



Σύγχρονη Δημόσια Διακυβέρνηση: Εξέλιξη Μοντέλων, Μεταρρυθμίσεις και ο Ρόλος των Managers στην Δημόσια Διοίκηση

Από την Θεωρία στην Εφαρμογή

Φραγκιαδάκης Γεώργιος, Ma, MSc, Ph.D.

Γενικός Γραμματέας Δήμου Χανίων

fragkiadakis.georgios@ac.eap.gr



Επιμέρους ενότητες

1. Εισαγωγή στη Δημόσια Διακυβέρνηση
2. Μοντέλα Δημόσιας Διακυβέρνησης
3. Οι managers στην Δημόσια Διοίκηση
4. Μεταρρυθμίσεις στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση
5. Μελλοντικές Τάσεις στην Δημόσια Διοίκηση: *Τεχνητή νοημοσύνη, ψηφιακές ταυτότητες, e-participation*



Ενότητα 1^η

Εισαγωγή στη Δημόσια Διακυβέρνηση





Εισαγωγή στη Δημόσια Διακυβέρνηση

Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης μιας χώρας αποτελεί βασικό παράγοντα για τις οικονομικές επιδόσεις της και την ευημερία των πολιτών της.

?

Μια αποδοτική δημόσια διοίκηση εξυπηρετεί τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

?

Είναι σημαντικό οι δημόσιες αρχές να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις.

?



Εισαγωγή στη Δημόσια Διακυβέρνηση

✓ Στόχοι της Δημόσιας Διακυβέρνησης:

- I. **Εξυπηρέτηση Πολιτών:** Παροχή ποιοτικών, αποτελεσματικών και φιλικών προς τον πολίτη υπηρεσιών.
- II. **Διαχείριση Πόρων:** Βέλτιστη αξιοποίηση ανθρώπινων, οικονομικών και φυσικών πόρων για την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών.
- III. **Χάραξη Πολιτικής:** Σχεδιασμός και εφαρμογή πολιτικών με σκοπό την κάλυψη κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών αναγκών.



Εισαγωγή στη Δημόσια Διακυβέρνηση

*Δημόσια Διακυβέρνηση είναι ο τρόπος που το κράτος λειτουργεί – και **συνυπάρχει** – με την **κοινωνία**. Είναι οι θεσμοί, οι άνθρωποι και οι διαδικασίες που καθορίζουν τι αποφασίζεται, πώς υλοποιείται και σε ποιον λογοδοτείται.*



Αφορά τόσο τις **κυβερνητικές δράσεις** όσο και τη σχέση **κράτους-πολιτών**.



✓ Κυβερνητικές Δράσεις:

- Στρατηγικός σχεδιασμός και χάραξη δημόσιων πολιτικών.
- Διοίκηση των κρατικών υπηρεσιών και διαχείριση προϋπολογισμού.
- Εφαρμογή νόμων και κανονισμών.

✓ Σχέση Κράτους-Πολιτών:

- Δικαίωμα των πολιτών στην πληροφόρηση και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (π.χ. δημόσιες διαβουλεύσεις μέσω του opengov.gr)
- Πρόσβαση των πολιτών σε υπηρεσίες μέσω φυσικών ή ψηφιακών καναλιών (π.χ. e-Government).
- Λογοδοσία και διαφάνεια μέσω ανοιχτών δεδομένων (π.χ. Διαύγεια).



Εισαγωγή στη Δημόσια Διακυβέρνηση

«Ποιες είναι, κατά τη γνώμη σας, οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διακυβέρνηση στην Ελλάδα;»



Προκλήσεις...

1. **Γραφειοκρατία και Διοικητική Αποτελεσματικότητα** *(Καθυστέρηση στις διαδικασίες, Δυσκολία συντονισμού μεταξύ διαφορετικών φορέων του Δημοσίου)*
2. **Έλλειψη Διαφάνειας και Λογοδοσίας** *(κενά στον έλεγχο της διαχείρισης δημόσιων πόρων, Φαινόμενα διαφθοράς και πελατειακών σχέσεων)*
3. **Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Αντίσταση στην Αλλαγή** *(έλλειψη διαλειτουργικότητας, Δυσκολία εκπαίδευσης προσωπικού)*
4. **Σύστημα Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων** *(Απουσία κινήτρων βελτίωσης για τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα)*
5. **Συμμετοχή Πολιτών και Ανοιχτή Διακυβέρνηση** *(Έλλειψη εμπιστοσύνης προς το κράτος)*



Πρωτοβουλίες της Ελλάδας στην αντιμετώπιση των προκλήσεων....





