



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

Εκσυγχρονισμός και βελτιστοποίηση των διαδικασιών και της λειτουργίας των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών μέσω του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Καταγραφή των πλεονεκτημάτων και αξιολόγηση των δεδομένων του ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης εγγράφων

Δημήτρης Μαλλιαρός

A.M. 8085202001009

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ευστράτιος Φ. Γεωργόπουλος

Καλαμάτα, Μάιος, 2022

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

Εκσυγχρονισμός και βελτιστοποίηση των διαδικασιών και της λειτουργίας των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών μέσω του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Καταγραφή των πλεονεκτημάτων και αξιολόγηση των δεδομένων του ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης εγγράφων

ΜΑΛΛΙΑΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ
A.M. 8085202001009
Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων: Δρ. Ευστράτιος Φ. Γεωργόπουλος, Καθηγητής

Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης (09/6/2022)

Δρ. Ευστράτιος Φ. Γεωργόπουλος, Καθηγητής, επιβλέπων

Θοδωρής Κοτσιλιέρης, Αναπλ. Καθηγητής, μέλος

Δρ. Αναστασία Βουτυνιώτη, Επίκουρη Καθηγήτρια, μέλος

Καλαμάτα, Μάϊος, 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**

Modernization and optimization of the processes and operation of the services of public organizations through the New Public Management.

Identifying the advantages and evaluating the data of the electronic document handling system.

MALLIAROS DIMITRIS

Kalamata May 2022

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο. Γεωργόπουλο Ευστράτιο για την στήριξη, την αμεσότητα και το ενδιαφέρον του σχετικά με την προσπάθειά μου. Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μου μεταλαμπαδεύσανε. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την αγαπημένη μου σύζυγο για την συμπαράστασή της σε αυτή τη δύσκολη και γλυκιά διαδρομή και τις δυο κόρες μου για την αγάπη και τη δύναμη που μου δίνουν.

Πνευματικά δικαιώματα

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή Μαλλιαρού Δημήτρη που την εκπόνησε. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Η έγκριση της μεταπτυχιακής διατριβής από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν δηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα.

Copyright © Μαλλιαρός Δημήτρης, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	x
Λέξεις-κλειδιά.....	xi
Abstract.....	xii
Key words.....	xiii
Συνομογραφίες.....	xiv
Απόδοση Όρων.....	xv
Κατάλογος Εικόνων.....	xvi
Εισαγωγή.....	1
Στόχοι της Έρευνας Και Μεθοδολογία.....	3
1. Εκσυγχρονισμός και βελτιστοποίηση των διαδικασιών και της λειτουργίας των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών μέσω του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.....	11
1.1 Οι έννοιες της «δημόσιας διοίκησης», της «δημόσιας γραφειοκρατίας», και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ	11
1.2 Οι διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού μάνατζμεντ	19
1.3 Οι εφαρμογές του Ν.Δ.Μ. στον δημόσιο τομέα	22
1. Οικονομικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, ανταγωνισμός. ..	23
2. Συμμετοχή	27
3. Εστίαση στους πολίτες	31
4. Το κανονιστικό πλαίσιο.....	33
5. Η ευέλικτη διακυβέρνηση.....	34
6. Προγραμματισμός.....	35

7. Ανθρώπινο Δυναμικό	37
8. Διοίκηση αποτελεσμάτων	38
9. Οργάνωση	39
10. Αποκέντρωση	40
11. Μισθοδοσία	43
12. Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)	43
13. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)	44
14. Έλεγχος, Νομιμότητα, Λογοδοσία.....	47
15. Συντονισμός	50
2. Ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και στην άσκηση της δημόσιας Διοίκησης.....	51
2.1 Οι έννοιες της διακυβέρνησης και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	51
2.2 Οι βασικοί λόγοι ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα και το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο	55
2.3 Τύποι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σύμφωνα με το πρότυπο του Ν.Δ.Μ.	60
3. Σύγχρονες μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	68
3.1 Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (The Human Resources Management).....	68
1. Ηγεσία	71
2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων	74
3. Εκπαίδευση προσωπικού.....	75
4. Χρήση των νέων τεχνολογιών	78

5. Συστήματα Αμοιβών	79
6. Αξιολόγηση.....	82
7. Το «open-book Management»	84
8. Ισονομία	86
3.2 Η τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)	87
3.3 Η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives)	95
3.3.1 Η Διοίκηση μέσω Στόχων στην ελληνική νομοθεσία.....	101
3.4 Η Διοίκηση της Γνώσης (Knowledge Management)	103
4. Κριτική στο μοντέλο του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.....	116
5. Καταγραφή των πλεονεκτημάτων και αξιολόγηση των δεδομένων του Ηλεκτρονικού Συστήματος Διακίνησης Εγγράφων	128
5.1 Θεσμικό πλαίσιο για την έκδοση και την διαχείριση των Ηλεκτρονικών Δημόσιων Εγγράφων και της ψηφιακής υπογραφής.....	134
5.2 Περιβάλλον εργασίας.....	140
5.3 Καρτέλες εργαλείων.....	141
5.3.1 Πλαίσιο πλοήγησης.....	142
5.4 Λίστα παρουσίασης εγγραφών.....	142
5.6 Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο - Ψηφιοποίηση εγγράφων - Εισαγωγή στο σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων.....	146
5.7 Αρχαιοθέτηση εγγράφων – Ασφάλεια Δεδομένων.....	149
5.8 Εξαγωγή εγγράφων στο σύστημα.....	152
5.9 Επιλογή περιβάλλοντος αναζήτησης	154
5.10 Διαδικασία αναζήτησης – Ιστορικότητα - Ημερολόγιο	155

5.11 Περιβάλλον Δρομολογήσεων	159
5.12 Διαδικασία παραλαβής εγγράφων	162
5.13 Διεκπεραίωση εγγράφων.....	165
5.14 Στατιστική επεξεργασία δεδομένων - Διαχείριση και δημιουργία γραφημάτων	170
5.15 Η Σημασία και τα οφέλη της χρήσης των Ψηφιακών Υπογραφών..	174
5.16 Προσθήκη ψηφιακής υπογραφής.....	178
Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	180
Βιβλιογραφικές Αναφορές	197

Περίληψη

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εξετάζει σε θεωρητικό επίπεδο τη συμβολή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.) και την εφαρμογή των αρχών του στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου και σύγχρονου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης των δημόσιων οργανισμών. Διερευνά επίσης τη διαδικασία εκτέλεσης ενός Ηλεκτρονικού συστήματος Διακίνησης Εγγράφων και της Ψηφιακής Υπογραφής. Βασικά ερευνητικά αντικείμενα του παρόντος πονήματος αποτελούν: α) η έννοια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, οι διαφορές ιδιωτικού και δημόσιου μάνατζμεντ, τα υποδείγματα διοίκησης του Ν.Δ.Μ σε παγκόσμιο επίπεδο, β) η μελέτη του ρόλου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και γενικότερα στην άσκηση της δημόσιας Διοίκησης, γ) η ανάδειξη των σύγχρονων μεθόδων οι οποίες χρησιμοποιούνται από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως εργαλεία προσαρμογής του κράτους στις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις και η κριτική που του ασκήθηκε κατά την εφαρμογή του τις τελευταίες δεκαετίες, δ) η καταγραφή των πλεονεκτημάτων και η αξιολόγηση των δεδομένων του ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης εγγράφων καθώς και ε) η περιγραφή της χρήσης της ψηφιακής υπογραφής και ο καταλυτικός ρόλος της στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα.

Ειδικότερα, η παρούσα μελέτη πραγματεύεται την ανάδειξη της νέας προσέγγισης για τη διοίκηση δημόσιων φορέων και οργανισμών «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» ως βασικού μοχλού για την επιτυχή εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος δημόσιας διοίκησης, που θα καθιστά τον δημόσιο τομέα και τους δημόσιους λειτουργούς ως αναπόσπαστα μέρη της οικονομικής και κοινωνικής μεταρρύθμισης ενός κράτους. Επιπρόσθετα, κύριος ερευνητικός σκοπός της Διατριβής υπήρξε η εστίαση στο ηλεκτρονικό σύστημα διακίνησης εγγράφων, η περιγραφή της λειτουργίας του και η ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της αξιοποίησης του στην ελληνική δημόσια

διοίκηση. Επίσης, στο παρόν πόνημα αναλύθηκε το νομικό πλαίσιο εφαρμογής της ψηφιακής υπογραφής στον δημόσιο τομέα, περιγράφηκε η διαδικασία και η μέθοδος επικύρωσης επίσημων εγγράφων και αναδείχτηκε η αξία της ως ενός εξελιγμένου, μεταρρυθμιστικού εργαλείου για τον δημόσιο τομέα της χώρας, εφόσον η τεχνολογία παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και την εφαρμογή εργαλείων με στόχο τον επαναπροσδιορισμό της σχέσης των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση.

Λέξεις κλειδιά: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων, Τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης, Διοίκηση Γνώσης, Ηλεκτρονικό Σύστημα Διακίνησης Εγγράφων, Ψηφιακή Υπογραφή.

Abstract

This Master's Thesis examines at a theoretical level the contribution of the New Public Management (N.P.M.) and its principles' application in the context of an integrated and modern system for the administrative reform of public organizations. At the research level it also examines the process of implementing an Electronic Document Circulation System and Digital Signature. The main research objects of this thesis are: a) the concept of New Public Management, the differences between private and public management, the models of New Public Management at the global level, b) the study of the e-government's role in the implementation of the New Public Management principles and in the practice of public administration in general, c) the highlighting of modern methods used by the New Public Management as tools for the state's adaptation to contemporary global developments and the criticism of its implementation in the last decades, d) the recording of the advantages and data evaluation of the electronic document handling system and e) the description of the digital signature's use and its role as a catalyst in public sector's modernization.

This study deals, in particular, with the emergence of "New Public Management", a new approach to public institutions and organizations' management, as a key driver for the successful implementation of a modern public administration system, which will make the public sector and its officials integral parts of a state's economic and social reform. In addition, the main research objective of the thesis was to focus on the electronic document handling system, to describe its functioning and to highlight the advantages of its utilization in the Greek public administration. Also, this paper analyses the legal framework for the implementation of digital signature in the public sector, describes the process and method of validating official documents and highlights its value as a sophisticated, reformative tool for a country's public

sector, since technology plays an increasingly crucial role in developing and implementing tools destined to redefine the relationship between citizens and public administration.

Keywords: New Public Management, e-Government, Human Resource Management, Benchmarking Technique, Knowledge Management, Electronic Document Circulation System, Digital Signature.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Γ.Μ.Δ.	Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης
Δ.Α.Δ.	Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού
Δ.Α.Π.	Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων
Δ.Γ.	Διοίκηση Γνώσης
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
Δ.Μ.Σ.	Διοίκηση Μέσω Στόχων
Δ.Ο.Π.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΣΗΔΗΣ	Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων
Η.Β.	Ηνωμένο Βασίλειο
Η.Δ.	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Η.Δ.Ε.	Ηλεκτρονική Διακίνηση Εγγράφων
Η.Σ.Δ.Ε.	Ηλεκτρονικό Σύστημα Διακίνησης Εγγράφων
Η.Π.Α.	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
Η.Ρ.Μ.	Human Resources Management
Κ.Μ.Σ.	Knowledge Management Systems
Μ.Κ.Ο.	Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΕCD	Organisation for Economic Co-operation and Development
Π.Σ.	Πληροφοριακό Σύστημα
Σ.Δ.Α.	Συστήματα Διοίκησης Απόδοσης
Σ.Δ.Γ.	Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης
Σ.Η.Δ.Ε.	Συστήματα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας

ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ

Cloud Computing	Πληροφορική στο Νέφος
Data	Δεδομένα
Geospatial data	Γεωχωρικά Δεδομένα
Metadata	Μεταδεδομένα
Open Government Data	Ανοιχτά Κυβερνητικά Δεδομένα
Performance Work System - HPWS	Σύστημα Απόδοσης Εργασίας

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Διαφορετικές κατηγορίες εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	61
Εικόνα 2. Βήματα συγκριτικής αξιολόγησης σύμφωνα με τον Robert C. Camp	90
Εικόνα 3. Σύνδεση στην εφαρμογή ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης δημόσιων εγγράφων.....	133
Εικόνα 4. Βασικά μέρη περιβάλλοντος εργασίας	140
Εικόνα 5. Η "Κεντρική" καρτέλα.....	141
Εικόνα 6. Καρτέλα «Εργαλεία»	141
Εικόνα 7. Πλαίσιο πλοήγησης	142
Εικόνα 8. Λίστα περιεχομένων φακέλου «Οι Φάκελοι μου»	143
Εικόνα 9. Λίστα περιεχομένων φακέλου «Δρομολογήσεις»	143
Εικόνα 10. Διαδικασία εισαγωγής εγγράφων.....	145
Εικόνα 11. Διαδικασία σάρωσης εγγράφων «Εφαρμογής Σάρωσης εγγράφων».....	145
Εικόνα 12. Εισαγωγή εγγράφων απο Σαρωτή	146
Εικόνα 13. Εισαγωγή εγγράφου από τον δίσκο του υπολογιστή	148
Εικόνα 14. Εισαγωγή εγγράφου από το πρόχειρο.....	148
Εικόνα 15. Επιλογή και εμφάνιση φόρμας αρχειοθέτησης.....	150
Εικόνα 16. Διαχείριση συνημμένων εγγράφων	150
Εικόνα 17. Φόρμες Αρχειοθέτησης.....	151
Εικόνα 18. Διαχείριση σχετικών εγγράφων	152
Εικόνα 19. Διαδικασία εξαγωγής εγγράφου και αποστολή αναφοράς με email	153
Εικόνα 20. Διαδικασία εξαγωγής εγγράφου σε μορφή pdf.	153
Εικόνα 21.Περιβάλλον Αναζήτησης	154
Εικόνα 22. Επιλογή φόρμας αναζήτησης.....	155

Εικόνα 23. Διαδικασία αναζήτησης εγγράφων.....	156
Εικόνα 24. Διαδικασία αναζήτησης εγγράφων στο περιβάλλον «Ιστορικό»	157
Εικόνα 25. Ημερολόγιο	158
Εικόνα 26. Διαχείριση Εργασιών.....	159
Εικόνα 27. Περιβάλλον «Δρομολογήσεις»	160
Εικόνα 28. Διαχείριση δρομολογήσεων.....	160
Εικόνα 29. Εισαγωγή ημερομηνίας λήξης διεκπεραίωσης εγγράφου	161
Εικόνα 30. Λίστα δρομολογήσεων εγγράφου	161
Εικόνα 31. Επιλογή λίστας όρων και κοινοποίηση σε πεδίο πολλαπλών επιλογών	162
Εικόνα 32. Αναδυόμενο παράθυρο ειδοποίησης νέας εισερχόμενης δρομολόγησης	163
Εικόνα 33. Ενέργειες επί εισερχόμενης δρομολόγησης.....	164
Εικόνα 34. Σχόλια Εξέλιξης.....	165
Εικόνα 35. Περιβάλλον "Διεκπεραίωση"	167
Εικόνα 36. Φάκελος «Αγαπημένα».....	169
Εικόνα 37. Δημιουργία γραφήματος	171
Εικόνα 38. Παράδειγμα παραγόμενου γραφήματος.....	172
Εικόνα 39. Γράφημα εισηγμένων εγγράφων στο Σ.Η.Δ.Ε.....	172
Εικόνα 40. Γράφημα διεκπεραιωμένων και εκκρεμών εγγράφων.....	173
Εικόνα 41. Γράφημα κατηγοριοποίησης εισερχόμενων αιτημάτων	173
Εικόνα 42. Γράφημα πρωτοκόλλησης/διεκπεραίωσης των εγγράφων ανά χρήστη και ημερομηνία	174
Εικόνα 43. Εισαγωγή και προσθήκη Ψηφιακής Υπογραφής	179
Εικόνα 44. Δρομολόγηση προς τον «Χρήστη Διεκπεραίωσης Εξερχομένων»	180

Εισαγωγή

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή με θέμα «Εκσυγχρονισμός και βελτιστοποίηση των διαδικασιών και της λειτουργίας των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών μέσω του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Καταγραφή των πλεονεκτημάτων και αξιολόγηση των δεδομένων του ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης εγγράφων» αποσκοπεί στην ανάδειξη του καθοριστικού ρόλου που διαδραματίζει η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και των ηλεκτρονικών συστημάτων διακίνησης εγγράφων στην αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα.

Ειδικότερα, εξετάζει σε θεωρητικό επίπεδο τη συμβολή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.), και σύγχρονων εργαλείων του όπως η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης, η Διοίκηση μέσω στόχων, η Διοίκηση γνώσης και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα μιας χώρας.

Η δημόσια διοίκηση προσδιορίζεται ως το εκτελεστικό τμήμα της κάθε κυβέρνησης με το οποίο αυτή παρεμβαίνει στη διακυβέρνηση του κεντρικού κράτους και την τοπική αυτοδιοίκηση, στην οικονομία και την κοινωνία με κύριο σκοπό την επίτευξη αποτελεσμάτων, ικανοποιητικών για το δημόσιο συμφέρον σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και τη διαρκή εξυπηρέτηση των πολιτών. Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να καταδείξει ότι η βελτίωση της ποιότητας του δημόσιου τομέα έγκειται στην αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των εφαρμογών του Ν.Δ.Μ., στην απόκτηση από τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα γνώσεων και δεξιοτήτων στη διαχείριση των ηλεκτρονικών εγγράφων και στην ψηφιακή επικύρωση των επίσημων εγγράφων.

Επιχειρεί, επιπλέον, να καταστήσει σαφές ότι ο εξορθολογισμός και εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης προϋποθέτει την οργανωμένη, συγκροτημένη και κριτική εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και των τεχνολογικών εξελίξεων. Αυτό διότι η μάθηση και η διάχυση της γνώσης, των συστημάτων ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων και της χρήσης της ψηφιακής υπογραφής στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών, θα συμβάλουν αποφασιστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας και στην προαγωγή της παραγωγικότητας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα μελέτη εστιάζει στο ζήτημα της ορθής εφαρμογής των αρχών του Ν.Δ.Μ. αντί της παραδοσιακής γραφειοκρατικής διοίκησης, αναδεικνύοντάς το σε υψίστης σημασίας τόσο για την εξυγίανση του δημοσίου τομέα, για την ανάπτυξη και την κατάρτιση του ανθρωπίνου δυναμικού του και για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των σύγχρονων αναγκών των πολιτών.

Εγείρεται το ερώτημα πώς ορίζεται η «δημόσια γραφειοκρατία» και το «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ». Στη βιβλιογραφία η γραφειοκρατία προσδιορίζεται ως μια οργάνωση με πολλαπλές γραμμές ιεραρχίας, αποτελούμενη από ένα πολύπλοκο δίκτυο οργανωτικών λειτουργιών, ρόλων, θέσεων, κλιμακίων και επιπέδων διοίκησης, το οποίο λειτουργεί στα πλαίσια του κράτους. Στην Ελλάδα το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης δεν κατάφερε να μειώσει τη διόγκωση του δημόσιου τομέα, να αποκοπεί από το σύστημα πολιτικής πατρωνίας, να δημιουργήσει συστήματα επιλογής και υπηρεσίες που να εγγυώνται τη διαφάνεια των διαδικασιών πρόσληψης, να αντιμετωπίσει την κακή κατανομή και την ανεπαρκή αξιοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων, να αναδιατάξει την εσωτερική οργάνωση των δημόσιων οργανισμών, να αναβαθμίσει την τεχνολογική τους υποδομή και

να καταστήσει τις δημόσιες επιχειρήσεις κερδοφόρες μέσω της επιστημονικής μελέτης και του ορθολογικού σχεδιασμού.

Ως εκ τούτου, η υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ μπορεί να δράσει καταλυτικά στη δημιουργία του κατάλληλου ευνοϊκού περιβάλλοντος για την εφαρμογή ενός ολιστικού προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα.

Το παρόν πόνημα πραγματεύεται μέσω της μελέτης των αξιών του Ν.Δ.Μ. την ανάδειξη των παραγωγικών συντελεστών «ανθρώπινο κεφάλαιο» και «ηλεκτρονικά-ψηφιακά μέσα» ως βασικών μοχλών για την επιτυχή εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος δημόσιας διοίκησης, που θα καθιστά υπαλλήλους και τεχνολογία αναπόσπαστα μέρη μιας ενιαίας αλυσίδας αξίας.

Στόχοι της Έρευνας Και Μεθοδολογία

Κύριος ερευνητικός σκοπός της Μεταπτυχιακής Διατριβής υπήρξε η εστίαση σε στοχευμένα εργαλεία του Ν.Δ.Μ., η μελέτη των βασικών σημείων των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων και η διάγνωση και αναφορά των δυσχερειών και της κριτικής που το Ν.Δ.Μ. αντιμετωπίζει όσον αφορά στην καθιέρωση των αρχών του και στην εφαρμογή ενός επιτυχημένου ολιστικού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος.

Βασικά ερευνητικά αντικείμενα του παρόντος πονήματος αποτελούν τα ακόλουθα:

- Τα υποδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο με εστίαση στο Ν.Δ.Μ.: Επιχειρείται μια γενική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας-δικτυογραφίας αναφορικά με το ζήτημα των πρακτικών διοίκησης του δημοσίου τομέα που βρέθηκαν στο προσκήνιο τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάλυση εστιάζει στη Δημόσια Γραφειοκρατία (Public Bureaucracy) και Δημόσια Διοίκηση, στο

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management) (στις θεωρητικές βάσεις και αρχές του) και στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (eGovernment). Γίνεται αναφορά στους κυριότερους λόγους που οδήγησαν στην εδραίωση του Ν.Δ.Μ. σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς και στις διαφορές των αρχών μεταξύ Δημόσιας Γραφειοκρατίας και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ οι οποίες οδήγησαν κατά τις τελευταίες δεκαετίες στην αντικατάσταση της πρώτης από το νέο διοικητικό υπόδειγμα. Επίσης εντοπίζονται οι σημαντικότερες διαφορές του ιδιωτικού και δημόσιου μάνατζμεντ στο κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο, στο πολιτικό περιβάλλον και στους οικονομικούς όρους οι οποίες δημιουργούν διακριτές αποκλίσεις τόσο για τη θεωρία όσο και την πρακτική της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής και της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών στο χώρο της δημόσιας διοίκησης.

- Οι εφαρμογές του Ν.Δ.Μ. στον δημόσιο τομέα: Επιχειρείται η ανάδειξη των εφαρμογών του Ν.Δ.Μ. στον δημόσιο τομέα ο οποίος καλείται όλο και περισσότερο στις μέρες μας να λειτουργεί σε παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ενίοτε να αξιοποιεί περιορισμένους πόρους και ταυτόχρονα να παρέχει αγαθά και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Γίνεται απόπειρα να αναδειχτούν τα κυριότερα εργαλεία προσαρμογής του Ν.Δ.Μ. και η σημασία τους στη διοικητική μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα. Με την αναφορά των βασικών χαρακτηριστικών του Ν.Δ.Μ. (οικονομικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, ανταγωνισμός, οργάνωση, προγραμματισμός κανονιστικό πλαίσιο, συμμετοχή, ευέλικτη διακυβέρνηση, αποκέντρωση, συντονισμός, ανθρώπινο δυναμικό, σύστημα μισθοδοσίας, έλεγχος, νομιμότητα, λογοδοσία, εστίαση στους πολίτες) επιχειρείται η ανάδειξη της σημασίας του ως εργαλείων περιορισμού των κρατικών δημοσιονομικών ελλειμμάτων και ως κινητήριας δύναμης για την προώθηση της ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας.

- Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία διερευνάται ο αντίκτυπος που μπορεί να έχει η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις κυβερνητικές ατζέντες σύμφωνα με το γενικό όραμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, το οποίο πρεσβεύει ότι η χρήση των ΤΠΕ ενισχύει τη λογοδοσία, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών του δημόσιο τομέα.

Ερευνάται ο καταλυτικός ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ και στην άσκηση της δημόσιας Διοίκησης, για την επίτευξη του εκσυγχρονισμού και της εξυγίανσης του δημοσίου τομέα: Επιχειρείται η αποσαφήνιση των όρων «διακυβέρνηση» και «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» και η παρουσίαση της διαχείρισης και της ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως βασικής συνιστώσας για την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. Επιπλέον, επισημαίνεται ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και στην επίτευξη της διοικητικής μεταρρύθμισης και ενοποίησης. Μάλιστα, με την αποδοχή της γενικής διαπίστωσης ότι στην πορεία εξέλιξης της διοικητικής επιστήμης ο ρόλος της τεχνολογίας και κατ' επέκταση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αναδεικνύεται όλο και σημαντικότερος, επιχειρείται η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας για τη δόμηση μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στη βάση της βελτίωσης της ποιότητας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της καθιέρωσης ενός σύγχρονου, αποτελεσματικού και δημοκρατικού διοικητικού περιβάλλοντος. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας επέτρεψε την δημιουργία μιας πληθώρας νέων ψηφιακών συνδέσεων και τύπων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ικανών να εφαρμοστούν στις νέες πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους. Τέλος, παρουσιάζονται στο πλαίσιο του ελληνικού κράτους, οι τομείς πολιτικής, οι ιδρυτικές διατάξεις και οι

νομοθετικές ρυθμίσεις για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

- Σύγχρονες μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Στο πρώτο υποκεφάλαιο παρουσιάζεται η διοικητική μεταρρύθμιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του δημοσίου τομέα: Επιχειρείται η αποτύπωση της σημασίας που αποδίδει το Ν.Δ.Μ. στο ανθρώπινο δυναμικό και των μεθόδων που χρησιμοποιεί ώστε να το καταστήσει ως το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα αποτελούν μια σημαντική και κρίσιμη παράμετρο, μέσω της οποίας καθορίζονται ο σχεδιασμός περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, τα καθήκοντα των δημοσίων υπαλλήλων, η αξιολόγηση των υπαλλήλων καθώς και η συνεχόμενη εκπαίδευσή τους.

Στο δεύτερο υποκεφάλαιο επιχειρείται η παρουσίαση της τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης (benchmarking). Στη βιβλιογραφία ως benchmarking περιγράφεται συνηθέστερα «η αναζήτηση για τον εντοπισμό και εκτέλεση των βέλτιστων πρακτικών» σχετικών με τη λειτουργία του οργανισμού, η οποία εστιάζεται στον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών (processes) που δημιουργούν τη δυνατότητα επίτευξης υψηλότερων επιπέδων απόδοσης. Το benchmarking συναντάται συχνά ως εργαλείο του Ν.Δ.Μ., καθώς περιλαμβάνει ποικίλες ενέργειες με κοινό στόχο την επίτευξη της επιδιωκόμενης βελτίωσης, οι οποίες καλύπτουν τόσο τον εντοπισμό λειτουργικών και στρατηγικών χασμάτων όσο και την αναζήτηση και υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών που εξαλείφουν αυτά τα χάσματα.

Στο τρίτο υποκεφάλαιο επιχειρείται η παρουσίαση της μεθόδου επιχειρησιακού μάνατζμεντ «Διοίκηση μέσω Στόχων». Η Δ.Μ.Σ. είναι αναμφίβολα ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Όπως αναφέρεται στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία, όταν

εφαρμόζεται συστηματικά, συνειδητά, και με ορθό τρόπο η Δ.Μ.Σ. έχει πολλαπλά πλεονεκτήματα: βελτιωμένη απόδοση του οργανισμού, μεγαλύτερη αίσθηση ταύτισης με τους στόχους του, μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, συγκεκριμένοι και σαφείς στόχοι, βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των υφισταμένων, επανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων, αξιολόγηση της απόδοσης με βάση το αποτέλεσμα και διέγερση των κινήτρων των εργαζομένων. Η Δ.Μ.Σ. προβάλλεται ως ριζοσπαστικό διοικητικό πρότυπο καθώς απαιτεί γενική συμφωνία μεταξύ της διοίκησης και των υφισταμένων.

Στο τέταρτο υποκεφάλαιο επιχειρείται η ανάδειξη της έννοιας «Διοίκηση της Γνώσης» και της σημασίας της. Σε μια εποχή που, σύμφωνα με τους Ασπρίδη & Ρωσσίδη (2016), χαρακτηρίζεται «από την έκρηξη πληροφοριών και την απελευθέρωση των αγορών», η Διοίκηση της Γνώσης «καλείται να διαχειριστεί άπειρες γνώσεις και πληροφορίες με τρόπο συστηματικό και ωφέλιμο για τις επιχειρήσεις» και τους οργανισμούς του 20ου και 21ου αιώνα. Η χρήση ενός τέτοιου στρατηγικού εργαλείου συνδέεται άμεσα με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και εστιάζει στην υψηλή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της οργάνωσης. Από την άλλη, διερευνώντας σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο, κυρίως ως προς τη διαμόρφωση σχετικού διοικητικού πλαισίου, την προοπτική η στρατηγική διαχείρισης της γνώσης να ενταχθεί στον δημόσιο τομέα και τις απαιτήσεις που ακολουθούν μια τέτοια προσπάθεια, αναδεικνύονται οι δυνατότητες που αναπτύσσονται για τον δημόσιο τομέα από την επιτυχή υιοθέτηση της Διοίκησης της Γνώσης (Κοτζαϊβάζογλου, Ασπρίδης, Ρωσσίδης @ Σδρόλιας, 2017).

- Στο Δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται η καταγραφή των πλεονεκτημάτων και η αξιολόγηση των δεδομένων του Ηλεκτρονικού

Συστήματος Διακίνησης Εγγράφων. Αναλύεται το θεσμικό πλαίσιο για την έκδοση και την διαχείριση των Ηλεκτρονικών Δημόσιων Εγγράφων όπως ορίζεται από την ελληνική νομοθεσία.

Στα πλαίσια αυτά κρίνεται απαραίτητη για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προβλημάτων και τη μετάβαση στο μέλλον η γνώση και η εκπαίδευση στις διαδικασίες της λειτουργίας του Η.Σ.Δ.Ε. και της Ψηφιακής Υπογραφής. Στόχος της μελέτης είναι να καταδείξει, με απλό τρόπο, τον χειρισμό του εν λόγω συστήματος σε κάθε βήμα. Να παρουσιάσει τα πλεονεκτήματα και να τονίσει την αξία που μπορεί να προσδώσει στον δημόσιο λειτουργό και κατ' επέκταση στον δημόσιο οργανισμό η συστηματική και οργανωμένη πρακτική ενός Η.Σ.Δ.Ε. και η ψηφιακή επικύρωση των επίσημων εγγράφων. Σε αυτή τη βάση, οι προτάσεις για την χρησιμότητα των δυο τεχνολογικών μέσων έγινε προσπάθεια να υποστηριχθεί με παραδείγματα και πρακτικές μεθοδολογίες ανάλυσης της εφαρμογής τους στη δημόσια διοίκηση.

- Απώτερος σκοπός και βασικοί στόχοι της μεταπτυχιακής διατριβής: Ως βασικός στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής τίθεται η εμπειριστατωμένη και συστηματική μελέτη της αποτελεσματικότητας που παρουσιάζει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα και η καταγραφή των κύριων σημείων της κριτικής που δέχεται ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη και οι αστοχίες κατά την εφαρμογή του. Επιχειρείται να καταδειχθεί η αναγκαιότητα προώθησης των μεθόδων του Ν.Δ.Μ. με απώτερο στόχο τη διοικητική μεταρρύθμιση, τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότερη ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των πολιτών. Γίνεται μια προσπάθεια, χρησιμοποιώντας ως πηγές πληροφόρησης την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, διαδικτυακές πηγές και τα νομοθετικά κείμενα, να τεθούν στην υπηρεσία της δημόσιας διοίκησης

σημαντικά επιστημονικά πορίσματα, από τον χώρο της «διοίκησης των επιχειρήσεων» και τεχνολογικές καινοτομίες όπως η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η Διοίκηση Γνώσης, η Διοίκηση Συγκριτικής Αξιολόγησης και η Διοίκηση μέσω Στόχων.

Επιπρόσθετο στόχο για το παρόν πόνημα αποτελεί η παρουσίαση των δυνατοτήτων και των πλεονεκτημάτων που δύναται να αποκομίσει ο δημόσιος λειτουργός (και γενικότερα ο δημόσιος τομέας) κατά την άσκηση των καθηκόντων του εργαζόμενος σε ένα Σ.Η.Δ.Ε. και χρησιμοποιώντας την Ψηφιακή Υπογραφή κατά την επικύρωση των δημοσίων εγγράφων. Η περιγραφή της διαδικασίας χρήσης ενός Σ.Η.Δ.Ε. έχει ως απώτερο σκοπό οι γνώσεις χειρισμού του να ενισχύσουν την αποδοχή του από τους χρήστες του ελληνικού δημόσιου τομέα καθώς οι νέες συνθήκες απαιτεί από τους υπαλλήλους καινοτόμους τρόπους εργασίας και χειρισμού των δημοσίων υποθέσεων.

Στα πλαίσια μια παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης και των συνακόλουθων έντονων κοινωνικών αναταραχών, η Ευρώπη και, ιδιαίτερα, η Ελλάδα καλούνται να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα και απαιτητικά ζητήματα. Ο δημόσιος τομέας βρίσκεται στο επίκεντρο της απαίτησης για εφαρμογή εκείνων των πολιτικών που θα αποτρέψουν την πιθανή οικονομική, πολιτική και κοινωνική κατάρρευση, θα προστατεύσουν το κράτος δικαίου, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τη δημοκρατία, θα σταθούν αρωγοί για το όραμα της ενωμένης Ευρώπης. Στις μέρες μας είναι έκδηλη η ανάγκη για ένα κράτος σύγχρονο και ευέλικτο, μια διοίκηση προσανατολισμένη στην υπηρεσία των πολιτών και μια διοικητική κουλτούρα που θα εργάζεται για την προσαρμογή στις σύγχρονες δομικές και οργανωτικές μορφές ορθολογικής ανάπτυξης.

Σε αυτή τη βάση, κατανοείται η ανάγκη κατάθεσης προτάσεων δημόσιας δράσης οι οποίες να υποστηρίζονται με επιστημονικά αυστηρές

μεθοδολογίες ανάλυσης και εφαρμογής και να καταλήγουν σε συμπεράσματα που θα αποτελέσουν την αφετηρία για μελλοντική έρευνα και θα συμβάλουν στη χάραξη ωφέλιμων πολιτικών.

«Good governance never depends on laws, but on the virtues of those who govern»

("Η καλή διακυβέρνηση ποτέ δεν εξαρτάται από τους νόμους, αλλά από τις αρετές αυτών που κυβερνούν")

Frank Herbert, 1920-1986, Αμερικανός συγγραφέας επιστημονικής φαντασίας

1. Εκσυγχρονισμός και βελτιστοποίηση των διαδικασιών και της λειτουργίας των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών μέσω του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

1.1 Οι έννοιες της «δημόσιας διοίκησης», της «δημόσιας γραφειοκρατίας», και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, επιχειρώντας να καταστεί όσο το δυνατόν περισσότερο κατανοητή η συμβολή του Ν.Δ.Μ στον εκσυγχρονισμό και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών των δημόσιων οργανισμών, γίνεται προσπάθεια καταγραφής του ρόλου του και των αρχών λειτουργίας του. Ξεκινώντας την ανάλυσή, είναι αναγκαίο να αποσαφηνιστούν οι έννοιες της «δημόσιας διοίκησης», της «δημόσιας γραφειοκρατίας» και του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Η «Δημόσια Διοίκηση» αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του Κράτους, οι οποίοι αποτελούν το εκτελεστικό τμήμα της κάθε κυβέρνησης (Rosenbloom et al., 2015), αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο και εφαρμόζουν τους νόμους και τα προγράμματα της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται τελικά από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία (Τσάκνη, 2020). Εκκινώντας από αυτή τη βάση και επεκτείνοντας τον ορισμό, η «δημόσια διοίκηση» ενσωματώνει το σύνολο των νόμιμων μέσων και ενεργειών (Ταλέας, 2017) με το οποίο η κυβέρνηση παρεμβαίνει σε πτυχές της οικονομίας, της κοινωνίας και του πολιτεύματος με κύριο σκοπό την επίτευξη αποτελεσμάτων που ικανοποιούν το δημόσιο συμφέρον και τη διαρκή εξυπηρέτηση των πολιτών (Rosenbloom et al., 2015). Οι δημόσιοι λειτουργοί αποτελούν τον βραχίονα της κυβερνητικής παρέμβασης στο σύνολο της ζωής του πολίτη και καλούνται να εφαρμόσουν την εκάστοτε πολιτική του Κράτους (Rosenbloom et al., 2015).

Αναλύοντας περαιτέρω τον ορισμό της «δημόσιας διοίκησης», οι Kreitner & Carlene (2011) προτείνουν τον επαναπροσδιορισμό της έννοιάς της ως τη διαδικασία συνεργασίας, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μεταξύ των φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, ομάδων πολιτών και Μ.Κ.Ο., για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων της κυβέρνησης. Κεντρικό ρόλο για την επιτυχημένη διαδικασία της δημόσιας διοίκησης παίζει η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των περιορισμένων πόρων που διαθέτει το κράτος (Kreitner & Cassidy, 2011).

Προσπάθειες μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης λαμβάνουν χώρα διαχρονικά σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς οι κυβερνήσεις επιχειρούν να αντιμετωπίσουν τις κοινωνικές, δημογραφικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές που συντελούνται, συμπεριλαμβανομένων, κατά τα τελευταία έτη, των επιπτώσεων της παγκοσμιοποίησης¹ (Farazmand & Pinkowski, 2006).

Η διοίκηση μιας πολιτείας ή ενός οργανισμού με το γραφειοκρατικό μοντέλο αποτελεί εξέλιξη των τελών του 19ου αιώνα και των αρχών του 20ου αιώνα. Η θεωρία της γραφειοκρατικής οργάνωσης εδραιώθηκε στις ΗΠΑ και την Ευρώπη από τον ακαδημαϊκό και πολιτικό Woodrow Wilson (Clements, 1998) ο οποίος καθιέρωσε τη διχοτόμηση της διοίκησης από την πολιτική (Κοκκίνου, 2017), και από τις θεμελιώδεις ιδέες του κοινωνιολόγου Max Weber (McCourt & Minogue, 2001), ο οποίος προσδιόρισε τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας, προβάλλοντας την ως ένα ιδανικό τύπο

¹ Σύμφωνα με τον διακεκριμένο καθηγητή Δημόσιας Διοίκησης Walter Broadnax: «Η ραγδαία πρόοδος της παγκοσμιοποίησης έχει επιφέρει μια πραγματική αποδιάθρωση των παγκόσμιων συνόρων. Οι παγκόσμιες αλλαγές έχουν τροποποιήσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι κυβερνήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί και, κατ' επέκταση, τις αρμοδιότητες και τις μεθόδους των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων τους. Αυτό συμβαίνει διότι οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής εργάζονται πλέον σε διακρατικά περιβάλλοντα. Κατά συνέπεια, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις παγκόσμιες επιπτώσεις των εγχώριων πολιτικών τους» (Farazmand & Pinkowski, 2006).

διοικητικής οργάνωσης (Κοκκίνου, 2017). Το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης επικράτησε στο σύνολο των κρατών της Δύσης, όπου, ιδίως μετά το 1945 και την καταστροφή του παγκοσμίου πολέμου, θεωρήθηκε επιτακτική η οικοδόμηση του «κράτους πρόνοιας» και επιδιώχτηκε η οικονομική και κοινωνική βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών (McCourt & Minogue, 2001).

Μετά τη δεκαετία του 1970 το δημόσιο μανάτζμεντ, αντλώντας στοιχεία από τις θεωρητικές επιστήμες, εξελίχτηκε σταδιακά, κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες, σε θεσμικό διοικητικό εργαλείο του δημόσιου τομέα (Κοκκίνου, 2017). Το δημόσιο μανάτζμεντ βρέθηκε αντιμέτωπο με την πρόκληση του σχεδιασμού των απαραίτητων διακρατικών δικτυακών ικανοτήτων, που θα επιτρέψουν την εφαρμογή πολιτικών που θα σέβονται παράλληλα τις διεθνείς συμφωνίες και τις εθνικές προτεραιότητες (Farazmand & Pinkowski, 2006).

Οι κυριότεροι λόγοι που επέτρεψαν αυτή τη μεταστροφή είναι η σαφής διάκριση και οριοθέτηση της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική επιστήμη, η έμφαση στις διαδικασίες και τα αποτελέσματα, η αλλαγή στον τρόπο δόμησης των υπηρεσιών προς πιο αποκεντρωμένα συστήματα διοικητικής οργάνωσης και επίσης, σύμφωνα με την Κοκκίνου (2017), η αναδιάρθρωση των δομών διοίκησης, με στόχο την ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας και την ενδυνάμωση της επιτελικής λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών μέσω της διαμόρφωσης στρατηγικών προγραμμάτων.

Για ποικίλους οικονομικούς, κοινωνικούς και πολιτισμικούς λόγους, οι μεταρρυθμιστές του δημόσιου τομέα υποστήριξαν την αντικατάσταση του Γραφειοκρατικού Μοντέλου Διοίκησης με το Ν.Δ.Μ., το οποίο εστιάζει στους στόχους και τα αποτελέσματα και αντλεί διδάγματα από τις τεχνικές του ιδιωτικού τομέα. Οι ιδέες αυτές αναπτύχθηκαν κυρίως στο αγγλοαμερικανικό περιβάλλον όπου σχεδιάστηκαν και δημοσιεύτηκαν

αναλύσεις από διεθνείς οργανισμούς² όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), ο ΟΗΕ και η Παγκόσμια Τράπεζα (Farazmand & Pinkowski, 2006).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί το μοντέλο διοικητικής οργάνωσης, στο οποίο η διοίκηση αποσκοπεί στην ικανοποίηση οικονομικών στόχων και οργανωτικών επιδιώξεων και χαρακτηρίζεται από τον εξωστρεφή προσανατολισμό και την ποιότητα στις παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες, την ποιοτική και οικονομική αποτελεσματικότητα των διοικητικών δράσεων και την έλλειψη κάθετης ιεραρχίας αφού οργανώνεται «δικτυακά» και η αρμοδιότητα λήψης απόφασης επικεντρώνεται σε ένα σημείο «one stop»³ (Τσάκνη, 2020).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ συνδυάζει στοιχεία από ποικίλες θεωρητικές προσεγγίσεις και επιστημονικές σχολές που υποστηρίζουν τη λειτουργία του. Κατά την εξέλιξή του δανείστηκε στοιχεία και εξελίχτηκε από την Μαθηματική Σχολή (Mathematical School), την Εμπειρική Σχολή (Empirical School), τη Θεωρία της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς (Human Behavior Theory), τη Θεωρία του Κοινωνικού Συστήματος (Social System Theory), τη Θεωρία της Λήψης Αποφάσεων (Decision Making Theory), τη Θεωρία των Συστημάτων (Systems Theory), τη Προσέγγιση μέσω των Διοικητικών Ρόλων (Managerial Roles), τη Λειτουργική προσέγγιση

² Η πολιτική, οικονομική και κοινωνική παγκοσμιοποίηση επηρέασε τη πρόοδο της διοικητικής επιστήμης. Πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο οι διεθνείς οργανισμοί, όπως ο ΟΟΣΑ, ο ΟΗΕ, η Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο επεξεργάζονται σχέδια και αναμορφώνουν τις πολιτικές των χωρών-μελών τους σε τέτοιο βαθμό ώστε οι εθνικές πολιτικές και τα δημοσιονομικά προγράμματα να συμβαδίζουν με τις συστάσεις τους (Καρκατσούλης, 2000).

³ Το Ν.Δ.Μ. δεν αποδέχεται την κυριαρχία του ιεραρχικού σχήματος στην Δημόσια Διοίκηση. Σε αρκετές περιπτώσεις προτείνει τη διασύνδεση και τη "δικτυακή" οργάνωση των υπηρεσιακών τμημάτων/Διευθύνσεων για τη βελτιστοποίηση της συνεργατικότητας και τη μεταφορά των αρμοδιοτήτων στο κατάλληλο ιεραρχικό επίπεδο ώστε να λαμβάνονται οι αποφάσεις από «ένα σημείο» (one stop) (Καρκατσούλης Παναγιώτης, 2000).

(Operational Approach) (Ρωσσίδης, 2014) ενώ ενσωματώνει γνώσεις από τους κλάδους της Ανθρωπολογίας⁴, της Φιλοσοφίας, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας⁵, του Δικαίου, της Πολιτικής Επιστήμης, της Νομικής και της Οικονομικής επιστήμης (Lane, 2002).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.) εστιάζει κυρίως σε προτάσεις βιώσιμων λύσεων για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικείται ο δημόσιος τομέας (Μιχαλόπουλος, 2003). Υιοθετήθηκε τη δεκαετία του 1980 από το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες, και από τη δεκαετία του 1990 και μετά εφαρμόστηκε στον Καναδά, την Αυστραλία, τη Νέα Ζηλανδία, την ηπειρωτική Ευρώπη, τη Σκανδιναβία, τη Σιγκαπούρη και πολλές αναπτυσσόμενες χώρες με δραματική αύξηση της αποτελεσματικότητας της παροχής δημόσιων υπηρεσιών (Lane, 2002). Κάποια κράτη στην Ευρώπη όπως η Ιταλία, η Ελλάδα αλλά και η ίδια η Ευρωπαϊκή Ένωση εφάρμοσαν με πιο αργούς ρυθμούς τη μεταρρύθμιση της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης» (Hood & Peters, 2004).

⁴ Για παράδειγμα η πολιτισμική θεωρία των ομάδων-πλέγματος, η οποία προέρχεται από το έργο της παγκοσμίου φήμης ανθρωπολόγου Mary Douglas. Υποστήριξε ότι οι κοινωνικές δομές διαφέρουν κατά μήκος δύο βασικών αξόνων: το "πλέγμα" και την "ομάδα". Το πλέγμα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι επιλογές των ατόμων περιορίζονται από τη θέση τους στην κοινωνία. Η ομάδα αναφέρεται στο βαθμό αλληλεγγύης μεταξύ των μελών της κοινωνίας. Υπάρχουν τέσσερις μορφές κοινωνικής οργάνωσης: η Ατομικιστική, η Ισορροπιστική, η Ιεραρχική και η Μοιρολατρική. Κάθε μία από τις παρακάτω τέσσερις μορφές οργάνωσης είναι ικανή να υποστηρίξει μια ευρύτερη φιλοσοφία της δημόσιας διαχείρισης, δηλαδή μια συνολική προοπτική για τον τρόπο σχεδιασμού και λειτουργίας του οργανισμού για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Hood, 2000).

⁵ Ο Peter Drucker, τα γραπτά του οποίου συνέβαλαν στη θεμελίωση της σύγχρονης επιχειρηματικής εταιρείας, αναφερόμενος στην ανάλυση της επιχείρησης από πολιτικοφιλοσοφική και κοινωνιολογική άποψη, εντοπίζει τις πεποιθήσεις και τους στόχους της αμερικανικής κοινωνίας που έχουν τις ρίζες τους στο χριστιανισμό. Εξετάζει πώς η δομή μιας επιχείρησης μπορεί να συμβάλει στην επίτευξή τους, καθώς είναι μικρογραφία της κοινωνίας και θεωρείται σημαντικό μέσο που βοηθά τα άτομα να αποκτήσουν περιουσία, η οποία συνδέεται τελικά με την ευτυχία και τους ηθικούς τους στόχους (Guido Stein, 2010).

Οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα που προτείνει το Ν.Δ.Μ. ενθαρρύνουν την παραγωγική απόδοση και συνεπάγονται ικανοποιητικότερη διαφάνεια. Το άνοιγμα των κυβερνητικών οργανισμών στον ανταγωνισμό, ο δημοσιονομικός έλεγχος, η μείωση του αριθμού και η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, οι ιδιωτικοποιήσεις και τα πρότυπα λογοδοσίας συνέβαλαν στη ενίσχυση των μεταρρυθμίσεων των κυβερνήσεων και ενθάρρυναν τις επενδύσεις στην αγορά και την ενδυνάμωση της οικονομίας (Farazmand & Pinkowski, 2006).

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν επισημανθεί οι κυριότεροι λόγοι που συνέβαλαν στην εμφάνιση και οδήγησαν στην εδραίωση του Ν.Δ.Μ. σε παγκόσμιο επίπεδο:

- Πρωτίστως η παγκόσμια οικονομική κρίση του 20ου και 21ου αιώνα η οποία επηρέασε πολλά κράτη και αύξησε την ανάγκη για περιορισμό των δημοσιονομικών ελλειμμάτων (Μιχαλόπουλος, 2003).
- Οι αργές και αναποτελεσματικές πρακτικές των μεγάλων δημόσιων γραφειοκρατικών οργανισμών και η εμφάνιση δυσλειτουργιών όταν καλούνταν να λειτουργήσουν σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας (Μιχαλόπουλος, 2003).
- Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η ενιαία αγορά και η αύξηση της ζήτησης και της προσφοράς που προήλθαν από το άνοιγμα των συνόρων (π.χ. η ίδρυση της Ε.Ε, η κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης, η ενοποίηση της Γερμανίας, η είσοδος της Κίνας στις διεθνείς αγορές) (Μιχαλόπουλος, 2003).
- Η διάχυση της ψηφιακής τεχνολογίας, η δημιουργία συστημάτων διαχείρισης βάσεων δεδομένων και η ανάπτυξη συστημάτων επιστημονικής και τεχνολογικής πληροφόρησης (Μιχαλόπουλος, 2003).

- Οι αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών-φορολογούμενων και πελατών των δημοσίων οργανισμών-υπηρεσιών για ουσιαστικές υπηρεσίες (Μιχαλόπουλος, 2003).
- Η επιθυμία μορφωμένων και με προσόντα εργαζομένων να έχουν στον εργασιακό τους χώρο δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής ανέλιξης (Μιχαλόπουλος, 2003).
- Η δυσπιστία των πολιτών για την ικανότητα των κρατικών οργάνων (Τσάκνη, 2020) και ο απώτερος στόχος των κυβερνήσεων να καταστήσουν τον δημόσιο τομέα πιο αποδοτικό, πιο αποτελεσματικό, ευέλικτο, διαφανή και λιγότερο δαπανηρό (Farazmand & Pinkowski, 2006).

Τον 21ο αιώνα, το «παραδοσιακό» γραφειοκρατικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης κατακρίθηκε πως συχνά παράγει ακατάλληλες πολιτικές και ανεπαρκή αποτελέσματα, σε αντίθεση με το Ν.Δ.Μ, το οποίο ως ένα σύγχρονο σύστημα κρατικής διοίκησης είναι δυνητικά ικανότερος πάροχος δημόσιων υπηρεσιών (McCourt & Minogue, 2001).

Το πέρασμα από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο μάνατζμεντ είναι σήμερα μια αδιαμφισβήτητη πραγματικότητα, καθώς το νέο σύστημα οργάνωσης αναμφίβολα ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις μιας σύγχρονης διακυβέρνησης (Κοκκίνου, 2017). Οι διαφορές των αρχών μεταξύ δημόσιας γραφειοκρατίας και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ εντοπίζονται στα εξής σημεία:

- Η δημόσια γραφειοκρατία διογκώνει το κράτος, ενώ το Ν.Δ.Μ. ενθαρρύνει τη μείωση μεγέθους και αρμοδιοτήτων του κράτους (Ρωσσίδης, 2014) .
- Η δημόσια γραφειοκρατία προγραμματίζει βραχυπρόθεσμα, ενώ το Ν.Δ.Μ. θέτει μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ως απόρροια της

εισαγωγής αρχών οργάνωσης των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Μιχαλόπουλος, 2003).

- Η δημόσια γραφειοκρατία εκπονεί στατική στοχοθεσία, ενώ το Ν.Δ.Μ. εκπονεί δυναμική στοχοθεσία (Μιχαλόπουλος, 2003) και προχωρά στη δημιουργία ολοκληρωμένων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης (Τσάκνη, 2020).
- Η δημόσια γραφειοκρατία επικεντρώνεται στην αποφυγή λαθών, ενώ το Ν.Δ.Μ. επικεντρώνεται στην επιδίωξη της επιτυχίας (Μιχαλόπουλος, 2003).
- Η δημόσια γραφειοκρατία δεν προσδίδει την δέουσα σημασία στους οικονομικούς πόρους, ενώ το Ν.Δ.Μ. θεωρεί τους οικονομικούς πόρους ως πρωτεύουσας σημασίας (Μιχαλόπουλος, 2003). Θεωρείται απαραίτητη η συντηρητική και πειθαρχημένη διαχείριση των πόρων του δημόσιου τομέα ώστε να εφαρμοστούν οι καλύτερες δυνατές κρατικές πολιτικές (Ρωσσίδης, 2014).
- Η δημόσια γραφειοκρατία οργανώνεται με βάση μια ιεραρχική διάταξη καθηκόντων και ανθρώπων (Clements, 1998), αποτελείται από ιεραρχική και άκαμπτη δομή (Μιχαλόπουλος, 2003), ενώ το Ν.Δ.Μ. υποστηρίζει την εύκαμπτη δομή, την αυξημένη αυτονομία και τη μείωση του ελέγχου των κεντρικών υπηρεσιών (Κοκκίνου, 2017).
- Η δημόσια γραφειοκρατία εκχωρεί στον υπάλληλο διακριτούς ρόλους και περιορισμένη εξουσία λήψης αποφάσεων (Clements, 1998), ενώ το Ν.Δ.Μ. υποστηρίζει την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων (Ρωσσίδης, 2014) και εκχωρεί στον υπάλληλο τη μέγιστη εξουσία λήψης αποφάσεων (Μιχαλόπουλος, 2003).
- Η δημόσια γραφειοκρατία δίνει έμφαση στους τύπους λειτουργώντας βάσει γραπτών, νομοθετημένων και

αδιαμφισβήτητων κανόνων που καθιστούν τη διοίκηση συνεχή και προβλέψιμη (Clements, 1998), ενώ το Ν.Δ.Μ. δίνει έμφαση στην εισαγωγή του ανταγωνισμού μέσω της κατάργησης των δημοσίων μονοπωλίων (Ρωσίδης, 2014), στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και επιβραβεύει την οργανωτική και ατομική απόδοση και τα επιτυχή αποτελέσματα (Μιχαλόπουλος, 2003).

- Η δημόσια γραφειοκρατία χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια σε κάθε γραφειοκρατική οργάνωση (Μιχαλόπουλος, 2003), ενώ το Ν.Δ.Μ. επιδιώκει οι κυβερνήσεις να διοικούν τους δημόσιους οργανισμούς σαν επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό (Farazmand & Pinkowski, 2006) και τονίζει πως οι δημόσιοι μάνατζερ πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που εκτιμούν οι πολίτες/πελάτες (Ρωσίδης, 2014).

1.2 Οι διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού μάνατζμεντ

Το δημόσιο και το ιδιωτικό μάνατζμεντ έχουν πολλές ομοιότητες αλλά και σημαντικές διαφορές (Osborne & Gaebler, 1992). Η επιστήμη του μάνατζμεντ θα πρέπει να μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε τύπο δημόσιας οργάνωσης που συνήθως εμπεριέχει και χαρακτηριστικά μονοπωλίου (π.χ. υπουργεία, δημόσιες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, νοσοκομεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.λπ.) (Osborne & Gaebler, 1992). Αυτό είναι το κυριότερο σημείο κατά το οποίο το δημόσιο μάνατζμεντ διαφοροποιείται σε σχέση με το ιδιωτικό (Μιχαλόπουλος, 2003). Οι σημαντικότερες διαφορές επικεντρώνονται στο κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο, στο πολιτικό περιβάλλον και στους οικονομικούς όρους:

α) Το δημόσιο μάνατζμεντ πρέπει πρωτίστως να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τις απαιτήσεις της κοινωνίας και των φορολογούμενων και να λειτουργεί σύμφωνα με σαφείς διοικητικές δομές, δημοκρατικές

διαδικασίες, διακριτούς ρόλους, πολιτικές ισότητας και προγράμματα κοινής ωφελείας (Osborne & Gaebler, 1992). Το κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του δημοσίου τομέα πρέπει να οριοθετείται αυστηρά, γεγονός που επηρεάζει όμως σε μεγάλο βαθμό την αυτονομία και την ευελιξία του. Όπως αναφέρει ρητά ο νόμος, η δράση των δημοσίων οργανισμών επιβάλλεται μόνο όταν οι κανόνες το επιτρέπουν (ν.3429/2005).

β) Το πολιτικό περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή του δημόσιου μάνατζμεντ. Η άσκηση κυβερνητικής πολιτικής είναι ενδογενές χαρακτηριστικό του, πυλώνας της στρατηγικής του και του σχεδιασμού της δράσης του (Osborne & Gaebler, 1992). Στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πιο πολύπλοκη λόγω της μεγαλύτερης ποικιλομορφίας και έντασης των τυπικών και άτυπων επιρροών, για παράδειγμα, από εποπτικά όργανα, διοικητικά όργανα, μεμονωμένους πολιτικούς, διακρατικές ομάδες και την κοινή γνώμη (Tillema, 2007). Τα ανώτατα στελέχη που διαχειρίζονται τον δημόσιο τομέα πρέπει πριν από κάθε απόφαση να λαμβάνουν υπόψη τους τις ομάδες συμφερόντων, ενώ συχνά δέχονται πολιτικές παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (π.χ. οι προσλήψεις προσωπικού) (McNabb, 2007). Επιπρόσθετα, οι όροι του δημοσίου μάνατζμεντ διαφοροποιούνται, καθώς ο δημόσιος τομέας κρίνεται καθημερινά από την κοινωνία και οποιοσδήποτε λάθος χειρισμός συνήθως επιφέρει και το ανάλογο πολιτικό κόστος (Osborne & Gaebler, 1992). Σε αρκετές περιπτώσεις ο πολιτικός σχεδιασμός των δημοσίων οργανισμών πρέπει να πετύχει πολλούς και αντιφατικούς στόχους (Μιχαλόπουλος, 2003), π.χ. οι δημόσιες συγκοινωνίες καλούνται με περιορισμένους πόρους να επιτελέσουν αξιόπιστο συγκοινωνιακό έργο σε κάθε περιοχή (πυκνοκατοικημένη ή μη), να μεταφέρουν καθημερινά με χαμηλό κόμιστρο ευπαθείς κοινωνικές ομάδες και παράλληλα να μην εμφανίζουν ελλειμματικό ισοζύγιο (White, 2009).

γ) Οι στόχοι και η συμπεριφορά των ιδιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων επηρεάζονται από το κέρδος (McNabb, 2007). Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, υιοθετούνται σε αρκετές περιπτώσεις παγκοσμίως επιχειρηματικές πρακτικές οι οποίες δεν είναι πάντα ηθικές (Ρωσσίδης, 2014). Αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν πολύπλευρους και συχνά συγκρουόμενους ρόλους (McNabb, 2007), καθώς λειτουργούν με γνώμονα τη προσφορά κοινωνικού έργου και όχι το κέρδος (Ρωσσίδης, 2014). Το κύριο κίνητρο των δημόσιων υπαλλήλων θα πρέπει να είναι το αίσθημα καθήκοντος και το δημόσιο συμφέρον, το οποίο θα πρέπει να υπερισχύει των ιδιωτικών συμφερόντων (Clements, 1998). Οι δημόσιες επιχειρήσεις λογοδοτούν σε θεσμικό επίπεδο (οι ανεξάρτητες αρχές), υπόκεινται άμεσα σε πολιτικό και κοινοβουλευτικό έλεγχο και έμμεσα στην κρίση των πολιτών (Ρωσσίδης, 2014). Επιπρόσθετα, οι φορείς του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν για τα πεπραγμένα τους και τις παραλείψεις τους μεγαλύτερη κριτική και πίεση από εξωτερικούς παράγοντες και τα ΜΜΕ (McNabb, 2007).

Οι δημόσιοι φορείς έχουν λιγότερη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και εξαρτώμενη δυνατότητα να διαχειρίζονται ανθρώπινους και υλικούς πόρους (McNabb, 2007). Οι διαθέσιμοι πόροι ανήκουν στον οργανισμό και όχι στα άτομα που εργάζονται σε αυτόν, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, οι οικονομικοί όροι θεωρούνται δεδομένοι και εξαρτώμενοι από πολιτικές αποφάσεις και τον κρατικό προϋπολογισμό. Ο δημόσιος τομέας στερείται οικονομικής αυτοτέλειας, καθώς ο προϋπολογισμός των δημόσιων οργανισμών είναι ενσωματωμένος στον κρατικό προϋπολογισμό. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο συχνά δεν δίνεται η απαιτούμενη έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της χρήσης των οικονομικών

πόρων (Μιχαλόπουλος, 2003) και είναι πολύ δύσκολο να σχεδιαστούν κίνητρα για την απόδοση του προσωπικού (McNabb, 2007).

1.3 Οι εφαρμογές του Ν.Δ.Μ. στον δημόσιο τομέα

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι τόσο ένα πολιτικό-κοινωνικό-διοικητικό κίνημα όσο και ένα αποτέλεσμα ακαδημαϊκών επιδράσεων και μελέτης. Κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990, η νέα αυτή πρόταση αποτέλεσε ένα παγκόσμιο φαινόμενο, με εθνικές, διακρατικές και διεθνείς διαστάσεις (Κοκκίνου, 2017). Οι υπέρμαχοι του υπερθεματίζουν για τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι πολίτες/καταναλωτές όταν ξεπεραστεί η γραφειοκρατία στον δημόσιο τομέα και την θέση της αναλάβει η άσκηση μιας αποτελεσματικής διοίκησης (Osborne & Gaebler, 1992).

Το σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον απαιτεί οργανισμούς εξαιρετικά ευέλικτους και ευπροσάρμοστους. που παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, αξιοποιώντας στον μέγιστο βαθμό κάθε διαθέσιμο πόρο. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι προτιμότερο να λειτουργούν με πειθώ και κίνητρα αντί για εντολές, εφόσον με αυτό τον τρόπο προσδίδουν στους υπαλλήλους τους την αίσθηση του νοήματος και του ελέγχου της εργασίας τους, ακόμη και της ιδιοκτησίας. Για το Ν.Δ.Μ. αποτελεσματική διακυβέρνηση του δημόσιου τομέα σημαίνει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών, προσφέροντας καινοτόμες επιλογές και υπηρεσίες και ταυτόχρονα να διέπεται από θεσμούς που ενδυναμώνουν τους πολίτες αντί απλώς να τους εξυπηρετούν (Osborne David & Gaebler, 1992).

