

ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΕΞΑΜΗΝΟΥ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημόσια διοίκηση αντικατοπτρίζει τις θεσμικές βάσεις για τον τρόπο διακυβέρνησης των χωρών¹. Η δημόσια διοίκηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας και λειτουργεί με βάση οργανωτικές δομές, διαδικασίες, ρόλους, σχέσεις, πολιτικές και προγράμματα. Διαμορφώνει τη βιώσιμη οικονομική ευμάρεια², την κοινωνική συνοχή και την ανθρώπινη ευημερία³. Επηρεάζει την κοινωνική εμπιστοσύνη και διαμορφώνει τις συνθήκες για τη δημιουργία δημόσιας αξίας⁴.

Οι θεσμοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον προσδιορισμό των κατάλληλων κινήτρων, στον περιορισμό της αβεβαιότητας και στο να καταστήσουν δυνατή την ευημερία μακροπρόθεσμα. Οι αδυναμίες στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης μπορούν να δημιουργήσουν

σημαντικά εμπόδια στη λειτουργία της ενιαίας αγοράς, στην πραγματοποίηση επενδύσεων σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο⁵, καθώς και στην καινοτομία.

Ορισμένες χώρες της ΕΕ καταβάλλουν σταθερά συνειδητές προσπάθειες για να ενισχύσουν τις επιδόσεις των διοικήσεών τους· άλλες χώρες χρειάζεται να επανεξετάσουν τα δομικά στοιχεία του διοικητικού τους συστήματος. Η τρέχουσα ταχύτητα των κοινωνικών, τεχνολογικών και οικονομικών αλλαγών απαιτεί από όλες τις δημόσιες διοικήσεις να προσαρμόζονται στη νέα πραγματικότητα.

Η ΕΕ στηρίζει τις προσπάθειες στον εν λόγω τομέα μέσω χρηματοδότησης, τεχνικών προτύπων και εργαλείων, ανάλυσης, ανταλλαγών μεταξύ ομοτίμων, καθοδήγησης και τεχνικής βοήθειας (βλ. παράρτημα 1).

Το παρόν ενημερωτικό δελτίο αφορά τις **οριζόντιες πτυχές της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης**. Εξετάζει την επίτευξη αποτελεσμάτων και τη βελτίωση της λογοδοσίας, τη χάραξη πολιτικής, τις δομές και διαδικασίες, τους ανθρώπινους πόρους και την παροχή υπηρεσιών. Συναφείς πτυχές της διακυβέρνησης, όπως η βιωσιμότητα των δημοσίων οικονομικών, η διαφθορά, τα αποτελεσματικά συστήματα δικαιοσύνης και τα φορολογικά συστήματα, καθώς και η φορολογική διοίκηση,

¹ Holmberg S. and Rothstein B., «Good Government: The Relevance of Political Science», Edward Elgar Publishing, 2012.

² Kaufmann, D. Kraay, and Zoido-Lobaton, Governance Matters, έγγραφο εργασίας έρευνας πολιτικής αριθ. 2196.

³ Hallerod B, Rothstein B, Nandy S, Daoud A. «Bad governance and poor children: a comparative analysis of government efficiency and severe child deprivation in 68 low- and middle-income countries», World Development, Αύγ. 2013· 48:19-31.

⁴ Η δημόσια αξία είναι η αξία που μοιράζονται όλοι οι φορείς της κοινωνίας: πολίτες, επιχειρήσεις, οργανισμοί και άτυπες ομάδες. Είναι το αποτέλεσμα όλων των αποφάσεων κατανομής πόρων οι οποίες λαμβάνονται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στην κοινωνία στο σύνολό της.

⁵ Επιτροπή των Περιφερειών, «Results of the CoR online consultation on obstacles to investments at local and regional level», Γραμματεία της επιτροπής «Οικονομική Πολιτική» (ECON), Βρυξέλλες, Σεπτέμβριος 2016.

εξετάζονται σε ξεχωριστά ενημερωτικά δελτία.

2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

2.1. Επιτεύγματα και περιορισμοί πρόσφατων μεταρρυθμιστικών προσπαθειών

Οι μεταρρυθμίσεις στα κράτη μέλη κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες βελτίωσαν κάπως. Δεν παρατηρήθηκε επαρκής βελτίωση όσον

την οικονομική αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Συνολικά, οι θεσμοί έγιναν πιο ανοιχτοί και διαφανείς και βελτιώθηκε η πρόσβαση σε υπηρεσίες και η ποιότητα των εν λόγω υπηρεσιών. Ωστόσο, η εμπιστοσύνη των πολιτών στο κράτος, η κοινωνική συνοχή και η ελκυστικότητα του δημόσιου τομέα ως εργοδότη σημείωσαν, στο σύνολό τους, επιδείνωση.

μεταρρυθμίσεις και την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων⁹.

Σχήμα 1 – Επιτεύγματα μεταρρυθμίσεων⁶



Πηγή: Hammerschmid, et al.⁷

αφορά την εργασία στο πλαίσιο εταιρικών σχέσεων και στο πλαίσιο δικτύων.

Οι λόγοι για αυτή την άνιση πρόοδο είναι δύσκολο να αναλυθούν, καθώς υπάρχει μια τάση υποτίμησης και, συνεπώς, περιορισμού της συστημικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των μεταρρυθμίσεων⁸. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν ελάχιστες συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ χωρών, τομέων πολιτικής και οργανισμών διοίκησης όσον αφορά τις εμπειρίες από τις

Πολλές πρωτοβουλίες μεταρρύθμισης σε ολόκληρη την Ευρώπη επικεντρώνονται στην αναδιοργάνωση των επίσημων δομών και διαδικασιών. Συχνά, εκπορεύονται από τα ανώτατα κλιμάκια προς τα κάτω, αντικατοπτρίζοντας μια πολιτική ή δημοσιονομική λογική και, ορισμένες φορές, παραμελούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την επανεξέταση της λειτουργίας του κράτους ή την αλλαγή της φιλοσοφίας διοίκησης. Τα διευθυντικά στελέχη στον δημόσιο τομέα έρχονται συχνά αντιμέτωπα με χαμηλά επίπεδα αυτονομίας. Οι θεσμοί σπάνια ενθαρρύνονται να καλλιεργήσουν εσωτερική ικανότητα προβληματισμού, να μαθαίνουν από τις αποτυχίες ή να καινοτομούν. Σε πολλές χώρες, η παρατεταμένη και έντονη φορμαλιστική

⁶ Από 1= έντονη επιδείνωση έως 7= έντονη βελτίωση.

⁷ Hammerschmid, Gerhard, et al., «Trends and Impact of Public Administration Reforms in Europe: Views and Experiences from Senior Public Sector Executives», Συνοπτική έκθεση πολιτικής COCOPS, 2013.

⁸ Hammerschmid, Gerhard, ed., et al, «Public Administration Reforms in Europe – The View from the Top», Elgar, 2016.

⁹ Peters, B. G. and Pierre, J., «Two Roads to Nowhere: Appraising 30 Years of Public Administration Research», Governance, 30, 2017, 11–16.

αναδιάρθρωση οδήγησε σε γενικευμένη μεταρρυθμιστική κόπωση.

Τα κράτη μέλη που προσχώρησαν στην ΕΕ μετά το 2004 πραγματοποίησαν σημαντικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο της προετοιμασίας τους για ένταξη στην ΕΕ. Οι εν λόγω μεταρρυθμίσεις είχαν ως στόχο τον εκσυγχρονισμό της χάραξης πολιτικής, τη βελτίωση του αποτελεσματικού συντονισμού και τη δημιουργία αξιοκρατικής δημόσιας διοίκησης δυνάμενης να προσελκύει και να διατηρεί προσωπικό με υψηλή κατάρτιση.

Ωστόσο, αρκετά έτη μετά την προσχώρηση, σε πολλές από αυτές τις χώρες χάθηκε η αρχική δυναμική¹⁰. Πολλές πτυχές της διοικητικής αλλαγής παρέμειναν επισφαλείς και κατακερματισμένες. Σε αρκετές περιπτώσεις διακυβεύτηκε η βιωσιμότητα λόγω της απουσίας πολιτικής συναίνεσης σχετικά με την ουσία και την κατεύθυνση, της αδυναμίας αντιμετώπισης της υποκείμενης πολιτικοποίησης και των αδύναμων, ασταθών βασικών κρατικών θεσμών. Η απουσία επαγγελματικής, αμερόληπτης ανώτατης διοίκησης που κατευθύνει τον εκσυγχρονισμό οδήγησε σε πολυάριθμες νομοθετικές τροποποιήσεις που στερούνταν περιεχομένου, οι οποίες δεν ακολουθήθηκαν από εργασιακές πρακτικές¹¹.

2.2. Εκτελεστική ικανότητα

Οι δείκτες βιώσιμης διακυβέρνησης¹² εξετάζουν την ικανότητα του κράτους να υλοποιεί ορθές πολιτικές, καθώς και τις συμμετοχικές δεξιότητες και τις δεξιότητες

εποπτείας των κοινωνικών φορέων. Αποκαλύπτουν την ύπαρξη μεγάλων διαφορών εντός της ΕΕ όσον αφορά την εκτελεστική ικανότητα και λογοδοσία. Σημαντικός αριθμός χωρών εξακολουθούν να εφαρμόζουν ελάχιστα στην πράξη τις επίσημες ρυθμίσεις που έχουν θεσπίσει για την ορθότερη χάραξη πολιτικής.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και συντονισμός είναι ασθενέστερος στην Ελλάδα, την Κύπρο και την Ουγγαρία. Στη Δανία, τη Φινλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, είναι καλύτερα ενσωματωμένος στη διαδικασία πολιτικής. Σε σημαντικό αριθμό χωρών, η χρήση της τεκμηρίωσης στην ανάπτυξη πολιτικών εξακολουθεί να είναι περιορισμένη και η ποιότητα της εκτίμησης του αντίκτυπου των κανονιστικών ρυθμίσεων (RIA) χρήζει σημαντικής βελτίωσης. Η ενίσχυση της συμμετοχής της κοινωνίας των πολιτών και της ακαδημαϊκής κοινότητας στην ανάπτυξη και αξιολόγηση των πολιτικών μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των πολιτικών στην Ελλάδα, την Ουγγαρία και τη Ρουμανία.

Συνολικά, 14 κράτη μέλη της ΕΕ σημειώνουν πτωτική τάση στον δείκτη συνολικής διακυβέρνησης (Εσθονία, Κροατία, Λετονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Ουγγαρία, Κάτω Χώρες, Πολωνία, Πορτογαλία, Σλοβενία, Σλοβακία, Φινλανδία, Σουηδία). Μόνο τρεις χώρες (Ιταλία, Κύπρος και Μάλτα) σημειώνουν πιο ουσιαστική βελτίωση ως προς την εκτελεστική ικανότητά τους (άνω της 0,5 εκατοστιαίας μονάδας) κατά τα τελευταία 4 έτη, από την καθιέρωση των δεικτών.

2.3. Ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση

Ο δημόσιος τομέας είναι ο μεγαλύτερος «κλάδος» της ΕΕ. Σε αυτόν απασχολούνται περίπου 75 εκατομμύρια άτομα, ήτοι περίπου το 25 % του εργατικού δυναμικού. Οι δημόσιες δαπάνες ανέρχονται σχεδόν στο 50 % του ΑΕΠ.

Οι τελευταίες μελέτες¹³ καταδεικνύουν ότι, μετά την πτώση που παρατηρήθηκε το

¹⁰ Meyer-Sahling, Jan-Hinrik, «The Sustainability of Civil Service Reform in Central and Eastern Europe Five Years after Accession», έγγραφο SIGMA αριθ. 44. ΟΟΣΑ, Παρίσι, 2009.

¹¹ Verheijen, Tony, «Administrative Capacity in the New EU Member States: The Limits of Innovation?», Έγγραφο εργασίας αριθ. 115 της Παγκόσμιας Τράπεζας, Washington, DC, 2007.

¹² Οι δείκτες βιώσιμης διακυβέρνησης [Sustainable Governance Indicators (SGI)] της Bertelsmann Stiftung συνδυάζουν ανάλυση της αποδοτικότητας της πολιτικής (Policy Performance), της δημοκρατίας (Democracy) και της διακυβέρνησης (Governance) για 41 χώρες της ΕΕ και του ΟΟΣΑ (Bertelsmann, 2017).

¹³ ΟΟΣΑ, «Government at a Glance 2017», OECD Publishing, Παρίσι, 2017.

