



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΥΝΟΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση: Η περίπτωση της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου

ΡΑΛΛΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΣ

ΜΥΤΙΛΗΝΗ 2019

## Ευχαριστίες.

Για τη διεκπεραίωση αυτής της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νίκο Ναγόπουλο για την αμέριστη βοήθειά του σε κάθε στάδιο της εκπόνησης.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές μου οι οποίοι με βοήθησαν τα μέγιστα σε αυτή την προσπάθεια. Την κα. Μαρία Μαρκαντωνάτου. Τον κ. Στράτο Γεωργούλα. Τον κ. Γιαβρίμη Παναγιώτη. Τον κ. Μάνο Σαββάκη. Τον κ. Μιχάλη Ψημίτη.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω και σε όλους τους συμφοιτητές μου για την συνεργασία τους και την συμπαράστασή τους.

Ευχαριστώ και όλους τους ερωτώμενους για την ευγενική συμμετοχή τους στην έρευνα.

Επίσης θερμά ευχαριστώ σε όλους τους συναδέλφους για τη σταθερή τους υποστήριξη και υπομονή, τον Χρήστο, τη Δήμητρα, τον Βασίλη, την Αμαλία, την Σταυρούλα, την Εύη.

*Στην σύζυγό μου Ελένη  
Στην κόρη μου Μαγδαληνή  
Στον γιό μου Νίκο*

*Που τόσο τους στερήθηκα ....*

*Τους ευχαριστώ για την υπομονή τους.*

## Περιεχόμενα

<i>Περίληψη</i> .....	10
<i>Abstract</i> .....	11
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	12
<i>A ΜΕΡΟΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</i> .....	14
A.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....	14
A.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	15
A.2.1 Μορφές Διοίκησης. ....	16
A.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	16
Η Νέα Δημόσια Διοίκηση. ....	18
Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης. ....	20
Δημόσια Διοίκηση, μία κοινωνική κατασκευή. ....	21
A.4 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ .....	23
<i>B ΜΕΡΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</i> .....	26
B.1. Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ .....	27
B.1.1 Το επιστημονικό Μάνατζμεντ του Taylor – ψυχολογική οργανωτική θεωρία.....	28
B.1.2 Θεωρίες Τμηματοποίησης – Θεωρεία διοικητικής διαχείρισης.....	29
Τμηματοποίηση και ανάθεση εργασιών. ....	29
Τμηματοποίηση και συγχρονισμός.....	30
Τα μέλη ενός οργανισμού στη διαχείριση διοίκησης. ....	31
B.1.3 Γραφειοκρατική Διοίκηση και Οργάνωση. ....	32
Μοντέλα γραφειοκρατικής διοίκησης. ....	34
B.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ .....	35
B.2.1 Θεωρίες κινήτρων - υποκίνησης της εργασίας. ....	36
B.2.2 Θεωρίες Επαγγελματικής Ικανοποίησης και παραγωγικότητα. ....	38
B.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ .....	42
B.3.1 Η Διοικητική Επιστήμη: Επιχειρησιακή Έρευνα, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Αποφάσεων.....	42
Λήψη αποφάσεων και ορθολογική επιλογή. ....	43
B.3.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	44
B.3.3 Η Συστημική Προσέγγιση της Διοίκησης.....	45
B.3.4 Η συμμετοχική διοίκηση.....	45
B.4 ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ .....	46
B.4.1 Ορθολογικότητα και οργανώσεις.....	49

B.4.2 Οργανωσιακά Συστήματα και γνώση.....	51
B.4.3 Ο ρόλος του κράτους.....	54
B.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ.....	55
B.6 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	57
B.6.1 Η ηθική της δημόσιας διοίκησης.....	59
B.6.2 Αρχές της δημόσιας Διοίκησης.....	61
1. Αρχή της νομιμότητας.....	61
2. Η Διακριτική ευχέρεια.....	63
3. Η αρχή της προαγωγής του δημοσίου συμφέροντος.....	64
4. Η αρχή της χρηστής διοίκησης.....	65
5. Η αρχή της συνέπειας και της ταχύτητας.....	65
6. Η αρχή του σεβασμού στα δικαιώματα του πολίτη.....	66
7. Η αρχή της σταθερότητας και της συνέχειας.....	66
8. Η αρχή της αναλογικότητα επιδιωκόμενων σκοπών και μέσων.....	67
9. Η αρχή της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας.....	67
10. Η αρχή της ίσης μεταχείρισης.....	68
11. Η αρχή της φανεράς και επεικούς δράσης.....	68
12. Η αρχή της προσαρμογής στις ανάγκες της στιγμής.....	69
B.6.3 Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση.....	69
B.6.3.1 Κράτος δικαίου - κοινωνικό κράτος και κοινωνικά δικαιώματα.....	69
Κράτος δικαίου και αρχές.....	69
Κράτος δικαίου και δικαιοσύνη.....	72
Κράτος δικαίου και διάκριση των λειτουργιών.....	72
Από τη διάκριση των εξουσιών στην διάκριση των λειτουργιών.....	74
Από το κράτος δικαίου στο κοινωνικό κράτος δικαίου.....	76
Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και Δημόσια Διοίκηση.....	78
B.6.3.2 Κοινωνική δημόσια διοίκηση.....	82
<i>Γ ΜΕΡΟΣ : Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....</i>	<i>87</i>
Γ.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	87
Γ.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	93
Γ.3 ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	95
Γ.4 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ.....	97
Γ.5 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ.....	98

Γ.6 ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	101
Γ.7 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΤΟ ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	102
Συμπεράσματα και Σύγκριση με την ελληνική «περίπτωση».....	110
Γ.8 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΤΗΤΑ (κοινωνική συνοχή, δικτύωση, κοινωνική ευθύνη, κοινωνική οικονομία και περιφερειακή ανάπτυξη).....	115
Περιφερειακή πολιτική και ανάπτυξη στην Ελλάδα.....	119
Γ.9 Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ .....	120
<b>Δ. ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ.....</b>	<b>124</b>
Δ.1 Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ.....	124
Δ.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ Η «ΓΕΝΝΗΣΗ» ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ.....	127
<b>Δ.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>133</b>
Δ.3.1 Η ποιοτική μέθοδος έρευνας.....	133
Δ.3.2 Συμμετέχοντες στην έρευνα.....	134
Δ.3.3 Συλλογή δεδομένων.....	136
Δ.3.4 Ο χώρος πραγματοποίησης των συνεντεύξεων .....	138
Δ.3.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων.....	138
Δ.3.6 Ερμηνεία, νόημα και συμπεράσματα.....	141
Δ.3.7 Χρονοδιάγραμμα έρευνας.....	142
<b>Δ.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΕΩΝ .....</b>	<b>143</b>
Δ.4.1 Πρώτο ερευνητικό: Διερεύνηση της γνώσης, των στάσεων, των απόψεων και των εμπειριών αναφορικά με τις έννοιες της διοίκησης και ειδικά της δημόσιας διοίκησης.....	143
Δ.4.1.1 Η έννοια «οργανισμός» και η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.....	144
Δ.4.1.2 Η Διοίκηση και οι λειτουργίες της.....	146
Δ.4.1.3 Διαφορά διοίκησης - δημόσιας διοίκησης και λειτουργίες.....	149
Δ.4.1.4 Ο ρόλος του κράτους και του πολιτικού συστήματος στην δημόσια διοίκηση.....	155
Δ.4.1.5 Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης στην κοινωνία και οι αρχές της.....	158
Δ.4.1.6 Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.....	161
Δ.4.1.7 Η αξιολόγηση στο χώρο του δημοσίου.....	164
Δ.4.2 Δεύτερο ερευνητικό: Τα χαρακτηριστικά και οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.....	167
Δ.4.2.1 Η πολιτική και διοικητική κουλτούρα.....	168
Δ.4.2.2 Τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στη χώρα.....	176

Δ.4.2.3 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση.....	186
Δ.4.2.4 Τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. ....	187
Δ.4.2.5 Η ικανοποίηση των πολιτών. ....	198
Δ.4.2.6 Η ικανοποίηση των εργαζομένων.....	201
Δ.4.2.7 Η οικονομική κρίση και η Δημόσια Διοίκηση.....	204
Δ.4.3 Τρίτο ερευνητικό: Κράτος Δικαίου και η σχέση του με την Δημόσια Διοίκηση.	207
Δ.4.3.1 Το Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και η Δημόσια Διοίκηση.....	208
Δ.4.3.2 Το κοινωνικό κράτος δικαίου και η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. ....	213
Δ.4.3.3 Το κοινωνικό κράτος δικαίου και η άποψη των πολιτών και των εργαζομένων στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου όπως την αντιλαμβάνονται οι διοικούντες. ....	217
Δ.4.3.4 Απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στην Δημόσια Διοίκηση στην κατεύθυνση της εφαρμογής ενός Κοινωνικού Κράτους Δικαίου.....	221
Δ.4.3.5 Προσπάθειες εφαρμογής Κοινωνικού Κράτους Δικαίου και αντιδράσεις..	228
Δ.4.3.6 Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και Δημόσια Διοίκηση. ....	234
Δ.4.4 Τέταρτο ερευνητικό: Η Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση.....	236
Δ.4.4.1 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση. ....	237
Δ.4.4.2 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και η Κοινωνική Πολιτική. ....	240
Δ.4.4.3 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και «θεραπεία» προβλημάτων της διοίκησης. ....	243
Δ.4.4.4 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση βοηθά στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών.....	245
Δ.4.4.5 Η αναγκαιότητα του κοινωνικού χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης.....	247
Δ.4.4.6. Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση, η Κοινωνική Συνοχή και η Κοινωνική Ανάπτυξη.....	251
Δ.4.5 Πέμπτο ερευνητικό: Η εφαρμογή της Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση.....	253
Δ.4.5.1 Οι τρόποι εφαρμογής δημόσιας κοινωνικής διοίκησης. ....	254
Δ.4.5.2 Ποια θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι είναι η άποψη των εργαζομένων στον φορέα για το αν εφαρμόζονται πρακτικές δημόσιας κοινωνικής διοίκησης. ....	256
Δ.4.5.3 Το ποια θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι είναι η άποψη των πολιτών για το αν εφαρμόζονται πρακτικές δημόσιας κοινωνικής διοίκησης.....	260
Δ.4.5.4 Αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ή έχουν αντιληφθεί ενέργειες του φορέα «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. ....	263
Δ.4.5.5 Το αν οι αποφάσεις στον φορέα λαμβάνονται στα πλαίσια μίας δημόσιας κοινωνικής διοίκησης. ....	266
Δ.4.5.6 Το αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν περίπτωση κράτους όπου εφαρμόζεται η δημόσια κοινωνική διοίκηση.....	270

Δ.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ .....	271
Δ.5.1. Συμπεράσματα πρώτου ερευνητικού ερωτήματος: Η Δημόσια Διοίκηση.....	271
Δ.5.1.1 Η κατανόηση της έννοιας «οργανισμός».....	271
Δ.5.1.2 Η έννοια της διοίκησης και οι λειτουργίες της .....	274
Δ.5.1.3 Η διοίκηση και η δημόσια διοίκηση. ....	275
Δ.5.1.4 Ο ρόλος του κράτους και του πολιτικού συστήματος στην δημόσια διοίκηση. .....	277
Δ.5.1.5 Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης στην κοινωνία και αρχές.....	279
Δ.5.1.6 Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης .....	280
Δ.5.1.7 Η αξιολόγηση στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. ....	281
Δ.5.2. Συμπεράσματα δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος: Τα χαρακτηριστικά και οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου .....	282
Δ.5.2.1 Η κυρίαρχη πολιτική και διοικητική κουλτούρα. ....	282
Δ.5.2.2 Χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα.....	286
Δ.5.2.3 Η έννοια «Νέα Δημόσια Διοίκηση». ....	289
Δ.5.2.4 Χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. .....	290
Δ.5.2.5 Αντίληψη της ικανοποίησης των πολιτών από τους διοικούντες την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. ....	293
Δ.5.2.6 Σημαντικότητα της ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Βορείου.....	295
Δ.5.2.7 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην δημόσια διοίκηση.....	299
Δ.5.3. Συμπεράσματα τρίτου ερευνητικού ερωτήματος: Τα κοινωνικό κράτος δικαίου και η σχέση του με την δημόσια διοίκηση .....	301
Δ.5.3.1 Το «κοινωνικό κράτος δικαίου» και η δημόσια διοίκηση. ....	301
Δ.5.3.2 Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και κοινωνικό κράτος δικαίου .....	303
Δ.5.3.3 Αντίληψη των διοικούντων την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου για το τι θεωρούν οι πολίτες και οι εργαζόμενοι αναφορικά με την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου.....	310
Δ.5.3.4 Μεταρρυθμίσεις στα πλαίσια εφαρμογής κοινωνικού κράτους δικαίου .....	313
Δ.5.3.5 Προσπάθειες μεταρρυθμίσεων και εμπόδια.....	316
Δ.5.3.6 Κοινωνικό κράτος δικαίου και δημόσια κοινωνική διοίκηση .....	319
Δ.5.4. Συμπεράσματα τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος: Η Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση και τα χαρακτηριστικά της. ....	322
Δ.5.4.1 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση. ....	322
Δ.5.4.2 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και η Κοινωνική Πολιτική.....	322



Δ.5.4.3 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και «θεραπεία» προβλημάτων της διοίκησης.	323
Δ.5.4.4 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση βοηθά στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών.....	323
Δ.5.4.5 Η αναγκαιότητα του κοινωνικού χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης.....	324
Δ.5.4.6 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση, Η Κοινωνική Συνοχή και Η Κοινωνική Ανάπτυξη.....	324
Δ.5.5. Συμπεράσματα πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος: Η εφαρμογή της Κοινωνικής Δημόσιας Διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου .....	325
Δ.5.5.1 Τρόπος υλοποίησης.....	325
Δ.5.5.2 Εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και Δημόσια κοινωνική Διοίκηση.....	327
Δ.5.5.3 Πολίτες της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου και Δημόσια κοινωνική Διοίκηση.	329
Δ.5.5.4 Ενέργειες Δημόσιας Κοινωνικής Διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. ....	331
Δ.5.5.5 Συμμετοχικότητα και Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.....	333
Δ.5.5.6 Εφαρμογή Δημόσιας Κοινωνικής Διοίκησης σε άλλη χώρα. ....	336
Δ.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	338
Συμπεράσματα πρώτου ερευνητικού.....	338
Συμπεράσματα δεύτερου ερευνητικού. ....	340
Συμπεράσματα τρίτου ερευνητικού.....	345
Συμπεράσματα τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος. ....	350
Συμπεράσματα πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος. ....	355
Τα σημαντικότερα σημεία. ....	358
Δ.7. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	363
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	364
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	366
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	377
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΟΔΗΓΟΣ ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	377
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΝΤΥΠΟ ΕΝΗΜΕΡΗΣ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ.....	383

## Περίληψη.

Στην παρούσα εργασία εξετάζονται η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και οι ιδιότητες που πρέπει να παρουσιάζει προκειμένου να χαρακτηριστεί κοινωνική, όπως επίσης και η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και τα χαρακτηριστικά της.

Στο πρώτο μέρος, προσδιορίζονται οι έννοιες του οργανισμού, της διοίκησης και της δημόσιας Διοίκησης.

Στο δεύτερο μέρος αναφερόμαστε στις θεωρίες διοίκησης: στις κλασικές οργανωσιακές θεωρίες, στην προσέγγιση της συμπεριφοράς και των ανθρωπίνων σχέσεων, στις σύγχρονες προσεγγίσεις της διοίκησης ενός οργανισμού. Στη συνέχεια αναφερόμαστε σε γενικά θέματα της κοινωνιολογίας των οργανώσεων. Ακολουθεί αναφορά στην έννοια της δημόσιας διοίκησης και στα χαρακτηριστικά της.

Το τρίτο μέρος αφορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση η οποία και προσεγγίζεται υπό τη θεώρηση της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. Προσδιορίζονται προβλήματα και παθογένειες. Ακολουθεί αναφορά στο σκανδιναβικό μοντέλο διοίκησης και γίνεται σύγκριση με το ελληνικό. Στη συνέχεια γίνεται σύνδεση της δημόσιας διοίκησης με την περιφερειακότητα, την κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη.

Στο τέταρτο μέρος αναφερόμαστε στην περίπτωση του οργανισμού της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου και στους λόγους για τους οποίους πραγματοποιήθηκε η συγκεκριμένη έρευνα. Επίσης παρουσιάζεται η μεθοδολογία. Μέσω της ερευνητικής διαδικασίας διαπιστώνεται η αδυναμία υλοποίησης κοινωνικής δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου καθώς καταγράφονται σημαντικές ελλείψεις και παθογένειες για τις οποίες απαιτούνται δράσεις που να τις καταπολεμούν.

Λέξεις κλειδιά: Θεωρίες διοίκησης, ελληνική δημόσια διοίκηση, κοινωνική δημόσια διοίκηση, κράτος δικαίου, κοινωνικό κράτος δικαίου, Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, αρχές δημόσιας διοίκησης, παθογένειες δημόσιας διοίκησης.

## Abstract.

This thesis examines the public administration in Greece and the qualities it must present in order to be characterized as social. We also deal with the public administration in the North Aegean Region and its characteristics.

In the first part, we define the concepts of the organization, the administration and the public administration.

In the second part we refer to the theories of administration: classical organizational theories, the approach of behavior and human relations, the modern approaches of the administration of an organization. We then refer to general issues of sociology of organizations. Next, there is a reference to the concept of public administration and its characteristics.

The third part concerns the Greek public administration, which is approached under the concept of the social public administration. Problems and pathogens are identified. A reference to the Scandinavian model of administration then presented and a comparison with the Greek one. In the next chapter a reference about the inter – relation between public administration, regionalism, social cohesion and development is presented.

In the fourth part we refer to the case of the organization of the North Aegean Region and to the reasons why this research was carried out. The methodology of the research is also presented. The research process reveals the failure to implement social public administration in the North Aegean Region as there are significant deficiencies and pathogens for which action is needed to combat them.

Key words: Administration theories, Greek public administration, social public administration, rule of law, social rule of law, region of North Aegean, public administration principles, public administration pathogenies.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί την εικόνα της οργάνωσης και της διακυβέρνησης ενός κράτους. Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα και άλλες αποφάσεις της διοίκησης. Αποτελείται από τους οργανισμούς του δημοσίου και τα μέλη τους και χρησιμοποιεί εργαλεία και όργανα προκειμένου να υλοποιήσει τις αποφάσεις (Καραστάθης, 2018: 17-18). Στην Ελλάδα για πάνω από πενήντα χρόνια πραγματοποιούνται έρευνες και συντάσσονται μελέτες που καταγράφουν τα χαρακτηριστικά της, τις αδυναμίες και παθογένειες της και προτείνουν λύσεις βελτίωσης. Ωστόσο, μέχρι και σήμερα (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017) οι παθογένειες και τα προβλήματα παραμένουν.

Το πολιτικό και διοικητικό σύστημα της χώρας αποτελείται από τα κόμματα, την κυβέρνηση και τα υπουργεία και την δημόσια διοίκηση. Η υλοποίηση μίας αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης αμφισβητείται καθώς εντοπίζονται θέματα όπως η κακή νομοθέτηση, η όχι σωστή διαχείριση, ο παρεμβατισμός και το κομματικό κράτος, οι αρνητικές νοοτροπίες, η ανυπαρξία συλλογικής συνείδησης και συνεργασιών.

Όσον αφορά στη διοίκηση στους οργανισμούς του δημοσίου, χαρακτηρίζεται από τις ίδιες ιδιότητες και παθογένειες όπως της κεντρικής διοίκησης, ίσως με κάποιες ιδιαιτερότητες. Συγκεκριμένα στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου προσπαθώντας να εντοπίσουμε χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες της διοίκησης.

Η κοινωνική δημόσια διοίκηση, είναι νέο - εισερχόμενη στην ελληνική πραγματικότητα, καθώς ο όρος «κοινωνικό κράτος δικαίου» εμφανίζεται με την τροποποίηση του Σύνταγμα του 2001. Η τήρηση των αρχών του κοινωνικού κράτους δικαίου και κατά επέκταση μίας δημόσιας κοινωνικής διοίκησης μπορεί να αποτελέσει το εφαλτήριο καταπολέμησης των όποιων προβληματικών καταστάσεων και παθογενειών.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του προσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου μέσω των γνώσεων, των στάσεων, των αντιλήψεων και των εμπειριών των διοικούντων. Βασικοί θεωρητικοί άξονες της έρευνας είναι η οργανωσιακή θεωρία, οι μορφές διοίκησης, η δημόσια διοίκηση και το κοινωνικό κράτος και η ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται οι ερμηνείες και πρακτικές των ερωτώμενων σχετικά με την

υφιστάμενη κατάσταση για την διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, την ανάπτυξη πρακτικών κοινωνικής διοίκησης, τη συμβολή τους στην καταπολέμηση των παθογενειών, τη δημιουργία συνθηκών υλοποίησής τους την πραγματική κοινωνική ζωή, τον βαθμό υλοποίησής της.

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε τέσσερα μέρη. Στο Α μέρος αναλύονται σε τέσσερα κεφάλαια βασικά ζητήματα και έννοιες της διοίκησης. Συγκεκριμένα στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της οργάνωσης και των οργανισμών. Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της διοίκησης ενός οργανισμού. Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφερόμαστε στην έννοια της δημόσιας διοίκησης με αναφορές στην «νέα δημόσια διοίκηση» και στο κοινό πλαίσιο αξιολόγησης. Και στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται η σχέση δημόσιας διοίκησης και κοινωνικής πολιτικής.

Στο Β μέρος αναλύονται θέματα οργανωσιακής θεωρίας. Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της κλασσικής οργανωσιακής θεωρίας, στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφερόμαστε στην προσέγγιση της συμπεριφοράς και των ανθρωπίνων σχέσεων, στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφερόμαστε στις σύγχρονες προσεγγίσεις διοίκησης, στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται θέματα της κοινωνιολογίας των οργανώσεων. Στο 5<sup>ο</sup> αναφερόμαστε στους οργανισμούς δημοσίου και στις θεωρίες διοίκησης και στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφερόμαστε στις αρχές της δημόσιας διοίκησης, στο κοινωνικό κράτος και στην κοινωνική δημόσια διοίκηση.

Το Γ μέρος ασχολείται με την ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη ιστορική αναδρομή. Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο καταγράφονται τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στη σχέση της δημόσιας διοίκησης και της κοινωνίας στη χώρα, ενώ το 4<sup>ο</sup> ασχολείται με την δημόσια διοίκηση στο σύγχρονο ελληνικό κράτος. Το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στην ελληνική διοικητική και πολιτική κουλτούρα και στις παθογένειες του συστήματος. Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην τοπική αυτοδιοίκηση ενώ το 7<sup>ο</sup> ασχολείται με το Σκανδιναβικό μοντέλο διοίκησης. Το 8<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στην σχέση δημόσιας διοίκησης και περιφερειακότητας ενώ στο 9<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση στα χρόνια της κρίσης.

Το Δ μέρος αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Ασχολείται με την έρευνα στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Στο 1ο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη περιγραφή της περιφέρειας. Το 2ο κεφάλαιο αναφέρεται στο σκοπό της έρευνας και στη «γέννηση» των ερευνητικών ερωτημάτων. Στο 3ο κεφάλαιο

περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Στο 4ο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση των συνεντεύξεων όπου αναφέρονται αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις. Στο 5ο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα από τις συνεντεύξεις και συσχετίζονται με την θεωρία. Στο 6ο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της εργασίας και τέλος το 7ο κεφάλαιο αναφέρεται στη χρησιμότητα της έρευνας.

## A ΜΕΡΟΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

### A.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η οργάνωση / οργανισμός θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως μια οντότητα, ένα σύνολο ανθρώπων που δρώντας μαζί επιδιώκουν κοινούς στόχους και σκοπούς μέσω δομών, συστημάτων, εργασίας και σχεδιασμού. Βασικά δομικά στοιχεία της είναι οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία, οι δομές, τα συστήματα, τα σχέδια, τα όριά της και η χρονική διάρκεια (Μπουραντάς 2015: 25-27, Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 9, Δικαίος, Κουτούζης, και συν. 1999: 27). Η οργάνωση θα μπορούσε να ταυτιστεί με την έννοια του οργανισμού καθώς αναφέρεται σε σύνολο καθιερωμένων σχέσεων που διέπουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων ενός συστήματος (Δικαίος, Κουτούζης, και συν. 1999: 27).

Σύμφωνα με τους March και Simon, (March και Simon 2003: 69), «οι οργανώσεις αποτελούν σύνολα ατόμων, τα οποία αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, ενώ, παράλληλα, αποτελούν τα πλέον πολυπληθή σύνολα σε κοινωνικό επίπεδο, που διαθέτουν σύστημα συντονισμού ανάλογο του κεντρικού νευρικού συστήματος. Ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης, ο οποίος χαρακτηρίζει τη διάρθρωση και το συντονισμό των οργανώσεων – σε αντιδιαστολή με τις διάχυτες και ευμετάβλητες σχέσεις μεταξύ των οργανώσεων και μεταξύ ανοργάνωτων ατόμων – καθιστά κάθε οργάνωση κοινωνιολογική μονάδα ανάλογης σημασίας με το βιολογικό οργανισμό» (Ναγόπουλος, 2010α, March και Simon 2003: 69).

Οργάνωση λοιπόν θα μπορούσε να είναι μια επιχείρηση, ένα υπουργείο, ένα κράτος ολόκληρο το οποίο και διοικείται, δηλαδή οργανώνεται, από την εκάστοτε κυβέρνηση που ασκεί την εξουσία. Είναι δυνατό ένας οργανισμός να είναι μέρος ενός άλλου οργανισμού και ο ίδιος να περιέχει μικρότερους οργανισμούς. Η οργανωσιακή συμπεριφορά αφορά τους σχηματισμένους οργανισμούς (March και Simon 1958: 1).

## A.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Στην κλασική διοικητική θεωρία και σύμφωνα με τον Taylor, στόχος της «διεύθυνσης», της διοίκησης μίας οργάνωσης, ενός οργανισμού, είναι η εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον κάθε εργαζόμενο (March & Simon 2003: 18).

Ο όρος διοίκηση και ο όρος «μάνατζμεντ» μπορούμε να πούμε ότι είναι συνώνυμοι αν και ο δεύτερος περιλαμβάνει και την «οργάνωση και διοίκηση» και τη «διαχείριση» σε ορισμένες περιπτώσεις. Σε ιδιωτικούς οργανισμούς αλλά και στους δημόσιους οργανισμούς υπάρχει η αυτονόητη ανάγκη της διοίκησης. Γενικά η έννοια της διοίκησης πραγματώνεται σε κάθε περίπτωση όπου εμφανίζεται μια ομάδα ανθρώπων με ένα κοινό σκοπό, ένας οργανισμός δηλαδή. Υπάρχουν πάνω από ένας ορισμοί για την έννοια αυτή. Διοίκηση είναι μια διαδικασία συντονισμού των παραγωγικών πόρων ενός οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Είναι μια μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δράσεων και ενεργειών με στόχο την επίτευξη δεδομένων σκοπών. Επίσης είναι μια διαδικασία συντονισμού των ανθρώπων και των πόρων ενός οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαφορετικά, όπως αναφέρεται στο Δικαίος και συν., (1999) σύμφωνα με τον Follett (στο Gray, Smeltzer, 1989), «Διοίκηση είναι η τέχνη της επίτευξης των στόχων μέσω άλλων ανθρώπων» (Δικαίος, Κουτούζης, και συν. 1999: 28-29).

Η σημασία της διοίκησης τεράστια καθώς από την αποτελεσματική διοίκηση εξαρτάται κατά πόσο θα επιτευχθούν οι στόχοι της λειτουργίας ενός οργανισμού. Βέβαια η ικανοποιητική διοίκηση δεν είναι πάντοτε δεδομένη με αποτέλεσμα την εμφάνιση προβλημάτων στην λειτουργία του οργανισμού (Δικαίος, Κουτούζης, και συν. 1999: 29-30).

Αναφορικά με τις λειτουργίες της διοίκησης, αυτές αφορούν αρχικά τον σχεδιασμό και προγραμματισμό που σημαίνει τον προσδιορισμό των προς επίτευξη σκοπών του οργανισμού και της πορείας επίτευξής τους. Στη συνέχεια την οργάνωση, δηλαδή τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων επίτευξης των σκοπών, την ομαδοποίηση των εργασιών, τον προσδιορισμό των βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης. Την διεύθυνση, δηλαδή την καθοδήγηση των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των σκοπών. Τον έλεγχο, την αξιολόγηση και την διόρθωση των ενεργειών και δραστηριοτήτων προκειμένου να τηρηθεί το προκαθορισμένο «πλάνο». Και τέλος την

ανατροφοδότηση και τον επαναπρογραμματισμό των ενεργειών σε περίπτωση «αστοχιών». Η διοίκηση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο και αποτελεί μια συνεχόμενη και διαρκής διαδικασία (Δικαίος, Κουτούζης, και συν. 1999: 30-31). Βέβαια η παραπάνω περιγραφή είναι συνοπτική και μας δίνει μόνο τα βασικά σημεία λειτουργίας της διοίκησης καθώς στην πράξη είναι πολύ πιο πολύπλοκη, με τις διαδικασίες να μην ακολουθούν πάντα αυτή τη σειρά ή και να εκτελούνται ταυτόχρονα.

Μπορούμε εδώ να αναφέρουμε εν συντομία τα επίπεδα λήψης των αποφάσεων σε ένα οργανισμό. Αυτά είναι το ανώτερο, του οποίου έχει αρμοδιότητα τη γενική ευθύνη και τον προγραμματισμό, το μεσαίο και το κατώτερο τα οποία έχουν περισσότερο εκτελεστικές αρμοδιότητες (Δικαίος, Κουτούζης, και συν. 1999: 32-33).

#### A.2.1 Μορφές Διοίκησης.

Η διοικητική επιστήμη κατά τον εικοστό αιώνα αναφέρεται σε τρεις κύριες πρακτικές διοικητικής διαδικασίας. Την κλασική προσέγγιση με εκφάνσεις την επιστημονική διοίκηση, την οργανωτική διοίκηση και το γραφειοκρατικό μοντέλο. Την συμπεριφορική προσέγγιση που μελετά τον εργασιακό χώρο και την αλληλεπίδραση με τον ανθρώπινο παράγοντα. Και την σύγχρονη προσέγγιση που επικεντρώνεται στη χρήση επιστημονικών μεθόδων και εργαλείων, στη συστημική προσέγγιση των οργανισμών και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων και στην ικανοποίηση των μελών του οργανισμού (Πολύζος, 2014).

### A.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η διοίκηση είναι μια δύσκολα προσδιοριζόμενη έννοια και φαινόμενο. Στον όρο έχουν δοθεί περισσότερες από μία έννοιες και ορισμοί. Η δημόσια διοίκηση δεν ασχολείται μόνο με την εκτέλεση των «εντολών» που παίρνει από την κυβέρνηση (προγράμματα, πολιτικές, κτλ) αλλά συμμετέχει, όσο της επιτρέπεται, και στη προετοιμασία και κατάρτισή τους, βοηθώντας στη προσαρμογή σε συγκεκριμένες και μεταβαλλόμενες συνθήκες ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής στον «πραγματικό κόσμο» από τη στιγμή που αφορούν τους πολίτες και το κοινωνικό περιβάλλον (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 4).



Το κράτος είναι μια μορφή κοινωνικής οργάνωσης. Η εκάστοτε κρατική διοίκηση, η διοίκηση δηλαδή της κοινωνίας η οποία «γεννά» αυτό το κράτος, αντανάκλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτή της κοινωνίας. Το διοικητικό φαινόμενο έχει τις ρίζες του στην κοινωνία η οποία και διοικείται από το εκάστοτε σύστημα διοίκησης. Το ότι η διοίκηση είναι αντανάκλαση της κοινωνίας, σημαίνει ότι εξαρτάται και από αυτή, κάτι που θεωρείται αυτονόητο. Έχει όμως παραβλεφθεί το γεγονός ότι η σχέση αυτή έχει δύο κατευθύνσεις καθώς και η κοινωνία εξαρτάται από την διοίκησή της, δηλαδή από το πολιτικό σύστημα που «γεννά» την εκάστοτε κυβέρνηση, από την πολιτική εξουσία, από το κράτος, θεσμοί που θεωρητικά δημιουργήθηκαν και υπάρχουν για να εξαρτώνται από την κοινωνία και να την υπηρετούν και όχι το αντίστροφο. *«Ενώ οι κοινωνικές καταβολές κράτους και δημόσιας γραφειοκρατίας έχουν μελετηθεί, δεν έχει αναλυθεί και μελετηθεί επαρκώς η νομική – διοικητική διάσταση και το θεσμικό πλαίσιο της διοίκησης, η αποστασιοποίηση της διοίκησης από την κοινωνία, αν και προέρχεται από αυτή, και η επίδραση που έχει σε αυτή»* (Μακρυδημήτρης 1999: 17-18).

Το τι είναι δημόσια διοίκηση και ποια τα αντικείμενά της είναι μια συζήτηση με μεγάλη ιστορία που αγγίζει πολλά πεδία της κοινωνικής ζωής. Συσχετίζεται με τη πολιτική, την κοινωνιολογία, το δίκαιο, όλους τους δημόσιους θεσμούς. Ασχολείται με το προσωπικό, τη λειτουργία των υπηρεσιών, το ρόλο της ίδιας της διοίκησης (Βενετσανοπούλου 2002: 2-3).

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί κλάδο της επιστήμης της διοίκησης και ανήκει στις επιστήμες των οποίων τα πορίσματα μπορούν να έχουν άμεση εφαρμογή στην καθημερινότητα. Συνδέεται με τη «διοίκηση των επιχειρήσεων», κομμάτι της διοικητικής επιστήμης που αναπτύχθηκε ιδιαίτερα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Όμως, στους δημόσιους οργανισμούς, σε αυτή την περίπτωση της άμεσης πρακτικής εφαρμογής, συμπεράσματα και αποτελέσματα ερευνών που δεν εμφανίζουν άμεση εφαρμοστικότητα, παραβλέπονται ή υποτιμούνται και τα υπό μελέτη φαινόμενα δεν αναλύονται κριτικά αλλά αντιμετωπίζονται στα πλαίσια ενός προκαθορισμένου περιοριστικού πλαισίου. Συγκεκριμένα η θεωρία της οργάνωσης, αντιμετωπιζόμενη ως εργαλείο επίτευξης συγκεκριμένων στόχων όπως η μεγιστοποίηση της απόδοσης, αντιμετωπίζει μονοδιάστατα τα θέματα και υποτιμά φαινόμενα που εμφανίζονται στο εσωτερικό της οργάνωσης. Η οργάνωση αποτελεί κοινωνικά προσδιορισμένο θεσμό που αναπτύσσει σχέσεις εξουσίας και αποτελεί πεδίο ανταγωνισμών, συγκρούσεων, ανισοτήτων, φαινόμενα που πρέπει να συγκαλυφθούν καθώς η παραδοχή της ύπαρξής

τους αποτελεί κίνδυνο για την ίδια την οργάνωση. Βέβαια η εξουσία, η πολιτική δράση, η επιρροή συνεχίζουν να υπάρχουν καθώς η οργάνωση θεμελιώνει και συντηρεί σχέσεις εξουσίας. Χαρακτηρίζεται από δραστηριότητες απόκτησης και χρήσης της εξουσίας προκειμένου οι δρώντες να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελεί ένα πολιτικό φαινόμενο με την ευρεία έννοια (Σπανού 1992: 14-15).

Η δράση του κράτους και της δημόσιας διοίκησης αφορά όλους: και τους πολιτικούς και τους αιρετούς εκπροσώπους των πολιτών και τις ίδιες τις διοικητικές υπηρεσίες αλλά και αυτούς που επηρεάζονται από αυτή τη δράση, τους πολίτες (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: πρόλογος)

Η διάκριση των εξουσιών στα σύγχρονα δημοκρατικά πολιτεύματα και συστήματα πολιτικής διακυβέρνησης και διοίκησης, προϋποθέτει ότι οι δημόσιες λειτουργίες του κράτους είναι χωρισμένες σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στις πολιτικές υπηρεσίες αφενός και στις διοικητικές υπηρεσίες αφετέρου. Οι μεν «αποφασίζουν» τι πρόκειται να συμβεί (πολιτική) και οι δε (διοίκηση) το εκτελούν. Η διάκριση αυτή είναι αναγκαία καθώς αφορά τη διάκριση των εξουσιών και ρόλων στα δημοκρατικά πολιτεύματα, όπου οι θεσμοί και τα αντιπροσωπευτικά - πολιτικά όργανα (Βουλή, Κυβέρνηση) προσδιορίζουν τους στόχους, τα προγράμματα και τις κατευθύνσεις και τα εκτελεστικά – διοικητικά όργανα, δηλαδή η δημόσια διοίκηση, τα πραγματώνει (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 1-2).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση.

Είδαμε ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί εργαλείο της εκάστοτε κυβέρνησης. Η «νέα δημόσια διοίκηση» (NPM) αφορά δύο «νεοφερμένες» έννοιες: την «εταιρική διαχείριση» και την «εμπορική προώθηση». Η εταιρική διαχείριση αναφέρεται στην εισαγωγή μεθόδων διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα. Αφορά στην εμπειρική επαγγελματική διοίκηση, ρητά πρότυπα και μέτρα απόδοσης, διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα, σχέση ποιότητας – κόστους και, πιο πρόσφατα, την εγγύτητα με τον πελάτη - πολίτη. Η εμπορική προώθηση αφορά στην εισαγωγή δομών παροχής κινήτρων (όπως ο ανταγωνισμός στην αγορά) στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Τονίζει την υποχώρηση της γραφειοκρατίας: μεγαλύτερος ανταγωνισμός μέσω

συμβάσεων ανάθεσης και οιωνοί αγορών και μέσω της δυνατότητας επιλογής των καταναλωτών (Rhodes 2000).

Πράγματι η σύγχρονη δημόσια διοίκηση ως θεσμός έχει εντάξει στην πρακτική της εφαρμογή τη «διοίκηση» όπως εννοείται στον επιχειρηματικό χώρο, εντάσσοντας την έννοια στην δική της σφαίρα. Όμως παρατηρείται υπερβολική προσήλωση στη διοίκηση και στη διακυβέρνηση των πολιτών, η οποία χαρακτηρίζεται από επικέντρωση σε θέματα τεχνικά και διαχειριστικά χωρίς να δίνεται σημασία σε ευρύτερες πτυχές της δημόσιας διοίκησης όπως είναι οι αξίες, οι πολύπλοκες πραγματικότητες, κρυμμένες πολιτισμικές και συμβολικές πλευρές της οργανωσιακής ζωής, η κοινωνική ισότητα, το κοινό καλό, η δημοκρατική διακυβέρνηση ή και άλλες αξίες. Οι σημερινές τάσεις δείχνουν ότι ο τομέας της δημόσιας διοίκησης προσανατολίζεται όλο και περισσότερο προς τη διοικητική και επαγγελματική ανάπτυξη και εφαρμογή. Η έννοια δημόσια διοίκηση αντικαθίσταται με την έννοια δημόσιο μάνατζμεντ καταδεικνύοντας μία αύξηση του επαγγελματικού χαρακτήρα, του πεδίου της δύναμης και της υπευθυνότητας των ασκούντων τη δημόσια διοίκηση, του επαυξημένου ρόλου των δημοσίων λειτουργών στη βελτίωση των ορίων αποδεκτής αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και απόδοσης των δημοσίων οργανισμών. Βασικό αρνητικό σημείο αυτής της διεργασίας, του να υιοθετήσει η δημόσια διοίκηση την εντελώς επαγγελματική εκδοχή του μάνατζμεντ, είναι ότι αντιλαμβάνεται τους πολίτες ως εντελώς παθητικούς, χάνοντας έτσι την ευκαιρία να ενεργοποιήσει τις δυνατότητές τους και την ικανότητα αυτοδιαχείρισης. Η ενίσχυση της ευθύνης των ασκούντων τη δημόσια διοίκηση (δημοσίων υπαλλήλων, διευθυντών, στελεχών, πολιτικών προϊσταμένων, κτλ) είναι αναμφισβήτητα σημαντική, αλλά ταυτόχρονα ο νέος ρόλος τους στις επόμενες δεκαετίες θα πρέπει να περιλαμβάνει και συνεργασία με τους πολίτες προκειμένου να δημιουργηθούν κοινωνικά σημαντικές εναλλακτικές λύσεις. Προκειμένου η διοικητική δράση να τυγχάνει κοινής αποδοχής και να μην έχει απρόβλεπτες συνέπειες, οι ασκούντες τη δημόσια διοίκηση πρέπει να ενεργούν ως διαμεσολαβητές, να επιδιώκουν τη συμμετοχή των πολιτών, να μαθαίνουν από τις εμπειρίες των πολιτών, τις ερμηνείες των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και τα διάφορα θέματα, μέσω διαλόγου και συζητήσεων (Jun 2006: 41).

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στο κοινό πλαίσιο αξιολόγησης. Παρατηρούμε ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση των δύο εννοιών, Νέα Δημόσια Διοίκησης και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ενώ κάλλιστα μπορούμε να θεωρήσουμε ότι το δεύτερο

«γεννήθηκε» από την προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης μέσα από το πρίσμα του πρώτου.

Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης.

Από το 2000 υπάρχει η δυνατότητα οι δημόσιες οργανώσεις να λειτουργούν έχοντας υιοθετήσει ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network) ειδικά για αυτές και δίνει τη δυνατότητα χρησιμοποίησης τεχνικών διοίκησης ολικής ποιότητας με στόχο τη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους: το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Έχει υιοθετηθεί από χιλιάδες δημόσιους οργανισμούς σε ολόκληρη την Ευρώπη. Επικαιροποιείται τακτικά ώστε να προσαρμόζεται στις εξελίξεις της εποχής. Από το 2013 υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποίησής του και από τους Ελληνικούς Δημόσιους Οργανισμούς (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2016).

Η εφαρμογή του αφορά στην εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση εννοιών όπως η καινοτομία, η δεοντολογία, η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ οργανώσεων αλλά και μέσα σε αυτές, ο προσανατολισμός των χρηστών, η δημόσια απόδοση, η κοινωνική ευθύνη. Βασικός άξονας είναι η συσχέτιση της αποτελεσματικότητας με την οργανωσιακή απόδοση, τους πολίτες – πελάτες, την κοινωνία. Βασική παραδοχή είναι ότι η αποτελεσματικότητα συνδέεται και εξαρτάται από την ηγεσία, τους διοικούντες δηλαδή του οργανισμού οι οποίοι καθορίζουν την στρατηγική και τον σχεδιασμό, τις διοικητικές διαδικασίες, τους πόρους, τις συνεργασίες και το ανθρώπινο δυναμικό. Προσεγγίζει την οργανωσιακή απόδοση με ολιστικό τρόπο, αποτελώντας ένα εργαλείο εξειδικευμένο για τις δημόσιες οργανώσεις κάθε επιπέδου. Κινείται σε πέντε άξονες: προωθεί την αριστεία και τις αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς, εισάγει έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας που αποτελείται από τα στάδια του προγραμματισμού, της εκτέλεσης, του ελέγχου και της ανατροφοδότησης, βοηθά στην αυτό - αξιολόγηση ενός δημόσιου οργανισμού αποτυπώνοντας της κατάσταση και εντοπίζοντας βελτιωτικές δράσεις, αποτελεί την γέφυρα όσον αφορά στην λειτουργία της διοίκησης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και καθιστά υλοποιήσιμη τη σύγκριση μεταξύ των δημόσιων οργανώσεων προσφέροντας και δυνατότητες μάθησης. Οι δημόσιοι οργανισμοί που

ακολουθούν το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης επιζητούν την άριστη αποτελεσματικότητα (Υπουργείο εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης 2013).

Στην Ελλάδα αν και υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποίησης του εργαλείου, εντούτοις λίγοι είναι οι δημόσιοι οργανισμοί που το έχουν υιοθετήσει ως πλαίσιο λειτουργίας και το εφαρμόζουν με επιτυχία (Καριπίδου 2011: 27-28).

Δημόσια Διοίκηση, μία κοινωνική κατασκευή.

Σε μία δημοκρατική κοινωνία, μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και της δημοκρατικής συμμετοχής, τα προβλήματα κατανοούνται καλύτερα και γεννούνται οι προϋποθέσεις μίας καλύτερης κοινωνίας, μίας «νέας δημόσιας διοίκησης» προσανατολισμένη στον πολίτη. Η «παραδοσιακή δημόσια διοίκηση» τείνει να περιορίζει τη σκέψη, οι σχέσεις καθορίζονται σε αυστηρά ιεραρχικά πλαίσια εργασίας. Έτσι παρεμποδίζονται οι ευκαιρίες κατανόησης της κοινωνικής πραγματικότητας, της χρήσης της κοινωνικής γνώσης και της πιθανότητας για πραγματική δημοκρατία, που να βασίζονται σε πολιτιστικά, κοινωνικά και πολιτικά πλαίσια (Jun 2006: 70).

Η προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης ως κοινωνική κατασκευή είναι δύσκολη, από τη στιγμή που η επικρατούσα επιρροή στην διοίκηση των δημοσίων οργανισμών εμποδίζει την ανάπτυξη δημοκρατικά αποδεκτών εναλλακτικών λύσεων. Όμως καθώς η κοινωνία γίνεται όλο και πιο επικριτική απέναντι σε μία αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση, θα αναζητηθούν εναλλακτικές προτάσεις που θα βασίζονται στην κριτική, στην επικοινωνία και στη συζήτηση. Βέβαια η νέα αυτή προσέγγιση μοιράζεται κοινά σημεία με την προηγούμενη κατάσταση. Υπάρχουν αντικειμενικά σημεία που έχουν διαμορφωθεί από τα μέλη των οργανισμών και τα οποία δε θα απορριφθούν. Οι ιδέες της κοινωνικής κατασκευής της δημόσιας διοίκησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το εννοιολογικό θεμέλιο της συμμετοχικής δημόσιας διοίκησης. Η προσέγγιση της κοινωνικής κατασκευής μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης να εμπλακεί με μία κριτική σκέψη, νοιώθοντας, συσχετίζοντας, ζώντας και δουλεύοντας (Jun 2006: 71).

Η χρησιμότητα της κοινωνικής γνώσης όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση είναι σημαντική οργανωτικά, σε επίπεδο εθνικό και παγκόσμιο. Εμπεριέχει αξίες,

εμπειρίες, πεποιθήσεις και ιδέες. Επίσης δείχνει ότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και ερμηνείες κάθε κατάστασης και προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί. Αντανακλά τις συνθήκες του κοινωνικοπολιτικού, οικονομικού, και πολιτιστικού περιβάλλοντος. Η κατανόηση αυτών των συνθηκών είναι απαραίτητη όσον αφορά στο σχεδιασμό κοινωνικά αποδεκτών εναλλακτικών λύσεων και αποφάσεων. Η κοινωνική γνώση δείχνει ότι στο εσωτερικό ενός οργανισμού μπορεί να υπάρξει καινοτομία μέσα από τους ασκούντες τη δημόσια διοίκηση, τους διευθυντές, τους ειδικούς και εμπειρογνώμονες και από κάθε έναν που διαθέτει τη γνώση. Και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού η κοινωνική καινοτομία μπορεί να αναδειχθεί από τη στιγμή που οι άνθρωποι μοιράζονται τις γνώσεις τους, αλληλοεπιδρούν και επικοινωνούν, μέσω ενός επίσημου και ανεπίσημου δικτύου, συμμετέχουν στα κοινωνικά δρώμενα, δημιουργούν σχέσεις και μαθαίνουν και ακόμα αλληλοεπιδρούν με τον επιχειρηματικό κόσμο, άλλους κοινωνικούς οργανισμούς, ομάδες και ενώσεις πολιτών (Jun 2006: 71).

Η δημόσια διοίκηση κατασκευάζεται και ανακατασκευάζεται κοινωνικά μέσω αλληλεπιδράσεων, διαλόγου και λόγου. Η αναγνώριση της δυνατότητας που υπάρχουν για αλλαγές δίνει και τη δυνατότητα ανακατασκευής και αναδιάρθρωσης των αναθεωρημένων αντιλήψεων όσον αφορά τους δημόσιους οργανισμούς και θεσμούς, τους κανόνες, τις λειτουργίες, τους ρόλους και τις διαδικασίες, καθώς ασκείται κριτική αναφορικά με τις καθιερωμένες υποθέσεις και νόρμες της γραφειοκρατικής κουλτούρας. Η μη κατανόηση της κοινωνίας ότι η ανακατασκευή και η αναδιάρθρωση είναι ευθύνη της κοινωνίας αλλά και μέσα στις δυνατότητές της, σημαίνει ότι οι δημόσιοι θεσμοί θα παρακμάζουν όλο και περισσότερο. Το αποτέλεσμα θα είναι δυσλειτουργικές και απάνθρωπες πρακτικές των δημοσίων θεσμών και οργανισμών (Jun 2006: 71).

Στην πραγματικότητα, άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν τους οργανισμούς ανελαστικούς και άκαμπτους και τους ασκούντες τη διοίκηση προσανατολισμένους στη διοίκηση με έλεγχο. Έτσι, η κοινωνική κατασκευή και ανακατασκευή της δημόσιας διοίκησης είναι μία αντανάκλαστική δραστηριότητα των ασκούντων τη δημόσια διοίκηση καθώς επανεξετάζουν αναμφισβήτητες πεποιθήσεις και εξερευνούν εναλλακτικούς τρόπους μετασχηματισμού των αναποτελεσματικών και μη αυθεντικών πρακτικών των δημοσίων οργανισμών καθώς ανταποκρίνονται στις παγκόσμιες προκλήσεις (Jun 2006: 71-72).

Η παγκοσμιοποίηση είναι δε θα έχει θετικό πρόσημο όσο οι αποφασίζοντες παίρνουν σημαντικές αποφάσεις χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την άποψη των υπολοίπων. Αν οι ασκούντες τη διοίκηση επιθυμούν η ύπαρξή τους να έχει πραγματικό νόημα, πέρα από το να διατηρούν μία «κενή» τάξη και ως άτομα να είναι αδύναμοι, πρέπει να συμμετέχουν στην ενεργή κατασκευή ουσιαστικών και με νόημα πραγματικοτήτων. Η ανάπτυξη της πολιτικής, είτε τοπική, είτε εθνική είτε και παγκόσμια είναι μία διαδικασία κοινωνικής κατασκευής όπου τα ενδιαφέροντα και οι ανάγκες αυτών που δημιουργούν την πολιτική, των διοικητικών στελεχών, των διευθυντών οι οποίοι επιδιώκουν την αλλαγή, και των πολιτών, οι οποίοι είναι ο στόχος των αλλαγών, πρέπει να ληφθούν υπόψη πολύ πιο σοβαρά αν είναι να γίνουν κατανοητά τα βασικά και σημαντικά προβλήματα και προκειμένου να επιτευχθούν ικανοποιητικά αποτελέσματα (Jun 2006: 72) .

Γενικά, η πανταχού παρών υπόθεση της λειτουργικής προσέγγισης της ανθρώπινης δράσης στους οργανισμούς έχει επιφέρει θετικιστικές και αιτιοκρατικές προσεγγίσεις της συμπεριφοράς και δράσης, αντιμετωπίζοντας τα μέλη των οργανισμών ως παθητικά όντα. Η ερμηνευτική προσέγγιση της ανθρώπινης δράσης υποστηρίζει ότι η αντικειμενική απαίτηση για δράση δεν έχει κατανοήσει την καθημερινή εμπειρία των ανθρώπων, όπως την έχουν βιώσει και βάση των υποκειμενικών απόψεών τους. Και οι δύο προσεγγίσεις τείνουν να είναι περιοριστικές στις μεθόδους εξήγησής τους και στις ενέργειες κατανόησης. Μία μονομερής προσέγγιση της δράσης μπορεί να δικαιολογηθεί είτε από την αντικειμενική οπτική της διοίκησης είτε από την υποκειμενική άποψη του ατόμου, αλλά η άκριτη εφαρμογή της στις αποφάσεις και τη δράση της διοίκησης θα μπορούσε να οδηγήσει σε μερική κατανόηση της κοινωνικής πραγματικότητας και δράσης (Jun 2006: 144).

#### A.4 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται τόσο από θεματικές όσο και από η θεωρητικές προσεγγίσεις και αρχές. Ασχολείται και με το θέμα της κοινωνικής πολιτικής και ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται από πολύ - επιστημονικότητα. Ως έννοια η κοινωνική διοίκηση δεν έχει προσδιοριστεί. Οι θεματικές αφορούν μία «περιοχή μελέτης», ένα προς μελέτη φαινόμενο, ένα πρόβλημα που αναζητά λύση, πολιτικές που πρέπει να εφαρμοστούν. Η θεωρητική προσέγγιση και οι αρχές αφορούν την θεωρία, τον

εννοιολογικό προσδιορισμό που εφαρμόζεται και αφορά το προς μελέτη φαινόμενο (Culyer 1981: 311-312).

Για παράδειγμα τα οικονομικά προσδιορίζονται ως θεματική καθώς η οικονομία είναι ένα σύνολο φαινομένων που καθορίζουν μια καλά προσδιορισμένη περιοχή μελέτης. Ανεργία, πληθωρισμός, κ.τ.λ. αποτελούν ένα πλέγμα εννοιών με επίκεντρο τα χρηματοοικονομικά και το χρήμα. Όταν αναφέρεται η θεματική «οικονομία», το πρώτο που έρχεται στο μυαλό είναι το χρήμα. Ως εκ τούτου τα χρηματοοικονομικά προσδιορίζονται και ταυτίζονται με το «χρήμα». Από τη μία έχουμε τα «οικονομικά φαινόμενα» ως θεματική περιοχή μελέτης και από την άλλη την «οικονομική θεωρία» ως θεωρητική προσέγγιση (Culyer 1981: 312-313).

Η κοινωνική πολιτική ως θεματική προσδιορίζεται συμβατικά. Τα στοιχεία που προσδιορίζουν κάθε θεματική μπορεί να είναι κοινά μεταξύ των θεματικών και μπορεί να διαφέρουν. Για παράδειγμα στα θεματικά πεδία «οικονομική πολιτική» και «κοινωνική πολιτική» υπάρχουν έννοιες κοινές όπως η ανεργία, το κόστος των υπηρεσιών υγείας, ο πληθωρισμός. Άλλες έννοιες ενυπάρχουν μόνο στη μία θεματική. Ως εκ τούτου, δεν είναι δυνατόν να τεθούν απόλυτα όρια ανάμεσα σε δύο θεματικές. Μάλιστα και οι δύο μεταβάλλονται και εξελίσσονται, υπόκεινται σε αλλαγές καθώς οι κοινωνίες εξελίσσονται (Culyer 1981: 314).

Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η έννοια της κοινωνικής πολιτικής καθώς δεν είναι εύκολο να γίνει διάκριση μεταξύ της συμβατικότητας της θεματικής (πρακτικά ζητήματα που αντιμετωπίζει) και των θεωρητικών αρχών που εφαρμόζουν σε αυτά. Παράδειγμα, τα μοντέλα πρόνοιας δεν αφορούν μόνο την κοινωνική πρόνοια αλλά και την οικονομία, τις ιδιωτικές επιχειρήσεις (Culyer 1981: 314).

Η φροντίδα είναι βασική έννοια της κοινωνικής πολιτικής αλλά εντοπίζεται και σε άλλους τομείς όπως για παράδειγμα φροντίδα για οικονομικές αποδόσεις των επενδύσεων κεφαλαίων, φροντίδα για το περιβάλλον κτλ. Η σημαντικότητα της «φροντίδας» της κοινωνικής ευημερίας ως ιδέα έγκειται στο ότι αποτελεί μία από τις κεντρικές έννοιες που αφορούν πολλούς επιστημονικούς κλάδους, μεταξύ αυτών και της κοινωνικής πολιτικής. Είναι μια έννοια που περισσότερο ενώνει παρά διαφοροποιεί, και εκεί ενυπάρχει η σημασία της για την κοινωνική επιστήμη. Η κοινωνική πολιτική σύμφωνα με τον H. Marshal αφορά στις πολιτικές των κυβερνήσεων που στοχεύουν σε άμεση επίπτωση στην ευημερία των πολιτών παρέχοντάς τους υπηρεσίες ή εισόδημα. Ο Donnison καταλήγει σε μία λίστα από θεματικές που συνδυαστικά συνθέτουν την έννοια της κοινωνικής πολιτικής. Οι



κοινωνικές υπηρεσίες, οι συνέπειες των μεταβολών των κοινωνικών δομών της βιομηχανικής κοινωνίας πάνω στους εργαζόμενους, ο μεταβαλλόμενος χαρακτήρας των συμβάσεων εργασίας, η διανομή του εισοδήματος και του πλούτου, η κατανομή των δημοσίων δαπανών, οι συνέπειες των μεταβαλλών που επιφέρει η αστικοποίηση, οι συνέπειες των μεταβολών του θεσμού της οικογένειας (Culyer 1981: 314-316). Διαφορετικά, κοινωνική πολιτική είναι μία κοινωνική δράση με κύριους στόχους την εφαρμογή μέτρων κάλυψης κοινωνικών αναγκών που χαρακτηρίζονται από αναδιανεμητικές διαδικασίες και την προσπάθεια καταπολέμησης των κοινωνικών ανισοτήτων (Βενιέρης 2010: 104)

Η κοινωνική διοίκηση χαρακτηρίζεται από τομείς και από τις σχετικές θεωρητικές αρχές. Οι τομείς αφορούν την κοινωνική πολιτική, όπως προσδιορίζεται από τη λίστα των θεμάτων που προαναφέρθηκαν. Όσον αφορά τις θεωρητικές αρχές, είναι σαφές ότι η κοινωνική διοίκηση χρειάζεται πολύ - επιστημονική προσέγγιση. Βασικές επιστήμες που χρησιμοποιεί είναι η κοινωνιολογία, η ιστορία, η γεωγραφία, η ψυχολογία, τα οικονομικά, η στατιστική, η ηθική και η πολιτική φιλοσοφία. Επίσης, ανάλογα με το ποια πτυχή της κοινωνικής πολιτικής μελετάται, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η επιδημιολογία (για μελέτες υγείας), η οργανωσιακή θεωρία σε θέματα διοίκησης, η λογιστική σε θέματα οικονομικά, η ανθρωπολογία (στη σύγκριση των κοινωνικών εθίμων) κ.τ.λ.. Ως εκ τούτου, οι ασκούντες της κοινωνική διοίκηση πρέπει να διαθέτουν πολύ - επιστημονικές γνώσεις, να είναι ευαισθητοποιημένοι και να ενδιαφέρονται και για επιπλέον θεωρητικές αρχές εκτός της δικής τους επιστήμης, και να έχουν την ικανότητα να συνεργάζονται με επιστήμονες και εμπειρογνώμονες από όλους τους επιστημονικούς τομείς. Είναι δύσκολο για του ασκούντες την κοινωνική διοίκηση να έχουν γνώση πολλών επιστημών. Ως εκ τούτου, οι περισσότεροι που ασκούν κοινωνική διοίκηση ως άτομα κατέχουν τις γνώσεις ενός επιστημονικού πεδίου. Από αυτές τις επιστήμες, κατά κύριο λόγο απαντάται η κοινωνιολογία. Την ίδια στιγμή η κοινωνική διοίκηση έχει δημιουργήσει στελέχη με γνώσεις σε περισσότερα από ένα επιστημονικά πεδία. Μελετητές που έχουν επαρκή κατανόηση αρκετών κλάδων ώστε να μπορούν να τις χρησιμοποιούν αλλά που ταυτόχρονα κατανοούν τα όριά τους και γνωρίζουν πότε πρέπει να συνεργαστούν με τον ειδικό στην κοινωνιολογία, την οικονομετρία ή σε οποιοδήποτε άλλο κλάδο, ανάλογα με τις ανάγκες που ανακύπτουν (Culyer 1981: 316-317).

Το κλειδί για να κατανοηθούν οι αρχές της κοινωνικής διοίκησης είναι ο εμπειρισμός της, η εφαρμογή της, μία ευχερής αντίληψη και γνώση των κοινωνικών πολιτικών. Θεωρείται ότι η εμπειρική εφαρμογή της κοινωνικής διοίκησης δίδει σε αυτούς που την εφαρμόζουν ειδικές γνώσεις σχετικά με τη φτώχεια, τις κοινωνικές παροχές, την υγεία. Όμως αυτή η γνώση και η κατανόηση της πολυπλοκότητας της πολιτικής και της επίδρασής της επάνω στους πολίτες δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι διαμορφώνει μία θεωρητική γνώση και επιστημονικές αρχές της κοινωνικής διοίκησης. Αυτές οι γνώσεις προέρχονται από την πρακτική παράδοση των θεωριών καθώς εφαρμόζονται σε διάφορα κοινωνικά ζητήματα. Έτσι, ενώ η εμπειρική γνώση της κοινωνικής διοίκησης δίνει γνώση και εξειδίκευση, δεν παρέχει θεωρητική κατοχύρωση. Αυτή παρέχεται από τη θεωρεία που χρησιμοποιήθηκε για την προσέγγιση των θεματικών ή στην περίπτωση της κοινωνικής διοίκησης από πολύ – επιστημονικές προσεγγίσεις (Culyer 1981: 317-318)

Η κοινωνική διοίκηση με άλλα λόγια δεν ασχολείται αποκλειστικά με την κοινωνική πολιτική που έχει ως κύρια αποστολή τις παροχές του κράτους προς τους πολίτες αλλά αφορά πολλές διαστάσεις του κοινωνικού γίνεσθαι. Αφορά στην περιβαλλοντική πολιτική, αφορά στην οικονομική πολιτική, αφορά στην διοίκηση ως θεσμό, αφορά σε κάθε τομέα της κοινωνίας. Η εφαρμογή της κοινωνικής διοίκησης σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα είναι πολύπλοκο ζήτημα που χρήζει περαιτέρω μελέτης και ανάλυσης (Culyer 1981).

## Β ΜΕΡΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι οργανισμοί είναι κοινωνικοί θεσμοί οι οποίοι παίζουν τεράστιο ρόλο στην ανθρώπινη κοινωνία καθώς μέσα σε αυτούς (εργασία, σχολεία, κτλ) τα ανθρώπινα όντα περνούν την πλειοψηφία του χρόνου τους (March & Simon, 2003: 66). Οι άνθρωποι και η συμπεριφορά τους επηρεάζονται από τους οργανισμούς καθώς αυτοί αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι του κοινωνικού περιβάλλοντος και ασκούν σημαντική και μάλιστα εξειδικευμένη και ακριβής επιρροή στην ανθρώπινη συμπεριφορά (March & Simon, 1958: 2-3)

Η οργανωσιακή συμπεριφορά υπάγεται σε υποθέσεις οι οποίες, σύμφωνα με τους March & Simon, κατατάσσονται σε τρεις κύριες κατηγορίες. Σε αυτές όπου τα μέλη ενός οργανισμού και κυρίως οι εργαζόμενοι σε αυτόν αντιμετωπίζονται κατά

κύριο λόγο ως «παθητικά», πειθήνια όργανα που μόνο δέχονται εντολές, «υπακούν» και τις εκτελούν χωρίς καμία ανάληψη πρωτοβουλίας. Σε εκείνες που θεωρούν ότι τα μέλη ενός οργανισμού μεταφέρουν σε αυτόν συμπεριφορές, αξίες και στόχους και ότι πρέπει να τους δοθεί κίνητρο για ενεργό συμμετοχή στον οργανισμό, ότι οι στόχοι του οργανισμού δε συμβαδίζουν με τους δικούς τους και πως υπάρχουσες ή δυνητικές συγκρούσεις εξαιτίας των συγκρούσεων συμφερόντων, δίνουν μεγάλη σημαντικότητα σε δυναμικά φαινόμενα, συμπεριφορές και στην ηθική, όσον αφορά στην επεξήγηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Και τέλος οι υποθέσεις που υποθέτουν ότι τα μέλη των οργανισμών είναι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, «decision makers» και λύτες προβλημάτων, «problem solvers» με την ικανότητα αντίληψης και σκέψης να παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού. Και οι τρεις αυτές θεωρήσεις έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς για την ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα σε μια οργάνωση. Ανάλογα με το τι αφορά κάθε θεώρηση, οι θεωρητικοί των οργανώσεων επικεντρώνονται σε κάθε περίπτωση σε συγκεκριμένες πτυχές των ανθρώπινων οργανώσεων, οι οποίες είναι σημαντικές όσον αφορά τους σκοπούς τους. Κατά αυτή την έννοια το πρώτο μοντέλο που αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως παθητικά «εργαλεία» επικρατεί στο επιστημονικό μάνατζμεντ, δηλαδή τη διοίκηση όπως αναλύεται με επιστημονικούς όρους. Το δεύτερο μοντέλο που δίνει έμφαση στις συμπεριφορές και στα κίνητρα υιοθετείται από έρευνες σχετικές με την γραφειοκρατία, τις ανθρώπινες σχέσεις, την ηγεσία και την επίβλεψη, τα φαινόμενα εξουσίας. Το τρίτο μοντέλο που επικεντρώνεται στην ορθολογική και διανοητική πλευρά της οργανωσιακής συμπεριφοράς χρησιμοποιείται σε μικρότερο βαθμό από τα προηγούμενα δύο, κυρίως από τους οικονομολόγους, στον σχεδιασμό της διαδικασίας και από τους ψυχολόγους στην οργανωσιακή επικοινωνία και στην επίλυση προβλημάτων (March & Simon 2003: 72, March & Simon 1958: 6-7).

## B.1.Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Η κλασική οργανωσιακή θεωρία διαχωρίζεται σε δύο κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις. Η πρώτη, με κύριο εκπρόσωπο τον Taylor, επικεντρώνεται στις βασικές σωματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και την εργασία και μελετά τον χρόνο και τη μεθοδολογία παραγωγής και εργασίας. Η

δεύτερη, με κύριους εκπροσώπους τους Gulick και Urwick, επικεντρώνεται στα οργανωτικά προβλήματα της τμηματοποίησης της εργασίας και του συντονισμού (March και Simon 2003: 79, March και Simon 1958: 12).

#### B.1.1 Το επιστημονικό Μάνατζμεντ του Taylor – ψυχολογική οργανωτική θεωρία.

Ο Taylor εφάρμοσε πρώτος επιστημονικά κριτήρια και μεθόδους αναφορικά με την επιλογή και την εκπαίδευση των εργαζομένων – μελών ενός οργανισμού με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Θεωρούσε ότι υπάρχει ένας βέλτιστος τρόπος προκειμένου να εκτελεστεί μια εργασία και αυτός θα έπρεπε να εντοπιστεί. Θεωρούσε ότι κάθε εργαζόμενος θα έπρεπε να είναι άριστα εκπαιδευμένος για να εκτελεί μια εργασία η οποία και θα ήταν πολύ συγκεκριμένη. Εισηγάγε τον καταμερισμό των εργασιών και την έννοια της εξειδίκευσης στη διαδικασία παραγωγής. Τα μηχανήματα θα έπρεπε να είναι κατάλληλα διαμορφωμένα. Και θεωρούσε ότι η διοίκηση θα έπρεπε να είχε μια μορφή συνεργασίας, (περισσότερο με την έννοια της διαβίβασης εντολών) με τους εργαζόμενους για την επίτευξη των κοινών στόχων. Πίστευε στη συνεργασία των εργαζομένων μεταξύ τους και με τη διοίκηση. Ότι είναι δυνατόν να υπάρξει συναίνεση στο διαμοιρασμό του παραγόμενου πλούτου, φυσικά με τη διοίκηση και την ιδιοκτησία να παίρνει τη μερίδα του λέοντος. Βέβαια η άποψη αυτή περί συναίνεσης δε βρίσκει σύμφωνους όσους θεωρούν ότι οι σχέσεις εργοδοσίας – εργαζομένων, ή και διοίκησης – υφισταμένων είναι εκ των πραγμάτων συγκρουσιακές με κυριαρχία της διαπάλης για την επικράτηση του ισχυρότερου. Σημαντικό ήταν και το ότι προσπάθησε να συνδέσει τη θέληση για εργασία με την αμοιβή οι οποίες και συσχετίζονται θετικά (Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 34-39).

Βέβαια ουσιαστικά ο Taylor μελέτησε την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην παραγωγή μέσα σε παραγωγικούς οργανισμούς. Ανέλυσε την αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών των ανθρώπων και του εργασιακού και κοινωνικού περιβάλλοντος που δημιουργούνται από τους οργανισμούς. Λόγω των συνθηκών της εποχής, οι άνθρωποι αντιμετωπίζονταν ως παρελκόμενα, πρόσθετα κομμάτια των μηχανών. Στο «επιστημονικό μάνατζμεντ», ο ανθρώπινος οργανισμός περιγραφόταν ως μηχανή που έπρεπε να εκτελέσει

συγκεκριμένες εργασίες. Στόχος ήταν η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη χρήση των «ανθρώπων – μηχανών» στην παραγωγική διαδικασία. Οι δραστηριότητες στην εργασία συγκεκριμενοποιήθηκαν, οι χρόνοι μετρήθηκαν. Η εργασία στο επιστημονικό μάνατζμεντ έχει περισσότερη σχέση με την μηχανοποίηση και την αυτοματοποίηση παρά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Η μεγιστοποίηση της απόδοσης των ανθρώπων, ως μηχανικοί οργανισμοί, ήταν ο στόχος (March και Simon 1958: 12-13).

Κεντρικός στόχος ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας και ως μέτρο χρησιμοποιήθηκε ο χρόνος εκτέλεσης της εργασίας. Στηρίχθηκε σε μια αντίληψη του καταμερισμού εργασιών και μελέτη των χρόνων εκτέλεσης των εργασιών και των δυνατοτήτων του ανθρώπινου σώματος (March και Simon 2003: 19).

#### B.1.2 Θεωρίες Τμηματοποίησης – Θεωρία διοικητικής διαχείρισης.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει η θεωρία της διοικητικής διαχείρισης έχει να κάνει με τους στόχους του οργανισμού. Έχοντας προσδιορίσει το γενικό σκοπό του οργανισμού, προσδιορίζονται οι στόχοι προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός. Αυτοί οι στόχοι αφορούν / περιλαμβάνουν βασικές παραγωγικές δραστηριότητες, δραστηριότητες υπηρεσιών, δράσεις συγχρονισμού, επίβλεψης κ.α. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο να ομαδοποιηθούν αυτοί οι στόχοι σε ατομικές εργασίες, να ομαδοποιηθούν οι εργασίες σε διοικητικές μονάδες, αυτές σε ευρύτερες διοικητικές μονάδες και τελικά να καθοριστούν τα τμήματα στο ανώτερο επίπεδο, και να πραγματοποιηθεί αυτή η ομαδοποίηση με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιηθεί το συνολικό κόστος. Σε αυτή τη διαδικασία κάθε τμήμα θεωρείται ως σύνολο στόχων που πρέπει να διανεμηθούν ανάμεσα και να εκτελεστούν από τους εργαζόμενους του τμήματος, οι στόχοι είναι προκαθορισμένοι (March και Simon 2003: 91-92, March και Simon 1958: 22-23).

#### Τμηματοποίηση και ανάθεση εργασιών.

Η τμηματοποίηση είναι ένα πρόβλημα ανάθεσης εργασιών με τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πρέπει να δοκιμάζονται και επιτυγχάνονται οι καλύτεροι δυνατοί συνδυασμοί. Για να προσδιοριστεί ο συνολικός

αριθμός ανθρώπων για να επιτευχθεί ένας στόχος που απαιτεί έναν αριθμό ενεργειών, διανέμονται σε υποσύνολα, καθένα από τα οποία αποτελεί ένα επί μέρους στόχο. Οι στόχοι, οι επί μέρους στόχοι και οι συμμετέχοντες διαφέρουν σε κάθε περίπτωση στον αριθμό. Η αποτελεσματική τμηματοποίηση προσδιορίζεται ως αυτή που ελαχιστοποιεί τον αριθμό των επί μέρους στόχων, άρα των ατόμων που χρειάζεται να δραστηριοποιηθούν και άρα των συνολικών ωρών εργασίας. Λαμβάνονται υπόψη οι ώρες που απαιτούνται για κάθε εργασία και το κόστος αυτών, αλλά δεν είναι του παρόντος μια περεταίρω ανάλυση. Η θεωρία περιορίζεται από το ότι δεν είναι δυνατό να εντοπιστούν με ακρίβεια οι ομοιότητες των διαδικασιών και ότι απαιτείται ειδική εμπειρική γνώση των αλληλοσυσχετίσεων για παράδειγμα μεταξύ των ατόμων και των μηχανημάτων (March και Simon 2003: 93-96, March και Simon 1958: 23).

#### Τμηματοποίηση και συγχρονισμός.

Στην κλασική οργανωσιακή θεωρία, ένα σημαντικό πρόβλημα της ανάθεσης εργασιών και της τμηματοποίησης, αυτό του συγχρονισμού, θεωρείται λυμένο από τη στιγμή που οι δραστηριότητες έχουν προσδιοριστεί και διανεμηθεί με ακρίβεια από πριν. Όμως, σύμφωνα με τους March & Simon, δεν ισχύει κάτι τέτοιο στην πραγματική ζωή. Η θεώρηση ότι οι δραστηριότητες που ανατίθενται είναι ακριβής από πλευράς χρόνου εκτέλεσης και περιγραφής δεν ισχύει. Δύο είναι οι γενικεύσεις που εμφανίζονται. Η πρώτη αφορά στις δραστηριότητες που μπορεί να ανήκουν σε καλά καθορισμένες, υψηλής ρουτίνας διεργασίες αλλά η εφαρμογή τους εξαρτάται από περιβαλλοντικούς παράγοντες, και ως εκ τούτου δεν είναι απόλυτα βέβαιη η τήρηση τους. Και η δεύτερη αναγνωρίζει ότι συχνά ούτε και το πρόγραμμα διεργασιών είναι προσδιορισμένο, καθώς στην πράξη, μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες ενός οργανισμού είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων για νέες δράσεις που πρέπει να γίνουν ρουτίνα για εφαρμογή. (March και Simon 1958: 25-27).

Αναφορικά με την πρώτη γενίκευση, η συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια καθώς αποτελεί αντίδραση σε διάφορα ερεθίσματα (εντολές, καθήκοντα, κτλ). Από τη στιγμή που οι δραστηριότητες εξαρτώνται από εξωτερικούς παράγοντες και δεν μπορούν να προσδιοριστούν με ακρίβεια, εμφανίζονται τα προβλήματα στον οργανισμό. Προβλήματα σχετικά με το χρόνο εκτέλεσης, την καταλληλότητα των

δραστηριοτήτων σε σχέση με τον στόχο, (π.χ. επικοινωνία στον οργανισμό, συντονισμός, συγχρονισμός, κτλ) την αλληλοσυσχέτιση με άλλες δραστηριότητες. Το πρόβλημα της τμηματοποίησης γενικά αφορά δύο μεταβλητές. Αυτοπροσδιορισμός του κάθε εργαζόμενου ή απαιτήσεις συντονισμού και εξειδίκευση ικανοτήτων. Οι μορφές τμηματοποίησης που υπερέχουν στην πρώτη, συχνά υστερούν αναφορικά με τη δεύτερη. Η τμηματοποίηση διαδικασιών έχει περισσότερα οφέλη σχετικά με τα οικονομικά μεγέθη δια μέσου την εξειδίκευσης από ότι η τμηματοποίηση στόχων (March και Simon 1958: 27-29).

Τα μέλη ενός οργανισμού στη διαχείριση διοίκησης.

Στην κλασική οργανωσιακή θεωρία που αναλύθηκε από τους March & Simon, υπάρχει η τάση οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται ως εργαλεία, ως εσωτερικά τμήματα – μέρη του οργανισμού που εκτελούν τις εργασίες που τους αναθέτει η διοίκηση. Και επίσης οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως δεδομένα και όχι ως μεταβλητές της διαδικασίας παραγωγής. Αγνοούνται παράγοντες που σχετίζονται με την ατομική συμπεριφορά και ιδιαίτερα σε ότι αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων. Το να θεωρούνται οι εργαζόμενοι που λειτουργούν μέσα σε ένα οργανισμό ως μια δεδομένη σταθερά και όχι ως μια μεταβλητή κρύβει σημαντικές πλευρές και χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς μέσα σε ένα οργανισμό. Αυτή η υπόθεση του δεδομένου και σταθερού προσωπικού δεν ισχύει ( μπορεί να αφαιρεθεί) όταν υπάρχει θέμα με το πρόβλημα της ανάθεσης εργασιών. Υπάρχει η δυνατότητα χειρισμού των ικανοτήτων των προσώπων και των μηχανών προκειμένου να πραγματοποιηθούν ορισμένες δραστηριότητες, ως μεταβλητές, οι οποίες εξαρτώνται από το τι σε ένα πρόσωπο ή ένα μηχάνημα έχει ανατεθεί να εκτελεί, και πως οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί. Αυτό βέβαια θα επιφέρει ερωτήματα όπως το «κόστος επένδυσης» που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της ποιότητας εκτέλεσης της εργασίας από τα πρόσωπα και τα μηχανήματα (March και Simon 1958: 29-30)

Η κλασική οργανωσιακή και διοικητική θεωρία παρουσιάζει λοιπόν σημαντικά προβλήματα και περιορισμούς. Οι υποθέσεις εργασίας (motivational assumptions ) δεν είναι ολοκληρωμένες και ακριβής. Δε δίνεται σημασία στο ρόλο της ενδό – οργανωσιακής σύγκρουσης συμφερόντων όσον αφορά στην οργανωσιακή συμπεριφορά των μελών και εργαζομένων ενός οργανισμού. Οι περιορισμοί του

ανθρώπινου οργανισμού και των ικανοτήτων του καθενός δε λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Δε δίνεται σημασία στην γνωστική λειτουργία και νοητικές δυνατότητες των ατόμων όσον αφορά στην κατανόηση στόχων και στη λήψη αποφάσεων. Και τέλος δε δίνεται βαρύτητα στην ανάπτυξη και επεξήγηση του προγράμματος εργασιών (March and Simon 2003: 106, March and Simon 1958: 33).

### B.1.3 Γραφειοκρατική Διοίκηση και Οργάνωση.

Η γραφειοκρατία υπήρξε το δεύτερο κύμα εξορθολογισμού των οργανώσεων μετά τον τειλορισμό και το επιστημονικό μανάτζμεντ. Δομή πολύπλοκη και αποτελεσματική στην αρχή, με προβλήματα όμως λειτουργικά, δημιουργία φαύλων κύκλων και «απροσδιόριστων» συνεπειών καθιστούν την γραφειοκρατία δύσκολη στην εφαρμογή της (March και Simon 2003: 19).

Τα βασικά προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η διοίκηση ενός οργανισμού είναι η μη δυνάμενη να προβλεφθεί αντίδραση και προσδοκία σε ένα ερέθισμα – εντολή από τη διοίκηση, η περίπτωση η εντολή της διοίκησης του οργανισμού (ερέθισμα) να εκλαμβάνεται τελικά με διαφορετικό νόημα, ή και να περιέχει διαφορετικά στοιχεία από αυτά που η διοίκηση επιθυμεί αλλά και η περίπτωση ένα ερέθισμα να γίνει αντιληπτό ως κάτι εντελώς διαφορετικό ή να μην είναι σαφώς προσδιορισμένο (March και Simon 2003: 110-111).

Σε αυτό ακριβώς προσβλέπει η γραφειοκρατική οργάνωση : στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας επίτευξης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Ως εκ τούτου η έννοια της οργάνωσης, και άρα της γραφειοκρατίας, η οποία και αποτελεί μορφή τυπικής οργάνωσης, σχετίζεται με αυτή της αβεβαιότητας. Η έννοια της οργάνωσης είναι δύσκολο να προσδιοριστεί. Αποτελεί ένα «εργαλείο» επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, ιδιότητα που χαρακτηρίζει και την γραφειοκρατία (Σπανού 1992: 21-23).

Η γραφειοκρατία αποτελεί εργαλείο άσκησης εξουσίας. Χαρακτηρίζεται από πειθαρχία, αποτελεσματικότητα, ακρίβεια, διάρκεια, αυστηρότητα, εμπιστοσύνη και προβλεψιμότητα τόσο για τον ασκών αυτή όσο και για τα υποκείμενα πάνω στα οποία ασκείται. Η αβεβαιότητα περιορίζεται. Η δυνατότητα άσκησης εξουσίας αφορά μία αρχή (κράτος, εξουσία, διοίκηση), ο έλεγχος είναι αυστηρός, η πειθαρχία των υπαλλήλων – στελεχών της γραφειοκρατίας απαιτούμενη, οι ελευθερίες



περιορίζονται. Οι υπάλληλοι – στελέχη δεν μπορούν να ασκήσουν εξουσία για αυτούς. Υπάρχει εγγύηση ασφάλειας και περιορισμός της αυθαιρεσίας. Τα πάντα «προβλέπονται» (Σπανού 1992: 30-31).

Η γραφειοκρατική οργάνωση στηρίζει τον καπιταλισμό. Προέρχεται από την ανάγκη ελέγχου, διοίκησης και άσκησης εξουσίας σε μεγάλες μάζες ανθρώπων και ελέγχου της μαζικής παραγωγής αγαθών. Η καπιταλιστική οικονομία στηρίζεται από αυτή μέσω της βεβαιότητας και του ελέγχου που προσφέρει. Επίσης συνάδει και με τις δημοκρατικές αρχές που επικράτησαν την περίοδο που κυριάρχησε ο καπιταλισμός καθώς αντιπαλεύεται την αυθαιρεσία, υποστηρίζει την νομιμότητα, την αντικειμενικότητα, τον έλεγχο. Η αντίφαση που παρατηρείται μεταξύ κρατικής γραφειοκρατίας και δημοκρατίας έχει να κάνει με το ότι η δημοκρατία χρησιμοποιεί έναν μη δημοκρατικά, γραφειοκρατικά οργανωμένο μηχανισμό για να επιβληθεί. Αποτελεί εργαλείο άσκησης κοινωνικής εξουσίας. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να εμφανίζεται ουδέτερη και αποτελεσματική, γεγονός που ανάγει την γραφειοκρατία στο μέσο επίτευξης αυτών των στόχων. Το ότι χαρακτηρίζεται από αυστηρό νομικό πλαίσιο έχει να κάνει με τον αποχαρακτηρισμό της ως κοινωνικό υποκείμενο και την υποταγής της στην εξουσία. Η προβλεψιμότητα των κανόνων δείχνει άρνηση των σχέσεων εξουσίας και των συμφερόντων που διαμορφώνονται και συμμόρφωση στους κανόνες λειτουργίας που επιβάλλει το νομικό πλαίσιο που διαμορφώνει η εκάστοτε εξουσία (Σπανού 1992: 32-33).

Για τον Max Weber η γραφειοκρατία αποτελεί την αποτελεσματικότερη οργανωτική και διοικητική δομή, κυρίως μάλιστα για κρατικές πολιτικές οργανώσεις (March και Simon 2003: 19 & 111). Προσπαθεί να καταδείξει πως η γραφειοκρατική οργάνωση υπερβαίνει τα ανθρώπινα όρια, τις δυσκολίες στη λήψη των αποφάσεων, τους υπολογισμούς, τις διάφορες μορφές οργάνωσης. Ιδιαίτερα πως αυτό συμβαίνει στην κρατική οργάνωση. Θεωρεί την γραφειοκρατία εργαλείο αξιοποίησης ικανοτήτων. Βέβαια οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις δίνουν έμφαση στις μη προβλεπόμενες αντιδράσεις των μελών μιας οργάνωσης που διοικείται με το γραφειοκρατικό μοντέλο και ανέδειξαν σημαντικές δυσλειτουργικές παρενέργειες. Στόχος είναι ο έλεγχος των δραστηριοτήτων των μελών του οργανισμού με διαδικασίες που προσομοιάζουν στο μηχανικό μοντέλο καθώς θεωρούν τους ασκούντες την διοίκηση ικανούς να προβλέπουν και να προλαμβάνουν επιπτώσεις (March και Simon 2003: 112-113).

Μοντέλα γραφειοκρατικής διοίκησης.

Τα βασικά μοντέλα γραφειοκρατικής διοίκησης είναι τρία: Το μοντέλο του Merton, όπου επικεντρώνεται στις δυσλειτουργίες της οργανωσιακής μάθησης. Υπογραμμίζει την σημασία των κανονισμών ως προς την αξίωση για έλεγχο. Η αξιοπιστία – προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς είναι η βασική της έννοια. Η διοίκηση επιβάλλει την αξίωσή της για έλεγχο, καθιερώνοντας τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες και ελέγχοντας αν αυτές τηρούνται. Περιορίζονται οι διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς για τη διοίκηση δε νοούνται ανθρώπινα όντα αλλά ρόλοι που προέρχονται από περιγράμματα θέσεων με συγκεκριμένα δικαιώματα και υποχρεώσεις (μηχανική αντίληψη). Υπάρχει εσωτερίκευση των κανονισμών της οργάνωσης που στόχο είχαν την επίτευξη των στόχων. Οι κανονισμοί αποκτούν καθολική αξία η οποία δε συναρτάται πια με τους στόχους αλλά με τον έλεγχο. Το ζητούμενο δεν είναι πια η επίτευξη των σκοπών αλλά η τήρηση των διαδικασιών. Και τέλος στη λήψη των αποφάσεων δεν αναζητείται πια η βέλτιστη μέσα από τον προσδιορισμό εναλλακτικών και την επιλογή της καλύτερης αλλά η ικανοποιητική, αυτή που τηρεί τα ελάχιστα κριτήρια. Έτσι η συμπεριφορά γίνεται προβλέψιμη και άκαμπτη. Οι στόχοι προσλαμβάνονται και γίνονται αποδεκτοί από κοινού από τα μέλη τα οποία αλληλοϋποστηρίζονται ως προς τα εξωτερικά ερεθίσματα. Η συμπεριφορά είναι άκαμπτη και συντηρεί το σύστημα. Αυξάνεται η δυνατότητα προάσπισης των ατομικών ενεργειών. Και τέλος η ακαμψία της συμπεριφοράς δημιουργεί δυσκολίες στην ικανοποίηση των πελατών – πολιτών, η οποία και είναι στόχος των οργανισμών, με τη χρήση εξωτερικών συμβόλων εξουσίας από τα μέλη – εργαζόμενους προς το εξωτερικό περιβάλλον. Η δυσαρέσκεια των πελατών – πολιτών επιφέρει επιπλέον συσπείρωση στα μέλη. Τα όποια «παράπονα» προσκρούουν στην ακαμψία της συμπεριφοράς, στην προάσπιση της ατομικής δράσης, στην «συντροφικότητα», ακόμα και σε λάθος κατανόηση των παραπόνων από τη διοίκηση. Στις δημόσιες γραφειοκρατίες υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των εννοιών της «υπηρεσίας» και της «αμεροληψίας», που όμως είναι το ζητούμενο και στόχος των οργανώσεων του δημόσιου τομέα και των δημοσίων υπηρεσιών εν γένει (March και Simon 2003: 113-118).

Το μοντέλο του Selznick αναφέρεται στην εξουσιοδότηση ως τεχνική ελέγχου και διοίκησης η οποία επίσης έχει απροσδόκητα αποτελέσματα. Αυξάνεται ο βαθμός εξάσκησης και η απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και ικανοτήτων από τους

εργαζόμενους και τα μέλη του οργανισμού. Μειώνεται η απόκλιση στόχων και επιτεύξεων του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά η εξουσιοδότηση οδηγεί σε κατακερματισμό και σε αύξηση της διάστασης συμφερόντων μεταξύ των τμημάτων και των μελών. Τα μέλη επικεντρώνονται στην επίτευξη των ατομικών στόχων χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την συνολική στοχοθεσία του οργανισμού. Έτσι δημιουργείται συγκρουσιακή προοπτική μεταξύ των υποομάδων και των ατόμων με αποτέλεσμα τη μη σύγκλιση των στόχων του οργανισμού και των αποτελεσμάτων, πράγμα που οδηγεί σε επιπλέον εξουσιοδότηση. Οι υποομάδες ενισχύονται, τα μέλη τους εσωτερικεύουν τους στόχους της υποομάδας τους. Η εξουσιοδότηση τελικά μπορεί να επιφέρει λειτουργικές αλλά και δυσλειτουργικές επιπτώσεις σε ένα οργανισμό. Βέβαια με την εσωτερίκευση των στόχων του οργανισμού και την βελτίωση της λειτουργικότητάς τους οι αρνητικές επιπτώσεις δύναται να μειωθούν (March και Simon 2003: 118-121).

Το μοντέλο Gouldner ασχολείται με τους γραφειοκρατικούς κανόνες και τη δομή της οργάνωσης. Γενικοί και απρόσωποι κανόνες ρυθμίζουν τις εργασιακές διαδικασίες και αποτελούν αντίδραση στην αξίωση της διοίκησης για έλεγχο. Μειώνονται οι εμφανείς σχέσεις εξουσίας στο εσωτερικό της κάθε ομάδας εργασίας. Η εργασιακή ομάδα λειτουργεί ως μονάδα και η επιβίωσή της προωθείται από τους κανόνες. Βέβαια η ύπαρξη τέτοιων κανόνων που καθορίζουν την συμπεριφορά, προσδιορίζουν και τα όρια της αποδεκτής συμπεριφοράς με αποτέλεσμα, αν υπάρχει και χαμηλό επίπεδο εσωτερίκευσης των στόχων, να επιδιώκεται αυτή η ελάχιστη αποδεκτή συμπεριφορά (π.χ. ελάχιστη αποδεκτή βαθμολογία στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται οι οργανωσιακοί στόχοι στον μέγιστο βαθμό. Η ελάχιστη επίδοση θεωρείται συνήθως αποτυχία για την διοίκηση με αποτέλεσμα αύξηση της επιτήρησης, αυστηρότερους ελέγχους και άρα αύξηση του εμφανή χαρακτήρα των σχέσεων εξουσίας στο εσωτερικό της ομάδας, αύξηση της έντασης και τελικά διατάραξη της ισορροπίας (March και Simon 2003: 121-124).

## **B.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων αναπτύχθηκε ως αντίδραση στον τειλορισμό και την απολυτότητά του. Η υποκίνηση, η ικανοποίηση, οι σχέσεις μεταξύ των μελών

ενός οργανισμού, η ομάδα, η συνοχή και το ηθικό, εμφανίζονται ως έννοιες στη θεώρηση της διοίκησης ενός οργανισμού (March και Simon 2003: 19-20).

Η προσέγγιση της συμπεριφοράς έχει ως βασική αρχή την κατανόηση των ανθρώπων που εργάζονται και είναι μέλη ενός οργανισμού. Θεωρεί ότι μόνο τότε επιτυγχάνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Η ασκούντες τη διοίκηση πρέπει να κατανοήσουν τους εργαζόμενους στον οργανισμό και να προσπαθήσουν να προσαρμόσουν τις συνθήκες στις ανάγκες των εργαζόμενων σε αυτόν. Ο Elton Mayo μελέτησε την συμπεριφορά και την διάθεση εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Διαπίστωσε ότι η διάθεση και η αποδοτικότητα βελτιωνόταν όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονταν σημαντικοί για τον οργανισμό και όταν δεν αισθάνονταν αποξενωμένοι από την εργασία τους και τον οργανισμό. Δεν επηρεάζονταν σε τόσο βαθμό ούτε από τις καλύτερες συνθήκες εργασίας ούτε από την πρόσθετη αμοιβή. Ως κίνητρο λειτουργούσε καλύτερα η «σημαντικότητα» που ένοιωθαν και η συνοχή της ομάδας και όχι οι αυξημένες αμοιβές. Ο παράγοντας άνθρωπος και οι ανθρώπινες σχέσεις σε έναν οργανισμό παίζουν τουλάχιστον τον ίδιο σημαντικό ρόλο για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, όσο οι αμοιβές και οι συνθήκες εργασίας (Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 39-40).

#### B.2.1 Θεωρίες κινήτρων - υποκίνησης της εργασίας.

Οι θεωρίες υποκίνησης - κινήτρων προσφέρουν πληθώρα επιλογών παραγόντων και τεχνικών υποκίνησης, παραδοσιακών όπως τα οικονομικά κίνητρα, τα κοινωνικά κίνητρα (ευχάριστες συνθήκες εργασίας, αναγνώριση προσφοράς, κτλ), τεχνικές εμπλουτισμού εργασίας, και περισσότερο σύνθετων, όπως η ιεράρχηση αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg, η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland, η θεωρία των προσδοκιών, η θεωρία της συνέχειας – δικαιοσύνης, η θεωρία της ισοτιμίας, η θεωρία του Alderfer, το υπόδειγμα των Porter και Lawler (Μπουραντάς 2015: 307-365, Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 309-337).

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow υποστηρίζει ότι η υποκίνηση εξαρτάται από την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών τις οποίες κατατάσσει σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές, τις αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης (Μπουραντάς 2015: 308).

Προϋπόθεση να αποτελούν παράγοντα υποκίνησης είναι να ικανοποιούνται με αυτή τη σειρά ώστε το άτομο επιζητώντας το επόμενο επίπεδο ικανοποίησης αναγκών να αυξάνει την προσπάθεια κατά τη διάρκεια της ζωής του (Δικαίος, Κουτούζης, και συν. 1999: 318-319).

Ο Herzberg με τη θεωρία των δύο παραγόντων αναφέρεται στην υποκίνηση στους χώρους εργασίας. Με παραπλήσια συμπεράσματα με τον Maslow, διατυπώνει την άποψη ότι υπάρχουν τα αντικίνητρα ή παράγοντες υγιεινής (διοίκηση, επίβλεψη, συνθήκες εργασίας, σχέσεις, αμοιβή, κύρος, προσωπική ζωή, ασφάλεια) και τα κίνητρα (επίτευξη στόχου, αναγνώριση προσπάθειας, εξέλιξη, αντικείμενο εργασίας, υπευθυνότητα, προσωπική ανάπτυξη). Τα πρώτα δεν υποκινούν αυτά καθαυτά αλλά αποτελούν προϋπόθεση μη δυσαρέσκειας, προκειμένου να έχουν αποτέλεσμα τα κίνητρα. Όμως οι έρευνες έδειξαν ότι δεν υπάρχει απόλυτη εφαρμογή της θεωρίας με την πραγματικότητα (Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 317-319). Παράδειγμα, ενώ την αμοιβή – χρήματα τα κατατάσσει στα αντικίνητρα (ότι δηλαδή δεν επιφέρουν παρακίνηση), οι έρευνες δείχνουν ότι αποτελούν παράγοντα υποκίνησης. για τους ιατρούς των δημόσιων νοσοκομείων.

Η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland εισάγει τις έννοιες της ανάγκης για επίτευξη στόχων, για δημιουργία δεσμών και ανάπτυξη σχέσεων και για εξουσία (Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 319-322). Αυτές οι τρεις επίκτητες ανάγκες υποκινούν το άτομο ανάλογα με την ένταση που ενυπάρχουν στον καθένα (Μπουραντάς 2015: 337-339). Σε αυτή την θεωρία απουσιάζει το οικονομικό κίνητρο, το οποίο όμως έχει καταγραφεί ως παράγοντας υποκίνησης.

Ο Vroom με την θεωρία των προσδοκιών θεωρεί ότι η υποκίνηση είναι συνδυασμός της προτίμησης του ατόμου για κάποιο αποτέλεσμα (επιθυμία που το ενεργοποιεί να δράσει) και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (εκπλήρωση στόχων) θα επιφέρει αυτό το αποτέλεσμα (ανταπόδοση – ανταμοιβή) (Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 323-324).

Η θεωρία της δικαιοσύνης και της ισοτιμίας συμπληρώνει την προηγούμενη προσθέτοντας τον παράγοντα «δικαίωση» στην προηγούμενη θεωρία, η οποία θεωρούσε δεδομένο ότι μία συμπεριφορά θα είχε το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, χωρίς όμως αυτό να είναι απόλυτα βέβαιο (Δικαίος, Κουτούζης, και συν. 1999: 324-327).

Ένα άτομο επηρεάζεται από την μεταβολή των αξιών που συνδέεται με καταστάσεις, από τις συνέπειες που έχουν οι εναλλακτικές δραστηριοποιήσεις που θα

έχει σε διάφορα ερεθίσματα,, από τη μεταβολή της κατάστασης, από τους στόχους του και τους παράγοντες που τους επηρεάζουν, από τις προσδοκίες του ως προς τις συνέπειες των ενεργειών του, από το σύνολο των εναλλακτικών ενεργειών που διαθέτει ως ενεργοποίησης εξαιτίας κάποιου ερεθίσματος (March και Simon 2003: 132-133).

Ο συμμετέχων σε μια οργάνωση επηρεάζεται από το περιβάλλον, την τυπική ιεραρχία και τις εμπρόθετες ενδείξεις και τον έλεγχο και τις απρόθετες ενδείξεις, από το εργασιακό του καθήκον, από τις εργασιακές ανταμοιβές, καθώς τα συστήματα αμοιβών επηρεάζουν της εργασιακή συμπεριφορά και ανακαλούν τις ποικίλες εναλλακτικές επιλογές συμπεριφοράς, από τους συνεργάτες του (March και Simon 2003: 133-134).

Ο βαθμός ταύτισης των μελών με την οργάνωση σχετίζεται θετικά με τον χρόνο που ανήκουν τα μέλη στην ομάδα. Όσο μεγαλύτερο το χρονικό διάστημα τόσο μεγαλύτερη η ταύτιση του ατόμου με την οργάνωση, τόσο περισσότερες οι αλληλεπιδράσεις με τον οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση των αναγκών του μέσω αυτού. Επίσης η γρήγορη εξέλιξη στα πλαίσια ενός οργανισμού ωθεί την ταύτιση του ατόμου με τον οργανισμό. Οι προσδοκίες εξέλιξης και επαγγελματικής ανόδου δημιουργούν αλληλεπίδραση μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών. Όσο τα ανώτερα στελέχη διευκολύνουν την επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών, τόσο τα μέλη αυτά ταυτίζονται με την οργάνωση. Και όσο η επιτήρηση είναι πιο γενική και η εποπτεία και ο έλεγχος επικεντρώνεται στους εργαζόμενους και όχι στην παραγωγή, τόσο δυνατότερη η ταύτισή τους με αυτή. Επίσης όσο μεγαλύτερο είναι το κύρος το οποίο το άτομο αισθάνεται ότι κατέχει ο οργανισμός στον οποίο ανήκει, τόσο πιθανότερο είναι να ταυτιστεί με τον οργανισμό (March και Simon 2003: 158-160).

### B.2.2 Θεωρίες Επαγγελματικής Ικανοποίησης και παραγωγικότητα.

Η ικανοποίηση από την εργασία - επάγγελμα είναι ο συνδυαστικός κρίκος του εργασιακού χώρου και των θεωριών κινήτρων – υποκίνησης που προαναφέρθηκαν. Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ικανότητα, το πόσο σημαντικές είναι οι εργασίες που επιτελούνται, η αυτονομία, η ταύτιση, οι φιλίες στο χώρο εργασίας, οι συγκρούσεις, ο φόρτος εργασίας, η προσφορά, η

συναισθηματική προδιάθεση, ο γενικότερος τρόπος αντιμετώπισης της ζωής (Παπάνης και Ρόντος 2005: 55).

Η εργασιακή / επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως η θετική συναισθηματική κατάσταση που αφορά στο τι κάποιος απολαμβάνει από μία εργασία και τι θεωρεί ότι προσφέρει και αν θεωρεί ότι αυτά που απολαμβάνει ανταποκρίνονται σε αυτά που προσφέρει. Άλλος ορισμός αναφέρει ότι είναι το, αν σε κάποιον αρέσει η δουλειά του ή όχι (Gamble και Huang 2015: 332).

Σύμφωνα με τον Howard M. Weiss, ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης ως συναίσθημα αλλά και η ως συμπεριφορά δεν είναι αντιφατικοί μεταξύ τους αλλά συμβατοί. Όπως αναφέρουν οι Smith, Kendall και Hulin (στο Παπάνης και Ρόντος), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «η συναισθηματική αντίδραση στις διαφορετικές όψεις μιας κατάστασης» (Παπάνης και Ρόντος 2005: 56).

Οι Παπάνης και Ρόντος αναφέρουν ότι οι Terry Lam, Ray Pine & Tom Baum ανέλυσαν την σχέση τόσο κοινωνικών όσο και ατομικών παραγόντων με την εργασιακή ικανοποίηση και πως μεγάλη σημασία έχουν οι προσδοκίες των εργαζομένων όσο και η κοινωνικοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Τυχόν αποτυχία κοινωνικοποίησης ή μη επαλήθευση προσδοκιών επιδρούν αρνητικά ενώ αντίθετα κοινωνικοποίηση και επαλήθευση θετικά. Σημαντική είναι τόσο η κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης όσο και του κοινωνικού περιβάλλοντος που ανήκει (Παπάνης και Ρόντος 2005: 56).

Οι Berman, Pierce, Steel, & Taylor αναφέρουν ότι πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν πως υπάρχει σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και συμπεριφοράς των εργαζομένων στην εργασία αλλά ταυτόχρονα, όπως οι ίδιοι αναφέρουν, άλλες μελέτες έχουν αντικρουόμενα αποτελέσματα, ότι δηλαδή η ικανοποίηση εξαρτάται και από άλλους, εξατομικευμένους παράγοντες ( ηλικία, μόρφωση, διάρκεια εργασίας), ενώ άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι η σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και ποιότητας εργασίας είναι πολύ αδύναμη, στην ουσία ανύπαρκτη (Berman et al 2017: 380-381) .

Παρατηρούμε ότι τα ευρήματα ερευνών σχετικά με την σχέση ποιότητας εργασίας και επαγγελματικής ικανοποίησης είναι μικτά. Κάποια δείχνουν σχετική συσχέτιση, άλλα μικρή και άλλα καθόλου. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι πολύπλοκη και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως το εσωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον του φορέα, δημογραφικούς παράγοντες που αφορούν το προσωπικό και εξωτερικούς παράγοντες (Berman et al 2017: 380).

Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία αναλύθηκε από την σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα. Ο Elton Mayo αναφέρει ότι το ηθικό και το κίνητρο του εργαζόμενου διαμορφώνουν την συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί συνήθως έχουν ικανοποιημένους εργαζόμενους (Berman et al 2017: 380). Η σχολή υποστηρίζει την άποψη ότι ο οργανισμός πρέπει να προσπαθεί να έχει τους εργαζόμενους ικανοποιημένους.

Ειδικά στο δημόσιο τομέα και ειδικά αναφορικά με τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης, υπάρχει σκέψη σχετικά με την χρησιμότητα των αυστηρών κανόνων ιεραρχίας και τους άκαμπτους κανόνες στην σύγχρονη κοινωνία. Για το μεταβιομηχανικό εργατικό δυναμικό (ως επί το πλείστον υπηρεσίες), έχει μεγαλύτερη σημασία η ποιότητα ζωής στο χώρο εργασίας, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και ο σκοπός της εργασίας από την αμοιβή από αυτή την εργασία. Ως εκ τούτου οι δημόσιες υπηρεσίες που εμπλέκουν τους εργαζομένους τους στις διαδικασίες αποφάσεων και διαχείρισης και οι εργασίες που τους αναθέτουν είναι σημαντικές και με νόημα είναι πιο πιθανό να έχουν ικανοποιημένους και παραγωγικούς υπαλλήλους (Berman et al 2017: 380)

Σύμφωνα με έρευνες που αναφέρουν οι Berman, Pierce, Steel, & Taylor, καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα είναι :

- α) Το φύλο, όσο αφορά τις γυναίκες εργαζόμενες που είναι σε χώρους ανδροκρατούμενους ή αμείβονται λιγότερο.
- β) Η ηλικία, καθώς οι μεγαλύτεροι κατέχουν υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις,
- γ) Η εκπαίδευση, καθώς οι έχοντες υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο είχαν και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης,
- δ) Το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης που κατέχει. Όσο υψηλότερο τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση
- ε) Ο μισθός. Όσο υψηλότερος και όσο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του τόσο πιο ικανοποιημένος είναι
- στ) Το εργασιακό περιβάλλον και η οργάνωση του φορέα. Σημαντική στο σημείο αυτό η σχέση με τον ιεραρχικά ανώτερο. Όσο πιο βοηθητικός είναι τόσο πιο ικανοποιημένος παρουσιάζεται ο και ο εργαζόμενος.
- ζ) Οι σχέσεις με τους συναδέλφους και η εν γένη εργασιακή ατμόσφαιρα. Όσο καλύτερες οι σχέσεις, τόσο πιο πιθανά τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.



η) Η πολιτική κουλτούρα, το πολιτικό περιβάλλον. Η διαχείριση από τους πολιτικούς του δημοσίου τομέα είναι σημαντική καθώς παράγοντες όπως η «πολιτική διαφθορά», οι δίκαιες προσλήψεις και κατανομές θέσεων (Berman et al 2017: 380-381).

θ) Η αντίληψη της κοινωνίας για τον συγκεκριμένο δημόσιο τομέα. Όσο μεγαλύτερη εκτίμηση δείχνει η κοινωνία, τόσο ενθαρρύνεται ο υπάλληλος να κάνει περισσότερα πράγματα, τόσο πιο ικανοποιημένος είναι (Berman et al 2017: 387).

Επί πλέον παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία σε ένα οργανισμό είναι: Η «διάθεση» του εργαζόμενου, η οποία και προσδιορίζεται από τις απουσίες, την κινητικότητα του προσωπικού (δυνατότητα αλλαγής υπηρεσίας, αποχώρησης), και την ατομική παραγωγικότητα (ικανοποίηση συνήθως σημαίνει παραγωγικότητα. Η πραγματοποίηση των προσδοκιών: κάθε εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του έχει κάποιες προσδοκίες. Όταν αυτές καλύπτονται με τη σειρά τους επηρεάζουν και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως μια επιχείρηση μπορεί να θεωρεί ως στοιχείο ικανοποίησης την προσαρμογή του εργαζομένου στη φιλοσοφία της επιχείρησης (Κωνσταντοπούλου 1986, 84-87).

Για τους March & Simon, η ικανοποίηση που αισθάνεται κάποιος την παρούσα στιγμή δεν επηρεάζει την συμπεριφορά του ατόμου όπως οι συσχετίσεις μεταξύ των εναλλακτικών επιλογών δράσης του παρόντος και των μελλοντικών επιπτώσεων που αυτές επιφέρουν (March και Simon 2003: 126). Υποστηρίζουν ότι αν υπάρχει δυσαρέσκεια ενός εργαζόμενου, αυτός μπορεί να αποχωρήσει από την οργάνωση, μπορεί να προσπαθήσει να προσαρμοστεί στα ζητούμενα του οργανισμού και στην υπάρχουσα παραγωγική διαδικασία και μπορεί να αναζητήσει την ικανοποίησή του χωρίς όμως να βελτιώσει την απόδοσή του και χωρίς να αυξήσει την παραγωγικότητά του. Η αύξηση ή η μη αύξηση της προσπάθειας ίσως επιφέρει αμοιβές, θετικές ή και αρνητικές οι οποίες συνδέονται με αυτήν. Τα άτομα θεωρούν ότι η αμοιβή που λαμβάνουν υπολείπεται της προσπάθειας που καταβάλουν. Ακόμα η ικανοποίηση που ίσως αισθάνεται ένας εργαζόμενος δεν εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο προσπάθειας και παραγωγικότητας. Η υποκίνηση για μεγαλύτερη παραγωγή είναι συνάρτηση της αντίληψης του ατόμου για την σχέση της μελλοντικής κατάστασης ικανοποίησής του και της παραγωγικότητάς του. Αν δηλαδή οι προσδοκίες που έχει για ανταμοιβή λόγω της αυξημένης προσπάθειας θα ικανοποιηθούν και σε ποιο βαθμό (March και Simon 2003: 130-132).

## B.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

### B.3.1 Η Διοικητική Επιστήμη: Επιχειρησιακή Έρευνα, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Αποφάσεων.

Αρχής γενομένης από τον Taylor έγιναν προσπάθειες επιστημονικής μελέτης της παραγωγικότητας και των χαρακτηριστικών της σε μία επιχείρηση και σε έναν οργανισμό. Αν και η χρήση επιστημονικών μεθόδων ήταν μια καινοτομία, δεν υπήρχε μια ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του ζητήματος καθώς δε λάμβανε υπόψη αστάθμητους παράγοντες όπως τον ίδιο τον άνθρωπο και τις αντιδράσεις και συμπεριφορές του. Προκειμένου να απαντηθούν ερωτήματα και να λυθούν προβλήματα επιχειρησιακής φύσεως χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά η διαδικασία της επιχειρησιακής έρευνας κατά τη διάρκεια του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου και μάλιστα σε θέματα σχετικά με τη διεξαγωγή του πολέμου. Για πρώτη φορά ένα θέμα αξιολογήθηκε, αναπτύχθηκαν εναλλακτικές λύσεις, εφαρμόστηκαν σε πιλοτικό επίπεδο, ελέγχθηκε η αποτελεσματικότητα της κάθε μίας και έγινε επιλογή της καταλληλότερης. Χρησιμοποιήθηκαν δε συνδυαστικά και άλλες επιστήμες όπως τα μαθηματικά, η ψυχολογία, τα οικονομικά (Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 40-41). Η διαδικασία αυτή, της «επιχειρησιακής έρευνας», μετά το πέρας του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, εφαρμόστηκε και σε περίοδο ειρήνης από «μάνατζερ» στην επίλυση προβλημάτων που αντιμετώπιζαν σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η διοίκηση στη συνέχεια αποφάσιζε για το ποια από τις λύσεις θα χρησιμοποιούσε. Η επιστημονική αντιμετώπιση των θεμάτων αποτέλεσε εργαλείο το οποίο έδινε στη διοίκηση επιστημονικά τεκμηριωμένα δεδομένα βάση των οποίων παίρνονταν οι όποιες αποφάσεις. Ο επιστημονικός τρόπος διοίκησης έγινε αποδεκτός σε μεγάλο βαθμό και χρησιμοποιείται για την επίλυση προβλημάτων και την λήψη αποφάσεων από τους οργανισμούς (Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 41).

Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε για την αποφυγή οποιασδήποτε σύγχυσης ότι η τεύλορική προσέγγιση του επιστημονικού μάνατζμεντ, την επιστημονικής διοίκησης, αφορά στην επιστημονική οργάνωση γνώσεων και εμπειριών στη διοίκηση χωρίς μεγάλη εμβάθυνση, με στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας με επικέντρωση στον ανθρώπινο οργανισμό και τα εργαλεία. Η διοικητική επιστήμη από την άλλη αφορά την συνολική διαδικασία της διοίκησης με επίκεντρο την

επιχειρησιακή έρευνα και την χρήση και άλλων επιστημών (Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 50-51).

Λήψη αποφάσεων και ορθολογική επιλογή.

Η λήψη αποφάσεων έχει να αντιμετωπίσει ζητήματα όπως αν η επίλυση ενός προβλήματος επιτυγχάνεται με εντοπισμό εναλλακτικών ενεργειών, εκτίμηση των συνεπειών κάθε μίας και επιλογή της καταλληλότερης, ή αν λαμβάνονται με βάση το αν είναι κατάλληλες σύμφωνα με προκαθορισμένες ταυτότητες και ρόλους. Αν οι αποφάσεις είναι σαφείς με συνέπεια ή ασυνεπείς και αμφίσημες. Αν αφορά στοχευμένη δράση επίλυσης προβλήματος, είναι δηλαδή εργαλειακού χαρακτήρα ή αν διαμορφώνουν προτιμήσεις, ταυτότητες, προσδοκίες και κανόνες, αν είναι δηλαδή ερμηνευτικές. Και τέλος αν είναι δράσεις ανεξάρτητων ατόμων ή συστημικών διεργασιών (March και Simon 2003: 20-21).

Η θεωρία της ορθολογικής επιλογής υποστηρίζει ότι επιλέγεται εκείνη η δράση που θα μεγιστοποιήσει την ωφέλεια για αυτόν που κάνει την επιλογή ενώ θεωρείται δεδομένη η απεριόριστη γνώση πληροφοριών και η απεριόριστη δυνατότητα επεξεργασίας τους (March και Simon 2003: 22-23).

Η κριτική και η αμφισβήτηση που ασκήθηκε στη θεωρία είναι σημαντική. Αρχικά αμφισβητήθηκαν οι υποθέσεις της σύμφωνα με τις οποίες τα άτομα έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε πληροφορίες, ότι είναι σε θέση να τις επεξεργαστούν, ότι το κόστος και ο χρόνος επεξεργασίας είναι αμελητέοι παράγοντες. Για τον Simon η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ορθολογική. Όμως δε συμφωνούσε με την θεωρία των αποφάσεων καθώς *«η ανθρώπινη ορθολογική συμπεριφορά διαμορφώνεται από ένα ψαλίδι του οποίου οι δύο λεπίδες είναι η δομή του περιβάλλοντος εργασίας και οι υπολογιστικές ικανότητες του δράοντος»*. Δηλαδή οι άνθρωποι έχουν περιορισμένες γνωστικές και υπολογιστικές ικανότητες με αποτέλεσμα αυτή η περιορισμένη ορθολογικότητα να τους οδηγεί στην αναζήτηση, όχι του άριστου αλλά του ικανοποιητικού (March και Simon 2003: 23-24).

Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει τα εξής στάδια: αρχικά διερευνώνται οι συνθήκες και το περιβάλλον μιας κατάστασης, οι συνθήκες που ισχύουν και εντοπίζεται το πρόβλημα - θέμα. Στη συνέχεια σχεδιάζονται οι εναλλακτικές λύσεις και σε επόμενη φάση γίνεται η επιλογή μίας από αυτές. Έχουμε

δηλαδή διερεύνηση, σχεδιασμό και επιλογή. Σημαντικό ρόλο παίζει ο όσο το δυνατό καλύτερος και ακριβέστερος προσδιορισμός και ανάλυση του προβλήματος. Είναι σημαντικό για την αποτελεσματική λειτουργία μιας οργάνωσης να υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές στην επίλυση προβλημάτων. Ταυτόχρονα δημιουργούνται καινούργιες διαδικασίες που αντιμετωπίζουν νέα προβλήματα στα πλαίσια του οργανισμού, με την οργανωσιακή μάθηση να παίζει σημαντικό ρόλο (March και Simon 2003: 25-27).

Από τη στιγμή που οι περιορισμένες δυνατότητες του ανθρώπου δεν του επιτρέπουν να αναζητά την «άριστη» απόφαση, υπάρχει ο περιορισμός της αναζήτησης της «ικανοποιητικής» απόφασης, αυτής δηλαδή που θα εκπληρώνει ορισμένα κριτήρια που θα τεθούν και δε θα είναι οπωσδήποτε η «βέλτιστη». Η αναζήτηση του ικανοποιητικού δε σημαίνει μη ορθολογική επιλογή. Ο άνθρωπος ενεργεί ορθολογικά. Όμως τα ανθρώπινα όρια, δηλαδή τα όρια της ορθολογικότητας του ατόμου περιορίζουν τις επιλογές του και επιβάλουν οι θεσμοί να σχεδιάζονται με σύνεση, λαμβάνοντας υπόψη σε κάθε σχεδιασμό τα όρια αυτά, τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου, τις ανθρώπινες ιδιαιτερότητες (March και Simon 2003: 27-29).

### B.3.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η αναζήτηση για την καλύτερη διοίκηση ενός οργανισμού δε σταμάτησε ποτέ. Οι νέες συνθήκες επηρέασαν τόσο τη θεωρητική σκέψη όσο και την επιστημονική τεκμηρίωση και την πρακτική της διοίκησης. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι την προσοχή «τράβηξαν» οι ιαπωνικές επιτυχίες στον τομέα τόσο της αποτελεσματικότητας των ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών όσο και σε διοικητικό επίπεδο. Οι έρευνες διαπίστωσαν ότι στην περίπτωση αυτή οι Ιάπωνες είχαν μεταφέρει στο χώρο εργασίας τους τον τρόπο ζωής τη ιαπωνικής κοινωνίας η οποία χαρακτηρίζεται από τη συλλογική προσπάθεια, την ομαδοποίηση των εργασιών και τον συναινετικό τρόπο λήψης των αποφάσεων. Μέσα από όλες αυτές τις αναζητήσεις γεννήθηκε η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» με χαρακτηριστικά την ικανοποίηση του πελάτη – εξυπηρετούμενου – πολίτη, την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και την χρησιμοποίηση επιστημονικών

στοιχείων και αναλύσεων. Η διοίκηση ολικής ποιότητας περιλαμβάνει μια ευρύτερη θεώρηση της διοίκησης σε έναν οργανισμό (Πολύζος 2014: 36-38, Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 42-43).

### B.3.3 Η Συστημική Προσέγγιση της Διοίκησης.

Η θεωρία των συστημάτων υποστηρίζει ότι έναν οργανισμό μπορούμε να τον κατανοήσουμε αν θεωρήσουμε ότι αποτελείται από διάφορα «μέρη» τα οποία αλληλεξαρτώνται και αλληλοεπηρεάζονται, σχηματίζοντας την ολότητα του οργανισμού. Το σύστημα – οργανισμός παράγει αποτελέσματα ανάλογα με το πως λειτουργούν τα μέρη του. Αναφορικά με την διοίκηση, υπάρχει ένα οργανωτικό σύστημα που αποτελείται από διάφορα μέρη όπως είναι τα άτομα, οι ομάδες των ατόμων, οι διαδικασίες, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, τα παραγόμενα προϊόντα. Αυτά έχουν κοινό στόχο την επιτυχία των στόχων της λειτουργίας του οργανισμού. Η διοίκηση πρέπει να κατανοήσει την λειτουργία των μερών του συστήματος και τις σχέσεις που υπάρχουν προκειμένου να είναι αποτελεσματική (Δικαίος, Κουτούζης και συν. 1999: 41-42).

### B.3.4. Η συμμετοχική διοίκηση.

Η συμμετοχική διοίκηση είναι μια μορφή διοίκησης που επιτρέπει στην ηγεσία ουσιαστικότερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αλλά και διευρύνει την επιρροή και τη συμμετοχή των κατώτερων βαθμίδων των μελών μιας οργάνωσης στη λήψη αποφάσεων. Αυξημένη αίσθηση συμμετοχής στις αποφάσεις της διοίκησης σημαίνει λιγότερο εμφανείς διαφορές εξουσίας στο εσωτερικό μιας οργάνωσης και ταυτόχρονα τόσο λιγότερες είναι οι ενέργειες των μελών που δεν είναι αποδεκτές από την οργάνωση (March και Simon 2003: 134-135).

Κλείνοντας αυτή τη σύντομη αναφορά στις προσεγγίσεις της διοίκησης ενός οργανισμού πρέπει να αναφέρουμε ότι οι συνθήκες είναι αυτές που προσδιορίζουν τον τρόπο διοίκησης σε κάθε περίπτωση και στις οποίες οι ασκούντες την διοίκηση πρέπει να προσαρμόζονται. Η γρήγορη μεταβολή των δεδομένων απαιτεί και μία διοίκηση που θα είναι δημιουργική, ευέλικτη, ανοικτή σε νέες ιδέες. Ταυτόχρονα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η λειτουργικότητα, η αποτελεσματικότητα, η

μείωση του κόστους. Η κινητοποίηση των μελών – εργαζομένων, η προσαρμοστικότητα στην σύγχρονη ευμετάβλητη εποχή και η δημιουργία εσωτερικών δομών στον οργανισμό ικανών να ανταποκριθούν στην επίτευξη των στόχων αποτελούν προϋποθέσεις επιτυχίας της λειτουργίας κάθε οργανισμού (Δικαίος, Κουτούζης, και συν. 1999, 43)

#### B.4 ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Στις μέχρι τώρα προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν, διαπιστώθηκε ότι σε έναν οργανισμό που διοικείται με τον «παραδοσιακό» τρόπο, ο άνθρωπος είναι αυτός που θα πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του οργανισμού και των στόχων που θέτονται και οι οποίοι συνήθως αφορούν στην πρόσκαιρη κερδοφορία και αποτελεσματικότητα. Μια «νέου τύπου θεώρηση» ίσως μπορέσει να συμβάλει σε μια διαφορετική οπτική όσον αφορά στην ανάλυση της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού, διαμορφώνοντας ένα «εργαλείο» που θα προσπερνά την παραδοσιακή διοικητική πρακτική, τις γενικές κανονιστικές αρχές που θέτει και την παραδοσιακή οργανωσιακή ψυχολογία. Στις μέχρι τώρα διοικητικές πρακτικές δεν είχε δοθεί καμία σημασία στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, δε λαμβάνονταν καμία άλλη άποψη πλην της διοίκησης και έτσι δεν υπήρχε η εξισορροπητική δυναμική της συλλογικής πρακτικής λήψεως αποφάσεων (Ναγόπουλος 2010α).

Όπως προαναφέρθηκε <sup>1</sup>, μία τυπική οργάνωση, σε αντιδιαστολή με ένα απλό σύνολο ανθρώπων, χαρακτηρίζεται από την προσήλωση στην επίτευξη ενός σκοπού μέσω δράσεων και ενεργειών που σχεδιάζει η εκάστοτε διοίκηση. Προσδιορίζονται από τις δομές εργασίας, επικοινωνίας και ηγεσίας που εμπεριέχουν ενώ οι σχέσεις και τα πρόσωπα ρυθμίζονται από τυπικούς κανόνες με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Οι τυπικές οργανώσεις αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι του κοινωνικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων – μελών των οργανισμών η οποία και εκδηλώνεται ως οργανωσιακή (Ναγόπουλος 2010α).

Σημαντική είναι η επικοινωνία στο εσωτερικό των οργανισμών, ιδιαίτερα όσον αφορά στο πως προσδιορίζονται τα καθήκοντα μέσα σε μια οργανωσιακή δομή και όσον αφορά στο είδος του μηνύματος και τη ροή που ακολουθεί. Ακολουθούνται

---

<sup>1</sup> Βλέπε κεφ. Α1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.

συγκεκριμένοι διάυλοι επικοινωνίας και το περιεχόμενο είναι εξειδικευμένο και σχετικό με το λειτουργικό και κανονιστικό πλαίσιο του οργανισμού. Οι πληροφορίες που εμπεριέχουν προσδιορίζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά καθώς στοχεύουν σε προδιαγραφές ρόλων οι οποίοι είναι επακριβώς προσδιορισμένοι από κανόνες και όρους. Οι οργανώσεις με αυτό τον τρόπο προσδιορίζονται ως κοινωνιολογικές μονάδες ήσσονος σημασίας (Ναγόπουλος 2010α, March και Simon 2003: 67-69).

Τα ευρύτερα πολιτισμικά πρότυπα αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές σχέσεις με όρους ιεραρχίας και κυριαρχίας. Ως επακόλουθο, η παραδοσιακή θεώρηση να αντιμετωπίζει και τις οργανώσεις ως συστήματα ιεραρχίας και κυριαρχίας. Οι οργανώσεις, στο όνομα της μαζικής παραγωγής και της κερδοφορίας δεν έλαβαν υπόψη τον παράγοντα άνθρωπο και την ουσιαστικά εξαθλίωσή του ως «συντελεστή» της παραγωγής (Ναγόπουλος 2010α).

Οι αλλαγές που το επιστημονικό «μάνατζμεντ», ο στρατηγικός σχεδιασμός επέφερε στη διοικητική διαδικασία, στις εργασιακές σχέσεις, στην παραγωγή και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού προσέφεραν τη δυνατότητα μιας άλλης οπτικής στη λειτουργία των οργανώσεων ως προς το θέμα της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της εν γένει οργανωσιακής συμπεριφοράς (Ναγόπουλος 2010α).

Η κλασσική θεώρηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς έτσι όπως εκφράστηκε με το επιστημονικό Μάνατζμεντ του Taylor και τη θεωρία της τμηματοποίησης και του καταμερισμού της εργασίας<sup>2</sup> προσπαθεί να περιορίσει τον απαιτούμενο χρόνο πραγματοποίησης μιας εργασίας στον απολύτως απαραίτητο, να αυξήσει την παραγωγικότητα μέσω της παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους<sup>3</sup> και να επιταχύνει την παραγωγική διαδικασία. Έτσι ο οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ένα ορθολογικά σχεδιασμένο εργαλείο με τυπική δομή και συγκεκριμένο σκοπό. Ο Τειλορισμός αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα και την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο κοινωνικός καταμερισμός της εργασίας προσαρμόζεται στον τεχνητό καταμερισμό της εργασίας μέσα σε ένα οργανισμό. Η συμπεριφορά και η εργασία του ανθρώπου μετατρέπονται σε «μηχανισμό εξειδικευμένης χρήσης» σε μία εν γένει «επιχειρηματική» λογική οικονομικής ανάπτυξης όπου η αποδοτικότητα και η τεχνική αποτελεσματικότητά αποτελούν το ορθολογικό ιδεότυπο στα οργανωσιακά συστήματα. Το τεχνικό αναδεικνύεται ως αξιακό. Η ανθρώπινη συμπεριφορά

---

<sup>2</sup> Βλέπε κεφ. Β2: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

<sup>3</sup> Βλέπε κεφ. Β3: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

ρυθμίζεται ώστε να εξυπηρετεί το «αξιακό» με τις θεωρίες υποκίνησης να υποδεικνύουν το πως. Το άτομο, ο εργαζόμενος – μέλος του οργανισμού προσαρμόζει την συμπεριφορά του στα πλαίσια μιας επιθυμίας που θα πραγματοποιηθεί σε περίπτωση που η προσαρμογή είναι επιτυχής ή στα πλαίσια αποφυγής μιας αρνητικής επίπτωσης αν η προσαρμογή της συμπεριφοράς του δεν έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων (Ναγόπουλος 2010α).

Τα όσα προαναφέρθηκαν αναφορικά με την κοινωνική οργάνωση έχουν απήχηση όχι μόνο σε οικονομικές μονάδες – οργανισμούς αλλά εφαρμόζονται και ως «γενικευμένη διοικητική ορθολογικότητα» τόσο στην ευρύτερη κοινωνία όσο και στο πολιτικό γίγνεσθαι. Η νομική εξουσία νομιμοποιείται μέσα από τις θεσμοθετημένες διατάξεις. Η ορθολογικότητα απαιτεί κατανόηση των αλλαγών που επέρχονται στις σύγχρονες κοινωνίες και ερμηνεία της διοικητικής διαδικασίας μέσα από τις εφαρμογές της «τεχνοεπιστήμης» στην εργασία. Τα κοινά τεχνολογικά εργαλεία δημιουργούν στις οργανώσεις ομοιομορφία (Ναγόπουλος 2010α).

Η προσέγγιση της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων<sup>4</sup> μεταφέρει το επίκεντρο του ενδιαφέροντος στον παράγοντα «άνθρωπο». Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανωσιακού συστήματος, ο άνθρωπος προσαρμόζεται τον τεχνικό ορθολογισμό. Βέβαια πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι δεν είναι δυνατό τα άτομα να προσαρμόζονται απεριόριστα και ότι η προσαρμογή αυτή δε δύναται να είναι εργαλείο απεριόριστης χρήσης που θα χρησιμοποιηθεί για την οικονομική μεγέθυνση και τη βελτίωση της οργάνωσης ως κοινωνικού συνόλου (Ναγόπουλος 2010α).

Οι δομές ορθολογικότητας αντιπροσωπεύουν μια ιδεολογία που τις κάνει και κυρίαρχα και επιστημονικά ορθολογικές, αποκλείοντας κάθε εναλλακτική προσέγγιση αναφορικά με την αποτελεσματικότητα. Η αντίθεση της τυπικής ορθολογικότητας με την πράξη και με την δυνατότητα απόλυτης προσαρμογής των εργαζομένων – μελών ενός οργανισμού διαφαίνεται στον προσδιορισμό του σκοπού. Η ορθολογικότητα των μέσων ελέγχεται από την αποτελεσματικότητα των τεχνικών αποδόσεων. Η ορθολογικότητα του σκοπού δεν είναι εύκολο να ελεγχθεί από την ορθολογικότητα συγκεκριμένων μεθόδων αύξησης της παραγωγικής διαδικασίας χωρίς να εξουδετερωθούν αξιακές, πολιτικές και δημοκρατικές εν τέλει αξίες του «κοινωνικού δέοντος» (Ναγόπουλος 2010α).

Τα τεχνικά μέσα, οι πρακτικοί σκοποί και η σύγχυση που υπάρχει μεταξύ τους καταδεικνύουν μια αντίληψη που θέλει, τα κοινωνικά θέματα να τα αντιμετωπίζει

---

<sup>4</sup> Βλέπε κεφ. Β3: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ



όπως τα εργασιακά προβλήματα, δηλαδή ως τεχνικά προβλήματα. Η ορθολογικότητα των μέσων προσδιορίζει τους σκοπούς μόνο σε περίπτωση που μπορεί να τους ορθολογικοποιήσει και να τους αφομοιώσει, δηλαδή να τους προσαρμόσει στην «δοκιμασμένη εφαρμοστικότητα» του αποτελέσματος των ορθολογικών μέσων προκειμένου οι εργαζόμενοι – μέλη ενός οργανισμού να αντιμετωπίζονται ως σταθερός συντελεστής στην παραγωγική διαδικασία και ανεξάρτητη μεταβλητή στις ερευνητικές υποθέσεις. Οι σκοποί και το περιεχόμενό τους προσδιορίζονται μόνο όταν η διοίκηση έχει εξασφαλίσει ότι υπάρχουν τα τεχνικά μέσα προκειμένου να επιτευχθούν, ενώ το έμπυχο δυναμικό θεωρείται ότι θα προσαρμοστεί σε κάθε περίπτωση (Ναγόπουλος 2010α).

#### B.4.1 Ορθολογικότητα και οργανώσεις

Η νέα θεώρηση στη διοικητική επιστήμη και στην οργανωσιακή θεωρία, αυτή που βάζει στο επίκεντρο τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, έρχεται να αναθεωρήσει την μέχρι τώρα παραδοσιακή αντίληψη<sup>5</sup>. Αναγνωρίζεται ότι αυτή η διαδικασία ενέχει την εμπλοκή κοινωνικών και άλλων παραγόντων. Η διαδικασία πραγματώνεται μέσα στις οργανώσεις οι οποίες δεν είναι απλά σχέσεις και επικοινωνία αλλά και διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι οργανωσιακές λειτουργίες δεν ακολουθούν μόνο το παραδοσιακό μοτίβο της αυστηρής ιεραρχίας αλλά ενυπάρχουν και δίκτυα διαφορετικής μορφής και περιλαμβάνουν ροές επιρροής και ελέγχου (Ναγόπουλος 2010α).

Πρέπει να αναφερθεί ότι τα δομικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά μιας οργάνωσης προσδιορίζονται από τις διαδικασίες αντιμετώπισης προβλημάτων και από την ορθολογική επιλογή. Υπάρχουν όρια αναφορικά με αυτή την ορθολογικότητα. Και αυτά έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι οι σκοποί και οι προσδοκίες ικανοποίησης των μελών ενός οργανισμού προσαρμόζονται στο τι έχει τελικά επιτευχθεί από τον οργανισμό στην πράξη. Η περιορισμένη ορθολογικότητα χαρακτηρίζεται από την αναζήτηση του ικανοποιητικού και όχι της άριστης λύσης. Από το ότι οι εναλλακτικές λύσεις και τα αποτελέσματα των ενεργειών ανακαλύπτονται στην πορεία. Από το ότι οι δράσεις και οι εναλλακτικές προσδιορίζονται από τις οργανώσεις και τη διοίκησή τους αλλά και από τα άτομα.

---

<sup>5</sup> Βλέπε κεφ. Β4: ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.

Από το ότι κάθε συγκεκριμένη δράση έχει να κάνει με περιορισμένα θέματα και συγκεκριμένες συνέπειες και ότι συνδέεται με τα υπόλοιπα προγράμματα δράσεις με χαλαρού τύπου σχέσεις και μπορεί να εκτελεστεί και μόνη της (Ναγόπουλος 2010α).

Το ιστορικό, κοινωνικό και ερμηνευτικό περιεχόμενο των οργανώσεων είναι στο επίκεντρο των αλλαγών που επιφέρει στην οργανωσιακή θεωρία η νέα θεώρηση των οργανώσεων<sup>6</sup>. Προσθέτουν στο περιεχόμενο των οργανώσεων οι οποίες ορίζονται ως συστήματα συντονισμένης δράσης ατόμων και ομάδων με διαφορετικά συμφέροντα, προτιμήσεις, γνώσεις. Οι θεωρίες οργάνωσης δείχνουν πως η σύγκρουση γίνεται συνεργασία, πως τα μέλη συνεργάζονται και οι προσπάθειες συντονίζονται ώστε η οργάνωση και τα μέλη της να επιτυγχάνουν τους στόχους ώστε να επιβιώνουν (Ναγόπουλος 2010α).

Η σύγχρονη θεωρία κινήτρων δεν είναι τόσο μηχανιστική καθώς λαμβάνεται υπόψη το έλλογο του εργαζόμενου, οι οικονομικές απολαβές, η ικανοποίηση των εργαζόμενων, η ποιότητα ζωής, το αίσθημα ασφάλειας, η διάρκεια, κ.α. Σε αυτή την κατεύθυνση βοήθησε και η οργανωσιακή κοινωνιολογία με τα προφορικά δεδομένα της. Οι ενέργειες προκρίνονται στη λογική της καταλληλότητας καθώς ένα θέμα αναγνωρίζεται ως οικείο όταν σχετίζεται με σύνολο κανόνων που προσδιορίζουν ένα πρόγραμμα δράσης. Οι στόχοι είναι διαδικαστικώς ορθολογικά προσδιορισμένοι και όχι ουσιαστικά καθώς με την ορθολογικότητα δεν εξασφαλίζεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της δράσης (Ναγόπουλος 2010α).

Οι οργανώσεις αντιμετωπίζονται ως ανοιχτά συστήματα καθώς η θεωρία των συστημάτων ωθεί σε αυτή την κατεύθυνση. Το εξωτερικό περιβάλλον θεωρείται ότι ασκεί επιρροή στα χαρακτηριστικά της κάθε οργάνωσης, σε συνδυασμό με την επίδραση της τεχνολογίας στη διαδικασία παραγωγής, στην απόδοση, στη ψηφιακή ολοκλήρωση. Σε μεταγενέστερες θεωρήσεις τα εσωτερικά χαρακτηριστικά των οργανισμών θεωρείται ότι επηρεάζονται από την αλληλεπίδραση εξωτερικού περιβάλλοντος και οργανωτικής δράσεις και λαμβάνουν υπόψη τις ικανότητες αντίληψης και τα όρια της ορθολογικότητας των μελών – εργαζομένων σε ένα οργανισμό. Ταυτόχρονα ένα σύστημα, μία οργάνωση, μπορεί να μην είναι απόλυτα εξαρτώμενο από το περιβάλλον του και ανάλογα τους πόρους και τη δυναμική του να διαμορφώσει ένα ανεξάρτητο εσωτερικό περιβάλλον και να επηρεάζει αυτό το εξωτερικό περιβάλλον. Βέβαια οι θεσμικοί, πολιτισμικοί και αξιακοί παράγοντες που

---

<sup>6</sup> Βλέπε κεφ. Β1: Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ & Β2: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

προσδιορίζουν την συγκρότηση των οργανισμών και των συστημάτων δυσκολεύουν αυτή την εξέλιξη (Ναγόπουλος 2010α) .

Η παραδοσιακή θετικιστική οπτική της κοινωνιολογίας των οργανώσεων έχει ως επίκεντρο τους σταθερούς κανόνες, τις αυστηρά καθορισμένες αρμοδιότητες και ρόλους, τις νομιμοποιημένες ιεραρχίες και ταυτόχρονα απόλυτη εμπιστοσύνη στην ορθότητα των όποιων αποφάσεων, ενώ οι έλεγχοι ασκούνται με γνώση που την καθιστά ορθολογική. Όμως, όσον αφορά την θεωρία των οργανώσεων, ο κοινωνικός προσδιορισμός της δεν είναι επαρκής, όπως δεν είναι επαρκής και η ορθολογική στάθμιση των αποφάσεων που ως σταθερά προσδιορίζει τις δράσεις καθώς δε λαμβάνονται σοβαρά υπόψη όλοι οι παράγοντες της συγκρότησης ενός οργανισμού. Σε αυτό το σημείο η διοίκηση πρέπει να σταθμίσει το λειτουργικό με το τεχνικό, πρέπει συστηματικά να αναπαράγει τις δράσεις με ταυτόχρονη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των οργανωσιακών διαδικασιών προκειμένου να υπάρξει εξισορρόπηση των χαρακτηριστικών της παραδοσιακής θετικιστικής οπτικής της κοινωνιολογίας των οργανώσεων προς μία πιο κοινωνιολογικά αποδεκτή σύγχρονη οπτική (Ναγόπουλος 2010α).

#### B.4.2 Οργανωσιακά Συστήματα και γνώση.

Όσον λοιπόν αφορά στα οργανωσιακά συστήματα, από τη μία η θεωρία αδυνατεί να παρακολουθήσει την πραγματικότητα όσον αφορά το κοινωνικό γίνεσθαι, ενώ η οικονομία και η πολιτική αδυνατούν να παράγουν θεωρία. Ως εκ τούτου η γνώση περιορίζεται σε κλειστούς, στερεοτυπικούς επικοινωνιακούς κώδικες που συμβάλουν σε μια απλή μεταφορά και ανατροφοδότηση επικοινωνιακών μηνυμάτων στα πλαίσια του «τεχνικού» και της αποτελεσματικότητας που επιφέρει, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα κριτικής σκέψης και παραγωγής γνώσης. Η επικέντρωση σταματά στο επίπεδο της πρόσκαιρης διεκπεραίωσης και δε φτάνει μέχρι την μακροπρόθεσμη χάραξη στρατηγικών (Ναγόπουλος 2010α).

Στην κοινωνία του σήμερα τα κοινωνικοοικονομικά συστήματα πρέπει να προσπεράσουν την παραδοσιακή οπτική του τειλορισμού και να επιδιώξουν την επιτυχή ολοκλήρωση των οικονομικών επιδιώξεών τους αποτάσσοντας τις συνέπειες του εξορθολογισμού των στόχων πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό. Πρέπει να προταθεί η κοινωνική υπόσταση των μελών του οργανισμού, η συνεργατικότητα των

εργαζομένων, η υπόστασή τους ως κοινωνικά όντα, αντί της καθαρά υλικοτεχνικής υποδομής των οργανισμών. Ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να αναβαθμιστεί και οι σχέσεις με την οργάνωση και την τεχνολογική υποδομή να ανέλθουν σε άλλο επίπεδο (Ναγόπουλος 2010α).

Το σημαντικό σημείο είναι η μετάβαση από το επιστημονικό μανάτζμεντ στη διοίκηση ανθρωπίνων σχέσεων, σε οργανισμούς με στοχοθεσία είτε παραγωγικοί είτε γενικά που λειτουργούν σε επιχειρησιακό περιβάλλον (πχ κρατικοί φορείς, υπουργεία, κτλ). Η θεωρία κινήτρων<sup>7</sup> δεν αναφέρεται μόνο στην οικονομική ανταμοιβή αλλά και σε θέματα εκδημοκρατισμού της εργασιακής λειτουργίας (Ναγόπουλος 2010α).

Η κοινωνιολογία των οργανώσεων, αναφορικά με τα οργανωσιακά συστήματα, αναφέρεται τελευταία σε δύο μορφές ορθολογισμού. Η πρώτη θεωρεί ότι η δράση που θα ληφθεί εξαρτάται από την ανάλυση των στόχων και των αξιών, την αξιολόγησή τους με κριτική σκέψη και τα αποτελέσματά τους. Ενώ η δεύτερη αναφέρεται όχι σε στόχους και αξίες αλλά σε λειτουργικές, διαδικαστικές αξίες. Εδώ η επίτευξη της επιτυχίας σημαίνει καλές λειτουργίες και διαδικασίες. Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω είναι η καλύτερη δυνατή κατεύθυνση<sup>8</sup> (Ναγόπουλος 2010α).

Πρέπει να σημειωθεί ότι παρατηρείται μια αναντιστοιχία μεταξύ στόχων και μέσων σε συνδυασμό με δυσλειτουργίες της οργανωσιακής μάθησης. Ένα θέμα που έχει σχέση με τον εξορθολογισμό των επιδιωκόμενων σκοπών του οργανισμού σύμφωνα με τις δυνατότητες των τεχνικών μέσων του οργανισμού (Ναγόπουλος 2010α).

Η νέα προσέγγιση διαφοροποιείται από την απλουστευμένη προσέγγιση της κερδοσκοπικής δράσης καθώς αναλύει όλους τους όρους της κοινωνικής συγκρότησης και αναλαμβάνει τη διαχείριση του επιχειρείν ως υποσύστημα του κοινωνικού γίνεσθαι. Οι τυπικές οργανωσιακές διαδικασίες δεν κυριαρχούν στις παραγωγικές σχέσεις. Η μέχρι τότε θεώρηση ευνοούσε τις αναπαραγωγικές διαδικασίες των οργανωσιακών δομών και της ιεραρχίας. Όσο απλούστερος ο μηχανισμός τόσο ο εργαζόμενος καθίστατο μια απλή προέκταση του τεχνικού μέσου. Οι τεχνολογικές μεταβολές πρέπει να ενταχθούν σε ατομικές ή και συλλογικές μορφές κοινωνικής δράσης (Ναγόπουλος 2010α).

---

<sup>7</sup> Βλέπε κεφ. Β.2.1: Β.2.1 Θεωρίες κινήτρων - υποκίνησης της εργασίας.

<sup>8</sup> Βλέπε κεφ. Β4: ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.

Η ορθολογικότητα των μέσων δημιουργεί ανάγκες και αυτές αναζητούν τρόπους ικανοποίησής τους. Αυτό καταδεικνύει την υποβάθμιση του χαρακτήρα των σκοπών. Η διοίκηση γίνεται γραφειοκρατική και διαχειρίζεται τις τεχνικές του εφικτού. Βέβαια τα μέσα, τα οποία και δεν ελέγχονται για την καταλληλότητά τους, αποτελούν την τεχνική διάσταση επίλυσης ενός κοινωνικού προβλήματος χωρίς να επιλύουν το θέμα της ορθολογικότητας των σκοπών. Δηλαδή οι σκοποί είναι αυτοί που καθορίζονται σύμφωνα με τις δυνατότητες που παρέχουν τα μέσα και όχι το αντίστροφο, τα μέσα να εξυπηρετούν τους σκοπούς (Ναγόπουλος 2010α, Ναγόπουλος 2010β).

Γενικά η παρατηρούμενη μεταστροφή από το τυπικό του τειλορισμού και της παραδοσιακής οπτικής στο άτυπο των νεότερων θεωριών δεν επιτρέπει την πρόβλεψη των τεχνολογικών πρακτικών κατά την λειτουργία του οργανισμού καθώς αυτές μετασχηματίζονται. Η προσοχή στρέφεται στην τεχνολογική συγκρότηση των διαδικασιών εργασίας και επικοινωνίας. Νέα νομοθετικά πλαίσια και νέοι θεσμοί έρχονται, οι συγκρουσιακές διαδικασίες αναδιαμορφώνονται (Ναγόπουλος 2010α).

Οι νέες τεχνολογίες και τεχνικές αξιολογούνται και κρίνονται όχι μόνο ως προς την ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων αλλά και ως προς την αποδοχή τους από τα υφιστάμενα αξιακά πρότυπα και ως προς το πως συμπεριφέρονται αυτοί που τα χρησιμοποιούν, δηλαδή οι εργαζόμενοι. Πολλές φορές οι χρήστες προσαρμόζουν τις τεχνολογίες και τις τεχνικές στις ανάγκες τους. Αυτή η σχέση τεχνολογίας, οργάνωσης και πρακτικών ρυθμίζεται είτε θεσμικά είτε μέσω κανονιστικού διατακτικού πλαισίου που εφαρμόζεται στο εσωτερικό των οργανώσεων (Ναγόπουλος 2010α).

Οι κερδοσκοπικές τακτικές και η πρόσκαιρη αποτελεσματικότητα δεν αποδέχονται όλες τις πτυχές της σύγχρονης κοινωνικοεπιστημονικής θεώρησης και διοίκησης ενός οργανισμού όσον αφορά στο σχεδιασμό, στην οργάνωση της εργασίας και στις ευρύτερες κοινωνικές προεκτάσεις της. Οι οργανωσιακές τακτικές που δεν επικεντρώνονται στο πρόσκαιρο αποτέλεσμα και σε ασφυκτικά πλαίσια και συστήματα εντολών αλλά αναφέρονται και σε θέματα ποιότητας ζωής και σε θέματα κοινωνικού και εργασιακού κύρους των εργαζομένων βρίσκουν εμπόδια στην αντίληψη περί γρήγορου αποτελέσματος ή και πρόσκαιρου κέρδους. Αντίληψη που έρχεται σε αντίθεση με την σύγχρονη κοινωνική θεώρηση και την σύγχρονη κοινωνιολογία των οργανώσεων (Ναγόπουλος 2010α).

### B.4.3 Ο ρόλος του κράτους

Όσον αφορά στους οργανισμούς με αντικείμενο οικονομικό και επιχειρηματικό, το κράτος έχει ρόλο κυρίως ρυθμιστή και ελεγκτή και δεν προωθεί τον κοινωνικό χαρακτήρα του επιχειρείν. Θέτει τις προϋποθέσεις λειτουργίας της οικονομίας ως προς την ψηφιακή εποχή, ως προς τις δημόσιες τεχνολογικές και εκπαιδευτικές επενδύσεις, ως προς τα δεδομένα, ως προς τον ανταγωνισμό και την γενική λειτουργία των οργανισμών. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της αύξησης των διεθνών εξαρτήσεων έχει υποχωρήσει η συντονιστική οργανωτική παρέμβαση και η επιβλητική μεσολάβησή του σε άλλους οργανισμούς και θεσμούς της επικράτειάς του (Ναγόπουλος 2010α).

Όλες οι ιδιωτικές αλλά και οι δημόσιες οργανώσεις που δραστηριοποιούνται σε οικονομικές δράσεις, δομούνται, οργανώνονται, διοικούνται και λειτουργούν στα πρότυπα οικονομικών μονάδων. Το τυπικό δίκαιο και η νομοθεσία περιλαμβάνει τους κανονισμούς και τις διατάξεις λειτουργίας οι οποίες και ορίζονται ως προϋποθέσεις πολιτικής συγκρότησης και αντιπροσώπευσης (Ναγόπουλος, 2010α).

Το κράτος, ως μορφή κοινωνικής οργάνωσης, ασκεί διοίκηση μέσω του πολιτικού συστήματος (Μακρυδημήτρης 1999: 17-18). Βέβαια οι πολιτικές λειτουργίες του κράτους έχουν μετατοπιστεί προς το πολιτικό σύστημα και την διοίκηση που αυτό ασκεί καθώς η πολιτική διαχείριση μπορεί να εξασφαλίσει σε μεγαλύτερο βαθμό τον εξορθολογισμό των μέσων που απαιτούνται για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και καλύτερη οργάνωση. Στο σημείο αυτό δηλαδή, η τεχνοκρατική οπτική της επιδίωξης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των μέσων υποκαθιστά την ιδεολογία της πολιτικής που θα επιδίωκε το γενικό συμφέρον (Ναγόπουλος 2010α, Ναγόπουλος 2010β: 261).

Στα πλαίσια μιας διαδικαστικής δημοκρατίας και ενός κράτους δικαίου, το μεμονωμένο άτομο αντιμετωπίζεται αποκομμένο από τις συλλογικές δομές στις οποίες ανήκει. Η πολιτεία και η αντιπροσωπευτική δημοκρατία μεριμνά για την τυπική και νομική αναγνώριση των ατομικών δικαιωμάτων των πολιτών αλλά και όσων συμμετέχουν σε οργανωσιακά συστήματα καθώς τελικά διαμορφώνεται ένα ευρύ πλαίσιο συλλογικότητας γύρω από αυτά. Το θέμα με την προσέγγιση αυτή είναι ότι η αντίληψη για τα δικαιώματα εξαντλείται σε ατομικό επίπεδο για τον κάθε εργαζόμενο – μέλος ενός οργανισμού χωρίς να γίνεται αναφορά σε αυτά σε σχέση με το κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον του με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η

δυνατότητα να υλοποιηθούν οι κοινωνικοί όροι επαλήθευσης αυτών των δικαιωμάτων (Ναγόπουλος 2010α).

Βέβαια, το σύγχρονο κράτος εμπλέκεται πολύ περισσότερο από το παραδοσιακό στη ζωή των πολιτών του. Δεν ασκεί μόνο λειτουργίες κατασταλτικού και περιοριστικού τύπου αλλά δραστηριοποιείται και στην κατεύθυνση του κράτους πρόνοιας και ευημερίας πραγματώνοντας το κοινωνικό κράτος δικαίου με συνέπεια την μεγαλύτερη πολυπλοκότητα της κρατικής δημόσιας πολιτικής και την δημιουργία απαίτησης για επαγγελματίες γραφειοκράτες και όχι ερασιτέχνες πολιτικούς. Η δημόσια διοίκηση στοχεύει στην εξυπηρέτηση των πολιτών, στην άσκηση και πραγμάτωση των δικαιωμάτων τους, ατομικών, πολιτικών και κοινωνικών. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση απαιτείται να προγραμματίζει, συντάσσει και εκτελεί προγράμματα δράσης που αφορούν την οικονομική, κοινωνική και πολιτισμική ζωή ώστε να επιτευχθούν οι προαναφερόμενοι στόχοι. Αυτό βέβαια σημαίνει διεύρυνση του ρόλου της δημόσιας διοίκησης και του διοικητικού μηχανισμού καθώς τα δικαιώματα των πολιτών και οι δράσεις του κράτους (που πραγματώνονται μέσω της δημόσιας διοίκησης) καταδεικνύουν τη διττή λειτουργία του σύγχρονου κράτους δικαίου (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 27-28).

## B.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

Αναφορικά με τη δημόσια διοίκηση, οι οργανισμοί του δημοσίου ανήκουν στην σφαίρα των οργανισμών και ως εκ τούτου έχουν και σε αυτούς εφαρμογή οι θεωρήσεις και οι αναλύσεις για τους οργανισμούς γενικότερα. Κανένας επιστημονικός κλάδος και καμία επιστήμη δε θα ήταν δυνατόν να ασκηθεί ως επάγγελμα χωρίς να υπάρχει γνώση και εξοικείωση με το αντικείμενο και μάλιστα πιστοποιημένη από επίσημους φορείς, χωρίς επιστημονική και επαγγελματική γνώση. Στην σύγχρονη κοινωνία της εποχής μας ισχύει το ίδιο για την διοίκηση και τις οργανώσεις, είτε είναι ιδιωτικές είτε δημόσιες. Η δημόσια διοίκηση και η διοίκηση των οργανισμών του δημοσίου ως επιστήμη μελετάται συστηματικά από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Το οργανωτικό ή διοικητικό φαινόμενο αφορά κάθε οργανισμό. Όσο πιο σύνθετος ο οργανισμός και όσο πιο απαιτητικό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα τόσο πιο σύνθετο καθίσταται το φαινόμενο της οργάνωσης και της διοίκησης προκειμένου να

επιτευχθούν ο σκοπός και οι στόχοι του οργανισμού. (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 8-9).

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί έναν από τους τομείς της κοινωνική ζωής. Είναι το πεδίο άσκησης ενός βασικού επαγγέλματος, αυτό του δημοσίου υπαλλήλου σε όλες τις εκφάνσεις και τις κατηγοριοποιήσεις του. Αποτελεί κλάδο των κοινωνικών επιστημών που αλληλοεπιδρά και αλληλεξαρτάται με τα πεδία της πολιτικής επιστήμης, της νομικής, των οικονομικών, της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας. Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και όλων των δημόσιων οργανισμών όπως είναι τα υπουργεία, η οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, κτλ, περιλαμβάνει κατά την άσκηση της σειρά επιστημονικών κλάδων και εμπειρικών γνώσεων που πρέπει να διαθέτουν τα μέλη των οργανισμών – στελέχη της διοικητικής δομής του δημοσίου που την πραγματώνουν. Δηλαδή από την μία πλευρά ενυπάρχει η άσκηση της δημόσιας διοίκησης και από την άλλη η μελέτη και ανάλυση αυτής, δύο όψεις που αλληλοεπηρεάζονται, αλληλοτροφοδοτούνται και ενίοτε αλληλοσυμπληρώνονται (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 10).

