



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**«ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

*Προς μία ευθυγράμμιση της νομοθεσίας που διέπει την
ελληνική δημόσια Υπηρεσία με τις επιταγές του σύγχρονου
marketing υπηρεσιών και του δημόσιου management, με
εφαλτήριο την Εισαγγελία Πρωτοδικών Βέροιας, δικαστική
Υπηρεσία αρμοδιότητας του Υπουργείου Δικαιοσύνης*

Όνομα φοιτήτριας
Ευαγγελία Σαράτση

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Ξεφτέρης

Ιούνιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή Διατριβή



«ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

*Προς μία ευθυγράμμιση της νομοθεσίας που διέπει την
ελληνική δημόσια Υπηρεσία με τις επιταγές του σύγχρονου
marketing υπηρεσιών και του δημόσιου management, με
εφαλτήριο την Εισαγγελία Πρωτοδικών Βέροιας, δικαστική
Υπηρεσία αρμοδιότητας του Υπουργείου Δικαιοσύνης*

Όνομα φοιτήτριας
Ευαγγελία Σαράτση

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Ξεφτέρης

Ιούνιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

*Προς μία ευθυγράμμιση της νομοθεσίας που διέπει την
ελληνική δημόσια Υπηρεσία με τις επιταγές του σύγχρονου
marketing υπηρεσιών και του δημόσιου management, με
εφαλτήριο την Εισαγγελία Πρωτοδικών Βέροιας, δικαστική
Υπηρεσία αρμοδιότητας του Υπουργείου Δικαιοσύνης*

Όνομα φοιτήτριας
Ευαγγελία Σαράτση

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Ξεφτέρης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2017

Περίληψη

Η παρούσα Διατριβή πραγματοποιείται στα πλαίσια ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων» της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του «Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου».

Θέτοντας στο μικροσκόπιο την ελληνική δημόσια Διοίκηση, μέσα από το κάδρο μιας ελληνικής δικαστικής Υπηρεσίας, της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Βέροιας, θα επιχειρήσει να εντοπίσει ιστορικά και συστηματικά τις λειτουργικές και δομικές εκφάνσεις της διοικητικής κουλτούρας του Δημοσίου, ως παραγώγους της ιδιάζουσας ηθικής και δεοντολογίας του. Με άλλα λόγια θα επιχειρήσει να εντοπίσει τη γενεσιουργό αιτία των πολιτισμικών υποπροϊόντων της Διοίκησης και των συνακόλουθων αποκλινοσών πρακτικών της, στις οποίες θεμελιώνεται το επιχείρημα της κακής, εκλαμβανόμενης από μέρους του πολίτη, ποιότητας παροχής της ελληνικής δημόσιας υπηρεσίας.¹

Επίσης, θα διερευνήσει την ιστορική εξέλιξη της διοικητικής νομοθεσίας στη μεταπολεμική Ελλάδα, από τον 19^ο αιώνα και εντεύθεν και θα επιχειρήσει να απαντήσει κατά πόσο η πρόσφατη νομοθεσία καταφέρνει να συγχρονιστεί με τις σύγχρονες θεωρίες του marketing υπηρεσιών και τις τελευταίες τάσεις στο δημόσιο management (ηγεσία, υποκίνηση, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στοχοθεσία κ.α.).

Τέλος, θα θέσει το ερώτημα της δυνατότητας πρακτικής εφαρμογής της νομοθετικής εξέλιξης στην καθημερινότητα της Δημόσιας Διοίκησης, εστιάζοντας στα βήματα που πραγματοποιήθηκαν και σε όσα εξακολουθούν να παραμένουν κενό γράμμα, εντοπίζοντας, για πρακτικούς λόγους, σε μία συγκεκριμένη, αποκεντρωμένη δημόσια Υπηρεσία, επιπέδου Διεύθυνσης, αρμοδιότητας του Υπουργείου Δικαιοσύνης, την Εισαγγελία Πρωτοδικών Βέροιας (εφεξής ΕΠΒ).

Summary

The present thesis is part of the completion of the postgraduate program "Business Administration" of the School of Economics and Management of the "Open University of Cyprus".

By putting the Greek public administration under the microscope, through the frame of a Greek judicial Service, the Prosecutor's Office of Veroia, it will attempt to identify historically and systematically the functional and structural manifestations of the administrative culture of the State, as derivatives of its particular ethics. In other words, it will attempt to identify the root cause of the cultural by-products of the Administration and its consequent divergent practices, on which the argument of the poor - perceived by the citizen – quality, provided by the Greek public Service is based.

It will also explore the historical evolution of administrative law in post - war Greece, from the 19th century onwards and try to answer whether the recent legislation is in tune with modern marketing service theories and the latest trends in public management (leadership, incitement, human resources management, targeting, etc.).

Finally, it will raise the question of the practical applicability of legislative developments to the day-to-day public administration, focusing on the steps taken and those that remain still to be taken, identifying, for practical reasons, a specific decentralized public Service, Directorate level, the Prosecutor's Office of Veroia, part of the Ministry of Justice.

Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω, στον επιβλέποντα την διπλωματική μου διατριβή, καθηγητή του ΑΠΚΥ, κ. Δημήτριο Ξεφτέρη, για την καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές και τις κρίσιμες παρατηρήσεις του, τόσο σε θέματα οργάνωσης και δομής όσο και ουσίας, αλλά και για τη νηφαλιότητα, την καθαρή σκέψη και την εμπιστοσύνη του.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τους καθηγητές του ΑΠΚΥ, κ. Χριστίνα Χρίστου, Δημήτριο Παρδάλη, Άγγελο Αντζουλάτο και Άγγελο Παντουβάκη, διδάσκοντες των θεματικών ενοτήτων που προηγήθηκαν της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής και αποτέλεσαν κατ' ουσίαν την προϋπόθεσή της.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω, τη συνάδελφο, δικαστικό υπάλληλο, Κατερίνα Ταχματζίδου, που είχε την καλοσύνη να με εξυπηρετεί με βιβλία που δανειζόμουν, μια και η ίδια πηγαινοερχόταν συχνότερα για τις ανάγκες του δικού της μεταπτυχιακού στη Θεσσαλονίκη.

Κλείνοντας, ευχαριστώ από καρδιάς, την οικογένειά μου, τους λατρεμένους μου γονείς, τα παιδιά μου, Βασίλη και Νίκη-Αικατερίνη και το σύζυγό μου, Αλέξανδρο-Τραϊανό, γιατί απλά είναι πάντα εκεί... και είναι η δύναμή μου...

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
1 Ιστορία της δεοντολογίας στην ΕΔΥ και στις Δ.Υ.....	4
1.1 Τα ιστορικά ερείσματα της φαυλότητας. Αντί για pest analysis.....	5
1.1.1 Η συγκρότηση πελατειακών σχέσεων εν τη γενέσει του δημόσιου βίου - εξελικτική πορεία.....	6
1.2 Η δημόσια Διοίκηση ως μέρος και όχι ως αιτία της παθογένειας.....	8
1.2.1 Επιδείνωση των διαρθρωτικών προβλημάτων της οικονομίας.....	8
1.2.2 Σχέση ΕΔΥ και δημοσιονομικού εκτροχιασμού.....	9
1.3 Δημόσια Διοίκηση και παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.....	11
2 Η ιδιαιτερότητα της υπηρεσίας εν γένει.....	14
2.1 Η παροχή υπηρεσιών σήμερα.....	14
2.1.1 Οι τρεις βασικοί μύθοι για τις υπηρεσίες.....	14
2.1.2 Τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.....	15
2.2 Το marketing των υπηρεσιών.....	16
2.3 Η αλυσίδα αξίας των υπηρεσιών.....	16
2.4 Οι κρίσιμοι παράγοντες στην παροχή υπηρεσιών.....	17
2.5 Οι καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών.....	17
2.6 Πελατοκεντρικός προσανατολισμός.....	18
2.7 Η ιδιαιτερότητα της δημόσιας υπηρεσίας.....	19
3 Η ιστορία του δημόσιου διοικητικού Δικαίου.....	21
3.1 Η συνταγματική κατοχύρωση της δεοντολογίας στην ΕΔΥ.....	21
3.1.1 Η πρώτη φάση νομικής κατοχύρωσης της δημόσιας δεοντολογίας.....	22
3.2 Αξιοκρατία, ως προϋπόθεση του στρατηγικού σχεδιασμού, Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28 Α/3-3-1994).....	23
3.3 Στρατηγικός σχεδιασμός - Διοίκηση μέσω στόχων, Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α/11-2-2004).....	24
3.4 Εταιρική υπευθυνότητα, επένδυση των δημοσίων Υπηρεσιών στις ανθρωποκεντρικές αξίες, Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α/9-2-2007).....	28
3.4.1 Το καθεστώς των αδειών, διαρκής επιμόρφωση, ενίσχυση της αποτελεσματικότητας.....	29
3.4.2 Αντιμετώπιση της αναλωσιμότητας της υπηρεσίας.....	30
3.5 Ρεαλιστικότερη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α/27-10-2011).....	31

3.6	N. 4210/2013 (ΦΕΚ 254 Α/21-11-2013), Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις.....	32
3.7	Διαφάνεια και δεοντολογία στη δημόσια Λειτουργία, Ν. 3861/2010 (ΦΕΚ 112 Α/13-07-2010).....	33
3.8	Το υπ' αριθμ. 99/2014 Προεδρικό Διάταγμα (ΦΕΚ 166 Α/28-8-2014), Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	33
3.9	Η αξιοποίηση της τεχνολογίας στις υπηρεσίες των πολιτών, Ν. 3979/2011 (ΦΕΚ 138 Α/16-6-2011).....	34
3.10	Οι αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού στην ίδια τη διαδικασία νομοθέτησης, Ν. 4048/2012 (ΦΕΚ 34 Α/23-2-2012).....	36
3.11	Τήρηση της νομιμότητας. Από τον άγραφο νόμο της δεοντολογίας στη νομοθετική αναμόρφωση του πειθαρχικού δικαίου.....	37
3.12	Η νομοθετική ωρίμανση της ΕΔΥ, Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α/27-2-2016).....	39
3.12.1	Δομή, οργανωσιακή κουλτούρα και ιεραρχία στο δημόσιο Τομέα. Εισαγωγή στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.....	39
3.12.2	Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.....	40
3.12.3	Θεωρίες και συλλ ηγεσίας.....	41
3.12.4	Στοχοθεσία - ενδοοργανωσιακή επικοινωνία - διαλειτουργικότητα.....	42
3.12.5	Πολιτοκεντρικός προσανατολισμός (κατά το πελατοκεντρικός).....	43
4	To marketing υπηρεσιών στις δικαστικές υπηρεσίες.....	45
4.1	Η υπηρεσία εφαλτήριο.....	45
4.2	Εφαρμογή Νομοθεσίας-πρόοδος και στασιμότητα.....	47
4.2.1	Εισαγωγική εκπαίδευση και εκπαιδευτικές άδειες.....	47
4.2.2	Ανυπαρξία οργανογράμματος.....	48
4.2.3	Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην πράξη.....	50
4.2.4	Η στοχοθεσία στην πράξη.....	52
4.2.5	Η μοντελοποίηση διαδικασιών στην πράξη.....	53
5	Επίλογος	56
5.1	Η ΕΔΥ σήμερα – αποτίμηση - συμπεράσματα.....	56
5.2	Προτάσεις βελτίωσης.....	57
Παραρτήματα		60
A	N. 3528 /2007 (ΦΕΚ Α' 26/9-2-2007).....	60
A.1	Άρθρο 70.....	60
A.2	Άρθρο 71.....	60
A.3	Άρθρο 72.....	61

A.4	Άρθρο 73.....	62
B	N. 4048/2012 (ΦΕΚ 34 Α/24-2-2012).....	64
B.1	Άρθρο 4.....	64
Γ	N.4325/2015 (ΦΕΚ 47 Α/11-5-2015).....	66
Γ.1	Άρθρο 6.....	66
Δ	N. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α/ 27-2-2016).....	69
Δ.1	Άρθρο 18.....	69
Δ.2	Άρθρο 22.....	72
Δ.3	Άρθρο 23.....	74
Δ.4	Άρθρο 24.....	75
Δ.5	Άρθρο 84.....	76
Δ.6	Άρθρο 85.....	78
Δ.7	Άρθρο 86.....	82
E	Ευρωπαϊκή Ένωση και Κ.Π.Α.....	88
ΣΤ	Νόμος 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016).....	89
ΣΤ.1	Άρθρο 16.....	89
Z	Παράδειγμα πράξης δεσμευμένης ενέργειας.....	90
H	Οργανόγραμμα Υπουργείου Δικαιοσύνης.....	91
Θ	«Ψηφιακή σύγκληση».....	92
I	Υπόδειγμα πιστοποιητικού	93
ΙΑ	... «Για την ιστορία του οργανογράμματος στην ΕΠΒ».....	94
ΙΒ	Στοιχεία από το USA Institute of crises management 1990-1998.....	95
ΙΓ	Το πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης στο Δημόσιο.....	96
ΙΔ	Σημεία - Σταθμοί της εξελικτικής πορείας της Ε.Δ.Δ. (αναλυτικότερη στοιχειοθέτηση pest analysis).....	97
ΙΔ.1	19ος Αιώνας. Το κρατικό πατρονάρισμα ως πρόσκομμα στη διαδικασία εκβιομηχάνισης.....	97
ΙΔ.2	Μεταπολεμική περίοδος: η λειτουργία της Ε.Δ.Δ. ως μέρους του μηχανισμού αναπαραγωγής πελατειακών δικτύων.....	98
ΙΔ.3	Η θεμελίωση της Δημοκρατίας μετά τη δικτατορία και η απροϋπόθετη αύξηση του κοινωνικού κράτους.....	99
ΙΔ.4	Αιτιακή σχέση κομματοκρατίας-χρεωκοπίας.....	100
ΙΔ 5	Ο ρόλος των ΔΕΚΟ.....	102
ΙΔ 6	Ένταξη στην Ευρωζώνη.....	103
ΙΕ	Έρευνα ΙΕΛΚΑ.....	104
ΙΣΤ	Σχήμα S.W.O.T. Analysis.....	105

Βιβλιογραφία.....	106
Συνομογραφίες.....	116
Σημειώσεις τέλους.....	117

Εισαγωγή

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ είναι αναγκαία μια ρεαλιστική και ψύχραιμη προσέγγιση της ελληνικής δημόσιας Υπηρεσίας, (εφεξής ΕΔΥ), ώστε αφενός να μην χρεώνεται ως η αποκλειστική υπεύθυνη της δημοσιονομικής κρίσης και να υφίσταται ως εκ τούτου αφοριστική συρρίκνωση, αφετέρου δε να αναδιαρθρωθεί ουσιαστικά – νόμω και πράξει - ώστε να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στην ευημερία και την ποιότητα της ζωής των πολιτών. Η στάση του κράτους και των λειτουργών του αποτελούν σημείο αναφοράς σε μια εποχή που η επικοινωνία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού Τομέα είναι στενή και επιβάλλεται να είναι και διαφανής.

Σκοπός της διατριβής :

- να διερευνηθεί ιστορικά η διαμόρφωση της ηθικής και της δεοντολογίας της ΕΔΥ, δηλαδή δυναμικά, μέσα από την παρακολούθηση της αιτιακής σχέσης μεταξύ κοινωνικών εξελίξεων, οικονομικών συνθηκών και πολιτικών επιλογών (1^ο κεφάλαιο)
- να δοθούν τα χαρακτηριστικά της παροχής υπηρεσιών, που επιβάλλουν και διαφορετική προσέγγιση marketing (εφεξής MKT) (2^ο κεφάλαιο)
- να παρακολουθηθεί η πορεία εξορθολογισμού της ΕΔΥ ιστορικά, με έμφαση στους πιο κρίσιμους σταθμούς νομοθετικά, που σηματοδότησαν τις βαθύτερες αλλαγές στο MANAGEMENT των δημοσίων οργανισμών (3^ο κεφάλαιο)
- να διαγνωστούν, σε ωριμότερο πλέον περιβάλλον, νομοθετικά κενά, και να αποτολμηθούν προτάσεις και λύσεις από το πρίσμα του σύγχρονου MKT υπηρεσιών αλλά και της πρακτικής εφαρμογής της πρόσφατης νομοθεσίας, μέσα από το κάδρο μιας συγκεκριμένης δημόσιας Υπηρεσίας, της ΕΠΒ (4^ο5^ο κεφάλαιο)

Μεθοδολογία:

Παρακολούθηση **του διοικητικού Δικαίου ιστορικά**, με έμφαση στους πιο κρίσιμους σταθμούς αναφορικά με την υιοθέτηση πρακτικών σύγχρονου δημόσιου management - τροποποιήσεις του Συντάγματος, νόμους, κώδικες, προεδρικά διατάγματα – και στη βάση του ειδικότερου σχήματος: συγκέντρωση, αποδελτίωση, αποκωδικοποίηση,

απλοποίηση νομοθεσίας (3^ο κεφάλαιο) καθώς και μέσα από την **εξέλιξη της ηθικής και δεοντολογίας** στη δημόσια Λειτουργία, εν είδει και αντί για **pest analysis** (1^ο κεφάλαιο) και ειδικότερα μέσα από: τον έλεγχο ιστορικών δεδομένων και βιβλιογραφικών πηγών, την αποδελτίωση μελετών και ερευνών, π.χ. της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης ή του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ), τη χρήση στατιστικών στοιχείων (π.χ. ΕΛΣΤΑΤ), συνδεδεμένων με δημογραφικά χαρακτηριστικά και οικονομικά στοιχεία (δευτερογενής έρευνα).

Σε δεύτερο επίπεδο, θα επιχειρηθεί, σε ωριμότερο πλέον περιβάλλον (4^ο κεφάλαιο), να ελεγχθεί κατά πόσον τα νόμω θεσπισμένα πλέον και προβεβλημένα από τη σχετική βιβλιογραφία μοντέλα και κριτήρια επιχειρηματικής αριστείας: ψηφιακό οργανόγραμμα, ικανοποίηση πελατών, ικανοποίηση εργαζομένων (έννοια του εσωτερικού πελάτη), Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, στοχοθεσία, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, μοντελοποίηση διαδικασιών κ.α. τρέχουν στην καθημερινή πρακτική της ΕΠΒ, δικαστική Υπηρεσία (εφεξής ΔΥ) του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

Τόσο τα συμπεράσματα, όσο και οι προτάσεις του τελευταίου κεφαλαίου, δύνανται να αποτελέσουν εφαλτήριο για μια νέα μελέτη με προτεινόμενα *μοντέλα απλοποίησης διαδικασιών*, με *ομάδες έργου* που θα συσταθούν σε κάθε Διεύθυνση (οργανική μονάδα, Ν.2190/1994). Ήδη στην ΕΠΒ, με αφορμή την παρούσα διατριβή, συστήθηκε ομάδα έργου για τη σύνταξη οργανογράμματος μετά από σχεδόν 30 χρόνια...

Θέση της διατριβής:

Η προσεκτική περιδιάβαση στα παραπάνω θα καταδείξει μια αναπόδραστη αλήθεια, ότι:

1. το πρόβλημα του ελληνικού Δημοσίου δεν εντοπίζεται επ' ουδενί σε έλλειψη :

- αγαθών προθέσεων αναδιαμόρφωσης και εξυγίανσης των τρωτών
- συστηματικής μελέτης και επιστημονικά θεμελιωμένης έρευνας
- άρτιων νομοθετημάτων και ρητώς θεσπισμένων κανονιστικών ρυθμίσεων

2. εντοπίζεται πολύ λιγότερο απ' ό,τι επικρατεί στην κοινή γνώμη:

- στην πρόσκρουση των όποιων μεταρρυθμίσεων στις κομματικές και οικονομικές εξαρτήσεις, τουλάχιστον στο σκληρό πυρήνα του Δημοσίου, όπου εγκαταλείπονται σταδιακά, όπως θα δούμε, οι νομικές προϋποθέσεις για αιρετούς και εγκαθетуούς (Ν. 1256/1982, Ν. 1400/1983, Ν. 2190/1994 κ.α.)

- στη διαφθορά και τη διασπάθιση δημοσίου χρήματος – με όλο και περισσότερες δικλείδες ασφαλείας (Πρόγραμμα Διαύγεια, νομοθετική αναμόρφωση του πειθαρχικού δικαίου - Ν. 4057/2012 - 4325/2015 κ.α.)

3. αντίθετα εντοπίζεται περισσότερο στην έλλειψη διαρθρωτικότητας στις αλλαγές, με συνακόλουθες διορθώσεις, προσθήκες και αναθεωρήσεις νόμων και νομοθετημάτων (πολυνομία)

4. εντοπίζεται τέλος κυρίως, όπως θ' αποδειχτεί, στην αδυναμία εν τοις πράγμασι υιοθέτησης των ρηξικέλευθων νομοθετημάτων, ως αποτέλεσμα ριζωμένης στην ΕΔΥ αντίστασης στις αλλαγές

Περιορισμοί της διατριβής και διεθνής εμπειρία:

Η μεθοδική συγκέντρωση και η εποπτική μελέτη των σημαντικότερων νομοθετικών «εγχειρημάτων», πολλά εκ των οποίων δεν στερούνται καθόλου, όπως θα διαφανεί, αρτιότητας, σοβαρότητας και επιστημονικής τεκμηρίωσης αλλά κυρίως «λειτουργικής συνέχειας», είναι εξαιρετικά μεγαλεπήβολη ώστε να ολοκληρωθεί στα στενά όρια της παρούσης διατριβής, δύναται ωστόσο να αποκαλύψει ενδεικτικά, προβλήματα και αιτίες αναποτελεσματικότητας στην ΕΔΥ.

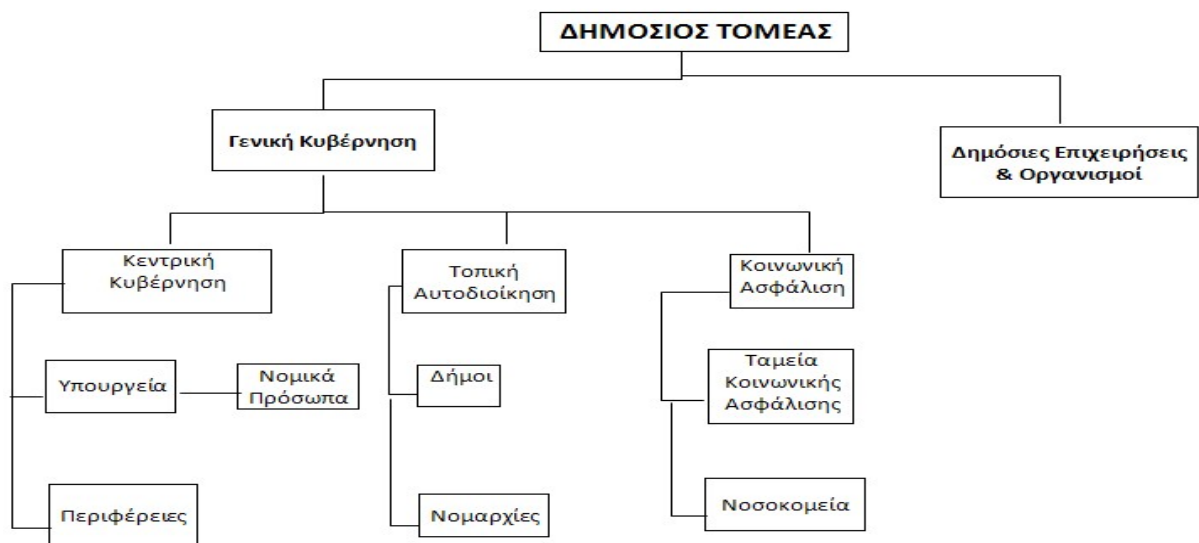
Όσο αδύνατη θα ήταν η συγκέντρωση και αποδελτίωση του συνόλου τη σχετικής νομοθεσίας, άλλο τόσο μη λειτουργική και σκόπιμη. Από την άλλη, σκόπιμη αλλά ανέφικτη στα πλαίσια της παρούσης, αποδεικνύεται η αποδελτίωση της ευρωπαϊκής και διεθνούς νομοθεσίας για το δημόσιο management και το MKT δημοσίων Οργανισμών.

Τέλος, ήδη από τα παραπάνω προκύπτει ακροθιγώς και το περιεχόμενο των κεφαλαίων που ακολουθούν. Το ειδικότερο περιεχόμενό τους παρουσιάζεται, αδρομερώς επίσης και στην εισαγωγή του κάθε κεφαλαίου.

Κεφάλαιο 1

Ιστορία της δεοντολογίας στην ΕΔΥ και στις Δ.Υ.

Η ανεξάρτητη δικαιοσύνη ως οργανικό κομμάτι του στενού δημόσιου Τομέα λειτουργεί στην Ελλάδα ήδη μετά την απελευθέρωσή της από την τουρκική σκλαβιά.ⁱⁱ Η δικαστική εξουσία εξελίσσεται μεταπολεμικά, παράλληλα με την εκτελεστική και τη νομοθετική και συγκροτούν το σκληρό πυρήνα των λειτουργιών του στενού δημόσιου Τομέα της Ελληνικής Δημοκρατίας. Από το Υπουργείο Δικαιοσύνης μέχρι το τελευταίο επιμέρους τμήμα του πιο απομακρυσμένου Ειρηνοδικείου, που υπάγεται στην αρμοδιότητά του, όλες οι Δ.Υ. ανήκουν στο στενό Δημόσιο Τομέα (Δ.Τ.), και δη στην *κεντρική κυβέρνηση*, ο οποίος διακρίνεται από τον ευρύτερο, δηλαδή τις δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ. & Ν.Π.Ι.Δ.) και τους Οργανισμούς τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) (βλ. *μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της ελληνικής Διοίκησης*, Ν. 1892/1990, τελευταία επικαιροποίηση: Απρίλιος 2015)



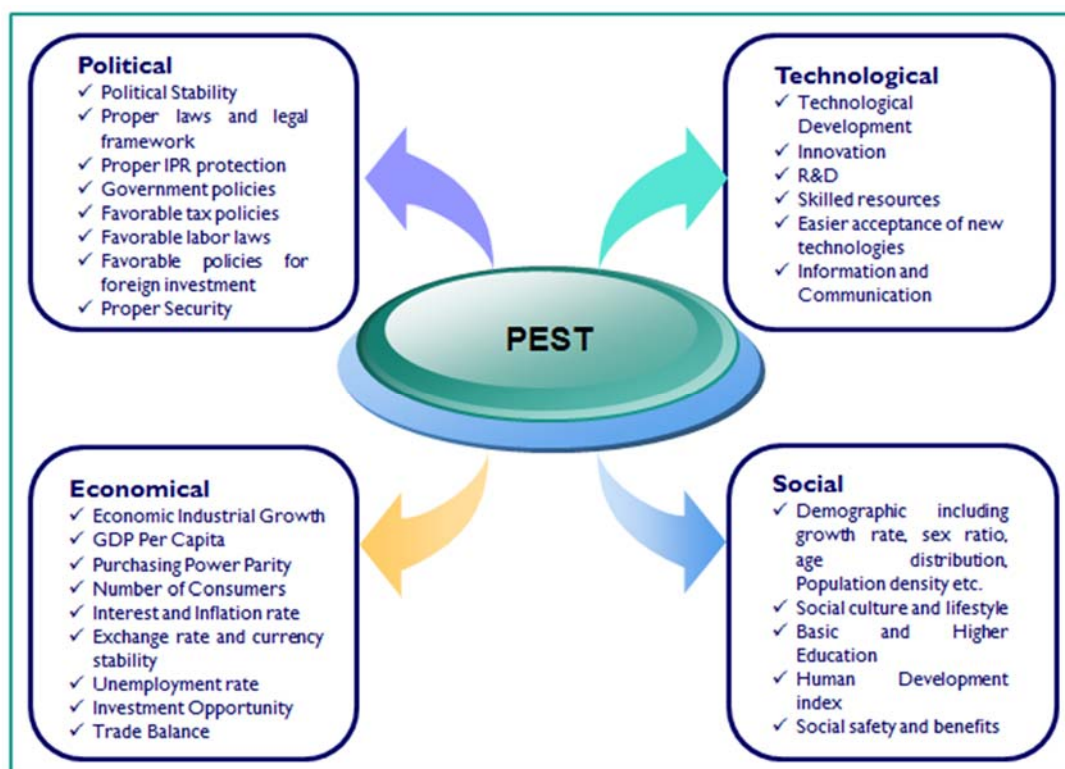
Σχήμα 1. Δημόσιος Τομέας (https://el.wikipedia.org/wiki/δημόσιος_Τομέας)

Η παραπάνω διάκριση είναι καταρχήν σημαντική σε μια συζήτηση με θέμα τη διαμόρφωση της ηθικής στην ιστορία της δημόσιας Διοίκησης. Τα κατάλοιπα της τουρκικής νοοτροπίας των *ρουσφετιών* και των *μπαχτσισιών* είναι βαθιά ριζωμένα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο Δ.Τ., ωστόσο στο δεύτερο, φαίνεται πως υπάρχουν καταλληλότερες προϋποθέσεις και προσφορότερο έδαφος για απώλεια προορισμού, επικίνδυνη χαλάρωση, επιβάρυνση με υπέρογκα κόστη λειτουργίας, αποδιοργάνωση, φθορά και διαφθορά, χαρακτηριστικά που προσλαμβάνονται σταδιακά σε συνάρτηση με κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές τομές και οικονομικές επιλογές.

Τα παραπάνω δημιουργούν διαχρονικά το περιβάλλον για την ανάπτυξη της ελληνικής ταυτότητας, το αποτύπωμα της οποίας εντυπώνεται τόσο στην ΕΔΥ και τις Δ.Υ. όσο και στην ηθική και δεοντολογία που τις διέπει και πρόκειται ν' αναπτυχθούν στο παρόν κεφάλαιο.

1.1 Τα ιστορικά ερείσματα της φαυλότητας. Αντί για *pest analysis*.

Η ανάλυση PEST είναι, ως γνωστόν, ένα στρατηγικό εργαλείο του Marketing που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης (https://el.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis). Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Η ιστορική διερεύνηση της διαμόρφωσης του ήθους των δημοσίων Υπηρεσιών, δεν αποκλείει τη δυναμική διερεύνηση, δηλαδή, μέσα από την παρακολούθηση της αιτιακής σχέσης μεταξύ κοινωνικών εξελίξεων, οικονομικών συνθηκών και πολιτικών επιλογών, διαχρονικά, ήδη από τις αρχές του 19ου αιώνα μέχρι και σήμερα και πάντα σε σχέση με το έμφυχο δυναμικό τους, Υπαλλήλους, όλων των ιεραρχικών βαθμίδων αλλά και πολίτες, ως *συμπαραγωγούς* της ΕΔΥ.



Σχήμα 2. Ανάλυση PEST (https://el.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis)

1.1.1 Η συγκρότηση πελατειακών σχέσεων εν τη γενέσει του δημόσιου βίου - εξελικτική πορεία

Η πολιτική σκοπιμότητα, η διαφθορά, η οικονομική διασπάθιση προφανώς αφορούν και το στενό Δημόσιο Τομέα, αλλά και το ίδιο το δημογραφικό και κοινωνικό προφίλ του νεοέλληνα ως *μεταπράτη σε κράτος μεταπρατικό, τεχνητό με έτοιμες συνταγές που δεν ταιριάζουν στις ανάγκες του και τους ιστορικούς του εθισμούς* (ΓΙΑΝΝΑΡΑΣ 2011). Αντίστοιχα η ΕΔΥ, υιοθέτησε παραδοσιακά τον ολοκληρωτικό χαρακτήρα οργάνωσης των Βαυαρών, χωρίς όμως να διασφαλίζει ορθολογική οργάνωση και αποτελεσματικότητα. Με αυτόν τον τρόπο παρέμεινε μια από τις τελευταίες συγκεντρωτικές διοικήσεις στην Ευρώπη και μάλλον από τις πλέον αναποτελεσματικές (ΓΕΩΡΓΑΡΑΚΗΣ 2011).

Ήδη στις αρχές του 19ου αιώνα, οι πληθυσμοί της οθωμανικής αυτοκρατορίας συνολικά, διοικούντο κατά το θρησκευτικό τους δόγμα κάτω από το άγρυπνο μάτι του Σουλτάνου, αφού το Ισλάμ ανεχόταν όλες τις μονοθεϊστικές θρησκείες. Σύμφωνα με αυτήν την πρακτική, η Εκκλησία, ως βασικός μεσάζων μεταξύ της Υψηλής Πύλης, της σουλτανικής διοίκησης και των χριστιανών (ορθόδοξων) υπηκόων, πλαισιωνόταν στον

σταθεροποιητικό της ρόλο από λαϊκούς, οι οποίοι είχαν κυρίως την ευθύνη της επίβλεψης των οικονομικών δραστηριοτήτων, την οποία κληροδοτούσαν στις επόμενες γενιές, συγκροτώντας σταδιακά την ανώτερη και πιο εύπορη κοινωνική ομάδα των αγροτικών χριστιανικών πληθυσμών της αυτοκρατορίας. Οι οικογένειες αυτές έγιναν αποδεκτές από τις τοπικές κοινότητες, ως ντόπιες ηγετικές παρουσίες (*προεστοί, προύχοντες, κοτζαμπάσηδες*).

Μετά την επανάσταση του 1821, η κυβέρνηση Καποδίστρια, η οποία ουσιαστικά επιβλήθηκε από τις μεγάλες δυνάμεις όσο και αργότερα η μοναρχία του Βαυαρού Πρίγκιπα, Otto Wittelsbach είναι μια περίοδος συνεχούς διαπραγμάτευσης της θέσης των προεστών στο μοναρχικό - αυλικό σύστημα. Η κατάληξή της είναι το κίνημα της 3ης Σεπτεμβρίου 1843 και η αποδοχή Συντάγματος [Σύνταγμα του 1844 (τ. Α' 5/18.3.1844)] και Κοινοβουλίου από το μονάρχη με ταυτόχρονη καθιέρωση της καθολικής ψηφοφορίας. Η επιβολή της, ήταν ο μόνος τρόπος ενεργοποίησης της επιρροής που οι προεστοί κατείχαν παραδοσιακά και είχαν διατηρήσει κατά τη διάρκεια της επανάστασης, ώστε να ελεγχθεί η Βουλή και το κεντρικό κράτος (ΧΑΡΑΛΑΜΠΗΣ 2011). Ως εκλεγμένοι αντιπρόσωποι των τοπικών κοινοτήτων μπορούσαν να ελέγξουν το κράτος και δι' αυτού τους κρατικούς πόρους και, μέσω αυτών, να εξασφαλίσουν την επανεκλογή τους και την αναπαραγωγή της διαδικασίας στο διηνεκές.

Με αυτόν τον τρόπο θεμελιώθηκε η σχέση πάτρωνα-πελάτη, το πελατειακό σύστημα, ως συγκροτησιακή λογική του κοινοβουλευτισμού στην Ελλάδα. Πρόκειται για τη διαδικασία εγκαθίδρυσης και αναπαραγωγής της πολιτικής εξουσίας μέσω της συνεχούς κρατικής παρέμβασης. *Η ιδιαιτερότητα αυτή αναιρεί την ισχύ της έννοιας του κοινωνικού συμβολαίου ως αναστοχαστικής, ανακατασκευαστικής, νοσηματοδοτικής έννοιας της ορθολογικής τεκμηρίωσης της πολιτικής θέσπισης δικαιωμάτων και ελευθεριών* (ΧΑΡΑΛΑΜΠΗΣ 2011), αναπαράγει δε τα γνωστά φαινόμενα παθογένειας στην Ε.Δ.Δ. πολύ απλά γιατί, όπως αναδείχθηκε, έχει καταστεί κομμάτι του DNA της.

1.2 Η δημόσια Διοίκηση ως μέρος και όχι ως αιτία της παθογένειας

Προκύπτει λοιπόν ότι τα θέματα της διαφθοράς και της δεοντολογίας της ΕΔΥ είναι κατ' εξοχήν πολιτικά (ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ 2011). Έχουν φυσικά και την οικονομική και τη νομική τους πλευρά, αλλά η πολιτική τους διάσταση παραμένει η μείζων (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΔ για αναλυτικότερη στοιχειοθέτηση pest analysis από 19^ο αιώνα και εξής). Παρακάτω ωστόσο θα επιχειρηθεί να εξετασθεί και η οικονομική παράλληλα με την πολιτική και νομική φύση των όποιων προβλημάτων.

