



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**



Διπλωματική Εργασία

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
Δ.Ο.Υ. ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

της

ΧΡΙΣΤΙΑΝΑΣ ΚΩΣΤΕΛΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΑΛΕΤΡΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Μάρτιος 2022

Αφιερώσεις

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται στην οικογένειά μου και ιδιαίτερος στον γιο μου Γιώργο για την τεράστια υπομονή του, καθώς και στον σύζυγό μου και τη μητέρα μου για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Αλετρά Βασίλειο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε απλόχερα κατά τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ πολύ και όλους τους συναδέλφους που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μεταρρύθμιση της φορολογικής διοίκησης αποτελεί σημείο ενδιαφέροντος των υπευθύνων χάραξης πολιτικής διεθνώς κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, εστιάζοντας στην ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, στην ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και στη βελτίωση του σχετικού οργανωσιακού και διοικητικού πλαισίου. Για τον κατάλληλο σχεδιασμό και εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών απαιτείται ο εντοπισμός των σημαντικότερων διαστάσεων που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που συνιστούν εμπόδια απόδοσης κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων ΔΟΥ. Στην έρευνα συμμετείχαν 145 υπάλληλοι της ελληνικής φορολογικής διοίκησης από δύο ΔΟΥ της Θεσσαλονίκης, οι οποίοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ειδικά κατασκευασμένο ερωτηματολόγιο. Στη μελέτη εφαρμόστηκε Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων με τη χρήση της εκτιμητικής μεθόδου Principal axis factoring και περιστροφή Promax. Από τα αποτελέσματα προέκυψαν πέντε παράγοντες απόδοσης που εξηγούν το 57,68% της συνολικής διακύμανσης (οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, σαφήνεια νομικού-θεσμικού πλαισίου, αποτελεσματικότητα δράσεων εκπαίδευσης-επιμόρφωσης, λειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων, αποτελεσματικότητα ψηφιοποίησης). Βρέθηκε ότι, σύμφωνα με τις απόψεις των φορολογικών υπαλλήλων, οι εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές δράσεις αναπτύσσονται ικανοποιητικά, σε συνάρτηση με την ενσωμάτωση Πληροφοριακών Συστημάτων. Ωστόσο, σημαντικές ελλείψεις εντοπίστηκαν στους παράγοντες του νομικού και θεσμικού πλαισίου, στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και στο επίπεδο ψηφιοποίησης των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, προτείνεται οι μελλοντικές μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες στο πεδίο της ελληνικής φορολογικής διοίκησης να εστιάζουν σε αυτές τις διαστάσεις, στοχεύοντας στη διευκόλυνση του έργου των υπαλλήλων και στη συνολική αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των φορολογικών υπηρεσιών.

Λέξεις κλειδιά: εμπόδια απόδοσης, ανάλυση παραγόντων, φορολογική διοίκηση, ΔΟΥ.

ABSTRACT

Tax administration reform has been a focus of policy makers internationally in recent years, focusing on the digitization of services, the integration of new technologies and the improvement of the relevant organizational and administrative framework. Proper planning and implementation of these reform efforts requires identifying the most important dimensions that affect their performance. In this context, the aim of this thesis was to investigate the factors that constitute performance barriers in the exercise of the duties of tax employees. The survey involved 145 employees of the Greek tax administration from two tax offices in Thessaloniki, who were asked to complete a specially designed questionnaire. Exploratory Factor Analysis was applied with principal axis factoring and Promax rotation. The results revealed five performance factors that explain 57.68% of the total variance (organizational efficiency, clarity of legal-institutional framework, effective education-training actions, functionality of Information Systems, effective digitization). It was found that, according to the views of tax employees, educational and training activities are developing satisfactorily, as well as the integration of Information Systems. However, significant shortcomings were identified in the legal and institutional context, in organizational effectiveness and in the extent of services' digitization. Therefore, it is proposed that future reform initiatives in the field of Greek tax administration focus on these dimensions, aiming to facilitate the work of employees and the overall upgrade of the efficiency and effectiveness of tax services.

Keywords: performance barriers, factor analysis, tax administration, Tax Offices.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Αφιερώσεις</i>	i
<i>Ευχαριστίες</i>	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT.....	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	3
ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	3
1.1 ΣΤΟΧΟΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	3
1.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	5
1.3 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	7
1.4 Η ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	9
1.5 ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	13
ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	13
2.1 ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	13
2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	14
2.3 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	16
2.4 ΝΟΜΙΚΟ-ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	17
2.5 ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	18
2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	22
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	22
3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	22
3.2 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ.....	22
3.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....	23
3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ.....	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	25
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	39
ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	39
5.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	39
5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	41
5.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	44
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	51

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία	25
Πίνακας 2: Έλεγχοι κανονικότητας των στοιχείων του ερωτηματολογίου	26
Πίνακας 3: Περιγραφικές στατιστικές των στοιχείων του ερωτηματολογίου	29
Πίνακας 4: Διαγνωστικοί έλεγχοι Ανάλυσης Παραγόντων	30
Πίνακας 5: Εταιρικότητες στοιχείων Ανάλυσης Παραγόντων	31
Πίνακας 6: Αποτελέσματα φορτίσεων Παραγόντων (Patern matrix).....	33
Πίνακας 7: Μήτρα συσχετίσεων παραγόντων	34
Πίνακας 8: Έλεγχοι κανονικότητας των παραγόντων	34
Πίνακας 9: Περιγραφικές στατιστικές παραγόντων	35
Πίνακας 10: Έλεγχοι Mann – Whitney στις βαθμολογίες των παραγόντων με βάση το φύλο	35
Πίνακας 11: Έλεγχοι Kruskal – Wallis στις βαθμολογίες των παραγόντων με βάση την ηλικία	37
Πίνακας 12: Έλεγχοι Kruskal – Wallis στις βαθμολογίες των παραγόντων με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο	37
Πίνακας 13: Έλεγχοι Mann – Whitney στις βαθμολογίες των παραγόντων με βάση τη θέση στην ιεραρχία	38

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η φορολογική διοίκηση αναγνωρίζεται διεθνώς ως κρίσιμος παράγοντας της εύρυθμης λειτουργίας του κράτους, καθώς η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και άλλων δημοσίων εσόδων συνιστά μια λειτουργία προστιθέμενης αξίας για την κατάρτιση και υλοποίηση επενδύσεων και λοιπών αναπτυξιακών προγραμμάτων. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η μεταρρύθμιση της φορολογικής διοίκησης και των σχετιζόμενων υπηρεσιών έχουν τοποθετηθεί στο επίκεντρο της παγκόσμιας μεταρρυθμιστικής ατζέντας κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, όπως επισημαίνεται και από διεθνείς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο πεδίο της ανάπτυξης καλών πρακτικών και κατευθυντήριων γραμμών. Στην Ελλάδα, η φορολογική διοίκηση αποτέλεσε μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης του 2008 ένα πεδίο αξιοσημείωτων μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών, δεδομένων των προηγούμενων παθογενειών και εγγενών προβλημάτων που τη χαρακτήριζαν. Η ίδρυση και λειτουργία της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) το 2016 στο πλαίσιο του 3ου Μνημονίου οδήγησε στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής φορολογικής διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη εφαρμογής ενός πιο δίκαιου, ανεξάρτητου και ολοκληρωμένου συστήματος δημοσίων εσόδων.

Παράλληλα, ο ρόλος που διαδραματίζει το προσωπικό των φορολογικών αρχών ως προς την ανάπτυξη, εφαρμογή και παρακολούθηση των επιμέρους λειτουργιών και υπηρεσιών τους είναι καθοριστικός, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά τον σημαντικότερο άυλο πόρο της δημόσιας διοίκησης. Πράγματι, πολλές μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες που σχεδιάζονται στο πλαίσιο της φορολογικής διοίκησης, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα, στοχεύουν στην αναβάθμιση της ποιότητας του εν λόγω ανθρώπινου κεφαλαίου, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς του. Από την άλλη πλευρά, πολυάριθμοι είναι αυτοί οι παράγοντες που ενδέχεται να λειτουργούν παρεμποδιστικά για τους εργαζομένους των φορολογικών αρχών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και, ευρύτερα, του διοικητικού τους έργου. Για παράδειγμα, αποτελεί κοινό τόπο ότι η ανεπαρκής κατάρτιση σε ζητήματα φορολογικού δικαίου, ο χαμηλός βαθμός ψηφιοποίησης των υπηρεσιών, το ακατάλληλο διοικητικό και οργανωτικό πλαίσιο, καθώς και η περιορισμένη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, συνιστούν σημαντικά εμπόδια απόδοσης για τους εργαζόμενους στη δημόσια διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων των φορολογικών αρχών.

Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εμπειρική διερεύνηση των εμποδίων απόδοσης των υπαλλήλων των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (ΔΟΥ) της ΑΑΔΕ, με τη χρήση ερωτηματολογίου, με απώτερο στόχο την ανάδειξη των κυριότερων παραγόντων που επιδρούν στην ποιότητα του έργου τους, καθώς και τον εντοπισμό εκείνων των σημείων που επιδέχονται βελτίωσης μέσω της υιοθέτησης κατάλληλων μέτρων και μεταρρυθμίσεων.

Η δομή της παρούσας εργασίας έχει ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει τη φορολογική διοίκηση διεθνώς και στην Ελλάδα. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού στη φορολογική διοίκηση. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αφιερώνεται στη συζήτηση των ευρημάτων, στα συμπεράσματα της εργασίας, στους ερευνητικούς περιορισμούς και στις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1 ΣΤΟΧΟΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Δεδομένου ότι κεντρικός στόχος όλων των κεντρικών κυβερνήσεων είναι η διασφάλιση των απαραίτητων εσόδων για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, λειτουργιών, επενδύσεων και αναπτυξιακών προγραμμάτων τους, η φορολογική διοίκηση διαδραματίζει έναν ρόλο κρίσιμης σημασίας σε όλα τα κράτη του κόσμου. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η μεταρρύθμιση των φορολογικών αρχών τοποθετείται ψηλά στην παγκόσμια πολιτική ατζέντα εδώ και δεκαετίες (Tanzi & Pellechio, 1995). Στο πλαίσιο αυτό, ο θεμελιώδης σκοπός της φορολογικής διοίκησης είναι η είσπραξη των δημόσιων εσόδων από τους φορολογούμενους σύμφωνα με την κείμενη φορολογική νομοθεσία της εκάστοτε χώρας.

Σύμφωνα με τους Aaron & Slemrod (2004), επιμέρους στόχοι της περιλαμβάνουν: (1) τη διευκόλυνση και ενθάρρυνση της εθελοντικής συμμόρφωσης των φορολογούμενων με τις αντίστοιχες υποχρεώσεις τους, (2) τη δίκαιη και αμερόληπτη επιβολή των φορολογικών νόμων, ρυθμίσεων και κανονισμών, (3) την ελαχιστοποίηση του κόστους και της επιβάρυνσης των φορολογούμενων όσον αφορά τη συμμόρφωσή τους με τις φορολογικές τους υποχρεώσεις, (4) την παρακολούθηση της είσπραξης των σχετικών εσόδων, (5) την επιβολή προστίμων και άλλων διοικητικών επιβαρύνσεων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης, (6) την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων της δημόσιας (φορολογικής) διοίκησης, και (7) τη διασφάλιση ότι όλοι οι υπάλληλοι των φορολογικών υπηρεσιών εκτελούν τα καθήκοντά τους με εντιμότητα, ακεραιότητα και σε ένα πλαίσιο μέγιστης λογοδοσίας.

Κατά την επιδίωξη της βασικής αποστολής τους, οι φορολογικές διοικήσεις αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις, όπως είναι η διεύρυνση της φορολογικής βάσης, η βελτίωση της οργάνωσης και διοίκησής τους, η διευκόλυνση της εθελοντικής συμμόρφωσης και η αναβάθμιση των μηχανισμών είσπραξης των δημόσιων εσόδων (Pantamee & Mansor, 2017). Κατά τους McCluskey et al (2012), οι περισσότερες φορολογικές διοικήσεις ανά τον κόσμο έχουν στη διάθεσή τους περιορισμένους πόρους. Στο πλαίσιο αυτό, οι σύγχρονες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες επικεντρώνονται πλέον σε πεδία αναμόρφωσης που μπορούν να επιφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα ως προς την εισπραξιμότητα και συλλογή των

εσόδων. Έτσι, οι τρεις κεντρικοί στόχοι της φορολογικής διοίκησης είναι οι εξής: (α) ενθάρρυνση της εθελοντικής συμμόρφωσης, (β) επιλεκτική παρακολούθηση αυτής της συμμόρφωσης, και (γ) επιλεκτική εφαρμογή της (McCluskey et al, 2012).

Πιο συγκεκριμένα, η διευκόλυνση της εθελοντικής συμμόρφωσης επιχειρείται σήμερα μέσω διάφορων πρωτοβουλιών, όπως είναι η απλοποίηση των σχετικών διαδικασιών, η παροχή ευκαιριών φορολογικής εκπαίδευσης, η διοικητική υποστήριξη των φορολογούμενων και η υιοθέτηση μιας προσέγγισης διαχείρισης κινδύνων, η οποία δομείται στη βάση ολοκληρωμένων συστημάτων εντοπισμού, αξιολόγησης, προτεραιοποίησης και διαχείρισης του κινδύνου μη συμμόρφωσης βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών (Kirchler & Wahl, 2010). Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματικό ως προς την είσπραξη των δημόσιων εσόδων, δεδομένου ότι βασίζεται στην κατηγοριοποίηση των φορολογούμενων και επιτρέπει τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της φορολογικής διοίκησης (Kira, 2017).

Αντίστοιχα, η παρακολούθηση της συμμόρφωσης των φορολογούμενων συνιστά τον δεύτερο κεντρικό στόχο μιας σύγχρονης φορολογικής διοίκησης, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων (Kirchler et al, 2014). Όπως αναφέρουν οι Almunia & Lopez-Rodriguez (2018), ένα ελεγκτικό σύστημα υψηλής ορατότητας είναι απαραίτητο για να διασφαλιστεί ότι οι φορολογούμενοι κατανοούν και εκτίθενται στις συνέπειες της μη συμμόρφωσης, ενώ μια ελεγκτική στρατηγική που δομείται στη βάση προσεγγίσεων διαχείρισης του φορολογικού κινδύνου όχι μόνο αυξάνει την απόδοση της χρήσης των περιορισμένων ελεγκτικών πόρων, αλλά την ίδια στιγμή διευκολύνει την εθελοντική συμμόρφωση, περιορίζοντας την «επεμβατική» δράση της φορολογικής διοίκησης στις σχετικές υποθέσεις των φορολογούμενων. Τέλος, η επιβολή της συμμόρφωσης συνιστά έναν επιπλέον θεμελιώδη στόχο της φορολογικής διοίκησης. Παραδοσιακά, οι φορολογικές αρχές βασίζονται στην προσφυγή σε ένδικα μέσα για την επίτευξη αυτού του σκοπού, υιοθετώντας τον κλασικό μηχανισμό της «αποτροπής» (Lisi, 2015). Ωστόσο, σήμερα, εστιάζουν περισσότερο σε μηχανισμούς προαγωγής της εθελοντικής συμμόρφωσης, χωρίς βέβαια να παραγνωρίζεται και η αναγκαιότητα επιβολής της μέσω της σχετικής νομοθεσίας και του συστήματος δικαιοσύνης.

1.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι αρμοδιότητες της φορολογικής διοίκησης διαφοροποιούνται σημαντικά από χώρα σε χώρα, ωστόσο, ένα σύνολο βασικών λειτουργιών εντοπίζονται σε όλες τις περιπτώσεις, περιλαμβάνοντας τις εξής (Prichard, 2010; OECD, 2013; Bolton, 2017): (1) εγγραφή φορολογούμενων, η οποία αφορά στη συλλογή, καταγραφή και διατήρηση των βασικών πληροφοριακών στοιχείων αναγνώρισής τους σε μια ολοκληρωμένη βάση δεδομένων, επιτρέποντας στις φορολογικές υπηρεσίες να αναπτύσσουν τον κατάλληλο προγραμματισμό των προβλεπόμενων εσόδων, (2) παροχή υπηρεσιών στους φορολογούμενους, συμπεριλαμβάνοντας υπηρεσίες πληροφόρησης, δημοσιοποίησης και εκπαίδευσής τους, ώστε να τους υποστηρίζει να συμμορφώνονται με τις φορολογικές υποχρεώσεις τους, περιορίζοντας την ανάγκη εκτεταμένης επιβολής του νόμου, δεδομένων των περιορισμένων πόρων, (3) επεξεργασία υποβολής φορολογικών δηλώσεων και πληρωμών, με στόχο τη συγκέντρωση των δημόσιων εσόδων σε προκαθορισμένες ημερομηνίες, συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών που σχετίζονται με τη λήψη, τεκμηρίωση, επανεξέταση, διόρθωση και αρχειοθέτησή τους, (4) υλοποίηση φορολογικών ελέγχων, δηλαδή διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της συμμόρφωσης των φορολογούμενων, υιοθετώντας ένα κατάλληλο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, (5) διαχείριση διοικητικών προσφυγών των φορολογούμενων, οι οποίες διατίθενται στο πλαίσιο αμφισβήτησης των υποχρεώσεών τους (ή μέρος αυτών), συμπεριλαμβανομένων δικαστικών ελέγχων και ακροάσεων, (6) είσπραξη ληξιπρόθεσμων οφειλών, η οποία περιλαμβάνει επιχειρηματικές διαδικασίες που αφορούν φορολογικές οφειλές που πληρώνονται εκτός προθεσμίας, και (7) διενέργεια ερευνών φορολογικής απάτης, δηλαδή περιπτώσεων για τις οποίες η φορολογική διοίκηση έχει εύλογες υποψίες ότι διαπράττεται φοροδιαφυγή ή φοροαποφυγή.

