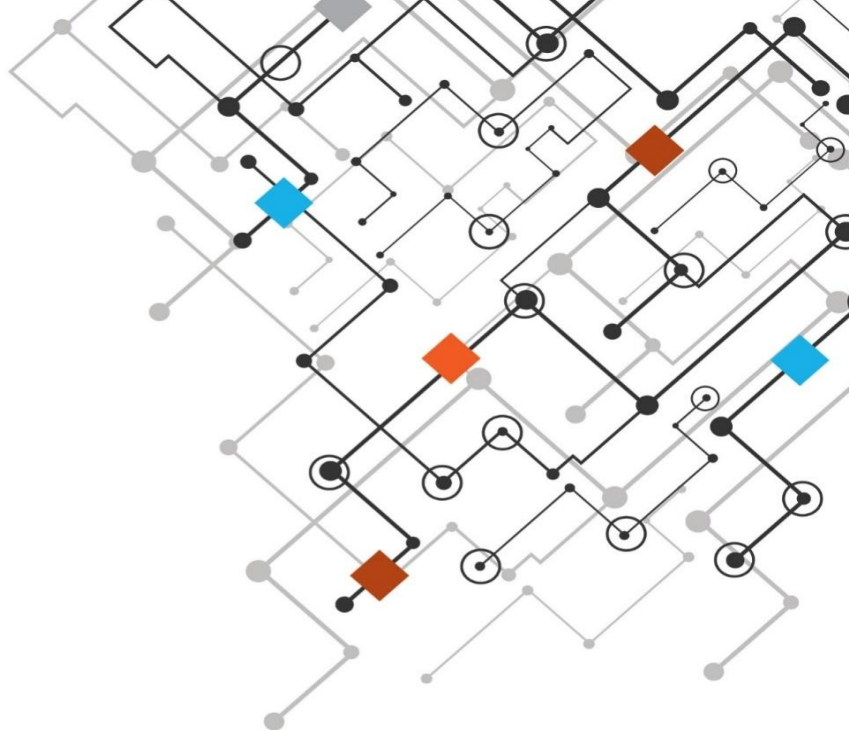


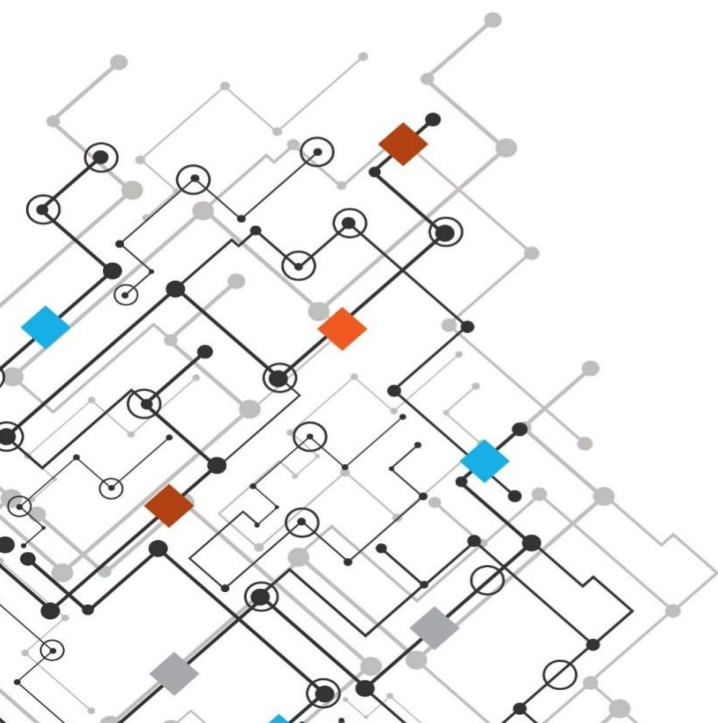


ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



# ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΣΚΔ 2018-2021

*Επιτελική Σύνοψη*



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό  
και Πανευρωπαϊκό Ταμείο

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
LONELY



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εξωτερική Αξιολόγηση του έργου:

