



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΣΤ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

**Νέο δημόσιο μάνατζμεντ και διαδικασία επιλογής
προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση
2010-2020.**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ : ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Επιβλέπων/ουσα:

Χρύσανθος Τάσσης

Σπουδαστής/στρια:

Μενεξία Πασχαλίδου

ΑΘΗΝΑ - 2020

Νέο δημόσιο μάνατζμεντ και διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων
στη Δημόσια Διοίκηση 2010-2020.

.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Χρύσανθο Τάσση για τη βοήθειά του στην εκπόνηση της παρούσας Τελικής Εργασίας στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Περίληψη

Η σχέση του κράτους με τους τομείς της αγοράς και της κοινωνίας πολιτών έχει μεταβληθεί σημαντικά μέσα στο χρόνο. Η μετάβαση του κράτους, από το κράτος πρόνοιας στο ρυθμιστικό κράτος, έλαβε χώρα μ' ένα κύμα μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Τα κοινά χαρακτηριστικά και οι αρχές αυτών των μεταρρυθμίσεων αποτέλεσαν τη διοικητική θεωρία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, η οποία διαφέρει από προηγούμενες διοικητικές θεωρίες και μεταρρυθμιστικά κινήματα στο δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με το νέο διοικητικό παράδειγμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, η δημόσια διοίκηση πρέπει να λειτουργεί όπως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, με νέες αρχές, με μεθόδους του management και βάσει μηχανισμών και εργαλείων της αγοράς που εισάγονται στη λειτουργία της από την κυβέρνηση.

Η μεταρρυθμιστική τάση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ξεκίνησε με καθυστέρηση στην Ελλάδα κατά τη δεκαετία του 1990. Η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, υφίσταται τροποποιήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα στο πλαίσιο της προσπάθειας αποπολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης. Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στο ν' αναδείξει αν οι διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση, που θεσπίστηκαν από το 2010 έως σήμερα, συνάδουν με τα χαρακτηριστικά και τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται αποσαφήνιση του όρου «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ», θεωρητική ανάλυση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, παρουσίαση των μεταρρυθμίσεων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και αναγωγή των διαδικασιών επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση από το 2010 έως το 2020 στα χαρακτηριστικά και τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και συγκεκριμένα στο διαχωρισμό διοίκησης-πολιτικής. Επίσης, αναφέρονται και διατυπώνονται προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση.

Στόχος της παρούσας Τελικής Εργασίας, είναι η επαλήθευση των υποθέσεων εργασίας, που διατυπώνονται στην Εισαγωγή, μέσα από την ανάλυση που πραγματοποιείται στα επιμέρους Κεφάλαια και Υποκεφάλαια της εργασίας.

Abstract

The relationship between the state and the sectors of the market and the civil society has changed significantly over time. The transition from the welfare state to the regulatory state took place with a wave of public sector reforms in the 1980s and 1990s. The common features and principles of these reforms formed the administrative theory of New Public Management, which differs from previous administrative theories and reform movements in the public sector.

The characteristics, the actions and the principles of New Public Management come from the private sector, from the business administration. According to the new administrative example of New Public Management, public administration should operate like private companies, with new authorities and on the basis of market mechanisms and tools introduced into its operation by the government.

The reform trend of New Public Management started late in Greece, in the 1990s. The procedure for selecting managers of organic units in the Greek Public Administration has been modified regularly in the context of the de-politicization effort of the Greek Public Administration. This paper aims to show whether the procedures for selecting managers of organizational units in the Public Administration that have been established from 2010 till now, are in line with the characteristics and the principles of New Public Management.

This paper attempts to clarify the term "New Public Management", a theoretical analysis of New Public Management, an analysis of the grade of implementation of New Public Management in the Greek Public Administration and the reduction of the procedures for selecting managers of organic units in the Public Administration from 2010 to 2020 in the characteristics and the principles of New Public Management and particularly in the separation of administration from policy. Are also mentioned and formulated proposals to improve the procedure for selecting managers of organic units in the Public Administration.

The purpose of this Final Work is to verify the working cases that are formulated in the Introduction, through the analysis that is carried out in each Chapter and Sub-chapter of this paper.

Λέξεις-κλειδιά

- Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
- Ρυθμιστικό κράτος
- Μεταρρυθμίσεις
- Δημόσια Διοίκηση
- Απο-πολιτικοποίηση
- Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων

Keywords

- New Public Management
- Regulatory state
- Reforms
- Public Administration
- De-politicization
- Managers of organizational units

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|---|----|
| Ευχαριστίες..... | 1 |
| Περίληψη..... | 2 |
| Abstract..... | 3 |
| Πίνακας Εικονογράφησης | 8 |
| Ευρετήριο Πινάκων..... | 9 |
| Πίνακας Συντιμήσεων και Συντομογραφιών..... | 10 |
| Εισαγωγή | 14 |
| Κεφάλαιο 1 ^ο : Αποσαφήνιση του όρου Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ..... | 16 |
| 1.1. Μάνατζμεντ (Management)..... | 17 |
| 1.2. Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Administration)..... | 19 |
| 1.3. Δημόσιο Μάνατζμεντ (Public Management)..... | 20 |
| 1.4. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management)..... | 21 |
| Κεφάλαιο 2 ^ο : Θεωρητική ανάλυση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. | 28 |
| 2.1. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. | 28 |
| 2.2. Οι αρχές και η μεθοδολογία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. | 32 |
| 2.3. Κριτική στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. | 34 |
| Κεφάλαιο 3 ^ο : Οι μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Η περίπτωση της Ελλάδας..... | 37 |
| 3.1. Οι μεταρρυθμίσεις 1990-2010..... | 37 |
| 3.2. Οι μεταρρυθμίσεις 2010-2020..... | 39 |
| 3.3. Το ελληνικό διοικητικό παράδειγμα..... | 40 |
| Κεφάλαιο 4 ^ο : Η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση 2010-2020..... | 42 |
| 4.1. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις της διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση από το 2010 έως το ν. 4674/2020..... | 43 |

| | |
|---|----|
| 4.2. Η ισχύουσα διαδικασία επιλογής προϋσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση. Ο νόμος 4674/2020..... | 64 |
| 4.3. Η διαδικασία επιλογής προϋσταμένων οργανικών μονάδων στο πλαίσιο της θεωρητικής προσέγγισης του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας. | 69 |
| Συμπεράσματα..... | 76 |
| Βιβλιογραφία..... | 78 |
| Παραρτήματα | 86 |
| Παράρτημα Α..... | 87 |
| Παράρτημα Β..... | 89 |
| Παράρτημα Γ | 91 |

Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ,
Μενεξία Πασχαλίδου,
© 2020 - Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, __ / __ /2020

Υπογραφή

Πίνακας Εικονογράφησης

| | |
|--|----|
| Εικόνα 1: Οι λειτουργίες του management | 18 |
| Εικόνα 2: Διάφορα είδη management | 19 |
| Εικόνα 3: Τα μοντέλα της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τους άξονες κράτος-κοινωνία-αγορά | 27 |
| Εικόνα 4: Κατηγορίες χαρακτηριστικών του νέου δημόσιου management..... | 34 |
| Εικόνα 5: Τα μοντέλα της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τους τομείς κράτος-κοινωνία-αγορά. Η ελληνική περίπτωση..... | 42 |

Ευρετήριο Πινάκων

| | |
|---|----|
| Πίνακας 1: Η πορεία των ιδιωτικοποιήσεων στη Μεγάλη Βρετανία τη δεκαετία του '80, βήμα προς βήμα..... | 24 |
| Πίνακας 2: Εξέλιξη συστημάτων επιλογής Γενικών Διευθυντών..... | 51 |
| Πίνακας 3: Εξέλιξη συστημάτων επιλογής προϊσταμένων επιπέδου Διευθύνσης ή αντίστοιχου επιπέδου..... | 54 |
| Πίνακας 4: Εξέλιξη συστημάτων επιλογής προϊσταμένων επιπέδου Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή Αυτοτελούς Γραφείου..... | 60 |
| Πίνακας 5: Οι προϋποθέσεις επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση..... | 64 |
| Πίνακας 6: Οι συντελεστές βαρύτητας για τη βαθμολόγηση των κριτηρίων επιλογής σε θέσεις ευθύνης..... | 66 |

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

ΑΑΔΕ: Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Α.Δ.Α.Ε.: Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών

Α.Ε.: Ανώνυμη Εταιρία

αι.: αιώνα

Α.Ε.Ι.: Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν

Α.Σ.Ε.Π.: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

Α.Δ.Ε.Δ.Υ.: Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων

Α.Π.Δ.Π.Χ.: Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα

Γ.Δ.: Γενική Διεύθυνση

Γεν.: Γενικός/-ή

Δ: Διεύθυνση

Δ.Ε.: Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

δημ.: δημόσια

Δ/ντή: Διευθυντή

Δ.Ν.Τ.: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

Διοικ.: Διοικητικών

Δ.Σ.: Διοικητικό Συμβούλιο

Δ.Σ.Α.: Δικηγορικός Σύλλογος Αθηνών

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.: Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων

Ε.Δ.Ε.: Ένορκη Διοικητική Εξέταση

Ε.Ε.: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΙ.Σ.Ε.Π.: Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων

Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Ε.Κ.Τ.: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

ΕΜΠ: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Ε.Σ.Δ.Δ.: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

Ε.Σ.Δ.Δ.Α.: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Ε.Σ.Ρ.: Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης

Ε.Σ.Τ.Α.: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ε.Σ.Υ.: Εθνικό Σύστημα Υγείας

ZBB: Zero-Based Budgeting

Ηλεκτρ.: Ηλεκτρονικής

Η.Π.Α.: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

ΚΕΠ: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΚΥΑ.: Κοινή Υπουργική Απόφαση

MBO: Management By Objectives

ν.: νόμος

Ν.: Νόμος

Ν.Δ.: Νομοθετικό Διάταγμα

ΝΔΜ: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Ν.Π.Δ.Δ.: Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου

Ν.Σ.Κ.: Νομικό Συμβούλιο του Κράτους

ΟΔΕ: Ομάδα Διοίκησης Έργου

Ο.Η.Ε.: Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

Οικ.: Οικονομικών

Ο.Π.Α.Π.: Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου

ΟΠΣ: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα

Ο.Ο.Σ.Α.: Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας

Ο.Τ.Α.: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Π.Δ.: Προεδρικό Διάταγμα

ΠΕ: Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

POSDCORB: Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting.

PPBS: Planning, Programming, Budgeting, System

ΣΔΙΤ: Σύμπραξη Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα

Σ.Ε.Π.: Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων

ΣτΠ: Συνήγορος του Πολίτη

Συντ.: Συντάγματος

ΤΕ: Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

Τ.Ε.Ι.: Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Τμημ.: Τμήμα

Τμημ/ρχη.: Τμηματάρχη

ΤΠΕ: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΥΕ: Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

ΥΑ: Υπουργική Απόφαση

ΥΔΜΗΔ: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Υ.Κ.: Υπαλληλικός Κώδικας

Υπ.: Υπουργείο

ΥΠΕΣ.: Υπουργείο Εσωτερικών

ΥΠΕΣΔΔΑ: Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

Υπηρ.: Υπηρεσία

Υποδ/ντή: Υποδιευθυντή

ΥπΟΙΚ: Υπουργείο Οικονομικών

&: και

Εισαγωγή

Οι απαρχές του σύγχρονου κράτους και της νεωτερικότητας εντοπίζονται στην Ευρώπη μεταξύ του 16ου και του 18ου αι.. Το νεωτερικό κράτος εμφανίστηκε στην πρώτη μορφή του ως απολυταρχικό κράτος. Χώρες όπως η Γαλλία, η Πρωσία, η Ρωσία εκείνη την εποχή, χαρακτηρίζονταν από απόλυτες μοναρχίες και μια ισχυρή, κεντρική διοίκηση, ιεραρχικά οργανωμένη με γραφεία (bureau), η οποία ονομάστηκε γραφειοκρατική διοίκηση ή γραφειοκρατία (Kickert and Stillman, 1999 σελ. 7).

Με τη Γαλλική Επανάσταση, τα δυτικά κράτη απέκτησαν δημοκρατικά πολιτεύματα και αναπτύχθηκαν περαιτέρω κατά το 19ο αι.. Με τις δύο Βιομηχανικές Επαναστάσεις κατά το 18ο και το 19ο αι. αναπτύχθηκε ο καπιταλισμός ως οικονομικό μοντέλο, η ελεύθερη αγορά της κλασικής οικονομικής θεωρίας. Αναπτύχθηκαν δημόσιες λειτουργίες, όπως η αστυνόμευση, η εκπαίδευση, η στοιχειώδης ρύθμιση της αγοράς και μια αντίστοιχη γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση (Hague και Harrop, 2011 σελ. 53). Η μορφή αυτή του καπιταλιστικού κράτους, ονομάστηκε φιλελεύθερο κράτος ή κράτος-νυχτοφύλακα ή αστυνομικό κράτος ή ελάχιστο κράτος, όπως χαρακτηρίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία.

Κατά τα πρώτα τρία τέταρτα του 20ου αι., ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος (1914-1918) και ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος (1939-1945) οδήγησαν στην επέκταση του δυτικού κράτους ολοένα και περισσότερο στην οικονομία και την κοινωνία, οδηγώντας στη μετάβαση του κράτους από το πολεμικό κράτος στο κοινωνικό κράτος¹ και στο κράτος πρόνοιας² (Hague και Harrop, 2011 σελ. 53). Επικράτησε η αντίληψη «ότι η

¹ Οι απαρχές του κοινωνικού κράτους εντοπίζονται στη Γερμανία με την κοινωνική ασφάλιση (1883) και τις συντάξεις γήρατος (1889) του Ότο Φον Βίσμαρκ και στο Ηνωμένο Βασίλειο με την κοινωνική πρόνοια του Μπέβεριτζ (Εκθεση Μπέβεριτζ) το 1948.

² Ο όρος «κράτος πρόνοιας» αντιστοιχεί στην ιστορικά καθορισμένη μορφή του αστικού κράτους κατά τη περίοδο 1950-1975 και χαρακτηριζόταν από μεγάλη διεύρυνση της κοινωνικής λειτουργίας του, ιδιαίτερα στη σφαίρα της κοινωνικής αναπαραγωγής (Στασινοπούλου, 2006 σελ. 26). Το κράτος πρόνοιας αποτελεί τη χρυσή περίοδο του κοινωνικού κράτους.

καπιταλιστική ανάπτυξη κεϋνσιανικού τύπου και η προώθηση του θεσμικού, καθολικής κάλυψης μοντέλου πρόνοιας θα εξασφάλιζαν μέσα από την αναδιανεμητική πολιτική την ευημερία όλων των πολιτών και τον σταδιακό σοσιαλιστικό μετασχηματισμό της κοινωνίας» (Στασινοπούλου, 2006 σελ. 66).

Κυρίαρχα διοικητικά μοντέλα μέχρι τη δεκαετία του 1960 αποτέλεσαν οι θεωρίες της Κλασικής και Νεοκλασικής Δημόσιας Διοίκησης (Gruening, 2001). Την εποχή της ανάπτυξης του καπιταλισμού, της δημοκρατίας και του φιλελευθερισμού, αποκλειστικό αντικείμενο μελέτης της δημόσιας διοίκησης ήταν η νομοθεσία και η εφαρμογή της (Kickert and Stillman, 1999 σελ. 8).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ένα κύμα μεταρρυθμίσεων, που ξεκίνησε από το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Η.Π.Α. και επεκτάθηκε διεθνώς, μετέβαλε άρδην τις σχέσεις κράτους, αγοράς και κοινωνίας πολιτών, οδηγώντας στην ανάδειξη του ρυθμιστικού κράτους. Τα κοινά χαρακτηριστικά των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν διεθνώς, αποτελέσαν μετέπειτα τη θεωρία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management) (Gruening, 2001 σελ. 2). Στο τομέα της κοινωνικής πρόνοιας, υπηρεσίες άρχισαν ν' ανατίθενται σε φορείς του ιδιωτικού τομέα και στο τομέα της οικονομίας έλαβαν χώρα αποκρατικοποιήσεις εθνικών βιομηχανιών (Hague και Harrop, 2011 σελ. 564).

Μεθοδολογία της εργασίας:

Υπόθεση 1^η: Η τάση του ΝΔΜ διαφέρει από προγενέστερες χρονικά μεταρρυθμιστικές τάσεις, καθώς αποτελεί ένα συνολικό πρότυπο οργάνωσης της κρατικής σφαίρας σε σχέση με την οικονομική και την κοινωνική σφαίρα.

Υπόθεση 2^η: Το ελληνικό διοικητικό μοντέλο δεν συνάδει αμιγώς με το διοικητικό πρότυπο του ΝΔΜ.

Υπόθεση 3^η: Οι διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση που θεσπίστηκαν κατά το χρονικό διάστημα 2010-2020, συνάδουν με τις αρχές του ΝΔΜ, κυρίως με τη τάση απο-πολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης.

Συγκεκριμένα, το αντικείμενο της παρούσας εργασίας θα παρουσιαστεί σε πέντε Κεφάλαια:

- Στο 1^ο Κεφάλαιο θ' αναλυθεί η διαφορά της μεταρρυθμιστικής τάσης του ΝΔΜ σε σχέση με προηγούμενα μεταρρυθμιστικά κινήματα και διοικητικές

θεωρίες που προσομοιάζουν ως προς τον όρο με το ΝΔΜ, αλλά αναπτύχθηκαν σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και διαφέρουν θεωρητικά από το ΝΔΜ. Επίσης, θ' αναλυθεί η έννοια του ρυθμιστικού κράτους.

- Το 2^ο Κεφάλαιο αποτελεί μια θεωρητική ανάλυση του διοικητικού παραδείγματος του ΝΔΜ.
- Στο 3^ο Κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η ελληνική περίπτωση εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών τάσεων του ΝΔΜ και κατά πόσο αυτές έχουν μεταβάλει το διοικητικό μοντέλο της Ελλάδας.
- Στο 4^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση κατά το χρονικό διάστημα 2010-2020, κατά πόσο αυτές συνάδουν με τις αρχές και τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ, αποτελώντας μέρος των μεταρρυθμίσεων για την απο-πολιτικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης, παρουσιάζονται και διατυπώνονται προτάσεις βελτίωσης της επιλογής διευθυντικών στελεχών στη Δημόσια Διοίκηση.

Κεφάλαιο 1^ο: Αποσαφήνιση του όρου «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ».

Ο όρος «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» («New Public Management») διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Christopher Hood το 1991, για να περιγράψει την προσπάθεια εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας (Καραστάθης, 2018 σελ. 100).

Ακαδημαϊκοί κατά τη δεκαετία του 1990 ανέπτυξαν τη θεωρία του ΝΔΜ, η οποία αποτέλεσε τα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα, που έλαβαν χώρα από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και τις αρχές της δεκαετίας του 1980 σε χώρες, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο με πρωθυπουργό τη Margaret Thatcher και οι Η.Π.Α. με πρόεδρο τον Ronald Reagan και οι οποίες επεκτάθηκαν στην Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία και τον Καναδά, χώρες που χαρακτηρίζονταν από μη βιώσιμα δημοσιονομικά ελλείμματα. Ακολούθησαν οι χώρες

της Ε.Ε., που και αυτές αντιμετώπιζαν παρόμοια προβλήματα (Καραστάθης, 2018 σελ. 95-96).

Η σύνθεση του όρου ΝΔΜ αποτελείται από λέξεις που θεωρητικά παραπέμπουν σε άλλες διοικητικές θεωρίες και μεταρρυθμιστικά κινήματα, που αναπτύχθηκαν πριν την εμφάνιση του ΝΔΜ. Παρακάτω ακολουθεί η αποσαφήνιση του όρου «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» («New Public Management»).

1.1. Μάνατζμεντ (Management).

Ο όρος «Μάνατζμεντ» («Management») εμφανίστηκε κατά το 19^ο αι. στις Η.Π.Α., χαρακτηρίζοντας εκείνες τις δραστηριότητες που σχετιζόνταν με το να οργανώνουν και να κατευθύνουν τις δραστηριότητες παραγωγής της καπιταλιστικής βιομηχανίας. Αργότερα, εφαρμόστηκε αναλογικά και στο δημόσιο τομέα (Laurence, 2006 σελ. 6-7).

Συγκεκριμένα, ο Frederick Winslow Taylor, με τη δημοσίευση του «The Principles of Scientific Management» το 1911, διατύπωσε για πρώτη φορά διεθνώς τον όρο «management» και υποστήριξε ότι μπορεί να αποτελέσει πραγματική επιστήμη. Η ιδέα του επιστημονικού μάνατζμεντ του Taylor, διαδόθηκε στην Ευρώπη από το έργο του Henri Fayol, γάλλου μηχανικού, ο οποίος διατύπωσε την πρώτη θεωρία για το Management (Laurence, 2006 σελ. 6-7).

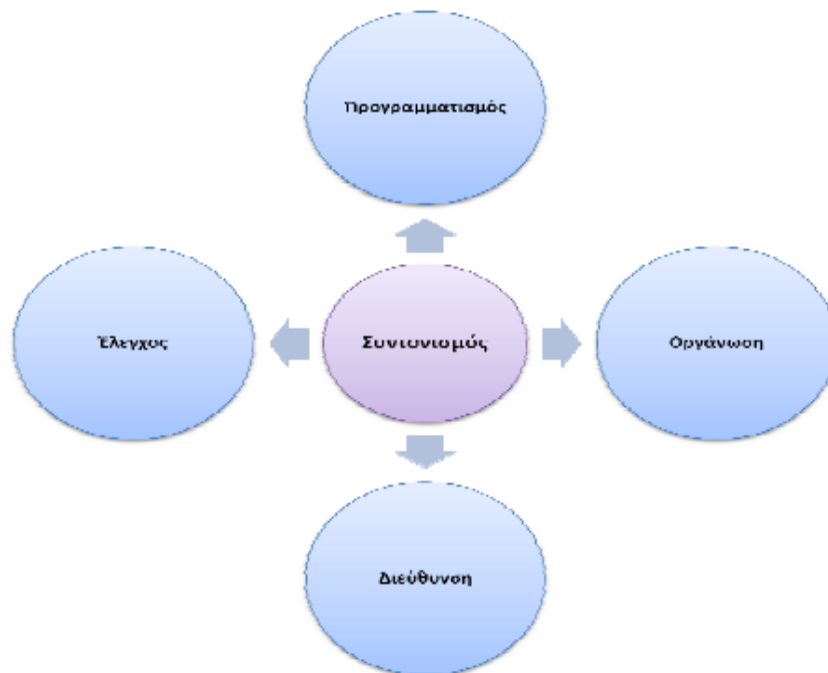
Ο Swiss (1991), ορίζει το Μάνατζμεντ ως το συνδιασμό ανθρώπων και πόρων με σκοπό την επίτευξη των στόχων πολιτικής. Μάνατζερ ή διευθυντικό στέλεχος (Manager) είναι επομένως, ένα μέλος του οργανισμού που προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού μέσω άλλων μελών (σελ. 2).

Οι περισσότεροι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί είναι οργανωμένοι ιεραρχικά, με το ανώτερο επίπεδο να είναι αρμόδιο για το στρατηγικό σχεδιασμό, το μεσαίο επίπεδο για τη διαχείριση (Μάνατζμεντ) του οργανισμού και το κατώτερο επίπεδο για την εκτέλεση των εργασιών (Swiss, 1991 σελ. 2).

Ως βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ ορίστηκαν ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός, οι αναφορές και ο προϋπολογισμός, σχηματίζοντας το διοικητικό ακρωνύμιο POSDCORB (Μιχαλόπουλος, 2003 σελ. 56).

Η Εικόνα 1 που ακολουθεί παρουσιάζει τις βασικές λειτουργίες του management και ανακτήθηκε από το Εκπαιδευτικό Υλικό του Μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. από τους Γκέκα και Πλυμάκη (2020), σελ. 13 Σχήμα 2-1.