Όπως προαναφέρθηκε, οι αρμοδιότητες αυτές ενδέχεται να διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ χωρών, καθώς και ανάλογα με τις εκάστοτε δημοσιονομικές ή άλλες συνθήκες. Για παράδειγμα, πρόσφατη μελέτη του ΟΟΣΑ (OECD, 2021) διερεύνησε τον ρόλο της φορολογικής διοίκησης κατά τη διάρκεια της πρόσφατης πανδημίας του covid-19, διαπιστώνοντας ότι πολλές κυβερνήσεις ανά τον κόσμο στράφηκαν στις φορολογικές αρχές για να λάβουν υποστήριξη σε διάφορα πεδία της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Πολλές από αυτές τις νέες αρμοδιότητες συχνά υπερβαίνουν τις λειτουργίες που συνήθως παρέχονται από τις φορολογικές διοικήσεις, περιλαμβάνοντας τη διαχείριση προγραμμάτων οικονομικής στήριξης, είτε στοχευμένα είτε σε πιο καθολική βάση,

την παροχή υπηρεσιών με την αξιοποίηση του προσωπικού των εν λόγω υπηρεσιών για την υποστήριξη ευρύτερων κυβερνητικών προγραμμάτων παρέμβασης, καθώς και την παροχή πληροφοριακής στήριξης, δηλαδή τη χρήση του πληροφοριακού πλούτου της φορολογικής διοίκησης για άλλους σκοπούς (OECD, 2021).

Σύμφωνα με άλλη σχετική μελέτη του ΟΟΣΑ (OECD, 2019), οι λόγοι για τους οποίους συχνά οι κυβερνήσεις στρέφονται στις αρχές της φορολογικής διοίκησης για λειτουργίες που εκτείνονται πέραν των βασικών τους αρμοδιοτήτων είναι ποικίλοι, όπως είναι για παράδειγμα οι προϋπάρχουσες στενές διασυνδέσεις με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, η μακρά εμπειρία τους σε προγράμματα ευρείας κλίμακας, η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού, καθώς και εκτεταμένων βάσεων δεδομένων μεγάλης πληροφοριακής αξίας. Μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί ότι η ενσωμάτωση επιπλέον αρμοδιοτήτων στη λειτουργία των φορολογικών διοικήσεων συχνά συνδυάζεται με την εφαρμογή προγραμμάτων επικαιροποίησης των πληροφοριακών συστημάτων τους ή/και εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους (OECD, 2017).

Τέλος, οι εν λόγω αρμοδιότητες υποστηρίζονται από μια σειρά λειτουργιών της φορολογικής διοίκησης, οι οποίες περιλαμβάνουν τις εξής (Prichard, 2010; OECD, 2013; Bolton, 2017): (α) πληροφοριακή οργάνωση και μηχανογράφηση συστημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της δικτύωσης των δεδομένων, (β) νομικές υπηρεσίες, δηλαδή υπηρεσίες που παρέχονται στο τεχνικό και διευθυντικό ή άλλο στελεχιακό προσωπικό και σχετίζονται με την ερμηνεία των σχετικών νόμων και κανονισμών, καθώς και την εκπροσώπηση της φορολογικής διοίκησης στο δικαστικό σύστημα, (γ) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή λειτουργίες διαχείρισης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων των φορολογικών υπηρεσιών, (δ) λειτουργίες προγραμματισμού και διαχείρισης οργανωσιακών πόρων (π.χ. φυσικών χώρων, εγκαταστάσεων και περιουσιακών στοιχείων), (ε) στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός, ο οποίος αφορά στη διαμόρφωση, κατάρτιση, εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων βάσει συγκεκριμένης στοχοθέτησης, (στ) συστήματα εσωτερικού ελέγχου, τα οποία περιλαμβάνουν ελεγκτικές διαδικασίες για τη διασφάλιση ότι οι κανονισμοί, οι λειτουργίες, οι διοικητικές διαδικασίες και τα εφαρμοζόμενα προγράμματα συμμορφώνονται με προκαθορισμένα πρότυπα και υλοποιούνται αποτελεσματικά (π.χ. ανάλυση και επαλήθευση λογαριασμών, αναφορών και οικονομικών συναλλαγών), και (ζ) συστήματα ελέγχου ακεραιότητας και λογοδοσίας, τα οποία αφορούν εσωτερικές έρευνες

σχετικά με τη συμπεριφορά, τον επαγγελματισμό και τη λογοδοσία οποιουδήποτε μέλους του προσωπικού της φορολογικής διοίκησης.

1.3 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι αρχές και το πλαίσιο λειτουργίας της φορολογικής διοίκησης έχουν αποτελέσει σημείο ενδιαφέροντος από πολυάριθμους ερευνητές και διεθνείς οργανισμούς, με προεξέχοντα τον ΟΟΣΑ, ο οποίος έχει διενεργήσει διάφορες μελέτες και έχει εκδώσει σχετικές κατευθυντήριες γραμμές κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Σύμφωνα με αυτές, η αποτελεσματικότητα των φορολογικών αρχών εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο αυτές σχετίζονται και αλληλεπιδρούν με διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος (πολίτες, εργαζόμενοι, άλλες αρχές δημόσιων εσόδων), καθώς και με το πώς προσαρμόζονται στις αλλαγές του επιχειρησιακού και νομικού τους περιβάλλοντος (OECD, 2001).

Όσον αφορά τους πολίτες, η φορολογική διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόζει τους σχετικούς νόμους με δίκαιο, αξιόπιστο και διαφανή τρόπο, κοινοποιώντας στους φορολογούμενους τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους (συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών καταγγελίας και επανόρθωσης), και παρέχοντας με συνέπεια σχετική, επικαιροποιημένη και ποιοτική πληροφόρηση (OECD, 2014). Παράλληλα, οφείλει να διασφαλίζει ότι το κόστος φορολογικής συμμόρφωσης είναι το ελάχιστο δυνατό, να παρέχει ευκαιρίες, όπου αυτό δυνατό, δημόσιας διαβούλευσης σχετικά με τις διοικητικές πολιτικές και διαδικασίες που εφαρμόζει, καθώς και να αναπτύσσει καλές σχέσεις με ομάδες φορολογούμενων και την ευρύτερη κοινότητα (OECD, 2010).

Μείζονος σημασίας είναι και οι αρχές λειτουργίας της που αφορούν τις σχέσεις με το προσωπικό της φορολογικής διοίκησης. Σύμφωνα με τους Dom & Miller (2018), οι φορολογικές αρχές θα πρέπει να διατηρούν υψηλά ηθικά πρότυπα για τους εργαζομένους τους, να εντοπίζουν και να επιλύουν τυχόν συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των ιδιωτικών ζητημάτων και των επαγγελματικών καθηκόντων τους, να παρέχουν ουσιαστικές ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και επιβράβευσης βάσει συγκεκριμένων προτύπων απόδοσης, καθώς και να εφαρμόζουν τακτικά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, επιτρέποντας στους εργαζομένους να επιλύουν σχετικά ζητήματα φορολογικού και διοικητικού ενδιαφέροντος εύκολα και γρήγορα. Στο ίδιο πλαίσιο, ομοίως σημαντικές είναι και οι σχέσεις

που αναπτύσσονται με άλλες αρχές δημόσιων εσόδων, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, με τις τελευταίες να διέπονται από φορολογικές συνθήκες και διεθνείς συμφωνίες, είτε να προκύπτουν από το νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας, στοχεύοντας στην αποφυγή φαινομένων διπλής φορολόγησης και φοροδιαφυγής, καθώς και στην άρση εμποδίων για την ανάπτυξη διασυνοριακών οικονομικών δεσμών (OECD, 2014).

Επιπλέον, κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει και το νομικό πλαίσιο λειτουργίας της φορολογικής διοίκησης, η οποία οφείλει να εφαρμόζει τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς με δίκαιο και συνεπή τρόπο, να προάγει τη δίκαιη κατανομή των φορολογικών υποχρεώσεων, να βελτιώνει την πρόσβαση των φορολογούμενων σε τραπεζικές και χρηματοοικονομικές πληροφορίες για φορολογικούς σκοπούς, καθώς και να παρέχει ίση μεταχείριση, διασφαλίζοντας παράλληλα την εμπιστευτικότητα της σχετικής πληροφόρησης (OECD, 2001). Μάλιστα, αυξανόμενες πλέον είναι αρμοδιότητες της φορολογικής διοίκησης διεθνώς αναφορικά με την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης και βοήθειας μέσω συστάσεων στους υπεύθυνους χάραξης της φορολογικής ή ευρύτερα δημοσιονομικής πολιτικής (Bolton, 2017).

Σε διοικητικό επίπεδο, μια αποτελεσματική φορολογική διοίκηση οφείλει να διευκολύνει ενεργά την ανταλλαγή πληροφόρησης με τις αντίστοιχες ομάδες ενδιαφέροντος, παρέχοντας κατάλληλη και έγκαιρη ανατροφοδότηση, να εστιάζει στη συλλογή, διαχείριση και αξιοποίηση φορολογικής πληροφορίας που είναι σχετική, σημαντική και προσβάσιμη, καθώς και να ενημερώνει τους φορολογούμενους για τα διάφορα ζητήματά τους με αξιόπιστο τρόπο, συμμορφούμενη παράλληλα με τις κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ και τις αρχές διαφανούς ανταγωνισμού (OECD, 2014). Τέλος, εξαιρετικά σημαντική πλέον αναδεικνύεται η ικανότητα της φορολογικής διοίκησης να διαχειρίζεται και να προσαρμόζεται σε αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο των αντίστοιχων μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών (Featherstone, 2015). Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2001), οι φορολογικές αρχές θα πρέπει συνεχώς να επανεξετάζουν τις διοικητικές πρακτικές τους, λαμβάνοντας κατάλληλα μέτρα προσαρμογής στις διάφορες αλλαγές του φορολογικού, οικονομικού και δημοσιονομικού περιβάλλοντος, υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας. Παράλληλα, οφείλουν να υλοποιούν τις απαραίτητες αλλαγές που σχετίζονται με τους νόμους και τις συνθήκες, να συμμετέχουν ενεργά σε διεθνείς προσπάθειες ανάπτυξης κοινών καλών πρακτικών και προτύπων εθελοντικής φορολογικής συμμόρφωσης, να παρακολουθούν τον βαθμό συμμόρφωσής τους με αυτά τα πρότυπα, αξιολογώντας την απόδοσή τους (Dom & Miller, 2018). Εξαιρετικά σημαντική είναι και η ικανότητά τους να

επικαιροποιούν τα πληροφοριακά τους συστήματα, ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες και συστήματα, στο πλαίσιο του εντεινόμενου ψηφιακού μετασχηματισμού τους (OECD, 2020).

1.4 Η ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Όπως προαναφέρθηκε, η μεταρρύθμιση της φορολογικής διοίκησης αποτελεί παγκόσμιο σημείο ενδιαφέροντος για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και αναγνωρίζεται ως βασική προτεραιότητα της αναμόρφωσης της δημόσιας διοίκησης διεθνώς. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σε αυτό το πεδίο έχει επισημάνει πολλαπλώς ότι η βελτίωση της απόδοσης των φορολογικών συστημάτων αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύπλοκο εγχείρημα που δεν έχει σαφείς απαντήσεις. Παραδειγματικά, μια κοινή έκθεση του ΔΝΤ, του ΟΟΣΑ, των Ηνωμένων Εθνών και της Παγκόσμιας Τράπεζας (IMF et al, 2016) επισημαίνει ότι η οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής φορολογικής διοίκησης είναι αποτέλεσμα «δουλειάς πολλών ετών» που εξαρτάται από πολυάριθμους παράγοντες. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι το πολιτικό περιβάλλον και συγκεκριμένα η βούληση των κυβερνήσεων να μεταρρυθμίσουν τη φορολογική πολιτική (Mopkam & Moore, 2015). Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι πολλά μεταρρυθμιστικά σχέδια υλοποιούνται σε περιόδους δημοσιονομικής κρίσης που θεωρούνται ως «παράθυρα ευκαιρίας» (Prichard et al, 2012), όπως χαρακτηριστικά συνέβη και στην περίπτωση της Ελλάδας μετά το 2008.

Επίσης, σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή μεταρρυθμίσεων της φορολογικής διοίκησης διαδραματίζει και το κοινωνικό περιβάλλον, ιδιαίτερα όσον αφορά αντιλήψεις της κοινής γνώμης περί δικαιοσύνης του φορολογικού συστήματος, οι οποίες επηρεάζουν το ποσοστό εθελοντικής συμμόρφωσης (Ali et al, 2013). Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η οικοδόμηση ενός δίκαιου φορολογικού συστήματος σε συνάρτηση με την υλοποίηση προγραμμάτων φορολογικής εκπαίδευσης και συνείδησης επιτρέπουν την εφαρμογή μεγαλύτερης κλίμακας μεταρρυθμίσεων στο πεδίο της φορολογικής διοίκησης (OECD, 2013). Επιπλέον, η πραγματοποίηση τέτοιων μεταρρυθμίσεων απαιτεί τόσο την ύπαρξη καλά εδραιωμένων κατευθυντήριων γραμμών όσο και την ικανότητα ή προθυμία των φορολογικών αρχών να συμμορφώνονται με αυτές, σε συνάρτηση με τη βούλησή τους να συμμετέχουν ενεργά σε διεθνείς πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της οποίας διαχέονται καλές πρακτικές (Moore et al, 2015). Επιπρόσθετα, έχει υποστηριχθεί ότι η διαμόρφωση της κατάλληλης και επαρκούς διοικητικής ικανότητας είναι ομοίως σημαντική για την ενσωμάτωση ευρείας κλίμακας μεταρρυθμίσεων στο πεδίο της φορολογικής διοίκησης, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω

αλλαγών, βελτιώσεων και προσαρμογών στα διοικητικά και πληροφοριακά συστήματα, υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και άλλων πρακτικών επικοινωνίας, διαλειτουργικότητας των συστημάτων και πληροφοριακής επάρκειας (Bolton, 2017).

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2020), η φορολογική διοίκηση έχει διέλθει διεθνώς τριών φάσεων μεταρρύθμισης κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές τεχνολογικές και πληροφοριακές υποδομές. Κατά την πρώτη εξ αυτών, οι διαδικασίες τεκμηρίωσης των φορολογικών λειτουργιών και υπηρεσιών που βασίζονταν σε χαρτί (paper-based) ή ήταν χειροκίνητες άρχισαν σταδιακά να αντικαθίστανται από διάφορα πληροφοριακά συστήματα, επιτρέποντας την ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων εντός της φορολογικής διοίκησης, καθώς και την ενσωμάτωση δεδομένων τρίτων, με τη χρήση βελτιωμένων αναλυτικών εργαλείων. Στη δεύτερη μεταρρυθμιστική φάση, οι τέσσερις σημαντικότερες βελτιώσεις που επετεύχθησαν περιελάμβαναν τα εξής: (α) την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων αυξημένης διαλειτουργικότητας, επιτρέποντας τη χρήση πληροφοριών στις αντίστοιχες διοικητικές διαδικασίες που προέρχονται από χρηματοπιστωτικούς μεσάζοντες, άλλες δημόσιες και κυβερνητικές υπηρεσίες ή άλλες υπηρεσίες δημόσιων εσόδων, (β) την υιοθέτηση πιο αξιόπιστων συστημάτων αναφοράς, όπως είναι οι ηλεκτρονικές ταμειακές μηχανές και τα λογιστικά λογισμικά που βασίζονται σε συγκεκριμένους φορολογικούς κανόνες, (γ) την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων μοντελοποίησης του φορολογικού κινδύνου, χρησιμοποιώντας πιο εκτεταμένες βάσεις δεδομένων και πιο προηγμένες αναλυτικές τεχνικές, με στόχο τον εντοπισμό περιπτώσεων μη φορολογικής συμμόρφωσης, και (δ) την ενσωμάτωση βελτιωμένων υπηρεσιών για τους φορολογούμενους, όπως είναι οι ηλεκτρονικές πληρωμές και καταχωρήσεις (OECD, 2020). Σήμερα, η φορολογική διοίκηση διέρχεται μιας νέας μεταρρυθμιστικής φάσης (Tax Administration 3.0), στο πλαίσιο της οποίας επιχειρείται μια πλήρης ψηφιακή μετάβαση, ενσωματώνοντας πλήθος ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών σε όλο το φάσμα λειτουργίας των φορολογικών αρχών (OECD, 2020).