1.2.1 Επιδείνωση των διαρθρωτικών προβλημάτων της οικονομίας

Ήδη την περίοδο 2004-2009, τα διαρθρωτικά προβλήματα της οικονομίας επιδεινώνονται δραματικά:

- Η ετήσια απώλεια φόρων υπολογίζεται ότι υπερβαίνει τα 20 δις ευρώ. Παράλληλα, η ετήσια αύξηση του δημόσιου δανεισμού κυμαίνεται στα 20 δις ευρώ, ποσό αντίστοιχο προς τα ποσά που δεν εισπράττει το κράτος, λόγω της φοροασυλίας επιχειρηματιών, εισοδηματιών, αυτοαπασχολούμενων, κλειστών επαγγελμάτων, αγροτών αλλά και μαύρης εργασίας.
- Φυσικό επακόλουθμα η παραοικονομία, η οποία υπολογίζεται στο 1/3 του ΑΕΠ, ήτοι περίπου σε 80 δις ευρώ το χρόνο (πηγή Eurostat, <https://el.wikipedia.org>).
- Η άμεση φορολογία φυσικών προσώπων προέρχεται κυρίως από μισθωτούς και συνταξιούχους, των οποίων η συνεισφορά φθάνει κατά την τελευταία τριακονταετία το 70 - 75% της άμεσης φορολογίας, ποσό το οποίο αναδιανέμεται διαρκώς υπέρ των μη, ή ελάχιστα φορολογούμενων και παρά το γεγονός ότι οι μισθωτοί αποτελούν περίπου το 40% του ενεργού δυναμικού της χώρας. Ενδεικτικά, κατά το οικονομικό έτος 2009, το 70% του ενεργού πληθυσμού, κυρίως αυτοαπασχολούμενοι, επιχειρηματίες και εισοδηματίες, δήλωναν εισόδημα κατώτερο του τότε ισχύοντος αφορολόγητου ορίου των 12.000 ευρώ το χρόνο. Λιγότερο του 2,5% του ενεργού πληθυσμού, ποσοστό του οποίου το μεγαλύτερο μέρος ήταν μισθωτοί, δήλωνε εισόδημα προ φόρων, ύψους 80.000 ευρώ και πλέον το χρόνο. Η συνεισφορά των μισθωτών κατά την ίδια χρονιά αντιστοιχούσε στο 53% των άμεσων φόρων, ενώ των αυτοαπασχολούμενων σε 13% (ΧΑΡΑΛΑΜΠΗΣ 2011).
- Η Ελληνική Στατιστική Αρχή αναφέρει ότι η συνεισφορά της ναυτιλίας ανέρχεται στα 9 δις ή στο 4% του ελληνικού ΑΕΠ (ΚΑΡΑΜΑΓΚΑΛΗ 2015). Στον κλάδο

απασχολούνται 192.000 άνθρωποι, δηλαδή το 4% του συνολικού εργατικού δυναμικού της χώρας. Όμως σύμφωνα με ανάλυση του Reuters, ο *ηρωικός ρόλος των εφοπλιστών στην ελληνική οικονομία* είναι μύθος, ενώ απολαμβάνουν περίπου 60 φοροαπαλλαγές (CNN Greece, 26 Νοεμβρίου 2015, <http://www.cnn.gr>).

1.2.2 Σχέση ΕΔΥ και δημοσιονομικού εκτροχιασμού

Προκύπτει από τα παραπάνω (βλ. και ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΔ για αναλυτικότερη στοιχειοθέτηση *pest analysis*) με σαφήνεια η σημερινή, άνευ προηγουμένου εκτράχυνση των προβλημάτων της οικονομίας, ως απόλυτα πολυπαραγοντικό πρόβλημα, με το οποίο η δημόσια Διοίκηση προφανώς σχετίζεται, όχι ωστόσο με την αιτιακή σχέση που συχνά της αποδίδεται. Στην περαιτέρω στοιχειοθέτηση της παραπάνω θέσης συντρέχουν και:

- επιπλέον στατιστικά στοιχεία της οικείας χρονικής περιόδου:
 - Η ποσοστιαία κατανομή των απασχολούμενων στη δημόσια Διοίκηση κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στο σύνολο του ελλαδικού χώρου, επί συνόλου οικονομικά ενεργού πληθυσμού, οι οποίοι δήλωσαν «απασχολούμενοι», σύμφωνα με την απογραφή του πληθυσμού κατοικιών 2011 της ΕΛΣΤΑΤ και οι οποίοι ανέρχονται σε 3.727.633 είναι 9,7 %.ⁱⁱⁱ Επίσης η εξέλιξη των βραχυχρόνιων δεικτών ποσοστιαίας μεταβολής αμοιβών στον κλάδο των υπηρεσιών, το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους, μεταξύ των ετών 2010-2013 είναι αρνητική, και αντιστοιχεί σε: -3,5%, -14,7%, -24,1%, σύμφωνα και πάλι με την ΕΛΣΤΑΤ.^{iv}
 - Σύμφωνα με την απογραφή του δημοσίου Τομέα του 2010, ο κατεξοχήν δημόσιος Τομέας απασχολεί περί τους 700.000 Υπαλλήλους και οι δημόσιες επιχειρήσεις περί τους 300.000. Πάντως οι μόνιμοι υπάλληλοι του δημοσίου Τομέα, ανέρχονται το ίδιο έτος σε 370.517 (<http://www.gspa.gr> / <http://www.statistics.gr>).

Στην περαιτέρω στοιχειοθέτηση της παραπάνω θέσης συνηγορεί επίσης και η σχετική νομοθεσία, με αιχμή του δόρατος τον:

- **N.4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α/27/10/2011)**

Με το νόμο αυτό θεσπίζεται νέο σύστημα βαθμολογικής κατάταξης, βαθμολογικών προαγωγών, μισθολογικής εξέλιξης και αποδοχών των δημοσίων Υπαλλήλων και των Υπαλλήλων που υπηρετούν με σχέση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου: με άλλα

λόγια στο όνομα του εξορθολογισμού που επιβάλλουν οι μνημονιακές επιταγές^v, η δημόσια Διοίκηση συρρικνώνεται μισθολογικά ως σχεδόν αποκλειστική υπεύθυνη για τον οικονομικό εκτροχιασμό. Πράγματι, σε κανένα άρθρο του παρόντος Νόμου οι μισθολογικές περικοπές δεν συνδέονται με κριτήρια αξιολόγησης, παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας (βλ. σχετ. και ενότητα 3.5.).

Έτσι παρά το γεγονός των θετικών βημάτων που επιχειρεί το συγκεκριμένο νομοθέτημα, όπως π.χ. η εισαγωγή, για θέματα κινητικότητας, της έννοιας του *Υπαλλήλου του κράτους*, ωστόσο δεν δίνεται προσοχή στις υφ' όρον προϋποθέσεις και στα ειδικά κριτήρια των αλλαγών, π.χ. επικυρώνει επιπόλαια την κατάργηση κενών οργανικών θέσεων, την εργασιακή εφεδρεία και την ανακατανομή των οργανικών θέσεων, χωρίς προηγούμενες εμπεριστατωμένες μελέτες εμπειρογνομώνων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, εγείροντας ζητήματα αντισυνταγματικότητας (υπ' αριθμ. 3354/27-9-2013 απόφαση ολομέλειας Συμβουλίου Επικρατείας).

ο **Ν. 4354/2015 (ΦΕΚ 176 Α/16-12-2015)**

Ο νόμος 4354/15 μεταξύ άλλων, αφορά και στο μισθολόγιο στο Δημόσιο. Στα ίδια μισθολογικά κλιμάκια, ο νέος Νόμος αντιστοίχισε μισθούς μικρότερους ακόμα κι από αυτούς που προέβλεπε ο προηγούμενος Νόμος (όπου τα μισθολογικά κλιμάκια δίνονταν ανά διετία για όλους), και μάλιστα «πάγωσε» για μια διετία τη μισθολογική εξέλιξη.

Η ακόμα μεγαλύτερη μείωση των μισθών, που προκύπτει από τη σύγκριση των δύο μισθολογίων, επιβεβαιώνεται και από το έγγραφο που κατέθεσε στη Βουλή ο αναπληρωτής υπουργός Οικονομίας ενόψει του παραπάνω Νόμου. Εκεί φαίνεται καθαρά πως με το νέο μισθολόγιο, η συγκυβέρνηση μειώνει τη μισθολογική δαπάνη κατά 28,8% συγκριτικά με το προηγούμενο μισθολόγιο (<http://www.rizospastis.gr>, Γενάρης 2016).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το νέο μισθολόγιο προκαλεί δαπάνη ύψους σχεδόν 1,7 δισ. ευρώ, ενώ αν εφαρμοζόταν το παλιό μισθολόγιο θα έπρεπε να καταβληθούν σχεδόν 2,4 δισ. Ευρώ. Επιβεβαιώνεται, δηλαδή, ότι με τον παραπάνω Νόμο επήλθε ακόμη πιο κατάφορη οριζόντια μείωση, προσυπογράφοντας την παραπάνω διατυπωθείσα άποψη ότι η δημόσια Διοίκηση δεν εξορθολογίζεται διαρθρωτικά και δομικά με αποτέλεσμα ο υποτιθέμενος οικονομικός εξορθολογισμός να καθίσταται ανέφικτος εφόσον:

- δεν προηγείται του οικονομικού ο διαρθρωτικός εξορθολογισμός, ο οποίος παραμένει ζητούμενο ενώ θα έπρεπε να αποτελεί προϋπόθεση.
- η ίδια η έννοια του εξορθολογισμού εδράζεται σε οριζόντιες περικοπές χωρίς προηγηθείσες αναλογιστικές μελέτες.
- η οριζόντια μείωση των δαπανών του δημοσίου Τομέα, δεν έχει τη δυναμική να συμβάλει δραστικά σε βελτίωση των οικονομικών δεικτών, εφόσον, όπως αποδείχτηκε, δεν αποτελεί βασικό αίτιο εν τη γενέσει της οικονομικής κρίσης, αλλά σχετικά μικρό συστατικό μέρος, ειδικά αν αποκλειστούν ΔΕΚΟ και τοπική αυτοδιοίκηση (βλ. και ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΔ για αναλυτικότερη στοιχειοθέτηση *pest analysis*).

Σε συνδυασμό μάλιστα με την υψηλή φοροδοτική συμμετοχή των μισθωτών (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΔ), είναι προφανείς οι περαιτέρω φοροεισπρακτικές απώλειες από τη μείωση των μισθών, αλλά και οι απώλειες από τη μικρότερη συγκομιδή των ασφαλιστικών εισφορών των δημοσίων Υπαλλήλων και η γενικότερη υστέρηση στα φορολογικά έσοδα από την μειούμενη κατανάλωση λόγω:

- Των εμμενουσών υψηλών τιμών των καταναλωτικών αγαθών (έρευνα ΙΕΛΚΑ σε συνδυασμό με ΕΛΣΤΑΤ, βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΕ).
- Της υπό αυστηρότατες προϋποθέσεις δανειοδότησης των φυσικών προσώπων μετά τη δημοσίευση του Νόμου περί *αφερεγγυότητας φυσικών προσώπων* και της συνεπαγόμενης έλλειψης ρευστότητας στην αγορά (βλ. και Ν.4336/2015/ΦΕΚ 94 Α/14-8-2015, σ. 935 και εξής).

1.3 Δημόσια Διοίκηση και παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον

Ξεκάθαρη απόδειξη πως οι συνταγές ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας που έχουν εφαρμοστεί μετά το 2010 δεν έχουν επιφέρει αποτελέσματα, αποτελεί η έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (World Economic Forum) για τη διεθνή ανταγωνιστικότητα (Global Competitiveness Report).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έκθεσης για την περίοδο 2016-2017 που δόθηκαν στις 28-9-2016 στη δημοσιότητα, η Ελλάδα έχασε το 2016 πέντε θέσεις στη σχετική κατάταξη ανταγωνιστικότητας σε σχέση με πέρυσι.

Συγκεκριμένα, κατέλαβε την 86η θέση μεταξύ 138 κρατών, όταν πρόπερσι ήταν 81η μεταξύ 140 κρατών. Να σημειωθεί πως η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας βρίσκεται κοντά σε αυτή του Μαυροβουνίου (82η θέση), της Κύπρου (83η), της Ναμίμπια (84η), της Ουκρανίας (85η), της Αλγερίας (στην 87η θέση) και της Ονδούρας (στην 88η).

Αντίθετα, σύμφωνα με την ίδια έκθεση, η Ελλάδα καταγράφει αξιοπρεπείς επιδόσεις στις κατηγορίες *Υποδομές* (37η θέση), *Τεχνολογική Ετοιμότητα* (42η θέση) και *Τριτοβάθμια Εκπαίδευση & Κατάρτιση* (45η θέση).

Ωστόσο, στην κατηγορία *Ευκολία Πρόσβασης σε δάνεια* καταλαμβάνει την προτελευταία θέση στον κόσμο (137η θέση), στην κατηγορία *Οικονομική Ανάπτυξη της Αγοράς* κατέχει την 136η θέση, στην κατηγορία *Έκταση και επιπτώσεις φορολογίας για επενδύσεις* κατατάσσεται 136η, στην κατηγορία *Μακροοικονομικό Περιβάλλον* καταλαμβάνει την 131η θέση και στην κατηγορία *Αποδοτικότητα της Αγοράς Εργασίας* βρίσκεται στην 114η θέση (<http://www.cnn.gr/money/story>).

Τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ΕΔΥ είναι κομμάτι ενός ευρύτερου προβλήματος, αυτού της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής **οικονομίας** και της ανάγκης **δομικών αλλαγών**, που προϋποθέτουν ωστόσο **πολιτική βούληση** και θάρρος ώστε να αξιοποιηθούν η **τεχνολογική** ετοιμότητα και το **γνωστικό** υπόβαθρο του ανθρώπινου δυναμικού, που τεκμαίρονται ως ικανοποιητικά, αλλά και τα ιδιαίτερα κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά που ακολουθούν τον ελληνικό λαό και είναι συνυφασμένα με την ιστορική του ταυτότητα.

Με την ιστορία αυτού του τόπου είναι, όπως αποδείχτηκε, άρρηκτα δεμένη, και η ηθική όσο και η δεοντολογία που διατρέχει σήμερα την ΕΔΥ: η μικροπολιτική σκοπιμότητα, η αδιαφάνεια και η διαφθορά, που εγκαθιδρύθηκε ήδη από την τουρκοκρατία και μετά και ζυμώθηκε με την ίδια την κουλτούρα που χρόνια αναπαράγει την κρίση. Η τελευταία προφανώς δεν είναι μόνο οικονομική. Είναι πρώτ' απ' όλα κρίση αξιών, αντιλήψεων και συμπεριφορών και διαπερνά κάθε έκφανση του δημοσίου βίου, και σαφώς τις δομές και τις λειτουργίες της ΕΔΥ.

Έτσι, κλείνει ο κύκλος αυτής της ιδιότυπης ανάλυσης pest, που επιχειρήθηκε ήδη από το υπό στοιχείο 1.1. της παρούσης (βλ. και ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΔ για αναλυτικότερη στοιχειοθέτηση pest analysis), με στόχο την αξιοποίηση του εργαλείου αυτού δυναμικά, δηλαδή μέσα από την παρακολούθηση της αιτιακής σχέσης κυρίως μεταξύ κοινωνικών εξελίξεων, οικονομικών συνθηκών και πολιτικών επιλογών και μάλιστα διαχρονικά ήδη από τις αρχές του 19ου αιώνα μέχρι και σήμερα.

Κεφάλαιο 2

Η ιδιαιτερότητα της υπηρεσίας εν γένει

Στο κεφάλαιο τούτο, αναλύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που καθιστούν αναγκαία και τη διαφοροποίηση του ΜΚΤ τους έναντι του ΜΚΤ προϊόντων. Από την παραπάνω σκοπιά, του διαφοροποιημένου ΜΚΤ, προσεγγίζεται και η διάκριση της ιδιωτικής έναντι της δημόσιας υπηρεσίας.

2.1. Η παροχή υπηρεσιών σήμερα

Οι υπηρεσίες αποτελούν σήμερα ένα σημαντικό μέρος της παγκόσμιας οικονομίας. Οι σημαντικότεροι λόγοι ραγδαίας ανάπτυξης των υπηρεσιών σχετίζονται με την αστικοποίηση, την ελεύθερη αγορά και την τεχνολογική ανάπτυξη. Ενδεικτικά αναφέρονται οι κάτωθι περιοχές ανάπτυξης των υπηρεσιών: τραπεζικές υπηρεσίες, ναυτιλιακές, ξενοδοχειακές, χρηματιστηριακές, τηλεπικοινωνιακές, συμβουλευτικές, ταξιδιωτικές, υγείας, εκπαιδευτικές, κ.α.

2.1.1 Οι τρεις βασικοί μύθοι για τις υπηρεσίες

A. οι υπηρεσίες δεν είναι παραγωγικές, άρα δε χρειάζονται

B. οι υπηρεσίες δεν παράγουν αξία

Γ. υπηρεσίες και προϊόντα μπορούν και πρέπει να διοικούνται και να προωθούνται με τον ίδιο τρόπο

Αντίθετα, σήμερα πιστεύεται ότι οι υπηρεσίες παράγουν αξία για τους καταναλωτές, οι προσδοκίες των οποίων θα πρέπει να διερευνώνται, όπως και ο αντίκτυπος κάθε παράγοντα που πιθανόν συνυπηρετείται στην ικανοποίησή τους (Berry and et al 1991).

2.1.2 Τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

A. ΑΪΛΟΤΗΤΑ

Οι υπηρεσίες δεν είναι δυνατό να μεταφερθούν - αποθηκευτούν, κάτι που συνεπάγεται την άμεση αναλωσιμότητά τους. Οι επιπτώσεις που προκύπτουν δε από το παραπάνω χαρακτηριστικό είναι η αδυναμία αποθήκευσης, η δυσκολία νομικής προστασίας, προβολής και τιμολόγησης της υπηρεσίας. Ανάλογα με το βαθμό υλικών και άυλων ιδιοτήτων που έχει μια υπηρεσία κατατείνει προς την έννοια του *προϊόντος* ή της *υπηρεσίας* με ανάλογα διαμορφούμενο ΜΚΤ.

B. ΑΔΙΑΙΡΕΤΟΤΗΤΑ

Ήδη από το 1985 διατυπώθηκε η άποψη ότι η παραγωγή, η κατανάλωση και η διανομή της υπηρεσίας λαμβάνουν χώρα σχεδόν την ίδια στιγμή, γεγονός που καθιστά τον καταναλωτή συμμετόχο και συμπαραγωγό της υπηρεσίας. Ο Bateson μάλιστα εισήγαγε τον όρο *servuction*, από τη σύμπτυξη των λέξεων *service* και *action* (BATESON 1995).

Οι επιπτώσεις του συγκεκριμένου γνωρίσματος συνοψίζονται στη σημασία που έχει ο *χώρος* και ο *τρόπος* παραγωγής της υπηρεσίας, μια και ο πελάτης έρχεται αναγκαστικά σε επαφή και αποκομίζει εντυπώσεις και από τις δύο παραπάνω παραμέτρους. Επίσης ο ίδιος ο πελάτης αποτελεί παράμετρο της ποιότητας της υπηρεσίας, όπως άλλωστε και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες πελάτες που συνδημιουργούν τελικώς την υπηρεσία. Τέλος, συνέπεια της αδιαιρετότητας είναι και η αδυναμία μαζικής παραγωγής της υπηρεσίας, γεγονός που την καθιστά ιδιαίτερα εξατομικευμένη εξ ορισμού της.

Γ. ΑΝΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ

Η ανομοιογένεια αφορά αδρομερώς στην πολύ δύσκολη τυποποίηση της παροχής της υπηρεσίας και ως εκ τούτου στη δυσκολία θέσπισης ποιοτικών standards παραγωγής και ελέγχου ποιότητας και επομένως εξασφάλισης απόλυτα ποιοτικής υπηρεσίας, εφόσον αυτή εξαρτάται βασικά από αστάθμητους παράγοντες, πχ. την ψυχική διάθεση του παρόχου της υπηρεσίας.

Δ. ΑΝΑΛΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Με βασική επίπτωση την προβληματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης λόγω της ανισορροπίας στην προσφορά και τη ζήτηση.

2.2 Το marketing των υπηρεσιών

Στο σύγχρονο MKT προϊόντων, όταν αναφερόμαστε στα 4 p's, εννοούμε συνθηματικά τις τέσσερις παραμέτρους που το προσδιορίζουν: product, price, place, promotion. Πράγματι, τόσο το ίδιο το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του, υλικά και άυλα, η τιμή και η τιμολογιακή πολιτική του, οι τρόποι προώθησής του, από τη διαφήμιση μέχρι και την προσωπική πώληση, αλλά και ο τρόπος διανομής του, από την κάθετη ολοκλήρωση ως την εντατική χρήση μεσαζόντων, είναι καθοριστικοί παράγοντες της πορείας του στην αγορά. Στις υπηρεσίες, πέρα από τις τέσσερις αυτές παραμέτρους, ρόλο κρίσιμο παίζουν επίσης τρία ακόμη p's: people, processes, physical evidence.

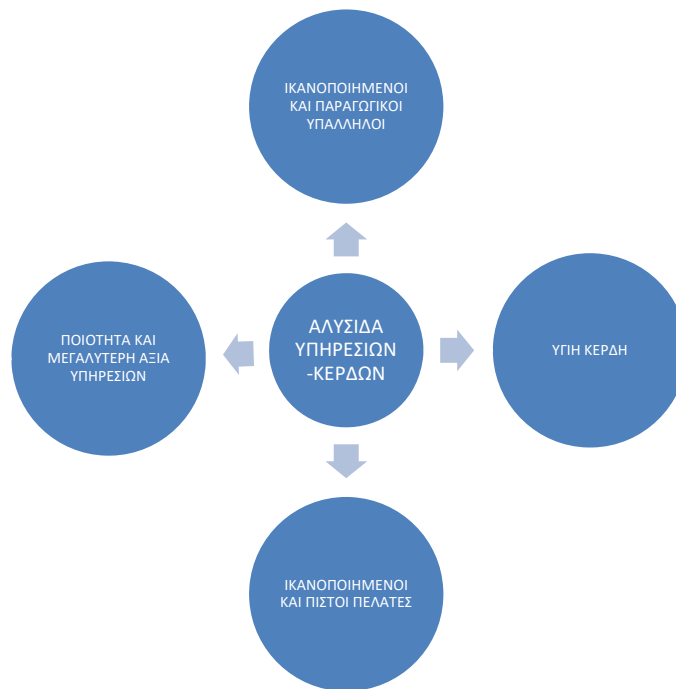
Με τον όρο *άνθρωποι* εννοούμε στην ουσία το σύνολο των ανθρώπινων παραγόντων που παίζουν κάποιο ρόλο στην παραγωγική διαδικασία και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα με τη συμπεριφορά τους την αντίληψη του πελάτη για την υπηρεσία (ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ κ.α. 2008). Η παροχή υπηρεσιών στην πραγματικότητα είναι άμεσα συνυφασμένη με τον ανθρώπινο παράγοντα: *μόνο εξαιρετικοί πελάτες και εξαιρετικοί εργαζόμενοι μπορούν να εγγυηθούν εξαιρετική ποιότητα υπηρεσιών* (Kasper et al 1999).

Ως *διαδικασίες* ορίζονται οι δραστηριότητες, λειτουργίες και μηχανισμοί με βάση τους οποίους μια υπηρεσία συμπαράγεται από τους ανθρώπους που εμπλέκονται σ' αυτή (ΠΑΝΤΟΥΒΑΚΗΣ κ.α. 2015).

Η φυσική παρουσία, τέλος, αφορά τον τόπο, το περιβάλλον μέσα στο οποίο εμπλέκονται άνθρωποι, συμπαράγοντας υπηρεσίες, επιτελώντας ορισμένες διαδικασίες, με την πιθανή χρήση και αλληλεπίδραση και υλικών αγαθών.

2.3 Η αλυσίδα αξίας των υπηρεσιών

Οι Kotler & Armstrong το 2006 θα συνδέσουν ως κρίκους μιας ενιαίας αλυσίδας την ποιότητα στην παραγωγή της υπηρεσίας, την ικανοποίηση των Υπαλλήλων που παρέχουν την υπηρεσία, την επαυξημένη αξία της υπηρεσίας και την κατ' επέκταση ικανοποίηση του πελάτη, του οποίου η πιστότητα οδηγεί στην αύξηση των υγιών κερδών της εταιρίας – παρόχου της υπηρεσίας (Kotler et al 2006). Σχηματικά, μπορούμε να αποδώσουμε τις παραπάνω παραμέτρους ως εξής:



Σχήμα 3. Οι κρίκοι της αλυσίδας αξίας των υπηρεσιών

2.4 Οι κρίσιμοι παράγοντες στην παροχή υπηρεσιών

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι το αποτελεσματικό ΜΚΤ υπηρεσιών εξαρτάται από ορισμένους κρίσιμους παράγοντες όπως την άριστη υλοποίηση – παροχή της υπηρεσίας (ΓΟΥΝΑΡΗΣ 2015), η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από:

- το κατάλληλο branding
- την επένδυση στους εργαζόμενους
- τις ανθρωποκεντρικές αξίες
- τις σχέσεις εμπιστοσύνης
- την εξατομίκευση της υπηρεσίας
- την εστιασμένη στρατηγική

2.5 Οι καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών

Παρόλο που ο αριθμός τους διαφέρει στη βιβλιογραφία, βασικά πρόκειται για τους ακόλουθους (KOTLER et al 2008):

- Αξιοπιστία (ταυτίζεται κυρίως με τη συνέπεια της επιχείρησης ως προς τα υπεσχημένα)

- Ανταπόκριση (συνδέεται με τις έννοιες της ετοιμότητας και της διάθεσης για εξυπηρέτηση)
- Αρμοδιότητα (προϋποθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνωστικό υπόβαθρο και ικανότητες)
- Πρόσβαση (σχετίζεται με την προσιτότητα από πλευράς απόστασης, χρόνου, ευκολίας προσέγγισης των αρμοδίων – παρεχόντων την υπηρεσία)
- Ευγένεια (συνδέεται με τους καλούς τρόπους, τον κατάλληλο τόνο φωνής και ύφος, το πηγαίο χαμόγελο αλλά και την κατάλληλη ένδυση και την εμφάνιση γενικότερα)
- Επικοινωνία (στην ίδια γλώσσα και μήκος κύματος με τον πελάτη, αντιληπτικότητα)
- Τιμότητα (το χτίσιμο του «καλού ονόματος», της καλής φήμης είναι ουσιαστικό. Η εντιμότητα είναι ένα πρώτο καλό βήμα σ' αυτή την κατεύθυνση)
- Ασφάλεια (σε κάποιες υπηρεσίες, όπως στις αεροπορικές π.χ. είναι σημαντικότερη παράμετρος. Το ποσοστό 99% σε ζητήματα ασφάλειας μπορεί π.χ. να φαντάζει υψηλότατο standard, ωστόσο σε απόλυτους αριθμούς ένα ατύχημα με αεροπλάνο στα 100 αποτελεί προφανώς τεράστιο ζήτημα)
- Κατανόηση (σχετική με την έννοια της ενσυναίσθησης και της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης)
- Απτότητα (αφορά κυρίως τη στρατηγική διαχείριση του χαρακτηριστικού της αυλότητας της υπηρεσίας και των συνεπακόλουθών της)

2.6 Πελατοκεντρικός προσανατολισμός

Το σύγχρονο MKT τοποθετεί στο επίκεντρο τον ίδιο τον καταναλωτή και τις επιθυμίες του - καταναλωτικές του ανάγκες. Η ιδεολογία του «κοινωνικού» λεγόμενου MKT, ως μεταγενέστερη και πλέον σύγχρονη της «ιδεολογίας πωλήσεων» στρέφει τα «πυρά» της στον ίδιο τον καταναλωτή, σ' εκείνον δηλαδή που διέρχεται καταναλωτικές διαδικασίες ωθούμενος από τις ανάγκες του. Η περαιτέρω ανάλυση της φύσης των αναγκών καθώς και των ειδικότερων συναισθημάτων, σκέψεων και ενεργειών που τις εκκολάπτουν συνιστά αντικείμενο θεωριών συμπεριφοράς, τις οποίες πρώτη η επιστήμη της ψυχολογίας ανέπτυξε.

Το σύγχρονο ΜΚΤ, στην ουσία πάτησε πάνω στη βιβλιογραφία, τα υποδείγματα, την ορολογία και την ανάλυση της Ψυχολογίας, έκανε τις απαραίτητες προσαρμογές, για να εντυπώσει στα στάδια της αγοραστικής συμπεριφοράς και να τα ερμηνεύσει, αποκωδικοποιώντας όσο το δυνατόν το «μαύρο κουτί» του δυνητικού καταναλωτή (ΣΙΩΜΚΟΣ 2011).

Σε επίπεδο management η προσπάθεια για συστηματική εφαρμογή της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας αποτέλεσε τις βάσεις του λεγόμενου CRM (customer relationship management), με απώτερο στόχο την ανάπτυξη και διατήρηση μακροχρόνιων και επιτυχημένων σχέσεων με τους πελάτες διαχρονικά και συνακόλουθα τη σταθερότερη κερδοφορία.

2.7 Η ιδιαιτερότητα της δημόσιας υπηρεσίας

Πολλά από τα παραπάνω αναφερόμενα χαρακτηριστικά και κρίσιμοι παράγοντες των υπηρεσιών αφορούν και στην ΕΔΥ, με μια χαρακτηριστική ειδοποιό διαφορά. Η κερδοφορία, με την έννοια του άμεσου οικονομικού οφέλους δεν αποτελεί το κίνητρο, ιδίως για τις επιχειρήσεις του στενού Δ.Τ. και δη τις δικαστικές Υπηρεσίες (Δ.Υ.) που στοχεύουν αμιγώς σε κοινωφελές έργο. Αυτό, σε συνδυασμό με τη μονιμότητα των δημοσίων Υπαλλήλων (άρθρο 103 παρ. 4 του Συντάγματος), πιθανώς αποτελεί την κορωνίδα των προβλημάτων των μη ποιοτικών υπηρεσιών στο Δημόσιο.

Έτσι, το ίδιο το ΜΚΤ, ως όρος αλλά και ως ουσία, δηλαδή ως οργανωμένη και συστηματική προσπάθεια πρόγνωσης, αποκωδικοποίησης και κάλυψης ανθρώπινων αναγκών, μοιάζουν να μην έχουν και τόση σημασία σε επιχειρήσεις που δεν κόπτονται να προσελκύσουν πελάτες, διότι αυτοί δεν είναι απαραίτητοι ούτε για τη βιωσιμότητα, ούτε για την ανάπτυξή τους. Η καταλυτική σημασία της απουσίας κινήτρου ως ανασταλτικού μηχανισμού εξέλιξης της ελληνικής δημόσιας Διακυβέρνησης τον 21^ο αιώνα και η αποκατάστασή της αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη πρόκληση για την ίδια αλλά και τους συμπαρωγούς της.

Πράγματι, για όσους γνωρίζουν τη ΕΔΥ εκ των έσω, θα φάνταζε πραγματικά ουτοπική οποιαδήποτε πρόταση για εφαρμογή βασικών αρχών στρατηγικού marketing, όπως η *παροχή αξίας* στη βάση των αναγκών των πολιτών, οι οποίες μάλιστα θα έχουν

διερευνηθεί συστηματικά σε προγενέστερο στάδιο με εμπειριστατωμένη έρευνα marketing που θα μεθοδεύσει την *τμηματοποίηση, τη στόχευση και την τοποθέτηση* του προσφερόμενου προϊόντος - υπηρεσίας, πόσο μάλλον να μιλήσει κανείς για *προώθηση της αξίας*, βασικό κομμάτι κάθε δυναμικής στρατηγικής marketing (ΠΑΝΤΟΥΒΑΚΗΣ κ.α. 2008).

Από την άλλη, τα ζητήματα που προκύπτουν από την αδιαιρετότητα, την ανομοιογένεια και την αναλωσιμότητα, ως βασικών γνωρισμάτων των υπηρεσιών εξακολουθούν να υφίστανται: η ποιοτική δημόσια Υπηρεσία εξαρτάται από τους συμπαραγωγούς της, δηλαδή τόσο τους δημοσίους λειτουργούς, όσο και τους πολίτες, οι δυσχέρειες τυποποίησης επιφέρουν τεράστιες διαφορές μεταξύ Υπηρεσιών που υπάγονται ακόμα και στο ίδιο Υπουργείο, με αποτέλεσμα αμηχανία στις διαδικασίες αξιολόγησης και στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού (ΔΑΔ), οι περίοδοι αιχμής είναι δύσκολα διαχειρίσιμες σε ορισμένες Υπηρεσίες, την ίδια στιγμή που σε άλλες υπάρχει πλεονάζον προσωπικό.

Κι αν οι *βέλτιστες τακτικές* (KOTLER M et al 2008) στη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών επιβάλλουν:

1. Στρατηγική θεώρηση, όραμα δηλαδή που να στρέφεται στον άνθρωπο (εσωτερικό και εξωτερικό πελάτη)
2. Δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα
3. Υψηλά πρότυπα και
4. χρήση συντονισμένου σχεδίου βάσει κανόνων για τη διοίκηση των κρίσεων, επικουρικά (Ruff P. et al 2016),

ειδικά στη Διακυβέρνηση της δημόσιας Διοίκησης οι τακτικές αυτές οφείλουν να αποτυπωθούν και νομοθετικά. Παρακάτω θα επιχειρηθεί αυτή η προσπάθεια αποτύπωσης και πάλι διαχρονικά και παράλληλα με τις εξελίξεις του management του κλάδου των υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 3

Η ιστορία του δημόσιου διοικητικού Δικαίου

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της **υπηρεσίας** έναντι του **προϊόντος**, χρήζουν και ιδιαίτερου χειρισμού από την ΕΔΥ προκειμένου για το βασικό ζητούμενο: την ποιότητα παρεχόμενης και εκλαμβανόμενης υπηρεσίας. Ειδικότερα, στο παρόν κεφάλαιο, θα επιχειρηθεί μια συστηματική μελέτη της νομοθετικής εξέλιξης αναφορικά με την ποιότητα της ΕΔΥ, με ιδιαίτερη αναφορά σε νομοθετήματα - σταθμούς, καθόσον υιοθέτησαν μία ή περισσότερες από τις ποιοτικές παραμέτρους που αναπτύχθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο.

3.1 Η συνταγματική κατοχύρωση της δεοντολογίας στην ΕΔΥ

Αρχής γενομένης από το ίδιο το Σύνταγμα, το πρωταρχικό συστατικό της υπηρεσίας- **η ανθρώπινη συμπεριφορά** - αποτελεί το κέντρο του ενδιαφέροντος. Διότι η παροχή υπηρεσιών είναι άμεσα συνυφασμένη με τον ανθρώπινο παράγοντα, ένα από τα τρία επιπλέον βασικά *r's* του ΜΚΤ υπηρεσιών (βλ. κεφ. 2). Έτσι:

- **Αρθρ. 103 παρ. 1 Συντάγματος - ηθική και δεοντολογία**

«Οι Δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό. Οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα».

Την πίστη αυτή πλειοδοτεί κι ο όρκος που δίνουν οι δημόσιοι Υπάλληλοι αλλά και ειδικότερα οι δικαστικοί.

- αρθρ. 11, 12 **N. 2812/2000** (ΦΕΚ 67 Α/10-3-2000) Κύρωση του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων και

- αρθρ. 19 **N. 3528/2007** (ΦΕΚ 26 Α/9-2-2007) Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

Είναι ενδεικτικό ότι ακόμη και οι υπάλληλοι που επικαλούνται την τιμή και την υπόληψή τους και δεν πρεσβεύουν καμιά θρησκεία, οφείλουν κατά την ορκωμοσία τους να διαβεβαιώσουν την πίστη τους στην Ελλάδα και τους Νόμους. Η θεώρηση των **Νόμων, γραπτών και άγραφων, ως προασπιστών της ηθικής και της δεοντολογίας** καταδεικνύει την άενη προσπάθεια οικοδόμησης των παραπάνω αξιών στη Δημόσια Διοίκηση (Forges 2011).

Η πίστη και η αφοσίωση περιλαμβάνονται ήδη στο αρθρ. 100 του Συντάγματος του 1952, όμως, περισσότερο ως ανάγκη αντιμετώπισης των πολιτικών αναταραχών της περιόδου και λιγότερο ως συνειδητοποιημένη προϋπόθεση της ποιότητας των παρεχομένων προς τον πολίτη υπηρεσιών (ΒΛΑΧΟΠΟΥΛΟΣ 2013). Σημειωτέον ότι το ίδιο Σύνταγμα, του 1952 (αρθρ. 100), επικυρώνει τη μονιμότητά τους, ήδη προβλεφθείσα συνταγματικά από το 1911, ως αντίδοτο στις πελατειακές σχέσεις (αρθρ. 102 του Συντάγματος του 1911).

3.1.1 Η πρώτη φάση νομικής κατοχύρωσης της δημόσιας δεοντολογίας

Εκατόν είκοσι τρία έτη μετά τη διακυβέρνηση της χώρας από τον Ιωάννη Καποδίστρια, ήτοι το 1951, ψηφίστηκε ο πρώτος υπαλληλικός Κώδικας, ο **N. 1811/1951** (ΦΕΚ 141 Α/16-5-1951), *περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών Υπαλλήλων*, το οποίο υπήρξε ένα *συστηματικό νομοθέτημα*, σύμφωνα με θεωρητικούς του δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου (ΧΑΡΑΛΑΜΠΑΚΗ 2015). Το σώμα του δέχτηκε ποικίλες τροποποιήσεις, οι οποίες χρειάστηκαν κατά καιρούς κωδικοποίηση (σημαντικότερη αυτή του Π.Δ. 611/1977^{vi}).

Τελείως ενδεικτικά αναφέρονται οι Νόμοι που ακολούθησαν κι επέφεραν ρυθμίσεις ή τροποποιήσεις, μέχρι το σημείο σταθμό του 2007, με τον Ν.3528/2007, ο οποίος επιχείρησε - όπως θα δούμε παρακάτω - να ενσωματώσει λειτουργικά για πρώτη φορά, έννοιες και ορολογία των οικονομικών επιστημών και της Διοίκησης Επιχειρήσεων:

- **N. 1264/1982** (ΦΕΚ 79 Α/01.07.1982), για την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων
- **N. 1256/1982** (ΦΕΚ 65 Α/31.05.1982), για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση, την καθιέρωση ανώτατου ορίου απολαβών στο δημόσιο

Τομέα καθώς και για το ελεγκτικό Συνέδριο και για το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, σημαντικότερους θεσμούς διασφάλισης της ηθικής στην ΕΔΥ

- **N. 1388/1983** (ΦΕΚ 113 Α/29.08.1983), για την ίδρυση εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης
- **N. 1400/1983** (ΦΕΚ 156 Α/24.10.1983), για τον κοινωνικό έλεγχο της ΕΔΥ
- **N.1810/1988** (ΦΕΚ 223 Α/05.10.1988), για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της ΕΔΥ και την αναβάθμιση προσωπικού
- **N. 2085/1992** (ΦΕΚ 170 Α/20.10.1992), για τη ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της ΕΔΥ

Είναι χαρακτηριστική στην περίοδο αυτή, η αναφορά στο σύνολο των δημοσίων Λειτουργιών ως «προσωπικό», ακόμα και στην ιστορική σύσταση του Α.Σ.Ε.Π. το 1994 (Ν. 2190/1994, ΦΕΚ 28 Α/3-3-1994). Ο όρος «προσωπικό», καθώς εξελίσσεται το management, επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες και μεσαίες βαθμίδες ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση, όπως στρατολόγηση και επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή.