Είναι προτιμότερο το Ν.Δ.Μ. να αντιμετωπίζεται όχι ως μια ιδεολογία ή πολιτικό κίνημα αλλά περισσότερο ως ένα σύνολο εργαλείων, καθένα από τα οποία μπορεί να εφαρμοστεί (ή όχι) σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα (Farazmand & Pinkowski, 2006). Για την υλοποίηση του

παραγόμενου αποτελέσματος της Δημόσιας Διοίκησης το Ν.Δ.Μ. προτείνει μια σειρά δράσεων και διαδικασιών. Παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικοί άξονες διοικητικής μεταρρύθμισης στους οποίους αναφέρεται το Ν.Δ.Μ.:

1. Οικονομικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, ανταγωνισμός.

Έμφαση στην εξισορρόπηση της οικονομικότητας με την παραγωγικότητα, με τον περιορισμό του κόστους λειτουργίας του δημόσιου τομέα (Ρωσίδης, 2014). Προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, οι περισσότερες κυβερνήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες δίνουν έμφαση στον προϋπολογισμό και στη διαχείριση των επιδόσεων (Haque Shamsul, 2007). Επιδιώκουν δηλαδή να εφαρμόζονται πρακτικές και κανόνες που ρυθμίζουν τη διαχείριση των δημοσίων πόρων οδηγώντας στην εξοικονόμησή τους και υιοθετούν εναλλακτικές οικονομικές λύσεις για την παροχή των ποιοτικών κρατικών υπηρεσιών στον πολίτη (Καϋμενάκης, 2008). Οι διοικητικοί ηγέτες που εφαρμόζουν το Ν.Δ.Μ. πρέπει να διαθέτουν μια εκτεταμένη και μακράς διάρκειας προοπτική για τη διαχείριση των οικονομικών και κοινωνικών πόρων και το στρατηγικό όραμα, μαζί με την ικανότητα αντίληψης του τι χρειάζεται για την ενίσχυσή τους. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει κατανόηση της ιστορικότητας, του περιβάλλοντος, των πολύπλοκων πολιτισμικών και κοινωνικών παραμέτρων στις οποίες εδράζεται αυτή η προοπτική (Mathur, 2014).

Θεωρείται ως πρώτιστο μέλημα η εισαγωγή αρχών οργάνωσης των ιδιωτικών επιχειρήσεων, ώστε ο δημόσιος τομέας να παρουσιαστεί πιο επαρκής και παραγωγικός (Ρωσίδης, 2014). Ο κύριος στόχος, η αποδοτικότητα του οργανισμού, είναι άμεσα εξαρτώμενος από τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους κανόνες της αγοράς, ένας οργανισμός/ μια υπηρεσία θα πρέπει να δύναται να υλοποιεί ποιοτικό έργο με το χαμηλότερο κόστος (Ρωσίδης, 2014).

Έμφαση δίδεται στο πλεονέκτημα του ανταγωνισμού, ο οποίος συνεπάγεται μεγαλύτερη αποδοτικότητα (Osborne & Gaebler, 1992). Σε πολλές περιπτώσεις το δημόσιο προσπαθεί να παρέχει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, υπερεκτείνει τη δυναμικότητά του και οδηγείται σε εξάντληση των διαθέσιμων πόρων, μείωση της ποιότητας και αναποτελεσματικότητα (Κοκκίνου, 2017).

Το Ν.Δ.Μ. θεωρεί πως σε αρκετές περιπτώσεις ο μονοπωλιακός χαρακτήρας των δημόσιων οργανισμών (όπως αντίστοιχα και των ιδιωτικών μονοπωλίων) δεν παρέχει κίνητρα για αποτελεσματικότητα (Hood, 2003). Ο ανταγωνισμός ανταμείβει την καινοτομία, ενώ αντίθετα το μονοπώλιο την καταπνίγει. Μελέτες καταδεικνύουν πως όταν δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί (παρόμοιου μεγέθους), όπως στην υγειονομική περίθαλψη και στις επιχειρήσεις ηλεκτρισμού, λειτουργούν στο ίδιο αντικείμενο, ο ανταγωνισμός αναγκάζει τα δημόσια (ή ιδιωτικά) μονοπώλια να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους (Osborne & Gaebler, 1992).

Ως λύσεις προτείνονται η μερική ή ολική ιδιωτικοποίηση δημόσιων επιχειρήσεων και υπηρεσιών, η υιοθέτηση κανόνων για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού (Κανόνες Ανταγωνισμού στην Ε.Ε., 2020), η κατάργηση των δημόσιων μονοπωλίων, ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και η δυνατότητα επιλογής της παρεχόμενης υπηρεσίας από τον πολίτη-πελάτη (π.χ. στην εκπαίδευση, τις μονάδες υγείας, την ενέργεια, τις επικοινωνίες κ.λ.π.) (Hood, 2003).

Για να μπορέσει το κράτος ή μια ένωση κρατών, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες της παγκοσμιοποίησης (Τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης για την Ευρώπη, 2019) είναι σημαντικό να διευκολύνεται η επαφή και ανατροφοδότηση των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων και η διαπραγμάτευση μεταξύ τους εμπορικών συμφωνιών. Η εκμετάλλευση των εποικοδομητικών ιδεών και η

καινοτομία που πυροδοτεί την ανάπτυξη αναδύονται συχνά από την διεπαφή δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Hood, 2003).

Για το Ν.Δ.Μ. η αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα (Καϊμενάκης, 2008). Η σχεδίαση δημοσίων πολιτικών με λογική ανταγωνισμού και άλλων στοιχείων της αγοράς αναβαθμίζει την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών και παραμετροποιεί τις σχέσεις δημόσιας διοίκησης και κυβέρνησης (Κοκκίνου, 2017).

Στις περιπτώσεις όπου είναι πολύ δύσκολη η παροχή υπηρεσιών και οι επενδύσεις σε υποδομές λόγω οικονομικής δυσπραγίας, κρίσης ή δυσπρόσιτων περιοχών, η συνεργασία μεταξύ δυο ή περισσότερων δημόσιων αρχών αποτελεί μια εποικοδομητική λύση. Η διαδημοτική συνεργασία, ή η εταιρική σχέση μεταξύ φορέων του δημοσίου, η σύσταση ενός κοινού φορέα, όπως μια επιχείρηση κοινής ωφελείας (π.χ. συστήματα ενέργειας, ύδρευσης, τεχνολογικές υποδομές, κοινωνικές δομές), έχει ως οφέλη την απόκτηση γνώσης, εξειδίκευσης, δικαιοδοσίας και πόρων για την άσκηση ποιοτικών δημοσίων πολιτικών (Καρβούνης, 2019).

Κυρίως στο Η.Β. και τις Ηνωμένες Πολιτείες η κατάρτιση του προϋπολογισμού ορισμένων δημοσίων οργανισμών γίνεται βάσει δεικτών απόδοσης. Για να καταστεί πιο αποτελεσματική η κυβερνητική πολιτική, όπως, για παράδειγμα, να ευνοείται ο ανταγωνισμός μεταξύ των δομών υγείας και της εκπαίδευσης, ώστε όποιος τομέας παρουσιάσει καλύτερα αποτελέσματα να αποκτήσει μεγαλύτερο κομμάτι από την πίτα του κρατικού προϋπολογισμού (Pollitt et al., 2007).

Οι ανεπτυγμένες χώρες, με πρώτες τις Η.Π.Α., κινούνται με ταχείς ρυθμούς προς την κοινωνία των δικτύων, τη σύζευξη των οργανισμών και τη διασύνδεση των λειτουργιών τους. Το πιο συχνό παράδειγμα είναι η «εξωτερική ανάθεση», κατά την οποία μια δημόσια εταιρεία, ένα

νοσοκομείο ή μια κυβερνητική υπηρεσία αναθέτει μια δραστηριότητα σε μια ανεξάρτητη επιχείρηση που ειδικεύεται σε αυτό το είδος υπηρεσιών. Τα νοσοκομεία, πρώτα στις Η.Π.Α., στην Ιαπωνία και τώρα και στην Ευρώπη, αναθέτουν τη συντήρηση και την καθαριότητα, την επεξεργασία δεδομένων και την οικονομική διαχείριση σε εξωτερικές εταιρείες. Η εξωτερική ανάθεση ανάπτυξης και συντήρησης των πληροφοριακών συστημάτων έχει γίνει μια συνηθισμένη διαδικασία για τις δημόσιες επιχειρήσεις, τις κυβερνητικές υπηρεσίες, την τοπική αυτοδιοίκηση, τα πανεπιστήμια, τα νοσοκομεία και τις μεταφορές. Οι οργανισμοί μπορούν να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις εργασίες που είναι «υποστηρικτικές» και όχι «παραγωγικές» και τις εξειδικευμένες δραστηριότητες που δεν προσφέρουν επιπρόσθετη γνώση ή ευκαιρίες σταδιοδρομίας στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια/στελέχη. Αυτό σημαίνει ότι σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς ένα μέρος των εργαζομένων μπορεί να μην είναι υπάλληλοι του οργανισμού αλλά υπάλληλοι ενός εργολάβου εξωτερικής ανάθεσης (Drucker, 2009).

Δηλαδή, μέσω του Ν.Δ.Μ., εισήχθησαν στον δημόσιο τομέα μηχανισμοί της αγοράς και ευνοήθηκε η συνεργασία με εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, τόσο στο πλαίσιο συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα όσο και μέσω της ανάθεσης δημόσιων έργων σε τρίτους (Pollitt et al., 2007). Όπως έχει αποδειχθεί, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υποψηφίων ιδιωτικών εταιρειών βελτιώνει προς όφελος του δημόσιου τις τελικές προσφορές για τη σύναψη της σύμβασης, επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα και συμμόρφωση με τους όρους της σύμβασης και ενισχύει τις νέες προσφορές κατά την επαναληπτική υποβολή στη λήξη της σύμβασης (McCourt & Minogue, 2001).

Οι συνθήκες ανταγωνισμού ευνοούν την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και την υπευθυνότητα, ενώ καλλιεργούν ένα υγιές περιβάλλον που ανταμείβει την ατομική και συλλογική προσπάθεια και τις

πρωτοπόρες ιδέες. Οι κυβερνήσεις που προωθούν τον ανταγωνισμό μεταξύ των δημόσιων, ιδιωτικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών καταφέρνουν να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες σε όλους τους τομείς της δημόσιας σφαίρας (Κοκκίνου, 2017).

2. Συμμετοχή

Ως μια καλή πρακτική του δημόσιου μάνατζμεντ θεωρείται η μείωση του μεγέθους της διοίκησης (downsizing) (Κοκκίνου, 2017) και η παράλληλη ενθάρρυνση της συνεισφοράς των δημόσιων λειτουργών στη διοίκηση, στη λήψη αποφάσεων και στον τρόπο οργάνωσης των υπηρεσιών. Οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να βελτιωθούν με την παροχή μερικής αυτονομίας στους ανώτατους διευθυντές, που πολύ συχνά λειτουργούν υπό πολιτική πίεση (Osborne & Gaebler, 1992).

Οι εξελίξεις στις τεχνολογίες πληροφοριών, η βελτίωση των συστημάτων επικοινωνίας και η αύξηση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, καθιστούν απαρχαιωμένες τις ιεραρχικές δομές στη διοίκηση (Κοκκίνου, 2017). Το Ν.Δ.Μ. προτείνει να αρθεί η μονομερής ενασχόληση των μάνατζερ του δημόσιου τομέα που βασίζεται στην άκαμπτη τήρηση των κανόνων λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, και να τους παρασχεθεί η «ελευθερία για άσκηση μάνατζμεντ», ώστε να αποκτήσουν διευρυμένες επιλογές και να εκμεταλλευθούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σύμφωνα με το Ν.Δ.Μ., οι μάνατζερ του δημόσιου τομέα μπορούν να σχεδιάσουν καινοτόμες δημόσιες πολιτικές είτε να ιδιωτικοποιήσουν αναποτελεσματικές λειτουργίες του δημόσιου τομέα οδηγώντας στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Υποστηρίζεται πως ο δημόσιος τομέας θα καταστεί πιο αποτελεσματικός εάν τεθούν μετρήσιμοι στόχοι για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης στους εξειδικευμένους ανώτερους δημόσιους λειτουργούς και εάν οι οργανισμοί απαλλαγούν από

τη συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία αλλά, όπου είναι εφικτό, διαμορφώνουν προγράμματα υλοποιήσιμα μέσω της εσωτερικής και εξωτερικής ανάθεσης (Κοκκίνου, 2017).

Η νέα πρόταση για την άσκηση της δημόσιας διοίκησης υποδεικνύει, όπου κρίνεται απαραίτητο, οι υπάλληλοι να συμμετέχουν ανεξαρτήτως ιεραρχίας στον επανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών και την προώθηση των ομάδων εργασίας. Γι' αυτό τον λόγο, τις τελευταίες δεκαετίες κερδίζει έδαφος η πρακτική της συμμετοχικής διοίκησης (participative management) (Kish, 1990). Η συμμετοχική διοίκηση αναγνωρίζει στους εργαζομένους ευρύτερες ελευθερίες φέρνοντάς τους αντιμέτωπους με μεγαλύτερες προκλήσεις στον τομέα της εργασίας τους. Παρατηρείται πως η ποιότητα των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα βελτιώνεται όταν: α) οι υπάλληλοι βλέπουν την εργασία τους ως ουσιαστική και αξιόλογη, β) όταν καλούνται να χρησιμοποιούν τη διακριτική ευχέρεια και την κρίση τους, γ) όταν αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα, δ) όταν λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με τις προσπάθειές τους ώστε να μπορούν να βελτιώνονται, και ε) όταν έχουν τη δυνατότητα να επανασχεδιάσουν μέρος της εργασίας τους ώστε να διαμορφώνουν τις μονότονες διαδικασίες (Bolman & Deal, 2021).

Ο σπουδαίος Αμερικανός κοινωνικός επιστήμονας Rensis Likert συνέβαλε μέσω του έργου του στη βελτίωση της διοίκησης των επιχειρήσεων. Μέσω της έρευνάς του, ανέπτυξε κλίμακες για τη μέτρηση της ανθρώπινης στάσης και ήταν αυτός που εισήγαγε την έννοια της συμμετοχικής διοίκησης (participative management) (Janse, 2019). Ο Likert πίστευε ότι οι ρόλοι και οι σχέσεις της διοίκησης και των εργαζομένων έχουν άμεσο αντίκτυπο στην λειτουργία και τις υπηρεσίες της εταιρείας (Janse, 2019).

Ανέπτυξε το σύστημα που έγινε ευρύτερα γνωστό ως το «σύστημα διαχείρισης Likert» (Likert Management System). Περιγράφει τη σχέση, τους ρόλους και τη συμμετοχή των διευθυντών και των υφισταμένων σε βιομηχανικά και εταιρικά περιβάλλοντα, προτείνοντας τα τέσσερα είδη διαχείρισης που μπορεί να υιοθετήσει ένας διευθυντής ενός οργανισμού:

α) Το εκμεταλλευτικό-εξουσιαστικό σύστημα διοίκησης (exploitative-authoritative management system), στο οποίο η ευθύνη ανήκει σε άτομα που βρίσκονται σε υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία. Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία δεν συμμετέχουν και δεν επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Η κορυφή τους έχει ελάχιστη εμπιστοσύνη και δεν υπάρχει περιθώριο για συζήτηση μαζί τους κατά τη λήψη αποφάσεων. Σε ένα τέτοιο σύστημα, η επικοινωνία γίνεται κατ' ευθείαν προς τα κάτω, αντί να είναι αμφίδρομη, ενώ μόνο η ανώτερη διοίκηση έχει την αρμοδιότητα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Janse, 2019).

β) Το καλοπροαίρετο-αυταρχικό σύστημα διοίκησης (benevolent-authoritative management system), στο οποίο η ευθύνη βρίσκεται επίσης στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας. Ωστόσο σε αυτό το σύστημα ο ανώτερος δείχνει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους του και τους ανταμείβει για τη συμμετοχή τους. Η επικοινωνία τείνει περισσότερο προς μια αμφίδρομη οδό, αλλά από την πλευρά του εργαζόμενου περιορίζεται σε όσα θα ήθελε να ακούσει ο προϊστάμενος. Στην ουσία, οι υφιστάμενοι δεν αισθάνονται ελεύθεροι να κάνουν συστάσεις που σχετίζονται με την εργασία ή να συνεισφέρουν ιδέες. Το αποτέλεσμα είναι η έλλειψη επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας (Janse, 2019).

γ) Στο συμβουλευτικό σύστημα διοίκησης (consultative management system) ο προϊστάμενος εμπιστεύεται σε μεγαλύτερο βαθμό τους υφιστάμενους του. Επιδεικνύει αυτή την εμπιστοσύνη και μοιράζεται με

επικοινωνιακό τρόπο τις πεποιθήσεις και τις απόψεις του για το μέλλον της εταιρείας. Τα κίνητρα των εργαζομένων ενισχύονται μέσω των ανταμοιβών και του υψηλότερου επιπέδου συμμετοχής τους στις εταιρικές διαδικασίες. Το συμβουλευτικό σύστημα διοίκησης χαρακτηρίζεται από μια ανοικτή μορφή επικοινωνίας. Η ροή πληροφοριών διακινείται τόσο οριζόντια όσο και κάθετα μέσα στον οργανισμό και οι περισσότεροι υφιστάμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να γνωστοποιήσουν ιδέες ή προβλήματα σχετικά με την εργασία, τα οποία τίθενται προς συζήτηση. Αν και συντελείται διάλογος ως ένα βαθμό, η ανώτερη διοίκηση λαμβάνει μόνη της τις αποφάσεις (Janse, 2019).

δ) Το συμμετοχικό σύστημα διαχείρισης (participative management) θεωρείται από τις πιο ριζοσπαστικές μεταρρυθμιστικές προτάσεις του Ν.Δ.Μ.. Η ανώτερη διοίκηση έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους της και τους ενισχύει διοικητικά ώστε να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται απολύτως ελεύθεροι να συζητήσουν οποιοδήποτε εργασιακό θέμα με τους ανωτέρους τους. Το συμμετοχικό σύστημα διοίκησης ενθαρρύνει επίσης την υψηλού επιπέδου ομαδική εργασία και τη χορήγηση ανταμοιβών ως επιπρόσθετους παράγοντες παρακίνησης. Τόσο η εμπιστοσύνη των ανώτερων στελεχών προς τα κατώτερα, όσο και η συχνότητα και το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ όλων των επιπέδων της ιεραρχίας είναι υψηλά (Janse, 2019).

Το Ν.Δ.Μ. υιοθέτησε τις πρωτοπόρες ιδέες του Likert και τη Συστημική Προσέγγιση (Systemic Approach) για τη Διοίκηση-Διαχείριση Έργου (Baxter & Sommerville, 2011). Οι μεθοδολογίες τους παρείχαν στο δημόσιο μάνατζμεντ μια πολυδιάστατη εικόνα των διαδικασιών και των ροών επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών (Νικόλαος, 2008). Αποσκοπώντας στη βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης, έδωσε έμφαση στη σύνδεση των οργανικών θέσεων και στον σχεδιασμό της ομαδικής εργασίας. Εφάρμοσε την θέση του Likert πως ένα οργανόγραμμα δεν πρέπει να απεικονίζει μια

ιεραρχία και μεμονωμένες θέσεις εργασίας, αλλά ένα σύνολο διασυνδεδεμένων ομάδων που λειτουργούν ως "συνδεδεμένοι κρίκοι" (Bolman & Deal, 2021).

3. Εστίαση στους πολίτες

Το Ν.Δ.Μ. πρόσθεσε στις οικονομικές παραμέτρους μια νέα μεταρρυθμιστική πρόταση, τη δημόσια διοίκηση που αναγνωρίζει τον ρόλο του πολίτη και δίνει έμφαση στη συμμετοχή του στη διοίκηση (McCourt & Minogue, 2001) ώστε να εξελιχτεί ο δημόσιος τομέας σε αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας που προτιμά να εξουσιοδοτεί παρά να εξυπηρετεί (Κοκκίνου, 2017).

Το προγενέστερο διοικητικό σύστημα εξυπηρετούσε τους πολίτες/καταναλωτές αλλά παρήγαγε σχέσεις υποταγής και εξάρτησης. Στο Ν.Δ.Μ. επιδιώκεται η μεταβίβαση της πρωτοβουλίας για τη λήψη αποφάσεων στην κοινότητα και ενισχύει τους πολίτες και τις ομάδες πολιτών να συμμετέχουν στην άσκηση της διοίκησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας στους πολίτες την εξουσία να ελέγχουν τη δημόσια διοίκηση με μηχανισμούς εκτός του γραφειοκρατικού συστήματος και εντός της κοινωνίας, όπως για παράδειγμα η ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών σε διάφορα δημόσια και δημοτικά συμβούλια (Κοκκίνου, 2017).

Με σαφή επιρροή από το πνεύμα του Ν.Δ.Μ. καθιερώθηκε ο Χάρτης Δικαιωμάτων των Πολιτών της Ε.Ε. (Πέντε στοιχεία για τον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2019). Σύμφωνα με στοιχεία από τα κράτη μέλη της Ε.Ε., έπρεπε να υπάρξουν βελτιώσεις στις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης διότι δεν ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες των πολιτών, οι οποίοι σπάνια συμμετείχαν στην κατάρτιση τους και η συμμετοχή τους γινόταν με τους όρους της διοίκησης. Ειδικότερα,

ελάχιστα λαμβάνονταν υπόψη οι ανάγκες διαφόρων ομάδων, όπως οι εθνικές μειονότητες (McCourt & Minogue, 2001).

Το κεφάλαιο 5 του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ε.Ε. αφορά τα δικαιώματα των πολιτών. Τα άρθρα 39-46 του κεφαλαίου αυτού προστατεύουν μεταξύ άλλων το «δικαίωμα χρηστής διοίκησης» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή α, χ. χ) και το «δικαίωμα πρόσβασης στα έγγραφα». Το «δικαίωμα χρηστής διοίκησης» (Right of access to documents) περιλαμβάνει το δικαίωμα κάθε πολίτη να διεκπεραιώνονται οι υποθέσεις του αμερόληπτα, δίκαια και εντός εύλογου χρόνου από τα θεσμικά όργανα, τους οργανισμούς, τις υπηρεσίες και τους φορείς της Ένωσης. Στο άρθρο 41 του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων κατοχυρώνεται το δικαίωμα ακρόασης κάθε προσώπου, πριν από τη λήψη οποιουδήποτε ατομικού μέτρου που θα το έθιγε, το δικαίωμα κάθε πολίτη να έχει πρόσβαση στα προσωπικά του στοιχεία, με σεβασμό των νόμιμων συμφερόντων της εμπιστευτικότητας και του επαγγελματικού και επιχειρηματικού απορρήτου και την υποχρέωση της δημόσιας διοίκησης να ενημερώνει και να λογοδοτεί για τις αποφάσεις της. Επιπλέον, κάθε πολίτης έχει το δικαίωμα να ζητήσει από τους αρμόδιους θεσμούς της Ε.Ε. να αποκαταστήσει κάθε ζημία που προκαλείται από τους εντολοδόχους ή τους υπαλλήλους της κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, σύμφωνα με τις γενικές αρχές που είναι κοινές στους νόμους των κρατών μελών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή α, χ.χ).

Το «δικαίωμα πρόσβασης στα έγγραφα» κατοχυρώνεται στο άρθρο 42 του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων. Σύμφωνα με αυτό κάθε πολίτης της Ένωσης έχει δικαίωμα πρόσβασης στα έγγραφα των θεσμικών και λοιπών οργάνων, οργανισμών και υπηρεσιών της Ένωσης, ανεξαρτήτως του φορέα τους. Σε περίπτωση που οι ελευθερίες και τα δικαιώματά του πολίτη της Ε.Ε. έχουν παραβιαστεί, ο πολίτης μπορεί να απευθύνει την καταγγελία του στην αρμόδια εθνική αρχή, την κυβέρνηση, τα εθνικά

δικαστήρια ή έναν εξειδικευμένο φορέα ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι κάθε κράτους μέλους υποχρεούνται να συμμορφώνονται με τον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων. Επισημαίνεται πως τα θεμελιώδη δικαιώματα προστατεύονται από το Σύσταγμα κάθε κράτους μέλους της Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή β, χ. χ).

4. Το κανονιστικό πλαίσιο

Οι κρατικοί δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα νομικές εντολές, επίσημες ρυθμίσεις και παραδόσεις που θέτουν θεσμικούς περιορισμούς στους σκοπούς, τις μεθόδους και τους τομείς λειτουργίας τους (Tillema, 2007)

Οι μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες και η ρευστότητα της αγοράς επιβάλλουν ένα ευέλικτο σύστημα διοίκησης, το οποίο να μην περιχαράκωνεται στο κανονιστικό πλαίσιο⁶ και στις διαδικασίες. Το 1992 οι Osborne και Gaebler στο θεμελιώδες βιβλίο τους *Reinventing Government_ How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* εξέφρασαν την ανάγκη για κανονιστική μεταρρύθμιση σύμφωνα με τα επιχειρηματικά πρότυπα (Osborne & Gaebler, 1992).

Στην ανάλυσή τους υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί δεν καθοδηγούνται, όπως θα έπρεπε, από τις αποστολές τους, αλλά από τους κανόνες και τους προϋπολογισμούς για να ελέγχουν τι μπορεί να κάνει ο κάθε τομέας και έτσι καθίστανται δυσκίνητοι και με αργή ανταπόκριση σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Τονίζουν πως, ενώ κάποιοι κανόνες και κάποιες γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι απαραίτητοι

⁶ Το κανονιστικό πλαίσιο που καθορίζει τη δημόσια διοίκηση είναι απόρροια του υπαλληλικού κώδικα και εγκύκλιων οδηγιών τα οποία οριοθετούν τις δραστηριότητες του δημόσιου τομέα και την κατανομή τους στις αρμόδιες δημόσιες υπηρεσίες (Ρωσσίδης, 2014).

για τη λειτουργία κάθε οργανισμού, πρέπει παράλληλα η δημόσια διοίκηση να παραδειγματιστεί από την επιχειρηματική λειτουργία, η οποία καταργεί το μονολιθικό κανονιστικό πλαίσιο, καθορίζει τις θεμελιώδεις αποστολές, καθοδηγείται από το όραμά της και στη συνέχεια αναπτύσσει συστήματα προϋπολογισμού και κανόνες που απελευθερώνουν τους υπαλλήλους και τους επιτρέπουν να επιδιώξουν αυτές τις αποστολές (Osborne & Gaebler, 1992). Οι δυο συγγραφείς προτείνουν τον περιορισμό των πολύπλοκων νομοθετικών ρυθμίσεων και γραφειοκρατικών κανόνων του δημοσίου και ζητούν καλύτερη νομοθετική διαδικασία και βελτίωση της ποιότητας των ρυθμίσεων από την πολιτεία, ούτως ώστε να καθορίζονται από ένα σύνολο αρχών, με γνώμονα την ευελιξία, την απλότητα και την κυβερνητική αποστολή (Osborne & Gaebler, 1992).

5. Η ευέλικτη διακυβέρνηση

Για μια αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση ως αντίδοτο στους άκαμπτους κυβερνητικούς θεσμούς, οι οποίοι δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις, προτείνεται η δημιουργία ευέλικτων δομών. Είναι πολύ σημαντικό κάθε δημόσια διοίκηση να θέσει σε εφαρμογή ένα διαλειτουργικό κέντρο διακυβέρνησης, ευέλικτο, με σαφώς καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες, που να διαθέτει τα κάτωθι χαρακτηριστικά ώστε να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον:

- Άμεση υποστήριξη προς τον επικεφαλής ενός δημόσιου φορέα.
- Στρατηγική.
- Πολιτικό συντονισμό.
- Παρακολούθηση επιδόσεων.
- Επικοινωνία και Τύπο.
- Παροχή συμβουλών πολιτικής.

- Νομική υποστήριξη.
- Εσωτερική διοίκηση.
- Προϋπολογισμό (Καρβούνης, 2019).

6. Προγραμματισμός

Στην βάση των ερευνητικών συμπερασμάτων του Ν.Δ.Μ. αναφέρεται η ενίσχυση του προγραμματισμού των δημόσιων οργανισμών. Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού (στοχοθεσία), δύναται να καταστήσει τις δημόσιες οργανώσεις ως θεσμούς ανάπτυξης πολιτικών και να δημιουργήσει το αίσθημα της πειθαρχίας, της υπευθυνότητας, της ορθολογικής δράσης, καθώς και να διευκολύνει τη διεξαγωγή ελέγχων (Κοκκίνου, 2017).

Σύμφωνα με τον James Lewis, συγγραφέα και ιδρυτή του Lewis Institute⁷, «η βασική λειτουργία του προγραμματισμού, είναι να διασφαλίσει ότι επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με την άσκηση ελέγχου επί των διαθέσιμων πόρων. Χωρίς σωστό προγραμματισμό, το αποτέλεσμα θα είναι σπατάλη πόρων, κόπου και φήμης, με την επιδίωξη άγονων επιχειρημάτων, καταδικασμένων σε αποτυχία» (Lewis, 2006). Επίσης, ο P. Drucker αναφέρει χαρακτηριστικά: «Σκοπός του Προγραμματισμού είναι να επιτρέψει σε έναν οργανισμό να βελτιώσει την απόδοση του, να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε μια περίοδο ραγδαίων αλλαγών και πλήρους αβεβαιότητας, όπως αυτή που αντιμετωπίζει ο κόσμος στις αρχές του 21ου αιώνα. Συνεπώς ο προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο» (Drucker, 2001).

⁷ Εταιρεία εκπαίδευσης και ανάπτυξης διαχείρισης έργων.

Ο προγραμματισμός στην δημόσια διοίκηση αποτελεί την εφαρμογή της αποστολής και του οράματος ενός δημόσιου οργανισμού. Είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή από τους διαχειριστές του δημοσίου τομέα της μελλοντικής πορείας και δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων. Δηλαδή μέσω του προγραμματισμού αποσαφηνίζεται η διαδρομή που θέλει να ακολουθήσει η οργάνωση, καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και η διαδικασία με την οποία επιθυμεί να καθορίσει την εξέλιξη του. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός δίνει εκ των προτέρων σαφές σχήμα στη λειτουργία με βάση την οποία ένας οργανισμός επιχειρεί να προσδιορίσει τις μελλοντικές δράσεις και επιδιώξεις του ενός οργανισμού. Η απόπειρα προκαθορισμού της επιθυμητής λειτουργίας για την επίτευξη εξίσου συγκεκριμένων στόχων, αλλά και των ενεργειών και των πόρων που τα διασφαλίζουν απαιτούν μια ξεκάθαρη στρατηγική (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013). Το προτεινόμενο υπόδειγμα διοίκησης του Ν.Δ.Μ. αφορά μέσω του προγραμματισμού τον στρατηγικό σχεδιασμό πολιτικής (strategic management)⁸, ο οποίος επιτελεί τη θεσμική αναβάθμιση των δημόσιων οργανώσεων (Κοκκίνου, 2017).

Βασικά κριτήρια καθορισμού του προγραμματισμού αποτελούν:

- Η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις τρέχουσες και επερχόμενες ανάγκες του οργανισμού και της διοίκησης (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013).

⁸ Η ικανότητα στρατηγικής διαχείρισης για μια δημόσια υπηρεσία είναι απαραίτητη, διότι της παρέχει βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό σε σχέση με ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Οι κοινωνικές μεταβολές, οι πολιτικές ανακατατάξεις, οι διακυβερνητικές σχέσεις, η οικονομική προοπτική και οι ανάγκες των πολιτών είναι πιθανό να μεταβάλλουν τις προτεραιότητες και τις απαιτήσεις σε πόρους που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι δημόσιες υπηρεσίες. Η πρόβλεψη αυτών των σημαντικών αλλαγών και η παραγωγική προσαρμογή σε αυτές απαιτεί το είδος των προνοητικών, ευέλικτων και αποτελεσματικών αντιδράσεων που μπορεί να προσφέρει η ικανότητα στρατηγικής διαχείρισης (Poister & Streib, 1999).

- Η διάθεση των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί για την ανάλυση της στρατηγικής και του σχεδιασμού (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013).
- Η επικοινωνία σε όλη τη δημόσια οργάνωση κατά την διάρκεια της εφαρμογής της στρατηγικής και του προγραμματισμού και η τακτική αναθεώρησή τους (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013).
- Ο σαφής προσδιορισμός προτύπων σύγκρισης, μέτρησης της απόδοσης και ελέγχου των αποτελεσμάτων (Κοκκίνου, 2017).
- Η αξιολόγηση, ο επανασχεδιασμός και η εφαρμογή της κάθε καινοτομίας και αλλαγής (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013).

Στην Ελλάδα με τον Νόμο 3697/2008 (άρθρο 33, παρ. 4) θεσμοθετήθηκε ο προγραμματισμός πρόσληψης προσωπικού στην Δημόσια Διοίκηση. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η κατάθεση από κάθε δημόσιο οργανισμό προς την Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών των απολογιστικών στοιχείων και στοιχείων απασχόλησης προσωπικού, ανά καθορισμένα χρονικά διαστήματα, καθώς και η κατάθεση του επιχειρησιακού σχεδιασμού για τις ανάγκες προσλήψεων υπαλληλικού προσωπικού. Κάθε ζητούμενη θέση θα πρέπει να τεκμηριώνεται με βάση τις υπηρεσιακές ανάγκες και να αναφέρεται το κόστος με το οποίο θα επιβαρύνει το προϋπολογισμό του οργανισμού (ν.3697/2008).

7. Ανθρώπινο Δυναμικό

Αναγκαίες κρίνονται οι μεταρρυθμίσεις στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς η ενίσχυση της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται άμεσα από την επένδυση στην διοικητική ικανότητα, τις γνώσεις και την εμπειρία των δημόσιων υπαλλήλων (Καρβούνης, 2019).

Το προσωπικό του δημόσιου τομέα, πέρα από τις απαιτούμενες δεξιότητες και τεχνογνωσία, πρέπει επιπλέον να διαθέτει διαπροσωπικές ικανότητες, ευφυΐα και ακεραιότητα, αλλά και τη δυνατότητα να αντιμετωπίζει ποικιλόμορφο και μεταβλητό φόρτο εργασίας και την ηρεμία όταν καλείται να εργαστεί υπό πίεση (Καρκατούλης, 2019).

8. Διοίκηση αποτελεσμάτων

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή βεμπεριανή γραφειοκρατία, η σύγχρονη διοικητική μεταρρύθμιση στηρίζει τη φιλοσοφία και την πρακτική της στη διοίκηση αποτελεσμάτων. Ο Καρκατούλης (2008) αναφέρει σε άρθρο του πως η «διοίκηση αποτελεσμάτων σημαίνει επικέντρωση της διοικητικής δράσης στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για την επίτευξή τους» (Καρκατούλης, 2008).

Η διοίκηση αποτελεσμάτων προϋποθέτει την ύπαρξη και τήρηση κανόνων καθώς και τον έλεγχο της νομιμότητας. Διενεργεί επίσης ελέγχους των αποτελεσμάτων των κανονιστικών ρυθμίσεων ώστε να μπορεί να διαγνώσει έγκαιρα τα αίτια των ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων και, σε επόμενο βήμα, να διορθώσει τις αστοχίες (Καρκατούλης, 2008).

Η διοίκηση αποτελεσμάτων συμβάλει στον αναπροσδιορισμό της ουσίας των πολιτικών και των προγραμμάτων δράσης. Επαναπροσδιορίζει τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων, αξιολογεί τις αρμοδιότητές τους και τις διατηρεί μόνο εάν εξυπηρετούν διακριτές πολιτικές και εάν εφαρμόζουν με θετικά αποτελέσματα τις πολιτικές που τους έχουν ανατεθεί (Καρκατούλης, 2008).

Η διοίκηση αποτελεσμάτων ασκεί τον έλεγχο των διαδικασιών μέσω ποσοτικοποιημένων δεικτών, σε σχέση με τους στόχους τους οποίους έχει θέσει η υπηρεσία. Ο έλεγχος στη διοίκηση αποτελεσμάτων εφαρμόζεται σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων ως έλεγχος απόδοσης αλλά και ως ατομικός

έλεγχος ώστε να εφαρμοστεί η λογοδοσία και να παρακολουθείται ο βαθμός που ανταποκρίνεται ο υπάλληλος σε σχέση με τους στόχους που του έχουν ανατεθεί (Καρκατσούλης, 2008).

9. Οργάνωση

Η «οργάνωση» προσδιορίζει τη δομή υλοποίησης του προγραμματισμού ενός οργανισμού. Το Ν.Δ.Μ. προτείνει λύσεις για την ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας, την ανατροπή του πεπερασμένου γραφειοκρατικού μοντέλου του οργανωτικού σχεδιασμού, την οργάνωση της διάθεσης των πόρων ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι, και τον καταμερισμό εργασιών για την επίτευξή τους (Ρωσσίδης, 2014). Από τις σημαντικότερες εφαρμογές της οργάνωσης αποτελεί η τμηματοποίηση, σύμφωνα με την οποία σχεδιάζονται τα τμήματα ανάλογα με τις επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού, ομαδοποιούνται οι θέσεις και εξειδικεύονται οι αρμοδιότητες με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα/ τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Η γραπτή απεικόνιση του οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνει το οργανόγραμμα, την περιγραφή των θέσεων και τις εγκύκλιες οδηγίες (Ρωσσίδης, 2014).

Το βιβλίο του Chester Barnard «*The Functions of Executive*» προσέφερε μια εντελώς νέα και διαφορετική προσέγγιση στην ανάλυση του δημόσιου τομέα, επηρεάζοντας και σύγχρονες θεωρίες του μάντζμεντ όπως το Ν.Δ.Μ. (McNally, 2018). Ειδικότερα όσον αφορά την «οργάνωση», ο Barnard σε αντίθεση με την κλασική προσέγγιση, εστιάζει στη συνεργασία, στη διαμόρφωση θέσεων εργασίας, στη διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και πόρων, στο προσδιορισμό των εκτελούμενων εργασιών, είτε αυτές λαμβάνουν χώρα στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, και στην οριοθέτηση στόχων. Ο Barnard προσδίδει μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση των επιτευγμάτων, με βάση τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της

αποδοτικότητα. Η οργανωτική δράση δεν είναι στατική, αλλά προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις από το εσωτερικό του οργανισμού. Αυτή η ευελιξία (ή ικανότητα προσαρμογής) εξασφαλίζεται από τους οργανισμούς μέσω της χρήσης της επικοινωνίας, η οποία περιλαμβάνει τη ροή πληροφοριών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τέλος, η συνεργασία στους οργανισμούς απαιτεί ένα ρητό σύστημα ανταμοιβών, καθώς τα κίνητρα δεν μπορούν να αναγνωρίζονται μόνο ανεπίσημα (Lane, 2002).

10. Αποκέντρωση

Την απαιτούμενη ευελιξία στον δημόσιο τομέα θεωρείται ότι θα προσδώσει η αποκέντρωση των δημοσίων υπηρεσιών, των αρμοδιοτήτων και των πόρων (decentralization) (Ρωσίδης, 2014). Για την βελτίωση της πολιτικής και την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων για την κοινωνία το Ν.Δ.Μ. προωθεί την εφαρμογή της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης (Καρβούνης, 2019) . Τα τελευταία έτη, η Ε.Ε. έχει ενστερνιστεί ως βασική πολιτική της την αποκέντρωση, βασική έκφραση της πολυεπίπεδης κυβέρνησης, και θεωρεί πως η ανάθεση εξουσιών σε πολλαπλά επίπεδα διοίκησης συνδέεται με την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης (Καρβούνης Αντώνης, 2019).

Η αποκέντρωση και ειδικότερα η αυτονομία των φορέων μπορεί να επιτευχθεί με τη μεταβίβαση μέρους της κεντρικής εξουσίας σε περιφερειακές διοικητικές μονάδες. Η αποκέντρωση του δημόσιου τομέα μπορεί να υλοποιηθεί στα ακόλουθα επίπεδα:

α) Ως πολιτική/διοικητική αποκέντρωση, με την αντικατάσταση στην άσκηση της εξουσίας των πολιτικών από διοικητικούς φορείς (π.χ. μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τον υπουργό στον γενικό Διευθυντή ενός υπουργείου). Ακολουθώντας τις προτεινόμενες από το Ν.Δ.Μ. μεταρρυθμίσεις πολλές δημόσιες λειτουργίες αφαιρέθηκαν από τα

υπουργεία και ανατέθηκαν σε δημόσιους οργανισμούς. Σε αρκετές χώρες της Ευρώπης θεωρήθηκε σκόπιμο να διαχωριστεί η παροχή δημόσιων υπηρεσιών από τον στενό δημόσιο τομέα ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα πολιτικής παρέμβασης και να εξασφαλιστεί η αμεροληψία στις αποφάσεις. Αυτό τον σκοπό εξυπηρετεί η ίδρυση δημόσιων οργανισμών διότι, λόγω της διοικητικής αυτονομίας τους μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά από τα παραδοσιακά κυβερνητικά σχήματα (Pollitt et al., 2007).

Για παράδειγμα, σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς της Ευρώπης προσλαμβάνονται επαγγελματίες μάντζερ ώστε να προωθήσουν την επιχειρηματική λογική που επιτρέπει μεταξύ άλλων να εφαρμόζεται η λογιστική πρακτική των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Με το Ν.Δ.Μ. εγκαταλείπεται η παραδοσιακή λειτουργία της λογιστικής στον δημόσιο τομέα, η οποία επικεντρώνονταν στην παρακολούθηση των ταμειακών κινήσεων, και γίνεται αναπροσανατολισμός στην επίτευξη βελτιωμένων οικονομικών αποτελεσμάτων (Καϊμενάκης, 2008). Υιοθετήθηκαν η χρήση του λογιστικού συστήματος δεδουλευμένης βάσης⁹, οι πωλήσεις με πίστωση, οι παρατεταμένες συμβάσεις, η ελεύθερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων (Καϊμενάκης, 2008) που παρέχουν έσοδα σε μια εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα ή ακόμα της δίνουν τη δυνατότητα να εξοικονομεί πόρους, καθώς μπορεί να διατηρεί τις δικές της αποταμιεύσεις (Pollitt et al., 2007).

β) Ως εδαφική αποκέντρωση, με τη μεταφορά εξουσίας από ένα μεγαλύτερο εδαφικό σύνολο σε μικρότερες εδαφικές ενότητες. Γι' αυτό τον λόγο, τα τελευταία έτη, η, προβλεπόμενη από τη Συνθήκη για τη λειτουργία

⁹ Η λογιστική του δεδουλευμένου δίνει την δυνατότητα στον οργανισμό να συσχετίζει τα έσοδα με τα έξοδα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, να καταγράφει το σύνολο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και να δημοσιεύει την έκθεση όπως συμβαίνει και με τις ιδιωτικές εταιρείες (Καϊμενάκης Νικόλαος, 2008).

της Ε.Ε., αρχή της επικουρικότητας εγγυάται ότι «οι αποφάσεις λαμβάνονται όσο πιο κοντά είναι δυνατό στον πολίτη». Ανάλογα με τις περιστάσεις καθορίζεται το κατάλληλο για τη λήψη των αποφάσεων επίπεδο, που μπορεί να είναι η ομοσπονδία, η περιφέρεια, η επαρχία, το διαμέρισμα, η πόλη, ο δήμος, η κοινότητα ή η γειτονιά (Καρβούνης, 2019). Η εδαφική αποκέντρωση καθιστά περισσότερο αποτελεσματική τη διαδικασία σχεδιασμού της πολιτικής, καθώς αντανακλά σε μεγαλύτερο βάθος τη γνώση της περιφερειακής και τοπικής διοίκησης (Καρβούνης, 2019).

γ) Ως μη ανταγωνιστική/ανταγωνιστική αποκέντρωση, όταν ανατίθενται αρμοδιότητες από την Κεντρική Διοίκηση σε δημόσιους φορείς ή μεταφέρονται σε ιδιώτη μέσω του ελεύθερου ανταγωνισμού (π.χ. συμβάσεις, η εργολαβική ανάθεση ορισμένων δραστηριοτήτων της δημόσιας επιχείρησης σε ιδιωτικούς φορείς) (Καρβούνης Αντώνης, 2019).

δ) Ως εσωτερική αποκέντρωση, όταν στο εσωτερικό ενός οργανισμού ή υπηρεσίας έχουμε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων προς τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα με σκοπό να επικεντρωθούν σε πιο απαιτητικές ή επείγουσες διεργασίες τα ανώτερα ιεραρχικά διοικητικά στελέχη (devolution) και/ή ως εξωτερική αποκέντρωση, όταν αξιοποιούνται άλλοι οργανισμοί/υπηρεσίες (π.χ. ανάθεση της διαχείρισης των λογιστικών μιας δημόσιας υπηρεσίας σε ιδιωτικό λογιστήριο) (Κοκκίνου, 2017).

ε) Ως κάθετη ή οριζόντια αποκέντρωση, με μεταφορά αρμοδιοτήτων από ένα χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο ή με μεταφορά αρμοδιοτήτων από το ένα διοικητικό τμήμα σε ένα άλλο. Το Ν.Δ.Μ. προκρίνει τη μετάβαση συγκεκριμένων μορφών διοίκησης από τα ανώτατα κλιμάκια σε διοικητικές διευθύνσεις, τμήματα ή υπαλλήλους ώστε αυτοί να αποκτήσουν μεγαλύτερη ευχέρεια και αποτελεσματικότητα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Καϋμενάκης, 2008).

11. Μισθοδοσία

Θεωρείται καλύτερη πρακτική οι μισθοδοτικές καταβολές των υπαλλήλων να καθορίζονται βάσει της απόδοσής τους. Συγκεκριμένα, είναι ωφέλιμο για τον οργανισμό να καταρτίζεται ο προϋπολογισμός και η μισθοδοτική κατάσταση των υπαλλήλων σύμφωνα με δείκτες απόδοσης. Δηλαδή, να εφαρμόζονται συμβόλαια αποδοτικότητας με βάση προκαθορισμένους στόχους και προσυμφωνημένες αμοιβαίες υποχρεώσεις, για να δοθούν κίνητρα απόδοσης στους υπαλλήλους (Κοκκίνου, 2017). Σύμφωνα με το παράδειγμα της λειτουργίας αρκετών ιδιωτικών επιχειρήσεων, αν οι μισθολογικές καταβολές του δημόσιου τομέα μεταβάλλονται, μπορούν δυνητικά να αποδώσουν υψηλότερες απολαβές στους υπαλλήλους των δημοσίων οργανισμών (Καϊμενάκης, 2008).

12. Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)

Ως εργαλείο διοικητικής μεταρρύθμισης κρίνεται απαραίτητη η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking) και ο προσδιορισμός διακριτών κριτηρίων που σχετίζονται με το εύρος, την ποιότητα και το περιεχόμενο των υπηρεσιών που προσφέρουν οι δημόσιοι οργανισμοί (Καϊμενάκης, 2008). Το συγκεκριμένο υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ. χρησιμοποιεί τη μέτρηση, τη σύγκριση και την αξιολόγηση της απόδοσης βάσει προτύπων. Προχωράει, δηλαδή, στην συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, στην αξιοποίηση των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων και στη χρήση «βέλτιστων πρακτικών» με σκοπό να ενισχύσει τις επιδόσεις των παραγωγικών μονάδων του τριτογενή τομέα (όπως σχολιάζεται παρακάτω) (Κοκκίνου, 2017).

13. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Οι εργασίες του Αμερικανού στατιστικολόγου, μηχανικού και καθηγητή Edward Deming αποτέλεσαν την έμπνευση για τη δημιουργία μια νέας επιχειρησιακής κουλτούρας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κοκκίνου, 2017). Ο Deming ξεκίνησε διδάσκοντας στατιστικό ποιοτικό έλεγχο, αλλά οι ιδέες του επεκτάθηκαν στη διερεύνηση της σημασίας που έχει η ουσιαστική ηγεσία, η συμμετοχή και η κατάλληλη παρακίνηση των εργαζομένων, η συνεργασία πελατών - προμηθευτών, και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εντός του οργανισμού για την ικανοποίηση του πελάτη. Πυρήνας της φιλοσοφίας του έγινε η ολική μεταστροφή της φιλοσοφίας της ανώτατης διοίκησης, και η αλλαγή νοοτροπίας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης (Γκοτζαμάνη, 1999).

Κατά τις δεκαετίες του 1960 και του 1970, το συγκεκριμένο πρότυπο εξελίχθηκε στη μεταπολεμική Ιαπωνία, συμβάλλοντας τα μέγιστα στην ανάπτυξη της οικονομίας της (Κοκκίνου, 2017). Τη δεκαετία του 1980, ο μεγάλος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και η προσφορά πληθώρας αγαθών οδήγησαν μεγάλες εταιρείες των Η.Π.Α. και της Ευρώπης (π.χ. Ford, IBM, Hewlett-Packard, Phillips, Fiat, Nestlé) να εφαρμόσουν στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας (Βαξεβανίδου, 1996). Στις μέρες μας, έχει υιοθετηθεί από τον δημόσιο τομέα πολλών κρατών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων της Γαλλίας, της Νέας Ζηλανδίας, της Σουηδίας, του Ηνωμένου Βασιλείου και των Η.Π.Α. και των χωρών μελών της Ε.Ε.¹⁰ (McCourt & Minogue, 2001).

¹⁰ Σε έρευνα των Matei & Lazăr (2011) για τη διαχείριση της ποιότητας στα κράτη της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, καταγράφηκαν οι πολιτικές και νομοθετικές πρωτοβουλίες που αφορούν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον ελληνικό δημόσιο τομέα:

1. Σχέδιο «Καποδίστριας» (1997)
2. Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης» (2007 -2013)
3. Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (2006, 2007 – 2013)

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως κεφάλαια μιας επιχείρησης αναγνωρίζονται τα κτίρια, η γη, ο εξοπλισμός και οι τραπεζικές καταθέσεις, αλλά εξίσου και οι υπάλληλοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, το περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται, η τοπική κοινωνία, η αξιοπιστία, οι αρχές, και η συνολική κουλτούρα (Γκοτζαμάνη, 1999).

Τα τελευταία έτη, το δημόσιο μανάτζμεντ έχει υιοθετήσει την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. ως φιλοσοφία διοίκησης, καθώς προτείνει μια ολιστική προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών (McCourt & Minogue, 2001) και αποτελεί ένα ολοκληρωμένο μεταρρυθμιστικό εργαλείο για τη λειτουργία μιας οργάνωσης (Κοκκίνου,

4. Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρύθμισης για την Οικονομική Ανάπτυξη και την Απασχόληση (2005-2008)

5. Κώδικας δεοντολογίας των δημοσίων υπαλλήλων (1999)

6. Νόμος αριθ. 2690/1999 για την πρόσβαση σε πληροφορίες δημοσίου συμφέροντος (1999)

7. Σύμφωνα με το ν. 3230/2004 ορίζεται «η Σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας στα υπουργεία σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος»

7. Εθνικό σχέδιο δράσης για το CAF (2007 – 2009) και (2010 – 2011)

Στην ίδια έρευνα καταγράφηκαν οι ακόλουθοι κύριοι στόχοι των ελληνικών κυβερνήσεων όσον αφορά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης:

1. Βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των δημόσιων οργανισμών

2. Υιοθέτηση μιας προσέγγισης προσανατολισμένης στον πολίτη-πελάτη

3. Απλοποίηση και επιτάχυνση των συναλλαγών των πολιτών και των επιχειρήσεων με τους δημόσιους φορείς

4. Δημιουργία διοικητικής κουλτούρας προσανατολισμένη στα αποτελέσματα

5. Μείωση της γραφειοκρατίας

6. Η αύξηση της ικανότητας να παράγει αποτελέσματα ώστε να επιτελούνται καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες

7. Η συμμόρφωση με τη νέα νομοθεσία και η καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης ώστε να καταστεί πιο ανταγωνιστικός ο δημόσιος τομέας

8. Η σύγκρουση με ενέργειες κατάχρησης εξουσίας και η ορθή Διοικητική Συμπεριφορά

9. Εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

10. Θέσπιση νομοθετικών και διοικητικών ρυθμίσεων για τη δια βίου μάθηση και την εκπαίδευση των πολιτών/υπαλλήλων

11. Αναβάθμιση της διαπεριφερειακής συνεργασίας (Matei & Lazăr, 2011).

2017). Για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων και απαιτήσεων της αγοράς η Δ.Ο.Π. εστιάζει στην ομαδική εργασία, προάγει την εκπαίδευση του υπαλληλικού προσωπικού και επικεντρώνεται στον πελάτη και στην παροχή προς αυτόν ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών (Σβάρνα, 2018).

Συνοπτικά οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. είναι οι εξής:

- Η θετική στάση και η δέσμευση της ηγεσίας στην απρόσκοπτη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, καινοτομία και ποιότητα (Βαξεβανίδου, 1996).
- Η χρήση της επιστήμης και μετρήσιμων μεθόδων για συλλογή στοιχείων, και τεκμηριωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι οποίες θα βελτιώσουν τις ενδοργανωσιακές διαδικασίες (Βαξεβανίδου, 1996).
- Η διοίκηση σχέσεων και το συνεργατικό πνεύμα. Η προετοιμασία και η επιτυχημένη εφαρμογή πολιτικής ποιότητας προϋποθέτει τη συνδρομή και την ενεργό συμμετοχή κάθε στελέχους και υπαλλήλου μέσα στον Οργανισμό ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη, οι αστοχίες και να μειωθούν οι καθυστερήσεις (Βαξεβανίδου, 1996).
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε τεχνικές και εργαλεία λύσης προβλημάτων, όπως ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών, ώστε να αποκτήσουν τη δυνατότητα οι ίδιοι στην εργασία τους, να ελέγχουν την προσωπική τους δουλειά (Γκοτζαμάνη, 1999).
- Η αλλαγή του παλαιού τρόπου διοίκησης των οργανισμών με την εισαγωγή διαδικασιών οι οποίες θα αξιολογούν και θα βελτιώνουν την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και θα εξασφαλίζουν την πρόσβαση των «πελατών» (Καϊμενάκης, 2008).

Σύμφωνα με τον Αμερικανό θεωρητικό του μάνατζμεντ της ποιότητας P. Crosby, «ένα ποιοτικό προϊόν θεωρείται όταν αυτό

συμμορφώνεται στις προδιαγραφές σχεδιασμού του και ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών» (Γκοτζαμάνη, 1999). Δηλαδή, σκοπός της Δ.Ο.Π. είναι να επιτευχθεί ένα ποσοτικοποιημένο πρότυπο ποιότητας με την προσαρμογή των συνολικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Όπως και στον ιδιωτικό τομέα, οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί πρέπει να συμμορφωθούν με το διεθνές πρότυπο ποιότητας που παρέχει η σειρά ISO 9000¹¹ (McCourt & Minogue, 2001). Αρχικά, η εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας δημιουργεί πρόσθετο κόστος, αλλά όταν η εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας εμπεδωθεί, τότε σημειώνεται σημαντική μείωση του κόστους, καθώς η εταιρεία μειώνει τις ελλαττωματικές υπηρεσίες ή προϊόντα και αποκτά αξιοπιστία και καλύτερη εικόνα στους πελάτες της (Βαξεβανίδου, 1996).

14. Έλεγχος, Νομιμότητα, Λογοδοσία

Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να υπόκεινται σε αυστηρότερο (δημόσιο) έλεγχο από ό,τι οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα. Είναι σωστότερο να διατηρούν λιγότερες μυστικές διαδικασίες και να υπόκεινται σε μεγαλύτερη εξωτερική παρακολούθηση. Εξαιτίας θεμάτων όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία και η εποπτεία, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει συχνά να κοινοποιούν τις βαθμολογίες αναφοράς τους στο ευρύτερο κοινό (Tillema, 2007).

Αποτελεί, δηλαδή, άρρητη ανάγκη ο αποτελεσματικός πολιτικός και κοινωνικός έλεγχος της δημόσιας διοικητικής δράσης, η έμφαση στη

¹¹ Η σειρά προτύπων συστημάτων ISO 9000 αναπτύχθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO (International Organization of Standardization). Το μοντέλο ISO 9000 αποτελεί ένα διεθνές πρότυπο διοίκησης ποιότητας και κατευθυντήριων γραμμών που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα κράτη, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Παρέχει το πλαίσιο στους οργανισμούς για να αναπτύξουν πρακτικές οι οποίες θα παρέχουν με συνέπεια προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών (Γκοτζαμάνη, 1999).

διαδικασία αξιολόγησης και λογοδοσίας (Καϊμενάκης, 2008) και η τήρηση της νομιμότητας στις διαδικασίες των δημόσιων οργανισμών, δηλαδή της υποχρέωσης για τήρηση του θεσμικού πλαισίου και των εγκύκλιων κανονισμών (Κοκκίνου, 2017).

Σύμφωνα με την αρχή της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης, είναι υποχρεωτικό στις διοικητικές αρχές να ενεργούν στο πλαίσιο του νόμου και να διασφαλίζουν την ορθή εφαρμογή του. Η δράση της δημόσιας διοίκησης υπαγορεύεται πάντοτε από γραπτούς κανόνες που ρυθμίζουν τις σχέσεις της με τους διοικούμενους (Κοκκίνου, 2017).

Αποκορύφωμα στη διαδικασία ελέγχου αποτελεί η λογοδοσία των συγκεκριμένων προσώπων (πολιτικών/δημόσιων λειτουργών) της δημόσιας διοίκησης για πράξεις τους ή και αλόγιστες χρήσεις δημόσιων πόρων. Καθώς δίνει στους πολίτες τη δυνατότητα να εγκαλέσουν τη διοίκηση, η λογοδοσία αποτελεί σύμβολο της δημοκρατίας, προϋπόθεση της «χρηστής διακυβέρνησης» και προαπαιτούμενο για την ύπαρξη διαφάνειας στον δημόσιο τομέα (Kreitner & Cassidy, 2011).

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στην κυβέρνηση, στον ιδιωτικό τομέα και στις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών είναι υπόλογοι στο ψηφοφορικό Σώμα καθώς και στα αρμόδια θεσμικά όργανα. Η δημόσια λογοδοσία είναι το σημαντικότερο στοιχείο της χρηστής διακυβέρνησης σε μια δημοκρατία. Οι πολίτες δικαιούνται να γνωρίζουν ποιες ενέργειες έχουν γίνει στο όνομά τους και θα πρέπει να έχουν τα μέσα να επιβάλουν διορθωτικές ενέργειες όταν η κυβέρνηση ενεργεί με άδικο, ανήθικο ή παράνομο τρόπο (Mathur, 2014).

Θεμέλιος λίθος της επιτυχημένης δημόσιας διοίκησης είναι η αντιμετώπιση της απειλής της διαφθοράς σε οργανωτικό επίπεδο. Η πρόκληση γι' αυτήν είναι να εφαρμόσει ένα πλαίσιο άσκησης πολιτικής που

να αποτρέπει πράξεις διαφθοράς και να αμφισβητεί κατεστημένα συμφέροντα (Καρβούνης, 2019).

Οι μορφές διοικητικού ελέγχου είναι:

- Ο έλεγχος νομιμότητας και σκοπιμότητας με τη μορφή ιεραρχικού ελέγχου, όπως ισχύουν στο γραφειοκρατικό μοντέλο του Max Weber (Στογγάρη & Τσέκος, 2016).
- Οι Στογγάρη και Τσέκος, (2016) αναφέρουν τον «έλεγχο που ασκούν εξειδικευμένοι ελεγκτικοί μηχανισμοί, όπως ο γενικός επιθεωρητής, το σώμα επιθεωρητών ελεγκτών, οι υπουργικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί (διευθύνσεις και σώματα επιθεώρησης)» (Στογγάρη & Τσέκος, 2016).
- Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να θέσουν ως προτεραιότητα τον σχεδιασμό ώστε να κατανεμηθούν οι απαραίτητοι πόροι, να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα προστασίας της ακεραιότητας που θα μεταβάλουν τις στάσεις και την οργανωτική κουλτούρα. Αναλύσεις της Ε.Ε. έχουν καταδείξει ότι η γραφειοκρατία σχετίζεται με τη διαφθορά, ενώ η διοικητική απλούστευση και οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μειώνουν τις πιθανότητες έκνομων πράξεων. Παράλληλα κάθε οργανισμός μπορεί να συστήσει ως μορφές διοικητικού ελέγχου ένα κέντρο διακυβέρνησης, πολυεπιστημονικές ομάδες εργασίας και την εσωτερική αξιολόγηση (Καρβούνης, 2019).
- Μερικές οργανωτικές και τομεακές απειλές μπορούν να αντιμετωπιστούν καλύτερα σε εθνικό επίπεδο (Καρβούνης, 2019). Οι έλεγχοι οι οποίοι προκύπτουν από τις γενικές αρχές του δημοσίου δικαίου, τη σχετική νομοθεσία και την εξωτερική ελεγκτική λειτουργία για τον έλεγχο των φορέων και τη ρύθμιση των δραστηριοτήτων των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών που επιτελούν οι ανεξάρτητες αρχές (πχ Συνήγορος του Πολίτη)

(Στογγάρη & Τσέκος, 2016). Συνεπώς, η θέσπιση της κατάλληλης νομοθεσίας, αλλά και η αυστηρή εφαρμογή και η επιβολή των ποινών θεωρούνται εξίσου σημαντικές για την καταπολέμηση της διαφθοράς (Καρβούνης, 2019).

- Τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια και το Ανώτατο Ειδικό Δικαστήριο συνιστούν επιπρόσθετους φορείς κατασταλτικού διοικητικού ελέγχου και, συνεπώς, παροχής κινήτρων για συμμόρφωση (Στογγάρη & Τσέκος, 2016), λόγω της ανεξαρτησίας και αυτονομίας που διαθέτουν ως όργανα σε σχέση με την κεντρική εξουσία και διοίκηση (Ταλέας, 2017).

15. Συντονισμός

Ο συντονισμός αφορά το σύνολο των λειτουργιών και θα μπορούσε να μην αναφέρεται ως χωριστή λειτουργία. Όμως στα περισσότερα κράτη η δημόσια διοίκηση αποτελείται από μια συμμαχία συμφερόντων τα οποία ανά περιπτώσεις αποκλίνουν (π.χ. οι δραστηριότητες των υπουργείων Ανάπτυξης και Οικονομίας μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τις δραστηριότητες των υπουργείων Πολιτισμού και Περιβάλλοντος σε κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα). Κρίνεται λοιπόν σε αυτές τις περιπτώσεις πιο ορθολογικός και αποτελεσματικός ο διυπουργικός συντονισμός πολιτικής (Καρβούνης, 2019).

