



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

«Ο στρατηγικός σχεδιασμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση: Μελέτη περίπτωσης e- ΕΦΚΑ»

Δριμάλα Κωνσταντίνα

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Καλαμάτα, Μάρτιος 2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

«Ο στρατηγικός σχεδιασμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση: Μελέτη περίπτωσης e- ΕΦΚΑ»

Δριμάλα Κωνσταντίνα

Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την .../.../2022

Γεωργόπουλος Ευστράτιος, επιβλέπων

Κοτσιλιέρης Θεόδωρος, μέλος

Βουτινιώτη Αναστασία, μέλος

Καλαμάτα, Μάρτιος 2022



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

School of Management (Kalamata)

Department of Business and Organization Administration

**POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC ADMINISTRATION and
LOCAL GOVERNMENT**

“Strategic planning in Greek public administration: A case study of e-EFKA”

Drimala Konstantina

Kalamata, March 2022

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στον επιβλέποντα Καθηγητή της μεταπτυχιακής μου εργασίας κ Γεωργόπουλο Ευστράτιο, καθώς είμαι ευγνώμων για την ευκαιρία που μου έδωσε και για τη στήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας μου.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στους καθηγητές μου την κ.Ευγενία Μπιτσάνη, τον κ. Δημήτρη Σωτηρόπουλο, την κ. Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου και τον κ. Θεόδωρο Τσέκο, για το υπέροχο ταξίδι γνώσης, σε καθημερινή βάση, ως καθοδηγητές και συνοδοιπόροι της προσπάθειάς μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και στους φίλους μου, οι οποίοι επέδειξαν ιδιαίτερη υπομονή και με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και η φιλοσοφία για την ανάπτυξη του, γίνεται αποσαφήνιση της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού και σύνδεση του με τη δημόσια διοίκηση. Έμφαση δίνεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση και το πώς εφαρμόζει τη φιλοσοφία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και τις αρχές που διέπουν το στρατηγικό σχεδιασμό στις πολιτικές που αναπτύσσει. Στόχος της εργασίας είναι να προσδιοριστεί αν στην ελληνική δημόσια διοίκηση εφαρμόζονται με επιτυχία και σε ποιο βαθμό, οι πρακτικές που εντάσσονται στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ), μέσω της μελέτης περίπτωσης ενός νέου φορέα του δημόσιου τομέα τον e-ΕΦΚΑ.

Βάσει των συμπερασμάτων που εξάγονται παρατηρείται μια καθυστέρηση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συγκριτικά με τη δημόσια διοίκηση άλλων χωρών του εξωτερικού, ως προς την υιοθέτηση των αρχών της φιλοσοφίας του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Παρά το γεγονός πως πριν από τρεις δεκαετίες έχει ξεκινήσει η προσπάθεια μεταρρυθμίσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, μόλις τα τελευταία δέκα έτη και με το πέρας της οικονομικής κρίσης, άρχισε να διαφαίνεται μια μεγαλύτερη προσπάθεια διεύθυνσης νέων πολιτικών στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Ο βαθμός υιοθέτησης των πολιτικών που εντάσσονται στη φιλοσοφία του ΝΔΜ δεν είναι μεγάλος και ακόμη χρειάζεται ο σχεδιασμός μεταρρυθμιστικών πολιτικών από την πολιτική ηγεσία, για να εισαχθούν αλλαγές στην ελληνική δημόσια διοίκηση που θα την οδηγήσουν στο μέλλον, προς όφελος του πολίτη και του κράτους. Συμπεραίνεται η ανάγκη συνεχών μεταρρυθμίσεων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των φορέων που εντάσσονται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ώστε να καλύπτουν τις απαιτήσεις που έχουν διαμορφωθεί στο κράτος και τους πολίτες. Ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί ένα φορέα με αυξημένη σημαντικότητα στη χώρα, καθώς παρέχει σημαντικές υπηρεσίες για ένα μεγάλο πλήθος πολιτών. Είναι σημαντικό να λειτουργεί με αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, με την εφαρμογή πολιτικών που εντάσσονται στη φιλοσοφία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Λέξεις - Κλειδιά: Στρατηγικός σχεδιασμός, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Δημόσια Διοίκηση, e-ΕΦΚΑ.

Abstract

This diploma thesis identifies the characteristics of the New Public Management and the philosophy for its development, clarifies the concept of strategic planning and connects it with public administration. Emphasis is placed on the Greek public administration and how it applies the philosophy of the New Public Management and the principles that it develops in government strategic planning and policies. The scope of the diploma thesis is to determine whether in the Greek public administration are successfully implemented and to what extent, the practices that are part of the New Public Management through the case study, of a new public sector organization named e-EFKA.

The results show that the Greek public administration has delayed compared to the public administration of other countries abroad and to adopt the principles of the philosophy of the New Public Management. Despite the fact that three decades ago began the effort for reforms in the Greek public administration, only in the last decade and after the economic crisis, a greater effort to penetrate new policies in the operation of the public administration began to appear. The degree of adoption of policies that are part of the philosophy of New Public Management is not great and still needs the planning of reform policies by the political leadership, to introduce changes in the Greek public administration that will lead it in the future, for the benefit of the citizen and the state. The need for continuous reforms to increase the efficiency of the organizations that are part of the Greek public administration, in order to cover the requirements that have been formed in the state and the citizens, is concluded. E-EFKA is an organization of increasing importance in Greece, as it provides important services to a large number of citizens. It is important to operate with increased efficiency and effectiveness, by implementing policies that are part of the philosophy of New Public Management.

Keywords: Strategic planning, New Public Management, Public Administration, e-EFKA.

Συντομογραφίες

CRM	Customer Relationship Management
DESI	Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας
e-ΕΦΚΑ	Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
GDPR	General Data Protection Regulation
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
ΓΕΜΗ	Γενικό Εμπορικό Μητρώο
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΔΠΥ	Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών
ΔΣ	Διοικητικό Συμβούλιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητικός Οργανισμός
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΤΕ	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος
ΤΠΕ	Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	4
Περίληψη	5
Abstract	6
Συνοτομογραφίες.....	7
Εισαγωγή.....	9
1. Σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση.....	14
1.1 Η δημόσια διοίκηση στο διεθνές περιβάλλον.....	14
1.2 Η ελληνική δημόσια διοίκηση.....	22
2. Η φιλοσοφία του ΝΔΜ.....	32
2.1 Σχετικά με το ΝΔΜ.....	32
2.2 Το ΝΔΜ στη δημόσια διοίκηση.....	34
2.3 Το ΝΔΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση	36
3. Ο στρατηγικός σχεδιασμός	40
3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του στρατηγικού σχεδιασμού	40
3.2 Η στρατηγική στη δημόσια διοίκηση	47
3.3 Η στρατηγική στην ελληνική δημόσια διοίκηση	51
4. Μελέτη περίπτωσης e-ΕΦΚΑ	55
4.1 Σχετικά με το φορέα	55
4.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον e- ΕΦΚΑ.....	67
5. Συζήτηση	70
6. Συμπεράσματα.....	72
Βιβλιογραφία.....	75
Ελληνική Βιβλιογραφία	75
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	76

Εισαγωγή

Η χρονική περίοδος από το 1974 έως και σήμερα χαρακτηρίζεται ως μια από τις σταθερότερες ιστορικά περιόδους της Ελλάδας τόσο σε πολιτικό όσο και σε διοικητικό επίπεδο. Παρά το μεγάλο χρονικό διάστημα που έχει περάσει μέχρι σήμερα, ακόμη δεν έχει διαμορφωθεί η κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα που θα δώσει τη δυνατότητα να διαμορφωθεί ένα στρατηγικό όραμα για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Συνεπώς, οι φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης κρίνονται μη αποτελεσματικοί και παρουσιάζουν ελλιπή παραγωγικότητα, με τις γραφειοκρατικές παθογένειες να είναι ευρέως διαδεδομένες. Οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχουν καταστεί περισσότερο έντονες κατά την περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής και χρηματοοικονομικής κρίσης του 2009 και της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης του covid-19. Αποτελεί, λοιπόν αναγκαιότητα η αλλαγή της κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση και η εστίαση μιας 'νέας' κουλτούρας σε μια περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική συνεργασία, ώστε να ικανοποιούνται σε βέλτιστο βαθμό οι προσδοκίες των πολιτών και των εργαζομένων στους φορείς που εντάσσονται στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, η 'νέα' κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να στοχεύει στον σεβασμό της ατομικότητας, στην ενίσχυση της καλής φήμης των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης, στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, στην αξιολόγηση των υπαλλήλων με ένα σύγχρονο πλαίσιο αξιολόγησης και τέλος στην εφαρμογή των βασικών αρχών της ηθικής, της ακεραιότητας και της νομιμότητας. Η διαμόρφωση και η υιοθέτηση της 'νέας' κουλτούρας στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας είναι σημαντικό να βασίζεται στις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NDM) και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Aspridis & Pouliana, 2021).

Η ορθή λειτουργία και οργάνωση κάθε δημόσιας διοίκησης πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για κάθε σύγχρονο κράτος, καθώς αυτή συνιστά βασικό πυλώνα της οικονομικής ευημερίας αυτού, ενώ παράλληλα προωθεί την κοινωνική δικαιοσύνη και την προστασία του περιβάλλοντος (Nabatchi, 2012).

Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη χρονική περίοδο, ο τομέας της δημόσιας διοίκησης βρίσκεται στο επίκεντρο έντονης κριτικής. Οι φορείς της δημόσιας διοίκησης συχνά θεωρούνται από το κοινό ως ανεπαρκείς, γραφειοκρατικοί, με τα εθνικά συστήματα να παρουσιάζονται ελλειμματικά στις απαιτήσεις του κοινού. Ωστόσο, οι Ceriku & Bonomi Savignon (2012) αναφέρουν χαρακτηριστικά, πως ο δημόσιος τομέας πρέπει να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο, ώστε η κρίση να αποτελέσει παρελθόν, να προωθηθεί μια βιώσιμη ανάπτυξη και να επέλθει μια

ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση δημόσιων υπηρεσιών. Παρά το πρόσφατο πλαίσιο μεταρρυθμίσεων που έχει εισαχθεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση, όπου εμπεριέχει στοιχεία όπως ο επανακαθορισμός των διαδικασιών, η βελτίωση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πολιτών, η διαφάνεια, η λογοδοσία και η καλή διακυβέρνηση, υπάρχουν πολλές μελέτες που δείχνουν ότι, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα εξακολουθεί να αντιμετωπίζει ποικίλα προβλήματα και πολλές ελλείψεις. Σε αυτό το πλαίσιο το αίτημα για βελτιωμένη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των δημόσιων φορέων είναι περισσότερο επιτακτικό από ποτέ (Paralazarou & Tsoulfas, 2018).

Τα τελευταία χρόνια διεξάγονται πολλές μελέτες που επικεντρώνονται στη διαμόρφωση και υιοθέτηση μιας στρατηγικής σε επίπεδο δημόσιων οργανισμών, καθώς στη στρατηγική διαχείρισή τους, ώστε να καταστούν αποτελεσματικοί και αποδοτικοί. Αν και η εφαρμογή μιας στρατηγικής και η έννοια της στρατηγικής διαχείρισης ενός οργανισμού χρησιμοποιούνται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν πολλές βασικές τους αρχές και στο δημόσιο τομέα (Bryson, 2004). Περαιτέρω, για τους δημόσιους φορείς απαιτείται η εφαρμογή βασικών στρατηγικών αρχών κατά τη διατύπωση του οράματος, της αποστολής και του στρατηγικού σχεδίου τους. Ο βασικότερος λόγος εφαρμογής των ανωτέρω στρατηγικών αρχών έγκειται στην ανάγκη επίτευξης υψηλότερων επιδόσεων στο δημόσιο τομέα και στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών ή/και των αγαθών που προσφέρονται από αυτόν (Boyne et al., 2003).

Ο δημόσιος τομέας έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα είναι περισσότερο γραφειοκρατικές, με τους διαχειριστές να έχουν περιορισμένες δυνατότητες για τον προσδιορισμό των αποστολών των οργανισμών, ενώ είναι και λιγότερο παρακινημένοι από οικονομικούς λόγους. Σύμφωνα με τον Rusaw (2007) στο δημόσιο τομέα οι αποφάσεις λαμβάνονται σύμφωνα με το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο, ενώ η αγορά από τις καθοδηγούμενες αλλαγές. Περαιτέρω, οι δημόσιοι διαχειριστές πρέπει να ξεπεράσουν τα εμπόδια που σχετίζονται με την έλλειψη οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Αναμένεται από τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών του δημόσιου τομέα, να έχουν βασικές γνώσεις για τη διαχείριση και είναι απαραίτητο να γνωρίζουν για τον προσδιορισμό του οράματος, της αποστολής, των στόχων και της στρατηγικής του φορέα. Αυτό είναι και το πρώτο βήμα για τις αρχές εφαρμογής της στρατηγικής διαχείρισης.

Σύμφωνα με τους Ferlie & Ongaro (2015) υπάρχουν πολλά πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση της έννοιας της στρατηγικής στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα. Κατά συνέπεια, η

στρατηγική διαχείριση και η δημόσια πολιτική δε μπορούν να συγκριθούν ή να αναμειχθούν όταν λειτουργούν σε διαφορετικές οργανωτικές και θεσμικές ρυθμίσεις.

Η στρατηγική διαχείριση αποτελεί μια ξεχωριστή προσέγγιση για τη στρατηγική, η οποία ενσωματώνει στοιχεία, δεδομένα, πληροφορίες, γνώση και διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν αναφορικά με τη διαμόρφωση και τον τρόπο που θα υλοποιηθεί το πλάνο στρατηγικής. Σημαντικά στοιχεία που περιλαμβάνονται κατά τη διαχείριση της στρατηγικής συνιστούν ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική μάθηση. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τη στρατηγική διαχείριση συνήθως επιτυγχάνουν στόχους που έχουν σπουδαία σημασία και δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να δημιουργήσουν δημόσια αξία.

Μέσω της στρατηγικής συνδέονται οι δυνατότητες και οι φιλοδοξίες. Στη δημόσια διοίκηση κυριαρχούν τέσσερεις τύποι στρατηγικών (ως άτομα, ομάδες, οργανισμοί και συνεργασίες) και συγκεκριμένα: η στρατηγική του αντιδραστήρα (χαμηλές προσδοκίες, χαμηλές δυνατότητες), η στρατηγική του ονειροπόλου (υψηλές φιλοδοξίες, χαμηλές δυνατότητες), η στρατηγική του υπο-επιτηρητή (χαμηλές φιλοδοξίες, υψηλές δυνατότητες) και η στρατηγική του έξυπνου στρατηγού (υψηλές φιλοδοξίες, υψηλές δυνατότητες). Η στρατηγική είναι πανταχού παρούσα στις οργανώσεις που εντάσσονται στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διαχείριση, αποτελούν κεντρικά στοιχεία της βασικής εργαλειοθήκης της ηγεσίας των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Ferlie & Ongaro, 2015). Ο υπεύθυνος χάραξης πολιτικής ή διευθυντής ενός δημόσιου οργανισμού τη σύγχρονη εποχή, αντιμετωπίζει πράγματι, μυριάδες προκλήσεις, οι οποίες απαιτούν αποτελεσματικές στρατηγικές. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων είναι σημαντικό, ο υπεύθυνος χάραξης πολιτικής ή διεύθυνσης ενός δημόσιου οργανισμού να έχει απαντήσεις σχετικά με τη δημόσια αξία που στοχεύει τελικά να δημιουργήσει, καθώς και να γνωρίζει τόσο τον τρόπο (πώς;) όσο και τα άτομα (με ποιον;) με τα οποία θα συνεργαστεί, ώστε η προσπάθειά του να καταστεί επιτεύξιμη (Bryson & George, 2020).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διαχείριση αποτελούν καθορισμένες προσεγγίσεις, που έχουν τη δυνατότητα να επιτρέψουν την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής από τους δημόσιους οργανισμούς. Περαιτέρω, η στρατηγική διαχείριση προσθέτει χαρακτηριστικές δομές στο μείγμα στρατηγικής (Ferlie & Ongaro, 2015). Σύμφωνα με τους Bryson & George (2020) ο στρατηγικός σχεδιασμός περιγράφεται ως μια διαδικασία σκόπιμης προσέγγισης στρατηγικής και τυπικά στοιχεία που περιλαμβάνει αποτελούν η ανάλυση της

εντολής, ο καθορισμός μιας αποστολής και των αξιών, η ανάλυση του περιβάλλοντος, ο εντοπισμός στρατηγικών θεμάτων και η διατύπωση της στρατηγικής.

Ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί κύριο φορέα της κοινωνικής ασφάλισης στην ελληνική επικράτεια. Ο e-ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε έπειτα από ενοποίηση των προηγούμενων φορέων κοινωνικής ασφάλισης που λειτουργούσαν στην Ελλάδα πριν την 1/1/2017, όπου ξεκίνησε η λειτουργία του νέου οργανισμού. Κύριος στόχος σύστασης του νέου αυτού φορέα αποτελεί τόσο η απλοποίηση όσο και ο εκσυγχρονισμός όλων των διαδικασιών που πραγματοποιούνται στον ασφαλιστικό δημόσιο τομέα. Επιμέρους στόχος της σύστασής του συνιστά η πραγματοποίηση των διάφορων συναλλαγών με τους πολίτες σε γρηγορότερο χρόνο και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, δίνοντας έμφαση στην αξιοποίηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας. Η εξοικονόμηση πόρων και η εξάλειψη της εισφοροδιαφυγής αποτελούν δύο ακόμη βασικούς στόχους της δημιουργίας του νέου φορέα, ο οποίος λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας (ΕΦΚΑ, 2021).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να επισημανθεί η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στους φορείς που εντάσσονται στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης, με μελέτη περίπτωσης να αποτελεί ο e-ΕΦΚΑ.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε ζητήματα σχετικά με τη δημόσια διοίκηση στο διεθνές περιβάλλον. Έμφαση δίνεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση και πραγματοποιείται ιδιαίτερη μνεία στα προβλήματα και τις στρεβλώσεις που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς και στις προσπάθειες μεταρρύθμισης της ώστε αυτή να επιτελεί εν τέλει αποτελεσματικά και κατ' επέκταση αποδοτικά το έργο της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσδιορίζονται ζητήματα σχετικά με τη φιλοσοφία του ΝΔΜ. Γίνεται αποσαφήνιση της έννοιας του ΝΔΜ, αναφέρεται ο τρόπος εφαρμογής της νέας φιλοσοφίας διοίκησης στη δημόσια διοίκηση και επιχειρείται να διαφανεί αν έχει εφαρμοστεί και σε ποιο βαθμό το ΝΔΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού. Γίνεται εννοιολογική προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρείται να αναδειχθεί η σημαντικότητα της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση, με έμφαση να δίνεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται το στρατηγικό σχέδιο του φορέα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης ο e-ΕΦΚΑ.

1. Σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση

1.1 Η δημόσια διοίκηση στο διεθνές περιβάλλον

Ο αυξανόμενος διεθνικός χαρακτήρας των κοινωνικών προκλήσεων έχει οδηγήσει σε επέκταση των δομών διεθνούς διακυβέρνησης. Αυτή η εξέλιξη σηματοδοτεί την άνοδο των διοικητικών φορέων, οι οποίοι εμφανίζουν βελτιώσεις σε μέγεθος, αριθμό και σημασία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο ΟΗΕ και το ΔΝΤ. Η ανάπτυξη αυτών των φορέων έχει σημάνει την αμφισβήτηση των υπαρχουσών θεωριών των διεθνών σχέσεων. Αξίζει να αναφερθεί πως οι διεθνείς οργανισμοί θεωρούνται χώροι που κυριαρχούν αγώνες εξουσίας και αναπτύσσονται συνεργασίες μεταξύ κρατών, σύμφωνα με κυρίαρχες ρεαλιστικές και φιλελεύθερες θεωρίες. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, ορισμένοι μελετητές διεθνών σχέσεων υποστηρίζουν ότι, ως διεθνείς οργανισμοί πρέπει να θεωρούνται αυτοί που ενεργούν με κάποιο βαθμό αυτονομίας από τα κράτη μέλη και ενδέχεται να ασκήσουν ανεξάρτητη επιρροή στις παγκόσμιες δημόσιες πολιτικές (Barnett & Finnemore, 2004; Chwieroth 2009).

Οι οργανισμοί της δημόσιας διοίκησης αποτελούν ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων κοινωνιών. Κυριαρχούν σε όλες τις πιθανές ενέργειες και είναι απαραίτητο οι πολίτες να αποδεχθούν την κουλτούρα τους για να συνεργαστούν με εκείνους καθώς και οι εργαζόμενοι προκειμένου να εργαστούν στους δημόσιους οργανισμούς. Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί, δυνητικά, να αποτελέσει μια μέθοδο παρακίνησης των υπαλλήλων, ώστε αυτοί να συνδράμουν στην ενίσχυση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών και να συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων που τίθενται από τον εκάστοτε οργανισμό (Hofstede, 1991).

Η δημόσια διαχείριση έχει εξελιχθεί ως ένας ξεχωριστός υπο-κλάδος εντός του μεγαλύτερου κλάδου της διαχείρισης τις τελευταίες δεκαετίες. Η δημόσια διαχείριση διαφέρει από αυτό που συχνά αναφέρεται ως «παραδοσιακή δημόσια διοίκηση» καθώς η πρώτη εστιάζει περισσότερο στο τι συμβαίνει μέσα στις κυβερνήσεις και στη λειτουργία της κυβέρνησης, ενώ η δημόσια διοίκηση δίνει μεγαλύτερη προσοχή στη λειτουργία των οργανισμών του δημόσιου τομέα, από την οπτική γωνία της αλληλεπίδρασής τους με τα περιβάλλοντα στα οποία λειτουργούν.

Η δημόσια διοίκηση δίνει βάρος στη διαμόρφωση της στρατηγικής συμπεριφοράς προκειμένου να απαντηθούν αποτελεσματικά τα απρόβλεπτα γεγονότα και οι προκλήσεις του περιβάλλοντος. Περαιτέρω, ο Jones (2005) αναφέρει ότι η δημόσια διοίκηση θεωρεί τους οργανισμούς που εντάσσονται στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης, ως προσαρμοστικά συστήματα που επηρεάζονται από κρίσιμες μεταβλητές του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Επίσης, αναφέρει πως η δημόσια διοίκηση ενσωματώνει μια οικονομική προοπτική σχετικά με την αξία του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, την επιχειρηματική/εμπορική σκέψη για τη στρατηγική τοποθέτηση των προϊόντων συγκριτικά με τα χαρακτηριστικά τους, τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τη ζήτηση της αγοράς (Jones, 2005).

Η δημόσια διαχείριση γίνεται όλο και περισσότερο διεθνής. Μελετητές από έθνη σε όλο τον κόσμο, έχουν αναγνωρίσει το γεγονός πως η δημόσια διαχείριση συνεισφέρει σημαντικά στο έργο των δημόσιων οργανισμών. Ο διάλογος που διεξάγεται σε διεθνές επίπεδο σχετικά με την αναγκαιότητα των αλλαγών και μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση, συμπεριλαμβάνει ζητήματα που άπτονται της σημαντικότητας που έχει αποκτήσει η μελέτη και η σύγκριση των θεσμικών ρυθμίσεων καθώς και των μεθόδων διαχείρισης μεταξύ των εθνών, αναφορικά με τη συμβολή τους στη γνώση (Jones, 2005).

Επίσης, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές συζητήσεις στους διεθνείς οργανισμούς για τη χρήση μεθοδολογικών προσεγγίσεων και θεωρητικών προοπτικών. Από τις συζητήσεις που έλαβαν χώρα διαπιστώθηκε πως η επιρροή, η εξουσία και η αυτονομία των διεθνών οργανισμών, σχετίζεται στενά με την παροχή σημαντικής βοήθειας στους ερευνητές στην προσπάθεια που καταβάλουν να κατανοήσουν σε βάθος τη δράση των εν λόγω μη κρατικών παραγόντων στη χάραξη παγκόσμιας πολιτικής. Λιγότερη προσοχή έχει δοθεί στο κρίσιμο μακροοικονομικό επίπεδο της πολιτικής για τα διοικητικά όργανα, παρά την αυξανόμενη σημασία που έχει αποκτήσει η δημόσια διοίκηση (Fleischer & Reiners, 2021).

Ο ρόλος των κυβερνήσεων στη δημόσια διοίκηση είναι καθοριστικός, καθώς η κυβέρνηση συνιστά το κύριο όχημα έκφρασης των αξιών και των προτιμήσεων των πολιτών, των κοινοτήτων και της κοινωνίας. Για να υπάρξει μια ανταποκρινόμενη και υπεύθυνη αντίδραση από την κυβέρνηση, τα δημόσια οικονομικά, οι αρχές και οι πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης, πρέπει να υποστηρίζουν μια δημόσια υπηρεσία, ώστε να είναι έτοιμη ανά πάσα στιγμή να παρέχει τις πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες για ποιότητα ζωής για όλους τους ανθρώπους στην κοινωνία. Αυτή η κατάσταση απαιτεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τις

κυβερνήσεις, προκειμένου να μπορέσουν να εκπληρώσουν μέσω της εξουσιοδότησης, της διευκόλυνσης, της συνεργασίας και της έγκρισης, την κοινωνική τους ευθύνη.

Τα τελευταία χρόνια επικρατούν νέες αντιλήψεις για το ρόλο που έχουν οι κυβερνήσεις στη δημόσια διαχείριση και την πολυπλοκότητα της διαχείρισης των πληροφοριών ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί πως μπορεί να γίνει εφικτό για τους φορείς της δημόσιας διοίκησης να προσεγγίσουν διαφορετικά τις συγκεκριμένες διαδικασίες, καθώς έχει αυξηθεί η πολυπλοκότητα των οικονομικών, πολιτιστικών και πολιτικών αλληλεπιδράσεων. Σήμερα επικρατούν απόψεις πως η διαχείριση επηρεάζεται σημαντικά από την αύξηση των ανισοτήτων μεταξύ των αναπτυσσόμενων και των ανεπτυγμένων χωρών, με αρνητικές συνέπειες για το σύνολο των χωρών.