Εφαρμογές στην Ελληνική Δημόσια Διακυβέρνηση

□ Εξυπηρέτηση Πολιτών – περιορισμός της γραφειοκρατίας:

- **Gov.gr** – Ψηφιακή πύλη του ελληνικού κράτους, με πάνω από 1.500 ηλεκτρονικές υπηρεσίες.
- **Ηλεκτρονικά Ραντεβού (rantevou.gov.gr)** – Μείωση της γραφειοκρατίας μέσω ψηφιακού προγραμματισμού επισκέψεων σε δημόσιες υπηρεσίες.
- **Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση (e-prescription)** – Βελτίωση πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη χωρίς φυσική παρουσία.
- **MITOS – Η Ψηφιακή Πλοήγηση του Πολίτη στη Δημόσια Διοίκηση** - Περιγράφει αναλυτικά τα βήματα, τα απαιτούμενα δικαιολογητικά και τον χρόνο ολοκλήρωσης κάθε υπηρεσίας.



Παραδείγματα Δημόσιας Διακυβέρνησης

❑ Διαχείριση Πόρων:

- **Κρατικός Προϋπολογισμός & Διάθεση Κονδυλίων** – Εφαρμογή Διπλογραφικού Συστήματος, θέσπιση ορίων δαπανών και δεσμεύσεων του Κρατικού Προϋπολογισμού βάσει εσόδων, Ψηφιακή διαχείριση δημόσιων οικονομικών μέσω MyAADE, myData κτλ.
- **Σύστημα «Διαύγεια»** – Υποχρεωτική δημοσιοποίηση των αποφάσεων του Δημοσίου για διαφάνεια στη διαχείριση οικονομικών πόρων.
- **Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο (HRMS)** – Παρακολούθηση και αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων.



Παραδείγματα Δημόσιας Διακυβέρνησης

❑ Χάραξη Πολιτικής:

- **Στρατηγική για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό** – Η Ελλάδα εναρμονίζεται με την Ψηφιακή Πυξίδα 2030 της ΕΕ.
- **Νόμος 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος** – Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κυβερνητικών λειτουργιών.
- **Νόμος 4940/2022 για το νέο Σύστημα Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας** στο Δημόσιο



Ενότητα 2^η

Από τη Γραφειοκρατία στη Σύγχρονη Διακυβέρνηση:

Η εξέλιξη της Δημόσιας Διακυβέρνησης





Ιστορική Εξέλιξη της Δημόσιας Διακυβέρνησης

Η δημόσια διακυβέρνηση έχει εξελιχθεί μέσα από διαφορετικά μοντέλα διοίκησης, αντανακλώντας τις κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές αλλαγές κάθε εποχής.

Three management modes of Public Service Organizations





Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

1^ο Βήμα: Traditional Public Administration

(Γραφειοκρατικό Μοντέλο - Weberian Bureaucracy)

Χαρακτηριστικά:

- Βασίζεται στη ιεραρχία, τους κανόνες και τις τυποποιημένες διαδικασίες.
- Ο ρόλος του κράτους είναι ρυθμιστικός και ελεγκτικός.
- Η λογοδοσία προέρχεται από την ακολουθία κανόνων και νόμων.
- Η διαχείριση βασίζεται στη νομιμότητα και την τήρηση διαδικασιών.

Πλεονεκτήματα:

- ✓ Θεμελίωσε ένα αντικειμενικό σύστημα δημόσιας διοίκησης.
- ✓ Προστασία από πολιτικές παρεμβάσεις - Μείωσε τη διαφθορά.

Μειονεκτήματα:

- ✗ Υπερβολική γραφειοκρατία και αργές διαδικασίες.
- ✗ Έλλειψη προσαρμοστικότητας και καινοτομίας.

2^ο Βήμα: New Public Management - 1990 (Νέα Δημόσια Διοίκηση - NPM)



Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

Κύρια χαρακτηριστικά:

- Εισάγει **ιδιωτικοοικονομικές αρχές** και πρακτικές στον δημόσιο τομέα.
- Η **αποδοτικότητα και η στοχοθεσία** είναι βασικές αρχές.
- Η λογοδοσία βασίζεται στην **επίτευξη αποτελεσμάτων** και όχι απλώς στη συμμόρφωση με διαδικασίες.
- Δίνεται έμφαση στη **συμβασιοποίηση υπηρεσιών (contracting out)**, στη μείωση κόστους και στον ανταγωνισμό.

Πλεονεκτήματα:

- ✓ Βελτίωση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας υπηρεσιών.
- ✓ Ευελιξία και προσαρμογή στις ανάγκες των πολιτών.

Μειονεκτήματα:

- ✗ Εμπορευματοποίηση του δημόσιου τομέα.
- ✗ Συχνά υπερβολική έμφαση στη μείωση κόστους εις βάρος της ποιότητας των υπηρεσιών.



Παραδείγματα εφαρμογής της Νέας Δημόσιας Διοίκησης

Οι Μεταρρυθμίσεις της Thatcher στη Δημόσια Διοίκηση:

- **Ιδιωτικοποίηση Δημόσιων Υπηρεσιών:** Η Thatcher προώθησε την ιδιωτικοποίηση μεγάλων κρατικών επιχειρήσεων, όπως η **British Telecom**, **British Gas**, **British Airways** και η **British Rail**.
- **Ανταγωνισμός και Αποδοτικότητα στο Δημόσιο:** Εισήγαγε "συμβάσεις αποδοτικότητας" (performance contracts) για τις δημόσιες υπηρεσίες.
- **Διοίκηση βάσει Αποτελεσμάτων (Performance Management):** Αντί για ιεραρχικό έλεγχο, εφαρμόστηκε η λογική της αξιολόγησης και ανταγωνισμού μεταξύ φορέων. Επιπλέον, δημιουργήθηκαν Key Performance Indicators (KPIs).