Ο όρος *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, που θα υιοθετήσει από το 2000 και μετά η νομοθεσία (κεφ. 3.3 και εξής) σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος», με έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν το σύνολο των εργαζομένων, σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης (ΞΗΡΟΤΥΡΗ-ΚΟΥΦΙΔΟΥ 2001).

3.2 Αξιοκρατία, ως προϋπόθεση του στρατηγικού σχεδιασμού, Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28 Α/3-3-1994)

Καθώς, όπως περιγράφηκε πιο πάνω, τα κατεστημένα πελατειακά και συνδικαλιστικά συμφέροντα κυριαρχούν στη δημόσια Λειτουργία, με αποκορύφωμα τη δεκαετία του '80 (βλ. και ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΔ 5 «Ο ρόλος των ΔΕΚΟ»), το κοινό αίσθημα ασυδοσίας και εκτροπής στο Δημόσιο είναι προφανώς τα πρώτα που πρέπει να εκλείψουν. Είναι πολύ πρώιμο να μιλά κανείς για οργανωσιακή κουλτούρα τη δεκαετία του '90, όταν δεν έχουν διασφαλιστεί τα ελάχιστα προαπαιτούμενα ηθικής και δεοντολογίας.

Το συγκεκριμένο νομοθέτημα, πραγματικός σταθμός αναφορικά με το προς διερεύνηση ζήτημα, συγκροτεί την ανεξάρτητη Αρχή επιλογής προσωπικού, το λεγόμενο **Α.Σ.Ε.Π.** Στα 44 άρθρα του νόμου αυτού ορίζονται για πρώτη φορά με σαφήνεια, τόσο θέματα συγκρότησης και λειτουργίας του Συμβουλίου αλλά και η έκταση της δικαιοδοσίας του (αρθρ. 14) σε δημόσιες Υπηρεσίες, Οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ.Δ., στο βαθμό που χρηματοδοτούνται τουλάχιστον κατά 50% του προϋπολογισμού τους από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Επίσης για πρώτη φορά ορίζονται με σαφήνεια οι διαδικασίες προκήρυξης θέσεων και προσλήψεων, με διαγωνισμό ή σειρά προτεραιότητας, με αντικειμενικά κριτήρια (αρθρ.17 και 18 αντίστοιχα), καθόλου αυτονόητα μέχρι τότε, ενώ γίνεται πρόβλεψη για συνήθη «παράθυρα» παράνομων προσλήψεων, όπως πρόσληψη για επείγουσες ανάγκες (αρθρ.20) ή παροδικές ανάγκες (αρθρ. 21) ή επαναπρόσληψη απολυθέντων (αρθρ. 25).

Επιχειρείται για πρώτη φορά να δοθεί τέλος σε αδικαιολόγητες υπηρεσιακές μεταβολές (π.χ. δυσμενείς μεταθέσεις) με διαδικασία προσφυγών (αρθρ. 26), ενώ με το αρθρ. 34, ρυθμίζονται θέματα βαθμολογικής κλίμακας, διάρθρωσης θέσεων και προαγωγών, που δεν ήταν αποσαφηνισμένα στον υπαλληλικό κώδικα του 1951 (Ν. 1811/1951, *Κώδικας καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών Υπαλλήλων*).

Το άρθρο 37 παρ. 5, τέλος, ορίζει δικαστικό λειτουργό, ως προεδρεύοντα των υπηρεσιακών Συμβουλίων που κρίνουν πειθαρχικές υποθέσεις. Σημειωτέον ότι ο Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων (Ν. 2812/2000), προβλέπει σύνθεση όλων των υπηρεσιακών Συμβουλίων, ανεξαρτήτως πειθαρχικής ατζέντας, με δικαστικούς λειτουργούς στη θέση τόσο του προεδρεύοντος όσο και της πλειοψηφίας των μελών του και μάλιστα με βαθμό Εφέτη.

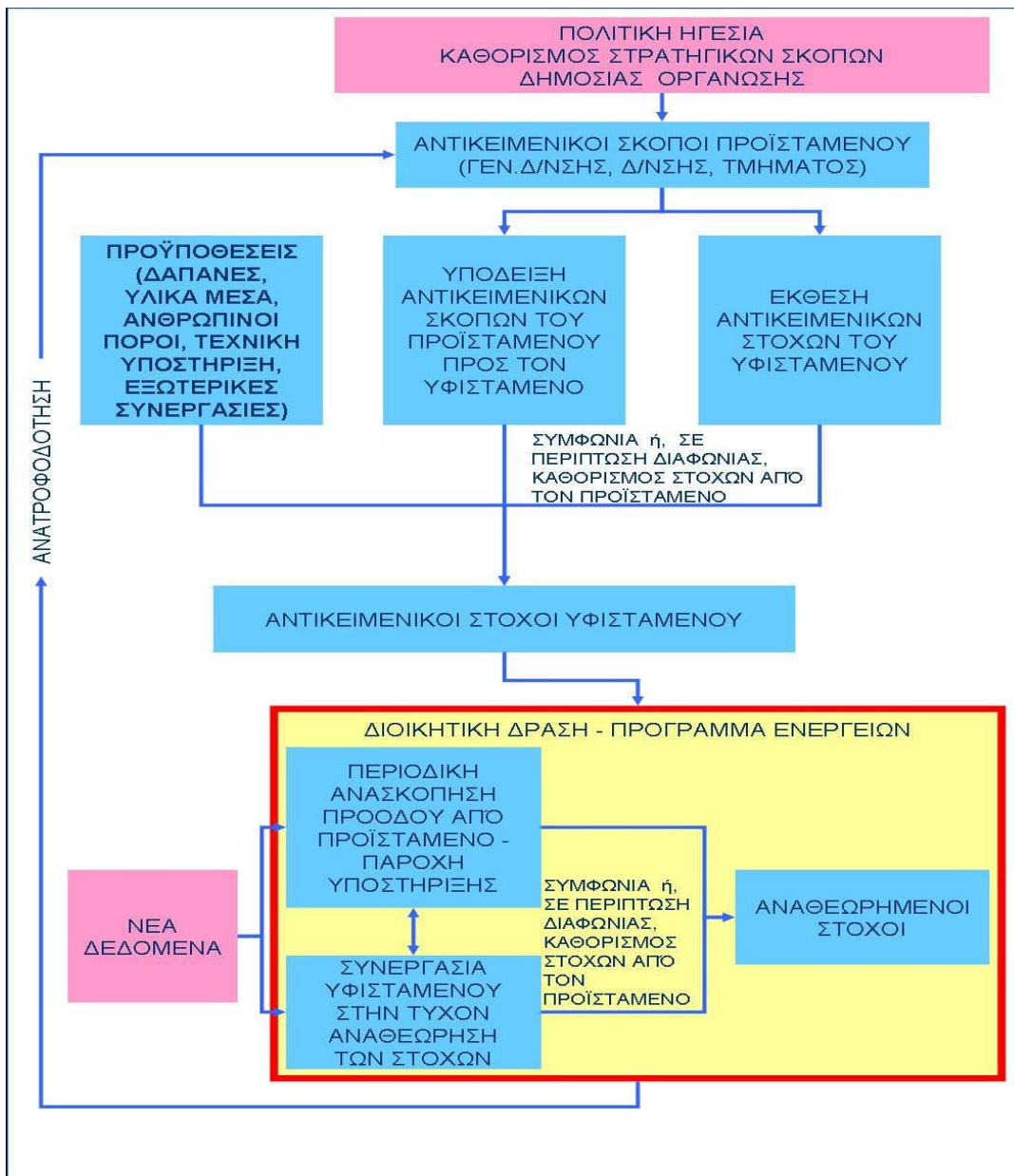
3.3 Στρατηγικός σχεδιασμός - Διοίκηση μέσω στόχων, Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α/ 11-2-2004)

Ουσιαστικά πρόκειται για Νόμο – προάγγελο του Ν.3528/2007. Με τις διατάξεις του, καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους Οργανισμούς τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α΄ και β΄ βαθμού,

το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων. Ως Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η καθοδική διάχυσή τους, με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο (ΠΕΤΡΙΔΟΥ 2011).

Στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση "από την κορυφή προς τη βάση", δηλαδή ολοκληρώνεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο και κατόπιν γίνεται η στοχοθεσία στο ιεραρχικά κατώτερο. Αντίθετα, κατά την υλοποίηση των στόχων ακολουθείται η αντίστροφη πορεία ("από τη βάση προς την κορυφή"). Πρώτα λοιπόν εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών^{vii}. Οι αλλαγές, καθώς προωθούνται σταδιακά, αναγκαστικά «φέρονται» και από διαφορετικές «οργανωσιακές μονάδες», περίπου κοινές σε όλες τις επιχειρήσεις: α. τον ηγέτη, ως πρωτεργάτη της αλλαγής, β. τους προγραμματιστές - υλοποιητές της και γ. τους εκτελεστές των προγραμμάτων της (ΧΥΤΗΡΗΣ 2001).

Κατά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων, είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, πράγμα που σημαίνει ότι η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αποσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών, όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης (ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ 1999).



Σχήμα 4. Στοχοθεσία στην ΕΔΥ (ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ 1999, σ. 215)

Με το άρθρο 1, παρ. 2 του Ν. 3230/2004, ορίζονται η **αποτελεσματικότητα**, ως η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και η **αποδοτικότητα** ως η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. Αποτελεσματικότητα είναι δηλαδή η ικανότητα της δημόσιας Οργάνωσης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα της Οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος. Παρά το γεγονός ότι η μεγιστοποίηση του κέρδους νοηματοδοτείται διαφορετικά στο Δημόσιο, ο στόχος της περιστολής δαπανών και της μείωσης του κόστους αποτελεί ζητούμενο κάθε δημόσιου Οργανισμού. Να

υπογραμμιστεί ότι οι όροι αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα χρησιμοποιούνταν με την ευρεία - γενικόλογη έννοια - σημασία, από τα χρονικά προγενέστερα νομοθετήματα.

Η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις δημόσιες Οργανώσεις προτείνεται ήδη με την εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.^{viii}

Συνοπτικά, τα βήματα που την απαρτίζουν είναι τα ακόλουθα:

- Διαμόρφωση **Στρατηγικής**
- Διαμόρφωση **Οράματος**
- Διαμόρφωση δήλωσης **Αποστολής**
- Ανάλυση **S.W.O.T.** (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος) (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΣΤ)
- Διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών
- Εφαρμογή στρατηγικής (με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard)
- Καθορισμός στρατηγικών Στόχων
- Διαμόρφωση στρατηγικών διασυνδέσεων
- Στοχοθεσία - ανάπτυξη πρωτοβουλιών
- Μετρήσεις αποδοτικότητας και ανατροφοδότηση (<http://www.efqm.org> και <http://www.eoq.org> για Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Business Excellence Model-EBEM)

Η διάκριση του οράματος από την αποστολή και τη στρατηγική, ως κλιμακούμενη στοχοθεσία, από το γενικόλογο και το μακροπρόθεσμο στο ειδικόλογο και βραχυπρόθεσμο, αποτελεί τάση του σύγχρονου management. Το όραμα σχετίζεται με την εταιρική κουλτούρα και φιλοσοφία (παραδοχές και αξίες) (ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ 2008), ενώ η στρατηγική οφείλει να είναι συνδεδεμένη με τη στοχοθεσία, διατυπωμένη με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια και μάλιστα σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα, με **ειδικότερες** επιμέρους **στρατηγικές** (ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ κ.α. 2010) ως τα επιμέρους *επιτελεστικά προγράμματα* (MARCH et al 1958). Η τεχνική balanced scorecard επιδιώκει, μέσω δεικτών, όχι αμιγώς χρηματοοικονομικών, να αποτελέσει τον συνεκτικό ιστό ανάμεσα στη στρατηγική και τη λειτουργία της επιχείρησης

(<https://en.wikipedia.org>).

Τέλος στο πλαίσιο της προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχομένων προς τους πολίτες υπηρεσιών θεσμοθετήθηκαν ειδικά βραβεία δυνάμει του παρόντος (Ν.3230/2004). Μάλιστα το 2007, με πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών, ενεργοποιείται για πρώτη φορά η διαδικασία απονομής *εθνικού βραβείου ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών*^{ix}, στη λογική ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά «παρακινείται» κυρίως από τους παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας, όπως τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ευθύνη, η προαγωγή και οι δυνατότητες αυτοπραγμάτωσης, κοινωνικής, συναισθηματικής και ψυχολογικής ολοκλήρωσης (ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ 2007 και KREMER et al 2013).

3.4 Εταιρική υπευθυνότητα, επένδυση των δημοσίων Υπηρεσιών στις ανθρωποκεντρικές αξίες, Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α/9-2-2007)

Ο Ν.3528/2007 με τον τίτλο «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης δημοσίων Πολιτικών διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» καθώς και ο Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ 143 Α/28-6-2007) με τον τίτλο «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» περιλαμβάνει καινοτομίες για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων Υπαλλήλων και των Υπαλλήλων των ΟΤΑ και την ορθολογική ΔΑΔ, κυριότερες από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

Στο άρθρο 1 του παρόντος, προστίθεται στις αρχές της αξιοκρατίας, της κοινωνικής αλληλεγγύης και της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία, που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων Υπαλλήλων και η **αρχή της ισότητας** σε όλα τα θέματα της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων Υπαλλήλων.

Στο άρθρο 61 καθιερώνεται η **απονομή ηθικής αμοιβής** στους Υπαλλήλους για πράξεις εξαιρετικές κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους, που δεν επιβάλλονται από τα καθήκοντά τους, καθώς και για την κοινωνική τους δράση. Παρεμφερή λογική έχουν και τα άρθρα 62, *περί ευαρέσκειας της υπηρεσίας προς τον αποχωρούντα υπάλληλο μετά από ευδόκιμο υπηρεσία* και 63, *περί βράβευσης προτάσεων ή μελετών*. Παρατηρείται λοιπόν ότι ο Νόμος προβλέπει και την ενίσχυση των ανώτερων αναγκών της

αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης (KREMER 2013), αλλά και της κοινωνικής υπευθυνότητας, με την έννοια «της ευθύνης που έχουν οι οικονομικοί οργανισμοί στην κοινωνία, της κοινωνικής υποχρέωσης, της κοινωνικής ευθύνης και της κοινωνικής απόκρισης» (ΠΕΤΡΙΔΟΥ 2011).

Ας μην ξεχνάει κανείς ότι το management της νέας εποχής υπερθεματίζει την εταιρική, κοινωνική ευθύνη, σε επίπεδο λειτουργιών και δομών, που επιχειρείται να είναι φιλικές τόσο ως προς τον άνθρωπο όσο και ως προς το περιβάλλον (ΠΑΤΡΙΝΟΣ 2005), καθώς και σε επίπεδο ηγεσίας, που οφείλει να είναι χαρισματική, με ηθικά κριτήρια και να δίνει έμφαση στα ευρύτερα συμφέροντα της κοινωνίας (ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ 2007).

3.4.1. Το καθεστώς των αδειών, διαρκής επιμόρφωση, ενίσχυση της αποτελεσματικότητας

Στον Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α') και ειδικότερα στα άρθρα 48-60 εξορθολογίζεται το νομοθετικό πλαίσιο των αδειών και περαιτέρω των εκπαιδευτικών αδειών. Ειδικότερα η δυνατότητα λήψης άδειας αναλογικά, από τον νεοδιόριστο δημόσιο υπάλληλο, δύο μήνες μετά το διορισμό του και όχι μετά την πάροδο έτους από την ανάληψη καθηκόντων του λειτουργεί θετικά ως προς την απόδοσή του και την αποτελεσματικότητά του στην Υπηρεσία. *Άλλωστε η προηγούμενη ρύθμιση θεωρείτο ανελαστική και δεν υπαγορευόταν από κάποιον ειδικό λόγο* (ΑΛΕΞΑΚΟΣ Χ. κ.α. 2011).

Περαιτέρω η αναγνώριση αυτοτελούς δικαιώματος χορήγησης της διευκόλυνσης του μειωμένου ωραρίου ή της άδειας ανατροφής τέκνου των εννέα μηνών και στον πατέρα υπάλληλο, εφόσον δεν κάνει χρήση η μητέρα υπάλληλος, συντρέχει στον προγραμματισμό του οικογενειακού βίου (ΑΛΕΞΑΚΟΣ Χ. κ.α. 2011) και δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες για την οικογενειακή και κατ' επέκταση προσωπική και εργασιακή ανάπτυξη. Τέλος ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην εκπαίδευση των δημοσίων Υπαλλήλων με την παροχή εκπαιδευτικών αδειών και προσαύξηση των αποδοχών (ανάλογα με τον τόπο πραγματοποίησης των μεταπτυχιακών σπουδών, εσωτερικό ή εξωτερικό) καθώς και την μοριοδότηση κατά την προαγωγή τους από την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από πιστοποιημένους φορείς, όπως το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.

3.4.2 Αντιμετώπιση της αναλωσιμότητας της υπηρεσίας

Επίσης, ο Νόμος αυτός επικεντρώνεται στη ρεαλιστικότερη ΔΑΔ ρυθμίζοντας αποτελεσματικότερα, κυρίως θέματα κινητικότητας μεταξύ φορέων του ίδιου ή διαφορετικού Υπουργείου, ορίζοντας σαφέστερα, αντικειμενικότερα και διαφανέστερα κριτήρια μετατάξεων, η διαδικασία για τις οποίες καθίσταται απλούστερη και συντομότερη (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α, σχετ. άρθρα).

Ειδικότερα, το άρθρο 70 του παρόντος προβλέπει τη δυνατότητα μετάταξης σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα εξέλιξης στην ιεραρχία μέσω της διαδικασίας **κινητροποίησης και της δια βίου μάθησης**. Κι αυτό, διότι ο μετατασσόμενος πρέπει να κατέχει τον τίτλο σπουδών που απαιτείται για τον κλάδο στον οποίο μετατάσσεται.

Το άρθρο 72 αναφέρεται στη διαδικασία μετάταξης σε παραμεθόριες περιοχές. Μάλιστα, ξεχωρίζουν δύο σημεία, δυναμικής διαδικασίας επίσπευσης: αφενός, η μετάταξη δύναται να πραγματοποιηθεί ύστερα από αίτηση του Υπαλλήλου, οποτεδήποτε, χωρίς γνώμη υπηρεσιακών Συμβουλίων, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των κατά περίπτωση συναρμόδιων Υπουργών. Αφετέρου, διευκρινίζεται ότι υπάλληλοι, οι οποίοι μετατάσσονται σε Υπηρεσία παραμεθόριας περιοχής, κατ' εφαρμογή του παρόντος, υποχρεούνται να παραμείνουν στην Υπηρεσία τοποθέτησής τους για μία τουλάχιστον δεκαετία, με μόνη εξαίρεση την απόσπαση Υπαλλήλων για το χρόνο της φοίτησής τους στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Τα παραπάνω προφανώς επιχειρούν να αντιμετωπίσουν την αναλωσιμότητα, ως βασικό γνώρισμα της υπηρεσίας, και τα παρελκόμενά της, που αφορούν στην **αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων**, με προτεραιότητα ωστόσο στην κατάρτιση των δημοσίων λειτουργών.

Να σημειωθεί ότι ο Ν. 2812/2000 (ΦΕΚ 67 Α/10-3-2000) ΚΥΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ίσως καθότι προγενέστερος, επενδύει πιο συγκρατημένα στη διαρκή επιμόρφωση των λειτουργών του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, το πλαφόν του 50^{ου} έτους ηλικίας για το δικαίωμα εκπαιδευτικής άδειας (αρθρ. 42 παρ. 3) και η 15 % προσαύξηση αποδοχών αντί 20% του Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων για την

οικονομική ενίσχυση των σπουδών (αρθρ. 42 παρ. 6 Ν. 2812/2000 /αρθρ. 58 παρ. 5 Ν. 3528/2007) (βλ. πιο κάτω αναλυτικότερη επισκόπηση στο κεφάλαιο 4).

3.5 Ρεαλιστικότερη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α/27-10-2011)

Ο Νόμος αυτός περιλαμβάνει συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015.

Ακόμη και στην ωριμότερη φάση της αντιμετώπισης του ανθρώπινου παράγοντα ως *ενεργητικού* της επιχείρησης, η ΔΑΔ είχε την ευθύνη της διαμόρφωσης ενός προγράμματος δράσης στη βάση, των απαιτήσεων και των ιδιομορφιών του εκ των προτέρων διαμορφωμένου επιχειρησιακού σχεδίου. Περιελάμβανε επιμέρους πολιτικές διοίκησης προσωπικού, όπως η μισθολογική πολιτική, η πολιτική προαγωγών κ.α., έλειπε ωστόσο η συνολική θεώρηση και ο συντονισμός των πολιτικών για τη διοίκησή του ως *στρατηγικού εταίρου* και όχι ως - μέχρι τη δεκαετία του '90 - *γραφειοκρατικού χωροφύλακα* (NOE et al 2006).

Επανερχόμενοι στην κρίσιμη ανθρώπινη διάσταση της υπηρεσίας, η σύγχρονη θεώρηση του management σε συνδυασμό με το λεγόμενο εσωτερικό MKT ή ολιστικό MKT ή τέλος το αλληλεπιδραστικό MKT παραπέμπουν ουσιαστικά στην έννοια του εσωτερικού πελάτη, δηλαδή του εργαζομένου, στον οποίο συνιστάται να δίνεται τεράστια προσοχή και υποστήριξη, με αμοιβές δίκαιες, που επικροτούν και προτρέπουν σε βελτίωση της απόδοσης βάσει συντονισμένου σχεδίου (KOTLER et al 2008).

Σε αυτή τη λογική, οι επιλογές σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής και κρίσιμο παράγοντα του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ΔΑΔ, διασφαλίζοντας την εναρμόνιση βραχυπρόθεσμων πολιτικών και στρατηγικών στόχων, κατέχει ηγετικό ρόλο στο management της γνώσης, στην αλλαγή διοικητικής κουλτούρας, στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργανώσεων (ΞΗΡΟΤΥΡΗ-ΚΟΥΦΙΔΟΥ 2001).

Έτσι, στα θετικά του Νόμου συγκαταλέγονται άρθρα που αφορούν την κινητικότητα (αρθρ. 5), η οποία θεωρείται ελεύθερη μεταξύ όλων των Υπουργείων, με συντονισμό από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ώστε να υπάρχει δυνατότητα αποτελεσματικότερης κάλυψης των αναγκών της δημόσιας Υπηρεσίας, όπου αυτές ανακύπτουν βάσει εκτίμησης τριμελούς Συμβουλίου του ΑΣΕΠ ανά δύο έτη.

Επίσης, το άρθρο 35, το οποίο προβλέπει τη σύσταση ειδικής Επιτροπής σε κάθε Υπουργείο για την αναδιοργάνωση των δημοσίων Υπηρεσιών και τον έλεγχο της διάρθρωσής τους, με σκοπό την αποφυγή του πλεονάζοντος ή του υπολειπόμενου προσωπικού και την αντιμετώπιση του γνωρίσματος της αναλωσιμότητας της υπηρεσίας. Για το σκοπό αυτό υιοθετείται η *έννοια του Υπαλλήλου του κράτους*.

Ο Νόμος αυτός ωστόσο κρίθηκε ιδιαίτερα αμφιλεγόμενος, κυρίως λόγω του κυνισμού με τον οποίο αντιμετώπισε το βασικό «ρ» των υπηρεσιών, τον άνθρωπο (people) και λόγω των οριζόντιων - αποκομμένων από προσόντα, ικανότητες και υπηρεσιακή απόδοση των Υπαλλήλων - μισθολογικών περικοπών, και λόγω, της, χωρίς προηγηθείσα εμπειριστατωμένη μελέτη, εργασιακής εφεδρείας (ΧΡΥΣΟΓΟΝΟΣ 2013), η οποία κρίθηκε τελικώς αντισυνταγματική (υπ' αριθμ. 3354/27-9-2013 απόφαση ολομέλειας Συμβουλίου Επικρατείας).

3.6 Ν. 4210/2013 (ΦΕΚ 254 Α/21-11-2013), Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις

Παρόλο που είναι μεταγενέστερος και θα περίμενε κανείς να είναι πιο κοντά στις θεωρίες «ενδυνάμωσης του εσωτερικού πελάτη», ο Ν. 4210/2013 (ΦΕΚ 254 Α/21-11-2013), στον απόηχο της κρίσης, η οποία δεν άλλαξε μόνο τη ζωή μας και το management (ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ 2009) αλλά και το management της Δ.Δ., περιόρισε δραστικά άδειες, επιμορφωτικές και εκπαιδευτικές, με χαρακτηριστικότερη την κατάργηση της μηχανογραφικής άδειας (αρθρ. 1) (θεσπίστηκε με το Ν.3528/2007, αρθρ. 50 παρ. 6), την παντελή κατάργηση των εκπαιδευτικών αδειών ως την 31-12-2014 (αρθρ. 4) και τη μείωση των αδειών εξετάσεων για εκπαιδευτικούς λόγους από είκοσι (20) σε δέκα (10) εργάσιμες μέρες το χρόνο (αρθρ. 5).

3.7 Διαφάνεια και δεοντολογία στη δημόσια Λειτουργία, Ν. 3861/2010 (ΦΕΚ 112 Α/13-07-2010)

Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο, «Πρόγραμμα Διαύγεια».

Το συγκεκριμένο Νομοθέτημα αποτελεί κομβικό σημείο στην ενίσχυση της δεοντολογίας στη δημόσια Διοίκηση, επιτυγχάνοντας τη δημιουργία των προϋποθέσεων – νομικών και τεχνικών - η χρήση του διαδικτύου για παράδειγμα - **αλλά και των διαδικασιών για τη διασφάλιση ευρύτατης δημοσιότητας Νόμων, Διαταγμάτων, ερμηνευτικών και εφαρμοστικών εγκυκλίων και πράξεων κανονιστικού περιεχομένου όλων σχεδόν των φορέων του Δημοσίου, κυβερνητικών και διοικητικών.** Αξίζει να σταθεί κανείς στο άρθρο 2 παρ. 6 του παρόντος, δυνάμει του οποίου, οι προϋπολογισμοί, απολογισμοί, ισολογισμοί και οι επί μέρους δαπάνες Υπουργείων, κεντρικών και περιφερειακών δημόσιων Υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ., φορέων του ευρύτερου Δημοσίου Τομέα και φορέων των Οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού, **οφείλουν να αναρτώνται στο διαδίκτυο** καθώς και στο άρθρο 2 παρ. 7 του παρόντος, δυνάμει του οποίου, πράξεις διορισμού μονομελών οργάνων και συγκρότησης συλλογικών οργάνων διοίκησης όλων των ως άνω αναφερομένων Οργανισμών καθώς και οι τροποποιήσεις αυτών, οφείλουν να αναρτώνται στο διαδίκτυο. Επίσης οι **προκηρύξεις των διαγωνισμών** για πλήρωση θέσεων στους παραπάνω Οργανισμούς καθώς και οι πίνακες αποτελεσμάτων, διοριστέων και επιλαχόντων (αρθρ. 2 παρ. 11 και 13 του παρόντος).

3.8 Το υπ' αριθμ. 99/2014 Προεδρικό Διάταγμα (ΦΕΚ 166 Α/28-8-2014), Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η σύστασή του αποτελεί προαπαιτούμενο ώστε οι ελληνικοί θεσμοί να προωθήσουν συστηματικά: α) την αξιολόγηση και τον **εκσυγχρονισμό των δομών και των αρμοδιοτήτων της ΕΔΥ**, με στόχο τη βέλτιστη λειτουργία της, την άρση των

δυσλειτουργιών και των επικαλύψεων και την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των Υπηρεσιών της, β) τη συνεχή βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών και την προώθηση της πολιτικής για την **ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**, με στόχο την προσαρμογή και *αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών* του Δημοσίου στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πολιτών, της κοινωνίας και της οικονομίας, γ) την *αποτελεσματική διαχείριση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού*, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και την ενίσχυση του επαγγελματισμού στη δημόσια Διοίκηση.

Η παραπάνω υιοθετούμενη ορολογία είναι χαρακτηριστική του στοιχήματος που βάζει η ΕΔΥ, για τη βελτίωση και αναβάθμιση των υπηρεσιών της. Προς το σκοπό αυτό συγκροτείται και το **οργανόγραμμα του οργανισμού**, όπως αναφέρεται αναλυτικότερα στα επιμέρους άρθρα του: *Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Αυτοτελές Τμήμα Κοινοβουλευτικού Ελέγχου, Τμήμα Νομοθετικής Πρωτοβουλίας, Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου*, κλπ.

3.9 Η αξιοποίηση της τεχνολογίας στις υπηρεσίες των πολιτών, Ν. 3979/2011 (ΦΕΚ 138 Α/16-6-2011)

Ο παραπάνω Νόμος, σε συνδυασμό με το 99/2014 (υπό στοιχείο 3.8 Προεδρικό Διάταγμα), για την ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, συνέβαλε σημαντικά στην ευθυγράμμιση της ΕΔΥ με τις επιταγές της σύγχρονης υπηρεσίας, επενδύοντας σε καθοριστικούς παράγοντές της: την απτότητα, ως αντίβαρο στην εν γένει αϋλότητά της, καθιστώντας εμφανή σε όλους τη θεωρητική κανονολογία της δημόσιας υπηρεσίας και ως εκ τούτου την **πρόσβαση και την εξατομίκευση, μέσω της αξιοποίησης της τεχνολογίας και των υπηρεσιών διαδικτύου**.

Στην πραγματικότητα, οποιαδήποτε προσπάθεια εκσυγχρονισμού του δημοσίου Τομέα και παρακολούθησης των ευρωπαϊκών εξελίξεων θα ήταν ανέφικτη χωρίς την επίτευξη των δύο βασικών στόχων που αποτελούν τον κεντρικό άξονα του εν λόγω νομοθετήματος: την αναγνώριση του δικαιώματος των φυσικών προσώπων και των Ν.Π.Ι.Δ. να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με τους φορείς του δημόσιου Τομέα

με χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (εφεξής ΤΠΕ) και τη ρύθμιση της χρήσης των ΤΠΕ από τους φορείς του δημόσιου Τομέα εντός του πλαισίου και για τις ανάγκες της λειτουργίας τους και την υποστήριξη της άσκησης των αρμοδιοτήτων και συναλλαγών τους.

Πρόκειται για το Νόμο εκείνο, στον οποίο εδράζονται θεωρητικά η ηλεκτρονική ευρετηρίαση επί τη βάση ηλεκτρονικών καταχωρίσεων και αρχείων, η διακίνηση ηλεκτρονικών εγγράφων, η ηλεκτρονική πιστοποίηση της πατρότητάς τους και η προηγμένη ηλεκτρονική υπογραφή, η ηλεκτρονική πληρωμή, μέσω e-παραβόλων, το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, η υποβολή αιτήσεων, δηλώσεων και δικαιολογητικών (αρθρ.23) κ.α., πάντα στη βάση των γενικών αρχών προστασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα (Ν.2472/1997) αλλά και της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης, με αυξημένη μάλιστα ευαισθησία στις ανάγκες των ατόμων με αναπηρία και άλλες ιδιαιτερότητες. Ας μην ξεχνάμε ότι σήμερα, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην κοινωνική ευαισθησία και την αναδοχή σε κοινωνικά ωφέλιμες πράξεις (sponsorship) (UYAN-ATAY et al 2016), ως μόνιμο χαρακτηριστικό των επιχειρηματικών τους projects, με στόχο να αποτελέσει θεμελιώδη τους ικανότητα (KOTLER et al 2008).

Οι δύο αυτοί Νόμοι, αποτελούν την εκκωφαντικότερη απόδειξη ότι το Δημόσιο στοχεύει σε ένα μοντέλο αλλαγών που αντανακλά πρωτίστως στο έργο και την τεχνολογία (ΧΥΤΗΡΗΣ 2001), στις τελικές σχεδιασμένες αλλαγές (ΚΕΦΗΣ 2005). Επίσης αποδεικνύει περίτρανα την τάση για **εξωστρέφεια της δημόσιας Διοίκησης**, τόσο ως προς το κομμάτι της προσβασιμότητάς της από τους πολίτες, όσο και ως προς τις αντίστοιχες υπηρεσίες ανά την Ευρώπη και τον κόσμο.

Στόχος είναι, κάθε ΕΔΥ, μέσα από ένα δημιουργικό *best practice benchmarking*, να σταχυολογήσει τις πρότυπες δημόσιες Υπηρεσίες και να εντοπίσει τα ελατήρια της δυναμικής τους. Το benchmarking, όπως έχει ειπωθεί (https://el.Wikipedia.org/wiki/συγκριτική_προτυποποίηση), δεν είναι ένα one-off event, αλλά μία συνεχής διαδικασία «επιχειρησιακής νοημοσύνης», συνεπώς πρέπει να αποτελεί κομμάτι της κουλτούρας κάθε δημόσιας Υπηρεσίας. Διεθνείς ιστοσελίδες, συνέδρια αλλά και επιστημονικές μελέτες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, σε συνεργασία με αρμόδια

Υπουργεία αλλά και την ευρωπαϊκή Ένωση και αρμόδιους φορείς της, αποτελούν καλές πηγές υλικού για *συγκριτική προτυποποίηση* (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε).

3.10 Οι αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού στην ίδια τη διαδικασία νομοθέτησης, Ν. 4048/2012 (ΦΕΚ 34 Α/23-2-2012)

Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης

Το άρθρο 4 του παραπάνω Νόμου είναι χαρακτηριστικό της φάσης ωριμότητας στην οποία περνά η διαδικασία σύνταξης της ΕΔΥ με τις αρχές διαμόρφωσης στρατηγικών επιλογών management για τη θέση και την υλοποίηση στόχων, μέσω της ίδιας της διαδικασίας θεσμοθέτησης (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β). Έτσι η αντιμετώπιση των προς νομοθετική επίλυση ζητημάτων γίνεται ιεραρχικά και συντονισμένα: εντοπισμός και οριοθέτηση του προβλήματος, μελέτη των σχετικών προηγηθεισών ρυθμίσεων που επεχείρησαν να το επιλύσουν, ένα είδος benchmarking ([https://el.Wikipedia.org/wiki/συγκριτική προτυποποίηση](https://el.Wikipedia.org/wiki/συγκριτική_προτυποποίηση)) μεταξύ των άριστων εναλλακτικών επιλογών επίλυσης, αρνητικές συνέπειες από τη μη επίλυση - αναγκαιότητα της επίλυσης, η στάθμιση ωφέλειας - κόστους - ρίσκου (οικονομικού, κοινωνικού, περιβαλλοντικού) (WEARNE et al 2016, p. 50), στη βάση μετρήσιμων δεδομένων, ο σαφής προσδιορισμός των οργάνων Διοίκησης που θα επιφορτιστεί με την υλοποίησή τους, ακόμη και η γραμματική και συντακτική ορθότητα των διατάξεων^x και η τήρηση των νομοτεχνικών κανόνων και τέλος η δημόσια διαβούλευση επί των νομοσχεδίων με παροχή σε ανοιχτή και επεξεργάσιμη μορφή όλων των απαραίτητων δεδομένων, ιδίως στατιστικών, οικονομικών κ.α., μέσω του δικτυακού τόπου www.opengov.gr.

Τα παραπάνω ανατίθενται σε συγκεκριμένο όργανο, που επίσης προβλέπεται από το Νόμο: το *Γραφείο Καλής Νομοθέτησης της Γενικής Γραμματείας της Κυβέρνησης και το Γραφείο Νομοθετικής Πρωτοβουλίας* που συστήνεται σε κάθε Υπουργείο. Το δεύτερο αναλαμβάνει το κρίσιμο στάδιο της *ανατροφοδότησης* (αρθρ. 9). Μάλιστα πρόκειται για μια διαρκή και συστηματική διαδικασία, η οποία γίνεται κάθε χρόνο, στο τέλος Νοεμβρίου και περιλαμβάνει αξιολόγηση κόστους, συνεπειών και ωφελειών καθώς και συγκεκριμένες προτάσεις μετά από διαβούλευση με τις καθ' ύλην αρμόδιες Υπηρεσίες,

αλλά και κοινωνικούς Εταίρους, πανεπιστημιακά ή ερευνητικά Ιδρύματα και πανεπιστημιακούς φορείς.

Στην ουσία πρόκειται για μια **τομή που αφορά ένα από τα βασικά «p's» της υπηρεσίας, τις διαδικασίες (procedures)** διότι επιχειρεί να επέμβει στην *απλούστευση διαδικασιών*, η οποία είναι κρείσσονος σημασίας για την ποιοτική υπηρεσία. Στο άρθρο 10 συγκεκριμενοποιείται απόλυτα το περιεχόμενο της έννοιας της απλούστευσης και αφορά στη μείωση των εμπλεκομένων οργανισμών, στην τυποποίηση των εντύπων και δημοσίων εγγράφων, στην αυτεπάγγελτη αναζήτησή τους, στη σιωπηρή έγκριση αιτημάτων των ενδιαφερομένων, εάν παρέλθει άπρακτη η προθεσμία απάντησης, στην εξυπηρέτηση από ένα μόνο σημείο (*υπηρεσίες μιας στάσης*), στη μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων και στην παροχή δυνατότητας ηλεκτρονικής επικοινωνίας (ΝΤΑΗΣ 2005).