«Παροχή εξειδικευμένης συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης στη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Συμπεριφορικών Αναλύσεων της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας και διενέργεια της εξωτερικής αξιολόγησης του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς»

---

Δήλωση περιεχομένου και αποποίησης ευθύνης:

Η παρούσα αξιολόγηση έχει χρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα. Αναθέτουσα Αρχή είναι η Εθνική Αρχή Διαφάνειας, στο πλαίσιο της Πράξης: «Ενέργειες Άμεσης Ενίσχυσης της Επιχειρησιακής Ικανότητας της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας» ΚΩΔΙΚΟΣ ΟΠΣ ΠΡΑΞΗΣ: 5063757.

Το περιεχόμενό της Έκθεσης Αξιολόγησης αποτελεί αποκλειστική ευθύνη του Αναδόχου και δεν αντικατοπτρίζει απαραίτητα τις απόψεις της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.

### Ακρωνύμια

Εθνική Αρχή Διαφάνειας	Ε.Α.Δ.
Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς	ΓΕ.Γ.ΚΑ.Δ.
Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς	Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.
Ευρωπαϊκή Επιτροπή	Ε.Ε.
Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη	Ο.Ο.Σ.Α.
Σώμα Ελεγκτών – Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης	Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.
Γραφείο του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης	Γ.Ε.Δ.Δ.
Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας	Σ.Ε.Υ.Υ.Π.
Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων	Σ.Ε.Δ.Ε.
Σώμα Επιθεωρητών – Ελεγκτών Μεταφορών	Σ.Ε.Ε.Μ.Ε.
Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου και Λογοδοσίας	Ε.Σ.Ο.Ε.Λ.
Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης και Ελέγχου	Σ.Ο.Ε.Ε.
Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Συμπεριφορικών Αναλύσεων	Δ.Σ.Σ.Σ.Α.
Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα Ενώτια στη Διαφθορά	Σ.Δ.Ι.Τ.Ε.Δ.
Λογική της Παρέμβασης (Intervention Logic)	ΛτΠ

## Επιτελική Σύνοψη

Η παρούσα ενότητα συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της **Εξωτερικής Αξιολόγησης του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (εφεξής Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. ή Σχέδιο) 2018 – 2021** η οποία ως βασικό στόχο έχει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018 – 2021, από έναν εξωτερικό και ανεξάρτητο αξιολογητή.

Το Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021 αποτελεί βασικό εργαλείο πολιτικής, σε εθνικό επίπεδο, για την πρόληψη και αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς. Η πολυπλοκότητα και η συνθετότητα των φαινομένων διαφθοράς καθιστούν την άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπισή της, καίριας σημασίας προτεραιότητα για κάθε σύγχρονη δημοκρατική κοινωνία. Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής και πολυδιάστατης προσέγγισης αποτελεί απαραίτητη συνθήκη για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της συστηματικής και συντονισμένης προσπάθειας για την αντιμετώπιση των αιτιών, των συμπτωμάτων και των παθογενειών της διαφθοράς στην κοινωνία, στην οικονομία και στους θεσμούς. Ταυτόχρονα, η εφαρμογή του αποτελεί εθνική δέσμευση που διασφαλίζει τη συνέχεια των μεταρρυθμίσεων που έχει αναλάβει η χώρα σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, ενώ παράλληλα στο πλαίσιο του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. υλοποιούνται προτεραιότητες που αναδεικνύουν οι ετήσιες Εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, τόσο στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου και του Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, όσο και στο πλαίσιο της Έκθεσης της Ε.Ε. για την κατάσταση του Κράτους Δικαίου και συναφείς συστάσεις ευρωπαϊκών και διεθνών οργανισμών που έχουν αρμοδιότητες στον τομέα της καταπολέμησης της διαφθοράς.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (εφεξής Ε.Α.Δ.), ως η Ανεξάρτητη Αρχή με σκοπό α) την ενίσχυση της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας στη δράση των κυβερνητικών οργάνων, διοικητικών αρχών, κρατικών φορέων και δημόσιων οργανισμών και β) την πρόληψη, αποτροπή, εντοπισμό και αντιμετώπιση των φαινομένων και πράξεων απάτης και διαφθοράς στη δράση των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων και οργανισμών, έχει αναλάβει την αρμοδιότητα εκπόνησης, παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανασχεδιασμού του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. σύμφωνα με το άρθρο 83, παρ.2, περ. γ του Ν.4622/2019 (Α' 133).

