

Η αναζήτηση του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού αποβλέπει στη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος που είναι μοναδικό για τον φορέα¹. Ειδικότερα, η δυναμική του οργανισμού ν' αναπτύξει ανταγωνιστικές επιδόσεις στα πλαίσια της οικονομίας της γνώσης εξαρτάται από τη διαχείριση του και συγκεκριμένα από:

- ✓ Το ρυθμό προσαρμογής & ενσωμάτωσης της γνώσης (Διαχείριση της γνώσης),
- ✓ Την ικανότητα προσαρμογής στην καινοτομία (Διαχείριση της καινοτομίας),
- ✓ Την ικανότητα αξιοποίησης των πόρων του Φορέα,
- ✓ Τον προσδιορισμό της κλίμακας αξιών και κουλτούρας του Φορέα και, τέλος,
- ✓ Την ικανότητα συντονισμού & επίβλεψης των πρακτικών του οργανισμού σε ευρεία κλίμακα καθώς και τη συσχέτιση των παραπάνω μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού².

1 Βλ. Marr, B. (2007), Strategic Performance Management, Leveraging and measuring your intangible value drivers, Elsevier, σελ. 3 επ..

2 Βλ. OECD (2007), Public Governance Indicators: A Literature Review, Dept of Economic and Social Affairs, New York, σελ. 40 επ..

Στην πραγματικότητα, η διαχείριση των πόρων αποτελεί τμήμα μιας εν δυνάμει διαδικασίας όπου η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ο τελικός σχεδιασμός νέων δραστηριοτήτων αντλεί πληροφόρηση από το στάδιο των μετρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο Δείκτης Μέτρησης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως :

- ✓ *Χρήσιμος*, δηλ. να παρέχει πληροφόρηση τόσο ως προς την εσωτερική διαχείριση και τον εσωτερικό έλεγχο του φορέα, όσο και ως προς τις εξωτερικές σχέσεις και τις επιλογές του,
- ✓ *Συναφής*, δηλ. να παρέχει πληροφόρηση που μπορεί να επιβεβαιώσει ή να τροποποιήσει τα σχέδια αυτών που λαμβάνουν αποφάσεις,

- ✓ *Σημαντικός*, δηλ. να παρέχει πληροφόρηση ως προς το κεφάλαιο του φορέα που συνδέεται μοναδικά με τον οργανισμό και τον βοηθά να παράγει αξίες,
- ✓ *Αξιόπιστος*, δηλ. να παρέχει αντικειμενική πληροφόρηση,
- ✓ *Επαληθεύσιμος*, δηλ. να μπορεί να ελεγχθεί η αξιοπιστία της πληροφόρησης,
- ✓ *Επιτεύξιμος*, δηλ. το συνολικό κόστος να μην υπερβαίνει το κέρδος που προκύπτει από τη χρήση δεικτών,
- ✓ *Συγκρίσιμος*, δηλ. να παρουσιάζεται βάσει γενικά αποδεκτών κριτηρίων με συγκρίσιμα μεγέθη,
- ✓ *Επίκαιρος*, δηλ. η πληροφόρηση γίνεται παράλληλα με τις εκθέσεις για τα οικονομικά στοιχεία,
- ✓ *Οικονομικός ή μη*, δηλ. ο δείκτης μέτρησης μπορεί να παρέχει πληροφόρηση τόσο με στοιχεία οικονομικά όσο και με διαφορετικής φύσεως μετρήσιμα μεγέθη πχ κόστος έρευνας ή δαπάνη επιμόρφωσης ανά υπάλληλο, αλλά και, ποσοστά ικανοποίησης πελατών ή υπαλλήλων.

Πώς ορίζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων;

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ.1 του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004), του νόμου δηλ. που καθιερώνει τη «Διοίκηση μέσω Στόχων» στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, η Διοίκηση μέσω Στόχων «.....ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο».

Πού βασίζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων;

Η Διοίκηση μέσω Στόχων βασίζεται στην ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας υπηρεσίας. Συνίσταται στον προσδιορισμό σαφώς καθορισμένων επιδιώξεων/επιδόσεων στα κορυφαία ιεραρχικά κλιμάκια κάθε υπηρεσίας για να επιμεριστούν, στη συνέχεια υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Γι' αυτό συνηθίζουμε να λέμε ότι οι στόχοι καθορίζονται «εκ των άνω» και υλοποιούνται με αντίστροφη φορά.

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

Πολιτική
Ηγεσία

Γενικές Διευθύνσεις

Διευθύνσεις

Τμήματα

Υπάλληλοι

Ωστόσο, ο προσδιορισμός της στοχοθεσίας δεν γίνεται αυθαίρετα. Σε κάθε επίπεδο, το προσωπικό (προϊστάμενος και υφιστάμενοι) δεσμεύονται για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επιδίωξη συγκεκριμένων (ποσοτικά και ποιοτικά) αποτελεσμάτων ορισμένου χρόνου. Στη βάση αυτών των συμφωνιών βρίσκονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, οι πόροι που απαιτούνται και ο τρόπος εξεύρεσης αυτών, οι κανόνες ευθύνης και ελέγχου, καθώς και τα περιθώρια δράσης και λήψης αποφάσεων των υπεύθυνων υλοποίησης. Ειδικότερα, οι στόχοι τίθενται στα ορθά πλαίσια όταν είναι:

- Συγκεκριμένοι (Specific)
- Μετρήσιμοι (Measurable)
- Συμφωνημένοι (Agreed)
- Ρεαλιστικοί και (Realistic)
- Πραγματοποιήσιμοι (Timed).

Ποια η διαδικασία καθορισμού των στόχων;

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 παρ. 2 του ν. 3230/2004 «σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.....Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίησή τους είναι χρονικά προσδιορισμένη». Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι ποσοτικοί και ποιοτικοί στόχοι τίθενται μετά από συνεννόηση και συμφωνία κάθε υπαλλήλου με τον προϊστάμενό του και μέσω αυτού με την πολιτική και διοικητική ηγεσία του κάθε φορέα και παρακολουθούνται τόσο από αυτούς τους ίδιους και τους προϊσταμένους τους, όσο και από τις Μονάδες Αποδοτικότητας – Αποτελεσματικότητας και όπου δεν υφίστανται τέτοιες μονάδες από τις Διευθύνσεις Διοικητικού – Προσωπικού των Υπηρεσιών (αναλυτικά για τη Μεθοδολογία Στοχοθεσίας βλ. εγκύκλιο ΔΙΠΑ α.π...: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, αναρτημένη στο διαδικτυακό τόπο [www.gsra.gr/Δημόσια Διοίκηση/Εκσυγχρονισμός/ΔΙΠΑ](http://www.gsra.gr/Δημόσια_Διοίκηση/Εκσυγχρονισμός/ΔΙΠΑ)).