3.11 Τήρηση της νομιμότητας. Από τον άγραφο νόμο της δεοντολογίας στη νομοθετική αναμόρφωση του πειθαρχικού δικαίου

- **N. 4057/2012** (ΦΕΚ 54 Α/14-3-2012), *Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (κατ' αντικατάσταση συγκεκριμένων μερών και κεφαλαίων του Ν. 3528/2007)*
- **N. 4325/2015** (ΦΕΚ 47 Α/11-5-2015), *Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις*

Με τα παραπάνω νομοθετήματα τίθενται οι βάσεις των ελεγκτικών και δικαιοδοτικών μηχανισμών του δημοσίου λειτουργήματος και των ανθρώπων πίσω από αυτό, συνεπώς είναι απολύτως κρίσιμα για την ενίσχυση της ηθικής στο δημόσιο βίο. Και τούτο διότι το σαφές κανονιστικό πλαίσιο αποτελεί *conditio sine qua non* για τη χρηστή και ηθική και όχι απλώς νόμιμη δημόσια διαδικασία.

Πράγματι, και οι δύο προαναφερόμενοι Νόμοι «αντιλαμβάνονται» την ανάγκη να ξεκαθαρίσουν τα νοούμενα ως *πειθαρχικά παραπτώματα*, όχι μόνο με τη δικονομική – ποινική έννοια (ποινικά παραπτώματα) αλλά και τη δεοντολογική (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ).

Για παράδειγμα, ορίζεται με σαφήνεια η αναξιοπρεπής και ανάρμοστη συμπεριφορά εντός και εκτός Υπηρεσίας. Ο 4325/2015 μάλιστα επιχειρεί να ισορροπήσει μεταξύ πειθαρχικής αυστηρότητας και ανθρωποκεντρικών αξιών, εστιάζοντας στον άνθρωπο, τον ακρογωνιαίο λίθο της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, η πειθαρχική ποινή της οριστικής παύσης επιβάλλεται μόνο στα περιοριστικώς αναφερόμενα σοβαρά πειθαρχικά παραπτώματα, καταργώντας τη δυνατότητα, υπό το προϊσχύον καθεστώς, επιβολής της εν λόγω βαρύτερης ποινής για κάθε πειθαρχικό παράπτωμα αδιακρίτως.

Αξίζει σε αυτό το σημείο, να γίνει ξεχωριστή αναφορά στο ρόλο που διαδραματίζει ως προς το μείζον ζήτημα της δεοντολογίας το ανώτατο - καθόσον οι αποφάσεις του δεν προσβάλλονται στο *Συμβούλιο της Επικρατείας*, κατά ρητή συνταγματική επιταγή (αρθρ. 98 του Συντάγματος) - δημοσιονομικό δικαστήριο, το *Ελεγκτικό Συνέδριο*, μαζί με την ανώτατη ανεξάρτητη εισαγγελική Αρχή, που συλλειτουργεί στους κόλπους του, τη *Γενική Επιτροπεία της Επικρατείας*. Οι αρμοδιότητες του Ελεγκτικού Συνεδρίου διακρίνονται σε: α) ελεγκτικές, β) γνωμοδοτικές και γ) δικαιοδοτικές.

Η παλαιότερη ελεγκτική αρμοδιότητα είναι εκείνη του προληπτικού ελέγχου δαπανών, ένα μοντέλο που δεν απαντάμε πολύ συχνά στην Ευρώπη (ΚΑΡΚΑΛΗΣ 2011) και που έχει να κάνει με τον έλεγχο του χρηματικού εντάλματος ακριβώς πριν αυτό πληρωθεί. Συναντάμε επίσης την ελεγκτική διαδικασία του προσυμβατικού ελέγχου - ο έλεγχος γίνεται απευθείας από δικαστικούς σχηματισμούς και αφορά σε συμβάσεις έργων, προμηθειών και υπηρεσιών μεγάλης οικονομικής αξίας - και του καταστατικού ελέγχου των λογαριασμών μέσω λογοδοσίας του υπόλογου που διαχειρίζεται το δημόσιο χρήμα.

Το αμιγώς δικαιοδοτικό τμήμα των δικαστικών αρμοδιοτήτων του Ελεγκτικού Συνεδρίου, πάντως, είναι εκείνο που έχει να κάνει με την εκκίνηση δίκης στο ακροατήριο λόγω καταλογισμού αναιτιολόγητης περιουσιακής ωφέλειας μετά από δήλωση περιουσιακής κατάστασης ορισμένου υπόχρεου φυσικού προσώπου (ΚΑΡΚΑΛΗΣ 2011). Για παράδειγμα, όταν ένας υπόχρεος δημόσιος υπάλληλος υποβάλλει περιουσιακή δήλωση, όπως υποχρεούται σε τακτά χρονικά διαστήματα και διαπιστωθεί η ύπαρξη ενός περιουσιακού στοιχείου που δεν αιτιολογείται με βάση τις πηγές εισοδημάτων του, η Γενική Επιτροπεία της Επικρατείας, ως αρμόδια δημοσιονομική εισαγγελική Αρχή, θα εισαγάγει αίτηση καταλογισμού του στο αρμόδιο τμήμα, όπου, αντιστρεφόμενου του βάρους απόδειξης, θα πρέπει ο καθ' ού η αίτηση

υπάλληλος να αποδείξει, προκειμένου να απαλλαγεί, από πού προσπορίστηκε το καταλογιζόμενο χρηματικό όφελος.

3.12 Η νομοθετική ωρίμανση της ΕΔΥ, Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α/27-2-2016)

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.

Ωριμότερο κείμενο τόσο χρονικά όσο και ουσιαστικά, αναφορικά με την «ευθυγράμμιση» του δημοσίου λειτουργήματος με αρχές του σύγχρονου management, αποτελεί ο Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33Α/ 27-2-2016). Αυτή επιτυγχάνεται πολυεπίπεδα, δηλαδή αναφορικά τόσο με την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και την ορθολογικότερη διαχείρισή τους (για την αντιμετώπιση της αϋλότητας της υπηρεσίας) όσο και με την ανάδειξη του ρόλου των πολιτών, ως συμπαραγωγών της υπηρεσίας και συνυπεύθυνων ως εκ τούτου αναφορικά με την ποιότητά της (αδιαρετότητα της υπηρεσίας, σχέσεις εμπιστοσύνης με τον πολίτη, πελατοκεντρικός προσανατολισμός), με την αξιοποίηση της τεχνολογίας, με τη συστηματική, περισσότερο από κάθε άλλη φορά στο παρελθόν, στοχοθεσία, με την αποσαφήνιση των κριτηρίων αξιολόγησης κ.α. Τα παραπάνω, δίνουν το έναυσμα να ασχοληθεί κανείς διεξοδικότερα με το Νόμο αυτό και κυρίως με τα όσα ρηξικέλευθα, αναφορικά με το αντικείμενο της παρούσης.

3.12.1 Δομή, οργανωσιακή κουλτούρα και ιεραρχία στον δημόσιο Τομέα. Εισαγωγή στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού

Ειδικότερα, συνίσταται για πρώτη φορά *Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης* (εφεξής Μητρώο), στο οποίο εντάσσονται υποψήφιοι για την **κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης**, ήτοι θέσεων διοικητικών Γραμματέων με βαθμό 1ο της κατηγορίας ειδικών θέσεων (Ε.Θ.), που υπάγονται σε κάθε Υπουργό ή Αναπληρωτή Υπουργό. Το Μητρώο τηρείται ηλεκτρονικά από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και περιλαμβάνει υποψήφιους με αδιαμφισβήτητα τυπικά προσόντα (μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών τουλάχιστον), υψηλή διοικητική εμπειρία (προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επί τρία (3) τουλάχιστον έτη ή προϊστάμενοι Διεύθυνσης επί δέκα (10) τουλάχιστον έτη) και αμέμπτου ηθικής (δεν

καταδικάστηκαν τελεσίδικα, δεν έχουν υποβληθεί σε στερητική δικαστική συμπαράσταση κλπ.).

Εντός του (Α.Σ.Ε.Π.) συνίσταται επίσης το *Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων* (Ε.Σ.Ε.Δ.), το οποίο απαρτίζεται από μέλη του Α.Σ.Ε.Π., μέλη του *Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), εμπειρογνώμονες κλπ. Τα παραπάνω, τα οποία περιγράφονται αναλυτικά στα επιμέρους άρθρα του παρόντος, αποτελούν πραγματικά ιστορική τομή για διαδικασίες στελέχωσης υψηλών διοικητικών θέσεων, ώστε να αποτρέπεται τυχόν κάλυψή τους από κομματικούς εγκάθετους. Έτσι πραγματοποιείται ένα σταθερό βήμα μπροστά, στην διασφάλιση της δεοντολογίας στο Δημόσιο. Τα άρθρα 84 έως 86 του Νόμου Ν. 3528/2007, αξιοποιούνται και εξελίσσονται περαιτέρω και κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν αυτούσια (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ). Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στα εξής:

Τα **κριτήρια** επιλογής προϊσταμένων αποσαφηνίζονται περαιτέρω, είναι απόλυτα **ποσοτικοποιημένα και μετρήσιμα**. Με τον τρόπο αυτό τα τυπικά προσόντα μπορούν να αξιολογηθούν με αμερόληπτο τρόπο.

Ως προϊστάμενοι Διεύθυνσης μπορούν να επιλεγούν μόνο υποψήφιοι των κατηγοριών ΠΕ και ΤΕ, δίνοντας το στίγμα της αναβάθμισης των προσόντων των στελεχών του Δημοσίου.

Επιφορτισμένα με την ευθύνη της επιλογής είναι τα **ειδικά Συμβούλια επιλογής Προϊσταμένων και τα Συμβούλια επιλογής προϊσταμένων**^{xi} για προϊσταμένους γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης αντίστοιχα, τα οποία είναι πενταμελή και στα οποία συμμετέχουν οπωσδήποτε δύο μέλη του Α.Σ.Ε.Π. και ένας Νομικός Σύμβουλος ή Πάρεδρος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ, αρθρ. 84 και εξής).

3.12.2 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Με συγκεκριμένα άρθρα του παρόντος τίθενται ζητήματα **αξιολόγησης και στοχοθεσίας**. Η διαδικασία αξιολόγησης περιγράφεται διεξοδικά, ως απολύτως σημαντική παράμετρος στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, γίνεται εκτενής αναφορά στο πεδίο εφαρμογής της (αρθρ. 14), στις προθεσμίες για την

σύνταξη της σχετικής έκθεσης, δίνονται πληροφορίες για το περιεχόμενό της και τα κριτήρια στα οποία εστιάζει, τα οποία σημειωτέον είναι πιο συγκεκριμένα – ποσοτικοποιημένα από ποτέ (άρθρ. 16), και στα στοιχεία της **συμβουλευτικής συνέντευξης** (δομημένη και situational interview - ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου) (άρθρ. 19), η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι αξιολογικών αποτιμήσεων σε όλους τους σύγχρονους ιδιωτικούς οργανισμούς, *με συγκεκριμένη συχνότητα, τυπικά χαρακτηριστικά, ιεροτελεστία και εστίαση* (ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ 2011).

Επίσης, αποσαφηνίζεται ο τρόπος και η κλίμακα βαθμολόγησης βάσει τριών βασικών κατηγοριών κριτηρίων (γνώση του αντικειμένου, συμπεριφορά προς τους πολίτες, αποτελεσματικότητα, της οποίας η μέτρηση θα πρέπει για πρώτη φορά να ορίζεται με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια). Η αξιολόγηση δε, είναι ευθέως ανάλογη με τη στοχοθεσία, κατά την οποία λαμβάνεται αυστηρά υπόψη ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

Από δεοντολογικής απόψεως, δικλείδα ασφαλείας αποτελεί η **Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης** του άρθρου 21, η οποία είναι επιφορτισμένη με δύο κρίσιμα καθήκοντα: την αξιολόγηση των ενστάσεων του άρθρου 20, καθώς και των εξαιρετικών επιδόσεων. Έτσι, οι αξιολογούμενοι προστατεύονται τόσο από αναιτιολόγητη ή κακεντρεχή αρνητική αξιολόγηση όσο και από αναιτιολόγητα υψηλή βαθμολόγηση συναδέλφου τους, που πιθανόν δημιουργήσει προϋποθέσεις για την παράτυπη προαγωγή του. Τέλος **για πρώτη φορά υιοθετείται αμφίδρομη αξιολόγηση**, δηλαδή αξιολόγηση του προϊσταμένου από τους υφισταμένους (άρθρ. 19 παρ. 5).

3.12.3 Θεωρίες και στυλ ηγεσίας

Στα ρηξικέλευθα του Νόμου (άρθρ. 18 του παρόντος) λογίζεται και η διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων^{xii}, προσυπογράφοντας το πιο σύγχρονο *συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ ηγεσίας* από τις διατυπωθείσες κατά καιρούς θεωρίες ηγεσίας - *θεωρίες του Mc Gregor, το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton, το υπόδειγμα Vroom-Yetton* (ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ ΚΛΠ 2007) - με χαρακτηριστική την επιμονή του νομοθετήματος σε ζητήματα όπως η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων, η δυνατότητα για

συνεχή βελτίωση της απόδοσης, η δημιουργικότητα και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα, η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών.

Επίσης, εξάιρεται η ικανότητα του προϊσταμένου να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους Υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις, η ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης. Πρόκειται για το πρότυπο του ποιοτικού ηγέτη, του ηγέτη δημιουργού, που προωθεί τις αλλαγές, εμπνέει και προηγείται με τις ιδέες του (ΚΕΦΗΣ 2005). Χαρακτηριστικό είναι το τρίπτυχο των προσόντων του σύγχρονου ηγέτη, όπως αναφέρονται στο άρθρο 18 του παρόντος.



Σχήμα 5. Το τρίπτυχο των προσόντων του προϊσταμένου οργανικής μονάδας της ΕΔΥ (αρθρ. 18)

3.12.4 Στοχοθεσία - ενδοοργανωσιακή επικοινωνία - διαλειτουργικότητα

Αναφορικά με τη στοχοθεσία ειδικότερα, επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και **συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες**

της κοινωνίας (αρθρ. 22) (βλ. παράρτημα Δ, αρθρ.22-24). Κι αν πράγματι οι βέλτιστες τακτικές στη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών επιβάλλουν: στρατηγική θεώρηση, όραμα δηλαδή που να στρέφεται στον άνθρωπο (εσωτερικό και εξωτερικό πελάτη, αλληλεπιδραστικά) και συλλογική εργασία, με χρήση του ενδοδικτύου της εταιρείας (intranet), εσωτερικά ενημερωτικά δελτία, καθημερινές υπομνήσεις και συσκέψεις μεταξύ Υπαλλήλων για να ενισχυθεί η στάση προσανατολισμού προς τον πελάτη (KOTLER et al 2008), ο Νόμος αυτός, στα παραπάνω άρθρα του τα προβλέπει λεπτομερώς.

Εστιάζοντας περαιτέρω στις καινοτομίες που εισφέρει ο συγκεκριμένος Νόμος, αξίζει να γίνει μνεία στις **ολομέλειες** (αρθρ. 23), συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι (ολιστική θεώρηση, βλ. πιο πάνω και *αλληλεπιδραστική*) οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας. Οι ολομέλειες είναι επιφορτισμένες με τη μεθόδευση της διαδικασίας στοχοθεσίας, μέσω τακτικών και έκτακτων συνεδριάσεων, με τήρηση πρακτικών και συγκεκριμένη ατζέντα και έγκριση εκθέσεων αξιολόγησης του έργου που παρήχθη στο τέλος κάθε έτους. Έτσι, προωθείται η *ομαδική εργασία* και τα παρελκόμενά της, συνέργεια, συντονισμός, συνυπευθυνότητα, ομαδική σκέψη, η οποία για να είναι αποτελεσματική, προϋποτίθεται κατάλληλη, υποστηρικτική **ηγεσία**, (3.13.3) κατεύθυνση και δομές - αναγκαίες συνθήκες ακόμη και σε υψηλού επιπέδου ομάδες (ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ 2008).

Η διαδικασία στοχοθεσίας, τέλος, εκκινά από το αρμόδιο – επικεφαλής Υπουργείο κάθε Υπηρεσίας, με θέση ευρύτερων στρατηγικών στόχων, οι οποίοι εξειδικεύονται σταδιακά, και μέσα σε αυστηρά ορισμένα χρονικά πλαίσια, περνώντας από τον έλεγχο γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων, μέχρι του τελικού σταδίου ατομικών στόχων για τον κάθε υπάλληλο, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκεί ο κάθε υπάλληλος.

3.12.5 Πολιτοκεντρικός προσανατολισμός (κατά το πελατοκεντρικός)

Με το άρθρ.24 του παρόντος γίνεται πράξη η **λογοδοσία κι ο κοινωνικός έλεγχος**, με τη συγκρότηση του *Παρατηρητηρίου Δημόσιας Διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ.)*, έτσι ώστε να εισακούονται με ρεαλιστικό πνεύμα τα παράπονα των πολιτών αλλά και οι συγκεκριμένες προτάσεις τους για την επίλυσή τους. Το Παρατηρητήριο στελεχώνεται από εμπειρογνώμονες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., οι οποίοι επιλέγονται με διετή θητεία από το

Διοικητικό Συμβούλιό του και προεδρεύεται από τον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (βλ. λεπτομέρειες στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ, αρθρ. 24). Ο κοινωνικός έλεγχος διενεργείται, μεταξύ άλλων, με έρευνες, ηλεκτρονικές και μη, με τις οποίες οι πολίτες αξιολογούν τις υπηρεσίες, τις οποίες χρησιμοποίησαν. Κάθε ηλεκτρονική εφαρμογή, μέσω της οποίας οι πολίτες συναλλάσσονται με τη διοίκηση, όπως και η κεντρική ιστοσελίδα κάθε Υπουργείου, περιλαμβάνει υποχρεωτικά παρόμοια πρόβλεψη για αξιολόγηση των σχετικών υπηρεσιών (αρθ.24 παρ. 1 εδ. Γ). Έτσι δικαιώνεται και ο ρόλος των πολιτών, ως *συμπαγωγών* της υπηρεσίας, λαμβάνοντας υπόψη το χαρακτηριστικό της *αδιαιρετότητας* της υπηρεσίας. Παράλληλα τίθενται οι βάσεις επίτευξης καθοριστικών παραγόντων ποιοτικών υπηρεσιών, όπως η *ανταπόκριση*, η *αρμοδιότητα*, η *προσιτότητα*, η *ευγένεια*, η *επικοινωνία*, η *ενσυναίσθηση* κλπ (ενότητα 2.5).

Κεφάλαιο 4

Το MARKETING υπηρεσιών στις Δ.Υ.

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί καταρχήν μια συνοπτική περιγραφή της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Βέροιας (εφεξής ΕΠΒ), μια που αποτέλεσε και την αφορμή της ιστορικής ανάδειξης της δεοντολογίας και νομοθεσίας στην ΕΔΥ. Μέσα από τους ιδιαίτερους μηχανισμούς παροχής των δικαστικών υπηρεσιών θα διερευνηθούν τυχόν νομοθετικά κενά αλλά και σημεία που το γράμμα του Νόμου, αν και οικειοποιείται θεωρίες του σύγχρονου *marketing υπηρεσιών*, παραμένει στην πράξη ανενεργό. Θα διαπιστωθούν ωστόσο και βήματα προόδου κυρίως ως προς την υιοθέτηση της τεχνολογικής υποδομής.

4.1 Η υπηρεσία εφαλτήριο

Η Υπηρεσία που αποτέλεσε εφαλτήριο για τη συγκεκριμένη μελέτη, όπως αναφέρθηκε ήδη από την εισαγωγή της παρούσης, δεν είναι άλλη από την Ε.Π.Β. Πρόκειται για ΕΔΥ που υπάγεται στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, όπως ακριβώς και το Συμβούλιο της Επικρατείας, τα πολιτικά και ποινικά Δικαστήρια της ελληνικής Επικράτειας μαζί με τις Εισαγγελίες τους, τα τακτικά διοικητικά Δικαστήρια, η Γενική Επιτροπεία της Επικρατείας στα τακτικά διοικητικά Δικαστήρια, το Ελεγκτικό Συνέδριο καθώς και η Υπηρεσία του Γενικού Επιτρόπου της Επικρατείας στο Ελεγκτικό Συνέδριο. Στις παραπάνω δικαστικές Υπηρεσίες δικάζουν οι συνθέσεις των αρμόδιων Δικαστικών Λειτουργών ενώ στις διοικητικές τους υπηρεσίες υπηρετούν οι δικαστικοί Υπάλληλοι (Δ.Υ.), οι οποίοι από τον Κώδικά τους ονομάζονται Γραμματείς και Επιμελητές Δικαστηρίων, ανάλογα με τη διοικητική βαθμίδα στην οποία υπηρετούν (Ν. 2812/2000, ΦΕΚ 67 Α/10-3-2000, ΚΥΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ).

Προϊστάμενος στην ΕΠΒ είναι ο Εισαγγελέας Πρωτοδικών Βέροιας. Στη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία, στην κεφαλή της Υπηρεσίας, πέραν του Εισαγγελέως, συνυπηρετούν

και δύο Αντεισαγγελείς. Οι υπηρετούντες δικαστικοί Υπάλληλοι της Υπηρεσίας είναι δώδεκα και οι δικαστικές Επιμελήτριες τρεις. Οι παραπάνω συγκροτούν ουσιαστικά το ανθρώπινο δυναμικό της εν λόγω Υπηρεσίας, η οποία, θεωρείται οργανική μονάδα, και συγκεκριμένα Διεύθυνση (βλ. έννοια οργανικών μονάδων Ν. 2190/94).

Παρά το γεγονός ότι οι Δ.Υ. διαχωρίζονται από το σύνολο των δημοσίων Υπαλλήλων ήδη από το Σύνταγμα του 1844, και υπηρετούν στην ελεύθερη Ελλάδα υπό ειδικών Κωδίκων, ήδη από το 2011 και μετά, δυνάμει του Ν. 4024/2011, θεωρήθηκαν *υπάλληλοι του κράτους* με άμεσο αποτέλεσμα, στην πράξη, να μπορούν να μετακινηθούν σε οποιαδήποτε Υπηρεσία του δημοσίου Τομέα και να μπορεί να μετακινηθεί στις δικαστικές Υπηρεσίες (Δ.Υ.) οποιοσδήποτε υπάλληλος του στενού δημοσίου Τομέα, χωρίς τα ιδιαίτερα προσόντα που απαιτεί ο ευαίσθητος αυτός κλάδος, παρά τη ρητή διάκριση των δικαστικών λειτουργιών από το αρθρ. 92 του ελληνικού Συντάγματος (ΦΕΚ 120 Α/27-6-2008).

Επίσης, δυνάμει συγκεκριμένων άρθρων του Ν. 4024/2011 ίσχυσαν στις Δ.Υ. ζητήματα εργασιακής εφεδρείας, ενιαίου μισθολογίου και κατάρτησης οργανικών θέσεων, παρά τις ειδικές συνθήκες και απαιτήσεις του δικαστικού κλάδου.

Από τη χρονολογία αυτή, ορόσημο και εντεύθεν, οι δικαστικοί Υπάλληλοι τελούν υπό ένα ιδιότυπο καθεστώς υπαγωγής τους τόσο στον παρωχημένο, σε σχέση με το νεότευκτο Ν. 4369/2016 και τις καινοτομίες που εισφέρει σε επίπεδο εξελίξεων management (βλ. ενότητα. 3.13), Κώδικά τους, όσο και στον ίδιο τον δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα, κυρίως ως προς τις αποδοχές τους, ο οποίος ωστόσο αγνοεί βασικές πτυχές της δικαστικής οργάνωσης και λειτουργίας, επιτείνοντας έτσι τη σύγχυση και την αναποτελεσματικότητα της προεκτεθείσας πολυνομίας.

Για παράδειγμα, η ύπαρξη εκτός του διοικητικού (δημοσίου Υπαλλήλου) και θεσμικού προϊσταμένου (Εισαγγελέα) στην ΕΠΒ (Ν. 1756/1988, Κώδικας Οργάνωσης Δικαστηρίων, Δικαστικών Λειτουργιών, βλ. επίσης Ν. 4139/2013) μειώνει δραματικά τη συμμετοχή στις αποφάσεις των Υπαλλήλων, ως μέσου κινητροποίησης στη διαδικασία αλλαγών (HERZBERG et al 1993), μια και στην πράξη ο λόγος του εισαγγελικού Λειτουργού γίνεται αποδεκτός αξιωματικά, ακόμα και σε ζητήματα διοικητικής ρουτίνας. Πράγματι, είναι ελάχιστες οι εξαιρέσεις υπογραφής ή συνυπογραφής

εγγράφων και από τον διοικητικό υπάλληλο, π.χ. πιστοποιητικό περί μη δίωξης ως φυγοποίνου (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι).

Κατά τα άλλα το σύνολο σχεδόν των διαδικασιών πραγματοποιείται με τις επονομαζόμενες «εισαγγελικές παραγγελίες» (Ν. 1756/1988, Κώδικας Οργάνωσης Δικαστηρίων, Δικαστικών Λειτουργιών, βλ. επίσης Ν. 4139/2013, ΦΕΚ 74 Α/20.03.2013, περί εξαρτησιογόνων ουσιών και άλλες διατάξεις, κεφάλαιο Ε', δικονομικές διατάξεις).

Εν μέσω των παραπάνω, ήδη με την υπ' αρ. 59270/12.8.2016 (ΦΕΚ 463/5.9.2016), συστήθηκε νομοπαρασκευαστική επιτροπή για τη σύνταξη σχεδίου νέου Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων από το Υπουργείο Δικαιοσύνης. Η «πανοραμική», στα μέτρα της παρούσης, εποπτεία της ιστορικής εξέλιξης του διοικητικού Δικαίου που επιχειρήθηκε στο κεφάλαιο 3, δημιουργεί γόνιμο έδαφος ώστε να διαγνωστούν νομοθετικά κενά και να αποτολμηθούν προτάσεις και λύσεις. Ήδη από τη δημοσίευση του αμέσως παραπάνω ΦΕΚ ζητήθηκε άλλωστε από τις ΔΥ, δια των πρωτοβάθμιων συλλογικών οργάνων τους, να καταθέσουν τις προτάσεις τους.

4.2 Εφαρμογή νομοθεσίας - πρόδος και στασιμότητα

Πολλές από τις προτάσεις που κατατέθηκαν στα fora της επίσημης ιστοσελίδας της Ομοσπονδίας Δικαστικών Υπαλλήλων Ελλάδας (<http://www.odye.gr>), προφανώς επιχειρούν να διασφαλίσουν εργασιακά δικαιώματα. Συνεπώς η σκοπιά είναι κατά το μάλλον «συνδικαλιστική». Στον αντίποδα, στις αμέσως επόμενες ενότητες θα επιχειρηθεί ακροθιγώς να εντοπιστούν στην προεκτεθείσα και σχολιασθείσα Νομοθεσία κενά και λύσεις, από τη σκοπιά του σύγχρονου management. Εκ των πραγμάτων, το ζήτημα δεν μπορεί να εξαντληθεί στα όρια της παρούσης διατριβής, ωστόσο μπορεί να αποτελέσει την εισαγωγή για μια μελλοντική ερευνητική προσπάθεια.

4.2.1 Εισαγωγική εκπαίδευση και εκπαιδευτικές άδειες

Ήδη από το Ν.3528/2007 κεφάλαιο δ', άρθρο 47, η εκπαίδευση του διοικητικού Υπαλλήλου είναι δικαίωμα. Η **εισαγωγική εκπαίδευση** μάλιστα ορίζεται ως υποχρεωτική προϋπόθεση για την προαγωγή του πέραν του εισαγωγικού βαθμού. Στην πράξη βέβαια, η *διετής δόκιμη υπηρεσία* του Δ.Υ. παρέρχεται άπραγη, δεν τρέχουν

εκπαιδευτικά προγράμματα, ο δε Δ.Υ. μαθαίνει το αντικείμενο που του ανατίθεται εμπειρικά από τους συναδέλφους του.

Παρ' όλες τις φιλότιμες προσπάθειες του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης και του Ε.Κ.Δ.Δ.Α (<http://www.ekdd.gr>, βλ. και ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΓ) στο κομμάτι της επιμόρφωσης των δόκιμων δημοσίων Υπαλλήλων άλλων Υπουργείων, το Υπουργείο Δικαιοσύνης παρουσιάζεται οκνηρό ως προς τους δικαστικούς Υπαλλήλους. Η διάταξη των άρθρων 1, 2 του ΠΔ 37/1994 (ΦΕΚ 30 Α/94), που προτείνει επέκταση στους δικαστικούς Υπαλλήλους του αρθρ. 34 του Ν. 1943/91, και αφορά την εισαγωγική εκπαίδευση των δημοσίων Υπαλλήλων, μόνο ως προς το κομμάτι της πληροφορικής, προφανώς δεν είναι αρκετή ενώ το ΙΝ.ΕΠ και το Ε.ΚΔ.Δ.Α δεν δέχονται δικαστικούς Υπαλλήλους, με την αιτιολογία ότι αυτοί διαθέτουν αυτόνομο φορέα επιμόρφωσης, την Εθνική Σχολή Δικαστών, κάτι που επί του πρακτέου δεν ισχύει. Έτσι ακόμη και σήμερα κανένα πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης δεν τρέχει (<http://www.ministryofjustice.gr>) υπό την αιγίδα της παραπάνω Σχολής και γενικότερα.

Οι **εκπαιδευτικές άδειες** που προβλέπονται από τον «Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων» (Ν. 2812/2000 αρθρ. 42 παρ. 6 και αρθρ. 58 παρ. 5 Ν. 3528/2007) στην πραγματικότητα απορρίπτονται αβλεπεί από κάθε υπηρεσιακό Συμβούλιο στη βάση αρνητικών εισηγήσεων της προϊσταμένης εισαγγελικής Αρχής, λόγω *αυξημένων υπηρεσιακών αναγκών*, πολύ περισσότερο οι προβλεπόμενες από το άρθρο 42, προσαυξήσεις αποδοχών – και μάλιστα στο διπλάσιο για το εξωτερικό. Την τελευταία τουλάχιστον δεκαπενταετία - δεν προκύπτει θετική εισήγηση για εκπαιδευτική άδεια, σύμφωνα με το αρχείο που τηρείται στην ΕΠΒ.

Σημειωτέον ότι ήδη με την υπ' αριθμ. πρωτ.: 4240οικ/6.3.2013 (<https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/15899>) του Γενικού Γραμματέα του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Αρχείο εκπαιδευτικών Αδειών τηρείται μόνο στην Υπηρεσία όπου υπηρετεί ο δικαστικός Υπάλληλος.

4.2.2 Ανυπαρξία οργανογράμματος

Το άρθρο 74 Ν.2812/2000 προβλέπει την εσωτερική μετακίνηση των Δ.Υ. στις οργανικές μονάδες της Γραμματείας που υπηρετούν μετά τη συμπλήρωση τεσσάρων (4) ετών και πάντως όχι πριν τη συμπλήρωση διετούς παραμονής. Με αυτό τον τρόπο

διασφαλίζεται η εμπειρία και η εξοικείωση του Υπαλλήλου με τα γνωστικά αντικείμενα κάθε θέσης, ενώ καθίσταται ευκολότερη η αντικατάσταση συναδέλφου από συνάδελφο σε περίπτωση αδειοδότησης, χωρίς δυσλειτουργία της Υπηρεσίας.

Στην πράξη, η «ειδικώς αιτιολογημένη απόφαση» που προβλέπει το ίδιο άρθρο, είναι πολύ απλή υπόθεση για κάθε προϊστάμενο, ο οποίος για «λόγους υπηρεσιακών αναγκών» νομιμοποιείται να επιμηκύνει την τετραετία ή να επιβάλλει την αλλαγή σε λιγότερο από δύο έτη. Στην ουσία, το άρθρο αυτό αντικαθιστά καταχρηστικά από το 1989 την ύπαρξη και ανανέωση **οργανογράμματος** στην ΕΠΒ. Συγκεκριμένα από το 1989, οπότε με την υπ' αριθμ. πρωτ. 29945/24-4-1989 απόφαση πραγματοποιήθηκε έγκριση, από τον τότε Υπουργό Δικαιοσύνης, Κανονισμού εσωτερικής Υπηρεσίας της ΕΠΒ, όπως καταρτίστηκε με την υπ' αριθμ. 2/1989 απόφαση της ολομέλειας του Δικαστηρίου αυτού (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΑ).

Τα παραπάνω, παρότι η κατάρτιση οργανογράμματος για όλες τις Υπηρεσίες του Δημοσίου, αποτελεί πάγιο ζητούμενο της διοικητικής Νομοθεσίας, δυνάμει δε του πρόσφατου **4440/2016** (ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016), άρθρ. 16 (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ) θεσπίστηκε **ψηφιακό οργανόγραμμα**, την ευθύνη για τη σύνταξη του οποίου φέρουν οι Διευθύνσεις Διοικητικού, με προβλεφθείσα πιστοποιημένη πρόσβαση, σε συνεργασία με το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Ο Ν. 4440/2016 κάνει λόγο για *ψηφιακή αποτύπωση της οργανωτικής δομής μεγάλου μέρους του Δημοσίου*. Σημαντική παράλειψη του Νόμου θεωρήθηκε η μη επιβολή συγκεκριμένης προθεσμίας και αυστηρών κυρώσεων για όποιους φορείς μείνουν εκτός Οργανογράμματος, δηλαδή εκτός Ψηφιακής Αποτύπωσης (ΚΩΝΣΤΑΣ 2017).

Πράγματι, το ΨΗΦΙΑΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ μέχρι σήμερα για την ΕΠΒ, αποδεικνύοντας περίτρανα για άλλη μια φορά ότι νομικό υπόβαθρο υπάρχει αλλά και τεράστια κωλυσιεργία στην υλοποίησή του. Τα αποτελέσματα της ανυπαρξίας οργανογράμματος είναι εμφανή και στην ΕΠΒ: *σύγχυση εξουσιών* και ορίων Διεύθυνσης, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να μη γνωρίζουν σε ποιον αναφέρονται, π.χ. στους προϊσταμένους Τμήματος, όπου ανήκουν, στη Διεύθυνση Γραμματείας, στους Αντεισαγγελείς υπηρεσίας (εδώ ο όρος με την έννοια της εφημερίας) ή στον προϊστάμενο Εισαγγελέα. Επιπλέον δεν επιτυγχάνεται η ευελιξία και η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, μιας και δεν επιτυγχάνεται το επιδιωκόμενο downsizing, δεν

συμπιέζεται δηλαδή η ιεραρχική κλίμακα, βασική τάση στο *reengineering - restructuring* των δημόσιων Οργανισμών (ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ 2000).

Περαιτέρω δε, εξαιτίας της ασάφειας αρμοδιοτήτων, καταγράφονται «προστριβές και συγκρούσεις» μεταξύ συναδέλφων και συχνά ως τρόπος επίλυσης προτείνεται η άτυπη σύγκριση με άλλες Εισαγγελίες της χώρας, με πιθανώς διαφορετικό όγκο και βαρύτητα ποινικών υποθέσεων. Τέλος στα συμπτώματα ανεπάρκειας της οργάνωσης, συγκαταλέγονται «η υποαπασχόληση δυναμικού και παραγωγικών μέσων, η ασύμμετρη κατανομή εργασίας καθώς και η υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων» (ΞΗΡΟΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ 2001). Δυσaréσκεια για τα παραπάνω καταγράφεται τόσο στα συνέδρια των οργάνων όσο και στην επίσημη ιστοσελίδα της ΟΔΥΕ (www.odye.gr), ανεξαρτήτως κομματικής απόχρωσης. Πρόκειται για μια *κρίση που σιγοβράζει*, με την έννοια της αρνητικού *image* προς τους πολίτες, ωστόσο οι προϊστάμενοι των οργανισμών συνηθίζουν να δίνουν *σημασία στις ξαφνικές κρίσεις* (RUFF et al 2016).

Ακόμη περισσότερο επιτείνεται η κατά τα άλλα διαχρονικά στοχούμενη άκαμπτη γραφειοκρατία του Δημοσίου. Έτσι τα διοικητικά όργανα κυριαρχούνται συχνά από *τάση σχολαστικότητας*, πράγμα που οδηγεί, σε αυστηρή προσήλωση στο γράμμα του Νόμου, στη στενή ερμηνεία των διατάξεων και την αδυναμία χρήσης της *διακριτικής ευχέρειας* που παρέχεται από το Νόμο, αντίθετα κάνουν πράξεις *δεσμευμένης ενέργειας* (ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ 2000)(βλ. παράδειγμα ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ).

4.2.3 Η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην πράξη

Ανεφάρμοστος στην ΕΠΒ παραμένει κατ' ουσίαν και ο πρωτοπόρος, όπως στο κεφάλαιο 3 αποδείχτηκε, Ν. 3979/2011 για την ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Συγκεκριμένα, όχι μόνο δεν έχει συγκροτηθεί στην ΕΠΒ η από το αρθρ. 36 του παρόντος προβλεφθείσα *ομάδα Διοίκησης Έργου*, για την τεχνική υποδομή των πληροφοριακών συστημάτων αλλά ούτε και το προβλεπόμενο από το άρθρ. 39 ενιαίο σύστημα παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών και προμήθειας των αναγκαίων πληροφοριακών συστημάτων, «Δίκτυο Δημόσιου Τομέα».