Η Ε.Α.Δ. ανέλαβε ήδη από τις πρώτες ημέρες της επιχειρησιακής της λειτουργίας τη συστηματική παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του ήδη υφιστάμενου Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018 – 2021, το οποίο είχε καταρτισθεί από την προηγουμένως αρμόδια για τον σκοπό αυτό υπηρεσία της Γενικής Γραμματείας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς του Υπουργείου Δικαιοσύνης. Στο πλαίσιο αυτό και προκειμένου για την επιχειρησιακή ενδυνάμωση σημαντικών σταδίων του κύκλου πολιτικής του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. εκπόνησε αναλυτικό μηχανισμό παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Η εν λόγω εξωτερική αξιολόγηση αποτελεί διακριτό μέρος του ως άνω σχεδίου αξιολόγησης, με συγκεκριμένο σκοπό, μεθοδολογία και αξιολογικά ερωτήματα. Ειδικότερα, αξιοποιώντας την οπτική και την εμπειρία ενός ανεξάρτητου, εξωτερικού αξιολογητή βασικό ζητούμενο συνιστά να:

- Αποτιμηθεί η πορεία υλοποίησης του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018 – 2021 και ο βαθμός επίτευξης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, στο πλαίσιο των επιμέρους Στρατηγικών και Ειδικών του Στόχων,

- Αξιολογηθεί η Λογική της Παρέμβασης και η καταλληλότητα του Σχεδίου, υπό το πρίσμα ικανοποίησης σχετικών συστάσεων διεθνών Οργανισμών και των αναγκών της χώρας για την καταπολέμηση της διαφθοράς, κατά την εν λόγω περίοδο αναφοράς,
- Διερευνηθούν οι κυριότεροι παράγοντες που λειτούργησαν, είτε ενθαρρυντικά, είτε αποθαρρυντικά κατά την υλοποίηση των δράσεων που το απαρτίζουν,
- Αξιολογηθούν οι μηχανισμοί εφαρμογής και παρακολούθησης του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021, ιδιαίτερα δε, μετά τη σύσταση και λειτουργία της Ε.Α.Δ.) και να
- Διατυπωθούν συμπεράσματα και προτάσεις που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και υλοποίηση των παρεμβάσεων του επόμενου Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς στη χώρα.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που εφαρμόστηκε στο πλαίσιο της εξωτερικής αξιολόγησης του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021 περιέλαβε:

- αφενός την αξιολόγηση της συνέπειας του Σχεδίου η οποία πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή των αξιολογικών κριτηρίων DAC: Συνάφεια, Συνοχή και Καταλληλότητα, και
- αφετέρου την αξιολόγηση της προόδου υλοποίησης των παρεμβάσεων του Σχεδίου η οποία βασίστηκε στην αποτίμηση της αποτελεσματικότητας σε ότι αφορά: την υλοποίηση των δράσεων και των οριζόντιων συνιστωσών του συστήματος διακυβέρνησης, την εφαρμογή συστάσεων διεθνών οργανισμών, καθώς επίσης στην αποτίμηση υποστηρικτικών συστημάτων και μηχανισμών διαχείρισης του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.