Η ευημερία των κρατών δεν αποτελεί το μόνο πρόβλημα τους, καθώς επηρεάζεται συνολικά η γενική ευημερία περιφερειών και ηπειρών. Σήμερα, οι πολίτες των χωρών βλέπουν καθημερινά την παρακμή του κράτους κυρίως ως μονάδα ανάλυσης, παρά ως οντότητα. Υποστηρίζεται από τους θεωρητικούς των δημοσίων σχέσεων ότι τα κράτη δεν πρέπει να αποτελούν το επίκεντρο της ανάλυσης των διεθνών σχέσεων. Θεωρούν ότι το επίκεντρο της ανάλυσης πρέπει να είναι πιο συστημικό και μόνο έτσι θα μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα οι διεθνείς σχέσεις. Το κράτος δεν θα είναι ταυτόχρονα all-inclusive και ενιαίος χρόνος. Αυτό σημαίνει πως παρατηρώντας κανείς το κράτος ως τον κύριο παίκτη στο παγκόσμιο περιβάλλον, η εγχώρια διακυβέρνηση δεν θα βοηθούσε με κανέναν τρόπο.

Η αμοιβαία συνεργασία στο διεθνές πλαίσιο εκδηλώνεται στην εγκατάσταση των πολυεθνικών οργανισμών ως απάντηση στην υπολειτουργία των κρατών. Η διαχείριση των δημοσίων οικονομικών επιδόσεων βρίσκεται ψηλά στη μεταρρυθμιστική ατζέντα των συγκεκριμένων οργανισμών. Οι διεθνείς οργανισμοί μπορούν να παράσχουν βοήθεια στα κράτη να ξεπεράσουν τα προβλήματα που προέρχονται από τη συλλογική δράση, από το υψηλό κόστος συναλλαγών, τα ελλείμματα πληροφοριών και τις ασυμμετρίες (Harlow, 2006). Η σύγχυση τους με κράτη ή καθεστώτα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα αντίληψης, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε λάθος παρουσίαση της πραγματικότητας. Οι συγκεκριμένοι θεσμοί υφίστανται κατόπιν διαδοχικών διεθνών συμφωνιών των κρατών. Σε αυτό το στοιχείο στηρίζονται οι απόψεις που αναφέρονται στον τρόπο επηρεασμού των συμπεριφορών των κρατών για ζητήματα επιβολής συμφωνιών, καθώς οι συγκεκριμένοι φορείς συλλέγουν πληροφορίες και παρέχουν πολιτική.

Η παγκόσμια διακυβέρνηση εκτός της σημασίας που δίνει στο οικονομικό σύνταγμα και στον παγκόσμιο κώδικα εταιρικής ευθύνης, δίνει ταυτόχρονα έμφαση και στις αντιπροσωπευτικές κυβερνήσεις, την προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων, στη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος και την απουσία διαφθοράς.

Η διοίκηση αποτελεί μια αποτελεσματική τεχνική διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων σε μια συγκεκριμένη περιοχή μέσω ορισμένων κυβερνητικών θεσμών για τον κοινό και επιθυμητό σκοπό. Περαιτέρω, γίνεται αναφορά πως η διοίκηση αποτελεί την οργάνωση και τη χρήση ανθρώπων και υλικών, με στόχο την επίτευξη κοινών σκοπών. Όταν η διοίκηση αποφασίζει για τη διαχείριση των ανθρώπινων υποθέσεων είναι γνωστή ως δημόσια διοίκηση. Η δημόσια διοίκηση σχετίζεται στενά με τις αναπτυξιακές διαδικασίες των κρατών, επειδή αποφασίζει για το πεδίο εξουσίας και αρμοδιοτήτων κάθε οργανισμού του δημόσιου τομέα, μαζί με την κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Συνήθως, η δημόσια διοίκηση ορίζεται ως ένας θεσμός που καθορίζει την κατεύθυνση των ανθρώπινων πόρων προς την επίτευξη ενός κοινού επιθυμητού στόχου. Επιπλέον, σχετίζεται με τις διοικητικές δραστηριότητες της δημόσιας διακυβέρνησης, που εκτελούνται τόσο σε κεντρικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Η δημόσια διαχείριση σχετίζεται κυρίως με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της πολιτικής, η οποία οριστικοποιείται από τους πολιτικούς φορείς (Klijn, 2002).

Τα τελευταία χρόνια αναφέρεται, πως η δημόσια διοίκηση αποτελεί προέκταση της δημοκρατικής διακυβέρνησης. Ο Woodrow Wilson, ο πρώην πρόεδρος των ΗΠΑ, θεωρείται ο πατέρας της δημόσιας διαχείρισης, υποστηρίζοντας κυρίως τέσσερις αρχές της Δημόσιας Διοίκησης, (i) το διαχωρισμό πολιτικής από τη διοίκηση, (ii) τη συγκριτική ανάλυση πολιτικών και ιδιωτικών οργανισμών, (iii) την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, εντάσσοντας σε αυτόν επιχειρηματικές πρακτικές και στάσεις απέναντι στις καθημερινές δραστηριότητες και (iv) τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας υπηρεσίας, μέσω της διοίκησης και της κατάρτισης της δημόσιας υπηρεσίας και της αξιολόγησης βάσει αξιοκρατίας (Batool et al., 2020).

Η δημόσια διοίκηση έγινε ευρέως αποδεκτή στον κόσμο. Τη δεκαετία του 1950, είναι η περίοδος όπου ακόμη και η Αμερική γνώρισε την επιτυχημένη πολεμική γραφειοκρατία και μεταπολεμική ανασυγκρότηση, λόγω των αποτελεσματικών διοικητικών κατευθυντήριων γραμμών. Οι δεκαετίες της δεκαετίας του 1960 και του 1970, φανέρωσαν την αναποτελεσματική και σπάταλη γραφειοκρατία της Αμερικής. Την περίοδο μετά το 1974, η σφαίρα της Δημόσιας Διοίκησης έχει διευρυνθεί, καθώς περιλαμβάνεται η χάραξη πολιτικής και η ανάλυση πολιτικής.

Ωστόσο, η επιρροή τους θα μπορούσε να ενισχυθεί περισσότερο, από τα κυβερνητικά όργανα λήψης αποφάσεων.

Ύστερα από σημαντικό χρονικό διάστημα και μέχρι την αποκατάσταση των κοινωνιών μετά τον πόλεμο, η Δημόσια Διοίκηση περιελάμβανε τον ανθρώπινο παράγοντα και τη μελέτη άλλων κοινωνικών επιστημών (όπως η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία και η ψυχολογία) στο αντικείμενό της.

Υπάρχει στενή σύνδεση μεταξύ κράτους και δημόσιας διοίκησης. Η δημόσια διοίκηση είναι χρήσιμη στη διαμόρφωση πολιτικών και λαμβάνεται υπόψη για όλους τους τομείς που χρήζουν προσοχής για την ανάπτυξή τους. Οι δημόσιες πολιτικές σχεδιάζονται κυρίως για την ευημερία της κοινωνίας και επίσης για τη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν την κοινωνικοοικονομική και πολιτική ανάπτυξη του κράτους. Από τα ανωτέρω μπορεί να υποστηριχθεί ότι, υπάρχει στενή και αλληλένδετη σχέση μεταξύ δημόσιας διοίκησης και ανάπτυξης. Η συγκεκριμένη σχέση συμβάλλει περαιτέρω στην ενίσχυση των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων του κράτους και στη βελτίωση της απόδοσης του κράτους προς την ανάπτυξη σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αυτό συμβαίνει καθώς, δε συμβάλλει μόνο στη διαμόρφωση και την εφαρμογή των πολιτικών, αλλά αποδείχθηκε επίσης χρήσιμο εργαλείο για τη λήψη πολιτικών αποφάσεων σχετικά με τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική ανάπτυξη, τη διασφάλιση της σχέσης ανάμεσα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα, τη διαχείριση αναπτυξιακών προγραμμάτων για κάθε διαθέσιμο τομέα, την προστασία του περιβάλλοντος, τη θέσπιση ενός νομικού συστήματος καθώς και την αποφυγή οποιασδήποτε σύγκρουσης.

Στην 50^η Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ που πραγματοποιήθηκε το 1996, προσδιορίστηκε με σαφήνεια η στενή σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, των αναπτυξιακών προγραμμάτων και της χρηστής διακυβέρνησης.

Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης είναι στενά συνδεδεμένη με την οικονομική πρόοδο των χωρών. Το ψήφισμα του ΟΗΕ ανέφερε ότι για για την επίτευξη αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση, τα κράτη πρέπει να ενισχύσουν την ικανότητά των κυβερνήσεων τους και να αποφασίσουν για τη στρατηγική των αναπτυξιακών προγραμμάτων. Οι κυβερνήσεις λειτουργούν για την ανάπτυξη πολιτικής, την αναδιάρθρωση του διοικητικού τομέα, τις μεταρρυθμίσεις στις δημόσιες υπηρεσίες, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τις εκπαιδεύσεις του τομέα δημόσιας διοίκησης, τις βελτιώσεις στις επιδόσεις του δημόσιου τομέα,

τη χρηματοοικονομική διαχείριση, τις αλληλεπιδράσεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα και τη διαχείριση όλων των αναπτυξιακών προγραμμάτων που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη βιώσιμων εθνικών και κρατικών ικανοτήτων. Όλη η πρόοδος στον τομέα της δημόσιας διοίκησης έχει οικοδομηθεί με σκοπό τη δημιουργία αποτελεσματικών και αποδοτικών κυβερνήσεων.

Η μεταβαλλόμενη φύση των παγκόσμιων σχέσεων τους προηγούμενους αιώνες έχει επηρεάσει τα πρότυπα της δημόσιας διοίκησης στον κόσμο και εισήγαγε πολλές μεταρρυθμίσεις στον τομέα της δημόσιας διαχείρισης. Από τα τέλη του 20ού αιώνα, οι μελετητές θεωρούσαν τη δημόσια διοίκηση ως μια αποτελεσματική στρατηγική για τη διαχείριση των κρατικών και κυβερνητικών υποθέσεων. Οι κανόνες της δημόσιας διοίκησης είναι ποικίλοι από χώρα σε χώρα και επομένως οι νέες τάσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης μεταμορφώνονται συνεχώς. Η τελευταία τάση που καταγράφεται, η οποία έχει επηρεάσει τις κυβερνήσεις πολλών χωρών είναι το ΝΔΜ, το οποίο εισήχθη κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως ακόμη και οι υποανάπτυκτες χώρες μεταρρυθμίζουν και αναδιαρθρώνουν τα πρότυπά τους στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.

Οι περισσότερες μεταρρυθμίσεις είναι βασικά η μίμηση των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιούνται στις αναπτυγμένες χώρες ή η συγχώνευση αναπτυγμένων στρατηγικών με τις δικές τους προδιαγραφές και τις υφιστάμενες στρατηγικές για την επανεφεύρεση/αναδιοργάνωση του συστήματος της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τους στόχους κάθε χώρας. Στην αρένα της δημόσιας διοίκησης, αλλαγές καταγράφονται κατά τη δεκαετία του 1980, λόγω αλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της διεθνούς τάξης. Κατά τη δεκαετία του 1980, πολλές αλλαγές αφορούσαν στην αποκέντρωση της εξουσίας, την εγκαθίδρυση κράτους πρόνοιας και τη μεταβίβαση αρχών που υιοθετήθηκαν για να καταστήσουν τη διοίκηση των κυβερνήσεων πιο ζωντανή, γρήγορη και αποτελεσματική. Το ψήφισμα του 1996 έδωσε έμφαση στην ανάγκη βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, με τις κυβερνήσεις να πρέπει να βελτιώνουν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον και να καλύψουν τις ανάγκες των πολιτών, ταυτόχρονα με την επίτευξη του στόχου τους για βιώσιμη ανάπτυξη. Το ψήφισμα επικεντρώθηκε κυρίως στην ενίσχυση της ικανότητας των κυβερνήσεων για τις μεταρρυθμίσεις στους σχετικούς τομείς της δημόσιας διοίκησης (Batoool et al., 2020).

Όπως έχει προαναφερθεί, μια σημαντική μεταρρύθμιση προκύπτει από την εισαγωγή του ΝΔΜ, που έχει στόχο να αντικαταστήσει το παραδοσιακό γραφειοκρατικό παράδειγμα της δημόσιας διοίκησης. Επειδή το ΝΔΜ μπορεί να συνδυάσει τις κλασικές νόρμες της δημόσιας

διοίκησης με νέες τάσεις της δημόσιας διοίκησης, για τη βελτίωση του επιπέδου αποτελεσματικότητας των κυβερνήσεων. Έτσι, το ΝΔΜ θα μπορούσε να αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα. Οι κορυφαίοι παγκόσμιοι οργανισμοί όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, το ΔΝΤ και ο ΟΟΣΑ, ευνόησαν και στράφηκαν προς το ΝΔΜ και το θεώρησαν ως το μοναδικό εργαλείο που ταιριάζει με τα κριτήρια του εκσυγχρονισμού. Αυτό το εργαλείο χρησιμοποιείται για τη μεταρρύθμιση των κυβερνήσεων, ενώ δόθηκε έμφαση στον ισχυρισμό ότι, οι μέθοδοι του ιδιωτικού τομέα είναι πολύ καλύτεροι από τον παραδοσιακό δημόσιο τομέα, για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων των διοικήσεων των κρατικών οργανισμών και των κυβερνήσεων.

Πράγματι, οι νέες τάσεις για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης είναι αποδεκτές σε μεγάλη κλίμακα σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά το ΝΔΜ δε μπορεί να γίνει αποδεκτό ως το καθολικό μοντέλο των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση. Επειδή, υπάρχει διαφορά μεταξύ των ανεπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων κρατών, σχετικά με την οικονομική και γεωγραφική τους κατάσταση, τα πολιτικά τους συστήματα, τις παραδοσιακές διοικητικές διαδικασίες και δομές και τις θεμελιώδεις ιδεολογίες, οπότε είναι δύσκολο να χωρέσουν όλα σε ένα μέγεθος. Επιπλέον, οι τελευταίες τάσεις ψηφιοποίησης, οι αλλαγές στην οικονομία και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, απαιτούν επίσης, νέες αλλαγές στον τομέα της δημόσιας διαχείρισης (Batool et al., 2020).

Η διαδικασία της οικονομικής παγκοσμιοποίησης επηρεάζει συνεχώς τις σχέσεις μεταξύ των κρατών και δημιουργεί νέες συνθήκες για τους δημόσιους διαχειριστές σε ολόκληρο τον κόσμο. Σταδιακά αυξήθηκε ο όγκος του διεθνούς εμπορίου και των επενδύσεων, ενώ η επανάσταση στην τεχνολογία προκάλεσε την εμφάνιση του νέου ηλεκτρονικού εμπορίου και των οικονομιών που βασίζονται στη γνώση των ΤΠΕ, την αυξημένη κινητικότητα παραγωγής, τη συνεχή μετάδοση κεφαλαίου από το εξωτερικό και τις αγορές υπηρεσιών και αγαθών στο εξωτερικό.

Οι τάσεις που έχουν διαμορφωθεί στον τομέα της παγκόσμιας διακυβέρνησης, συνέβαλαν στη δημιουργία νέων ευκαιριών για τους δημόσιους διαχειριστές, ταυτόχρονα με την ανάθεση νέων καθηκόντων που συνδυάζονται με νέες ευθύνες. Υπό αυτό το πρίσμα, οι κυβερνήσεις των ανεξάρτητων χωρών έχουν μπει στη διαδικασία να αναβαθμίσουν την ικανότητα τους σε κάθε επιμέρους πεδίο της άσκησης δημόσιας πολιτικής, ιδίως όσον αφορά τη νομοθεσία, τις δημοσιονομικές προτεραιότητες, τους κανονισμούς και την κοινωνικοοικονομική

περιφερειακή συνεργασία. Όλες αυτές οι τάσεις της παγκοσμιοποίησης και ο εκδημοκρατισμός, άλλαξαν τους τρόπους ρύθμισης των σχέσεων μεταξύ των κρατών.

Το ΝΔΜ έγινε περισσότερο αποδεκτό από τις κυβερνήσεις τη δεκαετία του 1980 και έφερε αλλαγές στο μεγαλύτερο μέρος των προτύπων των προηγούμενων μοντέλων στις πρακτικές του. Αργότερα, τη δεκαετία του 1990, οι επαναστάσεις στις ΤΠΕ άλλαξαν τους τρόπους αλληλεπίδρασης μεταξύ των πολιτών και κρατών και επίσης μεταφόρτωσαν τα συστήματα διαχείρισης. Οι τάσεις της παγκοσμιοποίησης έστρεψαν την κατεύθυνση των αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ των κρατών. Η λέξη «πολίτης» αντικαταστάθηκε από τον «πελάτη», και τα κράτη ανέπτυξαν τα πρότυπα αμοιβαίας συνεργασίας στον παγκόσμιο κόσμο (Batool et al., 2020).

Ένα ζήτημα που δίνεται βαρύτητα είναι η ανάδειξη τρόπων για την αποτελεσματική διαχείριση των προκλήσεων και την αξιοποίηση των ευκαιριών από τους διαχειριστές. Είναι απαραίτητο οι διαχειριστές να εφαρμόζουν τις τρέχουσες τάσεις σε ζητήματα διακυβέρνησης, ηγεσίας, στρατηγικής και μέτρησης απόδοσης, σε συνδυασμό με την εστίαση στους πολίτες, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και δημοκρατία, την παροχή υπηρεσιών, την καινοτομία, την ηθική και τη διαφάνεια. Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη να ληφθούν δράσεις για την αύξηση της βιωσιμότητας σε ένα περιβάλλον δημοσιονομική κρίσης, με το δημόσιο διαχειριστή να πρέπει να σκέφτεται έγκαιρα για την πετυχημένη εφαρμογή των νέων τάσεων. Όσον αφορά την ηγεσία, τα νέα στυλ που έχουν διαμορφωθεί αποτελούν την κεντρική τάση που βοηθά κάθε κυβέρνηση να διατηρήσει τη βιωσιμότητα και να αποτρέψει τη δημοσιονομική κρίση. Υπάρχουν πολλοί τύποι στυλ ηγεσίας που έχουν κάνει την επίσημη εξουσία να καταστεί σχεδόν παρωχημένη και έχει οδηγήσει σε καινοτόμα στυλ ηγεσίας (Mattocks, 2016).

Οι νέες μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση είναι η προσαρμογή των αρχών του ΝΔΜ σε μια διαχείριση. Αυτές οι αρχές επικεντρώνονται κυρίως στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, τη διαφάνεια και την λογοδοσία των διοικητικών υπηρεσιών. Η διαχείριση της απόδοσης είναι το κλειδί για τον προσανατολισμό του αποτελέσματος. Η διαχείριση της απόδοσης περιλαμβάνει, τους στόχους για προγράμματα και έργα, τον καθορισμό στόχων απόδοσης, την παρακολούθηση και αναφορά των επιπέδων απόδοσης, την παροχή πληροφοριών για μελλοντική λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο (Birdavade, 2019).

1.2 Η ελληνική δημόσια διοίκηση

Το 2020 είναι η χρονιά που η Ελλάδα έχει ανακάμψει από μια σοβαρή δετή οικονομική και χρηματοοικονομική κρίση, με τις πολιτικές που ακολουθήθηκαν να προκαλούν κοινωνικές και οικονομικές μεταρρυθμίσεις μεγάλου εύρους. Ένας τομέας όπου σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν σημαντικές μεταρρυθμίσεις αποτελεί ο τομέας της δημόσιας διοίκησης. Στα προγράμματα οικονομικής προσαρμογής που ψηφίστηκαν από τη Βουλή των Ελλήνων και εφαρμόστηκαν την περίοδο μεταξύ 2010-2018, έχουν επέλθει σημαντικές θεσμικές και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις σε κάθε επίπεδο διακυβέρνησης. Στην ατζέντα των μεταρρυθμίσεων έχουν συμπεριληφθεί δράσεις που αφορούν τον περιορισμό του μεγέθους της δημόσιας διοίκησης και τη μείωση του κόστους λειτουργίας της. Επιπλέον, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές διαρθρωτικές προσαρμογές στο οργανωτικό πεδίο της δημόσιας διοίκησης, ενώ επιχειρήθηκαν σημαντικές αλλαγές και στις διοικητικές διαδικασίες, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στις υπογραφές των δημόσιων συμβάσεων, τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων και των δημοσίων εσόδων, τις υπηρεσίες που παρέχονται με ψηφιακή μορφή, στους μηχανισμούς που εστιάζουν στον συντονισμό της δράσης των δημόσιων φορέων και στη βελτίωση της νομοθεσίας. Επίσης εντάχθηκαν εργαλεία που σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματική διαχείριση όλων των κρατικών περιουσιακών στοιχείων (Lamproulou, 2021).

Από τη λήξη του χρονικού ορίζοντα των προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής (Αύγουστος 2018), έχει ξεκινήσει η ενεργοποίηση ενός ενισχυμένου πλαισίου εποπτείας για την Ελλάδα. Κυριαρχεί η δέσμευση της χώρας για τη συνέχιση των μεταρρυθμίσεων που έχουν ξεκινήσει στο πλαίσιο του προγράμματος EMS. Η δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να αποτελεί ένα τομέα που προβλέπεται να πραγματοποιηθούν μεταρρυθμίσεις, καθώς καλείται να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει. Στόχος των αλλαγών στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, είναι πλέον ο εξορθολογισμός και η αποπολιτικοποίηση για ζητήματα σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, ιδίως όσον αφορά το διορισμό ανώτατων διοικητικών υπαλλήλων, την εφαρμογή των κύκλων κινητικότητας των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης, την εφαρμογή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης όσον αφορά την απόδοση των υπαλλήλων και γενικότερα μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Λαμπροπούλου, 2019).

Περαιτέρω, ένας από τους σημαντικότερους στόχους της ελληνικής πολιτείας συνιστά η καταπολέμηση της διαφθοράς. Το ενισχυμένο πλαίσιο εποπτείας έχει διαμορφώσει σημαντικά

την ατζέντα των μεταρρυθμιστικών μέτρων ακόμη και μετά τη λήξη των προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής. Όταν άρχισε να διαμορφώνεται η κατάσταση κρίσης της δημόσιας υγείας λόγω της covid-19, βρίσκονταν ήδη σε εφαρμογή πολλές από τις μεταρρυθμίσεις στον τομέα δημόσιας διοίκησης. Συνδυαστικά με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από εξωτερικές υποχρεώσεις, η ελληνική κυβέρνηση έχει λάβει πρωτοβουλία για τη μεταρρύθμιση του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της κυβέρνησης με το νόμο 4622/19 για το επιτελικό κράτος. Στο νόμο αυτό, έχουν καθοριστεί οι κατευθυντήριες γραμμές για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης (Lampropoulou, 2021).

Το ξέσπασμα της covid-19 βρήκε τον κρατικό μηχανισμό απροετοίμαστο, για την αντιμετώπιση μιας υγειονομικής κρίσης αυτού του μεγέθους, με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η έλλειψη σχεδιασμού δεν άφησε περιθώρια για την υλοποίηση συγκεκριμένων πολιτικών αντιμετώπισης της κρίσης, παρά μόνο την εφαρμογή οριζόντιων περιοριστικών και προληπτικών μέτρων καθώς και την αναστολή λειτουργίας, μεγάλου μέρους των επιχειρήσεων και άλλων επαγγελματικών δραστηριοτήτων, όπως έγινε και σε πολλές άλλες χώρες του κόσμου. Αναφορικά με τις δημόσιες δραστηριότητες, οι περισσότερες εξ' αυτών υπόκεινται το πρώτο διάστημα της κρίσης σε αυστηρούς περιορισμούς. Η κυβέρνηση έπρεπε να διαφυλάξει τη δημόσια υγεία και για το λόγο αυτό επέβαλε περιορισμούς στα ταξίδια και καραντίνα σε ολόκληρη τη χώρα. Τα μέτρα αυτά έρχονται ως συνέχεια της έλλειψης ενός αποτελεσματικού σχεδίου, για τη διαχείριση της κρίσης στην δημόσια υγεία. Η πανδημία Covid-19 προκάλεσε σοκ στο διοικητικό μηχανισμό του κράτους, επέφερε όμως την υλοποίηση σημαντικών μεταρρυθμίσεων στο διοικητικό σύστημα της χώρας. Οι πολιτικές αντιδράσεις που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο αντιμετώπισης της πανδημίας, οδήγησαν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, με την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας να συνιστά βασική προτεραιότητα. Επίσης, επιταχύνθηκε ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης και ενισχύθηκαν οι πολιτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Υλοποιήθηκαν δράσεις για την απλοποίηση και ψηφιοποίηση πολλών διοικητικών διαδικασιών, ενώ την ίδια στιγμή έγιναν πιο ευέλικτες οι συνθήκες εργασίας και προέκυψαν βελτιώσεις στην παροχή υπηρεσιών και στις σχέσεις πολιτών-κράτους. Επιπροσθέτως έχουν προκύψει ζητήματα δημοκρατικού ελέγχου, από τον συγκεντρωτισμό στη διαδικασία λήψης απόφασης, από τη χρήση διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, από την αδιαφάνεια και την ανάγκη στήριξης ενός κράτους δικαίου, επίσης έχουν έρθει στην επιφάνεια θέματα που αφορούν την προστασία των δικαιωμάτων των Ελλήνων πολιτών, των ατομικών τους ελευθεριών και τέλος, της προστασίας των προσωπικών τους δεδομένων (Aspridis & Poulina, 2021).

Σημαντική πρόκληση θεωρείται η ένταξη έκτακτων μέτρων προκειμένου να αντιμετωπιστεί η υγειονομική κρίση του covid-19 εντός ενός μακροπρόθεσμου προγράμματος μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα για τη μετά-covid εποχή.