Ποιος ο τύπος της Συμφωνίας Στοχοθεσίας;

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 παρ. παρ. 3 του ν. 3230/04 «..η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων όπου δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις.....Η απόφαση Στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης...». Επιπλέον, σύμφωνα προς τις διατάξεις του ν. 3861/2010 (ΦΕΚ 112/Α/13-7-2010) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο Πρόγραμμα Διαύγεια και άλλες διατάξεις» η απόφαση για τη Στοχοθεσία αναρτάται στο διαδικτυακό τόπο του προγράμματος Διαύγεια (άρ. 2 παρ. 4 περ. 4 & 5 του ν. 3861/2010).

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

Στην απόφαση Στοχοθεσίας αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της διαβούλευσης που έλαβε χώρα μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών προϊσταμένων όλων των βαθμίδων. Στην ίδια απόφαση προσδιορίζονται η συχνότητα και η χρονική διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

***Πώς συμπληρώνεται το έντυπο της Στοχοθεσίας από μια
δημόσια υπηρεσία;***

**ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΝΤΥΠΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ
ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ:**

ΤΜΗΜΑ: (2)					
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (3)					
ΣΤΟΧΟΣ: (4) 1		Προγραμματισμός προσλήψεων τακτικού και έκτακτου προσωπικού έτους 2009			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1.	Αποστολή εγκυκλίου προς όλα τα Υπουργεία για υποβολή αιτημάτων πρόσληψης προσωπικού για το έτος 2009.			Όλοι οι φορείς του Δημόσιου Τομέα (ΝΠΔΔ, ΟΤΑ, α΄ και β΄ βαθμού)	Ιανουάριος 2009 (Ολοκληρώθηκε)
2.	Επεξεργασία των αιτημάτων των Φορέων του Δημόσιου Τομέα.			Γ.Α.Κ. / Γρ. Κυβερνήσεως	Ιανουάριος- Δεκέμβριος 2009

(1): Προσοχή: Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται στην περίπτωση που η Διεύθυνση συγκροτείται από Τμήματα. Σε περίπτωση που η Διεύθυνση δε συγκροτείται από Τμήματα, συμπληρώνεται ο επόμενος πίνακας. Ο παρών πίνακας συμπληρώνεται μία φορά για κάθε στόχο που έχει τεθεί. Στην περίπτωση που ο αριθμός των επιμέρους ενεργειών υπερβαίνει τους υπάρχοντες κενούς χώρους, η ανάλυση συνεχίζεται σε νέο έντυπο.

(2): Συμπληρώνεται η ονομασία του Τμήματος

(3): Συμπληρώνεται το όνομα του Προϊσταμένου του Τμήματος

(4): Αναγράφεται ο στόχος που το Τμήμα θα πρέπει να υλοποιήσει στο πλαίσιο του Στρατηγικού Προγραμματισμού του Φορέα. Ο στόχος θα πρέπει να γίνεται αντιληπτός ως προγραμματισμένη, μεγάλης κλίμακας, πάγια δραστηριότητα του Τμήματος (δεν αναγράφονται οι έκτακτες και εντελώς διεκπεραιωτικές δραστηριότητες)

(5): Αύξων Αριθμός για κάθε επιμέρους ενέργεια

(6): Αναλύονται οι επιμέρους ενέργειες στις οποίες οι υπάλληλοι του Τμήματος θα πρέπει να προβούν προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος που έχει τεθεί, όπως αυτός προσδιορίζεται στην (4) του παρόντος πίνακα.

(7): Συμπληρώνεται το ονοματεπώνυμο του/των υπαλλήλου/ων του Τμήματος που έχει/έχουν χρεωθεί την υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας

(8): Αναγράφονται τα ονόματα άλλων υπαλλήλων ή μονάδων του εν λόγω Φορέα που ενδεχομένως εμπλέκονται στη συγκεκριμένη ενέργεια

(9): Αναγράφονται υπηρεσίες εκτός του συγκεκριμένου Φορέα που ενδεχομένως εμπλέκονται στην υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας

(10): Προσδιορίζεται το απότατο χρονικό όριο για την ολοκλήρωση υλοποίησης της συγκεκριμένης ενέργειας.

Πώς ορίζεται η αποτελεσματικότητα & πώς η αποδοτικότητα σε μια δημόσια υπηρεσία;

Σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 1 του ν. 3230/04 «....αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρουςαποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων....».

Πώς μετράμε την επίτευξη των στόχων;

Με τους Δείκτες Μέτρησης (άρ. 5 του ν. 3230/04). Σύμφωνα με το τελευταίο εδάφιο της παρ. 2 του άρθ. 1 του ν. 3230 «.....Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.».

Οι Δείκτες Μέτρησης καταδεικνύουν το βαθμό προσέγγισης του ζητούμενου αποτελέσματος από μια διοικητική δράση ή έργο. Προσδιορίζονται από κάθε υπηρεσία ξεχωριστά με τρόπο ώστε να εκπληρώνονται οι σκοποί της μέτρησης και να εκφράζεται το ιδιαίτερο αντικείμενο αρμοδιότητας της κάθε υπηρεσίας.

Ειδικότερα με τους Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών επιδιώκεται η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης που αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση του πολίτη, την επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, την ενίσχυση της διαφάνειας, την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα την άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη (άρθρο 1 παρ. 2 ν. 3230/2004). Επισημαίνεται ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας **δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας**. Η εν λόγω μέτρηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανώσεων, καθώς συμβάλλει στην:

- αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων
- ομαλή, συστηματική και με κανονικότητα συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων
- ορθολογική διαμόρφωση Δημοσίων πολιτικών και τη λήψη των ανάλογων αποφάσεων
- βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Διοίκησης κάθε τύπου Δημόσιας Οργάνωσης (βλ. εγκύκλιο ΔΙΠΑ με α.π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, αναρτημένη στο διαδικτυακό τόπο www.gspa.gr/Δημόσια_Διοίκηση/Εκσυγχρονισμός/ΔΙΠΑ).