1.5 ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η φορολογική διοίκηση στην Ελλάδα αποτέλεσε ένα πεδίο σημαντικών μεταρρυθμίσεων κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, στο πλαίσιο της δημοσιονομικής προσαρμογής της χώρας και των σχετικών μνημονιακών της επιταγών (Dimitrakopoulos & Passas, 2016). Στα χρόνια πριν την κρίση, η κατάσταση του συστήματος δημοσίων εσόδων στη χώρα ήταν αρκετά προβληματική, καθώς αυτό ήταν έντονα ιεραρχικό και συγκεντρωτικό σε επίπεδο

Υπουργείων, αντανακλώντας τη γραφειοκρατική διάρθρωση της ευρύτερης ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Zahariadis, 2013). Ιδιαίτερα προβλήματα και εγγενείς παθογένειες της φορολογικής διοίκησης περιελάμβαναν επίσης το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού των φορολογικών αρχών και υπηρεσιών, την έντονη πολιτικοποίηση όσον αφορά τις διαδικασίες τοποθέτησης του ανώτερου διοικητικού και στελεχιακού προσωπικού, και τον περιορισμένο βαθμό αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του συστήματος συλλογής των δημοσίων εσόδων, όπως αποφαίνεται και στο μεγάλο φορολογικό χάσμα (Exadakylos & Zahariadis, 2012).

Η εν λόγω αναποτελεσματικότητα μπορεί να αποδοθεί και σε άλλους παράγοντες, όπως το περίπλοκο θεσμικό πλαίσιο της φορολογικής διοίκησης, η φορολογική πολυνομία, η έλλειψη ενός επαρκούς πλαισίου διαφάνειας και λογοδοσίας, η συνεχής χρήση μηχανισμών «φορολογικής αμνηστίας» και η περιορισμένη συμμόρφωση με διεθνείς κατευθυντήριες γραμμές και πρότυπα που διέπουν τη λειτουργία των φορολογικών αρχών (Kalyvas et al, 2012). Σε αυτά θα πρέπει να προστεθούν και η περιορισμένη πολιτική βούληση για ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στο πεδίο των δημοσίων εσόδων, καθώς και η περιστασιακή ή ανεπαρκής αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων (Ladi, 2014). Η κατάσταση αυτή άρχισε να αλλάζει ταχύτατα με την έναρξη της οικονομικής κρίσης το 2008 και ιδιαίτερα μετά την υπογραφή των τριών μνημονίων το 2010, το 2012 και το 2015.

Ειδικότερα, το τρίτο μνημόνιο που εγκρίθηκε μετά τις εκλογές του Ιανουαρίου του 2015, προώθησε μια δραστική αναμόρφωση του ελληνικού συστήματος δημοσίων εσόδων, μέσω της σχεδόν ολοκληρωτικής απομάκρυνσής του από την άμεση επιρροή του Υπουργείου Οικονομικών (Dimitrakopoulos & Passas, 2016). Ο νόμος 4389/2016 που ψηφίστηκε παρά τις σφοδρές αντιθέσεις του προσωπικού των προηγούμενων φορολογικών υπηρεσιών, οδήγησε στη σύσταση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), η δομή, οργάνωση και λειτουργία της οποίας διαφέρει ριζικά από τις προϋπάρχουσες θεσμικές ρυθμίσεις, ιδιαίτερα αυτές της προ-κρίσης εποχής. Το νέο αυτό νομοθετικό πλαίσιο υπογραμμίζει τη λειτουργική ανεξαρτησία της ΑΑΔΕ, καθώς και τη διοικητική και οικονομική αυτοτέλειά της, ορίζοντας σαφώς ότι η νέα αυτή αρχή (α) δεν υπόκειται σε κανέναν έλεγχο ή εποπτεία εκ μέρους κυβερνητικών οργάνων, κρατικών οργάνων ή άλλων διοικητικών αρχών αλλά (β) υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο. Συνολικά, η ίδρυση μιας ανεξάρτητης και αυτοτελούς αρχής δημοσίων εσόδων αποτέλεσε μέχρι και σήμερα τη σημαντικότερη ίσως μεταρρυθμιστική προσπάθεια της φορολογικής διοίκησης στην Ελλάδα.

Βασική αποστολή της ΑΑΔΕ είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων (ΑΑΔΕ, 2022). Στις αρμοδιότητές της περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, τα εξής: (1) η παρακολούθηση και ο έλεγχος της πορείας είσπραξης των δημοσίων εσόδων βάσει της κείμενης νομοθεσίας, (2) η λήψη και εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της, στους τομείς της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης και της παραοικονομίας, (3) η έκδοση σχετικών κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών και λοιπών διοικητικών εγγράφων, (4) η λήψη και εφαρμογή μέτρων για την υγιή λειτουργία της αγοράς, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας της χημικής βιομηχανίας και την παροχή σχετικής επιστημονικής υποστήριξης σε δικαστικές, αστυνομικές και λοιπές κρατικές αρχές, (5) ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των δράσεων των υπηρεσιών της βάσει στοχοθέτησης και δεικτών απόδοσης, (6) η κατάρτιση επιμέρους επιχειρησιακών σχεδίων φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών ελέγχων, (7) ο εντοπισμός φαινομένων φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου, φορολογικής απάτης, παραεμπορίου και παραοικονομίας και ο καταλογισμός της διαφεύγουσας φορολογητέας ύλης, (8) ο εντοπισμός φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και μη τήρησης της νομιμότητας, (9) η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων δράσης των υπηρεσιών της, (10) η εισήγηση νομοθετικών διατάξεων και μέτρων για την ενίσχυση της φορολογικής και τελωνειακής συμμόρφωσης, (11) η διατύπωση απλής γνώμης για σχετικά σχέδια νόμων, (12) ο συντονισμός και η συνεργασία με άλλους φορείς, (13) η παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, τις επιχειρήσεις και τους φορείς του δημόσιου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διαδικασιών και την επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας, και (14) ο καθορισμός της τεχνολογικής στρατηγικής της, ως προς το σχεδιασμό και την ανάπτυξη εφαρμογών και των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1 ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η απόδοση των εργαζομένων έχει αναδειχθεί σε θεμελιώδη παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης συνολικά, ενώ παράλληλα έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα και ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Audenaert et al, 2019). Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), καθώς η εφαρμογή της συστηματικής, καλά καθορισμένης και επαρκώς στοχοθετημένης αξιολόγησης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ομαλή λειτουργία των οργανισμών, επιτρέποντας τον σχεδιασμό και την υλοποίηση βελτιωτικών οργανωσιακών σχεδίων (Boxall & Purcell, 2011). Την ίδια στιγμή, η αξιολόγηση της απόδοσης και ο εντοπισμός των αντίστοιχων εμποδίων συνιστά μια διαδικασία προστιθέμενης αξίας και για τους δημόσιους οργανισμούς (Kim & Holzer, 2016).

Όπως αναφέρουν οι Albercht et al (2015), σε μια περίοδο στην οποία η δημόσια διοίκηση διεθνώς χαρακτηρίζεται από προϋπολογιστικούς περιορισμούς, συνεχείς αναδιοργανώσεις και συστηματικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, μεγάλη έμφαση αποδίδεται πλέον στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι οφείλουν να αξιολογούν συστηματικά την απόδοση των εργαζομένων τους, με στόχο την αναβάθμισή της. Μάλιστα, η επιρροή των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management–NPM) συνηγορεί στην ανάγκη υιοθέτησης σύγχρονων μηχανισμών ΔΑΠ, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης (Giauque et al, 2013). Βέβαια, η αξιολόγηση της απόδοσης, για να είναι αποτελεσματική και ευθυγραμμισμένη με τους οργανωσιακούς στόχους, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους συγκεκριμένους κάθε φορά παράγοντες που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ειδικοί του εκάστοτε οργανωσιακού πλαισίου (Roberts, 2003).

Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ορισμένες ιδιαιτερότητες που τους διαφοροποιούν από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις (Lin &

Kellough, 2019). Η διεθνής ερευνητική βιβλιογραφία έχει αναδείξει πολυάριθμους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικές ομάδες (Diamantidis & Chatzoglou, 2019): (1) τους παράγοντες του οργανωσιακού πλαισίου (π.χ. αποτελεσματικότητα ηγεσίας, οργανωσιακή δέσμευση και εμπιστοσύνη, επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο, διαδικασίες ΔΑΠ, υποστήριξη από τη διοίκηση, ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης), (2) τους παράγοντες που σχετίζονται με τη φύση της εργασίας (π.χ. εμπλουτισμένο εργασιακό περιεχόμενο, έλεγχος επί των εργασιακών καθηκόντων, ποιότητα επικοινωνίας, αυτονομία, εργασιακό κλίμα και περιβάλλον), και (3) τους παράγοντες που αφορούν τους ίδιους τους εργαζόμενους (π.χ. κοινωνικοδημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ, παρακίνηση, προσαρμοστικότητα, δέσμευση, ευελιξία, επίπεδο δεξιοτήτων). Παρά το γεγονός ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων έχουν αποτελέσει ερευνητικό αντικείμενο πολυάριθμων ερευνών, οι διαθέσιμες εμπειρικές ενδείξεις στο πεδίο της φορολογικής διοίκησης είναι σχεδόν απύσες. Στις υποενότητες που ακολουθούν εξετάζονται ορισμένες μεταβλητές που συνιστούν εμπόδια της απόδοσης των εργαζομένων των φορολογικών υπηρεσιών, όπως αυτές διερευνώνται και στην παρούσα έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη το σχετικό μεταρρυθμιστικό πλαίσιο της φορολογικής διοίκησης διεθνώς.

2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση έχουν ευρέως αναγνωριστεί ως κρίσιμες λειτουργίες της ΔΑΠ τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, επηρεάζοντας μια σειρά εργασιακών και οργανωσιακών φαινομένων, όπως η προσαρμοστικότητα, η ικανοποίηση, η δέσμευση, η εμπλοκή και, φυσικά, η απόδοση. Όπως αναφέρει μελέτη των Elnaga & Imran (2013), οι ευκαιρίες επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης που παρέχονται μέσω εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων αποτελούν ίσως τη σημαντικότερη προβλεπτική μεταβλητή της εργασιακής απόδοσης, ενώ απουσία τέτοιων ευκαιριών υποδηλώνει στασιμότητα και δυσαρέσκεια. Η επίδραση της εκπαίδευσης και κατάρτισης στην απόδοση των εργαζομένων στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης έχει απασχολήσει διάφορους ερευνητές. Για παράδειγμα, οι O'Keefe et al (2007) έδειξαν ότι η συμμετοχή σε δράσεις εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης αποτελεί προαπαιτούμενο για τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, μια σχέση που διαμεσολαβείται από τις βελτιωτικές επιδράσεις αυτών των δράσεων στην ατομική εργασιακή απόδοση. Μάλιστα, οι ερευνητές σημειώνουν ότι η

εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων είναι απαραίτητη λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών, της δημογραφικής γήρανσης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και του παρατηρούμενου χάσματος στις απαιτούμενες δεξιότητες.

Άλλη μελέτη των Murphy et al (2008) βρήκε ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων έχει σημαντικά οφέλη για την απόδοση τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε οργανωσιακό, ενώ έρευνα των Kang et al (2008) διαπίστωσε ότι η διάχυση της γνώσης και πληροφόρησης μέσω της υλοποίησης ολοκληρωμένων και στοχοθετημένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης. Αντίστοιχα, οι Miao et al (2013) έδειξαν ότι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που παρέχονται στους δημόσιους υπαλλήλους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εγγενή τους παρακίνηση, η οποία με τη σειρά της συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή τους δέσμευση, οδηγώντας σε αναβαθμισμένα επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Βέβαια, για να είναι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιτυχημένο, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ορισμένα στοιχεία. Σύμφωνα με τον Franks (2015), η εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες εκπαιδευτικές ανάγκες τους, οι οποίες καθορίζονται μέσω εξατομικευμένων προσεγγίσεων, να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού, να έχει συγκεκριμένη στοχοθεσία, να υλοποιείται τακτικά και συστηματικά, καθώς και να στοχεύει σε εξειδικευμένες κατηγορίες γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι σχετικές με το περιεχόμενο της εργασίας και τη φύση των καθηκόντων.

Αν και δεν υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα σχετικά με την επιρροή της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στο πεδίο της φορολογικής διοίκησης, μελέτες που έχουν διενεργηθεί συνολικά στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα έχουν αναδείξει τη σημασία της. Παραδειγματικά, οι Koronios et al (2017) έδειξαν ότι η παροχή ευκαιριών επαγγελματικής κατάρτισης στους εργαζομένους ελληνικών δημόσιων οργανισμών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνησή τους, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης. Ομοίως, οι Goulas et al (2016) έδειξαν ότι σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συντελούν στη δια βίου μάθηση και εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, υποστηρίζοντας τις σχετικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Πράγματι, η κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων στη φορολογική διοίκηση έχει αποτελέσει σημείο ενδιαφέροντος για τις μεταρρυθμίσεις που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Ειδικότερα όσον αφορά την ΑΑΔΕ, η ανάπτυξη και εφαρμογή της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας αποτελεί μια καλή πρακτική που εισάγει καινοτόμα

χαρακτηριστικά στη συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων της, παρέχοντας αναβαθμισμένες ευκαιρίες εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε ένα πλαίσιο διεθνούς συνεργασίας με άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

2.3 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η αξιοποίηση της δυναμικής που προσφέρεται από τις σύγχρονες Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) αποτελεί σημείο ενδιαφέροντος για τις φορολογικές αρχές και υπηρεσίες παγκοσμίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Όπως καταγράφει σχετική πρόσφατη μελέτη της PwC (2019), η φορολογική διοίκηση σήμερα καλείται περισσότερο από ποτέ να ανταποκριθεί στις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις, συνεχίζοντας να επιτελεί τη βασική της αποστολή με αποτελεσματικότητα, δηλαδή τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών είσπραξης των δημόσιων εσόδων και τη μεγιστοποίηση της εθελοντικής φορολογικής συμμόρφωσης. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η τεχνολογική αναβάθμιση των φορολογικών υπηρεσιών μέσω της ενσωμάτωσης ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων βρίσκεται στο επίκεντρο τόσο των κατευθυντήριων γραμμών διεθνών οργανισμών σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσης της φορολογικής διοίκησης (OECD, 2019), όσο και μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων που εφαρμόζονται σε μεμονωμένες χώρες, όπως έχει διαπιστωθεί και σε αντίστοιχες μελέτες.

Για παράδειγμα, ο Bird (2015) αναφέρει ότι η βελτίωση της απόδοσης της φορολογικής διοίκησης ανά τον κόσμο και ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει επικεντρωθεί σε πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την υιοθέτηση και εφαρμογή σύγχρονων Πληροφοριακών Συστημάτων και άλλων τεχνολογιών. Αντίστοιχα, μελέτη των Olatunji & Ayodele (2017) έδειξε ότι η επιρροή των ΤΠΕ στη φορολογική διοίκηση αναπτυσσόμενων χωρών είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων φορολογικών υπηρεσιών στους πολίτες, ενώ παρόμοια έρευνα των Sabitova & Khafizova (2015) διαπίστωσε ότι τα Πληροφοριακά Συστήματα αποτελούν παράγοντα θετικού μετασχηματισμού των φορολογικών αρχών διεθνώς. Σύμφωνα με τον Jacobs (2013), ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός της φορολογικής διοίκησης μέσω Ολοκληρωμένων Φορολογικών Πληροφοριακών Συστημάτων (Integrated Tax Information Systems – ITIs) διευκολύνει με καθοριστικό τρόπο τη λειτουργία των φορολογικών αρχών, επιτρέποντας παράλληλα στους εργαζόμενους των αντίστοιχων υπηρεσιών να επιτελούν το έργο τους γρήγορα, έγκαιρα, αξιόπιστα και βάσει επικαιροποιημένης πληροφόρησης. Παράλληλα, η ενσωμάτωση αυτών των συστημάτων

διευκολύνει τις προσπάθειες της φορολογικής διοίκησης όσον αφορά τη διεύρυνση της βάσης των φορολογούμενων, την ισχυροποίηση των λειτουργιών οργάνωσης και διοίκησής της, την αύξηση του βαθμού εθελοντικής φορολογικής συμμόρφωσης, την εφαρμογή αξιόπιστων μηχανισμών διαχείρισης φορολογικών κινδύνων και την πρόληψη φαινομένων φορολογικής απάτης (Jacobs, 2013).