Εικόνα 1: Οι λειτουργίες του management

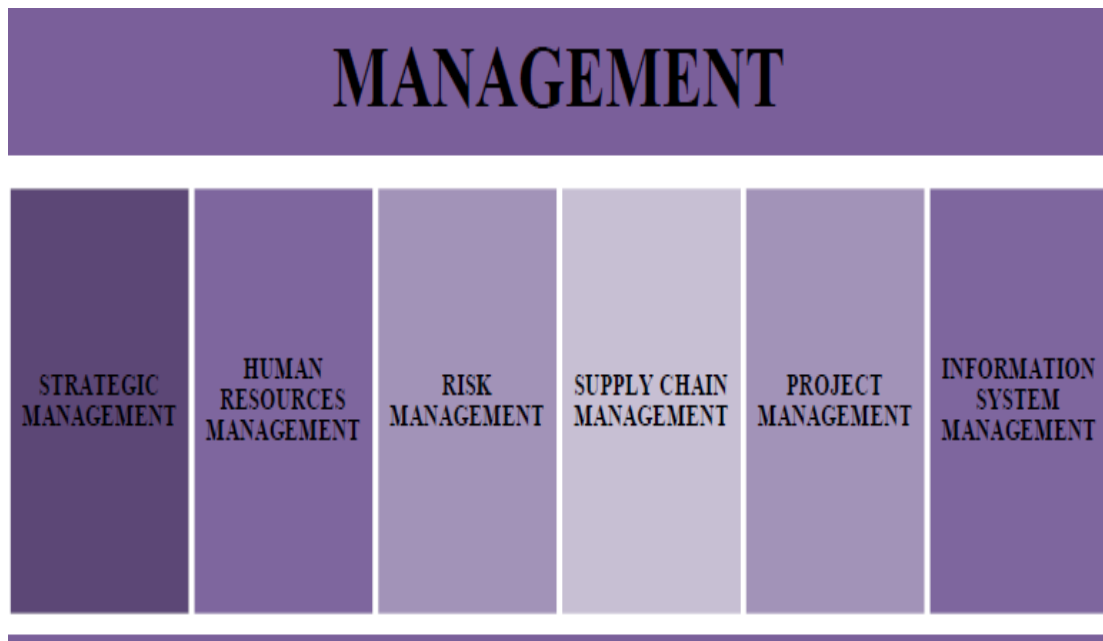


Πηγή: Γκέγκας και Πλυμάκης, 2020, σελ. 13 Σχήμα 2-1.

Το Management σύμφωνα με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν, διακρίνεται σε Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Ρίσκου, Διαχείριση Έργων και άλλα είδη Μάνατζμεντ.

Η Εικόνα 2 που ακολουθεί παρουσιάζει διάφορα είδη management και ανακτήθηκε από το Εκπαιδευτικό Υλικό του Μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. από τους Γκέκα και Πλυμάκη (2020), σελ. 14 Σχήμα 2-2.

Εικόνα 2: Διάφορα είδη management



Πηγή: Γκέγκας και Πλυμάκης, 2020, σελ. 14 Σχήμα 2-2.

1.2. Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Administration).

Οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση μέχρι τη δεκαετία του 1960 αφορούσαν τεχνικές αλλαγές και μεταβολές του θεσμικού πλαισίου, με έμφαση στην οργανωτική δομή και τις διοικητικές διαδικασίες (Pollitt και Bouckaert, 2017 σελ. 5). Από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα σε χώρες, όπως οι Η.Π.Α., το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία, αντιμετωπίζονταν πλέον ως ευρύτερο πολιτικό και οικονομικό ζήτημα με αντίκτυπο στην οικονομία και την κοινωνία. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές συνδέθηκαν με τη ραγδαία εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας σε συνδιασμό με τη μεγάλη ανάπτυξη των κοινωνικών επιστημών εκείνη την εποχή (Pollitt και Bouckaert, 2017 σελ. 6).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Administration) αποτέλεσε ένα κίνημα μεταρρυθμίσεων της δεκαετίας του 1960, που υποστήριζε ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να απομακρυνθεί από την επιδίωξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης προς πιο δημοκρατικές δομές και λειτουργίες εντός και εκτός των δημόσιων οργανώσεων (η συμμετοχικότητα ήταν στο επίκεντρο του κινήματος) και να προσπαθήσει ιδίως για την επίτευξη μεγαλύτερης κοινωνικής ισότητας (Gruening, 2001 σελ. 8). Η Νέα Δημόσια Διοίκηση υποστηρίζει την ανάγκη ύπαρξης της γραφειοκρατίας και εστιάζει στο πως αυτή και η κυβέρνηση, ανταποκρινόμενες στις ανάγκες των πολιτών, μπορούν να παρέχουν πιο ικανοποιητικές και σύγχρονες υπηρεσίες (Καραστάθης, 2018 σελ. 112).

1.3. Δημόσιο Μάνατζμεντ (Public Management).

Το 1970 νέα θεωρητικά ρεύματα αναπτύχθηκαν, όπως η Ανάλυση των Πολιτικών (Policy Analysis) και το Δημόσιο Μάνατζμεντ (Public Management). Το Δημόσιο Μάνατζμεντ αναπτύχθηκε, καθώς εκτός από την ανάγκη ύπαρξης στελεχών ικανών να σχεδιάζουν βέλτιστες πολιτικές, αναδείχθηκε και η αναγκαιότητα ύπαρξης στελεχών του δημόσιου τομέα με δεξιότητες διαχείρισης των δημόσιων οργανισμών. Η σχολή του Δημόσιου Μάνατζμεντ για να διαφοροποιηθεί από τη σχολή της Δημόσιας Διοίκησης (Κλασική και Νεοκλασική), ονομάστηκε Δημόσιο Μάνατζμεντ (Gruening, 2001 σελ. 10).

Κατά τη δεκαετία του 1970, το Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο ορθολογικός τρόπος διαχείρισης κυριάρχησε σχεδόν αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα. Η θεωρία του Δημόσιου Μάνατζμεντ περιλαμβάνει συστήματα ορθολογικής διαχείρισης, όπως το Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού, Προϋπολογισμού (PPBS) (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 48), τη Διοίκηση μέσω Στόχων (MBO), την Κατάρτιση προϋπολογισμών από Μηδενική Βάση (ZBB), τεχνικές μέτρησης της απόδοσης και της λογοδοσίας, τεχνικές μάρκετινγκ και το ορθολογικό, στρατηγικό μάνατζμεντ. Τα συστήματα του Δημόσιου Μάνατζμεντ εστιάζουν στη συγκέντρωση και την ανάλυση πληροφοριών με σκοπό την εύρεση της βέλτιστης λύσης στα διοικητικά προβλήματα (Gruening, 2001 σελ. 11).

1.4. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management).

Η μεταρρυθμιστική τάση του ΝΔΜ, που έλαβε χώρα από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980 εμφανίζεται ως μια διαφορετική, πληρέστερη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 39). Οι μεταρρυθμίσεις εκείνης της περιόδου φαίνεται να συνδέονται περισσότερο με τις δύο πετρελαϊκές κρίσεις που οδήγησαν στις παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις και υφέσεις. Επίσης, συνδέεται με την αντίληψη που δημιουργήθηκε εκείνη την περίοδο, ότι οι κυβερνήσεις είχαν «υπερφορτωθεί», ότι το κράτος-πρόνοιας κατέληξε να είναι αναποτελεσματικό, μη αποδοτικό περιορίζοντας την ελευθερία των επιχειρήσεων και των πολιτών υπερβολικά (Pollitt και Bouckaert, 2017 σελ. 6).

Τα χαρακτηριστικά και οι αρχές της μεταρρυθμιστικής ατζέντας του ΝΔΜ, τη διαφοροποιούν από προηγούμενα μεταρρυθμιστικά κινήματα, καθώς επιφέρει ουσιώδεις μεταβολές στην οργάνωση και τη λειτουργία του κράτους, της δημόσιας διοίκησης, των δημόσιων αγαθών και της έννοιας του πολίτη. Το κίνημα του ΝΔΜ αναπτύχθηκε ως μια συνολική πρόταση οργάνωσης των σχέσεων κράτους, αγοράς και κοινωνίας πολιτών³, με στόχο την ανταπόκριση στις διεθνείς και τοπικές οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 41). Οι αλλαγές αυτές αναφέρονταν στην οικονομική παγκοσμιοποίηση, στις δημογραφικές αλλαγές, στην πίεση από την πλευρά των πολιτών για παροχή ποιοτικότερων δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, στις πολιτικές αντιζέντες των κομμάτων και σε γεγονότα, όπως σκάνδαλα και καταστροφές (Pollit και Bouckaert, 2017 σελ. 33).

Η επίτευξη των στόχων του ΝΔΜ και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών, επιτυγχάνονται με την εφαρμογή μεθόδων του management στη δημόσια διοίκηση και με την εισαγωγή εργαλείων και μηχανισμών της αγοράς στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης (market-type mechanisms) (Pollit και Bouckaert, 2017), κυρίως με την πολιτική των ιδιωτικοποιήσεων δημόσιων

³ «Η Κοινωνία των Πολιτών είναι ένας χώρος όπου οι οργανωμένοι πολίτες αξιοποιούν την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι ως θεσμικό αντίβαρο στον κρατικό αυταρχισμό, ως δύναμη εκδημοκρατισμού από τα κάτω, ως σχολείο δημοκρατίας, ως μέθοδο παραγωγής κοινωνικού κεφαλαίου» (Πύργου, 2017).

οργανισμών και την προμήθεια δημόσιων αγαθών από τον ιδιωτικό τομέα μέσω ΣΔΙΤ (Public-Private Partnerships-PPPs) και εξωτερικών συμβάσεων (contracting out) (Pollit και Bouckaert, 2017 σελ. 3).

Κατ' αυτό το τρόπο, τα όρια του κράτους και η παρέμβαση του στην οικονομία και την κοινωνία μεταβάλλονται, καθώς από την άμεση παραγωγή αγαθών το κράτος αναλαμβάνει τη ρύθμιση και τον έλεγχο των νέων αγορών που δημιουργούνται από τις ιδιωτικοποιήσεις (Walsh, 1995 σελ. xi). Η λέξη του διευκολυντή και της διευκόλυνσης (enabler και enabling) χρησιμοποιείται ολόενα και περισσότερο για να χαρακτηρίσει το δημόσιο τομέα, θεωρώντας ως αξιωματική παραδοχή, ό,τι οι παραδοσιακές προσεγγίσεις του δημόσιου τομέα έχουν αποτύχει⁴ (Walsh, 1995 σελ. xv). Η ρυθμιστική παρέμβαση του κράτους ενισχύεται με τη σύσταση ανεξάρτητων ρυθμιστικών αρχών (Γιαννάκος, 2018 σελ. 34). Η μεταστροφή της προσέγγισης της πολιτικής κατά τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αι. χαρακτηρίζεται ως μετάβαση από το κοινωνικό κράτος στο ρυθμιστικό κράτος (regulatory state) (Hague και Harrop, 2011 σελ. 564).

Το ρυθμιστικό κράτος θέτει πρότυπα και κανόνες και προβαίνει σε άλλες δημόσιες παρεμβάσεις, αντί να παρέχει άμεσα αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες του (Hague και Harrop, 2011 σελ. 564). Το ρυθμιστικό ή ελάχιστο κράτος, έχει τις θεωρητικές ρίζες του στο κράτος-νυχτοφύλακα ή αστυνομικό κράτος της πολιτικής θεωρίας του Κλασικού Φιλελευθερισμού (Heywood, 2011 σελ. 144-145). Βασιζόμενη στη θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου, ο ρόλος του κράτους περιορίζεται στην προστασία των πολιτών από εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους, στη διασφάλιση των δικαιώματων και ελευθεριών των πολιτών από τυχόν παραβιάσεις και στην υποστήριξη της ελεύθερης αγοράς όταν αυτό απαιτείται (Heywood, 2011 σελ. 144-145). «Το δόγμα του laissez faire (πολιτική της μη παρέμβασης του κράτους στην οικονομία της αγοράς) υπήρξε ενδεχομένως το σημαντικότερο θεμέλιο του οικοδομήματος του κράτους-νυχτοφύλακα» (Hague και Harrop, 2011 σελ. 561).

⁴ Η θεωρία των οικονομικών κύκλων ορίζει το κράτος ως εξωγενή παράγοντα, ο οποίος δεν επηρεάζει την κατάσταση της οικονομίας. Επίσης, η αποτυχία του κράτους κρίνεται ως προς τι είδους κράτος θεωρείται επιτυχημένο βάσει ιδεολογικών και πολιτικών πεποιθήσεων.

Η έννοια του ελάχιστου κράτους ή ρυθμιστικού κράτους επανεμφανίστηκε με την πολιτική θεωρία του Νεοφιλελευθερισμού και την πολιτική ρητορεία της Νέας Δεξιάς κατά τη δεκαετία του 1980. Βασιζόμενη στην Νεοκλασική οικονομική θεωρία, στην οικονομική θεωρία του Μονεταρισμού και στη θεωρία του Νεοφιλελευθερισμού, η Νέα Δεξιά υποστήριξε τη ρυθμιστική παρέμβαση του κράτους έναντι της κρατικής παρέμβασης (Γιαννάκος, 2018). Οι φιλελεύθερες θεωρίες των Robert Nozick και Friedrich August von Hayek, αποτελούν επαναδιατύπωση του λοκιανού φιλελευθερισμού⁵ (Heywood, 2011 σελ. 145). Ο Δικαίος (1996) αναφέρει ότι «στο σύγχρονο φιλελευθερισμό μπορούμε να παρατηρήσουμε τρία σημεία: ότι η ελευθερία είναι ασύμβατη με τη φορολογία, ότι η ελευθερία είναι στενά συνδεδεμένη με την «ελευθερία επιλογής» («freedom to choose») και ότι η ελευθερία είναι ασύμβατη με τις δραστηριότητες της κρατικής γραφειοκρατίας» (σελ. 208).

Το ΝΔΜ εντοπίζεται σήμερα σε πολλά διοικητικά συστήματα διεθνώς, όπως των Η.Π.Α., του Ηνωμένου Βασιλείου, της Νέας Ζηλανδίας, του Καναδά, της Αυστραλίας, της Φινλανδίας, της Νορβηγίας και της Ολλανδίας.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο η κυβέρνηση του Συντηρητικού κόμματος με πρωθυπουργό τη Margaret Thatcher (1979-1989) τη δεκαετία του 1980, προχώρησε σε εκτεταμένες ιδιωτικοποιήσεις με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα και την επίτευξη της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, όπως λειτουργούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις («more businesslike») (Pollitt και Bouchaert, 2017 σελ. 320).

Από το 1981 ιδιωτικοποιήθηκαν υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, όπως ο τομέας της τηλεφωνίας, του φυσικού αερίου και του ηλεκτρισμού, ενώ παράλληλα δημιουργήθηκαν ανεξάρτητες αρχές με ρυθμιστική αρμοδιότητα στο τομέα της αγοράς, μέχρι οι ιδιωτικοποιημένες εταιρίες να ενταχθούν πλήρως στην βρετανική οικονομία (Hague και Harrop, 2011 σελ. 565). Οι ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, προχώρησαν στη διατίμηση των αγαθών και των υπηρεσιών τους. Μέσω της απορύθμισης και της επαναρύθμισης της αγοράς, μειώθηκε η κρατική παρέμβαση στην οικονομική

⁵ Στο κέντρο των θεωριών περί κράτους εντοπίζεται ο Φιλελευθερισμός. Ο Κλασικός Φιλελευθερισμός (17^{ος}-19^{ος} αι.) εξελίχθηκε στο Συντηρητικό Φιλελευθερισμό (α΄ μισό 20^{ου} αι.) και στον Νεοφιλελευθερισμό (β΄ μισό 2^{ου} αι.) (Σεραφετινίδου, 2006).

σφαίρα, αλλά το κράτος αναδείχθηκε με ισχυρό ρυθμιστικό ρόλο (Hague και Harrop, 2011 σελ. 565).

Επίσης, μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ, όπως οι «Χάρτες Δικαιωμάτων Πολιτών» (Citizens' Charters), η ποιότητα των υπηρεσιών, ο έλεγχος των δημόσιων οικονομικών και των προϋπολογισμών εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στο Ηνωμένο Βασίλειο και επεκτάθηκαν και σε άλλες χώρες κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 46-47).

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τις ιδιωτικοποιήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο κατά τη δεκαετία του 1980 από τους Hague και Harrop (2011), σελ. 566 Πίνακας 17.2.

Πίνακας 1: Η πορεία των ιδιωτικοποιήσεων στη Μεγάλη Βρετανία τη δεκαετία του '80, βήμα προς βήμα

| ΈΤΟΣ | ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΘΗΚΕ | ΈΣΟΔΑ (ΕΚΑΤ.) |
|------|---------------------------------|---------------|
| 1981 | British Aerospace | 149 |
| 1981 | Cable & Wireless* | 224 |
| 1982 | Britoil | 549 |
| 1983 | BP* | 565 |
| 1984 | Enterprise Oil | 392 |
| 1984 | Jaguar Cars | 294 |
| 1984 | British Telecom* | 3.916 |
| 1985 | British Aerospace | 551 |
| 1986 | British Gas | 5.434 |
| 1987 | British Airways | 900 |
| 1987 | Rolls Royce | 1.362 |
| 1987 | British Airports Authority | 1.281 |
| 1988 | British Steel Corporation | 2.482 |
| 1989 | Water Authorities | 5.240 |

*Ιδιωτικοποιήθηκαν σε στάδια: εμφανίζεται μόνον το πρώτο πακέτο.

Σημείωση: Εμφανίζονται μόνο οι ιδιωτικοποιήσεις αξίας άνω των 100 εκατ. λιρών. Το δίκτυο διανομής ηλεκτρισμού ιδιωτικοποιήθηκε το 1990 και οι μονάδες παραγωγής το επόμενο έτος.

Πηγή: Hague και Harrop (2011), σελ. 566 Πίνακας 17.2.

Η κυβέρνηση του Ρεπουμπλικανικού κόμματος με πρόεδρο τον Ronald Reagan στις Η.Π.Α. πραγματοποίησε μια σειρά μεταρρυθμίσεων σύμφωνα με την προσέγγιση του ΝΔΜ. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές είχαν ως στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των δημόσιων οργανισμών. Το 1992 οι David E. Osborne και Ted Gaebler με το έργο «Reinventing Government» στις Η.Π.Α., ανέδειξαν την ανάγκη αλλαγής διοικητικού παραδείγματος συνολικά και οδήγησαν στη δημιουργία του κινήματος των «επανεφευρετών» (Kickert and Stillman, 1999 σελ. 71).

Οι προεδρίες των George W. Bush και Bill Clinton ακολούθησαν την ίδια πολιτική δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην εφαρμογή των Τεχνολογιών της Πληροφορίας στο δημόσιο τομέα (Pollitt και Bouchaert, 2017 σελ. 330). Πρωτοποριακό χαρακτηρίστηκε, ως προς τη λογική του, το αμερικάνικο πρόγραμμα μεταρρύθμισης κατά την Προεδρία Clinton, το «National Performance Review» και ο νόμος με τον οποίο θεσπίστηκε «Government Performance and Results Act». Η συγκεκριμένη μεταρρυθμιστική προσπάθεια θεωρείται όμως ότι δεν παρήγαγε τ' αναμενόμενα αποτελέσματα (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 47).

Με μεγάλη ταχύτητα επεκτάθηκε η νέα τάση διεθνώς να λειτουργούν οι κυβερνήσεις σύμφωνα με τις αρχές της ελεύθερης αγοράς, δηλαδή να μειώνουν τις δημόσιες δαπάνες και ν' αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των δράσεων, με τις δημόσιες διοικήσεις να λειτουργούν πιο υπεύθυνα σε σχέση με τους πολίτες-χρήστες των υπηρεσιών (Pollitt και Bouchaert, 2017 σελ. 6). Η επιτυχία των αλλαγών οδήγησε στην εισαγωγή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ στην αντζέντα των περισσότερων κρατών-μελών του Ο.Ο.Σ.Α. και άλλων χωρών (Gruening, 2001 σελ. 2). Διεθνείς οργανισμοί όπως ο Ο.Ο.Σ.Α., η Παγκόσμια Τράπεζα, ο Ο.Η.Ε. και το Δ.Ν.Τ.,

διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην κατάρτιση και εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών πολιτικών στις χώρες-μέλη τους (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 49). Οι έννοιες της ρύθμισης και του κράτους ως διευκολυντή, εδραιώθηκαν σε εθνικό, υπερεθνικό και υποεθνικό επίπεδο (Walsh, 1995 σελ. xii).

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η Ε.Ε. μέσα από τα ενωσιακά της όργανα προσπαθεί να προωθήσει τις μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ. Εντούτις, δε σχηματίστηκε ένα ευρωπαϊκό μοντέλο του ΝΔΜ, καθώς η Ε.Ε. επιχειρεί να διαμορφώσει ένα σύνθετο μοντέλο διοικητικής μεταρρύθμισης από τη θεωρία του ΝΔΜ και της νεο-θεσμικής προσέγγισης, η οποία επικεντρώνεται στο ρόλο των θεσμών και στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας και διοίκησης (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 49-50).

Στην νεωτερική εκδοχή του κράτους ως κοινωνικό κράτος ή κράτος πρόνοιας, την νομιμοποιητική βάση της δημόσιας διοίκησης αποτελεί η αποτελεσματικότητά της, με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που θέτει ο κρατικός προγραμματισμός. Στο μετανεωτερικό κράτος εντοπίζεται μια τάση για απο-πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης και ουδετεροποίηση των ρυθμιστικών της πεδίων, η οποία συνδέεται με την άνοδο της τεχνοκρατίας σε βάρος της πολιτικής (Παπατόλιας, 2018 σελ. 57). Η αυθεντία της γνώσης και της εμπειρίας μετατρέπεται σε άμεση πηγή νομιμοποίησης της διοικητικής δράσης και της ρυθμιστικής αρμοδιότητας του κράτους (Παπατόλιας, 2018 σελ. 57-58).

Οι μεταρρυθμίσεις, που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα, έχουν οδηγήσει στη μετάβαση από την έννοια της «κυβέρνησης» στην έννοια της «διακυβέρνησης», με σκοπό την ερμηνεία των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα, περισσότερο ή λιγότερο συγκεκριμένα, στις μορφές της δημόσιας δράσης (Muller and Surel, 2002 σελ. 146). Οι Λαδής και Νταλάκου (2008) αναφέρουν ως βασικές παράμετρους της διακυβέρνησης το ΝΔΜ, τη χρηστή διακυβέρνηση (good governance), τη διεθνή και δια-τμηματική αλληλεξάρτηση, την αυξημένη σημασία των μη-κυβερνητικών μορφών διακυβέρνησης, την νέα πολιτική οικονομία και τα δίκτυα πολιτικής (policy networks) (σελ. 33-34).

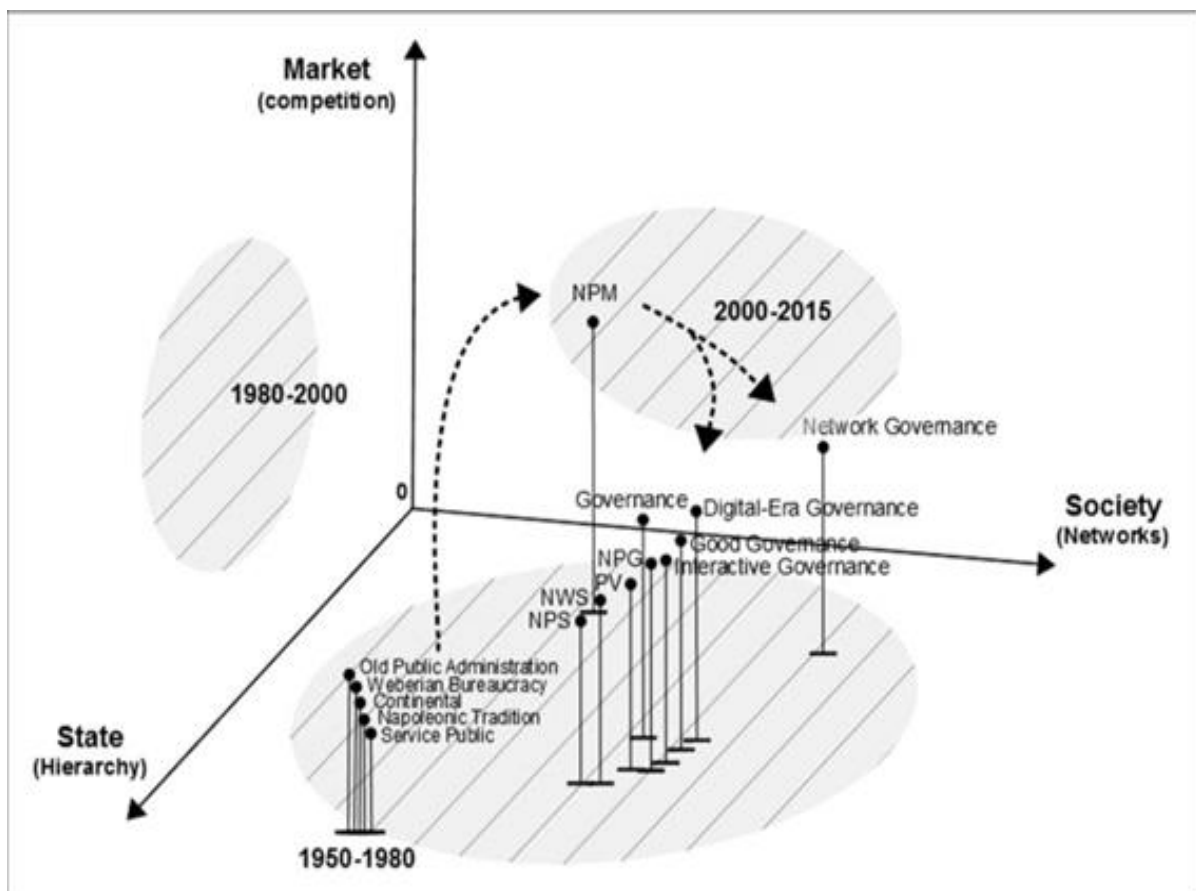
Εισάγονται ο στρατηγικός σχεδιασμός, το στρατηγικό μάνατζμεντ, τα δίκτυα πολιτικής και η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση (multi-level governance). Η δημόσια διακυβέρνηση περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε θεσμικούς και μη θεσμικούς παράγοντες σε πολλαπλά επίπεδα και με πολλαπλούς δρώντες, αποδυναμώνοντας την

ισχύ ενός μόνο δρώντος, συγκεράζοντας τα αντίρροπα κοινωνικά αιτήματα μιας πλουραλιστικής κοινωνίας (Muller and Surel, 2002 σελ. 147-149).