Κύρια εργαλεία για την εφαρμογή της μεθοδολογίας αποτέλεσαν συνεντεύξεις με στελέχη της Ε.Α.Δ. και στελέχη εμπλεκόμενων στο Σχέδιο Φορέων, αρχεία/πίνακες με στοιχεία παρακολούθησης των αποτελεσμάτων των δράσεων, ερωτηματολόγιο προς φορείς που συμμετείχαν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων του Σχεδίου, στοιχεία της εσωτερικής αξιολόγησης του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.

Τα στοιχεία αυτά τροφοδότησαν τη δευτερογενή πολυκριτηριακή ανάλυση του Αξιολογητή, ενώ για τη διενέργεια της εν λόγω αξιολόγησης αξιοποιήθηκαν σημαντικά στοιχεία που διέθεσε η νεοσυσταθείσα Ε.Α.Δ.

Κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης διαπιστώθηκαν σημαντικά συμπεράσματα, τόσο αναφορικά με τους μηχανισμούς διαχείρισης του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. (σχεδιασμός, κατάρτιση, παρακολούθηση, κ.ο.κ.), όσο και με την αποτελεσματικότητα, τη δομή και το περιεχόμενό του, την πρόοδο υλοποίησής του και τις ιδιαίτερες συνθήκες που επηρέασαν, είτε θετικά, είτε αρνητικά την εξέλιξη και ολοκλήρωσή του.

Κατ' αρχήν αξίζει να σημειωθεί ότι, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021, το οποίο αποτελούσε τη συνέχεια του Εθνικού Σχεδίου κατά της Διαφθοράς της περιόδου 2015-2018 συνιστούσε προαπαιτούμενο για την ολοκλήρωση της 4<sup>ης</sup> αξιολόγησης του προγράμματος χρηματοδότησης της χώρας από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας (ΕΜΣ), σε μία περίοδο ισχυρών πιέσεων για εκτεταμένες και άμεσες μεταρρυθμίσεις. Ως αποτέλεσμα, κατά τη φάση του

σχεδιασμού **δεν διατέθηκε ο απαιτούμενος χρόνος για επαρκή συλλογή δεδομένων και τεκμηρίωση, καθώς επίσης και για διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη**, στοιχεία τα οποία αποτελούν βασικές συνιστώσες ενός ρεαλιστικού και επιτυχημένου Σχεδίου Δράσης.

Αναφορικά με το περιεχόμενο του, το Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021 **περιέλαβε συνδυαστικά μία σειρά διακριτών τομεακών στρατηγικών και οριζόντιων παρεμβάσεων**, απαντώντας σε ανάγκες της χώρας στον τομέα καταπολέμησης της διαφθοράς και υιοθετώντας σε σημαντικό βαθμό τις συστάσεις διεθνών Οργανισμών για τη διαφάνεια και τη βελτίωση της εμπιστοσύνης των πολιτών στους θεσμούς. Οι παρεμβάσεις αυτές εντάχθηκαν στο Σχέδιο, στο πλαίσιο επιμέρους Στρατηγικών και Ειδικών Στόχων.

Πιο συγκεκριμένα, το Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021, κατά τον αρχικό του σχεδιασμό, διαρθρωνόταν σε **4 διακριτά Μέρη** και ειδικότερα την:

- Τομεακή πρόληψη της Διαφθοράς,
- Ακεραιότητα στη Δημόσια Διοίκηση και στο Δικαστικό Σύστημα,
- Ενίσχυση της Συνεργασίας και του Συντονισμού στον Δημόσιο Τομέα καθώς επίσης και την
- Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση κοινού.

