

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ NEW PUBLIC MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΦΥΛΛΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ NEW PUBLIC MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΦΥΛΛΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Παναγιώτα Φύλλου, 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Παναγιώτα Φύλλου γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ NEW PUBLIC MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Παναγιώτα Φύλλου

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Παναγιώτα Φύλλου

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: «ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ NEW PUBLIC MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ……. [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Περίληψη στα Ελληνικά

Η παρούσα διατριβή εξετάζει κριτικά την εφαρμογή και τον αντίκτυπο των αρχών του New Public Management (NPM) στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο ενός δυναμικού και εξελισσόμενου παγκόσμιου τοπίου του δημόσιου τομέα, η Ελλάδα αντιμετώπισε μοναδικές προκλήσεις στην προσπάθειά της για διοικητική μεταρρύθμιση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας. Το NPM, ως παράδειγμα που δίνει έμφαση σε στρατηγικές προσανατολισμένες στην αγορά, στην αποκέντρωση, στη μέτρηση των επιδόσεων και στην παροχή υπηρεσιών με επίκεντρο τον πελάτη, έχει κερδίσει προβολή ως πιθανή λύση. Η έρευνα χρησιμοποιεί μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία, η οποία περιλαμβάνει ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση και μελέτες περιπτώσεων για φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Μέσω αυτών των προσεγγίσεων, η μελέτη επιδιώκει να διευκρινίσει το βαθμό στον οποίο οι αρχές του NPM έχουν υιοθετηθεί, προσαρμοστεί και ενσωματωθεί στο ελληνικό διοικητικό πλαίσιο. Επιπλέον, η έρευνα διερευνά τις προκλήσεις και τις επιτυχίες που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διαδικασία, λαμβάνοντας υπόψη τους πολιτιστικούς, θεσμικούς και οικονομικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τον ελληνικό δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας συμβάλλουν σε πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των εφαρμογών του NPM σε ένα συγκεκριμένο εθνικό πλαίσιο, ρίχνοντας φως στις πρακτικές επιπτώσεις και τις αποχρώσεις της εφαρμογής τέτοιων μεταρρυθμίσεων. Η ανάλυση διερευνά επίσης τις πιθανές εντάσεις που προκύπτουν από τη σύγκρουση μεταξύ των παραδοσιακών γραφειοκρατικών δομών και των σύγχρονων, ευέλικτων προσεγγίσεων που υποστηρίζει το NPM. Τελικά, η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στο να παράσχει στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, στους μελετητές και στους επαγγελματίες μια αποχρωματισμένη κατανόηση των εφαρμογών του NPM στην ελληνική δημόσια διοίκηση, προσφέροντας συστάσεις για τη βελτιστοποίηση της εφαρμογής του και την αντιμετώπιση των προκλήσεων για μελλοντικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα και πέραν αυτής.

Λέξεις κλειδιά

Δημόσια διοίκηση, μάνατζμεντ, νέο δημόσιο μάνατζμεντ, ελληνική διοίκηση

Περίληψη στην Αγγλική Γλώσσα

This thesis critically examines the implementation and impact of New Public Management (NPM) principles within the context of the Greek Public Administration. Against the backdrop of a dynamic and evolving global public sector landscape, Greece has faced unique challenges in its pursuit of administrative reform and efficiency enhancement. NPM, as a paradigm emphasizing market-oriented strategies, decentralization, performance measurement, and customer-centric service delivery, has gained prominence as a potential solution. The research employs a comprehensive methodology, including a thorough literature review and case studies about key stakeholders within the Greek Public Administration. Through these approaches, the study seeks to elucidate the extent to which NPM principles have been adopted, adapted, and integrated into the Greek administrative framework. Moreover, the research investigates the challenges and successes encountered in the process, taking into consideration the cultural, institutional, and economic factors that shape the Greek public sector. Findings from this research contribute valuable insights into the effectiveness and sustainability of NPM applications in a specific national context, shedding light on the practical implications and nuances of implementing such reforms. The analysis also explores the potential tensions arising from the clash between traditional bureaucratic structures and the modern, flexible approaches advocated by NPM. Ultimately, this thesis aims to provide policymakers, scholars, and practitioners with a nuanced understanding of the applications of NPM in the Greek Public Administration, offering recommendations for optimizing its implementation and addressing challenges for future administrative reforms in Greece and beyond.

Keywords

Public administration, management, new public management, Greek administration

Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή 10

1.1. Γενικά 10

1.2. Σκοπός και στόχοι 12

1.3. Ερευνητικά ερωτήματα 13

Κεφάλαιο 2 – Μεθοδολογία έρευνας 16

Κεφάλαιο 3 – Ένα παγκόσμιο κύμα διοικητικής μεταρρύθμισης: Δημόσια Διοίκηση 24

3.1. Η φύση της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης 24

3.2. Το New Public Management ως λέξη, κοινωνικό κίνημα και επιστήμη 26

3.3. Οικονομική κρίση και νεοφιλελευθερισμός 29

Κεφάλαιο 4 –Το New Public Management στη θεωρία και στην πράξη 33

4.1. Ιδεολογία 33

4.2. Στοιχεία πολιτικής 36

4.3. Κριτική του NPM 37

Κεφάλαιο 5 – Ο θεσμικός σχεδιασμός του πολιτικού συστήματος στην Ελλάδα 40

5.1. Επισκόπηση 40

5.2. Δομική διαμόρφωση του πολιτικού συστήματος 40

5.3. Η παράδοση του συγκεντρωτισμού και της συγκέντρωσης εξουσίας 42

Κεφάλαιο 6 – Μεταρρύθμιση του NPM στην Ελλάδα 44

6.1. Εισαγωγή στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις 46

6.2. Μεταρρυθμίσεις του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση: προσλήψεις και αξιολογήσεις 47

6.3. Πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο του NPM 49

6.4. Ψηφιακός μετασχηματισμός στις δημόσιες υπηρεσίες 51

6.5. Η διοικητική μεταρρύθμιση του 2013 52

6.6. Η μεταρρύθμιση του επιτελικού κράτους 54

Κεφάλαιο 7 – Προκλήσεις και κριτικές για την εφαρμογή του NPM στην Ελλάδα 56

7.1. Θεσμικά και πολιτισμικά εμπόδια 57

7.2. Διερεύνηση πρόσφατων μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα 59

7.3. Μελέτες περιπτώσεων αξιόλογων μεταρρυθμίσεων 61

Κεφάλαιο 8 – Συμπεράσματα 64

Βιβλιογραφικές Αναφορές 71

Παράρτημα 76

Το ελληνικό διοικητικό σύστημα 76

Η κυβερνητική δομή 78
Υπουργοί και υπουργεία 80
Αποκεντρωμένες μονάδες 81
Τοπική αυτοδιοίκηση και περιφερειακές αρχές 83
Ο δημόσιος τομέας 86
Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης 88
Δημόσια διοίκηση 90

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1. Γενικά

Η διπλωματική αυτή εργασία θα διερευνήσει τις υπάρχουσες θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες σχετικά με το New Public Management (NPM ή αλλιώς Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ) στη Δημόσια Διοίκηση και την εφαρμογή της στη διακυβέρνηση του δημόσιου τομέα. Θα καλύψει σχετικά θέματα όπως οι καταβολές και οι αρχές του NPM, το θεωρητικό υπόβαθρο και η εφαρμογή σε διάφορες χώρες. Η εργασία θα εξετάσει επίσης μελέτες περιπτώσεων και ερευνητικές εργασίες που εστιάζουν στον ελληνικό δημόσιο τομέα και τη δομή διακυβέρνησής του (Politis, 2018).

Με την ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, η μελέτη θα στοχεύσει στην οικοδόμηση μιας ολοκληρωμένης κατανόησης των προκλήσεων, των επιτυχιών και των περιορισμών της εφαρμογής του NPM στο ελληνικό πλαίσιο. Η ανάλυση του θέματος περιλαμβάνει την εξέταση των αρχών, της εφαρμογής και των επιπτώσεων του NPM στο πλαίσιο του ελληνικού δημόσιου τομέα. Το NPM είναι μια φιλοσοφία και προσέγγιση της διοίκησης που εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1980 και απέκτησε δημοτικότητα παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένου του ελληνικού δημόσιου τομέα (Dimitropoulos, Kosmas & Douvis, 2017).

Το NPM δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη λογοδοσία κατά την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Επιδιώκει να εφαρμόσει αρχές και πρακτικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα για τη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών (Featherstone, 2015). Στο πλαίσιο της διακυβέρνησης του ελληνικού δημόσιου τομέα, το NPM εισήχθη ως απάντηση στις προκλήσεις και τις αναποτελεσματικότητες που παρατηρήθηκαν στα παραδοσιακά γραφειοκρατικά συστήματα. Η Ελλάδα, όπως και πολλές άλλες χώρες, αντιμετώπιζε ζητήματα όπως η γραφειοκρατία, η διαφθορά, η έλλειψη λογοδοσίας και η κακή παροχή υπηρεσιών (Thijs, Hammerschmid & Palaric, 2017).

Η εφαρμογή του NPM είχε ως στόχο την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων και τη μετατροπή του δημόσιου τομέα σε μια πιο αποτελεσματική και ευέλικτη οντότητα.

Ορισμένα βασικά στοιχεία και χαρακτηριστικά του NPM που εφαρμόστηκαν στον ελληνικό δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν:

- ✓ Αποκέντρωση: Το NPM προωθεί την αποκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων, δίνοντας μεγαλύτερη αυτονομία και λογοδοσία σε μεμονωμένους δημόσιους οργανισμούς ή μονάδες. Αυτό επιτρέπει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων, τη μεγαλύτερη ανταπόκριση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

- ✓ Μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης: Το NPM δίνει έμφαση στη χρήση δεικτών απόδοσης, στόχων και αξιολογήσεων για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών. Αυτό βοηθά στον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση, στην επιβράβευση των φορέων με υψηλές επιδόσεις και στη λογοδοσία των φορέων με χαμηλές επιδόσεις (Reiter & Klenk, 2019).

- ✓ Διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα: Το NPM ενθαρρύνει τη μετάβαση από τη διαχείριση με βάση τις εισροές στη διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα. Οι δημόσιοι οργανισμοί αναμένεται να επικεντρωθούν στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και στην παροχή αξίας για τα χρήματά τους, αντί απλώς να ακολουθούν διαδικασίες και να δαπανούν προϋπολογισμούς.

- ✓ Προσανατολισμός στον πελάτη: Το NPM τονίζει τη σημασία της ικανοποίησης και της ανταπόκρισης των πελατών. Οι δημόσιοι οργανισμοί ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν μια πελατοκεντρική προσέγγιση, εντοπίζοντας και ικανοποιώντας τις ανάγκες των πολιτών και άλλων ενδιαφερομένων μερών (Shafritz, Russell & Borick, 2015).

- ✓ Ανταγωνιστικοί διαγωνισμοί και ανάθεση συμβάσεων: Το NPM τάσσεται υπέρ της χρήσης ανταγωνιστικών διαγωνισμών και της ανάθεσης δημόσιων υπηρεσιών σε ιδιωτικούς ή μη κερδοσκοπικούς φορείς. Αυτό αποσκοπεί στην εισαγωγή του ανταγωνισμού, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και τη μείωση του κόστους (Bovaird & Löffler, 2015).

- ✓ Έμφαση στη διαχείριση: Το NPM δίνει μεγάλη έμφαση στις επαγγελματικές πρακτικές διαχείρισης στο δημόσιο τομέα. Αυτό περιλαμβάνει την πρόσληψη και την κατάρτιση διευθυντών με βάση την αξία, την προώθηση της ηγεσίας και της στρατηγικής σκέψης και την εισαγωγή κινήτρων με βάση την απόδοση.

- ✓ Η εφαρμογή του NPM στον ελληνικό δημόσιο τομέα ήταν μια σταδιακή διαδικασία και αντιμετώπισε προκλήσεις στην πορεία. Ορισμένες από τις προκλήσεις περιλαμβάνουν την αντίσταση στην αλλαγή από παγιωμένες γραφειοκρατικές δομές, την πολιτική παρέμβαση και την ανάγκη για πολιτισμικές αλλαγές εντός του δημόσιου τομέα (Politis, 2018).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων του NPM στην Ελλάδα, όπως και σε οποιαδήποτε άλλη χώρα, μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με διάφορους παράγοντες, όπως η πολιτική βούληση, η θεσμική ικανότητα και το συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζονται οι μεταρρυθμίσεις. Η συνεχής αξιολόγηση, η προσαρμογή και η μάθηση τόσο από τις επιτυχίες όσο και από τις αποτυχίες είναι απαραίτητες για τη συνεχή βελτίωση της διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

1.2. Σκοπός και στόχοι

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει και να αναλύσει την εφαρμογή των αρχών του NPM στη διακυβέρνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα. Οι κύριοι στόχοι της παρούσας έρευνας είναι οι εξής:

1. Η κατανόηση των βασικών αρχών και εννοιών του NPM και η εφαρμογή της στο ελληνικό πλαίσιο.

2. Να αξιολογήσει το βαθμό στον οποίο του NPM έχει υιοθετηθεί και εφαρμοστεί στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

3. Να αξιολογήσει τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του NPM στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη λογοδοσία της διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

4. Να προσδιορίσει τις προκλήσεις και τους περιορισμούς που σχετίζονται με την εφαρμογή του NPM στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

5. Να παράσχει συστάσεις για τη βελτίωση της εφαρμογής των αρχών του NPM στη διακυβέρνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα.

1.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Η έρευνα σχετικά με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση στη διακυβέρνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα έχει σημαντική σημασία για διάφορους λόγους. Πρώτον, η Ελλάδα έχει υποστεί εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια και η κατανόηση της υιοθέτησης και του αντίκτυπου των αρχών του NPM μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων αυτών. Δεύτερον, ο ελληνικός δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη λογοδοσία, και η διερεύνηση του ρόλου του NPM μπορεί να συμβάλει στον εντοπισμό πιθανών λύσεων (Ρωσσίδης, 2014).

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις όσον αφορά τη γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα, τη διαφθορά και την ανάγκη για βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών (Dimitropoulos, Kosmas & Douvis, 2017). Η έρευνα για το NPM στη διακυβέρνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα παρέχει τα θεμέλια για την ανάπτυξη πολιτικής με βάση τα στοιχεία. Με την εξέταση της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων των πρωτοβουλιών του NPM, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές, να εντοπίσουν πιθανές παγίδες και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με μεταρρυθμίσεις και παρεμβάσεις. Το NPM αντιπροσωπεύει μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης και διοίκησης των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Alonso, Clifton & Díaz-Fuentes, 2015α).

Η έρευνα σχετικά με το NPM στο ελληνικό πλαίσιο συμβάλλει στην αξιολόγηση του αντίκτυπου αυτών των μεταρρυθμίσεων σε διάφορες πτυχές της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της αποδοτικότητας, της λογοδοσίας και της ικανοποίησης των πολιτών. Η έρευνα σχετικά με το NPM στη διακυβέρνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα επιτρέπει τη συγκριτική ανάλυση με άλλες χώρες ή περιοχές που έχουν εφαρμόσει παρόμοιες μεταρρυθμίσεις.

Η έρευνα για το NPM στη διακυβέρνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα συμβάλλει στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για τη δημόσια διοίκηση, τη διαχείριση και τη διακυβέρνηση. Το NPM δίνει έμφαση στη μέτρηση των επιδόσεων, τη διαχείριση με προσανατολισμό στα αποτελέσματα και την ενισχυμένη λογοδοσία (Alonso, Clifton & Díaz-Fuentes, 2015β). Τέλος, η μελέτη θα αποτελέσει πολύτιμη συμβολή στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για τη διακυβέρνηση του δημόσιου τομέα, ιδίως στο ελληνικό πλαίσιο, και μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για μελλοντική έρευνα και συστάσεις πολιτικής.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, η μελέτη θα καθοδηγηθεί από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η αποτελεσματικότητα του New Public Management στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση;

2. Ποιες μεταρρυθμίσεις άπτονται του διοικητικού μοντέλου του New Public Management τα τελευταία 10 χρόνια στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση;

3. Σε ποιο βαθμό έχει υιοθετηθεί και εφαρμοστεί το New Public Management στον ελληνικό δημόσιο τομέα;

4. Ποιες είναι οι επιπτώσεις και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του NPM στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη λογοδοσία της διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα;

5. Ποιες είναι οι προκλήσεις και οι περιορισμοί που σχετίζονται με την εφαρμογή του NPM στον ελληνικό δημόσιο τομέα;

6. Ποιες συστάσεις μπορούν να γίνουν για τη βελτίωση της εφαρμογής των αρχών του NPM στη διακυβέρνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα;

Κεφάλαιο 2 – Μεθοδολογία έρευνας

Η μελέτη θα χρησιμοποιήσει ένα ποιοτικό ερευνητικό σχέδιο για να διερευνήσει τις πολυπλοκότητες και τις αποχρώσεις του NPM στη διακυβέρνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση των εμπειριών, των προοπτικών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Διευκολύνει επίσης τη διερεύνηση των παραγόντων του πλαισίου και την εξέταση συγκεκριμένων περιπτώσεων και παραδειγμάτων.

Θα πραγματοποιηθεί, επομένως, βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία αποτελεί μια αυστηρή και ολοκληρωμένη μέθοδο σύνθεσης της υπάρχουσας ερευνητικής βιβλιογραφίας για το συγκεκριμένο θέμα. Περιλαμβάνει μια δομημένη και διαφανή διαδικασία αναζήτησης, επιλογής, αξιολόγησης και σύνθεσης των σχετικών μελετών για την παροχή μιας τεκμηριωμένης περίληψης της διαθέσιμης γνώσης. Ο πρωταρχικός σκοπός μιας συστηματικής ανασκόπησης είναι η απάντηση σε ένα συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα ή η αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου ερευνητικού στόχου μέσω του συστηματικού εντοπισμού, της αξιολόγησης και της σύνθεσης των σχετικών μελετών.

Στόχος της είναι να παρέχει μια αμερόληπτη και περιεκτική σύνοψη των υφιστάμενων στοιχείων για ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι συστηματικές ανασκοπήσεις αναγνωρίζονται ευρέως ως βασική ερευνητική μέθοδος για την τεκμηριωμένη πρακτική και τη χάραξη πολιτικής. Ακολουθώντας μια αυστηρή και διαφανή διαδικασία, οι συστηματικές ανασκοπήσεις παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για την υπάρχουσα βάση τεκμηρίωσης, ενημερώνουν για τη λήψη αποφάσεων και καθοδηγούν τις μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις.

Η οικοδόμηση της έρευνας και η συσχέτισή της με την υπάρχουσα γνώση είναι το δομικό στοιχείο όλων των ακαδημαϊκών ερευνητικών δραστηριοτήτων. Επομένως, για να γίνει αυτό με ακρίβεια θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για όλους τους ακαδημαϊκούς. Η παραγωγή γνώσης στον τομέα της έρευνας επιταχύνεται με τρομερή ταχύτητα, ενώ ταυτόχρονα παραμένει κατακερματισμένη και διεπιστημονική. Αυτό καθιστά δύσκολο να συμβαδίσει κανείς με την έρευνα αιχμής και να βρεθεί στην πρώτη γραμμή, καθώς και να αξιολογήσει τα συλλογικά στοιχεία σε μια συγκεκριμένη ερευνητική περιοχή. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η βιβλιογραφική ανασκόπηση

ως ερευνητική μέθοδος είναι πιο επίκαιρη από ποτέ. Μια βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί γενικά να περιγραφεί ως ένας περισσότερο ή λιγότερο συστηματικός τρόπος συλλογής και σύνθεσης προηγούμενων. Μια αποτελεσματική και καλά διεξαγόμενη ανασκόπηση ως ερευνητική μέθοδος δημιουργεί μια σταθερή βάση για την προώθηση της γνώσης και τη διευκόλυνση της ανάπτυξης θεωρίας. Ενσωματώνοντας ευρήματα και προοπτικές από πολλά εμπειρικά ευρήματα, μια βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να αντιμετωπίσει ερευνητικά ερωτήματα με δύναμη που καμία μεμονωμένη μελέτη δεν έχει.

Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην παροχή μιας επισκόπησης των τομέων στους οποίους η έρευνα είναι ανόμοια και διεπιστημονική. Επιπλέον, η βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ένας εξαιρετικός τρόπος σύνθεσης ερευνητικών ευρημάτων για την εμφάνιση στοιχείων σε μετα-επίπεδο και για την αποκάλυψη περιοχών στις οποίες απαιτείται περισσότερη έρευνα, κάτι που αποτελεί κρίσιμο συστατικό για τη δημιουργία θεωρητικών πλαισίων και τη δημιουργία εννοιολογικών μοντέλων.

Ωστόσο, οι παραδοσιακοί τρόποι περιγραφής και απεικόνισης της βιβλιογραφίας συχνά στερούνται πληρότητας και δεν αναλαμβάνονται συστηματικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη γνώσης του τι πραγματικά λέει η συλλογή των μελετών ή τι δείχνει. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι συγγραφείς να οικοδομήσουν την έρευνά τους σε εσφαλμένες υποθέσεις. Όταν οι ερευνητές είναι επιλεκτικοί ως προς τα στοιχεία πάνω στα οποία θα βασίσουν την έρευνά τους, αγνοώντας την έρευνα που δείχνει την αντίθετη κατεύθυνση, μπορεί να αντιμετωπιστούν σοβαρά προβλήματα. Επιπλέον, ακόμη και όταν ισχύει η μεθοδολογία των αναθεωρήσεων, συχνά υπάρχουν ζητήματα σχετικά με το τι αποτελεί καλή συνεισφορά.

Φυσικά, υπάρχουν ήδη κάποιες οδηγίες για τη διεξαγωγή βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων που προτείνουν διαφορετικούς τύπους ανασκοπήσεων, όπως αφηγηματικές ή ολοκληρωμένες ανασκοπήσεις, συστηματικές κριτικές και μετα-ανάλυση ή ολοκληρωμένες κριτικές. Υπήρξαν επίσης κάποιες προσπάθειες να αναπτυχθούν κατευθυντήριες γραμμές ειδικά για έρευνα επιχειρήσεων ή διαχείρισης. Με βάση και συνθέτοντας αυτούς τους διαφορετικούς τύπους βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων, αυτό το άρθρο έχει μια ευρύτερη άποψη συνοψίζοντας και ενσωματώνοντας τις διαφορετικές κατευθυντήριες γραμμές, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου εφαρμογής τους στην επιχειρηματική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της

παρούσας εργασίας είναι να παράσχει μια επισκόπηση και κατευθυντήριες γραμμές για διαφορετικούς τύπους βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων ως ερευνητικής μεθόδου στην έρευνα των επιχειρήσεων.

Η εξέταση προηγούμενης, σχετικής βιβλιογραφίας είναι απαραίτητη για όλους τους ερευνητικούς κλάδους και όλα τα ερευνητικά έργα. Όταν διαβάζει ένα άρθρο, ανεξάρτητα από την επιστήμη, ο συγγραφέας ξεκινά περιγράφοντας προηγούμενη έρευνα για να χαρτογραφήσει και να αξιολογήσει την περιοχή έρευνας για να παρακινήσει τον στόχο της μελέτης και να αιτιολογήσει το ερευνητικό ερώτημα και τις υποθέσεις. Αυτό αναφέρεται γενικά ως «ανασκόπηση βιβλιογραφίας», «θεωρητικό πλαίσιο» ή «ερευνητικό υπόβαθρο».

Ωστόσο, για να γίνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση μια σωστή μεθοδολογία έρευνας, όπως και με κάθε άλλη έρευνα, πρέπει να ακολουθηθούν τα κατάλληλα βήματα και να ληφθούν μέτρα για να διασφαλιστεί ότι η ανασκόπηση είναι ακριβής, ακριβής και αξιόπιστη. Όπως συμβαίνει με όλες τις έρευνες, η αξία μιας ακαδημαϊκής ανασκόπησης εξαρτάται από το τι έγινε, τι βρέθηκε και τη σαφήνεια της αναφοράς. Ανάλογα με τον σκοπό της ανασκόπησης, ο ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει μια σειρά από στρατηγικές, πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές που έχουν αναπτυχθεί ειδικά για τη διεξαγωγή βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Για μια σειρά από ερευνητικά ερωτήματα, η βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να είναι το καλύτερο μεθοδολογικό εργαλείο για την παροχή απαντήσεων. Για παράδειγμα, οι ανασκοπήσεις είναι χρήσιμες όταν ο ερευνητής θέλει να αξιολογήσει τη θεωρία ή τα στοιχεία σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή να εξετάσει την εγκυρότητα ή την ακρίβεια μιας συγκεκριμένης θεωρίας ή ανταγωνιστικών θεωριών. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι στενή, όπως η διερεύνηση της επίδρασης ή της σχέσης μεταξύ δύο συγκεκριμένων μεταβλητών, ή μπορεί να είναι ευρύτερη, όπως η διερεύνηση των συλλογικών στοιχείων σε μια συγκεκριμένη ερευνητική περιοχή.