2012 (στο 7 % στην Ελλάδα και στο 4,7 % στο Ηνωμένο Βασίλειο), η συνολική απασχόληση στο δημόσιο στα κράτη μέλη επέστρεψε στα προ της κρίσης επίπεδα. Σε ορισμένες χώρες πραγματοποιήθηκαν περικοπές προσωπικού (3,5 % στη Λετονία, 3,6 % στις Κάτω Χώρες), ενώ σε άλλες σημειώθηκε αύξηση του αριθμού μελών του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης κατά έως και 2 εκατοστιαίες μονάδες (Τσεχική Δημοκρατία, Εσθονία, Ουγγαρία, Σλοβενία). Σύμφωνα με τα διαθέσιμα δεδομένα, οι κεντρικές και τοπικές διοικήσεις επιμερίζονται σε γενικές γραμμές το βάρος των προσαρμογών στην απασχόληση. Υπάρχουν ορισμένες εξαιρέσεις, παρότι σε ορισμένες περιπτώσεις αντανακλούν την αναδιοργάνωση της παροχής υπηρεσιών μεταξύ των επιπέδων διακυβέρνησης.

Η γήρανση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί τον μεγαλύτερο κίνδυνο για τους δημόσιους οργανισμούς σε ολόκληρη την ΕΕ. Σε ορισμένες χώρες (Βέλγιο, Ισπανία, Ιταλία) αναμένεται η συνταξιοδότηση του 45 % των δημοσίων υπαλλήλων εντός των επόμενων 15 ετών. Αυτό εγείρει σοβαρές ανησυχίες σχετικά με τη μακροπρόθεσμη ικανότητα, τη θεσμική σταθερότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών¹⁴.

Θα πρέπει να εφαρμοστούν αποτελεσματικές στρατηγικές για την προσέλκυση ταλέντων, τη διασφάλιση της μεταφοράς γνώσης και την παροχή επαγγελματικής εξέλιξης.

Οι πελατειακές σχέσεις στην πρόσληψη προσωπικού είναι μείζον πρόβλημα σε ορισμένα εθνικά συστήματα και μπορούν να παρεμποδίσουν κάθε έλλογη προσπάθεια οικοδόμησης καλύτερης δημόσιας διοίκησης¹⁵. Η πολιτικοποίηση και η έλλειψη αξιοκρατικών προσλήψεων στον δημόσιο τομέα ευνοούν τη διαφθορά στη

δημόσια διοίκηση και υπονομεύουν την απόδοσή¹⁶.

Η μείωση των δημοσίων δαπανών κατά τη διάρκεια της κρίσης επηρέασε τις αποδοχές των εργαζόμενων και τις επενδύσεις για την κατάρτιση στη δημόσια διοίκηση¹⁷. Κατά μέσο όρο, οι αποδοχές των ανώτερων επαγγελματιών της δημόσιας διοίκησης είναι κατά 2,6 φορές χαμηλότερες σε σχέση με αυτές των ανώτερων διοικητικών διευθυντικών στελεχών. Στην Ιταλία απαντάται το μεγαλύτερο χάσμα μεταξύ των αποδοχών των ανώτατων υπαλλήλων του Δημοσίου (και των ανώτερων διευθυντικών στελεχών), ενώ στην Ελλάδα, τη Λετονία και τη Σλοβενία παρατηρείται το μικρότερο¹⁸. Συνολικά, η ένταση εργασίας και το εργασιακό άγχος αυξήθηκαν στη δημόσια διοίκηση. Δεν παρατηρήθηκε αύξηση όσον αφορά την αντιδεοντολογική συμπεριφορά.

¹⁶ Meyer-Sahling, Jan-Hinrik and Sass Mikkelsen Kim, «Civil Service Laws, Merit, Politicization, and Corruption: The Perspective of Public Officials from Five East European Countries», *Public Administration*, 2016.

¹⁷ ΟΟΣΑ, «Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service», OECD Publishing, Παρίσι, 2016.

¹⁸ Χρησιμοποιούνται οι ορισμοί του ΟΟΣΑ. Οι «ανώτατοι υπάλληλοι του Δημοσίου» είναι οι υπάλληλοι στο αμέσως χαμηλότερο αξίωμα μετά τον υπουργό ή τον υφυπουργό. Τα «ανώτερα διευθυντικά στελέχη» ανήκουν στη βαθμίδα που είναι αμέσως κατώτερη από τους ανώτατους δημοσίους υπαλλήλους. Οι «ανώτεροι επαγγελματίες» είναι οι αναλυτές πολιτικών και άλλοι επαγγελματίες που συμμετέχουν στην ανάπτυξη πολιτικών και προγραμμάτων.

¹⁴ Baltic Institute of Social Sciences, et al., «The Study on the Future Role and Development of the Public Administration», Ρίγα, 2015.

¹⁵ Kopecky, Petr, et al. eds., «Party Patronage and Party Government in European Democracies», Oxford: Oxford University Press, 2012.

Η πλειονότητα των πολιτικών για τους ανθρώπινους πόρους επικεντρώνονται στις επιδόσεις, αλλά δεν αποδίδεται πάντα ο ίδιος βαθμός προτεραιότητας στην ανάπτυξη του δυναμικού των εργαζόμενων. Η διαχείριση διαδικασιών υπερσχύει της διοίκησης προσωπικού. Σε ορισμένες χώρες της Κεντρικής και της Ανατολικής Ευρώπης, παρατηρείται αναντιστοιχία μεταξύ των προσεγγίσεων που ακολουθούνται σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο¹⁹. Δεδομένου του βασικού ρόλου του τοπικού επιπέδου στην παροχή υπηρεσιών (και, σε ορισμένες περιπτώσεις, στην κανονιστική ρύθμιση), ο ορθότερος συντονισμός σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης θα συμβάλει στην κάλυψη της ανάγκης για μια δημόσια διοίκηση που διαθέτει προσωπικό υψηλής ειδίκευσης και απόδοσης.

2.4. Ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών

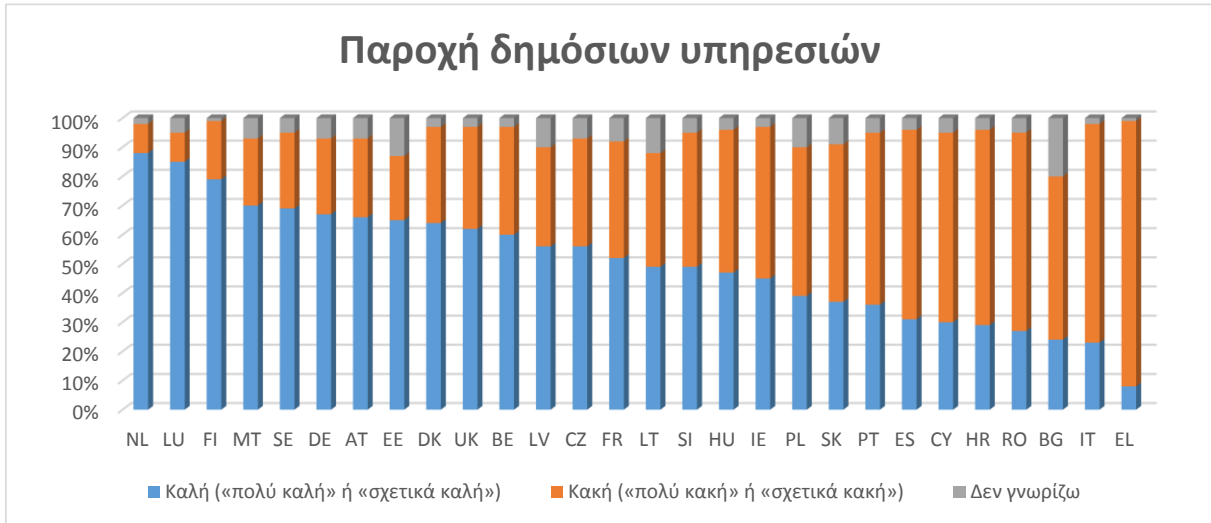
Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα²⁰, η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών μιας χώρας συσχετίζεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση, την ευχέρεια άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την κοινωνική ευημερία. Αποτελεί επίσης αξιόπιστη ένδειξη για τη γενική εύρυθμη λειτουργία εντός κράτους.

Στο σχήμα 2 παρουσιάζονται οι έντονες διαφορές όσον αφορά την αντίληψη που υπάρχει για τις δημόσιες υπηρεσίες σε ολόκληρη την ΕΕ.

¹⁹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Overview of public administrations in EU Member States (Επισκόπηση των δημόσιων διοικήσεων στα κράτη μέλη της ΕΕ), *προσεχής έκδοση*.

²⁰ Βλ. Πύλη Δημόσιων Δεδομένων της ΕΕ, Τακτικό Ευρωβαρόμετρο 85, δεδομένα 2016 τόμος Α.

Σχήμα 2 – Αντίληψη για την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών

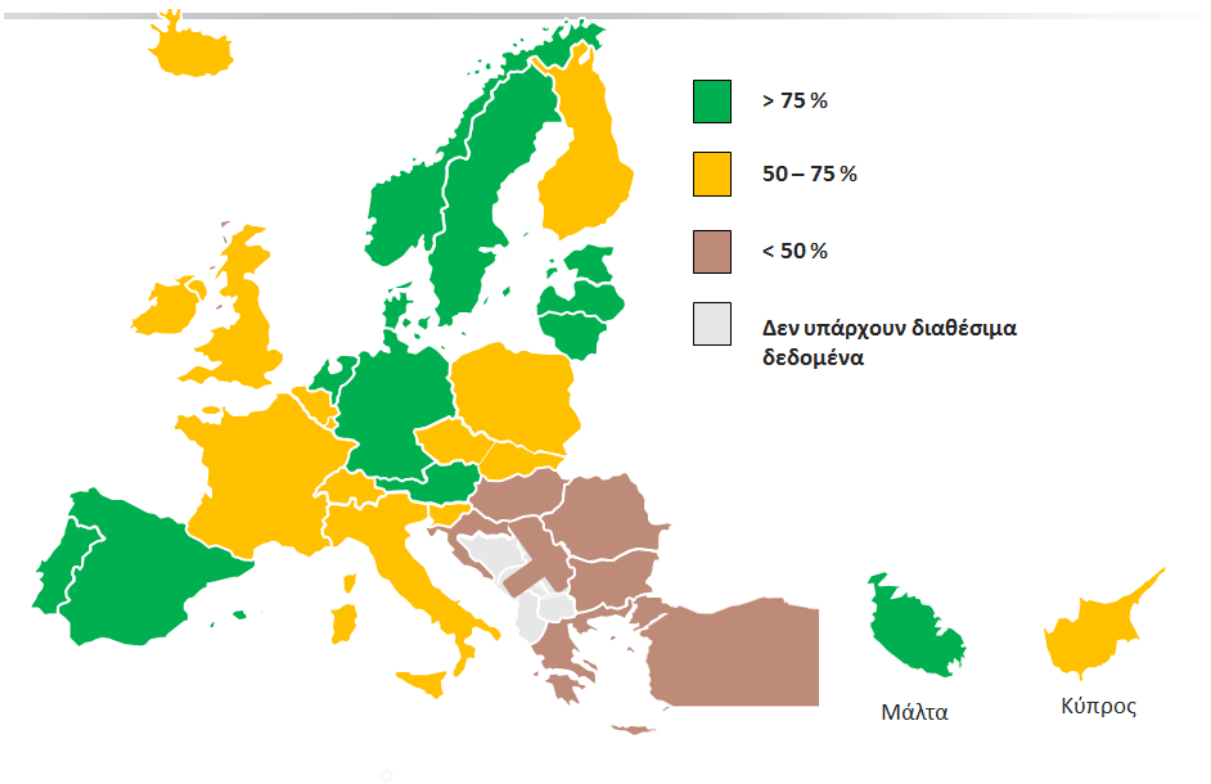


Στο σχήμα 2 παρουσιάζονται οι έντονες διαφορές όσον αφορά την αντίληψη που υπάρχει για τις δημόσιες υπηρεσίες σε ολόκληρη την ΕΕ.