Οι παράμετροι της διακυβέρνησης έχουν στόχο ένα διοικητικό σύστημα πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό με έμφαση στις δημόσιες αγορές, τον ανταγωνισμό, τη συμμετοχική διοίκηση, την ευελιξία και την απορύθμιση (Λαδή και Νταλάκου, 2008 σελ. 34).

Η Εικόνα 3 παρουσιάζει τα μοντέλα της δημόσιας διοίκησης, που έχουν αναπτυχθεί έως σήμερα, ανάμεσα τους το ΝΔΜ και η Διακυβέρνηση, σε σχέση με τους άξονες κράτος-κοινωνία-αγορά από τους Lampropoulou και Οικονομου (2018), σελ. 109 Εικόνα 1.

Εικόνα 3: Τα μοντέλα της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τους άξονες κράτος-κοινωνία-αγορά



Πηγή: Lampropoulou και Οικονομου (2018), σελ. 109 Εικόνα 1.

Κεφάλαιο 2^ο: Θεωρητική ανάλυση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Το ΝΔΜ ως όρος περιγράφει πως διαχειριστικές τεχνικές του ιδιωτικού τομέα, εφαρμόζονται στους δημόσιους οργανισμούς (Καραστάθης, 2018 σελ. 100). Τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ, όπως περιγράφονται παρακάτω έχουν στόχο την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών. Η θεωρία του ΝΔΜ συνδέεται περισσότερο με την ευρύτερη πολιτική θεωρία της Δημόσιας Διακυβέρνησης και έχει ως θεωρητική βάση τη θεωρία της Δημόσιας Επιλογής (Public-Choice Theory) και του Διαχειρισμού (Managerialism) (Καραστάθης, 2018 σελ. 105).

2.1. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Τα χαρακτηριστικά της μεταρρυθμιστικής αντζέντας του ΝΔΜ είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κυρίως ομάδες, στην εισαγωγή τεχνικών διαχείρισης (management) στη δημόσια διοίκηση και στην ανάπτυξη μηχανισμών και εργαλείων της αγοράς στο δημόσιο τομέα (market-type mechanisms) (Walsh, 1995 σελ. xii).

Στις τεχνικές διαχείρισης (management), εντάσσονται η άνευ αιτιολογίας περικοπή προϋπολογισμών στο δημόσιο τομέα, η ελευθερία των μάνατζερ να διοικούν, ο διαχωρισμός της πολιτικής από τη διοίκηση, η οργανωτική και λειτουργική απόκέντρωση, η λογοδοσία για την επίδοση των υπηρεσιών, η οποία μετράται με δείκτες και στόχους επίδοσης, η βελτίωση της λογιστικής, η οικονομική διαχείριση και ο έλεγχος της επίδοσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών στο τρόπο διαχείρισης, η χρήση ΤΠΕ, οι νομικοί περιορισμοί στη διαχείριση των προϋπολογισμών, η βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου, ο εξορθολογισμός των δικαιοδοσιών και των διοικητικών οργανωτικών δομών, ο εκδημοκρατισμός και η ενίσχυση τη συμμετοχικότητας των πολιτών (Gruening, 2001 σελ. 16-17).

Άλλες διαχειριστικές τεχνικές (management) είναι «η ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας και αυτονομίας με τη δημιουργία εξω-ιεραρχικών σχημάτων, η διοίκηση αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων διαφόρων κατηγοριών, η μέτρηση των αποτελεσμάτων και επιδόσεων σε επίπεδο οργάνωσης, ομάδας, ατόμων, καθώς και η ενδο-οργανωτική και δι-οργανωτική αξιολόγηση της συγκριτικής απόδοσης τους που

καταλήγουν στην κατάρτιση προϋπολογισμού και τη μισθοδοσία υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης, ο έλεγχος των δημόσιων δαπανών με βάση την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων με βάση τη γνώση, η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας επικοινωνιών και πληροφορίας-ιδίως του διαδικτύου-σε εφαρμογές ηλεκτρονικής διοίκησης ή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ο εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ των οργανικών μονάδων ενός δημόσιου φορέα, η λήψη αποφάσεων με διαφάνεια και ευρεία κοινωνική διαβούλευση» (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 44-45).

Με την εισαγωγή εργαλείων από τον ιδιωτικό τομέα στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, επιτυγχάνεται η αγοραιοποίηση (marketization) του δημόσιου τομέα (Walsh, 1995 xi). Στους μηχανισμούς της αγοράς εντάσσονται τα χαρακτηριστικά της ιδιωτικοποίησης δημόσιων οργανισμών, ο διαχωρισμός της παροχής των δημόσιων αγαθών από την παραγωγή τους, η οποία πραγματοποιείται από τον ιδιωτικό τομέα μέσω εξωτερικών συμβάσεων (contracting out) και ΣΔΙΤ, η χρέωση στο χρήστη της υπηρεσίας, η δημιουργία της έννοιας του πολίτη-πελάτη (Gruening, 2001 σελ. 16-17) και «η κατάργηση των εμποδίων για την ανάπτυξη των αγορών και της επιχειρηματικότητας μέσω της υιοθέτησης προγραμμάτων κανονιστικής μεταρρύθμισης» (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 45).

Άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί η δημιουργία εσωτερικών αγορών (internal markets), δηλαδή ο ανταγωνισμός στην παροχή των αγαθών και των υπηρεσιών μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου τομέα, κυρίως στο τομέα της υγείας (Walsh, 1995) και των οιονεί αγορών (quasi markets), δηλαδή ο ανταγωνισμός μεταξύ δημόσιων οργανισμών και ιδιωτικών επιχειρήσεων για την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών (Pollit και Bouckaert, 2017 σελ. 22).

Οι παραπάνω αγορές δημιουργούνται με τη διατίμηση των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, με τη χρήση κουπονιών (vouchers) για να επιλέξει ο πολίτης την υπηρεσία που επιθυμεί μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και με την κανονιστική απορύθμιση. Οι εσωτερικές και οι οιονεί αγορές δημιουργούνται σε τομείς, όπως της υγείας, της αστυνόμευσης, της ασφάλειας και της εκπαίδευσης. Δίνεται μεγαλύτερη ελευθερία στον πελάτη-χρήστη των υπηρεσιών να επιλέγει τον οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, στον οποίο θ' απευθυνθεί για ν' «αγοράσει» την υπηρεσία που επιθυμεί, μεγιστοποιώντας μ' αυτό το τρόπο την ευημερία του σύμφωνα με τη θεωρία της ορθολογικής

επιλογής (Walsh, 1995 σελ. xx-xxi). Κομβική έννοια στη δημιουργία των αγορών είναι ο ανταγωνισμός. Συνθήκες ανταγωνισμού κατά το πρότυπο της ελεύθερης αγοράς, δημιουργούνται στη λειτουργία των δημόσιων οργανώσεων μεταξύ τους, διαμορφώνοντας τον εσωτερικό ανταγωνισμό μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης της επίδοσης και των δημόσιων οργανώσεων με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, διαμορφώνοντας τον εξωτερικό ανταγωνισμό (Walsh, 1995).

Όσον αφορά τη σχέση διοίκησης-πολίτη, η έννοια του πολίτη-διοικουμένου συνδέεται με την ναπολεόντεια διοικητική παράδοση και με την έννοια του δημόσιου συμφέροντος, μέσω της αντίληψης της υπεροχής του κράτους ως εκφραστή του δημόσιου συμφέροντος (Σπανού, 2009 σελ. 486). Το δημόσιο συμφέρον εξασφαλίζεται με την εφαρμογή των αποφάσεων της εκάστοτε κυβέρνησης, από ένα ουδέτερο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, που δρα ορθολογικά και αμερόληπτα. Η σχολή της Δημόσιας Επιλογής άσκησε κριτική στο επιχείρημα του ορθολογικού δημόσιου συμφέροντος (Λαδή και Νταλάκου, 2008 σελ. 31).

Το ΝΔΜ θεωρητικά εδράζεται στη θεωρία του ατομικισμού και της Δημόσιας Επιλογής, καθώς προωθεί το ατομικό συμφέρον και περιλαμβάνει τις έννοιες της «επιλογής», των «καταναλωτών δημόσιων υπηρεσιών» και των «οιονεί αγορών». Οι πολίτες γίνονται καταναλωτές επιλέγοντας από ένα πλήθος υπηρεσιών με βάση τη μεγιστοποίηση της ωφέλειάς τους, επιδιώκοντας το ατομικό συμφέρον. Οι πολίτες-πελάτες επιλέγουν τις υπηρεσίες που επιθυμούν μέσω των εσωτερικών και των οιονεί αγορών και της διατίμησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι να προσφέρει στον καταναλωτή-πελάτη τις υπηρεσίες που αυτός επιθυμεί σε ικανή ποιότητα και ποσότητα (Λαδή και Νταλάκου, 2008 σελ. 48). Η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει τα παράπονα των πολιτών-πελατών, όπως στον ιδιωτικό τομέα (Walsh, 1995 σελ. xx).

Η λογοδοσία των δημόσιων υπαλλήλων αλλάζει και από την ορθή και αμερόληπτη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, ελέγχονται μέσω της δημιουργίας σχέσεων παραγωγού και πελάτη, όπως σε μια ιδιωτική εταιρία. Οι δημόσιες υπηρεσίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους στην προσέλκυση των πολιτών-πελατών, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν την υπηρεσία που επιθυμούν ως καλύτερη, μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών και μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Λαδή και Νταλάκου, 2008 σελ. 48). Η προσπάθεια λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, όπως λειτουρ-

γούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, αυξάνει την αποδοτικότητα, την οικονομικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η διατίμηση των παρεχόμενων υπηρεσιών εξυπηρετεί τους στόχους του ΝΔΜ. Αν και ο απώτερος στόχος των δημόσιων οργανισμών δεν είναι η απόκτηση κέρδους, όπως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, εντούτις οι δημόσιες υπηρεσίες με τη διατίμηση των υπηρεσιών τους αποσκοπούν στο να μειώσουν όσο το δυνατό περισσότερο το κόστος λειτουργίας τους (έννοιες της αποδοτικότητας και της οικονομικότητας).

Λόγω αυτού του νέου ρόλου του δημόσιου τομέα ως παραγωγού, ο έλεγχος αλλάζει μορφή και διενεργείται μέσω του ανταγωνισμού και της άμιμλας (Λαδή και Νταλάκου, 2008 σελ. 48-49). Οι δημόσιοι υπάλληλοι ανταγωνίζονται μεταξύ τους στο εσωτερικό των υπηρεσιών με την συγκριτική ατομική απόδοση βάσει στόχων και δεικτών επίδοσης με σκοπό την προαγωγή, υψηλότερο μισθό, καλύτερο χώρο ή υλικοτεχνική υποδομή (Λαδή και Νταλάκου, 2008 σελ. 49).

Ο πελάτης-χρήστης των δημόσιων υπηρεσιών, εξυπηρετείται καλύτερα μέσω της δημιουργίας σημείων μιας στάσης (one-stop shops) και μέσω τεχνικών διαχείρισης και επιχειρηματικής κουλτούρας (Σπανού, 2009). Δημιουργούνται Χάρτες των Δικαιωμάτων των Πολιτών (Citizens' Charters) και προωθείται η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-governance) και η ηλεκτρονική διοίκηση (e-government)⁶ (Σπανού, 2009 σελ. 486).

Η λειτουργία των δημόσιων οργανισμών όπως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις στα πλαίσια του δημόσιου μανάτζμεντ και του ΝΔΜ, έχει οδηγήσει σε κεντρική ιδέα την ιδέα της ποιότητας, δηλαδή «η λειτουργία και οργάνωση της δημόσιας διοίκησης πρέπει να καθορίζεται βάσει του προσδωκόμενου από τους χρήστες αποτέλεσμα και όχι με βάση τις εσωτερικές διαδικασίες εκτέλεσης των ενεργειών της, ...» (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 56).

Σύμφωνα με τη θεωρία του ΝΔΜ, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών βελτιώνεται μέσω των ιδιωτικοποιήσεων δημόσιων οργανισμών, μέσω ΣΔΙΤ και

⁶ Η ηλεκτρονική διοίκηση αναφέρεται στη χρήση ΤΠΕ στους δημόσιους οργανισμούς με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Σπανού, 2009 σελ. 486), ενώ η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά τη χρήση ΤΠΕ και από τους πολίτες για τις συναλλαγές τους με το δημόσιο τομέα.

εξωτερικών συμβάσεων με ιδιωτικές επιχειρήσεις για την αγορά υπηρεσιών, οι οποίες ελέγχονται από τη δημόσια διοίκηση μέσω της δημιουργίας δικτύων και αξιολογούνται βάσει στόχων και μετρήσεων της απόδοσης, οδηγώντας στην ανταγωνιστική παροχή αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ των οργανώσεων του δημόσιου τομέα (Pollit και Bouckaert, 2017). Γίνεται σαφής διάκριση του παραγωγού (ιδιωτική εταιρία) από τον πάροχο των υπηρεσιών (δημόσιος τομέας) (Walsh, 1995 σελ. 110).

Οι Pollit και Bouckaert (2017), εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά αναφέρουν την έμφαση στην επίδοση, κυρίως μέσω της μέτρησης αποτελεσμάτων, τη δημιουργία μικρών, ευέλικτων, μη ιεραρχικών ανεξάρτητων διοικητικών δομών που συστήνονται για ένα συγκεκριμένο σκοπό (executive agencies), την υποκατάσταση των ιεραρχικών σχέσεων με συμβάσεις, ως πρωταρχική μέθοδο συντονισμού και τη χρήση τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) (σελ. 10).

2.2. Οι αρχές και η μεθοδολογία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Το ΝΔΜ δε χαρακτηρίζεται από μια ενιαία και σαφή μεθοδολογία, αλλά φαίνεται να ενσωματώνει προτάσεις, ιδέες και παραδοχές από περισσότερες κοινωνικές επιστήμες, όπως η Οικονομία, η Κοινωνιολογία, η Ψυχολογία, η Νομική και η Πολιτική Επιστήμη, με αποτέλεσμα να μη διακρίνεται από μεθοδολογική καθαρότητα, αλλά να χαρακτηρίζεται από ένα μεθοδολογικό πλουραλισμό (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 42).

Βασικές αρχές του ΝΔΜ αποτελούν η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η οικονομικότητα ως συμπληρωματικές αρχές των παραδοσιακών αρχών της νομιμότητας και της ισότητας (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 42).

Ο Walsh (1995) περιλαμβάνει τις παραπάνω αρχές στη βασική αρχή του ΝΔΜ της εισαγωγής τεχνικών διαχείρισης στη δημόσια διοίκηση. Ως επιμέρους βασικές αρχές στο πλαίσιο των τεχνικών του management, αναφέρει την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών, τη διαχείριση της εργασίας με στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, την εφαρμογή των χαρακτηριστικών του επαγγελματικού management και την εξασφάλιση ελευθερίας στους μάνατζερ να διοικούν (σελ. xiii).

Συγκεκριμένα, προσλαμβάνονται διευθυντικά στελέχη από τον ιδιωτικό τομέα, αναδεικνύεται η έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων και εφαρμόζεται η διοίκηση μέσω στόχων. Σημαντική αρχή, αποτελεί η αρχή του διαχωρισμού μάνατζμεντ-πολιτικής. Οι πολιτικοί προϊστάμενοι βρίσκονται στο στρατηγικό επίπεδο, διακριτά από τα διευθυντικά στελέχη, είναι αρμόδιοι για την επιλογή των δημόσιων πολιτικών και για τον ορισμό των στόχων στα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών. Τα διευθυντικά στελέχη είναι αρμόδια για το διαχειριστικό επίπεδο, δηλαδή την ορθή υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών του πολιτικού επιπέδου. Επομένως, η λογοδοσία για την επίδοση των υπηρεσιών στο ΝΔΜ αφορά τα δύο αυτά επίπεδα, το στρατηγικό και το διαχειριστικό (Walsh, 1995 σελ. xx).

Ως δεύτερη βασική αρχή ο Walsh (1995) αναφέρει την αποκέντρωση στην οργάνωση και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, στον αντίποδα του άμεσου ελέγχου της παραδοσιακής γραφειοκρατίας. Ως επιμέρους αρχές της αποκέντρωσης δομών και λειτουργιών αναφέρει τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, τη μέτρηση της απόδοσης μέσω δεικτών και στόχων, την έμφαση στη χρήση συμβάσεων με τον ιδιωτικό τομέα, την απλούστευση των διαδικασιών μέσω προγραμμάτων απόρρυθμισης και επαναρύθμισης και την εφαρμογή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων (σελ. xiv). Ανεξάρτητες ρυθμιστικές αρχές ιδρύονται (quasi autonomous principals), με σκοπό τη ρύθμιση των αγορών.

Επομένως, ο έλεγχος και η παρακολούθηση της οικονομικής λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών γίνεται με βάση τις αρχές της αποδοτικότητας, της οικονομικότητας και της αποτελεσματικότητας. Οι διοικητικές δομές γίνονται πιο ευέλικτες με τη διάσπασή τους και μέσω της μείωσης του μεγέθους τους, συστήνονται ανεξάρτητοι εκτελεστικοί οργανισμοί για την εκπλήρωση συγκεκριμένων μεμονομένων στόχων (executive agencies) και δημιουργούνται δίκτυα σε αντικατάσταση των ιεραρχικών σχέσεων (Walsh 1995, σελ. xviii-xix).

Η Εικόνα 4 παρουσιάζει κατηγοριοποιημένα τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ σε τρεις κατηγορίες και ανακτήθηκε από το Εκπαιδευτικό Υλικό του Μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. από τους Γκέκα και Πλυμάκη (2020), σελ. 24 Σχήμα 2-4.

Εικόνα 4: Κατηγορίες χαρακτηριστικών του νέου δημόσιου management

| ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ | ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ | ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ιδιωτικοποιήσεις οργανισμών και υπηρεσιών • Συμβασιοποίηση υπηρεσιών και δραστηριοτήτων • Περικοπές προϋπολογισμού • Χρέωση υπηρεσιών (voucher) • Αποκέντρωση δομών | <ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικός σχεδιασμός • Ελευθερία διοίκησης • Διαχωρισμός πολιτικής και διοικητικής ιεραρχίας • Εσωτερικός και εξωτερικός ανταγωνισμός | <ul style="list-style-type: none"> • Λογοδοσία απόδοσης • Δείκτες μέτρησης • Χρηματοοικονομική διαχείριση • Βελτιωμένα λογιστικά πρότυπα • Χρήση τεχνολογίας πληροφορικής • Διαχωρισμός των δομών προμηθειών και παροχής υπηρεσιών |

Πηγή: Γκέγκας και Πλυμάκης (2020), σελ. 24 Σχήμα 2-4.

2.3. Κριτική στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Η αποδοχή του ΝΔΜ από διαφορετικά πολιτικο-διοικητικά συστήματα ανέδειξε τη χρησιμότητά του και ότι αναμφίβολα συνέβαλε στον εξορθολογισμό της διοίκησης των οικονομικών πόρων στο δημόσιο τομέα και στην υλοποίηση των στόχων της διοικητικής μεταρρύθμισης (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 51).

Από το 1996-1997 και μετά άρχισε ν' αναπτύσσεται μια μορφή κριτικής ως προς τις αλλαγές που επέφερε η τάση του ΝΔΜ. Επισημάνθηκε ότι οι πολίτες δε μπορούν ν' αντιμετωπίζονται απλώς ως πελάτες από τη δημόσια διοίκηση, της οποίας ο ρόλος δεν είναι δυνατό να εξαντλείται στην παροχή υπηρεσιών. Επίσης, ακαδημαϊκοί

υποστήριξαν ότι η επικράτηση του ΝΔΜ, αναδεικνύει την απίσχναση του κράτους και την επιβολή της αγοράς στην πολιτική. Η πολιτική άρχισε ν' ανακάμπτει και η αναδείχθηκε η προβληματική για την αναγκαιότητα του εθνικού κράτους, τη δημοκρατικότητα και την ισότητα των ευκαιριών που προσφέρονται στους πολίτες μέσω των μεταρρυθμίσεων (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 54).

Ο Lane (2000), αναφέρει πέντε επιχειρήματα που έχουν διατυπωθεί κατά του ΝΔΜ. Το ΝΔΜ αποτελεί μέρος μόνο της ιδεολογίας της Νέας Δεξιάς, οι συμβάσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα πάντα υπήρχαν δεν είναι κάτι νέο, αποτελεί απλώς ένα αφήγημα που δε βρίσκει ανταπόκριση στην πραγματικότητα, αποτελεί απλά ένα συνδυασμό θεωριών, της θεωρίας της Δημόσιας Επιλογής και του management και παρουσιάζει την εφαρμογή των αρχών της Μικρο-οικονομικής θεωρίας στο δημόσιο τομέα (σελ. 6).

Επιπλέον, δόθηκε αυξημένη βαρύτητα στο ρόλο των διευθυντικών στελεχών (managers), χωρίς να ληφθεί υπόψη ότι οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι σε θέσεις ευθύνης δε διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και την ανάλογη εκπαίδευση στο γνωστικό αντικείμενο του management και αν τη διαθέτουν, αυτή δεν ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις του δημόσιου τομέα, όπως αυτών της κοινωνικής πρόνοιας και της εκπαίδευσης (Dent κ.α., 2004 σελ. 37).

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός ρυθμιστικού πλαισίου στη λειτουργία των αποκρατικοποιημένων εθνικών επιχειρήσεων και της ενίσχυσης του εποπτικού ρόλου του δημόσιου τομέα σε τομείς, όπως η εκπαίδευση, το περιβάλλον, η απασχόληση, η επιστημονική έρευνα και η προστασία των καταναλωτών καθιστά αβέβαιη την απόσυρση του κράτους από τους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας (Hague και Harrop, 2011 σελ. 564). Επίσης, η δημιουργία μικρότερων μεγάλων δομών και πληθώρας δημοσίων οργανισμών που συστήνονται για έναν σκοπό (agencies), οδήγησε σε προβλήματα συντονισμού και λογοδοσίας. Εξαιτίας αυτών, εντάχθηκαν στις ατζέντες των κυβερνήσεων ο στρατηγικός σχεδιασμός, η υποστήριξη των οργανισμών και ο εσωτερικός συντονισμός (Pollit and Bouckaert, 2017 σελ. 7).