Στην ουσία ο συντονισμός είναι η κεντρική αρχή που διαπερνά όλες τις προαναφερόμενες διαδικασίες. Συνεπώς, αφορά τον συνδυασμό όλων των εμπλεκόμενων στην παραγωγική λειτουργία της οργάνωσης (του ανθρώπινου δυναμικού, των μονάδων, των εργασιών) ώστε να επιτυγχάνεται το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα δίχως σπατάλη πόρων (Ρωσσίδης, 2014).

2. Ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και στην άσκηση της δημόσιας Διοίκησης

2.1 Οι έννοιες της διακυβέρνησης και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Τα τελευταία χρόνια, η έρευνα για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει αυξηθεί κατακόρυφα σε ακαδημαϊκό και κυβερνητικό επίπεδο. Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» και συνυπάρχουν αναφορές σε διάφορους όρους όπως «ψηφιακή κυβέρνηση» και «ηλεκτρονική κυβέρνηση», άλλοτε ως συνώνυμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και, άλλοτε, ως διαφορετικές εννοιολογήσεις (Bonina & Cordella, 2008).

Συνεπώς, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν ορίζεται με ένα καθολικό αξίωμα, αν και όλοι οι ορισμοί εστιάζουν στην εφαρμογή των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) για τη βελτίωση της εσωτερικής διαχείρισης της κυβέρνησης και στην προσφορά ευέλικτων και βολικών υπηρεσιών στο κοινό (Bonina & Cordella, 2008).

Για την επίτευξη του στόχου της εργασίας και προκειμένου να κατανοηθεί η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα πρέπει πρωτίστως να διασαφηνιστεί η ίδια η έννοια της διακυβέρνησης και ειδικότερα της δημόσιας διακυβέρνησης.

Η διακυβέρνηση (governance) είναι έννοια πολύ ευρύτερη από την κυβέρνηση (government)¹². Σύμφωνα με το Πρόγραμμα Ανάπτυξης των

¹² Σύμφωνα με το Μακροδημήτρη (2012) «στην έννοια της κυβέρνησης, η οποία συνήθως ταυτίζεται με το ιεραρχικό γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, αντιπαρατάσσεται η ευρεία έννοια της διακυβέρνησης και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Πρόκειται για ένα ευέλικτο διοικητικό σύστημα που απομακρύνεται

Ηνωμένων Εθνών (UNDP), η διακυβέρνηση δεν περιλαμβάνει μόνο το κράτος, αλλά το υπερβαίνει περικλείοντας τον ιδιωτικό τομέα και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών. Το UNDP ορίζει τη διακυβέρνηση ως «την άσκηση οικονομικής, πολιτικής και διοικητικής εξουσίας για τη διαχείριση των υποθέσεων μιας χώρας σε όλα τα επίπεδα. Περιλαμβάνει τους μηχανισμούς, τις διαδικασίες και τους θεσμούς μέσω των οποίων οι πολίτες και οι ομάδες εκφράζουν τα συμφέροντά τους, ασκούν τα νόμιμα δικαιώματά τους και εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους» (Mathur, 2014).

Σύμφωνα με την Νταλάκου (2021) «ο όρος “ρυθμιστική διακυβέρνηση” περιλαμβάνει τον ρυθμιστικό προγραμματισμό, την τήρηση των αρχών καλής νομοθέτησης και τη λήψη των απαιτούμενων μέτρων για την πρόωθσή τους» (Σωτηρόπουλος & Νταλάκου, 2021).

Στη σχετική βιβλιογραφία για τη ψηφιακή διακυβέρνηση αναφέρεται ότι η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται και αλληλοεπιδρούν οι δημόσιες υπηρεσίες με τους πολίτες (Bolívar & Cediél, 2020). Προσδιορίζεται η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως «τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού με αλλαγές στον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών, τη μείωση του κόστους των συναλλαγών, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών» (Bolívar & Cediél, 2020).

από τις αγκυλώσεις της κλασικής δημόσιας διοίκησης δίνοντας έμφαση στη συμμετοχική διοίκηση, στην ευελιξία, στον ανταγωνισμό και στη διοικητική αποτελεσματικότητα» (Μακρυδημήτρης, 2012).

Ο McNabb (2007) προτείνει ένα περιεκτικό ορισμό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Την προσδιορίζει ως «ένα σύνολο δράσεων για την παραγωγή και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών στους πολίτες, όχι με τον παραδοσιακό τρόπο εξυπηρέτησης πρόσωπο με πρόσωπο, αλλά μέσω της χρήσης της τεχνολογίας των επικοινωνιών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει την εφαρμογή οποιασδήποτε δυνατότητας παρέχουν η πληροφορική ή/και η τεχνολογία επικοινωνιών για την «απλοποίηση και βελτίωση των συναλλαγών μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και άλλων φορέων, όπως οι πολίτες, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις και άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Έτσι, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για να διασφαλιστεί ότι οι πολίτες, οι επιχειρήσεις και η κοινωνία γενικά λαμβάνουν υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας, κυρίως μέσω ηλεκτρονικών καναλιών παροχής διαδικτυακών υπηρεσιών (web services)¹³, όπως το διαδίκτυο, η ψηφιακή τηλεόραση, τα κινητά τηλέφωνα και συναφείς τεχνολογίες» (McNabb, 2007).

Ο Ταλέας (2017) χαρακτηρίζει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) ή ηλεκτρονική διοίκηση (e-administration) ως «την εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων¹⁴ στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης, με

¹³ Ο ν. 4727/2020 ορίζει τη Διαδικτυακή Υπηρεσία (web service): «η ηλεκτρονική υπηρεσία ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων ή εφαρμογών. Η διαδικτυακή υπηρεσία διακρίνεται σε απλή και σύνθετη. Η απλή διαδικτυακή υπηρεσία εξυπηρετεί τη διάθεση δεδομένων και πληροφοριών από έναν φορέα πάροχο προς άλλους φορείς καταναλωτές. Η σύνθετη διαδικτυακή υπηρεσία συνδυάζει πληροφορίες και δεδομένα από απλές διαδικτυακές υπηρεσίες φορέων παρόχων για τη δημιουργία νέας υπηρεσίας προς άλλους φορείς καταναλωτές» (νόμος 4727/2020).

¹⁴ Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούνται από: α) στοιχεία τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών (υλικό, λογισμικό, δίκτυα) β) τα δεδομένα γ) την αλληλεπίδραση των ανθρώπων με σκοπό να συλλέξουν, επεξεργαστούν, αποθηκεύσουν, ανακτήσουν και διανείμουν πληροφορίες για την βέλτιστη λειτουργία ενός οργανισμού (Βασιλακοπούλου, 2012).

απώτερο στόχο, την ενημέρωση, την παροχή και την ενίσχυση της πρόσβασης των πολιτών σε όλο το εύρος των κρατικών υπηρεσιών» (Ταλέας, 2017).

Οι Bonina και Cordella (2008), αναφέρουν τον ορισμό του ΟΟΣΑ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως «τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και ιδίως του διαδικτύου, ως εργαλεία για την επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης, όπου η "καλύτερη διακυβέρνηση" αναφέρεται στην αντιμετώπιση της πρόκλησης να καταστεί δυνατή μια πιο ευέλικτη, αποτελεσματική, αποδοτική και συμμετοχική διακυβέρνηση» (Bonina & Cordella, 2008). Σύμφωνα με τον διεθνή οργανισμό, η ψηφιακή διακυβέρνηση με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, δύναται να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο πακέτο των στρατηγικών εκσυγχρονισμού των κυβερνήσεων, για τη δημιουργία δημόσιας αξίας¹⁵.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή «η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (ή οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες) έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ένα μεγάλο εύρος οφελών. Αυτά περιλαμβάνουν μέσω της βελτίωσης των ροών πληροφοριών μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών, εξοικονόμηση πόρων για τις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις, αυξημένη διαφάνεια και μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών στην πολιτική ζωή. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες, τις επιχειρήσεις και μεταξύ των ίδιων των κυβερνητικών

¹⁵ Όπως αναλύει ο Moore (2013) : Ο προσδιορισμός και η μέτρηση της δημόσιας αξίας για τους πολίτες είναι δύσκολος αλλά σημαντικός για τη δημόσια διοίκηση. Η κοινωνία, αναμένει από τους δημόσιους οργανισμούς να παράγουν ένα διαφορετικό είδος αξίας από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι πολίτες, ενεργώντας μέσα από τις διαδικασίες της αντιπροσωπευτικής δημοκρατικής κυβέρνησης, αποφασίζουν ποιοι δημόσιοι σκοποί είναι αρκετά σημαντικοί για να φορολογηθούν και αναμένουν από το δημόσιο τομέα να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους. Αυτοί οι σκοποί καθορίζουν τη δημόσια αξία και την αποστολή των δημόσιων οργανισμών (Moore, 2013).

οργανισμών να αλληλοεπιδρούν ευκολότερα, ταχύτερα και με χαμηλότερο κόστος» (European Commission, 2020).

Συνοψίζοντας, ως ηλεκτρονική διακυβέρνηση νοούνται οι πτυχές της δημόσιας διοίκησης που αφορούν τα καθήκοντα της εκτελεστικής εξουσίας. Τα διοικητικά καθήκοντα, τα οποία εκπληρώνονται με τη βοήθεια των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.), αποτελούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Πρόκειται για ένα ευρύ φάσμα παροχής υπηρεσιών, εκτελεστικών καθηκόντων, ερμηνείας και εφαρμογής των νόμων. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να εφαρμόζεται για τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, σε διεθνή πολιτικά θέματα, για την ανταλλαγή στατιστικών στοιχείων, την πολιτιστική συνεργασία, την πρόληψη και την ανίχνευση του εγκλήματος πάντα με τη χρήση υπολογιστών και δικτύων. Τέλος, η σημαντικότερη πτυχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αφορά την αλληλεπίδραση της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες της (Huang et al., 2005)

2.2 Οι βασικοί λόγοι ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα και το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο

Το Ν.Δ.Μ. παρέχει ένα σημαντικό πακέτο προτάσεων πάνω στο οποίο βασίζονται πολλές από τις τρέχουσες πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η διάδοση των τεχνολογιών βασισμένων στο διαδίκτυο, τις κατέστησε σημαντικό εργαλείο για την εισαγωγή μιας διαδικασίας προσαρμογής και εξορθολογισμού των δημόσιων υπηρεσιών (Bonina & Cordella, 2008).

Σύμφωνα με έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2017) «οι ηλεκτρονικές καινοτομίες και η αλματώδης ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών άλλαξαν τις διαδικασίες οικονομικής και διοικητικής διαχείρισης στον δημόσιο τομέα, διαμορφώνοντας ένα νέο

διοικητικό περιβάλλον. Στη σύγχρονη εποχή, η μετάβαση στην κοινωνία της πληροφορίας, οι πληροφορίες και τα δεδομένα είναι βασικοί παράγοντες υλοποίησης των στρατηγικών στόχων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Σε αυτή την κατεύθυνση συνέβαλλαν οι αυξανόμενες απαιτήσεις πολιτών και επιχειρήσεων για ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση. Στις μέρες μας αποτελεί πάγιο αίτημα η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών σε χρόνο, τόπο και ρυθμό που να εξυπηρετεί καλύτερα τους χρήστες και με δυνατότητα πολλαπλών επιλογών» (European Commission, 2017).

Είναι σαφές ότι πλέον έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές στα συστήματα δημόσιας διαχείρισης των προηγμένων χωρών και η κρατική διοίκηση διέρχεται μια μακρά περίοδο οργανωτικών αλλαγών ως απάντηση στις τεχνολογικές εξελίξεις. Παγκοσμίως οι κυβερνήσεις αντιλαμβάνονται σταδιακά τις δυνατότητες μετασχηματισμού στις αλληλεπιδράσεις τους με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλες κυβερνήσεις (Dunleavy et al., 2006).

Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιθυμεί «να αναλάβει συγκεκριμένες δράσεις για την ανάπτυξη διασυνοριακών ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών». Θεωρεί πως «η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων, όπως οι αποτελεσματικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και εξοικονόμηση πόρων για τις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις, αυξημένη διαφάνεια και μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών στην πολιτική ζωή» (European Commission, 2022).

Για την ταχύτερη θέσπιση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη εκπονούνται σχέδια δράσης, όπως το i2010, που θέτουν για τον δημόσιο τομέα στόχους παρόμοιους με το Ν.Δ.Μ. : «να μειώσουν το κόστος¹⁶, να εκσυγχρονίσουν και να καταστήσουν πιο τελεσφόρες τις

¹⁶ Τα πρότυπα προγράμματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ποικίλες λύσεις στα χρόνια προβλήματα του δημόσιου τομέα, π.χ. τη

δημόσιες υπηρεσίες, να παρέχουν ικανοποιητικότερες και ασφαλέστερες υπηρεσίες στον πληθυσμό, να εφαρμόσουν διαδικασίες συναλλαγής με τις επιχειρήσεις οι οποίες να απαιτούν λιγότερη γραφειοκρατία, να υποστηρίξουν τη συγχώνευση και συμβατότητα των δημόσιων υπηρεσιών των χωρών-μελών, απαραίτητη για την προώθηση της κινητικότητας στην Ευρώπη» (European Commission, 2016).

Προτεραιότητα για την Ε.Ε. είναι «ο δημόσιος μηχανισμός των κρατών- μελών να αποκτήσει τα μέσα για να καταστήσει όλες τις δημόσιες συμβάσεις προσβάσιμες από το Διαδίκτυο. Επίσης, σημαντική θεωρείται η γρήγορη ενσωμάτωση και εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων όπως είναι τα διαλειτουργικά συστήματα διαχείρισης ηλεκτρονικής ταυτότητας (e-ID) για την πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες, η ηλεκτρονική θεώρηση εγγράφων και η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση» (European Commission, 2016).

Τα δυο τελευταία χρόνια η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βρίσκεται στο επίκεντρο της ευρωπαϊκής πολιτικής για ένα πρωτόγνωρο λόγο. Η πανδημική κρίση έφερε στο προσκήνιο τη σημασία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα. Σε ολόκληρη την ΕΕ, οι πολίτες που παραμένουν στα σπίτια τους λόγω της εφαρμογής του «lock down» εξαρτώνται πλήρως από την ψηφιακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η λειτουργία των επιχειρήσεων, οι φορολογικές διαδικασίες, οι διαδικασίες μάθησης και εκπαίδευσης έχουν μεταφερθεί στο διαδίκτυο για εκατοντάδες χιλιάδες ή και εκατομμύρια ανθρώπους (Linden et al., n.d.).

μείωση ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε καθημερινές εργασίες ρουτίνας και τη συνακόλουθη μεγάλη εξοικονόμηση εργατικού κόστους. Σύμφωνα με στοιχεία της Ε.Ε., η κυβέρνηση της Εσθονίας εκτιμά ότι η εφαρμογή ενός προγράμματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης το οποίο θα καθιστά σε ένα σημείο διαθέσιμες 170 δημόσιες υπηρεσίες θα εξοικονομήσει πολλές ώρες εργασίας ετησίως. Επίσης, η ίδια χώρα χρησιμοποίησε ένα ενδιάμεσο λογισμικό (Application Programming Interface - API) για τη δημιουργία ενός δικτύου εφαρμογών, το οποίο εκτιμάται ότι εξοικονομήσε συνολικά 2,8 εκατομμύρια εργατοώρες ή 3.225 χρόνια εργασίας (Barcevičius et al, 2019).

Η αναβάθμιση των πολιτικών διαδικασιών αποτελεί έναν ακόμη λόγο εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα και με την θεωρία των κοινωνικοτεχνικών συστημάτων, οι τεχνολογίες που έχουν ενσωματωθεί στις δυτικές δημοκρατίες έχουν τη δυνατότητα να ενδυναμώσουν τις κοινωνίες και να ενισχύσουν το πολίτευμα βοηθώντας στην εμπέδωση των αξιών του. Με τα ως τώρα διαθέσιμα τεχνολογικά εργαλεία, οι δημοκρατικές διαδικασίες δύναται να βελτιωθούν σε τρεις διαφορετικούς τομείς:

- Τα δίκτυα υπολογιστών μπορούν να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την προσβασιμότητα της πολιτικής πληροφόρησης και επομένως να βοηθήσουν τους πολίτες να ενημερωθούν καλύτερα για τις τρέχουσες πολιτικές και τα φλέγοντα πολιτικά ζητήματα.
- Τα δίκτυα υπολογιστών μπορούν να διευκολύνουν τον άμεσο διάλογο μεταξύ δημόσιων λειτουργών και πολιτών. Θα βοηθήσουν, αφενός, τις κυβερνήσεις να λειτουργούν πιο ανοικτά, πιο ευέλικτα, και υπεύθυνα και να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πολίτες. Η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί, αφετέρου, να κινητοποιήσει περισσότερους, μέχρι πρότινος απαθείς, πολίτες να πάρουν μέρος στον πολιτικό διάλογο καθιστώντας τη συμμετοχή τους σε πολιτικές συζητήσεις λιγότερο δαπανηρή και χρονοβόρα.
- Ως λογική συνέπεια των προηγουμένων αναμένεται η αύξηση της συμμετοχής των πολιτών τόσο στις ψηφοφορίες όσο και στη χάραξη πολιτικής. Ειδικότερα, σε θεωρητικό επίπεδο, καθώς μια τέτοια θέση είναι περισσότερο μια υπόθεση παρά μια εμπειρική πραγματικότητα, τα δίκτυα υπολογιστών έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν την απόσταση μεταξύ των πολιτών και της κυβέρνησής τους, καθιστώντας έτσι αμεσότερη την ανταπόκριση της πρώτης στις επιθυμίες των δεύτερων (Shea & Garson, 2010). Προς αυτή την κατεύθυνση συγκλίνουν έρευνες που έχει

πραγματοποιήσει η Ε.Ε. Με βάση αυτές τις έρευνες η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκφράζει την άποψη πως «οι Τ.Π.Ε. μπορούν να προσφέρουν σε μεγαλύτερο αριθμό ατόμων δυνατότητες συμμετοχής στον δημόσιο διάλογο και στη λήψη των πολιτικών αποφάσεων. Για να ενθαρρύνει αυτή τη δυνατότητα, προτείνει το σχέδιο δράσης i2010 το οποίο χρησιμοποιεί Τ.Π.Ε. με στόχο την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στην πολιτική ζωή» (European Commission, 2016).

Ο πρόσφατος νόμος 4727/2020 για την ψηφιακή διακυβέρνηση ενσωμάτωσε στην ελληνική νομοθεσία τις Οδηγίες της (ΕΕ) 2016/2102, τις Οδηγίες (ΕΕ) 2019/1024 Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Οδηγία (ΕΕ) 2018/1972. Σύμφωνα με τον νόμο 4727/2020, «ο σχεδιασμός και η εφαρμογή πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης διέπεται από τις πέντε ακόλουθες αρχές:

- α) την αρχή της νομιμότητας και της τήρησης των διατάξεων για την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα¹⁷
- β) την αρχή της διαφάνειας¹⁸

¹⁷ Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή «οι απειλές στον κυβερνοχώρο αποτελούν διασυννοριακό πρόβλημα και έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία, στα θεμελιώδη δικαιώματα των πολιτών και στην κοινωνία γενικότερα. Η προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, της ιδιωτικής ζωής και της εμπιστευτικότητας αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την αύξηση της εμπιστοσύνης στις ψηφιακές υπηρεσίες και την ευρύτερη χρήση τους. Σε περίπτωση μη τήρησής τους, οι πολίτες χάνουν την εμπιστοσύνη τους στις οικείες δημόσιες διοικήσεις» (Commission European, 2017).

¹⁸ Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή «οι ψηφιακές τεχνολογίες στις δημόσιες διοικήσεις σχετίζονται με την αύξηση της διαφάνειας, τη λογοδοσία, τη δικαιοσύνη και τη μείωση της διαφθοράς. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση εφαρμόζει με διαφάνεια τις αποφάσεις των δημοσίων υπαλλήλων, διότι αυτές είναι σε μεγάλο βαθμό ανοικτές για το κοινό με την ανάρτηση στο διαδίκτυο των κυβερνητικών/διοικητικών πράξεων. Αυξάνεται η εμπιστοσύνη των πολιτών καθώς η ηλεκτρονική διακυβέρνηση λειτουργεί με την τήρηση τυποποιημένων διαδικασιών υποχρεωτικά μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων με αποτέλεσμα να μειώνει την ανθρώπινη εμπλοκή και την γραφειοκρατία (αποδιαμεσολάβηση). Επίσης, η αυξημένη διαφάνεια προκύπτει από την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της

- γ) την αρχή της ισότητας και της προσβασιμότητας
- δ) την αρχή της χρηστής διοίκησης και ιδίως της αποδοτικότητας και της αρχής «μόνον άπαξ» μέσω της διαλειτουργικότητας, της ακρίβειας και της πληρότητας των ψηφιακών υπηρεσιών, των διαδικασιών και των δεδομένων, και
- ε) την αρχή της ακεραιότητας, ασφάλειας και εμπιστευτικότητας» (v.4727/2020).

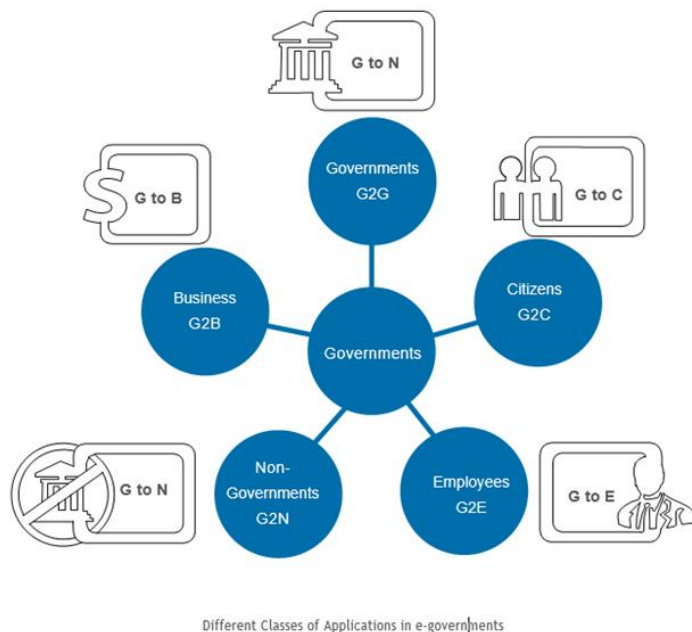
Στο άρθρο 3 του νόμου 4727/2020 «οριοθετείται ο τρόπος σχεδιασμού υπηρεσιών ψηφιακής διακυβέρνησης των φορέων του δημόσιου τομέα, ώστε αυτές να είναι φιλικές προς τον χρήστη, να παρέχονται σε όλη την επικράτεια, να διασφαλίζουν και να ενισχύουν την ισότητα ως προς την πρόσβαση σε πληροφορίες, ηλεκτρονικά έγγραφα και υπηρεσίες ψηφιακής διακυβέρνησης και να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες πρόσβασης ορισμένων ομάδων ή ατόμων και ιδίως των ατόμων με αναπηρία» (v.4727/2020).

2.3 Τύποι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σύμφωνα με το πρότυπο του N.Δ.Μ.

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ανάπτυξη του Διαδικτύου, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καθώς και η γενίκευση των συστημάτων πληροφορικής, (π.χ. οι εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες, οι πληροφορίες που παρέχουν ιστοσελίδες των δημόσιων υπηρεσιών, τα ηλεκτρονικά συστήματα προμηθειών, η ηλεκτρονική τήρηση αρχείων κ.α.) δεν επηρεάζουν μόνο τις γραφειοκρατικές διεργασίες, αλλά επιτρέπουν τη δημιουργία μιας πληθώρας νέων τύπων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι οποίοι διαμορφώνουν το σύνολο των σχέσεων μεταξύ των κυβερνητικών

δημόσιας πολιτικής και την παροχή υπηρεσιών, ιδίως στους τομείς της φορολογίας και των μισθολογικών καταβολών» (European Commission, 2019).

υπηρεσιών και της κοινωνίας των πολιτών. Αναδεικνύονται νέες δυνατότητες που καθιστούν εφικτή την ψηφιακή μετάβαση σε πολλές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα (Dunleavy et al., 2006) (εικόνα 1).



Εικόνα 1. Διαφορετικές κατηγορίες εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
Πηγή: <https://www.ramco.com/downloads/WPR-GRP.pdf>

Πολλές ηλεκτρονικές κυβερνητικές πρωτοβουλίες έχουν σχεδιαστεί σύμφωνα με τους κύριους άξονες του Ν.Δ.Μ. Πολλά προγράμματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που υλοποιούνται σε όλο τον κόσμο, στοχεύουν στην αποδοτικότητα μέσω της εξοικονόμησης κόστους στον δημόσιο τομέα και του εξορθολογισμού της παροχής υπηρεσιών (Bonina & Cordella, 2008). Είναι λοιπόν σκόπιμο να εξετάσουμε πώς οι ιδέες του Ν.Δ.Μ. διαμόρφωσαν τους τύπους και κατ' επέκταση τις πολιτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:

α) Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση (Government to Government – G2G): η διασύνδεση στο εσωτερικό της κυβέρνησης επιτρέπει την ενδοϋπηρεσιακή

συνεργασία των υπηρεσιών. Αποτελεί σημαντικό στόχο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς δίνει λύσεις στο περίπλοκο πρόβλημα της άμεσης διασύνδεσης των δημόσιων φορέων, περιορίζει την γραφειοκρατία και συμβάλλει τα μέγιστα στην ευέλικτη λειτουργία του κράτους (Heeks, 2001).

Οι τεχνολογίες του διαδικτύου, το υπολογιστικό νέφος (cloud computing)¹⁹, τα ανοιχτά κυβερνητικά δεδομένα (Open Government Data - OGD)²⁰, η τεχνολογία γύρω από το blockchain και τα γεωχωρικά δεδομένα

¹⁹ Η δυνατότητα καταγραφής και αποθήκευσης τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων έχει αυξηθεί με πρωτοφανή ρυθμό. Ως εκ τούτου, οι παραδοσιακές τεχνικές και τα εργαλεία διαχείρισης δεδομένων δεν μπορούν να ανταποκριθούν επαρκώς στην παραγόμενη μαζική κλίμακα δεδομένων και στην ανάγκη σύλληψης, αποθήκευσης, ανάλυσης και επεξεργασίας αυτών των δεδομένων εντός ενός αποδεκτού χρόνου. Για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα του ραγδαία αυξανόμενου όγκου, της ποικιλίας και της ταχύτητας των παραγόμενων δεδομένων αναπτύχθηκαν νέες τεχνικές δυνατότητες και υποδομές για τη συγκέντρωση και την ανάλυσή τους. Μια από τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις είναι η ενσωμάτωση του υπολογιστικού νέφους (Cloud Computing) με την αποθήκευση, σε καταμετρημένο χώρο του αντί για ένα τοπικό αποθηκευτικό χώρο, μεγάλου όγκου δεδομένων. Το υπολογιστικό νέφος βασίζεται σε υπηρεσίες που φιλοξενούνται σε παρόχους μέσω του Διαδικτύου. Με τον τρόπο αυτό, η πλήρης διαχείριση των υπηρεσιών γίνεται από τον πάροχο, ενώ οι καταναλωτές/χρήστες μπορούν να αποκτούν την απαιτούμενη ποσότητα υπηρεσιών κατά παραγγελία, να χρησιμοποιούν εφαρμογές χωρίς εγκατάσταση και να έχουν πρόσβαση στα προσωπικά τους αρχεία μέσω οποιουδήποτε υπολογιστή με πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Το υπολογιστικό νέφος παρέχει μια ισχυρή τεχνολογία για την αποθήκευση και την ανάλυση δεδομένων και για την εκτέλεση τεράστιας κλίμακας πολύπλοκων υπολογισμών. Ως εκ τούτου, εξαλείφει την ανάγκη διατήρησης ακριβούς υπολογιστικού υλικού, αποκλειστικής αποθήκευσης και εφαρμογών λογισμικού, κάτι που είναι πολύ σημαντικό στον δημόσιο τομέα (Mistrik et al., 2021).

²⁰ Οι μεγάλες παραγόμενες ποσότητες δεδομένων, ονομάζονται «Big Data». Ο τομέας των «Big Data» αυξάνεται παγκοσμίως με ρυθμό 40% το χρόνο. Όπως αποδεικνύεται τα τελευταία χρόνια, τα ανοιχτά δημόσια δεδομένα συμβάλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα, η εισαγωγή δεδομένων και πληροφοριών στο διαδίκτυο, συντελεί στην μείωση του απαιτούμενου χρόνου εξυπηρέτησης και στην εξοικονόμηση των διοικητικών εξόδων. Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη στην αξιοπιστία των διαδικασιών καθώς τα ανοιχτά δεδομένα, αποτελούν μια απαραίτητη προϋπόθεση για τη διασφάλιση της διαφάνειας της δημόσιας διοίκησης. Αυτό συμβαίνει διότι, όλοι οι πολίτες είναι σε θέση να ενημερωθούν, να

(Geospatial data)²¹ εφαρμόζονται όλο και περισσότερο από τις κυβερνήσεις της Ευρώπης. Η επίδρασή τους αντανακλάται σε ευρύτερους τομείς του δημόσιου, όπως η δημόσια υγειονομική περίθαλψη, οι δημόσιες επιχειρήσεις, οι ψηφιακές τραπεζικές συναλλαγές, οι δημόσιες μεταφορές, η ενέργεια, οι έξυπνες πόλεις, το κτηματολόγιο, η δημόσια ασφάλεια και η άμυνα, ως ένας γρήγορος και αξιόπιστος τρόπος συλλογής, χρήσης δεδομένων, συγκριτικής αξιολόγησης των επιδόσεων και χάραξης πολιτικής (Barcevičius et al., 2019).

Όπως αναφέρεται από το Υπουργείο Εσωτερικών (2015), ένα παράδειγμα της διασύνδεσης μεταξύ φορέων της ελληνικής κυβέρνησης αποτελεί «η διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με τη Διεύθυνση Πληροφορικής της Ελληνικής Αστυνομίας. Η ηλεκτρονική διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων και των δεδομένων του Εθνικού Δημοτολογίου, του Εθνικού Ληξιαρχείου και των Αστυνομικών Ταυτοτήτων θα καλύψει τις υπηρεσιακές ανάγκες, για τη διόρθωση των μητρώων των πολιτών και για την έκδοση της Κάρτας του Πολίτη» (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015).

β) Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις (Government to Business-G2B): αναφέρεται στη διασύνδεση και επικοινωνία μεταξύ της κυβέρνησης και των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Παραδείγματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της συγκεκριμένης ψηφιακής σύνδεσης αποτελούν οι υπηρεσίες που διευκολύνουν τις συναλλαγές των επιχειρήσεων με το δημόσιο καθώς και οι

αξιολογήσουν και να ελέγξουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων της δημόσιας διοίκησης (Τσακανίκας κ.α., 2014).

²¹ Γεωχωρικά Δεδομένα: Γεωγραφικές πληροφορίες (πληροφορίες διεύθυνσης, αεροφωτογραφίες, κτίρια, κτηματολογικές πληροφορίες, γεωδαιτικά δίκτυα, γεωλογικά, υδρογραφικά στοιχεία και τοπογραφικές πληροφορίες (Τσακανίκας κ.α., 2014).

ηλεκτρονικοί διαγωνισμοί για προμήθειες υλικού, στους οποίους γίνεται ηλεκτρονική υποβολή προσφορών στις δημόσιες υπηρεσίες και έτσι επιτυγχάνεται μείωση κόστους και διαφάνεια. Η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δίνει τη δυνατότητα στο ελληνικό Δημόσιο, προκειμένου να καταλήξει στο επιθυμητό προϊόν, να αναπτύξει μια πληρέστερη εικόνα για τους πελάτες που επιθυμεί να συνεργαστεί και να καλεί τους προμηθευτές, να του υποβάλουν τις προσφορές τους στο πλαίσιο διαγωνισμού, για να επιλέξει την οικονομικότερη προσφορά. Οι υποβολές των προσφορών γίνονται μέσω του ΕΣΗΔΗΣ, ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που λειτουργεί μέσω της ιστοσελίδας www.promitheus.gov.gr και παρέχει τη δυνατότητα να διεξάγονται με ηλεκτρονικά διαγωνισμοί, να υποβάλλονται προσφορές και ενστάσεις, να αξιολογούνται, να ανατίθενται, να συνάπτονται και να εκτελούνται όλες οι Δημόσιες Συμβάσεις (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

γ) Κυβέρνηση προς Πολίτες (Government to Citizen G2C): αναφέρεται στον στόχο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης να παρέχει στους πολίτες ηλεκτρονική πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες με ένα μόνο click (one click services) (Heeks, 2001).

Με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση θεμελιώνεται το «δικαίωμα των πολιτών στη γνώση», καθώς διευκολύνεται η αναζήτηση πληροφοριών, η δημοσιοποίηση διοικητικών πράξεων και η συμμετοχή του πολίτη στις διοικητικές διαδικασίες. Με αυτό τον τρόπο αντιμετωπίζεται ως ένα βαθμό το ζήτημα της διαφθοράς και ενισχύεται η διαφάνεια στον δημόσιο τομέα (Ταλέας, 2017).

Η αλληλεπίδραση G2C επιτρέπει στους πολίτες να ενημερώνονται σχετικά με τις κυβερνητικές πολιτικές, τους νόμους, τους κανονισμούς, και τις δημόσιες υπηρεσίες. Επίσης, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να προσφέρει στον πολίτη ένα τεράστιο εύρος πληροφοριών και υπηρεσιών,

όπως για παράδειγμα κυβερνητικά έντυπα, δημόσια έργα, ευκαιρίες απασχόλησης και συνεργασίες με τον επιχειρηματικό κόσμο, να παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες για την εκλογική διαδικασία, την υποβολή φορολογικών δηλώσεων, την εγγραφή ή ανανέωση αδειών, την ηλεκτρονική πληρωμή προστίμων καθώς και την ηλεκτρονική υποβολή παρατηρήσεων και παραπόνων (Heeks, 2001).

Επιπρόσθετα, με το G2C οι πολίτες μπορούν να παρέχουν τα δεδομένα τους (crowdsourcing)²² απομακρυσμένα μέσω φορητών υπολογιστών ή κινητών τηλεφώνων, επιτρέποντας έτσι τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών από την κυβέρνηση (Barcevičius et al., 2019). Το crowdsourcing χρησιμεύει ως ένα μοντέλο παραγωγής για τις σύγχρονες κυβερνήσεις, και έχει τη δυνατότητα να μετατρέψει τους πολίτες σε συμπαραγωγούς των δημόσιων υπηρεσιών (Liu, 2021).

Παράδειγμα χρήσης των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελεί η ενιαία ψηφιακή πύλη gov.gr μέσω της οποίας πολίτες και εταιρείες μπορούν να αναζητήσουν όλες τις διαθέσιμες ψηφιακές υπηρεσίες των υπουργείων, φορέων, οργανισμών και ανεξάρτητων αρχών του Δημοσίου και να διεκπεραιώσουν τις υποθέσεις τους μέσω αυτής (Ελληνική Δημοκρατία Κυβέρνηση, 2021).

Η υλοποίηση του gov.gr, ή αλλιώς της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της δημόσιας διοίκησης για πολίτες και επιχειρήσεις, παρέχει στους πολίτες ψηφιακές υπηρεσίες όπως η υπεύθυνη δήλωση, η εξουσιοδότηση και η άυλη συνταγογράφηση. Φιλοδοξία της κυβέρνησης αποτελεί το να καταστεί το

²² Το crowdsourcing είναι η πρακτική της συνεργασίας με ένα σύνολο ανθρώπων που υποβάλλουν τα δεδομένα τους μέσω του Διαδικτύου, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των εφαρμογών για smartphones για την απόκτηση απαραίτητων στατιστικών συμπερασμάτων, γνώσεων, αγαθών ή υπηρεσιών. Οι άνθρωποι που ασχολούνται με αυτό εργάζονται είτε ως αμειβόμενοι ελεύθεροι επαγγελματίες, είτε εκτελούν μικρές εργασίες εθελοντικά (Hargrave, 2021).

gov.gr «το ένα και μοναδικό σημείο επαφής πολιτών και επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση για όλο το 24ωρο²³» (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2022).

Επίσης, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εφαρμογή Covid Free GR Wallet, η οποία επαληθεύει και αποθηκεύει σε μορφή ψηφιακού πορτοφολιού τα ευρωπαϊκά ψηφιακά πιστοποιητικά COVID (EU Digital Covid Certificate) ή τον διαγνωστικό έλεγχο ταυτόχρονα με το πιστοποιητικό ταυτοπροσωπίας (Covid Free GR, 2021). Η συμμετοχή των πολιτών στη συγκεκριμένη εφαρμογή εξοικονομεί χρόνο στις επιχειρήσεις, τις δημόσιες υπηρεσίες και πολίτες κατά τη διαδικασία ελέγχου των πιστοποιητικών COVID όπου απαιτείται ταυτόχρονα η επίδειξη του δελτίου αστυνομικής ταυτότητας (Δελεβέγκος, 2021).

δ) Κυβέρνηση προς Εργαζόμενους (Government to Employee G2E): Η συγκεκριμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σχετίζεται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και την υποστήριξη και εκπαίδευση των κυβερνητικών υπαλλήλων, ώστε να μπορούν να συναλλάσσονται αποτελεσματικά με τους πολίτες, να επιταχύνουν τις εσωτερικές διοικητικές διαδικασίες και να παρέχουν βέλτιστες λύσεις (Heeks, 2001).

Σε αυτό τον τύπο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εξορθολογίζεται ο δημόσιος τομέας, καθώς βελτιώνεται η λογοδοσία, η ανταλλαγή γνώσεων, ο συντονισμός, η συνεργασία και η παραγωγικότητα μεταξύ των υπαλλήλων, των τμημάτων και των διευθύνσεων. Η αλληλοεπίδραση με τους δημόσιους υπαλλήλους, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της πληροφορίας (π.χ.

²³ Στους δημόσιους οργανισμούς, τα συστήματα πληροφοριών σχεδιάζονται για να υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών στο ευρύτερο φάσμα των χρηστών/πολιτών. Επειδή όλοι οι πολίτες είναι δυνητικοί πελάτες του δημόσιου τομέα πρέπει οι υπηρεσίες που παρέχονται να είναι πάντα διαθέσιμες 24 ώρες το 24ωρο (Shea & Garson, 2010).

εφαρμογή λογισμικού διακίνησης ηλεκτρονικών εγγράφων, τήρηση αρχείου προσωπικού), θεωρείται πως βελτιώνει την γραφειοκρατία με χαμηλό διοικητικό κόστος (Ranga, 2017).

Στον δημόσιο τομέα, η χρήση των κινητών τεχνολογιών επικοινωνίας (πχ. τα κινητά τηλέφωνα, οι φορητοί υπολογιστές, οι προσωπικοί ψηφιακοί βοηθοί, οι υπολογιστές τσέπης (tablet), οι φορητοί υπολογιστές, καθώς και ο συναφής εξοπλισμός και τα υποστηρικτικά συστήματα) ονομάζεται m-government. Οι υπηρεσίες m-government ενσωματώνουν τα προγράμματα που αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών διαμόρφωσης και επικοινωνίας των δημόσιων υπαλλήλων μέσω ενσύρματων δικτύων επικοινωνίας και της χρήσης φορητών συσκευών επικοινωνίας. Οι υπηρεσίες m-government βελτιώνουν επίσης την ικανότητα πρόσβασης άλλων ενδιαφερομένων/πολιτών, επιχειρήσεων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών, άλλων δημόσιων και νομοθετικών οργάνων στις δημόσιες υπηρεσίες (McNabb, 2007).

Οι, βασιζόμενες στην κινητή τηλεφωνία, υπηρεσίες G2E προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες στην κυβέρνηση για αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών εφόσον μέσω της κινητής συσκευής μπορεί να πραγματοποιηθεί άμεση λήψη πληροφοριών από τους υπαλλήλους της (π.χ. οι εργαζόμενοι στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας μπορούν να στέλνουν τις ακριβείς τοποθεσίες των καμένων ή μη λειτουργικών μετασχηματιστών, σπασμένων λαμπτήρων δρόμου σε πραγματικό χρόνο μέσω των κινητών τηλεφώνων τους, οι εργαζόμενοι στον τομέα της δημόσιας υγείας μπορούν να ενημερώνουν τα ιατρικά αρχεία των ασθενών από το πεδίο, οι δημόσιοι φορείς και οι ΟΤΑ να καταβάλλουν τη μισθοδοσία και τα επιδόματα ασθένειας μέσω ασφαλών πληρωμών στο κινητό τηλέφωνο (Ranga, 2017).

Συμπερασματικά, η χρήση κινητών τεχνολογιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα θεωρείται ικανή να βελτιώσει

σημαντικά την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ανταπόκριση και τη λογοδοσία στη διαχείριση προγραμμάτων αντίδρασης και πρόληψης, όπως οι φυσικές καταστροφές, η καταστολή πυρκαγιών, η επιβολή του νόμου, η δημόσια υγεία και η εσωτερική ασφάλεια (McNabb, 2007).

ε) Η συνεργασία μεταξύ κυβερνήσεων και ΜΚΟ (Government-to-NGO-G2N): αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός δικτύου το οποίο περιλαμβάνει τους δημόσιους φορείς, τις ΜΚΟ και την κοινωνία των πολιτών. Θεωρείται πως η συνεργασία της κυβέρνησης και διαφόρων μη κυβερνητικών ενώσεων ή ομάδων συμφερόντων θα καταστήσει πιο άμεση τη σχέση μεταξύ της κυβέρνησης και των πολιτών και θα βελτιώσει τις δημοκρατικές διαδικασίες εντός της κοινωνίας (Heeks, 2001).

3. Σύγχρονες μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

3.1 Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων (The Human Resources Management)

Οι οργανισμοί είναι οι θεμέλιοι λίθοι της δημόσιας διοίκησης και γι' αυτό η ποιότητα του κάθε οργανισμού αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο δημόσιο μάνατζμεντ (Καρβούνης, 2019). Το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας δημόσιας οργάνωσης που της προσδίδει ανθεκτικότητα, αξία, υπόσταση και την ανεβάζει επίπεδο είναι το ανθρώπινο δυναμικό της (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013).

Στην αποτελεσματικότερη διαχείρισή του εστιάζεται κατά συνέπεια όλο και συχνότερα το ενδιαφέρον ερευνητών και κυβερνήσεων. Η προσέγγιση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (The Human Resources Management-H.R.M.) υποστηρίζει ότι η επένδυση και η βελτίωση των

ικανοτήτων των μελών του οργανισμού θα δημιουργήσει αυξημένη γνώση, κίνητρα, συνέργεια και δέσμευση, με αποτέλεσμα να αποτελεί πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (Luthans & Sommer, 2005)

Το 1946, ένας από τους σημαντικότερους θεωρητικούς του μάνατζμεντ, ο Peter Drucker, υποστήριξε ότι «είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι ακόμη και τα τεχνικά προβλήματα της σύγχρονης βιομηχανίας δεν είναι τεχνικά με την έννοια των μηχανικών εφευρέσεων, αλλά κυρίως ανθρώπινα οργανωτικά ζητήματα» (Guido, 2010).

Ο διακεκριμένος ακαδημαϊκός, διευθύνων σύμβουλος και ανθρωπιστής Thomas J. Moran ανέφερε πως «η ικανότητα ενός οργανισμού να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα του μέλλοντος πρέπει να πηγάζει και από τη δική του εσωτερική δύναμη, όπως αυτή ενσαρκώνεται από τους υπαλλήλους του. Ο επιτυχημένος οργανισμός του μέλλοντος θα πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να προσελκύει και να διατηρεί ταλαντούχους υπαλλήλους, αλλά και να εμπνέει αυτούς τους υπαλλήλους» (Hesselbein & Goldsmith, 2009).

Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) έχει ενσωματώσει και αξιοποιήσει τις θεωρίες, τις απόψεις και τα πειραματικά αποτελέσματα των επιστημών συμπεριφοράς (ψυχολογία, κοινωνιολογία, κοινωνική ψυχολογία, ανθρωπολογία), των οικονομικών επιστημών και της βιομηχανικής μηχανικής (Ρωσσίδης, 2014).

Οι προσεγγίσεις της απορρίπτουν τις παραδοσιακές, περιοριστικές, και μη ευέλικτες μεθόδους διοίκησης και ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων (performance evaluation) και εστιάζουν στην σχέση εργαζόμενου και πελάτη. Θεωρεί πως η στείρα και μηχανιστική εργασία ενός υπάλληλου του τριτογενούς τομέα πιθανότατα θα οδηγήσει σε φτώχη

απόδοση, δυσαρέσκεια και χωρίς ενδιαφέρον για την εξυπηρέτηση του πελάτη (Γκορέζης, 2011).

Η Δ.Α.Π. με τη θεσμική της έννοια καλείται να υποστηρίξει αυτές τις αξιώσεις καθώς νοείται ως ένα διοικητικό υποσύστημα που προετοιμάζει, λαμβάνει και εφαρμόζει αποφάσεις για να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού ενός οργανισμού π.χ. προγραμματισμός της ζήτησης προσωπικού, πρόσληψη, κατάρτιση, ανάπτυξη, απόλυση, συνταξιοδότηση των εργαζομένων (Maier et al., 2005).

Ήδη από τη δεκαετία του 1980, σε χώρες της Δύσης, ερευνητές και θεωρητικοί της διαχείρισης του δημόσιου τομέα ανέδειξαν τη σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς (Belcourt & Rodolsky, 2019). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, αντλώντας έμπνευση από τις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, οι δημόσιες υπηρεσίες της Ε.Ε. υλοποιούν μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο της Δ.Α.Π. (Καρβούνης, 2019). Η παγκοσμιοποίηση, ο αυξημένος ανταγωνισμός των αγορών, ο καταμερισμός της εργασίας, η οικονομική κρίση και η αναπόφευκτη ανάγκη για περικοπές δημοσίων δαπανών συνέβαλαν ώστε να θεωρούνται ιδιαίτερα χρήσιμα τα εργαλεία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (McCourt & Minogue, 2001). Πολλαπλές μελέτες με αντικείμενο τη σύνδεση της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή απόδοση κατέδειξαν τη μεταξύ τους θετική συσχέτιση (Πρωτόπαπας, 2011).

Στο Ν.Δ.Μ. αποτελεί κοινό αξίωμα πως οι πρακτικές και οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν άμεσο αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό και ανάλογα η επιχειρησιακή απόδοση και η βελτίωση του οργανισμού επηρεάζεται με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Πρωτόπαπας, 2011). Στο πλαίσιο της Ε.Ε. η σημασία του εκσυγχρονισμού της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων καθίσταται απαραίτητη διότι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει και την

ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, την αξιοπιστία των αποφάσεων της Δημόσιας Διοίκησης και την εν γένει αποδοχή τους από τους πολίτες. Οποιαδήποτε θετική ή αρνητική εξέλιξη εντός ενός οργανισμού επηρεάζει τη δυναμικότητα και την προοπτική του να προσφέρει δημόσιες πολιτικές και υπηρεσίες (European Commission, 2017). Συνεπώς, ο δημόσιος οργανισμός αποκτά ποιοτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού όταν στελεχωθεί με επαρκείς και ικανούς υπαλλήλους, οι οποίοι λαμβάνουν ικανοποιητικές αποδοχές και παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να αναβάλουν ευθύνες (Γκορέζης, 2011).

Ευρωπαϊκές έρευνες έχουν καταδείξει πως η πολιτικοποίηση, η κομματοποίηση και η έλλειψη αξιοκρατίας και αντικειμενικότητας στις προσλήψεις του δημόσιου τομέα ευνοούν τη διαφθορά στις τάξεις του και υπονομεύουν την εύρυθμη λειτουργία του (European Commission, 2017). Όσον αφορά την Ελλάδα ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του ελληνικού διοικητικού συστήματος εντοπίζεται στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2014), βασική αιτία αποτελεί το γεγονός πως για δεκαετίες δεν γινόταν ορθολογική διαχείριση και διαμοιρασμός του προσωπικού στους τομείς του δημόσιου τομέα όπου υπήρχε πραγματική ανάγκη (Ρωσσίδη, 2014).

Στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εφαρμόζονται συστήματα πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR practices) με στόχο την μεγιστοποίηση της οργανωσιακής απόδοσης (Kloutsiniotis, 2017). Στη συγκεκριμένη μελέτη αναφέρονται συνοπτικά προτάσεις της Δ.Α.Π. οι οποίες επικεντρώνονται στη διαχειριστική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα:

1. Ηγεσία

Η «ιεραρχική» μεταρρύθμιση δίνει έμφαση στην ηγεσία που είναι ικανή να προσδώσει όραμα στην οργάνωση. Ο ηγέτης του δημόσιου τομέα θα πρέπει

να μπορεί να περιβάλλει με αξιοπιστία το όραμα του οργανισμού, να έχει τις ικανότητες να αυξήσει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση να βελτιώσει τόσο την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα όσο και την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται απ' αυτόν και έχουν άμεσο αντίκτυπο στους πολίτες (Καρκατσούλης, 2015).

Θεωρείται θεμελιώδους σημασίας, οι ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη να έχουν οι ίδιοι κατανοήσει και να μπορούν να μεταδώσουν σε όλους τους δημόσιους υπάλληλους, ανεξαρτήτως ιεραρχίας, ότι το δημόσιο συμφέρον και το κράτος δικαίου είναι έννοιες αδιαπραγμάτευτες (Berman et al., 2016). Για να επιτευχθεί αυτό το αξίωμα, είναι σημαντικό να υπάρχει ισχυρή δέσμευση της ανώτατης διοικητικής ηγεσίας του δημόσιου φορέα (McNabb, 2007) και να αναπτυχθεί μια σαφής και συνεπής φιλοσοφία η οποία να καταμεριστεί στο σύνολο του υπαλληλικού προσωπικού (Bolman & Deal, 2021).

Όπως αναφέρει ο Καρβούνης (2019) η «νέα» ηγεσία καθορίζεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- Θεωρείται βασικός ο ρόλος του ηγέτη στις διεργασίες αλλαγής.
- Ο ηγέτης διαθέτει την ικανότητα να κατανοεί και να διαχειρίζεται το άγνωστο.
- Δίνει στον οργανισμό όραμα, κατεύθυνση, σκοπό.
- Προτιμά την αρχή της συμμετοχής, λειτουργεί ως διαχειριστής ταλέντου και υποκίνησης.
- Διαθέτει γνώσεις διοίκησης ανθρώπων, ομάδων, δικτύων, στρατηγικής σκέψης, επικοινωνιακές ικανότητες, αξίες και ηθική.
- Αντί του παραδοσιακού διευθυντικού στυλ και της ηγεσίας με εντολές, διαθέτει συνεργατικό στυλ και επιλέγει τη συνεργατική διαδικασία λύσης προβλημάτων (Καρβούνης, 2019).

Κατά την επιλογή των ηγετικών στελεχών²⁴ και στην μετέπειτα καριέρα τους είναι προτιμότερο να διευκολύνονται μέσω διαδικασιών να εξελίσσονται σε διαμεσολαβητές και αρωγοί της ομάδας, και όχι μόνο σε επιβλέποντες και υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Γι' αυτό κρίνεται εποικοδομητικό να υλοποιούνται επιμορφωτικά σεμινάρια με την χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας για αυτοβελτίωση (European Commission, 2017).

Στη Δ.Α.Π. γίνεται αντιληπτό πως η συμβολή των ηγετών στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η δέσμευσή τους στον οργανισμό είναι ένας από τους παράγοντες που διακρίνουν τις «άριστες» εταιρείες (McCourt & Minogue, 2001).

Η ελλιπής διοικητική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει πολλαπλά προβλήματα σε ένα οργανισμό. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ακέραιοι, να μοιράζονται τις ιδέες τους και να επικοινωνούν το όραμά τους με τρόπο που να επιτρέπει στους άλλους να συμπράξουν μαζί τους για να το υποστηρίξουν. Οι ηγέτες δεν φοβούνται να αναζητήσουν ευκαιρίες βελτίωσης και να ακούσουν διαφορετικές απόψεις. Η ηγεσία μπορεί να απαιτηθεί και σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα εντός του οργανισμού. Ο εμπλεκόμενος υπάλληλος πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως το όραμα και την αποστολή του οργανισμού και να έχει την απαραίτητη εκπαίδευση για να κάνει τις σωστές επιλογές (Hesselbein & Goldsmith, 2009).

²⁴ Ως μέθοδοι επιλογής ηγετών αναφέρονται τα κέντρα αξιολόγησης, τα τεστ ικανοτήτων, τα τεστ προσωπικότητας, πρωτοβουλία, επικοινωνία, γλωσσικές δεξιότητες, η ευχέρεια στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων κ.λ.π (Καρβούνης, 2019).

2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων

Κρίνεται απαραίτητο να αναπτύσσονται συστήματα διοίκησης της απόδοσης του προσωπικού. Το Σύστημα Απόδοσης Εργασίας (Performance Work System -HPWS) ορίζεται ως ο συνδυασμός βέλτιστων πρακτικών²⁵, ανάλυσης εργασίας²⁶ και διαδικασιών που μεγιστοποιεί τη γνώση, τις ικανότητες, το καθήκον και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων (Kloutsiniotis, 2017).

Θεωρείται απαραίτητη μία στρατηγική προσέγγιση για την επιτυχή εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας (Bolman & Deal, 2021). Ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού είναι μια δομημένη και συστηματική διαδικασία προκειμένου να καταστούν οι οργανισμοί ικανοί να πετύχουν αποτελεσματικότερα τους στόχους τους διαθέτοντας τους κατάλληλους ανθρώπους, με τις ανάλογες στάσεις, προσόντα και ικανότητες στο σωστό μέρος και χρόνο (Καρβούνης, 2019). Αυτή η παραδοχή οδηγεί για τη βελτίωση της απόδοσης στον σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού (Belcourt & Podolsky, 2019), μέσα από ευέλικτες πρακτικές προσλήψεων αλλά και την επιλογή προσωπικού κατάλληλων προσόντων με αντικειμενικά κριτήρια (Bolman & Deal, 2021), καθώς είναι καλύτερα να λαμβάνεται η σωστή απόφαση εξαρχής παρά να γίνεται προσπάθεια να διορθωθεί το λάθος αργότερα (Καρβούνης, 2019).

²⁵ Προγράμματα Σχεδιασμού Εργασίας: διεύρυνση θέσεων εργασίας, εμπλουτισμός θέσεων εργασίας, ευέλικτο ωράριο, καταμερισμός θέσεων εργασίας, καταμερισμός εργασίας (Luthans & Sommer, 2005).

²⁶ Μέθοδοι Ανάλυσης Της Εργασίας: παρατήρηση, δείγματα εργασίας, ημερολόγια εργαζομένων, ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ανάλυση μέσω υπολογιστή (Luthans & Sommer, 2005).

Για παράδειγμα, οι πρακτικές των στοχευμένων προσλήψεων²⁷, της διαρκούς κατάρτισης, της ανάλυσης της εργασίας²⁸ και των ανταγωνιστικών αμοιβών θεωρούνται ως «βέλτιστες πρακτικές», οι οποίες θα οδηγήσουν και σε υψηλότερες οικονομικές επιδόσεις. Είναι χαρακτηριστικό πως το Ν.Δ.Μ. υιοθετεί τον όρο «ανθρώπινοι πόροι» διότι έτσι αναγνωρίζεται το προσωπικό ως πολύτιμος «πόρος» που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα οργανισμό (Belcourt & Podolsky, 2019).

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα κρίνεται απαραίτητος ο στρατηγικός σχεδιασμός σε κάθε Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Με τη συρρίκνωση του δημόσιου τομέα, τη γήρανση των δημόσιων υπαλλήλων, την αυξανόμενη αυτοματοποίηση των συνήθων διαδικασιών και το εποχικό προσωπικό, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στην πρόγνωση και ενέργεια σε στρατηγικά ζητήματα για να επιτευχθεί ο εξορθολογισμός, η ιεράρχηση και η κάλυψη των πραγματικών αναγκών της δημόσιας διοίκησης (Hesselbein & Goldsmith, 2009).

3. Εκπαίδευση προσωπικού

Σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., είναι σημαντικό για ένα δημόσιο οργανισμό να αναγνωρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του (Belcourt & Podolsky, 2019). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κομβικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία

²⁷ Επιλογή και στελέχωση προσωπικού: περιγραφή της θέσης εργασίας, αιτήσεις,, συνεντεύξεις και κανόνες για την αδιάβλητη διεξαγωγή τους, τεστ ικανοτήτων, τεστ καταλληλότητας, τεστ πολυγράφου, ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, έλεγχος ιστορικού, ιατρικές εξετάσεις, έλεγχος ναρκωτικών, κέντρα αξιολόγησης, ομαδικές συνεντεύξεις, έλεγχοι πιστοληπτικής ικανότητας, έλεγχοι συστατικών επιστολών (Luthans & Sommer, 2005).

²⁸ Μέθοδοι ανάλυσης της εργασίας: παρατήρηση, δείγματα εργασίας, ημερολόγια εργαζομένων, ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ανάλυση μέσω υπολογιστή (Luthans & Sommer, 2005).

καθώς θα πρέπει να εφαρμόσει ένα συνολικό τρόπο διαχείρισης που περιλαμβάνει την εκπαίδευση²⁹, την εξέλιξη, τις ανταμοιβές και την αξιολόγηση (McCourt & Minogue, 2001).

Όταν ο διορισμός των υπαλλήλων ολοκληρωθεί με αξιοκρατικές διαδικασίες θα μπορούν στη συνέχεια να εφαρμοστούν οι βέλτιστες πρακτικές για την καλλιέργεια μιας επικοινωνιακής επιχειρησιακής κουλτούρας (Πρωτόπαπας, 2011).

Ο δημόσιος τομέας πρέπει να επενδύσει στην εκμάθηση νέων δεξιοτήτων των υπαλλήλων για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Οι ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι βλάπτουν την εικόνα των οργανισμών, καθώς μπορεί να υποπέσουν σε ζημιγόνα λάθη ή να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών και κακή εξυπηρέτηση στους πολίτες. Αποδεικνύεται πως τα προγράμματα κατάρτισης κάνουν μακροπρόθεσμα απόσβεση του κόστους τους και αποδίδουν πολλαπλά οφέλη στους οργανισμούς. Ένα εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό μπορεί να παρέχει την αμεσότητα και την ευελιξία που απαιτούν οι επιταγές της αγοράς (Bolman & Deal, 2021).

Οι αυξημένες ευθύνες που θέτει στη δημόσια διοίκηση το Ν.Δ.Μ. προϋποθέτουν νέες γνώσεις και δεξιότητες από τους δημόσιους υπαλλήλους ώστε αυτοί να αποκτήσουν περισσότερες ικανότητες και πρόσθετη διοικητική αυτονομία για να λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις που απαιτούν ευθύνη και λογοδοσία. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του εκάστοτε φορέα καθίσταται υπεύθυνη για την κατάρτιση προγραμμάτων τα οποία θα καλλιεργήσουν νέες δεξιότητες στους δημόσιους υπαλλήλους (Pollitt et al., 2007).

²⁹ Εκπαίδευση προσωπικού: εκπαίδευση στην εργασία, προσομοίωση, πρακτική άσκηση, αίθουσες διδασκαλίας, εμπειρία συμπεριφοράς, καθοδήγηση (Luthans & Sommer, 2005).

Η κατάρτιση δύναται να επικεντρωθεί τόσο στις δεξιότητες όσο και στις συμπεριφορές. Ο εκ βαθέων εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνει εκτός των διαδικασιών για στελέχωσή της με το κατάλληλο προσωπικό και τη ριζική αλλαγή νοοτροπίας του ανθρώπινου δυναμικού της (Hesselbein & Goldsmith, 2009).

Δεξιότητες, όπως η λήψη αποφάσεων, η ικανότητα ομαδικής εργασίας, το συνεργατικό πνεύμα και η δημιουργική σκέψη, είναι σημαντικές όσο και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την εκάστοτε εργασία. Η ίδια η κατάρτιση θεωρείται επίσης ως ευκαιρία για τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών και διαδικασιών που θα δώσουν επιπρόσθετη ώθηση σε ένα δημόσιο οργανισμό (Belcourt & Podolsky, 2019). Εάν αξιοποιηθούν εις βάθος οι γνώσεις των υπαλλήλων, αυξάνονται οι πιθανότητες να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και να αποκτήσει μεγαλύτερη αξία το προϊόν που παρέχει στους καταναλωτές (Hesselbein & Goldsmith, 2009).

Επιπρόσθετος παράγοντας που καθιστά την εκπαίδευση μέσο βελτίωσης της ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης (πχ. το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) είναι η καλλιέργεια των συνθηκών ώστε να αναπτύξει το υπαλληλικό προσωπικό του δημόσιου τομέα συνεργατικές σχέσεις που εκτείνονται πέρα από το καθημερινό επαγγελματικό περιβάλλον. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται μεν ως πρόγραμμα προσανατολισμού αλλά μακροπρόθεσμα μπορεί να αποτελέσει πηγή εποικοδομητικών σχέσεων που θα αναπτυχθούν σε βάθος χρόνου και θα εισαγάγουν τους εργαζόμενους στην αποστολή και τους στόχους του δημόσιου φορέα στον οποίο εργάζονται. Καθώς η εκπαίδευση συνεχίζεται με την πάροδο των ετών και γίνεται πιο εξειδικευμένη, δίνει έμφαση στην αξία κάθε εργαζομένου και τον ωθεί να αντιληφθεί ότι είναι απαραίτητος για την επιτυχή υλοποίηση του οράματος και των στόχων του οργανισμού (Hesselbein & Goldsmith, 2009).