2.5. Διαδικτυακή παροχή υπηρεσιών

Οι καλά σχεδιασμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να μεταμορφώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

Σχήμα 3 – Επιδόσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016

Ωστόσο, στην έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης του 2017 για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (2017 eGovernment Benchmark report) τονίζονται μεγάλες διακυμάνσεις όσον αφορά τις επιδόσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε ολόκληρη την Ευρώπη. Η ομάδα με τις καλύτερες επιδόσεις αποτελείται από τις σκανδιναβικές χώρες, τις χώρες της Βαλτικής, τις χώρες της Ιβηρικής, τη Γερμανία, τη Μάλτα, τις Κάτω Χώρες και την Αυστρία. Η ομάδα με τις χειρότερες επιδόσεις αποτελείται από χώρες τις Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Οι επιδόσεις μετρώνται ως μέσος όρος των βαθμολογιών για 4 κριτήρια αναφοράς ανώτατου επιπέδου: επικέντρωση στον χρήστη, διαφάνεια, διασυνοριακή κινητικότητα, βασικοί καταλυτικοί παράγοντες.

Εξετάζοντας τις προτεραιότητες του νέου [σχεδίου δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση](#), το οποίο έχει ως στόχο τη διαμόρφωση νέων πρωτοβουλιών βάσει των επτά αρχών που παρατίθενται κατωτέρω, η έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση της ΕΕ καταδεικνύει ότι οι διαδικτυακές δημόσιες υπηρεσίες σημείωσαν ανομοιομορφη βελτίωση:

«εξ ορισμού ψηφιακός χαρακτήρας»: Οι υποχρεωτικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες για επιχειρήσεις αποτελούν συνήθη πρακτική σε πολλές χώρες (το ήμισυ των χωρών της ΕΕ έχουν καταστήσει μία ή περισσότερες διαδικτυακές υπηρεσίες υποχρεωτική/-ές), και η υπηρεσίες που απευθύνονται σε μαθητές αυξήθηκαν (σε 11 εκ 34 χωρών). Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει για την υπόλοιπη ΕΕ (4 εκ 34 χωρών).

Στα κράτη μέλη με τις πλέον ανεπτυγμένες διαδικτυακές υπηρεσίες, ο διαδικτυακός διάυλος αποτελεί τον εξ ορισμού διάυλο για έως 43 % των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Εντούτοις, το 48 % των πολιτών της ΕΕ που πρέπει να κάνουν χρήση δημόσιων υπηρεσιών δεν είναι ακόμη σε θέση να χρησιμοποιήσουν τον διαδικτυακό διάυλο, ενώ η έλλειψη δεξιοτήτων αποτελεί το βασικό εμπόδιο.

«αρχή "μόνον άπαξ"»: Η επαναχρησιμοποίηση πληροφοριών σημείωσε μικρή μόνο αύξηση, κατά 1

εκατοστιαία μονάδα, και οι πληροφορίες επαναχρησιμοποιούνται πλέον στο ήμισυ των δημόσιων υπηρεσιών. Το 10 % των υπηρεσιών που είναι απαραίτητες κατά την έναρξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας αυτοματοποιήθηκαν, ωστόσο αυτό το αριθμητικό στοιχείο είναι πολύ χαμηλότερο για τις υπηρεσίες προς τους πολίτες. Η χρήση πεπαλαιωμένου λογισμικού προκάλεσε σημαντικές επιπλοκές στον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και παρεμποδίζει την πλήρη εφαρμογή της «αρχής "μόνον άπαξ"».

«κατάργηση των αποκλεισμών και προσβασιμότητα»: Σχεδόν το σύνολο των πολιτών της ΕΕ έχουν δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο. Η χρήση φορητών συσκευών για την πρόσβαση στο διαδίκτυο αυξήθηκε θεαματικά κατά τα τελευταία πέντε έτη: πλέον, 1 στους 2 δημόσιους δικτυακούς τόπους είναι εύχρηστος σε περιβάλλον κινητών συσκευών.

«εξ ορισμού διασυνοριακός χαρακτήρας»: Η συγκριτική αξιολόγηση της επιχειρηματικής κινητικότητας υποδεικνύει ότι οι διασυνοριακές υπηρεσίες εμφανίζουν υστέρηση: 17 % των υπηρεσιών που χρειάζονται οι επιχειρηματίες για να ξεκινήσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα (ή οι πληροφορίες σχετικά με τις εν λόγω υπηρεσίες) δεν είναι διαθέσιμες από χώρα της αλλοδαπής. Αντίθετα, οι επιχειρηματίες που ξεκινούν μια επιχειρηματική δραστηριότητα στη χώρα τους αντιμετωπίζουν αυτό το πρόβλημα σε λιγότερο από το 1 % των περιπτώσεων.

Τα συνηθέστερα εμπόδια είναι η γλώσσα, η έλλειψη πληροφοριών στον δικτυακό τόπο, καθώς και η ανάγκη φυσικής παρουσίας για την παροχή της υπηρεσίας.

«εξ ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας»: Τα πορίσματα δείχνουν ότι η διαλειτουργικότητα στην ΕΕ μπορεί να βελτιώνεται με αργούς ρυθμούς: επί του παρόντος, μόνο στο 31 % των περιπτώσεων γίνεται αποδεκτό ηλεκτρονικό έγγραφο που εκδόθηκε στην αλλοδαπή και μόνο στο 22 % των περιπτώσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ηλεκτρονική ταυτοποίηση (eID).

«αξιοπιστία και ασφάλεια»: Η πλειονότητα των πολιτών της ΕΕ αισθάνονται ότι έχουν *κάποιο* έλεγχο των πληροφοριών που παρέχουν στο διαδίκτυο (δυνατότητα διαχείρισης των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα στις διαδικτυακές δημόσιες υπηρεσίες), ωστόσο οι περισσότεροι δεν αισθάνονται ότι έχουν τον *πλήρη* έλεγχο (κατά μέσο όρο, μόνο το 15 % των ατόμων που απάντησαν). Σε ορισμένες χώρες, παρατηρείται ένα παράδοξο όσον αφορά τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα — οι πολίτες αισθάνονται ότι ελέγχουν τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα τους, ενώ στην πραγματικότητα τα οικεία κράτη παρέχουν μόνο περιορισμένη διαφάνεια. Επίσης, σε ορισμένες χώρες παρατηρείται και το αντίθετο.

Η ηλεκτρονική ταυτοποίηση (eID) μπορεί να εγγυηθεί την αδιαμφισβήτητη ταυτοποίηση ενός προσώπου και να καταστήσει δυνατή την παροχή της υπηρεσίας στο πρόσωπο που τη δικαιούται. Σχεδόν όλα τα κράτη μέλη διαθέτουν πρόγραμμα eID που υποστηρίζεται σε εθνικό επίπεδο ή βρίσκονται σε διαδικασία θέσπισής του. Ωστόσο, η απουσία κοινής νομικής βάσης εμποδίζει τα κράτη μέλη να αναγνωρίζουν και να κάνουν δεκτά τα eID που έχουν εκδοθεί σε άλλα κράτη μέλη.

Η διαφάνεια παρουσιάζει βελτίωση όσον αφορά τις ευθύνες και επιδόσεις του ίδιου του κράτους, τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών και τα σχετικά δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα. Παρότι η διαφάνεια φαίνεται να αποτελεί προτεραιότητα για την πλειονότητα των κρατών, τα αποτελέσματα ποικίλλουν και δεν καταδεικνύουν συνεπή εφαρμογή της εν λόγω αρχής: αν και ορισμένα κράτη μέλη έχουν προχωρήσει πολύ, άλλα παρουσιάζουν υστέρηση.

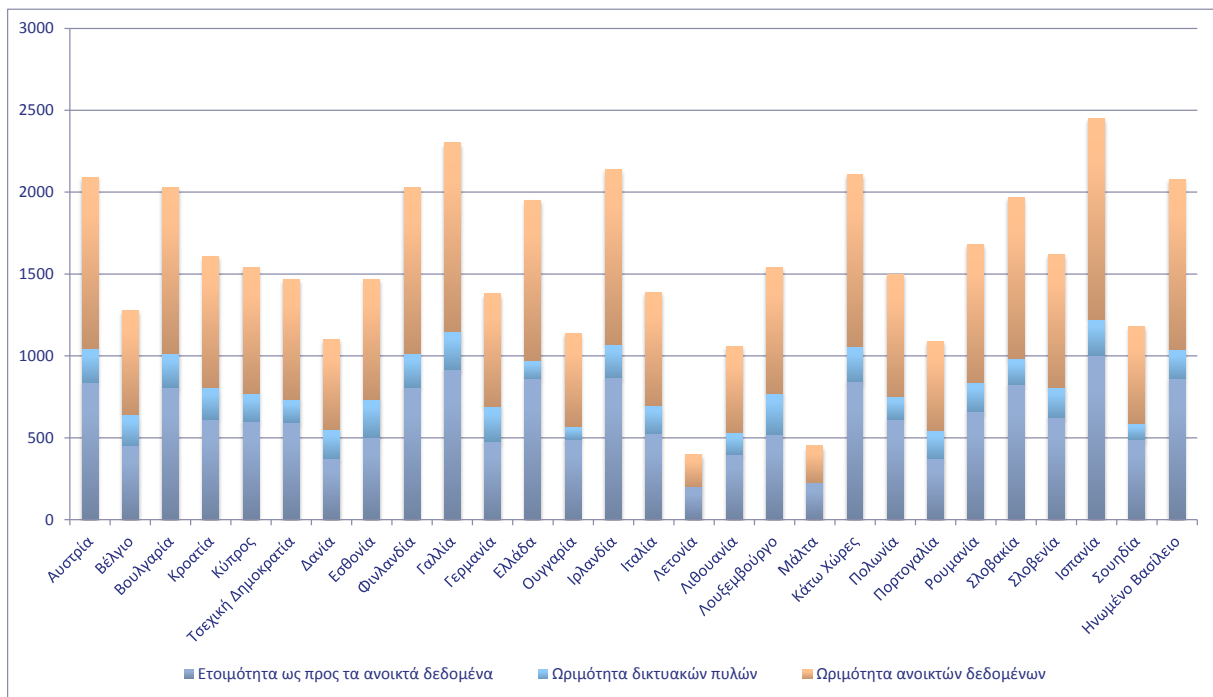
2.6. Ανοικτά δεδομένα

Η δημοσιοποίηση «ανοικτών δεδομένων»²¹ και ο καθορισμός κανόνων για την επαναχρησιμοποίησή τους έχουν διπλό όφελος. Αφενός αυξάνουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία του κράτους και, αφετέρου, ενισχύουν την παροχή καινοτόμων επιγραμμικών υπηρεσιών από ιδιωτικούς φορείς²². Τα ανοικτά δεδομένα μπορούν να τονώσουν περαιτέρω την έρευνα και τη συμμετοχή των πολιτών ώστε να ενισχυθεί η βάση τεκμηρίωσης στον τομέα της χάραξης πολιτικών.

²¹ Ο δείκτης «ανοικτών δεδομένων» χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της κατάστασης όσον αφορά την επαναχρησιμοποίηση ανοικτών δεδομένων και πληροφοριών για τον δημόσιο τομέα σε ολόκληρη την ΕΕ (ο δείκτης κυμαίνεται από 0 έως 700). Βλέπε: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, European Public Sector Information Scoreboard (Πίνακας αποτελεσμάτων σχετικά με τις πληροφορίες για τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα), 2014.

²² Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση για την οικοδόμηση μιας ευρωπαϊκής οικονομίας δεδομένων, 2017.

Σχήμα 4 – Ανοικτά δεδομένα



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016

Η επισκόπηση της ετοιμότητας των κρατών μελών ως προς τα δημόσια δεδομένα και της ωριμότητας των δικτυακών πυλών δημόσιων δεδομένων αποκαλύπτει ότι οι χώρες πρέπει να αυξήσουν περισσότερο την (πολιτική) ευαισθητοποίηση όσον αφορά τα δημόσια δεδομένα, να αυξήσουν τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες στις δικτυακές πύλες τους ώστε να ενισχυθεί η χρηστικότητα και η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης των δεδομένων, καθώς και να διοργανώσουν περισσότερες εκδηλώσεις και προγράμματα κατάρτισης για τη στήριξη τόσο των τοπικών όσο και των εθνικών πρωτοβουλιών²³.

2.7. Δημόσια διοίκηση σε καιρούς δημοσιονομικής εξυγίανσης

Η χρηματοπιστωτική κρίση προκάλεσε αύξηση της δημοσιονομικής πίεσης προς τα κράτη και τον δημόσιο τομέα και, ως εκ τούτου, έθεσε τη δημοσιονομική διαχείριση στο προσκήνιο της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα. Οι ενέργειες για την αντιμετώπιση της κρίσης ποικίλλουν και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από ειδικούς ανά χώρα και συγκυριακούς παράγοντες. Αν και θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι στοχευμένες περικοπές θα πρέπει να ευνοηθούν έναντι μιας αδιαφοροποίητης προσέγγισης, πολλά κράτη μέλη επιλέγουν να υιοθετήσουν προσέγγιση αναλογικών περικοπών.