Οι κοινωνικοί οργανισμοί, δηλαδή τόσο οι επιχειρήσεις και οι ιδιωτικοί οργανισμοί εν γένει και τα μέλη τους, όσο και οι οργανισμοί του δημοσίου και τα στελέχη τους, εφαρμόζουν τις αρχές και κανόνες λειτουργίας των θεσμών καθώς και τις έννοιες, τις αρχές και τις ιδέες που τις διέπουν. Η καλή διοίκηση απαιτεί ανάλογες αρχές και πρακτικές οι οποίες εφαρμόζονται από τα μέλη και τους διοικούντες των οργανισμών. Διεξάγεται σε δεδομένο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον και στις ανάλογες συνθήκες οι οποίες επηρεάζουν αυτή, του στόχους, το προσωπικό, τη λειτουργία της αλλά και ταυτόχρονα οι συνθήκες επηρεάζονται από αυτή. (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 11-12).

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της διακυβέρνησης μιας χώρας μαζί με τους αντιπροσώπους του λαού μιας δημοκρατικής κοινωνίας και την κυβέρνησή της. Συμβάλει στην προετοιμασία, κατάρτιση, σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων δράσης της δημόσιας πολιτικής και την σχετικής νομοθεσίας (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 11-12). Ως εκ τούτου κατέχει σημαντικό ρόλο στο κοινωνικό γίνεσθαι και στον μηχανισμό λειτουργίας του οργανισμού που λέγεται «δημόσιο».

Η διοικητική επιστήμη, όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση, περιγράφει, ερμηνεύει και αξιολογεί το πως οι θεσμοί, τα όργανα και τα στελέχη του δημοσίου τομέα δραστηριοποιούνται, ενεργούν και συνεργάζονται στην κατεύθυνση της



σχεδίασης και εφαρμογής προγραμμάτων και δράσεων που στόχο έχουν την επίλυση δημόσιων προβλημάτων. Μελετώνται η διαμόρφωση της συμπεριφοράς των δημοσίων οργανισμών, αρχών και υπηρεσιών που εφαρμόζουν τη δημόσια πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης. Η δημόσια διοίκηση παρουσιάζει και ένα κανονιστικό και ρυθμιστικό χαρακτήρα στο σύγχρονο κράτος (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 14-18), καθώς μέσω αυτής πραγματοποιούνται οι όποιες αποφάσεις του πολιτικού κατεστημένου και εφαρμόζονται στην πραγματική κοινωνική ζωή, πολλές φορές τροποποιημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή τους

Οι οργανισμοί του δημοσίου, δηλαδή το ίδιο το δημόσιο ως σύνολο αλλά και κάθε υποσύνολο που μπορεί να θεωρηθεί ως κομμάτι της δημόσιας διοίκησης υπάγεται στους κανόνες οποιουδήποτε οργανισμού όσον αφορά τα θέματα διοίκησης και διοικητικής λειτουργίας και οργάνωσης γενικότερα, με τις ιδιαιτερότητες πάντα του δημοσίου τομέα και της δημόσιας διοίκησης.

#### B.6 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η δημόσια διοίκηση μπορεί να γίνει αντιληπτή είτε ως επιστήμη, είτε ως «τέχνη», είτε και ως κοινωνικός σχεδιασμός. Κάθε διαφορετική νοηματοδότηση οδηγεί σε μια σαφώς διαφορετική μορφή διοικητικής σκέψης και δράσης. Αν και αυτές οι οπτικές αλληλεπικαλύπτονται σε κάποιο βαθμό, καθώς είναι οι διαστάσεις μίας μεγαλύτερης έννοιας, της δημόσιας διοίκησης, διαφέρουν αισθητά στην λογική τους και στο παραγόμενο αποτέλεσμα. Οι δημόσιοι λειτουργοί που ακολουθούν την οπτική της επιστήμης ή της τέχνης, σκέφτονται και ενεργούν με τρόπους που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες σε πολλές περιοχές ενδιαφέροντος όσον αφορά την δημόσια πολιτική και διοίκηση (Jun 2006: 99).

Η αντίληψη της δημόσιας διοίκησης ως κοινωνικός σχεδιασμός, δείχνει τι πραγματικά συμβαίνει στους δημόσιους οργανισμούς και στις κοινότητες, στο πεδίο εφαρμογής δηλαδή. Το σημαντικό είναι ότι εστιάζει στην συμμετοχή των εργαζομένων, των πολιτών, στο διάλογο, στην αμφισβήτηση και στην καθημερινή εμπειρία πολλαπλών παραγόντων (πολιτών, εργαζομένων, διοικούντων κτλ) διαφορετικού υπόβαθρου και καταβολής, ενώ αποδέχεται την κριτική. Σημαντική σε αυτή την προσέγγιση είναι η δημιουργία φόρουμ για όλους τους ενδιαφερόμενους

προκειμένου να συμμετέχουν στην διαδικασία. Πρέπει να ληφθούν υπόψη αρκετοί προβληματισμοί όπως το πώς να δημιουργηθεί και διατηρηθεί ενδιαφέρον ώστε οι ασκούντες τη διοίκηση να έχουν έναν γενικό και επί της ουσίας διάλογο με το σύνολο της κοινότητας. Λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο διάλογος ή είναι μία απλή τυπική διαδικασία; Εκπαιδεύονται οι δημόσιοι λειτουργοί και οι ασκούντες τη δημόσια διοίκηση στο πόσο σημαντικό είναι να έχουν πραγματικό ενδιαφέρον στο να κατανοούν διαφορετικές ιδέες και εμπειρίες; Τι γίνεται στην περίπτωση που οι πολίτες δεν ανταποκριθούν στις ευκαιρίες που τους δίνονται για διάλογο; Πώς γίνεται να αποφευχθεί ο κίνδυνος παρερμηνείας και παρεξηγήσεων όσον αφορά τις ιδέες και τις εμπειρίες των άλλων; Αυτά είναι σοβαρά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην προσέγγιση του κοινωνικού σχεδιασμού της δημόσιας διοίκησης όταν από απλή άποψη γίνεται πράξη και από κοινωνική πρακτική γίνεται θεωρία (Jun 2006: 99).

Ένα θετικό χαρακτηριστικό του κοινωνικού σχεδιασμού είναι ότι υπάρχουν πολλοί εμπλεκόμενοι παράγοντες. Επιπλέον, οι μορφές διοίκησης και πολιτικής είναι πιο δημοκρατικές. Τα προγράμματα οργανωτικής αλλαγής όπως είναι η οργανωτική βελτίωση και ανάπτυξη, η βελτίωση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής, ο οργανωτικός επανασχεδιασμός, η συμμετοχική διοίκηση, η δημιουργική επίλυση προβλημάτων, η συλλογική εργασία, η έρευνα πεδίου, η ευελιξία, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η δικτύωση και η επαγγελματική καριέρα, είναι τα φυσικά αποτελέσματα της αυξημένης οπτικής του κοινωνικού σχεδιασμού. Τέτοια είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης για το Έιτς, τα προγράμματα μακροχρόνιου σχεδιασμού κοινοτήτων, η ανάπτυξη σκοπού και στόχων, χτίζοντας μία βιώσιμη, ανθεκτική κοινωνία, και η αναθεώρηση του γενικού σχεδιασμού μίας πόλης. Αυτά απαιτούν τις συνδυασμένες προσπάθειες πολλών ατόμων και ομάδων, εκτεταμένη αλληλεπίδραση και έξοδα πόρων κάθε είδους. Ο κοινωνικός σχεδιασμός και ο σχεδιασμός της κοινότητας, που εμπλέκει την πολιτική και αξιολόγηση, απαιτεί τη διάχυση και το μοίρασμα των πληροφοριών, ξεκαθάρισμα των κανόνων και της γλώσσας, και ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των ασκούντων τη δημόσια διοίκηση και των πολιτών, διαμέσου της επικοινωνιακής δράσης. Κατά την υλοποίηση αυτών των δράσεων που λύνουν προβλήματα, οι ασκούντες τη δημόσια διοίκηση προληπτικά διευκολύνουν την ανάμειξη των πολιτών στον εντοπισμό των προβλημάτων, και στο καθορισμό στόχων, με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη των κοινωνιών. Βέβαια υπάρχουν περιορισμοί με τον σημαντικότερο να αφορά το ότι η κυβέρνηση μόνη της αδυνατεί να λύσει προβλήματα σημαντικά, όπως αυτό της ανεργίας (Jun 2006: 120-121).

Οι ασκούντες τη διοίκηση στην τοπική κοινωνία βρίσκουν χρήσιμο το να συνεργάζονται με πολίτες, ενδιαφερόμενες ομάδες και συμβουλευτικές επιτροπές στο σχεδιασμό εναλλακτικών τρόπων παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, όπως είναι οι υπηρεσίες παροχής υγείας. Υπάρχει εξέλιξη στην συμμετοχή των πολιτών σε δράσεις όπως ο καθορισμός προτεραιοτήτων του προϋπολογισμού, συνεργασία πολιτών και κυβέρνησης, τα κοινωνικά – κοινοτικά δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων, εθελοντικά προγράμματα για τους ηλικιωμένους, τοπικά δίκτυα μέσων μαζικής μεταφοράς, και το κλείσιμο της ψαλίδας στην πληροφορική. Σε κάθε περίπτωση η διαδικασία απαιτεί συμμετοχή των πολιτών και μία «συνείδηση του μέλλοντος» από την πλευρά των πολιτών (Jun 2006: 121).

#### B.6.1 Η ηθική της δημόσιας διοίκησης.

Είναι λοιπόν δυνατό η δημόσια διοίκηση να γίνεται αντιληπτή ως «κοινωνικός σχεδιασμός» Παρόλα αυτά, ως μηχανισμός της εκτελεστικής εξουσίας, καθορίζεται και δεσμεύεται από το ρυθμιστικό πλαίσιο και το πολιτικό περιβάλλον της πολιτείας. Υπόκειται στο δημόσιο και στο διοικητικό δίκαιο τα οποία και εφαρμόζει σε συγκεκριμένες περιστάσεις και με ανάλογα μέτρα δημόσιας πολιτικής (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 20).

Κατά τον εικοστό αιώνα οι ισχυρές κυβερνήσεις και η γραφειοκρατία οδήγησαν σε μείωση της αίσθησης περί ηθικής ευθύνης από μέρους των ατόμων – μελών των οργανισμών και της σημασίας του να ενδιαφέρονται για τον συνάνθρωπο. Λόγω της σπουδαιότητας που δόθηκε στην αποτελεσματικότητα, στην μέτρηση της απόδοσης, η επιδίωξη της ηθικής δεοντολογίας και της αποτελεσματικότητας αντικαταστάθηκαν από διοίκηση προσανατολισμένη σε ποσοτικά αποτελέσματα και σε επίσημη επιβολή των διαδικασιών. Βέβαια η πλειοψηφία των δημοσίων λειτουργών έχουν αίσθηση για το «τι είναι σωστό», η οποία διαμορφώνεται μέσω της αλληλεπίδρασής τους με τους πολίτες και την απόκτηση γνώσης και εμπειριών. Έτσι ο μετασχηματισμός από το ατομικό στο συλλογικό και οργανωσιακό επίπεδο δίνει ελπίδες ώστε οι δημόσιοι οργανισμοί να γίνουν «ηθικά υπεύθυνοι» (Jun 2006: 205).

Η άποψη της κοινωνικής κατασκευής της ηθικής ευθύνης προϋποθέτει ότι μια συζήτηση περί ηθικής δεοντολογίας δύναται να λάβει χώρα, από τη στιγμή που τα άτομα μοιράζονται τα συμφέροντά τους και μαθαίνουν από τους άλλους. Επίσης

προϋποθέτει μία συζήτηση για την αξία και σημασία των νόμων και των κανονισμών και του κώδικα ηθικής δεοντολογίας. Η κατανόηση της ηθικής διαδικασίας από μικρό – επίπεδο σε μακρό – επίπεδο είναι ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος να ενισχυθεί η ατομική ευθύνη παρά το αντίστροφο. Σε μακρό – επίπεδο, η εξασφάλιση της ευθύνης, δίνοντας έμφαση στη συμμόρφωση των ατόμων με τους νόμους και τις διαδικασίες, μπορεί να επηρεάσει την ηθική συμπεριφορά των ανθρώπων, αλλά η διαδικασία της υπεύθυνης συμπεριφοράς παρουσιάζει υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. Επειδή ανησυχούμε για ασάφεια στη λήψη δεοντολογικών αποφάσεων και εξωτερικά κριτήρια, όπως είναι οι ηθικοί κώδικες και οι νόμοι, είναι αναποτελεσματικά. Η ορθή κρίση μπορεί να προκύψει μόνο λόγω της «συνείδησης του ηθικού εαυτού», που μπορεί να προτρέψει αυτόν που ενεργεί να αποκτήσει μια ηθική άποψη με το να λαμβάνει υπόψη κριτικά τις απόψεις των άλλων.

Μόνο αν οι ασκούντες τη δημόσια διοίκηση διακατέχονται από πολιτικές αρετές θα είναι αποτελεσματικοί στην εγκαθίδρυση σταθερών και με εμπιστοσύνη σχέσεων με τους πολίτες σε μία κοινωνία. Η εξάσκηση αυτών των αρετών είναι απλά μέρος του τι σημαίνει να λαμβάνεις μέρος σε δραστηριότητες συνεργασίας με τους πολίτες. Οι ασκούντες τη δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι πρόθυμοι να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν τις κοινωνικές ατέλειες μέσω μιας δημόσιας έκκλησης για συνεργασία. Για να είναι αποτελεσματικοί αυτοί που ασκούν τη δημόσια διοίκηση της κοινωνίας των πολιτών, πρέπει να έχουν κάποιες αρετές και να δραστηριοποιούνται δουλεύοντας και συνεργαζόμενοι με τους πολίτες. Δηλαδή είναι ευθύνη του κάθε ατόμου που ασκεί διοίκηση να αποκτήσει πολιτικές αρετές. Επίσης, ένας ασκών τη δημόσια διοίκηση που εμπλέκεται σε σημαντική διοικητική πρακτική ενώ συνεργάζεται με πολίτες, κατανοεί ότι η κριτική αντανάκλαστικότητα είναι ένα σημαντικό μέρος της αυτονομίας του ατόμου. Οι πολιτικοί υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών μπορούν να διευκολύνουν το δημόσιο λόγο. Τόσο οι προσωπικές επιθυμίες όσο και το καλό της κοινότητας μπορούν να συζητηθούν (Jun 2006: 205-206).

Σημαντικό ρόλο βέβαια, έχουν και το πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον καθώς επίσης και τα πρόσωπα που αναλαμβάνουν ρόλους και μετέχουν στην λήψη αποφάσεων. Η άσκηση της δημόσιας διοίκησης δεν εξαρτάται μόνο από το τυπικό δίκαιο αλλά επηρεάζεται και από πολιτικές, οργανωτικές και διοικητικές παραμέτρους. Το δίκαιο, οι οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, η δημόσια ηθική και δεοντολογία και οι κατευθύνσεις της δημόσιας πολιτικής καθορίζουν την λειτουργία

και δράση των δημοσίων οργανισμών και, ως επακόλουθο, τις επιπτώσεις που επιφέρουν στην ζωή των πολιτών (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 20-21).

Στο Ελληνικό Κράτος, το Σύνταγμα προσδιορίζει και ρυθμίζει το πλαίσιο δράσης της διοίκησης. Σύμφωνα με το αναθεωρημένο Σύνταγμα του 2008, η οργάνωση της διοίκησης καθορίζεται στο άρθρο 101 σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα και τις ανεξάρτητες αρχές ενώ σύμφωνα με το άρθρο 102, « η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού». Το άρθρο 103, αναφερόμενο στο «εργατικό δυναμικό», δηλαδή στους δημοσίους υπαλλήλους, προσδιορίζει την «υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων της διοίκησης» η οποία πρέπει να διέπτεται από τις αρχές της αξιοκρατίας, της απασχόλησης και της σταθερότητας (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 21, Βουλή των Ελλήνων 2008).

Πρέπει να παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει αναφορά στο Σύνταγμα σχετικά με το ρόλο και τις αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης η οποία αποτελείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και υπάγεται στην εκτελεστική εξουσία. Αν και αποτελεί τον κύριο εκτελεστικό μηχανισμό του κράτους, επικρατεί η αντίληψη που θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση κατέχει δευτερεύοντα ρόλο σε σχέση με την πολιτική εξουσία (υπουργούς και λοιπά κυβερνητικά στελέχη) (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 22)

## B.6.2 Αρχές της δημόσιας Διοίκησης

### *1. Αρχή της νομιμότητας.*

Η αρχή της νομιμότητας σημαίνει ότι η δημόσια διοίκηση και όλα τα όργανά της είναι υποχρεωμένα να ενεργούν πάντα μέσα στα πλαίσια του νόμου και σύμφωνα με αυτόν. Προκειμένου να προβούν σε οποιαδήποτε ενέργεια, πρέπει να προβλέπεται από το νομικό πλαίσιο. Αυτό βέβαια σημαίνει ότι τα περιθώρια δράσης της δημόσιας διοίκησης είναι αυστηρώς προσδιορισμένα και το πεδίο της περιορισμένο καθώς της επιτρέπεται να κάνει ότι προβλέπεται από το νομικό πλαίσιο. Εδώ εντοπίζεται και μια σημαντική διαφορά μεταξύ της διοίκησης σε δημόσιους φορείς και της διοίκησης που ασκείται σε οργανισμούς ιδιωτικούς καθώς οι τελευταίοι μπορούν να κάνουν οτιδήποτε δεν απαγορεύεται. Στη δημόσια σφαίρα το διοικητικό όργανο δε μπορεί να

κάνει ότι θέλει αρκεί να μην απαγορεύεται, οφείλει να ενεργεί πάντα βάση των κανόνων δικαίου, υπόκειται σε ιεραρχικό και δικαστικό έλεγχο. Ο αυστηρός έλεγχος της δημόσιας διοίκησης και η υπαγωγή αυτής στο δίκαιο και στη νομιμότητα διασφαλίζει ότι η δράση της και τα αποτελέσματα που αυτή θα επιφέρει θα είναι σύμφωνα με το νόμο και τους κανόνες δικαίου. Από τη στιγμή που οι κανόνες δικαίου καθορίζονται από τα αρμόδια αντιπροσωπευτικά όργανα που, σε μια δημοκρατική κοινωνία, εκλέγονται από το λαό, σημαίνει ότι και οι νόμοι αυτοί εκφράζουν τη βούληση του λαού. Ως εκ τούτου το ότι η δημόσια διοίκηση υπάγεται στην αρχή της νομιμότητας σημαίνει ότι υπηρετεί τη λαϊκή κυριαρχία, την πραγμάτωση της βούλησης του λαού και την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 22-24).

Η εκτελεστική εξουσία, δηλαδή τα διοικητικά όργανα του κράτους, τόσο τα κεντρικά όσο και τα αποκεντρωμένα, έχουν μια περιορισμένη διακριτική ευχέρεια σχετικά με τα θέματα δημόσιας πολιτικής που χειρίζονται, τις εντολές και νόμους που καλούνται να εφαρμόσουν. Η εκτελεστική λειτουργία έπεται της νομοθετικής. Η διοίκηση οφείλει να ενεργεί σύμφωνα με το γράμμα αλλά κυρίως σύμφωνα με το πνεύμα του νόμου (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 24).

Η αρμοδιότητα των οργάνων της δημόσιας διοίκησης νοείται ως η ικανότητα που το δίκαιο απονέμει στο όργανο για την επιτέλεση ενός έργου. Αρμοδιότητα νοείται αλλιώς η οργανωμένη από το δίκαιο κρατική δράση και η κατανομή της ευθύνης σε όργανα και διοικητικές αρχές. Η οργάνωση αυτή έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της εξουσίας. Στην ουσία τα όργανα του κράτους που ασκούν διοίκηση, δεν ασκούν εξουσίες αλλά αρμοδιότητες και μάλιστα τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 25).

Ο ρόλος του σύγχρονου κράτους συνδέεται με τις δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης. Ένα σύγχρονο δημοκρατικό κράτος αναλαμβάνει τις παραδοσιακές δράσεις που αφορούν την τάξη, την άμυνα, τη φορολογία, τη δικαιοσύνη, αλλά και δράσεις που σχετίζονται με την παροχή ή και παραγωγή «υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα» με στόχο την μεγαλύτερη ισότητα, την ποιότητα ζωής και την ευημερία των πολιτών. Αυτό που σύμφωνα με το Σύνταγμα, άρθρο 25, παρ. 1, αποτελεί «κοινωνικό κράτος δικαίου». Ως επακόλουθο του νέου διευρυμένου ρόλου του κράτους, η δημόσια διοίκηση που αποτελεί τον εκτελεστικό μηχανισμό του κράτους θα κατέχει διευρυμένο ρόλο. Η συγκεντρωτική και παρεμβατική δράση

του κράτους διά μέσου της δημόσιας διοίκησης υπεισέρχεται σε όλα τα πεδία του κοινωνικού γίνεσθαι, στην πολιτική, οικονομική, κοινωνική και πολιτισμική ζωή των ανθρώπων που αφορά. Βέβαια οι εκάστοτε ιστορικές συνθήκες και καταστάσεις της στιγμής καθορίζουν επ' ακριβώς ποιος θα είναι ο ρυθμιστικός, ελεγκτικός και εγγυητικός ρόλος του κράτους (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 25-26).

## *2. Η Διακριτική ευχέρεια.*

Αν ο βαθμός της ελευθερίας των οργάνων δημόσιας διοίκησης είναι αυξημένος, δηλαδή δρουν μέσα στα όρια του νόμου αλλά τα όργανα έχουν τη δυνατότητα να κρίνουν εάν θα προχωρήσουν σε μια ενέργεια και αν έχουν εναλλακτικούς τρόπους δράσης, τότε αναφερόμαστε στη έννοια της «*διακριτικής ευχέρειας*» των οργάνων να ενεργήσουν όπως κρίνουν. Αν δεν υπάρχει επιλογή, η ενέργεια είναι προσδιορισμένη και το όργανο έχει την υποχρέωση, σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο να την ακολουθήσει, τότε υπεισέρχεται η έννοια της «*δεσμίας αρμοδιότητας*» (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 26-27).

Στο σύγχρονο κράτος, στις οργανώσεις και τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης, εντοπίζεται ένα πεδίο ευχέρειας και ελευθερίας της διοικητικής δράσης σε σχέση με τις επιλογές της και τις αποφάσεις που τελικά εφαρμόζει. Αυτό το φαινόμενο της «*διακριτικής ευχέρειας*» αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης από τη στιγμή που η φύση της αποστολής της δημόσιας διοίκησης και η πολυπλοκότητα της δημόσιας πολιτικής την καθιστούν απαραίτητη λειτουργία. Ο βαθμός της διακριτικής ευχέρειας ποικίλλει ανάλογα με τη δυνατότητα του βαθμού εφαρμογής ενός μέτρου, ελιγμών και επιλογών. Ενυπάρχει δηλαδή η εξουσία της δημόσιας αρχής να επιλέξει μεταξύ δύο ή και περισσότερων τρόπων προκειμένου να εκτελέσει μία δράση (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 28-30).

Ουσιαστικά στις περισσότερες περιπτώσεις, η διακριτική ευχέρεια σημαίνει τον προσδιορισμό των ορίων μιας έννοιας που δεν έχει προσδιοριστεί επ' ακριβώς από το νομικό πλαίσιο σε μία συγκεκριμένη περίπτωση. Παραδείγματα τέτοιων εννοιών που αφορούν τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι το δημόσιο συμφέρον, η κοινή ωφέλεια, τα χρηστά ήθη, η δημόσια τάξη και ασφάλεια, η ηθική, το βιοτικό επίπεδο, η οικονομική ανάπτυξη, η προστασία του περιβάλλοντος, το

εύλογο του χρόνου. Από τη στιγμή που ο προσδιορισμός της έννοιας ενός όρου δεν είναι ακριβής, υπάρχει ένα περιθώριο σχετικών εκτιμήσεων και εύλογων κρίσεων στις οποίες η δημόσια διοίκηση μπορεί να προβεί αναφορικά με τον προσδιορισμό των εννοιών και των δράσεων που μπορεί να αναλάβει, στα πλαίσια της εφαρμογής των νόμων και των δράσεων της δημόσιας πολιτικής. Ερμηνεύει τα δεδομένα, σταθμίζει βάση αξιολογικών κριτηρίων και τα προσαρμόζει στην πραγματικότητα, πάντα μέσα στα πλαίσια της έννομης τάξης. Η διοίκηση λοιπόν προσδιορίζει έννοιες αόριστες και γενικές δρώντας κανονιστικά και οιονεί νομοθετικά, προσαρμόζοντας τους κανόνες στα πραγματικά δεδομένα και καταστάσεις με ηθική ευαισθησία και κοινή λογική (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 31-32).

Η δημόσια διοίκηση λοιπόν έχει την ευχέρεια να διαπλάσσει ένα νόμο ή κανόνα που εφαρμόζεται σε μια συγκεκριμένη περίπτωση προκειμένου να λάβει δράση ή να πάρει κάποια απόφαση, πάντα μέσα στα πλαίσια του ευρύτερου κανονιστικού πλαισίου και των κανόνων δικαίου. Ταυτόχρονα υπόκειται και σε κάποιες αρχές οι οποίες και αποτελούν προαπαιτούμενο αναφορικά με την καλή άσκηση της διοίκησης. Ο έλεγχος εφαρμογής τους διενεργείται από τα δικαστήρια, τις ανεξάρτητες αρχές (πχ συνήγορος του πολίτη), την ιεραρχία της δημόσιας διοίκησης, τους θεσμούς, την κοινή γνώμη, την ίδια την κοινωνία των πολιτών. Δεν πρέπει η δημόσια διοίκηση να υπερβαίνει τα όρια των αρμοδιοτήτων της, τα όρια άσκησης της διακριτικής ευχέρειας διαφορετικά πρέπει να υπάρξει διορθωτική δράση. Οι αρχές καλής διοίκησης, ξεκινώντας με την προαναφερόμενη αρχή της νομιμότητας, καθορίζουν την ποιότητα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, τα όρια εφαρμογής, προσδιορίζουν αποδεκτές συμπεριφορές, εξασφαλίζουν ότι η δημόσια διοίκηση εξυπηρετεί την κοινωνία που «διοικεί». Εξασφαλίζουν τα δικαιώματα των πολιτών επιδρώντας με θετικό τρόπο στην εν γένει κοινωνική συμπεριφορά. Τα δικαιώματα των πολιτών και της κοινωνίας αλληλοσυσχετίζονται θετικά με τις αρχές της ορθής δημόσιας διοίκησης (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 33-34).

### *3. Η αρχή της προαγωγής του δημοσίου συμφέροντος.*

Η δημόσια διοίκηση πρέπει να φροντίζει οι αποφάσεις της και οι ενέργειές της να προασπίζουν και να προάγουν το συλλογικό κοινό συμφέρον των πολιτών και της κοινωνίας την οποία διοικεί και όχι ατομικά συμφέροντα κάποιων προσώπων. Το



μεγάλο εύρος των δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης στο σύγχρονο κόσμο σημαίνει και πλήθος εναλλακτικών επιλογών δράσης και μέσων. Πρωταρχικό καθήκον είναι η εξασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος και όχι η εξυπηρέτηση ιδιοτελών σκοπών και συμφερόντων. Δεν είναι όμως καθόλου εύκολο να επιτευχθεί καθώς στην κοινωνία του σήμερα υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση κοινωνικών ομάδων, τάξεων και συμφερόντων. Έτσι η ικανοποίηση επιμέρους επιδιώξεων και αξιών συχνά έρχεται σε σύγκρουση με την προαγωγή του κοινού δημόσιου συμφέροντος καθώς και οι αντιλήψεις περί δημοσίου συμφέροντος διαφέρουν, ανάλογα τις κοινωνικές ομάδες και τις εν γένει πολιτικές αντιλήψεις και ιδεοληψίες. Στη «Δημοκρατία» ο δημοκρατικός πολίτης πρέπει να σέβεται και να ενδιαφέρεται για τα δημόσια πράγματα και ο λειτουργός της δημόσιας διοίκησης πρέπει να στηρίζει και να εκφράζει αυτή την θεσμική υπόσταση και να προασπίζει το δημόσιο συμφέρον (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 35-36).

#### *4. Η αρχή της χρηστής διοίκησης.*

Η αρχή της χρηστής διοίκησης πρέπει να διατρέχει όλη τη δράση της δημόσιας διοίκησης. Η εφαρμογή της έντιμης διοίκησης σε συνδυασμό με το κοινό περί δικαίου αίσθημα της κοινωνίας εδραιώνει την αξιοπιστία της διοίκησης (και κατ' επέκταση της κυβέρνησης και του ίδιου του κράτους), εμπεδώνει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς αυτή, καταπολεμά την διαφθορά, το χρηματισμό, την ιδιοτέλεια και την κατάχρηση εξουσίας. Αποφεύγεται και καταπολεμάται η κακοδιοίκηση, πραγματώνεται το θεμελιώδες δικαίωμα της χρηστής διοίκησης και της ορθής δημοσιονομικής διαχείρισης της κοινωνίας σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Η έντιμη, άμεμπτη και ορθολογική διαχείριση του δημόσιου χρήματος καθώς και η ηθική υπόσταση των δημοσίων λειτουργών είναι οι απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να εξαλειφθεί η διαφθορά, να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία της δημόσιας διοίκησης και να προωθηθεί η εμπιστοσύνη της κοινωνίας προς αυτή (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 36).

#### *5. Η αρχή της συνέπειας και της ταχύτητας.*

Η δημόσια διοίκηση πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή, συνέπεια και ταχύτητα αναφορικά με τις δράσεις που έχουν σκοπό την εξυπηρέτηση των πολιτών οι οποίοι δεν πρέπει να ταλαιπωρούνται με αντιφάσεις και καθυστερήσεις ως προς την εξυπηρέτησή τους. Σε διαφορετική περίπτωση εμφανίζεται το φαινόμενο της κακοδιοίκησης ή και της ίδιας της ακύρωσης της διοίκησης. Το να λειτουργεί η δημόσια διοίκηση σεβόμενη την αρχή της συνέπειας σημαίνει ότι υπάρχει τυπική διάκριση και αλληλουχία των βημάτων επεξεργασίας μίας υπόθεσης και λήψης αποφάσεων, σημαίνει ταχύτητα διεκπεραίωσης και διαφάνεια, συμμετοχή του ατόμου σε αυτή και ολοκλήρωση με την έκδοση αποφάσεων ή την ύπαρξη πραγματικών αποτελεσμάτων. Η ηθική της υπευθυνότητας στο δημόσιο σημαίνει ανάληψη ευθύνης και όχι αποφυγή ή διάχυση, σημαίνει αποδοχή του ρόλου και των αρμοδιοτήτων κατά θέση εργασίας (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα: 2012, 36-37).

#### *6. Η αρχή του σεβασμού στα δικαιώματα του πολίτη.*

Το να σέβεται το Κράτος, το πολιτικό σύστημα, η κυβέρνηση και επομένως η δημόσια διοίκηση και οι δημόσιες αρχές τα δικαιώματα των πολιτών σημαίνει και εμπιστοσύνη του πολίτη προς το κράτος και τους μηχανισμούς του. Δε νοείται αιφνιδιασμός του πολίτη (π.χ. με αναπάντεχα νομοσχέδια), δεν πρέπει να δημιουργούνται προσδοκίες που δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν. Δεν πρέπει να δημιουργούνται ελπίδες από το ίδιο το κράτος που αργότερα θα διαψευσθούν από το ίδιο, δεν πρέπει να υπάρχει αίσθημα αστάθειας, επισφάλειας. Αντίθετα οι πολίτες και το κοινωνικό σύνολο εν γένει πρέπει να διευκολύνεται στο να ασκεί τα δικαιώματά του και να προστατεύεται από ενέργειες που δεν αποσκοπούν στην προώθηση του δημοσίου συμφέροντος (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 37).

#### *7. Η αρχή της σταθερότητας και της συνέχειας.*

Όπως προβλέπει και το Σύνταγμα (άρθρο 23, παρ.2), η δημόσια διοίκηση πρέπει να λειτουργεί με διάρκεια, συνέχεια, σταθερότητα και συνέπεια. Οι υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται συνεχώς στο κοινωνικό σύνολο. Από τη στιγμή που η ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου πρέπει να είναι σταθερή και συνεχής ώστε να καλυφθούν ανάλογης φύσης ανάγκες, τότε και ο φορέας που ικανοποιεί αυτή τη

συνθήκη, δηλαδή το κράτος, μέσω της κυβέρνησης και του μηχανισμού της δημόσιας διοίκησης, πρέπει να εξασφαλίζει την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με τρόπο διαρκή και σταθερό. Εδώ ικανοποιείται και η αρχή της ακρόασης των πολιτών, δηλαδή η δυνατότητα κάθε πολίτη – μέλους της κοινωνίας να εκφράσει τις απόψεις του απευθείας στην δημόσια διοίκηση, δηλαδή στην κυβέρνηση, το πολιτικό σύστημα και άρα στο Κράτος, καθώς και η αρχή του δικαιώματος των πολιτών στην πληροφόρηση και στην πρόσβαση σε πληροφορίες (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 38).

#### *8. Η αρχή της αναλογικότητα επιδιωκόμενων σκοπών και μέσων.*

Αναφέρεται στην ορθή και εύλογη αναλογία – σχέση μεταξύ των σκοπών που επιδιώκονται και των μέσων που υιοθετούνται προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί από τη δημόσια διοίκηση. Είναι καθήκον της δημόσιας διοίκησης να εξασφαλίζει ότι τα μέτρα που θα ληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, (πχ δημοσιονομικά), είναι τα κατάλληλα και τα πιο πρόσφορα και αναγκαία, ότι θα επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα που αναζητά λύση, πρέπει να εντοπίζει εναλλακτικές λύσεις, να τις αξιολογεί, να σταθμίζει το κόστος και το όφελος, να επιλέγει την καταλληλότερη και να φροντίζει για την αποτελεσματική εφαρμογή και αξιολόγησή της. Σε περίπτωση αντικρουόμενων συμφερόντων των πολιτών πρέπει να μεριμνά για δίκαιη στάθμιση και σύνθεση ώστε να επέλθει εξισορρόπηση, πάντα στα πλαίσια του δημοσίου συμφέροντος (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 38-39).

#### *9. Η αρχή της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας.*

Πρέπει να υπάρχει αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα στη δράση της διοίκησης, η οποία πρέπει να χαρακτηρίζεται από ταχύτητα, ευθύτητα, οικονομία, ποιότητα των μέσων, και να εξασφαλίζει την ενότητα και τη συνοχή του κράτους. Η αποτελεσματικότητα, δηλαδή η επίτευξη των δημοσίων σκοπών με τα πιο κατάλληλα και πρόσφορα μέσα και διαδικασίες, πάντα στα πλαίσια της νομιμότητας αποτελεί το απαύγασμα της διαδικασίας της διοίκησης στον δημόσιο τομέα. Στα πλαίσια αυτά εντάσσεται η υποχρέωση της δημόσιας διοίκησης για την βελτίωση του νομικού

πλαισίου και η υποχρέωση για την εφαρμογή των τελεσίδικων αποφάσεων των δικαστηρίων (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 39-40).

#### *10. Η αρχή της ίσης μεταχείρισης.*

Η ίση αντιμετώπιση των πολιτών και η αμεροληψία σημαίνει ότι η δημόσια διοίκηση δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ των μελών του κοινωνικού συνόλου, είναι ουδέτερη και δίκαιη. Τα μέλη του οργανισμού του δημοσίου – υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών πρέπει να απέχουν από τις δράσεις της διοίκησης αν υπάρχει περίπτωση μεροληπτικής στάσης (για παράδειγμα εξετάζουν μια υπόθεση που αφορά συγγενικό τους πρόσωπο) (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 40-41). Ο κώδικας διοικητικής διαδικασίας προβλέπει ότι όλα τα όργανα της διοίκησης «πρέπει να παρέχουν εγγυήσεις αμερόληπτης κρίσης κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους», ώστε η δράση τους και να είναι και να φαίνεται αμερόληπτη και ανεπηρέαστη από υποκειμενικές διαθέσεις και κρίσεις (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2018, Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 40-41). Όλες οι περιπτώσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται ομοιόμορφα με ισότητα και δικαιοσύνη. Πρέπει να τονιστεί ότι η ίση μεταχείριση και η αμεροληψία σημαίνει και ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να στελεχώνεται από άτομα που θα επιλέγονται με αξιοκρατικά κριτήρια διαφορετικά θα δημιουργηθεί θέμα καταλληλότητας των στελεχών, πελατειακών σχέσεων και διαφθοράς (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 41) .

#### *11. Η αρχή της φανερότητας και επιεικούς δράσης.*

Η διοίκηση πρέπει να δραστηριοποιείται με ήπιο, διαφανή και φανερό τρόπο, αιτιολογώντας τις δράσεις της στην κοινωνία και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Δεν πρέπει να ασκεί το ρόλο της με αυστηρότητα αλλά να δρα με επιείκεια, προτιμώντας σε ένα θέμα που έχει σχέση με κάποιον πολίτη μια ηπιότερη ενέργεια από μία πιο αυστηρή. Η σύγχρονη διακυβέρνηση και διοίκηση μιας ανοικτής δημοκρατικής κοινωνίας δεν πρέπει να διακατέχεται από μυστικότητα, ψεύδη, αδιαφάνεια. Στα πλαίσια της διαφάνειας του κράτους, κάθε πράξη της δημόσιας διοίκησης, τι σύνολο των νόμων και εγγράφων που επιφέρουν κανονιστικό, οικονομικό, ατομικό αποτέλεσμα, γενικά το σύνολο σχεδόν των διοικητικών εγγράφων πρέπει να

αναρτώνται υποχρεωτικά στο διαδίκτυο σε διάφορες ηλεκτρονικές πλατφόρμες και διευθύνσεις ( πρόγραμμα διαύγεια, κεντρικό ηλεκτρονικό μητρώο δημοσίων συμβάσεων, κ.α.) (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 41-42).

#### *12. Η αρχή της προσαρμογής στις ανάγκες της στιγμής.*

Επεξηγεί την υποχώρηση δικαιωμάτων για τη διατήρηση της κανονιστικής ρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας και την μεταβλητότητα των δημοσίων συμβάσεων. Η διοίκηση σε αυτή την περίπτωση για να επιτύχει την προσαρμογή ασκεί στις δράσεις την ανάλογη διακριτική ευχέρεια. Εδώ εντάσσεται και η προσαρμογή της ελληνικής στην ευρωπαϊκή νομοθεσία στα πλαίσια θεσμοθέτησης ενιαίου διοικητικά ευρωπαϊκού χώρου (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 42-43).

### B.6.3 Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούμε στην έννοια «κοινωνικό κράτος δικαίου». Το κράτος δικαίου πρέπει να έχει και τα χαρακτηριστικά ενός κοινωνικού κράτους. Τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες ενός κράτους δικαίου είναι και χαρακτηριστικά ενός κοινωνικού κράτους. Σίγουρα η δημόσια διοίκηση, από τη στιγμή που είναι ο βασικός μηχανισμός λειτουργίας ενός κράτους, θα πρέπει και αυτή να αντανάκλα τις προαναφερόμενες ιδιότητες και χαρακτηριστικά του κράτους και κατά επέκταση της πολιτικής εξουσίας και της διακυβέρνησής του.

#### *B.6.3.1 Κράτος δικαίου - κοινωνικό κράτος και κοινωνικά δικαιώματα*

Κράτος δικαίου και αρχές.

Το κράτος δικαίου είναι βασική αρχή του Συντάγματος, είναι η οργανωτική βάση του κράτους. Κάθε εξουσία και κάθε υποκείμενο υπόκειται στο Σύνταγμα, δηλαδή στο δίκαιο το οποίο πηγάζει από αυτό. Η αρχή της διάκρισης των εξουσιών στο άρθρο 26 αποτελεί πυρήνα του συνταγματικού κράτους. Το σύνταγμα είναι ο «κυρίαρχος», ακόμα και σε ένα «κοινωνικό κράτος δικαίου» που εισάγει το άρθρο 25. Δηλαδή το

κράτος δικαίου προϋποθέτει το συνταγματικό κράτος για να υπάρξει (Παπαδοπούλου 2015: 85).

Το κράτος δικαίου δεν είναι ταυτόσημο με το κράτος του νόμου. Στο κράτος δικαίου δεν ελέγχεται μόνο η νομιμότητα της διοικητικής πράξης αλλά ελέγχεται και η ίδια η νομοθετική εξουσία με βάση το Σύνταγμα. Στο κράτος δικαίου προστατεύεται η νομική θέση των ατόμων καθώς όλες οι κρατικές εξουσίες υποτάσσονται στην αυξημένη τυπική ισχύ του Συντάγματος. Η δημόσια διοίκηση και όλα τα κρατικά όργανα οφείλουν να ενεργούν μέσα στα όρια που ορίζει το Σύνταγμα και ο έλεγχος συμμόρφωσης πραγματοποιείται από τα δικαστήρια. Εννοείται ότι το νομικό πλαίσιο που ψηφίζεται από το κοινοβούλιο έχει ελεγχθεί προληπτικά ως προς την συμμόρφωση αυτή, αλλά δεν πρέπει να διαφεύγει ότι πρόκειται για πολιτικό έλεγχο όπου η Βουλή, ελεγχόμενη από την Κυβέρνηση δεν καταφέρνει πάντα να εξασφαλίσει αυτή την συμμόρφωση (Παπαδοπούλου 2015: 86).

Το κράτος δικαίου με την τυπική έννοια σημαίνει μία οριοθετημένη κανονιστικά και θεσμικά αντισταθμισμένη εξουσία. Αυτό διασφαλίζει η αρχή της διάκρισης των λειτουργιών. Η Βουλή νομοθετεί – νομοθετική λειτουργία. Τα κρατικά όργανα και η δημόσια διοίκηση, δηλαδή η εκτελεστική λειτουργία, δρουν βάση του Συντάγματος. Η δικαστική λειτουργία ελέγχει την τήρηση των κανόνων και την κατοχύρωση των δικαιωμάτων των πολιτών. Έπονται η αρχή της νομιμότητας, η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, η αρχή της αναλογικότητας, η αρχή της ασφάλειας και της βεβαιότητας του δικαίου, η αιτιολογία των διοικητικών πράξεων και δικαστικών αποφάσεων, η αξίωση του γενικού, σαφούς και απρόσωπου χαρακτήρα των νομοθετικών και κανονιστικών επιταγών, η απαγόρευση της επιβολής ποινών με αναδρομική ισχύ, η απαγόρευση της αναδρομικής ισχύς των νόμων πλην εξαιρέσεων. Σε ένα τυπικό κράτος δικαίου οι νόμοι ελέγχονται για την συνταγματικότητά τους από την Βουλή, τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, τα δικαστήρια αλλά και από την δημόσια διοίκηση (Παπαδοπούλου 2015: 86).

Κράτος δικαίου με την ουσιαστική έννοια σημαίνει όχι μόνο την τήρηση των νόμων και του Συντάγματος αλλά υπεισέρχεται και η αρχή της δίκαιης και ισότιμης αντιμετώπισης των πολιτών έναντι του νόμου. Επιτάσσει *«όχι μόνο την ισότητα των πολιτών έναντι του νόμου αλλά και του νόμου έναντι των πολιτών»*. Η αρχή της αναλογικής ισότητας επιτάσσει ίδια αντιμετώπιση όμοιων καταστάσεων και ανόμοια αντιμετώπιση μεταξύ διαφορετικών καταστάσεων. Η αρχή της αναλογικότητας σε ένα κράτος δικαίου η οποία και αναφέρεται στο άρθρο 25 του Συντάγματος ελέγχει

τον περιορισμό των δικαιωμάτων των πολιτών μέσω νομοθετικών ή και διοικητικών μέτρων – ενεργειών της δημόσιας διοίκησης. Ορίζει ότι κάθε μέτρο περιορισμού, τιμωρίας, πρόστιμο, κτλ, είναι επιτρεπτό και νόμιμο εφόσον δεν παραβιάζει το Σύνταγμα και το μέτρο είναι αναγκαίο για την επίτευξη του σκοπού (τιμωρία, πρόστιμο, κτλ) για τον οποίο επιβλήθηκε, ο οποίος σκοπός είναι μέσα στα Συνταγματικά πλαίσια. Επιπλέον το μέτρο δε θα πρέπει να είναι υπερβολικά επαχθές, να μην παραβιάζει δηλαδή την αναλογικότητα. (Παπαδοπούλου 2015: 87).

Η αρχή της νομιμότητας εξασφαλίζει την υπαγωγή της κρατικής δράσης και της διοικητικής λειτουργίας στους κανόνες δικαίου. Οι δράσεις της δημόσιας διοίκησης ελέγχονται δικαστικά για τήρηση της αρχής. Αφορά όλα τα υποκείμενα και όλες τις εξουσίες και συνεπάγεται υπακοή στο Σύνταγμα και τους νόμους. Η αρχή αφορά και αυτόν που νομοθετεί με την έννοια της συμμόρφωσης των νόμων με ότι επιτάσσει το Σύνταγμα. Ο νομοθέτης πρέπει να κινείται μέσα στα ευρύτατα όρια των κανόνων του Συντάγματος ενώ η κρατική δράση και η δημόσια διοίκηση οφείλουν να υπακούν στους κανόνες δικαίου ώστε να εξασφαλίζεται η νόμιμη δράση της διοίκησης και να προστατεύονται τα θεμελιώδη δικαιώματα. Δηλαδή η αρχή της νομιμότητας κατοχυρώνει και προστατεύει τα θεμελιώδη δικαιώματα (Παπαδοπούλου 2015: 88, Ευρωπαϊκή Ένωση 2012).

Επίσης η αρχή της νομιμότητας όπως προαναφέραμε<sup>9</sup> σημαίνει για την δημόσια διοίκηση ότι ενεργεί *«εντός του νόμου και υπό το νόμο»*. Πράττει αυτό που ο νόμος επιτάσσει (δέσμια αρμοδιότητα) ή πράττει αυτό που ο νόμος επιτρέπει (διακριτική ευχέρεια). Βασική διαφορά λοιπόν μεταξύ ιδιωτών που ακολουθούν το ιδιωτικό δίκαιο και δημοσίου δικαίου είναι ότι στην πρώτη περίπτωση οι ιδιώτες έχουν το δικαίωμα να κάνουν ότι δεν απαγορεύεται ενώ η διοίκηση *«κάνει ότι ρητά επιτάσσει ο νόμος ως απόρροια της αρχής του κράτους δικαίου»* (Παπαδοπούλου 2015: 88).

Η δημόσια διοίκηση, στα πλαίσια του κράτους δικαίου, υπόκειται σε περιορισμούς ως προς την δράση της. Η μη αναδρομική ισχύ των διοικητικών πράξεων σημαίνει ότι ο διοικούμενος θα πρέπει να γνωρίζει το τι ισχύει όταν ενεργεί και όχι κάτι που θα ισχύσει στο μέλλον πλην εξαιρέσεων όπως συμμόρφωση σε δικαστική απόφαση που θεραπεύει παράνομη πράξη που είχε επιφέρει αποτελέσματα σε παρελθόντα χρόνο ή ακύρωση διοικητικής πράξης για τυπικούς λόγους. Η

---

<sup>9</sup> B.6.2 Αρχές της δημόσιας Διοίκησης

προστασία της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικούμενου σημαίνει προστασία της εμπιστοσύνης που έχει ο πολίτης – διοικούμενος προς το κράτος και την λειτουργία της δημόσια διοίκησης ώστε μία συγκεκριμένη κρατική συμπεριφορά που οδήγησε σε κάποια σχετικά με αυτός αποτελέσματα θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Η αιτιολόγηση των διοικητικών πράξεων σημαίνει ότι η διοίκηση και το αρμόδιο όργανο που προβαίνει σε μία ενέργεια πρέπει να την αιτιολογεί, ιδίως αν αφορά επαχθή ρύθμιση, είναι δηλαδή αρνητική για τον πολίτη. Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να αποδεικνύει ότι ενεργεί νόμιμα (Παπαδοπούλου 2015: 88-89).

Κράτος δικαίου και δικαιοσύνη.

Σε ένα κράτος δικαίου είναι απαραίτητη μία ανεξάρτητη δικαιοσύνη. Ο πολίτης πρέπει να έχει δικαίωμα πρόσβασης σε αυτή όταν θεωρεί ότι η νομοθετική ή η εκτελεστική εξουσία παραβίασε το Σύνταγμα και τους νόμους. Η τήρηση των κανόνων δικαίου και της νομιμότητας από την διοίκηση πρέπει να προστατεύεται. Ελέγχεται και ο ίδιος ο νομοθέτης αν τήρησε τα όρια του Συντάγματος (έλεγχος συνταγματικότητας των νόμων). Ο δικαστικός έλεγχος της συνταγματικότητας των νόμων σημαίνει προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων και έχει εγγυητική σημασία. Παρατηρούνται δηλαδή δύο τάσεις που «συγκρούονται»: Η διαδικαστική νομιμοποίηση της πλειοψηφίας μίας παντοδύναμης «κυβερνητικής αρχής» και η ουσιαστική νομιμοποίηση που αφορά στην προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων των διοικούμενων πολιτών (Παπαδοπούλου 2015: 89-92).

Κράτος δικαίου και διάκριση των λειτουργιών.

Η διάκριση των λειτουργιών ως οργανωτική αρχή συναντάται ήδη από στα κείμενα του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη. Στην σύγχρονη μορφή της την συναντάμε στα γραπτά του John Locke (17<sup>ος</sup> αιώνας) και στο έργο του Charles de Montesquieu (18<sup>ος</sup> αιώνας). Οι τρεις λειτουργίες που αντιστοιχούν σε αντίστοιχες τρεις εξουσίες είναι η νομοθετική, η εκτελεστική και η δικαστική. Αυτή η διάκριση επηρέασε την Γαλλική επανάσταση, επικράτησε διαχρονικά και την συναντάμε σε σχεδόν όλα τα συντάγματα από τα τέλη του 18ου αιώνα έως τις μέρες μας. Η Διακήρυξη των



Δικαιωμάτων του Ανθρώπου και του Πολίτη<sup>10</sup> στο άρθρο 16 αναφέρει ότι «κάθε κοινωνία στην οποία δεν έχει ληφθεί μέριμνα για την εγγύηση των δικαιωμάτων ή για την διάκριση των εξουσιών δεν έχει Σύνταγμα». Η σημαντικότητα της διάκρισης έγκειται στο ότι η διάκριση των εξουσιών συντελεί στην αμφισβήτηση του αδιαίρετου χαρακτήρα της εξουσίας. Αποτελεί βασικό στοιχείο της συγκρότησης του αστικού κράτους και σχετίζεται με την γέννηση του αντιπροσωπευτικού συστήματος και την εμφάνιση του κοινοβουλίου (Παπαδοπούλου 2015: 92-93).

Η διάκριση των λειτουργιών και κατ' επέκταση των εξουσιών αναφέρεται στην οργάνωση της κρατικής εξουσίας ενός συνταγματικού κράτους. Η κατάτμηση της κρατικής εξουσίας θέτει φραγμούς και διασφαλίζει την πολιτική ελευθερία καθιστώντας εφικτό τον έλεγχο μεταξύ των εξουσιών. Το Σύνταγμα σε ένα κράτος δικαίου σημαίνει την μεταφορά εξουσίας από τα πρόσωπα στο νόμο, στο ίδιο το Σύνταγμα ως ο ανώτατος νόμος, την γενική ισχύ των κανόνων δικαίου ανεξαρτήτως προσώπων και την λειτουργική νοηματοδότηση της άσκησης εξουσίας η οποία πλέον γίνεται αντιληπτή όχι ως απόλυτη κυριαρχία αλλά ως αρμοδιότητες που διαμοιράζονται σε κρατικά όργανα που αλληλοπεριορίζονται και ελέγχει το ένα το άλλο (Παπαδοπούλου 2015: 94-95).

Την σημερινή εποχή η διάκριση των λειτουργιών αφορά κατά κύριο λόγο στην πλήρη ανεξαρτησία της δικαστικής από την νομοθετική και την εκτελεστική που μαζί συγκροτούν την πολιτική εξουσία. Αφορά και στην νομιμοποίηση των οργάνων που ασκούν τις διαφορετικές λειτουργίες με διαφορετικό τρόπο. Η νομοθετική λειτουργία, (δηλαδή η Κυβέρνηση ως το όργανο που εισάγει νομοθετήματα, η Βουλή ως το όργανο που τα ψηφίζει, ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας που τα εκδίδει και τα δημοσιεύει) επιφέρουν μία διαδικαστική - δημοκρατική νομιμοποίηση και ανάλογη ευθύνη. Η δικαστική λειτουργία από την άλλη νομιμοποιείται λειτουργικά εκ του αποτελέσματος, μέσα από την παντελή έλλειψη πολιτικής συσχέτιση και επιρροής και την τεχνοκρατική της επάρκεια. Και ο τρίτος πόλος, η εκτελεστική λειτουργία, επιτελείται από την Κυβέρνηση που επιφέρει πολιτική – δημοκρατική νομιμοποίηση, όσο και από την δημόσια διοίκηση, η οποία όμως απαιτείται να μην συσχετίζεται με πολιτικά κόμματα και πρέπει να λειτουργεί με πολιτική και κομματική ουδετερότητα. Η εκτελεστική λειτουργία δηλαδή, βρίσκεται κάπου στο μέσο, ανάμεσα στην λειτουργική, εκ του αποτελέσματος και στην διαδικαστική – δημοκρατική

---

<sup>10</sup> Declaration of Human and Civil Rights of 26 August 1789, <https://www.conseil-constitutionnel.fr/en/declaration-of-human-and-civic-rights-of-26-august-1789>

νομιμοποίησή της. Άρα απαιτείται μία ορθολογική οργάνωση των κρατικών μηχανισμών ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματικότερη λειτουργία του κάθε μηχανισμού και σύμφωνα με τον τρόπο που του αρμόζει: με πολιτικό για τις επιλογές (νομοθετική λειτουργία), με τεχνοκρατικό (δημόσια διοίκηση) και με ουδέτερο και αμερόληπτο όταν κρίνονται τα συμφέροντα των πολιτών (δικαστική λειτουργία). Ο αμοιβαίος έλεγχος είναι απαραίτητος καθώς περιορίζει την πραγματική εξουσία κάθε οργάνου, το αναγκάζει να σεβαστεί τα συνταγματικά καθορισμένα όρια της εξουσίας του. Η κατανομή λοιπόν των λειτουργιών της κρατικής εξουσίας σε διαφορετικά όργανα (διάκριση των εξουσιών) εξασφαλίζει την τήρηση του Συντάγματος (Παπαδοπούλου 2015: 95).

Από τη διάκριση των εξουσιών στην διάκριση των λειτουργιών.

Κάθε λειτουργία λοιπόν πρέπει να ασκείται από διαφορετικό όργανο, δηλαδή απαιτείται κατανομή των αρμοδιοτήτων έχοντας ως κριτήριο την φύση της εξουσίας (ουσιαστική διάκριση) και με στόχο την πραγμάτωσή της στον υλικό κόσμο. Δηλαδή η διάκριση της κρατικής εξουσίας σχετίζεται με την διάκριση των οργάνων. Ασκείται όμως κριτική σε αυτή την θεώρηση, ότι δηλαδή η διάκριση των εξουσιών ως όρος δεν ισχύει καθώς η κρατική εξουσία είναι μία και ενιαία, διαμορφούμενη και εκδηλούμενη μέσω των οργάνων. Κάποιοι προτείνουν να αντικατασταθεί η τριχοτόμηση από την διχοτόμηση ανάμεσα στην εκτελεστική εξουσία όπου εντάσσουν και την δικαστική, και στην νομοθετική, ή ανάμεσα σε όργανα αρμόδια για τις πολιτικές αποφάσεις και αρμόδια για την εκτέλεση αυτών. Στο σύγχρονο κράτος λοιπόν γίνεται δεκτό ότι η κρατική εξουσία είναι αδιαίρετη καθώς τα όργανα υπόκεινται στο κράτος, άρα στην εξουσία του. Η διάκριση των λειτουργιών αντικαθιστά την διάκριση των εξουσιών. Η διάκριση των λειτουργιών νοείται μόνο ως κατανομή αρμοδιοτήτων και ανταποκρίνεται στον καταμερισμό μεταξύ των οργάνων. Για αυτό και στο άρθρο 26 του Συντάγματος γίνεται αναφορά σε διάκριση λειτουργιών και όχι εξουσιών (οι οποίες πηγάζουν από το λαό). (Παπαδοπούλου 2015: 95-96).

Όσον αφορά στην νομοθετική λειτουργία, συνίσταται στην θέσπιση νόμων και κανόνων δικαίου. Η Βουλή είναι το όργανο άσκησης της λειτουργίας αυτής, της ψήφισης νόμων, και ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας τους δημοσιεύει. Θέτει κανόνες

που οι άλλες λειτουργίες εκτελούν ή δρουν σύμφωνα με αυτούς οπότε διαθέτει «πρωταρχικότητα» σε σχέση με την εκτελεστική και δικαστική εξουσία. Η Βουλή είναι το αμέσως μετά το λαό όργανο του κράτους, η νομιμοποίησή της προέρχεται από τον λαό μέσω εκλογών και ασκεί νομοθετική λειτουργία (Παπαδοπούλου 2015: 98-99).

Η εκτελεστική λειτουργία είναι αρμοδιότητα του Προέδρου της Δημοκρατίας, της Κυβέρνησης με την έννοια του Υπουργικού Συμβουλίου, και της Διοίκησης. Η διοίκηση οφείλει να διέπεται από την αρχή της νομιμότητας. Ως αντικείμενο έχει την εφαρμογή των νόμων και την υλοποίηση των σκοπών του νομοθέτη. Τα «μέσα» με τα οποία η δημόσια διοίκηση πραγματώνει αυτή την αρμοδιότητα είναι οι νομικές διοικητικές πράξεις και οι υλικές πράξεις. Επιπλέον η εκτελεστική λειτουργία και δη η δημόσια διοίκηση έχει αρμοδιότητα την εφαρμογή των δικαστικών αποφάσεων και την διαχείριση «κοινών» θεμάτων με βάση τους νόμους. Η εκτέλεση λοιπόν των νόμων είναι αρμοδιότητα της εκτελεστικής λειτουργίας, όμως μπορεί και να παράγει και κανόνες δικαίου η ίδια, μετά από εξουσιοδότηση με τυπικό νόμο ή αν είναι απαραίτητο για την εφαρμογή νόμου. Αυτό αποτελεί την κανονιστική αρμοδιότητα της διοίκησης, η οποία όμως αποτελεί κομμάτι της εκτελεστικής λειτουργίας και όχι της νομοθετικής, αν και οι κανονιστικές πράξεις της δημόσιας διοίκησης συνιστούν στην ουσία νόμους. Βέβαια κάποιοι θεωρούν ότι οι κανονιστικές πράξεις όπως είναι τα Προεδρικά Διατάγματα, οι Υπουργικές Αποφάσεις κτλ, αποτελούν νομοθετική λειτουργία και η ανάληψη αυτής της πρωτοβουλίας αποτελεί για αυτούς φαινόμενο διασταύρωσης των λειτουργιών (Παπαδοπούλου 2015: 99).

Σχετικά με την δικαστική λειτουργία, πρέπει να ειπωθεί ότι έχει ως αντικείμενό της το να επιλύει τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των ιδιωτών κατά την εφαρμογή των νόμων και να αποφασίζει επί των θεμάτων που προκύπτουν κατά την λειτουργία της εκτελεστικής εξουσίας. Τα δικαστήρια έχουν «διαπλαστική εξουσία». Σημαντικό σημείο αποτελεί ο έλεγχος της αντισυνταγματικότητας των νόμων. Επίσης πρέπει να τονιστεί η ανεξαρτησία της δικαιοσύνης, η παντελής απαγόρευση εξωγενών παρεμβάσεων και πιέσεων, οι εγγυήσεις λειτουργικής και προσωπικής ανεξαρτησίας των δικαστών (Παπαδοπούλου 2015: 99-100).

Παρεκκλίσεις διακρίσεων λειτουργιών

Όμως τα όρια κάθε λειτουργίας δεν είναι απόλυτα. Η νομοθετική μπορεί να επέμβει στην δικαστική για παράδειγμα όταν θέτει νόμο σε ισχύ που ρυθμίζει κάποιο θέμα με τρόπο διαφορετικό σε σχέση με μία δικαστική απόφαση. Σε άλλη περίπτωση έχουμε αναδρομική κατάργηση δικαιωμάτων δικαστικά βεβαιωμένων, η κύρωση ατομικών διοικητικών πράξεων με αναδρομική ισχύ, η κατάργηση εκκρεμών δικών και η αναβίωση ολοκληρωμένων δικών. Τα όρια πολλές φορές εφάπτονται ή και τέμνονται. Πολλές φορές αρμοδιότητες που ανατίθενται σε μία λειτουργία σύμφωνα με το περιεχόμενο τους, από το Σύνταγμα ανατίθενται σε όργανα τα οποία εκτελούν άλλη λειτουργία. Είναι ανεκτό από το Σύνταγμα και αποτελεί το φαινόμενο της διασταύρωσης των λειτουργιών. Παράδειγμα η ανάθεση δικαστικών αρμοδιοτήτων στην Βουλή, και η θεσμοθετημένη κανονιστική αρμοδιότητα της διοίκησης, η οποία θεσπίζει κανονιστικές πράξεις, δηλαδή ουσιαστικούς νόμους, οπότε ασκεί νομοθετική λειτουργία (Παπαδοπούλου 2015: 100-101)

Από το κράτος δικαίου στο κοινωνικό κράτος δικαίου.

Μέχρι τώρα είδαμε τα χαρακτηριστικά και τις αρχές ενός κράτους δικαίου το οποίο διαφέρει από το κράτος του νόμου ως προς τον έλεγχο της νομοθετικής πράξης από το Σύνταγμα. Προστατεύεται όχι μόνο η υπακοή στον νόμο αλλά και η νομική θέση των ατόμων.

Το συνταγματικό κοινωνικό κράτος δικαίου είναι συνέχεια του συνταγματικού κράτους δικαίου, μία μορφή πολιτειακής οργάνωσης που συμμορφώνεται στα προστάγματα που εισάγει ο «κοινωνικός συνταγματισμός», δηλαδή την κοινωνική δικαιοσύνη και αλληλεγγύη, την καταπολέμηση των κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων, την εξασφάλιση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας για κάθε άτομο μέσω της διασφάλισης των ελαχίστων απαιτούμενων αγαθών. Έως το 2001, η αρχή του κοινωνικού κράτους δικαίου δεν αναφερόταν στο ελληνικό Σύνταγμα αλλά εισήχθη και κατοχυρώθηκε με την τροποποίηση της ίδιας χρονιάς. Όπως αναφέρει και ο Κατρούγκαλος (στο Παπαδοπούλου 2015, 103-104), « ... Συνεπώς, η σημασία της ρητής καθιέρωσης της αρχής έγκειται, κυρίως, στο ότι θέτει οριστικά εκτός νομικής αμφισβήτησης τη συνταγματική κατοχύρωση των υποχρεώσεων του κράτους στον τομέα της κοινωνικής πολιτικής». Το κοινωνικό κράτος δικαίου έχει ως στόχο την άμβλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων μέσω της αναδιανομής του

εισοδήματος και του παραγόμενου πλούτου προς όφελος των οικονομικά ασθενέστερων. Για αυτό το σκοπό πρέπει να παρεμβαίνει στην λειτουργία της κοινωνίας και της οικονομίας. Έτσι, με αυτή την πολιτική της παρέμβασης η πολιτική εξουσία νομιμοποιείται. Επίσης και η δικαιοσύνη κάνει παρεμβάσεις σε αυτή την κατεύθυνση. Τελικός στόχος η κοινωνική δικαιοσύνη. Παράδειγμα αποτελεί η κλιμακωτή φορολογία, η χρηματοδότηση θεσμών που ευνοούν τους ασθενέστερους, κτλ. Αναφέρει ο Βενιζέλος (στο Παπαδοπούλου 2015, 104): *«Ούτε το κράτος δικαίου διατηρείται αλώβητο ως μία προγενέστερη μορφή αστικού κράτους, ούτε το λεγόμενο κοινωνικό κράτος είναι μία άλλη μορφή κράτους, που ήρθε να αντικαταστήσει το κράτος δικαίου. Η έννοια του κοινωνικού κράτους αποδίδει την ίδια την εξέλιξη της αστικής κοινωνίας και του συνταγματικού κράτους ως μορφής πολιτειακής οργάνωσης που συνδυάζει τις εγγυήσεις του κράτους δικαίου και τους θεσμούς της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας»*. Ένα κοινωνικό κράτος δικαίου πρέπει να πρέπει να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της πραγματικής οικονομίας. Οι δομές του είναι ρευστές, εξελίσσεται και διαμορφώνεται συνεχώς και εξαρτάται από τις κυβερνητικές, δηλαδή τις ιδεολογικοπολιτικές επιλογές και τα κοινωνικό - οικονομικά συμφέροντα. Εξαρτάται άμεσα από πολιτικές. Αποτέλεσμα είναι, το κοινωνικό κράτος δικαίου, μία θεμελιώδης Συνταγματική αρχή, να χαρακτηρίζεται από αβέβαιο κανονιστικό περιεχόμενο. Γενικά όλες οι λειτουργίες του κράτους, στα πλαίσια εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνταγματισμού και της επίτευξης κοινωνικής δικαιοσύνης και καταπολεμήσιμης των κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων, απαιτείται να ακολουθούν τις αρχές, τους κανόνες και τους περιορισμούς του κράτους δικαίου (Παπαδοπούλου 2015: 103-104).

Το κοινωνικό κράτος δικαίου σημαίνει και την αλληλοσυσχέτιση κοινωνίας και κράτους. Σε πρώτη φάση η κοινωνία διεισδύει στο κράτος καθώς λαμβάνει συμμετοχικά – δημοκρατικά χαρακτηριστικά, διευρύνεται η κοινωνική βάση του, αναγνωρίζονται δικαιώματα κοινωνικής συμμετοχής, η συλλογική αυτό – οργάνωση και δράση γίνεται ευρέως αποδεκτή και επηρεάζει την πολιτική βούληση. Οι πολίτες αναμειγνύονται στην διαχείριση των κοινών και των κρατικών υποθέσεων. Η δημοκρατία ενδυναμώνεται. Η κοινωνία απαιτεί την συμμετοχή της στην κρατική δράση ώστε να προσδιοριστεί από κοινού η οικονομική και η κοινωνική πολιτική, η διάρθρωση της κοινωνίας σε ομάδες συμφερόντων αναγνωρίζεται και προσδιορίζεται. Σε αυτή την φάση έχουμε ρήξη του συμμετοχικού – δημοκρατικού κράτους με το νεοφιλελεύθερο κράτος το οποίο δεν επιθυμεί την πολιτική

εκπροσώπηση επαγγελματικών και συλλογικών ομάδων συμφερόντων (Παπαδοπούλου 2015: 104-105).

Σε δεύτερη φάση παρατηρείται η διείσδυση του κοινωνικού κράτους στην κοινωνία. Παρεμβαίνει σε ατομικό επίπεδο καθιστώντας τους πολίτες κοινωνούς σε κοινωνικά αγαθά, τα οποία κρίνονται από την πολιτική ηγεσία ως απαραίτητα βασικά βιοτικά αγαθά με αποτέλεσμα μία δίκαιη κοινωνική ισορροπία. Έτσι ο κοινωνικός συνταγματισμός σημαίνει μορφή κοινωνικού κράτους που μπορεί να χαρακτηριστεί παρεμβατικό, παροχών ή κράτος πρόνοιας. Το κράτος με αυτή την παρέμβαση παρέχει τα βασικά κοινωνικά αγαθά διαβίωσης. Αλλάζει τους όρους επιβίωσης και τυποποιείται με την αναγνώριση των κοινωνικών δικαιωμάτων. Αναγνωρίζει δικαιώματα παροχών και οργανώνει την δημόσια διοίκηση έχοντας ως σκοπό την κοινωνική και ατομική ευημερία (Παπαδοπούλου 2015: 105).

Τα κοινωνικά δικαιώματα σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου ενδυναμώνονται, θεμελιώνονται, κατοχυρώνονται νομικά. Η πολιτεία έχει την υποχρέωση λήψης θετικών μέτρων για την προστασία των φορέων των κοινωνικών δικαιωμάτων από κάθε απειλή. Το κράτος εγγυάται ότι η άρχουσα κοινωνική τάξη δε θα μετατρέψει την ελευθερία σε προνόμιο για αυτή. Υπάρχει όμως το θέμα της ρευστότητας των χαρακτηριστικών ενός κοινωνικού κράτους δικαίου. Τα κοινωνικά δικαιώματα εξαρτώνται από τις πολιτικές που ασκούνται ενώ οι κοινωνικές παροχές αυξομειώνονται. Η αρχή του κοινωνικού κράτους υπολείπεται του κράτους δικαίου καθώς σε αυτό η βεβαιότητα του δικαίου είναι πιο σταθερή (Παπαδοπούλου 2015: 105).

Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και Δημόσια Διοίκηση.

Το σύγχρονο κράτος δικαίου πραγματώνεται μέσω των προαναφερόμενων αρχών οι οποίες και προβλέπονται στο Σύνταγμα της Ελληνικής Πολιτείας. Ερμηνεύονται και ελέγχεται η εφαρμογή τους από τα δικαστήρια και τις ανεξάρτητες αρχές. Η δημόσια διοίκηση, τα όργανα και οι υπηρεσίες του κράτους υπόκεινται σε αυτές τις αρχές. Θέτονται όρια, κριτήρια και υποδείγματα καλής, ορθής διοικητικής πρακτικής και οργανωτικής λειτουργικότητας και ευρυθμίας. Ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας, κώδικες ηθικής, δεοντολογικοί κώδικες, κώδικες καλής διοικητικής συμπεριφοράς, νομικά πλαίσια, δικαιώματα των πολιτών, επιστημονικά πορίσματα και μελέτες

τεκμηρίωσης εκφράζουν, καθορίζουν και πραγματώνουν πρακτικές καλής διοικητικής λειτουργίας, θέτοντας έτσι ένα πλαίσιο νόμων, κανόνων και κριτηρίων σύμφωνα με το οποίο πρέπει να προσδιορίζεται η δράση της διοίκησης με στόχο την εξυπηρέτηση και την βελτίωση της κοινωνίας των πολιτών. Οι δημόσιες υπηρεσίες και τα όργανα της διοίκησης πρέπει να διακατέχονται από δημοκρατική υπευθυνότητα. Η διοίκηση πρέπει να δρα με γνώμονα το κράτος δικαίου και την νομιμότητα. Προϋπόθεση της ορθής δράσης της διοίκησης είναι η επαγγελματική ακεραιότητα και ηθική καθώς το έργο της πρέπει να πραγματώνεται με αποτελεσματικότητα, εξειδίκευση, επάρκεια, εντιμότητα και ανιδιοτέλεια. Επιπλέον η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να επικοινωνεί με τους πολίτες που υπόκεινται σε αυτή, να ανταποκρίνεται στα αιτήματά τους, και εν τέλει να λογοδοτεί στην κοινωνία την οποία τυπικά διοικεί ασκώντας εξουσία, ουσιαστικά όμως την υπηρετεί, προερχόμενη από αυτή και ασκώντας αρμοδιότητες και όχι εξουσία. Η ηθική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης καθορίζεται από τις προαναφερόμενες αρχές και πλαίσια λειτουργίας (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 43-45).

Η σύγχρονη εποχή απαιτεί αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση που θα εξασφαλίζει σταθερότητα και θα δίνει ώθηση στη βιώσιμη ανάπτυξη (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014). Το ελληνικό διοικητικό σύστημα όπως είδαμε παρουσιάζει παθογένειες που εμποδίζουν την οικονομική, πολιτική και γενικά την κοινωνική πρόοδο και ευημερία.

Η διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει της προκλήσεις του σήμερα. Απαιτείται εμπιστοσύνη της κοινωνίας προς τους θεσμούς της πολιτείας και την ίδια τη διοίκηση, δυνατότητες οικονομικής ανάτασης και επιχειρηματικής δράσης, αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πολιτών, ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014). Το θέμα της διοίκησης είναι τόσο σημαντικό για τη χώρα ώστε όλες ανεξαιρέτως οι κυβερνήσεις το θέτουν ως προτεραιότητα και μάλιστα αναθέτοντας το έργο σε Υπουργεία.

Σύμφωνα με το σχέδιο εθνικής στρατηγικής 2017-2019 για τη διοικητική μεταρρύθμιση, οι πυλώνες της προσπάθειας πρέπει να αφορούν (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017) :

α. Την ενδυνάμωση των συστημάτων διαμόρφωσης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών με κύριες δράσεις τον συντονισμό των υπουργείων και την στρατηγική διοίκηση των δημόσιων οργανώσεων. Παρατηρούμε ότι γίνεται προσπάθεια

εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού (επιχειρησιακή έρευνα), μία σύγχρονη προσέγγιση της διοίκησης που αναλύσαμε στο κεφάλαιο Β.3.1 (Η Διοικητική Επιστήμη: Επιχειρησιακή Έρευνα, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Αποφάσεων). Παρατηρούμε επίσης ότι και ο συντονισμός, ο οποίος παραπέμπει στην παραδοσιακή θεωρία της τμηματοποίησης ακόμα δεν έχει επιτευχθεί.

β. Δράσεις αξιολόγησης, ανασχεδιασμού και βελτίωσης της οργάνωσης των δομών και των διαδικασιών με κύριους στόχους τις δομές του δημοσίου, την διαχείριση και απλοποίηση των διαδικασιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Επίσης παρατηρούμε ότι η εδώ στοχοθεσία αφορά τις δομές και τις διαδικασίες παραπέμποντας στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης<sup>11</sup> ενώ η βελτίωση εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων παραπέμπει στην διοίκηση ποιότητας<sup>12</sup>.

γ. Την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων τους (αποκέντρωση), ενώ οι κεντρικές κρατικές δομές θα έχουν επιτελικό ρόλο. Εδώ η αναφορά παραπέμπει στο αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης<sup>13</sup>.

δ. Το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών του δημοσίου με επίκεντρο δράσης την αξιοποίηση, διαχείριση, υπηρεσιακή κατάσταση και ανάπτυξη των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Αναφέρεται σε προσλήψεις, διαχείριση απλών εργαζομένων και ανώτερων στελεχών, αξιολόγηση και ανάπτυξη. Ο εν λόγω πυλώνας παραπέμπει στην προσέγγιση της συμπεριφορά και των ανθρωπίνων σχέσεων<sup>14</sup>.

ε. Δράσεις και πολιτικές εφαρμογής καλής νομοθέτησης προκειμένου να αντιμετωπιστεί η πολυνομία και η δυσκολία πρόσβασης των πολιτών στη νομοθεσία. Η εν λόγω προσέγγιση της ρυθμιστικής διακυβέρνησης προσεγγίζει τις αρχές χρηστής της διοίκησης<sup>15</sup>.

στ. Πολιτικές δράσεις με στόχους την διαφάνεια, τη λογοδοσία και την ανοιχτή διακυβέρνηση, έχοντας απώτερους σκοπούς την συμμετοχή των πολιτών στην διαδικασίες διοίκησης, την δυνατότητα πρόσβασής τους σε πληροφορίες και σε δεδομένα των δημοσίων οργανισμών. Σε αυτή την περίπτωση επίσης υπάρχει

---

<sup>11</sup> Βλέπε κεφ. Β.1.3: Γραφειοκρατική Διοίκηση και Οργάνωση

<sup>12</sup> Βλέπε κεφ. Β.3.2: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

<sup>13</sup> Άρθρο 101 του Συντάγματος.

<sup>14</sup> Βλέπε κεφ. Β.2: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

<sup>15</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.2: Αρχές και Χαρακτηριστικά της δημόσιας Διοίκησης



διασύνδεση με την αρχή της χρηστής διοίκησης αλλά και με την αρχή του σεβασμού των δικαιωμάτων του πολίτη.

ζ. Την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, απαραίτητο εργαλείο μίας σύγχρονης δημοκρατικής κοινωνίας που «βοηθά» την δημόσια διοίκηση να ανταπεξέλθει στο έργο της.

η. Την καταπολέμηση της διαφθοράς, μίας από τις σημαντικότερες παθογένειες του ελληνικού δημόσιου διοικητικού συστήματος, και

θ. Την επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία έχει ως στόχους την ενημέρωση των πολιτών, την βελτίωση των σχέσεων τους με το κράτος και τελικά την δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και κοινωνίας.

Σε θεωρητικό επίπεδο γίνεται προσπάθεια πραγμάτωσης ενός κοινωνικού κράτους δικαίου και μίας διοίκησης που να το στηρίζει. Ως κοινωνικά δικαιώματα μπορούμε να ορίσουμε τα δικαιώματα κάλυψης των βασικών ανθρωπίνων αναγκών, όχι μόνο των βιοτικών αλλά και των κοινωνικών, των ψυχολογικών και των ατομικών, χωρίς τα οποία θα εκμηδενίζονταν οι ελευθερίες που τα αστικά και πολιτικά δικαιώματα προσφέρουν με αποτέλεσμα την ανισότητα, τον κοινωνικό αποκλεισμό, την εμπορευματοποίηση. Τα κοινωνικά δικαιώματα αποτρέπουν την κοινωνική ανισότητα και προσβλέπουν σε μία κοινωνία αλληλεγγύης και κοινωνικής συμμετοχής. Βελτιώνουν το βιοτικό επίπεδο των πολιτών, προωθούν την κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή. Η σχέση κοινωνικών δικαιωμάτων, κοινωνικής πολιτικής και επομένως δημόσιας διοίκησης, διακυβέρνησης και πολιτικού συστήματος είναι πραγματική και δυναμική, καθώς όπως είδαμε<sup>16</sup> μία κοινωνική δημόσια διοίκηση είναι προϋπόθεση ορθής και πολύπλευρης άσκησης κοινωνικής πολιτικής. Όμως στην σύγχρονη αντίληψη περί κοινωνικής πολιτικής δεν προωθούνται τα κοινωνικά δικαιώματα, στα πλαίσια μίας αντίληψης ανταποδοτικότητας και εξισωτισμού. Οι ατομικές ανάγκες προηγούνται των κοινωνικών, επικρατεί η λογική του επιλεκτικού προνοιακού επιδόματος, ο ρόλος του κράτους περιορίζεται στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, τα अपαράβατα δικαιώματα του πολίτη είναι πια «διαπραγματεύσιμα» (Βενιέρης 2010: 104-105).

Στη νεωτερική κοινωνία τα κοινωνικά δικαιώματα δεν είναι εξασφαλισμένα για όλους. Κυρίαρχη οπτική η συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία, σε μία εποχή αποδυνάμωσης του δικαιώματος για εργασία και γενικού κλήματος ανασφάλειας. Η θεωρία προβλέπει καθολικά δικαιώματα μεταξύ ίσων ανθρώπων, όμως στην πράξη η

---

<sup>16</sup> Βλέπε κεφ. Α.5

κοινωνική αλληλεγγύη δεν πραγματώνεται, αφαιρώντας μάλιστα κεκτημένα κοινωνικά δικαιώματα από κάθε κοινωνική τάξη και κάθε πολίτη. Τα κοινωνικά δικαιώματα δεν είναι καθολικά δικαιώματα αναδιανομής αλλά δικαιώματα που αποδίδονται επιλεκτικά σε αυτόν που διαθέτει πρόσβαση, σε αυτόν που διαθέτει εξουσία (Βενιέρης 2010: 127-129).

Βέβαια χωρίς κοινωνική δικαιοσύνη δε νοείται δημοκρατική νομιμοποίηση. Στις σύγχρονες όμως κοινωνίες βαρύτητα δίνεται στον τυπικό σεβασμό των κοινωνικών δικαιωμάτων μέσω καθορισμένων πλαισίων που «επιβάλλουν» την ισονομία και τα ατομικά δικαιώματα χωρίς το πολιτικό σύστημα να αντιλαμβάνεται ότι πρέπει ο σεβασμός αυτός να αντικατοπτρίζεται σε αντίστοιχες κοινωνικές πολιτικές που προωθούν την ισότητα, αμβλύνουν τους κοινωνικούς αποκλεισμούς και προωθούν την κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη (Ναγόπουλος 2010β: 268-269) .

Η δημόσια διοίκηση διαθέτει το θεωρητικό υπόβαθρο και τη νομιμοποίηση και δίκαιη κοινωνική πολιτική να ασκεί, και κοινωνικό κράτος δικαίου να υπηρετεί. Όμως οι παθογένειες του συστήματος και η πραγματικότητα δείχνουν ότι δεν έχει ακόμα επιτευχθεί ο σωστός συνδυασμός θεωρίας και πράξης.

#### B.6.3.2 Κοινωνική δημόσια διοίκηση.

Το κοινωνικό κράτος δικαίου στο οποίο αναφερθήκαμε στην προηγούμενη ενότητα είδαμε ότι ουσιαστικά είναι ένα εφαρμοζόμενο κράτος δικαίου, όπου ελέγχεται η νομιμότητα της διοικητικής πράξης και η ίδια η νομοθετική εξουσία και προστατεύεται η νομική θέση των ατόμων, με επιπλέον χαρακτηριστικά την κοινωνική δικαιοσύνη και αλληλεγγύη, την καταπολέμηση των κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων, την εξασφάλιση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Η δημόσια διοίκηση που «υπηρετεί» ένα κοινωνικό κράτος δικαίου δεν μπορεί παρά να χαρακτηρίζεται από ιδιότητες που θα της δίνουν τον χαρακτηρισμό «κοινωνική».

Όμως ο ορισμός της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης δεν έχει επακριβώς καθοριστεί. Ως επί το πλείστον ο όρος έχει συνδεθεί με δράσεις κοινωνικής πολιτικής που έχουν ως σκοπό την βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας των πολιτών (Ξ. Κοντιάδης 2008, Κοντιάδης και Τσέκος 2008). Όπως όμως αναλύθηκε προηγουμένως<sup>17</sup>, η δημόσια κοινωνική διοίκηση αφορά πλείστες άλλες δράσεις πλην

---

<sup>17</sup> Βλέπε κεφ. Α.4: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

της κοινωνικής πολιτικής, όπως το να αποτελεί τον μηχανισμό διοίκησης ενός κοινωνικού κράτους δικαίου.

Η δημόσια κοινωνική διοίκηση ασχολείται επιπλέον με τα οικονομικά, τα περιβαλλοντικά και γενικά με κάθε θέμα της κοινωνικής ζωής, δημόσιας και ιδιωτικής (Culyer 1981). Η δημόσια διοίκηση αφορά στη διοίκηση ενός οργανισμού που λέγεται δημόσιο. Οι κανόνες και τα χαρακτηριστικά του εφαρμόζουν και σε όλους τους υπό - οργανισμούς που αποτελούν συστατικά στοιχεία του <sup>18</sup>. Η δημόσια διοίκηση δεν αναφέρεται μόνο στην διοίκηση της κοινωνίας αλλά και στην διοίκηση του ίδιου του οργανισμού ο οποίος την ασκεί, δηλαδή του κράτους, του Υπουργείου, του Δήμου, της Περιφέρειας, κτλ. Όλοι οι προαναφερόμενοι φορείς λοιπόν, εκτός του να ασκούν διοίκηση «προς τα έξω», έχουν την ανάγκη να ασκούν και διοίκηση στο εσωτερικό τους που περιλαμβάνει τα άτομα – μέλη του κάθε οργανισμού, είτε αυτοί είναι αιρετοί (Περιφερειακοί Σύμβουλοι, Υπουργοί, κτλ) είτε αυτοί είναι απλά εργαζόμενοι. Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να διατηρεί τον χαρακτηρισμό «κοινωνική» όχι μόνο όταν «διοικεί» τους πολίτες, (κοινωνικό κράτος δικαίου), αλλά όταν διοικεί τους ίδιους τους εργαζόμενούς της.

Η κλασική, τεϋλορική θεώρηση του μάνατζμεντ, έχει ως βασική της αρχή την αντινομία και την αντίθεση ανάμεσα στην εργασία και το κεφάλαιο. Σε αυτή την περίπτωση η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως «μηχανιστικά» εργαλεία σημαίνει και ανάλογη διαχείριση όλων των σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό θεμάτων. Σε θέματα δηλαδή που απαιτούν περικοπή δαπανών, αυξημένη παραγωγή, μεγαλύτερη κερδοφορία, οι άμεσοι και ευκολότεροι στόχοι είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμπίεζονται τόσο ως προς τις αποδοχές όσο και ως προς τις συνθήκες εργασίας. Το κεφάλαιο υπερισχύει δημιουργώντας μία πρόσκαιρη επιπλέον κερδοφορία σε βάρος των απλών εργαζομένων<sup>19</sup>. Το σύγχρονο επιστημονικό μάνατζμεντ, με τις προσεγγίσεις της συμπεριφοράς και των ανθρωπίνων σχέσεων θεωρεί πολύ σημαντική την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Στην σύγχρονη κοινωνία της νεωτερικότητας, ο άνθρωπος δεν είναι απλά μηχανήμα παραγωγής αλλά και «άνθρωπος», και καταναλωτής, μία οπτική που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και έχει ανταποδοτικότητα σε όλους τους τομείς. Οι αλλαγές αυτές στη διοίκηση συνολικά αντιλαμβάνονται τον συντελεστή «εργαζόμενο» με νέα προοπτική, αναδεικνύουν την σημαντικότητά του, αποζητούν και την δική του ικανοποίηση, δεν

---

<sup>18</sup> Βλέπε κεφ. Α.4: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

<sup>19</sup> Βλέπε κεφ. Β.1: Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

απαιτούν μόνο από αυτόν αλλά αναγνωρίζουν και σε αυτόν το δικαίωμα να απαιτεί και να είναι ικανοποιημένος. Ο σύγχρονος οργανισμός μόνο έτσι μπορεί να επιβιώσει στην απαιτητική κοινωνία του σήμερα<sup>20</sup>.

Η κοινωνική εν γένει διοίκηση σημαίνει ικανοποίηση των εργαζομένων, δηλαδή των στελεχών των δημοσίων φορέων, αλλά και των πελατών, δηλαδή των πολιτών που εξυπηρετούν. Σημαίνει δηλαδή παραγόμενες, ποιοτικές, ικανές να ικανοποιήσουν, δημόσιες υπηρεσίες. Με λίγα λόγια η δημόσια κοινωνική διοίκηση πρέπει να προσβλέπει στο να εξισορροπήσει αποτελεσματικότητα και ποιότητα παραγόμενων υπηρεσιών, ικανοποίηση πολιτών και ικανοποίηση εργαζομένων. Θα πρέπει η ικανοποίηση να είναι σε υψηλά επίπεδα πράγμα που σημαίνει ότι λαμβάνονται υπόψη οι παράμετροι ικανοποίησης των εργαζομένων και των πολιτών, στοχεύοντας στην ουσία σε μία διοίκηση ολικής ποιότητας<sup>21</sup>.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης στην ουσία εξυπηρετεί κοινωνικούς στόχους. Εξυπηρετεί την επιχείρηση γιατί προσβλέπει στην βέλτιστη αποτελεσματικότητα και ταυτόχρονα εξισορροπεί τις αντιθέσεις, εξορθολογεί την επιχείρηση ως προς το περιβάλλον της. Ανάγοντας τα προαναφερόμενα στο δημόσιο τομέα, η διοίκηση μίας επιχείρησης, δηλαδή η δημόσια διοίκηση ενός οργανισμού του δημοσίου εξυπηρετεί την κοινωνία, δηλαδή το περιβάλλον στο οποίο ανήκει<sup>22</sup>. Το παράδειγμα των Σκανδιναβικών χωρών πιστοποιεί τα προαναφερόμενα. Εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης όπου η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας. Ταυτόχρονα πετυχαίνουν την ικανοποιητική απόδοση και αποτελεσματικότητα των οργανισμών, παράγοντας ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, και την ικανοποίηση των εργαζομένων – μελών των οργανισμών και την ικανοποίηση των πελατών – πολιτών<sup>23</sup>. Το σύστημα είναι δομημένο πάνω στον κοινωνικό παράγοντα. Δεν είναι δομημένο στην αντίληψη η διοίκηση για την διοίκηση.

Η αύξηση της επιχειρηματικής αποδοτικότητας με μοναδικό κριτήριο την μεγιστοποίηση του κέρδους του επιχειρείν χωρίς να λαμβάνονται υπόψη ούτε η ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και ούτε οι απόψεις τους δεν μπορεί παρά να έχει μόνο πρόσκαιρα αποτελέσματα. Δε λαμβάνεται υπόψη ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι συλλογική δραστηριότητα, συγκροτείται ως μηχανισμός

<sup>20</sup> Βλέπε κεφ. Β.2: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ & Β.3: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

<sup>21</sup> Βλέπε κεφ. Β.2.1: Θεωρίες κινήτρων - υποκίνησης της εργασίας, κεφ. Β.3.2: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Β.3.4: Η συμμετοχική διοίκηση

<sup>22</sup> Βλέπε κεφ. Β.4: ΓΕΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

<sup>23</sup> Βλέπε κεφ. Γ.7

εξισορρόπησης. Η εξισορρόπηση των κοινωνικοοικονομικών στρωμάτων και η άρση των συγκρουσιακών καταστάσεων δεν ήταν στόχος στο παραδοσιακό μάνατζμεντ. Μόνος στόχος η μεγαλύτερη απόδοση<sup>24</sup>. Κατά αναλογία, η δημόσια διοίκηση πρέπει να προσαρμοστεί στις σύγχρονες απαιτήσεις λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των στελεχών της και των υπαλλήλων στη διαδικασία εκτέλεσης του έργου της. Στόχος η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση όλων.

Δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση, από τη στιγμή που αφορά όλη την κοινωνία και κάθε τομέα κοινωνικής δράσης, προωθεί την κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη. Η κοινωνική συνοχή αφορά την έννοια του «ανήκειν» κάπου, της δέσμευσης σε μία ομάδα, της θέλησης για τη συμμετοχή και τον διαμοιρασμό των αποτελεσμάτων μίας ενέργειας. Τα κύρια σημεία είναι, πρώτον το κοινό όραμα που συνδέεται με καθολικά αποδεκτές αξίες, φιλοδοξίες και κοινή ταυτότητα, δεύτερον η ιδιότητα της ομάδας – κοινότητας που αναφέρεται σε κοινούς στόχους, μοιρασμένες ευθύνες και θέληση συνεργασίας και τρίτον η συνειδητοποίηση ότι είναι μία συνεχής διαδικασία επίτευξης κοινωνικής αρμονίας και όχι ένα απλό αποτέλεσμα. Παράγοντες – δείκτες που την ενδυναμώνουν ή την αποδυναμώνουν είναι οικονομικοί παράγοντες, όπως τα επίπεδα ανεργίας και φτώχειας, η διανομή του εισοδήματος, η κινητικότητα του πληθυσμού, τα επίπεδα υγείας, τα επίπεδα ικανοποίησης διαβίωσης, το αίσθημα ασφάλειας, η ανταπόκριση της πολιτείας σε θέματα φτώχειας και ανισοτήτων, πολιτικοί παράγοντες, όπως τα επίπεδα πολιτικής συμμετοχής και κοινωνικής δραστηριοποίησης, η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου σε σχέση με την ανάπτυξη δικτύων, νόρμες και κοινωνική εμπιστοσύνη που διευκολύνει τη συνεργασία με στόχο το κοινό όφελος και τέλος κοινωνικό – πολιτισμικοί παράγοντες όπως τα επίπεδα συναίνεσης και διαφοροποίησης, (ομοιογένεια και ετερογένεια), αναφορικά με θέματα τοπικής και διεθνούς σημαντικότητας (Markus 2017: 23). Όλοι αυτοί οι παράγοντες αφορούν άμεσα ή έμμεσα την δημόσια κοινωνική διοίκηση και η ικανοποίησή τους προωθεί την κοινωνική ανάπτυξη. Οι ανισότητες θα είναι περιορισμένες, δε θα υπάρχει ψηφιακό χάσμα, οι αδυναμίες πρόσβασης θα έχουν περιοριστεί. Μπορεί να θεωρηθεί ως χαρακτηριστικό της κοινωνίας που αφορά στις διασυνδέσεις και στις σχέσεις ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες της κοινωνίας, στους οργανισμούς και στις γεωγραφικές περιοχές. (Berger-Schmit 2000: 3-4).

---

<sup>24</sup> Βλέπε κεφ. Β.3, Β.4 και Β.5

Αξίζει να αναφέρουμε εδώ ότι, η δημόσια διοίκηση, ως διοίκηση ενός οργανισμού, εφαρμόζοντας στρατηγικές «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης», πολλαπλασιάζει τις πιθανότητες να μπορεί να χαρακτηριστεί ως «κοινωνική». Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει εκπαίδευση, παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζομένους, ενημέρωση, ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου, ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, ίσες αμοιβές και προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες, καταμερισμός των κερδών, εξασφάλιση της εργασίας. Αναφέρεται επίσης στην υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Αφορά στην προσαρμογή στην αλλαγή και στην περιβαλλοντική διαχείριση και εκμετάλλευση των φυσικών πόρων, θέτοντας σε προτεραιότητα την βιώσιμη ανάπτυξη, την διαχείριση των αποβλήτων, την πρόληψη για την ρύπανση (Kotler και Lee 2009).

Επιπλέον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού όπως είναι οι εταίροι, οι προμηθευτές και οι καταναλωτές (στην περίπτωση μας οι πολίτες που «καταναλώνουν» τις παραγόμενες υπηρεσίες και οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τον δημόσιο οργανισμό), με τους οποίους πρέπει να εξασφαλίζονται μακροχρόνιες ετεροβαρείς σχέσεις με επικέντρωση στην οργάνωση και στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών - πολιτών ώστε να εξασφαλίζεται ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια, αξιοπιστία και εξυπηρέτηση. Σημαντική είναι και η τοπική κοινότητα, στην οποία ο οργανισμός πρέπει να έχει ενταχθεί με στόχο την θετική και για τα δύο μέρη αλληλεπίδραση, που μπορεί να αφορά την υγεία και την ευημερία, τις θέσεις εργασίας, τις παροχές και το περιβάλλον. Ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα είναι χαρακτηριστικό που πρέπει συνεχώς να απασχολεί την διοίκηση, όπως και οι περιβαλλοντικές ανησυχίες (Kotler και Lee 2009). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, με το πολυεπίπεδο χαρακτήρα της, εφαρμοζόμενη αναλογικά από ένα δημόσιο φορέα, σίγουρα θα προσφέρει επί πλέον δυνατότητες στους δημόσιους οργανισμούς όσον αφορά την ώσμωσή τους με το κοινωνικό γίγνεσθαι και την κοινωνική προσφορά τους.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα προαναφερόμενα, η εφαρμοσμένη δημόσια διοίκηση, για να θεωρηθεί ως κοινωνική, θα λέγαμε ότι θα πρέπει να είναι στην υπηρεσία του πολίτη, δηλαδή :

- Να μην διακατέχεται από την κλασσική οργανωσιακή θεωρία αλλά να ακολουθεί σύγχρονα διοικητικά μοντέλα,
- Να διακρίνεται από ορθολογικότητα,
- Να διακατέχεται από τις αρχές της δημόσιας διοίκησης,
- Να τηρεί τις αρχές του κοινωνικού κράτους δικαίου και να προστατεύει τα κοινωνικά δικαιώματα των πολιτών ενώ ταυτόχρονα να παρουσιάζει και στοιχεία «εταιρικής» κοινωνικής ευθύνης.
- Το επικρατών πολιτικό σύστημα να επιτρέπει την καταπολέμηση της όποιας παθογένειας παρουσιάζεται, προωθώντας την κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή.

## Γ ΜΕΡΟΣ : Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### Γ.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το ελληνικό κράτος, από την αρχή της ύπαρξής του αδυνατεί να διαχωρίσει τη λειτουργία της διοίκησης από τη λειτουργία της πολιτικής και των κομμάτων. Επικρατεί η λογική της στελέχωσης στην βάση της αποκατάστασης των αγωνιστών του απελευθερωτικού αγώνα. Μετέπειτα ο κομματισμός επικρατεί, η δημόσια διοίκηση παραδίδεται στις ορέξεις των εκάστοτε κυβερνόντων, ο κρατικός μηχανισμός και η παραγόμενη γραφειοκρατία γιγαντώνονται, οι πελατειακές σχέσεις επικρατούν, η σπατάλη πόρων τεράστια. Αν και έγιναν προσπάθειες εκσυγχρονισμού και δημιουργία γραφειοκρατικής διοίκησης ανεξάρτητης και αμερόληπτης, κυρίως κατά την πρώτη δεκαετία (1833-1843)<sup>25</sup>, αυτές «ηττήθηκαν» από το πολιτικό κατεστημένο το οποίο δεν το εξυπηρετούσε ένα ανεξάρτητο αστικό κράτος, ένας αμερόληπτος κρατικός μηχανισμός και μια ουδέτερη δημόσια διοίκηση. Αντίθετα, ο χώρος της δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε μηχανισμό κομματικής εκμετάλλευσης και ενδυνάμωσης, από τη στιγμή μάλιστα που η ίδια η πολιτεία είχε παραχωρήσει στα πολιτικά κόμματα την στελέχωση των δικών της μηχανισμών. Μάλιστα μετά το 1843, όπου τα κόμματα και θεσμικά πλέον συμμετέχουν στην διακυβέρνηση της χώρας, η δημόσια διοίκηση κυριολεκτικά λειτουργεί ως μηχανισμός υποστήριξής τους και η

---

<sup>25</sup> Παράδειγμα η ίδρυση του ελεγκτικού συνεδρίου με το διάταγμα της 9<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 1833, ΦΕΚ 32 και το Νομικό Συμβούλιο του κράτους όπου η πρώτη γνωμοδότηση δόθηκε το 1843 (Βενετσανοπούλου, 2002, σσ. 118-123)

λειτουργία της επηρεάζεται άμεσα από την εκλογική διαδικασία και το αποτέλεσμα της καθώς στελεχώνεται από μέλη της εκάστοτε νικήτριας πολιτικής παράταξης, με το πελατειακό σύστημα να κυριαρχεί (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 17).

Από το 1870 και την εμφάνιση του Χαρίλαου Τρικούπη γίνονται προσπάθειες περιορισμού του γιγαντωμένου δημόσιου τομέα και απαλλαγής του κράτους, των μηχανισμών του και της δημόσιας διοίκησης από τις κομματικές «δαγκάνες». Ο ιδιωτικός τομέας αναπτύσσεται, Έλληνες του εξωτερικού έρχονται να επενδύσουν και συμβάλουν στην δημιουργία μιας νέας αστικής τάξης ενώ για πρώτη φορά το κράτος προσπαθεί να ανταποκριθεί στο ρόλο του ως όργανο άσκησης πολιτικής. Όμως η προσπάθεια δεν ολοκληρώθηκε. Τα άσχημα οικονομικά, ο εθνικός αγώνας που ακόμα δεν είχε ολοκληρωθεί αλλά και το ίδιο το πολιτικό σύστημα και ο δικομματισμός της περιόδου<sup>26</sup> δεν επέτρεψαν την μεταρρύθμιση του διοικητικού και πολιτικού συστήματος. Όλη αυτή την περίοδο ο πολιτικός – κομματικός χαρακτήρας του κράτους επικρατεί καθώς οι έχοντες την εξουσία, η άρχουσα τάξη, οι ηγετικές ομάδες της κοινωνίας της περιόδου και τα κόμματα που αυτές είχαν συστήσει, προσδιόριζαν, καθόριζαν και οργάνωναν την λειτουργία των δομών του νέου κράτους και της δημόσιας διοίκησης με γνώμονα την προστασία των συμφερόντων τους και την επιβολή της κυριαρχίας τους στο πολιτικό γίγνεσθαι. Και όλα αυτά σε βάρος της δημόσιας διοίκησης που κάθε άλλο παρά αμερόληπτη και ουδέτερη μπορεί να θεωρηθεί την περίοδο αυτή. Τα κόμματα εκμεταλλεύτηκαν την δημόσια διοίκηση και τον κρατικό μηχανισμό δημιουργώντας ψηφοφόρους – πελάτες με αποτέλεσμα τη διόγκωση του δημόσιου τομέα, την μεγάλη «αφιέρωση» πόρων<sup>27</sup> σε μισθοδοσίες και ως εκ τούτου την μη δυνατότητα εξοικονόμησης κεφαλαίων για αναπτυξιακά έργα και έργα υποδομής που είχε ανάγκη το νέο κράτος (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000: 17-19).

Στις αρχές του εικοστού αιώνα ο βασικός στόχος ολόκληρου του κρατικού μηχανισμού και της οργάνωσής του ήταν η εθνική ολοκλήρωση. Από το 1911, με συνταγματική αναθεώρηση του Ελευθερίου Βενιζέλου (Βενετσανοπούλου, 2002, σσ. 187-188), καθιερώθηκε η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων με στόχο την αποφυγή των φαινομένων του παρελθόντος και την καταπολέμηση των πελατειακών

---

<sup>26</sup> Κάθε φορά που ένα κόμμα ερχόταν στην εξουσία έδιωχνε τους προηγούμενους κρατικούς υπαλλήλους της διοίκησης – πελάτες του προηγούμενου πολιτικού κόμματος – και έβαζε στη θέση τους τους δικούς του ψηφοφόρους – πελάτες (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 18).

<sup>27</sup> Την περίοδο αυτή το μεγαλύτερο ποσοστό του κρατικού προϋπολογισμού (το μεγαλύτερο στην Ευρώπη) ήταν αφιερωμένο σε μισθοδοσίες και μεταβιβαστικές πληρωμές (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 19).



σχέσεων. Η θεσμοθέτηση της μονιμότητας αποτελεί σημαντικό παράγοντα όσον αφορά την ανεξάρτητη και ουδέτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης από τη στιγμή που οι λειτουργοί του κράτους ενεργούν δίκαια, αμερόληπτα και ανεξάρτητα και ουδέτερα όσον αφορά τα κόμματα και το πολιτικό γίνεσθαι. Ταυτόχρονα για πρώτη φορά θεσμοθετήθηκε από την κυβέρνηση του Ελευθερίου Βενιζέλου η μη δυνατότητα εκλογής ως μέλη της Βουλής οι δημόσιοι υπάλληλοι και στρατιωτικοί. Την ίδια περίοδο θεσμοθετήθηκαν σημαντικοί θεσμοί προς αυτή την κατεύθυνση, της ουδετερότητας της δημόσιας διοίκησης και της αμεροληψίας: του Συμβουλίου της Επικρατείας<sup>28</sup>, του Δικαστηρίου Συγκρούσεων Καθηκόντων και του Δικαστηρίου Αγωγών Κακοδικίας. Προστατεύθηκε η ανεξαρτησία του δικαστικού σώματος, έγιναν προσπάθειες επίλυσης του αγροτικού ζητήματος, προστατεύτηκαν οι συναλλαγές, αναμορφώθηκε προς το δικαιότερο το φορολογικό σύστημα (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 19-20).

Ο Μεσοπόλεμος επέφερε οπισθοδρόμηση όσον αφορά αυτά τα ζητήματα. Το πολιτικά κόμματα και ο «κομματισμός» επανήλθαν στο προσκήνιο, οι δημόσιοι υπάλληλοι αφέθηκαν στο «έλεος» της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας, ο κρατικός μηχανισμός εξυπηρετούσε και πάλι παραταξιακά, κομματικά και προσωπικά συμφέροντα. Το διοικητικό σύστημα της χώρας και οι μηχανισμοί του αδρανούσαν. Μετά το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου και σε προσπάθεια εφαρμογής του σχεδίου «Μάρσαλ», επανέρχεται στο προσκήνιο η ανάγκη επαναπροσδιορισμού του διοικητικού συστήματος της χώρας. Μετά το τέλος του εμφυλίου πολέμου όμως, τα ιδεολογικά κριτήρια αποτέλεσαν τον βασικότερο παράγοντα στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης με αποτέλεσμα την περεταίρω αδράνεια της δημόσιας διοίκησης και κατέστησαν αδύνατη την αναδιάρθρωσή της. Επικράτησαν η πολυνομία, η τυποποίηση αρμοδιοτήτων, ο νομικισμός, με βασικό άξονα την ιδεολογία. Το «σχέδιο Μάρσαλ» και η αδυναμία της ελληνικής διοίκησης να το διαχειριστεί κατέδειξε τα μεγάλα αυτά προβλήματα (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 20).

Τις επόμενες δεκαετίες έγιναν μεταρρυθμιστικές προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης, τόσο από τις ελληνικές κυβερνήσεις όσο και από την επιστημονική κοινότητα. Ο καθηγητής Βαρβαρέσος το 1952 σε έκθεσή του για την ελληνική οικονομία τονίζει την διοικητική ανεπάρκεια και την ανάγκη αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, διακομματικής και κοινωνικής συναίνεσης με ταυτόχρονες

---

<sup>28</sup> Ιδρύθηκε αρχικά το 1865, στη συνέχεια καταργήθηκε σχεδόν αμέσως και ξαναλειτούργησε το 1929 (Βενετσανοπούλου, 2002, σσ. 113-119) (Γιαννακού, χ.η.)

προτάσεις αναφορικά με το προσωπικό, την κακοδιαχείριση, την αποκέντρωση και τις πολιτικές παρεμβάσεις. Σε δύο εκθέσεις του, το 1964 και το 1965, ο Γάλλος καθηγητής G. Langrod, ως ειδικός σύμβουλος του Ο.Ο.Σ.Α., μετά από πρόσκληση της ελληνικής κυβέρνησης, προσδιορίζει τον κατακερματισμό των υπηρεσιών, τον συγκεντρωτισμό, τη σύγχυση αρμοδιοτήτων, την έλλειψη συντονισμού, την ανάγκη μεταρρύθμισης στην εκπαίδευση καθώς και την ανάγκη εξάλειψης των πελατειακών σχέσεων αναφορικά με την στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών ως βασικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ταυτόχρονα κάνει προτάσεις αντιμετώπισης αυτών των φαινομένων όπως αλλαγές στη δημόσια διοίκηση, επιμόρφωση των υπαλλήλων, κτλ., οι οποίες αν και αρχικά έγινε προσπάθεια να εφαρμοστούν τελικά δεν ολοκληρώθηκαν (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 21).

Στα χρόνια που ακολούθησαν και συγκεκριμένα το 1992, η έκθεση της «επιτροπής Δεκλερής», μέλους του Συμβουλίου της Επικρατείας, επίσης προσδιορίζει αρνητικά σημεία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης όπως τη δυσπιστία των πολιτών προς αυτή, την ανεπάρκεια και την ελλιπή εκπαίδευση των υπαλλήλων, τη διαφθορά, την πολυνομία, την σύγχυση αρμοδιοτήτων, την τυπολατρία, την ασυνέχεια της διοίκησης και της εφαρμογής των αποφάσεων, την έλλειψη τεχνογνωσίας για ορθολογική δράση και διοίκηση, την γραφειοκρατία, την έλλειψη οργάνωσης, την μη επικοινωνία με τους πολίτες, τον συγκεντρωτισμό της διοίκησης, την κακή διαχείριση των πόρων, την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και εκσυγχρονισμού, την μη ύπαρξη κινήτρων και αξιολόγησης του προσωπικού, την έλλειψη διάθεσης για ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης. Προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει διοικητική μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμός ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της διοίκησης, να μειωθεί το κόστος λειτουργίας της, να αυξηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών απαιτούνται σύμφωνα με την έκθεση να ληφθούν μέτρα όπως η σύνταξη κώδικα δεοντολογίας των στελεχών της, η ανάπτυξη συστήματος αξιών, η συγκεκριμενοποίηση των υποχρεώσεων των υπαλλήλων, η κωδικοποίηση της νομοθεσίας, η κατάρτιση κώδικα διοικητικής διαδικασίας, η εκπαίδευση των στελεχών, η καθιέρωση κινήτρων, η αξιολόγηση, ο έλεγχος λελογισμένης χρήσης των πόρων, η δημοσιότητα και η δημοσιοποίηση των ενεργειών της δημόσιας διοίκησης, η επικοινωνία με τους πολίτες, η ανανέωση του εξοπλισμού και των υποδομών, η κατάρτιση δημοσιούπαλληλικού κώδικα, η

δημιουργία και ενίσχυση ελεγκτικών μηχανισμών, κ.α. (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 22-23)

Τελευταία και εν μέσω πιέσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση, καταβλήθηκαν προσπάθειες εκσυγχρονισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση. Η προσπάθεια αυτή επικεντρώνεται κυρίως στον περιορισμό των δαπανών της διοίκησης με ταυτόχρονη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της. Καθιερώνονται οι δημοσιονομικοί έλεγχοι των δαπανών, γίνεται προσπάθεια περιορισμού του δημόσιου τομέα με καταργήσεις ή και συγχωνεύσεις φορέων, γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης του προσωπικού και της λειτουργίας των υπηρεσιών, γίνονται αποκρατικοποιήσεις, χρησιμοποιείται σε μεγαλύτερο βαθμό η τεχνολογία, το προσωπικό εκπαιδεύεται, κ.α. (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 24-25).

Γενικά οι πρόσφατες διοικητικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα διαχωρίζονται σε αυτές που έλαβαν χώρα από το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου έως και το τέλος της δικτατορίας και σε αυτές που πραγματοποιήθηκαν μετά το τέλος της δικτατορίας έως και σήμερα. Ο Μακρυδημήτρης<sup>29</sup> διαχωρίζει και αυτή την περίοδο σε τρεις υποπεριόδους, ανάλογα με την πολιτική καταβολή της εκάστοτε κυβέρνησης, αν και στο άρθρο του, η ανάλυση φτάνει ως το 1994 (Μακρυδημήτρης 1994: 137).

Αρχικά, από το 1975, μετά την κατάρρευση της δικτατορίας, έγινε προσπάθεια επαναφοράς του διοικητικού προδικτατορικού καθεστώτος, το οποίο είχε «στηθεί» μετά το τέλος του εμφυλίου πολέμου, τις δεκαετίες του 1950 και του 1960 και που είχε χαρακτηριστικά που έδειχναν τα διοικητικά προβλήματα της περιόδου όπως την ανάγκη για τεχνική βοήθεια από το εξωτερικό, την ανάγκη ανασυγκρότησης της χώρας αλλά και την επιδιωκόμενη αποκλεισμό από την δημόσια διοίκησης εκτεταμένων τμημάτων του πληθυσμού λόγω ιδεολογίας και πολιτικών πιστεύω (Μακρυδημήτρης 1994: 137-138).

Από το 1981, με την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού, στόχος της διακυβέρνησης της χώρας και της δημόσιας διοίκησης μέσω θεσμικών αλλαγών και μέτρων ήταν η ενσωμάτωση και ένταξη στη δημόσια διοίκηση και τους κοινωνικοπολιτικούς θεσμούς των μέχρι τότε λιγότερα ευνοημένων, από τη δημόσια διοίκηση, κοινωνικών στρωμάτων και κατηγοριών. Η όλη αυτή προσπάθεια

---

<sup>29</sup> Ο Αντώνης Μακρυδημήτρης είναι Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης και Δημοσίου Δικαίου του Πανεπιστημίου Αθηνών και έχει αποτελέσει μέλος επιτροπών εμπειρογνομόνων για θέματα δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό καθώς και γενικός γραμματέας του Ελληνικού Ινστιτούτου Διοικητικών Επιστημών **Η πηγή που καθορίστηκε δεν είναι έγκυρη.** .

θεωρήθηκε ότι αντανακλούσε το ιδεώδες του «εκδημοκρατισμού» ως στοιχείο αναφοράς της νέας διακυβέρνησης. Η μεταρρύθμιση της διοίκησης περιελάμβανε σύντμηση στην διοικητική ιεραρχία με την κατάργηση ιεραρχικών βαθμίδων, γενικευμένο εξισωτικό μισθολόγιο, νέο σύστημα προσλήψεων ίσης μεταχείρισης των υποψηφίων με υποβάθμιση όμως των αξιοκρατικών κριτηρίων επιλογής και αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο με στόχους την βελτίωση της σχέσης κράτους πολίτη, την ανάπτυξη σε περιφερειακό επίπεδο, την αναβάθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης (Μακρυδημήτρης 1994: 140).

Σύμφωνα με τον Τσουκαλά<sup>30</sup> σε άρθρο του το 1993, «*το πάνδημο σύνθημα του εκδημοκρατισμού*» η αλλαγή αντιστοιχούσε σε αιτήματα παγίωσης και επέκτασης των μηχανισμών οι οποίοι παρέχουν προστασία, ασφάλεια και απασχόληση. Στην πραγματικότητα, η συμβολική χροιά με την οποία περιβλήθηκε αυτός ο όρος λειτούργησε ως οικουμενιστικό πρόσχημα για περαιτέρω «εκδημοκρατισμό» στην κατανομή της προσόδου» (Τσουκαλάς 1993). Ο βασικός στόχος δηλαδή ήταν η αναδιανομή των πόρων και των εισοδημάτων, αφήνοντας όμως σε δεύτερη μοίρα μεταρρυθμιστικές ενέργειες που θα προωθούσαν την αξιοκρατία, τον εκσυγχρονισμό (Μακρυδημήτρης 1994: 141).

Από το 1990, με την οικουμενική κυβέρνηση, εκπονήθηκε η «Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης» με τη συμμετοχή πλήθους επιστημόνων. Ακολούθησαν μια σειρά από μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση και μάλιστα ψηφίστηκαν αρκετοί νόμοι που είχαν ως κύριο στόχο τους τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Το νέο σημείο αναφοράς της δημόσιας διοίκησης μετατοπίζεται από το ιδεώδες του «εκδημοκρατισμού» στο νεότευκτο ιδεώδες του «εκσυγχρονισμού» (Μακρυδημήτρης 1994: 141-142).

Μετά τη μεταπολίτευση, το 1974, η «Κυβέρνηση Εθνικής Ενότητας», όπως ονομάστηκε, έθεσε τις βάσεις για την μέχρι και σήμερα πορεία της δημόσιας διοίκησης και της χώρας γενικότερα. Ισχύει το αποκεντρωτικό σύστημα, τα περιφερειακά κρατικά όργανα έχουν αποφασιστική αρμοδιότητα σε θέματα που τα αφορούν και οι κεντρικές υπηρεσίες ασκούν τον έλεγχο αυτών. Η διοίκηση στη χώρα

---

30 Ο Κωνσταντίνος Τσουκαλάς είναι Ομότιμος Καθηγητής Κοινωνικής Θεωρίας και Κοινωνιολογίας στο Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (<http://www.pspa.uoa.gr/an8ropino-dynamiko/omotimoi-ka8hghytes-kai-afyphretisantes-didaskontes/kwnstantinos-tsoykalas.html>)

διαίρεται σε περιφερειακή και κεντρική. Η κεντρική περιλαμβάνει τα κεντρικά όργανα και τις υπηρεσίες που εξαρτώνται από αυτά και η περιφερειακή τα περιφερειακά όργανα διοίκησης και τις υπηρεσίες τους. Τα κεντρικά όργανα διοίκησης είναι ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, η κυβέρνηση, τα συλλογικά κυβερνητικά όργανα και τα συμβούλια της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης (Βενετσανοπούλου 2002: 261-273).

## Γ.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η δημόσια διοίκηση, ως ένας από τους θεσμούς του ελληνικού κράτους, εξελίσσεται και μεταβάλλεται ακατάπαυστα (Βενετσανοπούλου 2002: 2-3). Στην Ελλάδα η δημόσια διοικητική επιστήμη δίνει βαρύτητα στην ωφελμιστική προσέγγιση της άμεσης εφαρμογής, αγνοώντας τα έμφυτα εξουσιαστικά φαινόμενα της οργάνωσης της διοίκησης, τα οποία δεν αναλύονται επαρκώς, παραγκωνίζονται, δεν αναζητούνται οι πραγματικές αιτίες τους και χαρακτηρίζονται ως δυσλειτουργίες που πρέπει να εξαλειφθούν. Καθώς δανείζεται έννοιες και θεωρήσεις από το ιδιωτικό μάνατζμεντ, επικρατεί ο ωφελμισμός, με επικέντρωση στον πολιτικό χαρακτήρα του οργανωτικού και διοικητικού φαινομένου (Σπανού 1992: 19-20). Οι μελέτες, οι έρευνες και οι αναλύσεις στην Ελλάδα επικεντρώθηκαν κυρίως στην έρευνα των διοικητικών θεσμών από νομικής πλευράς, θέτοντας στο περιθώριο άλλες πλευρές μελέτης και ανάλυσής τους, παρά τις σημαντικές μεταβολές που παρουσιάζει το διοικητικό γίγνεσθαι στη χώρα (Βενετσανοπούλου 2002: 2-3). Το ότι υπάρχει αυτή η διάκριση αρμοδιοτήτων μεταξύ Βουλής και Κυβέρνησης από τη μία και δημόσιας διοίκησης από την άλλη, με τις μεν πρώτες να νομοθετούν και να ορίζουν την πολιτική και την δεύτερη να αποτελεί τον εκτελεστικό μηχανισμό, έχει ως σκοπό την αποφυγή συγκέντρωσης υπερβολικής εξουσίας και δύναμης σε έναν από αυτούς τους θεσμούς. Απαιτείται βέβαια συνεργασία μεταξύ των θεσμών αυτών, συγχρονισμός και εναρμονισμένη δράση ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή της πολιτικής (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 2-3).

Σύμφωνα με το άρθρο 26 του Συντάγματος, η Βουλή νομοθετεί (νομοθετική εξουσία), η κυβέρνηση (με την δημόσια διοίκηση) πραγματώνουν, ως εκτελεστική εξουσία και τα δικαστήρια ασκούν την δικαστική εξουσία (Βουλή των Ελλήνων 2008). Η εκτελεστική εξουσία διαμοιράζεται σε δύο βασικούς φορείς, την κυβέρνηση

και την δημόσια διοίκηση. Η πρώτη αποφασίζει ποια πολιτική θα ακολουθηθεί και η δεύτερη την εκτελεί. Κύρια αποστολή της δημόσιας διοίκησης είναι η εφαρμογή των προγραμμάτων και των νόμων της πολιτικής προκειμένου να υπάρχει μια ευνομούμενη σύγχρονη δημοκρατία. Το κράτος χρειάζεται το διοικητικό σύστημα για να λειτουργήσει και να φέρει εις πέρας το ρόλο του. Ο διοικητικός μηχανισμός είναι απαραίτητο εργαλείο κάθε οργανωμένης σύγχρονης κρατικής οντότητας (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 4).

Το ότι η νομοθέτηση πραγματώνεται από τη Βουλή δε σημαίνει και ότι δεν εμπλέκονται και άλλοι θεσμοί. Η κατάρτιση των νομοσχεδίων υλοποιείται όχι από τη βουλή αλλά κατά κύριο λόγο από τα υπουργεία από τις αρμόδιες υπηρεσίες. Έτσι μέρος της νομοθετικής εξουσίας παραχωρείται στην εκτελεστική εξουσία η οποία απαρτίζεται από την κυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση. Η Βουλή σύμφωνα με το σύνταγμα ψηφίζει τους νόμους οι οποίοι όμως συντάσσονται από την κυβέρνηση, τη δημόσια διοίκηση και τα στελέχη της. Δηλαδή δεν υπάρχουν απόλυτα στεγανά μεταξύ πολιτικής – κυβέρνησης και δημόσιας διοίκησης. Και οι δύο θεσμοί, ως εκτελεστική εξουσία συμβάλουν στην διαμόρφωση και εφαρμογή του δικαίου και της δημόσιας πολιτικής (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 5).

Προσδιορίζοντας το πεδίο αναφοράς της δημόσιας διοίκησης, θα λέγαμε ότι ο θεσμός αυτός αναφέρεται σε, και συμπεριλαμβάνει, κάθε είδους δημόσια υπηρεσία, κρατικό διοικητικό μηχανισμό και οργανισμό που εντοπίζεται είτε σε κεντρικό είτε σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, εκτός της Βουλής και των υπηρεσιών της και εκτός των δικαστηρίων και των υπηρεσιών αυτών, με αρμοδιότητες την εκτέλεση των αποφάσεων της πολιτικής ηγεσίας σύμφωνα με τα νομοθετήματα της Βουλής. Σκοπός της είναι όχι μόνο η εφαρμογή αλλά και η προσαρμογή των αποφάσεων και ρυθμίσεων αυτών στην κοινωνική πραγματικότητα. Κατά ένα τρόπο δηλαδή συμμετέχει και αυτή στην διαμόρφωση των αποφάσεων. Η δημόσια διοίκηση εφαρμόζει στην πράξη και στην καθημερινή ζωή αυτό που αποφασίζεται από την πολιτική και τη Βουλή. Καθήκον της είναι ο εντοπισμός των προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίσει η εφαρμογή στην πραγματική ζωή αυτών των αποφάσεων και η εξεύρεση λύσεων για αυτά. Η δημόσια διοίκηση, ως θεσμός, δημόσιος οργανισμός ή φορέας, έχει ένα σκοπό ο οποίος και αποτελεί την αιτία σύστασης και λειτουργίας του. Όμως η πραγματικότητα επιφέρει αλλαγές σε αυτό το σκοπό καθώς, σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη, « η ερμηνεία και η προσαρμογή ενός ρυθμιστικού ή καταστατικού κειμένου κατά τη διαδικασία της εφαρμογής και παραγωγής των προβλεπόμενων

*αποτελεσμάτων στη διακεκαυμένη ζώνη της πραγματικότητας συνιστά μια διαπλαστική και ερμηνευτική, όχι μηχανιστική δραστηριότητα». Έχοντας βέβαια ως βασικό σκοπό την προστασία του δημόσιου συμφέροντας, η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι προσεκτική ως προς το σε ποια έκταση θα ερμηνεύσει κατά το δοκούν θα εφαρμόσει τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 6-8).*

### Γ.3 ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η διοίκηση αποτελεί τον εκτελεστικό μηχανισμό του ελληνικού κράτους και ταυτόχρονα κομμάτι και οργανικό τμήμα του πολιτικού συστήματος της χώρας. Έτσι οι σχέσεις του κράτους και της πολιτικής με την κοινωνία καθορίζουν ουσιαστικά και τις σχέσεις της διοίκησης με την κοινωνία, από τη στιγμή που η διοίκηση εξαρτάται από το πολιτικό σύστημα και αποτελεί υποσύστημα του κράτους. Ως εκ τούτου οι διοικητικοί θεσμοί και η μελέτη τους υπάγονται στους πολιτικούς θεσμούς με ταυτόχρονη ύπαρξη ανισορροπίας μεταξύ κοινωνικού γίνεσθαι από τη μία και κράτους και πολιτικού συστήματος από την άλλη. Όλα τα προηγούμενα βοήθησαν στην επιβολή του κράτους και της πολιτικής μέσω του μηχανισμού της διοίκησης στην κοινωνία. Η ελλιπής εκβιομηχάνιση, η μη ολοκληρωμένη κοινωνική ολοκλήρωση, ο μη εκσυγχρονισμένος τρόπος οργάνωσης της οικονομίας, επέτρεψαν στο πολιτικό σύστημα, πάντα μέσω της διοίκησης που ασκεί μέσα από το ελεγχόμενο από αυτό κράτος, να παίζει σημαντικό, ίσως το σημαντικότερο ρόλο στη διαμόρφωση των κοινωνικών θεσμών. Το κράτος και η πολιτική διαμόρφωσαν ένα έντονα παρεμβατικό χαρακτήρα και μέσω της διοίκησης διαμόρφωναν κοινωνικούς θεσμούς και επηρέαζαν το κοινωνικό γίνεσθαι (Μακρυδημήτρης 1999: 18-19). Ο δημόσιος τομέας διογκώθηκε, οι σχέσεις κράτους – κοινωνικών ομάδων έγιναν επιλεκτικές και προνομιακές για κάποιες από αυτές, η πολιτική εξουσία παρεμβαίνει στον κοινωνικό καταμερισμό των πόρων (Κοντιάδης 2008: 39-40).

Παρόλο όμως τον πολύ σημαντικό βαθμό στον οποίο το κράτος και η πολιτική επηρέασαν την κοινωνία, η ουσιαστική επιρροή τους στην οικονομική ανάπτυξη και στον εκσυγχρονισμό υπήρξε πολύ μικρή καθώς κάθε άλλο παρά ικανοποιητικά αποτελέσματα επέφεραν. Η κοινωνική πραγματικότητα δεν αντικατοπτριζόταν στις όποιες αποφάσεις, η οικονομική ανάπτυξη δεν ήταν υγιής και εκλογικευμένη, η διοίκηση και η γραφειοκρατία διογκώθηκαν σε υπέρμετρο βαθμό

όπως και η αναποτελεσματικότητά της. Η δημόσια διοίκηση και η εκπορευόμενη από αυτή γραφειοκρατία κάθε άλλα παρά ικανοποιητικά αποτελέσματα επέφεραν. Το κράτος αναπτύχθηκε άνισα σε σχέση με την κοινωνία, η οποία και είναι υποτελής σε αυτό, κάτι που δίνει απάντηση στο γιατί η κρατική πολιτική διοίκηση απέτυχε να παρέμβει αποτελεσματικά και να δώσει ώθηση στον εκσυγχρονισμό, την εξέλιξη και ανάπτυξη της κοινωνίας στη χώρα, στην ανάπτυξη της οικονομίας, της πολιτικής της ίδιας, του πολιτισμού. Το διογκωμένο κρατικό - πολιτικό σύστημα απορρόφησε πόρους και ζωτικό χώρο από άλλους τομείς της κοινωνίας. Παρόλη την υπεροχή του και επικράτησή του, δε στάθηκε ικανό να επιφέρει ανάπτυξη στην ελληνική κοινωνία, σε σύγκριση μάλιστα και με άλλα παραδείγματα παρόμοιας κρατικής οργάνωσης (Χώρες Σκανδιναβίας, Ιαπωνία, κτλ) (Μακρυδημήτρης 1999: 19-21).

Έχει λοιπόν παγιωθεί ένα υπερτροφικό πολιτικό – κρατικό σύστημα με ταυτόχρονη κυριαρχία έναντι των άλλων δημόσιων κοινωνικών θεσμών (διοίκηση, αυτοδιοίκηση, Δικαιοσύνη, κ.α.). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη γέννηση ενός «κοινοβουλευτικού τύπου πελατειακών σχέσεων» και μιας δημόσιας γραφειοκρατίας με στόχο τη στήριξη αυτού του συστήματος. Οι δημόσιοι θεσμοί και ιδιαίτερα η δημόσια διοίκηση ιδιωτικοποιήθηκαν στο όνομα της εξυπηρέτησης των «πελατών – κομματικών ψηφοφόρων» με διορισμούς και κάθε μορφής προσωπικές ιδιοτελείς εξυπηρετήσεις και παροχές, φαινόμενο που χαρακτηρίζει την δημόσια γραφειοκρατία από τον δέκατο όγδοο αιώνα ως τις μέρες μας. Από τη μια πλευρά της ζήτησης, δηλαδή την κοινωνία και τους πολίτες – ψηφοφόρους – πελάτες, η επίτευξη των σκοπών και στόχων συνδέθηκε με την πολιτική εξουσία ως «αναγκαίο μέσο» εξυπηρέτησης από την αχανή γραφειοκρατία. Από την πλευρά της πολιτικής, δηλαδή των κομμάτων της εξουσίας και των στελεχών τους, την πλευρά δηλαδή της προσφοράς της εξυπηρέτησης, ο ρόλος αυτός και η στήριξη που λάμβαναν από τους προηγούμενους, έδωσε σε μεγάλο τμήμα της μεσαίας τάξης επαγγελματικές και προσοδοφόρες «ενασχολήσεις» που περιλάμβαναν την κατάληψη κορυφαίων αξιωμάτων (υπουργοί, βουλευτές, στελέχη, κτλ). Όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση, το γεγονός ότι αποδεικνύονταν ανεπαρκής και αναποτελεσματική δικαιολογούσε την όλη προηγούμενη κατάσταση του πελατειακού συστήματος. Το οποίο πελατειακό σύστημα δεν επέτρεπε την ολοκληρωμένη, εκλογικευμένη και αυτόνομη εξέλιξη και ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης, κάτι που με τη σειρά του επέτρεπε την εντονότερη πολιτική ανάμειξη. Παρατηρούμε δηλαδή έναν «φαύλο κύκλο», όπου η ανεπαρκής και αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση επιτρέπει και διευκόλυνε την



«πολιτικοποίησή της», η οποία με την σειρά της συντηρούσε και επέτεινε αυτή την ανεπάρκεια. Η δημόσια διοίκηση στη χώρα λοιπόν εμφανίζεται λειτουργικά «υπανάπτυκτη» και οι όροι «κακοδιοίκηση» και «κρίση της διοίκησης» να παρουσιάζονται συχνά συσχετιζόμενοι και συναρτώμενοι με αυτή. Οι πολίτες δεν εμπιστεύονται τους δημόσιους θεσμούς και την διοίκηση, κάποιες κοινωνικές τάξεις εκλαμβάνουν την τακτική αυτή ως «διωγμό», η πολιτική ως έννοια και θεσμός «χρωματίζεται» με όλο και περισσότερες αρνητικές εννοιολογήσεις (Μακρυδημήτρης 1999: 21-22).

#### Γ.4 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ

Τα θέματα της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα απασχολούν επιστημονικά και ερευνητικά την επιστημονική κοινότητα. Μετά την μεταπολίτευση οι κομματικοί μηχανισμοί κυριάρχησαν αποτελώντας μηχανισμούς και κέντρα κρατικής εξουσίας, ελέγχοντας και κομματικοποιώντας τόσο τη δημόσια διοίκηση όσο και την κοινωνική ζωή στη χώρα. Η αυτόνομη συλλογική έκφραση υποχώρησε (Σπανού 1991).

Η ελληνική διοίκηση επηρεάστηκε από τις κομματικές και πολιτικές αντιπαραθέσεις οι οποίες την οδήγησαν σε κρίση. Το κομματικό και πολιτικό κατεστημένο αποτέλεσε τον συνδετικό ιστό επιμέρους κοινωνικών χώρων. Το φαινόμενο αυτό, της κομματικοποίησης, επιτελεί ρόλο κοινωνικοπολιτικής ενσωμάτωσης, οδηγώντας ταυτόχρονα σε ανισορροπία διοίκηση και πολιτική, καθώς τα κόμματα υπερέχουν οργανωτικά της κρατικής γραφειοκρατίας με την εξουσία να ελέγχεται από αυτά, με την κυβέρνηση να παρεμβαίνει στην διοίκηση και να την ελέγχει. Η διοίκηση ελέγχεται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία (Σπανού 1991).

Οι παθογένειες της ελληνικής διοίκησης, η «γραφειοπαθολογία», προέρχεται από βαθύτερους κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες. Η απαλλαγή από αυτή την παθογένεια προϋποθέτει αλλαγή όχι μόνο του κρατικού μηχανισμού και της διοίκησης αλλά και της ίδιας της κοινωνίας. Ο υπάρχων μηχανισμός διοίκησης και οι παθογένειές του εξυπηρετούν το υπάρχων κοινωνικοπολιτικό σύστημα, δυσκολεύοντας τον εκσυγχρονισμό του και την «ίασή» του καθώς δε λαμβάνονται υπόψη οι συγκεκριμένες συνθήκες που έχουν διαμορφώσει αυτή την κατάσταση, του ελέγχου της διοίκησης από το πολιτικό – κομματικό σύστημα και επικεντρώνονται σε τεχνοκρατικές διαδικασίες (Σπανού 1991).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Θεόδωρο Τσέκο (Σπανού 1991), διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις που τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν και ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης αποτελούν συστατικά στοιχεία του προβλήματος. Τα στελέχη δεν αποτελούν μόνο πηγή περιγραφής των προβλημάτων αλλά και πηγή εντοπισμού της αντίθεσης που υποβόσκει μεταξύ πολιτικών και διοικητικών στελεχών, καθώς θεωρούν τους πολιτικούς υπαίτιους των δυσλειτουργιών (Σπανού 1991).

## Γ.5 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ.

Τα κύρια σημεία αναφοράς που σύμφωνα με τα προηγούμενα προσδιορίζονται όσον αφορά την διοικητική κουλτούρα στην Ελλάδα μετά την μεταπολίτευση είναι αυτά του εκδημοκρατισμού και του εκσυγχρονισμού, όπως προσδιορίζονται στα αντίστοιχα νομοθετήματα και εκθέσεις (Μακρυδημήτρης 1994: 143).

Όμως η πολιτική κουλτούρα στην Ελλάδα μόνο επιφανειακά έχει να κάνει με τα κοινά, με το δημόσιο συμφέρον. Η κοινή αντίληψη και εννοιολόγηση της πολιτικής και άρα της δημόσιας διοίκησης, καθώς η δεύτερη εξαρτάται, οργανώνεται και λειτουργείται από την πρώτη, την εκλαμβάνει ως ιδιωτικό «χώρο», ως μία λειτουργία που θα λύσει τα ιδιωτικά – ατομικά προβλήματα, θα «μας βρει δουλειά», θα βοηθήσει (ο εκάστοτε πολιτικός) σε επίλυση προβλημάτων ή ακόμα χειρότερα θα προβεί σε «εκδούλευση» προς τους πελάτες – ψηφοφόρους του (Δρίτσα 1979). Και όλα αυτά χρησιμοποιώντας τον μηχανισμό της δημόσιας διοίκησης ως μηχανισμό πολιτικής παρέμβασης. Η ελληνική διοικητική κουλτούρα κατά τα χρόνια της μεταπολίτευσης γενικά διακατέχεται από δύο κύριες πολιτισμικές αξιακές κατευθύνσεις. Η μία είναι περισσότερο παραδοσιακή με ελληνοκεντρικό, λαϊκό και εξισωτικό χαρακτήρα και η άλλη είναι πιο εκσυγχρονιστική και κοσμική με προσανατολισμό μεταρρυθμιστικό (Μακρυδημήτρης 1994: 144).

Όπως αναφέρει ο Μακρυδημήτρης, ο Parsons είχε αναλύσει και συγκρίνει τα κοινωνικά συστήματα και τις συμπεριφορές, βασιζόμενος σε ένα πλέγμα πέντε ζευγών δομικών μεταβλητών πολιτισμικών κατηγοριών: Επίτευξη – Απόδοση, Καθολικότητα – Μερικότητα, Διαφοροποίηση/ειδίκευση – Ομοιότητα, Ουδετερότητα

– Συναισθηματικότητα και Συλλογικότητα – Ατομικισμός. Τα πρώτα (Επίτευξη, Καθολικότητα, Διαφοροποίηση/ειδίκευση, Ουδετερότητα, Συλλογικότητα) χαρακτηρίζουν και υποστηρίζουν τα περισσότερο ανεπτυγμένα – εκσυγχρονισμένα κοινωνικά συστήματα ενώ τα δεύτερα (Απόδοση, Μερικότητα, Ομοιότητα, Συναισθηματικότητα, Ατομικισμός) χαρακτηρίζουν περισσότερο παραδοσιακούς τύπους συστημάτων (Μακρυδημήτρης 1994: 145-146).

Η νεοελληνική διοικητική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από «ανοίκεια διατομή και συνάρθρωση» ανάμεσα στο παραδοσιακό και στο εκσυγχρονιστικό. Η σχέση μεταξύ των στοιχείων του «παραδοσιακού» και μιας «από τα έξω» επιβαλλόμενης «προοδευτικότητας» που διαμορφώνεται σε πολλά επίπεδα της κοινωνίας και του κοινωνικού βίου και επομένως και σε πολιτικό επίπεδο, είναι συγκρουσιακή. Οι αλλαγές και οι παρεμβάσεις έρχονται από έξω και επιβάλλονται σε μία διοίκηση υποταγμένη, η οποία βιώνει τις αλλαγές με την αντίληψη κάποιου που είναι «υπό», «από κάτω». Όλα τα εκσυγχρονιστικά προγράμματα σχετικά με τη διοίκηση «έρχονται» από «άνωθεν» με τη μορφή νομοθετημάτων και θεσμικών μεταρρυθμίσεων. Για αυτό το λόγο και είναι «ξένες» ως προς την πραγματικότητα και τις συνθήκες. Έντονος στη ελληνική διοικητική πραγματικότητα και κουλτούρα είναι και ο εξισωτικός – ισοπεδωτικός χαρακτήρας των όποιων αξιακών προταγμάτων και διεκδικήσεων (Μακρυδημήτρης 1994: 148).

Ο χαρακτήρας της ελληνική διοικητικής κουλτούρας έχει έντονο παραδοσιακό «χρώμα», παρουσιάζει έντονη εσωστρέφεια, είναι εξισωτική, αντιλογοκρατική. Και μάλιστα αυτή η κουλτούρα είναι τόσο βαθιά ριζωμένη ώστε η έξωθεν επιβολή νομοθετημάτων τα οποία δίνουν υπόσταση αυτές τις αξίες να υιοθετούνται άμεσα και οι προσπάθειες για παρεμβάσεις εκσυγχρονιστικού χαρακτήρα να συναντούν σφοδρή αντίσταση και να εγκαταλείπονται. Ωστόσο η ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση και το άνοιγμά του συστήματος στα χρόνια της μεταπολίτευσης δίνουν έναν τόνο αισιοδοξίας και ελπίδας ότι θα επικρατήσει η άποψη ότι ο «εκσυγχρονισμός αποτελεί μονόδρομο» (Μακρυδημήτρης 1994: 149).

Από την άλλη πλευρά, η απαισιόδοξη άποψη θεωρεί ότι το ελληνικό διοικητικό σύστημα, η ελληνική πολιτική διοικητική κουλτούρα δε θα σταματήσει να χαρακτηρίζεται από την αντιπαλότητα των δύο πολιτισμικών τάσεων (παραδοσιακό – εκσυγχρονιστικό) με περιόδους συμβολικής μόνο επικυριαρχίας της μίας στην άλλη. Καμία από τις δύο δε θα μπορέσει να αποκτήσει την γενίκευση, αναγκαία συνθήκη ενσωμάτωσης και αφομοίωσης της άλλης προκειμένου οι όποιες συγκρουσιακές

καταστάσεις να λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό μιας ενιαίας πολιτισμικής παράδοσης και όχι μεταξύ δύο αντίθετων, τόσο ως προς τις προϋποθέσεις όσο και ως προς τις συνέπειες πολιτικών παραδόσεων, με αποτέλεσμα μια διχασμένη πολιτική ελληνική κουλτούρα. Η ελληνική κοινωνία και τα υποσυστήματά της χαρακτηρίζονται από αυτή την αντίθεση. Κατά συνέπεια και η διοίκηση, ως υποσύστημα κοινωνικό διακατέχεται από αυτά τα χαρακτηριστικά, από μία μίξη επιρροών. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το εκσυγχρονιστικό στοιχείο, μέσω του κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου επικρατεί, αλλά η πραγματικότητα δείχνει προσκόλληση στο παραδοσιακό. Σε αυτή την περίπτωση, οι πιο σύγχρονες και ορθολογικές αντιλήψεις και δομές συνυπάρχουν με τις αντίστοιχες παραδοσιακές, σε ένα διττό πολιτικό σύστημα, όπου προβιομηχανικά στοιχεία ενυπάρχουν με σύγχρονα βιομηχανικά στοιχεία. Το σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι ότι οι αντίθετες τάσεις και αντιλήψεις είναι άκρως ανταγωνιστικές μεταξύ τους χωρίς κάποιο κοινό σημείο αναφοράς που να επιτρέπει σύζευξη και συγκερασμό. Κάτι που παρατηρείται σε κοινωνίες όπου οι παραδοσιακές και οι εκσυγχρονιστικές αντιλήψεις υποστηρίζονται από αντίπαλα δυναμικά κοινωνικά στρώματα και ομάδες. Κάτι που σημαίνει ότι πρόκειται για διακριτά συστήματα αξιών που η ταυτότητά τους προσδιορίζεται μέσω της διαφορετικότητάς τους. Υπάρχει έντονη αντιπαράθεση στοιχείων, άρνηση επικοινωνίας, ανάπτυξη αυτοαναφορικών ιδιοτήτων και αναπαραγωγή πλαισίων δράσης και συμπεριφορών (Μακρυδημήτρης 1994: 150-152).

Έτσι και στην ελληνική πραγματικότητα. Το διοικητικό σύστημα επηρεάζεται από αυτή την αυτοαναφορά των υπό σύγκρουση αξιακών πολιτισμικών παραδόσεων, οι οποίες κατά περιόδους καταφέρνουν να επικρατούν και να καταγράφονται είτε στο συμβολικό επίπεδο του νομοθετήματος είτε στην πραγματική εφαρμογή ή και στα δύο επίπεδα. Η τελική επικράτηση του ενός από τα δύο, είτε στην διοίκηση είτε στην πολιτική, αλλά και σε πολιτισμικό επίπεδο, παραμένει εσαεί αμφιταλαντευόμενη χωρίς κάποια διαφαινόμενη τελική έκβαση (Μακρυδημήτρης 1994: 152).

Το επικρατών πελατειακό πολιτικό – διοικητικό σύστημα δημιουργεί σοβαρά προβλήματα σχεδιασμού και οργάνωσης. Οι πελατειακές δεσμεύσεις χαλιναγωγούν και παρεμποδίζουν την υπηρεσιακή εξουσία, αδρανοποιούν τον μακροχρόνιο προγραμματισμό, την υλοποίηση, αξιολόγηση και διόρθωση των όποιων λαθών, αντιμάχονται δηλαδή τις σημαντικότερες διοικητικές προϋποθέσεις άσκησης επιτυχημένης δημόσιας πολιτικής (Κοντιάδης και Τσέκος 2008: 81-82).

Τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην σύγχρονη Ελλάδα είναι αντικείμενο μελέτης και έρευνας ακόμα και από τον ίδιο τον κρατικό μηχανισμό. Η οικονομική κρίση έφερε στην επιφάνεια τα δομικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης. Η αδυναμία να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν δημόσιες πολιτικές δημιουργεί επικαλύψεις, αποσπασματικές παρεμβάσεις, κατακερματισμό αρμοδιοτήτων, υποδομών, ανθρώπινου δυναμικού. Η έλλειψη συντονισμού και η απουσία δικτύων είναι χαρακτηριστικό ενός διασπασμένου μη λειτουργικού μοντέλου δημόσιας διοίκησης. Η αδυναμία αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και η μη ορθολογική κατανομή του χαρακτηρίζουν μια στενή οπτική μη προγραμματισμένης, ανοργάνωτης επάνδρωσης των δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών. Υπάρχει πολυνομία, πολυπλοκότητα κανονιστικών κειμένων και ως εκ τούτου αδυναμία κατανόησης των νόμων και του δικαίου από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αλλά και από την ίδια τη δημόσια διοίκηση. Νομικά εμπόδια δεν επιτρέπουν την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών. Υπάρχει τρομερή υστέρηση σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και διαχείρισης δεδομένων. Και σίγουρα παρατηρείται απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης καθώς η συλλογή, ταξινόμηση και ανάλυση δεδομένων είναι ακόμα σε νηπιακό στάδιο με αποτέλεσμα την αδυναμία της χάραξης πολιτικών βάση τεκμηριωμένων δεδομένων με περεταίρω πρόβλημα την αδυναμία εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων. Όλα αυτά οδηγούν σε τρομερές σπατάλες πόρων, σε ανεπαρκές σύστημα λήψης αποφάσεων. Λόγω της δομικής διάστασης των προβλημάτων και του συστημικού τους χαρακτήρα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι αποτελούν «πάγιες αδυναμίες» του πλαισίου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014).

## Γ.6 ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα, προωθώντας την αποκεντρωμένη ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή δίνει ιδιαίτερη σημασία στην τοπική αυτοδιοίκηση και στις δομές της. Το κατά πόσο η τελευταία μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις απαιτήσεις, να αναπτυχθεί και να εκσυγχρονιστεί είναι ένα σημείο προς διερεύνηση καθώς από την ικανότητα των τοπικών κοινωνιών και αυτοδιοικήσεων να ανταποκριθούν στις

προσταγές της σύγχρονης εποχής εξαρτάται και ο βαθμός ενσωμάτωσης ολόκληρης της χώρας στην Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση. Το έλλειμμα της χώρας αναφορικά με την τοπική αυτοδιοίκηση και τις δομές της αποτελεί ανάχωμα στις όποιες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Ωστόσο γίνεται προσπάθεια προσπέλασης των προβλημάτων που αφορά στην απευθείας συνεργασία φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης και οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αξιοποίηση πόρων, με παράκαμψη του κεντρικού κράτους (Σπανού 1991).

Βέβαια κατά τον Ν. Κοτζιά, όπως αναφέρει η Σπανού, το δημοκρατικό έλλειμμα που εντοπίζεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση, από τη στιγμή που το βάρος της λήψης αποφάσεων μετατοπίζεται από τη νομοθετική στην εκτελεστική εξουσία και οι αποφάσεις παίρνονται από τα εθνικά κέντρα και όχι σε περιφερειακό επίπεδο, εντοπίζεται και σε εθνικό επίπεδο, με την γραφειοκρατία επιτείνει αυτή την δυσλειτουργία (Σπανού 1991).

Κατά τον Ηλία Κατσούλη, όπως επίσης αναφέρει η Σπανού, η πολιτεία είναι αποδέκτης κοινωνικών αιτημάτων στα οποία τα κόμματα δεν μπορούν να ανταποκριθούν. Αλλά και η δημόσια διοίκηση αδυνατεί να ανταποκριθεί σε αυτά και να τα διαχειριστεί ορθολογικά και συγκροτημένα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η λήψη αποφάσεων και η εφαρμογή τους να μην είναι συγκροτημένη και αποτελεσματική όσο θα έπρεπε. (Σπανού 1991).

#### Γ.7 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΤΟ ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.

Οι αδυναμίες και οι παθογένειες του ελληνικού πολιτικού συστήματος και της ελληνικής διοικητικής κουλτούρας αντικατοπτρίζονται και στην προβληματική κοινωνική πολιτική ενός ελλιπούς, στηριζόμενο στην πελατειακή λειτουργία του ελληνικού πολιτικού συστήματος, κράτους πρόνοιας (Κοντιάδης 2008: 39).

Τα ευρωπαϊκά κράτη πρόνοιας έχουν τρία κύρια χαρακτηριστικά. Υπάρχει μια κοινή δέσμευση ως προς την κοινωνική δικαιοσύνη. Στις περισσότερες χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενυπάρχει η έννοια της αλληλεγγύης, ότι η κοινωνία δε θα εγκαταλείψει εκείνους που αποτυγχάνουν. Και ότι οι προσδοκίες για πλήρη απασχόληση, καθολική πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και την εκπαίδευση, επαρκή κοινωνική ασφάλιση υγείας, αναπηρίας, ανεργίας και γήρατος, και η

πρόβλεψη ενός ελάχιστου πόρων αφιερωμένους στην κοινωνική πρόνοια για την πρόληψη της φτώχειας και τη μείωση του κοινωνικού αποκλεισμού, είναι ευρέως αποδεκτές από τους ευρωπαίους πολίτες και βαθιά εδραιωμένες στα πολιτικά προγράμματα και στους θεσμούς. Σε θεωρητικό επίπεδο, το ευρωπαϊκό κοινωνικό πρότυπο βασίζεται στην παραδοχή ότι η κοινωνική δικαιοσύνη συμβάλει στην οικονομική αποτελεσματικότητα και την κοινωνική πρόοδο και συνοχή (Hemerijck 2002: 39).

Αναφορικά με τη σχέση οικονομικής αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης, οι ευρωπαίοι πολιτικοί συμφωνούν ότι η κοινωνική πολιτική είναι βασικός παράγοντας οικονομικής προσαρμογής και ότι δεν υπάρχει αντίφαση μεταξύ οικονομικού ανταγωνισμού και κοινωνικής συνοχής. Ενόψει αποτυχιών της αγοράς το κράτος πρόνοιας εξασφαλίζει από κοινωνικούς κινδύνους που ο ιδιωτικός τομέας αποφεύγει. Μειώνει την οικονομική αβεβαιότητα, ενισχύει την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, προσελκύει επενδύσεις. Επιπλέον, η κοινωνική πολιτική εξυπηρετεί τη άμβλυνση των βιομηχανικών συγκρούσεων σε περιόδους διαρθρωτικής προσαρμογής και επιπλέον το κράτος πρόνοιας λειτουργεί ως αποτελεσματικός κοινωνικός σταθεροποιητής (Hemerijck 2002: 40).

Το ευρωπαϊκό κοινωνικό μοντέλο χαρακτηρίζεται σε υψηλό βαθμό από οργανισμούς συμφερόντων και ολοκληρωμένες διαπραγματεύσεις μεταξύ των κυβερνήσεων και των κοινωνικών εταίρων τους σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων σε οικονομικά και οικονομικά θέματα κοινωνικής πολιτικής. Οι εργασιακές σχέσεις είναι σχετικά σταθερές, η πλειοψηφία των εργαζομένων καλύπτεται από συλλογικές συμβάσεις που καθορίζουν τις συνθήκες εργασίας, την προστασία της απασχόλησης και το βιοτικό επίπεδο. Η κοινωνική εταιρική σχέση, με την «εμπιστοσύνη» ως συστατικό της στοιχείο, προωθεί ένα μοντέλο χάραξης πολιτικής που επιλύει προβλήματα καθιστώντας τους συλλογικούς φορείς ως το απαραίτητο κοινωνικό κεφάλαιο προκειμένου να ξεπεραστούν τα συμφέροντα των επί μέρους κοινωνικών «τμημάτων» τα οποία οδηγούν σε συγκρούσεις (Hemerijck 2002: 40).

Τρία είναι τα μοντέλα κοινωνικής πολιτικής που επικρατούν στην Ευρώπη, βασισμένα στις αξίες της ισότητας, της κοινωνικής δικαιοσύνης και της αλληλεγγύης, όμως παράλληλα το καθένα με τα δικά του χαρακτηριστικά και σχεδιασμό. Το σκανδιναβικό, το αγγλοσαξονικό και το ηπειρωτικό. Τα σκανδιναβικά κράτη πρόνοιας χαρακτηρίζονται από καθολικά δικαιώματα, μεγάλα ποσοστά μεταφοράς

πόρων, γενική χρηματοδότηση, ευρεία προσφορά κοινωνικών υπηρεσιών πέραν της υγείας και της εκπαίδευσης, ενεργές οικογενειακές πολιτικές που ενθαρρύνουν την ισότητα των φύλων και την ένταξη στην αγορά εργασίας, προστασία της απασχόλησης με έμφαση στις ενεργές πολιτικές και σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης χαρακτηρίζονται από επιχειρηματικές σχέσεις που εμπλέκουν διαπραγματεύσεις σε κορυφαίο επίπεδο, ισχυρά συνδικάτα και υψηλά επίπεδα συλλογικών διαπραγματεύσεων (Hemerijck 2002: 41-42).

Το αγγλοσαξονικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από κοινωνικές παροχές βάση των αναγκών, χαμηλά ποσοστά μεταφοράς πόρων, γενική χρηματοδότηση των εσόδων, χαμηλό δημόσιο τομέα και υπανάπτυκτες δημόσιες κοινωνικές υπηρεσίες, εκτός αυτών της υγείας και της εκπαίδευσης, φτωχές οικογενειακές υπηρεσίες, χαμηλά επίπεδα προστασίας της απασχόλησης, χαμηλή ενεργό πολιτική όσον αφορά την αγορά εργασίας και την επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση, μη καθορισμένες σχέσεις με την επιχειρηματική αγορά, μέτριας δυναμικής συνδικαλιστικές οργανώσεις, αποκεντρωμένο σύστημα καθορισμού αμοιβών, χαμηλά επίπεδα συλλογικών διαπραγματεύσεων (Hemerijck 2002: 42).