Στις αρχές του 2019 κατά τη διάρκεια συνέντευξης στο πρακτορείο ειδήσεων Αθηνών-Μακεδονίας (AMNA), ο Έλληνας Διαμεσολαβητής Α. Ποτάκης δήλωσε ότι λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία του από το διορισμό του ως Έλληνα Διαμεσολαβητή, η κουλτούρα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης δεν έχει αλλάξει. Πιο συγκεκριμένα είπε *«ενώ το κόστος μπορεί να είναι μικρότερο, δεν έχει αλλάξει με τρόπο ορατό στους απλούς πολίτες στην καθημερινή τους ρουτίνα όπως θα έπρεπε, δηλαδή η δημόσια διοίκηση ως υπηρεσία στους πολίτες. Η αποτελεσματικότητά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης δεν έχει βελτιωθεί σημαντικά, αν και οι υποχρεώσεις των πολιτών έχουν αυξηθεί. Στον τομέα της δικαιοσύνης, τα τελευταία δέκα χρόνια η δημόσια διοίκηση κλήθηκε να αλλάξει πολλές φορές, μέσω ενός πλέγματος νέων νόμων και πολλών εσωτερικών ανακατατάξεων»* (Aspridis & Pouliaana, 2021).

Σύμφωνα με τους Aspridis & Pouliaana (2021) ο ακαδημαϊκός Παναγιώτης Κονδύλης έχει υποστηρίξει την άποψη ότι αρχή για τη διαμόρφωση του σύγχρονου ελληνικού κράτους και τη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας για τη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας, αποτελεί η επιβολή ενός φιλελεύθερου κοινοβουλευτικού συστήματος.

Αποτελεί γεγονός πως η κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση διαμορφώθηκε κατόπιν διαφορετικών ιστορικών γεγονότων που έλαβαν χώρα μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Μετά τη λήξη του εμφύλιου πολέμου, η δημόσια διοίκηση έγινε περισσότερο προσιτή στα μέλη των εργατικών τάξεων και των αγροτικών οικογενειών. Συμπερασματικά, ο ακαδημαϊκός Κ. Τσουκαλάς έχει συμφωνήσει στην άποψη πως το κλασικό μοντέλο γραφειοκρατίας δε θα μπορούσε να εφαρμοστεί με επιτυχία στην ελληνική δημόσια διοίκηση (Aspridis & Pouliaana, 2021).

Επικρατούν σε έντονο βαθμό οι πελατειακές σχέσεις, ακόμη και σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, ως μέρος της ευρύτερης διοικητικής και πολιτικής κουλτούρας και λειτουργίας του κράτους. Ένα φαινόμενο που οφείλεται στα συλλογικά συμφέροντα και την αναπαραγωγή των συμφερόντων ακόμη και εντός της κρατικής οντότητας (Aspridis & Pouliaana, 2021).

Το πελατειακό σύστημα αποτελεί μέρος της στρατηγικής για την πολιτική και διοικητική οργάνωση και έχει οδηγήσει στη δημιουργία μιας στρατηγικής συλλογικής δράσης των ενδιαφερομένων μερών. Όλα αυτά τα χρόνια η κουλτούρα του κοινού για την αναποτελεσματικότητα στην ελληνική δημόσια διοίκηση έχει επικρατήσει, όπως έχει καταγραφεί σε εκθέσεις εμπειρογνομώνων από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι σήμερα. Ο καθηγητής Α. Μανιτάκης έχει αναφερθεί στο γεγονός, κάνοντας λόγο, πως αποτελούν τα βασικά προβλήματα της σύγχρονης οργανωτικής δομής, η υπερβολική ρύθμιση και η λάθος διακυβέρνηση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που επιβεβαιώνουν τα ανωτέρω, είναι η ψήφιση νόμων για κάθε περίπτωση χωριστά, είναι οι νόμοι οι οποίοι μένουν ανεφάρμοστοι και ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι το έλλειμμα λογοδοσίας (Pestoff, 2018; Xanthopoulou & Kefis, 2019).

Στην Ελλάδα δεν έχει αναγνωριστεί η σημαντικότητα που έχει, η εμπειρία διοίκησης, η καινοτομία και η τεχνοκρατική γνώση. Αυτά τα ζητήματα υστερούν, από την έντονη κυριαρχική διάθεση του πολιτικού συστήματος. Διατηρείται σημαντικά η πολιτική δράση έναντι της διοικητικής δράσης, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να διαμορφώνονται στάσεις, απόψεις και αντιλήψεις του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας (Μανιτάκης, 2015).

Η έλλειψη οργανωτικής κουλτούρας εμφανίζεται επίσης, σε διάφορες πτυχές του διοικητικού συστήματος. Τυπικά παραδείγματα περιλαμβάνουν, το έλλειμμα που υπάρχει στον τομέα αξιολόγησης, στην έλλειψη εμπιστοσύνης για τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης, καθώς και μια γενική υποψία που κρύβεται στην αξιολόγηση των ανωτέρων υπαλλήλων όλων των δημοσίων φορέων (Σπανού, 2018).

Τα κύρια χαρακτηριστικά και οι δυσλειτουργίες της οργανωτικής κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση, σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τις πολιτικές που εφαρμόζονται στο ανθρώπινο δυναμικό και οι οποίες βασίζονται στις πελατειακές σχέσεις.

Ακολούθως, η οργανωτική ανάπτυξη επίσης βασίζεται, στις πελατειακές σχέσεις παρά στις πραγματικές ανάγκες της διοίκησης. Επιπλέον, η ανοχή της παρατυπίας εμφανίζεται ως κυρίαρχο φαινόμενο. Οι ίδιοι οι πολίτες συνηθίζουν και αποκτούν μια συγκεκριμένη κουλτούρα, όπου κυριαρχεί η αποφυγή των επίσημων υποχρεώσεων τους. Εξαιτίας των πελατειακών σχέσεων, οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες κρίνονται αναποτελεσματικές (ΕΚΔΔΑ, 2012).

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα δεδομένα, συμπεραίνεται ότι παθογένειες στην κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης, αποτελούν, η υπερβολική γραφειοκρατία και ο κρατικός παρεμβατισμός, το απαρχαιωμένο διοικητικό σύστημα καθώς και το διοικητικό σύστημα της κεντρικής κυβέρνησης, επίσης, ο μεγάλος αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που δε διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις ώστε να πληρούν τις απαιτήσεις μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Τα ανωτέρω φαινόμενα σηματοδοτούν την έντονη δυσπιστία των πολιτών για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Άλλα εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά αποτελούν, η έλλειψη αξιοκρατίας, ο ανεπαρκής έλεγχος, η έλλειψη κυρώσεων για το ανθρώπινο δυναμικό, η αδυναμία να δημιουργηθούν ασφαλείς συνθήκες για τους πολίτες, ο μεγάλος όγκος κανονιστικών αρμοδιοτήτων της διοίκησης, καθώς και η ελλιπής παρακολούθηση των πολιτικών δράσεων που αναπτύσσουν οι υπάλληλοι της δημόσιας διοίκησης (Psychogiorgis, 2009).

Μετά το 2010 οι προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης εξαρτώνται σημαντικά από τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις που σχετίζονται με τις εξωτερικές κρίσεις. Ωστόσο, στην πρόσφατη κρίση έχει διαφανεί κάποια αλλαγή, καθώς το επίκεντρο μετατοπίστηκε στην άσκηση πίεσης στους φορείς που εντάσσονται στη δημόσια διοίκηση. Παρά τις όποιες αδυναμίες και τους περιορισμούς που υφίστανται στην μεταρρυθμιστική ικανότητα του εσωτερικού διοικητικού συστήματος (Sotiropoulos, 2021), η πανδημία έδωσε την ευκαιρία για ώθηση σε μεταρρυθμίσεις που παρέμεναν εκκρεμείς ή ημιτελείς, καθώς και την ευκαιρία να εισαγάγει νέες ατζέντες μεταρρυθμίσεων.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης στην υγεία, τα τρέχοντα προγράμματα για τον εκσυγχρονισμό του διοικητικού συστήματος έχουν επιταχυνθεί και έχουν εισαχθεί νέα. Τα συγκεκριμένα προγράμματα κυρίως αποτελούσαν ένα συνδυασμό (i) προγενέστερων υποχρεώσεων, που είχαν επιβληθεί στο πλαίσιο των προγραμμάτων της οικονομικής και δημοσιονομικής προσαρμογής, όπως, (i) το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRMS), (ii) οι οδηγίες και οι κατευθυντήριες γραμμές που απορρέουν από την ΕΕ, όπως η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού και η ανοικτή κυβέρνηση και (iii) πολιτικές που εφαρμόζονται κατόπιν πρωτοβουλίας των εγχώριων κυβερνήσεων, όπως η εφαρμογή του νόμου για το επιτελικό κράτος, η μεταρρύθμιση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και η υλοποίηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Πρόσφατα, παρατηρήθηκαν ορισμένες προσπάθειες για τη σύνδεση των μέτρων, που αφορούν την καταπολέμηση της πανδημίας, με πιο σταθερές και οργανωμένες αλλαγές στην ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως αποτελεί η θέσπιση του νομοθετικού πλαισίου σχετικά με την τηλεργασία. Ωστόσο, η εφαρμογή άλλων σημαντικών μεταρρυθμιστικών προσπαθειών που ξεκίνησαν πριν από την πανδημία είτε

παρουσίασαν καθυστερήσεις, είτε αναβλήθηκαν, είτε τελικά εγκαταλείφθηκαν (Aspridis & Pouliana, 2021).

Η πανδημική κρίση έφερε στο προσκήνιο πολιτικές απαντήσεις, που αφορούν ζητήματα ευελιξίας και γρήγορης/άμεσης προσαρμογής του εγχώριου διοικητικού συστήματος στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις του σημερινού περιβάλλοντος, καθώς και στην έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση επειγουσών καταστάσεων κρίσης.

Μια βασική πρόκληση, για τις ελληνικές κυβερνήσεις, εξακολουθεί να είναι η ανθεκτικότητα της δημόσιας διοίκησης σε κραδασμούς, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και στη δημιουργία ικανότητας, ώστε να ανταποκρίνεται στις επείγουσες καταστάσεις που έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό την αυξημένη πολυπλοκότητα. Η ελληνική διοίκηση έχει φανεί και από την πρόσφατη κρίση, πως δεν έχει σχεδιάσει ένα ολιστικό σχέδιο που θα εφαρμόζεται σε έκτακτες καταστάσεις κρίσεων. Περαιτέρω, δεν έχει αναπτύξει τους απαραίτητους πόρους, ώστε να είναι εφικτή η διαχείριση περισσότερο πολύπλοκων, κοινωνικών και οικονομικών επιπτώσεων, οι οποίες διαμορφώνονται, μέσα σε περιόδους κρίσης.

Συνεπώς, οι αντιδράσεις σε πολιτικό και θεσμικό επίπεδο κρίνονται ως μειωμένης αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα, η δημόσια διοίκηση μπόρεσε να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στη χώρα και σε παγκόσμιο επίπεδο και να υποστηρίξει την υλοποίηση πολιτικών για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων, οι οποίες ήταν απόρροια της covid-19. Παρόλα αυτά, έχει διαφανεί η ανάγκη για την ανάπτυξη ισχυρότερων προληπτικών μηχανισμών, σχετικά με τη διαχείριση καταστάσεων κρίσης.

Η προτεραιότητα και η επείγουσα ανάγκη των μέτρων κατά της covid-19 συνεπάγονται τον κίνδυνο του πολιτικού συστήματος, να δώσει υπέρμετρη έμφαση στις άμεσες αντιδράσεις για την καταπολέμηση της κρίσης, εις βάρος άλλων διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που βρίσκονται σε εξέλιξη. Ωστόσο, η συνεπής εφαρμογή ευρύτερων διαρθρωτικών και θεσμικών προσαρμογών, συνιστά κρίσιμη προϋπόθεση για την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών και την περαιτέρω ενίσχυση της δημόσιας διοίκησης κατά τα επόμενα κύματα της covid-19, αλλά και του χρόνου που θα τελειώσει η πανδημία. Είναι σημαντικό οι πολιτικές που θα αναπτυχθούν για την αντιμετώπιση της πανδημίας, να συνδυάζονται αποτελεσματικά με προγράμματα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, δημιουργώντας ουσιαστικά ένα ολιστικό σχέδιο. Η συγκεκριμένη προϋπόθεση αποτελεί κρίσιμο συστατικό για την απαλλαγή από τις συχνά

αντικρουόμενες επιπτώσεις που εντοπίζονται στις διαδικασίες διοικητικής μεταρρύθμισης, όπως αποτελούν επί παραδείγματι οι ωφέλειες από τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών και οι πολιτικές για την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών.

Ο ΟΟΣΑ στο πλαίσιο του ρόλου του στο διεθνές περιβάλλον, επεσήμανε σε σχετικές εκθέσεις για την Ελληνική δημόσια διοίκηση ότι, η μεταρρύθμιση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί βασικό στοιχείο προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της. Είναι σημαντικό μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση να διασφαλίζει τόσο τη βέλτιστη χρήση των πόρων που χρησιμοποιούνται από τους εκάστοτε δημόσιους φορείς, όσο και τη διάθεση αυτών στην κοινωνία των πολιτών ή σε δραστηριότητες που ρίχνουν βάρος στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης. Η μεταρρύθμιση του «μηχανισμού διακυβέρνησης» προς την επίτευξη αποτελεσματικότητας αποτέλεσε έναν από τους θεμελιώδεις στόχους του Ελληνικού Εθνικού Προγράμματος Μεταρρυθμίσεων, πρόγραμμα που έχει υπογραμμίσει την ανάγκη για συρρίκνωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και την ελάττωση των πόρων που χρησιμοποιούνται (Makrydemetres et al., 2015).

Ο Παναγιώτης Κονδύλης θεωρεί ότι, η αρχή για τη διαμόρφωση του σύγχρονου κράτους και κατ' επέκταση η κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης, ήταν το αποτέλεσμα της επιβολής του φιλελεύθερου κοινοβουλευτικού συστήματος σε μια κοινωνία που χαρακτηρίζεται από συντηρητικές αρχές και είναι βαθιά επηρεασμένη από την οθωμανική κυριαρχία σχεδόν τεσσάρων αιώνων (Τσέκος, 2003).

Ο καθηγητής Ν. Διαμαντούρος υποστηρίζει ότι, η οργανωτική κουλτούρα στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι το αποτέλεσμα της εισαγωγής δυτικών και φιλελεύθερων πολιτικών σε μια παραδοσιακά δομημένη κοινωνία, που έχει υποστεί επιρροές από το βυζάντιο και την οθωμανική αυτοκρατορία δημιουργώντας «το *δυϊσμό ενός μεταρρυθμιστικού και ενός παρωχημένου τύπου κουλτούρας*» (Μανδραβέλης, 2011, σελ. 27).

Ο καθηγητής Κ. Τσουκαλάς (1987, σελ. 39) αναφέρει διαφορετικές απόψεις για τη διαμόρφωση της κουλτούρας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τονίζει «*την προσήλωση των δημοσίων υπαλλήλων στα εθνικά πάθη και την επιθυμία τους να διαμορφώνουν το δικό τους τρόπο σκέψης με βάση τις κυρίαρχες μορφές εθνικής σκέψης*».

Πρέπει να σημειωθεί πως το κράτος έχει διαμορφωθεί σε μια προ-καπιταλιστική παραδοσιακά δομημένη κοινωνία, όπου οι αστικοί και φιλελεύθεροι θεσμοί εισήχθησαν από

τους Βαυαρούς του Όθωνα. Το κράτος και η δημόσια διοίκηση συνέβαλε στη δημιουργία κοινωνικών σχέσεων και αποτέλεσε τον κύριο εργοδότη, προκειμένου να αντιμετωπιστεί το ακανθώδες πρόβλημα της ανεργίας και να υποστηριχθεί η κοινωνική κινητικότητα των πολιτών (Τσουκαλάς, 1987).

Σε κάθε περίπτωση, είτε πριν, είτε μετά τη δεκαετία του 1980 το ελληνικό κράτος δεν ήταν μεγαλύτερο από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ωστόσο, το κράτος δε θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να πετύχει του στόχους του (Ιορδάνογλου, 2012).

Η Ladi (2015, σελ. 7) υποστηρίζει ότι: *«ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων δεν επιβαρύνει τον ελληνικό κρατικό προϋπολογισμό, καθώς αυτός είναι κατά πολύ πιο μικρός από τον μέσο όρο των δημοσίων υπαλλήλων της Ευρωζώνης, ενώ ταυτόχρονα κυμαίνεται σε ανάλογα επίπεδα με αυτόν πολλών άλλων κρατών-μελών της Ευρωζώνης. Ωστόσο, κανείς δεν μπορεί να υποστηρίξει πως η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι μεγάλη σε μέγεθος, αφού ακόμη δεν έχει διαπιστωθεί ευρεία απόκλιση σε σχέση τα άλλα κράτη-μέλη της Ευρωζώνης, αναφορικά με τον αριθμό των υπαλλήλων και το ύψος των δημοσίων δαπανών».*

Καταγράφονται προσπάθειες να εισαχθεί αποτελεσματικά το ΝΔΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η αναδυόμενη νέα κουλτούρα, έχει στοιχεία της φιλοσοφίας του. Με το ΝΔΜ επιχειρείται, η πραγματοποίηση αλλαγών στις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης, οι οποίες χαρακτηρίζονται ήπιες, τόσο στην εργασιακή κουλτούρα και τις αξίες που έχουν διαμορφωθεί, όσο και στην νοοτροπία και τις στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού της (Μιχαλόπουλος, 2018).

Το εργαλείο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) δίνει μεγάλη έμφαση στη διαμόρφωση μιας εργασιακής κουλτούρας, που θα είναι σύμφωνη με το ρόλο της δημόσιας διοίκησης. Αυτή η νέα κουλτούρα θα πρέπει να αποτρέπει καταστάσεις σύγκρουσης, συμφερόντων και πελατειακών σχέσεων, καθώς και να συμβάλλει στη διάδοση των κωδίκων συμπεριφοράς και καλών πρακτικών στο δημόσιο τομέα στο σύνολό του. Είναι σημαντικό να διαμορφωθεί στη βάση ενός στρατηγικού οράματος που συνεπάγεται μια στρατηγική οργανωτική κουλτούρα η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με το ΝΔΜ. Επίσης θα πρέπει να αποδεχθεί τη φιλοσοφία της μεταρρυθμιστικής κουλτούρας, η οποία θα απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκόμενων μερών και να συνεχίσει την προσπάθεια καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, την εφαρμογή των αρχών του διοικητικού εξευρωπαϊσμού και να εστιάσει στην ενίσχυση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας, τονίζοντας τη

δέσμευση των εργαζομένων να δίνουν έμφαση στις ανάγκες των πολιτών και να αναπτύσσουν μια κουλτούρα ηθικής στη δημόσια διοίκηση μέσω της χρήσης και της διάδοσης των βέλτιστων πρακτικών.

Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη (2014) το ΚΠΑ δημιουργεί την ανάγκη πλαισίου για την ενίσχυση της δημόσιας μνήμης, την αντιμετώπιση της γραφειοκρατικής νοοτροπίας των υπαλλήλων και του φορμαλισμού, καθώς και την ταυτόχρονη προσφορά για ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων, με τη χρήση των εργαλείων εκπαίδευσης και κατάρτισής και την ενίσχυση του θεσμού της κινητικότητας που δύναται να συμβάλει στο σχηματισμό και την ανανέωση της κουλτούρας του διοικητικού μηχανισμού. Επίσης, είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεργασίας, στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και της προσαρμογής στις αλλαγές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η έκρηξη της κρίσης της πανδημίας COVID-19 προκάλεσε την ξαφνική διακοπή των περισσότερων δημόσιων δραστηριοτήτων, προκειμένου να αποτραπεί ο κίνδυνος μόλυνσης. Παρουσίασε ελλείψεις στον προστατευτικό εξοπλισμό και δημιούργησε αβεβαιότητα για τους κινδύνους που προκαλεί ο ιός SARS-COV-2. Στην αρχή της υγειονομικής κρίσης, ο μηχανισμός του κράτους φάνηκε ανέτοιμος να ανταποκριθεί με υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας στις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν. Έτσι, δημιουργήθηκαν νέες ρυθμίσεις που στόχευαν στη διατήρηση της συνέχειας των υφιστάμενων οργανωτικών διαδικασιών και την ταυτόχρονη ανταπόκρισή τους στις ιδιαίτερες απαιτήσεις και τις απειλές που έθεσε η υγειονομική κρίση. Η ελληνική πολιτεία έριξε βάρος στην ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού και των δεδομένων διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση. Υπό αυτό το πρίσμα, πολλές διοικητικές διαδικασίες και λειτουργίες πέρασαν στο ψηφιακό περιβάλλον -ψηφιοποιήθηκαν- και συνδέθηκαν με νέες-καινοτόμες ηλεκτρονικές εφαρμογές.

Σε αυτό το πλαίσιο δρομολογήθηκαν μια σειρά από σημαντικές πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της διαλειτουργικότητας και την ανάπτυξη της διεπαφής, που χρησιμοποιούνται για τη διασύνδεση μητρώων και βάσεων δεδομένων. Οι υφιστάμενες πλατφόρμες αναβαθμίστηκαν, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα «Διαύγεια» και αξιοποιήθηκαν οι διαθέσιμες υποδομές όπως τα συστήματα cloud. Συνδυαστικά με τη χρήση των νέων εργαλείων πληροφορικής, σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν δράσεις επέκτασης των υφιστάμενων προγραμμάτων και πρακτικών. Πραγματοποιήθηκαν αλλαγές, σε ζητήματα της κυκλοφορίας εγγράφων με την

ανάπτυξη της ψηφιακής υπογραφής, των κέντρων διαλειτουργικότητας και εφαρμογών για την ηλεκτρονική δημοσίευση και το χειρισμό των διοικητικών εγγράφων (Lamproproulou, 2021).

Κατά την τελευταία δεκαετία τόσο οι στόχοι που τίθενται προς επίτευξη όσο και η διαδικασία που ακολουθείται για τη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα στηρίζονται κατά κύριο λόγο στις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις που τίθενται από τις κρίσεις που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον. Η προσοχή έχει μετακινηθεί πρόσφατα από την κρίση χρέους και το ενισχυμένο πλαίσιο εποπτείας στην πανδημική κρίση του COVID-19, η οποία άσκησε ιδιαίτερα μεγάλη πίεση στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Αν και οι υφιστάμενες αδυναμίες και οι περιορισμοί που υπάρχουν στην μεταρρυθμιστική ικανότητα του εγχώριου διοικητικού συστήματος (Σωτηρόπουλος, 2021), η πανδημία δημιούργησε μια νέα δυναμική για την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων. Την ίδια στιγμή έδωσε την ευκαιρία στην κυβέρνηση να ολοκληρώσει ημιτελείς μεταρρυθμίσεις, να ξεκινήσει άλλες οι οποίες βρίσκονταν σε διαδικασία έναρξης και τέλος, να εισαγάγει στην ατζέντα της διοικητικής μεταρρύθμισης νέες προτάσεις προς υλοποίηση.

Ταυτόχρονα με την πορεία της κρίσης υγείας, συνεχίζονται τα προγράμματα εκσυγχρονισμού του διοικητικού συστήματος, πολλές μεταρρυθμίσεις έχουν επιταχυνθεί και έχουν εισαχθεί νέα εργαλεία διοίκησης.

Αυτές οι αλλαγές είναι σε μεγάλο βαθμό, ένα μείγμα το οποίο εμπεριέχει, προηγούμενες υποχρεώσεις και μέτρα που είχαν επιβληθεί στο πλαίσιο των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής, όπως το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές που προέρχονται από την ΕΕ, η στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ανοικτή κυβέρνηση, καθώς και παρεμβάσεις που έχουν ξεκινήσει με πρωτοβουλία των εγχώριων κυβερνήσεων, όπως είναι ο νόμος για το «Εκτελεστικό Κράτος».

2. Η φιλοσοφία του ΝΔΜ

2.1 Σχετικά με το ΝΔΜ

Έχει περάσει πάνω από μια δεκαετία από τη δημοσίευση του Christopher Hood's που έχει κωδικοποιήσει τη φύση του ΝΔΜ (Hood, 1991). Εκείνη τη στιγμή φαινόταν πιθανό, σίγουρα στην αγγλοαμερικανική ερευνητική κοινότητα, ότι το ΝΔΜ αποτελεί ένα νέο παράδειγμα Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης το οποίο θα άλλαζε εκ βάθρων, τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη όλα όσα ίσχυαν. Από τότε η συζήτηση για τον αντίκτυπο του ΝΔΜ στη Δημόσια Διοίκηση και Διαχείριση σχετίζεται πολλές φορές με την αμφισβήτηση της νέας θεωρίας (Gow & Dufour 2000).

Ο Osborne (2006) θεωρεί κάπως προκλητικό, ότι το ΝΔΜ ήταν στην πραγματικότητα ένα μεταβατικό στάδιο της εξέλιξης από την παραδοσιακή θεωρία του δημόσιου μανάτζμεντ σε αυτό που ονομάζεται Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση. Το επιχείρημα που προβάλλεται στο συγκεκριμένο άρθρο είναι ότι, το ΝΔΜ έχει εφαρμοστεί για πολύ λίγα χρόνια, σύντομα και παροδικά, οπότε είναι ακόμη δύσκολο να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητά του. Η εξάπλωση του ΝΔΜ από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και μετά, αναφέρεται στην ανάπτυξη μιας νέας θεωρίας για τη δημόσια διοίκηση και διαχείριση. Στην πιο ακραία μορφή του, αυτό επιβεβαίωσε την ανωτερότητα της εισαγωγής στη δημόσια διαχείριση, τεχνικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, έναντι εκείνων που εφαρμόζονταν αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα και με την πεποίθηση ότι, η εφαρμογή ανάλογων τεχνικών στους δημόσιους οργανισμούς, θα επέφερε αυτόματα βελτιώσεις αναφορικά με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους (Thatcher 1995).