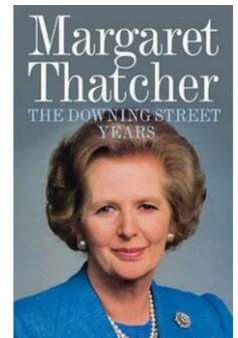


Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

Θετικές Επιπτώσεις του New Public Management στο Ηνωμένο Βασίλειο (Thatcher Era)



- ✓ **Βελτίωση της αποδοτικότητας** πολλών δημοσίων υπηρεσιών, μέσω συστημάτων αξιολόγησης, KPIs και ελέγχου κόστους.
- ✓ **Ενίσχυση της διαχειριστικής αυτονομίας** σε επίπεδο οργανισμών – λιγότερη κεντρική γραφειοκρατία.
- ✓ **Ανάπτυξη κουλτούρας στόχων και αποτελεσματικότητας** στο Δημόσιο, με επίκεντρο τον πολίτη ως "χρήστη υπηρεσιών".
- ✓ **Κίνητρα απόδοσης και ανταγωνισμός** μεταξύ οργανισμών, που οδήγησαν σε βελτιώσεις π.χ. στην είσπραξη φόρων ή στη διαχείριση υποδομών.





Αρνητικές συνέπειες:

- ✗ **Εμπορευματοποίηση κοινωνικών υπηρεσιών**, όπου η ποιότητα δεν ήταν πάντα προτεραιότητα.
- ✗ **Αύξηση των κοινωνικών ανισοτήτων**, καθώς βασικές υπηρεσίες έγιναν πιο ακριβές για πολίτες με χαμηλό εισόδημα.
- ✗ **Απορρύθμιση της εργασίας στο Δημόσιο**, με αύξηση των ελαστικών μορφών απασχόλησης.

🔗 Παράδειγμα κριτικής:

- Στη Βρετανία, η **ιδιωτικοποίηση των σιδηροδρόμων (British Rail)** προκάλεσε **υψηλότερες τιμές** και **χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών** λόγω της εμπορευματοποίησης.
- Το NHS, παρόλο που βελτίωσε κάποιους δείκτες απόδοσης, αντιμετώπισε **σοβαρές ελλείψεις προσωπικού** και **προβλήματα πρόσβασης** σε υπηρεσίες για **οικονομικά ασθενέστερες ομάδες**.



Οι Μεταρρυθμίσεις της Thatcher στη Δημόσια Διοίκηση

Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης



Margaret Thatcher " Privatisation of British rail will benefit Britain ! Cheaper fares , better trains and premier services " in 1997 it's privatisation was completed by John Major's Tory government .

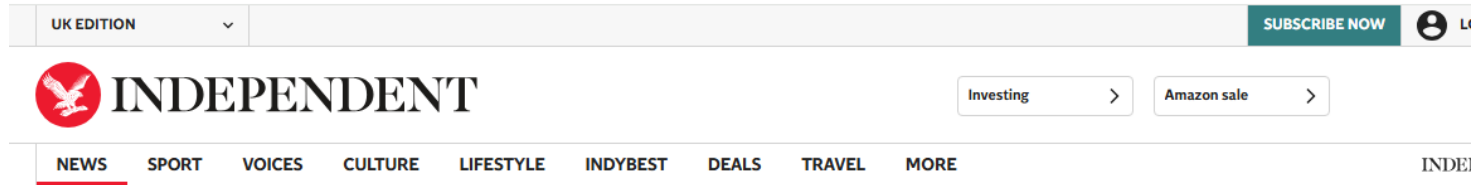
What actually happened ! Some of the highest fares in Europe , run with older trains and a much poorer service and a greater bill for the taxpayer, with train companies diverting profits to wealthy shareholders with barely any investment in the railways.



Οι Μεταρρυθμίσεις της Thatcher στη Δημόσια Διοίκηση



Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης





MBA
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΚΡΗΤΗΣ

- **Κύρια χαρακτηριστικά:**
 - **Διαφάνεια και συμμετοχικότητα** των πολιτών στη λήψη αποφάσεων.
 - **Διαλειτουργικότητα** μεταξύ δημόσιων οργανισμών και συνεργασία με ιδιωτικό τομέα.
 - **Ψηφιακός μετασχηματισμός** για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών (e-Government).





Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

3^ο Βήμα: Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance - NPG)

➤ Πλεονεκτήματα:

- ✓ Αύξησε τη διαφάνεια και την ηλεκτρονική πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. Gov.gr).
- ✓ Προώθησε διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων μέσω της ανοιχτής διακυβέρνησης.