Το ηπειρωτικό ευρωπαϊκό μοντέλο, το οποίο εφαρμόζεται και στη χώρα μας με μικρές παραλλαγές, (Μεσογειακό Μοντέλο), χαρακτηρίζεται από διακριτή επαγγελματική κοινωνική ασφάλιση που συνδέεται με την απασχόληση, άνισα επίπεδα στα προγράμματα μεταβίβασης πόρων, τα οποία γενικά συνδυάζουν πολύ υψηλά ποσοστά όσον αφορά τις συντάξεις και χαμηλή εισοδηματική στήριξη (όπως τα επιδόματα ανεργίας στην Ιταλία, Ελλάδα, κτλ). Χαρακτηρίζεται από ένα εξαρτώμενο από τις εισφορές εισόδημα, από πολύ χαμηλά επίπεδα δημόσιων κοινωνικών υπηρεσιών πέρα από αυτές για την υγεία και την εκπαίδευση και από συχνά σημαντική εξάρτηση από τον «τρίτο τομέα» της οικονομίας και τον ιδιωτικό τομέα, από παθητικές οικογενειακές πολιτικές που βασίζονται στο συμβατικό αντρικό πρότυπο του οικογενειάρχη, από γενικά αυστηρά επίπεδα προστασίας της απασχόλησης, από παθητικές πολιτικές αναφορικά με την αγορά εργασίας. Επίσης χαρακτηρίζονται από ολοκληρωμένα συστήματα επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης, από ισχυρές κοινωνικές εταιρικές σχέσεις που επεκτείνονται στη διοίκηση της κοινωνικής ασφάλισης, από καθορισμένες εργασιακές σχέσεις με σημαντικές τομεακές μισθολογικές διαπραγματεύσεις και από μέτριας δυναμικής συνδικάτα (Hemerijck 2002: 42).



Το σκανδιναβικό κράτος πρόνοιας όπως και στην Ελλάδα, υπέστη την πίεση του εξευρωπαϊσμού και της παγκοσμιοποίησης. Αυτές οι προκλήσεις ίσως είναι αιτία σύγκλισης των τάσεων στα κράτη πρόνοιας και ένας λόγος για την ανάπτυξη ενός ομοιόμορφου και κοινού ευρωπαϊκού τύπου κοινωνικού κράτους πρόνοιας, καθώς ένα κοινό μοντέλο θα δέχονταν λιγότερη πίεση και θα είχε μεγαλύτερες οικονομικές δυνατότητες. Το σκανδιναβικό μοντέλο του κοινωνικού κράτους δίνει έμφαση στην κρατική χρηματοδότηση. Ασκείται πίεση στα κράτη πρόνοιας, στην ισότητα και στην απασχόληση, όμως παρά τα προβλήματα που επιφέρει η οικονομική παγκοσμιοποίηση, αντέχουν (Greve 2007: 43).

Βασικό θέμα είναι το πώς ορίζεται και προσδιορίζεται το κράτος πρόνοιας, τα όριά του και οι σχέσεις του άλλες πτυχές κοινωνικής ανάπτυξης. Η συζήτηση γύρω από το κράτος πρόνοιας περιστρέφεται γύρω από την αλληλεπίδραση μεταξύ κράτους, αγοράς και κοινωνίας των πολιτών. Επιπλέον η συζήτηση περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο το δημοκρατικό κράτος ασχολείται με αποφάσεις επί θεμάτων όπως η οικονομική ευημερία, η απασχόληση, η στέγαση, η υγεία, η κοινωνική ασφάλιση και η εκπαίδευση και αν το κράτος το πράττει αυτό με τέτοιο τρόπο ώστε τουλάχιστον να υπάρχουν ορισμένα ελάχιστα επίπεδα. Στο σκανδιναβικό μοντέλο, η κυρίαρχη οπτική είναι *«να βελτιωθεί η ικανότητα της κοινωνίας να αντιμετωπίσει τα προβλήματά της και να βελτιώσει, εμπλουτίσει και εξισώσει τις συνθήκες διαβίωσης των ατόμων και των οικογενειών»*. Στην κοινωνική πολιτική η καθολικότητα (universalism) κυριαρχεί ως θεώρηση και οπτική. Η παγκοσμιότητα ή καθολικότητα και οι πολιτικές που την προωθούν αντιπαραβάλλονται με τις επιλεκτικές πολιτικές ενός υπολειμματικού μοντέλου που στοχεύει μόνο τους απόρους. Όμως οι πολιτικές αυτές δε στιγματίζουν και έχουν την συναίνεση της μεσαίας τάξης. Ο καθολικισμός είναι σε σύμπνοια με το αγροτικό και εργατικό κίνημα αναφορικά με την κοινωνική ανάπτυξη (Greve 2007: 43-44).

Υπάρχουν διαφορές στο πώς αντιλαμβάνονται τα κράτη την κοινωνική πρόνοια τόσο ως προς την χρηματοδότηση όσο και ως προς την παροχή των υπηρεσιών. Για αυτό το λόγο υπάρχει συζήτηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση για την διαμόρφωση ενός ενιαίου Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Μοντέλου. Είναι γεγονός ότι το κοινωνικό κράτος στην Ευρώπη και στη Σκανδιναβία βρίσκεται υπό πίεση τα τελευταία έτη όσον αφορά τη χρηματοδότηση των δράσεων, το μεταβαλλόμενο πλαίσιο χάραξης πολιτικών και τις μεταβολές στη ζήτηση για ευημερία λόγω

δημογραφικών πιέσεων και μεταβολών στα οικογενειακά πρότυπα και στην αγορά εργασίας (Greve 2007: 44).

Τα σημεία στα οποία το σκανδιναβικό μοντέλο κοινωνικής πολιτικής δίνει βαρύτητα είναι: Η εξαιρετικά αποκεντρωμένη και ταυτόχρονα σύνθετη δομή όσον αφορά τους κανονισμούς και τη χρηματοδότηση, ο υψηλός βαθμός ισότητας, η ενεργός πολιτική στην αγορά εργασίας και τα υψηλά επίπεδα απασχόλησης, η χαμηλή διαφοροποίηση των μισθών, το υψηλό επίπεδο φόρων, η φιλική προς την οικογένεια οπτική με την έννοια ότι ο δημόσιος τομέας συμμετάσχει ενεργά στην παροχή υπηρεσιών ημερήσιας φροντίδας για τα παιδιά, προγράμματα αδειών για γονείς και υψηλό επίπεδο στήριξης των οικογενειών με παιδιά σε σύγκριση με άλλα κράτη. Επίσης γενικά τα σκανδιναβικά κράτη αναφέρονται ως κράτη παροχής υπηρεσιών πρόνοιας, καθώς υπάρχει ειδική μέριμνα ως προς την κοινωνική φροντίδα και τις υγειονομικές υπηρεσίες και υπάρχει κοινωνική συναίνεση ως προς τον τρόπο ανάπτυξης της κοινωνικής πολιτικής (Greve 2007: 44).

Η κρατική παρέμβαση του δημόσιου τομέα στην κοινωνική πολιτική είναι ισχυρή. Το ποιο είναι το καλύτερο όργανο παρέμβασης εξαρτάται από τις συνθήκες και τους στόχους που το κοινωνικό κράτος θέλει να πετύχει. Η παρέμβαση παίρνει διαφορετικές μορφές σε διάφορες χώρες και μάλιστα έχει μεταβληθεί τα τελευταία χρόνια και αφορά από την κατανομή πόρων, έως και τις έμμεσες παρεμβάσεις και τη χρήση του νομικού συστήματος. Στην πιο άμεση μορφή της μεταφέρει πόρους και υπηρεσίες από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα ή απορροφά πόρους από την κοινωνία των πολιτών. Στα σκανδιναβικά κράτη της καθολικής ευημερίας, η χρηματοδότηση και η παροχή υπηρεσιών αναλαμβάνονται συχνά από το κράτος, ενώ σε κράτη με πιο φιλελεύθερα καθεστώτα πρόνοιας, χρησιμοποιείται η ιδιωτική ελεύθερη αγορά σε μεγαλύτερο βαθμό (Greve 2007: 44-46).

Το σκανδιναβικό μοντέλο κοινωνικής πολιτικής είναι ανθεκτικό στις μεταβολές της οικονομίας, στους κοινωνικούς μετασχηματισμούς. Είναι απαραίτητο ένα κράτος πρόνοιας αυτής της μορφής για να αντιμετωπίσει τις αστοχίες και αποτυχίες των αγορών. Επιπλέον πρέπει να εξισορροπούνται τα οφέλη και τα κόστη κάθε δραστηριότητας. Η παγκόσμια ανάπτυξη ίσως να επιφέρει προβλήματα στη διατήρηση του παραδοσιακού κράτους πρόνοιας. Το σκανδιναβικό μοντέλο πρόνοιας τα καταφέρνει ικανοποιητικά στην εγγύηση ενός υψηλού βαθμού ισότητας και στην εξασφάλιση της πρόσβασης στην αγορά εργασίας, στην παροχή και χρηματοδότηση δημόσιων υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας (Greve 2007: 50).

Όσον αφορά αυτή καθ' αυτή τη διοίκηση, το σκανδιναβικό μοντέλο, στην σύγχρονη εποχή του εργατή της γνώσης έχει αυξημένη δημοτικότητα. Οι εταιρείες παγκοσμίως προσπαθούν να κατανοήσουν πώς οι χώρες αυτές είναι σε θέση να παρέχουν και να κατέχουν γνώση της παγκόσμιας εικόνας της αγοράς, της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της ανάπτυξης. Το ενδιαφέρον για το σκανδιναβικό μοντέλο διοίκησης αφορά και στον τρόπο με τον οποίο οι χώρες αυτές έχτισαν ένα επιτυχημένο σύστημα κοινωνικής πρόνοιας που προσφέρει ελεύθερη πρόσβαση στην εκπαίδευση και στις υπηρεσίες υγείας, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν μια σταθερή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Οι Σκανδιναβοί εργάζονται λιγότερο σε σχέση με άλλες χώρες και ταυτόχρονα εξακολουθούν να παρουσιάζουν παγκοσμίως κορυφαία παραγωγικότητα και ανάπτυξη (Hagaseth 2016). Σε μια πρόσφατη μελέτη οι σκανδιναβικές χώρες ήταν όλες στην κορυφαία λίστα των παγκόσμιων «πιο ευτυχισμένων» χωρών (Ventura 2018, Madden 2018).

Το σκανδιναβικό μοντέλο διαχείρισης και διοίκησης, στηρίζει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανάπτυξη. Ο πραγματισμός, η συναίνεση και η ρεαλιστικότητα επέτρεψαν στους Σκανδιναβούς να βρουν έναν τρόπο, όπου η ισότητα και η πολιτική συνδυάζονται με την ελευθερία και τις δυνάμεις της αγοράς - για να δημιουργηθεί μια πραγματικά μικτή οικονομία. Απαντάει καλύτερα στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες και οι οργανισμοί σε έναν κόσμο που βασίζεται στη γνώση. Ο κόσμος συνεχώς «μικραίνει» και η παγκοσμιοποίηση κερδίζει έδαφος, οι «με γνώση» εργαζόμενοι επικρατούν και τώρα περισσότερο από ποτέ εργαζόμαστε πιο συνεργατικά χάρις στην χρήση νέων εργαλείων αποδοτικότητας, βελτιωμένη ικανότητα επικοινωνίας, βέλτιστες πρακτικές και νέες ικανότητες (Ventura 2018).

Τα βασικά χαρακτηριστικά όσον αφορά το σκανδιναβικό μοντέλο διοίκησης, τα οποία και αναφέρθηκαν σε άρθρο του Mandag Morgen στις 22 Ιουνίου 2004, είναι: Ο σεβασμός για το άτομο – εργαζόμενο. Μια προσέγγιση ολιστική, ανθρωπιστική και βασισμένη στην αξία που επικεντρώνεται σε πολλαπλούς ενδιαφερόμενους. Οι σταθερές και μη γραφειοκρατικές οργανώσεις και οργανισμοί με κατανομημένη ευθύνη και λογοδοσία. Ένα περιβάλλον που εμπνέει, ενθαρρύνει, εξουσιοδοτεί, ενδυναμώνει και ενεργοποιεί, που διεγείρει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη συνεργασία. Η εμπιστοσύνη, η φροντίδα και το ενδιαφέρον προσδιορίζονται ως οι βασικές αξίες του μοντέλου (Ventura 2018).

Το σκανδιναβικό μοντέλο διοίκησης είναι προσανατολισμένο στη δικτύωση και στα κίνητρα, όπου οι διευθυντές ενδυναμώνουν και έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητα του εργαζομένου να προσφέρει την απαραίτητη εργασία και να φέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Στη Σκανδιναβία, οι εταιρείες διοικούν βάση στοχοθεσίας και τιμών και όχι με έλεγχο και αυστηρές δομές διοίκησης. Η διοίκηση υποστηρίζεται από μια δημοκρατική διαδικασία και μοντέλο διαχείρισης. Οι δημοκρατικοί διευθυντές προσανατολίζονται προς τα αποτελέσματα και αρχίζουν συζητήσεις για την επίτευξη συναίνεσης. Οι προσανατολισμένοι στη διοίκηση μέσω των ανθρωπίνων σχέσεων και στοχοθεσίας διευθυντές, έχουν ως βασικό σκοπό τη δημιουργία παραγωγικότητας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη δημιουργία συναδελφικότητας και συλλογικότητας μεταξύ του προσωπικού. Δημιουργείται μεγαλύτερη αποδοτικότητα προσωπικού, καλλιεργείται η ανάληψη κινδύνου και αναζητείται η αίσθηση ολοκλήρωσης. Ο επιτυχημένος διευθυντής – διοικητικό στέλεχος καταφέρνει να κάνει κατανοητό στους υπαλλήλους ότι είναι σημαντικοί για την εταιρεία, ότι οι προσπάθειές τους αποτιμώνται και έχουν νόημα. Αυτό είναι το βασικό στοιχείο της σκανδιναβικής κουλτούρας όπου οι άνθρωποι διδάσκονται να σκέφτονται ανεξάρτητα και κριτικά και όπου οι εργαζόμενοι συχνά έχουν αναπτύξει τις επαγγελματικές τους δεξιότητες με βάση το προσωπικό τους ενδιαφέρον. Αυτό δίνει ένα υψηλό επίπεδο ικανότητας και αυτό δημιουργεί ικανοποιημένους, παρακινημένους και δημιουργικούς εργαζόμενους (Ventura 2018).

Μια «επίπεδη» δομή διοίκησης ενισχύει τη γέννηση ιδεών μέσω του οργανισμού. Καλές ιδέες μπορούν να δημιουργηθούν οπουδήποτε σε έναν οργανισμό και οι εργαζόμενοι - υπάλληλοι ενθαρρύνονται να προτείνουν βελτιώσεις και ιδέες στους διευθυντές τους. Η στενή σχέση ενισχύει την εμπιστοσύνη στον οργανισμό, ο οποίος προωθεί την ευημερία των μελών – εργαζομένων και δημιουργεί κίνητρα, στηρίζοντας την δημιουργικότητα. Ο ασκών τη διοίκηση είναι προσανατολισμένος στο στόχο και στις σχέσεις και επιδεικνύει μία προσανατολισμένη στην ανάπτυξη συμπεριφορά. Σκέφτεται στρατηγικά και μακροπρόθεσμα, ενδιαφέρεται για την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων ενώ ο οργανισμός συνολικά βασίζεται στις σχέσεις. Στην πραγματικότητα, το σκανδιναβικό μοντέλο διοίκησης είναι περισσότερο προσανατολισμένο στις σχέσεις. Σε χώρες όπου υπάρχει έντονη κουλτούρα για ιεραρχικές δομές, είναι δύσκολο να δημιουργηθεί μια επίπεδη δομή, καθώς η κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη, με εργαζόμενους που εστιάζουν εγγενώς στον κίνδυνο και την ανταμοιβή. Το σκανδιναβικό στυλ διαχείρισης φαίνεται να είναι

ιδανικό για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του μέλλοντος, αλλά είναι επίσης ένα απαιτητικό μοντέλο διοίκησης, καθώς ο ασκών τη διοίκηση πρέπει να ενεργεί περισσότερο ως προσωπικός «προπονητής», υποκινητής και καθοδηγητής προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι (Ventura 2018).

Ο δημόσιος τομέας είναι αρκετά εκτεταμένος στις σκανδιναβικές χώρες, καθώς παρέχει το μεγαλύτερο «μερίδιο» των δημοσίων υπηρεσιών και οι κυβερνήσεις έχουν ως στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητάς του με εξορθολογισμό των διαδικασιών, βελτίωση των δομών, χρήση των νέων τεχνολογιών και εκπαίδευση των υπαλλήλων των δημοσίων οργανισμών (Andersen, Holmström et.al. 2007: 154).

Το σκανδιναβικό μοντέλο θεωρείται ως ένα από τα επιτυχημένα κοινωνικά και οικονομικά μοντέλα, χαρακτηριζόμενο από σταθερή ισότιμη και ισορροπημένη κατανομή εισοδημάτων, υψηλά επίπεδα απασχόλησης, εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά φτώχειας, εξασφάλιση ικανοποιητικού ελάχιστου εισοδήματος από το κράτος, αποτελεσματική ασφάλιση υγείας καθώς και υψηλά επίπεδα κοινωνικών υπηρεσιών. Ένα επιτυχημένο πρότυπο κράτος πρόνοιας συνδυάζεται με μία ικανοποιητική καπιταλιστική οικονομία. Το «σκανδιναβικό μοντέλο της κοινωνίας» απολαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή από τους πολιτικούς με δημοκρατικά πιστεύω καθώς και από τους κοινωνικούς επιστήμονες, σε σημείο μάλιστα που να αναφέρεται ως πιθανό μοντέλο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η εντατική μάθηση και γνώση, η ένταξη των νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία, η απελευθέρωση των αγορών και η παγκοσμιοποίηση υπήρξαν σύμμαχοι ενός καθεστώτος που παρείχε ευνοϊκούς όρους ανάπτυξης. Επικράτησε ο ξεχωριστός χαρακτήρας της κοινωνικής ιδιότητας του πολίτη, που επισημοποιήθηκε από καθολικά κοινωνικά δικαιώματα, με φορολογικά χρηματοδοτούμενες, αποτελεσματικές, φιλικές δημόσιες υπηρεσίες και διοίκηση (Sitter 2014).

Στις χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης, παρατηρούνται υψηλά επίπεδα κινητικότητας στην αγορά εργασίας και ευελιξία κινητικότητας, ενώ δεν απειλείται η κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων. Στο σκανδιναβικό πρότυπο ευημερίας προστατεύονται τα άτομα, όχι οι θέσεις εργασίας. Η κοινωνικοποίηση των οικονομικών κινδύνων από το κράτος έχει παραγάγει μια γενικευμένη ανοχή για μια πιο επικίνδυνη οικονομία (δηλαδή ευελιξία και αναδιάρθρωση) (Sitter 2014)

Στις σκανδιναβικές χώρες έχουν παρατηρηθεί σημαντικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες όσον αφορά την δημόσια πολιτική και διοίκηση. οι οποίες και

αφορούν στη «Νέα Δημόσια Διοίκηση». Οι μεταρρυθμίσεις σχεδιάστηκαν ώστε να είναι συμβατές με το προϋπάρχων σύστημα και έδωσαν ώθηση στην κοινωνική ευημερία. Υπάρχει βέβαια η σκέψη αν οι αλλαγές αυτές είναι αποτέλεσμα της νέας δημόσιας διοίκησης και αν έχουν επηρεάσει το δημόσιο τομέα και τη δημόσια διοίκηση. Ο πυρήνας της νέας θεώρησης αφορά την προσπάθεια να εισάγει στο δημόσιο τομέα την «οικονομία», την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, δανειζόμενη από αυτά που ισχύουν στο ιδιωτικό τομέα. Αφορά στην οργάνωση των δημοσίων οργανισμών σε λειτουργικές μονάδες με ταυτόχρονο διαχωρισμό της πολιτικής, της εποπτείας και της παροχής υπηρεσιών, στην εισαγωγή του ανταγωνισμού στο δημόσιο με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη δυνατότητα των χρηστών – πολιτών να επιλέγουν και στην αύξηση της χρήσης της παρακίνησης με κίνητρα στη δημόσια διοίκηση (Sitter 2014).

Συμπεράσματα και Σύγκριση με την ελληνική «περίπτωση».

Σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση παρατηρείται μια σαφή σύγκλιση των πολιτικών αναφορικά με την απασχόληση και τους στόχους της κοινωνικής πολιτικής. Όλα τα κράτη μέλη στοχεύουν στην αύξηση της απασχόλησης, στην προώθηση της κοινωνικής ένταξης, επενδύουν στην παραγωγικότητα και τις δεξιότητες των μελλοντικών εργαζομένων και ενισχύουν την καινοτομία στην επιδίωξη μιας ανταγωνιστικής οικονομίας βασισμένης στη γνώση (Hemerijck 2002: 60).

Η Συνθήκη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφέρει ήδη έναν αριθμό κοινών στόχων κοινωνικής πολιτικής, όπως η προώθηση υψηλών επιπέδων απασχόλησης, η αύξηση του βιοτικού επιπέδου και της εργασίας, η κατάλληλη κοινωνική προστασία, ο κοινωνικός διάλογος, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, η καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού. Αντανακλούν τόσο κοινές φιλοδοξίες όσο και μία κοινή ανησυχία αναφορικά με τους κινδύνους κοινωνικής πώλωσης που αντιμετωπίζουν τα κράτη. Οι ευρωπαίοι πολίτες φοβούνται όλο και περισσότερο μία επιδείνωση της κατάστασης, με αύξηση της φορολογίας και του κοινωνικού περιθωρίου. Οικονομική ανάπτυξη χωρίς καμία σημαντική κοινωνική πρόοδο θα μπορούσε να οδηγήσει την Ευρωπαϊκή Ένωση σε σοβαρά προβλήματα. Ο κύριος χώρος για τη μεταρρύθμιση της κοινωνικής πρόνοιας παραμένει το εθνικό κράτος και, ωστόσο, οι εσωτερικές μεταρρυθμίσεις περιορίζονται σοβαρά από τα οικονομικά μεγέθη και σταδιακά όλο

και περισσότερο διαμορφώνονται από υπερεθνικές κανονιστικές και πολιτικές πρωτοβουλίες (Hemerijck 2002: 60).

Η δημόσια διοίκηση έχει να αντιμετωπίσει σοβαρές μελλοντικές προκλήσεις. Απαιτείται δυναμική μεταρρυθμιστική προσπάθεια, πάντα στα πλαίσια τήρησης των δεσμεύσεων για ισότητα και αλληλεγγύη. Μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν διατυπωθεί κάτω από την θεώρηση του όρου «κοινωνικής προστασίας» ως «παραγωγικού παράγοντα». Υπάρχει μεταστροφή από έναν κανονιστικό σε ένα νοητικό λόγο αναφορικά με την νομιμοποίηση του κράτους πρόνοιας, από μία προοπτική κοινωνικής δικαιοσύνης και αποσύνθεσης σε μία προοπτική που δίνει έμφαση στον παραγωγικό διπλό δεσμό και σχέση μεταξύ της κοινωνικής συνοχής και της οικονομικής ανταγωνιστικότητας. Τα ευρωπαϊκά προγράμματα μεταρρύθμισης είναι γεμάτα απρόβλεπτες πολιτικές αποτυχίες, προβλήματα συντονισμού και εφαρμογής και αλλαγές στην ισορροπία πολιτικής και οικονομικής εξουσίας. Η δοκιμή-και-λάθος της φύσης της ευρωπαϊκής κοινωνικής μεταρρύθμισης σημαίνει ότι οι προσπάθειες να λύσει προβλήματα σε έναν συγκεκριμένο τομέα πολιτικής μπορούν, μέσω μιας δυναμικής των δευτερογενών επιπτώσεων, να δημιουργήσουν προβλήματα σε άλλους τομείς πολιτικής. Τα νέα προβλήματα προκαλούν έναν νέο κύκλο αναζήτησης νέων λύσεων, τόσο οριζόντια (σε όλους τους τομείς πολιτικής), όσο και κάθετα (μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης). Οι εσωτερικές ευπάθειες και η πολιτική σε εθνικό επίπεδο διαμορφώνουν την ατζέντα της συζήτησης για την απασχόληση και την κοινωνική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η επίμονα υψηλή ανεργία έθεσε τον επείγοντα χαρακτήρα μιας κοινής ευρωπαϊκής στρατηγικής. Στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1990, βλέπουμε μία εμβάθυνση της κοινωνικής Ευρώπης. Η επιτυχία της ευρωπαϊκής στρατηγικής απασχόλησης επέφερε την ανοικτή μέθοδο του συντονισμού. Λόγω των οικονομικών παρατηρείται μια διαδικασία «υβριδισμού» στην κοινωνική πρόνοια και στην πολιτική της αγοράς εργασίας, η οποία και θα μπορούσε να οδηγήσει σε νέους συνδυασμούς πολιτικών, κάτι που είναι ήδη εμφανές σε μικρές χώρες όπως η Ιρλανδία, οι Κάτω Χώρες, η Δανία, η Πορτογαλία (Hemerijck 2002: 63-64).

Οι Σκανδιναβοί γνωρίζουν την παγκόσμια αγορά. Είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί. Έχουν πετύχει μία ισορροπημένη κατάσταση οικονομικής ανάπτυξης, ατομικής και κοινωνικής ευημερίας με ελεύθερη πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης, πρόνοιας. Η επαγγελματική ζωή ισορροπεί με την οικογενειακή. Παρουσιάζουν αυξημένη παραγωγικότητα ενώ εργάζονται λιγότερες ώρες (Hagaseth

2016). Η ισότητα και η πολιτική συνδυάζονται με την ελευθερία και τις δυνάμεις της αγοράς για να δημιουργηθεί μια πραγματικά μικτή οικονομία. Υπάρχει σεβασμός στον εργαζόμενο, σεβασμός στην ανθρώπινη αξία, εμπιστοσύνη, φροντίδα και ενδιαφέρον (Ventura 2018). Η δικτύωση παίζει σημαντικό ρόλο όπως και η παρακίνηση μέσω κινήτρων και υπάρχει εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο. Η διοίκηση ασκείται δημοκρατικά, βάση στοχοθεσίας και όχι μέσω ελέγχων (Ventura 2018).

Το σκανδιναβικό μοντέλο κοινωνικής πολιτικής και δημόσιας διοίκησης, χαρακτηρίζεται από καθολικά δικαιώματα, υψηλή φορολόγηση, κρατική χρηματοδότηση, προσφορά ποιοτικών κοινωνικών υπηρεσιών, ισότητα, διατήρηση σε υψηλά επίπεδα και προστασία της απασχόλησης, εκπαιδευτικά προγράμματα, ισχυρά συνδικάτα και διαπραγματεύσεις (Hemerijck 2002: 41-42). Βασικός στόχος είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων της κοινωνίας και των συνθηκών διαβίωσης πάντα έχοντας ως βασικό σημείο αναφοράς την καθολικότητα. Επίσης χαρακτηρίζεται από αποκέντρωση, ενεργό πολιτική ως προς την αγορά εργασίας, προστασία της οικογένειας, ποιοτικές υγειονομικές υπηρεσίες, συναίνεση. (Greve 2007: 43-44). Το σκανδιναβικό μοντέλο διοίκησης και πολιτικής είναι ανθεκτικό στις μεταβολές της οικονομίας και στους κοινωνικούς μετασχηματισμούς (Greve 2007: 50). Μπορούμε να πούμε ότι του αρμόζει ο χαρακτηρισμός της «κοινωνικής δημόσιας διοίκησης».

Το δημόσιο είναι εκτεταμένο στη Σκανδιναβία. Παρέχει την πλειοψηφία των δημοσίων υπηρεσιών με στόχο την αποδοτικότητα, τη βελτίωση, τη χρήση νέων τεχνολογιών και την εκπαίδευση των υπαλλήλων των δημοσίων οργανισμών (Andersen, Holmström et al. 2007: 154). Η δημόσια διοίκηση στην Σκανδιναβία έχει μεταρρυθμιστεί υιοθετώντας αρχές από τον ιδιωτικό τομέα όπως της οικονομίας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας. Αναδιοργανώθηκαν οι δημόσιοι οργανισμοί σε πιο λειτουργικές μονάδες, διαχωρίστηκε η πολιτική από την εποπτεία και την παροχή υπηρεσιών. Έγινε ακόμα και εισαγωγή της έννοιας του ανταγωνισμού και της παρακίνησης με κίνητρα καθώς και την δυνατότητα των πολιτών να επιλέγουν τον πάροχό τους (Sitter 2014).

Γενικότερα, οι πέντε σκανδιναβικές χώρες είναι τεχνολογικά προηγμένες και εύπορες, με υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ, με δίκαιη κατανομή του πλούτου. Υψηλή φορολογία που όμως αντιστοιχεί σε ελεύθερη πρόσβαση στην εκπαίδευση, την υγεία και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Χαμηλή ανεργία. Το σκανδιναβικό μοντέλο βοήθησε στο χτίσιμο σταθερών πολιτικών συστημάτων, σταθερών χωρών και σταθερών κοινωνιών. Διακατέχεται από ευρεία κοινωνική και πολιτική συναίνεση για τα πιο



βασικά πολιτικά και κοινωνικά ζητήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια συνεργατική κουλτούρα, κοντά στην εταιρική, και σε σχέση και με άλλους σημαντικούς κοινωνικούς παράγοντες, όπως το εργατικό κίνημα και η βιομηχανία. Επειδή οι κυβερνήσεις είναι συνήθως συνασπισμοί πολλών πολιτικών κομμάτων και επειδή σπάνια διαρκούν περισσότερες από μία ή δύο εκλογικές περιόδους, τόσο τα κυβερνώντα κόμματα όσο και η αντιπολίτευση γνωρίζει καλά ότι θα πρέπει να αλλάξει ρόλους σε τακτά χρονικά διαστήματα, οπότε και «μετριάζουν» ανάλογα τις πολιτικές τους. Και πίσω από όλα αυτά μία δημόσια διοίκηση που εγκολπώνει κάθε προαναφερόμενη άποψη, θεώρηση και πρόταση (Nissen 2013).

Στην «Ελληνική» περίπτωση, το ελληνικό κράτος δεν μπορεί να διαχωρίσει τη λειτουργία της διοίκησης από τη λειτουργία της πολιτικής, των κομμάτων και της κοινωνικής «επιδοματικής» πολιτικής. Στελεχώνεται όχι με βάση την ισονομία και την ισότητα αλλά με μία λογική «αποκατάστασης». Η δημόσια διοίκηση «ανήκει» στους εκάστοτε κυβερνώντες. Η σπατάλη πόρων τεράστια, ο κρατικός μηχανισμός γιγάντιος και αντιπαραγωγικός, η γραφειοκρατία ανέκμητη. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες κάθε άλλο παρά ποιοτικές μπορούν να χαρακτηριστούν. Οι «πελατειακές» σχέσεις κυριαρχούν (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 17). Βέβαια, προσπάθειες εξέλιξης και μεταρρύθμισης έγιναν, χωρίς όμως να είναι αποτελεσματικές (Βενετσανοπούλου 2002: 2-3). Η δημόσια πολιτική και διοίκηση χαρακτηρίζεται από έντονη εσωστρέφεια. Οι προσπάθειες για παρεμβάσεις και μεταρρυθμίσεις εκσυγχρονιστικού χαρακτήρα συναντούν σφοδρή αντίσταση και εγκαταλείπονται. Βέβαια ελπίδα δίνει η Ευρωπαϊκή προοπτική της χώρας (Μακρυδημήτρης 1994: 149). Όμως το αναφερόμενο «δημόσιο συμφέρον» δεν είναι πραγματικά δημόσιο, καθώς η δημόσια διοίκηση εκλαμβάνεται ως «ιδιωτικός χώρος» που εξυπηρετεί πολιτικά – πελατειακά και προσωπικά συμφέροντα (Δρίτσα 1979). Οι αλλαγές επιβάλλονται από έξω σε μία διοίκηση υποταγμένη με την αντίληψη κάποιου που είναι «υπό», «από κάτω». Έτσι είναι «ξένες» ως προς την πραγματικότητα και τις συνθήκες, καταδικασμένες να αποτύχουν (Μακρυδημήτρης 1994: 148). Μόνο συναίνεση δε συναντάμε στην ελληνική πραγματικότητα. Η ελληνική πολιτική διοικητική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από την αντιπαλότητα δύο πολιτισμικών τάσεων (παραδοσιακό – εκσυγχρονιστικό). Η ελληνική κοινωνία χαρακτηρίζεται από αυτή την αντίθεση. Η διοίκηση, διακατέχεται από αυτά τα χαρακτηριστικά. Οι αντίθετες τάσεις και αντιλήψεις είναι άκρως ανταγωνιστικές μεταξύ τους χωρίς κάποιο κοινό σημείο για τα αντίπαλα δυναμικά κοινωνικά στρώματα και ομάδες. Διακρίνεται

έντονη αντιπαράθεση, άρνηση επικοινωνίας, ανάπτυξη αυτοαναφορικών ιδιοτήτων και αναπαραγωγή πλαισίων δράσης και συμπεριφορών (Μακρυδημήτρης 1994: 150-152).

Καταγράφονται επίσης δομικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης. Αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών. Η έλλειψη συντονισμού και η απουσία δικτύων παράγουν ένα μη λειτουργικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης που χαρακτηρίζεται από αδυναμία αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, μη ορθολογική κατανομή του, πολυνομία, πολυπλοκότητα κανονιστικών κειμένων, αδυναμία κατανόησης των νόμων και του δικαίου από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αλλά και από την ίδια την δημόσια διοίκηση. Νομικά εμπόδια δεν επιτρέπουν την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών. Υπάρχει τρομερή υστέρηση σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και διαχείρισης δεδομένων. Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης. Όλα αυτά οδηγούν σε τρομερές σπατάλες πόρων, σε ανεπαρκές σύστημα λήψης αποφάσεων (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014).

Παρατηρούμε δηλαδή ότι, στην Ελλάδα παρουσιάζεται μία κατάσταση που μοιάζει να είναι το άκρως αντίθετο αυτής που περιγράψαμε για τις σκανδιναβικές χώρες στις οποίες θα μπορούσαμε να πούμε ότι η δημόσια διοίκηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί «κοινωνική». Αυτή η καταγεγραμμένη αντίθεση αφορά τόσο το πολιτικό σύστημα διακυβέρνησης και την δημόσια διοίκηση όσο και την κοινωνική ζωή των πολιτών. Ένα πολιτικό σύστημα διακυβέρνησης με μία δημόσια διοίκηση που παρουσιάζει χαρακτηριστικά όπως αυτά της ελληνικής είναι άλλωστε δύσκολο, αν όχι αδύνατο να δώσει ώθηση στην κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή, κάτι που τόσο έχει ανάγκη η ελληνική κοινωνία. Η παρούσα εργασία προσπαθεί να εντοπίσει κάποιες από τις αιτίες αυτής υστέρησης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και να εντοπίσει τους λόγους για τους οποίους δεν παρουσιάζει το κοινωνικό πρόσωπο που οφείλει να έχει.

Γ.8 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΤΗΤΑ (κοινωνική συνοχή, δικτύωση, κοινωνική ευθύνη, κοινωνική οικονομία και περιφερειακή ανάπτυξη).

Η κοινωνική συνοχή αφορά στην ύπαρξη κοινού οράματος, απαιτεί παγκόσμιες, καθολικά αποδεκτές, γενικευμένες αξίες, αμοιβαίο σεβασμό, κοινές φιλοδοξίες και την αίσθηση μίας κοινής ταυτότητας. Αναφέρεται στην ιδιότητα μίας ομάδας ή μίας κοινότητας και περιγράφει μία καλά οργανωμένη ομάδα ή κοινότητα στην οποία υπάρχουν κοινοί στόχοι και ευθύνες μεταξύ των μελών της, καθώς και η ετοιμότητα της συνεργασίας με τα άλλα μέλη της ομάδας. Αφορά μία διαδικασία, καθώς δεν είναι αποτέλεσμα, αλλά μία συνεχής και φαινομενικά ατελείωτη διαδικασία επίτευξης κοινωνικής αρμονίας (Markus, 2017: 23). Αφορά στις διασυνδέσεις και τις σχέσεις ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες της κοινωνίας, στους οργανισμούς και στις γεωγραφικές περιοχές. Αναφέρεται σε δύο κοινωνικούς στόχους – διαστάσεις: την απάλειψη των ανισοτήτων, των διαφορών και του κοινωνικού αποκλεισμού και την δυναμικότητα των κοινωνικών σχέσεων, αλληλοεπιδράσεων, και δεσμών, έννοιες που περιγράφουν και το κοινωνικό κεφάλαιο μίας κοινωνίας (Berger-Schmit 2000: 3-4). Είναι φανερό ότι για την επίτευξη της κοινωνικής συνοχής, απαιτείται μία δημόσια διοίκηση που μέσα από τη δράση της να επιδιώκει τις υλοποίηση των παραπάνω κοινωνικών στόχων που βοηθούν στην επίτευξη κοινωνικής συνοχής.

Προϋπόθεση της κοινωνικής συνοχής η από κάτω ανάπτυξη, δηλαδή η ανάπτυξη μέσα από την συμμετοχικότητα των πολιτών και την κοινωνική ευθύνη, η οποία αντιμετωπίζει δυσκολίες στην εφαρμογή της. Η αναδιάρθρωση του οικονομικού κατεστημένου και ενός μοντέλου ανάπτυξης βασισμένο στην «από πάνω ανάπτυξη», ενοχλεί ομάδες συμφερόντων που παραδοσιακά εξυπηρετούνταν από την πολιτική και οικονομική εξουσία και δεν είναι πρόθυμες να αποδεχθούν την δημοκρατική συμμετοχικότητα της νέα μορφής ανάπτυξης. Το νέο αυτό περιφερειακό πολιτικοκοινωνικό μοντέλο, προωθεί οικονομικές δραστηριότητες που δεν προϋπήρχαν στην οικονομική πραγματικότητα και αγγίζει και άλλους τομείς πέρα από την εργοδοσία, τους εργοδότες και την πολιτεία. Αφορά ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών οργανώσεων – οικονομικών μονάδων της τοπικής και περιφερειακής κοινωνίας. Αφορά συνεργασίες και εταιρικές σχέσεις σε επίπεδο περιφερειών μεταξύ ιδιωτικών επιχειρήσεων, φορέων, τοπικών αρχών, συλλόγων, απαιτεί δηλαδή την ανάπτυξη επιχειρηματικών και κοινωνικών δικτύων σε τοπικό και διαπεριφερειακό επίπεδο. Η πρακτική εφαρμογή σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης επέφερε

σημαντικά οφέλη στις τοπικές κοινωνίες. Η δικτύωση αποτελεί νέα πρακτική που βοηθά στην σύναψη συνεργασιών περιφερειακής εμβέλειας για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Τα τοπικά δίκτυα έχουν την δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης της δυναμικής τους προκειμένου να επιτύχουν και πολιτική λύση των τοπικών προβλημάτων. Αναπτύσσονται συνεργασίες ανάμεσα σε υπηρεσίες και φορείς και αξιοποιείται η προϋπάρχουσα γνώση με στόχο ενέργειες που αποσκοπούν στην επίλυση τοπικών προβλημάτων, στην ανάπτυξη παραγωγικών συστημάτων, στην καταπολέμηση της ανεργίας, στην τόνωση της επιχειρηματικότητας και στην όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση των τοπικών πλεονεκτημάτων. Αναπτύσσονται τοπικά στρατηγικά συστήματα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης που βελτιώνουν την τοπική οικονομία και δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας (Ναγόπουλος 2011).

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της από κάτω τοπικής περιφερειακής ανάπτυξης, θα πρέπει να αναπτυχθούν μορφές κοινωνικής οικονομίας και να προσδιοριστεί η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων και των οργανισμών του δημόσιου. Η κοινωνική οικονομία νοείται ως η οικονομική δραστηριότητα που αναπτύσσεται στον χώρο την οικονομίας που βρίσκεται μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και αφορά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών οικονομικής φύσεως που στοχεύουν στην κάλυψη κοινωνικών αναγκών και στόχων του αναπτυξιακού σχεδιασμού. Οι κοινωνικοί αυτοί φορείς που συστήνονται σε αυτό το χώρο προβαίνουν σε δραστηριότητες με στόχο την τοπική / περιφερειακή συνολική κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή μέσω της ικανοποίησης βασικών αναγκών των ανθρώπων, της αύξησης της απασχόλησης, του σεβασμού στο περιβάλλον και στον πολιτισμό. Βασικές και θεμελιώδεις αρχές πάνω στις οποίες στηρίζονται αυτοί οι οργανισμοί είναι η αλληλεγγύη, η δημοκρατική οργάνωση και η δίκαιη κατανομή των κερδών στην βάση της συλλογικότητας (Ναγόπουλος 2011).

Παράμετρος της κοινωνικής συνοχής και κατά συνέπεια της κοινωνικής ευημερίας είναι ο «χώρος», ο οποίος ως μεταβλητή που προσδιορίζει τις παραπάνω έννοιες. Τα όποια προβλήματα αφορούν την παραπάνω διάσταση του χώρου, αποτελούν και αντικείμενο των θεωρήσεων που αφορούν την κοινωνική ευημερία, και αποτελούν αντικείμενο διεπιστημονικό καθώς οι διαστάσεις τους αγγίζουν πολλές προσεγγίσεις (οικονομική, γεωγραφική, κοινωνιολογική, πολιτική κτλ). Προβλήματα που αφορούν το χώρο είναι η συγκέντρωση μεγάλων πληθυσμών σε συγκεκριμένες περιοχές, η συγκέντρωση των κέντρων αποφάσεων και κατά συνέπεια της εξουσίας, το μεγάλο κοινωνικό κόστος αυτής της διαδικασίας καθώς η διοίκηση είναι μακριά

από τις περιφέρειες, η υπερεκμετάλλευση και κακή χρήση των φυσικών πόρων, η περιβαλλοντική επιβάρυνση και η ρύπανση, η δημιουργία «προβληματικών» περιοχών που βρίσκονται μακριά από τα κέντρα εξουσίας. Αυτά τα προβλήματα μελετά η περιφερειακή ανάλυση και ανάπτυξη και η περιφερειακή πολιτική (Βλιάμος 2008: 8-10).

Στόχος της περιφερειακής πολιτικής είναι η άμβλυνση των διαφορών και η προσέγγιση του επιπέδου ζωής των κατοίκων των περιφερειών, λαμβάνοντας μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση, όπως βελτίωση κατανομής οικονομικής δραστηριότητας. Το περιφερειακό πρόβλημα μας δείχνει το μέγεθος της ανισοκατανομής οικονομικής δραστηριότητας και γενικά τις ανισότητες μεταξύ των περιφερειών. Τα προβλήματα μπορεί να πηγάζουν από εισοδηματικές ανισότητες, την ανεργία, την μετανάστευση, τον υπερπληθυσμό. Κριτήρια που γεννούν προβλήματα είναι το επίπεδο της οικονομικής δραστηριότητας, η μεγέθυνση της παραγωγής, η εκβιομηχάνιση, το είδος της οικονομικής δραστηριότητας, η διάρθρωση του παραγωγικού ιστού της οικονομίας, ο πληθυσμός, η ποιότητα και η ποσότητα του εργατικού δυναμικού (Βλιάμος 2008: 10-11).

Η περιφερειακή ανάπτυξη στοχεύει στην σύγκλιση των περιφερειακών περιοχών μίας χώρας ή ενός οργανισμού ( παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση), προς τους μέσους όρους των δεικτών των παραπάνω κριτηρίων και σημαίνει την αναγκαιότητα να επιτευχθεί αυτή η σύγκλιση (Βλιάμος 2008: 12).

Δηλαδή η περιφερειακή ανάπτυξη ασχολείται με την κοινωνική, οικονομική, περιβαλλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου στο χώρο έχοντας στο επίκεντρο την χωρική διάσταση της ανάπτυξης. Η περιφερειακή επιστήμη ασχολείται με την κατανομή της οικονομικής δραστηριότητας και του εισοδήματος στο χώρο, μετρά δηλαδή τις ανισότητες, ασχολείται με την χωροθέτηση των δραστηριοτήτων και προτείνει μέτρα που θα επιφέρουν την ισορροπία. Προκειμένου να υπάρχει μέτρο σύγκρισης, η περιφερειακή ανάλυση ασχολείται και με την σύγκριση των μεγεθών των περιφερειών, μεταξύ τους ή μίας περιφέρειας με μία μεγαλύτερη περιοχή. Σημασία έχει η σύγκριση των μεγεθών και η διαχρονική πορεία τους παρά η εξέλιξη της ίδιας της περιφέρειας. Εστιάζει στην ίση κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των περιφερειών ενώ η εθνική ανάπτυξη στην συνολική μεγέθυνση με αποτέλεσμα να μην υπάρχει πάντα σύγκλιση των εθνικών στόχων με αυτών της περιφερειακής ανάπτυξης. Ως εκ τούτου οι στόχοι της κεντρικής κυβέρνησης δε συνάδουν πάντα με την περιφερειακή ανάπτυξη με αποτέλεσμα την δημιουργία μεγάλων ανισοτήτων

μεταξύ των περιφερειών και των κέντρων λήψης των αποφάσεων. Οι ανισότητες αυτές ώθησαν τις τοπικές περιφέρειες στην απόκτηση περιφερειακής συνείδησης και στην προσπάθεια προάσπισης των τοπικών συμφερόντων τους (Ναγόπουλος 2013).

Σε αυτή την κατεύθυνση οδηγήθηκε και η Ευρωπαϊκή Ένωση, υιοθετώντας πολιτικές περιφερειακής ανάπτυξης και συνοχής με παράλληλη ίδρυση μηχανισμών στήριξης της προσπάθειας ( Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Intereg, κτλ) (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2008: άρθρο 176). Στην Ελλάδα αν και είχε ανακινηθεί το θέμα από την δεκαετία του 1980, με προσπάθειες αποκέντρωσης και ενίσχυση των περιφερειών, εγκαταλείφθηκε και μόλις πρόσφατα επανήλθε στο προσκήνιο. Έννοιες όπως αειφόρος ανάπτυξη, εκ των κάτω ανάπτυξη, εκ των άνω ανάπτυξη, ολοκληρωμένη ανάπτυξη, εμφανίζονται δυναμικά στο προσκήνιο σε μία προσπάθεια άρσης των κοινωνικών και οικονομικών ανισοτήτων (Ναγόπουλος 2013).

Η εκ των άνω ανάπτυξη αναφέρεται στην ανάπτυξη που προέρχεται και προγραμματίζεται από τα κέντρα εξουσίας χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι τοπικές ιδιαιτερότητες. Στην εκ των κάτω ανάπτυξη, η ανάπτυξη προγραμματίζεται με όρους των περιφερειακών κοινοτήτων, οδηγώντας στην ολοκληρωμένη ανάπτυξη. Αξιοποιούνται τα τοπικά πλεονεκτήματα, οι τοπικοί φορείς επιλέγουν αυτοί τον ρυθμό και το είδος της ανάπτυξης που τους ταιριάζει, η περιφερειακή πολιτική προωθεί ευκολότερα τους στόχους της, αξιοποιούνται καλύτερα οι πόροι, ανεβαίνει το βιοτικό επίπεδο του τοπικού πληθυσμού ο οποίος και συγκρατείται, επιτυγχάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό η κοινωνική συνοχή, η κοινωνική εμπιστοσύνη, άρα ενισχύεται το κοινωνικό κεφάλαιο, αναβαθμίζεται η προσφορά υπηρεσιών προς τους πολίτες, επιδεικνύεται σεβασμός στην πολιτισμική παράδοση των κοινοτήτων. Έχουμε δηλαδή ολοκληρωμένη ανάπτυξη και όχι ανάπτυξη ενός μέρους της περιφέρειας (περιοχής ή ομάδας) (Ναγόπουλος 2013).

Η κρίση που έχει πλήξει την παγκόσμια οικονομία ανέδειξε τις αδυναμίες του συστήματος και της εκ των άνω ανάπτυξης που μέχρι τότε εφαρμοζόταν, και που είχε βασιστεί στην πρόσκαιρη κερδοφορία, στην κακή χρήση των πόρων καθώς και στις τεράστιες κοινωνικές και περιφερειακές ανισότητες. Η προσπάθεια επανάκαμψης της οικονομίας, η αναπροσαρμογή των αναπτυξιακών στόχων και της κοινωνίας έχει υιοθετήσει μία νέα μορφή επιχειρηματικότητας, την κοινωνική οικονομία, ως ένα από τα εργαλεία ανάκαμψης και μάλιστα έχει δοκιμαστεί με επιτυχία σε αρκετές περιφέρειες χωρών της Ε.Ε. (Ναγόπουλος 2013).

Θα πρέπει να παρατηρήσουμε εδώ ότι η νέα στρατηγική θεώρηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στοχεύει στην μεταστροφή, από ένα προνοιακό κράτος, σε ένα ανταποδοτικό κράτος το οποίο και υιοθετεί ενεργητικές πολιτικές για την απασχόληση και σε μία αναπτυξιακή κοινωνική πολιτική όπου οι υπηρεσίες που θα προσφέρονται από το κράτος προσβλέπουν σε ανταπόδοση και την αδυναμία κάποιων να ανταποκριθούν έρχονται να καλύψουν άλλοι φορείς (σύλλογοι ΜΚΟ, κτλ). Η νέα εποχή σηματοδοτεί τη μετάβαση από το κλασσικό προνοιακό κράτος σε νέα μορφή κοινωνικής πολιτικής, με αντικείμενο την απασχόληση, την κοινωνική προστασία, την κοινωνική πολιτική. Καθιερώνεται έλεγχος βιωσιμότητας υπηρεσιών, επιχειρήσεων και οργανισμών, εμπλέκονται συστήματα ποιότητας και η έννοια του εξορθολογισμού, με τελικό στόχος την ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της κάθε περιοχής (Ναγόπουλος 2013).

#### Περιφερειακή πολιτική και ανάπτυξη στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η περιφερειακή ανάπτυξη δεν ήταν στους βασικούς στόχους της κεντρικής κυβέρνησης με αποτέλεσμα σημαντική υστέρηση σε αυτόν τον τομέα καθώς και έλλειμμα σχεδιασμού πολιτικής προς αυτή την κατεύθυνση (Ναγόπουλος 2011: 20). Στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην κατεύθυνση της περιφερειακής ανάπτυξης, που έχει τεθεί ως ένας από τους βασικούς στόχους της Ευρωπαϊκής Πολιτικής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018), προωθούνται πολιτικές και στρατηγικές που στοχεύουν στην αξιοποίηση της γνώσης και των δυνατοτήτων των περιφερειών, στις συνέργειες και συνεργασίες ανάμεσα σε φορείς της δημόσιας διοίκησης, των πανεπιστημίων, των ερευνητικών κέντρων, ιδιωτικών φορέων και επιχειρήσεων. Επιβραβεύονται πολιτικές προώθησης της καινοτομίας που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των τοπικών παραγωγικών φορέων, ερευνητικών κέντρων και επιστημονικών ιδρυμάτων. Και προωθούνται, κυρίως σε επίπεδο περιφερειών συνέργειες με στόχο τη δημιουργία περιφερειακών συστημάτων καινοτομίας με επικέντρωση σε κλάδους παραγωγής και παροχής υπηρεσιών και σε κλάδους τεχνολογίας αιχμής. Προϋπόθεση η συνεργασία φορέων έρευνας, τεχνολογίας και επιχειρηματικότητας (Ναγόπουλος 2011: 20).

Η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται από την τους θεσμικούς μηχανισμούς και κατά πόσο αυτοί είναι προετοιμασμένοι και μπορούν να εγγυηθούν τους όρους

της συνεργασίας, όσο και από τους φορείς που είναι αρμόδιοι για τις πολιτικές αποφάσεις και το αν μπορούν να εντάξουν τις διεργασίες αυτές στα εθνικά πλεονεκτήματα ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Σημαντική είναι και η αξιοποίηση του τοπικού κοινωνικού κεφαλαίου, καθώς και η εμπιστοσύνη μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων (Ναγόπουλος 2011: 20-21).

Απαιτείται θεσμική αναδιοργάνωση του συστήματος διοίκησης με πλήρη διοικητική αυτοτέλεια της τοπικής αυτοδιοίκησης και ιδιαίτερα των περιφερειών από τον κεντρικό κράτος. Επίσης αποσαφήνιση και ρητή διατύπωση των αρμοδιοτήτων κάθε αυτοδιοικητικού βαθμού, με ταυτόχρονη απλοποίηση του συστήματος μέσω της κατάργησης διοικητικών αλληλοεπικαλύψεων και περιττών επιπέδων διοίκησης, επέκταση των αρμοδιοτήτων της περιφέρειας σε νέα πεδία διοίκησης που να ανταποκρίνονται πλήρως στις σύγχρονες ανάγκες των τοπικών κοινωνιών με ταυτόχρονη μεταβίβαση και των αντίστοιχων πόρων. Απαιτείται τήρηση των αρχών της επικουρικότητας και της αναλογικότητας, άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση φαινομένων σπατάλης, κακοδιαχείρισης και διαφθοράς σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω της ενίσχυσης των ελεγκτικών μηχανισμών και της ταχύτερης απονομής δικαιοσύνης.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα προηγούμενα, τόσο η κεντρική δημόσια διοίκηση, όσο και η δημόσια διοίκηση σε τοπικό επίπεδο, όπως αντιπροσωπεύεται από την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, θα πρέπει να προσπαθήσουν να ανταποκριθούν σε ένα πολυδιάστατο ρόλο που απαιτεί συνεργασία για επίτευξη κοινής στοχοθεσίας, κοινή οπτική και όραμα, κοινό προγραμματισμό και, με λίγα λόγια, σύμπνοια ως προς τον τρόπο δράσης και την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων.

## Γ.9 Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Οι δομικές και λειτουργικές αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης επιτάθηκαν και ήρθαν στην επιφάνεια, προκαλώντας ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης στην δίνη της οποίας βρίσκεται η χώρα την τελευταία δεκαετία (Συνήγορος του Πολίτη 2012: 92). Εξαιτίας του ρόλου που η δημόσια διοίκηση θα έπρεπε να κατέχει, του εκτελεστικού μηχανισμού του κράτους (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 1-2), η ελληνική κοινωνία πρέπει να λάβει



στήριξη από την δημόσια διοίκηση προκειμένου να ανταπεξέλθει στον κυκλώνα που την πολιορκεί. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά της πρέπει να αναβαθμιστούν στο βαθμό που να την καθιστούν ικανή να ανταποκριθεί σε αυτό το σκοπό. Η εξοικονόμηση πόρων με ταυτόχρονη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών καθίστανται αναγκαίες προϋποθέσεις.

Φαινόμενα όπως αυτά της τυπολατρίας, του νομικισμού και της πολυνομίας πρέπει να καταπολεμηθούν ώστε να βελτιωθεί η λειτουργικότητα και να αυξηθεί η ευελιξία της δημόσιας διοίκησης. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έχουν πραγματοποιηθεί, τόσο με αναδιοργάνωση των υπηρεσιών όσο και με μεταφορά αρμοδιοτήτων, υπήρξαν περιπτώσεις όπου έφεραν στο προσκήνιο νέα προβλήματα, συγκρούσεις και επικαλύψεις. Όμως υπήρξαν και περιπτώσεις που τέτοιες νομοθετικές και όχι μόνο πρωτοβουλίες έδωσαν λύσεις καταπολεμώντας δυσλειτουργίες και κάνοντας την δημόσια διοίκηση πιο αποτελεσματική (Συνήγορος του Πολίτη 2012: 92).

Πρέπει να παρατηρηθεί ότι η κοινωνία με ολοένα και αυξανόμενο βαθμό απαιτεί ευρύτερη πληροφόρηση αναφορικά με διοικητικά θέματα καθώς και έγκαιρη διεκπεραίωση των υποθέσεων που απασχολούν τους πολίτες, θέματα που αναδεικνύουν την απαίτηση της κοινωνίας και των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες και διαφάνεια στον χώρο της δημόσιας διοίκησης, η οποία καθίσταται πλέον όχι μόνο αναγκαία αλλά και απαιτητή (Συνήγορος του Πολίτη 2012: 92).

Επιπλέον, η χρηματοδότηση των επενδύσεων είναι απαραίτητη προϋπόθεση ανάπτυξης και εξόδου από την κρίση. Ποιοτικές επενδύσεις που να μένουν και να αποδίδουν στον τόπο. Όμως και εν μέσω κρίσης, το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων δεν έχει την δυνατότητα να τις χρηματοδοτήσει επαρκώς. Η κρίση, η υποχρέωση τήρησης ισοσκελισμένων προϋπολογισμών, τα συστηματικά πρωτογενή πλεονάσματα, δεν αφήνουν πολλά περιθώρια. Το πρόγραμμα των δημοσίων επενδύσεων είναι εξαρτημένο από τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τη διαθεσιμότητά τους (Νασιούλας 2015: 7).

Αναφορικά με την δημόσια διοίκηση στη χώρα, είναι διάχυτο το αίσθημα ότι πάσχει. Και πάσχει από «ασθένειες» που ήταν γνωστές προ κρίσης. Ασθένειες και προβλήματα που δεν έβρισκαν λύση λόγω πολιτικών αγκυλώσεων και έλλειψης πολιτικής βούλησης. Η άφιξη της κρίσης και η οικονομική δυσπραγία οδήγησαν σε προσπάθειες για εκ των βάθρων διοικητική ανασυγκρότηση της δημόσιας διοίκησης, δυστυχώς καθοδηγούμενες και επιβαλλόμενες από εξωτερικούς παράγοντες. Η

έντονη δημοσιονομική συρρίκνωση, η οικονομική κρίση και η πολιτική αστάθεια ήρθαν ως επακόλουθα μιας πορείας η οποία όμως ήταν προ πολλού προδιαγεγραμμένη (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 15-16).

Προσπάθειες αναδιοργάνωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έγιναν και γίνονται. Και είναι γεγονός ότι πολλές από τις ενέργειες που έγιναν στα πλαίσια αυτών των προσπαθειών θα μπορούσαν να είχαν υλοποιηθεί και πριν την έλευση της κρίσης. Δηλαδή ήταν απαραίτητα τα μνημόνια για να γίνει καταγραφή των απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα, για να υλοποιηθεί το κτηματολόγιο ή για να θεωρείται η διαφάνεια και η πληροφόρηση δικαίωμα του κάθε πολίτη; Δεν είναι όλες οι προσπάθειες επιτυχημένες αλλά παρατηρείται βελτίωση, η οποία όμως δεν απαλλάσσει από την υποχρέωση επιτυχίας του εγχειρήματος (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 15-16).

Τα τελευταία χρόνια έγιναν προσπάθειες μεταρρυθμιστικές με κύριους πυλώνες την δημοσιονομική αποτελεσματικότητα και συρρίκνωση και την αναβάθμιση του διοικητικού μηχανισμού. Επιδιώχθηκε ο εξορθολογισμός της δημόσιας διοίκησης και η βέλτιστη σχέση δημοσιονομικού αποτελέσματος και βελτίωσης. Η οικονομική δυσπραγία αποτέλεσε εμπόδιο σε πολλές προσπάθειες ενώ δεν έλειψαν και οι αντιφάσεις. Τα περισσότερα προβλήματα ήταν γνωστά από το παρελθόν και μάλιστα για αρκετά από αυτά είχαν γίνει προσπάθειες να βρεθούν λύσεις χωρίς επιτυχία. Τα νέα θέματα αφορούν κυρίως τη νέα δημοσιονομική οπτική χωρίς όλα να αποτελούν ουσιαστική μεταρρύθμιση (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 105) .

Κύρια ερωτήματα και στόχοι είναι η ουσιαστική αντιμετώπιση των διοικητικών αδυναμιών, η συνέπεια και συνέχεια στην μεταρρυθμιστική διαδικασία και το αν η δημόσια διοίκηση θα εκμεταλλευτεί τις μεταρρυθμίσεις ή αν απλά είναι μια άλλη ακόμα χαμένη ευκαιρία (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 105-108) .

Όσον αφορά την ουσιαστική αντιμετώπιση των διοικητικών αδυναμιών, το θέμα αφορά στο κατά πόσο, πέρα από τις οικονομικές υποχρεώσεις των μνημονίων, οι μεταρρυθμίσεις και οι αλλαγές πέτυχαν στην αντιμετώπιση των χρόνιων παθογενειών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ο χαμηλός βαθμός αποτελεσματικότητας του θεσμικού πλαισίου και η κακή νομιμοποίηση έχουν ως αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης που με την σειρά της

δεν επιτρέπει στην κοινωνία και στους πολίτες να την εμπιστεύονται. Ο χαμηλός βαθμός εμπιστοσύνης προς την δημόσια διοίκηση είναι διάχυτος στην ελληνική κοινωνία. Σύμφωνα με έρευνα του Ελληνικού Ιδρύματος Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής, παρόλη την οργανωτική αναδιάρθρωση σε επίπεδο υπηρεσιών, φορέων, αρμοδιοτήτων, την ίδρυση νέων υπηρεσιών και δομών και τις αλλαγές στα όσα ισχύουν για τους δημοσίους υπαλλήλους, η θεσμοποίηση δεν έχει γίνει αποτελεσματικότερη καθώς πιθανόν να χρειάζεται μία περίοδο λειτουργίας στα πλαίσια της νέας κατάστασης προκειμένου να υπάρξουν ορατά αποτελέσματα. Όσον αφορά την νομιμοποίηση, η κρίση επέφερε επιπλέον προβλήματα με αποτέλεσμα οι όποιες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες μάλλον να επιτείνουν παρά να βελτιώσουν την ήδη βεβαρυσμένη κατάσταση καθώς η ελληνική δημόσια διοίκηση αδυνατεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών τόσο λόγω δημοσιονομικών περιορισμών όσο και λόγω των αλλαγών (πάγωμα προσλήψεων, μειωμένοι πόροι, κτλ.) (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 105-106).

Όσον αφορά την ίδια την μεταρρυθμιστική διαδικασία και τις συνέπειές της, εμπειριείχε αντιφάσεις και δυσλειτουργίες. Κατακλυσμός νέων νομοθετικών ρυθμίσεων, πολλές φορές «βιαστικών» και απροετοίμαστων δεν αντιμετώπισαν την αιτία του «κακού» αλλά εστίασαν στα συμπτώματα. Οι αρχικοί εξορθολογιστικοί στόχοι δεν έγιναν πραγματικότητα. Δομικές δυσλειτουργίες και παγιωμένα χαρακτηριστικά του πολιτικό – διοικητικού συστήματος εμπόδισαν την πορεία των προσπαθειών. Η κυβερνητική αστάθεια, η ασυνέχεια, οι αλλαγές σε υψηλόβαθμα στελέχη, το έλλειμμα συναίνεσης και συνέχειας, περισσότερο προβληματίσαν παρά βοήθησαν. Στόχοι μη ρεαλιστικοί, χρονοδιαγράμματα ασφυκτικά, δυσκολίες τεχνικές, αντιστάσεις και η εν γένη αδυναμία του διοικητικού μηχανισμού καθυστέρησαν τις όποιες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Παρόλα όμως τα προβλήματα και εμπόδια στην υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων και λαμβάνοντας υπόψη την παραδοσιακή προβληματική της ελληνικής διοίκησης, έχει υπάρξει πρόοδος σε αρκετά ζητήματα καθώς οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ώστε να αντιμετωπιστούν πάγιες προβληματικές καταστάσεις υλοποιούνται έστω και με αργό ρυθμό (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 106-108).

Βασικό είναι και το ερώτημα αν οι μεταρρυθμίσεις που έγιναν εξαιτίας της κρίσης τελικά βοήθησαν ή στο μέλλον θα αναφέρονται ως μία ακόμα χαμένη ευκαιρία. Το ζήτημα αυτό πρέπει να εξεταστεί κατά περίπτωση. Είναι γεγονός ότι

έχουν επιτελεστεί βήματα προόδου καθώς διοικητικά εργαλεία και διαδικασίες εκσυγχρονίστηκαν αλλά και το επίπεδο της ασκούμενης πολιτικής και του πολιτικού συστήματος παρουσίασε βελτίωση. Το θέμα είναι αν υπάρχει πραγματική αλλαγή στις αντιλήψεις περί άσκησης πολιτικής εξουσίας και διαμόρφωσης του πολιτικού συστήματος ώστε η πορεία βελτίωσης να διατηρηθεί και στο μέλλον. Η συνέχιση και η εμπέδωση των μεταρρυθμίσεων είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Βέβαια η απάντηση στο αν οι πόροι και η ενέργεια που δαπανήθηκαν κατά την κρίση για αυτές τις μεταρρυθμίσεις αντισταθμιστούν ή ξεπεραστούν από το όφελος που θα προκύψει εξαιτίας τους θα απαντηθεί στο μέλλον<sup>31</sup> (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 108).

## Δ. ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

### Δ.1 Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

Ένας από τους πυλώνες της προσπάθειας διοικητικής μεταρρύθμισης του Ελληνικού κράτους είναι η οργάνωση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και η ενίσχυση των αρμοδιοτήτων τους.

Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι ένας από τους οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης δευτέρου βαθμού, μία από τις 13 περιφέρειες της Ελλάδας, με νησιωτικό χαρακτήρα. Ως μία από τις φτωχότερες περιφέρειες της χώρας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με κάτω του 75% του μέσου όρου της ΕΕ ως προς το ΑΕΠ (Eurostat: Eurostat regional yearbook 2017), απαιτούνται μέτρα και δράσεις τόσο ως προς την βελτίωση της οικονομίας όσο και ως προς την επίτευξη της σύγκλησης και της κοινωνικής ολοκλήρωσης.

Ως Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης, συστήθηκε με το νόμο 3852/2010 (Καλλικράτης) με έδρα τη Μυτιλήνη. Αποτελεί την συνένωση των τριών

---

<sup>31</sup>Περισσότερα στοιχεία και αναλύσεις σχετικά με τις επιπτώσεις της κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση στην έρευνα του ΕΛΙΑΜΕΠ, διαθέσιμη στο:  
<https://www.eliamep.gr/publication/%ce%bc%ce%b5%cf%84%ce%b1%cf%81%cf%81%cf%85%ce%b8%ce%bc%ce%af%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82-%cf%83%cf%84%ce%b7-%ce%b4%ce%b7%ce%bc%cf%8c%cf%83%ce%b9%ce%b1-%ce%b4%ce%b9%ce%bf%ce%af%ce%ba%ce%b7%cf%83%ce%b7/>

παλαιότερων Νομαρχιών της Λέσβου, Χίου και Σάμου (ΦΕΚ: 87/Α/07-06-2010). Αποτελείται από τις περιφερειακές ενότητες της Λέσβου, της Χίου και της Σάμου (πρώην Νομαρχίες). Ο πληθυσμός ανέρχεται σε 193.000 κατοίκους περίπου (Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (ΠΒΑ) 2017).

Ως διοικητική δομή, η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης δευτέρου βαθμού και έχει μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου. Διατηρεί υπηρεσίες σε πέντε από τα εννέα κατοικημένα νησιά της. Την Λέσβο, τη Λήμνο, τη Χίο, τη Σάμο και την Ικαρία, τα οποία μαζί με τον Άγιο Ευστράτιο, τις Οινούσσες τα Ψαρρά, και τους Φούρνους σχηματίζουν γεωγραφικά την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Οι υπηρεσίες διαρθρώνονται σε επίπεδο κεντρικό (Μυτιλήνη) και περιφερειακό (Χίο, Σάμο, Άγιο Κήρυκο, Μύρινα). Αποτελούνται από το Γραφείο Περιφερειάρχη και τα γραφεία Αντιπεριφερειάρχων, τη Νομική Υπηρεσία, την Αυτοτελή Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας, το Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, το Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ – ΠΣΕΑ), το Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων και έξι Γενικές Διευθύνσεις ( Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών, Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας, Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής, Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης, Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών, και Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας, (ΦΕΚ:Α230/27-12-2010: Οργανισμός της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου, Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2017).

Οι αρμοδιότητες των υπηρεσιών της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου πολλές και ποικίλες. Από την εκτέλεση δημοσίων έργων οδοποιίας και γενικά υποδομών, μέχρι θέματα υγείας (π.χ. καταπολέμηση κουνουπιών), κτηνιατρικούς ελέγχους, την βιομηχανική υποδομή (αδειοδοτήσεις κτλ), την τουριστική προβολή, τον αναπτυξιακό νόμο (επιδοτήσεις ιδιωτικών επενδύσεων), την κοινωνική μέριμνα. Οι έξι Γενικές Διευθύνσεις αποτελούν τον κορμό της Περιφέρειας. Οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια αριθμούν σε 487 άτομα, εκ των οποίων οι 167 στην Περιφερειακή Ενότητα Λέσβου, οι 160 στην Περιφερειακή Ενότητα Χίου και οι 160 στην Περιφερειακή Ενότητα Σάμου. Οι Γενικές Διευθύνσεις εδράζονται στην Μυτιλήνη (Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (ΠΒΑ) 2017).

Η υπηρεσιακή δομή που ακολουθείτε καθορίζεται από τον οργανισμό λειτουργίας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου. Υπάρχουν οι έξι Γενικοί Διευθυντές

με έδρα την Μυτιλήνη, και είκοσι επτά διευθύνσεις μοιρασμένες στα πέντε νησιά (Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2017).

Η Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ανήκει στους φορείς Γενικής Κυβέρνησης και ασκεί διοίκηση στους τομείς αρμοδιότητάς της (ΕΛΣΤΑΤ 2017). Σύμφωνα με το άρθρο 102 του συντάγματος, (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης):

[ *«Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού», και «.....συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων» και «Νόμος καθορίζει το εύρος και τις κατηγορίες των τοπικών υποθέσεων.....» και «με νόμο μπορεί να ανατίθεται στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η άσκηση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του Κράτους»].*

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται από δημοσίους υπαλλήλους διαφόρων κατηγοριών εκπαίδευσης (Πανεπιστημιακής, Δευτεροβάθμιας, Βασικής) και κατηγοριών εργασιακής σχέσης (μόνιμοι, με συμβάσεις αορίστου χρόνου, προσωποπαγείς). Ο κάθε υπάλληλος έχει υποχρέωση να εκτελεί τα καθήκοντα του κλάδου ή της ειδικότητας του. Έχει δικαίωμα ελεύθερης έκφρασης θρησκευτικών, πολιτικών φιλοσοφικών απόψεων. Επίσης η βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη καθορίζουν την πορεία του κάθε υπαλλήλου. Έχουν δικαίωμα και υποχρέωση εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και την Εθνική Σχολή Αυτοδιοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2015).

Τα τελευταία χρόνια, ελέω οικονομικής κρίσης, η κατάσταση στο χώρο του δημοσίου τομέα, όσον αφορά τους υπαλλήλους, έχει χειροτερέψει, τόσο από πλευράς μισθοδοτικής, όσο και προοπτικών και χώρου εργασίας. Υπάρχουν σημαντικές διοικητικές ανακατατάξεις (πρόγραμμα Καλλικράτης), οργανωτική δομή που χρήζει αναπροσαρμογής σε σχέση με το εκτελούμενο έργο, δυσκολίες μετακινήσεως προσωπικού σε άλλες θέσεις, απουσία επικοινωνίας μεταξύ φορέων αλλά και μέσα στους φορείς, γραφειοκρατικά φαινόμενα που ακόμα κυριαρχούν, πολυπλοκότητα νομοθετικού πλαισίου τόσο αναφορικά με το προσωπικό όσο και γενικότερα. Ακόμα παρατηρείται αναντιστοιχία στελέχωσης υπηρεσιών και αναγκών, θέσεων προσωπικού και προσόντων αυτών που κατέχουν τη θέση, θέσεις στελεχωμένες με άτομα που δε πληρούν τα ουσιαστικά και επιστημονικά προσόντα, μη σωστή αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, δυσκολίες στις συνεργασίες, έλλειψη κινήτρων, απουσία αξιολόγησης, απουσία

περιγραφής καθηκόντων, απουσία περιγραφής θέσεων εργασίας, όχι αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, περιορισμένες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης, αναντιστοιχία συμμετοχής των γυναικών σε θέσεις αυξημένης ευθύνης, γενικευμένη μείωση νέων προσλήψεων. Σύμφωνα με τα προηγούμενα, η ανάγκη πραγματοποίησης ερευνών για την όσο το δυνατόν ακριβέστερο εντοπισμό των προβλημάτων στην κατεύθυνση ενός επαναπροσδιορισμού του δημόσιου γενικά αλλά και ειδικά στον τομέα του προσωπικού είναι επιτακτική (Ηλιοπούλου 2013: 146-148).

Ως οργανισμός με την ευρεία έννοια του όρου η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου χαρακτηρίζεται από όλες εκείνες τις ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς και που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Ταυτόχρονα, ως δημόσιος οργανισμός είναι «κάτοχος» όλων των εν γένει χαρακτηριστικών των δημοσίων οργανισμών και των παθογενειών του συστήματος της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Με την παρούσα ποιοτική έρευνα διερευνήθηκε η κοινωνική διάσταση της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου μέσα από τις γνώσεις, στάσεις, αντιλήψεις και εμπειρίες διοικητικών στελεχών της, τόσο ανωτέρων διοικητικών υπαλλήλων όσο και περιφερειακών συμβούλων.

## Δ.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ Η «ΓΕΝΝΗΣΗ» ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ.

Ο εκάστοτε σκοπός ή σκοποί ποιοτικής έρευνας είναι η διερεύνηση και ανάλυση φαινομένων που δεν είναι ορατά με την πρώτη ματιά. Είναι η «από τα μέσα» κατανόηση μη μετρήσιμων μεγεθών που εξηγούν την κοινωνική πραγματικότητα και τα κοινωνικά νοήματα μέσα από προσωπικές βιωμένες εμπειρίες και αντιλήψεις. Τα ερευνητικά ερωτήματα αποτελούν την εξειδίκευση του σκοπού στα θεματικά πεδία που καλύπτει η έρευνα. Είναι οι επί μέρους στόχοι της έρευνας (Ιωσηφίδης 2008: 43). Χρησιμοποιούνται ερωτήσεις ανοικτού τύπου που θα απευθυνθούν στους συμμετέχοντες. Σκοπός τους είναι να αποσπάσουν περιγραφές και λεπτομέρειες χωρίς να περιορίζουν τις απαντήσεις που θα δώσουν οι συμμετέχοντες. Διακρίνονται από ευελιξία και υπάρχει η δυνατότητα επαναδιατύπωσης, η αλλαγή της σειράς με την οποία πραγματοποιούνται ή ακόμα και η παράλειψή τους, ανάλογα με την εξέλιξη της συνέντευξης και τις απαντήσεις που δίνονται (Ισαρη και Πουρκός 2015:

69-74). Είναι σε άμεση σχέση με το αντιληπτικό περίγραμμα της έρευνας το οποίο συνδέουν με την μεθοδολογία που ακολουθείται. Στις ποιοτικές έρευνες πρέπει να αναδειχθεί το «πώς» και το «γιατί», η σε βάθος κατανόηση των φαινομένων (Μαντζούκας 2007: 240).

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί οργανικό στοιχείο του εκάστοτε πολιτικού συστήματος και ως εκ τούτου η μελέτη της από κοινωνική σκοπιά αποτελεί σημαντικό και χρήσιμο επιχείρημα (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: πρόλογος 4ης έκδοσης). Η σωστή λειτουργία ενός θεσμού είναι το ζητούμενο. Όμως αν η εφαρμογή απαιτεί κατάλληλη προετοιμασία και οργάνωση τότε η μελέτη του φαινομένου, η ανάλυση και τεκμηρίωσή του αποτελούν προϋποθέσεις αποτελεσματικής εφαρμογής (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 11).

Ως διαδικασία και δίκτυο θεσμών και οργάνων του διοικητικού και πολιτικού μηχανισμού, η δημόσια διοίκηση επηρεάζεται από το δημόσιο δίκαιο, την πολιτική επιστήμη, την κοινωνιολογία. Αποτελεί κλάδο της επιστήμης της διοίκησης και έχει περιγραφικό, κανονιστικό και ερμηνευτικό χαρακτήρα. Αποτυπώνει τα φαινόμενα, ερμηνεύει την λειτουργία τους και επιδιώκει την βελτίωσή τους αποσκοπώντας στην επίλυση των όποιων προβλημάτων εντοπιστούν από αυτά. Το ότι οι πολιτικές αποφάσεις έχουν σημαντικό ρόλο αυτό σημαίνει ότι και τα στελέχη της διοίκησης έχουν σημαντική συμβολή σε αυτή την διαδικασία (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: πρόλογος 5ης έκδοσης). Είναι σημαντικό να διερευνηθεί το πώς ενεργούν τα δημόσια όργανα, οι θεσμοί και τα μέλη των οργανισμών του δημοσίου και πώς οι διεργασίες αυτές επηρεάζουν τις πραγματικές κοινωνικοπολιτικές καταστάσεις και συνθήκες (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: πρόλογος 3ης έκδοσης).

Η δημόσια διοίκηση ως θεσμός εμπλέκει τους δημόσιους οργανισμούς, την πολιτική και το θεσμικό πλαίσιο και έχει ως σκοπό την αντιμετώπιση των δημόσιων προβλημάτων. Η μελέτη και η ανάλυσή της ως κλάδος της διοικητικής επιστήμης αποσκοπεί στην αποτύπωση, καταγραφή και ερμηνεία των προβλημάτων του εμπειρικού πεδίου και στη διατύπωση προτάσεων και τον προσδιορισμό μέτρων επίλυσής τους (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα: 2012).

Τα προβλήματα και οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στη χώρα είναι πολλαπλά. Αυτό επιφέρει προβλήματα τόσο σε οργανωτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο θεωρητικό και επιστημονικό. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει η ανάγκη επιστημονικής διερεύνησης των θεμάτων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: πρόλογος).



Τα ζητήματα τα οποία σχολιάστηκαν αναφορικά με την δημόσια διοίκηση παρατηρούνται και σε περιφερειακό επίπεδο. Με την παρούσα έρευνα διερευνήθηκε η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου μέσω ποιοτικών συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν σε ασκούντες τη διοίκηση στον οργανισμό και τις υπηρεσίες του. Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου ανήκει στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης δευτέρου βαθμού. Αποτελεί οργανισμό ενός ευρύτερου οργανισμού στον οποίο και ανήκει (Ελληνικό κράτος) και εμφανίζει τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού διοίκησης της ελληνικής πολιτείας, και θεωρούμε ότι τα όποια ευρήματα που την αφορούν θα έχουν εφαρμογή και σε ευρύτερη κλίμακα<sup>32</sup>.

Επομένως, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του προσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου μέσω των γνώσεων, των στάσεων, των αντιλήψεων και των εμπειριών αυτών που διοικούν και παίρνουν τις αποφάσεις (υπαλληλικού προσωπικού και πολιτικών προϊσταμένων – Αιρετών Περιφερειακών Συμβούλων). Αναλυτικότερα, διερευνήθηκε η εφαρμογή στην δημόσια διοίκηση πρακτικών που συμφωνούν με τις αρχές μίας προσανατολισμένης στον πολίτη δημόσιας διοίκησης (δημόσια κοινωνική διοίκηση). Αναλύθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο (εναντιολογήσεις, χαρακτηριστικά, κτλ) η σχέση μεταξύ μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, των δημοσίων λειτουργών και των τελικών αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών, των πολιτών. Στη συνέχεια παράχθηκαν ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις για τη γνώση, τις στάσεις και τις απόψεις των περιφερειακών συμβούλων και των στελεχών της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου σχετικά με το πλαίσιο εφαρμογής της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, για τις πρακτικές που υιοθετούνται ως προς τους εργαζόμενους, τους πολίτες και την τοπική κοινωνία. Διά μέσου των ποιοτικών συνεντεύξεων με τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, εξετάζονται οι πρακτικές κοινωνικής δημόσιας διοίκησης που αφορούν τους ίδιους τους εργαζόμενους στη δημόσια διοίκηση και τους πολίτες που είναι αποδέκτες αυτής. Επίσης εξετάζονται και οι πολιτικές υποστήριξης και ενδυνάμωσης της τοπικής κοινωνίας με στόχο την κοινωνική συνοχή και την τοπική ανάπτυξη. Η έρευνα βασίστηκε σε πέντε επί μέρους βασικούς στόχους.

Α. Όπως αναλύθηκε προηγουμένως, οι θεωρίες και οι πρακτικές της διοίκησης που υιοθετούνται, καθορίζουν ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο ένας

---

<sup>32</sup> Βλέπε κεφ. Γ.6 ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος λειτουργεί, τις σχέσεις που έχουν τα μέλη μεταξύ τους, με το εξωτερικό περιβάλλον και με το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο. Αναφερθήκαμε στις κλασικές θεωρίες διοίκησης, στην προσέγγιση της συμπεριφοράς και των ανθρωπίνων σχέσεων, στις θεωρίες κινήτρων και θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης, στις σύγχρονες προσεγγίσεις της διοικητικής επιστήμης, την επιχειρησιακή έρευνα, το στρατηγικό σχεδιασμό και τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Επίσης αναλύσαμε την έννοια της δημόσιας διοίκησης και αναφερθήκαμε στην νέα δημόσια διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού καθώς και στο κοινό πλαίσιο αξιολόγησης. Αναφερθήκαμε στο ρόλο του κράτους και του πολιτικού συστήματος και προσπαθήσαμε να καταγράψουμε τις αρχές μίας σύγχρονης, αποτελεσματικής και ικανοποιητικής δημόσιας διοίκησης. Θέλοντας να κατανοήσουμε την προσέγγιση της διοίκησης στο ελληνικό δημόσιο και ειδικά στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, διερευνήσαμε την εμπειρία, τις γνώσεις, τις στάσεις και τις απόψεις αλλά και το πώς αντιλαμβάνονται την διοίκηση γενικά και τη δημόσια διοίκηση ιδιαίτερα οι ασκούντες τη διοίκηση στον οργανισμό «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου», δηλαδή τα υπαλληλικά διευθυντικά στελέχη της Περιφέρειας και οι εκλεγμένοι πολιτικοί προϊστάμενοί τους – περιφερειακοί σύμβουλοι. Διερευνήθηκαν η γνώση και η αντίληψή τους σχετικά με τις έννοιες του οργανισμού, της διοίκησης, της δημόσιας διοίκησης και τυχόν διαφορών τους. Διερευνήθηκε ο ρόλος του κράτους και του πολιτικού συστήματος όπως και ο ρόλος της ίδιας της δημόσιας διοίκησης στην κοινωνία. Στη συνέχεια διερευνήθηκε η αποτελεσματικότητά της και καταγράφηκαν οι απόψεις τους σχετικά με την αξιολόγηση στο δημόσιο.

Β. Στη συνέχεια διερευνήθηκε αν τα στελέχη είναι γνώστες των προβλημάτων και των παθογενειών του συστήματος της δημόσιας διοίκησης στη χώρα και στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, η εμπειρία τους, οι γνώσεις, οι στάσεις και οι συμπεριφορές τους. Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από πλείστα προβλήματα και παθογένειες καθώς και από μία κυρίαρχη πολιτική και διοικητική κουλτούρα που δεν έχει καταφέρει να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα. Θέλοντας λοιπόν να εντοπίσουμε τις όποιες αιτίες της παθογένειας, προσπαθήσαμε να προσδιορίσουμε αυτήν την κουλτούρα, να κατανοήσουμε αν υπάρχουν διαφορές στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, αν τα περιθώρια άσκησης πολιτικής είναι διαφορετικά και αν οι ίδιοι οι ασκούντες τη δημόσια διοίκηση αντιλαμβάνονται τα προβλήματα, γνωρίζουν την πολιτική και διοικητική κουλτούρα και τις παθογένειες που δεν επιτρέπουν την ύπαρξη μίας

ικανοποιητικής δημόσιας διοίκησης και την παροχή υπηρεσιών διοίκησης ικανοποιητικών ούτε ως προς τους εργαζόμενους της αλλά και ούτε προς τους πολίτες. Επίσης αναφερθήκαμε στο πώς επηρεάστηκε η δημόσια διοίκηση από την κρίση σε σχέση με την ήδη προβληματική της κατάσταση. Σε αυτό λοιπόν το σημείο διερευνήθηκε η άποψή τους σχετικά με την κυρίαρχη πολιτική κουλτούρα, τις διαφορές ανάμεσα σε περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο. Προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στη χώρα και στην Περιφέρεια. Διερευνήσαμε την άποψη των στελεχών σχετικά με το αν θεωρούν τους πολίτες και τους υπαλλήλους της Περιφέρειας ικανοποιημένους από το επίπεδο της δημόσιας διοίκησης. Τέλος διερευνήθηκε η επίπτωση της κρίσης στην δημόσια διοίκηση.

Γ. Σε επόμενο στάδιο διερευνήθηκε το πώς αντιλαμβάνονται το «κοινωνικό κράτος δικαίου» και τη σχέση του με την δημόσια διοίκηση. Οι προαναφερόμενες παθογένειες δεν επιτρέπουν την ύπαρξη ενός κοινωνικού κράτους δικαίου που θα δώσει ώθηση σε μία δημόσια κοινωνική διοίκηση, σε μία πραγματικά δίκαιη και ισότιμη κοινωνία. Θέλοντας λοιπόν να κατανοήσουμε τους λόγους της μη ύπαρξης ενός κράτους δικαίου, μελετήθηκαν η εμπειρία, οι γνώσεις, οι στάσεις και οι απόψεις αλλά και το πώς αντιλαμβάνονται το «κράτος δικαίου» οι ασκούντες τη διοίκηση στον οργανισμό «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου». Συγκεκριμένα διερευνήθηκε η αντίληψή τους σχετικά με το κράτος δικαίου και η άποψή τους για το αν εφαρμόζεται στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Επίσης διερευνήθηκε το πώς οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τις απόψεις των πολιτών και των εργαζομένων για το αν διοικούνται υπό το καθεστώς ενός κράτους δικαίου στην Περιφέρεια. Τέλος διερευνήθηκε αν θεωρούν ότι πρέπει να υπάρξουν μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση στην κατεύθυνση εφαρμογής ενός κοινωνικού κράτους δικαίου.

Δ. Στη συνέχεια διερευνήθηκαν οι γνώσεις, στάσεις και απόψεις τους αλλά και το πώς, μέσα από την εμπειρία τους αντιλαμβάνονται μία δημόσια διοίκηση προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των μελών μίας κοινωνίας, δηλαδή των πολιτών αλλά και των ίδιων της των στελεχών. Έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν και να εντοπιστούν τυχόν χαρακτηριστικά στοιχεία που προσδιορίζουν μία δημόσια διοίκηση ως κοινωνική. Αναφερθήκαμε στο παράδειγμα του σκανδιναβικού μοντέλου που τόσο πολύ μοιάζει να είναι «κοινωνικό» και ταυτόχρονα σύγχρονο και αποδοτικό. Το συγκρίναμε με την δημόσια διοίκηση και την εν γένει φιλοσοφία της χώρας μας όπου και διαπιστώσαμε μεγάλες αποκλίσεις. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα δύσκολα μπορεί να χαρακτηριστεί ως «κοινωνική»

<sup>33</sup>. Θέλοντας λοιπόν να κατανοήσουμε τους λόγους της υστέρησης της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα σε κοινωνικά θέματα, διερευνήσαμε την εμπειρία, τις γνώσεις, τις στάσεις και τις απόψεις αλλά και το πώς αντιλαμβάνονται την κοινωνική δημόσια διοίκηση τα στελέχη και οι εκλεγμένοι πολιτικοί προϊστάμενοί τους. Διερευνήθηκε η αντίληψη και γνώση τους σχετικά με την προσανατολισμένη στον πολίτη δημόσια διοίκηση και το πώς αντιλαμβάνονται την κοινωνική πολιτική σε σχέση με την κοινωνική δημόσια διοίκηση. Επίσης διερευνήθηκε το αν η δημόσια κοινωνική διοίκηση μπορεί να δώσει λύσεις σε προβλήματα που ταλανίζουν την διοίκηση στον χώρο του δημοσίου στην Ελλάδα, και αν δίνει ώθηση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς την κοινωνία. Πάντα μέσα από τις απόψεις και εμπειρίες των στελεχών διερευνήθηκε και το αν μία διοίκηση για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να είναι και κοινωνική, δίνοντας δυνατότητα συμφιλίωσης επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής των εργαζομένων. Επίσης διερευνήθηκε η επίδραση που θα είχε η εφαρμογή κοινωνικής διοίκησης στην κοινωνία όσον αφορά στην κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη.

Ε. Τέλος, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί ο βαθμός εφαρμογής<sup>34</sup> αρχών, πρακτικών και εν γένει συμπεριφορών που θα μπορούσαν να προσθέσουν στη δημόσια διοίκηση τον χαρακτηρισμό «κοινωνική». Διερευνήθηκε αρχικά η μέθοδος εφαρμογής και επίσης διερευνήθηκε το τι πιστεύουν τα στελέχη σχετικά με το αν οι υπάλληλοι της Περιφέρειας είναι ικανοποιημένοι, αν λαμβάνουν υπόψη την γνώμη τους, αν υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές που παραπέμπουν στην κοινωνική διοίκηση. Επίσης διερευνήθηκαν οι απόψεις των στελεχών σχετικά με το αν θεωρούν ότι οι πολίτες είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν, πάντα σε σχέση με τις αντιλήψεις ο πώς το αντιλαμβάνονται τα μέλη του οργανισμού «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» που ασκούν διοίκηση.

Το αποτέλεσμα της παραπάνω διεργασίας είναι ο οδηγός ημι – δομημένης συνέντευξης, όπως παρατίθεται στο παράρτημα 1.

---

<sup>33</sup> Βλέπε κεφ. Γ.5 και Γ.7

<sup>34</sup> Βλέπε κεφ. Α.4.

### Δ.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του προσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου μέσω των αντιλήψεων, στάσεων, απόψεων και συμπεριφορών των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και των πολιτικών προϊσταμένων τους (Αιρετοί Περιφερειακοί Σύμβουλοι).

#### Δ.3.1 Η ποιοτική μέθοδος έρευνας.

Για την συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος Αυτό που έχει σημασία να κατανοηθεί σε βάθος είναι το πώς ο κάθε συμμετέχων αντιλαμβάνεται την πραγματικότητά του που θα επιτρέψει να αποκτηθεί μια πιο επεξεργασμένη γνώση (Μαντζούκας 2007: 239).

Η διατύπωση υποθέσεων και η αφηγηματική περιγραφή χαρακτηρίζουν την ποιοτική μέθοδο. Οι ερωτήσεις περιέχουν το πώς και το γιατί και δε μετρούν μεταβλητές όπως γίνεται στην ποσοτική έρευνα. Στην ποιοτική μέθοδο η ανάλυση και κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων και διεργασιών γίνεται λαμβάνοντας υπόψη την οπτική πλευρά των υποκειμένων, δίνοντας βαρύτητα στο πολυδιάστατο και πολύπλοκο χαρακτήρα της κοινωνικής εμπειρίας. Δίδει σημασία στο πώς αντιλαμβάνονται οι δρώντες τη δική τους συμπεριφορά και τη συμπεριφορά των άλλων (Σαββάκης 2013: 38). Το νόημα αναζητείται στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Η «αλήθεια» αντιμετωπίζεται κριτικά (Ιωσηφίδης 2008: 88). Η ερμηνευτική μελέτη και κατανόηση ενός θέματος γίνεται μέσα από τις γνώσεις και τις απόψεις των ανθρώπων.

Οι έννοιες της δημόσιας διοίκησης, της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, του κοινωνικού κράτους, της διακυβέρνησης, του πολιτικού συστήματος, των αρμοδίων για την άσκηση της διοίκησης, της συλλογικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της κοινωνικής εξέλιξης καθώς και οι μεταξύ τους αλληλοσυσχετίσεις αποτελούν ένα υποκειμενικό θέμα που επιδέχεται ατομικές αποκλειστικές ερμηνείες, ανάλογα με την εμπειρία και το κοινωνικό πλαίσιο του καθενός υποκειμένου. Έτσι το κάθε υποκείμενο έχει τη δική του οπτική, τη δική του αλήθεια που βασίζεται στις δικές του προσωπικές εμπειρίες, στη δική του συμπεριφορά και στη συμπεριφορά των άλλων (Ιωσηφίδης 2008: 89).

Με κεντρικό ερευνητικό σκοπό της έρευνας την διερεύνηση των γνώσεων και των απόψεων των διοικητικών στελεχών, υπαλλήλων και πολιτικών προσώπων της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου, σχετικά με την κοινωνική δημόσια διοίκηση, αναμενόταν να αναδυθούν και κοινές τοποθετήσεις αλλά και διαφορετικές ερμηνείες και απόψεις από τη στιγμή που ο κάθε ένας βιώνει διαφορετικά την πραγματικότητά του.

### Δ.3.2 Συμμετέχοντες στην έρευνα

Στην συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα, συμμετέχοντες είναι ανώτερα υπαλληλικά διοικητικά στελέχη και εκλεγμένοι αιρετοί περιφερειακοί σύμβουλοι. Έγινε προσπάθεια η ομάδα συμμετεχόντων που τελικά επελέγησαν να είναι επαρκής στο να παρέχει πληροφόρηση για το υπό έρευνα θέμα, καθώς και σύμφωνα με το ερμηνευτικό αντιληπτικό περίγραμμα, στόχος είναι η σε βάθος κατανόηση του πως ο κάθε συμμετέχων αντιλαμβάνεται την πραγματικότητά του, την οπτική πλευρά των υποκειμένων αναφορικά με το πολυδιάστατο και πολύπλοκο χαρακτήρα της σχέσης της τοπικής κοινωνίας με την διοίκηση, το πώς αντιλαμβάνονται οι δρώντες τη δική τους συμπεριφορά και τη συμπεριφορά των άλλων, την κοινωνική αλληλεπίδραση. Η «αλήθεια» του καθενός αντιμετωπίζεται κριτικά. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι, οι προς εξέταση προαναφερόμενες έννοιες αποτελούν ένα υποκειμενικό θέμα που επιδέχεται ατομικές αποκλειστικές ερμηνείες, ανάλογα με την εμπειρία και το κοινωνικό πλαίσιο του καθενός υποκειμένου. Έτσι το κάθε υποκείμενο έχει τη δική του οπτική, τη δική του αλήθεια που βασίζεται στις δικές του προσωπικές εμπειρίες, στη δική του συμπεριφορά και στη συμπεριφορά των άλλων (Ιωσηφίδης 2008).

Στην ποιοτική μέθοδο χρησιμοποιούνται στρατηγικές ένταξης συμμετεχόντων (δειγματοληψίας) με σκοπό τον εντοπισμό ατόμων τα οποία να έχουν τη δυνατότητα να δώσουν τη μέγιστη και καλύτερη πληροφόρηση αναφορικά με το προς διερεύνηση θέμα της έρευνας και προσφέρονται για περαιτέρω, ενδεδειγμένη μελέτη (Ισαρη και Πουρκός 2015: 79). Βασική προϋπόθεση των συμμετεχόντων – δείγματος είναι η καταλληλότητα, δηλαδή το δείγμα να μπορεί να δώσει τις πληροφορίες που θα απαντούν στο ερευνητικό ερώτημα και θα ερμηνεύουν το φαινόμενο και η επάρκεια, με την έννοια ότι οι πληροφορίες που θα δώσουν θα απαντούν ικανοποιητικά στα ερωτήματα (Μαντζούκας 2007: 241).

Μέθοδοι εντοπισμού συμμετεχόντων είναι η δειγματοληψία σκοπιμότητας, η δειγματοληψία ποσόστωσης, η δειγματοληψία με τη μέθοδο της χιονόμπαλας (Woodson et al. 2005). Επίσης στρατηγικές σκόπιμης επιλογής είναι η στρατηγική για ακραίες ή αποκλίνουσες περιπτώσεις, η δειγματοληψία έντασης, η δειγματοληψία μέγιστης ποικιλίας-ανομοιογένειας, τα ομοιογενή δείγματα, η δειγματοληψία τυπικής περίπτωσης, η δειγματοληψία κρίσιμης περίπτωσης κ.α. Στη παρούσα περίπτωση επελέγη η δειγματοληψία τυπικής περίπτωσης. Με αυτή τη μέθοδο επιλέγονται συμμετέχοντες οι οποίοι θεωρούνται ότι είναι «τυπικοί», που αντανakλούν δηλαδή τον μέσο όρο των χαρακτηριστικών που μας ενδιαφέρουν (Ισαρη και Πουρκός 2015: 76-79).

Όσον αφορά στην επιλογή του δείγματος, σύμφωνα με τα στοιχεία που αναλύθηκαν μέχρι τώρα και την μεθοδολογία ακολουθήθηκε, τηρήθηκαν τα εξής κριτήρια : 1. Να υπάρχει ενεργός συμμετοχή στις δραστηριότητες του οργανισμού Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2. Να έχει καταγραφεί εμπειρία τουλάχιστον τριών ετών 3. Να έχουν συνεχή ενασχόληση 4. Να συμμετέχουν σε όλες τις δράσεις και διαδικασίες. 4. Να υπάρχουν συμμετέχοντες και από τις δύο κατηγορίες ασκούντων τη διοίκηση 6. Γενικά να είναι σε θέση να δώσουν πληροφορίες που θα διαλευκάνουν τα προς διερεύνηση ερωτήματα.

Ο ερευνητής πρέπει να έχει τη σύμφωνη γνώμη και συνεργασία, τόσο με την υπό μελέτη ομάδα όσο και με τους έχοντες την εξουσία στην ομάδα (Woodson et al. 2005: 6).

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα έγιναν επαφές με τα στελέχη και αφού αποσπάστηκε η σύμφωνη γνώμη τους πραγματοποιήθηκαν επαφές και συμφωνήθηκε η παραχώρηση συνεντεύξεων. Οι συμμετέχοντες επελέγησαν με γνώμονα την τήρηση των προαναφερόμενων κριτηρίων. Η διαδικασία αποσκοπούσε στη δημιουργία θετικού κλίματος και σχέσης εμπιστοσύνης με τους υποψηφίους. Η σχέση συμμετέχοντα – ερευνητή είναι κρίσιμος παράγοντας για την ποιότητα των πληροφοριών που θα αποσπαστούν κατά την συνέντευξη (Ιωσηφίδης 2008: 125).

Εξηγήθηκε διεξοδικά στους υποψηφίους ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας και έγιναν κατανοητοί από αυτούς. Τονίστηκε η υποχρέωση σεβασμού στην ιδιωτικότητα και την ανωνυμία καθώς και η δυνατότητα αποχώρησης σε όποιο σημείο αισθανθούν ότι το επιθυμούν. Όπως προαναφέρθηκε, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες, πριν την διεξαγωγή της συνέντευξης, και συνυπογράφηκε έντυπο ενήμερης συγκατάθεσης στο οποίο αναφέρονται οι λεπτομέρειες διεξαγωγής της

έρευνας (παράρτημα 2). Η χρονική διάρκεια της συνέντευξης υπολογίστηκε σε περίπου μισή με μία ώρα. Για οποιοδήποτε λόγο, ο συμμετέχων μπορούσε να ζητήσει διάλειμμα ή και διακοπή της (Woodsong et al. 2005).

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν από τον ερευνητή με τη χρήση μαγνητοφώνου (Woodsong et al. 2005: 6). Στη συνέχεια ακούστηκαν μία πρώτη φορά από τον ερευνητή και σε δεύτερη φάση πραγματοποιήθηκε απομαγνητοφώνηση και λεπτομερή καταγραφή όσων ακούστηκαν. Στην συγκεκριμένη έρευνα έγιναν απόλυτα σεβαστές οι αρχές της διακήρυξης του Ελσίνκι σχετικά με τον σεβασμό σε ανθρώπινα «υποκείμενα» σε έρευνα, την εθελούσια συμμετοχή τους, την ενήμερη συγκατάθεση για την διενέργεια της έρευνας, τον σεβασμό στην προσωπικότητα και στην ιδιωτικότητα του καθενός, στο δικαίωμα άρνησης, τον σεβασμό στην αξιοπρέπεια, την χρήση των αποτελεσμάτων (World Health Organization Declaration of Helsinki: 2013, Woodsong et al. 2005).

Πίνακας Συμμετεχόντων:

Α/Α	ΗΛΙΚΙΑ	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΦΥΛΟ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ Α ΣΕ ΩΣ ΥΠΑΛΛΗ ΛΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΩΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟ Σ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΝΑΣΧΟΛΗΣ ΗΣ ΜΕ ΤΑ ΚΟΙΝΑ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΩΣ ΑΙΡΕΤΟΣ	ΠΑΡΑΤΗΡ ΗΣΕΙΣ
Σ1	>60	ΠΕ	A	>30	>20			
Σ2	>60	ΠΕ	A	>30	>15			
Σ3	>60	ΠΕ	A	>30	>20			
Σ4	>60	ΠΕ	A	>30	>20			
Σ5	>60	ΠΕ	A	>30	>20			
Σ6	>60	ΠΕ	A	>25	>15			
Σ7	>60	ΠΕ	A	>30	>10			
Σ8	>40	ΠΕ	Θ	>20	8			
Σ9	>50	ΠΕ	Θ			17	3	
Σ10	>40	ΠΕ	Θ	>15		10	2	ΔΙΤΤΗ ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Σ11	>30	ΠΕ	A			10	3	

#### Δ.3.3 Συλλογή δεδομένων.



Όπως προαναφέραμε, κύριες μέθοδοι συλλογής δεδομένων είναι η δειγματοληψία σκοπιμότητας, η δειγματοληψία ποσόστωσης, η δειγματοληψία με τη μέθοδο της χιονόμπαλας (Woodsong et al. 2005), η δειγματοληψία τυπικής περίπτωσης (που θα χρησιμοποιήσουμε στην παρούσα έρευνα), κ.α. (Ισαρη και Πουρκός 2015: 76).

Οι τρόποι συλλογής – παραγωγής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα είναι η συμμετοχική παρατήρηση, κατάλληλη για συλλογή δεδομένων που αφορούν φυσικές συμπεριφορές στο συνηθισμένο περιβάλλον των ατόμων, οι ομάδες εστίασης, αποτελεσματικές για συλλογή δεδομένων σχετικά με πολιτισμικά πρότυπα και κανόνες μιας ομάδας και η απόκτηση γενικευμένης άποψης αναφορικά με θέματα που απασχολούν τις αντιπροσωπευόμενες πολιτισμικές ομάδες ή υποομάδες και οι αναλυτικές, σε βάθος συνεντεύξεις, κατάλληλες για συλλογή δεδομένων που αφορούν προσωπικές ιστορίες, απόψεις και εμπειρίες, ιδιαίτερα όταν διερευνούν ευαίσθητα θέματα (Woodsong et al. 2005).

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, όπου διερευνήθηκαν θέματα που αφορούν προσωπικές εμπειρίες και απόψεις, χρησιμοποιήθηκε η σε βάθος συνέντευξη ή «ποιοτική συνέντευξη». Είναι διαδικασία απαιτητική με προϋπόθεση την κατάλληλη προετοιμασία. Σε αυτή την περίπτωση, ο ερευνητής εμπλέκεται σε σχέση αλληλεπίδρασης με τους συνεντευξιαζόμενους, πρέπει να έχει ενεργητική ακρόαση, να αφήνει τα υποκείμενα να εκφράσουν την δική τους πραγματικότητα, να αφηγηθούν τις εμπειρίες τους, να νοηματοδοτήσουν την δική τους πραγματικότητα (Ισαρη και Πουρκός 2015: 91).

Ο ερωτώμενος μετά από τα ερεθίσματα που θα πάρει από τις ερωτήσεις του ερευνητή, θα αφηθεί ελεύθερος να αναπτύξει τις δικές του απόψεις, με στόχο την παραγωγή όσο γίνεται περισσότερων δεδομένων για τις εμπειρίες του, τις απόψεις του, τις στάσεις του αναφορικά με το προς διερεύνηση θέμα (Ιωσηφίδης 2008: 112).

Τα είδη συνεντεύξεων που χρησιμοποιούνται στην ποιοτική έρευνα είναι η πλήρως δομημένη συνέντευξη, η ημιδομημένη συνέντευξη και η μη δομημένη συνέντευξη. Η πρώτη κατηγορία διακατέχεται από πλαίσιο αυστηρά δομημένων προκαθορισμένων ερωτήσεων που τίθενται με την ίδια σειρά χωρίς μετατροπές ενώ η σε βάθος ανάλυση ερευνητικών ερωτημάτων ή η ανακάλυψη νέων ερωτημάτων δεν είναι δυνατή. Η μη δομημένη συνέντευξη έχει ως χαρακτηριστικό της την απουσία προκαθορισμένων ερωτήσεων, είναι ανοικτού τύπου και καλύπτει θεματικές κατηγορίες πάνω στις οποίες οι ερωτώμενοι απαντούν ελεύθερα αναπτύσσοντας τις απόψεις τους. Η ημιδομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει προκαθορισμένες ερωτήσεις

αλλά με μεγάλη ευελιξία ως προς το περιεχόμενό τους, τον τρόπο διατύπωσης, τη σειρά με την οποία θα πραγματοποιηθούν, την εμβάθυνση του θέματος, την αφαίρεση ή και την πρόσθεση ερωτήσεων (Ισαρη και Πουρκός 2015: 92, Ιωσηφίδης 2008: 112).

Στην συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη, καθώς χρησιμοποιείται από την ποιοτική έρευνα και μάλιστα από νέους ερευνητές, που, όπως στην περίπτωσή μας, χρειάζονται έναν οδηγό ως προς τα θέματα που η έρευνά τους απαιτεί να καλυφθούν (Ισαρη και Πουρκός 2015: 92). Βέβαια οι ερωτήσεις δεν ερωτήθηκαν κατά γράμμα αλλά ανάλογα με το ρυθμό της συνέντευξης, τις απαντήσεις, το περιεχόμενό τους, την κατανόησή τους από τον ερευνητή, την κάλυψη των θεματικών, τροποποιήθηκαν, άλλαξαν σειρά, γεννήθηκαν νέες (Μαντζούκας 2007: 242-243). Η συνέντευξη είναι «ζωντανός οργανισμός» που μεταβάλλεται όσο «μεγαλώνει» .

Συνοψίζοντας, στην συγκεκριμένη ποιοτική ερευνητική προσπάθεια, χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος επιλογής συμμετεχόντων η δειγματοληψία τυπικής περίπτωσης, ενώ ως μέθοδος συλλογής δεδομένων η σε βάθος συνέντευξη και ως κατηγορία συνέντευξης, η ημιδομημένη συνέντευξη που αποτελείται από ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

#### Δ.3.4 Ο χώρος πραγματοποίησης των συνεντεύξεων

Βασική επιδίωξη είναι οι συμμετέχοντες να αισθάνονται άνετα προκειμένου να μπορέσουν να απαντήσουν στις ερωτήσεις αβίαστα. Έγινε προσπάθεια να οικοδομηθεί σχέση εμπιστοσύνης ερευνητών και ερωτώμενων (Ιωσηφίδης 2008: 125). Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε χώρο επιλογής των συνεντευξιαζόμενων, ο οποίος παρείχε τη δυνατότητα ομαλής πραγματοποίησης και ολοκλήρωσης της συνέντευξης. Συγκεκριμένα οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων σε ημέρες και ώρες κατά τις οποίες υπήρχε η δυνατότητα πραγματοποίησής τους.

#### Δ.3.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η ποιοτική ανάλυση αποτελεί κρίσιμο σημείο του ελέγχου των υποθέσεων, της απάντησης των ερευνητικών ερωτημάτων και της εξαγωγής των συμπερασμάτων της έρευνας. Σημαντικό σημείο είναι η ποιότητα και η παρουσίασή τους. Τα ποιοτικά δεδομένα παρουσιάζονται σε μορφή κειμένου και, μεταξύ άλλων μπορεί να είναι σημειώσεις παρατήρησης και συνεντεύξεις (Ιωσηφίδης 2008: 169). Στην παρούσα έρευνα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν είναι γραπτά κείμενα απομαγνητοφωνήσεων συνεντεύξεων.

Η ανάλυσή τους αφορά στην νοηματοδότηση, στην κατηγοριοποίηση και στην θεωρητικοποίηση του ποιοτικού υλικού έχοντας ως σκοπό την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα και τον έλεγχο των υποθέσεων που έχουν ήδη προσδιοριστεί. Η ανάλυσή τους ακολούθησε τις διαδικασίες του περιορισμού των δεδομένων, δηλαδή του προσδιορισμού των δεδομένων που είναι χρήσιμα για τον ερευνητή και απαντούν στα ερωτήματα, της παρουσίασης των δεδομένων σε επεξεργάσιμη μορφή και του ελέγχου τους και της απόδοσης νοήματος, που αφορά στην ερμηνεία τους με στόχο την απάντηση στα ερωτήματα και την κατανόηση του υπό μελέτη φαινομένου (Ιωσηφίδης 2008: 172-173).

Η ποιοτική ανάλυση είναι μια κυκλική διαδικασία με συνεχής αναπροσαρμογές και ανάδραση, συστηματική και περιεκτική, με ισορροπία μεταξύ του πλαισίου και της θεματοποίησης και τμηματοποίησης του υλικού, της διαδικασίας δηλαδή όπου το υλικό «σπάει» σε ενότητες με ίδια χαρακτηριστικά, απαντούν δηλαδή τα τμήματα του υλικού που σχηματίζουν μία κατηγορία στο ίδιο ερευνητικό ερώτημα ή αφορούν στην ίδια υπόθεση. Υπάρχουν διαφορετικά είδη ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων. Η τυπολογική ανάλυση δομεί το υλικό σε θεματικά πεδία ή κατηγορίες και το αναλύει με βάση αυτές λαμβάνοντας υπόψη και τις σχέσεις τους. Η ταξινομική ανάλυση αποτελεί συνέχεια την προηγούμενης και αφορά την ταξινόμηση των κατηγοριών με βάση το χρόνο, το χώρο, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά. Η συνεχής σύγκριση αφορά στην θεμελιωμένη κυρίως θεωρία και συγκρίνει τα τμήματα των ποιοτικών δεδομένων και των κωδικών και εντοπίζει πρότυπα αιτιακών σχέσεων, συνάφειας, κτλ. Η ερμηνευτική ανάλυση επιδιώκει να εντοπίσει το νόημα που οι ίδιοι οι συμμετέχοντες δίνουν στο υπό μελέτη φαινόμενο ή κατάσταση και έχει ως στόχο την κατανόηση των διαδικασιών παραγωγής υποκειμενικών νοημάτων από τους συμμετέχοντες και λιγότερο τον προσδιορισμό των δικών του ερμηνειών (Ιωσηφίδης 2008: 174-177).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η αναλυτική επαγωγή η οποία και αφορά στον έλεγχο των υποθέσεων που έχουν τεθεί με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Η ανάλυση βασίστηκε στις αρχικές υποθέσεις, στα ερευνητικά ερωτήματα και στα δεδομένα που πιθανών να οδηγήσουν σε επαναδιατύπωση των υποθέσεων και νέες ερμηνείες. Σκοπός είναι η δημιουργία κατηγοριών και ο προσδιορισμός πλαισίου που να εμπεριέχει τα κεντρικά θέματα. Τα ευρήματα και τα συμπεράσματα εξαρτήθηκαν από την αιτιολογημένη επιλογή αυτών που θεωρήθηκαν σημαντικά. Η αξιοπιστία μιας τέτοιας έρευνας εξαρτάται από την σύγκριση με παρόμοιες έρευνες, από την χρήση περισσότερων της μιας ερευνητικών μεθόδων (τριγωνισμός) και από την ανατροφοδότηση με τους συμμετέχοντες (Ιωσηφίδης 2008: 177-178).

Η κωδικοποίηση των δεδομένων ποιοτικής έρευνας αφορά στον προσδιορισμό νόηματος ή πληροφορίας από τμήματα του υλικού και σχετίζεται άμεσα με την τμηματοποίηση. Οι κωδικοί αποτελούν τον συνδετικό κρίκο διαφορετικών τμημάτων του υλικού. Μία κοινή λέξη ή φράση, ένας κοινός ορισμός (κωδικός) ανάμεσα σε εκφράσεις από διαφορετικούς συμμετέχοντες – συνεντευξιαζόμενους, κατατάσσει αυτά τα τμήματα από διαφορετικές συνεντεύξεις σε μία ομάδα ως ένα σύνολο που αφορά στην ίδια έννοια. Η κωδικοποίηση οδηγεί στην κατάταξη του υλικού σε ερμηνευτικές κατηγορίες (περισσότεροι του ενός κωδικοί που αφορούν στην ίδια έννοια). Οι κωδικοί δηλαδή έχουν άμεση σύνδεση με τις κατηγορίες και τις έννοιες. Η κωδικοποίηση δηλαδή έχει ως αποτέλεσμα την ερμηνεία και ανάλυση των δεδομένων, την θεωρητικοποίηση, την ανάπτυξη δηλαδή θεωρητικού μοντέλου (υποθέσεις) το οποίο είτε προκύπτει από τα δεδομένα, είτε, στην περίπτωση που έχει είδη προσδιοριστεί, διαψεύδεται ή επαληθεύεται από αυτά (Ιωσηφίδης 2008: 178-180).

Οι κωδικοί μπορεί να είναι μία φράση, μία λέξη, συνδυασμός λέξεων κτλ. Ο ορισμός του περιγράφει το νόημά του και τους σκοπούς του και τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν το τμήμα του υλικού στο οποίο έχει εντοπιστεί. Ο κάθε κωδικός πρέπει να συνδέεται με τους υπόλοιπους και η διαδικασία αυτή βοηθά στην προσδιορισμό του ερμηνευτικού σχήματος της έρευνας. Οι συνδέσεις ομαδοποιούν τμήματα των δεδομένων σε κοινές θεματικές, βοηθούν στον εντοπισμό σχέσεων, κοινών χαρακτηριστικών και προτύπων και τελικά επιβεβαιώνουν ή όχι τις υποθέσεις, ερμηνεύουν, διατυπώνουν θεωρίες (Ιωσηφίδης 2008: 180-182).

Η κωδικοποίηση μπορεί να είναι αντικειμενική, δηλαδή κωδικοποίηση με βάση αντικειμενικά στοιχεία της έρευνας όπως τόπος και χρόνος διεξαγωγής της, ιδιότητα συμμετέχοντα, το φύλο, η ηλικία, κτλ. Μπορεί να είναι θεματική, η οποία αφορά κύρια έρευνες των οποίων το υλικό προέρχεται από σειρά περιπτώσεων και χρησιμοποιούνται κωδικοί που αντιστοιχούν σε θεματικές περιοχές κοινές σε κάθε περίπτωση. Μπορεί να είναι ερμηνευτική ή θεωρητική και έχει ως στόχο την νοηματοδότηση των ποιοτικών δεδομένων των υποκειμένων (Ιωσηφίδης 2008: 182-184).

Η ανοιχτή κωδικοποίηση συνεντεύξεων συνδέει τμήματα του υλικού με ιδέες και έννοιες που εμφανίζουν ερμηνευτικό και θεωρητικό χαρακτήρα. Εντοπίζει τα σημεία εκείνα που έχουν ερμηνευτικό ενδιαφέρον, αναδεικνύουν σχέσεις και βοηθούν στην κατανόηση του προς διερεύνηση θέματος. Η κωδικοποίηση εξαρτάται από την φύση της έρευνας, από το πώς προσεγγίζει το θέμα ο ερευνητής. Η ανάλυση μπορεί να γίνει γραμμή - γραμμή, φράση - φράση, παράγραφο - παράγραφο ή και κείμενο - κείμενο. Οι κωδικοί πρέπει να δίνουν την δυνατότητα στην έρευνα να απαντά στα εξής ερωτήματα: Τι; (περιγραφή φαινομένου και διαδικασίας). Ποιος; (ποιες κοινωνικές ομάδες ή άτομα αφορά). Πώς; (διαστάσεις φαινομένου – συμβάντος). Πότε; Πού; Για πόσο; (χρόνος, τόπος, διάρκεια). Σε ποιο βαθμό; (ένταση). Γιατί; (αιτίες φαινομένου). Για πιο λόγο; (σκοποί, προθέσεις). Με ποια μέσα; (πολιτικές, στρατηγικές, τακτικές). Η κωδικοποίηση άξονα αποτελεί βελτίωση της προηγούμενης και η επιλεκτική προσδιορίζει τις κεντρικές κατηγορίες ανάλυσης των δεδομένων. (Ιωσηφίδης 2008: 184-186).

#### Δ.3.6 Ερμηνεία, νόημα και συμπεράσματα

Τελικός σκοπός της ποιοτικής έρευνας είναι η παραγωγή νοήματος και ερμηνείας. Προσδιορίζονται πρότυπα και τάσεις, δηλαδή ομοιότητες και διαφορές μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών δεδομένων καθώς και οι σχέσεις τους. Υπάρχει η περίπτωση μία υπόθεση, ένα συμπέρασμα να εξάγεται αβίαστα και να επιβεβαιώνεται χωρίς δυσκολία (ευλογοφάνεια). Σχηματίζονται ομάδες και κατηγορίες δεδομένων με κοινά χαρακτηριστικά (κωδικοποίηση). Υπάρχουν περιπτώσεις ποσοτικής αναφοράς στην ποιοτική έρευνα (παράδειγμα, τι ποσοστό των συμμετεχόντων υποστηρίζει μία άποψη). Πρέπει να εντοπίζονται οι αντιθέσεις στα δεδομένα (διαφορετικές απόψεις ή

διαφορές ανάμεσα σε περιπτώσεις) και πρέπει να αναζητούνται τα αίτια αυτών των αντιθέσεων. Υπάρχει η δυνατότητα μείωσης των κωδικών αν η κωδικοποίηση αποδειχτεί δύσχρηστη, ή υπαγωγή του μερικού στο γενικό (Ιωσηφίδης 2008: 187-190).

Επίσης σημαντικός είναι ο εντοπισμός των σχέσεων μεταξύ των κωδικών καθώς από εκεί θα προέλθει το εννοιολογικό και ερμηνευτικό πλαίσιο της έρευνας ή θα επαληθευτούν ή όχι οι υποθέσεις. Οι σχέσεις που μπορεί να εντοπιστούν μπορεί να είναι σχέσεις συνάφειας, όταν δύο έννοιες – λέξεις – κωδικοί συνυπάρχουν ή απουσιάζουν ταυτόχρονα σε ποιοτικά δεδομένα (πχ σε συνεντεύξεις). Μπορεί να είναι σχέσεις αλληλοαποκλεισμού όταν η εμφάνιση της μίας έννοιας αποκλείει την άλλη. Σχέσεις αιτιότητας έχουμε όταν η μία έννοια – κατηγορία – κωδικός αποτελεί την αιτία για την εμφάνιση κάποιας άλλης. Η ποιοτική έρευνα προϋποθέτει και τον σχηματισμό μιας λογικής αλληλουχίας δεδομένων και στοιχείων ώστε να υπάρχει εννοιολογική και θεωρητική συνοχή. Το τελικό ερμηνευτικό σχήμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εννοιολογική και θεωρητική συνοχή. Οι θεωρίες και οι ερμηνείες πρέπει να επιβεβαιώνονται από τα δεδομένα. Οι σχέσεις εννοιών, θεωριών, θέσεων πρέπει να αντανακλούν πραγματικές σχέσεις του υλικού και των δεδομένων. Και τέλος θα πρέπει να υπάρχει ένα κεντρικό θεωρητικό – ερμηνευτικό σχήμα το οποίο ή χτίζεται από τα δεδομένα ή επιβεβαιώνεται από αυτά (όπως στην παρούσα εργασία).

#### Δ.3.7 Χρονοδιάγραμμα έρευνας

Το χρονοδιάγραμμα αποτελεί σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού μίας ποιοτικής έρευνας καθώς προσδιορίζει τους χρόνους πραγματοποίησης μίας έρευνας σε ρεαλιστικό ορίζοντα. Είναι επίσης χρήσιμο καθώς θα μας βοηθήσει να καθορίσουμε και τις απαιτήσεις μας ως προς τους συμμετέχοντες. Μην ξεχνάμε ότι πρόκειται για μία πολύπλοκη διαδικασία και κάθε ενέργεια πρέπει να είναι προσδιορισμένη και προκαθορισμένη, παίρνοντας υπόψη βέβαια τα απρόβλεπτα γεγονότα που μπορεί να συμβούν και έχοντας, όπου είναι δυνατό, εναλλακτικές (Woodson et al. 2005).

Στην συγκεκριμένη έρευνα το χρονοδιάγραμμα πραγματοποίησης της συγκεκριμένης έρευνας έχει ως εξής :

Σεπτέμβριος 2018 – Δεκέμβριος: Θεωρητική τεκμηρίωση

Ιανουάριος 2019: Ενημέρωση υποψηφίων. Οριστικοποίηση συμμετεχόντων. Πραγματοποίηση συνεντεύξεων.

Φεβρουάριος - Μάρτιος 2019 : Απομαγνητοφώνηση και ανάλυση - επεξεργασία

Απρίλιος - Μάιος: Καταγραφή αποτελεσμάτων - σύνταξη εργασίας

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι χρησιμοποιήθηκε αναλυτικό ημερολόγιο της έρευνας. Πρόκειται για σε καθημερινή βάση αναλυτική καταγραφή των ενεργειών της ερευνητικής ομάδας καθώς σημαντικά γεγονότα και παρατηρήσεις μπορεί να προκύψουν από αυτό (Woodsong et al. 2005: 11).

#### Δ.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Στο σημείο καταγράφονται τα ευρήματα της έρευνας που προέρχονται από τις συνεντεύξεις σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα. Ο αναλυτικός οδηγός της συνέντευξης παρατίθεται στο παράρτημα Ι.

Δ.4.1 Πρώτο ερευνητικό: Διερεύνηση της γνώσης, των στάσεων, των απόψεων και των εμπειριών αναφορικά με τις έννοιες της διοίκησης και ειδικά της δημόσιας διοίκησης.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνώνται οι γνώσεις, οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι απόψεις σχετικά με τις έννοιες της οργάνωσης, της διοίκησης και ιδιαίτερα της δημόσιας διοίκησης. Οι συμμετέχοντες, μέσα από την εμπειρία τους στον χώρο της δημόσιας διοίκησης, ορίζουν τις έννοιες της διοίκησης και της δημόσιας διοίκησης, προσδιορίζουν τον ρόλο του κράτους στην διοίκηση και της διοίκησης στην κοινωνία και αξιολογούν την δημόσια διοίκηση.

Συγκεκριμένα διερευνώνται:

1. Η γνώση για την έννοια του «Οργανισμού» και τον φορέα «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου»,
2. Η γνώση για την διοίκηση και τις λειτουργίες της,
3. Πώς αντιλαμβάνονται την δημόσια διοίκηση σε σχέση με την διοίκηση και πώς κατανοούν τις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης,
4. Πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο του κράτους ως προς την δημόσια διοίκηση,
5. Πώς αντιλαμβάνονται τον ρόλο της δημόσιας διοίκησης στην κοινωνία,
6. Πώς αξιολογούν την δημόσια διοίκηση και

7. Ποια η γνώση και η άποψή τους για την αξιολόγηση στον χώρο του δημοσίου.

Δ.4.1.1 Η έννοια «οργανισμός» και η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Η έννοια οργανισμός.

Με βάση την ανάλυση των απαντήσεων στην ερώτηση σχετικά με τον ορισμό της έννοιας «οργανισμός», πέντε από τους συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.11, αντιλαμβάνονται και προσδιορίζουν τον οργανισμό ως μία οργανωμένη ομάδα, ένα σύνολο ατόμων που έχουν ως σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων κοινών στόχων. Αναφέρουν χαρακτηριστικά: Σ.1: « ... οργανισμοί ... που είναι νομικά πρόσωπα ... ιδρύθηκαν για την εξυπηρέτηση κάποιων σκοπών». Σ.5: «Είναι μία οργανωμένη ομάδα, μία οργανωμένη κοινωνία». Σ.6: « Οργανισμός είναι ένα σύνολο ατόμων που με βάση θεσμικό πλαίσιο έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, θέσεις προσωπικού και ευθύνης. Και έχει συγκεκριμένο προσανατολισμό, σκοπό και στόχους». Σ.7: «είναι μία ομάδα ανθρώπων με μέσα ή χωρίς, οι οποίοι έχουν επιφορτιστεί με ένα κάποιο αντικείμενο που μάλλον πρέπει να έχει μία κοινωνική διάσταση». Σ.8: «...ένα σύστημα, μιας ομάδας η οποία λειτουργεί στο να προσφέρει και να κάνει κάτι».

Ο Σ.2 αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως κάτι παραπλήσιο με έναν συνεταιρισμό που ως στόχο έχει την «παραγωγή χρήματος». Αναφέρει χαρακτηριστικά: « Ο συνεταιρισμός είναι μια συνεταιριστική επιχείρηση. Ο συνεταιρισμός έχει κάποια μέλη. Έχει ένα διοικητικό συμβούλιο, και έχει κάποιο σκοπό. .... θα πρέπει με τις δράσεις που κάνουν να παράγουν χρήμα...»

Ο Σ.3 θεωρεί τον οργανισμό ως σύνολο αυτόνομων μονάδων. Αναφέρει: « ...δεν είναι ανάγκη να είναι αυτόνομη μονάδα, έστω και να είναι πολλές αυτόνομες μονάδες σε μία»

Ο Σ.4 θεωρεί ως οργανισμό μία υπηρεσία και ότι οργανισμοί υπάρχουν σε διάφορα επίπεδα. Αναφέρει: «Υπάρχουν οργανισμοί σε διάφορα επίπεδα. Και μία υπηρεσία πάλι οργανισμός είναι».

Ο Σ.8 αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως σύνολο υπηρεσιών με κοινό σκοπό. Αναφέρει: «Οργανισμός είναι ένα σύνολο υπηρεσιών οι οποίες έχουν ένα κοινό σκοπό. Εργάζονται για ένα κοινό σκοπό. Να εξυπηρετήσουν κάποιους. Παρέχουν υπηρεσίες. Ένα σύνολο υπηρεσιών».



Ο Σ.9 συγχέει την έννοια του οργανισμού με τον οργανισμό λειτουργίας που υφίσταται στους δημόσιους φορείς. Αναφέρει: *«Χωρίς να έχεις ένα οργανισμό δεν μπορείς να διοικήσεις.»*

Τέλος ο Σ.10 δε δίνει κάποιον ορισμό ή δεν αναφέρει κάτι που να δείχνει ότι αντιλαμβάνεται την έννοια.

Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Αναφορικά με την ερώτηση, αν η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου αποτελεί οργανισμό, για τον Σ.1 αποτελεί οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης και νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου. Για τους Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6 και Σ.10, η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου αποτελεί οργανισμό. Για τον Σ.4 αποτελεί και φορέα που ελέγχεται από το δημόσιο. Αναφέρει: *«Είναι ένας φορέας ο οποίος εντάζει, ελέγχεται από το Δημόσιο,...»*. Επίσης για τον Σ.3 η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου θα πρέπει να λειτουργεί και ως οικονομική μονάδα. Αναφέρει: *«...να αποδίδονται σαν μία οικονομική οντότητα»*. Για τον Σ.5 είναι και οργανισμός που έχει θέμα στελέχωσης και ταυτόχρονα εξυπηρετεί τον πολίτη και την πολιτεία και προωθεί την τοπική ανάπτυξη. Αναφέρει: *«... Πάσχει από προσωπικό. Από στελέχωση. εξυπηρετεί τα συμφέροντα της πολιτείας και του πολίτη. Την ανάπτυξη του τόπου»*

Για τον Σ.2 είναι οργανισμός που ανήκει στον δημόσιο τομέα. Επίσης θεωρεί ότι η Περιφέρεια θα πρέπει να «παράγει» χρήμα. Αναφέρει: *«...θα πρέπει με τις δράσεις που κάνει, με ότι ασχολείται, θα πρέπει να παράγει χρήμα...»*. Επίσης θεωρεί ότι δεν πρέπει να δημιουργεί γραφειοκρατία και ότι πρέπει να βοηθά τον ιδιωτικό τομέα στην επιχειρηματική και οικονομική του δραστηριότητα με στόχο την δημιουργία πλούτου που θα επιτρέψει στον οργανισμό να λειτουργεί παραγωγικά και να «αποσβένει» το κόστος λειτουργίας του (μισθοδοσία προσωπικού κ.τ.λ.), βοηθώντας τον ιδιωτικό τομέα να αναπτυχθεί. Αναφέρει χαρακτηριστικά: *«... Φροντίζοντας με δράσεις να βοηθάει τον ιδιωτικό τομέα, να μην δημιουργεί γραφειοκρατία και να παρέχει συμβουλές, οδηγίες και οτιδήποτε χρειάζεται ο ιδιωτικός τομέας προκειμένου με αυτό το πάντρεμα να παράγεται χρήμα. »*. Και *«... οι υπάλληλοι της περιφέρειας, αυτός ο οργανισμός που λέγεται Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου .... πρέπει να πληρώνεται από κάπου ... που σημαίνει ότι τα λεφτά προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα, άρα πρέπει οι δημόσιοι υπάλληλοι να παράγουν χρήμα με τις δράσεις, να μην δημιουργούν τροχοπέδη στον ιδιωτικό τομέα, αντιθέτως πρέπει να βοηθούν τον*

*ιδιωτικό τομέα να κάνει άλματα, να κάνει βήματα επιχειρηματικά. Ο ιδιωτικός τομέας δηλαδή, θα πρέπει να παράγει χρήμα με τη βοήθεια του δημόσιου τομέα» .*

Παρατηρούμε όμως και μία σύγχυση ως προς τις απαντήσεις αναφορικά με τον προσδιορισμό της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ως οργανισμό, παίρνοντας υπόψη τα αναφερόμενα στα κεφάλαια Α.1 και Δ.1. Για τον Σ.4 είναι οργανισμός γιατί έχει αρμοδιότητες και υπηρεσίες, για τον Σ.7 παράγει έργο αλλά δε βάζει στόχους, ο Σ.8 αντιλαμβάνεται την Περιφέρεια ως σύνολο υπηρεσιών που προσφέρουν έργο στους πολίτες ενώ ο Σ.9 αντιλαμβάνεται την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου ως οργανισμό σε σχέση με τον οργανισμό λειτουργίας του φορέα, το νομικό δηλαδή πλαίσιο αναφοράς του. Για τον Σ.10 είναι οργανισμός γιατί έχει πόρους, υπηρεσίες, δύναται να λειτουργήσει αυτόνομα και δεν εξαρτάται άμεσα από κάποιο υπουργείο, ενώ για τον Σ.11 αποτελεί οργανισμό γιατί υπάρχουν άνθρωποι και βαθμίδες. Συγκεκριμένα αναφέρουν: Σ.4: *«...και έχει κάποιες αρμοδιότητες. Οπότε έχει τις υπηρεσίες, εκτελεί τις αρμοδιότητές του, οπότε είναι ένας οργανισμός....»*. Σ.7: *«Πρέπει να παράγει ένα έργο που αφορά τους πολίτες. Προκειμένου να υλοποιεί τους στόχους που βάζει !!! . Αν βάζει. Τώρα δεν μπαίνουν στόχοι ...»*. Σ.8: *«Είναι ένα σύνολο υπηρεσιών που απευθύνονται στους πολίτες της περιοχής με σκοπό να προσφέρουν κάποιο έργο»*. Σ.9: *«...προφανώς η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, όπως όλες οι περιφέρειες έχει έναν οργανισμό. Πάνω δε αυτόν τον οργανισμό υπάρχουν νόμοι και κανόνες που πρέπει όλοι μαζί να τους τηρούμε. ... Είναι ένα σύνολο νόμων και κανόνων που πρέπει να τους υπηρετούν οι υπάλληλοι ...»*. Σ.10: *«...με την έννοια ότι μπορεί να λειτουργήσει μόνη της, έχει πόρους κατ' αρχή, έχει οικονομική υπηρεσία, έχει τεχνική υπηρεσία, δεν εξαρτάται από κάποιον άλλον, δηλαδή από κάποιο άλλο ίσως ανώτερο φορέα ή κάποιο υπουργείο. Είναι ανεξάρτητη, αυτό έχει άλλωστε και η έννοια, είναι και η έννοια της αυτοδιοίκησης, επομένως ναι, είναι αυτό. Ναι, είναι ένας οργανισμός που μπορεί να λειτουργήσει μόνος του»*. Σ.11: *«είναι οργανισμός. Εφόσον υπάρχουν πολλοί άνθρωποι και διάφορες βαθμίδες»*.

#### Δ.4.1.2 Η Διοίκηση και οι λειτουργίες της.

Η δεύτερη ερώτηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος εξετάζει την γνώση και την αντίληψη που οι συμμετέχοντες έχουν ως προς την έννοια της διοίκησης ενός οργανισμού.

Για επτά από τους συμμετέχοντες, τους Σ.2, Σ.4, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.10 και Σ.11, η διοίκηση γίνεται αντιληπτή ως διαδικασία που καθορίζει την στρατηγική, καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς, αποφασίζει, οργανώνει, προγραμματίζει, καθοδηγεί, συντονίζει, υλοποιεί, επιβλέπει, ελέγχει. Αναφέρουν:

Σ.2: «...παίρνονται οι αποφάσεις ... τους καθοδηγώ ... οι διευθυντές ξέρουν να χειριστούν τις υποθέσεις»

Σ.4: «Διοίκηση σημαίνει να κατευθύνω, σημαίνει να ελέγχω, να επιβλέπω ... να ελέγχει, να κατευθύνει, να προγραμματίζει».

Σ.6: «Είναι ο συντονισμός και η επίβλεψη της λειτουργίας ενός οργανισμού γενικότερα».

Σ.7: «σαν μία πυραμίδα από ανθρώπους που μεταφέρονται κάποιες πληροφορίες που αφορούν ίσως στρατηγικά θέματα, επιχειρησιακά θέματα, παραγωγικά θέματα».

Σ.8: «Διοικώ. Δίνω οδηγίες κατευθυντήριες για να μπορέσω ένα σύνολο ανθρώπων να το κατευθύνω προς την επίτευξη ενός σκοπού. Ενός στόχου ... ο ηγέτης που θα δίνει τις κατευθυντήριες οδηγίες που θα επιμερίζονται σε διάφορα τμήματα ... τα τμήματα που θα κάνουν πράξη το όραμα...».

Σ.10: «... είναι οργάνωση, είναι έλεγχος, ... παίρνω γρήγορες αποφάσεις σε μία δύσκολη χρονική στιγμή ... Αποφασίζω .... ».

Σ.11: «Η διοίκηση φυσικά και προγραμματίζει ... δίνει τις κατευθύνσεις στους υπόλοιπους για να εκτελέσουν κάποιο έργο»

Έξι συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.10, καθορίζουν την διοίκηση ως μία διαδικασία μέσω της οποίας οι διοικούντες φροντίζουν για την σωστή και εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, την εξεύρεση λύσεων και την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Αναφέρουν:

Σ.2: «ο ρόλος μου σαν γενικός διευθυντής είναι για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών ... Βοηθάω σε τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται στις υπηρεσίες ... φροντίζω να βρίσκω λύση».

Σ.4: «κάνουμε και δουλειά βάσης στη διοίκηση, ... συχνά κάνω πρωτόκολλο».

Σ.5: « ...προσπαθείς ..... και να αντιμετωπίζεις τα προβλήματα ανά πάσα στιγμή».

Σ.6: «Είναι ο συντονισμός και η επίβλεψη της λειτουργίας ενός οργανισμού ...».

Σ.7: «... έχει και μία αμφίδρομη πορεία ..... ούτως ώστε η κορυφή της πυραμίδας λίγο πολύ να καταλαβαίνει τι γίνεται και στο κατώτερο επίπεδο, στη βάση της».

Σ.10: «..... και βρίσκω την βέλτιστη λύση».

Για τους Σ.7 και Σ.11 η διοίκηση ορίζεται ως μία ιεραρχία μέσα σε έναν οργανισμό όπου πληροφορίες και εντολές μεταβιβάζονται από πάνω προς τα κάτω και πληροφορίες από κάτω προς τα πάνω. Μάλιστα ο Σ.7 είναι ο μόνος που μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας της διοίκησης τοποθετεί την ανατροφοδότηση με την έννοια μεταφοράς πληροφοριών από την βάση προς τα πάνω. Αναφέρουν:

Σ.7: *«Μία πυραμίδα από πάνω προς τα κάτω από ανθρώπους που μεταφέρονται κάποιες πληροφορίες ... έχει και μία αμφίδρομη πορεία ... ούτως ώστε η κορυφή της πυραμίδας λίγο πολύ να καταλαβαίνει τι γίνεται και στο κατώτερο επίπεδο, στη βάση της».*

Σ.11: *« ... δηλώνει μια ιεραρχία μέσα σε μια ομάδα».*

Για τους Σ.2 και Σ.3, η διοίκηση πρέπει να έχει την δυνατότητα να επιλέγει τα κατάλληλα άτομα ως εργαζόμενους, να τους ελέγχει, να τους αξιολογεί και να τους αντικαθιστά αν τους κρίνει ακατάλληλους. Αναφέρει ο Σ.2: *« ... ο επιχειρηματίας επιλέγει τα άτομα που θα πρέπει να προσλάβει ... Τα άτομα επίσης που προσλαμβάνει και επιλέγει σε πρώτη φάση, βλέπει ότι ... κάνουν για τη δουλειά του; Μετά από ένα διάστημα; Αν δεν κάνουν τους απολύει».* :

Για τους Σ.2 και Σ.9 η διοίκηση καθορίζεται από την νομοθεσία την οποία πρέπει να εφαρμόζει. Αναφέρουν: Σ.2: *« ... εφαρμόζεται κάποια νομοθεσία».* Σ.9: *«διοίκηση σημαίνει ότι πρέπει ... να έχουμε νόμους και κανόνες.... ».*

Οι Σ.2 και Σ.6 την συσχετίζουν με την διαχείριση πόρων και την επιδίωξη κέρδους για τον φορέα. Αναφέρουν: Σ.2: *«... δε φαίνονται κέρδη άμεσα στο δημόσιο φορέα. Ενώ στον ιδιωτικό τα επιχειρηματικά κέρδη είναι άμεσα».* Σ.6: *«... για την διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, οικονομικών, ανθρώπινων κτλ., με στόχο την καλύτερη λειτουργία του».*

Για τους Σ.5 και Σ.9 η διοίκηση γίνεται αντιληπτή ως δικαιώματα και υποχρεώσεις των διοικούντων και ως λειτουργία που πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνεργασία, δικαιοσύνη, αμεροληψία, ισότητα, αξιοκρατία, σεβασμό, αξιοσύνη και ανθρωπισμό. Αναφέρουν: Σ.5: *« ... προσπαθείς να συνεργάζεσαι, να είσαι δίκαιος ... ».* Σ.9: *«... να είναι σωστός, αμερόληπτος, να υπάρχει ισότητα μεταξύ των ανθρώπων που διοικούν και να διοικούν σωστά. Να υπάρχει δικαιοσύνη, να υπάρχει αξιοκρατία ... να υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση προς όλους... αυτός που διοικεί πρέπει να είναι σωστός, άξιος ... να είναι πάνω από όλα άνθρωπος ... να έχει παιδεία και όχι μόνο μόρφωση ... ».*

Για έναν συμμετέχων, τον Σ.1, η διοίκηση αποκτά νοηματοδότηση μόνο στα πλαίσια του δημόσιου τομέα και μάλιστα την ορίζει ως την διαδικασία που καθορίζει τις σχέσεις κράτους – πολιτών ενώ δε δίνει ορισμό πέραν του δημόσιου χώρου. Αναφέρει: «... η διοίκηση είναι ... το μέσο μέσα από το οποίο το κράτος εφαρμόζει τις πολιτικές του ... με βάση τους νόμους, και το σύνταγμα βέβαια, δρομολογεί τις σχέσεις μεταξύ κράτους – πολίτη ... εξυπηρετεί τον πολίτη έναντι των επιταγών του νόμου».

#### Δ.4.1.3 Διαφορά διοίκησης - δημόσιας διοίκησης και λειτουργίες.

Αναφορικά με τις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης <sup>35</sup> και τις διαφορές με την έννοια της διοίκησης ως γενική έννοια και λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Όλοι οι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται και ορίζουν την δημόσια διοίκηση ως κάτι το διαφορετικό από την έννοια της διοίκησης σε έναν μη δημόσιο οργανισμό.

Έξι συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.9 θεωρούν ότι η διοίκηση ενός φορέα εκτός δημοσίου τομέα είναι πιο «απλή» και αποτελεσματική σε σχέση με την δημόσια διοίκηση, οι αποφάσεις παίρνονται πιο εύκολα, γρηγορότερα και αντανακλούν τις συνθήκες της στιγμής. Εμπλέκονται λιγότερα άτομα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων ενώ ο ίδιος ο οργανισμός αποφασίζει για τον τρόπο διοίκησής του. Αναφέρουν χαρακτηριστικά:

Σ.1: « ... η διοίκηση μίας εταιρίας είναι εντελώς διαφορετική και έχει να κάνει με τη βούληση του επιχειρηματία ή του ιδιοκτήτη ... Πολύ πιο εύκολες είναι οι αποφάσεις της διοίκησης σε ένα μη Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ... Σε μία άλλη επιχείρηση ή σε άλλο οργανισμό που δεν είναι Ν.Π.Δ.Δ., αυτό το πράγμα δεν είναι υποχρεωτικό. Οι κανόνες είναι συνάρτηση της στιγμής ή της αγοράς ή του δυναμικού της εταιρίας ή και άλλων καταστάσεων».

Σ.2: «... μία ιδιωτική επιχείρηση έχει ένα αφεντικό».

Σ.5: « ... δεν μπορεί να ενεργήσει ο κάθε υπάλληλος, πρέπει να εφαρμόσει κανονισμούς, πρέπει να εφαρμόσει τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα ... ».

Σ.6: « Η διοίκηση γενικά ασκείται για την βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού με κανόνες και διαδικασίες που θεσπίζει ο ίδιος ο οργανισμός».

---

<sup>35</sup> Βλέπε Κεφ. Α.3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σ.7: « η διαφορά είναι στην δυσκολία, στην δημόσια διοίκηση υπάρχει μία δημοκρατία στην λήψη αποφάσεων ... αυτή η Δημοκρατία δεν είναι αντάξια των σκοπών που πρέπει να υλοποιηθούν. Δηλαδή, είναι ίσως περιττή σε κάποια πράγματα, και λόγω της νοοτροπίας που έχουμε ως λαός. .... Ενώ μία απλή διοίκηση ενός οργανισμού ... είναι πολύ πιο αποτελεσματική ... ».

Σ.9: « Στον ιδιωτικό φορέα ο κάθε επιχειρηματίας μπορεί σύμφωνα με τα δικά του κριτήρια, να κρίνει πώς θέλει εκείνος να διοικεί ... »

Έξι συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.9 πιστεύουν ότι η δημόσια διοίκηση λειτουργεί κάτω από αυστηρό νομικό πλαίσιο και διαδικασίες, γεγονός που την καθιστά δυσκίνητη και την διαδικασία λήψης αποφάσεων «χαοτική» και μη αποτελεσματική. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... ο δημόσιος οργανισμός διέπεται από αυστηρούς κανόνες οι οποίοι έχουν δημιουργηθεί με βάση κάποιους νόμους, ... στο δημόσιο πρέπει να ακολουθώ τα βήματα και τις διαδικασίες που ορίζει ο νόμος υποχρεωτικά.». ».

Σ.2: «Ο κάθε υπάλληλος υλοποιεί κάποια νομοθεσία. Έχει χρεωθεί κάποιο αντικείμενο. Το αντικείμενο αυτό υλοποιείται με βάση κάποια νομοθεσία»

Σ.5: «... δεν μπορεί να ενεργήσει ο κάθε υπάλληλος, πρέπει να εφαρμόσει κανονισμούς, πρέπει να εφαρμόσει τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα, ο οποίος, πολλές φορές, για μένα, θέλει αρκετές μεταβολές, τροποποιήσεις».

Σ.6: « Η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται γενικά από το θεσμικό πλαίσιο που επιβάλλεται από το κράτος ... ».

Σ.7: « η δημόσια διοίκηση είναι πιο βαριά, πιο δυσκίνητη... .. Πολλές φορές είναι χαοτική η όλη διαδικασία και φθάνει δε αδιέξοδα ή σε καθυστερήσεις. ».

Σ.9: «... πρέπει να έχουμε νόμους και κανόνες, διότι δεν πρέπει να ξεφεύγουμε μέσα από κάποια καλούπια»

Οι πέντε από τους έντεκα συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.4, Σ.8, Σ.10 και Σ.11, θεωρούν ότι βασική διαφορά της λειτουργίας της διοίκησης μη δημοσίων οργανισμών και της δημόσιας διοίκησης είναι πως στην πρώτη περίπτωση βασική επιδίωξη αποτελεί η αύξηση των εσόδων και η μεγιστοποίηση του κέρδους αυτών των οργανισμών, ενώ αντίθετα στον δημόσιο χώρο επιδιώκεται η εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών και της κοινωνίας. Αναφέρουν χαρακτηριστικά:

Σ.2: «δε φαίνονται κέρδη άμεσα στο δημόσιο φορέα. Ενώ στον ιδιωτικό τα επιχειρηματικά κέρδη είναι άμεσα».

Σ.4: «... βασική διαφορά είναι ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης κατά κανόνα έχει σκοπό το κέρδος, ενώ η δημόσια διοίκηση δεν έχει σκοπό το κέρδος. Έχει σκοπό την εξυπηρέτηση του πολίτη ... ».

Σ.8: «Διοίκηση ... σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ... διοικεί ένα σύνολο ατόμων για να πετύχουν, μίας πολυεθνικής εταιρείας, το στόχο ... αύξηση πωλήσεων ... η δημόσια διοίκηση ... απευθύνεται στο κοινό, στους πολίτες και έχει σαν σκοπό το καλό των πολιτών».

Σ.10: « ... τη βιωσιμότητα της επιχείρησης ... η αύξηση του κέρδους ... στον ιδιωτικό το μόνο που βλέπουν και επηρεάζει άμεσα μία επιχείρηση είναι το κέρδος. Η σχέση κέρδους ζημίας και το όφελος της επιχείρησης.».

Σ.11 « ... δημόσια διοίκηση .... το αποτέλεσμα της δημόσιας διοίκησης είναι το να κάνει υποτίθεται, πιο εύκολη τη ζωή των πολιτών...».

Για έξι ερωτώμενους, τους Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, και Σ.10, μία σημαντική διαφορά αποτελεί η διαφορετική αντιμετώπιση που υπάρχει ως προς την διαχείριση του ανθρώπινου υπαλληλικού προσωπικού καθώς στον ιδιωτικό τομέα η διοίκηση έχει την δυνατότητα να προσλάβει τον κατάλληλο υπάλληλο με τα ανάλογα προσόντα για την ανάλογη θέση, να του αναθέσει μία εργασία, να τον αξιολογήσει και σε περίπτωση μη ανταπόκρισης να λάβει τα κατάλληλα μέτρα, ακόμα και της απομάκρυνσης. Αντίθετα στους οργανισμούς του δημοσίου, λόγω της μονιμότητας και του νομικού πλαισίου, η διοίκηση δεν έχει τις δυνατότητες να προβεί σε τόσο άμεσες διορθωτικές κινήσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4 και Σ.10 εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα ως προς την μονιμότητα στο χώρο του δημοσίου. Αναφέρουν χαρακτηριστικά:

Σ.1: « ... θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους δημοσίους υπαλλήλους ότι είναι σε πλεονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων ... οι εργαζόμενοι στο δημόσιο και στην Περιφέρεια, είναι οι πλέον ωφελημένοι όλων των υπαλλήλων».

Σ.2: «... ο επιχειρηματίας επιλέγει τα άτομα που θα πρέπει να προσλάβει ... τα άτομα επίσης που προσλαμβάνει και επιλέγει σε πρώτη φάση, βλέπει ότι ... κάνουν για τη δουλειά του ... στο δημόσιο τομέα αυτά δε συμβαίνουν ... δεν μπορείς δηλαδή, προσλαμβάνεις άτομα με κριτήρια ΑΣΕΠ ή με οποιαδήποτε κριτήρια ή με κάποιο διαγωνισμό και από εκεί και πέρα, μετά από ένα χρόνο, γίνονται μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι, άσχετα αν είναι καλοί ή δεν είναι καλοί, μένουν, παραμένουν στο δημόσιο τομέα. Δεν τους διώχνεις (τους κακούς). Ενώ στον ιδιωτικό τομέα τους

απολύεις ... και παίρνεις, προσλαμβάνεις κάποιον άλλον ... Για να σου κάνει τη δουλειά.»

Σ.3: «... Η μονιμότητα. Αμα αρθεί αυτό το πράγμα, της μονιμότητας, που δεν έχει να φοβηθεί κάτι κανένας υπάλληλος ...την μονιμότητα στο δημόσιο, .... ένας υπάλληλος είναι καλός ή ένας συνεργάτης δεν είναι καλός ... και στον ιδιωτικό τομέα υπάρχουν και αυτά ... πλην όμως στον δημόσιο τομέα δεν μπορείς να κάνεις διαφορετικά, ... θα πρέπει να αναγκαστείς να συνεργάζεσαι με τους ανθρώπους τους οποίους σου στέλνουν για να δουλέψεις, ... αν είναι καλοί, προχωράς. Αν δεν είναι καλοί είσαι αναγκασμένος ή να μην κάνεις τίποτα ή να τα κάνεις μόνος σου εσύ .... Αν κάποιος θέλει να εργαστεί και έχει τα προσόντα, αλλά συναντά ένα τεράστιο τοίχο που αποτελούν όλοι οι υπόλοιποι συνάδελφοι οι οποίοι ή δεν έχουν τις γνώσεις, είτε δε θέλουν. Και δε μπορείς να κάνεις τίποτα για αυτό».

Σ.4: «... οι υπάλληλοι έχουν το ακαταδίωκτο, δύσκολα μπορείς να διώξεις έναν υπάλληλο, δεν απολύονται οι υπάλληλοι, ο υπάλληλος είναι μόνιμος, επομένως δε μπορείς να τον διώξεις. Δεν είναι απαραίτητο να τον διώξεις, αλλά και όποιες προσπάθειες έγιναν για κάποιους υπαλλήλους οι οποίοι δε δούλευαν, ή ακόμα είχαν κάνει και καταχρήσεις, και άλλα, διαπιστώθηκε ότι ήταν πολύ δύσκολο για την διοίκηση να τους διώξει, ... Δε μπορούσε να τους αποβάλει».

Σ.5: « ... Νομίζει ότι επειδή πήρε μία καρέκλα, η καρέκλα αυτή θα είναι αιωνόβια, και θα κάνει ότι θέλει αυτός. Γράφοντας τον σκοπό για τον οποίο έχει πάρει την καρέκλα αυτή στα παλιά του υποδήματα. Ενώ δεν είναι έτσι τα πράγματα για μένα. Πρέπει να προσφέρει το ανάλογο της θέσης που κατέχει.».

Σ.10: «η βασική και ίσως η μεγαλύτερη διαφορά είναι ότι δεν υπάρχει μονιμότητα στους υπαλλήλους ... στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει αυτό που λέμε αξιολόγηση»

Επίσης και σε σχέση με το υπαλληλικό προσωπικό, οι Σ.3 και Σ.5 θεωρούν ότι στη δημόσια διοίκηση δε γίνεται ορθολογική κατανομή των εργαζομένων σε θέσεις εργασίας οδηγώντας σε δυσλειτουργίες, όπως να ανατεθούν εργασίες σε υπαλλήλους που δεν έχουν τις γνώσεις να τις εκτελέσουν, ενώ δεν υλοποιείται και εναλλαγή σε θέσεις εργασίας με αποτέλεσμα την μη συγκέντρωση εμπειριών και ολικής γνώσης του περιβάλλοντος εργασίας. Αναφέρουν:

Σ.3: « ... μένει στην ίδια θέση, στο ίδιο γραφείο μέχρις ότου πάρει σύνταξη. Δεν υπάρχει αυτή η ανταλλαγή (εννοεί εναλλαγή) θέσεων. Δε δημιουργείται εμπειρία γνώσεων, δε δοκιμάζεις νέους ανθρώπους, άρα παραμένεις το ίδιο ... δεν είναι σωστή η κατανομή θέσεων, δεν είναι σωστό το οργανόγραμμα, δεν είναι κατανομή αυτό, δε



μπορεί να παίρνεις έναν απόφοιτο μαθηματικό, έναν απόφοιτο φιλόλογο και να τον κάνεις οικονομικό υπάλληλο».

