
**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΠΜΣ «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΔΗΜΟΣΙΟ
MANAGEMENT»**

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Σταυρούλα Κτιστάκη

Συγγραφή : (Α.Μ:7116Μ050) Σωτήριος Ανδριανάκης

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :

**Η στοχοθεσία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης πριν και μετά τα μνημόνια
συνεργασίας.**



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – Βασικά στοιχεία του MANAGEMENT	σελ. 3
A.) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	
Οι απαρχές των προσπαθειών εκσυγχρονισμού της ελληνικής Δ.Δ.	σελ. 8
B.) ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ –	
Απαρχές εισαγωγής Στοχοθεσίας σε νομοθετικό επίπεδο (Ν. 1943/91)	σελ. 19
Γ.) ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ στο MANAGEMENT	
Το ΝΔΜ και η ΔμΣ	σελ. 22
Η διαδικασία του ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ (PLANNING)	σελ. 24
Η διαδικασία της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – βήματα	σελ. 27
Μέθοδοι μέτρησης αποτελεσμάτων – Δείκτες	σελ. 30
ΝΔΜ – κριτική επισκόπηση – ΔΟΠ – ΚΑΛΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	σελ. 32
Δ.) Νεώτερες προσπάθειες εισαγωγής ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ με νόμους	
στην ελληνική Δ.Δ.	σελ. 38
Διοίκηση μέσω Στόχων στην ελληνική Δ.Δ.(ν. 3230/04)	σελ.43
Ε.) ΜΝΗΜΟΝΙΑ και Εθνικά Σχέδια Στρατηγικής Μεταρρύθμισης	σελ. 50
Στ.) Αποτίμηση των μέχρι τώρα δράσεων – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ. 59
Τελικά Συμπεράσματα	σελ. 65
Βιβλιογραφία - Πηγές – Παράρτημα	σελ.68

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – Βασικά στοιχεία του MANAGEMENT.

Στην παρούσα μελέτη θα μας απασχολήσει το ζήτημα της στοχοθεσίας, διαφορετικά του καθορισμού στόχων στο πεδίο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.), στο πλαίσιο των προσπαθειών εκσυγχρονισμού της από το 1946 μέχρι σήμερα, στη μετάβασή της δηλαδή από τα μεταπολεμικά χρόνια, στη μεταπολίτευση και πλέον στη μνημονιακή εποχή. Μέσα από βιβλιογραφική επισκόπηση θα μελετήσουμε τον προγραμματισμό, τη στοχοθεσία, τη μέτρηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανώσεων. Θα χρησιμοποιήσουμε επίσης γραπτά τεκμήρια (νόμους και υπουργικές αποφάσεις) σε μία συγκριτική θεώρηση, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα το δυνατόν συμπεράσματα.

Σημαντικοί σταθμοί ήταν η ένταξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα το 1981, η απόπειρα εισαγωγής στοιχείων ΝΔΜ με το νόμο 1943/91 τη δεκαετία του '90, οι απόπειρες εισαγωγής στοιχείων ΔΟΠ με το πρόγραμμα Πολιτεία και ΔμΣ με το νόμο 3230/2004, και τέλος η υπαγωγή μας στο νέο πλαίσιο που έθεσαν τα μνημόνια συνεργασίας με τους δανειστές μας, από το 2010 και έπειτα.

Πρώτα απ' όλα, ας εξετάσουμε ορισμένα στοιχεία του μάνατζμεντ:

Ο όρος διοίκηση παραπέμπει στην «εφαρμοσμένη επιστήμη και τέχνη» που αποβλέπει στην επιλογή του «προσφορότερου τρόπου οργάνωσης» και στη «βέλτιστη διαχείριση και κατανομή του προσωπικού», ώστε ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός¹.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Α. Τάχο, διοίκηση είναι η «διεύθυνση, διαχείριση, επιμέλεια προσώπων και υποθέσεων»². Όταν γίνεται λόγος για διεύθυνση των κοινών ³, τότε αναφερόμαστε στη Δημόσια Διοίκηση, που εννοιολογικά σημαίνει ⁴:

Α) τον τρόπο διακυβέρνησης σε ορισμένο κράτος,

¹ Ραμματά Μ., Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, εκδόσεις Κριτική, 2011, σ. 34.

² Τάχος Α., Διοικητική Επιστήμη, Συμβολή στην οντολογική έρευνα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τ. Α', Β' εκδ., Σάκκουλα Θεσ/κη, 1985, σ. 13.

³ Στο ίδιο, ό.π., Αριστοτέλης, πολιτικά.

⁴ Στο ίδιο, ό.π., Αριστοτέλης, πολιτικά.

Β) την τρίτη των κρατικών λειτουργιών, η οποία διευθύνει τις υποθέσεις του συνόλου, εφαρμόζουσα τις επιταγές της νομοθετικής και της δικαστικής λειτουργίας. Το έργο της λειτουργίας αυτής, διακρίνεται περαιτέρω σε «κυβερνητικό» και «εκτελεστικό – διοικητικό». Το πρώτο ταυτίζεται με την κυβερνητική πρωτοβουλία στη λήψη των αποφάσεων, το δεύτερο με την εφαρμογή τους.

Στην παρούσα μελέτη εστιάζουμε στο φαινόμενο της διοίκησης στους **δημόσιους οργανισμούς**, οι οποίοι διαφοροποιούνται από τους ιδιωτικούς, πέρα από το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς, στους σκοπούς και τους στόχους, καθώς αντί για τη μεγιστοποίηση του κέρδους, σκοπεύουν πρωτίστως στη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας και καλούνται μέσω της κατάλληλης στρατηγικής να επιτύχουν στόχους, για την ικανοποίησή της ⁵.

Οι δημόσιοι οργανισμοί δομήθηκαν και αναπτύχθηκαν στη βάση του γραφειοκρατικού προτύπου του Max Weber. Το πρότυπο αυτό έχει χαρακτηριστικά κατάλληλα για τη διοίκηση μεγάλων και πολύπλοκων οργανώσεων⁶, καθώς προϋποθέτει : α) Πλήρη γνώση του εξειδικευμένου αντικειμένου εργασίας, β) Δραστηριοποίηση εργαζομένων αυστηρά μέσα στο Τμήμα όπου ανήκουν μόνο, γ) Απόλυτο σεβασμό της ιεραρχίας και αυστηρή τήρηση των κανονισμών υπό την εποπτεία των ανώτερων στελεχών, δ) Τυπική οργάνωση και διαπροσωπικές σχέσεις, χωρίς καθόλου προσωπικά στοιχεία, ε) Επιλογή του προσωπικού με βάση τα τυπικά προσόντα, όπως αυτά αποδεικνύονται μέσω της εκπαίδευσης και τυπικών εξετάσεων, και στ) Προσανατολισμό επαγγελματικής καριέρας για τα ανώτερα στελέχη, που συνδέουν την ανέλιξή τους με την πορεία και τους στόχους της οργάνωσης.

Ωστόσο, οι αξίες⁷ (απελευθέρωσης των αγορών, αναγνώρισης και κατοχύρωσης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων) που εκφράστηκαν την εποχή της νεωτερικότητας, την εποχή δηλαδή σχηματισμού των εθνικών κρατών και της

5 Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, εκδ. Κριτική, 2005, σ. 56. Βλ. και Τάχος, ό.π., σ. 14: Σκοπός της Δημόσιας Διοίκησης η ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου εντός ορισμένου δημοκρατικού πλαισίου, και η εντός αυτού ικανοποίηση των ατομικών αναγκών, χωρίς ταμειακό σκοπό, χωρίς δηλαδή αποκόμιση ωφελημάτων υπέρ του κράτους.

6 Στο ίδιο, ό.π., σ.σ.66-68, αν και στην απόλυτη εφαρμογή του πρόκειται για την ακραία «μηχανιστική» αντίληψη της γραφειοκρατίας.

7 Λιανός Αντ., Η γραφειοκρατία στον αστερισμό της ύστερης νεωτερικότητας και η λανθάνουσα γοητεία του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2007, σ.σ. 80-85.

συστηματικής καπιταλιστικής παραγωγής, έφτασαν στα όριά τους. Κι ενώ πρωταρχικό αίτημα της νεωτερικότητας ήταν η εξάπλωση των δημοκρατικών αξιών, αίτημα της “ύστερης νεωτερικότητας” είναι ο «εκδημοκρατισμός της δημοκρατίας», η ανάπτυξη της κοινωνίας των πολιτών και η υπέρβαση του μοντέλου που δημιούργησε «κυβερνήσεις από γραφειοκράτες»⁸.

Από τη δεκαετία του 1980 τέθηκαν νέες βάσεις στις διοικήσεις των κρατών και επιτεύχθηκαν σημαντικές αλλαγές, σε επίπεδο μεθόδων και τεχνικών, με την **εισαγωγή όρων μάνατζμεντ από το χώρο των ιδιωτικών επιχειρήσεων**, στις δημόσιες οργανώσεις, εξ αιτίας ⁹ :

- της λειτουργικής ανεπάρκειας των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε περιόδους οικονομικής στενότητας,
- της τεχνολογίας των πληροφοριών που είναι από τότε διαθέσιμη,
- της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας,
- του «πελατοκεντρικού» ή «πολιτοκεντρικού», κατά ορθότερη άποψη, προσανατολισμού των δημοσίων υπηρεσιών διεθνώς,
- του ότι οι γραφειοκρατικές οργανώσεις χρεώθηκαν την κρίση του κράτους πρόνοιας.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Β. Κέφη, “Μάνατζμεντ” είναι «η διαδικασία επίτευξης κοινών στόχων μέσω της αгаστής και ορθολογικής συνεργασίας ανθρώπινων και υλικών πόρων». Είναι μια «πνευματική – διανοητική εργασία (σκέψη, διαίσθηση, συναισθηματική νοημοσύνη), η οποία επιτελείται από ανθρώπους μέσα σε έναν οργανισμό»¹⁰. Είναι η διαχείριση μέσων παραγωγής, ιδεών και ανθρώπων κατά τον Peter Drucker¹¹. Μάνατζμεντ είναι επίσης κατά τους Malcolm & Giles (1990) η «απόφαση να κάνεις κάτι και να το κάνεις», δηλαδή «στόχος – απόφαση» και «υλοποίηση – δράση»¹².

Το **μάνατζμεντ** διακρίνεται σε **στρατηγικό** και **λειτουργικό**¹³.

8 Λιανός Αντ., ό.π. σ. 157 επ. έως 169. Πλέον καθίσταται αναγκαίο να υιοθετηθεί μία “σεισάχθεια” από τα γραφειοκρατικά βάρη, κατ’ αναλογία της σεισάχθειας του Σόλωνα στην αρχαία Αθήνα. Βλ. και Μακρυδημήτρης Α., Ο Μεγάλος Ασθενής. Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1999, σ.53-54.

⁹ Μιχαλόπουλος Νίκος, Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003, σ.σ. 59 και 78. Κριτήριο πλέον το «think like customer», Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, Σεμινάριο Διοίκηση μέσω Στόχων.

¹⁰ Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ – Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», εκδόσεις Κριτική, 2005, σ. 42.

¹¹ Παυλίδης Στ., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διδακτικές σημειώσεις, 2016, ΤΕΙ ΑΜΘ, σ. 6. Πηγή: <https://eclass.teiimt.gr/>, πρόσβαση Νοέμβριος 2017.

¹² Στο ίδιο, ό.π., σ. 7. Το μάνατζμεντ είναι συγκριτικά πρόσφατη επιστήμη, του 19ου και του 20ου αιώνα.

¹³ Στο ίδιο, ό.π.

Το στρατηγικό αφορά ένα «μέσο - μακροπρόθεσμο πλάνο για περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης από ένα σημείο χ σε ένα σημείο $\chi + \nu$ ». Βασικά σημεία του κατά τον Peter Drucker είναι:

- πρόβλεψη (για το μέλλον) ή τουλάχιστον προσπάθεια για πρόβλεψη,
- σχεδιασμός (δρόμου και πορείας), ανάλογα με την πρόβλεψη,
- έλεγχος (της πορείας), ανάλογα με την έκβαση της πρόβλεψης.

Το λειτουργικό αφορά στους βραχυπρόθεσμους στόχους που θα πρέπει να υλοποιούνται για την τελική εξυπηρέτηση του στρατηγικού μάνατζμεντ. «Επιδιώκει την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των μέσων παραγωγής και μετατρέπει το ενδεχόμενο σε πραγματικό αποτέλεσμα».

Η σπουδαιότητα του μάνατζμεντ:

Για να έχει επιτυχημένη λειτουργία, ένας οργανισμός πρέπει να πετυχαίνει στόχους. Εάν εφαρμοστεί σωστά, εκμηδενίζει τους κινδύνους, όπως αυτοί εκφράζονται από παρεκκλίσεις από το εκάστοτε επιθυμητό αποτέλεσμα που επιδιώκεται, προβλέποντας και οργανώνοντας κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο τις επιμέρους ενέργειες εκ μέρους των διαχειριστών¹⁴.

Τα άτομα που αποτελούν το μάνατζμεντ της οργάνωσης (μορφή πυραμίδας^{15, 16})



«χαράσσουν πολιτικές, θέτουν στόχους, καθορίζουν στρατηγικές και λαμβάνουν αποφάσεις». Τα στελέχη του ανώτερου επιπέδου προγραμματίζουν και οριοθετούν την «οργανωδομή». Τα μεσαία στελέχη συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας και λαμβάνουν αποφάσεις σε θέματα που τους έχει εκχωρηθεί η

¹⁴ Παυλίδης, ό.π., σ.8.

¹⁵ Πηγή: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1113>

(πρόσβαση: Νοέμβριος 2017).

¹⁶ Κέφης, ό.π. σ. 51.

αρμοδιότητα. Είναι γνώστες των λειτουργικών προβλημάτων και αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των ανώτερων και των κατώτερων στελεχών, που αποτελούν το εκτελεστικό δυναμικό της¹⁷.

Και όπως αναφέρει ο Peter Drucker ¹⁸, το «management υπάρχει για χάρη των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού». Ξεκινά από τα επιθυμητά αποτελέσματα και οργανώνει τους πόρους κατάλληλα ώστε να επιτευχθούν αυτά. Είναι το «όργανο που θα μετατρέψει την επιχείρηση, την εκκλησία, το πανεπιστήμιο, το νοσοκομείο [...] σε ένα οργανισμό ικανό να παράγει αποτελέσματα στον περιβάλλοντα εξωτερικό χώρο του.».

Το **δημόσιο μάνατζμεντ** προσπαθεί να ξεπεράσει τα προβλήματα της κλασικής δημόσιας γραφειοκρατίας, αντιπαρατάσσοντας στα χαρακτηριστικά της εκείνα που οδηγούν σε ουσιαστικές θεσμικές αλλαγές. Έτσι¹⁹:

Στη θέση :	αντιπαρατάσσει:
Βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού	Μακροπρόθεσμο προγραμματισμό
Στατικής στοχοθεσίας	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγής λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οικονομικών πόρων	Πρωτεύουσα σημασία οικονομικών πόρων
Ιεραρχικής και άκαμπτης δομής	Απέριττη δομή
Περιορισμένης εκχώρησης της εξουσίας λήψης αποφάσεων	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων
Έμφασης στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

¹⁷ Κέφης, ό.π., σ. 51.

¹⁸ Drucker P., Οι προκλήσεις του Μάνατζμεντ για τον 21ο αιώνα, Μετάφραση Γιάννης Σουφλής, Ουρανία Νομικού, εκδόσεις Leader Books ΑΕ., 2000, σ. 47.

¹⁹ Στο ίδιο, ό.π., σ. 63.

Τα συστατικά στοιχεία του όρου “Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ”, θα αναλυθούν παρακάτω, αφού γίνει μία ιστορική αναδρομή των προσπαθειών εκσυγχρονισμού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Οι απαρχές των προσπαθειών εκσυγχρονισμού της ελληνικής Δ.Δ.

Στην Ελλάδα η προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης ξεκίνησε με το που έπεσε η αυλαία του Β’ Παγκοσμίου Πολέμου.

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έγινε τότε αντικείμενο έρευνας πλείστων μελετητών, οι οποίοι προσπάθησαν να διεisdύσουν στα αίτια των προβλημάτων της διοίκησης και να προτείνουν κατάλληλες λύσεις.

Περαιτέρω, όλες οι μεταπολεμικές κυβερνήσεις, σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο²⁰, ήταν ανοικτές σε προτάσεις για υιοθέτηση προγραμμάτων δράσης σκοπούμενων στην ποιοτική αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.).

Μεταπολεμική Περίοδος και Δημόσια Διοίκηση.

Το 1945, μετά την απελευθέρωση το ελληνικό κράτος είναι πλήρως αποδιοργανωμένο, της Δ.Δ. μη εξαιρουμένης, με συνέπεια να μην μπορεί να επιλύσει ούτε τα πιο βασικά ζητήματα, όπως η στοιχειώδης συλλογή των φόρων²¹.

Για την αντιμετώπιση των βασικών κοινωνικών αναγκών, ξεκίνησαν αμέσως ορισμένες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και αναδιοργάνωσής της.

Πρώτα απ’ όλα, λόγω της πολυπλοκότητας των προβλημάτων που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν τα Υπουργεία μετά την κατάπαυση του πυρός, συστάθηκε το Υπουργείο Συντονισμού (Α.Ν. 718/1945) με κύρια αποστολή τον «συντονισμό των ενεργειών των Υπουργείων Οικονομικών, Εθνικής Οικονομίας, Γεωργίας και Εφοδιασμού ως και των Υπουργείων Εργασίας, Μεταφορών και Εμπορικής Ναυτιλίας και του Υφυπουργείου Ανοικοδομήσεως, προς τον σκοπόν της ταχύτερας ανασυγκροτήσεως της παραγωγής και της τακτοποιήσεως των

²⁰ Εξαιρουμένης της δικτατορικής περιόδου, όταν οι εκθέσεις Wilson & Αργυριάδη δεν βρήκαν ανταπόκριση (βλ. κατωτέρω).

²¹ Μακρυδημήτρης Α., Διοικητικές Μελέτες, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθ.-Κομοτηνή, 1991, σ.

Δημοσίων Οικονομικών και του Εθνικού νομίματος»²². Το Υπουργείο αυτό αποτέλεσε τον κεντρικό συντονιστικό φορέα της αναπτυξιακής διαδικασίας στο σύνολό της.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι **κύριος μοχλός των προσπαθειών εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης ήταν οι εξωτερικές πιέσεις**, από τον αμερικανικό και βρετανικό παράγοντα, για να αποκτήσει το κράτος στοιχειώδη ικανότητα απορρόφησης της οικονομικής βοήθειας που μας προσφερόταν μέσω του σχεδίου Marshal ²³.

Καθοριστικό ρόλο στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της συγκεκριμένης περιόδου έπαιξε η 3^η Γενική Δ/ση του Υπουργείου Συντονισμού. Ενδεικτικά επιτεύγματά της, ο Ν. 3200/1955 με τον οποίο προβλέφθηκε η **διοικητική αποκέντρωση και συγκεκριμένα το νομαρχιακό αποκεντρωτικό σύστημα**, σε εφαρμογή του Συντάγματος του 1952 ²⁴ και το σχετικό Ν.Δ.3620/1956, καθώς επίσης ο Ν. 3925/1959 “περί Υπουργείων και Οργανισμών των Δημοσίων

²² Α.Ν. 718 (ΦΕΚ Α΄ 298, 11-12-1945), Περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού, άρθρο 1. Βλ. και Παπαμανώλης Ν. άρθρο Ιστορία του Υπουργείου Συντονισμού, άρθρο της 21.09.2013, Πηγή : <http://www.inerp.gr/en/blog/97-i-istoria-tou-ypourgeiou-syntonismou.html>, πρόσβαση 01-11-17, με αναφορά “...από των πρώτων ημερών της Απελευθερώσεως εφάνη αμέσως ότι το Υπουργικόν Συμβούλιον δεν θα ήτο δυνατόν να επαρκέση δια την προετοιμασίαν και τον συντονισμόν όλων των λεπτομερειών της Κρατικής πολιτικής. Εφάνη, επίσης, ότι τα Υπουργεία, εξαρθρωθέντα κατά την ζοφεράν περίοδον της δοκιμασίας της Πατρίδος, ήσαν κατακεκλυσμένα από σωρείαν προβλημάτων, πολλά των οποίων ήσαν λεπτομερειακά, ώστε να μη αξίζουν την απασχόλησιν ολοκλήρου του Υπουργικού Συμβουλίου, άλλα και πολύ σοβαρά, ώστε να μη είναι δυνατόν να λυθούν δια συσκέψεων μεμονωμένων υπουργών”. Κωνσταντίνου Ε. Κούρτη, Προβλήματα Οργανώσεως και Λειτουργίας της Δημόσιας Διοικήσεως εν Ελλάδι, Αθήναι 1964, σελ. 62.

²³ Παπαδομανώλης Ν. ό.π., «Ειδικότερα, και σε ό,τι αφορά αποκλειστικά την αναδιοργάνωση και μεταρρύθμιση του ελληνικού διοικητικού μηχανισμού, η επίδραση του ρόλου της βρετανικής και αμερικανικής παρουσίας, με την μορφή παροχής οικονομικής και στρατιωτικής βοήθειας, στον τρόπο συγκρότησης του μεταπολεμικού και μετεμφυλιακού ελληνικού κράτους υπήρξε καταλυτική.

Πιο συγκεκριμένα, η διαπιστωμένη αδυναμία των υπαρχουσών δομών της ελληνικής διοίκησης (Υπουργείο Ανασυγκρότησης, Υφυπουργείο Εφοδιασμού) να διαχειριστούν το πρόγραμμα διανομής των εφοδίων της UNRRA[4] και η τραγική αδυναμία της χώρας στην απορρόφηση των κονδυλίων που είχαν πιστωθεί στην Ελλάδα, αποκάλυψαν με ιδιαίτερα οξύ τρόπο προϋπάρχουσες αλλά και νέες αδυναμίες της ελληνικής κρατικής μηχανής (με την μορφή κυρίως δικτύων διαπλοκής και συνέργειας της ελληνικής διοίκησης με εκπροσώπους μιας παράλληλης, “μαύρης” αγοράς), στρεβλώσεις εντούτοις, που δεν ήταν δυνατόν να περάσουν απαρατήρητες από το διεθνή παράγοντα.

Για την αποφυγή παρόμοιων καταστάσεων που εμφάνισε το σύστημα διαχείρισης και διανομής της διεθνούς ανθρωπιστικής βοήθειας των ετών 1945-46 στην Ελλάδα, όπως και λόγω του, ούτως ή άλλως, αυστηρού πλαισίου ελέγχου των δαπανών και λογοδοσίας που έθετε το αμερικανικό Κογκρέσο έναντι στην κυβέρνηση Τρούμαν, η διοχέτευση στην Ελλάδα της αμερικανικής οικονομικής βοήθειας, με την μορφή του Σχεδίου Marshall, επέδρασε στο να καταστεί ο χώρος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σημείο ιδιαίτερης μέριμνας για τους εκπροσώπους της αμερικανικής αποστολής.».

²⁴ Βενετσανοπούλου Μ., Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθ-Θεσ/νίκη 2002, σ. 240.

Πολιτικών Υπηρεσιών”, ο Ν. 3983/1959 “περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών”, ο Ν. 3980/1959 “περί κωδικοποιήσεως της Διοικητικής Νομοθεσίας”, και το Ν.Δ. 4193/1961 “περί τακτοποιήσεως του εκτάκτου προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών”²⁵. Το **νομαρχιακό αποκεντρωτικό σύστημα**, που καθιερώθηκε όπως προαναφέρθηκε με το νόμο 3200/55 δεν ήταν νέος θεσμός. Είχε πρωτοεισαχθεί το 1833²⁶. Ωστόσο, πληθώρα εξαιρέσεων θεσπίστηκε εξ αρχής από την εφαρμογή του νόμου, κάνοντάς τον να μοιάζει συχνά με κενό γράμμα²⁷.

Άλλες σημαντικές καινοτομίες της ίδιας εποχής ήταν ο Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας που κυρώθηκε με το Ν.Δ. 2888/1954²⁸ και νωρίτερα ο πρώτος ενιαίος Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 1811/1951)²⁹, κατ’ εφαρμογή των συνταγματικών προβλέψεων του άρθρου 57 παρ. 11 του Συντάγματος του 1911. Ο Υπαλληλικός προέβλεπε τη λειτουργία του **Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ)**, ως ανώτατου γνωμοδοτικού συμβουλίου της κεντρικής διοίκησης³⁰ για την έκδοση κανονιστικών διαταγμάτων βαθμολογικής κατάταξης οργανικών θέσεων υπηρεσιών, καθώς και άλλων ζητημάτων υπηρεσιακής κατάστασης³¹.

25 Παπαμανώλης Ν. άρθρο Ιστορία του Υπουργείου Συντονισμού, άρθρο της 21.09.2013, Πηγή : <http://www.inerp.gr/en/blog/97-i-istoria-tou-ypourgeiou-syntonismou.html>, πρόσβαση 01-11-17. ιστορικός, απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, υπάλληλος ΥΔΜΗΔ.

26 Βενετσανοπούλου, ό.π., σ. 240-241, με το σύστημα αυτό επικεφαλής του νομού ήταν ο νομάρχης, κρατικά αποκεντρωμένο όργανο, υπεύθυνο για την άσκηση της κρατικής πολιτικής στην περιφέρειά του, με εξαίρεση βεβαίως τα θέματα που παρέμεναν στην αποφασιστική αρμοδιότητα των Υπουργών. Συμβουλευτικό όργανο του νομάρχη ήταν το νομαρχιακό συμβούλιο.

27 Τάχος Α., ό.π., σ.77: Οι εξαιρέσεις ήταν τόσες πολλές που κινδύνευσε να ανατραπεί ο κανόνας, ο θεσμός της αποκέντρωσης.

28 Στο ίδιο, σ. 251, στο άρθρο 20 του οποίου οριζόταν ότι στην αρμοδιότητα των δήμων και των κοινοτήτων «ανήκει, μη δυνάμενη να αφαιρεθεί, η διοίκησης των τοπικών υποθέσεων».

29 Ν. 1811/1951, «Περί Κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων», βλ. στο Βενετσανοπούλου Μ., Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθ-Θεσ/νίκη 2002, σ.σ.231-234. Θεσπίστηκε δηλαδή ... 40 χρόνια μετά (!) την συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων (αρ. 102 του συντ. κειμένου του 1911).

30 Σύμφωνα με τα αρ. 2 επ. του Ν. 1811/1951, καθώς και μετέπειτα νομοθετήματα, βλ. στο ίδιο, ό.π., σελ. 235, και εφαρμόστηκε από το 1951 έως το 1974, με πρότυπα το αγγλικό Civil Service Commission, και το γαλλικό Conseil Supérieur de la Fonction Publique. Το ΑΣΔΥ καταργήθηκε από τη δικτατορία.

31 Βενετσανοπούλου, ό.π., σ.σ. 235-236, αφορούσε την υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων της διοίκησης, με εξαίρεση ιδίως τους στρατιωτικούς, δικαστικούς, του Υπουργείου Εξωτερικών και ορισμένων Φορέων, όπως ο ΕΟΤ.

Εντωμεταξύ, από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 είχε ξεκινήσει η πρόσκληση εμπειρογνομόνων, οι οποίοι μελετούσαν τα προβλήματα και κατέθεταν εκθέσεις με προτάσεις, ώστε αυτά να ξεπεραστούν.

Οι δύο πρώτες μελέτες³² ήταν οι εξής:

α) «Μέθοδοι επιλογής και εκπαιδύσεως του προσωπικού της Διοικήσεως» (1950) του Παρέδρου και μετέπειτα Προέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ), Γεώργιου Μαραγκόπουλου και

β) «Η πλημμελής λειτουργία της διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργάνωσής αυτής» (1952), ήταν το 4^ο κεφάλαιο της έκθεσης για την ελληνική οικονομία του καθηγητή Κυριάκου Βαρβαρέσσου.

Συνοπτικά, η έκθεση του καθηγητή Βαρβαρέσσου³³ ανέλυε την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας μετά την πάροδο της ζοφερής δεκαετίας του '40 και τόνιζε την ανάγκη ανασυγκρότησης του διοικητικού και οργανωτικού μηχανισμού, ως προϋπόθεση επιβίωσης της χώρας. Διαπίστωνε ωστόσο ότι τα προγράμματα (οικονομικής ανάπτυξης) ματαιώθηκαν λόγω «αδυναμίας αποτελεσματικής εφαρμογής των» και κατέληγε ότι «και εις το μέλλον ουδεμία πραγματική βελτίωσις ... θα καταστεί δυνατή, εφόσον δεν αντιμετωπίζεται τούτο το πρόβλημα της πλημμελώς λειτουργούσης διοικητικής μηχανής».

Όσον αφορά το περιεχόμενο, και οι δύο εκθέσεις έδιναν έμφαση στις προϋποθέσεις για επαγγελματική επάρκεια και καταλληλόλητα του στελεχιακού δυναμικού της διοίκησης, τόσο κατά την πρόσληψη (γραφτός διαγωνισμός για Μαραγκόπουλο), όσο και κατά τη θητεία του. Ο Μαραγκόπουλος πρότεινε ιδιαίτερα την **ίδρυση ξεχωριστής Σχολής για την εκπαίδευση και κατάρτιση των ανώτερων στελεχών**, κατά το πρότυπο της γαλλικής Ecole Nationale d'Administration, και ο καθηγητής Βαρβαρέσσος πρότεινε ιδιαίτερα τη **σύσταση μιας Διαρκούς Επιτροπής Εμπειρογνομόνων**, πενταετούς θητείας, προκειμένου να επιτευχθεί η υπέρβαση των προβλημάτων της κρατικής μηχανής.

Οι προτάσεις ωστόσο των δύο ανωτέρω παρέμειναν σε θεωρητικό μόνο επίπεδο³⁴.

³² Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ), Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση – 1950-1998, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, 2000, σ.σ. 26-35.

³³ Στο ίδιο, ό.π. σ. 31.

³⁴ Στο ίδιο, ό.π., σ. 35: Ο Μαραγκόπουλος 15 χρόνια μετά την έκθεσή του, σε αρθρογραφία του στο περιοδικό «Νέα Οικονομία», Ιούνιος 1965, σ.σ. 527-529, επισημαίνει «Η επιτυχία οποιουδήποτε οργανωτικού σχήματος εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους οι οποίοι θα το

Συνολικά, παρά τις προαναφερόμενες προσπάθειες, το επίπεδο ικανότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης παρέμενε μέχρι τότε πολύ χαμηλό³⁵. Ο καθηγητής Α. Τάχος εντοπίζει το πρόβλημα των αστοχιών της στην απουσία «διοικητικής πολιτικής»³⁶, εκφραζόμενης ως ικανότητας πρόβλεψης, η απουσία της οποίας είχε ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση ατελών ή ασύμφορων λύσεων από την «Πολιτική Εξουσία».

Τη δεκαετία του 1960 η συνεργασία με το διεθνή παράγοντα για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης συνεχίστηκε. Άλλαξε μόνο συμμετοχούς, καθώς αντί για τον αμερικάνικο παράγοντα, μέσω του ΟΟΣΑ άρχισε να παρεμβαίνει ο ευρωπαϊκός, ενόψει μάλιστα και της προοπτικής συμμετοχής της χώρας μας στην ευρωπαϊκή κοινή αγορά³⁷.

Δεκαπέντε χρόνια αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του '60, ακολούθησαν δύο εκθέσεις (1963 και 1965) του καθηγητή Georges Langrod, εμπειρογνώμονα του ΟΟΣΑ. Στη δεύτερη έκθεσή του³⁸ τονίζεται η ανάγκη οργανωσιακών αλλαγών με το να προετοιμαστεί η δημόσια διοίκηση «να αποκτήσει τον κατάλληλον εξοπλισμόν και ... να δώσει απόλυτον προτεραιότητα εις την διοικητικήν μεταρρύθμισιν», προκειμένου να εισέλθει η Ελλάδα στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, σύμφωνα με τις συμφωνίες σύνδεσης.

Στις μελέτες του, προκειμένου να διερευνηθεί η διοικητική παθολογία αναλύεται η οικονομικοκοινωνική κατάσταση στην Ελλάδα, η ανάγκη ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και ως προς τα διαρθρωτικά προβλήματα, επισημαίνεται ότι «η Διοίκηση παρουσιάζει σήμερον μωσαϊκόν οργάνων, ανεπαρκώς συντονισμένων, απομονωμένων ... το εν από το άλλο, αποτελούντων συγχρόνως ισάριθμα κεχωρισμένα «οχυρά»...».

Για τον Langrod «...δεν υπάρχει εις την πραγματικότητα μία ενιαία Δημόσια Διοίκησης, μία ενοποιημένη Δημόσια Υπηρεσία αλλά τόσαι Διοικήσεις και τόσαι Δημόσιαι Υπηρεσίαι όσαι και τα Υπουργεία. Ο καταμερισμός της Διοικήσεως καθ' Υπουργεία είναι τοιαύτης εκτάσεως, ώστε **καθιστά εξόχως δυσχερή την λήψιν οιαδήποτε μέτρου γενικής εφαρμογής.**».

εφαρμόσουν. Αυτό είναι κυρίως εκείνο εις το οποίο χωλαίνει ο τόπος, ο οποίος έχει ανάγκη να προσελκύσει τας καλύτερας δυνάμεις που διαθέτει, ...».

³⁵ Μακρυδημήτρης, ό.π., σ. 177.

³⁶ Τάχος Α., ό.π., σ. 76-77.

³⁷ Παπαμανώλης Ν., ό.π.

³⁸ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ), Εκθέσεις, ό.π., σ. 36-39 και Παπαμανώλης Ν., ό.π.

Περαιτέρω, αναφέρει μεταξύ άλλων ως προβλήματα, τα οποία πρέπει να αντιμετωπισθούν, τον νομικισμό, την ύπαρξη μεγάλου αριθμού συμβουλευτικών οργάνων, επιτροπών ή συμβουλίων, και την απορρέουσα διασπορά ευθύνης, την ανάγκη για αναδιοργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος, και την ειδική και συστηματική εκπαίδευση και μετεκπαίδευσή του με τη δημιουργία ειδικού κέντρου για το σκοπό αυτό³⁹. Καταλήγει τέλος ότι χρειάζεται η εφαρμογή σταδιακών βημάτων διοικητικής αλλαγής, τα οποία θα αποφεύγουν την τυφλή μίμηση ξένων προτύπων και θα είναι προσαρμοσμένα στη διοικητική παράδοση και στον τρόπο λειτουργίας της ελληνικής κρατικής μηχανής.

Τα βήματα αυτά αντιστοιχούν σε μία στοχοθεσία που εστιάζει σε τρεις παράγοντες: α) Καθορισμό κυβερνητικού προγράμματος για **διοικητική μεταρρύθμιση**, β) Σαφή **καθορισμό αρμοδιοτήτων** για υλοποίηση και γ) Διαμόρφωση και στελέχωση των νευραλγικών υπηρεσιών (Υπουργείου Συντονισμού και 3^{ης} Γενικής Δ/σης Διοικητικής Οργάνωσης) με **κατάλληλο διοικητικό προσωπικό**, ικανό να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του έργου. Θεωρούσε περισσότερο από όλα, ως απαραίτητη συνθήκη επιτυχίας των προαναφερθέντων στόχων την ουσιαστική υποστήριξη του μεταρρυθμιστικού προγράμματος από την πολιτική ηγεσία – κυβέρνηση, και την πλήρη αποδοχή του από τους υπαλλήλους της διοίκησης⁴⁰.

Ωστόσο, η γενικότερη αυτή κίνηση ενίσχυσης του συντονιστικού ρόλου του κράτους, με την προσπάθεια ανάδειξης της 3^{ης} Γενικής Δ/σης Διοικητικής Οργάνωσης σε κεντρικό πόλο εποπτείας και συντονισμού των επιμέρους

³⁹ Στο ίδιο, ό.π., σ. 39: Η καταληκτική φράση της έκθεσής του ήταν ότι «εάν ο όρος ούτος τηρηθή – αντικειμενικώς δε τούτο είναι δυνατόν, διότι δεν ελλείπει εν Ελλάδι το κατάλληλον ανθρώπινον υλικόν – θα έχει γίνει το πρώτον βήμα προς μίαν κατεύθυνσιν, από την οποίαν κυριολεκτικώς εξαρτάται το μέλλον της χώρας».

⁴⁰ Παπαμανώλης Ν., ό.π. :

Από αχρονολόγητο έγγραφο, το οποίο αν και ανώνυμο προφανώς προέρχεται από τους κόλπους της III Γενικής Δ/σης Διοικητικής Οργάνωσης του Υπουργείου Συντονισμού, και συντάχθηκε την επαύριο της έκδοσης του Β.Δ. 762, λαμβάνουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της επιμέρους οργάνωσής της. Σε αυτό λοιπόν προσδιορίζεται ότι το έργο της Υπηρεσίας Οργανικής Διαρθρώσεως και Συνθέσεως θα πρέπει να συνίσταται: "...εις την συστηματικήν και συνεχή παρακολούθησιν της οργανώσεως, λειτουργικής διαρθρώσεως και εις προσωπικών συνθέσεως των Υπουργείων και οργανισμών [...]", ενώ παράλληλα καλείτο να συνεργάζεται στενά με το Α.Σ.Δ.Υ., ιδίως σε ό,τι αφορούσε στην επεξεργασία και σύνταξη οργανισμών. Επιπλέον, με βάση "...την διαίρεσιν του συνόλου της κρατικής διοικήσεως εις τέσσαρας μεγάλους τομείς δραστηριότητος", η Υπηρεσία οργανωνόταν σε τέσσερα αντίστοιχα τμήματα (Α, Β, Γ και Δ), έκαστο των οποίων ομαδοποιούσε έναν αριθμό υπουργείων.

δημόσιων πολιτικών, αν και έλαβε τα εύσημα από τους διεθνείς εμπειρογνώμονες, δεν ολοκληρώθηκε λόγω της δικτατορίας⁴¹.