Παρ' όλο που η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ αναφέρεται σε μια τάση απόσυρσης του κράτους από κρατικές λειτουργίες, όπως της υγείας, της παιδείας, της κοινωνικής ασφάλισης, μέχρι σήμερα οι λειτουργίες αυτές συνεχίζουν ν' αποτελούν κατά κύριο λόγο κρατικές αρμοδιότητες. Επομένως, ενώ δεοντολογικά τα όρια τους

κράτους μεταβάλλονται στο πλαίσιο του διοικητικού παραδείγματος του ΝΔΜ, μέχρι σήμερα η απόσυρση του κράτους δεν έχει πραγματοποιηθεί. Παρά την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων διεθνώς, οι δαπάνες της γενικής κυβέρνησης φαίνεται να μειώθηκαν, αλλά σχετικά λίγο στις περισσότερες χώρες του Ο.Ο.Σ.Α., ενώ οι κοινωνικές δαπάνες δεν μειώθηκαν καθόλου αλλά αντίθετα αυξήθηκαν, όπως παρουσιάζονται ως ποσοστά του ΑΕΠ για τα κράτη-μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. στο Παράρτημα Α Πίνακες 1 και 2.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, χώρα πρωτοπόρο στις μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ, οι δαπάνες της γενικής κυβέρνησης δεν μειώθηκαν, αλλά αυξήθηκαν. Οι κοινωνικές δαπάνες αυξήθηκαν λόγω της υψηλής ανεργίας που επέφεραν οι ιδιωτικοποιήσεις κατά τη δεκαετία του 1980 και της πληρωμής των επιδομάτων ανεργίας (Δικαίος, 1996 σελ. 212). Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας αύξαναν τις δημόσιες δαπάνες ως ποσοστό του ΑΕΠ κατά 1,1% κάθε χρόνο στην αρχή και 2,3% προς το τέλος της δεκαετίας του 1980 (Eaton, 2013). Επίσης, αυξήθηκαν οι δημόσιες δαπάνες για τη Δημόσια Ασφάλεια (Law and Order) και την Άμυνα, η οποία καταλαμβάνει σταθερά το μεγαλύτερο ποσοστό των δημόσιων δαπανών κατά τη δεκαετία του 1980 (Δικαίος, 1996 σελ. 212-218). Τελικά, το κράτος που δημιουργήθηκε ήταν μεγαλύτερο αλλά διαφορετικής μορφής (Δικαίος, 1996 σελ. 236).

Οι δαπάνες του δημόσιου τομέα κάθε ανεπτυγμένης χώρας σε σχέση με το ΑΕΠ κυμαίνονται μεταξύ 40% και 45% (Lane, 2000 σελ. 40). Εντούτις, στο Παράρτημα Α Πίνακες 1 και 2, φαίνεται το διαχρονικά μικρό μέγεθος του δημόσιου τομέα των αγγλοσαξονικών χωρών (γύρω στο 30%), όπως των Η.Π.Α., της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας σε σχέση με χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης, όπως η Σουηδία, η Γερμανία και η Νορβηγία (Pollit και Bouckaert, 2017 σελ. 137-139).

Κεφάλαιο 3^ο: Οι μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Η περίπτωση της Ελλάδας.

Η μετάβαση του ελληνικού κράτους σε κράτος πρόνοιας καθυστέρησε χρονικά σε σχέση με άλλες δυτικοευρωπαϊκές χώρες. Κατά τη δεκαετία του 1970 και του 1980, και ενώ αρκετές χώρες διεθνώς μείωναν τις κοινωνικές δαπάνες τους στο πλαίσιο εκσυγχρονιστικών προγραμμάτων που ακολουθούσαν τη τάση του ΝΔΜ, η Ελλάδα αύξησε τα επίπεδα των δημόσιων δαπανών της στο μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με προηγούμενα έτη, προχώρησε σε κρατικοποιήσεις επιχειρήσεων που ήταν στα όρια της χρεοκοπίας και είχε ως κύρια μεταρρυθμιστική πολιτική τον εκδημοκρατισμό του κράτους (Σπανού, 2009 σελ. 462). Η μεταρρυθμιστική τάση του ΝΔΜ έγινε εμφανής στην Ελλάδα από τη δεκαετία του 1990 με την άνοδο του Νεοφιλελευθερισμού στη χώρα (Γιαννάκος, 2018 σελ. 168).

3.1. Οι μεταρρυθμίσεις 1990-2010.

Οι μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν τη δεκαετία του 1990, είχαν ως στόχο την προσαρμογή της χώρας στα δεδομένα της Ε.Ε. και την αντιμετώπιση του δημοσιονομικού ελλείματος που είχε δημιουργηθεί κατά τα προηγούμενα έτη, με σκοπό την εναρμόνιση της χώρας με τα κριτήρια της Συνθήκης του Μάαστριχτ. Μειώθηκε η κρατική παρέμβαση στην οικονομία, το μέγεθος του δημόσιου τομέα, πραγματοποιήθηκαν ιδιωτικοποιήσεις κρατικών επιχειρήσεων και βαθμιαία η απελευθέρωση της κεφαλαιαγοράς, σύμφωνα με την ατζέντα του ΝΔΜ (Σπανού, 2009 σελ. 461-463).

Μέχρι και το 2004, οι μεταρρυθμίσεις είχαν ως στόχο την σύγκλιση της χώρας με τις επιταγές της Ε.Ε., σ' ένα πλαίσιο εξευρωπαϊσμού και μιας άνωθεν επιβολής από το ενωσιακό επίπεδο στο εθνικό, καθώς οι εξωτερικές πιέσεις αποτέλεσαν το σημαντικότερο μοχλό ώθησης για τις αλλαγές στο δημόσιο τομέα (Σπανού, 2009 σελ. 464). Με το ν. 2190/1994 συστάθηκε το Α.Σ.Ε.Π., ως ανεξάρτητη αρχή αρμόδια για τα θέματα πρόσληψης προσωπικού στο δημόσιο τομέα (Σπανού, 2009 σελ. 469).

Ο θεσμός των Ανεξάρτητων Αρχών άρχισε ν' αναπτύσσεται στην Ελλάδα από τη δεκαετία του 1990, με σκοπό τη ρύθμιση σε τομείς της κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας. Σημαντική εξέλιξη αποτέλεσε η συνταγματική κατοχύρωση πέντε

Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών με τη Συνταγματική Αναθεώρηση του 2001. Οι συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές είναι το Ε.Σ.Ρ., το Α.Σ.Ε.Π., ο ΣτΠ, η ΑΠΔΠΧ και η ΑΔΑΕ (Γιαννάκος, 2018 σελ. 23). Σημαντική ήταν και η ίδρυση ανεξάρτητων ρυθμιστικών αρχών, όπως η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων και η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας, κατά το πρότυπο άλλων χωρών διεθνώς (Σπανού, 2009 σελ. 474-475).

Επίσης, δημιουργήθηκαν λειτουργικά αποκεντρωμένες υπηρεσίες (agencies), ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου ή ανώνυμες εταιρίες, με έντονα τεχνικό χαρακτήρα που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία, όπως είναι η Ενοποίηση Αρχαιολογικών Χώρων Αθηνών και το Κτηματολόγιο Α.Ε. το 1995, η Μονάδα Οργάνωσης της Διοίκησης του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΜΟΔ Α.Ε.) το 1996, η Α.Ε. Μονάδων Υγείας το 2004 και η Μονάδα Πιστοποίησης του Υπουργείου Εργασίας. Η δημιουργία λειτουργικά αποκεντρωμένων υπηρεσιών (agencification) και η διάσπαση ή σμίκρυνση των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων, ως πτυχή της απογραφειοκρατικοποίησης⁷ έγινε πιο αισθητή στη χώρα μας, στο πλαίσιο της μεταρρυθμιστικής ατζέντας του ΝΔΜ και της ανταπόκρισης της χώρας στην εφαρμογή των πολιτικών της Ε.Ε. (Σπανού, 2009 σελ. 475-476).

Ο διαχωρισμός που πραγματοποιήθηκε σε κάθε υπουργείο, των επιτελικών από τις εκτελεστικές αρμοδιότητες, στους καθ' ύλην και κατά τόπο δημόσιους φορείς, στόχευε στη δημιουργία μιας επιτελικής κεντρικής διοίκησης και σ' ένα «κράτος στρατηγείο» (Σωτηρέλης, 2011). Σημαντικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα αποτέλεσαν τα Προγράμματα «Ποιότητα για τον πολίτη» (1998) και «Πολιτεία» (2001) από το τότε ΥΠΕΣΔΔΑ, νυν ΥΠΕΣ και το «ΤΑΧΙΣ» από το Υπουργείο Οικονομικών. Το Πρόγραμμα «Πολιτεία» εισήγαγε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα (Καρκατσούλης, 2004 σελ. 50). Τα προγράμματα αυτά εντάσσονται στο πλαίσιο της δεύτερης πτυχής της απογραφειοκρατικοποίησης που αφορά στην απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση των εγγυήσεων των δικαιωμάτων των πολιτών (Σπανού, 2009 σελ. 476).

⁷ Η άλλη πτυχή της απογραφειοκρατικοποίησης είναι η απλοποίηση και η επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών και της παροχής των υπηρεσιών και η ενίσχυση των εγγυήσεων των δικαιωμάτων των πολιτών (Σπανού 2009, σελ. 476).

Η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η αναβάθμιση των ΚΕΠ ως προς τη στελέχωση και τη λειτουργία τους, οι διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση με αντικειμενικότητα και διαφάνεια και η αναδιάταξη της τοπικής αυτοδιοίκησης με το ν. 3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης», αποτελούν σημαντικά σημεία στην αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και στη βελτίωση της λειτουργίας της (Σωτηρέλης, 2011). Τέλος, με το ν. 3230/2004 θεσπίστηκε η Διοίκηση Μέσω Στόχων, η μέτρηση της απόδοσης και προβλέφθηκαν μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας στην κεντρική και περιφερειακή διοίκηση (Σπανού, 2009 σελ. 480).

3.2. Οι μεταρρυθμίσεις 2010-2020.

Η δημοσιονομική κρίση και η κρίση χρέους της χώρας που κλιμακώθηκε το 2010, αποτέλεσαν κινητήριο μοχλό για μεταρρυθμίσεις σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Διοίκησης μειώνοντας το μέγεθος του δημόσιου τομέα, τις δημόσιες δαπάνες και το εύρος της κρατικής παρέμβασης ταυτόχρονα με τη δημιουργία μιας ρητορικής γύρω από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Lampropoulou και Oikonomou, 2018 σελ. 111).

Οι πρώτες αλλαγές πραγματοποιήθηκαν με την περικοπή δημόσιων δαπανών, με στόχο τη μείωση του δημόσιου χρέους, κυρίως με οριζόντιες μισθολογικές περικοπές και με μείωση του μεγέθους των διοικητικών δομών. Τα Μνημόνια Συνεργασίας που υπογράφηκαν μεταξύ της Κυβέρνησης και της Τρόικα, περιελάμβαναν αρκετές αρχές των Νεοθεσμικών Οικονομικών⁸ και του ΝΔΜ, όπως είναι ο εξορθολογισμός της οικονομικής αποδοτικότητας, η καλύτερη απόδοση και ο προσανατολισμός της Δημό-

⁸ Η Νεο-Θεσμική Σχολή επικεντρώνεται στο ρόλο των θεσμών και στην επίδραση τους στην οικονομική συμπεριφορά ατόμων και ομάδων. Η οικονομική ανάλυση των Νεοθεσμικών οικονομικών αναλύει δεδομένα που αφορούν τους θεσμούς σχετικά με την εξέλιξή τους ή την επίδρασή τους στις οικονομικές δραστηριότητες των ανθρώπων (Δρακόπουλος, 2015 σελ. 193).

σιας Διοίκησης στην επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Οι μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα απέφεραν μόνο βραχυπρόθεσμες δημοσιονομικές βελτιώσεις, καθώς δε λήφθηκε υπόψη η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να υιοθετήσει τις μεταρρυθμίσεις μακροπρόθεσμα (Lampropoulou και Οικονομου, 2018 σελ. 112).

Η Απογραφή των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα το 2010, η εφαρμογή του ΟΠΣ Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), η αναμόρφωση του πειθαρχικού δικαίου των δημόσιων υπαλλήλων με το ν. 4052/2012, ο ν. 4555/2018 «Πρόγραμμα Κλεισθένης» για την τοπική αυτοδιοίκηση, η σύσταση της ανεξάρτητης αρχής για τις δημόσιες συμβάσεις (Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.), αποσκοπούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης (Σωτηρέλης, 2011).

Η σύσταση της ΑΑΔΕ το 2017 αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ίδρυσης ανεξάρτητων-αυτόνομων φορέων (agencies) (Παπατόλιας, 2018 σελ. 59). Η ψήφιση του ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.» το 2019, αποτελεί τον πιο πρόσφατο νόμο για την οργάνωση της Κυβέρνησης και της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα, προωθώντας τον επιτελικό ρόλο του κράτους, ως κράτος-στρατηγείο (Ν. 4622/2019).

3.3. Το ελληνικό διοικητικό παράδειγμα.

Από τη δεκαετία του 1990, οι μεταρρυθμίσεις που έχουν λάβει χώρα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση συνάδουν με τις αρχές και τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ, όμως οι αλλαγές αυτές δεν οδήγησαν στην αποκρυστάλλωση του διοικητικού παραδείγματος του ΝΔΜ. Τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής διοίκησης παραμένουν αισθητά στο ελληνικό διοικητικό σύστημα, καθώς χαρακτηρίζεται από ισχυρή αντίσταση στις αλλαγές, με λίγες μακροπρόθεσμες προσαρμογές (Lampropoulou και Οικονομου, 2018 σελ. 111).

Η απελευθέρωση της αγοράς πραγματοποιήθηκε, με λίγα κρατικά μονοπώλια να παραμένουν, έχουν ιδρυθεί ανεξάρτητες ρυθμιστικές αρχές και λειτουργικά αποκεντρωμένες υπηρεσίες. Η τοπική αυτοδιοίκηση αναδιοργανώθηκε και δημιουργήθηκαν ανε-

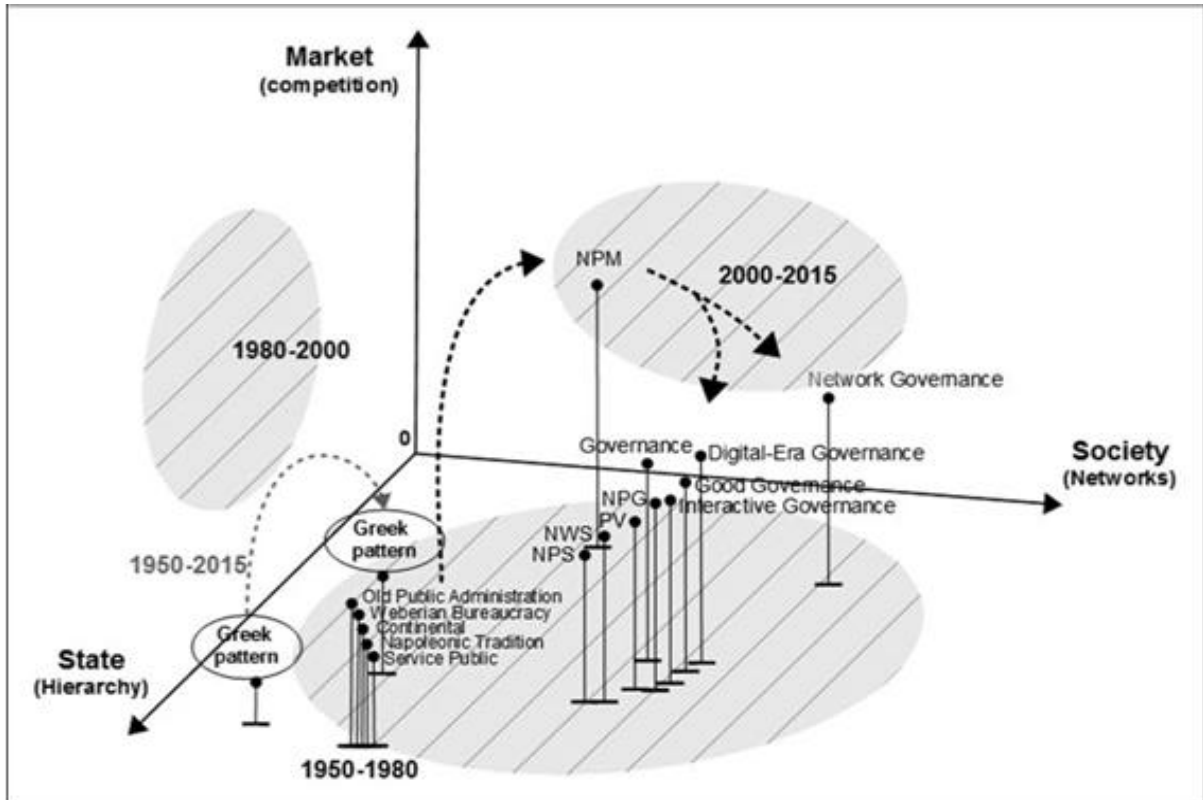
ξάρτητες διοικητικές αρχές για την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών. Ο πολίτης όμως παρέμεινε «διοικούμενος», καθώς δεν επιτεύχθηκε η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και η δημιουργία υπηρεσιών επικεντρωμένων στον πολίτη. Η οικονομική διαχείριση με προσανατολισμό στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μέχρι το 2010, δε βρέθηκε στο επίκεντρο των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών (Σπανού, 2009 σελ. 491).

Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν από το 2010 και έπειτα, ήταν σποραδικές και αποσπασματικές, κυρίως «εκ των άνω», ως προτάσεις των ενωσιακών και διεθνών θεσμών (Παπατόλιας, 2018). Ήταν προσανατολισμένες κυρίως στην κατάρτιση των προϋπολογισμών, την οικονομική διαχείριση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, ο διαχρονικός αποκλεισμός στελεχών του ιδιωτικού τομέα για την επιλογή σε θέσεις ευθύνης στη Δημόσια Διοίκηση, αναδεικνύει την αντίσταση αλλαγής διοικητικού παραδείγματος. Η απουσία ύπαρξης δικτύων και οριζόντιων σχέσεων στη δημόσια διοίκηση, η επιλογή πολιτικών στελεχών για τις θέσεις της ανώτατης δημοσιοϋπαλληλίας (Γενικοί, Ειδικοί Γραμματείς, σύμβουλοι), η δυσκολία στην εφαρμογή του συστήματος της στοχοθεσίας και της αξιολόγησης (απόδοση των υπαλλήλων), φανερώνουν την αποσπασματική εφαρμογή των χαρακτηριστικών και των αρχών του ΝΔΜ, η οποία είναι επικεντρωμένη κυρίως στην οικονομική διαχείριση και στην περικοπή δημόσιων δαπανών.

Δεν είναι δυνατό να υποστηριχθεί ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση άλλαξε διοικητικό παράδειγμα, κατά το πρότυπο των άλλων χωρών και ότι ακολουθεί καθολικά τις επιταγές του ΝΔΜ. Στοιχεία που αφορούν τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, αποτελούν μέρος του Νέου-βεμπεριανού μοντέλου (New Weberian State) και της Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας (New Public Service), χωρίς να αποτελούν χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου διοικητικού παραδείγματος για το ελληνικό διοικητικό σύστημα (Lampropoulou και Οικονομου, 2018 σελ. 117).

Η Εικόνα 5 που ακολουθεί παρουσιάζει τα μοντέλα της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τους άξονες κράτος-κοινωνία-αγορά στην Ελλάδα από τους Lampropoulou και Οικονομου (2018), σελ. 116 Εικόνα 2.

Εικόνα 5: Τα μοντέλα της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τους άξονες κράτος-κοινωνία-αγορά. Η ελληνική περίπτωση.



Πηγή: Lampropoulou και Οικονομου (2018), σελ. 116 Εικόνα 2.

Κεφάλαιο 4ο: Η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση 2010-2020.

Η Δημόσια Διοίκηση είναι επιφορτισμένη με την καθημερινή δράση του κράτους, η οποία εκδηλώνεται κυρίως με την έκδοση πράξεων και την εκτέλεση υλικών ενεργειών, επί τη βάσει κανόνων δικαίου, προς εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Εντάσσεται στην κατά το άρθρο 26 § 2 Συντ. εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας και αποτελεί το δημόσιο τομέα, στον οποίο υπάγεται πλήθος νομικών προσώπων δημοσίου, αλλά και ιδιωτικού δικαίου (Πικραμένος, 2008 σελ. 2301).

Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και το υπηρεσιακό καθεστώς των δημόσιων πολιτικών υπαλλήλων ρυθμίζονται από τον εκάστοτε ισχύοντα Υ.Κ., αλλά και από πλήθος νομοθετημάτων, τα οποία τροποποιούν τον εκάστοτε ισχύοντα Υ.Κ. (Πικραμένος, 2008 σελ. 2034-2035). Οι νομοθετικές ρυθμίσεις για τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση από το 1951 έως το 2010 παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β.

Σ' έναν οργανισμό εκτός από τις προβλεπόμενες νομοθετημένες οργανικές θέσεις εργασίας προβλέπονται και θέσεις ευθύνης, οι οποίες συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία των φορέων και στην παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Ραμματά, 2017 σελ. σελ. 106). Οι προϊστάμενοι/-νες οργανικών μονάδων αποτελούν τους επικεφαλής οργανικών μονάδων επιπέδου Γεν. Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Τμήματος, Αυτοτελούς Γραφείου και τυχόν ενδιάμεσων επιπέδων. Οι ανωτέρω προϊστάμενοι/-νες προάγονται σε θέσεις ευθύνης, πλέον κατόπιν επιλογής, οι οποίες απαιτείται προηγουμένως να είναι κενές για να πληρωθούν, λόγω της πυραμιδικής διάρθρωσης της Δημόσιας Διοίκησης και του μικρότερου αριθμού θέσεων στα ανώτερα επίπεδα. Αντίθετα, η βαθμολογική προαγωγή πραγματοποιείται χωρίς την ανάγκη ύπαρξης κενής οργανικής θέσης και κυρίως βάσει αρχαιότητας (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 240).

4.1.Οι νομοθετικές ρυθμίσεις της διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση από το 2010 έως το ν. 4674/2020.

Για την κατάληψη θέσεων ευθύνης στο δημόσιο τομέα έχουν προσδιοριστεί δύο συστήματα επιλογής, το σύστημα καριέρας (Career based system) και το σύστημα επιλογής βάσει του περιγράμματος της θέσης εργασίας (Position based system). Σύμφωνα με το πρώτο σύστημα οι μόνιμοι/-ες υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις στο δημόσιο τομέα μπορούν να προαχθούν σε ανώτερη θέση ευθύνης βάσει μοριοδότησης συγκεκριμένων αντικειμενικών κριτηρίων και βάσει του χρόνου υπηρεσίας τους, ο οποίος μετράται σε έτη, αποτελώντας επακόλουθο της εργασίας τους σε βάθος χρόνου και επιβράβευση, ανεξαρτήτως των ειδικών προσωπικών ικανοτήτων.

Σύμφωνα με το δεύτερο σύστημα η προαγωγή των στελεχών σε θέσεις ευθύνης στο δημόσιο τομέα πραγματοποιείται όπως και στον ιδιωτικό τομέα, βάσει των απαιτήσεων σε ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες της θέσης ευθύνης (Ραμματά, 2017 σελ. 106). Η διαδικασία επιλογής (screening) περιλαμβάνει την κρίση επί της προσωπικής αξίας των υποψηφίων και ειδικότερα επί των δυναμικών χαρακτηριστικών τους, την κατάταξή τους σε λίστα με φθίνουσα σειρά (short list) ανάλογα με την υπεροχή του ενός ή του άλλου, στο πλαίσιο μιας κρίσης ουσιαστικής και σε βάθος, ώστε να συνδυάζονται ιδανικά οι πραγματικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας, με τις ικανότητες και τις προσδοκίες του υποψηφίου. Το πρώτο σύστημα δεν προκηρύσσει τις θέσεις ευθύνης και η κάλυψη αυτών γίνεται εσωτερικά, ενώ στο δεύτερο σύστημα η προκύρυξη της θέσης είναι ανοικτή ακόμα και σε υποψήφιους προερχόμενους από τον ιδιωτικό τομέα αρκεί να πληρούν τις ανάγκες, όπως αυτές περιγράφονται στα περιγράμματα της θέσης εργασίας (Ραμματά, 2017 σελ. 107).

Πολλά κράτη εφαρμόζουν συνδιαστικά τα δύο συστήματα, ενώ η διαδικασία επιλογής των διευθυντικών στελεχών στην Ελλάδα δε ταυτίζεται απόλυτα με κάποιο από τα δύο συστήματα, αλλά παρατηρείται η τάση συνδιασμού των δύο. Η έμφαση που δίνεται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, για τη μετάβαση σ' ένα σύστημα προαγωγών βάσει των αναγκών της θέσης ευθύνης ταυτίζεται εννοιολογικά με τις τάσεις του ΝΔΜ. Επίσης, στη χώρα μας το σύστημα σταδιοδρομίας/καριέρας εκδηλώνεται και μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., καθώς το νομοθετικό πλαίσιο διαχρονικά παρέχει στους απόφοιτους της Σχολής ευκαιρίες για την κατάληψη διευθυντικών θέσεων στη Δημόσια Διοίκηση (Ραμματά, 2017 σελ. 107).