➤ Μειονεκτήματα:

- ✗ Υπάρχει κίνδυνος κυβερνοασφάλειας λόγω της αυξανόμενης χρήσης ψηφιακών εργαλείων.
- ✗ Οι πολίτες πρέπει να έχουν τις κατάλληλες ψηφιακές δεξιότητες για να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες.



3^ο Βήμα: Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance - NPG)

Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

Ποιοι πολιτικοί ηγέτες έπαιξαν σημαντικό ρόλο;

✓ **Tony Blair (Ηνωμένο Βασίλειο, 1997-2007):**

- Αντικατέστησε αρκετά από τα αυστηρά στοιχεία του NPM με ένα πιο συνεργατικό και κοινωνικά ευαίσθητο μοντέλο διακυβέρνησης.
- Προώθησε το **"Third Way"**, έναν συνδυασμό κρατικού παρεμβατισμού και ελεύθερης αγοράς, ενσωματώνοντας συμμετοχικές πρακτικές στη δημόσια διοίκηση.



Our task is not to fight old battles,
but to show that there is a third way,
a way of marrying together an open
competitive society and successful
economy with a just and decent
society.

— Tony Blair —

AZ QUOTES



3^ο Βήμα: Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance - NPG)

Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

Ποιοι πολιτικοί ηγέτες έπαιξαν σημαντικό ρόλο;

✓ Tony Blair (Ηνωμένο Βασίλειο, 1997-2007):

«Η πολιτική **"Third Way"** του Blair δεν ιδιωτικοποίησε το κράτος, αλλά το μετέτρεψε σε **"στρατηγικό εταίρο"** που όριζε στόχους, παρακολουθούσε αποτελέσματα και επένδυε σε **κοινωνική αποτελεσματικότητα** – π.χ. με τα **Public Service Agreements** στην παιδεία και την υγεία.»

παρεμβατισμού και ελευθέρης αγοράς, ενσωματώνοντας συμμετοχικές πρακτικές στη δημόσια διοίκηση.



Our task is not to fight old battles,
but to show that there is a third way,
a way of marrying together an open
competitive society and successful
economy with a just and decent
society.

— Tony Blair —

AZ QUOTES



3^ο Βήμα: Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance - NPG)

✓ **Tony Blair (Ηνωμένο Βασίλειο, 1997-2007):**

- Τα **Public Service Agreements** λειτουργούσαν σαν “συμβόλαιο κοινωνικής απόδοσης” ανάμεσα στο κράτος και τους πολίτες. Παρείχαν μετρήσιμα αποτελέσματα αλλά απαιτούσαν και υψηλό επίπεδο διακυβέρνησης.

Εφαρμογές:

1. Μείωση του αριθμού μαθητών 11 ετών που δεν μπορούν να διαβάσουν/γράψουν σε βασικό επίπεδο.
2. Μείωση των χρόνων αναμονής για χειρουργικές επεμβάσεις σε νοσοκομεία.
3. Μείωση της ανεργίας στις ηλικίες 18-25 κατά 20%



3^ο Βήμα: Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance - NPG)

Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

Ποιοι πολιτικοί ηγέτες έπαιξαν σημαντικό ρόλο;

✓ Barack Obama (ΗΠΑ, 2009-2017)

- Υποστήριξε το "Open Government Initiative", το οποίο έβαλε τη διαφάνεια, τη συμμετοχή των πολιτών και τα ανοιχτά δεδομένα στο επίκεντρο της δημόσιας διοίκησης.
- Ενίσχυσε τη χρήση της τεχνολογίας και της ψηφιοποίησης για τη διακυβέρνηση.



My Administration is committed to creating an unprecedented level of openness in Government. We will work together to ensure the public trust and establish a system of transparency, public participation, and collaboration. Openness will strengthen our democracy and promote efficiency and effectiveness in Government.

– PRESIDENT OBAMA, 01/21/09



3^ο Βήμα: Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance - NPG)

Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

Ποιοι πολιτικοί ηγέτες έπαιξαν σημαντικό ρόλο;

✓ Barack Obama (ΗΠΑ, 2009-2017)

«Ένα εμβληματικό παράδειγμα του **Open Government Initiative** του **Obama** είναι η δημιουργία της πλατφόρμας **data.gov**, που άνοιξε εκατοντάδες χιλιάδες σύνολα δεδομένων στο κοινό. Η κυβέρνηση ενίσχυσε τη διαφάνεια, τη συμμετοχή και την καινοτομία, δείχνοντας πώς η τεχνολογία μπορεί να μεταμορφώσει τη σχέση κράτους-πολίτη.»

διακυβέρνηση.



My Administration is committed to creating an unprecedented level of openness in Government. We will work together to ensure the public trust and establish a system of transparency, public participation, and collaboration. Openness will strengthen our democracy and promote efficiency and effectiveness in Government.