Στο νομοθετικό επίπεδο, με τον Ν. 4355/1964 επιχειρήθηκε μια επαναχάραξη των αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Συντονισμού, με έμφαση κυρίως στο “οικονομικό σκέλος” των πολιτικών που καλείτο το τελευταίο να συντονίσει. Με τον ίδιο νόμο εισήχθη ως νέος παράγοντας στη διαδικασία οικονομικού σχεδιασμού της αναπτυξιακής πολιτικής της χώρας το **Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ)**⁴².

Την ίδια εποχή, τα έτη 1964-1965, παρατηρούνται αυξημένες προσπάθειες για αναδιοργάνωση συνολικά του κρατικού μηχανισμού, κίνηση συμβατή με το ευρύτερο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα της κυβέρνησης της Ένωσης Κέντρου του Γεωργίου Παπανδρέου και της ανακήρυξης του έτους 1965 ως “έτους της Δημοσίας Διοικήσεως”⁴³.

Παράλληλα, η υποβολή εκθέσεων εμπειρογνομόνων του ΟΟΣΑ, συνεχίστηκε με τις μελέτες:

1. «Ο Κυβερνητικός Μηχανισμός στην Ελλάδα» (1966) του καθηγητή F.M.G. Wilson, και
2. «Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα», (1970) του καθηγητή Δημήτρη Αργυριάδη,

δίχως απτά αποτελέσματα, καθώς η παρεμβολή της επτάχρονης δικτατορίας και η διακοπή κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας, επέτεινε την υποβάθμιση και γραφειοπαθολογία του διοικητικού συστήματος⁴⁴.

Είχε γίνει ήδη αντιληπτό ότι δεν έλειπαν οι ιδέες για διοικητική μεταρρύθμιση από την Ελλάδα εκείνης της περιόδου, αλλά η αποτελεσματική και συνεπής εφαρμογή τους, προσπάθεια που τέθηκε σε πλήρη αναστολή με την επικράτηση της δικτατορίας των συνταγματαρχών⁴⁵.

ΜΕΤΑΠΟΛΙΤΕΥΣΗ

⁴¹ Παπαμανώλης Ν., ό.π.

⁴² Παπαμανώλης Ν., ό.π. Πρόκειται για το άλλοτε Κέντρο Οικονομικών Ερευνών, που είχε ιδρυθεί το 1959 και μετονομάστηκε σε ΚΕΠΕ το 1964.

⁴³ Δούκας Τ., «Απόπειρες για δημιουργία Σχολής Προεισαγωγικής Εκπ/σης Δημ. Υπ/λων, προσπάθειες για να επιλυθεί “το βασικόν τούτο πρόβλημα της πλημμελώς λειτουργούσης διοικητικής μηχανής”», πηγή : <http://www.eriande.elemedu.upatras.gr/>, πρόσβαση Νοεμβ. 2017.

⁴⁴ Μακρυδημήτρης, Διοικητικές Μελέτες, ό.π., σ. 179.

⁴⁵ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ), Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων, ό.π., σ. 46.

Την περίοδο της δικτατορίας δεν απασχόλησαν καθόλου θέματα μεταρρύθμισης. Από το 1974 που ξεκίνησε η μεταπολίτευση και την αποκατάσταση της δημοκρατίας, η εκσυγχρονιστική προσπάθεια της διοίκησης περιορίστηκε στην αποκατάσταση του προϋσχύοντος καθεστώτος του Υπαλληλικού Κώδικα (1951), με μικρές αλλαγές, όπως την ίδρυση της Σχολής Επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (ΣΕΔΥ)⁴⁶.

Δεκαετία '80

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, η χώρα μας εντάχθηκε στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα. Αρκετά νωρίς διαπιστώθηκε η ανάγκη δημιουργίας μιας εκσυγχρονισμένης και αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης, ικανής να διαχειριστεί τα νέα δεδομένα. Η τότε ελληνική Κυβέρνηση πέτυχε την έγκριση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή των Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων (ΜΟΠ) «για την άρση των δυσμενών επιπτώσεων στην ελληνική οικονομία λόγω τη ένταξης της χώρας στην ΕΟΚ», τα οποία αφορούσαν σημαντικές κρατικές χρηματικές ενισχύσεις. Και οι μεταρρυθμίσεις εκείνες όμως δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα⁴⁷. Παρόλη τη θεσμοθέτηση νόμων και διαταγμάτων όλη την μέχρι τότε μεταπολεμική περίοδο, η ελληνική Δ.Δ. παρέμεινε αντιπαραγωγική.

Οι μέχρι τότε προσπάθειες αναδιοργάνωσης της Δ.Δ. αντί να οδηγήσουν σε ορθολογική κατανομή αρμοδιοτήτων για διασφάλιση της νομιμότητας των διοικητικών ενεργειών, και προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών (γραφειοκρατία με την αρχική του όρου έννοια), στην πράξη το μόνο που κατάφεραν ήταν ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων και η καθιέρωση

⁴⁶ Στο ίδιο, ό.π.

⁴⁷ Σταμπόγλης Δ., Το Βήμα «Από τα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα στο τέταρτο Πακέτο», 31-12-2006, πηγή : <http://www.tovima.gr/PrintArticle/?aid=178063> , πρόσβαση Νοέμβριος 2017, βλ. και Αρτέμη Ειρ. «Ελλάδα, ΕΟΚ και Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα» στο www.pemptousia.gr, 03-08-2015, πρόσβαση Νοέμβριος 2017.

Δυστυχώς η ανικανότητά μας στην απορρόφηση των σχετικών κονδυλίων άφησε το μεγαλύτερο μέρος τους ανεκμετάλλευτο, οπότε επινοήθηκε η μεταφορά τους στο Α' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης κ.ο.κ., κατάσταση που συνεχίζεται μέχρι και τα σημερινά ΕΣΠΑ...

Από τυπικής απόψεως βέβαια η ελληνική ΔΔ δεν παρέμεινε αδρανής, καθώς εφαρμόστηκαν τα ακόλουθα προγράμματα:

- Το Πρόγραμμα Περιφερειακής Ανάπτυξης 1981-85.
- Το Πενταετές Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1983-87 -Ο Δημοκρατικός Προγραμματισμός.
- Τα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα 1986-92.
- Το Πενταετές Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1988-92.

παράδοξων διαδικασιών που επέτειναν την ταλαιπωρία των πολιτών⁴⁸. Έτσι τα κυρίαρχα γνωρίσματα της περιόδου ήταν ο «πληθωρισμός των δομών» και η κακή λειτουργία της Δ.Δ.⁴⁹

Νέες προσπάθειες εκσυγχρονισμού της Διοίκησης έγιναν με τη **μελέτη** «Δημόσια Διοίκηση – Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992» που συντάχθηκε το **1988** από ειδική επιτροπή του **ΚΕΠΕ**.

Με την έκθεση αυτή για πρώτη φορά προτείνεται **αλλαγή προσανατολισμού από το γραφειοκρατικό πρότυπο** σε αυτό της «**διοίκησης αποτελεσμάτων και ποιότητας**»⁵⁰. Επιπλέον, η έκθεση ασχολείται ιδίως με την αύξηση του πληθωρισμού, την αύξηση των δημόσιων νομικών προσώπων, ζητήματα υπουργικού συντονισμού και οργανωτικών δυσμορφιών στο δημόσιο τομέα, τις έντονες αποκλίσεις στα μισθολογικά και βαθμολογικά κλιμάκια, στην ανάγκη για την ανάπτυξη ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού και δομών, μέσω του προγραμματισμού και της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής⁵¹.

Ωστόσο, οι κυριότερες διοικητικές μεταρρυθμίσεις περιορίστηκαν:

- α) σε σύντμηση της υπαλληλικής ιεραρχίας με την κατάργηση των δύο καταληκτικών διοικητικών βαθμίδων, του Γενικού Διευθυντή (Γ.Δ.) και του Αναπληρωτή Γ.Δ. και την αντικατάστασή τους από αντίστοιχο πολιτικό (μετακλητό) προσωπικό των υπουργείων, αποτελούμενο από Γενικούς και Ειδικούς Γραμματείς,
- β) στο νέο βαθμολόγιο και το ενιαίο μισθολόγιο, το μηχανογραφικό σύστημα προσλήψεων, τα νομοθετήματα για τη βελτίωση των σχέσεων κράτους – πολίτη και την τοπική αυτοδιοίκηση.

⁴⁸ Τάχος Α., ό.π., σ.18. Ενδεικτικό του προβλήματος της “**υπογραφομανίας**” και του κατακερματισμού των αρμοδιοτήτων που αναφέρει ο καθηγητής, το παράδειγμα πολίτη που για να εισπράξει 180 δρχ από ένα Οργανισμό χρειάστηκαν 11 υπογραφές, σύμφωνα με περίπτωση που αναφέρθηκε σε ομιλία του Υπουργού Προεδρίας Γ. Ράλλη, στις 15.12.75, σε Δελτίο Γεν. Δ.Δ.Δ. 2/78. Ομοίως το παράδειγμα πολίτη που για να εισπράξει ποσό 750 δρχ., εκδόθηκαν 4 παραστατικά με 13 αντίγραφα, συμπληρώθηκαν 46 στοιχεία, τέθηκαν 21 υπογραφές, μεσολάβησαν 9 τμήματα, πραγματοποιήθηκαν 61 διαδρομές και έγινε πληρωμή του εντάλματος μετά από 45 ημέρες (!) σύμφωνα με την εφημερίδα «Ελευθεροτυπία» της 27.12.83, ενώ όπως σημειώνει ο καθηγητής Α.Τάχος, το κόστος έκδοσης του εντάλματος υπερέβαινε τότε τις 2.000 δρχ.

⁴⁹ Παραδημητρίου Κ., Παραδόσεις Μαθήματος “ Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές ” (24-5-17), Παρουσίαση στο ΠΜΣ “Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ” στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου.

⁵⁰ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων, ό.π., σ. 48.

⁵¹ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων, ό.π., σ. 48.

Μία άλλη σημαντική μεταρρυθμιστική προσπάθεια που αξίζει να αναφέρουμε, είναι η ίδρυση το 1983 της **Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης** (ΕΣΔΔ), με πρωτοβουλία του τότε υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης (νόμος 1388/1983)⁵² περί “ίδρυσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης”, της οποίας η λειτουργία σήμερα διέπεται από το ΠΔ 57/2007⁵³.

Δεκαετία '90

Η δεκαετία του '90 ξεκίνησε με την «Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης» (1990, γνωστή ως **Έκθεση των 100**) της Επιτροπής του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης⁵⁴ και την «Έκθεση της Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα» (1990), υπό την προεδρία του καθηγητή Ξενοφώντα Ζολώτα. Και οι δύο τόνιζαν την ανάγκη για τον εξορθολογισμό της Διοίκησης και την αύξηση της παραγωγικότητάς της, παράλληλα τόνιζαν την ανάγκη να δοθεί σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Ακολούθησε η έκθεση «Ελληνική Διοίκηση 2000» (1992) της Επιτροπής του τότε αντιπροέδρου του ΣτΕ Μιχαήλ Δεκλερή. Η έκθεση της Επιτροπής Δεκλερή είχε ως αντικείμενο «την προετοιμασία της σχεδίασης των γενικών στόχων του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού [...] καθώς και την αξιολόγηση και ενσωμάτωση προτάσεων, πορισμάτων, μελετών και εργασιών για τη συγκρότηση Επιτροπής Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού»⁵⁵. Στηρίχθηκε στη συστημική ανάλυση και στη στρατηγική διοίκηση, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της διοίκησης μέσω στόχων, και πρότεινε τα εξής προχωρημένα για την εποχή μέτρα:

- Την κατάρτιση «Χάρτη της δημοσίας διοικήσεως», «Κώδικα δεοντολογίας των δημόσιων υπαλλήλων», «Ενιαίο Κώδικα διοικητικής διαδικασίας» και «Υπηρεσιακών σχεδίων δράσης»,
- την «αποτύπωση των αρμοδιοτήτων της διοικήσεως σε πληροφοριακά συστήματα»,
- την «κωδικοποίηση της διοικητικής νομοθεσίας»,

⁵² Ν.1388/1983, ΦΕΚ Α 113/83, πηγή : <http://www.et.gr/>.

⁵³ Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), πηγή : <http://www.et.gr/>.

⁵⁴ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων, ό.π., σ. 48-49, γνωστή και ως «Έκθεση των 100», από τον αριθμό των εμπειρογνομόνων που συμμετείχαν.

⁵⁵ Στο ίδιο, ό.π., σ. 56.

- την «καθιέρωση σύγχρονων μεθόδων περιγραφής αποστολής και αναλύσεως και αξιολογήσεως της δημοσίας πολιτικής»,
- την «εισαγωγή νέων μορφών οργανώσεων που θα περιλάμβαναν τη σύμπραξη και συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα»,
- την «κατάρτιση πολλαπλών πληροφοριακών συστημάτων» και
- τη «βελτίωση της διοικήσεως του ανθρωπίνου δυναμικού».

Τελευταία υποβλήθηκε η έκθεση για «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση»⁵⁶, που συντάχθηκε το 1996 από την Επιτροπή του καθηγητή Ιωάννη Σπράου, για την εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής για σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας με αυτές των υπολοίπων κρατών – μελών της Ε.Ε. και δημοσιεύθηκε από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας. Η έκθεση αυτή διατύπωσε μία σειρά προτάσεων με σημαντικότερες τις ακόλουθες:

- την επίτευξη διοίκησης αποτελεσμάτων, που αποτελεί τον σύγχρονο προσανατολισμό των δημόσιων οργανώσεων,
- το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, που αποτελεί βασική συνιστώσα κάθε οργανωτικού ανασχεδιασμού,
- την ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων,
- τη σύσταση Σώματος Οικονομολόγων Διοίκησης (ΣΟΔ), και
- τη σύσταση Κλάδου ανωτάτων στελεχών διοίκησης.

Και οι δύο αυτές εκθέσεις ήταν αποτέλεσμα της προσπάθειας εφαρμογής των αρχών που εισήγαγε νωρίτερα ο ν. 1943/1991, για τον οποίο θα μιλήσουμε κατωτέρω.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ επί της ιστορικής αναδρομής:

Τις δύο πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες (1950 και 1960) διαπιστώνουμε ότι βασικός μοχλός κίνησης της διαδικασίας διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα ήταν ο ίδιος παράγοντας που προωθούσε τη δημιουργία ενός κράτους δυτικού τύπου, δηλαδή ο «διεθνής παράγοντας», που προσπαθούσε να εισαγάγει, με προοδευτικά βήματα, στο ελληνικό διοικητικό περιβάλλον μία διοικητική εμπειρία βασισμένη στα ξένα πρότυπα, χωρίς όμως να υπάρχει ένα συνολικό μεταρρυθμιστικό σχέδιο⁵⁷.

⁵⁶ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων, ό.π., σ.σ. 59-61.

⁵⁷ Πρόκειται για μία «θύραθεν διοικητική εμπειρία» στο Παπαμανώλης Ν., ό.π.

Η παρεμβολή της επτάχρονης δικτατορίας φαίνεται πως διέκοψε τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια. Αμέσως μετά, οι προσπάθειες κινήθηκαν σε χαμηλότερους ρυθμούς, σε επίπεδο εφαρμογής.

Τη δεκαετία του '80 θέματα αποτελεσματικότητας και απόδοσης της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών απασχόλησαν ελάχιστα⁵⁸. Έτσι τα κύρια προβλήματα της Δ.Δ. της συγκεκριμένης περιόδου ήταν η πολιτικοποίηση της διοικητικής δομής, το δυσανάλογο και τεράστιο μέγεθος της δημοσιοϋπαλληλίας, και η θεσμοθέτηση της διαδικασίας προσλήψεων προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες⁵⁹. Τέλος, η καθιέρωση του Υ.Κ. του 1951 με τη διάκριση των βαθμών σε ενιαίους και μη, καθώς και η απόλυτη σύνδεση του μισθού με το βαθμό, προκάλεσε παραμόρφωση της οργανωτικής δομής (πλασματικές δομές, προβλήματα συντονισμού, αδυναμία αποτελεσματικής διοίκησης και ελέγχου)⁶⁰.

Στο τέλος μόνο της συγκεκριμένης περιόδου, βλέπουμε σε καθαρά θεωρητικό επίπεδο πάντα, από την έκθεση του **ΚΕΠΕ (1988)**⁶¹ και μετά, την ελληνική Δ.Δ. να περνά, έστω και δειλά, από το κλασικό γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης της διοίκησης, στην αναζήτηση της **“διοίκησης αποτελεσμάτων”** και της ποιότητας, για να φθάσουμε στις **εκθέσεις Δεκλερή και Σπράου** που πλέον διαλαμβάνουν πλήρη στοιχεία ενός **συστήματος ΝΑΜ**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ –

απαρχές στοχοθεσίας σε νομοθετικό επίπεδο

Η πρώτη απόπειρα εισαγωγής σύγχρονων στοιχείων σε θεσμικό επίπεδο, ώστε νομοκανονικά να συμπορευθεί η ελληνική Δ.Δ. με τις μεταρρυθμίσεις που

⁵⁸ Μακρυδημήτρης, Διοικητικές Μελέτες, ό.π., σ.σ. 180-181.

⁵⁹ Στο ίδιο, ό.π., σ. 184.

⁶⁰ Μακρυδημήτρης, Διοικητικές Μελέτες, ό.π., σ. 188, βλ. και Τσουκαλάς στο ίδιο, Μακρυδημήτρης, Διοικητικές Μελέτες, ό.π., σ. 193: Όλα τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με την υπερδιόγκωση του κράτους και την αλματώδη αύξηση του αριθμού της δημόσιας υπαλληλίας, συνετέλεσαν στη διαμόρφωση της «υπαλληλοκρατίας» ως «πάγιου χαρακτηριστικού της νεοελληνικής κοινωνίας». Περαιτέρω, στο ίδιο, σ. 194, το ανθρ. Δυναμικό στο δημόσιο τομέα ανερχόταν στις 31-12-1987 σε 452.048 άτομα, δίχως να συνυπολογίζονται οι υπηρετούντες στα σώματα ασφαλείας, στο Λιμενικό, οι Δικαστικοί, Εκπαιδευτικοί, Ιατροί του ΕΣΥ, Ιατροί – Νοσηλευτές του ΙΚΑ.

⁶¹ Ραμματά Μ. ό.π., σ. 73. Οι πρώτες προσπάθειες για εισαγωγή όρων στοχοθεσίας και μέτρησης της αποδοτικότητας αποτυπώθηκαν το 1987 στο πρόγραμμα Κοινωνικής Ανάπτυξης του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, το 1990 από ομάδα Εμπειρογνομόνων του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, και μετά με την έκθεση Ελληνική Διοίκηση 2000/ Πρώτο Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού 1992-1995 της Επιτροπής Δεκλερή.

όπως αναφέραμε είχαν ήδη ξεκινήσει σε Αμερική, Ευρώπη και αλλού, έγινε με την ψήφιση του **νόμου 1943/1991** (ΦΕΚ Α 50) περί «εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλων διατάξεων»⁶².

Εδώ ο νομοθέτης επηρεάστηκε από την προαναφερόμενη έκθεση του ΚΕΠΕ (1988) και την Έκθεση για τον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ. του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης (Έκθεση των 100).

Σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση ⁶³ του νόμου αυτού, καθώς και τα άρθρα 1 έως 4, προτείνεται η κατάρτιση **τριετούς ειδικού προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού**, το οποίο πρέπει να κατατίθεται στη Βουλή για συζήτηση και ψήφιση, καθώς επίσης η συγκρότηση διακομματικής Επιτροπής για την παρακολούθηση της εφαρμογής των μέτρων. Προβλέπεται τέλος η συγκρότηση Επιτροπής από ανώτατους δικαστικούς λειτουργούς, καθηγητές ΑΕΙ, στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών και μέλη κομμάτων ή συνδικαλιστικών – επαγγελματικών οργανώσεων. Σημαντικές ρυθμίσεις ήταν:

- Η θέσπιση προθεσμιών για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών,
- Η υποχρέωση δημοσιοποίησης στοιχείων των δημόσιων υπηρεσιών,
- Η περιγραφή των θέσεων εργασίας,
- Η σύσταση επιτροπών κοινωνικού ελέγχου με κριτήρια ποιότητας ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών σε κάθε Υπουργείο,
- Ο περιορισμός των υπογραφών – απλούστευση διαδικασιών,
- Η σύσταση επιτροπών κωδίκων,
- Η κατάρτιση ορθολογικού προγραμματισμού,
- Το αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων και
- Η ηθική και χρηματική αμοιβή σε υπαλλήλους που για 3 συνεχή χρόνια αξιολογούνται με τον ανώτατο βαθμό.

Τελικός στόχος όλων αυτών των ρυθμίσεων ήταν η συστηματικότερη οργάνωση των μέτρων για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, τη βελτίωση της λειτουργικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων από τους δημόσιους φορείς υπηρεσιών.

⁶²Βλ. Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50/11.4.1991) στο www.et.gr/idoocs-nph/search/lawForm.html

⁶³ Βλ. αρχείο της Βουλής των Ελλήνων και διπλωματική εργασία της Χριστοπούλου Σ., «Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους», ΙΘ Εκπ. Σειρά, 2008, ΕΣΔΔ, υλικό ΕΚΔΔΑ.

Η ανάγκη για εφαρμογή των ρυθμίσεων του νόμου αυτού βρήκε σύμμαχό της τα πορίσματα της Επιτροπής Δεκλερή και τις προσπάθειες που έγιναν για προγραμματισμό αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και για κίνητρα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, λόγω όμως των πολιτικών εξελίξεων της εποχής απέδωσε πενιχρά αποτελέσματα⁶⁴.

Μετά τον προαναφερόμενο νόμο, τα πλέον αξιοσημείωτα μέτρα της περιόδου ήταν η καθιέρωση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (νόμοι 2218 και 2240 του 1994) και η σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής για την επιλογή του προσωπικού (**Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού - ΑΣΕΠ**), κατ' εφαρμογή των διατάξεων 101^A και 103 του Συντάγματος, καθώς και η καθιέρωση αξιοκρατικών αρχών προσλήψεων με το ν. 2190/94. Η λειτουργία του ΑΣΕΠ, παρά την προσπάθεια για εισαγωγή εξαιρέσεων, επηρέασε καθοριστικά τον τρόπο στελέχωσης και τον έλεγχο των διαδικασιών προσλήψεων υπαλλήλων με διαγωνισμό, επιλογή ή άλλο σύστημα βάσει ειδικών νόμων, για τους φορείς του Δημοσίου και του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα⁶⁵.

Άλλες σημαντικές καινοτομίες την περίοδο εκείνη ήταν:

α) η ίδρυση του **Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.)** και β) της ανεξάρτητης αρχής του **“Συνηγόρου του Πολίτη”** που συστήθηκαν με το νόμο 2477/1997 (ΦΕΚ Α 59) για την αντιμετώπιση των φαινομένων κακοδιοίκησης, γ) το **Πρόγραμμα ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ** για τον εκσυγχρονισμό των Δήμων (ν. 2539/1997, ΦΕΚ Α 244), σύμφωνα με το οποίο έγινε συνένωση των Κοινοτήτων σε μεγαλύτερους Δήμους με σκοπό τη βελτιστοποίηση της δημόσιας διοίκησης στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης, δ) το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα **ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ** που εντάχθηκε στο Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) **1994-1999**, και χρηματοδότησε μερικά σημαντικά έργα εισαγωγής της πληροφορικής στον δημόσιο τομέα, όπως τα **πληροφοριακά συστήματα** υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών, του ΙΚΑ και άλλων δημόσιων φορέων, και η α' φάση του TAXIS. ε) Τέλος, την ίδια εποχή

⁶⁴ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ), ό.π., σ.σ. 56-57. Η κυβερνητική αλλαγή του 1993 έβαλε φρένο στις τότε προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού. Για άλλη μια φορά, όπως και παλιότερα έγινε κανόνας η εισαγωγή εξαιρέσεων από την εφαρμογή του μέσω ΚΥΑ. Ακόμη και η λειτουργία του ΑΣΕΠ συχνά παρακαμπτόταν στην πράξη με την εισαγωγή διάφορων εξαιρέσεων ...

⁶⁵ Στο ίδιο, ό.π. σ. σ. 58-61 και Μακρυδημήτρης Α.- Πραβίτα Μ.Ηλ., Διοικητική Επιστήμη Ι, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2^η εκδ. 2012, σ.589.

εκπονήθηκε το Στρατηγικό Σχέδιο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, με τίτλο “Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας - Στρατηγική και Δράσεις”⁶⁶.

Και παρόλες τις προαναφερόμενες επιμέρους εκσυγχρονιστικές προσπάθειες, καθ’ όλη τη διάρκεια της δεκαετίας 1990 οι διατάξεις του νόμου 1943/91 που άπτονται της στοχοθεσίας στο πλαίσιο της διοικητικής δράσης, παρέμεναν ανενεργές. Ακόμα και σήμερα, σχεδόν τριάντα χρόνια αργότερα, η περιγραφή θέσεων εργασίας και η ύπαρξη καθηκοντολογίου δεν έχουν υλοποιηθεί. Η συγκρότηση διυπουργικών συντονιστικών κλάδων δεν συνοδεύτηκε από απαραίτητες ενέργειες υλοποίησης και δεν εκδόθηκαν τα προεδρικά διατάγματα για την εφαρμογή τους. Η βράβευση υπαλλήλων παρέμεινε ανενεργή⁶⁷. Προτού προχωρήσουμε, είναι ανάγκη να παραθέσουμε τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ), καθώς και των αντισταθμιστικών αρχών που θα μας απασχολήσουν.

Γ.) ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) και η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ)

Το ΝΔΜ αποτελεί μία επίκαιρη συνολική πρόταση οργάνωσης (μέσω αναδιορίκευσης) των σχέσεων κράτους, αγοράς και κοινωνίας πολιτών που ανταποκρίνεται στις παγκόσμιες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις, σύμφωνα με τις «χρήσιμες» πολιτικές⁶⁸. Ξεκινάει από τα βασικά στοιχεία του μάνατζμεντ (προγραμματισμό, οργάνωση πόρων, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού) και πάει βήματα παραπέρα, δίνοντας έμφαση στις επιδόσεις και τα αποτελέσματα, την αντικατάσταση των άκαμπτων κανόνων και κανονισμών με πλαίσια συμπεριφοράς, τη διακυβέρνηση βάσει στόχων, τη σχεδίαση των δημόσιων πολιτικών με λογική ανταγωνισμού και τη μέτρηση της ικανοποίησης

⁶⁶ Μαΐστρος Π., Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα [1975–2015+], εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 2009, Πηγή : <http://p-maistros.gr/book.pdf> , σ. 70 επ., όπου αναφέρεται, πως στο ΜΟΠ Πληροφορικής περιλαμβανόταν πρόγραμμα για την εισαγωγή συστημάτων πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση , την κατάρτιση στελεχών και χρηστών, και ότι στο Α' ΚΠΣ περιλαμβανόταν πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ. και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

⁶⁷ Διπλωματική εργασία Χριστοπούλου Σ. ό.π., σ.σ. 55-56. Η συγκεκριμένη διαδικασία επρόκειτο να περιμένει την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ ή Common Assessment Framework CAF), για την αυτοαξιολόγηση των Δημόσιων Υπηρεσιών.

⁶⁸ Καρκατσούλης Π., Το κράτος σε μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση», Σιδέρης, 2004, σ.σ. 39-43.

των πολιτών με κριτήρια ποιότητας και γενικότερα με το σύνολο των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση⁶⁹.

Καθοριστική για το ΝΔΜ είναι η μέθοδος **Διοίκησης μέσω Στόχων - ΔμΣ (Management by Objectives - MBO)**

Πρώτη αναφορά στη μέθοδο αυτή έχουμε το 1955 από τον Peter Drucker, ο οποίος την περιέγραψε ως «το διοικητικό σύστημα οργάνωσης που λειτουργεί αποδοτικά όταν όλες οι επιμέρους λειτουργίες συμφωνούν με το γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς και με τους εξειδικευμένους επιχειρησιακούς στόχους κάθε λειτουργικού τομέα (Διεύθυνσης ή Τμήματος ή αυτοτελούς υπηρεσίας ειδικού έργου)»⁷⁰.

Το μοντέλο ή μέθοδος «Διοίκησης με βάση τους στόχους - ΔμΣ»⁷¹, στηρίζεται στη συνεργασία διαφορετικών βαθμίδων στελεχών, και διέπεται από την αρχή της συμμετοχικότητας και από το σεβασμό στη διαφορετική άποψη.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Β. Κέφη η μέθοδος αυτή⁷² είναι μια προσέγγιση που βοηθά να εξασφαλιστεί η συμμετοχική δράση για την καλύτερη δυνατή υλοποίηση των επιθυμητών σκοπών. Στόχος της είναι ο αρμονικός συνδυασμός οργανωσιακών σκοπών και ατομικής συμπεριφοράς. Περιλαμβάνει τα εξής:

- Δημιουργία και σύνδεση οργανωσιακών σκοπών.
- Ρύθμιση των ατομικών σκοπών για την υλοποίηση των οργανωσιακών.
- Εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης. Και
- Περιοδικός έλεγχος επιδόσεων.

Έτσι, για παράδειγμα, η οργάνωση θέτει ένα στρατηγικό στόχο π.χ. αύξηση των πωλήσεων σε ποσοστό 40% για τα επόμενα τρία χρόνια. Τα εμπλεκόμενα τμήματα (οικονομικού προγραμματισμού, τεχνικής υποστήριξης, εκπαίδευσης κ.α.) πρέπει να πετύχουν τους δικούς τους υποστόχους, από την ολοκλήρωση των οποίων εξαρτάται η επιτυχία του στρατηγικού στόχου. Η επίτευξη των υποστόχων στηρίζεται στη συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων

⁶⁹ Καρκατσούλης, ό.π., σ. 44.

⁷⁰ Ραμματά, ό.π., σ. 73.

⁷¹ Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, ό.π., σ.σ. 86-87.

⁷² Κέφης, ό.π., σ. 88.

μεταξύ προϋσταμένων και υφισταμένων των τμημάτων. Εάν κάτι δεν εξελιχθεί με βάση τα ανωτέρω, η μέθοδος δεν λειτουργεί.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου ΔμΣ - MBO :

- Επιτυγχάνει εξορθολογισμό της διαδικασίας της στοχοθεσίας,
- Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, κατ' επέκταση και της παραγωγικότητας της οργάνωσης,
- Αποτελεσματικότητα του ελέγχου,
- Ευνοεί την ανάθεση συγκεκριμένων ρόλων
- Αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο παρακίνησης εργαζομένων,
- Ενισχύει τη συμμετοχικότητα και την επικοινωνία,
- Μειώνει τις συγκρούσεις εντός της ομάδας.

Μειονεκτήματα της μεθόδου ΔμΣ:

-Είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους να κατανοήσουν το μηχανισμό και τις επιδιώξεις της μεθόδου, καθώς και τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι ίδιοι.

-Προϋποθέτει την αρμονική συνεργασία διαφορετικών βαθμίδων στελεχών. Αν αυτή δεν επιτευχθεί, υπάρχει έλλειψη διοικητικής υποστήριξης.

Η διαδικασία του ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ (PLANNING)

Ο προγραμματισμός μαζί με τη στοχοθεσία αποτελεί την πρώτη βασική οργανωτική συνιστώσα της μεθόδου Διοίκησης μέσω Στόχων⁷³.

Και από μια ευρύτερη οπτική, ο προγραμματισμός αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες ⁷⁴ του μάνατζμεντ. Έχει θεμελιώδη σημασία, αποτελεί τον προσδιορισμό του συνολικού έργου⁷⁵ και είναι η «διαδικασία καθορισμού

⁷³ Δεκλερής Μ., (επιμ.) , «Διοίκηση Συστημάτων», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1989, σ.277.

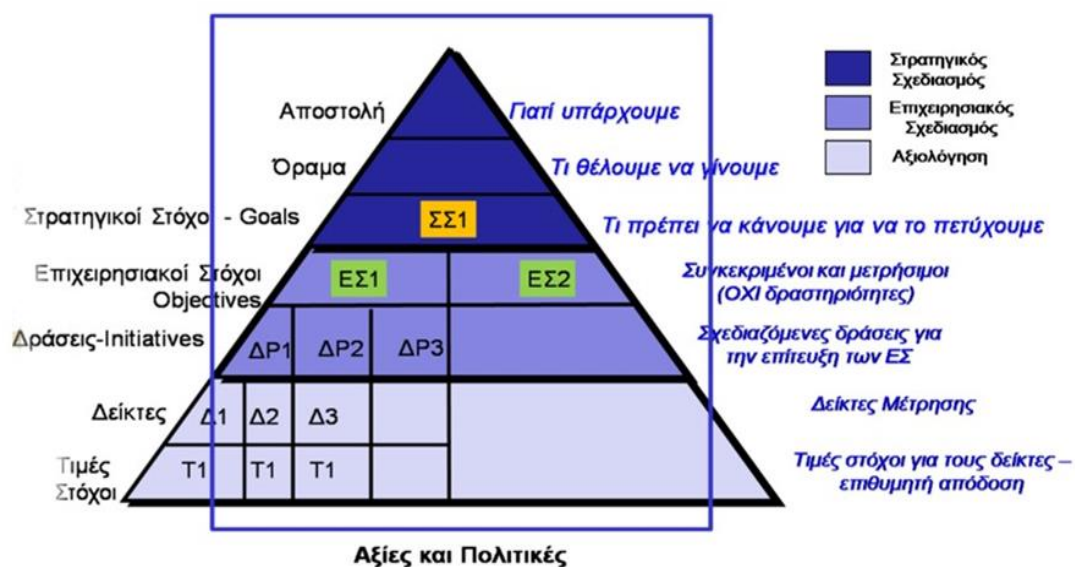
⁷⁴ Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, ό.π., σ.σ.48-49 και 79. **Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι οκτώ :**

α. Προγραμματισμός β. Οργάνωση γ. Στελέχωση δ. Ηγεσία ε. Συντονισμός στ. Αναφορά – Επικοινωνία ζ. Προϋπολογισμός και η. Έλεγχος.

⁷⁵ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες, εκδ. Μπένου, 2015, σ. 45 επ.: Το μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του προγραμματισμού (planning), δηλ. προσδιορισμού του συνολικού έργου, της οργάνωσης (organizing), δηλ. διαίρεσης του έργου σε επιμέρους εργασίες (tasks), της διοίκησης ή διεύθυνσης του ανθρώπινου παράγοντα, (leading) και του ελέγχου (controlling) με τον καθορισμό προτύπων αξιολόγησης και μέτρησης επιδόσεων και αποτελεσμάτων.

στόχων και η επιλογή στρατηγικής για την επίτευξή τους»⁷⁶. Γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ του «παρόντος και του μέλλοντος, ενώ δίνει το έναυσμα για καινοτομία και πρόοδο»⁷⁷. Η λειτουργία του αφορά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το τι και πώς πρέπει να γίνει. Στοιχεία του είναι: η αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης, η συλλογή και ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών, η ιεράρχηση των σχεδίων και η αλληλεξάρτηση βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου προγραμματισμού. **Περιλαμβάνει** τη διερεύνηση των ευκαιριών, **τη στοχοθεσία**, τον καθορισμό υποθέσεων εργασίας, τη μελέτη εναλλακτικών λύσεων και κάνει σύγκρισή τους. Προβαίνει περαιτέρω σε λήψη αποφάσεων, τυποποίηση και εφαρμογή σχεδίων υποστήριξης, σε εκπόνηση προϋπολογισμού και αξιολόγηση – σύγκριση πραγματικών με αναμενόμενα αποτελέσματα ⁷⁸.

Σχηματικά, ο προγραμματισμός - σχεδιασμός αποτυπώνεται ως εξής⁷⁹:



Επομένως, ο **προγραμματισμός** / σχεδιασμός μίας οργάνωσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια : **Αποστολή** (γιατί υπάρχουμε), **Όραμα** (Τι θέλουμε

⁷⁶ Κέφης, ό.π., σ. 80.

⁷⁷ Στο ίδιο, ό.π.

⁷⁸ Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, ό.π., σ. 89.

⁷⁹ Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Επιχειρησιακών Σχεδίων», 2017, εισήγηση Δρ. Σήφης Πλυμάκης.

να γίνουμε⁸⁰) **Στρατηγικό Σχεδιασμό** (τι πρέπει να κάνουμε για να το πετύχουμε), **Επιχειρησιακό Σχεδιασμό** (καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και δράσεων), και **Αξιολόγηση** (καθορισμό δεικτών και αποτίμηση).

Στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε δύο πολύ σημαντικά εργαλεία, την ανάλυση **SWOT** και την εκπόνηση ενός **Προγράμματος Δράσης**⁸¹.

Η ανάλυση **SWOT** περιλαμβάνει την ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, περιγράφοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της οργάνωσης (στο Εσωτερικό περιβάλλον), καθώς και τους

Πίνακας 3.2: Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT Analysis)

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
• Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες • Αποτελεσματική διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους	• Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ 'ρηχή' γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ	• Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	• Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

Προσαρμογή από: Thompson A. & A. Strickland, "Strategic Management Concepts and cases", 17th edition, Irwin-McGraw-Hill, 2006

κινδύνους και τις ευκαιρίες της (στο Εξωτερικό περιβάλλον). Δηλ.⁸²:

Η ανάλυση αυτή επιτρέπει στα στελέχη να σχεδιάσουν ρεαλιστικούς και εφικτούς στόχους υλοποιώντας το **πρόγραμμα δράσης** (action plan), ώστε να μετατρέψουν τις αδυναμίες σε δυνατά σημεία της οργάνωσης και τις πιθανές απειλές σε ευκαιρίες. Η επιτυχής υλοποίηση προϋποθέτει επικοινωνία, συμμετοχή και συνεργασία μεταξύ στελεχών διαφορετικών βαθμίδων (προϊσταμένων και υφισταμένων), για την όσο το δυνατόν πληρέστερη αξιοποίηση όλων των

⁸⁰ Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική, 2^η έκδ. 2014 (1^η έκδ. 2005) ό.π., σ. 56 : Το όραμα είναι η περιγραφή των ιδανικών και των επιδιώξεων ενός οργανισμού σε βάθος χρόνου.