Βέβαια, η απλή ενσωμάτωση Πληροφοριακών Συστημάτων στο πεδίο της φορολογικής διοίκησης χωρίς τον κατάλληλο σχεδιασμό και την επαρκή συντήρηση και επικαιροποίησή τους δεν επαρκεί για τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό της και, άρα, την υποστήριξη των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Όπως αναφέρουν οι Jimenez et al (2013), τα εν λόγω Πληροφοριακά Συστήματα θα πρέπει να υποστηρίζουν αποτελεσματικά όλο το φάσμα των λειτουργιών μιας φορολογικής υπηρεσίας, να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα διαλειτουργικότητας, να ενσωματώνουν επικαιροποιημένη πληροφόρηση σχετικά με διάφορα ζητήματα (π.χ. φορολογικό νομικό πλαίσιο, φορολογική βάση), να προσφέρουν αναβαθμισμένες δυνατότητες διασύνδεσης με άλλες εφαρμογές συνδεόμενων δημόσιων υπηρεσιών ή κυβερνητικών οργανισμών, και να είναι εύκολα στον χειρισμό. Όπως καταγράφει έρευνα των Moradi-Abadi et al (2017), η αποδοχή των καινοτομιών που προέρχονται από την εφαρμογή φορολογικών πληροφοριακών συστημάτων από την πλευρά των δημόσιων υπαλλήλων της φορολογικής διοίκησης εξαρτάται άμεσα από διάφορα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την ποιότητά τους, όπως είναι η φιλικότητα προς τον χρήστη, η πληροφοριακή ποιότητα και η αξιοπιστία των συστημάτων. Για τον λόγο αυτό, η εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση αυτών των συστημάτων κρίνεται απαραίτητη, ώστε να μην παρεμποδίζεται η απόδοσή τους.

2.4 ΝΟΜΙΚΟ-ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η γνώση των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των οργανισμών τους διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοσή τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ αντίθετα, ελλιπής κατάρτιση σε τέτοια ζητήματα δρα παρεμποδιστικά. Διάφορες μελέτες έχουν επιχειρήσει να εξετάσουν την επιρροή αυτού του παράγοντα στην απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων, υιοθετώντας εναλλακτικές οπτικές. Για παράδειγμα, οι Bellé et al (2017) υποστήριξαν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σε ζητήματα που αφορούν το θεσμικό πλαίσιο (π.χ. σύνταγμα και νόμοι, κυβερνητικές δομές και πολιτικές, ρυθμιστικό περιβάλλον, αναπτυξιακά εθνικά σχέδια, δημοσιονομική πολιτική)

θα πρέπει να αποτελεί βασικό συστατικό μιας ολοκληρωμένης πολιτικής ΔΑΠ, ενώ παράλληλα θα πρέπει να εντάσσεται στα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης.

Αντίστοιχα, οι Fernandez & Moldogaziev (2011) διαπίστωσαν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων δημόσιων οργανισμών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους μπορεί να προέλθει μέσω διάφορων λειτουργιών, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και η ενίσχυση του γνωστικού τους υποβάθρου αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, μελέτη των Chen et al (2021) έδειξε ότι η επιμόρφωση και κατάρτιση των δημόσιων υπαλλήλων σε ζητήματα που αφορούν τις υπηρεσίες τους, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών νομικών απαιτήσεων και ρυθμιστικών κανόνων, βελτιώνει σημαντικά τόσο την ικανοποίησή τους από τις διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες όσο και τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης, συνολικά. Άλλη πρόσφατη μελέτη των Fischer & Döring (2021) βρήκε ότι οι διαδικασίες διάχυσης της νομικής γνώσης και η διαθεσιμότητα πληροφόρησης για ζητήματα που αφορούν την εργασία τους επηρεάζουν θετικά τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε οργανισμούς δημόσιας διοίκησης, η οποία με τη σειρά της επιδρά στην απόδοση και αυτοαποτελεσματικότητά τους.

Μέχρι και σήμερα, καμία μελέτη δεν έχει εξετάσει την επιρροή αυτού του παράγοντα στην απόδοση των εργαζομένων στο πεδίο της φορολογικής διοίκησης διεθνώς και στην Ελλάδα. Ωστόσο, μπορεί σαφώς να υποστηριχθεί ότι η κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων των φορολογικών αρχών στα διάφορα ζητήματα που σχετίζονται με την κείμενη φορολογική νομοθεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοσή τους. Σε αυτή τη διαπίστωση συνηγορεί και το γεγονός ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται παραδοσιακά από υψηλά επίπεδα πολυνομίας, ενώ ο κατακερματισμός του νομικού πλαισίου έχει αποτελέσει επίκεντρο των σχετικών μεταρρυθμίσεων μετά την κρίση του 2008 (Featherstone, 2015). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Dimitrakopoulos & Passas (2016), οι αβεβαιότητες της φορολογικής νομοθεσίας και η πολυνομία αποτέλεσαν διαχρονικά προβλήματα της φορολογικής διοίκησης στην Ελλάδα, της οποίας η αποτελεσματικότητα και απόδοση έχει ομοίως παρεμποδιστεί από την ανεπαρκή νομική κατάρτιση και εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.

2.5 ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο της παγκόσμιας οικονομίας έχει αλλάξει δραστικά τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, καλώντας τους υπεύθυνους χάραξης της πολιτικής στο

πεδίο της φορολογικής διοίκησης να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές, προκειμένου να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της (Gurta et al, 2017). Σε μελέτη του ΟΟΣΑ (OECD, 2019) αναφέρεται ότι οι φορολογικές υπηρεσίες ανά τον κόσμο μπαίνουν πλέον σε μια νέα πραγματικότητα, στην οποία οφείλουν να διασφαλίζουν την ακεραιότητα του φορολογικού συστήματος μέσω της ενσωμάτωσης προηγμένων ψηφιακών λύσεων και εφαρμογών. Οι τεχνολογίες «μεγάλων δεδομένων» (big data) παρέχουν στις φορολογικές αρχές πλέον αναβαθμισμένες δυνατότητες αποτελεσματικής διαχείρισης της σχετικής πληροφορίας, εντοπισμού περιπτώσεων φορολογικής απάτης, βελτιστοποίησης των μηχανισμών είσπραξης των δημόσιων εσόδων και ενίσχυσης της εθελοντικής φορολογικής συμμόρφωσης (OECD, 2016). Την ίδια στιγμή, η ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων στο πεδίο της φορολογικής διοίκησης έχει προστιθέμενη αξία όσον αφορά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ τους και την υποστήριξη της επιχειρηματικής δράσης (Tuttman & Macadar, 2020).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της φορολογικής διοίκησης αποτελεί μια αδιαμφισβήτητη πραγματικότητα σήμερα, ωστόσο, η πρόοδος που έχει επιτευχθεί σε αυτό το πεδίο διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ των χωρών. Έρευνα της Ernst & Young (2017) περιγράφει αυτήν την ψηφιακή εξέλιξη βάσει πέντε σταδίων (e-file, e-accounting, e-match, e-audit, e-assess), κατά τα οποία οι διάφορες ψηφιακές εφαρμογές αξιοποιούνται για όλο και πιο προηγμένες λειτουργίες της φορολογικής διοίκησης. Χώρες όπως η Αυστραλία, η Ιταλία, η Ρωσία, η Νέα Ζηλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο βρίσκονται σήμερα σε προχωρημένο στάδιο ψηφιακής ωριμότητας των φορολογικών τους υπηρεσιών, με τα υπάρχοντα δεδομένα να υποστηρίζουν ότι αυτή έχει επιδράσει εξαιρετικά θετικά στην απόδοσή τους (Strauss et al, 2020). Η Ελλάδα βρίσκεται επί του παρόντος σε μια εξελισσόμενη ψηφιακή μετάβαση της δημόσιας διοίκησης, με τις φορολογικές αρχές να εκσυγχρονίζονται σημαντικά σε αυτό το πεδίο. Η ΑΑΔΕ, συγκεκριμένα, έχει ενσωματώσει πλήθος ψηφιακών λύσεων και εφαρμογών μέσω της πλατφόρμας myAADE, προσφέροντας πάνω από 80 ηλεκτρονικές υπηρεσίες στους φορολογούμενους.

Πρόσφατη μελέτη του ΟΟΣΑ (OECD, 2020) περιγράφει έξι θεμελιώδη χαρακτηριστικά της ψηφιακής φορολογικής διοίκησης του μέλλοντος (Tax Administration 3.0), τα οποία περιλαμβάνουν τα εξής: (1) διαλειτουργικότητα εφαρμογών μέσω ψηφιακής υπογραφής, (2) ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών που λειτουργούν ως σημεία επαφής (touch points) με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, (3) ενσωμάτωση προτύπων διαχείρισης και ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, (4) πλήρης ευθυγράμμιση ψηφιακών εφαρμογών με το ισχύον φορολογικό νομικό

και ρυθμιστικό πλαίσιο, (5) ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων εργαζομένων για την υποστήριξη της λειτουργίας των ψηφιακών λύσεων και ειδικότερα των τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης, και (6) δόμηση ολοκληρωμένων συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ώστε να διασφαλίζεται η διαλειτουργικότητα μεταξύ των φορολογικών υπηρεσιών τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση, η ψηφιακή μετάβαση της φορολογικής διοίκησης οδηγεί σε σημαντική βελτίωση της απόδοσής της (Kotsogiannis, 2020). Αν και δεν υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα που να συνδέουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των φορολογικών αρχών με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων τους, μπορεί σαφώς να υποστηριχθεί ότι οι διάφορες ψηφιακές λύσεις και εφαρμογές υποστηρίζουν αποτελεσματικά το έργο τους υπό προϋποθέσεις (π.χ. κατάλληλη κατάρτιση και επιμόρφωση, διαλειτουργικότητα).

2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Εκτός των παραπάνω μεταβλητών, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων της φορολογικής διοίκησης, οι οποίοι σχετίζονται με το ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο. Πράγματι, προηγούμενες μελέτες που έχουν διεξαχθεί σε δείγματα υπαλλήλων δημόσιων οργανισμών έχουν αναδείξει τη σημασία διάφορων οργανωσιακών μεταβλητών για την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα, έρευνα των Vander Voet et al (2016) έδειξε ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και η υποστήριξη που παρέχεται από την ανώτερη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών επηρεάζει σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων και την προθυμία τους να εμπλέκονται ενεργά σε μεταρρυθμιστικά προγράμματα. Άλλη μελέτη των Kim & Holzer (2016) διαπίστωσε ότι η ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων από το σύστημα ΔΑΠ και ειδικότερα ο βαθμός αποδοχής του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην απόδοσή τους, ενώ οι Wirtz et al (2016) βρήκαν ότι το πλαίσιο λογοδοσίας και διαφάνειας που διέπει τους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης επηρεάζει καθοριστικά την απόδοση των εργαζομένων και την αποδοχή σχετικών αλλαγών που αφορούν τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό τους.

Ειδικότερα όσον αφορά τη φορολογική διοίκηση, διάφοροι οργανωσιακοί παράγοντες μπορούν να λειτουργήσουν ως εμπόδια της απόδοσης των εργαζομένων των αντίστοιχων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, έχει υποστηριχθεί ότι η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων μέσω της ενσωμάτωσης ψηφιακών εργαλείων βοηθά τους εργαζομένους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Lipniewicz,

2017). Επίσης, αποτελεί κοινό τόπο ότι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού των φορολογικών αρχών είναι ζωτικής σημασίας για την υποστήριξή τους και, άρα, τη βελτίωση της απόδοσής τους (OECD, 2001), κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός προηγμένου συστήματος ΔΑΠ που ενσωματώνει καλές πρακτικές για διάφορες επιμέρους λειτουργίες. Για παράδειγμα, η εφαρμογή ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο οικοδομείται στη βάση μιας κατάλληλης στοχοθέτησης σχετικά με το έργο που επιτελείται σε οργανισμούς δημόσιας διοίκησης, έχει αποδειχτεί σημαντική συνιστώσα της αποτελεσματικότητάς τους (Liu & Dong, 2012).

Επιπλέον, μια άλλη καλή πρακτική που συνδέεται με το οργανωσιακό πλαίσιο της απόδοσης των υπαλλήλων της ελληνικής φορολογικής διοίκησης είναι και η εισαγωγή των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, η οποία θα μπορούσε να λειτουργήσει θετικά ή αρνητικά σε περίπτωση ασαφειών στις αρμοδιότητες μεταξύ διαφορετικών εργασιακών ρόλων. Σχετική μελέτη των Suthar et al (2014) έδειξε ότι τα αναλυτικά εργαλεία των θέσεων εργασίας αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης των δημόσιων οργανισμών. Μια τελευταία οργανωσιακή μεταβλητή που είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση των εργαζομένων και οργανισμών της φορολογικής διοίκησης σχετίζεται με τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και διασφάλισης της μέγιστης λογοδοσίας και διαφάνειας για το προσωπικό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Dimitrakopoulos & Passas (2016), το ανεπαρκές πλαίσιο λογοδοσίας των δημόσιων υπαλλήλων της ελληνικής φορολογικής διοίκησης αποτέλεσε έναν διαχρονικό παράγοντα της αναποτελεσματικότητάς της, με αποτέλεσμα μετέπειτα μεταρρυθμίσεις να εστιάζουν σε αυτόν τον τομέα. Εξάλλου, διεθνείς κατευθυντήριες γραμμές όπως αυτές του ΟΟΣΑ (OECD, 2001) δίνουν μεγάλη έμφαση στους μηχανισμούς διασφάλισης της επαγγελματικής ακεραιότητας και λογοδοσίας των δημόσιων υπαλλήλων των φορολογικών αρχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εμπειρική έρευνα που αναπτύσσεται στη συνέχεια της διπλωματικής εργασίας αφορά στη μελέτη των εμποδίων απόδοσης κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων ΔΟΥ. Η έρευνα είναι ποσοτική και πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίου κλειστού τύπου. Σκοπός της είναι να αναδείξει τα στοιχεία που περιστελλουν τη δυνατότητα των εργαζομένων στις ΔΟΥ για αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους και σε δεύτερο βαθμό να μελετήσει τα στοιχεία, δημογραφικά και επαγγελματικά, τα οποία είναι πιθανό να διαφοροποιούν τις στάσεις των εργαζομένων της συγκεκριμένης επαγγελματικής ομάδας αναφορικά με τα εμπόδια που συναντούν. Επίσης, η παρούσα μελέτη θα επιχειρήσει να φωτίσει τον βαθμό που τα κύρια συστατικά της εργασίας περιστελλουν ή ευνοούν την αυξημένη επαγγελματική απόδοση των δημοσίων λειτουργών που εργάζονται στις ΔΟΥ.

3.2 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Όπως προαναφέρθηκε, η έρευνα αφορά εργαζομένους σε ΔΟΥ και ως εκ τούτου το δείγμα της αντλήθηκε από τον συγκεκριμένο στατιστικό πληθυσμό. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 145 ερωτηματολόγια σε σύνολο 160 διαμοιρασθέντων (ποσοστό ανταποκρισιμότητας 90,1%). Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι υπηρετούν σε δυο διευθύνσεις ΔΟΥ της Θεσσαλονίκης και πιο συγκεκριμένα στη Ζ' ΔΟΥ και τη ΔΟΥ Καλαμαριάς. Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικής επαφής της ερευνήτριας με τα υποκείμενα της έρευνας, με τη χρήση της μεθόδου δειγματοληψίας ευκολίας ή ευχέρειας, η οποία είναι μη πιθανοτική και αφορά δείγμα ατόμων που είναι πρόθυμα και διαθέσιμα να συμμετάσχουν στην εκάστοτε έρευνα. Τα ερωτηματολόγια διακινήθηκαν σε έντυπη μορφή από την ίδια την ερευνήτρια, ενώ η δειγματοληψία διεξήχθη το διάστημα 10 έως 19 Νοεμβρίου 2021.