²³ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Πύλη Δεδομένων, Insights into the European State of Play, 2016.

2.8. Δημόσια διοίκηση και κοινωνικές προκλήσεις

Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι η πρόβλεψη των κοινωνικών προκλήσεων και η προορατική αντιμετώπισή τους προκειμένου να μειωθούν οι κλυδωνισμοί για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, και η ίδια η δημόσια διοίκηση επηρεάζεται από τις κυρίαρχες εξωτερικές τάσεις²⁴, όπως παρουσιάζεται στο παράρτημα 2.

Δεν υπάρχουν άμεσες λύσεις για την αντιμετώπιση των εν λόγω τάσεων. Οι μελλοντικοί δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν ως στόχο: να είναι επικεντρωμένοι στην εκτέλεση της αποστολής τους, να έχουν ως άξονα την καινοτομία, να εστιάζουν σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, να είναι αποκεντρωμένοι, δικτυωμένοι και να αναλαμβάνουν κινδύνους²⁵. Η πρόβλεψη του επερχόμενου μετασχηματισμού θα μπορούσε να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη του δημόσιου τομέα να εξοπλίσουν τους οικείους οργανισμούς με τις απαραίτητες ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και δομές.

3. ΜΟΧΛΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ

3.1. Στοιχεία που συμβάλλουν στην καλύτερη δημόσια διαχείριση

Η δημόσια διοίκηση εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης²⁶. Συνεπώς, κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή διοικητικών μεταρρυθμίσεων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το πολιτικό πλαίσιο²⁷.

²⁴ Pollitt Christopher, «Advanced Introduction to Public Management and Administration», Edward Elgar Publishing, 2016.

²⁵ Mazzucato Mariana, «Mission-Oriented Innovation Policy», Έγγραφο εργασίας IIPP 2017-1.

²⁶ Pollitt, Christopher and Bouckaert, Geert, «Public Management Reform: A Comparative Analysis», 3rd ed., Oxford University Press, 2011.

²⁷ Για επισκόπηση των εργαλείων ανάλυσης της πολιτικής οικονομίας, βλέπε: McLoughlin, C., «Political Economy Analysis: Topic Guide» (2nd

Στην παρούσα ενότητα εξετάζονται οι δυνατότητες των κρατών μελών να οικοδομήσουν δημόσιες διοικήσεις καλύτερης ποιότητας. Οι ακόλουθες πέντε αλληλένδετες διαστάσεις παρουσιάζουν συνάφεια με το σύνολο των δημόσιων τομέων και πολιτικών²⁸:

Αποτελέσματα και λογοδοσία	
Θεσμικές δομές και διαδικασίες	Δημόσιες υπηρεσίες και διαχείριση ανθρώπινων πόρων
Ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών	Παροχή υπηρεσιών

3.2. Αποτελέσματα και λογοδοσία

Καθώς η πολυπλοκότητα της σύγχρονης κοινωνίας και οι προσδοκίες για επίτευξη αποτελεσμάτων από το κράτος αυξάνονται απότομα, οι κυρίαρχες συναλλακτικές²⁹ προσεγγίσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης πρέπει να στραφούν προς μια προσέγγιση βάσει συστημάτων³⁰. Βασικό στοιχείο μιας τέτοιας προσέγγισης είναι η λογοδοσία του κράτους με βάση την αξιοκρατία³¹, τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των πολιτών. Οι δημόσιες αρχές πρέπει να αξιοποιούν καλύτερα τη γνώση, την κρίση, την πρωτοβουλία και την ακεραιότητα των εργαζομένων τους

Ed.), GSDRC, University of Birmingham, Ηνωμένο Βασίλειο, 2014.

²⁸ Η αλληλένδετη και με υψηλό βαθμό συνάφειας πτυχή της *διαχείρισης των δημοσίων οικονομικών* εξετάζεται σε ξεχωριστό ενημερωτικό δελτίο.

²⁹ Morieux, Yves and Tollman, Peter, «Six Simple Rules: How to Manage Complexity without Getting Complicated», Harvard Business Review Press, 2014.

³⁰ ΟΟΣΑ, «Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change», OECD Publishing, Παρίσι, 2017.

³¹ Για μια προσέγγιση εκτίμησης της αξιοκρατίας, βλ. Charron, Nicholas, et al., «Measuring meritocracy in the public sector in Europe, A New National and Sub-National Indicator», σειρά εγγράφων εργασίας, The Quality of Government Institute, University of Gothenburg, 2015.

ώστε να παράγουν μεγαλύτερη δημόσια αξία³².

3.3. Θεσμικές δομές και διαδικασίες

Το θεσμικό τοπίο απαρτίζεται συνήθως από μια πληθώρα διαφορετικών οργανισμών με τη μορφή υπουργείων, φορέων και άλλων δημόσιων αρχών, οι οποίοι δρουν σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο. Η ποιότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εν λόγω φορέων επηρεάζει ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματικότητα των επιδόσεων μιας χώρας.

Οι ακόλουθες δυνατότητες θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση του συστήματος στο σύνολό του:

Βελτίωση της συστημικής παραγωγικότητας, με τη βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων και της συνεργασίας·

Ενίσχυση της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης λειτουργικής χαρτογράφησης και επανεξετάσεων για την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και τη μείωση των αλληλεπικαλύψεων·

Διασφάλιση της αντιστοιχίας των εξουσιών/αρμοδιοτήτων με τους πόρους σε κάθε επιμέρους διοικητικό επίπεδο·

Ενθάρρυνση της διαδημοτικής συνεργασίας, μεταξύ άλλων συγκέντρωση πόρων, καθώς και δίκτυα μεταξύ όλων των επιπέδων διακυβέρνησης και στο πλαίσιο του κάθε επιμέρους επιπέδου διακυβέρνησης·

Εξορθολογισμός και απλοποίηση διαδικασιών και προώθηση της έννοιας και της πρακτικής εφαρμογής της διαλειτουργικότητας εντός των επιμέρους διοικήσεων και μεταξύ αυτών·

³² Για μια προσέγγιση που προωθείται από το λεγόμενο πλαίσιο νέας σύνθεσης (New Synthesis), βλέπε: Bourgon, Jocelyne, «A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century», School of Policy Studies, Queen's University, 2011.

Χρήση σφαιρικά σχεδιασμένων λύσεων ΤΠΕ που μπορούν να μεταμορφώσουν την αλληλεπίδραση στο πλαίσιο του εκάστοτε οργανισμού, καθώς και μεταξύ των διαφόρων οργανισμών, με αποτέλεσμα να βελτιώνονται οι επιδόσεις των δημόσιων διοικήσεων.

Δεν υφίσταται αδιαφοροποίητη προσέγγιση ως προς την οργάνωση του δημόσιου τομέα. Υπάρχει ανάγκη για διαφοροποιημένη προσέγγιση στο πλαίσιο της οποίας λαμβάνονται υπόψη το κόστος και τα οφέλη του σχεδιασμού και της διαχείρισης διαφόρων συνδυασμών μορφών διακυβέρνησης για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και τη βελτιστοποιημένη κατανομή των πόρων με βάση τις διάφορες ανάγκες³³. Οι παραδοσιακές ιεραρχίες αντικαθίστανται ολοένα και περισσότερο από νέες μορφές οργάνωσης, γεγονός που δίνει νέα έμφαση στη λεγόμενη **ικανότητα συνεργασίας**. Η λεγόμενη δικτυωμένη διακυβέρνηση βασίζεται στη συνεργασία και τον συντονισμό στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, καθώς και με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους ενδιαμέσους φορείς. Περιλαμβάνει την άρση των διαχωριστικών γραμμών³⁴ μεταξύ των διαφόρων διοικητικών οντοτήτων, σε συνδυασμό με ανταλλαγή υποδομών, διαδικασιών, δεδομένων, περιουσιακών στοιχείων, γνώσεων, πόρων, περιεχομένου και εργαλείων³⁵.

Το **SOLVIT**³⁶ είναι ένα παράδειγμα δικτύου μεταξύ των αρχών των κρατών μελών της ΕΕ, αλλά και στους κόλπους των εν λόγω αρχών. Μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση διοικητικών προβλημάτων που σχετίζονται με τη διαβίωση ή την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μια άλλη χώρα της ΕΕ. Για την επιτυχία τέτοιων δικτύων απαιτείται ενεργή συμμετοχή των κρατών μελών, καθώς και

ικανότητα έγκαιρης επίτευξης των αποτελεσμάτων που αναμένουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις.

Παράλληλα, η διάλυση θεσμικών φορέων στα τυφλά μπορεί να προκαλέσει την εξαφάνιση επίσημων δομών, οι οποίες ενδέχεται να είναι αναγκαίες για την αποτελεσματικότητα και τη λογοδοσία³⁷.

Όπως ακριβώς οι οργανωτικές δομές οφείλουν να επιτυγχάνουν ισορροπία μεταξύ ιεραρχίας και συνεργασίας, έτσι και τα πλεονεκτήματα της **πολιτικής, διοικητικής και δημοσιονομικής αποκέντρωσης** πρέπει να σταθμίζονται σε σχέση με τις ευκαιρίες για εξορθολογισμό, απλοποίηση και θετικές συνέπειες κλίμακας³⁸.

Για την ορθή λειτουργία της **πολυεπίπεδης διακυβέρνησης**, οι αρμοδιότητες των υποεθνικών αρχών πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες. Οι εξουσίες, οι πόροι και οι ικανότητές τους πρέπει να συνάδουν με τις αρμοδιότητές τους. Η εδαφική διαίρεση πρέπει να είναι βιώσιμη και τα όρια αδιαμφισβήτητα· και το περιθώριο παρέμβασης από την κορυφή προς τη βάση στην αυτονομία των υποεθνικών αρχών πρέπει να υπάγεται σε σαφές καθεστώς ρύθμισης³⁹.

3.4. Δημόσιες υπηρεσίες και διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο των δημόσιων οργανισμών. Με τη γήρανση και την αυξανόμενη αυτοματοποίηση των συνήθων διαδικασιών, πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση στην πρόβλεψη και ανταπόκριση σε στρατηγικά ζητήματα. Αυτό απαιτεί ικανή ηγεσία, η οποία είναι σε θέση να εξασφαλίζει τη δέσμευση όλου του προσωπικού. Στις συγκεκριμένες

³³ Meuleman, Louis, «Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets — The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations», Springer, 2008.

³⁴ Tett, Gillian, «The Silo effect», Simon & Schuster, 2015.

³⁵ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, A Vision for Public Services, 2013.

³⁶ <http://ec.europa.eu/solvit/>.

³⁷ Niestroy, Ingeborg and Meuleman, Louis, «Teaching Silos to Dance: A Condition to Implement the SDGs», IISD, SDG Knowledge Hub, 2016.

³⁸ Netivist, «Political organisation: centralisation vs decentralisation — which is the best approach?», 2015.

³⁹ Buis, Hans and Boex, Jamie, «Improving local government performance by strengthening their 5 core capabilities», VNG International, 2015.

δυνατότητες οργανωτικής ανάπτυξης μέσω διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συγκαταλέγονται τα εξής:

Σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού για τη βελτίωση της απόδοσης μέσω της εύρεσης των κατάλληλων ανθρώπων με τις κατάλληλες δεξιότητες την κατάλληλη στιγμή·

Προσέλκυση νέων υποψηφίων στις δημόσιες διοικήσεις με καλύτερη προβολή του εργοδότη και διαχείριση ταλέντων·

Δυνατότητα κινητικότητας εντός και μεταξύ των οργανισμών, για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την καλλιέργεια ευελιξίας και ικανότητας ανταπόκρισης· επίδειξη σύνεσης, καθώς η σταθερότητα και η αξιοπιστία έχουν επίσης σημασία·

Διευκόλυνση της εξέλιξης των διευθυντικών στελεχών σε μεσολαβητές και υποστηρικτές της ομάδας, και όχι σε ελεγκτές και υπεύθυνους λήψης αποφάσεων· χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας για αυτοβελτίωση·

Προαγωγή της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας, της διαχείρισης γνώσης, συμπεριλαμβανομένων των δικτύων μάθησης και διαγενεακής μάθησης·

Εφαρμογή πρακτικής διορισμών, προαγωγής και ανάπτυξης βάσει ικανοτήτων, στο πλαίσιο της οποίας αναγνωρίζονται τα προσόντα και ενθαρρύνεται η συνεχής μάθηση και ανάπτυξη·

Δημιουργία χώρων εργασίας που παρέχουν ερεθίσματα και αύξηση της εμπιστοσύνης στο προσωπικό για την ενθάρρυνση και την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, και πλήρης αξιοποίηση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού· διεξαγωγή ερευνών και αξιολόγηση της ικανοποίησης του προσωπικού·

Δημιουργία ευρύτερου πλαισίου για τη διαχείριση της απόδοσης ώστε να αποτυπώνεται η πραγματικότητα του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, η ανάγκη για ευελιξία και λογοδοσία, η επίτευξη αποτελεσμάτων και, κατά

συνέπεια, η σημασία της συνεχούς μάθησης.