– PRESIDENT OBAMA, 01/21/09

3^ο Βήμα: Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance - NPG)

Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

✓ Barack Obama (ΗΠΑ, 2009-2017)

- Open Government Initiative, **Πρακτική Εφαρμογή:**

1. Υπηρεσίες υγείας δημοσιοποίησαν δείκτες απόδοσης νοσοκομείων.
2. Υπηρεσίες μεταφορών άνοιξαν δεδομένα για καθυστερήσεις, ατυχήματα, προγραμματισμό δρομολογίων.
3. Πολίτες και **developers** δημιούργησαν εφαρμογές για:
 1. Εντοπισμό ποιοτικών σχολείων,
 2. Παρακολούθηση ρύπανσης περιοχών,
 3. Διαφάνεια δημοσίων συμβάσεων.



My Administration is committed to creating an unprecedented level of openness in Government. We will work together to ensure the public trust and establish a system of transparency, public participation, and collaboration. Openness will strengthen our democracy and promote efficiency and effectiveness in Government.

– PRESIDENT OBAMA, 01/21/09

Ποιες χώρες ανέλαβαν πρωτοβουλία στην εφαρμογή του NPG;



Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

- ✓ **Σκανδιναβικές χώρες (Σουηδία, Δανία, Φινλανδία, Νορβηγία)**
 - Δημιούργησαν "συμμετοχικά μοντέλα" δημόσιας διοίκησης, ενισχύοντας τον ρόλο των πολιτών και των τοπικών αρχών.
 - Η **Δανία** ανέπτυξε την πλατφόρμα **NemID**, δίνοντας στους πολίτες μία ενιαία ψηφιακή ταυτότητα για όλες τις κρατικές υπηρεσίες.
 - Η **Σουηδία** εφαρμόζει διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων, επιτρέποντας στους πολίτες πρόσβαση σε δημόσια έγγραφα μέσω του **Principle of Public Access**.

Ποιες χώρες ανέλαβαν πρωτοβουλία στην εφαρμογή του NPG;



Ιστορική
Εξέλιξη της
Δημόσιας
Διακυβέρνησης

- ✓ **Εσθονία (e-Estonia) – Το Ψηφιακό «θαύμα» της Εσθονίας!**
 - Ανέπτυξε το **πιο προηγμένο σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον κόσμο**, προσφέροντας 99% των δημόσιων υπηρεσιών ψηφιακά (!).
 - Εφάρμοσε το "once-only principle", που σημαίνει ότι **οι πολίτες δεν χρειάζεται να παρέχουν τα ίδια έγγραφα σε διαφορετικές υπηρεσίες του Δημοσίου**.



<https://e-estonia.com/story/>



Πώς εξελίχθηκε η δημόσια διακυβέρνηση:

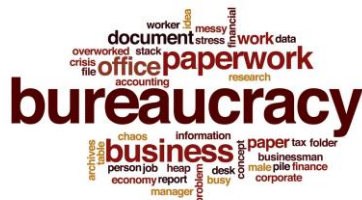
🔍 Από το αυστηρό ιεραρχικό μοντέλο

→ στη μετρήσιμη αποτελεσματικότητα

→ στη συμμετοχική και ψηφιακή διακυβέρνηση.

Τελικό μήνυμα:

«Η δημόσια διοίκηση δεν είναι στατική – εξελίσσεται συνεχώς για να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές.»





Ενότητα 3^η

Η εξέλιξη των Managers στην Δημόσια Διοίκηση





Η Εξέλιξη των
Managers στην
Δημόσια
Διοίκηση

"Τρεις Γενιές Managers στη Δημόσια Διοίκηση"

✓ 1η Γενιά – Ο "Γραφειοκράτης" Manager (1980s–1990s)

Μοντέλο: Παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση – Τυπολατρία & Ιεραρχία

- «Αν δεν υπάρχει εγκύκλιος, δεν το κάνουμε».
- Κατέχει τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας καλύτερα απ' το κινητό του.
- Υπογράφει έγγραφα που τυπώθηκαν σε 3 αντίτυπα + διαβιβαστικό.
- Σκέφτεται ιεραρχικά, δρα πειθαρχημένα, φοβάται την... καινοτομία.
- Δεν αποφασίζει μόνος – περιμένει «εντολές άνωθεν».
- Υπομονετικός, σταθερός, αλλά όχι απαραίτητα αποτελεσματικός.



Η Εξέλιξη των
Managers στην
Δημόσια
Διοίκηση

"Τρεις Γενιές Managers στη Δημόσια Διοίκηση"

✓ 2η Γενιά – Ο "Αποδοτικός" Manager (1990s–2010s)

Μοντέλο: New Public Management – KPI-λάτρης & στρατηγικός

- Λειτουργεί σαν **Project Manager**: "Στόχος – Δείκτης – Απόδοση".
- Έχει φτιάξει **dashboard** για τα πάντα, ακόμα και για τα ρεπό των υπαλλήλων.
- Του αρέσουν τα **Excel**, τα **PowerPoint** και οι πίνακες με τα **κόκκινα/πράσινα**.
- **Εστιάζει στην οικονομία**: κόστη, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα.
- Τρέχει για να πιάσει **στόχους**, αλλά ξεχνά καμιά φορά... τους ανθρώπους.