Εφόσον η διοίκηση και οι εργαζόμενοι επενδύσουν πόρους και χρόνο αντίστοιχα στην εξέλιξη και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του προσωπικού, είναι πιθανότερο οι προαγωγές που καλύπτονται εκ των έσω να είναι περισσότερο επιτυχημένες. Για να καταστεί αυτό εφικτό πρέπει να αναπτυχθούν τα εργαλεία που θα δώσουν στους υπαλλήλους περισσότερες ευκαιρίες για απόκτηση δεξιοτήτων και να συμφιλιώσουν την έννοια της καριέρας στη δημόσια υπηρεσία με την ανάγκη για πολύπλευρη μάθηση (Καρβούνης, 2019). Ταυτόχρονα, η εκπαίδευση αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο απόδοσης, ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση και αξιοποιεί τις γνώσεις και τις δεξιότητες των παλαιότερων εργαζομένων (Bolman & Deal, 2021).

Επίσης, η αποφυγή της στατικότητας και η εναλλαγή προσωπικού στις θέσεις εργασίας εντός και μεταξύ των οργανισμών θεωρείται επικοινωνιακή, για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών και την καλλιέργεια ενός ευρύτερου πεδίου εξειδίκευσης των δημόσιων υπαλλήλων (European Commission, 2017).

4. Χρήση των νέων τεχνολογιών

Οι τεχνολογικές εξελίξεις του 21ου αιώνα απαιτούν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να ενταχθεί στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ψηφιοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση και τα μεγάλα δεδομένα θεωρούνται καταλυτικοί παράγοντες αλλαγής στον τρόπο κατά τον οποίο οι διευθύνσεις Προσωπικού διαχειρίζονται όλα τα είδη πληροφοριών ενώ παράλληλα βελτιστοποιούν τις υπάρχουσες διαδικασίες (Trost, 2018). Μεταξύ των πλεονεκτημάτων της ψηφιοποίησης αναφέρονται οι αλλαγές στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού (π.χ. συστήματα παρακολούθησης υποψηφίων), η ηλεκτρονική

μάθηση, η ηλεκτρονική παρακολούθηση των ωρών εργασίας και η δημιουργία ψηφιακού φακέλου προσωπικού (Troost, 2018).

Για το Ν.Δ.Μ. οι Τ.Π.Ε. είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται για την αξιοποίηση των υπαλλήλων και την καλλιέργεια των γνώσεών τους και όχι ως μέσο επιστασίας (Γκορέζης, 2011). Τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δίνουν τη δυνατότητα εντοπισμού των ταλαντούχων εργαζομένων συγκριτικά και έγκυρα με τη χρήση αλγορίθμων. Εστιάζουν στη μέτρηση της απόδοσης στο εργασιακό επίπεδο και επιτρέπουν την ανάπτυξη μεθόδων διαχείρισης του προσωπικού όπως οι ανταμοιβές και τα κίνητρα, η κατάρτιση και η εκπαίδευση, οι μισθολογικές κλίμακες και η επαγγελματική εξέλιξη (Glykas, 2011). Μέσω των συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να επιζητείται η εφαρμογή πρακτικών οι οποίες ενισχύουν τη συνεργασία και τον επαγγελματισμό στη δημόσια διοίκηση (European Commission, 2017).

5. Συστήματα Αμοιβών

Παρέχοντας ανταμοιβές και κίνητρα (οικονομικά ή μη), καθώς και διευκόλυνση σε εκπαιδευτικά προγράμματα και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού του, ο δημόσιος οργανισμός μπορεί να επιτύχει υψηλά επίπεδα ενεργοποίησης και ώθησης των υπαλλήλων. Κατά την εφαρμογή των συστημάτων διοίκησης και βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης (Σ.Δ.Α.), σχεδιάζονται ολοκληρωμένα συστήματα αποδοχών και ανταμοιβών³⁰, τα οποία διασφαλίζουν ένα σύγχρονο καινοτόμο εργασιακό περιβάλλον. Μελέτες έχουν δείξει ότι δραστηριότητες που αφορούν τα

³⁰ Σύμφωνα με τον Γκορέζη (2011) ο οποίος παραθέτει τον ορισμό των Mueller, Iverson, and Jo, «οι ανταμοιβές χαρακτηρίζονται ως αγαθά που συνήθως λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για τις προσφερόμενες εργασιακές τους δραστηριότητες» (Γκορέζης, 2011).

κίνητρα των εργαζομένων (π.χ. συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης που συνδέονται στενά με την αμοιβή) – αναβαθμίζουν σημαντικά την απόδοση της επιχείρησης (Luthans & Sommer, 2005).

Σε περιόδους μεγάλης οικονομικής στενότητας και περικοπών ποια πρακτική μπορεί να εφαρμοστεί ως κίνητρο για την ενίσχυση της απόδοσης των υπαλλήλων;

Για να αποδώσει ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης προσωπικού εκτιμάται ότι πρέπει να θεωρούνται ως βασικές προϋποθέσεις η εγγύηση της εργασίας και η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Σε αντίθεση με παλαιότερες νεοφιλελεύθερες αντιλήψεις, οι οποίες προωθούσαν ως λύσεις εξυγίανσης την ιδιωτικοποίηση ή ακόμα και τις απολύσεις στον δημόσιο τομέα (Βλαχογιάννης, 2017), η σύγχρονη αντίληψη της Δ.Α.Δ. θεωρεί πως οι επιχειρήσεις πρέπει να διαφυλάσσουν την ασφάλεια των θέσεων εργασίας ως ακρογωνιαίο λίθο της διαχείρισης και ουσιαστικής αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων τους (Bolman & Deal, 2021). Υποστηρίζει πως, όταν οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι είναι σημαντικοί για τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, η δέσμευση αυτή ενσταλάζει την αφοσίωση τους στο αντικείμενο της εργασίας τους (Hesselbein & Goldsmith, 2009).

Οι Luthans και Sommer (2005) υποστηρίζουν ότι σε αυτές τις περιπτώσεις το καλύτερο πρότυπο διαχείρισης των ανθρώπων στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να περιγραφεί ως περισσότερο πατερναλιστικό. Οι δυο μελετητές σημειώνουν ότι, εάν υπάρχει μέριμνα για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματική χρήση των ανθρώπινων πόρων, το πατερναλιστικό πρότυπο διοίκησης στους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να αποδώσει με παροχές εστιασμένες σε θέματα υγείας (π.χ. ιατροφαρμακευτική ασφάλιση, άδεια μητρότητας, οδοντιατρική ασφάλιση, οφθαλμολογική περίθαλψη), ασφάλειας (π.χ. ασφάλεια των θέσεων εργασίας, η ισόβια απασχόληση των εργαζομένων, προγράμματα συνταξιοδότησης, ασφάλιση ζωής) και

ευημερίας (π.χ. επιστροφή διδάκτρων, προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων, ημερήσια σίτιση) (Luthans & Sommer, 2005). Σημαντικά στοιχεία δείχνουν ότι τα άτομα σε περιόδους οικονομικής αστάθειας προτίθενται να ανταλλάξουν τις οικονομικές ανταμοιβές με τα παραπάνω. Η προσφορά μιας ασφαλούς δημόσιας θέσης και η δυνατότητα για την απόκτηση επαρκούς κατάρτισης και εμπειρίας μπορεί να θεωρηθεί ως ένα αντιστάθμισμα ασφάλειας έναντι της χρηματικής αμοιβής (Luthans & Sommer, 2005). Συνεπώς, τα Σ.Δ.Α. μπορούν να συνδράμουν ώστε να εντρυφήσουν οι εργαζόμενοι στο όραμα ενός οργανισμού και για να εργαστούν με κύριο γνώμονα για την επίτευξη των οριοθετημένων οργανωσιακών στόχων (Kloutsiniotis, 2017).

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, ο ρόλος του τμήματος προσωπικού θεωρείται κομβικός ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν τις απαραίτητες ενημερώσεις για τις δυνατότητες εσωτερικής εξέλιξης³¹ και τις διαθέσιμες ανταμοιβές (Hesselbein & Goldsmith, 2009), καθώς και για το εκάστοτε σύστημα των οικονομικών απολαβών, οι οποίες θα πρέπει να διανέμονται δίκαια με βάση την απόδοση των υπαλλήλων, την επίτευξη των στόχων και την επιτυχή ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Bolman & Deal, 2021).

Η σύγχρονη τάση του μάνατζμεντ για τον δημόσιο τομέα απομακρύνεται από το παραδοσιακό σύστημα ανταμοιβών που έχει ως επίκεντρο τις οικονομικές απολαβές αλλά δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε επιβραβεύσεις ή ανταμοιβές (πχ. ευκαιρίες για προαγωγή, εργασιακή ασφάλεια, αναγνώριση, εμπιστοσύνη, γόητρο, πληροφόρηση, αυτονομία κ.λ.π.) που ασκούν σημαντική επίδραση στην ψυχολογική ενδυνάμωση του

³¹ Δυνατότητες εσωτερικής εξέλιξης: κατάρτιση, πρακτική άσκηση, κέντρα αξιολόγησης, καθοδήγηση, ανάπτυξη εκτός εργασίας, παρακολούθηση, προσωρινές αναθέσεις, καθοδήγηση, προγραμματισμένη εξέλιξη, αναθέσεις σε επιτροπές (Luthans & Sommer, 2005).

εργαζόμενοι και μπορούν να επιλύσουν χρόνια εργασιακά ζητήματα (Γκορέζης, 2011).

Τα τελευταία έτη κυβερνήσεις χωρών-μελών της Ε.Ε. υιοθετούν την παροχή κινήτρων³² (European Commission, 2017) και αναπροσαρμόζουν, το μισθολόγιο των δημόσιων υπαλλήλων κατά τρόπο που να ανταποκρίνεται στα δεδομένα της αγοράς εργασίας και κυρίως να στηρίζεται σε σύστημα στοχοθεσίας και επιβραβεύσεων που σχετίζονται με την υλοποίηση κρίσιμων κυβερνητικών στόχων (ypes.gr, 2021). Για παράδειγμα, το «bonus system» είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε διοικητικές μονάδες και στελέχη που εργάζονται σε κρίσιμα projects και υποθέσεις και μπορούν πετύχουν μετρήσιμους στόχους (πχ. η κυβερνητική επιλογή μηδενισμού των εκκρεμών συντάξεων, οι επιτροπές διαγωνισμών του δημοσίου) (Ακριβού, 2022).

Οι προσοδευτικοί και επιτυχημένοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν όλους τους εργαζόμενους ως πολύτιμους ανθρώπινους πόρους. Αναλόγως των δυνατοτήτων τους εφαρμόζουν πρακτικές για να ικανοποιήσουν ένα πλήρες φάσμα των αναγκών των εργαζομένων τους. Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς που τους παρέχουν ανταμοιβές αναφέρουν ότι αυτά τα προνόμια αυξάνουν την παραγωγικότητα και τους βοηθούν να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της ιδιωτικής τους ζωής (Kreitner & Cassidy, 2011).

6. Αξιολόγηση

Για τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων υπηρεσιών και τον περιορισμό της πολιτικής πατρωνίας κρίνεται ως απαραίτητη η αξιολόγηση στο πλαίσιο της οποίας εντάσσεται η αποτίμηση των προσόντων, της εκπαίδευσης και των ηγετικών ικανοτήτων. Είναι κεφαλαιώδους σημασίας, οι διαδικασίες των διορισμών, των προαγωγών και της εν γένει εξέλιξης των υπαλλήλων να

³² Αμοιβή με βάση τα Κίνητρα: αμοιβή με βάση την αξία, ομαδική μεταβλητή αμοιβή, συμμετοχή στα κέρδη, μπόνους (Luthans & Sommer, 2005).

θεμελιώνονται στην αξιοκρατία και να πραγματοποιούνται βάσει αξιολόγησης (European Commission, 2017). Ο Likert, επινόησε καλύτερες και πιο δομημένες τεχνικές συνέντευξης προσωπικού οι οποίες χρησιμοποιούνται σε πολλές επιχειρήσεις (Kish, 1990). Εκτός του ελέγχου των ουσιαστικών και τυπικών προσόντων, η αξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει να εφαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τη γενικότερη υπηρεσιακή συμπεριφορά και τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν μετρήσιμα αποτελέσματα στο πλαίσιο ευρύτερων υπηρεσιακών στόχων (Στογγάρη & Τσέκος, 2016).

Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, σύμφωνα με τον νόμο 4024/2011 επιχειρήθηκε να τεθεί ένα σαφές πλαίσιο για την προαγωγή των δημόσιων υπαλλήλων: «α) να εφαρμοστεί το σύστημα αξιολόγησης, β) η απόδοση του υπαλλήλου να μετράται με βάση τον βαθμό επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας, γ) να λαμβάνονται υπόψη οι διοικητικές ικανότητές του και η συμπεριφορά στην υπηρεσία» (ν. 4024/2011). Σύμφωνα με τους Στογγάρη και Τσέκο (2016), η μέθοδος της αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων δεν εφαρμόστηκε με επιτυχή αποτελέσματα διότι δεν εισάχθηκε ένα σύστημα δεικτών απόδοσης και μετρήσιμων στόχων (Στογγάρη & Τσέκος, 2016).

Γι' αυτούς τους λόγους, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων³³ είναι αναγκαίο να βασίζεται σε σαφή και τυποποιημένα κριτήρια. Για το Ν.Δ.Μ., είναι προτιμότερο οι υπάλληλοι να αξιολογούνται συνδυαστικά με βάση τα ατομικά, ομαδικά και εταιρικά κριτήρια. Συγκεκριμένα, είναι θεμιτό να αξιολογείται: η ικανότητα του υπαλλήλου να επιτυγχάνει αποτελέσματα και να εργάζεται ως μέλος της ομάδας, η συνολική απόδοση της ομάδας με βάση τις καθορισμένες ποσοστώσεις και

³³ Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων επιτελείται με: λίστες ελέγχου, γραφική κλίμακα, κατάταξη, κλίμακα αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά, ενέργειες σε κρίσιμο περιστατικό, διανομή αρμοδιοτήτων (Luthans & Sommer, 2005).

η συνολική οικονομική απόδοση και η παροχή υπηρεσιών της εταιρείας (Belcourt & Podolsky, 2019).

7. Το «open-book Management»

Στη φιλοσοφία της Δ.Α.Π. ενθαρρύνεται η εκροή/παροχή πληροφοριών από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα σε όλα τα υπαλληλικά στρώματα του οργανισμού. Τις τελευταίες δεκαετίες, αναπτύχθηκε μια θεωρητική σκέψη διαχείρισης η οποία αποκαλείται «open-book Management» (διοίκηση «ανοικτού βιβλίου») και έχει εφαρμοστεί σε προοδευτικές εταιρείες παγκοσμίως (Case, 1995).

Η διοίκηση «ανοικτού βιβλίου» είναι μια διοικητική προσέγγιση με την οποία παρέχονται στους υπαλλήλους κυρίως οικονομικές πληροφορίες³⁴ της εταιρείας, ώστε να μπορούν να λαμβάνουν καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις (Case, 1995). Την υποστηρίζει με το σκεπτικό ότι οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα και είναι πιο παραγωγικοί όταν αντιμετωπίζονται ως επιχειρηματικοί εταίροι -οι οποίοι παραδοσιακά έχουν πρόσβαση σε οικονομικά δεδομένα- και όχι ως υπάλληλοι (Case, 1995).

Ως πρότυπό της έχει την εμπειρία μιας μικρής εταιρείας στο Μιζούρι, της Springfield Remanufacturing (σήμερα SRC Holdings), η οποία ανέπτυξε το «open-book Management» ως έναν τρόπο επιβίωσης της (Bolman & Deal, 2021).

Το εν λόγω διοικητικό σύστημα οικοδομήθηκε γύρω από τρεις βασικές αρχές:

³⁴ Διανομή Πληροφοριών: ενημερωτικά δελτία και σημειώματα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, συνεδριάσεις διοικητικού συμβουλίου, συνεδριάσεις ομάδων εργασίας, πίνακες ανακοινώσεων, προϋπολογισμοί, λογιστικές καταχωρήσεις, φύλλα δρομολόγησης (Luthans & Sommer, 2005).

α) Όλοι οι εργαζόμενοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο θα πρέπει να έχουν πρόσβαση, να μαθαίνουν και να εκπαιδεύονται ώστε να κατανοούν τα οικονομικά και τις μετρήσεις των επιδόσεων του οργανισμού.

β) Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται σαν ιδιοκτήτες, να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις των εταιρειών τους.

γ) Ο κάθε εργαζόμενος λαμβάνει μια ανταμοιβή σε ενδεχόμενη οικονομική ή υπηρεσιακή επιτυχία του οργανισμού (Bolman & Deal, 2021).

Το πλεονέκτημα του συγκεκριμένου εργαλείου διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι ότι θέτει τις βάσεις για ένα εργασιακό περιβάλλον «υποκίνησης» διότι η διοίκηση δηλώνει εμπράκτως ότι εμπιστεύεται τους ανθρώπους της. Με αυτό τον τρόπο δημιουργεί ένα ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στην πρόοδο του οργανισμού και ταυτόχρονα τους παρέχει πληροφορίες που είναι απαραίτητες για να βελτιώσουν την εργασία τους, καθώς οι ίδιοι θα μπορούν να εντοπίσουν το πρόβλημα και να το διορθώσουν (Bolman & Deal, 2021).

Ενθαρρύνεται επίσης η αυτονομία και η συμμετοχή των υπαλλήλων. Τα τελευταία χρόνια, έχουν πολλαπλασιαστεί παγκόσμια σε όλους τους τομείς τα επιτυχημένα παραδείγματα συμμετοχικών πειραμάτων και οι έρευνες δείχνουν ότι το «open-book Management» αποτελεί ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση του ηθικού και την αύξηση της παραγωγικότητας. Ακόμη διαπιστώθηκε ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής συμμετοχής συνδέονταν με μεγαλύτερη οργανωτική καινοτομία (Bolman & Deal, 2021).

Τις τελευταίες δεκαετίες, επιχειρήσεις εφαρμόζουν την προσέγγιση των «αυτόνομων ομάδων εργασίας» στις οποίες διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους ώστε να διεκπεραιώσουν ένα προϊόν ή υπηρεσία λογοδοτώντας συλλογικά για τα αποτελέσματα. Τα επίπεδα εξουσίας και διακριτικής ευχέρειας ποικίλλουν ανάλογα με τις καταστάσεις, αν και στα

συμμετοχικά συστήματα οι διευθυντές εξακολουθούν να λαμβάνουν τις βασικές αποφάσεις. Σύμφωνα με την έννοια της αυτοδιαχείρισης (self-managing) των ανθρωπίνων πόρων, για να λειτουργούν ορθά οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες χρειάζεται επαρκής εκπαίδευση ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ομαδικές δεξιότητες όσο και ένα ευρύτερο φάσμα τεχνικών δεξιοτήτων, για να έχει τη δυνατότητα κάθε μέλος να κατανοεί και να εκτελεί, όποτε χρειαστεί, τη δουλειά κάποιου άλλου (Bolman & Deal, 2021).

8. Ισονομία

Κάθε Διεύθυνση Διοίκησης Προσωπικού θα πρέπει να εξασφαλίζει την ισονομία μεταξύ του προσωπικού ανεξαρτήτως ιεραρχίας. Η συγκεκριμένη θέση θεωρείται ριζοσπαστική, καθώς (ιδίως στον ιδιωτικό τομέα) η ισονομία προϋποθέτει ένα πλήρως δημοκρατικό εργασιακό περιβάλλον, εντός του οποίου (και στον δημόσιο τομέα) οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν απαρέγκλιτα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σε ορισμένα μέρη της Ευρώπης έχουν πραγματοποιηθεί επίσημες προσπάθειες για τον εκδημοκρατισμό του χώρου εργασίας. Η Νορβηγία, για παράδειγμα, επέβαλε, το 1977, νομικά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Bolman & Deal, 2021).

Οι Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται να αντιμετωπίσουν λεπτά ηθικά ζητήματα αλλά και να συμπεριλάβουν την έννοια της ηθικής στα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων και της διοίκησης. Οι Δ.Α.Δ. έχουν δύσκολο έργο καθώς σε αρκετές περιπτώσεις απαιτείται από τους Διευθυντές του κάθε οργανισμού να δέχονται καταγγελίες³⁵, να εφαρμόζουν

³⁵ Διαχείριση καταγγελίας: ανοικτή πόρτα σε κάθε εργαζόμενο, διαμεσολάβηση, εναλλακτική επίλυση διαφορών, διαιτησία, συμβούλιο εργαζομένων, επιχειρησιακός εκπρόσωπος (Luthans & Sommer, 2005).

τον υπαλληλικό κώδικα και να αντιμετωπίζουν σύνθετα ζητήματα στα οποία εμπεριέχονται ανταγωνιστικές αξίες (Bolman & Deal, 2021). Ένα πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η υποχρέωση, για επιτακτικούς λόγους προστασίας της δημόσιας υγείας, να επιβάλει ο διοικητικός προϊστάμενος κάθε δημόσιας δομής υγείας τις διατάξεις του νόμου σε ενδεχόμενη άρνηση υγειονομικών υπαλλήλων να εμβολιαστούν υποχρεωτικά κατά του κορονοϊού (απ. Δ1α/ΓΠ.οικ.52796).

Για το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ θεωρείται σημαντικό η ηγεσία ενός οργανισμού να λαμβάνει τις αποφάσεις της με διαφάνεια, αφοσίωση στους νόμους του Κράτους και ανοικτή πρόσβαση σε κάθε πολίτη (Berman et al., 2016). Υπό αυτό το πρίσμα πρέπει να υποστηρίζεται και να διατηρείται η λογοδοσία των διευθυντικών και ανώτερων υπαλληλικών στελεχών (Bolman & Deal, 2021).

3.2 Η τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)

Μία από τις τεχνικές του ιδιωτικού τομέα που έχει αποκτήσει πρόσφατα δημοτικότητα στον δημόσιο τομέα είναι η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης ως εργαλείου διαχείρισης για τον εντοπισμό κενών στις επιδόσεις και για τη βελτίωση τους (Tillema, 2007). Σήμερα, σε παγκόσμιο επίπεδο πολλοί δημόσιοι οργανισμοί, από υπηρεσίες της κεντρικής κυβέρνησης και οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης μέχρι αστυνομικές υπηρεσίες και νοσοκομεία, συμμετέχουν σε έργα συγκριτικής αξιολόγησης που στοχεύουν ρητά στη βελτίωση των επιδόσεων (Tillema, 2007).

Ένας κλασικός ορισμός της συγκριτικής αξιολόγησης ως εργαλείου του ιδιωτικού μάνατζμεντ προέρχεται από τον David Kearns. Όπως αναφέρεται στους Pollitt, van Thiel και Homburg (2007), «ο πρώην

διευθύνων σύμβουλος της Xerox Corporation³⁶, (1982-1990) και μετέπειτα αναπληρωτής υπουργός Παιδείας των Ηνωμένων Πολιτειών (1991-1993), χαρακτήρισε τη συγκριτική αξιολόγηση ως τη συνεχή διαδικασία μέτρησης των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πρακτικών σε σχέση με τους πιο σκληρούς ανταγωνιστές ή τις εταιρείες που αναγνωρίζονται ως ηγέτες του κλάδου» (Pollitt et al., 2007). Με την πάροδο των ετών το Ν.Δ.Μ. εφάρμοσε τη συγκριτική αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα ως «μια τεχνική κατά την οποία βασικά δεδομένα σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής αγαθών ή/και υπηρεσιών εντός ενός οργανισμού συγκρίνονται με δεδομένα από έναν ή περισσότερους άλλους οργανισμούς, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η αύξηση της παραγωγής και η μείωση του κόστους του εν λόγω οργανισμού» (Pollitt et al., 2007).

Στη διοίκηση των επιχειρήσεων, η συγκριτική αξιολόγηση έχει επικρατήσει ως μια καθολική και χρήσιμη μέθοδος, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε είδους οργανισμό. Ο στόχος της είναι να βρεθούν παραδείγματα βέλτιστων αποτελεσμάτων και πρακτικών, να κατανοηθούν οι διαδικασίες που οδηγούν σε αυτές τις επιδόσεις, ώστε να προσαρμοστούν και να ενσωματωθούν στις λειτουργίες του ενδιαφερόμενου οργανισμού «όχι μιμούμενοι, αλλά καινοτομώντας» (Michalos, 2014).

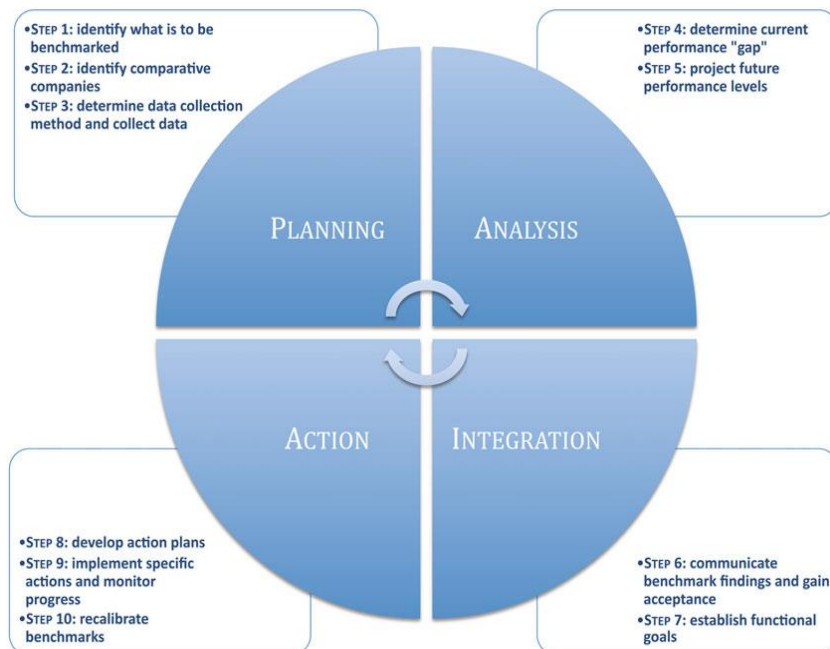
Η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί δημοφιλή εργαλείο του Ν.Δ.Μ. επειδή τα δεδομένα είναι εύκολο να συλλεχθούν και η χρήση στατιστικών τεχνικών διαθέτει αξιοπιστία και μπορεί να επιτευχθεί είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς συμβούλους. Η ενίσχυση της απόδοσης ενός

³⁶ Η εταιρεία Xerox Corporation πιστώνεται τις πρώτες ολοκληρωμένες μεθόδους συγκριτικής αξιολόγησης που έλαβαν χώρα την δεκαετία του 1970. Βασική αιτία για την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου ήταν το σημαντικά υψηλότερο κόστος παραγωγής φωτοτυπικών στις ΗΠΑ από ότι στην Ιαπωνία. Τα πρώτα δείγματα χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα υλικά, τις μεθόδους κατασκευής και τις διαδικασίες παραγωγής που χρησιμοποιούσαν οι Ιάπωνες κατασκευαστές φωτοτυπικών μηχανημάτων (Yasin, 2002).

οργανισμού επιτυγχάνεται μέσω της θέσπισης προτύπων με τα οποία μπορούν να συγκριθούν οι διαδικασίες, τα προϊόντα και οι επιδόσεις και στη συνέχεια ανάλογα να βελτιωθούν. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τους ελέγχους μπορούν να συγκριθούν με ανάλογα στοιχεία που έχουν ληφθεί από προηγούμενα έτη ή με άλλες οργανωτικές μονάδες ή με άλλες δημόσιες ή ιδιωτικές εταιρείες (Belcourt & Podolsky, 2019).

Η ιδιομορφία του δημόσιου τομέα σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός πως η παραγωγή και η απόδοση δεν αφορά αποκλειστικά τους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης, της μέτρησης και της αποτίμησης στον δημόσιο τομέα διαμορφώνεται από την ετερογένεια των προϊόντων και τις διαφορετικές αξίες που καθορίζουν το παραγόμενο προϊόν. Δηλαδή, δεν προσμετράται μόνο η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, αλλά και αξίες όπως η ακρίβεια, η αξιοπιστία, η επαληθευσσιμότητα, η ασφάλεια, η νομική ισότητα και το δημοκρατικό περιεχόμενο κάθε συναλλαγής με τον πολίτη. Αυτή η ποικιλομορφία αξιών επιδρά καθοριστικά στην εσωτερική διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων (Pollitt et al., 2007).

Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης διαχωρίζεται στη μέτρηση, την ανάλυση και τη βελτίωση. Δεν επαρκεί μόνο η συλλογή γνώσεων, αλλά και η ορθή ανάλυση τους για τη βελτίωση του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Camp, η συγκριτική αξιολόγηση εφαρμόζει διαδοχικά τα στάδια του σχεδιασμού, της ανάλυσης, της ολοκλήρωσης και της δράσης (εικ. 2):



Εικόνα 2. Βήματα συγκριτικής αξιολόγησης σύμφωνα με τον Robert C. Camp
 Πηγή: Michalos A.C. (ed) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being*. Research Springer, σ. 364

α) Σχεδιασμός και έρευνα: καθορίζεται το θέμα της συγκριτικής αξιολόγησης, επιλέγονται τα είδη και καθορίζεται η μέθοδος συλλογής των δεδομένων.

β) Ανάλυση: καθορισμός των επιδόσεων την παρούσα χρονική περίοδο και καθορισμός των επιθυμητών επιδόσεων.

γ) Ενσωμάτωση: κοινοποίηση των αποτελεσμάτων και κατανόησή τους από τα ενδιαφερόμενα μέρη, ορισμός συγκεκριμένων στόχων.

δ) Δράση: ανάπτυξη σχεδίων δράσης, εφαρμογή των σχεδίων και παρακολούθηση της προόδου, έλεγχος των σημείων αναφοράς της συγκριτικής αξιολόγησης σε σχέση με τις τρέχουσες εξελίξεις (Pollitt et al., 2007).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία μπορούν να διακριθούν τέσσερις τύποι συγκριτικής αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα:

α) Η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση: είναι η σύγκριση εταιρειών μέσα σε μια ενιαία μητρική εταιρεία (π.χ. στην Ελληνική Δημοκρατία: το Υπουργείο Υγείας και τα δημόσια νοσοκομεία, το Υπουργείο Οικονομικών και οι εποπτευόμενοι φορείς του, το Υπουργείο Μεταφορών και οι εποπτευόμενες εταιρείες του) ή η σύγκριση λειτουργικών διευθύνσεων ενός οργανισμού (π.χ. η σύγκριση των διαφόρων τμημάτων μέσα σε ένα πανεπιστημιακό νοσοκομείο) (Pollitt et al., 2007).

β) Η ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση: είναι σύγκριση προϊόντων, υπηρεσιών και/ή αγαθών ενός ανταγωνιστικού οργανισμού. (π.χ. η σύγκριση των διαφόρων ακαδημαϊκών προγραμμάτων που προσφέρει ένα δημόσιο πανεπιστήμιο από την Γερμανία με ένα αντίστοιχο πανεπιστήμιο της Ελλάδας) (Pollitt et al., 2007).

γ) Η λειτουργική συγκριτική αξιολόγηση: είναι η σύγκριση που στοχεύει σε συγκεκριμένες λειτουργίες εντός του φορέα (π.χ. η πολιτική προσωπικού, η πληροφόρηση του κοινού, η πολιτική των προμηθειών). Πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα επιλέγουν να πραγματοποιούν χρονικές συγκρίσεις, δηλαδή να συγκρίνουν τα δικά τους λειτουργικά αποτελέσματα από προηγούμενες περιόδους. Στις διαχρονικές συγκρίσεις χρησιμοποιείται η τεχνική των χρονοσειρών³⁷ (Pollitt et al., 2007).

δ) Η γενική συγκριτική αξιολόγηση: είναι μια γενική εξωτερική σύγκριση μεταξύ ανομοιογενών φορέων, εταιρειών και οργανισμών. Για παράδειγμα, η σύγκριση μιας διαδικασίας τιμολόγησης εντός μιας

³⁷ Τα χαρακτηριστικά της κάθε χρονοσειράς διαφέρουν ανάλογα με : (την τυχαιότητα, την εποχικότητα, την τάση, την στασιμότητα, την κανονικότητα κτλ.), τον τύπο των δεδομένων (μικροοικονομικά, μακροοικονομικά, ενεργειακά, βιομηχανικά, δημογραφικά κτλ.), τη συχνότητα δειγματοληψίας (ετήσια, τριμηνιαία, μηνιαία, εβδομαδιαία, ωριαία, ανά λεπτό κτλ.), το μήκος της (πλήθος παρατηρήσεων σε σχέση με τον ορίζοντα πρόβλεψης) και την εφαρμογή στην οποία θα αξιοποιηθούν οι προβλέψεις. Συνεπώς μπορούν να προταθούν διαφορετικά μοντέλα πρόβλεψης άγνωστης εξ αρχής καταλληλότητας (Σπηλιώτης, 2017).

αυτοδιοικητικής περιφέρειας με εκείνη μιας εφορίας, ενός πανεπιστημίου ή μιας δημόσιας επιχείρησης κοινής ωφέλειας (Pollitt et al., 2007).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως τα αντικείμενα της συγκριτικής αξιολόγησης στους δημόσιους οργανισμούς ποικίλλουν σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες ενός φορέα. Μπορεί λοιπόν ανάλογα να συγκριθεί ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ή και τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας όπως, για παράδειγμα, ο αριθμός των φορολογικών δηλώσεων που επεξεργάζεται ένας υπάλληλος της Εφορίας σε μια ημέρα, ή ο αριθμός των φοιτητών που αποφοιτούν από κάθε τμήμα εκπαίδευσης, ή ο αριθμός των δεμάτων που παραδίδονται σε μια συγκεκριμένη χρονική μονάδα, ή ο αριθμός των επισκεπτών ενός μουσείου ανά χρονική περίοδο (Pollitt et al., 2007).

Ένα πιο αναλυτικό παράδειγμα συγκριτικής αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα μπορεί να αποτελέσει η πρόσληψη πανεπιστημιακών καθηγητών στο πλαίσιο της ομαλής λειτουργίας και στελέχωσης των πανεπιστημίων. Με το εργαλείο του benchmarking προσδιορίζονται τα βασικά μέτρα σύγκρισης όπως το κόστος ανά πρόσληψη, τα προσόντα των ενδιαφερομένων, οι χρόνοι διεκπεραίωσης των προσλήψεων και το ποσοστό αποδοχής από υποψηφίους πρώτης επιλογής. Δύναται επίσης να πραγματοποιηθεί συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των προσλήψεων των προηγούμενων ετών με τις φετινές ή με τις προσλήψεις καθηγητών σε ανταγωνιστικά πανεπιστήμια του εξωτερικού. Αφού συγκεντρωθούν και συγκριθούν τα δεδομένα, μπορούν να εξεταστούν οι διαφορές ή οι τυχόν ομοιότητες. Τα αποτελέσματα μπορεί να δείξουν ότι ένα πανεπιστήμιο έχει ταχύτερο χρόνο επεξεργασίας των αιτήσεων σε έξι εβδομάδες, ενώ ένα άλλο πανεπιστήμιο επεξεργάζεται τους αιτούντες σε δέκα εβδομάδες. Η συλλογή δεδομένων μπορεί να αποκαλύψει τους λόγους διαφοροποίησης της

ταχύτητας διεκπεραίωσης, όπως εάν, για παράδειγμα, η επεξεργασία γίνεται ηλεκτρονικά ή όχι (Belcourt & Podolsky, 2019).

Ένα άλλο παράδειγμα, το οποίο αφορά άμεσα την Ελλάδα και την ανάπτυξη που προσπαθεί να πετύχει, μετά την οικονομική κρίση και εν μέσω πανδημίας, είναι η συγκριτική αξιολόγηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όπως διεξάγεται από την ετήσια επισκόπηση της Επιτροπής. Η Συγκριτική Αξιολόγηση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συγκρίνει την πρόοδο των δημόσιων αρχών τριάντα έξι ευρωπαϊκών χωρών - των 27 κρατών μελών της ΕΕ, καθώς και εννέα άλλων, συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου, που είναι συλλογικά γνωστές ως ΕΕ27+ - στη μετάβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες (Cargemini Engineering, 2021). Η συγκριτική αξιολόγηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση από τη δεκαετία του 2000 αλλά στις μέρες μας καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική έπειτα από τα προβλήματα που δημιούργησε η κρίση του κορονοϊού. Η πανδημία ανέδειξε τη σημασία της συγκεκριμένης ετήσιας έκθεσης καθώς παρέχει μια ολοκληρωμένη, βασισμένη σε δεδομένα, αξιολόγηση της προόδου της ψηφιακής παροχής δημόσιων υπηρεσιών στις χώρες της Ε.Ε. (*European Commission, 2020*).

Οι τελευταίες εφαρμογές συγκριτικής αξιολόγησης των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών που παρέχουν στον πολίτη οι χώρες-μέλη της Ε.Ε. ταξινομούνται σε τέσσερα πεδία:

α) Εστιάζοντας στον πολίτη/χρήστη, αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο μια δημόσια υπηρεσία παρέχεται διαδικτυακά, η φιλικότητά της προς τα κινητά τηλέφωνα, η ευκολία στη χρήση της και η παροχή σαφών και προσβάσιμων πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

β) Αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν με διαφάνεια όσον αφορά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών,

τη δημοσιοποίηση των αρμοδιοτήτων τους, τις επιδόσεις τους καθώς και τον βαθμό επεξεργασίας των προσωπικών δεδομένων των χρηστών.

γ) Ως προς τη διασυνοριακή κινητικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο οι χρήστες δημόσιων υπηρεσιών από μια ευρωπαϊκή χώρα μπορούν να έχουν πρόσβαση και να κάνουν χρήση των δημόσιων διαδικτυακών υπηρεσιών μιας άλλης.

δ) Ως προς τις τεχνολογικές δυνατότητες και την υποστήριξη του δημόσιου τομέα κάθε χώρας-μέλους, αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο υπάρχουν οι τεχνικές και οργανωτικές προϋποθέσεις για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το πλήθος των ψηφιακών υπηρεσιών όπως και ο αριθμός χρηστών/πολιτών που επωφελούνται από αυτές τις υπηρεσίες (Barcevičius et al., 2019). Συγκρίνεται, δηλαδή, το πλήθος των μηχανισμών διαδικτυακής υποστήριξης και ανατροφοδότησης και τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (European Commission, 2020).

Αυτά τα συγκρίσιμα στοιχεία επιτρέπουν, σε δεύτερο χρόνο, στις συμμετέχουσες χώρες-μέλη να κατανοήσουν τις προσδοκίες των πολιτών, των επιχειρήσεων και άλλων διοικήσεων όσον αφορά τις δημόσιες υπηρεσίες (European Commission, 2017) και να αντλήσουν χρήσιμα συμπεράσματα για την βελτίωση και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (European Commission, 2020).

Όπως διαφαίνεται από τα ανωτέρω παραδείγματα η μέθοδος της βάσης σύγκρισης (benchmark) μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο διοίκησης του Ν.Δ.Μ. για τον εντοπισμό των αδύνατων στοιχείων του οργανισμού (Ρωσσίδης, 2014), και να προσφέρει χρήσιμα διδάγματα και πολύτιμα μαθήματα διοικητικής λειτουργίας (Ammons, 1999).

3.3 Η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives)

Η Διοίκηση μέσω Στόχων (Δ.Μ.Σ.) είναι μια από τις πιο προβεβλημένες και επιτυχημένες μεθόδους διαχείρισης δημοσίων υποθέσεων. Επικεντρώνεται στη διοικητική λειτουργία που προηγείται χρονικά όλων των άλλων, δηλαδή στη λειτουργία του καθορισμού στόχων. Η Διοίκηση βάσει Στόχων επιτρέπει στην ηγεσία των οργανισμών να προγραμματίζει τους στόχους και θεωρείται ως μια διορθωτική κίνηση απέναντι στην ακαμψία και την γραφειοκρατικοποίηση των υπερμεγεθών οργανώσεων. Επίσης, οι υπάλληλοι μπορούν να είναι προσανατολισμένοι στην εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών ή διαδικασιών και να τις εκτελούν αποτελεσματικότερα και με ακρίβεια (Jeuschede, 1994).

Τα προγράμματα Διοίκησης μέσω Στόχων τα οποία έχουν συνδεθεί με διαδικασίες δημόσιας διοίκησης αφορούν την εκπόνηση στρατηγικών για την αύξηση της σαφήνειας των στόχων, της συμμετοχής στον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων και τη διασαφήνιση των ατομικών προσδοκιών απόδοσης (Moore & Dow, 1983). Πιο συγκεκριμένα, σημαντικό διακριτικό γνώρισμά της Διοίκησης μέσω Στόχων είναι η έμφαση που δίνει στα αποτελέσματα και στην απόδοση και όχι στις δραστηριότητες (Maheshwari, 1972).

Ουσιαστικά, η Δ.Μ.Σ. (Management by Objectives-MBO) είναι μια στρατηγική προσέγγιση για την ενίσχυση της απόδοσης ενός οργανισμού. Πρόκειται για προγράμματα παρακίνησης που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα των διευθυντών και των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα (Moore & Dow, 1983).

Με την πάροδο των ετών, η Δ.Μ.Σ έχει εξελιχθεί σε μια συνολική προσέγγιση επιχειρησιακού μάνατζμεντ και σε ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Level et al., 1990). Όπως και οι περισσότερες άλλες προσεγγίσεις και τεχνικές διοίκησης, αναπτύχθηκε στις

Η.Π.Α. (Jeuschede, 1994). Η Δ.Μ.Σ. επηρεάστηκε από την ανάπτυξη των συμπεριφορικών προσεγγίσεων³⁸ στη διοίκηση και υιοθέτησε πολλές από τις έννοιες των κοινωνικών επιστημών στην πρακτική της εφαρμογή³⁹ (Maheshwari, 1972).

Το 1954, στο θεμελιώδες βιβλίο του *The Practice of Management* ο P. Drucker⁴⁰ εισήγαγε την έννοια «των Στόχων μιας επιχείρησης» (The Objectives of a Business). Υποστήριξε πως δεν είναι δόκιμο ο μάνατζερ να εστιάζει μόνο στο παρόν και στη μεγιστοποίηση του κέρδους, καθώς με αυτό το τρόπο ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπονομεύσει το μέλλον της επιχείρησης. Η εστίαση μόνο στο κέρδος δεν έχει πολλές πιθανότητες να οδηγήσει στις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης, αντίθετα κινδυνεύει να υποβαθμίσει κρίσιμες διοικητικές πρακτικές όπως η καινοτομία, η έρευνα και οι

³⁸ Αν και υπάρχουν δεκάδες διαφορετικές θεωρίες για τα κίνητρα εργασίας, πέντε έχουν αναδειχθεί ως οι πιο σημαντικές: η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland, η θεωρία της προσδοκίας και η θεωρία της στοχοθεσίας. Καθεμία από αυτές προσεγγίζει τη διαδικασία παρακίνησης από διαφορετική οπτική γωνία, έχει υποστηρικτές και επικριτές και διδάσκει σημαντικά διδάγματα σχετικά με την παρακίνηση στην εργασία. Οι θεωρίες παρακίνησης επηρέασαν έντονα όσους ενδιαφέρονται για την εργασιακή συμπεριφορά και αποτέλεσαν σημαντικές έννοιες στο πεδίο του μάνατζμεντ (Kreitner & Cassidy, 2011).

³⁹ Για παράδειγμα, θεωρείται πως η κατάλληλη μέθοδος για την απελευθέρωση της ανεκμετάλλευτης δημιουργικότητας των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό είναι η ταύτισή τους με τον οργανισμό ώστε μέσω του αντικειμένου της εργασίας τους να βρουν ένα μέσο αυτοεκπλήρωσης (Maheshwari, 1972).

⁴⁰ Ο Peter Drucker έθεσε τη Διοίκηση Στόχων στο επίκεντρο του επιχειρησιακού μάνατζμεντ και την έκανε πυρήνα της στρατηγικής μιας οργάνωσης. Πολλοί άλλοι μάνατζερ πιθανόν χρησιμοποίησαν στοιχεία της πριν από το 1954, αλλά χρειάστηκε ο Drucker για να ενοποιήσει τις έννοιες σε ένα σχήμα, να σκεφτεί την υποκείμενη φιλοσοφία τους, και στη συνέχεια να εξηγήσει και να αναλύσει τη μέθοδο με την οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί (Smiddy & Greenwood, 1981).

επενδύσεις στον εξοπλισμό που εξασφαλίζουν στον πελάτη ποιοτικά και πρωτοποριακά προϊόντα ή υπηρεσίες (Drucker, 1954).

Επιχειρώντας έναν απλό ορισμό της Δ.Μ.Σ. οι (Smiddy & Greenwood, 1981) την ορίζουν «ως τη μέτρηση της εργασίας σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους». Στη συνέχεια της ανάλυσής τους αναφέρουν πως είναι «μια διαδικασία με την οποία ο ανώτερος ιεραρχικά και ο κατώτερος υπάλληλος ενός οργανισμού προσδιορίζουν από κοινού τους κύριους στόχους του κάθε τομέα ευθύνης του και ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν χρησιμοποιούν αυτά τα αποτελέσματα ως οδηγούς για τη λειτουργία της μονάδας και την αξιολόγηση της συμβολής του κάθε μέλους της». Όπως τονίζουν το κλειδί για αυτή τη διαδικασία είναι ότι οι υφιστάμενοι υπάλληλοι παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των δικών τους στόχων και δεν λαμβάνουν απλώς στόχους από τους ανωτέρους τους (Smiddy & Greenwood, 1981).

Ο Jouschede (1994) χαρακτηρίζει τη Δ.Μ.Σ ως βασικό στοιχείο μιας επιτυχημένης ηγεσίας και τη περιγράφει ως μια διαδικασία η οποία παρακινεί για την από κοινού διαμόρφωση των στόχων μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων. Αμφότεροι έχουν τη δυνατότητα λαμβάνοντας υπόψη εβδομαδιαία, μηνιαία και ετήσια στοιχεία να υποβάλλουν προτάσεις ώστε να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας. Από τον συνολικό στόχο, προκύπτουν επιμέρους στόχοι ως οδηγοί οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην εργασία από τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους των διάφορων τμημάτων. Ο στόχος που έχει τεθεί και περιλαμβάνεται στη διαδικασία σχεδιασμού του οργανισμού δεν αποτελεί σταθερό μέγεθος αλλά είναι μεταβλητός και υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές ανάλογες των αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα των επιστημών της συμπεριφοράς, τα οποία χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο διοικητικό εργαλείο, αναφέρουν ότι όσο στενότερα έχουν εργαστεί οι εργαζόμενοι από κοινού με

τη διοίκηση για τη διαμόρφωση και τον καθορισμό των στόχων, τόσο περισσότερο τους υποστηρίζουν και επιδεικνύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την επίτευξή τους. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων πλευρών στη συμφωνία των στόχων επιφέρει ρεαλιστικότερους στόχους. Εφόσον τεθούν οι στόχοι, οι εργαζόμενοι μπορούν, ανεξάρτητα από τη διοίκηση, να εφαρμόσουν στον τομέα ευθύνης τους τις διαδικασίες και αποφάσεις που θεωρούν απαραίτητες για την επίτευξη του στόχου. Κατά την άσκηση της διοίκησης μέσω στόχων δεν ελέγχεται κάθε επιμέρους διαδικασία αλλά μόνο το αποτέλεσμα, δηλαδή εάν οι συμφωνηθέντες στόχοι έχουν επιτευχθεί από τους υπαλλήλους (Jeuschede, 1994)

Ο Drucker (1954) προτείνει οκτώ βασικούς τομείς στους οποίους πρέπει να τεθούν στόχοι απόδοσης και αποτελεσμάτων: 1) θέση στην αγορά 2) καινοτομία 3) παραγωγικότητα 4) φυσικοί και οικονομικοί πόροι 5) κερδοφορία 6) απόδοση και ανάπτυξη/εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών 7) απόδοση και συμπεριφορά/εκπαίδευση των εργαζομένων 8) δημόσια ευθύνη (Drucker, 1954).

Αναλυτικότερα, οι προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων είναι: οι επακριβώς καθορισμένοι τομείς ευθύνης, η μεταφορά των καθορισμένων τομέων ευθύνης για ανεξάρτητη εργασία (χωρίς να χρειάζεται να απαιτείται επίβλεψη από τον προϊστάμενο), η παραχώρηση της εξουσίας να λαμβάνονται ανεξάρτητα οι απαραίτητες αποφάσεις στον τομέα ευθύνης του κάθε υπαλλήλου (π.χ. ο προγραμματιστής να μπορεί να αποφασίζει μόνος του ποια υλικά θα επαναπαραγγελθούν σε ποια ποσότητα και σε ποια ημερομηνία). Κάθε τομέας εργασιών πρέπει να οριοθετείται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να διεκπεραιωθούν οι ανεξάρτητοι στόχοι που έχουν τεθεί δίχως να υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τους. Σε ένα μεγάλο οργανισμό με πολυπληθές προσωπικό μπορεί να υπάρξει σύγχυση στον καθορισμό των

στόχων, για αυτό τον λόγο είναι ευκολότερο να εφαρμοστεί ανά Διεύθυνση, εφόσον έτσι υπάρχει ήδη οριοθέτηση τμημάτων και αρμοδιοτήτων (Jeuschede, 1994).

Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος λαμβάνει από τους υφισταμένους του τις ενδείξεις για την στοχοθεσία του. Οι στόχοι του προϊσταμένου είναι άμεσα εξαρτώμενοι από την επίτευξη των στόχων των υφισταμένων του. Η Διοίκηση μέσω Στόχων υποδεικνύει σε κάθε υπάλληλο το πλαίσιο αρμοδιοτήτων εντός του οποίου μπορεί να εργαστεί ελεύθερα. Η ελευθερία αυτή όμως αντισταθμίζεται από αυξημένο βαθμό προσωπικής ευθύνης σε σχέση με τις συνέπειες των αποφάσεών του και των αποτελεσμάτων. Στον Διευθυντή παραμένει η δυνατότητα να επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό, να προσδιορίζει τα καθήκοντα των εργαζομένων, να αποσαφηνίζει τους στόχους, να τους παρέχει βοήθεια για την επίτευξη τους (π.χ. οδηγίες, περαιτέρω εκπαίδευση, προμήθεια απαραίτητων υλικών). Για κάθε στόχο προσδιορίζεται μια τελική προθεσμία και ένα μόνο βασικό αποτέλεσμα (Jeuschede, 1994).

Σύμφωνα με τον Drucker (1954), οι στόχοι απαιτούν διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις από τον μάνατζερ και χρειάζονται σε κάθε οργανωσιακό τομέα όπου η απόδοση και τα αποτελέσματα επηρεάζουν άμεσα και καθοριστικά την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης. Οι στόχοι καθορίζουν ποια αποτελέσματα πρέπει να επιδιώξει η επιχείρηση και τι χρειάζεται για να εργαστεί αποτελεσματικά για την επίτευξή τους (Drucker, 1954). Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια συνήθη επανεξέταση της επιτυχίας των εργαζομένων στους οργανισμούς (Level et al., 1990). Εάν συμφωνηθεί με τη διοίκηση το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών μπορεί να εξαρτάται από τα πρότυπα απόδοσης και την υλοποίηση των στόχων (Jeuschede, 1994).

Σε κάποιες περιπτώσεις η Διοίκηση μέσω Στόχων έχει νόημα να εφαρμοστεί σε μεμονωμένους τομείς (π.χ. την παραγωγή) και όχι σε όλο τον οργανισμό. Μέσω του συγκεκριμένου διοικητικού εργαλείου επιτυγχάνεται κατόπιν συμφωνίας με τους υπαλλήλους ο καθορισμός των στόχων κάθε διοικητικής μονάδας, η αλληλοϋποστήριξη των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων, ο διάλογος και η ανάλυση των αποκλίσεων για την αξιολόγηση των στόχων. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει εισαγωγή καινοτομιών και βελτιώσεις διαδικασιών, επίλυση νέων προβλημάτων, διοικητικών διαδικασιών και θεμάτων προσωπικού (Jeuschede, 1994).

Η σύγχρονη στρατηγική διαχείριση απαιτεί την ανάθεση της ευθύνης υλοποίησης των στρατηγικών πρωτοβουλιών σε συγκεκριμένα άτομα και οργανωτικές μονάδες και την επακόλουθη λογοδοσία τους για τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης τύπου Δ.Μ.Σ. μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενσωμάτωση ευθυνών ηγεσίας και υποστήριξης όσον αφορά συγκεκριμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες σε συγκεκριμένα ανώτερα στελέχη, τα οποία μπορεί να αποτελούν μέλη μιας ομάδας εργασίας και στρατηγικής διαχείρισης. Τα στελέχη αυτά μπορούν, με τη σειρά τους, να χρησιμοποιήσουν τις διαδικασίες διοίκησης μέσω Στόχων για να συνδέσουν αυτές τις ευθύνες με τους υφισταμένους τους Διευθυντές, και ούτω καθεξής σε όλη την ιεραρχική βαθμίδα. Τα αποτελέσματα αναφορικά με τις προσπάθειές των υπαλλήλων στα καθήκοντα που ανέλαβαν μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης, τα προγράμματα εκπαίδευσης και το σύστημα ανταμοιβών. Με την ενσωμάτωση των στρατηγικών σχεδίων της Διοίκησης Στόχων ο οργανισμός μπορεί να καθιερώσει σαφείς γραμμές ευθύνης για την εφαρμογή των στρατηγικών και οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού να εργάζονται προσωπικά για την προώθηση της στρατηγικής ατζέντας του οργανισμού. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι

είναι σημαντικό η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης του δημόσιου τομέα να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρακολούθηση στρατηγικών στόχων για τη μέτρηση της απόδοσης του. Στον βαθμό που αυτοί οι στρατηγικοί στόχοι σχετίζονται άμεσα με τη βελτίωση των επιδόσεων των τρεχόντων προγραμμάτων ή δραστηριοτήτων, είναι ευκολότερο να εφαρμοστούν ποιοτικά νέες στρατηγικές πρωτοβουλίες εάν απαιτηθούν νέα ή πρόσθετα μέτρα επιδόσεων (Poister & Streib, 1999).

3.3.1 Η Διοίκηση μέσω Στόχων στην ελληνική νομοθεσία

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών, με την εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στους δημόσιους φορείς τίθενται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ως το επίκεντρο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, όπως οριοθετούνται με τις σχετικές διατάξεις του Ν. 4369/2016, καθώς και του Ν.3230/2004 (Υπουργείο Εσωτερικών, 2018).

Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά: «Ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας στους προβλεπόμενους φορείς του Δημοσίου, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων σε κάθε φορέα είναι οι βασικοί πυλώνες της εφαρμογής των διατάξεων των ανωτέρω Νόμων» (Υπουργείο Εσωτερικών, 2018).

Ειδικότερα, με τις διατάξεις του άρθρου 5 του ν. 3230/2004 τέθηκε «το πλαίσιο παρακολούθησης της υλοποίησης της στοχοθεσίας, μέσω της χρήσης Δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας» (Υπουργείο Εσωτερικών, 2018). Με άλλα λόγια, στην Ελλάδα για πρώτη φορά, καθιερώθηκε «το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» με τον νόμο 3230/2004, με το οποίο «επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις

σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης» (νόμος 3230/2004). Συμπληρωματικά, σύμφωνα με το άρθρο 2, οι διατάξεις του, αφορούν τις υπηρεσίες του δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού (Στογγάρη & Τσέκος, 2016).

Όπως αναφέρουν οι Στογγάρη και Τσέκος (2016), διασφαλίζεται ο συμμετοχικός χαρακτήρας της διαδικασίας κάθε δημόσιου οργανισμού εφόσον «καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Η συναίνεση, θεωρείται απαραίτητη στη μεθοδολογία της Διοίκησης μέσω Στόχων για την τεχνική αρτιότητα και για την καλύτερη εσωτερική αποδοχή της στοχοθεσίας. Όμως σε περίπτωση καθυστερήσεων και αδράνειας ο νόμος προβλέπει ρητά πως εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά και στη συνέχεια προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των γενικών διευθύνσεων ή των διευθύνσεων, όπου δεν υφίστανται γενικές διευθύνσεις βαθμού» (Στογγάρη & Τσέκος, 2016).

Ο νόμος παραθέτει «γενικούς δείκτες», όπως π.χ. (η ταχύτητα διεκπεραίωσης στα αιτήματα των πολιτών, ο βαθμός απάντησης/εκπλήρωσης των υποβληθέντων παραπόνων, οι προϋποθέσεις επιτυχημένης εφαρμογής των Τ.Π.Ε., το συναλλακτικό κόστος και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών). Επίσης προβλέπει «συμπληρωματικούς», ειδικούς δείκτες. Για παράδειγμα, σε επίπεδο υπηρεσιακής μονάδας σε σχέση με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών που αυτές προσφέρουν (π.χ. η συχνότητα των δρομολογίων των οδικών αστικών συγκοινωνιών) (Στογγάρη & Τσέκος, 2016).

Όπως τονίζουν οι Στογγάρη και Τσέκος (2016), ο συγκεκριμένος νόμος θεωρείται κομβικός για την εισαγωγή των μεθόδων και της κουλτούρας της αξιολόγησης αποτελεσμάτων. Η εφαρμογή του θα

μπορούσε να υποστηρίξει τη μετάβαση των δημόσιων υπηρεσιών από τον έλεγχο της τυπικής συμμόρφωσης στην ουσιαστική αξιολόγηση. Σημειώνουν δε πως οι δημόσιες υπηρεσίες δεν έχουν εφαρμόσει τον νόμο σε τέτοια έκταση και ποιότητα που να έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη στοχοθεσία του δημόσιου (Στογγάρη & Τσέκος, 2016).

Σύμφωνα με τον ν. 4369/2016 και ειδικότερα με βάση τις διατάξεις των άρθρων 22, τις περ. β', γ' και δ' της παρ. 2 του άρθρου 23, καθώς και της παρ. 3 του άρθρου 31, σκοπός του νομοθέτη είναι «να διαμορφωθεί ένα νέο, πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση». Επιπροσθέτως, επισημαίνεται από το Υπουργείο Εσωτερικών ότι κάθε δημόσιος φορέας πριν καθορίσει την ετήσια στοχοθεσία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους Στρατηγικούς και Επιχειρησιακούς Στόχους, οι οποίοι οριοθετούνται στις οικείες οργανικές διατάξεις. Η πρόθεση του νόμου είναι να παροτρύνει και να ενισχύσει τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας κάθε υπηρεσίας, να διευρυνθεί το πεδίο εφαρμογής, να δοθεί έμφαση στη διαφάνεια, στη νομιμότητα και στην καλή διακυβέρνηση και να καταπολεμηθεί η αναξιοκρατία στη Δημόσια Διοίκηση (Υπουργείο Εσωτερικών, 2018).

3.4 Η Διοίκηση της Γνώσης (Knowledge Management)

Η παγκοσμιοποίηση και η ψηφιοποίηση της οικονομίας επηρέασαν προϊόντα και υπηρεσίες και είχαν ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών, των εθνικών και περιφερειακών οικονομιών, των αγορών, αλλά και η σύνδεση της κοινωνίας των πολιτών, των ιδεών και των εθνικών κυβερνήσεων (McNabb, 2007). Συνεπώς, αυξάνεται η ανάγκη για τη μεταστροφή σε δημόσιες υπηρεσίες

προσανατολισμένες στην αγορά και βασισμένες στη γνώση οι οποίες θα βελτιώσουν τη ποιότητας ζωής των πολιτών και της κοινωνίας γενικότερα (McNabb, 2007). Οι περισσότεροι μελετητές της δημόσιας διοίκησης συμφωνούν στο γεγονός ότι η διαχείριση της γνώσης είναι εξίσου ή και περισσότερο σημαντική για μια επιχείρηση σε σχέση με τη διαχείριση των άλλων περιουσιακών τους στοιχείων (McNabb, 2007). Η διαδικασία διαχείρισης γνώσης είναι διαρκής, καθώς οι μορφές γνώσης συνεχώς μεταβάλλονται και ανανεώνονται, εμφανίζονται νέες τεχνολογίες, νέες προσεγγίσεις, ενώ αυξάνονται οι απαιτήσεις των πελατών για ποιοτικότερες υπηρεσίες (Μπαλής, 2007).

Η γνώση εξελίσσεται στο σημαντικότερο αγαθό για την επιβίωση σ' έναν διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο και η διαχείρισή της αποκτά καθοριστική σημασία και στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017). Στη νέα οικονομία του 21ου αιώνα η γνώση καθίσταται ως βασική βιώσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με την προϋπόθεση η πληροφορία να χρησιμοποιείται από τους ανθρώπους ώστε να γίνεται χρήσιμη γνώση (McNabb, 2007).

Η στρατηγική της διαχείρισης της γνώσης αποτελεί ένα δημοφιλές εργαλείο διοίκησης στον χώρο του μάνατζμεντ τις τελευταίες δύο δεκαετίες καθώς αποφέρει πολλαπλά οφέλη σ' έναν οργανισμό εάν αξιοποιηθεί η αποκτηθείσα γνώση (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017).

Η Διοίκηση της Γνώσης δύναται να αποτελέσει σημαντικό στρατηγικό κεφάλαιο (asset), το οποίο θα προσδώσει στη διοίκηση πολλές λύσεις και θα την βοηθήσει να επιλέξει τις καταλληλότερες στρατηγικές αποφάσεις (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017).

Η Διοίκηση της Γνώσης αντιπροσωπεύει μια σημαντική αλλαγή στη σκέψη της Δημόσιας Διοίκησης. Την αλλαγή αυτή προκάλεσε η μετάβαση από την οικονομία της βιομηχανίας και της μεταποίησης στην οικονομία της

πληροφορίας, στην οποία η γνώση αναδείχτηκε ως το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, ένας πολύτιμος πόρος που πρέπει να αποτελεί αντικείμενο συνετής διαχείρισης και αξιοποίησης (McNabb, 2007). Η σημασία της διαχείρισης της γνώσης για τους οργανισμούς και γενικότερα για τις κοινωνίες έχει αναδειχτεί από την επιστημονική κοινότητα και μελετάται ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 (Maier et al., 2005). Επίσης, η έννοια της διαχείρισης γνώσης, με τη σύγχρονη μορφή της, εφαρμόστηκε στη στρατηγική των εταιριών τη δεκαετία του 1990 (Μπαλής, 2007). Συνεπώς, ο τομέας της διαχείρισης της γνώσης έχει αντλήσει γνώσεις, ιδέες, θεωρίες και προσεγγίσεις από διάφορους επιστημονικούς κλάδους όπως η κοινωνιολογία, η φιλοσοφία, η οργανωσιακή μάθηση, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η επιστήμη των υπολογιστών, τα συστήματα πληροφοριών, η επιστήμη της διοίκησης, η ψυχολογία και η άποψη της συλλογικής δράσης (Maier et al., 2005).