Σ.5: « ... δεν υπάρχει το στελεχιακό δυναμικό και αναγκάζεται ένας υπάλληλος να κάνει τρία διαφορετικά καθήκοντα, και να μην πω και περισσότερα, γιατί μου έτυχε και αυτό, και ανάλογα με τη διοίκηση που έχει, είτε αυτό είναι στον ύστατο βαθμό, που είναι ο πολιτικός προϊστάμενος, μέχρι και ο διοικητικός προϊστάμενός του, να μην έχουν αντιληφθεί το ρόλο που έχουν κληθεί να υπηρετήσουν, να παράσχουν».

Για τους Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, και Σ.9, η δημόσια διοίκηση δέχεται παρεμβάσεις στην λειτουργία της από το πολιτικό σύστημα. Αναφέρουν:

Σ.3: «... γιατί όταν είσαι σε θέση ευθύνης, και δυστυχώς ή ευτυχώς πέρασα από αυτές τις θέσεις από πολύ μικρός, έχεις πιέσεις. Πολιτικές πιέσεις. Για να εξυπηρετήσουμε φίλους. Και γνωστούς»

Σ.5: «Μία ζωή η δημόσια διοίκηση είναι δεμένη στο άρμα της πολιτικής. ... αυτή τη στιγμή είναι κάπως καλύτερα τα πράγματα ... παλιά ήμασταν ακόμα πιο σφιχτά αγκαλιασμένοι με την πολιτική κατάσταση .... Αν δεν ήσουν άνθρωπος της κατάστασης, κάθε μέρα δεχόσουν απειλές, εγώ έτυχε να πάρω και κάτι μεταθέσεις ... παρέμβαση πολιτικών προσώπων ... παραλογιζόμαστε. Γίνονται παράλογα πράγματα στην υπηρεσία. Στις υπηρεσίες. Λόγω πολιτικών, δε θα έλεγα φρονημάτων, λόγω πολιτικής τοποθέτησης του κάθε υπαλλήλου και του τρόπου που σκέπτεται ο προϊστάμενος...».

Σ.6 « ... το πολιτικό σύστημα παρεμβαίνει άμεσα ή έμμεσα στην δημόσια διοίκηση μέσω των κανονιστικών πράξεων και δημιουργεί δυσλειτουργίες σε αυτή»

Σ.7: « ... η δημόσια διοίκηση είναι πιο βαριά, πιο δυσκίνητη, έχει παρεμβάσεις από αιρετούς, κομματικούς ... ότι τώρα ... πάρα πολλά πράγματα έχουν βελτιωθεί ... όσον αφορά δηλαδή τη διοίκηση ... μπαίνουν δηλαδή σε κανόνες ... υπάρχει μία κανονικότητα ...».

Σ.9: « Από εκεί και πέρα όμως και η πολιτική με ήττα και οι πολιτικοί με όμικρον γιώτα, για λόγους που μας συμφέρουν, ή τους συμφέρουν ... πολλές φορές δεν ενεργούμε σωστά και δίκαια !!! δεν ενεργούμε σωστά γιατί υπάρχουν στην μέση συμφέροντα τα οποία μπορεί να εξυπηρετούνται. Με αυτή την έννοια το λέω.»

Οι συμμετέχοντες Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.7, Σ.8, Σ.10 και Σ.11 πιστεύουν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα θα έπρεπε να διοικούνται σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης με τις οποίες διοικούνται οι μη δημόσιοι φορείς. Αναφέρουν:

Σ.2: « αν πάμε ιδιωτικούς οργανισμούς και δημόσιους οργανισμούς, και οι δύο οι οργανισμοί θα πρέπει με τις δράσεις που κάνουν να παράγουν χρήμα».

Σ.4: « ... δε θα έπρεπε να υπάρχει διαφορά, ... να εφαρμόζεται τώρα και στη δημόσια διοίκηση οι αρχές που εφαρμόζονται και στον ιδιωτικό τομέα. Αλλά δυστυχώς στη δημόσια διοίκηση δεν μπορούμε να τα εφαρμόσουμε όλα».

Σ.7: «Διότι για μένα πρέπει προφανώς και το δημόσιο να έχει κανόνες όπως οι ιδιωτικοί φορείς. Όπως δηλαδή σε μία επιχείρηση υπάρχει μία ανάγκη, μία απαίτηση για κάποια προσόντα, για κάποια, για ένα τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας, έτσι και στο δημόσιο».

Σ.8: « ... ναι, κάποια στοιχεία μπορείς να τα πάρεις ... κάποια άλλα όχι ... »

Σ.10: «Έτσι όπως λειτουργεί τώρα το δημόσιο, δεν είναι το ίδιο σε σχέση με το ιδιωτικό ... η διοίκηση θα έπρεπε να ασκείται με παρόμοιο τρόπο».

Σ.11: « ... θα μπορούσε η δημόσια διοίκηση να συνεργαστεί με τον ιδιωτικό τομέα. Ο δημόσιος τομέας θα μπορούσε να συνεργαστεί με τον ιδιωτικό τομέα και να παραδειγματιστεί ... Λοιπόν, θεωρώ ότι, όπως είπα και πριν, ότι γενικά η δημόσια διοίκηση θα έπρεπε να λειτουργεί όπως είναι στον ιδιωτικό τομέα. Ώστε να υπάρχει και μεγαλύτερη παραγωγικότητα»

Για τον Σ.3, η δημόσια διοίκηση, σε σχέση με την διοίκηση στον ιδιωτικό τομέα είναι γραφειοκρατική. Αναφέρει: «Οι δύο αυτές έννοιες ξεχωρίζουν με μία λέξη: γραφειοκρατία ... γραφειοκρατία ο ιδιωτικός τομέας δεν έχει».

Ο Σ.9 θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση λόγω της πολυπλοκότητάς της μπορεί να οδηγηθεί και σε λαθεμένες αποφάσεις. Επίσης αντιλαμβάνεται την διοίκηση ως μία λειτουργία η οποία θα έπρεπε να έχει ως προτεραιότητα τον άνθρωπο, ανεξαρτήτως από τον φορέα ή τον οργανισμό στον οποίο ασκείται. Αναφέρει: « ... στον δε δημόσιο φορέα, επειδή μου έχει τύχει από κάποιους ας πούμε προϊσταμένους να ερμηνεύουν λάθος την νομοθεσία και αυτό να αποβαίνει προς το κοινωνικό σύνολο μοιραίο με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αμφότερα προβλήματα» και «... και στις δύο περιπτώσεις ότι έχω μάθει στη ζωή μου ότι για να κάνεις οτιδήποτε πρέπει να είσαι άνθρωπος»

Ο Σ.2 θεωρεί ότι η στοχοθεσία αποτελεί διαφορά της λειτουργίας της διοίκησης μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών καθώς πιστεύει ότι στον χώρο του δημοσίου δεν υλοποιείται αποτελεσματικά, σε αντίθεση με την λειτουργία της διοίκησης στον ιδιωτικό τομέα που την εφαρμόζει. Αναφέρει: Σ.2: « ... η στοχοθεσία

*στον ιδιωτικό τομέα έχει σημαντική έννοια ενώ στον δημόσιο τομέα η έννοια της στοχοθεσίας δε λειτουργεί»*

Δ.4.1.4 Ο ρόλος του κράτους και του πολιτικού συστήματος στην δημόσια διοίκηση.

Σχετικά με την δημόσια διοίκηση και τον ρόλο του κράτους και του πολιτικού συστήματος στην λειτουργία της<sup>36</sup> και λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Οι έξι από τους ερωτώμενους, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.7, Σ.8 και Σ.11 αντιλαμβάνονται ότι η κεντρική πολιτική και κρατική εξουσία είναι κυρίαρχη, ακόμα και σε περιφερειακό επίπεδο, τόσο από πλευράς οικονομικής εξάρτησης, παραχώρησης εξουσιών και δυνατοτήτων αποφάσεων όσο και από πλευράς λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Μάλιστα ο Σ.11 διαφωνεί με τον βαθμό εξάρτησης της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης από τις κρατικές και πολιτικές λειτουργίες. Αναφέρουν:

Σ.1: *« Το κράτος, μάλλον η πολιτεία, νομοθετεί ως γνωστόν, πέρα από το ότι έχει εκτελεστική εξουσία και δικαστική, έχει και τη νομοθετική».*

Σ.2: *«όλα εξαρτώνται από το σχεδιασμό τον κεντρικό που θα κάνει το κράτος ... είναι καθοριστικό ο ρόλος του κράτους».*

Σ.3: *« ... δεν έχουμε έσοδα ... τα έσοδά μας είναι προϋπολογισμός του γενικού λογιστηρίου του κράτους ... δεν υπάρχει αποκέντρωση».*

Σ.7: *«Από εκεί ξεκινά το κεφάλι, από εκεί ξεκινάν όλα ... ».*

Σ.8: *«Το κράτος είναι η κορυφή».*

Σ.11: *« Δυστυχώς για μένα, η δημόσια διοίκηση και το πολιτικό σύστημα και η όλη δομή του κρατικού μηχανισμού έχουν άμεση συσχέτιση ..... αυτό φαίνεται από το ότι οπότε έχουμε εκλογές σταματάνε τα πάντα ... η πολιτική σκηνή καθορίζει κατά πολύ το κράτος και τις λειτουργίες του κράτους δυστυχώς».*

Οι Σ.1, Σ.4, Σ.6 και Σ.10, αντιλαμβάνονται το κράτος και το πολιτικό σύστημα ως τους νομοθέτες του συστήματος διοίκησης και ως τον καθοριστικό ρυθμιστικό παράγοντα της δημόσιας διοίκησης. Αναφέρουν: Σ.1: *«Το κράτος, μάλλον η πολιτεία, νομοθετεί ... τα τελευταία χρόνια, ίσως επειδή λειτουργεί το σύστημα διαύγεια δε*

---

<sup>36</sup>Βλέπε κεφ. Α.3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Β.4: ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ, Β.5: ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ και Β.6: ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

βλέπουμε να υπάρχουν εγκύκλιοι ...». Σ.4: « Το πολιτικό σύστημα καταρχήν διαμορφώνει τους νόμους ... Η κυβέρνηση, το κράτος, η πολιτεία ψηφίζει τους νόμους». Σ.6 «Το κράτος θεσπίζει και παράγει νόμους και κανονιστικές διατάξεις ....». Σ.10 « ... δίνει κατευθύνσεις ... ».

Για τρεις συμμετέχοντες, τους Σ.2, Σ.10 και Σ.11, η δημόσια διοίκηση γίνεται αντιληπτή ως ένα εργαλείο, μία λειτουργία, μέσω της οποίας η πολιτεία, το κράτος και η κυβέρνηση υλοποιούν τις πολιτικές τους και εφαρμόζουν τους ψηφισμένους από την βουλή νόμους. Αναφέρουν :

Σ.2: « ... για το κράτος, η δημόσια διοίκηση είναι ένα εργαλείο για να υλοποιήσει τις πολιτικές του».

Σ.10: «... δημόσια διοίκηση είναι ότι έχει να κάνει με το κράτος ... με την κρατική λειτουργία».

Σ.11: « στη δημόσια διοίκηση πάλι ξεκινάμε με μία ιεραρχία π.χ. κυβέρνηση η οποία έρχεται να εφαρμόσει νόμους οι οποίοι έχουν ψηφιστεί στη Βουλή και μετά το εκάστοτε υπουργείο δίνει ανάλογα και τον τομέα του, έρχεται να εφαρμόσει τους νόμους αυτούς κατά επέκταση στην τοπική αυτοδιοίκηση.»

Για τους Σ.3, Σ.6, και Σ.7 υπάρχει κακή νομοθέτηση, κακός σχεδιασμός, αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων και έλλειμμα χρηματοδότησης λόγω μη ικανότητας σχεδιασμού της πολιτείας. Αναφέρουν:

Σ.3: «... δεν μπορεί ο Δήμος να ασχολείται με δρόμους, η Περιφέρεια να ασχολείται με δρόμους, η Αποκεντρωμένη να ασχολείται με δρόμους, η Νησιωτική Πολιτική να ασχολείται με δρόμους .... δεν είναι δυνατόν να μας ζητάνε να κάνουμε προϋπολογισμούς, να κάνουμε τροποποιήσεις προϋπολογισμών, να κάνουμε το ένα, να κάνουμε το άλλο, όταν δεν έχουμε έσοδα».

Σ.6: «Το κράτος θεσπίζει και παράγει νόμους και κανονιστικές διατάξεις που σε πολλές περιπτώσεις δε βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της δημόσιας διοίκησης ... Δεν υπάρχει ξεκάθαρο νομοθετικό πλαίσιο. Υπάρχουν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, σύγκρουση συμφερόντων ... Η νομοθεσία δεν ακολουθεί την εξέλιξη της κοινωνίας».

Σ.7: « ... συνήθως γίνονται σπασμωδικά πράγματα προκειμένου να δοθούν λύσεις στο πόδι ... ο εκσυγχρονισμός στην δημόσια διοίκηση δεν είναι εύκολη υπόθεση».

Για τους Σ.2 και Σ.8, το πολιτικό σύστημα και η κεντρική εξουσία θα πρέπει να αφογκράζονται την κοινωνία, να εντοπίζουν τα όποια προβλήματα και να τα επιλύουν, σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας πολιτικές και υλοποιώντας παρεμβάσεις. Αναφέρουν:

Σ.2: « Το πολιτικό σύστημα ... η κεντρική εξουσία θα φροντίσει να επιλύσει ένα πρόβλημα που αφορά την κοινωνία ... όλα εξαρτώνται από το σχεδιασμό τον κεντρικό που θα κάνει το κράτος ... το κράτος αφουγκράζεται μέσω των συστημάτων που διαθέτει, είτε είναι βουλευτές, είτε είναι οτιδήποτε, μαθαίνει τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, της κοινωνίας γενικά ... είναι θέμα τι πολιτικές πρέπει να εφαρμόσει το κράτος για να επιλύσει προβλήματα των πολιτών ... Ή τα σέρνει τα προβλήματα που υπάρχουν, τα συνεχίζει δηλαδή και τα αφήνει να συνεχίζονται, κάνοντας διάφορες παρεμβολές, παρεμβάσεις, μικροδιορθώσεις, ή τα επιλύει δια παντός».

Σ.8: « Το σωστό θα είναι το κράτος να δίνει το όραμα και τους στόχους και η δημόσια διοίκηση να υλοποιεί αυτά τα πράγματα»

Για τους Σ.1, Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, και Σ.9, το πολιτικό σύστημα παρεμβαίνει στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Υποθέσεις και άνθρωποι αντιμετωπίζονται από το σύστημα διοίκησης (πολιτικό σύστημα, κυβέρνηση, δημόσια διοίκηση και ασκούντες την διοίκηση), ανάλογα με τα πολιτικά τους πιστεύω ή και άλλα συμφέροντα, μία παθογένεια που έχει υποχωρήσει τα τελευταία χρόνια. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... ο πολιτικός προϊστάμενος ρωτάει κάτι, παίρνει την απάντηση και από εκεί και πέρα ή θα αρχίζει να πιέζει για να γίνει αυτό το οποίο έχει κατά νου ... ».

Σ.3: « ... γιατί όταν είσαι σε θέση ευθύνης, και δυστυχώς ή ευτυχώς πέρασα από αυτές τις θέσεις, από πολύ μικρός, έχεις πιέσεις. Πολιτικές πιέσεις. Για να εξυπηρετήσουμε φίλους. Και γνωστούς».

Σ.5: « Μία ζωή η δημόσια διοίκηση είναι δεμένη στο άρμα της πολιτικής. ... αυτή τη στιγμή να είναι κάπως καλύτερα τα πράγματα ... παλιά ήμασταν ακόμα πιο σφιχτά αγκαλιασμένοι με την πολιτική κατάσταση .... Αν δεν ήσουν άνθρωπος της κατάστασης, κάθε μέρα δεχόσουν απειλές, εγώ έτυχε να πάρω και κάτι μεταθέσεις ... παρέμβαση πολιτικών προσώπων ... παραλογιζόμαστε. Γίνονται παράλογα πράγματα στην υπηρεσία. Στις υπηρεσίες. Λόγω πολιτικών, δε θα έλεγα φρονημάτων, λόγω πολιτικής τοποθέτησης του κάθε υπαλλήλου και του τρόπου που σκέπτεται ο προϊστάμενος...».

Σ.6 « ... το πολιτικό σύστημα παρεμβαίνει άμεσα ή έμμεσα στην δημόσια διοίκηση μέσω των κανονιστικών πράξεων και δημιουργεί δυσλειτουργίες σε αυτή»

Σ.7: « ... η δημόσια διοίκηση είναι πιο βαριά, πιο δυσκίνητη, έχει παρεμβάσεις από αιρετούς, κομματικούς ... ότι τώρα ... πάρα πολλά πράγματα έχουν βελτιωθεί ... όσον αφορά δηλαδή τη διοίκηση ... μπαίνουν δηλαδή σε κανόνες ... υπάρχει μία κανονικότητα ...».

Σ.9: « Από εκεί και πέρα όμως και η πολιτική με ήττα και οι πολιτικοί με όμικρον γιώτα, για λόγους που μας συμφέρουν, ή τους συμφέρουν, ... πολλές φορές δεν ενεργούμε σωστά και δίκαια !!! . δεν ενεργούμε σωστά γιατί υπάρχουν στην μέση συμφέροντα τα οποία μπορεί να εξυπηρετούνται. Με αυτή την έννοια το λέω.»

Δ.4.1.5 Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης στην κοινωνία και οι αρχές της.

Όσον αφορά την 5<sup>η</sup> ερώτηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος σχετικά με τον ρόλο της δημόσιας διοίκησης<sup>37</sup> στην κοινωνία, σύμφωνα με όσα μας απάντησαν οι συμμετέχοντες, διαπιστώνουμε ότι:

Για τους Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.10 και Σ.11 ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να είναι αυτός της εξυπηρέτησης της πολιτείας, των πολιτών και της κοινωνίας. Να λειτουργεί ορθολογικά. Αναφέρουν:

Σ.2: «Το πολιτικό σύστημα... το πολιτικό σύστημα παράδειγμα ας πούμε για τη Λέσβο, πρέπει να επιλύσει προβλήματα που υπάρχουν στην Λέσβο ... και την κοινωνία σε όλη την Ελλάδα. ...».

Σ.4: « .. αν μπορώ να ερμηνεύσω κάτι είτε έτσι είτε αλλιώς, κατά κανόνα, το κρίνω ή το επιλέγω προς θετική κατεύθυνση για τον πολίτη ... τελικό στόχο έχει την εξυπηρέτηση του πολίτη σε όλα τα επίπεδα και όπως το αντιλαμβανόμαστε σωστά».

Σ.5: « .... με απώτερο στόχο, σκοπό, την εξυπηρέτηση των πολιτών και γενικά της πολιτείας και της κοινωνίας ... η εξυπηρέτηση του πολίτη και η πρόοδος των κοινωνιών στις οποίες ζούμε».

Σ.6: «Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης πρέπει να είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών του κράτους και ...».

Σ.7: « ... πρέπει οπωσδήποτε να εξυπηρετεί το κοινό. Τον πολίτη ...».

Σ.10: « ... να μην κολλάει αυτό που λέμε στο γράμμα του νόμου. Να είναι ευέλικτος σε ότι έχει να κάνει με την νομοθεσία ... να προσπαθεί να βοηθήσει. ... πρέπει να βρει τι επιτρέπεται.... να βλέπουμε την θετική πλευρά των πραγμάτων... ».

Σ.11: « ... Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης ... να κάνει τη ζωή των πολιτών πολύ πιο εύκολη ... ».

Σύμφωνα με τους Σ.1, Σ.4 και Σ.6, η δημόσια διοίκηση θα έπρεπε να έχει ελεγκτικό ρόλο στην κοινωνία. Αναφέρουν:

---

<sup>37</sup> Βλέπε κεφ. Β.6: ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

Σ.1: « Ελεγκτικός ... Η δημόσια διοίκηση και η πολιτεία, θα έπρεπε να σχεδιάζει και μετά να ασκεί εποπτεία και έλεγχο»

Σ.4: « ... Η καλή διοίκηση πρέπει να κάνει και ελέγχους, να ασκεί και ελέγχους, να επιβάλλει και πρόστιμα ... ».

Σ.6: «Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης πρέπει να είναι ... και ο έλεγχος της εφαρμογής στους διοικούμενους των νομοθετημάτων»

Οι Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 προσδιορίζουν τις αρχές της δημόσιας διοίκησης και μέσω των αρχών του Συντάγματος και συγκεκριμένα αναφέρονται στην ισότητα, την δικαιοσύνη, την δημοκρατία, την τιμιότητα, την συνεργασία, την πληροφόρηση, την διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα, την αναλογικότητα, την αντικειμενικότητα, την προσβασιμότητα, την προσέγγιση στον πολίτη, την αμεσότητα, την αξιοπιστία, την εμπιστοσύνη, την προστασία του δημοσίου συμφέροντος, την συνέχεια. Αναφέρουν: Σ.3: « ... θεωρώ ότι αυτό περιλαμβάνεται μέσα στους κανόνες του Συντάγματος. Ισότητα, δικαιοσύνη, δημοκρατία». Σ.4: «ισονομία και αξιοκρατία και ισοτιμία, ...». Σ.5: «Να είσαι σωστός, να συνεργάζεσαι απόλυτα με τους προϊσταμένους ή τους υφισταμένους σου...». Σ.6: « ... διαφάνεια, την ίση μεταχείριση, την αποτελεσματικότητα, την αμεροληψία, την ποιότητα αποτελεσμάτων, την αναλογικότητα και την πλησιέστερη προς τον πολίτη διοίκηση». Σ.7: «η ταχύτητα, αμεσότητα, ... να υπάρχει μία αξιοπιστία .. ισονομία ... να είναι ανοικτή σε όλους τους πολίτες, ... διακίνηση των πληροφοριών, των σύγχρονων τεχνολογιών, ελεύθερη ... εμπιστοσύνη ... ταχύτητα ». Σ.8: « αρχές της ισοτιμίας, της δικαιοσύνης, της ισονομίας, της συμμετοχικότητας, δικαιοσύνης, ελευθερίας, όλα αυτά». Σ.9: «Να είναι αμερόληπτη. Να υπάρχει ισότητα, να είναι χρηστή η διοίκηση, νομιμότητα, και να εξασφαλίζουν και το δημόσιο συμφέρον». Σ.10: « Να λειτουργεί στο πλαίσιο του ωραρίου του, να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, με την διοίκηση, ... να είναι τίμιος και σωστός ... να μην ενεργεί βάση προσωπικών του απόψεων. Να μην υπάρχει εμπάθεια στην δουλειά του, να είναι αντικειμενικός ... ». Σ.11: « ... να υπάρχει μια συνέχεια στην όλη δημόσια διοίκηση και να μην εξαρτάται από την από το τι γίνεται στην κεντρική πολιτική σκηνή... ίση η μεταχείριση και να μην έπρεπε να βλέπεις είτε τι χρώμα έχει είτε τι ομάδα είναι είτε τι κόμμα είναι είτε τίποτα. Εννοείται ότι όλοι οι πολίτες έχουν δικαίωμα. Ίσα δικαιώματα και πρέπει να έχουν και ίση μεταχείριση. »

Μάλιστα οι Σ.3, Σ.4, Σ.8 και Σ.11, πιστεύουν ότι η δημόσια διοίκηση δεν εφαρμόζει τις αρχές σύμφωνα με τις οποίες θα έπρεπε να λειτουργεί, δηλαδή της

ισονομίας, της αξιοκρατίας, της ισοτιμίας, της συνέχειας. Ο Σ.4 θεωρεί τραγικό το γεγονός ότι η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης ουσιαστικά διακόπτεται την περίοδο των εκλογικών αναμετρήσεων. Αναφέρουν: Σ.3: «Δεν υπάρχει αξιοκρατία». Σ.4: « *ισονομία και αξιοκρατία και ισοτιμία ... θεωρητικά υποτίθεται αυτά υπάρχουν. Αλλά στην πράξη δεν εφαρμόζονται ... παράδειγμα με τις κρίσεις προϊσταμένων ... οι κρίσεις προϊσταμένων που δε γίνονται τόσα χρόνια, θεωρώ ότι είναι πολύ μεγάλο λάθος*». Σ.8: « *... βλέπω μία στροφή προς το να φύγουμε και να είμαστε πιο αξιοκρατικά και πιο αποτελεσματικοί και με δικαιοσύνη και με ισονομία*». Σ.11: «*Για μένα χωλαίνει. Θα σου δώσω το παράδειγμα που πήγα να πω πριν. Σαράντα μέρες έστω μάλλον ότι έχουμε εκλογές. Όταν έχουμε εκλογές υπάρχει μια κυβέρνηση η οποία είναι .... Υπάρχει μία κυβέρνηση υπηρεσιακή. Σταματάνε τα πάντα. Δε γίνεται τίποτα και περιμένουμε πότε θα βγει, θα εκλεγεί μάλλον η καινούργια κυβέρνηση ώστε να συνεχιστεί η ζωή μας. Έτσι είναι, έτσι είναι. Να συνεχιστεί η ζωή μας. Γιατί εμένα μου έτυχε, κάτι περίμενα, δε θυμάμαι τι ήταν κάτι είχα μια συναλλαγή εν πάση περιπτώσει με το με το δημόσιο. Και περίμενα να πάρω ένα χαρτί και μού λένε ότι τώρα αυτή τη στιγμή έχει κολλήσει, περιμένουμε να εκλεγεί η καινούργια κυβέρνηση για να, να ορκιστούν οι υπουργοί για να συνεχιστεί η διαδικασία. Δηλαδή είναι τραγικό αυτό που συμβαίνει. Γιατί στην Ελλάδα ενώ π.χ. η Γερμανία ας πούμε, είτε βγει το ένα κόμμα είτε βγει το άλλο κόμμα, το κράτος συνεχίζει και δουλεύει και απλά, όμορφα και ωραία.*»

Οι Σ.2, Σ.11, θεωρούν ότι το σύστημα δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να είναι ορθολογικό, απλό και λειτουργικό. Να μην ταλαιπωρεί τον πολίτη, να μην παράγει γραφειοκρατία. Αναφέρουν: Σ.2: « *Πρέπει να αλλάζουν, να γίνουν πιο απλά, και να δουλεύει το σύστημα πιο σωστά. ... Υπάρχει φοβερή γραφειοκρατία, ... δημιουργεί προβλήματα και σε αυτούς που υλοποιούν τα προγράμματα, που λέγονται δημόσιοι υπάλληλοι, και στους επενδυτές*». Σ.11: « *... σίγουρα πολύ πιο απλά από ότι λειτουργεί τώρα*.»

Για τον Σ.3, η δημόσια διοίκηση λειτουργεί με τρόπο που δεν υποστηρίζει τις μεταρρυθμίσεις και τις αλλαγές. Αναφέρει: « *... η δημόσια διοίκηση δε θέλει τίποτα τι καινούργιο ... Παραμένουμε σταθεροί, ακλόνητοι στα παλιά, έτσι όπως τα βρήκαμε, ... ούτε πρόκειται να αλλαχθεί η δημόσια διοίκηση*»

Ο Σ.7 αντιλαμβάνεται την δημόσια διοίκηση ως μία λειτουργία του χώρου του δημοσίου όπου υπάρχουν παρεμβάσεις από πολιτικά πρόσωπα και από άτομα με συμφέροντα και θεωρεί ότι υπάρχει έλλειμμα σε δομές και διαδικασίες ενώ πιστεύει



ότι έχει χαθεί η εμπιστοσύνη προς την δημόσια διοίκηση. Αναφέρει: « ... η δημόσια διοίκηση ... έχει παρεμβάσεις από αιρετούς, κομματικούς, ή άτομα τα οποία έχουνε μία άλλη προέλευση από ότι αυτή που έχουνε ίσως άλλες διοικήσεις οργανισμών που είναι επιχειρήσεις, ιδιώτες, όπου τους συνδέουν ίσως κάποια οικονομικά συμφέροντα και έχουνε άλλου είδους, πιο συγκεκριμένους στόχους ... «υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης είναι απόλυτη, συμβαίνει σε όλα τα επίπεδα ... έλλειψη δομών, η έλλειψη προτύπων διαδικασιών, με αποτέλεσμα και λάθη να γίνονται γιατί υπάρχει αυτενέργεια, και ατασθαλίες να γίνονται γιατί δεν υπάρχει έλεγχος».

#### Δ.4.1.6 Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης

Όσον αφορά την έκτη ερώτηση του πρώτου ερευνητικού που ερευνά τις γνώσεις και την άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις, διαπιστώνουμε τα εξής:

Ο Σ.11 θεωρεί ότι δεν είναι αποτελεσματική και ικανοποιητική από την στιγμή που η δημόσια διοίκηση «ταλαιπωρεί» τους πολίτες λόγω διαδικασιών του πολιτικού και κυβερνητικού συστήματος. Αναφέρει Σ.11: « ... Όχι ... Ικανοποιητική δεν είναι σίγουρα.... η δημόσια διοίκηση υπάρχει για να εξυπηρετεί τους πολίτες. Από τη στιγμή λοιπόν που ο πολίτης ταλαιπωρείται σημαίνει ότι κάτι δε γίνεται σωστά ... Όταν έχουμε εκλογές ... σταματάνε τα πάντα. ... περιμένουμε τότε θα εκλεγεί η καινούργια κυβέρνηση ώστε να συνεχιστεί η ζωή μας. ... περίμενα να πάρω ένα χαρτί και μού λένε ότι τώρα αυτή τη στιγμή έχει κολλήσει, περιμένουμε να εκλεγεί η καινούργια κυβέρνηση για να , να ορκιστούν οι υπουργοί για να συνεχιστεί η διαδικασία»

Ο συμμετέχων Σ.1 δεν αντιλαμβάνεται την δημόσια διοίκηση ως ικανοποιητική καθώς θεωρεί ότι εμφανίζει αγκυλώσεις που έχουν να κάνουν με την κακή νοοτροπία των υπαλλήλων οι οποίοι αγνοούν τις υποχρεώσεις τους και αντιμετωπίζουν αρνητικά την εργασία τους. Αναφέρει χαρακτηριστικά: Σ.1: «Όχι. Δεν είναι γιατί από τη φύση της και έτσι όπως έχει δομηθεί έχει αγκυλώσεις. Υπάρχουν νοοτροπίες που δεν είναι εύκολο να αλλάξουν ... Παλιά ας πούμε, όταν πρωτοδιοριζόταν κάποιος στη δημόσια διοίκηση είχε να αντιμετωπίσει μόνο τις υποχρεώσεις του. Σήμερα το πρώτο το οποίο μαθαίνει είναι τα δικαιώματα, αγνοεί τις υποχρεώσεις του σε μεγάλο βαθμό ... δηλαδή τι κάθε πρόβλημα να αντιμετωπίζεται όχι

με την έννοια ότι είμαι υποχρεωμένος να το κάνω αλλά με την έννοια ότι κοιτάω πρώτα πώς μπορεί να ικανοποιηθεί το αίτημα χωρίς να ξεκινώ αντίστροφα, δηλαδή, α, δε μου αρέσει το αίτημα και το αποκλείω. Και εδώ έχει να κάνει με την, με το γεγονός ότι σε κάθε ενέργεια της διοίκησης υπάρχει και η προσωπική άποψη του υπαλλήλου, η οποία δεν είναι πάντοτε ούτε σύμφωνη με το νόμο, αλλά και ούτε και σύμφωνη με τις απαιτήσεις της κοινωνίας.».

Ο Σ.6 θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση δεν είναι αποτελεσματική και ικανοποιητική καθώς υπάρχει κακή νομοθέτηση, κακή ενημέρωση των πολιτών και έλλειψη παιδείας του προσωπικού. Θέμα παιδείας θέτει και ο Σ.9, ενώ κακής νοοτροπίας προσωπικού θέτει και ο Σ.1. Αναφέρει: Σ.9: « ... Όχι. Δεν είναι αποτελεσματική ούτε και ικανοποιητική. Αιτίες είναι η κακή παραγωγή νομοθετημάτων, η έλλειψη παιδείας μεγάλου μέρους του προσωπικού, η έλλειψη ενημέρωσης των πολιτών»

Ο συμμετέχων Σ.7 θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση δεν είναι ικανοποιητική καθώς την χαρακτηρίζει προσωποκεντρική και αναφέρει ότι λειτουργεί σύμφωνα με τις επιθυμίες του προσώπου που έχει την εξουσία (της κάθε υπηρεσίας, υπουργείου, γραφείου, κτλ), χωρίς να υπάρχει έλεγχος ούτε των ενεργειών των διοικούντων ούτε και της επίτευξη στόχων. Αναφέρει: Σ.7: «Όχι δεν είναι αυτό που πρέπει να είναι !!! ... είναι προσωποκεντρική ... ακολουθεί τις επιθυμίες ή τα γούστα ή την τρέλα του κάθε επικεφαλής. Και το δικό μου. Εγώ δεν ελέγχομαι. Πρέπει κάποιος να ελέγξει και μένα. Και να αρχίσει από πάνω προς τα κάτω και όχι από κάτω προς τα πάνω ... Δεν μπαίνουν στόχοι συγκεκριμένοι. Λοιπόν πρέπει να μπαίνουν στόχοι συγκεκριμένοι και από εκεί και πέρα να υπάρχει μία σύγκριση του αποτελέσματος με τους στόχους.»

Ο Σ.2 πιστεύει ότι η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει προβλήματα γραφειοκρατίας και πως οι πολίτες δυσανασχετούν από τις πρακτικές της. Μάλιστα αναφέρει παραδείγματα εφαρμογής προγραμμάτων στην υπηρεσία του που δημιούργησαν τέτοια προβλήματα. Αναφέρει: Σ.2: «Δηλαδή πρέπει να απλουστεύσουμε την γραφειοκρατική διαδικασία και σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα να παραχθεί χρήμα προς όφελος των πολιτών ... Εξάλλου φαίνονται ότι ... πόσος κόσμος δυσανασχετεί από οποιοδήποτε πρόγραμμα πάει να εφαρμοστεί. Από οποιαδήποτε πολιτική του κράτους.. .... Δε την εμπιστεύονται.»

Οι Σ.2 και Σ.4 αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα και με οικονομικούς όρους. Ο Σ.2 θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι ικανή να δημιουργεί έσοδα βοηθώντας τον ιδιωτικό τομέα να γίνει πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός

ενώ ο Σ.4 θεωρεί ότι είναι κοστοβόρος και ότι κάποιες υπηρεσίες λειτουργούν χωρίς να χρειάζονται. Αναφέρουν:

Σ.2: « Και η δημόσια διοίκηση, ... πρέπει να παράγει με τις ενέργειές της χρήμα. ... θα πάω να δουλέψω ... από την υπηρεσία θα πάρω το μισθό μου ... μπορώ να καθίσω όλη την ημέρα, να κάθομαι σε ένα γραφείο μπροστά στην οθόνη ενός υπολογιστή και να μην κάνω τίποτα. Ενώ πρέπει να απλοποιηθούν τα πράγματα και να παράγει η δημόσια διοίκηση χρήμα. Εγώ έτσι τη βλέπω τη δημόσια διοίκηση. Να είναι λειτουργική. Ευκίνητη. Που μαζί με το δημόσιο, με τον ιδιωτικό τομέα να φέρουν τα πάνω κάτω στην Ελλάδα. Δηλαδή αυτά που γίνονται στο εξωτερικό. Δεν μπορώ να καταλάβω. Γιατί στο εξωτερικό δουλεύουν όλα και στην Ελλάδα δουλεύει η γραφειοκρατία;».

Σ.4: « Για το κόστος τους .. δε θεωρώ ότι είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική ... θα μπορούσε επαναλαμβάνω ίσως να στοιχίζει λιγότερα στον Έλληνα φορολογούμενο. Υπάρχουν υπηρεσίες που κατά την άποψή μου νομίζω ότι δε θα έπρεπε να υπάρχουν. Να μην πω τώρα συγκεκριμένες, δε χρειάζεται.»

Ο Σ.3 θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση δεν είναι ικανοποιητική και οι πολίτες είναι δυσαρεστημένοι καθώς επικρατεί «πελατειακό καθεστώς». Αναφέρει: «Όχι. Και οι πολίτες και οι υπάλληλοι εξυπηρετούνται στα πρώτα χρόνια μίας περιφερειακής αρχής. Όσο πλησιάζουμε στις εκλογές γίνεται πελατειακό το καθεστώς ... »

Ο Σ.9 εισάγει και μία οπτική που αφορά και την συμπεριφορά των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση, των οποίων οι απαιτήσεις κάποιες φορές δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν νόμιμα. Αναφέρει: Σ.9: « ... μην τα περιμένουμε φυσικά όλα από τους δημοσίους υπαλλήλους, από τη δημόσια διοίκηση, αλλά πρέπει και εμείς ως πολίτες αυτού του κράτους να είμαστε σωστοί και όταν πηγαίνουμε να εξυπηρετηθούμε σε μία υπηρεσία να ζητάμε το δίκαιο και το σωστό και όχι πολλές φορές επειδή δε μας συμφέρει να βάζουμε τον υπάλληλο να παρανομεί. Διότι όπως καταλαβαίνετε, και ο υπάλληλος ελέγχεται. Και εν πάση περιπτώσει, πρέπει να τηρεί την νομοθεσία. Άρα πρέπει να είμαστε αμφοτέροι σωστοί. Και οι δημόσιοι λειτουργεί αλλά και εμείς, ο απλός πολίτης πρέπει να είναι σωστός.»

Οι συμμετέχοντες Σ.5, Σ.8 και Σ.9 πιστεύουν ότι η δημόσια διοίκηση είναι αποτελεσματική ως ένα βαθμό. Ο Σ.5 θεωρεί ότι χρειάζεται βελτίωση ώστε να προσαρμοστεί στις ανάγκες της κοινωνίας. Ο Σ.8 πιστεύει ότι εξαρτάται από την κάθε περίπτωση. Ο Σ.9 πιστεύει ότι έχουν γίνει βήματα προόδου αλλά χρειάζεται βελτίωση κυρίως από πλευράς νοοτροπίας και παιδείας υπαλλήλων και πολιτών. Αναφέρουν:

Σ.5: « ... Ικανοποιητική θα έλεγα ... αλλά θα μπορούσε να γίνει ακόμα καλύτερη. Με βελτιωτικές κινήσεις που μπορούν να γίνουν, αναπροσαρμόζοντας τον οργανισμό. Είναι θέμα οργανισμού. Καλά θα ήταν να αναπροσαρμοστεί στις ανάγκες της κοινωνίας και του τόπου. ».

Σ.8: « Ναι, σε άλλες περιπτώσεις είναι ικανοποιητική, σε άλλες περιπτώσεις δεν είναι ικανοποιητική. Εξαρτάται από την περίπτωση, από πολλούς παράγοντες. Άλλοτε ναι, άλλοτε όχι. ».

Σ.9: « Ίσως σε κάποιους τομείς να είναι σωστή ... θα μπορούσε να είναι καλύτερη. Υστερεί σε πάρα πολλά πράγματα. Έχουν γίνει μεγάλες μεταρρυθμίσεις ... χρειάζεται και παιδεία της κοινωνίας αλλά και παιδεία των ίδιων των υπαλλήλων. »

Ο Σ.10, θεωρεί ότι είναι αποτελεσματική η δημόσια διοίκηση. Ως προς τον βαθμό αποτελεσματικότητας θεωρεί ότι εξαρτάται από την κάθε περίπτωση. Αναφέρει: Σ.10: « .. Νομίζω ναι, είναι αποτελεσματικές. Εξαρτάται από την υπηρεσία, ποιος προϊστάται, ποιος διοικεί ... δηλαδή το δημόσιο έχει διαφορές πιστεύω. Δεν είναι παντού το ίδιο ... αν κρίνω από την αποτελεσματικότητα, δηλαδή αν κρίνω από την παραγωγή, τόσο των έργων, των επενδύσεων, ναι. Αυτό σημαίνει ναι. Ότι γίνεται σωστή δουλειά »

#### Δ.4.1.7 Η αξιολόγηση στο χώρο του δημοσίου.

Όσον αφορά την έβδομη ερώτηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, η οποία διερευνά ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της δημόσιας διοίκησης, την αξιολόγηση στο χώρο του δημοσίου, και λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις, διαπιστώνουμε τα εξής:

Οι συμμετέχοντες όλοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως απαραίτητη συνθήκη ικανοποιητικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αρκεί να εφαρμόζεται αξιοκρατικά και δίκαια, χωρίς παρεμβάσεις πολιτικές και γνωριμιών και θεωρούν ότι κακώς η δημόσια διοίκηση επιτρέπει στους υπαλλήλους της να μην αποδέχονται την διαδικασία αξιολόγησής τους. Επίσης οι Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.9 και Σ.10 θεωρούν ότι στόχος της πρέπει να είναι η βελτίωση και ότι πρέπει να δίνονται κίνητρα που να βασίζονται στην αξιολόγηση. Θεωρούν λάθος την αξιολόγηση με τιμωρητικό χαρακτήρα ή την εφαρμογή ποσοστών καλής και κακής βαθμολόγησης που είχε επιχειρηθεί. Οι Σ.5, Σ.7 και Σ.10 εστιάζουν και στην συμπεριφορά και πιστεύουν ότι

δεν πρέπει να εμπλέκονται πολιτικοί παράγοντες. Οι Σ.9 και Σ.10 πιστεύουν ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου στην αξιολόγηση υπηρεσιών και οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων που την επηρεάζουν και ότι θα έπρεπε να υπάρχει και αξιολόγηση από κάτω προς τα πάνω. Ο Σ.1 θεωρεί την αξιολόγηση ως απαραίτητη προϋπόθεση δίκαιης και αποτελεσματικής κατανομής των θέσεων εργασίας ενώ ο Σ.11 επιπλέον θεωρεί ότι τα τελευταία χρόνια έχει βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων αν και ο θεσμός της αξιολόγησης δεν έχει εφαρμοστεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Ο Σ.5 αναφέρει μάλιστα περιστατικό όπου μη πρόβουσα συμπεριφορά υπαλλήλου δεν είχε κάποια επίπτωση καθώς δεν πραγματοποιήθηκε η αξιολόγηση. Τέλος ο Σ.9 πιστεύει ότι στην αξιολόγηση θα έπρεπε να συμμετέχουν και οι πολιτικοί προϊστάμενοι, δηλαδή οι εκλεγμένοι αιρετοί. και μάλιστα αναφέρει ότι είναι γνώστης περίπτωσης σύγκρουσης προϊστάμενου με υπάλληλο όπου πιστεύει ότι αν ο αιρετός είχε δικαίωμα παρέμβασης μέσω της αξιολόγησης αυτή δε θα λάβαινε χώρα. Αναφέρουν:

Σ.1: *«Θεωρώ την αξιολόγηση απαραίτητη προϋπόθεση σωστής λειτουργίας της διοίκησης αν γίνεται με σωστές, αξιοκρατικές διαδικασίες ... η αξιολόγηση των υπαλλήλων την οποία οι ίδιοι δεν αποδέχονται, κακώς δεν την αποδέχονται καθώς εξασφαλίζει τόσο τους ίδιους όσο και την δίκαιη κατανομή τους σε θέσεις διοικητικές και ως εκ τούτου βοηθά στην αποδοτικότερη δημόσια διοίκηση.»*

Σ.2: *« ... ο επιχειρηματίας ... τα άτομα που προσλαμβάνει ... βλέπει ότι ... κάνουν για τη δουλειά του ... αν δεν κάνουν τους απολύει. Στο δημόσιο τομέα αυτά δε συμβαίνουν ... γίνονται μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι, άσχετα αν είναι καλοί ή δεν είναι καλοί, παραμένουν στο δημόσιο τομέα ... στον ιδιωτικό τομέα τους απολύεις ....»*

Σ.3: *«Είναι θετική, αρκεί ο πρώτος αξιολογητής, των υπαλλήλων που ήμουνα εγώ, θα έπρεπε να είχα αξιολογηθεί πρώτα εγώ ... Ποιος φοβάται να πει τι έκανε; ... γιατί να μην γίνει η αξιολόγηση; ... Δηλαδή αν ήταν στον ιδιωτικό τομέα δε θα έκαναν αξιολόγηση; ... είναι αυτά τα τρωτά που λέγαμε για την δημόσια διοίκηση.»*

Σ.4: *« Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται κατά εμέ ... δεν μπορεί να μπαίνουν αυτά που είχαν επιχειρήσει να περάσουν στο παρελθόν με ποσοστά, τόσοι κάτω από το 6, τόσοι πάνω από το 8 ή το 9 ... είμαι υπέρ της αξιολόγησης ... με σκοπό την βελτίωση, αλλά και για την κρίση ... πρέπει να δίνονται και κίνητρα ... να είναι όσο το δυνατόν πιο αδιάβλητη και αξιοκρατική.»*

Σ.5: *« ... Πρέπει να προσφέρει το ανάλογο της θέσης που κατέχει. Και για αυτό είμαι υπέρ της αξιολόγησης. Αξιολογείς, δίνεις τα μόνους ή δεν ξέρω, το αντίθετο, σε έναν*

υπάλληλο γιατί έχει κίνητρα να σταθεί πιο σωστά ... Εδώ είναι ο ρόλος του προϊσταμένου. Να είναι έντιμος και αξιοκράτης. Να κρίνει τον υπάλληλο μόνο από την συμπεριφορά του και από τα καθήκοντά του, τη σωστή τέλεση των καθηκόντων του ... εγώ κάνω αξιολόγηση, προσπαθώ να είμαι όσο γίνεται πιο δίκαιος και σωστός ... όταν ήμουν τμηματάρχης ... υπάλληλος απειλεί τον τμηματάρχη και τον διευθυντή μου τότε, θα σε κάνω, να τον απειλεί, να τον βρίζει ... δεν μπορούσαμε και να τον κάνουμε και τίποτα διότι είχε σταματήσει η αξιολόγηση» ... να γίνεται σωστή και έντιμη αξιολόγηση, τίμια αξιολόγηση ... να δούμε τι προσφέρει αυτός ο υπάλληλος».

Σ.6: «Η αξιολόγηση δεν έχει επιτευχθεί να πραγματοποιείται ουσιαστικά και αντικειμενικά στη χώρα μας. Πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση στο χώρο του δημόσιου. Η ποσόστωση που κατά, καιρούς επιχειρείται για το σύνολο του οργανισμού είναι εσφαλμένη διαδικασία».

Σ.7: « ... πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση από πάνω προς τα κάτω ... το δημόσιο να έχει κανόνες όπως οι ιδιωτικοί φορείς ... στο δημόσιο η συμπεριφορά σπάνια βαθμολογείται ... δηλαδή ανοίγεις μία πόρτα, σε βρίζει κάποιος και δεν μπορείς να πεις κιχ για παράδειγμα ... αυτό κανονικά τιμωρείται με ποινή άμεσης απόλυσης ... από άτομα από σχολές δημόσιας διοίκησης, που σίγουρα δεν είναι μπλεγμένοι με κόμματα και τέτοια».

Σ.8: « ... είμαι υπέρ αυτού άλλα με αξιοκρατικά κριτήρια χωρίς να επεμβαίνουν ούτε πολιτικά θέματα, ούτε σκοπιμότητες, ούτε γνωριμίες, ούτε πελατειακά συστήματα. Μία αξιολόγηση με αξιοκρατία στο δημόσιο σίγουρα χρειάζεται.».

Σ.9: «... θεωρώ ότι άξιοι υπάλληλοι για λόγους προσωπικούς με τον ανώτερο τους, γιατί δεν έχουν μία καλή σχέση ή έχει προκύψει κάτι μεταξύ τους, επειδή το έχω ζήσει προσωπικά αυτό, ενώ είναι άξιοι, δεν κρίνονται σωστά από τον προϊστάμενό τους διότι υπεισέρχονται μέσα άλλα στοιχεία ... θα μπορούσαν και οι υπάλληλοι να αξιολογούν τον προϊστάμενο ... υπάρχουν δημόσιοι υπάλληλοι που δουλεύουν και είναι απέναντι στο κοινωνικό σύνολο πολύ αποτελεσματικοί. Υπάρχουν όμως και υπάλληλοι οι οποίοι, το λέω μετά λύπης μου, ότι «δουλεύουν» τον κόσμο, και ενώ πρέπει πραγματικά να προσφέρουν στο σύνολο, πληρώνονται χωρίς να προσφέρουν ... για μένα χρειάζεται ... μπορεί να υπάρχει ένα κίνητρο για να το κάνεις και τον άλλο καλύτερο και ίσως θα μπορούσε και στο μέλλον να αμείβονται οι καλύτεροι υπάλληλοι μισθολογικά για να υπάρχει και το κίνητρο αυτό να δουλεύουν καλύτερα».

Σ.10: «... εφαρμόζεται αυτή τη στιγμή η προσωπική μου άποψη είναι ότι δεν εφαρμόζεται καθόλου σωστά. ... έχει να κάνει πάντα με τη σχέση που έχει ο κάθε

υπάλληλος με τον προϊστάμενό του... μπορεί να του βάλει ένα βαθμό που δε θα τον βοηθήσει στην εξέλιξή του ... είναι κακό τώρα το ότι δεν αξιολογούνται από τους υφιστάμενους οι προϊστάμενοι . Θα έπρεπε να υπάρχει αξιολόγηση και από τον πολιτικό προϊστάμενο προς τους υπαλλήλους γιατί αυτό έχει να κάνει και με την συμπεριφορά, γιατί έτσι, τυχαίνει να γνωρίζω περιπτώσεις, όχι στον δικό μας τον οργανισμό, αλλού, όπου υπάρχει σύγκρουση. Υπάρχει κόντρα που αν υπήρχε ας πούμε ο φόβος, σε εισαγωγικά φόβος, γιατί δεν είναι φόβος, ότι θα τον αξιολογήσει αρνητικά, ίσως να έκανε και αυτός πιο σωστά τη δουλειά του και να μην υπήρχε κόντρα, αναλόγως ας πούμε με το ποιος είναι κάθε φορά ο αιρετός, αν τα πάω καλά, ή δεν τα πάω καλά ή δεν ξέρω εγώ τι.».

Σ.11: « ... αν και γίναν κάποια βήματα, πριν κάποια χρόνια, δυστυχώς δεν έχει προχωρήσει. Για μένα το δημόσιο θα έπρεπε να λειτουργεί με κανόνες ιδιωτικού, με ιδιωτική νοοτροπία, ... Εγώ που είμαι ιδιωτικός υπάλληλος εάν δεν κάνω καλά τη δουλειά μου, είτε θα έχω μια επίπληξη ας πούμε από τον εργοδότη μου, είτε θα μου κόψει το μισθό είτε θα με απολύσει. Στο δημόσιο, ... θεωρώ ότι πρέπει να βρεθεί μια φόρμουλα η οποία να κάνει τους δημόσιους υπαλλήλους και πιο ευέλικτους και πιο παραγωγικούς. Ήδη τα τελευταία χρόνια εγώ θεωρώ ότι έχουν αλλάξει οι δημόσιοι υπάλληλοι. ... παλιότερα ήταν και μιας άλλης νοοτροπίας, του βολέματος κτλ. Πλέον ... βλέπω ότι άτομα που έχουν μπει στο δημόσιο τα τελευταία χρόνια, τα τελευταία δέκα-δεκαπέντε χρόνια, έχουν άλλη νοοτροπία και είναι πολύ πιο παραγωγικοί σε σχέση με αυτό που έχουμε συνηθίσει να λέμε δημόσιος υπάλληλος.»

Δ.4.2 Δεύτερο ερευνητικό: Τα χαρακτηριστικά και οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνώνται οι γνώσεις, οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι απόψεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά, τα προβλήματα και τις παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στη χώρα και στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Οι συμμετέχοντες, μέσα από την εμπειρία τους στον χώρο της δημόσιας διοίκησης, αναφέρουν την διαμορφωμένη αντίληψή τους σχετικά με την πολιτική κουλτούρα στη χώρα και προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Διερευνήθηκε η παγιωμένη αντίληψή τους σχετικά με την ικανοποίηση που αυτοί θεωρούν ότι οι πολίτες και οι

εργαζόμενοι αισθάνονται από την δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια και αναφέρονται στην επίδραση της οικονομικής κρίσης στην δημόσια διοίκηση.

Συγκεκριμένα διερευνώνται:

1. Η αντίληψη που έχουν σχετικά με την πολιτική και διοικητική κουλτούρα στην Ελλάδα,
2. Τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στη χώρα – διαφορές ανάμεσα σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο,
3. Αν γνωρίζουν κάτι περί «Νέας Δημόσιας Διοίκησης»,
4. Τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου,
5. Η ικανοποίηση των πολιτών σύμφωνα με την άποψη των συμμετεχόντων,
6. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και πώς οι συμμετέχοντες – διοικούντες την αντιλαμβάνονται,
7. Το αν και πώς έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την Δημόσια Διοίκηση στη χώρα και στην Περιφέρεια.

#### Δ.4.2.1 Η πολιτική και διοικητική κουλτούρα.

Η διοικητική και πολιτική κουλτούρα στην Ελλάδα αποτελεί αντικείμενο συζήτησης εδώ και δεκαετίες (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014). Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11), θεωρούν ότι τα κακώς κείμενα της δημόσιας διοίκησης οφείλονται και στους πολιτικούς αλλά και στην κακή νοοτροπία των πολιτών οι οποίοι δεν έχουν συγκεκριμένες και συλλογικές απαιτήσεις από το σύστημα διοίκησης, αλλά επιθυμούν μόνο την ικανοποίηση των ατομικών τους συμφερόντων. Με αυτόν τον τρόπο το πελατειακό κράτος, το σύστημα ανταλλαγής ψήφου ή άλλης «εξυπηρέτησης» με «πολιτική διευκόλυνση» επικρατεί.. Ο Σ.10 υποστηρίζει ότι η ελληνική κοινωνία είναι «ανώριμη» πολιτικά και πως οι πολιτικοί αν θέλουν να εκλεγούν πρέπει να έρχονται οι ίδιοι σε επαφή με τους πολίτες, να «χαϊδεύουν» τα αυτιά των ψηφοφόρων μη λέγοντάς τους την αλήθεια αλλά αυτά που θέλουν να ακούσουν ή και υποσχόμενοι εξυπηρετήσεις. Οι Σ.8 και Σ.9 θεωρούν ότι υπάρχει βελτίωση ως προς την επιδίωξη «εξυπηρέτησης» τα τελευταία χρόνια. Αναφέρουν:



Σ.1: « Ακριβώς επειδή υπάρχει εκείνη η νοοτροπία από παλιά η οποία λέει ότι αν δεν έχεις κάποιο μέσο δεν πετυχαίνεις το σκοπό σου ... υπάρχουν και οι διατάξεις του νόμου που δεν τις γνωρίζει ο πολίτης. Ο υπάλληλος είναι υποχρεωμένος να τις τηρήσει. Και αυτό δημιουργεί επίσης προστριβές με αποτέλεσμα, και επειδή υπήρχαν και στο παρελθόν κάποιες παρεμβάσεις θα έλεγα, άνωθεν, οι οποίες .. διευκόλυναν κάποιες καταστάσεις, να επικρατεί η άποψη ότι θα πρέπει να έχεις κάποιο «μέσο» για να λύσεις τα θέματά σου».

Σ.2: « ... Κοίτα, βασικά δε φταίνε οι πολιτικοί, φταίει και ο κόσμος. Ένας κόσμος που δεν ξέρει τι θέλει, δηλαδή τώρα αν βγούμε έξω εδώ στο χωριό και πάρουμε 20 άτομα και τους πούμε ελάτε εδώ, τι θέλετε εσείς από την κυβέρνηση την σημερινή ή από την κυβέρνηση την αυριανή, θα πει ο καθένας 20 διαφορετικά πράγματα ... ο καθένας θα λέει κάτι, με τέτοιες γενικότητες ... αυτός ο λαός εκλέγει και τους αντίστοιχους πολιτικούς. Γιατί ο πολιτικός από τον κόσμο δε βγαίνει; Οι πολιτικοί όλοι είναι από εμάς τους ίδιους. Ε, όταν οι πολιτικοί ζούνε σε μία τέτοια κοινωνία που ο κόσμος ζητάει τέτοια πράγματα, από εκεί και πέρα... Η νοοτροπία είναι ... ναι, δεν έχουμε καλούς πολιτικούς ... Ένας που ψηφίζει και που ζει αυτή τη στιγμή από το επίδομα αλληλεγγύης, από το κοινωνικό μέρισμα, τι θα ψηφίσει αυτός ο άνθρωπος; Θα ψηφίσει κάποιον που θα συνεχίζει να του δίνει αυτά τα επιδόματα. Γιατί αυτός ο άνθρωπος έχει μάθει να μην δουλεύει. Έχει μάθει να ζει σε αυτό το στυλ, έχει μάθει σε αυτή τη νοοτροπία. Άρα θα ψηφίσει και κάποιον αντίστοιχο που θα του υποσχεθεί ότι «εγώ θα έρθω και θα σου δίνω κάποιο μισθό, οποιασδήποτε μορφής θα είναι αυτός, και εσύ θα κάθεται σε μία καρέκλα, θα πηγαίνεις στο καφενείο και θα πίνεις καφέ» ... γκρινιάζουμε, και τίποτα άλλο ... στραβά υπάρχουν ένα σωρό, και ο καθένας λέει τα δικά του. Δεν υπάρχει η έννοια της του όλοι μαζί, όλοι μαζί να σκύψουμε να λύσουμε προβλήματα ... ».

Σ.3: « ... Βλέπεις όλοι προσπαθούμε να βρούμε το παράθυρο εκείνο το οποίο θα επιτρέψει να γίνει το δικό μας το αίτημα. Μεταξύ αυτών και εγώ ο ίδιος ... Είναι θέμα γενικής νοοτροπίας και φιλοσοφίας ... Είναι θέμα γενικής νοοτροπίας. Και παιδείας. Κυρίως παιδείας.».

Σ.6: « Το πελατειακό κράτος.».

Σ.7: « Είναι να εξυπηρετούμε τους δικούς μας. Αυτό. Δεν έχει κοινωνικό πρόσωπο ... Τους δικούς μας είτε είναι φίλοι, είτε είναι κομματικοί φίλοι, είτε είναι οικονομικά οφέλη, είτε οτιδήποτε ... Γενικά στην Ελλάδα γκρινιάζουν όλοι. Και ευθύνες μπορεί να έχουμε και εμείς οι ίδιοι να είμαστε έτσι γρουσουζήδες και να γκρινιάζουμε. ... Ναι,

όλοι έχουν παράπονα. Εδώ στην Ελλάδα, για τα πάντα, γκρινιάζουν. Χωρίς να ξέρουν γιατί.».

Σ.8: « ... υπάρχει ακόμα το πελατειακό σύστημα ... άλλα πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή υπάρχει μία στροφή στη δημόσια διοίκηση απεγκλωβισμού από όλους αυτούς τους τομείς».

Σ.9: « ... οι πολιτικοί ... για λόγους που μας συμφέρουν ... πολλές φορές δεν ενεργούμε σωστά και δίκαια ... γιατί υπάρχουν στην μέση συμφέροντα τα οποία μπορεί να εξυπηρετούνται ... οι Έλληνες είμαστε «καλοπερασάκηδες» και θέλουμε να γίνεται πάντα το δικό μας ... αρχίζουμε πλέον να μην βάζουμε «μέσο» να κάνουμε την δουλειά μας, αλλά να τηρούμε τους νόμους και τους κανόνες σύμφωνα με αυτά που ορίζει το κράτος μας ...».

Σ.10: « ... Η πρώτη μου εντύπωση ήταν απογοητευτική. Διότι ο κόσμος, αυτό που λένε ότι αυτοί μας διοικούν, αυτό μας αξίζει, είναι αλήθεια. Διότι αν πεις την αλήθεια στον κόσμο, τα καλύτερο δε θα σε πιστέψει, το χειρότερο δε θα σε ψηφίσει. Που σημαίνει ότι πρέπει να τους χαϊδεύεις τα αυτιά. Αν θες να εκλεγείς ... ο κόσμος δεν είναι ώριμος πολιτικά ... επηρεάζεται ... από τις τηλεοράσεις ... δεν είναι και μόνο τα χωριά. Δηλαδή αν πας και κάτσεις μαζί τους στο καφενείο, πεις τι κάνεις, ας πούμε του κάνεις μία αγκαλιά, αυτό, εκεί είναι που θα σε συμπαθήσει. Αν τώρα κάθεται στο γραφείο σου το πολιτικό, και έχεις μία θέση ευθύνης και δουλεύεις από το πρωί μέχρι το βράδυ, ... αν του τα πεις του ίδιου ανθρώπου, το πιθανότερο είναι να σου απαντήσει, «δεν έπεσε τσιμέντο στο πεζοδρόμιό μου από έξω, άρα, άρα δεν έκανες τίποτα, άρα δε σε θέλω, άρα φύγε. Άρα υπάρχει μία ανωριμότητα στον κόσμο. Δυστυχώς. Δυστυχώς ...».

Σ.11: « ... σα λαός, έχουμε και λίγο την κουλτούρα του να κλέψω, να βολευτώ, να το παίξω έξυπνος ... Λοιπόν όλη αυτή νοοτροπία είναι ο καθρέφτης της πραγματικότητας ... υπάρχει μέσα στη, και στην κουλτούρα μας και στην κοινωνία μας ... Η νοοτροπία αυτή είναι το κακό που συμβαίνει στην χώρα μας γενικά. Όχι μόνο στο δημόσιο τομέα, αλλά και στην ζωή μας, στην καθημερινότητά μας. Όλοι κοιτάν να βολευτούν, πολλοί θέλανε να βολέψουν για να μπορούν να εκλέγονται ... »

Έξι συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.9, πιστεύουν ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι πολιτικοί προϊστάμενοι θα πιέσουν τους υπαλλήλους (πολιτική παρέμβαση), προκειμένου να υλοποιήσουν τις αποφάσεις τους, να πραγματοποιηθούν κάποιες ενέργειες προκειμένου να εξυπηρετηθούν συμφέροντα. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... ο πολιτικός προϊστάμενος ρωτάει κάτι, παίρνει την απάντηση και από εκεί και πέρα ή θα αρχίζει να πιέζει για να γίνει αυτό το οποίο έχει κατά νου ή θα το καταλάβει. ... ».

Σ.3: « ... γιατί όταν είσαι σε θέση ευθύνης, και δυστυχώς ή ευτυχώς πέρασα από αυτές τις θέσεις, από πολύ μικρός, έχεις πιέσεις. Πολιτικές πιέσεις. Για να εξυπηρετήσουμε φίλους. Και γνωστούς. Και από τη στιγμή που δεν έχεις την κάλυψη, θεωρώ ότι δεν ξέρεις τι θα κάνεις. Είσαι ξεκρέμαστος ... αν υπάρχει πίεση, σημαίνει ότι κάτι δε γίνεται. Και για να μην γίνεται, σημαίνει ότι κάπου έχει πρόβλημα. Και για να έχει πρόβλημα κάτι σημαίνει αυτό ... ».

Σ.5: « Μία ζωή η δημόσια διοίκηση είναι δεμένη στο άρμα της πολιτικής. ... αυτή τη στιγμή να είναι κάπως καλύτερα τα πράγματα ... παλιά ήμασταν ακόμα πιο σφιχτά αγκαλιασμένοι με την πολιτική κατάσταση ... ».

Σ.6 « ... το πολιτικό σύστημα παρεμβαίνει άμεσα ή έμμεσα στην δημόσια διοίκηση μέσω των κανονιστικών πράξεων και δημιουργεί δυσλειτουργίες σε αυτή »

Σ.7: « ... η δημόσια διοίκηση ... έχει παρεμβάσεις από αιρετούς, κομματικούς ... ότι τώρα ... πάρα πολλά πράγματα έχουν βελτιωθεί ... ».

Σ.9: « ... Μπορεί να είναι πολιτικοί. Πολιτικοί παράγοντες που διεισδύουν μέσα στην Δημόσια Διοίκηση, με αποτέλεσμα να δυσλειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση ... ».

Οι Σ.1, Σ.2 και Σ.11, θεωρούν ότι όσον αφορά την πολιτική σκηνή στη χώρα, πρωταρχικός σκοπός είναι η αναζήτηση ψηφοφόρων και η εξασφάλιση της επανεκλογής και της παραμονής στις θέσεις εξουσίας. Αναφέρουν:

Σ.1: «... Ενδεχομένως να υπάρχει ψηφοθηρία ... ».

Σ.2: « ... Αλλά οι πιο πολλοί που έχουμε στην εξουσία, όλοι μέχρι στιγμής, άσχετα αν καταφέρνουν να κάνουν το κάτι διαφορετικό, θέλουν να συνεχίσουν να εκλεγούν και την επόμενη πενταετία ... ».

Σ.11: « ... Όταν ξεκίνησε λοιπόν μια κυβέρνηση, η Χ, και έταξε διορισμούς στο δημόσιο τομέα ώστε να έχει τα ψηφαλακία που λέμε, όταν έγινε λοιπόν η πολιτική κουλτούρα με το δημόσιο έγιναν πελατειακές οι σχέσεις, όπως λέμε, τότε υπήρξε το πρόβλημα. »

Για τους Σ.1 και Σ.3, η νοοτροπία που επικρατεί στη χώρα τόσο όσον αφορά τους αποφασίζοντες όσο και τους διοικούμενους συμβάλει στον γραφειοκρατικό χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης. Η γραφειοκρατία με την σειρά της συμβάλει στην επικράτηση της άποψης ότι κάποιος «πρέπει» να έχει μέσο για να πετύχει το σκοπό του, που με τη σειρά τους οδηγεί στο πελατειακό κράτος. Περιγράφει δηλαδή

έναν φαύλο κύκλο όπου το κράτος δημιουργεί τις συνθήκες της κακής νοούμενης γραφειοκρατίας, (κακή νομοθέτηση, όχι ξεκάθαροι ρόλοι, αλληλοεπικαλύψεις φορέων, ασάφεια νόμων και κανόνων), η οποία με τη σειρά της αναγκάζει τους πολίτες να ζητήσουν παρέμβαση, η οποία με την σειρά της δημιουργεί τις συνθήκες που επιφέρουν την ασάφεια, την κακή νομοθέτηση και την όχι ξεκάθαρη διατύπωση κανονισμών και νόμων, η οποία και αναγκάζει για άλλη μία φορά τους πολίτες (κύκλος) να ζητήσουν πολιτική παρέμβαση ώστε να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο της γραφειοκρατίας. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... μα αυτή η νοοτροπία που επικρατεί ανάμεσα στους διοικούντες και στους διοικούμενους είναι εκείνη που έχει δημιουργήσει αυτό το πλέγμα το γραφειοκρατικό και αντιπαραγωγικό ... υπάρχουν και οι διατάξεις του νόμου που δεν τις γνωρίζει ο πολίτης. Ο υπάλληλος είναι υποχρεωμένος να τις τηρήσει. Και αυτό δημιουργεί επίσης προστριβές με αποτέλεσμα, και επειδή υπήρχαν και στο παρελθόν κάποιες παρεμβάσεις θα έλεγα, άνωθεν, οι οποίες διευκόλυναν κάποιες καταστάσεις, να επικρατεί η άποψη ότι θα πρέπει να έχεις κάποιο «μέσο» για να λύσεις τα θέματά σου ... υπάρχει εκείνη η νοοτροπία από παλιά η οποία λέει ότι αν δεν έχεις κάποιο «μέσο» δεν πετυχαίνεις το σκοπό σου».

Σ.3: « ... βλέπω ότι βλέπω παραδείγματα ότι όποιος έχει «μέσο» κάνει αυτό που θέλει. Δεν υπάρχει αξιοκρατία».

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5 και Σ.10 αντιλαμβάνονται ως ένα από τα πιο σημαντικά θέματα στην δημόσια διοίκηση την κουλτούρα που υπάρχει αναφορικά με το καθεστώς μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων το οποίο θεωρούν αρνητικό παράγοντα στην δημόσια διοίκηση. Αναφέρουν:

Σ.1: «... θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους δημοσίου υπαλλήλους ότι είναι σε πλεονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων ... οι εργαζόμενοι στο δημόσιο και στην Περιφέρεια, είναι οι πλέον ωφελημένοι όλων των υπαλλήλων. Κατά αρχήν, από τη στιγμή που θα ξεκινήσουν το πρωί, έχουν το μισθό στο προσκέφαλό τους, το ημερομίσθιό τους. έχουν την περίθαλψή τους, έχουν μονιμότητα, κατά συνέπεια, πρέπει να είναι ευχαριστημένοι. ... Σαφώς και έχει, θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους δημοσίου υπαλλήλους ότι είναι σε πλεονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων».

Σ.2: « ... είπα κάποτε στον διευθυντή μου, τα πρώτα χρόνια που είχα διοριστεί ότι αν πουλιόταν η διεύθυνση ... τους μισούς υπαλλήλους θα τους έδιωχνα. Αν την αγοράζα εγώ την υπηρεσία, τους μισούς θα τους έδιωχνα ... και γιατί το έλεγα αυτό; Θέλοντας να δείξω ότι από τους 60 άξιζαν λίαν επεικώς οι 30 που ήμασταν ...».

Σ.3: « «Μία είναι η κουλτούρα !!! Μία είναι η θρησκεία!!! Η μονιμότητα στο δημόσιο!!! Από εκεί ξεκινάν όλα και εκεί τελειώνουν όλα ... Η μονιμότητα μόνο!!! Η μονιμότητα. Άμα αρθεί αυτό το πράγμα, της μονιμότητας, που δεν έχει να φοβηθεί κάτι κανένας υπάλληλος... πρέπει να αναγκαστείς να συνεργάζεσαι με τους ανθρώπους τους οποίους σου στέλνουν για να δουλέψεις. Αν είναι καλοί, προχωράς. Αν δεν είναι καλοί είσαι αναγκασμένος ή να μην κάνεις τίποτα ή να τα κάνεις μόνος σου εσύ ... ».

Σ.4: « ... Οι υπάλληλοι έχουν το ακαταδίωκτο, ... δεν απολύονται οι υπάλληλοι, ο υπάλληλος είναι μόνιμος, ... όποιες προσπάθειες έγιναν για κάποιους υπαλλήλους οι οποίοι δε δούλευαν, ή ακόμα είχαν κάνει και καταχρήσεις, και άλλα, διαπιστώθηκε ότι ήταν πολύ δύσκολο για την διοίκηση να τους διώξει».

Σ.5: « ... Νομίζει ότι επειδή πήρε μία καρέκλα, η καρέκλα αυτή θα είναι αιωνόβια, και θα κάνει ότι θέλει αυτός. Γράφοντας τον σκοπό για τον οποίο έχει πάρει την καρέκλα αυτή στα παλιά του υποδήματα. Ενώ δεν είναι έτσι τα πράγματα για μένα. Πρέπει να προσφέρει το ανάλογο της θέσης που κατέχει.»

Σ.10: «η βασική και ίσως η μεγαλύτερη διαφορά είναι ότι δεν υπάρχει μονιμότητα στους υπαλλήλους ... στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει αυτό που λέμε αξιολόγηση».

Οι Σ.2, Σ.4, Σ.7, και Σ.10, πιστεύουν ότι οι πολίτες είναι αρνητικά διατεθειμένοι απέναντι στον δημόσιο υπάλληλο, τον «εργάτη» δηλαδή της δημόσιας διοίκησης, και κατά επέκταση απέναντι στην δημόσια διοίκηση, λόγω της εντύπωσης που υπάρχει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι «δε δουλεύουν». Μία εντύπωση που οφείλεται στην εν γένει αναποτελεσματικότητα και στον αντιπαραγωγικό χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης και στην μονιμότητα ή και «ατιμωρησία» των δημοσίων υπαλλήλων. Έχει χαθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών προς την πολιτική ηγεσία και την δημόσια διοίκηση. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Δε την εμπιστεύονται ... να έρθει ο καθηγητής και να τους δώσει να καταλάβουν ότι αυτό το μηχάνημα πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Γιατί εγώ δεν πά να λέω».

Σ.4 « ... θεωρούν ότι πάμε στο δημόσιο ... να μην δουλεύουμε ... κυριαρχεί αυτή η εντύπωση τώρα. Κουλτούρα, δε θα το έλεγα κουλτούρα, αλλά είναι μία εντύπωση ... δεν είναι έτσι ... τρέχουμε, και μάλιστα με λίγες αποδοχές ... Δυστυχώς ο κόσμος έχει λανθασμένη εντύπωση για την δημόσια διοίκηση, επειδή σε κάποιες υπηρεσίες περισσεύει ο κόσμος και κάποιοι δε δουλεύουν ...».

Σ.7: « ... υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης είναι απόλυτη, συμβαίνει σε όλα τα επίπεδα ...»

Σ.10: « .. Έχει χαθεί η εμπιστοσύνη του κόσμου ... κάθε μέρα που ο κόσμος βρίζει το κράτος, βρίζει το δημόσιο, βρίζει ... Ναι, βρίζει τους πάντες. Ναι, και τον πολιτικό και τον υπάλληλο φυσικά. Θα πρέπει να υπάρξει εμπιστοσύνη και ίσως και υπομονή, γιατί κάποια πράγματα γίνονται, άλλα δε γίνονται, πρέπει και ο κόσμος να καταλαβαίνει και λίγο. Ότι ο άλλος προσπαθεί. Είναι μαζί του, προσπαθεί να τον εξυπηρετήσει, δε θέλει να του κάνει κακό ... ».

Για τον Σ.5, η πολιτική εξουσία όχι μόνο επενέβαινε και επηρέαζε την δημόσια διοίκηση αλλά και ασκούσε πιέσεις σε δημόσιους λειτουργούς που δεν ήταν συντεταγμένοι πολιτικά με αυτή. Θεωρεί ότι η κατάσταση έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια. Αναφέρει: Σ.5: « ... Μία ζωή η δημόσια διοίκηση είναι δεμένη στο άρμα της πολιτικής ... ίσως αυτή τη στιγμή να είναι κάπως καλύτερα τα πράγματα ... Διότι παλιά ήμασταν ακόμα πιο σφιχτά αγκαλιασμένοι με την πολιτική κατάσταση ... Αν δεν ήσουν άνθρωπος της κατάστασης, κάθε μέρα δεχόσουν απειλές, εγώ έτυχε να πάρω και κάτι μεταθέσεις με παρέμβαση πολιτικών προσώπων ... καμία φορά παραλογιζόμαστε. Γίνονται παράλογα πράγματα στις υπηρεσίες ... λόγω πολιτικής τοποθέτησης του κάθε υπαλλήλου. ... ο ένας τράβαγε από εδώ, βάση των πολιτικών καταστάσεων, και ο άλλος από εκεί. Μην ξεχνάτε ότι κάποτε η Ελλάδα είχε χωριστεί σε μπλε και πράσινα καφενεία. Αυτό αντανακλούσε άμεσα και στη δημόσια διοίκηση, και μπορώ να πω ότι μία εποχή, ας μην αναφέρω ποιες χρονιές, ήταν πολύ οξύ το πρόβλημα. Και οι υπάλληλοι, οι μισοί ήταν από εδώ, ένα μέρος ήταν από εδώ, ένα μέρος ήταν από εκεί και έφθαναν στο σημείο να μην μιλάνε. .. Αυτό νομίζω ότι έχει εξαλειφθεί αυτή τη στιγμή, δεν υπάρχει αυτό το πρόβλημα. Οι υπάλληλοι προσπαθούν ενωμένοι και συνεργαζόμενοι να εξυπηρετήσουν τον πολίτη ... »

Για τον συμμετέχοντα Σ.11 η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται αρνητικά από τις πολιτικές διαδικασίες (εκλογές, ορκωμοσία κυβέρνησης, κτλ) καθώς μέχρι να ολοκληρωθούν οι διαδικασίες ουσιαστικά υπολειτουργεί. Θεωρεί ότι αυτή η κουλτούρα, του να εξαρτάται η δημόσια διοίκηση από τις πολιτικές διεργασίες, πρέπει να σταματήσει. Αναφέρει: Σ.11: « ... Όταν έχουμε εκλογές ... σταματάνε τα πάντα ... περιμένουμε πότε θα εκλεγεί η καινούργια κυβέρνηση ώστε να συνεχιστεί η ζωή μας ... περιμένα να πάρω ένα χαρτί και μού λένε ότι τώρα αυτή τη στιγμή έχει κολλήσει, περιμένουμε να εκλεγεί η καινούργια κυβέρνηση, να ορκιστούν οι υπουργοί για να συνεχιστεί η διαδικασία. Δηλαδή είναι τραγικό αυτό που συμβαίνει ... η Γερμανία ας πούμε, είτε βγει το ένα κόμμα είτε βγει το άλλο κόμμα, το κράτος συνεχίζει και δουλεύει ... Να μην αλλάξει εννοώ βγαίνει το ένα κόμμα, λέει όχι δε θα

*γίνεται αυτό έτσι θα γίνεται αλλιώς, βγαίνει το άλλο κόμμα όχι ... να έχει μια δομή και όποιος και να εκλέγεται ... να λειτουργεί, να υπάρχει συνέχεια ...».*

Ο Σ.2 θεωρεί ότι οι πολιτικοί έχουν αρχικά σκοπό το να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο κράτος και πως θα πρέπει να διακρίνονται από τόλμη και αποφασιστικότητα. Επίσης ότι κύριος στόχος της κουλτούρας του συστήματος διοίκησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία χρήματος, η οικονομική ανάπτυξη. Αναφέρει: Σ.2: « ... δεν έρχονται με σκοπό να κάνουν ζημιές στο κράτος. Έρχονται με σκοπό να προσφέρουν στο κράτος να το κάνουν καλύτερο το κράτος, γενικά τη χώρα από ότι την είχαν οι προηγούμενοι ... Αν δεν έχει τόλμη, αν δεν έχει τσαγανό, να προσπαθήσει να κάνει το κάτι το διαφορετικό δεν πρόκειται να πετύχει ... θέλουμε ανθρώπους οι οποίοι θα έρθουν και με τις ενέργειές τους θα κάνουν το κάτι το διαφορετικό ... η κουλτούρα που υπάρχει, το σύστημα που υπάρχει, πρέπει να παράγει χρήμα ... ».

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες (Σ.1, Σ.2., Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.10 και Σ.11) θεωρούν ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε εθνικό – κεντρικό και σε τοπικό – περιφερειακό επίπεδο όσον αφορά την πολιτική και διοικητική κουλτούρα. Χαρακτηριστικά ο Σ.11 αναφέρει: « διαφορές σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο όσον αφορά την νοοτροπία, δεν υπάρχουν ...», ενώ ο Σ.10: « ... Πάνω κάτω τα ίδια είναι ...».

Για τους Σ.1 και Σ.4 δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη πολιτική κουλτούρα. Αναφέρουν: Σ.1: « ... Δεν είμαι σίγουρος ότι υπάρχει κάποιο είδος κουλτούρας. Όλα δουλεύουν στον αυτόματο πιλότο ...». Σ.4: « ... Πολιτική κουλτούρα, ... εγώ είμαι υπάλληλος ... Τι θα πει πολιτική κουλτούρα; Εγώ κάνω τη δουλειά μου. Υπάρχουν οι νόμοι, υπάρχουν οι εγκύκλιοι ...».

Οι Σ.4, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, εντοπίζουν ως βασική διαφορά μεταξύ εθνικού και περιφερειακού επιπέδου, την επαφή και την εγγύτητα των ανθρώπων. Οι περισσότεροι γνωρίζονται μεταξύ τους, οι κοινωνικές σχέσεις είναι πιο ισχυρές και πυκνές, κάτι που επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας και σκέψης της δημόσιας διοίκησης και της πολιτικής συμπεριφοράς καθώς εξυπηρετήσεις ζητούνται και υλοποιούνται πολύ πιο εύκολα και η αναζήτηση ψηφοφόρων απαιτεί άμεση επαφή . Αναφέρουν:

Σ.4: « ... αν μπορώ να ερμηνεύσω κάτι είτε έτσι είτε αλλιώς, κατά κανόνα, το κρίνω προς θετική κατεύθυνση για τον πολίτη ... μην ξεχνάτε, εδώ είμαστε και μία επαρχία, είμαστε λίγοι, γνωριζόμαστε, δεν ξέρω αν λειτουργούν έτσι σε μία Αθήνα, σε κάποιον

απρόσωπο οργανισμό ... σκεφτόμαστε και την υστεροφημία μας, τι θα πουν άμα μας δουν έξω ... ».

Σ.8: « ... Η περιφερειακή διοίκηση νομίζω είναι πιο κοντά στον πολίτη και τείνει να είναι πιο άμεση. Το εθνικό είναι λίγο πιο απόμακρο, πιο απρόσωπο».

Σ.9: « ... πιστεύω ότι υπάρχουν διαφορές ... Στο κέντρο, επειδή υπάρχει μεγαλύτερος πληθυσμός ... θα πας ανάλογα με το τι ζητάς και θα είσαι σωστός. Στην Περιφέρεια επειδή τυχαίνει να είμαστε γνωστοί, θα πάει ο γνωστός του γνωστού και θα βρει ένα τρόπο να μπορεί να εξυπηρετηθεί πιο εύκολα και πιο γρήγορα ή και ακόμα και κάτι που δεν μπορεί να το κάνει να υποχρεώσει τον άλλο λόγω της γνωριμίας του ή της φιλίας του ... ».

Σ.10: « ... στο κέντρο ο κόσμος επηρεάζεται περισσότερο από τις τηλεοράσεις ... Εδώ είναι πιο άμεση η επαφή ... Το ένα έχει να κάνει με προσωπικές σχέσεις, προσωπικές επαφές, το άλλο είναι πιο κεντρικό. Εκεί πάει και με τα πιστεύω του καθενός τα πολιτικά ... ».

Σ.11: « ... διαφορές σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο όσον αφορά την νοοτροπία, δεν υπάρχουν. Όσον αφορά την αμεσότητα των πολιτικών με τους πολίτες, υπάρχει ... εδώ ζούμε σε ένα μικρότερο μέρος ... υπάρχει πιο εύκολη πρόσβαση του πολίτη στον πολιτικό για να κάνει κάποιο παράπονο ή για να του κάνει κάποιο ρουσφέτι. Βέβαια και σε κεντρικό επίπεδο υπάρχει αυτό. Δεν είναι, δεν έχει πολύ μεγάλη διαφορά, απλά εδώ στην Περιφέρεια γίνεται λίγο πιο εύκολα».

Ο Σ.7 θεωρεί ότι διαφορά εντοπίζεται στο ότι στην Περιφέρεια η δημόσια διοίκηση είναι πιο «ευκίνητη» σε σχέση με την κεντρική διοίκηση, η οποία είναι πιο «βαριά», με μεγαλύτερη όμως εμπειρία και οι όποιες διαφορές οφείλονται κυρίως στα πρόσωπα που υπάρχουν σε κάθε τομέα. Αναφέρει: Σ.7: « ... Όσον αφορά στην κουλτούρα την διοικητική και την πολιτική, στο κεντρικό νομίζω υπάρχει η εμπειρία και μία γνώση λόγω κέντρου. Από την άλλη μεριά είναι πιο βαρύ και πιο καθισμένο. Αλλά έχει εμπειρία ... Στις μεγάλες πόλεις η κουλτούρα είναι αλλιώς..... Θέμα ατόμων είναι ... υπάρχουν περιφέρειες με καλή κουλτούρα και υπάρχουν περιφέρειες με κακή κουλτούρα. Υπάρχουν γραφεία στο κέντρο με καλή κουλτούρα και άλλα με πολύ κακή».

Δ.4.2.2 Τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στη χώρα.



Οι επτά από τους έντεκα συμμετέχοντες, μεταξύ αυτών και οι δύο από τους τρεις αιρετούς, οι Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9 και Σ.11 πιστεύουν ότι η δημόσια διοίκηση στη χώρα χαρακτηρίζεται από πολιτικές παρεμβάσεις στο έργο της με σκοπό την εξυπηρέτηση συμφερόντων. Οι Σ.5 και Σ.8 θεωρούν ότι το φαινόμενο δεν υφίσταται με την ίδια δυναμική όπως στο παρελθόν. Αναφέρουν:

Σ.3: « ... όταν είσαι σε θέση ευθύνης, και δυστυχώς ή ευτυχώς πέρασα από αυτές τις θέσεις, από πολύ μικρός, έχεις πιέσεις. Πολιτικές πιέσεις. Για να εξυπηρετήσουμε φίλους. Και γνωστούς. ».

Σ.5: « ... Μία ζωή η δημόσια διοίκηση είναι δεμένη στο άρμα της πολιτικής. Ίσως αυτή τη στιγμή να είναι κάπως καλύτερα τα πράγματα. Διότι παλιά ήμασταν ακόμα πιο σφιχτά αγκαλιασμένοι με την πολιτική κατάσταση ... Αν δεν ήσουν άνθρωπος της κατάστασης, κάθε μέρα δεχόσουν απειλές, εγώ έτυχε να πάρω και κάτι μεταθέσεις ... Παρέμβαση πολιτικών προσώπων Αυτό νομίζω ότι έχει εξαλειφθεί αυτή τη στιγμή, δεν υπάρχει αυτό το πρόβλημα. Αυτό αντιλαμβάνομαι εγώ τα τελευταία χρόνια ... ».

Σ.6: « ... Στο ανώτερο πολιτικό επίπεδο, οι περιοδικά διενεργούμενες εκλογές αποτελούν τον κυρίαρχο σκοπό και στόχο. ... το πολιτικό σύστημα παρεμβαίνει άμεσα ή έμμεσα στην Δημόσια διοίκηση μέσω των κανονιστικών πράξεων και δημιουργεί δυσλειτουργίες σε αυτή. ».

Σ.7: « ... έχει παρεμβάσεις από αιρετούς, κομματικούς ... όπου τους συνδέουν ίσως κάποια οικονομικά συμφέροντα και έχουνε άλλου είδους, πιο συγκεκριμένους στόχους ... ».

Σ.8: « ... υπάρχουν αγκυλώσεις, ή να υπάρχουν πελατειακές σχέσεις ... σε πολλές περιπτώσεις ίσως υπάρχει ακόμα το πελατειακό σύστημα ... πιστεύω ότι αυτή τη στιγμή υπάρχει μία στροφή στη δημόσια διοίκηση απεγκλωβισμού από όλους αυτούς τους τομείς ... να είμαστε πιο αξιοκρατικά και πιο αποτελεσματικοί και με δικαιοσύνη και με ισονομία ... ».

Σ.9: « ... Μπορεί να είναι πολιτικοί. Πολιτικοί παράγοντες που διεισδύουν μέσα στην δημόσια διοίκηση, με αποτέλεσμα να δυσλειτουργεί η δημόσια διοίκηση ... ».

Σ.11: « ... Θα έπρεπε όμως να μην αλλάζει η όλη φιλοσοφία λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης ... Να μην αλλάζει εννοώ βγαίνει το ένα κόμμα, το πάω πάλι στο πολιτικό, βγαίνει το ένα κόμμα, λέει όχι δε θα γίνεται αυτό έτσι θα γίνεται αλλιώς, βγαίνει το άλλο κόμμα όχι. Να μην αλλάζει βάση ιδεολογίας .. »

Για δέκα από τους έντεκα συμμετέχοντες, τους Σ.1, Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 η νομοθεσία, αν και αποτελεί τον ρυθμιστή κάθε είδους

έκφρασης της ανθρώπινης ζωής στα πλαίσια μίας οργανωμένης κοινωνίας, εν τούτοις δε συμβαδίζει με τις εξελίξεις της κοινωνίας και της εποχής, δεν είναι ξεκάθαρη, το νομικό πλαίσιο είναι πολύπλοκο και δύσκολα εφαρμόσιμο και επιτρέπει διαφοροποιήσεις ως προς την ερμηνεία του. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... τα νομοθετήματα κυρίως, γιατί από αυτά κρεμόμαστε, έχουν αφουγκραστεί τον παλμό της κοινωνίας. Δηλαδή ένα παράδειγμα: η έκφραση το νόμιμο δεν είναι απαραίτητα και ηθικόν, οδηγεί αυτόματα στο συμπέρασμα ότι ο νομοθέτης είναι ανήθικος. Διότι, ή έχει νομοθετήσει ανήθικα, ή δεν καταλαβαίνει την ανηθικότητα για να την προλάβει. Κατά συνέπεια θα μείνουμε στο ότι υποχρεωτικά με βάση αυτή την κατάσταση, ότι το νόμιμο είναι και ηθικόν. Αλλιώς έχουμε ανήθικους νομοθέτες ... Το νομικό πλαίσιο δημιουργεί τις διαστάσεις ανάμεσα στην κοινωνία και το κράτος, διότι είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις των νομικών. Δεν μπορεί μόνος του ο πολίτης να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του νόμου και είναι έτσι διαμορφωμένο που πρέπει να προσφεύγει στη βοήθεια νομικών, με το αζημίωτο βεβαίως.»

Σ.2 « ... να καταλάβουν οι δημόσιοι υπάλληλοι πώς πρέπει να είναι η σωστή εφαρμογή της νομοθεσίας .. δεν μπορώ να αλλάξω τη νομοθεσία ...».

Σ.4: « ... το νομικό πλαίσιο άδικο ... πολλές φορές ...».

Σ.5: «... δεν μπορεί να ενεργήσει ο κάθε υπάλληλος, πρέπει να εφαρμόσει κανονισμούς, πρέπει να εφαρμόσει τον δημοσιούπαλληλικό κώδικα ... θέλει αρκετές μεταβολές, τροποποιήσεις ... πρέπει να μην είσαι τόσο σφιχτά αγκαλιασμένος με αυτούς τους κανονισμούς και με τους νόμους».

Σ.6: «Το κράτος θεσπίζει και παράγει νόμους και κανονιστικές διατάξεις που σε πολλές περιπτώσεις δε βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της δημόσιας διοίκησης. Δεν υπάρχει ξεκάθαρο νομοθετικό πλαίσιο. Η νομοθεσία δεν ακολουθεί την εξέλιξη της κοινωνίας».

Σ.7: « ... Πολλές φορές είναι χαοτική η όλη διαδικασία και φθάνει δε αδιέξοδα ή σε καθυστερήσεις ... ».

Σ.8: « ... υπάρχουν 100 νόμοι για ένα θέμα που δε βγάζεις άκρη ... ψάχνεις γύρω – γύρω να βρεις τελικά τι ισχύει ... είναι ένα μεγάλο θέμα ... πρέπει να υπάρχει μία κωδικοποίηση νόμων. Λίγοι δηλαδή νόμοι συνοπτικοί που να πιάνουν ένα θέμα και να το εξαντλούν σε ένα νόμο και κωδικοποιημένα. Χωρίς να ψάχνεις γύρω – γύρω άλλους 100 νόμους για να βρεις τελικά τι ισχύει».

Σ.9: « .. υπάρχει η διαφορετικότητα της ερμηνείας και πολλές φορές ο πολίτης έχει δίκιο αλλά επειδή ερμηνεύεται ο νόμος διαφορετικά δεν μπορεί να βρει το δίκιο του ... πρέπει να διαβάξει τη νομοθεσία ο υπάλληλος ... και να την ερμηνεύει σωστά ».

Σ.10: « ... οι νόμοι, αλλιώς διαβάζονται από ένα δικηγόρο, αλλιώς διαβάζονται από ένα μηχανικό, αλλιώς διαβάζονται από κάποιον διοικητικό. Ίσως, ίσως θα έπρεπε λίγο να απλοποιηθεί το σύστημα. Να είναι πιο κοντά στον οποιοδήποτε ... ο τελευταίος νόμος των δημοσίων συμβάσεων, γράφτηκε από δικηγόρο ... δεν μπορούμε να βγάλουμε άκρη. ... Ναι, είναι αυτό που λένε χανόμαστε στη μετάφραση ... ».

Σ.11: « ... κάθε φορά έρχεται ένας νόμος να καλύψει έναν άλλο, γίνεται μια τροπολογία και ψάχνουμε να βρούμε πολλές φορές από τον ίδιο νόμο ποια είναι η τελευταία τροπολογία ή τι Κ.Υ.Α (κοινή υπουργική απόφαση) βγήκε ... υπάρχει μια ασάφεια, η νομοθεσία έχει πολλές πλευρές ...»

Για εννέα συμμετέχοντες, τους Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.5, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, (πέντε από τους οκτώ διοικητικούς υπαλλήλους και όλοι οι αιρετοί), η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την κακώς νοούμενη γραφειοκρατία. Αναφέρουν:

Σ.1: «... Σε άλλες χώρες έχει αντικατασταθεί η γραφειοκρατία, η διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό τρόπο... δε χρειάζεται να παρεμβαίνει κανένας ... ακόμα είμαστε πίσω.».

Σ.2: «... δε δουλεύει σωστά η δημόσια διοίκηση σε οποιοδήποτε φορέα. Υπάρχει φοβερή γραφειοκρατία, η γραφειοκρατία αντί να μειώνεται αυξάνεται. Αυτή η γραφειοκρατία δημιουργεί προβλήματα και σε αυτούς που υλοποιούν τα προγράμματα, που λέγονται δημόσιοι υπάλληλοι, και στους επενδυτές ... μέχρι να πάρει αυτή την οικονομική ενίσχυση τραβάει τα «χίλια μύρια» ... Το σύστημα είναι γραφειοκρατικό. Η γραφειοκρατία «σκοτώνει».».

Σ.3: « ... γιατί έχει έρθει η πληροφορική, έχουν έρθει τα συστήματα αυτά, τα οποία απλοποιούν πάρα πολύ τη δουλειά ενός υπαλλήλου ... ».

Σ.5: « ... και την γραφειοκρατία ... Δεν μπορεί δηλαδή τώρα, παράδειγμα στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, στην διεύθυνση ... μία μεταφορά οστών από το ένα νεκροταφείο στο άλλο να απαιτείται η υπογραφή του Αντιπεριφερειάρχη .. ».

Σ.7: « ... εννοείται η γραφειοκρατία σε κάθε κίνηση, σε κάθε στάδιο, σε κάθε απόφαση ... όπου υπάρχει μεγάλη γραφειοκρατία μπορώ να πω ότι οι ατασθαλίες είναι πιο εύκολες ... η δημόσια διοίκηση είναι πιο βαριά, πιο δυσκίνητη ... ».

Σ.8: « .. Ίσως η γραφειοκρατία. Η γραφειοκρατία που υπάρχουν 100 νόμοι για ένα θέμα που δε βγάζεις άκρη ... Που ψάχνεις γύρω – γύρω να βρεις τελικά τι ισχύει ... ».

Σ.9: « ... θα μπορούσε να έχει αλλάξει ας πούμε η νομοθεσία ..., να μην υπάρχει αυτή η γραφειοκρατία.».

Σ.10: « .... Δυστυχώς υπάρχει η γραφειοκρατία που μπλοκάρει τα πάντα και αυτό δεν αφήνει τον άλλο να λειτουργήσει ... ».

Σ.11: « ... Στην Ελλάδα πάλι έχουμε πάρα πολλά προβλήματα όπως είναι η γραφειοκρατία ... στο δημόσιο τομέα ... υπάρχει τεράστια γραφειοκρατία ... δε συνεργάζονται διάφορες υπηρεσίες μεταξύ τους»

Οκτώ από τους συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.11, οι επτά υπόλοιποι και ένας αιρετός, πιστεύουν ότι η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης από την κεντρική εξουσία έρχεται ως ένα ακόμα αρνητικό χαρακτηριστικό που αποτελεί αιτία αναποτελεσματικότητας.

Αναφέρουν:

Σ.1: « ... αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στην Περιφέρεια χωρίς αντίστοιχη μεταφορά πόρων και κυρίως προσωπικού ... Θα μπορούσε να γίνει ένας νέος σχεδιασμός σε μία διαφορετική βάση και να υπάρξει μία ανάλογη κατανομή του προσωπικού ...».

Σ.2: « ... οι γεωπόνοι υπάρχουν στους συνεταιρισμούς και στις οργανώσεις παραγωγών. Δεν υπάρχουν στο δημόσιο ... ενώ εδώ πέρα συμβαίνει το αντίθετο. ... Είχαν προγραμματίσει ότι μετά από δύο χρόνια θα καλλιεργούσε αυτή η ομάδα, ... Έτσι ίσως θα πρέπει να δουλεύει και ο δημόσιος τομέας ... Αυτά τα έλεγα, τα είχα κάνει και γραπτά επί προηγούμενης Περιφερειακής Αρχής, ... τα είχα δώσει στην πολιτική ηγεσία γραπτά. Τα έστειλε στο υπουργείο. Με πήραν μάλιστα και κάποιος τηλέφωνο, ο γενικός γραμματέας του προγράμματος ... και μου είπε ότι ωραία είναι αυτά που γράφεις, θα σε καλέσουμε κάποια στιγμή να τα πεις κάτω στην Αθήνα, δε με κάλεσαν ποτέ ... πόσος κόσμος δυσανασχετεί από οποιοδήποτε πρόγραμμα πάει να εφαρμοστεί. Από οποιαδήποτε πολιτική του κράτους ... πρέπει να απλοποιηθούν τα πράγματα ... έτσι τη βλέπω τη δημόσια διοίκηση. Να είναι λειτουργική. Ευκίνητη ...».

Σ.3: «Δεν είναι σωστή η κατανομή θέσεων, δεν είναι σωστό το οργανόγραμμα, δεν είναι κατανομή αυτό, δεν μπορεί να παίρνεις έναν απόφοιτο μαθηματικό, έναν απόφοιτο φιλόλογο, και να τον κάνεις οικονομικό υπάλληλο».

Σ.4: « ... Υπάρχουν αρμοδιότητες, έχουν έρθει και καινούργιες, ο κόσμος φεύγει, δεν αναπληρώνεται, με αποτέλεσμα να τρέχουν όλοι ... Κακώς είναι κατανομημένο το

*προσωπικό ... θα μπορούσε να γίνει μία καλύτερη κατανομή προσωπικού, να κλείσουν κάποιες υπηρεσίες που δεν έχουν έργο ... οι υπάλληλοι, φυσικά όχι να απολυθούν, να πάνε εκεί που υπάρχει δουλειά ... Είναι γνωστά πράγματα αυτά στους διοικούντες. Αλλά για κάποιους λόγους που εκείνοι ξέρουν, δε θέλουν να τα αλλάξουν.».*

*Σ.5: « ... αρκεί να στελεχωθούν μερικές υπηρεσίες οι οποίες είναι, ... πάνε για διάλυση ... τα αντικείμενα έχουν αυξηθεί, μας έχουν, ... κάθε μέρα έρχονται και καινούργιες οδηγίες, καθήκοντα, νέες αρμοδιότητες, και το προσωπικό φθίνει, όχι φθίνει, λιγοστεύει ...».*

*Σ.6: «Σε εθνικό επίπεδο ασκείται επιτελική δημόσια διοίκηση που σε πολλές περιπτώσεις δε λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πολιτών ... ».*

*Σ.7: « ... Και η έλλειψη δομών, η έλλειψη προτύπων διαδικασιών, με αποτέλεσμα και λάθη να γίνονται γιατί υπάρχει αυτενέργεια, και ατασθαλίες να γίνονται γιατί δεν υπάρχει έλεγχος».*

*Σ.11: « ... Που για μένα, ο δημόσιος τομέας έχει λάθος δομή. Θα μπορούσε να λειτουργεί με λιγότερα άτομα πολύ πιο εύκολα και πολύ πιο οργανωμένα. Απλά δεν υπάρχει ούτε οργάνωση υπάρχει. ... καθυστερεί και βάζει τρικλοποδιά στη ζωή των πολιτών που θέλουν να εξυπηρετηθούν.»*

Για τους Σ.1, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.10 και Σ.11, οι ρόλοι των φορέων και των υπηρεσιών δεν έχουν ακόμα αποσαφηνιστεί, οι αρμοδιότητες δεν είναι κατανοητές με σαφήνεια και ακρίβεια, οι αλληλοεπικαλύψεις είναι συχνό φαινόμενο. Όλα αυτά προκαλούν δυσχέρεια λειτουργίας στην δημόσια διοίκηση.

Αναφέρουν:

*Σ.1: « ... δεν έχουν αποσαφηνιστεί οι ρόλοι ... Υπάρχουν ίσως αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στην Περιφέρεια ... ».*

*Σ.4: « Υπάρχουν αρμοδιότητες, έχουν έρθει και καινούργιες, ... επηρεάζει η δημόσια διοίκηση τον οργανισμό. Σε πολύ μεγάλο βαθμό. ...».*

*Σ.5: «Να μπορεί αυτόβουλα ο υπάλληλος να ενεργεί, πάντα με γνώμονα το συμφέρον της πολιτείας και του πολίτη. Είναι απαγκιστρωμένος, ... Η δημόσια διοίκηση είναι αγκυλωμένη ...».*

*Σ.6: « ... Σε εθνικό επίπεδο ασκείται επιτελική δημόσια διοίκηση που σε πολλές περιπτώσεις δε λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πολιτών. Σε περιφερειακό επίπεδο, έχοντας γνώση των αναγκών των πολιτών, αδυνατεί να προσφέρει ποιοτικές λύσεις εξαιτίας του θεσμικού πλαισίου, ενώ γνωρίζει τις ανάγκες... Υπάρχουν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, σύγκρουση συμφερόντων.».*

Σ.10: « ... Ε, ναι υπάρχει επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Ναι. Ο ένας ελέγχει τον άλλον. Πρέπει αυτά λίγο να απλοποιηθούν, να ξεμπλέξουν για να μπορούν να λειτουργήσουν λίγο πιο εύκολα τα πράγματα ....».

Σ.11: « ...καθυστερεί και βάζει τρικλοποδιά στη ζωή των πολιτών που θέλουν να εξυπηρετηθούν. Επίσης πολλές φορές ένα υπουργείο μπορεί να ρίχνει ευθύνες σε μια υπηρεσία χωρίς να έχει την αρμοδιότητα ή τις ευθύνες να τις αναλάβει ή να μπορεί να τις αναλάβει. Δηλαδή υπήρχε μια ασυνεννοησία, έτυχε αρκετές φορές. Άλλες φορές βέβαια ήταν πολύ καλύτερα τα πράγματα. Αλλά δυστυχώς συμβαίνει το να υπάρχει ασυνεννοησία μεταξύ των δομών της δημόσιας διοίκησης»

Επτά συμμετέχοντες , οι Σ.1, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.8, Σ.9 και Σ.11 θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση δεν προσαρμόζεται γρήγορα και με επιτυχία στις απαιτήσεις της κοινωνίας και στις εξελίξεις και δεν υιοθετεί τις νέες τεχνολογίες. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... «... Σε άλλες χώρες .. τα πιστοποιητικά, όλα δίνονται ηλεκτρονικά ... στην Ελλάδα ακόμα είμαστε πίσω.».

Σ.3: « ... η δημόσια διοίκηση δε θέλει τίποτα τι καινούργιο. Παραμένουμε σταθεροί, ακλόνητοι στα παλιά, έτσι όπως τα βρήκαμε.».

Σ.4: « ... Κακώς είναι κατανεμημένο το προσωπικό ... αλλά θα μπορούσε να γίνει μία καλύτερη κατανομή προσωπικού, να κλείσουν κάποιες υπηρεσίες που δεν έχουν έργο ... Το οποίο το λέμε χρόνια, αλλά εμείς το λέμε εμείς το ακούμε ... Είναι γνωστά πράγματα αυτά στους διοικούντες. Αλλά για κάποιους λόγους που εκείνοι ξέρουν, δε θέλουν να τα αλλάζουν.».

Σ.5: « ... ο κάθε υπάλληλος, πρέπει να εφαρμόσει κανονισμούς, πρέπει να εφαρμόσει τον δημοσιούπαλληλικό κώδικα ... θέλει αρκετές μεταβολές, τροποποιήσεις ... Είναι απαγκιστρωμένος ... Η δημόσια διοίκηση είναι αγκυλωμένη ...».

Σ.8: « ... υπάρχουν αγκυλώσεις, ... Εντάξει υπάρχουν και περιπτώσεις που σας είπα που μπορεί να είναι λίγο πίσω αγκυλωμένες και προβληματικές ...».

Σ.9: « ... .. Κάποιες φορές ίσως να είναι και αυτό που λέμε αγκυλωμένη ... ».

Σ.11: « ... Είναι δυσκίνητη, με ότι αυτό συνεπάγεται ... δεν ακούει ούτε τα θέλω των πολιτών ούτε τα θέλω των εργαζομένων».

Από τους συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.6, Σ.7 και Σ.11 πιστεύουν ότι χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης είναι η αποτυχία εξυπηρέτησης των αναγκών των πολιτών και της κοινωνίας και η επίλυση προβλημάτων. Μάλιστα ο Σ.2 αναφέρει ότι στην Ελλάδα τα προβλήματα δε λύνονται αλλά διαιωνίζονται, ο Σ.6 ότι σε εθνικό επίπεδο η δημόσια διοίκηση δε λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πολιτών

ενώ σε τοπικό περιφερειακό επίπεδο τις γνωρίζει αλλά αδυνατεί να τις ικανοποιήσει. Ο Σ.7 χαρακτηρίζει την δημόσια διοίκηση «εξοντωτική» και όχι φιλική αντί να είναι εξυπηρετική. Ο Σ.11 τη χαρακτηρίζει «δυσκοίλια» και «δυσκίνητη» και θεωρεί ότι βάζει εμπόδια, («τρικλοποδιές»), στους πολίτες. Αναφέρουν:

Σ.2: « .. είναι θέμα τι πολιτικές πρέπει να εφαρμόσει το κράτος για να επιλύσει προβλήματα των πολιτών. Ή τα σέρνει τα προβλήματα που υπάρχουν ... τα αφήνει να συνεχίζονται, κάνοντας διάφορες παρεμβολές, παρεμβάσεις, μικροδιορθώσεις, ή τα επιλύει δια παντός. Στην Ελλάδα δυστυχώς δεν επιλύονται τα προβλήματα διά παντός, συνεχίζουν να υπάρχουν.».

Σ.6: «Σε εθνικό επίπεδο ασκείται επιτελική δημόσια διοίκηση που σε πολλές περιπτώσεις δε λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πολιτών. Σε περιφερειακό επίπεδο, έχοντας γνώση των αναγκών των πολιτών, αδυνατεί να προσφέρει ποιοτικές λύσεις εξαιτίας του θεσμικού πλαισίου, ενώ γνωρίζει τις ανάγκες».

Σ.7: « ... Ναι. Δεν είναι φιλική προς τον πολίτη. Συνήθως. Δεν είναι φιλική, είναι δύσκολη. Είναι εξοντωτική πολλές φορές για τον πολίτη, εξοντωτική. Τον θυμώνει».

Σ.11: « ... καθυστερεί και βάζει τρικλοποδιά στη ζωή των πολιτών που θέλουν να εξυπηρετηθούν ... υπάρχει ασυνεννοησία μεταξύ των δομών της δημόσιας διοίκησης ... ένα χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα είναι ότι είναι δυσκοίλια, και ότι πολλές φορές αντί για να βοηθάει τους πολίτες, τους μπουρδουκλώνει, τους κάνει τη ζωή δύσκολη. Είναι δυσκίνητη, με ότι αυτό συνεπάγεται ... δεν ακούει ούτε τα θέλω των πολιτών ούτε τα θέλω των εργαζομένων».

Οι Σ.5, Σ.8, Σ.9 και Σ.10 θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση δε χαρακτηρίζεται μόνο από αρνητικά στοιχεία. Ο Σ.8 αναφέρει το παράδειγμα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, το οποίο θεωρεί ως επιτυχημένη πρακτική εξυπηρέτησης πολιτών. Αναφέρουν:

Σ.5: « ... Οι υπάλληλοι προσπαθούν ενωμένοι και συνεργαζόμενοι να εξυπηρετήσουν τον πολίτη.».

Σ.8: « ... Υπάρχει καινοτομία, έρευνα, πιστεύω ότι γίνονται ... και τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι. Υπάρχουν δηλαδή πράγματα τα οποία είναι καινοτόμα. Και έχουμε πετύχει πολλά πράγματα. Και επιστήμονες έχουμε πολλούς καλούς που μπορούμε να τους εκμεταλλευτούμε και να πάμε πολύ μπροστά.».

Σ.9: « ... Αλλά επειδή εγώ δεν έχω μάθει να τα ισοπεδώνω όλα, υπάρχουν πολλοί καλοί δημόσιοι υπάλληλοι, υπάρχουν μέτριοι υπάλληλοι, ... ».

Σ.10: « προσπαθούμε να εξυπηρετούμε και να έχουμε ευχαριστημένο τον κόσμο, ... ».

Οι Σ.2, Σ.4, Σ.7 και Σ.10 αντιλαμβάνονται ότι η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από ατομικότητα, έλλειμμα εμπιστοσύνης, οι πολίτες δεν την εμπιστεύονται, δε την θεωρούν αξιόπιστη. Αναφέρουν:

Σ.2: « ...Στραβά υπάρχουν ένα σωρό, και ο καθένας λέει τα δικά του. Δεν υπάρχει η έννοια της του όλοι μαζί, όλοι μαζί να σκύψουμε να λύσουμε προβλήματα ... ».

Σ.4: « ... «... για τον κόσμο, θεωρούν ότι ... οι δημόσιοι υπάλληλοι δε δουλεύουν. ... δεν είναι έτσι ... τρέχουμε, και μάλιστα με λίγες αποδοχές, ... Δυστυχώς ο κόσμος έχει λανθασμένη, κατά εμένα, λανθασμένη εντύπωση για την δημόσια διοίκηση, επειδή σε κάποιες υπηρεσίες περισσεύει ο κόσμος και κάποιιοι δε δουλεύουν νομίζουν ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τέτοιοι, ενώ στην πραγματικότητα, δεν ισχύει αυτό.».

Σ.7: « ... υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης είναι απόλυτη, συμβαίνει σε όλα τα επίπεδα ... Υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης προφανώς, γκρινιάζουμε όλοι, με αποτέλεσμα τελικά να μην υπάρχει αξιοπιστία».

Σ.10: « ... Έχει χαθεί η εμπιστοσύνη του κόσμου ... κάθε μέρα που ο κόσμος βρίζει το κράτος, βρίζει το δημόσιο, ... και τον πολιτικό και τον υπάλληλο φυσικά. Θα πρέπει να υπάρξει εμπιστοσύνη και ίσως και υπομονή ... »

Οι δέκα από τους έντεκα συμμετέχοντες αναφέρουν πως η δημόσια διοίκηση πλέον χαρακτηρίζεται από έλλειψη προσωπικού. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... σε μία τάση να μειωθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι, ... να υπάρξει μία ανάλογη κατανομή του προσωπικού».

Σ.2: « ... Ο φόρτος εργασίας επειδή έχει μειωθεί το προσωπικό, έχει αυξηθεί ... επειδή έχουν μειωθεί οι υπάλληλοι, η νομοθεσία αυτή τη στιγμή που υπάρχει ευνοεί τους υπαλλήλους. Η κινητικότητα να φύγουν να πάνε σε οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία θέλουν, άρα μειώνεται παραπάνω το προσωπικό, μπορεί να μειωθεί παραπάνω το προσωπικό μίας υπηρεσίας».

Σ.3: « ... έχουμε συνέχεια συνταξιοδοτήσεις, δε γίνονται προσλήψεις από ότι ξέρω ... ».

Σ.4: « ... «εκτός από τα μεγάλα αστικά κέντρα, νομίζω ότι δε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα οι περιφερειακές υπηρεσίες έχουν πρόβλημα προσωπικού.».

Σ.5: « ... είναι ένας οργανισμός ο οποίος πάσχει. Πάσχει από προσωπικό. Από στελέχωση. ... κάθε μέρα έρχονται και καινούργιες οδηγίες, καθήκοντα, νέες αρμοδιότητες, και το προσωπικό φθίνει, όχι φθίνει, λιγοστεύει. Εκεί είναι το πρόβλημα ... είναι 4 άτομα το προσωπικό που έχω; Δεν επαρκούν για τίποτα».

Σ.6: « ... δραματικής μείωσης των πόρων, οικονομικών, προσωπικού και υποδομών».



Σ.7: « ... καταρχήν με την κατάσταση που υπάρχει τώρα εδώ, διότι έχει φύγει προσωπικό, όλοι αυτοί οι άνθρωποι που δουλεύουν και στην Περιφέρεια και στο Δήμο, πιστεύω ότι υπερβαίνουν τις δυνάμεις τους και τα ωράριά τους και τις δυνατότητές τους ...».

Σ.8: « ... Είναι πολύ μεγάλος ο φόρτος και πολύ λίγοι οι υπάλληλοι».

Σ.10: « ... δε γίνονται προσλήψεις και ότι δεν υπάρχει προσωπικό ... ».

Σ.11: « ... Στην Ελλάδα πάλι έχουμε πάρα πολλά προβλήματα όπως ... πλέον είναι και η έλλειψη προσωπικού, στο δημόσιο τομέα ... »

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4., Σ.5 και Σ.10 αναφέρουν ότι η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από την μονιμότητα των υπαλλήλων της, η οποία όμως οδηγεί σε κακή νοοτροπία, αντιπαραγωγική συμπεριφορά, ατιμωρησία και αποτελεί αίτιο έλλειψης εμπιστοσύνης των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση. Αναφέρουν:

Σ.1: «...Σαφώς και έχει, θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους δημοσίους υπαλλήλους ότι είναι σε πλεονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων».

Σ.2: « ... Στο δημόσιο τομέα ... δεν μπορείς, προσλαμβάνεις άτομα με κριτήρια ΑΣΕΠ ή με οποιαδήποτε κριτήρια ή με κάποιο διαγωνισμό και από εκεί και πέρα, μετά από ένα χρόνο, γίνονται μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι, άσχετα αν είναι καλοί ή δεν είναι καλοί, μένουν, παραμένουν στο δημόσιο τομέα.».

Σ.3: « Η γραφειοκρατία με την μονιμότητα στο δημόσιο είναι αυτό το πράγμα. ... ένας υπάλληλος είναι καλός ή ένας συνεργάτης δεν είναι καλός ... στο δημόσιο τομέα δεν μπορείς να κάνεις διαφορετικά .... θα πρέπει να αναγκαστείς να συνεργάζεσαι με τους ανθρώπους τους οποίους σου στέλνουν για να δουλέψεις. Αν είναι καλοί, προχωράς. Αν δεν είναι καλοί είσαι αναγκασμένος ή να μην κάνεις τίποτα ή να τα κάνεις μόνος σου εσύ.».

Σ.4: « ... «Οι υπάλληλοι έχουν το ακαταδίωκτο, δύσκολα μπορείς να διώξεις έναν υπάλληλο, δεν απολύονται οι υπάλληλοι, ο υπάλληλος είναι μόνιμος, επομένως δεν μπορείς να τον διώξεις. ... όποιες προσπάθειες έγιναν για κάποιους υπαλλήλους οι οποίοι δε δούλευαν, ή ακόμα είχαν κάνει και καταχρήσεις, και άλλα, διαπιστώθηκε ότι ήταν πολύ δύσκολο για την διοίκηση να τους διώξει».

Σ.5: « ... Νομίζει ότι επειδή πήρε μία καρέκλα, η καρέκλα αυτή θα είναι αιωνόβια, και θα κάνει ότι θέλει αυτός. ... Πρέπει να προσφέρει το ανάλογο της θέσης που κατέχει.».

Σ.10: «η βασική και ίσως η μεγαλύτερη διαφορά είναι ότι δεν υπάρχει μονιμότητα στους υπαλλήλους ... στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει αυτό που λέμε αξιολόγηση».

Ένας συμμετέχων κάνει μία σημαντική παρατήρηση αναφορικά με την «ασυνέχεια» της δημόσιας διοίκησης. Αναφέρει: Σ.11: « ... όταν έχουμε εκλογές ... σταματάνε τα πάντα. Δε γίνεται τίποτα και περιμένουμε τότε θα βγει, θα εκλεγεί μάλλον η καινούργια κυβέρνηση ώστε να συνεχιστεί η ζωή μας ... Δηλαδή είναι τραγικό αυτό που συμβαίνει ... Να μην αλλάζει εννοώ βγαίνει το ένα κόμμα, το πάω πάλι στο πολιτικό, βγαίνει το ένα κόμμα, λέει όχι δε θα γίνεται αυτό έτσι θα γίνεται αλλιώς, βγαίνει το άλλο κόμμα όχι. Να μην αλλάζει βάση ιδεολογία εν πάση περιπτώσει. Να έχει μια δομή και όποιος και να εκλέγεται να γίνεται το ίδιο, να λειτουργεί να υπάρχει συνέχεια ... Να γίνεται το ίδιο έργο. Να μην αλλάζει»

Οι Σ.2 επισημαίνει και ότι η δημόσια διοίκηση δε χαρακτηρίζεται από στοχοθεσία. Αναφέρει: Σ.2 «Δηλαδή, η στοχοθεσία στον ιδιωτικό τομέα έχει σημαντική έννοια ενώ στον δημόσιο τομέα η έννοια της στοχοθεσίας δε λειτουργεί ... »

Επίσης ο Σ.7 κάνει χαρακτηρίζει την δημόσια διοίκηση ως προσωποκεντρική. Αναφέρει: Σ.7: « ... πολλές φορές είναι προσωποκεντρική... Δηλαδή ακολουθείς ας πούμε τις επιθυμίες ή τα γούστα ή την τρέλα ας πούμε του κάθε επικεφαλής. Και το δικό μου. Εγώ δεν ελέγχομαι. Πρέπει, πρέπει κάποιος να ελέγξει και μένα. Και να αρχίσει από πάνω προς τα κάτω και όχι από κάτω προς τα πάνω»

#### Δ.4.2.3 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση.

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δε γνωρίζει την έννοια «Νέα Δημόσια Διοίκηση», αν και αρκετοί από αυτούς προσπάθησαν να την αποδώσουν βασιζόμενη στον χαρακτηρισμό «νέα». Μόνο ένας (Σ.6) έδωσε έναν ορισμό και αναφέρθηκε και στο «κοινό πλαίσιο αξιολόγησης» στην δημόσια διοίκηση. Για τους περισσότερους σημαίνει μεταρρυθμίσεις στην κατεύθυνση της καταπολέμησης των παθογενειών της δημόσιας διοίκησης. Αναφέρουν χαρακτηριστικά: Σ.6: «Είναι η δημόσια διοίκηση που αξιοποιεί την σύγχρονη τεχνολογία και το μάνατζμεντ». Σ.2: « ... Όχι, εγώ δε θέλω να μπλέξω με τις ορολογίες, ...». Σ.3: « ... Θα ήμουν ευτυχισμένος να ακούσω «νέα δημόσια διοίκηση» Σ.4: « ... «Πρώτη φορά το ακούω. Τι αφορά; ... δυστυχώς στη δημόσια διοίκηση δεν μπορούμε να τα εφαρμόσουμε όλα ... ». Σ.5: « όχι ... πρέπει να αλλάξει ο οργανισμός και να προσαρμοστούμε στις ανάγκες της εποχής».. Σ.7: « ... Όχι δε την έχω ακούσει. ...». Σ.8: «Νέα Δημόσια Διοίκηση; Όχι δε μου λέει κάτι ο

όρος. Εκτός αν εννοείτε το ότι νέα, αυτό που λέμε, το ότι είναι πρωτοπόρα, καινοτόμα Δημόσια Διοίκηση ». Σ.10: « ... Όχι, πρώτη φορά είναι.» Σ.11: « ‘Όχι ... ».

Δ.4.2.4 Τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης προσπαθεί να εντοπίσει το τέταρτο ερώτημα του δεύτερου ερευνητικού. Οι επτά συμμετέχοντες, εκ των οποίων και οι τρεις αιρετοί, οι Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, προσδιορίζουν ως χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, το ότι η αντιμετώπιση των θεμάτων επηρεάζεται από τις προσωπικές επαφές και γνωριμίες μεταξύ των ασκούντων την διοίκηση και τη λειτουργία της και των πολιτών – μελών της τοπικής κοινωνίας, και μάλιστα η εν λόγω σχέση παρακινεί τα στελέχη να αντιμετωπίζουν με θετικότερο τρόπο, υπέρ των πολιτών, τα όποια θέματα. Μάλιστα επισημαίνουν ότι ο «υπάλληλος» που υπάγεται στην Περιφέρεια, όπως και ο πολιτικός προϊστάμενος έχουν βαθύτερη γνώση των προβλημάτων και των θεμάτων της τοπικής κοινωνίας και λόγω της εγγύτητας συνεργάζονται καλύτερα τόσο με τους πολίτες όσο και μεταξύ τους. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Η κάποιος, ας πούμε ένας περιφερειακός σύμβουλος παίρνει τηλέφωνο και λέει βοηθήστε τον συγκεκριμένο κύριο πιο πολύ από ότι τους υπόλοιπους τέσσερις γιατί είναι ψηφοφόρος μου; Αυτό δεν είναι κράτος δικαίου ...».

Σ.4: « ... αν μπορώ να ερμηνεύσω κάτι είτε έτσι είτε αλλιώς, κατά κανόνα, το κρίνω ή το επιλέγω προς θετική κατεύθυνση για τον πολίτη ... εδώ είμαστε και μία επαρχία, είμαστε λίγοι, γνωριζόμαστε, δεν ξέρω αν λειτουργούν έτσι σε μία Αθήνα, σε κάποιον απρόσωπο οργανισμό ... σκεφτόμαστε και την υστεροφημία μας, τι θα πουν άμα μας δουν έξω ...».

Σ.5: « ... καλύτερα ο υπάλληλος νομίζω να υπάγεται στη Περιφέρεια. Είναι σε πιο κοντινό με την πολιτική ηγεσία ... έχει μία συνεργασία πιο άμεση με τους προϊσταμένους του, άσχετα εγώ είμαι γενικός ή εσύ είσαι διευθυντής, έχεις την άμεση επικοινωνία με τον προϊστάμενό σου και εγώ με τον προϊστάμενό μου που είναι ο Περιφερειάρχης ή όποιος είναι, και νομίζω ότι τον καθιστάς γνώστη της κατάστασης πολύ πιο εύκολα από ότι τον Υπουργό κάτω στο κέντρο ... Και αλλιώς ξέρει ο πολιτικός προϊστάμενος της Περιφέρειας, του τόπου σου, τα προβλήματα του τόπου ... με την

συμμετοχή τη δική μας, των υπαλλήλων όλων, προσπαθεί να επιλύσει άμεσα τα προβλήματα».

Σ.8: « ... Η περιφερειακή διοίκηση νομίζω είναι πιο κοντά στον πολίτη και τείνει να είναι πιο άμεση. Το εθνικό είναι λίγο πιο απόμακρο, πιο απρόσωπο».

Σ.9: « ... στην Περιφέρεια επειδή τυχαίνει να είμαστε γνωστοί, θα πάει ο γνωστός του γνωστού και θα βρει ένα τρόπο να μπορεί να εξυπηρετηθεί πιο εύκολα και πιο γρήγορα ... λόγω της γνωριμίας του ή της φιλίας του ... ».

Σ.10: « ... η περιφερειακή δημόσια διοίκηση, είναι φιλική προς τον κόσμο, ... Περισσότερο από το κέντρο γιατί είναι πιο κλειστή η κοινωνία, είναι μικρότερο το μέρος. Παίζουν φυσικά ρόλο οι προσωπικές σχέσεις και επαφές που έχει ο καθένας ... δεν ταλαιπωρούνται οι πολίτες ... δεν παρατηρούνται υπηρεσίες με μεγάλες ουρές ...».

Σ.11: « ... εδώ ζούμε σε ένα μικρότερο μέρος, είναι πιο εύκολα, υπάρχει πιο εύκολη πρόσβαση του πολίτη στον πολιτικό για να κάνει κάποιο παράπονο ... και σε κεντρικό επίπεδο υπάρχει αυτό ... εδώ στην Περιφέρεια γίνεται λίγο πιο εύκολα ... οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά κύριο λόγο που έχουν την αμεσότητα με τον πολίτη ... η Περιφέρεια είναι αυτή που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πολίτη ... ».

Οι Σ.9 και Σ.11, και οι δύο αιρετοί, αναφέρονται και σε ένα αρνητικό χαρακτηριστικό που προέρχεται από τις προσωπικές επαφές και γνωριμίες μεταξύ των ασκούντων την διοίκησης και την λειτουργία της και των πολιτών – μελών της τοπικής κοινωνίας και αφορά την μεγαλύτερη ευκολία με την οποία απαιτείται «εκδούλευση» από τον πολίτη λόγω της προσωπικής γνωριμίας. Αναφέρουν:

Σ.11: « ... εδώ ζούμε σε ένα μικρότερο μέρος, είναι πιο εύκολα, υπάρχει πιο εύκολη πρόσβαση του πολίτη στον πολιτικό για να κάνει κάποιο παράπονο η για να του κάνει κάποιο ρουσφέτι ... ».

Σ.9: « ... στην Περιφέρεια επειδή τυχαίνει να είμαστε γνωστοί, θα πάει ο γνωστός του γνωστού και θα βρει ένα τρόπο να μπορεί να εξυπηρετηθεί πιο εύκολα και πιο γρήγορα ή και ακόμα και κάτι που δεν μπορεί να το κάνει να υποχρεώσει τον άλλο λόγω της γνωριμίας του ή της φιλίας του ... ».

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.5, Σ.9 και Σ.11, πιστεύουν ότι και στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου επικρατεί καθεστώς πελατειακό το οποίο ρυθμίζει και καθορίζει τις πράξεις και ενέργειες τόσο των ασκούντων την δημόσια διοίκηση όσο και των πολιτών. Επιπλέον, ακόμα και οι θέσεις που δημιουργήθηκαν και ρυθμίζονται με τον οργανισμό της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου, καθορίστηκαν όχι από τις υπηρεσιακές ανάγκες αλλά από τα πρόσωπα που επιθυμούν να τις επανδρώσουν. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... κακά τα ψέματα, οι οργανισμοί έγιναν στα πλαίσια των προσώπων που υπηρετούν. Όχι για το θεσμό που πρέπει να υπηρετήσουν. Αλλά έγιναν στα μέτρα των προσώπων που υπηρετούν ... Όταν έγιναν οι οργανισμοί ... Δημιουργήθηκαν δηλαδή βάση ατομικών κριτηρίων ... υπάρχουν περισσότερες θέσεις, έχουν δημιουργηθεί περισσότερες θέσεις ευθύνης από αυτές που πραγματικά πρέπει να υπάρχουν ... είναι πιο προσωπικές οι σχέσεις στην Περιφέρεια παρά στα υπουργεία ... γενικά η αιρετή αυτοδιοίκηση, πρώτου και δευτέρου βαθμού, έχουν κάποια μειονεκτήματα. Ας μην ξεχνάμε ότι οι υπάλληλοι είναι και εκείνοι πολίτες και ψηφίζουν και έχουν σχέσεις με τους προϊσταμένους τους (περιφερειακούς συμβούλους). Αυτό είναι κάτι που θα έπρεπε ίσως κάποια στιγμή να ιδωθεί με διαφορετική οπτική γωνία, δεδομένου ότι θα πρέπει να γίνει μία αρχή να κοπούν αυτού του είδους οι σχέσεις».

Σ.2: « ... Ή κάποιος, ας πούμε ένας περιφερειακός σύμβουλος παίρνει τηλέφωνο και λέει βοηθήστε τον συγκεκριμένο κύριο πιο πολύ από ότι τους υπόλοιπους τέσσερις γιατί είναι ψηφοφόρος μου; Αυτό δεν είναι κράτος δικαίου ... Παράδειγμα με παίρνει κάποιος πολιτικός και μου λέει βοήθησε τον τάδε ... ».

Σ.3: « ... Και οι πολίτες και οι υπάλληλοι εξυπηρετούνται στα πρώτα χρόνια μίας περιφερειακής αρχής. Όσο πλησιάζουμε στις εκλογές γίνεται πελατειακό το καθεστώς. Το οποίο δεν ξέρω με πιο τρόπο μπορεί αυτό να εξαλειφθεί ... έχεις πιέσεις. Πολιτικές πιέσεις. Για να εξυπηρετήσουμε φίλους. Και γνωστούς ... Κοιτάζτε να δείτε, αν υπάρχει πίεση, σημαίνει ότι κάτι δε γίνεται. Και για να μην γίνεται, σημαίνει ότι κάπου έχει πρόβλημα. Και για να έχει πρόβλημα κάτι σημαίνει αυτό ... εκτεθειμένη είναι όλη η υπηρεσία.».

Σ.5: « ... Μην ξεχνάτε ότι κάποτε η Ελλάδα είχε χωριστεί σε μπλε και πράσινα καφενεία. Αυτό αντανakλούσε άμεσα και στην δημόσια διοίκηση, και μπορώ να πω ότι μία εποχή, ας μην αναφέρω ποιες χρονιές, ήταν πολύ οξύ το πρόβλημα. Και οι υπάλληλοι, οι μισοί ήταν από εδώ, ένα μέρος ήταν από εδώ, ένα μέρος ήταν από εκεί και έφθναν στο σημείο να μην μιλάνε. Αυτό νομίζω ότι έχει εξαλειφθεί αυτή τη στιγμή, δεν υπάρχει αυτό το πρόβλημα.».

Σ.8: « ... να υπάρχουν αγκυλώσεις, ή να υπάρχουν πελατειακές σχέσεις κτλ».

Σ.9: « ... Μπορεί να είναι πολιτικοί. Πολιτικοί παράγοντες που διεισδύουν μέσα στην δημόσια διοίκηση, με αποτέλεσμα να δυσλειτουργεί η δημόσια διοίκηση ...».

Σ.11: « ... Γιατί το καταλαβαίνετε και εσείς , ας πούμε εδώ ζούμε σε ένα μικρότερο μέρος είναι πιο εύκολα, υπάρχει πιο εύκολη πρόσβαση του πολίτη στον πολιτικό για να κάνει κάποιο παράπονο η για να του κάνει κάποιο ρουσφέτι. Βέβαια και σε κεντρικό

*επίπεδο υπάρχει αυτό. Δεν είναι, δεν έχει πολύ μεγάλη διαφορά, απλά εδώ στην Περιφέρεια γίνεται λίγο πιο εύκολα».*

Μόνο ένας συμμετέχων υποστηρίζει ότι οι αποφάσεις δεν παίρνονται από αιρετούς. Αναφέρει: Σ.4: *« ... Οι περιφερειακοί σύμβουλοι δε διοικούν»*

Οι Σ.3, Σ.5 και Σ.9, θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του πολιτικού «προσωπικού», των αιρετών δηλαδή αρχόντων, να επιβληθούν θεσμικά στους ασκούντες την δημόσια διοίκηση διοικητικούς υπαλλήλους. Αφαιρούνται από αυτούς αρμοδιότητες (Φ.Ε.Κ. 2985/B/05-11-2014: Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε Εντεταλμένους Περιφερειακούς Συμβούλους, 2014) που προϋπήρχαν και που σύμφωνα με τον οργανισμό λειτουργίας (Φ.Ε.Κ. 230/A/27-12-2010: Οργανισμός της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου., 2010), ήταν αρμοδιότητα των υπηρεσιών και ανατίθενται σε αιρετούς. Ασκούνται πιέσεις στους υπαλλήλους από τους αιρετούς, χρησιμοποιώντας την εξουσία που τους δίνεται από τον θεσμό τον οποίο υπηρετούν, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι επιθυμίες τους. Αναφέρουν:

Σ.3: *« ... με ΦΕΚ, οι αρμοδιότητες οι οποίες αφορούσαν τις υπηρεσίες τις οποίες εποπτεύαμε, μας είχαν αφαιρεθεί από όλους τους γενικούς διευθυντές και είχαν ανατεθεί στους Αντιπεριφερειάρχες ... ».*

Σ.5: *«... δεν μπορεί δηλαδή τώρα, παράδειγμα, ... μία μεταφορά οστών ..... από το ένα νεκροταφείο στο άλλο να απαιτείται η υπογραφή του Αντιπεριφερειάρχη. Ή στην θεώρηση των ... να τα θεωρεί ο εκάστοτε Αντιπεριφερειάρχης. Παλιά αυτά ήταν στην αρμοδιότητα των διευθυντών ... και να περιμένει δέκα μέρες, μία εβδομάδα, την υπογραφή από τον Αντιπεριφερειάρχη .... Σε άλλες περιφέρειες δε συμβαίνει αυτό. ».*

Σ.9: *« ... εγώ τουλάχιστον κάποιες φορές μπορεί να είμαι καταπιεστικός, και να λέω όχι, αφού μου δίνουν ... ευρώ, να κάνω ένα διαγωνισμό ..., ο υπάλληλος, και έχει δίκιο γιατί πολλές φορές μπορεί και εμείς οι ίδιοι να καταπιέζουμε τον υπάλληλο ... μπορεί να μην μπορούμε κάποια πράγματα να τα φέρουμε εις πέρας .... ».*

Οι συμμετέχοντες Σ.2, Σ.4, Σ.7 και Σ.10 εντοπίζουν ως χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου την έλλειψη συλλογικής δράσης των φορέων, την ατομικότητα, την έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση αλλά και μεταξύ των στελεχών της, την ανωριμότητα της κοινωνίας να παρουσιάσει κοινή δράση και λογικά, πραγματοποιήσιμα αιτήματα. Αναφέρουν:

Σ.2: « ...Στραβά υπάρχουν ένα σωρό, και ο καθένας λέει τα δικά του. Δεν υπάρχει η έννοια του όλοι μαζί, όλοι μαζί να σκύψουμε να λύσουμε προβλήματα, να αλλάξουμε την Λέσβο, και αν δε γίνουν κινήσεις προς αυτή την κατεύθυνση, να αλλάξουμε πράγματα, είναι δύσκολα.».

Σ.4: « ... «...θεωρούν ότι ... οι δημόσιοι υπάλληλοι δε δουλεύουν. ... δεν είναι έτσι ... τρέχουμε, και μάλιστα με λίγες αποδοχές ... ».

Σ.7: « ... υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης είναι απόλυτη, συμβαίνει σε όλα τα επίπεδα ... είναι κατακερματισμένα. Δηλαδή δεν υπάρχει ... συλλογικότητα. Ούτως ώστε το κυνήγι των αιτημάτων να βασίζεται πάνω σε ομάδες, δυναμικές ομάδες. Με γνώση και με εύστοχη επιδίωξη του τι θέλουν. Δηλαδή υπάρχει ένας κατακερματισμός ... δεν υπάρχει συλλογικότητα ... και από τον κόσμο αλλά και από τη διοίκηση ... ».

Σ.10: « ... αν πας και κάτσεις μαζί τους στο καφενείο, πεις τι κάνεις, ας πούμε του κάνεις μία αγκαλιά, αυτό, εκεί είναι που θα σε συμπαθήσει. Αν τώρα κάθεται στο γραφείο σου το πολιτικό, και έχεις μία θέση ευθύνης και δουλεύεις από το πρωί μέχρι το βράδυ, ... αν του τα πεις του ίδιου ανθρώπου, το πιθανότερο είναι να σου απαντήσει, «δεν έπεσε τσιμέντο στο πεζοδρόμιό μου από έξω, άρα, άρα δεν έκανες τίποτα, άρα δε σε θέλω, άρα φύγε. Άρα υπάρχει μία ανωριμότητα στον κόσμο. Δυστυχώς ... Έχει χαθεί η εμπιστοσύνη του κόσμου ... αυτό το βλέπουμε και από τις τηλεοράσεις κάθε μέρα που ο κόσμος βρίζει το κράτος, βρίζει το δημόσιο, βρίζει ...».

Οι Σ.3, Σ.5 και Σ.9, θεωρούν πως μέρος των υπαλλήλων που υπηρετούν στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου και εκτελούν λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης διακατέχονται από νοοτροπία που δεν τους επιτρέπει να παρέχουν επαρκείς υπηρεσίες και να λειτουργούν ικανοποιητικά στα πλαίσια των καθηκόντων τους. Αναφέρουν:

Σ.3: « ... Αν κάποιος θέλει να εργαστεί και έχει τα προσόντα, αλλά συναντά ένα τεράστιο τοίχο που αποτελούν όλοι οι υπόλοιποι συνάδελφοι οι οποίοι ή δεν έχουν τις γνώσεις, είτε δε θέλουν. Και δεν μπορείς να κάνεις τίποτα για αυτό.».

Σ.5: « ... Και οι υπάλληλοι, οι μισοί ήταν από εδώ, ένα μέρος ήταν από εδώ, ένα μέρος ήταν από εκεί και έφθαναν στο σημείο να μην μιλάνε. Αυτό νομίζω ότι έχει εξαλειφθεί αυτή τη στιγμή, δεν υπάρχει αυτό το πρόβλημα. Οι υπάλληλοι προσπαθούν ενωμένοι και συνεργαζόμενοι να εξυπηρετήσουν τον πολίτη. Αυτό αντιλαμβάνομαι εγώ τα τελευταία χρόνια».

Σ.9: « ... Δηλαδή πολλές φορές υπάρχει και η νοοτροπία ότι εντάξει δε βαριέσαι, άσε θα το δούμε, θα κάνουμε θα ράνουμε, και αφήνει τον άλλον να σκέφτεται ότι βαριέται ο δημόσιος υπάλληλος που πάει στη δουλειά του... »

Οι Σ.1, Σ.4 και Σ.10 εντοπίζουν ένα χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης που αφορά στην λάθος αντίληψη που οι πολίτες – μέλη της τοπικής κοινωνίας έχουν σχετικά με τους υπηρετούντες υπαλλήλους στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, ότι δηλαδή δεν εργάζονται με ευσυνειδησία και μόνος στόχος τους είναι η αμοιβή χωρίς την ανάλογη παροχή υπηρεσιών. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Οι υπάλληλοι έχουν, με το φόρτο εργασίας που έχουν, λογικό είναι μερικές φορές να παρεξηγούνται, και η κοινωνία τους αντιμετωπίζει ως δύστροπους...».

Σ.4: «... ο κόσμος έχει λανθασμένη, κατά εμένα, λανθασμένη εντύπωση για την δημόσια διοίκηση, επειδή σε κάποιες υπηρεσίες περισσεύει ο κόσμος και κάποιιοι δε δουλεύουν νομίζουν ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τέτοιοι, ενώ στην πραγματικότητα, δεν ισχύει αυτό...».

Σ.10: « ... πιστεύω ότι οι υπηρεσίες της Περιφέρειας είναι φιλικές. Δεν ταλαιπωρούνται οι πολίτες. Δεν έχουμε, δηλαδή δεν παρατηρούνται υπηρεσίες με μεγάλες ουρές ή δυσαρέσκειες ή να λαμβάνουμε ως περιφερειακή αρχή κάποια αιτήματα από τους πολίτες ότι, κάποιος υπάλληλος δεν κάνει καλά τη δουλειά του ... πρέπει και ο κόσμος να καταλαβαίνει και λίγο .. ότι είναι μαζί του, προσπαθεί να τον εξυπηρετήσει, δε θέλει να του κάνει κακό, και κάτι πρέπει να γίνει.»

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.11 θεωρούν ότι η Περιφερειακή Δημόσια Διοίκηση, και συγκεκριμένα η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, χαρακτηρίζεται από εξάρτηση από την κεντρική εξουσία, η οποία και ορίζει το πεδίο δράσης των περιφερειακών αρχών, διανέμει πόρους και προσωπικό και προσδιορίζει το νομικό και θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι υπηρεσίες της Περιφέρειας. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στην Περιφέρεια χωρίς αντίστοιχη μεταφορά πόρων και κυρίως προσωπικού ... Θα μπορούσε να γίνει ένας νέος σχεδιασμός σε μία διαφορετική βάση και να υπάρξει μία ανάλογη κατανομή του προσωπικού ...».

Σ.2: « ... οι γεωπόνιοι υπάρχουν στους συνεταιρισμούς και στις οργανώσεις παραγωγών. Δεν υπάρχουν στο δημόσιο ... ενώ εδώ πέρα συμβαίνει το αντίθετο. ... Είχαν προγραμματίσει ότι μετά από δύο χρόνια θα καλλιεργούσε αυτή η ομάδα, ... Έτσι ίσως θα πρέπει να δουλεύει και ο δημόσιος τομέας ... Αυτά τα έλεγα, τα είχα κάνει και



γραπτά επί προηγούμενης περιφερειακής αρχής, ... τα είχα δώσει στην πολιτική ηγεσία γραπτά. Τα έστειλε στο Υπουργείο. Με πήραν μάλιστα και κάποιος τηλέφωνο, ο γενικός γραμματέας του προγράμματος ... και μου είπε ότι ωραία είναι αυτά που γράφεις, θα σε καλέσουμε κάποια στιγμή να τα πεις κάτω στην Αθήνα, δε με κάλεσαν ποτέ ... πόσος κόσμος δυσανασχετεί από οποιοδήποτε πρόγραμμα πάει να εφαρμοστεί. Από οποιαδήποτε πολιτική του κράτους ... πρέπει να απλοποιηθούν τα πράγματα ... έτσι τη βλέπω τη δημόσια διοίκηση. Να είναι λειτουργική. Ευκίνητη ...».

Σ.3: «Δεν είναι σωστή η κατανομή θέσεων, δεν είναι σωστό το οργανόγραμμα, δεν είναι κατανομή αυτό, δεν μπορεί να παίρνεις έναν απόφοιτο μαθηματικό, έναν απόφοιτο φιλόλογο, και να τον κάνεις οικονομικό υπάλληλο».

Σ.4: « ... Υπάρχουν αρμοδιότητες, έχουν έρθει και καινούργιες, ο κόσμος φεύγει, δεν αναπληρώνεται, με αποτέλεσμα να τρέχουν όλοι ... Κακώς είναι κατανεμημένο το προσωπικό ... θα μπορούσε να γίνει μία καλύτερη κατανομή προσωπικού, να κλείσουν κάποιες υπηρεσίες που δεν έχουν έργο ... οι υπάλληλοι, φυσικά όχι να απολυθούν, να πάνε εκεί που υπάρχει δουλειά ... Είναι γνωστά πράγματα αυτά στους διοικούντες. Αλλά για κάποιους λόγους που εκείνοι ξέρουν, δε θέλουν να τα αλλάζουν.».

Σ.5: « ... αρκεί να στελεχωθούν μερικές υπηρεσίες οι οποίες είναι, ... πάνε για διάλυση ... τα αντικείμενα έχουν αυξηθεί, μας έχουν, ... κάθε μέρα έρχονται και καινούργιες οδηγίες, καθήκοντα, νέες αρμοδιότητες, και το προσωπικό φθίνει, όχι φθίνει, λιγοστεύει ...».

Σ.6: «Σε εθνικό επίπεδο ασκείται επιτελική δημόσια διοίκηση που σε πολλές περιπτώσεις δε λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πολιτών ... Από τη στιγμή που οι πόροι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου δεν επαρκούν λόγω του Αθηνοκεντρικού Κράτους, οι δυνατότητες μίας ικανοποιητικής δημόσιας διοίκησης είναι περιορισμένες».

Σ.7: « ... Και η έλλειψη δομών, η έλλειψη προτύπων διαδικασιών, με αποτέλεσμα και λάθη να γίνονται γιατί υπάρχει αυτενέργεια, και ατασθαλίες να γίνονται γιατί δεν υπάρχει έλεγχος».

Σ.11: «... για μένα η δημόσια διοίκηση, η δομή μάλλον του δημοσίου τομέα ολόκληρου, είναι βασισμένη, είναι σε λάθος βάση. Θα μπορούσε να είναι πολύ πιο απλή ... ο δημόσιος τομέας έχει λάθος δομή. Θα μπορούσε να λειτουργεί με λιγότερα άτομα πολύ πιο εύκολα και πολύ πιο οργανωμένα. Απλά δεν υπάρχει ούτε οργάνωση υπάρχει. ... καθυστερεί και βάζει τρικλοποδιά στη ζωή των πολιτών που θέλουν να εξυπηρετηθούν.»

Επίσης χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, σύμφωνα με τους Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.11, είναι η κακή οργάνωσή της η οποία πηγάζει από την κεντρική εξουσία. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματική εάν είχε περισσότερο κόσμο ή εάν το κράτος ρύθμιζε αρμοδιότητες ανάμεσα στους δήμους, στις περιφέρειες και το κράτος ... δεν υπάρχει κωδικοποίηση για να ξέρει τι κάνει ο καθένας και αυτό το πράγμα συμβαίνει όμως και για τις υπηρεσίες της Περιφέρειας ... Κάθε φορά εμφανίζεται και κάτι, κάποιο έγγραφο, το οποίο λείπει, ή κάποιος άλλος φορέας που πρέπει να γνωμοδοτήσει. Και αυτό δημιουργεί την κατάσταση την απαράδεκτη σε ότι αφορά την προσέλκυση επενδύσεων. Δεν είναι θέμα μόνο Περιφέρειας, είναι θέμα κρατικής λειτουργίας».

Σ.3: «Δεν είναι σωστή η κατανομή θέσεων, δεν είναι σωστό το οργανόγραμμα, δεν είναι κατανομή αυτό, δεν μπορεί να παίρνεις έναν απόφοιτο μαθηματικό, έναν απόφοιτο φιλόλογο, και να τον κάνεις οικονομικό υπάλληλο».

Σ.4: « ... Υπάρχουν αρμοδιότητες, έχουν έρθει και καινούργιες, ο κόσμος φεύγει, δεν αναπληρώνεται, με αποτέλεσμα να τρέχουν όλοι ...Κακώς είναι κατανεμημένο το προσωπικό ... να κλείσουν κάποιες υπηρεσίες που δεν έχουν έργο... ».

Σ.5: « ... αρκεί να στελεχωθούν μερικές υπηρεσίες οι οποίες είναι, ... πάνε για διάλυση ... τα αντικείμενα έχουν αυξηθεί ... κάθε μέρα έρχονται και καινούργιες οδηγίες, καθήκοντα, νέες αρμοδιότητες, και το προσωπικό, λιγοστεύει. ... ».

Σ.6: « ... Από τη στιγμή που οι πόροι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου δεν επαρκούν λόγω του Αθηνοκεντρικού Κράτους, οι δυνατότητες μίας ικανοποιητικής Δημόσιας Διοίκησης είναι περιορισμένες».

Σ.7: « ... Και η έλλειψη δομών, η έλλειψη προτύπων διαδικασιών, με αποτέλεσμα και λάθη να γίνονται γιατί υπάρχει αυτενέργεια, και ατασθαλίες να γίνονται γιατί δεν υπάρχει έλεγχος... ».

Σ.11: ... « ... Όταν έχουμε εκλογές ... Σταματάνε τα πάντα ... περιμένουμε τότε θα εκλεγεί η καινούργια κυβέρνηση ώστε να συνεχιστεί η ζωή μας ... περιμένουμε να εκλεγεί η καινούργια κυβέρνηση για να ορκιστούν οι υπουργοί για να συνεχιστεί η διαδικασία. ... Δηλαδή είναι τραγικό αυτό που συμβαίνει ... Να μην αλλάξει, ... βγαίνει το ένα κόμμα, λέει όχι δε θα γίνεται αυτό έτσι θα γίνεται αλλιώς, βγαίνει το άλλο κόμμα όχι. Να μην αλλάξει βάση ιδεολογίας. Να έχει μια δομή και όποιος και να εκλέγεται να γίνεται το ίδιο, να λειτουργεί να υπάρχει συνέχεια ...δε φταίει απαραίτητα και η δομή της Περιφέρειας ή οι δημόσιοι υπάλληλοι. .... για μένα η δημόσια διοίκηση, η δομή

*μάλλον του Δημοσίου τομέα ολόκληρου, είναι βασισμένη, είναι σε λάθος βάση. Θα μπορούσε να είναι πολύ πιο απλή. .... Ίσως και με λιγότερα άτομα .... »*

Οι Σ.3 και Σ.7 θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου δε θέτει στόχους στα πλαίσια της λειτουργίας της. Αναφέρουν:

Σ.3: « ... Τώρα για στοχοθεσία. Μας λένε για στόχους. Τέσσερα χρόνια, τρία χρόνια. Μου λένε να βάλω στόχους εγώ σαν γενικός διευθυντής όταν δεν ξέρω τους στόχους της Περιφέρειας. Άρα αυτός που μας το έλεγε ήταν εκτός τόπου και χρόνου. ... υπάρχει αλλά δε λειτουργεί, μόνο για το τυπικό».

Σ.7: « ... Προκειμένου να υλοποιεί τους στόχους που βάζει !!! Αν βάζει. Τώρα δεν μπαίνουν στόχοι. Δεν μπαίνουν στόχοι συγκεκριμένοι. Λοιπόν πρέπει να μπαίνουν στόχοι συγκεκριμένοι και από εκεί και πέρα να υπάρχει μία σύγκριση του αποτελέσματος με τους στόχους».

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.10 και Σ.11 εντοπίζουν ως χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου το μειωμένο προσωπικό. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... σε μία τάση να μειωθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι, ... να υπάρξει μία ανάλογη κατανομή του προσωπικού».

Σ.2: « ... έχει μειωθεί το προσωπικό, ... επειδή έχουν μειωθεί οι υπάλληλοι, η νομοθεσία αυτή τη στιγμή που υπάρχει ευνοεί τους υπαλλήλους. Η κινητικότητα να φύγουν να πάνε σε οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία θέλουν, άρα μειώνεται παραπάνω το προσωπικό ... ».

Σ.3: « ... έχουμε συνέχεια συνταξιοδοτήσεις, δε γίνονται προσλήψεις ...».

Σ.4: « ... νομίζω ότι σε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα οι περιφερειακές υπηρεσίες έχουν πρόβλημα προσωπικού Η Περιφέρεια έχει ακόμα περισσότερα προβλήματα ... λόγω ελλείψεως προσωπικού ... παρόλο έχουμε κάποιο βαθμό, κάνουμε και δουλειά βάσης ... ας πούμε εγώ που είμαι προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης συχνά κάνω πρωτόκολλο ...».

Σ.5: « ... Θέλουμε νέους ανθρώπους ... θέλουμε περισσότερους ανθρώπους. Στελεχιακό δυναμικό να στελεχώσει τις υπηρεσίες ... Είναι στην ατελή στελέχωση των υπηρεσιών. ... λειτουργούσαμε πολύ καλύτερα προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας. Τότε είχαμε προσωπικό... είναι ένας οργανισμός ο οποίος πάσχει. Πάσχει από προσωπικό. Από στελέχωση ... Εκεί είναι το πρόβλημα ... είναι 4 άτομα το προσωπικό που έχω. Δεν επαρκούν για τίποτα... ».

Σ.6: « ... δραματικής μείωσης των πόρων, οικονομικών, προσωπικού και υποδομών».

Σ.7: « ... έχει φύγει προσωπικό ... ».

Σ.10: « ... δε γίνονται προσλήψεις και ότι δεν υπάρχει προσωπικό ... ».

Σ.11: « ... Στην Ελλάδα πάλι έχουμε πάρα πολλά προβλήματα όπως ..., πλέον είναι και η έλλειψη προσωπικού, στο δημόσιο τομέα ... ».

Σύμφωνα με τους Σ.2, Σ.8, Σ.9 και Σ.11, η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου χαρακτηρίζεται από προσπάθειες υλοποίησης δράσεων στα πλαίσια προσπάθειας εφαρμογής τοπικής πολιτικής και απεγκλωβισμού από την κεντρική εξουσία. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Η Περιφέρεια ... εκείνο που πρέπει να κάνει στον αγροτικό τομέα είναι να εφαρμόσει κάποια... υπάρχει η αγροτική πολιτική σε επίπεδο χώρας και υπάρχει και η τοπική αγροτική πολιτική. Η τοπική αγροτική πολιτική.».