Τα κύρια συστατικά του ΝΔΜ δύνανται να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- Δίνεται προσοχή στα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του ιδιωτικού τομέα και στην ανάπτυξη μεθόδων πρακτικής «διαχείρισης»
- Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής εφαρμόζουν οργανωτικές μεθόδους, σε αντίθεση με τη «διαπροσωπική» απομάκρυνση του πολιτικού διαχωρισμού της διοίκησης εντός του συστήματος διακυβέρνησης
- Εστίαση στην επιχειρηματική ηγεσία σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα
- Έμφαση στους ελέγχους εισροών και εκροών, στην αξιολόγηση και στην απόδοση, τη διαχείριση και τον έλεγχο

- Διαχωρισμός των δημόσιων υπηρεσιών στις πιο βασικές τους μονάδες και εστίαση στις υπηρεσίες τους αναφορικά με τη διαχείριση του κόστους.
- Ανάπτυξη της χρήσης αγορών, του ανταγωνισμού και των συμβάσεων για την κατανομή πόρων και την παροχή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Η ερευνητική κοινότητα, εστίασε στην πειθαρχία, αναφορικά με την δημόσια διοίκηση, γεγονός που συναντάται συχνά, τόσο στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης όσο και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Κατά διαστήματα έχει αμφισβητηθεί σημαντικά ο θεσμός του ΝΔΜ, παρά το γεγονός της φύσης και των επιτυχιών που έχει σημειώσει. Για παράδειγμα οι Farnham & Horton (1996) και McLaughlin et al. (2002) έχουν υποστηρίξει μεταξύ άλλων ότι, το ΝΔΜ δεν είναι ένα φαινόμενο ή παράδειγμα, αλλά ένα σύμπλεγμα πολλών. Το ΝΔΜ έχει έναν αριθμό διαφορετικών προσώπων, ανάλογα με το κοινό, συμπεριλαμβανομένων των ιδεολογικών, διαχειριστικών και ερευνητικών προσανατολισμένων ατόμων (Dawson & Dargie 1999). Η γεωγραφική έκταση του ΝΔΜ περιορίζεται στον Αγγλοαμερικανικό άξονα, στην Αυστραλία και σε μερικές σκανδιναβικές χώρες, ενώ ο παλαιός τρόπος διοίκησης και διαχείρισης συνεχίζει να παραμένει κυρίαρχος σε άλλες χώρες.

Η φύση του ΝΔΜ αλληλεπιδρά βάσει γεωγραφικών κριτηρίων. Για παράδειγμα η βρετανική και οι αμερικανική εκδοχή είναι πολύ διαφορετικές μεταξύ τους και έχουν ως επίκεντρο τον τόπο τους (Borins 2002).

Στην πραγματικότητα, το ΝΔΜ είναι απλώς ένα μέρος της Δημόσιας διακυβέρνησης που έχει περιοριστεί, με σκοπό οι δημόσιοι οργανισμοί να καρπωθούν τα οφέλη του (Pollitt & Bouckaert, 2004).

Το ΝΔΜ έχει επικριθεί για την ενδοκυβερνητική εστίασή του στον ολοένα και περισσότερο πολυφωνικό κόσμο, για την προσήλωσή του στην εφαρμογή ξεπερασμένων ιδιωτικών τεχνικών στον κλάδο της δημόσιας διαχείρισης και εν όψει αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με την αδυναμία του, όπως αναφέρετε χαρακτηριστικά από τους Metcalfe & Richards (1991). Σε αντίθεση οι Hood & Jackson (1991) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το ΝΔΜ ήταν μια «καταστροφή που περίμενε να συμβεί».

Το ΝΔΜ συνιστά μια διαδικασία όπου η χάραξη πολιτικής και η εφαρμογή της είναι εν μέρει αρθρωτή και εφαρμόζεται μέσω της συλλογής ανεξάρτητων μονάδων εξυπηρέτησης, που υπό ιδανικές συνθήκες βρίσκονται σε ανταγωνισμό μεταξύ τους. Αφορά σχεδόν εξ ολοκλήρου ένδο-οργανωτικές διαδικασίες και συστήματα διαχείρισης. Η συγκεκριμένη εστίαση τονίζει την οικονομία και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας στην παραγωγή δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, υποθέτει πως υπάρχουν ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων φορέων, που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες, στο γενικό πλαίσιο οποιουδήποτε τομέα της δημόσιας πολιτικής. Η βάση αξιών του ΝΔΜ έγκειται στην πεποίθηση του ότι, η λειτουργία ενός δημόσιου φορέα στηρίζεται στην παραγωγή καταλληλότερων υπηρεσιών για το κοινό Pirie (1988).

2.2 Το ΝΔΜ στη δημόσια διοίκηση

Η αναδυόμενη νέα κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης βασίζεται στις αρχές του ΝΔΜ και την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών του ιδιωτικού τομέα, στο δημόσιο τομέα. Το ΝΔΜ επηρεάζει τις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης, την κουλτούρα της και πιο συγκεκριμένα τις αξίες, τη νοοτροπία και τις στάσεις. Κύριες αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται το ΝΔΜ αποτελούν η αρχή της οικονομίας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της νομιμότητας και της λογοδοσίας. Η εκπαίδευση όλων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης ανεξάρτητα από το ιεραρχικό τους επίπεδο θα συμβάλει στη διαμόρφωση της σύγχρονης οργανωτικής κουλτούρας. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των στελεχών, στην απόκτηση νέων γνώσεων, στην αλλαγή των αξιών και της νοοτροπίας της δημόσιας διοίκησης (Μιχαλόπουλος, 2018).

Αυτή η νέα νοοτροπία δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να αποτρέπει καταστάσεις σύγκρουσης και πελατειακές σχέσεις, προκειμένου να συμβάλει στη διάδοση των κωδίκων συμπεριφοράς και ορθών πρακτικών στο σύνολο του δημοσίου τομέα. Τα ανωτέρω είναι σημαντικό, να διαμορφωθούν στη βάση ενός στρατηγικού οράματος που συνεπάγεται μια στρατηγική οργανωτική κουλτούρα που συνδέεται άμεσα με το ΝΔΜ. Πρέπει επίσης, να αποδεχτεί τη φιλοσοφία της διοίκησης και να μεταρρυθμίζει την κουλτούρα, η οποία θα απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Περαιτέρω, πρέπει να οδηγεί στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην εφαρμογή των αρχών της διοικητικής εξευρωπαϊσμού, να εστιάσει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, να τονίζει τη δέσμευση των εργαζομένων και να δίνει έμφαση στις ανάγκες των πολιτών, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα μια κουλτούρα ηθικής στη δημόσια διοίκηση μέσω της χρήσης και της διάδοσης

βέλτιστων πρακτικών. Εξάλλου, θα πρέπει να συμβάλει στην ενίσχυση της δημόσιας μνήμης, στην αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, στην αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων και στο φορμαλισμό, προσφέροντας ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης τους, ευνοώντας την κινητικότητα των εργαζομένων, που μπορεί να συμβάλει στο σχηματισμό και την ανανέωση της κουλτούρας του διοικητικού μηχανισμού. Είναι σημαντικό να δίνει έμφαση στην κουλτούρα συνεργασίας, επικοινωνίας και προσαρμογής στις αλλαγές που επιτελούνται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (Καρκατσούλης, 2014 , Παπούλιας και συν., 2005).

Η έννοια της συμπαραγωγής δημόσιων υπηρεσιών αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1970/80, ως ένας τρόπος για να περιγραφούν μοντέλα υπηρεσιών όπου οι πολίτες συνεργάζονται με επαγγελματίες στο σχεδιασμό και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Park et al. 1981). Η επανεμφάνιση της έννοιας στις αρχές της δεκαετίας του 2000 συμπίπτει με την αντίδραση κατά του ΝΔΜ, όπου υπάρχει διάχυτη η άποψη οι πολίτες να γίνουν εταίροι και ενεργοί συμμετέχοντες και όχι καταναλωτές δημοσίων υπηρεσιών. Επιδιώκουν ουσιαστικά τη συμπαραγωγή ως «την παροχή υπηρεσιών μέσω τακτικών, μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ επαγγελματιών παρόχων υπηρεσιών (σε οποιονδήποτε τομέα) και χρηστών υπηρεσιών ή άλλων μελών της κοινότητας, όπου όλα τα μέρη συνεισφέρουν ουσιαστικά σε πόρους. Υπό αυτό το πρίσμα, η συμπαραγωγή συμβαίνει μεταξύ ατόμων και όχι οργανισμών και μπορεί να είναι οι επαγγελματίες από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Περαιτέρω, υποστηρίζεται ότι, η συμπαραγωγή περιλαμβάνει συνεργασία στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών, που σημαίνει ότι οι επαγγελματίες και οι πολίτες συνεργάζονται για να υλοποιήσουν και όχι απλώς στη διαδικασία λήψης απόφασης (McMullin, 2019).

Η διαδικασία της συμπαραγωγής έχει τυποποιηθεί από πολλές μελέτες για τη διάκριση μεταξύ της παραγωγής που περιλαμβάνει τα άτομα, τις ομάδες ή την ευρύτερη κοινότητα (Nabatchi et al., 2017) και στο αν οι πολίτες συμμετέχουν στο σχεδιασμό ή/και την παροχή της «βασικής» υπηρεσίας ή «συμπληρωματικών» υπηρεσιών (όπως οι γονείς που ασχολούνται με δραστηριότητες, αλλά όχι στη «συμπαραγωγή» του παιδιού τους κατ' οίκον) (Brandsen & Honing, 2015). Μελέτες έχουν διερευνήσει τα κίνητρα των ατόμων για τη λήψη απόφασης να συμμετέχουν στη συμπαραγωγή και την αντίληψή τους για το όφελος (Bovaird et al. 2016; Van Eijk et al., 2017).

Στην έρευνα τους ο McMullin (2019) προτείνει ότι, οι επαγγελματίες του τριτογενούς τομέα είναι εγγενώς καλύτεροι σε συνεργασίες παραγωγής με πολίτες από τους ομολόγους τους

στο δημόσιο τομέα, λόγω της μη κερδοσκοπικής ικανότητας να ασχολούνται με ζητήματα που αφορούν τις κοινότητες.

Ο Kiefer et al. (2014) αναφέρεται στο γεγονός της προώθησης των αλλαγών μέσω των περικοπών, που αποτελεί τη περισσότερο συνήθη πρακτική όταν υπάρχει εφαρμογή πολιτικών δημοσιονομικού περιορισμού, με τη διεθνή ονομασία, που τους έχει δοθεί, να είναι *salami-slicing* ή πολιτικές «σαλαμοποίησης».

Από πολλούς θεωρητικούς εκφράζεται η άποψη πως ο δημόσιος τομέας επιχειρεί να μεταρρυθμιστεί, όταν επικρατεί μια κατάσταση κρίσης, γεγονός που συνδέεται με τον επαναπροσανατολισμό των κρατικών πολιτικών για διάφορα ζητήματα και όχι μόνο ζητήματα οικονομικής φύσης. Ωστόσο, υπάρχουν θεωρητικοί, όπως ο Pollitt (2010) εξέφρασε την άποψη πως οι μεταρρυθμίσεις δε σχετίζονται με την έναρξη κάποιας οικονομικής κρίσης, αλλά ότι η οικονομική κρίση συνιστά το αποτέλεσμα μιας κατάστασης κρίσης. Βέβαια, θεωρείται πως σε αυτές τις περιπτώσεις οι μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα εστιάζουν σε περικοπές και όχι σε ουσιαστικές αλλαγές του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Καρακιουλάφη και συν., 2015).

2.3 Το ΝΔΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Τα πρώτα χρόνια του 21ου αιώνα, η έννοια του μετασχηματισμού ακούγεται από διάφορες πλευρές. Είναι η περίοδος που η οργανωτική αλλαγή στην ελληνική δημόσια διοίκηση έχει αποκτήσει βαρύνουσα σημασία. Λόγω των οικονομικών, ανταγωνιστικών και τεχνολογικών εξελίξεων και ραγδαίων αλλαγών που συντελούνται η πρόκληση της αναδιοργάνωσης όλων των φορέων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι μεγάλη, καθώς αυτή θα πρέπει να ανταποκρίνεται πλήρως στα νέα δεδομένα (Philippidou et al., 2004).

Πριν η Ελλάδα έρθει αντιμέτωπη με την παγκόσμια οικονομική κρίση και ενταχθεί σε μηχανισμούς διάσωσης, κατά το παρελθόν έγιναν προσπάθειες από Έλληνες αξιωματούχους να εφαρμόσουν νέες διαχειριστικές πρακτικές κυρίως στο Εθνικό Σύστημα Υγείας και ειδικότερα στον νοσοκομειακό τομέα, αν και με πιο χαλαρό ρυθμό από αυτόν των άλλων χωρών. Κατά την άφιξη της «Τρόικας» στην Ελλάδα, πραγματοποιήθηκαν ορισμένες αλλαγές για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών της χώρας. Μάλιστα η «Τρόικα» όρισε ένα ασφυκτικό χρονοδιάγραμμα για την επιτάχυνση της εφαρμογής τους. Το αυξημένο διευθυντικό πνεύμα που επικρατεί στην

Ελλάδα αυτή τη στιγμή, το οποίο προήλθε από τη θητεία της Τρόικας, κατέστησε απαραίτητο σε πολλούς ερευνητές να ερευνήσουν τους τρόπους με τους οποίους επιβάλλονται οι διαχειριστικές πρακτικές και ιδεολογίες σε άλλες χώρες, πλην της Ελλάδας, ώστε ο δημόσιος τομέας και οι δυσλειτουργίες του να μπορέσουν να διορθωθούν (Charalampopoulos, 2017).

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει ιδιαίτερα την εφαρμογή του ΝΔΜ στην Ελλάδα, αποτελεί η εφαρμογή των εργαλείων που έχουν προταθεί στην Ελλάδα από τον ΟΟΣΑ, το ΔΝΤ και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Οι εν λόγω οργανισμοί αποτελούν διεθνείς φορείς, που έχουν τη γνώση για τους τρόπους, ώστε οι αναπτυγμένες και οι αναπτυσσόμενες χώρες να μπορούν να υιοθετήσουν επιτυχώς τη θεωρία και τις πρακτικές του ΝΔΜ.

Μετά την υιοθέτηση του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος, του ευρώ, η κοινότητα της Ευρωζώνης λαμβάνει συγκεντρωτικές/κεντρικές αποφάσεις αναφορικά με τη νομισματική πολιτική που θα εφαρμόζεται σε επίπεδο ένωσης. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μεταφορά της λήψης αποφάσεων από εθνικό σε πολυεθνικό/κοινοτικό επίπεδο. Τα κράτη που μετέχουν στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, δεν αποφασίζουν πλέον για τα δικά τους επιτόκια ή τη νομισματική πολιτική που θα ακολουθήσουν για την αντιμετώπιση του πληθωρισμού (Liveris, P.D., 2015).

Για την ελληνική περίπτωση οι μεταρρυθμιστές έχουν υιοθετήσει το 'σκληρό μοντέλο'. Στη δεκαετία του '90 ορισμένες δημόσιες εταιρείες που όδευαν προς την ιδιωτικοποίηση, ήρθαν σε σφοδρή αντιπαράθεση με τα συνδικάτα. Στον τομέα των τραπεζών πολλές τράπεζες έχουν πλέον ιδιωτικοποιηθεί καθώς και, το Χρηματιστήριο Αθηνών και ο ΟΤΕ. Οι διεθνείς δανειστές (ΕΕ, ΔΝΤ και ΕΚΤ) κατά τη διάρκεια της δημοσιονομικής προσαρμογής πραγματοποιούσαν διαρκείς αξιολογήσεις σχετικά με την εφαρμογή του σχεδίου διάσωσης (μνημόνιο) σε τακτά χρονικά διαστήματα και αποδέσμευαν οικονομικούς πόρους που είχε τόσο ανάγκη η Ελλάδα, προκειμένου να ξεπεράσει την οικονομική κρίση (Kallianotis, 2013).

Η μετάβαση από την παραδοσιακή δημόσια διαχείριση στο ΝΔΜ δεν είναι εύκολη, καθώς οι ποικίλες κινητήριες δυνάμεις, όπως αυτή της οικονομίας, της άμεσης διάχυσης της πληροφορίας, της ανάγκης για βελτίωση της δημόσιας αποδοτικότητας, το άνοιγμα των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο, η μεγαλύτερη ένταση της γνώσης κ.ά., οδηγούν στο σχεδιασμό και την εφαρμογή μετασχηματιστικών προγραμμάτων στην Ελλάδα (Philippidou, et al., 2004).

Ο «εκσυγχρονισμός» του δημόσιου τομέα, που στηρίζεται στα χαρακτηριστικά του νεοφιλελευθερισμού, σε συνδυασμό με τις προσπάθειες αλλαγής των εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα, αποτελεί επιδίωξη των κυβερνήσεων στην Ελλάδα από το 1980 και έπειτα. Είναι η ίδια περίοδος που έχει «φουντώσει» η συζήτηση για το ΝΔΜ, με τον Sotiropoulos (2015) να συσχετίζει το νεοφιλελευθερισμό ως ταυτόσημο του ΝΔΜ. Η Καρακιουλάφη και συν. (2015) αναφέρει πως οι στόχοι του ΝΔΜ, που σχετίζονται με τις αλλαγές που επιχειρούνται να εισαχθούν στη δημόσια διοίκηση, είναι διττοί, καθώς από τη μια πλευρά υπάρχουν οι «αλλαγές μέσω των περικοπών» και από την άλλη υφίστανται οι «αλλαγές μέσω της καινοτομίας».

Η καινοτομία θεωρείται μια ειδική μορφή αλλαγής, χωρίς να ταυτίζεται σε απόλυτο βαθμό με την έννοια της αλλαγής. Ωστόσο, η καινοτομία σχετίζεται με την έννοια του 'νέου', που εισάγεται σε μία οργάνωση και συνίσταται στην εισαγωγή και την υιοθέτηση νέων διαδικασιών και πρακτικών. Σε αντίθεση, οι αλλαγές που επιχειρούνται να συμβούν μέσω των περικοπών, αναφέρονται στις απολύσεις, στον περιορισμό των προσλήψεων, στις συγχωνεύσεις κ.ά. Στη φιλοσοφία του ΝΔΜ επιχειρείται η εκμηδένιση των διαφορών που υφίστανται ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, περιορίζοντας ταυτόχρονα τα υφιστάμενα «προνόμια» που υπάρχουν στο εργασιακό πεδίο του δημόσιου τομέα (Kiefer et al., 2014).

Στην Ελλάδα, από τη στιγμή που ξέσπασε η οικονομική κρίση το 2008/2009 και μετά, έγιναν μεγάλες και με ένταση αλλαγές στο πεδίο της δημοσιονομικής προσαρμογής του ελληνικού δημόσιου τομέα. Κεντρικός στόχος αποτέλεσε η μείωση του μεγέθους του δημόσιου τομέα και ο περιορισμός και εξορθολογισμός των δαπανών, σε συνδυασμό με τη βελτίωση του βαθμού αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Οι Di Mascio & Natalini, (2013) παρατηρώντας τις αλλαγές που έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί για τον ελληνικό δημόσιο τομέα, έχουν συμπεράνει πως δε σχετίζονται άρρηκτα με τη λογική των μεταρρυθμίσεων που προωθεί το ΝΔΜ, αλλά έχουν βάση τη λογική των περικοπών που θα προέλθει από τη «συρρίκνωση» του κράτους.

Λόγω της επείγουσας κατάστασης που βρισκόταν η χώρα εκείνη την περίοδο, είχε επικρατήσει η λογική του «bing bang» για την προώθηση των μεταρρυθμίσεων και η λογική των «γρήγορων κερδών» (quick wins), που δίνει έμφαση στους ποσοτικούς στόχους, μέσω των οποίων θα επερχόταν συρρίκνωση του δημόσιου τομέα. Αυτά τα χαρακτηριστικά, φανερώνουν την επικράτηση των «αλλαγών μέσω περικοπών» έναντι των «αλλαγών μέσω καινοτομίας», σύμφωνα με την Spanou (2015).

Κατά το παρελθόν η ελληνική διοίκηση έχει υποστεί ένα μικρό σε εύρος φάσμα μεταρρυθμίσεων. Ενώ υπήρχαν υψηλές προσδοκίες από τις μεταρρυθμίσεις, δεν προκύπτει πως οι μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα έχουν οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές.

Σε έρευνα της Σπανού (Spanou, 2019) σχετικά με τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα τα περασμένα χρόνια, βρέθηκε πως έχουν συσχέτιση με τη χρήση κρατικών πόρων και παρουσιάζουν παρόμοια προβλήματα. Το πρώτο είναι ο προϋπολογισμός και η δημοσιονομική διαχείριση και το δεύτερο η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Τα προβλήματα που έχουν σχηματιστεί σε αυτές τις περιοχές, φαίνονται πως σχετίζονται με την έλλειψη κωδικοποίησης.

Τα νέα πλαίσια πολιτικής ανταγωνίζονται τα παλιά, άλλοτε επικρατούν και άλλοτε αιχμαλωτίζονται. Στα δημοσιονομικά υπάρχει σημαντική αλλαγή στη διαχείριση, την αμφισβήτηση των βαθύτερων πλαισίων και προτύπων πολιτικής και κρίσιμες ελλείψεις στο λογιστικό πεδίο. Αντίθετα, στο πεδίο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων είναι μάλλον μη φιλόδοξα, καθώς οι αλλαγές που έχουν εισαχθεί, χαρακτηρίζονται ως επί το πλείστον δευτερεύουσες και δεν αντιπαρατίθενται ως προς τον πυρήνα των προ-υφιστάμενων ρυθμίσεων πολιτικής.

3. Ο στρατηγικός σχεδιασμός

3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως μια διαδικασία με συγκεκριμένο πρόγραμμα για κάθε οργάνωση, και έπειτα από την εφαρμογή του ακολουθεί η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκτέλεσης του σχεδίου, συγκριτικά με τους γενικούς στόχους μιας οργάνωσης σε μακροπρόθεσμο πλαίσιο. Εστιάζει στην ένταξη διαφόρων τμημάτων (όπως της λογιστικής και της χρηματοοικονομικής και του ανθρώπινου δυναμικού) σε μια οργάνωση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί της στόχοι. Ο όρος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την έννοια της στρατηγικής διαχείρισης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως έννοια κατέστη αρχικά δημοφιλής τη δεκαετία του 1950 και του 1960 και απολάμβανε την εύνοια στον εταιρικό κόσμο μέχρι τη δεκαετία του 1980, οπότε και χάθηκε. Ωστόσο, ο ενθουσιασμός για την υλοποίηση στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού αναβίωσε στη δεκαετία του 1990 και έως και σήμερα η έννοια και η διαδικασία που ακολουθείται κατά την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού παραμένουν επίκαιρες στις σύγχρονες οργανώσεις (Corporatefinanceinstitute, 2021).

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού απαιτεί ιδιαίτερη σκέψη και προγραμματισμό από την ανώτερη διοίκηση μιας οργάνωσης. Τα στελέχη της ανώτερη διοίκησης ενός οργανισμού προτού καταλήξουν σε ένα οριστικό σχέδιο δράσης και καθορίσουν τον τρόπο εφαρμογής του, μελετούν, αναλύουν και αξιολογούν πολλές πιθανές επιλογές. Στο τέλος αυτής της διαδικασίας η διοίκηση της οργάνωσης, συνήθως καταλήγει σε μια στρατηγική επιλογή, η οποία είναι η καλύτερη ως προς την παραγωγή θετικών αποτελεσμάτων (συνήθως ορίζεται ως βελτίωση της ουσίας της οργάνωσης) και η οποία δύναται να εφαρμοστεί με αποδοτικό τρόπο όσον αφορά το οικονομικό σκέλος και με μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας, αποφεύγοντας ταυτόχρονα τον αδικαιολόγητο οικονομικό κίνδυνο. Η σχεδίαση και η εφαρμογή της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελείται τις περισσότερες φορές από τρία σημαντικά βήματα (corporatefinanceinstitute, 2021):

1. Διαμόρφωση της στρατηγικής

Κατά το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής, είναι απαραίτητο κάθε οργάνωση να εκτιμήσει αρχικά την επικρατούσα κατάσταση, με τη χρήση εργαλείων που αναλύουν τις παραμέτρους του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Σκοπός της πραγματοποίησης εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, είναι να βοηθήσει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων χαρακτηριστικών της οργάνωσης, των ευκαιριών και των απειλών (ανάλυση SWOT). Ως αποτέλεσμα της ανάλυσης, τα διευθυντικά στελέχη αποφασίζουν σε ποια σχέδια ή αγορές θα πρέπει να εστιάσουν ή θα πρέπει να εγκαταλείψουν, τον καλύτερο δυνατό τρόπο με τον οποίο θα διατεθούν οι πόροι της οργάνωσης και εάν τελικά θα προβούν σε ενέργειες, όπως η επέκταση δραστηριοτήτων μέσω κοινής επιχείρησης ή συγχώνευσης.

Οι στρατηγικές που σχεδιάζουν οι οργανώσεις έχουν μακροπρόθεσμες προσδοκίες για την επιτυχία της οργάνωσης. Συνήθως στελέχη της οργάνωσης που βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο της ιεραρχίας, έχουν την εξουσιοδότηση να μεταβιβάζουν τους απαιτούμενους πόρους ώστε να εφαρμοστεί με βέλτιστο τρόπο η επιλεγείσα στρατηγική.

2. Εφαρμογή της στρατηγικής

Μετά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής, η οργάνωση είναι απαραίτητο να προσδιορίσει συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς που έχουν άρρηκτη σχέση με την εφαρμογή της στρατηγικής και να διοχετεύσει πόρους για την αποτελεσματική εκτέλεση της. Η επιτυχία από την υλοποίηση του σχεδίου στρατηγικής, καθορίζεται κυρίως από τον τρόπο που συμπεριφέρεται η ανώτερη διοίκηση σχετικά με τη σαφήνεια της επιλεγμένης στρατηγικής στο σύνολο της οργάνωσης και την ώθηση όλων των υπαλλήλων της οργάνωσης να εκφράσουν την επιθυμία να θέσουν σε εφαρμογή τη στρατηγική.

Προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η εφαρμογή της στρατηγικής, χρειάζεται να αναπτυχθεί μια σταθερή δομή για την εφαρμογή της. Αυτό το πλαίσιο είναι απαραίτητο να συμπεριλαμβάνει τη μεγιστοποίηση της χρήσης των πόρων και την ανακατεύθυνση των δράσεων μάρκετινγκ, που πρέπει να βρίσκονται σε συσχέτιση με τους στόχους και τους σκοπούς της στρατηγικής.

3. Αξιολόγηση στρατηγικής

Είναι γνωστό ότι, η επιτυχία που σημειώνει σήμερα μια οργάνωση, δε σημαίνει πως η επιτυχία θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Για το λόγο αυτό, είναι εξαιρετικά σημαντικό το ανώτατο μάνατζμεντ κάθε οργάνωσης, να αξιολογεί την απόδοση της στρατηγικής που υλοποιεί, μετά την εφαρμογή της στρατηγικής. Στο στάδιο της αξιολόγησης της στρατηγικής κρίσιμο σημείο αποτελεί η αναθεώρηση των παραγόντων του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την εφαρμογή της. Επίσης, μέσω της μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού μπορεί να απαιτηθεί η λήψη διορθωτικών μέτρων, ώστε η στρατηγική που εφαρμόζεται να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική. Επί παραδείγματι, μετά την υλοποίηση της στρατηγικής που έχει στόχο να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, μια οργάνωση μπορεί να λάβει την απόφαση πως είναι απαραίτητο να υιοθετήσει ένα πρόγραμμα CRM, προκειμένου να παραχθούν τα αποτελέσματα που επιδιώκει στις σχέσεις με τους πελάτες.

Η διαμόρφωση, εφαρμογή και αξιολόγηση της στρατηγικής πραγματοποιούνται σε τρία ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης και συγκεκριμένα στην ανώτερη διοίκηση, μεσαία διοίκηση και στο λειτουργικό επίπεδο. Συνεπώς, η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε εργαζόμενους και ανώτερα και ανώτατα στελέχη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, ώστε η οργάνωση να δραστηριοποιείται ως μια πιο λειτουργική, αποτελεσματική και ενιαία ομάδα.

Η υλοποίηση από τις οργανώσεις, στρατηγικού σχεδιασμού, παρουσιάζει πολλά οφέλη. Η διαρκείς μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αναγκάζουν πολλές οργανώσεις να υιοθετήσουν αντιδραστικές και όχι προληπτικές στρατηγικές. Παρ' όλα αυτά, οι αντιδραστικές στρατηγικές είναι κατά κύριο λόγο βραχυπρόθεσμα βιώσιμες, παρότι πολλές φορές για την υλοποίησή τους απαιτούνται σημαντικοί οικονομικοί πόροι και η διάρκεια εφαρμογής τους είναι μεγάλη. Ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλει στην προληπτική προετοιμασία των επιχειρήσεων, ώστε να αντιμετωπιστούν θέματα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Επίσης, επιτρέπει σε μια οργάνωση να ασκήσει επιρροή από την πλευρά της, αντί να ανταποκρίνεται και να αντιδρά απλώς σε καταστάσεις και γεγονότα που συμβαίνουν στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι σημαντικότερες ωφέλειες που προκύπτουν από την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου εντοπίζονται στην (Corporatefinanceinstitute, 2021):

1. Παροχή βοήθειας για τη διαμόρφωση αποτελεσματικότερων πολιτικών με τη χρήση μιας λογικής και συστηματικής προσέγγισης

Αποτελεί μια σημαντική ωφέλεια. Υπάρχουν μελέτες που παρουσιάζουν ότι, η διαδικασία και μόνο του στρατηγικού σχεδιασμού, συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της οργάνωσης, ανεξαρτήτως του βαθμού επιτυχίας από την υλοποίηση μιας καθορισμένης στρατηγικής.

2. Ενισχυμένη επικοινωνία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων

Η επικοινωνία αποτελεί μια διαδικασία που έχει αυξημένο βαθμό σπουδαιότητας προκειμένου ο στρατηγικός σχεδιασμός να έχει επιτυχία. Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει με τη συμμετοχή και τον διάλογο ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους, γεγονός που αποτυπώνει τη δέσμευσή τους ως προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά επίσης την ανώτατη διοίκηση και το προσωπικό, να δεσμευθούν για την αποτελεσματική επιτυχία των στόχων της οργάνωσης. Αυτό συμβαίνει επειδή εργαζόμενοι και ανώτατη διοίκηση γνωρίζουν τι κάνει η οργάνωση και τους βαθύτερους λόγους που αυτό γίνεται. Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθιστά τους οργανωτικούς στόχους ρεαλιστικούς και επιτεύξιμους και οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν με πιο εύκολο τρόπο τη σχέση ανάμεσα στην απόδοσή τους και την επιτυχία της οργάνωσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι και διευθυντικά στελέχη να γίνονται περισσότερο δημιουργικοί και να καινοτομούν, γεγονός που ευνοεί την περαιτέρω ανάπτυξη της οργάνωσης.

Στρατηγικός σχεδιασμός σημαίνει σχεδιασμός στρατηγικών και εφαρμογή τους για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Μια οργάνωση πρέπει να ξεκινήσει κάνοντας απλές ερωτήσεις όπως *«τι πρέπει να κάνουμε; Πρέπει να συνεχίσουμε να το κάνουμε ή να αλλάξουμε τη σειρά προϊόντων μας ή τον τρόπο εργασίας; Ποιος είναι ο αντίκτυπος των κοινωνικών, πολιτικών, τεχνολογικών και άλλων περιβαλλοντικών παραγόντων στις δραστηριότητές μας; Είμαστε έτοιμοι να δεχτούμε αυτές τις αλλαγές κλπ;»*

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά στη γνώση, αναφορικά με το που βρίσκεται μια οργάνωση και που τελικά θέλει να πάει, έτσι ώστε οι περιβαλλοντικές απειλές και ευκαιρίες να μπορούν να αξιοποιηθούν, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της οργάνωσης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι *«μια εμπεριστατωμένη αυτοεξέταση όσον αφορά τους στόχους και τα μέσα επίτευξής τους, έτσι ώστε να δοθεί στην οργάνωση κατεύθυνση και συνοχή»*. Περαιτέρω, ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται ως μια συστηματική, τυπικά τεκμηριωμένη διαδικασία για να αποφασιστεί ποιες είναι οι αναγκαίες βασικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σωστά από την οργάνωση, ώστε η οργάνωση να έχει μέλλον και να

ευδοκιμήσει. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η επισημοποίηση του σχεδιασμού, όπου γίνονται σχέδια για μεγάλα χρονικά διαστήματα, για αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Βασίζεται σε εκτεταμένη περιβαλλοντική σάρωση. Είναι μια προβολή σε περιβαλλοντικές απειλές και ευκαιρίες και μια προσπάθεια αντιστοίχισης αυτών με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού. Ενώ ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός μπορεί να μην είναι πλήρως σχεδιασμένος για να απορροφήσει τους περιβαλλοντικούς κραδασμούς, ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται για την κατανόηση, την πρόβλεψη και την απορρόφηση των περιβαλλοντικών ιδιοτροπιών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια δυναμική διαδικασία. Κάθε φορά που οι οργανώσεις θέλουν να επιτύχουν υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης ή να αλλάξουν τις δραστηριότητές τους, πρέπει να υπάρχει επιθυμία για την εφαρμογή ενός καλύτερου συστήματος διαχείρισης πληροφοριών, συντονισμό δραστηριοτήτων διαφορετικών τμημάτων και απομάκρυνση του εφησυχασμού από τις οργανώσεις, ώστε να κάνουν στρατηγικά σχέδια (Rochina, n.d.).

Ο προγραμματισμός είναι κάτι που πραγματοποιείται πριν από την ανάληψη δράσης. Είναι, δηλαδή, η λήψη αποφάσεων με πρόβλεψη. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία αποφασίζεται το τι πρέπει να κάνει και το πώς να το κάνει μια οργάνωση, προτού απαιτηθεί δράση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να οριστεί ως μια διαχειριστική διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσεται και διατηρείται μια βιώσιμη προσαρμογή ανάμεσα στους στόχους, τις δεξιότητες και τους πόρους της οργάνωσης και του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντός της. Το στρατηγικό σχέδιο μιας οργάνωσης είναι το σημείο εκκίνησης για τον προγραμματισμό. Χρησιμεύει ως οδηγός για την ανάπτυξη υγιών υποπρογραμμάτων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ο στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να βοηθήσει μια εταιρεία να επιλέξει και να οργανώσει τις επιχειρήσεις της με τρόπο που θα διατηρούσε την εταιρεία υγιή, παρά τις απροσδόκητες αλλαγές στο περιβάλλον. Σκοπεύει να διαμορφώσει ή να αναδιαμορφώσει τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα της οργάνωσης έτσι ώστε να αποφέρουν στοχευμένα κέρδη και ανάπτυξη. Ένα ενδιαφέρον ερώτημα που τίθεται είναι πώς ο συμβατικός σχεδιασμός μεγάλης εμβέλειας έδωσε τη θέση του στον στρατηγικό σχεδιασμό. Πριν από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, οι διευθυντές που έκαναν σχέδια μεγάλης εμβέλειας, θεωρούσαν γενικά ότι, τα σχέδια για το μέλλον ήταν απλώς επεκτάσεις αυτού που είχε κάνει η οργάνωση κατά το παρελθόν (Rochina, n.d.).

Ωστόσο, ισχυρά σοκ κατά τις δεκαετίες του 1970 και του 1980, όπως οι ενεργειακές κρίσεις, η απορρύθμιση πολλών βιομηχανιών, η επιτάχυνση της τεχνολογικής αλλαγής και η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, υπονόμευσαν αυτήν την προσέγγιση για

μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Αυτές οι αλλαγές στους «κανόνες του παιχνιδιού» ανάγκασαν τους διευθυντές να αναπτύξουν μια συστηματική προσέγγιση στην ανάλυση του περιβάλλοντος, στην αξιολόγηση των δυνατών και αδύναμων σημείων της οργάνωσης τους και στον εντοπισμό ευκαιριών, όπου η οργάνωση θα μπορούσε να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να αναγνωρίζεται πλέον ως μείζονος σημασίας, η αξία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται συνήθως, ως ξεχωριστή λειτουργία διαχείρισης. Περιλαμβάνει την κατανομή πόρων, σε προγραμματισμένες δραστηριότητες που υπολογίζονται, για την επίτευξη ενός συνόλου οργανωτικών στόχων σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η στρατηγική διαχείριση, από την άλλη πλευρά, αντιμετωπίζει τη στρατηγική σκέψη ως μια διάχυτη πτυχή της λειτουργίας μιας οργάνωσης και θεωρεί το στρατηγικό σχεδιασμό ως ένα μέσο, γύρω από το οποίο μπορούν να ενσωματωθούν όλα τα άλλα συστήματα ελέγχου όπως ο προϋπολογισμός, η πληροφόρηση, η αποζημίωση και η οργάνωση. Αυτή η αλληλεξάρτηση συνήθως έρχεται στο προσκήνιο, όταν μια οργάνωση έχει πρόβλημα στην εφαρμογή των αποτελεσμάτων μιας ανεξάρτητης διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτές οι διακρίσεις και ορισμοί προέκυψαν από μια μελέτη που διήρκεσε ένα χρόνο και εστίασε στο πού τα πράγματα συνήθως πηγαίνουν στραβά, στα «καλά» συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού και τι έχει μάθει η οργάνωση για την αντιμετώπιση αυτών των αδύναμων σημείων (Gray, 1986).

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έχει προκύψει ότι, όλα τα στελέχη γνωρίζουν πως η στρατηγική είναι σημαντική. Αλλά σχεδόν όλοι, το βρίσκουν επίσης τρομακτικό, γιατί τους αναγκάζει να αντιμετωπίσουν ένα μέλλον που μόνο μπορούν να μαντέψουν. Ακόμη χειρότερα, η επιλογή μιας στρατηγικής συνεπάγεται τη λήψη αποφάσεων που αποκόπτουν ρητά τις δυνατότητες και τις επιλογές. Ένα στέλεχος μπορεί να φοβάται ότι, η λήψη λανθασμένων αποφάσεων στο συγκεκριμένο τομέα μπορεί να καταστρέψει την καριέρα του. Η φυσική αντίδραση είναι να γίνεται η πρόκληση λιγότερο τρομακτική, μετατρέποντάς την σε πρόβλημα που μπορεί να λυθεί με δοκιμασμένα εργαλεία. Αυτό σημαίνει σχεδόν πάντα μια πολύμηνη προεργασία για το σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου σχεδίου για το πώς η οργάνωση θα επενδύσει σε υπάρχοντα και νέα περιουσιακά στοιχεία και δυνατότητες, προκειμένου να επιτύχει έναν στόχο, που μπορεί να είναι για παράδειγμα η αύξηση του μεριδίου αγοράς. Το σχέδιο υποστηρίζεται συνήθως με ανάλυση του κόστους και του συνολικού προϋπολογισμού. Μέχρι το τέλος της διαδικασίας, όλοι αισθάνονται πολύ λιγότερο φοβισμένοι. Αυτός πραγματικά είναι ένας σπουδαίος τρόπος, δημιουργίας στρατηγικής. Περαιτέρω, μπορεί να είναι ένας εξαιρετικός τρόπος αντιμετώπισης του φόβου για το άγνωστο, αλλά ο φόβος και η δυσφορία

αποτελούν ουσιαστικό μέρος της χάραξης στρατηγικής. Στην πραγματικότητα, εάν μια οργάνωση νιώθει άνετα με τη στρατηγική που έχει αναπτύξει, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μην είναι πολύ καλή η συγκεκριμένη στρατηγική. Οι οργανώσεις εκείνες που αισθάνονται ασφαλείς με το στρατηγικό τους σχεδιασμό, έχουν πιθανότατα αντιμετωπίσει δυσκολίες σε συγκεκριμένες παγίδες. Αληθινή στρατηγική υπάρχει όταν μια οργάνωση έχει βάλει στοίχημα με τον εαυτό της να κάνει δύσκολες επιλογές. Ο στόχος δεν είναι να εξαλειφθεί ο κίνδυνος αλλά να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας. Σε αυτήν την κοσμοθεωρία, οι διευθυντές αποδέχονται ότι, η καλή στρατηγική δεν είναι προϊόν προσεκτικών ερευνών και μοντέλων που οδηγούν σε ένα αναπόφευκτο και σχεδόν τέλειο συμπέρασμα. Αντ' αυτού, είναι το αποτέλεσμα μιας απλής και αρκετά πρόχειρης και έτοιμης διαδικασίας να σκεφτούν τι θα χρειαζόταν για να πετύχουν αυτό που επιθυμούν και στη συνέχεια να εκτιμήσουν αν είναι ρεαλιστικό να ξεκινήσουν την προσπάθεια. Εάν τα στελέχη υιοθετήσουν αυτήν την προσέγγιση, τότε ίσως, μπορούν να διατηρήσουν τη στρατηγική στο σημείο που πρέπει, δηλαδή εκτός της ζώνης άνεσης (Gray, 1986).

Σύμφωνα με τον Poister (2010) ο στρατηγικός σχεδιασμός συνιστά μια μεγάλη εικόνα προσέγγισης που αναμειγνύονται η φουτουριστική σκέψη, η αντικειμενική ανάλυση και η αξιολόγηση των αξιών, των στόχων και των προτεραιοτήτων, για τη χάραξη της μελλοντικής κατεύθυνσης και των σχεδίων δράσης, για τη διασφάλιση της ζωτικότητας της οργάνωσης, την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα προσθήκης αξίας. Ο Poister (2010) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι, η στρατηγική διαχείριση ασχολείται με τη διασφάλιση ότι, η στρατηγική περιλαμβάνει την ενθάρρυνση της στρατηγικής μάθησης, σκέψης και δράσης σε συνεχή βάση.

Η πτυχή της υλοποίησης περιλαμβάνει την εργασία όλων των ανθρώπων, σε συντονισμένη προσπάθεια. Στην υλοποίηση περιλαμβάνονται ο λειτουργικός και ο επιχειρηματικός προγραμματισμός, οι αναλυτικοί προϋπολογισμοί, οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και η εκπαίδευση του, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί μηχανισμοί υλοποίησης του προγράμματος, οι ηγετικές ικανότητες και η ικανότητα να επηρεάζουν άλλους φορείς στα συνεργαζόμενα δίκτυα.

Ομοίως, ο Bryson (2011: 26), κάνει το ακόλουθο σχόλιο για τις διακρίσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί «Μια πειθαρχημένη προσπάθεια που πραγματοποιείται σκοπίμως, ώστε να ληφθούν θεμελιώδεις αποφάσεις και να πραγματοποιηθούν δράσεις, οι οποίες θα διαμορφώσουν και θα καθοδηγήσουν τους οργανισμούς σχετικά με το τι είναι αυτό που πρέπει να κάνουν και να κατανοήσουν τον λόγο για τον οποίο πρέπει να το κάνουν. Σε αντίθεση με τον

στρατηγικό σχεδιασμό, η στρατηγική διαχείριση εστιάζει στην ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού και την υλοποίησή του με διαρκή τρόπο, ώστε να ενισχυθεί η εκπλήρωση της αποστολής και να δημιουργείται μια διαρκής αξία».

Η στρατηγική διαχείριση παραμένει υποθεωρημένη στο δημόσιο τομέα, επειδή τα ζητήματα που θίγει καλύπτουν τρεις διαφορετικούς αλλά συναφείς τομείς ανάλυσης, τον πολιτικό, τον οργανωτικό και το διαχειριστικό. Σε θεωρητικό επίπεδο, η επίτευξη προόδου απαιτεί να πειράξουμε αυτές τις τρεις πιθανές διαστάσεις του όρου. Από πρακτική άποψη, σημαίνει ότι, υπάρχει ανάγκη καθορισμού ενός ευρύτερου οργανωτικού «χώρου» (και χρονικού πλαισίου) εντός του οποίου μπορεί να διαμορφωθεί η στρατηγική. Υποστηρίζεται από τον Steward (2004) ότι αποτελεί μια πιο φιλόδοξη ιδεοποίηση του τόπου της στρατηγικής σκέψης στον δημόσιο τομέα, που συνδυάζει την ανάγκη των φορέων να διατηρήσουν τη θέση τους στο γραφειοκρατικό και πολιτικό τους περιβάλλον, με τη «στρατηγική συνομιλία» που χρειάζεται για τη σύνδεση των πολιτικών και των γραφειοκρατικών στελεχών.

Ο όρος «στρατηγικός» χρησιμοποιείται (πράγματι, υπερβολικά) ως τρόπος σηματοδότησης προς τον έξω κόσμο ότι, ο οργανισμός έχει μια ευρεία και σκόπιμη αντίληψη του περιβάλλοντός του. Από τη δεκαετία του 1980, αρχικά, απαιτήθηκαν στρατηγικά σχέδια σε διάφορους τομείς του δημόσιου τομέα από πολλές χώρες (Johnstone 1998). Το στρατηγικό σχέδιο έχει μετατραπεί σε διαδικασία προγραμματισμού, συνήθως με προοπτική 2-3 ετών. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου οι στρατηγικές επιχειρηματικής πρακτικής δε χρησιμοποιούνται για δημόσια κατανάλωση, οι δημόσιες υπηρεσίες επιδιώκουν την υλοποίηση των στρατηγικών τους σχεδίων, ως έναν τρόπο δημόσιας πιστοποίησης της αίσθησης του σκοπού και της κατεύθυνσής τους. Αυτές οι στρατηγικές που δημοσιοποιούνται επιτελούν δύο κύριους ρόλους:

1. δίνουν στον οργανισμό μια ταυτότητα με βάση τις λειτουργίες του
2. σηματοδοτούν διαχειριστικές προτεραιότητες στους πελάτες και στα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (Steward, 2004).

3.2 Η στρατηγική στη δημόσια διοίκηση

Η στρατηγική διαχείριση αποτελεί μια ξεχωριστή προσέγγιση της στρατηγικής των φορέων του δημόσιου τομέα, που εμπερικλείει το σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και

τυπικά εμπεριέχει το στρατηγικό σχεδιασμό για τη διαμόρφωση στρατηγικών, τους τρόπους εφαρμογής των στρατηγικών και τη διαρκή στρατηγική μάθηση (Bryson & George, 2020).

Όπως αναφέρει ο Βλάδος (2017, σελ. 29) η στρατηγική συνιστά: *«τον συνολικό τρόπο που επιλέγεται από έναν φορέα δράσης, προκειμένου αυτός να αξιοποιήσει με αποτελεσματικό τρόπο τα όπλα που διαθέτει, τις μεθόδους, τους κανόνες και όλα τα υφιστάμενα συστήματα για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, μέσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, ώστε να καταφέρει τελικά να επιβιώσει και να αναπτυχθεί».*

Σύμφωνα με το Θερίου (2014) η στρατηγική ταυτίζεται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τις ικανότητές της, καθώς και τα μέσα-πόρους που αυτή διαθέτει σε σχέση με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Περαιτέρω, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν πως για το σχεδιασμό της στρατηγικής εκτός από την προϋπόθεση της γνώσης των απειλών και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να προσαρμόζουν σε άμεσο χρόνο, τις ικανότητες και τους πόρους που διαθέτουν, με τις ευκαιρίες και απειλές που έχουν ανιχνευτεί στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

Η επίτευξη του απαραίτητου επιπέδου δημόσιας διοίκησης, απαιτεί μεταρρυθμίσεις σε πολλούς τομείς της πολιτικής και της διοίκησης. Όταν σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε μια κατακερματισμένη και ad hoc βάση, οι μεταρρυθμίσεις ενδέχεται να μη μεταβάλλουν το σύστημα της διακυβέρνησης και τη συνολική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, όπως είναι το αναμενόμενο. Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης θεωρείται επίσης θεμελιώδης για τη διαδικασία ένταξης από την ΕΕ και αποτελεί έναν από τους τρεις βασικούς πυλώνες μεταρρυθμίσεων, μαζί με το κράτος δικαίου και την οικονομική διακυβέρνηση. Απαιτείται, ένα συνολικό όραμα και στόχοι προτεραιότητας, που καθοδηγούν και συντονίζουν την εφαρμογή της μεταρρύθμισης, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα. Είναι συνεπώς σημαντικό, να προσεγγίζεται η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης ρεαλιστικά, διαδοχικά και με συνεκτικό σχεδιασμό. Μια καλά διαχειριζόμενη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης απαιτεί (Sigmaweb, 2021):

- Η ηγεσία των μεταρρυθμίσεων να είναι καθιερωμένη και συνεκτική και να τίθενται κοινά κατανοητοί στόχοι μεταρρύθμισης.
- Να υπάρχει ένα σαφές στρατηγικό πλαίσιο που επιτρέπει την ιεράρχηση των μεταρρυθμίσεων και το ρεαλιστικό σχεδιασμό της εφαρμογής τους.
- Να εξασφαλίζει την οικονομική βιωσιμότητα των μεταρρυθμίσεων.

Η διαχείριση των μεταρρυθμίσεων έχει μια ολιστική προοπτική, καθορίζει τη λογοδοσία για την εφαρμογή της μεταρρύθμισης και διασφαλίζει την απαραίτητη ικανότητα εφαρμογής. Ένα στρατηγικό σχέδιο βοηθά τους φορείς της δημόσιας διοίκησης να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν πολιτικές και προγράμματα μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού προτεραιοτήτων, της συμμετοχής βασικών ενδιαφερομένων, της αλληλουχίας δράσεων και των μεταρρυθμίσεων για ζητήματα κόστους. Είναι σημαντικό να υπάρχει πρόβλεψη για την ενίσχυση των ικανοτήτων που απαιτούνται για την επίβλεψη, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου των μεταρρυθμίσεων. Περαιτέρω, είναι σημαντική η επανεξέταση των υφιστάμενων στρατηγικών και διαχειριστικών ρυθμίσεων, η διάγνωση των κύριων προκλήσεων και η παροχή καθοδήγησης για τον καθορισμό και την ιεράρχηση προτεραιοτήτων των μεταρρυθμίσεων (Sigmaweb, 2021).

Στις διαδικασίες για τη λήψη απόφασης καταγράφονται προβλήματα στα συστήματα δημόσιας διοίκησης σε ολόκληρο τον κόσμο. Πλήθος μελετών από ολόκληρο τον κόσμο (ΕΕ, ΗΠΑ, Καναδάς και Αυστραλία) έχουν δείξει πως τα στελέχη του δημόσιου τομέα που ασκούν διοίκηση σε κεντρικό επίπεδο, αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο για το σχεδιασμό στρατηγικών πολιτικών, εν αντιθέσει με τις καθημερινές λειτουργίες. Λόγω της έντονης κριτικής που έχει ασκηθεί στον συγκεκριμένο τομέα, πολλές χώρες έλαβαν μέτρα, για την υποστήριξη της ανάπτυξης στρατηγικού συλλογισμού. Ένα μέτρο αφορά την ανάπτυξη κεντρικών στρατηγικών μονάδων, που έχουν δημιουργηθεί με στόχο να λάβουν υπόψη μια μακροπρόθεσμη προοπτική και να πραγματοποιούν μια περισσότερο ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων, με κύριο χαρακτηριστικό το συντονισμό και τη σύνταξη και διακίνηση στρατηγικών εγγράφων. Ειδικά χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, όπως η Τσεχία και η Δημοκρατία της Σλοβακίας, φαίνεται να είναι πρωτοπόρες στη δημιουργία διαφόρων «στρατηγικών» και σχεδίων εφαρμογής. Αυτού του είδους τα έγγραφα είναι λιγότερο αναλυτικά (όσον αφορά τα δεδομένα και το βάθος ανάλυσης των πληροφοριών) και περισσότερο κανονιστικά και εντεταλμένα. Περαιτέρω, συναντάται ένα πλεόνασμα αυτών των εγγράφων. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός, πως μικρός αριθμός εργαζομένων ενημερώνεται για το περιεχόμενο αυτών των εγγράφων. Επίσης, είναι μικρός ο αριθμός των υπαλλήλων που θέλουν να μάθουν πως συντάσσονται και εφαρμόζεται το περιεχόμενο αυτών των εγγράφων. Συνεπώς, πολλές - αν όχι οι περισσότερες από αυτές τις στρατηγικές - έχουν μικρό αντίκτυπο (Wauters, 2019).