Επιπλέον, οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις είναι χρήσιμες όταν ο στόχος είναι να δοθεί μια επισκόπηση ενός συγκεκριμένου ζητήματος ή ερευνητικού προβλήματος. Συνήθως, αυτός ο τύπος βιβλιογραφικής ανασκόπησης διεξάγεται για την αξιολόγηση της κατάστασης της γνώσης σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για παράδειγμα, για τη δημιουργία ερευνητικών προγραμμάτων, τον εντοπισμό κενών στην

έρευνα ή απλώς για τη συζήτηση ενός συγκεκριμένου θέματος. Οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις μπορούν επίσης να είναι χρήσιμες εάν ο στόχος είναι να εμπλέκονται στην ανάπτυξη θεωρίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μια βιβλιογραφική ανασκόπηση παρέχει τη βάση για την οικοδόμηση ενός νέου εννοιολογικού μοντέλου ή θεωρίας και μπορεί να είναι πολύτιμη όταν στοχεύουμε να χαρτογραφήσουμε την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου ερευνητικού πεδίου με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ανάλογα με τον στόχο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η μέθοδος που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί θα ποικίλλει.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχει μια σειρά από υπάρχουσες οδηγίες για ανασκοπήσεις βιβλιογραφίας. Ανάλογα με τη μεθοδολογία που απαιτείται για την επίτευξη του σκοπού της ανασκόπησης, όλοι οι τύποι μπορεί να είναι χρήσιμοι και κατάλληλοι για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Αυτές οι προσεγγίσεις μπορεί να είναι ποιοτικές, ποσοτικές ή να έχουν μικτό σχεδιασμό ανάλογα με τη φάση της αναθεώρησης. Υπό τις κατάλληλες συνθήκες, όλες αυτές οι στρατηγικές ανασκόπησης μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην απάντηση ενός συγκεκριμένου ερευνητικού ερωτήματος. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν πολλές άλλες μορφές βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων και συχνά συνδυάζονται στοιχεία από διαφορετικές προσεγγίσεις. Καθώς αυτές οι προσεγγίσεις είναι αρκετά ευρείες, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενδέχεται να απαιτούν περαιτέρω προσαρμογή για ένα συγκεκριμένο ερευνητικό έργο.

Οι συστηματικές ανασκοπήσεις έχουν αναπτυχθεί κυρίως στην ιατρική επιστήμη ως ένας τρόπος για τη σύνθεση των ερευνητικών ευρημάτων με συστηματικό, διαφανή και αναπαραγώγιμο τρόπο και έχουν αναφερθεί ως το χρυσό πρότυπο μεταξύ των ανασκοπήσεων. Παρά όλα τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου, η χρήση της δεν είναι υπερβολικά διαδεδομένη στην επιχειρηματική έρευνα, αλλά αυξάνεται. Μια συστηματική ανασκόπηση μπορεί να εξηγηθεί ως ερευνητική μέθοδος και διαδικασία για τον εντοπισμό και την κριτική αξιολόγηση της σχετικής έρευνας, καθώς και για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων από την εν λόγω έρευνα. Ο στόχος μιας συστηματικής ανασκόπησης είναι να εντοπίσει όλα τα εμπειρικά στοιχεία που ταιριάζουν στα προκαθορισμένα κριτήρια ένταξης για την απάντηση σε μια συγκεκριμένη ερευνητική ερώτηση ή υπόθεση. Χρησιμοποιώντας σαφείς και συστηματικές μεθόδους κατά την ανασκόπηση άρθρων και όλων των διαθέσιμων

στοιχείων, η μεροληψία μπορεί να ελαχιστοποιηθεί, παρέχοντας έτσι αξιόπιστα ευρήματα από τα οποία μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα και να ληφθούν αποφάσεις.

Συχνά, αλλά όχι πάντα, χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι, όπως η μετα-ανάλυση, για την ενοποίηση των αποτελεσμάτων των μελετών που περιλαμβάνονται. Η μετα-ανάλυση είναι μια στατιστική μέθοδος συνδυασμού αποτελεσμάτων από διαφορετικές μελέτες για τη στάθμιση και σύγκριση και τον εντοπισμό προτύπων, διαφωνιών ή σχέσεων που εμφανίζονται στο πλαίσιο πολλαπλών μελετών για το ίδιο θέμα. Με την προσέγγιση της μετα-ανάλυσης, κάθε πρωτογενής μελέτη αφαιρείται και κωδικοποιείται και τα ευρήματα στη συνέχεια μετατρέπονται σε μια κοινή μέτρηση για τον υπολογισμό ενός συνολικού μεγέθους επίδρασης.

Ωστόσο, για να είναι δυνατή η εκτέλεση μιας μετα-ανάλυσης, οι μελέτες που περιλαμβάνονται πρέπει να μοιράζονται στατιστικά μέτρα (μέγεθος επιδράσεων) για σύγκριση των αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί μια μετα-ανάλυση σε μελέτες με διαφορετικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Παρόλο που η μέθοδος συστηματικής ανασκόπησης αναπτύχθηκε στην ιατρική επιστήμη, έχουν γίνει προσπάθειες για τη δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών εντός των κοινωνικών επιστημών. Επιπλέον, υπάρχουν αρκετές δημοσιευμένες μετα-αναλύσεις σε περιοδικά επιχειρήσεων υψηλότερης κατάταξης. Ωστόσο, σε αυτούς τους τομείς, οι οποίοι δεν περιορίζονται σε τυχαιοποιημένες ελεγχόμενες δοκιμές, μια σημαντική πρόκληση έγκειται στην αξιολόγηση της ποιότητας των ερευνητικών ευρημάτων.

Ως αποτέλεσμα, έχουν αναπτυχθεί περισσότερες ποιοτικές προσεγγίσεις για την αξιολόγηση της ποιότητας και της ισχύος των ευρημάτων από διαφορετικούς τύπους μελετών και για τη σύγκριση των αποτελεσμάτων. Αυτό αναφέρεται συχνά ως ποιοτική συστηματική ανασκόπηση, η οποία μπορεί να περιγραφεί ως μέθοδος σύγκρισης ευρημάτων από ποιοτικές μελέτες. Δηλαδή, χρησιμοποιείται μια αυστηρή συστηματική διαδικασία αναθεώρησης για τη συλλογή των άρθρων και στη συνέχεια χρησιμοποιείται μια ποιοτική προσέγγιση για την αξιολόγησή τους.

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα και πιθανές συνεισφορές από τη διεξαγωγή μιας συστηματικής ανασκόπησης. Για παράδειγμα, μπορούμε να προσδιορίσουμε εάν ένα αποτέλεσμα είναι σταθερό σε όλες τις μελέτες και να ανακαλύψουμε ποιες μελλοντικές

μελέτες απαιτούνται να διεξαχθούν για να αποδειχθεί το αποτέλεσμα. Οι τεχνικές μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να ανακαλύψουν ποια χαρακτηριστικά επιπέδου μελέτης ή δείγματος έχουν επίδραση στο φαινόμενο που μελετάται, όπως εάν οι μελέτες που διεξάγονται σε ένα πολιτισμικό πλαίσιο δείχνουν σημαντικά διαφορετικά αποτελέσματα από εκείνα που διεξάγονται σε άλλα πολιτισμικά πλαίσια.

Η ημι-συστηματική ή αφηγηματική προσέγγιση ανασκόπησης έχει σχεδιαστεί για θέματα που έχουν αντιληφθεί διαφορετικά και μελετηθεί από διάφορες ομάδες ερευνητών σε διαφορετικούς κλάδους και που εμποδίζουν μια πλήρη συστηματική διαδικασία ανασκόπησης. Δηλαδή, η αναθεώρηση κάθε μεμονωμένου άρθρου που θα μπορούσε να είναι σχετικό με το θέμα απλά δεν είναι δυνατή, επομένως πρέπει να αναπτυχθεί μια διαφορετική στρατηγική.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα άρθρων που χρησιμοποιούν αυτήν την προσέγγιση που δημοσιεύονται σε επιχειρηματικά περιοδικά. Εκτός από τον στόχο της επισκόπησης ενός θέματος, μια ημι-συστηματική ανασκόπηση εξετάζει συχνά τον τρόπο με τον οποίο η έρευνα σε ένα επιλεγμένο πεδίο έχει προχωρήσει με την πάροδο του χρόνου ή πώς ένα θέμα αναπτύχθηκε στις ερευνητικές παραδόσεις.

Γενικά, η ανασκόπηση επιδιώκει να εντοπίσει και να κατανοήσει όλες τις δυνητικά σχετικές ερευνητικές παραδόσεις που έχουν επιπτώσεις στο υπό μελέτη θέμα και να τις συνθέσει χρησιμοποιώντας μετα-αφηγήσεις αντί για μέτρηση του μεγέθους του αποτελέσματος. Αυτό παρέχει μια κατανόηση σύνθετων περιοχών. Ωστόσο, ενώ καλύπτει μεγάλα θέματα και διαφορετικούς τύπους μελετών, αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι η ερευνητική διαδικασία πρέπει να είναι διαφανής και να έχει μια ανεπτυγμένη ερευνητική στρατηγική που να επιτρέπει στους αναγνώστες να εκτιμήσουν εάν τα επιχειρήματα για τις κρίσεις που έγιναν ήταν εύλογα, τόσο για το επιλεγμένο θέμα όσο και από μεθοδολογική άποψη.

Ένας αριθμός μεθόδων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση και τη σύνθεση ευρημάτων από μια ημι-συστηματική ανασκόπηση. Αυτές οι μέθοδοι έχουν συχνά ομοιότητες με τις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στην ποιοτική έρευνα γενικά. Για παράδειγμα, μια θεματική ανάλυση ή ανάλυση περιεχομένου είναι μια συχνά χρησιμοποιούμενη τεχνική και μπορεί να οριστεί ευρέως ως μια μέθοδος για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την αναφορά προτύπων με τη μορφή θεμάτων μέσα σε ένα

κείμενο. Αν και αυτού του είδους η αναθεώρηση συνήθως ακολουθείται από ποιοτική ανάλυση, υπάρχουν εξαιρέσεις.

Αυτός ο τύπος ανάλυσης μπορεί να είναι χρήσιμος για την ανίχνευση θεμάτων, θεωρητικών προοπτικών ή κοινών ζητημάτων σε μια συγκεκριμένη ερευνητική πειθαρχία ή μεθοδολογία ή για τον προσδιορισμό στοιχείων μιας θεωρητικής έννοιας. Μια πιθανή συνεισφορά θα μπορούσε να είναι, για παράδειγμα, η ικανότητα χαρτογράφησης ενός πεδίου έρευνας, σύνθεσης της κατάστασης της γνώσης και δημιουργίας ατζέντας για περαιτέρω έρευνα ή η ικανότητα παροχής ιστορικής επισκόπησης ή χρονοδιαγράμματος ενός συγκεκριμένου θέματος.

Στενά συνδεδεμένη με την ημιδομημένη προσέγγιση ανασκόπησης είναι η προσέγγιση της ολοκληρωμένης ή κριτικής επισκόπησης. Σε σύγκριση με την ημι-δομημένη ανασκόπηση, μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση έχει συνήθως διαφορετικό σκοπό, με στόχο την αξιολόγηση, κριτική και σύνθεση της βιβλιογραφίας για ένα ερευνητικό θέμα με τρόπο που να επιτρέπει την ανάδυση νέων θεωρητικών πλαισίων και προοπτικών. Αν και σπάνια, παραδείγματα αυτού του τύπου ανασκόπησης μπορούν να εντοπιστούν στην επιχειρηματική βιβλιογραφία.

Οι περισσότερες ολοκληρωμένες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις προορίζονται για την αντιμετώπιση ώριμων θεμάτων ή νέων, αναδυόμενων θεμάτων. Στην περίπτωση ώριμων θεμάτων, ο σκοπός της χρήσης μιας μεθόδου ολοκληρωμένης ανασκόπησης είναι η επισκόπηση της βάσης γνώσεων, η κριτική ανασκόπηση και η πιθανή επανεννοιολόγηση, και η επέκταση στη θεωρητική βάση του συγκεκριμένου θέματος καθώς αναπτύσσεται. Για τα πρόσφατα αναδυόμενα θέματα, ο σκοπός είναι μάλλον η δημιουργία αρχικών ή προκαταρκτικών εννοιολογήσεων και θεωρητικών μοντέλων, παρά η ανασκόπηση παλαιών μοντέλων. Αυτός ο τύπος ανασκόπησης απαιτεί συχνά μια πιο δημιουργική συλλογή δεδομένων, καθώς ο σκοπός δεν είναι συνήθως να καλύψει όλα τα άρθρα που έχουν δημοσιευτεί ποτέ για το θέμα, αλλά μάλλον να συνδυάσει προοπτικές και γνώσεις από διαφορετικά πεδία ή ερευνητικές παραδόσεις.

Το μέρος της ανάλυσης δεδομένων μιας ολοκληρωμένης ή κριτικής ανασκόπησης δεν έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο πρότυπο. Ωστόσο, ενώ δεν υπάρχει αυστηρό πρότυπο, ο γενικός στόχος μιας ανάλυσης δεδομένων σε μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση είναι η κριτική ανάλυση και εξέταση της βιβλιογραφίας

και των βασικών ιδεών και σχέσεων ενός ζητήματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό απαιτεί από τους ερευνητές να έχουν προηγμένες δεξιότητες, όπως η ανώτερη εννοιολογική σκέψη ταυτόχρονα με τη διαφάνεια και την τεκμηρίωση της διαδικασίας ανάλυσης.

Μια ολοκληρωμένη μέθοδος ανασκόπησης θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την πρόοδο της γνώσης και των θεωρητικών πλαισίων, παρά σε μια απλή επισκόπηση ή περιγραφή μιας ερευνητικής περιοχής. Δηλαδή, δεν πρέπει να είναι περιγραφικό ή ιστορικό, αλλά κατά προτίμηση να δημιουργεί ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο ή θεωρία. Αν και μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση μπορεί να διεξαχθεί με διάφορους τρόπους, οι ερευνητές αναμένεται να ακολουθήσουν τις αποδεκτές συμβάσεις για την αναφορά σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της μελέτης. Δηλαδή, πώς έγινε η ενσωμάτωση και πώς επιλέχθηκαν τα άρθρα πρέπει να είναι διαφανές. Ενώ οι καλά διεξαχθείσες ολοκληρωμένες ανασκοπήσεις μπορούν να συνεισφέρουν έγκυρα και ισχυρά στο ερευνητικό της πεδίο, τις περισσότερες φορές από το αντίθετο, είτε στερούνται διαφάνειας είτε πραγματικής ολοκλήρωσης της έρευνας.

Συνοπτικά, η μελέτη θα διερευνήσει τις λεπτότητες και την πολυπλοκότητα του NPM στη διακυβέρνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα χρησιμοποιώντας έναν ποιοτικό ερευνητικό σχεδιασμό μέσω της μεθοδολογίας της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Ως εκ τούτου, θα χρησιμοποιηθεί μια διεξοδική και αυστηρή μέθοδος σύνθεσης της υπάρχουσας ερευνητικής βιβλιογραφίας για το συγκεκριμένο θέμα.

Κεφάλαιο 3 – Ένα παγκόσμιο κύμα διοικητικής μεταρρύθμισης: Δημόσια Διοίκηση

3.1. Η φύση της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης

Ο δημόσιος τομέας σε πολλές χώρες της ΕΕ έχει υποστεί τεράστιες μεταρρυθμίσεις τα τελευταία 25 χρόνια. Οι αλλαγές αυτές συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την παγκόσμια τάση του NPM (Featherstone, 2015). Το NPM αποτελείται από ιδέες που εξελίσσονται γύρω από την έννοια της αποτελεσματικότερης διακυβέρνησης. Με βάση αυτές τις ιδέες έχουν διατυπωθεί ορισμένες προτάσεις πολιτικής που έχουν ως στόχο την επίτευξη αυτού του στόχου (Bovaird & Löffler, 2015).

Από ακαδημαϊκής πλευράς, έχει γίνει μεγάλη έρευνα για το θέμα των ιδεών που κρύβονται πίσω από το NPM, της κριτικής απέναντί της και των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της. Στο δίκαιο της ΕΕ η έννοια των υπηρεσιών γενικού συμφέροντος έχει αυξήσει τη σημασία της μετά την απόφαση Altmark του 2003 σχετικά με τη χρηματοδότηση της αποζημίωσης για την παροχή υπηρεσιών γενικού οικονομικού συμφέροντος και την απόφαση BUPA του 2009 (Dimitropoulos, Kosmas & Douvis, 2017). Αυτή η σχετικά νέα νομολογία ανάγκασε τα κράτη μέλη να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο χρηματοδοτούν ορισμένες λειτουργίες που θεωρούν ότι είναι προς το δημόσιο συμφέρον και τις οποίες αναλαμβάνουν επιχειρήσεις (Politis, 2018).

Οι υπηρεσίες γενικού οικονομικού συμφέροντος σχετίζονται στενά με τις λειτουργίες που τα κράτη έχουν την ευθύνη να παρέχουν και, ως εκ τούτου, σχετίζονται με τη ρύθμιση του δημόσιου τομέα. Σε αυτό το πλαίσιο, καθίσταται ενδιαφέρον να αναρωτηθούμε για τη σχέση μεταξύ του NPM και του νόμου. Ειδικότερα, έχει ενδιαφέρον να αναρωτηθούμε για τη σχέση μεταξύ του NPM και του δικαίου που επηρεάζει τη ρύθμιση του δημόσιου τομέα (Reiter & Klenk, 2019).

Το NPM είναι ένα κύμα διοικητικών μεταρρυθμίσεων που αναλήφθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο τα τελευταία 25 χρόνια και επηρέασε τον δημόσιο τομέα πολλών χωρών (Thijs, Hammerschmid & Palaric, 2017). Οι στόχοι των περισσότερων μεταρρυθμίσεων του NPM ήταν η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, η ενίσχυση της ανταπόκρισης των δημόσιων οργανισμών στους πελάτες τους, η

μείωση των δημόσιων δαπανών και η βελτίωση της διοικητικής λογοδοσίας (Shafritz, Russell & Borick, 2015).

Αυτό επιχειρήθηκε με την κατάργηση της ιεραρχίας, των μονολιθικών συστημάτων, των πολιτικά ουδέτερων διοικητικών οργάνων, του τυποποιημένου συστήματος προσωπικού και της τυποποιημένης ρύθμισης των πολιτών και των επιχειρήσεων προς όφελος ενός αγοραίου, απορρυθμισμένου συστήματος ψευδο-εταιρικών, αυτόνομων παρόχων υπηρεσιών και ενθουσιωδών δημόσιων διαχειριστών (Hood, 2007).

Το NPM ήταν μέρος ενός νέου πνεύματος της εποχής άλλαξε την αντίληψη της ανθρωπότητας. Κατά την άποψη των ερευνητών, ο νεοφιλελευθερισμός παρείχε στην ανάπτυξη του NPM ένα ιδεολογικό ηχόχρωμα το οποίο ευνοούσε αξίες όπως η ελευθερία επιλογής και το άτομο σε αντίθεση με τις συλλογικές λύσεις και την αλληλεγγύη, αλλά σύμφωνα με το μοντέλο της ορθολογικής επιλογής (Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2022). Οι μεταρρυθμίσεις του NPM μπορούν επίσης να περιγραφούν ως μη διάκριση μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα όσον αφορά τον τρόπο διαχείρισης του δημόσιου τομέα- διαχωρισμός της εμπορικής δραστηριότητας από τη μη εμπορική δραστηριότητα και έμφαση στην οικονομική πληροφόρηση και τη λογοδοσία.

Το NPM θέτει τις οικονομικές αξίες σε προτεραιότητα και ότι άλλες ευρύτερες πολιτικές ανησυχίες υποτάσσονται έτσι στις οικονομικές αξίες (Perry & Christensen, 2015). Το NPM επικεντρώνεται στη διαχείριση και θεωρεί ότι η διαχείριση είναι γενική και ότι όλοι οι διαχειριστές αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα ανεξάρτητα από το περιβάλλον τους. Το NPM περιέχει μια ένταση, καθώς θεωρεί ότι υπάρχει ανάγκη τόσο για μεγαλύτερη ανεξαρτησία των διευθυντικών στελεχών όσο και για μεγαλύτερη πολιτική λογοδοσία (Frederickson, Smith, Larimer & Licari, 2015).

Το NPM έχει επικεντρωθεί στην ενίσχυση ορισμένων εννοιών και αξιών εις βάρος ορισμένων παλαιών αξιών της δημόσιας διοίκησης. Η διαχειριστική λογοδοσία, που βασίζεται στα αποτελέσματα, τον ανταγωνισμό, τη διαφάνεια και τις συμβατικές σχέσεις έχει ενισχυθεί, ενώ η λογοδοσία που βασίζεται στις διαδικασίες και τις διαδικασίες εισροών, τον ιεραρχικό έλεγχο, τη νομιμότητα, την εμπιστοσύνη και τις πολιτιστικές παραδόσεις έχει αποδυναμωθεί (Wilson, 2003). Οι μελετητές γράφουν ότι το NPM είναι πελατοκεντρική πιστεύει ότι ο πελάτης είναι δυνητικά σε θέση να

διαμορφώσει την πολιτική. Αυτό που ενδιαφέρει λιγότερο το NPM είναι η επιρροή στους δημόσιους φορείς μέσω των εκλογών και η επιρροή των δημόσιων φορέων ως καταναλωτών. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι το NPM ενδιαφέρεται για την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την άμεση επιρροή και λιγότερο για τη δημοκρατία (Box, Marshall, Reed & Reed, 2001).

Για να εξηγήσουμε τι είναι το NPM θα εξετάσουμε τις ιστορικές ρίζες του NPM, τις ιδέες πίσω από το NPM και ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά πίσω από τις μεταρρυθμίσεις του NPM. Η διαδικασία αυτή δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι αυτά τα τρία διαφορετικά ζητήματα δεν είναι εύκολο να διαχωριστούν.

Το γενικότερο ερώτημα στο οποίο προσπαθούν να απαντήσουν αυτά τα επιμέρους ερωτήματα είναι το ερώτημα τι είναι το NPM. Ο διαχωρισμός των "ιστορικών" καταβολών από τις "θεωρητικές" καταβολές μπορεί να αποκλίνει από τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται οι μεταρρυθμίσεις στην πραγματικότητα. Εκτός από το ότι το NPM ήταν το αποτέλεσμα ενός συνόλου ιδεών, ήταν το αποτέλεσμα πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών δυνάμεων (Kaboolian, 1998).

Επιπλέον, οι μεταρρυθμίσεις του NPM περιορίζονταν πάντα από τις τοπικές συνθήκες, η λεγόμενη εξάρτηση από την πορεία. Επομένως, δεν πρέπει να ερμηνεύεται κανένα νόημα στο διαχωρισμό μεταξύ ιδεών και ιστορίας. Ωστόσο, για λόγους απλότητας το παρόν κεφάλαιο χωρίζεται έτσι ώστε να διαχωρίζει αυτές τις δύο πτυχές του NPM (Greenwood, Pyper & Wilson, 2005). Οι αποφάσεις για το πώς θα κατασκευαστεί η δημόσια διοίκηση συνδέονται στενά με την πολιτική. Περαιτέρω, υποθέτει ότι το NPM είναι ένα μείγμα αξιών που φαίνεται να προσφέρει λύση σε ορισμένα προβλήματα, αλλά δεν θα διαρκέσει για πάντα (Denhardt & Denhardt, 2000).

3.2. Το New Public Management ως λέξη, κοινωνικό κίνημα και επιστήμη

Η εστίαση του κινήματος του NPM ήταν καθαρά διαχειριστική, με την έννοια ότι τόνιζε τη διαφορά που η διαχείριση μπορούσε και έπρεπε να κάνει στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Η εστίασή της στις λειτουργίες παραγωγής των δημόσιων υπηρεσιών και στα λειτουργικά ζητήματα ερχόταν σε

αντίθεση με την εστίαση στη δημόσια λογοδοσία, στις αξίες των δημόσιων υπηρεσιών του "πρότυπου εργοδότη", στη "δέουσα διαδικασία" και σε ό,τι συμβαίνει στο εσωτερικό των δημόσιων οργανισμών στη συμβατική δημόσια διοίκηση (Perry & Christensen, 2015).

Το κεντρικό δόγμα είναι ένα μείγμα ιδεών που αφορούσαν τη διοίκηση επιχειρήσεων, τα θεσμικά οικονομικά ή τη δημόσια επιλογή. Υπάρχει ωστόσο μια ένταση μεταξύ αυτών των ιδεών, καθώς οι στόχοι των ιδεών διαφέρουν μεταξύ τους (Farazmand, 1999). Ο Christopher Hood περιγράφει την ανάπτυξη του NPM σε σχέση με άλλες έννοιες. Μελετά τη δημόσια διοίκηση ως κοινωνικό κίνημα και τη δημόσια διοίκηση που αναπτύχθηκε ως επιστήμη (Hood, 1991). Αντίθετα, ο Hood ορίζει τη δημόσια διοίκηση ως λέξη, ως κίνημα και ως επιστήμη. Το μάνατζμεντ ως λέξη φαίνεται να έχει έρθει στην αγγλική γλώσσα τον δέκατο έκτο αιώνα, από την ιταλική λέξη maneggiare, εκπαίδευση ή ιππασία ενός αλόγου με επιδεξιότητα. Πριν από τη σύγχρονη χρήση του, που περιγράφει τη διοίκηση επιχειρήσεων, χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τη διεξαγωγή δημόσιων υποθέσεων και τον πόλεμο τον δέκατο όγδοο αιώνα. Ωστόσο, είναι δύσκολο να εντοπιστούν οι απαρχές της σύγχρονης παράδοσης του δημόσιου μάνατζμεντ (Hood, 1995).