3.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για της ανάγκες της έρευνας δημιουργήθηκε βάσει της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας. Περιλαμβάνει δύο ενότητες, με την πρώτη να αφορά τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και τη δεύτερη τις αντιλήψεις τους σχετικά με τα εμπόδια που συναντούν στην καθημερινή τους επαγγελματική πρακτική. Πιο συγκεκριμένα, τα δημογραφικά στοιχεία αποτελούν το φύλο, την ηλικία το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στην ΑΑΔΕ και τη θέση τους στην ιεραρχία του οργανισμού. Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αναπτύσσει 27 στοιχεία – θέσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων σε σχέση με ζητήματα που δύνανται να ευνοήσουν ή να περιστείλουν την αποδοτικότητα της εργασίας τους και αφορούν τον βαθμό που η υπηρεσία εφαρμόζει με αποτελεσματικό τρόπο εκπαιδευτικά προγράμματα, τον βαθμό αξιοποίησης και χρησιμότητας των Πληροφοριακών Συστημάτων, τον βαθμό που το νομικό πλαίσιο ευνοεί ή περιστελλεί την αποτελεσματική εργασία, τον βαθμό που η ψηφιοποίηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτή και τον βαθμό που το οργανωσιακό πλαίσιο διευκολύνει τα καθήκοντα εργασίας των ερωτηθέντων.

Οι απαντήσεις στα συγκεκριμένα στοιχεία, αποδίδονται μέσω 5βάθμιας κλίμακας Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (είμαι αδιάφορος), 4: Συμφωνώ και 5: Συμφωνώ απόλυτα). Επίσης, δίδεται η δυνατότητα μη απόκρισης των ερωτηθέντων μέσω της επιλογής: «Δεν ξέρω/ Δεν απαντώ». Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι αποκρίσεις εξαιρούνται τις ανάλυσης και λογίζονται ως ελλείπουσες παρατηρήσεις. Παράλληλα, στις περιπτώσεις που οι ερωτήσεις ήταν αρνητικά διατυπωμένες, επιχειρήθηκε αντιστροφή τους ώστε όλες να εκφράζουν την ίδια φορά στάσεων σχετικά με τα εμπόδια και τα στοιχεία αύξησης της αποτελεσματικότητας της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο διαμοιράσθηκε συμπεριλαμβάνοντας εισαγωγικό κείμενο που αποσαφήνιζε ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, ενώ παράλληλα διαβεβαίωνε για την εμπιστευτικότητα τους και τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Το πλήρες κείμενο του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο Παράρτημα.

3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Για την παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιούνται εργαλεία της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Πιο συγκεκριμένα, για τη διερεύνηση της παρουσίας κανονικής ή μη κατανομής στα δεδομένα χρησιμοποιούνται οι έλεγχοι Kolmogorov – Smirnov και Shapiro – Wilk. Δεδομένου ότι σε κάθε περίπτωση προέκυψε μη κανονικότητα της κατανομής των δεδομένων, επιλέγεται η περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων να πραγματοποιηθεί με την παράθεση της διαμέσου, του ενδοτεταρτημοριακού εύρους, της μέγιστης και της ελάχιστης τιμής. Επίσης για την παράθεση των δημογραφικών στοιχείων, χρησιμοποιούνται πίνακες κατανομής απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων.

Στην μελέτη περιλαμβάνεται Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων, που στοχεύει στην ομαδοποίηση των στοιχείων – μεταβλητών του ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη ανάλυση πραγματοποιείται με τη χρήση της μεθόδου Principal axis factoring και περιστροφή Promax. Παρουσιάζονται οι σχετικοί διαγνωστικοί έλεγχοι, επάρκειας δειγματοληψίας KMO και σφαιρικότητας κατά Bartlett, καθώς επίσης και οι εταιρικότητες των μεταβλητών και οι φορτίσεις της αντίστοιχης Pattern matrix. Ακόμη, για κάθε προκύπτοντα παράγοντα αξιολογείται η εσωτερική του αξιοπιστία με τη χρήση του συντελεστή Alpha του Cronbach. Τέλος, για τη διερεύνηση της παρουσίας ή μη στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων στις στάσεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τα εμπόδια αποτελεσματικότητας της εργασίας τους με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann – Whitney U και Kruskal Wallis H. Για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται το στατιστικό πακέτο SPSS 26.0.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ξεκινώντας την παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας και αποσαφηνίζοντας τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, αρχικά παρατηρείται ότι το δείγμα αποτελείται σχεδόν κατά το ήμισυ από άνδρες και γυναίκες, με την πλειονότητα να βρίσκεται εντός της ηλικιακής κατηγορίας μεταξύ 46 και 55 ετών. Σχεδόν το ήμισυ των ερωτηθέντων (47,6%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και ένα σημαντικό ποσοστό εξ αυτών (31,7%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών. Αναφορικά με την προϋπηρεσία τους, το μεγαλύτερο ποσοστό (35,9%) υπηρετεί στην ΑΑΔΕ από 11 έως 15 έτη, και το 1/3 εξ αυτών κατέχει θέση ευθύνης.

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία

		N	%
Φύλο	Άνδρας	71	49,0%
	Γυναίκα	74	51,0%
Ηλικία	25-35	9	6,2%
	36-45	27	18,6%
	46-55	64	44,1%
	56-65	35	24,1%
	Άνω των 65	10	6,9%
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Δ.Ε.	10	6,9%
	Τ.Ε.Ι.	20	13,8%
	Α.Ε.Ι.	69	47,6%
	Μεταπτυχιακός ή Διδακτορικός τίτλος	46	31,7%
Χρόνια προϋπηρεσίας στην Α.Α.ΔΕ.	1-5	7	4,8%
	6-10	28	19,3%
	11-15	52	35,9%
	16-20	29	20,0%
	21-25	13	9,0%
	26-30	16	11,0%
	Άνω των 30	0	0,0%
Θέση στην ιεραρχία	Θέση ευθύνης	45	31,0%
	Θέση χωρίς ευθύνη	100	69,0%

Στη συνέχεια της ανάλυσης και εστιάζοντας στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου αρχικά επιχειρείται έλεγχος της κανονικότητας της κατανομής για το σύνολο των στοιχείων που το συνθέτουν. Όπως παρουσιάζεται στο Πίνακα 2, για το σύνολο των μεταβλητών που προκύπτουν από τις αντίστοιχες θέσεις, η υπόθεση της κανονικότητας απορρίπτεται τόσο με τη χρήση του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov, όσο και βάσει του ελέγχου Shapiro-Wilk ($p=0,000$).

Πίνακας 2: Έλεγχοι κανονικότητας των στοιχείων του ερωτηματολογίου

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	p	Statistic	df	p
Η υπηρεσία μου με παρακινεί να συμμετέχω σε εκπαιδευτικές / επιμορφωτικές δράσεις	0,262	145	0,000	0,849	145	0,000
Η Φορολογική και Τελωνιακή Ακαδημία της ΑΑΔΕ υποστηρίζει ενεργά την επιμόρφωση του προσωπικού	0,221	144	0,000	0,871	144	0,000
Διενεργούνται τακτικά επιμορφωτικές δράσεις του προσωπικού στην υπηρεσία	0,394	140	0,000	0,669	140	0,000
Οι επιμορφωτικές δράσεις στις οποίες συμμετέχω μου παρέχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες	0,333	137	0,000	0,826	137	0,000
Η επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία πραγματοποιείται χωρίς προηγούμενη καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών του	0,357	143	0,000	0,795	143	0,000
Ορισμένα καθήκοντα που διενεργούνται εγγράφως στην υπηρεσία θα μπορούσαν να υποστηριχτούν αποτελεσματικά από τα ΠΣ της συστήματα	0,228	140	0,000	0,881	140	0,000
Τα ΠΣ που χρησιμοποιώ στην εργασία μου είναι φιλικά προς το χρήστη, επικαιροποιημένα και διασυνδεδεμένα μεταξύ τους	0,240	139	0,000	0,884	139	0,000
Τα ΠΣ της υπηρεσίας παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων μου	0,275	143	0,000	0,811	143	0,000
Κατά την αναζήτηση πληροφοριών που παρέχονται από τα ΠΣ της υπηρεσίας αντιμετωπίζω συχνά προβλήματα προσβασιμότητας	0,231	138	0,000	0,879	138	0,000
Η εκπαίδευσή μου στα ΠΣ της υπηρεσίας είναι συνεχής και αποτελεσματική	0,311	144	0,000	0,796	144	0,000
Αντιμετωπίζω προβλήματα στην κατανόηση και εφαρμογή της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας κατά την άσκηση των καθηκόντων μου	0,323	140	0,000	0,829	140	0,000
Αντιμετωπίζω προβλήματα ως προς την αποτελεσματικότητα επίλυσης τυχόν αβεβαιοτήτων της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας	0,242	137	0,000	0,860	137	0,000
Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ της εθνικής και κοινοτικής φορολογικής νομοθεσίας προκαλούν δυσχέρειες στην άσκηση των καθηκόντων μου	0,365	143	0,000	0,695	143	0,000
Η υπηρεσία λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την ενημέρωση του προσωπικού σε ζητήματα της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας	0,298	145	0,000	0,725	145	0,000
Η ΑΑΔΕ παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη στους υπαλλήλους σε ζητήματα που αφορούν την κείμενη φορολογική νομοθεσία	0,279	137	0,000	0,755	137	0,000
Η ανεπαρκής ψηφιοποίηση της φορολογικής διοίκησης δυσχεραίνει το καθημερινό μου έργο	0,390	138	0,000	0,709	138	0,000

Η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων της υπηρεσίας αυξάνει την ταχύτητα ολοκλήρωσης των καθηκόντων μου	0,392	138	0,000	0,701	138	0,000
Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές της ΑΑΔΕ διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου	0,301	138	0,000	0,780	138	0,000
Καθυστερήσεις στην ψηφιοποίηση των φορολογικών υπηρεσιών έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του έργου μου	0,402	144	0,000	0,696	144	0,000
Η υπηρεσία έχει ενσωματώσει σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία για τη διενέργεια των φορολογικών ελέγχων	0,277	140	0,000	0,866	140	0,000
Οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου της υπηρεσίας είναι αποτελεσματικοί και διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου	0,245	145	0,000	0,848	145	0,000
Η διενέργεια των καθηκόντων μου στην υπηρεσία πραγματοποιείται σε ένα αποτελεσματικό πλαίσιο λογοδοσίας και διαφάνειας	0,329	138	0,000	0,775	138	0,000
Η ακατάλληλη στοχοθέτηση όσον αφορά τους δείκτες απόδοσης δυσχεραίνει το έργο μου στην υπηρεσία	0,405	143	0,000	0,690	143	0,000
Στην υπηρεσία εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων, ειδικότερα για δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας	0,367	137	0,000	0,713	137	0,000
Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνει την άσκηση των καθηκόντων μου	0,282	142	0,000	0,830	142	0,000
Το καθημερινό μου έργο δυσχεραίνεται λόγω του περιορισμένου βαθμού διαλειτουργικότητας της υπηρεσίας	0,216	137	0,000	0,867	137	0,000
Η εισαγωγή των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας έχει προκαλέσει προβλήματα αναφορικά με την επικάλυψη αρμοδιοτήτων	0,294	138	0,000	0,859	138	0,000

Δεδομένου ότι οι μεταβλητές της μελέτης δεν ακολουθούν στο σύνολο τους την κανονική κατανομή, παρουσιάζονται αντί του μέσου και της τυπικής απόκλισης, η διάμεσος και το ενδοτεταρτημοριακό εύρος των απαντήσεων, συνακολουθούμενα από το ελάχιστο, το μέγιστο και το ποσοστό των θετικών στάσεων σχετικά με τα στοιχεία που προσδιορίζουν την καλή απόδοση των ερωτηθέντων υπαλλήλων ΔΟΥ κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Παρατηρείται ότι σε γενικούς όρους δεν προκύπτουν σημαντικά εμπόδια για την άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων στις ΔΟΥ, καθώς το ποσοστό των θετικών στάσεων είναι υψηλό στις περισσότερες περιπτώσεις. Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν σχετικά σημαντικά προβλήματα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα επίλυσης τυχόν αβεβαιοτήτων της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας. Επιπλέον, η ΑΑΔΕ δεν παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη στους υπαλλήλους σε ζητήματα που αφορούν την κείμενη φορολογική νομοθεσία, με τις θετικές στάσεις να αγγίζουν μόλις το 9,7%, ενώ μόλις το 1,4% των ερωτηθέντων εκφράζει θετικές στάσεις αναφορικά με το ότι η ανεπαρκής ψηφιοποίηση της φορολογικής διοίκησης δυσχεραίνει το καθημερινό τους έργο. Το συγκεκριμένο στοιχείο

συνακολουθείται από το χαμηλό επίπεδο θετικών στάσεων σχετικά με το επίπεδο του πλαισίου λογοδοσίας και διαφάνειας που υπάρχει στις ΔΟΥ (2,1%) και το χαμηλό επίπεδο θετικών στάσεων απέναντι στο εφαρμοζόμενο σύστημα διαχείρισης κινδύνων (1,4%).

Επίσης, προκύπτει ότι παρατηρούνται προοπτικές βελτίωσης στο βαθμό που ορισμένα καθήκοντα που διενεργούνται εγγράφως στην υπηρεσία θα μπορούσαν να υποστηριχτούν αποτελεσματικά από τα ΠΣ της συστήματα, καθώς και στο επίπεδο φιλικότητας, επικαιροποίησης και διασύνδεσης των ΠΣ που χρησιμοποιούνται. Το 43,4% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι κατά την αναζήτηση πληροφοριών που παρέχονται από τα ΠΣ της υπηρεσίας αντιμετωπίζει συχνά προβλήματα προσβασιμότητας, το 36,6% απαντά ότι αντιμετωπίζει προβλήματα ως προς την αποτελεσματικότητα επίλυσης τυχόν αβεβαιοτήτων της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας, με το 45,5% παρόλα αυτά να τονίζει ότι η υπηρεσία λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την ενημέρωση του προσωπικού σε ζητήματα της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας. Αρκετά ικανοποιητικό είναι το επίπεδο που η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία της ΑΑΔΕ υποστηρίζει ενεργά την επιμόρφωση του προσωπικού και η συχνότητα με την οποία διενεργούνται επιμορφωτικές δράσεις του προσωπικού στην υπηρεσία που παρέχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζόμενους. Το 65,5% των ερωτηθέντων απαντούν ότι τα ΠΣ της υπηρεσίας παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους και το 82,8% ότι η εκπαίδευσή τους στα ΠΣ της υπηρεσίας είναι συνεχής και αποτελεσματική. Τέλος, η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων της υπηρεσίας αυξάνει σε σημαντικό βαθμό την ταχύτητα ολοκλήρωσης των καθηκόντων των ερωτηθέντων, με το 53,1% αυτών να θεωρεί ότι η υπηρεσία έχει ενσωματώσει σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία για τη διενέργεια των φορολογικών ελέγχων.