Σ.8: « ... υπάρχει ενημέρωση, γίνονται προσπάθειες κωδικοποίησης, δηλαδή και τα έγγραφα και όλα να είναι σε πλατφόρμες, να μπορεί να ενημερώνεται ο πολίτης για την κάθε υπηρεσία, για το τι μπορεί να πάρει, το τι αιτήσεις μπορεί να κάνει, υπάρχει μία τέτοια ... Και στην Περιφέρεια υπάρχει. Άρα λοιπόν οτιδήποτε θέλω μπορώ να μπω στο site της Περιφέρειας και να πάρω άντληση πληροφοριών, που μπορώ να απευθυνθώ στην κάθε υπηρεσία, τι χρειάζεται να κάνω. Ναι είναι κοντά στον πολίτη και μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών κτλ., έχει προχωρήσει το κομμάτι της αμεσότητας.».

Σ.9: « .. Πολλές φορές ας πούμε και ο υπάλληλος, ... αφού μου δίνουν 60.000 παράδειγμα τώρα λέω, να κάνω ένα διαγωνισμό τροφίμων, ... με την καλή διάθεση και φυσικά με την συνοχή που πρέπει να υπάρχει μεταξύ όλων, θα φέρουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.».

Σ.11: « ... η Περιφέρεια είναι αυτή που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πολίτη και αυτή που καλείται... να εκτελέσουν αποφάσεις από την κεντρική πολιτική σκηνή ... προσπαθούν οι υπάλληλοι και από την εμπειρία μου, να εξυπηρετήσουν τους πολίτες και να εκτελούν και να ακούνε και να εξυπηρετούν τους πολίτες αλλά και να εκτελούν όλες διαδικασίες από την κεντρική πολιτική σκηνή ....».

Οι Σ.4, Σ.5, Σ.7, Σ.9, Σ.10, Σ.11, δηλαδή έξι συμμετέχοντες, τρεις από τους οκτώ υπαλλήλους και οι τρεις αιρετοί, υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι στην Περιφέρεια προσφέρουν στην κοινωνία όσα περισσότερα μπορούν, συνεργάζονται, ενδιαφέρονται για τον πολίτη. Αναφέρουν:

Σ.4: « ... στην Περιφέρεια θεωρώ ότι οι υπάλληλοι, όλοι, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο, υπερβάλουν εαυτόν προκειμένου να βγει ένα όσο το δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα ... η κουλτούρα μου, δουλεύω όσο μπορώ καλύτερα, όσο μπορώ περισσότερο, να αποδώσω όσο το δυνατό καλύτερα ... υπερβάλλω εαυτόν πολλές φορές ... παίρνω δουλειά στο σπίτι ... έρχομαι τα απογεύματα εδώ ... θέλω να νοιώθω καλά με τον εαυτό μου ...».

Σ.5: « ... Οι υπάλληλοι προσπαθούν ενωμένοι και συνεργαζόμενοι να εξυπηρετήσουν τον πολίτη. Αυτό αντιλαμβάνομαι εγώ τα τελευταία χρόνια.... Νομίζω ότι εδώ για τον τόπο μας, που ζούμε εδώ, η κατάσταση είναι καλή ...».

Σ.7: « ... όλοι τρέχουν σαν τρελοί για να κάνουν τα ελάχιστα ... διότι δεν έχουν και άλλο χρόνο, και όλοι αυτοί οι άνθρωποι που δουλεύουν και στην Περιφέρεια ... υπερβαίνουν τις δυνάμεις τους και τα ωράριά τους και τις δυνατότητές τους ....».

Σ.9: « ... Μπορώ να πω ότι σε γενικές γραμμές, η διοίκηση όσον αφορά την Περιφέρεια εδώ πέρα είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τον κόσμο... αλλά έχω να πω ότι υπάρχουν και προϊστάμενοι οι οποίοι πολλές φορές γίνονται υπηρέτες. Υπηρέτες του λαού .. ».

Σ.10: « ... η περιφερειακή δημόσια διοίκηση, είναι φιλική προς τον κόσμο, ... Περισσότερο από το κέντρο γιατί είναι πιο κλειστή η κοινωνία, είναι μικρότερο το μέρος. Παίζουν φυσικά ρόλο οι προσωπικές σχέσεις και επαφές που έχει ο καθένας...».

Σ.11: « ... Θεωρώ από την εμπειρία μου πάλι ... ότι ... αυτό που προσπαθούν να κάνουν τουλάχιστον οι υπάλληλοι, από τις παραστάσεις που έχω ... θεωρώ ότι οι άνθρωποι όλοι προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τους πολίτες.»

Οι Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.8, Σ.10 και Σ.11, χαρακτηρίζουν την δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια ως πρωτοποριακή, αναφέρουν ότι έχει προχωρήσει σε δράσεις που δεν έχουν υλοποιηθεί σε άλλη Περιφέρεια, ότι προσφέρει ικανοποιητικές υπηρεσίες. Αναφέρουν:

Σ.3: « ... Και χαρακτηριστικό παράδειγμα, ... από το 2011 έχει βγει νόμος που λέει ότι οι Περιφέρειες εφαρμόζουν ... σύστημα και εν έτη, αρχές του 2019 μόνο η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου έχει από το 2013. Καμία άλλη Περιφέρεια».

Σ.2: « ... η περιφερειακή αρχή ... έχει φέρει αρκετά ερευνητικά προγράμματα, υλοποιεί αυτή τη στιγμή σαν Περιφέρεια, σε συνεργασία με πανεπιστήμια κτλ, ή ερευνητικά ιδρύματα ... πρέπει η επιστήμη να έρθει .. το έχει καταφέρει ...».

Σ.4: « ... νομίζω ότι με τα μέσα που έχει κάνει όσο το δυνατόν καλύτερα τη δουλειά της ... Θεωρώ ότι είναι ικανοποιητική ... Και οικονομικά μέσα και κυρίως μέσα στελεχιακού δυναμικού. Προσωπικού δηλαδή».

Σ.8: « ... «Εγώ πιστεύω ότι είμαστε πρωτοπόροι. Ότι έχουμε, ξαφνικά βρεθήκαμε να αντιμετωπίσουμε πολλά προβλήματα που προέκυψαν και από το προσφυγικό κ.τ.λ., και νομίζω ότι το παλέψαμε και πήγαμε μπροστά ... η περιφερειακή δημόσια διοίκηση και μπορώ να πω ότι είναι δημιουργική, είναι πρωτοπόρα και έχει όραμα και πιστεύω ότι μπορεί να το προχωρήσει και ίσως υπάρχουν και υπάλληλοι που μπορούν να πάνε παραπέρα. ... υπάρχει ενημέρωση, γίνονται προσπάθειες κωδικοποίησης, δηλαδή και τα έγγραφα και όλα να είναι σε πλατφόρμες, να μπορεί να ενημερώνεται ο πολίτης για την κάθε υπηρεσία, για το τι μπορεί να πάρει, το τι αιτήσεις μπορεί να κάνει, υπάρχει μία τέτοια ... Και στην Περιφέρεια υπάρχει. Άρα λοιπόν οτιδήποτε θέλω μπορώ να μπω στο site της Περιφέρειας και να πάρω άντληση πληροφοριών, που μπορώ να απευθυνθώ στην κάθε υπηρεσία, τι χρειάζεται να κάνω ... είναι κοντά στον πολίτη και μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών ... έχει προχωρήσει το κομμάτι της αμεσότητας.».

Σ.10: « ... οι υπηρεσίες της Περιφέρειας είναι φιλικές. Δεν ταλαιπωρούνται οι πολίτες. Δεν έχουμε, δηλαδή δεν παρατηρούνται υπηρεσίες με μεγάλες ουρές ή δυσaráσκειες ή να λαμβάνουμε ως Περιφερειακή αρχή κάποια αιτήματα από τους πολίτες ότι, κάποιος υπάλληλος δεν κάνει καλά τη δουλειά του ...».

Σ.11: « Θεωρώ από την εμπειρία μου πάλι, ... ότι οι άνθρωποι όλοι προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τους πολίτες.»

#### Δ.4.2.5 Η ικανοποίηση των πολιτών.

Σχετικά με την ικανοποίηση που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι αισθάνονται οι πολίτες της τοπικής κοινωνίας από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν από τον οργανισμό Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, οι Σ.4, Σ.5, Σ.7, Σ.9 και Σ.10 θεωρούν ότι η πλειοψηφία των πολιτών είναι ικανοποιημένη από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Ο Σ.10 πιστεύει υπάρχει γενικότερα μία αρνητική αντίληψη της κοινωνίας για την δημόσια διοίκηση, δεν υπάρχει εμπιστοσύνη. Αναφέρουν:

Σ.4: « ... οι υπάλληλοι, όλοι, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο, υπερβάλλουν εαυτόν προκειμένου να βγει ένα όσο το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα. ... νομίζω ότι είναι ικανοποιημένοι πάνω από 90% ... πάντα θα υπάρχουν οι δύστροποι, πάντα υπάρχουν

οι δυσαρεστημένοι, τι να κάνουμε, είπα και πριν, όταν βάλεις ένα πρόστιμο σε κάποιον, φυσικό είναι να δυσαρεστηθεί ... Ότι και να κάνεις δυσαρεστημένοι θα είναι ... αλλά αν δε δώσουνε κόσμο στην Περιφέρεια, κόσμο στην δημόσια διοίκηση της Περιφέρειας δηλαδή, δεν μπορεί ο κόσμος να είναι ικανοποιημένος ... ο κόσμος έχει λανθασμένη, κατά εμένα, λανθασμένη εντύπωση για την δημόσια διοίκηση, επειδή σε κάποιες υπηρεσίες περισσεύει ο κόσμος και κάποιιοι δε δουλεύουν νομίζουν ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τέτοιοι, ενώ στην πραγματικότητα, δεν ισχύει αυτό».

Σ.5: « ... στη δική μου γενική διεύθυνση, δε νομίζω ότι έχουν παράπονα Εξυπηρετούνται όσο γίνεται καλύτερα. Βέβαια θα μπορούσαν να εξυπηρετούνται, σε χρόνο μιλιάω, σε λιγότερο χρόνο. ... το πρόβλημα είναι η έλλειψη στελεχών ... νομίζω ότι ο πολίτης, τουλάχιστον από τις υπηρεσίες που είμαι εγώ, φεύγει ικανοποιημένος».

Σ.7: « ... Οι πολίτες δεν είναι ευχαριστημένοι αλλά σίγουρα, για πολλές υπηρεσίες δεν έχουν να πουν τίποτα. Είναι ευχαριστημένοι ... Όσον αφορά την Περιφέρεια, για την διεύθυνση ... βεβαίως είναι ... επιτρέπεται να παινεύουμε το σπίτι μας ... είμαι σίγουρος για αυτό όμως ... Υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης προφανώς, γκρινιάζουμε όλοι, με αποτέλεσμα τελικά να μην υπάρχει αξιοπιστία ... Ναι, όλοι έχουν παράπονα. Εδώ στην Ελλάδα, για τα πάντα, γκρινιάζουν για όλα. Χωρίς να ξέρουν γιατί. ».

Σ.9: « ... Σε άλλες υπηρεσίες μπορεί οι υπάλληλοι όλοι να είναι σωστοί και να επέρχεται το επιθυμητό αποτέλεσμα ... σε άλλες υπηρεσίες όμως, είτε γιατί ο υπάλληλος βαριέται, είτε γιατί σκέπτεται ότι δεν αμείβεται σωστά λόγω των περικοπών, είτε γιατί έχει προβλήματα με την οικογένειά του, είτε για άλλους λόγους, μπορεί να μην εξυπηρετείται ... βλέποντας από την υπηρεσία στην οποία ανήκω, ότι και ο κόσμος ο οποίος έρχεται εδώ, κατά 80%, δε θέλω να λέω κατά 100%, εξυπηρετείται ... μην τα περιμένουμε φυσικά όλα από τους δημοσίους υπαλλήλους, από τη δημόσια διοίκηση, αλλά πρέπει και εμείς ως πολίτες αυτού του κράτους να είμαστε σωστοί και όταν πηγαίνουμε να εξυπηρετηθούμε σε μία υπηρεσία να ζητάμε το δίκαιο και το σωστό και όχι πολλές φορές επειδή δε μας συμφέρει να βάζουμε τον υπάλληλο να παρανομεί ... ».

Σ.10: « ... είναι ευχαριστημένοι θεωρώ. Από ότι βλέπω και ακούω ... Δεν είμαι δέκτης παραπόνων ... είναι ικανοποιητικό ... έχει ως στόχο τελικά να εξυπηρετεί τον πολίτη ... οι υπηρεσίες της Περιφέρειας είναι φιλικές. Δεν ταλαιπωρούνται οι πολίτες ... ο κόσμος θα έπρεπε να δείχνει εμπιστοσύνη, τόσο στις υπηρεσίες αλλά και στην εκάστοτε αρχή, γιατί είναι σημαντικό. ... προσπαθούμε να εξυπηρετούμε και να έχουμε ευχαριστημένο τον κόσμο, ... Έχει χαθεί η εμπιστοσύνη του κόσμου ... ο κόσμος βρίζει το κράτος, βρίζει το δημόσιο, βρίζει ... Ναι, βρίζει τους πάντες. Ναι, και τον πολιτικό

και τον υπάλληλο φυσικά. Θα πρέπει να υπάρξει εμπιστοσύνη και ίσως και υπομονή, γιατί κάποια πράγματα γίνονται, άλλα δε γίνονται, πρέπει και ο κόσμος να καταλαβαίνει ... ο άλλος προσπαθεί. Είναι μαζί του, προσπαθεί να τον εξυπηρετήσει, δε θέλει να του κάνει κακό, ...».

Ο Σ.8 υποστηρίζει ότι είναι μία υποκειμενική άποψη και πως η ικανοποίηση εξαρτάται από το αν ικανοποιήθηκε τυχόν αίτημα, όσο «παράλογο» και να είναι. Θεωρεί ότι οι πολίτες δεν είναι συνειδητοποιημένοι ως προς τις απαιτήσεις τους. Αναφέρει: Σ.8: « ... Είναι υποκειμενικό. ... Άλλοι μπορεί να είναι ευχαριστημένοι, άλλοι όχι. Αυτό είναι σχετικό. Δηλαδή αν σε κάποιον δεν ικανοποιήσεις κάτι που μπορεί να είναι παράλογο, δε θα είναι ικανοποιημένος ... πρέπει εντάξει, και ο πολίτης να είναι συνειδητοποιημένος και να ξέρει τι ζητάει και αν αυτό μπορεί να γίνει, είναι εφικτό σύμφωνα με τον νόμο ...»

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.6, αντιλαμβάνονται ότι οι πολίτες στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου δεν είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Αναφέρουν: Σ.1: « «Ο πολίτης δε γνωρίζει που σταματάει η αρμοδιότητα του ενός και που αρχίζει του άλλου. Και αυτό σημαίνει ότι δεν είναι ευχαριστημένοι ... να επικρατεί η άποψη ότι θα πρέπει να έχεις κάποιο «μέσο» για να λύσεις τα θέματά σου.».

Σ.2: « ... Η δημόσια διοίκηση έχει μεγάλη γραφειοκρατία ... Και να απλοποιηθούν οι διαδικασίες. Σε διαδικασίες οι οποίες θα πρέπει ο πολίτης να τρέχει αριστερά – δεξιά, να αφιερώνει ένα σωρό ώρες, να αφιερώνει ένα σωρό χρήματα, να σπαταλάει ένα σωρό χρήματα, αριστερά ή δεξιά, αυτή δεν είναι δημόσια διοίκηση ... Το σύστημα δεν παράγει έτσι χρήμα. Παράγει γκρίνια, παράγει γραφειοκρατία, παράγει οτιδήποτε ... Για μένα όχι. Δεν πρέπει να είναι, με βάση την γραφειοκρατία που υπάρχει. Η γραφειοκρατία ταλαιπωρεί.».

Σ.6: « ... Γενικά θα έλεγα όχι, δεν είναι ευχαριστημένοι. Ειδικότερα, ανάλογα και με τις υπάρχουσες σχέσεις, επιτυγχάνεται μερική ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών».

Οι Σ.3 και Σ.11 θεωρούν ότι οι πολίτες δεν είναι ευχαριστημένοι αλλά αυτό οφείλεται και εν μέρη στους ίδιους και στις παράλογες απαιτήσεις που έχουν από την δημόσια διοίκηση. Αναφέρουν:

Σ.3: « ... θεωρώ ότι δεν είναι ... ο πολίτης είναι ικανοποιημένος αν γίνεται το αίτημα το οποίο υποβάλει. Αν το αίτημα δε γίνεται στην ώρα του ή αν δεν είναι σωστό, έχει παράπονα. Έναν εξυπηρετείς, πενήντα δυσαρεστείς ... Γιατί δεν είναι προκαθορισμένες οι φόρμες. Δεν έχουμε συνηθίσει ότι αυτό είναι το σωστό και πάει και τελείωσε ... Βλέπεις όλοι προσπαθούμε να βρούμε το παράθυρο εκείνο το οποίο θα επιτρέψει να



γίνει το δικό μας το αίτημα. Μεταξύ αυτών και εγώ ο ίδιος ... Είναι θέμα γενικής νοοτροπίας και φιλοσοφίας. ... Δεν υπάρχει αξιοκρατία ... Γενικής νοοτροπίας. Και παιδείας. Κυρίως παιδείας. Δεν μπορεί ο καθένας να αποφεύγει, να αποφεύγει να πληρώνει τις εισφορές και συγχρόνως να έχει όλες τις απαιτήσεις !!! ».

Σ.11: « ... αν ρωτήσουμε εκατό ανθρώπους έξω τυχαία στο δρόμο, οι ενενήντα εννέα θα πούνε όχι, ότι δεν είναι ευχαριστημένοι. Αλλά πάλι θεωρώ ότι αν ρωτήσουμε τους ενενήντα εννέα που θα πούνε όχι, δε θα έχουν να μας δώσουν μια λύση ... στην Ελλάδα υπάρχει και λαϊκισμός και εύκολα κατακεραυνώνουμε κάποιον ... είναι ικανοποιητική. Θα μπορούσε και καλύτερα»

#### Δ.4.2.6 Η ικανοποίηση των εργαζομένων

Όσον αφορά στην ερώτηση που εξετάζει αν οι συμμετέχοντες θεωρούν σημαντικό στοιχείο το να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου από την εργασία τους και τον τρόπο διοίκησής τους, οι εννέα από τους έντεκα, δηλαδή οι Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι απαιτείται να είναι ικανοποιημένοι ώστε να αποδίδουν. Αναφέρουν:

Σ.3: « Ένας προϊστάμενος μίας οργανικής μονάδας, αν δεν είναι ευχαριστημένοι οι υφιστάμενοί του, δεν αναδεικνύεται ούτε εκείνος...».

Σ.4: « ... είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας η ικανοποίηση των εργαζομένων ... ».

Σ.5: « ... Είναι το εργαλείο !!! . Αν δεν έχεις καλό εργαλείο δεν μπορείς να κάνεις και τίποτα».

Σ.6: « ... Ναι, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αναπόσπαστο κομμάτι της δημόσιας διοίκησης».

Σ.7: « ... Βεβαιότατα !!! Βεβαιότατα. Απόλυτα ...».

Σ.8: « ... Σίγουρα. Ναι. Ο εργαζόμενος είναι το λιθαράκι. Αυτός που θα δώσει το έργο. Πρέπει να είναι ικανοποιημένος για να αποδώσει σωστά. ... ».

Σ.9: «... και βέβαια !!! . Ένας άνθρωπος ο οποίος είναι ικανοποιημένος και ευχαριστημένος, σίγουρα και η ψυχολογία του είναι διαφορετική και σίγουρα λειτουργεί διαφορετικά».

Σ.10: « ... ναι προφανώς».

Σ.11: «...σε οποιαδήποτε δουλειά, ... σε οποιοδήποτε επάγγελμα εάν δεν είσαι ικανοποιημένος δεν μπορείς να φέρεις και τα αντίστοιχα αποτελέσματα»

Ο Σ.1, θεωρεί ότι οι υπάλληλοι υποχρεούνται να είναι ευχαριστημένοι καθώς έχουν εξασφαλισμένη την θέση εργασίας τους λόγω της μονιμότητάς τους και μάλιστα είναι καλύτερα αμειβόμενοι σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους. Αναφέρει: Σ.1: « ... οι εργαζόμενοι στο δημόσιο και στην Περιφέρεια, είναι οι πλέον ωφελημένοι όλων των υπαλλήλων ... έχουν το μισθό στο προσκέφαλό τους, το ημερομίσθιό τους ... έχουν την περίθαλψή τους, έχουν μονιμότητα, κατά συνέπεια, πρέπει να είναι ευχαριστημένοι. ... δε σημαίνει βέβαια ότι δείχνουν αυτή την ευχαρίστησή τους όταν εξυπηρετούν πολίτες ... με την περίοδο κρίσης, αυτή η διαφορά με τους άλλους υπαλλήλους, που παίρνουν το μισθό που παίρνουν, κινδυνεύουν να χάσουν και τη θέση τους, γίνεται εντονότερη ... ».

Έξι ερωτώμενοι, οι Σ.1, Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.8 και Σ.10, πέντε υπάλληλοι και ένας αιρετός, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας σε σχέση με το παρελθόν λόγω της γραφειοκρατίας, των αυξημένων υποχρεώσεων και του μειωμένου προσωπικού, γεγονός που επιφέρει δυσαρέσκειες και αρνητικές συμπεριφορές. Αναφέρουν:

Σ.1: «... Οι υπάλληλοι με το φόρτο εργασίας που έχουν, λογικό είναι μερικές φορές να παρεξηγούνται, και η κοινωνία τους αντιμετωπίζει ως δύστροπους».

Σ.2: « ... Ο φόρτος εργασίας επειδή έχει μειωθεί το προσωπικό, έχει αυξηθεί. Δηλαδή, εγώ την τελευταία τετραετία τώρα, σα γενικός διευθυντής, έχω ένα σωρό δουλειά. Ενώ πριν δεν είχα τόση δουλειά σαν γενικός διευθυντής ... είναι πιεσμένοι, καταπιεσμένοι, κατά κάποιο τρόπο. ... οι δουλειές, η γραφειοκρατία αυξάνεται .. Αυξάνεται ο φόρτος εργασίας.»

Σ.4: « ... στις περιφερειακές υπηρεσίες... εκτός από τα μεγάλα αστικά κέντρα... έχουν πρόβλημα προσωπικού .. Υπάρχουν αρμοδιότητες, έχουν έρθει και καινούργιες, ο κόσμος φεύγει, δεν αναπληρώνεται, με αποτέλεσμα να τρέχουν όλοι. Και αυτό έχει σαν συνέπεια και οι υπάλληλοι να ταλαιπωρούνται, και να θέλουν να φύγουν κάποιοι, και να γίνονται και λάθη. Αμα δουλεύεις υπό πίεση και με το άγχος του χρόνου και των προθεσμιών κτλ, μπορεί να γίνουν και λάθη. Τα θεωρώ δυσμενή στοιχεία για να δουλεύει κανείς».

Σ.5: « ... Άλλοι είναι ευχαριστημένοι, άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Γιατί σου λέω, υπάρχει και ο φόρτος εργασίας, υπάρχουν οι αναθέσεις αυξημένων καθηκόντων. Όλα

αυτά, μερικούς υπαλλήλους τους έχει στριμώξει και σίγουρα δε θα σου πουν ότι είναι το καλύτερό τους.».

Σ.8: « ... είναι μεγάλος ο φόρτος εργασίας. ... και πολύ λίγοι οι υπάλληλοι. Ικανοποιημένοι; Παλεύουνε, ... όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύουν πάρα πολύ καλά, πάνω από τις δυνάμεις τους και βγαίνει ένα πάρα πολύ καλό έργο, άλλα αυτό μας δημιουργεί μία ικανοποίηση αλλά και μία κούραση».

Σ.10: « ... επειδή υπάρχει έλλειψη στελεχών, και επειδή ο κάθε υπάλληλος έχει φορτωθεί με πάρα πολλά πράγματα, και επειδή υπάρχει αυτή η γραφειοκρατία, η νομοθεσία με τις πολλές επιτροπές, και πρέπει ο κάθε υπάλληλος να φορτωθεί με πολλά πράγματα, πιστεύω ότι εκεί βγαίνει μία κούραση θα το έλεγα. ... »

Οι Σ.1, Σ.2, θεωρούν ότι οι υπάλληλοι δυσχεραστούνται και αντιδρούν σε περίπτωση που οι προϊστάμενοί τους απευθύνουν ερωτήσεις σχετικές με την εργασία τους ή σε περίπτωση που δεν ανελιχθούν στην διοικητική πυραμίδα. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... όταν ρωτάς κάτι κάποιον υπάλληλο, αμέσως θεωρεί ότι τον θίγεις, ή ότι έχει κάνει κάτι λάθος ...».

Σ.2: « ... Υπάρχουν άλλοι που ίσως πιθανών να μην εξελίχθηκαν, να ήθελαν να γίνουν κάτι και να μην έγινε αυτό το πράγμα»

Οι Σ.2, Σ.6, Σ.8, Σ.9 και Σ.11, θεωρούν ότι το αν ο υπάλληλος είναι ικανοποιημένος εξαρτάται από τον ίδιο. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... κάποιιοι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, κάποιιοι έχουν κάποιες ... κάποιιοι πιθανών δεν είναι ευχαριστημένοι. ... Ο καθένας για τους δικούς του λόγους.».

Σ.6: « ... Αλλά αν είναι ικανοποιημένοι, δεν μπορώ να απαντήσω, είναι προσωπική υπόθεση του καθενός».

Σ.8: « ... Δεν μπορώ να ξέρω για όλους τους εργαζομένους. Άλλες φορές ναι, άλλες όχι. ...».

Σ.9: « ... Άμα το πρωί πάει στη δουλειά του είναι μίζερος για διάφορους λόγους, φυσικό είναι αυτό να το βγάζει προς τα έξω και δε θα μπορεί να είναι σωστός και να ανταπεξέρχεται γενικά σε όλα τα καθήκοντα, δε θα ανταπεξέρχεται σωστά. ... Θεωρώ ότι κάποιες φορές μπορεί να μην είναι ικανοποιημένοι γιατί είμαστε άνθρωποι και πολλές φορές τα προσωπικά μας προβλήματα μπορεί να τα μεταφέρουμε και στην υπηρεσία μας ... ».

Σ.11: « ... το τέλειο δεν υπάρχει. Άλλοι υπάλληλοι, δηλαδή επειδή έχω συζητήσει με αρκετούς υπαλλήλους, άλλοι είναι προς το ναι, άλλοι είναι προς το όχι ... είναι μια μεγάλη ομάδα ατόμων που δεν μπορείς να πάρεις μια απάντηση ναι ή όχι»

Ο Σ.2 αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι στον φορέα μπορεί να μην είναι ικανοποιημένοι λόγω κακών συμπεριφορών από τους πολιτικούς προϊσταμένους τους. Σ.2: « ... Τώρα υπάρχουν κάποιοι υπάλληλοι οι οποίοι να μην είναι δυσαρεστημένοι από τον Χ ή Ψ περιφερειακό σύμβουλο. Άσχετα που ανήκει ... Και αυτό μπορεί να οφείλεται σε συμπεριφορές ... »

Ο Σ.7 θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι στον φορέα δεν είναι ικανοποιημένοι λόγω της μη συμμετοχής τους στις αποφάσεις της διοίκησης. Αναφέρει: « ... δεν είναι ευχαριστημένοι ... δεν μπορείς να πεις ότι πατάς ένα κουμπί και ο άλλος είναι ευτυχής ... Όταν συμμετέχει σε κάτι. Όταν νοιώθει ότι σε αυτό το καράβι που ταξιδεύει και αυτός συμβάλλει σε κάτι ... δεν είναι κάτω στο μηχανοστάσιο και δε βλέπει ουρανό ... ότι εκεί που είναι συμβάλλει ... είναι απαραίτητο αυτό ... Έτσι είναι και ο Έλληνας. Έτσι λειτουργεί. Δεν είναι ένα γρανάτζι. Λοιπόν. Τέτοιο πνεύμα δεν υπάρχει ... »

Οι Σ.4 και Σ.10, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια είναι ικανοποιημένοι από την διοίκηση ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν αυξημένο φόρτο δουλειάς. Αναφέρουν:

Σ.4: « ... Εγώ πιστεύω ότι η μεγάλη πλειοψηφία, ίσως πάνω από 90% είναι ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τη διοίκηση που τους ασκείται».

Σ.10: « ... δεν πιστεύω ότι υπάρχει δυσαρέσκεια με τη διοίκηση. Δεν υπάρχει δυσαρέσκεια. Έχει να κάνει με το φόρτο εργασίας».

#### Δ.4.2.7 Η οικονομική κρίση και η Δημόσια Διοίκηση.

Απαντώντας στο πώς η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την δημόσια διοίκηση, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες πλην ενός, (Σ.1, Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11), θεωρούν ότι μειώθηκε το ύψος των αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης πιστεύουν ότι λόγω της αναστολής νέων προσλήψεων έχει επέλθει σημαντική μείωση στο ανθρώπινο δυναμικό η οποία επέφερε αύξηση του φόρτου εργασίας και κατά συνέπεια δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους οι οποίοι δεν προλαβαίνουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις υποχρεώσεις τους οι οποίες και αυξάνονται. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... με την περίοδο κρίσης, αυτή η διαφορά με τους άλλους υπαλλήλους, που παίρνουν το μισθό που παίρνουν, κινδυνεύουν να χάσουν και τη θέση τους, γίνεται εντονότερη. ... Οι υπάλληλοι, με το φόρτο εργασίας που έχουν».

Σ.2: « ... Έχει μειωθεί το προσωπικό ... δεν προσλαμβάνεται κανένας ... Οι μισθοί μειώθηκαν .. Ο φόρτος εργασίας επειδή έχει μειωθεί το προσωπικό, έχει αυξηθεί ... Τώρα έχει αυξηθεί πάρα πολύ η δουλειά ... τα αντικείμενα δε μειώνονται, η γραφειοκρατία αυξάνεται, οι δουλειές δεν τελειώνουν».

Σ.4: « ... νομίζω ότι δε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα οι περιφερειακές υπηρεσίες έχουν πρόβλημα προσωπικού ... Λόγω ελλείψεως προσωπικού ... ο κόσμος φεύγει, δεν αναπληρώνεται, με αποτέλεσμα να τρέχουν όλοι ... συνέπεια και οι υπάλληλοι να ταλαιπωρούνται, και να θέλουν να φύγουν».

Σ.5: « ... Το προσωπικό είναι λίγο, μειώνεται συνέχεια, και οι μισθοί δε θα έλεγα ότι είναι στα καλύτερά τους. Μαθημένοι από προηγούμενες καταστάσεις, χάσαμε το 50% των αποδοχών μας. Ε με όλα αυτά δεν μπορεί να πει κάποιος ότι είναι ευχαριστημένος».

Σ.6: « Ναι, αρνητικά και σε εθνικό και σε περιφερειακό επίπεδο, λόγω της δραματικής μείωσης των πόρων, οικονομικών, προσωπικού και υποδομών.».

Σ.7: « ... Θεωρώ ότι η οικονομική κρίση προφανώς έχει επηρεάσει τα πάντα. Και προφανώς με, με αρνητικό πρόσημο ... έχει φύγει προσωπικό, δηλαδή όλοι τρέχουν σαν τρελοί για να κάνουν τα ελάχιστα».

Σ.8: « ... Η πτώση των μισθών ... είναι μεγάλος ο φόρτος εργασίας. Είναι πολύ μεγάλος ο φόρτος και πολύ λίγοι οι υπάλληλοι.».

Σ.9: « ... ότι η μεσαία τάξη στην Ελλάδα είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι. Από τη στιγμή που έχουν γίνει τεράστιες περικοπές και δεν μπορούν να αμειψτούν σωστά οι υπάλληλοι, αυτό έχει αντίκτυπο γενικά στην κοινωνία μας.».

Σ.10: « ... Αυτό που έγινε στην αρχή της κρίσης είναι με το να γίνουν κάποιες συρρικνώσεις υπηρεσιών με αποτέλεσμα να απολυθούν κάποιοι υπάλληλοι ... Μειώσεις μισθών ... έχουν αρκετά χρόνια να γίνουν προσλήψεις, φεύγουν οι παλιοί υπάλληλοι με εμπειρία, δεν έρχονται νέοι ... ο κάθε υπάλληλος να φορτωθεί με πολλά πράγματα, πιστεύω ότι εκεί βγαίνει μία κούραση»..

Σ.11: « ... Λιγότερα λεφτά, λιγότεροι πόροι, μεγαλύτερες δυσκολίες έχουν μείνει πολύ πιο λίγοι υπάλληλοι, σε αριθμό»

Αντίθετα ο Σ.3 θεωρεί ότι η μισθοδοσία των υπαλλήλων δεν έχει επηρεαστεί σημαντικά, παρουσιάζεται απώλεια ανθρώπινου δυναμικού λόγω μετανάστευσης ενώ θεωρεί ότι έχουν μειωθεί οι διαθέσιμοι πόροι της Περιφέρειας. Αναφέρει: Σ.3: « ... η μισθοδοσία των υπαλλήλων δε θεωρώ ότι επηρεάστηκε πάρα πολύ από την κρίση ... .. δε γίνονται τόσα πολλά έργα όπως γινόντουσαν παλιά στην Περιφέρεια ... .. όλοι οι

*πτυχιούχοι ... στο εξωτερικό ... Φεύγουν ... Που σημαίνει απώλεια ανθρώπινου δυναμικού. Εξειδικευμένου ή μη».*

Ενώ ο Σ.4 θεωρεί ότι δεν υπάρχει μείωση των οικονομικών πόρων, ενώ δεν υπάρχουν προγράμματα επιχορήγησης επενδύσεων με αποτέλεσμα την μείωση του όγκου εργασίας. Αναφέρει: Σ.4: « ... δεν είναι ιδιαίτερα μειωμένα τα χρήματα που έχει στη διάθεσή του ... έχουν στη διάθεσή τους τόσα λεφτά και δεν μπορούν να τα απορροφήσουν ... Επίσης είναι και λιγότερη η δουλειά ... Θεωρώ λόγω κρίσης ... Προγράμματα πολλά δε βγαίνουν ... οπότε δε γίνονται επενδύσεις, οπότε η δουλειά ... έχει μειωθεί»

Ο Σ.10 πιστεύει ότι λόγω του παγώματος των προσλήψεων οι παλαιοί υπάλληλοι δε μεταφέρουν την εμπειρία τους σε νεότερους καθώς αυτοί δεν υπάρχουν με αποτέλεσμα την απώλεια αποτελεσματικότητας. Αναφέρει: Σ.10: « ... έχουν αρκετά χρόνια να γίνουν προσλήψεις, φεύγουν οι παλιοί υπάλληλοι με εμπειρία, δεν έρχονται νέοι με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλο κενό. Και θα υπάρξει μεγάλο κενό όσο περνάνε τα χρόνια και δε μεταλαμπαδεύεται τέλος πάντων αυτή η γνώση της διοίκησης γιατί για να μάθει ένας υπάλληλος, χρειάζονται πέντε χρόνια να πει ότι μπορεί να λειτουργήσει και από μόνος του». Ο Σ.8 θεωρεί ότι επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία των ανθρώπων γενικά. Αναφέρει: Σ.8: « ... Επηρεάζει την ψυχολογία.»

Ο Σ.2 θεωρεί ότι λόγω της μείωσης των υπαλλήλων και των προαναφερόμενων δυσκολιών, η νομοθεσία τροποποιήθηκε ώστε να τους ευνοήσει και αναφέρει ως παράδειγμα την κινητικότητα. Αναφέρει: Σ.2: « ... επειδή έχουν μειωθεί οι υπάλληλοι, η νομοθεσία αυτή τη στιγμή που υπάρχει ευνοεί τους υπαλλήλους. Η κινητικότητα να φύγουν να πάνε σε οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία θέλουν, άρα μειώνεται παραπάνω το προσωπικό»

Οι Σ.7 και Σ.10 θεωρούν ότι η οικονομική κρίση δεν είχε μόνο αρνητικές επιπτώσεις αλλά ότι έχει βελτιωθεί η δημόσια διοίκηση, έχουν μπει κανόνες και έχει αυξηθεί η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Αναφέρουν:

Σ.7: « ... τώρα με τα μνημόνια κτλ, με την παρότρυνση, είτε λέγεται τρόικα, είτε λέγονται ξένοι ειδικοί, δεν ξέρω τι, πάρα πολλά πράγματα έχουν βελτιωθεί. Όσον αφορά δηλαδή τη διοίκηση. μπαίνουν δηλαδή σε κανόνες. Υπάρχει μία κανονικότητα, μία ομοιογένεια, συστήματα παρακολούθησης, και αυτό γίνεται μόνο με το ζόρι !!! ... θεωρώ ότι η οικονομική κρίση είναι ευκαιρία για να επηρεαστούν τα πράγματα θετικά. Θετικά. Και έχουν επηρεαστεί θετικά. Δηλαδή τώρα το ότι έχουν αλλάξει τα πράγματα λόγω τρόικας και λόγω παρεμβάσεων, ε η οικονομική κρίση το έφερε.»

Σ.10: «... Θεωρώ λοιπόν ότι η κρίση, ... έχει κάνει και καλό. Θεωρώ ότι έχουν μείνει πολύ πιο λίγοι υπάλληλοι, σε αριθμό, αλλά αυτή τη στιγμή νομίζω ότι είναι πολύ πιο παραγωγικοί από ότι ήταν πριν δέκα χρόνια οι διπλάσιοι, ή οι τριπλάσιοι πολλές φορές. Σε αριθμό υπάλληλοι»

Επίσης ο Σ.7 πιστεύει ότι η οικονομική κρίση δεν ξεκίνησε το 2011 αλλά ότι οι συνθήκες είχαν διαμορφωθεί από πριν και απλά τότε έγινε αισθητή. Αναφέρει: Σ.7: « ... Και θεωρώ επίσης ότι η κρίση δεν είναι από το 2011. Υπήρχε από πριν !!! Η κρίση ήτανε την περίοδο των παχιών αγελάδων. Τότε ήταν η κρίση. Μετά, τα πράγματα, έσπασε το σπυρί. Καθαρίζουμε ...»

#### Δ.4.3 Τρίτο ερευνητικό: Κράτος Δικαίου και η σχέση του με την Δημόσια Διοίκηση.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνάται η αντίληψη αναφορικά με το «κοινωνικό κράτος δικαίου» και η σχέση αλληλεξάρτησης που υπάρχει με την δημόσια διοίκηση. Οι συμμετέχοντες μέσα από τις γνώσεις και την εμπειρία τους προσδιορίζουν το κράτος δικαίου και την σχέση του με την δημόσια διοίκηση τόσο στη χώρα όσο και στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Διερευνήθηκε τι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι νοιώθουν οι πολίτες και οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, σχετικά με το αν εφαρμόζεται δημόσια διοίκηση σύμφωνη με τις αρχές ενός κοινωνικού κράτους δικαίου. Επίσης διερευνήθηκε ποιες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές θεωρούν οι ίδιοι ότι απαιτούνται προκειμένου να ισχύει η προηγούμενη συνθήκη της εφαρμογής ενός κράτους δικαίου και αν οι ίδιοι έχουν κάνει προσπάθειες εφαρμογής του. Τέλος διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ ενός εφαρμοζόμενου κοινωνικού κράτους δικαίου και μίας δημόσιας διοίκησης κοινωνικής.

Συγκεκριμένα διερευνώνται:

1. Το Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και η Δημόσια Διοίκηση.
2. Το Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.
3. Το Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και η άποψη των πολιτών και των εργαζομένων στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου όπως την αντιλαμβάνονται οι διοικούντες.

4. Απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στην Δημόσια Διοίκηση στην κατεύθυνση της εφαρμογής ενός Κοινωνικού Κράτους Δικαίου.
5. Προσπάθειες εφαρμογής Κοινωνικού Κράτους Δικαίου και αντιδράσεις.
6. Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και Δημόσια Διοίκηση.

#### Δ.4.3.1 Το Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και η Δημόσια Διοίκηση.

Όσον αφορά την έννοια «κοινωνικό κράτος δικαίου», έξι συμμετέχοντες, οι Σ.5, Σ.7, Σ.8., Σ.9, Σ.10 και Σ.11, την αντιλαμβάνονται ως το κράτος που υπηρετεί τον πολίτη, που λειτουργεί κάτω από «σωστό» νομικό πλαίσιο, με δίκαιη επίλυση των προβλημάτων της κοινωνίας, χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις, ισότητα, αξιοκρατία, άμεση και δίκαιη εφαρμογή των νόμων, ουδετερότητα. Χωρίς γραφειοκρατία. Με σωστή αξιολόγηση των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης. Με επικοινωνία με τον πολίτη, με εμπιστοσύνη του πολίτη προς την διοίκηση που αποκτάται με την επαρκή και σωστή ενημέρωσή του ώστε να αποδέχεται ακόμα και αρνητικές για αυτόν αποφάσεις. Αναφέρουν:

Σ.5: « ... Κράτος δικαίου είναι να επιλύει τα προβλήματα άμεσα, τα προβλήματα των πολιτών, με έντιμο και δίκαιο τρόπο. Χωρίς εξαιρέσεις και με ισοτιμία, ισότιμοι, όλοι οι πολίτες για μένα είναι ισότιμοι. Και πρέπει να αντιμετωπίζονται έτσι και από τη δημόσια διοίκηση ... Ο υπάλληλος, όταν γίνει υπάλληλος, αφήνει τις πολιτικές του πεποιθήσεις, βγάζει το σακάκι που λέγεται πολιτική, το κρεμάει και μπαίνει στο γραφείο του και αντιμετωπίζει όλους τους πολίτες με τον ίδιο, και με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο που μπορεί. Και ... αξιοκρατικά και δίκαια. Για να μπορεί μετά να βγει και να κυκλοφορήσει στην κοινωνία. Γιατί αλλιώς δεν γίνεται».

Σ.7: « ... Το να υπάρχει εύκολη και πάλι γρήγορη και άμεση και η επικοινωνία του πολίτη με το δημόσιο τομέα και αξιόπιστη και με εμπιστοσύνη. Αυτά όλα συντελούν στο να υπάρχει, να πλησιάζεις αυτήν την ουτοπία. Να υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της κοινωνίας και προς τη διοίκηση ... Δεν είναι πάντα καλές οι αποφάσεις και πάντα θα υπάρχει και το καλό και το κακό. Λοιπόν όταν το κακό τιμωρείται και το καλό επιβραβεύεται, και αυτό γίνεται αξιόπιστα, με κάποιους κανόνες, θεωρώ ότι θα τα σέβονται. Ο κόσμος τα σέβεται αυτά. Δηλαδή και εμείς το έχουμε δει. Όπου εξηγούμε στον πολίτη ότι δεν έχει δίκιο ή πρέπει να υποστεί μία περικοπή ή πρέπει να μην



περάσει καλά, αφού το εξηγείς το γιατί και του ζητάς και τον αντίλογό του κτλ., φεύγει και είναι και ευχαριστημένος.».

Σ.8: « ... Κοινωνικό κράτος δικαίου είναι το κράτος όπου έχει σαν σκοπό τον πολίτη. Το καλό του πολίτη ... για να έχεις κράτος σωστό πρέπει να είσαι δίκαιος, ... ισονομία κτλ.»

Σ.9: « ... Κράτος δικαίου είναι οι νόμοι. Η νομοθεσία, για μένα ... να έχουμε σωστούς νόμους και πάνω σε αυτούς τους νόμους να βαδίζουν όλοι, και οι διοικούντες και οι υπόλοιποι, ούτως ώστε εφαρμόζοντας τους νόμους να έχουμε ένα κράτος δικαίου ... ».

Σ.10: « ... Το κράτος δικαίου είναι αυτό που εξυπηρετεί τον πολίτη. Που δεν ταλαιπωρείται ούτε στις ουρές. Είναι ένα κράτος σύγχρονο, με λιγότερη γραφειοκρατία, επιμένω, να υπάρχει, να γίνεται σωστή αξιολόγηση μεταξύ των υπαλλήλων. Να είναι, αυτό που είπαμε και πριν, σωστοί συνεργάτες, τίμιοι, να αντιμετωπίζουν τους πολίτες όπως θα αντιμετώπιζαν κάποιο δικό τους, ισότιμα, με αξιοκρατία. Να κάνουν σωστά τη δουλειά τους τέλος πάντων ...».

Σ.11: « ... Κράτος Δικαίου, το λέει και η λέξη. Είναι το κράτος που πρέπει να είναι δίκαιο, να έχει ίση μεταχείριση προς όλους να έχει σωστή οργάνωση ώστε να μπορεί μέσω της οργάνωσης αυτής να εξυπηρετείται ο πολίτης ίσα, ισόνομα, χωρίς, διαφθορά, και να μπορεί να εξυπηρετείται πάλι ο κόσμος από το δημόσιο, είτε είναι υπουργείο είτε είναι Ο.Τ.Α., (Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης) είτε είναι οτιδήποτε, ίσα, ισόνομα, και χωρίς διακρίσεις».

Για τους Σ.3 και Σ.6, κοινωνικό κράτος δικαίου σημαίνει εφαρμογή των αρχών του Συντάγματος και έλεγχο της δικαστικής εξουσίας. Αναφέρουν: Σ.3: « ... Θεωρώ ότι αυτό περιλαμβάνεται μέσα στους κανόνες του Συντάγματος. Ισότητα, δικαιοσύνη, δημοκρατία ...». Σ.6: « ... Το κράτος δικαίου αποτελεί επιταγή του Συντάγματος. Δεν αποσκοπεί αποκλειστικά στην νομιμότητα της διοικητικής δράσης αλλά απαιτεί και έλεγχο της ίδιας της νομοθετικής εξουσίας».

Για τον Σ.2, αν και δε γνωρίζει την έννοια, μέσα από την εμπειρία του θεωρεί ότι το κράτος δικαίου δεν είναι παρά η τήρηση του νομικού πλαισίου από τους δημοσίους υπαλλήλους. Αναφέρει: Σ.2: « ... Είπαμε το δίκαιο είναι ότι , ότι μέσα από τη νομοθεσία που υπάρχει ο οποιοσδήποτε πολίτης βρίσκει το δίκιο του ... ο υπάλληλος απαντά σε κάποιο πρόβλημα του πολίτη με βάση την νομοθεσία που έχει στα χέρια του ... Άρα υπάρχει κοινωνικό κράτος, κοινωνική δικαιοσύνη, ξέρω γω, οτιδήποτε ... Μέσα από το υπάρχον νομικό πλαίσιο ... όλα τα αιτήματα των πολιτών εξυπηρετούνται

μέσω κάποια νομοθεσίας ... Το αντικείμενο αυτό υλοποιείται με βάση κάποια νομοθεσία ...».

Οι Σ.3, Σ.4, Σ.7 και Σ.9, θεωρούν ότι το κράτος δικαίου σχετίζεται και με την απονομή της δικαιοσύνης. Αναφέρουν:

Σ.3: « ... στο πίσω μέρος του κεφαλιού ο κάθε υπάλληλος, σκέπτεται και τον κάθε πολιτικό τι έχει να του πει. Πως είναι δυνατόν να υπάρχει κράτος δικαίου, πως είναι δυνατόν εγώ να έχω εμπιστοσύνη την δικαιοσύνη, όταν έρχονται οι πολιτικοί, οι κάθε είδους πολιτικοί και μου λένε ότι ο τάδε είναι ένοχος ή ο τάδε είναι αθώος. Άρα λοιπόν εγώ σε πιο κράτος δικαίου ζω; ... Αρχίζει να κλονίζεται η πίστη που έχω προς τη δικαιοσύνη, έτσι δεν είναι; ... Άρα λοιπόν; Είναι περισσότερο πολιτική αυτή η ερώτηση παρά οικονομική.».

Σ.4: «... Αφορά τη δικαιοσύνη. Δικαιοσύνη και κράτος δικαίου. Αλλά πάντα σε όλους τους τομείς, εντάζει, στην Ελλάδα πολλές φορές ακούμε τον κόσμο να λέει «δεν μπορείς να βρεις το δίκιο σου». Ακόμα και στο δικαστήριο, να πας στο δικαστήριο, δεν μπορείς να βρεις το δίκιο σου ... Άλλωστε είναι και ένας από τους λόγους που δεν έχουμε Με τα δικαστήρια, με τις αποφάσεις που παίρνουν δέκα χρόνια, και παραπάνω, ...».

Σ.7: « ... δεν ξέρω κατά πόσο είναι ουτοπία αυτό το πράγμα, αλλά είναι ένας στόχος σε τελευταία ανάλυση. Το να υπάρχει μία δικαιοσύνη η οποία θα είναι αμερόληπτη, και γρήγορη, γιατί μιλάμε για δίκαιο».

Σ.9: « ... Κράτος δικαίου είναι οι νόμοι. Η νομοθεσία, για μένα ... να έχουμε σωστούς νόμους και πάνω σε αυτούς τους νόμους να βαδίζουν όλοι, και οι διοικούντες και οι υπόλοιποι, ούτως ώστε εφαρμόζοντας τους νόμους να έχουμε ένα κράτος δικαίου. ... ακόμα και η δικαστική εξουσία δεν εφαρμόζουν τους νόμους κατά το δοκούν ... πολλές φορές παρεκκλίνουν ... έπρεπε να κυβερνά ο νόμος και όχι οι άνθρωποι. Διότι οι άνθρωποι ερμηνεύουμε τους νόμους μεν, αλλά πολλές φορές δίνουμε λάθος ερμηνείες ... όλοι λειτουργούμε σύμφωνα με τους νόμους ...»

Οι Σ.1 και Σ.2, αν και ανώτερα διοικητικά στελέχη, δε γνωρίζουν την έννοια. Ο Σ.1 την προσδιορίζει σε σχέση με τον οργανισμό λειτουργίας της Περιφέρειας και ο Σ.2 την προσδιορίζει σε σχέση με την κοινωνική πολιτική, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και την διαφάνεια. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Μέχρι σήμερα ο οργανισμός δεν έχει αλλάξει. Οι λίγες μεταβολές έγιναν απλά για να αντιμετωπίσουμε πρόσθετες αρμοδιότητες λόγω νομοθετικού καθεστώτος. Είμαι σίγουρος ότι, όλοι θα ήθελαν να μεταβληθεί προς το καλύτερο, σε ότι αφορά, ας πούμε ένα οργανισμό δικαίου, αλλά δεν είναι πάντοτε εφικτό».

Σ.2: « ... ούτε έχω ακούσει αυτές τις έννοιες, κράτος δικαίου. ... το κράτος θα έχει, θα δίνει στους συνταξιούχους κάποιο μισθό ... θα βοηθά τους ανέργους ... βοήθεια ανθρώπων που κάνουνε παιδιά ... κοινωνική πολιτική ... θα πρέπει αυτό το κράτος να έχει πόρους ...». Επίσης ο Σ.2 αντιλαμβάνεται το κράτος δικαίου ως λειτουργία που εφαρμόζει τις νέες τεχνολογίες. Αναφέρει: Σ.2: « ... Τελευταία που εφαρμόζεται η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ... διαφάνεια ... με το να υποβάλλεται η αίτηση ηλεκτρονικά, να ελέγχεται ο φάκελος του οποιοδήποτε ενδιαφερόμενου με βάση την αίτηση τον αριθμό που πήρε η αίτηση του ηλεκτρονικά»

Οι Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, θεωρούν ότι το κοινωνικό κράτος δικαίου και η δημόσια διοίκηση σχετίζονται άμεσα μέσω των εξουσιών του κράτους, της κυβέρνησης και των δημοσίων υπαλλήλων καθώς η δημόσια διοίκηση, ως ο μηχανισμός εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής, πρέπει να λειτουργεί υπό το καθεστώς των αρχών του κράτους δικαίου. Αναφέρουν:

Σ.8: « ... το κράτος μέσω της δημόσιας διοίκησης ασκεί διοίκηση ... είναι ο μεσάζων, ο αυτός που μεσολαβεί για να γίνει πραγματικότητα ...».

Σ.9: « ... Η σχέση της δημόσιας διοίκησης με το κράτος δικαίου είναι οι εξουσίες. Η εξουσία που έχει το κράτος και την εξουσία που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Έτσι δεν είναι; Εγώ έτσι το καταλαβαίνω ... Κράτος δικαίου μπορεί να είναι η κυβέρνηση, να είναι οι αξιωματούχοι, έτσι δεν είναι; Να είναι, τι να πω τώρα να είναι, ...».

Σ.10: « ... Η δημόσια διοίκηση δεν το κάνει αυτό; Αυτό να είναι. Να το εφαρμόσει ... Ναι το εφαρμόζει ... Ξεκινάει από το κράτος αλλά η δημόσια διοίκηση, ... πρέπει να το εφαρμόσει».

Σ.11: « ... αυτή το εφαρμόζει. Όντως, αυτή εφαρμόζει το κράτος δικαίου. Η δημόσια διοίκηση είναι αυτή που θα τηρεί όλα αυτά που είπαμε προηγουμένως. Για τους πολίτες και όχι μόνο»

Οι Σ.1, Σ.9, και Σ.10 θεωρούν ότι το κράτος δικαίου εφαρμόζεται σε σημαντικό βαθμό. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Σε μεγάλο βαθμό υπάρχει κράτος δικαίου, μία έννοια δικαίου όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση ...».

Σ.9: « ... Αλλά πολλές φορές, τις περισσότερες φορές μπορώ να πω εφαρμόζεται ...».

Σ.10: « ... Ναι το εφαρμόζει ... Προφανώς. Αλλά αυτό από τι κράτος ... Ξεκινάει από τι κράτος. Είναι αυτό που λέγαμε και πριν. Ξεκινάει από το κράτος αλλά η δημόσια διοίκηση, ναι φυσικά και πρέπει να το εφαρμόσει».

Οι Σ.1, Σ.3, Σ.4 και Σ.9 πιστεύουν ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην αντιμετώπιση υποθέσεων των πολιτών και πολιτικές παρεμβάσεις. Θεωρούν ότι το κράτος δικαίου δεν εφαρμόζεται απόλυτα στην Ελλάδα. Αναφέρουν :

Σ.1: « ... δε σημαίνει υποχρεωτικά ότι οι ίδιες περιπτώσεις αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο ... Και βέβαια έχει να κάνει και με τον υπάλληλο, αλλά η ίδια η Περιφέρεια, αναφέρομαι στον οργανισμό της Περιφέρειας ... Η δημόσια διοίκηση θα έπρεπε να εκφράζει το δίκαιο στους πολίτες. Δεν ξέρω κατά πόσον έχει επιτευχθεί ... ».

Σ.3: «... Το κράτος δικαίου ο καθένας το σκέπτεται διαφορετικά ... στο πίσω μέρος του κεφαλιού ο κάθε υπάλληλος, σκέπτεται και τον κάθε πολιτικό τι έχει να του πει. Πως είναι δυνατόν να υπάρχει κράτος δικαίου, πως είναι δυνατόν εγώ να έχω εμπιστοσύνη την δικαιοσύνη, όταν έρχονται οι πολιτικοί, οι κάθε είδους πολιτικοί και μου λένε ότι ο τάδε είναι ένοχος ή ο τάδε είναι αθώος. Άρα λοιπόν εγώ σε πιο κράτος δικαίου ζω; ... Αρχίζει να κλονίζεται η πίστη που έχω προς τη δικαιοσύνη, έτσι δεν είναι; ... Άρα λοιπόν; Είναι περισσότερο πολιτική αυτή η ερώτηση παρά οικονομική.».

Σ.4: « ... δε θα έλεγα ότι έχει, χαρακτηρίζεται η Ελλάδα σαν χώρα δικαίου, σαν κράτος δικαίου ... Και δε μιλάω μόνο για τα δικαστήρια. Μιλάω για αυτό που σου έλεγα πριν, για τις αξιολογήσεις, για τις κρίσεις, για, για. ... Άμα κάνουν διορισμούς ας πούμε ... Είναι και θέμα νομοθεσίας. Δηλαδή να σου πω τώρα ένα παράδειγμα. ... το 2011 βγήκε ο νόμος, και προέβλεπε ότι άμα δεν έχουμε εδώ πέρα να κάνουμε επιτροπή για επαγγέλματα, θα μπορούν οι πολίτες να πηγαίνουν σε μία άλλη Περιφέρεια. Το 2017 βγήκε η υπουργική απόφαση που το επιτρέπει αυτό ... Ναι. Έξι χρόνια δηλαδή παραπάνω, είτε ήταν κάποιος ηλεκτρολόγος είτε όχι, παράδειγμα λέω, εμείς δεν είχαμε επιτροπή για ηλεκτρολόγους, αλλά επειδή έμενε εδώ, έπρεπε ή να πάει να δηλώσει κάτοικος Αθηνών ψευδώς, για να πάει να δώσει στην Αθήνα, ή να περιμένει, ή να πάει να δώσει, ... Ή να μην γίνει ηλεκτρολόγος ποτέ. Αυτό δεν είναι κράτος δικαίου. Αυτό είναι παράνομο. Είναι αντισυνταγματικό ... Μετά μας είπαν «το ξεχάσαμε» !!! Μα το είπαμε !!! Το γράψαμε. Όταν λέω το είπαμε, εννοώ το γράψαμε !!! Το γράφαμε, το ξαναγράφαμε, το ξαναγράφαμε, στα παλιά τους τα παπούτσια !!! ... Σε αυτό δε φταίει η Περιφέρεια. Ναι. Τι είναι; Μία υπουργική απόφαση. Δεν είναι τίποτα μία υπουργική απόφαση».

Σ.9: « ... κάποιες φορές δεν εφαρμόζεται. Διότι υπεισέρχονται άλλοι παράγοντες ... Μπορεί να είναι πολιτικοί. Πολιτικοί παράγοντες που διεισδύουν μέσα στην Δημόσια Διοίκηση, με αποτέλεσμα να δυσλειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση ... »

#### Δ.4.3.2 Το κοινωνικό κράτος δικαίου και η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Όσον αφορά τις πρακτικές, που λαμβάνουν χώρα στον φορέα «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» και αρμόζουν σε συνθήκες κράτους δικαίου, οι έξι από τους ερωτώμενους, οι Σ.2, Σ.5, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, τρεις ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι και οι τρεις αιρετοί, αντιλαμβάνονται ως τέτοιες: α) την εξυπηρέτηση των πολιτών και την εφαρμογή του νομικού πλαισίου από τους υπαλλήλους (Σ.2, Σ.5, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11), β) την χρήση νέων τεχνολογιών και την ενημέρωση των πολιτών (Σ.10), γ) την προσπάθεια απεγκλωβισμού από παθογένειες (πολιτικές παρεμβάσεις, διαφθορά), (Σ.8 και Σ.11), δ) την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, (Σ.2) και ε) την εκτέλεση έργων (Σ.9). Συγκεκριμένα αναφέρουν:

Σ.2: « ... Είπαμε το δίκαιο είναι ότι , ότι μέσα από τη νομοθεσία που υπάρχει ο οποιοσδήποτε πολίτης βρίσκει το δίκιο του ... ο υπάλληλος απαντά σε κάποιο πρόβλημα του πολίτη με βάση την νομοθεσία που έχει στα χέρια του ... Άρα υπάρχει κοινωνικό κράτος, κοινωνική δικαιοσύνη, ξέρω γω, οτιδήποτε ... Μέσα από το υπάρχων νομικό πλαίσιο ... όλα τα αιτήματα των πολιτών εξυπηρετούνται μέσω κάποια νομοθεσίας ... Το αντικείμενο αυτό υλοποιείται με βάση κάποια νομοθεσία» και «... Διότι η άλλη υπηρεσία στη διεύθυνση διοικητικού, ... Κοινωνικής λειτουργίας πώς λέγεται αυτή η υπηρεσία, οπότε αυτοί θα σου πουν περισσότερα για το κοινωνικό κράτος ... ».

Σ.5: « Ναι, ναι, ναι. Νομίζω ότι όλοι οι υπάλληλοι προσφέρουν ότι περισσότερο και ότι καλύτερο μπορούν στους πολίτες. Και την πολιτεία.».

Σ.8: « .. νομίζω ναι ... υπάρχουν πολιτικές που αποσκοπούν για το καλό του πολίτη, ναι. Όλες οι υπηρεσίες, γιατί αυτό ψάχνουν να κάνουν. Να εξυπηρετήσουν τον πολίτη. Είτε αυτό λέγεται υγεία είτε πρόνοια, είτε ανάπτυξη, είτε μεταφορές, είτε τεχνικά έργα, όλοι κοιτάνε, πάνε για να κάνουν το καλό του πολίτη ... νομίζω ότι υπάρχει, ότι πάμε να φύγουμε από αυτό το κομμάτι το να υπάρχουν παρεμβάσεις. Και πάμε να είμαστε λίγο πιο σωστοί και τυπικοί σε όλο αυτό το κομμάτι ... ».

Σ.9: « ... Σε όλες τις υπηρεσίες που εν πάση περίπτωση έχω μία άποψη, προσπαθεί να εφαρμοστεί ... Γενικά όμως μπορώ να πω ότι στις υπηρεσίες της Περιφέρειας νομίζω ότι αμφότεροι και εξυπηρετούν και οι υπάλληλοι είναι σωστοί» και « ... διότι όταν έχεις δρόμους και υποδομές, έχεις, όσον αφορά τον τουρισμό που σας είπα και πριν, θα εξυπηρετηθεί ο κόσμος και θα έρθει κόσμος στο νησί, και από την άλλη φροντίζουμε ούτως ώστε, με την βελτίωση της, ... που δεν είναι η βελτίωση μόνο, είναι οι διαγραμμίσεις, είναι ο φωτισμός, είναι ξέρω εγώ η ασφαλτος, είναι οι καινούργιοι

δρόμοι, είναι πολλά. ... προσπαθούμε σε κάθε συμπολίτη μας που έχει, .. όποιος συμπολίτης μας έχει τέλος πάντων έχει πρόβλημα, με όποιο τρόπο μπορούμε. Είτε από το κοινωνικό παντοπωλείο είτε από τις άλλες μας δομές να προσπαθήσουμε να τον εξυπηρετήσουμε.».

Σ.10: « .. Ναι, εφαρμόζεται ... Κάνει η Περιφέρεια μία προσπάθεια να εκσυγχρονίσει τις υπηρεσίες της, να ενημερώνει από την ιστοσελίδα της. Ούτως ή άλλως πολλές πληροφορίες και τώρα δίνονται μέσω της ιστοσελίδας της Περιφέρειας, ... Ναι, υπάρχει πληροφόρηση προς τους πολίτες και τους επαγγελματίες ... Ναι είναι κοντά στον πολίτη, φυσικά και είναι. ... Και οι υπάλληλοί της. Φυσικά και είναι οι υπάλληλοι της Περιφέρειας, είναι κοντά στον πολίτη ... Και η διοίκηση. Κάνουν τα αδύνατα δυνατά για να επωφεληθούν οι πολίτες ... είναι κοντά στους πολίτες προσπαθώντας ... Πάνω από όλα».

Σ.11: « Νομίζω ναι ... από την εμπειρία μου, και πάλι στον τομέα που είχα ... θεωρώ ότι οι δομές της Περιφέρειας προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τους πολίτες χωρίς διακρίσεις ... και χωρίς να υπάρχει διαφθορά ... ανάμεσα στην Περιφέρεια και στους πολίτες.».

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.6, θεωρούν ότι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου υπάρχει η θέληση και γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστούν αρχές της δημόσιας διοίκησης που αρμόζουν σε ένα κράτος δικαίου, όμως αυτό δεν είναι πάντα εφικτό λόγω των παθογενειών του συστήματος. (πελατειακό καθεστώς, κτλ.). Επίσης αναφέρεται ότι, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εξαρτάται από τον εκάστοτε υπάλληλο και την ερμηνεία που αυτός θα δώσει στο νομικό πλαίσιο. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Σε μεγάλο βαθμό υπάρχει κράτος δικαίου, μία έννοια δικαίου όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση ... Η δημόσια διοίκηση θα έπρεπε να εκφράζει το δίκαιο στους πολίτες. Δεν ξέρω κατά πόσον έχει επιτευχθεί».

Σ.2: « ... Εφαρμόζεται. Τώρα εξαρτάται τώρα ποια υπηρεσία απευθύνεσαι.».

Σ.6: « ... Καταβάλλονται προσπάθειες ώστε η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου να αρμόζει σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου, χωρίς αυτό να είναι πάντα εφικτό λόγω των πολιτικών και των πελατειακών σχέσεων και του ασφυκτικού νομοθετικού πλαισίου»

Τρεις από τους ερωτώμενους θεωρούν ότι στον φορέα «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» υλοποιούνται πρακτικές λειτουργίας αντιτιθέμενες σε ένα κράτος δικαίου. Ο Σ.1 αναφέρει τη μη ορθολογική λειτουργική αποτύπωση του φορέα μέσα από τον οργανισμό λειτουργίας του, αφού δημιουργήθηκαν διευθυντικές θέσεις περισσότερες

από τις απαιτούμενες και την διαφορετική αντιμετώπιση των πολιτών από διαφορετικούς υπαλλήλους. Ο Σ.2 την προσπάθεια πολιτικών να ενεργήσει η δημόσια διοίκηση προς εξυπηρέτηση των πελατειακών σχέσεών τους. Ο Σ.3 τη μη ορθολογική χρησιμοποίηση πόρων για άσκηση κοινωνικής πολιτικής, καθώς το κόστος είναι υπερβολικό σε σχέση με τα οφέλη. Αναφέρουν συγκεκριμένα:

Σ.1: « ... Αλλά υπάρχουν και αγκυλώσεις ... δηλαδή δε σημαίνει υποχρεωτικά ότι οι ίδιες περιπτώσεις αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο ... Η δημόσια διοίκηση θα έπρεπε να εκφράζει το δίκαιο στους πολίτες. Δεν ξέρω κατά πόσον έχει επιτευχθεί ... υπάρχουν στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου τρεις υπηρεσίες που δημοπρατούν έργα. Είναι τρεις διαφορετικές διευθύνσεις. Αυτό σημαίνει διαφορετική αντιμετώπιση των εργαζομένων, και μόνο από το γεγονός ότι αντιμετωπίζονται από τρία διαφορετικά άτομα, τρεις διαφορετικούς ανθρώπους που είναι οι προϊστάμενοι των διευθύνσεων ... Μέχρι σήμερα ο οργανισμός δεν έχει αλλάξει. Οι λίγες μεταβολές έγιναν απλά για να αντιμετωπίσουμε πρόσθετες αρμοδιότητες λόγω νομοθετικού καθεστώτος. Είμαι σίγουρος ότι, όλοι θα ήθελαν να μεταβληθεί προς το καλύτερο, σε ότι αφορά, ας πούμε ένα οργανισμό δικαίου, αλλά δεν είναι πάντοτε εφικτό. Και δεν είναι εφικτό διότι, κακά τα ψέματα, οι οργανισμοί έγιναν στα πλαίσια των προσώπων που υπηρετούν. Όχι για το θεσμό που πρέπει να υπηρετήσουν ... Αλλά έγιναν στα μέτρα των προσώπων που υπηρετούν !!! ... Όταν έγιναν οι οργανισμοί !!! ... Δημιουργήθηκαν δηλαδή βάση ατομικών κριτηρίων ... Σαφέστατα, αλλά υπάρχουν περισσότερες θέσεις, έχουν δημιουργηθεί περισσότερες θέσεις ευθύνης από αυτές που πραγματικά πρέπει να υπάρχουν. ».

Σ.2: « ... Ή κάποιος, ας πούμε ένας περιφερειακός σύμβουλος παίρνει τηλέφωνο και λέει βοηθήστε τον συγκεκριμένο κύριο πιο πολύ από ότι τους υπόλοιπους τέσσερις γιατί είναι ψηφοφόρος μου; Αυτό δεν είναι κράτος δικαίου ... Όχι ... Όχι, δεν μπορώ να τον βοηθήσω. ... θα εφαρμόσω την νομοθεσία. Είπαμε προηγουμένως να πω στον οποιονδήποτε θα με πάρει τηλέφωνο, να του πω ότι για να τον βοηθήσω, ναι, θέλω να τον βοηθήσω, αλλά πρέπει μέσα ο φάκελος να περιλαμβάνει αυτά και αυτά και αυτά. Εάν τώρα αυτός ο πολίτης δεν ξέρει, πιθανών να καθίσω να τον καθοδηγήσω, ή αν θέλω να βοηθήσω κάποιους, ... Παράδειγμα με παίρνει κάποιος πολιτικός και μου λέει βοήθησε τον τάδε ... Αλλιώς δεν μπορώ να παρανομήσω εγώ. Αλλιώς θα χάσω τη δουλειά μου. Δε με συμφέρει εμένα να χάσω τη δουλειά μου για να βοηθήσω τον τάδε, παράνομα. Θα τον βοηθήσω νόμιμα ... ».

Σ.3: « ... Ναι, ναι, ναι, γίνεται αυτό. Γίνεται. ... Και πολλές φορές γίνεται κατάχρηση. Και σαν κατάχρηση θεωρώ το σύστημα της μεταφοράς των μαθητών για παράδειγμα. Που εκεί για να μην χαλάσουμε ... τις οικογενειακές σχέσεις, τις οικονομικές, τις πολιτικές, τις εντοπιότητας σχέσεις, επιβάλουμε με τον κρατικό προϋπολογισμό για να μην δημιουργήσουμε προβλήματα ... Με αποτέλεσμα αυτό το πράγμα να επιβαρύνει όλον τον κόσμο ... Δεν μπορεί το κόστος ... για ένα ... έτος να υπερβαίνει για την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου τα πέντε εκατομμύρια ευρώ!!!. ... η κεντρική διοίκηση δεν το έχει οργανώσει καλά ... από ότι ξέρω εδώ μέσα στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, τουλάχιστον 10 με 15 άτομα ασχολούνται με αυτά τα πράγματα. Χαμένες ώρες.»

Ο Σ.7 πιστεύει ότι η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου δεν αντανakλά τις αρχές ενός κοινωνικού κράτους δικαίου καθώς δεν υπάρχει ειλικρίνεια της δημόσιας διοίκησης απέναντι στους πολίτες. Αναφέρει: Σ.7: « ... Όχι δε γίνεται !!! Δε γίνεται !!! Δε γίνεται. Δε γίνεται. Γιατί, ... Το κράτος είπαμε δικαίου για μένα έχει να κάνει με την εμπιστοσύνη, έχει να κάνει με το πόσο ανοικτό είναι, το τι ενημέρωση έχει ο πολίτης, τι πραγματική ενημέρωση έχει ο πολίτης και όχι ενημέρωση αυτό που θα θέλαμε να είναι και αυτό που ... να υπάρχει απόλυτη, ειλικρινής ενημέρωση γιατί θίγεται και η αξιοπιστία. Όταν δηλαδή διαπιστώσει ο πολίτης ότι θες να κάνεις ένα κολυμβητήριο για παράδειγμα και το κολυμβητήριο δε γίνεται, μετά ότι και να του πεις, δε θα σε πιστέψει. Λοιπόν. Όσο καλός και να είσαι. Άρα με αυτή την έννοια το λέω ότι δε γίνεται καλά. Διότι σπάνια είμαστε ειλικρινής στους πολίτες. Τι μπορούμε, τι δε μπορούμε. Και αυτό που δεν μπορούμε, με ποιο τρόπο θα μπορέσουμε.»

Ο Σ.4 θεωρεί ότι δεν υπάρχει ορθολογική και ισότιμη αντιμετώπιση των αποκεντρωμένων φορέων από την κεντρική εξουσία, οπότε το κράτος δικαίου δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι υλοποιείται καθώς υποθέσεις που θεωρεί ότι είναι εύκολα αντιμετωπίσιμες από την κεντρική διοίκηση, χρονίζουν προκαλώντας δυσλειτουργίες στον φορέα και δυσαρέσκεια στην τοπική κοινωνία. Αναφέρει: Σ.4: « ... Όχι, κατά εμέ, όχι . Άμα εγκρίνει να παίρνει κόσμο η Περιφέρεια Αττικής, να παίρνει Δήμος Λέσβου που έχει ένα σωρό υπαλλήλους και δεν έχουν να κάτσουν, και δεν εγκρίνεις την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, τι κράτος δικαίου είσαι; ... Για πιο λόγο γίνεται; δεν το γνωρίζω. Ακόμα και εσύ φαντάζομαι αντιλαμβάνεσαι ότι η Περιφέρεια έχει πρόβλημα ... Δηλαδή να σου πω τώρα ένα παράδειγμα ... το 2011 βγήκε νόμος, και προέβλεπε ότι άμα δεν έχουμε εδώ πέρα να κάνουμε επιτροπή για επαγγέλματα, θα μπορούν οι πολίτες να πηγαίνουν σε μία άλλη Περιφέρεια. Το 2017 βγήκε η υπουργική απόφαση που το επιτρέπει αυτό. ... Ναι. Έξι χρόνια δηλαδή παραπάνω, είτε ήταν κάποιος ηλεκτρολόγος



*είτε όχι, παράδειγμα λέω, εμείς δεν είχαμε επιτροπή για ηλεκτρολόγους, αλλά επειδή έμενε εδώ, έπρεπε ή να πάει να δηλώσει κάτοικος Αθηνών ψευδώς, για να πάει να δώσει στην Αθήνα, ή να περιμένει, ή να πάει να δώσει ... Ή να μην γίνει ηλεκτρολόγος ποτέ. Αυτό δεν είναι κράτος δικαίου. Αυτό είναι παράνομο. Είναι αντισυνταγματικό. ... Μετά μας είπαν «το ξεχάσαμε» !!! Μα το είπαμε !!! Το γράψαμε. Όταν λέω το είπαμε, εννοώ το γράψαμε !!! Το γράψαμε, το ξαναγράψαμε, το ξαναγράψαμε, στα παλιά τους τα παπούτσια !!! Ναι. Τι είναι; Μία υπουργική απόφαση. Δεν είναι τίποτα μία υπουργική απόφαση»*

Δ.4.3.3 Το κοινωνικό κράτος δικαίου και η άποψη των πολιτών και των εργαζομένων στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου όπως την αντιλαμβάνονται οι διοικούντες.

Αναφορικά με το τι οι διοικούντες πιστεύουν ότι οι πολίτες θεωρούν σχετικά με την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, οι Σ.5, Σ.8, Σ.9 και Σ.10 θεωρούν ότι οι πολίτες στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου πιστεύουν ότι υλοποιείται το κοινωνικό κράτος δικαίου. Οι Σ.5 και Σ.10 συγκεκριμένα πιστεύουν ότι το κοινωνικό κράτος δικαίου εξαντλείται με την παρεχόμενη προς τους πολίτες εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση που αυτοί αισθάνονται. Ο Σ.9 θεωρεί ότι εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος δικαίου αλλά πιστεύει ότι ενυπάρχουν κάποια προβλήματα στην εφαρμογή. Αναφέρουν:

Σ.5: « ... Ναι, ναι. Εγώ τουλάχιστον, από τη θέση που κατείχα και κατέχω αυτή τη στιγμή, δεν αισθάνθηκα μέχρι τώρα ότι φεύγει πολίτης από τις υπηρεσίες μου δυσαρεστημένος ή με τη σκέψη στο μυαλό ότι αδικήθηκα ή δεν εξυπηρετήθηκα βάση κάποιων παραγόντων. Όχι. νομίζω ότι ο πολίτης, τουλάχιστον από τις υπηρεσίες που έκανα εγώ, που είμαι εγώ, φεύγει ικανοποιημένος.»

Σ.8: « ... Σας είπα αυτά είναι υποκειμενικά, ... αν απαντήσουμε αντικειμενικά, μπορεί να, να σου πούνε υπάρχει κράτος δικαίου, υπάρχει κοινωνική δημόσια διοίκηση.»

Σ.9: « ... Εγώ νομίζω ότι όπως σε εθνικό επίπεδο, έτσι και εδώ σε περιφερειακό επίπεδο, εφαρμόζεται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό. Υπάρχει όμως και ένας μικρός βαθμός όπου σίγουρα δεν εφαρμόζεται. Δηλαδή δεν μπορώ να πω 100% σίγουρα ότι εφαρμόζονται όλα αυτά, αν εφαρμόζεται το κράτος δικαίου γιατί σίγουρα υπάρχουν κάποιες φορές, άνθρωποι είμαστε και για τον α ή β λόγο, είτε από την πλευρά του

κοινωνικού συνόλου είτε εννοείται από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης, σίγουρα κάποια μικροπροβλήματα θα υπάρχουν.»

Σ.10: « ... των πολιτών ... Πιστεύω ότι δεν έχουν παράπονα. Και σε εμάς που θα έρθουν ως αιρετοί θα τους υποδείξουμε που να πάνε, πώς θα τους εξυπηρετήσουμε, όχι βοηθάμε. Και είναι και, να είναι θετικοί.»

Ο Σ.2 πιστεύει ότι οι πολίτες θεωρούν ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι δίκαιη καθώς εφαρμόζει το νομικό πλαίσιο. Επίσης ότι, αν οι πολίτες αντιλαμβάνονται με θετικό πρόσημο την δημόσια διοίκηση, γίνεται αντιληπτό από το αποτέλεσμα των εκλογών. Αναφέρει: Σ.2: « ... Δίκαιη είναι ... μέσα από τις διαδικασίες .. τις νομοθετικές διαδικασίες ... αν οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι.... Ε αυτά συνήθως τα δείχνουν οι εκλογές, δεν μπορείς να τα καταλάβεις ...»

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.7 και Σ.11 θεωρούν ότι οι πολίτες δεν είναι ευχαριστημένοι και ότι έχουν αρνητική άποψη για την ελληνική δημόσια διοίκηση και θεωρούν πως οι πολίτες αντιλαμβάνονται ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν εφαρμόζει τις αρχές ενός κοινωνικού κράτους δικαίου στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Συγκεκριμένα οι Σ.1, Σ.2 και Σ.3 πιστεύουν ότι η νοοτροπία επιβάλει το «μέσο» προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός των πολιτών. Ο Σ.3 ότι μόνο αν ικανοποιηθεί το αίτημα κάποιου πολίτη αυτός νοιώθει θετικά. Ο Σ.2 ότι οι πολίτες δε θεωρούν πως εφαρμόζεται κράτος δικαίου γιατί οι διαδικασίες είναι περίπλοκες, ταλαιπωρούνται από την γραφειοκρατία και χρειάζονται βοήθεια. Οι Σ.7 και Σ.11 θεωρούν ότι γενικά υπάρχει «γκρίνια» για την δημόσια διοίκηση που προέρχεται από την έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης προς την δημόσια διοίκηση. Επίσης ο Σ.11 θεωρεί ότι είναι γενική νοοτροπία η «εγωιστική» στάση των πολιτών. Αναφέρουν συγκεκριμένα: Σ.1: « ... Όχι. Οι πολίτες, από ότι ξέρω, δεν το πιστεύουν, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων ... Ακριβώς επειδή υπάρχει εκείνη η νοοτροπία από παλιά η οποία λέει ότι αν δεν έχεις κάποιο μέσο δεν πετυχαίνεις το σκοπό σου.»

Σ.2: « ... Εσείς θεωρείτε ότι είναι ευχαριστημένοι όταν ακούν ελληνικό δημόσιο, δημόσια διοίκηση; Κοινωνικό κράτος δικαίου; ... Όχι, δεν είναι ... Τα πάντα είναι περίπλοκα ... εξαρτάται ανάλογα με τις γνώσεις που έχει ο καθένας, πού θέλει να τελειώσει κάποια δουλειά του. Αν έχει αν ξέρει να πάει να διεκπεραιώσει κάποια υπόθεσή του μόνος του, μπορεί, αλλιώς θα πρέπει να πάει σε κάποιον άλλο, να τον πληρώσει, να τρέξει αυτός για αυτόν, και πάει λέγοντας. Δεν είναι απλοποιημένα τα πράγματα. Είναι πολύ περιπλεγμένα. Δηλαδή η γραφειοκρατία σκοτώνει. Εκεί

αγανακτεί ο πολίτης. ... Ε ναι διότι εγώ για να βγάλω μια άδεια μου λένε φέρε το ένα, φέρε το άλλο, φέρε το άλλο, φέρε το παράλλο».

Σ.3: « Ο πολίτης είναι ικανοποιημένος αν γίνεται το αίτημα το οποίο υποβάλλει ... Έναν εξυπηρετείς, πενήντα δυσαρεστείς ... Είναι θέμα γενικής νοοτροπίας και φιλοσοφίας ... όποιος έχει μέσο κάνει αυτό που θέλει. Δεν υπάρχει αζιοκρατία.»

Σ.7: « ... Ποια είναι η άποψή τους; Γενικά στην Ελλάδα γκρινιάζουν όλοι. Και ευθύνες μπορεί να έχουμε ... και εμείς οι ίδιοι να είμαστε έτσι γρουσουζήδες και να γκρινιάζουμε. Άρα έλλειψη γενικά εμπιστοσύνης που δεν καλλιεργείται ... Υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης προφανώς, γκρινιάζουμε όλοι, με αποτέλεσμα τελικά να μην υπάρχει αξιοπιστία ... Ναι, όλοι έχουν παράπονα. Εδώ στην Ελλάδα, για τα πάντα, γκρινιάζουν για όλα. Χωρίς να ξέρουν γιατί.»

Σ.11: « ... Ξαναπάει πάλι στο λαϊκισμό και σε αυτό έλεγα προηγουμένως, ότι έχουμε ένα κακό στην Ελλάδα, ο καθένας έχει από μια άποψη, και είμαστε πολύ ισχυρογνώμονες. Και δυστυχώς, δυστυχώς, είναι, είναι στο DNA μας να κατηγορούμε τους άλλους ελαφρά τη καρδιά και χωρίς να γνωρίζουμε πράγματα και καταστάσεις. Οπότε η άποψη των πολιτών σε σχέση με αυτό που με ρωτήσατε, νομίζω ότι δε θα μπορείς να πάρεις εκατό τα εκατό θετική απάντηση όσον αφορά το κράτος δικαίου, την έννοια, την αίσθηση που θα έχουν για ένα κράτος δικαίου εν πάση περιπτώσει ...»

Οι Σ.3, Σ.4 και Σ.8 πιστεύουν ότι οι πολίτες προκειμένου να είναι ικανοποιημένοι, απαιτείται να ικανοποιηθούν και οι όποιες απαιτήσεις τους και να λυθούν τα όποια προβλήματα έχουν από την δημόσια διοίκηση. Υπάρχει θεωρούν μία γενικότερη νοοτροπία σύμφωνα με την οποία δε δέχονται αρνητικές για αυτούς αποφάσεις της δημόσιας διοίκησης. Αναφέρουν:

Σ.3: « Ο πολίτης είναι ικανοποιημένος αν γίνεται το αίτημα το οποίο υποβάλλει ... Έναν εξυπηρετείς, πενήντα δυσαρεστείς ... δεν είναι προκαθορισμένες οι φόρμες ... δεν έχουμε συνηθίσει ότι αυτό είναι το σωστό και πάει και τελείωσε ... Βλέπεις όλοι προσπαθούμε να βρούμε το παράθυρο εκείνο το οποίο θα επιτρέψει να γίνει το δικό μας το αίτημα. Μεταξύ αυτών και εγώ ο ίδιος ... Είναι θέμα γενικής νοοτροπίας και φιλοσοφίας ... όποιος έχει μέσο κάνει αυτό που θέλει. Δεν υπάρχει αζιοκρατία.»

Σ.4: « ...Για τους πολίτες δεν ξέρω. Κάποιοι το αντιλαμβάνονται ίσως ... Ναι, οι δυσαρεστημένοι που έλεγα πριν. Ότι και να κάνεις δυσαρεστημένοι θα είναι».

Σ.8: « ... αυτά είναι υποκειμενικά, ο καθένας απαντάει σύμφωνα με το ... αν όμως κάπου έχει θιχτεί κάτι, δεν έχει ικανοποιηθεί, μπορεί να σου πει όχι, δεν είναι αυτό.

*Αυτά είναι όλα σχετικά και υποκειμενικά. Δεν υπάρχει μία σπάνια απάντηση για αυτά. Ο καθένας το βλέπει με διαφορετική ματιά και από διαφορετική σκοπιά...».*

Οι Σ.4, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος δικαίου. Ο Σ.9 θεωρεί ότι παρουσιάζονται προβλήματα στην υλοποίησή του. Ο Σ.10 πιστεύει ότι εφαρμόζεται στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου κοινωνικό κράτος δικαίου αν και μπορεί να εμφανίζονται προβλήματα όπως οι δυσφορίες ή συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Ο Σ.11 θεωρεί ότι οι ίδιοι οι υπάλληλοι εφαρμόζουν κοινωνικό κράτος δικαίου. Αναφέρουν:

Σ.4: « ... *Ναι. Για τους εργαζόμενους θεωρώ ότι εφαρμόζεται και ότι αυτή είναι η άποψή τους.*».

Σ.8: « ... *Σας είπα αυτά είναι υποκειμενικά ... αν απαντήσουμε αντικειμενικά, μπορεί να, να σου πούνε υπάρχει κράτος δικαίου, υπάρχει κοινωνική δημόσια διοίκηση.*».

Σ.9: « ... *Εγώ νομίζω ότι όπως σε εθνικό επίπεδο, έτσι και εδώ σε περιφερειακό επίπεδο, εφαρμόζεται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό* ».

Σ.10: « ... *Η άποψη των εργαζομένων; ... Νομίζω ότι είναι θετική ... Νομίζω ότι και έχουν θετική γνώμη και εφαρμόζεται. Νομίζω ότι υπάρχουν και κάποιες μεμονωμένες ίσως περιπτώσεις, και ίσως μεταξύ των υπαλλήλων που λόγω κάποιων διαφορών, λογικό είναι να υπάρχουν και συγκρούσεις και να υπάρχουν και παράπονα. Αλλά γενικά εφαρμόζεται*».

Σ.11: « ... *Οι εργαζόμενοι, ... λόγω του ότι εφαρμόζουν κιόλας την διοίκηση, είναι αυτοί μάλλον που εκτελούν τη διοίκηση, θεωρώ ότι, ... στην πλειοψηφία τους ... ότι ασκούν δίκαιη διοίκηση ...* »

Ο Σ.2 πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι δίκαιη καθώς εφαρμόζει το νομικό πλαίσιο. Αναφέρει: Σ.2: « ... *Δίκαιη είναι ... μέσα από τις διαδικασίες ... τις νομοθετικές διαδικασίες*»

Ο Σ.7, όσον αφορά τους εργαζόμενους θεωρεί ότι γενικά υπάρχει «γκρίνια» για την δημόσια διοίκηση που προέρχεται από την έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης προς αυτή. Δεν εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος δικαίου. Αναφέρει: Σ.7: « ... *Ποια είναι η άποψή τους; Γενικά στην Ελλάδα γκρινιάζουν όλοι. Και ευθύνες μπορεί να έχουμε ... και εμείς οι ίδιοι να είμαστε έτσι γρουσουζήδες και να γκρινιάζουμε. Άρα έλλειψη γενικά εμπιστοσύνης που δεν καλλιεργείται ... Υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης προφανώς, γκρινιάζουμε όλοι, με αποτέλεσμα τελικά να μην*

*υπάρχει αξιοπιστία ... Ναι, όλοι έχουν παράπονα. Εδώ στην Ελλάδα, για τα πάντα, γκρινιάζουν για όλα. Χωρίς να ξέρουν γιατί.»*

Οι Σ.6 και Σ.7 δεν μπορούν να αντιληφθούν ποια είναι η άποψη των πολιτών και των εργαζομένων σχετικά με την υλοποίηση ενός κράτους δικαίου στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, αν και ο Σ.7 στην συνέχεια δίνει την προαναφερόμενη απάντηση. Αναφέρουν: Σ.6: « ... Δε γνωρίζω. Δεν έχω κάνει έρευνα.». Σ.7: « ... Κοίτα, λες να έχω κάνει γκάλοπ για να σου πω; Ας πούμε;... »

Δ.4.3.4 Απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στην Δημόσια Διοίκηση στην κατεύθυνση της εφαρμογής ενός Κοινωνικού Κράτους Δικαίου.

Όσον αφορά τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην δημόσια διοίκηση στην κατεύθυνση εφαρμογής ενός κοινωνικού κράτους δικαίου, οι Σ.1, Σ.3, Σ.5, Σ.7, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 θεωρούν ότι προκειμένου να υλοποιηθεί ένα κοινωνικό κράτος δικαίου απαιτείται κοινωνική παιδεία, κοινωνική μόρφωση και αλλαγή της γενικότερης νοοτροπίας προς μία τέτοια κατεύθυνση. Πρέπει να αλλάξει η νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων, να είναι συνεργάσιμοι, να εκπαιδεύονται. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... θα πρέπει να τροποποιηθεί η νοοτροπία ... και των κυβερνόντων και των κυβερνώμενων. Πράγμα το οποίο οδηγεί στην περισσότερη παιδεία. Και όταν λέω παιδεία δεν εννοώ μόρφωση. Εννοώ κοινωνική παιδεία η οποία έχει εκλείψει δυστυχώς ... Καλύτερη εκπαίδευση, αλλά να είναι προς την πλευρά της κοινωνίας (κοινωνική εκπαίδευση) ».

Σ.3: «... Γενικής νοοτροπίας. Και παιδείας. Κυρίως παιδείας. Δεν μπορεί ο καθένας να αποφεύγει, να αποφεύγει να πληρώνει τις εισφορές και συγχρόνως να έχει όλες τις απαιτήσεις !!!».

Σ.5: « ...Νομίζω ότι με μια καλή συμπεριφορά των προϊσταμένων, των υφισταμένων υπαλλήλων απέναντι στον πολίτη».

Σ.7: « ...εκπαίδευση σίγουρα ... Από εκεί και πέρα θέλει και μία εκπαίδευση... ».

Σ.9: « ... Έχουν γίνει μεγάλες μεταρρυθμίσεις, δεν μπορώ να πω, παρόλα αυτά όμως ακόμα χρειάζεται και παιδεία της κοινωνίας αλλά και παιδεία των ίδιων των υπαλλήλων , αυτοί που ασκούν διοίκηση πρέπει να είναι σωστοί σαν άνθρωποι και άμα είναι σωστοί σαν άνθρωποι, θα μπορούν και με τους ανθρώπους που είναι, με τους συναδέλφους να είναι σωστοί, αλλά γενικά να είναι σωστοί και με τον έξω κόσμο.

Σ.10: « ... Αυτό είναι και θέμα συμπεριφοράς, κοινωνικής μόρφωσης. ... Θα πρέπει να υπάρξει εμπιστοσύνη και ίσως και υπομονή, γιατί κάποια πράγματα γίνονται, άλλα δε γίνονται .... Δηλαδή δεν ξέρω αν θα μπορούσε με κάποιο τρόπο, ίσως με σεμινάρια, ή με εκπαίδευση, ... θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα για αυτό. ... Αυτό .. και από το σχολείο θα μπορούσε να ξεκινά η εκπαίδευση ... Και το άλλο έχει να κάνει με την κοινωνική μόρφωση, που νομίζω ότι λείπει.»

Σ.11: « ... Και η εκπαίδευση παίζει ρόλο φυσικά για τους υπαλλήλους στο να εξελίσσονται, να γίνονται καλύτεροι για να φέρουν εις πέρας καλύτερα το έργο τους και πιο εύκολα και πιο καλά ... στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου το επίπεδο των υπαλλήλων είναι σε αρκετά καλό επίπεδο, και ότι κατά καιρούς εάν υπάρχει κάποιο κενό γίνονται εκπαιδεύσεις ... ».

Οι Σ.1, Σ.5, Σ.10, Σ.11 θεωρούν πως πρέπει να τροποποιηθεί ο τρόπος σκέψης των πολιτών, να κατανοήσει και αποδεχτεί ο πολίτης τις υποχρεώσεις του προς το κράτος και τον νόμο, να εμπιστευθεί την δημόσια διοίκηση και τις υπηρεσίες της πολιτείας, να συνεργαστεί με αυτές. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Θα πρέπει και ο πολίτης να καταλάβει ότι έχει κάποια όρια στις απαιτήσεις του έναντι του κράτους...».

Σ.5: « ... Νομίζω ότι με μια καλή συμπεριφορά των προϊσταμένων, των υφισταμένων υπαλλήλων απέναντι στον πολίτη και μία συνεργατικότητα που θα παρουσιάσει ο πολίτης και οι ... πώς να στο δώσω να το καταλάβεις, η εμπιστοσύνη, που θα δήξει ο πολίτης απέναντι στον υπάλληλο, νομίζω ότι θα μπορέσει να γίνει πολύ καλύτερη η ζωή και του πολίτη και του υπαλλήλου. Δηλαδή όλο το εστιάζω στην συνεργασία και στο κράτος δικαίου μεταξύ των λειτουργών και των πολιτών».

Σ.10: « ... γενικότερα ο κόσμος θα έπρεπε να δείχνει εμπιστοσύνη, τόσο στις υπηρεσίες αλλά και στην εκάστοτε αρχή, γιατί είναι σημαντικό ... Θα πρέπει να υπάρξει εμπιστοσύνη και ίσως και υπομονή, γιατί κάποια πράγματα γίνονται, άλλα δε γίνονται, πρέπει και ο κόσμος να καταλαβαίνει και λίγο. Ότι ο άλλος προσπαθεί. Είναι μαζί του, προσπαθεί να τον εξυπηρετήσει, δε θέλει να του κάνει κακό, και κάτι πρέπει να γίνει.»

Σ.11: « ... να υπάρχει σχέση καλή πολιτών, εκτελεστικής δημόσιας διοίκησης, του κομματιού του τομέα της εκτέλεσης, η σχέση μάλλον πολίτη κράτους, δημόσιας διοίκησης, όπως θέλετε πείτε το, σχέση εμπιστοσύνης εν πάση περιπτώσει ...».

Οι Σ.1, Σ.3, Σ.5, Σ.7 και Σ.9 θεωρούν ότι πρέπει να μεταβληθεί ο τρόπος σκέψης των υπαλλήλων και των υπηρετούντων στην δημόσια διοίκηση. Να σκέφτονται θετικά, να προσπαθούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας

τους χωρίς να φέρνουν προσκόμματα, να κατανοήσουν την θέση του πολίτη, να ενεργούν πιο ελεύθερα, να παίρνουν πρωτοβουλίες, να εξυπηρετούν τα άτομα και να επιδιώκουν το κοινωνικό καλό. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... κάθε πρόβλημα να αντιμετωπίζεται όχι με την έννοια ότι είμαι υποχρεωμένος να το κάνω αλλά με την έννοια ότι κοιτάω πρώτα πώς μπορεί να ικανοποιηθεί το αίτημα χωρίς να ξεκινώ αντίστροφα, δηλαδή, α, δε μου αρέσει το αίτημα και το αποκλείω. Και εδώ έχει να κάνει με το γεγονός ότι σε κάθε ενέργεια της διοίκησης υπάρχει και η προσωπική άποψη του υπαλλήλου, η οποία δεν είναι πάντοτε ούτε σύμφωνη με το νόμο, αλλά και ούτε και σύμφωνη με τις απαιτήσεις της κοινωνίας ... ο υπάλληλος να καταλάβει ότι ο πολίτης, και αυτός από την πλευρά του έχει δίκιο και δεν έχει μόνο ο υπάλληλος».

Σ.3: « ... Θα πρέπει να υπάρξουν αλλαγές. Αυτό πρέπει να το κάνει μία ανεξάρτητη αρχή, αλλά αυτό το πράγμα για να γίνει στην Ελλάδα είναι πάρα πολύ δύσκολο ... Με την νοοτροπία και την φιλοσοφία που έχουμε δεν μπορεί να γίνει ποτέ αυτό. Και οι ίδιοι εμείς το συντηρούμε. Και μεταξύ αυτών και εγώ. Αποκλείεται λοιπόν να γίνει αυτό το πράγμα. Έτσι θα πορευόμαστε. Έτσι θα πορευόμαστε. Φτάσαμε σχεδόν στα ... έτσι θα πορευόμαστε, ναι».

Σ.5: « ...Θέλω να αφήσουν τον υπάλληλο να σκέπτεται και να ενεργεί πιο ελεύθερα. Τίποτα άλλο. Ότι συνεπάγεται. Βέβαια μέσα στα πλαίσια πάντα του υπαλληλικού κώδικα και των νόμων του κράτους. ... Νομίζω ότι με μια καλή συμπεριφορά των προϊσταμένων, των υφισταμένων υπαλλήλων απέναντι στον πολίτη.

Σ.7: « ... και να μπορέσουν να αλλάξουν συμπεριφορές, είναι πολύ δύσκολο.»

Σ.9: « ...Ότι πρέπει να εφαρμόζονται οι νόμοι, και να υπάρχει η καλή διάθεση εκ μέρους όλων, και πολιτικών και δημόσιας διοίκησης, για να μπορούν να λυθούν τα προβλήματα του κόσμου ... πρέπει να είμαστε υπηρέτες του κοινωνικού συνόλου. Και να προσπαθούμε εμείς να λύσουμε τα προβλήματα και όχι να έρχονται να εξυπηρετηθούν και να τους δημιουργούμε παραπάνω προβλήματα.»

Οι Σ.2, Σ.5, Σ.6, Σ.8 και Σ.11, αναφέρουν ότι η εφαρμογή ενός κοινωνικού κράτους δικαίου απαιτεί αποτελεσματικότερη νομοθεσία, πιο εύχρηστη και απλή στην κατανόηση, χωρίς παρερμηνείες, κωδικοποιημένη, που να καταπολεμά την γραφειοκρατία. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Η δική μας η φορολογική νομοθεσία είναι απεριόριστη ... δεν είναι συγκεκριμένη. ... η νομοθεσία καταρχάς είτε είναι ικανοποιητική είτε δεν είναι, αυτή είναι ... το θέμα είναι αν πρέπει να αλλάξει ... Ε ναι πρέπει να αλλάξει, να

απλοποιηθεί. Να γίνει λιγότερο γραφειοκρατική, να γίνει πιο ουσιαστική ... εδώ δεν έχουμε και νόμους. Πολλοί λένε ότι έχουμε νόμους αλλά δεν τους εφαρμόζουμε. Εγώ πιστεύω ότι δεν έχουμε νόμους.».

Σ.5: « ... Αλλά υπάρχουν σημεία τα οποία καμία φορά πρέπει να μην είσαι τόσο σφιχτά αγκαλιασμένος με αυτούς τους κανονισμούς και με τους νόμους ...».

Σ.6: « ... Απαιτείται αλλαγή ... νομοθέτησης».

Σ.8: « ... Αλλαγές πρέπει να γίνονται πάντα. Πρέπει να προχωράμε μπροστά, πάντα υπάρχει μία εξέλιξη. Άρα συνεπώς πρέπει να προχωράμε πάντα πιο μπροστά, να εξελισσόμαστε, να προσαρμοζόμαστε, νέα δεδομένα, νέες ανάγκες, νέοι στόχοι, σίγουρα ναι, πρέπει να γίνουν αλλαγές, πάντα γίνονται ... Ε αυτό που σας είπα για τη νομοθεσία. Το να υπάρχει μία κωδικοποίηση των νόμων. Ώστε να είναι πιο εύκολη, και από τους πολίτες να ξέρουν τι ισχύει. Γιατί τώρα ο πολίτης δεν ξέρει τι ισχύει για την κάθε περίπτωση. Χάνεται και εκείνος. Εδώ χάνονται οι υπάλληλοι. Δε θα χάνεται ο πολίτης;».

Σ.11: « ... Σίγουρα πολύ πιο απλά από ότι λειτουργεί τώρα ... Η εφαρμογή του να γίνεται λοιπόν σωστά του νομικού πλαισίου, να γίνεται σωστά από τη δημόσια διοίκηση... ».

Οι Σ.2, Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.10 και Σ.11, πιστεύουν ότι, προκειμένου να εφαρμοστεί κοινωνικό κράτος δικαίου απαιτείται η θέληση της πολιτικής ηγεσίας, η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας ακόμα και αν αυτό σημαίνει μέτρα κατά των δημοσίων υπαλλήλων, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης και των κρατικών δομών, τροποποίηση του σχεδιασμού των δομών της δημόσιας διοίκησης, απλοποίηση των διαδικασιών ακόμα και υιοθέτηση συστημάτων από άλλες χώρες. Σύμφωνα με τον Σ.2 ενέχει ο κίνδυνος απώλειας θέσεων εργασίας. Μάλιστα ο Σ.3 προτείνει την «κατάργηση» της δημόσιας διοίκησης και την εξ αρχής οργάνωσή της. Ο Σ.5 προτείνει ανασχεδιασμό του οργανισμού λειτουργίας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου. Ο Σ.7 μιλάει και για καταπολέμηση της μικροπολιτικής πρακτικής, του «χαφιεδισμού» των χρηματισμών, των προσωπικών επιδιώξεων . Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Η γραφειοκρατία επαναλαμβάνω συνεχώς αυξάνεται, συνεχώς γίνεται περισσότερη ... Εάν δεν αλλάξει αυτό να απλοποιηθούν τα πράγματα δε γίνεται τίποτα δυσανασχετεί ο πολίτης ... για να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός τόπου, χρειάζεται να μειωθεί η γραφειοκρατία. Εάν δε μειωθεί η γραφειοκρατία η τοπική ανάπτυξη δεν πραγματοποιείται, δεν επιτυγχάνεται ... Αν δεν το καταλάβουν αυτό οι πολιτικοί οι κάθε είδους πολιτικοί ... η γραφειοκρατία στην ουσία είναι υπέρ του Δημοσίου υπέρ των



υπαλλήλων. Με την έννοια ότι βολεύει να υπάρχει ένας αριθμός δημοσίων υπαλλήλων. Όταν η γραφειοκρατία μειώνεται ο αριθμός αυτός των δημοσίων υπαλλήλων θα μειωθεί. Άρα θεωρητικά είναι θέμα πολιτικής ηγεσίας να πει ότι εγώ θα αλλάξω τα δεδομένα προς όφελος γενικά του κράτους, όχι υπέρ των δημοσίων υπαλλήλων. Διότι υπάρχουν πολιτικές που βοηθάνε τους δημόσιους υπαλλήλους, υπάρχουν άλλες που δε βοηθάνε. Το θέμα είναι να βοηθήσουμε το κράτος. ... Μα δεν προσπάθησαν ποτέ να το αλλάξουν. Να τα απλοποιήσουν τα πράγματα. Διότι άμα τα απλοποιήσουν κάποιοι υπάλληλοι θα χάσουν τις θέσεις τους, και πιθανώς να μην θέλουν. ... Εγώ θέλω μία άλλη δημόσια διοίκηση, πιο απλή, πιο εύχρηστη ... .. εγώ είμαι της άποψης ότι πρέπει να έρθουν να αλλάξουν τα συστήματα και πρέπει να έρθουν συστήματα από τον έξω κόσμο ... Τα συστήματα αυτά για να είναι προσαρμοσμένα στην κοινωνία πρέπει να είναι συστήματα παραγωγικά. Όχι να είναι συστήματα μη παραγωγικά. Δηλαδή, σύστημα παιδείας, παραγωγικό.»

Σ.3: « ... Ναι, να υπάρχει μία συνέχεια. Και οπωσδήποτε σε ένα βαθμό θα δώσει αποτελέσματα. για να δουλέψει σωστά η διοίκηση, πρέπει να καταργηθεί, σε εισαγωγικά, και να φτιαχτεί από την αρχή. Με τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις. Ένα σωρό μεταπτυχιακά, ένα σωρό μεταπτυχιακά, οι θέσεις αυτή τη στιγμή στο δημόσιο καλύπτονται, επηρεάζονται από το μεταπτυχιακό. Μεταπτυχιακός στο περιβάλλον και αναλαμβάνω διευθυντής στα οικονομικά. Τώρα, όρους τι διοίκησης να έχουμε ... ».

Σ.5: « ... Με βελτιωτικές κινήσεις που μπορούν να γίνουν, αναπροσαρμόζοντας τον οργανισμό. Είναι θέμα οργανισμού. Καλά θα ήταν να αναπροσαρμοστεί στις ανάγκες της κοινωνίας και του τόπου ... Χρειάζεται βελτιώσεις. Χρειάζεται βελτιώσεις. Τώρα μη με ρωτήσεις ποιες, θα γίνω κακός ...».

Σ.6: « Πρέπει να υπάρξουν. Απαιτείται αλλαγή δομών, αντιλήψεων και νομοθέτησης στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης του ελληνικού κράτους».

Σ.7: « ... Γεγονός είναι ότι ο εκσυγχρονισμός στην δημόσια διοίκηση, και με την έννοια ότι να μετατρέπεται, να αλλάζει, να ανταποκρίνεται στους καιρούς, είναι κάτι το οποίο δεν είναι εύκολη υπόθεση. Γιατί μιλάμε και για ανθρώπους. Μιλάμε για αυτούς που εφαρμόζουν την, είναι στην πρώτη γραμμή της δημόσιας διοίκησης, για να φτάσουν όλοι αυτοί, όλο το φορτίο, που είναι πληροφορία, από πάνω προς τα κάτω, και να μπορέσουν να αλλάξουν συμπεριφορές, είναι πολύ δύσκολο ... πρέπει αυτούς τους στόχους της διοίκησης, πρέπει να τους κάνεις καθαρούς. Και πρέπει λίγο πολύ, από πάνω προς τα κάτω, αυτό το πράγμα να, να ξεκινήσει. ... να εκπέμψει η διοίκηση με

τον επικεφαλής ότι αποφασίσαμε να δουλέψουμε, να λειτουργήσουμε ανοικτά. Ανοικτά και κοινωνικά και με προσφορά και με εμπιστοσύνη. Εάν αυτό είναι καθαρό από πάνω προς τα κάτω και δεν ας πούμε, δεν καλλιεργούνται χαφιεδισμοί, δεν καλλιεργούνται μικροπολιτικά, δεν καλλιεργούνται μικροκομματικά, δεν καλλιεργούνται ψευτοανταγωνισμοί, ε τότε λογικό είναι να πας σε μία καλύτερη κατάσταση. Άμα καλλιεργείς χαφιεδισμό, άμα καλλιεργείς ρουφιάνους, άμα καλλιεργείς χρηματισμούς, άμα καλλιεργείς μικροκομματισμούς, ψευτοανταγωνισμούς, ε από εκεί και πέρα πια μπαίνουν και τα προσωπικά και τα τινάζεις στον αέρα. ...».

Σ.10: « ... Πρέπει να γίνει το κράτος σύγχρονο. Δηλαδή με μία αίτηση πλέον ηλεκτρονική να μπορεί να παίρνει άμεσα την απάντηση του στο mail του. Αυτό. Να μην ταλαιπωρείτε ο κόσμος ... Η «Περιφέρεια» είναι ένας νέος θεσμός. Υπάρχουν ίσως αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στην Περιφέρεια χωρίς αντίστοιχη μεταφορά πόρων και κυρίως προσωπικού. Είναι κάτι το οποίο δεν ενδιαφέρει την κεντρική διοίκηση σήμερα, όπως φαίνεται, σε μία τάση να μειωθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι, για να αποφύγει τις δικές της ευθύνες τις μεταβιβάζει, μεταβιβάζει αρμοδιότητες στις περιφέρειες. Θα μπορούσε να γίνει ένας νέος σχεδιασμός σε μία διαφορετική βάση και να υπάρξει μία ανάλογη κατανομή του προσωπικού, με οτιδήποτε και αν σημαίνει αυτό».

Σ.11: « ... Ως προς τις αλλαγές της δημόσιας διοίκησης. Πάντα μιλάμε για κοινωνικό κράτος δικαίου. Αλλαγές σίγουρα χρειάζονται ... το σύστημα χωλαίνει ... ».

Οι Σ.4, Σ.7 Σ.9 και Σ.10 θεωρούν ότι το κοινωνικό κράτος δικαίου απαιτεί αξιοκρατία, απεμπλοκή από πολιτικές επιρροές, ισονομία, αξιολόγηση, δικαιοσύνη, έλεγχος, ταχύτητα, ικανοποιητικές αμοιβές. Αναφέρουν:

Σ.4: « ... Να προχωράν οι άξιοι ... Η αξιοκρατία ... Λιγότερο από όσο υπήρχε, αλλά θεωρώ ότι υπάρχει ... Όχι σε πολιτικά κριτήρια και κίνητρα ... Προσωπικά. Σε ξέρω εγώ εσένα, σε παίρνω εσένα. Δε θα πάρω τον άλλον που δεν τον ξέρω. Γιατί είμαστε γνωστοί, γιατί είμαστε φίλοι, γιατί μου μίλησε κάποιος. Το αν ψηφίζεις αυτό το κόμμα ή το άλλο κόμμα, δε μετράει πια. Πιστεύω !!! έτσι πιστεύω εγώ ... στα σεμινάρια τα λένε αυτά Επανελημμένα !!!».

Σ.7: « ...Είπαμε αξιολόγηση, πρώτον. Σωστές, ... σωστές, ... οι κεφαλές να είναι, οι κεφαλές να είναι μετά από εξετάσεις; Μετά από αξιολόγηση, οι επικεφαλής δηλαδή της δημόσιας διοίκησης ... και να έχουν τη συναίσθηση ότι η δουλειά τους είναι να προσφέρουν υπηρεσίες στους πολίτες. Τελείωσε. Και αυστηρότητα. Όπου πρέπει. ...Οι πολιτικοί μακριά, πολύ μακριά από τη δημόσια διοίκηση. Οι πολιτικοί να είναι σε έτη

φωτός μακριά από την δημόσια διοίκηση ... Πρέπει, πρέπει κάποιος να ελέγξει και μένα. Και να αρχίσει από πάνω προς τα κάτω και όχι από κάτω προς τα πάνω. ... Λοιπόν εγώ την πρώτη φορά που διορίστηκα, το 1981, είχα τέτοιο έλεγχο ... Από επιθεωρητές. Και ήταν χρήσιμος. Άρα λοιπόν πρέπει να υπάρχει συνέχεια ένας αυτοέλεγχος μέσα στην διοίκηση».

Σ.9: « ...Να υπάρχει αζιοκρατία. Αυτό είναι σημαντικό διότι, όπως σας είπα και πριν, μπορεί να υπεισέρχεται το προσωπικό και να μην είναι ο προϊστάμενος, να μην είναι σωστός απέναντι στον υπάλληλό του ή ο υπάλληλος απέναντι στον προϊστάμενο. Για αυτό πρέπει να υπάρξει μία αζιοκρατία και να γίνεται σωστά η αξιολόγηση. ... σίγουρα, ως προς το οικονομικό ας πούμε, θα μπορούσε. Οι δημόσιοι υπάλληλοι διότι, με το παρελθόν, όσον αφορά στο παρελθόν, υπήρχαν περισσότερες, καλύτερες αποδοχές. Τώρα τα πράγματα είναι πιο δύσκολα, ίσως αυτό, εντός εισαγωγικών, να τους κακοφαίνεται, αλλά εν πάση περιπτώσει, έστω και με αυτά, με τα λίγα, να πορευτούμε όλοι μας».

Σ.10: «... Να υπάρχει ταχύτητα ...Και να υπάρχει δικαιοσύνη στον τρόπο που αντιμετωπίζεται ο πολίτης από τους υπαλλήλους και από τους διοικούντες».

Οι Σ.2, Σ.3 και Σ.11 αναφέρουν ότι η υλοποίηση κοινωνικού κράτους δικαίου στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου απαιτεί την απεξάρτησή της από την κεντρική διοίκηση. Τόσο σε οικονομικούς πόρους όσο και σε δυνατότητα καθορισμού του πλαισίου λειτουργίας της από την ίδια, ακόμα και του νομοθετικού. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Δεν μπορώ να αλλάξω τη νομοθεσία. Γιατί και εγώ είμαι υποχρεωμένος να προωθήσω την νομοθεσία ... Οι δυνάμεις μου είναι οι δυνατότητες μου είναι περιορισμένες, φυσικά. Δεν μπορώ να κάνω κάτι. Δηλαδή μπορεί να θέλει κάποιος και να καταθέσει παράδειγμα ένα φάκελο για να βγει μια άδεια λειτουργίας. Ο φάκελος αυτός για να βγει η άδεια λειτουργίας πρέπει να έχει μέσα πέντε πράγματα με βάση τη νομοθεσία. Εάν έχει τα τέσσερα, δεν μπορεί κανένας να τον βοηθήσει αυτόν τον πολίτη. Θα πρέπει να βάλει και το πέμπτο στοιχεί που χρειάζεται μέσα. Αλλιώς ο υπάλληλος που θα υπογράψει για να εκδοθεί αυτή η βεβαίωση ή η οποιαδήποτε θα εκδοθεί, θα χρειαστεί, για να βάλει την υπογραφή του θα πρέπει να είναι νόμιμος. Αλλιώς σε έναν έλεγχο θα κινδυνεύει να τιμωρηθεί ο υπάλληλος. ... Κοινωνικό κράτος δικαίου;».

Σ.3: «... Θα έπρεπε να ήταν ο ρόλος αυτός ο οποίος ξεκίνησε μία ιστορία το 1995 ο Νομάρχης Βοιωτίας ο οποίος αποφάσισε ότι θα κάνει δικά του έσοδα είτε με φόρους είτε με διάφορα άλλα έσοδα, και το αποτέλεσμα ήταν ότι αυτά τα χρόνια τα χρήματα

που ερχόντουσαν σε όλες τις νομαρχίες ερχόντουσαν με κατανομή πλην Βοιωτίας. Αυτή ήταν η απάντηση της Ελληνικής Πολιτείας στην Περιφερειακή Ανάπτυξη. ... Δηλαδή τον πολέμησαν ... Τον πολέμησαν και τον εξουθένωσαν... Προκειμένου να μην κάνει δική του πολιτική. Και να περιμένει, διότι ο προϋπολογισμός ο δικός μας, αυτή τη στιγμή οι περιφέρειες δεν κάνουν τίποτα άλλο παρά να είναι υποκατάστατα των Υπουργείων. Όπως ήμασταν και πριν το 1995, πριν της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης ...».

Σ.11: « ... Και πολλές φορές απαιτήσεις πολιτών, υπάλληλων, αιρετών στην τοπική αυτοδιοίκηση, δεν ακούγονται στο κεντρικό κράτος, στην κεντρική πολιτική σκηνή, με αποτέλεσμα να μην γίνεται εύκολη η ζωή των πολιτών ... ένα θέμα που μπορεί να απασχολεί κάποιους πολίτες στην Λέσβο, πχ., να υπάρχει μια νομοθεσία η οποία να μην τους καλύπτει η να τους παρακάμπτει και να μην τους δίνει σημασία ... . Θα έπρεπε λοιπόν να υπήρχε ένα, κυτίο θα το πω, ένα κυτίο παράπονων, να το πω έτσι λίγο περιγραφικά, ένα κυτίο παράπονων ώστε να εισακούγονται οι τα λογικά αιτήματα του κόσμου που ζει στην Λέσβο πχ., ώστε να μπορούν να εξυπηρετούνται και όχι να δυσκολεύουν τη ζωή τους ...».

#### Δ.4.3.5 Προσπάθειες εφαρμογής Κοινωνικού Κράτους Δικαίου και αντιδράσεις.

Αναφορικά με την υλοποίηση ενός κοινωνικού κράτους δικαίου και τα εμπόδια που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες, οι Σ.1 και Σ.2 αναφέρουν ότι η εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου απαιτεί πολιτική θέληση, δηλαδή εξαρτάται από τις πολιτικές αρχές της Περιφέρειας με κύριο πρόβλημα τα «στεγανά» της πολιτικής. Αναφέρουν χαρακτηριστικά:

Σ.1: « Αυτό κάποια στιγμή θα μπορούσε να γίνει, ... ίσως. Μεταξύ όμως των υπαλλήλων, αλλά είναι κάτι το οποίο εξαρτάται και από τις αρχές της Περιφέρειας, την περιφερειακή αρχή, την δημοτική αρχή. Πώς θα τις υιοθετήσει και πως θα προχωρήσει. Και εκεί όμως υπάρχουν, όχι στεγανά ... ».

Σ.2: « ... Εδώ θέλουμε μία χώρα η οποία με τους πολιτικούς που θα υπάρχουν στα κατάλληλα πόστα, είτε σε τοπικό είτε σε κεντρικό επίπεδο και με ένα λαό, να αλλάξουμε τη χώρα, να δουλέψουμε...»

Όλοι οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι προσπαθούν να εφαρμόσουν αρχές κοινωνικού κράτους δικαίου, άλλος με μεγαλύτερη και άλλος με λιγότερη επιτυχία. Ο Σ.1 αναφέρει ότι προσπάθησε να τροποποιήσει τον οργανισμό λειτουργίας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου. Ο Σ.3 αναφέρει ότι προσπάθησε να εφαρμόσει

διαδικασίες προς ένα κοινωνικό κράτος δικαίου, κάτι όμως που δεν έγινε εφικτό γιατί έθιξε συντεχνιακά συμφέροντα. Οι Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 προσπαθούν να είναι δίκαιοι, να τηρούν το νομικό πλαίσιο, να συνεργάζονται με τους συναδέλφους και τους πολίτες, να συμπεριφέρονται σε όλους ισότιμα και αξιοκρατικά. Ο Σ.7 εφαρμόζει κοινωνικό κράτος δικαίου υλοποιώντας την αρχή της εγγύτητας με τους πολίτες, την επικοινωνία και την πληροφόρηση προς αυτούς. Οι Σ.8 και Σ.10 είναι κοντά στον πολίτη και να του προσφέρουν όσο το δυνατόν ποιοτικότερες υπηρεσίες. Αναφέρουν ενδεικτικά:

Σ.1: « ... Μέχρι σήμερα ο οργανισμός δεν έχει αλλάξει. Οι λίγες μεταβολές έγιναν απλά για να αντιμετωπίσουμε πρόσθετες αρμοδιότητες λόγω νομοθετικού καθεστώτος. Είμαι σίγουρος ότι, όλοι θα ήθελαν να μεταβληθεί προς το καλύτερο, σε ότι αφορά, ας πούμε ένα οργανισμό δικαίου, αλλά δεν είναι πάντοτε εφικτό».

Σ.2: « ... Άρα εγώ για να υλοποιήσω αυτά τα προγράμματα του υπουργείου ... είμαι υποχρεωμένος, μέσω του προσωπικού που υπάρχει στην υπηρεσία μου, να τα υλοποιήσω με βάση τις διαταγές. Εκείνο που μπορώ να κάνω είναι, αν κάποιος υπάλληλος πιθανόν να έχει προβλήματα, γιατί καμία φορά, διαβάζουμε τα ίδια πράγματα που δύο υπάλληλοι και αλλιώς τα ερμηνεύει ο ένας, αλλιώς τα ερμηνεύει ο άλλος . Οπότε εγώ μπορώ να βοηθήσω σε αυτό πράγμα. Να πω ότι έτσι πρέπει να εφαρμοστεί , και όχι αλλιώς... Η να καθίσουμε να δώσουμε να καταλάβουν οι δημόσιοι υπάλληλοι πώς πρέπει να είναι η σωστή εφαρμογή της νομοθεσίας. Τέτοια πράγματα μπορώ να κάνω».

Σ.3: « ... αν προσπαθήσεις να διασπάσεις συμφέροντα τεχνικά, συνδικαλιστικά, συμφέροντα τέτοια, βρίσκεσαι αντιμέτωπος. Και δεν ξέρεις πως θα συμπεριφερθείς. Θέλει μεγάλη προσοχή. Συντεχνιακά. Αν πας να πειράξεις συντεχνιακά δικαιώματα βρίσκεσαι αντιμέτωπος ...».

Σ.4: « ... προσπαθώ να είμαι δίκαιος ... το κράτος δικαίου στη δική μας υπηρεσία ... Και προς τον πολίτη προσπαθώ. Δε σημαίνει ότι επειδή βάζω κάποια πρόστιμα δεν είμαι δίκαιος. Επειδή είμαι δίκαιος τα βάζω. ... Ε βέβαια. Διότι εσύ άμα είσαι νόμιμος υστερείς έναντι του άλλου. Κάνεις περισσότερα έξοδα για την μονάδα κτλ. Άρα πρέπει τον άλλον που δεν είναι νόμιμος να του επιβάλλεις κυρώσεις. Αλλιώς χάνει ο νόμιμος».

Σ.5: «« Ναι. Εγώ προσπαθώ βέβαια πάντα να είμαι δίκαιος και συνεργάσιμος. Δίκαιος με τους πολίτες και συνεργάσιμος και με τους πολίτες και με τους υπαλλήλους μου ... Οι υπάλληλοι προσπαθούν ενωμένοι και συνεργαζόμενοι να εξυπηρετήσουν τον πολίτη. Αυτό αντιλαμβάνομαι εγώ τα τελευταία χρόνια».

Σ.6: « *Ναι προσπάθησα ... είχα παρεμβάσεις. Λόγος ήταν οι επείγουσες ανάγκες των πολιτών.*».

Σ.7: « *... Θα έλεγα ναι. Και όταν λέμε κράτος δικαίου εννοούμε την απλή ενημέρωση. Την απλή ενημέρωση στον πολίτη ... Το οποίο τελικά ίσως δημιουργούσε προβλήματα. Ίσως δημιουργούσε θέματα. Ναι. Δημιουργούσε θέματα και στην υπηρεσία ακόμα. Αλλά πάνω από όλα όμως είναι η αληθινή ενημέρωση πρέπει να είναι πάνω από όλα. Δε μου έρχεται κάποιο παράδειγμα.*».

Σ.8: « *Εμείς είμαστε κοντά στον πολίτη από τον πιο απλό πολίτη, αγρότη, παραγωγό, πλανόδιο, πολίτες άλλων χωρών που έρχονται εδώ για τις άδειες εργασίας τους κτλ., για τις μετακλήσεις τους. Εμείς είμαστε κοντά και προσπαθούμε να εξυπηρετούμε. Γνώμονας για τη λειτουργία της υπηρεσίας είναι το κατά πόσο μένει ικανοποιημένος και μπορούμε να εξυπηρετήσουμε τους πάντες. Από τους απλούς ανθρώπους μέχρι τους δικηγόρους μέχρι τις εταιρίες τις ανώνυμες, κτλ. Αυτό είναι ο γνώμονας για να λειτουργεί η υπηρεσία μας.*».

Σ.9: « *... ο νόμος είναι υπεράνω όλων ... Υπεράνω και του ανώτατου άρχοντα. Δηλαδή δεν μπορεί κάποιος επειδή είναι Περιφερειάρχης να κάνει ότι θέλει. Ούτε επειδή είναι αντιδήμαρχος να κάνει ότι θέλει. Και δεν μπορούμε να έχουμε διακρίσεις μεταξύ όλων αυτών των πολιτικών με τους πολίτες. Αλλά πάνω από όλα, όπως είπα και πριν, πρέπει να υπεισέρχεται η νομοθεσία και βάση της νομοθεσίας να πορευόμαστε όλοι. Και πολίτες και κοινωνικό κράτος ...*».

Σ.10: « *... φυσικά και είμαι κοντά στους ανθρώπους που εξυπηρετώ, .. έχω βοηθήσει ... προσπαθώ να βοηθήσω ανθρώπους που έρχονται εδώ και στην υπηρεσία, με τους μελετητές, με τους εργολάβους. ... Αλλά και ως αιρετός, επειδή είμαι στον ... έρχονται πάρα πολλά αιτήματα για κάποιες ... δράσεις και προσπαθώ να τους βοηθήσω και να τους εξυπηρετήσω όλους, ... τα βάζω σε μία σειρά και ανεξαρτήτως ας πούμε, δηλαδή δεν ψάχνω τι είναι α καθένας αλλά βλέπω, προσπαθώ να βοηθήσω να γίνει σωστά ... και ανεξάρτητα από διαφορές πιστεύω κάποια πράγματα οφείλουμε να τα βοηθήσουμε για να γίνονται και για τον τόπο μας ...*».

Σ.11: « *.... Το πρώτο πράγμα που έκανα, όταν ανέλαβα τα καθήκοντά μου, ... ήταν να ακούσω τα παράπονα των υπαλλήλων. Δηλαδή μάζεψα όλους τους υπαλλήλους στα τμήματα όπου είχα ας πούμε την εποπτεία ας το πούμε, και τους λέω να μου πούνε τι πρόβλημα αντιμετωπίζουν και τι θα θέλανε, με ποιο τρόπο θα θέλανε να αλλάξουν...*»

Όμως, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.9 και Σ.11 αναφέρουν ότι στην προσπάθειά τους να υλοποιήσουν κοινωνικό κράτος δικαίου αντιμετώπισαν εμπόδια.

Οι Σ.1 και Σ.5 αναφέρουν ότι θεωρούν εμπόδιο την γενική νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων, τα στεγανά της πολιτικής, την παθογένεια του συστήματος, την εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων, την παροχή εκδούλευσης, την πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης. Ο Σ.2 επίσης αναφέρει ως εμπόδιο την γενικότερη νοοτροπία και την έλλειψη συλλογικής συνείδησης. Οι Σ.2 και Σ.9 την πολύπλοκη νομοθεσία. Ο Σ.3 θεωρεί εμπόδια τα συντεχνιακά συμφέροντα στο εσωτερικό της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου. Ο Σ.6 τις παρεμβάσεις στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Ο Σ.7 θεωρεί σημαντικό πρόβλημα την έλλειψη ενημέρωσης των πολιτών. Οι Σ.2, Σ.3 και Σ.11 αναφέρουν ότι ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα που αντιμετώπισαν είναι η εξάρτηση από την κεντρική εξουσία τόσο όσον αφορά τους οικονομικούς πόρους όσο και το θεσμικό και νομικό πλαίσιο. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... και οι πολιτικοί μας ακολουθούν την πεπατημένη. Δηλαδή κάποιος ο οποίος θα θελήσει να κάνει κάποιες τροποποιήσεις θα βρει απέναντί του σύστημα που θα τον κάνει να μετανιώσει και να ανακαλέσει. ... Θα βρει εμπόδια, για αυτό ξεκινώ από την παιδεία, ούτως ώστε να υπάρχει κοινωνική εκπαίδευση .... Βεβαίως, υπάρχει η νοοτροπία. Για να πω συγκεκριμένα παραδείγματα, όταν ρωτάς κάτι κάποιον υπάλληλο, αμέσως θεωρεί ότι τον θίγεις, ή ότι έχει κάνει κάτι λάθος. Ενώ δεν τίθεται έτσι ... Μέχρι σήμερα ο οργανισμός δεν έχει αλλάξει. Οι λίγες μεταβολές έγιναν απλά για να αντιμετωπίσουμε πρόσθετες αρμοδιότητες λόγω νομοθετικού καθεστώτος. Είμαι σίγουρος ότι, όλοι θα ήθελαν να μεταβληθεί προς το καλύτερο, σε ότι αφορά, ας πούμε ένα οργανισμό δικαίου, αλλά δεν είναι πάντοτε εφικτό. Και δεν είναι εφικτό διότι, κακά τα ψέματα, οι οργανισμοί έγιναν στα πλαίσια των προσώπων που υπηρετούν. Όχι για το θεσμό που πρέπει να υπηρετήσουν. .. Αλλά έγιναν στα μέτρα των προσώπων που υπηρετούν ... .... ο πολιτικός προϊστάμενος ρωτάει κάτι, παίρνει την απάντηση και από εκεί και πέρα ή θα αρχίζει να πιέζει για να γίνει αυτό το οποίο έχει κατά νου ... ».

Σ.2: « ... θα πρέπει είπαμε να αλλάξουν νοοτροπίες, ... γκρινιάζουμε, και τίποτα άλλο. Στραβά υπάρχουν ένα σωρό, και ο καθένας λέει τα δικά του. Δεν υπάρχει η έννοια του όλοι μαζί, όλοι μαζί να σκύψουμε να λύσουμε προβλήματα, να αλλάξουμε την Λέσβο, και αν δε γίνουν κινήσεις προς αυτή την κατεύθυνση, να αλλάξουμε πράγματα, είναι δύσκολα ... Άρα εγώ για να υλοποιήσω αυτά τα προγράμματα του υπουργείου ... είμαι υποχρεωμένος, μέσω του προσωπικού που υπάρχει στην υπηρεσία μου, να τα υλοποιήσω με βάση τις διαταγές. Εκείνο που μπορώ να κάνω είναι, αν κάποιος υπάλληλος πιθανόν να έχει προβλήματα, γιατί καμία φορά, διαβάζουμε τα ίδια πράγματα που δύο υπάλληλοι και αλλιώς τα ερμηνεύει ο ένας, αλλιώς τα ερμηνεύει ο

άλλος. Οπότε εγώ μπορώ να βοηθήσω σε αυτό πράγμα. Να πω ότι έτσι πρέπει να εφαρμοστεί και όχι αλλιώς... Η να καθίσουμε να δώσουμε να καταλάβουν οι δημόσιοι υπάλληλοι πώς πρέπει να είναι η σωστή εφαρμογή της νομοθεσίας. Τέτοια πράγματα μπορώ να κάνω» και « ... Δεν μπορώ να αλλάξω τη νομοθεσία. Γιατί και εγώ είμαι υποχρεωμένος να προωθήσω την νομοθεσία ... Οι δυνάμεις μου είναι οι δυνατότητες μου είναι περιορισμένες, φυσικά. Δεν μπορώ να κάνω κάτι. Δηλαδή μπορεί να θέλει κάποιος και να καταθέσει παράδειγμα ένα φάκελο για να βγει μια άδεια λειτουργίας. Ο φάκελος αυτός για να βγει η άδεια λειτουργίας πρέπει να έχει μέσα πέντε πράγματα με βάση τη νομοθεσία. Εάν έχει τα τέσσερα δεν μπορεί κανένας να τον βοηθήσει αυτόν τον πολίτη. Θα πρέπει να βάλει και το πέμπτο στοιχεί που χρειάζεται μέσα. Αλλιώς ο υπάλληλος που θα υπογράψει για να εκδοθεί αυτή η βεβαίωση ή η οποιαδήποτε θα εκδοθεί, θα χρειαστεί, για να βάλει την υπογραφή του θα πρέπει να είναι νόμιμος. Αλλιώς σε έναν έλεγχο θα κινδυνεύει να τιμωρηθεί ο υπάλληλος. ... Κοινωνικό κράτος δικαίου;».

Σ.3: « ... τα εμπόδια είναι πολλά, ναι. Και όχι μόνο είναι πολλά αλλά είναι και επικίνδυνα ... Γιατί αν προσπαθήσεις να διασπάσεις συμφέροντα τεχνικά, συνδικαλιστικά, συμφέροντα τέτοια, βρίσκεσαι αντιμέτωπος. Και δεν ξέρεις πως θα συμπεριφερθείς. Θέλει μεγάλη προσοχή. Συντεχνιακά. Αν πας να πειράξεις συντεχνιακά δικαιώματα βρίσκεσαι αντιμέτωπος. Πρέπει να έχεις κάποιον ο οποίος θα μπορέσει, για αυτό πρέπει να υπάρχει αυτή η ανεξάρτητη αρχή, για να μπορέσει να κάνει τις αλλαγές. Δηλαδή ούτε μπορείς να πας κόντρα στους γεωτεχνικούς, ούτε στους μηχανικούς, ούτε στους οικονομολόγους. .... Και πρέπει να σας πω εκ πείρας ότι όσα έχω κάνει στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, και είναι ουκ ολίγα, ... Και πρέπει να σας πω ότι σε ορισμένα από αυτά είναι αυτό που σας έλεγα, αντιμετώπισα από τις συντεχνίες μεγάλες αντιδράσεις ... Αντιδράσεις γιατί ποιος είσαι εσύ, που θα έρθεις να μας κάνεις στο δικό μας το αντικείμενο αυτά και εμείς τα γνωρίζουμε και το ένα και το άλλο. Δε δέχονταν τίποτα.» και « ... Θα έπρεπε να ήταν ο ρόλος αυτός ο οποίος ξεκίνησε μία ιστορία το 1995 ο Νομάρχης Βοιωτίας ο οποίος αποφάσισε ότι θα κάνει δικά του έσοδα είτε με φόρους είτε με διάφορα άλλα έσοδα, και το αποτέλεσμα ήταν ότι αυτά τα χρόνια τα χρήματα που ερχόντουσαν σε όλες τις νομαρχίες ερχόντουσαν με κατανομή πλην Βοιωτίας. Αυτή ήταν η απάντηση της Ελληνικής Πολιτείας στην Περιφερειακή Ανάπτυξη. ... Δηλαδή τον πολέμησαν ... Τον πολέμησαν και τον εξουθένωσαν. ... Προκειμένου να μην κάνει δική του πολιτική. Και να περιμένει, διότι ο προϋπολογισμός ο δικός μας, αυτή τη στιγμή οι περιφέρειες δεν κάνουν τίποτα άλλο



παρά να είναι υποκατάστατα των Υπουργείων. Όπως ήμασταν και πριν το 1995, πριν της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης ... Εγώ το μόνο που προσπάθησα να εφαρμόσω κατά τη διάρκεια της θητείας μου είναι να...».

Σ.5: « ...Βέβαια υπήρξαν εποχές ... ο ένας τράβαγε από εδώ, βάση των πολιτικών καταστάσεων, και ο άλλος από εκεί. Μην ξεχνάτε ότι κάποτε η Ελλάδα είχε χωριστεί σε μπλε και πράσινα καφενεία. Αυτό αντανακλούσε άμεσα και στην δημόσια διοίκηση, και μπορώ να πω ότι μία εποχή, ας μην αναφέρω ποιες χρονιές, ήταν πολύ οξύ το πρόβλημα. Και οι υπάλληλοι, οι μισοί ήταν από εδώ, ένα μέρος ήταν από εδώ, ένα μέρος ήταν από εκεί και έφθαναν στο σημείο να μην μιλάνε. Αυτό νομίζω ότι έχει εξαιρεθεί αυτή τη στιγμή, δεν υπάρχει αυτό το πρόβλημα. ... Συγκεντρωτικές αρμοδιότητες που θέλουν να πάρουν η πολιτική ηγεσία, δέχτηκαν να τα κάνουν πιο γρήγορα. ... Της Περιφέρειας. Σε άλλες περιφέρειες δε συμβαίνει αυτό.».

Σ.6: « Ναι προσπάθησα ... είχα παρεμβάσεις. Λόγος ήταν οι επείγουσες ανάγκες των πολιτών.».

Σ.7: « ... Θα έλεγα ναι. Και όταν λέμε κράτος δικαίου εννοούμε την απλή ενημέρωση. Την απλή ενημέρωση στον πολίτη ... Το οποίο τελικά ίσως δημιουργούσε προβλήματα. Ίσως δημιουργούσε θέματα. Ναι. Δημιουργούσε θέματα και στην υπηρεσία ακόμα. Αλλά πάνω από όλα όμως είναι η αληθινή ενημέρωση πρέπει να είναι πάνω από όλα. Δε μου έρχεται κάποιο παράδειγμα.».

Σ.9: « ... Αλλά λέω ότι θα έπρεπε να είναι πιο ευέλικτη ας πούμε η νομοθεσία και η κοινωνία μας πάνω σε αυτά τα θέματα γιατί είναι ένα θέμα που έχει μία ιδιαίτερη σημασία και το καταλαβαίνετε, από κοινωνική πλευρά. ... ».

Σ.11: « ... πολλές φορές είχαμε αντιμετωπίσει διάφορα, αντιμετωπίζουμε καθημερινά διάφορα προβλήματα τα οποία πάλι με διάφορους τρόπους είτε με ψηφίσματα, είτε με επιστολές, είτε με προς τα υπουργεία, ή τέλος πάντων, πάλι στην κεντρική πολιτική σκηνή δεν εισακούγονται. Θυμάμαι και παλιότερα ότι για να αναγκαστούν να ακούσουν για κάποια σοβαρά θέματα, έπρεπε είτε να κάνεις, να κλείσεις ας πούμε την Περιφέρεια ή τη Νομαρχία ή το Δήμο, και να κάνεις μια διαμαρτυρία ώστε να καταφέρεις να καταφέρεις να κερδίσεις κάτι δίκαιο κι όχι παράλογο ... για τους πολίτες.».

Τέλος μόνο δύο συμμετέχοντες, οι Σ.4 και Σ.5, θεωρούν είτε ότι δεν υπάρχουν εμπόδια στην προσπάθεια εφαρμογής πρακτικών που οδηγούν σε κοινωνικό κράτος δικαίου, είτε ότι τα φαινόμενα αυτά υποχωρούν. Αναφέρουν: Σ.4: « ... Όχι, δεν έχω

συναντήσει εμπόδια. ». Σ.5: « ...εμπόδια Ναι, σας είπα, μία περίοδο ναι. Τώρα όχι. τελευταία όχι»

#### Δ.4.3.6 Κοινωνικό Κράτος Δικαίου και Δημόσια Διοίκηση.

Όσον αφορά την σχέση κοινωνικού κράτους δικαίου και δημόσιας κοινωνικής διοίκησης, οι Σ.1, Σ.4, Σ.6, Σ.7 και Σ.8 πιστεύουν ότι το κοινωνικό κράτος δικαίου συσχετίζεται με μία δημόσια κοινωνική διοίκηση. Οι Σ.1, Σ.4 και Σ.6 θεωρούν ότι μία κοινωνική δημόσια διοίκηση εφαρμόζει πρακτικές κοινωνικού κράτους δικαίου. Μάλιστα αυτή η αλληλοσυσχέτιση, σύμφωνα με τους Σ.1 και Σ.4 εξαρτάται και από την νοοτροπία και την παιδεία όλων. Ο Σ.7 εστιάζει στην ενημέρωση των πολιτών. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... θα έπρεπε να γίνει ... είναι θέμα νοοτροπίας και κυρίως παιδείας. Πάνω από όλα. ... Βεβαίως, υπάρχει η νοοτροπία.»

Σ.4: « ... Δεν ξέρω. Είναι θέμα κουλτούρας ... Δηλαδή, προσπαθούμε να είμαστε κοινωνικά δίκαιοι.»

Σ.6: « Ναι είναι απαραίτητο. Εφαρμόζοντας τις αρχές του κράτους δικαίου, την αναλογικότητα, κτλ που είπαμε.»

Σ.7: « Θα σου έλεγα ναι. Θα έλεγα ναι. Θα έλεγα ναι. Και όταν λέμε κράτος δικαίου εννοούμε την απλή ενημέρωση. Την απλή ενημέρωση στον πολίτη. Έτσι δεν είναι; Την απλή ενημέρωση στον πολίτη. Ναι. Το οποίο τελικά ίσως δημιουργούσε προβλήματα. Ίσως δημιουργούσε θέματα. Ναι. Δημιουργούσε θέματα και στην υπηρεσία ακόμα. Αλλά πάνω από όλα όμως είναι η αληθινή ενημέρωση πρέπει να είναι πάνω από όλα. Δε μου έρχεται κάποιο παράδειγμα».

Σ.8: « Ε βέβαια, αφού είναι αλληλένδετα αυτά τα δύο. Το ένα είναι, με το άλλο πάει ανατροφοδότηση».

Οι Σ.10 και Σ.11 πιστεύουν ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση πηγάζει από ένα κοινωνικό κράτος δικαίου. Αναφέρουν:

Σ.10: « Ναι, σχετίζεται, σχετίζεται. Ναι, νομίζω ότι είναι αλληλένδετα. Αυτά τα δύο. ... Πώς συνδέονται; ... Για να υπάρξει κοινωνική διοίκηση, πρέπει να υπάρξει κοινωνικό κράτος δικαίου.»

Σ.11: « *Εννοείται ... Δηλαδή το ένα είναι σε άμεση συνάρτηση με το άλλο. Εάν το κοινωνικό κράτος δικαίου δεν είναι κοινωνικό κράτος δικαίου, δεν μπορεί να εφαρμοστεί η κοινωνική δημόσια διοίκηση. Εξυπακούεται*».

Ο Σ.2 θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση απαιτεί ισότιμη αντιμετώπιση όλων των πολιτών, εφαρμογή της νομοθεσίας και αντίσταση – άρνηση σε τυχόν προσπάθειες παρέμβασης στο έργο και την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης από όπου και αν προέρχονται (πολιτικό κατεστημένο- εξωτερικοί παράγοντες). Αναφέρει: Σ.2: « *... Να σας πω κάτι συγκεκριμένο για να το καταλάβετε. Έρχονται πέντε και κάνουν αίτηση σε εσάς ... Ναι. ... Αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο και οι πέντε ... Ή κάποιος, ας πούμε ένας περιφερειακός σύμβουλος παίρνει τηλέφωνο και λέει βοηθήστε τον συγκεκριμένο κύριο πιο πολύ από ότι τους υπόλοιπους τέσσερις γιατί είναι ψηφοφόρος μου; Αυτό δεν είναι κράτος δικαίου ... Όχι ... Όχι, δεν μπορώ να τον βοηθήσω. ... θα εφαρμόσω την νομοθεσία. Είπαμε προηγουμένως να πω στον οποιονδήποτε θα με πάρει τηλέφωνο, να του πω ότι για να τον βοηθήσω, ναι, θέλω να τον βοηθήσω, αλλά πρέπει μέσα ο φάκελος να περιλαμβάνει αυτά και αυτά και αυτά. Εάν τώρα αυτός ο πολίτης δεν ξέρει, πιθανών να καθίσω να τον καθοδηγήσω, ή αν θέλω να βοηθήσω κάποιους, ... Η ίδια αντιμετώπιση απέναντι σε όλους τους πολίτες είναι όταν θα ελέγξω κάτι να μου προσκομίσει το φάκελο όπως πρέπει.*».

Οι Σ.2, Σ.4, Σ.5 και Σ.9 πιστεύουν ότι η υλοποίηση ενός κράτους δικαίου σημαίνει δημόσια διοίκηση που να εφαρμόζει το δίκαιο και το νομοθετικό πλαίσιο. Αναφέρουν:

Σ.2: « *... Σε εμάς είναι τελείως διαφορετικά στον δημόσιο τομέα. Διότι ο δημόσιος υπάλληλος είτε είναι στο τμήμα συγκοινωνιών, για να εκδώσει μία άδεια, την εκδίδει αυτή την άδεια με βάση την νομοθεσία. Η οποία νομοθεσία προβλέπει ότι για να εκδοθεί η άδεια οδήγησης ενός αυτοκινήτου, πρέπει να προσκομισθούν δέκα πράγματα. Εάν δεν προσκομιστούν δεν μπορεί να εκδοθεί η άδεια ... το σύστημα δουλεύει με νομοθεσία. Άρα είμαι υποχρεωμένος να ακολουθήσω την νομοθεσία. Εάν δεν την εφαρμόσω την νομοθεσία θα έχω κυρώσεις ...*».

Σ.4: « *... Όχι μόνο να εξυπηρετήσουμε αλλά πάντα σύμφωνα με τους νόμους που έχουμε. Δεν μπορώ να πω, παιδιά είναι κρίμα ο άλλος, θα του δώσω μία ... αν δεν την δικαιούται. Μπορεί να μην έχει δουλειά, μπορεί, μπορεί, αλλά εγώ δεν μπορώ να του δώσω ... Είμαι υποχρεωμένος να τηρήσω τις διαδικασίες ... Σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο. Το οποίο πλαίσιο νομίζω ότι δεν είναι ιδιαίτερα αυστηρό. ... Ε, μπορεί να*

υπάρχουν κάποιες αυστηρές διατάξεις, αλλά ... Φυσικά. Πάντα σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο .... Δε τίθεται ποτέ τέτοιο θέμα γιατί όλα είναι βάση κάποιων διατάξεων.».

Σ.9: « ... Είναι απαραίτητο. ... Βασίζεται πάνω δε νόμους και κανόνες. Δεν ξέρω να απαντήσω κάτι άλλο ... Το κράτος δικαίου είναι απαραίτητο για όλα.... για μένα κράτος δικαίου είναι οι νόμοι ... να εφαρμόζουμε τους νόμους ... θα είμαστε σε ένα κράτος δικαίου, θα είμαστε ένας παράδεισος. Αλλά δυστυχώς, δεν εφαρμόζουμε τους νόμους σωστά, για αυτό βρισκόμαστε σε αυτή την κατάσταση. Αν τους εφαρμόζαμε σωστά η χώρα μας δε θα ήταν σε αυτή την κατάσταση, δε θα είχε κατακτήσει έτσι.».

Σ.5: « Ασφαλώς και είναι. Απαραίτητο. Το κράτος πρέπει να είναι δικαίου».

Ο Σ.4 θεωρεί ότι η στα πλαίσια εφαρμογής ενός κοινωνικού κράτους δικαίου, σε περιπτώσεις που το νομικό πλαίσιο του το επιτρέπει, η δημόσια διοίκηση αποφασίζει υπέρ του πολίτη για περιπτώσεις υπηρεσιακής φύσεως γιατί η τοπική κοινωνία είναι μικρή, γνωρίζονται σχεδόν όλοι μεταξύ τους και δε θέλει να υπάρχουν αρνητικά συναισθήματα προς αυτόν. Αναφέρει: Σ.4: « ... Αλλά αν όμως μπορώ να επιλέξω διαφορετικώς, ... δηλαδή αν μπορώ να ερμηνεύσω κάτι είτε έτσι είτε αλλιώς, κατά κανόνα, το κρίνω ή το επιλέγω προς θετική κατεύθυνση για τον πολίτη. Και είναι λογικό ... αν μπορώ ... Αλλά μην ξεχνάτε, εδώ είμαστε και μία επαρχία, είμαστε λίγοι, γνωρίζομαστε, δεν ξέρω αν λειτουργούν έτσι σε μία Αθήνα, σε κάποιον απρόσωπο οργανισμό. Εδώ, ε, εντάξει. Σκεφτόμαστε και την υστεροφημία μας, τι θα πουν άμα μας δουν έξω,».

Ο Σ.3 ενώ θεωρεί απαραίτητη την υλοποίηση του κοινωνικού κράτους δικαίου, δεν πιστεύει ότι είναι δυνατό να υλοποιηθεί στη χώρα. Αναφέρει: Σ.3: « Εποωσδήποτε. Αυτές είναι ιδεατές καταστάσεις οι οποίες δε νομίζω ότι μπορούν να εφαρμοστούν στην Ελλάδα. ... είναι παράτολμο το να περιμένεις να γίνει τέτοιο πράγμα στην Ελλάδα .. είναι χάσιμο χρόνου ... είμαι απελπισμένος δηλαδή.»

Ο Σ.2, αρχικά αναφέρει ότι δε γνωρίζει να απαντήσει. Στην συνέχεια όμως απαντά στην ερώτηση. Αναφέρει: Σ.2: « Δεν ξέρω τι να σου απαντήσω εκεί πέρα... κοινωνικό κράτος δικαίου; ... Ε ναι»

#### Δ.4.4 Τέταρτο ερευνητικό: Η Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα διερευνάται η αντίληψη των συμμετεχόντων αναφορικά με την δημόσια διοίκηση η οποία έχει στόχο την εξυπηρέτηση των

πολιτών και την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας. Συγκεκριμένα διερευνήθηκαν οι γνώσεις, απόψεις και οι εμπειρίες των συμμετεχόντων αναφορικά με την κοινωνική δημόσια διοίκηση. Διερευνήθηκε ο συσχετισμός της με την κοινωνική πολιτική και το πώς ο κοινωνικός χαρακτήρας θα βοηθήσει στην καταπολέμηση παθογενειών της διοίκησης, στην παροχή αποτελεσματικών και ικανοποιητικών υπηρεσιών. Επίσης διερευνήθηκε το πόσο αναγκαίο είναι το να χαρακτηρίζεται η δημόσια διοίκηση από κοινωνικό προσανατολισμό και πόσο σημαντικό είναι αυτό και για την κοινωνία, για τους εργαζόμενους και εν τέλει για την κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη.

Συγκεκριμένα διερευνώνται :

1. Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση.
2. Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και η Κοινωνική Πολιτική.
3. Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και «θεραπεία» προβλημάτων της διοίκησης.
4. Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση βοηθά στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών.
5. Η αναγκαιότητα του κοινωνικού χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης.
6. Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση, η Κοινωνική Συνοχή και η Κοινωνική Ανάπτυξη.

#### Δ.4.4.1 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση.

Αναφορικά με την διερεύνηση της έννοιας «Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση», οι Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.6, Σ.7, Σ.8 και Σ.9 πιστεύουν ότι σκοπός της είναι η παροχή ικανοποιητικών υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση των πολιτών και η ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας. Συγκεκριμένα ο Σ.2 αναφέρει την επίλυση οικονομικών προβλημάτων, την παροχή βοήθειας για την ικανοποίηση αναγκών, την παροχή οικονομικής βοήθειας, την οργάνωση της αγοράς και της οικονομικής ζωής. Επίσης ο Σ.6 επικεντρώνεται στην ανάγκη για συμμετοχικές διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης. Ο Σ.7 στην ανάγκη για ενημέρωση. Ο Σ.9 επικεντρώνεται στην αμεροληψία, στην ισότητα, στην δικαιοσύνη, στην αξιοκρατία, στην προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... η εξυπηρέτηση του κτηνοτρόφου και η ικανοποίηση των αναγκών του ποια είναι; Να τον εξυπηρετήσουμε σε οποιαδήποτε προβλήματα αντιμετωπίζει, ... Αν αντιμετωπίζει πρόβλημα οικονομικό, σε επίπεδο γεωργικής ή κτηνοτροφικής

εκμετάλλευσης, ... θα πρέπει να βρει πόρους η δημόσια διοίκηση να τον δώσει αυτόν χρήματα, εφόσον ο ίδιος δεν έχει για να ταΐσει τα ζώα του, λέμε ένα παράδειγμα, και ένα άλλο θέμα που θα σου βάλει ο κτηνοτρόφος, είναι ότι το κρέας μου ή το γάλα μου το πουλάω σε τιμές εξευτελιστικές. φρόντισε σαν δημόσια διοίκηση να το πουλήσω ή δώσε μου κάποια επιδότηση ... Δηλαδή θα πρέπει να βοηθήσει αυτούς τους ανθρώπους, να τους μετατρέψει σε επιχειρηματίες ... θα πρέπει να τους δώσει να καταλάβουν ή με κίνητρα να τους αναγκάσει να οργανωθούν είτε σε ομάδες παραγωγών ή οργανώσεις παραγωγών, είτε να κάνουν συνεταιριστικούς είτε να κάνουν επιχειρηματικούς συνεταιρισμούς, είτε να μπουν σε προγράμματα με ιδιώτες επιχειρηματίες με την έννοια του να κάνουν ιδιωτικά συμφωνητικά αγοράς, πώλησης προϊόντων ... Έχεις την ικανότητα να κάνεις την ταβέρνα; Ωραία, να σε βοηθήσω εγώ σαν κράτος μέσω κάποιου προγράμματος που υπάρχουν ... Έχεις τις ικανότητες για να λειτουργήσεις την ταβέρνα; ... Αν βάλουμε και κάποιους άλλους οι οποίοι παίρνουν τα επιδόματα, αλληλεγγύης, .... Οι υπόλοιποι πως θα ζήσουν; Πρέπει να κάνουν κάποια δουλειά. ... Άρα εδώ έρχεται η ... σας είπα η Περιφέρεια με τα προγράμματα, να φέρει την επιστήμη, για να τους δώσει να καταλάβουν ότι πρέπει να δουλέψουν επιστημονικά ... Πρέπει να έχει και κατανόηση από τον κόσμο. Μην ο κόσμος είναι, ή κάποιος άλλος πολιτικός πάει και τους λέει εγώ θα έρθω κα θα σας κάνω κάτι άλλο, θα σας δώσω λεφτά. Δε γίνεται. Το να μοιράζεις χρήματα δε γίνεται. Πρέπει το σύστημα να παράγει χρήμα και αυτό το χρήμα μετά να γίνεται μία κατανομή»

Σ.3: « ... Το θέμα τώρα όμως εξαρτάται και από πια υπηρεσία εργάζεσαι. Γιατί, το να εργάζεσαι σε μία διεύθυνση, εκ πείρας, το να εργάζεσαι στη διεύθυνση γεωργίας ή στη διεύθυνση κτηνιατρικής, όλοι περιμένουν να τους δώσεις λεφτά. Άρα όλοι είναι ικανοποιημένοι. Όταν όμως εργάζεσαι στην εφορία, κανείς δεν είναι ικανοποιημένος όταν σκέπτεται, ότι πρέπει, όταν δε βλέπει, ότι πρέπει να αρχίσει να ψάχνει τις τσέπες του μην του φύγουν τα λεφτά».

Σ.4: « ... Γενικά για το θέμα έχω να προσθέσω ότι στην Περιφέρεια θεωρώ ότι οι υπάλληλοι, όλοι, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο, υπερβάλουν εαυτόν προκειμένου να βγει ένα όσο το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό. Και θα πρέπει εδώ και ο κόσμος να είναι πολύ ευχαριστημένοι. Και πιστεύω ότι σε όλα τα νησιά το ίδιο γίνεται. Αν κρίνω από τις δικές μου υπηρεσίες που έχω επαφή...».