Ο Wauters επιχειρεί να βρει τους λόγους που οι παραδοσιακές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση αποτυγχάνουν. Αυτό συμβαίνει καθώς βασίζονται σε σημαντικό βαθμό, σε μη ρεαλιστικές υποθέσεις όπως είναι η προβλεψιμότητα, η

γραμμικότητα και η ιεραρχία. Ο Μπένεντικτ επιχειρεί να δώσει απαντήσεις στο γεγονός πως τη σύγχρονη εποχή, η στρατηγική σκέψη εμφανίζεται αρκετά διαφορετική συγκριτικά με το παρελθόν και βασίζεται σε καθιερωμένες ιδέες του παρελθόντος, που προέρχονται από τον προγραμματισμό. Σημαντικής βαρύτητας συστατικό για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείριση, πρέπει να είναι η κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών και η ανάπτυξη συνεργασίας με εκείνους, ώστε να δημιουργηθεί ένα αλληλοεξαρτώμενο δίκτυο. Άλλο ένα κρίσιμο συστατικό είναι η διαμόρφωση μεγαλύτερης επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων. Η στρατηγική διαχείριση θεωρείται από καιρό ότι είναι βραχίονας των οραματιστών, οι οποίοι σκέφτονται για το μέλλον των επιχειρήσεων τους (ESF, 2021).

Δεν είναι εύκολο να ενσωματωθεί η στρατηγική διαχείριση στον δημόσιο τομέα (Elbanna et al., 2016) καθώς βασίζεται σε θεωρίες του ιδιωτικού τομέα που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και το κέρδος, παράγοντες και στοιχεία που δεν είναι πάντα κατάλληλος για το δημόσιο τομέα (Ferlie & Ongaro, 2015). Αυτό συμβαίνει παρά τις τελευταίες δεκαετίες μεταρρυθμίσεων του ΝΑΜ στο δημόσιο τομέα, όπου έχουν εισαχθεί ιδιωτικά και επιχειρηματικά στοιχεία (Ferlie et al., 1996). Επιπλέον, στην έρευνα τους οι Bevan & Hood (2006), έχουν σημειώσει ότι το ΝΑΜ έχει δημιουργήσει αρκετές ακούσιες συνέπειες, όπως την πολύ έντονη εστίαση στην εσωτερική αποδοτικότητα εις βάρος της εξωτερικής απόδοσης και σε βραχυπρόθεσμο ορίζονται στον προσανατολισμό στην παραγωγή και σε μετρήσιμα αποτελέσματα, εις βάρος πιο μακροπρόθεσμων και προσανατολισμένων στο τελικό αποτέλεσμα, που εμποδίζει συνεπώς την εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης.

Υπάρχουν διάφορες απόψεις μεταξύ των θεωρητικών στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, μέχρι τώρα οι περισσότεροι ερευνητές έχουν εφαρμόσει την τυπολογία του Snow, ο οποίος την έχει αναπτύξει το 1978, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, ενώ άλλοι έχουν διερευνήσει τις δυνατότητες βάσει πόρων. Μερικοί θεωρητικοί μέχρι σήμερα, έχουν υιοθετήσει μια προσέγγιση βάσει δραστηριοτήτων, εστιάζοντας στις καθημερινές διαδικασίες της στρατηγικής διαχείρισης (Höglund et al., 2018).

Ο θεμέλιος λίθος της έννοιας της στρατηγικής προβολής ως διαδικασίας, θεωρείται ότι τέθηκε από τον Mintzberg. Ο νέος αυτός ερευνητικός τομέας εστίασε αρχικά στις αλλαγές των στρατηγικών προτύπων που πραγματοποιούνται για παρατεταμένα χρονικά διαστήματα. Οι Ferli & Ongaro (Ferli & Ongaro, 2015) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι, η στρατηγική ως κατεύθυνση διαδικασίας εστιάζει το ενδιαφέρον της εκτός από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και στον δημόσιο

τομέα και στις μη κερδοσκοπικές εταιρίες. Μολαταύτα, οι περισσότερες έρευνες εξακολουθούν να πραγματοποιούνται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (Höglund, 2015). Όταν η στρατηγική σχεδιάζεται στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, εφαρμόζεται σε έναν αριθμό οργανωτικών δραστηριοτήτων, μερικές από τις οποίες τρέχουν παράλληλα μεταξύ τους. Όμως, στην πλειονότητα των περιπτώσεων η διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής αναφέρεται και ως διαδοχική, με πολλά διαφορετικά και διακριτά μεταξύ τους στάδια. Συνολικά, το έργο της στρατηγικής στο δημόσιο τομέα, αφορά κυρίως την αντιμετώπιση διαδικασιών του στρατηγικού σχεδιασμού, της διαμόρφωσης, της εφαρμογής, της αξιολόγησης και της παρακολούθησης.

3.3 Η στρατηγική στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η στρατηγική διαχείριση τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται ευρέως στο δημόσιο τομέα παγκοσμίως, οδηγώντας σε καλύτερες επιδόσεις και καλύτερα αποτελέσματα για το κοινό. Οι κυβερνήσεις που αναζητούν την αποτελεσματικότητα, πρέπει να έχουν στόχο τη διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών που εστιάζουν στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, στην πολυεπίπεδη διακυβέρνηση και στον αποτελεσματικό συντονισμό. Η στρατηγική διαχείριση αποτελεί μια ευρύτερη διαδικασία διαχείρισης των οργανισμών που εντάσσονται στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης με στρατηγική σκέψη σε συνεχή βάση.

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας υφίσταται τη μετάβαση από γραφειοκρατικές σε σύγχρονες προσεγγίσεις του ΝΔΜ και τείνει να εφαρμόσει μια περισσότερο στρατηγική διαχείριση. Είναι σημαντικό να διαμορφώσει μια στρατηγική για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του, αναλύοντας και εμπλέκοντας στρατηγικές περιπτώσεις διαχείρισης και καλές πρακτικές από το διεθνές περιβάλλον. Περαιτέρω είναι σημαντικό να υλοποιηθούν οι απαραίτητες ενέργειες προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των δημόσιων πρακτικών στρατηγικής διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της ενισχυμένης οργανωτικής ικανότητας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τόσο οι τρέχουσες/υφιστάμενες όσο και οι μελλοντικές προκλήσεις και να βελτιωθούν οι επιδόσεις των δημόσιων οργανισμών και φορέων σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Rossidis et al., 2020).

Πριν από την διαφαινόμενη έναρξη της οικονομικής κρίσης και την παρέμβαση των ευρωπαϊκών θεσμών, συμπεριλαμβανομένου και του ΔΝΤ στην Ελλάδα, η ελληνική κυβέρνηση είχε λάβει την απόφαση αλλαγής της δημόσιας διοίκησης τόσο σε κεντρικό όσο και περιφερειακό επίπεδο. Η κυβέρνηση έχει προχωρήσει σε μια στρατηγική αλλαγή για τη δημόσια

διοίκηση, με τους συνδικαλιστικούς φορείς και το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης να αντιδρά σε αυτές τις αλλαγές. Στα συμπεράσματα της έρευνα των Akrivos et al. (2013) αναφέρεται ότι, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα δεν έχει ακόμη ενσωματώσει αποτελεσματικά τις αρχές διαχείρισης. Η αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας εξακολουθεί να παραμένει σημαντική πρόκληση, ενώ σημαντική πρόκληση αποτελεί και η περιορισμένη χρήση της κάθετης και προς τα πάνω επικοινωνίας. Τα προβλήματα που δεν έχουν αντιμετωπιστεί μέχρι σήμερα, έχουν συμβάλει στην ύπαρξη απροθυμίας από τους εργαζόμενους, να υποστηρίξουν τις αλλαγές και κατά συνέπεια να τις αντιλαμβάνονται με πολύ σκεπτικισμό.

Η δημόσια διαχείριση στην Ελλάδα αντιμετώπισε μια από τις σημαντικότερες και μεγαλύτερες προκλήσεις της για αλλαγή, όπως αυτή έχει επιβληθεί από την οικονομική κρίση και τους κανόνες που έχουν υπαγορευτεί από τους αξιωματούχους του ΔΝΤ και της ΕΕ (Schiniotakis, 2012).

Φυσικά, η ανάγκη για αλλαγές στο δημόσιο τομέα ήταν ένα θέμα που συζητιόταν πολύ νωρίτερα, πριν από 30 χρόνια, από τους υποστηρικτές του ΝΔΜ. Η έννοια του ΝΔΜ αναφέρεται στην εξάλειψη της δυνατότητας που έχουν οι δημόσιοι λειτουργοί να χρησιμοποιούν τη θέση που κατέχουν στη δημόσια εξουσία, για να αποκομίσουν προσωπικά οφέλη. Αντ' αυτού, θα πρέπει οι ενέργειες και οι δράσεις τους να εστιάζουν τόσο στην προστασία του δημόσιου συμφέροντος όσο και του κοινωνικού πλούτου. Οι παραπάνω έννοιες απορρέουν από τις αρχές του ΝΔΜ, οι οποίες δύνανται να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Σημαντική βάση στους ελέγχους εξόδου,
2. Διαχωρισμός των παραδοσιακών γραφειοκρατικών οργανώσεων,
3. Αποκέντρωση της διαχειριστικής αρχής,
4. Εισαγωγή μηχανισμών αγοράς και οιονεί αγοράς,
5. Πελατοκεντρικές υπηρεσίες.

Πολυάριθμες υπολογιστικές και θεωρητικές μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, προκειμένου να ενισχυθεί η δυναμική των συστημάτων με παρόμοιες συμπεριφορές. Η χαμηλή παραγωγικότητα που έχει καταγραφεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση, οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στις πολιτικές παρεμβάσεις στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης, ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να αντιμετωπιστεί εκ βάθρων (Akrivos et al., 2013).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, η βελτίωση στη διαχείριση των δημόσιων επιδόσεων έχει αποτελέσει τον πυρήνα της μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Το

πρόσφατο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα «Καλλικράτης» προκάλεσε σημαντική διαρθρωτική αναδιοργάνωση στους ΟΤΑ, σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης και επίλυσης προβλημάτων συγκεντρωτισμού και δημοκρατικών ελλειμμάτων, αλλά τα αποτελέσματά του αναφορικά με τις επιδόσεις των δημοτικών υπηρεσιών εξακολούθησε να παραμένει ιδιαίτερα περιορισμένο. Αν και οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του ΝΔΜ ήταν αρκετές, δεν ήταν ουσιαστικές και δεν κατάφεραν τελικά να ενισχύσουν την οικονομική βιωσιμότητα των δήμων και να αυξήσουν το βαθμό εμπιστοσύνης και ικανοποίησης των πολιτών. Ακόμη έχουν διατηρηθεί τα ελλείμματα απόδοσης και διακυβέρνησης στην παροχή υπηρεσιών από τους ΟΤΑ πρώτου βαθμού, που προκύπτουν από τους εγγενείς περιορισμούς του κοινωνικού κεφαλαίου στη χώρα, και χαρακτηρίζονται από τα χαμηλά ποσοστά εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Περαιτέρω, στην τοπική αυτοδιοίκηση επικρατούν ακόμη σε σημαντικό βαθμό χαρακτηριστικά της ιεραρχικής και κεντρικής λήψης αποφάσεων, πολλαπλά επίπεδα διοίκησης που πολλές φορές το ένα επικαλύπτει το άλλο, κατηγορίες ελέγχων και αδυναμία ενσωμάτωσης καινοτόμων εργαλείων πολιτικής για τον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό υπηρεσιών από τις επιμέρους υπηρεσίες των ΟΤΑ. Τα ελλείμματα που έχουν αναφερθεί, αντανakλούν την έλλειψη μιας αποτελεσματικής εθνικής πολιτικής για την προώθηση της στρατηγικής διαχείρισης, της μέτρησης των επιδόσεων και την περιορισμένη συμμόρφωση των αρχών της τοπικής αυτοδιοίκησης στα εργαλεία και τα μοντέλα διαχείρισης (Plimakis, 2018).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει επενδύσει στο ψηφιακό κόσμο, με τη στρατηγική να αλλάζει λόγω των ψηφιακών δυνατοτήτων. Αξίζει να αναφερθεί ότι, το Εθνικό Πρόγραμμα για την Απλοποίηση των Διαδικασιών που θεσπίστηκε με το νόμο 4635/2019, παρέχει το κεντρικό διακυβερνητικό πλαίσιο, υπό την υψηλή εποπτεία του Πρωθυπουργού, με στόχο τη μείωση του διοικητικού φόρτου π.χ. μέσω του επανασχεδιασμού και της απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών, την τροποποίηση, προσαρμογή και απλοποίηση του κανονιστικού πλαισίου, τη ψηφιοποίηση των διαδικασιών και τη βελτιωμένη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, τη βελτίωση των πληροφοριών που παρέχεται σε πολίτες και επιχειρήσεις σχετικά με τις διοικητικές διαδικασίες, καθώς και την αναβάθμιση των σημείων φυσικής εξυπηρέτησης. Η νέα εθνική ψηφιακή στρατηγική βασίζεται στα πέντε κεφάλαια DESI, σε συνδυασμό με ένα ισχυρό κυβερνητικό μοντέλο συντονισμού της εφαρμογής με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς. Προβλέπει επίσης τη συντονισμένη υλοποίηση μεγάλων έργων πληροφορικής. Ο νόμος 4635/2019 προβλέπει την ανάπτυξη μιας ενιαίας ψηφιακής πύλης διοίκησης, η οποία θα συγκεντρώσει όλες τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες κάτω από μία πύλη. Περαιτέρω, προβλέπεται η ανάπτυξη ενός ανοιχτού Ενιαίου ψηφιακού Χάρτη, που θα συλλέγει και θα συγκεντρώσει γεωχωρικά δεδομένα όπως η χρήση γης και ο σχεδιασμός κτιρίων. Με το νόμο

4623/2019 το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης ορίζεται ως συντονιστικό όργανο για την επεξεργασία όλων των μη προσωπικών δεδομένων του κοινού. Το Κέντρο διαλειτουργικότητας συστήματος, θα μπορεί γρηγορότερα και ευκολότερα να κάνει τις αναγκαίες διαδικασίες για τη διασύνδεση μεταξύ των μητρώων. Ο νόμος 4624/2019 θεσπίζει πρόσθετα μέτρα για την εφαρμογή του GDPR και ενσωματώνει την Οδηγία (ΕΕ) 2016/680 (European Commission, 2020).

4. Μελέτη περίπτωσης e-ΕΦΚΑ

4.1 Σχετικά με το φορέα

Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) συστάθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με το Ν. 4387/16 (όπως αυτός έχει τροποποιηθεί και ισχύει έως σήμερα (ν. 4445/2016)). Εποπτεύων υπουργείο του e-ΕΦΚΑ είναι το Υπουργείο Εργασίας. Σήμερα ως ο μοναδικός φορέας κύριας ασφάλισης και από 01-01-2017 που ξεκίνησε η λειτουργία του φορέα, εντάχθηκαν σε εκείνον αυτοδίκαια οι παρακάτω φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης των οποίων ο e-ΕΦΚΑ κατέστη καθολικός διάδοχος του:

- *Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων –Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ –ΕΤΑΜ)*
- *Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ –ΜΜΕ)*
- *Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ)*
- *Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)*
- *Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας*
- *Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)*
- *Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)*
- *Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)»*

Σημειώνεται, ότι το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατηρούν έως και σήμερα την αυτοτελή νομική τους οντότητα αναφορικά με την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων. Επιπροσθέτως, στον e-ΕΦΚΑ έχει μεταφερθεί και υπάγεται το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ), το οποίο όμως διαθέτει λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια.

Η σύσταση και η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ κρίθηκε ως επιτακτική και επιβεβλημένη, λόγω των ραγδαίων αλλαγών που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια σε κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον, τόσο στην ελληνική επικράτεια όσο και στο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Οι ανωτέρω αλλαγές έθεσαν την ανάγκη άμεσου μετασχηματισμού και εκσυγχρονισμού του ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος, προκειμένου αυτό να καταστεί

βιώσιμο μακροχρόνια. Οι κοινωνικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί και τέλος πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα του ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος και καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτό πρέπει να εκσυγχρονιστεί συνιστούν (ΕΦΚΑ, 2021):

1. Κοινωνικές μεταβολές/επιδράσεις

Οι κοινωνικές αλλαγές που πραγματοποιούνται τις τελευταίες δεκαετίες σε όλες σχεδόν τις χώρες, μα ειδικότερα στην Ελλάδα, έγκεινται στη(ν): α) γήρανση του πληθυσμού και την υπογεννητικότητα, β) μείωση του πληθυσμού που ανήκει στην παραγωγική ηλικία, γ) αύξηση του προσδόκιμου χρόνου ζωής του πληθυσμού, δ) δραματική αύξηση της ανεργίας, παρότι αυτή μειώνεται σταδιακά το τελευταίο χρονικό διάστημα, ε) χαμηλή ποσοστιαία αναλογία του αριθμού των ασφαλισμένων συγκριτικά με τον αριθμό των συνταξιούχων, και στα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά μετανάστευσης του εργατικού δυναμικού που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια.

2. Τεχνολογικές μεταβολές/επιδράσεις

Η ραγδαία ταχύτητα με την οποία αναπτύσσεται και εξελίσσεται η τεχνολογία της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν συμβάλλει στη(ν): α) ανάπτυξη νέων τεχνολογικών εφαρμογών, των οποίων η χρήση στοχεύει στην απλούστευση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών, την εξάλειψη της γραφειοκρατίας και την αποδοτικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, β) χρήση σύγχρονων τεχνολογιών που επιτρέπουν τη διαλειτουργικότητα τόσο ανάμεσα στους δημόσιους φορείς όσο και ανάμεσα στους συναλλασσόμενους πολίτες με έναν δημόσιο φορέα.

3. Οικονομικές μεταβολές/επιδράσεις

Οι οικονομικές μεταβολές που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια (κυρίως σε επίπεδο μακροοικονομίας) που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα του εθνικού ασφαλιστικού συστήματος εντοπίζονται: α) στη μεγάλη μείωση του ΑΕΠ που παρατηρήθηκε την προηγούμενη δεκαετία, λόγω της οικονομικής κρίσης, β) στα υψηλά ποσοστά της αδήλωτης εργασίας, της εισφοροαποφυγής και της εισφοροδιαφυγής, γ) στην χειροτέρευση της αναλογίας ανάμεσα στις ασφαλιστικές εισφορές και τις καταβολές των συντάξεων, δ) στη διατήρηση του δημόσιου χρέους σε πολύ υψηλά ακόμη επίπεδα και στην προσφυγική κρίση που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό περιβάλλον.

4. Πολιτικές μεταβολές/επιδράσεις

Οι πολιτικοί παράγοντες που καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό το πλαίσιο εκσυγχρονισμού του ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος έγκεινται κυρίως: α) στη χρηματοπιστωτική κρίση που αντιμετώπισε η Ελλάδα, η οποία είχε ως αποτέλεσμα να μειωθούν οι παροχές των κύριων και επικουρικών συντάξεων, καθώς και των κοινωνικών επιδομάτων, β) στην υλοποίηση μεταρρυθμίσεων, που χαρακτηρίστηκαν ως αυξημένης σπουδαιότητας, στην αγορά εργασίας, οι οποίες επέφεραν έως και σήμερα ελάχιστο και γ) στην σημασία που δίνεται σήμερα στην μεταρρυθμιστική προσπάθεια του δημόσιου συστήματος της κοινωνικής ασφάλισης στις έννοιες της ισότητας, της ισονομίας και της δικαιοσύνης.

Όπως αναφέρεται στο ν.4387/2016, στόχος του φορέα αποτελεί η κάλυψη των προσώπων που υπάγονται στην ασφάλισή του, ως προς τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται από τη νομοθεσία μέσω χορήγησης:

- α. της κύριας μηνιαίας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογένειάς τους,
- β. διάφορων παροχών πριν τη συνταξιοδότησή τους και άλλων επιπλέον παροχών στους συνταξιούχους,
- γ. οικονομικών/χρηματικών παροχών λόγω ασθένειας,
- δ. ειδικών προνοιακών επιδομάτων και
- ε. κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες ο e-ΕΚΦΑ συνιστά τον καθ' ύλην αρμόδιο φορέα.

Ο φορέας για την εκπλήρωση του σκοπού του, έχει προσανατολισμό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Για το λόγο αυτό δίνει έμφαση στην ύπαρξη διαφάνειας, την ενίσχυση της λογοδοσίας, την αντικειμενικότητα και το σεβασμό στον πολίτη. Επιπλέον, δίνεται βαρύνουσα σημασία στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ευγένεια και την ετοιμότητα των εργαζόμενων του φορέα, στην ακρίβεια και την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών, στη διασφάλιση της επικοινωνίας και της προσβασιμότητας με όλους τους πολίτες και την εξυπηρέτησή τους από το εργατικό του δυναμικό με γνώμονα την ισότητα και τη δικαιοσύνη.

Όραμα του Φορέα, όπως αυτή αναφέρεται στην ιστοσελίδα του αποτελεί: *«Η εξασφάλιση των κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες, με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, η οποία υποστηρίζεται, μέσω της καλύτερης αξιοποίησης νέων τεχνολογιών. Με τη νέα ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του*

νέου Φορέα e-ΕΦΚΑ, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. Οικοδομείται το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους πάνω σε νέες βάσεις. Βασικοί πυλώνες του είναι η αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες. Ο e-ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του, την βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα» (ΕΦΚΑ, 2021). Ο νέος φορέας παρέχει:

- Καινοτόμες υπηρεσίες, μέσω της αξιοποίησης και της ανάπτυξης νέων ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών, που διαθέτουν φιλικές ως προς το χρήστη τεχνολογίες, που στοχεύουν στην παροχή ολικής ποιότητας υπηρεσιών προς όλους τους πολίτες.
- Επάρκεια σε οικονομικό επίπεδο, καθώς ενισχύονται τα έσοδά του από την αξιοποίηση της ενιαίας περιουσίας του Φορέα, ενώ στην οικονομική του επάρκεια συμβάλλει πλέον και η ενίσχυση του ελεγκτικού μηχανισμού που χρησιμοποιείται.
- Οργάνωση στο διοικητικό σκέλος, αφού μέσω της διάρθρωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ, το υφιστάμενο προσωπικό, θα αξιοποιηθεί και θα κατανεμηθεί με τον πλέον καταλληλότερο τρόπο σε όλες τις οργανικές μονάδες του φορέα.
- Συντάξεις στους ασφαλισμένους σε ταχύτερο χρονικό διάστημα, καθώς μέσω της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων στον e-ΕΦΚΑ επιταχύνεται η διαδικασία απονομής της κύριας και επικουρικής σύνταξής τους.
- Υπηρεσίες αναφορικά με θέματα ασφάλισης και Παροχών, καθώς μέσω της κατάρτισης και της εφαρμογής του νέου ενιαίου κανονισμού ασφάλισης και παροχών, διασφαλίζεται η ισότητα των δικαιωμάτων όλων των ασφαλισμένων και οι παροχές καθορίζονται με ίσους όρους για όλους.

Το τελευταίο χρονικό διάστημα έχει ξεκινήσει μια σημαντική προσπάθεια για την υλοποίηση ενός εμβληματικού έργου για τον οργανισμό. Το εν λόγω έργο φέρει τον τίτλο: «Ψηφιοποίηση Ασφαλιστικής Ιστορίας e-ΕΦΚΑ» και έχει συνολικό προϋπολογισμό ύψους 14.987.000,00 Ευρώ (συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ), ενώ προγραμματίζονται και άλλα σημαντικά έργα που σχετίζονται με τις τεχνολογίες.

Αυτό το πρώτο και πολύ σημαντικό έργο έχει φέρει τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου πληροφορικής σε εγρήγορση. Είναι ένα έργο που στην πραγματικότητα αφορά το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού της Ελλάδας και προβλέπεται πως όταν υλοποιηθεί και τεθεί σε πλήρη εφαρμογή θα σημάνει και τη μετάβαση των ασφαλιστικών ταμείων στο μέλλον. Μέσω της ψηφιοποίησης των πληροφοριών για τους ασφαλισμένους πολίτες της χώρας, θα δίνεται η δυνατότητα στον ασφαλιστικό φορέα να εκδίδει συντάξεις και να τις αποδίδει στους δικαιούχους σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, ενώ σήμερα η διαδικασία κρατάει από μερικούς μήνες, μέχρι και χρόνια.

Για το στρατηγικό σχεδιασμό του e-ΕΦΚΑ αποτελεί προτεραιότητα και μεγάλο στοίχημα ο πλήρης ψηφιακός μετασχηματισμός του φυσικού αρχείου της ασφαλιστικής ιστορίας των ασφαλισμένων πρώην Φορέων κύριας και επικουρικής Ασφάλισης που έχουν ενταχθεί στο νέο φορέα. Για να καταστεί εφικτός ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα πρέπει σε πρώτη φάση να διασυνδεθούν όλα τα πληροφοριακά συστήματα των παλαιών ταμείων, που έχουν πλέον ενταχθεί στον e-ΕΦΚΑ, και παρότι έχει ολοκληρωθεί η ενοποίηση, δεν έχει ακόμη καταστεί εφικτή η μεταξύ τους επικοινωνία, ενώ ακόμη δεν ολοκληρωθεί η ψηφιοποίηση του αρχείου από τους φακέλους των συνταξιούχων.