⁸¹ Στο ίδιο, σ. 81.

⁸² Πηγή: Παπαδάκης Β., Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διαφάνειες, http://www2 ode aueb gr/papadakis/files/diafaneies/Summary_Strategy_GR_SITE-2_slides.pdf [Πρόσβαση: Νοεμβ. 2017].

δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης⁸³, καθώς έχει αποδειχθεί ότι το 70% των δημιουργικών ενεργειών πηγάζει από τους ίδιους τους εργαζόμενους, εκτός των προγραμματισμένων από τη διοίκηση⁸⁴.

Τα προγράμματα δράσης :

Με βάση την έκταση, είναι στρατηγικά ή λειτουργικά⁸⁵ - επιχειρησιακά.

Με κριτήριο το χρόνο, βραχυπρόθεσμα (διάρκειας μικρότερης του έτους), μεσοπρόθεσμα (ένα έως τρία έτη) ή μακροπρόθεσμα (τρία έτη και πάνω).

Με βάση την εξειδίκευση, γενικά (γενικοί στόχοι – κατευθυντήριες) ή ειδικά (με συγκεκριμένους προς επίτευξη στόχους).

Η διαδικασία της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – Βήματα

Στηρίζεται στη **συναίνεση** της ηγεσίας για την αναγκαιότητα καθορισμού στόχων στην οργανική μονάδα⁸⁶. Αποτελεί βασικό εργαλείο του μοντέλου Διοίκησης μέσω Στόχων⁸⁷. Σημαίνει τη **δέσμευση** σε ετήσια βάση για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών - δράσεων και την **επίτευξη** συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, υλοποιώντας έτσι τη Στρατηγική της οργάνωσης.

Σε πρώτο στάδιο, η ηγεσία της οργάνωσης (Υπουργός, Διοικητής, ανώτατα και ανώτερα στελέχη κ.λ.π.) καθορίζει τους στρατηγικούς σκοπούς που πρόκειται να υλοποιηθούν. Η υλοποίηση γίνεται με ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους, που αποτελούν τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους των τομέων του φορέα και οφείλουν να συνάδουν με τους ευρύτερους στρατηγικούς σκοπούς,

⁸³ Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, ό.π., σ. 81, με έξη στοιχεία – κλειδιά : α. ευθυγράμμιση ενεργειών-στόχων εργαζομένων με επιχείρησης, β. αυτοπροωτοβουλία και επιλογή δραστηριοτήτων, γ. ανεπίσημη δραστηριότητα ως αυτοέκφραση, δ. πειραματισμός, ε. διαφορετικότητα – υιοθέτηση πολλαπλών ερεθισμάτων, στ. ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία για βελτίωση σχέσεων ανεξαρτήτως βαθμίδας στελεχών.

⁸⁴ Στο ίδιο, σ. 81.

⁸⁵ Στο ίδιο, σ. 85. Βλ. και ανωτέρω, σ.σ. 5-6.

⁸⁶ Ραμματά Μ., ό.π., σ.80.

⁸⁷ Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, σεμινάριο «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο ΔΟΠ», τίτλος υλικού «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», σ. 8 : Η στοχοθεσία συνιστά το βασικό εργαλείο εξειδίκευσης και υλοποίησης της στρατηγικής και του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού της Διοίκησης σε βραχυπρόθεσμη / ετήσια βάση. Ως διαδικασία είναι συνεχής, πολυ-επίπεδη (τίθεται σε όλα τα διοικητικά κλιμάκια), καθοδηγούμενη από την ιεραρχία και με ορισμένη χρονική διάρκεια.

καθώς και να εξασφαλίζουν τη συνεκτικότητα των δράσεων με τις οποίες πρόκειται να υλοποιηθούν.

Διαφορά μεταξύ σκοπών και στόχων⁸⁸:

Σκοποί : είναι γενικοί, ποιοτικοί και χρονικά αόριστοι. Γενικοί και ποιοτικοί γιατί επιδιώκουν τη γενική βελτίωση των παρεχόμενων από το φορέα υπηρεσιών⁸⁹, προσδιοριζόμενοι με σαφήνεια, ρεαλισμό, και σε αντιστοίχιση με τα μέσα που διατίθενται για την υλοποίησή τους. Επίσης, οι σκοποί μπορεί να αφορούν περισσότερους Τομείς, Διευθύνσεις/Τμήματα ή Γενικές Διευθύνσεις του οργανισμού και γίνονται γνωστοί από όλα τα μέλη του. Τέλος, είναι χρονικά αόριστοι γιατί βρίσκονται υπό συνεχή αναθεώρηση και προσαρμογή στις νέες τάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ο οργανισμός.

Επιχειρησιακοί στόχοι: διακρίνονται από τους σκοπούς γιατί είναι συγκεκριμένοι, μπορούν να μετρηθούν λόγω του ποσοτικού χαρακτήρα τους, είναι χρονικά προσδιορισμένοι και προσανατολισμένοι σε επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Οι στόχοι αντιδιαστέλλονται επίσης από τους σκοπούς που μπορεί και να αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό ή μεγάλο μέρος του, καθώς περιορίζονται σε ένα Τομέα, Τμήμα/Διεύθυνση ή Γενική Διεύθυνση και δεν είναι δυνατόν δύο ή περισσότερα Τμήματα/Διευθύνσεις να έχουν θέσει τον ίδιο στόχο. Τέλος, οι επιχειρησιακοί στόχοι μπορεί να είναι ατομικοί ή ομαδικοί (σε επίπεδο Τμήματος/Διεύθυνσης).

Οι επιχειρησιακοί στόχοι περαιτέρω πρέπει να έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν στο ακρωνύμιο **smart**⁹⁰ και έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων:

- **Ειδικοί (Specific) :** να αφορούν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και πεδίο δράσης που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν οι εργαζόμενοι για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- **Μετρήσιμοι (Measurable) :** η υλοποίησή τους πρέπει να οδηγεί σε μετρήσιμα, απτά αποτελέσματα, μέσω ποσοτικών ή ποιοτικών παραμέτρων π.χ. υλοποίηση δύο προγραμμάτων κατάρτισης ή βελτίωση της απόδοσης από μέτρια σε καλή.

⁸⁸ Ραμματά Μ., ό.π., σ. 81. Βλ. και Δεκλερής Μ. (επιμ.) , Διοίκηση Συστημάτων, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1989, σ. 285 επ.

⁸⁹ Λ.χ. Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών από τον ΕΦΚΑ.

⁹⁰ Ραμματά, ό.π., σ. 82.

- **Εφικτοί και Συμφωνημένοι (Achievable – agreed):** στόχοι στα όρια των δυνατοτήτων του προσωπικού που καλείται να τους υλοποιήσει μετά από συμφωνία με τον Προϊστάμενο της υπηρεσιακής μονάδας, και εφόσον έχουν εξασφαλιστεί εκ των προτέρων τα απαραίτητα μέσα υλοποίησής τους. Η υλοποίηση τέλος παρακολουθείται από τις Μονάδες Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας.
- **Ρεαλιστικοί (Realistic) :** στόχοι υλοποιήσιμοι μέσα στα τα όρια που θέτει το περιβάλλον και σύμφωνα με τους πόρους που αυτό εξασφαλίζει. Έτσι δεν τίθενται υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι ή στόχοι που σε δεδομένες συνθήκες δεν πρόκειται να υλοποιηθούν. Πχ. Τηλεφωνική ικανοποίηση/με έκδοση απόφασης των αιτημάτων των πολιτών, όταν αυτή προϋποθέτει πρόσβαση σε ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία θα προμηθευτεί ο οργανισμός σε μεταγενέστερο της υλοποίησης των συγκεκριμένων στόχων χρόνο.
- **Περιορισμένοι χρονικά (Time Constrained) :** οι στόχοι έχουν χρονικό όριο υλοποίησης, πέραν του οποίου θεωρούνται εκπρόθεσμοι και μη υλοποιήσιμοι.

Έτσι οι φάσεις εφαρμογής ενός μοντέλου Διοίκησης μέσω Στόχων, κατ' αντιστοιχία προς τα στάδια του προγραμματισμού, που αναφέραμε στις σελ. 26-27, είναι οι εξής⁹¹:



- Η **Στρατηγική του Υπουργείου** τίθεται από την πολιτική ηγεσία (**1^η φάση**) και αντιστοιχεί σε **αποστολή, όραμα και στρατηγικό προγραμματισμό**.
- Τα **ανώτατα** στελέχη του Υπουργείου μετατρέπουν τους στρατηγικούς σκοπούς σε επιχειρησιακούς στόχους και δράσεις (**2^η φάση**).
- **Όλο το προσωπικό** από κάθε οργανική μονάδα συμφωνεί επί των στόχων και του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης (**3^η φάση**).
- **Επιμερίζονται οι στόχοι** μεταξύ των υπαλλήλων κάθε οργανικής μονάδας (**4^η φάση**).
- Παρακολουθείται η υλοποίηση των στόχων **μέσω δεικτών μέτρησης** (**5^η φάση**).
- **Αναθεωρούνται οι στόχοι**, όπου απαιτείται (**6^η φάση**).

⁹¹ Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, σεμινάριο «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο ΔΟΠ», τίτλος υλικού «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», σ.9.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ αποτελεσμάτων - Δείκτες

Σύμφωνα με τις αρχές του ΝΔΜ οι σύγχρονες δημόσιες οργανώσεις είναι αντιμέτωπες με την πρόκληση της παραγωγικότητας και χρειάζονται τη μέτρηση αποτελεσμάτων⁹², καθώς συνδέονται με τους προαναφερόμενους στόχους, ως βασικά εργαλεία. Και παρόλο που δεν υπάρχει ενιαίος τρόπος μέτρησης των αποτελεσμάτων, οι τρεις κυρίαρχες έννοιες μέτρησής της είναι : η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα^{93, 94}.

Συνεπώς, σκοπός των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας είναι να κάνουμε εκείνο που έχει τεθεί ως στόχος (αποτελεσματικότητα), με το σωστό τρόπο, στο μικρότερο κόστος (αποδοτικότητα), ώστε να είμαστε παραγωγικοί (παραγωγικότητα), χωρίς να γίνεται αναφορά σε στείρα απόδοση, καθώς μετριέται και ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών, ως χρηστών των υπηρεσιών⁹⁵. Τέλος, αναγκαίες προϋποθέσεις της αποδοτικότητας είναι η στρατηγική (προγραμματισμός) και η αναδιοργάνωση⁹⁶ μετά από αποτίμηση.

⁹² Μιχαλόπουλος, ό.π. σ. 204.

⁹³ Μιχαλόπουλος, ό.π. σ.σ. 200-202.

⁹⁴ Καρκατσούλης, ό.π., σ. 88. Η **αποτελεσματικότητα** αναφέρεται στο βαθμό επίτευξης ορισμένων προγραμματισμένων σκοπών ή στόχων. Η **αποδοτικότητα** εκφράζει το λόγο μεταξύ του κόστους και των αποτελεσμάτων. Με άλλα λόγια, ως αποδοτικότητα εκφράζεται, η ικανότητά της να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η **παραγωγικότητα** εκφράζει το πηλίκο της σχέσης αποτελεσματικότητα προς αποδοτικότητα. Καρκατσούλης, ό.π., σ. 87 – 91: Ωστόσο πρέπει να γίνουν ορισμένες διευκρινίσεις. Κάθε εκροή δεν αποτελεί και αποτέλεσμα. Έτσι, σύμφωνα με το “παράδειγμα του Hatry”, που αναφέρει ο Παναγιώτης Καρκατσούλης, το πόσοι ψυχικά ασθενείς νοσηλεύθηκαν σε ένα δημόσιο νοσοκομείο αποτελεί μια εκροή, ενώ το πόσοι από αυτούς μπορούν μετά τη θεραπεία να πορευθούν αυτοτελώς, είναι ένα αποτέλεσμα. Βλ. Hatry, H. P, Performance Measurement, ό.π. σελ. 19 στο Καρκατσούλης, ό.π., σ. 87. Ωστόσο, προσωπική άποψή μας είναι ότι το αν μια εκροή αποτελεί αποτέλεσμα, είναι κάτι που καθορίζεται κατά το σχεδιασμό της στοχοθεσίας, δηλ. κατά τον επιχειρησιακό κυρίως προγραμματισμό.

⁹⁵ Καρκατσούλης, ό.π. σ. 91.

⁹⁶ Η αναδιοργάνωση στην πλήρη εφαρμογή της φθάνει μέχρι και σε δραστική περιστολή των γραφειοκρατικών βαρών μέσω του ριζικού ανασχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών (Business Process Reengineering ή Redesigning – BPR). Βλ. Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική, 2^η έκδ. 2014 (1^η έκδ. 2005), σ. 245, βλ. και Hammer M. και Champy J., Reengineering The Corporation, A Manifesto For Business Revolution, 1993, σ. 2 επ., (Πηγή <http://www.summary.com/book-summaries/-/Reengineering-The-Corporation/>) [πρόσβαση Νοέμβριος 2017]. Βλ. και πανεπιστημιακές παραδόσεις Β.Κέφης, Μάιος 2017. Σύμφωνα με τους θεμελιωτές του, Hammer M. και Champy J. πρόκειται για τη «θεμελιώδη αναθεώρηση και το ριζικό ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών για να επιτευχθούν δραματικές (και διατηρήσιμες) βελτιώσεις στα κρίσιμα μέτρα απόδοσης, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.», μέθοδος με βάση την οποία δίνεται απόλυτη προτεραιότητα στην επίτευξη αποτελεσμάτων.

Περαιτέρω βλ. στο Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, ό.π., σ. 153. Σύμφωνα με τον καθηγητή Β. Κέφης, η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς εστιάζεται στους εξής τομείς (πυλώνες): α) Στα άτομα, που πρέπει να κατανοήσουν, αποδεχθούν και εφαρμόσουν τις αλλαγές, β) στην κουλτούρα της οργάνωσης για καλύτερη επικοινωνία και ομαδική εργασία, γ) στα συστήματα αποτελούμενα από διαδικασίες, μέθοδο, δομή και εργαλεία, και δ) στην εφαρμογή

Δείκτες μέτρησης Αποτελεσμάτων – Απόδοσης

Όσον αφορά τους δείκτες, στη συνέχεια της διαδικασίας της στοχοθεσίας αναζητούνται οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Πρόκειται για τους **δείκτες απόδοσης (performance indicators)**⁹⁷, τις παραμέτρους που κρίνουν τη δυνατότητα υλοποίησης και απόδοσης της αξιολογούμενης διοικητικής δράσης. Είναι τα εργαλεία σχεδιασμού, ελέγχου, αξιολόγησης και αναπροσανατολισμού της διοικητικής δράσης. Προσδιορίζονται κατά τον προγραμματισμό κι αποτελούν βάση για την αξιολόγηση ενός έργου μετά την υλοποίησή του. Οι βασικοί δείκτες είναι οι εξής:

α) **επίτευξης αποτελεσμάτων** σε μια προβλεπόμενη δράση, για μια συνολική ποιοτική αποτίμηση π.χ. χρόνος απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, εφαρμογή νέων τεχνολογιών,

με την ακόλουθη διαβάθμιση:

- Μη επίτευξη
- Μερική επίτευξη
- Ικανοποιητική επίτευξη
- Πλήρης επίτευξη.

β) **Ενδιάμεσων εκροών – αποτελεσμάτων**. Π.χ. διεκπεραίωσης προσωρινών αιτημάτων συνταξιοδότησης, εξυπηρετηθέντες πολίτες.

γ) **Δαπάνης πόρων – αποδοτικότητας**. Π.χ. αν δαπανήθηκαν οι προβλεπόμενοι πόροι και αν η δράση έγινε εντός των προβλεπόμενων ορίων.

δ) **Εσωτερικοί δείκτες πόρων**: διαδράσεις μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, καταγραφή αποτελεσμάτων από κοινές συναντήσεις μεταξύ των τμημάτων ή με εξωτερικούς φορείς. Εδώ σημασία έχουν οι πόροι: ανθρωποώρες εργασίας συνολικά, εξοπλισμός, αναλώσιμα, χρόνος τηλεφωνικής ομιλίας, πρόσβαση στο διαδίκτυο, κλ.π.

ε) **Δείκτες εργασιακών φορτίων**: όλες οι εργατοώρες που καταναλώνονται σε συναντήσεις, εξωτερικές επικοινωνίες, ο αριθμός εισερχόμενων τηλεφωνημάτων, υποδοχή κοινού και πληροφόρησή του σε θέματα που το αφορούν, εισερχόμενα έγγραφα, ο αριθμός συναλλασσομένων, κ.ά.

στ) **Εξωτερικοί δείκτες**. Του ευρύτερου πολιτικο-οικονομικού και περιβαλλοντικού πλαισίου, από τους οποίους θα κριθεί η αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης του οργανισμού.

ζ) **Δείκτες επιπτώσεων**. Π.χ. μείωση άσκοπων μετακινήσεων πολιτών λόγω της επιτυχούς διεκπεραίωσης ηλεκτρονικά των υποθέσεών τους, όπως χορήγηση ασφαλιστικής ενημερότητας, μείωση ρύπανσης λόγω περιβαλλοντικών προδιαγραφών, αύξηση επενδύσεων λόγω απλούστευσης

των σύγχρονων τεχνολογιών. Το σύνολο των ανωτέρω επιτρέπει την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών.

⁹⁷ Ραμματά, ό.π., σ. 86 επ..

διαδικασιών, μείωση της φυσικής παρουσίας στα γκισέ, ενώ επιτυγχάνεται υψηλότερη αποτελεσματικότητα, λόγω χρήσης του διαδικτύου κ.ά. Τέλος,

η) **Ειδικοί ποιοτικοί δείκτες**, προσαρμοζόμενοι στο αντικείμενο της κάθε οργάνωσης. Π.χ. σε εξυπηρέτηση κοινού μπορεί να τεθεί ο δείκτης – αριθμός παραπόνων των πολιτών ή καταμέτρησης διορθωτικών δράσεων ή ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών ή ο βαθμός τυποποίησης και απλούστευσης διαδικασιών για μείωση του χρόνου, άρα και του όγκου συναλλαγής των πολιτών με την υπηρεσία κ.ά.

θ) **Δείκτες σχεσιακοί** για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (ΝΔΜ) - κριτική επισκόπηση,

ως προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους άλλους φορείς.

Οι σύγχρονες δημόσιες οργανώσεις στο πλαίσιο του ΝΔΜ δίνουν έμφαση στα αποτελέσματα, είναι ανταγωνιστικές για να ικανοποιήσουν τους πολίτες – χρήστες των υπηρεσιών τους, τους οποίους αντιμετωπίζουν ως πελάτες (προκειμένου να ανεβάσουν το επίπεδο εξυπηρέτησής τους), χρησιμοποιούν δείκτες απόδοσης που έχουν προκαθορίσει και υποβάλλονται σε συγκριτικές επιδόσεις, για να εντοπίσουν τις καλύτερες διοικητικές πρακτικές⁹⁸. Θέτουν στόχους για αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο εσωτερικό της οργάνωσης⁹⁹, καθιστώντας τις πιο παραγωγικές στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

Ωστόσο, το ΝΔΜ δεν πρέπει να συγχέεται με περιστολή της παροχής δημόσιων υπηρεσιών από το κράτος προς τους πολίτες, γιατί τότε οδηγεί σε περικοπές κρατικών δαπανών, οπότε χωρίς την πρόβλεψη αντισταθμιστικών μέτρων οδηγούν σε όξυνση της ανισοκατανομής του εισοδήματος σε βάρος των οικονομικά ασθενέστερων και ένταση των κοινωνικών ανισοτήτων, όπως παρατηρήθηκε σε δυτικά κράτη¹⁰⁰.

Επιπρόσθετα, το εφαρμοζόμενο σ' αυτό σύστημα στοχοθεσίας μπορεί να επαυξήσει το γραφειοκρατικό φορτίο. Μετρήσεις έχουν γίνει στη Νέα

⁹⁸ Ραμματά Μ., Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, Εκδ. Κριτική, Αθήνα 2011, σ. 61.

⁹⁹ Ραμματά, ό.π., σ.σ. 92-97.

¹⁰⁰ Τσέκος Αθ., άρθρο: Οι στρατηγικές των διοικητικών μεταρρυθμίσεων μπροστά στην οικονομική κρίση: Απόπειρα συμπερασμάτων και σχεδιάσμα κατευθύνσεων, της 02-1-2011, πηγή <http://www.dee.gr/>, πρόσβαση Νοέμβριος 2017.

Ζηλανδία¹⁰¹ και διαπιστώθηκε ότι υπήρξαν επιπτώσεις: το κόστος νομοθετικής παραγωγής διπλασιάστηκε, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται με την οργάνωση της στοχοθεσίας έχει αυξηθεί κατά 90%, ενώ παράλληλα αυξήθηκαν δραματικά οι υπηρεσίες και τα τμήματα ελέγχου της διαδικασίας στοχοθεσίας. Τέλος, το κόστος αυτών των ελέγχων ήταν ανώτερο των αναμενόμενων ωφελειών σε όλο τον βασικό κορμό της δημόσιας διοίκησης, όπου εφαρμόστηκε.

Περαιτέρω, ενώ το ΝΔΜ απαιτεί μεταρρυθμίσεις και οριοθετεί καθήκοντα για την επίτευξή τους, δεν υποχρεώνει την ηγεσία, ούτε και φροντίζει με άλλο τρόπο, για τη βελτίωση των συνθηκών απασχόλησης των ανθρώπων που καλούνται να απασχοληθούν σε ένα πρωτόγνωρα υψηλό επίπεδο, καταθέτοντας το μέγιστο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους. Δεν μεριμνά ώστε να οριοθετούνται αλλαγές για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των ικανοτήτων του προσωπικού, και να διευκολύνεται η επιτυχής εφαρμογή των νέων μεθόδων και τεχνικών.

Για τους ανωτέρω λόγους, το ΝΔΜ απαιτεί αναγκαία αντισταθμιστικά μέτρα, στην εφαρμογή του.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Πρώτο αντισταθμιστικό / προστατευτικό μέτρο αποτελεί η ΔΟΠ. Σύμφωνα με τον καθηγητή Β. Κέφη αποτελεί φιλοσοφία διοίκησης προσανατολισμένη στην ικανοποίηση του πελάτη¹⁰². Σύμφωνα με ορισμό των Doherty και Horne που παραθέτει ο καθηγητής¹⁰³, «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης που συνδυάζει τις τεχνικές της διαδικασίας στατιστικού ελέγχου και των συμπεριφοριστικών θεωριών με στόχο την επίτευξη ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης. Πυλώνες της είναι η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η συνεχής βελτίωση των επιχειρηματικών και παραγωγικών διαδικασιών, η ηγεσία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η δια βίου εκπαίδευση και η ομαδική εργασία».

¹⁰¹ Ραμματά, ό.π., σ.σ. 92-97.

¹⁰² Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδ. Κριτική, 2^η εκδ. 2014 (1^η 2005), σ.σ. 57-58.

¹⁰³ Κέφης Β., ό.π.

Αποτελεί σημαντικό ενισχυτικό παράγοντα για την καθιέρωση αρχών του ΝΔΜ, με εγγυήσεις για την καλή εφαρμογή του, καθώς η ΔΟΠ προϋποθέτει¹⁰⁴ :

1. Δέσμευση της ηγεσίας για αυστηρή στοχοθεσία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και άρα ποιότητα στο τελικό προϊόν, που όταν πρόκειται για δημόσιο οργανισμό, είναι διοικητικό προϊόν.
2. Σεβασμό και ικανοποίηση του εσωτερικού και του εξωτερικού πελάτη.
3. Ενστερνισμό της φιλοσοφίας του κατά προσέγγιση «μηδενικού λάθους» (μηδέν σταμάτημα στη λειτουργία, μηδέν καθυστέρηση, μηδέν παραγωγή μη χρήσιμων ή περισσοτέρων από τα χρήσιμα και μηδέν χαρτί)¹⁰⁵.
4. Εκπαίδευση με στόχο την ανάπτυξη και ενδυνάμωση των ικανοτήτων του προσωπικού.
5. Συμμετοχή και κινητοποίηση των ανθρώπινων πόρων.
6. Αξιολόγηση με στόχο τη συνεχή βελτίωση.

Συνοπτικά η ΔΟΠ περιγράφεται ως εξής¹⁰⁶ :

Α) Συνδυάζει το «σκληρό» μánατζμεντ της οργάνωσης με τον ανθρώπινο παράγοντα, β) επιδιώκει τη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων μακροπρόθεσμα, βελτιώνοντας πρώτα την ποιότητα σε όλα τα στάδια της διοικητικής παραγωγής, γ) δεν ασχολείται μόνο με τους εξωτερικούς πελάτες, εν προκειμένω τους πολίτες, αλλά και με τους εσωτερικούς πελάτες – προμηθευτές, επιτυγχάνοντας έτσι την αρτιότερη λειτουργία και των ενδιάμεσων Διευθύνσεων, εκτός αυτής που κάθε φορά είναι υπεύθυνη για το τελικό αποτέλεσμα, δ) επιδιώκει την τοποθέτηση των καταλληλότερων ανθρώπων στην ενδεδειγμένη θέση για το καλύτερο αποτέλεσμα (επίτευξη στοχοθεσίας), και ε) στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του τελικού χρήστη.

Η ΔΟΠ ανατρέπει την παραδοσιακή αντίληψη ότι η ποιότητα «κοστίζει»: αντίθετα, μεσο-μακροπρόθεσμα και όσο η ποιότητα αυξάνεται, συνδυάζεται καλύτερα με την οικονομία, καθώς το κόστος της διοικητικής δράσης μειώνεται (μικρότερα λάθη ή αστοχίες προς διόρθωση), έτσι η ΔΟΠ συντελεί σε μία

¹⁰⁴ Κέφης Β., Παραδόσεις Μαθήματος "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Διαχείριση Αλλαγών" (Μάρτιος – Απρίλιος 2017) στο ΠΜΣ "Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μánατζμεντ" στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου.

¹⁰⁵ Ραμματά Μ., ό.π., σ. 72.

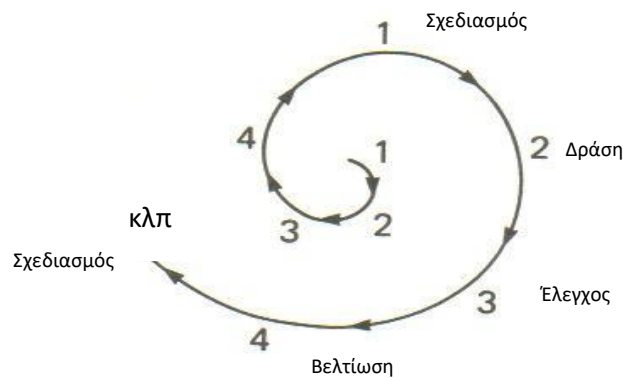
¹⁰⁶ Στο ίδιο, ό.π., σ.σ. 70-72.

αθόρυβη μεν, αλλά ουσιαστική καινοτομία, γιατί εξασφαλίζει τις απαραίτητες εκροές –διοικητικά προϊόντα, που είναι ωφέλιμα για την κοινωνία.

Τέλος, η ΔΟΠ αποτελεί μία εφαρμογή του Κύκλου του Deming¹⁰⁷:

Ο Deming προτείνει ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης, που μπορεί να βρει εφαρμογή σε κάθε διαδικασία της επιχείρησης ή στο σύνολό της. Απεικονίζεται με ένα κύκλο που χωρίζεται σε τέσσερα στάδια, με την ολοκλήρωση του ενός αρχίζει η υλοποίηση του επομένου, ενώ η ολοκλήρωση ενός κύκλου βελτίωσης σημαίνει την απαρχή ενός νέου (Deming, 2000).

Πρόκειται για τον «αέναο» κύκλο “Plan Do Check Act” ¹⁰⁸:



Ο κύκλος του Deming

Οι πρακτικές Καλής Διακυβέρνησης – Δεύτερο αντισταθμιστικό μέτρο.

Ο όρος διακυβέρνηση¹⁰⁹ στην αρχαία εποχή σήμαινε την «πηδαλιούχηση του πλοίου», μέσω της τήρησης ενός συνόλου κανόνων για ασφαλή πλου, στη

¹⁰⁷ Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, σεμινάριο «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο ΔΟΠ», παρουσίαση 2010, συντακτική ομάδα, συντονιστής Παπαγεωργίου Γ., Διαφάν. 20-21.

¹⁰⁸ Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ό.π., σ. 56.

¹⁰⁹ Κτιστάκη Στ., Παραδόσεις Μαθήματος “Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης – Δημόσιες Πολιτικές” (22-3-17) στο ΠΜΣ “Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ” στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου,

νεωτερική εποχή χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1989 σε μία μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας για τη διαχείριση της αναπτυξιακής βοήθειας προς τους αποδέκτες – χώρες του τρίτου κόσμου, με την έννοια της άσκησης της πολιτικής εξουσίας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει διοίκηση των δημοσίων υποθέσεων των χωρών αυτών για το κοινό καλό των εθνών τους. Ειδικότερα, η «καλή διακυβέρνηση» ορίστηκε εκεί ως «κριτήριο αξιοπιστίας» για τη διεκδίκηση της ανθρωπιστικής βοήθειας.

Σε άλλα κείμενα, η διακυβέρνηση αποτελεί σύνολο αρχών διοίκησης και οργάνωσης ενός σύγχρονου δημοκρατικού κράτους¹¹⁰. Δεν αποτελεί ένα συγκεκριμένο κανονιστικό πλαίσιο. Διαλαμβάνει την τήρηση της αρχής της συνταγματικής νομιμότητας, τη δημοκρατική εκλογική διαδικασία, το σεβασμό των ατομικών και των πολιτικών δικαιωμάτων, την ανεκτικότητα, το κράτος δικαίου, την ύπαρξη δημόσιων δαπανών που ανταποκρίνονται σε δημόσιους σκοπούς, την ανεξαρτησία της δικαιοσύνης και την λειτουργία ανεξάρτητων Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, την ελεύθερη πληροφόρηση, τη διοικητική ικανότητα (επαγγελματισμός) και επάρκεια, την προστασία του περιβάλλοντος κ.ά. Η καλή διακυβέρνηση¹¹¹ σημαίνει να υπάρχει «προσήλωση στον σκοπό των δημόσιων φορέων και στα αποτελέσματα για τους πολίτες και τους χρήστες των υπηρεσιών» των εν λόγω φορέων. Προϋπόθεση βέβαια ο σκοπός λειτουργίας των δημόσιων φορέων να είναι σαφής και ότι με βάση αυτόν γίνεται ο σχεδιασμός των επιμέρους στόχων και δράσεων λειτουργίας π.χ. ενός σχολείου, η δε σαφήνεια αποτελεί στοιχείο αναγόμενο στην ευθύνη του κυβερνητικού σώματος, το οποίο και τελικά ελέγχει εάν οι πολίτες λαμβάνουν υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών.

Συμπέρασμα: καλή διακυβέρνηση σημαίνει την υιοθέτηση αρχών και κανόνων για την «ανάπτυξη της ικανότητας των διοικητικών οργανισμών να είναι αποτελεσματικοί», ποιοτικοί και αποδοτικοί ¹¹². Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της κατάλληλης ανάπτυξης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Σημαίνει επίσης να υπάρχει αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στο έργο που παράγεται και να είναι ξεκάθαρες οι σχέσεις μεταξύ κυβερνώντων και

Βλ. και Καρκατσούλης Π., Το κράτος σε μετάβαση, ό.π., σ. 316.

¹¹⁰ Καρκατσούλης, στο ίδιο, σ. 317.

¹¹¹ Κτιστάκη Στ., ό.π.

¹¹² Κτιστάκη Στ., ό.π.

πολιτών. Σημαίνει τέλος, να υπάρχουν υψηλές προδιαγραφές ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς και αυξημένη αντίστοιχα ικανοποίηση των αναγκών των τελικών χρηστών / πολιτών.

Εν προκειμένω, οι κάτοχοι των δημόσιων αξιωμάτων¹¹³ θα πρέπει να τηρούν τις **επτά αρχές καλής διακυβέρνησης** της επιτροπής του **NOLAN**, οι οποίες καθιερώθηκαν τη δεκαετία του '90 στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Πρέπει δηλαδή να ενεργούν με : α) **Ανιδιοτέλεια**, αποκλειστικώς προς το δημόσιο συμφέρον, β) **Ακεραιότητα** και αποφυγή οποιασδήποτε δέσμευσης οικονομικής ή άλλης φύσης έναντι ιδιωτών, γ) **Αντικειμενικότητα**, ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις για δημόσια ζητήματα, λ.χ. διορισμοί, συμβάσεις, με αξιοκρατικά κριτήρια, δ) **Λογοδοσία**, ώστε να είναι υπόλογοι για τις αποφάσεις και ενέργειές τους έναντι των πολιτών, ε) **Διαφάνεια**, ώστε να είναι όσο πιο ανοιχτοί στις αποφάσεις που λαμβάνουν, στ) **Εντιμότητα**, καθώς υποχρεούνται να δηλώνουν οποιαδήποτε ιδιωτικά συμφέροντα που συνδέονται με τα δημόσια καθήκοντά τους, και τέλος ζ) **Ικανότητα του διοικείν**, ώστε να αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση, με επαγγελματισμό, που αναλύεται σε επιστημονική γνώση του αντικειμένου τους, εμπειρία, αλλά και ηθική.

Με άλλα λόγια, τα κριτήρια αξιολόγησης της καλής Διακυβέρνησης αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας των δημοκρατικών θεσμών σε μία πολιτεία, καθώς και της τριπλής αλληλεπίδρασης των σχέσεων κυβερνητικού σώματος, Δημόσιας Διοίκησης και πολιτών.

Η μέτρηση και η αξιολόγηση της προόδου μίας κυβέρνησης σε σχέση με την καλή Διακυβέρνηση είναι ποιοτική, και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι οικονομικοί, πολιτικοί και κοινωνικοί¹¹⁴ σε κλαδικό, εθνικό/περιφερειακό/τοπικό ή και παγκόσμιο επίπεδο. Λ.χ. κριτήρια που μελετώνται σε εθνικό επίπεδο, είναι οι προϋποθέσεις βιώσιμης ανάπτυξης, η ύπαρξη ευνοϊκού επενδυτικού περιβάλλοντος, η ανάπτυξη της εθνικής αγοράς, η αποτελεσματικότητα του νομικού πλαισίου, η σταθερότητα του φορολογικού πλαισίου, η διαφάνεια της διοικητικής δράσης, η καταπολέμηση της διαφθοράς κ.ά.

¹¹³ Στο ίδιο. Κάτοχοι δημόσιων αξιωμάτων είναι οι υπουργοί και διοικητές δημόσιων οργανώσεων και οι σύμβουλοί του, οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι βουλευτές κ.ά.

¹¹⁴ Καρκατσούλης, στο ίδιο, σ.σ. 318-319.

Τελικό Συμπέρασμα επί της Διακυβέρνησης:

Η Διακυβέρνηση αποτελεί το δεύτερο «αντίβαρο»¹¹⁵ των οικονομικών μεταρρυθμίσεων που προκάλεσε το ΝΔΜ, ώστε οι μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση, όχι μόνο να μην θίγουν τα ανθρώπινα δικαιώματα, όπως συνήθως συμβαίνει σε εφαρμογή αμιγώς φιλελεύθερων οικονομικών πρακτικών, αλλά να λειτουργούν αντισταθμιστικά και να τα προστατεύουν¹¹⁶.

Έτσι, σε μία μεταρρυθμιστική προσπάθεια με εφαρμογή πρακτικών καλής διακυβέρνησης, η στοχοθεσία θα προσβλέπει στην ανάπτυξη/ενδυνάμωση των παρόχων των δημόσιων υπηρεσιών, με απώτερο στόχο, μέσω της βελτίωσης των παροχών τους, τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αποδεκτών τους, δηλαδή των πολιτών¹¹⁷.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ.

ΝΕΩΤΕΡΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

στην ελληνική Δ.Δ.

Την πρώτη δεκαετία του 2000 οι προσπάθειες για εκσυγχρονισμό της Δ.Δ. συνεχίστηκαν κατά πιο συγκεκριμένο και συστηματικό τρόπο, ώστε να δημιουργηθεί μία Διοίκηση που θα προγραμματίζει συγκεκριμένες δράσεις, θα θέτει στόχους και θα επιτυγχάνει μετρήσιμα αποτελέσματα.

Ο νόμος **2839/ 2000** ¹¹⁸ προσπάθησε να εισαγάγει δείκτες αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης στους ΟΤΑ πρώτου και δεύτερου βαθμού και στις επιχειρήσεις τους. Καθόρισε τους άξονες πολιτικής για τον εκσυγχρονισμό της

¹¹⁵ Η χρήση του όρου δική μας.

¹¹⁶ Κτιστάκη Στ., ό.π.

¹¹⁷ Το μόνο πρακτικό ζήτημα, ότι σε τελική ανάλυση, η εκτίμηση αν μία χώρα εφαρμόζει αρχές καλής Διακυβέρνησης εναπόκειται στην αξιολόγησή της από άλλες χώρες ή οργανισμούς, με πολιτικά κριτήρια. Έτσι γίνεται αρκετά κατανοητή η επίπτωση που είχε στην αξιολόγηση της χώρας μας με όρους καλής διακυβέρνησης η δήλωση σε ξένα μέσα ενημέρωσης, το χρονικό διάστημα Δεκ. 2009-Ιαν.2010 από επίσημο πολιτικό πρόσωπο της χώρας, ότι: « Greece has a great deal of corruption at the highest level of government, δηλ. Η Ελλάδα είναι μία χώρα που έχει μεγάλη διαφθορά στο ανώτατο επίπεδο της κυβέρνησης».

¹¹⁸ Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ Α 196/12-09-2000) «Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις» βλ. σελίδα Εθνικού Τυπογραφείου www.et.gr.