Αυτό σημαίνει στην πράξη ότι τα τρία πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί η ΕΠΒ ήδη από το 2000, του Τμήματος *Ποινικού Μητρώου*, του Τμήματος *Εκτέλεσης Ποινών* και του Τμήματος *Μηνύσεων* εξακολουθούν να είναι αποτέλεσμα Συμβάσεων με ιδιώτες – παρόχους υπηρεσιών πληροφοριακών συστημάτων, οι οποίες δεν έχουν διακοπεί εντός του προβλεπόμενου τριμήνου του άρθρου 38, κατά το οποίο όλοι οι φορείς του Δημοσίου όφειλαν να ενταχθούν στο Ενιαίο Σύστημα Πληρωμών (Ε.ΣΥ.Π) για τις δαπάνες της πληροφοριακής τους υποστήριξης. Παρά τη ρητή κατεύθυνση του Νόμου, καμιά διαδικασία δεν έχει δρομολογηθεί.

Σημειωτέον ότι Εισαγγελίες άλλων Πρωτοδικείων της Ελλάδας, όπως Αθηνών και Κοζάνης δεν χρησιμοποιούν καν πληροφοριακά συστήματα ιδιωτικών παρόχων και ακόμη και σήμερα τελούν υπό το χρονοβόρο και μη λειτουργικό καθεστώς ευρετηρίασης φυγοποιίνων μέσω βιβλίων. Αυτά, τη στιγμή που στις ΗΠΑ, πάνω από το 80% του ενήλικου πληθυσμού χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για την επαφή του με τις δημόσιες Υπηρεσίες ήδη από το 2001, ενώ το motto της αμερικανικής δημόσιας Διοίκησης είναι ‘three clicks to service’, δηλαδή οι πολίτες να μπορούν με τρία μόνο κλικ να εξυπηρετηθούν διαδικτυακά (SHERMAN 2016).

Ενδεικτικό του πρωτόγονου σταδίου, στο οποίο βρίσκεται ακόμη η ΕΠΒ, αναφορικά με τη χρήση ΤΠΕ, τόσο από τους υπηρετούντες Υπαλλήλους όσο και από τους πολίτες, είναι ότι όχι μόνο δεν διαθέτει καν επίσημη ιστοσελίδα στο διαδίκτυο αλλά και το mail της δεν έγινε συντεταγμένα από το αρμόδιο τμήμα *Σχεδιασμού και ανάπτυξης πληροφοριακών Συστημάτων της Διεύθυνσης ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Δικαιοσύνης* (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η' για ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ), αλλά, όπως προδίδει άλλωστε και ο λογαριασμός (eisagver@yahoo.gr), με προσωπική επιμέλεια συναδέλφου, διοικητικού Υπαλλήλου.

Τα παραπάνω συμβαίνουν, ενώ το άρθρο 8 του Ν. 3861/2010 (γνωστό ως «ΔΙΑΥΓΕΙΑ») προβλέπει την ανάρτηση στο *δικτυακό τόπο των Υπηρεσιών*, του οργανογράμματος και της διάρθρωσής τους, της περιγραφής των αρμοδιοτήτων και των οργανικών θέσεων, καθώς και των ονομάτων, των ιδιοτήτων και των πρόσφορων στοιχείων επικοινωνίας

των υπηρετούντων σε αυτούς τους φορείς, με οποιαδήποτε μορφή ή σχέση εργασίας και απασχόλησης.

4.2.4 Η στοχοθεσία στην πράξη

Οι καινοτομίες που εισέφερε ο Ν. 4369/2016 και ως προς το ζήτημα της στοχοθεσίας, έμειναν επίσης ανενεργές. Στο άρθρο 22 συγκεκριμένα, προβλέπεται ήδη από το μήνα Οκτώβριο του κάθε έτους, η πολιτική ηγεσία κάθε Υπουργείου να ξεκινά την κατανομή των στρατηγικών στόχων στις οικείες του Υπουργείου του Υπηρεσίες. Τα deadlines είναι προσδιορισμένα χρονικά με ακρίβεια για όλες τις φάσεις της διαδικασίας στοχοποίησης μέχρι και τα *χρονοδιαγράμματα υλοποίησης* από τον τελευταίο υπάλληλο της διοικητικής ιεραρχίας. Ο ίδιος Νόμος μάλιστα προβλέπει και ανάρτηση της πράξεως της στοχοθεσίας στο «ΔΙΑΥΓΕΙΑ».

Στην ΕΠΒ, όπως και στις άλλες Εισαγγελίες Πρωτοδικών, η διαδικασία δεν πραγματοποιήθηκε το έτος 2016, αν και έναρξη της ισχύος ορίζεται η ημερομηνία δημοσίευσης του Νόμου (27-2-2016). Επιπλέον, εφόσον δεν τηρείται πιστά η προβλεπόμενη διαδικασία στοχοθεσίας, τίθενται εν αμφιβόλω και τα κρίσιμα ζητήματα της αξιολόγησης και επομένως και των προαγωγών.

Συνεπώς, με ασφάλεια δύναται κανείς να προβλέψει μείωση της υποκίνησης αφού η διαφορά που κάνει η αποτυχία ή η επιτυχία εκπλήρωσης ενός στόχου δεν νοηματοδοτείται ελλείψει στοχοθεσίας και αξιολόγησης και δεδομένης της ακαμψίας της γραφειοκρατίας (HERZBERG et al 1993). Μάλιστα, δυνάμει του άρθρου 25 παρ. 5 του ίδιου Νόμου, ο χρόνος προαγωγής μειώνεται κατά 1 χρόνο για τον υπάλληλο που συγκεντρώνει βαθμολογία άνω των 90 βαθμών για 2 συνεχόμενες περιόδους. Στην πράξη, στην ΕΠΒ, δεν υπάρχει υπάλληλος που να συγκεντρώνει μικρότερη των 90 βαθμών βαθμολογία - όπως προκύπτει από τους τηρούμενους υπηρεσιακούς φακέλους (άρθρο 61 Ν. 2812/2000).

Τέλος ανενεργό παραμένει και το αρθρ. 24 παρ. 1 εδ. γ Ν. 4369/2016 για τον *κοινωνικό έλεγχο*. Ειδικότερα, ενώ προβλέπεται η κεντρική ιστοσελίδα κάθε Υπουργείου να περιλαμβάνει υποχρεωτικά πρόβλεψη για ηλεκτρονική αξιολόγηση των σχετικών

υπηρεσιών από τους πολίτες, η κεντρική ιστοσελίδα του Υπουργείου Δικαιοσύνης τουλάχιστον (<http://www.ministryofjustice.gr>) δεν την περιλαμβάνει. Συνεπώς, *δημόσιες σχέσεις* - με την έννοια του marketing των οργανισμών, όπως το θέτει ο Kotler (KOTLER 1995), ώστε να μπορούν να *πουλήσουν* αυτοί όχι τις υπηρεσίες τους, αλλά *τον εαυτό τους τον ίδιο* και να επιτύχουν την *αποδοχή* και την *κατανόηση* των πολιτών - δεν έχουν ακόμη επιτευχθεί στην πράξη.

Στην πραγματικότητα, σχεδόν καμία διαδικασία, θεσπισμένη με τους δύο τελευταίους δημοσιούπαλληλικούς Κώδικες, του 2015 και του 2016, δεν τηρήθηκε από τις Δ.Υ., οι οποίες συνέχισαν να τελούν υπό τον Κώδικα δικαστικών Υπαλλήλων του 2000, με μόνη εξαίρεση το αρθρ. 26 Ν. 4354/2015, δυνάμει του οποίου, η μισθολογική εξέλιξη όλων των Υπαλλήλων του Δημοσίου ανεστάλη μέχρι 31-12-2017.

4.2.5 Μοντελοποίηση διαδικασιών στην πράξη

Η σταδιακή αλλαγή που επιχειρείται στην ΕΠΒ, όπως και στις περισσότερες δημόσιες Οργανώσεις, ως προς στις διαδικασίες (αρθρ 10 Ν.4048/2012) είναι *το μονοπάτι για τη λιγότερη αντίσταση αλλά και ο πιο σίγουρος δρόμος αποτυχίας του ανασχεδιασμού που επιχειρεί το δημόσιο management. Ο δεύτερος πιο σίγουρος δρόμος όμως θεωρείται η μηδενική εστίαση στις διαδικασίες* (HAMMER et al 2001).

Έτσι στην ΕΠΒ, ήδη από το 2000 χρησιμοποιούνται δύο μηχανογραφημένα (Microsoft access) συστήματα - αρχεία *φυγοποίνων και μηνύσεων*, καθιστώντας σαφώς ευκολότερη και αμεσότερη την ευρετηρίαση της ποινικής κατάστασης και της εκκρεμοδικίας των πολιτών, με ό,τι θετικό αυτό συνεπάγεται για την ταχύτητα απονομής δικαιοσύνης.

Ένα βήμα πιο κοντά στην εκτέλεση του αρθρ. 39 Ν.3979/2011 (*ενιαίο δίκτυο δημοσίου Τομέα*), αυτή τη φορά με αναθέτουσα δημόσια Αρχή, το Υπουργείο Δικαιοσύνης (και όχι μια μεμονωμένη δικαστική Υπηρεσία του) και ανάδοχο ωστόσο και πάλι ιδιωτική εταιρεία συστημάτων πληροφορικής, αποτελεί το ΟΣΔ.Δ.ΥΠ-ΠΠ σε συνεργασία με το ΕΣΠΑ και το επιχειρησιακό πρόγραμμα «ψηφιακή Σύγκληση» (www.digitalplan.gov.gr) (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Θ).

Η ολοκλήρωσή του θα σημαίνει on line ευρετηρίαση των φυγοποίνων και φυγοδικών (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι) σε πανελλαδικό επίπεδο, μειώνοντας το χρόνο που απαιτείται σήμερα για συναίνεση του Εισαγγελέα του τόπου έκδοσης της καταδικαστικής απόφασης για εκτέλεσή της από τον Εισαγγελέα του τόπου Σύλληψης και συνακόλουθα, την ταλαιπωρία του συλληφθέντα, ειδικά αν η σύλληψη πραγματοποιηθεί Σαββατοκύριακο ή μέρες και ώρες που δε λειτουργούν οι δημόσιες και οι δικαστικές Υπηρεσίες.

Επίσης, σημαντικό βήμα στη στοχούμενη *απλοποίηση των διαδικασιών* αποτελεί και το «ΕΘΝΙΚΟ ΠΟΙΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ» (www.ncris.gov.gr και <http://www.ministryofjustice.gr>), έργο που αφορά στη δημιουργία του «Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Εθνικού Ποινικού Μητρώου», όπου καταχωρούνται με σύγχρονο και συστηματικό τρόπο τα Π.Μ. των πολιτών του συνόλου των Εισαγγελιών Πρωτοδικών της χώρας, αξιοποιώντας τη διαχειριστική επάρκεια και τις δυνατότητες που παρέχει το ΕΣΠΑ 2007-2013, σε συνδυασμό με τα επιχειρησιακά προγράμματα «Ψηφιακή Σύγκληση» (www.digitalplan.gov.gr) (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Θ) και «διοικητική μεταρρύθμιση» (<http://www.epdm.gr>).

Το έργο τρέχει ήδη με επιτυχία, ως προς τον δεύτερο τουλάχιστον προγραμματικό του στόχο, δηλαδή τη διαλειτουργικότητα φορέων της δημόσιας Διοίκησης (π.χ. αστυνομικά Τμήματα), με την κεντρική βάση Π.Μ. του Υπουργείου Δικαιοσύνης και με τις κεντρικές Βάσεις Π.Μ. των άλλων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αντίθετα, χωλαίνει στο κομμάτι της ηλεκτρονικής κατάθεσης αίτησης και λήψης αντιγράφου Ποινικού Μητρώου από μεμονωμένους πολίτες μέσω του δικτυακού τόπου, διότι απαιτείται διαπίστευση (www.ncris.gov.gr).

Τέλος, επιγραμματικά αναφέρονται και τα επίσης σπουδαία βήματα που πραγματοποιήθηκαν για την **απλούστευση διαδικασιών** στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, αποδεικνύοντας ότι η *διοίκηση αλλαγών* σήμερα ταυτίζεται με τις *αλλαγές τεχνολογίας* (RAAB et al 2016):

- ψηφιακή καταγραφή, αποθήκευση και διάθεση Πρακτικών Συνεδριάσεων

- αναβάθμιση ψηφιακών υπηρεσιών Ελεγκτικού Συνεδρίου (π.χ. δημιουργία ψηφιακής υπηρεσίας ελέγχου πολυθεσίας και ύψους αποδοχών δημοσίων Υπαλλήλων)
- ηλεκτρονικές υπηρεσίες για την διασύνδεση των αποφυλακισμένων με την κοινωνία (π.χ. Υπηρεσία ηλεκτρονικού Συμβούλου για θέματα εργασίας, ναρκωτικών)
- ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Καταστημάτων Κράτησης (π.χ. ηλεκτρονική διακίνηση πληροφοριών για φυλακισθέντες - αποφυλακισθέντες με λιγότερη έκθεση των προσωπικών δεδομένων)
- ηλεκτρονική κατάθεση και παρακολούθηση δικογράφου – on line εξυπηρέτηση δικηγόρων, δικαστών, πολιτών (επιπλέον καταργείται η παρωχημένη επικόλληση χαρτοσήμων)

Κεφάλαιο 5

Επίλογος

Η Επισκόπηση της δεοντολογίας και του δημόσιου διοικητικού Δικαίου ιστορικά, απέδειξε την πρόοδο που έχει επιτευχθεί, τουλάχιστον θεωρητικά. Παρακάτω ακολουθούν κάποια ειδικότερα συμπεράσματα αλλά και προτάσεις για το μέλλον της ΕΔΥ εν γένει αλλά και της ΕΠΒ ειδικότερα.

5.1 Η ΕΔΥ σήμερα – αποτίμηση - συμπεράσματα

Οι νομικές προϋποθέσεις και η εν γένει νομική κατοχύρωση της εφαρμογής των βασικών αρχών και σύγχρονων πρακτικών της Επιστήμης της Διοίκησης ειδικότερα με τους Νόμους – σταθμούς μετά το 2000, είναι προφανές ότι κατάφεραν να περιορίσουν συν τω χρόνω τις πελατειακές σχέσεις και τις κομματικές επιταγές, προάγοντας την ηθική και τη δεοντολογία στο Δημόσιο (ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1).

Η νομοθετική εξέλιξη αποδεικνύει επίσης ότι έγινε αντιληπτή η ανάγκη το management των δημοσίων Οργανισμών να αναβαθμιστεί, παρά το γεγονός του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα τους. Το κοινωνικό όφελος – για τους μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς του Δημοσίου, αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη πρόκληση για τα διοικητικά στελέχη, αποτελεί άλλωστε προϋπόθεση ακόμη και για τη μεγιστοποίηση του κέρδους σε ιδιωτικούς – κερδοσκοπικούς Οργανισμούς (ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ κ.α. 2007, Mc MANNERS 2016). Η περιστολή εξάλλου των δαπανών ή διαφορετικά η συστηματική αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων είναι προφανώς κοινό ζητούμενο τόσο σε ιδιωτικούς όσο και σε δημόσιους Οργανισμούς.

Παρά το γεγονός ότι η ΕΔ.Δ., όπως και κάθε δημόσια Διοίκηση επηρεάζεται από την κυρίαρχη πολιτική φιλοσοφία κάθε χώρας, ωστόσο κατέστη σαφές από τα παραπάνω ότι τα εργαλεία του ιδιωτικού management έχουν ήδη διαπεράσει το σκληρό πυρήνα της φιλοσοφίας που υιοθέτει σταδιακά η ελληνική δημόσια Λειτουργία. Η εξέλιξη της νομοθεσίας έθεσε τα θεμέλια για δημιουργία αντικειμενικών στόχων, για λήψη

αποφάσεων, για στρατηγικό σχεδιασμό έργου, για εξουσιοδοτική ηγεσία (ΧΥΤΗΡΗΣ 2001), για επανακαθορισμό μεθόδων και διαδικασιών μέσα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας, για την μέτρηση της απόδοσης όχι ως αυτοσκοπό αλλά με στόχο τη μετατροπή του ανθρώπινου δυναμικού σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε δημόσιας επιχείρησης.

Το εγχείρημα να καταστεί η πραγματοποιηθείσα νομοθετική εξέλιξη διαφανής και κρυστάλλινη στον αναγνώστη αποτέλεσε και το στοίχημα της παρούσης διατριβής (ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3). Ένα στοίχημα με σκοπιμότητα, μια και ο *ζουρλομανδύας της πολυνομίας* καθιστά για πολλά χρόνια τη δημόσια Λειτουργία *μη λειτουργική*, με την έννοια ότι δεν παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις *πραγματικές ανάγκες των πολιτών και όχι στις φαντασιοπληξίες (fuds) τους* (Mc Manners 2016). Η πανοραμική - στο μέτρο του δυνατού - εποπτεία της νομοθετικής εξέλιξης επέτρεψε τη συστηματικότερη μελέτη της, αποκάλυψε παραλείψεις και κακώς κείμενα (ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4).

Επιπλέον η νομοθετική ωρίμανση και η εφαρμογή της στην καθημερινή πρακτική της Ε.Δ.Δ. αποδεικνύεται αργή και νωχελική. Το *new public management* της δεκαετίας του '80 υιοθετήθηκε με μεγαλύτερη ταχύτητα από χώρες δεκτικές στις αλλαγές: Σουηδία, Καναδάς, Νέα Ζηλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο (HOOD 1995). Η Ελλάδα ακολουθεί ουραγός, με χώρες όπως η Τουρκία, αλλά και η Ισπανία, η Ελβετία, η Γερμανία κ.α. και κατέληξε δεκαετίες μετά, να επιχειρεί να βρει βηματισμό μέσα σε μια αντικειμενικά δύσκολη, από κάθε άποψη, συγκυρία.

Συμπερασματικά, το θεωρητικό υπόβαθρο υπάρχει, η νομική κατοχύρωση επίσης, ωστόσο μένουν πολλά να γίνουν στην πράξη. Οι τρεις κρισιμότερες περιοχές που θα οδηγήσουν τις εξελίξεις αφορούν στην *επιθυμία του πολίτη για διαρκή καινοτομία και εφευρετικότητα, τη παγκόσμια κοινωνικο - οικονομική εξέλιξη αλλά και τη βελτίωση των διαδικασιών* (Garner 2014).

5.2 Προτάσεις βελτίωσης

Ενόψει της σύνταξης σχεδίου νέου Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων από το Υπουργείο Δικαιοσύνης δυνάμει της υπ' αρ. 59270/12.8.2016 (ΦΕΚ 463/5.9.2016) και όσων

συμπερασματικά διαπιστώθηκαν πιο πάνω, προτείνονται ενδεικτικά κάποιες καίριες παρεμβάσεις:

Η ψηφιακή αποτύπωση της Ε.Δ.Δ. του **N. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016)** πρέπει να συντελεστεί άμεσα. Ωστόσο η πρόταση για κυρώσεις στους κωλυσιεργούντες Οργανισμούς (4.2.2. ΚΩΝΣΤΑΣ) δεν αποτελεί λύση. Αντίθετα, λύση αποτελεί η αλλαγή κουλτούρας. Το να αγνοηθούν οι αξίες και οι πεποιθήσεις της Ε.Δ.Δ., που συνιστούν την κουλτούρα της, αποτελεί κακή πρόβλεψη για κάθε βελτιωτική προσπάθεια (HAMMER et al 2009).

Ωστόσο απαιτείται υπομονή και δέσμευση κυρίως από τους προϊσταμένους. *Διότι είναι σχεδόν αξιωματικό ότι κανένας επανασχεδιασμός δεν πετυχαίνει από κάτω προς τα πάνω αλλά αντίθετα. Διότι η κατώτερη ιεραρχία στερείται γενικής προοπτικής και επαρκούς δικαιοδοσίας* (HAMMER et al 2009).

Επίσης το reengineering δεν μπορεί να το περαιώσει κάποιος που δεν το πιστεύει βαθιά ή ο προϊστάμενος που βρίσκεται στο κατώφλι της συνταξιοδότησης (HAMMER et al 2009). Αυτό είναι κρίσιμο για την ΕΠΒ, διότι διοικητικοί προϊστάμενοι συνήθως επιλέγονται ώριμοι προς συνταξιοδότηση υπάλληλοι, ο δε προϊστάμενος εισαγγελικός Λειτουργός, παρόλο που δεν προβλέπεται ανώτατο χρονικό όριο από τον Κώδικα Λειτουργίας Δικαστηρίων (N. 1756/1988), υπηρετεί συνήθως σε κάθε Υπηρεσία με προοπτική τριών έως πέντε ετών.

Όλα τα παραπάνω συνιστούν αρνητικό πρόκριμα για την επιζητούμενη αλλαγή κουλτούρας. Συνεπώς, επιβάλλεται να αναθεωρηθεί το αρθρ. 84 παρ. 4 Ν. 4369/2016 για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων, ώστε να υπολείπεται τουλάχιστον πενταετία από την ημερομηνία της αίτησης συνταξιοδότησης, αντί ενός έτους που ισχύει σήμερα (ΑΡΘ. 84 ΠΑΡ. 4 Ν.4369/2016, βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ). Σημειωτέον ότι ο Κώδικας δικαστικών Υπαλλήλων δεν προβλέπει καν ελάχιστο απαιτούμενο όριο προσυνταξιοδοτικού χρόνου.

Επίσης το άρθρ. 85 Ν.4369/2016, που αφορά στα κριτήρια προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, είναι απολύτως απαραίτητο να υιοθετηθεί από το νέο ΚΔΥ, κυρίως λόγω του πλουραλισμού αλλά και της ουσιαστικότητας των κριτηρίων που εισάγει, τα οποία

είναι απολύτως ποσοτικοποιημένα με προβλεπόμενα μόρια και ειδικούς συντελεστές βαρύτητας (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ). Η στρατηγική ηγεσία ή ηγεσία με όραμα, χαρισματική, με ηθικά κριτήρια που δίνουν έμφαση στα ευρύτερα συμφέροντα της κοινωνίας και επιδιώκουσα μετασχηματισμούς (ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ κ.α. 2007) οφείλει να είναι απόλυτη προτεραιότητα διότι έχει αποδειχτεί ότι η σχέση με την εταιρία νοσηματοδοτείται από τη σχέση με τον προϊστάμενο (WELLIN 2016).

Το πλαφόν της οκταετίας, του άρθρου 70 Ν. 3528/2007, για τη δυνατότητα μετάταξης του Υπαλλήλου σε κενή θέση κλάδου ανώτερης κατηγορίας, πρέπει να παραμείνει ή και να μεγεθυνθεί, παρά τις αντίθετες προτάσεις των ΔΥ στα πλαίσια της σύνταξης Σχεδίου Νέου Κώδικα (υπ' αρ. 59270/12.8.2016, ΦΕΚ 463/5.9.2016), διότι αποτελεί δικλείδα ασφαλείας ώστε οι θέσεις ΠΕ να καλύπτονται από διαγωνισμούς του Α.Σ.Ε.Π. με υψηλές απαιτήσεις και όχι από Υπαλλήλους που απλώς αποκτούν ή κατείχαν το βασικό τίτλο σπουδών του κλάδου τη στιγμή του διαγωνισμού αλλά επέλεξαν να «εισέλθουν» ευκολότερα και άρα με λιγότερα προσόντα από θέσεις χαμηλότερης διοικητικής βαθμίδας.

Προτείνεται επίσης ενεργοποίηση του αρθρ. 63 και 64 του ΚΔΥ για επιβράβευση ΔΥ και βράβευση προτάσεων και μελετών έτσι ώστε να ενισχυθεί η κινητροποίηση των ΔΥ από την επιθυμία να συνεισφέρουν τα μέγιστα στη γενική επιτυχία της Υπηρεσίας (Hutchins 2016). Το στοίχημα για τη ΕΠΒ ειδικότερα, είναι να επιτευχθεί η δέσμευση και όχι η συμμόρφωση των ΔΥ. Διότι το κόστος συμμόρφωσης είναι μεγαλύτερο από το κέρδος περικοπής μισθών, ενώ 90% του χρόνου που θεωρείται δέσμευση είναι στην πραγματικότητα συμμόρφωση (CAROLL 2016).

Συμπερασματικά, η ΕΔΥ εν γένει και η ΕΠΒ ειδικότερα έχουν καταφέρει, ειδικά μετά το 1994 και με αυξητικούς ρυθμούς, σημαντική πρόοδο τόσο σε ζητήματα **ηθικής και δεοντολογίας** όσο και σε ζητήματα **ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών**, κυρίως νομοθετικά και λιγότερο στην καθημερινή πρακτική, όπου απομένουν να γίνουν ακόμη πολλά και σημαντικά και δυστυχώς σε μια δύσκολη, από κάθε άποψη, συγκυρία.

ΤΕΛΟΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ν. 3528 /2007

(ΦΕΚ 26 Α/9-2-2007)

Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

A.1 Άρθρο 70

Μετάταξη σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας

1. Μετάταξη Υπαλλήλου σε κενή θέση κλάδου ανώτερης κατηγορίας του ίδιου Υπουργείου ή της ίδιας δημόσιας Υπηρεσίας ή του ίδιου νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου αντίστοιχα, επιτρέπεται μετά από αίτηση του Υπαλλήλου και ύστερα από γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου του κλάδου στον οποίο μετατάσσεται.

Ο μετατασσόμενος πρέπει να κατέχει τον τίτλο σπουδών που απαιτείται για τον κλάδο στον οποίο μετατάσσεται.

2. Υπάλληλος που είχε τον απαιτούμενο για διορισμό σε ανώτερη κατηγορία τίτλο σπουδών κατά το χρόνο υποβολής της αίτησης διορισμού του δεν επιτρέπεται να μεταταγεί σε θέση κλάδου ανώτερης κατηγορίας πριν από τη συμπλήρωση οκταετίας από το διορισμό του.

3. Ο υπάλληλος μετατάσσεται με το βαθμό που κατέχει. Αν ο εισαγωγικός βαθμός του κλάδου στον οποίο μετατάσσεται είναι ανώτερος του βαθμού που κατέχει, μετατάσσεται με τον εισαγωγικό αυτό βαθμό. Ο χρόνος υπηρεσίας που έχει διανυθεί στο βαθμό με τον οποίο ο υπάλληλος μετατάσσεται, θεωρείται ότι έχει διανυθεί στο βαθμό της θέσης στην οποία μετατάσσεται, εφόσον έχει διανυθεί με τον τίτλο σπουδών που απαιτείται για τον κλάδο αυτόν.

4. Σε περίπτωση που υπάρχουν περισσότεροι υποψήφιοι για μετάταξη, προηγούνται αυτοί που κατέχουν τον προβλεπόμενο τίτλο σπουδών και ακολουθούν οι υποψήφιοι που κατέχουν τίτλο σπουδών που προβλέπεται ως επικουρικό προσόν διορισμού.

A.2 Άρθρο 71

Μετάταξη σε άλλο Υπουργείο ή δημόσια Υπηρεσία ή νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου

1. Επιτρέπεται μετάταξη από Υπουργείο σε Υπουργείο ή σε άλλη δημόσια Υπηρεσία ή σε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου και αντιστρόφως ή μεταξύ τους. Οποιοσδήποτε από τους ανωτέρω φορείς επιθυμεί να καλύψει κενές θέσεις με μετάταξη υποχρεούται να προβεί σε σχετική ανακοίνωση που αποστέλλεται σε όλα τα Υπουργεία, τα οποία την κοινοποιούν σε όλες τις εποπτευόμενες από αυτά υπηρεσίες και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, στην οποία θα ορίζεται αποκλειστική προθεσμία υποβολής αιτήσεων. Με την ανακοίνωση καθορίζονται τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για τον οικείο κλάδο και μπορεί, ύστερα από αιτιολογημένη απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, να καθορίζονται πρόσθετα προσόντα. Η ανακοίνωση κοινοποιείται υποχρεωτικώς στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης προκειμένου να εισαχθεί στο δικτυακό τόπο του Υπουργείου.
2. Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κατέχει τίτλο σπουδών που δεν προβλέπεται ως τυπικό προσόν διορισμού σε κανέναν κλάδο του Υπουργείου ή του νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου ή της δημόσιας υπηρεσίας στην οποία ανήκει, επιτρέπεται η μετάταξη ύστερα από αίτηση του σε άλλο Υπουργείο ή άλλο νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή σε άλλη δημόσια υπηρεσία σε κενή θέση κλάδου για τον οποίο προβλέπεται ως τυπικό προσόν διορισμού ο τίτλος σπουδών που κατέχει.
3. Οι μετατάξεις του παρόντος άρθρου γίνονται ύστερα από γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου του φορέα υποδοχής.

A.3 Άρθρο 72

Μετάταξη σε υπηρεσίες παραμεθόριων περιοχών

1. Κενές θέσεις δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. των παραμεθόριων περιοχών είναι δυνατόν να καλύπτονται με μετάταξη Υπαλλήλων που διαθέτουν τον τίτλο σπουδών που απαιτείται για τη θέση στην οποία μετατάσσονται. Η μετάταξη αυτή διενεργείται σε κλάδο ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας, ύστερα από αίτηση του Υπαλλήλου, οποτεδήποτε, χωρίς γνώμη υπηρεσιακών συμβουλίων, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των κατά περίπτωση συναρμόδιων Υπουργών.
2. Ειδικά για το νοσηλευτικό προσωπικό νοσοκομείων και το φυλακτικό προσωπικό φυλακών, η διαδικασία μετάταξης δεν προωθείται χωρίς πλήρως αιτιολογημένη βεβαίωση του αρμόδιου διευθυντή και της διοίκησης του νοσοκομείου ή του αντίστοιχου διευθυντή των φυλακών ότι η μετάταξη ουδεμία επιφέρει συνέπεια για τη λειτουργία της υπηρεσίας του.

3. Παραμεθόριες περιοχές για την εφαρμογή του παρόντος άρθρου είναι οι οριζόμενες στο άρθρο 9 παρ. 22 του ν. 2266/1994 (ΦΕΚ 218 Α') και στις κατ' εξουσιοδότηση του αυτού άρθρου εκδιδόμενες κοινές υπουργικές αποφάσεις. Οι διατάξεις του άρθρου 18 παρ. 4 του ν. 2503/1997 (ΦΕΚ 107 Α') έχουν εφαρμογή και για τις μετατάξεις του παρόντος άρθρου.

4. Στους μετατασσόμενους σε παραμεθόριες περιοχές κατά τις διατάξεις του παρόντος άρθρου παρέχονται όλα τα προβλεπόμενα από τη νομοθεσία οικονομικά ή άλλα υπηρεσιακά κίνητρα, καθώς επίσης και τα εκάστοτε προβλεπόμενα έξοδα μετάθεσης. Η σχετική δαπάνη βαρύνει τον προϋπολογισμό εξόδων της υπηρεσίας, στην οποία μετατάσσεται ο υπάλληλος.

5. Υπάλληλοι οι οποίοι μετατάσσονται σε υπηρεσία παραμεθόριας περιοχής κατ' εφαρμογή του παρόντος υποχρεούνται να παραμείνουν στην υπηρεσία τοποθέτησής τους για μία τουλάχιστον δεκαετία. Κάθε πράξη που συνεπάγεται απόσπαση, μετάθεση ή μετάταξη πριν από τη συμπλήρωση της δεκαετούς υποχρεωτικής παραμονής στην υπηρεσία όπου μετατάχθηκαν είναι αυτοδικαίως άκυρη, με μόνη εξαίρεση την απόσπαση Υπαλλήλων για το χρόνο της φοίτησης τους στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

6. Για τον μετατασσόμενο σε παραμεθόριο περιοχή κατά τις διατάξεις του παρόντος άρθρου, ο οποίος αποκτά μετά τη μετάταξη του την πολυτεχνική ιδιότητα, ο χρόνος υποχρεωτικής παραμονής μειώνεται από δέκα (10) σε έξι (6) χρόνια.

A.4 Άρθρο 73

Διαδικασία μετατάξεων

1. Δεν επιτρέπεται μετάταξη Υπαλλήλου πριν τη συμπλήρωση δύο (2) ετών από το διορισμό του.

2. Οι αιτήσεις μετάταξης εισάγονται στο υπηρεσιακό συμβούλιο εντός μηνός από την υποβολή τους και στην περίπτωση της παρ. 1 του άρθρου 71 από τη λήξη της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων. Το υπηρεσιακό συμβούλιο οφείλει να αποφανθεί εντός δύο (2) μηνών το αργότερο, αφού συνεκτιμήσει τόσο την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων του κλάδου στον οποίο ζητεί να μεταταγεί, όσο και τις ανάγκες της Υπηρεσίας.

3. Οι αιτήσεις μετατάξεων των άρθρων 69 και 70 υποβάλλονται στην αρμόδια Υπηρεσία προσωπικού κατά τους μήνες Μάρτιο και Οκτώβριο κάθε έτους και συνεξετάζονται από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο.
4. Σε περίπτωση υποβολής περισσότερων αιτήσεων για μετάταξη στην ίδια θέση σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 69–71 του παρόντος, το υπηρεσιακό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη την απόδοση των Υπαλλήλων, το χρόνο συνολικής υπηρεσίας στο βαθμό και τον κλάδο, καθώς και τα λοιπά στοιχεία του προσωπικού τους μητρώου.
5. Θέσεις για τις οποίες εκδόθηκε προκήρυξη πλήρωσης τους με διορισμό δεν καλύπτονται με μετάταξη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4048/2012

(ΦΕΚ 34 Α/24-2-2012)

Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης.

B.1 Άρθρο 4

Υποχρεώσεις των οργάνων θέσπισης ρυθμίσεων για την τήρηση των αρχών καλής νομοθέτησης. Τα όργανα θέσπισης ρυθμίσεων μεριμνούν για: α. Τον εντοπισμό και οριοθέτηση του προβλήματος, το οποίο επιβάλλει τη ρύθμιση και τον εντοπισμό των συναφών νομοθετικών ή κανονιστικών ρυθμίσεων. β. Τον προσδιορισμό και τεκμηρίωση των αρνητικών συνεπειών της μη ρύθμισης. γ. Τον προσδιορισμό των διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών και τη συγκριτική τεκμηρίωση της ικανότητάς τους να επιτυγχάνουν τους επιδιωκόμενους σκοπούς. δ. **Τη στάθμιση των ωφελημάτων, του κόστους και των διακινδυνεύσεων που προκύπτουν από την υιοθέτηση της ρύθμισης σε αναφορά με τη βέλτιστη σχέση κόστους – οφέλους της προκρινόμενης εναλλακτικής και την ελάχιστη δυνατή επέλευση παρεπόμενων δυσμενών αποτελεσμάτων, ιδίως στην οικονομία, την κοινωνία, τη διοίκηση και το περιβάλλον.** ε. **Τη σαφήνεια των νοημάτων της ρύθμισης και ιδίως τη διατύπωση συγκεκριμένων, μετρήσιμων, σαφών και χρονικά οριοθετημένων στόχων που επιδιώκονται με αυτή.** Ειδικότερα, την παροχή σε ανοιχτή και επεξεργάσιμη μορφή όλων των απαραίτητων δεδομένων, ιδίως στατιστικών, οικονομικών, περιβαλλοντικών και χωρικών που αφορούν και τεκμηριώνουν την προτεινόμενη ρύθμιση. στ. Τη γραμματική και συντακτική ορθότητα των διατάξεων και την τήρηση των νομοτεχνικών κανόνων. ζ. Την υιοθέτηση όλων των απαραίτητων μέτρων για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων πολιτικής με το ελάχιστο δυνατό κόστος, στο οποίο περιλαμβάνονται τα διοικητικά βάρη για τις επιχειρήσεις, τους πολίτες και τη διοίκηση. η. Την οργάνωση και παρακολούθηση κοινωνικής ή κάθε άλλου είδους διαβούλευσης, που κρίνεται ως αναγκαία, καθώς και την οργάνωση και παρακολούθηση της συμμετοχής των ενδιαφερομένων κατά το σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση της ρύθμισης. θ. Το σαφή προσδιορισμό των

οργάνων της διοίκησης που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της ρύθμισης. ι. Την υιοθέτηση κανόνων που υπηρετούν τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

N.4325/2015

(ΦΕΚ 47Α/11-5-2015)

Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - καταπολέμηση γραφειοκρατίας και ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις.