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στην πρόθεση της Διοίκησης του φορέα, όπως προκύπτει από το μήνυμα του κ. Παναγιώτη Δουφεξή, ο οποίος έχει θέσει ως στόχο την αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πολιτών και την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο κ. Δουφεξής μεταξύ άλλων σε μήνυμά του αναφέρει χαρακτηριστικά ότι: *«ελπίζει σε μια άριστη συνεργασία με όλους τους εργαζόμενους του φορέα, που τους θεωρεί συνοδοιπόρους στο δρόμο για την πραγματοποίηση της πιο δύσκολη προσπάθειας που γίνεται για το ψηφιακό μετασχηματισμό του e-ΕΦΚΑ, αλλά και της περαιτέρω αναβάθμισής του σε έναν Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, ο οποίος θα σέβεται τις ανάγκες των πολιτών και των εργαζομένων του»*.

Το εν λόγω έργο επίσης αξίζει να αναφερθεί πως έχει ήδη ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» του ΕΣΠΑ.

Συγκεκριμένα το έργο αυτό έχει στόχο τη ψηφιοποίηση του χαρτώου αρχείου των φορέων κύριας και επικουρικής ασφάλισης που έχουν ενταχθεί ως αρμοδιότητα στον e-ΕΦΚΑ, όπως και του ΕΤΕΑΕΠ. Με το πέρας του έργου, θα επιταχυνθούν οι διαδικασίες για την απονομή

σύνταξης στους ασφαλισμένους, οι οποίοι πληρούν τις σχετικές προϋποθέσεις για συνταξιοδότηση.

Σημειώνεται επίσης πως πριν την κατάθεση σχετικής πρότασης, με την οποία απαιτείται ψηφιοποίηση των σχετικών πεδίων και δεδομένων, ο φορέας είχε ήδη προβεί στην ποσοτική καταγραφή του φυσικού/χαρτώου αρχείου, το οποίο περικλείει ολόκληρη την ασφαλιστική ιστορία των ασφαλισμένων, καθώς και οποιαδήποτε άλλη σχετική πληροφορία που δύναται να συμβάλει στον υπολογισμό του ασφαλιστικού χρόνου των ασφαλισμένων.

Τα στοιχεία ασφάλισης τα οποία είναι σημαντικό να ενσωματωθούν στο σύστημα, είναι εκείνα που αναφέρονται στην περίοδο μετά το 1980, καθώς έχει υπολογιστεί πως είναι εξαιρετικά λίγες οι περιπτώσεις ασφαλισμένων που έχουν ξεκινήσει τον ασφαλιστικό τους βίο πριν το 1980 και ακόμη δεν έχουν ξεκινήσει διαδικασίες για να συνταξιοδοτηθούν. Επιπροσθέτως, μετά το έτος 2002, η πλειοψηφία των φορέων κύριας ασφάλισης τηρούσε τα σχετικά στοιχεία σε ηλεκτρονική μορφή, οπότε το χρονικό διάστημα που εστιάζει το έργο είναι μεταξύ 1980-2002. Για τους φορείς επικουρικής ασφάλισης αλλάζουν τα δεδομένα, καθώς οι περισσότεροι φορείς έχουν προβεί στην ηλεκτρονική καταχώρηση δεδομένων πολύ αργότερα από το 2002.

Σύμφωνα με το σχεδιασμό του έργου, αρχικά θα γίνει ψηφιοποίηση του αρχείου των φορέων που έχουν μεγάλο όγκο μη ψηφιοποιημένων δεδομένων, φορείς στους οποίους καταγράφεται μεγάλος αριθμός αιτήσεων συνταξιοδότησης που εκκρεμούν. Με το συγκεκριμένο σχεδιασμό επιδιώκεται η εξυπηρέτηση κατά το δυνατόν ταχύτερα του μεγαλύτερου αριθμού των ασφαλισμένων.

Όπως έχει προσδιοριστεί από το Υπουργείο Εργασίας και τη Διοίκηση του φορέα, κύριες επιδιώξεις από την υλοποίηση της συγκεκριμένης δράσης συνιστούν:

1. Η προετοιμασία του φορέα, προκειμένου η διαδικασία διεκπεραίωσης των αιτήσεων για συνταξιοδότηση ή προσυνταξιοδοτικής ανακεφαλαίωσης να ολοκληρώνονται γρήγορα.

Έχει προσδιοριστεί πως το στάδιο που είναι περισσότερο χρονοβόρο σε αυτές τις διαδικασίες είναι ο υπολογισμός του συνολικού χρόνου ασφάλισης, απόρροια του γεγονότος πως δεν έχουν ψηφιοποιηθεί πολλές **περίοδοι του**.

2. Η δημιουργία όλων των δεδομένων σε ψηφιακή μορφή, που σχετίζονται με το με το ιστορικό ασφάλισης.

Τα συγκεκριμένα δεδομένα θα αποτελούν ιδιοκτησία του e-ΕΦΚΑ, ο οποίος θα φέρει την πλήρη ευθύνη τόσο για τη διατήρησή τους όσο και την επεξεργασία τους, βάσει της σχετικής υφιστάμενης νομοθεσίας περί προσωπικών δεδομένων. Τα δεδομένα θα αφορούν το συνολικό ασφαλιστικό βίο του κάθε ασφαλισμένου, θα είναι έγκυρα και αξιόπιστα, ενώ ταυτόχρονα θα διαθέτουν νομική ισχύ προκειμένου να είναι αξιοποιήσιμα μέσω των πληροφοριακών συστημάτων του φορέα.

Η υλοποίηση της συγκεκριμένης δράσης θα έχει τρεις κατηγορίες ωφελούμενων:

- Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι υποψήφιοι συνταξιούχοι του e-ΕΦΚΑ, καθώς η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσης και απονομής της σύνταξής τους, θα συμβάλει στον εκμηδενισμό της ταλαιπωρίας που υφίστανται, ανεξαρτήτως του φορέα ασφάλισης από τον οποίο προέρχονται και ειδικότερα σε αυτούς που έχουν καταγράψει διαδοχικές ασφαλίσεις.
- Δεύτερη κατηγορία ωφελούμενων, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα, του οποίου το έργο θα απλουστευθεί, θα διευκολυνθεί και φυσικά θα αναβαθμιστεί, λόγω των απλοποιημένων διαδικασιών που θα απαιτούνται για την εκτέλεσή του.
- Τρίτη και τελευταία κατηγορία ωφελουμένων αποτελεί η Διοίκηση του Φορέα και το εποπτεύον Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, καθώς θα έχουν πλέον στη διάθεσή τους πλήρη και αξιόπιστα στοιχεία, που θα μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν κατά το σχεδιασμό της χάραξης της ασφαλιστικής πολιτικής της Ελλάδας.

Η χρονική διάρκεια του εν λόγω Έργου έχει υπολογιστεί στους 27 μήνες και η υλοποίησή του έχει τμηματοποιηθεί σε δύο φάσεις/στάδια:

- Το 1^ο Στάδιο έχει υπολογιστεί πως θα διαρκέσει περί τους 20 μήνες και ο συνολικός του προϋπολογισμός ανέρχεται στα 10.470.750,00 Ευρώ (συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ). Η διάρκεια ολοκλήρωσης του 1^{ου} σταδίου είχε υπολογιστεί πως θα διαρκούσε από το 2014 έως το 2020, ωστόσο λόγω διάφορων συγκυριών και έκτακτων προβλημάτων, η ολοκλήρωσή του μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα δεν κατέστη εφικτή και έχει δοθεί μια σχετική παράταση, τονίζοντας όμως πως στην παρούσα φάση οι διαδικασίες και οι χρόνοι υλοποίησής του επιταχύνονται σε ικανοποιητικό βαθμό, και

- Το 2^ο Στάδιο έχει υπολογιστεί πως θα διαρκέσει 7 μήνες και ο συνολικός του προϋπολογισμός αγγίζει τα 4.516.250,00 Ευρώ (συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ). Η διαδικασία υλοποίησής του έχει σχεδιαστεί και υπολογιστεί για την επόμενη προγραμματική περίοδο 2021-2027.

Η ολοκλήρωση των προαναφερθέντων σταδίων, έχει σημαντικές ομοιότητες και διαφοροποιείται μόνο σε ορισμένες δραστηριότητες, που εμπεριέχονται στο 1^ο Στάδιο, και αφορούν τις ποσότητες των φυσικών αρχείων προς ψηφιοποίηση, καθώς και το επίπεδο επεξεργασίας τους.

Εκτός από το συγκεκριμένο αυξημένης σημαντικότητας έργο για το μέλλον του e-ΕΦΚΑ, ο φορέας έχει καταθέσει ακόμη τρεις προτάσεις που σχετίζονται με διαδικασίες ψηφιοποίησης. Συγκεκριμένα, ο φορέας έχει στείλει στο Ταμείο Ανάκαμψης προς έγκριση σχέδιο που περιλαμβάνει τρία έργα, χωρίς οριστικοποιημένο χρονοδιάγραμμα. Αυτά είναι (Κοσμετάτος, 2021):

1) Ψηφιακός Μετασχηματισμός της λειτουργίας της Νομικής Υπηρεσίας e-ΕΦΚΑ.

Το συγκεκριμένο έργο αναφέρεται στη δυνατότητα ηλεκτρονικής καταγραφής και παρουσίασης της υφιστάμενης θέσης όλων των δικαστικών αξιώσεων του e-ΕΦΚΑ, καθώς και των δικαστικών και εξωδίκων απαιτήσεων κατ' αυτού. Τα υποέργα που αναμένεται να υλοποιηθούν είναι:

- Η πλήρης ψηφιοποίηση των φακέλων δικογραφίας
- Το σύστημα ηλεκτρονικής παρακολούθησης των δικογραφιών
- Η ηλεκτρονική διασύνδεση όλων των συνεργαζόμενων δικηγόρων
- Η ηλεκτρονική τράπεζα νομικών πληροφοριών του e-ΕΦΚΑ

2) Νέο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα e-ΕΦΚΑ (ΕΦΚΑ ΙΙΤΣ)

Με το συγκεκριμένο έργο αναμένεται να υποστηριχθούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες και λειτουργίες του φορέα, μέσω της ανάπτυξης ενός νέου ολοκληρωμένου συστήματος πληροφοριών. Επιμέρους στόχοι του νέου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος του φορέα έγκεινται στον αυτοματισμό των διαδικασιών και την ψηφιοποίηση όλων των συναλλαγών του φορέα με τους πολίτες και τους εργοδότες, καθώς και η διαλειτουργικότητα του φορέα με άλλους φορείς που εντάσσονται στη δημόσια διοίκηση. Βασική επιδίωξη είναι η ανάκτηση και ανταλλαγή αυτόματων πληροφοριών, προκειμένου να καταργηθεί η έντυπη υποβολή εγγράφων, να απλοποιηθούν και να ομογενοποιηθούν οι διαδικασίες και να

συντελεστεί, συνολική μείωση του κόστους που απαιτείται για την λειτουργία και συντήρηση των υποδομών ΤΠΕ οι οποίες υποστηρίζουν την κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα.

Κύρια στοιχεία που περιλαμβάνονται στο έργο είναι « η εκπόνηση μελετών, η ανάπτυξη του ΕΦΚΑ-IITS, το οποίο αποτελείται από τα ακόλουθα υποσυστήματα: Πύλη Ιστού, Κέντρο Πολυκαναλικών Υπηρεσιών, Συνεισφορές Κοινωνικής Ασφάλισης, Παροχές, Συντάξεις, Ιστορικό Ασφαλίσεων, Μητρώο, Διαχείριση HR, Χρηματοοικονομική Διαχείριση, MIS / BI, Έγγραφο και Ροή Εργασίας Διαχείριση, Διαχείριση χρηστών, η δημιουργία διαλειτουργικότητας του ΕΦΚΑ-IITS με συστήματα πληροφοριών άλλων φορέων, η μετεγκατάσταση δεδομένων, οι εκπαιδευτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι δραστηριότητες διάδοσης και η υποστήριξη κατά τη λειτουργία ΕΦΚΑ-IITS».

Ο φορέας από τη στιγμή που θα ιδρυθεί το ΕΦΚΑ-IITS, θα διαθέτει ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα, το οποίο θα υποστηρίζει το σύνολο των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων. Η διαδικτυακή πύλη θα γίνει προσπάθεια να είναι το βασικό κανάλι εξυπηρέτησης των πολιτών και των εργοδοτών. Ωστόσο, θα συνεχίσει και η υποστήριξη μέσω των παλαιών καναλιών, ώστε να υπάρξει ένα πολυκαναλικό κέντρο εξυπηρέτησης.

Τα smartphones και η σύγχρονη τεχνολογία, δίνουν την ευκαιρία στο φορέα να αναπτύξει ειδικές υπηρεσίες για τους ασφαλισμένους και τους εργοδότες. Περαιτέρω, μέσω ενός κεντρικού υποσυστήματος Πληροφοριών Διαχείρισης ΕΦΚΑ-IITS, η Διοίκηση του φορέα θα έχει πρόσβαση σε πληροφορίες και ακριβή δεδομένα, σε άμεσο χρόνο, που θα είναι σχετικά με σημαντικούς τομείς, των λειτουργιών του φορέα, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν με κατάλληλο τρόπο για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής Κοινωνικής Ασφάλισης και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών.

3) Μαζική Ψηφιοποίηση του συνόλου του φυσικού/χαρτώου αρχείου του e-ΕΦΚΑ

Προβλέπεται να πραγματοποιηθεί μαζική ψηφιοποίηση του χαρτώου αρχείου του φορέα, έτσι ώστε να υπάρχει διευκόλυνση της πρόσβασης σε αυτό από τους εργαζόμενους του οργανισμού, προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά του.

Ο e-ΕΦΚΑ έχει θέσει σε εφαρμογή δώδεκα σύγχρονες ηλεκτρονικές υπηρεσίες για τους μη μισθωτούς, στο πλαίσιο του στρατηγικού του σχεδιασμού που αποβλέπει στη βελτίωση του βαθμού εξυπηρέτησης των πολιτών. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες αποτελούν μέρος από τις πενήντα συνολικά ηλεκτρονικές υπηρεσίες που βρίσκονται στο στάδιο σχεδιασμού και έχουν

ενταχθεί στη στρατηγική που προσβλέπει στην πλήρη κατάργηση όλων των μετακινήσεων από και προς τα φυσικά υποκαταστήματα του φορέα, της εκμηδένισης της άσκοπης ταλαιπωρίας των πολιτών και τέλος, της αδιάλειπτης, 24ωρης εξυπηρέτησης των πολιτών, μέσω των νέων ψηφιακών καναλιών. Σε μεσοπρόθεσμο στάδιο ο στόχος του φορέα είναι να απαλλαγούν οι πολίτες από την παρουσία τους σε φυσικά καταστήματα και οι συναλλαγές να γίνονται αποκλειστικά με ηλεκτρονικά μέσα.

Οι προβλέψεις της Διοίκησης του φορέα αναφέρονται σε 10 εκ. συναλλαγές με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, που ουσιαστικά σημαίνει την αποφυγή ίδιου αριθμού μετακινήσεων των πολιτών στα φυσικά καταστήματα του φορέα. Επίσης, σημαίνει την εξοικονόμηση χιλιάδων εργατωρών για τους πολίτες. Όσον αφορά τους ελεύθερους επαγγελματίες, εργοδότες και αυτοαπασχολούμενους, κρίνεται επιτακτική η εξυπηρέτησή τους με ηλεκτρονικά μέσα, καθώς κάθε συναλλαγή τους με το φορέα θεωρείται κρίσιμη για την ομαλότητα στη λειτουργία τους.

Αξίζει να γίνει αναφορά σε μια σημαντική ηλεκτρονική υπηρεσία που έχει τεθεί σε εφαρμογή και κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για τη στήριξη του "επιχειρείν". Η ηλεκτρονική αυτή υπηρεσία σχετίζεται με την ψηφιακή διασύνδεση του πληροφοριακού συστήματος του e-ΕΦΚΑ με τον φορέα του ΓΕΜΗ, αναφορικά με τη σύσταση νέων επιχειρήσεων. Με τη διασύνδεση που έχει γίνει, πραγματοποιείται σε ελάχιστο χρόνο η εγγραφή του νόμιμου εκπροσώπου/ιδρυτή της εταιρείας στον e-ΕΦΚΑ.

Οι νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες του φορέα παρουσιάζονται κατωτέρω:

1) Επιλογή ασφαλιστικής κατηγορίας κύριας ασφάλισης, επικουρικής ασφάλισης και εφάπαξ παροχών.

Με τη συγκεκριμένη υπηρεσία, παρέχεται η δυνατότητα τόσο στους αυτοαπασχολούμενους όσο και στους ελεύθερους επαγγελματίες να επιλέξουν με αυτόματο τρόπο την ασφαλιστική τους κατηγορία σε ετήσια βάση, χωρίς να είναι απαραίτητη η επίσκεψη στα υποκαταστήματα του φορέα. Σε περίπτωση που οι ελεύθεροι επαγγελματίες και αυτοαπασχολούμενοι δεν προβούν σε αλλαγή της ασφαλιστικής κατηγορίας στην οποία ανήκουν, τότε παραμένει εν ενεργεία η κατηγορία που είχαν δηλώσει το προηγούμενο έτος.

2) Έναρξη/Μεταβολή/Λήξη ασφάλισης μη μισθωτών.

Είναι μια υπηρεσία με αυξημένη σημαντικότητα, η οποία αντικαθιστά μία γραφειοκρατική και επίπονη διαδικασία, καθώς οι ασφαλισμένοι υποχρεώνονταν σε αλληπάλληλες επισκέψεις σε υποκαταστήματα του φορέα με την πρόκληση σοβαρών καθυστερήσεων.

3) Υπηρεσία αποδοχής συμβάσεων του άρ. 39, παρ. 9 του ν. 4387/2016 (ΔΠΥ).

Είναι μια υπηρεσία που απευθύνεται στους επαγγελματίες ή αυτοαπασχολούμενους, των οποίων οι αμοιβές καταβάλλονται αποκλειστικά με Δ.Π.Υ. ή απασχολούνται σε έναν εργοδότη ως μισθωτοί και παράλληλα προσφέρουν υπηρεσίες σε άλλους εργοδότες για τις παρεχόμενες με Δ.Π.Υ. υπηρεσίες. Μέσω της υπηρεσίας πραγματοποιείται η ενημέρωση των ασφαλισμένων αναφορικά με τις συμβάσεις και η διαδικασία ολοκληρώνεται με την αποδοχή των όρων της σύμβασης από την πλευρά του ασφαλισμένου. Εφόσον ο ασφαλισμένος λάβει μήνυμα με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μέσω της εφαρμογής, στη συνέχεια ενημερώνεται πως μπορεί να προβεί στην αποδοχή των όρων της σύμβασης, όπως αυτοί έχουν καταχωρηθεί προηγουμένως από τον εργοδότη. Το σύνολο της διαδικασίας γίνεται με ηλεκτρονικά μέσα.

4) Ενημέρωση για την ασφαλιστική ικανότητα των ασφαλισμένων.

Οι μη μισθωτοί, μπορούν να ελέγξουν σε πραγματικό χρόνο για το αν έχουν ή όχι το δικαίωμα πρόσβασης σε φαρμακευτική και ιατρική περίθαλψη.

5) Χορήγηση ασφαλιστικής ικανότητας έμμεσου μέλους και απογραφή στο μητρώο του e-ΕΦΚΑ.

Δίνεται η δυνατότητα της απογραφής έμμεσου μέλους με ηλεκτρονικό τρόπο και την σύνδεσή του με τον άμεσα ασφαλισμένο. Με αυτήν τη διαδικασία ενημερώνεται αυτόματα και το μητρώο των ασφαλισμένων. Η ασφαλιστική ικανότητα που χορηγείται στο άμεσο μέλος διατίθεται ταυτόχρονα και στο έμμεσο μέλος δίχως χρονοτριβή, μέσω της συγκεκριμένης ηλεκτρονικής υπηρεσίας.

6) Αποδεικτικό ασφαλιστικής ενημερότητας.

Παρέχεται η δυνατότητα τόσο στα φυσικά όσο και στα νομικά πρόσωπα, η λήψη αποδεικτικού ασφαλιστικής ενημερότητας με αυτόματο τρόπο, χωρίς αναμονή και γραφειοκρατία.

7) Βεβαίωση εισφορών για φορολογική χρήση.

Παρέχεται η δυνατότητα άμεσης έκδοσης και χορήγησης βεβαίωσης εισφορών για φορολογική χρήση για κάθε έτος, χωρίς αναμονές και αυτοπρόσωπη παρουσία.

8) Βεβαίωση απογραφής.

Οι ασφαλισμένοι μπορούν να λάβουν άμεσα τη βεβαίωση απογραφής, χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθούν σε υποκαταστήματα του φορέα.

9) Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Κέντρου Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ).

Μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του ΚΕΑΟ μπορούν να πραγματοποιηθούν συναλλαγές, όπως η πιστοποίηση οφειλετών, η ηλεκτρονική ενημέρωση οφειλετών κ.ά..

10) Ηλεκτρονική εγγραφή των νέων δικηγόρων στον e-ΕΦΚΑ, η οποία πραγματοποιείται μέσω της Βεβαίωσης Υποβολής Απογραφικής Δήλωσης.

Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στους νέους δικηγόρους να εγγραφούν ηλεκτρονικά στο Μητρώο του e-ΕΦΚΑ. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα της διακοπής με αυτόματο τρόπο της ασφάλισής των δικηγόρων στον κλάδο Υγείας του e-ΕΦΚΑ, όπου υπάγονταν υποχρεωτικά κατά τη διάρκεια που ήταν ασκούμενοι δικηγόροι, εφόσον υπάρχει ενεργή ασφάλιση. Με τη συγκεκριμένη διαδικασία αποτελούν παρελθόν οι επισκέψεις στα επιμέρους υποκαταστήματα του οργανισμού, ενώ εξαλείφεται η καθυστέρηση που υπήρχε κατά τη διαδικασία εγγραφής των νέων δικηγόρων στο μητρώο.

11) Αυτόματη λήξη ασφάλισης μελών νομικών προσώπων, (μέσω της λήξης ασφάλισης μη μισθωτών).

Η συγκεκριμένη υπηρεσία σχετίζεται άρρηκτα με την υπηρεσία "Λήξης Ασφάλισης Μη Μισθωτών" που αφορά τους μη μισθωτούς ασφαλισμένους ελεύθερους επαγγελματίες και τους αυτοαπασχολούμενους, οι οποίοι μετέχουν σε νομικά πρόσωπα, έχοντας την ιδιότητα είτε του εταίρου είτε του διαχειριστή είτε του μέλους του Δ.Σ. του νομικού προσώπου και επιθυμούν να αιτηθούν τη διακοπή της ασφάλισής τους στον e-ΕΦΚΑ.

Οι ωφέλειες από τη συγκεκριμένη υπηρεσία σχετίζονται με την κατάργηση των μετακινήσεων στα υποκαταστήματα του e-ΕΦΚΑ, υπάρχει εξοικονόμηση πολλών εργατωρών, ενώ η πληροφορία μεταφέρεται αυτόματα μεταξύ ΑΑΔΕ και e-ΕΦΚΑ.

12) Ηλεκτρονικό αίτημα εξυπηρέτησης/κλείσιμο ραντεβού.

Για τις συναλλαγές που δεν έχει σχεδιαστεί να πραγματοποιούνται με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, δίνεται η δυνατότητα να προγραμματίζεται ραντεβού για τους συναλλασσόμενους στα φυσικά υποκαταστήματα του φορέα. Το ραντεβού κλείνεται με ηλεκτρονικό τρόπο ώστε να προσφέρει στους ασφαλισμένους καλύτερη εξυπηρέτηση. Η

διαδικασία έχει ως εξής: ο συναλλασσόμενος με απλά βήματα επιλέγει τόσο το υποκατάστημα όσο και το τμήμα που επιθυμεί να εξυπηρετηθεί και μπορεί να κλείσει ημερομηνία με αυτόματο τρόπο. Η επιτυχία της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας τον καιρό της πανδημίας, έδωσε το έναυσμα για τη μονιμοποίηση του εν λόγω μέτρου, αλλά και την μείωση του χρόνου που απαιτούνταν για το κλείσιμο των ραντεβού (Ναυτεμπορική, 2021).

4.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον e- ΕΦΚΑ

Το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης του Φορέα για τη διετία 2018 - 2020 διαμορφώνεται σε οκτώ κύριους άξονες δραστηριότητας του e-ΕΦΚΑ (ΕΦΚΑ, 2021): 1. Ασφαλιστικές Εισφορές, 2. Συντάξεις, 3. Παροχές και Υγεία, 4. Διοικητική Υποστήριξη, 5. Εξυπηρέτηση Ασφαλισμένων και Εργοδοτών, 6. Πληροφορική και Τεχνολογία, 7. Οικονομική Λειτουργία και 8. Στρατηγικός Σχεδιασμός και στοχεύει στην επίτευξη τριών στρατηγικών στόχων.

1^{ος} Στρατηγικός Στόχος (ΕΦΚΑ, 2021):

Ο πρώτος στρατηγικός στόχος του οργανισμού αναφέρεται στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει ο φορέας στους συναλλασσόμενους, με στόχο την ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μερών. Επειδή ο φορέας βρίσκεται στα πρώτα χρόνια της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδίου, θα δώσει έμφαση στην εξυπηρέτηση του κοινού μέσω της υλοποίησης τεσσάρων βασικών δράσεων:

- Της δημιουργία ενός Χάρτη-πλαίσιου που θα αναφέρεται στην παροχή υπηρεσιών.
- Της κατάρτισης των Προτύπων για την εξυπηρέτηση του κοινού.
- Της αξιολόγηση βάσει προτύπων του τρόπου εξυπηρέτησης του κοινού.
- Της δημιουργίας προγραμμάτων εκπαίδευσης

2^{ος} Στρατηγικός Στόχος (ΕΦΚΑ, 2021):

Η καθιέρωση του εκσυγχρονισμού των διαδικασιών και των μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού για τη βέλτιστη αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων του οργανισμού προς όφελος των πολιτών. Η νέα διοικητική δομή θα συνιστά μία σύγχρονη δομή διοίκησης και οργάνωσης.