✓ 3η Γενιά – Ο "Συμμετοχικός" Manager (2010s-σήμερα)

Μοντέλο: New Public Governance – Δικτύωση, διαφάνεια, ψηφιακότητα

- Απαντάει σε e-mails, αλλά προτιμά τις... διαβουλεύσεις και τα Google Forms.
- Ξέρει τι είναι API, chatbot και ψηφιακή ταυτότητα.
- Δεν αποφασίζει μόνος – ρωτάει πολίτες, συνεργάτες, την ομάδα του.
- Χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία – κάνει αξιολόγηση μέσω εφαρμογής.
- Πιστεύει στην «κυβερνησιμότητα μέσω συνεργασίας και δεδομένων».
- Έχει soft skills, κάνει mentoring, γράφει και στο **LinkedIn**.



"Τρεις Γενιές Managers στη Δημόσια Διοίκηση"

✓ Συμπέρασμα... και λίγο γέλιο..

Η Εξέλιξη των
Managers στην
Δημόσια
Διοίκηση

Γενιά	Φιλοσοφία	Σύμβολο	Αντίδραση στην Καινοτομία
Γραφειοκράτης	«Πάντα έτσι το κάναμε»	Σφραγίδα	Πανικός 🤪 – «Πού είναι η εγκύκλιος;»
Αποδοτικός (NPM)	«Δείξε μου τα νούμερα!»	KPI	Σχέδιο δράσης σε 3 στάδια 📁
Συμμετοχικός (NPG)	«Ας το συν- διαμορφώσουμε.»	Cloud	Ευκαιρία 💡 – «Ποιο εργαλείο μπορούμε να δοκιμάσουμε;»



Ενότητα 4^η

Ελληνικές Μεταρρυθμίσεις Δημόσιας Διακυβέρνησης
(2019 έως σήμερα)

Από τη Θεωρία στην Εφαρμογή





Μια νέα εποχή για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα



Από το 2019, η Ελλάδα έχει εισέλθει σε φάση εντατικής διοικητικής μεταρρύθμισης, με στόχο τη βελτίωση της διαφάνειας, της αποδοτικότητας και της λογοδοσίας στη δημόσια διοίκηση.

Οι σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις βασίζονται σε στοιχεία των μοντέλων **New Public Management (NPM)** και **New Public Governance (NPG)**, ενσωματώνοντας:

1. Τη στρατηγική διοίκηση (επιτελικό κράτος),
2. Την ψηφιακή διακυβέρνηση,
3. Τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με βάση δεξιότητες και αξιολόγηση.

Μεταρρυθμίσεις
στην Δημόσια
Διοίκηση



Κύριοι Πυλώνες Μεταρρυθμίσεων

Τρεις Πυλώνες Μετασχηματισμού (2019–σήμερα)

Μεταρρυθμίσεις
στην Δημόσια
Διοίκηση

Πυλώνας	Μεταρρύθμιση	Στόχοι
Επιτελικό Κράτος	N. 4622/2019	Κεντρικός συντονισμός, αποπολιτικοποίηση, διαφάνεια, αξιολόγηση πολιτικών
Ψηφιακή Διακυβέρνηση	Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική – Ψηφιακή Πυξίδα 2030	gov.gr, ψηφιακή ταυτότητα, ΚΕΠ+, myAADE, Cloud policy
Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	N. 4940/2022	Ανάδειξη δεξιοτήτων, στοχοθεσία, σύνδεση με στρατηγικό σχεδιασμό, ηλεκτρονική πλατφόρμα



Α. Νόμος 4622/2019 – Το Επιτελικό Κράτος στην Πράξη





Σκοπός: Καθιέρωση συντονισμένου, διαφανούς και στρατηγικά προσανατολισμένου κράτους

➤ **Βασικά Χαρακτηριστικά:**

1. Σύσταση Κεντρικού Μηχανισμού Συντονισμού στο Μαξίμου (ΓΓ Πρωθυπουργού & ΓΓ Συντονισμού)
2. Ετήσιος Προγραμματισμός Κυβερνητικού Έργου
3. Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ): ενοποίηση ελεγκτικών σωμάτων
4. Υποχρεωτική Ανάλυση Επιπτώσεων Νομοθεσίας (ex ante αξιολόγηση)
5. Ίδρυση Μητρώου Επιτελικών Στελεχών
6. Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου σε Υπουργεία



➤ Στόχοι & Επιπτώσεις:

1. **Αποτελεσματική διακυβέρνηση** με σαφείς αρμοδιότητες
2. **Αποπολιτικοποίηση** της Δημόσιας Διοίκησης
3. **Βελτίωση της ποιότητας πολιτικής** και των παρεχόμενων υπηρεσιών
4. **Ανάδειξη του στρατηγικού ρόλου των Υπουργείων**