Πίνακας 3: Περιγραφική στατιστική των στοιχείων του ερωτηματολογίου

	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	% θετικών στάσεων
Η υπηρεσία μου με παρακινεί να συμμετέχω σε εκπαιδευτικές / επιμορφωτικές δράσεις	4,00	1,00	1,00	5,00	55,9%
Η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία της ΑΑΔΕ υποστηρίζει ενεργά την επιμόρφωση του προσωπικού	4,00	1,00	1,00	5,00	56,6%
Διενεργούνται τακτικά επιμορφωτικές δράσεις του προσωπικού στην υπηρεσία	4,00	1,00	1,00	5,00	69,7%
Οι επιμορφωτικές δράσεις στις οποίες συμμετέχω μου παρέχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες	4,00	1,00	1,00	5,00	71,0%
Η επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία πραγματοποιείται χωρίς προηγούμενη καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών του	2,00	1,00	1,00	5,00	69,0%
Ορισμένα καθήκοντα που διενεργούνται εγγράφως στην υπηρεσία θα μπορούσαν να υποστηριχτούν αποτελεσματικά από τα ΠΣ της συστήματα	3,00	1,00	1,00	5,00	39,3%
Τα ΠΣ που χρησιμοποιώ στην εργασία μου είναι φιλικά προς το χρήστη, επικαιροποιημένα και διασυνδεδεμένα μεταξύ τους	3,00	1,00	1,00	5,00	38,6%
Τα ΠΣ της υπηρεσίας παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων μου	4,00	3,00	1,00	5,00	65,5%
Κατά την αναζήτηση πληροφοριών που παρέχονται από τα ΠΣ της υπηρεσίας αντιμετωπίζω συχνά προβλήματα προσβασιμότητας	3,00	1,00	1,00	5,00	43,4%
Η εκπαίδευσή μου στα ΠΣ της υπηρεσίας είναι συνεχής και αποτελεσματική	4,00	1,00	1,00	5,00	82,8%
Αντιμετωπίζω προβλήματα στην κατανόηση και εφαρμογή της, κείμενης φορολογικής νομοθεσίας κατά την άσκηση των καθηκόντων μου	2,00	1,00	1,00	5,00	69,0%
Αντιμετωπίζω προβλήματα ως προς την αποτελεσματικότητα επίλυσης τυχόν αβεβαιοτήτων της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας	3,00	1,00	1,00	5,00	36,6%
Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ της εθνικής και κοινοτικής φορολογικής νομοθεσίας προκαλούν δυσχέρειες στην άσκηση των καθηκόντων μου	2,00	1,00	1,00	5,00	60,7%
Η υπηρεσία λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την ενημέρωση του προσωπικού σε ζητήματα της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας	3,00	1,00	1,00	4,00	45,5%
Η ΑΑΔΕ παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη στους υπαλλήλους σε ζητήματα που αφορούν την κείμενη φορολογική νομοθεσία	3,00	1,00	1,00	5,00	9,7%
Η ανεπαρκής ψηφιοποίηση της φορολογικής διοίκησης δυσχεραίνει το καθημερινό μου έργο	4,00	0,00	1,00	5,00	1,4%
Η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων της υπηρεσίας αυξάνει την ταχύτητα ολοκλήρωσης των καθηκόντων μου	4,00	1,00	2,00	5,00	66,2%
Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές της ΑΑΔΕ διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου	3,00	1,00	1,00	5,00	5,5%
Καθυστερήσεις στην ψηφιοποίηση των φορολογικών υπηρεσιών έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του έργου μου	2,00	0,00	1,00	5,00	75,9%

Η υπηρεσία έχει ενσωματώσει σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία για τη διενέργεια των φορολογικών ελέγχων	4,00	1,00	1,00	5,00	53,1%
Οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου της υπηρεσίας είναι αποτελεσματικοί και διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου	3,00	1,00	1,00	5,00	36,6%
Η διενέργεια των καθηκόντων μου στην υπηρεσία πραγματοποιείται σε ένα αποτελεσματικό πλαίσιο λογοδοσίας και διαφάνειας	2,00	1,00	1,00	5,00	2,1%
Η ακατάλληλη στοχοθέτηση όσον αφορά τους δείκτες απόδοσης δυσχεραίνει το έργο μου στην υπηρεσία	3,00	0,00	1,00	5,00	18,6%
Στην υπηρεσία εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων, ειδικότερα για δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας	2,00	0,00	1,00	5,00	1,4%
Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνει την άσκηση των καθηκόντων μου	3,00	1,00	1,00	5,00	22,1%
Το καθημερινό μου έργο δυσχεραίνεται λόγω του περιορισμένου βαθμού διαλειτουργικότητας της υπηρεσίας	3,00	2,00	1,00	5,00	49,7%
Η εισαγωγή των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας έχει προκαλέσει προβλήματα αναφορικά με την επικάλυψη αρμοδιοτήτων	2,00	1,00	1,00	5,00	64,1%

Στη συνέχεια της μελέτης εφαρμόζεται Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων με τη χρήση της μεθόδου Principal axis factoring και περιστροφή Promax. Από τα αποτελέσματα προκύπτουν 5 παράγοντες (διαστάσεις), οι οποίοι εξηγούν το 57,68% της συνολικής διακύμανσης. Ακόμη βάσει του συντελεστή Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) που αποτυπώνει την επάρκεια του δείγματος, κρίνεται ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για την εφαρμογή Ανάλυσης Παραγόντων καθώς αυτός είναι υψηλός και ίσος με 0,860. Ταυτόχρονα, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, χρησιμοποιώντας τη στατιστική δοκιμασία χ^2 , με τα αποτελέσματα αυτού να οδηγούν στην απόρριψη της υπόθεσης ότι ο πίνακας συσχετίσεων των παραγόντων είναι ο μοναδιαίος πίνακας ($p < 0,001$) και επομένως τα δεδομένα είναι κατάλληλα για την εφαρμογή Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων.

Πίνακας 4: Διαγνωστικοί έλεγχοι Ανάλυσης Παραγόντων

Συνολικά επεξηγούμενη διακύμανση		57,679%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,860
	χ^2	933,576
Bartlett's Test of Sphericity	df	351
	p	0,000

Εν συνεχεία, παρουσιάζονται οι εταιρικές των στοιχείων – μεταβλητών που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση παραγόντων. Βάσει των αντίστοιχων αποτελεσμάτων, το

ποσοστό της διακύμανσης που εξηγείται από τους παράγοντες είναι ικανοποιητικό για κάθε ένα από τα στοιχεία του ερωτηματολογίου, καθώς οι σχετικές εξαγωγήμες εταιρικές είναι ανώτερες του ελάχιστου αποδεκτού ορίου του 0,4 και ως εκ τούτου μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία δόμησης των παραγόντων.

Πίνακας 5: Εταιρικές στοιχείων Ανάλυσης Παραγόντων

	Αρχικές	Εξαγωγήμες
Η υπηρεσία μου με παρακινεί να συμμετέχω σε εκπαιδευτικές / επιμορφωτικές δράσεις	0,704	0,709
Η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία της ΑΑΔΕ υποστηρίζει ενεργά την επιμόρφωση του προσωπικού	0,490	0,753
Διενεργούνται τακτικά επιμορφωτικές δράσεις του προσωπικού στην υπηρεσία	0,499	0,681
Οι επιμορφωτικές δράσεις στις οποίες συμμετέχω μου παρέχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες	0,517	0,660
Η επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία πραγματοποιείται χωρίς προηγούμενη καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών του	0,516	0,694
Ορισμένα καθήκοντα που διενεργούνται εγγράφως στην υπηρεσία θα μπορούσαν να υποστηριχτούν αποτελεσματικά από τα ΠΣ της συστήματα	0,567	0,576
Τα ΠΣ που χρησιμοποιώ στην εργασία μου είναι φιλικά προς το χρήστη, επικαιροποιημένα και διασυνδεδεμένα μεταξύ τους	0,532	0,618
Τα ΠΣ της υπηρεσίας παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων μου	0,482	0,517
Κατά την αναζήτηση πληροφοριών που παρέχονται από τα ΠΣ της υπηρεσίας αντιμετωπίζω συχνά προβλήματα προσβασιμότητας	0,427	0,507
Η εκπαίδευσή μου στα ΠΣ της υπηρεσίας είναι συνεχής και αποτελεσματική	0,502	0,527
Αντιμετωπίζω προβλήματα στην κατανόηση και εφαρμογή της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας κατά την άσκηση των καθηκόντων μου	0,633	0,700
Αντιμετωπίζω προβλήματα ως προς την αποτελεσματικότητα επίλυσης τυχόν αβεβαιοτήτων της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας	0,456	0,536
Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ της εθνικής και κοινοτικής φορολογικής νομοθεσίας προκαλούν δυσχέρειες στην άσκηση των καθηκόντων μου	0,442	0,503
Η υπηρεσία λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την ενημέρωση του προσωπικού σε ζητήματα της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας	0,578	0,622
Η ΑΑΔΕ παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη στους υπαλλήλους σε ζητήματα που αφορούν την κείμενη φορολογική νομοθεσία	0,578	0,634
Η ανεπαρκής ψηφιοποίηση της φορολογικής διοίκησης δυσχεραίνει το καθημερινό μου έργο	0,694	0,691
Η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων της υπηρεσίας αυξάνει την ταχύτητα ολοκλήρωσης των καθηκόντων μου	0,465	0,432
Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές της ΑΑΔΕ διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου	0,427	0,471

Καθυστερήσεις στην ψηφιοποίηση των φορολογικών υπηρεσιών έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του έργου μου	0,466	0,474
Η υπηρεσία έχει ενσωματώσει σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία για τη διενέργεια των φορολογικών ελέγχων	0,404	0,430
Οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου της υπηρεσίας είναι αποτελεσματικοί και διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου	0,413	0,472
Η διενέργεια των καθηκόντων μου στην υπηρεσία πραγματοποιείται σε ένα αποτελεσματικό πλαίσιο λογοδοσίας και διαφάνειας	0,607	0,686
Η ακατάλληλη στοχοθέτηση όσον αφορά τους δείκτες απόδοσης δυσχεραίνει το έργο μου στην υπηρεσία	0,604	0,617
Στην υπηρεσία εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων, ειδικότερα για δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας	0,616	0,680
Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνει την άσκηση των καθηκόντων μου	0,530	0,680
Το καθημερινό μου έργο δυσχεραίνεται λόγω του περιορισμένου βαθμού διαλειτουργικότητας της υπηρεσίας	0,652	0,690
Η εισαγωγή των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας έχει προκαλέσει προβλήματα αναφορικά με την επικάλυψη αρμοδιοτήτων	0,518	0,643

Στον Πίνακα 6, παρουσιάζονται τα στοιχεία που συνθέτουν τις 5 προκύπτουσες διαστάσεις της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων οι οποίοι είναι οι:

1. Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα
2. Σαφήνεια νομικού - θεσμικού πλαισίου
3. Αποτελεσματικότητα δράσεων εκπαίδευσης - επιμόρφωσης
4. Λειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων
5. Αποτελεσματικότητα ψηφιοποίησης

Οι εξαχθέντες παράγοντες παρουσιάζουν στο σύνολο τους ικανοποιητικούς δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας Alpha κατά Cronbach που ισούνται με 0,820 για τον παράγοντα της Οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, με 0,871 για τον παράγοντα της Σαφήνειας του νομικού - θεσμικού πλαισίου, με 0,900 για τον παράγοντα της Αποτελεσματικότητας δράσεων εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, με 0,799 για τον παράγοντα της λειτουργικότητας Πληροφοριακών Συστημάτων και με 0,854 για τον παράγοντα της Αποτελεσματικότητας ψηφιοποίησης. Επιπρόσθετα, το σύνολο των παραγόντων παρουσιάζει τουλάχιστον μέτριο βαθμό συσχέτισης κατά ζεύγη σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.

Πίνακας 6: Αποτελέσματα φορτίσεων Παραγόντων (Patern matrix)

	Παράγοντες				
	1	2	3	4	5
Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνει την άσκηση των καθηκόντων μου	0,799				
Στην υπηρεσία εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων, ειδικότερα για δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας	0,725				
Οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου της υπηρεσίας είναι αποτελεσματικοί και διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου	0,664				
Η διενέργεια των καθηκόντων μου στην υπηρεσία πραγματοποιείται σε ένα αποτελεσματικό πλαίσιο λογοδοσίας και διαφάνειας	0,653				
Η εισαγωγή των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας έχει προκαλέσει προβλήματα αναφορικά με την επικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ διαφορετικών θέσεων	0,647				
Το καθημερινό μου έργο δυσχεραίνεται λόγω του περιορισμένου βαθμού διαλειτουργικότητας της υπηρεσίας	0,582				
Η ακατάλληλη στοχοθέτηση όσον αφορά τους δείκτες απόδοσης δυσχεραίνει το έργο μου στην υπηρεσία	0,485				
Αντιμετωπίζω προβλήματα στην κατανόηση και εφαρμογή της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας κατά την άσκηση των καθηκόντων μου		0,833			
Η ΑΑΔΕ παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη στους υπαλλήλους σε ζητήματα που αφορούν την κείμενη φορολογική νομοθεσία		0,754			
Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ της εθνικής και κοινοτικής φορολογικής νομοθεσίας προκαλούν δυσχέρειες στην άσκηση των καθηκόντων μου		0,689			
Η υπηρεσία λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την ενημέρωση του προσωπικού σε ζητήματα της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας		0,618			
Αντιμετωπίζω προβλήματα ως προς την αποτελεσματικότητα επίλυσης τυχόν αβεβαιοτήτων της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας κατά την άσκηση των καθηκόντων μου		0,602			
Η Φορολογική και Τελωνιακή Ακαδημία της ΑΑΔΕ υποστηρίζει ενεργά την επιμόρφωση του προσωπικού			0,776		
Διενεργούνται τακτικά επιμορφωτικές δράσεις του προσωπικού στην υπηρεσία			0,772		
Οι επιμορφωτικές δράσεις στις οποίες συμμετέχω μου παρέχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων μου			0,726		
Η υπηρεσία μου με παρακινεί να συμμετέχω σε εκπαιδευτικές / επιμορφωτικές δράσεις			0,679		
Η επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία πραγματοποιείται χωρίς προηγούμενη καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών του			0,661		
Τα ΠΣ της υπηρεσίας παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων μου				0,729	
Κατά την αναζήτηση πληροφοριών που παρέχονται από τα ΠΣ της υπηρεσίας αντιμετωπίζω συχνά προβλήματα προσβασιμότητας				0,661	
Η εκπαίδευσή μου στα ΠΣ της υπηρεσίας είναι συνεχής και αποτελεσματική				0,603	
Τα ΠΣ που χρησιμοποιώ στην εργασία μου είναι φιλικά προς το χρήστη, επικαιροποιημένα και διασυνδεδεμένα μεταξύ τους				0,555	

Ορισμένα καθήκοντα που διενεργούνται εγγράφως στην υπηρεσία θα μπορούσαν να υποστηριχτούν αποτελεσματικά από τα ΠΣ της συστήματα	0,448
Η υπηρεσία έχει ενσωματώσει σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία για τη διενέργεια των φορολογικών ελέγχων	0,711
Η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων της υπηρεσίας αυξάνει την ταχύτητα ολοκλήρωσης των καθηκόντων μου	0,649
Η ανεπαρκής ψηφιοποίηση της φορολογικής διοίκησης δυσχεραίνει το καθημερινό μου έργο	0,631
Καθυστερήσεις στην ψηφιοποίηση των φορολογικών υπηρεσιών έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του έργου μου	0,623
Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές της ΑΑΔΕ διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου	0,586

Πίνακας 7: Μήτρα συσχετίσεων παραγόντων

Παράγοντες	1	2	3	4	5
1	1	0,370	0,384	0,501	0,464
2	0,370	1	0,318	0,443	0,328
3	0,384	0,318	1	0,407	0,316
4	0,501	0,443	0,407	1	0,458
5	0,464	0,328	0,316	0,458	1

Στη συνέχεια της ανάλυσης εφαρμόζονται έλεγχοι κανονικότητας της κατανομής των παραγόντων. Όπως παρουσιάζεται στο Πίνακα 8, για το σύνολο των παραγόντων, η υπόθεση της κανονικότητας απορρίπτεται τόσο με τη χρήση του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov, όσο και βάσει του ελέγχου Shapiro-Wilk ($p < 0,05$).

Πίνακας 8: Έλεγχοι κανονικότητας των παραγόντων

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	p	Statistic	df	p
Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	0,116	140	0,000	0,980	140	0,030
Σαφήνεια νομικού - θεσμικού πλαισίου	0,158	141	0,000	0,949	141	0,000
Αποδοτικότητα δράσεων εκπαίδευσης - επιμόρφωσης	0,150	144	0,000	0,969	144	0,003
Λειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων	0,163	138	0,000	0,954	138	0,000
Αποτελεσματικότητα ψηφιοποίησης	0,184	137	0,000	0,924	137	0,000

Προχωρώντας στην παράθεση των περιγραφικών στατιστικών που αφορούν τους παράγοντες που προέκυψαν μέσω της Ανάλυσης Παραγόντων και παρατηρώντας τις διαμέσους, αρχικά προκύπτει ότι υπάρχει χαμηλός βαθμός οργανωσιακής αποτελεσματικότητας με τη διάμεσο τιμή να είναι ίση με 2,71. Επίσης χαμηλός είναι ο βαθμός της αποτελεσματικότητας της

ψηφιοποίησης. Υψηλότερος είναι ο βαθμός της σαφήνειας του νομικού πλαισίου που αναγνωρίζουν οι ερωτηθέντες στη διαδικασία άσκησης των καθηκόντων τους στις ΔΟΥ, με τη σχετική διάμεσο τιμή να είναι ίση με 3,20. Παράλληλα, ακόμη υψηλότερος είναι ο βαθμός που οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν ικανοποιητική αποτελεσματικότητα των δράσεων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που αναλαμβάνονται και λειτουργικότητα των Πληροφοριακών Συστημάτων, με τη διάμεσο να είναι ίση με 3,40.