διοίκησης, την αναμόρφωση της λειτουργίας του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.¹¹⁹ και θεσμοθέτησε στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης τη λειτουργία του **Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης**. Πρόκειται για ένα **φόρουμ** κοινωνικού διαλόγου ¹²⁰, στο οποίο εκπροσωπούνται μεταξύ άλλων, κοινωνικοί, επιστημονικοί, οικονομικοί φορείς, συνδικαλιστικές οργανώσεις, ανεξάρτητες διοικητικές αρχές και πολιτικά κόμματα. Σ' αυτό εισάγονται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για συζήτηση, **διαβούλευση και έκφραση γνώμης**, οι μείζονος σημασίας προτάσεις, που αφορούν τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

Δυστυχώς και οι ρυθμίσεις του νόμου 2839 όσον αφορά ιδίως τον εκσυγχρονισμό των ΟΤΑ, έτυχαν περιορισμένης εφαρμογής ¹²¹.

Στη **Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας, τον Μάρτιο 2000**, καθορίστηκε η ανάληψη δράσεων για θεσμικές αλλαγές στις δημόσιες διοικήσεις των κρατών μελών¹²², καθώς η ανάγκη για διοικητικό εκσυγχρονισμό έγινε εντονότερη προκειμένου να επιτευχθεί διοικητική σύγκλιση και κατ' επέκταση μεγαλύτερη συνοχή μεταξύ των χωρών-μελών της ΕΕ. Συγκεκριμένα, συμφώνησαν: «Να γίνει η Ευρώπη πιο ανταγωνιστική και δυναμική στον κόσμο και ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή σεβόμενη το περιβάλλον», και ειδικότερα για την ευρωπαϊκή Δημόσια Διοίκηση, ότι: «Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να εργάζεται σε ταχύτητα, αξιοπιστία και παραγωγικότητα όπως ο ιδιωτικός τομέας».

Οι έντεκα τότε χώρες-μέλη θέσπισαν δείκτες για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών υπηρεσιών. Στην Ελλάδα η προσπάθεια προσαρμογής έγινε με το νόμο **2880 του 2001** ¹²³. Ο νόμος αυτός εισήγαγε το

¹¹⁹ Ο Γενικός Επιθεωρητής μετονομάστηκε σε Ειδικό Γραμματέα, ανατέθηκε στο Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. η διενέργεια προανακριτικών πράξεων επί ποινικών αδικημάτων δημοσίων υπαλλήλων, επίσης προέβλεψε στο Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. τη σύσταση και λειτουργία ενός Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και Ελέγχου κ.ά.

¹²⁰ Αποτέλεσε μία προσπάθεια εισαγωγής θεσμού διαλογικής Δημοκρατίας.

¹²¹ Βλ. Διπλωματική εργασία Χριστοπούλου Σ. ό.π., όπως για παράδειγμα συνέβη με τους δείκτες αποτελεσματικότητας στους δήμους.

¹²² Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, σεμινάριο «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο ΔΟΠ», τίτλος υλικού «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», σ.2. Βλ. και Διπλωματική εργασία Χριστοπούλου Σ. ό.π., σ. 58.

¹²³ Νόμος 2880/2001 (ΦΕΚ 9/Α/30-1-2001) «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» βλ. σελίδα Εθνικού Τυπογραφείου

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΟΛΙΤΕΙΑ. Αυτό περιγράφει τις γενικές κατευθύνσεις της διαρκούς μεταρρύθμισης στη δημόσια διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό βρίσκεται σε εξέλιξη από το 2001 με επιχειρησιακά προγράμματα μια ολοκληρωμένη πολιτική για τη δημόσια διοίκηση, που έχει ως **κεντρικό στόχο την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του Πολίτη**¹²⁴.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό κάθε τρία χρόνια εκπονείται από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης το «**Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση**»¹²⁵ για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης ώστε να γίνει αποδοτική και να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη. Στρατηγικοί άξονες που τέθηκαν και που ακόμη και σήμερα αποτελούν τις βασικές κατευθυντήριες αρχές για τον εκσυγχρονισμό της ΔΔ, είναι:

- η αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους πολίτες
- η δημιουργία διοίκησης περισσότερο αποτελεσματικής και λιγότερο δαπανηρής, πιο αποδοτικής και παραγωγικής ώστε να αποτελέσει κινητήριο μοχλό ανάπτυξης, με τη θέση σε εφαρμογή στόχων αποτελεσματικότητας και δεικτών αποδοτικότητας.
- η απλούστευση των διαδικασιών και η δημιουργία πιο συγκροτημένου θεσμικού πλαισίου, μέσα από την θέσπιση και την εφαρμογή κριτηρίων καλής νομοθέτησης που θα εγγυώνται τόσο την ποιότητα των νέων ρυθμίσεων όσο και την απλούστευση και κωδικοποίηση των υφισταμένων.
- η ενίσχυση του διαλόγου και του σεβασμού των δικαιωμάτων των πολιτών οδηγούν στη μετάβαση προς μία διαλογική Δημοκρατία
- η ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μέσω της εφαρμογής και ανάπτυξης του προγράμματος «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» και του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου.
- η αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα
- η αποκέντρωση των εξουσιών με μεταφορά αρμοδιοτήτων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- η συνεργασία δημόσιου με ιδιωτικό τομέα
- η διαφάνεια και
- η ενίσχυση των αρχών ελέγχου.

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι εν λόγω στρατηγικοί άξονες, κάθε δημόσιος φορέας έπρεπε και πρέπει να συντάσσει **τριετές επιχειρησιακό σχέδιο**

www.et.gr. Ο νόμος αυτός έχει τροποποιηθεί και ισχύει μέχρι σήμερα, πηγή: Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών Ισοκράτης ΔΣΑ στο www.dsanet.gr (πρόσβαση Νοέμβριος 2017).

¹²⁴ Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, σεμινάριο «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο ΔΟΠ», τίτλος υλικού «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», σ.12.

¹²⁵ Άρθρο 1 του νόμου 2880/2001.

δράσης στο οποίο εξειδικεύονται οι επιχειρησιακοί σκοποί σε επιμέρους στόχους ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας και τον κάθε κλάδο, επιμέρους, καθώς και τις εκάστοτε ιδιαίτερες συνθήκες. Σε κάθε επιχειρησιακό πρόγραμμα είτε είναι κεντρικό ενός Υπουργείου, είτε ενός άλλου φορέα λ.χ. ν.π.δ.δ., περιλαμβάνονται οι σκοποί, οι στόχοι και οι δράσεις που εκτελούνται ή πρέπει να εκτελεστούν. Ο νομός προέβλεψε (άρθρο 2) τη λειτουργία κεντρικής επιτροπής¹²⁶ για την παρακολούθηση της υλοποίησης του προγράμματος.

Το Πρόγραμμα Πολιτεία αποτέλεσε την πρώτη εισαγωγή αρχών ΔΟΠ¹²⁷ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Αν και αποτέλεσε ένα αρκετά φιλόδοξο για την εποχή νομοθετικό πρόγραμμα μεταρρύθμισης της Διοίκησης, δεν υπήρξαν σημαντικά πρακτικά αποτελέσματα¹²⁸, παρόλο που έγιναν προσπάθειες προς την κατεύθυνση του ΝΔΜ με την εφαρμογή εθνικών σχεδίων.

Ως σημαντικά μεταξύ αυτών αναφέρουμε τα ακόλουθα, που χαρακτηρίζονται για τη θετική τους λειτουργία:

- Η λειτουργία των **Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)**

Συστήθηκαν με το Ν. 3013/02 (ΦΕΚ Α' 102), περί αναβάθμισης της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις, στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, με σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών σε ότι αφορά τις συναλλαγές τους με το Δημόσιο. Σκοπός τους είναι να αποτελέσουν τα σημεία επαφής των Δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες και να παράσχουν υπηρεσίες μιας στάσης. Περαιτέρω, με το νόμο 3242/2004 προβλέφθηκε για την έκδοση απλών διοικητικών πράξεων πως με την υποβολή της αίτησης στα ΚΕΠ,

¹²⁶ Άρθρο 2 του νόμου 2880/2001: Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» που αποτελείται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ως Πρόεδρο, τον Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ως αναπληρωτή του, έναν τουλάχιστον Γενικό Γραμματέα από κάθε Υπουργείο, έναν εκπρόσωπο του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, τους Γενικούς Γραμματείς Περιφερειών, τον Ειδικό Γραμματέα της Κοινωνίας της Πληροφορίας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. ως μέλη.

¹²⁷ Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ό.π. σ. 247. Βλ. και Κέφης Β., Παραδόσεις Μαθήματος "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Διαχείριση Αλλαγών" (Μάρτιος – Απρίλιος 2017) στο ΠΜΣ "Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ" στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου.

¹²⁸ Ραμματά, ό.π., σ.σ. 65-67.

Το Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο έπρεπε να είχε τεθεί σε ισχύ από 1-9-2001 υποχρεωτικά σε όλους τους Δήμους, Νομαρχίες, Περιφέρειες.

Πηγή: <http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/ProgrammPoliteia/>

λογίζεται ως υποβληθείσα στην καθ' ύλην αρμόδια υπηρεσία και το ΚΕΠ αποστέλλει ηλεκτρονικώς σχετικό ενημερωτικό σημείωμα στην καθ' ύλην αρμόδια υπηρεσία, στην οποία ο νόμος τάσσει προθεσμία απάντησης¹²⁹.

Σήμερα περισσότερα από 102 πιστοποιητικά εκδίδονται με ηλεκτρονικό τρόπο, «από το σπίτι», μέσω της διαδικτυακής πύλης του ΥΠΕΣ¹³⁰. Περαιτέρω, περισσότερες από 5 εκ. υποθέσεις ανά έτος, διεκπεραιώνονται πλέον από τα ΚΕΠ της χώρας και από την Πύλη ΕΡΜΗΣ, είτε με φυσική παρουσία είτε ηλεκτρονικά¹³¹.

- Η χρήση του **Προγράμματος ΣΥΖΕΥΞΙΣ**

Το τελευταίο αποτελεί έργο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), με το οποίο επιδιώκεται η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του Δημόσιου Τομέα. Πρόκειται για ένα δίκτυο πρόσβασης και κορμού για τους φορείς του Δημοσίου, με σκοπό να καλύψει όλες τις ανάγκες για τη μεταξύ τους επικοινωνία με **Τηλεφωνία** (τηλεφωνική επικοινωνία ανάμεσα στους φορείς), **Δεδομένα** (επικοινωνία υπολογιστών - Internet) και **Video** (τηλεδιάσκεψη – τηλε-εκπαίδευση). Στόχος είναι η διασύνδεση σε ένα δίκτυο υψηλών προδιαγραφών περισσότερων από 2.000 φορέων του Δημοσίου, επιτυγχάνοντας ηλεκτρονική διακίνηση των δεδομένων και των πληροφοριακών υπηρεσιών¹³².

- Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013.

Κύριοι άξονες της εν λόγω μεταρρύθμισης¹³³ ήταν: α) η απλούστευση των διοικητικών μέτρων και διαδικασιών, β) η απογραφειοκρατικοποίηση ή ελάττωση της γραφειοκρατίας, γ) η προώθηση της διαφάνειας – αντιμετώπιση της

¹²⁹ Λιανός Αντ.,ό.π., σ. 173, Ο νόμος 3242/04 προβλέπει προθεσμία απάντησης για τις δημόσιες υπηρεσίες στα αιτήματα των πολιτών που ορίζει σε 50 μέρες, αν δεν συντέμνεται από άλλες ειδικότερες διατάξεις.

¹³⁰ Οι τυποποιημένες αυτές διαδικασίες του ΕΡΜΗ βρίσκονται στην αρχική σελίδα (<http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/>) κάτω από τον τίτλο «Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες».
iefimerida «Τα 102 πιστοποιητικά, βεβαιώσεις και άλλα δημόσια έγγραφα που μπορείτε να βγάλετε από τον υπολογιστή του σπιτιού σας» πηγή: www.iefimerida.gr/ [προσβ. Νοεμ. 2017]

¹³¹ <http://www.minadmin.gov.gr/>

¹³² Η Κοινωνία της Πληροφάνειας Α.Ε. υπέγραψε στις 24 Σεπτεμβρίου 2004 τέσσερις (4) συμβάσεις εκτέλεσης των Υποέργων 4, 5, 6 και 7 του Εθνικού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης "ΣΥΖΕΥΞΙΣ" με την ανώνυμη εταιρία με την επωνυμία "Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε." (ΟΤΕ Α.Ε.) Πηγή <http://www.syzefxis.gov.gr/> (πρόσβαση Νοέμβριος 2017). Βλ. και Ραμματά Μ., ό.π., σ.σ. 63-65.

¹³³ Ραμματά Μ., ό.π., σ.σ. 65-67.

διαφθοράς, δ) η προσέγγιση του κράτους προς τον πολίτη, ε) η μείωση αποσπασματικών δράσεων δημόσιων υπηρεσιών, στ) η αξιοποίηση τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών, ζ) η αναθεώρηση ωραρίων δημοσίων υπηρεσιών, η) η έκδοση «Χαρτών δικαιωμάτων των Πολιτών», θ) η εισαγωγή στοχοθεσίας και δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας δημόσιων υπηρεσιών και ι) Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Συνολικά όμως, η μεταρρυθμιστική προσπάθεια του Προγράμματος Πολιτεία δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα¹³⁴.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ στην ελληνική Δ.Δ.

Οι βάσεις της στοχοθεσίας τέθηκαν στην Ελλάδα με το **ν. 3230/2004** (ΦΕΚ Α 44), ο οποίος ακολούθησε μετά το γενικό εκσυγχρονιστικό πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ». Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ.1 του νόμου, θεσπίζεται η **«Διοίκηση μέσω Στόχων» ως στρατηγικό σύστημα διοίκησης στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα**. Είναι 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»¹³⁵. Σκοπός του σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση η «καλύτερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.»¹³⁶.

¹³⁴ Παπαδημητρίου Κ., Παραδόσεις Μαθήματος " Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές " (24-5-17), Παρουσίαση στο ΠΜΣ "Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ" στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου.

¹³⁵ Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44, τεύχος Α') «περί καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

¹³⁶ Βλ. εισηγητική έκθεση ν. 3230/04 στο διαδικτυακό τόπο της Βουλής των Ελλήνων, σύμφωνα με την οποία :«Η στοχοθεσία συνιστά τη διαδικασία καθορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα κορυφαία ιεραρχικά κλιμάκια κάθε υπηρεσίας και εν συνεχεία την καθοδική διάχυση των συλλογικών αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Πρόκειται για μία συνεχή δυναμική διαδικασία εντός της περιόδου αξιολόγησης, με διαδοχικές επιμέρους φάσεις οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους μέσω της διαρκούς λειτουργίας της καθοδήγησης, στην οποία το ρόλο και την ευθύνη του καθοδηγητή έχει ο άμεσος προϊστάμενος.».

Πρόκειται για πλήρη υιοθέτηση σε νομοθετικό τουλάχιστον επίπεδο των αρχών του ΝΑΜ ¹³⁷.

Σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 1 του ν. 3230/04 επιδιώκονται οι αρχές της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. **Αποδοτικότητα** είναι η «μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους» και **αποτελεσματικότητα** η «επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων». Την επίτευξή τους αξιολογούμε με τους **Δείκτες Μέτρησης** (σύμφωνα με το άρθρο 5 του νόμου), με τους οποίους διαπιστώνεται ο βαθμός επίτευξης του ζητούμενου αποτελέσματος των στόχων, μέσω της αξιολόγησης 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 ¹³⁸. Οι δείκτες μπορούν να είναι **είτε γενικοί**, σχετικά με το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, τα ποσοστά ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, την εφαρμογή των τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης, **είτε ειδικοί**, ανά υπηρεσία και αντιστοιχούν με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ. 2 του νόμου, ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων της στοχοθεσίας: «σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν

Περαιτέρω «Στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση «από την κορυφή προς τη βάση» ... Αντίθετα κατά την υλοποίηση των στόχων και τη συνακόλουθη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ακολουθείται η αντίστροφη πορεία («από τη βάση προς την κορυφή».)» Πρώτα δηλαδή υλοποιούνται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν στις απλές υπαλληλικές θέσεις και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συντείνουν στην υλοποίηση των γενικότερων συλλογικών στόχων.

Με βάση τη σχετική θεωρία, οι κύριες φάσεις ανάπτυξης της διαδικασίας «Διοίκηση μέσω στόχων» είναι οι εξής:

- Προσδιορισμός και γνωστοποίηση των πολιτικών σκοπών και στρατηγικών επιδιώξεων ανά Υπουργείο ή Ν.Π.Δ.Δ..
- Συγκεκριμενοποίηση των σκοπών και επιδιώξεων σε πρακτικούς-επιχειρησιακούς στόχους για κάθε οργανική υπομονάδα και διατύπωσή τους σε πρόγραμμα δράσης. Αυτό προκύπτει από, και προϋποθέτει, την καταγραφή και επισήμανση των σημαντικών δραστηριοτήτων, τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης και των κατάλληλων δεικτών του αποτελέσματος, αφού έχει προηγηθεί εξειδίκευση και διαφοροποίηση των στόχων, καταγραφή δράσεων και καθορισμός δεικτών αποτελεσμάτων, μετά από συζήτηση και συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η από κοινού συνεννόηση και συμφωνία, αφορά τόσο τη θέσπιση των στόχων και ενεργειών όσο και το χρονοδιάγραμμα, τα κριτήρια και τους όρους υλοποίησης και αξιολόγησής τους.»

¹³⁷ Βλ. ανωτέρω, σελ. 22 επόμε. Οι στόχοι καθορίζονται από πάνω προς τα κάτω και υλοποιούνται από κάτω προς τα πάνω, με αντίστροφη δηλ. φορά.

¹³⁸ Βλ. άρθρο 1 παρ. 2 ν. 3230/2004

συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων [...]Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίησή τους είναι χρονικά προσδιορισμένη».

Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ. 3 του νόμου, ορίζεται ο τύπος της συμφωνίας στοχοθεσίας : «..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...», ρύθμιση η οποία πλαισιώθηκε και με την υποχρεωτικού χαρακτήρα ανάρτηση στη Διαύγεια¹³⁹.

Περαιτέρω, ο νόμος αυτός πλαισιώθηκε με μία σειρά από εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών¹⁴⁰.

Πρόκειται ειδικότερα για τις εγκυκλίους με αρ.: ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 (**Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων**), ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 (**Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης**) και ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (**Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων**) του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.), και ιδίως στην με αρ. ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 εγκύκλιο με θέμα: «**Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης** (ν. 3230/2004)»¹⁴¹ επιχειρείται η ανάπτυξη ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης μέσω ενός συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» και δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

¹³⁹ Σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3861/2010 (ΦΕΚ Α 112) «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).

¹⁴⁰ Πηγή: ιστότοπος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης [<http://www.minadmin.gov.gr/>], πρόσβαση Νοέμβριος 2017.

¹⁴¹ Σύμφωνα με το Δελτίο Τύπου του Γραφείου Τύπου του Υπουργείου Εσωτερικών, από 05-03-2007. Βλ. Παράρτημα, αρ. Ι.

Με την τελευταία εγκύκλιο ορίζεται το πώς μία οργάνωση διαμορφώνει τη στρατηγική της, καταρτίζει το στρατηγικό της πρόγραμμα (3-5 έτη) σε επίπεδο ηγεσίας και στη συνέχεια τα επιχειρησιακά προγράμματα (1-3 έτη) ανά Γενική Διεύθυνση ή κλάδο. Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροχρόνια απόδοση μιας Δημόσιας Οργάνωσης. Περιλαμβάνει Ανάλυση Περιβάλλοντος (Ενδοδιοικητική του Εσωτερικού, καθώς και του Εξωτερικού)¹⁴², Διαμόρφωση Στρατηγικής, Εφαρμογή Στρατηγικής και Αξιολόγηση¹⁴³.

Με βάση δηλαδή την εγκύκλιο Ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, η Στρατηγική Διοίκηση εξελίσσεται σε δύο κυρίως στάδια:

α) στο πρώτο έχουμε **Διαμόρφωση Στρατηγικής** (1.Διαμόρφωση Οράματος 2.Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής 3.Ανάλυση SWOT 4.Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών) και

β) στο δεύτερο την **Εφαρμογή Στρατηγικής**, με χρήση της Τεχνικής Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης - Balanced Scorecard (BSc) (1.Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων 2.Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων 3.Στοχοθεσία – Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών 4.Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση μέσω Εκθέσεων Απολογισμού Δράσεων).

Η τεχνική της **Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης (BSc)** είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης από τέσσερις (4) οπτικές γωνίες¹:

- **1:** Πολίτες (πώς η Δημόσια Οργάνωση θα ικανοποιήσει τις ανάγκες τους).
- **2:** Εσωτερικές Διαδικασίες (εντοπισμός τους για βελτιστοποίηση).
- **3:** Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση (Διατήρηση και ενίσχυση μαθησιακών ικανοτήτων).
- **4:** Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι (για την εκπλήρωση της Αποστολή της).

Η τεχνική της Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης (BSc) περιλαμβάνει τρία στάδια:

- **1.** Τη διατύπωση της δήλωσης προορισμού της οργάνωσης (όραμα και αποστολή)
- **2** Τον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων ανά οπτική γωνία, και
- **3** Το χάρτη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων όπου αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος.

Στη διαδικασία της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης η στρατηγική και οι στόχοι καθορίζονται από την ανώτερη ηγεσία του οργανισμού (προσέγγιση

¹⁴² Με την ανάλυση SWOT όπως έχουμε ήδη αναφέρει στην ανάπτυξη των αρχών του ΝΔΜ.

¹⁴³ Σκοπός της αξιολόγησης σύμφωνα με τη σχετική εγκύκλιο είναι η εκτίμηση επίτευξης των στόχων.

«από πάνω προς τα κάτω») και μετά διαχέονται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας ως εξειδικευμένες δράσεις.

Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία καθορισμού των στόχων:

- κάθε οργάνωση, κάθε δημόσια υπηρεσία και κάθε Ν.Π.Δ.Δ. ή ΟΤΑ, σε ετήσια βάση καθορίζει τους στόχους της¹⁴⁴ κατά τους μήνες Νοέμβριο, Δεκέμβριο και πάντως το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου.
- οι στόχοι επιμερίζονται από πάνω προς τα κάτω, ενώ η πολιτική ηγεσία μαζί με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θέτει τους στρατηγικούς στόχους.
- οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης, σε συνεργασία με τους Τμηματάρχες, προσδιορίζουν τους ειδικούς-επιχειρησιακούς στόχους της Διεύθυνσής τους, για την υλοποίηση της στρατηγικής των υπηρεσιών τους.
- σε ένα επόμενο στάδιο, οι προαναφερόμενοι προϊστάμενοι εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.
- τέλος οι προϊστάμενοι Τμήματος, σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους υπαλλήλους, καθορίζουν τη συμβολή κάθε ενός εξ αυτών στην επίτευξη των στόχων του ανάλογα με τις γνώσεις, δεξιότητες και την εμπειρία του.
- η επιτυχής ή μη υλοποίηση των στόχων κρίνεται από τους δείκτες, ο σχεδιασμός των οποίων ανήκει στις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας που συστήνονται στις Υπηρεσίες ή σε Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού.

Στο τέλος της διαδικασίας υποβάλλεται στον αντίστοιχο Υπουργό σχετική ετήσια έκθεση αξιολόγησης της πορείας της στοχοθεσίας¹⁴⁵. Μετά η διαδικασία εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας ολοκληρώνεται με την υποβολή έκθεσης από τον Υπουργό Εσωτερικών και την βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους.

Συμπέρασμα: ο νόμος 3230/2004 αποτέλεσε μία αναλυτική θεσμική αποτύπωση της προσπάθειας εισαγωγής του μοντέλου Διοίκησης μέσω Στόχων γενικότερα, καθώς και της στοχοθεσίας και του προγραμματισμού ειδικότερα στην ελληνική Δ.Δ., λόγος για τον οποίο αποτελεί ένα κορυφαίο γεγονός στις εκσυγχρονιστικές προσπάθειες, παρόλο που δεν εφαρμόστηκε στην πράξη, μέχρι το έτος 2010, όταν δηλαδή η χώρα εισήλθε για λόγους που θα

¹⁴⁴Η στοχοθεσία περιβάλλεται τον τύπο απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης, βλ. σχετικά άρθρο 3 παρ. 3 Ν. 3230/2004

¹⁴⁵ Σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ. 5 του Ν. 3230/2004

εξηγήσουμε κατωτέρω σε καθεστώς μνημονίων συνεργασίας, ώστε να επιτευχθεί καλύτερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και καλύτερη ανταπόκρισή τους στις σύγχρονες ανάγκες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, κάτι που είχε ανάγκη, σύμφωνα με την εισηγητική του νόμου έκθεση.

Στα θετικά του είναι ότι εισήγαγε ιδιαίτερα καινοτόμες ρυθμίσεις για την ελληνική πραγματικότητα¹⁴⁶. Ειδικότερα προβλέφθηκε ενημέρωση των Μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας οι οποίες θα συνιστάνονταν με Προεδρικό Διάταγμα σε όλα τα Υπουργεία, Περιφέρειες και τους ΟΤΑ, ύστερα από απόφαση του οικείου συλλογικού οργάνου διοίκησης, σε κάθε επίπεδο, Διεύθυνσης ή Τμήματος. Οι Μονάδες αυτές θα έκριναν την επιτυχή ή μη υλοποίηση των στόχων μέσω των δεικτών που θα καθορίζονταν σύμφωνα με τα προαναφερόμενα. Προβλέφθηκε ακόμα και διαδικασία παρακολούθησης των στόχων (follow up) από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων, ανά τακτά, τρίμηνα το πολύ διαστήματα, καθώς και διαδικασία επανακαθορισμού των στόχων σε τυχόν περίπτωση αποκλίσεων, μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων. Τονίστηκε ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι προβλέφθηκε να είναι (SMART)¹⁴⁷, συγκεκριμένοι έναντι των σκοπών, μετρήσιμοι και ποσοτικοποιημένοι, προσδιορισμένοι χρονικά και προσανατολισμένοι στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (ατομικά ή ομαδικά) των Τμημάτων / Διευθύνσεων που αφορούν¹⁴⁸. Τέλος, θεσπίστηκαν και αυξημένα κίνητρα με δυνατότητα απονομής βραβείων προς τις υπηρεσίες που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους¹⁴⁹.

Οι προαναφερόμενες εγκύκλιοι διευκρίνιζαν, ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας, αλλά σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανώσεων¹⁵⁰.

Είναι ενδιαφέρον λοιπόν ότι η **στοχοθεσία είχε τεθεί** ως προσδιοριστικός παράγοντας του προγραμματισμού και ως βασική αρχή του ΝΔΜ, για τον εκ βάθρων εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, πριν από τα μνημόνια

¹⁴⁶ Ραμματά Μ., ό.π., σ.σ. 76-77.

¹⁴⁷ Ακρωνύμιο που αναλύσαμε ανωτέρω.

¹⁴⁸ Στο ίδιο, ό.π., σ.81.

¹⁴⁹ Στο ίδιο, ό.π., σ.σ. 80-81.

¹⁵⁰ βλ. εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006. Πηγή: [www.gspa.gr/Δημόσια Διοίκηση/Εκσυγχρονισμός/ΔΙΠΑ](http://www.gspa.gr/Δημόσια_Διοίκηση/Εκσυγχρονισμός/ΔΙΠΑ).

συνεργασίας. Δεν είχε όμως πρακτική εφαρμογή. Έτσι, δεν είχε εφαρμογή και ένα επόμενο στάδιο, της αυτό-αξιολόγησης, που είχε προβλεφθεί σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της προαναφερόμενης προσπάθειας.

Συγκεκριμένα, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας των δεικτών μέτρησης, έχει προβλεφθεί ότι ο δημόσιος φορέας ακολουθεί το **“Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)”** ή COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF) που είναι ένα **εργαλείο αυτό-αξιολόγησης και ενσωμάτωσης αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας** στη Δημόσια Διοίκηση, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM)¹⁵¹. Ξεκίνησε η εφαρμογή της δράσης αυτής σε ευρωπαϊκό επίπεδο από το 2000, ως αποτέλεσμα της Στρατηγικής της Λισσαβόνας, και μετέχουν σ’ αυτό, εφόσον το επιθυμούν, οι δημόσιοι φορείς των κρατών μελών της Ε.Ε. Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πολίτες - πελάτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική, τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Η ολιστική του προσέγγιση συνίσταται στο ότι διασφαλίζει την υποστήριξη του συνόλου των στελεχών, που πλέον αυτό-υποκινούνται. Το Κ.Π.Α. λειτουργεί μόνο εάν η διοίκηση ενθαρρύνει και υποστηρίζει την όλη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης ώστε να εφαρμοσθεί με επιτυχία.

Όπως αναφέραμε όμως, και το αντισταθμιστικό μέτρο ποιότητας που προβλέφθηκε, για εισαγωγή στοιχείων ΔΟΠ στη διαδικασία της στοχοθεσίας, έμεινε μέχρι το 2010 τουλάχιστον – με εξαίρεση το Πρόγραμμα Πολιτεία και ορισμένες μεταρρυθμιστικές τομές που προαναφέραμε - χωρίς εφαρμογή στην ελληνική Δ.Δ.

¹⁵¹ Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ό.π., σ.90. Βλ. και Εκπαιδευτικό υλικό ΕΚΔΔΑ, Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο ΔΟΠ, Συντακτική Ομάδα με συντονιστή Παπαγεωργίου Γ. «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», 2010: Το ΚΠΑ προέκυψε ως αποτέλεσμα της συνεργασίας των υπουργών Δ.Δ. της Ε.Ε. τον Μάιο του 2000 στη Λισσαβόνα.

E.) ΜΝΗΜΟΝΙΑ και Εθνικά Σχέδια Στρατηγικής Μεταρρύθμισης

Μέχρι το έτος 2010 και πριν η Ελλάδα ζητήσει βοήθεια από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και υπαχθεί στο καθεστώς των Μνημονίων συνεργασίας, με την “τρόικα” αρχικά, τους “θεσμούς” μεταγενέστερα, και κατόπιν το “κουαρτέτο”, είχαν γίνει αρκετές μελέτες, καταγραφές προβλημάτων και προσπάθειες μεταρρύθμισης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης [ακόμη και με εισαγωγή στοιχείων ΝΔΜ, Διοίκησης μέσω Στόχων, αρχών προγραμματισμού και στοχοθεσίας], δεν είχαν όμως αποκτήσει το συνολικό εκείνο χαρακτήρα, ώστε να αποκτήσουν ένα κρίσιμο μέγεθος μεσοπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού που θα μας οδηγούσε σε μία ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη Διοίκηση¹⁵².

Οι ελλείψεις μας ήταν εμφανείς ή μάλλον κραυγαλέες. Η ανάγκη για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις ήταν επιτακτική. Σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση¹⁵³ του νόμου επικύρωσης του Μνημονίου Ι κληθήκαμε και προβήκαμε σε πράγματα αυτονόητα για τη λειτουργία μιας διοίκησης, η έλλειψη των οποίων μας εξέθεσε διεθνώς, όπως η απουσία καταγραφής του προσωπικού της Κεντρικής Κυβέρνησης, ώστε να είναι τεχνικώς αδύνατο να αποτυπωθεί το κόστος του προσωπικού (!), πόσο μάλλον το παραγόμενο έργο.

Το Μάιο του 2010 υπογράφηκε το πρώτο Μνημόνιο, το οποίο επικυρώθηκε με τον νόμο 3845/2010 (ΦΕΚ Α 65)¹⁵⁴. Δύο χρόνια αργότερα και λόγω απόκλισης από την επίτευξη των μεταρρυθμιστικών στόχων διαπιστώθηκε η ανάγκη τροποποίησης. Αυτό έγινε με το Μνημόνιο ΙΙ και το νόμο ν. 4046/14-2-2012 (ΦΕΚ Α 28)¹⁵⁵ που ψηφίστηκε προς επικύρωσή του. Η διαδικασία

¹⁵² Ο μεσοπρόθεσμος ή ακόμα πιο πολύ ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ήταν άγνωστες λέξεις για την ελληνική Δ.Δ. Βλ. παρακάτω υποσημ. 20., Μαϊστρος Π., ό.π.

¹⁵³ Βλ. Εισηγητική του ν. 3845/2010, παράρτ. 4 κεφ. 3ο, πηγή : <http://www.hellenicparliament.gr/> (Πρόσβαση Νοέμβ. 2017).

¹⁵⁴ Περί «Μέτρων για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο». Πηγή: www.et.gr/

¹⁵⁵ Περί «Έγκρισης των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας.»

επαναλήφθηκε το 2015 με το Μνημόνιο III και το νόμο 4336/2015 (ΦΕΚ Α 96)¹⁵⁶, καθώς και το Μάιο του 2017 με το Μνημόνιο IV και το νόμο 4472/2017 (ΦΕΚ Α 74)¹⁵⁷.

Υπό την πίεση των χρονοδιαγραμμάτων μεταρρύθμισης της Δ.Δ. τα αρμόδια κυβερνητικά όργανα προχώρησαν σε πιο συγκροτημένα προγράμματα σε ευρύτερα πεδία κρατικής πολιτικής.

Έγιναν μεταρρυθμιστικές προσπάθειες με τις ακόλουθες διατάξεις :

- Ν.4024/2011, νέο βαθμολόγιο και σύνδεσή του με το μισθολόγιο
- Ν.4057/2012, τροποποίηση πειθαρχικού δικαίου
- Ν.4093/2012, τροποποίηση ΥΚ, διαθεσιμότητες, απολύσεις, πειθαρχικά
- Ν.4178/2013, πλαίσιο για νέους οργανισμούς Υπουργείων
- Ν.4250/2014, καταργήσεις δημόσιων φορέων, αξιολόγηση μέσα από προκαθορισμένες ποσοστώσεις (δεν εφαρμόστηκε λόγω της άμεσης και αποφασιστικής αντίδρασης του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων)
- Ν.4275/2014, νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων
- Π.δ/τα 99-116, νέοι οργανισμοί 15 Υπουργείων (οι 10 εξ αυτών έχουν ήδη τροποποιηθεί).

Όλα τα παραπάνω πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του «Επιχειρησιακού Προγράμματος Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», και ήταν χρηματοδοτούμενα από την Ε.Ε. για την επίτευξη των σκοπών του προγράμματος αυτού. Το αποτέλεσμα δεν ήταν καθόλου ικανοποιητικό επί της ουσίας, καθώς οι στόχοι ως ένα βαθμό δεν επιτεύχθηκαν¹⁵⁸. Επιπλέον, για άλλη μια φορά αποδείχθηκε η δυσκολία της ελληνικής Δ.Δ. να απορροφά κονδύλια, καθώς αξιοποιήθηκε μόνο το 20% των 675 εκατομμυρίων ευρώ (εθνικοί και κυρίως κοινοτικοί πόροι) που είχαν διατεθεί αρχικά γι' αυτό...

¹⁵⁶ Περί «Συνταξιοδοτικών διατάξεων – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης».

¹⁵⁷ Περί «Συνταξιοδοτικών διατάξεων Δημοσίου και τροποποίηση διατάξεων του ν. 4387/2016, μέτρα εφαρμογής των δημοσιονομικών στόχων και μεταρρυθμίσεων, μέτρα κοινωνικής στήριξης και εργασιακές ρυθμίσεις, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018-2021 και λοιπές διατάξεις».

¹⁵⁸ Παπαδημητρίου Κ., «Η απαραίτητη Διοικητική Μεταρρύθμιση», Οκτώβριος 2015, πηγή www.dee.gr/.

Μετά ακολούθησε το «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014–2020», που υποβλήθηκε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή προς έγκριση, και εντάχθηκε στο ΕΣΠΑ 2014-2020 ¹⁵⁹.

Σ’ αυτό καταγράφεται η συνολική αποτίμηση της πρόσφατης (μέχρι το 2013) μεταρρυθμιστικής προσπάθειας και οι δομικές αδυναμίες της ελληνικής Δ.Δ.: «Ο συντονισμός μεταξύ των υπουργείων είναι αδύναμος... Η κεντρική διοίκηση στερείται δομών παρακολούθησης, εποπτείας και συντονισμού για την υποστήριξη της αποτελεσματικής εφαρμογής και τη μακροχρόνια διαχείριση των δημόσιων πολιτικών, συμπεριλαμβανομένων των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων [...] Πρόκειται για ένα θεμελιώδες εμπόδιο στο οποίο πολλές μεταρρυθμίσεις έχουν σκοντάψει. Η κυρίαρχη νοοτροπία και οι διαδικασίες στην κεντρική διοίκηση ενθαρρύνουν μια λογική διακυβέρνησης «σιλό», ανά υπουργείο. Η λογική αυτή δεν επιτρέπει την ανάπτυξη ή τη συνεργασία εντός και ανάμεσα στα υπουργεία. Επίσης, η κουλτούρα διοίκησης είναι σε μεγάλο βαθμό εστιασμένη στην υλοποίηση των τυπικών αρμοδιοτήτων, όπως αυτές καθορίζονται από το νόμο. Ενδεικτικό παράδειγμα κατακερματισμού και επικάλυψης αρμοδιοτήτων αποτελεί ότι συνολικά 13 Υπουργεία είναι συνυπεύθυνα για 27 λειτουργίες και αρμοδιότητες του τομέα τουρισμού.». (Η υπογράμμιση δική μας).