Γ.1 Άρθρο 6

Πειθαρχικά παραπτώματα

1. Το άρθρο 107 του Ν.3528/2007 (Α' 26), όπως ισχύει, αντικαθίσταται ως εξής:

«Άρθρο 107

Απαρίθμηση πειθαρχικών παραπτωμάτων

1. Πειθαρχικά παραπτώματα είναι:

α) πράξεις με τις οποίες εκδηλώνεται άρνηση αναγνώρισης του Συντάγματος ή έλλειψη αφοσίωσης στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία, β) κάθε παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος που προσδιορίζεται από τις υποχρεώσεις που επιβάλλουν στον υπάλληλο οι κείμενες διατάξεις, εντολές και οδηγίες. Το υπαλληλικό καθήκον σε καμία περίπτωση δεν επιβάλλει στον υπάλληλο πράξη ή παράλειψη που να αντίκειται προς τις διατάξεις του Συντάγματος και των νόμων, υπό τις προϋποθέσεις του άρθρου 25 του παρόντος, γ) η παράβαση καθήκοντος κατά τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ειδικούς ποινικούς νόμους, δ) η απόκτηση οικονομικού οφέλους ή ανταλλάγματος προς όφελος του ιδίου του Υπαλλήλου ή τρίτου προσώπου, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή εξ' αφορμής αυτών, ε) η αναξιοπρεπής ή ανάρμοστη ή ανάξια για υπάλληλο συμπεριφορά εντός ή εκτός υπηρεσίας. Ειδική περίπτωση παρόμοιας συμπεριφοράς αποτελεί οποιαδήποτε πράξη κατά της γενετήσιας ελευθερίας ή οποιαδήποτε πράξη οικονομικής εκμετάλλευσης της γενετήσιας ζωής, στην οποία ενέχεται εκπαιδευτικός ή υπάλληλος που υπηρετεί σε σχολείο, στ) η παραβίαση της αρχής της αμεροληψίας, ζ) η παραβίαση της αρχής της ισότητας, των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία που ενσωμάτωσε την Οδηγία 2006/54/ΕΚ στην ελληνική έννομη τάξη, η) η παραβίαση της υποχρέωσης εχεμύθειας, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 26 του παρόντος, θ) η σοβαρή απείθεια, ι) η αδικαιολόγητη αποχή από την εκτέλεση των καθηκόντων, ια) η

παραβίαση των υποχρεώσεων του άρθρου 27 του παρόντος, καθώς και η αδικαιολόγητη προτίμηση νεότερων υποθέσεων με παραμέληση παλαιότερων, ιβ) η άρνηση παροχής πληροφόρησης στους πολίτες και τις αρχές, ιγ) η προδήλως αδικαιολόγητη μη εξυπηρέτηση των πολιτών και η υπαίτια μη έγκαιρη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, ιδ) η χρησιμοποίηση της δημοσιοϋπαλληλικής ιδιότητας ή πληροφοριών που κατέχει ο υπάλληλος λόγω της υπηρεσίας ή της θέσης του, για εξυπηρέτηση ιδιωτικών συμφερόντων του ίδιου ή τρίτων προσώπων, ιε) η αδικαιολόγητη άρνηση προσέλευσης για ιατρική εξέταση, ιστ) η άμεση ή μέσω τρίτου προσώπου συμμετοχή σε δημοπρασία την οποία διενεργεί επιτροπή, μέλος της οποίας είναι ο υπάλληλος ή όταν η επιτροπή αυτή υπάγεται στην αρχή στην οποία ο υπάλληλος υπηρετεί, ιζ) η κακόβουλη άσκηση κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής που γίνεται δημοσίως, γραπτώς ή προφορικώς, με σκόπιμη χρήση εν γνώσει εκδήλως ανακριβών στοιχείων ή με χαρακτηριστικά απρεπείς εκφράσεις, ιη) η άρνηση σύμπραξης, συνεργασίας, χορήγησης στοιχείων ή εγγράφων κατά τη διεξαγωγή έρευνας, επιθεώρησης ή ελέγχου από Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές, τον Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης και τα ιδιαίτερα Σώματα και Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου, ιθ) η αδικαιολόγητα μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης ή η σύνταξη έκθεσης με κρίσεις ή χαρακτηρισμούς που δεν εξειδικεύονται με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων, κ) η άρνηση ή παρέλκυση εκτέλεσης υπηρεσίας, κα) η χρησιμοποίηση τρίτων προσώπων για την απόκτηση υπηρεσιακής εύνοιας ή την πρόκληση ή ματαίωση εντολής της υπηρεσίας, κβ) η σύναψη στενών κοινωνικών σχέσεων με πρόσωπα, με αφορμή το χειρισμό θεμάτων αρμοδιότητας του Υπαλλήλου από την αντιμετώπιση των οποίων εξαρτώνται ουσιώδη συμφέροντα των προσώπων αυτών, κγ) η φθορά λόγω ασυνήθιστης χρήσης, η εγκατάλειψη ή η παράνομη χρήση πράγματος το οποίο ανήκει στην υπηρεσία, κδ) η παράλειψη από τα πειθαρχικά όργανα δίωξης και τιμωρίας πειθαρχικού παραπτώματος, με την επιφύλαξη των διατάξεων της παραγράφου 2 του άρθρου 110 του παρόντος, κε) η άσκηση εργασίας ή έργου με αμοιβή χωρίς προηγούμενη άδεια της υπηρεσίας, κστ) η απλή απείθεια, κζ) η μη τήρηση του ωραρίου από τον υπάλληλο και η παράλειψη του προϊσταμένου να ελέγχει την τήρησή του, κη) η αμέλεια ή ατελής εκπλήρωση του υπηρεσιακού καθήκοντος, κθ) η άρνηση συνεργασίας με τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) και η μη εφαρμογή των διατάξεων περί απλούστευσης των διαδικασιών και καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, λ) το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στην παράγραφο 2 του άρθρου 130 του

παρόντος νόμου, λα) το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στο τρίτο εδάφιο της παραγράφου 1 του άρθρου 144 του παρόντος νόμου, λβ) το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στην παράγραφο 4 του άρθρου 3 του παρόντος νόμου, λγ) η κατάθεση, η χρήση, η συμπερίληψη και η διατήρηση στον ατομικό υπηρεσιακό φάκελο Υπαλλήλου, πλαστού, νοθευμένου ή παραποιημένου πιστοποιητικού ή τίτλου ή βεβαιώσεως.² Διατάξεις που ορίζουν ειδικά πειθαρχικά παραπτώματα διατηρούνται σε ισχύ.³ Σε καμιά περίπτωση δεν συνιστά ανάρμοστη συμπεριφορά ή αναξιοπρεπή ή ανάξια για υπάλληλο διαγωγή κατά την έννοια της περίπτωσης ε' της παρ. 1 του παρόντος άρθρου η άσκηση συνδικαλιστικής, πολιτικής ή κοινωνικής δράσης.² Η παρ. 4 του άρθρου 117 του Ν.3528/2007 (Α' 26),όπως ισχύει, καταργείται.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

N. 4369/2016

(ΦΕΚ 33 Α/ 27-2-2016)

Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϋσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)

Δ.1 Άρθρο 18

Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης προϋσταμένων οργανικών μονάδων

1. Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϋσταμένων οργανικών μονάδων κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

Α. Γνώση του αντικείμενου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά Γ. Διοικητικές ικανότητες Δ. Αποτελεσματικότητα

2. Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται στα εξής επιμέρους κριτήρια:

Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

α) Επαγγελματική επάρκεια.

Αξιολογείται η γνώση του αντικείμενου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρισία.

β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων.

Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων.

γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες.

Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους, στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.

Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του. Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους.

η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους Υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις.

θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.

ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας.

3. Στο δ' κριτήριο αξιολογούνται μόνο οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό. Το ια' κριτήριο βαθμολογείται μόνον αν έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση.

4. Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό που, κατά την αντικειμενική κρίση, αρμόζει στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100.

5. Με βαθμό από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι προϊστάμενοι που έχουν σημειώσει κατά την περίοδο αξιολόγησης όλως εξαιρετική επίδοση. Ως όλως εξαιρετική επίδοση νοείται η υψηλού επιπέδου ικανότητα συντονισμού της οργανικής μονάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων προδιαγεγραμμένων στόχων από τους οποίους προέκυψε σημαντικό όφελος για το φορέα. Για τη βαθμολογία με βαθμό από 90 και πάνω απαιτείται η παράθεση από τους αξιολογητές ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας αυτής για τα κριτήρια αξιολόγησης, με καταγραφή πραγματικών δεδομένων που τη στοιχειοθετούν και η βαθμολογία εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, η οποία είτε την οριστικοποιεί είτε την διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

6. Με τους βαθμούς 75 έως 89 βαθμολογούνται από τους αξιολογητές όσοι θεωρούνται πολύ επαρκείς προϊστάμενοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας τους και να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα.
7. Με τους βαθμούς 60 έως 74 οι επαρκείς προϊστάμενοι.
8. Με τους βαθμούς 50 έως 59 οι μερικώς επαρκείς προϊστάμενοι.
9. Με τους βαθμούς 40 έως 49 οι μέτριοι προϊστάμενοι.
10. Με τους βαθμούς 25 έως 39 οι ανεπαρκείς προϊστάμενοι.
11. Με τους βαθμούς 0 έως 24 οι ακατάλληλοι για τη θέση προϊστάμενοι.
12. Βαθμολογία μικρότερη των 60 βαθμών πρέπει υποχρεωτικά να αιτιολογείται ειδικά και να βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία, τα οποία να στοιχειοθετούν την ανεπαρκή διοίκηση της δομής, καθώς και την ανεπαρκή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21.
13. Το κριτήριο ια΄ βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας. Κατά την πρώτη εφαρμογή του παρόντος, το εν λόγω κριτήριο δεν βαθμολογείται, εάν δεν έχει προηγηθεί διαδικασία στοχοθεσίας, σύμφωνα με το νόμο αυτόν.
14. Η αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνει υπόψη και την αξιολόγηση των υφισταμένων, όπως περιγράφεται στην επόμενη παράγραφο.
15. **Ο προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται επίσης από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του**, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμήματος και εάν αυτοί είναι λιγότεροι από τρεις (3), από το σύνολο των Υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο προϊστάμενος επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση. Η κατά τα ανωτέρω αξιολόγηση από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού.
Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:
 - α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
 - β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,
 - γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων,
 - δ) ανάληψη ευθύνης,

ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Επί των κριτηρίων αυτών αξιολογούν οι υφιστάμενοι τον προϊστάμενο τους βάσει της παρακάτω κλίμακας:

90–100: άριστος,

75–89: πολύ επαρκής,

60–74: επαρκής,

50–59: μερικώς επαρκής,

40–49: μέτριος,

25–39: ανεπαρκής,

0–24: ακατάλληλος.

Κάθε κριτήριο βαθμολογείται ξεχωριστά.

16. Η βαθμολογία κάθε ετήσιας αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του/της.

Δ.2 Άρθρο 22

Στοχοθεσία

1. Με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας.

2. **Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου** κάθε έτους ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες **τους στρατηγικούς στόχους** της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους, καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους. Εντός της πρώτης εβδομάδας του **Νοεμβρίου** ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων και στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος.

3. α) Η απόφαση της προηγούμενης παραγράφου **κοινοποιείται ηλεκτρονικά** σε όλους τους Υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική

Διεύθυνση, όπου αυτή υφίσταται, υπό την προεδρία του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης.

β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια καταρχήν εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική Διεύθυνση, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να εισηγηθούν **περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης**. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος. Οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους Υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους σχετικά με τη στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας. Βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

γ) Ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην **Ολομέλεια των Υπαλλήλων του Τμήματος του άρθρου 23, εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου** κάθε έτους, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους **ατομικούς στόχους κάθε Υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκεί**. Στη συγκεκριμένη συνεδρίαση πραγματοποιείται και συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της. Στη συνέχεια, μετά από **συνέντευξη με κάθε υπάλληλο**, και αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, ο προϊστάμενος καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει. **Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούν και δημοσιεύονται στη Διαύγεια**. δ) Ως προς τις οργανικές μονάδες επιπέδου αυτοτελούς Γραφείου εφαρμόζονται αναλόγως οι ρυθμίσεις της περίπτωσης γ'.

4. Στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

5. Η διαδικασία της περίπτωσης γ της παραγράφου 3 μπορεί να επαναληφθεί μετά την παρέλευση τετραμήνου και πριν από την παρέλευση οκταμήνου από την έναρξη αυτής με σκοπό την αναθεώρηση των στόχων.

6. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του οικείου Υπουργού καθορίζονται οι λεπτομέρειες εφαρμογής του άρθρου αυτού.

Δ.3 Άρθρο 23

Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος

1. Οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία **δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι** της αντίστοιχης οργανικής μονάδας.

2.α) Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης και σε περίπτωση κωλύματός του από τον οικείο προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης. Η Ολομέλεια Τμήματος συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Τμήματος και σε περίπτωση κωλύματός του από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης.

β) Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συνεδριάζει τρεις (3) φορές το χρόνο για να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης, όπως αυτοί αποτυπώνονται στη σύνολη λειτουργία της αντίστοιχης οργανικής μονάδας, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή ο αρμόδιος Γενικός Διευθυντής προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας της Διεύθυνσης. Εισηγητής είναι ο αρμόδιος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή αρμόδιος υπάλληλος που επιλέγεται από αυτόν.

γ) Η Ολομέλεια Τμήματος συνεδριάζει μια φορά κάθε δύο (2) μήνες για να συζητήσει θέματα του Τμήματος και την πορεία υλοποίησης των στόχων του, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Τμήματος ή Διεύθυνσης, προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας του Τμήματος. Αν υπάρχουν παρατηρήσεις Ανεξάρτητων Αρχών ή ελεγκτικών μηχανισμών ή αναφορές με παράπονα πολιτών που αφορούν τη λειτουργία του Τμήματος, αυτά συζητούνται υποχρεωτικά στην επόμενη Ολομέλεια του Τμήματος. Οι Ολομέλειες μπορεί να συντάσσουν εισηγήσεις προς τη διοικητική και πολιτική ηγεσία βάσει προτάσεων των μελών τους. Τα δύο τρίτα (2/3) των Υπαλλήλων του Τμήματος μπορεί να ζητήσουν οποτεδήποτε με έγγραφη αναφορά τους προς τον προϊστάμενο τη σύγκληση έκτακτης Ολομέλειας, προκειμένου να συζητηθούν υπηρεσιακά θέματα, τα οποία προσδιορίζονται ειδικά στην αναφορά. Η έκτακτη Ολομέλεια συγκαλείται υποχρεωτικά εντός δέκα (10) ημερών από την περιέλευση της αναφοράς στον προϊστάμενο Διεύθυνσης.

δ) Στο τέλος κάθε έτους οι Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος εγκρίνουν Εκθέσεις Αξιολόγησης του έργου που παρήγαγαν. Οι Εκθέσεις αυτές συντάσσονται από

τον οικείο προϊστάμενο και εγκρίνονται ύστερα από συζήτηση τουλάχιστον από τα δύο τρίτα (2/3) των Υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής. **Οι Εκθέσεις είναι επαρκώς αιτιολογημένες βάσει της στοχοθεσίας της κάθε δομής και λαμβάνουν βαθμολογία από το 0-100.** Οι Εκθέσεις αυτές συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε Υπαλλήλου.

ε) Η τήρηση των πρακτικών των συνεδριάσεων των Ολομελειών ανατίθεται σε υπάλληλο που ορίζεται ως Γραμματέας από τον Πρόεδρό της.

Οι Ολομέλειες διεξάγονται εντός ωραρίου υπηρεσίας και ολοκληρώνονται με την εξάντληση των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης. Για τη συμμετοχή σε αυτές δεν καταβάλλεται υπερωριακή αποζημίωση. Για την επίτευξη απαρτίας απαιτείται η συμμετοχή τουλάχιστον των τριών πέμπτων (3/5) των Υπαλλήλων, οι οποίοι υπογράφουν σχετικά. Δεν υπολογίζονται οι απόντες λόγω εκπαιδευτικής, αναρρωτικής αδείας ή αδείας μητρότητας ή ανατροφής τέκνου.

Δ.4 Άρθρο 24

Λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος Παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης

α) Ο κοινωνικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητας των υπηρεσιών της. Ο κοινωνικός έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω του εντοπισμού προβλημάτων μη εύρυθμης λειτουργίας ή περιπτώσεων κακοδιοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη αφενός τη γνώμη των πολιτών για την ποιότητα των δημοσίων Υπηρεσιών αφετέρου τη διατύπωση προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία τους.

β) Για το σκοπό αυτό καθιερώνεται **διαδικασία Ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών**, με σκοπό η διοίκηση να καταγράφει και να απαντά αμέσως στα προβλήματα εύρυθμης λειτουργίας ή κακοδιοίκησης που εντοπίζουν οι πολίτες. Η διαδικασία της Ακρόασης διεξάγεται μία φορά κάθε δύο (2) μήνες, με κανόνες δημοσιότητας και τηρούνται πρακτικά. Προς το σκοπό αυτό συγκροτείται σε κάθε Υπουργείο και εν γένει κρατική δομή Επιτροπή Ακρόασης που ορίζεται από τον Γενικό Γραμματέα της Διοίκησης μέσα από το σώμα των Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών και Προϊσταμένων Τμήματος. Τηρείται αυστηρή σειρά προτεραιότητας στα αιτήματα κοινωνικών φορέων ή μεμονωμένων πολιτών ή ομάδων πολιτών. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης καθορίζονται οι όροι, ο τρόπος λειτουργίας και κάθε θέμα σχετικό με την οργάνωση και διεξαγωγή της διαδικασίας Ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών.

γ) Ο κοινωνικός έλεγχος διενεργείται, μεταξύ άλλων, **με έρευνες, ηλεκτρονικές και μη, με τις οποίες οι πολίτες αξιολογούν τις υπηρεσίες τις οποίες χρησιμοποίησαν.**

Κάθε ηλεκτρονική εφαρμογή μέσω της οποίας οι πολίτες συναλλάσσονται με τη διοίκηση, όπως και η κεντρική ιστοσελίδα κάθε Υπουργείου, περιλαμβάνει υποχρεωτικά παρόμοια πρόβλεψη για αξιολόγηση των σχετικών υπηρεσιών.

δ) Με τη συνεργασία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στις υπηρεσίες όπου προσέρχονται πολίτες αναπτύσσεται και εφαρμόζεται **σύστημα διερεύνησης ικανοποίησης των πολιτών** και υποβάλλονται παρατηρήσεις και προτάσεις για τη λειτουργία τους. Για το σκοπό αυτό συγκροτείται εκ μέρους της υπηρεσίας Ομάδα ή Ομάδες Έργου σε επίπεδο κεντρικής υπηρεσίας στην οποία συμμετέχουν υποχρεωτικά και υπάλληλοι των υπηρεσιών του πρώτου εδαφίου. Οι Ομάδες Έργου επεξεργάζονται τα σχετικά στοιχεία και συντάσσουν σχετικές Εκθέσεις που υποβάλλονται υποχρεωτικά στον αρμόδιο Υπουργό και στο Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ.) της επόμενης παραγράφου και μπορούν να υποβάλουν εισηγήσεις με αλλαγές, ακόμη και νομοθετικές, που κρίνονται σκόπιμες.

ο Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης συνιστάται στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ.) με αποστολή την επιστημονική παρακολούθηση της διοικητικής λειτουργίας και το συντονισμό των διαδικασιών αξιολόγησης και κοινωνικού ελέγχου της δημόσιας διοίκησης. Το Παρατηρητήριο στελεχώνεται από εμπειρογνώμονες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., οι οποίοι επιλέγονται με διετή θητεία από το Διοικητικό Συμβούλιο του και προεδρεύεται από τον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Στα μέλη του ΠΑ.Δ.Δ. δεν καταβάλλεται πρόσθετη αμοιβή. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης ρυθμίζονται οι λεπτομέρειες εφαρμογής του άρθρου αυτού.

Δ.5 Άρθρο 84

Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων

1. Ως προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, εφόσον:

α) έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης για ένα (1) έτος τουλάχιστον ή

β) έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη ή

γ) είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) ή κάτοχοι

αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχουν βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον οκτώ (8) έτη στο βαθμό αυτόν ή

δ) κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στο βαθμό αυτόν.

2. Ως προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου (μεταξύ Διευθύνσεως και Τμήματος) επιπέδου οργανικών μονάδων επιλέγονται υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ εφόσον:

α) έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης επί ένα (1) έτος τουλάχιστον ή

β) είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον έξι (6) έτη στο βαθμό αυτόν ή

γ) κατέχουν το βαθμό Α' και έχουν ασκήσει συνολικά τουλάχιστον για τρία (3) έτη καθήκοντα προϊσταμένου Τμήματος ή

δ) κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στο βαθμό αυτόν.

3. Ως προϊστάμενοι Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας επιλέγονται υπάλληλοι ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ εφόσον:

α) κατέχουν το βαθμό Α' ή

β) έχουν ασκήσει για τουλάχιστον ένα (1) έτος καθήκοντα προϊσταμένου Τμήματος.

4. α) **Δεν επιτρέπεται να είναι υποψήφιος για επιλογή σε θέση προϊσταμένου οποιουδήποτε επιπέδου υπάλληλος που αποχωρεί αυτοδικαίως από την υπηρεσία εντός ενός (1) έτους από την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας υποβολής των υποψηφιοτήτων.** Ο ως άνω περιορισμός δεν ισχύει αν ο υπάλληλος υποβάλει αίτηση υποψηφιοτήτας για επιλογή σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, οπότε και δεσμεύεται ταυτόχρονα με αίτησή του να παραμείνει στην υπηρεσία έως τη λήξη της θητείας, σε περίπτωση που επιλεγεί και τοποθετηθεί, όχι όμως πέραν του 67ου έτους της ηλικίας του. β) Δεν επιτρέπεται να είναι υποψήφιος για την επιλογή προϊσταμένου ούτε να τοποθετηθεί προϊστάμενος υπάλληλος, ο οποίος διανύει δοκιμαστική υπηρεσία ή τελεί σε διαθεσιμότητα ή αργία ή έχει καταδικαστεί τελεσιδίκως για τα αναφερόμενα στη παράγραφο 1 του άρθρου 8 αδικήματα ή του έχει επιβληθεί τελεσίδικα οποιαδήποτε πειθαρχική ποινή ανώτερη του προστίμου αποδοχών τεσσάρων (4) μηνών για οποιοδήποτε πειθαρχικό παράπτωμα μέχρι τη διαγραφή της ποινής κατά το άρθρο 145.

5. Υπάλληλος που κατέχει το βασικό τίτλο σπουδών, ο οποίος αποτελεί το τυπικό προσόν του κλάδου, οι υπάλληλοι του οποίου προβλέπεται από τις οικείες οργανικές διατάξεις να προΐστανται στη θέση που προκηρύσσεται, μπορεί να συμμετέχει στη διαδικασία επιλογής ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο ανήκει. Σε κάθε περίπτωση και ανεξάρτητα από τα ειδικά προσόντα και τους βασικούς τίτλους σπουδών που μπορεί να εξειδικεύονται με τις οικείες οργανικές διατάξεις οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) μπορούν να συμμετέχουν ως υποψήφιοι στην προκήρυξη οποιασδήποτε θέσης ευθύνης ανεξαρτήτως του τίτλου σπουδών που κατέχουν.

6. Οι προϋποθέσεις και τα προσόντα επιλογής πρέπει να συντρέχουν κατά την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας υποβολής αιτήσεων υποψηφιότητας.

7. Οργανικές μονάδες είναι η Γενική Διεύθυνση, η Διεύθυνση, το Τμήμα, το αυτοτελές Τμήμα, οι οργανικές μονάδες αντίστοιχου επιπέδου προς τις προαναφερόμενες, καθώς και τυχόν ενδιάμεσα επίπεδα διοίκησης, όπως αυτά προβλέπονται από τις οικείες οργανικές διατάξεις. Όπου στις διατάξεις του παρόντος αναφέρεται οργανική μονάδα επιπέδου Διεύθυνσης, λογίζεται και η Υποδιεύθυνση. Οι οργανικές μονάδες επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης που προβλέπονται στις οικείες οργανικές διατάξεις και οι αρμοδιότητές τους είναι όμοιες ή παρεμφερείς σε όλους τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος Κώδικα, ιδίως Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Οικονομικών Υπηρεσιών, Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών, Πληροφορικής, Διεύθυνση Διοικητικού/ Προσωπικού, Πληροφορικής, Προμηθειών, Προϋπολογισμού, νοούνται εφεξής για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος Κώδικα ως οριζόντιες θέσεις ευθύνης».

2. Τα άρθρο 85 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 3528/2007, αντικαθίσταται ως εξής:

Δ.6 Άρθρο 85

Κριτήρια επιλογής προϊσταμένων

1. Για την επιλογή προϊσταμένων λαμβάνονται υπόψη τέσσερις (4) ομάδες κριτηρίων:

α) Μοριοδότηση βάσει τυπικών, εκπαιδευτικών προσόντων και προσόντων επαγγελματικής κατάρτισης,

β) μοριοδότηση βάσει εργασιακής εμπειρίας και άσκησης καθηκόντων ευθύνης,

γ) μοριοδότηση βάσει αξιολόγησης και δ) μοριοδότηση βάσει συνέντευξης.

2. Για την τελική μοριοδότηση ο συνολικός αριθμός των μορίων κάθε κατηγορίας πολλαπλασιάζεται με τον εξής συντελεστή, ανά θέση ευθύνης:

α) Για τη θέση προϊσταμένου Τμήματος με συντελεστή βαρύτητας:

40 % για την ομάδα κριτηρίων (α), 20% για την ομάδα κριτηρίων (β), 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και 20% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

β) Για τη θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης με συντελεστή βαρύτητας:

35% για την ομάδα κριτηρίων (α), 20% για την ομάδα κριτηρίων (β), 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και 25% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

γ) Για τη θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης με συντελεστή βαρύτητας:

30% για την ομάδα κριτηρίων (α), 20% για την ομάδα κριτηρίων (β), 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και 30% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

3. Τα ως άνω κριτήρια αξιολογούνται ως ακολούθως: α) Τα τυπικά – εκπαιδευτικά προσόντα μοριοδοτούνται ως εξής:

αα) Ο βασικός τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του υποψηφίου με 100 μόρια.

ββ) Ο δεύτερος τίτλος σπουδών, εφόσον είναι της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών με 30 μόρια.

γγ) Ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας με 150 μόρια και ο δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος με 30 μόρια.

Δ.Δ.) Η επιτυχής αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) με 250 μόρια.

εε) Το διδακτορικό δίπλωμα με 300 μόρια.

στστ) Οι μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών και τα διδακτορικά διπλώματα προκειμένου να μοριοδοτηθούν κατά τα ανωτέρω πρέπει να είναι συναφή με τα αντικείμενα της προκηρυσσόμενης θέσης. Η συνάφεια, όπου δεν έχει ήδη κριθεί, κρίνεται με αιτιολογία από το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής προϊσταμένων.

ζζ) Η πιστοποιημένη από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επιμόρφωση του Υπαλλήλου μοριοδοτείται με δέκα (10) μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης με ανώτατο όριο τα σαράντα(40) μόρια. Για τη βαθμολογία του κριτηρίου της πιστοποιημένης επιμόρφωσης που προβλέπεται, λαμβάνεται υπόψη η επιμόρφωση κατά την τελευταία δεκαετία.

ηη) Η πιστοποιημένη γλωσσομάθεια μοριοδοτείται ως εξής:

Η άριστη γνώση κάθε ξένης γλώσσας με 40 μόρια, η πολύ καλή γνώση με 30 μόρια και η καλή με 10 μόρια, με ανώτατο όριο τα 100 μόρια. Όλα τα ανωτέρω προσόντα πρέπει να

αποδεικνύονται κατά τα οριζόμενα στο Π.Δ. 50/2001 (Α' 39). Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει ένας υποψήφιος από τα τυπικά – εκπαιδευτικά προσόντα δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1.000 μόρια.

β) Η εργασιακή εμπειρία και η άσκηση καθηκόντων ευθύνης μοριοδοτούνται ως εξής:

Ο χρόνος υπηρεσίας στο Δημόσιο ή ο χρόνος απασχόλησης σε συναφή θέση στον ιδιωτικό τομέα, όπου προβλέπεται σε διάταξη προγενέστερου νόμου, και η άσκηση καθηκόντων ευθύνης στο δημόσιο τομέα μοριοδοτούνται ως εξής:

αα) 20 μόρια για κάθε έτος υπηρεσίας με ανώτατο όριο τα 33 έτη για το δημόσιο τομέα,

ββ) 25 μόρια για κάθε έτος απασχόλησης με ανώτατο όριο τα 7 έτη για τον ιδιωτικό τομέα που έχει αναγνωριστεί σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 98 και

γγ) 16,5 μόρια για κάθε έτος άσκησης καθηκόντων ευθύνης στο δημόσιο τομέα, με ανώτατο όριο τα 10 έτη.

Χρόνος υπηρεσίας ή απασχόλησης μεγαλύτερος του εξαμήνου λογίζεται ως πλήρες έτος.

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.

γ) Αξιολόγηση

Η μοριοδότηση του κριτηρίου της αξιολόγησης που προβλέπεται εξάγεται με βάση το μέσο όρο των εκθέσεων αξιολόγησης της τελευταίας τριετίας. Ειδικά, κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου το κριτήριο αξιολόγησης δεν λαμβάνεται υπόψη. Προκειμένου να ληφθεί υπόψη το κριτήριο της αξιολόγησης, ο υποψήφιος προϊστάμενος πρέπει να έχει αξιολογηθεί με τις διατάξεις του παρόντος τουλάχιστον για δύο αξιολογικές περιόδους, οπότε και λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των εκθέσεων αξιολόγησης των δύο αυτών περιόδων. Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει ένας υποψήφιος από την Αξιολόγηση δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1.000 μόρια, κατόπιν της απαιτούμενης αναγωγής της βαθμολογίας στην κλίμακα του χίλια (1.000).

δ) Δομημένη Συνέντευξη

Η δομημένη συνέντευξη διενεργείται από τα αρμόδια Συμβούλια του άρθρου 86 με πρόβλεψη της αναγκαίας «ζωντανής βοήθειας» για άτομα με αναπηρία (ενδεικτικά, διερμηνέων νοηματικής), εφόσον αυτό απαιτείται.

Σκοπός της δομημένης συνέντευξης είναι το αρμόδιο Συμβούλιο να διαμορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης, για την οποία κρίνεται. Κατά το στάδιο αυτό λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του προσωπικού Μητρώου του Υπαλλήλου, η

αίτηση υποψηφιότητας και το βιογραφικό σημείωμά του, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην περίπτωση δ' της παραγράφου 7 του άρθρου 86.

Η δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει δύο θεματικές ενότητες:

αα. Δομημένη συζήτηση επί θεμάτων σχετικών με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων των σχετικών με την προκηρυσσόμενη θέση σε συνάρτηση με τις δεξιότητες και προσόντα του υποψηφίου, όπως προκύπτουν από το βιογραφικό του και τα στοιχεία του προσωπικού Μητρώου.

ββ. Ανάπτυξη ενός υποθετικού σεναρίου γενικού διοικητικού ενδιαφέροντος **(situational interview)** που έχει ως σκοπό να αξιολογήσει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και **να διαχειρίζεται κρίσεις.**

Για τη μοριοδότηση λαμβάνονται υπόψη επίσης οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

Κάθε σκέλος της συνέντευξης μοριοδοτείται κατ' ανώτατο όριο με 500 μόρια. Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει ένας υποψήφιος από κάθε μέλος δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1.000 μόρια.

Η τελική μοριοδότηση της συνέντευξης κάθε υποψηφίου προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμών των μελών του αρμόδιου Συμβουλίου.

Το περιεχόμενο της συνέντευξης με τα κρίσιμα και ουσιαστικά σημεία της αναφέρεται συνοπτικά στο πρακτικό του Συμβουλίου, το οποίο είναι στη διάθεση όλων των υποψηφίων, και η μοριοδότηση για τον εκάστοτε υποψήφιο αιτιολογείται συνοπτικά από κάθε μέλος ως προς κάθε ένα από τα δύο σκέλη της συνέντευξης.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης υποστηρίζει επιστημονικά τη διαδικασία των δομημένων συνεντεύξεων παρέχοντας την απαιτούμενη τεχνογνωσία στα μέλη των Συμβουλίων που διεξάγουν τις συνεντεύξεις. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης ορίζεται κάθε σχετική λεπτομέρεια.

4. Το συνολικό αποτέλεσμα της μοριοδότησης κάθε ομάδας κριτηρίων ανά υποψήφιο πολλαπλασιάζεται με τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας και εξάγεται το συνολικό άθροισμα. Η συνολική βαθμολογία των κριτηρίων εξάγεται με προσέγγιση δύο (2) δεκαδικών ψηφίων».

3. Το άρθρο 86 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 3528/2007, αντικαθίσταται ως εξής:

Δ.7 Άρθρο 86

Διαδικασία Επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων

1. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, συνιστάται στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), το οποίο είναι αρμόδιο για την επιλογή προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων των Υπουργείων, αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, Ο.Τ.Α. β' βαθμού και Ν.Π.Δ.Δ.. Το ΕΙ.Σ.Ε.Π. είναι πενταμελές και αποτελείται:

α) από δύο (2) μέλη του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) που υποδεικνύονται από τον/ την Πρόεδρό του,

β) έναν (1) Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρο του,

γ) ένα (1) μέλος του Επιστημονικού – Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή προϊστάμενο Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρο του και

δ) ένα (1) Γενικό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου, εάν η προς πλήρωση θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης ανήκει σε Υπουργείο ή τον προϊστάμενο της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας, αν η θέση προς πλήρωση ανήκει σε αυτοτελή δημόσια υπηρεσία ή έναν(1) Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, εάν η θέση ανήκει σε Αποκεντρωμένη Διοίκηση ή τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, εάν η θέση ανήκει σε Ο.Τ.Α. β' βαθμού ή έναν (1) Γενικό Γραμματέα του εποπτεύοντος Υπουργείου, εάν η προς πλήρωση θέση ανήκει σε Ν.Π.Δ.Δ.. Γραμματέας του ΕΙ.Σ.Ε.Π. και ο νόμιμος αναπληρωτής του ορίζονται υπάλληλοι του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης κατηγορίας ΠΕ με Α' βαθμό.

2. Σε κάθε Υπουργείο, με απόφαση του οικείου Υπουργού, σε κάθε αυτοτελή Γενική ή Ειδική Γραμματεία, με απόφαση του Γενικού ή Ειδικού Γραμματέα, σε κάθε Αποκεντρωμένη Διοίκηση, με απόφαση του Συντονιστή της, και σε κάθε Ν.Π.Δ.Δ. που έχει δικό του Υπηρεσιακό Συμβούλιο, με απόφαση του εποπτεύοντος Υπουργού συνιστάται Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.), το οποίο είναι αρμόδιο α) για την επιλογή προϊσταμένων Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου (μεταξύ Διεύθυνσης και Τμήματος) επιπέδου οργανικής μονάδας και β) για τη διεξαγωγή των δομημένων συνεντεύξεων του άρθρου 85 για την επιλογή των προϊσταμένων Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας. **Τα Σ.Ε.Π. είναι πενταμελή και**

αποτελούνται από: α) έναν (1) Γενικό Γραμματέα ή Αναπληρωτή Γενικό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου ή τον προϊστάμενο της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή τον Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή έναν Γενικό Γραμματέα του εποπτεύοντος το Ν.Π.Δ.Δ. Υπουργείου, β) έναν (1) προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή αντίστοιχης οργανικής μονάδας των ως άνω φορέων, γ) έναν (1) Νομικό Σύμβουλο ή Πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους και δ) δύο (2) μέλη του Α.Σ.Ε.Π. Με κοινή απόφαση του Υπουργού

Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του οικείου Υπουργού μπορεί να συσταθούν περισσότερα Σ.Ε.Π. για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών επιλογής στους εποπτευόμενους φορείς των Υπουργείων. Γραμματείς των Σ.Ε.Π. και οι νόμιμοι αναπληρωτές τους ορίζονται υπάλληλοι του οικείου φορέα κατηγορίας Π Ε με Α' βαθμό.

3. Τα μέλη του ΕΙ.Σ.Ε.Π. και των Σ.Ε.Π. ορίζονται με ισάριθμους αναπληρωτές, οι οποίοι πρέπει να έχουν την ίδια ιδιότητα με τα τακτικά μέλη. Με την απόφαση σύστασης των παραγράφων 1 και 2 του παρόντος ορίζεται ως Πρόεδρος ένας από τα δύο μέλη του Α.Σ.Ε.Π.. Η θητεία των μελών του ΕΙ.Σ.Ε.Π. και των Σ.Ε.Π. είναι τριετής.

4. Η επιλογή των προϊσταμένων Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας γίνεται από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο του άρθρου 159.Ν.3528/2007

5. Ειδικά, για τους Ο.Τ.Α. β' βαθμού, η επιλογή των προϊσταμένων Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου (μεταξύ Διεύθυνσης και Τμήματος) επιπέδου οργανικής μονάδας γίνεται από το αρμόδιο όργανο του άρθρου 248 του ν. 3852/2010 (Α' 87). Η επιλογή των Προϊσταμένων Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας, καθώς και αυτοτελών γραφείων γίνεται από το αρμόδιο όργανο του άρθρου 249 του ν. 3852/2010.

6. Ειδικά, για την Ακαδημία Αθηνών, αρμόδιο όργανο επιλογής: α) Εφόρου (Γενικού Διευθυντή) και β) προϊσταμένων Διευθύνσεων ορίζεται η Σύγκλητος αυτής με ανάλογη εφαρμογή της διαδικασίας του παρόντος. Ομοίως για τα Πανεπιστήμια και τα Τ.Ε.Ι. αρμόδιο όργανο επιλογής: α) προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και β) προϊσταμένων Διευθύνσεων ορίζονται η Σύγκλητος και η Συνέλευση αντίστοιχα με ανάλογη εφαρμογή της διαδικασίας του παρόντος. Κάθε αναγκαίο ζήτημα για την εφαρμογή του παρόντος ορίζεται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

7. α) Για την πλήρωση θέσεων προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων εκδίδεται προκήρυξη από τον Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης κατόπιν αιτήματος του οικείου φορέα και καθορίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις συμμετοχής

στη διαδικασία της επιλογής τηρουμένων των όρων των άρθρων 84 και 85. β) Η προκήρυξη εκδίδεται πέντε (5) μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και δημοσιεύεται στις ιστοσελίδες των οικείων φορέων και του Α.Σ.Ε.Π.

γ) Δικαίωμα υποβολής αίτησης έχουν όλοι οι υπάλληλοι των δημόσιων υπηρεσιών ή νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις της προκήρυξης και υπάγονται στις διατάξεις του παρόντος Κώδικα. Οι υποψήφιοι επιτρέπεται να υποβάλουν αίτηση για περισσότερες θέσεις.