Είναι δυνατό να τροποποιηθούν οι αρχικά τιθέμενοι στόχοι μιας υπηρεσιακής μονάδας;

Η πορεία της υλοποίησης των στόχων ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων σε τακτά χρονικά διαστήματα που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου. Εφόσον παρατηρηθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασιστεί ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι στόχοι, συνολικά ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους, δηλ. χρειάζεται εκ νέου έγκριση και προσυπογραφή από το ανώτατο, κατά περίπτωση, όργανο διοίκησης (άρθρο 4 ν. 3230/04).

Ποια είναι τα είδη των Δεικτών;

Σύμφωνα με τις παραγράφους 2 & 3 του άρθρου 5 του ν. 3230/2004 οι Δείκτες Μέτρησης διακρίνονται σε Γενικούς και Ειδικούς. Ως **Γενικοί Δείκτες** ορίζονται «.....ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών» ενώ ως **Ειδικοί** αυτοί «..... που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών....».

Παραδείγματα Γενικών Δεικτών:

- Αριθμός επισκεπτών της ιστοσελίδας της Υπηρεσίας.
- Αριθμός νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών.
- Ποσοστό οργανικών μονάδων της Υπηρεσίας που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό πρωτόκολλο.

Παραδείγματα Ειδικών Δεικτών:

- Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων προσλήψεων προσωπικού σε σχέση με τα υποβληθέντα αιτήματα, ανά Φορέα.
- Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων ανά Φορέα, ανά είδος απασχόλησης & ανά κατηγορία προσωπικού.
- Ποσοστό πιστοποιημένης επιμόρφωσης που αφορά σε «Βασικές διοικητικές λειτουργίες των Δημοσίων Υπηρεσιών», επί του συνόλου της πιστοποιημένης επιμόρφωσης που αφορά στις ανάγκες της Υπηρεσίας, ανά τρίμηνο.
- Αριθμός Υπηρεσιών που εφαρμόζουν το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» εκ του συνόλου των υπόχρεων φορέων.

Ποιο το έντυπο της καταγραφής των Δεικτών Μέτρησης που θα πρέπει να συμπληρώνεται από τις υπόχρεες δημόσιες υπηρεσίες;

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (1)				
A/A (2)		Όνομασία Δείκτη Μέτρησης (3):		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης (4):				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης (5):		Μονάδα Μέτρησης (6):	Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης (7):	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης (8):				
Μέθοδος Υπολογισμού (9):				

(1): Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται για κάθε Δείκτη Μέτρησης

(2): Αύξων Αριθμός Δείκτη Μέτρησης. Προσοχή: πρέπει να υπάρχει ταύτιση με τον Αύξοντα Αριθμό του συγκεκριμένου Δείκτη Μέτρησης στο έντυπο "**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ**"

(3): Συμπληρώνεται η ονομασία του Δείκτη Μέτρησης όπως αυτή περιέχεται στην Απόφαση Στοχοθεσίας του συγκεκριμένου Φορέα

(4): Παρέχονται περαιτέρω διευκρινίσεις, εφόσον κρίνονται απαραίτητες, σε σχέση με τη λειτουργία και την επιδίωξη του συγκεκριμένου Δείκτη Μέτρησης

(5): π.χ. Κάθε μήνα, κάθε εξάμηνο, ετησίως κλπ.

(6): π.χ. Ανθρωποώρες, χιλιόμετρα κλπ.

(7): Συμπληρώνεται ο επιθυμητός **ποσοτικός** στόχος που ο Φορέας θέτει για το συγκεκριμένο Δείκτη Μέτρησης

(8): Παρέχονται διευκρινιστικές πληροφορίες και επεξηγήσεις επί του ποσοτικού στόχου του Δείκτη Μέτρησης που τέθηκε ανωτέρω, εφόσον αυτό κρίνεται σκόπιμο

(9): Προσδιορίζονται λεπτομερώς όλα τα επί μέρους στάδια της διαδικασίας που ακολουθείται για τον υπολογισμό του συγκεκριμένου Δείκτη Μέτρησης (π.χ. Μέθοδος συλλογής στοιχείων, μέθοδος επεξεργασίας αυτών κλπ.)

Το προαναφερόμενο έντυπο έχει αποσταλεί από τη ΔΙΠΑ του ΥΔΙΜΗΔ προς συμπλήρωση στις δημόσιες υπηρεσίες, ως συνημμένο Παράρτημα της υπηρεσιακή μας εγκυκλίου, με την οποία αποσαφηνίζεται η μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης (αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, αναρτημένη στο www.gspa.gr/Δημόσια Διοίκηση/Εκσυγχρονισμός/ΔΙΠΑ).

Ποιος ο τύπος που περιβάλλονται οι αποφάσεις για τους Δείκτες Μέτρησης αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών;

Σύμφωνα προς την παράγραφο 4 του άρθρου 5 του ν. 3230/2004 «.....Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.....».

Κατωτέρω παρατίθεται ο κατάλογος των αποφάσεων Δεικτών Μέτρησης που έχουν δημοσιευτεί έως σήμερα και έχουν περιέλθει στην Υπηρεσία μας:

Κατάλογος Αποφάσεων Δεικτών

1. Καθορισμός Στοχοθεσίας (όπου προκύπτουν και οι συναφείς δείκτες, ωστόσο, χωρίς ΚΥΑ) του **Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων** (ΦΕΚ 2105/Β/21-09-2011)
2. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο **Υπουργείο Εθνικής Άμυνας** (ΥΠΕΘΑ) (ΦΕΚ 312/Β/23-3-2010)
3. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη **Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ 1836/Β/3-9-2009)
4. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του **Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών** (Τομέας Οικονομίας) (ΦΕΚ 1259/Β/25-6-2009)
5. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο **Εθνικό Τυπογραφείο** (ΦΕΚ 904/Β/14-5-2009)
6. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών του **Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων** και **εποπτευόμενων Ν.Π.Δ.Δ.** αυτού (ΦΕΚ 894/Β/13-5-2009)
7. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην κεντρική Υπηρεσία του **Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών** (ΦΕΚ 830/Β/5-5-2009)

8. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο **Υπουργείο Μακεδονίας – Θράκης** (ΦΕΚ 579/Β/13-3-2009)
9. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο **ΕΚΔΔΑ** (ΦΕΚ 403/Β/5-3-2009 & 1061/Β/5-4-2012)
- 10.Καθορισμός Γενικών και Ειδικών δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των τομέων πολιτικής του **Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης** (ΦΕΚ 261/Β/13-2-2009)
- 11.Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των **Περιφερειών** και καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε **Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις** (ΦΕΚ 54/Β/20-1-2009)
- 12.Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του **Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας** (ΦΕΚ 2682/Β/31-12-2008)
- 13.Καθιέρωση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, κατά Γενική Διεύθυνση, στο **Υπουργείο Πολιτισμού** (ΦΕΚ 2510/Β/10-12-2008)
- 14.Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του **Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων** (ΥΠ.Ε.Π.Θ.) (ΦΕΚ 2473/Β/5-12-2008)

Υπάρχουν Δείκτες Μέτρησης που δεν δημοσιεύονται;

Ως γνωστό, αποτελεί βασική αρχή του ισχύοντος Συντάγματος, ότι οι κανονιστικές διοικητικές πράξεις πρέπει να δημοσιεύονται. Με τη δημοσίευση το κείμενο τους γίνεται προσιτό σε καθένα που ενδιαφέρεται να λάβει γνώση. Ωστόσο, υπάρχουν κατηγορίες κανονιστικών πράξεων που δεν δημοσιεύονται. Επί παραδείγματι, κατά πάγια νομολογία του ΣΕ, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι αντίκειται προς το Σύνταγμα η νομοθετική διάταξη που προβλέπει τη μη δημοσίευση κανονιστικών πράξεων, όταν υπάρχει κίνδυνος να προκληθεί βλάβη στην εθνική άμυνα ή ασφάλεια της Χώρας ή για πράξεις που αφορούν στη διάρθρωση, τη σύνθεση και τον εξοπλισμό των ενόπλων δυνάμεων ή ακόμα σε πράξεις του Λιμενικού, Πυροσβεστικού Σώματος ή της Ελληνικής Αστυνομίας. Είναι προφανές ότι στους ίδιους περιορισμούς υπόκειται και η δημοσίευση των Δεικτών Μέτρησης μεγεθών που αφορούν στις παραπάνω κατηγορίες κανονιστικών διοικητικών πράξεων.

Ποιες είναι οι αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες για τη μέτρηση Αποτελεσματικότητας Αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών;

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 6 του ν. 3230/2004 «.....Με προεδρικό διάταγμα,, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας & Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος..... Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας , την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά....».

Ωστόσο, ακόμα δεν έχουν συσταθεί στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών οι Μονάδες Ποιότητας & Αποδοτικότητας με αποτέλεσμα τις σχετικές αρμοδιότητες να ασκούν οι Διευθύνσεις Διοικητικού - Προσωπικού, όπου δεν συντρέχει περίπτωση. Επισημαίνεται ότι η ΔΙΠΑ του ΥΔΙΜΗΔ, ως συντονιστική μονάδα για τη σχεδίαση συστημάτων και μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας των δημοσίων

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

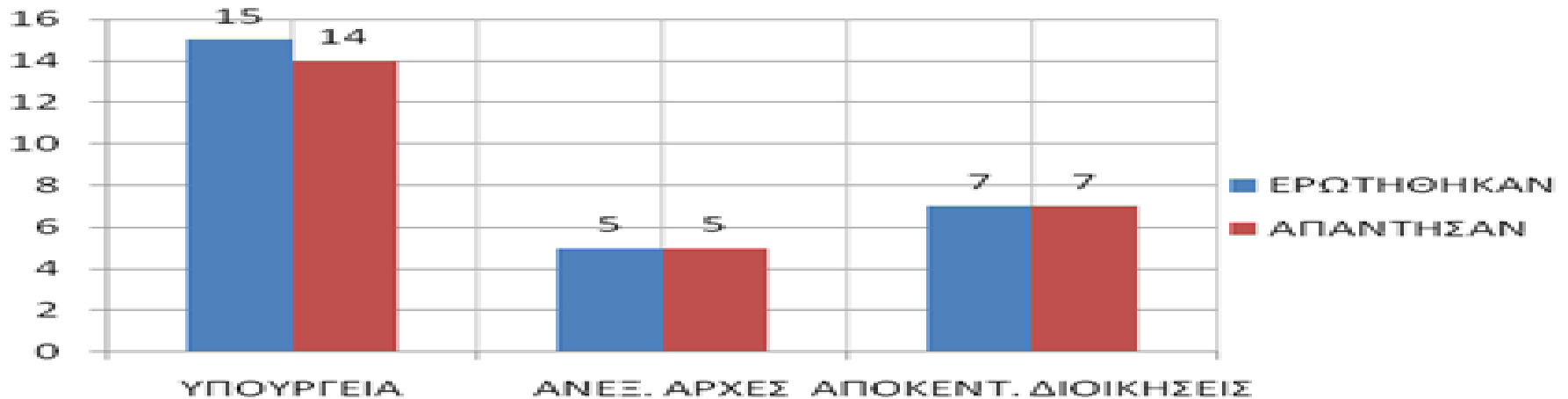
υπηρεσιών ανά την ελληνική επικράτεια (άρ. 7 ν. 3230/2004), αποστέλλει σε τακτά χρονικά διαστήματα εγκυκλίους με τις οποίες υπογραμμίζει τη θεσμική υποχρέωση για σύσταση των προαναφερομένων Μονάδων.

Σε συνέχεια του με αριθμ. ΔΙΠΑ/19819/7.10.2011 εγγράφου μας για την ενημέρωση του υπηρεσιακού Αρχείου με στοιχεία επικοινωνίας Μονάδων Ποιότητας & Αποδοτικότητας των Δημόσιων Φορέων ή, όπου δεν υφίστανται τέτοιες, των αρμόδιων υπαλλήλων για τα θέματα αυτά, τα στοιχεία που προέκυψαν έχουν ως εξής 4 :

- Α. ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ: Ποσοστό ανταπόκρισης 93,33 %, δηλ. δεκατέσσερα (14) στα δεκαπέντε (15).
- Β. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ: Ποσοστό ανταπόκρισης 100,00 %, δηλ. επτά (7) στις επτά (7).
- Γ. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ(συνταγματικά κατοχυρωμένες): Ποσοστό ανταπόκρισης 100,00%, δηλ. πέντε (5) στις πέντε (5).