Σ.6: « ... Εντάξει. Αυτό είναι ορισμός. Η δημόσια διοίκηση εξ ορισμού έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη και την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας... Η δημόσια κοινωνική διοίκηση είναι η δημόσια διοίκηση που είναι προσανατολισμένη

στους πιο πάνω στόχους μέσα από διαδικασίες και συμμετοχικές λειτουργίες διοικούντων και διοικούμενων.».

Σ.7: « ... Για μένα υπάρχει μία διοίκηση, ένας θεσμός, ο οποίος θα έχει ένα μηχανισμό αυτό - διόρθωσης, ενημέρωσης για τις ανάγκες των πολιτών, γιατί όλα αλλάζουν, και προσαρμογής. Σε σχέση με τις ανάγκες που έχουν οι πολίτες ανά πάσα στιγμή».

Σ.8: « ... Δηλαδή ουσιαστικά τι είναι; Εξυπηρετώ τις ανάγκες. Ναι είμαι εδώ με σκοπό να εξυπηρετήσω τον πολίτη είτε αυτός θέλει μία άδεια είτε θέλει να δραστηριοποιηθεί κάπου, είτε θέλει να κάνει κάτι στην εταιρεία του, στην δουλειά του, στην ζωή του. Όλα αυτά είναι, ναι φυσικά, εδώ είμαστε για αυτό».

Σ.9: « ... Διοίκηση σημαίνει ότι έχει δικαιώματα και αυτός που διοικεί αλλά έχει και υποχρεώσεις απέναντι στο κοινό που έρχεται για να το εξυπηρετήσει. Σημαίνει να είναι σωστός, αμερόληπτος, να υπάρχει ισότητα μεταξύ των ανθρώπων που διοικούν και να διοικούν σωστά. Να υπάρχει δικαιοσύνη, να υπάρχει αξιοκρατία, να υπάρχει προστασία του δημόσιου συμφέροντος, και όλα αυτά ούτως ώστε μέσα από αυτή τη δημόσια διοίκηση να εξυπηρετείται τα μέγιστα ο κόσμος. ...».

Οι Σ.9, Σ.10 και Σ.11 θεωρούν ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση είναι μία ιδανική κατάσταση όπου η κοινωνία εξυπηρετείται, ο πολίτης λαμβάνει ικανοποιητικές υπηρεσίες, αντιμετωπίζει θετικά τον υπάλληλο και οι εργαζόμενοι στην δημόσια διοίκηση είναι ευχαριστημένοι. Ο Σ.11 θέτει και ζήτημα νομοθέτησης βάση των αναγκών των πολιτών αλλά και της δημόσιας διοίκησης. Αναφέρουν:

Σ.9: « ... Θα ήταν το ιδανικότερο !!! Να μπορούσε να εξυπηρετείται και η κοινωνία αλλά να είναι ευχαριστημένος και ο ίδιος ο ... η δημόσια διοίκηση με τους υπαλλήλους που την εκπροσωπούν. Να είναι, ...να βλέπουν τα πράγματα σωστά και σε κάθε περίπτωση ο καθένας από εμάς, είτε πολίτης είτε υπάλληλος, είτε κάτι άλλο, να είμαστε σωστοί. ... εξαρτάται όμως και από τις δύο πλευρές. Δεν εξαρτάται μόνο από τη μία πλευρά, ούτε μόνο από τον υπάλληλο ούτε, .. θα πρέπει όλοι μας να έχουμε μέσα στο μυαλό μας ότι όταν πάμε σε μία υπηρεσία να εξυπηρετηθούμε, ότι πρέπει να βλέπουμε, ας το πω έτσι, με καλό μάτι, και την υπηρεσία και τον υπάλληλο».

Σ.10: « ... Να εξυπηρετούνται σωστά οι υπάλληλοι και να εξυπηρετούνται σωστά και οι ανάγκες της κοινωνίας. ... Να είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι. Να κάνουν και αυτοί σωστά τη δουλειά τους, να έχουν και σωστή αντιμετώπιση προς τον κόσμο. Όλα αυτά. Βοηθάνε να έχουμε ένα σωστό κράτος, κοινωνικό κράτος δικαίου.».

Σ.11: « ... Η εξυπηρέτηση του πολίτη και η διευκόλυνση του είναι το ζητούμενο. Πολλές φορές το κράτος με τη μορφή που έχουμε εδώ, στην Ελλάδα, δεν ακούει ούτε τα

θέλω των πολιτών ούτε τα θέλω των εργαζομένων. Θα έπρεπε λοιπόν εφόσον μιλάμε για ένα δίκαιο κοινωνικό κράτος όλα αυτά να εφαρμόζονται και να ακούγονται. Δηλαδή δε γίνεται να έχεις έναν υπάλληλο ο οποίος έχει ένα πρόβλημα και να μην τον βοηθάς στο να το λύσει. Φυσικά εννοώ όσον αφορά την δουλειά του έτσι; Θέλω να πω ότι η νομοθεσία θα πρέπει ο νομοθέτης μάλλον πρέπει πολλές φορές να μην νομοθετεί απλά αλλά να νομοθετεί βάση των αναγκών των πολιτών και των εργαζομένων της διοίκησης».

Οι Σ.1, Σ.2 και Σ.7 θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι κοινωνική από την στιγμή που αφορά την κοινωνία και την εξυπηρέτηση των αναγκών της. Αναφέρουν: Σ.1: « ... Εφόσον η διοίκηση είναι δημόσια, εκ των πραγμάτων πρέπει να είναι και κοινωνική. Το δημόσιο δεν πρέπει να είναι αποκομμένο από την κοινωνία.».

Σ.2: « ... Βασικά αυτός είναι ο ορισμός του δημόσιου. Αυτός είναι ο ορισμός του να είσαι δημόσιος υπάλληλος. Να εξυπηρετείς τον συνάνθρωπό σου.».

Σ.7: « ... Δεν ξέρω. Εγώ δεν μπορώ να καταλάβω την διαφορά. Με την έννοια ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι κοινωνική. Οφείλει να είναι κοινωνική. Οφείλει λοιπόν να είναι έτοιμη ούτως ώστε να μπορεί να βοηθήσει τον οποιοδήποτε πολίτη της χτυπήσει την πόρτα και ζητήσει κάτι».

Ο Σ.4 θεωρεί ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση έχει να κάνει με την επιδοματική κοινωνική πολιτική. Αναφέρει: Σ.4: «... Κοίταξε, νομίζω τώρα δεν είμαστε κοινωνικές υπηρεσίες. Τώρα υπάρχουν κοινωνικές υπηρεσίες κάτω που έχουν τα κοινωνικά παντοπωλεία κτλ Εμείς πέρα από το να εφαρμόζουμε τους νόμους και να εξυπηρετούμε τον πολίτη, σε αυτό το πλαίσιο πάντα, εμείς δε μοιράζουμε επιδόματα».

Ο Σ.5 θεωρεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να είναι κοντά και να συνεργάζονται με τους πολίτες με στόχο την συνοχή και εμπιστοσύνη μεταξύ πολιτών και υπαλλήλων. Αναφέρει: Σ.5: « ... Πιστεύω ότι, τα τελευταία χρόνια, και οι πολιτικοί και οι υπάλληλοι, και δη τα χρόνια της κρίσης, έχουν αντιληφθεί ότι πρέπει να είναι δίπλα στον πολίτη και οι πολίτες να συνεργάζονται απόλυτα με τους υπαλλήλους. Για να έχουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. ... Πρώτα από όλα συνεργασία. Το πρώτο. Δεύτερο να υπάρχει συνοχή μεταξύ των υπαλλήλων και των πολιτών. Δεν μπορεί να έρχεται ο πολίτης και να χειροδικεί εναντίον του υπαλλήλου

#### Δ.4.4.2 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και η Κοινωνική Πολιτική.



Όσον αφορά την δημόσια κοινωνική διοίκηση και την σχέση της με την κοινωνική πολιτική, οι Σ.1, Σ.6, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 θεωρούν ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση δεν αφορά μόνο θέματα κοινωνικής πολιτικής αλλά και γενικότερα θέματα του δημόσιου βίου. Η δεύτερη εξαρτάται από την πρώτη. Ο Σ.1 μάλιστα πιστεύει ότι συγγέεται η μία με την άλλη. Αναφέρουν:

Σ.1: «... Σαφέστατα και υπάρχει σύγχυση μεταξύ της έννοιας της κοινωνικής πολιτικής και της κοινωνικής διοίκησης... θεωρώ ότι η κοινωνική διοίκηση δεν έχει να κάνει με τις κοινωνικές πρακτικές μόνο... Η κοινωνική διοίκηση είναι εκείνη η οποία πρέπει να αφουγκραστεί τις απαιτήσεις της κοινωνίας, να νομοθετήσει και να πράξει ανάλογα ...».

Σ.6: « ... Η δημόσια κοινωνική διοίκηση μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση της κοινωνικής πολιτικής».

Σ.9: « ... Η κοινωνική πολιτική είναι, ...από τα επιδόματα, τους παιδικούς σταθμούς, τα κέντρα ημερήσιας φροντίδας ηλικιωμένων, ... Πώς συνδέεται; ... Η δημόσια κοινωνική διοίκηση είναι κάτι διαφορετικό από την κοινωνική πολιτική. Δεν είναι το ίδιο πράγμα. Εγώ νομίζω, ... το ένα προέρχεται από το άλλο... Καλύτερη κοινωνική διοίκηση ... βοηθάει διότι αν το πάρουμε, ... εντάξει εγώ έχω στο μυαλό μου πάντα τα από πολιτικής πλευράς, ότι η κεντρική εξουσία είναι αυτή η οποία έχει την δημόσια κοινωνική διοίκηση και δίνει την δυνατότητα μέσα από νόμους, κανόνες, προγράμματα, ξέρω εγώ οτιδήποτε, να βοηθήσουν στο να γίνει η κοινωνική πολιτική καλύτερη».

Σ.10: « ... Το ένα είναι, έχει όρια ... η κοινωνική πολιτική βοηθάει συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων. Η κοινωνική διοίκηση αφορά μία μεγαλύτερη ομάδα, αφορά όλους. Το σύνολο της κοινωνίας. Ναι εκεί είναι, αυτή είναι η διαφορά των δύο».

Σ.11: « ... Η δημόσια κοινωνική διοίκηση είναι αυτή που θα πράξει προς την κατεύθυνση μιας κοινωνικής πολιτικής πορείας εν πάση περιπτώσει. Η δημόσια κοινωνική διοίκηση είναι αυτή που θα δώσει τις κατευθυντήριες γραμμές εν πάση περιπτώσει. Για την κοινωνική πολιτική»

Οι Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.7 και Σ.8 συγγέουν την λειτουργία της δημόσιας κοινωνικής διοίκησης με την κοινωνική πολιτική και δεν αντιλαμβάνονται την σχέση τους. Αναφέρουν:

Σ.2: « ...Εφαρμόζεται. Τώρα εξαρτάται τώρα ποια υπηρεσία απευθύνεται. Διότι η άλλη υπηρεσία στη διεύθυνση διοικητικού εκεί πέρα, Κοινωνικής πώς λέγεται, Κοινωνικής λειτουργίας πώς λέγεται αυτή η υπηρεσία, οπότε αυτοί θα σου πουν περισσότερα για το κοινωνικό κράτος ... Ναι, κάποιες υπηρεσίες να εντοπίζουν ποιοι είναι οι οικονομικά

ασθενείς σε ένα χωριό και εφόσον έχει χρήματα να τα διαθέσει, να τα διαθέτει. Τώρα θα τα διαθέτει σαν κοινωνικό μπακάλικο, μανάβικο, ζέρω εγώ, θα τα διαθέτει σαν συσσίτιο, θα τα διαθέτει σαν χρήματα».

Σ.3: « ... Η κοινωνική πολιτική εξαρτάται από όλα αυτά που είπαμε. Είναι η πολιτική λαμβάνει υπόψη της αυτά και μετά διαμορφώνει πολιτική. Πρώτα λαμβάνει αυτά τα σημεία ... Εντάξει, τα άτομα με ειδικές ανάγκες, θεωρώ ότι και τώρα, από όσο είμαι σε θέση να ξέρω, υπάρχει σε μεγάλο βαθμό αυτό το πράγμα, η προστασία των ατόμων με ειδικές ανάγκες από την πολιτεία. Και στην μόρφωση και στην εξυπηρέτηση. Τώρα αν δεν μπορεί κάποιος να ανεβεί σε μία υπηρεσία επειδή λείπει το ασανσέρ, αυτά είναι αστεία. Αλλά και μόρφωση έχουν και παροχές έχουν, δεν ξέρω τώρα από οικονομικά τι έχουν. Δεν το ξέρω αυτό δεν το γνωρίζω. Αλλά από ότι βλέπω, παντού και όλος ο κόσμος έχει σχέση με αυτά τα προβλήματα. ... Παραδείγματα είναι άπειρα. Αλλάξαμε τα ταξί, ελευθερώσαμε τα ταξί για να μην μπει ένα σύστημα που ήταν αποδεκτό σε όλους τους κατοίκους των Αθηνών. Μόνο και μόνο για να πάρουμε αυτούς τους ψήφους. ... Όλα στην Ελλάδα βασίζονται πάνω στην πολιτική !!! Μάλλον, η πολιτική διαμορφώνεται από τις ανάγκες των ομάδων...».

Σ.4: « ... Ποιος, βοηθητικά με την κοινωνική διοίκηση ή να μας βοηθήσουν να κάνουμε κοινωνική πολιτική; ... Εμείς προσπαθούμε να βοηθάμε πάντα. Και να βγάζουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Για τον πολίτη. Από εκεί και πέρα, ...».

Σ.5: «Τι εννοείτε κοινωνική διοίκηση; Ότι η υπηρεσία μου άπτεται άμεσα με ο κοινωνικό έργο της Περιφέρειας. Την κοινωνική πρόνοια ... Συνέχεια είμαστε έτοιμοι για τον πολίτη. Εξαρτάται και από το θέμα διότι σε εμάς είναι και το οικονομικό. Όταν έχουμε χρήματα μοιράζουμε, δίνουμε τρόφιμα, στεκόμαστε δίπλα στον πολίτη ...».

Σ.7: « ... Η δημόσια κοινωνική διοίκηση πρέπει να βρει τρόπους να φτάσει μέχρι τον τελευταίο απλό πολίτη ο οποίος θα χρειαστεί κάτι, οτιδήποτε. Είτε στην σύνταξη του είτε στην ασφάλειά του είτε στα πάντα. Να βρει δηλαδή ένα τρόπο να φτάσει κοντά του ή να είναι έτοιμη όταν του χτυπήσει πόρτα οποιοσδήποτε πολίτης να είναι έτοιμο να βοηθήσει ... Από τη στιγμή που πρέπει να σε ενδιαφέρει το κράτος να κάνει κοινωνική πολιτική, άρα να συνδράμει στους πολλούς και οι πολλοί προφανώς δεν έχουν την δυνατότητα να έχουν κάνει αποτελεσματική σχέση με την δημόσια διοίκηση ».

Σ.8: « ... Κοινωνική πολιτική δεν είναι τα επιδόματα που δίνουμε μόνο. Αυτό εννοείτε κοινωνική πολιτική; Τα επιδόματα που δίνει η πρόνοια κτλ.; Όχι, η κοινωνική πολιτική αν είναι μόνο αυτό, ναι, άλλο είναι η κοινωνική πολιτική άλλο είναι η δημόσια κοινωνική διοίκηση. Ναι υπάρχει διαφορά αν είναι έτσι. Και το βλέπετε. Άλλα

*ουσιαστικά δε νομίζω ότι η κοινωνική πολιτική με τα επιδόματα μόνο έχει να κάνει ... Κοινωνική πολιτική, το ίδιο με την κοινωνική δημόσια διοίκηση μπορεί να είναι »*

Δ.4.4.3 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και «θεραπεία» προβλημάτων της διοίκησης.

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 πιστεύουν ότι μία δημόσια κοινωνική διοίκηση μπορεί να θεραπεύσει προβλήματα της διοίκησης. Ο Σ.1 θεωρεί ότι θα προκαλέσει ρήξη με το κατεστημένο στον δημόσιο τομέα, όμως είναι ο μόνος τρόπος. Ο Σ.2 θεωρεί ότι απαιτείται καλύτερη νομοθέτηση, καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, συνεργασία των στελεχών. Ο Σ.3 θεωρεί ότι απαιτείται μακροχρόνια, προγραμματισμένη, σταθερή και ελεγχόμενη προσπάθεια προκειμένου να υπάρξουν αποτελέσματα. Ο Σ.4 πιστεύει επίσης ότι απαιτείται αλλαγή της νοοτροπίας τόσο από πλευράς δημόσιας διοίκησης και υπαλλήλων όσο και από πλευράς της κοινωνίας η οποία θα πρέπει να εμπιστευθεί την δημόσια διοίκηση. Ο Σ.5 θεωρεί ότι απαιτείται κατανόηση των πολιτών από μέρους της δημόσιας διοίκησης και εμπιστοσύνη των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση, συνεργασία και υλοποίηση του κράτους δικαίου. Ο Σ.6 θεωρεί ότι μπορεί να βοηθήσει, καταπολεμώντας το πελατειακό κράτος και εφαρμόζοντας νέες τεχνολογίες. Ο Σ.8 θεωρεί ότι θα καταπολεμηθούν οι αγκυλώσεις της δημόσιας διοίκησης και το πελατειακό κράτος. Ο Σ.9 εστιάζει στην βελτίωση της κοινωνικής πολιτικής μέσω της δημόσιας κοινωνικής διοίκησης. Ο Σ.10 θεωρεί ότι θα βελτιωθούν οι σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων, θα καταπολεμηθεί η γραφειοκρατία και θα πρέπει να εισακούγονται οι προτάσεις των φορέων από την κεντρική διοίκηση. Ο Σ.11 πιστεύει ότι θα πρέπει να εξαιρεθεί το κομματικό κράτος. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Σαφέστατα. Άλλωστε θα πρέπει να το έχει και στόχο. Αυτό όμως τώρα βέβαια, ο τρόπος, δεν είναι εύκολος ... θα δημιουργήσει ρήξεις ... Κύρια με το κατεστημένο που αυτή τη στιγμή υπάρχει στο δημόσιο ...».

Σ.2: « ... Το θέμα είναι ότι οι απαιτήσεις του κόσμου είναι πολλές και διαφορετικές. Άρα θα πρέπει ο νομοθέτης να φιλτράρει και να βάλει αυτές που είναι γενικές ... η μείωση της γραφειοκρατίας ... Θα μπορούσε η νομοθεσία να είναι λιγότερο δαιδαλώδης, αν αυτοί που νομοθετούν άκουγαν την υπόλοιπη κοινωνία ... Άμα φωνάζουμε όλη την υπηρεσία και καθίσουμε σε ένα στρογγυλό τραπέζι, ...».

Σ.3: « ... Ναι, βέβαια ... Θεωρώ πως θα γινόταν ... Απλώς, απλώς, αυτή η εφαρμογή, να μην έμενε στα λόγια και στα χαρτιά. Δηλαδή αυτή η εφαρμογή να παρακολουθούνταν επί ένα, επί δύο, επί τρία, επί τέσσερα χρόνια, αλλά να υπήρχαν και ορισμένες όχι ποινές, να υπήρχε ένας έλεγχος. ... Κατά πόσον αυτό, γιατί ξέρουμε σήμερα ότι, ότι γίνεται, γίνεται τον πρώτο καιρό και μετά χάνεται. Εξαφανίζεται. Όχι. Να είναι κάτι το σταθερό ... Ναι, να υπάρχει μία συνέχεια. Και οπωσδήποτε σε ένα βαθμό θα δώσει αποτελέσματα.»

Σ.4: « ... Πιθανών. Θα βοηθήσει. Λογικό το βλέπω ... Λογικό ακούγεται αλλά δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι τώρα ... αν ήμασταν ένα άλλο κράτος, ήταν άλλοι οι πολίτες, είχαμε μία άλλη ας πούμε νοοτροπία, μία άλλη κουλτούρα, όπως της πες το, δε θα προσπαθούσαν μερικοί να λουφάρουν, δε θα προσπαθούσαν μερικοί να λείψουν, οι πολίτες το ίδιο, θα είχανε άλλη αντίληψη για τους υπαλλήλους, ε, εντάξει, όλα θα ήταν διαφορετικά. ...»

Σ.5: « ... στόχος του δημόσιου υπαλλήλου, του λειτουργού, είναι αυτό. Η εξυπηρέτηση και η συνεργασία για την εξυπηρέτηση του πολίτη ... Νομίζω ότι με μια καλή συμπεριφορά των προϊσταμένων, των υφισταμένων υπαλλήλων απέναντι στον πολίτη και μία συνεργατικότητα που θα παρουσιάσει ο πολίτης και οι ... πώς να στο δώσω να το καταλάβεις, η εμπιστοσύνη, που θα δήξει ο πολίτης απέναντι στον υπάλληλο, νομίζω ότι θα μπορέσει να γίνει πολύ καλύτερη η ζωή και του πολίτη και του υπαλλήλου. Δηλαδή όλο το εστιάζω στην συνεργασία και στο κράτος δικαίου μεταξύ των λειτουργών και των πολιτών».

Σ.6: « ... Μπορεί να θεραπεύσει κάποια προβλήματα, με την εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας και την εξάλειψη του πελατειακού κράτους».

Σ.8: « ... Ε ναι, το να υπάρχουν αγκυλώσεις, ή να υπάρχουν πελατειακές σχέσεις κτλ., Ναι, σίγουρα, αυτά τα θεραπεύει. Γιατί κοιτάς μόνο τον πολίτη και το καλό του και ξεφεύγεις από όλα τα άλλα κομμάτια που δημιουργούν προβλήματα στην δημόσια διοίκηση.»

Σ.9: « ... Νομίζω σίγουρα. Σίγουρα θα μπορούσε να βοηθήσει γιατί πάντα από όλες τις πλευρές όταν υπάρχει ο τρόπος εξεύρεσης και δυνατοτήτων να κάνει κάτι η δημόσια διοίκηση προς την κοινωνική πολιτική, θα ήταν ευχής έργον. Γιατί δε γίνεται να παραμένουμε στάσιμοι. Σίγουρα θέλουμε να γινόμαστε καλύτεροι και να βρίσκουμε τον τρόπο με τον οποίο θα δούμε πως θα εξυπηρετηθεί το κοινωνικό σύνολο».

Σ.10: « ... Δυσλειτουργιών; Ναι, από τη στιγμή που φτιάχνουν οι σχέσεις έτσι ολονών και είναι όλοι ευχαριστημένοι. Θα εντοπιστούν φαντάζομαι τα προβλήματα και θα

λυθούν. ... Η γραφειοκρατία. Αυτό όμως είναι κάτι που ξεκινάει από πάνω. Από το κράτος δηλαδή ... έχουν γίνει και προτάσεις από την Περιφέρεια στο να απλοποιηθεί το σύστημα, να διοικείται ευκολότερα. ... Για την διακυβέρνηση της Περιφέρειας, στο πλαίσιο βέβαια του νέου ΕΣΠΑ ... Τώρα αν θα εισακουστούν ή όχι θα το δείξει ο καιρός».

Σ.11: « ... Εάν η όλη διοίκηση φύγει από την κομματική διοίκηση ... παράγει έργο προς το όφελος του πολίτη, τότε θα έχει πολύ θετικό πρόσημο η κίνηση αυτή, η βελτίωση για τους πολίτες ... βοηθάς το κοινωνικό σύνολο και τους πολίτες σου ... Φυσικά και θα επιλύσει προβλήματα».

Ο Σ.7 πιστεύει ότι ο σκοπός της δημόσιας διοίκησης είναι να είναι κοινωνική.

Σ.7: Αναφέρει: « ... Ε βέβαια. Μα αυτός είναι ο σκοπός της δημόσιας διοίκησης. ... Κοίταξε να δεις είναι η ματιά που βλέπεις τα πράγματα. Δηλαδή αμέσως – αμέσως βάζεις την δημόσια διοίκηση στην σωστή της θέση. Στη σωστή της θέση. Ότι προφανώς πρέπει να είναι κοινωνική. Πρέπει να απευθύνεται σε αυτόν που τη χρειάζεται ...».

Δ.4.4.4 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση βοηθά στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών.

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, όλοι δηλαδή οι συμμετέχοντες, πιστεύουν ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση θα βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και την κοινωνία. Συγκεκριμένα, ο Σ.1 θεωρεί ότι απαιτείται καλύτερη νομοθέτηση. Ο Σ.2 θα βοηθήσει μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της καλύτερης οργάνωσης της διοίκησης. Ο Σ.3 θεωρεί ότι η εφαρμογή κοινωνικής διοίκησης θα επίλυε προβλήματα, όπως της ταχύτερης εξυπηρέτησης, από μόνη της. Ο Σ.4 μέσω της αλλαγής στην νοοτροπία υπαλλήλων, οι οποίοι πρέπει να αντιληφθούν την σημαντικότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και των πολιτών οι οποίοι πρέπει να εμπιστευθούν την δημόσια διοίκηση. Ο Σ.5 θεωρεί ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται θα γίνουν καλύτερες με συνεργασία δημόσιας διοίκησης και πολιτών. Ο Σ.6 πιστεύει ότι πρέπει να εφαρμοστεί κοινό πλαίσιο αξιολόγησης και οι υπάλληλοι να είναι και αυτοί ικανοποιημένοι. Οι Σ.7 και Σ.8 ότι είναι στόχος και έργο της δημόσιας διοίκησης. Ο Σ.9 θεωρεί ότι πρέπει η κεντρική διοίκηση να παίρνει υπόψη την άποψη των φορέων. Οι Σ.10 και Σ.11 πιστεύουν ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση θα βοηθήσει μέσα από την καλύτερη,

ισότιμη και χωρίς διακρίσεις αντιμετώπιση των πολιτών από την δημόσια διοίκηση.  
Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Το πώς θα βοηθήσει, είναι συνάρτηση του τρόπου με τον οποίον τα νομοθετήματα κυρίως, γιατί από αυτά κρεμόμαστε, έχουν αφουγκραστεί τον παλμό της κοινωνίας.».

Σ.2: « ... για να βοηθήσει η δημόσια διοίκηση, αυτή τη στιγμή, πας σε μία υπηρεσία, σου λέει φέρε ταυτότητα. Πας σε μία άλλη υπηρεσία, για κάποια άλλη δουλειά, σου ζητάει ταυτότητα. Πας σε μία άλλη υπηρεσία, ταυτότητα. Ωραία, γιατί δεν υπάρχει ένα σύστημα, αφού θέλει να εξυπηρετήσει τον πολίτη, ... με το που θα έδινα τα στοιχεία μου και τον αριθμό ταυτότητας, θα την έβλεπε αυτός στο σύστημά του το ηλεκτρονικό. Δηλαδή θα πρέπει η πολιτεία η ίδια να αλλάζει ... Πρέπει να φτιαχτούν άλλα συστήματα. ... δεν είναι πράγματα αυτά.».

Σ.3: « ... Σαφέστατα, σαφέστατα !!! Ο τρόπος θα ερχόταν από μόνος του. Από μόνος του θα ερχόταν ο τρόπος. Από τη στιγμή που υπάρχει συναίσθηση του καθενός, και οι ουρές θα είχαν φύγει, και οι καυγάδες θα είχαν φύγει, και ένα σωρό πράγματα θα είχαν φύγει ... ».

Σ.4: « ... Θα βοηθήσει ... κοίταζε να δεις, αν ήμασταν ένα άλλο κράτος, ήταν άλλοι οι πολίτες, είχαμε μία άλλη ας πούμε νοοτροπία, μία άλλη κουλτούρα, όπως θες πες το, δε θα προσπαθούσαν μερικοί να λουφάρουν, δε θα προσπαθούσαν μερικοί να λείψουν, οι πολίτες το ίδιο, θα είχανε άλλη αντίληψη για τους υπαλλήλους, ε, εντάξει, όλα θα ήταν διαφορετικά ...».

Σ.5: « ... Μα είδη γίνεται αυτό ... στόχος του δημόσιου υπαλλήλου, του λειτουργού, είναι η εξυπηρέτηση και η συνεργασία για την εξυπηρέτηση του πολίτη ... Νομίζω ότι με μια καλή συμπεριφορά των προϊσταμένων, των υφισταμένων υπαλλήλων απέναντι στον πολίτη και μία συνεργατικότητα που θα παρουσιάσει ο πολίτης ... η εμπιστοσύνη, που θα δήξει ο πολίτης απέναντι στον υπάλληλο, νομίζω ότι θα μπορέσει να γίνει πολύ καλύτερη η ζωή και του πολίτη και του υπαλλήλου. Δηλαδή όλο το εστιάζω στην συνεργασία και στο κράτος δικαίου μεταξύ των λειτουργών και των πολιτών ... ».

Σ.6: « ... Ναι μπορεί. Με το να είναι ταυτόχρονα και οι υπάλληλοι να είναι ικανοποιημένοι. Αφορά το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης».

Σ.7: « ... Εννοείται. Ναι γιατί αυτός πρέπει να είναι ο στόχος της δημόσιας διοίκησης ... Κοινωνικός».

Σ.8: « ... Φυσικά είναι αυτά αλληλένδετα. Και πας και κάνεις και πιο καλά το έργο σου. Και τη δουλειά σου. Ναι.».

Σ.9: « ... Σίγουρα μπορεί να βοηθήσει. ... όλοι οι κοινωνικοί φορείς που έχουν προβλήματα, εάν εισακουγόταν, θα μπορούσε πολλά προβλήματα να έχουν εκλείψει από την κοινωνία μας ... μέσα από τέτοιες παρεμβάσεις θα μπορούσε το κράτος δικαίου να είναι πολύ καλύτερο.».

Σ.10: « ... Ναι, σίγουρα. ... Ναι και ο εργαζόμενος θα εξυπηρετεί καλύτερα τον πολίτη αν εφαρμοστεί η κοινωνική δημόσια διοίκηση, θα είναι και ευχαριστημένος ο πολίτης. Ναι αυτό είναι μία συναλλαγή ... το ένα φέρνει το άλλο. Είναι το πώς αντιμετωπίζεις τον κόσμο. Αν κάνεις σωστά τη δουλειά σου και τον αντιμετωπίζεις τον άλλο με ευγένεια και προσπαθείς να τον εξυπηρετήσεις, ναι φυσικά και θα είναι ευχαριστημένος.».

Σ.11: « ... Αυτό είναι χρέος της ... δε θα κάνει διακρίσεις στους πολίτες ... μιλάμε για ίση μεταχείριση ... είτε είναι φτωχοί είτε είναι πλούσιοι είτε έχουν λεφτά είτε δεν έχουν, είτε ανήκουν σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες είτε όχι ... ».

#### Δ.4.4.5 Η αναγκαιότητα του κοινωνικού χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης.

Οι Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9 και Σ.10 θεωρούν ότι αντικείμενο της δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών και ότι το ζητούμενο είναι οι υπάλληλοι να είναι ικανοποιημένοι ώστε να προσφέρουν αποτελεσματική εργασία. Συγκεκριμένα, οι Σ.6 και Σ.7 θεωρούν ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων αποτελεί προϋπόθεση κοινωνικής διοίκησης. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ικανοποίηση όταν νοιώθουν ενεργά μέλη του οργανισμού και ότι λαμβάνουν μέρος στην λήψη των αποφάσεων. Για τον Σ.6 επίσης, το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης αποτελεί το εργαλείο για αυτή την λειτουργία. Για τον Σ.7 η προσωπική ευδιαθεσία αποτελεί παράγοντα αποτελεσματικότητας. Ο Σ.8 θεωρεί ότι η αποτελεσματική η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι κοινωνική καθώς και πως η κοινωνική διοίκηση σημαίνει εργαζόμενους ικανοποιημένους και ως εκ τούτου πιο αποδοτικούς. Ο Σ.9 θεωρεί ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση αποτελεί την ιδανική εκδοχή της δημόσιας διοίκησης, την «χρυσή τομή» όπου όλοι είναι ικανοποιημένοι με κύριο σκοπό το καλό του κοινωνικού συνόλου. Ο Σ.10 πιστεύει ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι κοινωνική, ότι το νομικό πλαίσιο στηρίζει τους υπαλλήλους με οικογένειες και πως η δημόσια διοίκηση είναι ελαστική προκειμένου να στηρίζει τις οικογένειες των εργαζομένων της. Αναφέρουν:

Σ.3: « Ένας προϊστάμενος μίας οργανικής μονάδας, αν δεν είναι ευχαριστημένοι οι υφιστάμενοί του, δεν αναδεικνύεται ούτε εκείνος. ... Αυτό είναι το αντικείμενο της δημόσιας διοίκησης. Διαφορετικά θα έπρεπε το δημόσιο να αντικατασταθεί από τον ιδιωτικό τομέα. ».

Σ.4: « Θεωρώ ότι είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας ... Ναι. Αλλά τώρα αν είναι ικανοποιημένοι ... Σου είπα, αυτό είναι αυτονόητο. Ποιος δε θέλει να είναι αγαπητός και να βοηθάει ... ».

Σ.5: « ... Ασφαλώς. Χέρι – χέρι. Δε γίνεται αλλιώς. Δεν μπορείς να επιτύχεις στόχους αν δε γίνεται αυτό. Αν δε βοηθάς τους υπαλλήλους. Αν δε στέκεσαι δίπλα στους υπαλλήλους. Και δεν παρέχεις κάθε δυνατή βοήθεια και συμβουλή στους υπαλλήλους σου. Κλείσε το και φύγε το μαγαζί. Αυτό είπα από την αρχή. Δεν πάει να πει ότι επειδή σου έδωσε η πολιτεία μία καρέκλα, μία θέση, κάπως ψηλότερη από του άλλου, τον βλέπεις αφ' υψηλού. Καήκαμε τότε ... ».

Σ.6: « ... Όσον αφορά την συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής των εργαζομένων στον φορέα, θα πρέπει οι υπάλληλοι να νοιώθουν ότι είναι ενεργά μέλη του οργανισμού και ότι συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση κανόνων. Εργαλείο αποτελεί το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης το οποίο πριν χρόνια είχα προτείνει να εφαρμοστεί, άλλα, .... ».

Σ.7: « ... Με κάθε τρόπο ... Κατά περίπτωση ... Βεβαίως ... η κοινωνική δημόσια διοίκηση ... Βασίζεται πάνω σε ανθρώπους οι οποίοι πρέπει να είναι υγιής, να είναι ελεύθεροι, να είναι χαρούμενοι, να είναι ευδιάθετοι, να είναι θετικοί, να έχουν διάθεση για προσφορά. Άρα δε γίνεται να έχεις ανθρώπους που να δυστυχούν και να έχεις απαίτηση από αυτούς τους ανθρώπου να παρέχουν υπηρεσίες στη δημόσια διοίκηση ... ικανοποιημένος όταν συμμετέχει σε κάτι. Όταν νοιώθει ότι σε αυτό το καράβι που ταξιδεύει και αυτός συμβάλλει σε κάτι. Δεν είναι κάτω στο μηχανοστάσιο και δε βλέπει ουρανό. Ότι εκεί που είναι συμβάλλει ».

Σ.8: « ... Για να είναι αποτελεσματική πρέπει να είναι και κοινωνική. ... Για να είσαι αποτελεσματικός πρέπει να εφαρμόζεις κοινωνική δημόσια διοίκηση ... Τότε είσαι και αποτελεσματικός ... Για να μπορεί να είναι ευτυχισμένος ο εργαζόμενος και να είναι πιο αποτελεσματικός και πιο αποδοτικός ».

Σ.9: « ... Αυτό θα ήταν το ιδανικότερο !!! Να μπορούνε και οι δύο μεριές να βρίσκουν πάντα τη σωστή τομή. Εγώ τουλάχιστον που είμαι πολιτικό πρόσωπο, με όλους τους υπαλλήλους μου έχω τις καλύτερες σχέσεις. Και πολλές φορές και εγώ γίνομαι υπηρέτης, μπορεί να γίνω υπηρέτης του προϊσταμένου, μόνο και μόνο για την



*εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος ... το καλό του κοινωνικού συνόλου. ... βλέπω ότι μπορεί να μην μπορούμε κάποια πράγματα να τα φέρουμε εις πέρας αλλά με την καλή διάθεση και φυσικά με την συνοχή που πρέπει να υπάρχει μεταξύ όλων, θα φέρουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα».*

*Σ.10: « ... Ναι πρέπει να είναι και κοινωνική ... Τι εννοείτε να συνδυάσουν επαγγελματική και οικογενειακή ζωή; ... Μα αυτό ούτως ή άλλως το κάνει. Το κράτος. Τόσο η μητέρα όσο και ο πατέρας, ο δημόσιος υπάλληλος έχει πολλά οφέλη από το νομικό πλαίσιο ... Φυσικά θα πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη ελαστικότητα ... να υπάρχει μία ευελιξία ... Ούτως ή άλλως ζούμε σε μία μικρή κοινωνία ... Άλλα και στην Αθήνα να ζούσαμε τα πράγματα είναι πιο δύσκολα ... Και είναι πιο εύκολο για εσάς να έχουμε οικογένειες με παιδιά. Για υπαλλήλους που μεγαλώνουν δηλαδή παιδιά.»*

Οι Σ.1, Σ.2 και Σ.11 πιστεύουν ότι το να είναι κοινωνική η δημόσια διοίκηση, δηλαδή να είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι και να εξυπηρετείται ο πολίτης, αποτελεί προϋπόθεση επιτυχημένης διοίκησης. Ταυτόχρονα όμως πιστεύουν ότι υπάρχει δυσαρέσκεια από πλευράς υπαλλήλων ως προς την εργασία τους και τον τρόπο διοίκησής τους. Συγκεκριμένα ο Σ.1 θεωρεί ότι οι υπάλληλοι είναι σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα και ως εκ τούτου πρέπει να είναι ευχαριστημένοι ενώ αντιλαμβάνεται ως μόνο λόγο δυσαρέσκειας το πολύπλοκο νομικό καθεστώς. Ο Σ.2 θεωρεί ότι οι υπάλληλοι πρέπει να εξυπηρετούν όσο καλύτερα γίνεται τους πολίτες, ότι το νομικό πλαίσιο τους υποστηρίζει και πως όποιο είναι δυσαρεστημένοι, αυτό οφείλεται στην γραφειοκρατία, σε τυχόν κακές σχέσεις που έχουν με πολιτικούς παράγοντες, στο φόρτο εργασίας και σε μη εκπλήρωση των προσδοκιών τους. Ο Σ.11 πιστεύει ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση που στηρίζει τους εργαζόμενους ώστε να είναι αποτελεσματικοί και να προσφέρουν ικανοποιητικές υπηρεσίες, είναι μία ιδανική κατάσταση. Όμως θεωρεί ότι ακόμα δεν έχει υλοποιηθεί η συγκεκριμένη πρακτική. Αναφέρουν:

*Σ.1: « οι εργαζόμενοι στο δημόσιο και στην Περιφέρεια, είναι οι πλέον ωφελημένοι όλων των υπαλλήλων. Κατά αρχήν, από τη στιγμή που θα ξεκινήσουν το πρωί, έχουν το μισθό στο προσκέφαλό τους, το ημερομίσθιό τους. έχουν την περίθαλψή τους, έχουν μονιμότητα, κατά συνέπεια, πρέπει να είναι ευχαριστημένοι. Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι δείχνουν αυτή την ευχαρίστησή τους όταν εξυπηρετούν πολίτες. Και βέβαια, σήμερα ειδικά, με την περίοδο κρίσης, αυτή η διαφορά με τους άλλους υπαλλήλους, που παίρνουν το μισθό που παίρνουν, κινδυνεύουν να χάσουν και τη θέση τους, γίνεται*

εντονότερη ... πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους δημοσίους υπαλλήλους ότι είναι σε πλεονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων ... Η αποτελεσματικότητά τους δε νομίζω ότι μπορεί εύκολα να μεταβληθεί, παρά μόνο αν αλλάξει το νομικό καθεστώς ... το ότι δεν είναι ενδεχομένως ευχαριστημένοι, οφείλεται στο ότι δεν υπάρχει ένα σταθερό νομικό καθεστώς, ώστε να μπορέσουν και οι ίδιοι να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους και στις απαιτήσεις των πολιτών. Αν πράγματι κάθε μικρό χρονικό διάστημα υπάρχει και ένα νέο νομοθέτημα, είναι γεγονός ότι αυτό δημιουργεί και δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους, η οποία μεταβιβάζεται και στους πολίτες ... ».

Σ.2: « Αυτή η γραφειοκρατία δημιουργεί προβλήματα και σε αυτούς που υλοποιούν τα προγράμματα, που λέγονται δημόσιοι υπάλληλοι ... Το σύστημα ... Παράγει μία γραφειοκρατία που βολεύει τους δημοσίους υπαλλήλους για να έχουν δουλειά αλλά γενικώς δε δουλεύει ... άμα τα απλοποιήσουν κάποιοι υπάλληλοι θα χάσουν τις θέσεις τους ... κάποιοι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, ... κάποιοι πιθανών δεν είναι ευχαριστημένοι. ... Ο καθένας για τους δικούς του λόγους δεν είναι ευχαριστημένος. Εγώ προσωπικά δεν έχω κανέναν ... Τώρα υπάρχουν κάποιοι υπάλληλοι οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι από τον Χ ή Ψ περιφερειακό σύμβουλο. Άσχετα που ανήκει, για να μη λέμε ονόματα ... Και αυτό μπορεί να οφείλεται σε συμπεριφορές ή οτιδήποτε, ... Υπάρχουν άλλοι που ίσως πιθανών να μην εξελίχθηκαν, να ήθελαν να γίνουν κάτι και να μην έγινε αυτό το πράγμα ... διευθυντές ή τμηματάρχες κτλ. Ή κάποια εξέλιξή τους. Όλα είναι σχετικά ... ο φόρτος εργασίας επειδή έχει μειωθεί το προσωπικό, έχει αυξηθεί. ... η νομοθεσία αυτή τη στιγμή που υπάρχει ευνοεί τους υπαλλήλους. Η κινητικότητα να φύγουν να πάνε σε οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία θέλουν, άρα μειώνεται παραπάνω το προσωπικό, μπορεί να μειωθεί παραπάνω το προσωπικό μίας υπηρεσίας, τα αντικείμενα δε μειώνονται, η γραφειοκρατία αυξάνεται, οι δουλειές δεν τελειώνουν ... Τώρα όλα αυτά είναι σχετικά. Η ικανοποίησή τους την επηρεάζει. Δηλαδή πως την επηρεάζει; Δεν προλαβαίνουν να τελειώσουν τις δουλειές τους ... αυτοί οι άνθρωποι έχουν ένα σωρό δουλειά που όπως και να το κάνουμε, θα είναι πιεσμένοι, καταπιεσμένοι, κατά κάποιο τρόπο».

Σ.11: «... Αυτό είναι το τέλειο. Έτσι θα έπρεπε να είναι. ... Που χρειάζεται βοήθεια; Ε φυσικά. Όπως αν ήταν κάποιος υπάλληλος στον ιδιωτικό τομέα, δούλευε σε μια επιχείρηση κι είχε κάποιο πρόβλημα θα μπορούσε, δεν ξέρω αν είναι αυτό που με ρωτάς, θα μπορούσε να έχει μια άλφα μεταχείριση και να ζητήσει μια βοήθεια από την εταιρεία που δουλεύει, έτσι θα έπρεπε να λειτουργεί και η δημόσια διοίκηση. Να βοηθά τους υπαλλήλους της σε ότι πρόβλημα έχουν. Γιατί; Γιατί το ζητούμενο είναι να είναι

*παραγωγικοί. Αν κάποιος έχει πρόβλημα δε θα μπορεί να είναι παραγωγικός. Το πώς θα γίνει αυτό, δεν ξέρω, ... αυτό είναι άλλη κουβέντα, είναι μεγάλη κουβέντα.»*

#### Δ.4.4.6. Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση, η Κοινωνική Συνοχή και η Κοινωνική Ανάπτυξη.

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, όλοι οι συμμετέχοντες δηλαδή, πιστεύουν ότι θα βοηθούσε στην επίτευξη κοινωνικής συνοχής και ανάπτυξης. Αναλυτικότερα, ο Σ.1 θεωρεί ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση θα είχε ως αποτέλεσμα ένα αποτελεσματικότερο νομικό πλαίσιο (στο οποίο και εστιάζει), το οποίο θα βελτιώνει τις σχέσεις κοινωνίας και δημόσιας διοίκησης. Ο Σ.2 πιστεύει ότι πρέπει να τηρείται το νομικό πλαίσιο. Ο Σ.3 πιστεύει ότι θα εξοικονομούσε πόρους με αποτέλεσμα την δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικότερης κοινωνικής πολιτικής. Ο Σ.4 πιστεύει ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση θα βοηθούσε τους πολίτες με αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών. Ο Σ.5 πιστεύει ότι με την βοήθεια στους πολίτες και στους εργαζόμενους και την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων τους θα επιτευχθεί ο σκοπός. Ο Σ.6 θεωρεί ότι απαιτούνται ίση μεταχείριση των πολιτών και περιορισμός των διοικητικών βαρών. Ο Σ.7 θεωρεί ότι απαιτείται ευελιξία της δημόσιας διοίκησης, έλεγχος, διορθωτικές κινήσεις και εμπιστοσύνη προς την δημόσια διοίκηση. Ο Σ.8 θεωρεί ότι η κοινωνική ανάπτυξη θα επέλθει μέσω των επενδύσεων που θα προσελκύσει μία δημόσια κοινωνική διοίκηση. Ο Σ.9 θεωρεί ότι απαιτούνται πρότυπα, συλλογική συνείδηση, συνεργασία. Ο Σ.10 θεωρεί ότι ανάπτυξη και η συνοχή θα επέλθουν μέσω της στήριξης σε επενδύσεις. Ο Σ.11 πιστεύει ότι απαιτείται δημόσια κοινωνική διοίκηση καθώς θα βοηθούσε στις επενδύσεις, άρα στην οικονομική ανάπτυξη και στο χτίσιμο εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών – κοινωνίας και δημόσιας διοίκησης. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Σαφέστατα, από εκεί ξεκινάει η ιστορία. Δηλαδή για να υπάρξουν καλές σχέσεις μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης, θα πρέπει να υπάρξει και ένα σταθερό, δίκαιο νομικό καθεστώς».

Σ.2: « ... Ναι, ναι. ... αυτά αφορούν την κοινωνική συνοχή. ... Αν θα βοηθήσει την κοινωνική ανάπτυξη; ... Την ανάπτυξη της κοινωνίας. ... Να πάρουμε συγκεκριμένα, παράδειγμα ... Εγώ όμως θα δουλέψω σαν υπάλληλος με το να πάρω μία νομοθεσία και να εφαρμόσω την νομοθεσία. ... Και ο μόνος τρόπος είναι, ότι κύριε, δε μου κάνεις,

φεύγεις ... Μπαίνει ένα θέμα σοβαρό. Το θέμα όμως αυτό εξαρτάται από την πολιτεία. Από τα κεντρικά. Όχι εδώ την τοπική αρχή».

Σ.3: « ... Ε βέβαια. ... Από μόνο του. Αυτά είναι συνέπειες ... η κοινωνική διοίκηση, από ότι καταλαβαίνω, η σωστή δημόσια διοίκηση ... το πρώτο πράγμα που θα έκανε θα εξοικονομούσε πόρους. Μέσα από την σωστή διαχείριση των χρημάτων ... αυτό λοιπόν θα είχε σαν αποτέλεσμα να κάνει κάτι άλλο. Να κάνεις κάτι το οποίο να έχεις προβλέψει ... ».

Σ.4: « ... θα διευκόλυνε τα πράγματα ... γενικότερα, η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης ... βοηθάει τον κόσμο, οπότε, εντάξει, βοηθάει ας πούμε στην κοινωνική ανάπτυξη, στην κοινωνική συνοχή, κτλ. Αλλιώς είναι να πηγαίνει και να βρίσκει ένα τοίχος σε μία υπηρεσία, και άλλο να βρίσκει έναν υπάλληλο ο οποίος θα τον εξυπηρετήσει και θα κάνει τη δουλειά του».

Σ.5: « ... ασφαλώς !!! Μα για αυτό το κάνουμε ... βοηθός !!! καταρχάς είναι ο δημόσιος υπάλληλος και ο πολίτης είναι ένα κύτταρο. Όταν βοηθός ένα, δύο, πέντε κύτταρα, βοηθός έναν κοινωνικό ιστό. Επομένως εξυγιαίνεις, βοηθός ένα ολοκληρωμένο σύστημα ... Αντιλαμβάνεται του κόσμου τα προβλήματα, ασφαλώς, ναι. Και αυτό προσπαθώ, αυτό προσπαθώ να περάσω στους υπαλλήλους μου. Ότι κύριοι, δέστε, ακούστε, και ενεργήστε. Λύστε προβλήματα ... Να το δεις και κοινωνικά το πρόβλημα και να δώσεις την αρμόζουσα λύση. Και νομίζω ότι και ο πολίτης θα είναι ευχαριστημένος και εσύ ικανοποιημένος θα πας στο σπίτι σου και θα πεις έκανα ότι μπορούσα καλύτερο».

Σ.6: « ... Ναι. Η κοινωνική συνοχή θα επιτευχθεί μέσω της αρχής της ίσης μεταχείρισης και των κοινών στόχων. Η ανάπτυξη, μέσω της εξάλειψης των περιττών διοικητικών βαρών στις παρεχόμενες υπηρεσίες.».

Σ.7: « ... Οποσδήποτε ... είναι αυτονόητα ... πρέπει και η κοινωνική διοίκηση να έχει μία ευελιξία, να έχει έναν αυτοέλεγχο, να γίνονται διορθωτικές κινήσεις. Να μην μιλάμε γενικά, δημόσια κοινωνική διοίκηση ... Γενικά την αποδεχόμαστε. Αλλά πρέπει να υπάρχει και ένας αυτοέλεγχος συνεχής. ... Είπαμε πριν ότι το να υπάρχει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη ανάμεσα στους πολίτες, αυτό είναι βασικός πυλώνας της κοινωνικής ανάπτυξης. δηλαδή αν ο πολίτης σε καθημερινή βάση από το πρωί μέχρι το βράδυ φοβάται, υποψιάζεται για κάθε βήμα που κάνει, συναλλασσόμενος είτε με το δημόσιο είτε με την παρέα του είτε με τους φίλους του είτε με την οικογένειά του, ε τότε υπάρχει κάπου αδιέξοδο. ... Μόνο σε συνθήκες εμπιστοσύνης ο πολίτης παίρνει ανάσες.».

Σ.8: « ... Ναι. Γιατί όταν είσαι σωστός και διοικείς σωστά με σκοπό ... Ναι και με τις επενδύσεις και με όλα αυτά προκαλούν κοινωνική ανάπτυξη και κοινωνική συνοχή».

Σ.9: « ... Σίγουρα. Γιατί άμα δεν υπάρχει κοινωνική συνοχή δε θα υπάρχει ανάπτυξη. Άμα ο καθένας κάνει ότι θέλει ή έχει τα δικά του πρότυπα ... Πρέπει όλοι μαζί να συμβάλουμε για να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. ... Αυτό θα ήταν το ιδανικότερο !!! Να μπορούνε και οι δύο μεριές να βρίσκουν πάντα τη σωστή τομή. Εγώ τουλάχιστον που είμαι πολιτικό πρόσωπο, με όλους τους υπαλλήλους μου έχω τις καλύτερες σχέσεις ... μπορεί να γίνω υπηρέτης του προϊσταμένου, μόνο και μόνο για την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος ... βάζω το καλό του κοινωνικού συνόλου ... με την καλή διάθεση και φυσικά με την συνοχή που πρέπει να υπάρχει μεταξύ όλων, θα φέρουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα».

Σ.10: « ... Ναι. Διευκολύνοντας πχ. τις επενδύσεις για παράδειγμα που περνάνε μέσα από την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και ανοίγονται νέες θέσεις εργασίας. Υπάρχει δηλαδή ένας, γίνεται κύκλος, ο κύκλος του χρήματος ... ».

Σ.11: « ... Ναι βεβαίως. Εννοείται ότι θα βοηθούσε ... σίγουρα θα βοηθούσε τους πολίτες θα βοηθούσε στο να γίνουν επενδύσεις, ... θα βοηθούσε γενικά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο γιατί θα έδινε θέσεις εργασίας και θα βοηθούσε και στην ανάπτυξη γενικότερα όλης της κοινωνίας και του χώρου. ... Θα έχτιζε εμπιστοσύνη με τον κόσμο. ... θα ήξερε ο άλλος ότι θα μπορούσε να εμπιστευθεί το κράτος και να, και να βοηθηθεί από αυτό και όχι να πήγαινε να έμπλεκε με το κράτος και να έτρωγε τα μούτρα του ... »

#### Δ.4.5 Πέμπτο ερευνητικό: Η εφαρμογή της Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση.

Στο τελευταίο ερευνητικό μελετάται η εφαρμογή πρακτικών στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως κοινωνικές και να ωθούν την δημόσια διοίκηση σε μία κατεύθυνση κοινωνικής διοίκησης.

Συγκεκριμένα διερευνώνται :

1. Οι τρόποι εφαρμογής δημόσιας κοινωνικής διοίκησης.
2. Ποια θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι είναι η άποψη των εργαζομένων στον φορέα για το αν εφαρμόζονται πρακτικές δημόσιας κοινωνικής διοίκησης.
3. Το ποια θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι είναι η άποψη των πολιτών για το αν εφαρμόζονται πρακτικές δημόσιας κοινωνικής διοίκησης.

4. Αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ή έχουν αντιληφθεί ενέργειες του φορέα «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης.
5. Το αν οι αποφάσεις στον φορέα λαμβάνονται στα πλαίσια μίας δημόσιας κοινωνικής διοίκησης.
6. Το αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν περίπτωση κράτους όπου εφαρμόζεται η δημόσια κοινωνική διοίκηση.

#### Δ.4.5.1 Οι τρόποι εφαρμογής δημόσιας κοινωνικής διοίκησης.

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.4, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 πιστεύουν ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση πρέπει να είναι «υποχρεωτική», δεν αρκεί η «καλή θέληση. Συγκεκριμένα, θεωρούν ότι οι πρακτικές και οι λειτουργίες μέσω των οποίων υλοποιείται η δημόσια κοινωνική διοίκηση πρέπει να επιβάλλονται μέσω των νόμων, να αντικατοπτρίζεται δηλαδή στο νομικό πλαίσιο. Αναλυτικότερα, ο Σ.7 θέτει και θέμα εκπαίδευσης των υπαλλήλων και ενημέρωσης των πολιτών. Ο Σ.8 πιστεύει ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση πρέπει να γίνει συνείδηση όλων. Οι Σ.9 και Σ.10 θέτουν και θέμα καλών πρακτικών από τους δημόσιους λειτουργούς, συνεργασιών, εκπαίδευσης και γενικής παιδείας. Ο Σ.11 θέτει επίσης θέμα εκπαίδευσης και σχέσης εμπιστοσύνης κράτους, δημόσιας διοίκησης και πολιτών. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Με την θέσπιση κανόνων μέσω νόμων. Οι οποίοι θα πρέπει να τηρούνται. ... θα πρέπει να υπάρξει μια σαφή νομική κατάσταση, που θα έχει ένα υποχρεωτικό άρθρο νόμου. Υποχρεωτική εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας από όλους και προς όλα τα θέματα ... το νομικό καθεστώς είναι εκείνο το οποίο εξασφαλίζει τον υπάλληλο από την οποιαδήποτε «παρενέργεια».

Σ.2: « ... Η δημόσια διοίκηση πως πρέπει να εφαρμόζεται; ... αν έχουμε συγκεκριμένα συστήματα, αν θες προσανατολισμένα στην κοινωνία, .... Εγώ πιστεύω ότι δεν έχουμε νόμους. ... Για να πούμε όλοι, επί τέλους, κάνω σε ένα σύστημα. Εδώ δεν έχουμε συστήματα. Τα οποία να έχουν κοινωνικό κράτος, κοινωνική διοίκηση, όλα είναι στο πόδι.».

Σ.4: « ... Εγώ είμαι υπέρ του νομικού πλαισίου πάντα. ... Αλλιώς αφήνεις περιθώρια, βαθμούς ελευθερίας στον καθένα υπάλληλο και πιθανών να αντιμετωπίζονται

διαφορετικά κάποια γεγονότα και καταστάσεις. Είμαι υπέρ, γενικότερα στη ζωή μου, είμαι υπέρ της νομοθέτησης».

Σ.7: « ... Με το ζόρι !!! ... εκπαίδευση σίγουρα. Η υποχρέωση με βάση μία νομοθεσία είναι, χρειάζεται οπωσδήποτε, οπωσδήποτε!!!. Δηλαδή όταν μας επιβάλλει εμάς πολλές φορές η νομοθεσία να κάνουμε αναρτήσεις, να κάνουμε διαβουλεύσεις, να κάνουμε γνωμοδοτικές επιτροπές, να συζητάμε, αυτό είναι ... Ένα πλαίσιο νομοθετικό. Από εκεί και πέρα θέλει και μία εκπαίδευση. Από εκεί και πέρα μία διαφήμιση, μία ενημέρωση προς το κοινό, ότι έχουμε βάλει αυτούς τους στόχους να είμαστε όσο γίνεται πιο κοινωνικοί».

Σ.8: « ... να υπάρχουν κανόνες ... πρέπει η κοινωνική δημόσια διοίκηση να γίνει συνείδηση όλων μας. όταν γίνει αυτό και το θεωρούμε φυσικό θα είναι πολύ πιο εύκολα τα πράγματα. Από τη στιγμή που ίσως δεν έχει γίνει συνείδηση για όλους μας, ίσως θα πρέπει να υπάρχουν κάποιοι κανόνες που να κατευθύνουν αυτή τη διοίκηση».

Σ.9: « ... αυτοί που ασκούν διοίκηση πρέπει να είναι σωστοί σαν άνθρωποι ... με τους συναδέλφους να είναι σωστοί, αλλά γενικά να είναι σωστοί και με τον έξω κόσμο ... Δεν είναι μόνο η καλή θέληση. Είναι εκτός που είπα πριν, την παιδεία που έχει κανένας από το σπίτι του, την μόρφωση. Πρέπει συνέχεια και ο δημόσιος υπάλληλος να μορφώνεται. Δεν ξέρω εγώ σεμινάρια θα είναι, δεν ξέρω τι θα είναι, να περνάει από διάφορα στάδια, διότι αλλάζουν πολλά πράγματα. Και από τον υπολογιστή ας πούμε μέχρι το οτιδήποτε πρέπει να υπάρχει εξέλιξη. Και ανάλογα με την εξέλιξη πρέπει να είναι και ο ίδιος διατεθειμένος για να ανταπεξέλθει να παρακολουθήσει, σας είπα τώρα, σεμινάρια θα είναι, μεταπτυχιακά θα είναι, δεν ξέρω τι μπορεί να είναι, γιατί εκτός του ότι τον εαυτό του θα βοηθήσει όταν βρεθεί στην θέση του προϊσταμένου, θέλει και ... την ανάλογη μόρφωση ... που θα τον βοηθήσουν να είναι πολύ καλύτερος στο να εξυπηρετήσει τον συνάνθρωπό του. ... για μένα όλα είναι νόμοι. Αλλά εξαρτάται από το πώς θα ερμηνεύσει ο καθένας τον νόμο ....».

Σ.10: « ... Όχι, πρέπει να υπάρχει ένα νομοθετικό πλαίσιο. ... αν ο άλλος είναι ευγενικός τέλος πάντων, είναι και θέμα ατόμου. Αλλά πρέπει δηλαδή να υπάρχουν κάποιες αρχές. Να τηρεί κάποιος κανόνες. Στην υπηρεσία μέσα, να μην είναι όλα ανεξέλεγκτα. Δε σημαίνει ότι επειδή υπάρχει κοινωνική δικαιοσύνη, κοινωνικό κράτος, που είπαμε πριν ότι πρέπει να υπάρχει και εκμετάλλευση από την πλευρά του υπαλλήλου».

Σ.11: « ... να υπάρχει ένα απλό και εύκολο νομικό πλαίσιο ... στην κατεύθυνση πάντα στο να βοηθάει και να ωφελεί τους πολίτες. ... να υπάρχει σχέση καλή πολιτών,

εκτελεστικής δημόσιας διοίκησης, του κομματιού του τομέα της εκτέλεσης, η σχέση μάλλον πολίτη κράτους, δημόσιας διοίκησης, σχέση εμπιστοσύνης. Και η εκπαίδευση παίζει ρόλο φυσικά για τους υπαλλήλους στο να εξελίσσονται, να γίνονται καλύτεροι για να φέρουν εις πέρας καλύτερα το έργο τους και πιο εύκολα και πιο καλά. Όλα αυτά έχουν ως αντίκτυπο την διευκόλυνση και εξυπηρέτηση των πολιτών. ...».

Ο Σ.6 πιστεύει ότι απαιτούνται σύγχρονα διοικητικά εργαλεία όπως το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης. Αναφέρει: Σ.6: « ... Μέσω αποτελεσματικών και σύγχρονων διοικητικών εργαλείων όπως το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης».

Ο Σ.3 χαρακτηρίζει ως ουτοπική μία εφαρμογή δημόσιας κοινωνικής διοίκησης λόγω της σημερινής (κακής) λειτουργίας του ελληνικού δημοσίου και της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Αναφέρει: Σ.3: « ... Είναι για μένα κάτι το ουτοπικό. Έτσι όπως λειτουργεί. Τώρα ... Θα πρέπει. Αλλά έτσι όπως λειτουργεί το ελληνικό δημόσιο, είναι ανέφικτο αυτό το πράγμα, δε γίνεται.».

Ο Σ.5 πιστεύει ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση, προκειμένου να υλοποιηθεί απαιτείται βελτίωση και τροποποίηση του οργανισμού λειτουργίας της Περιφέρειας σε αυτή την κατεύθυνση. Αναφέρει: Σ.5: « ... θα μπορούσε να γίνει ακόμα καλύτερη. Με βελτιωτικές κινήσεις που μπορούν να γίνουν, αναπροσαρμόζοντας τον οργανισμό. Είναι θέμα οργανισμού. Καλά θα ήταν να αναπροσαρμοστεί στις ανάγκες της κοινωνίας και του τόπου ... Χρειάζεται βελτιώσεις. Χρειάζεται βελτιώσεις. Τώρα μη με ρωτήσεις ποιες, θα γίνω κακός.»

Δ.4.5.2 Ποια θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι είναι η άποψη των εργαζομένων στον φορέα για το αν εφαρμόζονται πρακτικές δημόσιας κοινωνικής διοίκησης.

Οι Σ.4, Σ.5, Σ.9 και Σ.10 πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου διοικούνται στα πλαίσια μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και πως είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τον τρόπο διοίκησής τους. Συγκεκριμένα ο Σ.4 θεωρεί ότι εφαρμόζεται κοινωνική δημόσια διοίκηση ως προς τους εργαζόμενους στον φορέα και πως οι υπάλληλοι είναι σε σημαντικό ποσοστό ικανοποιημένοι αν και «υπερβάλλουν» εαυτόν για να ανταποκριθούν στην εργασία τους. Ο Σ.5 πιστεύει ότι εφαρμόζονται πρακτικές κοινωνικής δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους όπως το να συζητούνται με κάθε έναν από αυτούς τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και άρα είναι ικανοποιημένοι. Ο Σ.9 πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι στην



Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου διοικούνται στα πλαίσια δημόσιας κοινωνικής διοίκησης και ότι οι περισσότεροι είναι ικανοποιημένοι. Αναφέρει όμως περιστατικό όπου υπάρχει πρόβλημα στις σχέσεις των υπαλλήλων. Αναφέρουν:

Σ.4: « ... πιστεύω πως ναι. Από τους προϊσταμένους... Η μεγάλη πλειονοψηφία πιστεύω πως είναι ικανοποιημένοι ... Γενικά για το θέμα έχω να προσθέσω ότι στην Περιφέρεια θεωρώ ότι οι υπάλληλοι, όλοι, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο, υπερβάλουν εαυτόν προκειμένου να βγει ένα όσο το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα ... ».

Σ.5: « ... είμαι στο ισόγειο, στο υπόγειο μάλλον και ανεβαίνω τους τρεις ορόφους και περνάω και αστειεύομαι και συζητάω με τους υπαλλήλους, με τον κάθε υπάλληλο, και με τους συναδέλφους γενικούς διευθυντές, αλλά και με τον πιο απλό υπάλληλο, τον καινούργιο υπάλληλο που δεν τον ξέρω του μιλάω και λέω ποιος είσαι, και μου λέει τα προβλήματά του, τα ακούω, προσπαθούμε να τα λύσουμε. Και έχω βοηθήσει αρκετούς υπαλλήλους πιστεύω μέσα στην Περιφέρεια».

Σ.9: « ... Ναι. Θεωρώ ότι είναι μέσα στα πλαίσια μίας κοινωνικής διοίκησης. ... με τις προσδοκίες που έχω είμαι ικανοποιημένη διότι τα μέγιστα προσπαθούν να εξυπηρετήσουν το κοινωνικό σύνολο. ... Θεωρώ ότι κάποιες φορές μπορεί να μην είναι ικανοποιημένοι γιατί είμαστε άνθρωποι και πολλές φορές τα προσωπικά μας προβλήματα μπορεί να τα μεταφέρουμε και στην υπηρεσία μας ... και να μην είναι. Αλλά σε γενικές γραμμές όμως θεωρώ ότι πρέπει να είναι ... Είναι όμως μία υπηρεσία την οποία για ευνόητους λόγους τώρα δεν μπορώ να σας την πω, που εκεί οι υπάλληλοι όπως είπατε πριν, μάλλον εγώ το είπα, αντί να είναι μεταξύ τους ενωμένοι και αγαπημένοι, προσπαθεί ο ένας να βάλει τρικλοποδιά στον άλλον. Και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην εξυπηρετείτε σωστά ο κόσμος. Διότι άμα φαγώνονται μεταξύ τους οι υπάλληλοι με τι τρόπο μετά θα κάτσουν, όταν υπάρχει ένα θέμα να το λύσουν, και να εξυπηρετήσουν τον άνθρωπο ο οποίος πήγε να βρει το δίκιο του. ... Ε ναι υπάρχουν θέματα. ... Είπα σε μια υπηρεσία από ότι ξέρω. ... Θεωρώ ότι κάποιες φορές μπορεί να μην είναι γιατί είμαστε άνθρωποι και πολλές φορές τα προσωπικά μας προβλήματα μπορεί να τα μεταφέρουμε και στην υπηρεσία μας και να μην είναι. Αλλά σε γενικές γραμμές όμως θεωρώ ότι πρέπει να είναι. ».

Σ.10: « ... Ναι, εφαρμόζεται ... Κάνει η Περιφέρεια μία προσπάθεια να εκσυγχρονίσει τις υπηρεσίες της, να ενημερώνει από την ιστοσελίδα της. ... Φυσικά και είναι οι υπάλληλοι της Περιφέρειας, είναι κοντά στον πολίτη ... Και η διοίκηση. Κάνουν τα αδύνατα δυνατά για να επωφεληθούν οι πολίτες ... Ναι είναι. Φυσικά. Ναι. Είναι. Υπάρχει κοινωνική διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου».

Οι Σ.2, Σ.3, Σ.8 και Σ.11 πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου διοικούνται στα πλαίσια μίας δημόσιας κοινωνικής διοίκησης, αλλά όσον αφορά το αν είναι ικανοποιημένοι εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το πως αισθάνεται ο κάθε ένας. Αναλυτικότερα, ο Σ.2 θεωρεί ότι διοικούνται στα πλαίσια δημόσιας κοινωνικής διοίκησης καθώς έχουν αντικείμενο εργασίας, καθηκοντολόγιο και τους ανατίθενται συγκεκριμένες εργασίες και πιστεύει ότι κάποιιοι είναι ικανοποιημένοι και κάποιιοι όχι, θεωρώντας βασικό λόγο δυσαρέσκειας τις μειώσεις των μισθών. Ο Σ.3 θεωρεί ότι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου εφαρμόζονται πρακτικές κοινωνικής δημόσιας διοίκησης ως προς τους εργαζόμενους της και πως οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: σε αυτούς που εργάζονται και αισθάνονται ικανοποιούμενοι και σε αυτούς που δεν εργάζονται και δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι. Ο Σ.8 θεωρεί ότι υλοποιείται δημόσια κοινωνική διοίκηση αναφορικά με τους εργαζόμενους και πως είναι προσωπική υπόθεση του καθένα αν είναι ικανοποιημένος. Ο Σ.11 πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι διοικούνται στα πλαίσια δημόσιας κοινωνικής διοίκησης και ότι άλλοι είναι ικανοποιημένοι και άλλοι όχι. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Κάποιοι είναι ευχαριστημένοι, κάποιιοι όχι ... Ε, διοικούνται, γιατί όλοι οι υπάλληλοι, τουλάχιστον από την εμπειρία που έχω εγώ στο δικό μου το αντικείμενο, είναι όλοι οι υπάλληλοι, έχουν ένα καθηκοντολόγιο, τους αναθέτεις κάποιες δουλειές και κινούνται με βάση τις δουλειές που τους αναθέτει η υπηρεσία ... σίγουρα δεν είναι ευχαριστημένοι από τη μισθοδοσία ... ».

Σ.3: « ... στην Περιφέρεια, θεωρώ ότι κατά ένα μεγάλο ποσοστό ναι. Τώρα το θέμα είναι ότι πρέπει να ξεχωρίσουμε σε αυτούς που εργάζονται και σε αυτούς που δεν εργάζονται. Αυτοί που δεν εργάζονται και δεν αποδίδουν, πάντοτε δυσαρεστημένοι είναι. Και με τον έναν και με τον άλλον. Τώρα αυτοί που εργάζονται, με οποιαδήποτε πολιτική αρχή ... θα αποδίδουν αυτό που θα αποδίδουν. Και σε εισαγωγικά, θα είναι πάντοτε ευχαριστημένοι. Όλοι οι υπόλοιποι που δε δουλεύουν ποτέ δε θα είναι ευχαριστημένοι.»

Σ.8: « ... Αυτό σας είπα είναι όπως με τους πολίτες. Είναι υποκειμενικό. Ο καθένας τι νοιώθει. Εγώ θεωρώ ότι υπάρχει. Ναι.».

Σ.11: « ... Κάποιες φορές ναι. Κάποιες φορές ναι. Θεωρώ ότι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου το επίπεδο των υπαλλήλων είναι σε αρκετά καλό επίπεδο ... Αλλά θεωρώ ότι αυτή τη στιγμή που μιλάμε η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι σε ένα καλό επίπεδο ... Ε, εντάξει, το τέλειο δεν υπάρχει. Άλλοι υπάλληλοι, δηλαδή επειδή έχω συζητήσει με

αρκετούς υπαλλήλους, άλλοι είναι προς το Ναι, άλλοι είναι προς το Όχι. Δηλαδή δεν, αλλά και πάλι είναι μια μεγάλη ομάδα ατόμων που δεν μπορείς να είσθε, να πάρεις μια απάντηση ναι ή όχι.».

Οι Σ.1, Σ.6 και Σ.7 πιστεύουν ότι οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι και δεν υλοποιείται δημόσια κοινωνική διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Επί πλέον ο Σ.1 αναφέρει ότι ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος και υπάρχουν πιέσεις να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους αλλά και γενικότερες πιέσεις με αποτέλεσμα πολλοί από αυτούς να επιθυμούν να αλλάξουν φορέα εργασίας μέσω της κινητικότητας. Ο Σ.7 θεωρεί ότι δεν υπάρχουν καθαροί στόχοι, η διοίκηση δε λειτουργεί ανοικτά και με εμπιστοσύνη και παρατηρούνται σοβαρές παθολογίες που επηρεάζουν την όλη λειτουργία της διοίκησης και τους εργαζόμενους. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Δεν είμαι σίγουρος για αυτό. Και δεν είμαι σίγουρος γιατί το γεγονός ότι είναι ελάχιστοι σε αριθμό, δημιουργεί ανισοβαρείς καταστάσεις. Κάποιοι επιφορτίζονται πολύ περισσότερο και αυτό απομακρύνει τους υπαλλήλους από την έννοια της δικαιοσύνης ή της κοινής συμπεριφοράς ... Εκείνο το οποίο βλέπω είναι ότι οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι. Παρά το ότι εγώ πιστεύω ότι θα μπορούσαν να είναι, δεν είναι, και δεν είναι γιατί είναι πολλές οι αρμοδιότητες, λίγο το προσωπικό, δεν μπορεί να ανταποκριθεί, υπάρχουν πιέσεις, ενδεχομένων και οι ίδιοι από μόνοι τους πιέζονται για να ανταποκριθούν σε κάποιες καταστάσεις, πράγμα όμως που έχει σαν αποτέλεσμα όλοι να θέλουν, μέσω κινητικότητας να πάνε σε άλλες υπηρεσίες».

Σ.6: « ... Όχι, δε διοικούνται στα πλαίσια μίας δημόσιας κοινωνικής διοίκησης και δεν είναι ικανοποιημένοι».

Σ.7: « ... Ενδιαφέρουσα ερώτηση. Όχι. σε μεγάλο βαθμό όχι ... πάμε πια σε ένα πεδίο, σε ένα ανθρώπινο επίπεδο, σε ένα επίπεδο ανθρώπινων σχέσεων ... δε θα μιλάς για υπηρεσίες, ... θα μιλάς πια για συγκεκριμένα άτομα, προσωπικότητες κτλ. ... πρέπει αυτούς τους στόχους της διοίκησης, πρέπει να τους κάνεις καθαρούς. Και πρέπει λίγο πολύ, από πάνω προς τα κάτω, αυτό το πράγμα να, να ξεκινήσει. ... να εκπέμψει η διοίκηση με τον επικεφαλής ότι αποφασίσαμε να δουλέψουμε, να λειτουργήσουμε ανοικτά. Ανοικτά και κοινωνικά και με προσφορά και με εμπιστοσύνη. Εάν αυτό είναι καθαρό από πάνω προς τα κάτω και δεν ας πούμε, δεν καλλιεργούνται χαφιεδισμοί, δεν καλλιεργούνται μικροπολιτικά, δεν καλλιεργούνται μικροκομματικά, δεν καλλιεργούνται ψευτοανταγωνισμοί, ε τότε λογικό είναι να πας σε μία καλύτερη κατάσταση. Άμα καλλιεργείς χαφιεδισμό, άμα καλλιεργείς ρουφιάνους, άμα καλλιεργείς χρηματισμούς, άμα καλλιεργείς μικροκομματισμούς, ε από εκεί και πέρα πια

*μπαίνουν και τα προσωπικά και τα τινάζεις στον αέρα. ... Όχι παντού το ίδιο. Όχι παντού το ίδιο. Εννοείται. Όχι παντού το ίδιο. Δεν είναι εύκολο ... Δεν είναι εύκολο. Να μωρέ εντάξει, άνθρωπο - καμώματα, τι να κάνουμε ... Όχι, δεν είναι. Από ότι συζητάμε, από ότι ακούμε, δεν είναι ευχαριστημένοι. Διότι το να είναι κάποιος ευχαριστημένος από τη δουλειά του δεν είναι, δεν μπορείς να πεις ότι πατάς ένα κουμπί και ο άλλος είναι ευτυχής. Αυτό συμβαίνει σε όλους τους χώρους. Σε όλους τους χώρους. Και σε μία οικογένεια μέσα τότε κάποιος είναι ευτυχής; ... ικανοποιημένοι; τότε; Όταν συμμετέχει σε κάτι. Όταν νοιώθει ότι σε αυτό το καράβι που ταξιδεύει και αυτός συμβάλλει σε κάτι. Δεν είναι κάτω στο μηχανοστάσιο και δε βλέπει ουρανό. Ότι εκεί που είναι συμβάλλει. Είναι απαραίτητο αυτό. Έτσι είναι και ο Έλληνας. Έτσι λειτουργεί. Δεν είναι ένα γρανάζι. Λοιπόν. Τέτοιο πνεύμα δεν υπάρχει ... εδώ ».*

Δ.4.5.3 Το ποια θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι είναι η άποψη των πολιτών για το αν εφαρμόζονται πρακτικές δημόσιας κοινωνικής διοίκησης.

Οι Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.8, Σ.9, θεωρούν ότι οι πολίτες λαμβάνουν υπηρεσίες στα πλαίσια κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο εξυπηρέτησης. Για τον Σ.2 όμως είναι δυσαρεστημένοι από την γραφειοκρατία, το πολύπλοκο νομικό πλαίσιο, και για τον Σ.4 ότι δυσαρεστούνται σε περίπτωση επιβολής διοικητικού προστίμου. Ο Σ.5 θεωρεί ότι οι πολίτες λαμβάνουν υπηρεσίες στα πλαίσια κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο εξυπηρέτησης. Εντοπίζει ως πρόβλημα που ίσως γεννά δυσαρέσκεια, την έλλειψη υπαλληλικού προσωπικού που επιφέρει καθυστερήσεις αλλά θεωρεί ότι η συνεργασία με τον πολίτη και η εμπιστοσύνη του πολίτη προς την δημόσια διοίκηση λειτουργούν θετικά. Ο Σ.9 θεωρεί ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό των περιπτώσεων οι πολίτες λαμβάνουν υπηρεσίες στα πλαίσια κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και είναι ικανοποιημένοι, όμως υπάρχουν και περιπτώσεις δυσαρέσκειας λόγω κακής εξυπηρέτησης. Ο Σ.10 θεωρεί επίσης ότι πρέπει να εμπιστευθεί ο πολίτης την δημόσια διοίκηση. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Από την υπηρεσία, ναι, είναι ευχαριστημένοι ... αν είναι ορισμένοι αγανακτισμένοι, τους δίνουμε να καταλάβουν ότι η νομοθεσία είναι αυτή και ότι αν τους παιδεύουμε, και τους ζητάμε ότι τους ζητάμε είναι γιατί τα ζητάει η νομοθεσία. Που δεν μπορώ να την αλλάξω εγώ ... συνήθως οι αγανακτισμένοι πολίτες

διαμαρτύρονται καμιά φορά έντονα ... Γενικώς δε διαμαρτύρεται ο πολίτης για την συμπεριφορά των υπαλλήλων ... Οι πολίτες δεν είναι ευχαριστημένοι από την γραφειοκρατία. Και από αυτά που του ζητούνται. Όχι από τον υπάλληλο που του τα ζητάει, γιατί ο υπάλληλος ζητάει αυτά που λέει ο νόμος ... η νομοθεσία ζητάει συγκεκριμένα πράγματα. Άρα θα πρέπει αυτά τα συγκεκριμένα που ζητάει να τα υλοποιήσεις, να τα προσκομίσεις ... αν αυτός δυσαρεστηθεί και λέει τι χρειάζονται τόσα πολλά πράγματα, ε, του εξηγεί ο υπάλληλος ότι αυτά χρειάζονται διότι αυτά απαιτεί η νομοθεσία ... Επομένως η δημόσια κοινωνική διοίκηση δουλεύει με βάση τη νομοθεσία που υπάρχει. Δεν μπορεί να κάνει κάτι διαφορετικό ... ».

Σ.4: « ... πιστεύω πως ναι. Αυτές που έχουν να κάνουν με τους πολίτες έτσι; ... Σε γενικές γραμμές πάντα ... Κανείς δε θα πει ότι είναι ευχαριστημένος ... Σας έχει τύχει ας πούμε να πάτε κάπου να βάλετε πρόστιμο και να μην δυσαρεστηθεί κάποιος; ... Ε, εντάξει, τώρα ... Εντάξει ... Και εμείς τη δουλειά μας κάνουμε».

Σ.5: « Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη ενέργεια. Σκύβουμε πάνω από τον πολίτη και το πρόβλημα. Το σλόγκαν της υπηρεσίας μου είναι «άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη» ... Συνέχεια είμαστε έτοιμοι για τον πολίτη. Εξαρτάται και από το θέμα διότι σε εμάς είναι και το οικονομικό ... Όταν έχουμε χρήματα ... στεκόμαστε δίπλα στον πολίτη ... Πάντα με δίκαιο τρόπο, έτσι; Χωρίς παράπονα και χωρίς τυμπανοκρουσίες, ... Στον τομέα ... δε νομίζω ότι έχουν παράπονα. Εξυπηρετούνται όσο γίνεται καλύτερα. Βέβαια θα μπορούσαν να εξυπηρετούνται ... σε λιγότερο χρόνο. ... το πρόβλημα είναι η έλλειψη στελεχών. Υπαλλήλων ... δεν αισθάνθηκα μέχρι τώρα ότι φεύγει πολίτης από τις υπηρεσίες μου δυσαρεστημένος ή με τη σκέψη στο μυαλό ότι αδικήθηκα ή δεν εξυπηρετήθηκα ... ο πολίτης ... φεύγει ικανοποιημένος ... με μια καλή συμπεριφορά των προϊσταμένων, των υφισταμένων υπαλλήλων απέναντι στον πολίτη και μία συνεργατικότητα που θα παρουσιάσει ο πολίτης και οι ... πώς να στο δώσω να το καταλάβεις, η εμπιστοσύνη, που θα δήξει ο πολίτης απέναντι στον υπάλληλο, νομίζω ότι θα μπορέσει να γίνει πολύ καλύτερη η ζωή και του πολίτη και του υπαλλήλου. Δηλαδή όλο το εστιάζω στην συνεργασία και στο κράτος δικαίου μεταξύ των λειτουργών και των πολιτών ...».

Σ.8: « ... Ναι ... δεν ξέρω αν ισχύει για όλες τις υπηρεσίες, δεν μπορώ να απαντήσω για όλους, απαντάω όμως για εμάς. Ναι !!!, καταφατικά και με πολύ απόλυτο τρόπο. Τώρα αν αυτό ισχύει παντού, αυτό θα πρέπει να απαντήσει ο καθένας για το δικό του κομμάτι.».

Σ.9: « ... Σε γενικές γραμμές πιστεύω ότι είναι ναι. Ότι εξυπηρετούνται. Βέβαια είναι κάποιες υπηρεσίες οι οποίες είναι πιο ευάλωτες ... κάποιες υπηρεσίες που εν πάση περίπτωση, ο πολίτης πολλές φορές μπορεί να έχει δίκιο ή να επιμένει και να μην έχει στην πραγματικότητα δίκιο ... είναι ανά τομέα, ανά φορέα και ανά περίπτωση. ... Διότι τυχαίνει να μεταχειρίζονται μία ομάδα ανθρώπων οι οποίοι μπορεί να μην έχουν την κοινωνική μόρφωση για να καταλαβαίνουν κάποια πράγματα και είναι υποχρεωμένοι να τους δώσουν, οι υπάλληλοι αυτοί των υπηρεσιών τον τρόπο για να καταλάβουν τι πρέπει να κάνουν. ... Σε άλλες υπηρεσίες μπορεί οι υπάλληλοι όλοι να είναι σωστοί και να επέρχεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Δηλαδή να πηγαίνει ο πολίτης και να εξυπηρετείται. Σε άλλες υπηρεσίες όμως, είτε γιατί ο υπάλληλος βαριέται, είτε γιατί σκέπτεται ότι δεν αμείβεται σωστά λόγω των περικοπών, είτε γιατί έχει προβλήματα με την οικογένειά του, είτε για άλλους λόγους, μπορεί να μην εξυπηρετείται. Εγώ σε γενικές γραμμές μπορώ να πω ότι, τουλάχιστον βλέποντας από την υπηρεσία στην οποία ανήκω, ότι και ο κόσμος ο οποίος έρχεται εδώ, κατά 80%, δε θέλω να λέω κατά 100%, εξυπηρετείται.... ».

Ο Σ.10 πιστεύει ότι οι πολίτες λαμβάνουν υπηρεσίες στα πλαίσια κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, όμως, ενώ το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητικό και η προσπάθεια να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τους σημαντική, εν τούτοις δεν είναι ικανοποιημένοι καθώς δεν εμπιστεύεται την δημόσια διοίκηση. Αναφέρει: Σ.10: « ... Ναι λαμβάνουν. Εξυπηρετούνται όλοι. Και εξυπηρετείται και τα χαμηλότερα ως πούμε κοινωνικά στρώματα και ο επιχειρηματίας που θέλει να έρθει να επενδύσει ... γενικότερα ο κόσμος θα έπρεπε να δείχνει εμπιστοσύνη, τόσο στις υπηρεσίες αλλά και στην εκάστοτε αρχή, γιατί είναι σημαντικό. ... προσπαθούμε να εξυπηρετούμε και να έχουμε ευχαριστημένο τον κόσμο, αλλά πρέπει αντίστοιχα και εμείς να παίρνουμε κάτι από αυτούς ... Θα πρέπει να υπάρξει εμπιστοσύνη και ίσως και υπομονή, γιατί κάποια πράγματα γίνονται, άλλα δε γίνονται, πρέπει και ο κόσμος να καταλαβαίνει και λίγο. Ότι ο άλλος προσπαθεί. Είναι μαζί του, προσπαθεί να τον εξυπηρετήσει, δε θέλει να του κάνει κακό ... ».

Οι Σ.7 και Σ.11 πιστεύουν ότι τόσο η παροχή υπηρεσιών στα πλαίσια κοινωνικής δημόσιας διοίκησης όσο και το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών στην Περιφέρεια εξαρτάται από την κάθε περίπτωση και από τα άτομα. Το κάθε πρόσωπο λειτουργεί διαφορετικά στην κάθε περίπτωση και ανάλογα το νομικό πλαίσιο. Αναφέρουν:

Σ.7: « ... Αλλού ναι, αλλού όχι. Αλλού ναι, αλλού όχι. Θέμα ατόμων είναι. ... Γιατί όταν λέμε για διοίκηση αλλά κάποια στιγμή κατεβαίνεις σε αποφάσεις σε άτομα. Πας στον Κώστα, στον Νίκο, στον Μπάμπη, πας σε άτομα τα οποία είναι και αυτοί άνθρωποι, και αυτοί έχουν τα δικά τους, και αυτοί έχουν το χαρακτήρα τους, και αυτοί έχουν τις αδυναμίες τους. Λοιπόν κατά συνέπεια δεν υπάρχει κοινή αντιμετώπιση. ».

Σ.11: « ... δε θα είμαι απόλυτος. Θεωρώ έτσι και έτσι. Δηλαδή σε κάποιες περιπτώσεις ναι, σε κάποιες περιπτώσεις θα μπορούσε να γίνει και καλύτερα. Να είναι καλύτερη η εξυπηρέτηση τους. Υπάρχουν πάντως περιπτώσεις οι οποίες μας δείχνουν ότι γίνεται η δουλειά σωστά. Υπάρχουν και περιπτώσεις που μπορεί πολλές φορές να μην φταίει και η ίδια η υπηρεσία ας πούμε ή να μην φταίει, να μην φταίει ο φορέας που έρχεται να εκτελέσει τέλος πάντων το νόμο. .... »

Ο Σ.6 πιστεύει ότι οι πολίτες δε λαμβάνουν υπηρεσίες στα πλαίσια κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο εξυπηρέτησης ελάχιστα. Αναφέρει: Σ.6: « ... Σε μικρό βαθμό ».

Οι Σ.1, Σ.3, λένε ότι δεν μπορούν να εκφέρουν άποψη καθώς δεν έχουν επαφή με το κοινό, τους πολίτες. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Αυτό δεν μπορώ να το ξέρω ... είμαστε σε υπηρεσίες που ... δεν έχουν επαφή με το κοινό μεγάλη ».

Σ.3: « ... Αυτό δεν μπορώ να το ξέρω, δεν μπορώ να απαντήσω ... όσον αφορά τις δικές μου υπηρεσίες, ... εκτός από την διεύθυνση οικονομικού που έχει επαφή με το να πληρώνει, να εξοφλεί τους πολίτες, οι υπόλοιπες υπηρεσίες έχουν σκοπό να εξυπηρετούν τους υπόλοιπους συναδέλφους. Άρα δεν έχουν μεγάλη επαφή με το κοινό. ... Γενικά από αυτά που ακούω, είναι ότι μία συνηθισμένη υπηρεσία όπως είναι όλες οι υπηρεσίες ... ».

Δ.4.5.4 Αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ή έχουν αντιληφθεί ενέργειες του φορέα «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης.

Οι Σ.2, Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, αναφέρουν ότι γνωρίζουν ενέργειες του φορέα που να μπορούν να χαρακτηριστούν ως δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα ο Σ.2 αναφέρει ότι η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου πραγματοποιεί διαβούλευση με τους πολίτες και τους φορείς σε κάποιες περιπτώσεις

ή ακόμα και το γεγονός ότι οι συνεδριάσεις του Περιφερειακού Συμβουλίου είναι ανοικτές για τις υπηρεσίες και για τους πολίτες ώστε να πληροφορηθούν για τα γεγονότα ή και να συμμετάσχουν στην συνεδρίαση. Ο Σ.3 αναφέρει τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους εργαζόμενους. Ο Σ.5 περιγράφει ως δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, την όσο το δυνατόν ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και ενέργειες κοινωνικής πολιτικής με στόχο αδύναμους οικονομικά πολίτες. Ο Σ.6 αναφέρει ενέργειες διαβούλευσης από πλευράς Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου και την συγκρότηση επιτροπών, που όμως δε θεωρεί επιτυχημένες λόγω μη συμμετοχής των κοινωνικών φορέων. Ο Σ.7 αντιλαμβάνεται ως δράση δημόσιας κοινωνικής διοίκησης την διαβούλευση για ορισμένα θέματα αλλά δεν την θεωρεί επιτυχημένη πρακτική καθώς όπως αναφέρει η διοίκηση απλώς τηρεί το νομικό πλαίσιο, δε δίνει πραγματική βαρύτητα και αξία σε αυτή. Ο Σ.8 αντιλαμβάνεται ως δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση πολιτών και εργαζομένων, τις σχετικές με την κοινωνική πολιτική δράσεις και ενέργειες ενημέρωσης και πληροφόρησης. Οι Σ.9 και Σ.10 αναφέρουν ως σχετικές τις δράσεις κοινωνικής πολιτικής, τις ενημερωτικές ημερίδες, την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση. Ο Σ.11 αντιλαμβάνεται ως δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης την ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πολιτών και την καλή σχέση που θεωρεί ότι οι υπηρεσίες έχουν με τους πολίτες και την ενημέρωση που παρέχουν σε αυτούς. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Καμία φορά ναι. Καλούμαστε να συμμετάσχουμε σε κάποια διαβούλευση για κάποιο θέμα. Έχεις την ευχέρεια μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας ... Και σε συνεδριάσεις μπορεί να γίνει. Μπορεί για κάποιο θέμα παράδειγμα που απασχολεί όλα τα νησιά να γίνει μία διαβούλευση. Και να συζητήσουμε το θέμα, να ακούσουμε τις απόψεις των υπηρεσιών Σάμου, Χίου, και να παρθεί μία απόφαση».

Σ.3: « ... σε γενικές γραμμές πάει καλά. Αν εξαιρέσουμε τα προβλήματα ... θεωρώ ότι ανταπεξέρχονται σωστά, ... οι υπηρεσίες ... ηλεκτρονική εφαρμογή των αδειών, και την ηλεκτρονική εφαρμογή των εκτός έδρας, και το διπλογραφικό, και το πρόγραμμα που μετρήσαμε τις κλίσεις του οδοστρώματος για το κόστος μεταφοράς μαθητών»

Σ.5: « ... Ναι. Ειδικά στην διεύθυνση τη δική μου, ... έχουν γίνει αρκετά βήματα. Αρκετά βήματα προς όφελος του πολίτη και την βελτίωση της κοινωνίας. Έτσι; ... Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη ενέργεια. Σκύβουμε πάνω από τον πολίτη και το πρόβλημα. Το σλόγκαν της υπηρεσίας μου είναι «άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη» ... Εξαρτάται και από το θέμα διότι σε εμάς είναι και το οικονομικό. Όταν έχουμε χρήματα μοιράζουμε, δίνουμε τρόφιμα, στεκόμαστε δίπλα στον πολίτη. ... Πάντα με δίκαιο



τρόπο, έτσι; Χωρίς παράπονα και χωρίς τυμπανοκρουσίες, να βγαίνουμε και να λέμε δώσαμε και κάναμε, αυτά τα οποία αντανακλούν στον κόσμο και το βλέπεις ... ».

Σ.6: « ... Ναι υπάρχουν δράσεις. Πχ. Συγκρότηση επιτροπών κοινωνικής συμμετοχής όπως η επιτροπή διαβούλευσης, και σε κεντρικό και σε περιφερειακό επίπεδο. Που δε λειτουργούν όμως λόγω της αδιαφορίας των κοινωνικών εκπροσώπων.»

Σ.7: « ... η διαβούλευση. Δεν πετυχαίνουν όμως οι διαβουλεύσεις ... Οι διαβουλεύσεις γίνονται και αστοχούν. Ίσα - ίσα βαίνει εις βάρος της εμπιστοσύνης ... Δεν πετυχαίνουν διότι η διοίκηση δεν έχει δώσει την αντίστοιχη βαρύτητα. Βαρύτητα να δείξει ότι σέβεται αυτή την γνώμη του οποιοδήποτε πολίτη, όσο και ανόητη και να είναι, και να φαίνεται ότι είναι μάλλον, ότι την έχει ανάγκη. Ότι έχω ανάγκη από μία γνώμη, οποιαδήποτε γνώμη είναι αυτή του οποιοδήποτε πολίτη».

Σ.8: « ... Εγώ πιστεύω ότι είμαστε πρωτοπόροι. ... για μένα η περιφερειακή δημόσια διοίκηση ναι μπορώ να πω ότι είναι δημιουργική, είναι πρωτοπόρα και έχει όραμα και πιστεύω ότι μπορεί να το προχωρήσει και ίσως υπάρχουν και υπάλληλοι που μπορούν να πάνε παραπέρα ... Υπάρχουν τα ΚΕΠ (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών), υπάρχει ενημέρωση, γίνονται προσπάθειες κωδικοποίησης, δηλαδή και τα έγγραφα και όλα να είναι σε πλατφόρμες, να μπορεί να ενημερώνεται ο πολίτης για την κάθε υπηρεσία, για το τι μπορεί να πάρει, το τι αιτήσεις μπορεί να κάνει, υπάρχει μία τέτοια ... μπορώ να μπω στο site (ιστοσελίδα) της Περιφέρειας και να πάρω άντληση πληροφοριών, που μπορώ να απευθυνθώ στην κάθε υπηρεσία, τι χρειάζεται να κάνω. Ναι είναι κοντά στον πολίτη και μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών κτλ., έχει προχωρήσει το κομμάτι της αμεσότητας ... Έχει κάνει πάρα πολλές ημερίδες ενημέρωσης, συνεδριάσεις, συμμετέχουν μέσα και πολίτες, ενημέρωση γενικά, ναι υπάρχουν, πιστεύω ότι έχουν γίνει πολλές δράσεις. Και με την πρόνοια, και υπάρχει και το κομμάτι το κοινωνικό με τα τρόφιμα και τα κοινωνικά παντοπωλεία, παρατηρητήρια της φτώχειας, υπάρχουν πολλά, παρατηρητήριο της απασχόλησης που θα γίνει σε λίγο, πολλά πράγματα».

Σ.9: « ... κοινωνική μέριμνα, ... προγράμματα ... ενημερωτικές ημερίδες ... διαδίκτυο, για την κοινωνική ασφάλεια, ... ευαισθητοποιούμε, ενημερώνουμε τον κόσμο για θέματα και υγείας και καθημερινότητας ... ».

Σ.10: « ... Εξυπηρετούνται όλοι. ... και τα χαμηλότερα κοινωνικά στρώματα και ο επιχειρηματίας που θέλει να έρθει να επενδύσει ... και τα προγράμματα που έχουμε πάρει από το ΕΣΠΑ για τη φτώχεια, για τους Ρωμά, όλα αυτά είναι προς αυτή την κατεύθυνση ... Η ιστοσελίδα της Περιφέρειας ... που πληροφορεί ... για τις τιμές του

εμπορίου, για τον επιχειρηματία, για τις ανακοινώσεις των δημοπρασιών, διάφορες εκδηλώσεις, η διαβούλευση που γίνεται, για τους πολίτες.»

Σ.11: « ... προγράμματα τα οποία βγαίνουν και βοηθάνε ιδιώτες ... κάποιες επενδύσεις ... είναι από μόνα τους μια τέτοια δράση. Και η εκτέλεση τους στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου θεωρώ ότι γίνεται σωστά και ... με καλά αποτελέσματα ... Υπάρχει. ... Για την ενημέρωση ... Γνωρίζω ότι όταν κάτι γίνεται με μια αρρώστια σε ελαιοκαλλιέργειες ή στα φυτά, εν πάση περιπτώσει και μπορούν να καταστρέψουν κάποιες παραγωγές κάποιες καλλιέργειες μάλλον των παραγωγών, οι υπηρεσίες βγαίνουν έξω, ενημερώνουν τον κόσμο με φυλλάδια ή πηγαίνουν σε συνεταιρισμούς και ενημερώνουν, δηλαδή υπάρχει μια σχέση. Ειδικά για τον πρωτογενή τομέα ... στη περιφέρειά μας, θεωρώ ότι υπάρχει αρκετά καλή επικοινωνία πολιτών και υπάλληλων».

Ο Σ.4, δεν έχει αντιληφθεί ενέργειες που να μπορούν να τις χαρακτηρίσει ως δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, όμως περιγράφει λειτουργίες που ανταποκρίνονται σε μία κοινωνική δημόσια διοίκηση, όπως η εξυπηρέτηση των πολιτών.

Αναφέρει :

Σ.4: « ... Δράσεις; ... Δεν έχω αντιληφθεί. Δράσεις έτσι όπως το θέτεις ... Ναι. Αλλά όμως, δε θεωρώ και ότι λείπει η κοινωνική διοίκηση. Τώρα δράσεις με τη μορφή κατευθυντήριων οδηγιών ή ενεργειών, δεν έχουν πέσει στην αντίληψή μου. Δεν έχω αντιληφθεί. Δε μας συμβουλεύει κανείς ... Οι προϊστάμενοι χρόνια το λένε ότι πρέπει να εξυπηρετούμε τον πολίτη. Και ότι είμαστε δημόσιοι υπάλληλοι. Τι σημαίνει δημόσιος υπάλληλος; Σημαίνει να υπηρετείς τον πολίτη .. Ναι, δεν είναι αυτονόητο, άλλα, όλοι το έλεγαν. Από τους Νομάρχες παλιά μέχρι τώρα»

Ο Σ.1 δεν έχει αντιληφθεί ενέργειες που να μπορούν να τις χαρακτηρίσει ως δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. Αναφέρει: Σ.1: «... Αυτή τη στιγμή δε θα το έλεγα ».

Δ.4.5.5 Το αν οι αποφάσεις στον φορέα λαμβάνονται στα πλαίσια μίας δημόσιας κοινωνικής διοίκησης.

Οι Σ.2, Σ.10 και Σ.11 πιστεύουν ότι οι αποφασίζοντες στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου λαμβάνουν υπόψη την άποψη των πολιτών μέσω της επιτροπής διαβούλευσης και πως υπάρχει συμμετοχή των υπαλλήλων στις αποφάσεις του φορέα. Ο Σ.2 όμως πιστεύει ότι μάλλον σπάνια υλοποιείται αυτή η λειτουργία. Ακόμα οι Σ.2 και Σ.11 πιστεύουν ότι η κεντρική διοίκηση (υπουργεία, κ.τ.λ.) δε

λαμβάνει υπόψη την άποψη των πολιτών και των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση. Αναφέρουν:

Σ.2: « ... Καμία φορά ναι. Καλούμαστε να συμμετάσχουμε σε κάποια διαβούλευση για κάποιο θέμα. Έχεις την ευχέρεια μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας ... Και σε συνεδριάσεις μπορεί να γίνει. Μπορεί για κάποιο θέμα παράδειγμα που απασχολεί όλα τα νησιά να γίνει μία διαβούλευση. Και να συζητήσουμε το θέμα, να ακούσουμε τις απόψεις των υπηρεσιών Σάμου, Χίου, και να παρθεί μία απόφαση. ... Τα έστειλε στο υπουργείο. Με πήραν μάλιστα και κάποιος τηλέφωνο, ο γενικός γραμματέας του προγράμματος γεωργικής ανάπτυξης και μου είπε ότι ωραία είναι αυτά που γράφεις, θα σε καλέσουμε κάποια στιγμή να τα πεις κάτω στην Αθήνα, δε με κάλεσαν ποτέ.»

Σ.10: «... Ναι, ναι άλλωστε υπάρχει και επιτροπή διαβούλευσης. Για το φορέα, για τους αιρετούς μιλάμε τώρα; ... Ναι. Φυσικά. Άλλωστε αυτός που διοικεί από την πλευρά του, ο αιρετός, δεν μπορεί να γνωρίζει τα πάντα. Φυσικά και πρέπει να συμβουλευέται τους υπαλλήλους της υπηρεσίας. Για το πώς μπορεί να γίνει κάτι. Για το πώς πρέπει να γίνεται κάτι. Γιατί να μην υπάρχει η πολιτική βούληση, αλλά πρέπει να δούμε και πως αυτό γίνεται πράξη πάνω από όλα.»

Σ.11: « ... Πολλές φορές το κράτος με τη μορφή που έχουμε εδώ, στην Ελλάδα, δεν ακούει ούτε τα θέλω των πολιτών ούτε τα θέλω των εργαζομένων ... Θα έπρεπε λοιπόν εφόσον μιλάμε για ένα δίκαιο κοινωνικό κράτος όλα αυτά να εφαρμόζονται και να ακούγονται. Δηλαδή δε γίνεται να έχεις έναν υπάλληλο ο οποίος έχει ένα πρόβλημα και να μην τον βοηθάς στο να το λύσει. Φυσικά εννοώ όσον αφορά την δουλειά του έτσι; Θέλω να πω ότι η νομοθεσία θα πρέπει ο νομοθέτης μάλλον πρέπει πολλές φορές να μην νομοθετεί απλά αλλά να νομοθετεί βάση των αναγκών των πολιτών και των εργαζομένων της διοίκησης ... Υπάρχουν επιτροπές οι οποίες είναι προς αυτή την κατεύθυνση. Δηλαδή υπάρχουν επιτροπές που μαζεύονται διάφοροι φορείς, διάφοροι εξειδικευμένοι ας πούμε, εξειδικευμένα άτομα ώστε να συζητάνε και να αποφασίζουν και να παίρνουν αποφάσεις. Κατ' επέκταση προχωράει αυτό στο περιφερειακό συμβούλιο ας πούμε και παίρνονται οι αποφάσεις, στο να γίνουν κάποιες, στο να δοθούν μάλλον κάποιες κατευθύνσεις ώστε να βοηθηθούν οι πολίτες σε διάφορα θέματα».

Οι Σ.3 και Σ.9, όπως και οι Σ.2 και Σ.11, αναφέρουν ότι η κεντρική διοίκηση δε λαμβάνει υπόψη τις περιφερειακές υπηρεσίες. Σε επίπεδο όμως τοπικό οι προϊστάμενοι και οι διοικούντες συνεργάζονται και συναποφασίζουν με τους υφιστάμενους. Αναφέρουν:

Σ.3: « ... Γιατί και την Περιφέρεια όταν την «στήσανε» το 2010, μας ζητήσανε να τους στείλουμε τους οργανισμούς, που είχαμε με τις τροποποιήσεις, και όταν τους είπα ότι τους έχω σε ηλεκτρονική μορφή, μου απάντησαν ότι δεν τους χρειάζονται. Και δε μας φώναζαν ποτέ ... Και όταν έκανα τα παράπονά μου, μου είπαν εντάξει, έλα, μαζί με άλλα 30 άτομα. Να κάνουμε λέω τι, 30 άτομα; Να συζητήσουμε λέει για την Νομαρχία. Έπρεπε το ΦΕΚ, ο νόμος, να βγει τον Δεκέμβριο, και μας φωνάζουν τον Σεπτέμβριο. Αν είναι δυνατόν !!! ... Τεράστια !!! τεράστια !!! τεράστια !!! τεράστια απόσταση. Και ένα παράδειγμα ... Είχαμε το συνάδελφο τον κύριο ... ο οποίος συνταξιοδοτήθηκε ... Τριάντα τέσσερα χρόνια καθόταν στο ίδιο γραφείο, στο ίδιο αντικείμενο !!! δεν τον φώναζαν ποτέ να πάει στην Αθήνα στα τμήματα ... αν δεν ακούς, αν δε συνεργάζεσαι με τον υφιστάμενο, αν ο υφιστάμενός σου δεν ακούει εσένα ή εσύ δεν ακούς τον υφιστάμενο στα προβλήματα που προκύπτουν, διότι αυτός είναι που τα αντιμετωπίζει, δεν πρόκειται να κάνεις τίποτα. ... Εάν σε όλους αυτούς, αν όλα αυτά τα πράγματα δεν είχα εγώ τους κατάλληλους ανθρώπους και συνεργάτες, δε θα μπορούσα να υλοποιήσω τίποτα..»

Σ.9: «... Να εισακουστούν τα προβλήματα ... από την κρατική εξουσία, θα μπορούσαν να βρεθούν οι κατάλληλες λύσεις ... πολλές φορές λέμε πολλά θα αλλά δεν εφαρμόζονται ... πρέπει να ακούνε και όχι μόνο οι προϊστάμενοι αλλά και μεταξύ τους να υπάρχει τέτοια η σχέση που να μπορούν να λυθούν τα προβλήματα ακούγοντας ο ένας τον άλλον.»

Οι Σ.5, Σ.6, Σ.8 θεωρούν ότι υπάρχει συνεργασία ως προς τις αποφάσεις μεταξύ πολιτικής ηγεσίας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου, ανώτερων διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων. Αναφέρουν:

Σ.5: « ... Ναι !!! Ναι, ναι, κατάλαβα. Ναι, ναι, ναι. Νομίζω ότι έχουμε μία αγαστή συνεργασία, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι και πολιτική ηγεσία. Αυτά.»

Σ.6: « ... Στο βαθμό που γνωρίζω, στον τομέα μου, λαμβάνονται υπόψη και οι προτάσεις όπου ο φορέας έχει λόγο. Λαμβάνονται γενικά υπόψιν οι απόψεις των φορέων ...».

Σ.8: «...Ναι !!! Πάντα !!! ... Ναι, ναι. Υπάρχει μία διαλογική συζήτηση για οτιδήποτε γίνεται. Και από κάτω προς τα πάνω και από πάνω προς τα κάτω».

Ο Σ.4 πιστεύει ότι οι αποφάσεις στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι συμμετοχικές, κυρίως σε υπηρεσιακά θέματα, όμως ως προς την διοικητική λειτουργία, σύμφωνα με όσα αναφέρει, δεν ισχύει η αρχική του αναφορά καθώς δε λαμβάνεται υπόψη η άποψή του σε θέματα διοικητικής φύσεως, παράδειγμα

πρόσληψης προσωπικού ή ορισμού προϊσταμένων και επίσης δε λαμβάνεται υπόψη η άποψη των περιφερειακών υπηρεσιών από την κεντρική διοίκηση. Αναφέρει:

Σ.4: « ... Θεωρώ ότι είμαστε σε πολύ καλό βαθμό. Ειδικά για τη Λέσβο. Έτσι; ... Οι ανώτεροι μου; Κοίταξε, για θέματα δικά μου, άλλες φορές με ρωτάνε, άλλες φορές δε με ρωτάνε. Μπορεί να βάλουν ένα προϊστάμενο χωρίς να με ρωτήσουν ... Άλλες φορές μπορεί να με ρωτήσουν ... Αλλά την άποψή μου σε άλλα θέματα, υπηρεσιακά κτλ, ναι. Τώρα σε τέτοια θέματα προσωπικού, υπηρεσιακών μεταβολών κτλ, μπορεί να μην με λαμβάνουν υπόψη ή δε με ρωτάν πάντα ... Την επηρεάζουν οι κυβερνώντες. Η δημόσια διοίκηση, εγώ δεν μπορώ να παρέμβω στο πως θα προσληφθείς εσύ. Μου φέρνανε εδώ οι πολιτικοί (νέους υπαλλήλους) και λέγαν αυτός είναι !!! Δεν τον προσλαμβάνω εγώ ... το προσωπικό που έρχεται, άλλοι κρίνουν αν θα έρθει αυτό ή δε θα έρθει αυτό. Ή το αν θα έρθουν ... Φεύγει κόσμος και δεν εγκρίνουν να έρθουν. Ή βγάζουν ένα νόμο και λέει κινητικότητα. Και σηκώνονται και φεύγουν από εδώ και πάνε πανεπιστήμιο, από εδώ και από εκεί, για να δουλεύουν πιο λίγο, ή γιατί είναι πιο καλές οι συνθήκες εργασίας. Άρα επηρεάζει η δημόσια διοίκηση τον οργανισμό. Σε πολύ μεγάλο βαθμό. ... Υπάρχουν τέτοια άδικα, ναι. Αυτά τα έχουμε πει, αλλά φωνή βοώντος εν τη ερήμω ...»

Ο Σ.7 πιστεύει ότι δε λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των πολιτών ενώ όσον αφορά τον οργανισμό, θεωρεί ότι εξαρτάται από το κάθε πολιτικό και διοικητικό στέλεχος. Αναφέρει: Σ.7: « ... Ικανοποιημένοι είναι; ... Πότε; Όταν συμμετέχει σε κάτι ... Τέτοιο πνεύμα δεν υπάρχει ... γενικά. ... Όχι. Δεν υπάρχει κοινωνική δημόσια διοίκηση τουλάχιστον έχοντας τώρα στο μυαλό τις διαβουλεύσεις και ότι κάνουμε στην δουλειά. ... Δε γίνεται ο διάλογος που πρέπει να γίνεται δηλαδή ... Εξαρτάται. Αλλού γίνεται, αλλού ναι αλλού όχι. εξαρτάται από τους επικεφαλής. ... Ναι. Ξέρουμε περιπτώσεις καλές και κακές δηλαδή. Θέμα ανθρώπων είναι.»

Ο Σ.1 θεωρεί ότι αν και έχει συσταθεί επιτροπή διαβούλευσης, δε λειτουργεί γιατί οι πολίτες δεν ανταποκρίνονται λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης προς την δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Αναφέρει: Σ.1: « ... Όχι πάντα. Παρά το ότι υπάρχει επιτροπή διαβούλευσης δε φαίνεται να υπάρχει ανταπόκριση από τους πολίτες. Οι πολίτες θα μπορούσαν να συμμετέχουν μέσω της επιτροπής διαβούλευσης, να καταθέσουν την άποψή τους. Γίνονται οι διαδικασίες, αλλά δεν υπάρχει ανταπόκριση από πλευράς πολιτών. Ίσως οφείλεται στο ότι δεν πιστεύουν ότι η πολιτεία θα λάβει υπόψη την άποψή τους. Οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στο βαθμό που μπορούν, αλλά όχι πάντα, λόγω φόρτου εργασίας.»

Δ.4.5.6 Το αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν περίπτωση κράτους όπου εφαρμόζεται η δημόσια κοινωνική διοίκηση.

Οι Σ.1, Σ.2, Σ.7, Σ.8, Σ.10 και Σ.11 πιστεύουν ότι υπάρχουν κράτη που εφαρμόζουν πρακτικές κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. Ο Σ.1 αναφέρει την Σκωτία στην οποία θεωρεί ότι υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός κράτους και πολιτών. Ο Σ.2 αναφέρει την Ισπανία και πως εντυπωσιάστηκε από τον προγραμματισμό της δημόσιας διοίκησης που συνάντησε εκεί. Οι Σ.7, Σ.10 και Σ.11 αναφέρουν τα Σκανδιναβικά κράτη ως πρότυπα κρατικής οργάνωσης. Ο Σ.8 θεωρεί ότι οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης εφαρμόζουν κοινωνική δημόσια διοίκηση. Αναφέρουν:

Σ.1: « ... Εξ όσων γνωρίζω και έχω υπόψιν, η Σκωτία παραδείγματος χάριν. Δεν ξέρω αν την εφαρμόζουν άλλα κράτη. Η Σκωτία την οποία έχω ζήσει. Και ξέρω ότι υπάρχει κράτος που λειτουργεί και σέβεται τους πολίτες του και οι πολίτες σέβονται το κράτος ... Θεωρώ ότι και εκεί το κράτος σέβεται τους πολίτες και οι πολίτες με τη σειρά τους σέβονται το κράτος.»

Σ.2: « ... Το θέμα είναι ότι όταν πήγαμε στην Ισπανία το 1995 με .. Το τεχνικό προσωπικό φρόντιζε να καθοδηγεί ... Είχαν προγραμματίσει ότι μετά από δύο χρόνια θα ... Έτσι ίσως θα πρέπει να δουλεύει και ο δημόσιος τομέας. Δε χρειάζεται δηλαδή. το έχω πει πολλές φορές ότι δε χρειάζεται να υπάρχουν τόσοι πολλοί ... στο δημόσιο. Ίσως να χρειάζονται 2-3. Οι υπόλοιποι θα πρέπει να παν στον ιδιωτικό τομέα. ... »

Σ.7: « ... Νομίζω Σουηδία.»

Σ.8: « ... Ίσως οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης να είναι πιο προχωρημένες σε αυτό το κομμάτι. Έτσι νομίζω. Δεν ξέρω κατά πόσο το έχουν πετύχει εντελώς. Άλλα θεωρώ ότι είναι πιο, ... η Βόρεια Ευρώπη είναι ίσως πιο προχωρημένη. Πιο μπροστά».

Σ.10: « .... Οι Σκανδιναβικές χώρες ... Σουηδία.... Νομίζω, ξέρω ως προς τα νοσοκομεία τους. Ότι υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση για τον κόσμο, δεν υπάρχει αυτή η ταλαιπωρία που υπάρχει στην Ελλάδα ... Και γενικότερα νομίζω ότι είναι πιο ευέλικτο το κράτος.»

Σ.11: «...Δημόσια κοινωνική διοίκηση. Νομίζω ότι χωρίς να είμαι σίγουρος, νομίζω ότι πρότυπα κράτη είναι τα Σκανδιναβικά ...».

Ο Σ.5 αναφέρει την Ιταλία και θεωρεί ότι στην Ελλάδα το επίπεδο κοινωνικής πολιτικής είναι καλύτερο. Αναφέρει: Σ.5: « ... Ναι. Ξέρω από την Ιταλία, ότι εμείς

*είμαστε πολύ καλύτερα στην κοινωνική, στις κοινωνικές παροχές. Στους άπορους ... . Δηλαδή ίσως η φτώχεια να μας έχει κάνει, η κρίση αυτή, να μας έχει κάνει, και το κράτος και την Περιφέρεια θα έλεγα, και τους υπαλλήλους της ΠΒΑ, να είναι πιο κοντά στους πολίτες. Και να προσπαθούν με κάθε τρόπο να προσφέρουν ότι καλύτερο και περισσότερο γίνεται στον πολίτη της ΠΒΑ ... Ναι. Στην Ιταλία ... Δεν υπάρχει τέτοιο πράγμα. Είχα πάει και είχα δει ...».*

Ο Σ.3 θεωρεί ότι κάθε χώρα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή περίπτωση λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζει η κάθε μία. Αναφέρει: Σ.3: « ... Όχι. ... Άλλη φιλοσοφία, και άλλος τρόπος ζωής. Και άλλα περιβαλλοντολογικά χαρακτηριστικά. Δεν μπορούμε να ταιριάσουμε τη Σουηδία με την Ελλάδα και με τη Ζιμπάμπουε. ... Άλλη φιλοσοφία. ... Δηλαδή το κοινωνικό κράτος πρέπει να λαμβάνει υπόψη για μένα ... τα περιβαλλοντολογικά ... να δεις και τις συνθήκες που ζει ο καθένας.»

Τέλος οι Σ.4, Σ.6, Σ.9, δε γνωρίζουν άλλο κράτος που να εφαρμόζει κοινωνική δημόσια διοίκηση.

## Δ.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ

Δ.5.1. Συμπεράσματα πρώτου ερευνητικού ερωτήματος: Η Δημόσια Διοίκηση.

Δ.5.1.1 Η κατανόηση της έννοιας «οργανισμός».

Από τις απαντήσεις που καταγράφηκαν αναφορικά με την κατανόηση της έννοιας «οργανισμός, διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων αδυνατεί να δώσει ορισμό και μάλιστα φαίνεται να μην έχει αντίληψη του τι είναι ένας οργανισμός. Βέβαια ορισμένοι αντιλαμβάνονται και προσεγγίζουν με κυρίως εμπειρικό τρόπο την έννοια, ωστόσο υπάρχει σύγχυση των εννοιών «οργανισμός» και «οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης», όπου και εντάσσεται η Περιφέρεια Βορείου

Αιγαίου<sup>38</sup>. Πέντε, οι Σ.1, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.11, αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως οργανωμένη ομάδα ατόμων με κοινούς στόχους. Δύο, οι Σ.3 και Σ.8 αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως σύνολο μονάδων και υπηρεσιών με κοινό σκοπό. Ο Σ.4 θεωρεί ως οργανισμό μία υπηρεσία του δημοσίου, ο Σ.9 συγχέει την έννοια με τον οργανισμό λειτουργίας και ο Σ.2 αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως κάτι παραπλήσιο με έναν συνεταιρισμό που ως στόχο έχει την οικονομική δραστηριότητα. Ο Σ.10 αδυνατεί να δώσει κάποια απάντηση.

Αναφορικά με την συσχέτιση της έννοιας «οργανισμός» με την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, η πλειοψηφία αδυνατεί να προσδιορίσει και να αντιληφθεί τον φορέα ως οργανισμό με την έννοια που αναλύεται στα κεφ. Α.1 και Δ.1. Πέντε συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.5, Σ.7, Σ.8 και Σ.10, αντιλαμβάνονται την Περιφέρεια ως φορέα που πρέπει να εξυπηρετεί τον πολίτη και την κοινωνία προσφέροντάς τους υπηρεσίες. Για τέσσερις συμμετέχοντες, τους Σ.3, Σ.5, Σ.6, και Σ.10, αποτελεί οργανισμό. Τρεις, οι Σ.2, Σ.3 και Σ.5 την συνδέουν με την οικονομική λειτουργία και ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας. Δύο, οι Σ.2 και Σ.4 θεωρούν ότι ανήκει και ελέγχεται από το δημόσιο, εννοώντας το κράτος και την κεντρική εξουσία. Ένας, ο Σ.1, την αντιλαμβάνεται ως οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης και νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου. Τέλος, ένας, ο Σ.9, συγχέει την έννοια του οργανισμού με και ακόμα αυτής της Περιφέρειας με το οργανόγραμμα και τον οργανισμό (το ΦΕΚ λειτουργίας που καθορίζει την εσωτερική οργάνωση του φορέα).

Όσον αφορά την απάντηση συνολικά στο πρώτο ερώτημα, διαπιστώνουμε ότι ενώ ο Σ.1 αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως οργανωμένη ομάδα ατόμων με κοινούς στόχους, εν τούτοις δεν αντιλαμβάνεται την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου ως οργανισμό με αυτή την έννοια αλλά ως οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης και νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου. Ο Σ.2, αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως κάτι παραπλήσιο με έναν συνεταιρισμό που ως στόχο έχει την οικονομική δραστηριότητα και την Περιφέρεια ως φορέα που πρέπει να εξυπηρετεί τον πολίτη και την κοινωνία προσφέροντάς του υπηρεσίες, την συνδέει με την οικονομική λειτουργία και ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας και θεωρεί ότι ανήκει στο δημόσιο, εννοώντας το κράτος και την κεντρική εξουσία. Ο Σ.3 αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως σύνολο μονάδων και υπηρεσιών με κοινό σκοπό ενώ για την Περιφέρεια θεωρεί ότι αποτελεί απλά οργανισμό και την συσχετίζει με την οικονομική λειτουργία και ανάπτυξη της

---

<sup>38</sup>Βλέπε κεφ. Α.1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ και Δ.1: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ



τοπικής κοινωνίας. Ο Σ.4 ορίζει ως οργανισμό μία υπηρεσία και όσον αφορά την Περιφέρεια θεωρεί ότι ανήκει στο δημόσιο, εννοώντας το κράτος και την κεντρική εξουσία. Για τον Σ.5, ο οργανισμός ορίζεται ως οργανωμένη ομάδα ατόμων με κοινούς στόχους και η Περιφέρεια ορίζεται ως ένας οργανισμός που συνδέεται με την οικονομική λειτουργία και ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας και ως φορέας που πρέπει να εξυπηρετεί τον πολίτη και την κοινωνία προσφέροντάς τους υπηρεσίες. Ο Σ.6 αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως οργανωμένη ομάδα ατόμων με κοινούς στόχους και την Περιφέρεια ως έναν οργανισμό. Ο Σ.7 ορίζει τον οργανισμό ως οργανωμένη ομάδα ατόμων με κοινούς στόχους ενώ αντιλαμβάνεται την Περιφέρεια ως φορέα που πρέπει να εξυπηρετεί τον πολίτη και την κοινωνία προσφέροντάς τους υπηρεσίες. Ο Σ.8 θεωρεί τον οργανισμό ως σύνολο μονάδων και υπηρεσιών με κοινό σκοπό και αντιλαμβάνονται την Περιφέρεια ως φορέα που πρέπει να εξυπηρετεί τον πολίτη και την κοινωνία προσφέροντάς τους υπηρεσίες. Ο Σ.9 συγχέει την έννοια με τον οργανισμό λειτουργίας και επίσης συγχέει την έννοια του οργανισμού με και ακόμα αυτής της Περιφέρειας με το οργανόγραμμα και τον οργανισμό (το ΦΕΚ λειτουργίας που καθορίζει την εσωτερική οργάνωση του φορέα). Ο Σ.10 δε δίνει κάποια απάντηση όσον αφορά την έννοια του οργανισμού ενώ αντιλαμβάνεται την Περιφέρεια ως οργανισμό και ως φορέα που πρέπει να εξυπηρετεί τον πολίτη και την κοινωνία προσφέροντάς τους υπηρεσίες. Ο Σ.11 περιγράφει τον οργανισμό ως οργανωμένη ομάδα ατόμων με κοινούς στόχους ενώ θεωρεί ότι η Περιφέρεια αποτελεί οργανισμό από την στιγμή που υπάρχουν σε αυτήν άνθρωποι και βαθμίδες.

Γενικά, ως προς την πρώτη ερώτηση που αφορά τον ορισμό της έννοιας «οργανισμός» και το πώς ουσιαστικά ορίζουν τον φορέα «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» σε σχέση με αυτή την έννοια, παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες, ενώ χαρακτηρίζονται από σχετική ομοιομορφία τόσο από πλευράς γνώσεων και εμπειρίας όσο και από πλευράς θέσεων, αδυνατούν να δώσουν έναν θεωρητικό ορισμό, μία απάντηση η οποία θα είναι κοινή για έστω δύο από αυτούς. Η όποια αντίληψή τους για τον οργανισμό «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» εξαντλείται στην προσπάθεια άντλησης γνώσεων μέσα από την προσωπική τους εμπειρία. Η έννοια «οργανισμός»<sup>39</sup> προσδιορίστηκε ως ένα σύνολο ανθρώπων που δρώντας ως μία οντότητα, κατά την έννοια του ανθρώπινου σώματος, χαρακτηρίζεται από σχέσεις αλληλεπίδρασης με βασικά δομικά στοιχεία τα άτομα, τους κοινούς σκοπούς, την κοινή προσπάθεια, τα διακεκριμένα όρια, την χρονική διάρκεια (Μπουραντάς 2015: 25-27,

<sup>39</sup>Βλέπε κεφ. Α.1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 9, Ναγόπουλος 2010α, Δικαίος και συν. 1999: 27, March και Simon 2003: 69). Οι οργανισμοί είναι ανθρώπινοι κοινωνικοί θεσμοί (σχολεία, ομάδες, δήμοι, περιφέρειες, κτλ) (March και Simon 2003: 66) μέσα στους οποίους τα άτομα περνούν μεγάλο μέρος του χρόνου της ζωής τους και επηρεάζονται από αυτούς (March και Simon 1958: 2-3). Η έννοια του οργανισμού στην περίπτωση της μελέτης μας είναι σημαντική καθώς σχετίζεται άμεσα τόσο με την έννοια της διοίκησης, η οποία αποτελεί βασική λειτουργία σε έναν οργανισμό<sup>40</sup>, όσο και με την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου η οποία αποτελεί οργανισμό, όχι μόνο με την έννοια την νομική (οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης δευτέρου βαθμού)<sup>41</sup> αλλά και με την έννοια όπως αυτή αναλύθηκε προηγουμένως. Όσον αφορά την έρευνα, δεδομένου του γεγονότος ότι όλοι οι συμμετέχοντες αποτελούν στελέχη της δημόσιας διοίκησης, και μάλιστα με πολύχρονη εμπειρία σε θέσεις διοικητικές, θα ήταν αναμενόμενο μία, αν όχι απόλυτη, τουλάχιστον ικανοποιητική γνώση των θεωρητικών πλαισίων και των λειτουργιών της. Λαμβάνοντας υπόψη την προαναφερόμενη θεωρητική προσέγγιση και την υλοποιηθείσα έρευνα, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι αδυνατούν να ορίσουν την έννοια «οργανισμός», ωστόσο αντιλαμβάνονται με εμπειρικό τρόπο κάποια χαρακτηριστικά και λειτουργίες ενός οργανισμού. Χαρακτηριστικό είναι ότι συμμετέχων, και μάλιστα αιρετός, συγγείει την έννοια με τον οργανισμό της λειτουργίας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου. Γενικά δεν υπάρχει συγκεκριμένη αντίληψη της έννοιας και μάλιστα την συσχετίζουν με την Περιφέρεια λαμβάνοντας υπόψη το ότι αποτελεί «οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης». Επίσης είναι αξιοσημείωτο ότι κανένας από τους συμμετέχοντες δεν έδωσε κοινή απάντηση όσον αφορά τον ορισμό της έννοιας «οργανισμός» και την συσχέτισή της με την Περιφέρεια.

#### Δ.5.1.2 Η έννοια της διοίκησης και οι λειτουργίες της

Αναφορικά με την έννοια της διοίκησης και τις λειτουργίες που την προσδιορίζουν, διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων, οι Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.10, και Σ.11 ορίζουν την διοίκηση και αντιλαμβάνονται τις λειτουργίες της ικανοποιητικά ανταποκρινόμενοι ως επί το πλείστον στο θεωρητικό πλαίσιο<sup>42</sup>. Δύο

<sup>40</sup> Βλέπε κεφ. Α.2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

<sup>41</sup> Βλέπε κεφ. Δ.1: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

<sup>42</sup> Βλέπε κεφ. Α.2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

συμμετέχοντες, οι Σ.7 και Σ.11, την ορίζουν και ως την ιεραρχία που υπάρχει σε ένα οργανισμό. Δύο επίσης ερωτώμενοι, οι Σ.2 και Σ.3, θεωρούν ότι η διοίκηση πρέπει να έχει και ως πρωταρχικό στόχο την αξιολόγηση και τον έλεγχο των εργαζομένων. Για δύο συμμετέχοντες, τους Σ.5 και Σ.9 πρέπει να χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη, συνεργατικότητα δικαιοσύνη, αμεροληψία, ισότητα, αξιοκρατία, σεβασμό, αξιοσύνη και ανθρωπισμό. Για τους Σ.2 και Σ.9 καθορίζεται από την νομοθεσία. Για τους Σ.2 και Σ.6 η διοίκηση καθορίζει και την διαχείριση πόρων και την επίτευξη οικονομικής ευημερίας ενώ για τον Σ.3 δεν πρέπει να παράγει γραφειοκρατία. Τέλος, για έναν συμμετέχοντα, τον Σ.1, αποκτά υπόσταση μόνο στο χώρο του δημοσίου. Η διοίκηση αποτελεί βασική λειτουργία που συναντάμε στους οργανισμούς και αποσκοπεί στον προγραμματισμό και στον σχεδιασμό της δράσης ενός οργανισμού, στον καθορισμό των σκοπών και στόχων του, στην οργάνωση των δραστηριοτήτων, στην ομαδοποίηση των εργασιών, στον καθορισμό της ευθύνης, στην καθοδήγηση των μελών, στον έλεγχο και στην αξιολόγηση με απώτερο σκοπό την ευημερία του οργανισμού (March και Simon 2003: 18, Δικαίος και συν. 1999: 30-31). Οι προσεγγίσεις της έννοιας και οι λειτουργίες της αναλύθηκαν λεπτομερώς στο κεφ. Β.1. Η δημόσια διοίκηση είναι η διοίκηση όπως πραγματώνεται στους δημόσιους οργανισμούς και αποτελεί κλάδο της επιστήμης της διοίκησης<sup>43</sup>. Ως λειτουργία αποτελεί «το μακρύ χέρι του κράτους», της κεντρικής εξουσίας για την εφαρμογή των αποφάσεων της κυβέρνησης στη κοινωνία (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 4). Καθορίζει το πλαίσιο σε κάθε οργανωμένη κοινωνία (Βενετσανοπούλου 2002: 2-3). Σχετίζεται με την εξουσία και την πολιτική δράση, αποτελεί πολιτικό φαινόμενο (Σπανού 1992: 14-15). Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι, την έννοια τη διοίκησης οι συμμετέχοντες την έχουν κατανοήσει σε ικανοποιητικό βαθμό και την ορίζουν ικανοποιητικά, καθώς όλοι τους έχουν την εμπειρία του να έχουν υπηρετήσει σε θέση αποφασίζοντος στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης.

#### Δ.5.1.3 Η διοίκηση και η δημόσια διοίκηση.

Όσον αφορά την συσχέτιση της διοίκησης και της δημόσιας διοίκησης και λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις λειτουργίες

---

<sup>43</sup>Βλέπε κεφ. Α.3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Β.5: ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ και Β.6: ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

της δημόσιας διοίκησης και τις διαφορές σε σχέση με την διοίκηση σε οργανισμούς εκτός δημοσίου τομέα, διαπιστώνουμε ότι πέντε συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.4, Σ.8, Σ.10 και Σ.11 θεωρούν ότι βασική επιδίωξη της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών ενώ της διοίκησης εκτός δημοσίου τομέα η αύξηση των εσόδων και η μεγιστοποίηση του κέρδους. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, οι Σ.1, Σ.2, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.9, εντοπίζουν ως βασική διαφορά δημόσιας και ιδιωτικής διοίκησης την διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Θεωρούν ότι στον χώρο της δημόσιας διοίκησης το αυστηρό και όχι ξεκάθαρο νομικό και θεσμικό πλαίσιο δημιουργεί κωλύματα στην λήψη των αποφάσεων και δεν επιτρέπει την αποτελεσματική λειτουργία του μηχανισμού καθιστώντας την δημόσια διοίκηση δυσκίνητη και αναποτελεσματική. Ταυτόχρονα πιστεύουν ότι στον χώρο εκτός δημοσίου τομέα οι αποφάσεις παίρνονται με διαδικασίες όχι τόσο πολύπλοκες στις οποίες εμπλέκονται λιγότερα άτομα, καθιστώντας την διαδικασία διοίκησης αποτελεσματικότερη.

Έξι συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5 και Σ.10 υποστηρίζουν ότι η διαχείριση τους ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική διαφορά και μάλιστα τάσσονται κατά της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων θεωρώντας ότι αποτελεί εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα. Μάλιστα δύο συμμετέχοντες, οι Σ.3 και Σ.5 πιστεύουν ότι στον χώρο του δημοσίου δε γίνεται ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως λόγω λανθασμένων κατανομών σε θέσεις εργασίας. Τρεις συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.10 και Σ.11, αντιλαμβάνονται την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης ως το μέσο με το οποίο το κράτος και η κυβέρνηση υλοποιεί τις κυβερνητικές αποφάσεις και εφαρμόζει το νομοθετικό πλαίσιο.

Για επτά συμμετέχοντες, τους Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.7, Σ.8, Σ.10, και Σ.11, ο δημόσιος τομέας θα έπρεπε να λειτουργεί όπως ο ιδιωτικός ενώ μόνο για τους Σ.3 και Σ.7 η γραφειοκρατία αναφέρεται ως πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Μόνο ο Σ.2 αναφέρει την στοχοθεσία ως διαφορά λειτουργίας.

Είναι σημαντικό ότι τέσσερις από τους συμμετέχοντες, οι Σ.5, Σ.6, Σ.7, και Σ.9 αποδέχονται ότι η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει παρεμβάσεις στην λειτουργία της, τόσο με πολιτική χροιά όσο και για την προώθηση συμφερόντων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί<sup>44</sup>, η δημόσια διοίκηση αποτελεί το πεδίο άσκησης του επαγγέλματος του δημοσίου υπαλλήλου (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα: 2012: 10). Μέσω αυτής υλοποιούνται οι αποφάσεις του πολιτικού συστήματος και της κυβέρνησης και

---

<sup>44</sup> Βλέπε κεφ. Β.5: ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ και Β.6: ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

εφαρμόζονται στην πραγματική ζωή, πολλές φορές τροποποιημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή τους. Αν και θα αναμέναμε κάτι διαφορετικό, διαπιστώνουμε ότι μόνο τρεις από τους συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την δημόσια διοίκηση ως το εργαλείο μέσω του οποίου «υλοποιούνται οι αποφάσεις του πολιτικού συστήματος και της κυβέρνησης και εφαρμόζονται στην πραγματική ζωή. Οι δύο συμμετέχοντες είναι πολιτικά πρόσωπα και ο ένας υπάλληλος.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει, όχι ο εντοπισμός της μονιμότητας των υπαλλήλων ως σημαντική διαφορά αλλά το ότι τέσσερις συμμετέχοντες, και μάλιστα οι τρεις από αυτούς υπάλληλοι, τάσσονται κατά αυτής και υπέρ της κατάργησής της. Επίσης σημαντικό θέμα αναδείχτηκε η διαδικασία λήψης απόφασης που χαρακτηρίστηκε δυσκίνητη και πολύπλοκη, ενώ εντύπωση προκαλεί η άποψη τεσσάρων συμμετεχόντων, εκ των οποίων οι τρεις υπάλληλοι - ανώτερα διοικητικά στελέχη και ο ένας αιρετός, ότι η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να λειτουργεί με κανόνες ιδιωτικού τομέα. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε στην «Νέα Δημόσια Διοίκηση», μία τάση που προωθεί την εφαρμογή αρχών του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο <sup>45</sup> και η οποία συνάδει με τις απόψεις των ερωτώμενων. Επίσης μόνο δύο αναφέρονται στην γραφειοκρατία ως προβληματική στον χώρο της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με την διοίκηση εκτός δημόσιου τομέα. Αξίζει να σημειώσουμε και ότι τέσσερις συμμετέχοντες, εκ των οποίων οι τρεις υπάλληλοι και ο ένας αιρετός, αναφέρονται σε παρεμβάσεις που η δημόσια διοίκηση δέχεται αναφορικά με την λειτουργία της για την εξυπηρέτηση πολιτικών και άλλων συμφερόντων<sup>46</sup>.

#### Δ.5.1.4 Ο ρόλος του κράτους και του πολιτικού συστήματος στην δημόσια διοίκηση.

Όσον αφορά την άποψή τους για το ρόλο του κράτους και του πολιτικού συστήματος στην δημόσια διοίκηση και σύμφωνα με τις απαντήσεις, έξι από τους συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.7, Σ.8, και Σ.11, θεωρούν ότι το κράτος και η πολιτική λειτουργία επηρεάζουν καθοριστικά την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, η οποία και αποτελεί το «εργαλείο» με το οποίο η κρατική εξουσία εφαρμόζει την πολιτική της. Σε πολλές περιπτώσεις όμως εντοπίζονται δυσλειτουργίες σε επίπεδο οικονομικό και αποφασιστικό. Αναφέρει ο Σ.11: *«οπότε έχουμε εκλογές σταματάνε τα πάντα»*. Οι Σ.1,

<sup>45</sup> Βλέπε κεφ. Α.3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

<sup>46</sup> Βλέπε κεφ. Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ

Σ.4, Σ.6 και Σ.10 προσδιορίζουν το κράτος και την πολιτική (με την έννοια της εκλεγμένης κυβέρνησης και της βουλής) ως το νομοθέτη του συστήματος. Μάλιστα για τους Σ.3, Σ.6, και Σ.7 παρατηρείται μη αποτελεσματικός σχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης, κακή νομοθέτηση και αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων ενώ για τους Σ.2 και Σ.8 το κράτος και το πολιτικό σύστημα θα έπρεπε να αντιλαμβάνεται τα όποια προβλήματα της δημόσιας διοίκησης και να τα αντιμετωπίζει. Επίσης οι Σ.1, Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, και Σ.9 αποδέχονται τον παρεμβατικό ρόλο του πολιτικού συστήματος στην δημόσια διοίκηση, τόσο με πολιτική χροιά όσο και για την προώθηση συμφερόντων.

Όπως προαναφέραμε, στα σύγχρονα πολιτεύματα η διάκριση των εξουσιών απαιτεί σύστημα πολιτικής διακυβέρνησης όπου οι λειτουργίες του κράτους αποτελούνται από αυτούς που αποφασίζουν (πολιτικές υπηρεσίες και διακυβέρνηση) και αυτές που εκτελούν (διοίκηση). Η Βουλή νομοθετεί, η κυβέρνηση προσδιορίζει τους στόχους και η δημόσια διοίκηση εκτελεί. (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 1-2). Ο ρόλος του κράτος λοιπόν εντοπίζεται στο ότι καθορίζει την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, ασκεί διοίκηση μέσω του πολιτικού συστήματος, έχει ρόλο ελεγκτή και ρυθμιστή. Ταυτόχρονα οφείλει να πραγματώνει και το κοινωνικό κράτος δικαίου, προωθεί την πρόνοια και την ευημερία<sup>47</sup>. Το πολιτικό σύστημα από την πλευρά του αποτελεί μέρος του όλου μηχανισμού ( Κράτος – πολιτικό σύστημα – Βουλή – Κυβέρνηση – Δημόσια Διοίκηση). Η κοινωνία εξαρτάται από την διοίκηση, δηλαδή από το πολιτικό σύστημα που «γεννά» την εκάστοτε κυβέρνηση, από την πολιτική εξουσία, από το κράτος (Μακρυδημήτρης 1999: 17-18). Διαπιστώνεται δηλαδή ότι οι συμμετέχοντες έχουν σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητική αντίληψη σχετικά με τον ρόλο του κράτους και του πολιτικού συστήματος στην δημόσια διοίκηση καθώς πράγματι αποτελεί τον νομοθέτη, ελεγκτή και ρυθμιστή του συστήματος. Οι σημαντικότερες παρατηρήσεις σε αυτό το σημείο αφορούν στις περιπτώσεις παρεμβάσεων από το πολιτικό σύστημα στην δημόσια διοίκηση για την εξυπηρέτηση υποθέσεων και στις δυσλειτουργίες λόγω κακής οργάνωσης. « ... οπότε έχουμε εκλογές σταματάνε τα πάντα» αναφέρει συμμετέχων για να δείξει την κακή κεντρική οργάνωση του κράτους.

---

<sup>47</sup> Βλέπε κεφ. Β.4.3: Ο ρόλος του κράτους.

#### Δ.5.1.5 Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης στην κοινωνία και αρχές.

Σχετικά με τον ρόλο της δημόσιας διοίκησης στην κοινωνία και τις αρχές τις οποίες θα έπρεπε να τηρεί, διαπιστώνουμε ότι για επτά συμμετέχοντες, τους Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.10 και Σ.11 βασικός ρόλος είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών και της κοινωνίας. Για τους Σ.1, Σ.4, και Σ.6 θα έπρεπε να έχει και ελεγκτικό ρόλο. Εννέα συμμετέχοντες, οι Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, αναφέρονται στις αρχές της δημόσιας διοίκησης με τρόπο που καταδεικνύει ότι έχουν κατανοήσει τον τρόπο που πρέπει να λειτουργεί ενώ ταυτόχρονα οι Σ.3, Σ.4, Σ.8 και Σ.11 αναφέρουν ότι η δημόσια διοίκηση δε λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές με τις οποίες θα έπρεπε να λειτουργεί. Οι Σ.2 και Σ.11 θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να λειτουργεί απλά και ορθολογικά. Επίσης Σ.3, πιστεύει ότι η δημόσια διοίκηση δεν προωθεί τις μεταρρυθμίσεις ενώ τέλος ο Σ.7 πιστεύει ότι στην δημόσια διοίκηση υπάρχουν παρεμβάσεις από πολιτικά πρόσωπα και από άτομα που έχουν συμφέροντα με αποτέλεσμα να έχει χαθεί η εμπιστοσύνη προς αυτή.

Η δημόσια διοίκηση παίζει ένα κανονιστικό και ρυθμιστικό ρόλο την κοινωνία ενός σύγχρονου κράτους (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 14-18), συμβάλει στην προετοιμασία, κατάρτιση, σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων δράσης της δημόσιας πολιτικής και την σχετικής νομοθεσίας. Αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της διακυβέρνησης μιας χώρας. Εφαρμόζει τις αρχές και κανόνες λειτουργίες των θεσμών καθώς και τις έννοιες, τις αρχές και τις ιδέες που τους διέπουν. (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα: 2012: 11-12). Η αντίληψη της δημόσιας διοίκησης ως κοινωνικός σχεδιασμός, δείχνει τι πραγματικά συμβαίνει στους δημόσιους οργανισμούς και στις κοινότητες (Jun 2006: 99). Οι αρχές τις οποίες η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να υπηρετεί αναφέρθηκαν στο κεφ. Β.6.2 και εν συντομία είναι η αρχή της νομιμότητας, η διακριτική ευχέρεια, η αρχή της προαγωγής του δημοσίου συμφέροντος, η αρχή της χρηστής διοίκησης, η αρχή της συνέπειας και της ταχύτητας, η αρχή του σεβασμού στα δικαιώματα του πολίτη, η αρχή της σταθερότητας και της συνέχειας, η αρχή της αναλογικότητας επιδιωκόμενων σκοπών και μέσων, η αρχή της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας, η αρχή της ίσης μεταχείρισης, η αρχή της φανεράς και επιεικούς δράσης και η αρχή της προσαρμογής στις ανάγκες της στιγμής (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 22-34). Λαμβάνοντας υπόψη τις συνεντεύξεις και τα προαναφερόμενα, διαπιστώνουμε ότι σε γενικά πλαίσια, οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στις αρχές με τις οποίες πρέπει να ασκείται

η δημόσια διοίκηση, αν και, λόγω της ιδιότητας των συμμετεχόντων, θα αναμενόταν πλουσιότερη γνώση αναφορικά με το θεωρητικό πλαίσιο. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ελεγκτικός ρόλος ανήκει κατά κύριο λόγο στο κράτος (Μακρυδημήτρης 1999: 17-18) και όχι στην δημόσια διοίκηση, όπως αναφέρουν τρεις συμμετέχοντες. Επίσης και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει αναφορά από ένα συμμετέχοντα σχετικά με πολιτικές παρεμβάσεις και μάλιστα με αποτέλεσμα την απώλεια της εμπιστοσύνης των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση.

#### Δ.5.1.6 Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Διερευνώντας τώρα το πώς αντιλαμβάνονται τη δημόσια διοίκηση ως προς την αποτελεσματικότητά της, διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.6, Σ.7 και Σ.11, επτά από τους έντεκα δηλαδή, εκ των οποίων οι έξι υπάλληλοι και ο ένας αιρετός, δεν αντιλαμβάνονται την δημόσια διοίκηση ως ικανοποιητική και αποτελεσματική, για διάφορους λόγους που οφείλονται στην ίδια την δημόσια διοίκηση. Ο Σ.11 λόγω κυρίως των πολιτικών διεργασιών και την αναστολή λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης σε περιόδους εκλογών. Ο Σ.1 λόγω αγκυλώσεων και κακής νοοτροπίας των υπαλλήλων που δεν εκτελούν τα καθήκοντά τους σωστά. Ο Σ.6 λόγω κακής ενημέρωσης των πολιτών, κακής νομοθεσίας και έλλειψης παιδείας των εργαζομένων. Ο Σ.7 την θεωρεί προσωποκεντρική, με την έννοια τους ενός αποφασίζοντας, ο οποίος δεν ελέγχεται ως προς τις αποφάσεις του. Ο Σ.2 λόγω προβλημάτων που δημιουργεί η γραφειοκρατία και κακής οικονομικής αποτελεσματικότητας. Ο Σ.4 επίσης την θεωρεί κοστοβόρα σε σχέση με τα αποτελέσματά της. Ο Σ.3 υποστηρίζει ότι επικρατεί πελατειακό καθεστώς.

Ενώ οι Σ.5, Σ.8 και Σ.9, θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση είναι αποτελεσματική ως ένα βαθμό και χρήζει βελτίωσης με κύρια προβλήματα την προσαρμογή στην κοινωνία (Σ.5) και την νοοτροπία υπαλλήλων και πολιτών (Σ.9). Ο Σ.8 θεωρεί ότι εξαρτάται από την κάθε περίπτωση η αποτελεσματικότητα. Τέλος μόνο ένας, ο Σ.10 την αντιλαμβάνεται ως αποτελεσματική και ικανοποιητική.

Η ασκούμενη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα<sup>48</sup> δε χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητική. Ο παρεμβατισμός, η διόγκωση του δημόσιου τομέα, οι επιλεκτικές και πελατειακές σχέσεις, η παρέμβαση της πολιτικής εξουσίας δημιουργούν πολλαπλά

---

<sup>48</sup> Βλέπε κεφ. Γ.3: ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.



προβλήματα (Κοντιάδης 2008: 39-40). Η γραφειοκρατία και η άνιση ανάπτυξη του κράτους σε σχέση με την κοινωνία εμπόδισαν την κρατική πολιτική διοίκηση να εκσυγχρονίσει αποτελεσματικά την ελληνική δημόσια διοίκηση και την κοινωνία. Οι αποφάσεις της ηγεσίας αποτύγχαναν να προσαρμοστούν στην κοινωνική πραγματικότητα. Η δημόσια διοίκηση απεδείχθη ανεπαρκής και το πελατειακό σύστημα κυριαρχεί. Οι πολίτες δεν εμπιστεύονται την δημόσια διοίκηση και τους θεσμούς (Μακρυδημήτρης 1999: 19-22).

Δεν προκαλεί εντύπωση βέβαια ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες κρίνουν την δημόσια διοίκηση ως αναποτελεσματική με τις αιτίες να αποδίδονται στην ίδια (προσωπικό, νοοτροπία, διαδικασίες κτλ). Είναι όμως αξιοσημείωτο το γεγονός ότι και οι ίδιοι είναι κομμάτι αυτής της δημόσιας διοίκησης που κατακρίνουν, ενώ μόνο ένας αιρετός τη θεωρεί μη αποτελεσματική. Ίσως η ιδιότητα του αιρετού να μην του επιτρέπει να αποφανθεί αρνητικά καθώς κύρια αιτία των παθογενειών προσδιορίζεται το πολιτικό και διοικητικό σύστημα του οποίου είναι μέλος, ή ίσως απλά να μην έχει τις γνώσεις των άμεσα ενδιαφερομένων δημοσίων υπαλλήλων.

#### Δ.5.1.7 Η αξιολόγηση στο χώρο της δημόσιας διοίκησης.

Σχετικά με την αξιολόγηση στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, από τις απαντήσεις γίνεται αντιληπτό ότι όλοι την θεωρούν απαραίτητη και ανελαστική συνθήκη λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Θέτουν ως προϋποθέσεις εφαρμογής της την αξιοκρατία και την δικαιοσύνη. Μόνο τέσσερις, οι Σ.4, Σ.6, Σ.9 και Σ.10 την συσχετίζουν με την βελτίωση των υπαλλήλων και την παροχή κινήτρων και όχι με αρνητικές επιπτώσεις. Τρεις συμμετέχοντες, οι Σ.5, Σ.7 και Σ.10 αναφέρουν ότι η αξιολόγηση θα έπρεπε να εστιάζει και σε θέματα συμπεριφοράς και νοοτροπίας των υπαλλήλων. Δύο, οι Σ.7 και Σ.10 θέτουν θέμα μη εμπλοκής πολιτικών παραγόντων, σε αντίθεση με τον Σ.9 που επιθυμεί την συμμετοχή τους. Οι Σ.9 και Σ.10 θεωρούν ότι πρέπει να αξιολογούνται και οι προϊστάμενοι από τους υφισταμένους τους. Ένας, ο Σ.1 πιστεύει ότι η αξιολόγηση βοηθά στην ορθολογική κατανομή των θέσεων. Τέλος ο Σ.11 πιστεύει ότι έχουν γίνει προσπάθειες εφαρμογής της αξιολόγησης, έχει βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης αλλά απαιτείται περαιτέρω βελτίωση.

Η αξιολόγηση αποτελεί νομική και τυπική υποχρέωση των δημοσίων υπαλλήλων όλων των βαθμίδων που αποβλέπει στην στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητάς τους σε σχέση με τα καθήκοντά τους και προβλέπεται να γίνεται με απόλυτη διαφάνεια, αντικειμενικότητα, αλληλοσεβασμό, δικαιοσύνη και ανάπτυξη των εργαζομένων. Όλοι οι συμμετέχοντες θεωρούν απαραίτητη λειτουργία και εργαλείο την αξιολόγηση, μέρος της διαδικασίας της δημόσιας διοίκησης. Αρκεί να εφαρμόζεται αξιοκρατικά, χωρίς την εμπλοκή των αιρετών όπως λένε οι συμμετέχοντες – υπάλληλοι. Μόνο ένας συμμετέχων και μάλιστα αιρετός θα επιθυμούσε και την συμμετοχή των εκλεγμένων στις διαδικασίες αξιολόγησης. Βέβαια, ο θεσμός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, με τον τρόπο που υλοποιείται, ωθεί μεγάλο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων να αρνείται να συμμετάσχει (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης: Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017, 2018, Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ) 2017), γεγονός που αποτελεί ατράνταχτη απόδειξη της προαναφερόμενης έλλειψης εμπιστοσύνης (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 36, Jun 2006: 120-121) προς την δημόσια διοίκηση, όχι μόνο από τους πολίτες αλλά και από τους υπαλλήλους τους ίδιους.

Δ.5.2. Συμπεράσματα δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος: Τα χαρακτηριστικά και οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

Δ.5.2.1 Η κυρίαρχη πολιτική και διοικητική κουλτούρα.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την κυρίαρχη πολιτική και διοικητική κουλτούρα στη χώρα, διαπιστώνουμε ότι οι εννέα από τους έντεκα συμμετέχοντες, (Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11) και οι τρεις αιρετοί μεταξύ αυτών, γεγονός εντυπωσιακό, πιστεύουν πως η κυρίαρχη πολιτική και διοικητική κουλτούρα στη χώρα αντικατοπτρίζεται στο πελατειακό πολιτικό και διοικητικό σύστημα που επικρατεί, μία πρακτική που προωθεί την επιδίωξη ικανοποίησης των ατομικών συμφερόντων των πολιτών (διορισμοί στο δημόσιο, οικονομικά συμφέροντα, κτλ) με αντάλλαγμα την ψήφο, την υποστήριξη σε εκλογικές αναμετρήσεις ή και άλλα συμφέροντα. Θεωρούν ότι το σύστημα αυτό είναι

αποτέλεσμα τόσο της «κακής» πολιτικής κουλτούρας όσο και της νοοτροπίας των πολιτών που δεν έχουν διαμορφωμένες συλλογικές απαιτήσεις αλλά επιδιώκουν την ικανοποίηση των όποιων αιτημάτων και την προστασία των συμφερόντων τους με οποιοδήποτε τρόπο. Μάλιστα ένας συμμετέχων, ο Σ.10, (αιρετός), χαρακτηρίζει την ελληνική κοινωνία «ανώριμη» και υποστηρίζει ότι πρέπει να λείι στους ψηφοφόρους αυτά που θέλουν να ακούσουν προκειμένου να εκλεγεί. Δύο συμμετέχοντες, ένας αιρετός και ένας ανώτερος διοικητικός υπάλληλος (Σ.8 και Σ.9), υποστηρίζουν ότι τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί κάπως το φαινόμενο. Τα παραπάνω αναφερόμενα απλά επιβεβαιώνουν την σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα αναφορικά με την πολιτική και δημόσια ζωή<sup>49</sup>. Το δυστύχημα είναι ότι τα αποτελέσματα αυτών των πρακτικών είναι η χαλιναγωγή και η παρεμπόδιση της υπηρεσιακής εξουσίας, η αδυναμία προγραμματισμού και επιδιόρθωσης σφαλμάτων, γενικά η αδρανοποίηση της δυνατότητας άσκησης επιτυχημένης δημόσιας πολιτικής (Κοντιάδης και Τσέκος 2008: 81-82). Η επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος έναντι του συλλογικού, η αντίληψη του δημόσιου χώρου, της πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης ως ιδιωτικού, στον οποίο θα λυθούν προβλήματα όπως η εύρεση εργασίας (από τον πολιτικό) ή θα αναζητηθεί κάποια εκδούλευση είναι φαινόμενα της ελληνικής κοινωνίας (Δρίτσα 1979).