Τον δέκατο ένατο αιώνα υιοθετήθηκε στον αγγλόφωνο κόσμο η λέξη "administration" ("υπηρετώ"). Ο Hood εξηγεί ότι η διοίκηση μπορεί να προτιμήθηκε επειδή σε μια εποχή εκδημοκρατισμού, συνταγματικού κράτους δικαίου και αναπτυσσόμενης κοινοβουλευτικής διακυβέρνησης, απέδιδε καλύτερα την έννοια της υποταγής στη συνταγματική εξουσία και της θεσμικής δραστηριότητας που διέπεται από κανόνες (Hood, 1991).

Στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα η διοίκηση έγινε ο ευρύτερα χρησιμοποιούμενος όρος για την ακαδημαϊκή μελέτη της εκτελεστικής εξουσίας στον αγγλόφωνο κόσμο. Ο όρος διοίκηση δεν εξαφανίστηκε εντελώς και χρησιμοποιήθηκε στις ΗΠΑ από το προοδευτικό σύγχρονο διοικητικό κίνημα. Το κίνημα αυτό υποστήριζε την επαγγελματική συμπεριφορά χωρίς πολιτική παρέμβαση με βάση προκαθορισμένες κατευθυντήριες γραμμές και την κατανόηση της ορθής πρακτικής (Hood, 2007).

Οι ιδέες της διοίκησης εξακολουθούσαν να εφαρμόζονται στη δημόσια πολιτική μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Όταν ο όρος "δημόσια διοίκηση" εισήχθη ως ακαδημαϊκό

αντικείμενο στα αμερικανικά πανεπιστήμια τις δεκαετίες του 1960 και του 1970, ο όρος έγινε γνωστός από τη σύγχρονη χρήση του και δημιούργησε ένα ακαδημαϊκό κίνημα.

Ο Hood γράφει ότι το κίνημα αυτό διαφοροποιήθηκε από τις προηγούμενες σχολές δημόσιας διοίκησης και ότι μέχρι τη δεκαετία του 1980 ο όρος δημόσια διοίκηση είχε γίνει ενδεικτικός τόσο μιας δραστηριότητας όσο και ενός πεδίου σπουδών. Η διάκριση, ωστόσο, μεταξύ δημόσιας διοίκησης, δημόσιας διαχείρισης και γενικής διαχείρισης ήταν δύσκολο να βρεθεί (Hood, 1995).

Με το να αποτελεί μέρος των ονομάτων σχολών, μαθημάτων, περιοδικών, βιβλίων και συνεδρίων η δημόσια διοίκηση ως όρος θεσμοθετήθηκε, όπως είχαν γίνει και οι προκάτοχοί της. Στη δεκαετία του 1980 η δημόσια διοίκηση έγινε ένας όρος της μόδας για χρήση από επίσημους φορείς τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Το 1984 το κυβερνητικό έγγραφο της Νέας Ζηλανδίας "Government Management" σήμανε ορόσημο για τη ΝΔΔ, περιείχε ιδέες που αντλήθηκαν από τα θεσμικά οικονομικά και την εφαρμογή ιδεών που αντλήθηκαν από τη διοίκηση επιχειρήσεων στη δημόσια διοίκηση και ήταν η αρχή μιας μαζικής εκροής επίσημων εγγράφων τόσο ακαδημαϊκών όσο και επίσημων που χρησιμοποιούσαν τον όρο (Thijs, Hammerschmid & Palaric, 2017).

Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, ο Hood βρίσκει τα χαρακτηριστικά ενός κοινωνικού κινήματος, μέρος ενός ευρύτερου "διαχειριστικού" κινήματος (Hood, 1995). Τα κοινωνικά κινήματα αναπτύσσονται σε αντιπαράθεση με ένα ή περισσότερα καθιερωμένα κινήματα, τα οποία με τη σειρά τους προσελκύουν αντιδράσεις εναντίον τους, είναι αντιπροσωπευτικά μιας ποικιλίας συμφερόντων και ενδιαφερόντων, και εκδηλώνουν μια κοσμοθεωρία και ένα στυλ ρητορικής. Για το NPM στη δεκαετία του 1980 και του 1990 ο Hood εξηγεί ότι το κίνημα ήταν μια αντίδραση ενάντια σε εκείνους στη δημόσια διοίκηση δημοσίου δικαίου που έδιναν έμφαση στον συνταγματικό και θεσμικό σχεδιασμό των κυβερνητικών μηχανισμών (Hood, 2007). Έδωσε έμφαση στη μηχανική της παραγωγής και τη διοικητική ηγεσία, αντί της δεσμευμένης από κανόνες γραφειοκρατίας, ως την ουσία της εκτελεστικής κυβέρνησης.

Αναφερόμενος στη δημόσια διοίκηση ως επιστήμη, ο Hood γράφει ότι δεν υπάρχει συναίνεση ως προς το αντικείμενο της μελέτης. Ο Hood γράφει ότι για να θεωρηθεί ένας τομέας επιστήμη, οι ερευνητές του πρέπει να επιδίδονται σε τρία είδη

δραστηριοτήτων (Hood, 2007). Η πρώτη είναι περιγραφική και αποσκοπεί στην περιγραφή και τον χαρακτηρισμό του έργου που περιγράφει. Ένα σημαντικό έργο είναι η ανάλυση και η εννοιολόγηση των θεσμικών εξελίξεων και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ερευνητές όπως ο Hood, ο Flynn και ο Pollitt ανέλαβαν αυτού του είδους τις εργασίες.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό που αναφέρει ο Hood είναι η συστηματική συλλογή δεδομένων. Αυτού του είδους την έρευνα ανέλαβαν μεταξύ άλλων ο Aucoin, και οι Pollitt και Bouckert. Ανέλαβαν έρευνα που ανέλυε τις επιπτώσεις των μεταρρυθμίσεων της NPM σε διάφορες χώρες (Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2022).

Το τρίτο χαρακτηριστικό που αναφέρει ο Hood είναι ο εντοπισμός ανωμαλιών, εκπλήξεων και παρατηρήσεων. Ο Gregory εντόπισε το εντοπίστηκε το "παράδοξο της παραγωγής", σύμφωνα με το οποίο η εφαρμογή της "προσέγγισης της παραγωγής" σε τομείς στους οποίους τα αποτελέσματα δεν είναι εύκολα μετρήσιμα θα προκαλέσει ακούσια αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της θόλωσης της ευθύνης της διοίκησης (Hood, 2007). Ένα άλλο σημαντικό παράδοξο που έχει καταδειχθεί από πολλούς συγγραφείς είναι το λεγόμενο παράδοξο του Tocuevillian. Αυτό το παράδοξο υποστηρίζει ότι ορισμένες μεταρρυθμίσεις της NPM που αποσκοπούν στην απορρύθμιση οδηγούν στην πραγματικότητα σε περισσότερη ρύθμιση και εποπτεία.

3.3. Οικονομική κρίση και νεοφιλελευθερισμός

Οι απαρχές του NPM στην Ευρώπη είχαν λιγότερο σχέση με τις ακαδημαϊκές τάσεις και περισσότερο με την πολιτική και την οικονομική κρίση της δεκαετίας του 1970. Η κρίση οδήγησε στην αναζήτηση των δημόσιων τομέων σε πολλές δυτικές χώρες, ειδικά σε αυτές που είχαν δημοσιονομικά προβλήματα, και οι χώρες αυτές στράφηκαν σε άλλους κοινωνικούς τομείς για εμπειρίες και μοντέλα προς μίμηση (Box, Marshall, Reed & Reed, 2001).

Η οικονομική κρίση επηρέασε την ανάπτυξη νέων μεταρρυθμιστικών ιδεών σχετικά με τον δημόσιο τομέα, καθώς και θέματα όπως η διαχείριση του μεταπολεμικού κράτους πρόνοιας. Το NPM μπορεί συνήθως να κατανοηθεί ως αντίδραση απέναντι σε μια αντιληπτή οικονομική απειλή. Το NPM μπορεί να περιγραφεί ως πολιτική αντίδραση

στις οικονομικές κρίσεις, είναι εξίσου μια ενσάρκωση της αυξανόμενης επιρροής του νεοφιλελευθερισμού (Wilson, 2003). Ο ριζοσπαστικός χαρακτήρας του NPM μπορεί να εξυπηρετούσε καλά την πολιτική της νέας δεξιάς ή του νεοσυντηρητισμού στη δεκαετία του 1980 και την επανεμφάνιση του νεοφιλελευθερισμού σε μια παγκοσμιοποιημένη παγκόσμια οικονομία στη δεκαετία του 1990 (Holzer & Schwester, 2015).

Ταυτόχρονα, συγγραφείς όπως ο Φρίντμαν και ο Χάγιεκ έφεραν νεοφιλελεύθερες ιδέες. Ορισμένοι συγγραφείς συνδέουν άμεσα το NPM με τον νεοφιλελευθερισμό, φτάνοντας μάλιστα στο σημείο να ισχυρίζονται ότι το NPM χρησιμοποιείται συχνά ως θετικός όρος για τις νεοφιλελεύθερες μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, η άποψη αυτή αμφισβητείται από άλλους. Το αντίθετο επιχείρημα είναι ότι οι μεταρρυθμίσεις του NPM έχουν υιοθετηθεί και από κεντροαριστερές κυβερνήσεις (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014).

Η άνοδος του νεοφιλελευθερισμού μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς λόγους. Ο λεγόμενος στασιμοπληθωρισμός σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ τη δεκαετία του 1970 ήταν ένας από αυτούς. Υπήρχε η αντίληψη ότι οι κεϋνσιανές πολιτικές είχαν αποτύχει στην επίτευξη ανάπτυξης και χαμηλού πληθωρισμού. Επιπλέον, υπήρχαν ανησυχίες σχετικά με την αντιληπτή επέκταση του δημόσιου τομέα και την επίδρασή της στα ελλείμματα και την επέκταση της γραφειοκρατίας (Pereira, 1997).

Η αντίληψη ήταν ότι τα επεκτεινόμενα κοινωνικά προγράμματα απέτυχαν στην αποστολή τους να διευκολύνουν την κοινωνική κινητικότητα. Αντίθετα, δημιουργούσαν αντικίνητρα. Επιπλέον, υπήρχαν ενδείξεις για κακώς σχεδιασμένα ρυθμιστικά μέτρα που οδηγούσαν σε οικονομικές ανεπάρκειες που προκαλούσαν κόστος συμμόρφωσης (Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2022).

Η λύση δόθηκε από τον νεοφιλελευθερισμό, ένα δόγμα για συρρίκνωση του κράτους και επέκταση των αγορών (Schedler & Proeller, 2000). Η συνταγή ήταν η μεγαλύτερη δημοσιονομική πειθαρχία, η μείωση της κλίμακας και του εύρους των κρατικών δραστηριοτήτων, τα πιο "στοχευμένα" προγράμματα πρόνοιας, η διεύρυνση της φορολογικής βάσης και η μείωση των οριακών φορολογικών συντελεστών, η εισαγωγή του ανταγωνισμού μέσω της απελευθέρωσης και της ιδιωτικοποίησης και η κατάργηση

των επιδοτήσεων στις εμπορικές δραστηριότητες, η εγκατάλειψη της κεϋνσιανής οικονομικής πολιτικής από την πλευρά της ζήτησης και η απορρύθμιση της προστασίας των εργαζομένων (Basu, 1994).

Οι κύριες συμβουλές νεοφιλελεύθερης πολιτικής που προσφέρθηκαν στον τομέα της δημόσιας διοίκησης αποτελούνταν από στοιχεία όπως η ιδιωτικοποίηση των κρατικών επιχειρήσεων, ο διαχωρισμός των εμπορικών και μη εμπορικών δραστηριοτήτων, όπου οι εμπορικές δραστηριότητες υπόκεινται στον ανταγωνισμό της αγοράς και, όπου είναι δυνατόν, οι μη εμπορικοί οργανισμοί υπόκεινται σε ανταγωνιστικές πιέσεις, ο αυστηρότερος έλεγχος των δαπανών και η επέκταση των ελευθεριών διαχείρισης και η μεγαλύτερη διαφάνεια και λογοδοσία για τη δημοσιονομική διαχείριση (Gruening, 2001).

Οι συστάσεις πολιτικής αποτέλεσαν τη βάση ιδεών όπως η εμπορευματοποίηση, η μετοχοποίηση, η ιδιωτικοποίηση και οι περικοπές του προϋπολογισμού. Ωστόσο, ο νεοφιλελευθερισμός δεν ήταν η μόνη πηγή του NPM (Kaboolian, 1998). Πολιτικοί όπως η Μάργκαρετ Θάτσερ, ο Ρόναλντ Ρέιγκαν και η κυβέρνηση των Εργατικών της Νέας Ζηλανδίας το 1984, οι οποίοι πρωτοστάτησαν στις μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ, εμπνεύστηκαν από τον νεοφιλελευθερισμό (Dunleavy & Hood, 1994). Αυτοί οι πολιτικοί και οι σύμβουλοί τους υποστήριζαν αυτό που κατά τη γνώμη τους ήταν μια πιο "επιχειρηματική προσέγγιση". Αυτές ήταν οι πρώτες κυβερνήσεις που υιοθέτησαν μεταρρυθμίσεις του NPM καθώς και οι τοπικές κυβερνήσεις στις ΗΠΑ. Οι πρώτοι που το υιοθέτησαν είχαν υποφέρει περισσότερο από την οικονομική κρίση της δεκαετίας του 1970 (Frederickson, 1980).

Αργότερα ακολούθησαν η Νέα Ζηλανδία και η Αυστραλία και στη συνέχεια τα περισσότερα μέλη των χωρών του ΟΟΣΑ. Εκτός από ορισμένες χώρες που ασπάστηκαν τον νεοφιλελευθερισμό, διεθνείς οργανισμοί όπως το ΔΝΤ, ο ΟΟΣΑ και η Παγκόσμια Τράπεζα υιοθέτησαν αυτές τις ιδέες. Οι οργανισμοί αυτοί έγιναν ισχυροί υποστηρικτές των ιδεών του NPM. Η Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης του ΟΟΣΑ έπαιξε επίσης σημαντικό ρόλο στη διάδοση αυτού του μηνύματος (Kettl, 2000).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 μερικοί ισχυροί σχολιαστές, με τον Hood να επινοεί την έννοια Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, άρχισαν να διαδίδουν το μήνυμα ότι αυτό αποτελούσε μέρος μιας παγκόσμιας τάσης με παρόμοια χαρακτηριστικά. Στο έργο τους

Reinventing Government, οι Osborne και Gaebler περιέγραψαν αυτό που ονόμασαν επιχειρηματικό κίνημα ως παγκόσμιο και "αναπόφευκτο" (Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2022).

Σήμερα, ωστόσο, όπως έχουν δείξει οι Pollitt και Bouckert, οι μεταρρυθμίσεις του NPM έχουν παρουσιάσει σημαντικές διαφορές σε όλο τον κόσμο, ανάλογα με τη χώρα και το τοπικό πολιτικό, οικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο εφαρμόστηκαν. Το NPM δεν είναι συνεκτική και συνεπής και δεν υπάρχει "επίσημο" πρόγραμμα μεταρρύθμισης. Η μεταρρύθμιση στο δημόσιο τομέα μπορεί ωστόσο να οριστεί ως μια παγκόσμια τάση (Frederickson, Smith, Larimer & Licari, 2015).

Κεφάλαιο 4 –Το New Public Management στη θεωρία και στην πράξη

4.1. Ιδεολογία

Το NPM δεν αποτελείται ούτε από μια ενιαία θεωρία, ούτε είναι ένα τυχαίο σύνολο ιδεών για τη δημόσια διοίκηση. Αντίθετα, ενσωματώνει ένα συγκεκριμένο είδος διοικητικής επιχειρηματολογίας που βασίζεται σε συγκεκριμένα δόγματα και συναφείς δικαιολογίες. Λόγω των ποικίλων πνευματικών καταβολών του NPM και των διαφορετικών πλαισίων στα οποία έχει βρει εφαρμογή, εμφανίζεται σε πολλές διαφορετικές μορφές. Επιπλέον, το NPM καθοδηγήθηκε περισσότερο από τους επαγγελματίες παρά από τη θεωρία (Gruening, 2001).

Η γνώση των θεωριών πίσω από το NPM είναι ζωτικής σημασίας, διότι η ισχύς του NPM θα εξαρτηθεί εν μέρει από το αν οι υποκείμενες θεωρίες είναι σωστές ή όχι. Όπως έχει αποδειχθεί, ορισμένες από αυτές τις θεωρίες μπορεί να είναι εν μέρει ή εξ ολοκλήρου λανθασμένες, όπως τα συστήματα αμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση στο δημόσιο τομέα, τα οποία απέτυχαν να παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα των πιο αποδοτικών εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Dunleavy & Hood, 1994).

Μια άλλη πτυχή που είναι ενδιαφέρουσα στο NPM είναι ότι οι υποκείμενες θεωρίες παρουσιάζουν ένταση μεταξύ τους. Υπάρχει εγγενής ένταση στο NPM μεταξύ των δύο κύριων θεωρητικών θεμελίων του, των οικονομικών και της διοίκησης. Οι εντάσεις αυτές σχετίζονται με τις υποκείμενες παραδοχές της ατομικής συμπεριφοράς (Bourgon, 2007). Ενώ τα μοντέλα της μεταρρύθμισης του NPM που βασίζονται στη δημόσια επιλογή θεωρούν τα άτομα ως άτομα που μεγιστοποιούν τη χρησιμότητα, είναι εγωιστές και εκφράζουν μια άποψη χαμηλής εμπιστοσύνης για τα άτομα, η σύγχρονη διοικητική θεωρία έχει μια πιο αισιόδοξη άποψη για τα άτομα που επιτρέπει μεγαλύτερη ελευθερία στη διαχείριση (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014).

Σε αντίθεση με αυτό που μπορεί να αφυπνίσει η ονομασία του, πολλά από τα θεωρητικά θεμέλια του NPM δεν είναι "νέα", αλλά υπήρχαν σε παλαιότερες θεωρίες διοίκησης. Ωστόσο, παρόλο που ορισμένα από τα επιμέρους χαρακτηριστικά του NPM

δεν είναι νέα, και θα μπορούσαν στην πραγματικότητα να θεωρηθούν παλιά, δεν έχουν ποτέ πριν οργανωθεί σε ένα μεταρρυθμιστικό κίνημα (Riccucci, 2001).

Ο Gruening δηλώνει ότι το NPM είναι ένα μείγμα ιδεών που προέρχονται από θεωρίες όπως η δημόσια επιλογή, η θεωρία της διοίκησης, η κλασική δημόσια διοίκηση, η ανάλυση πολιτικής, η θεωρία του εντολέα-αντιπροσώπου, η θεωρία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, η νεοαυστριακή σχολή, τα οικονομικά του κόστους των συναλλαγών και το New Public Management (Gruening, 2001). Οι Groot και Budding ομαδοποιούν περαιτέρω τις διαπιστώσεις του Gruening σχετικά με τη θεωρητική βάση της NPM σε τρεις κατηγορίες. Αυτές είναι η νεοκλασική δημόσια διοίκηση και διαχείριση, οι διοικητικές επιστήμες και τα νέα θεσμικά οικονομικά. Η πρώτη ομάδα επικεντρώνεται στην οργάνωση του κράτους και στην εφαρμογή επιστημονικών αρχών στη διακυβέρνηση. Η δεύτερη επικεντρώνεται στην εισαγωγή ιδεών από τις επιχειρήσεις και τη διοίκηση στη δημόσια διοίκηση, ενώ η τρίτη θεωρεί τους δημόσιους υπαλλήλους ως πρόσωπα που ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση της προσωπικής τους χρησιμότητας (Greenwood, Pyper & Wilson, 2005).

Οι Groot και Budding γράφουν ότι αυτοί οι προσανατολισμοί εισάγουν διαφορετικά θέματα στις μεταρρυθμίσεις που εμπνέονται από το NPM. Ανάλογα με τη χώρα και τα συγκεκριμένα προβλήματα που αντιμετωπίζει, οι διαφορετικοί προσανατολισμοί του NPM θα χρησιμοποιηθούν ως πηγές για λύσεις στα εθνικά προβλήματα. Η Boston προσθέτει περαιτέρω στον κατάλογο των επιρροών τον νεοφιλελευθερισμό και το δίκαιο και τα οικονομικά. Ενώ μπορεί να είναι εύκολο να εντοπιστούν οι ιδέες στις οποίες βασίζεται το NPM, είναι πιο δύσκολο να εκτιμηθεί η επίδρασή τους στο NPM, είτε σε μια συγκεκριμένη δικαιοδοσία είτε γενικά (Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2022).

Η θεωρητική βάση του NPM είναι η επιστημονική διοίκηση, η θεωρία της δημόσιας επιλογής και η διαχείριση (Ρωσσίδης, 2014). Αυτά τα δύο ιδεολογικά ρεύματα του μάνατζμεντ βρίσκονται εν μέρει σε σύγκρουση και η έμφασή τους μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα στην οποία έχουν αναληφθεί μεταρρυθμίσεις του NPM. Μπορεί να φαίνεται ότι η ιδέα του ηγέτη ενός δημόσιου οργανισμού ως διευθύνοντος συμβούλου συγκρούεται με τον στόχο του NPM για αυξημένο πολιτικό έλεγχο (Hood, 1995α).

Ακόμη και οι υποστηρικτές των μεταρρυθμίσεων του NPM παραδέχονται ότι το θεωρητικό υπόβαθρο περιέχει πιθανές συγκρούσεις και ότι μένει να δούμε πώς αυτές οι συγκρούσεις θα εξελιχθούν στην πραγματικότητα. Το κεντρικό αίτημα και μήνυμα της δημόσιας επιλογής για το NPM είναι η μείωση του μεγέθους του δημόσιου τομέα. Ο ρόλος του δημόσιου τομέα θα έπρεπε να είναι "παρασκηνιακός", από τον οποίο ελπίζεται ότι ο δημόσιος τομέας θα αποσυρθεί από την παραγωγή υπηρεσιών (Dimitropoulos, Kosmas & Douvis, 2017).

Η διαχειριστική προσέγγιση του NPM παρέχει λύση στο πρόβλημα της διαχείρισης του δημόσιου τομέα με τη χρήση μοντέλων και τεχνικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, δεν δίνει σαφή απάντηση ως προς το ποια θα μπορούσαν να είναι αυτά. Παρόλο που ο λόγος του NPM μιλάει για το μοντέλο του ιδιωτικού τομέα ως ένα διακριτό μοντέλο, είναι δύσκολο να εντοπιστεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο (Gruening, 2001).

Οι μεταρρυθμίσεις που βασίζονται στις ιδέες του NPM έχουν αλλάξει σε παγκόσμιο επίπεδο τη δομή των κυβερνητικών οργανισμών με σημαντικό τρόπο (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020). Το κράτος - τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό - έχει μετακινηθεί από μονοπωλιακός παραγωγός δημόσιων υπηρεσιών σε εγγυητή, διευκολυντή, συντονιστή και συντονιστή ενός πολύπλοκου θεσμικού (ή "κυβερνητικού") πλαισίου παρόχων δημόσιων υπηρεσιών. Παρατηρούμε νέα, πιο σύνθετα και διαφοροποιημένα πρότυπα παροχής υπηρεσιών, που κυμαίνονται από δημόσιες διοικήσεις και δημόσιες επιχειρήσεις μέσω μικτών δημόσιων/ιδιωτικών οργανισμών έως ιδιωτικές επιχειρήσεις ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα (Greenwood, Pyper & Wilson, 2005).

Τα οικονομικά του κόστους συναλλαγών (ΟΚΣ) εστιάζουν στο σχεδιασμό βέλτιστων δομών διακυβέρνησης για διάφορα είδη συναλλαγών. Αυτό περιλαμβάνει τον καλύτερο τρόπο οργάνωσης της παραγωγής την παραγωγή και την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών, ή με άλλα λόγια, αν ένα αγαθό θα πρέπει να παράγεται από την ίδια τη μονάδα του δημόσιου τομέα ή να αγοράζεται μέσω δημόσιων συμβάσεων (Frederickson, 1980). Ένα περιουσιακό στοιχείο, η εργασία, η γη ή το κεφάλαιο είναι ειδικό όταν συμβάλλει απαραίτητα στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου αγαθού και δεν έχει καμία ή έχει χαμηλή εναλλακτική αξία σε άλλη χρήση.

Ένα παράδειγμα είναι ότι μια επένδυση σε πολύ εξειδικευμένο εξοπλισμό μπορεί να οδηγήσει σε ένα περιουσιακό στοιχείο για το οποίο δεν υπάρχει ή υπάρχει μια λιγότερο παραγωγική χρήση. Μια επένδυση σε ένα συγκεκριμένο περιουσιακό στοιχείο θεωρείται βυθισμένο κόστος. Ο ιδιοκτήτης ενός συγκεκριμένου περιουσιακού στοιχείου μπορεί να έχει πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές που επιδιώκουν να εισέλθουν στην αγορά, οι οποίοι μπορεί να αποτρέπονται λόγω των υψηλών φραγμών εισόδου (Dunleavy & Hood, 1994).

4.2. Στοιχεία πολιτικής

Υπήρξε αμφισβήτηση ως προς τον ορισμό των κεντρικών στοιχείων του NPM. Διαφορετικοί μελετητές έχουν απαριθμήσει ορισμένα στοιχεία τα οποία εν μέρει αποκλίνουν μεταξύ τους. Ο Hood, υποστηρίζει ότι οι μεταρρυθμίσεις που έχουν αναληφθεί στο όνομα του NPM σήμερα διαφέρουν σε τέτοιο βαθμό από τα χαρακτηριστικά που απαριθμούσαν οι μελετητές στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ώστε ο ορισμός μιας μεταρρύθμισης ως μεταρρύθμιση NPM αποκαλύπτει ελάχιστα για το περιεχόμενο της μεταρρύθμισης (Hood, 1995β). Φτάνει μάλιστα στο σημείο να ισχυρίζεται ότι η χρήση του όρου έχει χάσει την αναλυτική της σημασία.