Τα ως άνω Μέρη επιμερίζονταν σε **14 Γενικούς Στρατηγικούς Στόχους, οι οποίοι, με τη σειρά τους εξειδικεύονταν σε 49 Ειδικούς Στόχους, για την επίτευξη του συνόλου των οποίων εντάχθηκαν προς υλοποίηση 149 συνολικά δράσεις**. Μετά την επικαιροποίησή του το 2019 από την Ε.Α.Δ, στο Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021 προστέθηκε και 5<sup>ο</sup> μέρος υπό τον τίτλο «Οργανωσιακή Αλλαγή και Επιχειρησιακές Μεταρρυθμίσεις της Ε.Α.Δ.», ενώ ταυτόχρονα έλαβαν χώρα περιορισμένου εύρους προσαρμογές, **οριστικοποιώντας το πλήθος των δράσεων σε 147**. Η επικαιροποίηση κρίθηκε αναγκαία, προκειμένου να αποτυπωθεί η ριζική αλλαγή του οργανωτικού και επιχειρησιακού πλαισίου ως αποτέλεσμα της σύστασης και λειτουργίας της Ε.Α.Δ., αλλά και προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αυξανόμενες προκλήσεις για μία ρεαλιστική και αποτελεσματική υλοποίηση του Σχεδίου και να πραγματοποιηθούν οι απαιτούμενες επικαιροποιήσεις.

Επίσης σε ότι αφορά την τυπολογία των δράσεων, το **Σχέδιο περιλάμβανε μια πολυμορφία δράσεων με διαφορετικά χαρακτηριστικά**, όπου ο ορισμός της 'δράσης' κάλυπτε ένα ευρύ φάσμα δυναμικών παρεμβάσεων, όπως νομοθετικές πρωτοβουλίες, τομεακές στρατηγικές, στάδια διερεύνησης/μελέτης, ανάπτυξη εργαλείων και συστημάτων, κλπ. Ταυτόχρονα, οι δράσεις ήταν ανομοιογενείς μεταξύ τους σε σχέση με το εύρος, το επίπεδο εξειδίκευσης και τον όγκο εργασιών που περιλάμβαναν. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή κάθε τομεακής στρατηγικής κατά της διαφθοράς που σχεδιάστηκε διακριτά από τους αρμόδιους Φορείς της Κεντρικής Διοίκησης, αποτέλεσε για το Σχέδιο, μία δράση στο σύνολο της χωρίς εξειδίκευση και χωρίς να αναδεικνύονται οι βασικές πρωτοβουλίες που κάθε Σχέδιο περιέλαβε. Στον αντίποδα, καθορίστηκαν ως διακριτές, περισσότερες δράσεις, με κοινό στόχο οι οποίες ωστόσο είχαν κατακερματισμένο αντικείμενο και σε κάποιες περιπτώσεις περιλάμβαναν ενέργειες χωρίς σαφές προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

---

Οι συγκεκριμένες διαπιστώσεις που προαναφέρθηκαν, επιβεβαιώνουν το συμπέρασμα ότι η **δομή και το περιεχόμενο του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021 σχεδιάστηκε ως απάντηση στην ανάγκη ανάληψης άμεσης δράσης**, λαμβάνοντας μεν υπόψη τις συστάσεις διεθνών Οργανισμών, αλλά με απουσία διαβούλευσης και χωρίς πλήρη κατανόηση των αναγκών της χώρας. Επιπλέον και λαμβάνοντας υπόψη σε συνδυασμό με τα ανωτέρω, τη σύσταση της Ε.Α.Δ. στο μέσο της περιόδου αναφοράς, οι διαδικασίες παρακολούθησης και απολογισμού της προόδου υλοποίησης του Σχεδίου εμφάνισαν σημαντικές δυσχέρειες. Ως εκ τούτου, οι Φορείς δεν είχαν πάντα πλήρη εικόνα των δράσεων που καλούνταν να υλοποιήσουν, αφού οι δράσεις δεν συνοδεύονταν από την απαιτούμενη περιγραφή αντικειμένου και παραδοτέων.