Σε συνέχεια της παραπάνω νοοτροπίας έρχεται και το φαινόμενο που αναφέρουν έξι συμμετέχοντες, (Σ.1, Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.9) (πέντε διοικητικοί και ένας αιρετός), οι πολιτικοί προϊστάμενοι να ασκούν πιέσεις στους υπαλλήλους (μεταξύ αυτών και στα ανώτερα διοικητικά στελέχη), να προβούν σε ενέργειες που σε άλλη περίπτωση δε θα το έπρατταν, προκειμένου να ικανοποιηθούν συμφέροντα. Αυτός ο τρόπος σκέψης σημαίνει ότι βασικός στόχος των είδη ήδη εκλεγμένων είναι η αναζήτηση ψηφοφόρων και η επανεκλογή τους (όπως υποστηρίζουν οι Σ.1, Σ.2 και Σ.11) . Η δημόσια διοίκηση δεν είναι ανεξάρτητη να εκτελεί τις πολιτικές αποφάσεις σύμφωνα με το νομικό καθεστώς αλλά επηρεάζεται και εξαρτάται από το πολιτικό γίνεσθαι. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε σαφή παραβίαση της αρχής της χρηστής διοίκησης<sup>50</sup> (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 36) με αποτέλεσμα την μη ηθική υπόσταση, την διαφθορά, την αναξιοπιστία και την άρση της εμπιστοσύνης της κοινωνίας προς τη διοίκηση. Στα πλαίσια αυτά μπορεί να ενταχθεί και το αφήγημα

---

<sup>49</sup>Βλέπε κεφ. Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΣ

<sup>50</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.2: Κοινωνική δημόσια διοίκηση

ενός συμμετέχοντος (Σ.5) ο οποίος μιλά ξεκάθαρα για «πολιτικές διώξεις» υπηρεσιακών υπαλλήλων από πολιτικούς<sup>51</sup>. Αξίζει να σημειώσουμε και αυτό που ένας συμμετέχων (Σ.11), και μάλιστα αιρετός, αναφέρει περί «ασυνέχειας» της δημόσιας διοίκησης εξαιτίας των πολιτικών διεργασιών και της πολιτικής εν γένει κουλτούρας της χώρας. Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης σχεδόν «παγώνει» σε περιόδους εκλογικών αναμετρήσεων, αρκετά πριν και μετά από αυτές, δυσχεραίνοντας την ζωή των πολιτών καθώς κάθε διαδικασία επηρεάζεται. Σημαντική παρατήρηση καθώς αποτελεί σαφή παραβίαση της αρχής της συνέχειας της δημόσιας διοίκησης.

Εξίσου σημαντικό θέμα είναι αυτό που ανακύπτει από τα λεγόμενα δύο συμμετεχόντων (Σ.1 και Σ.3), οι οποίοι περιγράφουν έναν κύκλο στον οποίο η παθογένεια αυτό – αναπαράγεται. Η κακή εφαρμογή των νόμων, η κακή και πολύπλοκη νομοθεσία, σε συνδυασμό με την προαναφερόμενη πρακτική δημιουργούν ένα πολύπλοκο γραφειοκρατικό σύστημα το οποίο είναι σχεδόν αδύνατο να ξεπεραστεί από τον πολίτη ο οποίος σε κλίμα αβεβαιότητας καταφεύγει στις «πελατειακές» τακτικές προκειμένου να πετύχει τους σκοπούς του<sup>52</sup>. Με την σειρά της η πρακτική αυτή δεν επιτρέπει στο σύστημα διοίκησης να εξυγιανθεί συντηρώντας μία παθογένεια (Μακρυδημήτρης 1999: 21-22).

Εντύπωση προκαλεί ότι έξι συμμετέχοντες, πέντε εκ των οποίων είναι δημόσιοι υπάλληλοι τάσσονται κατά της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων θεωρώντας τη αρνητικό καθεστώς. Επίσης τρεις συμμετέχοντες ( δύο υπάλληλοι και ένας αιρετός) αναφέρουν ότι η ελληνική κοινωνία κατακρίνει την δημόσια διοίκηση λόγω της εντύπωσης ότι οι υπάλληλοι δεν αποδίδουν ικανοποιητικά στην εργασία τους, κάτι που δεν τους επηρεάζει λόγω της μονιμότητας. Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης<sup>53</sup> τα όποια «παράπονα» προσκρούουν στην ακαμψία της συμπεριφοράς, στην προάσπιση της ατομικής δράσης, στην «συντροφικότητα», ακόμα και σε λάθος κατανόηση των παραπόνων από τη διοίκηση.

Στις δημόσιες γραφειοκρατίες υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των εννοιών της «υπηρεσίας» και της «αμεροληψίας», που όμως είναι το ζητούμενο και στόχος των οργανώσεων του δημόσιου τομέα και των δημοσίων υπηρεσιών εν γένει (March και Simon 2003: 113-118)». Η μονιμότητα έρχεται σε αντίθεση με την αρχή της ίσης

<sup>51</sup> Βλέπε κεφ. Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ.

<sup>52</sup> Βλέπε κεφ. Γ.3: ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

<sup>53</sup> Βλέπε κεφ. Β.1.3: Γραφειοκρατική Διοίκηση και Οργάνωση

μεταχείρισης της δημόσιας διοίκησης, η οποία αφορά κάθε διάσταση της δημόσιας ζωής, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι υπάγονται σε καθεστώς σαφώς πιο ευνοϊκό από αυτό των υπολοίπων εργαζομένων. Δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι κατά την οικονομική κρίση<sup>54</sup> οι όποιες διαφοροποιήσεις έχουν ενταθεί προκαλώντας την ακόμα πιο έντονη δυσφορία της υπόλοιπης κοινωνίας έναντι της «τάξης» των δημοσίων υπαλλήλων. Από την άλλη πλευρά ο θεσμός της μονιμότητας υλοποιήθηκε για να καταπολεμηθεί η διαφθορά και το πελατειακό κράτος από τον Ελευθέριο Βενιζέλο το 1911 (Βενετσανοπούλου 2002: 187-188) με στόχο την ουδετερότητα και αμεροληψία της δημόσιας διοίκησης (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 19-20).

Μόνο ένας συμμετέχων ο Σ.2, αναφέρεται και στην «υποχρέωση» της δημόσιας διοίκησης όσον αφορά την οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας. Οι οικονομικές δραστηριότητες δεν πρέπει να παραβλέπονται από τη δημόσια διοίκηση η οποία και πρέπει να αποτελεί μοχλό οικονομικής ανάπτυξης κάθε περιοχής. Το καπιταλιστικό σύστημα απαιτεί δημόσια διοίκηση που να το στηρίζει ώστε η οικονομία να αναπτύσσεται<sup>55</sup> (Σπανού 1992: 32-33). Χαρακτηριστικό παράδειγμα το Σκανδιναβικό Μοντέλο στο οποίο αναφερθήκαμε σε προηγούμενο σημείο<sup>56</sup>. Άλλωστε η κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή είναι άμεσα συνδεδεμένη και με την οικονομική ανάπτυξη<sup>57</sup>.

Όσον αφορά στις διαφορές μεταξύ κέντρου και Περιφέρειας, διαπιστώνουμε ότι επτά συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2., Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.10 και Σ.11 αντιλαμβάνονται ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ κέντρου και Περιφέρειας. Ως πιο σημαντική διαφορά οι Σ.4, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 αναφέρουν την σημαντικά μεγαλύτερη δυνατότητα άμεσης επαφής πολιτικών και πολιτών, κάτι που επηρεάζει άμεσα την κουλτούρα και τον τρόπο σκέψης όλων τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Θετικά γιατί οι πολίτες εκφράζουν τις απαιτήσεις τους και τα προβλήματα άμεσα στους πολιτικούς. Αρνητικά γιατί έχει ως αποτέλεσμα την πιο εύκολη αναζήτηση εξυπηρετήσεων, την «υποχρέωση» των δημοσίων λειτουργών να τις υλοποιήσουν καθώς συνήθως γνωρίζουν προσωπικά αυτούς που απαιτούν, την υποχρέωση των πολιτικών να έρθουν σε άμεση επαφή με τους πολίτες, την ευκολία με την οποία οι πολίτες ζητούν εξυπηρετήσεις, την υποχρέωση των πολιτικών να ανταποκριθούν. Με

---

<sup>54</sup> Βλέπε κεφ. Γ.9: Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

<sup>55</sup> Βλέπε κεφ. Β.1.3: Γραφειοκρατική Διοίκηση και Οργάνωση

<sup>56</sup> Βλέπε κεφ. Γ.7: ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΤΟ ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

<sup>57</sup> Βλέπε κεφ. Γ.8: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΤΗΤΑ

την νοοτροπία αυτή και τις ενέργειες που προκύπτουν, παραβιάζεται κάθε αρχή της δημόσιας διοίκησης<sup>58</sup>.

#### Δ.5.2.2 Χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, από τις απαντήσεις διαπιστώνουμε ότι επτά συμμετέχοντες, οι Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9 και Σ.11 (μεταξύ αυτών και δύο αιρετοί), θεωρούν πως βασικό χαρακτηριστικό της είναι οι παρεμβάσεις που γίνονται από πολιτικούς παράγοντες ώστε να εξυπηρετηθούν συμφέροντα ή με σκοπό την ψηφοθηρία. Χρησιμοποιούν εκφράσεις όπως *«είναι δεμένη στο άρμα της πολιτικής»*, *« το πολιτικό σύστημα παρεμβαίνει άμεσα ή έμμεσα»*, *«υπάρχουν πελατειακές σχέσεις»*. Οι πολιτικές παρεμβάσεις αποτελούν δομικό συστατικό της πολιτικής σκηνής στη χώρα (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 21). Δέκα συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 θεωρούν ότι η νομοθεσία που ρυθμίζει την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι πολύπλοκη, δυσνόητη, δύσκολα εφαρμόσιμη και επιδέχεται πολλαπλές ερμηνείες, κάτι που δημιουργεί δυσλειτουργίες. Χρησιμοποιούν εκφράσεις όπως *«το νόμιμο είναι και ηθικόν. Αλλιώς έχουμε ανήθικους νομοθέτες.»*, *«το νομικό πλαίσιο άδικο»*, *«Δεν υπάρχει ξεκάθαρο νομοθετικό πλαίσιο»*, *«Η νομοθεσία δεν ακολουθεί την εξέλιξη της κοινωνίας»*, *«είναι χαοτική η όλη διαδικασία»*, *«υπάρχουν 100 νόμοι για ένα θέμα»*, *«υπάρχει η διαφορετικότητα της ερμηνείας»*, *«δεν μπορούμε να βγάλουμε άκρη»*. Άμεση σχέση με το πολιτικό κατεστημένο και τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και συσχέτισής της με την τα πολιτικά δρώμενα έχει και αυτό που ένας συμμετέχων και μάλιστα αιρετός, ο Σ.11, αναφέρει ως χαρακτηριστικό της την *«ασυνέχεια»* που παρατηρείται στην δημόσια διοίκηση, κυρίως σε περιόδους εκλογών και αλλαγής πολιτικής ηγεσίας. *«Όταν έχουμε εκλογές σταματάνε τα πάντα. Δε γίνεται τίποτα»* αναφέρει.

Εννέα συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.5, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, (πέντε από τους οκτώ διοικητικούς υπαλλήλους και όλοι οι αιρετοί) αντιλαμβάνονται την δημόσια διοίκηση ως γραφειοκρατική, γεγονός που επίσης συμβάλει στην όχι ομαλή λειτουργία της Αναφέρουν εκφράσεις όπως *«Υπάρχει φοβερή γραφειοκρατία»*, *«Το σύστημα είναι γραφειοκρατικό»*, *«Η γραφειοκρατία «σκοτώνει»»*, *«ευνοείται η*

---

<sup>58</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.2: Αρχές της δημόσιας Διοίκησης

γραφειοκρατία σε κάθε κίνηση». Επιπλέον, ένας συμμετέχων χαρακτηρίζει την δημόσια διοίκηση ως προσωποκεντρική, γεγονός που παραπέμπει σε έλλειμμα δημοκρατίας. Η δημοκρατία χρησιμοποιεί την γραφειοκρατία για να επιβληθεί, την χρησιμοποιεί ως όργανο άσκησης εξουσίας και σε αυτό το σημείο η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι αυστηρά ουδέτερη. «Όπως ήδη αναφέραμε<sup>59</sup>, «το ότι χαρακτηρίζεται από αυστηρό νομικό πλαίσιο έχει να κάνει με τον αποχαρακτηρισμό της ως κοινωνικό υποκείμενο και την υποταγή της στην εξουσία. Η προβλεψιμότητα των κανόνων δείχνει άρνηση των σχέσεων εξουσίας και των συμφερόντων που διαμορφώνονται και συμμόρφωση στους κανόνες λειτουργίας που επιβάλλει το νομικό πλαίσιο που διαμορφώνει η εκάστοτε εξουσία» (Σπανού 1992: 32-33). Άλλωστε ο Max Weber αποδεχόταν την γραφειοκρατία ως αποτελεσματική οργανωτική δομή (March και Simon 2003: 19 και 111).

Επιπλέον αυτών, οκτώ συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7 και Σ.11, επτά διοικητικοί υπάλληλοι και ένας αιρετός, θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από κακή οργάνωση, γεγονός που επιφέρει την όχι αποτελεσματική κατανομή του προσωπικού, την όχι εκλογικευμένη και ορθολογική ανάθεση αρμοδιοτήτων, την έλλειψη προγραμματισμού, την απουσία στοχοθεσίας και ελέγχων. Το ότι σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι, οι επτά από τους οκτώ και κανένας αιρετός αναφέρουν τα περί κακής οργάνωσης, ίσως εξηγείται από το ότι οι υπάλληλοι έχουν την εμπειρία που τα επιβεβαιώνει ενώ οι αιρετοί και δεν έχουν την εμπειρία και είναι δύσκολο να αποδεχτούν ένα αρνητικό φαινόμενο που ίσως να οφείλεται εν μέρει και στους ίδιους. Αναφέρουν: «Δεν είναι σωστή η κατανομή θέσεων», «δε λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πολιτών», «και η έλλειψη δομών», «έλλειψη προτύπων διαδικασιών», «ο δημόσιος τομέας έχει λάθος δομή».

Οι Σ.1, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.10 και Σ.11 υποστηρίζουν ότι πράγματι οι ρόλοι των φορέων του δημοσίου δεν έχουν αποσαφηνιστεί, οι κατανομή αρμοδιοτήτων δεν είναι ορθολογική, σαφή και ακριβή και οι αλληλοεπικαλύψεις αποτελούν τακτικό φαινόμενο γεγονός που επιβεβαιώνει την κακή οργάνωση που προαναφέρθηκε. Χρησιμοποιούν εκφράσεις όπως «δεν έχουν αποσαφηνιστεί οι ρόλοι», «Υπάρχουν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, σύγκρουση συμφερόντων», «υπάρχει ασυνεννοησία μεταξύ των δομών της δημόσιας διοίκησης».

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5 και Σ.10, αν και οι πέντε είναι υπάλληλοι, πιστεύουν ότι η μονιμότητα όχι μόνο δεν έχει επιτελέσει το

---

<sup>59</sup> Βλέπε κεφ. Β.1.3: Γραφειοκρατική Διοίκηση και Οργάνωση

σκοπό για τον οποίο θεσπίστηκε το 1911, να στηρίζει δηλαδή μία ανεξάρτητη, δίκαιη και παραγωγική δημόσια διοίκηση (Βενετσανοπούλου 2002: 187-188, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 19-20), αλλά λειτούργησε προς την αντίθετη κατεύθυνση επιβραβεύοντας ουσιαστικά την αντιεπαγγελματική και αντιπαραγωγική συμπεριφορά μερίδας των δημοσίων υπαλλήλων Χρησιμοποιούν εκφράσεις όπως *«άσχετα αν είναι καλοί ή δεν είναι καλοί, μένουν»*, *«στον δημόσιο τομέα δεν μπορείς να κάνεις διαφορετικά»*, *«Οι υπάλληλοι έχουν το ακαταδίωκτο»*.

Επτά συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.8, Σ.9 και Σ.11 αντιλαμβάνονται ότι η δημόσια διοίκηση υστερεί στην ταχύτητα με την οποία θα έπρεπε να εγκολπώνει τις νέες τεχνολογίες και να προσαρμόζεται στις κοινωνικές και παγκόσμιες εξελίξεις. Αναφέρουν: *«ακόμα είμαστε πίσω»*, *«η δημόσια διοίκηση δε θέλει τίποτα τι καινούργιο»*, *«δε θέλουν να τα αλλάξουν»*, *«Είναι απαγκιστρωμένος»*, *«Η δημόσια διοίκηση είναι αγκυλωμένη»*, *«δυσκίνητη»*, *«είναι δυσκοίλια»*. Αποτελεί κοινός τόπος για δέκα συμμετέχοντες η ελλιπής επάνδρωση των δημοσίων υπηρεσιών και η έλλειψη προσωπικού, κυρίως στις περιφερειακές υπηρεσίες.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι μόνο τέσσερις συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.6, Σ.7 και Σ.11 αντιλαμβάνονται ότι η δημόσια διοίκηση αδυνατεί να εξυπηρετήσει τους πολίτες, να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και να επιλύσει τα προβλήματά τους σε ικανοποιητικό βαθμό. Ίσως αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες αποτελούν μέρος της και, αν και αναγνωρίζουν όλα τα αρνητικά χαρακτηριστικά της, τους είναι δύσκολο να αποδεχτούν αυτή την αποτυχία. Οι τέσσερις αναφέρουν χαρακτηρισμούς όπως *«σέρνει τα προβλήματα που υπάρχουν»*, *«δε λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πολιτών»*, *«αδυνατεί να προσφέρει ποιοτικές λύσεις»*, *«Δεν είναι φιλική προς τον πολίτη»*, *«Είναι εξοντωτική»*, *«Τον θυμώνει»*, *«βάζει τρικλοποδιά στη ζωή των πολιτών»*.

Επίσης, τέσσερις συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.4, Σ.7 και Σ.10 πιστεύουν ότι έχει χαθεί η εμπιστοσύνη, τόσο των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση και το πολιτικό σύστημα όσο και των ίδιων των μελών της δημόσιας διοίκησης προς αυτήν και κυρίως προς την ηγεσία της. Επικρατεί η ατομικότητα. Χρησιμοποιούν εκφράσεις όπως *«θεωρούν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δε δουλεύουν»*, *«υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης»*, *«Η έλλειψη εμπιστοσύνης είναι απόλυτη, συμβαίνει σε όλα τα επίπεδα»*, *«Έχει χαθεί η εμπιστοσύνη του κόσμου»*, *«βρίζει το δημόσιο, και τον πολιτικό και τον υπάλληλο»*.



Όσον αφορά τους Σ.5, Σ.8, Σ.9 και Σ.10, είναι οι μοναδικοί που αναφέρουν και θετικά χαρακτηριστικά αναφορικά με την δημόσια διοίκηση η οποία πιστεύουν ότι μπορεί να παρουσιάσει και ικανοποιητικά και αποτελεσματικά παραδείγματα εξυπηρέτησης των πολιτών και ικανοποίησης των αναγκών τους. Αναφέρουν εκφράσεις όπως «Οι υπάλληλοι προσπαθούν ενωμένοι και συνεργαζόμενοι να εξυπηρετήσουν τον πολίτη», «Υπάρχει καινοτομία, έρευνα», «Και επιστήμονες έχουμε πολλούς καλούς», «υπάρχουν πολλοί καλοί δημόσιοι υπάλληλοι», «προσπαθούμε να εξυπηρετούμε». Τα προαναφερόμενα αρνητικά χαρακτηριστικά έχουν εντοπιστεί και αναφερθεί εδώ και δεκαετίες (εκθέσεις G. Langrod για την ελληνική δημόσια διοίκηση, 1964 και 1965), αλλά οι όποιες προσπάθειες βελτίωσης, πλην εξαιρέσεων, απέτυχαν. (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 21). Και το 1992 η έκθεση της «επιτροπής Δεκλερή» (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 22-23) εντόπισε όλα τα προαναφερόμενα προβλήματα, αλλά όπως διαπιστώνουμε από τις απαντήσεις συνεχίζουν να παρουσιάζονται<sup>60</sup>.

#### Δ.5.2.3 Η έννοια «Νέα Δημόσια Διοίκηση».

Πλην ενός, οι ερωτώμενοι δε γνώριζαν την έννοια «νέα δημόσια διοίκηση». Στην συζήτηση που ακολούθησε κατανόησαν τις βασικές αρχές που αντιπροσωπεύει, δηλαδή την «εταιρική διαχείριση» και την «εμπορική προώθηση», την εισαγωγή δηλαδή μεθόδων διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα και μάρκετινγκ στους δημόσιους φορείς (Rhodes 2000). Σε συνδυασμό με το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης, στο οποίο αναφερθήκαμε, αποτελούν τις σύγχρονες τάσεις της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης 2013).

Η «νέα δημόσια διοίκηση» ή αλλιώς «δημόσιο μάνατζμεντ», αν και η εφαρμογή του απαιτεί πολύπλοκες διεργασίες, αποτελεί σημαντική θεώρηση της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης της σύγχρονης εποχής (Jun 2006: 41). Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης, στο οποίο αναφέρθηκε μόνο ένας συμμετέχοντας, είναι θεσμοθετημένο από την ελληνική πολιτεία. Αποτελεί σημαντικό εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας. Το γεγονός ότι μόνο ένας συμμετέχων είχε ακούσει και γνώριζε αυτές τις έννοιες καταδεικνύει την θεωρητική υστέρηση των στελεχών της δημόσιας

---

<sup>60</sup> Βλέπε κεφ. Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ & Γ.7: ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΤΟ ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.

διοίκησης αλλά και των πολιτικών τους προϊσταμένων. Ταυτόχρονα, έχοντας υπόψη την θεωρητική προσέγγιση των δύο εννοιών και τις απόψεις των συμμετεχόντων, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι από αυτούς έχουν ήδη αναφερθεί στο περιεχόμενο τόσο της νέας δημόσιας διοίκησης όσο και του πλαισίου αξιολόγησης. Αναφορικά με το πρώτο, οι περισσότεροι εξέφρασαν στις προηγούμενες ερωτήσεις την συμφωνία αλλά και την επιθυμία τους για εφαρμογή αρχών του ιδιωτικού τομέα στην δημόσια διοίκηση. Δηλαδή την επαγγελματική διοίκηση, τα ρητά πρότυπα και μέτρα απόδοσης, τη διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα, τη σχέση ποιότητας – κόστους, την εγγύτητα με τον πελάτη – πολίτη, την εισαγωγή δομών παροχής κινήτρων, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας. Το ερώτημα λοιπόν που προκύπτει είναι γιατί δεν το υιοθετούν ως πρακτική κατά την άσκηση της διοίκησης (Rhodes 2000). Όσον αφορά το δεύτερο, επίσης από τις απαντήσεις διαπιστώνουμε ότι έχουν προαναφερθεί στους στόχους του πλαισίου αξιολόγησης, δηλαδή στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στην καινοτομία, στην δεοντολογία, στην αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ οργανώσεων, στην δημόσια απόδοση, στην κοινωνική ευθύνη (Υπουργείο εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης, 2013, Καριπίδου, 2011: 27-29). Και σε αυτή την περίπτωση το ερώτημα που ανακύπτει είναι γιατί δε γίνεται προσπάθεια συστηματικής εφαρμογής τέτοιων πρακτικών, από την στιγμή που η πλειοψηφία το επιθυμεί, αλλά υπάρχει εμμονή στην αποσπασματική εφαρμογή τους, χωρίς τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

#### Δ.5.2.4 Χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Όσον αφορά τα κύρια χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου διαπιστώνουμε ότι, σύμφωνα με πέντε ερωτώμενους, (Σ.4, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11), οι προσωπικές επαφές και οι γνωριμίες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι τρεις αιρετοί συμφωνούν σε αυτό το φαινόμενο. Επηρεάζεται ο τρόπος που η διοίκηση αντιλαμβάνεται και αντιμετωπίζει τα ζητήματα, καθώς αυτοί που διοικούν και αποφασίζουν, σκεπτόμενοι την προσωπική τους σχέση με τους πολίτες αλλά και τις μεταξύ τους σχέσεις παίρνουν αποφάσεις προσπαθώντας να μην δυσαρεστήσουν τους «γνωστούς» τους. Μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις αυτή η εγγύτητα και η προσωπική επαφή δίνει την δυνατότητα τόσο απαίτησης κάποιας «εκδούλευσης» όσο και υλοποίησής της. Διττή η σημασία αυτής

της εγγύτητας. Από την μία δίνει την δυνατότητα γνώσης των τοπικών προβλημάτων και αναγκών της κοινωνίας και από την άλλη επιτρέπει την ευκολότερη αναζήτηση και παροχή «εκδούλευσης». Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα<sup>61</sup> το φαινόμενο αυτό αφορά στην κοινή αντίληψη περί δημόσιας διοίκησης και πολιτικής. Η δημόσια διοίκηση οργανώνεται και εξαρτάται από το πολιτικό σύστημα. Η γενική αντίληψη περί παροχής εκδούλευσης σε ψηφοφόρους – πελάτες αντανακλά την αντίληψη του δημόσιου χώρου ως ιδιωτικού όπου ατομικά προβλήματα θα λυθούν στα πλαίσια μίας όχι δημόσιας αλλά ιδιωτικοποιημένης δημόσιας διοίκησης που εξυπηρετεί πολιτικές σκοπιμότητες (Δρίτσα 1979).

Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν και οι Σ.1, Σ.3, Σ.5, Σ.9 και Σ.11, τρεις ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι και δύο αιρετοί, αναφερόμενοι στο πελατειακό καθεστώς που επικρατεί στην δημόσια διοίκηση και στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου καθώς ακόμα και ο οργανισμός λειτουργίας (Φ.Ε.Κ.230/A/27-12-2010: Οργανισμός της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου 2010) έχει επηρεαστεί από το φαινόμενο από τη στιγμή που δημιουργήθηκαν θέσεις με στόχο όχι κάποια λειτουργική ανάγκη αλλά την ικανοποίηση προσωπικών επιδιώξεων. Έτσι, από την στιγμή που οι εκάστοτε οριζόμενοι ανώτεροι δημόσιοι λειτουργοί εξαρτούν την θέση τους (εδώ παίζει ρόλο και η ανυπαρξία αξιολόγησης και τοποθέτησής τους από όργανο ανεξάρτητο από την πολιτική ηγεσία) από την πολιτική ηγεσία, αυτό δίνει το πλεονέκτημα σε αυτή να απαιτεί από αυτούς.

Σε συνέχεια της προαναφερόμενης «πρακτικής» έρχεται και η άποψη των Σ.3, Σ.5 και Σ.9, ότι δηλαδή το πολιτικό σύστημα – οι αιρετοί άρχοντες επιβάλλονται στην δημόσια διοίκηση και στο προσωπικό αυτής. Επιβάλλουν την εξουσία του πολιτικού θεσμικά, αφαιρώντας τους λειτουργίες (Φ.Ε.Κ. 2985/B/05-11-2014: Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε Εντεταλμένους Περιφερειακούς Συμβούλους 2014) που προϋπήρχαν και που σύμφωνα με τον οργανισμό λειτουργίας (Φ.Ε.Κ. 230/A/27-12-2010: Οργανισμός της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου 2010) ήταν αρμοδιότητα των υπηρεσιών και αναθέτοντάς τες σε αιρετούς ή ασκούν πιέσεις στους υπαλλήλους, χρησιμοποιώντας την εξουσία που τους δίνεται από τον θεσμό τον οποίο υπηρετούν, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι επιθυμίες τους. Έχουμε λοιπόν τον πολίτη που απαιτεί εκδούλευση από τον πολιτικό, τον πολιτικό που υπόσχεται την υλοποίησή της και το στήσιμο του «μηχανισμού» ώστε να μπορεί να την υλοποιήσει. Ο μηχανισμός

---

<sup>61</sup>Βλέπε κεφ. Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΣ

περιλαμβάνει την επιβολή της εξουσίας των πολιτικών έναντι των δημοσίων υπαλλήλων (με αφαίρεση αρμοδιοτήτων ή με πιέσεις) και την εξάρτηση των δημοσίων υπαλλήλων από τους πολιτικούς – αιρετούς καθώς αυτοί αποφασίζουν την τοποθέτησή τους στις διοικητικές θέσεις (καθώς δεν εφαρμόζεται η διαδικασία αξιολόγησης και διορισμού ανώτερων διοικητικών υπαλλήλων). Ο περιγραφόμενος μηχανισμός ελέγχου<sup>62</sup> της δημόσιας διοίκησης από το εκάστοτε πολιτικό κατεστημένο αντανακλά τα αναφερόμενα στις προηγούμενες σελίδες του παρόντος περί «παθογένειας» της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και περιγράφει μία από τις σοβαρότερες «αρρώστιες» του ελληνικού συστήματος διοίκησης<sup>63</sup>. Μόνο ένας συμμετέχων υποστηρίζει ότι οι αιρετοί δεν επηρεάζουν τις ενέργειες των διοικούντων στην δημόσια διοίκηση.

Συμπληρώνοντας τα προαναφερόμενα, οι Σ.2, Σ.4, Σ.7 και Σ.10 προσδιορίζουν ως χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια την ατομικότητα, την έλλειψη συλλογικής συνείδησης και δράσης και τέλος το έλλειμμα εμπιστοσύνης που υπάρχει και αφορά τόσο την εμπιστοσύνη μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης όσο και το έλλειμμα εμπιστοσύνης των πολιτών προς το σύστημα διοίκησης. Είναι φυσικό επακόλουθο ένα πολιτικό σύστημα και μία δημόσια διοίκηση με τα προηγούμενα χαρακτηριστικά, κάθε άλλο παρά να εμπνέουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και της κοινωνίας<sup>64</sup> (Jun 2006: 205-206). Οι σχέσεις εμπιστοσύνης απαιτούν συνεργασία, πολιτικές αρετές, ήθος, αναγνώριση λαθών και ατελειών, συζήτηση, ισονομία, γενικά την τήρηση όλων των αρχών (Jun 2006: 205-206) με τις οποίες η δημόσια διοίκηση πρέπει να ασκείται<sup>65</sup>. Από τη στιγμή που δεν υπάρχει εμπιστοσύνη της κοινωνίας προς το σύστημα διοίκησης, μας επιτρέπει να υποθέσουμε ότι οι αρχές με τις οποίες θα έπρεπε να ασκείται δεν τηρούνται. Επί πλέον οι Σ.3, Σ.5 και Σ.9 πιστεύουν ότι μέρος των υπαλλήλων που υπηρετούν στην δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από «κακή» δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία η οποία δεν επιτρέπει την παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις αρχές της δημόσιας διοίκησης καθώς επηρεάζεται από ατομικά, κλαδικά και άλλα συμφέροντα.

Σημαντικό είναι και το χαρακτηριστικό που εντοπίζουν οι δέκα από τους έντεκα συμμετέχοντες, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η δημόσια διοίκηση στην

<sup>62</sup> Βλέπε κεφ. Γ.3 ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

<sup>63</sup> Βλέπε κεφ. Γ.4: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ, Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ, & Γ.7: ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΤΟ ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

<sup>64</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.1 Η ηθική της Δημόσιας Διοίκησης

<sup>65</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.2 Αρχές και Χαρακτηριστικά της δημόσιας Διοίκησης

Περιφέρεια εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την κεντρική διοίκηση ως προς τους οικονομικούς πόρους, την διάθεση προσωπικού, το νομικό πλαίσιο, τους κανόνες λειτουργίας, το θεσμικό πλαίσιο, την οργάνωση, τον οργανισμό λειτουργίας, με αποτέλεσμα την αδυναμία αυτόνομης λειτουργίας και επίλυσης προβλημάτων. Μάλιστα υποστηρίζουν ότι αυτή η εξάρτηση έχει ως αποτέλεσμα η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια να χαρακτηρίζεται από μη λειτουργική και ικανοποιητική οργάνωση. Δηλαδή από την απουσία στοχοθεσίας, την έλλειψη προσωπικού, την μη ικανοποιητική κατανομή του προσωπικού, την μη ορθολογική ανάθεση αρμοδιοτήτων, την μη λελογισμένη κατανομή πόρων, κ.α. Γενικά όλες οι διοικητικές και οργανωσιακές διαδικασίες<sup>66</sup> «πάσχουν», με συνέπεια την αδυναμία ικανοποιητικής λειτουργίας.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι τέσσερις συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.8, Σ.9 και Σ.11, θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου καταβάλλει προσπάθειες απεγκλωβισμού από την κεντρική διοίκηση καθώς υλοποιεί δράσεις στα πλαίσια εφαρμογής τοπικής πολιτικής σε αρκετά πεδία αρμοδιότητάς της. Επίσης χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια, σύμφωνα με τους Σ.4, Σ.5, Σ.7, Σ.9, Σ.10, Σ.11, δηλαδή έξι συμμετέχοντες, είναι και η προσπάθεια που καταβάλλει το υπαλληλικό προσωπικό να εξυπηρετήσει τον πολίτη και να ικανοποιήσει τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Εντύπωση προκαλεί και ότι οι Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.8, Σ.10, Σ.11, πιστεύουν ότι η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου χαρακτηρίζεται ως πρωτοποριακή και ότι παρέχει ικανοποιητικές υπηρεσίες. Σε συνέχεια των προαναφερόμενων, τρεις ερωτώμενοι, οι Σ.1, Σ.4 και Σ.10 θεωρούν ότι χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια αλλά και γενικότερα, είναι η λάθος αντίληψη των πολιτών όσον αφορά τους υπαλλήλους της, από την στιγμή που ισχύουν τα δεδομένα της προηγούμενης παραγράφου, η οποία υποστηρίζει ότι μόνος στόχος τους είναι η αμοιβή χωρίς την ανάλογη παροχή υπηρεσιών.

Δ.5.2.5 Αντίληψη της ικανοποίησης των πολιτών από τους διοικούντες την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

---

<sup>66</sup> Βλέπε κεφ. Γ.8: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΤΗΤΑ

Αναφορικά με το πώς αντιλαμβάνονται την ικανοποίηση των πολιτών οι διοικούντες τη Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, διαπιστώνουμε ότι οι πέντε εξ αυτών, ( Σ.4, Σ.5, Σ.7, Σ.9 και Σ.10), τρεις διοικητικοί υπάλληλοι από τους οκτώ και οι δύο αιρετοί από τους τρεις, πιστεύουν ότι οι πολίτες είναι ικανοποιημένοι από την παροχή υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης από τις υπηρεσίες του φορέα. Την ικανοποίηση την αποδίδουν στην προσπάθεια του προσωπικού να τους εξυπηρετήσει, στην ικανοποίηση των αιτημάτων τους και στην σχετικά όχι μεγάλη αναμονή ενώ τυχόν «παράπονα» τα αποδίδουν στην κακή νοοτροπία των πολιτών και στην μη ικανοποίηση κάποιων αιτημάτων. Μάλιστα ένας θεωρεί ότι πρόκειται για μία υποκειμενική άποψη η οποία εξαρτάται από το αν ικανοποιήθηκε το αίτημα ή αν διεκπεραιώθηκε η υπόθεση για την οποία απευθύνθηκε στις υπηρεσίες, ανεξάρτητα αν το αίτημα ήταν λογικό ή όχι.

Τρεις, (Σ.1, Σ.2 και Σ.6, όλοι υπάλληλοι) θεωρούν ότι δεν υπάρχει ικανοποίηση από τους πολίτες και το αποδίδουν στην γραφειοκρατία, στην ταλαιπωρία που υφίστανται οι πολίτες, στην έλλειψη γνώσης του θεσμικού πλαισίου από πλευράς πολιτών. Επίσης δύο συμμετέχοντες (οι Σ.3 και Σ.11), ένας αιρετός και ένας ανώτερος διοικητικός υπάλληλος, επίσης υποστηρίζουν ότι πολίτες δεν είναι ικανοποιημένοι από την παροχή υπηρεσιών και το αποδίδουν στις παράλογες απαιτήσεις που δεν ικανοποιούνται, στην έλλειψη γνώσης και στην απουσία παιδείας.

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί τον μηχανισμό λειτουργίας του κράτους. Οι παθογένειες που περιγράφονται οδήγησαν σε ένα διογκωμένο και αναποτελεσματικό δημόσιο τομέα (Κοντιάδης 2008: 39-40, Μακρυδημήτρης 1999: 18-19). Οι πολίτες δεν εμπιστεύονται την διοίκηση η οποία λειτουργεί ανορθολογικά και οι εναντιολογήσεις λαμβάνουν αρνητική υπόσταση (Μακρυδημήτρης 1999: 21-22). Παρατηρούμε ότι λειτουργοί της δημόσιας διοίκησης και οι αιρετοί χρησιμοποιούν ως μοναδικό μέτρο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών και μάλιστα αρκετοί από αυτούς θεωρούν τους πολίτες ικανοποιημένους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Όμως η ελληνική δημόσια διοίκηση απέχει αρκετά από το να παρέχει ικανοποιητικές υπηρεσίες (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014). Ίσως να θεωρούν ότι η ικανοποίηση προέρχεται από την απλή διεκπεραίωση υποθέσεων που ούτως ή άλλως αποτελεί «καθήκον» της δημόσιας διοίκησης να πραγματώνει. Όμως και αυτοί που θεωρούν ότι οι πολίτες είναι δυσαρεστημένοι, αναζητούν «άλλοθι» στην γραφειοκρατία και στους ίδιους τους πολίτες λόγω των απαιτήσεών τους. Δεν εστιάζουν στην πηγή του προβλήματος, την παθογένεια που γεννά την γραφειοκρατία και τις αιτίες που οδηγούν τους πολίτες να

έχουν «παράλογες απαιτήσεις» όπως είναι το πελατειακό κράτος, η πολυνομοθεσία<sup>67</sup>, κ.α.

#### Δ.5.2.6 Σημαντικότητα της ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Βορείου.

Όσον αφορά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι απαραίτητο να νοιώθουν ικανοποίηση από την εργασία του και τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης στον φορέα, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες (Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11) συμφωνούν πως είναι απαραίτητο να αισθάνονται ικανοποίηση προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί. Ένας εξ αυτών (Σ.1, ανώτερος διοικητικός υπάλληλος) πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ικανοποιημένοι λόγω της «μονιμότητας» και των καλύτερων σε σχέση με άλλους εργαζόμενους στη χώρα αποδοχών αν και ο φόρτος εργασίας δημιουργεί δυσαρέσκεια. Επίσης έξι συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.8 και Σ.10, (πέντε υπάλληλοι και ένας αιρετός) υποστήριξαν ότι υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, λόγω μειωμένου προσωπικού και επί πλέον αρμοδιοτήτων, γεγονός που δημιουργεί δυσαρέσκεια στο προσωπικό και συνεπώς επηρεάζεται αρνητικά η αποτελεσματικότητά τους.

Πέντε συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.6, Σ.8, Σ.9 και Σ.11 ( τρεις υπάλληλοι και δύο αιρετοί) πιστεύουν ότι το αν ο υπάλληλος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του και την διοίκηση του φορέα του εξαρτάται και από τον ίδιο, τις απαιτήσεις του και την εμπειρία του. Επίσης ο Σ.2 πιστεύει ότι κάποιοι εργαζόμενοι στον φορέα δεν αισθάνονται ικανοποίηση λόγω κακών συμπεριφορών από τους πολιτικούς προϊσταμένους προς αυτούς ενώ ο Σ.7 θεωρεί ότι δεν αισθάνονται ικανοποίηση καθώς δε συμμετέχουν στις αποφάσεις της διοίκησης.

Αντίθετα οι Σ.4 και Σ.10, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια είναι ικανοποιημένοι από την διοίκηση ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν αυξημένο φόρτο δουλειάς. Τέλος οι Σ.1 και Σ.2 θέτουν μία άλλη διάσταση αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και γενικά την διοίκηση στην Περιφέρεια καθώς αναφέρουν ότι υπάρχουν υπάλληλοι που δυσαρεστούνται και αντιδρούν αρνητικά σε

---

<sup>67</sup>Βλέπε κεφ. Γ.5 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΣ

περίπτωση που τους απευθύνουν ερωτήσεις αναφορικά με την εργασία τους και ότι κάποιος επίσης δεν είναι ικανοποιημένος καθώς νοιώθουν αδικημένοι ως προς την ανέλιξη τους στην διοικητική πυραμίδα του φορέα.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, (κεφ. Β.1, «η κλασική οργανωσιακή θεωρία», κεφ. Β.2, «η προσέγγιση της συμπεριφοράς και των ανθρωπίνων σχέσεων» και κεφ. Β.3, «σύγχρονες προσεγγίσεις»), αναφερθήκαμε διεξοδικά στις θεωρίες διοίκησης ενός οργανισμού. Σύμφωνα με το επιστημονικό μάνατζμεντ<sup>68</sup>, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονταν ως εκπαιδευμένα «εργαλεία». Η απόδοσή τους ήταν με ακρίβεια προσδιορισμένη, τα μηχανήματα προσαρμοσμένα στα μέτρα τους και η εκπαίδευσή τους ώστε να μάθουν να τα χρησιμοποιούν εντατική, με μοναδικό στόχο την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας (March και Simon 1958: 12-13). Οι εργαζόμενοι θεωρούνται δεδομένα και όχι μεταβλητές στην παραγωγή. Δε δίνεται καμία σημασία στην οργανωσιακή συμπεριφορά των ατόμων – εργαζομένων (March και Simon 2003: 72, March και Simon 1958: 6-7), στις ενδο – οργανωσιακές συγκρούσεις συμφερόντων, στις ικανότητες, την δυνατότητα αντίληψης και τα όρια του καθενός (March και Simon 2003: 106, March και Simon 1958: 33).

Στο γραφειοκρατικό μοντέλο<sup>69</sup> γίνεται προσπάθεια αντιμετώπισης της αβεβαιότητας του προηγούμενου μοντέλου (March και Simon 2003: 110-111). Η πειθαρχία, η ακρίβεια, η αυστηρότητα, η αποτελεσματικότητα και η προβλεψιμότητα επιτυγχάνονται με αυστηρούς κανόνες και περιορισμό της ελευθερίας. Το καπιταλιστικό σύστημα χρησιμοποιεί την γραφειοκρατία ως μέσο επιβολής (Σπανού 1992: 30-31). Αν και για τον Max Weber θεωρείται αποτελεσματική μορφή οργάνωσης κρατικών και πολιτικών οργανώσεων, (March και Simon 2003: 19, 111), δεν παύει να εμφανίζει αντιδράσεις από τα μέλη - εργαζόμενους της οργάνωσης. Στο μοντέλο του Merton, οι διαπροσωπικές σχέσεις περιορίζονται και δίνουν τη θέση τους σε ρόλους, οι κανονισμοί αποκτούν καθολική αξία, η συμπεριφορά γίνεται άκαμπτη. Αποδεκτό είναι το ελάχιστο ικανοποιητικό (March και Simon 2003: 113-118). Το μοντέλο του Selznick έχει την εξουσιοδότηση ως μορφή ελέγχου, η οποία όμως επιφέρει συγκρούσεις μεταξύ των υποομάδων (March και Simon 2003: 118-121). Στο μοντέλο Gouldner απρόσωποι κανόνες ρυθμίζουν τις εργασιακές διαδικασίες, μειώνονται οι εμφανείς σχέσεις εξουσία, η εργασιακή ομάδα λειτουργεί

---

<sup>68</sup> Βλέπε κεφ. Β.1.1 Το επιστημονικό Μάνατζμεντ του Taylor.

<sup>69</sup> Βλέπε κεφ. Β.1.3 Γραφειοκρατική Διοίκηση και Οργάνωση



ως μονάδα, επιδιώκεται η ελάχιστη αποδεκτή συμπεριφορά με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται οι οργανωσιακοί στόχοι (March και Simon 2003: 121-124).

Η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων και της συμπεριφοράς<sup>70</sup> εισάγει την κατανόηση του παράγοντα «άτομο - άνθρωπος». Πρέπει ο οργανισμός να κατανοήσει τους εργαζόμενούς του, να προσαρμόσει τις συνθήκες σε αυτούς ώστε να τους «ικανοποιήσει» και αυτοί με την σειρά τους να αισθανθούν ικανοποιημένοι ώστε να αποδώσουν. Μάλιστα ο Elton Mayo διαπίστωσε πως οι εργαζόμενοι νοιώθουν καλύτερα από τη στιγμή που νοιώθουν σημαντικοί για τον οργανισμό, που συμμετέχουν στις αποφάσεις και δεν αισθάνονται αποξενωμένοι και μάλιστα επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτό παρά από το μισθό ή και τις συνθήκες εργασίας (Δικαίος και συν. 1999: 39-40). Οι θεωρίες κινήτρων (Η ικανοποίηση των αναγκών, η υποκίνηση στους χώρους εργασίας, η κάλυψη των επίκτητων αναγκών, η θεωρία των προσδοκιών, η θεωρία της δικαιοσύνης και της ισοτιμίας)<sup>71</sup>, μας εισάγουν στον κόσμο της παρακίνησης των εργαζομένων να παραμείνουν στην εργασία τους, να νοιώθουν ικανοποιημένοι και να αποδίδουν τα μέγιστα. (Μπουραντάς 2015: 307-365, Δικαίος και συν. 1999: 309-337).

Οι March και Simon αναφέρουν ότι « ... Στις οργανώσεις, ο βαθμός ταύτισης των μελών με την οργάνωση σχετίζεται θετικά με τον χρόνο που ανήκουν τα μέλη στην ομάδα. Όσο μεγαλύτερο το χρονικό διάστημα τόσο μεγαλύτερη η ταύτιση του ατόμου με την οργάνωση, τόσο περισσότερες οι αλληλεπιδράσεις με τον οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση των αναγκών του μέσω αυτού. Επίσης η γρήγορη εξέλιξη στα πλαίσια ενός οργανισμού ωθεί την ταύτιση του ατόμου με τον οργανισμό. Οι προσδοκίες εξέλιξης και επαγγελματικής ανόδου δημιουργούν αλληλεπίδραση μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών» (March και Simon 2003: 158-160).

Η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από την η ικανότητα, το πόσο σημαντικές είναι οι εργασίες που επιτελούνται, την αυτονομία, την ταύτιση, τις φιλίες στο χώρο εργασίας, τις συγκρούσεις, το φόρτο εργασίας, την προσφορά, την συναισθηματική προδιάθεση, το γενικότερο τρόπο αντιμετώπισης της ζωής (Παπάνης και Ρόντος 2005: 55).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο του δημοσίου επηρεάζεται από το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης, το μισθό, το εργασιακό περιβάλλον, την οργάνωση του φορέα, τις σχέσεις με τους συναδέλφους,

---

<sup>70</sup> Βλέπε κεφ. Β.2: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

<sup>71</sup> Βλέπε κεφ. Β.2.1: Θεωρίες κινήτρων - υποκίνησης της εργασίας.

την πολιτική κουλτούρα, το πολιτικό περιβάλλον, την αντίληψη της κοινωνίας για τον συγκεκριμένο δημόσιο τομέα, τη «διάθεση» του εργαζόμενου, την πραγματοποίηση των προσδοκιών (Berman et al. 2017: 387, Κωνσταντοπούλου 1986: 84-87). Στην παραδοσιακή προσέγγιση ο άνθρωπος προσαρμόζεται στον οργανισμό και στους στόχους του ενώ στην προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων ο άνθρωπος είναι το επίκεντρο (Ναγόπουλος 2010α).

Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις και τα προαναφερόμενα διαπιστώνουμε ότι οι ασκούντες την διοίκηση στον οργανισμό Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα των εργαζομένων και ότι πρέπει να αισθάνονται ικανοποίηση για να αποδώσουν<sup>72</sup>. Ο φόρτος εργασίας (Παπάνης και Ρόντος 2005: 55) πράγματι επηρεάζει αρνητικά το βαθμό ικανοποίησης. Το ότι η ικανοποίηση που ένας εργαζόμενος νοιώθει για την εργασία του και τον τρόπο που διοικείται εξαρτάται από τον ίδιο, ίσως εξαρτάται από τον γενικότερο τρόπο αντιμετώπισης της ζωής που τον χαρακτηρίζει. Κατά πάσα πιθανότητα όμως εξαρτάται από το πώς ο ίδιος αντιλαμβάνεται όλους τους προαναφερόμενους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση στην εργασία και δη στο χώρο του δημοσίου και δεν είναι απλά αποτέλεσμα του χαρακτήρα του. Μία άποψη που αναδεικνύει την αδυναμία των ερωτώμενων – ασκούντων διοίκηση να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που έχουν σημασία ή και την έλλειψη ενδιαφέροντος να το πράξουν από τη στιγμή που είναι "γρανάζια" ενός γραφειοκρατικού μηχανισμού με αυστηρά πλαίσια και κανόνες, ανεπαρκείς διαπροσωπικές σχέσεις και «ρόλους» αντί ανθρώπων. Άρα ... γιατί να ενδιαφέρει (τη διοίκηση) αν νοιώθει ικανοποιημένος (ο εργαζόμενος) από τη στιγμή που πράττει το ελάχιστο... είναι δικό του θέμα, δεν ενδιαφέρει.

Η άποψη μάλιστα που εκφράζει ένας συμμετέχων και δη ανώτερος διοικητικός υπάλληλος, ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι λόγω μισθού και μονιμότητας παραπέμπει στην τεϋλορική θεώρηση του υπαλλήλου – εργαλείο ο οποίος δεν έχει λόγο και πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του φορέα. Η δε άποψη ενός ερωτώμενου ότι θεωρεί πως οι εργαζόμενοι δε νοιώθουν ικανοποίηση καθώς δε συμμετέχουν στις αποφάσεις της διοίκησης του φορέα συνάδει με την άποψη του Mayo ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από το αν νοιώθουν σημαντικοί για τον οργανισμό. Το ότι δεν υπάρχει ικανοποίηση σε εργαζόμενους καθώς υπάρχουν άσχημες συμπεριφορές προς αυτούς από αιρετούς παραπέμπει στην πολιτική εξουσία και την σύγκρουσή της με την δημόσια διοίκηση και στην

---

<sup>72</sup>Βλέπε κεφ. Β.2: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ 32

γραφειοκρατική θεώρηση του Selznick περί σύγκρουσης υποομάδων στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Εντύπωση προκαλεί η άποψη ότι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την διοίκηση αλλά είναι δυσαρεστημένοι λόγω του φόρτου εργασίας. Μία άποψη αυτό - αναιρούμενη. Πώς γίνεται να είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοι από την διοίκηση, η οποία δεν μπορεί να εξασφαλίσει επί πλέον προσωπικό, αναλαμβάνει επί πλέον αρμοδιότητες και τους αναθέτει την διεκπεραίωσή τους με αποτέλεσμα τον αυξημένο για αυτούς φόρτο εργασίας;

Δεν πρέπει να αφήσουμε ασχολίαστο και αυτό που αναφέρουν δύο ερωτώμενοι, ότι οι εργαζόμενοι δυσανασχετούν τόσο από ερωτήσεις που τους απευθύνει η διοίκηση σχετικά με την εργασία τους όσο και από την μη ανέλιξή τους στην ιεραρχία. Αυτό αναδεικνύει την έλλειψη εμπιστοσύνης προς την διοίκηση. Γιατί στην πρώτη περίπτωση υπάρχει η σκέψη της τιμωρίας σε περίπτωση λάθους και στην δεύτερη δεν εμπιστεύονται τις διαδικασίες (αμεροληψία, δικαιοσύνη) με τις οποίες κάποιος κατέλαβε κάποια θέση στην πυραμίδα της διοίκησης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης άλλωστε προς την δημόσια διοίκηση είναι γενικά παραδεκτή στην ελληνική κοινωνία (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 105-106).

#### Δ.5.2.7 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην δημόσια διοίκηση.

Αναφορικά με τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην δημόσια διοίκηση<sup>73</sup>, όπως προαναφέρθηκε, θεωρούν ότι την επηρέασε ως προς το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα επέφερε μειώσεις αμοιβών και πάγωμα νέων προσλήψεων με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται ελλιπής επάνδρωση των υπηρεσιών, μεγάλος φόρτος εργασίας και δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Μόνο ένας συμμετέχων θεωρεί ότι οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων δεν έχουν επηρεαστεί σημαντικά ενώ αντίθετα μειώθηκαν οι διαθέσιμοι πόροι. Ένας άλλος συμμετέχων πιστεύει ότι οι διαθέσιμοι πόροι είναι ικανοποιητικοί αλλά τα προγράμματα επιδοτήσεων μειώθηκαν με αποτέλεσμα να μειωθεί ο όγκος εργασίας. Επίσης αναφέρθηκε ότι υπάρχει απώλεια ανθρώπινου δυναμικού λόγω κρίσης και της επακόλουθης μετανάστευσης ενώ επί πλέον ένας ερωτώμενος αναφέρει ότι λόγω των μη νέων προσλήψεων και της

---

<sup>73</sup> Βλέπε κεφ. Γ.9: Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

αποχώρησης των έμπειρων υπαλλήλων, δεν είναι δυνατή η μεταφορά εμπειρίας σε νεότερους υπαλλήλους, αφού δεν υπάρχουν, με αποτέλεσμα την υποχώρηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Τίθεται και θέμα αρνητικής ψυχολογίας των υπαλλήλων εξαιτίας της κρίσης ενώ ένας άλλος ερωτώμενος πιστεύει ότι η νομοθεσία τους ευνοεί ώστε να αποφεύγουν τις δυσκολίες.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η άποψη δύο ερωτώμενων ενός ανώτερου διοικητικού υπαλλήλου και ενός αιρετού, οι οποίοι θεωρούν ότι η οικονομική κρίση είχε και θετικές επιπτώσεις καθώς πιστεύουν ότι έχει βελτιωθεί η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, έχουν θεσπιστεί κανόνες λειτουργίας που βελτιώνουν την εικόνα της και έχει βελτιωθεί η απόδοση των υπαλλήλων. Επίσης ένας ερωτώμενος αναφέρει ότι η κρίση δεν είναι φαινόμενο των τελευταίων ετών αλλά αποτέλεσμα μακροχρόνιων προβληματικών καταστάσεων και κακής λειτουργίας.

Πράγματι η προβληματική λειτουργία του δημόσιου τομέα δεν είναι πρόσφατο φαινόμενο αλλά προϋπήρχε αρκετές δεκαετίες. Η οικονομική κρίση υπήρξε η αφορμή να «φανερωθούν» και να αποκτήσουν νέα δυναμική τα δομικά προβλήματα που προϋπήρχαν, όπως αυτά της αδυναμίας σχεδιασμού και εφαρμογής αποτελεσματικών δημοσίων πολιτικών, ο κατακερματισμός αρμοδιοτήτων, η αδυναμία αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, η πολυνομία κ.α. «πάγιες αδυναμίες» του συστήματος διοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014, Σνήγορος του Πολίτη 2012: 92). Σημαντική είναι και η υποχώρηση των επενδύσεων η οποία επιτείνει και παρατείνει την κρίση (Νασιούλας 2015: 7).

Επίσης παρατηρούνται σημάδια βελτίωσης όπως η προσπάθεια πραγματικής διαφάνειας με το πρόγραμμα διαύγεια, ο εξορθολογισμός των δαπανών, η αναδιάρθρωση του μηχανισμού λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 15-16,105). Τα προβλήματα παθογένειας είναι πολλά και δυσεπίλυτα ενώ έγιναν και λάθη κατά την προσπάθεια αντιμετώπισής του. Το ζητούμενο είναι να υπάρξει πολιτική βούληση και συναίνεση ώστε να αποτελέσει η κρίση το έναυσμα για βελτίωση του μηχανισμού της δημόσιας διοίκησης και όχι ένα απλό αρνητικό ιστορικό γεγονός (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 108).

Από τις απαντήσεις λοιπόν γίνεται αντιληπτό ότι οι συμμετέχοντες στην συντριπτική τους πλειοψηφία αντιλαμβάνονται την κρίση ως ένα αρνητικό φαινόμενο που έπληξε τις απολαβές των υπαλλήλων, επέφερε προβλήματα ελλειπούς

προσωπικού, αυξημένου φόρτου εργασίας και δυσαρέσκεια. Ελάχιστοι έθιξαν το γεγονός ότι η κρίση είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιων παθογενειών και δομικών δυσλειτουργιών οι οποίες και πρέπει να αντιμετωπιστούν εκ των έσω και όχι με επιβαλλόμενες (από την τρόικα, κτλ) λύσεις και μεταρρυθμίσεις και μπορεί να αποτελέσει και το έναυσμα θετικών αναδιαρθρώσεων στην δημόσια διοίκηση.

Δ.5.3. Συμπεράσματα τρίτου ερευνητικού ερωτήματος: Τα κοινωνικό κράτος δικαίου και η σχέση του με την δημόσια διοίκηση

Δ.5.3.1 Το «κοινωνικό κράτος δικαίου» και η δημόσια διοίκηση.

Αναφορικά με την έννοια «κοινωνικό κράτος δικαίου» και την συσχέτισή της με την δημόσια διοίκηση, έξι συμμετέχοντες, οι Σ.5, Σ.7, Σ.8., Σ.9, Σ.10 και Σ.11, τρεις ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι από τους πέντε και οι τρεις αιρετοί, ορίζουν ως κοινωνικό κράτος δικαίου αυτό που λειτουργεί έχοντας ως επίκεντρο την εξυπηρέτηση των πολιτών του, την επίλυση των προβλημάτων της κοινωνίας, με νομικό πλαίσιο που καθορίζει την οργάνωση της κοινωνίας χωρίς παρερμηνείες και αλληλοεπικαλύψεις. Το κράτος στο οποίο επικρατεί ουδετερότητα, αξιοκρατία, ισότητα, άμεση και δίκαιη εφαρμογή των νόμων. Χωρίς γραφειοκρατία, με αξιοκρατική και δίκαιη αξιολόγηση στην δημόσια διοίκηση. Χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις. Με επικοινωνία μεταξύ πολιτείας και πολιτών, σωστή ενημέρωση και αποδοχή των αποφάσεων από τους πολίτες, δηλαδή εμπιστοσύνη προς την δημόσια διοίκηση. Μάλιστα δύο συμμετέχοντες, οι Σ.3 και Σ.6 θεωρούν ότι αν τηρούνται οι επιταγές του Συντάγματος (Βουλή των Ελλήνων 2008) τότε πραγματώνεται το κοινωνικό κράτος δικαίου. Τέσσερις συμμετέχοντες, οι Σ.3, Σ.4, Σ.7 και Σ.9, συσχετίζουν το κράτος δικαίου με την αμερόληπτη και γρήγορη απονομή της δικαιοσύνης. Ο Σ.1 και ο Σ.2, προσδιορίζουν την έννοια σε σχέση με τον οργανισμό λειτουργίας ο πρώτος και με την κοινωνική πολιτική και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών ο δεύτερος. Τέσσερις μόνο συμμετέχοντες, οι Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, (τρεις αιρετοί και μόνο ένας ανώτερος διοικητικός υπάλληλος), συσχετίζουν την δημόσια διοίκηση με το κοινωνικό κράτος δικαίου, ορίζοντας την δημόσια διοίκηση ως το μηχανισμό εφαρμογής των αρχών του κράτους δικαίου.

Οι αρχές του κοινωνικού κράτους δικαίου στις οποίες αναφερθήκαμε<sup>74</sup> είναι αυτές του κράτους δικαίου (η αρχή της διάκρισης των λειτουργιών, η αρχή της νομιμότητας, η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, η αρχή της αναλογικότητας, η αρχή της ασφάλειας και της βεβαιότητας του δικαίου, η αιτιολογία των διοικητικών πράξεων και δικαστικών αποφάσεων, η αξίωση του γενικού, σαφούς και απρόσωπου χαρακτήρα των νομοθετικών και κανονιστικών επιταγών, η απαγόρευση της επιβολής ποινών με αναδρομική ισχύ, η απαγόρευση της αναδρομικής ισχύς των νόμων πλην εξαιρέσεων (Παπαδοπούλου 2015: 86-98) ) συνεπικουρούμενες από αυτές τις κοινωνικής δικαιοσύνης και αλληλεγγύης, της καταπολέμησης των κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων, της εξασφάλισης της ανθρώπινης αξιοπρέπειας για κάθε άτομο μέσω της διασφάλισης των ελαχίστων απαιτούμενων αγαθών (Παπαδοπούλου 2015: 103-105). Το κοινωνικό κράτος δικαίου, πραγματώνεται μέσω των αρχών που πρέπει να τηρεί η δημόσια διοίκηση κατά την λειτουργία της και που αναφέρονται στο Ελληνικό σύνταγμα. Αυτές εν συντομία είναι η αρχή της νομιμότητας, η διακριτική ευχέρεια, η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος, η χρηστή διοίκηση όπου εδραιώνει την εμπιστοσύνη της κοινωνίας στο κράτος, η συνέπεια και η ταχύτητα, ο σεβασμός στα δικαιώματα του πολίτη, η σταθερότητα και η συνέχεια, η αναλογικότητα σκοπών και μέσων, η αποτελεσματικότητα και ποιότητα της δράσης, η ίση μεταχείριση, η φανερή και επιεικής δράση, η προσαρμογή στις ανάγκες της στιγμής (Μακροδημήτρης και Πραβίτα 2012: 22-43).

Ταυτόχρονα η δημόσια διοίκηση<sup>75</sup> αποτελεί το μηχανισμό μέσα από τον οποίο το κράτος ελέγχει και οργανώνει την ζωή των πολιτών. Από τη στιγμή που το κράτος, στην συγκεκριμένη περίπτωση η χώρα μας, ευαγγελίζεται την εφαρμογή των αρχών ενός κράτους δικαίου μέσω του Συντάγματός της, η δημόσια διοίκηση αποτελεί το «εργαλείο» εφαρμογής αυτών των αρχών, της τήρησης του Συντάγματος με λίγα λόγια. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι οι ερωτώμενοι, αν και δεν αναφέρονται διεξοδικά στις αρχές του κοινωνικού κράτους δικαίου και της δημόσιας διοίκησης, ίσως λόγω ελλείψεων θεωρητικών γνώσεων, εν τούτοις, σε σημαντικό ποσοστό, γνωρίζουν σε γενικά πλαίσια την έννοια του κράτους δικαίου και την σημασία του όπως επίσης και τις βασικές αρχές οι οποίες πρέπει να το διακρίνουν καθώς και τον μηχανισμό εφαρμογής του μέσω της δημόσιας διοίκησης.

---

<sup>74</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3: Κοινωνικό Κράτος και Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση

<sup>75</sup> Βλέπε κεφ. Α.3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Επιπλέον, οι Σ.1, Σ.9 και Σ.10 (δύο αιρετοί και ένας υπάλληλος), πιστεύουν ότι εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος δικαίου στη χώρα σε ένα βαθμό ενώ οι Σ.1, Σ.3, Σ.4, Σ.9 (τρεις υπάλληλοι και ο ένας αιρετός) θεωρούν ότι δεν εφαρμόζεται κράτος δικαίου στη χώρα σε ικανοποιητικό βαθμό. Ο Σ.1 εκφράζει αντικρουόμενη άποψη καθώς από την μία θεωρεί ότι το κοινωνικό κράτος δικαίου υλοποιείται στη χώρα και από την άλλη θεωρεί ότι δεν εφαρμόζεται. Ίσως η αντικρουόμενη αυτή άποψη να οφείλεται στην διπλή ιδιότητά του, ως υπάλληλος, που γνωρίζει τις δυσκολίες εφαρμογής κράτους δικαίου και ως ανώτερο διοικητικό στέλεχος το οποίο και συμμετέχει στις αποφάσεις καθορισμού λειτουργίας ενός δημόσιου φορέα, οπότε και του είναι δύσκολο να αποδεχτεί ότι ο φορέας αυτός δε λειτουργεί σε καθεστώς κράτους δικαίου. Το ότι τρεις υπάλληλοι θεωρούν ότι δεν εφαρμόζεται κράτος δικαίου ενώ ένας μόνο θεωρεί ότι εφαρμόζεται, επιβεβαιώνει τα αναφερόμενα στο αντίστοιχο κεφάλαιο<sup>76</sup>, ότι το Ελληνικό σύστημα διοίκησης πάσχει από εσωστρέφεια, ανταγωνισμούς, σπατάλη πόρων, από γιγαντωμένο και αντιπαραγωγικό κρατικό μηχανισμό, γραφειοκρατία, όχι ποιοτική παροχή υπηρεσιών, «πελατειακές» σχέσεις (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 17), δηλαδή συνθήκες που δεν επιτρέπουν να θεωρήσουμε ότι οι αρχές μίας αποτελεσματικής και ικανοποιητικής δημόσιας διοίκησης και άρα ενός κοινωνικού κράτους δικαίου, εφαρμόζονται. Η γνώση των ανωτέρων διοικητικών υπαλλήλων σε αυτό το σημείο, με την μεγάλη εμπειρία σε αυτόν ακριβώς τον τομέα, υπερβαίνει την αντίστοιχη των αιρετών, από τους οποίους οι δύο θεωρούν ότι εφαρμόζεται κράτος δικαίου. Η άποψη αυτή προέρχεται από την «θεσμική θέση» που κατέχουν οι αιρετοί καθώς μία παραδοχή ότι πράγματι υπάρχει θέμα σχετικά με την εφαρμογή ενός κράτους δικαίου θα σημαίνει και παραδοχή όλων των αρνητικών χαρακτηριστικών της δημόσιας διοίκησης και των παθογενειών αυτής, οι οποίες και έχουν άμεση σχέση αιτίας - αποτελέσματος και με το σημερινό πολιτικό σύστημα, όπως αυτό λειτουργεί. Τέλος οι Σ.2, Σ.5, Σ.6 και Σ.7 δεν εκφράζουν άποψη σχετικά με το αν εφαρμόζεται στη χώρα κράτος δικαίου, επιβεβαιώνοντας τις ελλείψεις σε θεωρητικό επίπεδο.

#### Δ.5.3.2 Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και κοινωνικό κράτος δικαίου

---

<sup>76</sup> Βλέπε κεφ. Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΣ.

Όσον αφορά το αν η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές ενός «κοινωνικού κράτους δικαίου», διαπιστώσαμε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων, (οι Σ.2, Σ.5, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11), οι τρεις διοικητικοί υπάλληλοι και οι τρεις αιρετοί, συμφωνούν πως εντοπίζονται πρακτικές και λειτουργίες που αντικατοπτρίζουν αυτές ενός κράτους δικαίου. Βέβαια δεν αντιλαμβάνονται όλοι με τον ίδιο τρόπο την έννοια και δεν έχουν την ίδια αντίληψη αναφορικά με το ποια συγκεκριμένη πρακτική αρμόζει σε ένα κράτος δικαίου. Υπάρχει μία γενική αντίληψη ότι ο οργανισμός Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι θετικά ανταποκρινόμενος στο αίτημα της κοινωνίας για κράτος δικαίου, (Παπαδοπούλου 2015: 104-105) αλλά δεν υπάρχει μία γενικά αποδεκτή αντίληψη. Περισσότερο εστιάζουν στην σωστή εφαρμογή του νομικού πλαισίου με παράλληλη ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, στην χρήση νέων τεχνολογιών, στην πληροφόρηση, στην άσκηση κοινωνικής πολιτικής, στην εκτέλεση δημοσίων έργων και στην προσπάθεια απεγκλωβισμού από τις παθογένειες του συστήματος, όπως πολιτικές παρεμβάσεις, διαφθορά, κτλ. Ταυτόχρονα υπάρχουν και τρεις ερωτώμενοι, (Σ.1, Σ.2, Σ.6), και οι τρεις ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι, (ο ένας μάλιστα ανήκει και στην προηγούμενη κατηγοριοποίηση), που θεωρούν ότι υπάρχει ένα γενικό κλίμα και θέληση εφαρμογής πρακτικών που να αρμόζουν σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου, αλλά οι παθογένειες του συστήματος διοίκησης δεν επιτρέπουν σε αυτή την προσπάθεια να αποδώσει τα μέγιστα.

Επί πλέον, οι Σ.1, Σ.2 και Σ.3 πιστεύουν ότι στον οργανισμό «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» εντοπίζονται και πρακτικές οι οποίες δε συνάδουν με το κράτος δικαίου. Συγκεκριμένα ο Σ.1 αναφέρει ότι ακόμα και ο οργανισμός λειτουργίας (Φ.Ε.Κ. 230/A/27-12-2010: Οργανισμός της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου) έχει καταρτιστεί προκειμένου να εξυπηρετηθούν ατομικά συμφέροντα, επιβεβαιώνοντας τις αιτιάσεις περί παθογένειας του συστήματος. Ο Σ.2 κάνει λόγο για πρακτικές που επιβεβαιώνουν τα όσα αναφέραμε περί «πελατειακού κράτους» όπου οι πολιτικοί παράγοντες ασκούν πιέσεις προκειμένου να εξυπηρετηθούν συμφέροντα ψηφοφόρων τους από τους λειτουργούς της δημόσιας διοίκησης. Ο Σ.3 κάνει λόγο για πρακτικές που μπορεί να στοχεύουν στην εξυπηρέτηση της τοπικής κοινωνίας, στα πλαίσια μάλιστα άσκησης κοινωνικής πολιτικής, αλλά το οικονομικό κόστος και οι εργατοώρες δεν αντισταθμίζονται από τα οφέλη των πρακτικών. Αυτή η πρακτική ίσως, χρησιμοποιώντας το πρόσχημα της άσκησης κοινωνικής πολιτικής να



αποσκοπεί σε ικανοποίηση ατομικών συμφερόντων τόσο αυτών που αποφασίζουν, όσο και αυτών που λαμβάνουν τα όποια οφέλη.

Ένας ερωτώμενος (Σ.7) πιστεύει ότι το σύστημα της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου δεν αντιμετωπίζει με ειλικρίνεια τους πολίτες, δεν υπάρχει απόλυτη και ειλικρινή ενημέρωση, καθώς θεωρεί υπερβολικές τις υποσχέσεις του συστήματος διοίκησης προς τους πολίτες, οι οποίες και για αυτό το λόγο συχνά δεν υλοποιούνται. Αυτή η πρακτική ίσως αποσκοπεί στην προσέλκυση ψηφοφόρων και σίγουρα δεν αρμόζει σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου.

Επίσης ένας συμμετέχων (Σ.4), πιστεύει ότι η κεντρική διοίκηση – κυβέρνηση δεν αντιμετωπίζει ισότιμα και δίκαια όλους τους περιφερειακούς φορείς με αποτέλεσμα να ικανοποιεί τα αιτήματα και τις απαιτήσεις ορισμένων από αυτούς και να μην ικανοποιεί αυτά που απαιτούν κάποιο άλλοι, μεταξύ αυτών και η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Υπάρχουν υποθέσεις οι οποίες θεωρεί ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν άμεσα και εύκολα, αλλά η αντιμετώπισή τους απαιτεί την συνδρομή της κεντρικής διοίκησης. Έτσι καθυστερούν μεγάλα χρονικά διαστήματα να τακτοποιηθούν με αποτέλεσμα την δυσλειτουργία της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια και την ταλαιπωρία και δυσαρέστηση των πολιτών. Η πρακτικές αυτές θεωρεί ότι δεν αρμόζουν σε ένα κράτος δικαίου.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει<sup>77</sup>, το κοινωνικό κράτος δικαίου είναι εξέλιξη και συνέχεια του κράτους δικαίου, το οποίο επίσης είναι συνέχεια του κράτους του νόμου. Στο τελευταίο απλά εφαρμόζεται το νομικό πλαίσιο που υπάρχει και ρυθμίζει την οργάνωση της πολιτείας. Στο κράτος δικαίου ελέγχεται όχι μόνο η εφαρμογή των νόμων αλλά και η θεσμοθέτησή τους, ο ίδιος ο νομοθέτης δηλαδή, έχοντας ως βασικό πλαίσιο αναφοράς το Σύνταγμα. Βασικές αρχές του κράτους δικαίου είναι η διάκριση των λειτουργιών, η αρχή της νομιμότητας, της αναλογικότητας, της ασφάλειας και της βεβαιότητας του δικαίου, της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, της αιτιολογίας των διοικητικών πράξεων και δικαστικών αποφάσεων η αξίωση του γενικού, σαφούς και απρόσωπου χαρακτήρα των νομοθετικών και κανονιστικών επιταγών, η απαγόρευση της επιβολής ποινών με αναδρομική ισχύ, η απαγόρευση της αναδρομικής ισχύς των νόμων (Παπαδοπούλου 2015: 85-86). Στο κοινωνικό κράτος δικαίου προστίθεται ο «κοινωνικός συνταγματισμός». Προστατεύεται η κοινωνική δικαιοσύνη, επιδιώκεται η κοινωνική αλληλεγγύη, καταπολεμούνται οι κοινωνικές

---

<sup>77</sup> Δες κεφ. Β.6: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΚΡΑΤΟΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

και οικονομικές ανισότητες, εξασφαλίζεται και προστατεύεται η ανθρώπινη αξιοπρέπεια, εξασφαλίζονται τα ελάχιστα απαιτούμενα αγαθά διαβίωσης για όλους. Επιδιώκεται η αναδιανομή του εισοδήματος. Τα κοινωνικά δικαιώματα ενδυναμώνονται και προστατεύονται. Η κοινωνία απαιτεί την συμμετοχή της στις κρατικές αποφάσεις και το κράτος παρεμβαίνει στην οικονομία και στην κοινωνία με στόχο την εξασφάλιση του κοινωνικού του χαρακτήρα. Οργανώνει και διαμορφώνει την δημόσια διοίκηση έχοντας ως σκοπό την επίτευξη των παραπάνω στόχων, την κοινωνική συνοχή, την κοινωνική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία (Παπαδοπούλου 2015: 103-105). Οι αρχές της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να είναι η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος, η χρηστή διοίκηση, η συνέπεια και η ταχύτητα, ο σεβασμός στα δικαιώματα του πολίτη, η σταθερότητα και η συνέχεια, η αναλογικότητα σκοπών και μέσων, η αποτελεσματικότητα και ποιότητα της δράσης της δημόσιας διοίκησης, η ίση μεταχείριση, η αμεροληψία, η ουδετερότητα, η φανερή και επιεικής δράση, η προσαρμογή στις ανάγκες της στιγμής (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα 2012: 21-42).

Η Ελληνική πολιτεία σε μία προσπάθεια αναδιάρθρωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια ενός κοινωνικού κράτους δικαίου, αναγνωρίζοντας την υστέρηση που υπάρχει, έθεσε ως πυλώνες της προσπάθειας, την επίτευξη της ορθής δράσης της διοίκησης που πρέπει να χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό, ηθική, αποτελεσματικότητα, εξειδίκευση, επάρκεια, εντιμότητα, ανιδιοτέλεια. Το συντονισμό των υπουργείων και την στρατηγική διοίκηση των υπηρεσιών, την αξιολόγηση των δομών και τον ανασχεδιασμό, την απλοποίηση των διαδικασιών, την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Την ενδυνάμωση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Την καλή νομοθέτηση. Την διαφάνεια, την λογοδοσία, την ανοιχτή διακυβέρνηση. Την συμμετοχή των πολιτών στην διοίκηση και στις αποφάσεις. Την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Την καταπολέμηση της διαφθοράς. Και τέλος την ενημέρωση των πολιτών, με στόχο την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών, δηλαδή της κοινωνίας και της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή του κράτους (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017). Όλα τα προαναφερόμενα αποτελούν τα εργαλεία και τα μέσα μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια επίτευξης του κοινωνικού κράτους δικαίου και δεν αποτελούν έκφραση αυτού.

Λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των ερωτώμενων, τα ευρήματα δηλαδή της έρευνας και το θεωρητικό πλαίσιο, γίνεται αντιληπτό ότι έξι ερωτώμενοι θεωρούν

πως η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου εφαρμόζονται πρακτικές που αρμόζουν σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου. Ότι δηλαδή υπάρχει τήρηση των αρχών ενός κράτους δικαίου και μάλιστα με κοινωνικό χαρακτήρα. Όμως η σωστή εφαρμογή του νομικού πλαισίου που διατείνεται ένας συμμετέχων αρμόζει απλά σε κράτος του νόμου (Παπαδοπούλου 2015: 85) και όχι σε κράτος δικαίου. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ή απλά η παροχή υπηρεσιών που αναφέρει άλλος συμμετέχων δεν εξασφαλίζει τα όσα αναφέρθηκαν σχετικά με το κοινωνικό κράτος δικαίου, απλά αποτελεί υλοποίηση των καθηκόντων και της λειτουργίας της. Στην ίδια κατηγορία ανήκει και η αναφορά που σχετίζει την εκτέλεση δημοσίων έργων από την δημόσια διοίκηση με το κοινωνικό κράτος δικαίου. Η χρήση νέων τεχνολογιών και η πληροφόρηση που επικαλείται τρίτος ερωτώμενος αποτελούν πυλώνες της εθνικής στρατηγικής αναδιάρθρωσης της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017). Η δημόσια κοινωνική διοίκηση όντως χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες και η πληροφόρηση είναι απαραίτητη πρακτική όμως αποτελούν ένα μόνο χαρακτηριστικό, περισσότερο εργαλείο, αυτής.

Το ότι, σύμφωνα με τα αναφερόμενα, καταγράφεται μία γενική θέληση για εφαρμογή πρακτικών που να αρμόζουν σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου αποτελεί αδιαμφισβήτητο θετικό συμπέρασμα. Όμως ταυτόχρονα, η παραδοχή ότι, λόγω των παθογενειών του συστήματος διοίκησης αυτή η θέληση και η προσπάθεια δεν μπορεί να στεφθεί με επιτυχία, αποτελεί άμεση αποδοχή του ότι οι παθογένειες του ελληνικού συστήματος διοίκησης ακόμα δεν έχουν υποχωρήσει αισθητά. Έστω και προκειμένου να επιτρέψουν να υλοποιηθούν προσπάθειες εφαρμογής κοινωνικού κράτους δικαίου με τον τρόπο που τον αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες.

Στα θετικά καταγράφεται το γεγονός ότι, πηγαίνοντας ένα βήμα πίσω, γίνονται προσπάθειες να απαλλαγεί η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια από αυτές τις παθογένειες ώστε να μπορέσει να κάνει το επόμενο βήμα. Όπως αναφέρει συμμετέχων (Σ,2), « ... ένας περιφερειακός σύμβουλος παίρνει τηλέφωνο και λέει βοηθήστε τον συγκεκριμένο κύριο ... Όχι ... Όχι, δεν μπορώ να τον βοηθήσω ... θα εφαρμόσω την νομοθεσία. ... Παράδειγμα με παίρνει κάποιος πολιτικός και μου λέει βοήθησε τον τάδε. ... Εγώ το μόνο που μπορώ να κάνω είναι εάν αυτός δεν έχει την ικανότητα να καταλάβει τι ακριβώς πρέπει να μου φέρει ... δεν μπορώ να παρανομήσω εγώ ... θα χάσω τη δουλειά μου ... Θα τον βοηθήσω νόμιμα .. Η ίδια αντιμετώπιση απέναντι σε όλους τους πολίτες είναι όταν θα ελέγξω κάτι να μου προσκομίσει το φάκελο όπως πρέπει». Το θέμα που ανακύπτει είναι ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να

μην μείνει μόνο την προσπάθεια αντίστασης στο παλιό κατεστημένο «πελατειακό κράτος» και στις εν γένει παθολογίες αλλά να προχωρήσει σε γενναίες μεταρρυθμίσεις.

Καταγράφηκε επίσης ότι συσχετίζουν το κοινωνικό κράτος δικαίου με την εφαρμογή κοινωνικής πολιτικής. Αν και δεν αφορά αποκλειστικά το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, πράγματι ένα κοινωνικό κράτος δικαίου πρέπει να έχει και ως βασικό του στόχο την επίτευξη κοινωνικής ευημερίας και συνοχής και την εξασφάλιση των ελαχίστων απαραίτητων διαβίωσης σε όλους τους πολίτες.

Βέβαια δεν έλειψαν και οι παντελώς αρνητικού χαρακτήρα αναφορές αναφορικά με το κοινωνικό κράτος δικαίου στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Σημαντικό θέμα προκύπτει από την αναφορά συμμετέχοντα, ανώτερου διοικητικού στελέχους με μεγάλη εμπειρία και γνώση, ότι ο ίδιος ο οργανισμός λειτουργίας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου συντάχθηκε όχι με κριτήρια την καλύτερη, αποδοτικότερη και ποιοτικότερη λειτουργία, αλλά με σκοπό την εξυπηρέτηση προσωπικών επιδιώξεων καθώς οι ανώτερες διοικητικές θέσεις που προβλέπονται είναι περισσότερες από τις απαιτούμενες για την σωστή λειτουργία του οργανισμού. Οι επιδιώξεις αυτές μπορεί να είναι ικανοποίηση κάποιων στελεχών που τοποθετήθηκαν σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, ίσως με ανταλλάγματα την ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών που τους τοποθέτησαν, ή ίσως την ικανοποίηση απαιτήσεων για «εξυπηρετήσεις» που προηγήθηκαν. Επίσης σημαντικό είναι η παραδοχή ανώτατου διοικητικού στελέχους για την πίεση που δέχεται από πολιτικά πρόσωπα - περιφερειακούς συμβούλους προκειμένου να προχωρήσει σε ενέργειες «όχι νόμιμες» ώστε να εξυπηρετήσει ψηφοφόρους και συμφέροντα. Αν και οι πρακτικές αυτές συναντάν άρνηση υλοποίησης από τους υπαλλήλους, το συγκεκριμένο «εύρημα» συνάδει απόλυτα και επιβεβαιώνει και τα συμπεράσματα του προηγούμενου ερευνητικού ερωτήματος και μάλιστα επεξηγεί σε μεγαλύτερο βάθος τον μηχανισμό ελέγχου της δημόσιας διοίκησης που περιγράφηκε σε αυτό το σημείο. Ούτως ή άλλως η συγκεκριμένη ενέργεια αποτελεί κατάφορη παραβίαση κάθε αρχής, κανόνα και ηθικής που ένα κοινωνικό κράτος δικαίου απαιτεί.

Πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι δεν αρκεί απλά να γίνονται κάποιες πράξεις που να στοχεύουν σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου, αλλά αυτές οι πράξεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από ορισμένες ιδιότητες. Συγκεκριμένα μία αναφορά που έγινε σχετικά με τις μεταφορές μαθητών, υποστηρίζει πως κοστίζουν υπερβολικά σε σχέση με το όφελος που προσφέρουν. Όμως η συγκεκριμένη πρακτική

αφορά ακριβώς την δημόσια κοινωνική διοίκηση, καθώς και κοινωνική πολιτική εφαρμόζεται και πόροι μεταφέρονται στα πιο αδύναμα στρώματα και μέλη της κοινωνίας ώστε να μην στερούνται ένα βασικό κοινωνικό αγαθό την εκπαίδευση. Άρα η αντίληψη του ερωτώμενου, ότι κακώς εφαρμόζεται αυτή η πρακτική κοινωνικής πολιτικής από της Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι τελείως λανθασμένη. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι το όλο θέμα περί σπατάλης πόρων θα μπορούσε να επιλυθεί με καλύτερη οργάνωση από πλευράς κεντρικής διοίκησης.

Ένα σημαντικό θέμα που τίγεται από συμμετέχοντα είναι η έλλειψη ειλικρίνειας του συστήματος διοίκησης, δηλαδή των πολιτικών και της δημόσιας διοίκησης απέναντι στους πολίτες. Συγκεκριμένα οι υποσχέσεις που δίνονται και δεν υλοποιούνται καθιστούν αναξιόπιστο το σύστημα διοίκησης απέναντι στους πολίτες οι οποίοι και χάνουν την εμπιστοσύνη τους σε αυτό. Το ότι η δημόσια διοίκηση συμμετέχει σε ένα φαινόμενο, αυτό της ανειλικρινής στάσης απέναντι στους πολίτες, ίσως οφείλεται στην σχέση της και στην εξάρτησής της από την πολιτική ηγεσία, φαινόμενο που περιγράψαμε στο προηγούμενο ερευνητικό.

Η δημόσια διοίκηση που εφαρμόζεται εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης, προκειμένου να δύναται να χαρακτηριστεί ως κοινωνική προϋποθέτει και ισότιμη αντιμετώπιση όλων των φορέων που εποπτεύει. Αυτό λοιπόν που ένας συμμετέχων αποκαλύπτει, ότι δεν υπάρχει ισότιμη αντιμετώπιση της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου από την κεντρική διοίκηση σε σχέση με άλλους φορείς, σημαίνει ότι η κεντρική διοίκηση παραβιάζει την αρχή της ισοτιμίας. Το κοινωνικό κράτος δικαίου δεν εφαρμόζεται. Αυτή η αρνητική αντιμετώπιση μπορεί να έχει να κάνει με πολιτικές θέσεις, ή μπορεί και να είναι εντελώς συμπτωματική. Με την κεντρική διοίκηση ασχολείται και ακόμα ένας συμμετέχων υποστηρίζοντας αυτή τη φορά ότι ενώ διάφορα ζητήματα είναι εύκολα και άμεσα διαχωρίσιμα από την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, εν τούτοις απαιτείται η συνεισφορά της κεντρικής διοίκησης και της κυβέρνησης (νομοθέτηση ή οδηγίες). Αυτή όμως η πρακτική, στην οποία η κεντρική διοίκηση δεν προσφέρει άμεσα την βοήθειά της στην περιφερειακή διοίκηση, αλλά και η θεσμοθετημένη εξάρτηση της περιφερειακής από την κεντρική παραβιάζουν τις αρχές της δημόσιας διοίκησης και του κράτους δικαίου και επιβεβαιώνουν την θέληση της πολιτείας να ληφθούν μέτρα σε αυτή την κατεύθυνση (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017).

### Δ.5.3.3 Αντίληψη των διοικούντων την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου για το τι θεωρούν οι πολίτες και οι εργαζόμενοι αναφορικά με την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου

Η επόμενη ερώτηση διερευνά το τι πιστεύουν οι διοικούντες στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου για το τι θεωρούν οι πολίτες και οι εργαζόμενοι αναφορικά με την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου στον οργανισμό. Η συγκεκριμένη ερώτηση είχε σκοπό να διαπιστώσει την αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με το πώς θεωρούν ότι αντιλαμβάνονται οι πολίτες και οι εργαζόμενοι του οργανισμού Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου από τον οργανισμό και στον οργανισμό. Έχουμε αναφερθεί διεξοδικά τις έννοιες του κράτους δικαίου και του κοινωνικού κράτους δικαίου<sup>78</sup>. Επίσης έχουμε διερευνήσει κατά πόσο οι ερωτώμενοι γνωρίζουν τις έννοιες, πώς αντιλαμβάνονται την σχέση του κοινωνικού κράτους δικαίου με την δημόσια διοίκηση και αν αυτή υλοποιείται στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και πώς. Σε αυτό το σημείο έχουμε την ευκαιρία να διαπιστώσουμε την αντίληψή των συμμετεχόντων σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται η τοπική κοινωνία και οι εργαζόμενοι του οργανισμού την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου στον οργανισμό. Η αντίληψη αυτή είναι σημαντική γιατί αποτελεί εργαλείο αξιολόγησης της εφαρμογής των αρχών ενός κράτους δικαίου και ότι αυτό συνεπάγεται και παρέχει την δυνατότητα αλλαγών και μεταρρυθμιστικών ενεργειών.

Διαπιστώθηκε ότι τέσσερις ερωτώμενοι, οι Σ.5, Σ.8, Σ.9 και Σ.10, δηλαδή δύο από τους οκτώ υπαλλήλους και δύο από τους τρεις αιρετούς θεωρούν ότι οι πολίτες πιστεύουν πως στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος δικαίου. Όμως οι δύο από αυτούς, ένας υπάλληλος και ένας αιρετός, θεωρούν ότι το κοινωνικό κράτος δικαίου ικανοποιείται με την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν οι πολίτες και την ικανοποίησή τους για αυτή την εξυπηρέτηση ενώ ένας αναφέρει ότι παρουσιάζονται προβλήματα στην εφαρμογή του. Διαπιστώνουμε ότι κανένας δεν απαντά ικανά στην ερώτηση καθώς το κοινωνικό κράτος δικαίου απαιτεί την ικανοποίηση πολλών περισσότερων αρχών και συνθηκών. Επίσης και αυτό που ένας συμμετέχων, ο Σ.2 πιστεύει, ότι οι πολίτες θεωρούν «δίκαιη» την δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια επίσης δεν καλύπτει παρά μία από τις αρχές του κοινωνικού κράτους δικαίου, της δικαιοσύνης. Δε μιλάμε για κοινωνικό κράτος δικαίου σε αυτή

---

<sup>78</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3: Κοινωνικό Κράτος και Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση

την περίπτωση αλλά για κράτος δικαίου. Αυτό που επίσης θεωρεί ο ίδιος, ότι οι εκλογές αποτελούν κριτήριο του τι πιστεύουν οι πολίτες αναφορικά με την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου επίσης αποτελεί ανεπαρκή δείκτη καθώς οι πολίτες θα πρέπει να αποφασίζουν βάση πολιτικών επιλογών.

Τρεις συμμετέχοντες, οι Σ.3, Σ.4 και Σ.8, και οι τρεις ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι, θεωρούν ότι το αν οι πολίτες θα έχουν θετική άποψη αναφορικά με την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου εξαρτάται από το κατά πόσο ικανοποιούνται οι απαιτήσεις τους από την δημόσια διοίκηση καθώς αντιλαμβάνονται ότι επικρατεί μία νοοτροπία σύμφωνα με την οποία οι πολίτες δε δέχονται τις αρνητικές για αυτούς αποφάσεις της δημόσιας διοίκησης.

Πέντε συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.7 και Σ.11 πιστεύουν ότι οι πολίτες θεωρούν πως στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου δεν εφαρμόζονται οι αρχές ενός κοινωνικού κράτους δικαίου καθώς η δημόσια διοίκηση δε λειτουργεί με τον ανάλογο τρόπο. Μάλιστα τέσσερις από αυτούς είναι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι και ο ένας αιρετός. Το σημαντικό εδώ είναι ότι οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι ουσιαστικά πιστεύουν πως οι πολίτες έχουν αρνητική εικόνα για τους ίδιους. Αναλυτικότερα, το «μέσο», η εκδούλευση δηλαδή, και κατά συνέπεια ο μηχανισμός που περιγράψαμε προηγουμένως<sup>79</sup> αναφέρεται από τρεις συμμετέχοντες, και μάλιστα υπαλλήλους, και εδώ ως αιτία. Οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι και εδώ παρούσες. Επίσης ως αιτίες αρνητικής εικόνας της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια αναφέρονται η μη ικανοποίηση των αιτημάτων των πολιτών, η γραφειοκρατία και η πολύπλοκες διαδικασίες, η έλλειψη αξιοπιστίας της δημόσιας διοίκησης και η απουσία εμπιστοσύνης προς αυτή, ακόμα και η «εγωιστική» στάση των πολιτών. Όλες οι προαναφερόμενες αιτίες αποτελούν σημεία αναφοράς των παθογενειών του ελληνικού συστήματος διοίκησης και φυσιολογικά επηρεάζουν την υλοποίηση ενός κοινωνικού κράτους δικαίου. Πρέπει να σημειωθεί ότι η αρνητική εικόνα που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι οι πολίτες έχουν σχετικά με την εφαρμογή ενός κοινωνικού κράτους δικαίου δεν είναι απαραίτητα απογοητευτικό χαρακτηριστικό υπό την προϋπόθεση ότι θα οδηγήσει σε δράσεις προκειμένου να ανατραπουν αυτά τα αρνητικά χαρακτηριστικά.

Πέντε ερωτώμενοι, οι Σ.4, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως από τον φορέα και στον φορέα εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος δικαίου αν και με προβλήματα στην υλοποίηση όπως δυσφορίες ή

---

<sup>79</sup> Βλέπε κεφ. «Συμπεράσματα δεύτερου ερευνητικού».

συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Παρατηρούμε ότι σχεδόν οι ίδιοι, με την προσθήκη του Σ.11, (αιρετός) πιστεύουν το ίδιο και για τους πολίτες. Το ενδιαφέρον σε αυτό το σημείο είναι ότι και οι τρεις αιρετοί υποστηρίζουν αυτή την άποψη, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στο ότι την εφαρμογή ενός κοινωνικού κράτους δικαίου στο εσωτερικό του οργανισμού αποτελεί «δική» τους υποχρέωση, οπότε και δεν είναι δυνατόν να εκφραστούν αρνητικά ως «πολιτικά» πρόσωπα για κάτι που θα χαρακτήριζε άμεσα και τους ίδιους αρνητικά. Αυτό που ο Σ.2 υποστήριζε για τους πολίτες, υποστηρίζει και για τους εργαζόμενους, ότι δηλαδή η δημόσια διοίκηση στον φορέα είναι δίκαιη γιατί εφαρμόζει το νόμο. Και σε αυτή την περίπτωση όμως η αναφορά δεν καλύπτει τα όσα ισχύουν για ένα κοινωνικό κράτος δικαίου. Ο Σ.7 και σε αυτό το σημείο πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως δεν εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος δικαίου, όπως και για τους πολίτες. Αιτία η έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης της δημόσιας διοίκησης.

Τέλος δύο ερωτώμενοι, ο Σ.6 και ο Σ.7 δε δίνουν κάποια απάντηση καθώς όπως χαρακτηριστικά λέει ο Σ.6, «Δεν έχω κάνει έρευνα». Η άρνηση αυτή δείχνει έλλειψη ενδιαφέροντος για το ζήτημα, καθώς η ερώτηση σκόπευε αυτό ακριβώς: να διαπιστώσει αν ενδιαφέρονται οι συμμετέχοντες για το πώς αντιλαμβάνονται οι πολίτες και οι υφιστάμενοί τους, την εφαρμογή δημόσιας κοινωνική διοίκησης στον φορέα που ουσιαστικά διοικούν ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα σε περίπτωση διαπίστωσης υστέρησης. Βέβαια ο Σ.7 στη συνέχεια δίνει απαντήσεις.

Είναι γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα είναι αντιπαραγωγικός, οι σχέσεις κοινωνικών ομάδων και κράτους επιλεκτικές, η πολιτική εξουσία παρεμβαίνει σε κάθε έκφανση της κοινωνικής και της πολιτικής ζωής (Κοντιάδης 2008: 39-40). Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο<sup>80</sup>, η δημόσια διοίκηση στη είναι λειτουργικά «υπανάπτυκτη». Οι πολίτες δεν εμπιστεύονται τους δημόσιους θεσμούς και την διοίκηση. Κοινωνικές τάξεις εκλαμβάνουν την τακτική αυτή ως «διωγμό», η πολιτική ως έννοια και θεσμός «χρωματίζεται» με όλο και περισσότερες αρνητικές εννοιολογήσεις (Μακρυδημήτρης 1999: 21-22). Η κομματικοποίηση επιτελεί ρόλο κοινωνικοπολιτικής ενσωμάτωσης. Τα κόμματα υπερέχουν οργανωτικά της κρατικής γραφειοκρατίας, του κράτους Η εξουσία ελέγχεται από αυτά. Η κυβέρνηση παρεμβαίνει στην διοίκηση και την ελέγχει. Η διοίκηση ελέγχεται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία (Σπανού 1991). Το πολιτικό – διοικητικό - πελατειακό σύστημα χαλιναγωγεί την εφαρμογή πρακτικών προγραμματισμού, διορθωτικών

<sup>80</sup> Βλέπε κεφ. Γ.3: ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



κινήσεων, την άσκηση επιτυχημένης δημόσιας πολιτικής (Κοντιάδης και Τσέκος 2008: 81-82). Το κοινωνικό κράτος δικαίου απαιτεί την εφαρμογή και την τήρηση πλείστων αρχών και πρακτικών.

#### Δ.5.3.4 Μεταρρυθμίσεις στα πλαίσια εφαρμογής κοινωνικού κράτους δικαίου

Αναφορικά με τις αλλαγές που οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να εφαρμοστούν λειτουργίες και αρχές που αρμόζουν σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου, οι Σ.1, Σ.3, Σ.5, Σ.7, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, δηλαδή επτά ερωτώμενοι εκ των οποίων τέσσερις ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι και οι τρεις αιρετοί θεωρούν ότι απαιτείται κοινωνική μόρφωση, γενικότερη κοινωνική παιδεία, εκπαίδευση και αλλαγή της νοοτροπίας όλων προς μία τέτοια κατεύθυνση. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να μάθουν να είναι συνεργάσιμοι και να εκπαιδεύονται. Οι Σ.1, Σ.5, Σ.10, Σ.11, τέσσερις συμμετέχοντες εκ των οποίων οι δύο αιρετοί, πιστεύουν ότι πρέπει να μεταβληθεί η αντίληψη των πολιτών όσον αφορά την δημόσια διοίκηση στην κατεύθυνση κατανόησης και αποδοχής των υποχρεώσεών τους προς το κράτος και τον νόμο. Να εμπιστεύονται την δημόσια διοίκηση και τις υπηρεσίες του κράτους, να συνεργαστεί με αυτές. Οι Σ.1, Σ.3, Σ.5, Σ.7, Σ.9, δηλαδή πέντε συμμετέχοντες, θεωρούν ότι αντίστοιχα πρέπει να μεταβληθεί ο τρόπος σκέψης των υπαλλήλων και των υπηρετούντων στην δημόσια διοίκηση. Απαιτείται θετική σκέψη, θέληση ώστε να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους χωρίς να φέρνουν προσκόμματα, κατανόηση της θέσης του πολίτη. Πρέπει να τους επιτραπεί και να μάθουν να παίρνουν πρωτοβουλίες, να εξυπηρετούν τα άτομα και να επιδιώκουν το κοινωνικό καλό. Πολύ σημαντικό είναι και αυτό που οι Σ.2, Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.10 και Σ.11, επτά συμμετέχοντες, πέντε υπάλληλοι και δύο αιρετοί πιστεύουν, ότι, η υλοποίηση ενός κοινωνικού κράτους δικαίου απαιτεί την αποδοχή πολιτικής ηγεσίας με ταυτόχρονη καταπολέμηση της γραφειοκρατίας ακόμα και αν αυτό σημαίνει μέτρα εις βάρος των δημοσίων υπαλλήλων, τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και των κρατικών δομών, την τροποποίηση των δομών της δημόσιας διοίκησης και την απλοποίηση των διαδικασιών. Οι Σ.4, Σ.7 Σ.9, Σ.10, τέσσερις συμμετέχοντες, εκ των οποίων οι δύο αιρετοί, θεωρούν ότι το κοινωνικό κράτος δικαίου απαιτεί πρακτικές αξιοκρατίας, απεμπλοκής από πολιτικές επιρροές, ισονομία, αξιολόγηση, δικαιοσύνη, έλεγχο, ταχύτητα, ικανοποιητικές αμοιβές. Πέντε συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.5, Σ.6, Σ.8 και Σ.11, τέσσερις υπάλληλοι και ένας αιρετός, θίγουν το θέμα της

αποτελεσματικότερης νομοθεσίας η οποία πρέπει να γίνει πιο εύχρηστη, απλή στην κατανόηση, κωδικοποιημένη, χωρίς να επιδέχεται παρερμηνείες. Τέλος τρεις συμμετέχοντες, οι Σ.2, Σ.3 και Σ.11 πιστεύουν ότι η εφαρμογή πρακτικών που προωθούν ένα κοινωνικό κράτος δικαίου απαιτεί την απεξάρτηση της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου από την κεντρική διοίκηση (υπουργεία, κυβέρνηση, κτλ). Η εξάρτηση όσον αφορά τους οικονομικούς πόρους και το θεσμικό πλαίσιο δημιουργεί καθυστερήσεις, αδυναμία αντιμετώπισης προβλημάτων και γενική δυσαρέσκεια. Θα πρέπει ο φορέας να μπορεί να αποφασίζει αυτεξούσια για ορισμένα θέματα και να του αποδοθούν οι πόροι και οι αρμοδιότητες να αποφασίζει.

Το κοινωνικό κράτος δικαίου έχει αναγνωριστεί και από το Ελληνικό Σύνταγμα όπου στο άρθρο 25 εισήχθη η έννοια με την αναθεώρηση του 2008 (Παπαδοπούλου 2015: 85). Επίσης καθορίζεται η οργάνωση της διοίκησης σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα (άρθρο 101) ενώ με το άρθρο 102 εισάγεται η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού. Επίσης καθορίζονται ως αρχές η αξιοκρατία, η απασχόληση και η σταθερότητα (Βουλή των Ελλήνων 2008, Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 21).

Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης απασχολεί την χώρα δεκαετίες. Από το 1990 οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες προσπαθούν να την εκσυγχρονίσουν (Μακρυδημήτρης 1994: 141-142). Βέβαια το παραδοσιακό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η εσωστρέφεια που την χαρακτηρίζει, η κουλτούρα που δε μεταβάλλεται, (Μακρυδημήτρης 1994: 149) δεν έχουν επιτρέψει την επιτυχημένη εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων. Το πολιτικό – διοικητικό σύστημα διατηρεί ακόμα τον πελατειακό χαρακτήρα με αποτέλεσμα την παρεμπόδιση της υπηρεσιακής εξουσίας, την αδυναμία διόρθωσης λαθών και την αδυναμία άσκησης ορθολογικής δημόσιας πολιτικής (Κοντιάδης και Τσέκος 2008: 81-82).

Όλα τα περιγραφόμενα στα προηγούμενα κεφάλαια δομικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης προσπαθεί να αντιμετωπίσει η ελληνική πολιτεία θέτοντας ως προτεραιότητες : Την ενδυνάμωση των συστημάτων διαμόρφωσης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών, την αξιολόγηση, ανασχεδιασμό και βελτίωση της οργάνωσης των δομών του δημοσίου, την διαχείριση και απλοποίηση των διαδικασιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων τους (αποκέντρωση), το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών του

δημοσίου με επίκεντρο δράσης την αξιοποίηση, διαχείριση, υπηρεσιακή κατάσταση και ανάπτυξη των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, την καλή νομοθέτηση προκειμένου να αντιμετωπιστεί η πολυνομία και η δυσκολία πρόσβασης των πολιτών στη νομοθεσία, την διαφάνεια, τη λογοδοσία και την ανοιχτή διακυβέρνηση, την συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες διοίκησης, την δυνατότητα πρόσβασής τους σε πληροφορίες και σε δεδομένα των δημοσίων οργανισμών, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την καταπολέμηση της διαφθοράς, την επικοινωνιακή στρατηγική, την ενημέρωση των πολιτών, την δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και κοινωνίας (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017).

Παίρνοντας λοιπόν υπόψη τα όσα προκύπτουν από την ανάλυση των όσων ειπώθηκαν από τους συμμετέχοντες και τα προαναφερόμενα, διαπιστώνουμε ότι πράγματι οι αλλαγές που οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι πρέπει να πραγματοποιηθούν αφορούν την καρδιά των γενικών θεμάτων και παθογενειών που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση στη χώρα<sup>81</sup>. Η γενικότερη κοινωνική παιδεία θα βοηθήσει στην κατεύθυνση της αλλαγής της αντίληψης των πολιτών όσον αφορά την δημόσια διοίκηση. Θα πρέπει να «μάθουν» να την εμπιστεύονται και να αποδέχονται τις υποχρεώσεις τους ως πολίτες. Ταυτόχρονα θα πρέπει και οι δημόσιοι λειτουργοί να κατανοήσουν τους πολίτες και την κοινωνία γενικότερα, να έχουν ως σκοπό την εξυπηρέτησή τους και την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας. Όλα αυτά απαιτούν την θετική αντιμετώπισή τους από το κράτος και την αποδοχή από την πολιτική ηγεσία. Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης και των δομών του κράτους θα συμβάλουν στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να λειτουργεί αξιοκρατικά και η νομοθεσία να γίνει αποτελεσματικότερη, απλούστερη και ευκολότερη στην εφαρμογή της. Βασικό εύρημα είναι η απαίτηση για απεμπλοκή της δημόσιας διοίκησης από πολιτικές επιρροές και παρεμβάσεις όπως και η κοινή πεποίθηση ότι απαιτείται ανεξαρτητοποίηση ως ένα βαθμό της περιφερειακής διοίκησης της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου από την κεντρική διοίκηση στα πλαίσια εφαρμογής πρακτικών που θα διευκολύνουν στην γρήγορη και αποτελεσματική επίλυση θεμάτων που απασχολούν την περιφερειακή δημόσια διοίκηση και τους πολίτες.

---

<sup>81</sup> Βλέπε κεφ. Γ.2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, Γ.4: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ, Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ, Γ.7 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΤΟ ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΣ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.

Αν και οι συμμετέχοντες όπως διαπιστώσαμε σε προηγούμενη ερώτηση δεν έχουν πλήρη θεωρητική γνώση του «κοινωνικού κράτους δικαίου» και ούτε αναφέρουν ότι αποτελεί διακύβευα του Συντάγματος, εν τούτοις μέσα από την εμπειρία τους δείχνουν να έχουν ικανή αντίληψη του θέματος (ως σύνολο όλοι οι συμμετέχοντες) και γνωρίζουν τι θα πρέπει να διεκδικηθεί στο μέλλον από την δημόσια διοίκηση, όπως άλλωστε και η ίδια η πολιτεία αποδέχεται (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017).

Ως σχόλιο θα αναφέρουμε ότι την ανάγκη για κοινωνική παιδεία υποστήριξαν και οι τρεις αιρετοί και μόνο τρεις υπάλληλοι. Οι αιρετοί έχουν μεγαλύτερη πολιτική εμπειρία και επαφή με τους πολίτες. Ίσως θα πρέπει αυτή η άποψη να αποτελέσει την αρχή βαθύτερων προβληματισμών. Την άποψη για απεμπλοκή της πολιτικής από την δημόσια διοίκηση την υποστηρίζουν τέσσερις ερωτώμενοι, δύο αιρετοί και δύο υπάλληλοι. Επίσης σημαντικό θέμα, και από την στιγμή που και οι αιρετοί αναγνωρίζουν την ύπαρξή του, σημαίνει ότι είναι υπαρκτό και πρέπει να αναζητηθεί λύση. Η άποψη περί απεξάρτησης από την κεντρική εξουσία που στηρίζουν δύο ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι και ένας αιρετός είναι επίσης αξιόλογη προσοχής. Το κατά πόσο είναι δυνατόν να υλοποιηθεί συζητιέται. Ίσως στα πλαίσια της πρόθεσης του υπουργείου για ενίσχυση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, με τις κεντρικές κρατικές δομές να έχουν επιτελικό ρόλο (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017) να υλοποιηθεί ως ένα βαθμό. Άλλωστε η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναγνωρίζει ότι απαιτούνται σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση και ολοκληρωτική αναδιοργάνωσή της με σημαντικότερο παράγοντα την θέληση της πολιτικής ηγεσίας.

#### Δ.5.3.5 Προσπάθειες μεταρρυθμίσεων και εμπόδια.

Όσον αφορά την προσπάθεια που κατέβαλαν οι ερωτώμενοι προκειμένου να εφαρμόσουν αρχές κοινωνικού κράτους δικαίου και τα εμπόδια που συνάντησαν, οι Σ.1 και Σ.2 αναφέρουν ότι απαιτείται πολιτική θέληση. Δηλαδή εξαρτάται από τις πολιτικές αρχές της Περιφέρειας με κύριο πρόβλημα τα «στεγανά» της πολιτικής, δηλαδή την άρνηση του πολιτικού κατεστημένου να υιοθετήσει νέες μεθόδους και διαδικασίες άσκησης δημόσιας διοίκησης (Κοντιάδης και Τσέκος 2008: 81-82) Όλοι

οι συμμετέχοντες προσπαθούν να εφαρμόσουν αρχές κοινωνικού κράτους δικαίου<sup>82</sup>. Βέβαια ο καθένας επικεντρώνεται στο σημείο και το χαρακτηριστικό που τον ενδιαφέρει και που θεωρεί ότι πράγματι αποτελεί συστατικό στοιχείο ενός κράτους δικαίου, χωρίς ενδελεχή ανάλυση

Έξι ερωτώμενοι, οι Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 αναφέρουν ότι είναι δίκαιοι, τηρούν το νομικό πλαίσιο, συνεργάζονται με τους συναδέλφους και τους πολίτες και συμπεριφέρονται σε όλους ισότιμα και αξιοκρατικά. Οι Σ.8 και Σ.10 θεωρούν πρακτικές που προωθούν ένα κοινωνικό κράτος δικαίου, το να είναι κοντά στον πολίτη και να του προσφέρουν όσο το δυνατόν ποιοτικότερες υπηρεσίες. Ένας συμμετέχων (Σ.1), αναφέρει ότι προσπάθησε να εφαρμόσει διαδικασίες, κάτι όμως που δεν έγινε εφικτό γιατί έθιξε συντεχνιακά συμφέροντα. Επίσης ένας συμμετέχων, ο Σ.7 θεωρεί ότι εφαρμόζει πρακτικές κοινωνικού κράτους δικαίου με το να είναι κοντά με τους πολίτες, να τους ενημερώνει και να επικοινωνεί με αυτούς.

Οκτώ συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.9 και Σ.11, έξι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι από τους οκτώ και οι δύο αιρετοί από τους τρεις, υποστηρίζουν ότι στην προσπάθειά τους να υλοποίησαν πρακτικές κοινωνικού κράτους δικαίου ήρθαν αντιμέτωποι με εμπόδια. Συγκεκριμένα, οι Σ.2, Σ.3 και Σ.11 αναφέρουν ότι ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα που αντιμετώπισαν είναι η εξάρτηση από την κεντρική εξουσία τόσο όσον αφορά τους οικονομικούς πόρους όσο και το θεσμικό και νομικό πλαίσιο. Οι Σ.1 και Σ.5 αναφέρουν ότι θεωρούν εμπόδιο την γενική νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων, τα στεγανά της πολιτικής, την παθογένεια του συστήματος, την εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων, την παροχή εκδούλευσης, την πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης. Οι Σ.2 και Σ.9 την πολύπλοκη νομοθεσία.. Ο Σ.2 αναφέρει ως εμπόδιο την γενικότερη νοοτροπία και την έλλειψη συλλογικής συνείδησης. Ο Σ.3 θεωρεί εμπόδια τα συντεχνιακά συμφέροντα στο εσωτερικό της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου. Ο Σ.6 τις παρεμβάσεις στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Ο Σ.7 θεωρεί σημαντικό πρόβλημα την έλλειψη ενημέρωσης των πολιτών. Ένας μόνο συμμετέχων αναφέρει ότι δεν αντιμετώπισε εμπόδια στην προσπάθεια εφαρμογής πρακτικών που οδηγούν σε κοινωνικό κράτος δικαίου ενώ ο Σ.5 θεωρεί ότι τα εμπόδια πλέον δεν είναι τόσο σημαντικά.

Είναι σημαντικό η πολιτική ηγεσία να υιοθετήσει αρχικά την θέληση για μεταρρυθμίσεις και αλλαγές και στην συνέχεια να προχωρεί σε αναλυτική καταγραφή και εφαρμογή διαδικασιών, μεθόδων και τροποποιήσεων. Άλλωστε το ελληνικό

---

<sup>82</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3.1: Κράτος δικαίου - Κοινωνικό κράτος και κοινωνικά δικαιώματα

κράτος (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017), έχει αποδεχθεί ότι πρέπει να προχωρήσει σε μεταρρυθμίσεις που αφορούν κάθε έκφανση της πολιτικής, κοινωνικής και οικονομικής ζωής, οι οποίες θα υλοποιηθούν βασικά μέσω αλλαγών στην δημόσια διοίκηση. Το ανησυχητικό σε αυτό το σημείο είναι ότι η προσπάθεια για μεταρρυθμίσεις, εκθέσεις και αναφορές για το τι πρέπει να υλοποιηθεί και τι ισχύει, περιγραφές των «στραβών» και της κάθε λογής παθογένειας, καταγράφονται από την δεκαετία του 1950<sup>83</sup> και δυστυχώς ακόμα δεν έχει καταφέρει η χώρα να ανταποκριθεί και να υλοποιήσει τις μεταρρυθμίσεις.

Είδαμε αναλυτικά ότι κοινωνικό κράτος δικαίου σημαίνει την τήρηση αρχή της διάκρισης των λειτουργιών, νομιμότητα, δικαιολογημένη εμπιστοσύνη, ασφάλεια, βεβαιότητα του δικαίου, αναλογικότητα, αιτιολογία διοικητικών πράξεων, (Παπαδοπούλου 2015: 86). Επί πλέον, κοινωνική δικαιοσύνη, αλληλεγγύη, άρση των κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων, ανθρώπινη αξιοπρέπεια για όλους, αλληλοσυσχέτιση κράτους και κοινωνίας (Παπαδοπούλου 2015: 103-104). Βέβαια στο σύγχρονο κράτος τα κοινωνικά δικαιώματα δεν είναι διασφαλισμένα καθώς είναι πιο «σίγουρα» για αυτόν που διαθέτει πρόσβαση στην εξουσία και οικονομική δύναμη (Βενιέρης 2010: 127-129). Το θετικό είναι ότι υπάρχει η θέληση τήρησης των αρχών και εφαρμογής κοινωνικού κράτους δικαίου.

Οι αντιστάσεις όμως και τα εμπόδια που συναντάει αυτή η προσπάθεια συνάδουν με την αντίσταση που προβάλλει το κοινωνικό κατεστημένο να συντηρήσει τις όποιες ανισότητες, καθώς αυτό σημαίνει διατήρηση των κεκτημένων του. Διατήρηση της πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής υπεροχής έναντι των πολλών, έναντι της υπόλοιπης κοινωνίας. Εξάρτηση για παράδειγμα των περιφερειακών αρχών από την κεντρική εξουσία. Συντήρηση παθογενειών του συστήματος όπως εξυπηρέτηση πολιτικών ή προσωπικών συμφερόντων. Προστασία συντεχνιακών συμφερόντων. Νομικό πλαίσιο που απαιτεί εξειδικευμένη γνώση ώστε να συντηρείται ο φαύλος κύκλος (Μακρυδημήτρης 1999: 21-22) του συστήματος<sup>84</sup>. Επικράτηση της ατομικότητας έναντι της συλλογικότητας και σύγκρουση ομάδων μέσα στον ίδιο φορέα. Και όλα αυτά σημαίνουν παρεμβάσεις στο έργο της δημόσιας διοίκησης. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως<sup>85</sup>, « *Το επικρατών πελατειακό πολιτικό – διοικητικό σύστημα δημιουργεί σοβαρά προβλήματα σχεδιασμού και*

<sup>83</sup> Βλέπε κεφ. Γ.1: ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

<sup>84</sup> Βλέπε κεφ. Γ.3: ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

<sup>85</sup> Βλέπε κεφ. Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ.

οργάνωσης. Οι πελατειακές δεσμεύσεις χαλιναγωγούν και παρεμποδίζουν την υπηρεσιακή εξουσία, αδρανοποιούν τον μακροχρόνιο προγραμματισμό, την υλοποίηση, αξιολόγηση και διόρθωση των όποιων λαθών, αντιμάχονται δηλαδή τις σημαντικότερες διοικητικές προϋποθέσεις άσκησης επιτυχημένης δημόσιας πολιτικής (Κοντιάδης και Τσέκος 2008: 81-82). Απαιτείται μεγάλη προσπάθεια υπερπήδησης των προαναφερόμενων εμποδίων προκειμένου να υλοποιηθεί πραγματικά ένα κοινωνικό κράτος δικαίου. Θετικό σημείο αναφοράς είναι ότι παρατηρείται υποχώρηση της έντασης των φαινομένων παθογένειας, όπως πιστεύουν τουλάχιστον δύο από τους συμμετέχοντες.

#### Δ.5.3.6 Κοινωνικό κράτος δικαίου και δημόσια κοινωνική διοίκηση

Πέντε συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.4, Σ.6, Σ.7 και Σ.8, όλοι διοικητικοί υπάλληλοι, θεωρούν ότι ένα κοινωνικό κράτος δικαίου συσχετίζεται με μία δημόσια κοινωνική διοίκηση. Οι τρεις, Σ.1, Σ.4 και Σ.6 πιστεύουν ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση έχει να κάνει με ορισμένες πρακτικές που εφαρμόζονται σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου. Οι Σ.1 και Σ.4 την συσχετίζουν με την νοοτροπία και την γενική παιδεία ενώ ο Σ.7 με τις πρακτικές ενημέρωσης και πληροφόρησης των πολιτών. Οι Σ.10 και Σ.11, και οι δύο αιρετοί, θεωρούν ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση πηγάζει από ένα κοινωνικό κράτος δικαίου. Επίσης τέσσερις ερωτώμενοι, οι Σ.2, Σ.4, Σ.5 και Σ.9, τρεις υπάλληλοι και ένας αιρετός, πιστεύουν ότι η υλοποίηση ενός κράτους δικαίου σημαίνει δημόσια διοίκηση που να εφαρμόζει το νομοθετικό πλαίσιο. Ένας συμμετέχων, ο Σ.2, πιστεύει ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση απαιτεί ισότιμο χειρισμό όλων των υποθέσεων ενώ θέτει ένα σοβαρό θέμα, αυτό της άρνησης και της αντίστασης στις εξωτερικές παρεμβάσεις στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Επίσης ένας συμμετέχων, ο Σ.4, θεωρεί ότι, αν το νομικό πλαίσιο το επιτρέπει, στα πλαίσια εφαρμογής ενός κοινωνικού κράτους δικαίου, ο λειτουργός της δημόσιας διοίκησης πρέπει να αποφασίζει υπέρ του πολίτη σε υποθέσεις που τον αφορούν, και γιατί είναι ηθικά σωστό αλλά και γιατί λόγω της μικρής κοινωνίας και των προσωπικών γνωριμιών και σχέσεων, επιβάλλεται προκειμένου να μην δημιουργηθούν αρνητικά προς αυτόν συναισθήματα από την τοπική κοινωνία. Επίσης ένας συμμετέχων, ο Σ.3, πιστεύει ότι με τις παρούσες συνθήκες η υλοποίηση ενός

κοινωνικού κράτους δικαίου και μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης είναι πολύ δύσκολο να γίνει πραγματικότητα.

Όπως ήδη αναφέραμε<sup>86</sup>, η δημόσια διοίκηση «γεννάζεται» από την οργανωμένη σε κρατική οντότητα κοινωνία (Μακρυδημήτρης 1999: 17-18). Έχει σχέση με όλα τα παιδεία της κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής ζωής της κοινωνίας. Καθορίζει τους δημόσιους θεσμούς και την λειτουργία των υπηρεσιών. (Βενετσανοπούλου 2002: 2-3). Οι δημόσιες λειτουργίες μίας κρατικής οντότητας, βάση της αρχής της διάκρισης των λειτουργιών, συνιστώνται στην πολιτική που αποφασίζει, στην διοικητική – δημόσια διοίκηση που εκτελεί και στην δικαστική που ελέγχει. Η Βουλή και η Κυβέρνηση καθορίζουν τους στόχους και η δημόσια διοίκηση αποτελεί το εκτελεστικό – διοικητικό μηχανισμό (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 1-2). Δηλαδή η δημόσια διοίκηση αποτελείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και υπάγεται στην εκτελεστική λειτουργία (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 22)

Έχουμε αναφερθεί στις αρχές της δημόσιας διοίκησης<sup>87</sup> (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 22-43) οι οποίες εν συντομία είναι η αρχή της νομιμότητας, η διακριτική ευχέρεια, η αρχή της προαγωγής του δημοσίου συμφέροντος, η αρχή της χρηστής διοίκησης, η αρχή της συνέπειας και της ταχύτητας, η αρχή του σεβασμού στα δικαιώματα του πολίτη, η αρχή της σταθερότητας και της συνέχειας, η αρχή της αναλογικότητα επιδιωκόμενων σκοπών και μέσων, η αρχή της αποτελεσματικότητας και της ποιότητα, η αρχή της ίσης μεταχείρισης, η αρχή της φανεράς και επιεικούς δράσης και η αρχή της προσαρμογής στις ανάγκες της στιγμής.

Επίσης αναφερθήκαμε στο κράτος δικαίου το οποίο βασίζεται στην αρχή της διάκρισης των λειτουργιών και στις υπόλοιπες απαιτούμενες αρχές που αναφέραμε διεξοδικά<sup>88</sup> και οι οποίες προσομοιάζουν με αυτές της δημόσιας διοίκησης (αρχή της νομιμότητας, αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, αρχή της αναλογικότητας, αρχή της ασφάλειας και της βεβαιότητας του δικαίου, αιτιολογία των διοικητικών πράξεων και δικαστικών αποφάσεων, αξίωση του γενικού, σαφούς και απρόσωπου χαρακτήρα των νομοθετικών και κανονιστικών επιταγών, απαγόρευση της επιβολής ποινών με αναδρομική ισχύ, απαγόρευση της αναδρομικής ισχύς των νόμων πλην εξαιρέσεων). Στο κράτος δικαίου ελέγχεται όχι μόνο η νομιμότητα των αποφάσεων και της διοικητικής πράξης αλλά και ο ίδιος ο νομοθέτης (Παπαδοπούλου 2015: 85).

---

<sup>86</sup> Βλέπε κεφ. Α.3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

<sup>87</sup> Βλέπε κεφ Β.6.2: Αρχές της δημόσιας διοίκησης

<sup>88</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3.1: Κράτος δικαίου - Κοινωνικό κράτος και κοινωνικά δικαιώματα



Στη συνέχεια μιλήσαμε για το κοινωνικό κράτος δικαίου<sup>89</sup>. Προστίθεται η έννοια «κοινωνικό», δηλαδή επί πλέον αρχές και στόχοι: η άμβλυση των κοινωνικών και οικονομικών ανισοτήτων, η κοινωνική δικαιοσύνη και αλληλεγγύη, η εξασφάλιση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας (Παπαδοπούλου 2015: 103-104). Από τη στιγμή που η δημόσια διοίκηση αποτελεί τον μηχανισμό λειτουργίας του κράτους, αυτό σημαίνει ότι ένα κοινωνικό κράτος δικαίου χρειάζεται και μία δημόσια διοίκηση που να λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές που αυτό έχει υιοθετήσει, χρειάζεται δηλαδή μία κοινωνική δημόσια διοίκηση.

Οι συμμετέχοντες, αν και δε δίνουν αναλυτικές απαντήσεις σχετικά με τις δύο έννοιες και πώς η λειτουργία μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης πηγάζει από ένα κοινωνικό κράτος δικαίου, εν τούτοις σε γενικές γραμμές δείχνουν να αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα του ενός για το άλλο. Αν και λόγω θέσεων και ετών εμπειρίας θα αναμέναμε μεγαλύτερη κατανόηση του θέματος και γνώση του Ελληνικού Συντάγματος, τουλάχιστον από τους αιρετούς.

Παίρνοντας υπόψη τα προαναφερόμενα και τις απόψεις των συμμετεχόντων, συμπεραίνουμε ότι πράγματι ισχύει ότι δύο από αυτούς υποστηρίζουν, πως η κοινωνική δημόσια διοίκηση «γεννάται» από ένα κοινωνικό κράτος δικαίου. Επίσης ισχύει η αλληλοσυσχέτιση που πέντε συμμετέχοντες αναφέρουν χωρίς όμως να αναλύουν περαιτέρω. Οι δημόσια διοίκηση για να είναι κοινωνική πρέπει να προέρχεται από κοινωνικό κράτος δικαίου. Η κατάλληλη νοοτροπία, η εκπαίδευση και η παιδεία, η ενημέρωση και πληροφόρηση, η εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου, η ισότιμη μεταχείριση και αντιμετώπιση, η υπέρ του πολίτη γενική θεώρηση (αρχή της φανεράς και επεικούς δράσης), η καταπολέμηση των κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων, όλα αποτελούν χαρακτηριστικά και αρχές ενός κοινωνικού κράτος δικαίου και κατά επέκταση μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. Εν ολίγης οι συμμετέχοντες έχουν σχετικά ικανοποιητική αντίληψη σχετικά με την αλληλοσυσχέτιση κοινωνικού κράτος δικαίου και δημόσιας κοινωνικής διοίκησης. Αν και η κοινωνική δημόσια διοίκηση εμπεριέχει και άλλα χαρακτηριστικά όπως θα διαπιστώσουμε στο επόμενο ερευνητικό ερώτημα.

---

<sup>89</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3.1: Κράτος δικαίου - Κοινωνικό κράτος και κοινωνικά δικαιώματα

Δ.5.4. Συμπεράσματα τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος: Η Κοινωνική Δημόσια Διοίκηση και τα χαρακτηριστικά της.

#### Δ.5.4.1 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση.

Από τις απαντήσεις που έχουν δοθεί για την ερώτηση που διερευνά την προσανατολισμένη στην κοινωνία δημόσια διοίκηση, οκτώ ερωτώμενοι, οι Σ.1, Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.6, Σ.7, Σ.8 και Σ.9 πιστεύουν ότι όντως, σκοπός της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών και η ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Συγκεκριμένα, αναφέρουν κάποιοι από αυτούς ότι στόχοι πρέπει να είναι η οικονομική στήριξη όσων έχουν ανάγκη μέσω της κοινωνικής πολιτικής, η οργάνωση της οικονομικής ζωής, οι συμμετοχικές διαδικασίες, την ενημέρωση, την αμεροληψία την ισότητα, την δικαιοσύνη, την αξιοκρατία, την προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Μάλιστα οι Σ.1, Σ.2 και Σ.7 πιστεύουν ότι η δημόσια διοίκηση από την στιγμή που αφορά την κοινωνία πρέπει να έχει και ιδιότητες που να της προσδίδουν τον χαρακτηρισμό «κοινωνική».

Τρεις συμμετέχοντες, οι Σ.9, Σ.10 και Σ.11 πιστεύουν ότι αποτελεί μία «ιδανική κατάσταση» καθώς και ο πολίτης λαμβάνει ποιοτικές υπηρεσίες, και η κοινωνία εξυπηρετείται αλλά και εσωτερικά οι εργαζόμενοι στον οργανισμό νοιώθουν ικανοποίηση. Πρέπει να υπάρχει θετική αντιμετώπιση του ενός (δημόσια διοίκηση) από τον άλλο (πολίτες). Μάλιστα ένας θέτει και ζήτημα νομοθέτησης που να βασίζεται στις απόψεις και τις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης και της κοινωνίας. Επίσης ένας συνεντευξιαζόμενος αντιλαμβάνεται τον χαρακτηρισμό «κοινωνική» και ως καθήκον των υπαλλήλων να είναι κοντά στους πολίτες, να συνεργάζονται με αυτούς, να υπάρχει εμπιστοσύνη και συνοχή μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πολιτών. Τέλος σε αυτή την περίπτωση μόνο ένας (Σ.4) αναφέρεται μόνο στην κοινωνική πολιτική ως αποκλειστική έκφραση της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης.

#### Δ.5.4.2 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και η Κοινωνική Πολιτική.

Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα σχετικά με την σχέση της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και της κοινωνικής πολιτικής, πέντε συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.6, Σ.9, Σ.10, Σ.11, εκ των οποίων και οι τρεις αιρετοί,

αντιλαμβάνονται σωστά ότι η μία είναι συνάρτηση της άλλης. Δηλαδή η κοινωνική πολιτική, αποτελεί εργαλείο της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, και άρα του κοινωνικού κράτους δικαίου, για να στηρίζει τους πολίτες όπου υπάρχει ανάγκη (Culyer 1981). Όμως οι υπόλοιποι συμμετέχοντες δεν μπορούν να κατανοήσουν αυτή την σχέση καθώς θεωρούν την κοινωνική πολιτική την βασική λειτουργία μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης.

Δ.5.4.3 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και «θεραπεία» προβλημάτων της διοίκησης.

Είναι σημαντικό ότι οι δέκα από τους έντεκα συμμετέχοντες θεωρούν ότι μία κοινωνική δημόσια διοίκηση θα μπορέσει να καταπολεμήσει προβλήματα και παθογένειες της διοίκησης έστω και προκαλώντας ρήξη με το κατεστημένο όπως θεωρεί ένας από αυτούς. Απαιτείται σταθερή, προγραμματισμένη προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση, αλλαγή νοοτροπίας τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από αυτή των πολιτών που θα φέρει εμπιστοσύνη, κατανόηση του ενός από τον άλλο, πληροφόρηση, χρήση νέων τεχνολογιών. Η τήρηση των αρχών του κοινωνικού κράτους δικαίου θα έχει ως αποτέλεσμα την κατάργηση του κομματικού και πελατειακού κράτους και των αγκυλώσεων της δημόσιας διοίκησης, καταπολέμηση της γραφειοκρατίας. Απαιτείται συνεργασία. Η κοινωνική διοίκηση θα έχει ως αποτέλεσμα και μία ικανοποιητική κοινωνική πολιτική.

Μόνο ένας συμμετέχων (Σ.7) αναφέρεται αποκλειστικά στην κοινωνική πολιτική ως αποτέλεσμα μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης

Δ.5.4.4 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση βοηθά στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών.

Επίσης σημαντικό είναι ότι όλοι θεωρούν ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση θα έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και την κοινωνία. Θα βοηθήσει να υπάρχει καλύτερη νομοθέτηση, στην καλύτερη οργάνωση του κρατικού μηχανισμού, στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, στην αλλαγή της νοοτροπίας τόσο των υπαλλήλων όσο και των πολιτών και στην απόκτηση εμπιστοσύνης προς την διοίκηση. Θα υπάρχει συνεργασία πολιτών – διοίκησης. Θα

πρέπει να ληφθεί υπόψη και ένα εργαλείο ειδικά για την δημόσια διοίκηση, όπως αναφέρει μόνο ένας ερωτώμενος, το «κοινό πλαίσιο αξιολόγησης». Οι υπάλληλοι θα αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι, η κεντρική διοίκηση θα λαμβάνει υπόψη του υπόλοιπους φορείς. Οι πολίτες θα εξυπηρετούνται ισότιμα και χωρίς διακρίσεις.

#### Δ.5.4.5 Η αναγκαιότητα του κοινωνικού χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης

Όσον αφορά για το αν η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι και κοινωνική για να είναι αποτελεσματική, δηλαδή να εξυπηρετεί τις ανάγκες τις κοινωνίας και να ικανοποιεί τους υπαλλήλους της, οκτώ συμμετέχοντες, οι Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.7, Σ.8, Σ.9 και Σ.10, πιστεύουν ότι είναι αντικείμενο της δημόσιας διοίκησης να εξυπηρετεί την κοινωνία και άρα να είναι κοινωνική και προκειμένου να το πετύχει αυτό πρέπει να κρατά το προσωπικό της ικανοποιημένο. Επίσης απαιτείται συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, προσωπική θέληση. Μάλιστα αναφέρθηκε και το «κοινό πλαίσιο αξιολόγησης» (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2016, Καριπίδου 2011: 27-28) ως εργαλείο της δημόσιας διοίκησης σε αυτή την κατεύθυνση. Επίσης η κοινωνική δημόσια διοίκηση αναφέρεται και ως «χρυσή τομή» όπου όλοι είναι ευχαριστημένοι.

Πως το νομικό πλαίσιο στηρίζει τους δημοσίους υπαλλήλους πιστεύουν δύο ερωτώμενοι, οι Σ.2 και Σ.10 και ως εκ τούτου πρέπει να είναι ευχαριστημένοι. Η επιτυχημένη δημόσια διοίκηση απαιτείται να είναι κοινωνική πιστεύουν οι Σ.1, Σ.2 και Σ.11, όπου η ικανοποίηση των υπαλλήλων και των πολιτών είναι το ζητούμενο, όμως θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησής τους και την εργασία τους είτε λόγω του κακού νομικού πλαισίου, είτε λόγω της γραφειοκρατίας, του φόρτου εργασίας, των κακών σχέσεων με τους πολιτικούς, της μη εκπλήρωσης των προσδοκιών τους. Ακόμα δεν έχει υλοποιηθεί η κοινωνική δημόσια διοίκηση, σύμφωνα με ένα συμμετέχων.

#### Δ.5.4.6 Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση, Η Κοινωνική Συνοχή και Η Κοινωνική Ανάπτυξη.

Όσον αφορά την δημόσια κοινωνική διοίκηση και την σχέση της με την κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη, όλοι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η δημόσια κοινωνική

διοίκηση θα δώσει ώθηση στην υλοποίηση και των δύο. Ένα καλύτερο νομικό πλαίσιο θα βελτιώνει τις σχέσεις με τους πολίτες, θα εξοικονομούνται πόροι ώστε να διατεθούν σε ενέργειες κοινωνικής πολιτικής, οι πολίτες θα λάμβαναν ποιοτικότερες υπηρεσίες με ισότητα και αξιοκρατία, τα προβλήματα θα αντιμετωπίζονταν με επιτυχία, τα διοικητικά βάρη θα μειώνονταν. Η δημόσια διοίκηση θα γινόταν πιο ευέλικτη, με δυνατότητα ελέγχων και διορθωτικών κινήσεων, αποκαθιστώντας την εμπιστοσύνη προς την δημόσια διοίκηση. Το συνεργατικό πνεύμα και η συλλογική συνείδηση θα γινόταν πραγματικότητα, νέες επενδύσεις θα λάμβαναν χώρα με αποτέλεσμα την οικονομική ανάπτυξη<sup>90</sup>.

Δ.5.5. Συμπεράσματα πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος: Η εφαρμογή της Κοινωνικής Δημόσιας Διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

Δ.5.5.1 Τρόπος υλοποίησης.

Όσον αφορά την ερώτηση που διερευνά το πώς θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι πρέπει να εφαρμόζεται η κοινωνική δημόσια διοίκηση, οκτώ από τους έντεκα, μεταξύ αυτών και οι τρεις αιρετοί, οι Σ.1, Σ.2, Σ.4, Σ.7, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, αντιλαμβάνονται ότι απαιτείται να επιβάλλεται από το νομικό πλαίσιο και να ελέγχεται η εφαρμογή του, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον (εργαζόμενοι), όσο και στο εξωτερικό (πολίτες).

Όπως είδη έχουμε αναφέρει<sup>91</sup>, η έννοια της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης δεν έχει επακριβώς προσδιοριστεί. Αφορά κάθε διάσταση της δημόσιας διοίκησης και άρα της κοινωνικής και οικονομικής ζωής και έχει συνδεθεί ως επί το πλείστον με την κοινωνική πολιτική (Κοντιάδης 2008, Κοντιάδης και Τσέκος 2008). Η υλοποίησή της συνδέεται με το κοινωνικό κράτος δικαίου και τις αρχές του, την δημόσια διοίκηση και τις αρχές της και με την εφαρμογή αρχών κοινωνικής διοίκησης στο εσωτερικό του οργανισμού που να αφορούν τα μέλη του και τους εργαζόμενους σε αυτόν. Βέβαια ο όρος «κοινωνικό κράτος δικαίου» αναφέρεται στο άρθρο 25 του Συντάγματος. Ως εκ τούτου η νομοθετική υποχρέωση ενός σημαντικού τμήματος της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης είδη υπάρχει και μάλιστα αναφέρεται στον σημαντικότερο όλων των νόμων, στο Σύνταγμα, πράγμα που σημαίνει ότι κάθε νόμος

<sup>90</sup>Βλέπε κεφ. Γ.8: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΤΗΤΑ (κοινωνική συνοχή, δικτύωση, κοινωνική ευθύνη, κοινωνική οικονομία και περιφερειακή ανάπτυξη)

<sup>91</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3.2 Κοινωνική δημόσια διοίκηση.

πρέπει να είναι σύμφωνος με αυτό το άρθρο. Απαιτείται η θέληση για τήρηση των αναφερομένων στο Σύνταγμα και στα πλαίσια μίας κοινωνικής διοίκησης.

Τέσσερις συμμετέχοντες, οι Σ.7, Σ.9, Σ.10 και Σ.11 θεωρούν ότι απαιτείται και εκπαίδευση και γενική παιδεία των υπαλλήλων. Οι τρεις είναι οι αιρετοί. Επίσης δύο ερωτώμενοι (οι Σ.9 και Σ.10) αναφέρονται στις καλές πρακτικές των δημόσιων λειτουργιών και των συνεργασιών μεταξύ αυτών και των πολιτών. Και η ενημέρωση των πολιτών αναφέρεται ως τρόπος εφαρμογής δημόσιας κοινωνικής διοίκησης, όπως και το ότι πρέπει να γίνει συνείδηση όλων, καθώς και πως πρέπει να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη του κράτους και της δημόσιας διοίκησης με την κοινωνία. Επίσης αναφέρθηκε και το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης ως μέθοδος και εργαλείο εφαρμογής κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. Ως τρόπος εφαρμογής αναφέρθηκε επίσης ο οργανισμός λειτουργίας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ο οποίος και πρέπει να τροποποιηθεί προς αυτή την κατεύθυνση.

Η εκπαίδευση του προσωπικού αναφέρεται τόσο στις κλασσικές θεωρίες διοίκησης (Δικαίος και συν 1999: 34-39), όσο και στις θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας, και μάλιστα ως καθοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα (Bergman et al. 2017: 380-381), στην «κοινωνική εταιρική ευθύνη» που πρέπει να εφαρμόσει το δημόσιο ως εργοδότης και παραγωγός (Kotler και Lee 2009), όπως επίσης και σε κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια που έχει υλοποιηθεί στον χώρο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 21-23). Άλλωστε αποτελεί δικαίωμα και υποχρέωση των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2015) και ένα από τα βασικά δικαιώματα που διαπραγματεύεται το κοινωνικό κράτος δικαίου (Παπαδοπούλου 2015: 103-104)

Επίσης η ενημέρωση των πολιτών επίσης αποτελεί διακύβευμα της Ελληνικής πολιτείας (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017) και βασική αρχή της δημόσιας διοίκησης ( η αρχή της φανερός και επεικούς δράσης) (Μακροδημήτρης & Πραβίτα 2012: 41-42). Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης αποτελεί εργαλείο δημόσιας πολιτικής με στόχευση στην κοινωνική δημόσια διοίκηση και αφορά ζητήματα όπως καινοτομία, συνεργασία, κοινωνική ευθύνη, συμμετοχή των εργαζομένων, αποτελεσματικότητα, ποιοτικές υπηρεσίες (Υπουργείο εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης 2013, Καριπίδου 2011: 27-28). Το θέμα της εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης είναι πολύ σημαντικό (Jun 2006: 120-121). Άλλωστε και η αρχή της χρηστής διοίκησης αν εφαρμοστεί έχει ως

αποτέλεσμα το χτίσιμο εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών – κοινωνίας και δημόσιας διοίκησης (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 36). Ο οργανισμός λειτουργίας του φορέα Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου πρέπει να αντικατοπτρίζει τον προσανατολισμό στον πολίτη και στην κοινωνία.

Αναφορικά με τον χαρακτηρισμό ως «ουτοπικό» όσον αφορά την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου, πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες γίνονται από την δεκαετία του 1950 χωρίς όμως να έχουν καταφέρει να εξυγιάνουν την δημόσια διοίκηση (Μακρυδημήτρης 1994: 137-142). Και έχουμε φθάσει στην σημερινή εποχή όπου οι στόχοι της ελληνικής πολιτείας για αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης εξακολουθούν να είναι σχεδόν ταυτόσημοι με αυτούς περασμένων δεκαετιών (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017). Ίσως πράγματι ο χαρακτηρισμός ότι πρόκειται για κάτι «ουτοπικό» να μην είναι τόσο μακριά από την πραγματικότητα. Απαιτείται προσπάθεια ώστε η υλοποίηση μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης να υλοποιηθεί μέσω των μεταρρυθμίσεων που σχεδιάζονται.

#### Δ.5.5.2 Εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και Δημόσια κοινωνική Διοίκηση.

Η συγκεκριμένη ερώτηση διερευνά την άποψη των συμμετεχόντων για το πώς αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα και την γνώμη των εργαζομένων που διοικούν ως προς την διοίκηση του οργανισμού.

Τέσσερις μόνο ερωτώμενοι, οι Σ.4, Σ.5, Σ.9 και Σ.10, εκ των οποίων οι δύο από τους τρεις πολιτικούς, θεωρούν ότι εργαζόμενοι στον φορέα και διοικούνται σύμφωνα με τις αρχές μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και είναι ικανοποιημένοι από αυτή. Αναφέρονται ως πρακτικές κοινωνικής δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους οι συζητήσεις που υλοποιούνται με αυτούς όσον αφορά υπηρεσιακά αλλά και έξω - υπηρεσιακά και προσωπικά τους ζητήματα. Επίσης γίνεται αναφορά σε εσωτερικές συγκρούσεις χωρίς όμως να γίνεται λόγος για ενέργειες επίλυσης.

Επίσης τέσσερις ερωτώμενοι, οι Σ.2, Σ.3, Σ.8 και Σ.11, θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι διοικούνται στα πλαίσια κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, εντούτοις όμως είναι το αν είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους στον

φορέα πιστεύουν ότι είναι προσωπικό θέμα του κάθε εργαζόμενου. Μάλιστα ένας αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται και άρα αισθάνονται ικανοποιημένοι και σε αυτούς που δεν εργάζονται και είναι δυσαρεστημένοι. Ως πρακτικές κοινωνικής διοίκησης των εργαζομένων αναφέρονται η ανάθεση εργασιών και το καθηκοντολόγιο και θεωρείται λόγος δυσαρέσκειας οι μειώσεις των μισθών.

Οι απαντήσεις μέχρι τώρα έχουν διπλή ανάγνωση. Συνολικά οκτώ συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι διατελούν υπό καθεστώς κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, όμως οι μισοί θεωρούν ότι παρόλα αυτά δεν είναι ικανοποιημένοι, γεγονός από μόνο του παράδοξο καθώς μία κοινωνική διοίκηση θα φρόντιζε να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους<sup>92</sup>. Γίνεται αντιληπτό ότι οι ερωτώμενοι δίνουν διαφορούμενη απάντηση καθώς από την μία θεωρούν υπαρκτή την κοινωνική διοίκηση, χωρίς όμως να την αιτιολογούν επαρκώς, και από την άλλη δυσαρεστημένους τους υπαλλήλους, σε σημείο να έχουν ζητήσει την αποχώρησή τους από τον φορέα μέσω της κινητικότητας (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης: Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας 2018). Δηλαδή είτε δεν έχουν κατανοήσει την έννοια και την σχέση της με το υπαλληλικό προσωπικό (κίνητρα, ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο, κτλ) είτε το θεωρούν πράγματι προσωπική επιλογή, είτε θεωρούν ότι με το να παραδεχτούν το πρόβλημα, παραδέχονται την έλλειψη του φορέα στην υλοποίηση της κοινωνικής διοίκησης.

Επίσης, τρεις, οι Σ.1, Σ.6 και Σ.7 αναφέρουν ότι θεωρούν πως οι εργαζόμενοι δεν τελούν υπό καθεστώς κοινωνικής διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και δεν είναι ικανοποιημένοι λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας, των πιέσεων που υφίστανται προκειμένου να ανταποκριθούν, της μη ύπαρξης καθορισμένων στόχων, της μη ανοικτής λειτουργίας της διοίκησης, των εν γένει παθογενειών και των αιτήσεων που υπάρχουν από υπαλλήλους ώστε με την διαδικασία της μετάταξης να εγκαταλείψουν την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου αλλάζοντας φορέα. Η κοινωνική διοίκηση<sup>93</sup> πράγματι προϋποθέτει και ικανοποιημένους εργαζόμενους από την στιγμή που εφαρμόζονται μέθοδοι προσέγγισης των εργαζομένων<sup>94</sup>, και είναι στόχος της ελληνικής πολιτείας (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017) ή τουλάχιστον σημαίνει προσπάθεια να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι<sup>95</sup> ώστε να αποδίδουν

---

<sup>92</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3.2: Κοινωνική δημόσια διοίκηση.

<sup>93</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3.2: Κοινωνική δημόσια διοίκηση.

<sup>94</sup> Βλέπε κεφ. Β.2: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ & Β.3: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

<sup>95</sup> Βλέπε κεφ. Β.2.1: Θεωρίες κινήτρων - υποκίνησης της εργασίας.



στην εργασία τους και να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες (Berman et al. 2017: 387, Κωνσταντοπούλου 1986: 84-87). Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν αναφέρθηκε καμία προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση από την στιγμή που υπάρχει εντοπισμένη δυσαρέσκεια, ώστε να εντοπιστούν τα αίτια και να καταπολεμηθούν προκειμένου ο φορέας να μην έχει απώλειες έμφυχου δυναμικού λόγω δυσαρέσκειας.

#### Δ.5.5.3 Πολίτες της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου και Δημόσια κοινωνική Διοίκηση.

Η συγκεκριμένη ερώτηση διερευνά την άποψη των συμμετεχόντων για το πώς αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα και την γνώμη των πολιτών που διοικούν ως προς τον τρόπο που ασκείται η δημόσια διοίκηση. Έξι ερωτώμενοι, οι Σ.2, Σ.4, Σ.5, Σ.8, Σ.9 και Σ.10 πιστεύουν ότι οι πολίτες εξυπηρετούνται από μία κοινωνική δημόσια διοίκηση, και είναι ευχαριστημένοι από το επίπεδο εξυπηρέτησης που λαμβάνουν. Όμως υπάρχει δυσαρέσκεια από πλευράς των πολιτών που οφείλεται στο δυσνόητο νομικό πλαίσιο, την γραφειοκρατία, την επιβολή προστίμων, τις καθυστερήσεις που όμως οφείλονται στο ελλιπές προσωπικό, στην κακή εξυπηρέτηση σε κάποιες περιπτώσεις και στην έλλειψη εμπιστοσύνης. Με άλλα λόγια το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητικό αλλά διάφοροι λόγοι οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Επίσης δύο ερωτώμενοι, οι Σ.7 και Σ.11 θεωρούν ότι η ικανοποίηση και η άποψη αναφορικά με την δημόσια διοίκηση είναι προσωπικό θέμα του κάθε ατόμου και εξαρτάται και από την κάθε περίπτωση επηρεαζόμενο και από το νομικό πλαίσιο. Δύο ερωτώμενοι, οι Σ.1 και Σ.3 αδυνατούν να εκφέρουν γνώμη γιατί δεν έχουν επαφή με πολίτες. Ένας συμμετέχων, ο Σ.6, πιστεύει ότι οι πολίτες δε λαμβάνουν υπηρεσίες στα πλαίσια δημόσιας κοινωνικής διοίκησης και ως εκ τούτου είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι γεγονός ότι παρουσιάζει πολλά αρνητικά χαρακτηριστικά και παθογένειες όπως την δυσπιστία των πολιτών προς αυτή, την διαφθορά, την ελλιπή εκπαίδευση των υπαλλήλων, την τυπολατρία, την πολυνομία, την έλλειψη οργάνωσης και τεχνογνωσίας, την κακή διαχείριση πόρων κ.α. (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 22-23). Προσπάθειες και μεταρρυθμίσεις λαμβάνουν χώρα συνεχώς χωρίς απτά αποτελέσματα (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017). Ως ο εκτελεστικός μηχανισμός του κράτους η διοίκηση έχει να κάνει με τους πολίτες και την κοινωνία εν γένει. Οι παθογένειες και τα

προβλήματα έχουν οδηγήσει σε απώλεια της εμπιστοσύνης προς αυτή<sup>96</sup> (Μακρυδημήτρης 1999: 18-19). Δημιουργήθηκε έτσι μία κουλτούρα που θέλει την δημόσια διοίκηση υποτελή είτε των εκάστοτε πολιτικών είτε των ορέξεων όποιου έχει οικονομική ή άλλου είδους δύναμης και εξουσίας<sup>97</sup> (Μακρυδημήτρης 1994: 144).

Τα προβλήματα είναι υπαρκτά και πολυποίκιλα. Ίσως για αυτό οι ερωτώμενοι δεν μπορούν να τα αρνηθούν και θεωρούν ότι αυτά είναι η αιτία της άσχημης εικόνας που έχουν οι πολίτες για την δημόσια διοίκηση και όχι η ίδια η δημόσια διοίκηση. Δηλαδή ενώ από την μία λένε ότι οι πολίτες διοικούνται και λαμβάνουν υπηρεσίες στα πλαίσια μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο των υπηρεσιών που λαμβάνουν από το φορέα, από την άλλη αναγνωρίζουν ότι υπάρχει δυσαρέσκεια, ... αλλά αυτή δεν οφείλεται στην δημόσια διοίκηση αλλά στο κακό νομικό πλαίσιο, στην γραφειοκρατία, στις καθυστερήσεις, στην επιβολή προστίμων χωρίς εξήγηση, στην έλλειψη προσωπικού, στην έλλειψη εμπιστοσύνης. Και όμως αυτή ακριβώς είναι η δημόσια διοίκηση. Όλα τα προαναφερόμενα στοιχεία (και πολλά άλλα) συνθέτουν την δημόσια διοίκηση. Πώς είναι δυνατόν λοιπόν οι πολίτες να είναι ευχαριστημένοι από αυτή αλλά να είναι δυσαρεστημένοι από τα επί μέρους στοιχεία της; Η απάντηση είναι ότι οι ερωτώμενοι και δε γνωρίζουν την έννοια και την θεωρητική της τεκμηρίωση αλλά και, το πιθανότερο, γνωρίζουν ότι μία παραδοχή ότι τα αρνητικά αυτά χαρακτηριστικά αποτελούν κομμάτι της δημόσιας διοίκησης θα είναι και παραδοχή ότι οι ίδιοι αδυνατούν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, τουλάχιστον στα πλαίσια μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. Όμως δεν μπορούν να αποφύγουν την εικόνα που μεγάλη μερίδα της κοινωνίας έχει για την δημόσια διοίκηση και δεν είναι και τόσο θετική. (Σπανού 1991).

Επίσης δεν μπορεί η ικανοποίηση που νοιώθει ο κάθε πολίτης από την διοίκηση να εξαρτάται από το αν ικανοποιήθηκε τα αίτημά του ή από οποιαδήποτε άλλα προσωπικά συναισθήματα και ζητήματα. Απαιτείται μία διοίκηση κοινή για όλους που να εφαρμόζεται σύμφωνα με τις αρχές της, τις αρχές του κοινωνικού κράτους δικαίου και να στοχεύει στον πολίτη. Δεν μπορεί να είναι θέμα ατομικό. Αυτό αντανακλά αυτό που αναφέρει ο Μακρυδημήτρης περί ιδιωτικοποίησης της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τα συμφέροντα του καθενός (Μακρυδημήτρης 1994: 144). Όπως και η δικαιολογία της μη εκφοράς γνώμης γιατί δεν υπάρχει επαφή

---

<sup>96</sup>Βλέπε κεφ. Γ.3: ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

<sup>97</sup>Βλέπε κεφ. Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΣ.

με τους πολίτες. Η λειτουργία της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης σε κάθε επίπεδο έχει να κάνει με τους πολίτες και την κοινωνία. Υπάρχει έλλειμμα αντίληψης και γνώσης σε αυτή την περίπτωση. Ένας μόνο εκφέρει την άποψη ότι οι πολίτες δε διοικούνται και δε λαμβάνουν υπηρεσίες στα πλαίσια κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, αλλά χωρίς τεκμηρίωση.