Για τον ορισμό των στοιχείων του NPM, πολλοί συγγραφείς έχουν επιλέξει ένα σύστημα δύο επιπέδων. Για τη μετα-μελέτη τους για τη μεταρρύθμιση του NPM στην Ευρώπη, οι Dunleavy et al. ορίζουν το NPM ως μια έντονα αναπτυγμένη και συνεκτική θεωρία διοικητικής αλλαγής που βασίζεται στην εισαγωγή στο δημόσιο τομέα κεντρικών εννοιών από (σχετικά) σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές και τη θεωρία επηρεασμένη από τις δημόσιες επιλογές. Είναι ενδιαφέρον ότι οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το NPM ως σύνολο ιδεών είναι διανοητικά νεκρό (Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2022).

Ανεξάρτητα από τις επιστημονικές πτυχές του NPM, οι μεταρρυθμίσεις που εμπνέονται από αυτά τα σύνολα ιδεών εξακολουθούν να εφαρμόζονται ενεργά και το γνωστικό στοιχείο είναι ακόμη πολύ παρόν. Σύμφωνα με τους ερευνητές του πεδίου, μόνο μια μειοψηφία των στοιχείων εξακολουθεί να αναπτύσσεται ενεργά. Τα βασικά τμήματα του μεταρρυθμιστικού μηνύματος του NPM έχουν ανατραπεί, καθώς οδηγούν σε

"καταστροφές πολιτικής", και άλλα σημαντικά τμήματα έχουν σταματήσει (Featherstone, 2015).

Οι μεταρρυθμίσεις που θεσπίστηκαν στο παρελθόν με βάση τις ιδέες του NPM είναι εξαιρετικά δύσκολο να ανατραπούν (Μιχαλόπουλος, 2018). Οι ιδέες του NPM έχουν θεσμοθετηθεί και εξακολουθούν να κερδίζουν έδαφος σε ορισμένες χώρες, όπως η Ινδία, αν και ίσως δεν είναι γνωστές με αυτό το όνομα, ή όπου είναι το αποτέλεσμα ενός ενεργού μεταρρυθμιστικού κινήματος (Frederickson, 1996).

Ο καταμερισμός, ο ανταγωνισμός και η παροχή κινήτρων ανήκουν στην πρώτη βαθμίδα και αποτελούν γενικές ιδέες που υποστηρίζονται από τη δεύτερη βαθμίδα. Η δεύτερη βαθμίδα αποτελείται από ιδέες που φέρουν την επωνυμία NPM ή έχουν ενσωματωθεί και από συγκεκριμένες πολιτικές που αλλάζουν συνεχώς και αναπτύσσουν το NPM (Kaul, 1997). Οι αλλαγές σε αυτό το επίπεδο οδηγούνται κυρίως από την εφαρμογή των οικονομικών, των επιχειρηματικών ιδεών και των ιδεών της δημόσιας επιλογής σε ρεαλιστικά προβλήματα του δημόσιου τομέα (Riccucci, 2001).

Εστιάζοντας στους βασικούς μεταρρυθμιστές του NPM, οι Dunleavy et al γράφουν ότι, οι μεταρρυθμίσεις εφαρμόστηκαν μόνο όταν προσαρμόστηκαν ώστε να φαίνονται διαχειριστικά ή νομικά κατάλληλες για εφαρμογή στο δημόσιο τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις του NPM έχουν έναν τρόπο σκέψης για την οργάνωση της κυβέρνησης. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αντιμετωπίζουν τη δημοκρατική διαδικασία με σκεπτικισμό για το ότι είναι βραχυπρόθεσμη και αισιοδοξία όσον αφορά το αποτέλεσμα της αφαίρεσης ορισμένων διαδικασιών από τη δημοκρατική διαδικασία (Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2022).

4.3. Κριτική του NPM

Γύρω από την αλλαγή της χιλιετίας οι Ευρωπαίοι μελετητές του NPM άρχισαν να αμφισβητούν και να απορρίπτουν τις μεταρρυθμίσεις και τις ιδέες του NPM. Ο Axel van den Berg παρέχει μια ενδιαφέρουσα κριτική της θεωρίας της δημόσιας επιλογής στο NPM. Ο van den Berg υποστηρίζει ότι η εφαρμογή της θεωρίας της δημόσιας επιλογής στη δημόσια διοίκηση αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου κινήματος που

στοχεύει στην εφαρμογή των οικονομικών θεωριών σε όλες τις κοινωνικές επιστήμες (Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2022).

Ο Van den Berg εστιάζει στη σχέση των θεωρητικών της δημόσιας επιλογής με τις αγορές ως λύση στο πρόβλημα του "διαρκώς επεκτεινόμενου" δημόσιου τομέα. Η θεωρία της δημόσιας επιλογής θέτει το σημείο αφετηρίας της στις υποθέσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Το πρωταρχικό ενδιαφέρον των ψηφοφόρων είναι να κερδίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα από την ψήφο που δίνουν.

Οι ψηφοφόροι είναι "ορθολογικά αδαείς", δηλαδή καλά ενημερωμένοι μόνο για τα θέματα που τους αφορούν προσωπικά. Οι πολιτικοί θεωρούνται επιχειρηματίες που επιδιώκουν την εξουσία και οι οποίοι θα "πληρώσουν" τους ψηφοφόρους με δημόσιες υπηρεσίες για να παραμείνουν στο αξίωμα. Ομοίως, οι γραφειοκράτες θα προσπαθήσουν να μεγιστοποιήσουν το μέγεθος της δικής τους υπηρεσίας στη διαδικασία αύξησης των δικών τους ωφελημάτων. Οι ομάδες λόμπι θεωρούνται ως ενοικιαστές που προσπαθούν να αποκτήσουν προνόμια και προστασία από την κυβέρνηση (Greenwood, Pyper & Wilson, 2005).

Ξεκινώντας από αυτές τις παραδοχές, το αποτέλεσμα θα είναι ότι ο δημόσιος τομέας θα αυξάνεται ανεξέλεγκτα, οδηγώντας σε σπατάλες μέσω της περιττής γραφειοκρατίας, η οποία απομυζά το πορτοφόλι του φορολογούμενου και αυξάνει το έλλειμμα. Οι πολιτικοί θα ευθυγραμμιστούν με ισχυρά λόμπι που μπορούν να τους παράσχουν τους πόρους για να επανεκλεγούν και να διατηρήσουν τα οφέλη που αποκομίζουν από την κατοχή ενός δημόσιου αξιώματος. Οι ομάδες λόμπι θα "αγοράσουν" πολιτικές που τους συμφέρουν, όπως φορολογικούς κανόνες, επιδοτήσεις και ευνοϊκές ρυθμίσεις (Vigoda, 2003).

Σύμφωνα με τον van den Berg που περιγράφει τη θεωρία των δημόσιων επιλογών, η πολιτική μετατρέπεται ουσιαστικά σε μια αγορά στην οποία οι ισχυροί παράγοντες ανταλλάσσουν χάρες εις βάρος της ανίσχυρης πλειοψηφίας.

Η απάντηση της θεωρίας της δημόσιας επιλογής είναι ότι, υποθέτοντας ότι η ανθρώπινη φύση θα παραμείνει η ίδια, ο περιορισμός του ρόλου της κυβέρνησης είναι η μόνη αποτελεσματική θεραπεία. Ο van den Berg καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ομόφωνη απάντηση στη βιβλιογραφία της δημόσιας επιλογής, ως προς το ποιος θα πρέπει να αντικαταστήσει τον δημόσιο τομέα που αποσύρεται, είναι ο ιδιωτικός τομέας.

Ο Van den Berg, ωστόσο, θέτει το ερώτημα πώς μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι το ιδιοτελές συμφέρον που οδηγεί σε καταστροφικά αποτελέσματα στον δημόσιο τομέα δεν θα οδηγήσει στα ίδια αποτελέσματα αν ο ιδιώτης αναλάβει κάποια από τα καθήκοντα του δημόσιου τομέα. Η κριτική του Van den Berg σχετίζεται με το γεγονός ότι οι θεωρητικοί της δημόσιας επιλογής δεν συγκρίνουν τα υπάρχοντα κυβερνητικά προγράμματα με τα εναλλακτικά του ιδιωτικού τομέα, αλλά αντίθετα υποθέτουν ότι οι ιδιωτικές εναλλακτικές λύσεις θα είναι αυτομάτως πιο αποτελεσματικές.

Κεφάλαιο 5 – Ο θεσμικός σχεδιασμός του πολιτικού συστήματος στην Ελλάδα

5.1. Επισκόπηση

Ο θεσμικός σχεδιασμός του πολιτικού συστήματος στην Ελλάδα αντανακλά τις αρχές της δημοκρατίας με κοινοβουλευτικό σύστημα. Ενώ υπάρχει μια ιστορική παράδοση συγκεντρωτισμού, οι προσπάθειες για την αντιμετώπιση της αποκέντρωσης και της κατανομής της εξουσίας αποτελούν μέρος του πολιτικού διαλόγου στην Ελλάδα (Ρωσσίδης, 2014). Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι τα πολιτικά συστήματα και η δυναμική τους μπορούν να εξελίσσονται, οπότε οι τρέχουσες εξελίξεις θα πρέπει να εξετάζονται για την πιο σύγχρονη κατανόηση.

Η Ελλάδα λειτουργεί βάσει Συντάγματος, το οποίο αναθεωρήθηκε τελευταία φορά το 2008. Το σύνταγμα περιγράφει τις αρχές της δημοκρατίας, της διάκρισης των εξουσιών και της προστασίας των ατομικών δικαιωμάτων. Η Ελλάδα έχει κοινοβουλευτικό σύστημα διακυβέρνησης, όπου ο πρωθυπουργός είναι ο αρχηγός της κυβέρνησης και ο πρόεδρος είναι ο αρχηγός του κράτους. Το Κοινοβούλιο (Βουλή) είναι η νομοθετική εξουσία της κυβέρνησης. Η Ελλάδα έχει πολυκομματικό σύστημα, με την πολιτική εξουσία να μετατοπίζεται συχνά μεταξύ διαφορετικών κομμάτων. Τα μεγάλα κόμματα περιλαμβάνουν τη Νέα Δημοκρατία, τον ΣΥΡΙΖΑ και άλλα μικρότερα κόμματα.

5.2. Δομική διαμόρφωση του πολιτικού συστήματος

Η διαρθρωτική διαμόρφωση του πολιτικού συστήματος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της διακυβέρνησης και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε ένα έθνος. Στην περίπτωση της Ελλάδας, ο δομικός σχεδιασμός αντανακλά ένα κοινοβουλευτικό αντιπροσωπευτικό δημοκρατικό σύστημα με βασικές συνιστώσες που συμβάλλουν στη λειτουργικότητα και την οργάνωση του πολιτικού πλαισίου (Μιχαλόπουλος, 2018).

Στην κορυφή της πολιτικής ιεραρχίας βρίσκεται ο αρχηγός του κράτους, ο Πρόεδρος, του οποίου ο ρόλος είναι σε μεγάλο βαθμό τελετουργικός. Ο Πρόεδρος εκλέγεται από το Κοινοβούλιο για ορισμένη θητεία και αντιπροσωπεύει τη συνέχεια και τη

σταθερότητα στο πολιτικό τοπίο. Η θέση αυτή διακρίνεται από τον επικεφαλής της κυβέρνησης, τον πρωθυπουργό, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την καθημερινή διοίκηση του κράτους.

Η καρδιά της νομοθετικής εξουσίας βρίσκεται στο μονοθάλαμο Κοινοβούλιο, γνωστό ως Βουλή. Τα μέλη του Κοινοβουλίου (βουλευτές) εκλέγονται μέσω ενός συστήματος αναλογικής εκπροσώπησης, διασφαλίζοντας ότι διαφορετικές φωνές ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία νομοθέτησης. Το κοινοβουλευτικό σύστημα επιτρέπει τον σχηματισμό κυβέρνησης υπό την ηγεσία του κόμματος ή του συνασπισμού που διαθέτει την πλειοψηφία στο Κοινοβούλιο. Ο πρωθυπουργός, συχνά ο ηγέτης του κόμματος της πλειοψηφίας, συγκεντρώνει στη συνέχεια ένα υπουργικό συμβούλιο, αντλώντας υπουργούς από τις τάξεις της κοινοβουλευτικής πλειοψηφίας.

Το δικαστικό σώμα, ανεξάρτητο τμήμα της κυβέρνησης, υπερασπίζεται το κράτος δικαίου. Το δικαστικό σύστημα είναι ιεραρχικά οργανωμένο, με το Συμβούλιο της Επικρατείας να λειτουργεί ως ανώτατο διοικητικό δικαστήριο και το Ακυρωτικό Δικαστήριο να ενεργεί ως ανώτατο δικαστήριο για αστικές και ποινικές υποθέσεις. Αυτός ο διαχωρισμός των εξουσιών αποσκοπεί στην αποφυγή αδικαιολόγητης συγκέντρωσης εξουσίας και διασφαλίζει ένα σύστημα ελέγχων και ισορροπιών.

Η διαρθρωτική διαμόρφωση επεκτείνεται επίσης στην περιφερειακή και τοπική διακυβέρνηση. Έχουν καταβληθεί προσπάθειες για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ συγκεντρωτισμού και αποκέντρωσης, αναγνωρίζοντας τη σημασία της τοπικής αυτονομίας. Οι τοπικές κυβερνήσεις, συμπεριλαμβανομένων των δήμων και των περιφερειών, συμβάλλουν στο συνολικό πολιτικό τοπίο με την αντιμετώπιση των περιφερειακών προβλημάτων και την προώθηση της εκπροσώπησης της βάσης (Frederickson, Smith, Larimer & Licari, 2015).

Συνοπτικά, η διαρθρωτική διαμόρφωση του πολιτικού συστήματος στην Ελλάδα ενσωματώνει τις αρχές της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας, της διάκρισης των εξουσιών και της δέσμευσης για εκπροσώπηση και λογοδοσία. Η δομική διαμόρφωση του πολιτικού συστήματος της Ελλάδας στηρίζεται αρχικά στην εκτελεστική εξουσία:

- Πρόεδρος: Ο Πρόεδρος είναι ο τελετουργικός αρχηγός του κράτους, με περιορισμένες εξουσίες. Ο Πρόεδρος εκλέγεται από το Κοινοβούλιο για πενταετή θητεία.

- Πρωθυπουργός: Ο πρωθυπουργός είναι ο επικεφαλής της κυβέρνησης, υπεύθυνος για τη συγκρότηση του υπουργικού συμβουλίου και τη διαχείριση των καθημερινών υποθέσεων. Ο πρωθυπουργός είναι συνήθως ο ηγέτης του κόμματος με τις περισσότερες έδρες στο Κοινοβούλιο.

Επιπλέον, υπάρχει η νομοθετική εξουσία, δηλαδή το Κοινοβούλιο που είναι υπεύθυνο για τη θέσπιση νόμων και οι βουλευτές που εκλέγονται από το κοινό μέσω ενός συστήματος αναλογικής εκπροσώπησης. Τέλος, εντοπίζεται ο δικαστικός κλάδος και το σύστημα δικαιοσύνης που είναι ανεξάρτητο και ακολουθεί ιεραρχική δομή. Το Συμβούλιο της Επικρατείας είναι το ανώτατο διοικητικό δικαστήριο, ενώ το Ακυρωτικό Δικαστήριο είναι το ανώτατο δικαστήριο για αστικές και ποινικές υποθέσεις.

5.3. Η παράδοση του συγκεντρωτισμού και της συγκέντρωσης εξουσίας

Η παράδοση του συγκεντρωτισμού και της συγκέντρωσης της εξουσίας έχει βαθιές ιστορικές ρίζες, επηρεάζοντας το πολιτικό τοπίο σε διάφορες περιοχές και περιόδους. Η παράδοση αυτή, που συχνά έχει τις ρίζες της σε ιστορικούς, πολιτιστικούς ή θεσμικούς παράγοντες, εκδηλώθηκε με τη μορφή ισχυρών κεντρικών αρχών που ασκούν σημαντικό έλεγχο στη διακυβέρνηση και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Μιχαλόπουλος, 2018).

Στο πλαίσιο της Ελλάδας, η παράδοση αυτή μπορεί να αναχθεί στην αρχαιότητα, όταν οι πόλεις-κράτη αποτελούσαν παράδειγμα συγκεντρωτικής μορφής διακυβέρνησης. Η έννοια της ισχυρής κεντρικής εξουσίας ήταν βαθιά ριζωμένη στην πολιτική κουλτούρα και η επιρροή αυτή διατηρήθηκε σε διάφορες εποχές. Ιστορικά, το μοντέλο της πόλης-κράτους ενίσχυσε την ενότητα και τη δύναμη απέναντι στις εξωτερικές προκλήσεις, αλλά δημιούργησε επίσης ανησυχίες σχετικά με το ενδεχόμενο αυταρχικής διακυβέρνησης και την καταστολή της περιφερειακής ή τοπικής αυτονομίας.

Σε όλη την ιστορία της Ελλάδας υπήρξαν περίοδοι που χαρακτηρίστηκαν από συγκεντρωτική διακυβέρνηση, όπου η κεντρική κυβέρνηση ασκούσε σημαντική επιρροή σε διάφορες πτυχές της διοίκησης. Αυτή η συγκέντρωση εξουσίας μπορούσε

να παρατηρηθεί στη σχέση μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των τοπικών ή περιφερειακών οντοτήτων.

Παρόλο που έχουν καταβληθεί προσπάθειες για την αντιμετώπιση των ανησυχιών που σχετίζονται με τον συγκεντρωτισμό, όπως οι εκκλήσεις για αποκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας, η παράδοση έχει επιμείνει σε κάποιο βαθμό. Οι πρωτοβουλίες αποκέντρωσης αποσκοπούν στην πιο ομοιόμορφη κατανομή της εξουσίας, επιτρέποντας μεγαλύτερη τοπική αυτονομία και ανταπόκριση στις περιφερειακές ανάγκες. Ωστόσο, η ένταση μεταξύ συγκεντρωτισμού και αποκέντρωσης παραμένει μια σύνθετη και συνεχής πτυχή του πολιτικού τοπίου της Ελλάδας (Μιχαλόπουλος, 2018).

Η κατανόηση της παράδοσης του συγκεντρωτισμού απαιτεί την εξέταση ιστορικών, πολιτιστικών και θεσμικών παραγόντων που διαμόρφωσαν την πολιτική ανάπτυξη της χώρας. Περιλαμβάνει επίσης την εξέταση των σύγχρονων συζητήσεων σχετικά με την κατάλληλη ισορροπία εξουσίας μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των τοπικών ή περιφερειακών αρχών. Καθώς τα πολιτικά συστήματα εξελίσσονται, η δυναμική γύρω από τη συγκέντρωση της εξουσίας εξακολουθεί να αποτελεί κρίσιμη πτυχή της διακυβέρνησης και του πολιτικού λόγου στην Ελλάδα.

Κεφάλαιο 6 – Μεταρρύθμιση του NPM στην Ελλάδα

Η Ελλάδα, όπως και πολλά άλλα κράτη παγκοσμίως, ξεκινά ένα μετασχηματιστικό ταξίδι για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα της μέσω της επανεξέτασης και της ενίσχυσης του NPM. Το NPM που κέρδισε την προβολή του στα τέλη του 20ού αιώνα, δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τη λογοδοσία και τις αρχές της αγοράς στη δημόσια διοίκηση. Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για μια συνολική μεταρρύθμιση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στον δημόσιο τομέα της και την ενίσχυση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών (Ρωσσίδης, 2014).

Η μεταρρύθμιση του NPM στην Ελλάδα δίνει μεγάλη έμφαση στην αποκέντρωση για την ενδυνάμωση των τοπικών αρχών. Με τη μεταβίβαση εξουσιών και αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων στις τοπικές κυβερνήσεις, ο στόχος είναι να βελτιωθεί η ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας και να προωθηθεί η αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων (Aspridis & Pouliana, 2021).

Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της μεταρρύθμισης στην Ελλάδα. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη ηλεκτρονικών πλατφορμών για την παροχή υπηρεσιών, ψηφιακών διαύλων επικοινωνίας και την υιοθέτηση διαδικασιών λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων για την ενίσχυση της διαφάνειας και τον εξορθολογισμό των λειτουργιών. Για να διασφαλίσει μια ικανή και επαγγελματική δημόσια υπηρεσία, η Ελλάδα εστιάζει στην αξιοκρατική πρόσληψη και τη συνεχή κατάρτιση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Η πρωτοβουλία αυτή αποσκοπεί στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και της εμπειρογνωμοσύνης του εργατικού δυναμικού, ευθυγραμμιζόμενη με τις αρχές του NPM για τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας (Μιχαλόπουλος, 2018).

Η εφαρμογή ισχυρών συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της μεταρρύθμισης στην Ελλάδα. Καθιερώνονται σαφείς δείκτες επιδόσεων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, καθιστώντας τους δημόσιους υπαλλήλους υπόλογους για τις δράσεις και τα αποτελέσματά τους.

Μία από τις πρωταρχικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η μεταρρύθμιση του NPM είναι η ανάγκη για πολιτισμική αλλαγή εντός του δημόσιου τομέα. Η μετάβαση από τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές πρακτικές σε μια πιο ευέλικτη, προσανατολισμένη στα

αποτελέσματα προσέγγιση απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα της κυβέρνησης (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020).

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί κοινό εμπόδιο σε κάθε μεταρρυθμιστική διαδικασία. Ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να αντιστέκονται στην αναδιάρθρωση των ρόλων τους ή στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η εμπλοκή των ενδιαφερομένων είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση αυτής της αντίστασης (Kakouris & Meliou, 2011).

Η επιτυχής εφαρμογή του NPM απαιτεί σημαντικούς οικονομικούς πόρους. Η Ελλάδα αντιμετωπίζει την πρόκληση της εξασφάλισης επαρκούς χρηματοδότησης για τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες, ιδίως λαμβάνοντας υπόψη τους οικονομικούς περιορισμούς που αντιμετωπίζει η χώρα τα τελευταία χρόνια.

Ο οραματιζόμενος αντίκτυπος της μεταρρύθμισης NPM στην Ελλάδα είναι ένας πιο ευέλικτος, ευέλικτος, ανταποκρινόμενος και επικεντρωμένος στον πολίτη δημόσιος τομέας. Με την προώθηση της αποκέντρωσης, την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας λογοδοσίας, η Ελλάδα φιλοδοξεί να βελτιώσει τη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Η μεταρρύθμιση αναμένεται να ενισχύσει τις δομές διακυβέρνησης, να αποκαταστήσει τη δημόσια εμπιστοσύνη και να τοποθετήσει την Ελλάδα ως πρότυπο σύγχρονης και προσαρμοστικής δημόσιας διοίκησης (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020).

Καθώς η Ελλάδα αναλαμβάνει τη μεταρρύθμιση NPM, η χώρα βρίσκεται στο σταυροδρόμι της αλλαγής και της προόδου στον δημόσιο τομέα της. Η επιτυχία αυτών των πρωτοβουλιών εξαρτάται από τις συνεργατικές προσπάθειες των φορέων χάραξης πολιτικής, των δημοσίων υπαλλήλων και της ευρύτερης κοινότητας. Μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής, η Ελλάδα έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια πιο ανθεκτική και ευέλικτη δημόσια διοίκηση που θα ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες ανάγκες των πολιτών της στον 21ο αιώνα (Liveris, 2021).

6.1. Εισαγωγή στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις

Τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα έχει υποβληθεί σε διάφορες διοικητικές μεταρρυθμίσεις με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και τη μείωση της γραφειοκρατίας. Ακολουθούν ορισμένες βασικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις που ήταν σε εξέλιξη στην Ελλάδα (Aspridis & Pouliana, 2021):

- Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα: Η Ελλάδα εργάζεται για την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα της για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του κόστους. Αυτό περιλαμβάνει μέτρα όπως μειώσεις προσωπικού, αναδιοργάνωση κυβερνητικών υπηρεσιών και προσπάθειες εξορθολογισμού των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

- Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Η ελληνική κυβέρνηση έχει επικεντρωθεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό για τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών διαδικασιών. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διαδικτυακών υπηρεσιών και ψηφιακών πλατφορμών για τη διευκόλυνση των ευκολότερων αλληλεπιδράσεων μεταξύ πολιτών, επιχειρήσεων και κυβερνητικών φορέων.

- Φορολογικές μεταρρυθμίσεις: Η Ελλάδα εφαρμόζει φορολογικές μεταρρυθμίσεις για να βελτιώσει το φορολογικό της σύστημα και να αυξήσει τη συλλογή εσόδων. Αυτό περιλαμβάνει προσπάθειες για την απλούστευση του φορολογικού κώδικα, την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας της φορολογικής διοίκησης.

- Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης: Έχουν γίνει προσπάθειες για την αναδιοργάνωση και τον εξορθολογισμό των δομών της τοπικής αυτοδιοίκησης για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και την εξάλειψη των απολύσεων. Αυτό περιλαμβάνει συγχωνεύσεις δήμων και ίδρυση περιφερειακών ενοτήτων για την ενίσχυση της τοπικής διακυβέρνησης.