Είναι αναγκαίο να εφαρμόζονται συστήματα και εργαλεία ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους οργανισμούς να μετατρέπουν τη σιωπηρή και άρρητη γνώση σε σαφή γνώση που μπορεί να διαδοθεί στους κόλπους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να καταστήσει τους οργανισμούς λιγότερο ευάλωτους σε εναλλαγή προσωπικού και να μειώσει τον κίνδυνο απώλειας αποδοτικότητας.

Θα πρέπει να επιδιώκεται η εφαρμογή **πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων οι οποίες βασίζονται στην αναπληροφόρηση** ώστε να ενισχύονται τα κίνητρα, η συνεργασία και ο επαγγελματισμός στη δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, σε περίπτωση μη ορθής διαχείρισής τους, οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων μπορούν να δημιουργήσουν κλίμα διχασμού και να λειτουργήσουν ως αντικίνητρα, και θα μπορούσαν να αποθαρρύνουν την ομαδική εργασία.

Η **βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων** στις δημόσιες αρχές εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εκάστοτε πλαίσιο και δεν υπάρχει κατ' ανάγκη δυνατότητα μεταφοράς των εφαρμοζόμενων μοντέλων σε άλλα πλαίσια⁴⁰. Αυτό που είναι ξεκάθαρο, ωστόσο, είναι ότι οτιδήποτε συμβαίνει στους κόλπους ενός οργανισμού έχει άμεσο αντίκτυπο στη δυνατότητα και ικανότητά του να αναπτύσσει πολιτικές και υπηρεσίες.

3.5. Ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών

«Δεν υπάρχει τίποτα σημαντικότερο για την πρόοδο των οικονομιών και των κοινωνιών μας από την ορθή κανονιστική ρύθμιση. Ως «ορθή» κανονιστική ρύθμιση νοείται η ρύθμιση που επιδιώκει θεμιτούς σκοπούς για τη δημόσια πολιτική με οικονομικά αποδοτικούς τρόπους· η

⁴⁰ Demmke, Christoph, «Doing Better with Less? The future of the Government Workforce, Politics of Public HRM reforms in 32 countries», Peter Lang, 2016.

*ρύθμιση που εξυπηρετεί την ενίσχυση της ευημερίας της κοινωνίας εν γένει».*⁴¹

Η διαδικασία χάραξης πολιτικών είναι γραμμική και αποτελείται από διαδοχικά στάδια και, επίσης, διαθέτει αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία και βρόχους ανατροφοδότησης. Θα πρέπει να πραγματοποιείται πάντα εκτίμηση του αναμενόμενου αντίκτυπου των αποφάσεων πολιτικής, ωστόσο ο εν λόγω αντίκτυπος δεν είναι ποτέ απόλυτα προβλέψιμος. Οι μηχανισμοί αναπληροφόρησης είναι απαραίτητοι για τη διόρθωση της ακολουθούμενης κατεύθυνσης, στις περιπτώσεις όπου δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι της πολιτικής. Τα πρόσωπα που επηρεάζονται περισσότερο από τις αποφάσεις πολιτικής, ιδίως οι πολίτες και οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία χάραξης πολιτικής.

Οι σχετικές δυνατότητες περιλαμβάνουν τα εξής:

Ανάπτυξη ικανότητας ανάλυσης και καλύτερης βάσης τεκμηρίωσης, και εφαρμογή αναλύσεων δεδομένων, σχεδιαστικής αντίληψης και στοιχείων κατανόησης της συμπεριφοράς κατά τη χάραξη πολιτικής·

Εξασφάλιση της συμμετοχής της κοινωνίας των πολιτών, ερευνητικών και επαγγελματικών οργανισμών στον από κοινού σχεδιασμό και τη χάραξη πολιτικής ήδη από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας·

Θέσπιση αποτελεσματικού κέντρου διακυβέρνησης για τον καθορισμό προτύπων, προώθηση της ανάπτυξης πολιτικής μεταξύ των θεσμικών ορίων και παρακολούθηση της εφαρμογής·

Πέρασμα στη δοκιμή/πειραματισμό και τον στοχασμό, με παρακολούθηση σε διαρκή βάση και προσαρμογή σε πραγματικό χρόνο (θέσπιση και προσαρμογή)·

Αύξηση της διαφάνειας και του ανοικτού χαρακτήρα και διάθεση

δεδομένων για την ανάπτυξη καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η τήρηση της δέουσας διαδικασίας και η διασφάλιση επαρκούς διαβούλευσης οδηγούν σε ευρύτερη αποδοχή των επιλογών πολιτικής. Η άλωση του κράτους, στο πλαίσιο της οποίας ελάχιστα, στενά συμφέροντα μονοπωλούν τη χάραξη πολιτικής ενάντια στο συμφέρον της ευρύτερης κοινωνίας, θα πρέπει να αποφεύγεται.

Σκεπτική πέραν της νομοθεσίας. Αν και η νομοθεσία εξακολουθεί να είναι κυρίαρχο μέσο πολιτικής, ορισμένες χώρες πειραματίζονται ολοένα και περισσότερο με στοιχεία κατανόησης της συμπεριφοράς για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων πολιτικής⁴².

Οι βασικές προκλήσεις δεν είναι προβλήματα που αφορούν μόνο έναν τομέα ή μόνο έναν οργανισμό. Τα κράτη μέλη πειραματίστηκαν με ειδικά τμήματα ανάλυσης, εργαστήρια πολιτικής (όπως CPB στις Κάτω Χώρες, MindLab στη Δανία ή Nudge Unit στο Ηνωμένο Βασίλειο) και επιχειρησιακές ομάδες (όπως το κέντρο Finland Futures Research στη Φινλανδία ή το δίκτυο Smarter Network στις Κάτω Χώρες).

Ο ρόλος των δεδομένων είναι πολύ σημαντικός για την ανάπτυξη αποτελεσματικών και αξιόπιστων πολιτικών, καθώς παρέχουν ισχυρή βάση τεκμηρίωσης που μπορεί να αξιοποιηθεί. Αυτό προϋποθέτει τη συλλογή και ερμηνεία δεδομένων από ένα φάσμα πηγών και απόψεων, και την αμφισβήτηση προκαταλήψεων και υφιστάμενων πρακτικών στο πλαίσιο αναζήτησης αποτελεσματικότερων λύσεων πολιτικής⁴³. Η διαθεσιμότητα βασικών στατιστικών στοιχείων είναι θεμελιώδους σημασίας. Οι εκπρόσωποι των τομέων πολιτικής θα

⁴¹ ΟΟΣΑ, «OECD Regulatory Policy Outlook 2015», OECD Publishing, Παρίσι, 2015.

⁴² ΟΟΣΑ, «Behavioural insights and new approaches to policy design — The views from the field». Συνοπτική παρουσίαση διεθνούς σεμιναρίου, Παρίσι, 2015.

⁴³ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Quality of Public Administration — A Toolbox for Practitioners» (Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης — Εργαλειοθήκη για τους επαγγελματίες), 2015.

πρέπει να καθιστούν σαφές ποια βασικά δεδομένα χρειάζονται.

Η ικανότητα ανάπτυξης πολιτικών και νομοθεσίας αποτελεί άλλη μια απαραίτητη προϋπόθεση. Το *κενό εφαρμογής*, ήτοι ο βαθμός στον οποίο δεν επιβάλλεται η υφιστάμενη κανονιστική ρύθμιση, ή η χαλαρή επιβολή που δεν παρακολουθείται και στο πλαίσιο της οποίας δεν επιβάλλονται κυρώσεις, αποτελεί σοβαρή πρόκληση για την αξιοπιστία της διοίκησης. Σε αυτό το πλαίσιο τίθενται ζητήματα ποιότητας της ανεξάρτητης επιθεώρησης και της κοινωνικής επίβλεψης.

Το σύστημα ανταλλαγής εμπειρογνομώνων **TAIEX REGIO PEER 2 PEER** είναι ένα εργαλείο για την αντιστοίχιση αναγκών με κατάλληλους εμπειρογνώμονες σε διάφορες χώρες. Αυτό το εργαλείο που λειτουργεί με γνώμονα τις ανάγκες ανταποκρίνεται άμεσα σε συγκεκριμένα αιτήματα εθνικών ή περιφερειακών αρχών που διαχειρίζονται τα [Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία](#) με αποστολή εμπειρογνομώνων, εκπαιδευτικές επισκέψεις και εξειδικευμένα εργαστήρια.

Το [TAIEX-EIR P2P](#) είναι ένα άλλο εργαλείο της Επιτροπής, σχεδιασμένο να υποστηρίζει την ανταλλαγή εμπειρογνωσίας μεταξύ εθνικών, περιφερειακών και τοπικών δημόσιων αρχών αρμόδιων για την υλοποίηση της περιβαλλοντικής νομοθεσίας και πολιτικής της ΕΕ.

3.6. Παροχή υπηρεσιών

Αυτό είναι το σημείο όπου η πολιτική ενσωματώνεται στην καθημερινότητα των πολιτών. Οι τρέχουσες κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές δημιουργούν νέες προσδοκίες για δημόσιες υπηρεσίες. Πολλοί χρήστες αναμένουν προσωποποιημένες, απλουστευμένες ή αυτοματοποιημένες υπηρεσίες που παρέχονται μέσω των προτιμώμενων από αυτούς διαύλων και είναι ολοένα και περισσότερο κινητές⁴⁴.

⁴⁴ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, eGovernment Benchmark Report (Έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση), 2017

Συνεπώς, θα μπορούσε να δοθεί προσοχή στις ακόλουθες δυνατότητες:

Κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών των πολιτών, των επιχειρήσεων και άλλων διοικήσεων όσον αφορά τις δημόσιες υπηρεσίες, π.χ. με χρήση ερευνών, ομάδων εστίασης, μελετών αγοράς με τη μέθοδο του «εικονικού πελάτη», χαρτογράφησης της πορείας του πελάτη, ανάλυσης των γεγονότων της ζωής και τεχνικών βασισμένων στην ενσυναίσθηση.

Παροχή υπηρεσιών σε χρόνο, τόπο και ρυθμό που εξυπηρετεί καλύτερα τους χρήστες και συνδυασμός της αρχής «εξ ορισμού ψηφιακός χαρακτήρας» με επιλογές πολλαπλών διαύλων⁴⁵.

Δυνατότητα εγγραφής «μόνον άπαξ» και αυτοματοποιημένων υπηρεσιών (no-stop shop) (όπου οι υπηρεσίες παρέχονται αυτόματα με βάση τα δικαιώματα), παροχή «νεφών» δημόσιων υπηρεσιών που δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να συνθέτουν τις δικές τους δέσμες ηλεκτρονικών υπηρεσιών, και πορεία προς τον «εξ ορισμού ψηφιακό χαρακτήρα».

Επανεξέταση ολόκληρου του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών, ώστε να διαπιστωθεί αν οι υπηρεσίες αλληλεπικαλύπτονται ή είναι παρωχημένες.

Εφαρμογή δημιουργικής διακοπής υπηρεσιών (creative decommissioning) και αντικατάσταση παρωχημένων υπηρεσιών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Μετάβαση σε κοινές εσωτερικές υπηρεσίες, όπου συντρέχει περίπτωση, για την αύξηση της αποδοτικότητας και ιδίως για τη μετάβαση σε πιο πελατοκεντρική προσέγγιση (σε εσωτερικό επίπεδο).

Παρότρυνση των πολιτών και των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών να αξιοποιούν τις γνώσεις τους ως χρήστες υπηρεσιών ώστε να συμμετέχουν στον από κοινού σχεδιασμό

⁴⁵ The Vanguard Periodical, «The Vanguard Method and Digital», 2017.