Πίνακας 9: Περιγραφικές στατιστικές παραγόντων

	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	2,71	0,43	1,57	3,57
Σαφήνεια νομικού - θεσμικού πλαισίου	3,20	0,40	2,40	4,00
Αποδοτικότητα δράσεων εκπαίδευσης - επιμόρφωσης	3,40	0,40	2,20	4,40
Λειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων	3,40	0,60	2,20	4,20
Αποτελεσματικότητα ψηφιοποίησης	2,80	0,40	2,00	4,20

Στον Πίνακα 10, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν μέσω των ελέγχων Mann – Whitney, που αφορούν την παρουσία ή μη στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων στις διαμέσους των παραγόντων με βάση το φύλο των ερωτηθέντων. Όπως προκύπτει η μόνη περίπτωση που υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές στις στάσεις των ερωτηθέντων είναι εκείνη του βαθμού της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας της ΑΑΔΕ ($p < 0,001$), με τις γυναίκες να παρουσιάζουν περισσότερο θετικές στάσεις σε σχέση με τους άνδρες.

Πίνακας 10: Έλεγχοι Mann – Whitney στις βαθμολογίες των παραγόντων με βάση το φύλο

	Φύλο				Z	p
	Ανδρας		Γυναίκα			
	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος		
Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	2,43	0,43	2,86	0,14	-10,261	0,000
Σαφήνεια νομικού - θεσμικού πλαισίου	3,20	0,40	3,20	0,40	-1,873	0,061
Αποδοτικότητα δράσεων εκπαίδευσης - επιμόρφωσης	3,40	0,60	3,40	0,40	-0,998	0,318
Λειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων	3,40	0,60	3,20	0,40	-0,385	0,700
Αποτελεσματικότητα ψηφιοποίησης	2,80	0,40	2,60	0,40	-1,497	0,135

Αντίθετα, βάσει των αποτελεσμάτων των σχετικών ελέγχων Kruskal – Wallis, προκύπτει ότι δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διαμέσους των παραγόντων της έρευνας, με βάση την ηλικία των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ, με το p-value να είναι σταθερά ανώτερο του 0,05. Ακόμη, ανάλογα είναι τα αποτελέσματα που αφορούν τις στάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στη διαδικασία τέλεσης των καθηκόντων τους στην ΑΑΔΕ, με βάση το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, καθώς σύμφωνα με τους αντίστοιχους ελέγχους Kruskal – Wallis δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ($p>0,05$).

Πίνακας 11: Έλεγχοι Kruskal – Wallis στις βαθμολογίες των παραγόντων με βάση την ηλικία

	Ηλικία										H	p
	25-35		36-45		46-55		56-65		Άνω των 65			
	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος		
Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	2,57	0,43	2,57	0,43	2,71	0,43	2,71	0,43	2,79	0,57	2,949	0,566
Σαφήνεια νομικού - θεσμικού πλαισίου	3,00	0,4	3,20	0,4	3,20	0,30	3,20	0,40	3,30	0,40	2,511	0,643
Αποδοτικότητα δράσεων εκπαίδευσης - επιμόρφωσης	3,20	0,4	3,40	1,00	3,40	0,40	3,40	0,40	3,40	0,20	4,553	0,336
Λειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων	3,20	0,4	3,20	0,4	3,40	0,60	3,40	0,60	3,40	0,60	4,936	0,294
Αποτελεσματικότητα ψηφιοποίησης	2,60	0,4	2,80	0,4	2,70	0,40	2,60	0,40	2,80	0,40	3,452	0,485

Πίνακας 12: Έλεγχοι Kruskal – Wallis στις βαθμολογίες των παραγόντων με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

	Εκπαιδευτικό επίπεδο									
	Δ.Ε.		Τ.Ε.Ι.		Α.Ε.Ι.		Μεταπτυχιακός ή Διδακτορικός τίτλος		H	p
	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος		
	Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	2,86	3,00	2,71	2,93	2,71	2,86	2,64		
Σαφήνεια νομικού - θεσμικού πλαισίου	3,20	3,20	3,00	3,20	3,20	3,40	3,20	3,40	3,832	0,280
Αποδοτικότητα δράσεων εκπαίδευσης - επιμόρφωσης	3,30	3,80	3,40	3,60	3,40	3,60	3,40	3,60	0,559	0,906
Λειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων	3,30	3,60	3,30	3,40	3,40	3,60	3,40	3,60	1,949	0,583
Αποτελεσματικότητα ψηφιοποίησης	2,60	3,00	2,80	3,00	2,80	2,80	2,60	2,80	0,712	0,870

Τέλος, μέσω των ελέγχων Mann – Whitney, που αφορούν την παρουσία ή μη στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων στις διαμέσους των παραγόντων με βάση τη θέση των ερωτηθέντων στην ιεραρχία προκύπτει ότι το συγκεκριμένο στοιχείο επίσης δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης των στάσεων των ερωτηθέντων ($p>0,05$).

Πίνακας 13: Έλεγχοι Mann – Whitney στις βαθμολογίες των παραγόντων με βάση τη θέση στην ιεραρχία

	Θέση στην ιεραρχία				Z	p
	Θέση ευθύνης		Θέση χωρίς ευθύνη			
	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος	Διάμεσος	Ενδο/ριακό εύρος		
Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	2,71	0,57	2,71	0,43	-0,073	0,942
Σαφήνεια νομικού - θεσμικού πλαισίου	3,20	0,40	3,20	0,40	-0,105	0,916
Αποδοτικότητα δράσεων εκπαίδευσης - επιμόρφωσης	3,40	0,40	3,40	0,40	-0,681	0,496
Λειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων	3,40	0,40	3,40	0,60	-0,574	0,566
Αποτελεσματικότητα ψηφιοποίησης	2,60	0,40	2,80	0,50	-0,454	0,650

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των εμποδίων απόδοσης των υπαλλήλων της φορολογικής διοίκησης στην Ελλάδα, εξετάζοντας τις αντίστοιχες στάσεις δείγματος εργαζομένων ΔΟΥ. Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, αρχικά, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στη μελέτη δεν αντιμετωπίζουν πολύ μεγάλα εμπόδια, επιβεβαιώνοντας εν μέρει την προσπάθεια εκσυγχρονισμού των φορολογικών δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα μετά την κρίση της προηγούμενης δεκαετίας (Dimitrakopoulos & Passas, 2016), σε συνάρτηση με τις σύγχρονες τάσεις ενσωμάτωσης πρακτικών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης διεθνώς (Giauque et al, 2013; Albercht et al, 2015).

Σε δεύτερο επίπεδο, βρέθηκε ότι οι παράγοντες που παρεμποδίζουν την απόδοση των φορολογικών υπαλλήλων μπορούν να διακριθούν σε πέντε ομάδες, οι οποίες αφορούν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, το νομικό και θεσμικό πλαίσιο, την εκπαίδευση και επιμόρφωση, τα Πληροφοριακά Συστήματα και την ψηφιοποίηση. Πράγματι, προηγούμενες μελέτες έχουν τεκμηριώσει άμεση επίδραση των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω εκπαιδευτικών δράσεων (Miao et al, 2013), της ενσωμάτωσης κατάλληλων Πληροφοριακών Συστημάτων (Bird, 2015), της ενοποίησης και σαφήνειας του θεσμικού πλαισίου (Bellé et al, 2017), του επιπέδου ψηφιοποίησης των υπηρεσιών (OECD, 2019) και του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Van der Voet et al, 2016) στην απόδοση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα διεθνώς.

Όσον αφορά την πρώτη διάσταση που εξετάστηκε, στην έρευνα διαπιστώθηκαν αρνητικές αντιλήψεις περί οργανωσιακής αποτελεσματικότητας των ΔΟΥ, με ιδιαίτερα προβλήματα να καταγράφονται στο πλαίσιο λογοδοσίας και διαφάνειας που τις διέπει, καθώς και στο εφαρμοζόμενο σύστημα διαχείρισης κινδύνων. Το εύρημα αυτό συνάδει με προηγούμενες ερευνητικές ενδείξεις σχετικά με τη σημαντική επιρροή του οργανωσιακού πλαισίου στην απόδοση των εργαζομένων της δημόσιας διοίκησης

(OECD, 2001; Liu & Dong, 2012; Kim & Holzer, 2016) και ειδικότερα του πλαισίου λογοδοσίας και επαγγελματισμού (Wirtz et al, 2016) και των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων (Lipniewicz, 2017).

Ουδέτερα αξιολογήθηκε ο παράγοντας της σαφήνειας του νομικού πλαισίου, με τους υπαλλήλους της έρευνας να επισημαίνουν προβλήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα επίλυσης τυχόν αβεβαιοτήτων της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας και την αντίστοιχη υποστήριξη που παρέχεται από την ΑΑΔΕ. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει προηγούμενα ερευνητικά στοιχεία περί αρνητικής επιρροής της ασάφειας του θεσμικού και νομικού πλαισίου που διέπει τη δημόσια διοίκηση στην αποτελεσματικότητα και απόδοσή της (Fernandez & Moldogaziev, 2011; Chen et al, 2021; Fischer & Döring, 2021), ενώ συνάδει με διαπιστώσεις περί διαχρονικής ανεπάρκειας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε αυτό το πεδίο λόγω της πολυνομίας και του θεσμικού κατακερματισμού (Featherstone, 2015; Dimitrakopoulos & Passas, 2016).

Επίσης, στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι των ΔΟΥ θεωρούν ότι οι δράσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αναπτύσσονται σε ένα βαθμό σχετικά ικανοποιητικά στις υπηρεσίες τους, προσφέροντάς τους ευκαιρίες ανάπτυξης, χωρίς ωστόσο τα ευρήματα να υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Ως εκ τούτου, επιβεβαιώνεται ότι η εκπαίδευση συνιστά σημαντικό παράγοντα απόδοσής τους, όπως έχει επισημανθεί και σε άλλες μελέτες που έχουν διενεργηθεί σε δημόσιους υπαλλήλους (O'Keefe et al, 2007; Murphy et al, 2008; Kang et al, 2008; Franks, 2015) και ειδικότερα σε υπαλλήλους της φορολογικής διοίκησης (Koronios et al, 2017). Αντίστοιχα ουδέτερες προς θετικές βρέθηκαν οι αντιλήψεις των εργαζομένων που συμμετείχαν στη μελέτη για τη διαλειτουργικότητα των Πληροφοριακών Συστημάτων, η οποία πράγματι είναι εξαιρετικά σημαντική για την απόδοση των φορολογικών υπηρεσιών συνολικά (Jacobs, 2013; Jimenez et al, 2013; Sabitova & Khafizova, 2015; OECD, 2019) και των εργαζομένων ειδικότερα (Moradi-Abadi et al, 2017). Βέβαια, άλλες διαστάσεις που σχετίζονται με την υποβοήθηση του έργου των υπαλλήλων σχετικά με τα Πληροφοριακά Συστήματα απαιτούν τη λήψη βελτιωτικών μέτρων, όπως είναι η φιλικότητα προς το χρήστη και η επικαιροποίηση της παρεχόμενης πληροφόρησης.

Τέλος, στην έρευνα βρέθηκε ότι η αποτελεσματικότητα της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών δεν είναι επαρκής, σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων, παρεμποδίζοντας έτσι το καθημερινό τους έργο. Σύγχρονες έρευνες πράγματι υπογραμμίζουν τη σημασία της ψηφιοποίησης της φορολογικής διοίκησης για τον εκσυγχρονισμό της μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του έργου που παράγεται από το προσωπικό της (Strauss et al, 2020; OECD, 2020; Kotsogiannis, 2020; Tuttmann & Macadar, 2020). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ο μόνος κοινωνικοδημογραφικός ή επαγγελματικός παράγοντας που διαφοροποιεί τις σχετικές αντιλήψεις και απόψεις των εργαζομένων είναι το φύλο, καθώς δεν εντοπίστηκαν διαφοροποιήσεις βάσει της ηλικίας, του εκπαιδευτικού επιπέδου και του επιπέδου ιεραρχίας.

5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη αποτέλεσε μια ερευνητική προσπάθεια χαρτογράφησης του πλαισίου εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων της ελληνικής φορολογικής διοίκησης, συμβάλλοντας στην παροχή πληροφόρησης σχετικά με τους παράγοντες που την επηρεάζουν και πώς αυτοί διαμορφώνονται σύμφωνα με τις απόψεις τους, δεδομένης και της σημαντικής έλλειψης ερευνητικών δεδομένων σε αυτό το πεδίο. Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν ότι όλες οι επιμέρους διαστάσεις που σχετίζονται με την υποβοήθηση του έργου και την απόδοση των εργαζομένων της ΑΑΔΕ απαιτούν αρκετές βελτιώσεις, ιδιαίτερα όσον αφορά την ασάφεια του νομικού και θεσμικού φορολογικού πλαισίου, την έλλειψη επαρκών μηχανισμών λογοδοσίας και διαφάνειας, καθώς και την περιορισμένη προς το παρόν ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, συνιστούν εμπόδια απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Παρά τις σημαντικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες εκσυγχρονισμού της φορολογικής διοίκησης στην Ελλάδα, ιδιαίτερα από το 2016 και μετά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχει αδιαμφισβήτητη ανάγκη εφαρμογής μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών, ειδικότερα σε παράγοντες που κρίνονται αναποτελεσματικοί και ασκούν παρεμποδιστική επιρροή στο έργο των φορολογικών υπαλλήλων.

Υπό αυτό το πρίσμα, προτείνεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση διοικητικών δράσεων που εστιάζουν στην αναβάθμιση του οργανωσιακού πλαισίου των ΔΟΥ, στη βελτιστοποίηση του θεσμικού και νομικού πλαισίου, στην εντατικοποίηση των

εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, στην ενίσχυση της λειτουργικότητας των Πληροφοριακών Συστημάτων και στην περαιτέρω ψηφιοποίηση των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, βελτιωτικά μέτρα απαιτούνται σε επίπεδο διοίκησης και οργάνωσης των φορολογικών υπηρεσιών στη χώρα, με τις διαστάσεις αυτές να φαίνεται ότι ασκούν αρνητική επιρροή στην απόδοση των εργαζομένων και εν γένει στην αποτελεσματικότητά τους. Η ισχυροποίηση διοικητικών μηχανισμών που αφορούν το πλαίσιο λογοδοσίας και διαφάνειας των υπηρεσιών αλλά και της διοικητικής δράσης των υπαλλήλων κρίνεται απαραίτητη στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, ενώ η ενσωμάτωση αποτελεσματικότερων μηχανισμών διαχείρισης φορολογικής κινδύνων κρίνεται ομοίως σημαντική.

Επίσης, οι υπεύθυνοι χάραξης της δημοσιονομικής και φορολογικής πολιτικής στην Ελλάδα θα πρέπει να δώσουν έμφαση στην απλοποίηση της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας και στην αντιμετώπιση ζητημάτων κατακερματισμού της. Ιδιαίτερη εστίαση θα πρέπει να δοθεί στην κατάλληλη νομική κατάρτιση των εργαζομένων, καθώς και στην ανάπτυξη υποστηρικτικών μηχανισμών για την υποβοήθηση του έργου τους σε περιπτώσεις νομικών ασαφειών. Από την άλλη πλευρά, οι εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές δράσεις θα πρέπει ομοίως να συνεχιστούν με αμείωτη ένταση και ενδιαφέρον από την πλευρά της φορολογικής διοίκησης. Το ίδιο ισχύει και για την περαιτέρω ενσωμάτωση, επικαιροποίηση και βελτίωση των Πληροφοριακών Συστημάτων που υποστηρίζουν το έργο των φορολογικών υπαλλήλων. Τέλος, οι προσπάθειες ψηφιοποίησης των φορολογικών υπηρεσιών θα πρέπει να συνεχιστούν και να ενταθούν, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις ανάγκες διαλειτουργικότητας των συστημάτων αυτοματοποίησης και αξιοποιώντας το πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που διαμορφώνεται σήμερα, ιδιαίτερα μετά την περίοδο της πανδημίας που ενίσχυσε τις σχετικές πρωτοβουλίες. Εν κατακλείδι, είναι σαφές ότι η μεταρρύθμιση των φορολογικών αρχών στην Ελλάδα αποτελεί ένα πολυπαραγοντικό εγχείρημα, το οποίο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις τρέχουσες ανεπάρκειες και ελλείψεις.

5.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα μελέτη χαρακτηρίζεται από ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων της. Αρχικά, περιορισμό της έρευνας αποτελεί το σχετικά περιορισμένο δείγμα των εργαζομένων που συμμετείχαν σε αυτήν, οι οποίοι εργάζονται σε δύο ΔΟΥ και αποκλειστικά στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Ως εκ τούτου, η γενίκευση των ευρημάτων για όλους τους εργαζόμενους της ΑΑΔΕ θα πρέπει να γίνεται με τη δέουσα προσοχή και λαμβάνοντας υπόψη τυχόν οργανωσιακές ή άλλες διαφοροποιήσεις. Δεύτερον, περιορισμό της παρούσας μελέτης αποτελεί το γεγονός ότι δεν έχει αναπτυχθεί μέχρι και σήμερα ένα σταθμισμένο και κοινά αποδεκτό εργαλείο για την αξιολόγηση των παραγόντων που επιδρούν στην απόδοση των υπαλλήλων της φορολογικής διοίκησης, το οποίο θα μπορούσε να αξιοποιηθεί και σε αυτήν την έρευνα. Τρίτον, η μελέτη περιορίζεται και από το ότι δεν επιχειρήθηκε να αξιολογηθεί και η επίδραση άλλων μεταβλητών που λειτουργούν παρεμποδιστικά στο έργο των εργαζομένων της ΑΑΔΕ (π.χ. αποτελεσματικότητα διοίκησης) ή σχετικών επιδρούμενων συνθηκών (π.χ. τηλεργασία λόγω πανδημίας).