- Μέτρα κατά της διαφθοράς: Η ελληνική κυβέρνηση εργάζεται για την εφαρμογή μέτρων για την αντιμετώπιση της διαφθοράς στον δημόσιο τομέα. Αυτό περιλαμβάνει την ενίσχυση των θεσμών κατά της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και την προώθηση μιας κουλτούρας λογοδοσίας.

- Αποτελεσματικότητα Δημόσιας Διοίκησης: Έχουν αναληφθεί διάφορες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης μετρήσεων απόδοσης, προγραμμάτων κατάρτισης για δημόσιους υπαλλήλους και εισαγωγής αξιοκρατικών πρακτικών προσλήψεων και προαγωγής.

6.2. Μεταρρυθμίσεις του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση: προσλήψεις και αξιολογήσεις

Σε μια εποχή ραγδαίων κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών, η ελληνική δημόσια διοίκηση αναγνωρίζει την επιτακτική ανάγκη να εξελίξει τις πρακτικές της στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ). Κεντρικό σημείο των μεταρρυθμίσεων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα είναι η μετάβαση προς ένα σύστημα προσλήψεων με βάση την αξία (Irene, Panagiota & John, 2013). Η προσέγγιση αυτή επιδιώκει να διασφαλίσει ότι τα άτομα επιλέγονται με βάση τα προσόντα, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους, προωθώντας μια πιο επαγγελματική και ικανή δημόσια υπηρεσία (Μιχαλόπουλος, 2018).

Η μεταρρύθμιση δίνει μεγάλη έμφαση στη διαφάνεια και τη συμμετοχικότητα στις διαδικασίες πρόσληψης. Με την καθιέρωση σαφών κριτηρίων και διαδικασιών, στόχος είναι να δημιουργηθούν ισότιμοι όροι ανταγωνισμού για όλους τους αιτούντες, να μετριαστούν οι προκαταλήψεις και να προωθηθεί η ποικιλομορφία στη δημόσια διοίκηση. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας αποτελεί βασικό στοιχείο των μεταρρυθμίσεων για τις προσλήψεις. Η εισαγωγή ψηφιακών πλατφορμών για την ανάρτηση θέσεων εργασίας, τις αιτήσεις και τις αξιολογήσεις εξορθολογίζει τη διαδικασία πρόσληψης, καθιστώντας την πιο αποτελεσματική και προσιτή σε ευρύτερο σύνολο υποψηφίων (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020).

Οι μεταρρυθμίσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα δίνουν προτεραιότητα στην καθιέρωση σαφών και μετρήσιμων μετρήσεων απόδοσης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων, σαφώς καθορισμένων

κριτηρίων, εξασφαλίζοντας μια πιο αντικειμενική αξιολόγηση της συμβολής και της αποτελεσματικότητάς τους στους ρόλους τους (Kartalis, Tsamenyi & Jayasinghe, 2016).

Η καθιέρωση τακτικών αξιολογήσεων των επιδόσεων αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο των μεταρρυθμίσεων αξιολόγησης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα υποβάλλονται σε περιοδικές αξιολογήσεις για την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή τους, τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση και την αναγνώριση υποδειγματικών συνεισφορών.

Οι μεταρρυθμίσεις της αξιολόγησης συμπληρώνονται από πρωτοβουλίες που εστιάζουν στη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη. Εντοπίζοντας τα κενά δεξιοτήτων και παρέχοντας ευκαιρίες κατάρτισης, η ελληνική δημόσια διοίκηση στοχεύει να ενισχύσει τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού της, ευθυγραμμιζόμενη με τις εξελισσόμενες ανάγκες του δημόσιου τομέα (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020).

Παρόμοια με τις ευρύτερες μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα, η αλλαγή της κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού εντός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί πρόκληση. Η μετάβαση από τις παραδοσιακές πρακτικές σε ένα πιο προσανατολισμένο στις επιδόσεις και διαφανές σύστημα απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία και στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής.

Η εφαρμογή ολοκληρωμένων μεταρρυθμίσεων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί επαρκείς πόρους, τόσο σε επίπεδο τεχνολογίας όσο και σε επίπεδο προσωπικού. Η διασφάλιση μιας ομαλής μετάβασης απαιτεί δέσμευση για την παροχή της απαραίτητης χρηματοδότησης και υποστήριξης για τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες (Liveris, 2021).

Ο προβλεπόμενος αντίκτυπος αυτών των μεταρρυθμίσεων του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πιο δυναμική, ικανή και υπεύθυνη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. Με την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων μέσω προσλήψεων βάσει προσόντων και την προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης μέσω της αξιολόγησης των επιδόσεων, ο ελληνικός δημόσιος τομέας φιλοδοξεί να ενισχύσει τη συνολική αποτελεσματικότητά του και την ανταπόκρισή του στις ανάγκες των πολιτών (Aspridis & Pouliana, 2021).

6.3. Πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο του NPM

Στο δυναμικό τοπίο της δημόσιας διοίκησης, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας έχει καταστεί ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της δέσμευσης των πολιτών. Το παρόν κείμενο διερευνά τη συμβιωτική σχέση μεταξύ των πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των αρχών NPM, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναδιαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις λειτουργούν και παρέχουν υπηρεσίες (Kartalis, Tsamenyi & Jayasinghe, 2016).

Οι πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ευθυγραμμίζονται απρόσκοπτα με την αρχή της NPM για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών. Με την ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, οι κυβερνήσεις μπορούν να εκσυγχρονίσουν τις διαδικασίες, να μειώσουν τη γραφειοκρατία και να παρέχουν στους πολίτες ταχύτερες και πιο προσβάσιμες υπηρεσίες. Αυτή η στροφή προς μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση συνάδει με την έμφαση που δίνει το NPM στην ανταπόκριση (Μιχαλόπουλος, 2018).

Οι βασικές αρχές NPM περιλαμβάνουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, και οι πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη αυτών των στόχων. Οι ψηφιακές πλατφόρμες επιτρέπουν την πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο, καθιστώντας τις κυβερνητικές δραστηριότητες πιο διαφανείς. Επιπλέον, η ενσωμάτωση μηχανισμών λογοδοσίας στα συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συμβάλλει στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών.

Τόσο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση όσο και το NPM έχουν κοινό στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Η αυτοματοποίηση των καθηκόντων ρουτίνας, οι ψηφιακές ροές εργασίας και η λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα συμβάλλουν σε έναν πιο εξορθολογισμένο και αποτελεσματικό κυβερνητικό μηχανισμό. Αυτό συμφωνεί με την εστίαση του NPM στη διαχείριση με γνώμονα τα αποτελέσματα και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας.

Οι κυβερνήσεις δημιουργούν ολοκληρωμένες διαδικτυακές πύλες υπηρεσιών, επιτρέποντας στους πολίτες να έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, από

την ανανέωση αδειών μέχρι την αναζήτηση πληροφοριών. Η πρωτοβουλία αυτή όχι μόνο ενισχύει την προσβασιμότητα αλλά αντανακλά επίσης τον στόχο του NPM για παροχή υπηρεσιών με πελατοκεντρικό τρόπο (Akrivos, Reklitis & Prifti, 2013).

Το NPM δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και οι πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης διευκολύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Οι αυτοματοποιημένες ροές εργασίας, η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων και οι ηλεκτρονικές εγκρίσεις συμβάλλουν σε έναν πιο αποτελεσματικό και ευέλικτο δημόσιο τομέα (Ongaro, 2008).

Η αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ευθυγραμμίζεται τόσο με τις αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όσο και με τις αρχές NPM. Η ανάλυση δεδομένων επιτρέπει στις κυβερνήσεις να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να βελτιστοποιούν την κατανομή των πόρων και να μετρούν τον αντίκτυπο των δημόσιων πολιτικών, προωθώντας έτσι την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα (Ρωσσίδης, 2014).

Ενώ οι πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης επιφέρουν πολυάριθμα οφέλη, υπάρχει μια πρόκληση όσον αφορά τη διασφάλιση της ψηφιακής ένταξης. Οι κυβερνήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν ζητήματα που σχετίζονται με τον ψηφιακό αλφαβητισμό και την προσβασιμότητα, ώστε να διασφαλίσουν ότι όλοι οι πολίτες μπορούν να επωφεληθούν από τις επιγραμμικές υπηρεσίες, αποτρέποντας τη δημιουργία ψηφιακών διαχωρισμών (Philippidou, Soderquist & Prastacos, 2004).

Καθώς οι κυβερνήσεις ψηφιοποιούν τις υπηρεσίες τους, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη να αντιμετωπιστούν οι ανησυχίες για την κυβερνοασφάλεια. Η προστασία των ευαίσθητων δεδομένων των πολιτών και η διασφάλιση της ακεραιότητας των επιγραμμικών συστημάτων καθίστανται κρίσιμα ζητήματα κατά την υλοποίηση πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο του NPM (Ongaro, 2010).

Οι πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της εξέλιξης της δημόσιας διοίκησης, ιδίως στο πλαίσιο NPM. Η συγχώνευση των ψηφιακών τεχνολογιών με τις αρχές του NPM οδηγεί σε μια δημόσια διοίκηση που δεν είναι μόνο αποτελεσματική και υπεύθυνη αλλά και προσαρμοσμένη στις εξελισσόμενες προσδοκίες των πολιτών σε έναν ολοένα και πιο ψηφιακό κόσμο.

6.4. Ψηφιακός μετασχηματισμός στις δημόσιες υπηρεσίες

Στον 21ο αιώνα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αναδειχθεί σε ισχυρό καταλύτη για την αναδιαμόρφωση του τοπίου των δημόσιων υπηρεσιών. Στον πυρήνα του ψηφιακού μετασχηματισμού στις δημόσιες υπηρεσίες βρίσκεται η ολοκληρωμένη ψηφιοποίηση των κυβερνητικών διαδικασιών. Από τις ηλεκτρονικές αιτήσεις για άδειες και εγκρίσεις έως τα ψηφιακά συστήματα υποβολής φορολογικών δηλώσεων, οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο αξιοποιούν την τεχνολογία για να καταστήσουν τις υπηρεσίες πιο προσιτές, ταχύτερες και φιλικές προς τον χρήστη (Philippidou, Soderquist & Prastacos, 2004).

Οι πύλες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης χρησιμεύουν ως κεντρικές πλατφόρμες που προσφέρουν στους πολίτες ένα ενιαίο κατάστημα πρόσβασης σε πληθώρα δημόσιων υπηρεσιών. Αυτές οι πύλες εξορθολογίζουν τις αλληλεπιδράσεις παρέχοντας έναν ενιαίο ψηφιακό χώρο όπου οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν αιτήσεις, να λαμβάνουν πληροφορίες και να συνεργάζονται με τις κυβερνητικές υπηρεσίες χωρίς την ανάγκη φυσικών επισκέψεων (Thijs, Hammerschmid & Palaric, 2017).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει τη δυνατότητα στις κυβερνήσεις να αξιοποιούν τη δύναμη των δεδομένων για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Η ανάλυση τεράστιων συνόλων δεδομένων επιτρέπει στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να εντοπίζουν τάσεις, να βελτιστοποιούν την κατανομή των πόρων και να σχεδιάζουν στοχευμένες παρεμβάσεις για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των αναγκών του πληθυσμού.

Μέσω των ψηφιακών καναλιών, οι κυβερνήσεις μπορούν να δημιουργήσουν άμεση και άμεση επικοινωνία με τους πολίτες. Οι πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι επίσημοι ιστότοποι και οι εφαρμογές για κινητά γίνονται αγωγοί για τη διάδοση πληροφοριών, τη συλλογή ανατροφοδότησης και την ενίσχυση της αίσθησης εμπλοκής της κοινότητας. Αυτό διευκολύνει ένα πιο συμμετοχικό και χωρίς αποκλεισμούς μοντέλο διακυβέρνησης (Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

Η αυτοματοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη (AI) φέρνουν επανάσταση στα συνήθη και χρονοβόρα καθήκοντα των δημόσιων υπηρεσιών. Τα chatbots βοηθούν στην απάντηση συχνών ερωτήσεων, ενώ οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να

επεξεργάζονται τεράστιες ποσότητες δεδομένων για τον εντοπισμό πιθανών τομέων βελτίωσης της αποδοτικότητας, μειώνοντας τελικά τον διοικητικό φόρτο.

Η διασφάλιση της ψηφιακής ενσωμάτωσης αποτελεί κρίσιμο ζήτημα στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι κυβερνήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν ζητήματα που σχετίζονται με τον ψηφιακό αλφαβητισμό, την προσβασιμότητα και τη διαθεσιμότητα αξιόπιστης συνδεσιμότητας στο διαδίκτυο, ώστε να αποτραπεί η περιθωριοποίηση ορισμένων τμημάτων του πληθυσμού (Xanthopoulou & Kefis, 2019).

Καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες γίνονται όλο και περισσότερο ψηφιακές, η διασφάλιση των δεδομένων των πολιτών και η εξασφάλιση της ανθεκτικότητας των ψηφιακών υποδομών έναντι των απειλών στον κυβερνοχώρο καθίστανται υψίστης σημασίας. Οι κυβερνήσεις πρέπει να επενδύσουν σε ισχυρά μέτρα κυβερνοασφάλειας και να θεσπίσουν αυστηρά πρωτόκολλα προστασίας δεδομένων (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020).

Η μετάβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες απαιτεί μια πολιτισμική αλλαγή εντός των κυβερνητικών υπηρεσιών και μεταξύ των πολιτών. Οι ολοκληρωμένες στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας για να ξεπεραστεί η αντίσταση στις νέες τεχνολογίες, εξασφαλίζοντας την ομαλή και επιτυχή μετάβαση στις ψηφιακές πλατφόρμες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις δημόσιες υπηρεσίες σηματοδοτεί μια αλλαγή παραδείγματος στον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις αλληλεπιδρούν με τους πολίτες (Xanthopoulou & Kefis, 2019).

6.5. Η διοικητική μεταρρύθμιση του 2013

Στην Ελλάδα, το 2013 σηματοδότησε μια σημαντική καμπή στην πορεία της διοικητικής διακυβέρνησης με την εισαγωγή μιας συνολικής διοικητικής μεταρρύθμισης. Το παρόν υποκεφάλαιο εμβαθύνει στους βασικούς στόχους, τις συνιστώσες και τον αντίκτυπο της διοικητικής μεταρρύθμισης του 2013, ρίχνοντας φως στον τρόπο με τον οποίο αναδιαμόρφωσε το διοικητικό τοπίο της χώρας.

Στο επίκεντρο της διοικητικής μεταρρύθμισης του 2013 βρισκόταν η δέσμευση για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των κυβερνητικών

λειτουργιών. Η μεταρρύθμιση αποσκοπούσε στον εξορθολογισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών, στη μείωση του πλεονασμού και στη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων για τη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών (Akrivos, Reklitis & Prifti, 2013).

Η δημοσιονομική υπευθυνότητα αποτέλεσε βασική κινητήρια δύναμη της μεταρρύθμισης, με στόχο τη μείωση του συνολικού κόστους της δημόσιας διοίκησης. Μέσω μέτρων όπως η συρρίκνωση και η αναδιοργάνωση των κυβερνητικών δομών, η μεταρρύθμιση επεδίωξε να επιτύχει έναν πιο λιτό και οικονομικά αποδοτικότερο διοικητικό μηχανισμό. Η μεταρρύθμιση περιελάμβανε μια εκ βάθρων αναδιάρθρωση των κυβερνητικών οργανισμών, με έμφαση στην ενοποίηση των λειτουργιών και την εξάλειψη των επικαλύψεων. Η αναδιάρθρωση αυτή αποσκοπούσε στη δημιουργία ενός πιο συνεκτικού και ολοκληρωμένου κυβερνητικού πλαισίου (Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

Για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, η μεταρρύθμιση εισήγαγε μέτρα για την πρόσληψη με βάση την αξία και τη συνεχή κατάρτιση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Η πρωτοβουλία αυτή αποσκοπούσε να διασφαλίσει ότι το εργατικό δυναμικό ήταν εξοπλισμένο με τις απαραίτητες δεξιότητες και την τεχνογνωσία για να ανταποκριθεί στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της διακυβέρνησης.

Αγκαλιάζοντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας, η μεταρρύθμιση περιελάμβανε σημαντική ώθηση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτό περιελάμβανε την ψηφιοποίηση των κυβερνητικών διαδικασιών, τη δημιουργία ηλεκτρονικών πλατφορμών υπηρεσιών και την υιοθέτηση εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τη βελτίωση της προσβασιμότητας και της διαφάνειας (Xanthopoulou & Kefis, 2019).

Η διοικητική μεταρρύθμιση του 2013 στην Ελλάδα συνέβαλε σε αξιοσημείωτη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών. Ο εξορθολογισμός των διαδικασιών και η υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων έκαναν τις δημόσιες υπηρεσίες πιο προσιτές, ευέλικτες και επικεντρωμένες στον πολίτη (Lampropoulou & Oikonomou, 2018). Οι προσπάθειες αποκέντρωσης οδήγησαν σε ενδυναμωμένες δομές τοπικής διακυβέρνησης, επιτρέποντας στις κοινότητες να έχουν πιο άμεσο ρόλο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η αλλαγή αυτή ενίσχυσε το αίσθημα της ιδιοκτησίας και της λογοδοσίας σε τοπικό επίπεδο. (Xanthopoulou & Kefis, 2019).

Η διοικητική μεταρρύθμιση του 2013 στην Ελλάδα αποτελεί κομβική στιγμή στην ιστορία της διακυβέρνησης του έθνους. Με την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικότητας, την προώθηση της αποκέντρωσης και την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η μεταρρύθμιση έθεσε τις βάσεις για μια πιο ευέλικτη, υπεύθυνη και προσανατολισμένη προς τους πολίτες δημόσια διοίκηση.

6.6. Η μεταρρύθμιση του επιτελικού κράτους

Οι μεταρρυθμίσεις του επιτελικού κράτους στην Ελλάδα περιλαμβάνουν συνήθως αλλαγές στη δομή, τις λειτουργίες και τις εξουσίες του εκτελεστικού κλάδου της κυβέρνησης. Ο κλάδος αυτός είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή και την επιβολή των νόμων, τη διαχείριση των καθημερινών υποθέσεων του κράτους και την εκπροσώπηση της χώρας με διάφορες ιδιότητες (Xanthopoulou & Kefis, 2019). Ορισμένοι τομείς στους οποίους συχνά εστιάζουν οι χώρες κατά τη μεταρρύθμιση του επιτελικού κράτους περιλαμβάνουν:

- Διοικητική αποτελεσματικότητα: Οι μεταρρυθμίσεις του επιτελικού κράτους στην Ελλάδα επιδιώκουν τον εξορθολογισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών, τη μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

- Αποκέντρωση: Για την ενίσχυση της τοπικής διακυβέρνησης και της ανταπόκρισης, οι μεταρρυθμίσεις του επιτελικού κράτους στην Ελλάδα μπορεί να εξετάσουν το ενδεχόμενο αποκέντρωσης ορισμένων εκτελεστικών λειτουργιών, δίνοντας περισσότερες εξουσίες στις τοπικές αρχές.

- Μέτρα κατά της διαφθοράς: Η εφαρμογή μέτρων για την καταπολέμηση της διαφθοράς στην εκτελεστική εξουσία αποτελεί κοινό στόχο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ενίσχυση των μηχανισμών εποπτείας, την προώθηση της διαφάνειας και την επιβολή αυστηρότερων μέτρων λογοδοσίας.

- Ψηφιακός μετασχηματισμός: Η υιοθέτηση της τεχνολογίας για τον εκσυγχρονισμό των κυβερνητικών υπηρεσιών της Ελλάδας, τη βελτίωση της

επικοινωνίας και τη βελτίωση της διαχείρισης δεδομένων μπορεί να αποτελέσει κρίσιμη πτυχή της μεταρρύθμισης του εκτελεστικού κράτους.

- Μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης: Η Ελλάδα μπορεί να επικεντρωθεί στην επαγγελματοποίηση της δημόσιας διοίκησης, στη διασφάλιση διορισμών βάσει προσόντων και στην παροχή συνεχούς κατάρτισης για τους δημόσιους υπαλλήλους.

- Συνταγματικές αναθεωρήσεις: Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι μεταρρυθμίσεις του επιτελικού κράτους στην Ελλάδα μπορεί να περιλαμβάνουν συνταγματικές αλλαγές για τον επαναπροσδιορισμό των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων της εκτελεστικής εξουσίας.

- Δέσμευση του κοινού: Η αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η προώθηση της διαφάνειας μπορεί να αποτελέσει μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας για τη μεταρρύθμιση του εκτελεστικού κράτους.

Κεφάλαιο 7 – Προκλήσεις και κριτικές για την εφαρμογή του NPM στην Ελλάδα

Η υιοθέτηση των αρχών του NPM στην Ελλάδα αντιμετωπίστηκε τόσο με προσδοκίες εκσυγχρονισμού όσο και με ένα φάσμα προκλήσεων. Το κεφάλαιο αυτό εμβαθύνει στις σημαντικές προκλήσεις και τις επικρίσεις που αντιμετωπίστηκαν κατά την εφαρμογή του NPM στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Μία από τις πρωταρχικές προκλήσεις ήταν η βαθιά ριζωμένη γραφειοκρατική κουλτούρα εντός του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η μετάβαση από μια παραδοσιακή, ιεραρχική προσέγγιση σε ένα πιο προσανατολισμένο στα αποτελέσματα και πελατοκεντρικό μοντέλο, όπως υποστηρίζεται από το NPM, αντιμετώπισε αντίσταση από άτομα συνηθισμένα σε καθιερωμένες πρακτικές και δομές (Thijs, Hammerschmid & Palaric, 2017).

Το πολιτικό τοπίο της Ελλάδας, το οποίο χαρακτηρίζεται από περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας και πολιτικής αστάθειας, έχει δημιουργήσει προκλήσεις για τη συνεπή εφαρμογή του NPM. Οι συχνές αλλαγές στην κυβέρνηση και στις πολιτικές κατευθύνσεις μπορεί να εμποδίσουν τη συνέχεια και την αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών.

Η επαρκής κατανομή των πόρων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή της NPM, και οι οικονομικές προκλήσεις της Ελλάδας έχουν μερικές φορές οδηγήσει σε περιορισμένη χρηματοδότηση για τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις. Τα μέτρα λιτότητας και οι δημοσιονομικοί περιορισμοί έχουν παρεμποδίσει τις επενδύσεις στην κατάρτιση, την τεχνολογία και την αναβάθμιση των υποδομών (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020).

Η αναδιάρθρωση που σχετίζεται με το NPM συνεπάγεται συχνά αλλαγές στους ρόλους και τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Αυτό έχει οδηγήσει σε ανησυχίες μεταξύ του εργατικού δυναμικού σχετικά με την ασφάλεια των θέσεων εργασίας, τις πιθανές απολύσεις και την ανάγκη επανεκπαίδευσης για να ευθυγραμμιστεί με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις της μεταρρύθμισης.

Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή NPM στην Ελλάδα δεν είχε κατά καιρούς ολοκληρωμένο και καλά συντονισμένο σχέδιο. Οι αποσπασματικές πρωτοβουλίες χωρίς ενιαία στρατηγική μπορεί να οδηγήσουν σε αναποτελεσματικότητα, επανάληψη των προσπαθειών και προκλήσεις στη μέτρηση του συνολικού αντίκτυπου της μεταρρύθμισης (Ρωσσίδης, 2014).

Ενώ το NPM δίνει έμφαση στη λογοδοσία και τη διαφάνεια, η πρακτική εφαρμογή αυτών των αρχών στο ελληνικό πλαίσιο αντιμετώπισε εμπόδια. Η διασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ της ανοικτότητας και της προστασίας ευαίσθητων πληροφοριών, μαζί με τη δημιουργία αποτελεσματικών μηχανισμών λογοδοσίας, αποδείχθηκε πρόκληση. Η επιτυχία του NPM βασίζεται στην ενεργό συμμετοχή και συνεργασία διαφόρων ενδιαφερόμενων φορέων, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων υπαλλήλων, των φορέων χάραξης πολιτικής και των πολιτών. Η περιορισμένη εμπλοκή των ενδιαφερομένων και η ανεπαρκής επικοινωνία σχετικά με τους στόχους και τα οφέλη της μεταρρύθμισης εμπόδισαν την αποδοχή και την αποτελεσματικότητά της (Liveris, 2021).

7.1. Θεσμικά και πολιτισμικά εμπόδια

Στον τομέα της διακυβέρνησης και της θεσμικής ανάπτυξης, η παρουσία τόσο θεσμικών όσο και πολιτισμικών φραγμών μπορεί να εμποδίσει σημαντικά την πρόοδο. Το υποκεφάλαιο αυτό διερευνά τις διπλές προκλήσεις που θέτουν τα θεσμικά και πολιτισμικά εμπόδια, ρίχνοντας φως στη διακριτή φύση τους και στο συλλογικό αντίκτυπό τους σε διάφορες πτυχές της κοινωνικής ανάπτυξης.

Οι θεσμικές δομές παρουσιάζουν συχνά έναν βαθμό ακαμψίας, με γραφειοκρατικές διαδικασίες και ιεραρχίες που αντιστέκονται στην προσαρμοστικότητα. Η αδράνεια εντός αυτών των δομών μπορεί να εμποδίσει την καινοτομία, την ανταπόκριση και την ικανότητα ταχείας αντιμετώπισης των αναδυόμενων προκλήσεων.