δ) Η αίτηση υποψηφιότητας συνοδεύεται από αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα που συντάσσεται με ευθύνη του υποψηφίου και επέχει θέση υπεύθυνης δήλωσης. Σε περίπτωση αναντιστοιχίας των όσων υπεύθυνα δηλώνει ο υποψήφιος στην αίτηση υποψηφιότητας και στο βιογραφικό σημείωμα με όσα τηρούνται στο προσωπικό Μητρώο του Υπαλλήλου και στο αρχείο της Υπηρεσίας, λαμβάνονται υπόψη όσα βεβαιώνει η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού, αφού προηγουμένως έχει καλέσει τον υποψήφιο για την προσκόμιση των επιπλέον εκείνων στοιχείων που υπεύθυνα δηλώνει ότι κατέχει. Η ανωτέρω διαδικασία βεβαίωσης των στοιχείων της αίτησης υποψηφιότητας και του βιογραφικού σημειώματος του Υπαλλήλου από τις οικείες Διευθύνσεις Προσωπικού γίνεται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δέκα (10) ημερών.

ε) Οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τους όρους του νόμου και της προκήρυξης αποκλείονται από την περαιτέρω διαδικασία με απόφαση του ΕΙ.Σ.Ε.Π..

στ) Το ΕΙ.Σ.Ε.Π. μοριοδοτεί κάθε υποψήφιο σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 85. Για τη διενέργεια της δομημένης συνέντευξης κάθε υποψήφιος καλείται χωριστά. Στη συνέχεια το ΕΙ.Σ.Ε.Π. καταρτίζει πίνακα κατάταξης κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας για κάθε προκηρυσσόμενη θέση. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την τοποθέτηση του επικρατέστερου για κάθε θέση υποψηφίου στην οικεία θέση με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του αρμόδιου για την τοποθέτηση οργάνου.

8. α) **Για την πλήρωση θέσεων προϊσταμένων Διευθύνσεων** ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου (μεταξύ Διεύθυνσης και Τμήματος) επιπέδου οργανικής μονάδας και Τμημάτων εκδίδεται προκήρυξη από τον οικείο φορέα, με την οποία καθορίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις συμμετοχής στη διαδικασία της επιλογής τηρουμένων των όρων των άρθρων 84 και 85. Οι θέσεις προκηρύσσονται ανά Γενική Διεύθυνση, όπου προβλέπεται, άλλως ανά φορέα. Εάν η προκηρυσσόμενη θέση αφορά οργανική μονάδα που δεν υπάγεται σε Γενική Διεύθυνση, η θέση προκηρύσσεται από τον οικείο φορέα αυτοτελώς.

β) Η προκήρυξη εκδίδεται τρεις (3) μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων προϊσταμένων και δημοσιεύεται στις ιστοσελίδες των οικείων φορέων και του Α.Σ.Ε.Π.. Ο οικείος φορέας κοινοποιεί την προκήρυξη στους Υπαλλήλους που ανήκουν οργανικά σε αυτόν με κάθε πρόσφορο τρόπο.

γ) Δικαίωμα υποβολής αίτησης έχουν όλοι οι υπάλληλοι που ανήκουν οργανικά στο φορέα που προκηρύσσει τις θέσεις, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις του νόμου και της προκήρυξης και υπάγονται στις διατάξεις του παρόντος Κώδικα. Οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλουν αίτηση για πέντε (5) θέσεις κατ' ανώτατο όριο.

δ) Η αίτηση υποψηφιότητας συνοδεύεται από αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα που συντάσσεται με ευθύνη του υποψηφίου και επέχει θέση υπεύθυνης δήλωσης. Σε περίπτωση αναντιστοιχίας των όσων υπεύθυνα δηλώνει ο υποψήφιος στην αίτηση υποψηφιότητας και στο βιογραφικό σημείωμα με όσα τηρούνται στο προσωπικό Μητρώο του Υπαλλήλου και στο αρχείο της Υπηρεσίας, λαμβάνονται υπόψη όσα βεβαιώνει η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού, αφού προηγουμένως έχει καλέσει τον υποψήφιο για την προσκόμιση των επιπλέον εκείνων στοιχείων που υπεύθυνα δηλώνει ότι κατέχει. Η ανωτέρω διαδικασία βεβαίωσης των στοιχείων της αίτησης υποψηφιότητας και του βιογραφικού σημειώματος του Υπαλλήλου από τις οικείες Διευθύνσεις Προσωπικού γίνεται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δέκα (10) ημερών.

ε) Οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τους όρους του νόμου και της προκήρυξης αποκλείονται από την περαιτέρω διαδικασία με απόφαση του Σ.Ε.Π. ή του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

στ) Το Σ.Ε.Π. ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο μοριοδοτεί κάθε υποψήφιο με βάση τις ομάδες κριτηρίων α) έως γ) της παραγράφου 1 του άρθρου 85 και σύμφωνα με όσα ορίζονται στο ίδιο άρθρο. Στη συνέχεια το Σ.Ε.Π. ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο με βάση την ως άνω μοριοδότηση καταρτίζει ενιαίο πίνακα κατάταξης για όλες τις θέσεις ανά Γενική Διεύθυνση ή συνολικά για όλο το φορέα ανάλογα με την προκήρυξη κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας με αριθμό υποψηφίων πενταπλάσιο του αριθμού των προς πλήρωση θέσεων. Ακολουθεί η διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης της περίπτωσης δ' της παραγράφου 3 του άρθρου 85 από το Σ.Ε.Π.. Στη συνέντευξη καλούνται οι υποψήφιοι που περιλαμβάνονται στον πίνακα κατάταξης της Γενικής Διεύθυνσης ή του φορέα χωριστά ο καθένας. Αφού γίνει η μοριοδότηση με βάση και το κριτήριο της δομημένης συνέντευξης, εξάγεται η τελική βαθμολογία σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 85 και καταρτίζονται πίνακες κατάταξης για τις θέσεις ανά Γενική Διεύθυνση ή συνολικά για το φορέα ανάλογα με την προκήρυξη.

9. Όσοι επιλέγονται από το ΕΙ.Σ.Ε.Π., τα Σ.Ε.Π. και τα Υπηρεσιακά Συμβούλια τοποθετούνται, με απόφαση του οικείου οργάνου, η οποία εκδίδεται το αργότερο μέσα σε ένα (1) μήνα από τη γνωστοποίηση της επιλογής τους, ως προϊστάμενοι σε αντίστοιχου επιπέδου οργανικές μονάδες **για θητεία τριών (3) ετών**. Αν υπάλληλος άλλης δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ. επιλεγεί ως προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης, με την τοποθέτηση του αποσπάται αυτοδικαίως στην υπηρεσία για την οποία έχει επιλεγεί.

Οι προϊστάμενοι των οποίων η θητεία έχει λήξει εξακολουθούν και ασκούν τα καθήκοντά τους ως την επανατοποθέτησή τους ως προϊσταμένων ή την τοποθέτηση νέου προϊσταμένου.

10. Με απόφαση του οικείου οργάνου ο προϊστάμενος παύεται υποχρεωτικά πριν από τη λήξη της θητείας του, αν συντρέξουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

α) αν καταδικαστεί τελεσιδίκως για τα αναφερόμενα στην περίπτωση α' της παραγράφου 1 του άρθρου 8 αδικήματα,

β) αν στερηθεί λόγω καταδίκης τα πολιτικά του δικαιώματα και για όσο χρόνο διαρκεί η στέρηση αυτή,

γ) αν υποβληθεί σε στερητική δικαστική συμπαράσταση (πλήρη ή μερική), σε επικουρική δικαστική συμπαράσταση (πλήρη ή μερική) ή το Δικαστήριο έχει αποφασίσει συνδυασμό των δύο προηγούμενων ρυθμίσεων.

δ) αν τεθεί σε διαθεσιμότητα ή αργία ή του επιβληθεί τελεσίδικα οποιαδήποτε πειθαρχική ποινή ανώτερη του προστίμου αποδοχών τεσσάρων (4) μηνών για οποιοδήποτε πειθαρχικό παράπτωμα μέχρι τη διαγραφή της ποινής κατά το άρθρο 145.

Με απόφαση του οικείου οργάνου κατόπιν σύμφωνης γνώμης του ΕΙ.Σ.Ε.Π., του Σ.Ε.Π. ή του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, ο προϊστάμενος οργανικής μονάδας απαλλάσσεται από τα καθήκοντά του πριν από τη λήξη της θητείας του για σοβαρό υπηρεσιακό λόγο που αφορά πλημμελή άσκηση των καθηκόντων του. Ο προϊστάμενος μπορεί επίσης να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του με αίτηση του, ύστερα από απόφαση του ΕΙ.Σ.Ε.Π., του Σ.Ε.Π. ή του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, το οποίο συνεκτιμά τις υπηρεσιακές ανάγκες.

11. Αν κενωθεί ή συσταθεί θέση προϊσταμένου, η θέση προκηρύσσεται το αργότερο εντός δεκαπέντε (15) ημερών και η διαδικασία τοποθέτησης προϊσταμένου ολοκληρώνεται το αργότερο εντός δύο (2) μηνών από την προκήρυξη της θέσης. Ο προϊστάμενος επιλέγεται για πλήρη θητεία. Έως την τοποθέτηση νέου προϊσταμένου εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 87 περί αναπλήρωσης προϊσταμένων.

12. Αν δεν υποβληθούν αιτήσεις, ο Υπουργός ή ο διοικούν το Ν.Π.Δ.Δ. τοποθετεί υπάλληλο που πληροί τις νόμιμες προϋποθέσεις και υπηρετεί στον τόπο όπου θα ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου.

13. Όσοι προϊστάμενοι τμημάτων δεν έχουν ασκήσει κατά το παρελθόν καθήκοντα προϊσταμένου, μετά την τοποθέτησή τους παρακολουθούν υποχρεωτικά σχετικό πρόγραμμα επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

Ευρωπαϊκή Ένωση και Κ.Π.Α.

Τομέας	Οργανισμός	Χώρα
Τελωνεία, Φορολογία, Οικονομική Διαχείριση	Tax Office Płonsk  <p>Tax Office Płonsk Country: Poland Website: www.izba-skarbowa.waw.pl CAF uses: 2 x Key words: information, partnership, recruitment Focus: citizen results people results</p>	Πολωνία
	Fund Management Institute (FMI)  <p>Fund Management Institute (FMI) Instituto de Gestão de Fundos (IGF) Country: Portugal Website: www.seg-social.pt CAF uses: 2 x Key words: plan, communicate, train, measure Focus: key performance results</p>	Πορτογαλία
Οικονομία και Γεωργία	Estonian Animal Recording Centre  <p>Estonian Animal Recording Centre (ARC) Country: Estonia Website: www.jokskus.ee CAF uses: 1x Key words: citizens (client) feedback, people feedback Focus: citizen results</p>	Εσθονία
	The Pirkanmaa Employment and Economic Development Centre  <p>The Pirkanmaa Employment and Economic Development Centre Country: Finland Website: www.te-keskus.fi/pirkanmaa CAF uses: 1 x Key words: prioritised, immediate, participative, followed-up Focus: citizen results, people results, society results key performance results</p>	Φιλανδία
	DRIRE Aquitaine  <p>DRIRE Aquitaine Country: France Website: www.aquitaine.drire.gouv.fr CAF uses: 4 x Key words: Skill (of inspectors), Preparation (for actions), Control, Evaluation Focus: Citizen/Customer results, People results Key Performance Results</p>	Γαλλία

Σχήμα 6. Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τομείς δραστηριοτήτων με καλές πρακτικές στο Κ.Π.Α (ΠΗΓΗ: ΕΙΡΑ, 2006, απόσπασμα από ΒΑΣΙΛΑΚΗΣ κ.α. 2010, σ. 120)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ

Νόμος 4440/2016

(ΦΕΚ 224 Α/2-12-2016)

Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων

ΣΤ 1 Άρθρο 16

Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1. Δημιουργείται σε βάση δεδομένων Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου, που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του άρθρου 3. Το Οργανόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις οργανικές μονάδες των ως άνω φορέων, τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα Υπαλλήλους και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Κάθε οργανική μονάδα συναρτάται με την ιεραρχικά ανώτερή της και κάθε υπάλληλος με τη μονάδα στην οποία υπηρετεί.
2. Το Οργανόγραμμα τηρείται σε κεντρικό ιστότοπο και την ευθύνη της διαχείρισης της υπολογιστικής υποδομής του ψηφιακού Οργανογράμματος έχει το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης σε συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομικών, ενώ την ευθύνη της καταχώρισης σε αυτό των στοιχείων του κάθε φορέα έχουν οι αντίστοιχες Διευθύνσεις Διοικητικού μέσω πιστοποιημένης πρόσβασης.
3. Στο Οργανόγραμμα καταχωρίζονται αμελλητί οι αλλαγές στη δομή των φορέων και στην κατανομή των υπηρετούντων Υπαλλήλων.
4. Με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης, που εκδίδεται εντός ενός (1) μηνός από την έναρξη ισχύος του παρόντος, ρυθμίζεται κάθε σχετικό θέμα εφαρμογής του παρόντος άρθρου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ

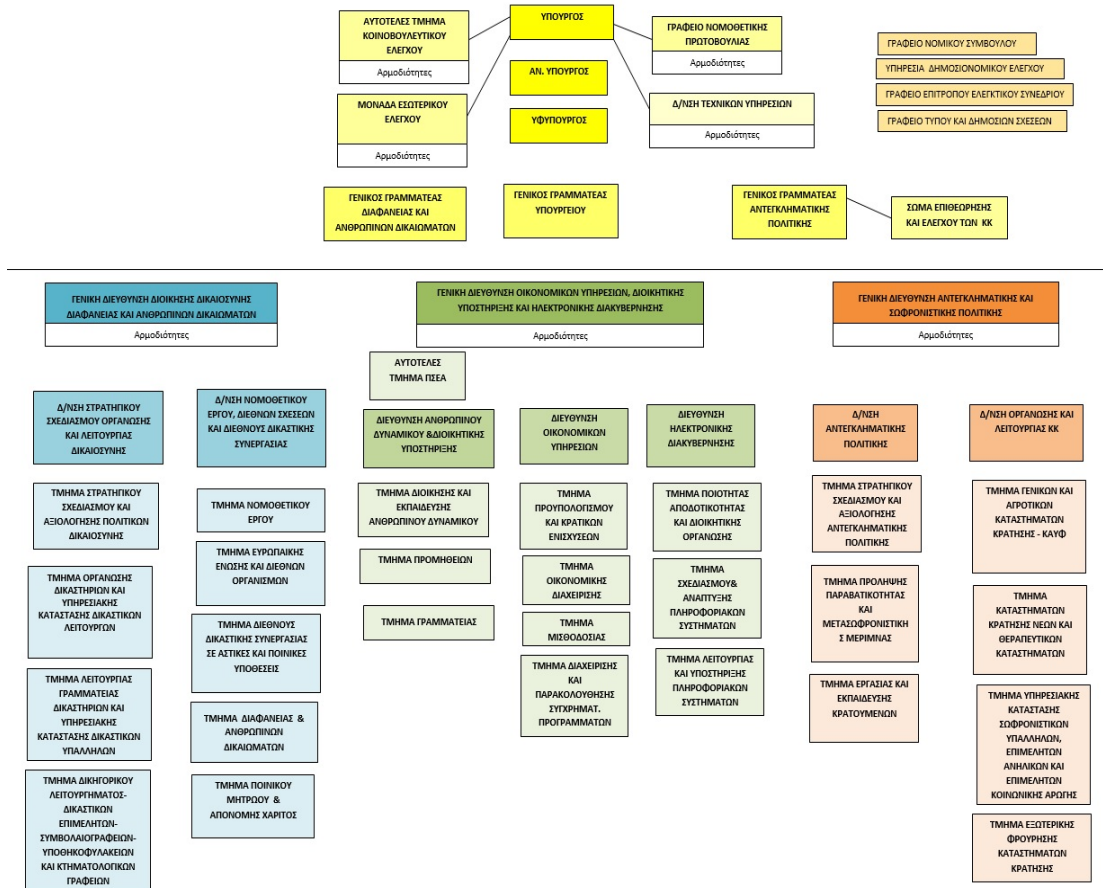
Παράδειγμα πράξης δεσμευμένης ενέργειας (ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ 2000)

Παρά τη σαφή επιταγή του Κώδικα διοικητικής Διαδικασίας (Νόμος 2690/1999, ΦΕΚ 45 Α/09.03.1999) ότι όλες οι διοικητικές Υπηρεσίες νομιμοποιούνται και υποχρεούνται, προς εξυπηρέτηση των πολιτών να θεωρούν το γνήσιο της υπογραφής, και μάλιστα προβλέπονται και κυρώσεις για τον διοικητικό υπάλληλο που αρνείται να το πράξει, το πιθανότερο είναι ο πολίτης που θα αιτηθεί την παραπάνω θεώρηση στη Δ.Υ. της ΕΠΒ να του συσταθεί ν' απευθυνθεί στα ΚΕΠ, στη πρεσβυωπική λογική ότι η ΕΠΒ είναι μεν δημόσια Υπηρεσία αλλά δικαστική και όχι διοικητική. Τα παραπάνω, παρόλο που το τμήμα διαρκούς Κώδικα Νομοθεσίας του Υπουργείου Εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης, «ΡΑΠΤΑΡΧΗΣ», ήδη από την αναθεώρηση της 31-10-2015, αναφέρει ρητά στο άρθρο 11, παρ. 2, ότι το γνήσιο της υπογραφής βεβαιώνεται μεταξύ άλλων και από τα *Δικαστήρια όλων των βαθμών.*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η

Οργανόγραμμα Υπουργείου Δικαιοσύνης

(<http://www.ministryofjustice.gr>)



Σχήμα 7. Οργανόγραμμα Υπουργείου Δικαιοσύνης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Θ

«Ψηφιακή σύγκληση»

Τι είναι το επιχειρησιακό πρόγραμμα «ψηφιακή σύγκληση»
(www.digitalplan.gov.gr)

Στόχος του [εγκεκριμένου επιχειρησιακού προγράμματος για την Ψηφιακή Σύγκληση](#) της Ελλάδας για την προγραμματική περίοδο 2007-2013 είναι να αναδείξει τις αναπτυξιακές κατευθύνσεις και να εξειδικεύσει τη στρατηγική, τα μέσα και τις παρεμβάσεις για την αποδοτική και βιώσιμη αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην ελληνική οικονομία.

Το «Ε.Π. ΨΣ» αναθεωρήθηκε για δεύτερη φορά με την [απόφαση της Ε.Ε. 6/12/2012](#).

Οι **οριζόντιες τεχνολογικές παρεμβάσεις** που υιοθετούνται στο πλαίσιο υλοποίησης του Ε.Π «ΨΣ» είναι οι ακόλουθες:

1. **Ανοικτά Δεδομένα**
 - ο Αύξηση προσβασιμότητας και βιωσιμότητας των ψηφιακών συλλογών
 - ο Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στον πολίτη
 - ο Διαφάνεια
2. **Διαλειτουργικότητα**
 - ο Ουσιαστική διαλειτουργικότητα μεταξύ των συστημάτων της διοίκησης
 - ο Δημιουργία ενιαίου Ευρετηρίου Υπηρεσιών (Service Registry)
3. **Cloud Computing και Data Centres**
 - ο Καλύτερη και οικονομικότερη αξιοποίηση δημοσίων πόρων μέσω ανάπτυξης του G-Cloud
 - ο Αξιοποίηση ιδιωτικών κέντρων δεδομένων
4. **Ανοικτά Πρότυπα**
 - ο Ενίσχυση της διαλειτουργικότητας
 - ο Ανάπτυξη προτύπων διαλειτουργικότητας σε κάθε έργο της Δημόσιας Διοίκησης
5. **Πολυκαναλική Διάθεση**
 - ο Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
 - ο Εξυπηρέτηση του πολίτη όπου και να βρίσκεται, οποιαδήποτε ώρα της ημέρας
 - ο Παροχή εξειδικευμένης πρόσβασης σε ειδικές ομάδες του πληθυσμού

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Υπόδειγμα πιστοποιητικού

Υπόδειγμα «πιστοποιητικού περί μη διώξεως ως φυγοποίνου-φυγοδίκου» (από το Αρχείο υπηρεσιακών υποδειγμάτων της ΕΠΒ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΕΙΣΑΓΓΕΛΙΑ ΠΡΩΤΟΔΙΚΩΝ ΒΕΡΟΙΑΣ

Βέροια ***

Αριθμ. Πρωτ. ***

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ

Ο Εισαγγελέας Πλημμελειοδικών Βέροιας

Πιστοποιούμε ότι, όπως προκύπτει από το Αρχείο [Η/Υ] του Τμήματος Εκτέλεσης Αποφάσεων της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Βέροιας, ο/η*** όπως αναφέρεται στην αίτησή του/της, δεν διώκεται ως ΦΥΓΟΠΟΙΝΟΣ ΚΑΙ ΦΥΓΟΔΙΚΟΣ, δηλαδή δεν εκκρεμεί σε βάρος του/της προς εκτέλεση αμετάκλητη καταδικαστική Απόφαση του Μονομελούς ή Τριμελούς Πλημμελειοδικείου Βέροιας.

Δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο να υφίσταται προς εκτέλεση αμετάκλητη καταδικαστική Απόφαση σε άλλη Εισαγγελία (Πρωτοδικών ή Εφετών) της χώρας.

Το πιστοποιητικό αυτό χορηγείται κατόπιν αίτησής του/της ως άνω για κάθε νόμιμη χρήση.

Ο Εισαγγελέας

Η Γραμματέας

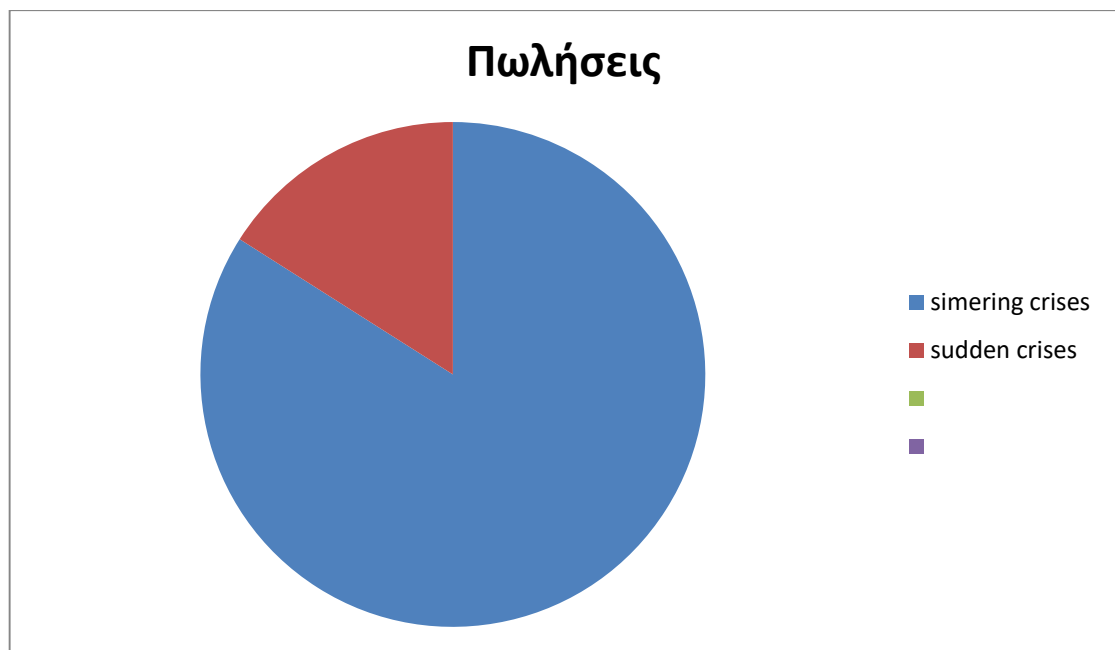
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΑ

«...για την ιστορία του οργανογράμματος στην ΕΠΒ»

Για την ιστορία, το οργανόγραμμα αυτό, δεν αναζητήθηκε από κανένα προϊστάμενο παρά σήμερα, για τις ανάγκες της παρούσης, η εύρεσή του δε, υπήρξε μια μικρή περιπέτεια, με αλληπάλληλα τηλεφωνήματα στη Διεύθυνση Προσωπικού του Υπουργείου Δικαιοσύνης. Τελικώς βρέθηκε «λειψό» και μάλιστα δεν κατέστη δυνατόν να βρεθεί η ημερομηνία δημοσίευσής του, αν τελικά είχε δημοσιευτεί ποτέ στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης, παρά τις φιλότιμες προσπάθειες του αρμοδίου Υπαλλήλου του Εθνικού Τυπογραφείου. Από τότε, μέχρι και σήμερα η οργανωτική λειτουργία – δομή, διαδικασίες και καθήκοντα - υπαγορεύονται από «πράξεις» του επικεφαλής εισαγγελικού Λειτουργού, που, ανεξαρτήτως καλών προθέσεων, αποτελούν λύσεις πρόσκαιρου χαρακτήρα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΒ

Στοιχεία από το USA Institute of crises management 1990-1998



Γράφημα 1. Οπτικοποιημένα στοιχεία από το USA Institute of crises management 1990-1998 (Ruff et al 2016) (βλ. επικουρικά και www.linkedin.com/company/institute-for-crisis-management)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΓ

Το πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης στο Δημόσιο

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης των νεοδιοριζόμενων Υπαλλήλων εναρμονίζεται με τις πολιτικές της εφαρμοζόμενης διοικητικής μεταρρύθμισης και στόχο έχει να εφοδιάσει τους δόκιμους Υπαλλήλους με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη ενάσκηση των καθηκόντων τους σε θέματα όπως: οργάνωση του κράτους, στρατηγικές προτεραιότητες της χώρας, μέσα άσκησης της δημοσιονομικής πολιτικής, προώθηση των αρχών της νομιμότητας και διαφάνειας, μείωση των διοικητικών βαρών, εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών και κανονιστικών πράξεων.

Το πρόγραμμα, διάρκειας 35 ωρών, διαφοροποιείται σε 4 κατηγορίες, ανάλογα με το φορέα που υπηρετεί ο νεοδιοριζόμενος, ήτοι κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς υγείας και ασφαλιστικοί φορείς. Για κάθε μία κατηγορία - φορέα το πρόγραμμα διαφοροποιείται σε 2 επίπεδα, ανάλογα με την κατηγορία συμμετεχόντων, ήτοι υπάλληλοι πανεπιστημιακής / τεχνολογικής εκπαίδευσης και υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι υπηρεσίες και οι φορείς του δημοσίου, σύμφωνα με σχετική εγκύκλιο, υποχρεούνται να αποστείλουν αίτημα, μέσω της ηλεκτρονικής υπηρεσίας του ΕΚΔ.Δ.Α, για την εκπαίδευση των νεοδιορισμένων Υπαλλήλων, αφού προηγουμένως τόσο οι ίδιοι οι φορείς όσο και οι υπόχρεοι υπάλληλοι εγγραφούν στην ηλεκτρονική υπηρεσία του ΕΚΔ.Δ.Α.

(Από την ιστοσελίδα inep@ekdd.gr και <http://www.ekdd.gr>)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΔ

Σημεία - Σταθμοί της εξελικτικής πορείας της δεοντολογίας της Ε.Δ.Δ. (αναλυτικότερη στοιχειοθέτηση pest analysis)

Στις πιο κάτω υποενότητες γίνεται αναλυτικότερη αναφορά στα κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικά και τεχνολογικά δεδομένα που αποτέλεσαν σημεία σταθμούς της εξέλιξης της Ε.Δ.Δ. ιστορικά.

ΙΔ.1 19ος Αιώνας. Το κρατικό πατρoνάρισμα ως πρόσκομμα στη διαδικασία εκβιομηχάνισης

Η πρώιμη επιβολή της καθολικής ψηφοφορίας, ως αναπαραγωγική διαδικασία διασφάλισης της εξουσίας της πολιτικής τάξης των προεστών, λειτούργησε ανασταλτικά για τη βιομηχανική επανάσταση, ενώ αποτρέπονταν οι υλικές προϋποθέσεις κεφαλαιακής ρευστότητας ιδιωτικών επενδύσεων στη βιομηχανία, κυρίως λόγω της υπερφορολόγησης του αγροτικού εισοδήματος καθ' όλο τον 19ο αιώνα, και η αποδοχή της παραγωγικής λογικής του καπιταλισμού. Ανασταλτικά λειτούργησε και για την επί σαράντα χρόνια καθυστερούμενη διάθεση των εθνικών γαιών, ώστε η εκάστοτε άρχουσα πολιτική τάξη να διαθέτει τους κλήρους κατά βούληση και να μετατρέπει τους πολίτες σε αλληλομισούμενους ψηφοφόρους (ΚΟΡΟΒΙΝΗΣ 2008).

Συνάμα, η παθογένεια της σχέσης κράτους – αγοράς, με αυστηρό έλεγχο της δεύτερης από το πρώτο δυνάμει νομικού και διοικητικού πλαισίου, περιόριζε δραστικά τη δυναμική ανάδειξης της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Το εμπόριο της σταφίδας π.χ., που αποτελούσε το κύριο εξαγωγικό εμπόριο κατά το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, ελεγχόταν από εμπόρους που συγχρόνως διεκδικούσαν ψήφο ως πολιτευτές. Με άλλα λόγια η ελληνική επιχειρηματικότητα - έννοια αυθεντικότερη στον υπόδουλο Ελληνισμό

- στο ανεξάρτητο ελληνικό κράτος, είναι συνήθως *κρατικοδίαιτη και διαπλεκόμενη* (ΚΟΡΟΒΙΝΗΣ 2008).

Στη λογική της αποτροπής των παραπάνω περιγραφομένων τοπικών πελατειακών διαπροσωπικών σχέσεων ο πρωθυπουργός Χαρίλαος Τρικούπης^{xiii}, προσπάθησε, στα 1880:

1. να διευρύνει τις εκλογικές περιφέρειες ακολουθώντας τη λογική του Madison.^{xiv}
2. να περιορίσει το εκλογικό δικαίωμα ακολουθώντας το αγγλικό παράδειγμα, ως προϋπόθεση για τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για την ανάπτυξη της βιομηχανίας και την ανάδειξη ιδιωτικών συμφερόντων, ανεξάρτητων από το κρατικό πατρонаρίσμα. Απέτυχε παταγωδώς και στα δύο (ΧΑΡΑΛΑΜΠΗΣ 2011).

ΙΔ.2 Μεταπολεμική περίοδος: η λειτουργία της Ε.Δ.Δ. ως μέρους του μηχανισμού αναπαραγωγής πελατειακών δικτύων

Στις δεκαετίες 1950 και 1960 η βιομηχανική παραγωγή σχετίζεται κυρίως με την οικοδομική δραστηριότητα, και πάλι, όμως, με περιορισμένη ανταγωνιστικότητα, ευάλωτη στο διεθνή ανταγωνισμό. Γι' αυτό το λόγο, μετά την πρώτη πετρελαϊκή κρίση του 1973, η βιομηχανική παραγωγή στην Ελλάδα γνωρίζει μια συνεχιζόμενη συρρίκνωση και απώλεια δημοσίων πόρων (ΚΑΤΣΟΡΙΔΑΣ 1995). Μάλιστα, από το 1922 και μετά, η κύρια πηγή εσόδων είναι η αυξανόμενη άμεση φορολογία των μισθωτών.

Ο εξωτερικός δανεισμός (1826, 1843, 1860, 1893, 1932, αμέσως μετά τον πόλεμο απεφεύχθη λόγω της βοήθειας Marshall, de facto από το 2009 και μετά) και οι χρεωκοπίες έρχονται ως φυσικό επακόλουθμα των παραπάνω. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Reinhart και Trebesch, η Ελλάδα βρέθηκε (μέχρι το 2008) υπό εξωτερική οικονομική επιτήρηση κατά το 50,6% του χρόνου ύπαρξής της ως ανεξάρτητο κράτος (REINHART C. et al 2015).

Τα δικαιώματα και οι ατομικές ελευθερίες από την άλλη, σε όλα τα Συντάγματα μέχρι το Σύνταγμα του 1975 (1843, 1864, 1911, 1927, 1952), διέπονται από τη ρήτρα της «επιφύλαξης υπέρ του νόμου», η οποία εξαρτούσε την προστασία των ατομικών ελευθεριών από τη βούληση του νομοθέτη (ΧΑΡΑΛΑΜΠΗΣ 2011). Πρόβλεψη, η οποία,

με τη σειρά της, μετά το 1980, αποτελεί το θεμέλιο της παντοδυναμίας των κομμάτων, την υποκατάσταση, δηλαδή, των αντιπροσωπευόμενων από τους αντιπροσώπους. Έτσι θεμελιώδη δικαιώματα μεταβάλλονται σε απλές κανονιστικές ρυθμίσεις και η εκάστοτε κοινοβουλευτική πλειοψηφία δύναται με ευκολία να παρεμβαίνει στη διαχείρισή τους και να αναγινώσκει το κεφάλαιο «ηθική» στο δημόσιο βίο, όπως τη βολεύει. Η *ευήμερούσα ελληνική Δημοκρατία* (ΚΑΛΥΒΑΣ Σ. 2015), των αισιόδοξων προσκρούει αναγκαστικά στον σκεπτικισμό που περιγράφεται πιο πάνω.

ΙΔ.3 Η θεμελίωση της Δημοκρατίας μετά τη δικτατορία και η απροϋπόθετη αύξηση του κοινωνικού κράτους

Σημεία σταθμοί:

- ο Το δημοψήφισμα του 1974
- ο η εγκαθίδρυση της Γ' Ελληνικής Δημοκρατίας και το Σύνταγμα του 1975 (τ. Α' 111/9.6.1975)
- ο η συμφωνία ένταξης της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (1980/1981), με τη δεσπόζουσα σοσιαλιστική ρητορική της εποχής να ψυχανεμίζεται πολιτικά το αίτημα άρσης του κοινωνικού αποκλεισμού που έθεσε η μετεμφυλιακή ελληνική κοινωνία, ανοίγοντας τις πύλες του κράτους στον μέχρι τότε αποκλεισμένο αριστερό χώρο.

Σταδιακά λοιπόν η απασχόληση στο Δημόσιο σταμάτησε να είναι προνόμιο της Δεξιάς και μετεβλήθη σε προνομιακό χώρο απασχόλησης των μέχρι τότε αποκλεισμένων. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ και του Υπουργείου Εσωτερικών, τη δεκαετία του 1980, ο πληθυσμός των δημοσίων Υπαλλήλων σε απόλυτους αριθμούς ήταν περί τις 510.000, αυξημένος κατά 150.000 σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία, σημείωσε δηλαδή ποσοστιαία αύξηση της τάξης του 45%. Πάντως το ποσοστό απασχόλησης στο Δημόσιο παρέμενε ακόμα και τότε, χαμηλότερο από το αντίστοιχο της υπόλοιπης Ευρώπης (15% έναντι 18%, σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ).

Επακολούθημα της αύξησης της πίτας του Δημοσίου ήταν και η αύξηση των μισθών και συντάξεων, με το σκεπτικό ότι η αύξηση της κατανάλωσης θα οδηγούσε σε επενδύσεις και επιχειρηματικότητα, ώστε η προσφορά να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση (ΠΑΠΑΔΟΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ 2006). Το αποτέλεσμα όμως δεν ήταν το αναμενόμενο.

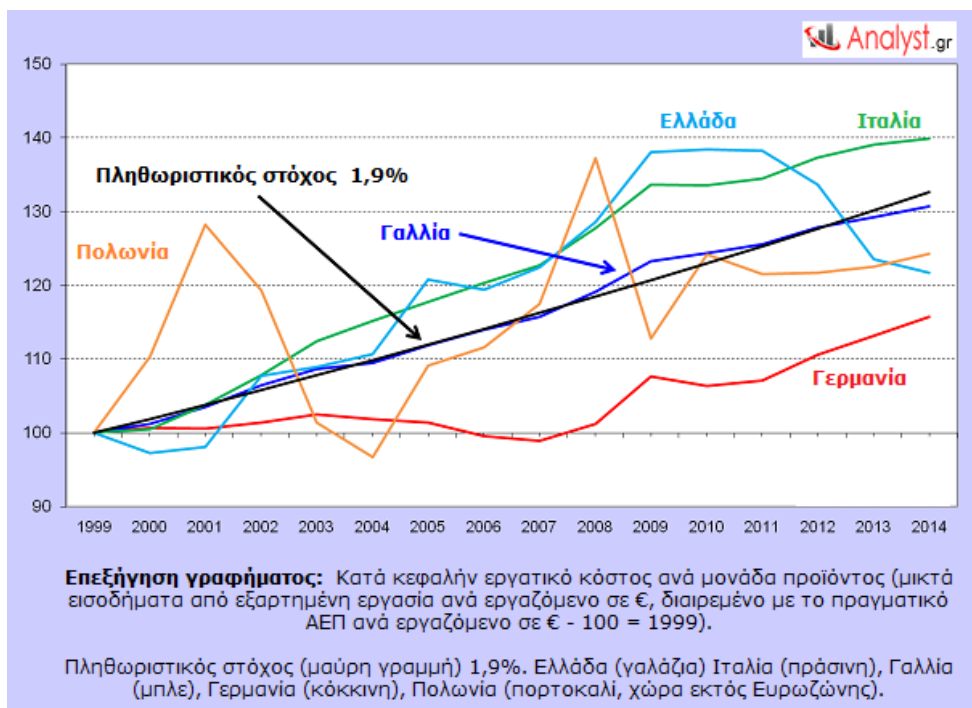
Αντίθετα η καταναλωτικότητα συρρίκνωσε τάχιστα τον πρωτογενή τομέα, λόγω και της αυξανόμενης απασχόλησης στο Δημόσιο.