Η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Υ.Κ. του ν. 3528/2007, διατηρήθηκε σε ισχύ μέχρι τη τροποποίησή του από το ν. 3839/2010. Η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων του ν. 3584/2007 διατηρήθηκε σε ισχύ μέχρι τη ψήφιση του ν. 4024/2011. Η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού είναι ίδια με τη διαδικασία επιλογής που ορίζεται στο ν. 3528/2007, εκτός από τη μοριοδότηση της επιτυχούς αποφοίτησης από την τότε Ε.Σ.Δ.Δ. και την τότε Ε.Σ.Τ.Α., νυν Ε.Σ.Δ.Δ.Α., η οποία διαφέρει στους δύο Κώδικες (Ν. 3584/2007).

Η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση από το 2010 έως το 2020, περιλαμβάνει την έκδοση της προκήρυξης για την πλήρωση της κενωθείσας θέσης ευθύνης, τις προϋποθέσεις για την υποβολή υποψηφιότητας εκ μέρους των υπαλλήλων, τη διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων και τη σύνθεση του αρμόδιου όργανου επιλογής. Μετά την επιλογή του, ο υπάλληλος τοποθετείται στη θέση ευθύνης από το αρμόδιο όργανο του φορέα (συνήθως νοείται ο επικεφαλής του φορέα, ο Υπουργός, το διοικητικό συμβούλιο, ο Συντονιστής της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, ο Περιφερειάρχης, ο Δήμαρχος).

Οι προϋποθέσεις υποβολής υποψηφιότητας αναφέρονται στην προκήρυξη και είναι δυνατό ν' αναφέρονται στον κλάδο και τις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ που προβλέπονται στον Οργανισμό, σε συγκεκριμένο χρόνο υπηρεσίας, στο βαθμό, στην ενδεχόμενη προηγούμενη άσκηση καθηκόντων σε θέση ευθύνης τουλάχιστον της υποκείμενης βαθμίδας και ενδεχομένως σε πρόσθετα ειδικότερα προσόντα. Η κορυφή της διοικητικής πυραμίδας περιλαμβάνει τους/τις Γενικούς/-ές Διευθυντές/-τριες (Σπανού κ.α. 2018 σελ. 240-241). Αμέσως προϊστάμενοι/-ες τους ορίζονται μετακλητοί/-ές γενι-κοί/-ές και ειδικοί/-ές γραμματείς και ο/η Υπηρεσιακός/ή Γραμματέας, που θεσμοθετήθηκε με το ν. 4622/2019 (Ν. 4622/2019).

Το 2010 ψηφίστηκε ο ν. 3839/2010 «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια-Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.», θεσπίζοντας νέα διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση, ορίζοντας πενταετή θητεία για τους/τις προϊστάμενους/-ες οργανικών μονάδων αντί της τριετούς του ΥΚ του 2007, αποσυνδέοντάς τη από την κυβερνητική θητεία (Ραμματά, 2017 σελ. 109). Η επιλογή των προϊσταμένων επιπέδου Γεν. Διεύθυνσης γίνεται από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), πέντε μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων προϊσταμένων. Η επιλογή των προϊσταμένων Διεύθυνσης γίνεται από το Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.) και των Τμημάτων από το οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, το αργότερο μέσα σ' ένα μήνα από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων προϊσταμένων. Η επιλογή πραγματοποιείται ύστερα από κοινή απόφαση-προκήρυξη του Υπουργού του τότε ΥΔΜΗΔ, νυν ΥΠΕΣ και του οικείου Υπουργού ή αν πρόκειται για Ν.Π.Δ.Δ. του Υπουργού που το εποπτεύει. Η επιλογή σύμφωνα με το νόμο γίνεται βάσει μοριοδότησης των τυπικών προσόντων των

υποψηφίων και των βαθμολογιών της συνέντευξης και της γραπτής εξέτασης, η οποία διενεργείται από το Α.Σ.Ε.Π.. Ο ν. 3839/2010 δεν εφαρμόστηκε και οι Προϊστάμενοι/-ες επιλέγονταν βάσει των μεταβατικών διατάξεών του (Ραμματά, 2017 σελ. 110). Η μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής βάσει του ν. 3839/2010 παρουσιάζεται στο Παράρτημα Γ Πίνακας 1.

Ο ν. 3839/2010 συμβαδίζει με την προσέγγιση του ΝΔΜ, δηλαδή με τη διοίκηση μέσω στόχων και τον προσδιορισμό συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης, την έμφαση στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών και τον προσανατολισμό στον πολίτη/πελάτη, το διαχωρισμό της διοίκησης από την πολιτική, το στρατηγικό σχεδιασμό, την ορθολογική διαχείριση και την ανθρωπιστική αντίληψη, το βελτιωμένο ρυθμιστικό πλαίσιο, τον εξορθολογισμό των δικαιοδοσιών και την αποδοτικότητα των διοικητικών δομών (Καραστάθης, 2018 σελ. 159-160).

Επιπλέον, η Αιτιολογική Έκθεση του νόμου τονίζει την ανάγκη της διασφάλισης της αξιοκρατίας και της διαφάνειας στην επιλογή προϊσταμένων στη Δημόσια Διοίκηση. Η τήρηση των αρχών της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας θα δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση, θ' αναδείξει ικανά στελέχη με δυνατότητα διαχείρισης του αντικειμένου της θέσης ευθύνης και θα οδηγήσει στη λειτουργία των οργανισμών με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 3839/2010).

Ο ν. 3839/2010 καταρτίστηκε σύμφωνα με τις αρχές της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της οικονομικότητας με τη μη απώλεια πόρων και της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 3839/2010). Η αποσύνδεση της θητείας των θέσεων εύθυνης από την κυβερνητική θητεία, αναδεικνύει την ανάγκη διαχωρισμού πολιτικής-διοίκησης και αντιμετώπισης του φαινομένου της κομματοκρατίας και των πελατειακών σχέσεων στη Δημόσια Διοίκηση. Επίσης, τονίζεται η ανάγκη ύπαρξης κρατικής-διοικητικής μνήμης και αξιοποίησης της τεχνογνωσίας τους έμπειρου Δημοσιοϋπαλληλικού Σώματος, στο πλαίσιο της ανάδειξης της τεχνοκρατίας και μιας αμερόληπτης διοίκησης που θα εφαρμόζει χωρίς απόκλιση τους νόμους που ψηφίζει η Βουλή των Ελλήνων (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 3839/2010).

Με το ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου

δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015.», θεσπίστηκαν νέες προϋποθέσεις για την υποβολή υποψηφιότητας για την επιλογή σε θέσεις ευθύνης. Στις ρυθμίσεις του νόμου υπάγονταν οι υπάλληλοι του συνόλου της Δημόσιας Διοίκησης, δηλαδή και οι υπάλληλοι που υπάγονταν οργανικά στους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού (Ν. 4024/2011).

Εκτός από το βαθμό και το χρόνο υπηρεσίας σε θέση ευθύνης, ως προϋπόθεση ορίστηκε και η υλοποίηση της ατομικής στοχοθεσίας σε ποσοστό 90% κατά την προηγούμενη διετία. Το κριτήριο της υλοποίησης της στοχοθεσίας δεν ήταν δυνατό να εφαρμοστεί, καθώς η ίδια η στοχοθεσία των δημόσιων υπηρεσιών, όπως αυτή προβλέπεται από το ν. 3230/2004 δεν είχε ακόμη εμπεδωθεί καθολικά και δεν είχε αποδώσει (Ραμματά, 2017 σελ. 111).

Σύμφωνα με τον Καραστάθη (2018), ο ν. 4024/2011 συνάδει με τα χαρακτηριστικά και τις συνιστώσες του ΝΔΜ και συγκεκριμένα, των ρητών προτύπων και μέτρων απόδοσης, της μεγαλύτερης έμφασης στους ελέγχους των εκροών, της διαχειριστικής πίεσης σύμφωνα με τα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα, της πίεσης για αποδοτικότητα στη χρήση των πόρων, της στροφής προς τη μέτρηση και την ποσοτικοποίηση, των περικοπών του προϋπολογισμού, της λογοδοσίας για τις επιδόσεις, το στρατηγικό σχεδιασμό, της ορθολογικής διαχείρισης και ανθρωπιστικής αντίληψης και των νομικών περιορισμών στον προϋπολογισμό (σελ. 167-168).

Και η Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4024/2011, τονίζει την ανάγκη αποπολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, τη βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, τη σύνδεση της Δημόσιας Διοίκησης με τις ανάγκες της αγοράς και των απλών πολιτών και την επίτευξη μιας σταθερής σχέσης κράτους-πολίτη (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4024/2011). Επίσης, επιχειρείται η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τη γνώση και την εμπειρία του. Οι προϋποθέσεις για την υποβολή υποψηφιότητας για την επιλογή σε θέσεις ευθύνης, θεσπίστηκαν βάσει των αρχών της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας και επιλέχθηκε το σύστημα της στοχοθεσίας ως προϋπόθεση υποβολής υποψηφιότητας, σύμφωνα με τη Διοίκηση Μέσω Στόχων. Οι παραπάνω επιλογές του νομοθέτη συνάδουν με τις αρχές και τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4024/2011).

Με το ν. 4275/2014 «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν.

3527/2007) - Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις.» η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση, περιελάμβανε τρία στάδια επιλογής. Το πρώτο στάδιο, περιελάμβανε τον έλεγχο των δικαιολογητικών από το Α.Σ.Ε.Π., καταργώντας τη μοριοδότηση. Όσοι υποψήφιοι/-ες πληρούν τα τυπικά προσόντα προωθούνταν για συμμετοχή στο στάδιο της γραπτής εξέτασης από το Α.Σ.Ε.Π.. Όσοι υποψήφιοι/-ες επιτύχουν στη γραπτή δοκιμασία, προωθούνται στο τελευταίο στάδιο της Δομημένης Συνέντευξης, η οποία αποτελείται από θεματικές ενότητες και διενεργείται από το Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων που συστήνεται σε κάθε Υπουργείο και είναι αρμόδιο και για τα Ν.Π.Δ.Δ. αυτών (Ν. 4275/2014).

Η επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων διενεργείται από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), το οποίο συνίσταται σε κάθε Υπουργείο και είναι αρμόδιο και για τα Ν.Π.Δ.Δ. αυτών, κατόπιν κοινής απόφασης-προκήρυξης του τότε Υπουργού του ΥΔΜΗΔ, νυν ΥΠΕΣ και του οικείου Υπουργού και αν πρόκειται για Ν.Π.Δ.Δ. του Υπουργού που το εποπτεύει. Οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων των οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιλέγονται από το Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.), κατόπιν κοινής απόφασης-προκήρυξης του Υπουργού του τότε ΥΔΜΗΔ, νυν ΥΠΕΣ και του οικείου Υπουργού (Ν. 4275/2014).

Οι διατάξεις του ν. 4275/2014 δεν εφαρμόστηκαν ποτέ, καθώς η νέα κυβέρνηση ακύρωσε τα αποτελέσματα του πρώτου σταδίου επιλογής με το ν. 4325/2015 και θέσπισε νέο σύστημα επιλογής με το ν. 4369/2016 (Ραμματά, 2017 σελ. 113). Ο ν. 4275/2014 συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά των ρητών προτύπων και μέτρων απόδοσης, του στρατηγικού σχεδιασμού, της ορθολογικής διαχείρισης, της ανθρωπιστικής αντίληψης και του εξορθολογισμού των δικαιοδοσιών (Καραστάθης, 2018 σελ. 178).

Επίσης, η Αιτιολογική Έκθεση του νόμου τονίζει την ανάγκη αποκομματοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης. Από τη διεθνή εμπειρία, προτάχθηκαν τα «δυναμικά» χαρακτηριστικά των υποψηφίων, με σκοπό την εύρεση των καταλληλότερων υπαλλήλων και την επίτευξη της αποτελεσματικότητας στη δράση της Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με τη διαδικασία επιλογής (screening), η οποία περι-

λαμβάνει την κρίση επί της προσωπικής αξίας των υποψηφίων και ειδικότερα επί των δυναμικών χαρακτηριστικών τους (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4275/2014).

Τη διαδικασία επιλογής προϋσταμένων οργανικών μονάδων διέπουν οι αρχές της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας. Στη συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής διαφαίνεται μια προσπάθεια εύρεσης διευθυντικών στελεχών ικανών ν' ανταπεξέλθουν στη διαχείριση των δημόσιων οργανισμών, στο πλαίσιο της αποπολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4275/2014).

Το 2016 ψηφίστηκε ο ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϋσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.», θεσπίζοντας νέο σύστημα επιλογής προϋσταμένων οργανικών μονάδων για το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, τροποποιώντας τον Υ.Κ. του ν. 3528/2007 και τον Κώδικα Υπαλλήλων των Ο.Τ.Α. α' βαθμού του ν. 3584/2007.

Με το νέο σύστημα για την επιλογή των προϋσταμένων μοριοδοτούνται τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, η εργασιακή τους εμπειρία, ο μέσος όρος της βαθμολογίας των δύο προηγούμενων αξιολογήσεων βάσει του συστήματος της στοχοθεσίας και η βαθμολογία της δομημένης συνέντευξης. Τα κριτήρια έχουν διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας ανάλογα με το επίπεδο της οργανικής μονάδας της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης (Ν. 4369/2016).

Για την επιλογή προϋσταμένων Γεν. Διεύθυνσης στη Δημόσια Διοίκηση αρμόδιο όργανο είναι το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϋσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), πλην των Ο.Τ.Α. α' βαθμού στους οποίους αρμόδιο όργανο επιλογής είναι το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο των φορέων. Για την επιλογή των Προϊστάμενων Διεύθυνσης αρμόδια είναι τα Συμβούλια Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.), τα οποία συστήνονται σε κάθε φορέα, ενώ για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, αρμόδια είναι τα Υπηρεσιακά Συμβούλια των φορέων. Για την επιλογή προϋσταμένων Τμήματος αρμόδια όργανα είναι τα Υπηρεσιακά Συμβούλια των φορέων (Ν. 4369/2016).

Για την πλήρωση των θέσεων προϋσταμένων Γενικών Διευθύνσεων εκδίδεται προκήρυξη από τον Υπουργό Εσωτερικών πέντε μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων προϋσταμένων. Για την πλήρωση θέσεων προϋσταμένων Διεύθυνσης και Τμήματος εκδίδεται προκήρυξη από τον οικείο φορέα, τρεις μήνες πριν από τη λήξη

της θητείας των υπηρετούντων προϊσταμένων (Ν. 4369/2016). Η μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής βάσει του ν. 4369/2016 παρουσιάζεται στο Παράρτημα Γ Πίνακας 2.

Ο ν. 4369/2016 συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά της διαχειριστικής πίεσης σύμφωνα με τα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα, των ρητών προτύπων και μέτρων απόδοσης, των τεχνικών μέτρησης της απόδοσης, του διαχωρισμού διοίκησης-πολιτικής, της προβολής των αξιών της αποτελεσματικότητας και του ατομικισμού, του στρατηγικού σχεδιασμού, της ορθολογικής διαχείρισης, της ανθρωπιστικής αντίληψης και της ενίσχυσης της συμμετοχικότητας των πολιτών (Καραστάθης, 2018 σελ. 183).

Η Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4369/2016, αναφέρει ως διαχρονικές παθογένειες του ελληνικού Διοικητικού Συστήματος τη διαφθορά, τη κομματοκρατία, τις πελατειακές σχέσεις και την αναξιοκρατία σχεδόν στο σύνολο των επιλογών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τονίζεται η ανάγκη απο-πολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης και η εφαρμογή των αρχών της αντικειμενικότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας. Και στο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του ν. 4369/2016 συνδέεται η αξιολόγηση με το σύστημα της στοχοθεσίας. Στόχος του συγκεκριμένου νομοθετήματος είναι η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης με την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με σύγχρονες πολιτικές στελέχωσης και σύγχρονα εργαλεία κοινωνικά υπεύθυνου και λειτουργικά παραγωγικού management (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4369/2016).

Ο Πίνακας 2 που ακολουθεί παρουσιάζει συγκριτικά τις διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων Γεν. Διεύθυνσης από το 2007 έως το ν. 4674/2020 (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 243-244, Πίνακας 22.). Από επεξεργασία του Πίνακα 2, παρουσιάζονται οι Πίνακες 3 και 4, οι οποίοι αποτυπώνουν συγκριτικά τις διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου ή αντίστοιχων ή ενδιάμεσων επιπέδων αντίστοιχα, από το 2007 μέχρι το 2020.

Πίνακας 2: Εξέλιξη συστημάτων επιλογής Γενικών Διευθυντών

| | N.3528/2007 | N.3839/2010 | N.4024/2011 | N.4275/2014 | N.4369/2016 |
|---------------|------------------------------|------------------------------|---|---|--|
| ΓΔ | N.3528/2007 | N.3839/2010 | N.4024/2011 | N.4275/2014 | N.4369/2016 |
| Προϋποθέσεις: | - N.3584/2007 | | | | |
| Κατηγορία | ΠΕ & Α+20 (ή 18) έτη | ΠΕ & Α' & καθήκοντα ΓΔ | ΠΕ & Α & καθήκοντα Δ/ντή | ΠΕ ή ΤΕ & ΓΔ για 1 έτος | ΠΕ ή ΤΕ & 1 έτος καθήκοντα ΓΔ |
| Βαθμός | υπηρεσίας & καθήκοντα Δ/ντή. | ή Α & 3 έτη καθήκοντα Δ/ντή | & 90% στοχοθεσία την προηγούμενη διετία (ή Β βαθμού) Αν δεν | ή +15 έτη υπηρεσίας & 3 έτη καθήκοντα Δ/ντή | ή & 3 έτη καθήκοντα Δ/ντή |
| Αρχαιότητα | | ή Υποδ/ντή | προηγούμενη διετία (ή Β βαθμού) Αν δεν | ή 18 έτη υπηρεσίας & 1 έτος | ή Απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ, κάτοχοι συναφούς Διδακτορικού, κάτοχοι συναφούς μεταπτυχιακού, & βαθμού Α' με πλεονάζοντα 8 |
| Εμπειρία | | ή Α+18 έτη & καθήκοντα Δ/ντή | συγκεντρώνονται Υποψήφιοι δικαίωμα και | ή 18 έτη υπηρεσίας & 1 έτος καθήκοντα Δ/ντή | ή & 3 έτη καθήκοντα Δ/ντή |
| Πρόσθετα | | | Υποψήφιοι δικαίωμα και | ή 18 έτη υπηρεσίας & 1 έτος καθήκοντα Δ/ντή | ή & 3 έτη καθήκοντα Δ/ντή |

| | | | | | |
|------------------------|---|---|---|--|--|
| | | | με | | ή βαθμού Α΄ & πλεονάζοντα 10 έτη υπηρεσίας στο βαθμό αυτό |
| | | | Βαθμό Ε΄ | | |
| Όργανο επιλογής | Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο (7μελές) 1 Ανώτ. Δικαστικός 2 καθηγητές ΑΕΙ-ΕΜΠ 2 ΓΔ (ΥΠΕΣ-ΥΠΟΙΚ) 1 Δικηγόρος ΔΣΑ 1 ΑΔΕΔΥ | Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων ΕΙΣΕΠ (5μελές) Μέλη Ανεξάρτητων αρχών : 4 ΑΣΕΠ, 1 ΣτΠ | Έπρεπε να προηγηθούν συμβούλια αξιολόγησης-σχετική βαρύτητα κριτηρίων κλπ. Παραπέμπει σε μελλοντικό ΠΔ | Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων ΚΕΙΣΕΠ (5μελές): 1 ΑΣΕΠ, 2 ΓΔ ΥΔΜΗΔ (Ανθρωπίνου Δυναμικού + Ηλεκτρ. Διακυβέρνησης) + & 1 ΓΔ Υποικ + 1 εμπειρογνώμονας ιδιωτικού τομέα με εξειδίκευση στο αντικείμενο της θέσης | Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων ΕΙΣΕΠ (5μελές) 2 μέλη ΑΣΕΠ, 1 ΝΣΚ, 1 μέλος του Επιστημονικού – Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή Δ/ντής Εκπαιδευτικής Μονάδας ΕΚΔΔΑ, και 1 Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου |

| | | | | | |
|--------------------|---|--|---|---|---|
| Διαγωνισμός | Διϋπουργικός (άρθ. 86 ΥΚ) | Διϋπουργικός | Διϋπουργικός | Διϋπουργικός | Διϋπουργικός |
| Κριτήρια | <p>Μοριοδότηση- Αντικειμενικά κριτήρια:</p> <p>α. Επαγγελματικά –</p> <p>Τεχνικά προσόντα</p> <p>β. Εργασιακή –</p> <p>Διοικητική εμπειρία</p> <p>γ. Ικανότητες-δεξιότητες</p> <p>Συμπεριλαμ-</p> | <p>Μοριοδότηση τυπικών προσόντων</p> <p>& Συνέντευξη +</p> <p>Γραπτή εξέταση (τα δύο</p> <p>τελευταία ως μέρος των</p> <p>«Ικανοτήτων-δεξιοτήτων»</p> | <p>Σχετικά με την στοχοθεσία-αξιολόγηση και τα κριτήρια παραπέμπει σε μελλοντικό ΠΔ</p> | <p>Τυπικά προσόντα (βιογραφικό)</p> <p>Γραπτή εξέταση ΑΣΕΠ (30%)</p> <p>Δομημένη Συνέντευξη (70%)</p> <p>Θεματικές ενότητες</p> <p>1^η) 20, 2^η) 30 και 3^η) 50</p> <p>Κεντρικό Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων (3μελές): 1 ΑΣΕΠ,</p> <p>1 ΓΔ Διοικητικού ή Ανθρωπίνου Δυναμικού + 1</p> | <p>Μοριοδότηση προσόντων, εμπειρίας, αξιολόγησης βάσει στοχοθεσίας και δομημένης συνέντευξης. Κάθε κατηγορία 1000 μόρια αλλά διαφορετικός συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με τη θέση ευθύνης.</p> <p>Για ΓΔ 30% τυπικά προσόντα, 20% εμπειρία, 20% αξιολόγηση βάσει στοχοθεσίας, 30% συνέντευξη.</p> |

| | | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|---|---|--|--|
| | βάνεται και η συνέντευξη | | | εμπειρογνώμων ιδιωτικού τομέα με εξειδίκευση στο αντικείμενο της θέσης | Στη συνέντευξη καλούνται οι 7 πρώτοι |
| Θητεία ΓΔ | Τριετής | Πενταετής | Πενταετής | Πενταετής | Τριετής |
| Αξίες | Αντικειμενι- κότητα- Διαφάνεια | Αντικειμενικότ ητα Διαφάνεια Αξιοκρατία Αυτό- νομιμοποίηση | Αξιοκρατία Διαφάνεια Αντικειμενικό τητα (στοχοθεσία) Φίλτρο- ποσοτώσεις | Αξιοκρατία Διαφάνεια Άνοιγμα στον ιδιωτικό τομέα | Αντικειμενικότητα Διαφάνεια (μοριοδότηση) (στοχοθεσία, αλλά σε αναστολή) Α-διαφοροποίηση κριτηρίων |
| Εφαρ- μογή | | Μόνο οι μεταβατικές | Μόνο οι μεταβατικές | Δεν εφαρμόστηκε | Μόνο οι μεταβατικές |

Πηγή: Προσαρμογή από Σπανού κ.α. (2018), σελ. 243-244, Πίνακας 22.

