-trial-advice-panel-update-report> (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

<https://www.gov.uk/guidance/what-works-network> (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

<https://www.gov.ie/en/publication/5201b-protected-disclosures-act-amendments-2023/> (Τελευταία πρόσβαση: 28.09.2023).

<https://www.gov.ie/pdf/?file=https://assets.gov.ie/247972/62937344-2300-412e-a326-26cfd0678b1b.pdf#page=null> (Τελευταία πρόσβαση: 22.09.2023).

<https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation> (Τελευταία πρόσβαση: 15.10.2023).

<https://www.rtk.ee/en/about-us/introduction-and-structure> (Τελευταία πρόσβαση: 17.10.2023).

<https://www.rtk.ee/en/node/26475> (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2023).

<http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

<https://ymeperaa.gr/2-uncategorised/1162-ep-ypodomon-metaforon> (Τελευταία πρόσβαση: 26.09.2022).

<https://ymeperaa.gr/2-uncategorised/1189-ep-perivallon-energeia-klimatiki-allagi>
(Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2022).

[IBM - United States](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.02.2024).

[IFDD | \(developpementdurable.be\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

[Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Greece: Phase 4 Report](#)
(Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

[InfoCamere](#) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

[INSP : Fonctionnaires du monde entier, formez-vous aux grands enjeux de l'action publique en France ! – ENAM – site officiel](#) (Τελευταία πρόσβαση: 10.12.2023).

[Integration and Diversity Monitor – Facts and figures on migration, integration and diversity in Vienna – Migrant.at](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

[integrity-authority-annual-report-2023.pdf](#) ([integritashatosag.hu](#)) (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

[integrity-authority-integrity-risk-assessment-report-310323.pdf](#) ([integritashatosag.hu](#))
(Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

Interact | Homepage (Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2024).

[ISO - Σχετικά με το ISO](#) (Τελευταία πρόσβαση: 24.10.2024).

[JustizOnline - Eipa](#) (Τελευταία πρόσβαση: 24.03.2024).

[JusticeOnline \(justizonline.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.03.2024).

[JustizOnline - Startseite](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.03.2024).

[? Knowledge triangle concept | Download Scientific Diagram \(researchgate.net\)](#)
(Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2024).

[LabX – Centre for Innovation in the Public Sector – Seed \(seedeuproject.eu\)](#)
(Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

[LabX - Centro para a Inovação no Setor Público | Lisbon | Facebook](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

[labx.gov.pt/o-labx/?lang=en](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

[La Camera di Commercio di Cosenza tra i casi di studio dell'OCSE - quicosenza](#)
(Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

[Learn more about VIA University College | VIA](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.07.2024).

[Les concours en chiffres | Institut national du service public | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 10.12.2023).

[Lecture Series Vienna.Diversity.Knowledge - Dates, Registration \(wien.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

[Lemejs.lv | Digital Platform for Democracy](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.01.2024).

[Les Victoires du Paysage 2024 | Concours national qui récompense les collectivités, les entreprises et les particuliers pour leur aménagement paysager.](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.11.2024).

[Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche \(funzionepubblica.gov.it\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 27.05.2024).

[Logging to Your e-PIT \(podatki.gov.pl\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.03.2024).

[Longboarding for kids – Welcome to Utrecht | Connects refugees with Utrecht \(welkominutrecht.nu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

[Main page - Integritás Hatóság \(integritashatosag.hu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 08.07.2024).

[MainWork. Municipal Job Center Offenbach \(mainarbeit-offenbach.de\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.02.2024).

[ManaBalss.lv - participatory platform](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.01.2024).

[Map of Tipperary – BURC](#) (Τελευταία πρόσβαση: 26.02.2024).

[Microsoft – Cloud, Υπολογιστές, Εφαρμογές & Παιχνίδια](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.02.2024).

[Moedertaalcafé Joseph Haydn – Welkom in Utrecht | Verbindt vluchtelingen met Utrecht](#) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

[Mon Paris - Authentication](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

[Municipality ASP 2.0 \(Further development and nationwide extension of the Municipality ASP system\) - Eipa](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.07.2024).

[National Council on Prices and reimbursement of medicinal products \(ncpr.bg\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

[National Institute of Public Service \(insp.gouv.fr\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.12.2023).

[News & activities – Welkom in Utrecht | Verbindt vluchtelingen met Utrecht](#) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

[Nido FR – The Public Service Innovation Lab \(nidolab.be\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.04.2024).

[OCR με το Google AI | Google Cloud](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

[Offenbach am Main Map Germany Latitude & Longitude: Free Maps \(freecountrymaps.com\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.02.2024).

[Oggetto: \(govint.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

[Online Free School Meals: a revolution in public service delivery - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[Online Free School Meals \(cloudforedu.org.uk\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.02.2024).