Ο δευτερογενής τομέας παραγωγής, ακολούθησε επίσης φθίνουσα πορεία στρέφοντας το επενδυτικό ενδιαφέρον στις εισαγωγές - φτάνοντας σταδιακά επί των ημερών μας κοντά στα 50 εκ. € (<http://www.enterprisegreece.gov.gr>) - και στην αντιπροσώπευση αλλοδαπών επιχειρήσεων στο εσωτερικό, επιλογές ασφαλώς επικερδέστερες. Μάλιστα η συρρίκνωση του δευτερογενούς τομέα επιτεινόταν περαιτέρω με τη φορολογική ασυλία γιατρών, δικηγόρων, με τη δημιουργία ενός σύνθετου φορολογικού συστήματος που επιμελώς «φορολογούσε με τεκμαρτό τρόπο» πληθώρα επαγγελματιών, ενώ ταυτόχρονα διευκόλυνε την ακύρωση του «πόθεν έσχες», με πληθώρα νέων κάθε φορά - μέχρι και σήμερα - ρυθμίσεων (offshore, φιλανθρωπικές δραστηριότητες, εικονικά τουριστικά σκάφη και βίλες, δάνεια φίλων κ.ο.κ.) (ΣΤΑΘΑΚΗΣ 2010).

Έτσι μοναδική πηγή πόρων για την υλοποίηση της πολιτικής αύξησης του κράτους και των δημοσίων δαπανών ήταν κυρίως ο εσωτερικός δανεισμός, και δευτερευόντως, ο εξωτερικός, καθώς και οι επιδοτήσεις, μετά την ένταξη της χώρας στην Νομισματική Ένωση. Κύριο αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ήταν η αποδέσμευση των εισοδημάτων από την παραγωγικότητα, της οποίας η μείωση μεταβάλλεται σταδιακά στο κεντρικό πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας και επιδεινούμενη με την οικονομική πολιτική της περιόδου 2004 - 2009, οδήγησε στην οικονομική κατάρρευση και τη δημοσιονομική κρίση (βλ. ενότητα 1.2.1).

ΙΔ.4 Αιτιακή σχέση κομματοκρατίας-χρεωκοπίας

Πράγματι, η συμβολή της μειούμενης παραγωγικότητας στην οικονομική κρίση υπήρξε τεράστια, αν αναλογιστεί κανείς ότι η παραγωγικότητα, ως οικονομικός παράγοντας ορίζει το μέσο επίπεδο διαβίωσης που δικαιούται και οφείλει να παρέχει στους πολίτες της η κάθε χώρα, εάν δεν θέλει να ζει εις βάρος των υπολοίπων κρατών – είτε εμπορικά, όπως η Γερμανία, είτε χρηματοπιστωτικά, όπως η Ελλάδα. Από το Γράφημα 2, προκύπτει ότι, εάν κανείς συγκρίνει την εξέλιξη του ΑΕΠ σε σχέση με την αντίστοιχη της παραγωγικότητας (το κατά κεφαλήν εργατικό κόστος ανά μονάδα προϊόντος δηλαδή), και με τον προγραμματισμένο στόχο του πληθωρισμού, τότε μόνο μπορεί να συμπεράνει ότι η Ελλάδα ζούσε μέχρι και το 2011 πολύ πάνω από τα όρια των δυνατοτήτων της (ΒΙΛΙΑΡΔΟΣ 2015, analyst.gr).



Γράφημα 2. Σύγκριση εξέλιξης Α.Ε.Π. - παραγωγικότητας - πληθωριστικού στόχου (ΒΙΛΙΑΡΔΟΣ 2015, analyst.gr)

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, γίνεται προσπάθεια εξορθολογισμού της οικονομίας, αλλά η κατάσταση επιδεινώνεται ραγδαία κατά την περίοδο 1989/90, όπου διογκώνεται το δημόσιο χρέος και το δημόσιο έλλειμμα, ενώ ο πληθωρισμός υπερβαίνει το 20% και οι τόκοι δανεισμού κινούνται πάνω από το 25% (Από το άρθρο αγγλικής Βικιπαίδειας, Πηγές: Eurostat και Ευρωπαϊκή Επιτροπή, [https://el.wikipedia.org/wiki/οικονομία της Ελλάδας](https://el.wikipedia.org/wiki/οικονομία_της_Ελλάδας)).

Παράλληλα γίνονται και τα πρώτα βήματα μιας συστηματικής διαμόρφωσης του κράτους πρόνοιας, παρ' όλο που η Ελλάδα στα 1980 υπολείπεται ποσοστιαία του μέσου όρου της Ευρωζώνης: *οι συνολικές κοινωνικές δαπάνες, ως ποσοστό του ΑΕΠ, φτάνουν το 11%, την ίδια στιγμή που στο Βέλγιο ανέρχονται στο 18,5%, στη Γαλλία στο 19,2% και στη Γερμανία στο 21,4%* (ΣΑΚΕΛΛΑΡΟΠΟΥΛΟΣ 2001). Ωστόσο, η προσπάθεια για περίθαλψη, φαρμακευτική και ιατρική, γίνεται χωρίς να αποτραπεί και σ' αυτόν τον τομέα του Δημοσίου (όπως και στο φορολογικό σύστημα, στους εξοπλισμούς, στην πολεοδομία και στην τοπική αυτοδιοίκηση) η διαφθορά στις προσλήψεις - ως επακόλουθμα της εντεινόμενης κομματοκρατίας και των συνεπαγόμενων λαϊκίστικων,

πελατειακών ή ακόμα και μεσσιανικών τάσεων των κομμάτων (ΜΟΥΖΕΛΗΣ κλπ 2003) - και στους μειοδοτικούς διαγωνισμούς για αγορά φαρμακοτεχνικού εξοπλισμού.

ΙΔ.5 Ο ρόλος των ΔΕΚΟ

Παράλληλα ήδη από τα 1950, το ελληνικό κράτος ανασυντάσσεται και προχωρά τελικά στην εκβιομηχάνιση της χώρας. Ιδρύονται δημόσιοι Οργανισμοί, όπως ο ΟΤΕ, η ΔΕΗ, η ΕΤΒΑ και πλήθος άλλων, με σκοπό να ανταποκριθούν στα πιεστικά σύγχρονα προβλήματα της εποχής: ανάπτυξη τηλεπικοινωνίας, ηλεκτροδότηση, χρηματοδότηση βιομηχανικής ανάπτυξης και εν γένει ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Οι προθέσεις είναι αγαθές και ακολουθούν τα σύγχρονα ευρωπαϊκά πρότυπα.

Η αρχική πρόθεση των παραπάνω οργανισμών είναι η λειτουργία με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια υπό τη επίβλεψη του κράτους. Στην πράξη όμως η κρατική επίβλεψη σταδιακά υπερθεματίζεται και εκφυλίζεται σε έναν ωμό κρατικό παρεμβατισμό. Οι ΔΕΚΟ καταλήγουν να είναι παραρτήματα των Υπουργείων. Οι Διοικήσεις τους διορίζονται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις με κομματικά συνήθως κριτήρια και συχνά είναι πολιτευτές ή πρώην βουλευτές. Οι σκοποί των ΔΕΚΟ νοθεύονται και βαθμιαία εκτρέπονται από τον κύριο ή εν πάση περιπτώσει, αρχικό προορισμό τους. Οι αποφάσεις τους πολιτικοποιούνται, η οργάνωσή τους μαραζώνει. Κατεστημένα συμφέροντα, κυρίως πελατειακής και από το 1981, συνδικαλιστικής φύσης, κυριαρχούν στη λειτουργία τους (ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ 2007).

Πράγματι η ενίσχυση του ρόλου των συνδικάτων επέφερε τρία ολέθρια αποτελέσματα, τα οποία αφενός διαχώρισαν σαφώς τις ΔΕΚΟ από τον πυρήνα της δημόσιας Διοίκησης, αφετέρου υπήρξαν υπεύθυνα για την κρατούσα λαϊκή αντίληψη για τα δεινά του συνόλου του Δημοσίου:

- τα συνδικάτα των ΔΕΚΟ διαπραγματεύονταν τις μισθολογικές τους αποδοχές, οι οποίες προφανώς υπήρξαν ανέκαθεν υψηλότερες από τις αντίστοιχες σε ιδιωτικό και δημόσιο Τομέα
- στερούσαν από τη διοίκηση μιας ΔΕΚΟ τη δυνατότητα να επιφέρει αλλαγές για αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.
- παρείχαν προστασία σε όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους, γεγονός που ευνοούσε τους φυγόπονους (ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ 2007).

ΙΔ.6 Ένταξη στην Ευρωζώνη

Το δεύτερο μισό της τελευταίας δεκαετίας του 20ου αιώνα χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια ένταξης στη Νομισματική Ένωση.

Η πρώτη τετραετία της κυβέρνησης Σημίτη (1996-2000) χαρακτηρίζεται από σειρά μεγάλων δημόσιων επενδύσεων, συγχρηματοδοτούμενων από την Ε.Ε., με στόχο τον εκσυγχρονισμό των υποδομών, ως αναγκαία προϋπόθεση για οικονομική ανάπτυξη και επενδυτικότητα: διεθνές αεροδρόμιο στην Αθήνα, μητροπολιτικό μετρό, περιφερειακός αυτοκινητόδρομος της Αθήνας, περιφερειακό δίκτυο αυτοκινητοδρόμων, γέφυρα σύνδεσης της Πελοποννήσου με την Δυτική Ελλάδα κ.λπ., έργα που συνδέονται και με την ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004.

Η σταθεροποίηση της οικονομίας, ο έλεγχος του πληθωρισμού και του ελλείμματος οδηγούνται σε επιτυχία, εκτός από το ύψος του δημοσίου χρέους που παραμένει σταθερό γύρω στο 100% του ΑΕΠ (Πηγές: Eurostat και Ευρωπαϊκή Επιτροπή, https://el.wikipedia.org/wiki/οικονομία_της_Ελλάδας). Το 2001 η Ελλάδα γίνεται μέλος της Νομισματικής Ένωσης. Τα χαμηλά επιτόκια δανεισμού δε λειτουργούν όμως ως μόχλευση για την παραγωγική δραστηριότητα, αλλά, αντίθετα επιτείνουν τον καταναλωτικό χαρακτήρα της οικονομίας. Η ένταξη στην Ευρωζώνη καθιστά αναπόδραστη την ανάγκη εκσυγχρονισμού της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας αλλά και της ΕΔΥ, ενώ παράλληλα αναδεικνύει τις αδυναμίες προσαρμογής, ως αποτέλεσμα αντίστασης σε **διαρθρωτικές αλλαγές** που τα μικροπολιτικά και οικονομικά συμφέροντα πολεμούν. Χαρακτηριστική είναι η αποτυχία εξυγίανσης του ασφαλιστικού συστήματος, παρά τις φιλότιμες προσπάθειες του σχετικού Νόμου (Ν. 3029/2002, ΦΕΚ 160 Α/11-7-2002, *ενοποιήσεις ταμείων, μηχανοργάνωση για πάταξη εισφοροδιαφυγής, υπολογισμός συντάξεως με αντικειμενικότερα κριτήρια κλπ*).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΕ

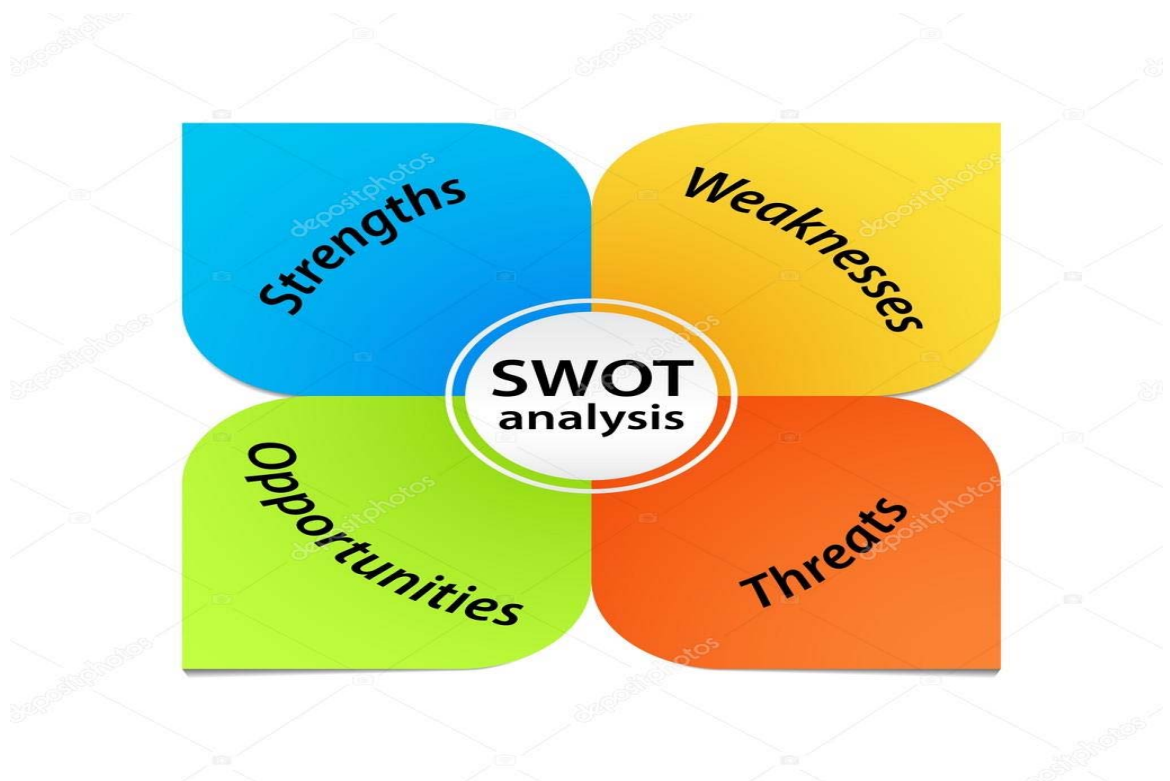
Έρευνα ΙΕΛΚΑ

Αποτελέσματα έρευνας Ινστιτούτου έρευνας λιανεμπορίου καταναλωτικών αγαθών : έρευνα 1^{ου} τριμήνου 2016 σε δείγμα 2.400 καταναλωτών κατέδειξε ότι συνολικά η μηνιαία δαπάνη των νοικοκυρών σε είδη παντοπωλείου έχει μειωθεί την τελευταία 5ετία κατά 17,4% ενώ συγκεκριμένα η δαπάνη σε τρόφιμα κατά 14,8%

Σχήμα 8. Αποτελέσματα έρευνας ΙΕΛΚΑ (<http://www.ielka.gr/?p=1988>)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΣΤ

S.W.O.T. analysis



Σχήμα 9. S.W.O.T. Analysis (<https://gr.depositphotos.com>)

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσσα βιβλία

ΑΛΕΞΑΚΟΣ Χ., ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Κ., ΠΑΠΑΣ Κ., ΣΟΥΛΑΝΔΡΟΥ Β. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο τομέα και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση*, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης 2007

ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Γ., ΠΑΠΑΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΥ Π., *ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ*, Αθ. Σταμούλης 2004

ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Γ., ΠΑΠΑΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΥ Π., *MARKETING PLANS, Πώς να σχεδιάσετε αποτελεσματικά προγράμματα Μάρκετινγκ*, Αθ. Σταμούλης 2010

ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ Δ., *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, νέες τάσεις και πρακτικές*, ΚΡΙΤΙΚΗ 2008

ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ Ε., *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΟΦΟΡΑ*, Εκδ. Αθ. Σταμούλης 2004

ΚΑΛΥΒΑΣ Σ., *ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΚΑΙ ΘΡΙΑΜΒΟΙ, ΟΙ 7 ΚΥΚΛΟΙ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ*, Εκδ. Παπαδόπουλος 2015

ΚΕΦΗΣ Β., *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ 2005

ΚΟΡΟΒΙΝΗΣ Β., *Η ΝΕΟΕΛΛΗΝΙΚΗ ΦΑΥΛΟΚΡΑΤΙΑ*, εκδ. Αρμός 2008

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου 2002

ΞΗΡΟΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3^η εκδ., Θεσσαλονίκη:ΑΝΙΚΟΥΛΑ 2001

ΠΑΝΤΟΥΒΑΚΗΣ Α. ΣΙΩΜΚΟΣ Γ. ΧΡΗΣΤΟΥ Ε., *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*, ΕΚΔ. Α.Α. ΛΙΒΑΝΗ 2015

ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ Δ., *Χρυσάφι είναι το Δημόσιο, Ρητορεία και πραγματικότητα των μεταρρυθμίσεων*, ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟΝ ΕΣΤΙΑΣ 2007

ΠΑΠΑΟΥΛΙΑΣ Δ., *Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το management*, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ 2009

ΠΑΤΡΙΝΟΣ Δ., *MANATZMENT II, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, Παπαζήση 2005

ΠΕΤΡΙΔΟΥ Ε.Ν., *Διοίκηση Μάνατζμεντ. Μία εισαγωγική προσέγγιση*, 3^η εκδ., Θεσσαλονίκη: «σοφία» 2011

ΣΑΚΕΛΛΑΡΟΠΟΥΛΟΣ Σπ., *Η Ελλάδα στη Μεταπολίτευση Πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις 1974-1988*, Αθήνα: Λιβάνης 2001

ΣΙΩΜΚΟΣ Γ., *ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*, ΕΚΔ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ 2011

ΤΕΡΖΙΔΗΣ Κ., ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ., *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (διοίκηση προσωπικού)*, Rosili 2004

ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ, ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α.Μ, *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*, *Το management της νέας εποχής*, εκδ. ROSILI 4^η εκδ 2007

ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π., *ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*, *Εισαγωγή στο Σύγχρονο management*, Β' ΤΜ, εκδ. Σταμούλης 2000

ΧΥΤΗΡΗΣ Λ., *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*, *Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, INTERBROOKS 2001

KOTLER M., KELLER K., *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*, Κλειδάριθμος 2008

MASLOW A.H., *Ψυχολογία της ύπαρξης*, Αθήνα: Δίοδος 1995.

NOE R., HOLLENBECK J., GERHART B., WRIGHT P., *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, Παπαζήση 2006

Ξενογλωσσα βιβλία

BATESON J. E. G, *Managing Services Marketing*. 3rd edition, Dryden Press, Forth Worth, Texas 1995

CAROLL D., *Managing Value in Organisations: New Learning, Management, and Business Models*, Routledge 2016

HAMMER M. & CHAMPY J., *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, United States, America: Harper Business Essentials 2009

HERZBERG F., MAUSNER B. & SNYDERMAN B.B., *The Motivation to Work*, New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers 1993

HOOD C., *The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme. Accounting, Organizations and Society*, vol. 20.2pp93-100 Elsevier Science Ltd 1995

HUTCHINS David, *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement*, Gower 2016

KASPER H., HELDINGEN P. and DE VRIES Jr, *Services Marketing Management An International Perspectives*, 2nd edition, Wiley 2006

KOTLER P. *Principles of marketing*, Upper Saddle River: New Jersey:Prentice-Hall 1980, pg 631

KOTLER P. & ARMOSTRONG G. *Principles of marketing*, (11th Ed.) Upper Saddle River: New Jersey:Prentice-Hall 2006

McManners P., *Corporate Strategy in the Age of Responsibility*, Routledge 2016

MARCH J. & SIMON H., *ORGANIZATIONS*, Εκδ. JOHN WILEY & SONS 1958

UYAN-ATAY B., ARAS Professor Guler GROWTHER Professor David, *Corporate Social Responsibility: Corporate Community Involvement: A Visible Face of CSR in Practice*, Routledge 2016

WELLIN M., *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*, Gower 2016

WEARNE S. W.-H., KEITH DALCHER, Professor Darren, *Advances in Project Management: Managing the Urgent and Unexpected: Twelve Project Cases and a Commentary*, Routledge 2016

SHERMAN P., *Usability Success Stories: How Organizations Improve By Making Easier-To-Use Software and Web Sites*, Gower 2016

GARNER J., *From Me to We: Why Commercial Collaboration Will Future-proof Business, Leaders and Personal Success (1)*, Wrightbooks 2014

Άρθρα

MASLOW A.H., *A theory of human motivation. Psychological Review* 1943, 50(4), pp.370–396

KREMER W. and HAMMOND C., *Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business*, BBC World Service, 31 Αυγούστου 2013

PARASURAMAN A., BERRY L. & ZEITHAML V, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, *Journal of marketing*, 1985, pgs 49, 41-50

ΒΙΛΙΑΡΔΟΣ Β., *Η σημασία της παραγωγικότητας*, *Analyst. Gr*, 27 Μαρτίου 2015

ΓΙΑΝΝΑΡΑΣ Χ., *Ο Νεοέλληνας στρατεύεται στις ιδεολογίες της Δύσης*, συνέντευξη στην culturenow.gr και στη Στέλλα Τζίβα, Μάρτιος 2011

ΚΑΡΑΜΑΓΚΑΛΗ Ε, *Απρόθυμες οι ελληνικές κυβερνήσεις να περικόψουν τις φοροαπαλλαγές των εφοπλιστών*, CNN Greece, 26 Νοεμβρίου 2015 (www.cnn.gr)

ΚΑΤΣΟΡΙΔΑΣ Δ., *Μια "Οικονομία που υποβαθμίζεται"*, (Σημειώσεις για τη μεταπολεμική καπιταλιστική ανάπτυξη), ΘΕΣΣΕΙΣ Τεύχος 52, περίοδος: Ιούλιος - Σεπτέμβριος 1995

ΚΩΝΣΤΑΣ Χρήστος, *Η μικρή πικρή ιστορία του Ψηφιακού Οργανογράμματος στο Δημόσιο*, Εφημερίδα Το Χρήμα, 11 Γενάρη 2017

ΠΑΠΑΔΟΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ Δ.Γ., *Δημόσιο χρέος: το αμαρτωλό παρελθόν του 80, βαριά κληρονομιά για το μέλλον*, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 26 Φλεβάρη 2006 (www.kathimerini.gr)

ΣΤΑΘΑΚΗΣ Γ, *Η «ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΥΛΙΑ» ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ*, ΒΗΜΑ ΙΔΕΩΝ, 2 Οκτωβρίου 2010

ΧΡΥΣΟΓΟΝΟΣ Κ, *Αντισυνταγματική η Εφεδρεία*, ΕΘΝΟΣ, 20κτώβρη 2013

Ακαδημαϊκές Πηγές

ΑΛΕΞΑΚΟΣ Χ., ΛΟΥΚΑΝΙΔΟΥ Ο., *Αρχές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα*, στα πλαίσια Επιμορφωτικού Προγράμματος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης 2011

ΒΑΣΙΛΑΚΗΣ Α., ΠΑΠΑΘΕΟΔΩΡΟΥ Ν., ΝΤΡΟΥΤΣΑ Ε., *Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης ως εργαλείο για διοίκηση ολικής ποιότητας*, στα πλαίσια Επιμορφωτικού Προγράμματος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, Αθήνα Ιανουάριος 2010

ΓΕΩΡΓΑΡΑΚΗΣ Ν., *ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*, Πρακτικά Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α./ΕΝΑ, Αθήνα 9 Δεκεμβρίου 2011

ΓΟΥΝΑΡΗΣ Σ. *Πανεπιστημιακές σημειώσεις Σπύρου ΓΟΥΝΑΡΗ αναφορικά με ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ*, ΑΠΚΥ ακαδημαϊκό έτος 2015-2016

ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ Γ., *Η πολιτική διάσταση των φαινομένων διαφθοράς: νέα μέτρα καταπολέμησης*, Πρακτικά Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α./ΕΝΑ, Αθήνα 9 Δεκεμβρίου 2011

ΚΑΡΚΑΛΗΣ Ι., *Θεσμικές εγγυήσεις για την προώθηση της ηθικής και της δεοντολογίας στο δημόσιο βίο: ο ρόλος του Ελεγκτικού Συνεδρίου στην Ελλάδα*, Πρακτικά Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α./ΕΝΑ, Αθήνα 9 Δεκεμβρίου 2011

ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ Κ., ΠΑΝΤΟΥΒΑΚΗΣ Α., *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Πάτρα για το ΕΑΠ 2008

ΜΟΥΖΕΛΗΣ Ν. & ΠΑΓΟΥΛΑΤΟΣ Γ, *Κοινωνία πολιτών και ιδιότητα του πολίτη στη μεταπολεμική Ελλάδα*, Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης 22, σ. 15, 2003

ΝΤΑΗΣ Π., *Διοικητική Θεωρία και πράξη - Διοίκηση και Κοινωνία*, 1^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Αθήνα 6-7 Οκτωβρίου 2005

ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ Ι.Σ., «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων», επιμορφωτικό πρόγραμμα στα πλαίσια του Σχεδίου Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα 2 Μαΐου 2011

ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ Χ, ΤΗΛΙΚΙΔΟΥ Ε, *Η ικανοποίηση του πελάτη και η μελέτη της συμπεριφοράς παραπόνων ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης*, πρακτικά 8^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 2004

ΧΑΡΑΛΑΜΠΑΚΗ Ε., *Από το καθεστώς της αυτοδίκαιης αργίας στην αποκατάσταση του τεκμηρίου αθωότητας του δημοσίου Υπαλλήλου*, τελική εργασία ΚΓ' εκπαιδευτικής σειράς, Τμήμα Διοίκησης και οικονομικής διαχείρισης, Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Σεπτέμβριος 2015

ΧΑΡΑΛΑΜΠΗΣ Δ., *Κράτος, δημόσια διοίκηση και οικονομία της αγοράς στην Ελλάδα. Το ελληνικό παράδοξο: κοινωνικό συμβόλαιο versus «πελατειακό συμβόλαιο»*, Πρακτικά Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α./ΕΝΑ, Αθήνα 9 Δεκεμβρίου 2011

LEMOYNE DE FORGES J.M., *Η ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΜΙΑ ΑΕΝΑΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ*, Πρακτικά Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α./ΕΝΑ, Αθήνα 9 Δεκεμβρίου 2011

REINHART C. TREBESCH C. *The pitfalls of external dependence: Greece, 1829-2015*, Brookings papers on economic activity Conference Draft, September 10-11/2015

Νομοθεσία

- **Νόμος 4440/2016** (ΦΕΚ 224 Α/2-12-2016) *Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων*
- **Ν. 4369/2016** (ΦΕΚ 33 Α/27-2-2016) *Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)*
- **Ν. 4354/2015** (ΦΕΚ 176 Α/16-12-2015) *Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.*
- **Ν.4336/2015** (ΦΕΚ 94 Α/14-8-2015) *Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης.*
- **Νόμος 4325/2015** (ΦΕΚ 47 Α/11.05.2015) *Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – καταπολέμηση γραφειοκρατίας και ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις*

- **Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ. 99/2014** (ΦΕΚ 166 Α/28-8-2014) αναφορικά με «*Οργανισμό του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης*»
- **Ν. 4139/2013** (ΦΕΚ 74 Α/20.03.2013) *Περί εξαρτησιογόνων ουσιών και άλλες διατάξεις, κεφάλαιο Ε' δικονομικές διατάξεις*
- **Νόμος 4057/2012** (ΦΕΚ 54 Α/14.03.2012) *Πειθαρχικό Δίκαιο δημοσίων πολιτικών, διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων νομικών προσώπων δημοσίου Δικαίου*
- **Ν. 4048/2012** (ΦΕΚ 34 Α/ 23-2-2012) *Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης*
- **Ν.4024/2011** (ΦΕΚ 226 Α/27-10-2011) *Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015*
- **Ν. 3979/2011** (ΦΕΚ 138 Α/16-6-2011) *Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις*
- **Ν. 3861/2010** (ΦΕΚ 112 Α/13-7-2010) *Περί ενίσχυσης της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο*
- **Ν. 3839/2010** (ΦΕΚ 51 Α/29-3-2010) *Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.*
- **Σύνταγμα της Ελλάδος** (ΦΕΚ 120 Α /27-6-2008)
- **Ν. 3584/2007** (ΦΕΚ 143 Α/28-06-2007) *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.*
- **Ν. 3528 /2007** (ΦΕΚ 26 Α/9-2-2007) *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.*
- Αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ7.1./16228 (ΦΕΚ 1516 Β/1.8.2008) *Τροποποίηση της υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ 9381/8-5-2006 (Φ.Ε.Κ. 1020 Β/28.7.2006) κοινής υπουργικής απόφασης «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών».*
- **Ν. 3029/2002** (ΦΕΚ 160 Α/11-7-2002) *Ενοποιήσεις ταμείων, μηχανοργάνωση για πάταξη εισφοροδιαφυγής, υπολογισμός συντάξεως με αντικειμενικότερα κριτήρια κλπ*

- **N. 3013/2002** (ΦΕΚ 102 Α/01-05-2002) *Περί Αναβάθμισης της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις.*
- **N. 2812/2000** (ΦΕΚ 67 Α/10-3-2000) *Κύρωση του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων*
- **N. 2472/1997** (ΦΕΚ 50 Α/ 10.04.1997) *Προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα*
- **N. 2190/1994** (ΦΕΚ 28 Α/03-03-1994) *Περί Σύστασης ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης*
- **N. 2085/1992** (ΦΕΚ 170 Α/20.10.1992) *Για τη ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας Διοίκησης*
- **N. 318/1992** (ΦΕΚ 161 Α/25-9-1992) *Περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου*
- **N. 1892/1990** (ΦΕΚ 101 Α/31-7-1990) *Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις*
- **N.1810/1988** (ΦΕΚ 223 Α/05.10.1988) *Για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και την αναβάθμιση προσωπικού*
- **N. 1756/1988** (ΦΕΚ 35 Α/25-2-1988) *Κώδικας Οργανισμού Δικαστηρίων και κατάστασης Δικαστικών Λειτουργιών*
- **N. 1400/1983** (ΦΕΚ 156 Α/24.10.1983) *Για τον κοινωνικό έλεγχο της Δημόσιας Διοίκησης*
- **N. 1388/1983** (ΦΕΚ 113 Α/29.08.1983) *Για την ίδρυση εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης*
- **N. 1264/1982** (ΦΕΚ 79 Α/01.07.1982) *Για την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων*
- **N. 1256/1982** (ΦΕΚ 65 Α/31.05.1982) *Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση, την καθιέρωση ανώτατου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το ελεγκτικό Συνέδριο και για το Νομικό Συμβούλιο του κράτους και άλλες διατάξεις*

Σχετικές ιστοσελίδες

http://medusa.libver.gr/jspui/bitstream/123456789/3673/1/ixnilatontas_tin_veria.pdf

<http://syndaxetva.gr>

<http://ti-einai.gr/deko/>

<http://www.minadmin.gov.gr>

<https://www.alfavita.gr>

<https://www.statistics.gr>

https://el.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis

<http://www.cnn.gr/money/story>

<http://www.ielka.gr/?p=1988>

<http://www.theseis.com>

<http://www.eoq.org>

<http://www.efqm.org>

<http://www.rizospastis.gr>

<http://www.odye.gr>

<http://www.toxrima.gr>

<http://www.ministryofjustice.gr>

<http://www.digitalplan.gov.gr>

<http://www.lexeis.gr>

<http://www.epdm.gr>

<http://www.ncris.gov.gr>

<https://www.taxheaven.gr>

<http://www.enterprisegreece.gov.gr>

<http://www.ekdd.gr>

http://www.rae.gr/site/categories_new/consumers/know_about/electricity/history.csp

<http://www.linkedin.com/company/institute-for-crisis-management>

Συντομογραφίες

ΔΕΗ: ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ

ΔΕΚΟ: Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας

Δ.Δ.: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Δ.Τ.: ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Δ.Υ.: ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ή ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ε.Δ.Δ.: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΕΔΥ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΛΣΤΑΤ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

ΕΠΒ: ΕΙΣΑΓΓΕΛΙΑ ΠΡΩΤΟΔΙΚΩΝ ΒΕΡΟΙΑΣ

ΕΣΠΑ: Τα αρχικά ΕΣΠΑ (ή Ε.Σ.Π.Α.) έχουν δύο σημασίες, αυτές είναι:

Εθνικό Συμβούλιο Ποιότητας για την Ανάπτυξη & Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (<http://www.lexeis.gr>)

ΕΣΥΕ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΤΒΑ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (Η ΕΤΒΑ ιδρύθηκε στις 16 Σεπτεμβρίου 1964. Προέκυψε από την συγχώνευση τριών αναπτυξιακών οργανισμών: του ΟΧΟΑ (Οργανισμός Χρηματοδοτήσεως Οικονομικής Αναπτύξεως), του ΟΒΑ (Οργανισμός Βιομηχανικής Αναπτύξεως) και του ΟΤΠ (Οργανισμού Τουριστικής Πίστεως)

ΙΕΛΚΑ: ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ

ΙΝ.ΕΠ.: ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΚΔΥ: ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Κ.Π.Α.: ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μ.Μ.Ε.: ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

ΜΚΤ: MARKETING

Ν.Π.Δ.Δ.: ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Ν.Π.Ι.Δ.Δ.: ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΟΟΣΑ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΟΣΔ.Δ.ΥΠ-ΠΠ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΝΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

ΟΤΑ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΟΤΕ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΠΕ: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Π.Μ.: ΠΟΙΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ

ΤΠΕ: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

*Υπηρεσία: ο οργανισμός

*υπηρεσία: η παροχή υπηρεσιών εν γένει

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΕΛΟΥΣ

ⁱ Βλ. συντομογραφίες, σελ.117 για διάκριση των όρων *Υπηρεσία - *υπηρεσία

ⁱⁱ Τα τουρκικά Διοικητήρια, εντοπισμένα κατά το σύνηθες στις κεντρικές πλατείες των ελληνικών πόλεων, παραδίδονται στα απελευθερωτικά ελληνικά στρατεύματα στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και στεγάζουν σταδιακά τα μετέπειτα Πρωτοδικεία και Ειρηνοδικεία τους. Στη Βέροια ειδικότερα, το κτίριο του Διοικητηρίου στην κεντρική Πλατεία της πόλης παραδίδεται από τους Τούρκους την 16^η Οκτωβρίου 1912 στα ελληνικά απελευθερωτικά στρατεύματα και σύντομα στεγάζει το Πρωτοδικείο της μετέπειτα ελεύθερης πόλης.

ⁱⁱⁱ Από την από 3-9-2014 δημοσιευθείσα απογραφή, κεντρική ιστοσελίδα της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας

^{iv} Από το από 1-8-2016 δημοσιευθέν δελτίο τύπου, κεντρική ιστοσελίδα της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας

^v Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης και στην παρελκόμενη μνημονιακή πολιτική, έγινε στις 23 Απριλίου 2010 από τον πρωθυπουργό Γεώργιο Α. Παπανδρέου, ο οποίος βρισκόταν εκείνη την ημέρα στο Καστελόριζο (<https://el.wikipedia.org>).

^{vi} *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.*

vii Βλ. εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ 20260/13 Σεπτεμβρίου 2006 με θέμα «Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων /μετρήσεων (ν. 3230/2004)».

viii Με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ 7323/5 Απριλίου 2006 με θέμα: «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (Ν. 3230/2004)».

ix Αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ7.1./16228 (ΦΕΚ Β 1516/1.8.2008) Τροποποίηση της υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ 9381/8-5-2006 (Φ.Ε.Κ. 1020/Β'/28.7.2006) κοινής υπουργικής απόφασης «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών».

* Η νομοτεχνική επιμέλεια είναι εξίσου κρίσιμη με τη φιλολογική και απαιτείται άριστη γνώση της ελληνικής γλώσσας, ώστε το νομικό κείμενο που θα προκύψει να είναι άρτιο γλωσσικά ώστε να μην επιδέχεται παρερμηνείες, εμπρόθετες ή ασύνειδες.

xi Τα παραπάνω Συμβούλια συστάθηκαν ήδη από το 2010 με το Ν. 3839/2010 (ΦΕΚ 51Α' από 29-3-2010), Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.

xii Ως οργανικές μονάδες της παραγράφου αυτής νοούνται η γενική διεύθυνση, η διεύθυνση, το τμήμα, το γραφείο, το αυτοτελές τμήμα, το αυτοτελές γραφείο, καθώς και τυχόν ενδιάμεσα επίπεδα διοίκησης, όπως αυτά προβλέπονται από τις οικείες οργανικές διατάξεις (Ν.2190/1994).

xiii Έλληνας διπλωμάτης, πολιτικός και Πρωθυπουργός. Ο Τρικούπης κυριάρχησε στην πολιτική σκηνή της Ελλάδας επί 19 χρόνια, από το 1875 έως το 1894, παίρνοντας τη θέση του πρωθυπουργού επτά συνολικά φορές και κυβέρνησε τη χώρα για σχεδόν 10 χρόνια από τα 20 αυτής της περιόδου. Στην τελευταία του κυβέρνηση δεν μπόρεσε να αντεπεξέλθει στις οικονομικές υποχρεώσεις που είχε δημιουργήσει έναντι των ξένων

δανειστών με συνέπεια να επέλθει η πτώχευση της Ελλάδας με την ιστορική φράση του «δυστυχώς επτωχεύσαμεν».

^{xiv} **James Madison, Jr.** (16 Μαρτίου 1751 – 28 Ιουνίου, 1836) υπήρξε θεωρητικός της πολιτικής, πολιτικός άνδρας της Αμερικής, και ο τέταρτος Πρόεδρος των ΗΠΑ (1809–17). Θεωρείται ως ο πατέρας του Συντάγματος λόγω του κεντρικού του ρόλου στη σύνταξη και προώθηση του αμερικανικού Συντάγματος και της Διακήρυξης των Δικαιωμάτων (https://en.Wikipedia.org/wiki/James_Madison).