Σχετικά με την υλοποίηση των δράσεων του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021, διαπιστώθηκε ότι σε αρκετές περιπτώσεις **οι δράσεις, δεν ταυτίστηκαν με προτεραιότητες του Επιχειρησιακού Σχεδίου των φορέων πολιτικής**, με αποτέλεσμα να μην αποτελούν μέρος του συστηματικού αντικειμένου παρακολούθησης, απολογισμού και αξιολόγησης. Επίσης, σημαντικό εμπόδιο κατά τη διάρκεια υλοποίησης ήταν και η συχνή αλλαγή των σημείων επαφής για κάθε δράση, γεγονός που δημιούργησε ασυνέχεια στην υλοποίηση κάποιων δράσεων και δυσχέρανε την επικοινωνία, τον συντονισμό, τον μηχανισμό παρακολούθησης του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.

Ειδικότερα, αναφορικά με το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του Σχεδίου, **διαπιστώθηκαν καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση συγκεκριμένων δράσεων σε σχέση με τον προγραμματισμό**, η οποία, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οφείλονταν στην έλλειψη διοικητικών πόρων και σε χρονοβόρες διαδικασίες. Σε ότι αφορά μια μικρή ομάδα δράσεων που δεν ολοκληρώθηκαν, ένα μέρος τους θα μεταφερθεί στο Σχέδιο της επόμενης περιόδου, με αναβάθμιση του περιεχομένου και των εκροών τους. Η συνέχεια αυτή υποδηλώνει μεταξύ άλλων τη δέσμευση της Ε.Α.Δ. στην υλοποίηση μιας συστηματικής αλλαγής που προχωρά με σταθερά βήματα.

Ωστόσο όπως διαπιστώνεται, **η σύσταση και η λειτουργία της Ε.Α.Δ. αποδείχθηκε καθοριστική**, αφού από την πρώτη στιγμή συνέβαλε στην υλοποίηση του Σχεδίου με στοχοπροσήλωση και εξωστρέφεια, συντονίζοντας την υλοποίηση των δράσεων και κυρίως εγκαινιάζοντας μια νέα κουλτούρα, με νέα εργαλεία και τρόπους συνεργασίας. Παράλληλα, μέσα στα τελευταία δύο χρόνια, τα οποία παρ' ότι σηματοδεύτηκαν από τις συνέπειες της πρωτόγνωρης υγειονομικής κρίσης του Covid 19, **η Ε.Α.Δ. ανέπτυξε και έθεσε σε εφαρμογή για πρώτη φορά ένα αναλυτικό σύστημα διαχείρισης, περιγράφοντας τις διαδικασίες παρακολούθησης και απολογισμού**, το οποίο εντούτοις απαιτεί επικαιροποίηση και βελτιώσεις σε επίπεδο διαδικασιών, εντύπων και υποστηρικτικών εργαλείων.

Σε ότι αφορά την επίτευξη των στόχων του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ, με την ολοκλήρωση του, **το Σχέδιο έχει να επιδείξει σημαντικά αποτελέσματα** αναφορικά για παράδειγμα με την αναβάθμιση Πληροφοριακών Συστημάτων και ψηφιακών υποδομών, την υιοθέτηση Τομεακών Στρατηγικών, την προώθηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος Ακεραιότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, την ανάπτυξη Προτύπων, Κωδίκων και Εργαλείων, και τη διαμόρφωση του αναγκαίου και επικαιροποιημένου ρυθμιστικού πλαισίου. Κυριότερα ίσως **το Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021 συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην καταπολέμηση της διαφθοράς μέσω της υιοθέτησης των απαραίτητων νομοθετικών παρεμβάσεων, οι οποίες αποτελούν προϋπόθεση και σημείο αφετηρίας για την υλοποίηση μιας πολιτικής μεταρρυθμιστικού χαρακτήρα για την καταπολέμηση της**

**διαφθοράς, τόσο οριζόντια, όσα και σε επίπεδο κάθετων τομέων πολιτικής. Η αποτελεσματική εφαρμογή των ως άνω νομοθετικών ρυθμίσεων απαιτεί εν συνεχεία την υλοποίηση μίας σειράς δράσεων** επιχειρησιακής βελτίωσης ή/και ψηφιακού μετασχηματισμού, που σχεδιάζεται να ενταχθούν στο Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2022-2025.