Στα πολυεπίπεδα συστήματα διακυβέρνησης, η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των θεσμικών οργάνων μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό εμπόδιο. Η κατακερματισμένη λήψη αποφάσεων, οι ασυνεπείς πολιτικές και η κακή επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών φορέων εμποδίζουν μια συνεκτική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και την

παροχή υπηρεσιών. Τα υπερβολικά πολύπλοκα νομικά και ρυθμιστικά πλαίσια μπορούν να εμποδίσουν την πρόοδο. Η πλοήγηση σε περίπλοκους κανόνες και κανονισμούς μπορεί να είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, αποτρέποντας τις επιχειρήσεις και τα άτομα από το να συμμετέχουν σε παραγωγικές δραστηριότητες (Μιχαλόπουλος, 2018).

Τα θεσμικά εμπόδια επιδεινώνονται από ζητήματα διαφθοράς και ανεπαρκείς μηχανισμούς λογοδοσίας. Όταν οι θεσμοί στερούνται διαφάνειας και λογοδοσίας, η κατάχρηση εξουσίας και πόρων μπορεί να παγιωθεί, διαβρώνοντας την εμπιστοσύνη του κοινού και εμποδίζοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη. Τα πολιτισμικά εμπόδια συχνά εκδηλώνονται ως αντίσταση στην αλλαγή. Τα κοινωνικά πρότυπα, οι αξίες και οι παραδόσεις μπορούν να δημιουργήσουν απροθυμία στην υιοθέτηση νέων ιδεών, τεχνολογιών ή μοντέλων διακυβέρνησης, εμποδίζοντας την εξέλιξη που είναι απαραίτητη για την πρόοδο (Kakouris & Meliou, 2011).

Οι πολιτισμικές νόρμες που δίνουν έμφαση στην ιεραρχία και τον αυταρχισμό μπορεί να εμποδίζουν την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία. Σε τέτοια περιβάλλοντα, η λήψη αποφάσεων συχνά συγκεντρώνεται σε λίγα χέρια, περιορίζοντας την ποικιλομορφία των προοπτικών που μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική διακυβέρνηση.

Οι κοινωνικοί κανόνες που διαιωνίζουν τις ανισότητες φύλου και ποικιλομορφίας θέτουν σημαντικά εμπόδια στη διακυβέρνηση χωρίς αποκλεισμούς. Η υπέρβαση αυτών των πολιτισμικών προκαταλήψεων είναι απαραίτητη για την προώθηση ποικιλόμορφων, αντιπροσωπευτικών οργάνων λήψης αποφάσεων που μπορούν να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες όλων των τμημάτων της κοινωνίας.

Πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν να συμβάλουν σε χαμηλά επίπεδα εμπλοκής των πολιτών, περιορίζοντας τη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία διακυβέρνησης. Όταν υπάρχει έλλειψη ευαισθητοποίησης ή ενδιαφέροντος για τα θέματα των πολιτών, ο βρόχος ανατροφοδότησης μεταξύ της κυβέρνησης και των κυβερνωμένων αποδυναμώνεται (Liveris, 2021).

Η εφαρμογή ολοκληρωμένων θεσμικών μεταρρυθμίσεων περιλαμβάνει τον εξορθολογισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών, τη βελτίωση του συντονισμού και την ενίσχυση των μηχανισμών λογοδοσίας. Η αναθεώρηση και απλούστευση των

νομικών και κανονιστικών πλαισίων μπορεί επίσης να συμβάλει στην υπέρβαση των θεσμικών εμποδίων (Ρωσσίδης, 2014).

Η προώθηση της πολιτισμικής ευαισθησίας και ευαισθητοποίησης είναι ζωτικής σημασίας. Εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες που αναδεικνύουν τα οφέλη της ποικιλομορφίας, της συμμετοχικότητας και της προσαρμοστικότητας μπορούν να προωθήσουν μια πιο ανοιχτόμυαλη προσέγγιση στην αλλαγή και την πρόοδο. Η ενεργός εμπλοκή των κοινοτήτων στις διαδικασίες διακυβέρνησης συμβάλλει στην υπέρβαση των πολιτισμικών φραγμών (Liveris, 2021). Η δημιουργία διαύλων διαλόγου, η ενσωμάτωση τοπικών προοπτικών και η συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν σε ένα πιο συμμετοχικό και χωρίς αποκλεισμούς μοντέλο διακυβέρνησης.

Οι προκλήσεις που θέτουν τα θεσμικά και πολιτισμικά εμπόδια είναι περίπλοκες και πολύπλευρες. Η υπέρβαση αυτών των εμποδίων απαιτεί μια διαφοροποιημένη και ολιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει τόσο θεσμικές μεταρρυθμίσεις όσο και πολιτιστικούς μετασχηματισμούς. Με την αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων, οι κοινωνίες μπορούν να ανοίξουν το δρόμο για μια πιο ευέλικτη, χωρίς αποκλεισμούς και αποτελεσματική διακυβέρνηση που να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες ανάγκες των διαφορετικών πληθυσμών (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020).

7.2. Διερεύνηση πρόσφατων μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα

Στον απόηχο των οικονομικών προκλήσεων και ενός δυναμικού παγκόσμιου τοπίου, η Ελλάδα έχει ξεκινήσει ένα μετασχηματιστικό ταξίδι μέσω μιας σειράς πρόσφατων μεταρρυθμίσεων. Στο επίκεντρο των πρόσφατων μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα βρίσκεται μια συντονισμένη προσπάθεια για την αντιμετώπιση των οικονομικών προκλήσεων.

Οι δημοσιονομικές πολιτικές έχουν αναπροσαρμοστεί για την προώθηση της βιωσιμότητας, της μείωσης του χρέους και της συνετής δημοσιονομικής διαχείρισης. Οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της

οικονομίας, την προσέλκυση επενδύσεων και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020).

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει υποστεί σημαντικές μεταρρυθμίσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών διαδικασιών, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την εστίαση στις προσλήψεις βάσει προσόντων για τη δημιουργία μιας πιο ευέλικτης και ικανής δημόσιας υπηρεσίας.

Οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις έχουν στοχεύσει στην αγορά εργασίας, επιδιώκοντας να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ της ευελιξίας και των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Έχουν καταβληθεί προσπάθειες για την απλούστευση των διαδικασιών πρόσληψης, την ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας και την ενίσχυση της επαγγελματικής κατάρτισης για την ευθυγράμμιση του εργατικού δυναμικού με τις εξελισσόμενες ανάγκες της βιομηχανίας (Μιχαλόπουλος, 2018).

Αναγνωρίζοντας την επιβάρυνση των δημόσιων οικονομικών, η Ελλάδα προχώρησε σε μεταρρυθμίσεις για την αναμόρφωση του συνταξιοδοτικού της συστήματος. Τα μέτρα περιλαμβάνουν την προσαρμογή των ορίων ηλικίας συνταξιοδότησης, την αναθεώρηση των συστημάτων εισφορών και την εισαγωγή μηχανισμών για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας του συνταξιοδοτικού συστήματος μακροπρόθεσμα.

Οι επενδύσεις στην εκπαίδευση και την υγειονομική περίθαλψη έχουν τεθεί σε προτεραιότητα για τη βελτίωση της ποιότητας και της προσβασιμότητας αυτών των βασικών υπηρεσιών. Οι μεταρρυθμίσεις στην εκπαίδευση επικεντρώνονται στη βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών, στην ψηφιακή ενσωμάτωση και σε πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση των ανισοτήτων.

Στην υγειονομική περίθαλψη, οι προσπάθειες κατευθύνονται προς τον εκσυγχρονισμό, τις ψηφιακές λύσεις για την υγεία και την ισότιμη πρόσβαση στις ιατρικές υπηρεσίες. Η Ελλάδα τοποθετείται ως ηγέτης στη βιώσιμη ανάπτυξη με μεταρρυθμίσεις στους τομείς του περιβάλλοντος και της ενέργειας. Οι πολιτικές αποσκοπούν στην προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, στη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και στην εφαρμογή μέτρων για τον μετριασμό των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής.

Μια σημαντική πρόκληση για τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις είναι η απόκτηση της εμπιστοσύνης και της αποδοχής του κοινού. Η κοινοποίηση των μακροπρόθεσμων οφελών των αλλαγών στο κοινό είναι απαραίτητη για την προώθηση της κατανόησης και της συνεργασίας. Η εξασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής και επιβολής των μεταρρυθμίσεων παραμένει πρόκληση. Αυτό απαιτεί ισχυρές δομές διακυβέρνησης, σαφή επικοινωνία και μηχανισμούς για την αντιμετώπιση πιθανών αντιστάσεων ή εμποδίων (Ρωσσίδης, 2014).

Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ οικονομικών μεταρρυθμίσεων και κοινωνικής ισότητας είναι ζωτικής σημασίας. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να είναι προσεκτικοί σε πιθανές ανισότητες και να αναπτύξουν στοχευμένα μέτρα για την προστασία των ευάλωτων πληθυσμών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μεταρρύθμισης (Kakouris & Meliou, 2011).

7.3. Μελέτες περιπτώσεων αξιόλογων μεταρρυθμίσεων

Οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την οικοδόμηση ενός πιο ανθεκτικού και βιώσιμου μέλλοντος. Καθώς η χώρα συνεχίζει το ταξίδι του μετασχηματισμού της, η επιτυχής εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων θα εξαρτηθεί από προσαρμοστικές στρατηγικές, τη συνεργασία των ενδιαφερομένων μερών και τη δέσμευση στις αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης.

Ο αντίκτυπος αυτών των μεταρρυθμίσεων αναμένεται να διαμορφώσει την πορεία της Ελλάδας, τοποθετώντας την ως ένα σύγχρονο, ανταγωνιστικό και κοινωνικά ευαισθητοποιημένο έθνος στο παγκόσμιο τοπίο. Η Ελλάδα έχει υποστεί αρκετές αξιοσημείωτες μεταρρυθμίσεις, ιδίως ως απάντηση στις οικονομικές προκλήσεις. Ακολουθούν μερικές βασικές περιπτώσεις μεταρρυθμίσεων:

- Μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα (2010-2012): Η Ελλάδα προέβη σε σημαντικές μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της αντίδρασής της στην οικονομική κρίση. Αυτό περιελάμβανε τον εξορθολογισμό της δημόσιας διοίκησης, τη μείωση της απασχόλησης στον δημόσιο τομέα και την εισαγωγή πρακτικών πρόσληψης με βάση την αξιοκρατία. Στόχος ήταν η

ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας στον δημόσιο τομέα.

- Μεταρρυθμίσεις του συνταξιοδοτικού συστήματος (2010-2016): Η ελληνική κυβέρνηση εφάρμοσε μεταρρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της βιωσιμότητας του συνταξιοδοτικού συστήματος. Τα μέτρα περιλάμβαναν την προσαρμογή των συνταξιοδοτικών παροχών, την αύξηση της ηλικίας συνταξιοδότησης και την αλλαγή του πλαισίου εισφορών. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αποσκοπούσαν στην ελάφρυνση της επιβάρυνσης των δημόσιων οικονομικών και στη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του συνταξιοδοτικού συστήματος.

- Μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας (2010-2018): Ως απάντηση στις οικονομικές προκλήσεις και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, η Ελλάδα εισήγαγε μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αποσκοπούσαν στην αύξηση της ευελιξίας στην αγορά εργασίας, στην απλούστευση των διαδικασιών πρόσληψης και στην ενίσχυση των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης για την ευθυγράμμιση του εργατικού δυναμικού με τις εξελισσόμενες ανάγκες της οικονομίας.

- Μεταρρυθμίσεις στον τομέα της εκπαίδευσης (σε εξέλιξη): Η Ελλάδα εργάζεται για τον εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού της συστήματος για τη βελτίωση της ποιότητας και της συνάφειας. Αυτό περιλαμβάνει βελτιώσεις στα προγράμματα σπουδών, αυξημένη έμφαση στον ψηφιακό γραμματισμό και προσπάθειες για την αντιμετώπιση των ανισοτήτων στην εκπαίδευση. Στόχος είναι να εφοδιάσει τους μαθητές με τις δεξιότητες που απαιτούνται για ένα ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο τοπίο.

- Μεταρρυθμίσεις στον τομέα της ενέργειας (σε εξέλιξη): Με έμφαση στη βιωσιμότητα και τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η Ελλάδα έχει εφαρμόσει μεταρρυθμίσεις στον ενεργειακό της τομέα. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την ενίσχυση της ενεργειακής απόδοσης και τη διαφοροποίηση του ενεργειακού μείγματος. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές συμβάλλουν στη δέσμευση της Ελλάδας για περιβαλλοντική βιωσιμότητα και μείωση του αποτυπώματος άνθρακα.

- Μεταρρυθμίσεις στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης (σε εξέλιξη): Οι προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης στην Ελλάδα είναι συνεχείς. Οι μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν την ψηφιοποίηση των φακέλων υγείας, την αναβάθμιση των υποδομών υγειονομικής περίθαλψης και πρωτοβουλίες για τη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε ιατρικές υπηρεσίες. Στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της παροχής υγειονομικής περίθαλψης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επιτυχία και ο αντίκτυπος αυτών των μεταρρυθμίσεων μπορεί να ποικίλλουν, και ο συνεχιζόμενος χαρακτήρας ορισμένων μεταρρυθμίσεων σημαίνει ότι οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις τους εξακολουθούν να εκτυλίσσονται.

Κεφάλαιο 8 – Συμπεράσματα

Το κίνημα NPM επικεντρώθηκε αποκλειστικά στη διαχείριση, δίνοντας έμφαση στον θετικό αντίκτυπο που θα μπορούσε και θα έπρεπε να έχει η διοίκηση στην αποτελεσματικότητα και το διαμέτρημα των δημόσιων υπηρεσιών. Οι αξίες της δημόσιας υπηρεσίας του «μοντέλου εργοδότη», της «δέουσας διαδικασίας» και ό,τι συμβαίνει στους δημόσιους οργανισμούς στην παραδοσιακή δημόσια διοίκηση ήταν σε αντίθεση με την εστίασή του στις λειτουργίες παραγωγής δημόσιας υπηρεσίας και σε λειτουργικά ζητήματα.

Το NPM είναι μια διοικητική και διαχειριστική προσέγγιση της διακυβέρνησης που εμφανίστηκε στα τέλη του 20ού αιώνα, κυρίως κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Αντιπροσωπεύει μια αλλαγή στον τρόπο δομής και διαχείρισης των οργανισμών του δημόσιου τομέα, δανειζόμενοι αρχές από τις πρακτικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα. Το NPM ήταν μια απάντηση στις αντιληπτές αναποτελεσματικότητα και γραφειοκρατικές ελλείψεις στην παραδοσιακή δημόσια διοίκηση.

Το NPM δίνει έμφαση στην αποκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων, δίνοντας μεγαλύτερη αυτονομία σε μεμονωμένους φορείς ή τμήματα. Αυτό πιστεύεται ότι ενισχύει την ευελιξία και την ανταπόκριση. Το NPM εισάγει μηχανισμούς προσανατολισμένους στην αγορά στον δημόσιο τομέα. Έννοιες όπως ο ανταγωνισμός, η μέτρηση της απόδοσης και η ικανοποίηση των πελατών εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες, με την πεποίθηση ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα.

Ενώ η NPM είχε επιρροή στον μετασχηματισμό της διαχείρισης του δημόσιου τομέα σε πολλές χώρες, έχει επίσης αντιμετωπίσει κριτική. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η υπερβολική εξάρτηση από τους μηχανισμούς της αγοράς μπορεί να οδηγήσει σε εστίαση στη βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα σε βάρος των μακροπρόθεσμων κοινωνικών στόχων. Άλλοι υπογραμμίζουν ανησυχίες σχετικά με τη λογοδοσία, την ισότητα και την πιθανότητα η εξωτερική ανάθεση να οδηγήσει σε απώλεια του δημόσιου ελέγχου επί των βασικών υπηρεσιών. Η αποτελεσματικότητα και η εφαρμογή των αρχών NPM μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο και τις συγκεκριμένες λειτουργίες του δημόσιου τομέα που εμπλέκονται.

Ο δημόσιος τομέας σε πολλές χώρες της ΕΕ έχει υποστεί τεράστιες μεταρρυθμίσεις τα τελευταία 25 χρόνια. Οι αλλαγές αυτές συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την παγκόσμια τάση του NPM. Το NPM αποτελείται από ιδέες που εξελίσσονται γύρω από την έννοια της αποτελεσματικότερης διακυβέρνησης. Με βάση αυτές τις ιδέες έχουν διατυπωθεί ορισμένες προτάσεις πολιτικής που έχουν ως στόχο την επίτευξη αυτού του στόχου.

Οι εφαρμογές του NPM στην ελληνική δημόσια διοίκηση υπήρξαν τόσο μετασχηματιστικές όσο και προκλητικές. Η υιοθέτηση των αρχών του NPM με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της ανταποκρισιμότητας σηματοδότησε μια σημαντική αλλαγή στο παραδοσιακό γραφειοκρατικό παράδειγμα. Μια αξιοσημείωτη επίπτωση του NPM στο ελληνικό πλαίσιο είναι η έμφαση στη μέτρηση των επιδόσεων και τη διοίκηση με προσανατολισμό στα αποτελέσματα. Με την εισαγωγή δεικτών απόδοσης και τον καθορισμό σαφών στόχων, η δημόσια διοίκηση προσπάθησε να ενισχύσει την παραγωγικότητα και να επιδείξει απτά αποτελέσματα.

Επιπλέον, η εισαγωγή πρακτικών προσανατολισμένων στην αγορά, όπως η ιδιωτικοποίηση και η εξωτερική ανάθεση, έχει ως στόχο τον εξορθολογισμό των δημόσιων υπηρεσιών και τη μείωση της γραφειοκρατικής αναποτελεσματικότητας. Ενώ οι πρωτοβουλίες αυτές έχουν δείξει υποσχέσεις σε ορισμένους τομείς, έχουν επίσης συναντήσει αντίσταση και έχουν εγείρει ανησυχίες σχετικά με την ισότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη και την πιθανή διάβρωση των δημόσιων αξιών.

Παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Για να προχωρήσουμε μπροστά, είναι ζωτικής σημασίας για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους διοικητικούς υπαλλήλους να βρουν μια ισορροπία μεταξύ των αρχών του NPM και του τοπικού πλαισίου. Μια ευέλικτη και προσαρμοστική προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής διακυβέρνησης μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων, αξιοποιώντας παράλληλα τα οφέλη του NPM.

Εν κατακλείδι, η παρούσα διπλωματική εργασία εστίασε στο πολύπλοκο ζήτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης, παρακολουθώντας το παγκόσμιο κύμα που σάρωσε τις δημόσιες διοικήσεις σε όλο τον κόσμο. Ξεκινώντας με τη διερεύνηση της φύσης της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, εμβαθύναμε στις πολύπλευρες διαστάσεις του

NPM, κατανοώντας το ως όρο, κοινωνικό κίνημα και επιστημονικό κλάδο. Με φόντο τις οικονομικές κρίσεις και την άνοδο των νεοφιλελεύθερων ιδεολογιών, εξετάστηκαν διεξοδικά τα θεωρητικά θεμέλια και οι πρακτικές επιπτώσεις του NPM, ρίχνοντας φως στα ιδεολογικά της θεμέλια και στις κριτικές της προοπτικές.

Μεταβαίνοντας στον θεσμικό σχεδιασμό του ελληνικού πολιτικού συστήματος, η εργασία ανέλυσε τα δομικά στοιχεία που χαρακτήρισαν ιστορικά τη διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Η παράδοση του συγκεντρωτισμού και της συγκέντρωσης εξουσίας, που είναι βαθιά ριζωμένη στο πολιτικό τοπίο, παρείχε έναν φακό μέσα από τον οποίο εξετάστηκαν οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για τη διοικητική μεταρρύθμιση.

Στρέφοντας το ενδιαφέρον στο ελληνικό διοικητικό σύστημα, ξεδιπλώθηκε μια εις βάθος ανάλυση, η οποία κάλυψε την κυβερνητική δομή, τα υπουργεία, τις μονάδες αποκέντρωσης, την τοπική και περιφερειακή διακυβέρνηση, τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και τους μηχανισμούς ελέγχου της δημόσιας διοίκησης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η συζήτηση αποκάλυψε τις περιπλοκές της διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα, εξετάζοντας τις ελλείψεις ικανοτήτων, τις προοπτικές εκσυγχρονισμού και τις μοναδικές προκλήσεις που θέτει μια υπανάπτυκτη γραφειοκρατία.

Καθώς διερευνήσαμε την πολιτική της μεταρρύθμισης στην ελληνική διοικητική δομή, έγινε φανερό ότι η σύγκλιση στη μεταρρύθμιση είναι μια σύνθετη αλληλεπίδραση των διοικητικών πρακτικών και προοπτικών στο ευρύτερο ευρωπαϊκό πλαίσιο. Η εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης όχι μόνο της εσωτερικής δυναμικής των διοικητικών συστημάτων αλλά και της ευθυγράμμισής τους με τις περιφερειακές και διεθνείς τάσεις.

Οι εφαρμογές του NPM στην ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελούν μια δυναμική και συνεχή διαδικασία μεταρρύθμισης. Με την πλοήγηση στις πολυπλοκότητες και την προσαρμογή των στρατηγικών στις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ελλάδα, αναδύεται η δυνατότητα για μια πιο αποτελεσματική, υπεύθυνη και πελατοκεντρική δημόσια διοίκηση. Η πορεία προς την αποτελεσματική εφαρμογή του NPM στην Ελλάδα είναι μια εξελισσόμενη πορεία, η οποία απαιτεί προσεκτική εξέταση των τοπικών αποχρώσεων και δέσμευση στις αρχές που διέπουν τις επιτυχημένες μεταρρυθμίσεις διακυβέρνησης.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης που εμφανίστηκε στα τέλη του 20ου αιώνα, κυρίως ως απάντηση στις αντιληπτές αναποτελεσματικότητα και ελλείψεις στην παραδοσιακή δημόσια διοίκηση. Δίνει έμφαση στις αρχές του ιδιωτικού τομέα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ανταπόκρισης των δημόσιων υπηρεσιών. Η ανάλυση των εφαρμογών του NPM στην ελληνική δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει την εξέταση διαφόρων πτυχών, προκλήσεων και αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την εφαρμογή του. Με την ενδελεχή εξέταση αυτών των πτυχών, μπορεί να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη ανάλυση των εφαρμογών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, προσφέροντας πληροφορίες για τις επιτυχίες, τις προκλήσεις και τα διδάγματα που αντλήθηκαν από αυτή τη φιλοσοφία διαχείρισης στο ελληνικό πλαίσιο.

Η εφαρμογή των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) στην ελληνική δημόσια διοίκηση αντανακλά μια απάντηση σε ιστορικές αναποτελεσματικότητα και μια επιθυμία για πιο αποτελεσματική, ανταποκρινόμενη και υπεύθυνη διακυβέρνηση. Καθώς η Ελλάδα προσάρμοσε τις αρχές NPM, έχουν εξεταστεί διάφορες πτυχές, που κυμαίνονται από την αποκέντρωση και τη μέτρηση της απόδοσης έως τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και τους μηχανισμούς που μοιάζουν με την αγορά.

Όπως πολλά άλλα κράτη σε όλο τον κόσμο, η Ελλάδα αναθεωρεί και ενισχύει το NRM ως μέρος ενός επαναστατικού ταξιδιού για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα της. Το κίνημα του τέλους του 20ου αιώνα γνωστό ως NRM έδωσε μεγάλη έμφαση στις αρχές της λογοδοσίας, της αποτελεσματικότητας και της αγοράς στη δημόσια διοίκηση. Η Ελλάδα έχει συνειδητοποιήσει τα τελευταία χρόνια ότι απαιτείται μια ενδελεχής μεταρρύθμιση για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας της και τη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

Η αποκέντρωση αποτελεί βασικό στοιχείο της μεταρρύθμισης του NPM της Ελλάδας, η οποία στοχεύει στην ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο στόχος είναι να ενισχυθεί η ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας και να διευκολυνθεί η αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων δίνοντας στις τοπικές κυβερνήσεις περισσότερη εξουσία και ευθύνη να λαμβάνουν αποφάσεις.

Ένα από τα κύρια στοιχεία της μεταρρύθμισης στην Ελλάδα είναι η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση. Για τη βελτίωση της διαφάνειας και τη

βελτιστοποίηση των λειτουργιών, αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας, ηλεκτρονικών πλατφορμών για την παροχή υπηρεσιών και διαδικασιών λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων. Η Ελλάδα δίνει μεγάλη έμφαση στην αξιοκρατική πρόσληψη και τη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, προκειμένου να διασφαλιστεί μια ικανή και επαγγελματική δημόσια υπηρεσία. Σύμφωνα με τις αρχές του NRM, αυτό το πρόγραμμα επιδιώκει να ενισχύσει τη γνώση και την επάρκεια του εργατικού δυναμικού προκειμένου να τονώσει την παραγωγικότητα.

Βασικό συστατικό της μεταρρύθμισης στην Ελλάδα είναι η εγκατάσταση αξιόπιστων συστημάτων μέτρησης απόδοσης. Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, αναπτύσσονται συγκεκριμένες μετρήσεις απόδοσης, οι οποίες θεωρούν τους δημόσιους υπαλλήλους υπεύθυνους για τις πράξεις και τα αποτελέσματά τους.