Στο πλαίσιο αυτό, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να χαρτογραφήσει τους παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων της φορολογικής δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, χρησιμοποιώντας μεγαλύτερα δείγματα υπαλλήλων από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές της χώρας. Επίσης, οι μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εκτιμήσουν εις βάθος και να ποσοτικοποιήσουν αυτές τις επιδράσεις, αξιοποιώντας δεδομένα που προέρχονται από τις σχετικές δημόσιες υπηρεσίες αναφορικά με τη βαθμολόγηση των εργαζομένων βάσει των αντίστοιχων κριτηρίων απόδοσης. Επιπλέον, αντικείμενο της μελλοντικής έρευνας είναι η διερεύνηση και άλλων μεταβλητών που λειτουργούν ως εμπόδια για τους υπαλλήλους των ΔΟΥ κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και παραγόντων που σχετίζονται με τις νέες συνθήκες εργασίας στην εποχή του covid-19. Ακόμη, οι μελλοντικές μελέτες σε αυτό το πεδίο θα μπορούσαν να εξετάσουν τα εμπόδια απόδοσης και από την οπτική άλλων ομάδων ενδιαφέροντος, όπως είναι το ανώτερο στελεχιακό δυναμικό. Τέλος, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εγκυροποιήσει περαιτέρω το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης μέσω της εφαρμογής της μεθόδου της επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων (confirmatory factor analysis) σε νέο δείγμα υπαλλήλων της ΑΑΔΕ.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaron, H., & Slemrod, J. (2004). *The crisis in tax administration*. New York: Brookings Institution Press.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Ali, M., Fjeldstad, O. H., & Sjørusen, I. (2013). To Pay or Not to Pay? Citizens' Attitudes Towards Taxation in Kenya, Tanzania, Uganda and South Africa. *World Development*, 64(1), 828-842.
- Almunia, M., & Lopez-Rodriguez, D. (2018). Under the radar: The effects of monitoring firms on tax compliance. *American Economic Journal: Economic Policy*, 10(1), 1-38.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834.
- Bellé, N., Cantarelli, P., & Belardinelli, P. (2017). Cognitive biases in performance appraisal: Experimental evidence on anchoring and halo effects with public sector managers and employees. *Review of Public Personnel Administration*, 37(3), 275-294.
- Bolton, L. (2017). *Effectiveness of tax reform interventions*. K4D Helpdesk Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chen, C. A., Hsieh, C. W., & Chen, D. Y. (2021). Can training enhance public employees' public service motivation? A pretest–posttest design. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 194-215.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.

Dimitrakopoulos, D. G., & Passas, A. G. (2016). *Final report for the project entitled The reform of the public revenue administration in Greece: re-building the ship during the storm?*. Athens: Hellenic Observatory.

Dom, R., & Miller, M. (2018). *Reforming tax systems in the developing world: What can we learn from the past?*, ODI Report. London: Overseas Development Institute.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.

Ernst & Young (2017). *Tax technology and transformation: Tax functions 'go digital'*. Available at: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-tax-technology-transformation.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 02/03/2022).

Exadaktylos, T., & Zahariadis, L. (2012). *Policy implementation and political trust: Greece in the age of austerity, Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe*. London: LSE.

Featherstone, K. (2015). External conditionality and the debt crisis: the 'Troika' and public administration reform in Greece. *Journal of European Public Policy*, 22(3), 295-314.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work?. *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23-47.

Fischer, C., & Döring, M. (2021). Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 76-93.

Franks, P. E. (2015). Training senior public servants in South Africa. *Journal of Public Administration*, 50(2), 234-248.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.

Goulas, D., Valkanos, E., & Droulia, K. (2016). How E-Gov in Greece Affects Life-Long Learning for Public Servants, Working on Technical Field. *Universal Journal of Educational Research*, 4(8), 1828-1836.

Gupta, M. S., Keen, M. M., Shah, M. A., & Verdier, M. G. (2017). *Digital revolutions in public finance*. Washington: IMF.

IMF, OECD, UN & WBG (2016). *Enhancing the Effectiveness of External Support in Building Tax Capacity in Developing Countries: Prepared for Submission to G20 Finance Ministers*. Washington: IMF.

Jacobs, A. (2013). *Detailed Guidelines for Improved Tax Administration in Latin America and the Caribbean*. Washington: USAID Leadership in Public Financial Management.

Jimenez, G., Sionnaigh, N. M., & Kamenov, A. (2013). *Information technology for tax administration*. Washington: USAID Leadership in Public Financial Management.

Kalyvas, S., Pagoulatos, G., & Tsoukas, R. (2012). *From Stagnation to Forced Adjustment: Reforms in Greece, 1974-2010*. London: C. Hurst & Co.

Kang, Y. J., Kim, S. E., & Chang, G. W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1548-1568.

Kim, T., & Holzer, M. (2016). Public employees and performance appraisal: A study of antecedents to employees' perception of the process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31-56.

Kira, A. R. (2017). An evaluation of governments' initiatives in enhancing small taxpayers' voluntary tax compliance in developing countries. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 253-267.

Kirchler, E., & Wahl, I. (2010). Tax Compliance Inventory: TAX-I Voluntary tax compliance, enforced tax compliance, tax avoidance, and tax evasion. *Journal of Economic Psychology*, 31(3), 331-349.

Kirchler, E., Kogler, C., & Muehlbacher, S. (2014). Cooperative tax compliance: From deterrence to deference. *Current Directions in Psychological Science*, 23(2), 87-92.

- Koronios, K., Mavromati, M., & Kriemadis, T. (2017). Motivating public sector employees: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 32-49.
- Kotsogiannis, C. (2020). Introduction to the Special Issue 'New Perspectives on Tax Administration Research'. *CESifo Economic Studies*, 66(3), 181-184.
- Ladi, S. (2014). Austerity politics and administrative reform: The Eurozone crisis and its impact upon Greek public administration. *Comparative European Politics*, 12(2), 184–208.
- Lin, Y. C., & Kellough, J. E. (2019). Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 179-202.
- Lipniewicz, R. (2017). Tax administration and risk management in the digital age. *Information Systems in Management*, 6(1), 1-15.
- Lisi, G. (2015). Tax morale, tax compliance and the optimal tax policy. *Economic Analysis and Policy*, 45(2), 27-32.
- Liu, X., & Dong, K. (2012). Development of the civil servants' performance appraisal system in China: Challenges and improvements. *Review of Public Personnel Administration*, 32(2), 149-168.
- McCluskey, W. J., Cornia, G. C., & Walters, L. C. (2012). *A primer on property tax: Administration and policy*. London: John Wiley & Sons.
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y., & Xu, L. (2013). What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3262-3280.
- Monkam, N., & Moore, M. (2015). *How Property Tax Would Benefit Africa*. Africa Research Institute.
- Moore, M., Fjeldstad, O.H., Isaksen, J., Lundstøl, O., McCluskey, R., & Prichard, W. (2015). *Building Tax Capacity in Developing Countries*. Brighton, UK: Institute of Development Studies.

- Moradi-Abadi, A. M., Moradi-Abadi, A. R., & Jafari, A. (2017). Innovation acceptance and customer satisfaction. A survey on tax information systems. *AD-minister*, 30(1), 149-171.
- Murphy, P., Latreille, P. L., Jones, M., & Blackaby, D. (2008). Is there a public sector training advantage? Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *British Journal of Industrial Relations*, 46(4), 674-701.
- O'Keefe, S., Crase, L., & Dollery, B. (2007). Does the reality of workplace training match the theory? An analysis of public sector employees' training decisions. *International Journal of Training Research*, 5(2), 41-54.
- OECD (2001). *Tax guidance series: General Administrative Principles – GAP001 Principles of Good Tax Administration*. Paris: OECD.
- OECD (2010). *Citizen-State Relations: Improving Governance Through Tax Reform*. Paris: OECD.
- OECD (2013). *Tax and Development: Aid Modalities for Strengthening Tax Systems*. Paris: OECD.
- OECD (2014). *Overview: A new era for taxpayer education. Chapter 1 in Building Tax Culture, Compliance and Citizenship: A Global Source Book on Taxpayer Education. Draft for consultation*. Paris: OECD.
- OECD (2016). *Technologies for better tax administration: A practical guide for revenue bodies*. Paris: OECD.
- OECD (2017). *Tax Administration 2017: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*. Paris: OECD.
- OECD (2019). *Unlocking the digital economy – A guide to implementing application programming interfaces in government*. Paris: OECD.
- OECD (2020). *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*. Paris: OECD.
- OECD (2021). *Tax Administration: Digital Resilience in the COVID-19 Environment. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. Paris: OECD.

- Olatunji, O. C., & Ayodele, K. B. (2017). Impact Of Information Technology on Tax Administration in Southwest Nigeria. *Archives of Business Research*, 5(9), 139-150.
- Pantamee, A. A., & Mansor, M. (2017). Correlating with tax administration environment to improve tax authority's revenue generation. *International Journal of Business and Management*, 1(2), 117-124.
- PricewaterhouseCoopers(PwC) (2019). *Paying taxes 2019*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc-paying-taxes-2019.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 02/01/2022).
- Prichard, W. (2010). *Taxation and state building: Towards a governance focused tax reform agenda*. IDS Working Papers No. 341. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Prichard, W., Brun, J.F., & Morrissey, O. (2012). *Donors, aid and taxation in developing countries: an overview*. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32(1), 89-98.
- Sabitova, N. M., & Khafizova, A. R. (2015). Information technologies as a factor of evolution of tax administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1 S3), 169-181.
- Strauss, H., Fawcett, T., & Schutte, D. (2020). An evaluation of the digital response of tax authorities to optimize tax administration within the digitalized economy. *eJournal of Tax Research*, 18(1), 382-401.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of job analysis on organizational performance: an inquiry on Indian public sector enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181.
- Tanzi, V., & Pellechio, A. J. (1995). *The reform of tax administration*. Washington: IMF Working Papers No. 22.
- Tuttman, C., & Macadar, M. A. (2020). Public value creation through digital transformation in tax administration: a conceptual model proposal. *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 762-766.

Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.

Wirtz, B. W., Piehler, R., Thomas, M. J., & Daiser, P. (2016). Resistance of public personnel to open government: A cognitive theory view of implementation barriers towards open government data. *Public Management Review*, 18(9), 1335-1364.

Zahariadis, N. (2013). Leading reform amidst transboundary crises: lessons from Greece. *Public Administration*, 91(3), 648-662.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ/ή συνάδελφε,

Η παρούσα έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου διατριβής στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και αφορά στα εμπόδια απόδοσης κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων ΔΟΥ. Η συμμετοχή σας στην έρευνα μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που ακολουθεί είναι πολύτιμη. Σημειώνεται ότι οι απαντήσεις σας στις ερωτήσεις θα παραμείνουν πλήρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο είναι πλήρως ανώνυμο και σε καμία περίπτωση δεν σας ζητείται να συμπληρώσετε ή να δηλώσετε προσωπικά στοιχεία.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Ερωτήσεις

Εκπαίδευση – επιμόρφωση

Παρακαλώ, δηλώστε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις:	1	2	3	4	5	6
1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (είμαι αδιάφορος) 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα 6= δεν ξέρω/δεν απαντώ						
1.Η υπηρεσία μου με παρακινεί να συμμετέχω σε εκπαιδευτικές / επιμορφωτικές δράσεις						
2.Η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία της ΑΑΔΕ υποστηρίζει ενεργά την επιμόρφωση του προσωπικού						
3.Διενεργούνται τακτικά επιμορφωτικές δράσεις του προσωπικού στην υπηρεσία						
4.Οι επιμορφωτικές δράσεις στις οποίες συμμετέχω μου παρέχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων μου						
5.Η επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία πραγματοποιείται χωρίς προηγούμενη καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών του						

Πληροφοριακά Συστήματα (ΠΣ)

Παρακαλώ, δηλώστε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις:	1	2	3	4	5	6
6.Ορισμένα καθήκοντα που διενεργούνται εγγράφως στην υπηρεσία θα μπορούσαν να υποστηριχτούν αποτελεσματικά από τα ΠΣ της συστήματα						

7.Τα ΠΣ που χρησιμοποιώ στην εργασία μου είναι φιλικά προς το χρήστη, επικαιροποιημένα και διασυνδεδεμένα μεταξύ τους						
8.Τα ΠΣ της υπηρεσίας παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων μου						
9.Κατά την αναζήτηση πληροφοριών που παρέχονται από τα ΠΣ της υπηρεσίας αντιμετωπίζω συχνά προβλήματα προσβασιμότητας						
10.Η εκπαίδευσή μου στα ΠΣ της υπηρεσίας είναι συνεχής και αποτελεσματική						

Νομικό / Θεσμικό πλαίσιο

Παρακαλώ, δηλώστε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις:	1	2	3	4	5	6
11.Αντιμετωπίζω προβλήματα στην κατανόηση και εφαρμογή της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας κατά την άσκηση των καθηκόντων μου						
12.Αντιμετωπίζω προβλήματα ως προς την αποτελεσματικότητα επίλυσης τυχόν αβεβαιοτήτων της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας κατά την άσκηση των καθηκόντων μου						
13.Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ της εθνικής και κοινοτικής φορολογικής νομοθεσίας προκαλούν δυσχέρειες στην άσκηση των καθηκόντων μου						
14.Η υπηρεσία λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την ενημέρωση του προσωπικού σε ζητήματα της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας						
15.Η ΑΑΔΕ παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη στους υπαλλήλους σε ζητήματα που αφορούν την κείμενη φορολογική νομοθεσία						

Ψηφιοποίηση

Παρακαλώ, δηλώστε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις:	1	2	3	4	5	6
16. Η ανεπαρκής ψηφιοποίηση της φορολογικής διοίκησης δυσχεραίνει το καθημερινό μου έργο						
17. Η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων της υπηρεσίας αυξάνει την ταχύτητα ολοκλήρωσης των καθηκόντων μου						
18. Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές της ΑΑΔΕ διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου						
19. Καθυστερήσεις στην ψηφιοποίηση των φορολογικών υπηρεσιών έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του έργου μου						
20. Η υπηρεσία έχει ενσωματώσει σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία για τη διενέργεια των φορολογικών ελέγχων (π.χ. τεχνητή νοημοσύνη, ηλεκτρονικά βιβλία-myData, big data analytics)						

Οργανωσιακό πλαίσιο

Παρακαλώ, δηλώστε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις:	1	2	3	4	5	6
21. Οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου της υπηρεσίας είναι αποτελεσματικοί και διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου						
22. Η διενέργεια των καθηκόντων μου στην υπηρεσία πραγματοποιείται σε ένα αποτελεσματικό πλαίσιο λογοδοσίας και διαφάνειας						
23. Η ακατάλληλη στοχοθέτηση όσον αφορά τους δείκτες απόδοσης δυσχεραίνει το έργο μου στην υπηρεσία						

24. Στην υπηρεσία εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων, ειδικότερα για δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας (π.χ. ανίχνευση ξεπλύματος μαύρου χρήματος)						
25. Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνει την άσκηση των καθηκόντων μου						
26. Το καθημερινό μου έργο δυσχεραίνεται λόγω του περιορισμένου βαθμού διαλειτουργικότητας της υπηρεσίας με άλλους συνεργαζόμενους ελεγκτικούς και κυβερνητικούς φορείς						
27. Η εισαγωγή των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας έχει προκαλέσει προβλήματα αναφορικά με την επικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ διαφορετικών θέσεων						

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
Ηλικία	<input type="checkbox"/> 25-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> άνω των 65
Εκπαιδευτικό επίπεδο	<input type="checkbox"/> Δ.Ε. <input type="checkbox"/> Τ.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακός ή Διδακτορικός τίτλος
Χρόνια προϋπηρεσίας στην Α.Α.ΔΕ. (συμπεριλαμβανομένων και των πρότερων νομικών της μορφών)	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> Άνω των 30
Θέση στην ιεραρχία	<input type="checkbox"/> Θέση ευθύνης <input type="checkbox"/> Θέση χωρίς ευθύνη