4 Βάσει του Μητρώου Υπηρεσιών & Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, Αθήνα, Οκτώβριος 2011, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλ. Διακυβέρνησης.

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**



Ως προς τα ΝΠΔΔ υπενθυμίζουμε ότι δεν υφίσταται υποχρέωση σύστασης αρμόδιας οργανικής μονάδας οπότε, όπως έχουμε επισημάνει στην με απ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007 υπηρεσιακή μας εγκύκλιο με θέμα «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης», αρμόδιες για την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων θεωρούνται οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού.

Πώς αξιολογούνται τα αποτελέσματα μέτρησης Αποτελεσματικότητας & Αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών;

Σύμφωνα προς την παράγραφο 5 του άρθρου 6 του ν. 3230/2004, οι αρμόδιες, κατά περίπτωση, Μονάδες των δημοσίων υπηρεσιών, «.....συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις τους, σε ετήσια δε βάση εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους, τις οποίες υποβάλλουν στον οικείο Υπουργό και συγχρόνως τις διαβιβάζουν στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης». Ειδικότερα, για τη σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων παρέχονται οδηγίες με την α.π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 20260/13.9.2006 υπηρεσιακή μας εγκύκλιο. Προκειμένου να ακολουθηθεί η ορθή μεθοδολογία συλλογής στοιχείων, επεξεργασίας και συνακόλουθης καταγραφής των Ετήσιων Εκθέσεων Απολογισμού Δράσεων των δημοσίων υπηρεσιών θα πρέπει προηγουμένως να συμπληρωθούν από τους Φορείς οι πίνακες που έχουν αποσταλεί από την υπηρεσία μας με τον τρόπο που υποδεικνύεται σε αυτές ώστε να συμπεριληφθούν στο κείμενο της προαναφερόμενης Έκθεσης. Κατωτέρω παρατίθενται αφενός ο Πίνακας για τα Αποτελέσματα Μετρήσεων, αφετέρου, ο Πίνακας Αίτια Αποκλίσεων – Προτάσεις Διόρθωσης, ως εξής:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

A/A (1)	Δείκτες Μέτρησης (2) (Ονομασία)	Ποσοτικοί Στόχοι (3)	Αποτελέσματα Μετρήσεων (4)	Σύγκριση (Ποσοστό) (5)

(1): Αύξων Αριθμός Δείκτη Μέτρησης. **Προσοχή**: πρέπει να υπάρχει ταύτιση με τον Αύξοντα Αριθμό του **συγκεκριμένου** Δείκτη Μέτρησης όπως αυτός εμφανίζεται στο έντυπο **"ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ"**

(2): Συμπληρώνεται η ονομασία κάθε Δείκτη Μέτρησης όπως αυτή περιέχεται στην Απόφαση Στοχοθεσίας του συγκεκριμένου Φορέα

(3): Συμπληρώνεται ο **επιθυμητός ποσοτικός** στόχος που ο Φορέας θέτει για κάθε Δείκτη Μέτρησης

(4): Συμπληρώνεται το αποτέλεσμα που προέκυψε από τη μέτρηση κάθε Δείκτη Μέτρησης

(5): Προκύπτει από τον ακόλουθο τύπο: $\{ \text{Στήλη (4)} - \text{Στήλη (3)} \} * 100 / \text{Στήλη (4)}$

ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΗΣ (1)				
Α/Α (2)		Ονομασία Δείκτη Μέτρησης: (3)		
Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης: (4)		Αποτέλεσμα Μέτρησης: (5)	Απόκλιση (Ποσοστό): (6)	
Αιτίες Απόκλισης:				
Διορθωτικές Δράσεις:				

(1): Ο πίνακας συμπληρώνεται μόνον για τις περιπτώσεις εκείνες που εμφανίζεται απόκλιση μεταξύ του στόχου που η Υπηρεσία έχει θέσει για το συγκεκριμένο Δείκτη Μέτρησης και του αποτελέσματος που προέκυψε από τη μέτρηση.

(2): Αύξων Αριθμός Δείκτη Μέτρησης. Προσοχή: θα πρέπει να υπάρχει ταύτιση με τον αύξοντα αριθμό που αντιστοιχεί στο συγκεκριμένο Δείκτη Μέτρησης στο έντυπο "ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ"

(3): Συμπληρώνεται η ονομασία του Δείκτη Μέτρησης όπως αυτή περιέχεται στην Απόφαση Στοχοθεσίας του συγκεκριμένου Φορέα

(4): Συμπληρώνεται ο επιθυμητός ποσοτικός στόχος που ο Φορέας θέτει για το συγκεκριμένο Δείκτη Μέτρησης, όπως αυτός έχει ήδη δηλωθεί στο έντυπο "ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ"

(5): Συμπληρώνεται το αποτέλεσμα της μέτρησης του συγκεκριμένου Δείκτη Μέτρησης από τη Στήλη (4) του εντύπου "ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ"

(6): Προκύπτει από τη στήλη (5) του εντύπου "ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ" για το συγκεκριμένο Δείκτη Μέτρησης

Πώς διασυνδέεται η Διοίκηση Μέσω Στόχων με την Αποτελεσματικότητα & την Αποδοτικότητα σε ατομικό επίπεδο;

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του υπαλλήλου ή της ομάδας έναντι προκαθορισμένων στόχων συνιστά αναπόσπαστο τμήμα του Συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων. Με τον τρόπο αυτό είμαστε σε θέση να διαχειριστούμε την απόδοση των εργαζομένων, την υπηρεσιακή τους σταδιοδρομία, την εκπαίδευσή τους και τη γενικότερη αξιοποίησή τους. Προκειμένου, όμως, να ευοδώσει ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει προηγουμένως να αποσαφηνιστεί η μεθοδολογία διασύνδεσης της Στοχοθεσίας με την Αξιολόγηση.