Μεταρρυθμίσεις
στην Δημόσια
Διοίκηση



Νόμος 4622/2019 – Η εφαρμογή στην πράξη: **Ναι μεν** **εφαρμόστηκε, αλλά...**

➤ Τι παραμένει ζητούμενο (**κριτική αποτίμηση**):

1. Η λειτουργική ανεξαρτησία των Γενικών Γραμματειών (η αποπολιτικοποίηση δεν εφαρμόζεται πλήρως). ⚠
2. Η πλήρης εφαρμογή του μοντέλου στο επίπεδο των ΟΤΑ και των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. ⚠
3. Η συστηματική αξιολόγηση των επιπτώσεων νομοθεσίας (συχνά παραμένει τυπική διαδικασία). ⚠
4. Υπάρχει απουσία θεσμικής λογοδοσίας στη φάση της υλοποίησης των πολιτικών (ex post αξιολόγηση). ⚠



Β. Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην Ελλάδα





Μεταρρυθμίσεις
στην Δημόσια
Διοίκηση

Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην Ελλάδα



Σκοπός: Η Ελλάδα εναρμονίζεται με την Ψηφιακή Πυξίδα 2030 της Ευρωπαϊκής Ένωσης

➤ **Τι είναι η Ψηφιακή Πυξίδα 2030;**

Πλαίσιο στρατηγικών στόχων της Ε.Ε. για έναν ανθεκτικό και κυρίαρχο ψηφιακά ευρωπαϊκό χώρο έως το 2030, με 4 βασικούς άξονες:

1. **Δεξιότητες** (Ψηφιακά ικανός πληθυσμός & ειδικοί στις ΤΠΕ)
2. **Υποδομές** (Ασφαλή και βιώσιμα ψηφιακά δίκτυα & υπολογιστική ισχύς)
3. **Ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρήσεων**
4. **Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για όλους**



➤ Πώς ευθυγραμμίζεται η Ελλάδα:

1. Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2020–2025:

- i. Ολοκληρωμένο σχέδιο για **ψηφιοποίηση υπηρεσιών, διαδικασιών & διοίκησης**
- ii. Προτεραιότητες: **Gov.gr, Cloud-first policy, ηλεκτρονική υπογραφή, myAADE, ψηφιακή υγεία**

2. Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Δημοσίου:

- i. Δημιουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ+)
- ii. Αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων των Υπουργείων
- iii. Επέκταση ενιαίας ψηφιακής πύλης (gov.gr) με 1.500+ διαθέσιμες υπηρεσίες



➤ Πώς ευθυγραμμίζεται η Ελλάδα:

3. Δεξιότητες & Εκπαίδευση:

- i. Ψηφιακή Κατάρτιση Δημοσίων Υπαλλήλων
- ii. Ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών μέσω δράσεων ΕΣΠΑ & Ταμείου Ανάκαμψης



➤ Οφέλη & Επιπτώσεις:

- i. Μείωση γραφειοκρατίας και ταχύτερη εξυπηρέτηση πολιτών/επιχειρήσεων
- ii. Ενίσχυση εμπιστοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση
- iii. Προσβασιμότητα, διαφάνεια και ασφάλεια δεδομένων
- iv. Ψηφιακό άλμα στην ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ανάπτυξη

Μεταρρυθμίσεις
στην Δημόσια
Διοίκηση



Case Study Ψηφιακού Μετασχηματισμού



➤ Πλαίσιο: ΔΗΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ

Ο Δήμος Χανίων ήταν από τους πρώτους δήμους που υιοθέτησε μαζικά τις υπηρεσίες του gov.gr και του myKEPlive, ενσωματώνοντας την εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση πολιτών.

➤ Κύριες παρεμβάσεις:

- i. Ενσωμάτωση 140+ διαδικασιών μέσω gov.gr (πιστοποιητικά, δηλώσεις, υπεύθυνες δηλώσεις, κ.ά.)
- ii. Ενεργοποίηση του myKEPlive, προσφέροντας ραντεβού με υπαλλήλους ΚΕΠ μέσω βιντεοκλήσης.
- iii. Υιοθέτηση ψηφιακών υπογραφών από στελέχη των υπηρεσιών.
- iv. Ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων (e-Πρωτόκολλο) μεταξύ υπηρεσιών και με πολίτες.

Μεταρρυθμίσεις
στην Δημόσια
Διοίκηση



Case Study Ψηφιακού Μετασχηματισμού

➤ Αποτελέσματα:

- i. Μείωση της φυσικής παρουσίας κατά >60% στα ΚΕΠ.
- ii. Ενίσχυση της **προσβασιμότητας** για άτομα με κινητικές ή γεωγραφικές δυσκολίες.
- iii. Καλύτερη **παρακολούθηση αιτημάτων και εσωτερική αξιολόγηση** από τις διοικητικές διευθύνσεις.