και τη συμπαραγωγή με τις δημόσιες διοικήσεις και να επιμερίζονται την ευθύνη, συμπεριλαμβανομένης της συνεργατικής ανάθεσης (collaborative commissioning).

Η **διαλειτουργικότητα** και ο **«εξ ορισμού διασυνοριακός χαρακτήρας»** γίνονται ολοένα και περισσότερο συναφείς αρχές στον τομέα της χάραξης δημόσιας πολιτικής, ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης ψηφιοποίησης και διεθνοποίησης της κοινωνίας.

Η ευρύτερη υιοθέτηση της **ηλεκτρονικής ταυτοποίησης (eID)** και των **υπηρεσιών εμπιστοσύνης** μπορεί να βελτιώσει την ασφάλεια και την άνεση οποιασδήποτε επιγραμμικής δραστηριότητας, όπως υποβολή φορολογικής δήλωσης, εγγραφή σε πανεπιστήμιο της αλλοδαπής, σύσταση επιχείρησης σε άλλο κράτος μέλος, υποβολή προσφοράς σε διαδικτυακή πρόσκληση υποβολής προσφορών κ.λπ.

Η στρατηγική για **«εξ ορισμού ψηφιακό χαρακτήρα»** σε επίπεδο ΕΕ θα μπορούσε να οδηγήσει σε ετήσια εξοικονόμηση περίπου 10 δισ. EUR⁴⁶. Η ψηφιοποίηση έχει επίσης ουσιαστική σημασία για αποτελεσματική διαχείριση του δημόσιου προϋπολογισμού με διαφάνεια⁴⁷.

Η εφαρμογή της αρχής **«μόνον άπαξ»** στην ΕΕ είναι πιθανό να συνεπάγεται ετήσια καθαρή εξοικονόμηση σε επίπεδο ΕΕ ύψους περίπου 5 δισ. EUR ετησίως έως το 2017⁴⁸.

Στις μέρες μας, οι χρήστες αναμένουν από τις δημόσιες διοικήσεις να είναι ανοιχτές και διαφανείς και να τους επιτρέπουν να

παρακολουθούν την πορεία των διοικητικών διεργασιών και διαδικασιών, να παρέχουν αναπληροφόρηση σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, να συμβάλλουν σε διοικητικές βελτιώσεις και στην υλοποίηση νέων ιδεών. Η διαβούλευση θα πρέπει να θεωρείται ένα συνεχές που ξεκινά με τον προσδιορισμό των αρχικών αναγκών και προσδοκιών και προχωρά στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης για τον τρόπο με τον οποίο εκπληρώθηκαν ή εξελίχθηκαν οι εν λόγω προτιμήσεις κατά την παροχή των υπηρεσιών⁴⁹.

⁴⁶ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Study on collaborative production in eGovernment (SMART 2010/0075)» [Μελέτη για τη συνεργατική παραγωγή στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση (SMART 2010/0075)], 2010.

⁴⁷ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, eGovernment Benchmark Report (Έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση), 2017

⁴⁸ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden (SMART 2012/0061)» [(Μελέτη για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τη μείωση του διοικητικού φόρτου (SMART 2012/0061)], 2012.

⁴⁹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Quality of Public Administration — A Toolbox for Practitioners» (Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης — Εργαλειοθήκη για τους επαγγελματίες), 2015.

Η διάθεση των πληροφοριών για τον δημόσιο τομέα σε ηλεκτρονική μορφή είναι ένα ισχυρό μέσο στήριξης των επιχειρήσεων που βασίζονται σε δεδομένα και, κατά συνέπεια, της ανάπτυξης. Αναμένεται ότι θα επιφέρει οικονομικά κέρδη ύψους περίπου 40 δισ. EUR ετησίως⁵⁰. Ο άμεσος αντίκτυπος των δημόσιων δεδομένων στην οικονομία της ΕΕ εκτιμήθηκε σε 32 δισ. EUR το 2010, με εκτιμώμενο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 7 %⁵¹.

Οι ΤΠΕ και η αυτοματοποίηση είναι σίγουρα κινητήριος παράγοντας για την καλύτερη παροχή δημόσιων υπηρεσιών, ωστόσο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και ορισμένοι κίνδυνοι:

Αποφυγή ψηφιοποίησης της γραφειοκρατίας — η εξέταση των τεχνολογικών παραμέτρων θα πρέπει να πραγματοποιείται στο τέλος ολοκληρωμένων προσεγγίσεων σχεδιασμού με βάση εξορθολογισμένες διεργασίες, καθώς, σε αντίθετη περίπτωση, τίθεται κίνδυνος ψηφιοποίησης της γραφειοκρατίας αντί για παροχή απρόσκοπτης εξυπηρέτησης.

Ανταλλαγή και επαναχρησιμοποίηση εργαλείων, συστημάτων και υπηρεσιών⁵² — ο πειρασμός για «επανεφεύρεση του τροχού» στις ΤΠΕ είναι αξιοσημείωτος. Πολλά έργα ΤΠΕ είναι υπερτιμημένα και δεν αποδίδουν όσο θα αναμενόταν. Υπάρχουν ήδη πολλές αποδεδειγμένες ψηφιακές λύσεις για τις δημόσιες υπηρεσίες και διατίθενται ελεύθερα από διάφορα προγράμματα της ΕΕ, όπως ο μηχανισμός «Συνδέοντας την Ευρώπη»⁵³ (CEF) ή το ISA μέσω της πλατφόρμας JoinUp⁵⁴.

Προστασία των δεδομένων — είναι ουσιαστικής σημασίας να τηρούνται

πλήρως οι κανόνες για την προστασία των δεδομένων. Σε περίπτωση μη τήρησής τους, οι πολίτες χάνουν την εμπιστοσύνη τους στις οικείες δημόσιες διοικήσεις.

Ασφάλεια — οι απειλές στον κυβερνοχώρο αποτελούν πρόβλημα χωρίς σύνορα και έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία μας, στα θεμελιώδη δικαιώματα των πολιτών και στην κοινωνία γενικότερα. Η προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, της ιδιωτικής ζωής και της εμπιστευτικότητας αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την αύξηση της εμπιστοσύνης στις ψηφιακές υπηρεσίες και την ευρύτερη χρήση τους.

3.7. Διαχείριση επιτυχούς μεταρρύθμισης — Στοιχεία που συντελούν στην επιτυχία

Ο τρόπος σχεδιασμού και εφαρμογής μεταρρυθμίσεων που αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οφέλη αποτελεί βασικό ζήτημα. Η εξέταση του συγκεκριμένου πλαισίου, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής διαδικασίας⁵⁵, αποτελεί σημαντικό σημείο εκκίνησης. Παρακάτω διατίθενται ορισμένες περαιτέρω οριζόντιες συμβουλές για επιτυχείς μεταρρυθμίσεις⁵⁶:

Οι μεταρρυθμίσεις θα πρέπει να βασίζονται σε **εκ των προτέρων αξιολογήσεις** των ιδιαίτερων συνθηκών και στοιχείων σχετικά με τις βασικές προκλήσεις και ελλείψεις·

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις πρέπει να **επικεντρώνονται** λιγότερο στην περικοπή των δαπανών και περισσότερο **στους στόχους/ στα αποτελέσματα**, και να στοχεύουν στην ευρύτερη συμμετοχή του κοινού και του προσωπικού·

Η **αλλαγή των επίσημων δομών** και κανόνων **δεν επαρκεί** και ορισμένες φορές δεν είναι καν απαραίτητη·

Ανάπτυξη των δυνατοτήτων των δημόσιων λειτουργιών για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους για το μέλλον. Εστίαση στη φιλοσοφία διοίκησης,

⁵⁰ Vickery, Graham, «Review of recent studies on PSI re-use and related market developments», 2011.

⁵¹ Capgemini Consulting, «The Open Data Economy — Unlocking Economic Value by Opening Government and Public Data», 2013.

⁵² Deloitte, «Study on cloud and service oriented architectures for eGovernment» (για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή), 2011.

⁵³ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/connecting-europe-facility>.

⁵⁴ <https://joinup.ec.europa.eu/>.

⁵⁵ Hammerschmid, et al. 2016

⁵⁶ Hammerschmid, et al. 2016.

συμμετοχή σε μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια για τη μετάβαση σε νεαρότερους, μικρούς, ευέλικτους οργανισμούς που κοινωνικοποιούνται στις αξίες του δημόσιου τομέα⁵⁷.

Το επίπεδο **διαχειριστικής αυτονομίας** και πολιτικοποίησης μπορεί να περιορίσει την υλοποίηση και τον αντίκτυπο της μεταρρυθμίσεως.

Πρέπει να επιδεικνύεται προσοχή στον **ρυθμό και τη διαβάθμιση** των μεταρρυθμίσεων· πρέπει να αποφεύγεται ο υπερβολικός φόρτος μεταρρυθμίσεων!

Υιοθέτηση ρεαλιστικής προσέγγισης: χρήση απλών συστημάτων που είναι συναφή τόσο για τα διοικητικά στελέχη όσο και για το προσωπικό·

Αποφυγή γρήγορων λύσεων: η υπομονή και η επιμονή είναι σημαντικό χαρακτηριστικό των επιτυχών μεταρρυθμίσεων·

Δεν θα πρέπει να θεωρείται ότι οι μεταρρυθμίσεις είναι πολιτική ή τεχνική διαδικασία — **η επικοινωνία, η επιδίωξη συναίνεσης και η καλλιέργεια εμπιστοσύνης** είναι επιβεβλημένες·

Η **υλοποίηση** θα πρέπει να βασίζεται σε **συνεχή επανεξέταση/αξιολόγηση** των στοιχείων που έχουν αποτελέσματα και αυτών που δεν έχουν.

4. ΔΙΑΣΤΑΥΡΟΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ

4.1. ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΑ ΚΡΑΤΗ ΜΕΛΗ

Ποιες είναι οι αντιλήψεις για τις προτεραιότητες των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση; Σύμφωνα με έρευνα στελεχών του δημόσιου τομέα σε επιλεγμένα κράτη μέλη⁵⁸, οι ψηφιακές υπηρεσίες ή υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κυριαρχούν στην ατζέντα, όπως ακριβώς και η βελτίωση της ευρείας συνεργασίας στον δημόσιο τομέα.

⁵⁷ Pollitt, Christopher and Geert Bouckaert, «A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity», Oxford University Press Oxford, 2017.

⁵⁸ Hammerschmid, et al. 2016.

Ακολουθεί η εστίαση στη διαφάνεια. Η συρρίκνωση εξακολουθεί να είναι σημαντική, όπως και η βελτίωση των αποτελεσμάτων και ο περιορισμός της γραφειοκρατίας. Η ιδιωτικοποίηση, η δημιουργία φορέων και η εξωτερική ανάθεση έχασαν σε σημαντικό βαθμό τη δυναμική τους ως μεταρρυθμιστικές προτεραιότητες.

Η εστίαση στη «λογοδοσία βάσει δεικτών» κατά τη μέτρηση της απόδοσης σταδιακά αντικαθίσταται από την επικέντρωση στη «μάθηση βάσει δεικτών»⁵⁹.

4.2. Ενθαρρυντικά παραδείγματα μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση στην ΕΕ

Η ακόλουθη συλλογή ενθαρρυντικών παραδειγμάτων παρουσιάζει ένα χαρτοφυλάκιο έξι διαφορετικών περιπτώσεων που ποικίλλουν ως προς την κλίμακα, το πεδίο εφαρμογής, τον υποτομέα και το πλαίσιο⁶⁰, τα οποία καταδεικνύουν τρόπους αντιμετώπισης των προκλήσεων και ευκαιριών που περιγράφονται στις προηγούμενες ενότητες.