Η υιοθέτηση ενός Συστήματος Αξιολόγησης βάσει Στοχοθεσίας προϋποθέτει επεξεργασία Προγραμμάτων Δράσης δηλ. πρωτοβουλιών ή σχεδίων προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή περισσότεροι από τους ετήσιους στόχους του Φορέα σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων ή Τμημάτων. Σε κάθε επίπεδο, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι, δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών, όπου υπάρχουν. Ειδικότερα η διαδικασία αυτή προϋποθέτει:

- Αρχικό καθορισμό σχετικά με το τι ακριβώς θα πρέπει να γίνει, ποιοι θα είναι οι μέτοχοι, τι αναμένεται από τον κάθε υπάλληλο, ποια θα είναι τα υποστηρικτικά μέσα που θα τους δοθούν. Οι στόχοι αποσαφηνίζονται με τις παραμέτρους του SMART [Συγκεκριμένου-Μετρήσιμου-Συμφωνημένου-Ρεαλιστικού-Πραγματοποιήσιμου] στόχου.
- Μέτρηση επίδοσης σε τακτά και εκ των προτέρων συμφωνημένα χρονικά διαστήματα με μεθόδους από κοινού αποδεκτές.
- Χρονικούς περιορισμούς για την υλοποίηση της εργασίας οι οποίοι θα πρέπει να είναι γνωστοί σε όλους και να γίνονται συχνά υπενθυμίσεις.
- Οι δύο πλευρές (προϊστάμενοι – υφιστάμενοι)να αποφασίζουν την ιεραρχία της επίτευξης των στόχων ανάλογα με τη συμφωνηθείσα σπουδαιότητα που θα ορίσουν.
- Οι υφιστάμενοι να έχουν θεσμικά οριοθετημένη ελευθερία κινήσεων κατά την υλοποίηση των στόχων και οι προϊστάμενοι να τους υποστηρίζουν σε αυτή την κατεύθυνση.

Τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε στα συστήματα διασύνδεσης Αμοιβών-Παραγωγικότητας-Αξιολόγησης (PRP-Performance Related Pay) στις χώρες του ΟΟΣΑ & της ΕΕ;

(βλ. Synthesis Paper, European Best Practices in Performance Related Pay for Public Service Managers, 41th Meeting of the European Directors-General Responsible for Public Administration, Rome 2nd – 3rd December 2003)

Τα ανωτέρω συστήματα διασυνδέουν την πληρωμή με την απόδοση του ατόμου, της ομάδας ή του Φορέα. Όλα βασίζονται στην υπόσχεση αύξησης αμοιβής ως κίνητρο για μεγαλύτερη απόδοση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση τα υπερβάλλοντα του μισθού κέρδη (bonus) ή η διατήρηση των αποδοχών απορρέουν από την αξιολόγηση του υπαλλήλου ή της ομάδας έναντι προκαθορισμένων στόχων, ως αναπόσπαστο τμήμα του Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης (Επίδοση = Απόδοση + Αποτελεσματικότητα). Προκειμένου να ευοδώσει ένα τέτοιο σύστημα προηγουμένως θα πρέπει να αποσαφηνιστούν τα εξής:

- Στοχοθεσία
- Αξιολόγηση
- Διασύνδεση των παραπάνω με τα συστήματα πληρωμών (από πού θα προέλθουν οι πόροι).

Οι λόγοι για τους οποίους υιοθετείται στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών ένα σύστημα αποζημιώσεων συνδεδεμένο με την επίδοση είναι οι ακόλουθοι:

- Η απόδοση του υπαλλήλου θα πρέπει να αμείβεται ανάλογα.
- Ο δημόσιος τομέας καθίσταται πιο ελκυστικός με τη δημιουργία ενός ευέλικτου συστήματος πληρωμών ενώ πρέπει οι υπάλληλοι με προσόντα να παραμένουν.
- Τα συστήματα αμοιβών που διασυνδέονται με την απόδοση συμβάλλουν στη διοικητική αναδιάρθρωση του Φορέα.

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

Case Study: Παράδειγμα Στοχοθεσίας όπου προκύπτει ο επιμερισμός του Στρατηγικού Στόχου στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας.

Παράδειγμα:

***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛ. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ – ΥΔΙΜΗΔ):***

Προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΙΧΟΙ (σε επίπεδο Γεν. Δ/νσης):

- ✓ Επεξεργασία Σχεδίου Νόμου για την ευρεία εφαρμογή στις υπηρεσίες του Δημοσίου της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για την προώθηση και ευρεία χρήση ΤΠΕ στο Δημόσιο.

ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ (σε επίπεδο Δ/νσης):

- ✓ Επεξεργασία επί μέρους Διατάξεων Σχεδίου Νόμου για την προώθηση εφαρμογής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο.
- ✓ Διοργάνωση Ημερίδων για τη διάχυση της πληροφορίας χρήσης και εφαρμογής υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- ✓ Έκδοση Ενημερωτικού Φυλλαδίου για τους χρήστες υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ (σε επίπεδο Τμήματος):

- ✓ Παρατηρήσεις & επεξεργασία Διατάξεων Σχεδίου Νόμου για την προώθηση εφαρμογής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο.
- ✓ Έκδοση Εγκυκλίου για την ερμηνεία των Διατάξεων του ψηφισθέντος από το Κοινοβούλιο Νόμου για την προώθηση εφαρμογής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο.
- ✓ Συγκριτική Μελέτη για τις Καλύτερες Πρακτικές υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα κ-μ της ΕΕ.

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (πιθανοί):

ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

- ✓ Ποσοστό οργανικών μονάδων του ΥΔΙΜΗΔ που επικοινωνούν ηλεκτρονικά α) με πολίτες β) με άλλους Φορείς γ) που κάνουν χρήση υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εντός του Φορέα.
- ✓ Ποσοστό οργανικών μονάδων του ΥΔΙΜΗΔ που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές εφαρμογές (πχ ηλεκτρονικό πρωτόκολλο).
- ✓ Μέσος χρόνος διεκπεραίωσης μιας υπόθεσης.
- ✓ Ποσοστό επίτευξης των στόχων μείωσης του λειτουργικού κόστους κάθε Γ.Δ. λόγω χρήσης ηλεκτρονικών εφαρμογών.
- ✓ Ποσοστό πιστοποιημένα εκπαιδευθέντων υπαλλήλων στο σύνολο του προσωπικού.