Η εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης γνώσης είναι επηρεασμένη από την επιστήμη της Κυβερνητικής και τη Συστημική Θεωρία⁴¹. Η διαμόρφωση των βασικών θέσεων της συστημικής προσέγγισης είναι αποτέλεσμα της διάχυσης πολλών επιστημονικών κλάδων όπως η βιολογία, η φιλοσοφία, η μηχανική και η πληροφορική (Πουλοπούλου, 2021). Σύμφωνα με τις παραπάνω θεωρήσεις, το μάνατζμεντ αντιλαμβάνεται τη προοπτική των οργανισμών ως συστήματα διαχείρισής⁴² και επεξεργασίας

⁴¹ Η Συστημική Θεωρία είναι ένα σύγχρονο επιστημονικό μοντέλο βασιζόμενο στη γενική θεωρία συστημάτων. Αρχικά εξελίχτηκε στο χώρο της μηχανικής και σταδιακά εφαρμόστηκε και σε άλλες επιστήμες, όπως η οικονομία, η ψυχολογία, η βιολογία, και η πληροφορική. Σύμφωνα με τη συστημική θεωρία, το σύστημα είναι μια οργανική ενότητα που απαρτίζεται από επιμέρους στοιχεία που διαφέρουν ποιοτικά μεταξύ τους και κάθε αλλοίωση/τροποποίηση σε κάποιο στοιχείο του συστήματος επιφέρει αλλαγές σε ολόκληρο το σύστημα (Πουλοπούλου, 2021).

⁴² «Οι Alavi και Leidner (2001) συμπέραναν ότι υπάρχουν πέντε βασικές διεργασίες στη διαχείριση γνώσης: η δημιουργία γνώσης, η αποθήκευση γνώσης, η γνώση και ανάκτηση, η μεταφορά γνώσης και η εφαρμογή γνώσης. Κάθε μία από αυτές τις

της γνώσης (Maier et al., 2005). Όπως λειτουργεί ο άνθρωπος ανάλογα η Δ.Γ. θεωρεί ως βασική προϋπόθεση της οργανωσιακής μάθησης, την οργανωσιακή μνήμη ή εταιρική μνήμη, την επικοινωνία και την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο δημόσιος οργανισμός ορίζεται ως ένα σύστημα ικανό να αποθηκεύει πράγματα που οι εργαζόμενοι σε αυτόν αντιλαμβάνονται, βιώνουν ή τροποποιούν πέραν της διάρκειας της αρχικής εμφάνισής τους και να τα ανακαλεί σε μεταγενέστερο χρόνο ή μια χρονική στιγμή. Ο όρος «εταιρική μνήμη» χρησιμοποιείται κατ' αναλογία με τη μνήμη ενός ατόμου για να υποδηλώσει τη συλλογική μνήμη ενός οργανισμού (Maier et al., 2005). Τα τελευταία χρόνια με την εξέλιξη της AI (Artificial Intelligence) η διοίκηση και διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα πεδίο που αναπτύσσει εξελιγμένα συστήματα βασισμένα στη γνώση. Οι μηχανικοί λογισμικού οργανώνουν και μετασχηματίζουν τη γνώση τόσο σε γραπτή μορφή όσο και σε ψηφιακά αποθετήρια τεχνολογίας. Αυτά τα προγράμματα υπολογιστών περιέχουν μεγάλες ποσότητες γνώσης, κανόνες και μηχανισμούς συλλογισμού για την παροχή λύσεων σε σύνθετα προβλήματα ενός οργανισμού (Mistrik et al., 2021).

Σύμφωνα με τον McNabb (2007), η Δ.Γ. αφορά τη διαχείριση της πληροφορίας για να αξιοποιηθεί στο έπακρο η γνώση σε ένα οργανισμό προκειμένου αυτός να επωφεληθεί από την εύρεση και εφαρμογή καινοτόμων απαντήσεων σε παλιές και νέες προκλήσεις. Συχνά εκφράζεται με την κουλτούρα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των ρουτινών, των διαδικασιών, των συστημάτων και των κανόνων του (McNabb, 2007). Συνεπώς, η Διοίκηση Γνώσης δεν εμπίπτει μόνο στην επιστήμη των

διαδικασίες υποστηρίζεται από μία ή περισσότερες Τεχνολογίες Πληροφοριακών Εφαρμογών και κάθε μία συμβάλλει σε μία ή περισσότερες εργασίες εφαρμογής της γνώσης» (McNabb, 2007).

υπολογιστών και της μηχανικής γνώσης αλλά αφορά την εμπειρία⁴³, τις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης και τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (Σ.Δ.Γ.)⁴⁴ (Knowledge Management Systems (K.M.S.)) ενός δημόσιου οργανισμού⁴⁵ (McNabb, 2007). Στόχοι των συστημάτων διαχείρισης γνώσεων είναι η παραγωγή, η ανταλλαγή και η εφαρμογή γνώσεων, ο εντοπισμός

⁴³ Για να πραγματοποιηθεί η ανάπτυξη του Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης, ολοκληρώνεται η εγκατάσταση της τεχνολογικής υποδομής, εγκαθίσταται το δίκτυο για την υλοποίηση των επικοινωνιών, συνδέεται το σύστημα διαχείρισης γνώσης με τις βάσεις δεδομένων για την αποθήκευση των κρίσιμων δεδομένων αλλά και την απόσυρση δεδομένων που είναι πια άχρηστα ή λιγότερο λειτουργικά (Μπαλής, 2007).

⁴⁴ Τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσεων του δημόσιου τομέα θα πρέπει να είναι:

1) Φιλικά στον χρήστη με όσο το δυνατόν λιγότερη πολυπλοκότητα και να επιτρέπουν τη διαλειτουργικότητα. Το κάθε σύστημα να σχεδιάζεται με γνώμονα τα ιδιαίτερα επιχειρησιακά συμβάντα που θα επιτρέπουν και την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών.

2) Να διασφαλίζουν το γεγονός ότι οι πληροφορίες των δημόσιων οργανισμών μπορούν να αξιοποιηθούν και να εφαρμοστούν για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων εντός και μεταξύ των οργανισμών. Οι εξουσιοδοτημένες πληροφορίες πρέπει να είναι προσβάσιμες και διαθέσιμες για επαναχρησιμοποίηση από κάθε υπάλληλο.

3) Τα Σ.Δ.Γ. πρέπει να συμμορφώνονται με τους ευρωπαϊκούς και εγχώριους νόμους και τις πολιτικές για την θωράκιση της ασφάλειας, την διαφύλαξη της εμπιστευτικότητας και την προστασία της ιδιωτικής ζωής. Η προστασία αυτή πρέπει να περιλαμβάνει την αποφυγή αθέμιτης άρνησης παροχής υπηρεσιών, σκόπιμης και τυχαίας τροποποίησης των δεδομένων και μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης.

4) Η αρχιτεκτονική των Σ.Δ.Γ. θα πρέπει να επιτρέπει και να υποστηρίζει την προσβασιμότητα των δημόσιων πληροφοριών και υπηρεσιών στους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις άλλες δημόσιες υπηρεσίες και τις υπηρεσίες τοπικής αυτοδιοίκησης (McNabb, 2007).

⁴⁵ Στον δημόσιο τομέα, τα συστήματα διαχείρισης γνώσης πρέπει να επιτρέπουν στον οργανισμό να αναπτύσσει και να διατηρεί την ικανότητα:

1) να εντοπίζει τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

2) να ενισχύσει τις διυπηρεσιακές συνεργασίες.

3) να αποθηκεύσει, να οργανώσει και να καταγράψει την καθημερινή και ανεκτίμητη γνώση, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο εγγύς και στο απώτερο μέλλον (McNabb, 2007).

4) να βελτιώσει συγκεκριμένες παραγωγικές και εργασιακές διαδικασίες, όπως η έρευνα αγοράς, ο σχεδιασμός παραγωγής και η ανάπτυξη τεχνολογίας (Μπαλής, 2007).

εμπειρογνωμόνων και δικτύων, η ενεργός συμμετοχή σε δίκτυα και κοινότητες και η δυνατότητα να ανταλλάσσουν γνώσεις σε αυτά τα δίκτυα οι οποίες αυξάνουν την ικανότητα των εργαζομένων να μαθαίνουν και να κατανοούν τις σχέσεις μεταξύ γνώσης, ανθρώπων και διαδικασιών (Maier, 2007). Εάν οι οργανισμοί και οι δημόσιοι φορείς εφαρμόζουν τα κατάλληλα συστήματα και εργαλεία τα οποία μετατρέπουν τη σιωπηρή και άρρητη γνώση σε σαφή γνώση, αυτή η διαδικασία θα προσδώσει στους οργανισμούς σταθερότητα κατά την εναλλαγή προσωπικού και θα ελαττώσει την μείωση της αποδοτικότητας που επιφέρουν οι αποχωρήσεις (European Commission, 2017). Αυτά τα εργαλεία μπορούν να θεωρηθούν ως τεχνολογίες⁴⁶ που

⁴⁶ Ορισμένα παραδείγματα τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών που σχετίζονται με τη διαχείριση της γνώσης του δημοσίου τομέα είναι:

1) Οι υποδομές ενδοδικτύου οι οποίες παρέχουν βασικές λειτουργίες για επικοινωνία, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεδιασκέψεις, καθώς και αποθήκευση, ανταλλαγή, αναζήτηση και ανάκτηση δεδομένων και εγγράφων.

2) Τα συστήματα ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων και πρωτοκόλλου.

3) Τα συστήματα διαχείρισης ροής εργασιών, τα οποία υποστηρίζουν ορθά δομημένες οργανωτικές διαδικασίες.

4) Οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, οι βάσεις δεδομένων και τα συστήματα που βασίζονται στον Παγκόσμιο Ιστό τα οποία υποστηρίζουν, την αναζήτηση και ανάκτηση δεδομένων, χρηστών προφίλ και αντιστοίχιση προφίλ, εξόρυξη κειμένου και Web mining.

5) Τα εργαλεία επιχειρηματικής ευφυΐας, τα οποία για να λειτουργήσουν απαιτούν μια ολοκληρωμένη βάση δεδομένων που συνήθως παρέχεται από μια αποθήκη δεδομένων. Αυτά υποστηρίζουν την αναλυτική διαδικασία και μετασχηματίζουν κατακερματισμένα οργανωτικά και ανταγωνιστικά δεδομένα σε στοχευμένη «γνώση».

6) Τα εργαλεία οπτικοποίησης βοηθούν στην οργάνωση των σχέσεων μεταξύ γνώσης, ανθρώπων και διαδικασιών (πχ οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων)

7) Τα λογισμικά ομαδικής εργασίας και συνεργασίας, τα οποία υποστηρίζουν τη διαχείριση του χρόνου, συζητήσεις, συναντήσεις ή δημιουργικά εργαστήρια ομάδων εργασίας.

8) Τα συστήματα ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning systems), τα οποία προσφέρουν συγκεκριμένο μαθησιακό περιεχόμενο στους εργαζόμενους σε ένα διαδραστικό τρόπο και υποστηρίζουν με αυτό τον τρόπο τη διαδικασία διδασκαλίας ή/και μάθησης (Maier, 2007).

επιτρέπουν την υποστήριξη σε επίπεδο οργανισμού για τη διαχείριση της γνώσης (Maier et al., 2005).

Οι προϋποθέσεις για τη Διαμόρφωση Στρατηγικών Διοίκησης της Γνώσης είναι οι εξής:

Αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για ένα οργανισμό που επιθυμεί να ασκήσει στρατηγική διαχείριση γνώσης είναι να έχει συγκροτήσει τις απαραίτητες εγκαταστάσεις, να έχει αποκτήσει τεχνολογικό εξοπλισμό και να έχει προσλάβει το εξειδικευμένο προσωπικό ώστε να αποκτήσει τη δυνατότητα να παράγει, να αποθηκεύει και να διαμοιράζει με ταχύτητα και αξιοπιστία γνώσεις, καλές πρακτικές και κουλτούρα (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017). Τα τελευταία χρόνια, τα προϊόντα της τεχνολογίας πληροφοριών (π.χ. φορητοί υπολογιστές, έξυπνα τηλέφωνα, ταμπλέτες, κοινές πλατφόρμες δικτύου) υποβοηθούν σε σημαντικό βαθμό την προσπάθεια των οργανισμών του δημόσιου τομέα να αποκτήσουν καλύτερο έλεγχο της υποδομής και της διαχείρισης των πληροφοριών τους και να αποθηκεύσουν τη σιωπηρή⁴⁷ και ρητή γνώση που κατέχει το προσωπικό τους (McNabb, 2007).

- Κατάρτιση, κινητοποίηση και διοίκηση των εργαζομένων, οι οποίοι ως κάτοχοι και δημιουργοί της γνώσης⁴⁸ μπορούν να προσδώσουν την

⁴⁷ Η σιωπηρή γνώση είναι η γνώση που βρίσκεται στο μυαλό των εργαζομένων που κατέχουν, χρησιμοποιούν και μοιράζονται αυτά που γνωρίζουν για τα πράγματα καθώς και το πώς να αξιολογούν τα δεδομένα και να ενεργούν ανά περίπτωση. Η σιωπηρή γνώση είναι προσωπική γνώση που είναι δύσκολο να επιβεβαιωθεί και να μεταβιβαστεί σε άλλους διότι είναι η ιδιωτική κατανόηση, εμπειρία, αξίες και γνώση που έχουν οι άνθρωποι για θέματα, προβλήματα, υπηρεσίες και προϊόντα. Ένα σημαντικό καθήκον της Διοίκησης Γνώσης είναι να μετατρέψει τη σιωπηρή γνώση σε ρητή γνώση. Η ρητή γνώση είναι η γνώση που έχει, ή μπορεί να, καταγραφεί. Η ρητή γνώση είναι κωδικοποιημένα, εύκολα μεταφρασμένα και διαμοιραζόμενα γεγονότα και πληροφορίες, υπάρχει σε εκθέσεις και άλλα έγγραφα (McNabb, 2007).

⁴⁸ Σύμφωνα με τον Μπαλή (2007), οι πηγές της γνώσης, που τροφοδοτούν τις λειτουργίες μιας επιχείρησης εντοπίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις των υπαλλήλων
- Εμπειρική γνώση των εργαζομένων ή τμημάτων μιας επιχείρησης

υπεραξία της γνώσης στον οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να εφαρμόσει πολιτικές και εκπαιδευτικά προγράμματα που αποσκοπούν στην ανάπτυξη θετικών στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων απέναντι στη διαχείριση της γνώσης. Απώτερος στόχος είναι η αποδοχή και προσήλωση στη διαμορφούμενη οργανωσιακή κουλτούρα⁴⁹ (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017). Έχει παρατηρηθεί ότι τα επιτυχημένα προγράμματα διαχείρισης της γνώσης συνδυάζονται με την οργανωτική συμπεριφορά διαμορφώνουν μια θετική και συνεργατική κουλτούρα (McNabb, 2007).

- Διατήρηση και ενίσχυση των θέσεων εργασίας που διαχειρίζονται υψηλής αξίας γνώσεις για τον οργανισμό διότι οι εργαζόμενοι που αποχωρούν από τον οργανισμό παίρνουν τις γνώσεις τους μαζί τους (Maier et al., 2005). Είναι σημαντικό η διοίκηση και ιδιαίτερα οι Διευθύνσεις Ανθρώπινων Πόρων να απεργάζονται πρακτικές οι οποίες θα αξιοποιούν επαρκώς τις γνώσεις και τους υπαλλήλους που τις διαχειρίζονται και

-
- Δεξιότητες που απορρέουν από τη συνεργασία των τμημάτων και την ομαδική εργασία
 - Ανεπίσημη γνώση που υπάρχει και μεταδίδεται μέσα στην επιχείρηση
 - Αξίες, ιδέες, πρακτικές, πρότυπα των υπαλλήλων
 - Γνώση που προκύπτει από την ενασχόληση με συγκεκριμένο επιχειρησιακό τομέα
 - Γνώση ενσωματωμένη σε φυσικά συστήματα
 - Γνώση ενσωματωμένη σε εσωτερικές δομές της επιχείρησης
 - Γνώση ενσωματωμένη σε εξωτερικές δομές
 - Σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές (Μπαλής, 2007).

⁴⁹ Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας μάθησης και μεταβιβάζεται στα νέα μέλη του οργανισμού μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και παρατηρείται μόνο έμμεσα με τη βοήθεια εννοιών, όπως η εμπιστοσύνη, οι κανόνες και τα πρότυπα, οι άγραφοι κανόνες, τα σύμβολα ή τεχνουργήματα. Αυτές οι έννοιες είναι κοινές για τα μέλη ενός οργανισμού και παρέχουν προσανατολισμό σε έναν πολύπλοκο κόσμο. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σε μεγάλο βαθμό ένα σιωπηρό φαινόμενο και ως εκ τούτου δύσκολα παρατηρήσιμο (Maier et al., 2005).

παράλληλα να τους παρέχουν κίνητρα ώστε να παραμένουν στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναπτύξουν ένα θελκτικό εργασιακό περιβάλλον ώστε να κερδίσουν εργαζομένους, οι οποίοι διαθέτουν εξαιρετικά χρήσιμες γνώσεις από τον ανταγωνισμό ή την αγορά εργασίας (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στον εντοπισμό της κρίσιμης γνωστικής βάσης, των εμποδίων και των κενών γνώσης, όπως απαιτείται για τον καθορισμό μιας στρατηγικής Δ.Γ.. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι δημιουργούν, κατέχουν και εφαρμόζουν την γνώση. Οι νέοι εργαζόμενοι φέρνουν τις γνώσεις και τις ιδέες τους σε έναν οργανισμό. Οι υπάλληλοι που είναι ήδη μέλη του οργανισμού μαθαίνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, μοιράζονται τη γνώση και έτσι μαθαίνουν οι μεν από τους δε είτε ατομικά είτε σε ομάδες και εσωτερικά ή εξωτερικά δίκτυα συνεργασίας (Maier et al., 2005).

- Βασικός παράγοντας διαμόρφωσης για τη στρατηγική διοίκησης της γνώσης αποτελεί η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων, τμημάτων/διευθύνσεων, παραγωγής και διοίκησης. Η επικοινωνία και η ορθή μεταφορά γνώσεων εντός των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων θα οδηγήσει στην ορθή λήψη αποφάσεων (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017). Η επικοινωνία είναι ο κεντρικός συστατικός παράγοντας για τις οργανώσεις, εφόσον ερμηνεύει τα πολύπλοκα φαινόμενα που λαμβάνουν χώρα, όταν ομάδες ή οργανισμοί «επεξεργάζονται» από κοινού τη γνώση (Maier et al., 2005).

- Θεωρείται σημαντικό να δημιουργηθεί η απαραίτητη κουλτούρα γνώσης στον οργανισμό, η οποία θα πείσει τους εργαζομένους για την ανάγκη συνεργασίας και συλλογικής δημιουργίας, αποθήκευσης και ανταλλαγής γνώσεων. Επίσης για να υλοποιηθεί με επιτυχία ένα πρόγραμμα στρατηγικής διοίκησης της γνώσης θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση να

υποστηρίξει έμπρακτα αυτό το εγχείρημα. Για παράδειγμα θα πρέπει να δημιουργηθεί θέση, να διαμορφωθούν συστήματα επιλογής και αποθήκευσης γνώσεων και να τοποθετηθεί εξειδικευμένο στέλεχος αρμόδιο για τη διαχείριση της γνώσης (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017).

- Στη συνέχεια κρίνεται απαραίτητο να αξιολογούνται, να ελέγχονται και να ανατροφοδοτούνται τακτικά τα συστήματα γνώσης προκειμένου να λειτουργούν ομαλά και να αναπτύσσονται σε σταθερή βάση (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η τεχνολογία δεν είναι ο καταλυτικός παράγοντας ύπαρξης της διοίκησης γνώσης, αλλά ένας κινητήριος μοχλός. Η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών αποτελεί ένα από τα τρία κύρια δομικά στοιχεία της διαχείρισης της γνώσης. Τα άλλα δύο είναι οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν τη γνώση και οι διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί για να καταστήσουν δυνατή και να ενισχύσουν τη σύλληψη και την ανταλλαγή γνώσεων. Η Διοίκηση γνώσης ως διοικητικός κλάδος εμπεριέχει τόσο μια τεχνολογική όσο και μια κοινωνική πλευρά. Η τεχνολογία κατέστησε δυνατή την εξέλιξη της Δ.Γ. σε ένα βασικό εργαλείο διαχείρισης που είναι απαραίτητο για τους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, προκειμένου να λειτουργήσουν εύρυθμα στη σημερινή οικονομία της γνώσης (McNabb, 2007), αλλά για να αποδώσει η διαχείριση γνώσης απαιτεί συνδυαστικές λύσεις ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογίας (Μπαλής, 2007). Βρίσκεται ακόμη στο στάδιο της διαμόρφωσής της, κατά την οποία σύμβουλοι πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών και ένας αυξανόμενος αριθμός ακαδημαϊκών συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της. Πρωταρχικός της στόχος είναι να υποβοηθήσει το υπαλληλικό προσωπικό να έχει πρόσβαση στην αναγκαία γνώση τη σωστή στιγμή (McNabb, 2007).

Η προσέγγιση της διαχείρισης της γνώσης γίνεται περισσότερο ξεκάθαρη όταν διαχωρίζεται η έννοια της γνώσης από τις έννοιες των δεδομένων και της πληροφορίας, διότι γνώση, πληροφορία και δεδομένα δεν ταυτίζονται μεταξύ τους (Μπαλής, 2007).

Τα δεδομένα ορίζονται συχνά ως οι μη επεξεργασμένες αναπαραστάσεις γεγονότων ή εννοιών τα οποία μπορούν να επεξεργαστούν και να ερμηνεύσουν οι άνθρωποι ή οι υπολογιστές. Τα δεδομένα έχουν διάφορες μορφές, όπως κείμενα, αριθμοί, γραφήματα και αφηγήσεις ή παρουσιάζονται στα σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα. Κατά τη λειτουργία ενός οργανισμού καταγράφονται και αποθηκεύονται σε αυτόν αλλά, αν εξεταστούν το καθένα μεμονωμένα, δεν αποκτούν κάποιο νόημα και δεν αποτελούν πληροφορία ούτε και γνώση. Τα δεδομένα νοηματοδοτούνται και αποκτούν χρησιμότητα από τη στιγμή που θα συνδεθούν μεταξύ τους και θα παρουσιαστούν σε σχέση με άλλα στοιχειώδη δεδομένα. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να οργανωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να εντοπίζονται και να αξιοποιούνται εύκολα και γρήγορα και τη στιγμή που τα χρειάζεται ο οργανισμός (Μπαλής, 2007).

Ο συνδυασμός των δεδομένων εντός ορισμένου πλαισίου (context) και με καθορισμένο στόχο παρέχει τη πληροφόρηση. Όταν τα δεδομένα αξιολογηθούν με τη βοήθεια ταξινομήσεων, ομαδοποιήσεων και φιλτραρισμάτων παράγεται η πληροφορία. Η παραγόμενη πληροφορία μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω, ώστε να προκύψουν χρήσιμοι συσχετισμοί, συμπεράσματα, πρότυπα, τάσεις και αποκλίσεις (Μπαλής, 2007).

Η γνώση διαφέρει από τα δεδομένα ή τις πληροφορίες. Η νέα γνώση προκύπτει από τις πληροφορίες με τη βοήθεια και την εξαγωγή λογικών συμπερασμάτων, μεθόδων, πρακτικών και προσεγγίσεων, που οδηγούν στον προσδιορισμό τάσεων, προτύπων και στη δημιουργία καινοτομιών. Στους οργανισμούς ενσωματώνεται σε κείμενα, βάσεις δεδομένων και σε

επιχειρησιακές λειτουργίες, πρακτικές και κανόνες. Η γνώση αποτελεί το θεμέλιο της λειτουργίας όλων των σημαντικών διαδικασιών ενός οργανισμού: της πρόβλεψης, του επιχειρησιακού σχεδιασμού και ανάλυσης, της αξιολόγησης και των συστημάτων λήψης αποφάσεων (Μπαλής, 2007).

Από την προηγηθείσα ανάλυση καθίσταται σαφές ότι στο επίκεντρο της στρατηγικής θεώρησης οι στρατηγικές διοίκησης της γνώσης θεωρούνται κομβικής σημασίας. Τα οφέλη από την εφαρμογή της Δ.Γ. και των Σ.Δ.Γ. προσδιορίζονται συνοπτικά σε:

1) Ενίσχυση της δημιουργικής και καινοτόμας ανάπτυξης, καθώς με αυτές τις συνιστώσες προκύπτουν πολλαπλά οφέλη για τον δημόσιο οργανισμό. Γεννιέται μια κουλτούρα και μια φιλοσοφία που ενθαρρύνουν τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των προσεγγίσεων για την παροχή αυτών των υπηρεσιών. Εκτιμάται επίσης η υψηλότερη παραγωγή από τις προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης και την αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών (McNabb, 2007)

2) Άρση ή και εξάλειψη των γεωγραφικών φραγμών και επίτευξη οργανωτικής ευελιξίας. Με την Δ.Γ. η οργανωτική κουλτούρα γίνεται πιο δεκτική στην ανταλλαγή ιδεών και την οργανωτική μάθηση. Οι δημόσιοι οργανισμοί αγκαλιάζουν τις αλλαγές και αναζητούν τρόπους για να βελτιώσουν την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, την διαχείριση των έργων και να καταστήσουν τις διαδικασίες τους λιτές και γρήγορες (McNabb, 2007).

3) Στενότερη συνεργασία με άλλους δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικούς φορείς, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός δικτύου επικοινωνίας με κοινά πρότυπα. Αυτό μπορεί να επιφέρει βελτίωση της σχέσης με ιδιώτες προμηθευτές και την καθιέρωση προγραμμάτων για τη συμμετοχή αν εξεταστούν το καθένα μεμονωμένα τους στον σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών που έχει ανάγκη το δημόσιο (McNabb, 2007).

4) Οφέλη από τους ανθρώπινους πόρους, όπως καλύτερο ηθικό των εργαζομένων, βελτίωση του επιπέδου των υπαλλήλων και λήψη αποφάσεων υψηλότερης ποιότητας (McNabb, 2007). Μέσω της Διοίκησης Γνώσης ένας δημόσιος οργανισμός αξιοποιεί τις δυνατότητες που του αναλογούν για να εντοπίσει, να συλλέξει, να οργανώσει και να μοιραστεί τις υπάρχουσες γνώσεις του. Όταν οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες αξιοποιούν τις γνώσεις τους, τόσο οι ίδιοι όσο και η υπηρεσία μαθαίνουν και βελτιώνονται συνολικά (McNabb, 2007).

5) Εστίαση στον πελάτη. Μέχρι πρόσφατα, η ενδεχόμενη απώλεια πελατών δεν ανησυχούσε τους δημόσιους οργανισμούς. Ωστόσο, με την εξωτερική ανάθεση και την ιδιωτικοποίηση, έχει αρχίσει να απασχολεί τους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, η επίτευξη συνεχών βελτιώσεων σε εξωστρεφείς δραστηριότητες, όπως η διατήρηση των πελατών, η ικανοποίηση των αναγκών τους και η διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών αποτελούν σημαντικά αποτελέσματα ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης (McNabb, 2007).

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας, υιοθετώντας τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ μπορεί να καταστεί ικανός να ανταποκριθεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και να εκπληρώνει την πολύπλευρη αποστολή του. Γι' αυτό τον λόγο, θεωρείται μεγάλης σημασίας η ενσωμάτωση στρατηγικών οι οποίες προσαρμοσμένες στο ελληνικό περιβάλλον θα αξιοποιήσουν τη γνώση και θα συμβάλλουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων φορέων (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017).

Χαρακτηριστικά παραδείγματα εφαρμογής της Δ.Γ. στον ελληνικό χώρο αποτελούν μεταξύ των άλλων:

- η αστυνομία, όπου οι γνώσεις περιλαμβάνονται τόσο στα αρχεία, όσο και στην προσωπική εμπειρία των στελεχών της,

- τα ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης, όπου η γνώση διαχέεται στους φοιτητές μέσω της προπτυχιακής και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, της έρευνας, των δημοσιεύσεων και της ακαδημαϊκής διδασκαλίας με απώτερο στόχο τη συμβολή τους στην πρόοδο της κοινωνίας,
- οι κρατικές, δημοτικές, εκπαιδευτικές και ιδιωτικές βιβλιοθήκες, οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες ανάγνωσης, παροχή υλικού ανάγνωσης ή πρόσθετης εκπαίδευσης σε ένα ευρύ μέρος της κοινωνίας (Κοτζαϊβάζογλου κ.α., 2017).

4. Κριτική στο μοντέλο του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Το Ν.Δ.Μ. έχει περιγραφεί από τη διεθνή βιβλιογραφία ως μια από τις πιο επιδραστικές παγκόσμια διοικητικές προσεγγίσεις στη δημόσια διοίκηση (Kulachet, 2011) και ως το κατάλληλο εργαλείο για την αποφυγή των κοινωνικών ανισοτήτων που μπορεί να δημιουργήσει η δημόσια πολιτική (Παρασκευόπουλος, 2015). Στον αντίποδα, το Ν.Δ.Μ. έχει αντιμετωπιστεί με επιφύλαξη από μερίδα του επιστημονικού κόσμου αναφορικά με τα κέρδη που μπορεί να προσφέρει στη Δημόσια Διοίκηση. Υπάρχουν ενστάσεις πως η εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. υπονομεύει τις κοινές δημόσιες αξίες, το κράτος πρόνοιας και την καταπολέμηση των κοινωνικών ανισοτήτων (Τσάκη, 2020).

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται ο σκεπτικισμός από το Ν.Δ.Μ. και η κριτική που του έχει ασκηθεί, τα οποία συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- Ασκείται κριτική σε επιμέρους θεωρήσεις που επηρέασαν το Ν.Δ.Μ., κυρίως στο Η.Β. και τις Η.Π.Α., όπως ο μονεταρισμός και ο νέο-φιλελευθερισμός, και την εφαρμογή τους σε ιδιαίτερες οικονομικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες που είχαν ως συνέπεια την περίπλοκη αλληλεπίδραση τους στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη (2015), κάποιες

μεταρρυθμίσεις που υπαγορεύτηκαν από το Ν.Δ.Μ. και επιλέχτηκαν για την εξυγίανση του δημόσιου τομέα είχαν ανεπιθύμητα παρεπόμενα στις κοινωνίες όπου εφαρμόστηκαν, όπως η υποβάθμιση της θέσης του πολίτη σε καταναλωτή και η ιδιωτικοποίηση και οικονομικοποίηση των δημοσίων αγαθών (Καρκατσούλης, 2015).

- Η κριτική που ασκείται σήμερα στο Ν.Δ.Μ. εστιάζεται στο ότι η υιοθέτηση συνταγών οργάνωσης και λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα οδηγεί στην «αποκένωση του κράτους» (hollowing out of the state)⁵⁰. Ο Καρκατσούλης (2015) επισημαίνει πως οι επικριτές του Ν.Δ.Μ. τονίζουν ότι οι μεταρρυθμίσεις του εντέλει λειτουργούν ως εργαλεία αποκόμισης πρόσθετου κέρδους εκ μέρους των καπιταλιστών και των οικονομικά ισχυρότερων εταίρων. Αντί αυτής της ολοκληρωτικής καταδίκης φαίνεται, όμως, να κερδίζει έδαφος μια μετριοπαθέστερη κριτική του Ν.Δ.Μ. που επικεντρώνεται στη διόρθωση των ατελειών, των υπερβολών και των αστοχιών του (Καρκατσούλης, 2015).
- Σύμφωνα με τεκμηριωμένες μελέτες αποδεικνύεται σε ορισμένες περιπτώσεις απώλεια ικανότητας εφαρμογής ολοκληρωμένων και ουσιαστικών πολιτικών, οργανωσιακή κατάπτωση, ακατάλληλες και άστοχες προσηλώσεις σε σύνθετες υπηρεσίες και συστήματα μέτρησης της απόδοσης, καθώς επίσης και λάθος επιλογές που οδήγησαν σε φθορά των παραδοσιακών αξιών της δημόσιας διοίκησης (Κοκκίνου, 2017).

⁵⁰ Συνοπτικά, η «αποκένωση του κράτους» με οικονομικούς ή πολιτικούς όρους, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μέσο με το οποίο οι κεντρικές (ή οι τοπικές) κυβερνήσεις προσπάθησαν να επιλύσουν την οικονομική κρίση του κράτους. Η συγκεκριμένη θεώρηση ισχυρίζεται πως η ιδιωτικοποίηση είναι ένα μέσο αύξησης της εθνικής και τοπικής ανταγωνιστικότητας, η μείωση του μισθού επιτρέπει στο κεφάλαιο να στραφεί σε τομείς που ενθαρρύνουν τη συσσώρευση του κράτους, και πως η μείωση των δημοσίων δαπανών για τη χρηματοδότηση της πρόνοιας και την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών δημιουργεί συνθήκες για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και κατά συνέπεια τη μείωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και του δημόσιου χρέους στις χώρες αυτές (Barnett, 1999).

Ειδικότερα όσον αφορά τις δημόσιες επιχειρήσεις ορισμένων χωρών εντοπίστηκαν δυσχέρειες όσον αφορά τη σύνδεση της λειτουργίας της αγοράς, των ιδιωτικοοικονομικών αποτελεσμάτων, με την έννοια του δημόσιου συμφέροντος (Βαβούρας, 1987).

- Η εισαγωγή ανταγωνιστικών αρχών μπορεί να μετατρέψει τους δημόσιους οργανισμούς σε συγκρουσιακούς αντί για συνεργατικούς φορείς. Όπως αποδείχτηκε σε κάποιες περιπτώσεις, η τεχνοκρατική αντίληψη και η υιοθέτηση εργαλείων προώθησης της αγοράς δεν είναι πάντα επιτυχημένη στον δημόσιο τομέα, εάν εφαρμόζεται άκριτα ενώ ο διαρκής και εντατικός ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών του μπορεί να απειλήσει τις αξίες που προσβύει (McCourt & Minogue, 2001).
- Η επικράτηση ενός καθολικού καταναλωτικού μοντέλου το οποίο μετασχηματίζει τον κοινωνικό χαρακτήρα της δημόσιας επιχείρησης και τον πολίτη σε πελάτη είναι πιθανόν να αυξήσει δραματικά το κόστος των δημόσιων υπηρεσιών (Ρωσίδης, 2014). Οι πολίτες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται μόνο ως πελάτες και ο ρόλος των κρατικών υπηρεσιών δεν μπορεί να εξαντλείται στην παροχή «αγαθών και υπηρεσιών». Ένας δημόσιος οργανισμός συστήνεται από το κράτος για να εξυπηρετεί κοινωνικοοικονομικούς, πολιτικούς, πολιτιστικούς σκοπούς με απώτερο στόχο την κοινωνική ευημερία (Βαβούρας, 1987).
- Σύμφωνα με τους Rhodes και Hodgett (2021) το δημόσιο συμφέρον, η ενσυναίσθηση και η κοινωνική αλληλεγγύη προς τον κάθε πολίτη, η παιδεία και η αξιοπρεπής διαβίωση στις οποίες έχει δικαίωμα, μπορεί να μην έχουν προφανή οικονομική αξία και είναι απίθανο να αποφέρουν μεγάλες επιχορηγήσεις και έσοδα σε μια ιδιωτική επιχείρηση, πρέπει όμως να είναι θεμελιώδεις στόχοι για ένα δημόσιο οργανισμό (Rhodes & Hodgett, 2021). Το Ν.Δ.Μ. κατηγορήθηκε από τους επικριτές του πως σχετίζεται υπερβολικά με το περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα (Iacovino et al., 2017), με συνέπεια

κάποιες προτάσεις του να μην ταιριάζουν σε ένα δημοκρατικό κράτος, να συρρικνώνουν τα εργατικά δικαιώματα και να από-διαφοροποιούν τις εθνικές και πολιτιστικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας-κράτους, υπέρ μιας ισοπεδωτικής αντίληψης που προτάσσει το οικονομικό όφελος (Farazmand & Pinkowski, 2006).

Σε ορισμένες περιπτώσεις εφαρμόστηκε άκριτα το μοντέλο της αγοραιοποίησης, (δηλαδή, η ιστορική διαδικασία που έχει μετασηματίσει τις κοινωνικά ελεγχόμενες οικονομίες του παρελθόντος στην οικονομία της αγοράς του παρόντος), της ιδιωτικοποίησης και του ανταγωνισμού με τη σύναψη ατομικών συμβάσεων και το τέλος της σταθερής εργασίας, τη μείωση των θέσεων εργασίας, τη θέσπιση αμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση του υπαλλήλου, την αυξημένη χρήση της αξιολόγησης και την κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων (McCourt & Minogue, 2001).

- Οι Eisenhart και Gallegos (1984) θεωρούν πως η Διοίκηση Στόχων μπορεί να αποτελέσει μια καινοτόμο στρατηγική διαχείρισης, αλλά η εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα δεν είναι εύκολη υπόθεση. Πιστεύουν πως η απουσία του κινήτρου του κέρδους στον δημόσιο τομέα δυσκολεύει τον καθορισμό των στόχων. Συνεπώς, τα οφέλη μιας στρατηγικής διαχείρισης, όπως στον τομέα της παραγωγής, δεν είναι πάντοτε μετρήσιμα στον δημόσιο τομέα, εφόσον το κέρδος δεν αποτελεί κριτήριο επιτυχίας ή αποτυχίας. Τονίζουν, επίσης, πως για να επιτευχθεί η Διοίκηση Στόχων σε μεγάλους δημόσιους οργανισμούς θα χρειαστεί χρόνος και κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ικανού προσωπικού με μεγάλο διοικητικό ταλέντο για να επιτευχθεί η συνολική δέσμευση στους στόχους (Eisenhart & Gallegos, 1984).

Ο Καϋμενάκης (2008) θέτει ένα άλλο ζήτημα σχετικό με τον καθορισμό των στόχων στους δημόσιους οργανισμούς. Όσον αφορά, π.χ., την εισροή περισσότερων εσόδων είναι πιθανόν να βρεθούν αντιμέτωποι με

την ηθική σκοπιά της δημόσιας υγείας και τον ρόλο του γιατρού, της δημόσιας παιδείας και τον ρόλο του εκπαιδευτικού, των σωμάτων ασφαλείας και άλλων δημόσιων λειτουργιών.

- Η κανονιστική και νομοθετική μεταρρύθμιση που προτείνει το Ν.Δ.Μ. δέχεται κριτική διότι υπάρχει επιφυλακτικότητα έναντι των αλλαγών από δημόσιους λειτουργούς και ομάδες πίεσης. Θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ της εφαρμογής ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων στον δημόσια τομέα και του τρόπου άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης που θα εξασφαλίζει τις κοινωνικές πολιτικές και την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος (Ρωσσίδης, 2014).

- Έρευνες κατέδειξαν πως σε ορισμένες χώρες δημόσιοι οργανισμοί επέλεξαν την επιφανειακή υιοθέτηση κάποιων εργαλείων του Ν.Δ.Μ. ώστε να φαίνεται πως συμβαδίζουν με την κυβερνητική πολιτική αλλά ουσιαστικά να συνεχίσουν να λειτουργούν με όρους της παραδοσιακής διοίκησης (Καϋμενάκης, 2008). Για παράδειγμα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αναμένεται συχνά να παρέχουν ένα συγκεκριμένο σύνολο υπηρεσιών σε έναν συγκεκριμένο τύπο πελατών/πολιτών που βρίσκονται σε δεδομένη γεωγραφική περιοχή. Όσον αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση, η απαίτηση αυτή μπορεί να συνεπάγεται ότι οι εν λόγω οργανισμοί είναι λιγότερο αυτόνομοι και λιγότερο ευέλικτοι κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή σχεδίων δράσης. Συγκρινόμενοι με τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα διαθέτουν κατά συνέπεια μικρότερο σύνολο εναλλακτικών δράσεων που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν για να καλύψουν τα κενά απόδοσης και χρησιμοποιούν τυπικά το συγκεκριμένο εργαλείο δημόσιου μάνατζμεντ (Tillema, 2007).

- Όπως αναφέρει η Tillema (2007), σε διάφορες ακαδημαϊκές εργασίες, αμφισβητήθηκε το κατά πόσον η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί, με τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της, να ενισχύσει την οργανωτική

αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορεί να μην είναι αποφασισμένοι να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες της συγκριτικής αξιολόγησης για τη βελτίωση της απόδοσης και πιθανόν να τη θεωρούν ως εργαλείο επίδειξης καλών επιδόσεων και όχι ως εργαλείο βελτίωσής τους. Συνεπώς, όταν αναλύουν τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα ενδέχεται να μην αναζητούν τις κατώτερες πτυχές των επιχειρηματικών τους διαδικασιών που μπορεί να απαιτούν βελτιώσεις. Αντίθετα, περιορίζονται στην αναζήτηση παραγόντων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξηγήσουν γιατί ο οργανισμός τους δεν ευθύνεται για τα κατώτερα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης (Tillema, 2007).

Όμως το γεγονός ότι ορισμένοι τομείς του δημόσιου τομέα είναι (όλο και περισσότερο) εκτεθειμένοι στις οικονομικές αγορές, με την έννοια ότι οι πελάτες τους έχουν το δικαίωμα να επιλέγουν οι ίδιοι τους προμηθευτές τους, συνεπάγεται ότι αποκτούν μεγαλύτερο κίνητρο για να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν τις σχετικές επιδόσεις τους, επειδή η υποαπόδοση μπορεί να έχει άμεσο αρνητικό αντίκτυπο στα έσοδα του οργανισμού (Tillema, 2007). Η εμπειρική έρευνα υποδεικνύει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση των επιδόσεων και όχι στην υπεράσπισή τους. Μια τέτοια, προσανατολισμένη στη βελτίωση, στάση απαιτεί την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συγκριτικής αξιολόγησης. Η Tillema (2007) τονίζει τη σημασία της ύπαρξης ισχυρών διευθυντών, οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν με τους πολλαπλούς, διαφορετικούς και συχνά αντικρουόμενους στόχους των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Η εμπειρική έρευνα κατέδειξε πως οι ικανοί διαχειριστές κατάφεραν να αποτρέψουν τις καθυστερήσεις αναπτύσσοντας καλύτερες υπαλληλικές σχέσεις, κερδίζοντας πολιτική υποστήριξη και εφαρμόζοντας μια σαφή,

ξεκάθαρη στρατηγική που εξισορροπεί τα εμπλεκόμενα συμφέροντα (Tillema, 2007).

- Το Ν.Δ.Μ. προτείνει σε πολλούς δημόσιους τομείς την εφαρμογή της (εξωτερικής) ανάθεσης συμβάσεων όπως η τροφοδοσία, η καθαριότητα, τα δημόσια έργα (Lane, 2000). Οι συμπράξεις του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα (Σ.Δ.Ι.Τ.) εκτός των πολλών θετικών αποτελεσμάτων για το δημόσιο έχουν πάντως και αρνητικές επιπτώσεις. Σημαντικά έργα και υποδομές, τα οποία διαχειρίζονται ισχυρές ιδιωτικές εταιρείες, δεν λειτουργούν με το αναμενόμενο αποτέλεσμα καθώς αυτές επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους σε βάρος της κοινωνικής πολιτικής (Ρωσσίδης, 2014).

- Σε αναπτυσσόμενες περιοχές όπως οι χώρες της υποσαχάριας Αφρικής, ορισμένες της Νότιας Αμερικής και ασιατικές χώρες, διατέθηκαν για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, μεγάλα ποσά που όμως είτε οδήγησαν σε απορρύθμιση των δημόσιων δομών είτε κατέληξαν ως αμοιβές/μπόνους σε υψηλόβαθμα ηγετικά στελέχη. Επιπρόσθετα η σύγχυση μεταξύ «στόχου» και «μέσου» και η ελλιπής συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών δεν οδήγησαν σε καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες. Αντίθετα, πολλά προγράμματα διαρθρωτικής προσαρμογής είχαν εντέλει σοβαρό αντίκτυπο στη σταθερότητα του δημόσιου τομέα αυτών των χωρών (Farazmand & Pinkowski, 2006).

- Σε περίπτωση που δεν εφαρμοστούν με ορθές διαδικασίες οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, πιθανόν να επιφέρουν διχόνοια μεταξύ των εργαζομένων η οποία θα υπονομεύσει την ομαδική εργασία (European Commission, 2017).

- Η αυξημένη διοικητική αυτονομία μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να επιφέρει σύγχυση ως προς τη λογοδοσία και ανάληψη υψηλότερου ρίσκου (McCourt & Minogue, 2001).

▪ Η κριτική που ασκείται στη Διοίκηση Γνώσης εντοπίζεται στα κάτωθι σημεία:

1. Η διαχείριση γνώσης αποτελεί μια ακριβή πρακτική και είναι καλύτερο η επιχείρηση να συγκρίνει το κόστος της διαχείρισης γνώσης με το κόστος της έλλειψης διαχείρισης γνώσης. Η γνώση μπορεί να καταστεί ως το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της εταιρίας, αλλά απαιτεί επενδύσεις⁵¹, ώστε να αποδώσει το προσδοκώμενο όφελος. Οι επενδύσεις θεωρούνται απαραίτητες ώστε να μπορεί ο οργανισμός να έχει πρόσβαση στην κατάλληλη γνώση όταν θα απαιτηθεί και επιπλέον να αποφεύγονται οι κοστοβόρες επαναληπτικές διαδικασίες επαναδημιουργίας γνώσης. (Μπαλής, 2007).

2. Η διαχείριση γνώσης είναι βαθιά πολιτική διαδικασία. Η γνώση σημαίνει δύναμη και ως εκ τούτου συνδέεται με χρήματα, επιτυχία, εξουσία και συμφέροντα ισχυρών ομάδων. Οι άνθρωποι που τη διαχειρίζονται μπορούν να γίνουν μοχλοί πίεσης ανάμεσα στους ιδιοκτήτες της γνώσης και σε αυτούς που τη χρησιμοποιούν. Γι' αυτούς τους λόγους, η διαχείριση γνώσης απαιτεί εξειδικευμένους και φερέγγυους διαχειριστές και είναι αποτελεσματικότερη όταν ελέγχεται από μία ομάδα ατόμων, που είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για αυτήν, για τη συλλογή και κατηγοριοποίηση της, την εγκαθίδρυση τεχνολογικής υποδομής προσανατολισμένης στη γνώση και τη χρήση της. Είναι σημαντικό να διαμορφωθεί η κατάλληλη επιχειρησιακή κουλτούρα η οποία θα περιλαμβάνει κανόνες και αρχές σχετικά με τη λειτουργία του συστήματος διαχείρισης γνώσης και τη διάδοση της γνώσης εντός της εταιρείας (Μπαλής, 2007).

⁵¹ Οι επενδύσεις αυτές θα πρέπει να γίνουν προς τις εξής κατευθύνσεις : 1. Σύλληψη γνώσης, 2. Κατηγοριοποίηση της αποκτηθείσας γνώσης, 3. Ανάπτυξη τεχνολογικής υποδομής πληροφόρησης και εφαρμογών για τη διάδοση της γνώσης μέσα στην εταιρία, 4. Εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τη δημιουργία, διάχυση και χρήση της γνώσης (Μπαλής, 2007).

▪ Η κριτική στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ο σκεπτικισμός για ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία αναλύονται παρακάτω:

1. Πρέπει να ληφθεί υπόψη πως σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς, για την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό πέρα από το άμεσο οικονομικό κόστος της απόκτησης της τεχνολογίας και το «πραγματικό κόστος», το οποίο αφορά την ανάγκη για τεχνική υποστήριξη και συντήρηση των νέων τεχνολογιών, όπως καθώς και μια πιθανή μείωση της παραγωγικότητας για κάποιο χρονικό διάστημα κατά τη διάρκεια της εφαρμογής (Shea & Garson, 2010).

2. Μετά την οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες, αποτέλεσαν εμπόδιο για την ανάπτυξη φιλόδοξων καινοτομιών ψηφιακής διακυβέρνησης. Σε αρκετές χώρες της Ε.Ε. έχουν εντοπιστεί οργανωτικά (όπως η έλλειψη προσωπικού ή το έλλειμμα δεξιοτήτων) ή τεχνολογικά ζητήματα (όπως η έλλειψη υποδομών), τα οποία προκαλούνται από τους δημοσιονομικούς περιορισμούς (Barcevičius et al., 2019).

3. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών είναι πιθανό να οδηγήσει σε απολύσεις εργατικού δυναμικού στον δημόσιο τομέα, (π.χ. διοικητικές αλλά και ορισμένες φυσικές θέσεις εργασίας, όπως οι νοσοκομειακοί θυρωροί, οι εκπαιδευτικοί, οι εργαζόμενοι σε κοινωνικές υπηρεσίες και οι αστυνομικοί) (Barcevičius et al., 2019).

4. Ελλοχεύει ο κίνδυνος για ανάπτυξη τεχνολογικής προκατάληψης, αδικίας και διακρίσεων, καθώς χωρίς την ανθρώπινη παρέμβαση, η τεχνολογία μπορεί να παράγει μεροληπτικά αποτελέσματα. Ορισμένοι μελετητές εκφράζουν την ανησυχία πως οι τεχνολογικές λύσεις δεν εγγυώνται απαραίτητα ουδετερότητα και αντικειμενικότητα απέναντι στους

πολίτες και μπορεί να τους δημιουργήσουν, όπως άλλωστε και στους υπαλλήλους, την αίσθηση έλλειψης ελέγχου. Επιπρόσθετα, οι προηγμένοι αλγόριθμοι δεν είναι απαλλαγμένοι από ασυνείδητες προκαταλήψεις, αποκλείοντας ή μη συμπεριλαμβάνοντας εξ αρχής ορισμένα άτομα, όπως εκείνα που έχουν τη μικρότερη και μηδενική πρόσβαση στην τεχνολογία. Η αυτόματη ομαδοποίηση ατόμων ή πλαισίων παραποιεί και αναδιαμορφώνει την έννοια της ταυτότητας του ατόμου και οδηγεί σε συλλογικά ομαδοποιημένες συμπεριφορές και καταναλώσεις (Barcevičius et al., 2019).

5. Η νέα εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει δείξει ότι ο ιδιωτικός τομέας έχει αποκτήσει προβάδισμα στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, οπότε είναι συχνά επωφελές για τους δημόσιους οργανισμούς να συμπράττουν μαζί του για να αξιοποιήσουν τη γνώση που έχει ήδη συσσωρεύσει. Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η ηγετική θέση του ιδιωτικού τομέα στην ψηφιοποίηση απειλεί να δημιουργήσει ένα αυξανόμενο χάσμα λογοδοσίας και ασυμμετρία ισχύος μεταξύ των δημόσιων αρχών και των ιδιωτικών εταιρειών (Barcevičius et al., 2019).

Για παράδειγμα, το 2014, το Υπουργείο Φορολογίας της Δανίας δήλωσε ότι δεν είχε κανέναν έλεγχο σε περισσότερα από διακόσια συστήματα, τα οποία χρησιμοποιούσαν αλγορίθμους μηχανικής μάθησης στη χάραξη πολιτικής που επηρέαζε άμεσα τους πολίτες (Barcevičius et al., 2019).

Οι μελετητές υποστηρίζουν επίσης ότι και οι «έξυπνες» πόλεις εξαρτώνται υπερβολικά από ιδιωτικές εταιρείες. Για παράδειγμα, στις Κάτω Χώρες, τα πιλοτικά προγράμματα και τα έργα έξυπνης πόλης της Ουτρέχτης βασίζονται εξ ολοκλήρου σε ιδιωτικές εταιρείες. Η τοπική κυβέρνηση ανακοίνωσε πως δεν γνωρίζει πόσοι αισθητήρες και κάμερες υπάρχουν ή τι είδους πληροφορίες συλλέγουν οι ιδιωτικές εταιρείες. Εάν συνδυάζεται με χαλαρό πλαίσιο ρύθμισης και λογοδοσίας, η εξωτερική ανάθεση σε ιδιωτικές

εταιρείες μπορεί να αποδειχθεί τροχοπέδη για τις κυβερνητικές διαδικασίες, θέτοντας υπό αμφισβήτηση τον βαθμό στον οποίο οι ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να συνεργάζεται με τον ιδιωτικό τομέα (Barcevičius et al., 2019).

Η βιβλιογραφία σχετικά με τις δημόσιες υπηρεσίες που υποστηρίζονται από την τεχνητή νοημοσύνη υπογραμμίζει το ζήτημα της ιδιωτικοποίησης της ανάπτυξης πολιτικής και της παροχής δημόσιων υπηρεσιών που συνδέεται με την αυξημένη ασυμμετρία πληροφοριών, καθώς οι κυβερνήσεις αγοράζουν ιδιόκτητα προϊόντα και υπηρεσίες που δεν κατανοούν ούτε μπορούν να κατασκευάσουν οι ίδιες (Barcevičius et al., 2019).

6. Η αυξανόμενη συλλογή δεδομένων αυξάνει τις ανησυχίες για την προστασία της ιδιωτικής ζωής. Αν και τα ανοικτά δεδομένα θεωρούνται θετική εξέλιξη, η δημοσιοποίηση των κυβερνητικών δεδομένων επισύρει τον κίνδυνο να αποκαλυφθούν προσωπικές πληροφορίες του πολίτη, καθιστώντας το προφίλ του ανοικτό και οδηγώντας στην οικειοποίηση από τρίτους των δεδομένων του για ιδιοτελείς ή για έκνομους σκοπούς. Η διαφάνεια και η δεοντολογική χρήση των δεδομένων καθίστανται κρίσιμα ζητήματα κατά τη μετάβαση προς την τεχνητή νοημοσύνη και άλλες τεχνολογίες, αυξάνοντας την ανάγκη ανάπτυξης νέων δεοντολογικών πλαισίων γύρω από αλγορίθμους που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων (Barcevičius et al., 2019).

Εν κατακλείδι, αυτές είναι οι βασικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι κυβερνήσεις, καθώς μπορεί να αποτελέσουν σοβαρό εμπόδιο στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, κυρίως επειδή η επιτυχής υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όπως οι εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απαιτεί πρωτίστως την εμπιστοσύνη των πολιτών (Barcevičius et al., 2019).

Σε κάθε περίπτωση, το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ. αναπτύχθηκε από την ακαδημαϊκή κοινότητα και χρησιμοποιήθηκε από τις κυβερνητικές πολιτικές ως ο κατάλληλος τρόπος για να γίνουν αντιληπτές, να ομαδοποιηθούν και να εφαρμοστούν οι νέες εξελίξεις στον χώρο της δημόσιας διοίκησης σε πολλές διαφορετικές χώρες. Μελετητές και θεωρητικοί του Ν.Δ.Μ. υποστηρίζουν πως θα ήταν χρησιμότερο κάθε περίπτωση να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά και να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία στο σύνολο των χωρών όπου εφαρμόζεται έτσι ώστε να αποφευχθούν τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα της ασυμφωνίας, δυσλειτουργίας και ασυνέπειας κατά την εφαρμογή του (Κοκκίνου, 2017).

5. Καταγραφή των πλεονεκτημάτων και αξιολόγηση των δεδομένων του Ηλεκτρονικού Συστήματος Διακίνησης Εγγράφων

Έχει αναγνωρισθεί ευρέως πως η στρατηγική και αποτελεσματική χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, όπως επίσης και η ανάπτυξη δεξιοτήτων από τους πολίτες και το εργατικό δυναμικό, βελτιώνουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία και την κοινωνική συνοχή στην ευρωπαϊκή οικονομία (Τσακανίκας κ.α., 2014).

Οι τομείς της επικοινωνίας και της πληροφορίας θεωρούνται κομβικοί για την εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η επιτυχής επικοινωνία επιφέρει ομαλή συνεργασία, υψηλότερες επιδόσεις και αξιόλογες υπηρεσίες προς τον πολίτη (Μανίτη Αγγελική κ.α., 2003).

Η διαχείριση των πληροφοριών αποτελούν βασικό πυλώνα για το σύνολο των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα όπως είναι ο προγραμματισμός και η άσκηση των δημοκρατικών/πολιτικών διαδικασιών, η διαχείριση των πόρων, η επιχειρησιακή πολιτική, η μακροπρόθεσμη ανάλυση, η εκτέλεση των λειτουργιών, η μέτρηση των επιδόσεων και η παροχή υπηρεσιών (McCourt & Minogue, 2001).

Οι πληροφορίες διαφέρουν ανάλογα με τη δημόσια υπηρεσία. Για παράδειγμα στην εκπαίδευση τηρούνται τα αρχεία του προσωπικού των σχολείων, στην υγεία τα αρχεία των ασθενών, στις μεταφορές είναι απαραίτητες οι πληροφορίες για την κίνηση των επιβατών, στις δημόσιες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας χρησιμοποιούνται πληροφορίες για την τιμολόγηση των πελατών (McCourt & Minogue, 2001), στα δικαστήρια χρειάζονται νομικές πληροφορίες (π.χ. αποφάσεις εθνικών και διεθνών δικαστηρίων, εθνική νομοθεσία) στις οικονομικές υπηρεσίες είναι

απαραίτητη η επιχειρηματική πληροφόρηση (π.χ. Μητρώα, πληροφορίες για εμπορικά σήματα και διαγωνισμών του δημοσίου) (Τσακανίκας κ.α., 2014).

Οι τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών παρέχουν αυτόματους τρόπους διαχείρισης των πληροφοριών οι οποίες καταχωρούνται, αποθηκεύονται, οργανώνονται, γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας, μεταδίδονται και εξάγονται σε πληροφοριακά συστήματα (ΠΣ). Με δεδομένη τη ραγδαία αύξηση του όγκου της πληροφορίας στον δημόσιο τομέα η εφαρμογή σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να αποτελεί ουσιαστικό άξονα όλων των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών του δημόσιου μάντζμεντ (McCourt & Minogue, 2001).

Με βάση τα παραπάνω, το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2015) έκρινε απαραίτητη την εφαρμογή μιας στρατηγικής που απευθύνεται σε όλο το φάσμα συναλλασσόμενων με το δημόσιο (φορείς, υπαλλήλους, πολίτες και επιχειρήσεις) και η οποία θα στοχεύει στην ποιοτική αναβάθμιση της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα και ταυτόχρονα καλλιεργείται η εμπιστοσύνη των πολιτών προς τη Δημόσια Διοίκηση. Για την επίτευξη των στόχων αυτών απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δυνατότητα χρήσης εξελιγμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών όπως είναι τα συστήματα ηλεκτρονικής επεξεργασίας και ψηφιοποίησης εγγράφων.

Τα τελευταία χρόνια έχουν εξελιχτεί τα συστήματα ηλεκτρονικής επεξεργασίας εγγράφων που παρέχουν εναλλακτικές λύσεις στη φυσική επεξεργασία του χαρτιού και στη διακίνηση των εισερχομένων και εξερχομένων δημοσίων εγγράφων. Οι δυνατότητές τους έχουν διευρυνθεί καθώς εκτελούν διαδικασίες ηλεκτρονικής σάρωσης του υλικού των εγγράφων, επεξεργάζονται έγγραφα, προσδίδουν δυνατότητες επικύρωσης εγγράφων, αποθηκεύουν μεγάλα αρχεία σε ψηφιακή μορφή, εμφανίζουν, ανακτούν, δρομολογούν και εκτυπώνουν τα έγγραφα (Green, 1993).

Τα οφέλη της Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων είναι πολλαπλά για τον δημόσιο τομέα ιδίως όταν εφαρμοστεί σε κεντρικό επίπεδο διοίκησης. Εκτιμάται πως χάρη σε αυτήν μπορεί να επιτευχθεί η πλήρης οργάνωση της αλληλογραφίας μεταξύ των δημόσιων φορέων και η εναρμόνιση τους με τον ευρωπαϊκό κανονισμό προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR) ως προς την οργάνωση των εγγράφων τους (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Η ευρεία χρήση των Σ.Η.Δ.Ε. θεωρείται κομβική ώστε να επιτευχθούν στον μέγιστο βαθμό η εξοικονόμηση πόρων (υπολογίζεται στα 380 εκατ. ευρώ ετησίως) και να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα του κράτους. Επιπρόσθετα, μειώνουν τη γραφειοκρατία εφόσον συμβάλλουν στην ταχύτερη διεκπεραίωση των αιτημάτων, στην αποτελεσματικότερη συνεργασία των υπηρεσιών, στη διαφάνεια, στη βελτίωση των παρεχόμενων στους πολίτες υπηρεσιών και συνολικά στην εύρυθμη λειτουργία των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης (Παπανικολάου, χ.χ).

Η αναγκαιότητα της χρήσης των Σ.Η.Δ.Ε. από τους φορείς του δημόσιου τομέα αναδείχτηκε μέσα από την ανάγκη προστασίας της δημόσιας υγείας έναντι της πανδημίας του κορωνοϊού. Οι αυξημένες ανάγκες για την γρήγορη διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών και επιχειρήσεων από τη μία και η εφαρμογή της εκ περιτροπής εργασίας και της τηλεργασίας των δημοσίων υπαλλήλων από την άλλη δημιούργησαν την ανάγκη για εξ αποστάσεως συναλλαγές μεταξύ πολιτών και δημόσιων φορέων και ανέδειξαν περαιτέρω την αναγκαιότητα των πληροφοριών, των δεδομένων και της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων (Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών, 2020)

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης επιτυγχάνεται μέσω της απλοποίησης και ψηφιοποίησης διαδικασιών που επιτρέπει η χρήση των

Τ.Π.Ε. και ειδικότερα η ηλεκτρονική διαχείριση των εγγράφων (Τσακανίκας κ.α., 2014). Η διαλειτουργικότητα, τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη των Σ.Η.Δ.Ε. και του ηλεκτρονικού εγγράφου⁵² σε σχέση με το έντυπο έγγραφο εντοπίζονται στα εξής σημεία:

1) Κατά τη χρήση έντυπου εγγράφου ελλοχεύει κίνδυνος πλαστογράφησης της ιδιόχειρης υπογραφής, ενώ στο ηλεκτρονικό έγγραφο η ψηφιακή υπογραφή δεν μπορεί να υποκλαπεί, αν ο κάτοχός της τηρεί τα προβλεπόμενα μέτρα ασφαλείας (Παπανικολάου, χ.χ).