Η ίδια έκθεση¹⁶⁰ συνεχίζει: «Σε τομείς κομβικής σημασίας, οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις απέτυχαν [...] Βασικές λειτουργίες της κυβέρνησης όπως η συλλογή φόρων ή η σύνταξη του προϋπολογισμού δεν λειτούργησαν σωστά. Πολλές φιλόδοξες μεταρρυθμίσεις δεν εφαρμόστηκαν όπως θα έπρεπε. Συγκεκριμένα, η ελληνική ΔΔ μαστιζόταν από μη αποδοτικές δομές, ανεπαρκή πρόσβαση σε πληροφορίες και έλλειψη συντονισμού. Τέτοιου είδους προβλήματα προϋπήρχαν της οικονομικής κρίσης, με σημαντικό κόστος για την ελληνική οικονομία και κοινωνία [...] Σε γενικές γραμμές, τα όποια επιτεύγματα δεν είναι ιδιαίτερα γνωστά. [...] Την ίδια στιγμή, η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων αποδείχθηκε εξαιρετικά δύσκολη. Οι μεταρρυθμίσεις στην κεντρική διοίκηση,

¹⁵⁹ Επιχειρησιακό ΕΣΠΑ 2014-2020 , σ.σ. 8-9, Πηγή: https://www.espa.gr/elibrary/Metarrythmisi_Dimosiou_2014GR05M2OP001_1_2_el.pdf [πρόσβ. Νοέμβ. 2017]. Βλ. και Παπαδημητρίου Κ., ό.π., Προϋπολογισμός: Συνολικός προϋπολογισμός Δημόσιας Δαπάνης: 486.913.882 ευρώ, εκ των οποίων 377.228.416 ευρώ είναι η συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και 109.685.466 ευρώ είναι η Εθνική συμμετοχή.

¹⁶⁰ Επιχειρησιακό ΕΣΠΑ 2014-2020 , ό.π., σ.σ. 8-9.

απέτυχαν να διασφαλίσουν ισχυρή, με συνεκτική στρατηγική και αποτελεσματική δημόσια διακυβέρνηση.».

Σε εφαρμογή του ανωτέρω ιδιαίτερα επικριτικού επιχειρησιακού προγράμματος ακολούθησαν τα σχέδια Εθνικής Στρατηγικής του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης (ΥΔΜΗΔ), τα οποία είναι χαρακτηριστικά της εντεινόμενης προσπάθειας που παρατηρείται για μεταρρύθμιση στη μετα - μνημονιακή εποχή.

Έτσι εκπονήθηκαν τα ακόλουθα σχέδια: «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014–2016»¹⁶¹ και το «Σχέδιο Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014–2020»¹⁶².

Στο πρώτο αναφερόμενο σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής¹⁶³ 2014-2016 επισημαίνεται ότι:

«Η Ελλάδα βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών στο πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης [...] Μια σειρά από διαρθρωτικές αλλαγές έχουν ήδη ολοκληρωθεί. Ορισμένες ακόμα διαρθρωτικές αλλαγές έχουν σχεδιαστεί ή βρίσκονται σε φάση υλοποίησης (περιγράμματα θέσης, αξιολόγηση & αναδιοργάνωση δομών, μείωση διοικητικών βαρών), **ωστόσο δεν έχουν ακόμα αποκτήσει την κρίσιμη μάζα που απαιτείται για να μετασχηματίσουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης καθιστώντας την πιο αποτελεσματική, ανοικτή και ευέλικτη.** [...]». (Η επισήμανση δική μας).

Σύμφωνα με την ίδια πάντοτε έκθεση, πρόσφατες μεταρρυθμιστικές δράσεις που υλοποιήθηκαν είναι οι εξής:

ΔΡΑΣΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
Διαύγεια (http://diavgeia.gov.gr/)	Ενίσχυση διαφάνειας και λογοδοσίας.
Opengov (http://ogp.opengov.gr/)	Ενίσχυση αξιοκρατίας, διαφάνειας και συμμετοχής.

¹⁶¹ Πηγή : http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.pdf

¹⁶² Πηγή : <http://www.ydmed.gov.gr/?cat=100>

¹⁶³ ΥΔΜΗΔ, ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2014-2016, σ.σ.4,5.

«Καλλικράτης» (Ν.3852/2010)	Αποκέντρωση, αναδιοργάνωση τοπικής αυτοδιοίκησης.
Σύσταση Ενιαίας Αρχής πληρωμής	Βελτίωση οικονομικής διαχείρισης.
Ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο (Ν.4024/2011)	Εξορθολογισμός αμοιβών και εκσυγχρονισμός συστήματος εξέλιξης.
Θεσμοθέτηση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής	Βελτίωση οικονομικής λειτουργίας.
Απογραφή / Προγραμματισμός προσλήψεων	Βελτίωση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
Επικαιροποίηση πειθαρχικού δικαίου (Ν.4057/2012)	Ενίσχυση λογοδοσίας και χρηστής διαχείρισης.
Σύσταση Γενικής Γραμματείας Συντονισμού (Ν.4109/2013)	Βελτίωση διυπουργικού συντονισμού.
Θέσπιση Πλαισίου Ρυθμιστικής Διακυβέρνησης (Ν.4048/2012)	Βελτίωση των κανόνων παραγωγής του νομοθετικού έργου και της ποιότητας των ρυθμίσεων.
Επικαιροποίηση διατάξεων του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν.4210/2013)	Εξορθολογισμός του συστήματος αδειών των δημοσίων υπαλλήλων.
Ψηφισθέν Σχέδιο Νόμου για διοικητικές απλουστεύσεις, και τροποποίησης του συστήματος αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων	Εκσυγχρονισμός του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, διαδικασίες απλοποίησης, καταργήσεις φορέων.

Πηγή: έκθεση ΥΔΜΗΔ, σελίδες 4,5.

Περαιτέρω, σύμφωνα με την ίδια πάντοτε έκθεση, για την εφαρμογή των συμφωνημένων μέσω του Συμφώνου Εταιρικής Σχέσης με την Ε.Ε., όπως διατυπώνονται στο «Κείμενο Θέσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την

ανάπτυξη συμφωνίας εταιρικής σχέσης και προγραμμάτων στην Ελλάδα για την περίοδο 2014-2020», και των συμβατικών δεσμεύσεων της χώρας (Μνημόνιο Χρηματοπιστωτικής και Οικονομικής Πολιτικής), διαμορφώθηκε ένα στρατηγικό πλάνο για τη διοικητική μεταρρύθμιση το οποίο δομείται σε **4 πυλώνες** ενίσχυσης της θεσμικής της ικανότητας. Οι παρεμβάσεις της περιόδου αφορούσαν:

- α) στην αναδιοργάνωση των διοικητικών **Δομών**,
- β) στη βέλτιστη αξιοποίηση του **Ανθρώπινου Δυναμικού**,
- γ) στον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών **λειτουργιών**, και
- δ) στην ενίσχυση της **διαφάνειας** και της **λογοδοσίας**.».

Στο σύνολο των προτεινόμενων παρεμβάσεων σύμφωνα με την ίδια έκθεση γίνεται προσπάθεια εφαρμογής των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων της **ηλεκτρονικής διακυβέρνησης** και των νέων τεχνολογιών πληροφορικής (ΤΠΕ).

Το **στρατηγικό σχέδιο** που έχει εκπονηθεί αναπτύσσεται σε **δύο** διαδοχικές φάσεις προγραμματισμού και υλοποίησης: **μεσοπρόθεσμα**, με ορίζοντα υλοποίησης 24 μηνών και **μακροπρόθεσμα**, με ορίζοντα υλοποίησης 2-7 ετών.

Ακολούθησε στη συνέχεια το δεύτερο προαναφερόμενο Εθνικό Σχέδιο Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 ¹⁶⁴.

Στην έκθεση του εν λόγω σχεδίου καταγράφονται τα ακόλουθα προβλήματα :

- Πολυπλοκότητα θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου.
- Σπατάλη χρόνου και πόρων (λόγω απουσίας ηλεκτρ. υποδομών).
- Υψηλό κόστος κτήσης και χρήσης ηλεκτρονικών υποδομών, λόγω κυρίως της έλλειψης κατάλληλων προγραμματικών συμφωνιών και αδειών – χαμηλή αξιοποίηση.
- Απουσία διαλειτουργικότητας και διασύνδεσης των πληροφοριακών συστημάτων.
- Μειωμένη βούληση επαναχρησιμοποίησης της δημόσιας πληροφορίας.

¹⁶⁴ Υποσημείωση 162, ό.π.

- Υπερτροφικά έργα και υποδομές υπερβολικής διαχειριστικής δυσκολίας και ασύμφορης σχέσης κόστους-οφέλους.
- Μακροσκελείς διαγωνιστικές διαδικασίες που ξεπερνούν τον κύκλο ανανέωσης της τεχνολογίας, καταλήγοντας σε προμήθειες παρωχημένων προϊόντων.
- Ανύπαρκτοι ή αναποτελεσματικοί μηχανισμοί οριζόντιων σχημάτων διακυβέρνησης.
- Αναποτελεσματικότητα πλαισίου θεσμικής συνεργασίας με την αγορά.
- Μειωμένη πολιτική και επιτελική προσήλωση στις ΤΠΕ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.
- Ασυνέχεια των υιοθετημένων πολιτικών σε κάθε κυβερνητική αλλαγή.

Στρατηγικός στόχος του σχεδίου Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 είναι η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, αξιοποιώντας την επόμενη επταετία τις **Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)**, να εγκαταστήσει ένα αποκλειστικά ηλεκτρονικό περιβάλλον διακίνησης, διαχείρισης και αρχειοθέτησης εγγράφων, αρχικά μεταξύ των υπηρεσιών των Υπουργείων και στη συνέχεια μεταξύ των Υπουργείων και των εποπτευόμενων οργανισμών, των ανεξάρτητων αρχών και των περιφερειακών και δημοτικών υπηρεσιών.

Το σχέδιο Στρατηγικής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υλοποιείται σε τρεις άξονες:

«1. Ως όχημα εκσυγχρονισμού του κράτους και της Διοίκησης, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση θα στηρίξει την εξελισσόμενη διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας, σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας. 2. Ως μηχανισμός επανασύνδεσης του πολίτη με το κράτος και τη Διοίκηση, θα κατακτήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος, μέσω αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών [...] 3. Ως μοχλός σχεδιασμού και συντονισμού των οριζόντιων πολιτικών ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση, θα εγγυηθεί την εφαρμογή των συμφωνημένων δεσμευτικών γενικών αρχών κατά τη χάραξη, έγκριση και υλοποίηση κάθε στόχου, δράσης και επί μέρους έργου, στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης.».

Διοίκηση μέσω Στόχων συνέχεια... - ν. 4369/2016.

Μετά τα ως άνω στρατηγικά σχέδια, το **πρόγραμμα της στοχοθεσίας** συμπληρώθηκε από νεώτερες νομοθετικές διατάξεις, συγκεκριμένα το **ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α 33)**¹⁶⁵, για την εφαρμογή συστήματος **Διοίκησης μέσω Στόχων** στις οργανώσεις του δημοσίου. Εκδόθηκε κατόπιν, για την εφαρμογή του συστήματος στοχοθεσίας η με αρ. πρωτ. **12972/10-5-2016** εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΑΔΑ: ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9)¹⁶⁶.

Σύμφωνα με την εγκύκλιο αυτή, για τις διατάξεις που θεσπίστηκαν με τους νόμους 3230/2004 και τον πρόσφατο 4369/2016, οι βασικοί πυλώνες εφαρμογής τους είναι ο **καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας** στους προβλεπόμενους φορείς του δημοσίου, η **ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας** για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και η **κατάρτιση ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης** των δράσεων σε κάθε φορέα. Οι δράσεις αυτές πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή, για την υλοποίηση της διαδικασίας στοχοθεσίας εντός του έτους 2017. Στην ίδια εγκύκλιο, επισυνάπτονται τέλος σχετικά έντυπα υποδείγματα, για να συμπληρωθούν από τις δημόσιες υπηρεσίες, σύμφωνα με τις αναφερόμενες εκεί οδηγίες, διαλαμβάνοντας μεταξύ άλλων ατομική στοχοθεσία, στοχοθεσία ομαδική ανά Τμήματα και (Γενικές) Διευθύνσεις, καθώς και δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων. Οι αποφάσεις στοχοθεσίας θα δημοσιεύονται στη Διαύγεια και θα καθορίζουν το βαθμό προτεραιότητας κάθε στόχου, τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

Περαιτέρω, με τη με αρ. πρωτ. ΔΟΜ/Φ.21/οικ. 27741/28-08-17 εγκυκλιό του ¹⁶⁷ το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης υπενθυμίζει ότι όσα διαλαμβάνονται στην προαναφερόμενη εγκύκλιο για εφαρμογή στις Δημόσιες Υπηρεσίες συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων για το έτος 2017, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/16, πρέπει να επαναληφθούν για το έτος 2018.

¹⁶⁵ Νόμος περί «Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογικής διάρθρωση θέσεων, συστημάτων αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». Πηγή: www.et.gr/

¹⁶⁶ πηγή: www.minadmin.gov.gr, Βλ. Παράρτημα II

¹⁶⁷ Με θέμα «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016», ΑΔΑ: ΨΒΘΡ465ΧΘΨ-4ΑΚ, πηγή: www.minadmin.gov.gr

Ειδικότερα ορίζεται : «Προκειμένου να καταστεί εφικτή η άμεση προώθηση των διαδικασιών στοχοθεσίας για το έτος 2018, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην ανωτέρω κείμενη νομοθεσία, παρακαλούμε όπως προβείτε έγκαιρα στις απαραίτητες ενέργειες προς υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας του φορέα σας. [...] Υπενθυμίζεται ότι η απόφαση για τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας εκδίδεται από τον αρμόδιο Υπουργό ή το μονομελές όργανο διοίκησης εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, ενώ η απόφαση για τους στόχους των Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων εκδίδεται από τους Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων για τον τομέα αρμοδιότητάς τους έως την πρώτη εβδομάδα του Δεκεμβρίου».

Τέλος, με βάση το έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αρ. Α.Π.ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/ 04-01-2018¹⁶⁸ καλούνται οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα των δημοσίων φορέων να συγκαλέσουν Ολομέλειες, από το σύνολο των υπαλλήλων τους, για τον καθορισμό, την παρακολούθηση και αξιολόγηση της στοχοθεσίας, σύμφωνα με τις διατάξεις των αρθρ. 22 και 23 του ν. 4369/2016. Οι τακτικές συνεδριάσεις Ολομέλειας Τμήματος ορίζονται σε διμηνιαίες, και Διεύθυνσης σε τριμηνιαίες. Το πιο σημαντικό στοιχείο της νέας αυτής διαδικασίας είναι ότι ενισχύεται η συμμετοχή και η «διάδραση της δημόσιας διοίκησης με τους εργαζόμενους», στοιχεία που αποτελούν «πράξη εκδημοκρατισμού της λειτουργίας των δημοσίων οργανώσεων».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ.

Αποτίμηση των μέχρι τώρα δράσεων - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως ήδη αναφέραμε¹⁶⁹ στο σχέδιο του ΥΔΜΗΔ Εθνικής Στρατηγικής για τη Δ. Μεταρρύθμιση 2014-2016 καταγράφεται ότι οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες βρίσκονται σε εξέλιξη, με ορισμένες αλλαγές να επίκεινται (περιγράμματα θέσης, αξιολόγηση & αναδιοργάνωση δομών, μείωση διοικητικών βαρών), ωστόσο «δεν έχουν ακόμα αποκτήσει την κρίσιμη μάζα που

¹⁶⁸ Με θέμα : Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων κατά τη διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας – Σύνθεση και Λειτουργία, ΑΔΑ: 7Δ65465ΧΘΨ-90Ε, πηγή : www.minadmin.gov.gr

¹⁶⁹ Βλ. ανωτέρω υποσημείωση 159.

απαιτείται για να μετασχηματίσουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης καθιστώντας την πιο αποτελεσματική, ανοικτή και ευέλικτη. [...]». (η επισήμανση δική μας).

Πρόσφατα ακολούθησε ένα νέο τριετές σχέδιο «**Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019**»¹⁷⁰, στο οποίο αποτυπώνονται οι νέοι στόχοι της Διοικητικής Μεταρρύθμισης:

- α) απλούστευση διαδικασιών, μέσω της αφομοίωσης και λειτουργικής ενσωμάτωσης των παγκόσμιων αλλαγών, ιδίως στον τομέα των νέων τεχνολογιών,
- β) ενίσχυση αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσω της βέλτιστης διαχείρισης, αξιοποίησης προσόντων και κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού της Διοίκησης, και
- γ) ενίσχυση της Δημοκρατίας, μέσω θεσμοθέτησης αξιοκρατίας στη στελέχωση, διαφάνειας στη λειτουργία και της επικαιροποίησης της σχέσης κράτους-πολίτη.

Βασικοί άξονες που τίθενται στο νέο Σχέδιο είναι η Διοικητική Ανασυγκρότηση και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση για μία «Ανεξάρτητη, Αποκομματικοποιημένη, Αποτελεσματική και Αξιοκρατική Δημόσια Διοίκηση»¹⁷¹ σύμφωνα με το νέο όραμα μεταρρύθμισης.

Όπως σχολιάζουν η Αρετή Λιούπα και ο Γιώργος Μπραουδάκης ¹⁷² στο περιοδικό του Τομέα Μάνατζμεντ, Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΤΟΜΔΔΑ) της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), **η εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση**, όποιο σχέδιο κειμένου και να ακολουθήσει, συμπεριλαμβανομένου του τελευταίου, έχει να αντιμετωπίσει τις **διαχρονικές αδυναμίες του συστήματος**, όπως την αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών, την έλλειψη ενός ενιαίου και αποτελεσματικού συντονιστικού μηχανισμού για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων, την

¹⁷⁰ πηγή: www.minadmin.gov.gr.

Και <https://www.epoli.gr/allages-dimosia-dioikisi-periodo-2017-2019-a-91262.html>

Και http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf

¹⁷¹ Λιούπα Α. – Μπραουδάκης Γ., «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση – Ένα άπιαστο όραμα με 4 Α'» στο Newsletter του Τομέα Μάνατζμεντ, Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΤΟΜΔΔΑ) της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), τ. 005 / ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017, σ.σ. 36-37. Πηγή www.eede.gr/newsletters/tomdda/

¹⁷² Στο ίδιο ό.π.

ανεπαρκή αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού, την πολυνομία και πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων, την υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης. Και καταλήγουν στις ακόλουθες παρατηρήσεις:

- **Οι μεταρρυθμίσεις – στο παρελθόν – εμφανίζονταν ως προτάσεις εμπειρογνομόνων διεθνών, ευρωπαϊκών και εθνικών φορέων.**
- **Μετά τα μνημόνια, οι μεταρρυθμίσεις εμφανίζονται ως βασικό αίτημα – απαίτηση – των χρηματοδοτών/δανειστών της Ελλάδας.**
- **Ποτέ ωστόσο δεν αποτέλεσαν ιδιοκτησία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.**

Σήμερα, η Διοικητική Μεταρρύθμιση, εντάχθηκε στη λογική των μνημονίων, των προαπαιτούμενων της 2^{ης}, 3^{ης} και 4^{ης} αξιολόγησης, συνδέθηκε με ποσοτικούς και αριθμητικούς / χρηματοπιστωτικούς στόχους και με τη βίαιη χρονικώς δημοσιονομική προσαρμογή της χώρας.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η νέα εθνική στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, η οποία θα προσπαθήσει να διορθώσει όλα τα κακώς κείμενα της ελληνικής Δ.Δ., που είχαν επισημανθεί: «από την εποχή του Πλαστήρα ακόμη (με την έκθεση Βαρβαρέσου το 1952, αλλά και την πιο πρόσφατη έκθεση Σπράου το 1998), σε χρόνο ρεκόρ ««ως δια μαγείας», υπό την καθοδήγηση των «θεσμών», των εμπειρογνομόνων της ευρωπαϊκής Ένωσης, των Γάλλων τεχνοκρατών και της εργαλειοθήκης του ΟΟΣΑ.»¹⁷³.

Οι προοπτικές επιτυχίας της προσπάθειας, με βάση τους ίδιους συγγραφείς, εξαρτώνται από το αν υπάρξει επιτέλους συμφωνία ότι «οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να είναι βαθιές, δίκαιες, εφαρμόσιμες και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καιρών.» .

¹⁷³ Στο ίδιο, ό.π.

Επιπλέον, η επιτυχία εξαρτάται από το αν θα περάσει η χώρα μας από το εφαρμοζόμενο μοντέλο «**διοίκησης κρίσεων**», το οποίο είναι **αμιγώς μοντέλο βραχυχρόνιου σχεδιασμού**, σε ένα μοντέλο μεσοπρόθεσμου στρατηγικού προγραμματισμού¹⁷⁴.

Αυτό, σύμφωνα με τον εμπειρογνώμονα, πρώην Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης, Παναγιώτη Μαΐστρο, οφείλεται στο γεγονός ότι «η μεσοχρόνια πρόβλεψη δεν πείθει για τη λήψη μέτρων, ούτε ενεργοποιεί τις δυνατότητές μας, ενώ η επικείμενη αποτυχία ενεργοποιεί τα ανακλαστικά μας και το ένστικτο της αυτοσυντήρησης». Ταιριάζει επίσης με τον τρόπο που ασκούν συνήθως την εξουσία τους οι πολιτικοί μας, σύμφωνα με την πρώην Συνήγορο του Πολίτη, Καλλιόπη Σπανού¹⁷⁵.

Ο μακροχρόνιος εθισμός της κοινής γνώμης στη «διοίκηση (διά των) κρίσεων» έχει διαμορφώσει και αντίστοιχο κοινωνικό αυτοματισμό, ο οποίος διασφαλίζει την κοινωνική αποδοχή της ή τουλάχιστον την κοινωνική ανοχή. Η έκτακτη δομή οργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων αποτέλεσε ένα πρόσφατο χαρακτηριστικό παράδειγμα. Η πάγια όμως υιοθέτηση παρόμοιων πρακτικών, οδήγησε σε πρόχειρη αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας είναι η αλλαγή νοοτροπίας των ίδιων των μεταρρυθμιστών. Σύμφωνα με τον Α. Λιανό¹⁷⁶, για να υπάρξουν αποτελεσματικές κυβερνητικές πρωτοβουλίες δεν είναι ζήτημα τεχνικό τόσο πολύ, όσο πολιτισμικό. Πρέπει δηλαδή να αλλάξει η πολιτισμική νοοτροπία δεκαετιών. Χρειάζεται ένα νέο «συμβολικό κεφάλαιο»¹⁷⁷, το οποίο θα αναδειχθεί από το ήθος των μεταρρυθμιστών. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να αποδείξει το κράτος ότι αξίζει να το εμπιστεύονται οι πολίτες, γιατί αυτό πρώτο δείχνει

¹⁷⁴ Μαΐστρος Π., Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα [1975–2015+], εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 2009, σ.σ. 184-185. Πηγή : <http://p-maistros.gr/book.pdf> : Όπως έχει αναφέρει η Άννα Διαμαντοπούλου, από την εμπειρία της ως Επιτρόπου της Ε.Ε., οι βορειο-ευρωπαϊκές χώρες ασκούν τη διοίκηση της Δ.Δ. με «**μεσοχρόνιο σχεδιασμό και προγραμματισμό**», ενώ η χώρα μας μαζί με άλλες νοτιο-ευρωπαϊκές χώρες με «**διοίκηση κρίσεων**». Ωστόσο, σύμφωνα με τον Π. Μαΐστρο, δεν ασκούμε «**διοίκηση κρίσεων**» (crisis management) επί καταστάσεων που εξελίσσονται ως τέτοιες, αλλά «**διοίκηση δια των κρίσεων**» (management by crisis) επί καταστάσεων που, είτε από αμέλεια, είτε από πρόθεση, αφήνουμε να εξελιχθούν ως τέτοιες. Σε κάποιες περιπτώσεις, η μέθοδος αυτή έχει χρησιμοποιηθεί και για την προώθηση μιας μεταρρύθμισης (reform by crisis).

¹⁷⁵ Σπανού Κ., Το Πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης. Μια Πρώτη Προσέγγιση, IOBE, Αθήνα 1996, σ. 38: «Η διαδικασία εξορθολογισμού των πολιτικών αποφάσεων μέσω του σχεδιασμού αντιστρατεύεται τη σημαντικότερη πηγή εξουσίας του πολιτικού προσωπικού στη χώρα μας, που είναι η δύναμη του άτυπου, του αφηνιδιαστικού και του απρόβλεπτου»(!).

¹⁷⁶ Λιανός Α., ό.π., σ. 250.

¹⁷⁷ Σύμφωνα με τον Μπουρντιέ, στον οποίο παραπέμπει ο Λιανός, σ. 250.

εντιμότητα και τηρεί τις δεσμεύσεις του, διαφορετικά, διαιωνίζει τα αιώνια γνωρίσματα των ελληνικών κυβερνήσεων – κομματικές παρεμβάσεις, πελατειακές σχέσεις, και φέρνει τους πολίτες απέναντί του.

Σε άλλο άρθρο, του Παναγιώτη Μαϊστρου¹⁷⁸, τονίζεται άλλη μία παράμετρος νοοτροπίας που πρέπει να αλλάξει: δεν αρκεί μόνο ένα κείμενο Εθνικής Στρατηγικής, όπως το τελευταίο αναφερόμενο στην περίοδο 2017-2019, αλλά χρειάζονται πολύ συγκεκριμένες πολιτικές και επιχειρησιακές προϋποθέσεις για την εφαρμογή της. Ειδικότερα, εκφράζει τον προβληματισμό κατά πόσο η Εθνική Στρατηγική θα μείνει σταθερή σε μία επόμενη κυβερνητική αλλαγή ή και σε μία απλούστερη αλλαγή Υπουργού. Και στον αντίλογο, ότι δηλαδή οι δεσμεύσεις διοικητικής μεταρρύθμισης της Εθνικής Στρατηγικής είναι νομοθετημένες σε κάθε περίπτωση τόσο με το ν. 4369/2016 (Εθνικό Μητρώο επιτελικών στελεχών, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων κλπ), καθώς και με το ν. 4440/2016 (πρόγραμμα εθελοντικής κινητικότητας και περιγράμματα θέσεων), όσο και με την εξασφάλιση χρηματοδότησης ορισμένων δράσεων νέων τεχνολογιών ΤΠΕ από το ΕΣΠΑ 2014–2020, αντιτείνει ότι όποιος παρακολουθεί τις διαρκείς παρατάσεις εφαρμογής των επιμέρους μέτρων ή τις νομοθετικές βελτιώσεις που υπεισέρχονται, αντιλαμβάνεται ότι ως επιχειρησιακή μέθοδος έχει επιλεγεί η «των ελαστικών προθεσμιών» και «των διαδοχικών προσεγγίσεων»¹⁷⁹.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία ενός ενιαίου (υπερ-) Ταμείου Κοινωνικής Ασφάλισης στην Ελλάδα, που είναι ο Ε.Φ.Κ.Α.

Ο ν. 4387/2016 περί «Ενιαίου Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλειας - Μεταρρύθμισης ασφαλιστικού - συνταξιοδοτικού συστήματος ...» προέβλεψε στο άρθρο 51 ότι : «Συνιστάται Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με την επωνυμία «Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης», αποκαλούμενο στο εξής «Ε.Φ.Κ.Α.», το οποίο τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και έχει την έδρα του στην

¹⁷⁸ Μαϊστρος Π., «Αρκεί ένα κείμενο «Εθνικής Στρατηγικής για τη Δημόσια Διοίκηση»;», 02-09-2017, πηγή : <http://metarithmisi.liberal.gr/> Ο κ. Μαϊστρος είναι πολιτικός μηχανικός, πρώην ΓΓ Δημόσιας Διοίκησης και πρώην πρόεδρος της ΔΕ του ΤΟΜΑΔΑ της ΕΕΔΕ.

¹⁷⁹ Μαϊστρος Π., Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα [1975–2015+], εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 2009, σ.σ. 200–204. Πηγή : <http://p-maistros.gr/book.pdf>

Αθήνα. Από 1.1.2017, οπότε και αρχίζει η λειτουργία του ως φορέα κύριας κοινωνικής ασφάλισης, εντάσσονται στον Ε.Φ.Κ.Α. αυτοδίκαια οι υφιστάμενοι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης, σύμφωνα με τα άρθρα 53 επ. (δηλ. ΙΚΑ, ΤΣΜΕΔΕ, ΤΑΥΤΕΚΩ, ΟΑΕΕ, ΕΤΑΑ και των ήδη ενταγμένων φορέων στο παρελθόν στους εντασσόμενους φορείς, λ.χ. στο ΙΚΑ ο τ. ΟΠΑΔ) και ο Ε.Φ.Κ.Α. καθίσταται οιοσδήποτε καθολικός διάδοχος αυτών...».

Κι ενώ στο άρθρο 52 του ίδιου νόμου, παρ. 1, προβλέφθηκε ότι : «Με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται μέχρι **31.12.2016**, ύστερα από γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) του Ε.Φ.Κ.Α. και πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, καταρτίζεται ο Οργανισμός του Ε.Φ.Κ.Α., [...]», οφείλουμε εδώ να επισημάνουμε ότι το εν λόγω προεδρικό διάταγμα, μέχρι και σήμερα, τέλος του έτους 2017, είναι σε στάδιο επεξεργασίας(!) Περισσότερο βέβαια να αναφέρουμε ότι τα αυτά ακριβώς ισχύουν στον Ε.Φ.Κ.Α. για τον προγραμματισμό και τη στοχοθεσία, καθώς είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο...

Όσον αφορά το πρόσφατο ερώτημα που τέθηκε στο περιοδικό του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ¹⁸⁰, σχετικά με το πώς μπορεί να αντιμετωπιστούν οι καθυστερήσεις στις μεταρρυθμίσεις και ποιές επιλογές μπορεί να λειτουργήσουν «πολλαπλασιαστικά» στη βελτίωση της θέσης και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και έναντι των παρεχόμενων στους πολίτες υπηρεσιών, απαντήθηκαν τα εξής:

Ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης Γρηγόρης Θεοδωράκης τόνισε την ανάγκη **να αποκτήσει η Διοίκηση «γνώση»**, με την έννοια των δεδομένων, όπως αυτή θα προκύπτει **μέσα από τη λειτουργία του Μητρώου Διαδικασιών**, μέσω του οποίου «Κάθε φορέας, αλλά και οι ίδιοι οι πολίτες θα μπορούν να βλέπουν κατάματα τη γραφειοκρατία των διαδικασιών με τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων μοντελοποίησης» : ανάπτυξη δεξιοτήτων του δυναμικού της Δ.Δ. που θα του επιτρέψουν να «διαβάσει τη λειτουργία των δημοσίων οργανώσεων: να συλλέγει, να μετρά και να αναλύει δεδομένα, και

¹⁸⁰ Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ, τ. 005 / ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017, σ.σ. 12-13.

κατόπιν να προτείνει τρόπους ανασχεδιασμού, μείωσης γραφειοκρατικού βάρους και ταχύτερης εξυπηρέτησης.».

Ο Ειδικός Γραμματέας της Προεδρίας της Δημοκρατίας και πρώην Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Βασίλης Ανδρονόπουλος, βλέπει ως επιλογές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε βελτίωση της κατάστασης, τις εξής:

- ☑ Την εκτεταμένη προσπάθεια απλούστευσης διαδικασιών σε όλους τους τομείς Δημόσιας Πολιτικής, με προτεραιότητα στα θέματα της καθημερινότητας των πολιτών.
- ☑ Τη στοχευμένη ενημέρωση του εμπλεκόμενου προσωπικού για τον ρόλο του και τη σημασία των χειρισμών του που καλείται να υλοποιήσει, καθώς και τη χορήγηση σαφών οδηγιών.
- ☑ Συγκρότηση ομάδων κοινωνικού ελέγχου της αποτελεσματικότητας βασικών δραστηριοτήτων της Δ.Δ. για τους πολίτες και κυρίως τις επιχειρήσεις.

Ερωτώμενος, τέλος, σχετικά και ο προαναφερόμενος, πρώην Γ.Γ. της Δ.Δ. Παναγιώτης Μαΐστρος, πιστεύει ότι πρέπει να αλλάξει η φιλοσοφία και ο προσανατολισμός των πρόσφατων μεταρρυθμίσεων της Δ.Δ: θεωρεί ότι με ελάχιστες εξαιρέσεις, όπως την Ενιαία Αρχή Πληρωμής των υπαλλήλων του Δημόσιου τομέα, στην οποία έγινε υπαγωγή του προσωπικού μετά την καταγραφή του, ή τις περικοπές του μισθολογίου τους, που έχουν πρακτικό δημοσιονομικό αποτέλεσμα, όλες οι υπόλοιπες (αλλαγή οργανισμών, αξιολόγηση, κινητικότητα κ.λ.π.) είναι μόνο κατ' όνομα «μεταρρυθμίσεις», θεωρητικού περιεχομένου. Αντί για επιχειρησιακά εργαλεία ενός σύγχρονου Δημόσιου Μάνατζμεντ, έχουν καταστήσει στείρες νομοθετικές διατάξεις που επιχειρείται να υλοποιηθούν με εγκυκλίους, ώστε να αρκεί ένα «τικ» στη λίστα των δανειστών¹⁸¹, χωρίς καμία δέσμευση για μετρήσιμο ποσοτικό και ποιοτικό αποτέλεσμα στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δ.Δ.

¹⁸¹ Βλ. την Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης Έτους 2016 (ΕΕΥ2016) του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» της Επιτροπής Παρακολούθησης του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, στην οποία υπάρχει αριθμητική καταγραφή δράσεων διοικητικής μεταρρύθμισης, σε διάφορους τομείς, γεγονός που σχετίζεται με τη χρηματοδότησή τους, όχι όμως και με την αποτελεσματικότητά τους. [Πηγή : <https://www.espa.gr/>]

Αποτελούν δηλαδή τμηματική εισαγωγή και εφαρμογή, όσων ήδη ισχύουν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, που όμως διαθέτουν σαφώς πιο αξιόπιστους διοικητικούς θεσμούς, με συνέπεια οι «μεταρρυθμίσεις» αυτές να καταντούν στην περίπτωση μας «διοικητική απομίμηση». Και δεδομένου ότι, το πολιτικό σύστημά μας χρησιμοποιεί τα επιχειρησιακά εργαλεία της πολιτικής προσωπικού (αξιολόγηση, κινητικότητα κ.λ.π.) ως εργαλεία ιδεολογικο - πολιτικής αντιπαράθεσης, είναι εξαιρετικά δύσκολο να πετύχουμε την απαιτούμενη ευρεία πολιτική συναίνεση για μία ουσιαστική και συνολική Εθνική Στρατηγική Μεταρρύθμισης.

Το μόνο παρήγορο στο οποίο καταλήγει να ελπίζει ο ίδιος εμπειρογνώμονας (Π. Μαΐστρος), ώστε να αντιστραφεί η μέχρι σήμερα διαμορφωθείσα «μεταρρυθμιστική» πορεία των τελευταίων χρόνων, είναι η ολοένα πιο βαρύνουσα **δυναμική των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών**, με βάση την οποία μπορεί να «κόψει δρόμο» το πολιτικο-διοικητικό μας σύστημα και να «εξαναγκαστεί» να μπει στη νέα εποχή των ενοποιημένων βάσεων δεδομένων μέσω της διαλειτουργικότητας/διασύνδεσης των δημόσιων υπηρεσιών, της ψηφιακής υπογραφής, της τηλε-υποστήριξης των απομονωμένων υπηρεσιών (των μικρών ορεινών και νησιωτικών Δήμων), των ανοικτών δεδομένων, της ηλεκτρονικής παροχής υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις και όλα αυτά να λειτουργήσουν προωθητικά για το προσωπικό, που θα προσαρμοστεί και αυτό στη νέα ψηφιακή εποχή. Τότε μόνο θα μπορούμε να μιλάμε για ουσιαστική βελτίωση/μεταρρύθμιση και ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα δεν είναι καινούρια. Κατανόηση των δομικών προβλημάτων του ελληνικού Δημοσίου και της ανάγκης για αλλαγή, υπήρξε πολύ πριν την «βίαιη» μεταρρυθμιστική προσπάθεια των διοικητικών δομών που επήλθε εξ αφορμής των μνημονίων συνεργασίας που υπέγραψε η χώρα μας για τη «διάσωσή της». Αρχές πλήρεις και λεπτομερείς, του ΝΔΜ και της «Διοίκησης μέσω στόχων», είχαν ήδη εισαχθεί με το ν. 3230/2004, στο

Δημόσιο Τομέα, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Δυστυχώς, οι διατάξεις του νόμου αυτού παρέμειναν για αρκετό χρονικό διάστημα κενό γράμμα.

Οι προσπάθειες μεταρρύθμισης εντάθηκαν μετά την υπαγωγή μας στα Μνημόνια, από το Μάιο 2010 και έπειτα, και περιέλαβαν ολοκληρωμένα σχέδια Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, με κύρια τα προαναφερόμενα στην ανάλυσή μας σχέδια 2014-2016, 2014-2020 και 2017-2019, καθώς και νέες νομοθετικές ρυθμίσεις, με κύριες αυτές που θεσπίζει ο ν. 4369/2016. Όλα αυτά προσπαθούν να εγκαθιδρύσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα στοχοθεσίας, για να επιτευχθεί επιτέλους ο περιπόθητος εκσυγχρονισμός της ελληνικής Δ.Δ. ωστόσο, παρόλη τη σχετική προσπάθεια, βλέπουμε ότι το αποτέλεσμα υπολείπεται κατά πολύ από το επιθυμητό: η διοικητική μεταρρύθμιση, όσες προσπάθειες κι αν γίνουν, μοιάζει να βρίσκεται σε ένα μετέωρο βήμα, αλλά δεν ξέρουμε αν θα το κάνει προς τα μπρος ή προς τα πίσω, για να επαναλάβουμε φράση του καθηγητή Α. Μακρυδημήτρη ¹⁸². Μεγάλη μας ελπίδα, ώστε το βήμα να γίνει προς τα μπρος, είναι σίγουρα η εφαρμογή των νέων πληροφοριακών τεχνολογιών.

Ωστόσο, δεν αρκεί η νέα τεχνολογία από μόνη της, γιατί δεν αποτελεί παρά ένα εργαλείο στα χέρια εκείνων που αποφασίζουν. Μην ξεχνάμε ότι οι μεγάλες οργανώσεις – πράγμα που ισχύει κατεξοχήν για τις δημόσιες - εμφανίζουν «**χαοτική δυναμική**»¹⁸³, για την οποία, η οποιαδήποτε πρόβλεψη μοιάζει αδύνατη. Και εδώ ακριβώς δεν έχουμε παρά να επαναλάβουμε τη ρήση του καθηγητή Κ. Βαρβαρέσσου από την έκθεσή του (1952) για τη μεταρρύθμιση της Δ.Δ. : «**Αν πράγματι θέλουμε, μπορούμε να μεταρρυθμίσουμε τη διοίκηση...**»¹⁸⁴.