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

- ✓ Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα Πολιτών/Φορέων που υποβάλλονται.
- ✓ Ποσοστό απορρόφησης πιστώσεων συγχρηματοδοτούμενων έργων.
- ✓ Αριθμός υπηρεσιών παρεχομένων από το Φορέα με ηλεκτρονικά μέσα/.
- ✓ Αριθμός επισκεπτών ιστοσελίδας/έτος.

ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ:

- ✓ Ποσοστό (%) ολοκλήρωσης Προγραμμάτων & Δράσεων του ΥΔΙΜΗΔ σε συνεργασία με Υπουργεία & Φορείς για την εφαρμογή του e-gov.
- ✓ Ποσοστό (%) Στελεχών που εκπαιδεύτηκαν για τις προβλεπόμενες ηλεκτρονικές εφαρμογές.
- ✓ Ποσοστό (%) ολοκλήρωσης Διαγωνισμών για τα έργα του e-gov.
- ✓ Απαιτούμενος χρόνος για θέσπιση νέου νομοθετικού πλαισίου / τροποποίηση υφιστάμενου (αριθμός ανθρωποωρών/έτος).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management/NPM) προσδίδει στο δημόσιο οργανισμό επιχειρησιακά χαρακτηριστικά καθώς αντλεί τεχνογνωσία από τον ιδιωτικό τομέα και τις αγορές με σαφή πλέον χάραξη στρατηγικής προς τον πολίτη – πελάτη⁵. Τα βασικά γνωρίσματα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης συνοψίζονται ως εξής⁶:

- ✓ Δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη μέτρηση επίδοσης (επίδοση = αποτελεσματικότητα + αποδοτικότητα) του οργανισμού,
- ✓ Προτιμώνται «ευέλικτα» οργανωτικά σχήματα,
- ✓ Επιχειρείται διασύνδεση του Συστήματος Αμοιβών με Δείκτες Μέτρησης Επίδοσης (Performane Related Pay/PRP),
- ✓ Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υλοποιείται με θεσμικούς στόχους και στρατηγικές (Συμβόλαια Στοχοθεσίας),
- ✓ Οι νέες πολιτικές προσανατολίζονται στον πολίτη ως πελάτη – χρήστη της υπηρεσίας.

5 Βλ. G. Labri (1999), *The New Public Management Approach and Crisis States, UNRISD Discussion Paper, No 112, OECD.*

6 Βλ. Chr. Pollitt/Sorin Dan (2011), *The Impacts of the New Public Management in Europe: A Meta-Analysis, COCOPS Working Paper, No 3, www.cocops.eu.*

***Μπορούν να τύχουν επεξεργασίας βάσει δεικτών τα άυλα
πάγια περιουσιακά στοιχεία ⁷;***

Οι όροι «μη από περιουσιακό κεφάλαιο» και «διανοητικό κεφάλαιο» αφορούν στην ίδια έννοια. Και οι δύο υποδηλώνουν εισροές κεφαλαίου σε άυλη μορφή, που δεν αποτιμώνται με λογιστικούς όρους, ωστόσο, εάν τύχουν της ενδεδειγμένης διαχείρισης προσδοκάται να αυξήσουν το ενεργητικό του Φορέα (MERITUM Project 2001). Ως περιουσιακά στοιχεία, οι άϋλοι πάγιοι πόροι συνιστούν το περιεχόμενο του Διανοητικού Κεφαλαίου που κι αυτό με τη σειρά του αποτελεί υποκατηγορία του συνόλου του Κεφαλαίου ενός οργανισμού, αναλυόμενου σε απτά οικονομικά, διαφορετικά, μετρήσιμα μεγέθη.

7 Βλ. Kostagiolas, P.A. (2012), *Managing Intellectual Capital in Libraries: beyond the balance sheet*, CHANDOS Publishing, Information Professional Series, Oxford, UK, p. 244, ISBN: 978-1-84-334-678-4 (print), ISBN: 978-1-78063-315-2.

Η πλέον μεστή υπο-κατηγοριοποίηση του Διανοητικού Κεφαλαίου αφορά σε τρία επί μέρους σύνολα άϋλης ιδιοκτησίας του Φορέα και συγκεκριμένα στο:

- ❖ Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital),
- ❖ Δομικό Κεφάλαιο (Structural Capital) και, τέλος,
- ❖ Σχισιακό Κεφάλαιο (Relational Capital)⁸.

8 Βλ. Measuring Intangibles To Understand and Improve Innovation Management (MERITUM), Final Report, Project funded by the European under the Targeted Socio-Economic Research (TSER), Publication Date: 30-4-2001.

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t. laskari@ydmed.gov.gr**

Σύμφωνα με την κατάταξη αυτή το *Ανθρώπινο Κεφάλαιο* προσδιορίζεται ως η γνώση που οι υπάλληλοι παίρνουν μαζί όταν φύγουν από το Φορέα απασχόλησής τους. Περιλαμβάνει τη γνώση ως πιστοποίηση μάθησης ενός ορισμένου επιπέδου εκπαίδευσης, τις δεξιότητες, την εμπειρία και τις ικανότητες του υπαλλήλου ατομικά. Το *Δομικό Κεφάλαιο* αναφέρεται στο σύνολο της γνώσης που παραμένει εντός του Φορέα στο τέλος μιας εργάσιμης μέρας. Συναποτελείται από διαδικασίες, συστήματα, βάσεις δεδομένων και, γενικότερα, οτιδήποτε στηρίζει την παραγωγική συμπεριφορά του Φορέα σε καθημερινή βάση. Τέλος, το *Σχισιακό Κεφάλαιο*, οριοθετείται μέσα από τις εξωτερικές σχέσεις του Φορέα, με δίκτυα πελατών, προμηθευτών ή ερευνητών/συμβούλων. Ή σε μια διαφορετική εννοιολογική προσέγγιση, ως το τμήμα, εκείνο, του Ανθρώπινου και Δομικού Κεφαλαίου που αφορά στις σχέσεις του Φορέα με τους Μετόχους του (στην περίπτωση του Δημοσίου προέχει η σχέση με τον πολίτη – πελάτη).