Όσα αναφέρθηκαν αναφορικά με το επίπεδο της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και την άποψη των πολιτών για αυτή δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικά. Αντανακλούν όμως μία πραγματικότητα αναγνωρισμένη από όλους. Για αυτό το λόγο άλλωστε και γίνονται τόσες προσπάθειες να μεταρρυθμιστεί η δημόσια διοίκηση, κυρίως τα τελευταία χρόνια ελέω κρίσης<sup>98</sup>. Πρέπει να αποτελέσει «στοίχημα» για όλους η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων γιατί όλοι θα ωφεληθούν από μία «καλή» δημόσια διοίκηση.

#### Δ.5.5.4 Ενέργειες Δημόσιας Κοινωνικής Διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Όλοι οι συμμετέχοντες πλην ενός γνωρίζουν δράσεις που υλοποιούνται στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και τις οποίες αντιλαμβάνονται ως ενέργειες κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. Τρεις αναφέρουν τις επιτροπές που συγκροτούνται και την διαβούλευση με πολίτες και κοινωνικούς φορείς που υλοποιείται στα πλαίσια σχεδιασμού του επιχειρησιακού προγράμματος και της ετήσιας αναθεώρησής του (Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2019). Επίσης οι συνεδριάσεις του Περιφερειακού Συμβουλίου οι οποίες και είναι ανοικτές για τους πολίτες ώστε να πληροφορηθούν ή και να συμμετάσχουν. Τρεις αναφέρουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχονται από την ηλεκτρονική πλατφόρμα της Περιφέρειας προς τους πολίτες και τους υπαλλήλους. Θεωρείται από τρεις συμμετέχοντες ενέργεια κοινωνικής δημόσιας διοίκησης η όσο το δυνατόν ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Επίσης τρεις ερωτώμενοι αναφέρουν τις δράσεις κοινωνικής πολιτικής για την στήριξη των αδύναμων πολιτών. Οι ενέργειες ενημέρωσης και πληροφόρησης αναφέρονται από επίσης τρεις συμμετέχοντες. Επί πλέον θεωρείται ενέργεια παρόμοιας φύσης η προσπάθεια που γίνεται για καλή σχέση με τους πολίτες.

---

<sup>98</sup> Βλέπε κεφ. Δ.4.2.7: Η οικονομική κρίση και η Δημόσια Διοίκηση

Δύο συμμετέχοντες αναφέρουν ότι οι δράσεις που έχουν να κάνουν με την διαβούλευση και τις επιτροπές δεν παρουσιάζουν επιτυχία. Ο ένας υποστηρίζει ότι αιτία είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς και ο άλλος ότι οφείλεται στην διοίκηση της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου η οποία και δε δείχνει το απαραίτητο ενδιαφέρον.

Μόνο δύο δηλώνουν ότι δεν έχουν αντιληφθεί ενέργειες που να μπορούν να τις χαρακτηρίσουν «κοινωνικής διοίκησης», όμως ο ένας από αυτούς περιγράφει δράση ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών που μπορεί να ενταχθεί σε αυτή την κατηγορία. Η αδυναμία αντίληψης και εντοπισμού δράσεων δείχνει και την έλλειψη σε θεωρητικό επίπεδο και την δυσκολία κατανόησης της έννοιας.

Έχουμε αναφερθεί διεξοδικά στην κοινωνική δημόσια διοίκηση και τα χαρακτηριστικά της. Κάθε ενέργεια και δράση στην κατεύθυνση υλοποίησης κοινωνικής διοίκησης σε ένα δημόσιο οργανισμό πρέπει να τηρεί τις αρχές τόσο του κοινωνικού κράτους δικαίου όσο και τις γενικές αρχές της δημόσιας διοίκησης έχοντας ως σκοπό την κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη. Πράγματι όλες οι ενέργειες που αναφέρθηκαν προηγουμένως αφορούν την υλοποίηση της κοινωνικής διοίκησης. Ωστόσο η κοινωνική διοίκηση συμπεριλαμβάνει και πολλές περισσότερες κατηγορίες ενεργειών και δράσεις με στόχευση τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Υπάρχουν κάποιες ενέργειες που χρήζουν τον χαρακτηρισμό «κοινωνικές» αλλά δεν είναι στα πλαίσια οργανωμένης εφαρμογής και υλοποίησης. Περιστασιακά και όχι πάντα επιτυχημένα (διαβούλευση) υλοποιούνται τέτοιες δράσεις που πολλές φορές μάλιστα δεν αναγνωρίζονται ως κοινωνικές.

Η πρώτη παρατήρηση αφορά την έλλειψη ενδιαφέροντος για δράσει ενημέρωσης και συμμετοχής, τόσο από τους πολίτες όσο και από την διοίκηση. Η αλήθεια βρίσκεται κάπου στην μέση. Δεν υπάρχει στήριξη από την διοίκηση και αυτό γιατί αυτός που κατέχει την εξουσία δύσκολα την μοιράζεται. Αλλά και δεν υπάρχει και ενδιαφέρον και από τους κοινωνικούς φορείς και τους πολίτες να συμμετάσχουν ώστε και να συνεισφέρουν με τις απόψεις του και τις γνώσεις τους αλλά και να επιφέρουν «πίεση» στους διοικούντες για να ενδιαφερθούν. Γιατί διαφορετικό είναι ένας πολιτικός ή ανώτατος διοικητικός υπάλληλος σε μία συνεδρίαση να βλέπει ότι παρευρίσκεται και τον παρακολουθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός πολιτών και φορέων και διαφορετικά να βλέπει ότι δεν υπάρχει καθόλου ενδιαφέρον<sup>99</sup>. Στην πρώτη περίπτωση θα αναγκαστεί να ακούσει και ίσως και να αποδεχτεί προτάσεις

---

<sup>99</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.1: Η ηθική της Δημόσιας Διοίκησης

από τους πολίτες και τους φορείς. Στην δεύτερη, όπως κατά κόρον συμβαίνει, οι διοικούντες θα αποφασίσουν μόνοι τους.

Η δεύτερη παρατήρηση αφορά στην έλλειψη αναλυτικότερων αναφορών για κοινωνικής φύσης ενέργειες, ιδίως αναφορικά με το εσωτερικό του φορέα Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και τους εργαζόμενους. Η διττή φύση που πρέπει να έχει η κοινωνική δημόσια διοίκηση, τόσο ως προς το εξωτερικό περιβάλλον όσο και ως προς το εσωτερικό δεν έχει γίνει συνείδηση των ασκούντων τη δημόσια διοίκηση.

#### Δ.5.5.5 Συμμετοχικότητα και Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Σύμφωνα με τους Σ.10 και Σ.11, και οι δύο αιρετοί, τόσο η άποψη των πολιτών όσο και η άποψη των εργαζομένων λαμβάνεται υπόψη από τους διοικούντες στις αποφάσεις του φορέα μέσω της επιτροπής διαβούλευσης και άλλων επιτροπών. Όμως ο Σ.11 θεωρεί ότι η κεντρική διοίκηση δε λαμβάνει υπόψη τις απόψεις αυτές και τις απόψεις και του ίδιου του φορέα, της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου δηλαδή.

Ο Σ.2 θεωρεί ότι σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται προσπάθεια ενεργού συμμετοχής των υπαλλήλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, όμως είναι σπάνιες οι περιπτώσεις αυτές και η κεντρική διοίκηση δε λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των περιφερειακών αρχών και των διοικούντων.

Για δύο συμμετέχοντες, τους Σ.3 και Σ.9, οι αποφάσεις στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου παίρνονται μετά από συνεργασία και με την ενεργό συμμετοχή διοικούντων και υπαλλήλων. Όμως η κεντρική διοίκηση δε λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των περιφερειακών υπηρεσιών.

Για τους Σ.5, Σ.6 και Σ.8, οι αποφάσεις λαμβάνονται με συνεργασία διοικούντων και υπαλλήλων και οι απόψεις όλων λαμβάνονται υπόψη.

Για δύο ερωτώμενους, τους Σ.6 και Σ.8, οι απόψεις των υπαλλήλων και του φορέα (της υπηρεσίας που ανήκουν) λαμβάνονται υπόψη.

Ένας. ο Σ.4, πιστεύει ότι είναι συμμετοχικές οι αποφάσεις στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, όμως μόνο για υπηρεσιακά θέματα. Όσον αφορά στην διοικητική λειτουργία, δε λαμβάνεται υπόψη η άποψή του. Για παράδειγμα σε θέματα πρόσληψης προσωπικού ή ορισμού προϊσταμένων. Επίσης η κεντρική διοίκηση δε λαμβάνει υπόψη την άποψη των περιφερειακών υπηρεσιών.

Για τον Σ.7, δε λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των πολιτών, από την στιγμή που η επιτροπή διαβούλευσης δε λειτουργεί ικανοποιητικά ενώ όσον αφορά στον οργανισμό, θεωρεί ότι εξαρτάται από τον κάθε πολιτικό και διοικητικό στέλεχος.

Ο Σ.1 πιστεύει ότι η επιτροπή διαβούλευσης δε λειτουργεί γιατί οι πολίτες δεν ανταποκρίνονται λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης προς την δημόσια διοίκηση.

Συνοψίζοντας παρατηρούμε ότι τέσσερις συμμετέχοντες, οι Σ.3, Σ.4, Σ.9 και Σ.11 αναφέρουν ότι η κεντρική διοίκηση δε λαμβάνει υπόψη τις απόψεις της Περιφέρειας γενικά σε υπηρεσιακά και διοικητικά θέματα. Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, ως οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της περιφερειακής πολιτικής του κεντρικού κράτους. Όμως δεν υπάρχει πάντα συμφωνία απόψεων και στόχων της περιφερειακής με την κεντρική διοίκηση και έχουν δημιουργηθεί σημαντικές ανισότητες μεταξύ Περιφέρειας και κέντρων λήψεως των αποφάσεων. Αποτέλεσμα η προσπάθεια των περιφερειών να διαμορφώσουν περιφερειακή συνείδηση προκειμένου να υπερασπίσουν τα συμφέροντά τους (Ναγόπουλος 2013). Στην Ελλάδα όμως η περιφερειακή ανάπτυξη δεν υπήρξε βασικός στόχος των κυβερνήσεων, κάτι που διακρίνεται από το έλλειμμα σε σχεδιασμό περιφερειακής πολιτικής και τις υπάρχουσες ανισότητες κέντρου – Περιφέρειας (Ναγόπουλος 2011: 20). Για αυτό το λόγο η περιφερειακή ανάπτυξη έχει τεθεί ως ένας από τους βασικούς στόχους και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018). Ένα από τα βασικά μέτρα είναι και η συνεργασίες μεταξύ των περιφερειών αλλά και μεταξύ περιφερειών και κέντρων εξουσίας (Ναγόπουλος 2011: 20). Εδώ θα αναφερθούμε και σε δύο έννοιες περιφερειακής ανάπτυξης που προαναφέραμε<sup>100</sup>, στην εκ των άνω ανάπτυξη και στην εκ των κάτω ανάπτυξη. Στην πρώτη περίπτωση οι αποφάσεις και ο προγραμματισμός προέρχονται από τα κέντρα εξουσίας και στην δεύτερη περίπτωση υλοποιείται προγραμματισμός σύμφωνα με τις απόψεις των περιφερειακών διοικήσεων με αξιοποίηση των τοπικών πλεονεκτημάτων και γνώσεων (Ναγόπουλος 2013).

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερόμενα και τις απόψεις των συμμετεχόντων, διαπιστώνουμε ότι το να μην λαμβάνει υπόψη της η κεντρική διοίκηση τις απόψεις των περιφερειακών υπηρεσιών και διοικήσεων καταδεικνύει ακριβώς αυτό το έλλειμμα της περιφερειακής συνείδησης και ανάπτυξης στη χώρα. Οι αποφάσεις παίρνονται από το «κέντρο» χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες της Περιφέρειας. Το ότι αναφέρεται ως «παράπονο» από τους

---

<sup>100</sup> Βλέπε κεφ. Γ.8: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΤΗΤΑ

τέσσερις διοικούντες την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και το ότι πραγματοποιούνται προσπάθειες να ακουστούν οι απόψεις της Περιφέρειας δείχνει ότι υπάρχει περιφερειακή συνείδηση που όμως δεν έχει γίνει κατανοητή από την κεντρική εξουσία.

Εννέα, οι Σ.2, Σ.3, Σ.4, Σ.5, Σ.6, Σ.8, Σ.9, Σ.10 και Σ.11, έξι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι και οι τρεις αιρετοί, πιστεύουν ότι η τοπική διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των υπαλλήλων και των στελεχών στην διαμόρφωση των αποφάσεων, κυρίως σε υπηρεσιακά αλλά και σε γενικής φύσεως και λειτουργίας ζητήματα. Η άποψη αυτή αφορά την συμμετοχή μόνο των υπαλλήλων – μελών του οργανισμού Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων και όχι των πολιτών. Ως πρακτική αρμόζει στην συμμετοχική διοίκηση<sup>101</sup>, σύγχρονη προσέγγιση της διοίκησης που επιτρέπει επιρροή των κατώτερων βαθμίδων των μελών του οργανισμού, αυξημένη αίσθηση συμμετοχής, μείωση των διαφορών των επιπέδων εξουσίας στο εσωτερικό του οργανισμού (March και Simon 2003: 134-135). Αποτελεί θετική έκφανση της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου που δίνει την ευκαιρία σε όλους να συμμετάσχουν στην διοίκηση.

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι μόνο δύο συμμετέχοντες, οι Σ.10 και Σ.11, και οι δύο αιρετοί, αναφέρονται στην άποψη των πολιτών και την συμμετοχή τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (παράδειγμα επιχειρησιακό σχέδιο της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου) ενώ κανείς από τους υπόλοιπους δεν κάνει λόγο για τους πολίτες ή κοινωνικούς φορείς. Μία βασική αρχή<sup>102</sup> της δημόσιας διοίκησης είναι αυτή της φανεράς και επαικούς δράσης Κάθε ενέργεια της δημόσιας διοίκησης πρέπει να είναι ήπια και φανερή (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 41-42). Και η συμμετοχή των πολιτών σε μία διαδικασία λήψεως αποφάσεων σίγουρα οδηγεί προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης η ανοιχτή διακυβέρνηση, η πληροφόρηση και η συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες διοίκησης, σε συνδυασμό με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την επικοινωνιακή στρατηγική και επαφή με την κοινωνία αποτελούν βασικούς μεταρρυθμιστικούς στόχους αναγνωρισμένους από την επίσημη πολιτεία (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017). Δεν πρέπει να μας διαφεύγει άλλωστε ότι στη χώρα είναι γενικά αποδεκτό πως ο δημόσιος τομέας, και άρα και η δημόσια διοίκηση, είχαν διογκωθεί σε σημείο που να αποτελούν το «μαύρο πρόβατο» όλης της υπόλοιπης κοινωνίας (Κοντιάδης 2008: 39-40). Πολλές οι

---

<sup>101</sup>Βλέπε κεφ. Β.3.4: Η συμμετοχική διοίκηση

<sup>102</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.2 Αρχές της δημόσιας Διοίκησης

παθογένειες και τα προβλήματα εξαιτίας αυτής της διόγκωσης. Οι αποφάσεις δε λαμβάνουν υπόψη την κοινωνική πραγματικότητα, η γραφειοκρατία μεγάλη και η οικονομική ανάπτυξη ασθμαίνουσα. Ένα υπερτροφικό με παρωπίδες κράτος που οδήγησε σε μία ανίκανη να ανταποκριθεί στα κοινωνικά αιτήματα δημόσια διοίκηση με πολλές παθογένειες<sup>103</sup> (Μακρυδημήτρης 1999: 19-22, Σπανού 1991). Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι η μη συνειδητοποίηση, από τους περισσότερους πλην δύο, ότι κοινωνική δημόσια διοίκηση σημαίνει συμμετοχή των πολιτών και της κοινωνίας στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων καταδεικνύει το έλλειμμα που ακόμα υπάρχει στην δημόσια διοίκηση ως προς αυτή την πρακτική παρόλο που είναι βασική αρχή της δημόσιας διοίκησης και του κοινωνικού κράτους δικαίου, παρόλο που είναι στόχος της ελληνικής πολιτείας, παρόλο που η μη συμμετοχή δημιουργεί προβλήματα ενώ η συμμετοχή θα έλυνε αρκετά από αυτά.

#### Δ.5.5.6 Εφαρμογή Δημόσιας Κοινωνικής Διοίκησης σε άλλη χώρα.

Σχετικά με το αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν κάποιο άλλο κράτος που να έχει εφαρμόσει κοινωνική δημόσια διοίκηση, έξι συμμετέχοντες, οι Σ.1, Σ.2, Σ.7, Σ.8, Σ.10 και Σ.11 αναφέρουν ότι γνωρίζουν περιπτώσεις κρατών για τα οποία πιστεύουν ότι το επίπεδο της δημόσιας διοίκησης είναι καλύτερο από της Ελλάδος. Ο Σ.1 την Σκωτία για την οποία αναφέρει ότι ο σεβασμός κράτους και πολιτών είναι αμοιβαίος. Ο Σ.2 την Ισπανία για την οποία θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση είναι καλύτερα και αποτελεσματικότερα οργανωμένη και προγραμματίζει τις δράσεις της. Ο Σ.8 τις χώρες της βόρειας Ευρώπης οι οποίες παρέχουν ικανοποιητική δημόσια διοίκηση. Οι Σ.7, Σ.10 και Σ.11 αναφέρουν ότι τα Σκανδιναβικά κράτη θεωρούνται «*πρότυπα κράτη*» με εφαρμοσμένη κοινωνική δημόσια διοίκηση. Ο Σ.5 αναφέρει την Ιταλία και πιστεύει ότι η χώρα μας εμφανίζει καλύτερο επίπεδο κοινωνικής πολιτικής. Οι Σ.4, Σ.6 και Σ.9 δε γνωρίζουν κάποιο κράτος.

Όπως αναφέραμε<sup>104</sup>, τα μοντέλα κοινωνικής πολιτικής που επικρατούν στην Ευρώπη είναι τρία: το Αγγλοσαξονικό, το Σκανδιναβικό και το Ηπειρωτικό. Στις απαντήσεις αναφέρθηκαν και το πρώτο (Αγγλία), όσο και το δεύτερο (Σκανδιναβικές χώρες) όσο και το τρίτο (Ιταλία, Ισπανία). Στην Σκανδιναβία είναι γεγονός ότι τα

<sup>103</sup> Βλέπε κεφ. Γ.3: ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

<sup>104</sup> Βλέπε κεφ. Γ.7: ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΤΟ ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.



καθολικά δικαιώματα, η καλή χρηματοδότηση, η ποιοτική προσφορά υπηρεσιών, οι ενεργές πολιτικές στήριξης της οικογένειας, η εκπαίδευση και η γενική παιδεία, μα πάνω από όλα η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης βρίσκονται σε πάρα πολύ καλό επίπεδο (Hemerijck 2002: 41-42). Στην Αγγλία παρατηρείται χαμηλή μεταφορά πόρων, λιγότερο αναπτυγμένες κοινωνικές υπηρεσίες, λιγότερο ενεργό πολιτική ευρέσεως εργασίας, λιγότερο δημόσιο (Hemerijck 2002: 42). Η Ιταλία ανήκει στο ηπειρωτικό – μεσογειακό μοντέλο. Αναφερθήκαμε αναλυτικά σε αυτά στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Αυτό που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι το Σκανδιναβικό μοντέλο διοίκησης προσομοιάζει περισσότερο από τα άλλα δύο σε μοντέλο διοίκησης προσαρμοσμένο στην κοινωνία και προορισμένο στο να εξυπηρετεί τον πολίτη και να ικανοποιεί τις ανάγκες της κοινωνίας. Ταυτόχρονα είναι πλήρως προσαρμοσμένο στα παγκόσμια δεδομένα και στην σύγχρονη καπιταλιστική αγορά και οικονομία. Η ισορροπία κοινωνίας, πολιτών, πολιτικού συστήματος και οικονομίας στην συγκεκριμένη περίπτωση γίνεται πράξη (Ventura 2018).

Έχοντας αναλυτικά αναφερθεί στο ελληνικό σύστημα διοίκησης και στις παθογένειες που παρουσιάζει αλλά και στο άλλο θα λέγαμε άκρο, το Σκανδιναβικό, δηλαδή σε ένα σύστημα – πρότυπο ακόμα και για την Ευρωπαϊκή Ένωση (Sitter 2014), η σύγκριση απογοητεύει. Το θετικό σε αυτή την περίπτωση είναι ότι αρκετοί συμμετέχοντες έχουν κάποια εμπειρία από την δημόσια διοίκηση άλλων κρατών και αναφέρονται σε θετικές παραμέτρους που εντόπισαν εκεί και σχετίζονται με το δικό τους αντικείμενο, την άσκηση διοίκησης σε δημόσιο φορέα. Αν και όπως ένας αναφέρει, κάθε χώρα έχει τις ιδιαιτερότητές της και επομένως ένα σύστημα διοίκησης που ταιριάζει σε μία χώρα πιθανώς να μην ταιριάζει απόλυτα σε κάποια άλλη, εντούτοις τα βασικά σημεία θα μπορούσαν να εντοπιστούν και προσαρμοσμένα να εφαρμοστούν στη χώρα. Κυρίως διαδικασίες, μέθοδοι, λειτουργίες και αρχές που θα βοηθούσαν στην καταπολέμηση των παθογενειών και θα έδιναν ώθηση σε μία κοινωνική δημόσια διοίκηση. Το αρνητικό σημείο είναι πως ενώ υπάρχει η θεωρητική γνώση και η δεδηλωμένη θέληση να γίνουν μεταρρυθμίσεις προς μία θετική κατεύθυνση, στην πράξη τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα ενθαρρυντικά. Έχουν παρατηρηθεί βήματα θετικά αλλά απαιτείται μεγάλη προσπάθεια ακόμα. (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) 2018: 106-108).

## Δ.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπεράσματα πρώτου ερευνητικού.

Οι συμμετέχοντες αποτελούν στελέχη της δημόσιας διοίκησης με πολύχρονη εμπειρία σε διοικητικές θέσεις. Θα ήταν αναμενόμενη λοιπόν μία ικανοποιητική γνώση των θεωρητικών πλαισίων των σχετικών με την δημόσια διοίκηση. Διαπιστώθηκε όμως πως οι περισσότεροι αδυνατούν να ορίσουν την έννοια «οργανισμός». Αντιλαμβάνονται βέβαια μέσα από την εμπειρία τους κάποια χαρακτηριστικά και λειτουργίες ενός οργανισμού. Μάλιστα συμμετέχων αιρετός, συγγέει την έννοια «οργανισμός» με τον οργανισμό της λειτουργίας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου. Συσχετίζουν την έννοια με την Περιφέρεια λαμβάνοντας υπόψη το ότι αποτελεί «οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης». Αντίθετα την έννοια της διοίκησης την αντιλαμβάνονται και την ορίζουν ικανοποιητικά, κάτι που οφείλεται στο ότι όλοι τους έχουν απασχοληθεί σε θέση αποφασίζοντας στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης. Αντιλαμβάνονται ικανοποιητικά τον ρόλο του κράτους και του πολιτικού συστήματος ως τον νομοθέτη, τον ελεγκτή και τον ρυθμιστή με μελανά σημεία τις δυσλειτουργίες, την κακή οργάνωση και την παρεμβατικότητα του πολιτικού συστήματος. Την αξιολόγηση του προσωπικού στο δημόσιο όλοι την θεωρούν σημαντική και απαραίτητη αρκεί να διεξάγεται αξιοκρατικά. Το ότι αρνούνται να συμμετέχουν σε αυτή αρκετοί υπάλληλοι καταδεικνύει την έλλειψη εμπιστοσύνης των ίδιων των εργαζομένων προς την δημόσια διοίκηση. Οι συμμετέχοντες, την δημόσια διοίκηση, την προσδιορίζουν κυρίως σε σχέση με την διοίκηση εκτός δημοσίου εντοπίζοντας διαφορές. Αναφέρουν ότι βασικός της στόχος είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών και της κοινωνίας ενώ στους εκτός δημοσίου φορείς ο βασικός σκοπός είναι το οικονομικό όφελος. Μόνο τρεις συμμετέχοντες αναφέρουν ότι την αντιλαμβάνονται ως εργαλείο με το οποίο το κράτος και η κυβέρνηση θέτουν σε υλοποίηση τις αποφάσεις τους. Σημαντική διαφορά που εντοπίζεται είναι αυτή της διαδικασίας λήψεων αποφάσεων την οποία στην δημόσια διοίκηση την θεωρούν πολύπλοκη και χρονοβόρα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα εξαιτίας του αυστηρού νομικού πλαισίου και των διαδικασιών. Επίσης αναφέρουν ότι το νομικό και θεσμικό πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης είναι αυστηρό, όχι ξεκάθαρο, με αλληλοεπικαλύψεις και δημιουργεί εμπόδια στην όλη λειτουργία της. Σημαντική είναι η διαφορά που

αναφέρουν ως προς την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς θεωρούν ότι στο δημόσιο οι υπάλληλοι δεν τιμωρούνται για παραπτώματα, έχουν το ακαταλόγιστο και μάλιστα αρκετοί τάσσονται ενάντια της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων θεωρώντας την ως βασική αιτία αντιπαραγωγικότητας και παθογένειας. Χαρακτηρίζουν την δημόσια διοίκηση δυσκίνητη και αναποτελεσματική, χωρίς στοχοθεσία (μόνο ένας το αναφέρει) ενώ ένας αναφέρει ότι δεν προωθεί τις μεταρρυθμίσεις.

Πρέπει να αναφερθεί και μία σημαντική παθογένεια του συστήματος διακυβέρνησης της χώρα, η παρέμβαση πολιτικών προκειμένου να υλοποιηθούν υποθέσεις και να επιλυθούν θέματα πολιτών, ώστε αυτοί να τους ψηφίσουν ή ακόμα και προκειμένου να στηρίζουν άλλου είδους συμφέροντα, θέμα που αναφέρουν τέσσερις συμμετέχοντες. Και αυτά, σύμφωνα με έναν συμμετέχοντα, έχουν οδηγήσει στον κλονισμό της εμπιστοσύνης των πολιτών στην δημόσια διοίκηση και στο σύστημα γενικότερα.

Επίσης υποστηρίχθηκε ότι η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να λειτουργεί με κανόνες του ιδιωτικού τομέα προκειμένου να αποφευχθεί η γραφειοκρατία, να καταργηθεί η μονιμότητα και να απλοποιηθούν οι διαδικασίες λήψεων αποφάσεων. Θετικό πάντως είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι, σε έστω εμπειρικό επίπεδο, συμφωνούν και προσπαθούν να τηρούν, κατά την διαδικασία συμμετοχής τους στην δημόσια διοίκηση ως αποφασίζοντες, τις αρχές με τις οποίες θα έπρεπε να εφαρμόζεται<sup>105</sup>. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν την δημόσια διοίκηση αναποτελεσματική και κοστοβόρα. Βέβαια και οι ίδιοι αποτελούν μέρος της δημόσιας διοίκησης που κατακρίνουν. Σημειώνεται ότι ένας συμμετέχων - αιρετός τη χαρακτήρισε ικανοποιητική. Αυτό εξηγείται από το ότι η ιδιότητα του αιρετού ίσως να μην του επιτρέπει να εκφραστεί αρνητικά καθώς κύρια αιτία των παθογενειών προσδιορίζεται το πολιτικό και διοικητικό σύστημα του οποίου είναι μέλος, ή ίσως απλά να μην έχει τις γνώσεις των άμεσα ενδιαφερομένων δημοσίων υπαλλήλων.

Αναφορικά με την σύγκριση μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και της διοίκησης φορέων εκτός δημοσίου, πρέπει να παρατηρηθεί σε αυτό το σημείο ότι, όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο ιδιωτικός τομέας υπερέχει ως προς την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, το πλαίσιο λειτουργίας, την προσαρμοστικότητα, την αποτελεσματικότητα, το κόστος

---

<sup>105</sup> Βλέπε κεφ. Β.6: ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

λειτουργίας. Αν και μόνο οι τρεις υποστήριξαν ότι το δημόσιο θα πρέπει να υιοθετήσει πρακτικές λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα, στην πραγματικότητα, από τα λεγόμενά τους συνάγεται ότι σχεδόν όλοι υποστηρίζουν, έστω και ενδόμυχα, αυτή την προοπτική.

Συμπεράσματα δεύτερου ερευνητικού.

Όσον αφορά λοιπόν τις παθογένειες και τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, τις διαφορές στην λειτουργία και τα περιθώρια άσκησης πολιτικής, παίρνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις και το θεωρητικό πλαίσιο, διαπιστώνουμε τα εξής:

Η πολιτική και διοικητική κουλτούρα στη χώρα χαρακτηρίζεται από το πελατειακό σύστημα. Ατομικά συμφέροντα εξυπηρετούνται με αντάλλαγμα την ψήφο. Οι απαιτήσεις των πολιτών, και κατά συνέπεια της κοινωνίας είναι ατομικές και όχι συλλογικές, εξόν και ο χαρακτηρισμός της κοινωνίας ως «*ανώριμη*» από συμμετέχοντα. Οι παρεμβάσεις πολιτικών παραγόντων για την εξυπηρέτηση συμφερόντων γνωστών και ψηφοφόρων είναι σύνηθες φαινόμενο, δομικό στοιχείο της πολιτικής σκηνής και της δημόσιας διοίκησης, (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 21), αν και κάποιοι αναφέρουν ότι η ένταση του φαινομένου έχει υποχωρήσει τα τελευταία χρόνια. Χαρακτηριστικό επίσης της δημόσιας διοίκησης σε κάθε επίπεδο είναι η δυσνόητη, πολύπλοκη και μεγάλη σε όγκο νομοθεσία. Αποτέλεσμα να ερμηνεύεται με διαφορετικούς τρόπους με επακόλουθο την διαφορετική αντιμετώπιση υποθέσεων, ανάλογα με την ερμηνεία. Η κακή νομοθεσία οδηγεί σε αλληλοεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων, σε γραφειοκρατία, σε μη απαραίτητες διαδικασίες, σε κακή οργάνωση των υπηρεσιών και της λειτουργίας αυτών. Δεν υπάρχει σαφής και ορθολογικός καταμερισμός αρμοδιοτήτων και προσωπικού, η στοχοθεσία και ο έλεγχος απουσιάζουν. Συνέπεια των προηγούμενων είναι και οι «*αγκυλώσεις*» της ελληνικής δημόσιας διοίκησης η οποία αργεί χαρακτηριστικά να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα και εξελίξεις.

Η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και η κεντρική δημόσια διοίκηση δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές<sup>106</sup>. Το πελατειακό σύστημα εμφανίζεται και σε περιφερειακό επίπεδο και μάλιστα με κάποια ιδιαίτερα

---

<sup>106</sup> Βλέπε κεφ. Δ.1: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με έναν ανώτερο διοικητικό υπάλληλο, ακόμα και θέσεις προβλέφθηκαν στον οργανισμό λειτουργίας του φορέα προκειμένου να ικανοποιηθούν προσωπικές επιδιώξεις. Χαρακτηριστικό της περιφερειακής δημόσιας διοίκησης που την διαφοροποιεί από την κεντρική είναι οι προσωπικές επαφές. Προσωπική επαφή του ψηφοφόρου με τον πολιτικό, του πολίτη – ψηφοφόρου με τον υπάλληλο και του υπαλλήλου με τον ανώτερο διοικητικό υπάλληλο και τον πολιτικό προϊστάμενο – αιρετό. Αυτή η εγγύτητα σημαίνει δυνατότητα του αιρετού να γνωρίζει τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Ταυτόχρονα όμως δίνει την δυνατότητα στον πολίτη – ψηφοφόρο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από την πελατειακή και ατομικιστική κουλτούρα μιας «ανώριμης» κοινωνίας, να αναζητά τρόπους ικανοποίησης των απαιτήσεών του μέσω αυτών των προσωπικών επαφών. Προκειμένου να υπάρξει η δυνατότητα ικανοποίησης των απαιτήσεων – «ρουσφετιών», «χτίζεται» ένας μηχανισμός «εκδούλευσης» του αιρετού προς τον πολίτη με αντάλλαγμα την στήριξη σε εκλογικές αναμετρήσεις. Ο πολιτικός προκειμένου να μπορεί να επιβάλλει τα θέλω του στον δημόσιο υπάλληλο και να πετύχει την παροχή εκδούλευσης «επιβάλλεται» στους λειτουργούς της δημόσιας διοίκησης είτε με νομιμοφανείς διαδικασίες, αποσπώντας αρμοδιότητες, είτε με την «εξουσία» του πολιτικού, ασκώντας πιέσεις σε υπαλλήλους οι οποίοι εξαρτούν την διευθυντική τους θέση από τις διαθέσεις του αιρετού. Ο περιγραφόμενος μηχανισμός επιβολής συνιστά σοβαρή παθολογία του ελληνικού πολιτικού συστήματος και της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και, αν και γίνονται προσπάθειες να εξαλειφθεί, δεν έχει γίνει ακόμα κατορθωτό.

Μέσα από την προηγούμενη διαδικασία το πολιτικό σύστημα και η εξουσία που αυτό αντιπροσωπεύει έχει ως στόχο την διατήρηση αυτής της κατάστασης για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, δημιουργώντας τις συνθήκες «νίκης» σε εκλογικές αναμετρήσεις. Βασικός στόχος των πολιτικών – αποφασιζόντων είναι η αναζήτηση ψηφοφόρων. Η δημόσια διοίκηση κάθε άλλο παρά ανεξάρτητη είναι. Η αρχή της χρηστής διοίκησης δύσκολα μπορεί να θεωρηθεί ότι εφαρμόζεται (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 36). Τα φαινόμενα της διαφθοράς, της αναξιοπιστίας, της ασυνέχειας της δημόσιας διοίκησης, βρίσκουν εύφορο έδαφος. Η εγγύτητα αντί να λειτουργεί ως μοχλός ανάπτυξης, υποβαθμίζει την δημόσια διοίκηση. Η λειτουργία της δημοκρατίας υποχωρεί καθώς ο μηχανισμός επικράτησης αναγκάζει την δημόσια διοίκηση όχι μόνο να μην είναι αυστηρά ουδέτερη (Σπανού 1992: 32-33), αλλά να είναι «προσωποκεντρική» και να εξαρτάται από τα θέλω και

τα πιστεύω του ενός που ελέγχει τον πολιτικό σχηματισμό που κυβερνά, τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.

Επίσης χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης στην ελληνική Περιφέρεια είναι και η πλήρης εξάρτησή της από την κεντρική δημόσια διοίκηση. Το νομικό πλαίσιο, οι οικονομικοί πόροι, οι κανόνες λειτουργίας, η οργάνωση και η διάρθρωση του συστήματος διοίκησης πηγάζουν και εξαρτώνται από την κεντρική διοίκηση, γεγονός που δημιουργεί καθυστερήσεις, δυσλειτουργίες, αδυναμία εξεύρεσης λύσης και κατανόησης των θεμάτων της απομακρυσμένης Περιφέρειας, προβλήματα που σχετίζονται με την επάνδρωση των υπηρεσιών, την ανάθεση των αρμοδιοτήτων, την κατανομή των πόρων, κτλ. Οι όποιες προσπάθειες απεξάρτησης βρίσκονται ακόμα στα πρώτα στάδια. Αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι το να μην την εμπιστεύονται οι πολίτες τόσο για την διεκπεραίωση των υποθέσεών τους όσο και για τον τρόπο λειτουργίας της. Η ατομικότητα επικρατεί με την έννοια της αναζήτησης «πλάγιων» τρόπων από τον κάθε ένα προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί αφού το έλλειμμα εμπιστοσύνης δεν επιτρέπει σε άλλο τρόπο σκέψης να αναδειχθεί. Ένα έλλειμμα εμπιστοσύνης που χαρακτηρίζει και την σχέση των υπαλλήλων του φορέα «Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου» και της διοίκησης αυτού, κάτι που φαίνεται από τις αντιδράσεις που εμφανίζουν σε περιπτώσεις αξιολόγησης και τοποθέτησης κάποιου συναδέλφου σε ανώτερο αξίωμα. Και «αρχή κακών γενομένης, μύρια κακά έπονται», ήρθε και εν μέσω κρίσης η απαίτηση για μείωση των δημοσίων υπαλλήλων να δημιουργήσει μία κατάσταση ελλιπής επάνδρωσης, κατά κύριο λόγο στις περιφερειακές δημόσιες υπηρεσίες, επιτείνοντας ακόμα περισσότερο τα προβλήματα.

Υπάρχει βέβαια και μία θετικότερη προσέγγιση της κατάστασης καθώς υπάρχουν παραδείγματα ικανοποιητικών υπηρεσιών εκ μέρους της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Το υπαλληλικό προσωπικό σε αρκετές περιπτώσεις καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες και να ικανοποιήσει τα αιτήματα των πολιτών και τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Η θετική αυτή κατεύθυνση που αφορά κυρίως την τελευταία δεκαετία οφείλεται και στην κρίση η οποία ενώ από την μία επηρέασε την δημόσια διοίκηση αρνητικά ως προς τα οικονομικά (αμοιβές, οικονομικοί πόροι), από την άλλη εξανάγκασε σε ενέργειες που βελτιώνουν την εικόνα της δημόσιας διοίκησης (εξορθολογισμός προσλήψεων, δαπανών, διαφάνεια, περισσότερη προσπάθεια, καλύτερη νομοθέτηση, κτλ).

Παίρνοντας υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες, τα γενικά χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν όσον αφορά την δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι : Οι προσωπικές επαφές και οι γνωριμίες οι οποίες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, η δυνατότητα απαίτησης «εκδούλευσης, το πελατειακό καθεστώς, η θεσμική και εξωθεσμική επιβολή της πολιτικής εξουσίας, η έλλειψη συλλογικής συνείδησης και δράσης, το έλλειμμα εμπιστοσύνης, η «κακή» δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία, η εξάρτηση από την κεντρική διοίκηση. Επίσης χαρακτηρίζεται από πρωτοποριακές ιδέες και δράσεις, παρέχει ικανοποιητικές υπηρεσίες και υπάρχει και η λάθος αρνητική αντίληψη των πολιτών όσον αφορά τους υπαλλήλους της. Γενικά παρατηρούμε ότι υπάρχει μία αντίφαση ως προς τις απόψεις και τους χαρακτηρισμούς καθώς ακόμα και ο ίδιος συμμετέχων (π.χ. Σ.4, Σ.10) σε ένα σημείο εκφράζεται θετικά και σε επόμενο αρνητικά για το ίδιο θέμα. Αυτό ίσως εξηγείται από το γεγονός ότι στην μία περίπτωση σκέφτονται ως πολίτες και στην άλλη ως περιφερειακοί σύμβουλοι ή μέλη του οργανισμού Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Ίσως στο ότι πράγματι υπάρχουν περιπτώσεις με αντίθετες οπτικές καθώς ο οργανισμός έχει μεγάλο αριθμό προσωπικού και υπηρεσιών και αυξημένες και πολύπλοκες αρμοδιότητες. Γενικά βέβαια επικρατούν τα αρνητικά χαρακτηριστικά στοιχεία που εντοπίστηκαν, γεγονός που πρέπει να θέσει προβληματισμούς.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο κεφ. Γ.8, «Δημόσια Διοίκηση και Περιφερειακότητα», προϋπόθεση της κοινωνικής συνοχής είναι η κοινωνική ευθύνη και η συμμετοχικότητα των πολιτών. Απαιτείται συλλογικότητα, συνεργασία, δίκτυα, η ανάπτυξη τοπικών στρατηγικών συστημάτων οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης (Ναγόπουλος 2011). Ο χώρος είναι σημαντική διάσταση της περιφερειακότητας και προβλήματα που εντοπίζονται αφορούν στην συγκέντρωση των κέντρων αποφάσεων και εξουσίας και δημιουργία «προβληματικών» περιοχών μακριά από τα κέντρα εξουσίας (Βλιάμος 2008: 8-10). Στόχος της περιφερειακής πολιτικής είναι η άμβλυνση των όποιων ανισοτήτων. Όμως σε πολλές περιπτώσεις οι εθνικοί στόχοι και πολιτικές διαφέρουν από τις τοπικές με αποτέλεσμα την γένεση ανισοτήτων και διαφορετικών αντιλήψεων ως προς τα ζητήματα (Ναγόπουλος 2013). Στην Ελλάδα η περιφερειακή ανάπτυξη δεν ήταν βασικός στόχος του κράτους (Ναγόπουλος 2011: 20). Η περιφερειακή ολοκλήρωση της δημόσιας διοίκησης στη χώρα υστερεί σε σημαντικό βαθμό από το να χαρακτηριστεί «επιτυχημένη». Ο

φαύλος κύκλος αυτό - αναπαραγωγής της παθογένειας που περιγράψαμε<sup>107</sup> (Μακρυδημήτρης 1999: 21-22) καταδεικνύει δυναμική και την δομική διάσταση του προβλήματος.

Αποτέλεσμα των αρνητικών χαρακτηριστικών που περιγράφηκαν είναι η αρνητική κριτική που δέχεται ο θεσμός της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, τόσο από τους ίδιους τους ανώτερους διοικητικούς υπάλληλους όσο και από την υπόλοιπη κοινωνία καθώς τον κατατάσσουν αρκετοί στα αίτια των παθογενειών. Το αν πραγματικά αποτελεί αιτία «κακών» απαιτεί περισσότερη σκέψη και ανάλυση καθώς ο σκοπός για τον οποίο εγκαθιδρύθηκε είναι ακριβώς η καταπολέμηση των φαινομένων (Βενετσανοπούλου 2002: 187-188, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2000: 19-20) που τώρα φαίνεται να υπηρετεί. Ίσως να μην φταίει ο ίδιος ο θεσμός αλλά η κακή εφαρμογή και χρήση του από το πολιτικό σύστημα.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι πολίτες δεν είναι ευχαριστημένοι από την κατάσταση της δημόσιας διοίκησης και την άσκηση πολιτικής στη χώρα (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014). Η ικανοποίηση που οι πολίτες αισθάνονται από την δημόσια διοίκηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των αιτημάτων τους, την ταχύτητα διεκπεραίωσης και την ποιότητα των υπηρεσιών. Η όποια δυσαρέσκεια προέρχεται από την ανεπαρκή πληροφόρηση, την γραφειοκρατία, την κακή «νοοτροπία» και την εν γένει κουλτούρα, αίτια που πρέπει να διαπιστωθούν και καταπολεμηθούν από τους διοικούντες. Από την άλλη, οι αμοιβές και το εργασιακό καθεστώς του δημοσίου υπαλλήλου είναι καλύτερο από αυτό των υπολοίπων εργαζομένων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να εγκαταλειφθεί. Θετικότερη κατεύθυνση θα ήταν η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των αμοιβών των υπολοίπων εργαζομένων και όχι να τεθεί το επάγγελμα του δημοσίου υπαλλήλου υπό διωγμό.

Όμως η δυνατότητα άσκησης πολιτικής στην περιφερειακή διοίκηση είναι περιορισμένη. Και αυτό γιατί εξαρτάται από την κεντρική διοίκηση. Το νομικό καθεστώς καθορίζεται από τα υπουργεία. Παρατηρείται μία κατάσταση όπου αυτοί που ασκούν την διοίκηση σε περιφερειακό επίπεδο, τόσο οι αιρετοί όσο και οι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι, γνωρίζουν τα δεδομένα και τα προβλήματα των τοπικών κοινωνιών, αλλά αδυνατούν να δώσουν λύσεις καθώς αυτές πρέπει να δοθούν από την κεντρική διοίκηση η οποία νομοθετεί και θέτει τους κανόνες. Αν υπήρχε η δυνατότητα τοπικής νομοθέτησης ή άμεσης ανταπόκρισης της κεντρικής

---

<sup>107</sup> Δες κεφ. Γ.3: ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



διοίκησης σε αιτιάσεις των περιφερειών σίγουρα η δημόσια διοίκηση θα βελτιωνόταν τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.

Το ότι οι ασκούντες την διοίκηση στην Περιφέρεια (αιρετοί και υπάλληλοι) παρουσιάζουν έλλειψη θεωρητικών γνώσεων είναι γεγονός. Αυτό όμως δε μειώνει την αξία των εμπειριών τους και των απόψεων που εκφράζουν. Παράδειγμα αποτελεί η προσέγγιση της «νέας δημόσιας διοίκησης» που προωθεί την προσέγγιση δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, θέσεις τις οποίες υποστήριξαν οι περισσότεροι συμμετέχοντες χωρίς να έχουν την γνώση ότι αποτελούν συστατικά στοιχεία μίας νέας προσέγγισης της δημόσιας διοίκησης.

Γενικά διαπιστώθηκαν πολλά αρνητικά χαρακτηριστικά αλλά και αρκετά θετικά στοιχεία. Η δημόσια διοίκηση αποτελεί από μόνη της «ζωντανό οργανισμό» με πολλές ιδιαιτερότητες και αντικρουόμενα χαρακτηριστικά. Στόχος πρέπει να είναι ο εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν τα αρνητικά χαρακτηριστικά και η καταπολέμησή τους, με αντίστοιχη ενδυνάμωση των θετικών στοιχείων της. Γιατί χωρίς δημόσια διοίκηση δε δύναται να υπάρξει οργανωμένο κράτος <sup>108</sup>.

Συμπεράσματα τρίτου ερευνητικού.

Όσον αφορά την έννοια «κοινωνικό κράτος δικαίου» και την σχέση του με την δημόσια διοίκηση και λαμβάνοντας υπόψη την θεωρητική ανάλυση και τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, διαπιστώσαμε ότι γενικά υπάρχουν ελλείψεις ως προς την θεωρητική τεκμηρίωση τόσο από τους αιρετούς όσο και από τους ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους. Βέβαια σε γενικές γραμμές αντιλαμβάνονται τις έννοιες και την σημασία τους.

Καταγράφηκαν αντικρουόμενες απόψεις και απαντήσεις που οφείλονται στην ελλιπή γνώση και στην ιδιότητα του κάθε ερωτώμενου καθώς προσπαθούν, μέσα από τις απαντήσεις τους να ανταποκριθούν στα αναμενόμενα καθήκοντα της θεσμικής θέσης που κατέχουν (αιρετοί – γενικοί διευθυντές) προσπαθώντας να μην θίξουν τον ρόλο που τους έχει ανατεθεί. Διαπιστώθηκε ότι το σύστημα διοίκησης στη χώρα παρουσιάζει παθογένειες όπως εσωστρέφεια, ανταγωνισμούς, σπατάλη πόρων, γραφειοκρατία, πελατειακές σχέσεις.

---

<sup>108</sup> Δες κεφ. Α.3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ταυτόχρονα όμως διαπιστώθηκε ότι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστούν και εφαρμόζονται δράσεις και πρακτικές που αρμόζουν σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου αν και όχι οργανωμένα ή δομημένα. Ο κάθε λειτουργός προσπαθεί να ενεργήσει σύμφωνα με κάποιες λογικές και αρχές που περισσότερο ακολουθούν μία γενικευμένη ηθική προσέγγιση παρά μία δομημένη «υπακοή» στο άρθρο 25 του Συντάγματος περί κοινωνικού κράτους δικαίου<sup>109</sup>. Σημαντική είναι η προσπάθεια που γίνεται για απαλλαγή της διοίκησης από τις πρακτικές του πελατειακού κράτους του παρελθόντος. Βέβαια το σύστημα αντιστέκεται και προσπαθεί να συνεχίσει την παρεμβατική πολιτική. Πρακτικές όπως εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων, πολιτικές πιέσεις, εξυπηρέτηση ψηφοφόρων, ακόμα παρατηρούνται. Τίθενται ζητήματα που αφορούν την ωφελιμότητα κάποιων ενεργειών, την ειλικρίνεια της δημόσιας διοίκησης και της πολιτικής ηγεσίας απέναντι στους πολίτες και στην τοπική κοινωνία, την έλλειψη εμπιστοσύνης, την μη ισότιμη αντιμετώπιση των φορέων από την κεντρική εξουσία, (που οφείλεται σε πολιτικά κριτήρια), την σε σημαντικό βαθμό οικονομική, θεσμική και αποφασιστική εξάρτηση από αυτή.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου ή και υπάρχει θέληση να εφαρμοστεί, δεν υπάρχει εμπειριστατωμένη θεωρητική γνώση και αντίληψη της έννοιας και των αρχών που θα πρέπει να εφαρμόζονται. Ούτε για το κράτος δικαίου, πόσο μάλλον για το κοινωνικό κράτος δικαίου. Αν και στην προηγούμενη ερώτηση σχετικά με την γενική γνώση περί κοινωνικού κράτους δικαίου, διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες είχαν μία αποδεκτού επιπέδου κατανόηση, σε αυτή την πιο περίπτωση δεν μπορούν να ανάγουν αυτή την κατανόηση σε επίπεδο Περιφέρειας και να την συγκεκριμενοποιήσουν. Και αν για τους αιρετούς μία άγνοια ήταν αναμενόμενη και δικαιολογημένη, για τους ανώτερους διοικητικούς λειτουργούς το εύρημα αυτό αιφνιδιάζει αρνητικά. Γιατί θα ήταν αναμενόμενο από ανθρώπους που υπηρετούν την δημόσια διοίκηση για πάνω από είκοσι πέντε χρόνια, να είχαν μία πιο συγκεκριμένη αντίληψη των εννοιών του κοινωνικού κράτους δικαίου ή έστω να μπορούν να απαριθμήσουν κάποιες αρχές του ή να προσδιορίσουν δράσεις που αφορούν την τήρησή του στον οργανισμό στον οποίο ανήκουν. Αντ' αυτού προσπαθούν μέσα από την αντίληψή τους για τις ίδιες τις λέξεις να δώσουν ορισμούς και να συσχετίσουν ενέργειες. Δυστυχώς η έλλειψη αυτή

---

<sup>109</sup> Β.6.1 Η ηθική της Δημόσιας Διοίκησης

είναι πάρα πολύ σημαντική καθώς μία πιο συγκεκριμένη γνώση του θέματος θα έδινε στους διοικητικούς υπαλλήλους το υπόβαθρο να αντισταθούν σε τυχόν παραβιάσεις του κράτους δικαίου και να απαιτήσουν αιτιολογημένα την εφαρμογή τόσο του όσο και την εφαρμογή του κοινωνικού κράτους δικαίου. Βέβαια υπάρχουν εκλάμψεις εφαρμογής του κοινωνικού κράτους δικαίου και γνώσης θεωρητικών στοιχείων οι οποίες όμως πρέπει να πολλαπλασιαστούν και να κάνουν την παρουσία τους αισθητή σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι δεν υπάρχει σχηματισμένη αντίληψη στους συμμετέχοντες σχετικά με το την άποψη των πολιτών και των εργαζομένων για το αν εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος δικαίου στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Είναι γενικά παραδεκτό ότι η άποψη της κοινωνίας για την δημόσια διοίκηση, πόσο μάλλον για την εφαρμογή αρχών κοινωνικού κράτους δικαίου, δεν είναι θετική, όπως διαπιστώνεται και από τις απαντήσεις της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων, ακόμα και των ίδιων των υπαλλήλων. Με αυτόν τον τρόπο αποδέχονται την ανεπάρκεια του φορέα για τον οποίο εργάζονται και εμμέσως και την δική τους. Στην δημόσια διοίκηση το «μέσο» και η εκδούλευση ακόμα λειτουργούν, η αξιοπιστία δεν είναι ικανοποιητική, η απουσία εμπιστοσύνης γενικευμένη, η γραφειοκρατία είναι παρούσα, οι διαδικασίες και το νομικό πλαίσιο πολύπλοκο, η στάση των πολιτών «εγωιστική». Όλα αυτά τα αρνητικά χαρακτηριστικά είναι γενικά αποδεκτά με ελάχιστες εξαιρέσεις. Μόνο θετικό σημείο ότι είναι αναγνωρίσιμα και η γενική πεποίθηση ότι πρέπει να καταπολεμηθούν. Όσον αφορά στους εργαζόμενους, αρκετοί συμμετέχοντες θεωρούν πως οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι γίνεται προσπάθεια εφαρμογής κοινωνικού κράτους δικαίου στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Οι αιρετοί όπως θα ήταν αναμενόμενο υποστηρίζουν αυτή την άποψη καθώς κάτι διαφορετικό θα ήταν επιβαρυντικό για τους ίδιους. Επίσης αρκετοί υποστήριξαν την αντίθετη άποψη.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παθογένειες και τα περιγραφόμενα προβλήματα είναι επόμενο η εφαρμογή ενός κοινωνικού κράτους δικαίου ακόμα να μην έχει υλοποιηθεί. Το ότι κάποιοι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι πολίτες και οι εργαζόμενοι θεωρούν πως υλοποιείται, σημαίνει ότι δεν έχουν πλήρη επίγνωση του τι πράγματι σημαίνει ένα κοινωνικό κράτος δικαίου καθώς δικαιολογούν την άποψή τους αναφέροντας την τήρηση κάποιων αρχών ή πρακτικών. Επίσης όσοι πιστεύουν ότι οι πολίτες και οι υπάλληλοι θεωρούν ότι δεν υλοποιείται ένα κοινωνικό κράτος δικαίου επίσης αναφέρονται σε ορισμένες αρχές ή αρνητικά χαρακτηριστικά χωρίς να

εκφέρουν ολοκληρωμένη άποψη για την σχέση κοινωνικού κράτους δικαίου, πολιτών και υπαλλήλων. Αυτό που πρέπει να εξαχθεί ως συμπέρασμα σε αυτό το σημείο είναι ότι η αντίληψη που οι συμμετέχοντες έχουν αναφορικά με το κράτους δικαίου αρχικά πρέπει να εμπλουτιστεί. Η άποψή τους για το πώς θεωρούν ότι οι πολίτες και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εφαρμογή ενός κοινωνικού κράτους δικαίου στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ώστε να ληφθούν μέτρα και να γίνουν διορθωτικές ενέργειες όπου απαιτείται. Και μάλιστα αυτές οι ενέργειες πρέπει να υλοποιηθούν από τους ίδιους και να αντιμετωπιστούν τα αρνητικά σημεία που αναφέρουν ως αίτια αρνητικών συναισθημάτων. Δηλαδή αποκατάσταση της εμπιστοσύνης με τους πολίτες, καταπολέμηση της διαφθοράς και του «μέσου» και όλα όσα αναφέρουν.

Αυτό σημαίνει μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στην δημόσια διοίκηση. Αλλαγές που να αφορούν τα φαινόμενα παθογένειάς και την καταπολέμηση τους. Απαιτείται παιδεία και κοινωνική εκπαίδευση τόσο των υπαλλήλων όσο και των αιρετών, δηλαδή όλων όσων ασχολούνται με τις αποφάσεις. Η δημιουργία συνθηκών εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών – κοινωνίας και δημόσιας διοίκησης είναι σημαντικός παράγοντας, όπως είναι και η κατανόηση των πολιτών από την πλευρά της διοίκησης. Η γραφειοκρατία πρέπει να καταπολεμηθεί, η αξιοκρατία να είναι ο κανόνας και όχι η εξαίρεση, η νομοθεσία να είναι κατανοητή, κωδικοποιημένη και εύκολα εφαρμόσιμη. Επίσης απαιτείται κατάργηση κάθε λογής εξυπηρέτηση και κατά συνέπεια παρέμβασης στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης με ταυτόχρονη παροχή δυνατότητας αυτεξούσιας δράσης στην Περιφέρεια ώστε να επιλύει άμεσα τα όποια προβλήματα, χωρίς να απαιτείται η έγκριση, η χρηματοδότηση ή η νομιμοποίηση από το κέντρο. Η πολιτεία και το πολιτικό σύστημα πρέπει να αποδεχτούν πραγματικά και να υιοθετήσουν αυτές τις μεταρρυθμίσεις εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και των δομών της με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στην κοινωνία. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων γνωρίζει τι πρέπει να αλλάξει στην κατεύθυνση εφαρμογής ενός κοινωνικού κράτους δικαίου.

Θα σχολιάσουμε περαιτέρω την ανάγκη για κοινωνική παιδεία που όλοι οι αιρετοί ανέφεραν καθώς έχουν μεγαλύτερη πολιτική εμπειρία και επαφή με τους πολίτες. Αυτή η σκέψη πρέπει να αποτελέσει έναυσμα περαιτέρω προβληματισμών. Επίσης η απεμπλοκή από τα γρανάζια του φαύλου κύκλου και του μηχανισμού παροχής εξυπηρετήσεων είναι τεράστιο θέμα. Όπως είναι και η απόκτηση

«ανεξαρτησίας» από την Περιφέρεια ώστε να έχει την δυνατότητα να δρα άμεσα όπου απαιτείται.

Οι μεταρρυθμίσεις βέβαια στην ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελούν αντικείμενο συζήτησης από το 1950. Υπάρχει γενικευμένη θέληση για μεταρρυθμίσεις και εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στην κατεύθυνση εφαρμογής κοινωνικού κράτους δικαίου, όμως η επικρατούσα άρχουσα τάξη και η εξουσία αντιστέκονται με όλες τους τις δυνάμεις συντηρώντας μία «άρρωστη» κατάσταση. Παρόλο που αναγνωρίζεται από όλους αυτή η παθογένεια θα έλεγε κανείς ότι πολλές φορές το σύστημα εθελουφλεί ή και υποκρίνεται προκειμένου να συντηρηθεί η κατάσταση και να διατηρηθούν τα κεκτημένα της πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής υπεροχής με την ατομικότητα να επικρατεί της συλλογικότητας. Μόνη ελπίδα κάποιες φωνές και κάποιοι που αρνούνται την υποχώρηση σε όλα αυτά, με θετικό σημείο αναφοράς την βελτίωση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, έστω και αν κάποιοι επικαλούνται την οικονομική κρίση για αυτό.

Κοινωνικό κράτος δικαίου σημαίνει και κοινωνική δημόσια διοίκηση από τη στιγμή που η δημόσια διοίκηση πηγάζει από το κράτος. Όλοι σε γενικές γραμμές το αναγνωρίζουν και το αποδέχονται αν και υπάρχει σημαντική υστέρηση όλων σε θεωρητικό επίπεδο. Άγνοια που δικαιολογείται ως ένα σημείο, όμως η γνώση του Συντάγματος και των επιταγών του είναι θα έπρεπε να είναι το «νεκρό σημείο» της δημόσιας διοίκησης αλλά και της πολιτικής εξουσίας σε κάθε επίπεδο. Δε νοείται άγνοια του Συντάγματος σε ανθρώπους που ουσιαστικά «ορίζουν» τις μοίρες των υπολοίπων, που αποφασίζουν για θέματα πολιτικής, που παίρνουν αποφάσεις στα πλαίσια των ανωτέρων διοικητικών τους καθηκόντων. Διαφορετικά δεν μπορούν να γνωρίζουν ούτε ποιες γενικές αρχές πρέπει να τηρούν οι ίδιοι αλλά και ούτε να απαιτούν από άλλους να το κάνουν.

Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνα συμπεραίνουμε ότι το κοινωνικό κράτος δικαίου, όπως και προβλέπεται στο Ελληνικό Σύνταγμα, αποτελεί το εχέγγυο της κοινωνικής συνοχής και ανάπτυξης. Ως εκ τούτου η δημόσια διοίκηση που το υπηρετεί θα πρέπει και αυτή να φέρει τα ίδια εν γένει χαρακτηριστικά και να είναι «κοινωνική», δηλαδή να είναι προσανατολισμένη στον πολίτη και στην κοινωνία και να επιδιώκει την κοινωνική συνοχή. Στην Ελλάδα, κατά αναλογία με την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, γίνονται προσπάθειες εφαρμογής κοινωνικού κράτους δικαίου και άρα δημόσιας κοινωνικής διοίκησης, αν και στο Σύνταγμα η εν λόγω απαίτηση

καταγράφηκε μόλις με την αναθεώρηση του 2001. Πάρα πολύ πρόσφατα. Γενικά ακόμα δεν μπορούμε να πούμε ότι εφαρμόζεται κοινωνικό κράτος δικαίου, σε πολλές περιπτώσεις δε ούτε και κράτος δικαίου, από ότι αναλύσαμε πριν. Υπάρχουν όμως σοβαρές ενδείξεις, εκμεταλλευόμενη την ευκαιρία της εποχής<sup>110</sup> την γενικευμένη θέληση, την γνώση των προβλημάτων και την πραγματική ανάγκη για κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη, πως η χώρα θα καταφέρει να φθάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο υλοποίησης ενός κοινωνικού κράτους δικαίου.

Συμπεράσματα τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος.

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί βασικό «συστατικό» της διακυβέρνησης μίας χώρας με σημαντικό «εκτελεστικό» ρόλο. Έχει να κάνει με όλους τους δημόσιους οργανισμούς και παίζει ρόλο στην διαμόρφωση θεσμών και κανονισμών (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 11-18). Γίνεται αντιληπτή και ως κοινωνικός σχεδιασμός με συμμετοχή των πολιτών, των εργαζομένων, των διοικούντων. Απαιτούνται βέβαια συνεργασίες μεταξύ κράτους, δημόσιας διοίκησης, πολιτών, κοινωνικών φορέων (Jun 2006: 99). Οι αρχές που πρέπει να τηρούνται προκειμένου η δημόσια διοίκηση να είναι αποτελεσματική και να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο<sup>111</sup>.

Το κράτος δικαίου προβλέπεται στο Ελληνικό Σύνταγμα και αφορά στην προστασία των νομικών δικαιωμάτων των ατόμων (Παπαδοπούλου 2015:85-86). Οι αρχές που πρέπει να τηρούνται και που πρέπει να εφαρμόζονται και από την δημόσια διοίκηση αναφέρθηκαν διεξοδικά σε προηγούμενο σημείο<sup>112</sup>. Το κοινωνικό κράτος δικαίου έρχεται να προσθέσει την κοινωνική δικαιοσύνη, την αλληλεγγύη, της άρση των κοινωνικών και οικονομικών ανισοτήτων, την εξασφάλιση των απαραίτητων αγαθών για κάθε άτομο ώστε να διαβιώνει με ανθρώπινη αξιοπρέπεια, τις πρακτικές κοινωνικής πολιτικής. Οι λειτουργίες του κρατικού μηχανισμού, και άρα και της δημόσιας διοίκησης, πρέπει να έχουν ως στόχο την υλοποίηση ενός κοινωνικού κράτους δικαίου (Παπαδοπούλου 2015: 103-104). Προκειμένου να προστατευτούν τα κοινωνικά δικαιώματα των πολιτών, το η κοινωνία διεισδύει στο κράτος και το κράτος εισέρχεται στην κοινωνία (Παπαδοπούλου 2015: 105).

---

<sup>110</sup> Βλέπε κεφ. Δ.4.2.7: Η οικονομική κρίση και η Δημόσια Διοίκηση

<sup>111</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.2: Αρχές της δημόσιας Διοίκησης

<sup>112</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3.1 Κράτος δικαίου - Κοινωνικό κράτος και κοινωνικά δικαιώματα

Η δημόσια διοίκηση πραγματώνει λοιπόν τις επιταγές ενός κοινωνικού κράτους δικαίου με επίκεντρο τα κοινωνικά δικαιώματα και τις αρχές του κοινωνικού κράτους δικαίου που πρέπει και η δημόσια διοίκηση να υιοθετήσει.<sup>113</sup> Η κοινωνική διοίκηση αποτελεί σχετικά νέο - εισαχθείσα έννοια (Culyer 1981: 311-312) και έχει συνδεθεί ως επί το πλείστον με την κοινωνική πολιτική, χωρίς όμως να αφορά μόνο αυτή (Κοντιάδης 2008, Κοντιάδης και Τσέκος 2008) αλλά και πολλούς άλλους τομείς της κοινωνικής πραγματικότητας (Culyer 1981).

Η κοινωνική δημόσια διοίκηση πηγάζει από και υπηρετεί το κοινωνικό κράτος δικαίου. Πέραν όμως του ότι αφορά την κοινωνία και τους πολίτες, μία εφαρμοζόμενη δημόσια κοινωνική διοίκηση δεν παύει να αφορά και τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού από τον οποίο εφαρμόζεται, είτε είναι το κράτος εν συνόλω, είτε ένα υπουργείο, είτε ένας οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης<sup>114</sup>. Στην συγκεκριμένη περίπτωση αναφερόμαστε στους εργαζόμενους του οργανισμού Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Σύμφωνα με τις θεωρίες που αναλύσαμε<sup>115</sup>, στην κλασσική θεώρηση της διοίκησης, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως μηχανικά μέρη του κύκλου της παραγωγικής διαδικασίας. Το εργατικό δυναμικό, και στην περίπτωσή μας το υπαλληλικό προσωπικό, θα θεωρούνται «άψυχα» μέρη ενός συστήματος παραγωγής υπηρεσιών χωρίς κανένα ενδιαφέρον για το πως αντιλαμβάνονται τα άτομα αυτή την διαδικασία, για το πως αισθάνονται, χωρίς καμία μέριμνα ώστε να νοιώθουν ικανοποιημένοι και χωρίς ενδιαφέρον για αυτό. Το κεφάλαιο, στην περίπτωσή μας ο κρατικός μηχανισμός διοίκησης, έρχεται σε αντίθεση με το εργατικό δυναμικό καθώς τα «συμφέροντα» είναι αντίθετα. Από την μία επιδιώκεται αύξηση παραγωγής (παροχή ποιοτικών υπηρεσιών), και από την άλλη ελαχιστοποίηση του κόστους. Κατά αναλογία λοιπόν θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή και στο χώρο της δημόσιας διοίκησης αυτές οι πρακτικές. Όπως και οι προσεγγίσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των ανθρωπίνων σχέσεων, όπου ο εργαζόμενος – υπάλληλος παύει να λογίζεται «μηχάνημα» αλλά άνθρωποι ον με ανάγκες, συναισθήματα, γνώσεις και απόψεις<sup>116</sup>. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση, και ιδιαίτερα η διοίκηση που θέλει να εξυπηρετεί της ανάγκες ενός κοινωνικού κράτους δικαίου μίας δημοκρατικής κοινωνίας πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτά τα δεδομένα,

---

<sup>113</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3.1: Κράτος δικαίου - Κοινωνικό κράτος και κοινωνικά δικαιώματα

<sup>114</sup> Βλέπε κεφ. Β.6.3.2: Κοινωνική δημόσια διοίκηση

<sup>115</sup> Βλέπε κεφ. Β.1: Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

<sup>116</sup> Βλέπε κεφ. Β.2: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ & Β.3: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

και να προσαρμόσει όχι μόνο την προς τα έξω εικόνα και «συμπεριφορά» της, αλλά και την εσωτερικής της λειτουργία και να ενδιαφέρεται και για τον τρόπο διοίκησης των ίδιων των εργαζόμενων της. Με λίγα λόγια, κοινωνική δημόσια διοίκηση, εκτός όλων των άλλων, σημαίνει διοίκηση που λειτουργεί με τρόπο που να ικανοποιεί και τους δημοσίους υπαλλήλους και τα στελέχη της ώστε αυτοί να προσφέρουν αποτελεσματικές υπηρεσίες. Η διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις ανάγκες των εργαζόμενων της να είναι συμμετοχική, να χρησιμοποιεί κίνητρα, να είναι θελκτική προς αυτούς με λίγα λόγια<sup>117</sup>.

Αν προσπαθούσαμε να συνοψίσουμε τα χαρακτηριστικά μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, θα λέγαμε λοιπόν ότι πρέπει να τηρεί τις αρχές του κοινωνικού κράτους δικαίου και της δημόσιας διοίκησης γενικότερα σε συνδυασμό με την εφαρμογή σύγχρονων ανθρωποκεντρικών μοντέλων διοίκησης στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που αφορά και οι αποφάσεις να είναι ορθολογικές. Επίσης το πολιτικό σύστημα απαιτείται να έχει καταπολεμήσει τις παθογένειες που εμφανίζει. Με λίγα λόγια πρέπει η διοίκηση να είναι προσανατολισμένη στον πολίτη, στην εξυπηρέτηση των αναγκών της κοινωνίας αλλά και στον εργαζόμενο της, επιδιώκοντας την κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη.

Λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναφέραμε για την κοινωνική δημόσια διοίκηση και τις απαντήσεις, διαπιστώνουμε ότι όλοι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την έννοια βασιζόμενοι κατά κύριο λόγο στην σημασία των ίδιων των λέξεων σε συνδυασμό με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει ασχολούμενοι με θέματα δημόσιας διοίκησης. Όλοι δίνουν ικανοποιητικές απαντήσεις αναφορικά με το κεντρικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης που είναι ο προσανατολισμός στον πολίτη και στην κοινωνία με τον κάθε ένα ερωτώμενο να εστιάζει και σε επί μέρους στοιχεία, ανάλογα με τα ενδιαφέροντά του και τα καθήκοντά του όπως στην οικονομική στήριξη των αδυνάμων μέσω δράσεων κοινωνικής πολιτικής, στην οργάνωση της κοινωνικής και οικονομικής ζωής, στην ενημέρωση, στην αμεροληψία, στις συμμετοχικές διαδικασίες, στην ισότητα, στην δικαιοσύνη, στην αξιοκρατία, στην προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Πράγματι, όπως έχουμε αναφέρει<sup>118</sup>, η διοίκηση ενός κράτους αντανάκλα την ίδια την κοινωνία από την οποία προέρχεται (Μακρυδημήτρης 1999: 17-18). Η δημόσια διοίκηση αφορά όλους και επηρεάζει

---

<sup>117</sup> Βλέπε κεφ. Β.2.1: Θεωρίες κινήτρων - υποκίνησης της εργασίας, κεφ. Β.3.2: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Β.3.4: Η συμμετοχική διοίκηση

<sup>118</sup> Βλέπε κεφ. Α.3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



κάθε έκφραση της κοινωνικής και οικονομικής ζωής (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: πρόλογος, Βενετσανοπούλου 2002: 2-3).

Όμως μόλις τρεις από αυτούς αναφέρονται στο εσωτερικό του οργανισμού και στην ικανοποίηση που οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται αν διοικούνται από μία κοινωνική δημόσια διοίκηση προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί. Επίσης αναφέρονται σε χαρακτηριστικά όπως στο καθήκον να είναι ανοικτή και κοντά στους πολίτες, να συνεργάζεται με την κοινωνία και να αντιμετωπίζει με θετική οπτική την σχέση της με αυτή, να υπάρχει εμπιστοσύνη και καλή νομοθέτηση που να βασίζεται στις ανάγκες, να επιδιώκεται η κοινωνική συνοχή. Θα ήταν αναμενόμενο οι εργαζόμενοι να απασχολούν περισσότερο τους ερωτώμενους, από την στιγμή που οι ίδιοι ασκούν δημόσια διοίκηση η οποία αποτελεί κλάδο επιστημονικό και είναι το πεδίο άσκησης του επαγγέλματος του δημοσίου υπαλλήλου (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα 2012: 10). Όμως όπως διαπιστώνουμε η εννοιολόγηση περιορίζεται από τους περισσότερους στην άσκηση διοίκησης προς τα έξω και όχι στο εσωτερικό του φορέα, γεγονός που οδηγεί σε έλλειψη ενδιαφέροντος για τον ίδιο τον εργαζόμενο, τον σημαντικότερο συντελεστή κάθε δραστηριότητας.

Όσον αφορά την κοινωνική δημόσια διοίκηση και την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, είναι γεγονός ότι υπάρχει σύγχυση, τόσο μεταξύ των δύο εννοιών όσο και για την σχέση τους. Πέντε από τους έντεκα συμμετέχοντες, μεταξύ των οποίων και οι τρεις αιρετοί, αναφέρονται σε μία σχέση εξάρτησης της μίας (κοινωνική πολιτική) από την άλλη (κοινωνική δημόσια διοίκηση). Όμως η πλειοψηφία των ερωτώμενων δεν μπόρεσε να αποσαφηνίσει τις δύο έννοιες και την σχέση τους, καθώς αντιλαμβάνονται την κοινωνική πολιτική ως αποκλειστική έκφραση της κοινωνικής διοίκησης. Η έννοια της κοινωνικής πολιτικής προσδιορίζεται δύσκολα και δεν έχει να κάνει μόνο με τα μοντέλα πρόνοιας αλλά αφορά και την οικονομία (Culyer 1981: 314). Βασικός στόχος της είναι η φροντίδα και οι παροχές αλλά δεν αφορά μόνο αυτές αλλά και το περιβάλλον, κ.α. (Culyer 1981: 314-316). Η κοινωνική πολιτική έχει κύριους στόχους την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών, την αναδιανομή του εισοδήματος, την καταπολέμηση των κοινωνικών ανισοτήτων (Βενιέρης 2010: 104). Με λίγα λόγια, η δημόσια κοινωνική διοίκηση ασχολείται με πλείστα άλλα αντικείμενα που σχετίζονται με την κοινωνική ζωή, επί πλέον της κοινωνικής πολιτικής (Culyer 1981). Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η σύγχυση είναι υπαρκτή και αδικαιολόγητη λόγω της θέσης αποφασίζοντος των ερωτηθέντων.

Η άσκηση κοινωνικής πολιτικής σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες εφαρμογές και πρακτικές της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης είναι δυνατόν να οδηγήσει σε περιορισμό των παθογενειών της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τους ερωτώμενους. Πράγματι αν λάβουμε υπόψη τις καταγεγραμμένες παθογένειες και τα προβλήματα<sup>119</sup>, μία κοινωνική δημόσια διοίκηση πραγματικά υλοποιημένη, θα μπορούσε να αποτελέσει το «φάρμακο». Η εξουσία ή αλλιώς κατεστημένο θα «αντισταθεί». Άρα απαιτείται ρήξη με αυτό μέσα από μία σταθερή και προγραμματισμένη διαδικασία αλλαγής νοοτροπίας όλων, δημιουργίας κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και κοινωνίας. Στις παθογένειες που θα καταπολεμηθούν συγκαταλέγονται το κομματικό και πελατειακό κράτος, οι αγκυλώσεις της διοίκησης, η γραφειοκρατία.

Η αποτελεσματική κοινωνική δημόσια διοίκηση όπως είδαμε<sup>120</sup>, απαιτεί αποτελεσματικές υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο, ικανοποιημένους πολίτες αλλά και ικανοποιημένους εργαζόμενους οδηγώντας στην κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη<sup>121</sup> (Markus 2017: 23). Γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια κοινωνική δημόσια διοίκηση σε πολλές περιπτώσεις συγχέεται με την κοινωνική πολιτική. Δεν έχει γίνει κατανοητή η διπλή κατεύθυνση που πρέπει να έχει, προς το εξωτερικό περιβάλλον του δημόσιου οργανισμού (Υπουργείο, Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Περιφέρεια), δηλαδή τους πολίτες και την κοινωνία, και προς το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τα ίδια τα στελέχη της και τους εργαζόμενους. Τα διοικητικά στελέχη και οι αποφασίζοντες – πολιτικά στελέχη, αν και προσπαθούν να κατανοήσουν την έννοια και τις σχέσεις με την κοινωνία, παρουσιάζουν χαρακτηριστικές ελλείψεις σε θεωρητικό επίπεδο που οδηγούν σε παρανόηση της λειτουργίας και αδυναμία αντίληψης του πώς πρέπει να υλοποιείται. Για αυτό το λόγο ενώ σε μία ερώτηση απαντούν ικανοποιητικά, παράδειγμα ως προς την σημασία της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και το τι σημαίνει για την κοινωνία, σε επόμενες ερωτήσεις σε μεγάλο βαθμό διαπιστώνεται σύγχυση με την κοινωνική πολιτική και δε λαμβάνεται υπόψη το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα. Η δυσκολία που εντοπίσαμε είναι ο χαρακτηρισμός της δημόσιας διοίκησης ως κοινωνική και τι πραγματικά αυτό σημαίνει. Υπάρχει βέβαια θέληση και προσπάθεια να κατανοηθεί η σημασία της και η σχέση της με το «κοινωνικό κράτος δικαίου». Το ζητούμενο είναι ότι οι

---

<sup>119</sup>Βλέπε κεφ. Γ.5: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ.

<sup>120</sup> Βλέπε Β.6.3.2: Κοινωνική δημόσια διοίκηση

<sup>121</sup> Βλέπε κεφ. Γ.8: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΤΗΤΑ

αποφασίζοντας, αυτοί δηλαδή που θα έπρεπε κατεξοχήν να γνωρίζουν την έννοια, στην πραγματικότητα δεν την «έχουν ξανακούσει», παρόλο που, με την έννοια του κοινωνικού κράτους δικαίου, αναφέρεται και στο ελληνικό Σύνταγμα ως βασική προϋπόθεση ύπαρξης και λειτουργίας του ελληνικού κράτους. Στο επόμενο ερευνητικό ερώτημα θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε την υλοποίησή της σε σχέση με την «πραγματική ζωή» των πολιτών της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου.

Συμπεράσματα πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος.

Το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα σκοπό έχει την διερεύνηση της πρακτικής εφαρμογής της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Η θεωρητική προσέγγιση και ανάλυση της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης πρέπει να συνοδεύεται και από υλοποίησή της στην πραγματική κοινωνία και στο εσωτερικό του φορέα.

Η πολιτική, οικονομική και κοινωνική ζωή υπάγεται σε κανόνες και ρυθμίζεται από κανονιστικό πλαίσιο και νομοθετήματα. Αν και η κοινωνική δημόσια διοίκηση δεν αναφέρεται σε κάποιο νόμο, πλήθος αναφορών, άρθρων, πολιτικών και κυβερνητικών τοποθετήσεων και απόψεων, συνδέουν την δημόσια διοίκηση με την κοινωνική διάσταση της έννοιας. Στο Σύνταγμα αναφέρεται στο άρθρο 25 γίνεται αναφορά στο «κοινωνικό κράτος δικαίου» και σε όλο το πρώτο μέρος ( άρθρα 4-25) γίνεται αναφορά στα ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα. Μπορούμε να πούμε δηλαδή ότι υπάρχει νόμος, και μάλιστα ο υπέρτατος, το Σύνταγμα, που σε μεγάλο βαθμό καθορίζει τα λειτουργικά πλαίσια της δημόσιας διοίκησης προκειμένου να χαρακτηριστεί κοινωνική. Δεδομένης της νοοτροπίας και της γραφειοκρατικής οργάνωσης της ελληνικής διοίκησης, απαιτείται η κοινωνική δημόσια διοίκηση να υλοποιείται μέσω γραπτών οδηγιών και νομοθετημάτων που θα ρυθμίζουν σε κάθε λεπτομέρεια την εφαρμογή της. Ως εκ τούτου κάθε νομοσχέδιο απαιτείται να λαμβάνει υπόψη κάθε στοιχείο που μπορεί να δώσει ώθηση σε μία κοινωνική δημόσια διοίκηση. Ταυτόχρονα απαιτείται συνεχή εκπαίδευση των δημοσίων λειτουργών, τόσο των υπαλλήλων κάθε βαθμίδας αλλά και των πολιτικών – αιρετών στελεχών προς αυτή την κατεύθυνση, καθώς διαπιστώθηκε μεγάλο έλλειμμα ως προς την κατανόηση της έννοιας και της σημασίας της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης και του τρόπου υλοποίησής της. Η ενημέρωση των πολιτών θα βοηθήσει επίσης σε αυτή

την κατεύθυνση από τη στιγμή που και αυτοί έχουν σημαντικό ρόλο στην όλη λειτουργία είτε ως ψηφοφόροι είτε ως εξυπηρετούμενοι από την δημόσια διοίκηση. Μπορούν και αυτοί να δρουν στα πλαίσια μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης καταπολεμώντας τις κακές συνήθειες του παρελθόντος. Και βέβαια απαιτείται πραγματική θέληση από όλους ώστε οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης αυτή τη φορά να υλοποιηθούν μέσα σε αυτά τα πλαίσια.

Στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου γίνεται προσπάθεια οι εργαζόμενοι να διοικούνται στα πλαίσια κοινωνικής διοίκησης, όμως αυτό δεν είναι πάντα εφικτό καθώς παρατηρούνται δυσαρέσκειες σε ένα σημαντικό βαθμό. Απαιτείται από την διοίκηση, τόσο τους ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους όσο και τους αιρετούς, στα πλαίσια του κοινωνικού χαρακτήρα της διοίκησης, να λάβουν μέτρα καταπολέμησης των όποιων δυσαρεσκειών, δίνοντας κίνητρα στους υπαλλήλους και υλοποιώντας στην πράξη την κοινωνική δημόσια διοίκηση. Πρέπει να βρεθούν λύσεις μείωσης του φόρτου εργασίας και αύξησης τους ανθρώπινου δυναμικού, να καθοριστούν στόχοι, η διοίκηση να είναι ανοικτή προς τους υπαλλήλους και να καταπολεμηθούν οι όποιες παθογένειες.

Οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι ως ένα σημείο από την εξυπηρέτηση και τις υπηρεσίες που λαμβάνουν από την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου αλλά υπάρχει δυσαρέσκεια από το νομικό πλαίσιο και την πολυπλοκότητα που εμφανίζει, τις καθυστερήσεις λόγω ελλείψεων στο προσωπικό και στην εν γένει απουσία εμπιστοσύνης προς την δημόσια διοίκηση. Βέβαια η δημόσια διοίκηση είναι εν μέρη και αυτά για τα οποία οι πολίτες παρουσιάζονται δυσαρεστημένοι. Η εφαρμογή κοινωνικής δημόσιας διοίκησης απαιτεί να εντοπιστούν οι λόγοι δυσαρέσκειας των πολιτών και να καταπολεμηθούν, είτε αυτό σημαίνει προσλήψεις, είτε γρηγορότερη εξυπηρέτηση, είτε ενημέρωση και πληροφόρηση είτε κατανόηση των απαιτήσεων του από την διοίκηση. Ας μην ξεχνάμε ότι τελικός στόχος είναι ο πολίτης και η εξυπηρέτησή του. Ένας σωστά ενημερωμένος πολίτης μπορεί να αποδεχτεί ακόμα και μία αρνητική για αυτόν απόφαση της δημόσιας διοίκησης, αρκεί να υπάρχει ισονομία, αξιοκρατία, ισότητα και εμπιστοσύνη του ενός προς τον άλλο.

Στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου υλοποιούνται δράσεις προς την κατεύθυνση εφαρμογής πρακτικών κοινωνικής δημόσιας διοίκησης. Όσον αφορά στο εσωτερικό του φορέα υπάρχει ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των υπαλλήλων σε διοικητικά θέματα, κατανόηση σε προσωπικά ζητήματα και τήρηση του νομικού πλαισίου. Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν και περαιτέρω δράσεις όπως μέριμνα για

τα ανήλικα τέκνα, εκδηλώσεις κοινωνικού χαρακτήρα κτλ. Σε γενικά πλαίσια γίνονται προσπάθειες προς την κατεύθυνση μίας κοινωνικής διοίκησης όμως υπάρχει και το δεδομένο της οικονομικής δυσπραγίας και της εξάρτησης από την κεντρική διοίκηση που δε δίνει στον φορέα απόλυτη ελευθερία δράσης.

Ως προς τους πολίτες και την τοπική κοινωνία εντοπίζονται δράσεις ενημέρωσης, ημερίδες, ανοιχτές συνεδριάσεις του Περιφερειακού Συμβουλίου, επιτροπές διαβούλευσης. Υπάρχει εν γένει η θέληση η Περιφέρεια να είναι κοντά στην τοπική κοινωνία εφαρμόζοντας δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση. Το πρόβλημα που εντοπίστηκε αφορά στην έλλειψη ενδιαφέροντος που παρουσιάζουν οι πολίτες και οι φορείς της τοπικής κοινωνίας για αυτές τις δράσεις από την μία και το ότι οι αποφασίζοντες δε δίνουν το βάρος που θα έπρεπε σε αυτές τις δράσεις από την άλλη. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η συμμετοχή όλων είναι απαραίτητη για λόγους ενημέρωσης και συμμετοχής στις αποφάσεις. Η δημόσια κοινωνική διοίκηση πρέπει να γίνει κτήμα όλων γιατί αφορά το σύνολο της κοινωνίας. Βέβαια για την εφαρμογή της απαιτούνται ακόμα πλήθος ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν ώστε το επίπεδο εφαρμογής της να θεωρηθεί ικανοποιητικό.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα εντοπίζεται στο ότι η κεντρική διοίκηση (υπουργεία, κτλ), δε λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις και τα αιτήματα της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου σε αρκετά θέματα, τόσο υπηρεσιακής όσο και λειτουργικής φύσεως. Το κέντρο διατηρεί την εξουσία και από αυτό εξαρτώνται πολλά θέματα που όμως αφορούν τοπικά ζητήματα της Περιφέρειας. Η περιφερειακή ανάπτυξη και λειτουργία στη χώρα αντιμετωπίζει ακόμα σοβαρά προβλήματα, όπως έλλειψη περιφερειακής συνείδησης, λανθασμένη αντιμετώπιση από το κέντρο που δε θέλει να απολέσει την εξουσία πάνω την περιφερειακή διοίκηση. Από την άλλη σε τοπικό επίπεδο, οι απόψεις των εργαζομένων του οργανισμού λαμβάνονται υπόψη από τους διοικούντες σε υπηρεσιακή κυρίως θέματα και όχι τόσο σε οργανωτικά και λειτουργικά. Οι πολίτες συμμετέχουν στις αποφάσεις της Περιφέρειας μέσω επιτροπών, όμως η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη σε μικρό βαθμό. Από την μία θα μπορούσαν να συμμετέχουν οι ίδιοι πιο ενεργά στους θεσμούς που τους δίνουν αυτό το δικαίωμα, (επιτροπή διαβούλευσης, ανοιχτές συνεδριάσεις περιφερειακού συμβουλίου), και από την άλλη οι διοικούντες θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε αυτές τις διαδικασίες.

Το ότι η δημόσια διοίκηση εφαρμόζεται με καλύτερα αποτελέσματα σε άλλες χώρες, κυρίως στις σκανδιναβικές, είναι γεγονός. Επίσης ενθαρρυντικό είναι ότι

αρκετοί διοικούντες γνωρίζουν ότι υπάρχει η δυνατότητα αποτελεσματικότερης δημόσιας διοίκησης. Το ζητούμενο είναι να γίνει κατανοητό ότι υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα από όλους τους εμπλεκόμενους.

*Τα σημαντικότερα σημεία.*

Συνοψίζοντας τα σημαντικότερα σημεία της έρευνας διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντικό έλλειμμα ως προς τις γνώσεις των διοικητικών στελεχών της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου αλλά και των αιρετών ως προς τη δημόσια διοίκηση γενικότερα. Βέβαια αυτό σε πολλές περιπτώσεις αντισταθμίζεται από την πολυετή εμπειρία και δράση. Αδυνατούν να ορίσουν την έννοια οργανισμός, αλλά αντιλαμβάνονται τις λειτουργίες του. Αντίθετα προσδιορίζουν εμπειρικά σε ικανοποιητικό επίπεδο την έννοια της διοίκησης και αντιλαμβάνονται τον ρόλο του κράτους ως τον ελεγκτή και νομοθέτη του συστήματος διοίκησης. Αδυνατούν να προσδιορίσουν την έννοια της δημόσιας διοίκησης, αν και οι ίδιοι την υπηρετούν, αλλά κατανοούν ότι τον βασικό της ρόλο που είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών. Ελάχιστοι την προσδιορίζουν ως τον βασικό μηχανισμό εκτέλεσης των αποφάσεων της κυβέρνησης και της πολιτείας.

Την δημόσια διοίκηση την συγκρίνουν με την διοίκηση σε ιδιωτικούς φορείς και θεωρούν ότι υστερεί στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων τις οποίες θεωρούν χρονοβόρες και πολύπλοκες και στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της μονιμότητας. Μάλιστα αρκετοί θεωρούν ότι αποτελεί πηγή κακής νοοτροπίας και πρέπει να καταργηθεί. Την δημόσια διοίκηση την θεωρούν χωρίς στοχοθεσία, δυσκίνητη, αναποτελεσματική και με αγκυλώσεις, αν και οι ίδιοι εργάζονται σε αυτή. Αρκετοί από αυτούς θα επιθυμούσαν η δημόσια διοίκηση να υιοθετούσε κανόνες λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα. Μία προσέγγιση που σχετίζεται με την «νέα δημόσια διοίκηση» που επιδιώκει εισαγωγή ιδιωτικών λειτουργιών στον δημόσιο τομέα.

Όσον αφορά το νομικό πλαίσιο, σχεδόν όλοι θεωρούν ότι είναι μεγάλο σε όγκο, δυσνόητο, πολύπλοκο, όχι ξεκάθαρο, δεχόμενο πολλές ερμηνείες με αποτέλεσμα δυσλειτουργίες, καθυστερήσεις και δυσαρέσκεια εκ μέρους των πολιτών και των υπαλλήλων.

Η πιο σημαντική προβληματική κατάσταση που εντοπίστηκε αφορά μία σημαντική παθογένεια του ελληνικού πολιτικού και διοικητικού συστήματος και είναι

οι παρεμβάσεις στο έργο της δημόσιας διοίκησης από πολιτικούς παράγοντες. Το πελατειακό σύστημα είναι παρών ακόμα, και ως κουλτούρα και ως πρακτική. Η αναζήτηση ψηφοφόρων μέσω εξυπηρετήσεων είναι κοινή πρακτική, αλλά ταυτόχρονα και οι πολίτες το συντηρούν μέσω των ατομικών απαιτήσεών τους και την έλλειψη συλλογικής κουλτούρας και συνείδησης. Ιδιαίτερα στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου όπου η τοπική κοινωνία είναι «μικρή», οι προσωπικές γνωριμίες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Αποκορύφωμα αποτελεί ένας «μηχανισμός εκδούλευσης» που εντοπίστηκε (περιγράφεται αναλυτικά σε προηγούμενο σημείο) και ο οποίος επιτρέπει την «άσκηση πίεσης» στους δημόσιους λειτουργούς προκειμένου να προχωρούν σε πράξεις εκδούλευσης. Η δημόσια διοίκηση δεν είναι «ανεξάρτητη», τα φαινόμενα διαφθοράς υπονοούνται, το κοινωνικό κράτος δικαίου υποχωρεί. Υπάρχουν βέβαια προσπάθειες απαλλαγής από αυτή την προβληματική κατάσταση η οποία στο παρελθόν ήταν ακόμα πιο έντονη αλλά ακόμα δεν έχει εξαλειφθεί το φαινόμενο.

Σημαντικό θέμα είναι και αυτό της οικονομικής και θεσμικής εξάρτησης της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου από την κεντρική εξουσία. Οι κανόνες λειτουργίας, το νομικό πλαίσιο, οι οικονομικοί πόροι, όλα προσδιορίζονται από το «κέντρο» με αποτέλεσμα καθυστερήσει, ασυνεννοησίες, αδυναμίες εξεύρεσης λύσεων, οικονομικές «καταστροφές» (περίπτωση δακοκτονίας) και ακόμα μεγαλύτερη δυσαρέσκεια των πολιτών και απώλεια εμπιστοσύνης. Εντοπίστηκαν προσπάθειες απεξάρτησης ή επίλυσης του συγκεκριμένου θέματος, αλλά δεν έχουν ευοδωθεί ακόμα.

Η οικονομική κρίση που θεωρήθηκε υπεύθυνη για αρκετά προβλήματα, απλά επιδείνωσε μία προ - υπάρχουσα κατάσταση. Μάλιστα από κάποιους η κρίση μπορεί να αποδειχθεί το εφελτήριο για μία βελτίωση της κατάστασης. Ο εξορθολογισμός των δαπανών, η διαφάνεια, ο έλεγχος, η αξιολόγηση, αναφέρονται ως θετικά στοιχεία που ενδυναμώθηκαν εν μέσω αυτής.

Ένα ακόμα θέμα που εντοπίστηκε αφορά στην έλλειψη εμπιστοσύνης των ίδιων των υπαλλήλων προς την διοίκηση της Περιφέρειας, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις οδηγεί σε συγκρούσεις και αρνητικές συμπεριφορές. Όλα αυτά οδηγούν σε κλονισμό της εμπιστοσύνης των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση.

Επίσης πρέπει να επισημανθεί και ότι σε αρκετές περιπτώσεις εντοπίστηκαν αντικρουόμενες απόψεις και αντιφάσεις των συμμετεχόντων. Δηλαδή κάποιοι θεωρούν μη ικανοποιητική την δημόσια διοίκηση, όμως όταν αναφερόντουσαν σε

θέματα που άπτονται της δικής τους αρμοδιότητας, η απάντηση ήταν διαφορετική. Ίσως να οφείλεται σε ελλείψεις γνώσεων ή εμπειριών ή ίσως να οφείλεται στην ιδιότητα με την οποία συμμετείχαν, ή ίσως και να οφείλεται απλά σε προσπάθεια να μην «θίξουν» τον δικό τους τομέα ή αρμοδιότητα, γνωρίζοντας όμως την πραγματικότητα.

Ένα σημείο που εντοπίστηκε αφορά στο ότι οι πολίτες νοιώθουν ικανοποίηση ανάλογα με το επίπεδο εξυπηρέτησης αλλά και από το αν η οποιαδήποτε υπόθεσή τους έχει θετικά αντιμετωπιστεί. Όπως αναφέρει κάποιος, αν ένας πολίτης τιμωρηθεί με πρόστιμο από μία υπηρεσία, ότι και να κάνει η διοίκηση θα είναι δυσαρεστημένος, ακόμα και αν «σωστά» τιμωρήθηκε. Γενικά το θέμα έχει να κάνει με την νοοτροπία τη ατομικότητας και της επιδίωξης της επίτευξης του σκοπού με οποιοδήποτε τρόπο, ακόμα και με την χρήση «πολιτικού μέσου». Συνδέεται με την προηγούμενη παθολογία των πολιτικών παρεμβάσεων που η ίδια η κοινωνία συντηρεί.

Το έλλειμμα θεωρητικών γνώσεων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι δεδομένο. Οι περισσότεροι ενώ στο άκουσμα της έννοιας «κράτος δικαίου» θεωρούν ότι πρέπει να εφαρμόζεται, αδυνατούν να δώσουν συγκεκριμένες απαντήσεις και να περιγράψουν υλοποιήσιμες ή υλοποιημένες ενέργειες. Οι αρχές τόσο του κράτους δικαίου όσο και του κοινωνικού κράτους δικαίου δεν αναφέρονται και δε συγκεκριμενοποιούνται. Σημαντική έλλειψη για ανώτατα στελέχη της δημόσιας διοίκησης καθώς η γνώση των εννοιών θα αποτελούσε «όπλο» κατά των παθολογιών του συστήματος.

Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι οι συμμετέχοντες αδυνατούν να εκφράσουν ολοκληρωμένη άποψη για το τι οι ίδιοι νομίζουν πως σκέφτονται οι πολίτες και οι εργαζόμενοι για τον τρόπο που αυτοί διοικούν. Δηλαδή ποια θεωρούν ότι είναι η αντίληψη όσων διοικούν για την εφαρμογή κοινωνικού κράτους δικαίου στην Περιφέρεια. Η σημασία της συγκεκριμένης διαπίστωσης έγκειται στο ότι μία άποψη για να σχηματιστεί σημαίνει αρχικά ότι υπήρξε ενδιαφέρον από τους διοικούντες για να την διαμορφώσουν. Η μη ύπαρξή της λοιπόν σημαίνει και έλλειψη ενδιαφέροντος. Μία διαμορφωμένη άποψη θα τους βοηθούσε να εντοπίσουν τα αρνητικά σημεία και να τα βελτιώσουν.

Παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου προσπαθούν κατά την άσκηση των καθηκόντων του να προσφέρουν όσο το δυνατόν ποιοτικότερες υπηρεσίες τηρώντας τις αρχές της δημόσιας διοίκησης, τουλάχιστον όπως οι ίδιοι τις αντιλαμβάνονται, δηλαδή να αντιμετωπίζουν τους πολίτες ισότιμα, με αξιοκρατία, να



μην δέχονται παρεμβάσεις. Οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια σε πολλές περιπτώσεις υπερβαίνουν εαυτόν προκειμένου να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους από την στιγμή που εντοπίζονται σοβαρές ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, αν και όχι τόσο οργανωμένα, γίνονται προσπάθειες καταπολέμησης των παθογενειών και εφαρμογής δράσεων και πρακτικών που εναρμονίζονται με ένα κράτος δικαίου. Για αυτό το λόγο και κάποιοι θεωρούν λανθασμένη την αρνητική εικόνα που έχουν κάποιοι πολίτες για την δημόσια διοίκηση.

Παίρνοντας υπόψη τα προαναφερόμενα, διαπιστώνεται ότι η υλοποίηση κοινωνικού κράτους δικαίου στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου δεν μπορεί να θεωρείται πραγματικότητα. Απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες με στόχο την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης με τους πολίτες, την καταπολέμηση της διαφθοράς, του «μέσου» και των παρεμβάσεων, γενικά κάθε παθογένειας. Χρειάζεται γενική παιδεία και εκπαίδευση των δημοσίων λειτουργών, αποκατάσταση της εμπιστοσύνης πολιτών – δημόσιας διοίκησης, καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, εκσυγχρονισμός και κυρίως θέληση. Προσπάθειες υλοποίησης γίνονται με στόχο μία δημόσια κοινωνική διοίκηση που θα εξυπηρετεί ένα κοινωνικό κράτος δικαίου. Αν και πρόσφατα, το 2001 αναφέρθηκε στο Ελληνική Σύνταγμα, απαιτούνται προσπάθειες πραγμάτωσής του.

Η δημόσια κοινωνική διοίκηση σημαίνει εφαρμογή των αρχών του κοινωνικού κράτους δικαίου ως προς τους πολίτες αλλά και στους εργαζόμενους. Οι συμμετέχοντες δείχνουν να αντιλαμβάνονται την έννοια αλλά κυρίως αναφέρονται στην υλοποίησή της προς του πολίτες. Λίγοι αναφέρονται και στους υπαλλήλους της Περιφέρειας, γεγονός που δείχνει ότι δεν έχει γίνει πλήρως κατανοητή η έννοια και το ότι αφορά και στο εσωτερικό του οργανισμού. Ίσως και για αυτό σε αρκετές περιπτώσεις συγγέεται με την κοινωνική πολιτική. Γενικά πάντως είναι αποδεκτό ότι μία εφαρμοσμένη κοινωνική δημόσια διοίκηση θα βοηθήσει στην καταπολέμηση των παθογενειών και των προβληματικών καταστάσεων στην διοίκηση.

Αναφορικά με την υλοποίησή της στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, διαπιστώθηκε ότι πρέπει να είναι «υποχρεωτική» με την έννοια της καταγραφής των ενεργειών και των λειτουργιών που την εφαρμόζουν σε νόμους και κανόνες.

Στα πλαίσια αυτά, η «κοινωνική διοίκηση» των εργαζομένων προϋποθέτει αρχικά κατανόηση της πρακτικής υλοποίησής της, πράγμα που σημαίνει καταπολέμηση των αιτιών που δημιουργούν δυσaréσκειες σε αυτούς, πολιτικές κινήτρων, μείωση του φόρτου εργασίας, εξάλειψη των παρεμβάσεων, στοχοθεσία,

συμμετοχή όλων στις αποφάσεις, ικανοποιητικές αμοιβές, αξιοκρατία, ισότητα και αποκατάσταση της εμπιστοσύνης προς την διοίκηση.

Αναφορικά με τους πολίτες σημαίνει λειτουργικό νομικό πλαίσιο, γρήγορες διαδικασίες, καταπολέμηση κάθε παθογένειας και επίσης αποκατάσταση της εμπιστοσύνης, συμμετοχή στις αποφάσεις, ενημέρωση και πληροφόρηση

Το θετικό είναι ότι καταγράφηκαν δράσεις στην κατεύθυνση κοινωνικής δημόσιας διοίκησης όπως ηλεκτρονική εξυπηρέτηση εργαζομένων και πολιτών, κατανόηση σε προσωπικά ζητήματα. Βέβαια απαιτούνται περισσότερες και οργανωμένες δράσεις, όπως μέριμνα για παιδιά, συναντήσεις, εκπαίδευση, γενικά ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση. Όσον αφορά τους πολίτες, εντοπίζονται επίσης δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση (αναφέρονται αναλυτικά σε προηγούμενο σημείο).

Ένα σημείο που πρέπει να επισημανθεί αφορά στην έλλειψη ενδιαφέροντος τόσο από την πλευρά των πολιτών για συμμετοχή σε αυτές τις δράσεις, όσο και από την πλευρά της διοίκησης η οποία δε δίνει την πρέπουσα σημασία σε αυτές ( διαβούλευση, μικτές επιτροπές, συνεδριάσεις Περιφερειακού Συμβουλίου, κτλ). Το θέμα της συμμετοχής είναι σημαντικό καθώς μέσα από αυτές τις διαδικασίες συμμετέχουν όλοι στην λειτουργία της διοίκησης.

Το προαναφερόμενο θέμα της εξάρτησης από την κεντρική διοίκηση συνδέεται με την συμμετοχή στις αποφάσεις και με το κατά πόσο η κεντρική εξουσία παίρνει υπόψη τις τις προτάσεις και τις απόψεις των περιφερειακών υπηρεσιών. Διαπιστώθηκε ότι σε συνέχεια της προηγούμενης προβληματικής κατάστασης, δε λαμβάνονται υπόψη ούτε οι προτάσεις ούτε οι απόψεις αλλά και ούτε τα περιφερειακά προβλήματα. Η περιφερειακή ανάπτυξη ακόμα θέλει πολύ δρόμο για να ολοκληρωθεί.

Στην Περιφέρεια πάλι, οι απόψεις των υφισταμένων λαμβάνονται υπόψη από τους υπηρεσιακούς και πολιτικούς προϊστάμενους κυρίως σε υπηρεσιακά θέματα και όχι σε λειτουργικά και διοικητικά. Οι απόψεις των πολιτών θα μπορούσαν να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα καθώς υπάρχουν κάποιες θεσμικές διαδικασίες προς αυτή την κατεύθυνση αλλά και σε αυτή την περίπτωση το προαναφερόμενο έλλειμμα ενδιαφέροντος δεν το επιτρέπει. Ο παραδειγματισμός από τις σκανδιναβικές χώρες θα μπορούσε να λειτουργήσει θετικά αν υπήρχε η θέληση και παρθούν τα κατάλληλα μέτρα ώστε οι μεταρρυθμίσεις που υλοποιούνται από την δεκαετία του 1950, ... επί τέλους να υλοποιηθούν.

Κλείνοντας θα επισημάνουμε ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση μπορεί να πραγματοποιήσει βήματα μπροστά. Και η εμπειρία υπάρχει, και το ανθρώπινο δυναμικό έχει την θέληση, και η κοινωνία το απαιτεί. Αρκεί να υπάρξει συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων, κράτους, κυβέρνησης, πολιτικού συστήματος, διοίκησης και κοινωνίας και να κατανοήσουν ότι μόνο έτσι μπορεί να επιτευχθεί κοινωνική ευημερία, ανάπτυξη και συνοχή.

#### Δ.7. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια εντόπισε αδυναμίες και παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προσδιόρισε ποιες ιδιότητες απαιτούνται ώστε να χαρακτηριστεί κοινωνική. Επίσης εντοπίστηκαν θετικά στοιχεία και προτάθηκαν ενέργειες που θα μπορούσαν να τα ενδυναμώσουν και να οδηγήσουν στην καταπολέμηση των παθογενειών. Ερευνήθηκε η δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου ως προς τα αντίστοιχα στοιχεία. Προσδιορίστηκαν ομοιότητες και διαφορές σε σχέση με την κεντρική διοίκηση και ερευνήθηκε η εφαρμογή της κοινωνικής δημόσιας διοίκησης σε αυτή.

Η κάθε διοίκηση ενός οργανισμού ασκεί τις αντίστοιχες διοικητικές λειτουργίες του σχεδιασμού και προγραμματισμού, του προσδιορισμού των στόχων, της οργάνωσης και ομαδοποίησης των εργασιών, της διεύθυνσης, του ελέγχου, της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης (Δικαίος και συν. 1999: 30-31).

Αντίστοιχες λειτουργίες ασκεί και η δημόσια διοίκηση καθώς ασχολείται με το υπαλληλικό προσωπικό, την λειτουργία των υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση των πολιτών και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών (Βενετσανοπούλου 2002: 2-3).

Η χρησιμότητα του παρόντος έγκειται στο ότι δίνει την δυνατότητα στους αποφασίζοντες στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου να γνωρίζουν ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο φορέας ως προς την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, ποιες οι παθογένειες του τοπικού πολιτικού και διοικητικού συστήματος. Ποιες ενέργειες πρέπει να υλοποιηθούν στην κατεύθυνση εφαρμογής ενός κοινωνικού κράτους δικαίου. Ποια η σχέση με την κεντρική διοίκηση και πως την επηρεάζει. Πώς αντιλαμβάνονται την κάθε έννοια οι ανώτατοι διοικητικοί υπάλληλοι, ποιες οι αδυναμίες και ποιες ενέργειες μπορούν να γίνουν ώστε να βελτιωθεί η κατάσταση. Μπορούν έτσι να προχωρήσουν σε αυτές τις ενέργειες.

Επίσης μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για επί πλέον μελέτες και έρευνες προκειμένου να διερευνηθεί για παράδειγμα η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Περιφέρειας, ή η ικανοποίηση των μελών του οργανισμού, υπαλλήλων και αιρετών. Μπορεί να υλοποιηθεί παρόμοια έρευνα σε άλλους οργανισμού του δημοσίου και να συγκριθούν τα αποτελέσματα προκειμένου να υπάρξουν πιο εμπειριστατωμένα συμπεράσματα.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σύμφωνα με τους Oppenheimer και Schumpeter, όπως αναφέρει η Μ. Μαρκαντωνάτου, «*Το “κράτος” είναι η πεμπουσία όλων των σχέσεων που συνάπτουν οι άνθρωποι μεταξύ τους μέσω του πολιτικού μέσου, ενώ η “κοινωνία” η πεμπουσία όλων αυτών μέσω του οικονομικού*» και «*.....Το κράτος αντανάκλα τις εκάστοτε κοινωνικές σχέσεις δύναμης, αν και το ίδιο δεν είναι απλώς μια αντανάκλασή τους· το κράτος εξαναγκάζει τη γέννηση μιας κρατικής ιδέας, στην οποία οι λαοί εντάσσονται κατά το μάλλον ή ήττον, ανάλογα με τις συνθήκες, αν και το ίδιο δεν είναι το τέκνο μιας αφαιρετικής κρατικής ιδέας που συμπεριλαμβάνει το κοινωνικό όλο* » (Μαρκαντωνάτου 2016: 83-84). Σύμφωνα με τον Andrew Heywood, το κράτος καθορίζει και καθορίζεται από δημόσιους θεσμούς οι οποίοι και οργανώνουν την κοινωνική ζωή, αντλώντας πόρους μέσω της φορολόγησης. Καθορίζεται από τέσσερα βασικά σημεία : καταλαμβάνει συγκεκριμένο χώρο, διαθέτει σταθερό πληθυσμό, διαθέτει κυβέρνηση που ασχολείται με τα θέματα των κατοίκων του χώρου που καταλαμβάνει και είναι κυρίαρχο (Heywood 2013: 208). Ο εκάστοτε κρατικός σχηματισμός προϋποθέτει και την ανάλογη δημόσια διοίκηση προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει .

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί μία κοινωνική κατασκευή. Η αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση προκαλεί την αντίδραση της κοινωνίας η οποία απαιτεί μεταρρυθμίσεις στην κατεύθυνση της επικοινωνίας, της συζήτησης και της συμμετοχής. Η συμμετοχική δημόσια διοίκηση κρίνεται απαραίτητα στην σύγχρονη εποχή (Jun 2006: 71). Οι άνθρωποι είναι το βασικό συστατικό στοιχείο και της δημόσιας διοίκησης. Η κοινωνική κατασκευή και η μεταρρύθμιση είναι μία δραστηριότητα αυτών που αποφασίζουν στην δημόσια διοίκηση (Jun 2006: 71-72).

Όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο Β.6.1, «Η ηθική της Δημόσιας Διοίκησης», η οποιαδήποτε παραγωγική διαδικασία κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα έδωσε βαρύτητα στην αποτελεσματικότητα και στην απόδοση. Το ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο, η ηθική δεοντολογία αντικαταστάθηκε από την ποσοτική επιδίωξη και την επιβολή των διαδικασιών. Η αίσθηση περί ηθικής μειώθηκε. Παρατηρείται όμως ότι οι περισσότεροι λειτουργοί της δημόσιας διοίκησης, μέσω της επαφής με την κοινωνία, γνωρίζουν τι είναι ηθικό και σωστό (Jun 2006: 205), κάτι που διαπιστώσαμε και από την έρευνα. Απαιτείται οι ασκούντες διοικητικά καθήκοντα να χαρακτηρίζονται από «πολιτικές αρετές» προκειμένου να αποκαταστήσουν την συνεργασία και την σχέση εμπιστοσύνης με την κοινωνία. Και είναι ατομική ευθύνη του κάθε ενός προσώπου η ηθική και η πολιτική αρετή (Jun 2006: 205-206). Από την έρευνα διαπιστώσαμε ότι στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου υπάρχει ατομική θέληση για μάθηση και εκτέλεση του καθήκοντος με σωστό και αμερόληπτο τρόπο. Από την άλλη όμως διαπιστώσαμε παθογένειες και προβλήματα στην διαδικασία διοίκησης. Πρέπει τα αίτια ή ακόμα και η πηγή «του κακού», να εντοπίζεται και να εξορίζονται από το σύστημα διοίκησης σε κάθε περίπτωση.

Το να διατυπώσουμε την άποψη ότι η δημόσια διοίκηση στη χώρα είναι απογοητευτική και κατακλεισμένη από παθογένειες δεν είναι ο στόχος. Η εποχή απαιτεί να βρεθούν τα κατάλληλα «φάρμακα» ώστε η δημόσια διοίκηση και ικανοποιητική να είναι και «κοινωνική» να χαρακτηρίζεται. Άλλωστε το κοινωνικό κράτος αποτελεί επιταγή του Συντάγματος. Αρκεί οι άνθρωποι, το βασικότερο συστατικό στοιχείο της δημόσιας διοίκησης να κατανοήσουν ότι είναι προς συμφέρον όλων σε τελική ανάλυση μία κοινωνική δημόσια διοίκηση. Τίθεται βέβαια το ερώτημα αν το κράτος στο οποίο διαβιούμε μπορεί να χαρακτηριστεί «κοινωνικό» κράτος δικαίου, ώστε να «παράγει» μία κοινωνική δημόσια διοίκηση. Όμως από κάπου πρέπει να γίνει η αρχή.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andersen, T. M., Holmström, B., Honkapohja, S., Korkman, S., Söderström, H. T., & Vartiainen, J. (2007), «*The Nordic Model Embracing globalization and sharing risks*», The Research Institute of the Finnish Economy. Helsinki: Taloustieto Oy.

Berger-Schmit, R. (2000), «*Social Cohesion as an Aspect of the quality of Societies: Concept and Measurement*», (C. f. Social Indicators Department, Επιμ.) Ανάκτηση 02 2018, από <https://www.gesis.org/en/home/>: [https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz\\_indikatoren/eusi/paper14.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz_indikatoren/eusi/paper14.pdf)

Berman, E., Pierce, J. C., Steel, B. S., & Taylor, J. (2017), «*Job satisfaction in Cascadia: A comparison of British Columbia, Oregon, and Washington civil servants*», The Social Science Journal, Ανάκτηση 29/12/2017 από <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0362331917300721>

Culyer, A. (1981), «*Economics, Social Policy and Social Administration: The Interplay between Topics and Disciplines*», Journal of Social Policy, 10(3): 311-329. Ανάκτηση 11/12/2018, από [http://eprints.whiterose.ac.uk/117715/1/culyer\\_economicssocialpolicysocialadmin.pdf](http://eprints.whiterose.ac.uk/117715/1/culyer_economicssocialpolicysocialadmin.pdf)

Eurostat (2017), «*Eurostat regional yearbook 2017*», Ανάκτηση 2018, από <http://ec.europa.eu/eurostat/statistical-atlas/gis/viewer/?mids=BKGCNT,C06M01,CNTOVL&o=1,1,0.7&ch=C13,C01,ECF,C06&center=44.97767,20.14875,4&lcis=C06M01&>

Gamble, J., & Huang, Q. (2015), «*Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector*» Human Resource Management Journal, 25(3): 331-347. Ανάκτηση από <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12066/full>

Greve, B. (2007), «*What Characterise the Nordic Welfare State Model*», *Journal of Social Sciences*, 3(2): 43-51.

Hagaseth, S. A. (2016), «*Why the Scandinavian Management Model has proven successful in the age of knowledge, creativity and collaboration*». Ανάκτηση 25/11/2018, από <https://www.linkedin.com/pulse/why-scandinavian-management-model-has-proven-age-svein-atle-hagaseth>

Hemerijck, A. (2002), «*The Self-Transformation of the European Social Model(s)\**» στο G. Esping-Andersen, *Why we Need a New Welfare State: 39-66*. Oxford: Oxford University Press.

Heywood, A. (2013), «*Διεθνής Σχέσεις Και Πολιτική Στην Παγκόσμια Εποχή*». (Φ. Προέδρου, Χ. Φραγκονικολόπουλος, Επιμ., Φ. Προέδρου, & Χ. Φραγκονικολόπουλος, Μεταφρ.) Αθήνα: Κριτική.

Jun, J. S. (2006), «*The social construction of public administration, interpretive and critical Perspectives*» Albany: State University of New York Press.

Kotler, P., & Lee, N. (2009), «*Εταιρική κοινωνική ευθύνη*», (Μ. Σμαραγδή, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Κέρκυρα - Economia Publishing.

Madden, D. (2018, 03), «*Ranked: The 10 Happiest Countries In The World In 2018*», *Forbes*: Ανάκτηση 11 2018, από <https://www.forbes.com/sites/duncanmadden/2018/03/27/ranked-the-10-happiest-countries-in-the-world-in-2018/#f8f96e473e91>

March, J., & Simon, H. (1958), «*Organizations*», USA: John Wiley & Sons .

March, J., & Simon, H. (2003), «*Οργανώσεις*», 2η εκδ. (Κ. Αναγνωστόπουλος, Επιμ., & Κ. Μάστορα, Μεταφρ.) Αθήνα: Κριτική.

Markus, A. (2017), «*Mapping Social Cohesion The Scanlon Foundation surveys*», Caulfield East , Victoria AU: Monash University.

Nissen, C. (2013), «*What's so Special about Nordic Public Service Media?*», Στο C. Nissen, T. Hujanen, L. Weibull, H. Eva, A. Lund , G. Lowe, . . . H. Selin, & U. Carlsson (Επιμ.), *Public Service Media from a Nordic Horizon, Politics, Markets, Programming and Users*: 9-16. Göteborg: Nordicom University of Gothenburg.

Rhodes, R. (2000), «*Governance and public administration*», ανάκτηση 19/9/2018 από [https://www.researchgate.net/publication/246335680\\_Governance\\_and\\_Public\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/246335680_Governance_and_Public_Administration)

Sitter, N. (2014, 10 03), «*Public Sector Reform and Economic Success: Nordic lessons to be learnt?* », ανάκτηση 26/11/2018, από [https://www.researchgate.net/publication/260386295\\_Public\\_Sector\\_Reform\\_and\\_Economic\\_Success\\_Nordic\\_lessons\\_to\\_be\\_learnt](https://www.researchgate.net/publication/260386295_Public_Sector_Reform_and_Economic_Success_Nordic_lessons_to_be_learnt)

Ventura, L. (2018, 10 29), «*The Happiest Countries In The World 2018*», Global Finance, ανάκτηση 25/11/2018, από <https://www.gfmag.com/global-data/non-economic-data/happiest-countries>

Mack Natasha, Woodsong Cynthia, MacQueen Kathleen M, Guest Greg, Namey Emily (2005), «*Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*», Family Health International (FHI): 1-12, ανάκτηση 29/12/2017, από <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector%27s%20Field%20Guide.pdf>

World Health Organization (2013), «*Declaration of Helsinki*», World Health Organization. Ανάκτηση 01 04, 2018, από <http://www.who.int/en:/http://www.who.int/bulletin/archives/79%284%29373.pdf>

Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ) (2017), «*Εξώδικη γνωστοποίηση Α.Δ.Ε.Δ.Υ. προς ΜΟΔ ΑΕ*», ανάκτηση 29/03/2019, από <http://axiologisi.adedy.gr/>



Βενετσανοπούλου, Μ. Γ. (2002), «*Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.*» Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Βενιέρης, Δ. (2010), « Κοινωνική Μεταρρύθμιση, Κοινωνική Πολιτική και Κοινωνικά Δικαιώματα: Η "Μέθοδος των Τριών".», στο Μ. Πετμετζίδου, & Χ. Παπαθεοδώρου (Επιμ.), Πρακτικά του 3ου Διεθνούς Συνεδρίου της Επιστημονικής Εταιρείας Κοινωνικής Πολιτικής (σελ. 103-132). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Βλιάμος, Σ. (2008), «*Περιφερειακή Τοπική Ανάπτυξη : Περιβάλλον - πολιτισμός - τουρισμός - Περιφερειακή Ανάπτυξη.*» (Κ. Μαγουλάς, Επιμ.) Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Ανάκτηση 05/02/2018, από <https://edul11.ekt.gr/edul11/bitstream/10795/1039/2/1039.pdf>

Βουλή των Ελλήνων (2008), «*Σύνταγμα*», ανάκτηση 09 2018, από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/8c3e9046-78fb-48f4-bd82-bbba28ca1ef5/SYNTAGMA.pdf>

Γιαννακού, Φ. (χ.η.), «*Πορεία προς τη συνταγματική καθιέρωση*», Συμβούλιο της Επικρατείας. Ανάκτηση 06/09/2018, από [http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/pageste/istoria/poreia?\\_afrLoop=61606526893422159#!%40%40%3F\\_afrLoop%3D61606526893422159%26centerWidth%3D65%2525%26leftWidth%3D0%2525%26rightWidth%3D35%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dtrue%26\\_adf.ctrl-](http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/pageste/istoria/poreia?_afrLoop=61606526893422159#!%40%40%3F_afrLoop%3D61606526893422159%26centerWidth%3D65%2525%26leftWidth%3D0%2525%26rightWidth%3D35%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dtrue%26_adf.ctrl-)

Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., & Χλέτσος, Μ. (1999), «*Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*» (1η Έκδοση εκδ.). (Δ. Αγραφιώτης, Επιμ.) ΠΑΤΡΑ: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Δρίτσα, Μ. (1979), «*Πολιτική πελατεία: Γενική ανασκόπηση και εναλλακτικά στοιχεία*» *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 36(36-37), σελ. 402-426.

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (2000), «*Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*» (Τόμ. α). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) (2018), «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση. Επιτελική σύνοψη.» (Κ. Σπανού, Επιμ.) Αθήνα: ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΕΒΕ. Ανάκτηση 03/2019, από <https://www.eliamep.gr/publication/%ce%bc%ce%b5%cf%84%ce%b1%cf%81%cf%81%cf%85%ce%b8%ce%bc%ce%af%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82-%cf%83%cf%84%ce%b7-%ce%b4%ce%b7%ce%bc%cf%8c%cf%83%ce%b9%ce%b1-%ce%b4%ce%b9%ce%bf%ce%af%ce%ba%ce%b7%cf%83%ce%b7/>

ΕΛΣΤΑΤ. (2017), «Μητρώο φορέων γενικής κυβέρνησης», Ελληνική στατιστική αρχή : Ανάκτηση 30/12/2017, από <https://www.statistics.gr/statistics/-/publication/SEL08/->

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2008), «Ενοποιημένη απόδοση της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση και της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.», Υπουργείο Εσωτερικών. Ανάκτηση 2018, από <http://www.ypes.gr/el/>: <http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/SYN-EE-79-EL.pdf>

Ευρωπαϊκή Ένωση. (2012), «Χάρτης θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης», ανάκτηση 17/04/2019, από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=EL>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018), «Απασχόληση, ανάπτυξη και επενδύσεις», ανάκτηση 04/02/2018, [https://ec.europa.eu/commission/priorities/jobs-growth-and-investment\\_el](https://ec.europa.eu/commission/priorities/jobs-growth-and-investment_el)

Ηλιοπούλου, Π. (2013), «Διερεύνηση της επαγγελματικής δέσμευσης και της σχέσης της με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των δημοσίων υπαλλήλων. Η αναγκαιότητα της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα.», Διδακτορική Διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό πανεπιστήμιο Αθηνών, Φιλοσοφική Σχολή,

Τμήμα Φιλοσοφίας – Παιδαγωγικής – Ψυχολογίας, Τομέας Παιδαγωγικής, Αθήνα.  
Ανάκτηση από : <https://www.didaktorika.gr/eadd/bitstream/10442/29225/1/29225.pdf>

Ίσαρη, Φ., και Πουρκός, Μ. (2015), «*Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα*», ανάκτηση 31/12/2017 από [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327\\_Isari-KOY.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327_Isari-KOY.pdf)

Ιωσηφίδης, Θ. (2008), «*Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*». Αθήνα: Κριτική.

Καραστάθης, Δ. (2018), «*Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*», Διδακτορική Διατριβή. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα: Ανάκτηση 2019, από [https://www.didaktorika.gr/eadd/browse?type=author&order=ASC&sort\\_by=2&grp=20&value=%CE%9ACE%B1%CF%81%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CF%82%2C++%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82](https://www.didaktorika.gr/eadd/browse?type=author&order=ASC&sort_by=2&grp=20&value=%CE%9ACE%B1%CF%81%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CF%82%2C++%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82)

Καριπίδου, Χ. (2011), «*Η εμπειρία από την εφαρμογή του κοινού πλαισίου αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση: προβλήματα, δυσκολίες, οφέλη, προτάσεις βελτίωσης*». Πανεπιστήμιο Μακεδονία, Δια - τμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονία. Ανάκτηση 03/2019, από <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14356/1/KaripidouChrysanthiMsc2011.pdf>

Κοντιάδης, Ξ. (2008), «*Εισαγωγή στην Κοινωνική Διοίκηση και στους Θεσμούς Κοινωνικής Ασφάλειας*», Αθήνα: Παπαζήση.

Κοντιάδης, Ξ. Ι., και Τσέκος, Θ. Ν. (2008), «*Η αναδιάρθρωση της κοινωνικής διοίκησης σε τοπικό επίπεδο*», Αθήνα: Παπαζήση.

Κωνσταντοπούλου, Χ. (1986), «*Για μια κοινωνιολογία της Εργασίας*», Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Μακρυδημήτρης , Α. (1994), «Συλλογικές διεκδικήσεις και διοικητικές μεταρρυθμίσεις: Όψεις της ελληνικής διοικητικής κουλτούρας», Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, 3(2), σελ. 135-152. Ανάκτηση Ιούνιος 2018, από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hpsa/article/viewFile/15305/13759>

Μακρυδημήτρης, Α. (1999), «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», Αθήνα: Θεμέλιο.

Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ.-Η. (2012), «Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης» (5η εκδ.). Αθήνα: Σάκκουλα.

Μαντζούκας, Σ. (2007), «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση», Εθνικός Σύνδεσμος Νοσηλευτών Ελλάδας (Ε.Σ.Ν.Ε.) : Νοσηλευτική, 46(1), σελ. 236-246. Ανάκτηση 12 29, 2017, από [http://hjn.gr/wp-content/uploads/2014/10/get\\_pdf-65.pdf](http://hjn.gr/wp-content/uploads/2014/10/get_pdf-65.pdf)

Μαρκαντωνάτου, Μ. (2016), «Συγκριτική επισκόπηση της συνεισφοράς στη θεωρία του κράτους των Josheph Schumpeter και Franz Oppenheimer» Θέσεις(137), σελ.. 81-104. Ανάκτηση 25/11/2017 από [http://www.theseis.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1355&Itemid=29](http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1355&Itemid=29)

Μπουραντάς, Δ. (2015), «Μάνατζμεντ, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες», (2η έκδοση). Αθήνα: Ε. Μπένου.

Ναγόπουλος , Ν. (2011), «Η συμβολή της κοινωνικής έρευνας και γνώσης στον περιφερειακό σχεδιασμό μορφών κοινωνικής ανάπτυξης», στο Α. Γουργιώτης , Α.

Ζαβός, Γ. Κάλλας, Α. Καραγάνης, Κ. Κιτρίνου, Δ. Λαγός, . . . Μ. Χριστοφάκης, & Κ. Ρόντος (Επιμ.), Θέματα περιφερειακού σχεδιασμού και χωρικής ανάλυσης (1 εκδ.). Αθήνα: Μπένου Γ.

Ναγόπουλος, Ν. (2009), «Εφαρμογές προδιαγραφών ποιότητας σε υπηρεσίες Κοινωνικών Οργανισμών», στο Α. Μακρυδημήτρης (Επιμ.), Νέα δημόσια διοίκηση-Εταιρική κοινωνική ευθύνη και κοινωνία πολιτών (σελ. 127-145). Αθήνα: Σάκκουλα.

Ναγόπουλος, Ν. (2010α), «Γνώση και πρακτικοί σκοποί στην κοινωνιολογία των οργανώσεων», στο Σ. Παπαιωάνου (Επιμ.), Ζητήματα Μεθοδολογίας ποιοτικής έρευνας. Αθήνα: Κριτική.

Ναγόπουλος, Ν. (2010β), «Μεταρρυθμιστικές Δομές και Πολιτικές Ποιότητας για την Απασχόληση και την Κοινωνική Προστασία», Πρακτικά του 3ου Διεθνούς Συνεδρίου της Επιστημονικής Εταιρείας Κοινωνικής Πολιτικής (σελ. 261-292). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Ναγόπουλος, Ν. (2011), «Ευρωπαϊκή Κοινωνική Πολιτική και μηχανισμοί υποστήριξης το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο(ΕΚΤ)», στο Α. Στεργίου, Μ. Αγγελάκη, Ν. Ναγόπουλος, Α. Φερόνας, Κ. Γεώργιας, Δ. Βενιέρης, . . . Α. Καρβούνης, & Θ. Σακελλαρόπουλος (Επιμ.), Η κοινωνική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αθήνα: Διόνικος.

Ναγόπουλος, Ν. (2013), «Η ενδογενής Ανάπτυξη και η Κοινωνική Οικονομία ως μέσα αντιστροφής του παραδοσιακού μοντέλου», Ημερίδα: Πρώτη συνάντηση Πανεπιστημίων Αιγαίου και ΕΓΕ, Μάιος 2013». Μυτιλήνη.

Ναγόπουλος, Ν., & Σιδηρά, Β. (2005), «Σύστημα Ποιότητας των Υπηρεσιών Συμβουλευτικής Στήριξης και Απασχόλησης», Αθήνα: Κοινοτική Πρωτοβουλία EQUAL.

Νασιούλας, Ι. (2015), «Κοινωνική Οικονομία :Μια βιώσιμη εναλλακτική;», Παρατηρητήριο για την κρίση. Ανάκτηση 01/04/2018, από [http://crisisobs.gr/wp-content/uploads/2015/01/POLICY-PAPER-No26.2015\\_-%CE%99CF%89CE%AC%CE%BD%CE%BD%CE%B7%CF%82-%CE%9D%CE%91%CE%A3%CE%99CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%91%CE%A3.pdf](http://crisisobs.gr/wp-content/uploads/2015/01/POLICY-PAPER-No26.2015_-%CE%99CF%89CE%AC%CE%BD%CE%BD%CE%B7%CF%82-%CE%9D%CE%91%CE%A3%CE%99CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%91%CE%A3.pdf)

Παπαδοπούλου, Λ. (2015), «*Συνταγματικό δίκαιο*», [ηλεκτρ. βιβλ.]. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανάκτηση 16/04/2019, από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/4277>

Παπάνης, Ε., & Ρόντος, Κ. (2005), «*Ψυχολογία - κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*», Αθήνα: Σιδέρης.

Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (2017), «*Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου*», Ανάκτηση 12 28, 2017, από <https://www.pvaigaiou.gov.gr/>

Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. (2019), «*Επιχειρησιακό Πρόγραμμα*», ανάκτηση 05/2019, από <https://www.pvaigaiou.gov.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C-%CF%80%CF%81%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1/>

Πολύζος, Ν. (2014), «*Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*», (1η εκδ.). Αθήνα: Κριτική ΑΕ.

Σαββάκης, Μ. (2013), «*Μικροκοινωνιολογία και ποιοτική έρευνα*», Αθήνα: Κριτική.

Σπανού, Κ. (1991), «*Κράτος και διοίκηση στη σύγχρονη Ελλάδα*», Επιστημονική συνάντηση της 10-11 Δεκεμβρίου 1991. Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης , 1. Αθήνα: Θεμέλιο. Ανάκτηση 02/09/2018, από Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hpsa/article/view/15330/13781>

Σπανού, Κ. (1992), «*Οργάνωση και εξουσία. Προβλεψιμότητα και διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση*» Αθήνα, Παπαζήση.

Συνήγορος του Πολίτη (2012), «*Αποτίμηση του έργου του Συνηγόρου για το 2012: Η Δημόσια Διοίκηση στην Κρίση*», Αθήνα: Συνήγορος του Πολίτη.

Τσουκαλάς, Κ. (1993), «*Τζαμπατζήδες στη χώρα των θαυμάτων. Περί Ελλήνων στην Ελλάδα*», Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, 1(2), σελ. 9-52.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2015), «*Επικαιροποιημένος Κώδικας Υπαλλήλων Δημοσίου-Ν.Π.Δ.Δ*», ανάκτηση 12/2017, από <http://www.minadmin.gov.gr/?p=11440>

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2018), «*Κώδικας διοικητικής διαδικασίας*» ανάκτηση από [http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20180227\\_kvdiokdiak.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20180227_kvdiokdiak.pdf)

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2018), «*Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017*», ανάκτηση 09/03/2019, από <http://www.minadmin.gov.gr/?p=32353>

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016), «*Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής*», Ανάκτηση 04/03/2019, από <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), «*Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019*», ανάκτηση 11/2018, από <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2018), «*Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας*», ανάκτηση 06/05/2019, από [http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk\\_cmobility/11-esk.html](http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility/11-esk.html)

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014), «*Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση*», ανάκτηση 29/10/2018 από [www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416\\_action\\_plan\\_gcr.doc](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.doc)

Υπουργείο εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης (2013), «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)», Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Ανάκτηση 03/2019, από [http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20160408\\_poiotita\\_axiologisi.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20160408_poiotita_axiologisi.pdf)

Φ.Ε.Κ. 2985/Β/05-11-2014: «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε Εντεταλμένους Περιφερειακούς Συμβούλους»

Φ.Ε.Κ. 230/Α/27-12-2010: «Οργανισμός της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου»

ΦΕΚ : 87/07-06-2010: «Νόμος υπ' αριθμόν 3852, Καλλικράτης»



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΟΔΗΓΟΣ ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση και οργανισμοί δημοσίου: Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του προσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου μέσω των αντιλήψεων, στάσεων, απόψεων και συμπεριφορών των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και των πολιτικών προϊσταμένων τους (Αιρετοί Περιφερειακοί Σύμβουλοι). Διερευνήσαμε αν είναι γνώστες των προβλημάτων και της παθογένειας του συστήματος της δημόσιας διοίκησης στη χώρα και στην Περιφέρεια, την εμπειρία τους, τις γνώσεις, στάσεις και συμπεριφορές τους. Επίσης διερευνήθηκε το πώς αντιλαμβάνονται το κοινωνικό «κράτος δικαίου» και τη σχέση του με την δημόσια διοίκηση.

Σε επόμενο στάδιο διερευνήθηκαν οι γνώσεις, στάσεις και απόψεις τους αλλά και το πώς, μέσα από την εμπειρία τους αντιλαμβάνονται μία δημόσια διοίκηση προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των μελών μίας κοινωνίας, δηλαδή των πολιτών αλλά και των ίδιων της των στελεχών. Επίσης διερευνήθηκε η εφαρμογή στην δημόσια διοίκηση πρακτικών που συμφωνούν με τις αρχές μίας προσανατολισμένης στον πολίτη δημόσιας διοίκησης (Δημόσια κοινωνική διοίκηση).

Αναλύθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο (εναντιολογήσεις, χαρακτηριστικά, κτλ) η σχέση μεταξύ μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, των δημοσίων λειτουργών και των τελικών αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών, των πολιτών. Παράχθηκαν ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις για τη γνώση, τις στάσεις και τις απόψεις των Περιφερειακών Συμβούλων και των Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου σχετικά με το πλαίσιο εφαρμογής της Κοινωνικής Δημόσιας Διοίκησης, για τις πρακτικές που υιοθετούνται ως προς τους εργαζόμενους, τους πολίτες και την τοπική κοινωνία.

Πραγματοποιήθηκε καταγραφή και περιγραφή (μέσα από βιβλιογραφικές πηγές) δεδομένων που αναφέρονται στις έννοιες της Δημόσιας Διοίκησης. Έγινε προσπάθεια εντοπισμού χαρακτηριστικών μίας Κοινωνικής Δημόσιας Διοίκησης. Αναλύθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο (εναντιολογήσεις, χαρακτηριστικά, κτλ) η σχέση μεταξύ μίας κοινωνικής δημόσιας διοίκησης, των δημοσίων λειτουργών και των

τελικών αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών, των πολιτών. Παράχθηκαν ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις για τη γνώση, τις στάσεις και τις απόψεις των Περιφερειακών Συμβούλων και των Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου σχετικά με το πλαίσιο εφαρμογής της Κοινωνικής Δημόσιας Διοίκησης, για τις πρακτικές που υιοθετούνται ως προς τους εργαζόμενους, τους πολίτες και την τοπική κοινωνία.

#### ΥΠΟΘΕΣΗ 1.

Διερευνήθηκε αν οι Περιφερειακοί Σύμβουλοι και τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου γνωρίζουν την έννοια και τη σημασία της Διοίκησης και της Δημόσιας Διοίκησης. Διερευνήθηκαν η εμπειρία τους, η γνώση, οι στάσεις και οι απόψεις τους.

#### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 1:

Να διερευνηθούν η γνώση, καθώς και οι στάσεις και οι απόψεις των ασκούντων τη δημόσια διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου τους σχετικά με τις έννοιες της Διοίκησης και της Δημόσιας Διοίκησης.

Ερωτήσεις:

1. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, τι γνωρίζετε/σημαίνει για σας η έννοια «Οργανισμός»; Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι οργανισμός; (Διευκρινίζεται ότι δε ζητείτε αποκλειστικά ο επιστημονικός ορισμός, αλλά τι θεωρούν οι ίδιοι ότι είναι οργανισμός μέσα από την εμπειρία τους)
2. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, τι γνωρίζετε/σημαίνει για σας η έννοια «Διοίκηση»; Θέλετε να μας πείτε κάποιες λειτουργίες μέσα από την εμπειρία σας οι οποίες συγκροτούν την έννοια; ( Σε περίπτωση που υπάρχει αδυναμία να δώσουν ορισμό, θα ζητηθεί να αναφέρουν λειτουργίες / ενέργειες / δραστηριότητες που αυτοί θεωρούν ότι είναι διοίκηση)
3. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, μπορείτε να μας αναφέρετε ποια η διαφορά της διοίκησης και της δημόσιας διοίκησης; Θέλετε να μας πείτε κάποιες λειτουργίες μέσα από την εμπειρία σας οι οποίες αφορούν / είναι δημόσια διοίκηση; (Σε περίπτωση που υπάρχει αδυναμία να δώσουν ορισμό, θα ζητηθεί να αναφέρουν λειτουργίες / ενέργειες / δραστηριότητες που αυτοί θεωρούν ότι είναι δημόσια διοίκηση)
4. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, τι γνωρίζετε / ποια η άποψή σας για το ρόλο του κράτους και του πολιτικού συστήματος στην δημόσια διοίκηση;

5. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, τι γνωρίζετε / ποια η άποψή σας για το ποιος θα έπρεπε να είναι ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης σε μία σύγχρονη δημοκρατική κοινωνία; Ποιος θα έπρεπε να είναι οι αρχές της;
6. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας θεωρείτε ότι η ασκούμενη δημόσια διοίκηση είναι αποτελεσματική / ικανοποιητική; Αν ναι τι εννοείτε; Αν όχι, θυμάστε κάτι συγκεκριμένο;
7. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, τι γνωρίζετε / ποια η άποψή σας όσον αφορά την αξιολόγηση στο χώρο του δημοσίου;

## ΥΠΟΘΕΣΗ 2

Διερευνήθηκε αν οι περιφερειακοί σύμβουλοι και τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης γνωρίζουν την κατάσταση και τις παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Διερευνήθηκε η εμπειρία τους, η γνώση, καθώς και τις στάσεις και τις απόψεις τους.

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 2:

Να διερευνηθούν η εμπειρία, η γνώση, καθώς και οι στάσεις και οι απόψεις τους σχετικά με τις παθογένειες και τα χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα σε εθνικό και σε περιφερειακό επίπεδο. Αν υπάρχουν διαφορές όσον αφορά στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, αν τα περιθώρια άσκησης πολιτικής είναι διαφορετικά.

Ερωτήσεις:

1. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας ποια θεωρείτε ότι είναι η κυρίαρχη πολιτική και διοικητική κουλτούρα στην Ελλάδα; Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο;
2. Μπορείτε να περιγράψετε κάποια από τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα; Πώς θα χαρακτηρίζατε / περιγράφατε την εμπειρία σας σε σχέση με την δημόσια διοίκηση στη χώρα; Θυμάστε κάτι συγκεκριμένο;
3. Σας λέει κάτι ο όρος «Νέα Δημόσια Διοίκηση»;
4. Μπορείτε να περιγράψετε κάποια από τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου; Πώς θα χαρακτηρίζατε / περιγράφατε την εμπειρία σας σε σχέση με την περιφερειακή δημόσια

- διοίκηση; (θεωρείτε ότι η ασκούμενη δημόσια διοίκηση είναι ικανοποιητική; Αν ναι τι εννοείτε; Αν όχι, θυμάστε κάτι συγκεκριμένο;)
5. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, θεωρείτε ότι οι πολίτες στην Περιφέρεια είναι ικανοποιημένοι / ευχαριστημένοι από το επίπεδο της δημόσιας διοίκησης και από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται ;
  6. Θεωρείτε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι αναπόσπαστο κομμάτι – προϋπόθεση της επιτυχίας του διοικητικού μηχανισμού; Θεωρείτε ότι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης της ΠΒΑ;
  7. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, θεωρείτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την δημόσια διοίκηση στη χώρα σε εθνικό και σε περιφερειακό επίπεδο; Με ποιο τρόπο; Τι εννοείτε;

### ΥΠΟΘΕΣΗ 3

Διερευνήθηκε αν οι Περιφερειακοί Σύμβουλοι και τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης γνωρίζουν την έννοια «κράτος δικαίου» και της σχέσης του με την δημόσια διοίκηση. Διερευνήσαμε την εμπειρία, τη γνώση, καθώς και τις στάσεις και τις απόψεις τους.

#### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 3:

Να διερευνηθούν η εμπειρία, η γνώση, καθώς και οι στάσεις και οι απόψεις τους σχετικά με τα αν στην Ελλάδα εφαρμόζεται το «κοινωνικό κράτος δικαίου» και ποια η σχέση του με την δημόσια διοίκηση.

Ερωτήσεις:

1. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, μπορείτε να περιγράψετε τι σημαίνει για εσάς κοινωνικό κράτος δικαίου και ποια η σχέση της δημόσιας διοίκησης με ένα εφαρμοζόμενο κράτος δικαίου;
2. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, θεωρείτε ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση, έτσι όπως εκπροσωπείται στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, δραστηριοποιείται με τρόπο που αρμόζει σε ένα κοινωνικό κράτος δικαίου; Δηλαδή τι εννοείτε; Μπορείτε να περιγράψετε κάτι συγκεκριμένο;
3. Ποια εκτιμάτε ότι είναι η άποψη των εργαζομένων και των πολιτών σχετικά με τα αν όντως εφαρμόζεται «κοινωνικό κράτος δικαίου» στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου;

4. Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στην δημόσια διοίκηση, στην κατεύθυνση εφαρμογής ενός κοινωνικού κράτους δικαίου; Και ποιες είναι αυτές;
5. Έχετε προσπαθήσει να εφαρμόσετε αρχές κοινωνικού κράτους δικαίου; Αντιμετωπίσατε εμπόδια; Μπορείτε να περιγράψετε;
6. Θεωρείτε ότι ένα κοινωνικό κράτος δικαίου είναι απαραίτητο για μία δημόσια κοινωνική διοίκηση; Δηλαδή τι εννοείτε; Με ποιο τρόπο;

#### ΥΠΟΘΕΣΗ 4.

Διερευνήθηκε αν οι περιφερειακοί σύμβουλοι και τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης γνωρίζουν ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά μίας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στην εξυπηρέτηση του πολίτη και στις κοινωνικές ανάγκες («Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση»).

#### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 4:

Να διερευνηθούν η εμπειρία, η γνώση, καθώς και οι στάσεις και οι απόψεις τους σχετικά τα χαρακτηριστικά μίας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στην εξυπηρέτηση του πολίτη και την κοινωνία («Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση»)

Ερωτήσεις:

1. Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, μπορείτε να περιγράψετε τι σημαίνει για εσάς μία δημόσια διοίκηση που στόχο έχει την εξυπηρέτηση του πολίτη και την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας; Σας λέει κάτι ο όρος «Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση»;
2. Σε ποιο βαθμό τα ζητήματα της δημόσιας κοινωνικής διοίκησης αγγίζουν το περιεχόμενο της κοινωνικής πολιτικής;
3. Θεωρείτε ότι μία δημόσια «κοινωνική» διοίκηση, προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση των πολιτών και στην επίλυση προβλημάτων, μπορεί να «θεραπεύσει» κάποια από τα εν γένει προβλήματα της δημόσιας διοίκησης; Με ποιο τρόπο; (αν δε γνωρίζει τι είναι δημόσια κοινωνική διοίκηση το εξηγούμε)
4. Θεωρείτε ότι η κοινωνική δημόσια διοίκηση μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς την κοινωνία; Με ποιο τρόπο; (μία ορθολογικότερη διοίκηση).
5. Πιστεύετε ότι η αποτελεσματική δημόσια διοίκηση θα πρέπει να είναι και «κοινωνική»; (δηλαδή προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση του πολίτη,

ενώ ταυτόχρονα οι υπάλληλοι να είναι ικανοποιημένοι; Να βοηθά στην συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής των εργαζομένων;)

6. Πιστεύετε ότι μία δημόσια κοινωνική διοίκηση θα βοηθούσε στην κατεύθυνση της κοινωνικής συνοχής και ανάπτυξης; Με ποιο τρόπο;

#### ΥΠΟΘΕΣΗ 5.

Διερευνήθηκε αν οι περιφερειακοί σύμβουλοι και τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης ενεργούν στην κατεύθυνση μίας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στην εξυπηρέτηση του πολίτη και στις κοινωνικές ανάγκες («Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση»). Διερευνήσαμε την εμπειρία τους, τη γνώση, καθώς και τις στάσεις και τις απόψεις τους.

#### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 5:

Να διερευνηθούν η εμπειρία, η γνώση, καθώς και οι στάσεις και οι απόψεις τους σχετικά με την εφαρμογή στην πράξη της «Δημόσιας Κοινωνικής Διοίκησης»

Ερωτήσεις:

1. Πώς θεωρείτε ότι η δημόσια κοινωνική διοίκηση πρέπει να εφαρμόζεται; Με ποιο τρόπο;
2. Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στον φορέα σας διοικούνται στα πλαίσια μίας «δημόσιας κοινωνικής διοίκησης»; Είναι ικανοποιημένοι; Τι εννοείτε;
3. Θεωρείτε ότι οι πολίτες που εξυπηρετούνται από τον φορέα σας, λαμβάνουν υπηρεσίες στα πλαίσια μίας «δημόσιας κοινωνικής διοίκησης»; Είναι ικανοποιημένοι; Τι εννοείτε;
4. Από την μέχρι τώρα εμπειρία σας, γνωρίζετε ενέργειες στον φορέα σας που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δράσεις κοινωνικής δημόσιας διοίκησης;
5. Θεωρείτε ότι οι αποφάσεις στον φορέα σας λαμβάνονται στα πλαίσια μίας «δημόσιας κοινωνικής διοίκησης» είναι συμμετοχικές; Τι εννοείτε;
6. Γνωρίζετε κάποια περίπτωση άλλου κράτους που να έχει εφαρμόσει την δημόσια κοινωνική διοίκηση με επιτυχία;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΝΤΥΠΟ ΕΝΗΜΕΡΗΣ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ

Έντυπο ενήμερης συγκατάθεσης πραγματοποίησης της συνέντευξης διεξαγωγής της έρευνας : Η Δημόσια Κοινωνική Διοίκηση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

Παρακαλούμε για την συμμετοχή σας σε έρευνα που διεξάγεται από τον Ράλλη Σταύρο, μεταπτυχιακό φοιτητή του Πανεπιστημίου Αιγαίου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Έρευνα για την τοπική κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή» και αφορά το μάθημα : Ποιοτική Έρευνα. Εφαρμογές και Μελέτες Περίπτωσης. Προκειμένου να μπορέσετε να συμμετάσχετε στην έρευνα πρέπει να είστε μέλος ή εργαζόμενος ή περιφερειακός σύμβουλος στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Η συμμετοχή στην διαδικασία είναι απολύτως εθελοντική. Έχετε στη διάθεσή σας όσο χρόνο χρειάζεστε για να διαβάσετε και κατανοήσετε το έντυπο που κρατάτε. Μπορείτε επίσης να ενημερώσετε όποιον επιθυμείτε και να το συζητήσετε με όποιον θέλετε.

### Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων και των πολιτικών προϊσταμένων της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου αναφορικά με την δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα διερευνάται σε ποιο βαθμό είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου.

### Διαδικασία

Από τη στιγμή που θα δεχθείτε να συμμετάσχετε στην έρευνα, θα οριστεί από κοινού η ημερομηνία, η ώρα και ο χώρος πραγματοποίησης της συνέντευξης. Ο εκτιμώμενος χρόνος που θα απαιτηθεί θα είναι περίπου μία ώρα. Η συνέντευξη θα πραγματοποιηθεί από δύο μέλη της ερευνητικής ομάδας.

### ΠΙΘΑΝΟΙ Κίνδυνοι και δυσφορία

Η διαδικασία δεν προβλέπεται να επιφέρει κάποιο αίσθημα δυσφορίας ή άλλο κίνδυνο. Παρόλα αυτά έχετε την δυνατότητα διακοπής σε οποιοδήποτε σημείο το επιθυμείτε. Αν κάποιες από τις ερωτήσεις σας κάνουν να αισθανθείτε άσχημα, ζητήστε να παραλειφθούν

### Πιθανά οφέλη για τους συμμετέχοντες και την κοινωνία

Δεν υπάρχουν κάποια άμεσα οικονομικά ή άλλα οφέλη από την έρευνα. Σε περίπτωση που υπάρξουν θα ενημερωθείτε άμεσα.

### Χρηματική αμοιβή για την συμμετοχή

Δεν υπάρχει οικονομική αμοιβή από την συμμετοχή στην έρευνα.

### Σύγκρουση συμφερόντων

Δεν υπάρχει κάποια σύγκρουση συμφερόντων σε αυτή τη διαδικασία.

### Εμπιστευτικότητα

Οι πληροφορίες που θα μπορούσαν να σας ταυτοποιήσουν θα παραμείνουν απόρρητες και θα αποκαλυφθούν μόνο με την δική σας άδεια. Θα υπάρξει κωδικοποίηση των πληροφοριών που σας αφορούν και οι οποιοσδήποτε πληροφορίες μπορεί να προδώσουν την ταυτότητά σας θα κρατηθούν ξεχωριστά σε ασφαλές χώρο του ερευνητή χωρίς δυνατότητα πρόσβασης από άλλο πρόσωπο. Μετά το πέρας της διαδικασίας θα αποθηκευτούν σε επίσης ασφαλές χώρο του ερευνητή.

Η συνέντευξη θα πραγματοποιηθεί με μαγνητοφώνηση, κάτι που απαιτεί την συγκατάθεσή σας. Τα μαγνητοφωνημένα αρχεία θα απομαγνητοφωνηθούν και μετατραπούν σε κείμενα, αντίγραφα των οποίων μπορείτε να ζητήσετε. Τη μαγνητοφώνηση μπορείτε να την ελέγξετε, όπως και τα κείμενα. Οτιδήποτε δεν είναι της αρεσκείας σας, μπορείτε να ζητήσετε να παραληφθεί και να μην χρησιμοποιηθεί. Αν υπάρξει δημοσίευση ή παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, δε θα συμπεριληφθούν στοιχεία που θα αποκάλυπταν την ταυτότητά σας. Αν υπάρξει χρήση των στοιχείων για οποιοδήποτε άλλο λόγο (πχ εκπαιδευτικό) επίσης η ταυτότητά σας δε θα αποκαλυφθεί για οποιοδήποτε λόγο.

### Δυνατότητα αποχώρησης

Αν επιλέξετε τελικά την εθελοντική συμμετοχή σας στην έρευνα, υπάρχει η δυνατότητα αποχώρησή σας σε οποιοδήποτε σημείο το θελήσετε χωρίς την παραμικρή συνέπεια. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα από πλευράς σας να αρνηθείτε να απαντήσετε σε ερωτήσεις που δε θέλετε να απαντήσετε και να συνεχίσετε να είστε στην έρευνα.



Μπορεί να σας ζητηθεί από τον ερευνητή η αποχώρησή σας από την έρευνα σε περίπτωση που οι περιστάσεις το απαιτούν.

#### Δικαιώματα των συμμετεχόντων

Σε οποιοδήποτε σημείο το θελήσετε έχετε τη δυνατότητα να αποσύρετε τη συγκατάθεσή σας και να διακόψετε τη συμμετοχή σας χωρίς καμία κύρωση.

Η συμμετοχή σας στην συγκεκριμένη έρευνα δε σημαίνει παραίτηση από οποιοδήποτε έννομο συμφέρον ή δικαίωμα προσφυγής.

Σε περίπτωση που υπάρχουν οποιεσδήποτε ερωτήσεις αναφορικά με τα δικαιώματά σας ως συμμετέχων στην έρευνα ή και αν θα θέλατε να μιλήσετε με κάποιον που δεν ανήκει στην ερευνητική ομάδα για οποιοδήποτε λόγο, ή αν δεν υπάρχει η δυνατότητα επαφής με τον ερευνητή, παρακαλούμε να επικοινωνήσετε με τον επιστημονικό υπεύθυνο της έρευνας, κ. Ναγόπουλο Νίκο, τηλέφωνο: (+30) 22510 36523, Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο: n.nagoroulos@soc.aegean.gr

#### Δημοσίευση αποτελεσμάτων

Το ότι αποδεχθήκατε την συμμετοχή σας στην έρευνα σημαίνει και ότι συμφωνείτε σε τυχόν δημοσίευση των παραγόμενων αποτελεσμάτων υπό την προϋπόθεση ότι θα διαφυλαχθεί η ταυτότητά σας.

#### Πληροφόρηση

Παρακαλούμε να μην έχετε τον παραμικρό δισταγμό να απευθύνετε ερωτήσεις για οτιδήποτε θέλετε να πληροφορηθείτε.

#### Δήλωση συναίνεσης

Δηλώνω ότι διάβασα το παρών έντυπο και έχοντας πλήρως κατανοήσει το περιεχόμενό του, συναινώ ως προς την συμμετοχή μου στην συγκεκριμένη ερευνητική διαδικασία.

#### Ερευνητής

Για οποιαδήποτε ερώτηση ή σκέψη για την έρευνα επικοινωνήσετε με τον ερευνητή Ράλλη Σταύρο.

Δηλώνω ότι διάβασα τα πιο πάνω αναγραφόμενα, τα κατανόησα και αποδέχομαι τη συμμετοχή μου στην ερευνητική διαδικασία.

Όνοματεπώνυμο και υπογραφή συμμετέχοντος		Υπογραφή ερευνητή