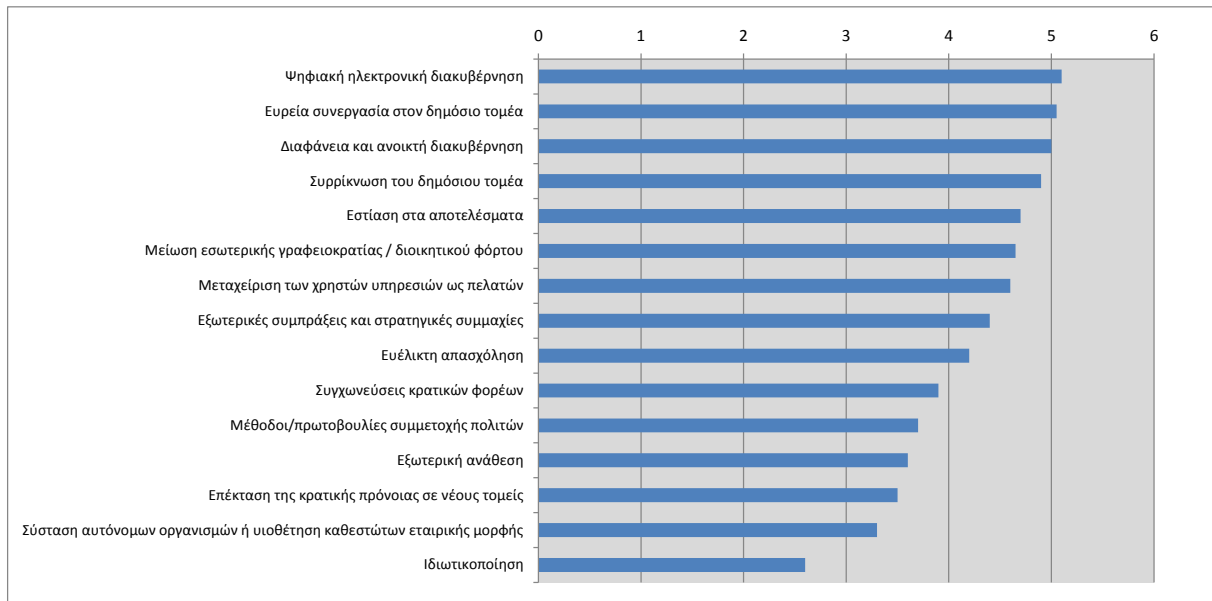
Πολυδιάστατη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στην Ισπανία

Η υπερβολική δημοσιονομική πίεση που ασκήθηκε από τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 είχε ως αποτέλεσμα η ισπανική κυβέρνηση να διαπιστώσει την ανάγκη για ευρεία και ουσιώδη αλλαγή στη δημόσια διοίκηση.

⁵⁹ Van Dooren, Wouter, et al., «Performance Management in the Public Sector», Routledge, Λονδίνο, 2015.

⁶⁰ Για πολλά περισσότερα ενθαρρυντικά παραδείγματα, βλέπε «Quality of Public Administration — A Toolbox for Practitioners» (Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης — Μια εργαλειοθήκη για τους επαγγελματίες), Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015)

Σχήμα 5 – Μεταρρυθμιστικές προτεραιότητες σε επιλεγμένα κράτη μέλη



Πηγή: Hammerschmid, et al. 2016

Αυτό που καθιστά την εν λόγω περίπτωση ενδεικτική είναι η ολοκληρωμένη προσέγγιση και η αυστηρή εφαρμογή, με στενή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων:

Ιδρύθηκε η **Επιτροπή για τη μεταρρύθμιση των δημόσιων διοικήσεων** (CORA) στο πλαίσιο της ισπανικής αντιπροεδρίας, σε συνεργασία με ενδιαφερόμενα μέρη υψηλού επιπέδου, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δραστηριότητας του Δημοσίου και τη μείωση του κόστους χωρίς υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η CORA επικεντρώθηκε στην εξάλειψη των διοικητικών αλληλεπικαλύψεων, στην ενίσχυση της διοικητικής απλούστευσης, στη διαχείριση κοινών υπηρεσιών και πόρων και στη θεσμική λειτουργία. Η CORA πρότεινε 218 μέτρα που είχαν ως στόχο τη βελτίωση και απλούστευση της λειτουργίας των δημόσιων διοικήσεων, τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Τα εν λόγω μέτρα υλοποιούνται συστηματικά από το Γραφείο για την εκτέλεση των διοικητικών μεταρρυθμίσεων (OPERA), και τα αποτελέσματα όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, τη διοικητική σαφήνεια, την εξοικονόμηση δαπανών και την καλύτερη εξυπηρέτηση αποτελούν αντικείμενο τακτικών εκθέσεων προς την CORA και εξετάζονται από αυτήν.

Επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω παροχής κινήτρων στο προσωπικό στο Βέλγιο

Η πλειονότητα των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης γίνονται με πολιτικά κριτήρια και συντονίζονται με κατεύθυνση από την κορυφή προς τη βάση. Ωστόσο, ένα ενθαρρυντικό παράδειγμα από το Βέλγιο καταδεικνύει ότι η θετική αλλαγή μπορεί επίσης να επιτευχθεί απλώς με την ορθή διαχείριση σε επίπεδο οργανισμού.

Η **Ομοσπονδιακή δημόσια υπηρεσία κοινωνικής ασφάλισης** (FPS) μετατράπηκε από «το χειρότερο υπουργείο του δυτικού ημισφαιρίου» στον «ελκυστικότερο εργοδότη στο Βέλγιο», κατά τα λεγόμενα του Frank van Massenhove, ο οποίος ανέλαβε τη διαχείρισή της το 2002. Ο Van Massenhove χρησιμοποίησε μια μοναδική διαχειριστική προσέγγιση που βασίζεται στην

εμπιστοσύνη, την αυτονομία και την ευελιξία των εργαζόμενων, ενώ παράλληλα ήταν εξαιρετικά σαφής σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα μέλη του προσωπικού εργάζονται σε αυτοοργανωμένες ομάδες με ελάχιστη παρέμβαση της διοίκησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται οπουδήποτε επιθυμούν, επομένως περιορίζονται οι ανάγκες για χώρους γραφείων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εξοικονομηθούν τεράστια ποσά από λειτουργικά έξοδα. Ο υπολειπόμενος χώρος γραφείων σχεδιάστηκε έτσι ώστε να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία. Αυτή η προσέγγιση έκανε την FPS τον πιο ελκυστικό εργοδότη του δημόσιου τομέα στο Βέλγιο. Η νοοτροπία, η διαχειριστική προσέγγιση, οι εργασιακές πρακτικές και το εργασιακό περιβάλλον συνέβαλαν σε σημαντικές βελτιώσεις στην παραγωγικότητα. Τα περιστατικά επαγγελματικής εξουθένωσης και οι συστηματικές απουσίες λόγω ασθένειας έχουν σχεδόν εξαφανιστεί.

Επιδόματα τέκνων χωρίς υποβολή αίτησης στην Αυστρία

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένα σημαντικό ζήτημα στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, η εκπλήρωση των πραγματικών δυνατοτήτων της για καλύτερες υπηρεσίες, πιο ολοκληρωμένη οργάνωση και χαμηλότερο κόστος δεν είναι τόσο εύκολη στην πράξη. Στην Αυστρία παρατηρείται ένα παράδειγμα για το πώς ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών μπορεί να επιφέρει οφέλη τόσο για τους πολίτες όσο και για τη διοίκηση:

Το σχέδιο για επίδομα τέκνου χωρίς υποβολή αίτησης είναι μια λύση υπηρεσίας παρεχόμενης αυτομάτως (no-stop shop) που βασίζεται στην ενοποίηση των υπηρεσιών και τη διαλειτουργικότητα. Πριν από αυτό, οι πολίτες έπρεπε να υποβάλλουν μεμονωμένη αίτηση για επίδομα τέκνου στην εφορία, ταχυδρομικώς ή στο διαδίκτυο (μόνο το 20 % των αιτήσεων). Στη συνέχεια, οι αρμόδιοι υπάλληλοι προχωρούσαν στη συλλογή των σχετικών δεδομένων και αξιολογούσαν την αίτηση.

Μετά την εφαρμογή του σχεδίου, με τη γνωστοποίηση της γέννησης ζώντος νεογνού από το νοσοκομείο ενεργοποιείται

η πλήρως αυτοματοποιημένη διαδικασία. Το σύστημα δημιουργεί το πιστοποιητικό γέννησης και ελέγχει το δικαίωμα επιδόματος τέκνου αντιστοιχίζοντας τα απαραίτητα δεδομένα στις συναφείς βάσεις δεδομένων. Εντός δύο ημερών, περίπου, διεκπεραιώνεται η αίτηση. Σε πάνω από το 60 % των περιπτώσεων γίνεται αυτόματη καταβολή. Στο υπόλοιπο 45 % των περιπτώσεων ζητούνται επιπλέον μόνο τα

Μελλοντοστραφής σχεδιασμός πολιτικής στη Φινλανδία

Η πλειονότητα των δημόσιων διοικήσεων αντιδρούν μόνον όταν έρχονται αντιμέτωπες με προβλήματα. Η προετοιμασία για την πρόβλεψη μελλοντικών καταστάσεων μπορεί να καταστεί επιβεβλημένη σε ένα ολοένα και πιο ασταθές, απρόβλεπτο, σύνθετο και αμφιλεγόμενο περιβάλλον. Η Φινλανδία δίνει το παράδειγμα:

Η φινλανδική **Επιτροπή για το μέλλον** είναι μια μόνιμη επιτροπή η οποία απαρτίζεται από 17 μέλη του κοινοβουλίου που εκπροσωπούν όλα τα κόμματα, και υποστηρίζεται από το Σύνταγμα. Τα μέλη λαμβάνουν αποφάσεις για ζητήματα που επηρεάζουν τη μελλοντική ανάπτυξη, επιδιώκοντας να αποφευχθεί η κοντόφθαλμη θεώρηση του μέλλοντος από το δημόσιο. Δεν συμμετέχουν σε νομοθετικές προτάσεις ή σε έλεγχο. Έχουν συμβουλευτικό ρόλο, διεξάγουν σχετική έρευνα για τις διάφορες προοπτικές και αξιολογούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις συνέπειες των πολιτικών στην κοινωνία. Τα μέλη της εν λόγω επιτροπής χρησιμοποιούν συμμετοχικές τεχνικές, όπως ακροάσεις με πολίτες και πληθοπορισμό, για την ανάπτυξη της κατάλληλης μεθοδολογίας για τη διερεύνηση των προοπτικών. Για παράδειγμα, το έργο της επιτροπής έχει επηρεάσει την πολιτική υγειονομικής περιθάλψης, καθώς συνέβαλε στην αλλαγή της νοοτροπίας στο πολιτικό σκηνικό της Φινλανδίας προς την κατεύθυνση της εξέτασης μακροπρόθεσμων μελλοντικών επιλογών.

Ημερομηνία: 22.11.2017

τραπεζικά στοιχεία. Η εξοικονόμηση χρόνου για τους πολίτες εκτιμάται σε περίπου 39 000 ώρες ετησίως. Το καταγεγραμμένο ποσοστό σφάλματος είναι 2 %. Με τη μείωση του φόρτου εργασίας που προκύπτει από την υποβολή αιτήσεων, η διοίκηση μπορεί να αναθέσει άλλα καθήκοντα στο προσωπικό, για τα οποία απαιτείται ανθρώπινη παρέμβαση.

Παροχή καλύτερων δημόσιων υπηρεσιών – Χαρτογράφηση της πορείας του πελάτη στη Γαλλία

Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις προσδοκούν καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες που καθιστούν τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς εύκολη και είναι φιλικές προς τους πελάτες.

Στη Γαλλία λήφθηκαν μέτρα για την εκπλήρωση των εν λόγω προσδοκιών:

Η **Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique** εφαρμόζει μια προσέγγιση που είναι πραγματικά επικεντρωμένη στον χρήστη για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, καλύπτοντας όλες τις πτυχές της διοικητικής πορείας. Σε αυτήν περιλαμβάνεται η αλληλεπίδραση με διάφορους κρατικούς φορείς, τα έγγραφα προς προσκόμιση, η εξέταση των φακέλων υποθέσεων και οι προθεσμίες που πρέπει να τηρηθούν. Η προσέγγιση αυτή έχει ήδη καταστήσει ευκολότερη την αλληλεπίδραση των χρηστών με τη διοίκηση σε πολλές περιπτώσεις, από την προετοιμασία για συνταξιοδότηση έως τη σύσταση επιχείρησης, τον χειρισμό του θανάτου στενού συγγενή ή την εγγραφή στους εκλογικούς καταλόγους. Η εμπειρία που αποκομίστηκε στο πλαίσιο της εν λόγω προσέγγισης καταδεικνύει ότι ένα στάδιο κατά το οποίο λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των χρηστών συμβάλλει στον ταχύ προσδιορισμό συγκεκριμένων τρόπων βελτίωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας. Επίσης, αποδεικνύει ότι οι αποτελεσματικότερες βελτιώσεις δεν είναι πάντα οι πιο πολύπλοκες στην εφαρμογή τους.

5. ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Ενημερωτικά δελτία για το Ευρωπαϊκό Εξάμηνο
https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/thematic-factsheets_en
Βλέπε, ιδίως: Φορολογία, Καταπολέμηση της διαφθοράς, Δημόσιες συμβάσεις, Αποτελεσματικά συστήματα απονομής δικαιοσύνης, Βιωσιμότητα των δημοσίων οικονομικών
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Quality of Public Administration — A Toolbox for Practitioners» (Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης — Μια εργαλειοθήκη για τους επαγγελματίες)
<http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=575&langId=en>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση
<http://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/communication-eu-egovernment-action-plan-2016-2020-accelerating-digital-transformation>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Πύλη Δεδομένων
<https://www.europeandataportal.eu/el/dashboard#2017>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, A Vision for Public Services
<http://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/vision-public-services>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ενημερωτικά δελτία για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση
http://joinup.ec.europa.eu/community/nifo/og_page/egovernment-factsheets
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Study on Analysis of the Needs for Cross-Border Services and Assessment of the Organisational, Legal, Technical and Semantic Barriers (SMART 2011/0074)», 2011
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/final-report-study-analysis-needs-cross-border-services-and-assessment-organisational-legal>
- ΤΑΙΕΧ — Environmental Implementation Review Peer 2 Peer
http://ec.europa.eu/environment/eir/p2p/index_en.htm
- Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιων Διοικήσεων (EUPAN)
<http://www.eupan.eu/>
- ΟΟΣΑ — Παρατηρητήριο για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα
<https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation>
- ΟΟΣΑ — «Recommendation of the Council on Digital Government Strategies» (Σύσταση του Συμβουλίου σχετικά με τις στρατηγικές ψηφιακής διακυβέρνησης)
<http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>
- SIGMA — Principles of Public Administration
<http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

Παραδείγματα

- Μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στην Ισπανία
http://www.seap.minhap.es/en/web/areas/reforma_aapp.html
- Ομοσπονδιακή δημόσια υπηρεσία κοινωνικής ασφάλισης, Βέλγιο
<http://socialsecurity.belgium.be/en>
- Επιδόματα τέκνων χωρίς υποβολή αίτησης στην Αυστρία
<https://www.bmfj.gv.at/familie/finanzielle-unterstuetzungen/familienbeihilfe0/antrag-familienbeihilfe.html>
- Σχεδιασμός πολιτικής στη Φινλανδία
<http://www.fdsd.org/ideas/the-committee-for-the-future-finnish-parliament>

- Χαρτογράφηση της πορείας του πελάτη στη Γαλλία
<http://www.modernisation.gouv.fr/en/mapping-users-journey-improve-service-public>

ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΕΕ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι πρωτοβουλίες και η στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στον εν λόγω τομέα αφορούν τα εξής: χρηματοδότηση, στοιχεία πλαισίου πολιτικής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, έρευνα, τεχνική καθοδήγηση και υποστήριξη.

Χρηματοδότηση

Στις βασικές πηγές χρηματοδότησης περιλαμβάνονται το [Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο](#) και το [Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης](#):

- Μέσω του [θεματικού στόχου 11](#) χρηματοδοτείται η «Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών και των φορέων, καθώς και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης», μέσω του ΕΚΤ/ΕΤΠΑ με προϋπολογισμό ύψους περίπου 4,2 δισ. EUR σε 17 κράτη μέλη.
- Αυτό συμπληρώνεται από το ΕΤΠΑ με την επικέντρωση στην υποδομή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο του [θεματικού στόχου 2](#).
- Η Επιτροπή συμβάλλει στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των εθνικών και περιφερειακών διοικήσεων, μέσω βελτιώσεων στις δομές, τους ανθρώπινους πόρους, τα συστήματα και τα εργαλεία: http://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/how/improving-investment/.
- Ο [μηχανισμός «Συνδέοντας την Ευρώπη»](#) επενδύει στη διασυνοριακή διαλειτουργικότητα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και προωθεί την επαναχρησιμοποίηση κοινών βασικών ψηφιακών καταλυτικών παραγόντων.

Πολιτική ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Το πλέον ανεπτυγμένο πλαίσιο πολιτικής αφορά τον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:

- Στο [σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020](#) προβλέπεται ένα όραμα για τις δημόσιες διοικήσεις, με βασικές αρχές και προτεραιότητες πολιτικής.
- Ο [κανονισμός σχετικά με την ηλεκτρονική ταυτοποίηση \(eIDAS\)](#) παρέχει ένα προβλέψιμο νομικό πλαίσιο ώστε φυσικά πρόσωπα, εταιρείες (ιδίως ΜΜΕ) και δημόσιες διοικήσεις να μεταβούν στην ψηφιακή εποχή με αυτοπεποίθηση μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ταυτοποίησης (eID) και υπηρεσιών εμπιστοσύνης (ήτοι, ηλεκτρονικές υπογραφές, ηλεκτρονικές σφραγίδες, ηλεκτρονικές χρονοσφραγίδες, ηλεκτρονικές υπηρεσίες παράδοσης και επαλήθευση της ταυτότητας ιστοτόπων).
- Οι [μελέτες](#) συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των τρόπων μείωσης του διοικητικού φόρτου, στην πορεία προς την ανοικτή διακυβέρνηση και στην ανάλυση της αξίας της νέας γενιάς υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (βλ. παραπομπές).
- Η [ανταλλαγή ορθών πρακτικών](#) και οι βάσεις δεδομένων που παρέχουν δυνατότητα αναζήτησης και περιέχουν συναφείς μελέτες περιπτώσεων για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι εξίσου σημαντικοί μηχανισμοί μάθησης και υποστήριξης.

Στήριξη της έρευνας & καινοτομίας

Επιπλέον, η ΕΕ χρηματοδοτεί έργα έρευνας και καινοτομίας μέσω του ΠΠ7/Ορίζων 2020, π.χ. [LIPSE](#) (Learning from Innovation in Public Sector Environments), [COCOPS](#) (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future), ή [OPSI](#) (Παρατηρητήριο του ΟΟΣΑ για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα).

Η μελέτη του Κοινού Κέντρου Ερευνών της Επιτροπής με τίτλο «[Behavioural Insights Applied to Policy](#)» (ΒΙΑΡ) [Εφαρμογή των επιστημών της συμπεριφοράς στη χάραξη πολιτικής]

συμβάλλει στην απόκτηση πρόσβασης στο status quo και σε προηγμένη γνώση για τη βελτίωση της χάραξης πολιτικής.

Καθοδήγηση και τεχνική βοήθεια

Η Επιτροπή καθοδηγεί και υποστηρίζει τα κράτη μέλη μέσω του [EU Quality of Public Administration Toolbox](#) (Εργαλειοθήκη της ΕΕ για την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης) και διευκολύνει τη μάθηση από ομοτίμους και τη δικτύωση.

Για να βοηθήσει τα κράτη μέλη να βελτιώσουν τη διοίκησή τους με βάση τις ανάγκες, η Επιτροπή προέβη στη σύσταση [Υπηρεσίας Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων](#), η οποία θα παρέχει τεχνική βοήθεια μέσω *Προγράμματος Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων*.

Τέλος, είναι εξίσου σημαντικό ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συγχρηματοδοτεί το [European Public Sector Award](#) (Ευρωπαϊκό βραβείο για τον δημόσιο τομέα), το οποίο διοργανώνεται από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA).

ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Κοινωνικές αλλαγές	Προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση
Παγκοσμιοποίηση	Ο αυξανόμενος αλληλένδετος χαρακτήρας και πολυπλοκότητα της κοινωνίας καθιστά δύσκολη την πρόβλεψη των τάσεων όσον αφορά την ανάπτυξη. Οι συνεχείς διαταραχές στη σύγχρονη κοινωνία απαιτούν διαρκή προσαρμογή, την οποία δεν είναι σε θέση να επιτύχουν οι παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης και οργάνωσης. Η επιδίωξη της βελτιστοποίησης και της αποδοτικότητας μειώνει την ανθεκτικότητα των δημόσιων οργανισμών και συστημάτων. Η ανάγκη για ευέλικτες δημόσιες διοικήσεις θέτει υπό αμφισβήτηση ορισμένες από τις παραδοσιακές αρχές τους.
Δημογραφικές αλλαγές	Η δημογραφική γήρανση ασκεί ολοένα και μεγαλύτερη πίεση στα δημόσια συστήματα και απαιτεί νέες λύσεις πολιτικής και υπηρεσίες, καθώς και έναν νέο τρόπο αξιοποίησης των πόρων. Ένα υψηλό ποσοστό των μελών του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης πλησιάζει την ηλικία συνταξιοδότησης και υπάρχει ανάγκη για προσέλκυση νέων εργαζομένων από τον φθίνοντα αριθμό των νεαρών ατόμων που εισέρχονται στην αγορά εργασίας.
Κλιματική αλλαγή	Οι αυξημένοι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι απαιτούν νέες δεξιότητες και ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης για οριζόντια ολοκληρωμένες, τεκμηριωμένες και καινοτόμες διαδικασίες διακυβέρνησης. Οι ικανότητες και η υποδομή χρήζουν προσαρμογής.
Τεχνολογικές αλλαγές	Οι νέες τεχνολογίες επιφέρουν αλλαγές σε κάθε πτυχή της ζωής των πολιτών. Η διοίκηση πρέπει να επιτύχει την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ της διευκόλυνσης της αλλαγής και της διασφάλισης ανοικτού και δίκαιου ανταγωνισμού. Οι νέες τεχνολογίες απαιτούν νέους προβληματισμούς σχετικά με τους τρόπους διασφάλισης της ασφάλειας, της ιδιωτικής ζωής, της διαφάνειας, της ισότητας και της ελευθερίας της έκφρασης. Η καινοτομία απαιτεί σημαντικές μακροπρόθεσμες επενδύσεις. Αυτές ενδέχεται να έρχονται σε σύγκρουση με άλλες προτεραιότητες για δημόσια χρηματοδότηση. Οι τεχνολογικές εξελίξεις απαιτούν νέες δεξιότητες και ικανότητες από τους δημόσιους λειτουργούς. Ενώ υπάρχει εξ ορισμού ροπή προς τον ψηφιακό χαρακτήρα όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών, το ψηφιακό χάσμα θα μπορούσε να παρακλώσει σοβαρά την πρόσβαση σε ορισμένα πλαίσια. Η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει εκ νέου γραφειοκρατία και να μειώσει την ικανότητα των οργανισμών να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται επαρκώς στις ανάγκες των πολιτών. Τα είδη θέσεων εργασίας στη δημόσια διοίκηση θα μεταβάλλονται με την ψηφιοποίηση των καθηκόντων ανάλυσης και την πρόοδο της τεχνητής νοημοσύνης. Η ψηφιοποίηση πρέπει να επιτύχει ισορροπία μεταξύ κεντρικής και αποκεντρωμένης διαχείρισης.
Οικονομικές πορείες	Οι κοινωνικές προκλήσεις αυξάνουν τον ανταγωνισμό για τους περιορισμένους δημόσιους πόρους. Το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον απαιτεί από τις διοικήσεις να ανταποκρίνονται άμεσα με κεντρικές στρατηγικές. Η ώθηση για βραχυπρόθεσμη εξοικονόμηση πόρων δημιουργεί την ανάγκη για σαφείς προτεραιότητες προκειμένου να μην θίγονται οι βασικές υπηρεσίες και ικανότητες.
Εμπιστοσύνη των πολιτών στο κράτος	Τα όρια του δημόσιου τομέα καθίστανται συγκεχυμένα λόγω της ιδιωτικοποίησης, της εξωτερικής ανάθεσης και των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και άλλων σύγχρονων μεθόδων παροχής υπηρεσιών και χάραξης πολιτικής. Αυτό έχει επιπτώσεις στη δημόσια λογοδοσία όσον αφορά την εφαρμογή πολιτικών και την παροχή υπηρεσιών. Από τις εθνικές κυβερνήσεις αναμένεται να ανταποκρίνονται σε παγκόσμιες κρίσεις με πρόελευση πέραν των εθνικών συνόρων. Η φύση του πολιτικού περιβάλλοντος μεταβάλλεται. Οι κοινωνικές προκλήσεις εντείνουν τη δυσπιστία προς τη διοίκηση και τις ενέργειες ανταπόκρισης στις οποίες προβαίνει. Κοινωνικά και πολιτικά κινήματα αμφισβητούν τη νομιμότητα του κράτους.

Πηγή: Με βάση τον Pollitt⁶¹ και προσαρμογή του συντάκτη

⁶¹ Pollit, Christopher, «Future Trends in European Public Administration and Management: An outside-in Perspective», COCOPS, 2014.