Πίνακας 3: Εξέλιξη συστημάτων επιλογής προϊσταμένων επιπέδου Διευθύνσης ή αντίστοιχου επιπέδου

| Δ | N.3528/2007 | N.3839/2010 | N.4024/2011 | N.4275/2014 | N.4369/2016 |
|---------------|-------------------------|-----------------------------------|---|--|---|
| Προϋποθέσεις: | N.3584/2007 | | | | |
| Κατηγορία | ΠΕ ή ΤΕ, Βαθμός Α΄ | ΠΕ ή ΤΕ & Α΄ & καθήκοντα Διευ/ντή | ΠΕ ή ΤΕ & Α΄ & καθήκοντα Τμημ/ρχη | ΠΕ ή ΤΕ & καθήκοντα Διευ/ντή για 3 έτη | ΠΕ ή ΤΕ & 1 έτος καθήκοντα Διευ/ντή |
| Βαθμός | & 1 έτος | ή Υποδ/ντή | & Α΄ & 90% στοχοθεσία την προηγούμενη διετία (ή Β΄ ή Γ΄ βαθμού) | ή 10 έτη υπηρεσίας & 3 έτη | ή Α΄ & 3 έτη καθήκοντα Τμημ/ρχη |
| Αρχαιότητα | καθήκοντα Τμημ/ρχη | ή Τμημ/ρχη | καθήκοντα Τμημ/ρχη | καθήκοντα Τμημ/ρχη | ή Απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Δ.Α., κάτοχοι συναφούς Διδακτορικού διπλώματος |
| Εμπειρία | αλλιώς μόνο με βαθμό Α΄ | ή Α | Αν δεν συγκεντρώνονται οι | ή 12 έτη υπηρεσίας & 1 έτος | και κάτοχοι συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου & Α΄ με 6 πλεονάζοντα έτη στο |

| | | | | | |
|--------------------|--|--|--|---|--|
| Πρόσθε- τα | | | υποψήφιοι, τότε δικαίωμα και με Βαθμό Ε΄ | καθήκοντα Τμημ/ρχη | βαθμό αυτό ή Α΄ & 10 έτη υπηρεσίας |
| Όργανο επιλογής | <p>Οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (5μελές)</p> <p>1 αρχαιότερος Διευ/ντής</p> <p>2 Α΄ με 1 έτος τουλάχιστον καθήκοντα Τμημ/ρχη</p> | <p>Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.)</p> <p>(5μελές)</p> <p>2 Γεν. Διευ/ντές οικείου Υπ.</p> <p>1 Γεν. Διευ/ντής Ν.Π.Δ.Δ.</p> <p>2 Α΄ αιρετοί</p> | <p>Έπρεπε να προηγηθούν συμβούλια αξιολόγησης-</p> <p>σχετική βαρύτητα</p> <p>κριτηρίων κλπ.</p> | <p>Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) (5μελές)</p> <p>2 ΑΣΕΠ, 1 Γεν. Διευ/ντής</p> | <p>Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.) (5μελές)</p> <p>1 Γεν. Γραμματέα ή Αν. Γεν. Γραμματέα</p> <p>1 Γεν. Διευθυντή</p> |

| | | | | | |
|--------------------|------------------------------|-----------------|-------------------------------|--|---|
| | | εκπρόσωποι | | | |
| | 2 Α΄ αιρετοί εκπρόσωποι | | Παραπέμπει σε μελλοντικό Π.Δ. | (Ανθρωπίνου Δυναμικού ή Οικ. & Διοικ. Υπηρεσιών) οικείου Υπ. 1 Γεν. Διευ/ντή άλλης δημ. Υπηρερ. 1 εμπειρογνώμονας ιδιωτικού τομέα με εξειδίκευση στο αντικείμενο της θέσης | 1 Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του ΝΣΚ 2 ΑΣΕΠ |
| Διαγωνισμός | Εντός του φορέα (άρθ. 86 ΥΚ) | Εντός του φορέα | Διϋπουργικός | Διϋπουργικός | Εντός του φορέα |

| | | | | | |
|-----------------|---|----------------------------|--|--|--|
| Κριτήρια | Μοριοδότηση- | Μοριοδότηση τυπικών | Σχετικά με την στοχοθεσία- | Τυπικά προσόντα (βιογραφικό) | Μοριοδότηση προσόντων, εμπειρίας, αξιολόγησης |
| | Αντικειμενικά κριτήρια: | προσόντων | αξιολόγηση και τα κριτήρια παραπέμπει σε | Γραπτή εξέταση ΑΣΕΠ (40%) Δομημένη Συνέντευξη (60%) Θεματικές ενότητες | βάσει στοχοθεσίας και δομημένης συνέντευξης. Κάθε κατηγορία 1000 μόρια αλλά διαφορετικός συντελεστής |
| α. | Επαγγελματικά - | & Συνέντευξη + | μελλοντικό ΠΔ | 1 ^η) 20, 2 ^η) 40 και 3 ^η) 40 | βαρύτητας ανάλογα με τη θέση ευθύνης. |
| β. | Εργασιακή – | τελευταία ως μέρος των | | Συμβούλιο Συνέντευξης | |
| γ. | Διοικητική εμπειρία | «Ικανοτήτων-δεξιοτήτων» | | Προϊσταμένων (3μελής): 1 ΑΣΕΠ, | Για Δ 35% τυπικά προσόντα, 20% εμπειρία, 20% |
| η | Ικανότητες-δεξιότητες συμπεριλαμβάνεται και | | | 1 ΓΔ Διοικητικού ή Ανθρωπίνου Δυναμικού + 1 εμπειρογνώμων ιδιωτικού τομέα με εξειδίκευση στο αντικείμενο της θέσης | αξιολόγηση βάσει στοχοθεσίας, 25% συνέντευξη. |
| η | συνέντευξη | | | | Στη συνέντευξη καλούνται οι 7 πρώτοι |

| | | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|--|---|---|--|
| | | | | | |
| Θητεία Δ | Τριετής | Πενταετής | Πενταετής | Πενταετής | Τριετής |
| Αξίες | Αντικειμενικ ότητα- Διαφάνεια | Αντικειμενικό- τητα Διαφάνεια Αξιοκρατία Αυτό- νομιμοποίηση | Αξιοκρατία Διαφάνεια Αντικειμενι- κότητα (στοχοθεσία) Φίλτρο- ποσοστώσεις | Αξιοκρατία Διαφάνεια Άνοιγμα στον ιδιωτικό τομέα | Αντικειμενικότητα Διαφάνεια (μοριοδότηση) (στοχοθεσία, αλλά σε αναστολή) Α-διαφοροποίηση κριτηρίων |
| Εφαρ- μογή | | Μόνο οι μεταβατικές | Μόνο οι μεταβατικές | Δεν εφαρμόστηκε | Μόνο οι μεταβατικές |

Πηγή: Προσαρμογή από Σπανού κ.α. (2018), σελ. 243-244, Πίνακας 22.

Πίνακας 4: Εξέλιξη συστημάτων επιλογής προϊσταμένων επιπέδου Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή Αυτοτελούς Γραφείου

| | N.3528/2007 | | | | |
|---------------|----------------------|-------------------------------|--|---|-----------------------------|
| Τμημ. | -N.3584/2007 | N.3839/2010 | N.4024/2011 | N.4275/2014 | N.4369/2016 |
| Προϋποθέσεις: | ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ, | ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ | ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ | ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ | ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ |
| Κατηγορία | Βαθμός Α΄ | | & Α΄ & 90% στοχοθεσία την προηγούμενη διετία (ή Β΄ βαθμού ή Γ΄ | ή 4 έτη υπηρεσίας & 1 έτος καθήκοντα Τμημ/ρχη | & 1 έτος καθήκοντα Τμημ/ρχη |
| Βαθμός | ή Βαθμός Β΄ | ή καθήκοντα Τμημ/ρχη | βαθμού ή Γ΄ | ή 4 έτη υπηρεσίας και απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ | ή Α΄ |
| Αρχαιότητα | & 4 έτη υπηρεσίας Β΄ | ή Α΄ βαθμού | ή Δ΄ βαθμού | | |
| Εμπειρία | | ή Β΄ και 4 έτη στο βαθμό αυτό | Αν δεν συγκεντρώνονται υποψήφιοι | ή 6 έτη | |

| | | | | | |
|--------------------|---|---|--|---|--|
| Πρόσθε- τα | | ή με λιγότερο χρόνο στο βαθμό Β΄ | δικαίωμα και με βαθμό Ε΄ | | |
| Όργανο επιλογής | Οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (5μελές) 1 αρχαιότερος Διευ/ντής 2 Α΄ με 1 έτος τουλάχιστον καθήκοντα Τμημ/ρχη 2 Α΄ αιρετοί εκπρόσωποι | Οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (5μελές) 3 Διευθ/ντές 2 Α΄ αιρετοί εκπρόσωποι | Έπρεπε να προηγηθούν συμβούλια αξιολόγησης- σχετική βαρύτητα κριτηρίων κλπ. Παράπεμπει σε μελλοντικό ΠΔ | Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) (5μελές) 2 ΑΣΕΠ, 1 ΓΔ (Ανθρωπίνου Δυναμικού ή Οικ. & Διοικ. Υπηρεσιών) οικείου Υπ. 1 ΓΔ άλλης δημ. Υπηρ. 1 εμπειρογνώμονας ιδιωτικού τομέα με εξειδίκευση στο αντικείμενο της θέσης | Οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (5μελές) 1 αρχαιότερος Διευ/ντής 2 Α΄ με 1 έτος τουλάχιστον καθήκοντα Τμημ/ρχη 2 Α΄ αιρετοί εκπρόσωποι |

| | | | | | |
|--------------------|---|--|--|---|---|
| | | | | | |
| Διαγωνισμός | Εντός του φορέα (άρθ. 86 ΥΚ) | Εντός του φορέα | Εντός του φορέα Διϋπουργικός για Διοικ., Οικον., Πληροφορικής) | Εντός του φορέα | Εντός του φορέα |
| Κριτήρια | Μοριοδότηση- Αντικειμενικά κριτήρια: α. Επαγγελματικά – Τεχνικά προσόντα β. Εργασιακή – Διοικητική εμπειρία | Μοριοδότηση τυπικών προσόντων & Γραπτή εξέταση ως μέρος των «Ικανοτήτων-δεξιοτήτων» | Σχετικά με την στοχοθεσία- αξιολόγηση και τα κριτήρια παραπέμπει σε μελλοντικό ΠΔ | Τυπικά προσόντα (βιογραφικό) Γραπτή εξέταση ΑΣΕΠ (50%) Δομημένη Συνέντευξη (50%) Θεματικές ενότητες 1 ^η) 20, 2 ^η) 50 και 3 ^η) 30 Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων (3μελές): 1 ΑΣΕΠ, | Μοριοδότηση προσόντων, εμπειρίας, αξιολόγησης βάσει στοχοθεσίας και δομημένης συνέντευξης. Κάθε κατηγορία 1000 μόρια αλλά διαφορετικός συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με τη θέση ευθύνης. Για Τμ. 40% τυπικά προσόντα, 20% εμπειρία, 20% |

| | | | | | |
|-------------------------|--------------------------------------|---|---|---|--|
| | γ. Ικανότητες- δεξιότητες | | | 1 ΓΔ Διοικητικού ή Ανθρωπίνου Δυναμικού + 1 εμπειρογνώμων ιδιωτικού τομέα με εξειδίκευση στο αντικείμενο της θέσης | αξιολόγηση βάσει στοχοθεσίας, 20% συνέντευξη. Στη συνέντευξη καλούνται οι 7 πρώτοι |
| Θητεία Τμημ. | Τριετής | Πενταετής | Πενταετής | Πενταετής | Τριετής |
| Αξίες | Αντικειμενι- κότητα- Διαφάνεια | Αντικειμενικό- τητα Διαφάνεια Αξιοκρατία | Αξιοκρατία Διαφάνεια Αντικειμενικό- τητα (στοχοθεσία) | Αξιοκρατία Διαφάνεια Άνοιγμα στον ιδιωτικό τομέα | Αντικειμενικότητα Διαφάνεια (μοριοδότηση) (στοχοθεσία, αλλά σε αναστολή) Α-διαφοροποίηση κριτηρίων |
| Εφαρ- μογή | | Μόνο οι μεταβατικές | Μόνο οι μεταβατικές | Δεν εφαρμόστηκε | Μόνο οι μεταβατικές |

Πηγή: Προσαρμογή από Σπανού κ.α. (2018) σελ. 243-244, Πίνακας 22.

4.2. Η ισχύουσα διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση. Ο νόμος 4674/2020.

Με το ν. 4674/2020 «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις», ορίστηκε νέα διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων για το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Με το ν. 4674/2020 εναρμονίστηκαν οι διατάξεις του Υ.Κ. και του Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, σχετικά με τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση.

Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τις προϋποθέσεις υποβολής υποψηφιότητας εκ μέρους των υπαλλήλων βάσει του ν. 4674/2020.

Πίνακας 5: Οι προϋποθέσεις επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση

| Θέση ευθύνης | Προϋποθέσεις για την επιλογή υπαλλήλου σε θέση ευθύνης |
|---|---|
| Προϊστάμενοι/-ες Γενικής Διεύθυνσης | ΠΕ ή ΤΕ & <ul style="list-style-type: none"> • καθήκοντα ΓΔ για 1 τουλάχιστον έτος, • ή καθήκοντα Δ για 3 τουλάχιστον έτη, • ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχουν βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον 8 έτη & καθήκοντα Τμημ. για 3 έτη τουλάχιστον ή κατά την τελευταία τριετία όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους, ήτοι μέσο όρο βαθμολογίας από 90 έως 100 στις εκθέσεις αξιολόγησης, • ή βαθμού Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον 10 έτη & καθήκοντα Προϊσταμένου για 5 έτη τουλάχιστον, εκ των οποίων 2 έτη ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή κατά την τελευταία τριετία όλως εξαιρετική επίδοση στα |

| | |
|---|--|
| <p>Προϊστάμενοι/-ες Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου επιπέδου</p> | <p>καθήκοντά τους, ήτοι μέσο όρο βαθμολογίας από 90 έως 100 στις εκθέσεις αξιολόγησης.</p> <p>ΠΕ ή ΤΕ &</p> <ul style="list-style-type: none"> • καθήκοντα Δ επί 1 έτος τουλάχιστον, • ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχουν τον βαθμό Α΄ με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον 6 έτη & καθήκοντα Τμημ. για 1 έτος τουλάχιστον ή κατά την τελευταία τριετία όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους, (μέσο όρο βαθμολογίας από 90 έως 100 στις εκθέσεις αξιολόγησης), • ή βαθμού Α΄ & καθήκοντα Τμημ. συνολικά τουλάχιστον για 3 έτη, • ή βαθμού Α΄ με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα έτη & κατά την τελευταία τριετία όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους, ήτοι μέσο όρο βαθμολογίας από 90 έως 100 στις εκθέσεις αξιολόγησης. |
| <p>Προϊστάμενοι/-ες Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου</p> | <p>ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ &</p> <ul style="list-style-type: none"> • κατά την τελευταία τριετία δύο αξιολογήσεις με βαθμολογία από 75 έως 100 & βαθμού Α΄ & 3 έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας, • ή βαθμού Α΄ & καθήκοντα Τμημ. για τουλάχιστον 1 έτος. |

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από το Ν. 4674/2020.

Ο διαγωνισμός για την οργανική μονάδα επιπέδου Γεν. Διεύθυνσης είναι διϋπουργικός, ενώ για τις λοιπές οργανικές μονάδες διενεργείται εντός του φορέα. Για την επιλογή των προϊστάμενων οργανικών μονάδων λαμβάνονται υπόψη τέσσερις ομάδες κριτηρίων. Μοριοδοτούνται τα τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης, η εργασιακή εμπειρία και η άσκηση καθηκόντων ευθύνης, η βαθμολογία των εκθέσεων αξιολόγησης κατά τη τελευταία τριετία και η βαθμολογία της συνέντευξης. Η μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής παρουσιάζεται στο Παράρτημα Γ Πίνακας 3. Για τη τελική βαθμολογία, η συνολική μοριοδότηση κάθε κατηγορίας πολλαπλασιάζεται με διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας για κάθε θέση ευθύνης, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 6 (Ν. 4674/2020).

Πίνακας 6: Οι συντελεστές βαρύτητας για τη βαθμολόγηση των κριτηρίων επιλογής σε θέσεις ευθύνης

| <u>Ομάδες κριτηρίων</u> | <u>Γενική Διεύθυνση</u> | <u>Διεύθυνση</u> | <u>Τμήμα</u> |
|---|-------------------------|------------------|--------------|
| A. Τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης | 25% | 25% | 35% |
| B. Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης | 25% | 25% | 20% |
| Γ. Αξιολόγηση | 10% | 15% | 20% |
| Δ. Συνέντευξη | 40% | 35% | 25% |

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από το Ν. 4674/2020.

Αρμόδιο όργανο επιλογής προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων Υπουργείων, αυτοτελών δημόσιων υπηρεσιών, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, Ο.Τ.Α. β' βαθμού και Ν.Π.Δ.Δ. είναι το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.). Το ΕΙ.Σ.Ε.Π. αποτελείται από δύο μέλη του Α.Σ.Ε.Π., έναν Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του ΝΣΚ, ένα μέλος του Επιστημονικού Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή έναν προϊστάμενο Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή τον προϊστάμενο της αυτότελους δημόσιας υπηρεσίας ή έναν Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, εάν η θέση ανήκει σε Αποκεντρωμένη Διοίκηση ή τον Υπηρεσιακό Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών, εάν η θέση ανήκει σε Ο.Τ.Α. β' βαθμού ή τον Υπηρεσιακό Γραμματέα του εποπτεύοντος Υπουργείου, εάν η προς πλήρωση θέση ανήκει σε Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007).

Αρμόδιο όργανο για την επιλογή προϊσταμένων Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου (μεταξύ Διεύθυνσης και Τμήματος) επιπέδου οργανικής μονάδας και για τη διεξαγωγή των δομημένων συνεντεύξεων για την επιλογή των προϊσταμένων Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας των Υπουργείων, αυτοτελών δημόσιων υπηρεσιών, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, Ο.Τ.Α. β' βαθμού και Ν.Π.Δ.Δ. είναι το Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.), που συστήνεται σε κάθε φορέα και είναι πενταμελές (Ν. 3528/2007). Η επιλογή Προϊσταμένων Τμήματος διενεργείται από τα Υπηρεσιακά Συμβούλια των φορέων.

Το Σ.Ε.Π. αποτελείται από τον Υπηρεσιακό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου ή τον προϊστάμενο της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή τον Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή τον Υπηρεσιακό Γραμματέα του εποπτεύοντος το Ν.Π.Δ.Δ. Υπουργείου, έναν προϊστάμενο Γεν. Διεύθυνσης και εφόσον δεν προβλέπεται θέση προϊσταμένου Γεν. Διεύθυνσης στον φορέα, έναν προϊστάμενο Γεν. Διεύθυνσης που υποδεικνύεται από τον αρμόδιο Υπουργό, έναν Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του ΝΣΚ και δύο μέλη του Α.Σ.Ε.Π. (Ν. 3528/2007).

Για τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού, αρμόδιο όργανο για την επιλογή Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων είναι το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο που προβλέπεται στον ν. 3584/2007. Για την επιλογή Προϊσταμένων Διευθύνσεων ή Υποδιευθύνσεων και τη διενέργεια της δομημένης συνέντευξης, καθώς και για τη διεξαγωγή των δομημένων συνεντεύξεων για την επιλογή Προϊσταμένων Τμήματος αρμόδια είναι τα Συμβούλια Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.) που συνιστώνται σε κάθε φορέα. Η επιλογή των

Προϊσταμένων Τμήματος διενεργείται από τα Υπηρεσιακά Συμβούλια που προβλέπονται στο ν. 3584/2007 (Ν. 4674/2020).

Η προκήρυξη για τις θέσεις ευθύνης Γενικών Διευθύνσεων διενεργείται πέντε μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων προϊσταμένων και για τις Διευθύνσεις και τα Τμήματα τρεις μήνες πριν (Ν. 4674/2020). Η προκήρυξη εκδίδεται από τους/τις Υπηρεσιακούς/-ές Γραμματείς, με σύμπραξη με τον αρμόδιο για θέματα ανθρώπινου δυναμικού Γενικό/-ή Γραμματέα αν πρόκειται για θέση ευθύνης Γεν. Διεύθυνσης (Ν. 4622/2019) ή με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του οικείου Υπουργού ή του εποπτεύοντος Υπουργού για Ν.Π.Δ.Δ.. Η θητεία των προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση ορίστηκε τριετής (Ν. 4674/2020).

Η μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής βάσει του ν. 4674/2020 παρουσιάζεται στο Παράρτημα Γ Πίνακας 3.

Όσον αφορά τη σύνδεση του νέου συστήματος επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση με την προσέγγιση του ΝΔΜ, η Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4674/2020, αναφέρει πως η ρύθμιση συνάδει με την αρχή της αποτελεσματικότητας. Επίσης, τονίζεται το κριτήριο της εργασιακής εμπειρίας σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που οφείλει να έχει ο προϊστάμενος, με σκοπό την επιλογή των ικανότερων διευθυντικών στελεχών βάσει των αρχών της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Επίσης, υπάρχει το χαρακτηριστικό της μέτρησης της εργασιακής επίδοσης και της συγκριτικής αξιολόγησης της απόδοσης βάσει των εκθέσεων αξιολόγησης (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4674/2020). Εκτός από την έμφαση στην εργασιακή εμπειρία και την εργασιακή απόδοση, τα τυπικά προσόντα έχουν ανάλογη βαρύτητα ως ένα τεχνοκρατικό στοιχείο γνώσεων και ικανοτήτων. Και η ισχύουσα διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων αποσκοπεί στην απο-πολιτικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης και της διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων.

4.3. Η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στο πλαίσιο της θεωρητικής προσέγγισης του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας.

Η διαδικασία επιλογής διευθυντικών στελεχών στην Ελλάδα υφίσταται τροποποιήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε μια προσπάθεια επίτευξης των αρχών της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας. Οι τροποποιήσεις αυτές από το 2010 έως σήμερα συνάδουν με τα χαρακτηριστικά και τις αρχές του ΝΔΜ, κυρίως με την απο-πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή του διαχωρισμού διοίκησης-πολιτικής, την άνοδο της τεχνοκρατίας και τις αρχές της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Το αίτημα της απο-πολιτικοποίησης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αναδείχθηκε έντονα κατά την περίοδο διαχείρισης της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2009 στη χώρα. Η διάσταση των σχέσεων διοίκησης-πολιτικής έγινε αντικείμενο των προτάσεων που διατυπώθηκαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ε.Κ.Τ. και το Δ.Ν.Τ. (Τρόικα), των διεθνών δεσμεύσεων που ανέλαβε η Ελλάδα (Μνημόνια) και των μεταρρυθμίσεων εκείνης της περιόδου (Παπατόλιας, 2018 σελ. 60). Μια πτυχή του διοικητικού προτύπου, που χρήζει αλλαγής με στόχο την επίτευξη μιας απο-πολιτικοποιημένης δημόσιας διοίκησης, είναι το σύστημα σταδιοδρομίας των δημόσιων υπαλλήλων (βαθμολογική εξέλιξη και επιλογή σε θέση ευθύνης) (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 233). Έκθεση του ΟΟΣΑ, αναφέρει ως βασική μεταρρύθμιση την ενίσχυση της ανώτερης δημοσιοϋπαλληλίας και την αντιμετώπιση των προβληματικών σχέσεων διοίκησης-πολιτικής (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 234).

Αν και η ανάγκη διαχωρισμού της πολιτικής από τη διοίκηση αναδείχθηκε έντονα κατά την περίοδο της δημοσιονομικής προσαρμογής της χώρας, η κομματοκρατία αποτελεί οργανωτικό χαρακτηριστικό του ελληνικού πολιτικο-διοικητικού συστήματος από την ίδρυση του νεοελληνικού κράτους, με επιπτώσεις τόσο οικονομικές, όσο και ηθικοπολιτικές (Παπατόλιας, 2018 σελ. 58). Η ανάμιξη του πολιτικού στη λειτουργία της διοίκησης δεν επιτρέπει την ανάπτυξη μιας ανεξάρτητης επαγγελματικής δημοσιοϋπαλληλίας και προβληματίζει ως προς τη συνεπή άσκηση των δημόσιων πολιτικών και την εκπλήρωση κρίσιμων λειτουργιών (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 232-233).

Ο Σωτηρέλης (2011) περιλαμβάνει στις διαχρονικές παθογένεις της χώρας, εκτός των άλλων, την ανορθολογική οργάνωση και λειτουργία του δημόσιου τομέα, τη

κακοδιοίκηση, την αναποτελεσματικότητα, τις πελατειακές σχέσεις και τη διαφθορά. Η κομματοκρατία αποτελεί τη βασική αιτία διαπλοκής οικονομικών και πολιτικών συμφερόντων στην Ελλάδα, δηλαδή της διαφθοράς (Παπατόλιας, 2018 σελ. 59). Η ανισόρροπη, υπέρ της πολιτικής, σχέση διοίκησης-πολιτικής, εκφράζει την πρόθεση και την απόπειρα ελέγχου των κορυφών της διοικητικής ιεραρχίας από το εκάστοτε κυβερνών κόμμα και αποτελεί τη βασική αιτία για την έλλειψη θεσμικής μνήμης στους δημόσιους οργανισμούς (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 234).

Η μεταβολή του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης από το 2010 έως σήμερα, αποτελεί διαρκώς μέρος της μεταρρυθμιστικής ατζέντας των κυβερνήσεων με στόχο τον περιορισμό της κομματικής επιρροής, την επιδίωξη μεγαλύτερης αντικειμενικότητας, διαφάνειας και αξιοκρατίας στην επιλογή των διευθυντικών στελεχών με απώτερο στόχο εν τέλει, την αποπολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή την επίτευξη κομματικής αμεροληψίας στην οργάνωση και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και διασφάλισης της θεσμικής συνέχειας (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 232-233).