Η ανάγκη για πολιτιστική αλλαγή στον δημόσιο τομέα είναι ένα από τα κύρια εμπόδια στη μεταρρύθμιση του NPM. Όλα τα κυβερνητικά επίπεδα πρέπει να υιοθετήσουν μια νέα προοπτική προκειμένου να γίνει η μετάβαση από τις συμβατικές γραφειοκρατικές διαδικασίες σε μια πιο προσαρμόσιμη στρατηγική με γνώμονα τα αποτελέσματα.

Μία από τις κύριες προκλήσεις σε κάθε μεταρρυθμιστική διαδικασία είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Είναι πιθανό ορισμένοι ενδιαφερόμενοι να παλέψουν να αλλάξουν τις θέσεις τους ή να εφαρμόσουν νέα τεχνολογία. Η υπέρβαση αυτής της αντίστασης απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων.

Απαιτείται ένα σημαντικό χρηματικό ποσό για την επιτυχή εφαρμογή του NRM. Η Ελλάδα πρέπει να ξεπεράσει τη δυσκολία απόκτησης επαρκούς χρηματοδότησης για μεταρρυθμιστικά προγράμματα, ιδίως υπό το φως των οικονομικών δυσκολιών που έχει βιώσει πρόσφατα το έθνος.

Ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας αναμένεται να γίνει πιο ανταποκρινόμενος, προσαρμοστικός, ευκίνητος και επικεντρωμένος στους πολίτες ως αποτέλεσμα της μεταρρύθμισης του NPM. Η Ελλάδα ελπίζει να αυξήσει τη γενική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών μέσω της ενθάρρυνσης της αποκέντρωσης, της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών και της καλλιέργειας μιας υπεύθυνης κουλτούρας. Σύμφωνα με τους Ρωσσίδη, Μπελιά και Ασπρίδη (2020), η

μεταρρύθμιση αναμένεται να ενισχύσει τα πλαίσια διακυβέρνησης, να ανοικοδομήσει την εμπιστοσύνη του κοινού και να καθιερώσει την Ελλάδα ως ηγέτη στη σύγχρονη και ευέλικτη δημόσια διοίκηση.

Η Ελλάδα βρίσκεται σε σημείο καμπής στην ανάπτυξη του δημόσιου τομέα καθώς ξεκινά τη μεταρρύθμιση του NPM. Αυτά τα προγράμματα δεν θα πετύχουν αν δεν συνεργαστούν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι δημόσιοι υπάλληλοι και το ευρύ κοινό. Η Ελλάδα μπορεί να δημιουργήσει μια πιο προσαρμόσιμη και ανθεκτική δημόσια διοίκηση που μπορεί να αντιμετωπίσει τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του λαού της στον εικοστό πρώτο αιώνα, εφαρμόζοντας αυτό το σχέδιο.

Στο ελληνικό πλαίσιο, οι αρχές του NPM έχουν ενσωματωθεί στη δημόσια διοίκηση, με επίκεντρο την αποκέντρωση και την αποκέντρωση εξουσίας. Έχουν καταβληθεί προσπάθειες για την εισαγωγή μηχανισμών μέτρησης της απόδοσης, ενισχύοντας τη λογοδοσία και επηρεάζοντας την παροχή υπηρεσιών. Η υιοθέτηση πελατοκεντρικών προσεγγίσεων στοχεύει στην ευθυγράμμιση των δημόσιων υπηρεσιών με τις ανάγκες των πολιτών, ενώ έχουν διερευνηθεί μηχανισμοί που μοιάζουν με την αγορά και συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Παρά τα πιθανά οφέλη της, η εφαρμογή του NPM στην ελληνική δημόσια διοίκηση έχει αντιμετωπίσει προκλήσεις. Τα γραφειοκρατικά εμπόδια, οι ανησυχίες σχετικά με την ισότητα και οι πιθανές αρνητικές συνέπειες των προσανατολισμένων στην αγορά μεταρρυθμίσεων έχουν αποτελέσει πηγές κριτικής. Αυτές οι προκλήσεις υπογραμμίζουν την πολυπλοκότητα της εφαρμογής NPM σε ένα συγκεκριμένο εθνικό και πολιτιστικό πλαίσιο.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής NPM στην Ελλάδα ήταν μικτά. Ενώ ορισμένες μεταρρυθμίσεις έχουν συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ανταπόκρισης, οι προκλήσεις εξακολουθούν να υφίστανται. Τα διδάγματα που αντλήθηκαν περιλαμβάνουν την ανάγκη για προσεκτική προσαρμογή των αρχών NPM στα μοναδικά χαρακτηριστικά του ελληνικού διοικητικού πλαισίου, αναγνωρίζοντας πολιτιστικές αποχρώσεις και ιστορικούς παράγοντες.

Όσον αφορά το μέλλον, οι μελλοντικές προοπτικές του NPM στον ελληνικό δημόσιο τομέα εξαρτώνται από την αντιμετώπιση των προκλήσεων που έχουν εντοπιστεί και την προσαρμογή της προσέγγισης ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις τοπικές

ανάγκες. Οι συστάσεις περιλαμβάνουν συνεχή αξιολόγηση, ευελιξία στην εφαρμογή και εστίαση στην προώθηση της συνεργασίας μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα για βιώσιμα αποτελέσματα.

Η εφαρμογή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) στην ελληνική δημόσια διοίκηση αντιπροσωπεύει μια δυναμική διαδικασία που χαρακτηρίζεται από επιτυχίες, προκλήσεις και συνεχή προσαρμογή. Ενώ οι αρχές του NPM έχουν επιφέρει θετικές αλλαγές, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζονται υπογραμμίζουν τη σημασία των εκτιμήσεων που σχετίζονται με το πλαίσιο. Καθώς η Ελλάδα προχωρά προς τα εμπρός, μια ισορροπημένη προσέγγιση που θα ενσωματώνει διδάγματα και θα αγκαλιάζει τη συνεχή βελτίωση θα είναι ζωτικής σημασίας για την αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού του NPM για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταπόκρισης της δημόσιας διοίκησης.

Συνοψίζοντας, η παρούσα διπλωματική εργασία ανέδειξε τις θεωρητικές βάσεις, τις πρακτικές επιπτώσεις και τις ειδικές αποχρώσεις της διοικητικής μεταρρύθμισης, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εξέταση του NPM τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε ελληνικό πλαίσιο. Οι προκλήσεις και οι προοπτικές που συζητήθηκαν εδώ παρέχουν μια βάση για περαιτέρω έρευνα, χάραξη πολιτικής και λήψη στρατηγικών αποφάσεων στη συνεχή επιδίωξη μιας αποτελεσματικής και ευέλικτης δημόσιας διοίκησης. Η διαδρομή μέσα από τα κύματα της διοικητικής μεταρρύθμισης φωτίζει την ανάγκη για μια διαφοροποιημένη και ειδική για το πλαίσιο προσέγγιση, αναγνωρίζοντας τις περιπλοκές που διαμορφώνουν το διοικητικό τοπίο στην Ελλάδα και πέραν αυτής.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

1. Akrivos, C., Reklitis, P., & Prifti, F. (2013). Greek Public Administration Reform. How to improve the effectiveness of strategic changes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 73*, 710-717.

2. Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015α). Did new public management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, *17*(5), 643-660.

3. Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015β). The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals. *Health Policy*, *119*(3), 333-340.

4. Aspridis, G. M., & Pouliana, L. (2021). The culture of modern public administration. The case of Greece. *Academicus International Scientific Journal*, *12*(23), 142-155.

5. Basu, R. (1994). *Public administration: Concepts and theories*. Sterling publishers pvt. Ltd.

6. Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International review of administrative sciences*, *73*(1), 7-26.

7. Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2015). *Public management and governance*. Routledge.

8. Box, R. C., Marshall, G. S., Reed, B. J., & Reed, C. M. (2001). New public management and substantive democracy. *Public Administration Review*, *61*(5), 608-619.

9. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, *74*(4), 445-456.

10. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, *60*(6), 549-559.

11. Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *66*(3), 362-379.

12. Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, *14*(3), 9-16.

13. Farazmand, A. (1999). Globalization and public administration. *Public administration review*, 509-522.

14. Featherstone, K. (2015). External conditionality and the debt crisis: the 'Troika'and public administration reform in Greece. *Journal of European Public Policy*, *22*(3), 295-314.

15. Frederickson, H. G. (1980). *New public administration*. University Alabama Press.

16. Frederickson, H. G. (1996). Comparing the reinventing government movement with the new public administration. *Public administration review*, 263-270.

17. Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2015). *The public administration theory primer*. Westview Press.

18. Greenwood, J., Pyper, R., & Wilson, D. (2005). *New public administration in Britain*. Routledge.

19. Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, *4*(1), 1-25.

20. Henry, N. (1975). Paradigms of public administration. *Public Administration Review*, 378-386.

21. Holzer, M., & Schwester, R. W. (2015). *Public administration: An introduction*. Routledge.

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

23. Hood, C. (1995α). Emerging issues in public administration. *Public administration*, *73*(1), 165-183.

24. Hood, C. (1995β). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, *20*(2-3), 93-109.

25. Hood, C. (2007). *Public management: The word, the movement, the science*.

26. Irene, T., Panagiota, D., & John, M. (2013). Total quality management systems in the hellenic public administration: a case study on the Common Assessment Framework application. *Public Administration Research*, *2*(2), 124.

27. Kaboolian, L. (1998). The new public management: Challenging the boundaries of the management vs. administration debate. *Public Administration Review*, *58*(3), 189-193.

28. Kakouris, A. P., & Meliou, E. (2011). New public management: promote the public sector modernization through service quality. Current experiences and future challenges. *Public Organization Review*, *11*, 351-369.

29. Kartalis, N., Tsamenyi, M., & Jayasinghe, K. (2016). Accounting in new public management (NPM) and shifting organizational boundaries: Evidence from the Greek Show Caves. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *29*(2), 248-277.

30. Kaul, M. (1997). The new public administration: management innovations in government. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, *17*(1), 13-26.

31. Kettl, D. F. (2000). Public administration at the millennium: The state of the field. *Journal of public administration research and theory*, *10*(1), 7-34.

32. Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, *84*(1), 101-121.

33. Liveris, P. D. (2021). *New Public Management Reforms: An Empirical Study of Human Resources Critical Factors in the Context of the Greek Public Sector*. University of Derby (United Kingdom).

34. Ongaro, E. (2008). Introduction: the reform of public management in France, Greece, Italy, Portugal and Spain. *International Journal of Public Sector Management*, *21*(2), 101-117.

35. Ongaro, E. (2010). The Napoleonic administrative tradition and public management reform in France, Greece, Italy, Portugal and Spain. In *Tradition and public administration* (pp. 174-190). London: Palgrave Macmillan UK.

36. Pereira, L. C. B. (1997). Managerial public administration: strategy and structure for a new state. *Journal of Post Keynesian Economics*, *20*(1), 7-23.

37. Perry, J. L., & Christensen, R. K. (2015). *Handbook of public administration*. John Wiley & Sons.

38. Philippidou, S. S., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2004). Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management, and the path to implementation. *Public organization review*, *4*, 317-337.

39. Politis, Y. (2018). A risk-based internal audit approach for the public sector: evidence from Greece. *International Journal of Auditing Technology*, *4*(1), 16-35.

40. Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of 'post-New Public Management'–a systematic literature review. *International review of administrative sciences*, *85*(1), 11-27.

41. Riccucci, N. M. (2001). The" Old" Public Management versus the" New" Public Management: Where Does Public Administration Fit in?. *Public Administration Review*, *61*(2), 172-175.

42. Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge.

43. Schedler, K., & Proeller, I. (2000). New public management. *Stuttgart/Wien*.

44. Shafritz, J. M., Russell, E. W., & Borick, C. (2015). *Introducing public administration*. Routledge.

45. Thijs, N., Hammerschmid, G., & Palaric, E. (2017). A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28. *European Commission, Brussels*.

46. Vigoda, E. (2003). New public management. *Encyclopedia of public administration and public policy*, *2*, 812-816.

47. Wilson, W. (2003). The study of public administration. *Communication Researchers and Policy-making*, *61*.

48. Xanthopoulou, P., & Kefis, V. (2019). Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector. *International Journal of Sciences*, *8*(03), 45-54.

49. Μιχαλόπουλος, Ν. (2018). Πρότυπα Δημόσιας Διοίκησης. Αθήνα: Παπαζήσης.

50. Ρωσσίδης, Ι. (2014). Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα: Σταμούλης.

51. Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ. & Ασπρίδης, Γ. (2020). Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία. Αθήνα: Τζιόλα.

Παράρτημα

Το ελληνικό διοικητικό σύστημα

Το ελληνικό διοικητικό σύστημα χαρακτηρίζεται από ένα δομημένο πλαίσιο που έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει την αποτελεσματική λειτουργία των κυβερνητικών οργάνων σε διάφορα επίπεδα. Αποτελούμενο τόσο από κεντρικές όσο και από τοπικές συνιστώσες, το σύστημα αυτό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή πολιτικών, στη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών και στη διασφάλιση της διακυβέρνησης σε ολόκληρη τη χώρα (Ρωσσίδης, 2014).

Κεντρική διοίκηση:

1. Εκτελεστικός κλάδος:

- Πρόεδρος: Ο Πρόεδρος της Ελλάδας υπηρετεί ως τελετουργικός αρχηγός του κράτους.
- Πρωθυπουργός: Ο επικεφαλής της κυβέρνησης, ο Πρωθυπουργός, είναι υπεύθυνος για τον σχηματισμό του υπουργικού συμβουλίου και την εποπτεία των καθημερινών εργασιών της εκτελεστικής εξουσίας.
- Υπουργικό συμβούλιο: Αποτελούμενο από διάφορους υπουργούς, το υπουργικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για συγκεκριμένους τομείς πολιτικής.

2. Νομοθετική εξουσία:

- Κοινοβούλιο (Βουλή): Το μονοθάλαμο Κοινοβούλιο είναι το νομοθετικό σώμα που είναι υπεύθυνο για την ψήφιση των νόμων. Τα μέλη του Κοινοβουλίου (βουλευτές) εκλέγονται μέσω αναλογικής εκπροσώπησης, αντανακλώντας το ποικιλόμορφο πολιτικό τοπίο.

3. Δικαστικός Κλάδος: Το δικαστικό σώμα (Βουλή), το οποίο είναι το πρώτο όργανο που ασκεί τις αρμοδιότητες του δικαστικού σώματος:

- Το δικαστικό σώμα: Το δικαστικό σύστημα λειτουργεί ανεξάρτητα και αποτελείται από διάφορα δικαστήρια. Το Συμβούλιο της Επικρατείας λειτουργεί

ως το ανώτατο διοικητικό δικαστήριο, ενώ το Ακυρωτικό Δικαστήριο χειρίζεται αστικές και ποινικές υποθέσεις.

- Τοπική Διοίκηση: Το δικαστήριο είναι ένα από τα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης:

Τα τελευταία χρόνια έχουν καταβληθεί προσπάθειες για την αποκέντρωση της εξουσίας, αναγνωρίζοντας τη σημασία της τοπικής διακυβέρνησης. Οι δήμοι και οι περιφέρειες έχουν εξουσιοδοτηθεί να αντιμετωπίζουν τις τοπικές ανάγκες, προωθώντας μια πιο ευέλικτη και υπεύθυνη διοικητική δομή.

Τοπική Αυτοδιοίκηση:

Δήμοι και περιφέρειες: Η Ελλάδα χωρίζεται σε δήμους και περιφέρειες, καθένας από τους οποίους διαθέτει τη δική του τοπική αυτοδιοίκηση. Οι τοπικές αρχές διαχειρίζονται τις δημόσιες υπηρεσίες, τις υποδομές και την κοινοτική ανάπτυξη εντός της δικαιοδοσίας τους.

Περιφερειακή διακυβέρνηση: Περιφερειάρχες: Οι περιφέρειες διοικούνται από εκλεγμένους κυβερνήτες που επιβλέπουν τις περιφερειακές πολιτικές και την ανάπτυξη. Αυτή η αποκεντρωμένη προσέγγιση έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με τις συγκεκριμένες ανάγκες και προτεραιότητες των διαφόρων περιοχών.

Διοικητικές προκλήσεις και εξελίξεις: Ενώ το ελληνικό διοικητικό σύστημα αντανακλά τις δημοκρατικές αρχές και προσπαθεί να εξισορροπήσει τον συγκεντρωτισμό και την αποκέντρωση, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις. Ζητήματα όπως η γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα, η διαφθορά και η ανάγκη για συνεχείς διοικητικές μεταρρυθμίσεις αποτελούν μέρος της συνεχιζόμενης συζήτησης στην Ελλάδα (Politis, 2018).

Συνοψίζοντας, το ελληνικό διοικητικό σύστημα είναι μια δυναμική δομή που εξελίσσεται για να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας. Συνδυάζοντας την κεντρική και την τοπική διακυβέρνηση, το σύστημα επιδιώκει να προωθήσει την αποτελεσματικότητα, την ανταπόκριση και τη λογοδοσία στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και την εφαρμογή των κυβερνητικών πολιτικών (Ρωσσίδης,

Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020). Οι συνεχιζόμενες προσπάθειες για την ενίσχυση της διαφάνειας και τον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών υπογραμμίζουν τη δέσμευση για ένα ισχυρό και αποτελεσματικό διοικητικό πλαίσιο στην Ελλάδα.

Η κυβερνητική δομή

Η κυβερνητική δομή της Ελλάδας είναι ένα κοινοβουλευτικό αντιπροσωπευτικό δημοκρατικό σύστημα που ενσωματώνει τη διάκριση των εξουσιών μεταξύ της εκτελεστικής, της νομοθετικής και της δικαστικής εξουσίας. Η δομή αυτή έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τις δημοκρατικές αρχές, να διασφαλίζει ελέγχους και ισορροπίες και να προωθεί την αποτελεσματική διακυβέρνηση.

Εκτελεστικός κλάδος:

1. Πρόεδρος: Ο Πρόεδρος της Ελλάδας είναι ο τελετουργικός αρχηγός του κράτους, με αρμοδιότητες που περιλαμβάνουν την επικύρωση των νόμων και τον διορισμό του πρωθυπουργού. Αν και η θέση έχει συμβολική σημασία, οι εκτελεστικές εξουσίες είναι περιορισμένες και ο Πρόεδρος εκλέγεται από το Κοινοβούλιο για συγκεκριμένη θητεία.

2. Πρωθυπουργός: Επικεφαλής της κυβέρνησης είναι ο πρωθυπουργός, ο οποίος είναι συνήθως ο ηγέτης του πολιτικού κόμματος που διαθέτει την πλειοψηφία στο Κοινοβούλιο. Ο πρωθυπουργός εποπτεύει το υπουργικό συμβούλιο, καθορίζει τις κυβερνητικές πολιτικές και διαχειρίζεται την καθημερινή διοίκηση της χώρας.

3. Το υπουργικό συμβούλιο: Το υπουργικό συμβούλιο αποτελείται από υπουργούς, καθένας από τους οποίους είναι υπεύθυνος για ένα συγκεκριμένο κυβερνητικό χαρτοφυλάκιο, όπως τα οικονομικά, η άμυνα, οι εξωτερικές υποθέσεις και η εκπαίδευση. Οι υπουργοί διορίζονται από τον πρωθυπουργό και συμβάλλουν συλλογικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Νομοθετική εξουσία:

1. Κοινοβούλιο (Βουλή): Η Ελλάδα διαθέτει μονοθάλαμο Κοινοβούλιο, τη Βουλή, που αποτελείται από βουλευτές (Βουλευτές) οι οποίοι εκλέγονται μέσω ενός συστήματος αναλογικής εκπροσώπησης. Το Κοινοβούλιο είναι υπεύθυνο για τη θέσπιση

νομοθεσίας, την έγκριση του προϋπολογισμού και την εποπτεία των ενεργειών της κυβέρνησης.

Δικαστικός κλάδος:

1. Δικαιοσύνη: Το δικαστικό σύστημα στην Ελλάδα λειτουργεί ανεξάρτητα από την εκτελεστική και τη νομοθετική εξουσία. Το ανώτατο διοικητικό δικαστήριο είναι το Συμβούλιο της Επικρατείας, ενώ το Ακυρωτικό Δικαστήριο λειτουργεί ως ανώτατο δικαστήριο για αστικές και ποινικές υποθέσεις.

Τοπική διακυβέρνηση:

1. Αποκέντρωση: Έχουν καταβληθεί προσπάθειες για την αποκέντρωση της εξουσίας και την ενίσχυση της τοπικής διακυβέρνησης. Οι δήμοι και οι περιφέρειες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των τοπικών αναγκών και προτεραιοτήτων.

2. Τοπική αυτοδιοίκηση: Οι δήμοι και οι περιφέρειες έχουν τις δικές τους τοπικές κυβερνήσεις, οι οποίες διαχειρίζονται τις δημόσιες υπηρεσίες, τις υποδομές και την κοινοτική ανάπτυξη εντός της δικαιοδοσίας τους.

Προκλήσεις και εξελίξεις:

Παρά τη δημοκρατική δομή, η Ελλάδα αντιμετωπίζει προκλήσεις όπως η γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα, η διαφθορά και η ανάγκη για συνεχείς διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Η χώρα συνεχίζει να παλεύει με αυτά τα ζητήματα, ενώ παράλληλα προσπαθεί να ενισχύσει τους δημοκρατικούς θεσμούς και να βελτιώσει τη διακυβέρνηση.

Η κυβερνητική δομή της Ελλάδας έχει τις ρίζες της στις δημοκρατικές αρχές, χαρακτηρίζεται από τη διάκριση των εξουσιών και τις προσπάθειες για την εξισορρόπηση του συγκεντρωτισμού και της αποκέντρωσης. Ο εξελισσόμενος χαρακτήρας του ελληνικού κυβερνητικού συστήματος αντανακλά τη δέσμευση για ευέλικτη και υπεύθυνη διακυβέρνηση σε ένα δυναμικό πολιτικό τοπίο.

Υπουργοί και υπουργεία

Οι υπουργοί και τα υπουργεία αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της κυβερνητικής δομής σε πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας. Οι εν λόγω φορείς διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών, στη διαχείριση συγκεκριμένων τομέων της δημόσιας διοίκησης και στη συμβολή στη συνολική διακυβέρνηση του έθνους.

Υπουργοί:

1. Ρόλος και αρμοδιότητες: Οι υπουργοί διορίζονται από τον επικεφαλής της κυβέρνησης (όπως ο πρωθυπουργός) και συνήθως προέρχονται από τις τάξεις του κυβερνώντος πολιτικού κόμματος. Κάθε υπουργός εποπτεύει ένα συγκεκριμένο κυβερνητικό χαρτοφυλάκιο, το οποίο αντιπροσωπεύει έναν τομέα δημόσιας πολιτικής, όπως τα οικονομικά, η άμυνα, οι εξωτερικές υποθέσεις, η εκπαίδευση, η υγεία ή η δικαιοσύνη. Οι υπουργοί είναι υπεύθυνοι για την πρόταση, την ανάπτυξη και την εφαρμογή πολιτικών στους τομείς που έχουν ορίσει, εργαζόμενοι προς την κατεύθυνση των ευρύτερων στόχων της κυβέρνησης.

2. Μέλη του Υπουργικού Συμβουλίου: Οι υπουργοί αποτελούν συλλογικά το υπουργικό συμβούλιο, το βασικό όργανο λήψης αποφάσεων της κυβέρνησης. Οι συνεδριάσεις του υπουργικού συμβουλίου αποτελούν φόρουμ για τους υπουργούς προκειμένου να συζητούν και να αποφασίζουν για βασικά ζητήματα, διασφαλίζοντας τον συντονισμό και τη συνοχή των κυβερνητικών δράσεων.

3. Λογοδοσία: Οι υπουργοί είναι υπόλογοι στο Κοινοβούλιο και, κατ' επέκταση, στο κοινό. Μπορούν να αντιμετωπίσουν έλεγχο μέσω κοινοβουλευτικών συζητήσεων, ερωτήσεων και της υποχρέωσης παροχής εξηγήσεων για τις πολιτικές και τις αποφάσεις τους.

Υπουργεία:

1. Δομική οργάνωση: Τα υπουργεία είναι κυβερνητικές υπηρεσίες που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένους τομείς πολιτικής ή τομείς. Κάθε υπουργείο διοικείται από έναν υπουργό και είναι οργανωμένο σε διάφορα τμήματα ή γραφεία που είναι υπεύθυνα για συγκεκριμένες λειτουργίες εντός του ευρύτερου τομέα πολιτικής.

2. Διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών: Τα υπουργεία έχουν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση και την εφαρμογή των κυβερνητικών πολιτικών στους αντίστοιχους τομείς τους. Είναι υπεύθυνα για τη μετατροπή των νομοθετικών εντολών σε εφαρμόσιμα σχέδια, τη διαχείριση των πόρων και την εποπτεία της παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

3. Διυπουργική συνεργασία: Η συνεργασία μεταξύ των υπουργείων είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση οριζόντιων θεμάτων και τη διασφάλιση μιας ολιστικής προσέγγισης της διακυβέρνησης. Μπορούν να συσταθούν διυπουργικές επιτροπές ή μηχανισμοί συντονισμού για την προώθηση της συνεργασίας και της συνοχής στην εφαρμογή της πολιτικής.

Στην Ελλάδα, όπως και σε πολλές κοινοβουλευτικές δημοκρατίες, οι υπουργοί και τα υπουργεία συμβάλλουν σημαντικά στη διακυβέρνηση της χώρας. Το υπουργικό συμβούλιο του πρωθυπουργού αποτελείται από υπουργούς που ηγούνται διαφόρων υπουργείων, καθένα από τα οποία επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους τομείς πολιτικής. Τα υπουργεία αυτά καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα τομέων, από οικονομικά θέματα και εξωτερικές υποθέσεις έως κοινωνικές υπηρεσίες και περιβαλλοντικά ζητήματα.