➤ **Τι δείχνει αυτό το παράδειγμα:**

- i. Ότι η στρατηγική διακυβέρνηση (ψηφιακή και οργανωτική) μπορεί να υλοποιηθεί τοπικά.
- ii. Ότι το μοντέλο του NPG (συμμετοχή πολιτών, τεχνολογική διασύνδεση, λογοδοσία) δεν είναι αφηρημένη θεωρία.
- iii. Ότι οι δημόσιοι managers καλούνται πλέον να λειτουργούν ως συντονιστές αλλαγής.



Γ. Το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης στο Δημόσιο





Το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης στο Δημόσιο

Σκοπός: Έμφαση στην Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και στην Αποτελεσματικότητα

➤ **Βασικά Χαρακτηριστικά του Νέου Συστήματος (Ν.4940/2022):**

1. **Αξιολόγηση με βάση δεξιότητες και στόχους απόδοσης:** Οι υπάλληλοι αξιολογούνται όχι μόνο για το “τι κάνουν”, αλλά και για το “πώς το κάνουν”.
2. **Τριμερής διαδικασία:** Αυτοαξιολόγηση – Αξιολόγηση από τον Προϊστάμενο – Συζήτηση Ανατροφοδότησης
3. **Πλαίσιο 9 βασικών δεξιοτήτων** (π.χ. συνεργασία, υπευθυνότητα, προσαρμοστικότητα, εξυπηρέτηση πολίτη, καινοτομία)
4. **Εφαρμογή στόχων και δεικτών αποτελεσματικότητας** ανά υπηρεσία - Σύνδεση με στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό (συστήματα στοχοθεσίας)
5. **Ψηφιακή καταγραφή & διαχείριση της διαδικασίας μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πλατφόρμας του ΥΠΕΣ**

Μεταρρυθμίσεις
στην Δημόσια
Διοίκηση



Το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης στο Δημόσιο

➤ Στόχοι του νέου συστήματος:

1. **Ανάδειξη των δεξιοτήτων** του ανθρώπινου δυναμικού
2. **Διαρκής βελτίωση** της απόδοσης των υπαλλήλων
3. **Ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας**
4. **Εκσυγχρονισμός της διοίκησης** ανθρώπινου δυναμικού

Μεταρρυθμίσεις
στην Δημόσια
Διοίκηση



Κριτική και Προκλήσεις του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης (Ν. 4940/2022)

➤ Τι εντοπίζεται ως **προβληματικό ή ανεπαρκές:**

1. Η αξιολόγηση συχνά εφαρμόζεται τυπικά, χωρίς ανατροφοδότηση.
2. Απουσία σύνδεσης με επιμόρφωση και επιβράβευση.
3. Προϊστάμενοι χωρίς επαρκή κατάρτιση σε coaching και στοχοθεσία.
4. Δυσκολία στην παραγωγή κατάλληλων δεικτών απόδοσης.
5. Απαραίτητη η ενίσχυση της κουλτούρας διαλόγου και διαχείρισης απόδοσης.

Μεταρρυθμίσεις
στην Δημόσια
Διοίκηση



Ενότητα 5^η

Μελλοντικές Τάσεις στη Δημόσια Διακυβέρνηση





- Ποιες είναι οι τάσεις που διαμορφώνουν το μέλλον της Δημόσιας Διοίκησης;
 1. **Τεχνητή Νοημοσύνη (AI):** Από την πρόβλεψη αναγκών πολιτών έως την αυτοματοποίηση υπηρεσιών.
 2. **Ψηφιακές Ταυτότητες & Wallets:** Ενιαία, ασφαλής πρόσβαση σε υπηρεσίες – παράδειγμα: gov.gr wallet, προσωπικός αριθμός.
 3. **e-Participation:** Ενεργή συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων μέσω δημοσκοπήσεων, διαβούλευσης και open data.
 4. **Ανοιχτά Δεδομένα & Διαφάνεια:** Η λογοδοσία γίνεται δημόσιο αγαθό και μοχλός καινοτομίας.
 5. **Επικέντρωση στον Πολίτη:** Από τη διοίκηση για τον πολίτη → στη διοίκηση με τον πολίτη.



Σύγχρονη
Δημόσια
Διακυβέρνηση

Ικανότητες και δεξιότητες ενός Manager στην Δημόσια Διοίκηση το 2030 !!



- ✓ Στρατηγική διορατικότητα
- ✓ Λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων
- ✓ Διαφάνεια, κοινωνική λογοδοσία, ηθική
- ✓ Ψηφιακή ετοιμότητα
- ✓ Συνεργασία με πολίτες

✓ Απόφοιτος
Μεταπτυχιακού
MBA Πολυτεχνείου
Κρήτης 



«Η Δημόσια Διοίκηση του αύριο δεν θα είναι μόνο πιο ψηφιακή – θα είναι πιο ανθρώπινη, συμμετοχική και προσαρμοστική»





**Συμμετοχική Ψηφοφορία:
Η άποψη σας για τη Δημόσια Διοίκηση μετράει!**



Τέλος !!!

Φραγκιαδάκης Γεώργιος

fragkiadakis.georgios@ac.eap.gr

Tel. +306972376057