Παράλληλα, αξιολογώντας τις **αδυναμίες του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021**, τα κυριότερα σημεία τα οποία διαπιστώνεται ότι δεν αντιμετωπίστηκαν ολοκληρωμένα και χρήζουν βελτίωσης είναι τα εξής:

- Διαβούλευση – συμμετοχικότητα όλων των ενδιαφερομένων μερών στον σχεδιασμό των δράσεων,
- Επικαιροποιημένοι μηχανισμοί παρακολούθησης και διαχείρισης,
- Κατάλληλη ομαδοποίηση δράσεων βάσει των κατάλληλων κριτηρίων,
- Εισαγωγή Δεικτών ανά Ειδικό και Στρατηγικό Στόχο (εφαρμογή της Λογικής της Παρέμβασης),
- Έμφαση και προσανατολισμός σε μετρήσιμα και συγκεκριμένα αποτελέσματα,
- Εξειδίκευση δράσεων σε προτυποποιημένο έγγραφο για τη σαφή περιγραφή του περιεχομένου, των απαιτούμενων ενεργειών υλοποίησης, των παραδοτέων, των αποτελεσμάτων, των εμπλεκόμενων και των ρόλων.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, σημειώνεται πως, αν και διαπιστώθηκαν αδυναμίες, **το Σχέδιο διαμόρφωσε το υπόβαθρο για την κατανόηση και σταδιακή υιοθέτηση του οράματος της Διαφάνειας και της Ακεραιότητας σε εθνικό επίπεδο, θέτοντας παράλληλα τις βάσεις για έναν ώριμο μηχανισμό σχεδιασμού, εξειδίκευσης, συντονισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης για νέο Στρατηγικό Σχέδιο για την περίοδο 2022-2025.**

Εν κατακλείδι, δίνεται **σημαντικό θετικό πρόσημο για το Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021**. Το Σχέδιο, εμφανίζοντας έναν ικανοποιητικό βαθμό υλοποίησης, εισήγαγε μια σειρά μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση. Παρά την όποια αδράνεια στη μεταβολή που μπορεί να παρατηρήθηκε στα αρχικά στάδια, το Σχέδιο παρήγαγε σημαντικά αποτελέσματα σε τομεακό ή οριζόντιο επίπεδο, θέτοντας τη βάση για το Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2022-2025 το οποίο μπορεί να εκπονηθεί με βελτιωμένους όρους και να συμβάλει στην εφαρμογή ολοκληρωμένων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων. Επιπρόσθετα, η ευθυγράμμιση του Σχεδίου 2018-2021 με τις συστάσεις διεθνών Οργανισμών έχει συνεισφέρει στη βελτίωση της κατάταξης της χώρας, τόσο σε διεθνείς Δείκτες, όσο και στους κύκλους αξιολογήσεων που πραγματοποιούνται από διεθνείς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Εν γένει, το όφελος της χώρας από την υλοποίηση του Σχεδίου ήταν αξιοσημείωτο, με τη μεγαλύτερη συνεισφορά του σε εθνικό επίπεδο να επικεντρώνεται στην εντατικοποίηση στοχευμένων ενεργειών με αντικείμενο την καταπολέμηση της διαφθοράς, και παράλληλα στην ωρίμανση των εμπλεκόμενων Φορέων και στη σταδιακή καλλιέργεια μιας κουλτούρας, η οποία διακρίνεται από ολοένα και χαμηλότερη ανοχή στη διαφθορά.