[open-gov-way-forward-highlights.pdf \(oecd.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

[Open2Vote](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.01.2024).

[ÖROK - ÖROK \(oerok.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2024).

[PAQ: Qualità PA \(qualitapa.gov.it\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.01.2024).

[Participez à la consultation 'Comment bien grandir à Paris ?' - Make.org](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

[PDCA Cycle - What is the Plan-Do-Check-Act Cycle? | ASQ](#) (Τελευταία πρόσβαση: 03.03.2024).

[Portugal: Simplex programme eases access to public services for migrants | European Website on Integration \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

[Portugal: Government sets up “Migrant Simplex” and seal for enterprises that enhance diversity | European Website on Integration \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

[Project | B-WISE \(bwiseproject.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.07.2024).

[PSS / Photo : 16, rue de la Loi](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

[RDF - Semantic Web Standards \(w3.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

[Responsibilities - Integritás Hatóság \(integritashatosag.hu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 08.07.2024).

[rickshaw - Αγγλοελληνικό Λεξικό WordReference.com](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.02.2024).

[RIS - Νόμος περί αναφοράς εκροών κεφαλαίου - Ενοποιημένος ομοσπονδιακός νόμος, έκδοση της 15.07.2024 \(bka.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

[SGB 2 - nichtamtliches Inhaltsverzeichnis \(gesetze-im-internet.de\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.02.2024).

[Simplex](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.11.2023).

[Simplex Idea Award \(rcc.gov.pt\)](#) και [Simplex Idea Competition \(Prémio Ideia Simplex\) | Joinup \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

State Shared Service Center Process Automation Portal - DigiExpo (e-estonia.com) (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2023).

[StP/WF \(bmbwf.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.04.2024).

[Swiss Federal Institute for Sustainable Development \(FSDF\) | FSDFI \(developpementdurable.be\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.04.2024).

[Tennis at Kampong – Welcome to Utrecht | Connects refugees with Utrecht \(welkominutrecht.nu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

[THE BECX - BECX](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.03.2024).

[The Hungarian Municipality ASP as a good practice of local government digitalisation aligned with the European Interoperability Framework | ISA² \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.07.2024).

[The internet bus “Netti-Nysse” | Laura's Dark Archive \(wordpress.com\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 02.02.2024).

[The Once Only Principle System: A breakthrough for the EU’s Digital Single Market - European Commission \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

[The regeneration of Austerlitz Square in Strasbourg, an innovative community consultation for a sustainable city project - Governance International](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2025).

[Unioncamere | Digital Skills & Jobs Platform \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 03.06.2024).

[URBACT - Homepage | urbact.eu](#) (Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2024).

Vienna Human Rights Office, ό.π., 06.04.2022, Διαθέσιμο στο [submission-local-government-and-human-rights-lg-City-of-Vienna.docx \(live.com\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.04.2024).

[What is a Uniform Resource Identifier \(URI\)?](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.07.2024).

[What is an Electronic Document Management System \(EDMS\)? \(cognidox.com\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

[What Is Blockchain? | IBM](#) (Τελευταία πρόσβαση: 14.06.2024).

[What is SaaS \(Software as a Service\)? Everything You Need to Know \(techtargt.com\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 05.07.2024).

[whatissimplex.pdf](#) (Τελευταία πρόσβαση: 19.11.2023).

[Whispli](#) (Τελευταία πρόσβαση: 08.07.2024).

[www.ama.pt](#) (Τελευταία πρόσβαση: 20.11.2023).

[www.facebook.com/welkominutrecht](#) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

[www.opdc.ie](#) (Τελευταία πρόσβαση: 27.09.2023).

[www.welkominutrecht.nu](#) (Τελευταία πρόσβαση: 23.02.2024).

[Yhteistyötä palveluissa ja toimitiloissa - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 13.05.2024).

Ανακοίνωση της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, Διαθέσιμο στο: [ΔΙΑΓ-EPISA-20211206.pdf \(eey.gov.cy\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

[Ανάλυση κανονιστικών επιπτώσεων | ΟΟΣΑ](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

[Ανάρτηση Πράξεων στο Διαδίκτυο | Πρόγραμμα Δι@ύγεια - Αρχική](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.11.2024).

[ΑΝΟΙΧΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΗΘΙΚΗΣ - WEOPENGOV](#) (Τελευταία πρόσβαση: 09.02.2024).

[Αντικατάσταση εκπαιδευτικών, Νηπιακή και Δημοτική, Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες \(www.gov.cy\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

[Απογραφή Πληθυσμού-Κατοικιών 2021 - ELSTAT](#) (Τελευταία πρόσβαση: 07.06.2025).

[Αποστολές | FPS Καγκελαρία του Πρωθυπουργού \(belgium.be\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

[Αποφασίζοντας για το Παρίσι - έχω μια ιδέα \(paris.fr\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 06.11.2023).