¹⁸² Μακρυδημήτρης Αντ., Υφαίνοντας τον Ιστό της Πηνελόπης, Διοίκηση και Δημοκρατία στην Ελλάδα της Μεταπολίτευσης, Εκδ. Σάκκουλα, Αθ-Θες/νίκη, 2013, σ. 110-111.

¹⁸³ Παπαδημητρίου Κων., Παραδόσεις Μαθήματος " Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης -Δημόσιες Πολιτικές " (24-5-17) στο ΠΜΣ "Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ" στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου.

¹⁸⁴ Πηγή: Παπαδημητρίου Κ., Παραδόσεις Μαθήματος " Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης -Δημόσιες Πολιτικές " (24-5-17) ό.π., παρουσίαση.

Τέλος πρέπει να επανα-οριοθετήσουμε τον τελικό σκοπό για τον οποίο γίνονται οι μεταρρυθμίσεις. Και μπορεί μεν η εισαγωγή στοιχείων ΝΔΜ να ήταν το ζητούμενο, ώστε η ελληνική Δ.Δ. να γίνει αποτελεσματική, και η δημοσιονομική κρίση η αφορμή για την υπαγωγή μας στα Μνημόνια, θα πρέπει όμως να ξεφύγουμε από τα αυστηρά οικονομικά κριτήρια. Χωρίς να παραμελήσουμε το ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό της Δ.Δ., πρέπει να επανατοποθετήσουμε στο επίκεντρο τον πολίτη, για χάρη του οποίου τίθεται σε λειτουργία ο μηχανισμός της Δ.Δ. Εδώ καθοριστική σημασία θα έχει η ανάπτυξη της εφαρμογής αρχών ΔΟΠ στις εσωτερικές διοικητικές διεργασίες, καθώς και της εφαρμογής πρακτικών καλής Διακυβέρνησης στις σχέσεις μεταξύ κυβερνητικού σώματος – Δημόσιας Διοίκησης – πολιτών, όπως αναπτύξαμε στο σχετικό κεφάλαιο ανωτέρω.

Τότε μόνο θα προστεθεί στο κεφάλαιο της ελληνικής Δ.Δ. **δημόσια αξία**, και μία νέα διάσταση στο κεφάλαιο των μεταρρυθμίσεων, που θα στηρίζεται στις σύγχρονες προκλήσεις της αποτελεσματικότητας, αλλά και της δικαιοσύνης, με το να τεθεί στο επίκεντρο των προσπαθειών με πιο καθολικό τρόπο, ο ίδιος ο άνθρωπος¹⁸⁵.

¹⁸⁵ Πρόκειται για αναζήτηση που στη δική μας πραγματικότητα μοιάζει ουτοπική. Βλ. Janine O’Flynn, “From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications”, 2007, The Australian Journal of Public Administration, vol. 66, no. 3, pp. 353–366 : «Public value management does offer a new paradigm and a different narrative of reform. Its strength lies in its redefinitions of how to meet the challenges of efficiency, accountability, and equity and in its ability to point to a motivational force that does not rely on rules or incentives to drive public service reform. It rests on a fuller and rounder vision of humanity than does either traditional public administration or new public management»...

Στο πνεύμα αυτό εξάλλου κινείται η υιοθέτηση κωδίκων για την εξυπηρέτηση των πολιτών. Βλ. παράρτημα ΙΙΙ, με το προτεινόμενο σήμερα σχέδιο του Χάρτη Εξυπηρέτησης Πολιτών του ΕΦΚΑ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1) Βενετσανοπούλου Μ., Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθ-Θεσ/νίκη 2002
- 2) Δεκλερής Μ., (επιμ.) , «Διοίκηση Συστημάτων», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1989
- 3) Καρκατσούλης Π., Το κράτος σε μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση», Σιδέρης, 2004
- 4) Κέφης Β., Παραδόσεις Μαθήματος "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Διαχείριση Αλλαγών" (Μάρτιος – Απρίλιος 2017) στο ΠΜΣ "Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ" στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου
- 5) Κέφης Β, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική, 2^η έκδ. 2014 (1^η έκδ. 2005)
- 6) Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, εκδ. Κριτική, 2005
- 7) Κτιστάκη Στ., Παραδόσεις Μαθήματος "Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης – Δημόσιες Πολιτικές" (22-3-17) στο ΠΜΣ "Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ" στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου
- 8) Λιανός Αντ., Η γραφειοκρατία στον αστερισμό της ύστερης νεωτερικότητας και η λανθάνουσα γοητεία του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2007
- 9) Μακρυδημήτρης Αντ., Υφαίνοντας τον Ιστό της Πηνελόπης, Διοίκηση και Δημοκρατία στην Ελλάδα της Μεταπολίτευσης, Εκδ. Σάκκουλα, Αθ-Θεσ/νίκη, 2013,
- 10) Μακρυδημήτρης Α., Ο Μεγάλος Ασθενής. Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1999
- 11) Μακρυδημήτρης Α., Διοικητικές Μελέτες, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθ.-Κομοτηνή, 1991
- 12) Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ), Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση – 1950-1998, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, 2000
- 13) Μακρυδημήτρης Α.- Πραβίτα Μ.Ηλ., Διοικητική Επιστήμη Ι, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2^η έκδ. 2012

- 14) Μιχαλόπουλος Νίκος, Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003
- 15) Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες, εκδ. Μπένου, 2015
- 16) Παπαδημητρίου Κ., Παραδόσεις Μαθήματος " Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης -Δημόσιες Πολιτικές " (24-5-17) στο ΠΜΣ "Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ" στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Παντείου Πανεπιστημίου
- 17) Ραμματά Μ., Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, Εκδ. Κριτική, Αθήνα 2011
- 18) Σπανού Κ., Το Πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης. Μια Πρώτη Προσέγγιση, IOBE, Αθήνα 1996
- 19) Τάχος Α., Διοικητική Επιστήμη, Συμβολή στην οντολογική έρευνα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τ. Α', Β' εκδ., Σάκουλα Θεσ/κη, 1985

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 1) Drucker P., Οι προκλήσεις του Μάνατζμεντ για τον 21^ο αιώνα, Μετάφραση Γιάννης Σουφλής, Ουρανία Νομικού, εκδόσεις Leader Books ΑΕ., 2000
- 2) Hammer M. και Champy J., Reengineering The Corporation, A Manifesto For Business Revolution, 1993, (Πηγή: http://www.summary.com/book-summaries/_/Reengineering-The-Corporation/) [πρόσβαση Νοεμβ. 2017]
- 3) Janine O'Flynn, "From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications", 2007, The Australian Journal of Public Administration, vol. 66, no. 3

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- 1) Αρτέμη Ειρ. «Ελλάδα, ΕΟΚ και Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα» στο www.pemptousia.gr, 03-08-2015, [πρόσβαση Νοέμβριος 2017]
- 2) Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Επιχειρησιακών Σχεδίων», 2017, εισήγηση Δρ. Σήφης Πλυμάκης.
- 3) Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, σεμινάριο «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο ΔΟΠ», τίτλος υλικού «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση».
- 4) Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, σεμινάριο «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο ΔΟΠ», παρουσίαση 2010, συντακτική ομάδα, συντονιστής Παπαγεωργίου Γ.

- 5) Επιχειρησιακό ΕΣΠΑ 2014-2020 , σ.σ. 8-9, Πηγή:
https://www.espa.gr/elibrary/Metarhythmisi_Dimosiou_2014GR05M2OP001_1_2_el.pdf [πρόσβ. Νοέμβ. 2017]
- 6) Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014–2016, Πηγή :
<http://www.minadmin.gov.gr/>
- 7) Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014–2020, Πηγή:
<http://www.ydmed.gov.gr/?cat=100>
- 8) Το νέο τριετές σχέδιο «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019», πηγή: www.minadmin.gov.gr, και <https://www.epoli.gr/allages-dimosia-dioikisi-periodo-2017-2019-a-91262.html>
- 9) Η Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. και πρόγραμμα "ΣΥΖΕΥΞΙΣ" Πηγή :
<http://www.syzeffixis.gov.gr/> [πρόσβαση Νοέμβριος 2017]
- 10) Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο: έπρεπε να είχε τεθεί σε ισχύ από 1-9-2001 υποχρεωτικά σε όλους τους Δήμους, Νομαρχίες, Περιφέρειες.
Πηγή: <http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/ProgramPoliteia/>
- 11) Ηλεκτρονικές διαδικασίες ΚΕΠ μέσω του ΕΡΜΗ βρίσκονται στην αρχική σελίδα : <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/>
- 12) Λιούπα Α. – Μπραουδάκης Γ., «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση – Ένα άπιαστο όραμα με 4 Α'» στο Newsletter του Τομέα Μάνατζμεντ, Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΤΟΜΔΔΑ) της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), τ. 005 / ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017, σ.σ. 36-37. Πηγή www.eede.gr/newsletters/tomdda/ [πρόσβαση Νοεμβ. 2017]
- 13) Μαΐστρος Π., Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα [1975–2015+], εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 2009, Πηγή : <http://p-maistros.gr/book.pdf> [πρόσβαση Νοεμβ. 2017]
- 14) Μαΐστρος Π., «Αρκεί ένα κείμενο «Εθνικής Στρατηγικής για τη Δημόσια Διοίκηση»;», 02-09-2017, πηγή : <http://metarithmisi.liberal.gr/> Ο κ. Μαΐστρος είναι πολιτικός μηχανικός, πρώην ΓΓ Δημόσιας Διοίκησης και πρώην πρόεδρος της ΔΕ του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ
- 15) Παπαδάκης Β., Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διαφάνειες, http://www2 ode.aueb.gr/papadakis/files/diafaneies/Summary_Strategy_GR_SIT_E-2_slides.pdf [Πρόσβαση: Νοεμβ. 2017]
- 16) Παπαδημητρίου Κ., «Η απαραίτητη Διοικητική Μεταρρύθμιση», Οκτώβριος 2015, πηγή www.dee.gr/
- 17) Παπαμανώλης Ν. άρθρο Ιστορία του Υπουργείου Συντονισμού, άρθρο της 21.09.2013, Πηγή : <http://www.inerp.gr/en/blog/97-i-istoria-tou-ypourgeiou-syntonismou.html>, [πρόσβαση Νοεμβ. 2017]
- 18) Παυλίδης Στ., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διδακτικές σημειώσεις, 2016, ΤΕΙ ΑΜΘ, σ. 6. Πηγή: <https://eclass.teiemt.gr/>, [πρόσβαση Νοέμβριος 2017]

- 19) Σταμπούλης Δ., Το Βήμα «Από τα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα στο τέταρτο Πακέτο», 31-12-2006, πηγή : <http://www.tovima.gr/PrintArticle/?aid=178063> , [πρόσβαση Νοέμβριος 2017],
- 20) Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην ΥΔΜΗΔ), πηγή <http://www.minadmin.gov.gr/> [πρόσβαση Νοεμβ. 2017]
- 21) Χριστοπούλου Σ., «Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους», Διπλωματική Εργασία, ΙΘ Εκπ. Σειρά, 2008, ΕΣΔΔ, υλικό ΕΚΔΔΑ
- 22) Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Πηγή : <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1113> (πρόσβαση: Νοέμβριος 2017)
- 23) iefimerida «[Τα 102 πιστοποιητικά, βεβαιώσεις και άλλα δημόσια έγγραφα που μπορείτε να βγάλετε από τον υπολογιστή του σπιτιού σας](http://www.iefimerida.gr/)» πηγή: www.iefimerida.gr/ [προσβ. Νοεμ. 2017]

NOMΟΘΕΣΙΑ

- 1) Α.Ν. 718 (ΦΕΚ Α' 298, 11-12-1945), Περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού, Πηγή: www.et.gr/
- 2) Ν. 1811/1951, «Περί Κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων»
- 3) Ν.1388/1983, ΦΕΚ Α 113/83, περί ίδρυσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, πηγή : <http://www.et.gr/>
- 4) ΠΔ 57/2007, Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), πηγή : <http://www.et.gr/>
- 5) Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50/11.4.1991), περί «εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλων διατάξεων», πηγή www.et.gr/
- 6) ν. 3861/2010 (ΦΕΚ Α 112) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο Πρόγραμμα Διαύγεια και άλλες διατάξεις», Πηγή: www.et.gr/
- 7) Νόμος 2880/2001 (ΦΕΚ 9/Α/30-1-2001) «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» Πηγή : www.et.gr
- 8) Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44, τεύχος Α') «περί καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» Πηγή : www.et.gr

9) Νόμος 3845/2010 (ΦΕΚ Α 65), Περί «Μέτρων για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο». Πηγή: www.et.gr/

10) Νόμος 4046/2012 (ΦΕΚ Α 28), Περί «Έγκρισης των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας.»

11) Νόμος 4336/2015 (ΦΕΚ Α 96), Περί «Συνταξιοδοτικών διατάξεων – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης».

12) Νόμος 4472/2017 (ΦΕΚΑ 74), Περί «Συνταξιοδοτικών διατάξεων Δημοσίου και τροποποίηση διατάξεων του ν. 4387/2016, μέτρα εφαρμογής των δημοσιονομικών στόχων και μεταρρυθμίσεων, μέτρα κοινωνικής στήριξης και εργασιακές ρυθμίσεις, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018-2021 και λοιπές διατάξεις.»

13) Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ Α 33), περί «Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογικής διάρθρωση θέσεων, συστημάτων αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.». Πηγή: www.et.gr/

ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ

1) με αρ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ.26397/27.12.2005 (Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων),

2) ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 (Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης)

3) ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων) του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.),

4) ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 εγκύκλιο με θέμα: «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)», βλ. Παράρτημα Ι.

5) ΔΟΜ/Φ.21/οικ. 27741/28-08-17 εγκύκλιος με ΑΔΑ: ΨΒΘΡ465ΧΘΨ-4ΑΚ, πηγή: www.minadmin.gov.gr, με θέμα «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016»

6) ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/ 04-01-2018 γενικό έγγραφο με θέμα : Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων κατά τη διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας – Σύνθεση και Λειτουργία, ΑΔΑ: 7Δ65465ΧΘΨ-90Ε , πηγή : www.minadmin.gov.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

I → Η με αρ. ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 εγκύκλιος με θέμα: «**Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης** (ν. 3230/2004)»

II → Η με αρ. πρωτ. 12972/10-5-2016 εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΑΔΑ: ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9) με θέμα : «**«Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017»**».



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ**

ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ

ΤΗΛ: 210 3393537, 210 3393581



Δευτέρα, 5 Μαρτίου 2007

ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ

Εγκύκλιο με θέμα: «**Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)**» υπέγραψε ο Υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Καθηγητής κ. Προκόπης Παυλόπουλος. Η εγκύκλιος εστάλη προς όλα τα Υπουργεία (Διευθύνσεις / Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού), τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες, τις Ανεξάρτητες Αρχές, τις Περιφέρειες και τη Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ. Το πλήρες κείμενο της εγκυκλίου έχει ως εξής:

Θέμα : «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)»

Με την παρούσα εγκύκλιο παρέχεται η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις. Συνοπτικά, τα βήματα που την απαρτίζουν και παρουσιάζονται αναλυτικά στις επόμενες παραγράφους, είναι τα ακόλουθα:

1. Διαμόρφωση Στρατηγικής

I. Διαμόρφωση Οράματος

- II. *Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής*
- III. *Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)*
- IV. *Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών*

2. Εφαρμογή Στρατηγικής (με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard)

- I. *Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων*
- II. *Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων*
- III. *Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών*
- IV. *Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση*

Επισημαίνεται ότι με τη συγκεκριμένη εγκύκλιο επιχειρείται ο συσχετισμός και η ενσωμάτωση, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στα άρθρα 1 & 3 του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11.2.2004), των όσων αναλύθηκαν στις με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 (*Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων*), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 (*Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης*) και ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (*Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων*) εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.).

Σε ό,τι αφορά στη δομή της παρούσας εγκυκλίου, στην ενότητα I προσδιορίζονται οι μονάδες των Δημοσίων Οργανώσεων που είναι αρμόδιες για την υλοποίηση των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Στην ενότητα II παρατίθενται οι ορισμοί των βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφους της εγκυκλίου ενώ στην ενότητα III παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθείται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Τέλος, στην ενότητα IV παρέχονται γενικού τύπου οδηγίες αναφορικά με την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του ν. 3230/2004.

I. Αρμόδιες Μονάδες

Σύμφωνα με το άρθρο 6, παρ. 3 του ν. 3230/2004, **στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες** της χώρας, αρμόδιες να προβούν στις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι οποίες συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα κατ' εξουσιοδότηση των παρ. 1-2 του ως άνω άρθρου και νόμου.

Επισημαίνεται ότι σε όσα Υπουργεία δεν υφίστανται μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, καθώς και στις λοιπές Οργανώσεις του Δημόσιου Τομέα στις οποίες εφαρμόζεται το Σύστημα Στοχοθεσίας αλλά δεν προβλέπεται η σύσταση μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας (Ανεξάρτητες Αρχές, Αυτοτελείς Υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού), αρμόδιες για το Στρατηγικό Προγραμματισμό είναι οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού χωρίς να αποκλείεται η συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες της οικείας Δημόσιας Οργάνωσης, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές των μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

Ειδικά όσον αφορά στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις περί δεικτών μέτρησης κατόπιν εκδόσεως Απόφασης του Υπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με το άρθρο 8, παρ. 1 & 3 του ν. 3230/2004, αρμόδια για την υποβολή προτάσεων Στρατηγικού Προγραμματισμού είναι η υπηρεσιακή μονάδα που, με απόφαση των δημοτικών, κοινοτικών και νομαρχιακών συμβουλίων, ορίζεται ή συνιστάται για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Επισημαίνεται ότι και πριν από την έκδοση της εν λόγω απόφασης **δεν αναιρείται**, σε καμία περίπτωση, η δυνατότητα των ανωτέρω Δημοσίων Υπηρεσιών να προβούν στην ενεργοποίηση των διατάξεων του ν.3230/2004.

II. Επεξήγηση Εννοιών

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι όροι που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφους της παρούσας εγκυκλίου είναι σαφείς και κατανοητοί, παρατίθεται κατάλογος των σχετικών ορισμών:

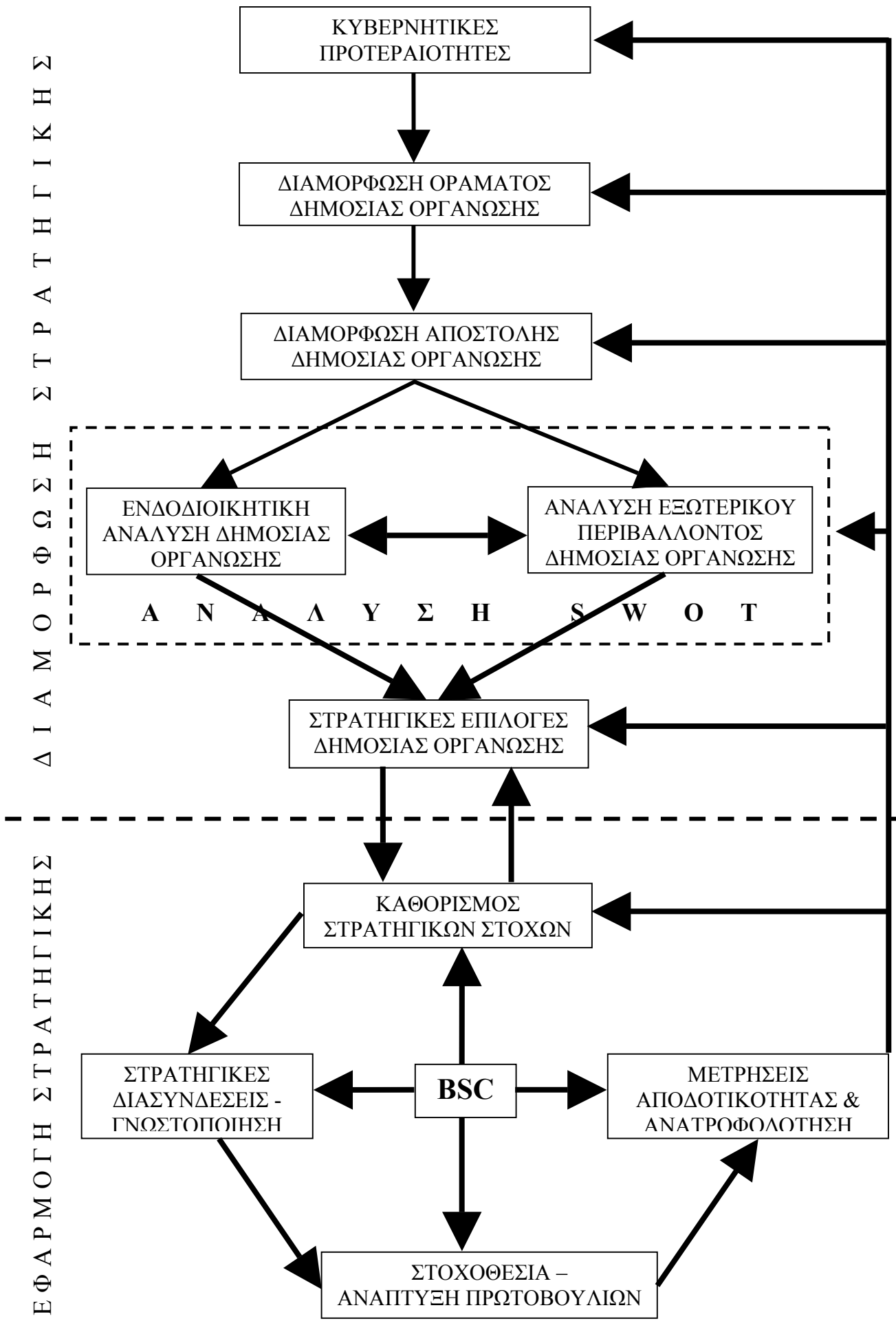
- ❖ **Όραμα:** το (ίσως) πραγματοποιήσιμο όνειρο του πώς η Δημόσια Οργάνωση επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα (σε χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη).
- ❖ **Αποστολή:** ο τελικός λόγος ύπαρξης μιας Δημόσιας Οργάνωσης, συνήθως, μια γραπτή αποτύπωση του οράματός της.
- ❖ **Στόχοι:** οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι) των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών-δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της.
- ❖ **Στρατηγικά Ζητήματα:** τα εγγενή, ενδοδιοικητικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Δημόσιας Οργάνωσης σε συνδυασμό με τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που διαμορφώνονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.
- ❖ **Στρατηγική:** έκφραση του τι πρέπει να κάνει μια Δημόσια Οργάνωση, με τη μορφή προγραμμάτων δράσης, προκειμένου από ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο παρόν να φθάσει σε ένα άλλο συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο μέλλον επιτυγχάνοντας τους στόχους της.
- ❖ **Δείκτης Μέτρησης:** το ενδεικτικό μέτρο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) μιας Δημόσιας Οργάνωσης.
- ❖ **Τιμή-Στόχος:** επίπεδο αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) που πρέπει να επιτευχθεί.
- ❖ **Στρατηγικό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που σχεδιάζονται σε επίπεδο ηγεσίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης και με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, τρία (3) έως πέντε (5) έτη (βλ. Σχήμα 2).
- ❖ **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων μιας Δημόσιας Οργάνωσης, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα Στρατηγικά και έχουν χρονικό ορίζοντα ένα (1) έως τρία (3) έτη (βλ. Σχήμα 2).
- ❖ **Πρόγραμμα Δράσης:** πρωτοβουλίες ή σχέδια που πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή και περισσότεροι από τους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. Εκδηλώνονται ως σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή των Στρατηγικών Προγραμμάτων. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Διευθύνσεων ή Τμημάτων και έχουν, συνήθως, διάρκεια μέχρι ένα (1) έτος (βλ. Σχήμα 2).

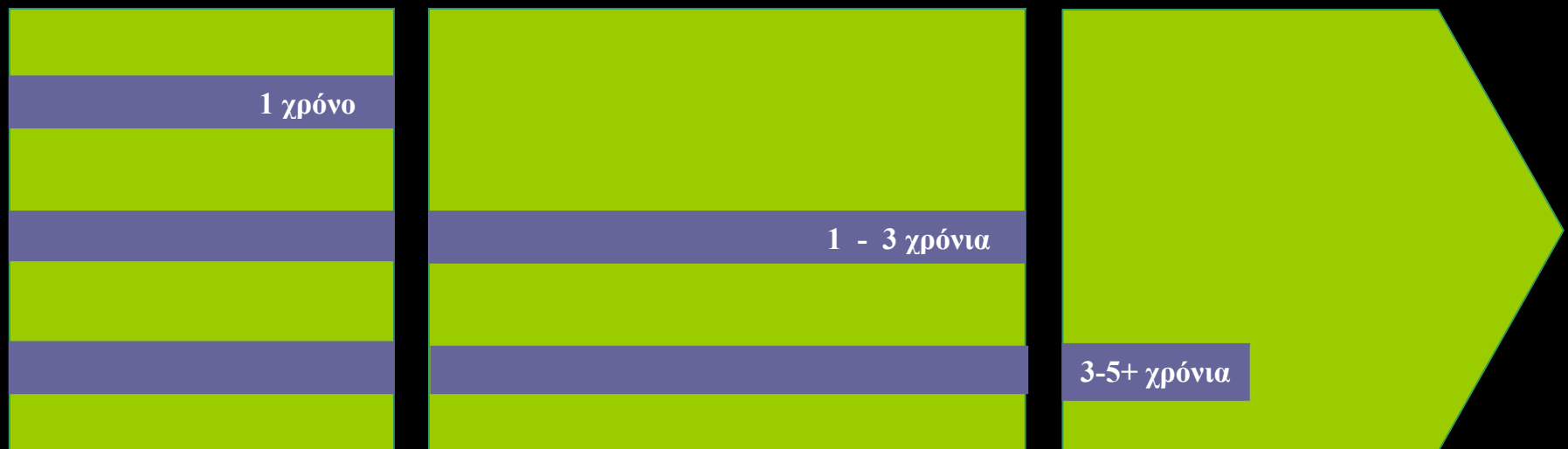
- ❖ **Στρατηγική Διοίκηση:** το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοση μιας Δημόσιας Οργάνωσης. Περιλαμβάνει Ανάλυση Περιβάλλοντος (Εσωτερικού και Εξωτερικού), Διαμόρφωση Στρατηγικής, Εφαρμογή Στρατηγικής και Αξιολόγηση.

III. Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης

Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 1 του ν. 3230/2004, οι προτεραιότητες πολιτικής παρέμβασης στους τομείς πολιτικής που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο, εξειδικεύονται με ευθύνη κάθε Υπουργού (ή οργάνου διοίκησης) στο πεδίο των αρμοδιοτήτων του στο πλαίσιο σχεδίασης και ανάπτυξης ενός συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης που αναφέρεται σε όλο το φάσμα αυτών.

Το προτεινόμενο πρότυπο ανάπτυξης συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης αποτυπώνεται στο σχήμα της επόμενης σελίδας, με κύριο χαρακτηριστικό τη διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των επί μέρους βημάτων:





A. Διαμόρφωση Στρατηγικής

1. Όραμα Δημόσιας Οργάνωσης

Όραμα είναι ένα σύνολο ιδανικών και πεποιθήσεων που αφορούν στο σκοπό και στις αξίες της Δημόσιας Οργάνωσης προσδιορίζοντας, έτσι, την μελλοντική κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί η οργάνωση. Είναι μια έννοια προσανατολισμού σε σχέση με το τι προσπαθεί να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση αλλά και που επιδιώκει να φτάσει σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα συνεχούς ενεργοποίησης του συνόλου της Οργάνωσης της οποίας τη μελλοντική δομή και λειτουργία καθορίζει. Ταυτόχρονα:

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό προσανατολισμό
- Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τους στρατηγικούς στόχους
- Διευκολύνει τη “μετάφραση” των στρατηγικών στόχων σε καθημερινές, λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες

Για να χαρακτηριστεί το όραμα **αποτελεσματικό** θα πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις που παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας Ι: Προϋποθέσεις Αποτελεσματικού Οράματος

<i>Εύκολα μεταδόσιμο και κοινοποιήσιμο</i> (σε όλα τα επίπεδα της Οργάνωσης)	✓
<i>Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο</i>	✓
<i>Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους</i>	✓
<i>Επιθυμητό</i> (από όλους τους μετόχους)	✓
<i>Μετρήσιμο και εφικτό</i>	✓
<i>Ευέλικτο</i> (στην εφαρμογή του) <i>και χρονικά προσδιορισμένο</i>	✓

2. Αποστολή της Δημόσιας Οργάνωσης

Η Αποστολή προσδιορίζει τον κύριο σκοπό λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, τον υπέρτατο λόγο ύπαρξής της όπως αυτός προκύπτει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Η Αποστολή αποσαφηνίζει το κύριο έργο της Δημόσιας Οργάνωσης και το μεταφέρει σε όλους τους μετόχους της, ιδίως δε στους υπαλλήλους της. Συνηθέστατα, η Αποστολή αποτελεί τη γραπτή διατύπωση του Οράματος της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ωστόσο, είναι σαφές ότι συχνά η ύπαρξη κάθε Δημόσιας Οργάνωσης απαντά σε ανάγκες που είχαν αναγνωριστεί πολλά χρόνια πριν και με βάση διαφορετική κοινωνική πραγματικότητα· ακόμα κι αν, πολλές φορές, η φύση των προβλημάτων που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να επιλύσει παραμένει αναλλοίωτη στην πάροδο του χρόνου, αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι ο τρόπος δράσης έχει διαφοροποιηθεί, κυρίως, λόγω της εισδοχής νέων τεχνολογιών στην καθημερινή μας πραγματικότητα. Υπάρχουν, ως εκ τούτου, ποικίλες περιπτώσεις που οι εξελίξεις επιβάλλουν την επικαιροποίηση ή ακόμα και τη δραστική αλλαγή της Αποστολής ώστε να συμπεριλαμβάνει τις νέες προκλήσεις και ανάγκες που διαμορφώνονται στο παγκοσμιοποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η Αποστολή μιας Δημόσιας Οργάνωσης για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να **περιγράφεται σε δύο με τρεις προτάσεις** και να πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις που παρατίθενται με τη μορφή πίνακα:

Πίνακας II: Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη σύνταξη της Αποστολής μιας Δημόσιας Οργάνωσης

Σαφής και Απλή αλλά όχι Υπεραπλουστευμένη , ώστε να αντανakλά με σαφήνεια το πεδίο πολιτικής στο οποίο δραστηριοποιείται η Δημόσια Οργάνωση και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ελλιπούς καθορισμού της πραγματικής αποστολής	✓
Εμπνέει αλλαγές , ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Οργάνωσης	✓
Μακροπρόθεσμη , ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια. Καθώς οι στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια μεταβάλλονται, η Αποστολή θα πρέπει να αποτελεί το θεμέλιο λίθο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, αποτελώντας τη κοινή βάση που θα εξυπηρετεί τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων για το πεδίο δραστηριοποίησής του και τις λειτουργίες που θα έχει.	✓

Επικοινωνιακή , με χρήση απλής γλώσσας και όχι ορολογίας ξένης προς το ευρύ κοινό και το σύνολο του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης. Η σαφώς καθορισμένη Αποστολή γνωστοποιείται και μεταδίδεται με περισσότερη ευκολία και επιτυχία όχι μόνον στο προσωπικό αλλά και γενικότερα στους μετόχους στα πεδία άσκησης πολιτικής της Δημόσιας Οργάνωσης.	✓
--	---

Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία καθορισμού της Αποστολής θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών (βλ. πίνακα ΙΙΙ):

Πίνακας ΙΙΙ

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξης της Δημόσιας Οργάνωσης;	
2	Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες/προβλήματα των πολιτών η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί τη δημιουργία και λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	
3	Αντιμετωπίζονται οι ανάγκες αυτές από τη Δημόσια Οργάνωση;	
4	Με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταποκρίνεται η Δημόσια Οργάνωση στις προσδοκίες των πολιτών;	

Στο τέλος της παρούσας εγκυκλίου επισυνάπτεται Υπόδειγμα Προτύπου Σύνταξης Αποστολής.

3. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου (ή το οικείο όργανο διοίκησης), αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης –όπως αυτό έχει ήδη προσδιοριστεί σε προηγούμενο στάδιο- σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Η προαναφερθείσα διαδικασία υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό –σε πρώτη φάση- των **Στρατηγικών Προβληματισμών** της Δημόσιας Οργάνωσης για να ακολουθήσει –σε δεύτερη φάση- η ανάπτυξη, επί τη βάσει των Στρατηγικών Προβληματισμών, της **Στρατηγικής** που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά **Δυνατά** και **Αδύνατα Σημεία** μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις **Ευκαιρίες** και στις **Απειλές** που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της ως άνω Δημόσιας Οργάνωσης, αποβλέποντας:

1. Στον προσδιορισμό των κύριων **Στρατηγικών Προβληματισμών** που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και
2. Στη διαμόρφωση των κατάλληλων **Στρατηγικών Επιλογών** που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω **Στρατηγικών Προβληματισμών**.

Στο πλαίσιο της προαναφερθείσας ανάλυσης S.W.O.T. ορίζονται τα κάτωθι:

- **Δυνατό Σημείο** θεωρείται ένα **εσωτερικό** χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.
- **Αδύνατο Σημείο** είναι ένα **εσωτερικό** χαρακτηριστικό που καθιστά τη Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.
- **Ευκαιρία** είναι η **εξωτερική** (περιβαλλοντική) συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ό,τι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Οργάνωσης.
- **Απειλή** θεωρείται η **εξωτερική** περίσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμευσης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Στην πρώτη φάση εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T., προσδιορίζονται τα **Δυνατά Σημεία** και τα **Αδύνατα Σημεία** της Δημόσιας Οργάνωσης όπως αυτά προκύπτουν

από την ανάλυση του *εσωτερικού* περιβάλλοντος της εν λόγω Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Ηγεσία
- Σαφήνεια Οράματος/Αποστολής
- Αξίες
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Χρηματοδότηση
- Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης
- Οργανωτική Δομή της Δημόσιας Οργάνωσης
- Υλικοτεχνική Υποδομή
- Διατιθέμενοι Πόροι
- Διαδικασίες
- Εσωτερικοί Δίαυλοι Επικοινωνίας
- Συνεργασίες-Δίκτυα με ομάδες συμφερόντων

Εν συνεχεία, προσδιορίζονται οι *Ευκαιρίες* και οι *Απειλές* ως συνάρτηση παραγόντων που διαμορφώνουν το *εξωτερικό* περιβάλλον της Δημόσιας Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Χρηματοδοτικά Προγράμματα
- Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία
- Τεχνολογικές Εξελίξεις
- Απαιτήσεις-Ανάγκες «Πελατών»
- Δημογραφικές Μεταβολές
- Κοινωνικές Συνθήκες-Τάσεις
- Νομικό Πλαίσιο
- Πολιτικές Συγκυρίες-Πολιτική Βούληση

Για την καταγραφή των *Δυνατών Σημείων*, *Αδύνατων Σημείων*, *Ευκαιριών* και *Απειλών* που έχουν προσδιορισθεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο πίνακας του παραρτήματος με τίτλο «Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Στοιχείων Ανάλυσης S.W.O.T.».

Με την ολοκλήρωση της ως άνω ανάλυσης, κάθε ένα εκ των *Δυνατών Σημείων*, *Αδύνατων Σημείων*, *Ευκαιριών* και *Απειλών* που έχουν εντοπισθεί αξιολογείται, έτσι ώστε - με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε Δημόσιας Οργάνωσης- να επισημανθούν τα πλέον σημαντικά εξ αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κυριότεροι *Στρατηγικοί*

Προβληματισμοί που άπτονται της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και για την ομαδοποιημένη καταγραφή των οποίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο επισυναπτόμενος στο παράρτημα πίνακας με τίτλο «Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Στρατηγικών Προβληματισμών».

Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων **Στρατηγικών Προβληματισμών** για τη Δημόσια Οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες-κατηγορίες **Στρατηγικών Επιλογών** αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T. και σύμφωνα με τα όσα απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα:



Πιο αναλυτικά, οι βασικές **Στρατηγικές Επιλογές** μιας Δημόσιας Οργάνωσης, όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, μπορούν να διακριθούν σε τρεις (3) κατηγορίες:

- **Συνδυασμό** Δυνατών Σημείων και Ευκαιριών.
- **Μετατροπή** Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες.

→ **Ελαχιστοποίηση/Αποφυγή** των περιπτώσεων που η μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες δεν είναι εφικτή.