2) Στο έντυπο έγγραφο είναι απαραίτητη η ύπαρξη Σχεδίου Εγγράφου ώστε το έγγραφο που φέρει την πρωτότυπη ιδιόχειρη υπογραφή να μην διακινείται, ενώ αντίθετα στο ηλεκτρονικό έγγραφο το Σχέδιο Εγγράφου υπάρχει μόνο για πιθανή διατύπωση επιφυλάξεων (Παπανικολάου, χ.χ)

3) Το μοναδικό σημείο αποθήκευσης ενός έντυπου πρωτότυπου σχεδίου εγγράφου είναι τα κλασέρ ενώ στο Σ.Η.Δ.Ε. υπάρχουν διάφορες επιλογές αποθήκευσης του Σχεδίου και από όλους τους υπογράφοντες αλλά και η δυνατότητα μοναδικής αποθήκευσης πολλαπλών εγγράφων. Επίσης, τα έντυπα έγγραφα δημιουργούν την ανάγκη ύπαρξης ενός συστήματος αρχειοθέτησης με φακέλους για την ταξινόμηση και εύρεση τους, ενώ στα Πληροφοριακά Συστήματα διαχείρισης εγγράφων εξασφαλίζεται η ασφαλής και λειτουργική αρχειοθέτηση και αναζήτησή τους (Παπανικολάου, χ.χ).

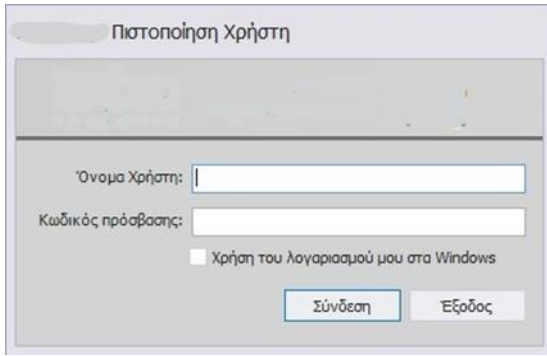
4) Τα μεταδεδομένα των εγγράφων (π.χ. καταλογογράφηση, απογραφή, μητρώο, παρουσιάσεις κ.α.) παραδοσιακά τηρούνταν σε βιβλία

⁵² Το ηλεκτρονικό έγγραφο δεν είναι ένα παραδοσιακό έγγραφο κατά τον Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας, αλλά μια ενδιάμεση μορφή, η οποία εξομοιώνεται με τα ιδιωτικά έγγραφα. Ως ηλεκτρονικό έγγραφο θεωρείται το σύνολο των εγγραφών δεδομένων στο δίσκο ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, οι οποίες, μετά από επεξεργασία, μπορούν είτε να καταστούν αναγνώσιμα από τον άνθρωπο στην οθόνη του μηχανήματος είτε να εκτυπωθούν σε σχετική συσκευή. (Σωτηροπούλου κ.α., 2014).

σε κομβικά σημεία της ιεραρχίας ενώ στο Σ.Η.Δ.Ε. δημιουργούνται ηλεκτρονικά αρχεία καθώς τα μεταδεδομένα των εγγράφων εισάγονται από τον χρήστη και τηρούνται με ηλεκτρονικό τρόπο στο Πληροφοριακό Σύστημα (Παπανικολάου, χ.χ).

5) Η μεταφορά του «Σχεδίου» ενός διοικητικού εγγράφου, το οποίο προσυπογράφεται από όλη την ιεραρχία, απαιτεί τη φυσική παρουσία κάποιου υπαλλήλου από τα εμπλεκόμενα Τμήματα/Διευθύνσεις, ενώ στο Σ.Η.Δ.Ε. η αποστολή του ηλεκτρονικού «Σχεδίου» γίνεται ανά πάσα στιγμή (ακόμα και κατά την τηλεργασία) στους ενδιαφερόμενους. Έτσι επισπεύδονται οι εσωτερικές διαδικασίες, καθώς δίνεται πλήρης εικόνα για το πού ακριβώς βρίσκονται τα έγγραφα, από ποιον υπογράφονται πότε διεκπεραιώνονται (Παπανικολάου, χ.χ). Η διαδρομή του εγγράφου μπορεί να ορίζεται μεταξύ του συνόλου των φορέων από τον φορέα έκδοσης του ή σε επίπεδο οργανισμού από τον υπάλληλο και όλοι οι εμπλεκόμενοι να αποκτήσουν την δυνατότητα να γνωρίζουν από πού προέρχεται, την πορεία του, καθώς και τα αίτια πιθανής παρακώλυσης βάσει της ιχνηλασιμότητάς του (Παπανικολάου, χ.χ).

6) Τα Σ.Η.Δ.Ε. εμφανίζουν πλεονεκτήματα και έναντι του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καθώς η πορεία ενός εγγράφου εντοπίζεται και παρακολουθείται ευκολότερα, τα διάφορα στοιχεία των εγγράφων επικαιροποιούνται άμεσα ενώ υπάρχει και καλύτερη διαχείριση των διαφόρων δρομολογήσεων των εγγράφων. Παράλληλα εξοικονομούν αποθηκευτικό χώρο στους σκληρούς δίσκους με την χρήση cloud και παρέχουν μεγαλύτερη ασφάλεια κατά της απώλειας δεδομένων, καθώς για να αποκτήσει κανείς πρόσβαση στα έγγραφα πρέπει να αποκτήσει πρόσβαση τόσο σε κλειδωμένο με κωδικό Η/Υ, όσο και σε λογαριασμό του Σ.Η.Δ.Ε., επίσης κλειδωμένο με κωδικό (εικ. 3) (Παπανικολάου, χ.χ).



Εικόνα 3. Σύνδεση στην εφαρμογή ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης δημόσιων εγγράφων
Πηγή: Πάπυρος Millennium III R.7 Desktop Client

7) Σχεδόν κάθε κρατική οντότητα, σε παγκόσμιο επίπεδο, προσπαθεί να πετύχει τη διαλειτουργικότητα του δημόσιου τομέα, να ψηφιοποιήσει τα έντυπα και να ελαχιστοποιήσει τις έγγραφες γραφειοκρατικές διαδικασίες (Ende, 2018). Στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών συντελεί ώστε τα βασικά γραφειοκρατικά καθήκοντα (έκδοση πιστοποιητικών, τήρηση αρχείου και πρωτοκόλλου, βασικοί υπολογισμοί) να εκτελούνται από σύγχρονα συστήματα εργασίας και αυτοματισμούς (Βασιλακοπούλου, 2012).

Η Ηλεκτρονική Διακίνηση Εγγράφων απλουστεύει τις διαδικασίες και μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην διαλειτουργικότητα μεταξύ των συστημάτων του δημόσιου τομέα. Η δυνατότητα αυτή μπορεί να επιτευχθεί, εάν λειτουργήσει σε μια κεντρική υποδομή ανταλλαγής εγγράφων μεταξύ του συνόλου των φορέων και όχι μόνο ενός υπουργείου (Παπανικολάου, χ.χ).

Η χρήση των Τ.Π.Ε. και του ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης εγγράφων συμβάλλει στον εξορθολογισμό και στην απλοποίηση των διαδικασιών και προωθεί την πρακτική εφαρμογή της διαλειτουργικότητας εντός των επιμέρους διοικήσεων και μεταξύ αυτών (European Commission, 2016). Άλλωστε ο ευρωπαϊκός κανονισμός 2016/1191 για τα δημόσια έγγραφα αποσκοπεί στη μείωση της γραφειοκρατίας και του κόστους για

τους πολίτες, όταν δημόσια έγγραφα που έχουν εκδοθεί εντός της Ε.Ε. χρειάζεται να προσκομίζονται (και ηλεκτρονικά) από τη μια χώρα στην άλλη (e-justice.europa.eu, 2021). (e-justice.europa.eu, 2021).

8) Επιπλέον, η Ε.Ε. θεσπίζει κριτήρια ώστε ο δημόσιος τομέας των χωρών-μελών να ενσωματώσει διαδικασίες, να σχεδιάζει δημόσιες πολιτικές και υπηρεσίες και να υλοποιεί δημόσιες συμβάσεις οι οποίες θα επιφέρουν μειωμένες περιβαλλοντικές επιπτώσεις (Commission Staff Working Document, 2020). Τα Σ.Η.Δ.Ε. ελαχιστοποιούν τη χρήση του φυσικού χαρτιού συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη μείωση σε σημαντικό βαθμό της επιβάρυνσης για το περιβάλλον (Παπανικολάου, χ.χ).

5.1 Θεσμικό πλαίσιο για την έκδοση και την διαχείριση των Ηλεκτρονικών Δημόσιων Εγγράφων και της ψηφιακής υπογραφής

Στην Ελλάδα, οι πρόσφατοι νόμοι που διέπουν το ρυθμιστικό πλαίσιο για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση ορίζουν τους βασικούς κανόνες για την έκδοση και τη διαχείριση των Ηλεκτρονικών Δημόσιων Εγγράφων και τη χρήση της ψηφιακής υπογραφής. Στην παρούσα ενότητα θα καταγραφούν συνοπτικά τα άρθρα που ορίζουν τις διαδικασίες για την έκδοση και την διαχείριση των ηλεκτρονικών δημόσιων εγγράφων και για τα ηλεκτρονικά συστήματα διακίνησης εγγράφων.

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία (νόμος 4727/2020):

1) Στο άρθρο 2 ορίζονται ως ηλεκτρονικά δημόσια έγγραφα «εκείνα που παράγονται από φορείς του δημόσιου τομέα με χρήση Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)» (ν. 4727/2020).

2) Στο άρθρο 1 «θεσπίζεται η υποχρέωση της χρήσης Τ.Π.Ε. από τους φορείς του δημόσιου τομέα για την παροχή υπηρεσιών σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα, καθώς και η δυνατότητα των τελευταίων να συναλλάσσονται με τους φορείς του δημόσιου τομέα χρησιμοποιώντας Τ.Π.Ε.» (ν. 4727/2020).

3) Ως ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων ορίζεται «το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούνται με χρήση ΤΠΕ και που αποσκοπούν στην καταχώριση, πρωτοκόλληση, οργάνωση, ταξινόμηση και συντήρηση των εγγράφων που δημιουργήθηκαν από τους φορείς δημόσιου τομέα ή των εγγράφων που περιήλθαν σε αυτούς από τρίτους.» (ν. 4727/2020 άρθρο 2, παρ.31).

4) Το άρθρο 14 του νόμου αναφέρει ότι «κατά την ηλεκτρονική διακίνησή τους, τα πρωτότυπα ηλεκτρονικά δημόσια έγγραφα έχουν την ίδια νομική και αποδεικτική ισχύ με τα δημόσια έγγραφα που φέρουν ιδιόχειρη υπογραφή και σφραγίδα» (ν. 4727/2020).

5) Κάθε ηλεκτρονικό έγγραφο που εκδίδεται από δημόσια υπηρεσία περιλαμβάνει τα μεταδεδομένα⁵³ που το χαρακτηρίζουν, τον τελικό υπογράφοντα, τον αριθμό πρωτοκόλλου, την ημερομηνία έκδοσης κ.ά. καθώς και τα απαραίτητα στοιχεία που επιβεβαιώνουν τη γνησιότητά του. (άρθρο 3).

6) «Κάθε φορέας του δημόσιου τομέα, μεριμνά για την ενσωμάτωση των μεταδεδομένων στο ωφέλιμο φορτίο του ηλεκτρονικού δημόσιου εγγράφου και τηρεί μόνιμα τη συσχέτιση αυτών χωρίς δυνατότητα αλλαγής τους μετά την έκδοση του ηλεκτρονικού δημοσίου εγγράφου» (ν. 4727/2020, άρθρο 4).

7) «Τροποποίηση των μεταδεδομένων δεν επιτρέπεται σε κανένα στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης, με εξαίρεση των αλλαγών εκείνων που απαιτούνται για τη διόρθωση λαθών ή παραλείψεων στις αρχικά οριζόμενες τιμές πριν από την έκδοση του ηλεκτρονικού δημοσίου εγγράφου» (ν. 4727/2020, 2021, άρθρο 4).

⁵³ Μεταδεδομένα ηλεκτρονικών εγγράφων: σύνολα πληροφορίας που συνοδεύουν και χαρακτηρίζουν τα ηλεκτρονικά έγγραφα και επιτρέπουν την ανεύρεση, κατανόηση και επιβεβαίωση της γνησιότητάς τους από ανθρώπους ή συστήματα. Άρθρο 3, παρ. 2 (ΦΕΚ-6095 Β_22-12-21, 2021).

8) «Τα ηλεκτρονικά δημόσια έγγραφα παράγονται και εκδίδονται είτε πλήρως αυτοματοποιημένα μέσω ειδικού πληροφοριακού συστήματος, είτε μέσω ηλεκτρονικής εφαρμογής γραφείου, είτε μέσω ψηφιοποίησης έντυπου εγγράφου. Τα ηλεκτρονικά δημόσια έγγραφα εκδίδονται σε μία από τις ακόλουθες μορφές: α) ως πρωτότυπα ηλεκτρονικά έγγραφα β) ως ηλεκτρονικά ακριβή αντίγραφα γ) ως ψηφιοποιημένα ηλεκτρονικά αντίγραφα» (ν. 4727/2020)

9) «Τα πρωτότυπα ηλεκτρονικά δημόσια έγγραφα φέρουν: α) εγκεκριμένη ηλεκτρονική χρονοσφραγίδα και β) είτε την εγκεκριμένη ηλεκτρονική σφραγίδα του φορέα, είτε την εγκεκριμένη ηλεκτρονική υπογραφή του αρμόδιου οργάνου. Η χρήση των εσωτερικών συστημάτων ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων προϋποθέτει την αυθεντικοποίηση κάθε χρήστη» (εικόνα 4) (ν. 4727/2020 άρθρο 14).

Το άρθρο 2 του νόμου 4727/2020 (παρ. 19) ορίζει ακόμα για τη δημιουργία και τη χρήση της ψηφιακής υπογραφής «τη χρήση εγκεκριμένης ηλεκτρονικής υπηρεσίας συστημένης παράδοσης με συγκεκριμένες απαιτήσεις που αφορούν σε εγκεκριμένους παρόχους υπηρεσιών εμπιστοσύνης⁵⁴, στην εξασφάλιση με υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης της ταυτοποίησης του αποστολέα, αλλά και αυτής του αποδέκτη πριν από την παράδοση των δεδομένων. Επίσης η αποστολή και λήψη των δεδομένων θα πρέπει να διασφαλίζεται με προηγμένη ηλεκτρονική υπογραφή ή ηλεκτρονική σφραγίδα με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκλείεται η δυνατότητα μη ανιχνεύσιμης τροποποίησης των δεδομένων και ότι οποιαδήποτε τροποποίηση των δεδομένων που απαιτούνται για τους σκοπούς της αποστολής ή της λήψης των δεδομένων δηλώνεται σαφώς στον αποστολέα και στον αποδέκτη των δεδομένων. Τέλος η ημερομηνία και ο χρόνος

⁵⁴ Κατόπιν σχετικής αναγνώρισης από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.) (ν. 4727/2020).

αποστολής, παραλαβής αλλά και οποιαδήποτε αλλαγή στα στοιχεία θα πρέπει οπωσδήποτε να αναφέρονται με εγκεκριμένη ηλεκτρονική χρονοσφραγίδα⁵⁵» (ν. 4727/2020).

10) Στο άρθρο 2 του Ν. 4727/2020, η Ψηφιακή δημόσια υπηρεσία ορίζεται ως «η υπηρεσία που παρέχεται με ηλεκτρονικά μέσα εξ αποστάσεως από φορέα του δημόσιου τομέα με σκοπό στην πραγματοποίηση συναλλαγών, διακίνηση και διαχείριση ηλεκτρονικών εγγράφων με τον πολίτη» (ν. 4727/2020).

11) Στο άρθρο 5 του ίδιου νόμου περιγράφεται η διαδικασία δρομολόγησης του ηλεκτρονικού (επεξεργάσιμου) σχεδίου εγγράφου, για προσυπογραφή από τα ιεραρχικά ανώτερα όργανα και υπογραφή από τον τελικώς υπογράφοντα. Επισημαίνεται ότι «η σειρά προώθησης του ηλεκτρονικού σχεδίου εγγράφου για προσυπογραφή, καθώς και η διαδικασία θέσης σχολίων ή επιφυλάξεων αποτυπώνονται στον Κανονισμό Σ.Η.Δ.Ε. που τηρεί κάθε φορέας»⁵⁶ (ν. 4727/2020).

12) Σύμφωνα με το άρθρο 19 του Ν. 4727/2020 «κάθε φορέας του δημόσιου τομέα υποχρεούται να τηρεί ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, στο οποίο να καταγράφονται πράξεις, όπως η έκδοση, παραλαβή, κοινοποίηση, διαβίβαση εγγράφων, τα οποία είτε εκδίδονται από αυτόν είτε βρίσκονται ή περιέρχονται στην κατοχή του στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων του». Θα πρέπει τα Σ.Η.Δ.Ε. να «εκδίδουν ηλεκτρονικό αποδεικτικό καταχώρισης που περιλαμβάνει στοιχεία ταυτοποίησης του εγγράφου, όπως εκδότης, θέμα, ημερομηνία και ώρα καταχώρισης, καθώς και τον μοναδικό

⁵⁵ Η ηλεκτρονική χρονοσφραγίδα για να θεωρηθεί εγκεκριμένη θα πρέπει να πληροί προϋποθέσεις παρόμοιες με αυτές της ηλεκτρονικής υπογραφής και ιδιαιτέρως να βασίζεται σε χρονική πηγή ακριβείας συνδεδεμένη με τη Συντονισμένη Παγκόσμια Ώρα (ν. 4727/2020).

⁵⁶ Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί ο κανονισμός για την ηλεκτρονική έκδοση και διακίνηση εγγράφων του Υπουργείου Οικονομικών (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

αριθμό ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου. Ως χρόνος καταχώρισης στο ηλεκτρονικό πρωτόκολλο λογίζεται η ημερομηνία και ώρα που αναγράφεται στο αποδεικτικό καταχώρισης». Επίσης, θα πρέπει να «ενημερώνονται τα συναλλασσόμενα με τον φορέα του δημόσιου τομέα φυσικά ή νομικά πρόσωπα για τη βεβαίωση καταχώρισης στο ηλεκτρονικό πρωτόκολλο και εν γένει για την πορεία της υπόθεσης που τα αφορά» (ν. 4727/2020).

13) Υποχρεούται «κάθε προϊστάμενος οργανικής μονάδας που τηρεί έντυπο αρχείο να ορίζει έναν ή περισσότερους αρμόδιους υπαλλήλους από κάθε τμήμα για τη συλλογή και ψηφιοποίηση των έντυπων εγγράφων» (ν. 4727/2020, Άρθρο 7).

14) Στο άρθρο 13 του ν. 4727/2020 επισημαίνεται ότι «η γνησιότητα ενός ηλεκτρονικού εγγράφου επιβεβαιώνεται με τη θέση επί αυτού εγκεκριμένης ηλεκτρονικής χρονοσφραγίδας και εγκεκριμένης ηλεκτρονικής σφραγίδας ή υπογραφής» (ν. 4727/2020).

15) Επίσης, η νομοθεσία ορίζει την υποχρέωση των δημόσιων οργανισμών να μεριμνούν «για την αποθήκευση, την ακεραιότητα, την ασφάλεια, την εμπιστευτικότητα και τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών και δεδομένων» (ν. 4727/2020).

16) Σύμφωνα με το Π.Δ 25/2014, Τα Σ.Η.Δ.Ε. για την απρόσκοπτη λειτουργία των φορέων του δημοσίου τομέα θα πρέπει να «διασφαλίζουν τη μοναδική ταυτοποίηση, αποθήκευση, αναγνώριση, και εμφάνιση του περιεχομένου διαφορετικών τύπων ηλεκτρονικών αρχείων όπως: α) έγγραφα και φόρμες xml, β) αρχεία επεξεργαστών κειμένου, γ) ηλεκτρονικά μηνύματα με ή χωρίς επισυναπτόμενα αρχεία, δ) ιστοσελίδες, ε) παρουσιάσεις, στ) αρχεία pdf, ζ) αρχεία εικόνων, η) αρχεία πολυμέσων, θ) αρχεία από πληροφοριακά συστήματα χαρτογράφησης γεωγραφικών πληροφοριών ι) αρχεία από περιβάλλοντα ηλεκτρονικής συνεργασίας και/ή ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων» (Π.Δ 25/2014, άρθρο 5).

17) Στο άρθρο 21 του ν. 4727/2020 αναφέρεται η υποχρέωση «των φορέων του δημόσιου τομέα να επεξεργάζονται και να εξάγουν στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν από τις ολοκληρωμένες διοικητικές διαδικασίες ή από την έκδοση δημοσίων εγγράφων με χρήση Τ.Π.Ε. Τα στατιστικά στοιχεία θα πρέπει να τηρούνται ηλεκτρονικά από τους φορείς του δημόσιου τομέα, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων αναφορών και στοιχείων σχετικά με τη διεκπεραίωση δημοσίων εγγράφων και συναλλαγών, όπως ο χρόνος και το κόστος διεκπεραίωσης της διαδικασίας» (ν. 4727/2020).

18) Στο άρθρο 13 του ν. 3973/2011 αναφέρεται ότι «η ψηφιακή υπογραφή εξασφαλίζει την αυθεντικότητα και την ακεραιότητα του εγγράφου, ωστόσο δεν εξασφαλίζει την ύπαρξη του εγγράφου κάποια δεδομένη χρονική στιγμή. Η ανάγκη αυτή καλύπτεται από την χρονοσήμανση». Η Χρονοσήμανση ορίζεται ως «τη δημιουργία των απαραίτητων τεκμηρίων για ένα σύνολο δεδομένων σε ψηφιακή μορφή, έτσι ώστε να μπορεί να αποδειχθεί ότι τα δεδομένα αυτά υπήρχαν σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Τα ηλεκτρονικά διοικητικά έγγραφα φέρουν υποχρεωτικά ασφαλή χρονοσήμανση» (ν.3979/2011).

Η πλατφόρμα που παρουσιάζεται⁵⁷ χρησιμοποιείται για την εισαγωγή ηλεκτρονικών εγγράφων ή εγγράφων προς ψηφιοποίηση, για την διακίνηση εγγράφων ανάμεσα στους χρήστες της ίδιας υπηρεσίας ή για την παραλαβή και διαχείριση εγγράφων από άλλες υπηρεσίες, για την αναζήτηση εγγράφων και αναφορών αρχειοθετημένων εγγράφων και τέλος προκειμένου οι αρμόδιοι χρήστες να καταρτίζουν, συντάσσουν, προωθούν

⁵⁷ Το Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων που θα παρουσιαστεί είναι η πλατφόρμα «Πάπυρος» της εταιρείας MODUS A.E. Για την περιγραφή βασικών εφαρμογών του συστήματος έχουν ληφθεί υπόψη οι κανόνες για την προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, καθώς και των εγγράφων στα οποία περιλαμβάνονται ευαίσθητα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα, όπως αυτά ορίζονται στην κείμενη νομοθεσία.

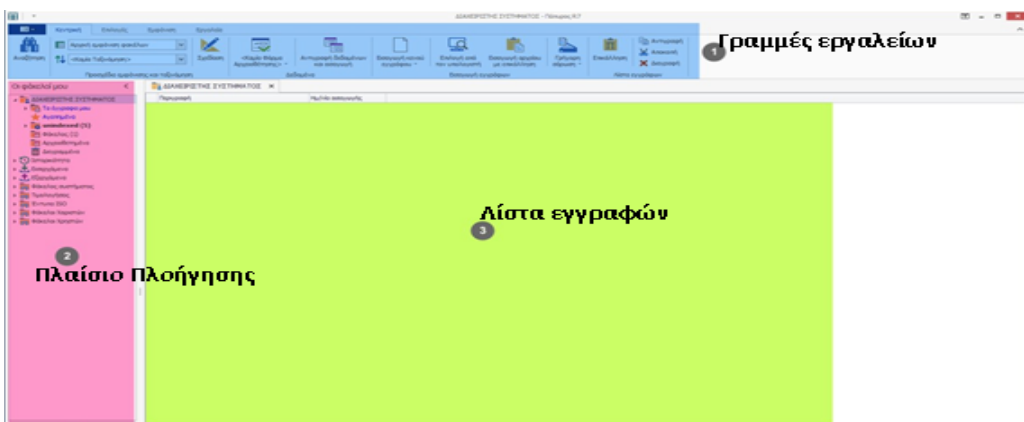
για υπογραφή, να δημιουργούν ακριβές αντίγραφο και να διεκπεραιώνουν τα εξερχόμενα (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

5.2 Περιβάλλον εργασίας

Το περιβάλλον εργασίας της εφαρμογής χωρίζεται σε τρία βασικά μέρη (εικόνα 4):

- 1) τις γραμμές ομαδοποιημένων εργαλείων, χωρισμένες σε καρτέλες,
- 2) ένα πλαίσιο πλοήγησης στα διάφορα ξεχωριστά περιβάλλοντα εργασίας της εφαρμογής και
- 3) μια λίστα εγγραφών ανάλογη προς τις επιλογές του χρήστη ⁵⁸.

Το περιβάλλον «οι Φάκελοί μου» περιλαμβάνει τους προσωπικούς φακέλους του χρήστη, όπως επίσης και τους φακέλους του συστήματος στους οποίους ο χρήστης έχει πρόσβαση και δικαίωμα διαχείρισης ανάλογα με τις εξουσιοδοτήσεις που του έχουν αποδοθεί. (Κέντρο Ηλεκτρονικής



Εικόνα 4. Βασικά μέρη περιβάλλοντος εργασίας

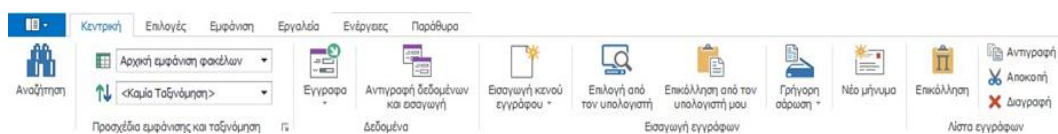
Πηγή: Parygos Millennium III R.7 Desktop Client

Διακυβέρνησης ΑΠΘ, n.d)

⁵⁸ Σύμφωνα με το (Π.Δ. 25/2014) ως «Χρήστης ορίζεται ο έχων δικαίωμα πρόσβασης στο σύστημα ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του και αφού καλύψει προηγουμένως τις ελάχιστες απαιτήσεις αυθεντικοποίησης» (Π.Δ. 25/2014).

5.3 Καρτέλες εργαλείων

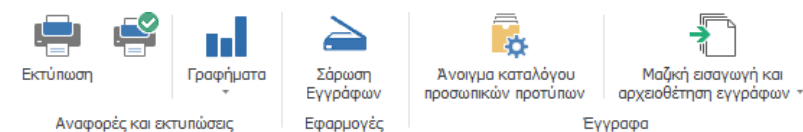
Από την «Κεντρική καρτέλα», ο χρήστης μπορεί να εκτελέσει βασικές ενέργειες που αφορούν στην εισαγωγή εγγράφων στο σύστημα και την καταχώρηση μεταδεδομένων ώστε να μπορεί αργότερα να αναζητήσει τα έγγραφα ή τις υποθέσεις που αναζητά. Μπορεί επίσης να διαχειριστεί τον τρόπο εμφάνισης αυτών των υποθέσεων σε λίστες. (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ)



Εικόνα 5. Η "Κεντρική" καρτέλα

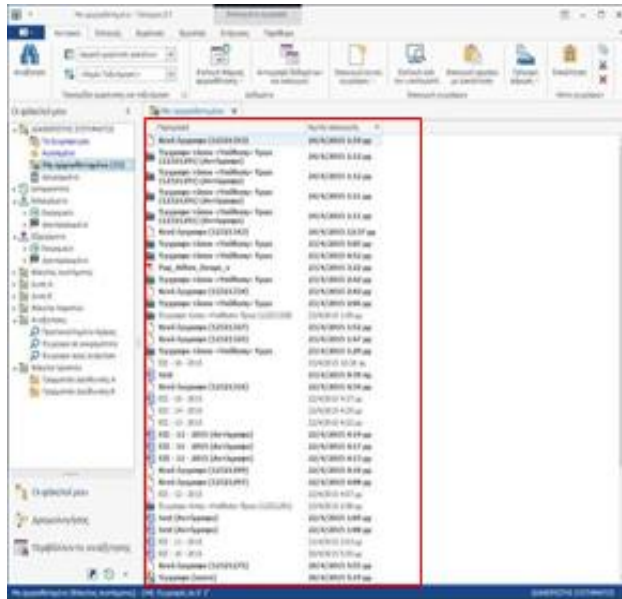
Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

Επιλέγοντας από την «Κεντρική» καρτέλα (εικ. 5) την καρτέλα «Εργαλεία» (εικ. 6) μπορούν επίσης να δημιουργήσει αναφορές ή να ξεκινήσει άλλες εφαρμογές, όπως να εισάγει και να σαρώσει ένα η περισσότερα έγγραφα στο σύστημα για να τα ψηφιοποιήσει, να τα αρχειοθετήσει και να τα εκτυπώσει. (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ)



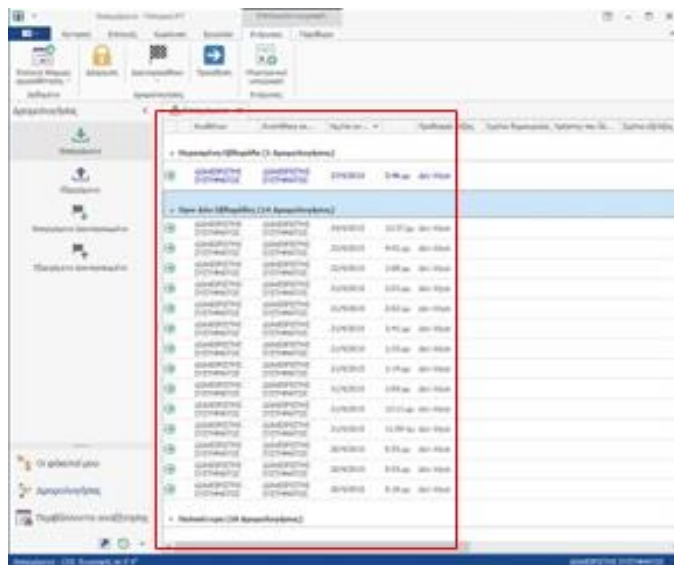
Εικόνα 6. Καρτέλα «Εργαλεία»

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client



Εικόνα 8. Λίστα περιεχομένων φακέλου «Οι Φάκελοι μου»

Πηγή: Parygos Millenium IIIR.7 Desktop Client



Εικόνα 9. Λίστα περιεχομένων φακέλου «Δρομολογήσεις»

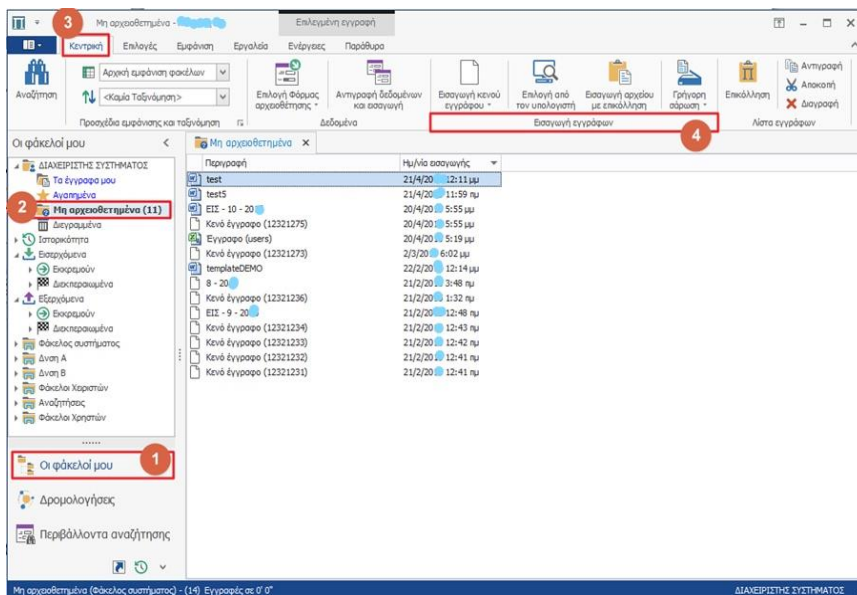
Πηγή: Parygos Millenium IIIR.7 Desktop client

5.5 Εισαγωγή εγγραφών στο σύστημα

Το σύστημα που παρουσιάζεται στη μελέτη δίνει στον χρήστη τη δυνατότητα να εισάγει ηλεκτρονικά έγγραφα αλλά και να ψηφιοποιεί έντυπο υλικό με τη χρήση σαρωτή.

Η εισαγωγή εγγράφων (εικ.10) μπορεί να πραγματοποιηθεί με δυο τρόπους. Είτε από το βασικό περιβάλλον της εφαρμογής και με την επιλογή από το πλαίσιο πλοήγησης «Οι Φάκελοί μου», είτε από το περιβάλλον των MS Word & MS Outlook. Η συγκεκριμένη δυνατότητα εξασφαλίζει την διαλειτουργικότητα που πρέπει να έχει ένα σύστημα διαχείρισης εγγράφων και επιτρέπει στους χρήστες που έχουν συνηθίσει ή προτιμούν να δουλεύουν τις δημοφιλείς εφαρμογές της Microsoft (π.χ. το Office) να συνεχίσουν να εργάζονται απρόσκοπτα και με την συγκεκριμένη πλατφόρμα, χάρη ακριβώς σε αυτή τη λειτουργία των συστημάτων (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

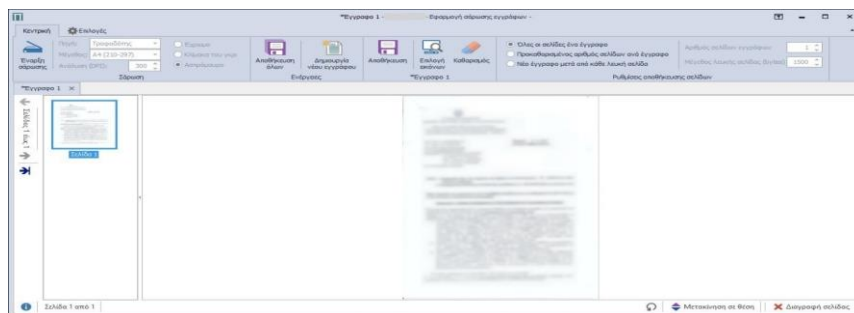
Εάν ο χρήστης επιθυμεί να οργανώσει τα νέα έγγραφα μπορεί να χρησιμοποιήσει τον φάκελο «Μη αρχειοθετημένα» και να τα εισάγει εκεί. Επίσης, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να εισάγει στο σύστημα νέα έγγραφα από την ομάδα πλήκτρων «Εισαγωγή Εγγράφων» στην «Κεντρική» καρτέλα, που ξεχωρίζουν από τα μαύρα γράμματα (bold) στην αντίστοιχη λίστα των μη αρχειοθετημένων (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



Εικόνα 10. Διαδικασία εισαγωγής εγγράφων

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

Εναλλακτικός τρόπος εισαγωγής και ψηφιοποίησης εγγράφων στο σύστημα μπορεί να πραγματοποιηθεί από τα «Εργαλεία» και την εξωτερική «Εφαρμογή σάρωσης εγγράφων» (εικόνα 11). Εάν επιλεχτεί το συγκεκριμένο πλήκτρο, ανοίγει νέο παράθυρο και η ψηφιοποίηση ξεκινά μέσω της επιλογής «Έναρξη σάρωσης» (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



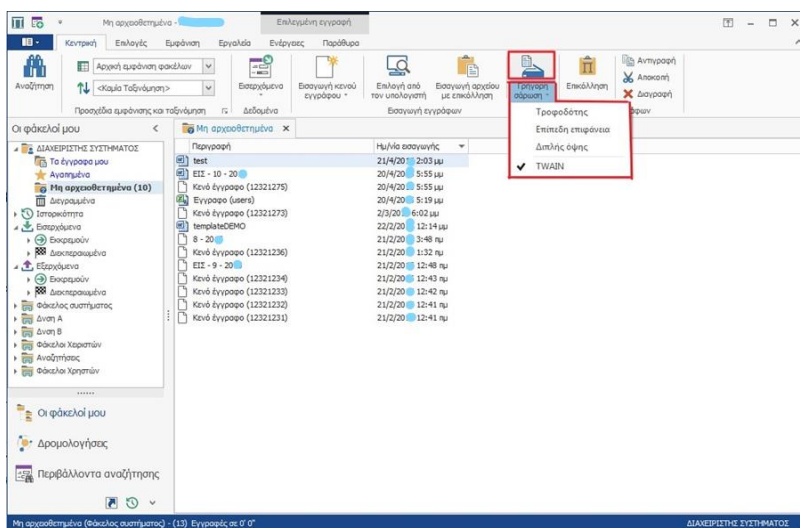
Εικόνα 11. Διαδικασία σάρωσης εγγράφων «Εφαρμογής Σάρωσης εγγράφων»

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop client

5.6 Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο - Ψηφιοποίηση εγγράφων - Εισαγωγή στο σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων

Ο αρμόδιος υπάλληλος για τη διεκπεραίωση εγγράφων⁵⁹, δύναται να εισάγει και να ψηφιοποιήσει έγγραφα στο σύστημα επιλέγοντας τη πηγή σάρωσης από την αντίστοιχη πτυσσόμενη λίστα από την «Κεντρική» καρτέλα της εφαρμογής και το πλήκτρο «Γρήγορη Σάρωση» (εικ.12).

Επίσης, εάν επιθυμεί εναλλακτικό τρόπο μπορεί να χρησιμοποιήσει την «Εφαρμογή σάρωσης εγγράφων» από την καρτέλα «Εργαλεία», επιλέγοντας από την ομάδα πλήκτρων «Εφαρμογές» το πλήκτρο «Σάρωση Εγγράφων» (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



Εικόνα 12. Εισαγωγή εγγράφων απο Σαρωτή

Πηγή: Papyrus Millenium IIIR.7 Desktop Client

⁵⁹ Ένας ή περισσότεροι υπάλληλοι ανά υπηρεσιακή μονάδα που έχουν οριστεί για την παρακολούθηση της ορθής διακίνησης των ηλεκτρονικών εγγράφων και υπηρετούν σε Γραφεία Πρωτοκόλλου/Διεκπεραίωσης, σε Γραμματείες Διεύθυνσης ή άλλης οργανικής μονάδας (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Για τα εισερχόμενα έγγραφα που προέρχονται από φορέα/Διεύθυνση/Τμήμα εντός του ενιαίου πρωτοκόλλου του Σ.Η.Δ.Ε., αριθμό και ημερομηνία πρωτοκόλλου δίνει το ίδιο το σύστημα, ενώ τα εισερχόμενα έγγραφα από εξωτερικό δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα πρωτοκολλώνται, μέσω του Σ.Η.Δ.Ε, από τον αρμόδιο υπάλληλο (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Τα εισερχόμενα έγγραφα χρεώνονται με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

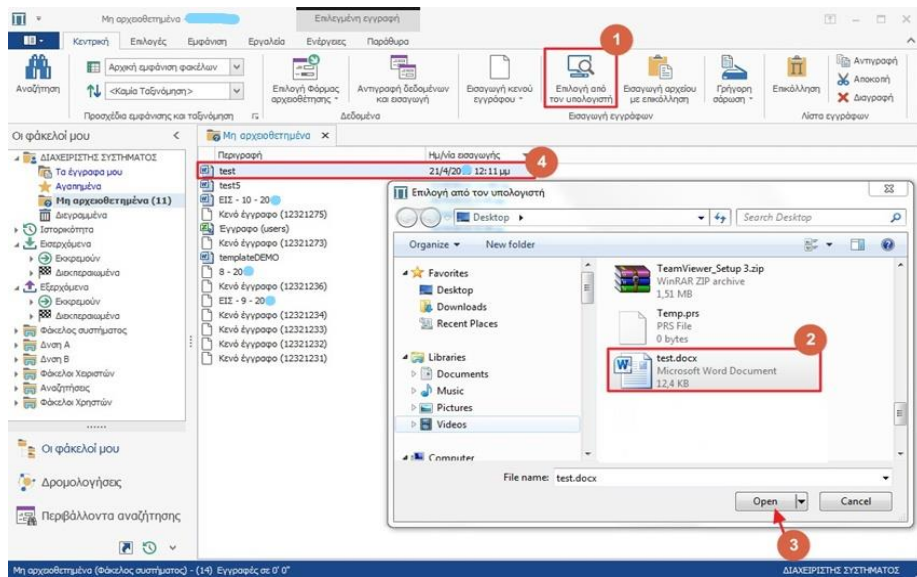
1) Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα ηλεκτρονικά έγγραφα αρχειοθετούνται/καταχωρούνται στο Σ.Η.Δ.Ε., το οποίο τους χορηγεί αριθμό πρωτοκόλλου, ημερομηνία πρωτοκόλλησης και εφόσον υπάρχει αριθμός πρωτοκόλλου του αποστολέα τον συσχετίζει ο αρμόδιος υπάλληλος. Στη συνέχεια, τα χρεώνει με ηλεκτρονική δρομολόγηση στις αρμόδιες οργανικές μονάδες του δημόσιου φορέα (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

2) Στην περίπτωση που τα εισερχόμενα έγγραφα είναι σε έντυπη μορφή ο αρμόδιος υπάλληλος τα ψηφιοποιεί με τη διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω και τα καταχωρεί στο Σ.Η.Δ.Ε. Το Σ.Η.Δ.Ε συσχετίζει τα έγγραφα με τον αριθμό πρωτοκόλλου του αποστολέα, αν υπάρχει και τους αποδίδει αριθμό και ημερομηνία πρωτοκόλλου. Στη συνέχεια, μέσω ηλεκτρονικής δρομολόγησης, χρεώνονται στις αρμόδιες οργανικές μονάδες του δημόσιου φορέα (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

3) Εάν για εισερχόμενα έγγραφα, όπως πχ. τόμους βιβλίων ή προσφορές για διαγωνισμούς, δεν είναι δυνατή ή δεν επιτρέπεται εκ του νόμου η ψηφιοποίησή τους, τότε πρωτοκολλώνται χωρίς ψηφιοποίηση και η διακίνησή τους γίνεται χειροκίνητα (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

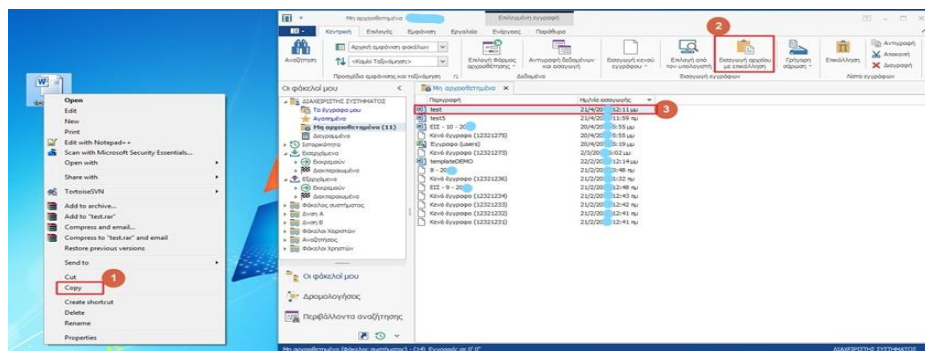
Εκτός από έγγραφα τα οποία ψηφιοποιούνται στο Σ.Η.Δ.Ε, η «Κεντρική» καρτέλα δίνει τη δυνατότητα εισαγωγής και ηλεκτρονικών εγγράφων στο σύστημα. Με αυτόν τον τρόπο, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα

να εισάγει στο σύστημα έγγραφα που έχει αποθηκευμένα σε κάποιο σημείο του υπολογιστή με δυο τρόπους. Είτε μετά από αναζήτηση κι επιλογή τους από την «Επιλογή από τον Υπολογιστή» (εικόνα 13), είτε από το πλήκτρο «Εισαγωγή Αρχείου από Επικόλληση» (εικόνα 14) με αντιγραφή τους στο πρόχειρο κι επικόλληση στο φάκελο των μη αρχειοθετημένων.



Εικόνα 13. Εισαγωγή εγγράφου από τον δίσκο του υπολογιστή

Πηγή: Papyrus Millenium III R.7 Desktop client



Εικόνα 14. Εισαγωγή εγγράφου από το πρόχειρο

Πηγή: Papyrus Millenium III R.7 Desktop Client

Η συγκεκριμένη διαδικασία δίνει την δυνατότητα εισαγωγής κάθε είδους εγγράφου για επεξεργασία και τροποποίηση, ενισχύοντας την διαλειτουργικότητα που πρέπει να υπάρχει μεταξύ της πλατφόρμας του ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης εγγράφων και του λειτουργικού συστήματος του υπολογιστή του χρήστη (windows) (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

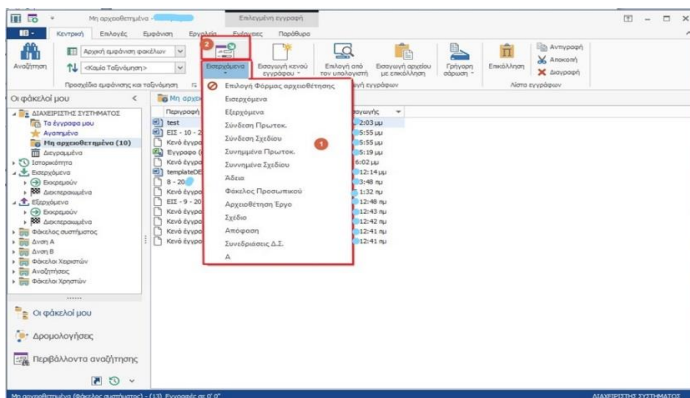
5.7 Αρχαιοθήτηση εγγράφων – Ασφάλεια Δεδομένων

Το Σ.Η.Δ.Ε. δίνει την δυνατότητα εφόσον εισαχθεί ένα έγγραφο στο σύστημα, να επιλεγεί μία η περισσότερες φόρμες για την αρχαιοθήτησή του από το περιβάλλον «Οι Φάκελοι μου» (εικόνα 15) (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

Τα αρχεία αποθηκεύονται και συγχρονίζονται στο σύννεφο (Cloud storage) μέσω του παρόχου υπηρεσιών δημόσιου υπολογιστικού νέφους⁶⁰ ή/και του συστήματος διακίνησης εγγράφων δίχως να υπάρχει ποτέ περίπτωση να χαθούν ή να καταστραφούν (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

Ο χρήστης από την «Κεντρική» καρτέλα ή την καρτέλα «Ενέργειες», αφού επιλέξει από τα «Δεδομένα» τη φόρμα με την οποία επιθυμεί να γίνει η αρχαιοθήτηση του εγγράφου, την εμφανίζει από την αντίστοιχη επιλογή:

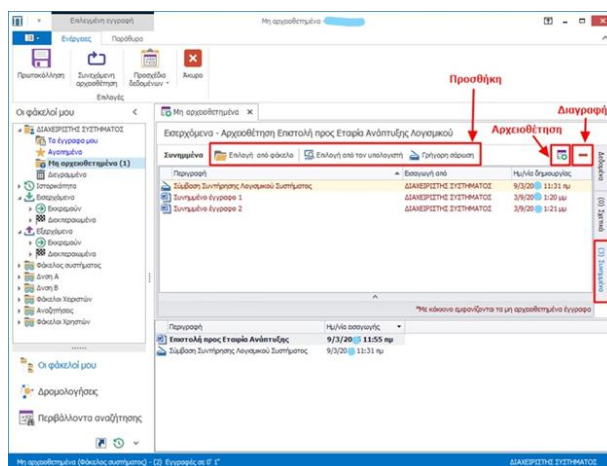
⁶⁰ «Πάροχος υπηρεσιών δημόσιου υπολογιστικού νέφους είναι το νομικό πρόσωπο που παρέχει υπηρεσίες δημόσιου υπολογιστικού νέφους έναντι αμοιβής» (ν. 4727/2020, άρθρο 2)



Εικόνα 15. Επιλογή και εμφάνιση φόρμας αρχειοθέτησης

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

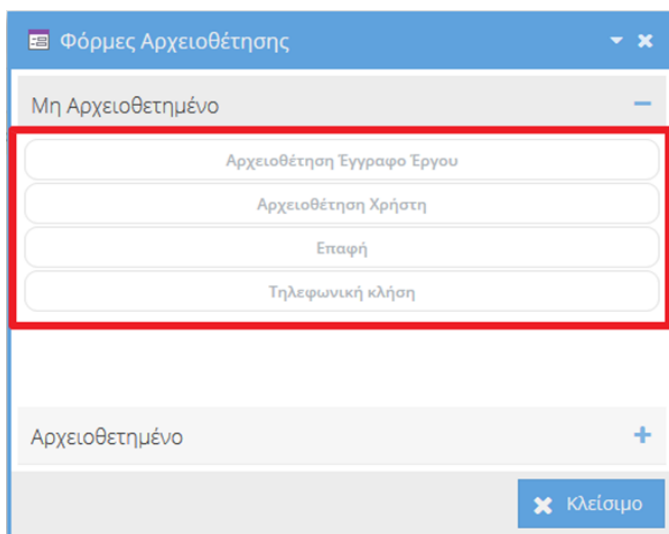
Τα εισερχόμενα έγγραφα που εμφανίζονται ως συνημμένα στα έγγραφα που αρχειοθετούνται, μπορούν να προστεθούν και να διαχειριστούν από την καρτέλα «Συνημμένα» στη φόρμα αρχειοθέτησης του κυρίως εγγράφου (εικόνα 16).



Εικόνα 16. Διαχείριση συνημμένων εγγράφων

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

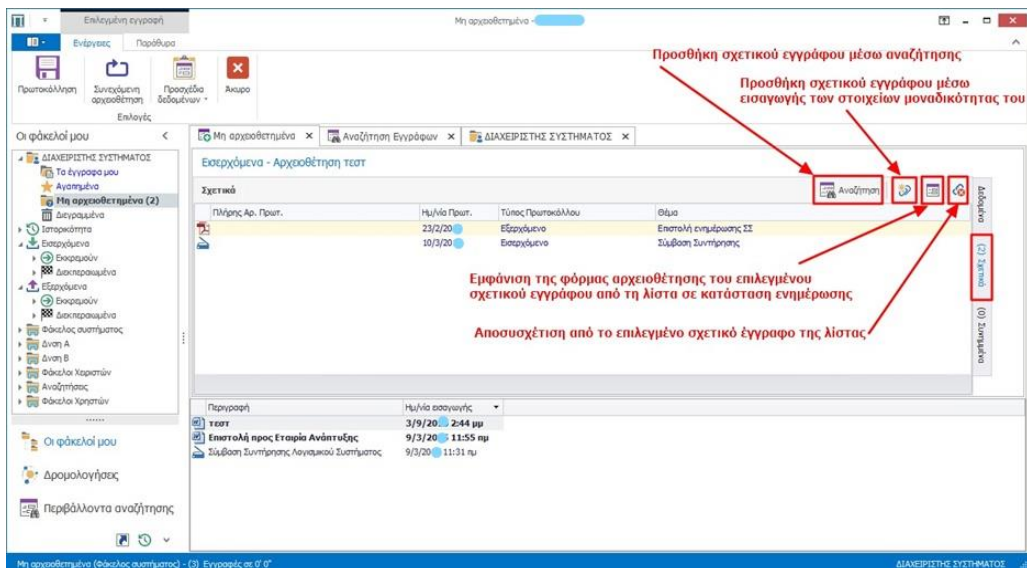
Με αυτή την διαδικασία ο χρήστης μπορεί να καταχωρήσει ένα μεγάλο αριθμό συνημμένων εγγράφων, όπως ψηφιακοί χάρτες, φάκελοι υποθεσεων κ.λ.π, εξοικονομώντας χώρο για την αποθήκευση, φυσικό χαρτί και παράλληλα να μπορεί να αναζητηθεί ή να εκτυπωθεί ανά πάσα στιγμή το κάθε σχετικό έγγραφο. 2. Εφόσον επιλεχτεί η «Αρχειοθέτηση» υπάρχει η δυνατότητα επιλογής του τρόπου που επιθυμεί να αρχειοθετήσει το έγγραφο σε μία από τις φόρμες: 1) Αρχειοθέτηση Έγγραφο Έργου 2) Αρχειοθέτηση Χρήστη 3) Επαφή 4) Τηλεφωνική κλήση (εικόνα 17) (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



Εικόνα 17. Φόρμες Αρχειοθέτησης

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

Επίσης, τα αρχειοθετημένα έγγραφα διασυνδέονται με βάση τη μοναδικότητάς του (π.χ. τον αριθμό πρωτοκόλλου) ή ύστερα από αναζήτηση στην καρτέλα «Σχετικά» στη φόρμα αρχειοθέτησης (εικόνα 18). Η συγκεκριμένη διαδικασία δίνει την δυνατότητα συσχέτισης εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων και την παρακολούθηση τους (π.χ. εάν έχουν διεκπαιρωθεί οι διοικητικές διαδικασίες) οποιαδήποτε χρονική περίοδο το επιθυμεί ο χρήστης (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

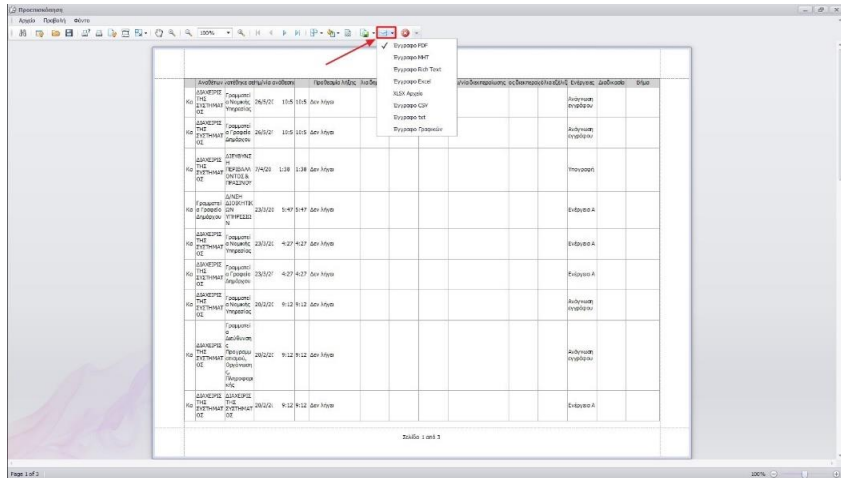


Εικόνα 18. Διαχείριση σχετικών εγγράφων

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

5.8 Εξαγωγή εγγράφων στο σύστημα

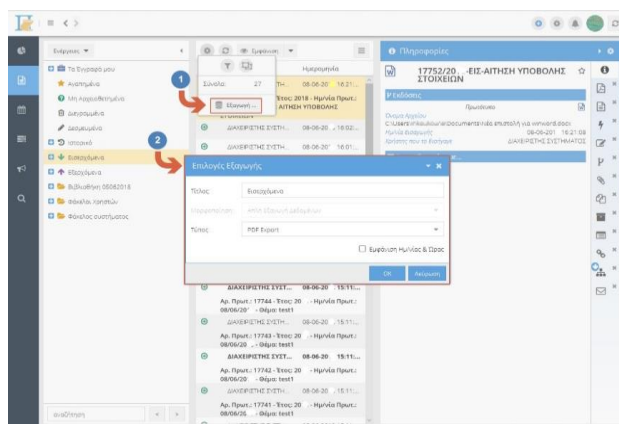
Το Σ.Η.Δ.Ε. περιλαμβάνει δυνατότητες εξαγωγής αρχείων σε δημοφιλή αρχεία όπως το MS Word, MS Excel, PDF (εικόνα 19). Αν το MS Outlook είναι εγκατεστημένο, παρέχεται η δυνατότητα τα έγγραφα που λαμβάνονται μέσω email να αρχειοθετούνται και να διαχειρίζονται μέσω του Σ.Η.Δ.Ε. Επίσης, ο χρήστης μπορεί να εξάγει έγγραφα μέσα από το σύστημα, ως συνημμένα σε νέο email του Outlook που δημιουργείται αυτόματα (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



Εικόνα 19. Διαδικασία εξαγωγής εγγράφου και αποστολή αναφοράς με email

Πηγή: Papyrus Millenium III R.7 Desktop Client

Για να εξαγάγει ο χρήστης τα δεδομένα της λίστας εγγράφων (εικ. 20), πρέπει να πατήσει «Εξαγωγή» (1) και ύστερα να επιλέξει τον τίτλο και τον τύπο του εξαγόμενου εγγράφου από τις «Επιλογές Εξαγωγής» (2). Ο χρήστης επιλέγει να εμφανίζεται η ημερομηνία και η ώρα αλλά και τι τύπου θα είναι το έγγραφο που θα εξαχθεί (PDF, EXCEL, CSV) (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

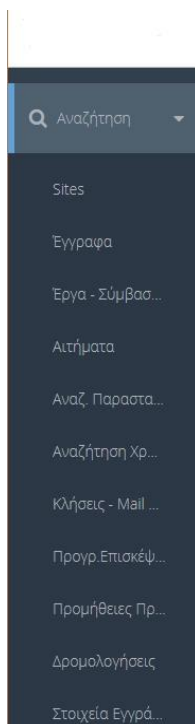


Εικόνα 20. Διαδικασία εξαγωγής εγγράφου σε μορφή pdf.

Πηγή: Papyrus Millenium III R.7 Desktop Client

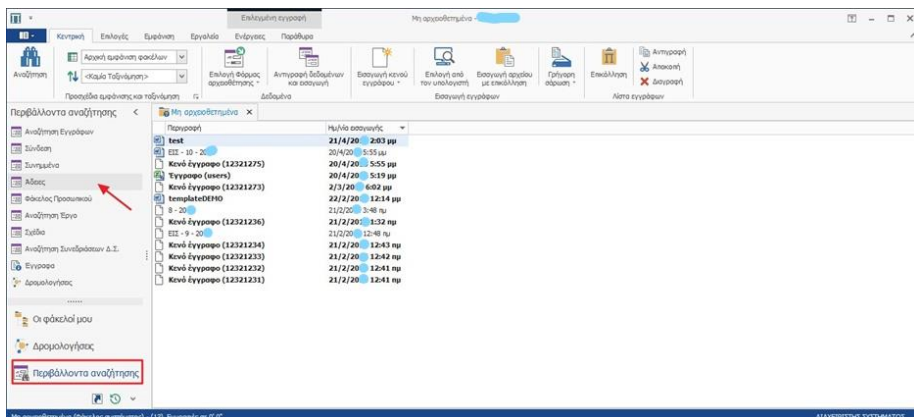
5.9 Επιλογή περιβάλλοντος αναζήτησης

Ο χρήστης μπορεί από το περιβάλλον αναζήτησης να ψάξει έγγραφα και υποθέσεις βάσει πληροφοριών που έχουν καταχωρηθεί κατά την αρχειοθέτηση χρησιμοποιώντας σαν κριτήριο αναζήτησης οποιοδήποτε συνδυασμό στοιχείων της αρχειοθέτησης ή της δρομολόγησης (εικόνα 21). Συγκεκριμένα, έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει σαν κριτήριο αναζήτησης οποιοδήποτε συνδυασμό στοιχείων της αρχειοθέτησης ή της δρομολόγησης (εικόνα 21). Στο περιβάλλον «Αναζήτηση» ο χρήστης έχει την δυνατότητα εύρεσης εγγράφων, υποθέσεων, χρηστών κ.α. μέσα από τις αντίστοιχες Φόρμες Αναζήτησης. (εικόνα 22) (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



Εικόνα 21.Περιβάλλον Αναζήτησης

Πηγή: Papyros Millenium III R.7 Desktop Client



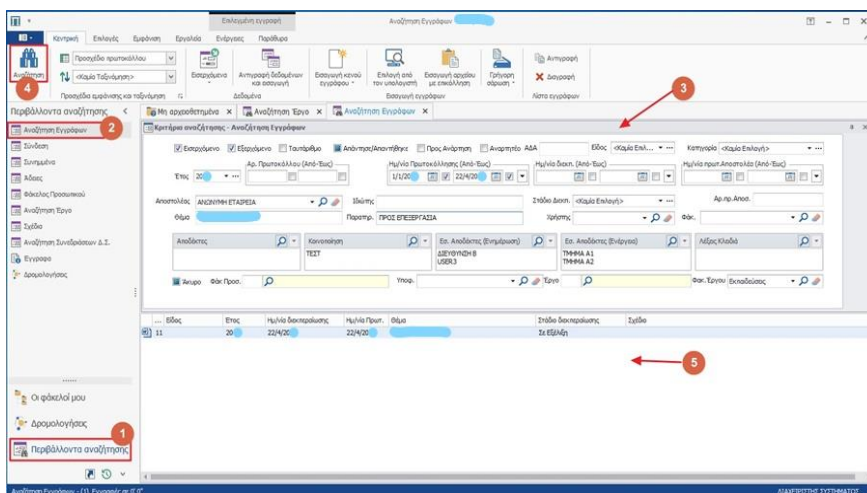
Εικόνα 22. Επιλογή φόρμας αναζήτησης

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

5.10 Διαδικασία αναζήτησης – Ιστορικότητα - Ημερολόγιο

Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα επιλέγοντας το περιβάλλον αναζήτησης και συμπληρώνοντας τα επιθυμητά κριτήρια αναζήτησης πατώντας το πλήκτρο «Αναζήτηση» να εμφανίσει τη λίστα αποτελεσμάτων στο κάτω μέρος της οθόνης (εικόνα 23). Ο μεγαλύτερος αριθμός κριτηρίων που εισάγονται στη φόρμα, δίνει περισσότερες πιθανότητες να ευρεθεί το ζητούμενο έγγραφο ή υπόθεση. Αντίστοιχα, εάν κατά την εκτέλεση αναζήτησης δεν εισαχθούν κριτήρια καθίσταται δυσκολότερη η εύρεση των εγγράφων ή των υποθέσεων που έχουν αρχειοθετηθεί στο Σ.Η.Δ.Ε (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

Από το κεντρικό μενού της εφαρμογής και τις «Ρυθμίσεις λειτουργιών χρήστη» παρέχονται διάφορες επιλογές που διευκολύνουν την αναζήτηση δεδομένων.