Με γνώμονα την εμπειρία από την υλοποίηση του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021 και τον θεσμικό ρόλο της Ε.Α.Δ., **το νέο Σχέδιο σκόπιμο θα ήταν να κινηθεί στη βάση του τρίπτυχου: Πρόληψη, Καταπολέμηση, Ευαισθητοποίηση**. Ο νέος σχεδιασμός θα πρέπει να βελτιώσει τη **Λογική της**



**Παρέμβασης** της Στρατηγικής και να ευθυγραμμιστεί με τις ανάγκες όλων των Φορέων, στο πλαίσιο: **Επάρκεια Εξειδίκευσης-Πληρότητα-Συνάφεια**. Το νέο Σχέδιο θα πρέπει να λάβει επίσης υπόψη τις επικαιροποιημένες τομεακές εθνικές στρατηγικές, τα επιμέρους Σχέδια Δράσης των εμπλεκόμενων Φορέων, αλλά και τις συστάσεις των διεθνών Οργανισμών που δεν έχουν ακόμη πλήρως ικανοποιηθεί. Επίσης, στον νέο σχεδιασμό, θα πρέπει να αναγνωριστεί η ειδική βαρύτητα του ψηφιακού μετασχηματισμού και να αξιοποιηθούν στο έπακρο δράσεις που συμβάλλουν στην αναβάθμιση και διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, και στη διασφάλιση πρόσβασης των Φορέων σε ψηφιακές υπηρεσίες και δεδομένα. Επιπλέον, η αναγνώριση **εμβληματικών παρεμβάσεων** θα μπορούσε να έχει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο, τόσο σε επίπεδο συντονισμού και υλοποίησης, αλλά και όσον αφορά την στοχευμένη ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης. Τέλος, θα πρέπει να περιλαμβάνει δράσεις οι οποίες προέκυψαν ως αποτέλεσμα μιας ευρείας διαδικασίας διαβούλευσης και οι οποίες ταυτόχρονα αναγνωρίζονται ως ή συνδέονται με προτεραιότητες του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού κάθε συμμετέχοντα φορέα.

Αναφορικά με τον συντονισμό του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ., το **Σύστημα Διαχείρισης θα πρέπει να ενισχυθεί και να μεγιστοποιήσει την προτυποποίηση σε έντυπα, διαδικασίες και ψηφιακά εργαλεία**. Η βελτίωση αυτή θα συμβάλλει στη συστηματική επικοινωνία των εμπλεκόμενων φορέων και θα υποστηρίξει στην πράξη την ενίσχυση της συμμετοχικότητας σε όλα τα στάδια του **‘κύκλου πολιτικής’**. Ακόμα, **θα πρέπει να τεθούν εκ των προτέρων και να συσχετιστούν με τους στόχους της Στρατηγικής, δείκτες αποτελέσματος και επιπτώσεων για την ορθή αξιολόγηση των δράσεων**, οι οποίοι θα πρέπει να διατυπωθούν ξεκάθαρα και **να συσχετιστούν με τα Ετήσια Επιχειρησιακά Σχέδια Δράσης** των εμπλεκόμενων φορέων. Παράλληλα, σε σχέση με τη διακυβέρνηση του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2022-2025, ο μηχανισμός που θα αναπτυχθεί, θα πρέπει να ενσωματώνει με συστηματικό τρόπο τις αλλαγές που προκύπτουν από τις αλλαγές αρμοδιοτήτων και σημείων επαφής στους εμπλεκόμενους φορείς, και να **βελτιώνει περαιτέρω ζητήματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της παρακολούθησης**.

Τέλος, εκτιμάται ότι **δράσεις ενίσχυσης της ταυτότητας (visibility) αλλά και της αναγνώρισης (αναγνωρισιμότητα) της αξίας του Σχεδίου πρέπει να πραγματοποιούνται συστηματικά**. Στην κατεύθυνση αυτή, προτείνεται η διαμόρφωση ενός εθνικού βαρόμετρου που θα παρακολουθεί, σε ετήσια βάση, τη μεταβολή στην αντίληψη των πολιτών. Η συστηματική προβολή του Σχεδίου σε συνδυασμό με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων του βαρόμετρου, μπορεί να υποστηρίξει την εδραίωσή του ως ενός μηχανισμού που απευθύνεται με αμεσότητα στον τελικό αποδέκτη που είναι ο ίδιος ο Πολίτης.