Με αφετηρία τους ως άνω κατευθυντήριους άξονες, οι βασικές **Στρατηγικές Επιλογές** μιας Δημόσιας Οργάνωσης συγκεκριμενοποιούνται ως ακολούθως:

- **Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών:** χρησιμοποίηση των *Δυνατών Σημείων* της Δημόσιας Οργάνωσης προς εκμετάλλευση κάποιας *Ευκαιρίας* μέσω διαμορφούμενων *συνδυασμών/συνεργειών*
- **Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Απειλών:** χρησιμοποίηση των *Δυνατών Σημείων* της Δημόσιας Οργάνωσης με στόχο τον *περιορισμό/εξάλειψη* κάποιας *Απειλής*
- **Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών:** *μετατροπή-βελτίωση Αδύνατων Σημείων* μέσα από την αξιοποίηση κάποιας *Ευκαιρίας*
- **Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Απειλών:** *περιορισμός/εξάλειψη Αδύνατων Σημείων* υπό το πρίσμα ρεαλιστικών *Απειλών*

Σχηματικά, οι προαναφερθείσες Στρατηγικές Επιλογές αποδίδονται στον ακόλουθο πίνακα:

	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Ευκαιρίες	Στρατηγικές Δυνατών Σημείων- Ευκαιριών	Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων- Ευκαιριών
Απειλές	Στρατηγικές Δυνατών Σημείων- Απειλών	Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων- Απειλών

* Τι μπορούμε να κάνουμε για να αξιοποιήσουμε-ενδυναμώσουμε το.....Δυνατό Σημείο;

- * Τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε-αντιπαρέλθουμε το.....Αδύνατο Σημείο;
- * Τι μπορούμε να κάνουμε για να εκμεταλλευθούμε την.....Ευκαιρία;
- * Τι μπορούμε να κάνουμε για να ελαχιστοποιήσουμε-εξαφανίσουμε τον.....Κίνδυνο;

B. Εφαρμογή Στρατηγικής

Η ολοκληρωμένη θεώρηση της Στρατηγικής που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση απαιτεί την υιοθέτηση μιας τεχνικής για την ενδελεχή παρακολούθηση της εφαρμογής της που θα αποτελεί, ταυτόχρονα, τη βάση ενός Στρατηγικού Συστήματος Διοίκησης για τη μετατροπή της Στρατηγικής σε Προγράμματα Δράσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

1. Κριτήρια Επιλογής Μεθόδου για την Εφαρμογή Στρατηγικής σε Δημόσια Οργάνωση

Η μέθοδος που επιλέχθηκε βασίζεται στην τεχνική **Balanced Scorecard** (Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης), ένα Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης προσανατολισμένο στα Αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας Δημόσιας Οργάνωσης με το Όραμα, την Αποστολή και τη Στρατηγική της μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συναινετικών στόχων. Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν στην υιοθέτηση -με παραλλαγές για τη διασφάλιση της καλύτερης προσαρμογής της στις ανάγκες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης- της εν λόγω τεχνικής είναι:

- Η εκτεταμένη επιτυχής εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Σκανδιναβικές χώρες)
- Η δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού Δεικτών Μέτρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η αποφυγή της σύγχυσης που μπορεί να προέλθει είτε από την υπερπληθώρα «δεδομένων» είτε από την έλλειψη συγκεκριμένου προσανατολισμού και επιδιώξεων των Δεικτών Μέτρησης που επιλέχθηκαν.

- Η δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω της σύνδεσης Στρατηγικών, Δεικτών Μέτρησης και αναμενόμενων Αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης και σε διαφορετικές επιχειρησιακές παραμέτρους (π.χ. Εσωτερικές Διαδικασίες, Οικονομικά κλπ).
- Η εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης καθώς και στην αποσαφήνιση των πεδίων στα οποία η Δημόσια Οργάνωση θα πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειές της (π.χ. καλύτερη και αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης) μέσω του πλήρους συντονισμού των δραστηριοτήτων της.
- Η θέση σε ισχύ του Ν.3230/2004 που εισάγει στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τις έννοιες της Διοίκησης μέσω Στόχων και της Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας περιγράφοντας τις διαδικασίες εκείνες που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του ελλείμματος Στρατηγικής Διοίκησης που παρατηρείται στις Δημόσιες Οργανώσεις της χώρας μας και στην –κατ’ επέκταση- βελτίωση της άσκησης της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

2. Δομή της Balanced Scorecard

Η τεχνική Balanced Scorecard είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης υπό τέσσερεις (4) οπτικές γωνίες (βλ. **Σχήμα 3**):

- **Οπτική Γωνία 1: Πολίτες** (Τι πρέπει να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των Πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες;)
- **Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες** (Ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει η Οργάνωση για να ικανοποιήσει τους πολίτες καθώς και τα όργανα διοίκησής της;)
- **Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση** (Πως πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται η ικανότητα της Οργάνωσης για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη;)
- **Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι** (Ποιοι είναι οι οικονομικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της η Δημόσια Οργάνωση για να εκπληρώσει την Αποστολή της;)

Η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής περιλαμβάνει τρία (3) στάδια:

- I. **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης**
- II. **Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία**
- III. **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων**

Πιο αναλυτικά:

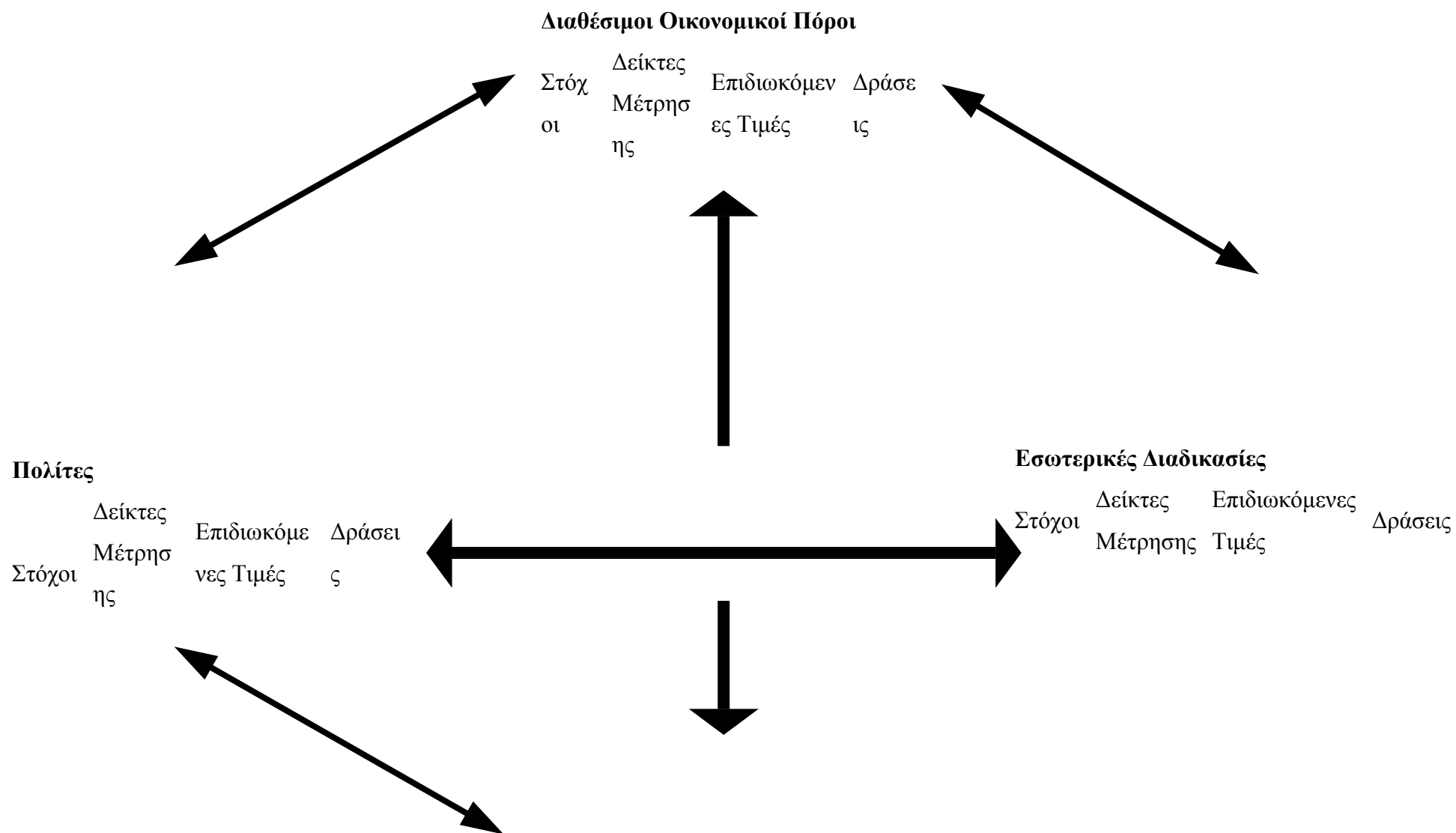
I. **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης:** μια σαφής, ξεκάθαρη και λεπτομερής (με χρήση και ποσοτικών όρων όπου αυτό είναι δυνατόν) περιγραφή του τι προσπαθεί να επιτύχει και πως θα έχει εξελιχθεί η Δημόσια Οργάνωση σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο στο μέλλον (συνήθως με χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη). Η *Δήλωση Προορισμού* περιγράφει τη μελλοντική μορφή της Δημόσιας Οργάνωσης σε τέσσερις (4) κατηγορίες που ταυτίζονται με τις οπτικές γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω: ***Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση και Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι.***

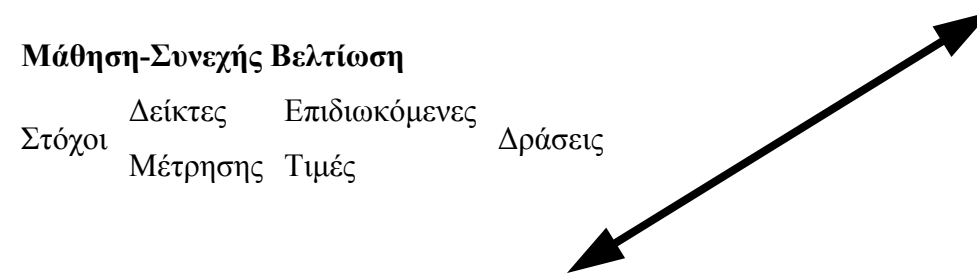
Τονίζεται ότι η διατύπωση Δήλωσης Προορισμού διασφαλίζει την ορθολογική λήψη αποφάσεων σε ό,τι αφορά τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης αφού προϋποθέτει, ως συστατικό στοιχείο της, την ύπαρξη συναίνεσης και κοινής θεώρησης τουλάχιστον σε επίπεδο στρατηγικών προθέσεων.

II. **Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία:** επιλογή των πιο σημαντικών-κομβικών δραστηριοτήτων (και των συνδεδεμένων με αυτές αποτελεσμάτων), η εστίαση στη βραχυπρόθεσμη εφαρμογή των οποίων εξασφαλίζει ότι η Δημόσια Οργάνωση επιτυγχάνει τους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους της, όπως αυτοί προδιαγράφηκαν στη Δήλωση Προορισμού. Οι Στρατηγικοί Στόχοι που επιλέγονται κατανέμονται σε τέσσερις (4) Οπτικές Γωνίες: ***Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση και Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι.***

Οι Στρατηγικοί Στόχοι απαντούν στην ερώτηση τι θέλουμε να πετύχουμε σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Αποτελούν τον κατευθυντήριο άξονα για την εξειδίκευση της στρατηγικής της Δημόσιας Οργάνωσης και μέσο για την πλήρη ανάπτυξη των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Οι Στρατηγικοί Στόχοι αποτελούν το σημείο αναφοράς βάσει του οποίου αναπτύσσονται και επικεντρώνονται, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί, οι κύριες δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης, εκφράζοντας, ταυτόχρονα, τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή συγκεκριμένων

πολιτικών ή δράσεων. Οι Στρατηγικοί Στόχοι θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευση τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές ώστε να καταδεικνύεται κατ' αυτόν τον τρόπο και ο βαθμός επίτευξής τους.

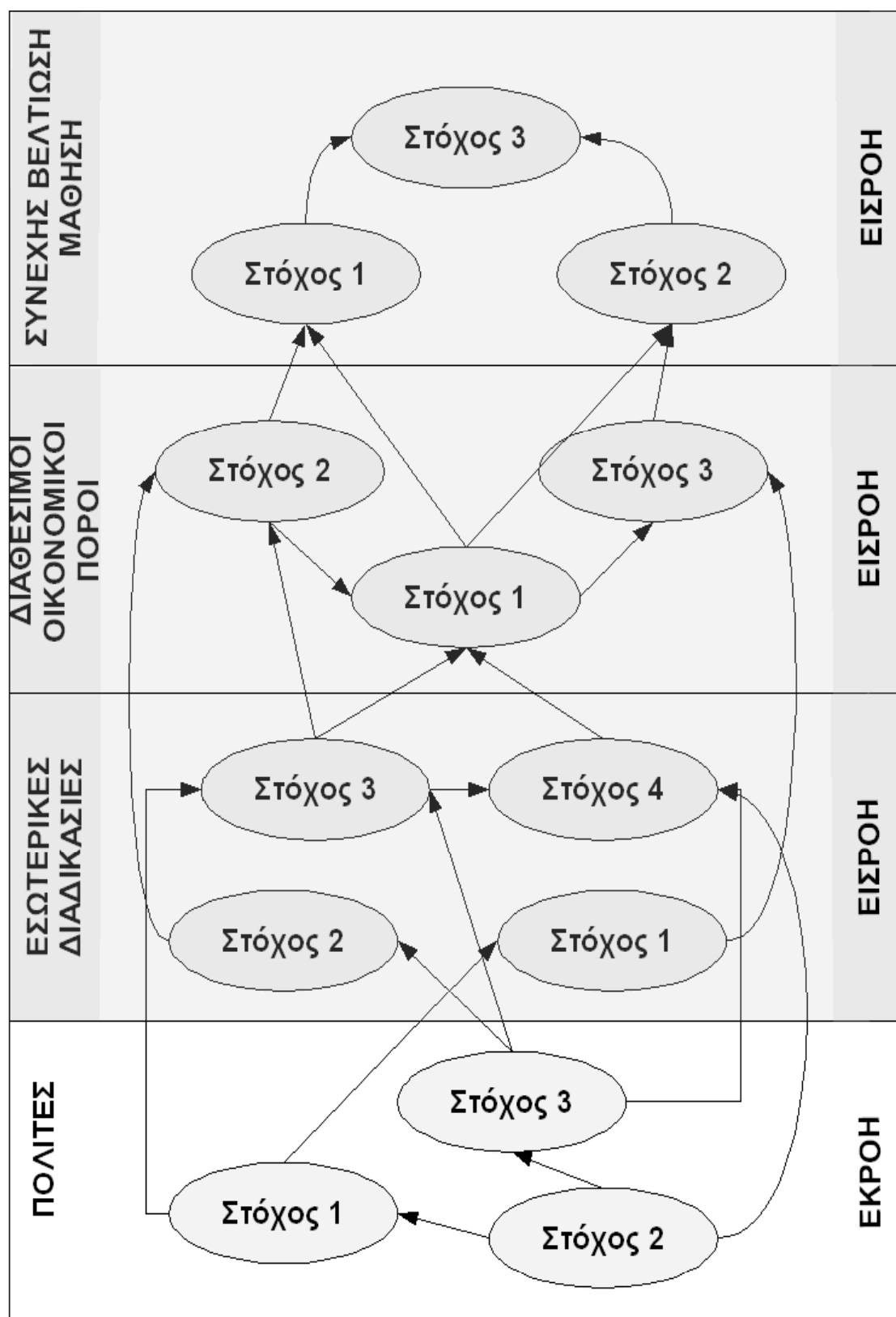




Σχήμα 3: Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης Δημόσιας Οργάνωσης (Balanced Scorecard)

III. **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων:** η σχηματική αναπαράσταση των Στρατηγικών Στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης κατανεμημένων στις τέσσερις Οπτικές Γωνίες (που αναλύθηκαν ανωτέρω) και συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος, όπως στο *Σχήμα 4* της επόμενης σελίδας :

- Η **Οπτική Γωνία 1: Πολίτες** περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που εκφράζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα-εκροές της Δημόσιας Οργάνωσης για την υλοποίηση του οράματός της σε ό,τι αφορά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη.
- Στη συνέχεια, αποτυπώνονται οι σχέσεις που συνδέουν τους ως άνω Στρατηγικούς Στόχους με τους αντίστοιχους Στρατηγικούς Στόχους –θεωρούμενους ως εισροές- που αναφέρονται στις κρίσιμες ενδοδιοικητικές δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης (**Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες**).
- Ακολούθως, οι τελευταίοι συσχετίζονται με Στρατηγικούς Στόχους –θεωρούμενους ως εισροές- για την ανάπτυξη δράσεων σε επίπεδο άυλου κεφαλαίου της Δημόσιας Οργάνωσης (**Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση**) ώστε οι ως άνω διαδικασίες να εξελιχθούν βελτιωτικά.
- Με τη σειρά τους οι τελευταίοι συνδέονται με Στρατηγικούς Στόχους που αφορούν θέματα χρηματοδότησης και κατανομής πόρων (**Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**) κι έχουν χαρακτήρα εισροών στο πλαίσιο ενός «συστήματος» που αποσκοπεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω των παρεχομένων υπηρεσιών για τον πολίτη.



Σχήμα 4: Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων

IV. Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης - Καθορισμός Τιμών Στόχευσης: αναγνωρίζονται και κατασκευάζονται Δείκτες Μέτρησης που παρέχουν τη δυνατότητα στο όργανο διοίκησης να παρακολουθεί την πρόοδο της Δημόσιας Οργάνωσης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

V. Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών: η εφαρμογή Προγραμμάτων -με συγκεκριμένη εναρκτήρια και καταληκτική ημερομηνία- που προσδιορίζουν τις δράσεις που είναι απαραίτητες προκειμένου να υλοποιηθούν οι Στόχοι που έχουν τεθεί από τη Δημόσια Οργάνωση.

VI. Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση: η διαδικασία που παρέχει στην ηγεσία (ή στο όργανο διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης) όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το εφικτό ή μη των υπό εφαρμογή στρατηγικών καθώς και τη δυνατότητα επανακαθορισμού και αναθεώρησης αυτών ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες. Με την παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 και την με Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας, προσδιορίζεται επακριβώς η διαδικασία ανατροφοδότησης μέσω της σύνταξης **Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης** και **Εκθέσεων Αποτελεσμάτων για επί μέρους μετρήσεις/αξιολογήσεις**.

Επισημαίνεται ότι η ανωτέρω περιγραφή αναφέρεται στην ανάπτυξη της μεθόδου Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης για το **σύνολο** της Δημόσιας Οργάνωσης. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα των Δημοσίων Οργανώσεων επιβάλλει ανάλογες μεθοδολογικές προσεγγίσεις σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων και Ατόμων-Υπαλλήλων, στο πλαίσιο της εφαρμογής του ν.3230/2004 που καθιερώνει το Σύστημα Διοίκησης με Στόχους καθώς και τη Μέτρηση της Αποδοτικότητας και της Αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία για την ανάπτυξη της **Balanced Scorecard** σε κάθε επίπεδο διοίκησης μιας Δημόσιας Οργάνωσης είναι τα ακόλουθα:

- **Γενική Διεύθυνση:**

1. *Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων* μεταξύ των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης που προέκυψαν από τους ετήσιους Στρατηγικούς

Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης, σύμφωνα με το εδ. β), παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης* – σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογία του άρθρου 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας- για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης.
3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης (στο πλαίσιο ευρύτερων Επιχειρησιακών ή Στρατηγικών Προγραμμάτων) συγκεκριμένης εναρκτηρίας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης.
4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

- **Διεύθυνση:**

1. *Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων* μεταξύ των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης -όπως έχουν προσδιοριστεί από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης- σύμφωνα με τους ετήσιους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης (εδ. β, παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και η με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).
2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης* για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης.
3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης (στο πλαίσιο ευρύτερων Επιχειρησιακών ή Στρατηγικών Προγραμμάτων) συγκεκριμένης εναρκτηρίας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης.
4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

- **Τμήμα:**

1. *Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων* μεταξύ των ετήσιων Στόχων του Τμήματος όπως αυτοί εξειδικεύτηκαν και επιμερίστηκαν από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο του Τμήματος (εδ. β, παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).
2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης* για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων του Τμήματος σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων του Τμήματος.
4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

- **Υπάλληλος:**

1. *Καθορισμός Ετήσιων Ατομικών Στόχων* –από τον Προϊστάμενο του Τμήματος- που συμβάλλουν στην επίτευξη των Στόχων του Τμήματος, σύμφωνα με το εδ. δ), παρ. 1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών-Στόχευσης* για την παρακολούθηση της επίτευξης των ετήσιων Ατομικών Στόχων σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή καθημερινών καθηκόντων-ενεργειών, συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, στο πλαίσιο Προγραμμάτων Δράσης που λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο Τμήματος.
4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

Αναλυτικά, σε ό,τι αφορά τις ως άνω οπτικές γωνίες:

1. Πολίτες

Η πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ του πολίτη και της Δημόσιας Οργάνωσης αποτελεί συστατικό στοιχείο της εν λόγω οπτικής θεώρησης και μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερεις (4) διαφορετικές διαστάσεις. Κάθε διάσταση απεικονίζει κι ένα διαφορετικό ρόλο του πολίτη στη σχέση του με τη Δημόσια Οργάνωση:

- Πολίτης ως Πελάτης: δίνεται έμφαση στην *ανταπόκριση* της Δημόσιας Οργάνωσης στις προσδοκίες των πολιτών και στην παροχή της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών
- Πολίτης ως Ιδιοκτήτης: δίνεται έμφαση στην *λογοδοσία* των Δημοσίων Οργανώσεων προς τον φορολογούμενο πολίτη στο πλαίσιο της δέσμευσής τους για προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και της βέλτιστης χρήσης του δημοσίου χρήματος
- Πολίτης ως Υποκείμενο Δικαίου: δίνεται έμφαση στην προστασία του πολίτη ως υποκειμένου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, μέσω της ανάπτυξης δημοσίων πολιτικών πρόληψης και ενημέρωσης, με ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο της εφαρμογής τους και την ανατροφοδότηση που προκύπτει.
- Πολίτης ως Συνεργάτης: δίνεται έμφαση στην ενεργό συμμετοχή του πολίτη - είτε σε ατομικό επίπεδο είτε ως μέλος οργανωμένων ομάδων -στην άσκηση των πολιτικών που αναπτύσσει η Δημόσια Οργάνωση.

Για κάθε έναν εκ των ανωτέρω ρόλων του πολίτη, η Δημόσια Οργάνωση ορίζει Στρατηγικούς Στόχους εμπνεόμενους από το όραμά της. Οι ορισθέντες στόχοι δεν πρέπει να είναι μονοδιάστατοι (ο πολίτης ως πελάτης) αλλά να εκτείνονται **ισορροπημένα** σε όλες τις πλευρές που χαρακτηρίζουν τη σχέση του πολίτη με τη Δημόσια Οργάνωση και αναλύθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο.

2. Εσωτερικές Διαδικασίες

Μετά τον καθορισμό των στόχων σε σχέση με την Οπτική Γωνία 1 για τους Πολίτες, η Δημόσια Οργάνωση εντοπίζει τις εσωτερικές εκείνες διαδικασίες που πρέπει να βελτιστοποιήσει προκειμένου να παρέχει στο κοινωνικό σύνολο τις προσδοκώμενες υπηρεσίες-αποτελέσματα.

Επισημαίνεται ότι οι στόχοι που καθορίζονται σε σχέση με τις εσωτερικές διαδικασίες, είναι δυνατό να οργανωθούν σε τέσσερεις (4) ομάδες, με βάση τις τέσσερεις (4) διαστάσεις-ρόλους του πολίτη που αναγνωρίστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Κατ'

αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η εστίαση σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την παραγωγή αποτελεσμάτων σε κάθε μία εκ των ανωτέρω διαστάσεων της ιδιότητας του πολίτη.

3. Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι

Επισημαίνεται ότι στο Δημόσιο Τομέα, οι οικονομικοί πόροι μπορούν να γίνουν αντιληπτοί είτε ως μοχλοί στήριξης της επιτυχούς λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης είτε, αντίθετα, ως περιορισμοί στο πλαίσιο των οποίων η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αναπτύξει πολιτικές.

4. Μάθηση – Συνεχής Βελτίωση

Η εν λόγω θεώρηση αναφέρεται στη δυνατότητα μιας Δημόσιας Οργάνωσης να εξελίσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς, κυρίως μέσω καινοτομιών. Αντιπροσωπεύει τα άυλα κεφάλαια της Δημόσιας Οργάνωσης και περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που αναφέρονται σε:

- Ανθρώπινο Κεφάλαιο, κυρίως σε ό,τι σχετίζεται με θέματα εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης
- Πληροφορίες & Γνώση, όπως αυτές “σωρεύονται” μέσα από τη άσκηση δημόσιων πολιτικών και την εν γένει λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης και αποτελούν αντικείμενο επεξεργασίας και αξιοποίησης (Διοίκηση Γνώσης)
- Οργανωσιακό Κεφάλαιο, ως έκφραση των πρακτικών και των διαδικασιών που η Δημόσια Οργάνωση υιοθετεί και που αναφέρονται στην εκτέλεση καθημερινών διοικητικών λειτουργιών.

3. Παράγοντες Αποτυχίας της τεχνικής Balanced Scorecard

Από τη μελέτη προηγούμενων εφαρμογών της τεχνικής Balanced Scorecard σε Δημόσιες Οργανώσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προέκυψαν τα ακόλουθα σημεία που συνιστούν εν δυνάμει παράγοντες αποτυχίας:

- Η άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των τεσσάρων (4) Οπτικών Γωνιών όπως παρουσιάστηκε αρχικά από τους δημιουργούς του R. Kaplan & D. Norton ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για διαφοροποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου σε ιδιαίτερες περιπτώσεις Δημοσίων Οργανώσεων.

- Η παράβλεψη των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των Οπτικών Γωνιών ως αποτέλεσμα της διαδικασίας δημιουργίας Δεικτών Μέτρησης ξεχωριστά για κάθε μία εξ' αυτών.
- Ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού Δεικτών Μέτρησης ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής –«από τη βάση προς την κορυφή» (bottom up) αντί «από την κορυφή προς τη βάση» (top down)- στον τρόπο προσδιορισμού τους.
- Υποτίμηση της δυσκολίας και της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει η ανάπτυξη με επιτυχή τρόπο ενός Balanced Scorecard με αποτέλεσμα ανεπαρκείς πόρους ή έλλειψη ανταπόκρισης των ανώτερων διοικητικών επιπέδων.
- Δυσκολία αντίληψης των συνεπειών από την απροσδόκητη διαφοροποίηση κάποιας από τις πολλαπλά αλληλεπιδρούσες μεταβλητές που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, λόγω ανεπαρκούς καθορισμού Δεικτών Μέτρησης.

Επισημαίνεται ότι το πρότυπο της τεχνικής Balanced Scorecard που αναλύθηκε ανωτέρω, επ' ουδενί δεν είναι περιοριστικό σε ό,τι αφορά τις παραμέτρους που συνυπολογίζει για να εξασφαλίσει την ισορροπημένη αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες κλπ.), τα επίπεδα διοίκησης στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα) ή το βέλτιστο αριθμό Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας. Η κάθε Δημόσια Οργάνωση, αξιολογώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις της, μπορεί να διαφοροποιήσει τις Οπτικές Γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω τόσο ως προς τον αριθμό όσο και ως προς το περιεχόμενό τους. Κατ' ανάλογο τρόπο, μπορεί να εκτιμήσει την ποσότητα και την κατανομή των Δεικτών Μέτρησης που θεωρεί ως απαραίτητους για την πληρέστερη ενημέρωση σε σχέση με τις δράσεις της Δημόσιας Οργάνωσης αλλά και το σκόπιμο ή μη της εφαρμογής της τεχνικής σε κάποιες από τις Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα που απαρτίζουν τη Δημόσια Οργάνωση.

Τονίζεται, ωστόσο, ότι -σύμφωνα με τα προκύπτοντα από τη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική- πλέον αξιόπιστη λειτουργικά θεωρείται η εφαρμογή του εμπειρικού κανόνα «4 έως 5»: τέσσερις (4) έως πέντε (5) Οπτικές Γωνίες με τέσσερις (4) έως πέντε (5) Δείκτες Μέτρησης για κάθε μια εξ αυτών, συνολικά, δηλαδή, είκοσι (20) με είκοσι πέντε (25) Δείκτες Μέτρησης για κάθε Balanced Scorecard, αριθμός που διασφαλίζει την ευχερή διαχείριση της πληροφόρησης που προέρχεται από τα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

IV. Γενικές Οδηγίες

Με αφορμή ερωτήματα που έχουν περιέλθει στην Υπηρεσία μας, σας γνωρίζουμε ότι είναι δυνατή η πιλοτική εφαρμογή των διατάξεων του ν. 3230/2004 που αφορούν στην καθιέρωση *Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων* καθώς και στη χρησιμοποίηση των *Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης*. Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι αυτή που προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις του ως άνω νόμου και διευκρινίζεται στις σχετικές εγκυκλίους της Υπηρεσίας μας, με τη διαφορά ότι η όλη διαδικασία είναι δυνατόν να μην επεκτείνεται στο σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης αλλά να αφορά μόνο συγκεκριμένες οργανικές μονάδες αυτής (π.χ. σε επίπεδο είτε μιας ή περισσότερων Γενικών Διευθύνσεων, είτε σε επίπεδο συγκεκριμένων Διευθύνσεων).

Επισημαίνεται, επίσης, ότι η μη άμεση εφαρμογή των προβλεπόμενων από την παρούσα εγκύκλιο καθώς και ο μη καθορισμός δεικτών μέτρησης δεν αναιρεί την υποχρέωση των Δημοσίων Οργανώσεων για έκδοση και εφαρμογή Απόφασης Στοχοθεσίας (βλ. σχετική εγκύκλιο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).

Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις, όπως προβλέπεται από τα άρθρα 1-9 του ν. 3230/2004. Υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 3, εδ. 3 του ν. 3230/2004, οι στόχοι κάθε Δημόσιας Οργάνωσης για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο ενώ η απόφαση Στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

Η παρούσα εγκύκλιος (σε μορφή αρχείου Acrobat Reader.pdf) βρίσκεται στο διαδικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας www.gspa.gr, στη διαδρομή *Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας/ Σύστημα Στοχοθεσίας*. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες θα απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν καθώς επίσης, η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Ο.Τ.Α. του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΠΡΟΚΟΠΙΟΣ ΠΑΥΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Υπάρχουμε για να (κύριος σκοπός, ανάγκη εξυπηρέτησης ή επίλυσης προβλήματος).....

Για τους (κύριοι αποδέκτες υπηρεσιών).....

Με στόχο (κύριες υπηρεσίες που παρέχονται).....

Ωστε να επιτυγχάνονται (μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που μεταφράζονται σε επιτυχή λειτουργία του Φορέα).....

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΙΝΑΚΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
ΗΓΕΣΙΑ				
ΟΡΑΜΑ/ΑΠΟΣΤΟΛΗ				
ΑΞΙΕΣ				
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ				
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ				
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ				
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ				
ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ				
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ				
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΔΙΑΥΛΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ				
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ				
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ				
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ				
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ				
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ-ΑΝΑΓΚΕΣ "ΠΕΛΑΤΩΝ"				
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ				
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ-ΤΑΣΕΙΣ				
ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ				
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΥΡΙΕΣ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΒΟΥΛΗΣΗ				

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΙΝΑΚΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΩΝ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ

ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ**

ΟΡΘΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ

Αθήνα, 10/05/2016

Αριθμ. Πρωτ.:12972

**ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΟΜΩΝ**

Ταχ. Δ/ση: Βασ. Σοφίας 15
106 74, Αθήνα

Πληροφορίες: Ιωάννης Δημητρίου, Αντιγόνη Γρατσία,
Μαρία Καππάτου, Μαριορή Δεβετζή

Τηλέφωνα: 213133152, 129, 147, 247

Fax : 2131313117

e-mail: i.dimitriou@ydmed.gov.gr
a.gratsia@ypes.gov.gr
m.kappatou@ydmed.gov.gr
m.devetzi@ydmed.gov.gr

ΠΡΟΣ :

Όπως ο πίνακας
αποδεκτών

Αποστολή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

ΘΕΜΑ: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017»

1. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης των οποίων η παρακολούθηση και διαρκής βελτίωση πραγματοποιείται με την εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στις οργανώσεις του δημοσίου, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του πρόσφατου Νόμου 4369/2016 καθώς και του Ν.3230/2004.

Οι βασικοί πυλώνες της εφαρμογής των διατάξεων των ανωτέρω Νόμων είναι ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας στους προβλεπόμενους φορείς του δημοσίου, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων σε κάθε φορέα.

Πιο συγκεκριμένα, με τις διατάξεις των άρθρων 22, τις περιπτώσεις β, γ και δ της παραγράφου 2 του άρθρου 23 καθώς και της παραγράφου 3 του άρθρου 31 του προσφάτως ψηφισθέντος Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α/ 27-2-2016), διαμορφώθηκε ένα νέο πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων στη δημόσια διοίκηση. Με τις ανωτέρω διατάξεις ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία, διευρύνεται το πεδίο εφαρμογής,

δίδεται έμφαση στην διαφάνεια, τη νομιμότητα και στην καλή διακυβέρνηση, ενώ παράλληλα ενδυναμώνεται η αξιοκρατία στη δημόσια διοίκηση.

Επίσης, με τις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44Α/11.2.2004) τίθεται το πλαίσιο της παρακολούθησης της υλοποίησης της στοχοθεσίας μέσω της χρήσης Δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Επιπροσθέτως, επισημαίνεται ότι για τον καθορισμό της στοχοθεσίας για το 2017 πρέπει να ληφθούν υπόψη οι Στρατηγικοί και Επιχειρησιακοί Στόχοι οι οποίοι ήδη περιγράφονται στις οικείες οργανικές διατάξεις (Οργανισμούς), σε όποιες υπηρεσίες υφίσταται σχετική πρόβλεψη, εξειδικευμένοι με βάση τις πολιτικές προτεραιότητες που έχει προγραμματίσει να υλοποιήσει ο κάθε φορέας.

Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να υλοποιηθεί η διαδικασία στοχοθεσίας για το έτος 2017 σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η κείμενη νομοθεσία. Αρμόδιες Διευθύνσεις/Τμήματα για την προώθηση των σχετικών διαδικασιών είναι οι οργανικές μονάδες που έχουν ανατεθεί οι σχετικές αρμοδιότητες όπως προβλέπεται από τον οργανισμό έκαστου φορέα, οι Διευθύνσεις/τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας στους φορείς που υφίστανται και όπου αυτές δεν υφίστανται, οι Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού.

Για την κατάρτιση της στοχοθεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα προτείνεται η χρήση των σχετικών Εντύπων που περιλαμβάνονται στο παράρτημα της παρούσας εγκυκλίου, όπως περιγράφεται κατωτέρω στα στάδια εφαρμογής των σχετικών διαδικασιών.

2. Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του άρθρου 22 του Ν.4369/2016, τα διαδοχικά στάδια για τον προσδιορισμό της στοχοθεσίας είναι τα παρακάτω (όπως περιγράφονται σχηματικά στο σχετικό Διάγραμμα Ροής και στο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της στοχοθεσίας στο Παράρτημα της εγκυκλίου) :

- Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους ο Υπουργός ή το ανώτατο όργανο κάθε φορέα γνωστοποιεί τους προτεινόμενους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος.
- Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι Προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους καθώς και τον γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους.
- Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους Προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων (συμπληρώνεται το Έντυπο του Καθορισμού Στρατηγικής Στοχοθεσίας του Φορέα).
- Στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος. (συμπληρώνεται το Έντυπο: Επιμερισμός Στρατηγικών Στόχων του Φορέα στις Γενικές Διευθύνσεις)
- Η ανωτέρω απόφαση κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση, όπου αυτή υφίσταται, υπό την προεδρία του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης.
- Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική τους Διεύθυνση και ενημερώνουν σχετικά με την εξειδίκευση τους

υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και τους ζητούν να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης.

- Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος.
- Οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις τους και τις προτάσεις τους σχετικά με την στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας.
- Βάσει των εισηγήσεων των Προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης και Τμήματος του τομέα αρμοδιότητας του (συμπληρώνονται τα Έντυπα: Επιμερισμός Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης στις Διευθύνσεις και Επιμερισμός Στόχων της Διεύθυνσης στα Τμήματα).
- Εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους, ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη την κατηγορία και τον κλάδο του υπαλλήλου, τα πρόσθετα τυπικά του προσόντα, τις γνώσεις του, τη διοικητική εμπειρία και τις δεξιότητες που κατέχει σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο, καθώς και με τις ενέργειες και δράσεις που πρόκειται να αναλάβει.
- Στη συνέχεια, ακολουθεί συνέντευξη του Προϊσταμένου με κάθε υπάλληλο. Ο Προϊστάμενος αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του υπαλλήλου καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει (συμπληρώνεται το Έντυπο: Ανάλυση Στόχων σε Επίπεδο Τμήματος).

3. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η απόφαση για τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας εκδίδεται από τον αρμόδιο Υπουργό ή το μονομελές όργανο διοίκησης εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, ενώ η απόφαση για τους στόχους των Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων εκδίδεται από τους Γενικούς Διευθυντές για τον τομέα αρμοδιότητας τους έως την πρώτη εβδομάδα του Δεκεμβρίου.

Ο Προϊστάμενος Τμήματος, μετά τη διαδικασία καθορισμού της ατομικής στοχοθεσίας στο Τμήμα του, κοινοποιεί εγγράφως σε κάθε υπάλληλο τους ετήσιους ατομικούς του στόχους.

Η ατομική στοχοθεσία των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων ταυτίζεται με το σύνολο της στοχοθεσίας του τομέα στον οποίο ασκούν τα καθήκοντα τους.

Οι αποφάσεις στοχοθεσίας του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης και των Γενικών Διευθυντών δημοσιεύονται στη Διαύγεια και καθορίζουν το βαθμό προτεραιότητας για κάθε στόχο, τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ενώ ρυθμίζουν και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

4. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων Στόχων είναι τα εξής:

Συγκεκριμένοι: Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί

Μετρήσιμοι: να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη

Εφικτοί και συμφωνημένοι: να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του) καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργαστούν για την επίτευξή τους

Ρεαλιστικοί: να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί

Χρονικά Δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Επισημαίνεται, ότι ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίδεται, ανάλογα με την αποστολή της κάθε Υπηρεσίας, σε δράσεις –και ως εκ τούτου σε στόχους- που συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας καθώς και την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Ειδικότερα σας πληροφορούμε ότι στη στοχοθεσία της κάθε Υπηρεσίας πρέπει να περιλαμβάνονται, μεταξύ των άλλων, πολιτικές και δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης.