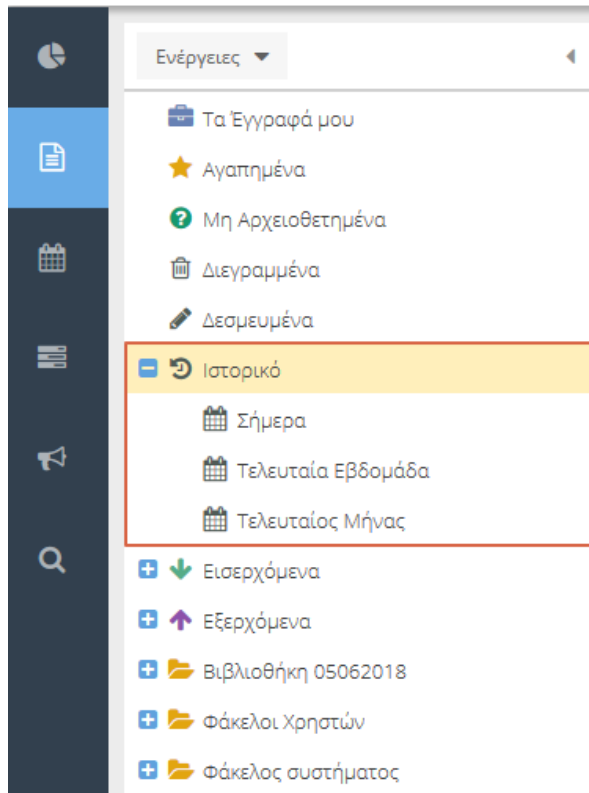


Εικόνα 23. Διαδικασία αναζήτησης εγγράφων

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

Η «Ιστορικότητα» δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να πραγματοποιήσει αναζητήσεις εγγράφων ανά τύπο ενέργειας που έχει γίνει στο σύστημα ή/και συγκεκριμένη φόρμα αρχειοθέτησης δεδομένων μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

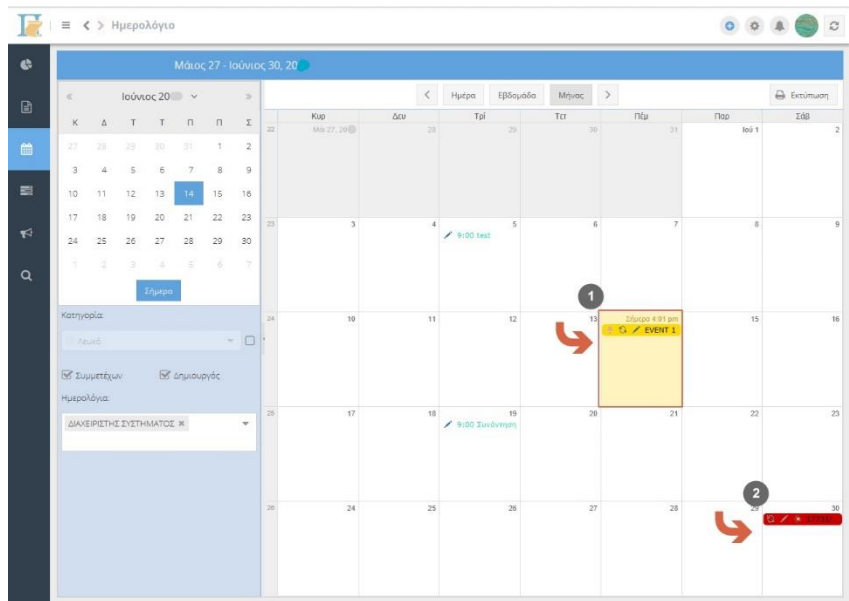
Στο περιβάλλον «Ιστορικό» (εικόνα 24) περιέχονται τα πρόσφατα έγγραφα και οι αντίστοιχες ενέργειες του χρήστη, όπως Εμφάνιση, Αρχειοθέτηση, Τροποποίηση. Τα έγγραφα εμφανίζονται ομαδοποιημένα χρονικά. Η συγκεκριμένη τροποποίηση υποβοηθά τον χρήστη σημαντικά καθώς μπορεί να αναζητήσει σε σύντομο χρόνο τα έγγραφα της ημέρας, της τελευταίας εβδομάδας, του τελευταίου μήνα κλπ. (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



Εικόνα 24. Διαδικασία αναζήτησης εγγράφων στο περιβάλλον «Ιστορικό»

Πηγή: Papyrus Millenium III R.7 Desktop Client

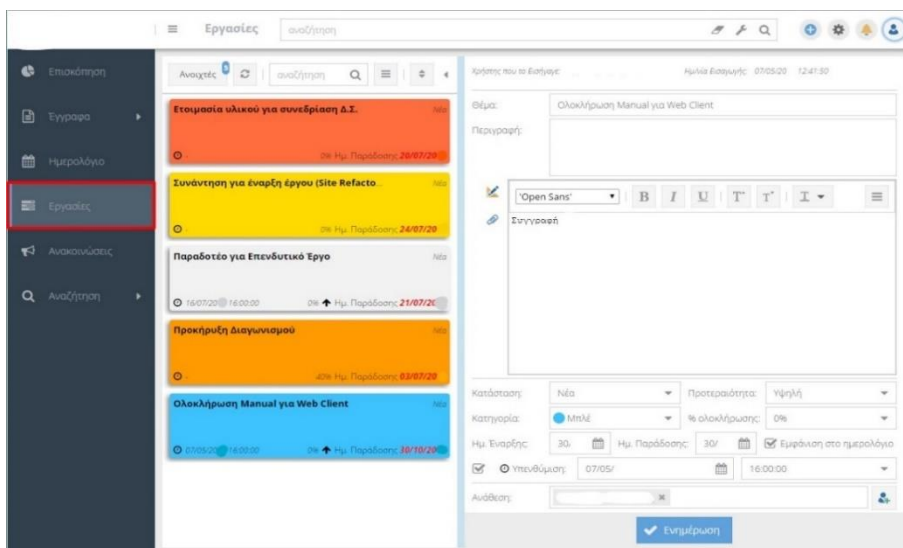
Στο Ημερολόγιο (εικόνα 25) εμφανίζονται υπενθυμίσεις για «Events» (1) αλλά και για «Αναθέσεις» (2). Ο χρήστης μπορεί να επεξεργαστεί τα «Events» που υπάρχουν στο Ημερολόγιό του κάνοντας κλικ πάνω στον τίτλο του «Event» ή να δημιουργήσει και να οργανώσει ένα καινούριο κάνοντας κλικ πάνω στην ημέρα που θέλει να το πραγματοποιήσει να εισάγει τις σχετικές πληροφορίες (Τίτλος, Ημερομηνία, Ώρα, Κατηγορία) και να πατήσει «Αποθήκευση» (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



Εικόνα 25. Ημερολόγιο

Πηγή: Papyrus Millenium III R.7 Desktop Client

Μέσω της λειτουργίας των εργασιών (εικόνα 26) ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει νέες εργασίες τις οποίες επιθυμεί να υλοποιήσει σε μελλοντικό χρόνο. Για να εισάγει νέα εργασία εντός του συστήματος επιλέγει την «Εισαγωγή Εργασίας» από το κουμπί της εισαγωγής εγγράφων. Συμπληρώνει το παράθυρο «Εισαγωγή Εργασίας» και πατάει «Εισαγωγή» (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



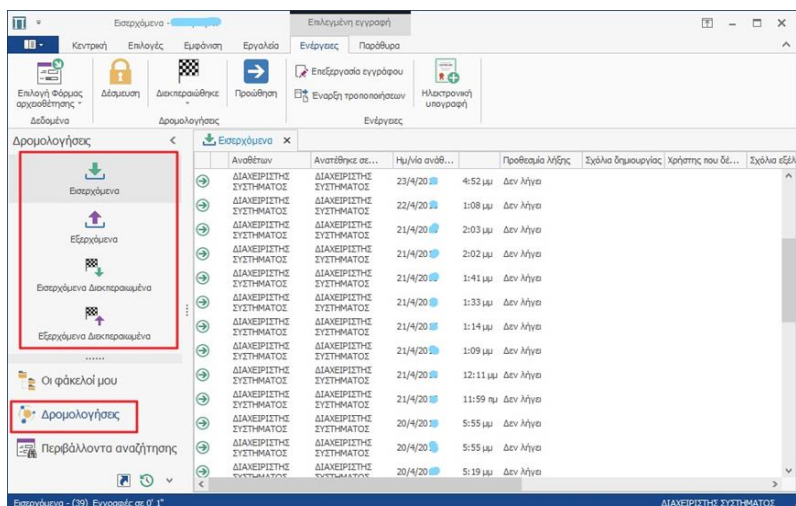
Εικόνα 26. Διαχείριση Εργασιών

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

5.11 Περιβάλλον Δρομολογήσεων

Οι Δρομολογήσεις αποτελούνται από φακέλους οργάνωσης των εγγράφων (Εισερχόμενα, Εξερχόμενα, Εισερχόμενα Διεκπεραιωμένα, Εξερχόμενα Διεκπεραιωμένα) που αποστέλλονται ή παραλαμβάνονται μέσω του συστήματος (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

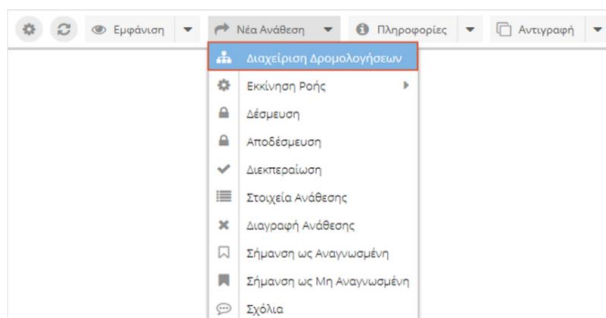
Μ' αυτόν τον τρόπο, το Σ.Η.Δ.Ε. παρέχει τη δυνατότητα παραλαβής και διαχείρισης εγγράφων και υποθέσεων που διακινούνται μέσω του συστήματος. Ο χρήστης, μέσα από τις «Δρομολογήσεις» και ανάλογα με το φάκελο που θα επιλέξει, έχει πλήρη εικόνα όλων των εγγράφων και των υποθέσεων που τον αφορούν, είτε στέλνει είτε παραλαμβάνει κάποιο έγγραφο (εικόνα 27).



Εικόνα 27. Περιβάλλον «Δρομολογήσεις»

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

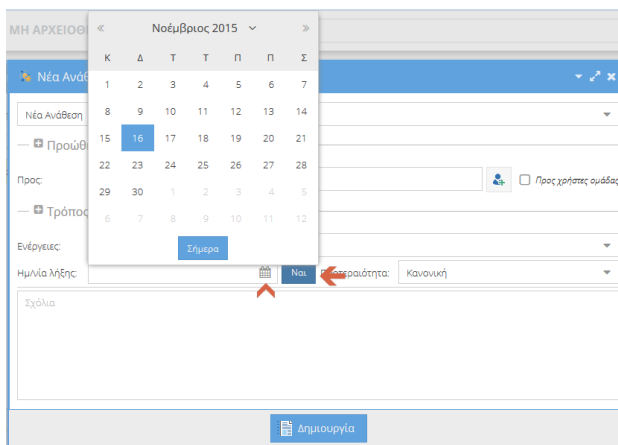
Ο χρήστης από την επιλογή «Διαχείριση δρομολογήσεων» (εικόνα 28) έχει εποπτεία των αναθέσεων που έχουν γίνει για το επιλεγμένο έγγραφο και της κατάστασής τους (σε εξέλιξη/διεκπεραιωμένες). Από το παράθυρο «Διαχείριση δρομολογήσεων» μπορεί επίσης να εκτελέσει ενέργειες σχετικά με τις δρομολογήσεις (πχ. να διεκπεραιώσει τις ανατεθειμένες σε αυτόν). Φαίνονται επίσης οι ενέργειες δέσμευσης, διεκπεραίωσης και τα σχετικά σχόλια που έχουν γίνει για κάθε ανάθεση, είτε από εκείνον είτε από τους άλλους χρήστες (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



Εικόνα 28. Διαχείριση δρομολογήσεων

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

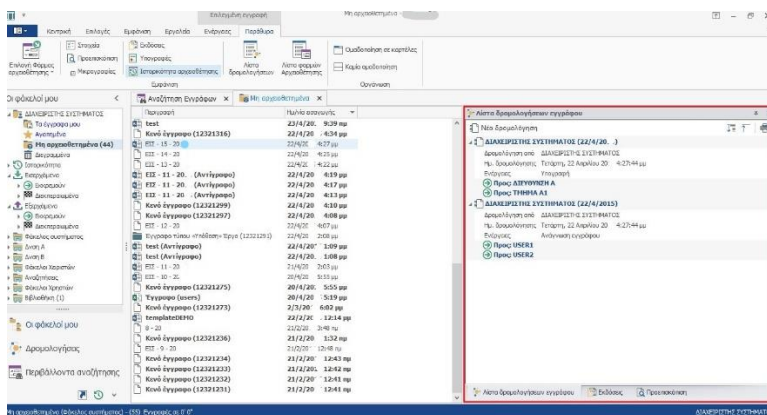
Υπάρχει η δυνατότητα να προστεθεί ημερομηνία λήξης (εικόνα 29). Δηλαδή, μια ημερομηνία μέχρι την οποία ο αναθέτων θα ήθελε η εργασία να έχει ολοκληρωθεί. Για να γίνει, επιλέγει το εικονίδιο με το ημερολόγιο εντός του πεδίου ώστε να καταχωρήσει την αντίστοιχη ημερομηνία. (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ)



Εικόνα 29. Εισαγωγή ημερομηνίας λήξης διεκπεραίωσης εγγράφου

Πηγή: Papyros Millenium IIIR.7 Desktop Client

Επίσης, μέσω της επιλογής «Ιστορικότητα αρχειοθέτησης» μπορεί να προβληθεί σε λίστα το ιστορικό των δρομολογήσεων που έχουν γίνει στο έγγραφο (εικόνα 30) (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

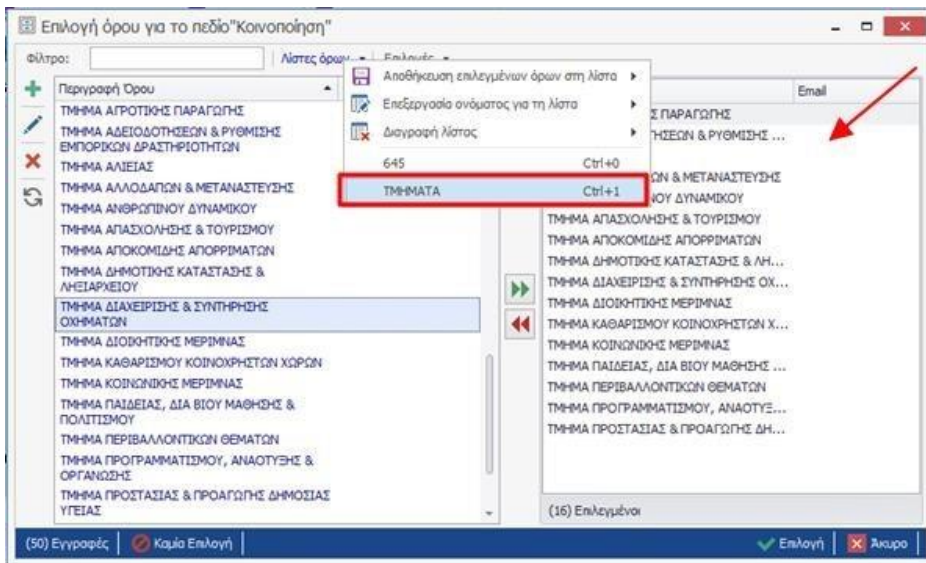


Εικόνα 30. Λίστα δρομολογήσεων εγγράφου

Πηγή: Papyros Millenium IIIR.7 Desktop Client

5.12 Διαδικασία παραλαβής εγγράφων

Ο χρήστης του τμήματος της Γραμματείας, για παράδειγμα, μπορεί να δημιουργεί λίστες παραληπτών τις οποίες μπορεί να επιλέγει ώστε να αποστείλει και να κοινοποιεί το πρωτοκολλημένο έγγραφο που απαιτεί ενέργεια (εικόνα 31).

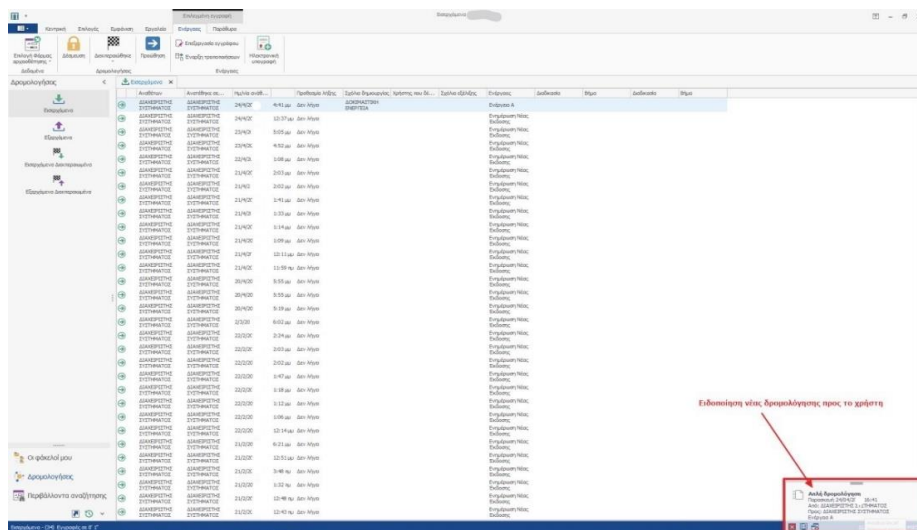


Εικόνα 31. Επιλογή λίστας όρων και κοινοποίηση σε πεδίο πολλαπλών επιλογών

Πηγή: Papyrus Millenium III.R.7 Desktop Client

Από τα «Εισερχόμενα» ο χρήστης παραλαμβάνει ταξινομημένα κατά χρονολογική σειρά όλα τα νέα έγγραφα και τις υποθέσεις που αποστέλλονται προς τον ίδιο ή την Διεύθυνσή του μέσω του συστήματος. Τα εισερχόμενα έγγραφα παραμένουν σε εκκρεμότητα όσο διάστημα ο χρήστης δεν τα διεκπεραιώνει και η πρόσβαση σε αυτά γίνεται μόνο μέσα από τον συγκεκριμένο φάκελο (εικόνα 32). Όταν οι χρήστες - παραλήπτες είναι συνδεδεμένοι στο σύστημα μπορούν να ειδοποιούνται μέσω ενός αναδυόμενου παραθύρου για τα νέα εισερχόμενα. Στο παράθυρο αυτό ο

κάθε χρήστης έχει τη δυνατότητα να επισημάνει το νέο έγγραφο άμεσα ως αναγνωσμένο, να το προβάλει κατευθείαν ή να διαγράψει τις σχετικές ειδοποιήσεις και σε περίπτωση που βρίσκεται εκτός συστήματος να λαμβάνει ειδοποίηση από τον χρήστη με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

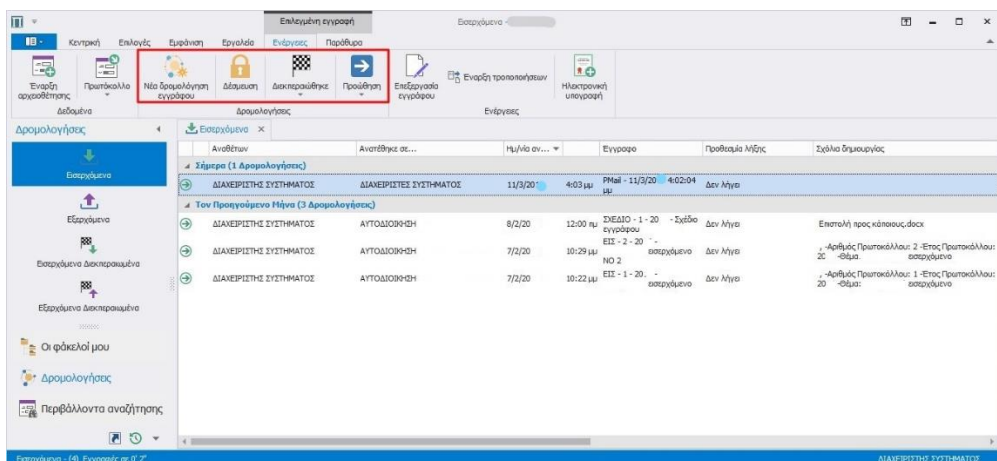


Εικόνα 32. Αναδυόμενο παράθυρο ειδοποίησης νέας εισερχόμενης δρομολόγησης

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

Όταν μια νέα δρομολόγηση βρίσκεται σε εξέλιξη στα «Εισερχόμενα» ο χρήστης από την καρτέλα «Ενέργειες» μπορεί να τη δεσμεύσει, να τη δρομολογήσει ή να την προωθήσει σε άλλο χρήστη και να την διεκπεραιώσει, ενώ τις ίδιες ακριβώς ενέργειες μπορεί να τις κάνει κι απευθείας από το παράθυρο της λίστας δρομολογήσεων (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

Παράλληλα, στην ίδια καρτέλα και μέσα από τις «Ενέργειες» περίπτωση ο χρήστης μπορεί να επεξεργαστεί και να υπογράψει ηλεκτρονικά το επιλεγμένο έγγραφο (εικόνα 33) (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).



Εικόνα 33. Ενέργειες επί εισερχόμενης δρομολόγησης

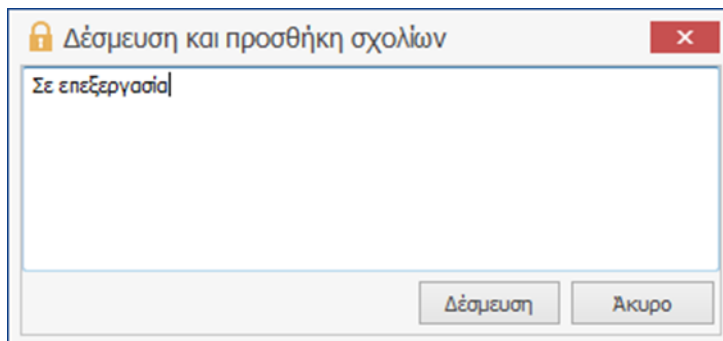
Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

Με την παραλαβή νέου εγγράφου αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως δεσμευμένο (πλήκτρο «Δέσμευση» της καρτέλας «Ενέργειες»), έτσι ώστε η επεξεργασία του να είναι δυνατή μόνο από τον χρήστη που το δέσμευσε και από κανένα άλλο μέλος της ομάδας του χρήστη που πιθανόν να παρέλαβε το ίδιο έγγραφο. Όσο το έγγραφο παραμένει δεσμευμένο, ο χρήστης μπορεί να ενημερώνει τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους για το πώς το διαχειρίζεται κάνοντας σχόλια⁶¹ στο αντίστοιχο παράθυρο (εικ. 34) (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

Με το πέρας της επεξεργασίας του νέου εγγράφου από τον χρήστη που το δέσμευσε, αν πρέπει να το επεξεργαστεί και άλλος χρήστης της οργανικής ομάδας ή της Διεύθυνσης που το έλαβε, τότε καθίσταται εκ νέου διαθέσιμο μέσω της ενέργειας «Αποδέσμευση» (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

⁶¹ Δυνατότητα που παρέχεται από τις εφαρμογές επεξεργαστών κειμένου, καθώς και από το σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων για τη προσθήκη στο σχέδιο του εγγράφου σχολίων ιδίως όπως παρατηρήσεις κι επιφυλάξεις (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Πριν την αποδέσμευση, ο χρήστης μπορεί να προσθέσει νέα σχόλια για τις τελικές ενέργειες στις οποίες προέβη προκειμένου να την ολοκληρώσει .



Εικόνα 34. Σχόλια Εξέλιξης

Πηγή: Papyros Millenium III R.7 Desktop Client

Μετά την παραλαβή του εγγράφου από τα «Εισερχόμενα» του σχετικού περιβάλλοντος, αν ο χρήστης δεν έχει να κάνει κάτι άλλο, τότε το έγγραφο μπορεί να διεκπεραιωθεί ώστε να φύγει από τη λίστα των εκκρεμοτήτων του (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

5.13 Διεκπεραίωση εγγράφων

Σύμφωνα με το νόμο «οι εισηγητές συντάσσουν ηλεκτρονικά έγγραφα είτε σε περίπτωση απάντησης σε εισερχόμενα έγγραφα που τους έχουν χρεωθεί είτε με πρωτοβουλία της Υπηρεσίας στην οποία υπηρετούν (οίκοθεν). Ο εισηγητής δημιουργεί το επεξεργάσιμο ηλεκτρονικό έγγραφο, χρησιμοποιώντας κατάλληλη ηλεκτρονική εφαρμογή επεξεργασίας κειμένου (Microsoft Office Word, Apache Open Office Writer, Libre Office Writer κ.λπ.)» (Απ. Αριθμ. Δ1α/ΓΠ.οικ.52796, Άρθρο 5).

Για την δημιουργία «σχεδίου» ο συντάκτης του ηλεκτρονικού εγγράφου δημιουργεί το σχέδιο στον επεξεργαστή κειμένου ενώ μπορεί να

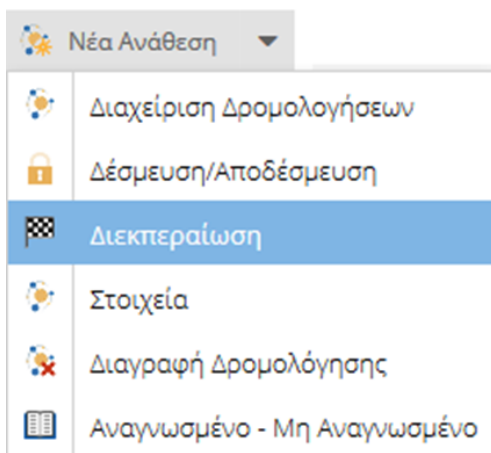
βασισθεί στα διαθέσιμα πρότυπα εγγράφων (templates) που υπάρχουν στο Σ.Η.Δ.Ε. (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Σύμφωνα με το σχετικό έγγραφο του Υπουργείου Οικονομικών (2014) «ο συντάκτης έχει τη δυνατότητα να θέσει στην πρώτη σελίδα πλαίσιο κειμένου με τη λέξη «ΣΧΕΔΙΟ» του εγγράφου, να ρυθμίσει τον επεξεργαστή κειμένου, έτσι ώστε να φαίνεται το ονοματεπώνυμο του συντάκτη στα μεταδεδομένα του εγγράφου που διατηρεί ο επεξεργαστής κειμένου ή/και να ενεργοποιήσει τη δυνατότητα παρακολούθησης αλλαγών της εφαρμογής του επεξεργαστή κειμένου μετά από την ολοκλήρωση της σύνταξης του σχεδίου του εγγράφου» (σ. 3).

Μετά την ολοκλήρωση της σύνταξης του σχεδίου του εγγράφου ο χρήστης μπορεί να παρακολουθήσει τις αλλαγές του επεξεργαστή κειμένου και, αν απαιτηθεί, να προσθέσει τυχόν επιφυλάξεις, παρατηρήσεις ή άλλα σχόλια.

Εφόσον ένα έγγραφο έχει δρομολογηθεί σε έναν συντάκτη ηλεκτρονικού εγγράφου και αυτός έχει ολοκληρώσει τις ενέργειες οι οποίες του είχαν ανατεθεί, μπορεί να επισημάνει τη διεκπεραίωση των υποχρεώσεών του, αφενός για να αδειάζει ο χώρος των εισερχομένων σε εξέλιξη (ώστε να διευκολύνονται οι καθημερινές εργασίες του χρήστη), αφετέρου ώστε να είναι εμφανές σε όλους τους χρήστες που εμπλέκονται στη ροή της εργασίας ποιος χρήστης έχει διεκπεραιώσει τις υποχρεώσεις του, πότε, με ποιον τρόπο κ.λπ. (Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ, χ.χ).

Ο χρήστης για να διεκπεραιώσει ένα έγγραφο πρέπει να πατήσει στην επιλογή «Διεκπεραίωση» και εμφανίζεται το παράθυρο «Διεκπεραίωση». Ο χρήστης μπορεί να προσθέσει «Σχόλια» και να επιλέξει «Τρόπο Διεκπεραίωσης». Τέλος, η ενέργεια ολοκληρώνεται πατώντας «Διεκπεραίωση».



Εικόνα 35. Περιβάλλον "Διεκπεραίωση"

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

Για τη διακίνηση «Σχεδίου» ηλεκτρονικού εγγράφου το σχέδιο προωθείται στον αρμόδιο παραλήπτη ή μέσα από το Σ.Η.Δ.Ε. ή με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τον υπηρεσιακό λογαριασμό του συντάκτη. (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Ο παραλήπτης του μηνύματος, αν το έγγραφο προωθήθηκε μέσω του Σ.Η.Δ.Ε εισέρχεται σε αυτό χρησιμοποιώντας τους προσωπικούς του κωδικούς, λαμβάνει το έγγραφο και ολοκληρώνει τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε να επιλύσει/ ρυθμίσει το ζήτημα. Επισημαίνεται ότι όλες οι ενέργειες που γίνονται επί του εγγράφου καταγράφονται στο σύστημα και ενημερώνεται αυτόματα ο αποστολέας. Η πληροφορία αυτή είναι διαθέσιμη σε όλους όσους εμπλέκονται με τη διαμόρφωση του εγγράφου (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Ο προϊστάμενος του συντάκτη του ηλεκτρονικού εγγράφου τροποποιεί, αν χρειαστεί, το σχέδιο του εγγράφου, διατηρώντας την παρακολούθηση αλλαγών ενεργοποιημένη ή προσθέτει παρατηρήσεις, επιφυλάξεις ή άλλα σχόλια. Ο επεξεργαστής κειμένου του προϊσταμένου

ρυθμίζεται έτσι ώστε να φαίνεται το πλήρες και ακριβές ονοματεπώνυμο του στις αλλαγές και στα σχόλια που προστίθενται. Τα βήματα επαναλαμβάνονται μέχρι να ολοκληρωθεί η προσθήκη τυχόν σχολίων από τη διοικητική ιεραρχία (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Στην περίπτωση προώθησης του εγγράφου μέσω του Σ.Η.Δ.Ε, το τροποποιημένο έγγραφο καταχωρείται ως νέα έκδοση του εγγράφου. Το σχέδιο του εγγράφου μπορεί να επιστρέψει στο συντάκτη για την οριστικοποίησή του. (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

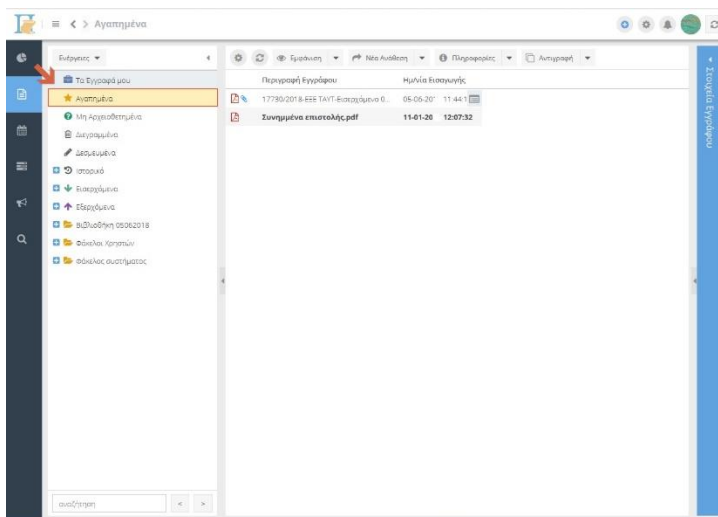
Στη συνέχεια ο συντάκτης του σχεδίου υπογράφει χρησιμοποιώντας την ηλεκτρονική υπογραφή του και στέλνει το έγγραφο για υπογραφή στη διοικητική ιεραρχία. (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Στο τέλος ο συντάκτης παραλαμβάνει το σχέδιο του ηλεκτρονικού εγγράφου επιβεβαιώνοντας τη λήψη του, το διαμορφώνει προσθέτοντας τις τυχόν αλλαγές που προέκυψαν από τα σχόλια και τις παρατηρήσεις της ιεραρχίας, αφαιρεί τη λέξη «ΣΧΕΔΙΟ», προσθέτει τους παραλήπτες και τα στοιχεία επικοινωνίας μαζί τους, το καταχωρεί σαν νέο έγγραφο και το δρομολογεί προς την Γραμματεία. Σε περίπτωση που έχει αντίθετη γνώμη για την εντελλόμενη ενέργεια διατυπώνει τις επιφυλάξεις του, είτε προσθέτοντας σχόλια στα μεταδεδομένα του εγγράφου που διατηρούνται στο σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων, είτε στο τέλος του εγγράφου μαζί με το ονοματεπώνυμό του (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Το σύστημα παρέχει τη δυνατότητα να αποθηκεύει ένα σημαντικό έγγραφο ή ένα συχνά εκτελέσιμο σχέδιο στο φάκελο «Αγαπημένα» (εικόνα 36). Στο συγκεκριμένο φάκελο προβάλλονται τα έγγραφα που έχει ορίσει ως «Αγαπημένα» ο χρήστης πατώντας δεξί κλικ στο έγγραφο και «Προσθήκη στα Αγαπημένα».

Ο συντάκτης προωθεί το έγγραφο στον αρμόδιο για τη διοικητική υποστήριξη της μονάδας υπάλληλο ο οποίος επιβεβαιώνει ότι το σχέδιο του

εγγράφου έχει υπογραφεί, αρμοδίως από την υπηρεσιακή ιεραρχία για την καταχώρηση και την αρχειοθέτηση του (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).



Εικόνα 36. Φάκελος «Αγαπημένα»

Πηγή: Papyrus Millenium III R.7 Desktop Client

Το Σ.Η.Δ.Ε. θα πρωτοκολλήσει το έγγραφο με αριθμό και ημερομηνία και θα καταχωρήσει τα στοιχεία αυτά ως μεταδεδομένα του εγγράφου ενώ είναι επίσης δυνατό να τα προσθέσει δεξιά ή αριστερά στο επάνω μέρος του εγγράφου. Το έγγραφο εισέρχεται στο σύστημα ως «Ακριβές Αντίγραφο» συνοδευόμενο από το ονοματεπώνυμο του υπευθύνου έκδοσης.

Το έγγραφο μετατρέπεται σε αρχείο PDF το οποίο ο υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση υπογράφει ψηφιακά με χρήση χρονοσήμανσης. Το ψηφιακά υπογεγραμμένο αυτό έγγραφο καταχωρείται στο Σ.Η.Δ.Ε ως νέα έκδοση του εγγράφου (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Όσο αφορά την τελική έκδοση του ηλεκτρονικού εγγράφου, η νομοθεσία αναφέρει ότι «το ηλεκτρονικό σχέδιο εκδίδεται ως πρωτότυπο ηλεκτρονικό δημόσιο έγγραφο όταν τεθεί η εγκεκριμένης ηλεκτρονικής

υπογραφής του τελικώς υπογράφοντος ή της εγκεκριμένης ηλεκτρονικής σφραγίδας του φορέα από το αρμόδιο όργανο και σε κάθε περίπτωση της εγκεκριμένης ηλεκτρονικής χρονοσφραγίδας. Τότε το πρωτότυπο ηλεκτρονικό δημόσιο έγγραφο μπορεί να διακινηθεί εκτός του φορέα έκδοσής του ως ακριβές ηλεκτρονικό αντίγραφο» (Απ. Αριθμ. Δ1α/ΓΠ.οικ.52796).

Στη συνέχεια, ο αρμόδιος υπάλληλος αποστέλλει το τελικό έγγραφο στους παραλήπτες και σημειώνει στο σύστημα διαχείρισης εγγράφων την ένδειξη «Διεκπεραιώθηκε» (Υπουργείο Οικονομικών, 2014).

Επισημαίνεται ότι τα ηλεκτρονικά δημόσια έγγραφα που προέρχονται από ψηφιοποίηση εντύπων ισχύουν ως ακριβή αντίγραφα των αρχικών εφόσον ακολουθούν τη διαμόρφωση των πρωτότυπων εντύπων ως προς τις διαστάσεις και τις αναλογίες τους και περιέχουν ακριβώς τους χαρακτήρες ή τα γραφικά που περιλαμβάνονται και στα αρχικά έντυπα (Απ. Αριθμ. Δ1α/ΓΠ.οικ.52796, άρθρο 7).

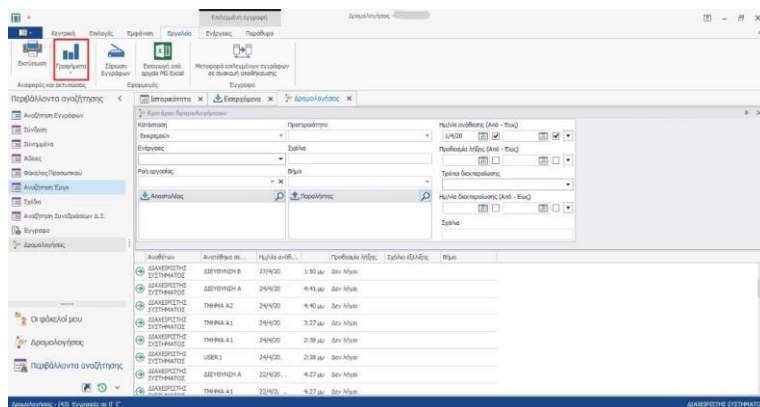
5.14 Στατιστική επεξεργασία δεδομένων - Διαχείριση και δημιουργία γραφημάτων

Αποτελεί αδήριτη ανάγκη για τον δημόσιο τομέα η εφαρμογή λογιστικών και στατιστικών προτύπων τα οποία θα παρέχουν την απαιτούμενη πληροφόρηση για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Η συλλογή στατιστικών στοιχείων και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που αντλούνται από ένα Σ.Η.Δ.Ε. υποστηρίζουν τη διαφάνεια των διαδικασιών, την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας προτύπων στους δημόσιους οργανισμούς (Γκούμας, 2010).

Στο Σ.Η.Δ.Ε. που περιγράφεται στην παρούσα μελέτη ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει γραφήματα τα οποία δίνουν χρήσιμα στοιχεία. Στην «Κεντρική καρτέλα», από τη διαχείριση των προσχεδίων εμφάνισης και

ταξινόμησης μπορούν να δημιουργηθούν γραφήματα-αναφορές⁶² (εικόνα 37). Για τον σκοπό αυτό, από τα «Προσχέδια εμφάνισης και ταξινόμηση», ο χρήστης επιλέγει τη φόρμα από την οποία θα προκύψουν τα πεδία-ορίσματα του γραφήματος και διαμορφώνονται τα χαρακτηριστικά του. Στη συνέχεια μέσα από τις καρτέλες «Εργαλεία» και «Γραφήματα» επιλέγει το γράφημα που θέλει να δημιουργήσει (εικόνα 38).

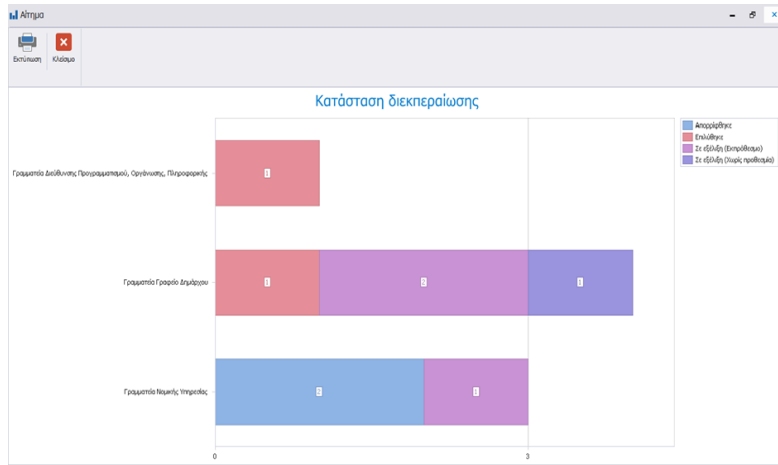
Τα γραφήματα δίνουν τη δυνατότητα στον χρήστη και στον οργανισμό να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα όπως: τον αριθμό των εισηγμένων εγγράφων στο Σ.Η.Δ.Ε. (εικόνα 39), τα ολοκληρωμένα και εκκρεμή έγγραφα της ημέρας (εικόνα 40), την κατηγοριοποίηση των εισερχόμενων αιτημάτων (εικόνα 41), την πρωτοκόλληση/διεκπεραίωση των εγγράφων ανά χρήστη και ημερομηνία (εικόνα 42) κ.α.



Εικόνα 37. Δημιουργία γραφήματος

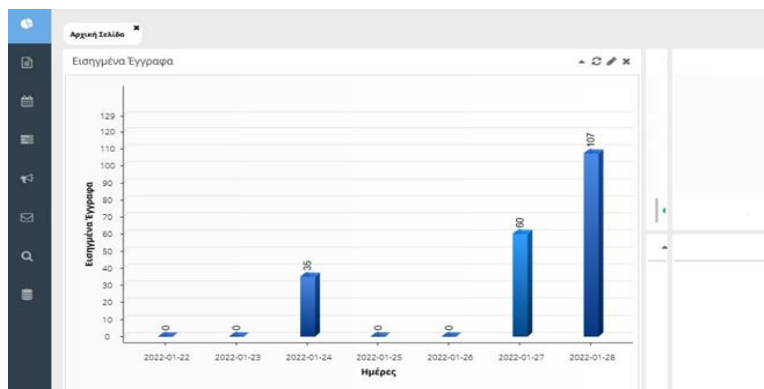
Πηγή: εμού του ιδίου

⁶² Στο άρθρο 21 του ν. 4727/2020 αναφέρεται ότι: «αν στα δεδομένα που θα υποστούν στατιστική επεξεργασία περιλαμβάνονται δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα, η επεξεργασία λαμβάνει χώρα αφού αυτά καταστούν ανώνυμα» (νόμος 4727/2020)



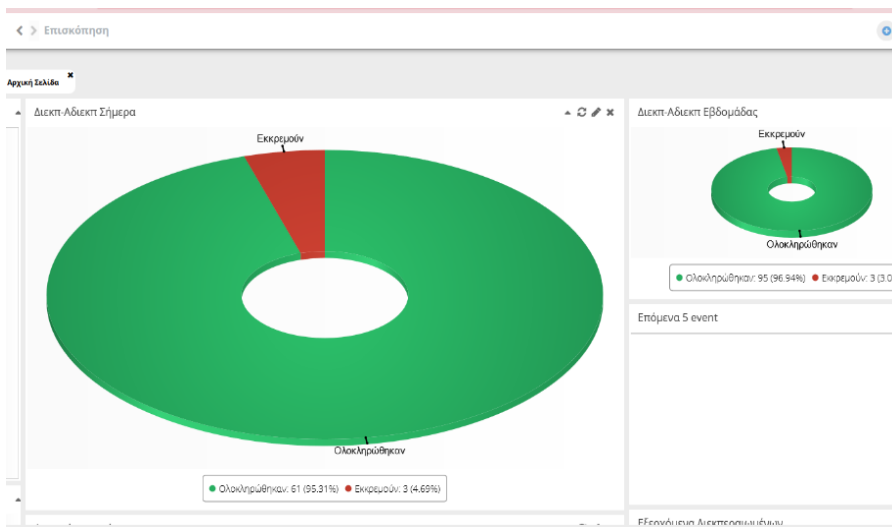
Εικόνα 38. Παράδειγμα παραγόμενου γραφήματος

Πηγή: εμού του ιδίου



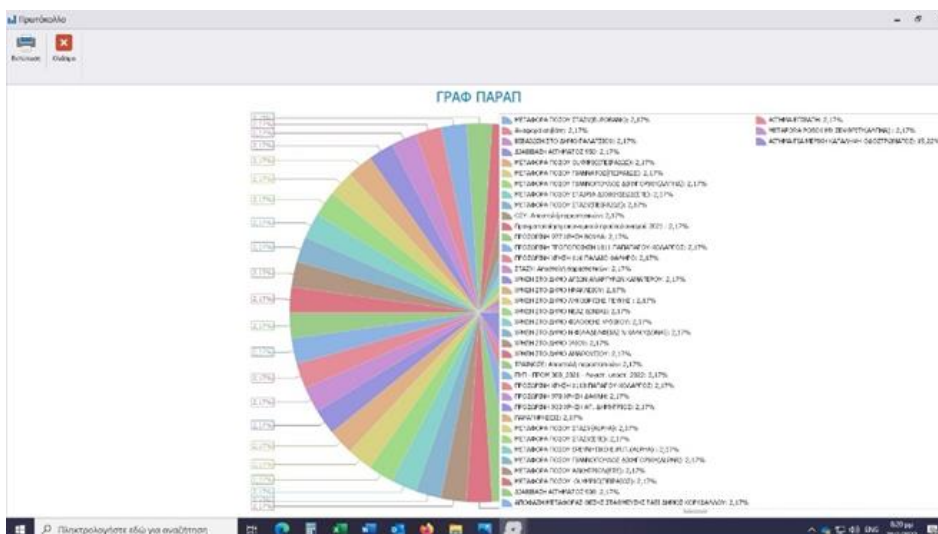
Εικόνα 39. Γράφημα εισηγμένων εγγράφων στο Σ.Η.Δ.Ε.

Πηγή: εμού του ιδίου



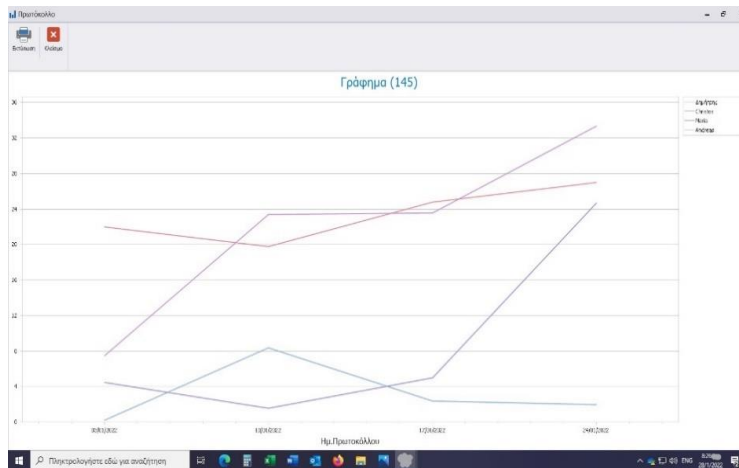
Εικόνα 40. Γράφημα διεκτεραιωμένων και εκκρεμών εγγράφων

Πηγή: εμού του ίδιου



Εικόνα 41. Γράφημα κατηγοριοποίησης εισερχόμενων αιτημάτων

Πηγή: εμού του ίδιου



Εικόνα 42. Γράφημα πρωτοκόλλησης/διεκπεραίωσης των εγγράφων ανά χρήστη και ημερομηνία

Πηγή: εμού του ιδίου

5.15 Η Σημασία και τα οφέλη της χρήσης των Ψηφιακών Υπογραφών

Η ευρεία χρήση των ψηφιακών υπογραφών, κλασικών (USB token) και άυλων, στον δημόσιο τομέα απλοποιεί σημαντικά τις συναλλαγές των πολιτών και βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, μειώνει το λειτουργικό κόστος των δημόσιων επιχειρήσεων και συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης. Καθώς ηλεκτρονική επικοινωνία και ηλεκτρονικό εμπόριο διαδίδονται όλα και περισσότερο, η χρήση «ηλεκτρονικών υπογραφών» και σχετικών υπηρεσιών που επιτρέπουν την ταυτοποίηση των δεδομένων γίνεται ολοένα και πιο απαραίτητη (Τσακανίκας κ.α., 2014).

Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας στον «ψηφιακό κόσμο» και η εξασφάλιση της διευκόλυνσης του χρήστη αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την προώθηση και περαιτέρω χρήση και ανάπτυξη των ψηφιακών συναλλαγών. Είναι απαραίτητο να διασφαλίζεται η προστασία της γνησιότητας του αποστολέα καθώς και η ακεραιότητα του ηλεκτρονικού

μηνύματος κατά τη διαβίβαση. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί πως όλοι οι δημόσιοι φορείς που ανταλλάσσουν μηνύματα ή αιτήματα μπορούν να τα στέλνουν έγκυρα και χωρίς αλλοιώσεις. Για να εδραιωθεί δηλαδή η εμπιστοσύνη των ηλεκτρονικών συναλλαγών και της ψηφιακής επικύρωσής τους είναι απαραίτητο να καθιερωθούν και να διασφαλιστούν η ασφάλεια, η γνησιότητα και η νομική εγκυρότητα αυτών των διαδικασιών. Οι εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απλοποιούνται με την ψηφιακή υπογραφή, καθώς βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικών ταυτοτήτων. Αυτό συμβαίνει διότι η ηλεκτρονική ταυτότητα, η οποία χρησιμοποιείται από τους πολίτες ως έγγραφο αναγνώρισης και ως κλειδί για τη διαδικτυακή πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες, λειτουργεί με την ταυτοποίηση, τον έλεγχο γνησιότητας και τη ψηφιακή υπογραφή (Τσακανίκας κ.α., 2014).

Ως απαιτούμενα για τη διασφάλιση της εγκυρότητας μιας ψηφιακής υπογραφής θεωρούνται τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Να αναφέρεται στο ηλεκτρονικό έγγραφο η χρονική σήμανση με την ημερομηνία και ώρα (time stamping), τα οποία αποδεικνύουν ότι το έγγραφο υπογράφηκε ψηφιακά σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και ότι έκτοτε τα δεδομένα τα οποία δεσμεύονται με την ημερομηνία και ώρα μιας αναγνωρισμένης χρονικής σφραγίδας δεν έχουν τροποποιηθεί (Τσακανίκας κ.α., 2014).
- Να φαίνεται πάνω στο έγγραφο η ηλεκτρονική σφραγίδα, δηλαδή το ηλεκτρονικό ισοδύναμο της σφραγίδας που να πιστοποιεί την προέλευση και την ακρίβεια των στοιχείων του επικυρωμένου εγγράφου σε σχέση με το πρωτότυπο (Τσακανίκας κ.α., 2014).
- Να καταγράφονται κατά την αποστολή του ηλεκτρονικού εγγράφου τα στοιχεία της ηλεκτρονικής παράδοσης, δηλαδή η μέρα, η ώρα και η ηλεκτρονική διεύθυνση στην οποία εστάλη το ηλεκτρονικό έγγραφο (Τσακανίκας κ.α., 2014).

- Να υπάρχει το νομικό και θεσμικό πλαίσιο των ηλεκτρονικών εγγράφων και των ψηφιακών υπογραφών που θα διασφαλίζει τη γνησιότητα και την ακεραιότητα τους (Τσακανίκας κ.α., 2014).
- Να παρέχεται η δυνατότητα στον παραλήπτη, είτε αυτός είναι δημόσιος φορέας είτε ιδιώτης ή επιχείρηση, να πιστοποιεί με την ηλεκτρονική ταυτοποίηση (eID) την αυθεντικότητα του ηλεκτρονικού εγγράφου, να επιβεβαιώνει τη γνησιότητα της ψηφιακής υπογραφής και τη σύνδεση της με το άτομο ή τον οργανισμό που ανταλλάσσει έγγραφα (Τσακανίκας κ.α., 2014).

Η ανάπτυξη και η διάδοση των ψηφιακών υπογραφών μπορούν να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες για μια καινοτόμα, βιώσιμη και χωρίς κοινωνικούς ή γεωγραφικούς αποκλεισμούς ανάπτυξη, όπως ορίζεται από τα στρατηγικά σχέδια της Ε.Ε. για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στον δημόσιο τομέα. Τα οφέλη από τη χρήση των ηλεκτρονικών υπογραφών από τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις έχουν καταγραφεί ως εξής:

- Επιτυγχάνεται σημαντική εξοικονόμηση κόστους καθώς η χρήση ηλεκτρονικών υπογραφών σε ηλεκτρονικά έγγραφα μειώνει τα έξοδα από τη χρήση των ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφορών για την αποστολή εγγράφων. Επίσης, μειώνει τον όγκο των εκτυπωμένων εγγράφων, που σημαίνει λιγότερα κόστη για αγορές χαρτιού, μελανιών, ανταλλακτικών εκτυπωτή κ.λ.π.. Σύμφωνα με υπολογισμούς, το 20% των εγγράφων που χάνονται δεν εντοπίζονται ποτέ, ούτε αντικαθίστανται. γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις διοικητικές διαδικασίες (Τσακανίκας κ.α., 2014). Υπολογίζεται ότι κάθε ψηφιακή υπογραφή εξοικονομεί για το δημόσιο 1000€ τον χρόνο (Παπανικολάου, χ.χ).

- Στην Ελλάδα, τα τελευταία έτη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας δημοσιονομικής εξυγίανσης έχει επιχειρηθεί να εφαρμοστούν μηχανισμοί εξοικονόμησης κόστους αλλά δίχως μεγάλη επιτυχία. Η αξία των ψηφιακών υπογραφών αναδεικνύεται αν τις συγκρίνουμε με άλλους μηχανισμούς που έχουν χρησιμοποιηθεί από το δημόσιο τομέα. Η υιοθέτηση τους από την ελληνική δημόσια διοίκηση αναμένεται να φέρει εξοικονόμηση 380 εκατομμύρια ευρώ, στο τέλος του πρώτου έτους λειτουργίας. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό το γεγονός πως ακόμα και αν ο δημόσιος τομέας επιλέξει τη λύση των προγραμμάτων μετακινήσεων ή των απολύσεων προσωπικού για την εξυγίανση του δημόσιου τομέα το δημοσιονομικό αποτέλεσμα που αναμένεται για μια περίοδο 5 ετών είναι περίπου στα 100 εκατομμύρια ευρώ. Συνεπώς η διάδοση της ψηφιακής υπογραφής μπορεί να επιφέρει σημαντικότερα αποτελέσματα από τις μειώσεις προσωπικού ενώ με τον κατάλληλο σχεδιασμό και οι υπεύθυνοι χάραξης οικονομικής πολιτικής να αποκτήσουν μεγαλύτερο εύρος επιλογών το οποίο θα συμβαδίζει με την πολιτική της Ε.Ε. για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Τσακανίκας κ.α., 2014).
- Οι χρήστες της ψηφιακής υπογραφής αποκτούν τη δυνατότητα να υπογράφουν ηλεκτρονικά έγγραφα σε εικοσιτετράωρη βάση επτά ημέρες την εβδομάδα ανεξαρτήτως τοποθεσίας, εφόσον πλέον μπορούν να υπογράφουν και από μια κινητή συσκευή (Τσακανίκας κ.α., 2014).
- Επιτυγχάνεται αυξημένη αποτελεσματικότητα και η διασύνδεση, καθώς οι ηλεκτρονικές διαδικασίες είναι λιγότερο χρονοβόρες και εκμηδενίζουν τις αποστάσεις. Για παράδειγμα, οι δημόσιες επιχειρήσεις δεν εξαρτώνται από ταχυμεταφορείς ή το ταχυδρομείο για την παράδοση/παραλαβή εντύπων, εφόσον οι

συμβάσεις ή άλλα συμβόλαια συντάσσονται και υπογράφονται από τους εμπλεκόμενους γρήγορα και ανεξάρτητα από τη γεωγραφική τους κατανομή (Τσακανίκας κ.α., 2014).

- Καθίσταται ευκολότερη η χρήση των εφαρμογών ηλεκτρονικής τραπεζής (e-banking) επειδή αυτές βασίζονται σε κωδικούς πρόσβασης μιας χρήσης (OTP-One Time Password) και στη χρήση ηλεκτρονικής υπογραφής. Ιδίως όσον αφορά τις εταιρικές διατραπεζικές συναλλαγές θεωρείται ότι προσφέρουν ένα υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας (Τσακανίκας κ.α., 2014).
- Το σημαντικότερο όφελος είναι η αυξημένη ευαρέσκεια των πολιτών, καθώς οι ασφαλείς ψηφιακές υπογραφές αυξάνουν το αίσθημα ικανοποίησης τους, εφόσον διευκολύνουν αντικειμενικά τις συναλλαγές τους με τους δημόσιους φορείς (Τσακανίκας κ.α., 2014).

5.16 Προσθήκη ψηφιακής υπογραφής

Όπως έχει αναφερθεί απαραίτητη διαδικασία για την πλήρη εφαρμογή του συστήματος και τη μετάβαση στη ψηφιακή διακυβέρνηση είναι οι αναγνωρισμένες ψηφιακές υπογραφές (Παπανικολάου, χ.χ).

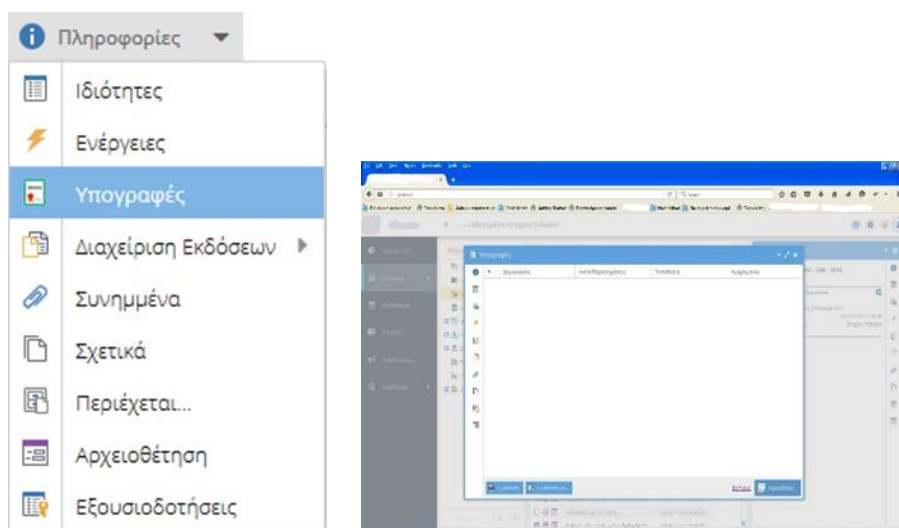
Η προσθήκη ψηφιακής υπογραφής ως δυνατότητα παρέχεται από τις εφαρμογές επεξεργαστών κειμένου και το Σ.Η.Δ.Ε. (Υπουργείο Οικονομικών, 2014), ενώ οι χρήστες του ταυτοποιούνται αυτομάτως ηλεκτρονικά με τη χορήγηση ψηφιακής υπογραφής (Παπανικολάου, χ.χ).

Η ψηφιακή υπογραφή δημιουργείται με βάση τα δεδομένα⁶³ αποκλειστικής κατοχής του εκάστοτε χρήστη. Ουσιαστικά, αποτελεί μια

⁶³ Ο ν. 4727/2020 αναφέρει τα δεδομένα δημιουργίας ηλεκτρονικής υπογραφής ως «μοναδικά δεδομένα που χρησιμοποιούνται από τον υπογράφο για τη δημιουργία ηλεκτρονικής υπογραφής» (ν. 4727/2020).

ψηφιακή «ετικέτα» που επισυνάπτεται στα προς υπογραφή έγγραφα και σκοπό έχει την ταυτοποίηση του υπογράφοντος και την εγγύηση της γνησιότητας των ψηφιακών δεδομένων. Στην περίπτωση που θέλει να υπογράψει ψηφιακά ένα έγγραφο ο χρήστης ακολουθεί την παρακάτω διαδικασία (εικόνα 43) :

1. Επιλέγει το έγγραφο
2. Επιλέγει την «Υπογραφή» από την λίστα «Πληροφορίες» και την «Προσθήκη»

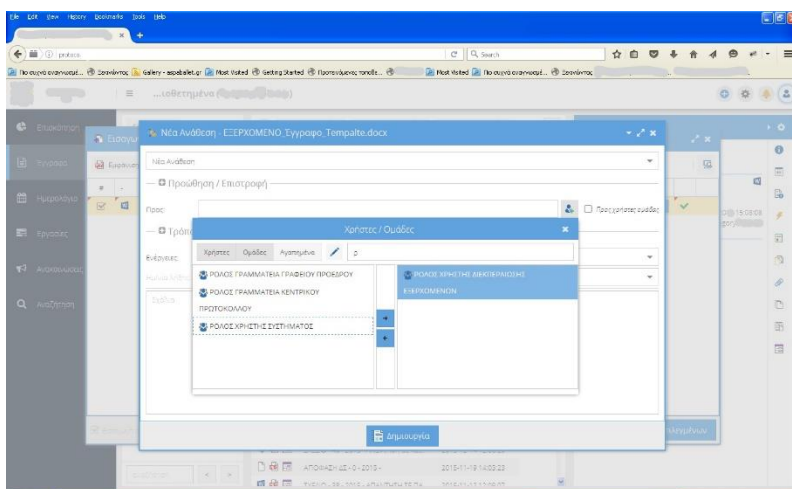


Εικόνα 43. Εισαγωγή και προσθήκη Ψηφιακής Υπογραφής

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

Σε περίπτωση που απαιτείται το έγγραφο να υπογραφεί και από ανώτερο ιεραρχικά υπάλληλο υπάρχει η δυνατότητα ανάθεσης σε άλλους υπογράφοντες. Ο συντάκτης προωθεί το έγγραφο στον επόμενο υπογράφοντα κάνοντας κλικ στην επιλογή «Ανάθεση», επιλέγει τον επόμενο υπογράφοντα με τα «Τρόπος Διεκπεραίωσης» και «Ενέργεια προς υπογραφή». Όταν ολοκληρωθεί η συλλογή των υπογραφών, το έγγραφο δρομολογείται προς το «Ρόλος Χρήστη Διεκπεραίωσης Εξερχομένων» που

συνήθως είναι η Κεντρική Γραμματεία του οργανισμού επιλέγοντας «Τρόπος Διεκπεραίωσης» και «Ενέργεια προς υπογραφή» (εικόνα 44).



Εικόνα 44. Δρομολόγηση προς τον «Χρήστη Διεκπεραίωσης Εξερχομένων»

Πηγή: Papyrus Millennium III R.7 Desktop Client

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Στη χώρα μας η προηγούμενη δωδεκαετία σηματοδεύτηκε από πολύπλευρες και σύνθετες οικονομικές πολιτικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές αλλαγές. Επιπρόσθετα, το ξέσπασμα της πανδημίας του κορονοϊού και οι συνέπειές της σε όλα τα επίπεδα της ζωής του ατόμου εντείνουν το πλαίσιο κρίσης, το οποίο καλούνται να διαχειριστούν οι σύγχρονες κοινωνίες.

Συνεπώς, στις μέρες μας είναι αδήριτη ανάγκη να συντελεστεί μια ριζική διοικητική μεταρρύθμιση η οποία θα προσαρμόσει τη δημόσια διοίκηση στο νέο σύνθετο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί με επιτυχία στις σύγχρονες απαιτήσεις και στις προσδοκίες των πολιτών-πελατών.