Η κατανόηση των ρόλων και των λειτουργιών των υπουργών και των υπουργείων είναι απαραίτητη για την κατανόηση της δυναμικής της διακυβέρνησης, της διαμόρφωσης πολιτικής και της αποτελεσματικής παροχής δημόσιων υπηρεσιών σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο. Η αποτελεσματικότητα αυτών των οντοτήτων μετράται συχνά από την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές προκλήσεις, να προωθούν την οικονομική ανάπτυξη και να ενισχύουν τη συνολική ευημερία των πολιτών που εξυπηρετούν (Holzer & Schwester, 2015).

Αποκεντρωμένες μονάδες

Στην Ελλάδα, η έννοια των αποκεντρωμένων μονάδων αναφέρεται στις διοικητικές οντότητες που λειτουργούν σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, διαδραματίζοντας κρίσιμο ρόλο στη διακυβέρνηση, την παροχή δημόσιων υπηρεσιών και την ανάπτυξη της κοινότητας. Η αποκέντρωση της εξουσίας είναι μια συνεχής διαδικασία που

αποσκοπεί στην ενδυνάμωση των τοπικών αρχών και στην ενίσχυση της ανταπόκρισης στις διαφορετικές ανάγκες των διαφόρων περιοχών (Perry & Christensen, 2015).

Περιφερειακή αποκέντρωση:

1. Περιφέρειες: Η Ελλάδα διαιρείται σε διοικητικές περιφέρειες, της κάθε μίας από τις οποίες ηγείται ένας εκλεγμένος κυβερνήτης. Οι περιφέρειες αυτές λειτουργούν ως ενδιάμεσα επίπεδα διακυβέρνησης μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των τοπικών δήμων. Οι περιφερειάρχες είναι υπεύθυνοι για την εποπτεία των περιφερειακών πολιτικών, των αναπτυξιακών πρωτοβουλιών και του συντονισμού με τις κεντρικές αρχές.

2. Περιφερειακά συμβούλια: Τα περιφερειακά συμβούλια, που αποτελούνται από εκλεγμένους εκπροσώπους των δήμων της περιφέρειας, συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων για περιφερειακά θέματα. Η δομή αυτή διασφαλίζει την τοπική συμβολή στη διαμόρφωση πολιτικών που επηρεάζουν την ευρύτερη κοινότητα.

Βασικές λειτουργίες των αποκεντρωμένων μονάδων:

1. Παροχή δημόσιων υπηρεσιών: Οι δήμοι και οι περιφέρειες είναι υπεύθυνοι για την παροχή βασικών δημόσιων υπηρεσιών, όπως η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη και τα τοπικά έργα υποδομής.

2. Κοινοτική ανάπτυξη: Οι τοπικές αρχές συμμετέχουν ενεργά σε πρωτοβουλίες κοινοτικής ανάπτυξης, προωθώντας την οικονομική ανάπτυξη, τις πολιτιστικές δραστηριότητες και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

3. Συντονισμός με την κεντρική κυβέρνηση: Ενώ οι αποκεντρωμένες μονάδες λειτουργούν αυτόνομα, ο συντονισμός με την κεντρική κυβέρνηση είναι απαραίτητος για την ευθυγράμμιση των περιφερειακών και τοπικών πολιτικών με τους εθνικούς στόχους.

4. Δέσμευση των πολιτών: Η τοπική διακυβέρνηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή των πολιτών μέσω κοινοτικών φόρουμ, δημόσιων διαβουλεύσεων και τοπικών εκλογών, διασφαλίζοντας ότι οι κάτοικοι έχουν φωνή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Προκλήσεις και ευκαιρίες:

1. Γραφειοκρατικές προκλήσεις: Παρά τις προσπάθειες αποκέντρωσης της εξουσίας, οι γραφειοκρατικές προκλήσεις και οι διοικητικές περιπλοκές μπορεί να εμποδίσουν την αποτελεσματική λειτουργία των αποκεντρωμένων μονάδων.

2. Δημοσιονομική αυτονομία: Η διασφάλιση επαρκούς δημοσιονομικής αυτονομίας για τις τοπικές κυβερνήσεις παραμένει μια συνεχής πρόκληση, καθώς οι οικονομικοί πόροι συχνά συνδέονται με τις πιστώσεις της κεντρικής κυβέρνησης.

3. Ενίσχυση της ικανότητας: Η ενίσχυση της ικανότητας των αποκεντρωμένων μονάδων, τόσο από την άποψη των ανθρώπινων πόρων όσο και των θεσμικών ικανοτήτων, είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική τοπική διακυβέρνηση.

Η εξέλιξη των αποκεντρωμένων μονάδων στην Ελλάδα αντιπροσωπεύει τη δέσμευση για δημοκρατική διακυβέρνηση και την αναγνώριση της σημασίας των τοπικών προοπτικών στη διαμόρφωση των πολιτικών. Η επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ συγκεντρωτισμού και αποκέντρωσης είναι μια συνεχής διαδικασία, που αντανακλά τη δυναμική φύση της διακυβέρνησης και την επιδίωξη μιας πιο ευέλικτης και υπεύθυνης δημόσιας διοίκησης.

Τοπική αυτοδιοίκηση και περιφερειακές αρχές

Η τοπική αυτοδιοίκηση και οι περιφερειακές αρχές αποτελούν βασικές συνιστώσες των δομών διακυβέρνησης σε πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας. Αυτές οι οντότητες χρησιμεύουν ως κρίσιμοι μεσάζοντες μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των πολιτών, διευκολύνοντας την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, αντιμετωπίζοντας τις τοπικές ανάγκες και προωθώντας την κοινοτική ανάπτυξη (Politis, 2018).

Τοπική Αυτοδιοίκηση:

1. Δήμοι: Οι δήμοι είναι θεμελιώδεις μονάδες της τοπικής αυτοδιοίκησης, συνήθως υπεύθυνοι για τη διαχείριση υπηρεσιών σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Κάθε δήμος διοικείται από έναν δήμαρχο και ένα δημοτικό συμβούλιο, τα οποία εκλέγονται από τους κατοίκους της περιοχής.

2. Λειτουργίες και αρμοδιότητες: Οι τοπικές κυβερνήσεις διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην παροχή βασικών υπηρεσιών, όπως η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη, η διαχείριση αποβλήτων και η ανάπτυξη υποδομών. Επίσης, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην τοπική οικονομική ανάπτυξη, στις πολιτιστικές πρωτοβουλίες και στην αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων των κοινοτήτων τους.

3. Δέσμευση των πολιτών: Οι τοπικές κυβερνήσεις παρέχουν μια πλατφόρμα για την άμεση εμπλοκή των πολιτών. Οι κάτοικοι μπορούν να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσω συνεδριάσεων δημαρχείων, δημόσιων φόρουμ και τοπικών εκλογών.

4. Αυτονομία και λήψη αποφάσεων: Ενώ οι τοπικές κυβερνήσεις λειτουργούν στο πλαίσιο των εθνικών νόμων, διαθέτουν έναν βαθμό αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων, που τους επιτρέπει να προσαρμόζουν τις πολιτικές στις συγκεκριμένες ανάγκες των κοινοτήτων τους.

Περιφερειακές αρχές:

1. Περιφέρειες: Οι περιφέρειες αντιπροσωπεύουν ένα υψηλότερο επίπεδο διοικητικής διαίρεσης, που περιλαμβάνει πολλούς δήμους. Κάθε περιφέρεια διοικείται από έναν εκλεγμένο κυβερνήτη. Οι περιφερειακές αρχές στοχεύουν στον συντονισμό και την εφαρμογή πολιτικών που υπερβαίνουν τα δημοτικά όρια, αντιμετωπίζοντας περιφερειακά ζητήματα και προωθώντας τη συνεργασία μεταξύ των τοπικών αρχών.

2. Συντονισμός και σχεδιασμός: Οι περιφερειακές αρχές είναι ζωτικής σημασίας για τον συντονισμό των περιφερειακών αναπτυξιακών σχεδίων, των έργων υποδομής και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που απαιτούν μια πιο ολοκληρωμένη, διαδημοτική προσέγγιση.

3. Εκπροσώπηση: Τα περιφερειακά συμβούλια, που αποτελούνται από εκπροσώπους των δήμων της περιοχής, διασφαλίζουν ότι οι τοπικές προοπτικές λαμβάνονται υπόψη στις περιφερειακές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Συνέργεια μεταξύ τοπικών και περιφερειακών φορέων:

1. Συνεργατικός σχεδιασμός: Οι τοπικές κυβερνήσεις και οι περιφερειακές αρχές συνεργάζονται σε θέματα που απαιτούν μια ευρύτερη, περιφερειακή προοπτική, όπως τα δίκτυα μεταφορών, η προστασία του περιβάλλοντος και η οικονομική ανάπτυξη.

2. Κατανομή πόρων: Οι περιφερειακές αρχές μπορούν να διευκολύνουν τη δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των δήμων, διασφαλίζοντας ότι κάθε τόπος λαμβάνει στήριξη με βάση τις ανάγκες και τις προτεραιότητές του.

3. Αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών: Κατά τη διάρκεια κρίσεων ή καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, οι τοπικές κυβερνήσεις και οι περιφερειακές αρχές συνεργάζονται για την εφαρμογή συντονισμένων σχεδίων αντιμετώπισης, αξιοποιώντας τους τοπικούς πόρους και την εμπειρογνωμοσύνη.

Προκλήσεις και ευκαιρίες:

1. Δημιουργία ικανοτήτων: Η ενίσχυση των διοικητικών και διαχειριστικών ικανοτήτων τόσο των τοπικών κυβερνήσεων όσο και των περιφερειακών αρχών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διακυβέρνηση.

2. Οικονομική αυτονομία: Η εξασφάλιση επαρκούς δημοσιονομικής αυτονομίας για τις τοπικές και περιφερειακές οντότητες τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις τοπικές ανάγκες και προτεραιότητες.

3. Δημοκρατική εκπροσώπηση: Οι προσπάθειες για την ενίσχυση της δημοκρατικής εκπροσώπησης σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο συμβάλλουν σε μια πιο περιεκτική και ευέλικτη διακυβέρνηση.

Στην Ελλάδα, η συνεργασία μεταξύ των τοπικών και περιφερειακών αρχών αντανακλά τη δέσμευση για αποκεντρωμένη διακυβέρνηση, αναγνωρίζοντας τη σημασία της προσαρμογής των πολιτικών στα μοναδικά χαρακτηριστικά των διαφόρων κοινοτήτων. Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της τοπικής αυτονομίας και του περιφερειακού συντονισμού αποτελεί συνεχή προσπάθεια, συμβάλλοντας στη συνολική ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα του ελληνικού συστήματος διακυβέρνησης.

Ο δημόσιος τομέας

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα της δομής διακυβέρνησης κάθε έθνους, περιλαμβάνοντας διάφορους κυβερνητικούς οργανισμούς και ιδρύματα που είναι υπεύθυνα για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, την εφαρμογή πολιτικών και τη διαχείριση των πόρων προς όφελος των πολιτών. Ο δημόσιος τομέας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του κοινωνικοοικονομικού τοπίου και στη διασφάλιση της ευημερίας των ατόμων και των κοινοτήτων (Reiter & Klenk, 2019).

Βασικά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα:

1. Κυβερνητικοί οργανισμοί: Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει κυβερνητικούς οργανισμούς σε διάφορα επίπεδα, όπως τα υπουργεία της κεντρικής κυβέρνησης, τις τοπικές αρχές και τους εξειδικευμένους οργανισμούς. Κάθε επίπεδο έχει διακριτές αρμοδιότητες και λειτουργίες.

2. Παροχή υπηρεσιών: Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι επιφορτισμένοι κυρίως με την παροχή βασικών υπηρεσιών προς το κοινό. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν τομείς όπως η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη, η δημόσια ασφάλεια, η ανάπτυξη υποδομών και η κοινωνική πρόνοια.

3. Εφαρμογή πολιτικής: Ο δημόσιος τομέας είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή και την επιβολή κυβερνητικών πολιτικών και κανονισμών. Αυτό περιλαμβάνει τη μετάφραση των νομοθετικών εντολών σε πρακτικές δράσεις που επηρεάζουν την καθημερινή ζωή των πολιτών.

4. Διαχείριση πόρων: Οι φορείς του δημόσιου τομέα διαχειρίζονται και κατανέμουν τους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων πόρων, για την αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών. Αυτό περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό, τον οικονομικό προγραμματισμό και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων.

5. Απασχόληση: Ο δημόσιος τομέας είναι σημαντικός εργοδότης, με ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό που συμβάλλει στη διοίκηση και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό περιλαμβάνει επαγγελματίες σε τομείς όπως η δημόσια διοίκηση, η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση και η επιβολή του νόμου.

Ρόλοι του δημόσιου τομέα:

1. Κοινωνική πρόνοια: Η διασφάλιση της ευημερίας των πολιτών αποτελεί κεντρικό στόχο του δημόσιου τομέα. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή υγειονομικής περίθαλψης, κοινωνικής βοήθειας και άλλων υπηρεσιών για τη στήριξη των ευάλωτων πληθυσμών.

2. Οικονομική ανάπτυξη: Οι πρωτοβουλίες του δημόσιου τομέα συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη μέσω έργων υποδομής, κανονιστικών πλαισίων και πολιτικών που ευνοούν το περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και την καινοτομία.

3. Περιβαλλοντική διαχείριση: Οι φορείς του δημόσιου τομέα διαδραματίζουν συχνά ρόλο στην προστασία του περιβάλλοντος και τη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω της εφαρμογής κανονισμών, των προσπαθειών διατήρησης και της προώθησης φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών.

4. Δημόσια ασφάλεια: Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, ιδίως στον τομέα της επιβολής του νόμου και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης, είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση της δημόσιας ασφάλειας, την επιβολή των νόμων και την αντιμετώπιση κρίσεων.

Προκλήσεις και μεταρρυθμίσεις:

1. Γραφειοκρατία: Η γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα και η γραφειοκρατία μπορεί να αποτελέσουν προκλήσεις για την ευελιξία και την ανταπόκριση του δημόσιου τομέα. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες συχνά στοχεύουν στον εξορθολογισμό των διαδικασιών για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

2. Περιορισμοί του προϋπολογισμού: Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι μπορεί να περιορίσουν την ικανότητα του δημόσιου τομέα να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις για υπηρεσίες. Αυτό απαιτεί προσεκτικό δημοσιονομικό σχεδιασμό και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων.

3. Τεχνολογική ολοκλήρωση: Η υιοθέτηση των τεχνολογικών εξελίξεων είναι ζωτικής σημασίας για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα. Οι προσπάθειες για την ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την προσβασιμότητα των υπηρεσιών.

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διακυβέρνησης, χρησιμεύει ως θεματοφύλακας των δημόσιων συμφερόντων και συμβάλλει στη συνολική ανάπτυξη

και σταθερότητα ενός έθνους. Οι συνεχείς προσπάθειες για την ενίσχυση της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της ανταπόκρισης είναι ζωτικής σημασίας για να εξασφαλιστεί ότι ο δημόσιος τομέας ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις εξελισσόμενες ανάγκες της κοινωνίας (Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2022).

Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης

Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης αποτελεί κρίσιμη πτυχή της διακυβέρνησης που αποσκοπεί στην εξασφάλιση της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας στη χρήση των δημόσιων πόρων. Δημιουργούνται διάφοροι μηχανισμοί και θεσμοί για την εποπτεία, την αξιολόγηση και τη ρύθμιση των ενεργειών της δημόσιας διοίκησης, διασφαλίζοντας το δημόσιο συμφέρον και διατηρώντας την εμπιστοσύνη των πολιτών (Shafritz, Russell & Borick, 2015).

Μηχανισμοί εποπτείας:

1. Νομοθετική εποπτεία: Το Κοινοβούλιο ή ένα παρόμοιο νομοθετικό όργανο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εποπτεία της δημόσιας διοίκησης. Αυτό περιλαμβάνει τον έλεγχο των προϋπολογισμών, την έγκριση της νομοθεσίας και τη διενέργεια ερευνών για την απόδοση ευθυνών στην εκτελεστική εξουσία.

2. Θεσμοί ελέγχου: Ανεξάρτητα ελεγκτικά όργανα, όπως οι εθνικές ελεγκτικές υπηρεσίες, είναι επιφορτισμένα με την αξιολόγηση της δημοσιονομικής διαχείρισης και των επιδόσεων των δημόσιων φορέων. Παρέχουν έναν εξωτερικό έλεγχο της χρήσης των δημόσιων πόρων και της τήρησης των κανονισμών.

3. Γραφεία διαμεσολαβητών: Τα γραφεία διαμεσολαβητών λειτουργούν ως ανεξάρτητες οντότητες που διερευνούν καταγγελίες κατά κυβερνητικών οργανισμών. Διασφαλίζουν ότι η δημόσια διοίκηση ενεργεί σύμφωνα με τα νομικά και ηθικά πρότυπα, αντιμετωπίζοντας τα παράπονα των πολιτών.

4. Δικαστικός έλεγχος: Το δικαστικό σώμα ενεργεί ως έλεγχος της δημόσιας διοίκησης μέσω νομικών αναθεωρήσεων. Οι πολίτες και οι οργανισμοί μπορούν να ζητήσουν

επανόρθωση μέσω των δικαστηρίων εάν πιστεύουν ότι τα δικαιώματά τους έχουν παραβιαστεί ή εάν οι διοικητικές αποφάσεις κρίνονται παράνομες.

Διοικητικοί έλεγχοι:

1. Εσωτερικός έλεγχος: Εντός των δημόσιων οργανισμών, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου διενεργούν τακτικές αξιολογήσεις των οικονομικών και επιχειρησιακών διαδικασιών, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τις πολιτικές και εντοπίζοντας τομείς προς βελτίωση.

2. Επιτροπές δεοντολογίας: Πολλές δημόσιες διοικήσεις διαθέτουν επιτροπές δεοντολογίας οι οποίες θεσπίζουν και επιβάλλουν δεοντολογικά πρότυπα για τους δημόσιους υπαλλήλους. Οι επιτροπές αυτές ασχολούνται με θέματα που αφορούν συγκρούσεις συμφερόντων, διαφθορά και ηθικά παραπτώματα.

3. Αξιολογήσεις απόδοσης: Οι μετρήσεις και οι αξιολογήσεις επιδόσεων χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά μέτρα.

Πρωτοβουλίες για τη διαφάνεια:

1. Νόμοι για την ελευθερία της πληροφόρησης: Η νομοθεσία που παρέχει στους πολίτες το δικαίωμα πρόσβασης σε πληροφορίες που κατέχουν οι δημόσιες αρχές προάγει τη διαφάνεια. Επιτρέπει στους πολίτες να ενημερώνονται για τις αποφάσεις και τις δράσεις της δημόσιας διοίκησης.

2. Πρωτοβουλίες για τα ανοικτά δεδομένα: Οι κυβερνήσεις συχνά υιοθετούν πολιτικές ανοικτών δεδομένων, καθιστώντας μη ευαίσθητες πληροφορίες διαθέσιμες στο κοινό. Αυτό ενισχύει τη λογοδοσία και επιτρέπει στους πολίτες να ελέγχουν τις κυβερνητικές δραστηριότητες.

Προκλήσεις και μεταρρυθμίσεις:

1. Γραφειοκρατική αδράνεια: Η γραφειοκρατική αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να εμποδίσει τα αποτελεσματικά μέτρα ελέγχου. Μπορεί να χρειαστούν μεταρρυθμίσεις για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και την ενίσχυση της λογοδοσίας.

2. Διαφθορά και κακοδιαχείριση: Η καταπολέμηση της διαφθοράς και η πρόληψη της κακοδιοίκησης απαιτούν ισχυρά μέτρα κατά της διαφθοράς, προστασία των πληροφοριοδοτών και επιβολή ηθικών κανόνων.

3. Προσαρμοστική διακυβέρνηση: Καθώς η διακυβέρνηση εξελίσσεται, υπάρχει ανάγκη για προσαρμοστικούς μηχανισμούς ελέγχου που συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις μεταβαλλόμενες δημογραφικές εξελίξεις και τις εξελισσόμενες προσδοκίες του κοινού.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος της δημόσιας διοίκησης αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της χρηστής διακυβέρνησης. Με την εφαρμογή ενός συνδυασμού εσωτερικών και εξωτερικών μηχανισμών εποπτείας, την προώθηση της διαφάνειας και την προληπτική αντιμετώπιση των προκλήσεων, οι κυβερνήσεις μπορούν να ενσταλάξουν την εμπιστοσύνη του κοινού και να διασφαλίσουν ότι οι δημόσιοι πόροι χρησιμοποιούνται με σύνεση προς όφελος της κοινωνίας (Shafritz, Russell & Borick, 2015). Οι συνεχείς προσπάθειες για την τελειοποίηση των μηχανισμών ελέγχου είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της ακεραιότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Δημόσια διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διακυβέρνηση και τη λειτουργία του κράτους (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020). Όπως σε πολλά δημοκρατικά κράτη, το ελληνικό σύστημα δημόσιας διοίκησης έχει σχεδιαστεί για να εφαρμόζει τις κυβερνητικές πολιτικές, να παρέχει δημόσιες υπηρεσίες και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους. Ακολουθεί μια επισκόπηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα:

Δομική οργάνωση:

1. Κεντρική κυβέρνηση: Η κεντρική κυβέρνηση στην Ελλάδα είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή πολιτικών σε εθνικό επίπεδο. Αποτελείται από υπουργεία, καθένα από τα οποία διοικείται από έναν υπουργό που επιβλέπει συγκεκριμένους τομείς πολιτικής, όπως τα οικονομικά, η εκπαίδευση, η υγεία και η άμυνα.

2. Τοπικές και περιφερειακές αρχές: Οι τοπικές κυβερνήσεις, συμπεριλαμβανομένων των δήμων, και οι περιφερειακές αρχές αποτελούν βασικές συνιστώσες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Λειτουργούν σε επίπεδο βάσης, αντιμετωπίζοντας τις συγκεκριμένες ανάγκες και τις ανησυχίες των τοπικών κοινοτήτων.

3. Απασχόληση στον δημόσιο τομέα: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα αποτελεί σημαντικό εργοδότη, προσφέροντας ευκαιρίες απασχόλησης σε ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό, συμπεριλαμβανομένων των δημοσίων υπαλλήλων, των εκπαιδευτικών, των επαγγελματιών του τομέα της υγείας και διαφόρων άλλων δημοσίων υπαλλήλων.

Λειτουργίες και αρμοδιότητες:

1. Εφαρμογή πολιτικής: Οι φορείς της δημόσιας διοίκησης είναι υπεύθυνοι για τη μετατροπή των νομοθετικών πολιτικών σε εφαρμόσιμες πρωτοβουλίες. Αυτό περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αξιολόγηση προγραμμάτων που ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στόχους της κυβέρνησης.

2. Παροχή υπηρεσιών: Η δημόσια διοίκηση παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών στους πολίτες, όπως η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη, η κοινωνική πρόνοια και η δημόσια ασφάλεια. Οι υπηρεσίες αυτές αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής και της ευημερίας του πληθυσμού.

3. Διαχείριση πόρων: Η αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών πόρων αποτελεί κρίσιμη πτυχή της δημόσιας διοίκησης. Αυτό περιλαμβάνει την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την κατανομή των πόρων και τον οικονομικό προγραμματισμό για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών.

4. Ρυθμιστικές λειτουργίες: Τα ρυθμιστικά όργανα της δημόσιας διοίκησης επιβλέπουν τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Αυτό περιλαμβάνει την παρακολούθηση των βιομηχανιών, τη διασφάλιση της προστασίας των καταναλωτών και τη διατήρηση των περιβαλλοντικών προτύπων.

Προκλήσεις και μεταρρυθμίσεις:

1. Γραφειοκρατική αποτελεσματικότητα: Όπως πολλές δημόσιες διοικήσεις, η Ελλάδα αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με τη γραφειοκρατική αποτελεσματικότητα.

Καταβάλλονται προσπάθειες για τον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της ανταπόκρισης.

2. Δημοσιονομικοί περιορισμοί: Οι δημοσιονομικές προκλήσεις έχουν προκαλέσει την ανάγκη προσεκτικού δημοσιονομικού σχεδιασμού και κατανομής των πόρων. Η εξισορρόπηση των προϋπολογισμών με ταυτόχρονη ικανοποίηση των ποικίλων αναγκών του πληθυσμού απαιτεί στρατηγική διαχείριση.

3. Ψηφιακός μετασχηματισμός: Η ελληνική δημόσια διοίκηση υφίσταται ψηφιακό μετασχηματισμό για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της προσβασιμότητας. Οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διαδικτυακές πλατφόρμες και ψηφιακές λύσεις για την καλύτερη εμπλοκή των πολιτών.

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα έχει κεντρική σημασία για την αποτελεσματική λειτουργία του κράτους, την παροχή βασικών υπηρεσιών και την εφαρμογή πολιτικών που επηρεάζουν τη ζωή των πολιτών. Οι συνεχείς προσπάθειες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων είναι απαραίτητες για τη διατήρηση μιας ευέλικτης, διαφανούς και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης που ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας (Ρωσσίδης, Μπελιάς & Ασπρίδης, 2020).