Επίσης πρέπει να τονισθεί ότι θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η υποστήριξή του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία.

5. Για τη παρακολούθηση της στοχοθεσίας καθορίζονται Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας σύμφωνα με το άρθρο 1 παράγραφος 2 και άρθρο 5 του Ν.3230/2004 και όπως περιγράφεται στη σχετική εγκύκλιο της υπηρεσίας μας ΔΠΑ/Φ4/οικ.7323/5-4-2006 «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης». Η εν λόγω εγκύκλιος βρίσκεται στο δικτυακό τόπο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (Διαδρομή: www.minadmin.gov.gr / Διοικητική Ανασυγκρότηση / Οργάνωση-Λειτουργία Δημόσιας Διοίκησης/ Ποιότητα και Αποδοτικότητα).

Με τους Δείκτες Μέτρησης μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης, δηλαδή ο βαθμός πραγματοποίησης των στόχων της καθώς και η αποδοτικότητα της, δηλαδή ο λόγος κόστους/οφέλους ο οποίος προκύπτει κατά την πορεία της πραγματοποίησης αυτών των στόχων.

6. Η παρακολούθηση υλοποίησης της στοχοθεσίας σύμφωνα με την παράγραφο 2 περίπτωση α του άρθρου 23 του ν.4369/2016, πραγματοποιείται σε δύο ιεραρχικά επίπεδα ως εξής:

α) σε επίπεδο Διεύθυνσης από την Ολομέλεια της Διεύθυνσης, η οποία συνεδριάζει τρεις φορές το χρόνο, δηλαδή κάθε τέσσερις μήνες, για να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο σύνολο της λειτουργίας της αντίστοιχης οργανικής μονάδας. Εισηγητής είναι ο αρμόδιος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή αρμόδιος υπάλληλος που επιλέγεται από αυτόν.

β) σε επίπεδο Τμήματος, από την ολομέλεια του τμήματος μια φορά κάθε δύο μήνες, για να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων του Τμήματος.

7. Στις περιπτώσεις που παρατηρείται απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων, οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) ή να τροποποιηθεί το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησή τους, εφόσον υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό.

Για τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες, η ολομέλεια της Διεύθυνσης ή του Τμήματος μπορεί να συντάσσει σχετική εισήγηση προς την πολιτική ηγεσία με βάση προτάσεις των μελών της, σύμφωνα με σχετική δυνατότητα που προβλέπεται στην παράγραφο 2 περίπτωση γ του άρθρου 23 του Ν.4369/2016, μετά την πάροδο τεσσάρων μηνών και πριν την παρέλευση οκτώ μηνών από τον καθορισμό της στοχοθεσίας, όπως προβλέπεται στους χρονικούς περιορισμούς που καθορίζονται στην παράγραφο 5 του άρθρου 22 του Ν.4369/2016.

Για την αναθεώρηση της ατομικής στοχοθεσίας επαναλαμβάνεται η διαδικασία καθορισμού των ατομικών στόχων που περιγράφεται στην παράγραφο 3 περίπτωση γ του άρθρου 22 του Ν.4369/2016, ενώ για την αναθεώρηση της στοχοθεσίας σε επίπεδο Τμήματος και Διεύθυνσης επαναλαμβάνονται οι διαδικασίες με τις οποίες πραγματοποιείται ο καθορισμός τους στις σχετικές διατάξεις του άρθρου 22 του ως άνω Νόμου.

8. Τα αποτελέσματα της υλοποίησης της ετήσιας στοχοθεσίας αποτυπώνονται, σύμφωνα με την παράγραφο 2δ του άρθρου 23 του Ν.4369/2016, στις Εκθέσεις Αξιολόγησης που εγκρίνονται από τις Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος.

Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης συντάσσονται από τον οικείο προϊστάμενο, περιλαμβάνουν το έργο που παρήγαγαν οι οργανικές μονάδες και εγκρίνονται ύστερα από συζήτηση τουλάχιστον από τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής. Οι Εκθέσεις είναι επαρκώς αιτιολογημένες βάσει της στοχοθεσίας της κάθε δομής και λαμβάνουν βαθμολογία από το 0–100.

9. Το πεδίο εφαρμογής των διατάξεων του Ν.4369/2016 περιλαμβάνει τα Υπουργεία, τα Ν.Π.Δ.Δ., τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και τις Ανεξάρτητες Αρχές.

Για την έγκαιρη υλοποίηση των απαραίτητων διαδικασιών, οι οργανικές μονάδες των υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στο ανωτέρω πεδίο εφαρμογής του Ν.4369/2016, που έχουν τις αρμοδιότητες εφαρμογής του Συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων, και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού, αντίστοιχα, παρακαλούνται να ενημερώσουν έγκαιρα τους εποπτευόμενους φορείς σχετικά με τις διαδικασίες του καθορισμού της ετήσιας στοχοθεσίας τους.

Αναφορικά με τη στοχοθεσία των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, λόγω της ιδιαιτερότητας των υπηρεσιών των εν λόγω φορέων καθώς και της συμμετοχής της ΚΕΔΕ και της ΕΝΠΕ στην προβλεπόμενη διαδικασία, θα ακολουθήσει σχετική εγκύκλιος.

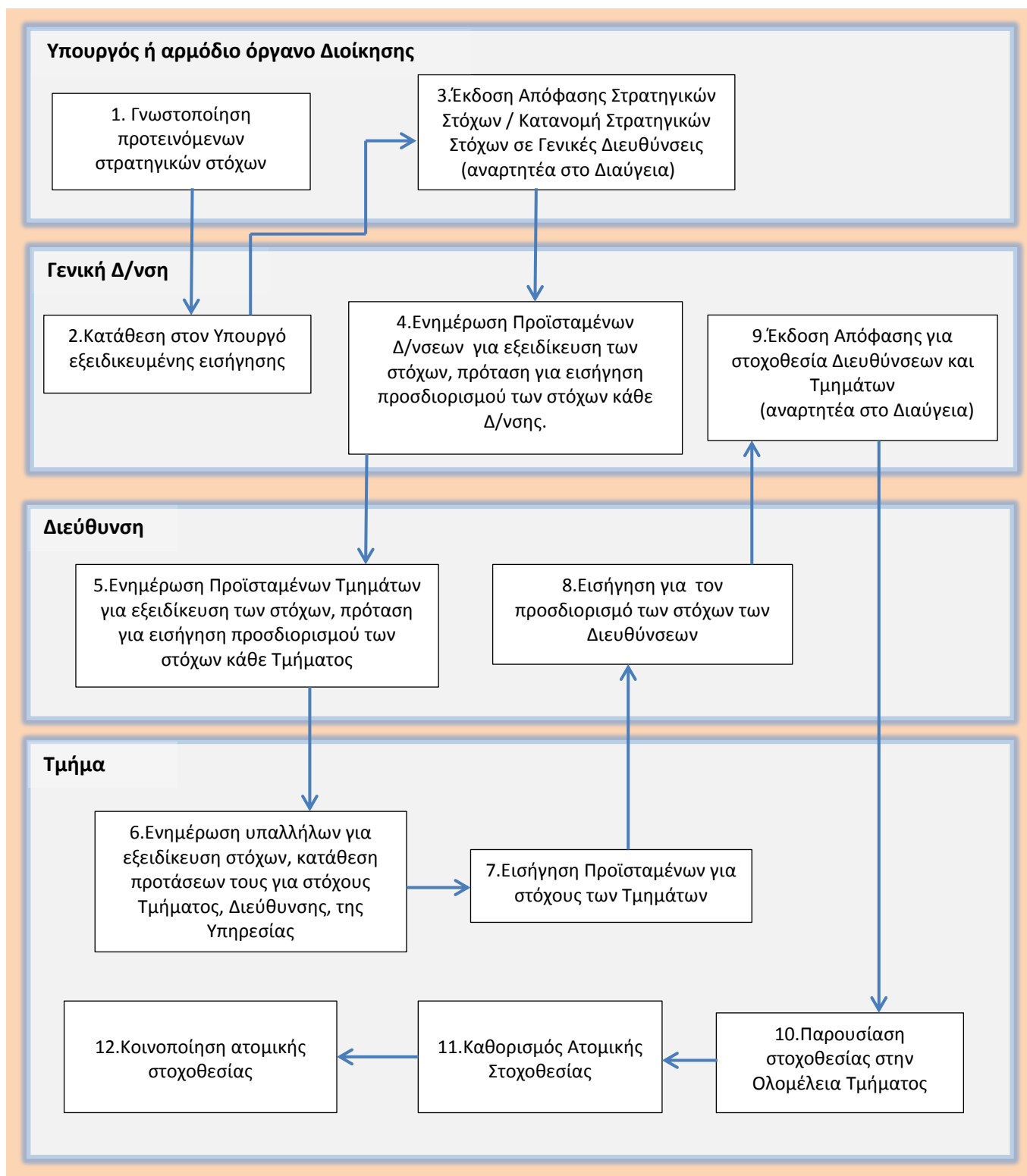
Ο ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ ΒΕΡΝΑΡΔΑΚΗΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- 1. Διάγραμμα ροής: Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης**
- 2. Χρονοδιάγραμμα καθορισμού ετήσιας στοχοθεσίας**
- 3. Έντυπα επιμερισμού στοχοθεσίας στα επίπεδα ιεραρχίας**

Διάγραμμα ροής: Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης



[illegible]

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ¹			
Φορέας ² :			
Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στρατηγικοί Στόχοι ⁴	Φορέας/είς Υλοποίησης ⁵	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης ⁶

¹ Καθορισμός στρατηγικής στοχοθεσίας του Φορέα.

² Ονομασία του Φορέα που καθορίζεται η στοχοθεσία.

³ Αποδίδεται κωδικός αριθμός που δείχνει την ιεραρχική διαβάθμιση και την υπηρεσιακή θέση του κάθε στόχου στο σύνολο της στοχοθεσίας με στόχο τη βελτίωση της αποτύπωσης της διασύνδεσης τους. Σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο κάθε στόχος αναλύεται στον αμέσως μεγαλύτερης ανάλυσης κωδικό, προκειμένου να αποτυπώνεται συνολικά η διαδρομή υλοποίησης της στοχοθεσίας εντός της οργάνωσης, πχ στο παρόν ιεραρχικό επίπεδο σε κάθε στόχο αντιστοιχεί ένας κωδικός της μορφής 1, 2, 3, ...

⁴ Αναγράφονται οι Στρατηγικοί Στόχοι του Φορέα, όπως αυτοί έχουν προκύψει από το Στρατηγικό Προγραμματισμό.

⁵ Αναφέρονται οι Γενικές Διευθύνσεις ή άλλες υπηρεσιακές μονάδες που θα υλοποιήσουν τους Στρατηγικούς Στόχους καθώς και τυχόν άλλες εμπλεκόμενες υπηρεσίες ή φορείς εκτός του Υπουργείου.

⁶ Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ¹				
Γενική Διεύθυνση: ²				
Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στόχοι ⁴	Φορέας/είς Υλοποίησης ⁵	Χρονοδιάγραμμα ⁶	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου ⁷

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης.

² Ονομασία της Γενικής Διεύθυνσης που καθορίζεται η στοχοθεσία.

³ Αποδίδεται κωδικός αριθμός που δείχνει την ιεραρχική διαβάθμιση και την υπηρεσιακή θέση του κάθε στόχου στο σύνολο της στοχοθεσίας του φορέα. Σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο κάθε στόχος αναλύεται στον αμέσως μεγαλύτερης ανάλυσης κωδικό, προκειμένου να αποτυπώνεται συνολικά η διαδρομή υλοποίησης της στοχοθεσίας εντός της οργάνωσης, πχ στο παρόν ιεραρχικό επίπεδο σε κάθε στόχο αντιστοιχούν δευτεροβάθμιοι κωδικοί της μορφής 1.1, 2.1, 3.1 , ..., για τους στρατηγικούς στόχους με κωδικούς 1,2,3, ..., αντίστοιχα, που συμπληρώθηκαν στο έντυπο του προηγούμενου επιπέδου.

⁴ Αναγράφονται οι Επιχειρησιακοί Στόχοι του Φορέα.

⁵ Αναφέρονται οι Διευθύνσεις ή οι υπηρεσιακές μονάδες που θα υλοποιήσουν τους Επιχειρησιακούς Στόχους καθώς και τυχόν άλλες εμπλεκόμενες υπηρεσίες ή φορείς εκτός του Υπουργείου.

⁶ Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

⁷ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ¹				
Διεύθυνση: ²				
Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στόχοι ⁴	Φορέας/είς Υλοποίησης ⁵	Χρονοδιάγραμμα ⁶	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου ⁷

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Διεύθυνσης.

² Ονομασία της Διεύθυνσης που καθορίζεται η στοχοθεσία.

³ Αποδίδεται κωδικός αριθμός που δείχνει την ιεραρχική διαβάθμιση και την υπηρεσιακή θέση του κάθε στόχου στο σύνολο της στοχοθεσίας. Σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο κάθε στόχος αναλύεται στον αμέσως μεγαλύτερης ανάλυσης κωδικό, προκειμένου να αποτυπώνεται συνολικά η διαδρομή υλοποίησης της στοχοθεσίας εντός της οργάνωσης, πχ στο παρόν ιεραρχικό επίπεδο σε κάθε στόχο αντιστοιχούν τριτοβάθμιοι κωδικοί της μορφής 1.1.1, 2.1.1, 3.1.1 , ... , για τους Επιχειρησιακούς Στόχους με κωδικούς 1.1, 2.1, 3.1 , ..., αντίστοιχα, που συμπληρώθηκαν στο έντυπο του προηγούμενου επιπέδου.

⁴ Αναγράφονται οι στόχοι του Φορέα που αντιστοιχούν σε αυτό ιεραρχικό επίπεδο.

⁵ Αναφέρονται τα Τμήματα ή οι υπηρεσιακές μονάδες που θα υλοποιήσουν τους Στόχους σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο καθώς και τυχόν άλλες εμπλεκόμενες υπηρεσίες εντός ή εκτός του Φορέα.

⁶ Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

⁷ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ¹							
Τμήμα ² :							
Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στόχος ⁴	Ενέργειες ⁵	Υλοποίηση (Ονομ/νο Υπαλλήλου) ⁶	Συμβολή στο στόχο (%)	Άλλοι Εμπλεκόμενοι Φορείς ⁷	Χρονοδιάγραμμα ⁸	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου ⁹

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Τμήματος. Για κάθε ένα στόχο σε επίπεδο Τμήματος χρησιμοποιείται ξεχωριστό Έντυπο.

² Ονομασία του Τμήματος που καθορίζεται η στοχοθεσία.

³ Αποδίδεται κωδικός αριθμός που δείχνει την ιεραρχική διαβάθμιση και την υπηρεσιακή θέση του κάθε στόχου στο σύνολο της στοχοθεσίας. Σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο κάθε στόχος αναλύεται στον αμέσως μεγαλύτερης ανάλυσης κωδικό, προκειμένου να αποτυπώνεται συνολικά η διαδρομή υλοποίησης της στοχοθεσίας εντός της οργάνωσης, πχ στο παρόν ιεραρχικό επίπεδο σε κάθε στόχο αντιστοιχούν κωδικοί της μορφής 1.1.1.1, 2.1.1.1, 3.1.1.1 , ..., για τους στόχους 1.1.1, 2.1.1, 3.1.1 , ..., αντίστοιχα, που συμπληρώθηκαν στο έντυπο του προηγούμενου επιπέδου.

⁴ Αναγράφονται οι στόχοι του Φορέα που αντιστοιχούν σε αυτό ιεραρχικό επίπεδο.

⁵ Αναφέρονται οι ενέργειες με τις οποίες θα υλοποιηθούν οι Στόχοι σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

⁶ Αναφέρεται ο-η/οι υπάλληλος/οι που θα υλοποιήσουν τους Στόχους σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο καθώς και τυχόν υπάλληλοι από άλλες εμπλεκόμενες υπηρεσίες ή φορείς εκτός του Υπουργείου.

⁷ Αναφέρονται άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς εκτός Υπουργείου που συμμετέχουν στην υλοποίηση της στοχοθεσίας.

⁸ Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

⁹ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΟΥΡΟΥΜΠΛΗΣ
grammateiaypourgou@ypes.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΟΥΖΑΛΑΣ
gram.anaplypourgou@ypes.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΟΣΚΑΣ
minister@morocp.gov.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΑΛΑΦΑΣ
yf.ypourgos@ypes.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΜΑΡΙΑ ΚΟΛΛΙΑ-ΤΣΑΡΟΥΧΑ
minister@mathra.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ

ΓΓ Υπουργείου

Κωνσταντίνος – Νικόλαος Πουλάκης
genikos@ypes.gr

Αναπληρωτής ΓΓ Υπουργείου

Τζανέτος Φιλιππάκος
coordvgs@morocp.gov.gr

ΓΓ Πληθυσμού και Κοινωνικής Συνοχής

Βασίλειος Παπαδόπουλος
ggmet@ypes.gr

ΓΓ Ισότητας των Φύλων

Φωτεινή Κούβελα
gramggif@isotita.gr

ΓΓ Συντονισμού Διαχείρισης Αποβλήτων

Ευάγγελος Καπετάνιος
ggsap@ypes.gr

ΓΓ Δημόσιας Τάξης

Δημήτριος Αναγνωστάκης
gengramdt@yptp.gr

ΓΓ Πολιτικής Προστασίας

Ιωάννης Καπάκης
generalsecretary@gscp.gr

ΓΓ Υποδοχής

Οδυσσέας – Νικόλαος Βουδούρης
ggyp@ypes.gr

ΕΓ Εθνικού Τυπογραφείου

Δημήτριος Παπαδημητρόπουλος
sset@et.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ

ΤΟΜΕΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και Διοικητικής Υποστήριξης

Διεύθυνση Διοικητική Υποστήριξης
Τμήμα Επιθεώρησης και Ποιότητας
Σταδίου 27 ΤΚ10183

ΤΟΜΕΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Επιτελικού Σχεδιασμού
Διεύθυνση Επιτελικής Υποστήριξης
Τμήμα Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Οργάνωσης
Π. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ 4, ΚΑΤΕΧΑΚΗ, 10177

ΤΟΜΕΑΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ –ΘΡΑΚΗΣ

Γενική Διεύθυνση ΥΜΑΘ
Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρον. Διακυβέρνησης
Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης και Προμηθειών
Διοικητήριο, Θεσσαλονίκη, ΤΚ 54123

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΤΑΘΑΚΗΣ
minister.sec@mnec.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΕΛΕΝΑ ΚΟΥΝΤΟΥΡΑ
minister@mintour.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΧΑΡΙΤΣΗΣ
depminister@mnec.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΘΕΟΔΩΡΑ ΤΖΑΚΡΗ
gramyfyp@gge.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΓΓ Υπουργείου

Ηλίας Ξανθάκος
gen.gram@mnec.gr

Αναπληρωτής ΓΓ Υπουργείου

Γεράσιμος Ζαχαράτος
ggt@mintour.gr

ΓΓ Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή

Αντώνιος Παπαδεράκης
gen-sec@gge.gr

ΓΓ Στρατηγικών & Ιδιωτικών Επενδύσεων

Θεολόγος Λαμπριανίδης
ggse@mnec.gr

ΓΓ Δημοσίων Επενδύσεων και Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ)

Παναγιώτης Κορκολής
hellaskps@mnec.gr

ΕΓ Συμπράξεων Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)

Νικόλαος Μαντζούφας
sdit@mnec.gr

ΓΓ Τουριστικής Πολιτικής και Ανάπτυξης

Γεώργιος Τζιάλλας
ggtpa@mintour.gr

ΕΓ Διαχείρισης Τομεακών ΕΠ του ΕΚΤ

Γεώργιος Ιωαννίδης

epkad.s@mou.gr

ΕΓ Διαχείρισης Τομεακών ΕΠ του ΕΤΠΑ και ΤΣ

Ευγενία Φωτονιάτα

sec.erdf_cf@mneec.gr

ΕΓ Υπηρεσίας Διαχείρισης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Ασύλου – Υποδοχής και Ένταξης

depminister@mneec.gr

ΓΓ Βιομηχανίας

Ευστράτιος Ζαφείρης

ggb1@gge.gr , gsecggb@gge.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

- Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
Διεύθυνση Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού
Τμήμα Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Τομέα Ανάπτυξης
Νίκης 5-7, Αθήνα, ΤΚ 10180
- Τμήμα Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Τομέα Εμπορίου – Καταναλωτή και Βιομηχανίας
Πλατεία Κάνιγγος 20, Αθήνα, ΤΚ 10181

ΤΟΜΕΑΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών-Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Διεύθυνση Διοικητικού

Τμήμα Οργάνωσης, Απλούστευσης, Ποιότητας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Β. ΑΜΑΛΙΑΣ 12, 10557

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΜΜΕΝΟΣ

minister@mod.mil.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΒΙΤΣΑΣ

anyetha@mod.mil.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

ΓΓ Υπουργείου

Ιωάννης Ταφύλλης

gg-ypetha@mod.mil.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

Γενική Διεύθυνση Οικονομικού Σχεδιασμού και Υποστήριξης

Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Περιβάλλοντος

Τμήμα Ανάπτυξης Πολιτικών Περιβάλλοντος και Ποιότητας- Αποδοτικότητας

ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 227-231, ΧΟΛΑΡΓΟΣ 15561

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΦΙΛΗΣ

minister@minedu.gov.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ

anypanag@minedu.gov.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΦΩΤΑΚΗΣ

fotakis@minedu.gov.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΘΕΟΔΟΣΗΣ ΠΕΛΕΓΡΙΝΗΣ

thpelegrinis@minedu.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

ΓΓ Υπουργείου

Ιωάννης Παντής

gengram@minedu.gov.gr

ΓΓ Θρησκευμάτων

Γιώργος Καλαντζής

secretary@ggth.gov.gr

ΓΓ Έρευνας και Τεχνολογίας

Θωμάς Μαλούτας

secgenof@gsrt.gr

ΓΓ Δια Βίου Μάθησης και Νέας Γενιάς

Παυσανίας – Ανδρέας Παπαγεωργίου

ggdvmng@minedu.gov.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

Γενική Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Ηλεκτρ. Διακυβέρνησης

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Συντονισμού

Τμήμα Συντονισμού και Προγραμματισμού Πολιτικών

Αν. Παπανδρέου 37, Μαρούσι, ΤΚ, 151 80

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΟΤΖΙΑΣ

grypex@mfa.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΞΥΔΑΚΗΣ

anypexeu@mfa.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΜΑΝΑΤΙΔΗΣ

dgyfypex.aman@mfa.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΑΡΔΑΣ

secret.ier@mfa.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ

Υπηρεσιακός ΓΓ Υπουργείου

Παρασκευόπουλος Δημήτριος

Email: sec.gen@mfa.gr

ΓΓ Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων και Αναπτυξιακής Συνεργασίας

Γεώργιος Τσίπρας

Email: secgenoffice@mfa.gr

Αναπληρωτής ΓΓ Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων και Αναπτυξιακής Συνεργασίας

Κυριακή Τεκτονίδου

Email: anadosas@mfa.gr

Γενικός Διευθυντής της Γενικής Γραμματείας Απόδημου Ελληνισμού

Μιχάλης Κόκκινος

Email: kokkinos@ggae.gr

Ειδικός Γραμματέας Θρησκευτικής και Πολιτιστικής Διπλωματίας

Ευστάθιος Λιανός Λιάντης

liantis.efstathios@mfa.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ

Γενική Διεύθυνση Προσωπικού, Διοικητικής Οργάνωσης και Οικονομικής Διαχείρισης

Διεύθυνση Προσωπικού και Διοικητικής Οργάνωσης

Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Ακαδημίας 1, Αθήνα, ΤΚ 106 74

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΟΠΟΥΛΟΣ

grammateia@justice.gov.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΠΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ

gyddad@justice.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

ΓΓ Υπουργείου

Κωνσταντίνος Κοσμάτος

gensecretary@justice.gov.gr

ΓΓ Αντεγκληματικής Πολιτικής

Ευτύχιος Φυτράκης

ggap@justice.gov.gr

ΓΓ Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων

Κωνσταντίνος Παπαϊωάννου

ggdad@justice.gov.gr

Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς

Γεώργιος Βασιλειάδης

gsecretariat@gsac.gov.gr

Ειδικός Γραμματέας του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης

Δημοσθένης Κασσαβέτης

eidikosgramseedd@seedd.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρ. Διακυβέρνησης

Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Τμήμα Ποιότητας, Αποδοτικότητας και Διοικητικής Οργάνωσης

ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 96, 11527

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΤΡΟΥΓΚΑΛΟΣ

ypourgios_erg@yeka.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΘΕΑΝΩ ΦΩΤΙΟΥ

anypkal@yeka.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΟΥΡΑΝΙΑ ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ

anyrapasxolisi@yeka.gr / gramanyrapasxolisi@yeka.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ

gramm_k.asfalisis@yeka.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ

ΓΓ Υπουργείου

Ανδρέας Νεφελούδης

gen_yp@yeka.gr

ΓΓ Διαχείρισης Κοινοτικών και Άλλων Πόρων

Δήμητρα Χαλικιά

gengrammateas@mou.gr

ΓΓ Πρόνοιας

Δημήτριος Καρέλλας

gdp@yeka.gr

ΓΓ Κοινωνικών Ασφαλίσεων

Νικόλαος Φράγκος

genka@yeka.gr

ΕΓ Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας

Ιωάννης Σούκος

gspe@ypakr.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ

Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Διεύθυνση Υποστήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού και Υπηρεσιών

Τμήμα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και Υπηρεσιών

Σταδίου 29, Αθήνα, ΤΚ 101 10

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΝΔΡΕΑΣ ΞΑΝΘΟΣ

minister@moh.gov.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΠΑΥΛΟΣ ΠΟΛΑΚΗΣ

depminister@moh.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑΣ

ΓΓ Υπουργείου

Πέτρος Γιαννουλάτος

secretary.gen-sec@moh.gov.gr

ΓΓ Δημόσιας Υγείας

Ιωάννης Μπασκόζος

secretary.gen.dy@moh.gov.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑΣ

Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Υπηρεσιών Υγείας

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού

Τμήμα Μέτρησης Απόδοσης Ε.Σ.Υ.

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ 17, 104 33.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ – ΝΙΚΟΛΑΟΣ – ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΠΑΛΤΑΣ

minoff@culture.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ – ΣΤΑΥΡΟΣ ΚΟΝΤΟΝΗΣ

grafeioyfyrgourgou@gga.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΓΓ Υπουργείου

Μαρία Βλαζάκη

gsecoff@culture.gr

ΓΓ Αθλητισμού

Ιούλιος Συναδινός

gsoffmail@gga.gov.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Τμήμα Καινοτόμων Υπηρεσιών Τεκμηρίωσης, Απλούστευσης Διαδικασιών
και Δημιουργίας Προτύπων

Μπουμπουλίνας 20-22, ΤΚ 106 82

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΤΣΑΚΑΛΩΤΟΣ

minister@minfin.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΤΡΥΦΩΝ ΑΛΕΞΙΑΔΗΣ

alt.secr@mofadm.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΧΟΥΛΙΑΡΑΚΗΣ

soe@minfin.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΓΓ Οικονομικής Πολιτικής

Ελένη Παπαδοπούλου

generalsecr@minfin.gr

ΓΓ Πληροφοριακών Συστημάτων και Διοικητικής Υποστήριξης

Πέτρος Τριάρχης

gen-gramm@gsis.gr

ΓΓ Δημοσίων Εσόδων

Γεώργιος Πιτσιλής

ggde@mofadm.gr

ΓΓ Δημόσιας Περιουσίας

Νικόλαος Ματζάκος

grammateia_gspp@minfin.gr

ΕΓ Σώματος Δίωξης Οικον.Εγκλήματος (ΣΔΟΕ)

Κωνσταντίνος Χρήστου

secoff@sdoe.gr

ΓΓ Δημοσιονομικής Πολιτικής

Φραγκίσκος Κουτεντάκης

glk-ggr@otenet.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

- Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων
Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Οικονομικής Διοίκησης
Τμήμα Α' - Στρατηγικού Σχεδιασμού και Παρακολούθησης Απόδοσης
Καραγιώργη Σεργίας 8, Αθήνα, ΤΚ 10562
- Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Διοικητικής Υποστήριξης
Αυτοτελής Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης
Χανδρή 1 & Θεσ/κης, Μοσχάτο, Τ.Κ 183 46
- Τμήμα Προγραμματισμού και Πληροφορικής Υποστήριξης
Διεύθυνση Σχεδιασμού Ερευνών Κεντρικής Υπηρεσίας ΣΔΟΕ
Πειραιώς 207 & Αλκίφρωνος 92, Τάυρος, ΤΚ 11853

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ**ΥΠΟΥΡΓΟΣ**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΚΟΥΡΛΕΤΗΣ

secmin@ypapen.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΣΙΡΩΝΗΣ

yper@ypapen.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ**ΓΓ Υπουργείου**

Μπαριτάκη Χριστίνα

grgg@prv.ypeka.gr

ΓΓ Χωρικού Σχεδιασμού και Αστικού Περιβάλλοντος

Ειρήνη Κλαμπατσέα

gramchora@prv.ypeka.gr

ΓΓ Ενέργειας και Ορυκτών Πρώτων Υλών

Μιχαήλ Βερροϊόπουλος

ggenergy@ypapen.gr

ΕΓ Υδάτων

Ιάκωβος Γκανούλης

info.egy@prv.ypeka.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών, Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

Τμήμα Οργάνωσης, Ποιότητας και Αποδοτικότητας

*Αμαλιάδος 17, 115 23***ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ, ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ****ΥΠΟΥΡΓΟΣ**

ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΠΙΡΤΖΗΣ

gram-ypourgou@yme.gov.gr

ypourgos@yme.gov.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΜΑΡΙΝΑ ΧΡΥΣΟΒΕΛΩΝΗ

yfyp@yme.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΠΟΔΟΜΩΝ, ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ**ΓΓ Υπουργείου**

Θεοπίστη Πέρκα

gg@yme.gov.gr

ΓΓ Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων

Δημήτριος Τζώρτζης

gge@yme.gov.gr

ΓΓ Υποδομών

Γεώργιος Δέδες

secretary.ggy@ggde.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΠΟΔΟΜΩΝ, ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ

Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης

Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης και Ανάπτυξης

Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Τρικούπη Χαριλάου 182, Αθήνα, 11472

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΔΡΙΤΣΑΣ

minister@yna.gov.gr / minister.office@yna.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΓΓ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ

Ιωάννης Θεοτοκάς

gg.yna@ypn.gr

ΓΓ Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής & Ναυτιλιακών Επενδύσεων

Χρήστος Λαμπρίδης

ggllpne@yna.gov.gr

ΓΓ Αιγαίου & Νησιωτικής Πολιτικής

Ιωάννης Γιανέλλης – Θεοδοσιάδης

genikos@ypai.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

- Τμήμα Οργάνωσης και Σχεδιασμού
Διεύθυνση Προσωπικού Λ.Σ.-ΕΛ.ΑΚΤ
του Κλάδου Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Ακτή Βασιλειάδη, Πύλη Ε1-Ε2, ΤΚ 185 10 Πειραιάς
- Γενική Διεύθυνση της Γενικής Γραμματείας Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής
Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης
Τμήμα Προσωπικού – Οργάνωσης
Ακτή Βασιλειάδη, Πύλη Ε1-Ε2, ΤΚ 185 10 Πειραιάς

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ

minister-mailbox@hq.minagric.gr

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΜΑΡΚΟΣ ΜΠΟΛΑΡΗΣ

mbolaris@hq.minagric.gr

ΓΕΝΙΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΓΓ Υπουργείου

Νικόλαος Στουπής

gensecr@hq.minagric.gr

ΓΓ Αγροτικής Πολιτικής και Διαχείρισης Κοινοτικών Πόρων

Χαράλαμπος Κασίμης

ggram@hq.minagric.gr

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Διεύθυνση Διοίκησης και Εποπτευόμενων Φορέων

Τμήμα Διοικητικής Οργάνωσης και Ποιότητας

Αχαρνών 2, ΤΚ 104 32, Αθήνα

ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΦΛΑΜΠΟΥΡΑΡΗΣ

yper.co@yper.gr

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ ΣΤΟΝ ΠΡΩΘΥΠΟΥΡΓΟ

ΤΕΡΕΝΣ-ΣΠΕΝΣΕΡ-ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΟΥΙΚ

yf.yper.co@yper.gr

ΓΓ Συντονισμού

Δημήτριος Παπαγιαννάκος

officegscs@gscs.gov.gr

ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΠΑΠΠΑΣ

secretariat.yper@primeminister.gr

ΓΓ Ενημέρωσης και Επικοινωνίας

Ελευθέριος Κρέτσος

gge@minpress.gr

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ

ggattiki@otenet.gr

ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ - ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

genikos@apdthest.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ - ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

gg@apdhp-dm.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ, ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΙΟΝΙΟΥ

gg@apd-depin.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ – ΘΡΑΚΗΣ

sg@damt.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΙΓΑΙΟΥ

gg@apdaigaiou.gov.gr

ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΡΗΤΗΣ
webmaster@crete-region.gr

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ

Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα
Πρόεδρος
Λ.ΚΗΦΙΣΙΑΣ 1-3 , 11523 ΑΘΗΝΑ
contact@dpa.gr

Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (Α.Δ.Α.Ε.)

- Πρόεδρος
- Τμήμα Διοικητικού

ΙΕΡΟΥ ΛΟΧΟΥ 3 , 15124 ΜΑΡΟΥΣΙ
info@adae.gr

Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)

- Πρόεδρος
- Διεύθυνση Διοικητικού

ΠΟΥΛΙΟΥ 6, 11523 ΑΘΗΝΑ

Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης

Πρόεδρος
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΗΣ 5, 10564 ΑΘΗΝΑ
ncrtv@otenet.gr

Συνήγορος του Πολίτη

- Συνήγορος
- Τμήμα Διοίκησης

ΧΑΤΖΗΓΙΑΝΝΗ ΜΕΞΗ 5, 11528 ΑΘΗΝΑ

Επιτροπή (Προστασίας) Ανταγωνισμού

Πρόεδρος
Διεύθυνση Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης
Κότσικα 1α , 104 34 Αθήνα
kyritsakisd@epant.gr
aglinou@epant.gr

Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων

Πρόεδρος
Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών
Λ.Κηφισίας 60
Μαρούσι 15125
info@eett.gr

Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (Ρ.Α.Ε.)

Πρόεδρος
Πειραιώς 132,
118 54, Αθήνα

info@rae.gr

Εθνική Αναλογιστική Αρχή

Πρόεδρος
Σταδίου 29, Αθήνα Τ.Κ. 10110
eea@eea.gr

Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (Ε.Ε.Ε.Π.)

Πρόεδρος
Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υποθέσεων
Αχαρνών 17 & Πλατεία Μαυροκορδάτου, 104 38 Αθήνα
info@gamingcommission.gov.gr

Συνήγορος του Καταναλωτή

Συνήγορος
Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
Λ.Αλεξάνδρας 144, 114 71, Αθήνα
grammateia@synigoroskatanaloti.gr

Εθνική Αρχή Ιατρικώς Υποβοηθούμενης Αναπαραγωγής

Πρόεδρος
Ζαχάρωφ 3 , Αθήνα 11521
secretary@eaiya.gov.gr

Εθνικό Συμβούλιο Δημόσιας Υγείας (Ε.ΣΥ.Δ.Υ.)

Πρόεδρος
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ 19 , 10187 ΑΘΗΝΑ

Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ)

Πρόεδρος
Λεωφ. Συγγρού 44, 11742 Αθήνα
adipsecretariat@hqa.gr

Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και της Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας και Ελέγχου των Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης

Πρόεδρος
Πειραιώς 207 & Αλκίφρονος 92, Αθήνα 11853

Επιτροπή Διερεύνησης Ατυχημάτων και Ασφάλειας Πτήσεων

Πρόεδρος
Τμήμα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης
Πρώην Αμερικάνικη Βάση,
Κτίριο 221, Ελληνικό,
167 01 ΕΛΛΗΝΙΚΟ
monada@aaiasb.gr

Ελληνική Στατιστική Αρχή

Πρόεδρος
Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Οργάνωσης
Πειραιώς 46 και Επονιτών, ΤΚ 18510, Πειραιάς
elstat@statistics.gr

e.sarantoulakis@statistics.gr

Σώμα Φορολογικών Διαιτητών (Σ.Φ.Δ.)

Πρόεδρος
ΧΑΝΔΡΗ 1 ΚΑΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, 18346 ΑΘΗΝΑ

Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων

Πρόεδρος
Διεύθυνση Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης
ΚΑΝΙΓΓΟΣ 20 , 10677 ΑΘΗΝΑ
president.office@eaadhsy.gr
t.alampasi@eaadhsy.gr

Ρυθμιστική Αρχή Σιδηροδρόμων (Ρ.Α.Σ.)

Πρόεδρος
ΣΤΑΔΙΟΥ 33, 10562 ΑΘΗΝΑ
info@ras-el.gr

Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Πρόεδρος
Α.ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ 37 , 15180 ΜΑΡΟΥΣΙ

ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΠΤΗΣΕΩΝ

Πρόεδρος
ΑΝΑΣΤΑΣΕΩΣ 2 ΚΑΙ ΤΣΙΓΑΝΤΕ, 15669 ΠΑΠΑΓΟΣ

ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ

Πρόεδρος
ΑΝΔΡΕΑ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ 37 , 15180 ΜΑΡΟΥΣΙ
mail@eoe.ypepth.sch.gr

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Πρόεδρος
ΧΑΝΔΡΗ 1 ΚΑΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, 18346 ΑΘΗΝΑ

Εσωτερική διανομή

- Γραφείο Αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης κ. Χριστόφορου Βερναρδάκη
- Γραφείο Αναπληρωτή Γενικού Γραμματέα Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης κ. Δημήτριου Τσουκαλά
- Προϊσταμένοι/ες Γενικών Διευθύνσεων
- Προϊστάμενοι/ες Διευθύνσεων