Στη παρούσα εργασία το Ν.Δ.Μ. προβάλλεται ως ένα υπόδειγμα διοίκησης που μπορεί να δανειστεί τις επιτυχημένες διοικητικές μεθόδους του ιδιωτικού τομέα παραγωγής και παροχής υπηρεσιών. Τα εργαλεία που

διαθέτει εφαρμόζουν τεχνικές ικανές να αξιοποιήσουν τις σύγχρονες τεχνολογίες και τα επιτεύγματα στο πεδίο της πληροφορικής, να εξορθολογήσουν τις διαδικασίες, να αναδείξουν τις αξίες και το ήθος των δημόσιων λειτουργών, και να αναβαθμίσουν την επικοινωνία του κράτους με τον πολίτη.

Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της μελέτης, η Δημόσια Διοίκηση δεν περιορίζεται σε μια και μοναδική θεωρητική και διοικητική προσέγγιση αλλά υιοθετεί εναλλακτικές μεθόδους διοίκησης, καθώς εξελίσσεται ως τομέας. Οι μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες επιτάσσουν από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να αναδιοργανώνουν τους δημόσιους οργανισμούς λαμβάνοντας επαρκώς υπόψη το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο προσφέρουν υπηρεσίες, καθώς η λειτουργία τους επηρεάζει το σύνολο της κοινωνίας.

Προς επίρρωση των παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι το Ν.Δ.Μ. γεννά μεν προσδοκίες, δεν παύει όμως να προκαλεί προβληματισμούς και συζητήσεις ως προς την επίδραση του στη Δημόσια Διοίκηση.

Στα προαναφερθέντα πλαίσια η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή με θέμα «Εκσυγχρονισμός και βελτιστοποίηση των διαδικασιών και της λειτουργίας των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών μέσω του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Καταγραφή των πλεονεκτημάτων και αξιολόγηση των δεδομένων του ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης εγγράφων» έθεσε ως στόχο της την ανάδειξη του καθοριστικού ρόλου που διαδραματίζει η εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και του Σ.Η.Δ.Ε. εντός ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα. Ειδικότερα, εξέτασε σε θεωρητικό επίπεδο τη συμβολή του ρόλου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων, της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης, της Διοίκησης μέσω Στόχων και της Διοίκησης Γνώσης ως εργαλείων ικανών να υποστηρίξουν και να

προωθήσουν την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και να συμβάλουν αποφασιστικά στον εκσυγχρονισμό και στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, όπως αυτές τροποποιούνται διαρκώς στον σημερινό κόσμο.

Βασικά ερευνητικά αντικείμενα και συμπεράσματα του παρόντος πονήματος αποτέλεσαν τα ακόλουθα:

- Επιχειρήθηκε μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση του ΝΔΜ από τα χρόνια του '80 και για τα επόμενα 20 χρόνια που ως επακόλουθο της πολιτικής και κοινωνικής αλλαγής στη Δύση επέφερε βαθιές τομές στο δημόσιο τομέα. Επισημάνθηκε πως μέσα σε αυτό το κύμα αλλαγών, σε πολλές φιλελεύθερες δημοκρατικές κυβερνήσεις, νέοι τρόποι και μορφές διαχείρισης στη δημόσια διοίκηση κέρδισαν έδαφος στη βάση επιδίωξης αλλαγών στον δημόσιο τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές είχαν μια σειρά κοινών χαρακτηριστικών, που ονομάστηκαν Νέα Δημόσια Διοίκηση. Διατυπωμένες ως πλαίσιο πολιτικής, επεδίωκαν να αναμορφώσουν την υπερμεγέθη, αναποτελεσματική, δαπανηρή και κατά συνέπεια ανίκανη Δημόσια Διοίκηση να προσφέρει στους πολίτες της τις υπηρεσίες που θα ήθελαν.

- Στην παρούσα διατριβή εκφράστηκε η άποψη ότι το Ν.Δ.Μ. δεν σχετίζεται αποκλειστικά με ένα επιστημονικό πεδίο αλλά συγκεντρώνει προτάσεις, ιδέες και παραδοχές από πολλές κοινωνικές επιστήμες και επιδράσεις από συμπεριφορικά μοντέλα. Όπως καταγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία, το Ν.Δ.Μ. δεν συνιστά μια ενιαία κίνηση, αλλά μια σύνθεση από διαφορετικά εξελικτικά στάδια, τα οποία μέσω της έρευνας και της εμπειρίας προσαρμόζονται ώστε να επιτευχθεί προοδευτικά ένας ομαλός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα⁶⁴.

⁶⁴ Σύμφωνα με την Κοκκίνου (2017) τα εξελικτικά στάδια που συνθέτουν το Ν.Δ.Μ. είναι τα εξής: 1. Το Ν.Δ.Μ. ως κινητήριοι μοχλός για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας (an efficiency drive) 2. Το Ν.Δ.Μ. ως μοχλός περιορισμού του μεγέθους και διοικητικής αποκέντρωσης (downsizing and decentralization) 3. Το

- Επιχειρώντας ειδικότερη ανάλυση, το παρόν πόνημα εστίασε στην καταγραφή του ρόλου και των χαρακτηριστικών του Ν.Δ.Μ. από τη διοικητική επιστήμη, υπό το πρίσμα της σύγκρισης της εν λόγω έννοιας με την έννοια της «δημόσιας γραφειοκρατίας». Στις μέρες μας αποτελεί κοινή παραδοχή ότι η «γραφειοκρατία» ως παράγωγο των βιομηχανικών κοινωνιών του 19ου και 20ου αιώνα δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας οικονομίας βασισμένης στην ταχύτητα εξελισσόμενη τεχνολογία, την πληροφορία και τη γνώση. Το Ν.Δ.Μ. αμφισβήτησε τη βεβηριανή θεώρηση πως η διοίκηση εφαρμόζεται καλύτερα με τη γραφειοκρατική οργάνωση, καθώς η κοινωνική απορρύθμιση σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση καθιστά αυτό τον μηχανισμό παρωχημένο. Επιδιώκοντας λύσεις, το Ν.Δ.Μ. προκρίνει μια αντιγραφειοκρατική στάση, υποστηρίζει τον εκσυγχρονισμό, εφαρμόζει περικοπές δαπανών στον δημόσιο τομέα και επιδιώκει μια πελατοκεντρική προσέγγιση των δημόσιων υπηρεσιών.

Αναμφισβήτητα, το Ν.Δ.Μ. εισήγαγε σημαντικές καινοτομίες, δανειζόμενο πρακτικές και λειτουργίες του ιδιωτικού τομέα: χρήση των νέων τεχνολογιών, οργανωτική αναδιάρθρωση, χρήση των μηχανισμών αγοράς, ισχυρός προσανατολισμός στις επιδόσεις, παραγωγικότητα, εμπορευματοποίηση, ανταγωνισμός, διαχείριση προσωπικού, παροχή κινήτρων, προσανατολισμός στον πελάτη και στις υπηρεσίες, αποκέντρωση και λογοδοσία.

- Η ανάλυση της παρούσας εργασίας συνέχισε στην καταγραφή των διαφορών μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού μάντζμεντ. Η διοίκηση των δημοσίων οργανισμών διαφέρει από αυτή των ιδιωτικών λόγω της

Ν.Δ.Μ. ως ένα μοντέλο που αναζητεί τη διάκριση – αριστεία (in search of excellence)
4. Το Ν.Δ.Μ. ως ένα πρότυπο προσανατολισμένο στις δημόσιες υπηρεσίες (public service orientation) (Κοκκίνου, 2017).

πολυπλοκότητας και της συλλογικότητάς που χαρακτηρίζει την άσκηση της διακυβέρνησης. Οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες διαφέρουν από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις επειδή οι σκοποί της ίδρυσής τους, οι στόχοι τους και ο τρόπος διασφάλισης των πόρων τους αποκλίνουν, με άμεση συνέπεια και την διαφοροποίηση στον τρόπο άσκησης του μάνατζμεντ.

Πιο συγκεκριμένα, η ιδιωτική επιχείρηση αποσκοπεί στο να ανταπεξέλθει στην πίεση της αγοράς, να διασφαλίσει τα κεφάλαιά της και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Αντιθέτως, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα παράγουν έργο που απορρέει από τη νομοθεσία και τα κεφάλαια τους προέρχονται από τη φορολογία πολιτών και επιχειρήσεων. Συνεπώς, για το δημόσιο μάνατζμεντ η σχέση κόστους-οφέλους κάθε διοικητικής πράξης προσδιορίζεται δυσκολότερα, ενώ κάθε εφαρμοζόμενη μέθοδος θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη της την έννοια του δημόσιου συμφέροντος.

Όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα, δημόσιο και ιδιωτικό μάνατζμεντ διαφέρουν σημαντικά στο κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο, στο πολιτικό περιβάλλον και στους οικονομικούς όρους. Αυτό συμβαίνει διότι ο δημόσιος τομέας παρέχει υπηρεσίες στο σύνολο των τομέων της κοινωνίας (τις γενικές δημόσιες υπηρεσίες, την άμυνα, τη δημόσια ασφάλεια, τις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες, τη προστασία του περιβάλλοντος, τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, την υγεία, την παιδεία, τον πολιτισμό, τη κοινωνική προστασία κ.α.) που δεν αποβλέπουν στο κέρδος ως αυτοσκοπό αλλά στη διασφάλιση της εθνικής και ατομικής ευημερίας.

- Στο παρόν πόνημα αναλύθηκε με τη συνδρομή της διεθνούς βιβλιογραφίας ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και γενικότερα στην άσκηση της Δημόσιας Διοίκησης. Με βάση τις εμπειρίες του ιδιωτικού τομέα, οι Τ.Π.Ε. αποδείχτηκαν ένα ισχυρό εργαλείο. Την τελευταία δεκαετία, ο δημόσιος τομέας αξιοποιεί αυτές τις εμπειρίες και χρησιμοποιεί τα τεχνολογικά μέσα για τη βελτιστοποίηση και

τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και των διαδικασιών των δημοσίων οργανισμών.

Στη παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η αποσαφήνιση της πολυσχιδούς έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government). Ως μια γενική καταγραφή των ορισμών που αναφέρθηκαν για την «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» είναι: «η γενικευμένη χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, τη βελτίωση της δημόσιας απόδοσης της διοίκησης και για την ενίσχυση των δημοκρατικών αξιών».

Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι, στην εποχή των περιορισμένων δημόσιων πόρων που διανύουμε, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να ενισχύσει τις μεταρρυθμίσεις της Δημόσιας Διοίκησης και μέσω αυτής να επιτευχθούν βασικές επιδιώξεις της μεταρρυθμιστικής ατζέντας του Ν.Δ.Μ. Οι δημόσιοι οργανισμοί στη χώρα αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις. Κρίνεται αναγκαίο για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων τα διοικητικά, εκτελεστικά και δικαστικά όργανα να εργάζονται εντός ενός ηλεκτρονικού περιβάλλοντος εργασίας. Συγκεκριμένα, για να αντεπεξέλθουν οι κυβερνήσεις στις ανάγκες μείωσης της γραφειοκρατίας, να αντιμετωπίσουν τη διαχείριση ενός μεγάλου όγκου εργασίας με λιγότερο προσωπικό, να υιοθετήσουν διαδικτυακούς δίαυλους επικοινωνίας με τους πολίτες, καλούνται να εφαρμόσουν τεχνολογικές λύσεις για τις δημόσιες διοικήσεις. Ακαδημαϊκοί, πολιτικοί παράγοντες και επαγγελματίες μάντζερ θεωρούν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει ενισχυτικό παράγοντα για την επίτευξη ενός πιο αποδοτικού, αποτελεσματικού και, εντέλει, δημοκρατικού δημόσιου τομέα. Βέβαια, οι πολιτικές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πρέπει να εξετάζονται και να αναπτύσσονται όχι μόνο λόγω των κερδών σε αποδοτικότητα των Τ.Π.Ε. αλλά και εντός ενός

δημόσιου πολιτικού πλαισίου για να έχουν θετικές επιπτώσεις και αντίκτυπο στην εθνική δημόσια αξία.

Μέσα από τη βιβλιογραφία πραγματοποιήθηκε αναφορά στα πολλαπλά οφέλη της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Κατηγοριοποιήθηκαν τα είδη της, τα οποία παρέχουν υπηρεσίες σε όλο το εύρος του κοινωνικού φάσματος. Αυτά αναφέρονται ως εξής:

- G2C (κυβέρνηση προς πολίτη). Καθώς οι άνθρωποι είναι η βασική έννοια της πολιτικής και της διακυβέρνησης, κάθε κυβέρνηση είναι υποχρεωμένη να συνδεθεί με τους πολίτες μέσω μιας διαφανούς και αξιόπιστης διαδικασίας. Οι τελευταίες παγκόσμιες εξελίξεις, απόρροια της πανδημίας, αποτελούν ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα των οφελών για τους πολίτες της ψηφιοποίησης στον δημόσιο τομέα.
- G2G (κυβέρνηση προς κυβέρνηση). Η G2G ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται στην βελτίωση της ποιότητας του κυβερνητικού έργου. Επιδιώκεται η μείωση των κρατικών εξόδων, η διαχείριση των κυβερνητικών επιδόσεων και η επίτευξη στρατηγικών συνδέσεων εντός των κυβερνητικών σχηματισμών.
- G2B (Κυβέρνηση προς επιχειρήσεις). Η G2B αφορά την πολιτική της κυβέρνησης σε σχέση με τις επιχειρήσεις. Στόχος είναι να εφαρμοστούν ποιοτικά πρότυπα για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και ένας ασφαλής μηχανισμός πληρωμών.
- G2E (Κυβέρνηση προς εργαζόμενους). Το μοντέλο G2E αποσκοπεί στην αξιόπιστη παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών από την κυβέρνηση προς τον εργαζόμενο και αντιστρόφως. Η πρόκληση για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση αυτού του τύπου αφορά την εκπαίδευση μέσω μεθόδων ηλεκτρονικής μάθησης, τον διαμοιρασμό της εταιρικής γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων και την πρόσβαση τους σε πληροφορίες

σχετικά με τις πολιτικές του οργανισμού, τις υποχρεώσεις τους, τις παροχές και τις αμοιβές.

Ως γενικό συμπέρασμα μπορεί να διατυπωθεί ότι οι στόχοι και τα επιτυχημένα αποτελέσματα της ψηφιακής διακυβέρνησης έχουν μεγάλη στρατηγική σημασία για κάθε οργανισμό του δημόσιου τομέα. Αυτό ισχύει διότι η τεχνητή νοημοσύνη, οι υπηρεσίες cloud και οι νέες τεχνολογίες συλλογής, ανταλλαγής και ανάλυσης δεδομένων δημιουργούν ευκαιρίες για καινοτόμο σχεδιασμό υπηρεσιών που δεν θα ήταν δυνατές χωρίς τις Τ.Π.Ε.

Αποδεικνύεται αποφασιστική η συμβολή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εξοικονόμηση δημόσιων πόρων, στη διαφάνεια, στη λογοδοσία⁶⁵, στην παρακολούθηση της προόδου και τη διαχείριση των έργων, στην κατανόηση και βελτίωση λειτουργιών του διοικητικού τομέα ώστε να επιλυθούν τα γραφειοκρατικά προβλήματα, στη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά καθώς και στην αποδοτικότερη, οικονομικότερη και ταχύτερη παροχή υπηρεσιών.

- Στη συνέχεια της παρούσας εργασίας παρουσιάστηκαν οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στα πλαίσια του Ν.Δ.Μ.. Ο λόγος για τον οποίο έγινε διακριτή αναφορά στις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι, διότι εναπόκειται κυρίως στον δημόσιο λειτουργό η ευθύνη να παρουσιάζει τη βέλτιστη εικόνα της δημόσιας επιχείρησης και να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες στον πολίτη.

⁶⁵ Σύμφωνα με πολλούς μελετητές, οι επιπτώσεις της Η.Δ. στις δημόσιες υπηρεσίες περιλαμβάνουν την υψηλότερη φορολογική συμμόρφωση, την πρόβλεψη και αποθάρρυνση των δόλιων συναλλαγών (π.χ. απάτες με επιδόματα), την τήρηση και τον έλεγχο των ωρών εργασίας των κρατικών υπαλλήλων, την ταυτοποίηση υπόπτων για εγκληματικές πράξεις με τη χρήση αναγνώρισης προσώπου κ.ο.κ.. (Barcevičius et al., 2019).

Αποτυπώθηκαν οι σημαντικότερες παράμετροι που καθορίζουν την απόδοση και παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Εξετάστηκαν βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία προήλθαν από πρακτικές του ιδιωτικού τομέα και προσαρμόστηκαν στο Ν.Δ.Μ. (ο ρόλος της ηγεσίας, ο στρατηγικός σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων, η εκπαίδευση προσωπικού, η χρήση των νέων τεχνολογιών, τα συστήματα αμοιβών, η αξιολόγηση, η επιχειρηματική πρακτική του «open-book Management») ώστε να αποτελέσουν ικανοποιητικές λύσεις για τον δημόσιο τομέα.

Η ηγεσία ως ρόλος ή λειτουργία είναι εξίσου απαραίτητη προκειμένου τα στελέχη και οι οργανισμοί που αυτοί διοικούν να είναι αποτελεσματικά. Η στάση και ιδίως η προσωπική αντίληψη του ηγέτη μπορεί να συμβάλει στην απαλλαγή ενός οργανισμού από τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά πρότυπα. Για να συμβεί αυτό, οι ηγέτες ενός σύγχρονου δημόσιου οργανισμού θα πρέπει να έχουν την αίσθηση της επιλογής και της προσωπικής ελευθερίας για να μεταρρυθμίζουν τις λειτουργίες του. Χρειάζεται ευέλικτη σκέψη που να προάγει την δράση, την ικανότητα να ενεργούν καινοτόμα, διπλωματικά απέναντι στα πολιτικά συμφέροντα, και επιμονή στο έργο και τον σκοπό του οργανισμού.

Επίσης, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διερεύνησε τη σχέση των ανταμοιβών με άλλες οργανωσιακές μεταβλητές οι οποίες αποτελούν βασικές επιδιώξεις του Ν.Δ.Μ., όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή αφοσίωση και η ατομική απόδοση. Θεωρείται ωφέλιμο να εξετάζεται η ανταμοιβή του ικανού προσωπικού με οικονομικές και άλλες ανταμοιβές με βάση την αξιολόγηση του υπαλλήλου ή σε περίπτωση επίτευξης των συμφωνηθέντων στόχων του οργανισμού.

Η φύση της εργασίας έχει αλλάξει και οι δημόσιες υπηρεσίες απαιτούν από τους υπαλλήλους να διαθέτουν σύγχρονες επαγγελματικές και τεχνικές δεξιότητες. Επιπρόσθετα, η χρήση της πληροφορίας εξασφαλίζει

στους οργανισμούς σημαντική ανατροφοδότηση, η οποία ωθεί τις διαδικασίες και «απελευθερώνει» τους δημόσιους λειτουργούς από γραφειοκρατικά βαρίδια. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία απαιτούν προηγμένη εκπαίδευση, συνεχή κατάρτιση και την προσθήκη νέων παροχών οι οποίες θα συμβάλουν στην κατάρτιση του δημόσιου λειτουργού, όπως η εκπαιδευτική άδεια και η κάλυψη διδάκτρων επιμόρφωσης.

Η χρήση του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει καταστεί σημαντική για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι οργανισμοί τα χρησιμοποιούν για την πρόσληψη και τον έλεγχο των υποψηφίων, την ανάρτηση πληροφοριών σχετικά με τον χώρο εργασίας και την επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τα συστατικά στοιχεία του οργανισμού. Ενδεχομένως είναι αναγκαίος ο επανασχεδιασμός ορισμένων θέσεων εργασίας ώστε να αντικατοπτρίζουν τα ζητήματα που επηρεάζουν το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, να αξιοποιηθούν οι δεξιότητες των εργαζομένων και να ενισχυθεί η ικανοποίηση από την εργασία.

Οι εργαζόμενοι σε δημόσιους οργανισμούς πρέπει να μπορούν να δραστηριοποιούνται σε όλο το φάσμα της κοινωνικής δραστηριότητας. Θα πρέπει να γνωρίζουν να διαχειρίζονται υποθέσεις ιδιωτικών φορέων, πελατών, φορολογούμενων, αιρετών της τοπικής αυτοδιοίκησης, ιδρυμάτων, δωρητών, εργολάβων, μελών διοικητικών συμβουλίων, ομάδων ειδικών συμφερόντων και πολλών άλλων οι οποίοι έχουν συναλλαγές στον οργανισμό. Οι «συστηματικές και αλληλένδετες πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων» παρέχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχουν άρρηκτες σχέσεις μεταξύ της στρατηγικής ενός οργανισμού, του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της εν γένει απόδοσής του.

- Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιχείρησε να παρουσιάσει τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Διαπιστώθηκε ότι η διαδικασία του benchmarking είναι πολύ χρήσιμη διότι:

- είναι «συνεχής», δηλαδή η συγκριτική αξιολόγηση δεν πρέπει να περιορίζεται σε διεξαγωγή άπαξ αλλά να διενεργείται ανά τακτά διαστήματα,
- η "μέτρηση" επιτελείται με βάση τα παραγόμενα μέτρα επιδόσεων του κάθε οργανισμού,
- η ανάλυση αξιολογεί τα αποτελέσματα των μετρήσεων για να βγουν τα κατάλληλα συμπεράσματα.

Παρατηρείται προσπάθεια από τα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για σύγκλιση σε κοινοτικό αλλά και εθνικό πλαίσιο ώστε να καθιερωθεί ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης που θα παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες. Υπό αυτό το πρίσμα διενεργούνται σε χώρες-μέλη της Ε.Ε. τακτικές έρευνες συγκριτικής αξιολόγησης των παρεχόμενων στον δημόσιο τομέα ψηφιακών υπηρεσιών, οι οποίες εστιάζουν στον πολίτη/χρήστη, στη διαφάνεια των δημόσιων υπηρεσιών κατά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, στη διασυνοριακή κινητικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και στις τεχνολογικές δυνατότητες του δημόσιου τομέα κάθε χώρας-μέλους.

- Στην παρούσα εργασία εξετάζοντας την εισαγωγή των μεθόδων του Ν.Δ.Μ. γίνεται εστίαση στη Διοίκηση μέσω Στόχων. Παρουσιάζεται το κανονιστικό πλαίσιο που τη διέπει (Ν.3230/2004 και Ν. 4369/2016), καθώς και τα οφέλη από την ορθή εφαρμογή της. Από τη μελέτη της συμπεραίνεται ότι προκειμένου η Διοίκηση μέσω Στόχων να εφαρμοστεί σωστά και να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, η υποστήριξή της τόσο από την πολιτική όσο και την διοικητική ηγεσία είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη.

Όπως διαπιστώθηκε, η Διοίκηση μέσω Στόχων αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική έννοια κυρίως ως προς την ωφέλεια της στη Δημόσια Διοίκηση και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα. Συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, καθώς παρακινεί για την από κοινού διαμόρφωση των στόχων από τη διοίκηση και τους υπαλλήλους. Αυτό προάγει τη συναντίληψη σε ολόκληρο τον οργανισμό και καθιστά απαραίτητο τον μηχανισμό ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων, ώστε να ακολουθούν οι ενδεδειγμένες διορθωτικές παρεμβάσεις.

Η θέσπιση συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων στον δημόσιο τομέα είναι μια πρακτική που σκοπό έχει την αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Η στοχοθεσία είναι το βασικό εργαλείο για την εξειδίκευση και την υλοποίηση του προγραμματισμού για διάφορους χρονικούς ορίζοντες. Απώτερη φιλοδοξία κάθε σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης που εφαρμόζει τη Διοίκηση μέσω Στόχων, θα πρέπει να είναι η δημιουργία υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από ευελιξία, απλοποίηση των διαδικασιών και μείωση της γραφειοκρατίας.

- Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης ερευνήθηκε επίσης η προσέγγιση που αναφέρεται στη Διοίκηση της Γνώσης (Knowledge Management). Η χρήση ενός τέτοιου εργαλείου συνδέεται άμεσα με τις βασικές αρχές του Ν.Δ.Μ. καθώς εστιάζει στην επίτευξη υψηλών επιπέδων αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, τοποθετώντας τη γνώση στο επίκεντρο της στρατηγικής θεώρησης. Καθώς η κοινωνία μας βασίζεται όλο και περισσότερο στη γνώση, οι δημόσιοι φορείς πρέπει να βρουν τρόπους να οργανώσουν τις ιδέες και τις πληροφορίες ώστε να μπορούν να αποδίδουν καλύτερα. Ο απώτερος στόχος της χρήσης της Δ.Γ. είναι, μέσω της δρομολόγησης καινοτομιών, να επιτρέψει στα στελέχη του δημόσιου τομέα να σκέφτονται πιο δημιουργικά και να εργάζονται πιο παραγωγικά. Η Δ.Γ. υποστηρίζεται από τις συνεχείς εξελίξεις στην επικοινωνία τεχνολογιών και

τα συστήματα διαχείρισης γνώσης αλλά δεν περιορίζεται στον ψηφιακό κόσμο υψηλής τεχνολογίας, καθώς χρησιμοποιεί εργαλεία διαχείρισης επιδόσεων, τους ανθρώπινους πόρους, τα κίνητρα και τις διοικητικές διαδικασίες. Σημειώνεται επίσης ότι η Διοίκηση της Γνώσης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παροχή στρατηγικών για την παρακολούθηση και τη διαχείριση των πληροφοριών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ώστε η γνώση να είναι πιο εύχρηστη, ευκολότερα προσβάσιμη και διαθέσιμη σε υπαλλήλους και πολίτες.

Καθώς η λήψη αποφάσεων αποτελεί αναπόσπαστη πτυχή των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα, η κακή πληροφόρηση ενδεχομένως να οδηγήσει σε αποφάσεις με εκτεταμένες συνέπειες. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα των εγχειρημάτων της Δ.Γ. είναι η ενίσχυση των ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών ικανοτήτων και η αυξημένη εξωστρέφεια που με τη σειρά τους θα στρέψουν τους δημόσιους οργανισμούς προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και θα συμβάλουν στην ανάπτυξη και στην κερδοφορία τους.

- Η μελέτη επιχείρησε να καταγράψει τα κύρια σημεία του σκεπτικισμού και της κριτικής που έχει δεχτεί το Ν.Δ.Μ. από ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις και πολιτικούς κύκλους ώστε να σχηματιστεί μια σφαιρική αντίληψη για το συγκεκριμένο υπόδειγμα διοίκησης. Όπως επισημαίνουν οι Pollitt και Sorin (2011)⁶⁶, «σε αρκετές περιπτώσεις διαπιστώνεται ότι η διοικητική μεταρρύθμιση, απέχει πολύ από το να είναι απλώς εφαρμοσμένη διοικητική επιστήμη» (Pollitt & Sorin, 2011).

Η επιτυχημένη κατανόηση και αποκωδικοποίηση των δυσχερειών που αντιμετώπισε και εξακολουθεί να αντιμετωπίζει ένα μέρος του αναπτυσσόμενου κόσμου κατά την εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. θεωρείται πως θα

⁶⁶ Pollitt& Sorin, (2011).

συμβάλει εποικοδομητικά στη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για να λειτουργήσει ένα ολιστικό πρόγραμμα διοικητικής μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα. Οι Farazmand και Pinkowski (2006)⁶⁷ υποστηρίζουν πως «ένα καινοτόμο διοικητικό εργαλείο ή ένα σύνολο μεταρρυθμίσεων όπως το Ν.Δ.Μ. δεν είναι δόκιμο να εφαρμόζεται άκριτα από ένα εγχειρίδιο διαχείρισης ή να αντιγράφεται αυτούσιο επειδή κρίθηκε επιτυχημένο σε άλλη χώρα».

Μέσα από τη μελέτη προέκυψε το συμπέρασμα ότι το Ν.Δ.Μ. δικαίως θεωρείται ως ένα από τα πιο αξιόπιστα εργαλεία διαχείρισης των κρατικών υποθέσεων. Όμως δεν μπορεί να ασκηθεί ως μια ουδέτερη τεχνογνωσία διοικητικής βελτίωσης αλλά ως μια γενικότερη φιλοσοφία η οποία διαθέτει σε ίσο βαθμό εργαλειακό και αξιακό προσανατολισμό. Άλλωστε και εντός του αξιακού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης το Ν.Δ.Μ. επιδιώκει να συγκεράσει τους στόχους του ιδιωτικού μάνατζμεντ με τις κλασικές αρχές της δημόσιας διοίκησης πάντα με γνώμονα τη δημοκρατία και το δημόσιο συμφέρον. Το Ν.Δ.Μ. ως σύστημα διοίκησης πρέπει να υποστηρίζει την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και την ατομική ευημερία, ενώ μακροπρόθεσμα να ενθαρρύνει την κοινωνική εμπιστοσύνη και να δημιουργεί τις συνθήκες για τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

- Στο δεύτερο μέρος της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας παρουσιάστηκαν τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν από την εργασία σε ένα Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων και αρχείων. Το συμπέρασμα που προέκυψε από τη μελέτη των πηγών και την παρουσίαση της χρήσης του είναι πως είναι πολύ σημαντικό για τους επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης να αναγνωρίσουν τα οφέλη από την εφαρμογή του. Επίσης αποτελεί γεγονός ότι τα κέρδη δεν θα προκύψουν

⁶⁷ Farazmand & Pinkowski, (2006).

μόνο από την ανάπτυξη του λογισμικού, αλλά από την εκπαίδευση του προσωπικού και από ένα καλά σχεδιασμένο και υλοποιημένο πρόγραμμα που θα μπορεί να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα σχετικά ζητήματα διαχείρισης του κάθε φορέα. Αυτό ισχύει διότι τα πεδία εφαρμογής ενός Σ.Η.Δ.Ε. αφορούν πολλούς τομείς της δημόσιας διοίκησης, όπως οι γραμματείες, οι δημόσιες συμβάσεις, οι οικονομικές υπηρεσίες, τα τμήματα προσωπικού, τα τμήματα διαχείρισης ολικής ποιότητας, οι νομικές υπηρεσίες κ.ά.

Όπως διαπιστώθηκε τα Σ.Η.Δ.Ε. προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα:

- Ενισχύουν την ταχύτερη πρόσβαση στις απαιτούμενες πληροφορίες και τη διασύνδεση των δημόσιων φορέων.
- Βελτιώνουν τη διοικητική απόδοση και αποτελεσματικότητα και διευκολύνουν τις οργανωτικές διαδικασίες, καθώς συμβάλλουν στην ασφαλή και συστηματική διαχείριση των δεδομένων, όπως τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, έγγραφα και λογιστικά φύλλα.
- Ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε διαδικασίες όπως η στοχοθεσία και τονώνουν τις δραστηριότητες στο πλαίσιο ενός οργανισμού.
- Ενισχύουν την κουλτούρα τήρησης αρχείων ενός οργανισμού και τη θέσπιση οργανωτικών προτύπων για τις διαδικασίες και πρακτικές τήρησης αρχείων διότι διαθέτουν μεγάλους χώρους αποθήκευσης των εγγράφων.
- Βελτιώνουν την ασφάλεια των πληροφοριών, καθώς μειώνεται ο κίνδυνος απώλειας αρχείων και, κατά συνέπεια, έκθεσης σε νομικές ευθύνες, αφού διευκολύνουν τη συμμόρφωση με νομοθετικές υποχρεώσεις και πρότυπα.

- Βελτιώνουν τη λογοδοσία και τη διαφάνεια της Δημόσιας Διοίκησης καθώς διαθέτουν τη δυνατότητα να πιστοποιούν την αυθεντικότητα, την ακεραιότητα και την αξιοπιστία των ηλεκτρονικών δημόσιων αρχείων.
 - Βελτιώνουν την εικόνα των δημόσιων οργανισμών και αναβαθμίζουν την εξυπηρέτηση των πελατών.
 - Συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος, εφόσον απαιτούν λιγότερα έντυπα έγγραφα.
- Στο πλαίσιο μιας πρακτικής στρατηγικής για την απλούστευση των διαδικασιών του δημόσιου τομέα περιγράφηκαν τα οφέλη της χρήσης της ψηφιακής υπογραφής. Η ευρεία ανάπτυξη της τεχνολογίας ψηφιακών υπογραφών θα επιτρέψει στην Δημόσια Διοίκηση να πραγματοποιήσει ένα κρίσιμο βήμα απαγκίστρωσης από την κοστοβόρα χρήση του χαρτιού στις διοικητικές διαδικασίες των οργανισμών. Υπολογίζεται πως η μετάβαση από τις παραδοσιακές υπογραφές στις ψηφιακές θα συμβάλει στην εξοικονόμηση πόρων. Ειδικότερα θα μειωθούν:
 - το κόστος εκτύπωσης,
 - ο χρόνος για την υπογραφή πολλαπλών εγγράφων,
 - οι καθυστερήσεις λόγω διαθεσιμότητας υπαλλήλων στον φυσικό χώρο εργασίας τους και η δυνατότητα υπογραφής εγγράφων κατά την εξ αποστάσεως εργασία,
 - η χρονική διάρκεια στη διαδικασία έκδοσης αυτών των εγγράφων, βελτιώνοντας τα χρονοδιαγράμματα του έργου.
 - το κόστος σάρωσης,
 - το κόστος αποστολής των σαρωμένων εγγράφων, διότι η δυνατότητα αποθήκευσης στο σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων επιτρέπει την ηλεκτρονική διαβίβαση,
 - το κόστος αποθήκευσης των πρωτοτύπων από τις σαρωμένες εκδόσεις.

- Η μέθοδος της βιβλιογραφικής επισκόπησης που ακολουθήθηκε αποσκοπεί στην αξιολόγηση του Ν.Δ.Μ. ως συστήματος Δημόσιας Διοίκησης και του Σ.Η.Δ.Ε. ως εργαλείου Δ.Δ. Στο σημείο αυτό, θεωρείται σκόπιμο να διατυπωθούν ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, οι οποίες θα προσφέρουν επιπλέον στην ήδη υπάρχουσα γνώση. Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει την αφετηρία για τη διαπίστωση της αποτελεσματικότητας των συγκεκριμένων μεταρρυθμιστικών τάσεων (της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της Διοίκησης Στόχων, της Διοίκησης Γνώσης και της συγκριτικής αξιολόγησης) μέσα από την παρατήρηση σε μια συγκεκριμένη υπηρεσία-φορέα-υπουργείο.

Επιπλέον, ως πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διατυπωθεί η διεξαγωγή μελέτης με τη χρήση ποιοτικής ή/και ποσοτικής προσέγγισης, ώστε να διαπιστωθεί ο ρόλος και η αποτελεσματικότητα των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Όπως διαπιστώθηκε από την παρούσα διπλωματική εργασία, η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχημένη εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων του Ν.Δ.Μ., καθώς προσφέρουν γνώσεις και δεξιότητες, προωθούν το συνεργατικό πνεύμα και ευνοούν την καινοτομία.

Στη δημόσια διοίκηση υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι δεν αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα τεχνολογικά μέσα. Θα μπορούσε λοιπόν να διεξαχθεί μια ακόμη έρευνα σε διαφορετικούς δημόσιους φορείς, ώστε να αποτυπωθεί κατά πόσο αξιοποιούνται οι δυνατότητες των ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης εγγράφων και η χρήση της ψηφιακής υπογραφής. Τέλος, θα μπορούσε να διερευνηθεί η στάση του υπαλληλικού προσωπικού της δημόσιας διοίκησης απέναντι στα τεχνολογικά μέσα και με βάση τα χαρακτηριστικά τους, όπως για παράδειγμα η θέση απασχόλησης, ο φορέας που ανήκουν, τα έτη υπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο κ.λπ.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξενόγλωσση

Ammons, D. N. (1999). A Proper Mentality for Benchmarking. *Source: Public Administration Review*, 59(2), 105–109.

Barcevičius, E., Cibaitė, G., Codagnone, C., Gineikytė, V., Klimavičiūtė, L., Liva, G., Matulevič, L., Misuraca, G., Vanini, I., Editor: Misuraca, G., (2019). *Exploring Digital Government transformation in the EU* (No. JRC118857). Joint Research Centre.

Ανακτήθηκε στις 28 Απριλίου, 2022 από:
<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118857>.

Barnett, J. R. (1999). Hollowing out the State? Some Observations on the Restructuring of Hospital Services in New Zealand. *Area*, 31(3), 259–270.
<http://www.jstor.org/stable/20003991>

Baxter, G., & Sommerville, I. (2011). Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. *Interacting with computers*, 23(1), 4-17.

Belcourt M., & Podolsky M. (2019). *HRM Human Resources Management* (7th ed.). Nelson Education Ltd.

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & van Wart, M. R. (2016). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* (5th ed.). Sage Publications Ltd.

Bolívar, R. M. P., & Cediél, C. M. E. (2020). Digital Government and Achieving E-Public Participation: Emerging Research and Opportunities (Advances in Electronic Government, Digital Divide, and Regional Development (Aegddrd)). Information Science Reference.

Bolman G. Lee, & Deal E. Terrence. (2021). *Reframing Organizations Artistry, Choice and Leadership* (7th ed.). John Wiley & Sons Inc.

Bonina, C. M., & Cordella, A. (2008). The new public management, e-government and the notion of “public value”: lessons from Mexico. *GlobDev 2008*, 11.

Bruno I. (2014) Benchmarking. In: Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht.

Capgemini Engineering. (2021, November 15). *eGovernment Benchmark 2021: Entering a new digital government era – Capgemini Worldwide*. <https://www.capgemini.com/resources/egovernment-benchmark-2021/>

Case John. (1995). *Open-Book Management_ The Coming Business Revolution*. HarperCollins Publishers.

Clements, K. A. (1998). Woodrow Wilson and Administrative Reform. *Presidential Studies Quarterly*, 28(2), 320–336.

Drucker F. Peter. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.

Drucker F. P. (2009). *Managing in a Time of Great Change*. Harvard Business Press.

Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Paperbacks.

Dunleavy P., Margetts H., Bostow S., & Tinkler J. (2006). *Digital Era Governance*. Oxford University Press.

Eisenhart, H., & Gallegos, T. M. (1984). The Applicability of Management by Objectives to the Administration of Municipal Parks and Recreation. *Visions in Leisure and Business*, 3(1).

e-justice.europa.eu. (2021). *European e-Justice Portal - Public documents*. European Commission. Ανακτήθηκε στις 28 Απριλίου, 2022 από: https://e-justice.europa.eu/content_public_documents-551-en.do

European Commission. (2016). EU eGovernment Action Plan 2016-2020 Accelerating the digital transformation of government. Ανακτήθηκε στις 28 Απριλίου, 2022 από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:4301896>.

European Commission, Joint Research Centre, Codagnone, C., Vanini, I., Cibaité, G. (2019). *Exploring digital government transformation in the EU : analysis of the state of the art and review of literature*, (G,Misuraca,editor) Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/17207>

European Commission, Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, Dogger, J., Enzerink, S., Wennerholm-Caslavska, T. (2020). *eGovernment Benchmark 2020: eGovernment that works for the people : insight report*, Publications Office. Ανακτήθηκε στις 28 Απριλίου, 2022 από: <https://data.europa.eu/doi/10.2759/24753>

European Commission. (2022). *eGovernment and digital public services*. Ανακτήθηκε στις 28 Απριλίου, 2022 από: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/egovernment>

Farazmand, A., & Pinkowski, J. (2006). *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration*. CRC Press Taylor & Francis Group.

Glykas, M. (2011). Performance measurement in business process, workflow and human resource management. *Knowledge and Process Management*, 18(4), 241-265.

Green, W. B. (1993). *Introduction to electronic document management systems*. Academic Press.

Greenwood, R. G. (1981). Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *The Academy of Management Review*, 6(2), 225–230. <https://doi.org/10.2307/257878>

Guido S. (2010). *Managing People and Organizations_ Peter Drucker's Legacy*. Emerald Group Publishing.

Haque S. M. (2007). Revisiting the New Public Management. *Public Administration Review*, 67(1), 179–182.

Heeks, R. (2001). *Understanding e-governance for development*. Institute for Development Policy and Management. Ανακτήθηκε στις 28 Απριλίου, 2022 από: https://www.academia.edu/39907080/Understanding_e-Governance_for_Development.

Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (2009). *The Organization of the Future 2 - Visions, Strategies and Insights on Managing in a New Era*. Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Hood, C., & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Public Administration Research and Theory: J-PART*, 14(3), 267–282. <https://doi.org/10.1093/jopart/muhO19>

Hood, N. (2003). *The Multinational Subsidiary Management, Economic Development and Public Policy*. Palgrave Macmillan.

Janse, B. (2019). Likert Management System. Ανακτήθηκε στις 28 Απριλίου, 2022 από: <https://www.toolshero.com/leadership/likert-management-system/>

Jeuschede, G. (1994). Grundlagen der Führung. In *Grundlagen der Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-10215-1>

Kish, L. (1990). A choices profile: Rensis Likert: Social Scientist and Entrepreneur. *Choices*, 5(316-2016-7375).

Kloutsiniotis, P. (2017). *High performance work systems in Greece: an empirical approach* (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων). Ανακτήθηκε στις 20 Απριλίου, 2022 από: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/22554>

Kreitner R., & Cassidy M. C. (2011). *Management-South-Western Pub (2011)* (12th ed.). Cengage Learning Web Tutor.

Lane, J.-E. (2002). *New Public Management*. Routledge.

Level Jr, D. A., Ormsby, J. G., Watts, L. R., & Tinsley, D. B. (1990). Management by objectives: Implications for managerial communication. *Journal of Managerial Issues*, 325-336.

Lewis P. James. (2006). *Fundamentals of Project Management* (3rd ed.). Amacom.

Linden, N. van der., Enzerink, Sem., Geilleit, Roel., Dogger, Jochem., Claps, Massimiliano., Wennerholm-Caslavska, Tereza., Mbacke, Mariame., Pallaro, Florian., Noci, Giuliano., Benedetti, Michele., Marchio, Giulia., European Commission. Directorate General for Communications Networks, C. and Technology., Capgemini., Sogeti., IDC., & Politecnico di Milano. (n.d.). *eGovernment Benchmark 2020 : eGovernment that works for the people : country factsheets*. Ανακτήθηκε στις 20 Απριλίου, 2022 από:[https://ivpk.lrv.it/uploads/ivpk/documents/files/eGovernmentBenchmark2020-CountryFactsheetspdf%20\(1\).pdf](https://ivpk.lrv.it/uploads/ivpk/documents/files/eGovernmentBenchmark2020-CountryFactsheetspdf%20(1).pdf)

Liu, H. K. (2021). Crowdsourcing: Citizens as coproducers of public services. *Policy & Internet*, 13(2), 315-331.

Liu, H. K. (2021). Crowdsourcing: Citizens as coproducers of public services. *Policy and Internet*, 13(2), 315–331. <https://doi.org/10.1002/poi3.249>

Luthans, K. W., & Sommer, S. M. (2005). The Impact of High Performance Work on Industry-level Outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 327–345. <https://www.jstor.org/stable/40604505>

Maheshwari, B. L. (1972). Management by Objectives: Some Implications. *Economic and Political Weekly*, 7(48), M138–M148. <http://www.jstor.org/stable/4362058>

Maier, R., Hädrich, T., & Peinl, R. (2005). *Enterprise Knowledge Infrastructures*. Springer.

Matei, L., & Lazăr, C.-G. (2011). Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis *. *Theoretical and Applied Economics*, XVIII(4), 65–98.

Mathur, B. P. (2014). *Ethics for Governance*. Routledge.

McCourt, W., & Minogue, M. (2001). *The internationalization of public management : reinventing the Third World state*. Edward Elgar.

McNabb, D. E. (2007). *Knowledge management in the public sector : a blueprint for innovation in government*. M.E. Sharpe.

McNally, J. J. (2018). *The Functions of the Executive*, by Chester Barnard. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. 334 pages, soft cover.

Michalos, A. C. (2014). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (Michalos Alex C, Ed.). Springer Dordrecht.

Mistrik I., Galster M., Maxim R. Bruce, & Tekinerdogan B. (2021). *Knowledge Management in the Development of Data-Intensive Systems*. CRC Press.

Moore, M. L., & Scott, K. D. (1983). Installing Management by Objectives in a Public Agency: A Comparison of Black and White Managers, Supervisors, and Professionals. *Public Administration Review*, 43(2), 121–126.
<https://doi.org/10.2307/975425>

Moore H. M. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.

Moore, M. L., & Dow Scott, K. (1983). Installing Management by Objectives in a Public Agency: A Comparison of Black and White Managers, Supervisors, and Professionals. *Public Administration Review*, 43(2), 121–126.

Osborne D., & Gaebler T. (1992). *Reinventing Government_ How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Productivity & Management Review*, 22(3), 308–325.

Pollitt, C., van Thiel, S., & Homburg, V. (2007). *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*. Palgrave Macmillan.

Pollitt, C., & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis. Ανακτήθηκε στις 20 Απριλίου, 2022 από:

https://www.researchgate.net/publication/321027230_The_Impacts_of_the_New_Public_Management_in_Europe_-_A_Meta-Analysis.

Quick Reference Guide (Παραλαβή εγγράφου μέσω web client). (n.d) Ανακτήθηκε στις 22 Απριλίου από https://it.auth.gr/el/papyros_guides

Ranga, V. (2017). Improving Government to Employee (G2E) Services through Mobile Technology – A Survey. *International Journal of Computer Applications*, 168(6), 33–45. <https://doi.org/10.5120/ijca2017914472>

Rigby. (2009) Benchmarking. In: Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht.

Rodríguez B., Manuel P., & Cortés C. M. E. (2020). *Digital government and achieving E-public participation : emerging research and opportunities*. IGI Global.

Rosenbloom, D. H., Kravchuck, R., & Clerkin, R. M. (2015). *Public administration : understanding management, politics, and law in the public sector*. Mc Graw Hill Education.

Shea, C. M., & David Garson, G. (2010). *Handbook Of Public Information Systems* (3rd ed.). CRC Press Taylor & Francis Group.

Smiddy, H., & Greenwood, R. G. (1981). Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *The Academy of Management Review*, 6(2), 225–230. <https://about.jstor.org/terms>

Tillema, S. (2007). Public Sector Organizations' Use of Benchmarking Information for Performance Improvement: Theoretical Analysis and Explorative Case Studies in Dutch Water Boards. *Public Performance & Management Review*, 30(4), 496–520. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576300402>

Trost Armin. (2018). *Human Resources Strategies -Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*. Springer.

Wayne Huang, Keng Siau, & KwokKee Wei. (2005). *Electronic Government Strategies and Implementation*. Idea Group Publishing.

White Peter. (2009). *Public Transport Its Planning, Management and Operation* (Glasson John, Ed.; 5th ed.). Routledge.

Wise, C. R. (1990). Public Service Configurations and Public Organizations: Public Organization Design in the Post-Privatization Era. *Public Administration Review*, 50(2), 141–155. <http://about.jstor.org/terms>

Yasin, M. M. (2002). The theory and practice of benchmarking: Then and now. *Benchmarking: An International Journal*, 9(3), 217–243. <https://doi.org/10.1108/14635770210428992>

Ελληνική

Ακριβού Αθανασία. (2022). «Γρήγορο» Δημόσιο μέσω *bonus system* – Κατάργηση της εισφοράς αλληλεγγύης και στο Δημόσιο. Moneyreview.Gr. Ανακτήθηκε στις 20 Απριλίου, 2022 από: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/63569/grigoro-dimosio-meso-bonus-system-gia-toys-ypalliloyis/>

Βαβούρας Γ. (1987). Ο κοινωνικός χαρακτήρας της δημόσιας επιχείρησης. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 64, 43–55. <https://doi.org/10.12681/grsr.642>

Βασιλακοπούλου, Π. (2012). *Κοινωνικοτεχνική προσέγγιση για το σχεδιασμό παρεμβάσεων σε συστήματα εργασίας: πλαίσιο ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων* (Doctoral dissertation, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (ΕΜΠ). Σχολή

Μηχανολόγων Μηχανικών. Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας).

Βαξεβανίδου, Μ. (1996). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα* (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων).

Βλαχογιάννης, Π. (2017). Οι επιπτώσεις των νεοφιλελεύθερων εκπαιδευτικών πολιτικών στην εργασιακή πραγματικότητα των δασκάλων δημοσίου τομέα, στην Ελλάδα της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Ανακτήθηκε στις 15 Απριλίου, 2022 από: <https://hellenicus.lib.aegean.gr/handle/11610/18234>.

Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών. (2020). *Αποστολή εγκυκλίου σχετικά με την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα και πολιτών και επιχειρήσεων - Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών*. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ανακτήθηκε στις 15 Απριλίου, 2022 από: <https://www.secdigital.gov.gr/apostoli-egkyklioy-schetika-me-tin-ile/>

Γκορέζης, Π. Η. (2011). *Η επίδραση των ανταμοιβών στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών*. (Doctoral dissertation, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης).

Γκοτζαμάνη, Α. (1999). *Η Εφαρμογή των πρότυπων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 στην Ελληνική βιομηχανία. Αξιολόγηση της προσφοράς τους ως μέσο βελτίωσης*. (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων).

Δελεβέγκος Δ. (2021). *COVID Free GR Wallet: Πρόβα της ψηφιακής ταυτότητας. Η Καθημερινή*. Ανακτήθηκε στις 15 Απριλίου, 2022 από: <https://www.kathimerini.gr/society/561648610/covid-free-gr-wallet-prova-tis-psifiakis-taytotitas/>

Δημητρίου, Ν. Κ. (2009). Συστημική στρατηγική διαχείρισης γνώσης στην ανάπτυξη και λειτουργία εικονικών επιχειρήσεων: εφαρμογή στο σχεδιασμό, την ανάλυση και την υλοποίηση διαδικτυακού πληροφοριακού συστήματος για την ανάπτυξη εικονικής επιχείρησης τουρισμού (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Πληροφορικής).

Ελευθερίου Κ., Αρανίτου Β., Βήλου Α, Δοξιάδης Κ, Δρακουλαράκος Σ., Ερηνάκης Ν., Καναούτη Σ., Κατσαμπέκης Γ., Κατσουρίδης Γ., Κεσσόπουλος Α., Κουρής Γ., Μανιούδης Μ., Μήτας Σ., Μητροπούλου Α., Μπαλαούρα Ο., Παπανικολόπουλος Δ., Πιερίδης Κ., Σεριάτος Α., Σπουρδαλάκης Μ., & Τάσσης Χ. (2020). *Πολιτική και Κοινωνία μετά την Κρίση του Κορονοϊού*. Ανακτήθηκε στις 15 Απριλίου, 2022 από: <https://tinyurl.com/3vp5b93e>

Ελληνική Δημοκρατία Κυβέρνηση. (2021). *Βρείτε τη δημόσια υπηρεσία που θέλετε - Gov.gr*. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ανακτήθηκε στις 15 Απριλίου, 2022 από: <https://www.gov.gr/>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή α (χ.χ.) Δικαίωμα χρηστής διοίκησης. Ανακτήθηκε στις 20 Απριλίου, 2022 από: https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights/your-rights-eu/know-your-rights/citizens-rights/right-good-administration_el

Ευρωπαϊκή Επιτροπή β (χ.χ.) Δικαίωμα πρόσβασης στα έγγραφα. Ανακτήθηκε στις 20 Απριλίου, 2022 από: https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights/your-rights-eu/know-your-rights/citizens-rights/right-access-to-information_el

[cooperation-fundamental-rights/your-rights-eu/know-your-rights/citizens-rights/right-access-documents_el](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_el.pdf)

European Commission. (22.11.2017). Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξάμηνου. *Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης*. Ανακτήθηκε στις 28 Απριλίου, 2022 από: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_el.pdf

Κανόνες Ανταγωνισμού στην Ε.Ε. (2020). *Μονοπώλιο / Κανόνες Ανταγωνισμού στην ΕΕ*. Ανακτήθηκε στις 15 Απριλίου, 2022 από: https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/competition-between-businesses/competition-rules-eu/index_el.htm

Καρβούνης Α. (2019). *Η Ποιότητα της Δημόσιας διοίκησης. Μία Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*. Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από: https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/12/Q_P_A_Final.pdf .

Καρκατσούλης, Π. (2015). Η διακυβέρνηση ως περιεχόμενο και διαδικασία λήψης απόφασης για τις δημόσιες υποθέσεις. *Επιστήμη Και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής Και Ηθικής Θεωρίας*, 7, 205. <https://doi.org/10.12681/sas.633>

Καρκατσούλης Π. (2000). *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, εξελίξεις, προοπτικές*. Ανακτήθηκε στις 8 Απριλίου, 2022 από http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html

Καρκατσούλης Π. (2008). *Η διοίκηση των αποτελεσμάτων*. Το Βήμα Online. Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από: <https://www.tovima.gr/2008/11/24/archive/i-dioikisi-twn-apotelesmatwn/>

Καϊμενάκης, Ν. (2008). *Η εισαγωγή της λογιστικής του δεδουλευμένου στους ελληνικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης: υλοποίηση και αποτελέσματα*

(Doctoral dissertation, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής).

Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΑΠΘ (χ.χ.) *Εγχειρίδια για την εφαρμογή ηλεκτρονικής πρωτοκόλλησης και διακίνησης εγγράφων «Πάπυρος»*. Ανακτήθηκε στις 15 Απριλίου 2022 από: https://it.auth.gr/el/papyrus_guides

Κοεμτζή Δ. Μαρία. (2008). *Προσδιορισμός της Σχέσης του Benchmarking με τη Δ.Ο.Π. μέσα από τη Διερεύνηση της Εφαρμογής του σε Σύστημα Ποιότητας Πιστοποιημένο κατά ISO 9000*. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμια Μακεδονίας. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων).

Κόκκινου, Ε. (2017). *Η διοικητική μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του νέου δημοσίου μάνατζμεντ* (Doctoral dissertation, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης).

Κοτσαϊβάζογλου Ι., Ασπρίδης Γ., Ρωσσίδης Ι., & Σδρόλιας Λ. (2017). Η Στρατηγική της Διοίκησης Γνώσης ως Εργαλείο Ανασυγκρότησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. *2ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο "Παραγωγική Ανασυγκρότηση Της Ελλάδας: Οικονομική Κρίση Και Προοπτικές Ανάπτυξης,"* 17. Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από: <https://www.researchgate.net/publication/319622895>

Μανίτη Α., Παπαδημητρόπουλος Δ., Μπουντάλης Ε., Άρχοντας Ν., Κασάπη Ε., Στρατικοπούλου Π., Κοντομηνά Ε., Καπαρός Κ., Θωμάς Δ., & Φουφρή Δ.. (2003). *Κανονισμός Επικοινωνίας Δημόσιων Υπηρεσιών*. Ανακτήθηκε στις 9 Μαρτίου, 2022 από: <http://tdp.admin.ntua.gr/KEDY.pdf>

Παπανικολάου, Γ. (χ.χ). *Ηλεκτρονική Διαχείριση και Διακίνηση Εγγράφων*. Ανακτήθηκε στις 25 Ιανουαρίου 2022 από: www.pedde.gr (Οφέλη Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων).

Μπαλής, Χ. (2007). *Σύστημα διαχείρισης γνώσης σε οργανισμούς φροντίδας υγείας* (Doctoral dissertation, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Σχολή Επιστημών Υγείας. Τμήμα Νοσηλευτικής. Διαπανεπιστημιακό-Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών. Πληροφορική της Υγείας).

Παντιώρας, Χ. Α. (2016). *Management στον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα & Αξιολόγηση Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα* (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου).

Πουλοπούλου, Έ. (2021). *Εισαγωγή στη Συστημική Προσέγγιση*. Περιοδικό Ψυχολογίας “Εντελέχεια.” Ανακτήθηκε στις 7 Απριλίου, 2022 από: <https://socialpolicy.gr/2021/06/%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%AD%CE%B3%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%B7.html>

Πρωτόπαπας Ν. Χ. (2011). *Συμβολή στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως μέσου επίτευξης των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων* (Doctoral dissertation, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας).

Σβάρνα Δ. Σοφία. (2018). *Η Συμβολή της Διοικητικής Μεταρρύθμισης στην Αποτελεσματικότερη Σύμπραξη Έργων μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) στον Κλάδο των Τουριστικών Μεταφορών* (Doctoral dissertation, Σχολή

Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών).

Σπηλιώτης Ν. Ευάγγελος. (2017). *Ανάπτυξη πλαισίου αυτοματοποιημένης προέκτασης χρονοσειρών μέσω της γενίκευσης της μεθόδου πρόβλεψης θ* (Doctoral dissertation, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο).

Στογγάρη, Α., & Τσέκος, Θ. (2016). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. *Επιστήμη Και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής Και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 21. <https://doi.org/10.12681/sas.10263>

Σωτηρόπουλος Α. Δ., & Νταλάκου Β. (2021). *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα* (1^η εκδ.). Εκδόσεις ΕΑΠ.

Σωτηροπούλου Γ., Παπαβασιλείου Α., Ζαρακώστα Α., & Κουτρομπούσης Γ. (2014). *ΕφΠειρ 46/2014: Ορισμός ηλεκτρονικού εγγράφου και νομή* - Loukadounos Law Firm. Πειραιϊκή Νομολογία. Ανακτήθηκε στις 27 Απριλίου, 2022 από:

<https://loukadounoslawfirm.gr/%CE%B5%CF%86%CF%80%CE%B5%CE%B9%CF%81-462014-%CE%BF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%81%CE%AC%CF%86/>

Στογγάρη, Α. & Τσέκος, Θ. (2016). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 21-62. <https://doi.org/10.12681/sas.10263>

Ταλέας, Ε. (2017). *Χρηστή δημόσια διοίκηση* (Doctoral dissertation, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης).

Τσακανίκας, Ά., Danchev, S., Γιωτόπουλος, Γ., Κόρρα, Ε., & Παύλου, Γ. (2014). Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα. IOBE. Ανακτήθηκε στις 27 Απριλίου, 2022 από: http://iobe.gr/docs/research/RES_03_10062015_REP_GR.pdf

Τσάκνη Γεωργία. (2020). *Η συμβολή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση*. Ανακτήθηκε στις 27 Απριλίου, 2022 από: http://www.legalnews24.gr/2020/06/blog-post_73.html

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (2014). *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*. Ανακτήθηκε στις 27 Απριλίου, 2022 από: <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf>

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, (2005). Εγκύκλιος «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους» (Ν. 3230/2004).

Υπουργείο Εσωτερικών. (2013). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής*. Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

Υπουργείο Εσωτερικών. (2015). *Άρθρο 21: Διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων πρώην Υπουργείων Εσωτερικών και Προστασίας του Πολίτη (Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης)*. Ανακτήθηκε στις 27 Απριλίου, 2022 από: <http://www.opengov.gr/ypes/?p=2792>

Υπουργείο Εσωτερικών. (2018). *Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019*. Ανακτήθηκε στις 27 Απριλίου, 2022 από: <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-apokentromenes-dioikiseis/>

Υπουργείο Εσωτερικών. (2021). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής. Ανακτήθηκε στις 28 Απριλίου, 2022 από: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

Υπουργείο Εσωτερικών (2021). *Ο ΥΠΕΣ Μ. Βορίδης παρουσίασε στο Υπουργικό Συμβούλιο το σχέδιο νόμου για την αναμόρφωση του συστήματος Αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, της Στοχοθεσίας και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Δημόσιο*. Ανακτήθηκε στις 20 Απριλίου, 2022 από: <https://www.ypes.gr/o-ypes-m-voridis-parousiase-sto-ypourgiko-symvoulio-to-schedio-nomou-gia-tin-anamorfoxi-tou-systimatos-axiologisis-ton-dimosion-ypallilon-tis-stochothesias-kai-tou-koinou-plaisiou-axiologisis-sto-di/>

Υπουργείο Οικονομικών (2014). *Οδηγίες για την ηλεκτρονική έκδοση και διακίνηση εγγράφων του Υπουργείου Οικονομικών*. Ανακτήθηκε στις 27 Απριλίου, 2022 από: https://www.minfin.gr/documents/31461/169221/odigies_hlekd_dia.pdf/7ef33056-202c-4038-9583-3694b746ab17

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*.

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). *Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ) - Ηλεκτρονική πλατφόρμα promitheus.gov.gr*. Ανακτήθηκε στις 27 Απριλίου, 2022 από: <https://www.gov.gr/el/sdg/public->

[contracts/participating-in-public-tenders/any-national-sources-of-help-with-procurement-procedures/national-electronic-public-procurement-system-online-platform-promitheus-gov-gr](https://www.gov.gr/contracts/participating-in-public-tenders/any-national-sources-of-help-with-procurement-procedures/national-electronic-public-procurement-system-online-platform-promitheus-gov-gr)

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2022). *Περιγραφή του gov.gr: Γενικά για το gov.gr*. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ανακτήθηκε στις 27 Απριλίου, 2022 από: <https://howto.gov.gr/mod/book/view.php?id=104>

Νομοθετικά Κείμενα

Απόφαση Αριθμ. Δ1α/ΓΠ.οικ.52796 «Παρακολούθηση και τρόπος ελέγχου της συμμόρφωσης με την υποχρέωση εμβολιασμού κατά του κορωνοϊού» (ΦΕΚ Β΄ 3959/27.08.2021). Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από: <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek>

Απόφαση Αρίθμ. 45180 ΕΞ 2021 «Έκδοση Ηλεκτρονικών Δημόσιων Εγγράφων» (ΦΕΚ Β΄ 6095/22-12-2021). Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/upourgike-apophase-45180-eks-2021.html>

Νόμος 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α΄ 44/11.02.2004). Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>

Νόμος 3429/2005 «Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί» (ΦΕΚ Α΄ 314/27.12.2005). Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/158697/nomos-3429-2005>

Νόμος 3697/2008 «Ενίσχυση της διαφάνειας του Κρατικού Προϋπολογισμού, έλεγχος των δημοσίων δαπανών, μέτρα φορολογικής δικαιοσύνης και άλλες

διατάξεις» (ΦΕΚ Α΄ 194/25.09.2008). Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από:
<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/44342/nomos-3697-2008>

Νόμος 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ Α΄ 226/27.10.2011). Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από:
<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/63723/nomos-4024-2011>

Νόμος 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α΄ 33/27.02.2016). Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από: <https://www.taxheaven.gr/law/4369/2016>

Νόμος 4727/2020 «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α΄ 184/23.09.2020). Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από:
<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/640620/nomos-4727-2020>

Π.Δ. 25/2014 «Ηλεκτρονικό Αρχείο και Ψηφιοποίηση εγγράφων» (ΦΕΚ Α΄ 44/25.02.2014). Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022 από:
<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/362415/p.d.-25-2014>