- Η νέα διάρθρωση όπως έχει αποτυπωθεί στο στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού, προβλέπει τη δημιουργία 13^{ωv} Περιφερειακών Υπηρεσιών Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΥΣΥ), σε όλη τη χώρα. Οι εν λόγω δομές θα έχουν την πλήρη ευθύνη για τη διασφάλιση της ορθολογικής διοίκησης και της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται από κάθε αποκεντρωμένη μονάδα του e-ΕΦΚΑ. Ο ρόλος των Περιφερειακών Υπηρεσιών Συντονισμού και Υποστήριξης, θεωρείται κρίσιμης σημασίας για την υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού και της τήρησης των προτύπων χρηστής διοίκησης. Ουσιαστικά πρόκειται για μια δομή-σύνδεσμο μεταξύ της Κεντρικής Υπηρεσίας και των υποκαταστημάτων. Εκτιμάται πως θα συμβάλλουν σημαντικά, ώστε οι υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ ως σύνολο να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της Διοίκησης και του εποπτεύοντος Υπουργείου Εργασίας. Επίσης, θα υπάρξει αναδιάταξη των 355 Υποκαταστημάτων που βρίσκονται σε ολόκληρη τη χώρα, η οποία στοχεύει στην αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης και κάλυψης των απαιτήσεων των ασφαλισμένων.

- Επίσης, ο οργανισμός έχει σχεδιάσει την εισαγωγή μιας νέας περιφερειακής δομής, η οποία θα συνίσταται από 11 Περιφερειακά e-ΕΦΚΑ Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια. Βασικοί στόχοι της δημιουργίας της νέας αυτής δομής αποτελούν, **πρώτων** η διασφάλιση των πόρων που προέρχονται από ασφαλιστικές εισφορές των ασφαλισμένων και στη συνέχεια η συμβολή στην πάταξη τόσο της εισφοροδιαφυγής και της εισφοροαποφυγής όσο και της αδήλωτης εργασίας. Η δημιουργία και η εισαγωγή της συγκεκριμένης δομής εκτιμάται πως θα συμβάλει στην διασφάλιση της βιωσιμότητας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης.

3^{ος} Στρατηγικός Στόχος (e-ΕΦΚΑ, 2021):

Ο στόχος αυτός είναι άμεσα συνδεδεμένος με τη διαδικασία αξιολόγησης των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού, καθώς και με την εισαγωγή νέων και προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών στο σύνολο των δομών του οργανισμού. Προτεραιότητα θα δοθεί στις παρακάτω εργασίες, σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού:

- Χρηματοδότηση για την ανάπτυξη έργων μέσω του Ε.Π. 2014-2020. Σε αυτήν την περίπτωση προβλέπεται η υλοποίηση του έργου ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος, που θα στοχεύει στη(ν): α) καταπολέμηση του φαινομένου της εισφοροδιαφυγής και της εισφοροαποφυγής, β) ελαχιστοποίηση του απαιτούμενου χρόνου έκδοσης και απονομής

μιας σύνταξης, ως αποτέλεσμα της χρήσης νέων πληροφοριακών εφαρμογών και γ) ψηφιοποίηση ασφαλιστικού/ιστορικού χρόνου των ασφαλισμένων.

- Ανάπτυξη του διαδικτυακού τόπου του οργανισμού www.efka.gov.gr και υποστήριξη του εσωτερικού δικτύου Intranet

- Αναβάθμιση της γραμμής εξυπηρέτησης του κοινού 1555.

5. Συζήτηση

Από την καταγραφή και ανάλυση του στρατηγικού σχεδίου του e-ΕΦΚΑ, προκύπτουν ενδιαφέρουσες πληροφορίες και δεδομένα για τη δράση του φορέα, καθώς και τη σημαντικότητα που έχει ως μέλος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Αποτελεί έναν οργανισμό που η δημιουργία του και η αποτελεσματική του λειτουργία, αποτελεί προτεραιότητα και πρόκληση για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι, το εγχείρημα της δημιουργίας του e-ΕΦΚΑ που αναφέρεται στη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό του ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος, συνιστά μια από σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Η μεταρρύθμιση έχει χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας και των αρχών του ΝΔΜ, με πιο έντονο το στρατηγικό σχεδιασμό.

Όπως αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία, στη φιλοσοφία δράσης και τη λειτουργία του e-ΕΦΚΑ, δίνεται η δέουσα προσοχή στα εργαλεία και τις μεθόδους για την ανάπτυξη μεθόδων πρακτικής διοίκησης και διαχείρισης και η Διοίκηση χαράζει πολιτικές που εφαρμόζουν οργανωτικές μεθόδους, σε αντίθεση με τη «διαπροσωπική» απομάκρυνση του διαχωρισμού της διοίκησης εντός του συστήματος διακυβέρνησης. Επίσης, η Διοίκηση εστιάζει στην εισαγωγή ενός επιχειρηματικού πνεύματος διαχείρισης και δίνει έμφαση στην αξιολόγηση, την απόδοση, τη διαχείριση και τον έλεγχο. Εστιάζει στην εισαγωγή πρακτικών για τη διαχείριση του κόστους και επιδιώκει την ορθολογική κατανομή των πόρων για την παροχή υπηρεσιών στις υπηρεσιακές μονάδες του φορέα.

Περαιτέρω, η χάραξη της πολιτικής του φορέα είναι εν μέρει αρθρωτή και εφαρμόζεται μέσω μιας συλλογής ανεξάρτητων μονάδων εξυπηρέτησης, που λειτουργούν ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Δίνει έμφαση και εστιάζει σε σημαντικό βαθμό στις ένδο-οργανωτικές διαδικασίες και συστήματα διαχείρισης, αποβλέποντας στην αύξηση του βαθμού αποτελεσματικότητας κάθε υποκαταστήματος αλλά και του φορέα ως σύνολο στην παραγωγή δημόσιων υπηρεσιών. Έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που υφίστανται ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μονάδων του φορέα.

Αναφορικά με το σημαντικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση, προκύπτει πως η στρατηγική που έχει σχεδιάσει η Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ εμπεριέχει τα κύρια στοιχεία που είναι απαραίτητα για το σχεδιασμό της στρατηγικής. Σύμφωνα και με τη

σχετική βιβλιογραφία (corporatefinanceinstitute, 2021) ο φορέας έχει δημιουργήσει συγκεκριμένες επιχειρηματικές στρατηγικές, τις οποίες έχει θέσει σε εφαρμογή. Παράλληλα, ο οργανισμός προβαίνει σε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων υλοποίησης του στρατηγικού του σχεδίου, αναφορικά με τους γενικούς και προκαθορισμένους μακροπρόθεσμους στόχους, τις επιθυμίες της Διοίκησης του φορέα και του εποπτεύοντος Υπουργείου Εργασίας.

Περαιτέρω, προκύπτει πως η Διοίκηση του φορέα έχει καταλήξει σε ένα στρατηγικό σχέδιο που έχει σημαντικές πιθανότητες να παράξει θετικά αποτελέσματα, το οποίο δύναται να υλοποιηθεί με οικονομικά αποδοτικό τρόπο, ώστε να αποφευχθούν παράλληλα ενδεχόμενοι αδικαιολόγητοι οικονομικοί κίνδυνοι.

Όπως αναφέρεται και από τον Rochina (n.d.), ο φορέας μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού έχει τη γνώση για το που βρίσκεται μια οργάνωση και που θέλει να πάει, έτσι ώστε οι απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος να μπορούν να αξιοποιηθούν, ενώ την ίδια στιγμή έχει λάβει υπόψη τα δυνατά σημεία αλλά και τις αδυναμίες του οργανισμού.

Από την ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού του e- ΕΦΚΑ, προκύπτει πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με τις απόψεις του Bryson (2011), ο οποίος αναφέρθηκε στο γεγονός πως ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια σκόπιμα πειθαρχημένη προσπάθεια για τη λήψη θεμελιωδών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τους οργανισμούς, σχετικά με το τι είναι αυτό που πρέπει να κάνει και για ποιο λόγο πρέπει να το κάνει.

6. Συμπεράσματα

Στο επίκεντρο της κουλτούρας μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης πρέπει να υπάρχει το σύνολο των αξιών που τα στελέχη πρέπει απαραίτητα να κατέχουν στην καθημερινή τους λειτουργία. Η κουλτούρα της διοίκησης επηρεάζει τόσο τις σχέσεις από αναπτύσσονται ανάμεσα στη διοίκηση και τους πολίτες, όσο και την ίδια την ανάπτυξη της χώρας. Αυτές οι αξίες πρέπει να επικεντρώνονται σε μια κοινή ταυτότητα και μια αποτελεσματική συνεργασία, πρέπει να ικανοποιούν τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών για συνεργασία, για σεβασμό της ατομικότητας, να είναι αρωγοί στην ανάπτυξη των στελεχών του δημόσιου, να συνδράμουν στην ενίσχυση της καλής φήμης των φορέων που εντάσσονται στη δημόσια διοίκηση, να βασίζονται στην επικοινωνία, την ειλικρίνεια και τέλος, στην εφαρμογή των βασικών αρχών της ηθικής, της ακεραιότητας και της νομιμότητας στη δημόσια διοίκηση συνολικά.

Η ξαφνική υγειονομική κρίση με την COVID-19 έχει επιφέρει σημαντικές μεταβολές στη δομή, τη λειτουργία, τους ανθρώπινους πόρους και τα παραγόμενα αποτελέσματα της δημόσιας διοίκησης. Σε επίπεδο χάραξης πολιτικής, η κρίση της υγείας επιδείνωσε το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του κράτους και την ιεραρχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, με την υιοθέτηση ταχέων διαδικασιών. Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι εμπειρογνώμονες της υγείας και οι διάφοροι συμβουλευτικοί φορείς ενδυναμώθηκε, καθώς η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατέστη ενεργή.

Η κρίση στον τομέα υγείας οδήγησε στην επιτάχυνση των μεταρρυθμίσεων που ήταν σε εκκρεμότητα ή στα πρώτα βήματα εξέλιξης τους και την ίδια στιγμή συνέβαλε στην αναθεώρηση των προτεραιοτήτων, στο σχέδιο των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καταγράφεται αναβάθμιση των πολιτικών, με την κρίση στην υγεία να λειτουργεί ως βασικός μοχλός για το ψηφιακό μετασχηματισμό των φορέων της δημόσιας διοίκησης. Ταυτόχρονα, η εν λόγω κρίση ενίσχυσε την ευελιξία των συνθηκών εργασίας στο δημόσιο τομέα και ξεκίνησε ο σχεδιασμός του πλαισίου για την εξ αποστάσεως εργασία των δημοσίων υπαλλήλων. Ο τρόπος παροχής υπηρεσιών υπέστη επίσης σημαντικές αλλαγές, καθώς οι υπηρεσίες πλέον παρέχονται εξ αποστάσεως μέσω χρήσης διάφορων διαδικτυακών πλατφορμών και υπηρεσιών της τεχνολογίας και της πληροφορικής.

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές, στην πλειονότητά τους, έχουν καταγραφεί και σε άλλες χώρες καθώς η πληροφορία πλέον και η διακίνηση ιδεών και πρακτικών διαχέεται με ταχύτατους

ρυθμούς. Ωστόσο, η προσαρμογή του ελληνικού διοικητικού συστήματος και η ενσωμάτωση ανάλογων ηλεκτρονικών εφαρμογών και πληροφοριακών συστημάτων σε φορείς της δημόσιας διοίκησης, διαφοροποιείται από τις άλλες χώρες τόσο σε κλίμακα όσο και σε ρυθμό, καθώς ήταν επιτακτική η ανάγκη αυτές (οι μεταρρυθμίσεις) να ανταποκριθούν άμεσα στις απαιτήσεις που τέθηκαν λόγω της υγειονομικής κρίσης.

Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν υπό αυτές τις συνθήκες ποικίλουν, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις τα παρατηρούμενα οφέλη ήταν άνισα, για παράδειγμα τα πλεονεκτήματα των εργαλείων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ήταν ελάχιστα έως και μηδαμινά για τους πολίτες που δεν είναι εξοικειωμένοι και δεν χρησιμοποιούν της ΤΠΕ. Οι πολιτικές απαντήσεις έχουν επικριθεί περαιτέρω, καθώς τίθενται θέματα προς συζήτηση και επίλυση που σχετίζονται με απειλές και αρνητικές επιπτώσεις αναφορικά με την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών, των προσωπικών τους δεδομένων, καθώς με τις δημοκρατικές αρχές, τη διαφάνεια και το κράτος δικαίου.

Πέρα από τις σοβαρές και καταστροφικές συνέπειες της υγειονομικής κρίσης στην υγεία, παρείχε μοναδικές ευκαιρίες για την υλοποίηση σημαντικών και ουσιαστικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση. Οι διοικητικές διαδικασίες, στο μεγαλύτερο μέρος τους, έχουν πλέον εκσυγχρονιστεί, απλοποιηθεί και αυτοματοποιηθεί μέσω της χρήσης εργαλείων πληροφορικής, παρέχοντας εξοικονόμηση χρόνου και κόστους. Επιπροσθέτως, η ενσωμάτωση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της πληροφορικής (ΤΠΕ) έχει αναβαθμίσει και βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων φορέων, ενδυναμώνοντας την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, γεγονός που έχει επιφέρει βελτίωση στη σχέση ανάμεσα στους πρώτους και τη δεύτερη. Από την άποψη αυτή, η πανδημική κρίση του COVID-19 φαίνεται ότι, πυροδότησε έναν εξαναγκαστικού χαρακτήρα εκσυγχρονισμό και μείωση της γραφειοκρατίας του εγχώριου διοικητικού μηχανισμού. Παρ' όλα αυτά, διαφαίνεται η απουσία ενός ολοκληρωμένου μεταρρυθμιστικού προγράμματος, που θα μπορεί να συνδέει τα εκάστοτε μέτρα έκτακτης ανάγκης και αποκατάστασης με τις ευρύτερες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης.

Η επιτυχία ή η αποτυχία των πολιτικών που έχουν τεθεί σε εφαρμογή και ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπός τους, θα πρέπει να αξιολογηθεί με το τέλος της πανδημίας. Η κρίση στην υγεία, επιβεβαίωσε για ακόμη μια φορά τον κεντρικό και ουσιαστικό **ρόλο** του κράτους αναφορικά με τη σταθεροποίηση των κοινωνικοοικονομικών συστημάτων και τη διασφάλιση της παροχής βασικών υπηρεσιών στους πολίτες. Παράλληλα, έχει αναζωογονήσει τη συζήτηση

σχετικά με την ανθεκτικότητα των διοικητικών συστημάτων έναντι εξωτερικών κραδασμών, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν πολύτιμο πλεονέκτημα για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα στη μετα-covid εποχή.

Επίσης, μπορεί να υποστηριχθεί πως η πανδημία έδωσε την ώθηση στη δημόσια διοίκηση να εισάγει μεταρρυθμίσεις που εντάσσονται στη φιλοσοφία του ΝΔΜ και μέχρι σήμερα δεν είχε καταστεί εφικτό από την κεντρική εξουσία να σχεδιαστούν και να προγραμματιστεί η υλοποίησή τους. Αυτό προκύπτει και από την ανάλυση του σχεδιασμού του e-ΕΦΚΑ που αναφέρεται κατά βάση στο ψηφιακό περιβάλλον του οργανισμού, που αποβλέπει να καταστήσει τον οργανισμό ένα σύγχρονο φορέα που παρέχει καινοτόμες και χρήσιμες υπηρεσίες σε κάθε ενδιαφερόμενο.

Οι μεταρρυθμίσεις του φορέα αποπνέονται από στρατηγικό πνεύμα και διατηρούν μια φιλοσοφία που εντάσσεται στο πλαίσιο αρχών του ΝΔΜ. Η πανδημία έδωσε την ευκαιρία στην ελληνική δημόσια διοίκηση να προχωρήσει με γοργά βήματα στην υιοθέτηση πρακτικών του ΝΔΜ, με τη στρατηγική να κυριαρχεί και οι ωφέλειες να αφορούν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο e-ΕΦΚΑ επιδιώκει με σημαντικά βήματα να παρέχει ποιοτικές και βελτιωμένες υπηρεσίες για τους ασφαλισμένους και να καταστεί ένας σύγχρονος οργανισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Τα πρώτα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά και αναμένεται να αποτελέσουν τη βάση για το μέλλον του φορέα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βλάδος, Χ-Μ. (2017). *Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης, Η προσέγγιση STRA.TECH.MAN*. Αθήνα: Κριτική.

ΕΦΚΑ. (2021). Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020. Ανακτήθηκε από https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 3^η έκδοση*. Αθήνα: Κριτική.

Καρακιουλάφη, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής, Δ. & Σώρος, Γ. (2015). *Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Καρκατσούλης, Π. (2014). Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση. Ανακτήθηκε από <https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/589-06%20Karkatsoulis%202014.pdf>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Κοσμετάτος, Μ. (2021). *Όλο το σχέδιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του e-ΕΦΚΑ*. Ανακτήθηκε από <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/oikonomia/olo-to-schedio-gia-ton-psifiako-metaschimatismo-tou-e-efka/>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Λαμπροπούλου, Μ. (2019). Η αλλαγή οργανωτικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση: Η μεταρρύθμιση (;) των γραφειοκρατικών δομών σε συνθήκες δημοσιονομικής προσαρμογής. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 45, 148-180, <https://doi.org/10.12681/hpsa.22317>

Μανιτάκης, Α. (2015). *Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις*. Ανακτήθηκε από <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarrythmisi/>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Ναυτεμπορική. (2021). *e-ΕΦΚΑ: 12 ηλεκτρονικές υπηρεσίες για ελεύθερους επαγγελματίες και αυτοαπασχολούμενους*. Ανακτήθηκε από <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1745270/e-efka-12-ilektronikes-upiresies-gia-eleutherous-epaggelmaties-kai-autoapasxoloumenous>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Παπούλιας, Δ.Β., Σωτηρόπουλος, Δ.Α., & Οικονόμου, Χ.Ι. (2017). Διοικητική κουλτούρα, μεταρρύθμιση και πολιτική. Η περίπτωση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 26(1), 87-108. doi:<https://doi.org/10.12681/hpsa.14690>

Τσόκος, Θ. (2003). *Συγκρότηση και Αναπαραγωγή μιας μη Βεμπεριανής Γραφειοκρατίας. Η Ιστορική Εξέλιξη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης., Διδακτορική Διατριβή.* Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Akrivos, C., Reklitis, P. & Prifti, F. (2013). Greek Public Administration Reform. How to Improve the Effectiveness of Strategic Changes. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 73, 710-717.

Aspridis, G.M. & Pouliana, L. (2021). The culture of modern public administration. The case of Greece. *Academicus International Scientific Journal*.
<https://dx.medra.org/10.7336/academicus.2021.23.09>

Barnett, M. & Finnemore, M. (2004). *Rules for the World: International Organizations in Global Politics*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1-28.

Batool, S. Khan, S.A. & Rasool, A. (2020). Emerging Trends of Public Administration and their Impact on Socio-Economic Development-- Palarch's. *Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(12), 412-422. ISSN 1567-214x

Bevan, G. & Hood, C. (2006). What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System. *Public Administration*, 84(3), 517-538.

Bovaird, T., Stoker, G., Jones, T., Loeffler, E., & Pinilla Roncancio, M. (2016). Activating collective co-production of public services: Influencing citizens to participate in complex governance mechanisms in the UK. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 47-68.

Bryson, J. & George, B. (2020). *Strategic Management in Public Administration*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>.

Cepiku, D. & Bonomi Savignon, A. (2012). Governing cutback management: is there a global strategy for public administrations?. *International Journal of Public Sector Management*, 25(6/7), 428-436.

Charalampopoulos, V. (2017). The practice and ideology of New Public Management (NPM): the Greek NHS at a time of financial austerity.
<https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.720310>

Chwieroth, J. (2009). *Capital Ideas. The IMF and the Rise of Financial Liberalization*. Princeton: Princeton University Press.

Corporatefinanceinstitute. (2021). *What is Strategic Planning?*. Ανακτήθηκε από
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-planning/>.

Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Di Mascio, F. & Natalini, A. (2015). Fiscal retrenchment in southern Europe: Changing patterns of public management in Greece, Italy, Portugal and Spain. *Public Management Review*, 17(1), 129-148.

ESF. (2021). *BETTER PUBLIC SERVICES*. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/strategic_management_book_final2b.pdf. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

European Commission. (2020). Digital Public Administration Factsheet 2020 Greece. Ανακτήθηκε από https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Public_Administration_Factsheets_Greece_vFINAL.pdf. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Featherstone, K. (2005). Introduction: Modernization and the structural constraints of greek politics. *West European Politics (Special issue: The Challenge of Modernization Politics and Policy in Greece)*, 28(2), 223-241.

Ferlie, E. & Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations*. London: Routledge.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.

Fleischer, J. & Reiners, N. (2021). Connecting International Relations and Public Administration: Toward A Joint Research Agenda for the Study of International Bureaucracy. *International Studies Review*, viaa097, 0, 1-18. <https://doi.org/10.1093/isr/viaa097>

Gow, J. & Dufour, C. (2000). Is the New Public Management a Paradigm? Does It Matter?, *International Review of Administrative Sciences*, 66(4), 573-597.

Gray, D.H. (1986). *Uses and Misuses of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε από <https://hbr.org/1986/01/uses-and-misuses-of-strategic-planning>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Höglund, L., Caicedo, M.H., Mårtensson, M. & Svärdesten, F. (2018) Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822-849, DOI:10.1080/10967494.2018.1427161

Jones, L.R.(2005). Understanding Public Management as an International Academic Field. *International Public Management Review*, 6(1), 15-22.

Kallianotis, I. (2013). Privatization in Greece and its negative effects on the Nation's Social Welfare (Expropriation on the National Wealth). *Journal of Business and Economic Studies*, 19, 1-23.

Klijn, E.-H. (2002). Governing Networks in the Hollow State: Contracting-Out, Process Management or a Combination of the Two. *Public Management Review*. 4(2), 149–166.

Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N. & Briner, R.B. (2014). Feeling the squeeze: Public employees' experiences of cutback- and innovation-related organizational changes following a national announcement of budget reductions. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance*, October, 1-26.

Ladi, S. (2012). The Eurozone crisis and austerity politics: A trigger for administrative reform in Greece?, GreeSE Paper 57, *Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe*.

Lampropoulou, M. (2021). Public Administration in the era of Covid-19: Policy Responses and Reforms underway. Policy Paper 74, Athens: ELIAMEP.

Liveris, P.D. (2015). New public Management reforms, an empirical study of human resources critical factors, in the context of the Greek Public sector. Thesis, University of Derby.

Makrydemetres, A., Zervopoulos, P.D. & Pravita, M-E. (2015). *The Crossroad of Reforms for the Greek Public Administration*. Ανακτήθηκε από <https://blogs.lse.ac.uk/greeceatlse/2015/10/09/greeekpublicadministration/>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Nabatchi, T. (2012). Putting the “Public” Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, 72(5), 699-708.

Osborne, S.P. (n.d.). EDITORIAL The New Public Governance?. Ανακτήθηκε από <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.2364&rep=rep1&type=pdf>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Papalazarou, I. & Tsoulfas, G.T. (2018). Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part I – The Common Assessment Framework. *HOLISTICA*, 9(1), 49-64. DOI:10.1515/hjbpa-2018-0004

Pestoff, V. (2018). *Co-production at the crossroads of public administration regimes*, In T. Brandsen, B. Verschuere, & T. Steen (Eds.), *Co-production and co-creation: Engaging citizens in public services* (pp. 27–36). New York: Routledge.

Philippidou, S.S., Soderquist, K.E. & Prastacos, G.P. Towards New Public Management in Greek Public Organizations: Leadership vs. Management, and the Path to Implementation. *Public Organiz Rev* 4, 317–337 (2004). <https://doi.org/10.1007/s11115-004-4600-7>

Plimakis, S. (2018). Strategic Planning and service provision in Greek Local government: a comparative assessment. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(6). <https://doi.org/10.14738/assrj.56.4773>

Pollitt, C. (2014). Managerialism Redoux?, Keynote address to the 2014 eiasm conference, Edinburgh. Ανακτήθηκε από [https:// soc.kuleuven.be/io/nieuws/managerialism-redux.pdf](https://soc.kuleuven.be/io/nieuws/managerialism-redux.pdf). Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Pollitt, C. (2010). *Cuts and reforms – Public services as we move into a new era*. Ανακτήθηκε από www.pa-knowledge.org. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Rochina, C. (n.d.). *Strategic Planning: Meaning, Features, Importance and Limitations*. Ανακτήθηκε από <https://www.economicdiscussion.net/strategic-management/strategic-planning-meaning-features-importance-and-limitations/31502>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Rossidis, I., Papailias, S. & Belias, D. (2020). *Strategic management in the Greek public sector. In search of best practices in the international environment*. Conference: International Conference on Business & Economics of the Hellenic Open University, Athens.

Rusaw, C. (2007). Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 347-361. <https://doi.org/10.1080/01900690601117853>

Schiniotakis, I.N. (2012). Profitability factors and efficiency of Greek banks. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 185-200.

Sigmaweb. (2021). Strategic framework of public administration reform. Ανάκτηση από <http://www.sigmaweb.org/ouexpertise/strategic-framework-public-administration-reform.htm>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Sotiropoulos, D. (2015). Southern european governments and public bureaucracies in the context of economic crisis. *European Journal of Social Security*, 17(2),

Spanou, K. (2019). Competing frames, domestic discretion and uneven outcomes: Administrative reform in Greece under the crisis. CGK Working Paper no. 2019-04. Ανάκτηση από <https://sites.tufts.edu/karamanlischair/files/2019/04/CGK-WP-no-2019-04-Administrative-reform-April.pdf>. Πρόσβαση στις 10-10-2021.

Stewart, J. (2004). The meaning of strategy in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 16-21.

Thatcher, M. (1995). *Downing Street Years*. London: Harper Collins.

Xanthopoulou, P. & Kefis, V. (2019). Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector. *International Journal of Sciences*, 8, DOI: 10.18483/ijSci.1965