Παραδείγματα δεικτών άϋλων πάγιων περιουσιακών στοιχείων:

- Ποσοστά κατηγορίας εκπαίδευσης, ποσοστά επιμόρφωσης υπαλλήλων ανά τομέα δράσης, μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, μέσος όρος δαπάνης για εκπαίδευση ανά θέση εργασίας, μέσος όρος ικανοποίησης υπαλλήλων για τα επιμορφωτικά προγράμματα του φορέα, κόστος διεξαγωγής έρευνας ικανοποίησης προσωπικού, κόστος κατοχύρωσης πνευματικής ιδιοκτησίας (μελέτες, οδηγοί, λογότυπα), ποσοστά υπαλλήλων με e-skills, αριθμός ΟΔΕ (Ομάδων Διοίκησης Έργου) ανά φορέα πολιτικής κλπ
- Ποσοστά μοντελοποίησης/πιστοποιημένων διαδικασιών, ποσοστό ευρετηρίασης, αριθμός διαδικασιών που έχουν απλουστευθεί στο σύνολο των υφιστάμενων ανά υπουργείο, αριθμός διαδικασιών που διακινούνται με ψηφιακή υπογραφή, ποσοστό ευέλικτων μορφών εργασίας, ποσοστά υπαλλήλων με εναλλαγή στις θέσεις εργασίας τους (job rotation), διαδικασίες τηλε-εργασίας (αριθμός εργασιών που μπορούν να εκτελούνται δια τηλε-εργασίας), ποσοστά καινοτόμων

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

διαδικασιών, ποσοστά εφαρμογής εργαλείων ποιότητας, ποσοστό ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων, ποσοστό ηλεκτρονικής πληρωμής, αριθμός υπηρεσιών με ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, αριθμός φορέων που έχουν εγγραφεί σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Πύλες Πρόσβασης), ποσοστά αυθεντικοποίησης για τη χρήση υπηρεσιών ηλ. διακυβέρνησης κλπ

- Μέσος όρος ανταπόκρισης σε αιτήματα πολιτών, ποσοστά ικανοποίησης πολιτών/πελατών, κόστος έρευνας ικανοποίησης πολιτών βάσει κωδικοποιημένου ερωτηματολογίου, αριθμός υπηρεσιών με εσωτερική δικτύωση (intranet), ποσοστά διαλειτουργικότητας με άλλους φορείς, ποσοστά αποφάσεων βάσει διαβούλευσης ανά τομέα πολιτικής, ποσοστά πρόσβασης στις πληροφορίες φορέων δημοσίου τομέα, ποσοστά επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας Δι@ύγεια κλπ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ❑ Η έμφαση σε εργαλεία Νέας Δημόσιας Διοίκησης στο δημόσιο τομέα προκύπτει ως απόρροια της δημοσιονομικής κρίσης που έθεσε πρωταρχικό μέλημα των κυβερνήσεων σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο την περικοπή του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών⁹. Η κρίση του κράτους πρόνοιας έδωσε έμφαση σε ερωτήματα για το θεσμικό ρόλο του κράτους. Το τελευταίο αναζήτησε λύσεις μέσω διαρθρωτικών θεσμικών μεταβολών επιδιώκοντας την πλαισίωσή του εγχειρήματος αυτού με χαρακτηριστικά Χρηστής Διακυβέρνησης¹⁰.
- ❑ Περαιτέρω, η έννοια της Χρηστής Διακυβέρνησης πρόβαλε την αξιακή διάσταση της διοίκησης στο δημόσιο τομέα. Οι αρχές που προωθεί για την επεξεργασία μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων

9. Βλ. OECD, Labri, G., (1999), *ibid*, σελ. 6 επ..

10 Βλ. Chr. Pollitt/Sandra van Thiel/Vincent Homburg (2007), *New Public Management in Europe in Management Online Review*, www.morexpertise.com. Η οικονομική κρίση είναι από τα πιο συχνά αίτια της μεταρρύθμισης. Δημοσιονομικοί λόγοι ωθούν τις κυβερνήσεις σε εξορθολογισμό δαπανών και, συνεπώς, σε αναδιάρθρωση δημοσίων υπηρεσιών και φορέων. Βλ. Kudo, Hiroko (2003), Between the “governance” model and the Policy Evaluation Act: New Public Management in Japan, *International Review of Administrative Sciences*, Volume 69, no 4, December, σελ. 487 επ.

**ΤΑΤΙΑΝΑ ΛΑΣΚΑΡΗ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΠΑ/ΥΔΙΜΗΔ/t.laskari@ydmed.gov.gr**

αφορούν στις μεταβλητές της διαφάνειας και της λογοδοσίας, της συμμετοχή στην εφαρμογή και λήψη αποφάσεων, της διευρυμένης συναίνεσης, της βελτιωμένης επίδοσης και της ενίσχυσης πολιτικών εφαρμογής του νόμου.

- ❑ Στο ερώτημα «γιατί να μετρήσουμε τη διακυβέρνηση; 11» η απάντηση αφορά στη θέσπιση προδιαγραφών για τη βελτίωση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα, καθώς και στην παροχή πληροφόρησης ως προς την καλύτερη επένδυση των απτών και άϋλων πάγιων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού προκειμένου οι δημόσιες πολιτικές να ασκούνται πιο αποτελεσματικά.
- ❑ Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός φορέα εξαρτάται εξίσου από τη διαχείριση των άϋλων πάγιων περιουσιακών στοιχείων. Η αξιοποίησή τους, ωστόσο, προϋποθέτει τη χρήση κατάλληλων δεικτών ως εργαλείων διοίκησης. Χωρίς μετρήσιμα μεγέθη δεν μπορούμε να

11 Βλ. WPF Reports, Becancon, Marie, (2003), *Good Governance Rankings, The Art of Measurement*, www.worldpeacefoundation.org, σελ. 3 επ..

αξιολογήσουμε την πρόοδο, την ορθότητα της κρίσης κατά τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, εάν δηλ. κινούμαστε στη σωστή κατεύθυνση με δεδομένο πάντα ότι το κάθε σύστημα μέτρησης είναι μοναδικό και αφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του φορέα. Το Διανοητικό Κεφάλαιο δεν είναι απλά το άθροισμα των άϋλων πόρων – δομικό+ανθρώπινο+σχεσιακό – του οργανισμού, αλλά, η διαχείριση της γνώσης κατά τρόπο που να αξιοποιούνται τα άϋλα πάγια περιουσιακά στοιχεία του φορέα και να παράγονται αξίες (Roberts 1999)¹².

12 Βλ. Measuring Intangibles To Understand and Improve Innovation Management (MERITUM), Final Report, ibid, σελ. 3.