[Αποχώρηση της Ελλάδας από την Ευρωζώνη - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](#)
(Τελευταία πρόσβαση: 06.09.2023).

[ΑΡΧΙΚΗ \(eev.gov.cy\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

[Αρχική | Εθνική βιβλιοθήκη \(kansalliskirjasto.fi\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

[Γενική Διεύθυνση Γραμματειών και Συντονισμού | FPS Καγκελαρία του Πρωθυπουργού \(belgium.be\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.07.2024).

[Δεσμεύσεις προς ενσωμάτωση στο \(opengovpartnership.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

[Διάλογος μεταξύ της ομοσπονδιακής κυβέρνησης και των Länder: ανάπτυξη της μεταφοράς γνώσης και τεχνολογίας | Stifterverband](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.04.2025).

[Διαχείριση Οργανωτικών Αλλαγών - EFQM](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.02.2024).

[Διαχειριστική Επιτροπή | FPS Καγκελαρία του Πρωθυπουργού \(belgium.be\)](#)
(Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

[ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΠΥΛΗ EC AV](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

[Εθνική Αρχή Διαφάνειας - ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ \(aead.gr\)](#)
(Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

[Εθνική Αρχή Διαφάνειας: Θετική αποτίμηση ΟΟΣΑ για Ελλάδα στην καταπολέμηση της δωροδοκίας ξένων αξιωματούχων - BusinessNews.gr](#) (Τελευταία πρόσβαση 25.08.2023).

Εθνική βιβλιοθήκη της Φινλανδίας - Βικιπαίδεια (wikipedia.org), (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

[Εσωτερικός ομοσπονδιακός έλεγχος | \(fed.be\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

[Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου \(ΕΤΑΔ\) | Υπερταμείο](#) (Τελευταία πρόσβαση: 18.04.2025).

[Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων υπό τις νέες νομοθετικές ρυθμίσεις - constitutionalism.gr](#) (Τελευταία πρόσβαση: 10.09.2023).

[Κάντο Ηλεκτρονικά - Για το συμφέρον όλων μας... \(kera.gov.cy\)](#) και [Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες \(www.gov.cy\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 29.03.2024).

[Μητρώο λογαριασμών και έλεγχος λογαριασμών \(bmf.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

[Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, εξελίξεις, προοπτικές- V-PRC](#) (Τελευταία πρόσβαση: 24.10.2024).

[Νόμος περί εγγραφής λογαριασμού | Τράπεζα Αυστρίας \(bankaustria.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

[Νόμος περί μητρώου λογαριασμών και επιθεώρησης λογαριασμών – KontRegG, νόμος περί αναφοράς εκροών κεφαλαίου, νόμος περί κοινών προτύπων αναφοράς – GMSG \(197/BNR\) | Κοινοβούλιο της Αυστρίας \(parlament.gv.at\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 15.07.2024).

[Οδηγία INSPIRE - ΚΟΣΕ \(apd-depin.gov.gr\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 28.02.2024).

[Πληροφοριοδότες - Κέντρο βοήθειας Whispli](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.07.2024).

[Ποιοι είμαστε; | Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Υπηρεσίας | INSP](#) (Τελευταία πρόσβαση: 11.12.2023).

[Πολιτιστικό Σύμφωνο | \(cultuurpact.be\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.07.2024).

[Πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ | Diavgeia blog](#) (Τελευταία πρόσβαση: 18.04.2025).

[Προηγμένο πρότυπο κρυπτογράφησης \(AES\) - GeeksforGeeks](#) (Τελευταία πρόσβαση: 12.07.2024).

[ΣΤΟΧΟΣ 4 - ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης του ΟΗΕ - Greece \(unric.org\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 08.03.2024).

[Σχετικά με το Ευρωβαρόμετρο — Ευρωβαρόμετρο — Η κοινή γνώμη στην Ευρωπαϊκή Ένωση](#) (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2024).

[Τι είναι η ουδετερότητα του άνθρακα και πώς μπορεί να επιτευχθεί έως το 2050; | Θέματα | Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο \(europa.eu\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 26.04.2024).

Τι είναι η SAP? Ορισμός και σημασία του λογισμικού | SAP (Τελευταία πρόσβαση: 30.10.2023).

[Τι είναι το crowdsourcing; | Ορισμός από το TechTarget](#) (Τελευταία πρόσβαση: 04.03.2024).

[Το Ευρωπαϊκό Εξάμηνο με απλά λόγια - Consilium](#) (Τελευταία πρόσβαση: 01.11.2024).

[Υπογράψτε έγγραφα online με το λετονικό eID \(eParaksts\) \(sproof.io\)](#) (Τελευταία πρόσβαση: 22.01.2024).