Εκτός από την διαφανή και την αξιοκρατική επιλογή, σημαντικός στόχος των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών αποτέλεσε και η αποσύνδεση του διαχειριστικού από το εκτελεστικό επίπεδο ως αρχή του ΝΔΜ, δηλαδή της διοίκησης από τη λήψη των πολιτικών αποφάσεων στρατηγικού επιπέδου. Το σύστημα επιλογής της ανώτατης δημοσιοϋπαλληλίας και των λοιπών διευθυντικών στελεχών είναι απολύτως συνδεδεμένο με το βαθμό επίτευξης αυτής της αποσύνδεσης Διοίκησης-Πολιτικής (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 234-235).

Η αρχή της απο-πολιτικοποίησης της δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο των μεταρρυθμιστικών πολιτικών ανάγεται τόσο στο πρότυπο της βεμπεριανής γραφειοκρατίας, όσο και στις αρχές του ΝΔΜ. Η αρχή της αξιοκρατίας στο σύστημα προαγωγής των στελεχών της δημόσιας διοίκησης αποτελεί μια από τις αρχές του ιεραρχικού βεμπεριανού γραφειοκρατικού μοντέλου. Επίσης, η έλλειψη κάθετης ιεραρχίας και η τάση διαχωρισμού του σχεδιασμού από την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών αποτελούν βασικές αρχές του ΝΔΜ (Παπατόλιας, 2018 σελ. 59).

Η εμπλοκή του ΑΣΕΠ, ως συνταγματικά κατοχυρωμένη Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή, συστηματικά στη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση από το 2010 έως σήμερα, με σκοπό τη διενέργεια γραπτής εξέτασης

ή με τη συμμετοχή μελών του στα όργανα επιλογής προϊσταμένων, αναδεικνύει περισσότερο μια προσπάθεια προστασίας θεμελιωδών συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων, όπως η αρχή της ισότητας Αρ. 4 παρ. 1 Συντ., που εξειδικεύεται στην ίση πρόσβαση των πολιτών στο Δημόσιο, παρά μια τάση προερχόμενη από την ιδεολογική και θεωρητική μήτρα του ΝΔΜ (Παπατόλιας, 2018 σελ. 59). Πιο συμβατές με τις προσεγγίσεις του ΝΔΜ είναι δυνατό να θεωρηθούν οι ρυθμιστικές Ανεξάρτητες Αρχές που έχουν συσταθεί στη χώρα εκτός ιεραρχικής πυραμίδας και ρυθμίζουν ανταγωνιστικά οικονομικά συμφέροντα. Στην περίπτωση του ΑΣΕΠ, η σύσταση μια Ανεξάρτητης Διοικητικής Αρχής αξιοποιείται κατά ένα οξύμωρο τρόπο για την αποκατάσταση μιας κλασικής αρχής του γραφειοκρατικού προτύπου, της αρχής της αξιοκρατίας (Παπατόλιας, 2018 σελ. 59).

Παρόλο που, οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα εμφανίζονται συχνά ως μια προσπάθεια αποκατάστασης παραδοσιακών αρχών του γραφειοκρατικού μοντέλου (Παπατόλιας, 2018 σελ. 59), τα συστήματα σταδιοδρομίας που υιοθετούνται από το 2010 έως σήμερα είναι δυνατό να χαρακτηριστούν ότι συμβαδίζουν με τις αρχές και τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ.

Οι διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση από το 2010 έως σήμερα, θεσπίζονται σύμφωνα με το δεύτερο σύστημα προαγωγής των στελεχών σε θέσεις ευθύνης στο δημόσιο τομέα, δηλαδή βάσει των απαιτήσεων σε ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες της θέσης εύθυνης εργασίας (Ραμματά, 2017 σελ. 106). Σε όλα τα νομοθετήματα, η διαδικασία επιλογής (screening), περιλαμβάνει την κρίση επί της προσωπικής αξίας των υποψηφίων και ειδικότερα επί των δυναμικών χαρακτηριστικών τους και την κατάταξή τους σε λίστα με φθίνουσα σειρά (short list) (Ραμματά, 2017 σελ. 107). Στο ν. 4275/2014 αναφέρονται ρητά τα «δυναμικά χαρακτηριστικά» και ότι η διαδικασία επιλογής πραγματοποιείται βάσει αυτών. Η ύπαρξη διϋπουργικού διαγωνισμού για το επίπεδο της Γεν. Διεύθυνσης από το 2010 μέχρι σήμερα, ως πάγια επιλογή του νομοθέτη, γίνεται αντιληπτή ως ένα μικρής έκτασης υποκατάστατο της κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 245) και μπορεί να χαρακτηριστεί ως στοιχείο του δεύτερου συστήματος επιλογής, δηλαδή της δυνατότητας επιλογής υποψηφίων και εκτός του φορέα στον οποίο προκηρύσσεται η θέση ευθύνης. Η επιλογή αυτή έχει εφαρμοστεί και για τις θέσεις ευθύνης επιπέδου Διεύθυνσης με το ν. 4024/2011 και το ν. 4275/2014, όχι όμως

και για την οργανική μονάδα επιπέδου Τμήματος, εκτός από τα Τμήματα Διοικητικών Οικονομικών Υπηρεσιών και Υπηρεσιών Πληροφορικής με το ν. 4024/2011. Εντούτις, το άνοιγμα αυτό δεν έχει επεκταθεί στη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων και στελεχών του ιδιωτικού τομέα, βάσει των αρχών του ΝΔΜ.

Η συστηματική ανάδειξη τεχνοκρατικών στοιχείων, όπως τα αυξημένα τυπικά προσόντα για την υποβολή υποψηφιότητας για την επιλογή σε θέση ευθύνης (διδακτορικά διπλώματα, αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α., μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών), εκτός της εργασιακής εμπειρίας και η υψηλή μοριοδότηση των τυπικών προσόντων ως κριτήρια επιλογής, αναδεικνύουν τη τάση απο-πολιτικοποίησης της διαδικασίας επιλογής, βάσει των αρχών της αντικειμενικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Επίσης, η συμπερίληψη των Εκθέσεων Αξιολόγησης στη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση, ειδικά με το ισχύον σύστημα επιλογής του ν. 4674/2020, που αφορά την εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντα των υπαλλήλων, ήτοι μέσο όρο οριστικοποιημένης βαθμολογίας στις εκθέσεις αξιολόγησης από 90 έως 100, συνάδουν με τη μέτρηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα και με τη συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων για την επιλογή σε θέσεις ευθύνης ή για υψηλότερο μισθό ή για καλύτερο εξοπλισμό γραφείου, δηλαδή με χαρακτηριστικά του ΝΔΜ.

Η μέτρηση της απόδοσης και η συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, πραγματοποιείται μέσω της συσχέτισης του συστήματος προαγωγών με τη Διοίκηση Μέσω Στόχων, βάσει των χαρακτηριστικών και των αρχών του ΝΔΜ. Επίσης, η έμφαση που δίνεται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια για τη μετάβαση σε μια διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τις ανάγκες της θέσης ευθύνης, ταυτίζεται εννοιολογικά με τις τάσεις του ΝΔΜ (Ραμματά, 2017 σελ. 107).

Ως προς το αρμόδιο όργανο επιλογής, οι διαρκείς μεταβολές της σύνθεσής του, αναδεικνύουν τη δυσκολία επίτευξης αυξημένων εγγυήσεων αντικειμενικότητας και αμεροληψίας ή μάλλον τη δυσπιστία της ελληνικής κοινωνίας και πολιτικής απέναντι στην πιθανότητα αντικειμενικής κρίσης. Συνήθως, τα μέλη αναζητούνται όχι μόνο εκτός πολιτικής, αλλά και εκτός διοίκησης, δηλαδή επιλέγονται δικαστικοί, πανεπι-

στημιακοί, εκπρόσωποι επιστημονικών φορέων, μέλη ανεξάρτητων αρχών, εμπειρογνώμονες, Νομικοί Σύμβουλοι του Κράτους. Στο σύστημα επιλογής του ν. 4369/2016 φαίνεται ωστόσο να εγκαταλείπεται η προσπάθεια αποστασιοποίησης του ΕΙ.Σ.Ε.Π. και των Σ.Ε.Π. από πολιτικά διορισμένα στελέχη, καθώς για πρώτη φορά προβλέπεται ως μέλος των συμβουλίων αυτών, ο Γενικός Γραμματέας και πολιτικά διορισμένα στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Σπανού κ.α., 2018 σελ. 245).

Επίσης, στα αρμόδια όργανα επιλογής από το 2010 έως σήμερα, συμμετέχουν διευθυντικά στελέχη του φορέα και πλέον ο/-η Υπηρεσιακός/-ή Γραμματέας, αξιοποιώντας τη γνώση τους για τις ανάγκες του οργανισμού και δίνοντας τους ως μέλη των συλλογικών οργάνων τη δυνατότητα να επιλέγουν αυτοί τα διευθυντικά στελέχη, σύμφωνα με την αρχή του ΝΔΜ που αφορά στην ελευθερία των διευθυντικών στελεχών να διοικούν και να επιλέγουν τους υπαλλήλους τους (εδώ διευθυντικά στελέχη) και στην αρχή της αποκέντρωσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Εν συνόλω, διαπιστώνεται ότι τα συστήματα επιλογής που θεσπίστηκαν από το 2010 έως το 2020, διαφέρουν ελάχιστα στα βασικά τους σημεία. Σε κάθε κυβερνητική θητεία επιδιώκεται η επανατοποθέτηση επί της αρχής όλων των ζητημάτων και ως αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα περιβάλλον δυσπιστίας μεταξύ του βασικού κορμού της Δημοσιοϋπαλληλίας και των ανώτατων ιεραρχικών στρωμάτων που δρα ανασταλτικά στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Ραμματά, 2017 σελ. 117). Επίσης, κάποια από τα μεταρρυθμιστικά στοιχεία εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά στη Δημόσια Διοίκηση, όπως η διενέργεια της δομημένης συνέντευξης, η εμπλοκή του ΑΣΕΠ σε μία διαδικασία που ήταν ανέκαθεν εσωτερική των δημοσίων υπηρεσιών και η εμπλοκή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που παίρνει για πρώτη φορά ρόλο στη σύνθεση του ΕΙ.Σ.Ε.Π. με το ν. 4369/2016, χωρίς προγενέστερη σχετική εμπειρία (Ραμματά, 2017 σελ. 118).

Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι οι ριζικές νομοθετικές μεταρρυθμίσεις αντιμετωπίζουν διαχρονικά μια αντίσταση στην αλλαγή από το Δημοσιοϋπαλληλικό Σώμα, είτε γιατί αυτό δε συμμετείχε στο σχεδιασμό τους, είτε/και γιατί δεν είχαν διαπιστωθεί στη φάση της επεξεργασίας τα εγγενή λειτουργικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης που δε θα επέτρεπαν την εφαρμογή τους (Ραμματά, 2017, σελ. 118).

Ως προτάσεις, η Ραμματά (2017) αναφέρει την αντιμετώπιση του συστήματος προαγωγών ως άκρως εθνικό ζήτημα, την οριστικοποίηση του καθεστώτος των

προαγωγών και την ύπαρξη προβλεψιμότητας και δικαιοσύνης στο σύστημα των προαγωγικών εξελίξεων. Επίσης, τονίζει ότι όλες οι αλλαγές που θεσπίζονται στα συστήματα επιλογής είναι λειτουργικά σχεδόν αδύνατο να υλοποιηθούν ταυτόχρονα, γι' αυτό προτείνει την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, την εξαγωγή συμπερασμάτων, την καταγραφή της στρατηγικής της μεταρρύθμισης και του συνεπαγόμενου στρατηγικού πλάνου υλοποίησής της, τη διαχείριση των μεταρρυθμίσεων ανά στάδιο, τη τεκμηρίωση των προτεινόμενων αλλαγών, τη διερεύνηση σε βάθος χρόνου των αιτιών της μη εφαρμογής των προγενέστερων μεταρρυθμίσεων και την ενσωμάτωση τεκμηριωμένων προτάσεων για την εξάλειψή τους (Ραμματά, 2017 σελ. 118).

Επίσης, κρίνει σκόπιμο την ορθή υλοποίηση της αξιολόγησης από τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, εφαρμόζοντας τη τάση που ισχύει σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες για απλούστευση και αποκέντρωση (devolvement) των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας σημαντικά ευρήματα για τη διοίκηση καριέρας (succession plan) εντός του φορέα, όσο και για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με εργαλεία κατάρτισης. Τέλος, θεωρεί σημαντική την ικανή εμπλοκή των δημόσιων υπαλλήλων, και όχι μόνο των συνδικαλιστικών φορέων, κατά τον στάδιο του σχεδιασμού του νέου συστήματος επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, πλέον της φάσης της ηλεκτρονικής διαβούλευσης (Ραμματά, 2017 σελ. 119).

Ως επιπλέον προτάσεις μπορούν να διατυπωθούν, οι εξής:

- Η διάρκεια της θητείας των προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση να οριστεί πάγια ως πενταετής, ώστε να είναι διάφορη από την εκάστοτε κυβερνητική θητεία με σκοπό την απο-κομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης και την ενίσχυση της θεσμικής και οργανωσιακής μνήμης (Σπανού κ.α. 2018, σελ. 246).
- Ανασυγκρότηση του οργανογράμματος σε κάθε υπηρεσία, με σκοπό την συγχώνευση και κατάργηση της πληθώρας οργανωτικών επιπέδων που υφίστανται και δε λειτουργούν αποδοτικά (υπηρεσίες-ψυγεία). Η ύπαρξη μόνο των απαραίτητων θέσεων ευθύνης θα οδηγήσει στην αποτελεσματική και γρήγορη υλοποίηση της διαδικασίας επιλογής διευθυντικών στελεχών και θ' αποτρέψει τη τάση της μη εφαρμογής των διαδικασιών επιλογής προϊσταμένων που θεσπίζονται.

- Αξιολόγηση του συστήματος επιλογής προϊσταμένων στη Δημόσια Διοίκηση εκ των προτέρων (ex ante), κατά τη διάρκεια (on going) και εκ των υστέρων (ex post). Ειδικά, η αξιολόγηση κατά τη διάρκεια εφαρμογής του συστήματος επιλογής είναι δυνατό να προλαμβάνει και να διορθώνει τυχόν αποκλίσεις από τη θεσμοθετημένη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων.
- Συμμετοχή των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης στην αξιολόγηση της μεταρρύθμισης (ex ante, on going και ex post), με αποτέλεσμα την ευρύτερη αποδοχή των αλλαγών από το Δημοσιοϋπαλληλικό Σώμα. Σημαντική, αποτελεί η αξιοποίηση της γνώσης και εμπειρίας και η αυξημένη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων (αρμόδια όργανα επιλογής και διενέργειας συνεντεύξεων) των τέως και νυν διευθυντικών στελεχών, με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας επιλογής και την επιλογή των ικανότερων υποψηφίων.
- Εξισορρόπηση της μοριοδότησης των τυπικών προσόντων, της εργασιακής εμπειρίας, της αξιολόγησης και της συνέντευξης, ώστε να βρεθεί ο συνδιασμός που θα οδηγήσει στην βέλτιστη επιλογή. Με τη συγκριτική αξιολόγηση της επίδοσης των διευθυντικών στελεχών κάθε φορέα και την επιτυχή υλοποίηση της στοχοθεσίας, είναι δυνατό να αξιολογηθεί ο βαθμός επιτυχίας της εκάστοτε διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων.
- Η συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων για την επιλογή σε θέση ευθύνης μπορεί να πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη και άλλα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, όπως το ενδιαφέρον του κάθε υπαλλήλου για επαγγελματική εξέλιξη και βελτίωση, δηλαδή συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια και εκτός των προβλεπόμενων, ανάληψη περισσότερων αρμοδιοτήτων στην υπηρεσία, συμμετοχή σε ΟΔΕ και διαχείριση έργων και άλλες εργασίες, ανάληψη πρωτοβουλιών στην εργασία και κατάθεση προτάσεων βελτίωσης της οργάνωσης, της λειτουργίας και των διαδικασιών του φορέα.
- Η υλοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων στα διευθυντικά στελέχη που επιλέγονται σε θέσεις ευθύνης και στα μέλη των αρμόδιων οργάνων της διενέργειας των συνεντεύξεων, είναι δυνατό να επιταχύνει τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων και ν' αυξήσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επιλογής. Επιπλέον, η υλοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων στα διευθυντικά στελέχη, βοηθά εν γένει στην κατάλληλη άσκηση των καθηκόντων των θέσεων

ευθύνης και στην επιτυχή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη διάρκεια της θητείας τους.

Συμπεράσματα

Η ανάλυση της εργασίας βάσει της βιβλιογραφίας επιβεβαιώνει τις τρεις υποθέσεις εργασίας που διατυπώθηκαν στην Εισαγωγή. Η πρώτη υπόθεση εργασίας επιβεβαιώθηκε, καθώς το ΝΔΜ αναπτύχθηκε θεωρητικά από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, ως μια συνολική πρόταση οργάνωσης του κράτους με την αγορά και την κοινωνία των πολιτών και γι' αυτό είναι διάφορο σε σχέση με προηγούμενα μεταρρυθμιστικά κινήματα και διοικητικές θεωρίες, των οποίων οι όροι τους προσομοιάζουν με τον όρο «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ». Οι μεταρρυθμιστική τάση του ΝΔΜ διαφέρει από τις διοικητικές θεωρίες του Μάνατζμεντ, της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και του Δημόσιου Μάνατζμεντ, καθώς ως στόχους έχει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την οικονομικότητα και την ποιότητα στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίοι επιτυγχάνονται με την εισαγωγή διαχειριστικών τεχνικών (management) στη δημόσια διοίκηση και με την εφαρμογή εργαλείων και μεθόδων από τον ιδιωτικό τομέα, τα οποία αλλάζουν το δημόσιο τομέα με καινοφανή τρόπο.

Η νέα μορφή κράτους, το ρυθμιστικό κράτος ή ελάχιστο κράτος, το οποίο προέκυψε από την εφαρμογή των χαρακτηριστικών και των αρχών του ΝΔΜ, ρυθμίζει τις νέες αγορές που δημιουργούνται από τις ιδιωτικοποιήσεις και απορυθμίζει τις υπάρχουσες αγορές. Περιορίζεται στις λειτουργίες του σκληρού πυρήνα του κράτους και εμφανίζεται ως διευκολυντής στην οικονομική ανάπτυξη. Οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ, δεν αποσκοπούσαν απλά στη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών και της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, αλλά αποτέλεσαν ένα συνολικό διοικητικό παράδειγμα οργάνωσης του κράτους μέσω των ιδιωτικοποιήσεων, των εξωτερικών συμβάσεων, των ΣΔΙΤ, των εσωτερικών και των οιονεί αγορών και με την αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη. Επίσης, η ανάδυση της τεχνοκρατίας, η προσπάθεια απο-πολιτικοποίησης των δημόσιων διοικήσεων, η εισαγωγή της διοίκησης βάσει αποτελεσμάτων,

του στρατηγικού σχεδιασμού, των μετρήσιμων δεικτών και στόχων αποτέλεσαν χαρακτηριστικά των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ. Εντούτις, παρά το μεταρρυθμιστικό κύμα του ΝΔΜ, το μέγεθος του δημόσιου τομέα δε μειώθηκε, αλλά εμφανίστηκε με νέα μορφή, αυτή του ρυθμιστικού κράτους.

Η πρόσεγγιση και η μεθοδολογία του ΝΔΜ καθυστέρησε χρονικά να εφαρμοστεί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Οι πρώτες μεταρρυθμίσεις ξεκίνησαν να πραγματοποιούνται κατά τη δεκαετία του 1990 και αφορούσαν ιδιωτικοποιήσεις κρατικών επιχειρήσεων, απορύθμιση των κεφαλαιαγορών και σύσταση πλήθους ανεξάρτητων διοικητικών αρχών. Από τη δεκαετία του 2000, πραγματοποιείται η εισαγωγή τεχνικών δειχτήρισης στη Δημόσια Διοίκηση, όπως η Διοίκηση Μέσω Στόχων, η αξιολόγηση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εντούτις, από την παράθεση της βιβλιογραφίας επιβεβαιώνεται η δεύτερη υπόθεση εργασίας που διατυπώθηκε στην Εισαγωγή, ότι η ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρουσιάζει αντίσταση στην αλλαγή με αποτέλεσμα το ελληνικό διοικητικό μοντέλο να μη συνάδει αμιγώς με το διοικητικό πρότυπο του ΝΔΜ.

Βάσει της ανάλυσης της βιβλιογραφίας επιβεβαιώνεται και η τρίτη υπόθεση εργασίας που διατυπώθηκε στην Εισαγωγή. Οι διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη Δημόσια Διοίκηση από το 2010 έως το 2020, συνάδουν με τις αρχές και τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ και κυρίως με το διαχωρισμό διοίκησης-πολιτικής. Οι Αιτιολογικές Εκθέσεις των νόμων που θεσπίστηκαν από το 2010 έως σήμερα, τονίζουν την ανάγκη απο-πολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης και θέσπισης διαδικασιών επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αξιοκρατία, αντικειμενικότητα και διαφάνεια. Τα συστήματα επιλογής διευθυντικών στελεχών από το 2010, εστιάζουν στην επιλογή των ικανότερων στελεχών βάσει των αναγκών της θέσης και των «δυναμικών» χαρακτηριστικών των υποψηφίων. Επίσης, η υψηλή μοριοδότηση των τυπικών προσόντων αναδεικνύει την ενίσχυση του τεχνοκρατικού στοιχείου στη χώρα. Τέλος, η εφαρμογή της αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων και συγκριτικής αξιολόγησης τους, σε συνδιασμό με το σύστημα της στοχοθεσίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Γκέκας, Α. και Πλυμάκης, Σ. (2020). *Εκπαιδευτικό υλικό για το μάθημα: Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σελ. 13, 14, 24. Ανακτήθηκε από: <https://eclass.ekdd.gr/esdda/index.php?logout=yes> [Τελευταία πρόσβαση 9/9/2020].

Δικαίος, Κ. (1996). *ΟΙ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ THATCHER (1979-90) ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ 'ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ' Η 'ΛΙΓΟΤΕΡΟ' ΚΡΑΤΟΣ*. Αθήνα: Επιθ. Κοιν. Ερευνών, 91, 1996, 205-239, σελ. 208, 212-218. Ανάκτηση από: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/7299/7019> [Τελευταία πρόσβαση: 10/9/2020].

Δρακόπουλος, Σ. (2015). *Ετερόδοξες Προσεγγίσεις στην Οικονομική Μεθοδολογία*. Αθήνα: Τμήμα Μεθοδολογίας Ιστορίας και Θεωρίας της Επιστήμης, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανάκτηση από: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/1885> [Τελευταία πρόσβαση: 10/9/2020].

Heywood, A. (2011). *Εισαγωγή στην πολιτική*. Αθήνα: ΠΟΛΙΣ, σελ. 144-145.

Hague, R. and Harrop, M. (2011). *ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 53, 564-561, 566,

Καρκατσούλης, Π. (2004). *ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ ΣΕ ΜΕΤΑΒΑΣΗ. Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*. Αθήνα: Ι.ΣΙΔΕΡΗΣ, σελ. 39, 41-42, 44-47, 48-51, 54, 56.

Λαδή, Σ. και Νταλάκου, Β. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική. Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*. ΤΟΜΟΣ Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σελ. 31, 33-34, 48-49. Ανακτήθηκε από: https://www.eap.gr/images/stories/pdf/deo24_A_EISAGWGH-DHMOSIA-DIOIKHSH-DHMOSIA-POLITIKH_F17843.pdf [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: ΠΑΠΑΖΗΣΗ, σελ. 56,

Muller, P. and Surel Y. (2002). *Η Ανάλυση των Πολιτικών του Κράτους*. Αθήνα: ΤΥΠΩΘΗΤΩ / ΔΑΡΔΑΝΟΣ, σελ. 146, 147-149.

Παπατόλιας, Α. (2018). *Πρακτικά. Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα. Νέες τάσεις και προκλήσεις. Μεταρρυθμιστικές τάσεις στη δημόσια διοίκηση με τις εγρηθήσεις του ΑΣΕΠ. Η επιλογή επιτελικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης με το ν. 4369/2016*. Αθήνα: ΑΣΕΠ 1^ο Διεθνές Συνέδριο. Υπό την αιγίδα της Βουλής των Ελλήνων. σελ. 57-60. Ανακτήθηκε από:

<https://www.asep.gr/webcenter/content/conn/ucmsserver/path/Enterprise%20Libraries/asep/%ce%a3%cf%85%ce%bd%ce%ad%ce%b4%cf%81%ce%b9%ce%b1/1%ce%bf%20%ce%a3%cf%85%ce%bd%ce%b5%ce%b4%cf%81%ce%af%ce%bf/%ce%a0%ce%91%ce%a0%ce%91%ce%a4%ce%9f%ce%9b%ce%99%ce%91%ce%a3.pdf?lve>

[Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Σεραφετινίδου Μ. (2006). *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ*. GUTENBERG: Αθήνα.

Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε. Κ., Οικονόμου, Δ. (2018). *ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ/ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ/ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ*. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ. ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ. σελ. 232-235, 240-241, 243-246. Ανακτήθηκε από:

<https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrhythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Στασινοπούλου, Ο. (2006). *ΚΡΑΤΟΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ-ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ*. Αθήνα:GUTENBERG, σελ. 26, 66.

Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.». Αριθμός Φεκ: 26 Α'/09.02.2007. Ανακτήθηκε από:<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/bcc26661-143b-4f2d-8916-0e0e66ba4c50/K-DHMYPA-pap.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

N. 3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων». Ανακτήθηκε από: https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=e32a0b63-e7b0-41a8-91fb-3f5f66ee91ea [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

N. 3839/2010 «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια- Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.» Αριθμός Φεκ: 51 Α'/29.03.2010. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/bcc26661-143b-4f2d-8916-0e0e66ba4c50/r-prosep-pap.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

N. 4024/ 2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015.» Αριθμός Φεκ: 226 Α'/27.10.2011. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/s-efedria-eis.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

N. 4275/2014 «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3526/2007) - Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις.» Αριθμός Φεκ: 149 Α'/15.7.2014 & 151Α' /17.7.2014. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/18a4e643-1429-4e6b-a317-d7c6a29adabf/8474689.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

N. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.» Αριθμός Φεκ: 33 Α'/27.02.2016. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/18a4e643-1429-4e6b-a317-d7c6a29adabf/9502053.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Ν. 4622/2019 «*Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.*». Αριθμός Φεκ: 133 - 07.08.2019 στις 08.08.2019. Ανακτήθηκε από: http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8NXGWS3cU8Kt5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWeiDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuRmo9qrjUJMOq2O30kMOMg7ZNFjN86oicoBs0fePDGfg [Τελευταία πρόσβαση 10/9/2020].

Ν. 4674/2020 «*Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.*». Αριθμός Φεκ: 53 Α'/11.03.2020. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/18a4e643-1429-4e6b-a317-d7c6a29adabf/11227167.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 3839/2010. «*Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.*». Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/s-prosep-eis.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4024/2011. «*Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015.*» Ανακτήθηκε από: https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=b5992ad2-8db5-4824-89a6-5ca1879c1baa [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4275/2014. «*Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3526/2007) - Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις.*» Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/t-troypal-eis.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4369/2016. «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/e-mesd-eis.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4674/2020. «Στρατηγική Αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις». σελ. 20-21. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/ota-eisigitiki-olo.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 9/9/2020].

Άρθρα

Πικραμένος, Μ. (2008). *ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΥΠΟ ΔΙΑΡΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ: Ο ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ*. Νομικό Βήμα 56(9), σελ. 2301-2305.

Πόργου, Α. (2017). *Κοινωνία Πολιτών: ο Τρίτος Δρόμος της Πολιτικής*. Ανάκτηση από: <https://socialpolicy.gr/2017/04/%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1-%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CF%8E%CE%BD-%CE%BF-%CF%84%CF%81%CE%AF%CF%84%CE%BF%CF%82-%CE%B4%CF%81%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80.html> [Τελευταία πρόσβαση: 10/9/2020].

Ραμματά, Μ. (2017). *Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση*. Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου. Νομοθεσία-Νομολογία-Θεωρία. Ιανουάριος-Φεβρουάριος 1/2017. σελ. 106-107, 109-

111, 113, 117-119. Ανακτήθηκε από:

https://www.researchgate.net/publication/323244230_SYSTEMATA_AXIOLOGESES_KAI_PROAGOGIKES_EXELIXES_TON_DEMOSION_YPALLELON_STEN_ELLADA_KRITIKE_AXIOLOGESE [Τελευταία πρόσβαση: 29/7/2020].

Σπανού, Κ. (2009). *Ναπολεόντεια παράδοση και διοικητικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα*. Εφαρμογές Δημοσίου Δικαίου. Περιοδική έκδοση υπό την αιγίδα του τομέα Δημοσίου Δικαίου του Τμήματος Νομικής του Πανεπιστημίου Αθηνών. Αθήνα και Κομοτηνή: ANT. N. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, σελ. 461-464, 469, 474-476, 480, 491, 486.

Σωτηρέλης, Χ. Γ. (2011). *Η οικονομική κρίση ως ευκαιρία για την επαναθεμελίωση του κράτους*. Όμιλος “ Αριστόβουλος Μάνεσης ”. Ανακτήθηκε από: <https://www.constitutionalism.gr/2186-i-oikonomiki-krisi-ws-eykairia-gia-tin-epanatemeli/> [Τελευταία πρόσβαση: 29/7/2020].

Διδακτορικές Διατριβές

Γιαννάκος, Ι. (2018). *Ρυθμιστική πολιτική και κρατικοί μετασχηματισμοί: Οι Ανεξάρτητες Αρχές στο ελληνικό πολιτικό σύστημα*. Ρέθυμνο: Πανεπιστήμιο Κρήτης Σχολή Κοινωνικών Επιστημών Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης, σελ. 23, 34, 168. Ανακτήθηκε από: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/45202#page/1/mode/2up> [Τελευταία πρόσβαση: 10/9/2020].

Καραστάθης, Δ. (2018). *Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, σελ. 95-96, 100, 105, 112, 159-160, 167-168, 178, 183. Ανακτήθηκε από: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/43204> [Τελευταία πρόσβαση 9/9/2020].

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Dent, M., Chandler, J. and Barry, J. (2004). *Questioning the New Public Management*. England and USA: ASHGATE, σελ. 37.

Gruening, G. (2001). *Origin and theoretical basis of New Public Management*.

International Public Management Journal 4 (2001) 1-25, σελ. 2, 8, 10, 11, 16-17.

Ανακτήθηκε από:

https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/4_1_Origin_and_Theoretical_Basis%5B1%5D.pdf [Τελευταία Πρόσβαση 9/9/2020].

Kickert, W. J. M. and Stillman, R. J. II (1999). *The Modern State and its Study. New Administrative Sciences in a Changing Europe and United States*. United Kingdom and USA: EDWARD ELGAR, σελ. 7, 8, 71.

Lane, J.E. (2000). *New Public Management*. London and New York: ROUTLEDGE, σελ. 6.

Laurence, E. and Lynn, Jr. (2006). *Public Management: Old and New*. New York and London: ROUTLEDGE, σελ. 6-7.

Pollitt C. και Bouckaert G. (2017). *Public Management Reform. A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity Fourth Edition* United Kingdom: OXFORD UNIVERSITY PRESS, σελ. 5-7, 10, 137-139, 320, 330.

Swiss, J. E. (1991). *Public Management Systems. Monitoring and Managing Government Performance*. New Jersey: PRENTICE-HALL, INC., σελ. 2.

Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms. Competition, Contracting and the New Public Management*. England: MACMILLAN PRESS LTD, σελ. xi-xiv, xvii-xxi, xx-xxi, xv, 110.

Articles

Lampropoulou, M. and Oikonomou, G. (2018). *Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece*. International Review of Administrative Sciences. SAGE Vol. 84(1) 101–121, σελ. 111-112, 116-117.

Ανακτήθηκε από:

https://www.academia.edu/14324219/Theoretical_Models_of_Public_Administration_and_Patterns_of_State_Reform_in_Greece [Τελευταία πρόσβαση:10/9/2020].

Eaton, G. (2013). *How public spending rose under Thatcher*. NewStatesman.

Ανάκτηση από: <https://www.newstatesman.com/politics/2013/04/how-public-spending-rose-under-thatcher> [Τελευταία πρόσβαση: 10/9/2020].

Παραρτήματα

Παράρτημα Α**Πίνακας 1:** General Government expenditures as a percentage of GDP (all figures percentages)

| Country | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2006 |
|-------------|------|------|------|------|------|
| Australia | 33.8 | 38.7 | 34.8 | 37.4 | 34.9 |
| Belgium | 59.0 | 62.5 | 55.2 | 52.1 | 48.8 |
| Canada | 40.5 | 47.1 | 46.9 | 48.5 | 39.3 |
| Finland | 36.6 | 41.6 | 41.2 | 61.6 | 48.9 |
| France | 46.1 | 52.2 | 49.9 | 54.4 | 52.7 |
| Germany | 48.5 | 47.6 | 46.0 | 54.8 | 45.3 |
| Italy | 41.7 | 50.9 | 53.0 | 52.5 | 49.9 |
| Netherlands | 57.5 | 59.7 | 55.6 | 56.4 | 45.6 |
| New Zealand | n.a | n.a | n.a | 41.4 | 39.9 |
| Sweden | 61.6 | 64.7 | 61.4 | 65.1 | 54.3 |
| UK | 44.8 | 46.2 | 42.1 | 43.9 | 44.2 |
| USA | 33.7 | 36.7 | 36.1 | 37.0 | 36.4 |

Πηγή: Pollit και Bouckaert (2018), σελ. 137 Πίνακας 5.3..

Πίνακας 2: Social expenditure as a percentage of GDP

| Country | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Australia | 10.6 | 12.5 | 13.6 | 18.3 | 19.7 | 18.2 |
| Belgium | 23.6 | 26.1 | 24.9 | 26.3 | 25.3 | 26.4 |
| Canada | 13.7 | 17.0 | 18.1 | 18.9 | 16.5 | 16.5 |
| Finland | 18.0 | 22.5 | 24.2 | 30.9 | 24.3 | 26.1 |
| France | 20.8 | 26.0 | 25.3 | 28.8 | 28.1 | 29.5 |
| Germany | 24.6 | 24.7 | 23.9 | 28.0 | 27.5 | 27.9 |
| Italy | 18.8 | 21.7 | 23.4 | 23.6 | 25.0 | 26.5 |
| Netherlands | 25.2 | 25.7 | 26.0 | 24.5 | 20.6 | 21.6 |
| New Zealand | 17.2 | 17.9 | 21.8 | 18.9 | 19.3 | 18.5 |
| Sweden | 27.1 | 29.4 | 30.2 | 32.5 | 29.1 | 29.8 |
| UK | 16.9 | 20.0 | 17.3 | 20.8 | 19.9 | 22.1 |
| USA | 13.5 | 13.5 | 13.9 | 15.8 | 14.9 | 16.3 |

Πηγή: Pollit και Bouckaert (2018), σελ. 139 Πίνακας 5.5..

Παράρτημα Β

Οι νομοθετικές ρυθμίσεις της διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων
στη Δημόσια Διοίκηση από το 1951 έως το 2010

Νομοθετικές ρυθμίσεις για τους Δημόσιους Πολιτικούς Διοικητικούς Υπαλλήλους και Υπαλλήλους Ν.Π.Δ.Δ.

Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων». Αριθμός Φεκ: 141 ΤΕΥΧΟΣ Α.

Ν.Δ. 4352/1964 «Περί διατάξεων αφορώσων τους δημοσίους υπαλλήλους ως και περί καταργήσεως συμβουλίων, επιτροπών των δημοσίων υπηρεσιών κ.λ.π.». Αριθμός Φεκ: 135 - 17.08.1964

Ν.Δ. 4555/1966 «Περί του ενιαίου μισθολογίου των δημοσίων υπαλλήλων και άλλων τινών διατάξεων». Αριθμός Φεκ: 188 - 22.09.1966

Π.Δ. 611/1977 «Περί κωδικοποιήσεως εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.». Αριθμός Φεκ: 198 - 15.07.1977

Ν. 1232/1982 «Επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του ν.δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις.». Αριθμός Φεκ: 22 - 25.02.1982

Ν. 1558/1985 «Κυβέρνηση και κυβερνητικά όργανα.». Αριθμός Φεκ: 137 - 26.07.1985

Ν. 1892/1990 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις.». Αριθμός Φεκ: 101 - 31.07.1990

Ν. 2085/1992 «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.». Αριθμός Φεκ: 170 - 20.10.1992

N. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.». Αριθμός Φεκ: 28 Α'/03.03.1994

N. 2683/1999 «Κύρωση του Κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις.». Αριθμός Φεκ :19 Α'/09.02.1999

N. 3260/2004 «Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης.». Αριθμός Φεκ: 151 Α'/06.08.2004

N. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.». Αριθμός Φεκ: 26 Α'/09.02.2007

Υπαλληλικοί Κώδικες Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού.

N. 4548/1930 «Περί καταστάσεως των δημοτικών υπαλλήλων». Αριθμός Φεκ: 115 - 16.04.1930

N. 1726/1951 «Κώδιξ Καταστάσεως Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων». Αριθμός Φεκ: 100 - 09.04.1951

N. 1188/1981 «Περί κυρώσεως του Κώδικος «Περί καταστάσεως προσωπικού οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης». Αριθμός Φεκ: 204 - 30.07.1981

N. 3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.» Αριθμός Φεκ: 143 Α'/28.06.2007 Αριθμός Φεκ: 143 - 28.06.2007 στις 04.07.2007

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από Πικραμένος (2008).

Παράρτημα Γ

Πίνακας 1: Η μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής βάσει του ν. 3839/2010

| Κριτήρια | Μοριοδότηση-συντελεστές |
|--|-------------------------|
| A) Επαγγελματικά-Τεχνικά προσόντα | |
| Βασικός τίτλος σπουδών Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι. | συντελεστής 25* |
| Δεύτερος τίτλος σπουδών ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών | συντελεστής 7** |
| Συναφές διδακτορικό δίπλωμα | 200 μόρια |
| Μη συναφές διδακτορικό δίπλωμα | 100 μόρια |
| Συναφής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας | 160 μόρια |
| Μη συναφής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας | 80 μόρια |
| Επιτυχής αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. *** | 180 μόρια ⁹ |
| Άριστη γνώση γλώσσας των χωρών της Ε.Ε. | 80 μόρια |
| Πολύ καλή γνώση γλώσσας των χωρών της Ε.Ε. | 50 μόρια |

⁹ Αν υποψήφιος κατέχει διδακτορικό δίπλωμα και μεταπτυχιακό τίτλο ή περισσότερα του ενός διδακτορικά διπλώματα ή μεταπτυχιακούς τίτλους ή έχει αποφοιτήσει από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και κατέχει διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακό τίτλο, υπολογίζεται το προσόν με την υψηλότερη βαθμολογία αθροιστικά με το 1/3 των μορίων του άλλου ή άλλων προσόντων.

| | |
|--|---|
| Καλή γνώση γλώσσας των χωρών της Ε.Ε. | 30 μόρια |
| Άριστη γνώση γλώσσας χωρών εκτός Ε.Ε. | 50 μόρια |
| Πολύ καλή γνώση γλώσσας χωρών εκτός Ε.Ε. **** | 30 μόρια |
| Πιστοποιημένη επιμόρφωση από Ε.Κ.Δ.Δ.Α./άλλες σχολές του Δημοσίου/ Πανεπιστήμια ή Τ.Ε.Ι./ Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης/ Κοινωνικό Πολύκεντρο/ Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης | Ένα μόριο ανά ημέρα επιμόρφωσης, όπως προκύπτει από το πιστοποιητικό επιμόρφωσης, με ανώτατο όριο τα 50 μόρια |
| Β) Εργασιακή-Διοικητική εμπειρία¹⁰ | |
| Χρόνος υπηρεσίας | 10 μόρια ανά έτος, με ανώτατο όριο τα 300 μόρια |
| Χρόνος υπηρεσίας σε θέση ευθύνης | ΓΔ: 2,11/μήνα μέχρι 380 μόρια, Δ: 1,67/μήνα μέχρι 300 μόρια, Τμημ.: 1,11/μήνα μέχρι 200 μόρια Συνολικά μέχρι 380 μόρια |
| Γ) Ικανότητες-δεξιότητες | |
| Αξιολόγηση | Ανώτατο όριο τα 300 μόρια |
| Ειδικές δραστηριότητες***** | Μέχρι 80 μόρια συνολικά |
| Ηθική αμοιβή του επαίνου ή το μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων (συναφές) | 70 μόρια |
| Συνέντευξη | Ανώτατο όριο τα 350 μόρια |
| Γραπτή εξέταση από Α.Σ.Ε.Π. | Ανώτατο όριο τα 350 μόρια |

* Μόνο για το επίπεδο Τμήματος, Αυτοτελούς Γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ο βαθμός του βασικού τίτλου σπουδών πολλαπλασιάζεται με το

¹⁰ Χρόνος υπηρεσίας μεγαλύτερος του εξαμήνου, λογίζεται ως πλήρες έτος.

συντελεστή 25 για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ και με 6 για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΔΕ.

**Ο βαθμός του δεύτερου τίτλου σπουδών ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών, πολλαπλασιάζεται με το συντελεστή 7 για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ και με το συντελεστή 2 για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΔΕ.

*** Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, συγχωνεύτηκαν σε μια ενιαία Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) το 2011, με την υπ' αριθμ. 4 απόφαση Διυπουργικής Επιτροπής (Β' 19/15.01.2011).

**** Είναι δυνατή η μοριοδότηση μέχρι δύο ξένες γλώσσες.

*****Περιλαμβάνονται τυχόν συγγραφικό έργο σχετικό με το αντικείμενο της υπηρεσίας ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα, εισηγήσεις, ανακοινώσεις σε συνέδρια, ημερίδες σχετικά με το αντικείμενο της υπηρεσίας ή της δημόσιας διοίκησης, τυχόν διενέργεια Ε.Δ.Ε. από τον υπάλληλο, εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό ουσιαστικού περιεχομένου μέλη Δ.Σ., Πρόεδροι, Διοικητές και λοιπά όργανα διοίκησης νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα (Ν. 3839/2010).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από το Ν. 3839/2010.

Πίνακας 2: Η μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής βάσει του ν. 4369/2016

| Κριτήρια | Μοριοδότηση |
|--|--|
| Α) Επαγγελματικά-Τυπικά προσόντα | |
| Βασικός τίτλος σπουδών Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι. | 100 μόρια |
| Δεύτερος τίτλος σπουδών ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών | 30 μόρια |
| Διδακτορικό δίπλωμα | 300 μόρια |
| Συναφής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας | 150 μόρια |
| Μη συναφής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας | 30 μόρια |
| Επιτυχής αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. | 250 μόρια |
| Άριστη γνώση κάθε ξένης γλώσσας | 40 μόρια |
| Πολύ καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας | 30 μόρια |
| Καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας* | 10 μόρια |
| Πιστοποιημένη επιμόρφωση από Ε.Κ.Δ.Δ.Α./άλλες σχολές του Δημοσίου/ Πανεπιστήμια ή Τ.Ε.Ι./ Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης/ Κοινωνικό Πολύκεντρο/ Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης | 10 μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης με ανώτατο όριο τα 40 μόρια τη τελευταία δεκαετία |
| Β) Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης ¹¹ | |

¹¹ Χρόνος υπηρεσίας μεγαλύτερος του εξαμήνου, λογίζεται ως πλήρες έτος.

| | |
|--|--|
| Χρόνος πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας | 20 μόρια ανά έτος με ανώτατο όριο τα 33 έτη |
| Χρόνος υπηρεσίας (αναγνωρισμένη απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα) | 25 μόρια ανά έτος με ανώτατο όριο τα 7 έτη |
| Χρόνος υπηρεσίας σε θέση ευθύνης (δημόσιος τομέας) | 16,5 μόρια ανά έτος με ανώτατο όριο τα 10 έτη. |
| Γ) Ικανότητες-δεξιότητες | |
| Αξιολόγηση (μέσος όρος τελευταίας τριετίας) | Ανώτατο όριο τα 1000 μόρια |
| Δομημένη Συνέντευξη | Ανώτατο όριο τα 1000 μόρια, με ανώτατο όριο τα 500 μόρια για κάθε θεματική ενότητα |

*Με ανώτατο όριο τα 100 μόρια. Ανώτατο όριο για τα τυπικά προσόντα τα 1000 μόρια (Ν. 4369/2016).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από το Ν. 4369/2016.

Πίνακας 3: Η μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής βάσει του ν. 4674/2020

| Κριτήρια | Μοριοδότηση |
|--|---|
| Α) Τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης | |
| Βασικός τίτλος σπουδών Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι. | 100 μόρια |
| Δεύτερος τίτλος σπουδών ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών | 30 μόρια |
| Συναφές διδακτορικό δίπλωμα | 350 μόρια |
| Μη συναφές διδακτορικό δίπλωμα* | 100 μόρια |
| Συναφής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας | 200 μόρια |
| Μη συναφής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας** | 70 μόρια |
| Επιτυχής αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. | 275 μόρια |
| Άριστη γνώση κάθε ξένης γλώσσας | 50 μόρια |
| Πολύ καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας | 30 μόρια |
| Καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας*** | 10 μόρια |
| Πιστοποιημένη επιμόρφωση από Ε.Κ.Δ.Δ.Α./άλλες σχολές του Δημοσίου/ Πανεπιστήμια ή Τ.Ε.Ι./ Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης/ Κοινωνικό Πολύκεντρο/ Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης**** | 5 μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης, με ανώτατο όριο τα είκοσι μόρια κατά τη τελευταία δεκαετία |

| | |
|--|---|
| B) Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης ¹² | |
| Χρόνος πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας | 1,5 μόριο ανά μήνα με ανώτατο όριο τα 33 έτη |
| Χρόνος υπηρεσίας (αναγνωρισμένη απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα) | 1 μόριο ανά μήνα με ανώτατο όριο τα επτά έτη |
| Χρόνος υπηρεσίας σε θέση ευθύνης (δημόσιος τομέας)¹³ ***** | 3 μόρια ανά μήνα άσκησης καθηκόντων ευθύνης επιπέδου Τμήματος, 4 μόρια ανά μήνα άσκησης καθηκόντων ευθύνης επιπέδου Διεύθυνσης 5,5 μόρια ανά μήνα άσκησης καθηκόντων ευθύνης επιπέδου Γεν. Διεύθυνσης, με ανώτατο όριο συνολικά τα 1000 μόρια |
| Γ) Ικανότητες-δεξιότητες | |
| Αξιολόγηση (μέσος όρος τελευταίας τριετίας) | Ανώτατο όριο τα 1000 μόρια |
| Δομημένη συνέντευξη | Ανώτατο όριο τα 1000 μόρια, με ανώτατο όριο τα 500 μόρια για κάθε σκέλος της συνέντευξης |

¹² Χρόνος υπηρεσίας μεγαλύτερος του εξαμήνου, λογίζεται ως πλήρες έτος.

¹³ Σε περίπτωση που ο υποψήφιος έχει ασκήσει καθήκοντα ευθύνης σε περισσότερες από μια θέσεις ευθύνης, λαμβάνονται καταρχάς υπόψη τα μόρια επιπέδου Γεν. Διεύθυνσης, τα μόρια επιπέδου Διεύθυνσης και τέλος τα μόρια επιπέδου Τμήματος, μέχρι τη συμπλήρωση του ανώτατου ορίου. Αν η υπηρεσία σε θέση ευθύνης δεν έχει διανυθεί κατόπιν διαδικασιών επιλογής ή και τοποθέτησης πολλαπλασιάζεται με συντελεστή 0,85 για κάθε πλήρη μήνα άσκησης καθηκόντων ευθύνης οποιουδήποτε επιπέδου.

* Σε περίπτωση κατοχής επιπλέον του ενός διδακτορικών διπλωμάτων συναφών ή μη συναφών με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης, αυτά λαμβάνουν συνολικά 70 μόρια (Ν. 4674/2020).

** Μεταπτυχιακοί τίτλοι που ενσωματώνονται στον βασικό τίτλο σπουδών κατά την έννοια του άρθρου 46 του ν. 4485/2017, εφόσον είναι συναφείς, μοριοδοτούνται με 150 μόρια. Σε περίπτωση κατοχής επιπλέον του ενός μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών συναφών ή μη συναφών με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης, αυτοί λαμβάνουν συνολικά πενήντα 50 μόρια (Ν. 4674/2020).

*** Με ανώτατο όριο συνολικά τα 100 μόρια.

**** Η κατοχή από υποψήφιο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας μοριοδοτείται με 30 μόρια. Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει ένας υποψήφιος από τα τυπικά-εκπαιδευτικά προσόντα δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1.000 μόρια (Ν. 4674/2020).

***** Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει ένας υποψήφιος από την εργασιακή εμπειρία και την άσκηση καθηκόντων ευθύνης δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1.000 μόρια (Ν. 4674/2020).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από το Ν. 4674/2020.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο
ανάπτυξης και Ανθρώπινης
Πηγών

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr