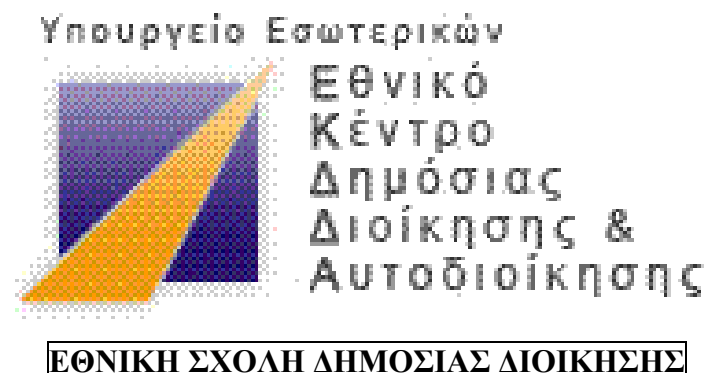




ΙΘ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

«Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους»

Επιβλέπων:

Κωνσταντίνος Παπαδημητρίου

Σπουδάστρια:

Χριστοπούλου Σωτηρία

ΑΘΗΝΑ 2008

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ 1950-2008: Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	12
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α':ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ-ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ.....</u>	19
1.1. Η ΚΡΙΣΙΜΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	19
1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	24
1.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	30
1.4. ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΣΤΙΣ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	34
1.5. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (ΝΔΜ).....	36
1.6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ(MANAGEMENT BY OBJECTIVES).....	39
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β':ΟΙ ΠΡΩΤΕΣ ΑΠΟΠΕΙΡΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΝΔΜ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</u>	47
2.1. Ο ΝΟΜΟΣ 1943/1991.....	47
ΟΙ ΝΟΜΟΙ 2839/2000 ΚΑΙ 2880/2001:ΑΤΕΛΕΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ	
2.2. Ο ΝΟΜΟΣ 2839/2000.....	55
2.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΟΛΙΤΕΙΑ:ΘΕΣΠΙΣΗ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ...	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ:Ο ΝΟΜΟΣ 3230/2004-ΑΛΛΟΣ ΕΝΑΣ «ΧΑΡΤΙΝΟΣ»¹	
ΝΟΜΟΣ?	64
3.1. Η ΜΕΘΟΔΟΣ BALANCED SCORECARD ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	64
3.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004	70
3.3. ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ..ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	103
Α) Ν.1943/91 (ΦΕΚ Α' 50) : Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις	103
Β) Ν. 2839/12-9-00 (ΦΕΚ 196 Α') : Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις	110
Γ) Ν. 2880/29.1.01 (ΦΕΚ 9Α/30-01-2001) Πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις	113
Δ)ΝΟΜΟΣ 3230/2004 (ΦΕΚ 44/11.2.2004) Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις	117
Ε) ΜΕΛΕΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ	129

¹Η διατύπωση ανήκει στον Κ.Παπαδημητρίου στην εισήγηση «Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης», βλ.σχετικά Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ), «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία», 7 Οκτωβρίου 2008, ο.π...

ΣΤ) Εγκύκλιος με θέμα την καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους (ν.3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας.....130

Ζ) ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....137

Η) ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΣ ΜΕ ΘΕΜΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....139

Θ) ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....144

Ι) WORLD BANK-MONITORING AND EVALUATING (A PRACTICAL GUIDE).....147

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε μια εποχή, όπου η οικονομική σύγκλιση προϋποθέτει την διοικητική και οι αλλαγές του ευρωπαϊκού γίνεσθαι είναι εκρηκτικές, η υιοθέτηση σύγχρονων προτύπων διοίκησης και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτά καθίστανται αναγκαίες. Στα πλαίσια αυτά, η ελληνική διοίκηση επιχειρεί να ενσωματώσει αρχές του ΝΔΜ και να υλοποιήσει πολιτικές οργάνωσης, προγραμματισμού, στοχοθεσίας, μέτρησης της απόδοσης και αξιολόγησης της δράσης της. Η διά χειρός εργασία πραγματοποιείται την προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης και καθιέρωσης συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα.

Η έρευνα και ανάπτυξη του θέματος βασίστηκε κυρίως στην ανάλυση *γραπτών τεκμηρίων* (άλλοτε πρωτογενών με τη χρήση εγκυκλίων, νόμων και άλλοτε δευτερογενών με τη χρήση βιβλίων, μελετών, άρθρων, δημοσιευμάτων στον Τύπο). ***Η θεσμική μελέτη***, δηλαδή, η εξεύρεση των ισχυόντων κανόνων δικαίου και η εξέτασή τους εντός της συγκεκριμένης έννομης τάξης, είναι η βασική μέθοδος που χρησιμοποιείται. Πρωταρχική επιδίωξη αποτελεί η πλήρης κατανόηση του ισχύοντος νομικού κανόνα, των υποκειμένων του, του αντικείμενου ρύθμισής του, της έκτασής του, της κανονιστικής του ισχύος και η μελέτη της μέχρι σήμερα εφαρμογής του.

Επιπροσθέτως, γίνεται χρήση της ***ιστορικής μεθόδου*** για να συνδεθεί η ιστορική εξέλιξη των εννοιών με τη σύγχρονη πραγματικότητα καθώς και της συγκριτικής μεθόδου σε περιορισμένο βαθμό, ώστε να δειχθεί η συμπίεση με τις διοικήσεις άλλων χωρών (με παρόμοιες ή διαφορετικές δομές) σχετικά με την εφαρμογή των νέων εργαλείων. Τέλος, χρησιμοποιείται ***η μέθοδος της άμεσης παρατήρησης με τη χρήση ερωτηματολογίων και τη διενέργεια συνεντεύξεων*** και την καταγραφή των απόψεων των συνομιλητών (*από τον εκπρόσωπο εταιρείας σύνταξης δεικτών, την Τμηματάρχη Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Τουρισμού, έναν υπάλληλο του ΥΠΕΣ της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Τμήματος Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας καθώς και άλλους υπαλλήλους του ΥΠΕΣ, τον Τμηματάρχη Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Περιφέρειας Αττικής και τον Προϊστάμενο του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης Πατρών*).

Η ανάλυση οδήγησε στο συμπέρασμα της αργής και «αμήχανης» ενσωμάτωσης των νέων εργαλείων στην ελληνική διοίκηση. Η ελλιπής εξειδίκευση

του ανθρώπινου δυναμικού, ο φόβος σύνδεσης της διαδικασίας αξιολόγησης με την απόδοση, η δύσκαμπτη κουλτούρα της διοίκησης αλλά και των υπαλλήλων, αποτελούν κάποιες από τις εστίες, παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης. Ωστόσο, τα δείγματα γραφής καταγράφουν μια συγκρατημένη αισιοδοξία για την εφαρμογή των νέων μοντέλων στο μέλλον, υπό την προϋπόθεση, ότι καταπολεμώνται οι πρακτικές, στις οποίες αυτή προσκρούει.

SUMMARY

In a period where economic convergence presupposes the administrative one and the changes in the European setting are dramatic, the adoption of modern standards of administration and the response of its personnel to these standards are rendered necessary. Within this framework, the Greek administration attempts to incorporate the principles of New Public Management and to implement policies of organisation, planning, goal setting, measurement of performance and evaluation of its action. This paper deals with the effort of measurement of performance and establishment of a system based on “Management by Objectives” in the Greek administration.

The research and development of the subject were based mainly on the analysis of **written evidence** (sometimes of primary evidence with the use of circulars, laws and other times of secondary ones, with the use of books, studies, articles, publications in the Press). **The institutional study** - meaning the finding of the rules of law in effect and their examination within the particular legal framework - is the basic method that is used. The fundamental objective is the thorough comprehension of the legal rule in force, its subjects, its object of regulation, its extension, its regulatory power and the study of its application to date.

In addition, use of the **historical method** is made, in order to connect historical evolution of the concepts with modern reality; use is also made of the **comparative method** in a limited degree, so as to show the accordance with the administrations of other countries (with similar or different structures) concerning the application of the new tools. Finally, another chosen method is that of **direct observation - with the use of questionnaires and the conducting of interviews - and the recording of opinions of interlocutors. The interviewers were the representative of the company in charge of compiling indexes, the Department Head of Quality and Efficiency of the Ministry of Tourism, an employee of the Ministry of Interior in the Department of Research and Efficiency Measurement, which is part of the Directorate of Quality and Efficiency, the Department Head of Quality and Efficiency in the Region of Attica and the Head of the Body of Inspectors-Controllers of Public Administration of Patras).**

The analysis led to the conclusion that the incorporation of the new tools in the Greek administration is slow and “awkward”. The insufficient specialisation of the manpower, the fear of connection of the process of evaluation with performance, the

inflexible culture of the administration as well as the employees, constitute some of the focal points of hampering of the reform being sought. However, the exemplary evidences record a reserved optimism about the application of the new models in the future, under the condition that practices encumbering it, are being dealt with.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, προγραμματισμός, στοχοθεσία, δείκτες μέτρησης απόδοσης, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Διοίκηση μέσω Στόχων, Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων, Πρόγραμμα «Πολιτεία», αναθεωρημένο Πολιτεία 2005-2007, Υπουργείο Εσωτερικών, υπάλληλοι, ανθρώπινο δυναμικό, συνεντεύξεις, Ν.1943/1991, Ν.2839/2000, Ν.2880/2001, Ν.3230/2004, Υπαλληλικός Κώδικας, αξιολόγηση, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», CAF, βράβευση υπηρεσιών

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΔΕΔΥ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΑΣΔΥ	Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΓΓΔΔ	Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης
Γ.Δ.	Γενικοί Διευθυντές
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
ΔμΣ	Διοίκηση μέσω Στόχων
ΔΣΑ	Δικηγορικός Σύλλογος Αθηνών
Ε.Ε	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.	Ευρωπαϊκή Κοινότητα
Ε.Ν.Α.Ε.	Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Σ.Δ.Δ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
ΚΕΑΔ	Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών
Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων
Κ.Υ.Α.	Κοινή Υπουργική Απόφαση
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
Ο.Ε.Ο.Σ.	Οργανισμός Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας
Ο.Τ.Α	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.	Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
Τ.Α.	Τοπική Αυτοδιοίκηση
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
Υ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας
ΥΠΕΣΔΔΑ	Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
ΥΠΕΣ	Υπουργείο Εσωτερικών

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Εκ Διός αρχώμεσθα»... Το Κράτος δεν είναι μια αντικειμενική πραγματικότητα· είναι σύλληψη του νου, η οποία θεμελιώνεται στην έμφυτη πολιτική συνείδηση του ανθρώπου. Επινοήσαμε το Κράτος για να απαλλαγούμε από την ανάγκη της υποταγής στο συνάνθρωπό μας.² Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια ο άνθρωπος παραμένει δέσμιος του συγκεντρωτικού Κράτους και της Διοίκησης, η οποία όχι μόνο απεκδύεται του ρόλου της ως «Διοίκηση στην υπηρεσία των πολιτών»³, αλλά και εμφανίζει μια «προϊούσα αντίσταση σε προσαρμογές, οι οποίες οδηγούν σε σύγχρονες δομικές και οργανωτικές μορφές ορθολογικής ανάπτυξης»⁴.

Η ανυπαρξία προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες δυσλειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία επισημάνθηκε σε αρκετές εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση που καταγράφουν παράλληλα και τη διοικητική πραγματικότητα της κάθε εποχής. Στη σύγχρονη εποχή, η ανάγκη μετάβασης στην ανταποκριτική Δημόσια Διοίκηση και η στροφή προς τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κρίνεται επιτακτική.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης και καθιέρωσης συστήματος Διοίκησης με Στόχους στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα. Για το σκοπό αυτό χωρίζεται σε τρία μέρη. Στο **πρώτο μέρος (κεφάλαιο Α')**, διερευνώνται οι έννοιες του προγραμματισμού, της στοχοθεσίας και των δεικτών μέτρησης της απόδοσης, της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, η σύνδεσή τους με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) και τη Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ) ως συνιστώσα του ΝΔΜ.

Στη συνέχεια, καταγράφονται και αναλύονται οι νομοθετικές απόπειρες εισαγωγής στοιχείων ΝΔΜ και ΔμΣ (**κεφάλαιο Β'**). Παρατίθενται με σειρά χρονολογική **οι νόμοι 1943/1991, 2839/2000, 2880/2001 καθώς και το αναθεωρημένο πρόγραμμα «Πολιτεία»** και στο τελευταίο μέρος της εργασίας (**κεφάλαιο Γ'**), αναλύεται ο νόμος 3230/2004, αποτιμάται η μέχρι σήμερα πορεία

²Βλ.Δ.Σ.Αθανασόπουλος, «Η Ελληνική Διοίκηση-Ανεπίκαιρες σκέψεις για μια διοικητική μεταρρύθμιση», σ.99, εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 1983

³Βλ.σχετικά συστάσεις ΟΟΣΑ, 1986 στον διαδικτυακό τόπο www.oecd.org

⁴Ν. Μουζέλης, βλ.σχετικά Αντ.Μακρυδημήτρης,«Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ.Θεμέλιο, Αθήνα 1999

εφαρμογής του και διατυπώνονται συμπεράσματα και προτάσεις για την επιτυχή μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο διοίκησης.

ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ 1950-2008: Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός και η μεταρρύθμιση του ελληνικού διοικητικού συστήματος αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης αρκετών ερευνητών-εμπειρογνώνων τόσο ημεδαπών όσο και ξένων, οι οποίοι διερεύνησαν σε βάθος την ελληνική Διοίκηση και εισηγήθηκαν λύσεις για την ποιοτική αναβάθμισή της, η οποία αποτελούσε ζητούμενο σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης του ελληνικού κράτους.

Κατά την πρώτη μεταπολεμική περίοδο (1946-1967), η χώρα αναδύεται με συντριμμένο τον κοινωνικό, οικονομικό και οργανωτικό-διοικητικό ιστό της. Ο ελληνικός διοικητικός μηχανισμός αποτελεί πιστό καθρέπτισμα της κοινωνίας, εντός της οποίας λειτουργεί.⁵ Αδυνατεί να δώσει λύσεις ακόμα και στα πιο απλά προβλήματα⁶ (λ.χ. τη στοιχειώδη συλλογή των φόρων) και στέκεται αμήχανος μπροστά στα πολύπλοκα προβλήματα που αναδύονται σε όλα τα επίπεδα κατά τη χρονική αυτή περίοδο. Ενδεικτικό είναι το γεγονός, ότι από το σύνολο των 25 εκατομμυρίων δολαρίων που διατέθηκαν στο πλαίσιο της τεχνικής βοήθειας στην Ελλάδα κατά τη διετία 1948-1950, απορροφήθηκε τελικά μόνο το 50% του ποσού αυτού⁷.

Παρά τις επιχειρούμενες **προσπάθειες αναδιοργάνωσης της κρατικής μηχανής**⁸, με χαρακτηριστικότερες τη *σύσταση του Υπουργείου Συντονισμού* ως κεντρικού συντονιστικού φορέα της αναπτυξιακής διαδικασίας στο σύνολό της, την *τελική σύνταξη και ψήφιση του πρώτου ενιαίου Υπαλληλικού Κώδικα (Ν.1811/1951)*,

⁵Όπως σημειώνει χαρακτηριστικά ο Αθανασόπουλος: «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί καθρέπτισμα της κοινωνίας και απαύγασμά της» στο Δ.Σ. Αθανασόπουλος, *Η Ελληνική Διοίκηση*, εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 1983

⁶Κατά την ετυμολογία της λέξης **διοικώ** που σημαίνει **μεριμνώ για τη διευθέτηση των υποθέσεων του οίκου, της οικογένειας**

⁷Βλ. Γ. Ε. Τραγάκης, «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η Αναδιοργάνωση», Σπουδαί, τεύχος 3, 1975, σ. 699-729 και τεύχος 4, 1975, σ. 918-938 στο Α. Μακρυδημήτρης «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1999

⁸Και τις μεγάλοστομες διακηρύξεις του τότε πρωθυπουργού Γ. Παπανδρέου **ότι το 1965 θα είναι για την Ελλάδα «το έτος της Δημόσιας Διοικήσεως»..**

την ίδρυση του ΑΣΔΥ⁹ ως ανεξάρτητης διοικητικής αρχής, με έργο της τη διαφύλαξη των διατάξεων του υπαλληλικού κώδικα και την εφαρμογή των αρχών της αξιοκρατίας στη στελέχωση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και τη σύσταση της 3^{ης} Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης στο Υπουργείο Συντονισμού¹⁰ και τη σύσταση μιας υπηρεσίας παραπόνων¹¹, το οργανωτικό-διοικητικό τοπίο της χώρας παραμένει γκρίζο.

Αναλυτικότερα, το μέγεθος της δημοσιοϋπαλληλίας βαίνει συνεχώς διογκούμενο¹², οι πελατοκεντρικές σχέσεις αποτελούν τον πυρήνα του πολιτικο-διοικητικού συστήματος¹³, ο νέος Υ.Κ¹⁴ παραμένει ανενεργός, καθώς επτά χρόνια μετά τη θέσπιση του είχαν τεθεί σε ισχύ 66 τροποποιητικοί νόμοι για επιμέρους διατάξεις του¹⁵ και μια νέα ομάδα διανοούμενων αναδύεται, με αποτέλεσμα τον αποκλεισμό μιας μεγάλης μερίδας πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες¹⁶. Επρόκειτο, δηλαδή, για την αυτοαναίρεση των ίδιων των θεσμών που κλήθηκαν να δώσουν νέα

⁹Όπου Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών

¹⁰Η 3^η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης λειτούργησε ως κεντρικό επιτελικό όργανο για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών, βλ. Α. Μακρυδημήτρης, «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1999

¹¹Βλ. Ν.Δ. 3983/1959 «Περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών» ΦΕΚ Α/197/23.09.1959. Το εν λόγω σχήμα λειτούργησε σχετικά ικανοποιητικά για μια περίπου τετραετία αλλά αργότερα λόγω των πολιτικών εξελίξεων υποβαθμίστηκε και σταδιακά περιθωριοποιήθηκε

¹²**Είναι αξιοσημείωτο το ότι το 1940 ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων ανέρχονταν σε 54.909, ενώ το 1952 ανερχόταν στο ύψος των 72.671 υπαλλήλων με μέση ετήσια αύξηση που αγγίζει το 4,7%, σύμφωνα με τα στοιχεία του Χρ. Ν. Αγαλλόπουλου «Το Δημοσιοϋπαλληλικό ζήτημα», στο περιοδικό «Η Νέα Οικονομία», σ. 123, τεύχος 2, έτος 1946**

¹³Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Κ.Σπανού στις παραδόσεις της, «οι πάτρωνες και οι πελάτες είναι οι πρωταγωνιστές του συστήματος, καθώς ο πάτρωνας χρειάζεται ενδιάμεσους για να πετύχει τους σκοπούς του»

¹⁴Όπου Υπαλληλικός Κώδικας

¹⁵Βλ. Φ.Θ. Βεγλερής, «Η Εθνική Ανάγκη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης» στο περιοδικό Η Νέα Οικονομία, τεύχος 2, έτος 1965, σ. 105-112

¹⁶Το 1961 το 40% των υπαλλήλων ήταν πτυχιούχοι και επομένως ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι, σύμφωνα με τον G. Langrod "Reorganization of Public Administration in Greece", Παρίσι 1965

πνοή στο διοικητικό τοπίο, στα πλαίσια παρατηρούμενων εσωτερικών αντινομιών τους.¹⁷

Εν πολλοίς, η Δημόσια Διοίκηση κατά την περίοδο της ανασυγκρότησης παραμένει θεατής στα αναπτυξιακά προβλήματα που αντιμετωπίζει το ελληνικό κράτος, καθώς πάσχει από πλήθος λειτουργικών και δομικών προβλημάτων, τα οποία αποτυπώνονται με μελανά χρώματα στις πρώτες εκθέσεις εμπειρογνομόνων εκείνης της περιόδου. Αναλυτικότερα, στην **έκθεση** του Παρέδρου του ΣτΕ¹⁸ **Γ.Μαραγκόπουλου (1950)**, αναδεικνύεται ως η λυδία λίθος για τη δημιουργία μιας εύρυθμης δημόσιας διοίκησης, η **ύπαρξη κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού και η ορθή εκπαίδευση του** με τη χρήση ενός αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος¹⁹. Δύο χρόνια αργότερα (1952), ο **Κ.Βαρβαρέσσος**²⁰ στην ομώνυμη **έκθεσή** του, περιγράφει το «*νέο τύπο δημοσίου υπαλλήλου*, του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η *έλλειψη ικανότητας και υπαλληλικής συνειδήσεως και η επιτηδειότης, όπως εκμεταλλεύεται τη θέσιν του δια προσωπικήν ωφέλειαν*».²¹ Ως γενεσιουργό αιτία του νέου μορφώματος, αναγνωρίζει την **έλλειψη ενός ορθολογικού συστήματος προλήψεων**. Εν συνεχεία, παραθέτει τις παθογόνες αιτίες του δημόσιου τομέα, τονίζοντας την **ανισοκατανομή του προσωπικού μεταξύ κέντρου και υπαίθρου εις βάρος της δεύτερης και το νομικισμό** που οδηγεί στη νομιμοφάνεια αλλά όχι στη νομιμότητα αντικαθιστώντας το νόμο με την αυθαιρεσία.

Στα πλαίσια συμπίεσης με τις προηγούμενες διαπιστώσεις σχετικά με την «*elite*» της γραφειοκρατίας, κινείται και ο σύμβουλος του ΟΟΣΑ²², **G. Langrod**

¹⁷Το ΑΣΔΥ, επί παραδείγματι, βρέθηκε σύντομα σε αντιπαράθεση με το Συμβούλιο της Επικρατείας, με τελική συνέπεια την περιθωριοποίηση και τελική κατάργησή του το 1974 λίγους μήνες πριν από την κατάρρευση της δικτατορίας

¹⁸Όπου Συμβούλιο της Επικρατείας

¹⁹Βλ. Γ. Μαραγκόπουλος (1950) «Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσής του προσωπικού της Διοικήσεως», σ. 93-151 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.) «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000

²⁰Ο Κ.Βαρβαρέσσος ήταν καθηγητής Πολιτικής Οικονομίας και πρώην πολιτικός, υπουργός Οικονομικών των κυβερνήσεων του Ελευθερίου Βενιζέλου και του Αλέξανδρου Παπαναστασίου, όπως επισήμαινε χαρακτηριστικά: «όταν μία χώρα στερείται μονίμως ικανής και χρηστής διοικήσεως, στερείται του απαραίτητου οργάνου διά την εκτέλεσιν ενός προγράμματος οικονομικής αναπτύξεως» στο άρθρο της Ελευθεροτυπίας στις 23/11/2002 διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο www.enet.gr

²¹Βλ. Κ. Βαρβαρέσσος (1952), «Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεώς αυτής», σ. 65-91 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π...

²²Όπου Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

(1964)²³. Προς την κατεύθυνση αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού, **εισηγείται την ενίσχυση του διυπουργικού χαρακτήρα και τη «θωράκιση» του ανθρώπινου δυναμικού με τις απαραίτητες επαγγελματικές γνώσεις**, ώστε να ηγηθεί του διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας, ο οποίος φιλοδοξεί να παραμείνει ανόθευτος από την πρακτική του δανεισμού ξένων προτύπων.²⁴ Άλλωστε, όπως σημειώνει χαρακτηριστικά, ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας υποφέρει από *«κρίση ακαταλληλότητας και λειτουργικής ανεπάρκειας και πρέπει άνευ αναβολής να αποκτήσει τον κατάλληλο διοικητικό εξοπλισμό»*. Το 1966, ο **F.Wilson**²⁵ επικεντρώνεται σε θέματα που ακροθιγώς είχαν επισημανθεί από τον Langrod. Εστιάζει την προσοχή του στο καίριο ζήτημα του **συντονισμού της κυβερνητικής δομής**, υποστηρίζοντας ότι **η αναδιοργάνωση πρέπει να ξεκινήσει από το ανώτερο κυβερνητικό επίπεδο και να διαχυθεί στη συνέχεια από τα κεντρικά Υπουργεία στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες**.²⁶

Κατά την **δεύτερη περίοδο αναφοράς (1968-1980)**, ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας παραμένει προσκολλημένος σε αναχρονιστικές πρακτικές της δεκαετίας του '50²⁷, λειτουργώντας σε αποκλίνουσα τροχιά από την ελληνική οικονομία²⁸. Οι εκθέσεις αυτής της περιόδου αποτυπώνουν με ενάργεια τη χαμηλή

²³Βλ. G. Langrod (1964), «Εκθεσεις αφορώσα την Διοικητικήν Αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι», σ. 153-279 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π...

²⁴Ο δανεισμός πρακτικών διοικητικών μεταρρυθμίσεων δεν είναι κάτι καινούργιο. Υπάρχουν πολυάριθμα παραδείγματα που το επιβεβαιώνουν. Επί παραδείγματι, η Ιαπωνία του 19^{ου} αι. ακολουθούσε συστηματικά την τακτική του δανεισμού οργανωτικών πρακτικών στην Ευρώπη, η ιδέα του ανασχεδιασμού των εφοριών στη Βολιβία και τη Γκάνα εξαπλώθηκε σε 15 αναπτυσσόμενες χώρες κατά τη δεκαετία του '90 και στη Βραζιλία σε μια προσπάθεια εκμοντερνισμού το 1930 συμπεριλήφθηκαν ιδέες του «επιστημονικού management» των ΗΠΑ, βλ. σχετικά διάλεξη του C. Pollitt στο Ενιαίο Διεθνές Συνέδριο υπό την αιγίδα του δικτύου CLAD με τίτλο «από το εκεί στο εδώ, από το τώρα στο μετά: Αγοράζοντας και Δανείζοντας μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση».

²⁵**Ο F.Wilson, όπως και ο Δ.Αργυριάδης, είναι εμπειρογνώμονες του ΟΟΣΑ**

²⁶Βλ. F.M.G. Wilson (1966), «Ο κυβερνητικός μηχανισμός στην Ελλάδα», σ. 281-369 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π...

²⁷Ο Α.Μακρυδημήτρης χαρακτηρίζει την περίοδο αυτή ως περίοδο **μερικής αναπαλαίωσης** σε σχέση με τη διοικητική πολιτική που ακολουθήθηκε, **καθώς συστάθηκε η Σχολή Επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν.232/1975) στη θέση του Κέντρου Μετεκπαιδεύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης (Β.Δ. 323/1969) και συμπληρώθηκε και αναθεωρήθηκε ο Υπαλληλικός Κώδικας (Π.Δ. 611/1977)**

²⁸Την περίοδο αυτή τα μακροοικονομικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας είχαν αυξηθεί με το ρυθμό ανάπτυξης της να προσεγγίζει το 7.2% ,παρά τις τεράστιες στρατιωτικές και διοικητικές δαπάνες που

προστιθέμενη αξία των επιχειρούμενων μεταρρυθμίσεων. Το 1970, ο Δ.Αργυριάδης προβαίνει σε διατυπώσεις που είχαν γίνει και από τους προηγούμενους αναλυτές, υπογραμμίζοντας τις **ανορθολογικές μεθόδους ανέλιξης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών** και τη **συνακόλουθη ανάγκη δημιουργίας μιας «δεξαμενής ταλέντων»**²⁹, ενώ η **έκθεση Σταυριανόπουλου (1972)**³⁰ περιγράφει συγκαλυμμένα την ελληνική Διοίκηση, καθώς εκπονείται κατά την εποχή της δικτατορίας των συνταγματαρχών. Παρά την ύπαρξη πολιτικών αποχρώσεων και υποκειμενισμού, ακόμα και αυτή η έκθεση καταγράφει το ποιοτικό έλλειμμα της δημόσιας διοίκησης.

Κατά τη **δεύτερη μεταδικτατορική περίοδο (1981-1989)**³¹, η Δημόσια Διοίκηση συνεχίζει να αδυνατεί να ανταποκριθεί στο ρόλο της σε μια εποχή, όπου διαμορφώνονται νέα δεδομένα με την είσοδο της χώρας στην Ε.Κ³², εκλέγεται σοσιαλιστική κυβέρνηση και το τέλος της «χρυσής εποχής» για όλες τις χώρες της Ευρώπης αποτελεί μια αδιαμφισβήτητη πραγματικότητα³³. Η **έκθεση** που εκπονείται από το **ΚΕΠΕ (1988)** δίνει έμφαση στην **εναρμόνιση ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού με τη δημιουργία δομών**, όπου κυριαρχούν ο **προγραμματισμός** και ο **συντονισμός** της διοικητικής δράσης, η **μέτρηση της παραγωγικότητας**, η χρήση των ΤΠΕ³⁴, η **δημιουργία κινήτρων**³⁵. Ωστόσο, οι επιχειρούμενοι πειραματισμοί

πραγματοποιήθηκαν, βλ. σχετικά Κ.Κωνσταντίνου, «Πολιτική Οικονομία και Δημόσια Οικονομική», σ.392-393, εκδ.Δημ.Μπόνια και Σία Ε.Ε., Αθήνα 2005

²⁹Βλ. Δ. Αργυριάδης (1970), «Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα», σ. 371-428 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π...Επισημαίνει, επίσης, τα προβλήματα που συνεχίζουν να ταλανίζουν τη δημόσια διοίκηση, όπως ο υπέρμετρος συγκεντρωτισμός και η πληθωρική στελέχωση του

³⁰Βλ. Κ. Παπαδημητρίου, Παραδόσεις στην ΕΣΔΔ, στο πλαίσιο του μαθήματος της ΙΘ΄ Εκπαιδευτικής σειράς «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», Κοινή Φάση Σπουδών, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007

³¹**Σύμφωνα με την περιοδολόγηση του Α.Μακρυδημήτρη, η πρώτη μεταδιδακτορική περίοδος καλύπτει τα χρόνια 1975-1980**

³²**Όπου Ευρωπαϊκή Κοινότητα**

³³«Η χώρα εισέρχεται για τα καλά σε μια περίοδο δικής της θεσμικής σκλήρωσης, καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης μειώνεται στο 2.5%, εμφανίζεται μια πρώτη κρίση εξωτερικών πληρωμών το 1985 και τα δημοσιονομικά ελλείμματα σε συνδυασμό με τον στασιμοπληθωρισμό που πλήττει όλη την Ευρώπη γύρω στο 1973 βαίνουν αυξανόμενα» στο Π.Καζάκος, «Ανάμεσα σε κράτος και αγορά», εκδ.Πατάκη, Αθήνα 2001

³⁴**Όπου Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών**

³⁵Βλ. ΚΕΠΕ (1988), «Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992», σ. 429-555 στο Α. Μακρυδημήτρη και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π...

(λειτουργία ΕΣΔΔ το 1985³⁶, καθιέρωση ενιαίου μισθολογίου, Ν. 1505/1984³⁷ και Ν. 1585/1986³⁸, εγκαθίδρυση ενός μηχανογραφικού συστήματος προσλήψεων προσωπικού με μόρια, Ν. 1320/1983) απέδωσαν ισχνά αποτελέσματα.

Κατά την **τρίτη μεταδικτατορική περίοδο (1990-1996)**, μία σειρά μέτρων ή μάλλον «ημίμετρων»³⁹, όπως η εισαγωγή μιας ανεξάρτητης αρχής (ΑΣΕΠ, Ν. 2190/1994) ως εγγυητή της αξιοκρατίας στο σύστημα προσλήψεων, η επαναφορά των θέσεων των Γ.Δ.⁴⁰, η καθιέρωση του δεύτερου βαθμού Τ.Α.⁴¹, το σχέδιο «Καποδίστριας»⁴² αποτελούν απλώς «ψήγματα» στο μωσαϊκό της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας⁴³. Η αστοχία των μεταρρυθμίσεων, όπως και η υπερπολιτικοποίηση, η υπερδιόγκωση του ρόλου του κράτους, η προσήλωση στη λεγκαλιστική νοοτροπία και η υποβάθμιση του Κοινοβουλίου τονίζονται στην **έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (1990)**.⁴⁴ Η υιοθέτηση **σύγχρονων αρχών εξορθολογισμού της διοίκησης**, με έμφαση στην ενίσχυση της επιτελικότητας των κεντρικών δομών και την **αύξηση της παραγωγικότητας** των δημοσίων υπηρεσιών τοποθετούνται στο επίκεντρο της **«Έκθεσης των 100»**. Το 1991, η **Έκθεση της Επιτροπής για τον Ανθρώπινο**

³⁶ Η ΕΣΔΔ ιδρύθηκε με το νόμο 1388/1983

³⁷ Βλ. σχετικά Ν. 1505/1984 (ΦΕΚ Α'194/3.12.1984) «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»

³⁸ Βλ. σχετικά Ν.1586/1986 (ΦΕΚ Α'37/1.4.1986) «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ και άλλες διατάξεις»

³⁹ Όπως θα χαρακτήριζε ο εμπειρογνώμονας G. Langrod στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π...

⁴⁰ Όπου Γενικοί Διευθυντές. Οι θέσεις αυτές είχαν καταργηθεί με το Ν.1232/1982, βλ. σχετικά Ν.1892/1990

⁴¹ Όπου Τοπική Αυτοδιοίκηση

⁴² Βλ. σχετικά Ν.2539/1997, σύμφωνα με τον οποίο από τους 5.775 δήμους και κοινότητες (457 δήμοι, 5.318 κοινότητες) με συγχωνεύσεις και συνενώσεις προέκυψαν τελικώς 1.031 δήμοι και κοινότητες (901 δήμοι, 130 κοινότητες). Επίκειται ο «Καποδίστριας 2» με στόχο να γίνουν οι δήμοι 400, οι νομαρχίες 16 και οι περιφέρειες 6

⁴³ Η χώρα κατά την περίοδο αυτή επιτυγχάνει μείωση των ελλειμμάτων και των επιτοκίων της με εφαρμογή σκληρής αντιπληθωριστικής πολιτικής, προκειμένου να επιτύχει την ονομαστική σύγκλιση με τις άλλες χώρες-μέλη της Ένωσης στο Κ.Κωνσταντίνου, «Πολιτική Οικονομία και Δημόσια Οικονομική», σ.394-395, εκδ.Δημ.Μπόνια και Σία Ε.Ε., Αθήνα 2005

⁴⁴ Βλ. ΥΠΚ (1990), «Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης», σ. 557-626 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π... Είναι γνωστή και ως **Έκθεση των 100** λόγω του αριθμού των προσώπων που τη συντάξαν

Παράγοντα⁴⁵, επικεντρώνεται στην **ανάγκη δημιουργίας ενός ανθρώπινου δυναμικού που θα αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της ανάπτυξης της χώρας**, συμπληρώνοντας τους προβληματισμούς προηγούμενων ερευνητών⁴⁶. Η τελευταία **μελέτη** της περιόδου εκπονείται υπό την προεδρία του **Μ.Δεκλερή**⁴⁷ (1992) , εντοπίζει 117 παθογόνες αιτίες του διοικητικού μηχανισμού και με γνώμονα τη συστημική μεθοδολογία⁴⁸, παρέχει μια αποφασιστική ώθηση στην εισαγωγή και εφαρμογή της νέας διοικητικής **«ορθοδοξίας»**⁴⁹ του **Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)** που κατακλύζει την Ευρώπη από τις απαρχές της δεκαετίας του '80.

Η ανάγκη για υιοθέτηση νέων εργαλείων διοίκησης επισημαίνεται στην τελευταία **έκθεση (1998)** του καθηγητή **Ι. Σπράου**. Κατά **την περίοδο αυτή (1996-2008)**, καίριο μεταρρυθμιστικό πρόταγμα αποτελεί η οικοδόμηση μιας διοίκησης που θα εκμεταλλευτεί πλήρως τα δεδομένα που διαμορφώνονται μετά την ένταξη της χώρας στην Ε.Ε.⁵⁰ Η έκθεση αυτή⁵¹ αναγνωρίζει **ως εκφάνσεις της διοικητικής**

⁴⁵Όπως αποδεικνύεται και από τον τίτλο

⁴⁶Βλ. «Έκθεση Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα» (1991), σ. 627-657 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π... Η εν λόγω Επιτροπή ήταν ολιγομελής με πρόεδρο τον Ξ.Ζολώτα (Οικουμενική κυβέρνηση από 23/11/1989-11/04/1990)

⁴⁷Η έκθεση αυτή είχε ως «αντικείμενο την προετοιμασία της σχεδίασης των γενικών στόχων του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού, την επεξεργασία εξειδικευμένων κατευθύνσεων για τη διαμόρφωση του περιεχομένου του προγράμματος, την αξιολόγηση και ενσωμάτωση στο σχέδιο του προγράμματος των επιμέρους προτάσεων και των πορισμάτων μελετών και εργασιών του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού», βλ. άρθρο 1 της Διυπουργικής Επιτροπής για την Συγκρότηση Επιτροπής Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, αριθ. 2054805/4/59/0022, ΦΕΚ 448/10.7.1992. Ο Μ.Δεκλερής ήταν αντιπρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας εκείνη την περίοδο

⁴⁸Ως **θιασώτης της συστημικής μεθοδολογίας**, όπως αποδεικνύεται και από τα έργα του ιδίου, βλ. Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), «Συστημική Θεωρία», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή 1986 και Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), Διοίκηση Συστημάτων», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή 1989

⁴⁹Βλ. «Ελληνική Διοίκηση 2000, Έκθεση Επιτροπής Μ. Δεκλερής», (ΥΠΚ 1992), σ. 657-401 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π...

⁵⁰Όπως χαρακτηριστικά δήλωνε ο Πρωθυπουργός εκείνη την εποχή: «έργο της Επιτροπής συνιστά η εξέταση της μακροπρόθεσμης πορείας της ελληνικής οικονομίας και η υποβολή εισηγήσεων, με στόχο την επεξεργασία θέσεων και προτάσεων για την ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη εν όψει της ανάγκης για τη συνεπή εφαρμογή του προγράμματος σύγκλισης της ελληνικής οικονομίας προς τις οικονομίες των λοιπών κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης», βλ. εισαγωγή στην «Έκθεση για την Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση» σελ.60 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π...όπου Ευρωπαϊκή Ένωση

παθολογίας, τον συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, την εσωστρέφεια, την έλλειψη επιτελικής σχεδίασης και στρατηγικής δράσης και τέλος, την αντιοικονομικότητα ως πάγια αδυναμία του ελληνικού γραφειοκρατικού μοντέλου. Για όλους τους παραπάνω λόγους⁵², η έκθεση προτείνει τη σύσταση *Σώματος Οικονομολόγων της Διοίκησης, κλάδου Ανωτάτων Στελεχών Διοίκησης* καθώς και την ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων, το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, με τελικό σκοπό την επίτευξη μιας διοίκησης αποτελεσμάτων.⁵³ Στρατηγικός προγραμματισμός, μετρήσιμα αποτελέσματα, δείκτες μέτρησης της απόδοσης πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης, όπως εύστοχα επισήμαναν οι εμπειρογνώμονες..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α':ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ-ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

1.1. Η ΚΡΙΣΙΜΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Σε αντίθεση με ό,τι εγγράφεται στη συνείδηση των πολιτών⁵⁴, οι *δημόσιες οργανώσεις* ως «*συγκροτημένα σύνολα ανθρωπίνων δραστηριοτήτων και υλικών*

⁵¹Η έκθεση αυτή ήταν η τέταρτη κατά σειρά επί ενός συνόλου πέντε εκθέσεων. Οι υπόλοιπες ειδικές εκθέσεις που επεξεργάστηκε η Επιτροπή Σπράου, η οποία συστήθηκε με απόφαση του νεοεκλεγέντος στις τότε εκλογές (22.09.1996) Κ. Σημίτη, ήταν οι εξής:

- α. Αποκλιμάκωση του πληθυσμού και εισοδηματική πολιτική (παραδόθηκε στις 09.06.1997)
- β. Οικονομία και συντάξεις. Συνεισφορά στον κοινωνικό διάλογο (παραδόθηκε στις 03.10.1997)
- γ. Η αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημοσίων εσόδων (παραδόθηκε στις 07.10.1997)
- δ. Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Πρόταση αλλαγών (παραδόθηκε στις 15.12.1997)
- ε. Ανταγωνιστική γεωργία και αγροτικά προβλήματα. Καίρια διαρθρωτικά προβλήματα και αντιμετώπισή τους (παραδόθηκε στις 17.12.1997)

⁵²Αλλά και για άλλους που προέρχονταν από το ευρύτερο περιβάλλον της Διοίκησης, όπως η *σχεδιαζόμενη οικονομική και νομισματική ενοποίηση*, η *εκπόνηση της στρατηγικής της Λισαβόνας (2000) για μια ανταγωνιστική οικονομία* επέβαλαν τη δημιουργία μιας διοίκησης στα πλαίσια σύγκλισης των διοικητικών συστημάτων όλων των χωρών προς ένα κοινό θεσμικό πρότυπο

⁵³Βλ. «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Έκθεση για την εξέταση της μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής» (1998), σ. 703-750 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π...

⁵⁴Η δημόσια διοίκηση συναντά καθημερινά την απარέσκεια των Ελλήνων πολιτών, καθώς αποδίδεται συχνά με τους όρους «Μεγάλος Ασθενής», «γίγαντας με πήλινα πόδια», «υδροκέφαλος με ατροφικά άκρα» και στη συνείδηση τους είναι συνώνυμη με τους όρους της διαφθοράς, της κακοδιοίκησης, του νεποτισμού, του χρηματισμού και της αναξιοκρατίας

πόρων που συνειδητά αποσκοπούν στην παραγωγή ανθρώπινου αποτελέσματος⁵⁵» δρουν με αποστολή τους (ως αποστολή νοείται ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξής της, η γραπτή αποτύπωση του οράματός της⁵⁶) την εκπλήρωση του κοινωνικού συμφέροντος⁵⁷. Μια εναλλακτική εκδοχή της αποστολής υπογραμμίζει ως συστατικά στοιχεία της τους ωφελούμενους, δηλαδή, τους πολίτες-πελάτες των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα γεωγραφικά όρια λειτουργίας της οργάνωσης, τα επιθυμητά αποτελέσματα και μια άποψη για την ταυτότητα της οργάνωσης⁵⁸. Ως εκ τούτου, η παραγωγή αγαθών δημόσιας αξίας ανάγεται σε ultima ratio της Διοίκησης.

Το ζητούμενο λοιπόν είναι η ανταπόκριση της Διοίκησης στην εκπλήρωση της αποστολής της. Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση προγραμματίζει τη δράση της. Ο **προγραμματισμός** αποτελεί συστατικό κομμάτι του management⁵⁹ και μείζονος σημασίας διοικητική λειτουργία⁶⁰, καθώς συνίσταται στο σύστημα αποφάσεων, οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν τη δράση του ατόμου, της ομάδας ή της οργάνωσης. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το **πού θέλει να βρίσκεται η οργάνωση στο μέλλον και πώς να πετύχει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής θέσης**. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο P. Drucker: «ο προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο, καθώς το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χθες».

⁵⁵Βλ. Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», Κοινή Φάση Σπουδών, ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007. Ένας εναλλακτικός ορισμός της οργάνωσης είναι αυτός που δίνει το Διοικητικό Επιμελητήριο ως «**σύστημα συντονισμένων αποφάσεων και πράξεων για την επίτευξη στόχων**», βλ. σχετικά στο www.dee.gr.

⁵⁶Βλ. εγκύκλιος ΥΠΕΣ για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο www.ypes.gr

⁵⁷Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να λειτουργεί υπέρ του δημόσιου ή γενικού συμφέροντος υπερβαίνοντας τα επιμέρους ατομικά συμφέροντα, στα πλαίσια των παραδόσεων της Κ.Σπανού στο μάθημα «Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης»

⁵⁸Βλ. P. Joyce, «Strategic Management for the Public Services», σ. 22, εκδόσεις Open University Press, London 1999

⁵⁹Η λέξη management προέρχεται από την ιταλική λέξη maneggiare που με τη σειρά της προέρχεται από τη λατινική λέξη manus και σημαίνει την πράξη **συντονισμού των ανθρώπων για την επίτευξη κοινών στόχων**

⁶⁰Από την εποχή του Fayol (1949) που διατύπωσε τις θεμελιώδεις λειτουργίες του management μέχρι τον R. Macknamara που εφάρμοσε το σύστημα PPBS (program-planning-budgeting system) στο στρατό των ΗΠΑ και τη διατύπωση του νόμου του Gresham, ο προγραμματισμός απολαμβάνει καθολικής αποδοχής στο Ν.Μιχαλόπουλος, «Στρατηγική Διοίκηση Δημόσιων Οργανώσεων», στο Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», ο.π...

Η οργάνωση, δηλαδή, προκαθορίζει **τι** θα γίνει, **γιατί**, **ποιος** θα το αναλάβει, **πότε** και με **ποια μέσα**. Μέσω της δύναμης του προγραμματισμού ο άνθρωπος επιχειρεί να καταστεί κύριος του εαυτού του και να σχεδιάσει το μέλλον του συλλογικού γίνεσθαι.⁶¹ Παρά το γεγονός ότι έχουν διατυπωθεί ανά καιρούς ενστάσεις για τη σπουδαιότητά του⁶², η **έλλογη διαδικασία της θέσπισης στόχων, υλοποίησής τους και ελέγχου του βαθμού επίτευξης των αποτελεσμάτων** που κάθε φορά επιτυγχάνονται, τυγχάνει καθολικής αποδοχής και αναδεικνύεται σε θεμελιώδη λειτουργία του management.

Ο **προγραμματισμός** υλοποιεί το πρώτο και βασικό στοιχείο της Επιστημονικής Διοίκησης⁶³, την πρόβλεψη και επιτυγχάνει **ενεργητικές συνέπειες** σε πολλά επίπεδα, καθώς **συντελεί αποφασιστικά στην επίτευξη ενότητας στην κατεύθυνση της διοικητικής δράσης, τη δημιουργία αισθήματος πειθαρχίας, υπευθυνότητας, ορθολογικής δράσης, υποβοηθεί τη διοικητική αποκέντρωση και τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, μειώνει την αβεβαιότητα και αποτρέπει τις άσκοπες ενέργειες και τις απώλειες χρόνου και διευκολύνει τον έλεγχο μεταξύ των στόχων που προγραμματίζονται και αυτών που επιτυγχάνονται**. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος αποτελούν το χαρακτηριστικό δίδυμο του διοικείν.

Προκειμένου ο **προγραμματισμός** να διαδραματίσει τον πολυσήμαντο ρόλο του, **διέπεται από τις ακόλουθες αρχές**:

- **αρχή της χρονικής δέσμευσης**, με την έννοια ότι τα προγράμματα πρέπει να δεσμεύουν τους υπεύθυνους χρονικά ως προς την υλοποίησή τους. *Προγραμματίζω σημαίνει καταρχήν θέτω χρονικές προθεσμίες*
- **αρχή της ελαστικότητας**, καθώς *εφόσον τα προγράμματα αφορούν το μέλλον, το οποίο είναι ευμετάβλητο, θα πρέπει να εμπεριέχουν εναλλακτικές λύσεις ή σενάρια, ώστε να καλύπτουν τις περισσότερες πιθανές περιπτώσεις*
- **αρχή της διόρθωσης**, *εφόσον το πρόγραμμα δεν αποτελεί έναν «οδηγό για όλες τις περιπτώσεις» αλλά προσαρμόζεται στα εκάστοτε*

⁶¹Βλ. Y. Dior, «Ventures in Policy Sciences», σ. 105, εκδ. Elviesier, New York 1971

⁶²Βλ. Wildavsky, «If Planning is Everything Maybe It's Nothing», σ. 127-153, Policy Science, New York 1993

⁶³Η **Επιστημονική Διοίκηση** σχετίζεται με τον **Frederick W.Taylor** και τη **μηχανιστική προσέγγιση**, όπου ο ανθρώπινος οργανισμός εκλαμβάνεται σαν μια απλή μηχανή που βοηθά στην επίτευξη συγκεκριμένου, κάθε φορά, αποτελέσματος στο Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», σ.40-47, Κοινή Φάση Σπουδών, ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007

δεδομένα, τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει και συνεπώς, προβαίνει σε διορθώσεις.

Όπως ορίζουν οι αναλυτές του management, ο προγραμματισμός ως έννοια διακρίνεται σε: **α) τον στρατηγικό και β) τον λειτουργικό**⁶⁴. Ο **στρατηγικός προγραμματισμός** είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή και το όραμά της, καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους, επιλέγει τις μεθόδους δράσης της και κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους. Κοντολογίς, **αποτυπώνει την οργανωτική πολιτική της εκάστοτε οργάνωσης**.⁶⁵ Ο **λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός** αποφασίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων⁶⁶. *Βασικό στοιχείο του επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός, ο οποίος αποτελεί την οικονομική έκφραση των στόχων, των ενεργειών και των μέσων.*⁶⁷ Οι δύο μορφές προγραμματισμού, ωστόσο, διαπλέκονται στενά, καθώς **ο επιχειρησιακός προγραμματισμός απορρέει από τον στρατηγικό προγραμματισμό, τον οποίο και υλοποιεί**. Σε ευθυγράμμιση με τα παραπάνω, τα **προγράμματα** διακρίνονται σε :

α) στρατηγικά ως τα *μακροπρόθεσμα προγράμματα με χρονικό ορίζοντα 3 με 5 χρόνια*
β) επιχειρησιακά ως τα *μεσοπρόθεσμα με ορίζοντα δράσης 1 με 3 χρόνια* και
γ) προγράμματα δράσης ως *οι πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν για την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων με διάρκεια 1 έτος*⁶⁸.

Συναφείς έννοιες αποτελούν εκείνες:

- του **στρατηγικού ζητήματος**, του *ζητήματος, το οποίο είναι τόσο σημαντικό που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της οργάνωσης ουσιαστικά,*

⁶⁴Βλ. J.D. Thompson, «Organization in Action», εκδ. McGraw-Hill, New York 1967

⁶⁵Ο **στρατηγικός προγραμματισμός** περιλαμβάνει τις αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα, αυτές, δηλαδή, που ρυθμίζουν τη σχέση της οργάνωσης με το περιβάλλον της και ως εκ τούτου, **αντανακλά την φυσιογνωμία της εκάστοτε οργάνωσης**, βλ. Δ.Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ», σ.51-71, εκδ.Γ.Μπένου, Αθήνα 2002

⁶⁶Ο **τακτικός-επιχειρησιακός-λειτουργικός προγραμματισμός** εκτυλίσσεται σε πολύ **βραχύτερο χρονικό ορίζοντα** και περιλαμβάνει το σύνολο των προγραμμάτων δράσης που υλοποιούν τις **στρατηγικές επιδιώξεις**, βλ. Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», ο.π...

⁶⁷Βλ. G.A. Steiner, «Top Management Planning», εκδ. Macmillan, New York 1969

⁶⁸Βλ.σχετικά εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 για την εφαρμογή του Ν.3230/2004

- της **στρατηγικής** ως τη σύνθεση των κύριων προτεραιοτήτων που θέτει ένας οργανισμός για την εκπλήρωση του οράματος του και
- του **στρατηγικού στόχου** ως του σημαντικού-κομβικού στόχου που τίθεται από τα ανώτερα στελέχη της διοικητικής πυραμίδας⁶⁹.

Ο προγραμματισμός ως μέρος του ορθολογικού σχεδιασμού⁷⁰, ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα:

- η οργάνωση προχωρά στην **αποτύπωση και χαρτογράφηση** της κατάστασης. Αποφασίζονται, δηλαδή, οι αξίες και οι προσδοκίες των μελών της οργάνωσης, αποσαφηνίζεται το όραμά της⁷¹ καθώς και οι πόροι⁷² που διαθέτει. Επίσης, καταγράφονται τα *δυνατά και αδύνατα σημεία* ως εσωτερικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης που την καθιστούν ικανή ή προβληματική αντίστοιχα και οι ευκαιρίες και οι απειλές που αναφύονται από το περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί η εκάστοτε οργάνωση. Πρόκειται για την **ανάλυση S.W.O.T (strengths, weaknesses, opportunities, threats)** ως μέθοδο ανίχνευσης και καταγραφής εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος⁷³
- **θέτει στόχους (στοχοθεσία)**
- **εκτιμά το κόστος** των δαπανών, τον προϋπολογισμό, δηλαδή, των ενεργειών και
- **τέλος**, λαμβάνει χώρα η διαδικασία του **ελέγχου και της αξιολόγησης**, όπου εκτιμώνται οι εκροές, επισημαίνονται οι

⁶⁹Βλ.Εργασία Ευτυχίας-Ελένης Κοκκάλα, «Οι δείκτες επίδοσης και το σύστημα balanced scorecard», ΕΣΔΔ, ΙΣΤ'Εκπαιδευτική Σειρά

⁷⁰Το ορθολογικό υπόδειγμα ή υπόδειγμα των σταδίων ορίζει την παραγωγή δημόσιων πολιτικών ως μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων: α) ανάδειξη ζητημάτων προτεραιότητας β) αναζήτησης και επιλογής από τις διάφορες εναλλακτικές της βέλτιστης λύσης γ) υλοποίησης της απόφασης και δ) αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του συστήματος, βλ. Ν-Α.Αλεξόπουλος, Παραδόσεις στην ΕΣΔΔ στο πλαίσιο του μαθήματος «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική»,ο.π...

⁷¹Ως *όραμα* ορίζεται το σύνολο ιδανικών και πεποιθήσεων που αφορούν το σκοπό και τις αξίες της οργάνωσης προσδιορίζοντας, έτσι, την μελλοντική κατεύθυνση, στην οποία θα κινηθεί η οργάνωση, βλ. σχετικά εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 για την εφαρμογή του Ν.3230/2004

⁷²Πόροι είναι οι πηγές-τα μέσα που διαθέτει μια οργάνωση και αφορούν είτε ανθρώπινο δυναμικό είτε υλικούς πόρους (κτίρια) είτε άυλους (πληροφορίες που συγκεντρώνονται σε μια υπηρεσία, αιτήσεις, εντολές)

⁷³Εμπνευστής της ο Albert Humphrey·η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε αρχικά στα πλαίσια της διοίκησης επιχειρήσεων

αποκλίσεις και οι αβελτηρίες των δραστηριοτήτων, διορθώνονται οι αστοχίες, ώστε να αποφευχθούν παρενέργειες και να επιτευχθεί ομαλός συντονισμός και συνοχή στη διοικητική δράση⁷⁴. **Ο έλεγχος και η αξιολόγηση δεν πρέπει να συγχέονται**, καθώς η αξιολόγηση είναι πιο ενδελεχής και αναλυτική διαδικασία και λαμβάνει χώρα σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και όχι διαρκώς. Για τη διόρθωση των αποκλίσεων που εντοπίζονται μέσω του ελέγχου, τίθενται σε εφαρμογή μέτρα που αφορούν στη διόρθωση μέσω των αιτίων που τις προκαλούν. Σε αυτό το σημείο επανασυνδέεται ουσιαστικά η λειτουργία του ελέγχου με αυτή του προγραμματισμού.

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η **στοχοθεσία** αποτελεί πολυσήμαντη λειτουργία ιδωμένη εντός του πλαισίου του προγραμματισμού. Αποτελεί βασική συνιστώσα της ορθολογικής διοίκησης, καθώς οι **οργανώσεις αποτελούν έλλογες κατασκευές προσανατολισμένες στην επίτευξη ορισμένων σκοπών και στόχων**⁷⁵. Αν αντίθετα απουσιάζει το κριτήριο της σκοπιμότητας, η δράση απογυμνώνεται από το νοηματικό της περιεχόμενο και καθίσταται απροσπέλαστη από διοικητική σκοπιά⁷⁶. Άλλωστε, οι δημόσιες οργανώσεις αποτελούν μέρος του ευρύτερου

⁷⁴Σύμφωνα με τις αρχές της Κυβερνητικής, ο έλεγχος συνίσταται στην παρακολούθηση της συμπεριφοράς του συστήματος, την σύγκρισή της με τα κριτήρια επιτεύξεως του σκοπού και την μετάδοση πληροφορίας, ώστε να διορθωθούν τυχόν σφάλματα. Με θεμελιωτές τους **Wiener και Ashby** το 1948, η **Κυβερνητική (cybernetics)** είναι ένα διεπιστημονικό γνωστικό πεδίο το οποίο παρέχει έναν κοινό τρόπο σκέψης με στόχο την ανάπτυξη μεθοδολογικών πλαισίων για τη μελέτη συστημάτων με εσωτερική δομή (π.χ. κοινωνικά, ηλεκτρονικά, βιολογικά, γνωσιακά ή μεταφυσικά συστήματα). Βασίζεται στη θεωρία των συστημάτων και εστιάζει στον τρόπο, με τον οποίο αλληλεπιδρούν τα μέρη τους παρά στη δομή τους

⁷⁵Όπως ορίζει ο Ansoff: **«η πεμπτουσία της διοίκησης συνίσταται ακριβώς στην ενεργητική διαδικασία προσδιορισμού και καθοδήγησης ενός συνόλου ενεργειών για την επίτευξη ορισμένων στόχων»** στο Α. Αντ. Μακρυδημήτρης, «Η Στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», σ. 288, στο Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1989

⁷⁶Όπως εύστοχα επισημαίνει ο Α.Μακρυδημήτρης στο «Η Στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», σ.218,ο.π...

συστήματος της Δ.Δ.⁷⁷ ενός «τελεονομικού» συστήματος που επιδιώκει ενσυνειδήτως ορισμένους σκοπούς και ως εκ τούτου, επιδέχεται στοχοθεσία⁷⁸. Η στοχοθεσία αποτελεί κρίσιμη λειτουργία τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση μιας δημόσιας πολιτικής⁷⁹, του συστήματος, δηλαδή, αποφάσεων και πράξεων για την επίλυση ενός δημόσιου προβλήματος.

Κατά τη στοχοθεσία, **τίθενται στόχοι, συγκεκριμενοποιούνται, συνδέονται με τους διατιθέμενους πόρους και τίθενται δείκτες για τη μέτρηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των εκροών, των πραγματικών αποτελεσμάτων και των συνεπειών τους**. Οι στόχοι συχνά συγχέονται με τους σκοπούς, ενώ αποτελούν δύο έννοιες διακριτές και διαφορετικές. Οι **στόχοι (objectives)**⁸⁰ εξειδικεύουν τους σκοπούς, καθώς ο **σκοπός (goal value ή goal)** είναι γενικός, ποιοτικός και χρονικά αόριστος σε αντίθεση με τον **στόχο** που είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, επαληθεύσιμος και χρονικά προσδιορισμένος.⁸¹ **Ένας σκοπός μετατρέπεται σε στόχο, όταν απαντά στα ερωτήματα τι, γιατί, ποιος, πότε και πώς**. Το **τι** συγκεκριμενοποιεί αυτό που θέλουμε να κάνουμε, το **γιατί** αναδεικνύει την αναγκαιότητα αυτού που θέλουμε να κάνουμε, το **ποιος** αποδίδει το πρόσωπο ή τα πρόσωπα, στο οποίο-α αναθέτουμε τη διαδικασία πραγμάτωσης των στόχων, το **πότε** αναφέρεται στον προσδιορισμό χρονικού ορίζοντα δράσης και το **πώς** απαντά στην κινητοποίηση των απαιτούμενων μέσων για την υλοποίηση του εκάστοτε έργου.⁸² Οι στόχοι ως συγκεκριμένα αποτελέσματα προς επίτευξη σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, διακρίνονται σε **βραχυπρόθεσμους** και **μακροπρόθεσμους**. Οι **μακροπρόθεσμοι στόχοι** είναι τα τελικά αποτελέσματα (ends)

⁷⁷Όπου Δημόσια Διοίκηση

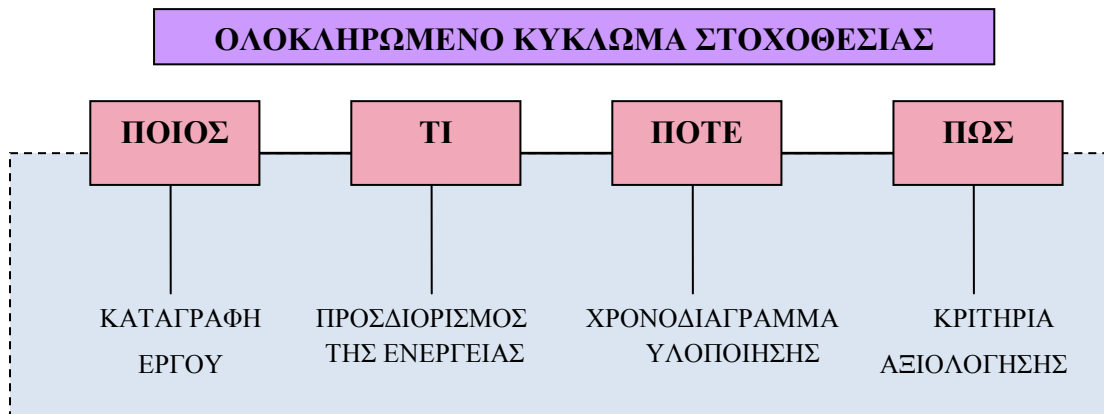
⁷⁸Σε αντίθεση με τα αυτοποιητικά ή αυτορρυθμιζόμενα συστήματα που δεν επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες ,βλ. Μ. Δεκλερής, «Συστημική Θεωρία», σ.42, εκδ. Αντ. Ν.Σάκκουλα, ο.π...

⁷⁹Η όπως ορίζει εναλλακτικά ο W.Jenkins:« **δημόσια πολιτική είναι ένα σετ αλληλένδετων αποφάσεων που λαμβάνονται από κυβερνητικούς δρώντες που ενδιαφέρονται για στόχους**» στο Ν-Α.Αλεξόπουλος, Παραδόσεις στην ΕΣΔΔ στο πλαίσιο του μαθήματος «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική»,ο.π...

⁸⁰Οι **στόχοι** αποτελούν τις βασικές επιδιώξεις μιας οργάνωσης, των οποίων η εκπλήρωση συντελεί στην υλοποίηση της στρατηγικής της, βλ.σχετικά σχετικά εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ο.π...

⁸¹Βλ. Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», Κοινή Φάση Σπουδών, ο.π...

⁸²Βλ. Μ. Δεκλερής, «Συστημική Θεωρία», εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1989



Σχήμα 1: «Διοίκηση Συστημάτων», Μ. Δεκλερής σ. 288

που η οργάνωση επιθυμεί να πετύχει (λ.χ. ολοκληρωμένες υπηρεσίες) και οι *βραχυπρόθεσμοι* αφορούν στα επιθυμητά αποτελέσματα που αναμένεται να επιτευχθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα.⁸³

Κρίσιμη έννοια στη διαδικασία στοχοθεσίας αποτελούν οι **δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων (performance indicators)**, καθώς ο σαφής και εκ των προτέρων προσδιορισμός των επιδιωκόμενων στόχων οφείλει να περιλαμβάνει περιγραφή των αποτελεσμάτων και ασφαλή κριτήρια ή δείκτες επαλήθευσης⁸⁴. Αποτελούν εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής απόδοσης και διακρίνονται σε **ποσοτικούς δείκτες**, όταν με ποσοτικούς όρους εκτιμούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα της εκάστοτε οργάνωσης και σε **ποιοτικούς**, όταν εκτιμούν τις διαδικασίες παραγωγής των υπηρεσιών και προϊόντων και τα συνακόλουθα χαρακτηριστικά τους. Οι **ποιοτικοί δείκτες** εκφράζουν την ποιότητα των εργασιών που μετρώνται και η αποτύπωσή τους γίνεται με ποιοτικές διαβαθμίσεις (π.χ. καλά, μέτρια) και οι **ποσοτικοί** εκφράζουν το ποσοστό των ορθώς εκτελεσθεισών εργασιών και η αποτύπωσή τους γίνεται με αριθμούς (π.χ. μέτρηση του όγκου εργασίας των υπηρεσιών στην μονάδα του χρόνου). Στην πράξη, ωστόσο, δεν υφίσταται απόλυτη διάκριση μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, διότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποσοτικοί δείκτες για ποιοτικού χαρακτήρα μετρήσεις (λ.χ.υγεία). Καθώς οι ποσοτικοί δείκτες παρέχουν μια συνολικότερη εικόνα και παρέχουν τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλους φορείς ή δράσεις του παρελθόντος, προτιμώνται σε σχέση με τους ποιοτικούς, οι οποίοι αποδεικνύονται πιο χρονοβόροι

⁸³Βλ. J. Galbraith, «Designing Organization: in Executive Guide to Strategy, Structure and Process Revised», Jossey-bass, σ. 192-195

⁸⁴Όπως επισημαίνει ο Robin Butler, βλ.σχετικά R. Butler, «Programme Evaluation: a central perspective» στο Peat-Marwick-RIPA, Policy Management and Policy Assessment, σ. 28, τεύχος 2^ο

*στη διαδικασία συλλογής, μέτρησης και ανάλυσης της πληροφορίας, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια και διακρίνονται για τον υποκειμενικό τους χαρακτήρα*⁸⁵.

Σε ένα σύστημα μετρήσεων οι δείκτες μπορούν να εκτιμούν τόσο τις *εισροές* όσο τις *διαδικασίες* αλλά και τις *εκροές* και τις *επιπτώσεις*.⁸⁶ Ως *εισροές (inputs)* εννοούμε τους *πόρους που παρέχονται στην οργάνωση* και αφορούν είτε ανθρώπινο δυναμικό είτε υλικό⁸⁷. Οι *εκροές (outputs)*⁸⁸ αποτελούν *τα πιο άμεσα αποτελέσματα του οργανισμού, δηλαδή, τις υπηρεσίες που παρέχονται από την οργάνωση στους άμεσους αποδέκτες*. Οι εκροές μπορεί να έχουν όχι μόνο ποσοτικές αλλά και ποιοτικές διαστάσεις. Συχνά περιλαμβάνουν μετρήσεις του αριθμού των αποδεκτών που έχουν πρόσβαση ή εξυπηρετούνται από τον οργανισμό⁸⁹. Ως *αποτελέσματα (outcomes)* ορίζουμε τις *συνέπειες των εκροών*⁹⁰ *στα ενδιαφερόμενα άτομα*. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τις αντιδράσεις ή την ικανοποίηση των ατόμων από τις υπηρεσίες. **Οι δείκτες αποτελεσμάτων** μετρώνται σε αριθμητικές ή οικονομικές

⁸⁵Βλ. σχετικά μελέτη του Διοικητικού Επιμελητηρίου, «*Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία*», σ.17, Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., (και οι Δουλαδίρης Ν., Καββαθός Τρ. και άλλοι..), ο.π...

⁸⁶Βλ. M. Carter – R. Klein – P. Dag, «How Organizations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government», εκδ. Routledge, London 1995, σ. 36

⁸⁷Ως *εσωτερικοί δείκτες εισροών-πόρων* μπορούν να χρησιμοποιηθούν λ.χ. οι *διαδράσεις μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις κοινές συναντήσεις των τμημάτων της οργάνωσης ή από τις συναντήσεις με εξωτερικούς φορείς, τα επίπεδα οικονομικής συνεισφοράς από την κυβέρνηση*

⁸⁸Ως *δείκτες εκροών* μπορούν να χρησιμοποιηθούν λ.χ. ο *αριθμός των ερωτήσεων πολιτών, στις οποίες δεν δόθηκε απάντηση μετά από τηλεφωνική κλήση στο «1564», ο μέσος όρος δαπάνης ανά θέση εργασίας, το ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο Internet*, βλ.εγκύκλιος ΥΠΕΣ για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.01.2008

⁸⁹Βλ.σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «*Δημιουργία Δεικτών Αξιολόγησης*», σ.1-9, Μπέτση, Σπαθής, Γκούτσου, διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο www.dee.gr

⁹⁰Η διάκριση σε εκροές και αποτελέσματα είναι σημαντική, καθώς συχνά αγνοείται και υποβαθμίζεται και οι managers προσπαθούν να βελτιώσουν τις εκροές παραβλέποντας τόσο τα ουσιαστικά αποτελέσματα όσο και την ποιότητα των υπηρεσιών. Μπορεί, δηλαδή, να έχουμε εκροές που ανταποκρίνονται ή όχι στις εισροές του συστήματος και παρόλα αυτά να μην έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, το οποίο σημαίνει ότι πρέπει να βελτιώσουμε περαιτέρω τη λειτουργία του συστήματος ή αν προκύψει μέσα από την αξιολόγηση ότι ήδη λειτουργούμε με τον άριστο τρόπο να ζητήσουμε περισσότερους πόρους για να ανταποκριθούμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα, βλ.σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «*Δημιουργία Δεικτών Αξιολόγησης*», σ.2, Μπέτση, Σπαθής, Γκούτσου, ο.π..

μονάδες. Τα αποτελέσματα ανιχνεύονται ευκολότερα από τις επιπτώσεις⁹¹. Οι επιπτώσεις ή επιδράσεις ή αντίκτυπα (*impacts*) ορίζονται ως η τελική επιδίωξη ανάπτυξης της επίδρασης, στην οποία συμβάλλει η εκάστοτε οργάνωση, αποτελούν, δηλαδή, τις μακροπρόθεσμες και ευρείες αναπτυξιακές μεταβολές στην κοινωνία, την οικονομία ή το περιβάλλον, στο οποίο συμβάλλει ο οργανισμός.⁹² Οι δείκτες επιπτώσεων (*impact indicators*) διακρίνονται στους ειδικούς δείκτες (*specific indicators*) , οι οποίοι *μετρούν τις επιδράσεις που παρατηρούνται μετά από συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αλλά συνδέονται άμεσα με την δράση που έλαβε χώρα και τους ανθρώπους που επωφελήθηκαν από αυτή και τους καθολικούς δείκτες (global indicators) που μετρούν τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις που επηρεάζουν ένα ευρύτερο πληθυσμιακό σύνολο*⁹³. Μια άλλη διάκριση στους *ποιοτικούς* δείκτες είναι αυτή που προτείνει ο J. Font⁹⁴ *σε δείκτες διαδικασιών, ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και ικανοποίησης πολιτών*⁹⁵, ενώ η κατηγοριοποίηση σε *ειδικούς ποιοτικούς δείκτες* προσαρμοζόμενους στην εκάστοτε υπηρεσία (λ.χ. για υπηρεσίες που έχουν σχέση με το ευρύ κοινό ως ειδικός δείκτης θα μπορούσε να θεωρηθεί ο δείκτης αριθμός παραπόνων των πολιτών/επιχειρήσεων) και σε *εξωτερικούς δείκτες*, δείκτες δηλαδή του ευρύτερου πλαισίου (λ.χ. τεχνολογικοί: βαθμός χρήσης εξοπλισμού παλαιάς τεχνολογίας), είναι

⁹¹Ως **αποτελέσματα (outputs)** μπορούμε να πούμε, *επί παραδείγματι*, ότι αποτελούν οι ενέργειες μιας κυβέρνησης, οι αυστηρότερες ποινές και ως επιπτώσεις (*impacts*) ορίζονται οι επιπτώσεις των ενεργειών της, λ.χ. μειώθηκε η παραβατικότητα

⁹²Ως **δείκτης επιπτώσεων** μπορεί να χρησιμοποιηθεί λ.χ. η μείωση των μετακινήσεων των πολιτών **σε Δήμους λόγω της επιτυχούς λειτουργίας των ΚΕΠ (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών)**

⁹³Σύμφωνα με μια διάκριση που γίνεται στη μελέτη του Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., (και οι Δουλαδίρης Ν., Καββαθάς Τρ. και άλλοι...), ο.π...

⁹⁴Βλ. J. Font, «Service Quality Management: A Spanish Perspective» στο A. Halachmi, «Performance and Quality Measurement in Government Issues and Experiences», εκδ. Chatelaine Press, Burke 1999 στο Ν. Μιχαλόπουλος, «Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», σ.133, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2007

⁹⁵Η διάκριση αυτή υιοθετείται ως απόρροια της ευρείας επικράτησης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και την υιοθέτησή τους ως δέσμης κριτηρίων αξιολόγησης της ποιότητας σε παγκόσμιο ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο

ιδιαίτερα χρήσιμη⁹⁶. Τέλος, η διάκριση⁹⁷ σε *διατμηματικούς ή διοργανωτικούς δείκτες* αναδεικνύει τη σπουδαιότητα ανάπτυξης συνεργιών, ώστε οι δημόσιες οργανώσεις να «δουλεύουν μαζί» σε μια εποχή, όπου η έννοια των δικτύων αναδεικνύεται σε κυρίαρχη έννοια. Τα δίκτυα δεν αποτελούν κατασκευασμένες δομές αλλά προκύπτουν δια της εξέλιξης, συμπεριφορικά προσαρμοζόμενα συστήματα, αναιρώντας τις παραδοσιακές επιταγές του τυπικού ορθολογισμού.

Καθώς οι δείκτες είναι οι αιτιώδεις βρόγχοι μεταξύ της αντιλαμβανόμενης και της πραγματοποιούμενης απόδοσης και λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης, *η χρήση τους συμβάλλει σε αποφασιστικό βαθμό στην διάγνωση της παροχής ή μη των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, τη βελτίωση της ανταπόκρισής τους στις σύγχρονες ανάγκες του πολίτη-πελάτη και τη συνακόλουθη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του δημόσιου τομέα, την ενίσχυση της λογοδοσίας στα πλαίσια της δημόσιας ευθύνης των οργανώσεων⁹⁸ και τον έλεγχο των δημοσίων δαπανών λόγω των ασφυκτικών ορίων που θέτει επιτακτικά το πρόβλημα της στενότητας των πόρων⁹⁹*. Οι δείκτες ως πολύτιμα εργαλεία μάθησης αποτυπώνουν τη διοικητική πραγματικότητα ενθαρρύνοντας τη συνεχή μάθηση¹⁰⁰ ως μέρος της

⁹⁶Βλ.Μ.Ραμματά, «Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Management», στο Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 39, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε., 2006

⁹⁷Κατά τους Catherine Alter and Jerald Hage,βλ.σχετικά Catherine Alter and Jerald Hage, «Organizations working together», Newbury Park, 1993

⁹⁸Η Ο'Neil σε μια σειρά διαλέξεων της στο NBC με κεντρικό θέμα το ζήτημα της υπευθυνότητας- λογοδοσίας (accountability) των δημόσιων οργανισμών ,στα πλαίσια της βρετανικής κοινωνίας, τονίζει ότι η λογοδοσία χρησιμοποιείται για να αντιμετωπίσει η κρίση εμπιστοσύνης που τα τελευταία χρόνια διέρχεται ο δημόσιος τομέας, ενώ σύμφωνα με τον Pollitt η πίστη του κοινού προς ένα μεγάλο αριθμό επιστημονικών ομάδων, όπως αυτή των ιατρών και του συνόλου της δημόσιας διοίκησης , άρχισε να κλονίζεται μέσα στη δεκαετία του 1970. *Η λογοδοσία επισημαίνεται και από την Παγκόσμια Τράπεζα (World Bank) στα πλαίσια των συγκριτικών αξιολογήσεων που δημοσιεύει για τη δραστηριότητα των αξιολογήσεων σε διεθνές επίπεδο*, βλ.σχετικά <http://www.worldbank.org/oed/ecd/tools/>

⁹⁹Το πρόβλημα της στενότητας των πόρων (ανθρώπινων, φυσικών, οικονομικών, χρονικών) υπήρχε ανέκαθεν αλλά είναι πιο επιτακτικό στην εποχή μας

¹⁰⁰Ως *μάθηση*, κατά τον Simon, ορίζεται «*κάθε αλλαγή σε ένα σύστημα που παράγει μια περισσότερο ή λιγότερο μόνιμη αλλαγή στην ικανότητά του να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του*» στο Κ.Π. Αναγνωστόπουλος, «Μάθηση και οι οργανώσεις ως συστήματα μάθησης» στο περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 6, Σεπτέμβριος 1996, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε., Αθήνα, σ. 73

οργανωτικής της κουλτούρας¹⁰¹ σε μια πορεία δράσης, όπου μέτρηση και μάθηση είναι απολύτως συνυφασμένες έννοιες. Με αυτόν τον τρόπο, συμβάλλουν αποφασιστικά στην μετεξέλιξη των δημόσιων οργανώσεων από οργανώσεις που δεν μαθαίνουν από τα λάθη τους¹⁰² σε μαθησιακού τύπου οργανώσεις (learning organizations)¹⁰³ στο ενδεχομενικό περιβάλλον λειτουργίας τους¹⁰⁴.

1.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

*Η άντληση ασφαλών συμπερασμάτων από τη χρήση των δεικτών ως μηχανισμών πληροφόρησης προϋποθέτει την **πλήρωση κάποιων χαρακτηριστικών, την ορθή χρήση τους και την αξιόπιστη ανάλυσή τους.** Ως προς την πρώτη συνιστώσα, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της Ε.Ε¹⁰⁵, **οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες πρέπει να είναι profitable (επικερδείς), achievable (επιτεύξιμοι), important (σημαντικοί), να απαντούν ,δηλαδή, στις διαστάσεις της στοχοθεσίας, numerical (αριθμητικοί) και να ανταποκρίνονται:***

- **στην αποστολή της δημόσιας οργάνωσης και ως εκ τούτου να συναρτώνται άμεσα με την πραγμάτωση των στόχων που εκείνη θέτει (σχετικότητα-συνάφεια)**
- **στην παροχή ερμηνείας που δεν οδηγεί σε πολλαπλές και αντιφατικές στάσεις (κατανόηση)**

¹⁰¹Οι Μιχαλόπουλος-Ψυχογιός χρησιμοποιούν τον όρο οργανωτική αντί για οργανωσιακή, πρόκειται όμως για ταυτόσημους όρους. Η **οργανωτική κουλτούρα** είναι η κοινωνική δύναμη που ελέγχει τα προϊόντα οργανωσιακής συμπεριφοράς σχηματίζοντας τις απόψεις των μελών και τις αντιλήψεις τους για τα νοήματα της πραγματικότητας παρέχοντας ενέργεια και κινητοποίηση και πιστοποιώντας «ποιος ανήκει και ποιος όχι» σύμφωνα με τον J. S. Ott, «The organisational culture perspective», σ. 69, εκδ. Brooks/Cole Publishing Company, California 1989

¹⁰²Όπως όριζε ο Crozier

¹⁰³Ως «**μαθησιακή οργάνωση**» ορίζεται η **οργάνωση, «όπου οι άνθρωποι συνεχώς διευρύνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, αναπτύσσονται νέοι και διευρυμένοι τρόποι σκέψης, η συλλογική επιθυμία αφήνεται ελεύθερη και οι άνθρωποι διαρκώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί»**

¹⁰⁴Σύμφωνα με την **ενδεχομενική θεωρία**, οι διοικητικές ενέργειες, με τις οποίες αντιμετωπίστηκε επιτυχώς μια περίπτωση, δεν θα έχουν την ίδια επιτυχία σε όλες τις περιπτώσεις. Θα πρέπει να αναζητηθεί για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση η κατάλληλη σειρά διοικητικών μέτρων, ώστε να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι

¹⁰⁵Βλ.σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», σ.22, διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο www.dee.gr

- στην **προσαρμογή δεδομένων**, ώστε να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες κάθε φορά ανάγκες
- στην ύπαρξη **μοναδικότητας για την αποφυγή επικαλύψεων με άλλους δείκτες**
- στην δημιουργία **κόστους μη απαγορευτικού** για την οργάνωση, **οι δείκτες, όταν σχεδιάζονται υπόκεινται στη λογική κόστους-οφέλους¹⁰⁶**, ώστε το **καθαρό όφελος να υπερβαίνει το κόστος που προκύπτει**
- στην **αποτροπή χειραγώγησης από την οργάνωση**, ώστε να μην χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία είτε εξωραϊσμού είτε υποτίμησης της προς μέτρηση οργάνωσης
- στη **συνεκτικότητα με την πραγματικότητα**, ώστε να παρασχεθεί μια ολοκληρωμένη μέτρηση
- στην **χρησιμότητα**, το βαθμό, δηλαδή, στον οποίο τα αποτελέσματα καλύπτουν τις ανάγκες που υφίστανται
- στην **αποδοχή** από τους αξιολογούμενους
- στην **αποτελεσματικότητα** ως προς την επίτευξη των στόχων

Παγκόσμιο ζητούμενο, εφόσον η χρήση δεικτών αποκτά βαρύνουσα σημασία τα τελευταία χρόνια, αποτελεί η εξασφάλιση και εδραίωση **των προϋποθέσεων** που θα καταστήσουν ορθή τη χρήση τους. Γόνιμος προβληματισμός αναπτύσσεται συχνά σχετικά με τη **συμμετοχική φύση του σχεδιασμού και της εφαρμογής** του εκάστοτε συστήματος μέτρησης της απόδοσης. Συχνά παρατηρείται το παράδοξο **μη συνεργασίας μεταξύ διευθυντών και γενικών διευθυντών** ή και **διευθυντών με υφισταμένων**. **Η εφαρμογή ενός απολύτως ξεκάθαρα και κατανοητού πλαισίου** αποτελεί, επίσης, ζωτική προϋπόθεση για την ύπαρξη αναπτυγμένων συστημάτων μέτρησης, **τα οποία πρέπει να σχεδιάζονται από πρόσωπα που κατέχουν την απαιτούμενη εξειδικευμένη γνώση** που θα καταρτίσουν με ορθολογικό τρόπο το

¹⁰⁶Το μοντέλο κόστους-οφέλους (Standard Cost Model ή Cost Benefit Model) προωθήθηκε από την Ολλανδία και αποτελεί μια διεθνώς διαδεδομένη τεχνική κυρίως για εκείνους που αποφασίζουν, διότι τους παρουσιάζει τις συνέπειες των ενδεχόμενων αποφάσεων τους. Επικρίθηκε, γιατί εξήρε το στοιχείο του κόστους έναντι των ηθικών κριτηρίων, βλ.σχετικά Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», ο.π... Από την οικονομική επιστήμη προέρχεται, πέραν του προαναφερθέντος μοντέλου, και το **μοντέλο κόστους-αποτελεσματικότητας** ως μέθοδος ποσοτικού υπολογισμού των συνολικών δαπανών και αποτελεσμάτων ορισμένης πολιτικής, όπου το κόστος υπολογίζεται σε χρήμα και η αποτελεσματικότητα σε μονάδες αγαθών, υπηρεσιών κτλ., βλ.σχετικά Μ. Δεκλερής, «Συστημική Θεωρία»,σ.101, ο.π...

σύστημα χρήσης των δεικτών. Παράλληλα, θα πρέπει να διασφαλίζεται η *επανεξέτασή τους, ώστε να συσχετίζονται οι στρατηγικοί στόχοι με το σύστημα μέτρησης*. Η αναθεώρηση των δεικτών καθίσταται αναγκαία σε μια εποχή, όπου οι δημόσιες οργανώσεις δεν είναι εσωστρεφή, κλειστά συστήματα περιχαρακωμένα στον εαυτό τους με συμπαγή μονολιθική δομή αλλά ευέλικτα συστήματα με υψηλή αναστοχαστικότητα που τροφοδοτούνται με την αναγκαία επαναπληροφόρηση (feedback)¹⁰⁷.

Η παρακολούθηση και επανεξέταση των δεικτών αποτελεί το τελευταίο στάδιο που τηρείται κατά τη διαδικασία μέτρησης των αποδόσεων. Τα υπόλοιπα **εφτά (7)** είναι τα εξής:

- **ανάλυση των υπαρχουσών διαδικασιών με τη χρήση ειδικών τεχνικών ποιότητας**
- **καθορισμός δεικτών αποτελεσματικότητας**
- **καθορισμός μεθόδου μέτρησης των δεικτών αποτελεσματικότητας**
- **προσδιορισμός συγκρινόμενης οργάνωσης**
- **συλλογή στοιχείων και δεδομένων**
- **ανάλυση στοιχείων και εντοπισμός αποκλίσεων. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων δύνανται να αποτελέσουν προσωπικές συνεντεύξεις, διοικητικά αρχεία, χαρτογραφήσεις¹⁰⁸ είτε μέσω ερωτηματολογίων είτε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, διαβαθμισμένες παρατηρήσεις ενός εκπαιδευμένου παρατηρητή-αξιολογητή¹⁰⁹**

¹⁰⁷Ως ανατροφοδότηση ή ανάδραση (feedback) στα φυσικά συστήματα ορίζεται η προσφορά πληροφορίας κατά (ή μετά) την εκτέλεση της δράσης ενός συστήματος και έχει πάντα επιβιβρωτικό ή και διορθωτικό ρόλο. Όσο πιο άμεση και συγκεκριμένη είναι, τόσο πιο αποτελεσματική είναι

¹⁰⁸Οι χαρτογραφήσεις της ικανοποίησης των πολιτών-πελατών ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν διάφοροι τομείς της οικονομίας (τράπεζες, βιομηχανίες, δημόσιες υπηρεσίες) είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στη Σουηδία, στον Καναδά και στις ΗΠΑ, βλ.σχετικά Ν.Μιχαλόπουλος, «Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», σ.116-117, εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2007

¹⁰⁹Η τεχνική αυτή στοχεύει στη διαμόρφωση μιας σειράς διαβαθμισμένων κατηγοριοποιήσεων παρατηρούμενων περιπτώσεων μέσω της σύγκρισης της άμεσης αντίληψης που έχει ο εκπαιδευόμενος αξιολογητής για τη συγκεκριμένη περίπτωση και μιας a priori κλίμακας διαβάθμισης, βλ.σχετικά Ν.Μιχαλόπουλος, «Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», σ.118, ο.π...

- **ανάπτυξη προγράμματος δραστηριοτήτων για την εξάλειψη των αποκλίσεων και προσέγγιση των στόχων¹¹⁰.**

Τέλος, κατά τη συλλογή¹¹¹ και ανάλυση δεδομένων¹¹², τη φάση, δηλαδή, μετασχηματισμού των δεδομένων σε πληροφορίες, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο γεγονός ότι **τα αποτελέσματα και οι δείκτες δεν ταυτίζονται. Οι δείκτες** δεν μετρούν το φαινόμενο per se αλλά μόνο έμμεσα, **δείχνουν και δεν εξηγούν¹¹³**. Οι δείκτες δεν αποτελούν παρά ένα μέσο ή μέτρο επιτυχίας ή αποτυχίας, καθώς παρέχουν μια συνολική εικόνα της οργάνωσης και του έργου που έχει επιτευχθεί, αποτιμώντας την υλοποίηση των προγραμματισμένων στόχων, χωρίς να αποτελούν πανάκεια ή κλειδί επιτυχίας μιας οργάνωσης.

Μέσο Κόστος Ελέγχου [ΜΚΕ]	=	Συνολικό Κόστος / Σύνολο Ελέγχων (μέτρηση αποδοτικότητας)
Μέσο Κόστος Ελέγχου ανά άτομο [ΜΚΕ/Α]	=	Συνολικό κόστος διεξαγωγής ελέγχων / Σύνολο ατόμων που διεξάγουν ελέγχους
Ποσοστό Κόστους Ελέγχου [ΠΚΕ]	=	Πραγματικό κόστος ελέγχου / Υπολογιζόμενο Κόστος ελέγχου * 100
Ποσοστό Απόκλισης Κόστους Ελέγχου [ΠΑΚΕ]	=	Υπολογιζόμενο Κόστος - Πραγματικό Κόστος / Υπολογιζόμενο Κόστος * 100
Μέσος Αριθμός Εκπαιδευτικού Κόστους [ΜΑΕΚ]	=	Σύνολο Κόστους Εκπαίδευσης Ελεγκτών / Αριθμός Ελεγκτών

Πίνακας 1: Δείκτες Αξιολόγησης για την Οικονομική Διαχείριση, Μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έθνου Ελεγκτικών Μηχανισμών. σ. 37

¹¹⁰Βλ. Π. Καρκατσούλης, «Το Κράτος σε Μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάντζιμεντ στη διακυβέρνηση», σ. 91, ο.π...

¹¹¹**Κριτήρια για τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων είναι η αξιοπιστία, η εγκυρότητα, η χρονική ακρίβεια, η συχνότητα και η σχετικότητα**, βλ.σχετικά «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., (και οι Δουλαδέρης Ν., Καββαθάς Τρ. και άλλοι..), ο.π...

¹¹²**Κατά την ανάλυση δεδομένων θα πρέπει να καθοριστεί η περιοδικότητα της ανάλυσης και οι πηγές, από τις οποίες αντλούνται κάθε φορά τα δεδομένα**, βλ.σχετικά «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., (και οι Δουλαδέρης Ν., Καββαθάς Τρ. και άλλοι..), ο.π...

¹¹³Βλ.Ν.Μιχαλόπουλος, «Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», σ.124, ο.π...

Αριθμός Ελεγχόμενων Παραμέτρων [ΑΕΠ-Ι]	=	Αριθμός Παραμέτρων που Ελέγχθηκαν / Παράμετροι που προβλέπονται να ελεγχθούν [μέτρηση πληρότητας / ποιότητας]
Ποσοστό Αντιστοιχίας Καταγγελιών [ΠΑΚ]	=	Ποσοστό των Ελέγχων για ένα Τομέα / Ποσοστό του Τομέα στο Σύνολο των Πραγματοποιηθέντων Καταγγελιών

Πίνακας 2: Δείκτες Αξιολόγησης Ικανοποίησης Πολιτών, Μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών, σ. 40

1.4. ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΣΤΙΣ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτό το σημείο, η μέτρηση των αποτελεσμάτων συναντά τις κρίσιμες έννοιες της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Διότι ο σκοπός των μετρήσεων αποδοτικότητας είναι να κάνουμε εκείνο που έχει τεθεί ως στόχος (αποτελεσματικότητα) με τον σωστό τρόπο και το μικρότερο κόστος (αποδοτικότητα), ώστε να είμαστε παραγωγικοί (παραγωγικότητα)¹¹⁴. Το ακρωνύμιο με τα τρία “Ε” (economy, efficiency, effectiveness) είναι ευρύτερα γνωστό και οι τρεις αυτές έννοιες τίθενται στο επίκεντρο της προβληματικής της Δ.Δ. Προς μια αποσαφήνιση των εννοιών, ο όρος **παραγωγικότητα (productivity)**¹¹⁵ εκφράζει μια *σχέση μεταξύ αποτελέσματος και μέσων*¹¹⁶, αποτελώντας, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Ο.Ε.Ο.Σ.¹¹⁷ το 1950, «*το πηλίκο της διαίρεσης του παραγομένου αποτελέσματος δι’ ενός των συντελεστών της παραγωγής*». Ένας σαφέστερος ορισμός του είναι *ο λόγος του προϊόντος προς το σταθμικό μέσο των εισροών ή το πηλίκο της σχέσης αποτελεσματικότητα προς αποδοτικότητα*. Στην ουσία πρόκειται για *τη σχέση μεταξύ εισροών-εκροών*. Σε οργανωτικά πλαίσια, η έννοια

¹¹⁴Βλ. Π. Καρκατσούλης, «Το Κράτος σε Μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση», σ. 91, ο.π...

¹¹⁵Χρησιμοποιήθηκε γύρω στα 1530 από τον ανθρωπιστή φιλόσοφο Agricola, Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», Χρ. Διαμαντόπουλος, ο.π...

¹¹⁶Ο όρος **παραγωγικότητα** είναι το **πηλίκο των εκροών (εκτελεσθείσα εργασία, παρεχόμενη υπηρεσία) και των επιπτώσεων αυτών προς τις εισροές (εργασία, κεφάλαιο, υλικά, χώρος, ενέργεια, χρόνος κτλ.)**, βλ. σχετικά Ν.Μιχαλόπουλος, «Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», σ.27, εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2007 και Ν.Μιχαλόπουλος, «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», σ.203, εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2003

¹¹⁷Όπου Οργανισμός Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας, ο οποίος αργότερα μετονομάστηκε σε ΟΟΣΑ

της παραγωγικότητας περιλαμβάνεται ή αναλύεται στις ειδικότερες μορφές της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Ως **αποτελεσματικότητα (effectiveness)**, ορίζουμε την *ικανότητα της οργάνωσης να προσεγγίζει συγκεκριμένους προκαθορισμένους στόχους*¹¹⁸. Ο όρος **αποδοτικότητα (efficiency)** αναφέρεται στο *λόγο μεταξύ του κόστους και των αποτελεσμάτων* και συγκεκριμένα στη διοικητική πρακτική, αποδοτικότητα είναι *η ικανότητα μιας οργάνωσης να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα*¹¹⁹. Η αποδοτικότητα διακρίνεται από την αποτελεσματικότητα, καθώς η αποδοτικότητα δεν εξετάζει απλώς την έλευση ή μη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων αλλά και τις συνέπειες τους στο περιβάλλον της οργάνωσης, δηλαδή τις αγορές και τα λοιπά κοινωνικά υποσυστήματα¹²⁰.

Ιδιαίτερη μνεία χρήζει η αποσαφήνιση του όρου «**κόστος**», όπου συμπεριλαμβάνεται κάθε κατηγορία κόστους σε αυτόν¹²¹. Το κόστος, δηλαδή, δεν αποτιμάται σε χρηματικούς όρους αλλά εκφράζει και αξιολογήσεις κάθε είδους, εκφράζει, δηλαδή, ένα “δέον” και ως εκ τούτου έχει καταστεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής δράσης.¹²²

¹¹⁸Η εναλλακτικά η έννοια της **αποτελεσματικότητας** αναφέρεται στην υλοποίηση ή πραγματοποίηση των προγραμματισμένων τυπικά προβλεπόμενων στόχων και ως εκ τούτου, θεωρείται ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας στο Ν.Μιχαλόπουλος, «Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», ο.π...

¹¹⁹«Μεταξύ των δύο εναλλακτικών λύσεων του αυτού κόστους, αποδοτική είναι εκείνη διά της οποίας επιτυγχάνεται μεγαλύτερο αποτέλεσμα και μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων διά των οποίων επιτυγχάνεται το αυτό αποτέλεσμα, αποδοτική είναι εκείνη που έχει το μικρότερο κόστος»,βλ. Χρ. Διαμαντόπουλος, «Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα και η σύγχρονη Διοίκηση», Αθήνα 1986 Σημειώσεις ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, ο.π...

¹²⁰Βλ.σχετικά Π. Καρκατσούλης, «Το Κράτος σε Μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και...»,ο.π...

¹²¹Στα πλαίσια αυτά γίνεται κατανοητή η εννοιολογική σύγχυση που επικράτησε μεταξύ των όρων της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Η **παραγωγικότητα υπήρξε η κυρίαρχη έννοια μέχρι τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο: με την πάροδο όμως του χρόνου ο όρος αυτός αντικαταστάθηκε από εκείνου της αποδοτικότητας**. Ο όρος αποδοτικότητα, με τη σειρά του, μέχρι το τέλος του 19^{ου} αιώνα υπήρξε ταυτόσημος εκείνου της αποτελεσματικότητας και απέκτησε το πλήρες νόημά του στο πλαίσιο της Θεωρίας για τη λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με τον Χρ. Διαμαντόπουλο, «Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα και η σύγχρονη Διοίκηση», Αθήνα 1986 στο Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, ο.π...

¹²²Η αξιολόγηση (evaluation) μιας δημόσιας πολιτικής αποτελεί το τελευταίο στάδιο στο ορθολογικό υπόδειγμα (τα υπόλοιπα τρία είναι η ανάδειξη των ζητημάτων προτεραιότητας, η

Η εννοιολόγησή τους αναδεικνύει τους σκοπέλους, στους οποίους ενδέχεται να προσκρούσουν οι μετρήσεις. Η μέτρηση της παραγωγικότητας, για παράδειγμα, διευκολύνεται, όταν τα διοικητικά έργα επιδέχονται ποσοτικών μετρήσεων (quantifiable) λ.χ. αριθμός έκδοσης διοικητικών αδειών λειτουργίας διαφόρων επαγγελμάτων. Ο βαθμός αντικειμενικότητας του χρησιμοποιούμενου δείκτη, όπως και η ύπαρξη προγενέστερων δεδομένων (data) για ίδια ή παραπλήσια έργα, συνεκτιμώνται και συνπροσδιορίζουν την ακρίβεια μέτρησης της παραγωγικότητας τους. Παρόμοιες δυσκολίες συναντώνται και στη προσπάθεια μέτρησης της αποδοτικότητας, καθώς η αποδοτικότητα δεν αποτιμάται μόνο ως προς τις οικονομικές της εκφάνσεις. Και όταν η μέτρηση της αποδοτικότητας γίνεται σε σχέση με το κόστος, δεν γίνεται σε απόλυτες τιμές αλλά σε σχετικές με την έννοια ότι μετράμε την επίτευξη του αποτελέσματος σε σχέση με τις πηγές που διατέθηκαν¹²³.

Οι έννοιες της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, καθώς συνιστούν κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής δράσης, δεν συνιστούν απόλυτα μεγέθη. Η σημασία των παραπάνω εννοιών αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα στη σύγχρονη εποχή, όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και η αλόγιστη χρήση τους κρίνεται απαγορευτική. Επιπροσθέτως, το κράτος είναι σύγχρονο, όταν «πλοηγεί» σωστά την οικονομία και αξιοποιεί αποτελεσματικά το δημόσιο χρήμα όντας υπόλογο απέναντι στους πολίτες-πελάτες, οι οποίοι κάνουν χρήση των υπηρεσιών που προσφέρει και φορολογούνται από αυτό δρομολογώντας μια αμφίδρομη και ισότιμη σχέση.

1.5. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (NAM)

αναζήτηση εκ των εναλλακτικών της επιλογής της βέλτιστης λύσης, η υλοποίηση της απόφασης), σύμφωνα με Ν.-Α. Αλεξόπουλος, Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής», ο.π...

¹²³Σε χώρες, όπως το ΗΒ και η Ιαπωνία, κριτήριο αποδοτικότητας αποτελεί το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας στην παροχή μιας υπηρεσίας από την οργάνωση που λειτουργεί σύμφωνα με την αρχή της «καλύτερης αξίας» και προσδιορίζεται σε σχέση με τον δείκτη αποδοτικότητας που αφορά σ' αυτή ακριβώς τη λειτουργία. Ως καλύτερη αξία μεταφράζεται ο όρος «Best Value», με τον οποίο προσδιορίζεται το καθήκον των υπηρεσιών να διασφαλίζουν συνεχείς βελτιώσεις στον τρόπο λειτουργίας τους συνδυάζοντας την οικονομικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Ο όρος σηματοδοτεί ένα φάσμα δράσεων και προγραμμάτων που έγιναν γνωστά στο ΗΒ με τον ομώνυμο γνωστό τίτλο βλ., www.worcestershire.gov.uk, «a Simple Guide to Best Value», στο Π. Καρκατσούλης, «Το Κράτος σε Μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και...», ο.π...

Σε όλες τις εποχές, η αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας αποτελεί μια στρατηγική στόχευση παρούσα σε όλα τα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης¹²⁴. Κατά τη δεκαετία του '70, ο δημόσιος τομέας χαρακτηριζόταν από έντονες δυσλειτουργίες και ανεπάρκειες, με αποτέλεσμα η συμπίεση με τον ιδιωτικό τομέα να εμφανίζεται ως η μόνη ιδεατή λύση. Εάν συνυπολογίσουμε την «κρίση διακυβέρνησης»,¹²⁵ την πληροφοριακή έκρηξη, την προσέγγιση της δημόσιας γραφειοκρατίας με όρους πολιτικής οικονομίας, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τις αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες (public client – oriented services) και την αναζήτηση από τους εργαζομένους εργασιών που παρέχουν δυνατότητες αυτοπραγμάτωσης, συνθέτουμε τη συνολική εικόνα αλλαγής της κοινωνικής πραγματικότητας που ωθεί στην εδραίωση του ΝΑΜ¹²⁶.

Το ΝΑΜ ταυτίστηκε με τους εκφραστές του οικονομικού (νεο-)φιλελευθερισμού των διαδοχικών κυβερνήσεων των *R.Reagan* και *M.Thatcher*¹²⁷. Οι απαρχές του εντοπίζονται στην προσέγγιση της Επιστημονικής Διοίκησης (*Scientific Management*) του *F.W.Taylor*, όπου η διοίκηση ορίζεται ως τεχνική της οργάνωσης, με σκοπό την ικανοποίηση οικονομικών στόχων ως γνήσιο τέκνο του πνεύματος της Βιομηχανικής

¹²⁴Ως διοικητική μεταρρύθμιση νοείται η σχεδιασμένη παρέμβαση της ανώτατης πολιτικοδιοικητικής ηγεσίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν προβλήματα στη δομή, τη λειτουργία και την κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών. βλ.Α.Μακρυδημήτρης σε άρθρα κτλ.

¹²⁵Η «κρίση διακυβέρνησης», η οποία διέτρεχε τη δεκαετία του '80 τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης, εμφανίζεται ως «κρίση νομιμοποίησης» ή ως «απαξίωση των κομμάτων» και αναφέρεται στην ανικανότητα του σύγχρονου κράτους ευημερίας να αντιμετωπίσει τα κοινωνικά προβλήματα που είχε υποσχεθεί ότι θα έλυνε, σύμφωνα με Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Πολιτική και Δημόσια Διοίκηση», ο.π...

¹²⁶Το ΝΑΜ ενσωματώνει παραδοχές από περισσότερες κοινωνικές επιστήμες (οικονομία, κοινωνιολογία) με μια πλειάδα συγγραφέων να προκρίνουν την πολιτική οικονομία και τη διοίκηση επιχειρήσεων ως τις θεωρητικές του βάσεις

¹²⁷Σε αντίθεση με τις πολιτικές ρητορείες περί αποδυνάμωσης του κράτους και τις μαζικές ιδιωτικοποιήσεις **οι εξουσίες του κράτους μάλλον ενισχύθηκαν παρά αποδυναμώθηκαν ιδιαίτερα στη Μ. Βρετανία** σε μια εποχή, όπου τα αδιέξοδα της πετρελαϊκής κρίσης, του πληθωρισμού (τόσο εξαιτίας του Πολέμου του Βιετνάμ όσο και λόγω της ανόδου των τιμών των εμπορευμάτων στις παγκόσμιες αγορές) και της γενικότερης δημοσιονομικής κρίσης ζητούσαν επίμονα λύση. Σε χώρες, όπως οι **ΗΠΑ, η Νέα Ζηλανδία και η Αυστραλία** το φιλελεύθερο πρότυπο ενίσχυσε την προώθηση μέτρων, τα οποία ευνοούν τη διερεύνηση του ιδιωτικού τομέα, εδραιώνοντας την ιδέα για μερική ή ολική «ιδιωτικοποίηση» της δημόσιας διοίκησης υπό την έννοια της πλήρους μεταβίβασης δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών στον επιχειρηματικό τομέα της οικονομίας ή ως εισαγωγή μεθόδων, πρακτικών ακόμα και αξιών του διοικείν και του επιχειρείν από τον ιδιωτικό τομέα.

Επανάστασης¹²⁸. Στα πλαίσια αυτά, γίνεται αντιληπτή η έμφαση στις **αξίες** που **πρεσβεύει το ΝΑΜ με κυρίαρχες εκείνες της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας**. Η οικονομικότητα, ως θεμελιώδης αρχή του ΝΑΜ, εξυπηρετείται μέσω της εκτίμησης του **οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος** και αποτυπώνεται καταρχήν στη σύνταξη των δημοσίων προϋπολογισμών¹²⁹. Η *υπαγωγή της διοίκησης σε μια λογική αξιολόγησης της δράσης της βάσει του οικονομικού οφέλους και μόνο αποτέλεσε την βασική εστία επίκρισης του μοντέλου αυτού διοίκησης*. Παρά τις επικρίσεις που δέχθηκε, το ΝΑΜ προβάλλει ως διαφορετικός τρόπος λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών που συμβάλλει στην ποιοτικότερη διαχείριση των σύγχρονων κοινωνικών αναγκών και συμπεριλαμβάνει **δράσεις που ανήκουν είτε στο κλασικό μάνατζμεντ είτε σε επιμέρους κοινωνικές επιστήμες**¹³⁰:

- *αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και πόρων*
- *προγραμματισμό*
- *ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού*
- *σχεδίαση δημοσίων πολιτικών με λογική ανταγωνισμού*
- *διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με βάση τη γνώση*
- *αξιοποίηση των ΤΠΕ*
- *ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας με τη δημιουργία εξω-ιεραρχικών σχημάτων*
- *λήψη αποφάσεων με ευρεία κοινωνική διαβούλευση*
- *κατάργηση εμποδίων για την ανάπτυξη των αγορών μέσω της υιοθέτησης προγραμμάτων κανονιστικής μεταρρύθμισης*
- *βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω των εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησής τους*
- *συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μετά από διαπραγματεύσεις και όχι σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες δημοσίου δικαίου και*

¹²⁸Βλ. Χρ. Διαμαντόπουλος, «Οργανωτικές Θεωρίες», στο Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, ο.π...

¹²⁹Σημαντική θέση στο οικοδόμημα του ΝΑΜ κατέχει η ανάλυση κόστους-οφέλους, μια διαδεδομένη τεχνική που θέτει ως κριτήριο επιλογής μιας δημόσιας πολιτικής το καθαρό όφελος που προκύπτει για το σύνολο των πολιτών που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα και είναι μεγαλύτερο από το όφελος που αποδίδει κάθε άλλη εναλλακτική πρόταση

¹³⁰Βλ. Β. Stanford, «What the New Public Management is Achieving», σ. 65 στο Π. Καρκατσούλης, «Το Κράτος σε Μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη Διακυβέρνηση», ο.π...

- **μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking)**¹³¹ αντανακλώντας τις ουσιαστικές της διαφορές με το γραφειοκρατικό πρότυπο, οι οποίες αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα.

Διαφορές μεταξύ Δημόσιας Γραφειοκρατίας και Δημόσιου Μάνατζμεντ

Δημόσια Γραφειοκρατία	Δημόσιο Μάνατζμεντ
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

1.6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (ΔμΣ/MANAGEMENT BY OBJECTIVES)

Το ΝΔΜ εισάγει μια διαφορετική αντίληψη για το ρόλο του κράτους στην οικονομία και την κοινωνία χρησιμοποιώντας εργαλεία του ιδιωτικού τομέα. Η στοχοθεσία συνδέεται με ένα εξ' αυτών, τη **Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management By Objectives – MBO)**. Η **στοχοθεσία** κατέχει κυρίαρχη θέση στο οικοδόμημα δράσεων του ΝΔΜ, το οποίο υποστηρίζει τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση της διοικητικής δράσης *στη βάση στόχων και αποτελεσμάτων*.

¹³¹Ως **benchmarking** ή **process benchmarking** ορίζουμε τη μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται στο management και ειδικότερα στο στρατηγικό management, επιχειρήσεων ή οργανισμών για την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας τους, με μέτρο σύγκρισης την “καλύτερη πρακτική” στον τομέα τους. Αυτό με τη σειρά του διευκολύνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύξουν σχέδια για τον τρόπο υιοθέτησης της «καλύτερης πρακτικής» συνήθως με αύξηση κάποιων πτυχών της απόδοσής τους. Το benchmarking μπορεί να είναι ένα μεμονωμένο γεγονός (one-off event) αλλά συχνά αντιμετωπίζεται σαν μια συνεχής διαδικασία, κατά την οποία οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί προσπαθούν να βελτιώσουν τις πρακτικές τους. Μια διαδικασία παρόμοια με το benchmarking χρησιμοποιείται επίσης στις δοκιμές τεχνικών προϊόντων και στην έρευνα εδάφους. Benchmarking, δηλαδή, είναι η συγκριτική αξιολόγηση των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής και των προϊόντων ενός οργανισμού σε σχέση με τους καλύτερους οργανισμούς στο αντίστοιχο πεδίο. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τη βοήθεια επιλεγμένων δεικτών και αξιολογεί τις επιδόσεις σε επιμέρους τμήματα καθώς και σε επιμέρους διαδικασίες μιας επιχείρησης βλ. www.urenio.org

Προχωράει δε ένα βήμα παρακάτω, προτείνοντας την κατάρτιση προϋπολογισμού και συστημάτων μισθοδοσίας, με βάση τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα.

Η ΔμΣ αποτελεί χρήσιμο *εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού*, το οποίο *περιλαμβάνει κρίσιμες λειτουργίες*, όπως ο προγραμματισμός και η στοχοθεσία (planning), η κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της οργάνωσης (organizing), η ευρύτερη δυνατή αξιοποίηση, προαγωγή και ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού (staffing), η επικοινωνία, υποκίνηση και διεύθυνση του προσωπικού (directing) και τέλος, ο έλεγχος της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και η ανάληψη διορθωτικών μέτρων (controlling). Η ιδιαιτερότητά του έγκειται στον συμμετοχικό τρόπο προσδιορισμού των στόχων της οργάνωσης που εδράζεται στη θεληματική συνεργασία και την αυτοδέσμευση στη θέσπιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των στόχων και αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται κάθε φορά. Η υιοθέτηση των σκοπών και στόχων της εκάστοτε οργάνωσης γίνεται κατόπιν αμοιβαίας συμφωνίας των υφισταμένων με τη διοίκηση της οργάνωσης, γεγονός που αποτυπώνει με ενάργεια τη σπουδαιότητα αυτής της μεθόδου διοίκησης και την αντιδιαστέλλει προς τα πενταετή προγράμματα δράσης, τα οποία εφαρμόζονταν στην πρώην Σοβιετική Ένωση. Τα προγράμματα αυτά ήταν κατευθυνόμενα από την ανώτατη ηγεσία (top-bottom approach), συγκεντρωτικά και καθόλου συμμετοχικά, καθώς δεν επέτρεπαν το παραμικρό περιθώριο πρωτοβουλίας στους υφισταμένους. Με θεμελιωτή τον Peter Drucker¹³², κατά τη δεκαετία του '50, ή τον Chester Barnard¹³³, κατά άλλους διανοητές, η ΔμΣ αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα παρακίνησης και υποκίνησης των εργαζομένων, μια διοικητική φιλοσοφία που σέβεται τους ανθρώπους της, οι οποίοι με τη σειρά τους, νιώθοντας ελεύθεροι, εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της οργάνωσης. Διότι αισθάνονται έτοιμοι¹³⁴ να αναπτύξουν τις δεξιότητες¹³⁵

¹³²Ο Peter Drucker ήταν σύμβουλος της General Motors

¹³³Κατά άλλους διανοητές, η Διοίκηση Μέσω στόχων είχε ως εμπνευστή της τον Douglas Mac Gregor πολύ πριν την έλευση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και για άλλους τον Alfred Sloan. Ο Douglas Mac Gregor πρότεινε, ότι κάθε στέλεχος πρέπει να θεωρείται υπεύθυνο για ορισμένους βραχυπρόθεσμους στόχους που τίθενται σε συμφωνία με τους προϊσταμένους του και σε αναφορά με τους οποίους θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοσή του για ορισμένη χρονική περίοδο στο Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1989

¹³⁴Βλ. P. Drucker, «Management: Tasks, Responsibilities, Practices», εκδ. Harper and Row, New York 1974, σ. 442 στο Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1989

τους, εκεί όπου τα συναισθήματα αποκτούν μεγαλύτερη σημαντικότητα από τα γεγονότα. Σε αυτό το εύρυθμο περιβάλλον, τα μέλη της οργάνωσης ορίζουν τους σκοπούς της¹³⁶ και οι ατομικοί στόχοι διαπλέκονται στενά με τους οργανωτικούς.

Στα πλαίσια της θεωρίας αυτής, η οργάνωση μπορεί να ιδωθεί ως ένα σύστημα εύκαμπτο, όπου ο σεβασμός της αξίας του ανθρώπου αποτελεί την ύψιστη αξία του σε στενή συσχέτιση με το ιαπωνικό μάνατζμεντ. Σε αντίθεση με το αμερικανικό, το ιαπωνικό μάνατζμεντ κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται σημαντικός και κατ'επέκταση να ταυτίζεται με την οργάνωση, στην οποία εργάζεται και να προσπαθεί για την ορθότερη λειτουργία της¹³⁷.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του ολοκληρωμένου αυτού συστήματος διοίκησης είναι πολλαπλά και περιλαμβάνουν :

- *την αύξηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης, καθώς εργάζονται όλοι μαζί αρμονικά για την επίτευξη κοινών σκοπών σε ένα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας, όπου οι διαπροσωπικές σχέσεις δομούνται στη βάση της υπευθυνότητας, της συλλογικότητας, της λήψης πρωτοβουλιών και της αφοσίωσης στο «κυνήγι των στόχων» της οργάνωσης*
- *δημιουργείται μια ορθολογιστική βάση για την προσαρμογή σε περιβαλλοντικές συνθήκες και τη σταδιακή απορρόφηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας¹³⁸*
- *παράγονται καλύτερες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, αφού το MBO προσφέρει μια κατάλληλη τεχνική τοποθέτησης του προϋπολογισμού και των πηγών και*
- *μειώνονται τα περιθώρια διαφθοράς και εξαργύρωσης κάθε είδους οφέλους, καθώς ο εργαζόμενος διακατέχεται από έντονη αίσθηση υπευθυνότητας και ταυτίζει την προσωπική του ταυτότητα με εκείνη της*

¹³⁵ Όπου ως δεξιότητες ορίζονται οι ανεπτυγμένες ικανότητες. Κατά τον Katz, διακρίνονται σε τεχνικές, συμπεριφορικές, διανοητικές-συνθετικές, βλ. σχετικά Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», Β.Σουλάνδρου, ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, ο.π...

¹³⁶ Βλ. Μύρων Ζαβλανός, «Οργάνωση και Διοίκηση – Τόμος Α΄», εκδ. Έλλην, Αθήνα 1996

¹³⁷ Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα, όπου ο εργαζόμενος σε μια ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία φτιάχνει τους υαλοκαθαριστήρες των αυτοκινήτων της που συναντάει στο δρόμο του, βλ. Γκ. Μόργκαν, «Οι όψεις της οργάνωσης», εκδ. Καστανιώτης, Αθήνα 2001

¹³⁸ Κι αυτό γιατί αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, με άμεση επενέργεια την ορθότερη υλοποίηση και αξιολόγηση-ανατροφοδότηση της διοικητικής δράσης στο Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1989

οργάνωσης. Εφόσον τον σέβεται η οργάνωση, σέβεται κι εκείνος με τη σειρά του την οργάνωση.

Αναγνωρίζεται, το πεπερασμένο των δεξιοτήτων, όπως και αδυναμιών της οργάνωσης¹³⁹ και κατά συνέπεια, το γεγονός ότι η **βελτιστοποίηση των διαδικασιών δεν είναι εφικτή.**

Αναλυτικότερα, η ΔμΣ διέρχεται τα ακόλουθα **στάδια:**

α) προσδιορισμός των οργανωτικών σκοπών και στρατηγικών επιδιώξεων της οργάνωσης από τα ανώτερα στελέχη που περιλαμβάνει τη διασαφήνιση του χαρακτήρα της

β) συγκεκριμενοποίηση επιδιώξεων σε πρακτικούς-επιχειρησιακούς στόχους για κάθε οργανωτική υπομονάδα και διατύπωσή τους σε πρόγραμμα δράσης. Ειδικότερα, γίνεται κατανομή – επιμερισμός του οργανωτικού έργου, εξειδικεύεται το προσωπικό σε αντίστοιχα καθήκοντα, προσδιορίζονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης, περιγράφονται οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων και καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι, προσδιορίζεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής και τα τελικά κριτήρια μέτρησης και αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των τελικών αποτελεσμάτων¹⁴⁰

γ) εξειδικεύονται και διαφοροποιούνται οι στόχοι. Στο στάδιο αυτό, καταγράφονται οι κρίσιμες δραστηριότητες¹⁴¹ και **καθορίζονται οι δείκτες αποτελεσματικότητας**, κατόπιν αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ο εργαζόμενος διαδραματίζει ενεργό ρόλο και κατά την παρακολούθηση του χρονικού προγραμματισμού αλλά και την υλοποίηση και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων. **Για κάθε κρίσιμη δραστηριότητα προσδιορίζονται ορισμένοι δείκτες αποτελεσματικότητας**, οι οποίοι λειτουργούν

¹³⁹ Όπως υποστηρίζει και ο H. Simon στην κριτική του για το ορθολογικό υπόδειγμα, « η ανθρώπινη νοημοσύνη έχει πεπερασμένες δυνατότητες να ... συνεκτιμά ανά πάσα στιγμή πλήθος εναλλακτικών, ώστε να επιλέγει την βέλτιστη», βλ. σχετικά Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής», Ν.-Α. – Αλεξόπουλος, ο.π...

¹⁴⁰ Βλ. Αντ. Μακρυδημήτρης, «Η Στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», σ.288, στο Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», ο.π...

¹⁴¹ Ως **κρίσιμες δραστηριότητες ή περιοχές αποτελεσμάτων (key result areas)** θεωρούνται εκείνες, οι οποίες είναι **καίριες και η επίτευξή τους αποτελεί προϋπόθεση της οργανωτικής επιβίωσης**

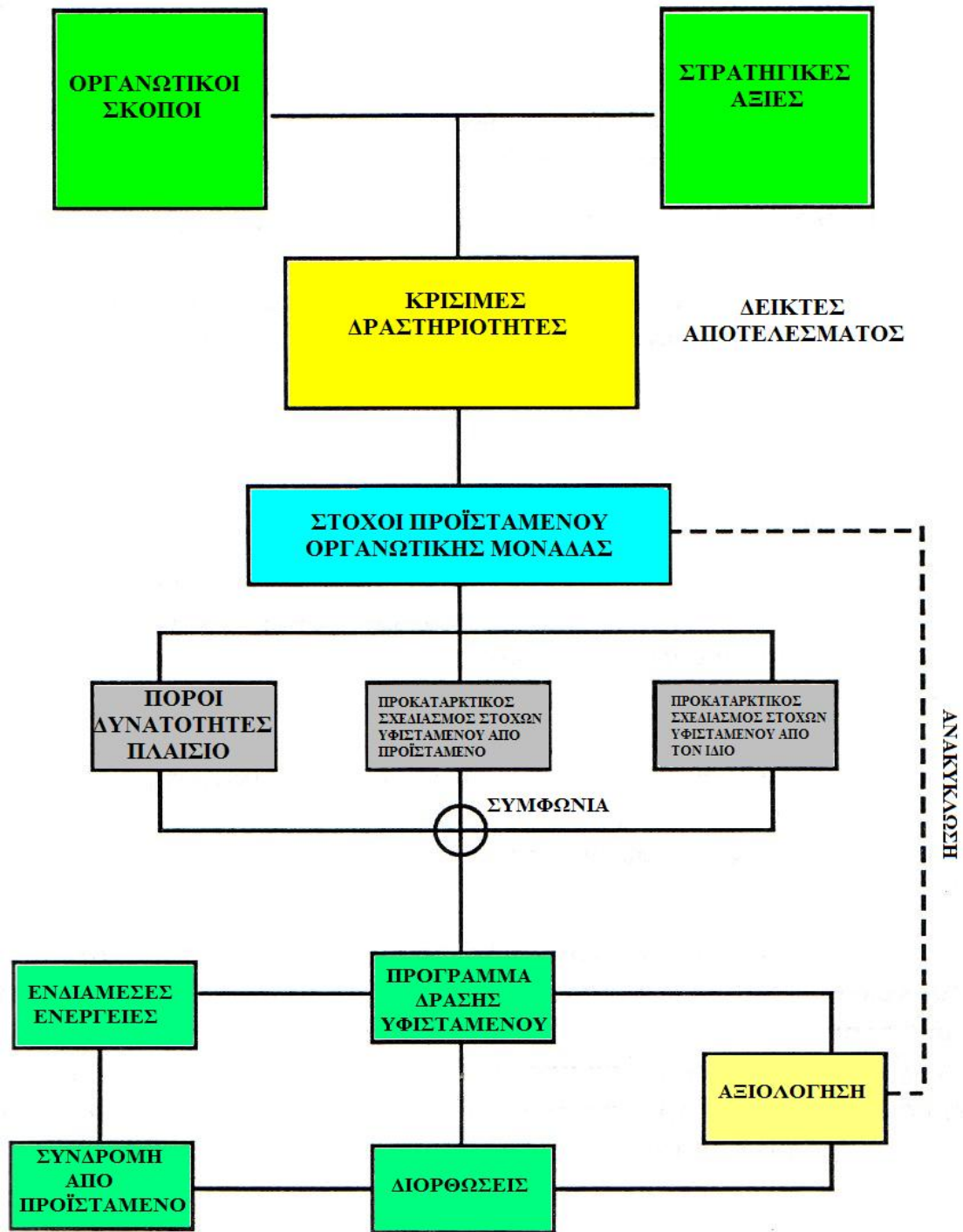
ως κριτήρια εκτίμησης του βαθμού προσέγγισης ή επίτευξης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος¹⁴²

δ) ο προϊστάμενος μετά τη συμφωνία παρακολουθεί και συνεπικουρεί τη προσπάθεια υλοποίησης των στόχων του υφισταμένου

ε) ο τελευταίος λειτουργεί με καθεστώς σχετικής αυτονομίας με ευρεία αποσυγκέντρωση ευθυνών και αρμοδιοτήτων. *Ειδικότερα, αναλαμβάνει την υλοποίηση προγραμμάτων δράσης, προβαίνει στις τυχόν διορθώσεις και σε μια καταρχήν αξιολόγηση του έργου εν όψει των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν*

στ) διεξάγονται περιοδικοί έλεγχοι της απόδοσης από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με τον υφιστάμενο, οι οποίοι αφορούν στην επισήμανση των αποκλίσεων μεταξύ πραγματικών και επιθυμητών αποτελεσμάτων, τη διόρθωσή τους και την περαιτέρω ανάπτυξη των στόχων και δυνατοτήτων των υφισταμένων.

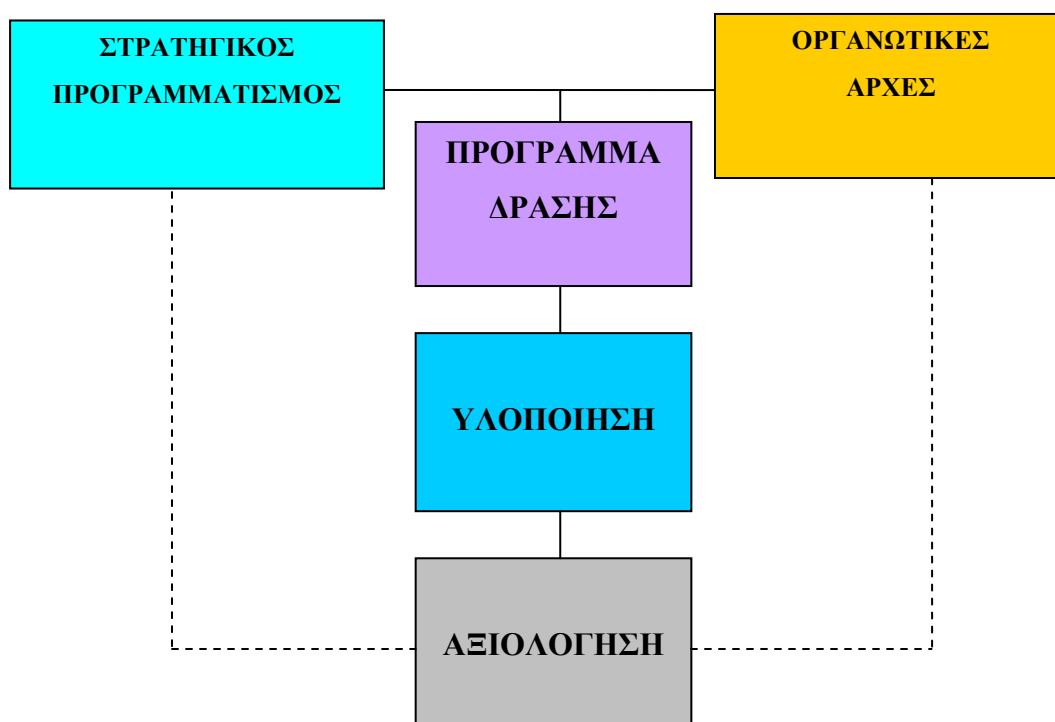
¹⁴²Οι δείκτες αυτοί λειτουργούν ως κριτήρια εκτίμησης του βαθμού προσέγγισης ή επίτευξης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, βλ.σχετικά στο Μ .Δεκλερής (εισ.-επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», ο.π...



Σχήμα 2: Διαδικασία της Διοίκησης με Στόχους,
«Διοίκηση Συστημάτων», Μ. Δεκλερής, σ.293

Ειδικότερα, η ΔμΣ προσδιορίζεται ως εξής:

- *οι οργανωτικές αρχές και ο στρατηγικός προγραμματισμός ανήκουν στην αρμοδιότητα των ανώτερων στελεχών που καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς*
- *οι αντικειμενικοί σκοποί μεταφράζονται σε προγράμματα δράσης που καθορίζουν τους ατομικούς στόχους του κάθε υπαλλήλου*
- *προσδιορίζονται οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των στόχων*
- *υλοποιούνται οι στόχοι και*
- *αξιολογούνται τα αποτελέσματα*



Σχήμα 3: «Διοίκηση Συστημάτων», Μ.

Δεκλερής, σ.280

Όπως κάθε επιστημονική προσέγγιση, η ΔμΣ αποτελεί ένα παράθυρο θέασης αλλά ταυτόχρονα και ένα παράθυρο μη θέασης¹⁴³. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν προγράμματα μανάτζμεντ κατευθυνόμενα από τη μέθοδο του MBO, γεγονός που κατέδειξε τα θετικά και τα αρνητικά σημεία της εν λόγω μεθόδου¹⁴⁴. Οι βασικές **επικρίσεις** του μοντέλου αυτού διοίκησης αφορούν την **αδυναμία**

¹⁴³Σύμφωνα με ρήση του Α. Μακρυδημήτρη.

¹⁴⁴**Κριτική ασκήθηκε και ως προς το ΝΑΜ** ως προς τη συρρίκνωση των ανθρώπινων δικαιωμάτων, την υπαγωγή της διοίκησης στην οικονομική εκδοχή του οφέλους και του αποτελέσματος και την απογύμνωση της από το ανθρώπινό της περιεχόμενο

διατύπωσης αντικειμενικών στόχων, την έλλειψη ευελιξίας, τη μη αναγνώριση της σπουδαιότητας εφαρμογής του τόσο από τα μέλη της οργάνωσης όσο και από την διοίκησή της που αδυνατεί να την υποστηρίξει και την «αποτυχία» του προγράμματός να παρουσιάσει ικανοποιητικά αποτελέσματα στην κατεύθυνση της ανάπτυξης υγιών σχέσεων μεταξύ της ομάδας και συνακόλουθα σε εκείνη της παρακίνησης των εργαζομένων.

Η ΔμΣ συνδέεται στενά με τη διοίκηση των αποτελεσμάτων¹⁴⁵, η οποία αποτελεί κυρίαρχη τάση εδώ και δεκαετίες σε άλλες χώρες¹⁴⁶. Καθώς η επίτευξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια καθολική ανάγκη, η αξιοποίηση των παραπάνω μεθόδων αναδεικνύεται σε ζήτημα αιχμής. Η χώρα μας, έχοντας διαγνώσει τις βαθύτερες αλλαγές που συντελούνται, αναπτύσσει τις πολιτικές εκείνες που θα οδηγήσουν σε μια διοίκηση υψηλής απόδοσης άλλοτε δειλά κι αμήχανα κι άλλοτε τολμηρά...

¹⁴⁵ Αν και ο Ν.Μιχαλόπουλος επισημαίνει, ότι «η διοικητική τεχνική της Διοίκησης μέσω Στόχων αναφέρεται κυρίως στον έλεγχο της διαδικασίας στοχοθεσίας, ενώ η διοίκηση αποτελεσμάτων αποδίδει ειδικό βάρος στη μέτρηση της επιτυχίας, της εκτίμησης του βαθμού υλοποίησης των προγραμματισθέντων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και από την άποψη αυτή είναι ένα βήμα εξέλιξης της λογικής της Διοίκησης μέσω Στόχων» στο Ν.Μιχαλόπουλος, «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», σ.206, εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2003

¹⁴⁶ Χώρες πρωταγωνιστές στο πεδίο της μέτρησης αποτελεσμάτων αποτελούν οι ΗΠΑ (το 1971 ο Nixon υιοθέτησε τη Διοίκηση μέσω Στόχων ως μεθοδολογία προγραμματισμού και στοχοθεσίας), η Μεγάλη Βρετανία, οι Σκανδιναβικές, η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία, όπου τη δεκαετία του 1990 γεννήθηκε η πολιτική για την καθιέρωση δεικτών μέτρησης και η Γερμανία, όπου υιοθετήθηκε η μέτρηση των αποτελεσμάτων μέσω των πρωτοβουλιών που εγγράφονται στο πρόγραμμα «Neue Steuerung», με στόχο τη διαχείριση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και των εν γένει οικονομικών δυσκολιών στο Ν.Μιχαλόπουλος, «Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», σ.41-45, εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2007. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή δεικτών επίδοσης αποτελεί το κυριότερο εργαλείο μέτρησης και αξιολόγησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στο ΗΒ, τη Σουηδία, την Αυστραλία και τις ΗΠΑ, ενώ στην Πορτογαλία που έχει παρόμοια δομή με τη δική μας έχουν καθιερωθεί Βραβεία Ποιότητας και καλύτερων πρακτικών και το διάταγμα 1259/1997 για τη θέσπιση Χαρτών Δικαιωμάτων των Πολιτών λειτούργησε προς την κατεύθυνση υιοθέτησης σύγχρονων μέτρων. Συγκεκριμένα, για τους ΟΤΑ το ΗΒ και η Ν.Ζηλανδία δημοσιεύουν συγκεντρωτικά στοιχεία και ενθαρρύνουν τις βέλτιστες πρακτικές. Στο ΗΒ η ανάπτυξη, συλλογή και δημοσίευση των δεικτών αναλαμβάνεται από την Audit Commission, μια μη κυβερνητική δημόσια υπηρεσία, η οποία μαζί με τους φορείς, των οποίων αποτιμούσε την απόδοση, δημοσίευσε 200 δείκτες αποδοτικότητας για κάθε τομέα δράσης τους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β':ΟΙ ΠΡΩΤΕΣ ΑΠΟΠΕΙΡΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΝΑΜ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ...

2.1. Ο ΝΟΜΟΣ 1943/1991

Στην Ελλάδα, η απαξίωση της σύγχρονης διοίκησης από τους πολίτες αποτελεί μια πανθομολογούμενη αλήθεια. Οι δημόσιες οργανώσεις αντιμετωπίζονται με χλεύη, περιφρόνηση και δυσaráσκεια αδυνατώντας να ανταποκριθούν στην αρχική τους αποστολή, δηλαδή, την ποιοτική παροχή δημόσιων αγαθών¹⁴⁷. Η διοικητική βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών παραμένει ζητούμενη, παρά τις συνεχείς, μεγαλόστομες διακηρύξεις των διαδοχικών κυβερνήσεων για διοικητική μεταρρύθμιση. Εντούτοις, παρά την καθυστέρηση στην ανάληψη σχετικών δράσεων στη χώρα μας, καταγράφονται τις τελευταίες δεκαετίες σημαντικές προσπάθειες μετασχηματισμού των δημόσιων οργάνωσεων σε «**κέντρα επίτευξης αποτελεσμάτων με διακριτή ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας**»¹⁴⁸.

Η πρώτη απόπειρα εισαγωγής σύγχρονων τάσεων στα πλαίσια συμπίεσης με τις μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα στον υπόλοιπο κόσμο¹⁴⁹ και την υιοθέτηση νέων διοικητικών εργαλείων γίνεται με την ψήφιση του **νόμου 1943/1991** περί «**εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλων διατάξεων**»¹⁵⁰. Ο νόμος αυτός **επιχειρεί για πρώτη φορά την εισαγωγή στοιχείων ΝΑΜ** στο ελληνικό διοικητικό τοπίο ενσωματώνοντας στο κείμενό του ένα μέρος των προτάσεων της «Έκθεσης των 100».

¹⁴⁷Ως δημόσιο αγαθό ορίζουμε «το αγαθό, το οποίο από τη στιγμή που θα παραχθεί, όλα τα μέλη μιας κοινωνίας μπορούν συγχρόνως να ικανοποιούνται εξίσου από αυτό, δίχως η ικανοποίηση του ενός να μειώνει την ικανοποίηση του άλλου» στο Δ. Καράγεωργας, «Οι οικονομικές λειτουργίες του κράτους», σ.103, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1980

¹⁴⁸Βλ. Ένωση Αποφοίτων ΕΣΔΔ και ΕΣΤΑ, «Η αναγκαία μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», Κωνσταντίνος Θ.Παπαδημητρίου – Αντ. Μακρυδημήτρης στο www.nspa.gr

¹⁴⁹Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι *διοικήσεις της αγγλοσαξωνικής παράδοσης προώθησαν κατά την προηγούμενη 20ετία τις μεταρρυθμίσεις του ΝΑΜ με πολύ εντονότερους ρυθμούς από τις ευρωπαϊκές διοικήσεις, στις οποίες η εισαγωγή δεικτών αποδοτικότητας γίνεται με πολύ αργούς ρυθμούς και επιλεκτικά σε ορισμένους τομείς της διοικητικής δράσης*

¹⁵⁰Βλ. Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50/11.4.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» στο www.et.gr

Η επιρροή της «Έκθεσης των 100»¹⁵¹ είναι υπέρ το δέον αισθητή, καθώς στα άρθρα 1-4 προτείνεται η **κατάρτιση ενός τριετούς ειδικού προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού που θα κατατίθεται στη Βουλή για συζήτηση και ψήφιση**¹⁵², με τελικό στόχο «τη συστηματικότερη οργάνωση των μέτρων για τη βελτίωση της λειτουργικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα»¹⁵³. Παράλληλα, προβλέπεται η συγκρότηση διακομματικής Επιτροπής για την παρακολούθηση της εφαρμογής των μέτρων του προαναφερθέντος προγράμματος καθώς και η συγκρότηση επιτροπής από ανώτατους δικαστικούς λειτουργούς, καθηγητές των Α.Ε.Ι., υπηρεσιακά όργανα, εκπροσώπους των κομμάτων και των συνδικαλιστικών φορέων για τη μελέτη της αναδιοργάνωσης φορέων του δημόσιου τομέα¹⁵⁴. Τέλος, βασική ρύθμιση αποτελεί η θεσμοθέτηση **κατάθεσης ειδικής έκθεσης εκ μέρους των Υπουργείων για την πρόοδο που πραγματοποίησαν κατά το προηγούμενο έτος στα ζητήματα καταπολέμησης της γραφειοπαθολογίας**¹⁵⁵.

¹⁵¹Καθώς και της αντίστοιχης του ΚΕΠΕ, η οποία, όπως και η έκθεση των 100, απέδιδε ιδιαίτερη σημασία στα ζητήματα λειτουργικού εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών, κυρίως με την υιοθέτηση αρχών και μεθόδων βελτιστοποίησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και μέτρων απλούστευσης της διοικητικής δράσης

¹⁵²Όπως όριζε το άρθρο 1 του Ν. 1943/1991: «Για τη μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών, αύξησης της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημόσιου τομέα, καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από τη Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και θα προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών», www.et.gr

¹⁵³Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες διατάξεις», σ.2 στο αρχείο της Βουλής των Ελλήνων

¹⁵⁴Ειδικότερα, η Επιτροπή αυτή θα μελετά την προσφορότερη, κατά περίπτωση νομική μορφή και τη σκοπιμότητα συγχώνευσης ή κατάργησης φορέων καθώς και μεταφοράς αρμοδιοτήτων τους σε άλλους φορείς και ιδίως σε οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

¹⁵⁵Ως **γραφειοπαθολογία ή γραφειοκρατική παθολογία** νοείται ακριβώς οποιαδήποτε εκδήλωση ή συμπεριφορά δεν συνδέεται λειτουργικά και δεν συμβάλλει στην υλοποίηση και προαγωγή των θεμιτών οργανωτικών σκοπών και στόχων, βλ.σχετικά Αντ.Μακρυδημήτρης στο «Η στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», σ.250, Μ.Δεκλερής, ο.π...

Κατ' εφαρμογήν των παραπάνω, *εκδίδεται στις 12.06.1991 σχετική εγκύκλιος*¹⁵⁶ προς όλα τα Υπουργεία προσδιορίζοντας με τρόπο λεπτομερειακό τις κατευθύνσεις και τους στόχους του **πρώτου Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1992-1994)** καθώς και σχετικό διάγραμμα ροής των εργασιών για την εκπόνησή του¹⁵⁷. Οι επερχόμενες, ωστόσο, μεταβολές στο πολιτικό σκηνικό της χώρας¹⁵⁸ αλλάζουν την πορεία των πραγμάτων, με τελικό αποτέλεσμα να κατατεθεί στη Βουλή μια «Πρόταση για τον Εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης» από το βουλευτή Μ.Έβερτ¹⁵⁹. Άμεση απόρροια των παραπάνω, *είναι η συγκρότηση τον Ιούλιο του 1992 μιας πολυμελούς επιτροπής*¹⁶⁰ *υπό την προεδρία του Μ. Δεκλερή*, η οποία συντάσσει την έκθεση «Ελληνική Διοίκηση 2000» με το **πρώτο Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1993-1995)** να καταφτάνει ένα χρόνο αργότερα βασιζόμενο σε πορίσματα και προτάσεις της παραπάνω έκθεσης¹⁶¹. Μεταξύ των παρεμβάσεων άμεσης προτεραιότητας, καταγράφεται η **αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με προγραμματισμό των αναγκών, η θέσπιση κινήτρων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας**, η δημιουργία κλαδολόγιου¹⁶². Ωστόσο, **οι πολιτικές μεταβολές αφήνουν το πρόγραμμα μετέωρο**, καθώς εννέα μήνες

¹⁵⁶Η σχετική εγκύκλιος εκδόθηκε από τον τότε Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης

¹⁵⁷Βλ. Ν. Μιχαλόπουλος – Α. Μακρυδημήτρης (επιμ.), «Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση» σ. 56, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000

¹⁵⁸Οι πολιτικές μεταβολές αφορούν στην παραίτηση του Μιλτιάδη Έβερτ και τη διαδοχή του από τον Σωτήρη Κούβελα

¹⁵⁹Η πρόταση αυτή αποτελούσε πρωτοβουλία του Μ.Έβερτ, συζητήθηκε στη Βουλή στις 23.09.1992 και είχε τύχει επεξεργασίας από τριμελή ομάδα πανεπιστημιακών (Ι.Δ.Αναστόπουλος, Μ.Κωνσταντοπούλου, Αντ. Μακρυδημήτρης) **παρουσιάζοντας υψηλή συνάφεια με το τελικό κείμενο της «Έκθεσης των 100»**

¹⁶⁰Στην Επιτροπή αυτή μετείχαν 13 μέλη και 21 συνεργάτες

¹⁶¹Το **πρώτο Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού** συνιστούσε πρόταση του αρμόδιου τότε Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης **Σωτήρη Κούβελα** και περιλάμβανε **100 προτάσεις και ιδέες μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, μεταξύ των οποίων την κατάρτιση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, τη συγκέντρωση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας και τη μελέτη του θεσμού του «Προστάτη του Πολίτη»**, βλ.σχετικά Ν. Μιχαλόπουλος – Α. Μακρυδημήτρης (επιμ.), «Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση», σ. 57, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000

¹⁶²Οι άλλες παρεμβάσεις αφορούσαν τη **σύνταξη Χάρτη Δημόσιας Υπηρεσίας και Κώδικα Δεοντολογίας Δημοσίων Υπαλλήλων, την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών πληροφορικής, την οργανωτική αναδιάρθρωση, με ανασχεδιασμό της κεντρικής και περιφερειακής Διοίκησης και σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και τη συγκρότηση διυπουργικών κλάδων**, βλ. Ν. Μιχαλόπουλος – Α. Μακρυδημήτρης (επιμ.), «Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση», ο.π...

αργότερα η θητεία της κυβέρνησης αναγκάζεται να διακοπεί πρόωρα λόγω της ήττας της¹⁶³ στις εκλογές του 1993.

Ο Ν.1943/1991 προτείνει ρυθμίσεις, οι οποίες πέραν του *συμμετοχικού χαρακτήρα* που απαιτούν για την εφαρμογή τους (το *Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού* οριστικοποιείται το αργότερο το μήνα Σεπτέμβρη με τη *συνεργασία των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών κατόπιν διαβούλευσης με φορείς συνδικαλιστικών φορέων και εκπροσώπους άλλων παραγωγικών τάξεων και επαγγελματικών οργανώσεων*)¹⁶⁴, καθιερώνουν μια *εμφατική προσήλωση στην εγγύηση της διαφάνειας, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη*. Αναλυτικότερα, προτείνονται ρυθμίσεις όπως:

- προθεσμίες διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών με μία παράλληλη διαδικασία «ικανοποίησης» του πολίτη με καταβολή χρηματικού ποσού σε περίπτωση μη τήρησης των προθεσμιών από ειδική Επιτροπή¹⁶⁵ (πρώτη φορά θεσπιζόταν τέτοια διάταξη)!
- υποχρέωση δημοσιοποίησης στοιχείων των δημόσιων υπηρεσιών σε καίριους τομείς παροχής υπηρεσιών¹⁶⁶
- *τήρηση δελτίων περιγραφής αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων και καθηκόντων των υπαλλήλων ως μια πρώτη απόπειρα εισαγωγής σύγχρονων μεθόδων (περιγραφή θέσεων εργασίας)*¹⁶⁷
- *σύσταση επιτροπών κοινωνικού ελέγχου σε κάθε Υπουργείο για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών*
- απλούστευση διαδικασιών¹⁶⁸ μέσω του περιορισμού των υπογραφών και αρμοδιοτήτων και της εξουσιοδότησης υπογραφής

¹⁶³Οι εκλογές της 10^{ης} Οκτωβρίου του 1993 σηματοδοτούν τη νίκη του Ανδρέα Παπανδρέου

¹⁶⁴Βλ. άρθρα 1-4 Ν. 1943/1991

¹⁶⁵Η Επιτροπή αυτή που συστήνεται για αυτόν το σκοπό στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, βλ. άρθρο 5 παρ. 13 Ν.1943/1991

¹⁶⁶Όπως για παράδειγμα εκείνος της ηλεκτροδότησης, παροχής τηλεφώνων κτλ.

¹⁶⁷Η περιγραφή της θέσης εργασίας αποτελεί απόπειρα αποτύπωσης του εκτελούμενου έργου, σε συνδυασμό με το οργανόγραμμα της διοικητικής μονάδας, βλ. Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», ο.π...

¹⁶⁸Ως απλούστευση ορίζεται «η συνεχής και συστηματική αναθεώρηση των νομοθετικών και γενικότερα των κανονιστικών ρυθμίσεων καθώς και των διοικητικών πρακτικών που καθορίζουν διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι συμβατές με τις αρχές της αποτελεσματικής νομοθέτησης και της αποτελεσματικής – αποδοτικής λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών στη

- σύσταση Επιτροπών Κωδίκων τόσο για την κατάρτιση νέου Υπαλληλικού Κώδικα όσο και για την απλούστευση της νομοθεσίας και την κατάρτιση Κώδικα Σχέσεων Διοίκησης και Πολιτών¹⁶⁹
- κατάρτιση **ορθολογικού προγραμματισμού από τους φορείς του δημόσιου τομέα, έπειτα από διαβούλευση με τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις**¹⁷⁰
- αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων για όλο το δημόσιο τομέα με συνεκτίμηση του βαθμού του τίτλου σπουδών και της απόδοσης σε πανελλήνιο δημόσιο διαγωνισμό σε μια προσπάθεια για τη θωράκιση του συστήματος με τις αρχές της αντικειμενικότητας (ο διαγωνισμός θα τελεί υπό την ευθύνη της Κεντρικής Επιτροπής Διαγωνισμών, στην οποία μετέχουν καθηγητές Α.Ε.Ι., εκπρόσωποι των κομμάτων και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) και της διαφάνειας (δημοσιοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας και ελέγχου του συστήματος)¹⁷¹
- **ηθική και χρηματική αμοιβή σε υπαλλήλους που επί τρία συνεχή έτη αξιολογούνται με τον ανώτατο αξιολογικό χαρακτηρισμό του νέου συστήματος**¹⁷².

Τονίζονταν κατ' αυτόν τον τρόπο **τόσο κληροδοτήματα του κλασικού μάνατζμεντ ως συνιστώσες του ΝΑΜ**, όπως ο **ορθολογικός προγραμματισμός των αναγκών**¹⁷³, η **οργάνωση των πόρων**, η **ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**, όσο και

βάση της οπτικής εξυπηρέτησης του πολίτη τον οποίο αφορούν», βλ.σχετικά Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείριση Αποτελεσμάτων των Δημόσιων Υπηρεσιών», ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007

¹⁶⁹Βλ. άρθρα 5-12 Ν. 1943/1991

¹⁷⁰Βλ.άρθρο 15 Ν.1943/1991

¹⁷¹Βλ. άρθρα 14-25 Ν. 1943/1991

¹⁷²Όπως ορίζεται στο άρθρο 55, «**υπάλληλοι, οι οποίοι διακρίνονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και για τρία τουλάχιστον έτη λαμβάνουν τις ανώτατες αξιολογικές διαβαθμίσεις του συστήματος αξιολόγησης του παρόντος νόμου, βραβεύονται από τον οικείο Υπουργό σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 198 του Υπαλληλικού Κώδικα μετά από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Στους ανωτέρω υπαλλήλους μπορεί να απονέμεται χρηματικό βραβείο με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνηση μετά από πρόταση του οικείου Υπουργού**

¹⁷³Ο οποίος εκτιμάται «ότι θα εκλογικεύσει τις προσλήψεις προσωπικού σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα», βλ. άρθρο 15 Ν.1943/1991 και Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες διατάξεις», σ.3

σύγχρονες δράσεις του, όπως η ενίσχυση οργανωσιακής ευελιξίας με τη δυνατότητα ένταξης των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων σε διυπουργικούς κλάδους¹⁷⁴ και η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών με κριτήρια ποιότητας. Παράλληλα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων ετίθετο στο επίκεντρο του νέου νόμου με την προώθηση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων, με τελική στόχευση την αντικειμενική στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητάς τους¹⁷⁵, ενώ παράλληλα η εκπαίδευση ως δράση πρώτιστης αξίας **συνδέεται με τη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων**¹⁷⁶. Με αυτόν τον τρόπο, εγκαινιάζεται η μετάβαση σε μια Διοίκηση μεταγραφειοκρατικού χαρακτήρα αρχής γενομένης των εισηγήσεων της «Έκθεσης των 100»¹⁷⁷.

Παρά τις αντιρρήσεις που διατυπώθηκαν περί διόγκωσης της γραφειοκρατίας¹⁷⁸ και επιφανειακής αντιμετώπισης των προβλημάτων της δομής και λειτουργίας της Δ.Δ.¹⁷⁹, ο Ν. 1943/1991 αποτελεί αναντίρρητα μια φιλότιμη και φιλόδοξη συνάμα προσπάθεια καταπολέμησης της διοικητικής κακοδαιμονίας. Οι αγνές όμως προθέσεις του δεν συνοδεύτηκαν από τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς η εφαρμογή των νόμων δεν συνιστά εμπεδωμένη πραγματικότητα στην ελληνική Διοίκηση, όπως δείχνει η πορεία μέχρι σήμερα. Ενδεικτικό της παραπάνω τάσης είναι

¹⁷⁴ «Προβλέπεται η δυνατότητα μετάταξης και μεταφοράς των υπαλλήλων, ώστε οι υπάλληλοι να αποκτήσουν μια γενική θεώρηση του έργου του κλάδου τους σ' όλη την έκταση της δημόσιας διοίκησης...», Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες διατάξεις», σ.5,ο.π...

¹⁷⁵ Βλ. άρθρα 54-55 Ν.1943/1991

¹⁷⁶ Βλ. άρθρα 32-53 Ν.1943/1991

¹⁷⁷ Η έκθεση αυτή, όπως και η έκθεση ΚΕΠΕ πρότεινε μέτρα εκσυγχρονισμού της διοικητικής δράσης που εμφανίζονται αργότερα στο Ν.1943/1991 (επί παραδείγματι, θέσπιση διαγωνισμού για τις προσλήψεις στο δημόσιο, συστηματική εκπαίδευση των υπαλλήλων: έκθεση των «100», ενίσχυση της αρχής της κινητικότητας: έκθεση ΚΕΠΕ)

¹⁷⁸ Όπως τόνισε ο *εισηγητής της μειοψηφίας κ. Παπαηλίας*, «υπάρχουν 14 επιτροπές της κεντρικής Διοίκησης, στις οποίες προστίθενται 100 περίπου ακόμα περιφερειακές» στα Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης για το Ν.1943/1991, σ.5, Αρχείο της Βουλής των Ελλήνων

¹⁷⁹ Όπως τόνισε ο ειδικός αγορητής του Συνασπισμού της Αριστεράς και της Προόδου, κ.Γρ. Γιάνναρος, «το υπό συζήτηση νομοσχέδιο περιορίζεται στην εκτελεστική ρύθμιση θεμάτων προσωπικού αλλά τα σοβαρά προβλήματα δομής, διάρθρωσης και λειτουργίας παραπέμπονται στο μέλλον», βλ.Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης για το Ν. 1943/1991 , σ.7, Αρχείο της Βουλής των Ελλήνων

το γεγονός ότι, όπως και με το νόμο 1892/1990¹⁸⁰, ο Ν. 1943/1991 παραβιάστηκε «μέσω παραθύρου», εφόσον έγινε μαζική χρήση της δυνατότητας εξαίρεσης από τον κανόνα μέσω Κ.Υ.Α¹⁸¹. Πολλές από τις πρωτοβουλίες του νόμου παρέμειναν ανεφάρμοστες, ενώ άλλες παρήγαγαν ελλιπή αποτελέσματα. Αναλυτικότερα:

- η λειτουργία Επιτροπής για τη σύνταξη Κώδικα Σχέσεων Δημόσιας Διοίκησης – Πολιτών δε λειτούργησε ποτέ. Άλλωστε, η σύνθεσή της και μόνο την καθιστούσε προβληματική, καθώς ήταν ενδεκαμελής με τα εξής μέλη: α. ο γενικός γραμματέας του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης ως πρόεδρος, β. ένας σύμβουλος επικρατείας, γ. ένας νομικός σύμβουλος του Κράτους, δ. δύο καθηγητές του διοικητικού δικαίου Α.Ε.Ι., ε. ένας καθηγητής διοικητικής επιστήμης Α.Ε.Ι., στ. ένας δικηγόρος υποδεικνύμενος από πρόεδρο του Δ.Σ.Α.¹⁸², ζ. ο γενικός διευθυντής διοικητικής οργάνωσης και διαδικασιών του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, η. ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης Σχέσεων Κράτους - Πολίτη του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης θ. ένας εκπρόσωπος της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.¹⁸³ και ι. ένας εκπρόσωπος της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδος. Η ίδια προβληματική σύνθεση καταγράφεται και στην Επιτροπή Απλούστευσης Νομοθεσίας¹⁸⁴. Το 2004 για πρώτη φορά με το Ν.3242/2004 συστήνεται η ΚΕΑΔ¹⁸⁵

¹⁸⁰Βλ. Ν. 1892/1990 « Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ Α/101/31.07.1990 διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο του Εθνικού Τυπογραφείου, ο.π...

¹⁸¹Όπου Κοινή Υπουργική Απόφαση

¹⁸²Όπου Δικηγορικός Σύλλογος Αθηνών

¹⁸³Όπου Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων

¹⁸⁴Η Επιτροπή αυτή είναι, επίσης, ενδεκαμελής και η σύνθεσή της έχει ως εξής: α. ο γενικός γραμματέας του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης ως πρόεδρος, β. ένας σύμβουλος επικρατείας, γ. ένας σύμβουλος του Ελεγκτικού Συνεδρίου, δ. ένας νομικός σύμβουλος του κράτους, ε. δύο μέλη Δ.Ε.Π. ελληνικών Α.Ε.Ι., στ. ο γενικός διευθυντής διοικητικής οργάνωσης και διαδικασιών του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, ζ. ένας γενικός διευθυντής του υπουργείου, στο οποίο αφορά κάθε φορά η απλούστευση, η. ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης Κωδικοποίησης του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, θ. ένας εκπρόσωπος της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., ι. ένας εκπρόσωπος του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών. Στην επιτροπή συμμετέχουν, προσκαλούμενοι από τον προέδρό της, ο γενικός γραμματέας ή γενικός διευθυντής, ένας προϊστάμενος διεύθυνσης και ο νομικός σύμβουλος του κράτους του υπουργείου, στην ευθύνη του οποίου ανήκει ο εξεταζόμενος κάθε φορά τομέας νομοθεσίας

¹⁸⁵Όπου Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών

για την απλούστευση της νομοθεσίας που διέπει τις διοικητικές διαδικασίες¹⁸⁶

- **οι Επιτροπές Κοινωνικού Ελέγχου** είχαν περιορισμένη δραστηριότητα, με τελικό αποτέλεσμα την περιθωριοποίηση και κατάργησή τους με το Ν. 2266/1994 (άρθρο 8 παρ.2)
- **η απλούστευση διαδικασιών μέσω του περιορισμού των υπογραφών και την εξουσιοδότηση υπογραφής**, παρά το γεγονός ότι προβλεπόταν και στο άρθρο 81 του Ν.1892/1990, **παρέμεινε ανεφάρμοστη**. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι **το 2004 η διάταξη επαναλαμβάνεται στο Ν.3242/2004, ενώ τον Οκτώβριο του 2007 εστάλη εγκύκλιος από το Υπουργείο Εσωτερικών¹⁸⁷**, με σκοπό τη μείωση των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα και μέχρι τότε «...η εφαρμογή των διατάξεων των παλαιότερων νόμων ατόνησε, με αποτέλεσμα την επανεμφάνιση του προβλήματος»¹⁸⁸
- **η υποχρέωση δημοσιοποίησης στοιχείων των δημόσιων υπηρεσιών σε καίριους τομείς παρέμεινε ανενεργή**. Χαρακτηριστική είναι η αντίσταση των υπηρεσιών για πρόσβαση των πολιτών σε έγγραφα σε τομείς, όπως εκείνος των προμηθειών ή των οικοδομικών αδειών¹⁸⁹
- **η περιγραφή θέσεων εργασίας και η ύπαρξη καθηκοντολογίου** παραμένει ανύπαρκτη έως σήμερα¹⁹⁰
- **η συγκρότηση διυπουργικών κλάδων δε συνοδεύτηκε ποτέ από τις απαιτούμενες ενέργειες, την έκδοση, δηλαδή, προεδρικών διαταγμάτων**

¹⁸⁶Η ΚΕΑΔ εξετάζει πολύπλοκες διοικητικές διαδικασίες που δημιουργούν πρόσθετα διοικητικά, οικονομικά και κοινωνικά βάρη στους πολίτες και τις επιχειρήσεις και επεξεργάζεται και προτείνει πρόσφορες οργανωτικές δομές για την υποστήριξη και καλή εφαρμογή της πολιτικής απλούστευσης

¹⁸⁷Βλ.σχετικά εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Μείωση των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα, ΔΟΑ/Οικ.26601/10.10.2007

¹⁸⁸Όπως επισημαίνεται στην παραπάνω εγκύκλιο, σ.2

¹⁸⁹Βλ.σχετικά Ετήσια Έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη, σ.145-151 στο διαδικτυακό τόπο www.synigoros.gr. Στην Ιρλανδία, για παράδειγμα, υπάρχει κόμβος που έχει συνδέσμους για όλες τις επίσημες ιστοσελίδες του δημόσιου τομέα που δημοσιεύουν υλικό σχετικό με διαγωνισμούς κρατικών προμηθειών

¹⁹⁰Βλ.σχετικά Ρηξικέλευθον, Σχέδιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013, σ.33, τόμος 2007

- η διάταξη περί βράβευσης υπαλλήλων παρέμεινε ανενεργή (το 2007 για πρώτη φορά βραβεύτηκαν τρεις δημόσιες υπηρεσίες στα πλαίσια του CAF¹⁹¹)

Ωστόσο, η σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού στο δημόσιο (ΑΣΕΠ)¹⁹² με το Ν.2190/1994¹⁹³ ως η μόνη «φωτεινή» εξαίρεση στο πεδίο αξιοποίησης των προτάσεων του επίμαχου νόμου παρήγαγε ευεργετικά αποτελέσματα και ενίσχυσε την αξιοκρατία στο πεδίο των προσλήψεων.¹⁹⁴

ΟΙ ΝΟΜΟΙ 2839/2000 ΚΑΙ 2880/2001: ΑΤΕΛΕΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

2.2. Ο ΝΟΜΟΣ 2839/2000

Παρά την ύπαρξη σκοπέλων, στους οποίους προσέκρουσαν οι προηγούμενες απόπειρες, οι προσπάθειες για μετάβαση από μια διοίκηση των πειραματισμών σε μια διοίκηση που προγραμματίζει τις δράσεις της και επιτυγχάνει μετρήσιμα και απτά αποτελέσματα, συνεχίστηκαν. Ειδικότερα, ο Ν.2839/2000 απηχώντας πάγιες θέσεις της ατζέντας του ΝΔΜ, προβλέπει τον καθορισμό δεικτών αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, των Ν.Π.Δ.Δ.¹⁹⁵ και των πάσης φύσεως επιχειρήσεων¹⁹⁶, καθώς και την επιβολή

¹⁹¹Το CAF (Common Assessment Framework) ή Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εθελοντικό εργαλείο αυτοξιολόγησης, αποτελείται από εννέα (9) κριτήρια που με τη σειρά τους διαιρούνται σε υποκριτήρια και προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης μιας οργάνωσης. Προέκυψε ως αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών Δ.Δ. της Ε.Ε., συγκεκριμένα της Ομάδας Καινοτομιών στις Δημόσιες Υπηρεσίες (Innovation Public Service Group) το Μάιο του 2000 στη Λισσαβόνα

¹⁹²Όπου Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

¹⁹³Βλ. σχετικά Ν.2190/1994, «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση άλλων θεμάτων διοίκησης», ΦΕΚ Α/28/03.03.1994, γνωστός ως Νόμος Πεπονή

¹⁹⁴Παρά το γεγονός ότι οι πελατειακές σχέσεις δεν εξαφανίστηκαν, όπως σημειώνει ο Α.Μακρυδημήτρης στο Μακρυδημήτρης Α., Σπανού Κ., Τσούκας Χ., Καρκατσούλης Π., «Τι πρέπει να αλλάξει στη δημόσια διοίκηση», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 17 Νοεμβρίου 2001

¹⁹⁵Όπου Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου

¹⁹⁶Βλ. Νόμος 2839/2000 (ΦΕΚ Α'/196/12.09.2000), «Ρυθμίσεις θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις», διαθέσιμος στο διαδικτυακό τόπο του Εθνικού Τυπογραφείου, ο.π...

διοικητικών προστίμων σε περίπτωση άρνησης ή καθυστερημένης παροχής εκ μέρους των ΟΤΑ, των ζητούμενων κάθε φορά στοιχείων¹⁹⁷. Τα στοιχεία αυτά αφορούν την οικονομική κατάσταση και διαχείριση των ΟΤΑ. Η προτεινόμενη ρύθμιση ορίζει τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων στο ΥΠΕΣΔΔΑ¹⁹⁸, όπου καταχωρούνται τα ζητούμενα στοιχεία των ανωτέρω φορέων. Ο τύπος, το περιεχόμενο, ο χρόνος και ο τρόπος υποβολής των στοιχείων καθώς και κάθε άλλη απαραίτητη λεπτομέρεια καθορίζονται κάθε φορά με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Ως **επιμέρους άξονες πολιτικής** στον εν λόγω νόμο αναγνωρίζονται:

- ο εξορθολογισμός της λειτουργίας του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.¹⁹⁹
- η θεσμοθέτηση ενός forum κοινωνικού διαλόγου, του Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης στα πλαίσια μιας «διαλογικής δημοκρατίας»
- η μέριμνα για τα άτομα με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ) και της τοποθέτησής τους στον εργασιακό χώρο
- η προώθηση της μείζονος αρχής περί ισότητας των φύλων ως δημοκρατική επιταγή
- η ορθότερη απονομή της δικαιοσύνης με τη σύσταση και συγκρότηση δευτεροβάθμιου πειθαρχικού συμβουλίου
- η προσπάθεια απάμβλυνση της επιρροής της πολιτικής ηγεσίας περί των προϋποθέσεων για τις κρίσεις, στις οποίες προβαίνει το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο περί των Γ.Δ.²⁰⁰.

Η κριτική στον συγκεκριμένο νόμο αφορούσε στον κομματικό χρωματισμό του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ λόγω της τοποθέτησής ως επικεφαλής μετακλητού υπαλλήλου – ειδικού γραμματέα και την ενίσχυση του γραφειοκρατικού συστήματος με τη λειτουργία εντός του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ συντονιστικού οργάνου επιθεώρησης κι ελέγχου²⁰¹.

¹⁹⁷Βλ. άρθρα 225 και 70^α του Ν. 2839/2000

¹⁹⁸Οπου Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

¹⁹⁹Οπου Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. συστάθηκε με το Ν.2477/1997, άρχισε να λειτουργεί το 1998 και υπάγεται στον Υπουργό Εσωτερικών

²⁰⁰Οπου Γενικοί Διευθυντές, βλ. άρθρα 1, 8^α, 2, 3, 6, 15, 116, 163^α, 4 αντίστοιχα του Ν. 2839/2000

²⁰¹Σύμφωνα με τον εισηγητή της μειοψηφίας κ. Αναστάσιο Νεράντζη, βλ.Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης του Τμήματος Διακοπής των

Σκεπτικισμός εκδηλώθηκε, επίσης, *σχετικά με την καθιέρωση δεικτών αποτελεσματικότητας, οι οποίοι αξιολογούν την οικονομικότητα της δράσης της Τ.Α, η οποία στα πλαίσια αυτά τείνει να αντιμετωπίζεται ως επιχείρηση και όχι ως θεσμός*²⁰².

Η εφαρμογή του νόμου αυτού έδειξε και τις αδυναμίες του. Αρχής γενομένης από το Σ.Ε.Ε.Α.Α., το οποίο αντί να ενδυναμωθεί, παρέμενε *περιορισμένο παρουσιάζοντας 150 υποθέσεις έναντι 800 του Σώματος Ελεγκτών του Υπουργείου Μεταφορών*²⁰³. Το Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης *συνιστά άλλο ένα επιτυχημένο παράδειγμα θεσμού* που θα μπορούσε να λειτουργήσει ευεργετικά για την προώθηση της κοινωνικής διαβούλευσης. Αντ' αυτού, σήμερα αποτελεί ένα όργανο *αποξενωμένο από το δημόσιο διάλογο*. Συνεχίζοντας, *οι διατάξεις περί προσλήψεων ατόμων με ειδικές ανάγκες καθώς και ισότιμης συμμετοχής των δύο φύλων* στα υπηρεσιακά και διοικητικά συμβούλια ή άλλα συλλογικά όργανα διοίκησης *παρέμειναν πολιτικές ρητορείες*. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και στην σύγχρονη εποχή. Παρά την επίτευξη προόδου στον τομέα της ισότητας των δύο φύλων, εθνικές προκαταλήψεις και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς που παγιώνουν τις διακρίσεις, παραμένουν εν ισχύ²⁰⁴. **Όσον αφορά τέλος, την καθιέρωση δεικτών αποδοτικότητας στους δήμους, παρά την έκδοση της απόφασης Υ.Α. 6233/2001²⁰⁵, δεν φαίνεται να πραγματοποιήθηκε ποτέ.**

Εργασιών της Βουλής στο σχέδιο νόμου «Ρυθμίσεις θεμάτων ...», σ.2, Αρχείο της Βουλής των Ελλήνων

²⁰²Όπως επεσήμανε ο ειδικός αγορητής του Κομμουνιστικού Κόμματος Ελλάδος κ. Νικόλαος Γκατζής, βλ. σ. 4, Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής ..., ο.π....

²⁰³Βλ. εισήγηση Κ. Παπαδημητρίου, «Σύγχρονοι Τρόποι Αντιμετώπισης της Κακοδιοίκησης» σ. 3-4, στο συνέδριο της Χίου, Οκτώβριος 2007. Τα στοιχεία αυτά καλύπτουν ένα έτος

²⁰⁴Και στο παρελθόν υπήρξαν νομοθετικές απόπειρες για την αντιπροσώπευση και των δύο φύλων, βλ. άρθρο 29 του Ν. 2085/1992 που όριζε «Σε κάθε Υπηρεσιακό Συμβούλιο που προβλέπεται από το νόμο συμμετέχει υποχρεωτικά για τη νόμιμη συγκρότησή του, μία (1) τουλάχιστον γυναίκα που έχει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα» και άρθρο 82 του Ν. 2683/1999

²⁰⁵Βλ. σχετικά Κ. Παπαδημητρίου στην εισήγηση «Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης», βλ. σχετικά Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ), «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία», 7 Οκτωβρίου 2008, ο.π...

2.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΟΛΙΤΕΙΑ:ΘΕΣΠΙΣΗ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Η πιο φιλόδοξη προσπάθεια εισαγωγής στοιχείων ΝΔΜ έγινε με το Ν. 2880/2001²⁰⁶, καθώς οι ανάγκες για διοικητικό εκσυγχρονισμό ως προαπαιτούμενο της οικονομικής και διοικητικής σύγκλισης στην Ε.Ε²⁰⁷ προέβαλλαν ολοένα και εντονότερες²⁰⁸. Συγκεκριμένα, *ο εν λόγω νόμος εγκαινιάζει την εισαγωγή αρχών Δ.Ο.Π.*²⁰⁹ *στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα.* Η Δ.Ο.Π. αποτελεί μία από τις δράσεις του ΝΔΜ, η οποία στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη της οργάνωσης με το λιγότερο κόστος, ενεργοποιώντας το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων στη χρήση ποσοτικών μεθόδων και άλλων τεχνικών, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών²¹⁰. Η Δ.Ο.Π. *θέτει στο επίκεντρό της τον ανθρώπινο παράγοντα*, αποσυνδέοντας την ταύτιση της ποιότητας από το κόστος και προτείνει μια πολιτοκεντρική προσέγγιση, με στόχο την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αναγκών του τελικού χρήστη²¹¹.

²⁰⁶Βλ. Ν. 2880/2001 «Πρόγραμμα «Πολιτεία» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ Α'9/30.01.2001) επί υπουργίας Βάσως Παπανδρέου διαθέσιμος στο διαδικτυακό τόπο του Εθνικού Τυπογραφείου, ο.π....

²⁰⁷ Έντεκα (11) χώρες της Ε.Ε έχουν θεσπίσει και χρησιμοποιούν δείκτες, με τους οποίους μετρούν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους, βλ.άρθρο του Δημήτρη Σφήκα στο περιοδικό «Διοικητική Ενημέρωση», σ.18, τεύχος 18, Σεπτέμβριος 2000, εκδ. Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε

²⁰⁸Στη Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας (23-24/03/2000) και την αντίστοιχη της Φέιρα (19-20/06/2000) τονίστηκε ιδιαίτερα το γεγονός ότι η οικονομική και η κοινωνική ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει ως προϋπόθεση τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων διοικήσεων των Κρατών-Μελών, βλ. http://europa.eu/index_el.htm .Επίσης , στις 11-13 Νοεμβρίου 1998 διεξήχθη άτυπη σύνοδος των Υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ε.Ε, όπου συζητήθηκε το επίκαιρο θέμα «Δείκτες Απόδοσης στις Δημόσιες Διοικήσεις στην Ευρώπη»

²⁰⁹**Όπου Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

²¹⁰Βλ. Ulrich, 1989 στο περιοδικό «Διοικητική Ενημέρωση», άρθρο της Τατιάνας Σωτηράκου, σ. 24 τεύχος 23, Μάιος 2002, ο.π...

²¹¹**Οι Αμερικανοί Deming, Juran, Crosby είναι οι βασικοί θεμελιωτές της ΔΟΠ**, η οποία ανέπτυξε το μοντέλο EFQM (European Foundation for Quality Management) με τροποποίησή του το 1999 ως EFQM Excellence Model, με σκοπό την αξιολόγηση των δημοσίων οργανώσεων και τη διάκρισή τους με βραβεία ποιότητας ετήσιας διάρκειας, βλ. Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, ο.π...

Με γνώμονα τις αρχές της Δ.Ο.Π., το εθνικό σχέδιο δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση «Πολιτεία» έχει ως στόχο «τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή νέων παραμέτρων και αρχών, έτσι ώστε η αποδοτικότητά της να συμβαδίζει με την οικονομική ανάπτυξη, στην αύξηση της οποίας καλείται να συμβάλει»²¹². Οι **στρατηγικοί άξονες προτεραιότητας** είναι:

- η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες
- η μετάβαση σε μια **διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά και λιγότερο δαπανηρή**
- **η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών**
- η ενιαιοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου
- η ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων με την καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων
- η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- η ανανέωση και αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα
- η αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση
- η μεταβίβαση δραστηριοτήτων υποστήριξης του δημοσίου στον ιδιωτικό τομέα
- η διασφάλιση της διαφάνειας
- η εφαρμογή της αρχής του ελέγχου

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι ανωτέρω στρατηγικοί άξονες, κάθε Υπουργείο και κάθε Περιφέρεια υποχρεούται να συντάσσει το **τριετές επιχειρησιακό σχέδιο δράσης**, στο οποίο εξειδικεύει τους άξονες πολιτικής σε συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους ανάλογα με το έργο, τη φύση και την αποστολή του εκάστοτε φορέα καθώς και τις επικρατούσες συνθήκες στο εσωτερικό

²¹²Βλ. σ.1, Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Πρόγραμμα «Πολιτεία» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις», ο.π...

και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας του²¹³. Τόσο στα κεντρικά Ε.Π.²¹⁴ των Υπουργείων όσο και στα περιφερειακά περιλαμβάνονται όλα τα μέτρα, τα έργα και οι ενέργειες που εκτελούνται ή θα εκτελεστούν, ανεξάρτητα από το αν θα χρηματοδοτηθούν από τους πόρους του προγράμματος²¹⁵. Η παρακολούθηση υλοποίησης του προγράμματος γίνεται από την Κεντρική Επιτροπή Παρακολούθησης. *Η σύνθεση, ωστόσο, της συγκεκριμένης επιτροπής αποτέλεσε εστία κριτικής, καθώς μέλη της είναι ο Υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και οι Πρόεδροι των Επιτροπών Παρακολούθησης των Κεντρικών και Περιφερειακών Ε.Π. και ένας εκπρόσωπος της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε²¹⁶, ένας της Ε.Ν.Α.Ε²¹⁷ και ένας της Α.Δ.Ε.Δ.Υ²¹⁸. ως μέλη.* Η παρακολούθηση των επιμέρους Ε.Π. των φορέων δημόσιας διοίκησης, γίνεται από τις συσταθείσες επιτροπές παρακολούθησης ανά κεντρικό και περιφερειακό Ε.Π.²¹⁹.

Όπως όριζε ο νόμος, το «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» θα εκπονείται κάθε τρία χρόνια από τη ΓΓΔΔ²²⁰ του ΥΠΕΣΔΔΑ και στη συνέχεια θα εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Το Υπουργικό Συμβούλιο θα εγκρίνει τους στόχους, οι οποίοι στη συνέχεια θα εξειδικεύονται από τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες ανά φορέα, μέτρο και έργο μέσω των Ε.Π. Ως τελικός σκοπός αναδεικνύεται η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των διάφορων μονάδων (benchmarking) για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις οργανικές μονάδες της κάθε χώρας.

²¹³Βλ. άρθρο 1 παρ. 4-6 του Ν. 2880/2001, διαθέσιμος στο διαδικτυακό τόπο του Εθνικού Τυπογραφείου, www.et.gr

²¹⁴Όπου Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα είναι πρόγραμμα που καθορίζει μια αναπτυξιακή στρατηγική με τη χρήση ενός συνεκτικού συνόλου προτεραιοτήτων. Διαρθρώνεται σε άξονες προτεραιότητας και περιλαμβάνει στόχους

²¹⁵Με σκοπό να παρασχεθεί η δυνατότητα στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης να διαμορφώσει μια συνολική και ορθή εικόνα για την κατεύθυνση των αναλυθεισών δράσεων στον τομέα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης όσο και του σταδίου εκτέλεσης των ανωτέρω έργων και ενεργειών, βλ. σ. 1, Εισηγητική Έκθεση Ν. 2880/2001, ο.π...

²¹⁶Όπου Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων

²¹⁷Όπου Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος

²¹⁸Όπου Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων

²¹⁹Ομοίως για κάθε Κεντρικό ή Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα συγκροτείται με απόφαση του οικείου Υπουργού ή Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας ,αντίστοιχα, Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος, οι επιτροπές ανέρχονται στις 31

²²⁰Όπου Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης

Το πρόγραμμα «Πολιτεία» πραγματοποιεί μια εγκάρσια τομή στη διοικητική πραγματικότητα²²¹, καθώς *εμποτίζει το διοικητικό τοπίο με τις αρχές της ΔμΣ και τις μεθόδους σύγκρισης επιδόσεων σε διαχρονική βάση*. Επιπροσθέτως, θέτει το θεσμικό πλαίσιο μεταρρυθμίσεων και χρηματοδοτήσεων για τη συμπόρευση με τις δράσεις των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Η αποτίμηση δεν είναι ικανοποιητική, καθώς *δεν επήλθαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα*, παρά τη μερική υιοθέτηση κάποιων προτεινόμενων μέτρων:

- **λειτουργία των ΚΕΠ²²² και σύνδεσή τους με τη διαδικτυακή πύλη του ΥΠΕΣ. Ανασχεδιάσθηκαν και τυποποιήθηκαν 879 ηλεκτρονικά έντυπα²²³ ! Ωστόσο, η τήρηση μητρώου διαδικασιών, οι οποίες δεν μπορούν να τροποποιηθούν χωρίς τη σύμπραξη του ΥΠΕΣΔΔΑ εξασφαλίζει προληπτικό έλεγχο στις διαδικασίες**
- **τηλεφωνική εξυπηρέτηση πολιτών**, καθώς τα ΚΕΠ, πέραν της βάσης πιστοποιημένων διοικητικών διαδικασιών²²⁴, διαθέτουν και βάση διοικητικών πληροφοριών που ενδιαφέρουν πολίτες και επιχειρήσεις
- **επιμόρφωση για έργα ενταγμένα στο πρόγραμμα ΚτΠ²²⁵**
- **χρήση του ΣΥΖΕΥΞΙΣ**. Αξίζει να σημειωθεί, ότι *όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα (1800) καλύπτονται τηλεφωνικά μέσω του εν λόγω έργου με την τηλεδιάσκεψη και την τηλεκπαίδευση να βρίσκονται σε εμβρυακά στάδια..*
- **ηλεκτρονικό πρωτόκολλο** . Σε εγκύκλιο που απέστειλε το ΥΠΕΣ²²⁶ όλα τα Υπουργεία και οι Γενικές Γραμματείες, όλες οι Περιφέρειες και όλες οι Ν.Α.

²²¹Παρά τις επιμέρους αντιρρήσεις που εκφράστηκαν κατά την ψήφισή του για ενίσχυση του γραφειοκρατισμού με το πλήθος επιτροπών που προτείνει και συγκεντρωτισμού με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων στο ΥΠΕΣΔΔΑ και την ενδυνάμωση του θεσμού της περιφέρειας σε βάρος των αιρετών βαθμίδων τοπικής αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τον εισηγητή της μειοψηφίας κ.Ιωάννη Λαμπρόπουλο και τον ειδικό αγορητή του Συνασπισμού της Αριστεράς και της Προόδου κ.Φώτη Κουβέλη αντίστοιχα, βλ. Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης

²²²Όπου Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Οι διαδικασίες που διεκπεραίωναν το Μάρτιο του 2004 ήταν 850 και είχαν επισκεψιμότητα 500.000 πολίτες ανά μήνα. Ο στόχος για τα επόμενα χρόνια είναι να μετατραπούν σε e-ker και ακολούθως, σε Κέντρα Πληροφοριακών Συναλλαγών

²²³Τα οποία βρίσκονται στον ιστοχώρο www.kep.gov.gr

²²⁴Η βάση αυτή περιλαμβάνει τις διαδικασίες που με ΚΥΑ καθορίστηκε να διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ

²²⁵Όπου Κοινωνία της Πληροφορίας

²²⁶Βλ. σχετικά ΔΙΑΔΠ/Α1/3753/19.02.2001 περί ηλεκτρονικής διοίκησης

και οι Δήμοι, πρέπει να αντικαταστήσουν το χειρόγραφο σύστημα Πρωτοκόλλου με Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο μέχρι τον Αύγουστο του 2001, μικρά ωστόσο, βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση έχουν γίνει

- **καθιέρωση ηλεκτρονικής υπογραφής και διεύρυνση αριθμού εγγράφων που μπορούν να διακινούνται μέσω e-mail²²⁷.** Η Ελλάδα, παρά το ότι ψήφισε το Ν.2672/1999 για τις ηλεκτρονικές υπογραφές και εξέδωσε το υπ' αριθμ. 150/2001 Π.Δ., με το οποίο εναρμονίζεται με την Οδηγία υπ' αριθμ. 2000/31/EK για την καθιέρωση της αρχής της ελευθερίας σύναψης ηλεκτρονικών συμβάσεων βρίσκεται ακόμα σε μεταβατικό στάδιο..
- **καθιέρωση νέου τύπου υπεύθυνης δήλωσης και ενσωμάτωσής της σε έντυπα διαδικασιών και διοικητικών πράξεων²²⁸.**

Ο τριετής προγραμματισμός προσλήψεων, η δημιουργία διαδικτυακής πύλης με πληροφορίες επί του συνόλου του δημόσιου τομέα καθώς και η λειτουργία του προγράμματος «ΑΡΙΑΔΝΗ»²²⁹, η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα, η καθιέρωση δεικτών απόδοσης και η μέριμνα για τα προβλήματα των ατόμων με ειδικές ανάγκες παραμένουν ασκήσεις επί χάρτου²³⁰. Η αδυναμία ανταπόκρισής του νόμου στους στόχους του αποτυπώνεται και στην τροποποίησή του ένα χρόνο αργότερα (2002). Το νέο σχέδιο, που περιείχε μια δέσμη δέκα (10) μέτρων και καταρτίστηκε²³¹ πριν συμπληρωθεί η προβλεπόμενη τριετία από το αρχικό πρόγραμμα.²³² Τα ίδια ισχνά αποτελέσματα απέφερε και το αναθεωρημένο «Πολιτεία» 2005-2007²³³, με το οποίο δίνεται έμφαση στην

²²⁷Βλ. σχετικά ΠΔ 150/01 και ΠΔ 342/02

²²⁸Βλ. σχετικά Απόφαση ΥΠΕΣΔΔΑ ΔΙΑΔΠ/Α1/18368 25.09.2002

²²⁹Το πρόγραμμα «Αριάδνη» προβλέπει την ίδρυση υποκαταστημάτων του κράτους σε όλους τους δήμους της χώρας, όπου ο πολίτης μπορεί να πηγαίνει και να κάνει παραγγελία της διοικητικής του πράξης, η δημιουργία των ΚΕΠ σχετίζεται με το πρόγραμμα «Αριάδνη»

²³⁰Το πρόγραμμα «Πολιτεία» διαρθρώνεται σε 5 υποπρογράμματα: α) επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού, β) επέκταση της χρήσης νέων μεθόδων (διοίκηση με στόχους και σύνδεση τους με δείκτες), γ) αναβάθμιση υλικών και άυλων υποδομών (κατασκευή εσωτερικών δικτύων υπολογιστών στις υπηρεσίες, εφαρμογή προγραμμάτων εξοικονόμησης ενέργειας), δ) βελτίωση των σχέσεων διοίκησης – πολίτη και ε) τεχνική βοήθεια, βλ. σχετικά άρθρο στο «Βήμα», Κυριακή 13 Οκτωβρίου 2002, στο διαδικτυακό τόπο <http://tovima.dolnet.gr>

²³¹Το νέο σχέδιο καταρτίστηκε επί υπουργίας Κ.Σκανδαλίδη

²³²Βλ. σχετικά ΥΠΕΣΔΔΑ Πολιτεία 21ος αιώνας: 10 θέσεις για τις αρχές, τους στόχους, τις πολιτικές, Αθήνα 2002

²³³Η αναθεώρηση του «Πολιτεία» θεσπίστηκε και νομοθετικά με το άρθρο 17 του Ν. 3345/2005 «Οικονομικά Θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και Ρύθμισης Διοικητικών Θεμάτων»

αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στη Δ.Δ. και εκφράζεται στους στόχους του μέτρου 2.7 του προγράμματος²³⁴. Το πρόγραμμα αυτό προώθησε *πλήθος έργων και πρωτοβουλιών*, όπως *τη χρήση*, για πρώτη φορά, *των «έξυπνων καρτών»* στις συναλλαγές του πολίτη με τη Διοίκηση²³⁵, την *απλούστευση των διαδικασιών για τις συναλλαγές των Α.Ε²³⁶ και των Ε.Π.Ε²³⁷ με τις δημόσιες αρχές*, τη *«Λειτουργική Διασύνδεση Οργάνων, Δομών και υπηρεσιών Δημόσιας Υγείας»*, το *«Σύστημα Παρακολούθησης της πορείας εξέλιξης δημόσιων έργων»*, τα έργα που σχετίζονται με την εφαρμογή προτύπων ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση (π.χ. *εφαρμογή του ΚΠΑ*), καθώς και *με τη μέτρηση της ικανοποίησης του πολίτη από τις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες*, την *ειδική μέριμνα για τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες (π.χ. Οδηγός του Πολίτη με Αναπηρίες)*, τις *βάσεις πληροφόρησης των ΚΕΠ*. Η «επανίδρυση της Δ.Δ.»²³⁸ έμοιαζε μια μακρινή πραγματικότητα, καθώς η Δημόσια Διοίκηση συνέχιζε να ταλανίζεται από τα ίδια προβλήματα²³⁹. Το «κράτος στρατηγείο»²⁴⁰ παρέμενε εξωπραγματικό θεωρητικό

²³⁴ Στο μέτρο 2.7 του προγράμματος τονίζεται η ανάγκη ενίσχυσης της στρατηγικής δράσης των δημοσίων υπηρεσιών, ενδυνάμωσης της ικανότητας ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και διασύνδεσης της στρατηγικής δράσης και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών με τον προϋπολογισμό, βλ. σχετικά Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2005), «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία. Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης» στον διαδικτυακό τόπο www.ypes.gr

²³⁵ Οι έξυπνες κάρτες θα εφαρμόζονταν πιλοτικά για την αυτοματοποίηση του συστήματος παροχής φαρμάκων στους ασφαλισμένους

²³⁶ Όπου Ανώνυμες Εταιρίες

²³⁷ Όπου Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης

²³⁸ Βλ. ΥΠΕΣ, «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία», Η Επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007)», διαθέσιμο στο www.ypes.gr. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η αναδιοργάνωση έχει ως σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας στο πλαίσιο του δεδομένου περιβάλλοντος, ενώ η επανίδρυση στοχεύει σε πολύ βαθύτερες αλλαγές ικανές να επηρεάσουν και το εξωτερικό περιβάλλον, βλ. Π. Καρκατσούλης, «Το Κράτος σε Μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη Διακυβέρνηση», ο.π...

²³⁹ Όπως το δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, το αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών και τα οργανωτικά προβλήματα. Τα οργανωτικά προβλήματα, με κυρίαρχο το χωροταξικό επισημάνθηκαν στις συνεντεύξεις

²⁴⁰ Ως «κράτος στρατηγείο» χαρακτηρίζεται το κράτος εκείνο που σχεδιάζει δημόσιες πολιτικές δημιουργώντας όλες εκείνες τις προϋποθέσεις για την οικονομική ευημερία και την κοινωνική δικαιοσύνη στο www.dee.gr

πρότυπο και οι παρεμβάσεις που επιχειρούσε το αναθεωρημένο «Πολιτεία»²⁴¹ μέσω των υποπρογραμμάτων του²⁴² παρέμειναν απραγματοποίητες, καθώς η ενσωμάτωση νέων διοικητικών εργαλείων αποτελεί μια εξόχως σύνθετη και πολυπαραγοντική διαδικασία, οι παράμετροι της οποίας εξετάζονται στη συνέχεια..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ:Ο ΝΟΜΟΣ 3230/2004-ΑΛΛΟΣ ΕΝΑΣ «ΧΑΡΤΙΝΟΣ»²⁴³ **ΝΟΜΟΣ?**

3.1. Η ΜΕΘΟΔΟΣ BALANCED SCORECARD ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Με γνώμονα τη ρήση των Osborne-Gaebler ²⁴⁴«αν δεν μετρήσεις, δεν μπορείς να διοικήσεις»²⁴⁵, η πολιτική ηγεσία της χώρας ψήφισε το νόμο 3230/2004

²⁴¹Για την επόμενη τριετία (2008-2010) εκπονήθηκε ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό «Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση», το οποίο εφαρμόζεται μέσα από το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2008-2010», προϋπολογισμού 30 εκ. ευρώ περίπου. **Πρωταρχικό χαρακτηριστικό του, είναι το γεγονός ότι εξυπηρετεί την προώθηση των στόχων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς 2007-2013, ως υποστηρικτικό εργαλείο, και ιδίως του Ειδικού Επιχειρησιακού «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», της συμπληρωματικότητας έργων που αφορούν στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και της διασφάλιση της βιωσιμότητας μεγάλων έργων πληροφορικής, βλ.σχετικά ομιλία χαιρετισμού του Υπουργού Εσωτερικών, κ. Προκόπη Παυλόπουλου κατά τη συνεδρίαση του Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 23 Απριλίου 2008**

²⁴²Τα υποπρογράμματα του αναθεωρημένου Πολιτεία είναι τα εξής: α) εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων (μεγιστοποίηση υπηρεσιών των ΚΕΠ, ειδική μέριμνα για μετανάστες, ΑΜΕΑ), β) νέα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών (CAF, Benchmarking, μέτρηση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων), γ) ηλεκτρονική διακυβέρνηση (ηλεκτρονική αυθεντικοποίηση, ασφάλεια ψηφιακών συναλλαγών, δ) διαφάνεια και αξίες χρήστης διακυβέρνησης, ε) διαχείριση φυσικών καταστροφών (καθιέρωση Εθνικού Συστήματος Έγκαιρης Προειδοποίησης), στ) ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού, ζ) τεχνική βοήθεια

²⁴³Η διατύπωση ανήκει στον Κ.Παπαδημητρίου στην εισήγηση «Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης», βλ.σχετικά Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ), «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία», 7 Οκτωβρίου 2008, ο.π...

²⁴⁴Τη διατύπωσαν το 1993

²⁴⁵Η ρήση αυτή συνεπάγεται και το αντίθετο, ότι, δηλαδή, δεν μπορεί να διοικήσεις, αν δεν μετρήσεις, ώστε να έχεις μετρήσιμα, απτά αποτελέσματα. Με μία εναλλακτική εννοιολόγηση, δεν βελτιώνεται, ό,τι δεν μετράται και οι περιγραφές χωρίς μετρήσεις είναι λογοτεχνία

«Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»²⁴⁶, με τον οποίο καθιερώθηκε το σύστημα ΔμΣ για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.²⁴⁷

Ο νέος νόμος, στα πλαίσια των επιταγών του ΝΔΜ, αποτυπώνει την ανάγκη για μια εξωστρεφή, ανταγωνιστική διοίκηση **που δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων», των δεικτών απόδοσης και των στόχων που η ίδια προκαθορίζει.** Επιχειρείται, δηλαδή, η ανάπτυξη συστήματος **στρατηγικής διοίκησης²⁴⁸**, μιας διοίκησης, η οποία ευθυγραμμίζεται με το περιβάλλον λειτουργίας της, επιτυγχάνει συστηματική επικοινωνία μεταξύ των εξωτερικών και ενδοδιοικητικών μετόχων της στη βάση οράματος δράσης, καθορίζει τις στρατηγικές προτεραιότητες της δημόσιας οργάνωσης και διασφαλίζει συνεκτική λειτουργία μεταξύ όλων των διοικητικών ρόλων και των διαφοροποιημένων δράσεων²⁴⁹. **Η στρατηγική διοίκηση, όπως προκύπτει και από την παρούσα εγκύκλιο, περιλαμβάνει ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής²⁵⁰, εφαρμογή στρατηγικής και αξιολόγηση²⁵¹.**

²⁴⁶Είναι ο νόμος Σκανδαλίδη-Μπένου, βλ. Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α΄ 44/11.02.2004) διαθέσιμος στον δικτυακό τόπο της Βουλής των Ελλήνων www.parliament.gr

²⁴⁷Βλ. Εισηγητική Έκθεση του Ν. 3230/2004, σ. 1

²⁴⁸Βλ. Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, στο Παράρτημα Συστήματος Ανάπτυξης Στρατηγικής Διοίκησης, 1 Μαρτίου 2007

²⁴⁹ Βλ. σχετικά Μιχαλόπουλος Ν., «Στρατηγική Διοίκηση Δημόσιων Οργανώσεων», στο Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», ο.π...Όπως επισημαίνει ο P.Drucker: «ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η εφαρμογή ανάλυσης, σκέψης, φαντασίας και κρίσης και συνιστά περισσότερο μια ευθύνη παρά μια τεχνική»

²⁵⁰Όπως επισημαίνεται στην εγκύκλιο: « η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της δημόσιας οργάνωσης σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών, με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο με τη χρήση της ανάλυσης S.W.O.T.»

²⁵¹Ως αξιολόγηση ορίζεται η επιλεκτική, συστηματική και αντικειμενική εκτίμηση ενός έργου, ενός προγράμματος ή μίας δημόσιας πολιτικής συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων τους. Σκοπός της αξιολόγησης είναι να εκτιμηθεί η επίτευξη των στόχων, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η οικονομικότητα και η συνεχής και ουσιαστική λειτουργία του οργανισμού. Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία συνδέεται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων, την οποία και τροφοδοτεί με αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες, ενισχύοντας την ικανότητα του συστήματος να βελτιώνεται αλλά και την πληροφόρηση των άμεσα ενδιαφερομένων στη μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», σ.7, διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο www.dee.gr

Η εφαρμογή της στρατηγικής, όπως προκύπτει από την τελευταία εγκύκλιο του Υπουργείου, θα παρακολουθείται **μέσω της τεχνικής της *balanced scorecard***²⁵² ή «εξισορροπημένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης», όπως αποδίδεται στα ελληνικά. Η μέθοδος αυτή διατηρεί κλασικά οικονομικά μέτρα και κριτήρια, εισάγοντας, ωστόσο, πέρα από τους αμιγώς οικονομικούς και ποιοτικούς παράγοντες στη δράση του οργανισμού. Η δημόσια οργάνωση καλείται να προσαρμόσει τα Ε.Π, ώστε να κινείται εντός ορίων προϋπολογισμού, χωρίς όμως να κάνει εκπτώσεις σε όρους στόχων, καινοτόμων δράσεων και ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. **Αποτελεί, επίσης, μια μέθοδο για την επιλογή των δεικτών αποδοτικότητας που θα προωθήσουν την ενιαία στρατηγική του οργανισμού.** Τα μέτρα και οι στόχοι που προσδιορίζει και παρακολουθεί η μέθοδος της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης πηγάζουν από τη θεώρηση της δράσης της οργάνωσης μέσα από *τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες ή διαστάσεις: α) των οικονομικών πόρων*²⁵³ *β) των πολιτών-πελατών*²⁵⁴ *γ) των εσωτερικών διαδικασιών*²⁵⁵ *και δ) της μάθησης και συνεχούς βελτίωσης*²⁵⁶. Η μέθοδος αυτή αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:

²⁵²Με *εμπνευστές τους R.Kaplan και D. Norton*, η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε αρχικά στο πλαίσιο της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων, αποκαλείται διαφορετικά «σύστημα σταθμισμένων δεικτών» ή «σύστημα ισορροπημένων δεικτών», η ανάγκη του προέκυψε από τη διαπίστωση ότι οι κλασικοί οικονομικοί δείκτες δεν αρκούν, από μόνοι τους, να αποτυπώσουν την πλήρη εικόνα ενός οργανισμού και να τον οδηγήσουν στο μέλλον. *Χώρες που την έχουν εφαρμόσει με επιτυχία είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Σκανδιναβικές χώρες, η Ιταλία*

²⁵³Ο άξονας της οικονομικής διαχείρισης αφορά την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, τον προσδιορισμό του ύψους των εσόδων και την αξιοποίησή τους. Ως κατάλληλος δείκτης για την παρακολούθηση αυτή, θεωρείται το ποσοστό απόκλισης των δαπανών από τις προϋπολογιζόμενες

²⁵⁴Ο άξονας των πολιτών-πελατών αφορά το εξυπηρετούμενο κοινό, το κοινό, στο οποίο ο κάθε φορέας παρέχει τις υπηρεσίες του. Ένας δείκτης απόδοσης θα μπορούσε να σχετίζεται με τον μέσο όρο της ικανοποίησης των πολιτών

²⁵⁵Ο άξονας των εσωτερικών διαδικασιών αφορά το μηχανισμό, δια μέσω του οποίου ο κάθε φορέας ολοκληρώνει το έργο του (π.χ. χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασιών). Μπορεί λοιπόν να οριστεί ένας δείκτης που καθορίζει το πλήθος των εντύπων που μπορούν να συμπληρώνεται ηλεκτρονικά (έντυπα που μπορούν να συμπληρωθούν με μορφή ηλεκτρονικής φόρμας από τους ίδιους τους υπαλλήλους ή τους συναλλασσόμενους) καθώς και το πλήθος αυτών που μπορούν να διακινηθούν εσωτερικά ή εξωτερικά με ηλεκτρονική μορφή και ηλεκτρονική υπογραφή

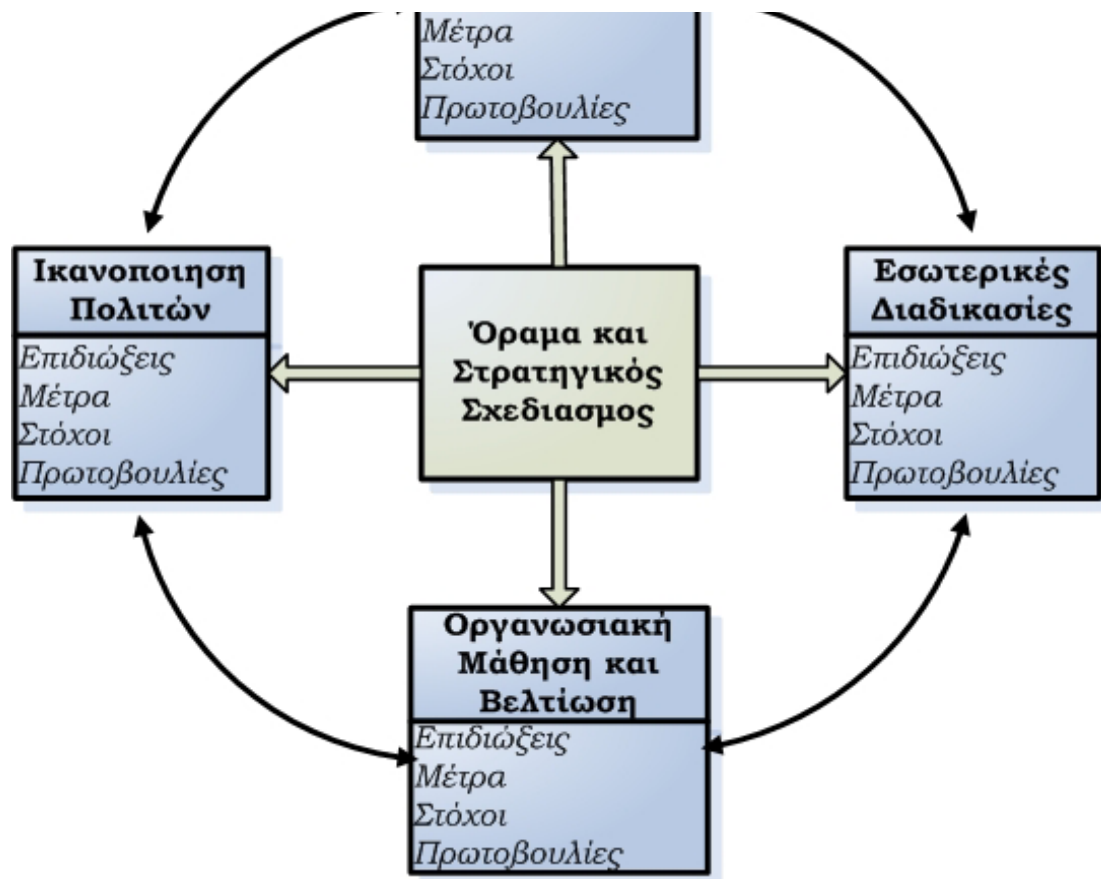
²⁵⁶Ο άξονας της μάθησης-βελτίωσης αφορά την οργανωσιακή μάθηση και τη βελτίωση που επιτυγχάνεται μέσω αυτής. Ένας δείκτης που θα μπορούσε να τεθεί, επί παραδείγματι, θα ήταν αυτός που παρακολουθεί τον αριθμό των ιδεών που υποβλήθηκαν από τους εργαζόμενους και τον αριθμό εκείνων (των ιδεών) που εφαρμόστηκαν, βλ. σχετικά μελέτη Περιφέρειας Ηπείρου στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Πολιτεία»

- διατύπωση δήλωσης προορισμού της οργάνωσης ως μια λεπτομερή περιγραφή των επιδιωκόμενων στόχων της και της επιθυμητής της εξέλιξης σε έναν ορίζοντα τριών έως πέντε ετών
- προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι ανά οπτική γωνία και ακολούθως,
- **καταρτίζεται ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων**, όπου αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης ανά οπτική γωνία, ώστε η κάθε επίδοση της καθεμίας να οδηγεί στην βελτίωση των υπολοίπων²⁵⁷
- **καθορίζονται δείκτες για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των τιθεμένων στόχων**
- **αναπτύσσονται πρωτοβουλίες**, δηλαδή, εφαρμόζονται προγράμματα που προσδιορίζουν τις απαραίτητες δράσεις για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος,
- η οργάνωση προβαίνει σε **κριτική επισκόπηση των ενεργειών της μέσω εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων**²⁵⁸.

²⁵⁷Επί παραδείγματι, μια βελτίωση στα οικονομικά αποτελέσματα και ταυτόχρονα μια καλή επίδοση στους στόχους της μάθησης και ανάπτυξης οδηγούν σε βελτίωση των στόχων των εσωτερικών δραστηριοτήτων που με τη σειρά τους βελτιώνουν την εικόνα που έχει ο πολίτης-πελάτης για τον οργανισμό

²⁵⁸Βλ. σχετικά Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006 για τη σύνταξη και υποβολή εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν.3230/2004)

Σχήμα 4: Η διαδικασία Balanced ScoreCard, Μελέτη Διοικητικού
Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών, σ. 16



Η διαδικασία της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης βασίζεται σε μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (top-down) με τη στρατηγική και τους στόχους να καθορίζονται πρωταρχικά από την ανώτερη ηγεσία της οργάνωσης με την ακόλουθη διάχυσή τους σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας από μορφή εξειδικευμένων δράσεων.²⁵⁹Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία καθορισμού των στόχων:

- κάθε οργάνωση, κάθε δημόσια υπηρεσία και κάθε Ν.Π.Δ.Δ. όπως και οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού, σε ετήσια βάση καθορίζουν **στόχους**²⁶⁰ κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Ο νέος Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας (Ν. 3463/2006)

²⁵⁹Βλ. άρθρο 1 παρ. 1 του Ν. 3230/2004

²⁶⁰Η στοχοθεσία περιβάλλεται τον τύπο απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης, βλ. σχετικά άρθρο 3 παρ. 3 Ν. 3230/2004

δίνει βαρύτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό, όπου στα άρθρα 203-207 θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση των ΟΤΑ για εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων²⁶¹

- οι στόχοι επιμερίζονται από πάνω προς τα κάτω με την πολιτική ηγεσία να θέτει τους στρατηγικούς στόχους
- οι Διευθυντές/Τμηματάρχες, εν συνεχεία, προσδιορίζουν τους ειδικούς-επιχειρησιακούς στόχους, με τους οποίους προσδιορίζουν το πώς θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της υπηρεσίας και θα προωθήσουν τους στόχους τους
- σε ένα επόμενο στάδιο, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα
- οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου²⁶²
- η επιτυχής ή μη υλοποίηση των στόχων κρίνεται από τους δείκτες²⁶³, ο σχεδιασμός των οποίων ανήκει στις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας²⁶⁴ και όπου αυτές δεν υφίστανται

²⁶¹Σύμφωνα με άρθρο στο Βήμα, η εκπλήρωση ή μη των δεικτών αποδοτικότητας θα αποτελέσει κριτήριο για τη χρηματοδότηση των νομαρχιών από τα προγράμματα του ΥΠΕΣ ή του ΕΤΠΑ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης), επίσης θα συγκροτείτο Σώμα Αξιολογητών στα πρότυπα του Σώματος Ορκωτών Λογιστών, το οποίο θα συνδεθεί με τις Επιθεωρήσεις Εργασίας που θα διενεργούν με τη σειρά τους κατά τόπο ελέγχους για την εκπλήρωση των κριτηρίων αποδοτικότητας. Το Σώμα Αξιολογητών Δ.Δ. θα συντάσσει κάθε χρόνο ειδική έκθεση, στην οποία θα αναγράφονται οι υπηρεσίες με την καλύτερη ή χειρότερη απόδοση, κυρίως αναφορικά με την εξυπηρέτηση των πολιτών στο διαδικτυακό τόπο <http://tovima.dolnet.gr>

²⁶²Βλ. άρθρα 1 και 3 του Ν. 3230/2004 και εγκύκλιο ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005

²⁶³Στην εκάστοτε Υπουργική Απόφαση περί στοχοθεσίας καθορίζονται και οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, ενώ με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα σύμφωνα με τα άρθρα 3 παρ. 3 και 5 παρ. 4 του Ν. 3230/2004 και για ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης βλ. εγκύκλιος ΥΠΕΣ, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 2813/20.01.2008

²⁶⁴Οι Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμημάτων και περιλαμβάνουν τα Τμήματα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας και Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 3230/2004

στις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού. Οι δείκτες μπορούν να είναι είτε γενικοί, οι οποίοι αφορούν το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, την εφαρμογή των τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης είτε ειδικοί, οι οποίοι αφορούν τους εξειδικευμένους δείκτες που κάθε υπηρεσία θα εφαρμόσει και που αντιστοιχούν με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών.²⁶⁵

Καθώς οι οργανώσεις είναι ανοικτά συστήματα, μεταβάλλονται και προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες ανάγκες που διαμορφώνει το περιβάλλον τους. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαία η διαδικασία παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των στόχων και ο επανακαθορισμός τους, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο²⁶⁶. Η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας του εξεταζόμενου φορέα υποβάλλει σχετική ετήσια έκθεση αξιολόγησης της πορείας της στοχοθεσίας²⁶⁷. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας παρακολούθησης εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας γίνεται με την υποβολή έκθεσης από τον Υπουργό Εσωτερικών²⁶⁸ και την βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους.²⁶⁹

3.2.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004

Τέσσερα χρόνια μετά την ψήφιση του ν. 3230/2004, τα αποτελέσματα είναι πενιχρά και ο νόμος υπάρχει μεν, δεν εφαρμόζεται δε. Αναλυτικότερα, ο αριθμός των φορέων που μέχρι σήμερα έχουν εκδώσει αποφάσεις καθορισμού

²⁶⁵Βλ. άρθρο 5 του Ν. 3230/2004

²⁶⁶Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των στόχων από τους Προϊσταμένους των οργανικών μονάδων δεν μπορεί να υπερβαίνει το τρίμηνο, σύμφωνα με το άρθρο 4 του Ν. 3230/2004

²⁶⁷Η έκθεση αυτή υποβάλλεται τόσο στον οικείο Υπουργό όσο και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠΕΣ, σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ. 5 του Ν. 3230/2004

²⁶⁸Η έκθεση αυτή υποβάλλεται στον Πρωθυπουργό, τον Πρόεδρο της Βουλής και τους αρμόδιους εποπτεύοντες Υπουργούς, την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε. αλλά και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, σύμφωνα με το άρθρο 9 παρ. 1 του Ν. 3230/2004

²⁶⁹Βλ. άρθρο 9 παρ. 2 και 3 του Ν. 3230/2004. Αξίζει να σημειωθεί, ότι στα πλαίσια του CAF (Common Assessment Framework), του εθελοντικού αυτού συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για πρώτη φορά το 2007 απονεμήθηκαν βραβεία στις τρεις καλύτερες υπηρεσίες: α) ΕΟΦ, β) Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο και γ) Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ

στόχων μόλις υπερβαίνει τους δέκα (10) και πρόκειται κυρίως για Περιφέρειες και Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις. Αν αναλογιστούμε ότι μόνο οι Περιφέρειες είναι 13 και τα Υπουργεία 16 και αν στα παραπάνω προστεθεί ο αριθμός των Ν.Π.Δ.Δ. που υπερβαίνει τον αριθμό των 1.000, διαπιστώνουμε, ότι ο αριθμός των φορέων που έχουν προβεί στην έκδοση αποφάσεων, είναι πολύ μικρός. Επιπροσθέτως, σε τρεις μόνο περιπτώσεις, στο Δήμο Θεσσαλονίκης, το Δήμο Αμαρουσίου και την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας έχουν καθορισθεί δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας, όπως επιβεβαιώθηκε και από τον εκπρόσωπο (manager-σύμβουλο Διοίκησης) εταιρείας σύνταξης δεικτών. Ενδεικτικό είναι, επίσης το γεγονός ότι Τμήματα Ποιότητας συστάθηκαν στις 13 Περιφέρειες²⁷⁰, ενώ αντίστοιχες διευθύνσεις έχουν συσταθεί σε 16 Υπουργεία μέχρι σήμερα.²⁷¹ Αν πλοηγηθεί κάποιος στις σελίδες του Υπουργείου Εσωτερικών, θα διαπιστώσει την ανυπαρξία δεικτών αποδοτικότητας, οι οποίοι αφορούν το νόμο 2839/2000, καταγράφουν, ωστόσο, την ανύπαρκτη θέσπιση δεικτών²⁷².

Επιπροσθέτως, σε μελέτη, η οποία εντάχθηκε στο Ε.Π. «Πολιτεία» και χρηματοδοτήθηκε από αυτό, καταγράφηκε η ανεπάρκεια των συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της Δ.Δ.²⁷³. Το εν λόγω έργο, με φορέα εκτέλεσης και λειτουργίας το γραφείο του Γ.Ε.Δ.Δ.²⁷⁴, επέλεξε για την πιλοτική εφαρμογή της αξιολόγησης δύο ελεγκτικές υπηρεσίες της

²⁷⁰ Σε κάποιες καθυστερημένα και σε άλλες όχι, επί παραδείγματι στην Περιφέρεια Αττικής το αντίστοιχο Τμήμα συστάθηκε το 2008 και αποτελείται μόνο από ένα άτομο!

²⁷¹ Βλ. Διοικητική Ενημέρωση, «Σύγχρονες προσεγγίσεις στη διαχείριση των δημοσίων προβλημάτων». Το παράδειγμα της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και της Καλύτερης νομοθέτησης» των Αθ. Σπακουρή, Ι. Σπηλιωτόπουλου, τεύχος 46

²⁷² Ακολουθώντας τη διαδρομή www.ypes.gr, επιλέγουμε α' βαθμού Τοπική Αυτοδιοίκηση ή β' βαθμού Τοπική Αυτοδιοίκηση, επιλέγουμε λ.χ έναν δήμο, όποιον εμείς θέλουμε, στη συνέχεια, πατάμε πάνω στην επιλογή δείκτες αποδοτικότητας και βλέπουμε, αν έχουν θεσπιστεί δείκτες για τον εκάστοτε δήμο. Η συλλογή στοιχείων έγινε με αφορμή το νόμο 2839/2000 που καθιέρωνε δείκτες αποδοτικότητας στους δήμους

²⁷³ «Η έρευνα της ομάδας εργασίας επί του προκειμένου θέματος ανέδειξε την έλλειψη συστημάτων αξιολόγησης του παραγόμενου έργου των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», βλ. σχετικά «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., (και οι Δουλαδέρης Ν., Καββαθάς Τρ. και άλλοι...), ο.π...

²⁷⁴ Όπου Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης

Δ.Δ., το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.²⁷⁵ και την Ε.Υ.Ε.Π.²⁷⁶ και αποσκοπούσε στην ανάπτυξη ενός αντικειμενικού πλαισίου αξιολόγησης των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου της ελληνικής Δ.Δ.²⁷⁷ Αξίζει να σημειωθεί, ότι η έλλειψη συστημάτων αξιολόγησης των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου επισημάνθηκε και στη μελέτη που ανατέθηκε από τον Γ.Ε.Δ.Δ. στο Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίου Δικαίου²⁷⁸. Ενδεικτικό της μη εφαρμογής του νόμου είναι, ότι δεν έχει εκδοθεί καμία Υπουργική Απόφαση ούτε από τα Υπουργεία ούτε από τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού (η Υ.Α. εκδίδεται σε συνεργασία με την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και την Ε.Ν.Α.Ε) ούτε, τέλος, από τα Ν.Π.Δ.Δ η αντίστοιχη απόφαση του διοικητικού τους οργάνου. Σε συσχέτιση με τα παραπάνω, χαρακτηριστική είναι η αδυναμία των ΟΤΑ να συντάσσουν και να υλοποιούν Ε.Π. τετραετούς διάρκειας²⁷⁹. Ωστόσο, δύο χρόνια αργότερα περίπου δέκα (10) δήμοι έχουν συντάξει Ε.Π.²⁸⁰, ενώ η αδυναμία του όλου εγχειρήματος συνάγεται από την διαρκή ανανέωση των καταληκτικών ημερομηνιών υποβολής των Ε.Π. Δηλαδή, παρά την έκδοση ενός

²⁷⁵ Όπου Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης

²⁷⁶ Όπου Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος, η Ε.Υ.Ε.Π. συστάθηκε με το Ν.2947/2001 (ΦΕΚ 28/Α/01) με το Υ.Π.Ε.Χ.Ω.Δ.Ε να ασκεί εποπτεία σε αυτήν, λειτουργεί από το 2004 και περιλαμβάνει τη Γενική Επιθεώρηση και δύο (2) τομείς, εκείνον της Νοτίου Ελλάδας με έδρα την Αθήνα και εκείνον της Βορείου Ελλάδας με έδρα τη Θεσσαλονίκη

²⁷⁷ «Οι στόχοι του έργου ,σε γενικές γραμμές, ήταν να εκτιμηθεί συστηματικά, αντικειμενικά και αξιόπιστα η λειτουργία των ελεγκτικών θεσμών, η οργανωτική δομή, ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η επίτευξη των στόχων, η δράση και τα αποτελέσματα, με απώτερο σκοπό να εκτιμηθούν, σε βάθος χρόνου, οι επιπτώσεις των αποτελεσμάτων στη δημόσια διοίκηση και την κοινωνία». Με απόφαση της ΓΓΔΔ&ΗΔ του ΥΠΕΣ το έργο εντάχθηκε στο Ε.Π. «Πολιτεία» και εγκρίθηκε η χρηματοδότησή του με ποσό ύψους 59.000 ευρώ βλ. σχετικά «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», σ.1, Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., (και οι Δουλαδέρης Ν., Καββαθάς Τρ. και άλλοι...), ο.π...

²⁷⁸ Το θέμα της μελέτης ήταν: «Μελέτη και σύνταξη ενιαίου κειμένου Κωδικοποίησης του Θεσμικού Πλαισίου των Σωμάτων και Υπηρεσιών Επιθεώρησης και Ελέγχου και πρόταση σχεδίου νόμου για την ενοποίησή τους» (2006)

²⁷⁹ Σύμφωνα με τα άρθρα 203-207 του Ν .3463/2006 και το Π.Δ. 185/2007. Υποχρέωση σύνταξης Ε.Π. έχουν όσοι δήμοι έχουν πληθυσμό άνω των 10.000 κατοίκων και όσοι είναι πρωτεύουσες νομών

²⁸⁰ Βλ. σχετικά Κ.Παπαδημητρίου στην εισήγηση «Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης», βλ. σχετικά Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ), «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία», 7 Οκτωβρίου 2008, ο.π...

Π.Δ. και μιας Υ.Α.²⁸¹, η οποία επέβαλε καταληκτική χρονική προθεσμία για την εκπόνηση των προγραμμάτων την 31^η Οκτωβρίου 2007, δόθηκε η πρώτη παράταση από το ΥΠΕΣ την 31^η Ιανουαρίου 2007²⁸², μετά πήγε στις 30 Απριλίου 2008²⁸³ και τώρα βρίσκεται στις 31 Ιουλίου 2008²⁸⁴...

Το μόνο επιτυχημένο παράδειγμα χρήσης δεικτών στην ελληνική πραγματικότητα είναι εκείνο της χρήσης δεικτών στα ΚΠΣ²⁸⁵ για την διασφάλιση της αποτελεσματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης ως βασικές αρχές που διέπουν το σύνολο των προγραμμάτων και των εγκριθέντων προς χρηματοδότηση προγραμμάτων²⁸⁶.

Κατά τη έρευνα για τις εστίες παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης, **τα συμπεράσματα προκύπτουν, πέραν της ανάλυσης γραπτών τεκμηρίων και από τη χρήση συνεντεύξεων που δόθηκαν και την καταγραφή των απόψεων των συνομιλητών²⁸⁷**. Τα ερωτήματα που τέθηκαν αφορούσαν στην επεξήγηση των φαινομένου απουσίας προγραμματισμού και στοχοθεσίας στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα, την αξιολόγηση της εισαγωγής του συστήματος της ΔμΣ και τα εμπόδια, στα οποία προσκρούει με αντίστοιχη ιεράρχηση τους αριθμητικά. Στη συνέχεια, κατατέθηκαν οι προσωπικές γνώμες για την πορεία εφαρμογής του νόμου και προτάθηκαν λύσεις για την επιτυχή ενσωμάτωση του συστήματος ΔμΣ και κατ'επέκταση, εφαρμογής του νόμου.

²⁸¹Βλ.σχετικά Απόφαση Υπουργού Εσωτερικών 18183/02.04.2007

²⁸²Βλ.σχετικά Απόφαση Υπουργού Εσωτερικών 45038/8-8-2007

²⁸³Βλ.σχετικά Απόφαση Υπουργού Εσωτερικών 71841/21-12-2007

²⁸⁴Βλ. σχετικά Απόφαση Υπουργού Εσωτερικών 16422/17-4-2008

²⁸⁵Οπου Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης

²⁸⁶Σύμφωνα με το άρθρο 36 του Κανονισμού 1260/1999 «η Διαχειριστική Αρχή και η Επιτροπή Παρακολούθησης εξασφαλίζουν την παρακολούθηση μέσω φυσικών και οικονομικών δεικτών που καθορίζονται στο επιχειρησιακό πρόγραμμα, στο ενιαίο έγγραφο προγραμματισμού ή στο συμπλήρωμα προγραμματισμού», βλ.σχετικά Καν.1260/1999 του Συμβουλίου της 21^{ης} Ιουνίου 1999 περί γενικών διατάξεων για τα Διαρθρωτικά Ταμεία

²⁸⁷Συνεντεύξεις δόθηκαν από εκπρόσωπο (manager-σύμβουλο Διοίκησης) εταιρείας σύνταξης δεικτών, την Τμηματάρχη Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Τουρισμού, υπάλληλο του ΥΠΕΣ της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Τμήματος Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας, υπαλλήλους του ΥΠΕΣ, τον Προϊστάμενο του Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Περιφέρειας Αττικής και τον Προϊστάμενο του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης Πατρών και τον Προϊστάμενο του Τμήματος Οργάνωσης Κεντρικής Διοίκησης της Διεύθυνσης Ο.Α., βλ.σχετικά Παράρτημα Θ

Αρχικά, η διατύπωση στόχων και υιοθέτησης ενός «συστήματος δεικτών απόδοσης», δηλαδή, ουσιαστικά ενός συνόλου μετρήσιμων μεγεθών, βάσει των οποίων μπορούμε με αντικειμενικό τρόπο να αξιολογήσουμε την επίδοση ενός φορέα στη προσπάθεια υλοποίησης του έργου που ασκεί, συναντά στην πράξη εγγενείς δυσκολίες. *Δεδομένης της ρευστότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος, του πεπερασμένου των διαθέσιμων πόρων και της ανάγκης ανταπόκρισης των δημοσίων οργανώσεων σε διαφοροποιημένες ανάγκες και συνθήκες*, η δυσκολία θέσπισης συγκεκριμένων, επαληθεύσιμων και ιεραρχημένων στόχων καθίσταται εμφανής. Στα πλαίσια αυτά, κάποιος βαθμός αοριστίας είναι δικαιολογημένος. Ωστόσο, παρά την πολυπλοκότητα του εγχειρήματος, η συγκεκριμενοποίηση και θέσπιση ορθών στόχων κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να εξασφαλιστεί η οργανωτική συνοχή, η αξιολόγηση²⁸⁸ και ο έλεγχος. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι που γνωρίζουν επακριβώς τους στόχους της οργάνωσης, είναι ικανοποιημένοι υπάλληλοι, κάτι το οποίο, με τη σειρά του, οδηγεί στην αύξηση της προσπάθειας που καταβάλλουν. Έτσι, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι αποτελεσματικοί υπάλληλοι, οι οποίοι δεσμεύονται προς τον οργανισμό και προσπαθούν να συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων του.

Η εμπειρική πραγματικότητα, όμως απέχει από την ιδεατή προσέγγιση περί στοχοθεσίας που περιγράφηκε. Αντί οι στόχοι να είναι **ειδικοί (specific)**, να **αφορούν δηλαδή, ένα συγκεκριμένο πεδίο δράσης, μετρήσιμοι (measurable)**, ώστε να **οδηγούν σε απτά αποτελέσματα, εφικτοί και συμφωνημένοι (achievable-agreed)** **κατόπιν συζήτησης προϊσταμένων-υφισταμένων** που εξασφαλίζουν τα απαραίτητα μέσα για την υλοποίησή τους, **ρεαλιστικοί (realistic)** και **χρονικά περιορισμένοι (time bound)**²⁸⁹, η σύγχρονη πραγματικότητα καταγράφει μια εικόνα καθορισμού ασαφών, αντιφατικών και συγκεχυμένων στόχων που βρίσκονται σε αντίθεση μεταξύ τους²⁹⁰. Οι σύγχρονες κυβερνήσεις υιοθετώντας συχνά την *προσέγγιση του «κάδου*

²⁸⁸ «Είναι απαραίτητο οι στόχοι της διοικητικής συμπεριφοράς να προσδιορίζονται με συγκεκριμένους όρους, ούτως ώστε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στα πλαίσια αυτών των στόχων να μπορούν να μετρηθούν επακριβώς», H. Simon στο «Διοίκηση Συστημάτων», ο.π...

²⁸⁹ Βλ. Μαρία Ραμματά, «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο του «Νέου Δημόσιου Management», στο περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 39, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε., Αθήνα 2006

²⁹⁰ Ο Wildavsky παρατηρεί, ότι συχνά «οι στόχοι πολλών Δημοσίων υπηρεσιών είναι πολλαπλοί, αντιφατικοί και ασαφείς-πολλαπλοί, επειδή διαφορετικά άτομα επιζητούν διαφορετικά πράγματα με ποικίλλουσα ένταση και ασαφείς, επειδή συχνά οι άνθρωποι αδυνατούν να συμφωνήσουν ακόμα

*απορριμμάτων»²⁹¹, θέτουν στόχους που εξυπηρετούν την επίτευξη συγκυριακών και άμεσων αποτελεσμάτων. Λειτουργώντας παράλληλα με γνώμονα τη ρήση «βλέποντας και κάνοντας», στα πλαίσια μιας λογικής προσαυξητισμού, οι δημόσιες πολιτικές δεν έχουν εξειδικευμένους στόχους, όταν εξαγγέλλονται. Αντίθετα, με σκοπό την εξαργύρωση πολιτικού οφέλους, προτιμάται ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός με τον προσανατολισμό σε βραχυπρόθεσμους στόχους και αποτελέσματα αντίστοιχα. **Η κάθε κυβέρνηση στοχεύει σε βραχυχρόνια αποτελέσματα (εντός δύο το πολύ τριών χρόνων) και επιλέγει ακριβώς εκείνες τις πολιτικές που εξασφαλίζουν τέτοια και όχι πολιτικές, των οποίων τα αποτελέσματα θα γίνουν αντιληπτά μετά τον προκαθορισμένο για την εκλογική αναμέτρηση χρόνο**²⁹². Ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός είναι απαραίτητος πάντα όμως σε συνάρτηση με τον μακροπρόθεσμο, ώστε να μην καταλήγει το όλο εγχείρημα του στρατηγικού σχεδιασμού και της στοχοθεσίας σε απλή διαχείριση των καθημερινών θεμάτων του οργανισμού²⁹³. Στις μέρες μας, είναι ιδιαίτερα έντονη η ανάγκη μακροχρόνιου σχεδιασμού, η χάραξη, δηλαδή, μιας «Εθνικής Στρατηγικής» που αποτυπώνεται ολοένα και συχνότερα σε εξαγγελίες πολιτικών κομμάτων²⁹⁴.*

Η θέσπιση στόχων και η συνακόλουθη συγκεκριμενοποίηση και ιεράρχησή τους αποτρέπει το συμβιβασμό αντιτιθέμενων συμφερόντων μετόχων που εμπλέκονται κάθε φορά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας δημόσιας πολιτικής. Όταν διασαφηνίζονται οι στόχοι²⁹⁵, η προσπάθεια επίτευξης κάποιων προϋποθέτει τον αποκλεισμό κάποιων μετόχων, καθώς «σκοποί και ανάγκες αποτελούν σχετικά αντιφατικά μεταξύ τους κριτήρια δημόσιας πολιτικής στο

και για τις κοινές τους απόψεις, ιδιαίτερα όταν επείγονται να το πράξουν αυτό εκ των προτέρων» στο «Διοίκηση Συστημάτων», ο.π...

²⁹¹ *Η λεγόμενη προσέγγιση του κάδου απορριμμάτων των March and Olsen*, βλ. σχετικά Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Πολιτική και Δημόσια Διοίκηση», ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, ο.π...

²⁹² *Οι δημόσιες πολιτικές περισσότερο διορθώνουν ατέλειες παρά θέτουν νέους στόχους*, βλ. σχετικά Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», Ν.-Α. Αλεξόπουλος, ο.π...

²⁹³ *Η Διοίκηση μέσω Στόχων προϋποθέτει μια συνέχεια δράσης, η οποία δεν απαντάται στην ελληνική πραγματικότητα*

²⁹⁴ Στη μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία» καταγράφηκε, ότι δεν είναι ευκρινώς αποτυπωμένος ο στρατηγικός σχεδιασμός των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου και δεν είναι σαφώς αντιστοιχισμένοι οι στόχοι κάθε φορέα

²⁹⁵ Ασαφές θεωρείται ένα πρόβλημα, όταν η διασύνδεση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος δεν μπορεί να προσδιορισθεί

μέτρο που αντιστοιχούν σε διαφορετικά συμφέροντα και αξίες στη δεδομένη κοινωνική συγκυρία»²⁹⁶. Η ιεράρχηση στόχων και ο καθορισμός προτεραιοτήτων στην πράξη σημαίνει επιλογή σκοπών και επιδιώξεων που θα υλοποιηθούν, αυτών που θα αναβληθούν και άλλων που θα ματαιωθούν. Με αυτόν τον τρόπο, καταπολεμάται η τάση να θεωρούνται τα πάντα ως σημαντικά²⁹⁷. Επιπροσθέτως, η κάθε κυβέρνηση είναι υποχρεωμένη να συνθέσει αλληλοσυγκρουόμενες αξίες και να σταθμίσει αγαθά, να ενισχύσει, επί παραδείγματι, την οικονομική ανάπτυξη παράλληλα με την προστασία του περιβάλλοντος²⁹⁸. Είναι χαρακτηριστικό, ότι στις συνεντεύξεις επισημάνθηκε η απουσία προγραμματισμού και στοχοθεσίας²⁹⁹ ως απόρροια των πολιτικών μεταβολών και του βραχυχρόνιου σχεδιασμού, ενώ «όποτε υπήρξε προγραμματισμός, δεν λειτούργησε με βάση κάποιους κανόνες»³⁰⁰. Σε ό,τι αφορά την εφαρμογή του νέου νόμου, η απουσία προγραμματισμού στη δεδομένη χρονική περίοδο είναι παρεπόμενη και λογική εν όψει της μετάβασης στο νέο σύστημα, όπως επισημάνθηκε από υπάλληλο του ΥΠΕΣ. Ο νέος νόμος λειτουργεί ενισχυτικά προς την κατεύθυνση της αποσαφήνισης των στόχων της διοικητικής δράσης, προτρέποντας στην εμπέδωση της υπευθυνότητας στην καθημερινή λειτουργία τόσο των δημοσίων οργανώσεων όσο και των πολιτικών κομμάτων. Διότι, όταν οι στόχοι είναι αόριστοι και ασαφείς, οι υπάλληλοι εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους με τρόπο ανακόλουθο και τυπολατρικό, διαιωνίζοντας την αναποτελεσματικότητα, ενώ οι πολιτικοί, υπό το φως των αφηρημένων προεκλογικών εξαγγελιών, επηρεάζουν μεγαλύτερες μερίδες πληθυσμού.

Σε ευθυγράμμιση με τα παραπάνω, η διαφοροποίηση των στόχων ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας (στα ανώτερα κλιμάκια οι στόχοι αποτελούν κατευθυντήριες αρχές, ενώ στη βάση της οργανωτικής πυραμίδας οι στόχοι είναι δεσμευτικοί) συνδέεται με την υλοποίηση ή μη της εξαγγελλλόμενης δημόσιας πολιτικής.

²⁹⁶Βλ. Α. Μακρυδημήτρης, «Η στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», στο Μ. Δεκλερής (επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», ο.π...

²⁹⁷«Οι συμβολικοί ή ψευδεπίγραφοι σκοποί μπορεί να επιτυγχάνουν ελάχιστα πράγματα από αυστηρά διοικητική σκοπιά, κρίνονται όμως για την πολιτική τους χρησιμότητα και λειτουργία», όπως σημειώνει χαρακτηριστικά ο Αντ.Μακρυδημήτρης στο «Η στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», σ.241, Μ.Δεκλερής, ο.π...

²⁹⁸Η να μειώσει τον πληθωρισμό χωρίς να αυξήσει το επίπεδο ανεργίας

²⁹⁹«Το MBO εφαρμόζεται, εάν γνωρίζουμε τους στόχους. Στο 90% των περιπτώσεων δεν τους γνωρίζουμε», όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο P.Drucker στο Drucker P., «Tasks, Responsibilities, Practices-Management», εκδ.Heinemann, Professional Publishing, 1982

³⁰⁰Όπως επισήμανε η Τμηματάρχης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Τουρισμού

Έτσι, η επίτευξη ή μη των προγραμματισμένων στόχων δύναται να υπονομεύσει την αξιοπιστία και την εικόνα της εκάστοτε διοικητικής ηγεσίας, η οποία απέτυχε να υλοποιήσει τη συγκεκριμένη πολιτική που η ίδια εισηγήθηκε. Γι' αυτό συχνά παρατηρούμε να προτάσσεται η αοριστία των στόχων έναντι του επακριβώς προσδιορισμού τους.³⁰¹

Οι αντίρροπες επιδιώξεις δεν αποτελούν το μοναδικό σκόπελο, στον οποίο προσκρούει η ορθολογική στοχοθεσία. *Η στοχοθεσία εξ ορισμού αποτελεί μια πολυμερή και πολύπλοκη διαδικασία*, καθώς η δυναμική εξέλιξη των οργανώσεων στο χρόνο και η ανταπόκρισή τους σε νέες συνθήκες οδηγεί με τη σειρά του στην αναπροσαρμογή των στόχων που η ίδια η οργάνωση είχε αρχικά θέσει, γεγονός που επισημαίνεται και σε εγκύκλιο του ΥΠΕΣ³⁰². Πέραν των εξωγενών αιτιών, συχνά ο νομικισμός, ως δομικό χαρακτηριστικό της Διοίκησης, οδηγεί στην υποκατάσταση των σκοπών από τα μέσα, με τελικό αποτέλεσμα την ακύρωση της επίτευξης των επιδιώξεων της οργάνωσης. Ένα άλλο σημαντικό πεδίο που καταδεικνύει τη συνθετότητα της διαδικασίας στοχοθεσίας είναι εκείνο της εμπλοκής των προσώπων στον καθορισμό των στόχων και ο ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν. *Η ταύτιση μεταξύ ατομικών και οργανωτικών σκοπών παρατηρείται σε μικρού μεγέθους οργανώσεις, ενώ σε μεγάλου μεγέθους οργανώσεις, ο μεγάλος αριθμός εμπλεκόμενων προσώπων οδηγεί στη συνακόλουθη απόκλιση μεταξύ των διαφορετικών υποκειμενικών προοπτικών και επιδιώξεων. Οι δημόσιες οργανώσεις είναι ευμεγέθεις, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη την ταύτιση ατομικών-οργανωτικών σκοπών.*

Η απροθυμία υιοθέτησης σύγχρονων μέσων που προϋποθέτουν συμφωνία των ενδιαφερόμενων μερών ή αυτόβουλη δέσμευσή τους σε μια επιθυμητή συμπεριφορά προκύπτει από το γεγονός, ότι η χώρα μας ανήκει στην ομάδα των χωρών με παράδοση θετικού δικαίου με ένα σύστημα κλειστό και δύσκαμπτο³⁰³. Χώρες, όπως η Ελλάδα, η Γαλλία και η Γερμανία ανθίστανται στην

³⁰¹ Δεν πρέπει να παραγνωρισθεί το γεγονός ότι η επιτυχής υλοποίηση μιας δημόσιας πολιτικής οφείλεται και σε άλλους παράγοντες, όπως η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου, μηχανισμού διευθέτησης εξωτερικών συγκρούσεων, η αποτροπή εξωτερικών παρεμβάσεων..., βλ. Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Πολιτική και Δημόσια Διοίκηση», ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, ο.π...

³⁰² Το γεγονός αυτό επισημαίνεται και στην εγκύκλιο του ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 2637/27.12.2005, όπου επισημαίνεται ότι όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν, εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό

³⁰³ Όπως επισημάνθηκε χαρακτηριστικά από τον Τμηματάρχη Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Περιφέρειας Αττικής: «Και να θέλουν οι άνθρωποι να αλλάξουν..δεν τους αφήνουν τα δομικά στοιχεία

υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων με το επιχείρημα των ιδιαιτεροτήτων της πολιτικής και διοικητικής τους κουλτούρας. Ως αντεπιχειρήματα προβάλλουν τον μεγάλο αριθμό καθετοποίησης των Υπουργείων, την ύπαρξη πολιτικών ελίτ που δύσκολα μπορούν να ποδηγετηθούν από έναν πανίσχυρο πρωθυπουργό, τη δια-θεσμική σχέση των αρμόδιων για τη λήψη κανονιστικών αποφάσεων οργάνων³⁰⁴. ***Η οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης επισημάνθηκε από τις συνεντεύξεις ως σημαντικός αλλά όχι πρώτος σε αριθμητική ιεράρχηση λόγος παρεμπόδισης της καθιέρωσης συστήματος ΔμΣ³⁰⁵***, καθώς, όπως λέχθηκε, το ελληνικό σύστημα Διοίκησης, επηρεαζόμενο από τις διεθνείς εξελίξεις, τείνει να γίνει πιο ανοιχτό και αναστοχαστικό.

Καθώς η χρήση δεικτών επιφέρει συνθήκες αυξημένου ελέγχου στον φορέα που εφαρμόζεται, είναι πιθανόν να αντιμετωπιστεί αρνητικά από τους ελεγχόμενους³⁰⁶. Στην περίπτωση της διάχυσης των καινούργιων εργαλείων διοίκησης, οι εγκύκλιοι του ΥΠΕΣ υπογραμμίζουν ότι η διαδικασία δεν αποτελεί μέσο πειθαρχικού ελέγχου. Η βράβευση και τα πριμ παραγωγικότητας θα χορηγούνται σε επίπεδο τμήματος των υπηρεσιών και όχι σε ατομικό επίπεδο. Παρόλα αυτά, **ο φόβος από πλευράς υπαλλήλων σύνδεσης της διαδικασίας ΔμΣ με την αξιολόγηση τους είναι υπαρκτός και αναδείχθηκε από τις συνεντεύξεις ως υπαρκτή εστία αναχαίτισης της επιχειρούμενης μεταρρύθμισης³⁰⁷**. Οι άνθρωποι πάντα φοβούνται αυτό που δεν κατανοούν και οι μεταρρυθμίσεις εξ'ορισμού

δυσκαμψίας του συστήματος διοίκησης», η οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης επισημάνθηκε ως η σοβαρότερη εστία παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων

³⁰⁴Βλ. Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Πολιτική και Δημόσια Διοίκηση», ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, ο.π...

³⁰⁵Ο Τμηματάρχης Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Περιφέρειας Αττικής, όπως και υπάλληλος του ΥΠΕΣ του Τμήματος Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας, ιεράρχησαν ως πρώτη εστία παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης την οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης, η οποία δεν ευνοεί την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων

³⁰⁶Βλ.σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», σ.13, διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο www.dee.gr

³⁰⁷Είναι χαρακτηριστικό, ότι σε όλες τις συνεντεύξεις ο φόβος σύνδεσης της διαδικασίας ΔμΣ με αξιολόγησή τους σημειώθηκε ως εστία παρεμπόδισης της μεταρρύθμισης. Κάποιοι την αξιολόγησαν ως την πρώτη εστία παρεμπόδισης της μεταρρύθμισης, κάποιοι άλλοι την αξιολόγησαν ως δευτερεύουσα, αποτελούσε, ωστόσο κοινό τόπο σε όλες τις συνεντεύξεις

εμπεριέχουν το άγνωστο, το απρόβλεπτο, το πολύπλοκο³⁰⁸. Αναγκαία προϋπόθεση για την μετουσίωση της αντίδρασης των εργαζομένων σε αποδοχή της φιλοσοφίας του νέου μοντέλου διοίκησης και δημιουργία μιας «στρατηγικής συνείδησης», αποτελεί η **κατάρτιση και συνακόλουθη εξειδίκευση των υπαλλήλων**. Ο απαιτούμενος χρόνος για την αφομοίωση ενός νόμου αποτελεί *sine qua non* προϋπόθεση επιτυχούς εφαρμογής του.

Έτσι και στην περίπτωση του νόμου αυτού, **τα προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων αποτελούν μια αδήριτη ανάγκη**. Με αυτόν τον τρόπο, οι υπάλληλοι θα συλλάβουν τις λεπτές διακρίσεις μεταξύ των εννοιών³⁰⁹ που καλούνται να αφομοιώσουν κατανοώντας τη διάκριση μεταξύ σκοπού-στόχου, αποστολής-αρμοδιοτήτων, ώστε να κάνουν αποτελεσματική χρήση των σύγχρονων εργαλείων σχεδιασμού και προγραμματισμού. *Θα «απεμπολήσουν» το φόβο του καινούργιου, εφόσον η εκπαίδευση θα τους οδηγήσει στο να κατανοήσουν τα οφέλη που θα προκύψουν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο για αυτούς αλλά και για την οργάνωση γενικότερα³¹⁰. Άλλωστε, οι άνθρωποι πρωταγωνιστούν στις μεταρρυθμίσεις, όταν τις αντιλαμβάνονται και καταλαβαίνουν, τα οφέλη που προκύπτουν από αυτές³¹¹*. Στην ουσία, δηλαδή, ένας υπάλληλος θα πρέπει να αντιληφθεί, ότι έχοντας στόχους και γνωρίζοντας πόσο καλά τους πετυχαίνει, γνωρίζει πού βρίσκεται και πού βαδίζει, ιδιαίτερα αν μπορεί να κάνει τις αναγκαίες προσαρμογές για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα³¹². Επίσης, ο υπάλληλος θα είναι σε θέση να αντιληφθεί, ότι ένας δείκτης αποτελείται από έναν αριθμό και μία μονάδα μέτρησης. Από τον αριθμό

³⁰⁸Παρά το γεγονός, ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης είναι αξιόπιστο, οι υπάλληλοι και πάλι φοβούνται είτε αυτοί είναι ανώτερα στελέχη είτε όχι, όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις

³⁰⁹Βλ. σχετικά εγκύκλιος ΥΠΕΣ ΔΙΠ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, σ.3 για επεξήγηση εννοιών

³¹⁰Θα κατανοήσουν οι εργαζόμενοι, ότι στόχος του νέου συστήματος δεν είναι η άσκηση πιέσεων προς τους εργαζόμενους αλλά η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και ο εντοπισμός των δυσλειτουργιών του εκάστοτε φορέα, βλ. σχετικά, σ.32, μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», ο.π...

³¹¹Χαρακτηριστικό παράδειγμα προγράμματος, το οποίο προσέκρουσε στην άρνηση των εργαζομένων ήταν εκείνο του ΗΒ, το «Next Steps», το οποίο περιέγραφε συγκεκριμένους στόχους για κάθε υπηρεσία, μεθόδους εφαρμογής και έλεγχο τήρησης των προβλεπόμενων διαδικασιών

³¹²Άλλωστε, τα αποτελεσματικά στελέχη διακρίνονται από τους εγκλωβισμένους στον κύκλο της οργανωτικής ρουτίνας συναδέλφους τους ακριβώς από την ποσότητα και ποιότητα της σκέψης που αφιερώνουν στον προσδιορισμό και την αξιολόγηση του συνόλου των σκοπών και στόχων της οργανωτικής συμπεριφοράς, βλ.σχετικά Αντ.Μακρυδημήτρης, «Η στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», στο Μ. Δεκλερής (επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», ο.π...

προκύπτει το μέγεθος (πόσο) και η μονάδα αποδίδει στον αριθμό έναν χαρακτηρισμό (τι)³¹³. Αν επιλέξει, επί παραδείγματι, ως κρίσιμη δραστηριότητα τη βελτίωση του επιπέδου της παραγωγικότητας, θα είναι σε θέση να προσδιορίσει τον αντίστοιχο δείκτη αποτελεσματικότητας, ο οποίος θα μπορούσε να λάβει την ακόλουθη μορφή: «μείωση του χρόνου παροχής ορισμένης υπηρεσίας κατά 4% δίχως αύξηση στο κόστος ή μείωση της ποιότητας μέχρι τέλος του τρέχοντος έτους»³¹⁴. **Η ελλιπής εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού επισημάνθηκε σε όλες τις συνεντεύξεις ως μια από τις κύριες αιτίες μη επιτυχούς ενσωμάτωσης των νέων εργαλείων**³¹⁵. Στα πλαίσια αυτά, ωφέλιμη κρίνεται η επιμόρφωση των εκπαιδευτών για την καλλιέργεια συναντίληψης γύρω από τους στόχους και τη χρήση δεικτών που λαμβάνουν χώρα (λ.χ. σεμινάριο εκπαίδευσης εκπαιδευτών για τη χρήση δεικτών στην ΕΣΔΔ στις 13-17 Οκτωβρίου 2008).

Καθώς η διοικητική μεταρρύθμιση καταργεί ένα σύστημα και το αντικαθιστά με ένα άλλο, αναμενόμενη είναι η αντίδραση όλων όσων ανήκουν στο σύστημα αυτό. **Η επιτυχής εφαρμογή όμως της μεταρρύθμισης και εν προκειμένω του νόμου προϋποθέτει, ότι οι μέτοχοι της μεταρρύθμισης, συγκεκριμένα τα ανώτερα στελέχη κάθε δημόσιου οργανισμού διάκεινται ευνοϊκά απέναντι στις μεταρρυθμίσεις.** Εφόσον η ΔμΣ ενσωματώνεται με τις καθημερινές διοικητικές δραστηριότητες, **τα στελέχη θα πρέπει να δουλέψουν με αισιόδοξη διάθεση, καθώς το νέο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού θα ενδυναμώσει το ρόλο τους και δεν θα τον υποκαταστήσει, όπως πολλοί φοβούνται.** Ευθύνη των ανθρώπων που θα πρωταγωνιστήσουν στη διοικητική μεταρρύθμιση είναι να διαμορφώσουν τα πράγματα με τέτοιο τρόπο, ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι όχι μόνο να μην αντιδράσουν, αλλά και να την υιοθετήσουν. Πολλοί διευθυντές δε γνωρίζουν να γράφουν και να αξιολογούν έναν αντικειμενικό σκοπό απόδοσης³¹⁶. Όπως επισημάνθηκε από τις συνεντεύξεις, **πολλοί διευθυντές αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για τις αλλαγές, άλλοι όμως κωλυσισεργούν και αδυνατώντας να**

³¹³ Βλ. σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», σ.34, ο.π...

³¹⁴ Βλ. σχετικά Αντ.Μακρυδημήτρης, «Η στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», στο Μ. Δεκλερής (επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», ο.π...

³¹⁵ **Σε άλλα ερωτηματολόγια θεωρήθηκε ως η κυριότερη εστία παρεμπόδισης της μεταρρύθμισης (7 ήταν οι ενδεικνυόμενες εστίες) παίρνοντας τον αριθμό 1 και σε άλλα έλαβε τον αριθμό 3, αποτέλεσε, ωστόσο, κοινό σημείο σε όλα τα ερωτηματολόγια**

³¹⁶ Βλ. Ζαβλανός Μ., «Οργάνωση και Διοίκηση – Τόμος Α'», ο.π...

κατανοήσουν τα νέα εργαλεία, στέκονται εχθρικοί απέναντι στις αλλαγές φοβούμενοι, ότι το νέο σύστημα θα αποκαλύψει τυχόν ανεπάρκειές των μονάδων τους ή ακόμα και των ίδιων³¹⁷. Ένας ομιλητής αναφέρει χαρακτηριστικά: «.. αντιμετωπίζεται με καχυποψία και αδιαφορία από την τεχνοκρατία και τις διευθύνσεις των υπηρεσιών»³¹⁸, ενώ κάποιος άλλος αναφέρει : «δεν βλέπω να προχωράει με συστηματικό τρόπο η επιθυμία της ιεραρχίας για βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανικών μονάδων, πολύ περισσότερο όταν αυτή γίνεται αποσπασματικά».

Ευεργετική θα ήταν και η σύνδεση μισθού-παραγωγικότητας στα πλαίσια του ελληνικού διοικητικού συστήματος, με τελική στόχευση τη μείωση του φαινομένου της αντιπαραγωγικότητας. Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης³¹⁹ λειτουργεί ισοπεδωτικά χωρίς διαφοροποιήσεις και αποκλίσεις στην απόδοση. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι το σύνολο των υπαλλήλων πλην σπάνιων εξαιρέσεων βαθμολογούνται με άριστα³²⁰. Η αναμόρφωση της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού, με βάση την φιλοσοφία της ΔμΣ, θα αποτελούσε ένα σημαντικό βήμα εξυγίανσης του συστήματος αξιολόγησης. Ειδικότερα, θα ήταν επιτυχής η σύνδεση αξιολόγησης με την επίτευξη προδιαγραφμένων στόχων για κάθε υπάλληλο στα πλαίσια του νέου Υπαλληλικού Κώδικα. Ο νέος Κώδικας (Ν. 3528/2007) απέχει τόσο από τις επιταγές του Ν. 3230/2004 όσο και από τους στόχους του αναθεωρημένου προγράμματος «Πολιτεία» σχετικά με τη μετατροπή του θεσμού της αξιολόγησης σε αναπτυξιακό εργαλείο. Αντίθετα, το σύστημα παραμένει

³¹⁷ Όπως σημειώνει χαρακτηριστικά ο Αθανασόπουλος : «αν σε όλα αυτά προστεθεί ότι η διοικητική μεταρρύθμιση, εισάγοντας νέες μεθόδους και εξυψώνοντας το επίπεδο της Διοίκησης, θα γενικεύσει το φόβο της απογύμνωσης και του ρεζιλέματος, εύκολα καταλαβαίνει κανείς την εξέγερση που θα προκληθεί..», σ.262, «Η Ελληνική Διοίκηση-Ανεπίκαιρες σκέψεις για μια διοικητική μεταρρύθμιση», εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 1983

³¹⁸ Όπως επισημαίνει χαρακτηριστικά ο Προϊστάμενος του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης Πατρών

³¹⁹ Σε χωρία της Παλαιάς Διαθήκης διακρίνουμε τις πρώτες μορφές αξιολόγησης, ενώ στην Ελλάδα το πρώτο σύστημα αξιολόγησης καθιερώθηκε το 1967, στο Ασπρίδης Γ., «Σύντομη Ιστορική Ανασκόπηση της Αξιολόγησης της Απόδοσης του προσωπικού στην Ελλάδα και το εξωτερικό», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 13, 1999

³²⁰ «Η ισχύουσα ρύθμιση της βαθμολογικής και μισθολογικής δομής του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών, η οποία αποσυνδέει το μισθό από την απόδοση όσο και από τον βαθμό εξασφαλίζει την ακώλυτη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη και καθιστά άνευ αντικειμένου τη μέτρηση και βελτίωση της ατομικής και οργανωτικής αποδοτικότητας» στο άρθρο των Αλεξιάδη Α. και Σφήκα Β., «Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση», Διοικητική Ενημέρωση, ο.π...

προσκολλημένο σε αναχρονιστικές πρακτικές και διαβλητά κριτήρια, καθώς καθιερώνει τρεις (3) ομάδες κριτηρίων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Σε πρώτο επίπεδο, τα κριτήρια αφορούν την ύπαρξη επαγγελματικών-τεχνικών προσόντων, πρόκειται, δηλαδή, για αντικειμενικά κριτήρια. Σε δεύτερο επίπεδο, τα κριτήρια αφορούν την εργασιακή-διοικητική εμπειρία, ενώ η τρίτη ομάδα σχετίζεται με ικανότητες-δεξιότητες του υπαλλήλου που προκύπτουν από ασαφή κριτήρια³²¹. Αναλυτικότερα, σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν οι εκθέσεις αξιολόγησης, η ειδική αξιολόγηση από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο για προϊσταμένους Τμήματος, οι ειδικές δραστηριότητες και η συνέντευξη. Αξίζει να σημειωθεί, **ότι το 2002 με τη συμμετοχή της ΑΔΕΔΥ λειτούργησε Επιτροπή για το μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων σε μια προσπάθεια σύνδεσης απόδοσης-αμοιβής, πρωτοβουλία που αποδείχτηκε ατελέσφορη. Ομοίως, αντίστοιχες προσπάθειες αξιολόγησης, όπως οι επιτροπές της Βουλής που θα ελέγχουν τις διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών (Ν.1599/1986), η δημιουργία Ο.Δ.Ε (Ν.2503/1997)³²², η βράβευση των υπηρεσιών (Ν.1943/1991)³²³, η σύνδεση της καθιέρωσης δεικτών αξιολόγησης με την επιβολή προστίμων σε περίπτωση μη παροχής στοιχείων (Ν.2839/2000)³²⁴ παρέμειναν ασκήσεις επί χάρτου.** Βεβαίως, αυτό δεν είναι καθόλου περίεργο, εάν λάβουμε υπόψη ότι ακόμα και οι παραδοσιακοί κατασταλτικοί έλεγχοι νομιμότητας έχουν ατονήσει τα τελευταία χρόνια³²⁵. Καθώς όμως η αξιολόγηση συνιστά μείζονος σημασίας λειτουργία, καθίσταται αναγκαία η δυνατότητα παροχής κινήτρων με τη χρησιμοποίηση μισθών, προαγωγών και άλλων εργαλείων για την επιβράβευση των ατόμων με καινοτόμο πνεύμα³²⁶. **Η παροχή κινήτρων επισημάνθηκε ιδιαίτερα στις συνεντεύξεις, έτσι «ώστε οι παραγωγικοί και φιλότιμοι υπάλληλοι να μην κουραστούν στην πορεία εφαρμογής του νόμου».** Μία πρόσφορη εναλλακτική για την επιτυχή καθιέρωση του νέου συστήματος, αποτελεί η **σύνδεση της επίτευξης των στόχων με συγκεκριμένη και ουσιαστική**

³²¹Βλ. Ρηξικέλευθον, «Νέος Αναξιοκρατικός Υπαλληλικός Κώδικας, Κοινή Δήλωση Ένωσης Αποφοίτων και Συλλόγων Σπουδαστών ΕΣΔΔ και ΕΣΤΑ», τόμος 2007, τεύχη 27-28-29-30

³²²Οι Ο.Δ.Ε. αρχικά θεσμοθετήθηκαν σε επίπεδο Περιφερειακής Διοίκησης, σύμφωνα με το άρθρο 2 του ν. 2503/1997. Ωστόσο, το όλο εγχείρημα παρέμεινε ατελές

³²³Βλ. άρθρο 55 του Ν. 1943/1991

³²⁴Βλ.άρθρα 225 και 70^α του Ν.2839/2000

³²⁵Βλ.σχετικά Κατρούγκαλος Γ., «Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης», Διοικητική Εγκυκλοπαίδεια, τεύχη 43-44

³²⁶Καθώς σήμερα οι οργανισμοί «ευδοκιμούν στο χάος», οι καινοτόμες ιδέες παίζουν βασικό ρόλο στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και πρέπει να επιβραβεύονται όσοι τις επινοούν

μοριοδότηση για τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων, όπως προτείνει ο Προϊστάμενος του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δ.Δ Πατρών.

Σημαντική εστία παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης αποτελεί η κουλτούρα του ελληνικού συστήματος Διοίκησης που παραμένει αμυντική, αρκούμενη στην απλή επιτέλεση του «καθήκοντος» και απαγορευτική της λήψης πρωτοβουλιών. Ιδιαίτερα, επισημαίνεται η απουσία ομαδικής συνεργασίας προς την επιτυχή πραγμάτωση των στόχων που θέτει το ίδιο το σύστημα. Η επιτυχία του συστήματος ΔμΣ απαιτεί συνοχή μεταξύ των ατομικών αναγκών και των οργανωτικών αναγκών-στόχων. Στα πλαίσια αυτά, **προϋποτίθεται η αποσυγκέντρωση και εκχώρηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων**. ΔμΣ σημαίνει επιμερισμό και εξατομίκευση ευθυνών για την επίτευξη στόχων. Λάθη ή σφάλματα είναι αναπόφευκτα σε κάθε αναπτυξιακή διαδικασία. Εκείνο που χρειάζεται είναι η συνεχής παρακολούθηση και η συνδρομή και όχι η παρεμπόδιση και οι αδικαιολόγητες παρεμβάσεις σε έργα ή ευθύνες που εκχωρήθηκαν. Ο προϊστάμενος οφείλει να περιορίζει την ενασχόλησή του μόνο σε προβλήματα, η συνθετότητα των οποίων καθιστά ασύμφορη την αντιμετώπισή τους σε κατώτερο επίπεδο ελέγχου³²⁷. **Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι επικουρικός, ενισχυτικός, εκπαιδευτικός, καθώς λειτουργεί ως εμπνευστής, βοηθός και καταλύτης ανάπτυξης και βελτίωσης της οργανωτικής συμπεριφοράς.**

Η εκχώρηση, όμως μπορεί να λειτουργήσει ομαλά, μόνο αν προάγει τη συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων³²⁸. Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται άλλος ένας σκόπελος, στον οποίο προσκρούει η επιδιωκόμενη μεταρρύθμιση. **Στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα, ο προϊστάμενος ασκεί εξουσία αντί να καθοδηγεί, προστάζει αντί να συντονίζει, επιτάσσει αντί να διευκολύνει, προτιμά την υπακοή αντί του διαλόγου και της πειθούς.** Βασικός συντελεστής επιτυχίας είναι η αμοιβαία κατανόηση που πρέπει να υπάρχει μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένων, η οποία οδηγεί αναπόδραστα στην ενθάρρυνση του υφισταμένου στην ανάληψη ενεργητικού ρόλου κατά τη διατύπωση των στόχων³²⁹.

³²⁷Βλ. σχετικά Αντ. Μακρυδημήτρης, «Η στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», στο Μ. Δεκλερής (επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», ο.π...

³²⁸Βλ. σχετικά Αντ. Μακρυδημήτρης, «Η στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής», σ.300 στο Μ. Δεκλερής (επιμ.), «Διοίκηση Συστημάτων», ο.π...

³²⁹Αλλωστε, αν ο υφιστάμενος αισθάνεται ότι οι στόχοι που τίθενται κατόπιν συμμετοχής του, είναι σπουδαίοι σε συνάρτηση με τις δικές του ανάγκες θα τείνει σε μεγαλύτερη προσπάθεια για την εκπλήρωσή τους

Με αυτόν τον τρόπο, ο υπάλληλος εμπλέκει το εγώ με την εργασία του και καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Οι υπάλληλοι θα πάνε να λειτουργούν με γνώμονα τη ρήση: «ό,τι φέρνει χρήμα το εφαρμόζουμε...Κατά τ'άλλα...», όπως επισημάνθηκε στις συνεντεύξεις. Άλλωστε, η ΔμΣ συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την υποκίνηση. Ο εργαζόμενος αποδίδει, όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσής του³³⁰. «Όλοι έχουν πρωτοποριακές ιδέες, όταν ενθαρρύνονται»³³¹. Ηγεσία ικανή να εμπνέει αξιοποιώντας το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων αποτελεί μακρινό σενάριο για την ελληνική διοίκηση.³³² *Προσπάθειες καταβάλλονται με τα σεμινάρια που λαμβάνουν χώρα για την αναθεώρηση του διεθυντικού τρόπου διοίκησης και τη μετάβασή του σε πιο ανοικτά και συμμετοχικά υποδείγματα. Η ελλιπής συνεργασία μεταξύ διεθυντών-υφισταμένων τονίστηκε σε όλες τις συνεντεύξεις, με εξαίρεση εκείνης υπαλλήλου του ΥΠΕΣ που τόνισε την ελλιπή συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων στη θέση της συνεργασίας προϊσταμένων-υφισταμένων, η οποία, όπως σημείωσε χαρακτηριστικά, «δεν είναι τόσο συχνή όσο εκείνη που απαντάται μεταξύ υπαλλήλων».*

Η αναθεώρηση των απόψεων και συνηθειών της διοίκησης σχετίζεται άμεσα και με την ενδεικνυόμενη αλλαγή στο εσωτερικό της οργάνωσης. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη και σεβασμός μεταξύ των υπαλλήλων της ίδιας οργάνωσης αλλά και μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών υπηρεσιακών μονάδων. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η αντιμετώπιση των νεοσύστατων

³³⁰ Ο Abraham Maslow μίλησε πρώτος για την *ιεράρχηση των αναγκών σε φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αυτοεκτίμησης-αναγνώρισης από τους άλλους και αυτοπραγμάτωσης* υποστηρίζοντας ότι οι άνθρωποι μπορούν να προχωρήσουν στις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, μόνο όταν οι ανάγκες του προηγούμενου έχουν ικανοποιηθεί, ενώ ο Drucker υποστήριζε, ότι «η πιο παραγωγική εργασία είναι αυτή που βγαίνει από τα χέρια ενός πρόσχαρου ανθρώπου»

³³¹ Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ του Douglas Mac Gregor, βλ. σχετικά Παππάς Κ., Παραδόσεις στα πλαίσια του μαθήματος «Οργάνωση και Λειτουργία του Δημόσιου Τομέα-Ηγεσία και Παρακίνηση», ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007

³³² Όπως αναφέρει ο Halverson, «το σύστημα του MBO είναι μια συστηματική διαδικασία προσδιορισμού του βαθμού επιτυχίας μιας οργάνωσης... όλα αυτά πραγματοποιούνται με την ενεργητική συμμετοχή όλου του προσωπικού της οργάνωσης» στο Ζαβλανός Μ., «Οργάνωση και Διοίκηση – Τόμος Α'», ο.π... και όπως εύστοχα επισημαίνει ο Κανελλόπουλος: «η Διοίκηση μέσω Στόχων δεν είναι ένα τέχνασμα ή μια βιτρίνα για να κρύψει κανείς μια ανταρχική προσέγγιση στο χειρισμό των ανθρωπίνων στοιχείων»

Διευθύνσεων Ποιότητας και Αποδοτικότητας ως υπηρεσίες ήσσονος σημασίας, κυρίως λόγω της έλλειψης κατάρτισης καθώς και εμφανών αποτελεσμάτων.

Ως αναγκαία συνθήκη επιτυχούς εφαρμογής του επίμαχου νόμου προβάλλεται η σύνδεσή του με μια **μεθοδολογία σαφή και κατανοητή**, γεγονός που απουσιάζει από την ελληνική πραγματικότητα. Το πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης, όπως και η προτεινόμενη μεθοδολογία, διασαφηνίζεται στις εγκυκλίους που αποστέλλονται από το ΥΠΕΣ. Παρόλα αυτά, δεδομένης της ετερογένειας στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού και της ελλιπούς εξειδίκευσής του, καθίσταται δύσκολη η κατανόηση των νέων όρων που αποτυπώνουν τη νέα διοικητική πραγματικότητα. Όπως επισημαίνεται³³³: **«η υιοθέτηση εργαλείων του σύγχρονου μάνατζμεντ δεν επιτυγχάνεται με τη βοήθεια εγκυκλίων»**³³⁴, οι οποίες είναι χρήσιμες αλλά όχι επαρκείς. Προς επίρρωση της διασαφήνισης του πλαισίου μέτρησης της απόδοσης, ωφέλιμη θα ήταν η δημιουργία φορμών και διαδικασιών, δια μέσου των οποίων θα γίνεται η αξιολόγηση του παρεχόμενου έργου³³⁵.

Στο δύσκολο αυτό εγχείρημα, η προοπτική της αλλαγής θα πρέπει να συνδεθεί με μια **διανυγή πολιτική βούληση**³³⁶. **Τολμηρή στοχοθεσία σημαίνει λήψη ουσιαστικών αποφάσεων.** Η δυναμική στοχοθεσία, ενώ αποτελεί πρόκληση, δεν είναι συνάμα ουτοπική. Πολλοί διανοητές υποστηρίζουν, ότι **η μεταρρύθμιση δεν είναι τεχνικό πρόβλημα, είναι πρωταρχικά ένα πολιτικό πρόβλημα.** Κάποιοι εκ των μετόχων της πολιτικής κοινότητας υποστήριζαν, ότι η ψήφιση του νόμου, ήταν προσχηματική και συγκυριακή (ο νόμος ψηφίστηκε στις 11 Φεβρουαρίου και την επόμενη μέρα, η Βουλή διαλύθηκε για να προκηρυχθούν εκλογές). Επιπροσθέτως, **ασκήθηκε κριτική ως προς επιμέρους συνιστώσες του νόμου από τους πολιτικούς μετόχους.** Υποστηρίχθηκε, ότι η μελλοντική σύνδεση μισθού-παραγωγικότητας θα οδηγούσε σε έναν αέναο ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων, όπως και ότι ο

³³³ Από τον Προϊστάμενο του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης Πατρών στο ερωτηματολόγιο που εστάλη και συμπληρώθηκε από εκείνον

³³⁴ **Και συνεχίζει: «όσο συνεχίζεται η ίδια τακτική για την εφαρμογή του νόμου, δεν είμαι καθόλου αισιόδοξος για την εφαρμογή του Ν.3230...», ενώ υπάλληλος του ΥΠΕΣ σημειώνει: «η ενημέρωση μέσω εγκυκλίων δεν έχει διαδραστικό χαρακτήρα και γι' αυτό δεν έχει λειτουργικά αποτελέσματα»**

³³⁵ Βλ. σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», ο.π...

³³⁶ Όπως επισημαίνει χαρακτηριστικά ο κ.Θ.Οικονόμου, ο Πρόεδρος του Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ): **«οι μεταρρυθμίσεις απαιτούν τόλμη και τιμιότητα»**, βλ. σχετικά ομιλία του κ.Θ.Οικονόμου για την ανακήρυξη του Μ.Δεκλερή ως επίτιμο μέλος του ΔΕΕ στον διαδικτυακό τόπο www.dee.gr

επίμαχος νόμος οδηγεί σε αποπροσανατολισμό από τα αληθινά προβλήματα και τους στόχους που πρέπει να τεθούν για την αντιμετώπισή τους. Περαιτέρω, αμφισβητήθηκε η διάταξη του άρθρου 3, σύμφωνα με την οποία οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες (λ.χ. σύσταση Ο.Δ.Ε., μετακίνηση προσωπικού), προκειμένου να εκπληρωθεί η στοχοθεσία. Η συγκεκριμένη διάταξη δύναται να χρησιμοποιηθεί ως πρόσχημα για μετακίνηση υπαλλήλων αλλοιώνοντας ακόμα και τις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα³³⁷. *Η απουσία πολιτικής υποστήριξης επισημάνθηκε από την πλειοψηφία των ερωτώμενων, καθώς συχνά το σύστημα ΔμΣ αγνοείται από το πολιτικό σύστημα.*

Δυσκολίες ανακύπτουν από την έλλειψη θεσμικής μνήμης και δεδομένων προς επεξεργασία, καθώς συχνά οι οργανισμοί δεν προχωρούν σε καταγραφή των δραστηριοτήτων τους και των υπηρεσιών που παρέχουν. *Συχνά αδυνατούν να παράσχουν στοιχεία που αφορούν τον «ιστό» της οργάνωσης (λ.χ. αριθμός απασχολούμενων υπαλλήλων, υπολογισμός χρόνου διεξαγωγής ενός ελέγχου στα ελεγκτικά σώματα, ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο Διαδίκτυο)*³³⁸. *Η έλλειψη θεσμικής μνήμης επισημάνθηκε και στον ΓΕΔΔ*³³⁹ *και τα ελεγκτικά σώματα της Διοίκησης στη μελέτη του ΔΕΕ*³⁴⁰. Ενώ αυτά τα στοιχεία δύναται να αποτελούν τον πληροφοριακό κορμό της οργάνωσης, ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν και ως δείκτες, γεγονός που τονίζει την εννοιολογική σύγχυση που επικρατεί. *Η χρήση νέων τεχνολογιών και τεχνικής υποστήριξης, όπως η κατασκευή βάσεων δεδομένων και*

³³⁷ Καταγράφηκαν και απόψεις, όπως, ότι το ΥΠΕΣ είναι αποφασισμένο να εισηγηθεί στο Υπουργικό Συμβούλιο να μην εγκρίνεται η πρόσληψη νέου προσωπικού στις υπηρεσίες που δεν εκπληρώνουν τους δείκτες αποδοτικότητας ή δεν υιοθετούν τα μέτρα που προβλέπονται στο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα «Πολιτεία», οι οποίες είναι ακραίες, βλ. σχετικά άρθρα του ημερήσιου Τύπου

³³⁸ Ενδεικτικό της παραπάνω τάσης που εμφανίζεται διαχρονικά ως σήμερα είναι η δυσκολία καταγραφής του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν στη δημόσια διοίκηση, όπως καταγράφεται στο Α. Μακρυδημήτρη «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», σ.246-278, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1999

³³⁹ Όπου Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης

³⁴⁰ Όπου Διοικητικό Επιμελητήριο. «Διαφάνηκε, ότι για τον υπολογισμό των δεικτών απαιτούνται αναλυτικά δεδομένα, εκ των οποίων η πλειονότητα δεν ήταν διαθέσιμη στις υπηρεσίες», βλ. σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., (και οι Δουλαδίρης Ν., Καββαθάς Τρ. και άλλοι.), ο.π... και «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», ο.π...

Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων³⁴¹ (η έλλειψη τους επισημαίνεται στη σχετική μελέτη και στα σώματα ελέγχου)³⁴², τα οποία θα ενημερώνονται περιοδικά με τα απαραίτητα δεδομένα για τη δυνατότητα τυποποίησης και ελέγχων-αξιολόγησης³⁴³, με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχρονικά παρακολούθηση και την ενδιάμεση κατασκευή δεικτών, θεωρείται επιβεβλημένη πρακτική. Άλλωστε, ολοκληρωμένες βάσεις δεδομένων δύνανται να αποτελέσουν την υποδομή για την ανάπτυξη συστημάτων τύπου CRM (Customer Relationship Management)³⁴⁴, στα οποία θα καταγράφεται το συνολικό έργο των δημόσιων υπηρεσιών σε όλες τις απαραίτητες του εκφάνσεις, όποτε αυτό απαιτείται³⁴⁵. Ένα σύστημα δεικτών σε αρχικό στάδιο μπορεί να δομηθεί και να οργανωθεί χωρίς τη χρήση ιδιαίτερων μηχανογραφικών και πληροφοριακών εργαλείων. Ωστόσο, η συνεχής παρακολούθησή και ενημέρωσή του, η συγκριτική αξιολόγηση των στοιχείων που προκύπτουν και κυρίως η ευρεία διάχυση των αποτελεσμάτων του σε όλους τους ενδιαφερόμενους, απαιτούν τη χρήση εξειδικευμένου λογισμικού³⁴⁶. **Η χρήση**

³⁴¹ *Η αλλιώς Ο.Π.Σ., όπου ως τέτοιο νοείται μια δικτυακή εφαρμογή, όπου καταχωρούνται δεδομένα σχετικά με διαδικασίες, στοιχεία προγραμματισμού, διαχείρισης, ελέγχου και άλλα*

³⁴² Βλ. σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», σ.39, ο.π...

³⁴³ *Η αξιολόγηση διακρίνεται σε ex ante (εκ των προτέρων), ex post (εκ των υστέρων), interim (ενδιάμεση) ανάλογα με τη χρονική στιγμή που διεξάγεται, σε εσωτερική, εξωτερική, ανεξάρτητη, κοινή (συλλογική), συμμετοχική, αυτο-αξιολόγηση ανάλογα με τον τύπο του αξιολογητή, σε ομαδική, σχεδίου, προγράμματος, τομεακή, επικουρική και θεματική ανάλογα με τον τύπο αντικειμένου, διαπλαστική, κονδυλίων και μετα-αξιολόγηση ανάλογα με τη λειτουργία, βλ. σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», σ.6-12, ο.π...*

³⁴⁴ *Στη σχετική μελέτη του ΔΕΕ επισημάνθηκε, ότι στην Ε.Υ.Ε.Π. δεν λειτουργεί ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα, στο οποίο θα γίνεται καταγραφή ολόκληρης της ροής των εργασιών της υπηρεσίας, σ.116, ο.π...Το CRM αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση πελατοκεντρικού χαρακτήρα, με σκοπό οι επιχειρήσεις να μπορούν να μάθουν τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφής με τους πελάτες και να την υλοποιήσουν, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεών τους...*

³⁴⁵ Βλ. σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», ο.π...

³⁴⁶ Βλ. σχετικά μελέτη για την Περιφέρεια της Ηπείρου στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Πολιτεία»

εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και η δημιουργία κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τη στήριξη των εφαρμογών αυτών³⁴⁷ κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή υλοποίηση του όλου εγχειρήματος.

Αναγκαία συνθήκη επιτυχίας αποτελεί η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων-χρηματοοικονομικών μέσων³⁴⁸ που θα καταστήσουν βιώσιμη την εφαρμογή της επιχειρούμενης μεταρρύθμισης του συστήματος διοίκησης. *Παρά το γεγονός ότι αναφαίνονται σκόπελοι στο συγκεκριμένο πεδίο, νέες εισροές και χρηματοδοτήσεις από το ΕΣΠΑ (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς) θα λειτουργήσουν καταλυτικά προς την κατεύθυνση της επιτυχούς εφαρμογής του νόμου, όπως επισήμανε ο εκπρόσωπος της εταιρείας σύνταξης δεικτών.*

³⁴⁷Όπως ορίζεται και στη μελέτη για την Περιφέρεια Ηπείρου στα πλαίσια του Ε.Π. «Πολιτεία», ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης δεικτών απόδοσης θα πρέπει να παρέχει δυνατότητες:

- Δικτυακής και διαδικτυακής εφαρμογής, ώστε να επιτρέπει την ταυτόχρονη διαχείριση από μεγάλο αριθμό χρηστών, ακόμα και εάν αυτοί βρίσκονται σε απομακρυσμένες γεωγραφικά περιοχές
- Υποστήριξη διαφορετικών τύπων συστημάτων σχεσιακών βάσεων δεδομένων (RDBS) για την διατήρηση και διαχείριση των δεδομένων
- Ανεπτυγμένο σύστημα διαχείρισης δικαιωμάτων χρηστών και ισχυρά εργαλεία προστασίας των δεδομένων
- Δυναμικό παραθυρικό περιβάλλον εργασίας το οποίο θα παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για την ανάπτυξη και προσαρμογή δένδρικών μοντέλων συστημάτων δεικτών
- Ισχυρά εργαλεία και μηχανισμούς στατιστικής επεξεργασίας και σύγκρισης δεικτών
- Υποστήριξη μηχανισμών και πρωτοκόλλων σύνδεσης και ανταλλαγής δεδομένων με άλλα πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές, ώστε να εξασφαλίζεται η αυτόματη και προγραμματισμένη εισαγωγή και εξαγωγή δεδομένων, χωρίς την παρεμβολή χρηστών
- Αυτόματος υπολογισμός παράγωγων δεικτών μέσω συναρτήσεων και άλλων αντίστοιχων μηχανισμών από διαφορετικές πηγές δεδομένων
- Ισχυρό σύστημα δημιουργίας αναφορών και διαγραμμάτων και δυνατότητες δημοσιοποίησης στο διαδίκτυο
- Ενσωματωμένους μηχανισμούς ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών του συστήματος ώστε να διαμορφώνεται κατάλληλο περιβάλλον συνεργασίας

³⁴⁸Άλλωστε, μια προταθείσα δημόσια πολιτική θα πρέπει να είναι τεχνικο-οικονομικά βιώσιμη και πολιτικά εφικτή, να εξασφαλίζει, δηλαδή, την απαιτούμενη πολιτική συναίνεση, βλ.σχετικά Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Πολιτική και Δημόσια Διοίκηση», Ν.Α-Αλεξόπουλος ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, ο.π...

Οι δοκιμαστικές-πilotικές εφαρμογές³⁴⁹ κρίνονται ιδιαίτερα πρόσφορες για την ορθολογική εφαρμογή του νέου συστήματος πριν την υιοθέτησή του στο σύνολο του οργανισμού, κάτι που δεν έχει εφαρμοστεί στην Ελλάδα αλλά κρίνεται αναγκαίο εν όψει των επικείμενων αλλαγών.

Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να αποδοθεί πάντως στο γεγονός **ότι οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα σταδιακά και σε βάθος χρόνου**, γεγονός που παραγνωρίζεται στην Ελλάδα, όπου περιμένουμε ως «μάννα εξ' ουρανού» οι αλλαγές να λάβουν χώρα μέσα σε μια μέρα!³⁵⁰ Η εφαρμογή του μοντέλου μέτρησης της απόδοσης δεν μπορεί παρά να είναι σταδιακή και η βελτίωσή του, να είναι συνεχής, όπως επισημάνθηκε στις συνεντεύξεις. Άλλωστε, «η στοχοθεσία αποδίδει μετά από ένα χρόνο τουλάχιστον», όπως τόνισε υπάλληλος του ΥΠΕΣ.

3.3. ANTI EPIΛOΓOY..CUMΠEPACMATA-ΠPOTACEIΣ

«Όταν οι εποχές φεύγουν, οι άνθρωποι μελαγχολούν», λένε οι Γάλλοι. Παρά τις αναφύομενες δυσκολίες, η ελληνική Διοίκηση προσπαθεί να παραμείνει αισιόδοξη και να μην μελαγχολήσει. Η πρώτη εγκύκλιος εκδόθηκε στα τέλη του Δεκεμβρίου του 2005, γεγονός που δείχνει την απροθυμία των μετόχων της πολιτικής και διοικητικής κοινότητας, καθώς στην περίπτωση του προς εξέταση νόμου, η εγκύκλιος εκδίδεται ένα χρόνο και δέκα μήνες αργότερα και όχι με την ψήφισή του, ως είθισται. Ωστόσο, επίκειται η έκδοση του Π.Δ. που θα συνδέει την αξιολόγηση του Υπαλληλικού Κώδικα με την αξιολόγηση της απόδοσης βάσει του νόμου 3230/2004 (άρθρο 3 παρ.4 του Ν.3230/2004). Επιπροσθέτως, τα Υπουργεία, αν και με αργά βήματα, προχωρούν στην σύνταξη Κ.Υ.Α. (στο Υπουργείο Τουρισμού και Πολιτισμού, όπως και στο Εσωτερικών οι Κ.Υ.Α. είναι έτοιμες και αναμένονται υπογραφές). Καθοριστικός παράγοντας στην προώθηση της μεταρρύθμισης είναι η ενσωμάτωση νέων ανθρώπων στο υπαλληλικό δυναμικό, είτε μέσω του ΑΣΕΠ είτε μέσω της ΕΣΔΔ, οι οποίοι όντας εξοικειωμένοι με τις νέες έννοιες, δεν αντιμετωπίζουν με δυσφορία και σκεπτικισμό τα νέα πρότυπα Διοίκησης, ενώ οι

³⁴⁹Προτείνονται και από τη σχετική μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», ο.π...

³⁵⁰Όπως επισημαίνει και ο **P. Drucker**: «οι αλλαγές ταυτίζονται με διαδοχικές βελτιώσεις και απαιτούν μικρά βήματα» στο P. Drucker, «Η μετακαπιταλιστική κοινωνία», εκδ. Gutenberg, Αθήνα 1996

υπάλληλοι στην πλειοψηφία τους, είτε παλαιοί είτε νέοι, έχουν ενημερωθεί και γνωρίζουν πλέον τις σύγχρονες προοπτικές³⁵¹. ***Ενεργητική κρίνεται η υιοθέτηση και προώθηση του προϋπολογισμού προγραμμάτων και δράσης από το ΥΠΟΙΟ***³⁵². Το ΥΠΟΙΟ, δηλαδή, ζήτησε από κάθε αρμόδιο Τμήμα³⁵³ ή Διεύθυνση την αποστολή στόχων και δεικτών στα πλαίσια μιας λογικής έγκρισης χρημάτων, όταν και υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν σαφείς δράσεις (η διασύνδεση της στρατηγικής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών με τον προϋπολογισμό αποτελεί επιμέρους στόχο του μέτρου 2.7 του αναθεωρημένου Πολιτεία)³⁵⁴. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η υποστήριξη του ΥΠΕΣ στο εξώχως αυτό σύνθετο εγχείρημα με τρόπο, ώστε να παρέχεται συνεχής υποστήριξη που δεν επηρεάζεται από πολιτικές μεταβολές. «Θα πρέπει να παρέχεται με φειδώ ό,τι απαιτείται κάθε φορά είτε σε επίπεδο προσωπικού είτε σε επίπεδο πόρων...»³⁵⁵. Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η επισήμανση από υπαλλήλους του ΥΠΕΣ για την απουσία πληροφόρησης από το ίδιο το Υπουργείο σχετικά με το νέο σύστημα διοίκησης. Κάποιοι ρώτησαν, πριν απαντήσουν στα ερωτηματολόγια για το αν ο νόμος 3230 είναι ο σχετικός με τους δείκτες νόμος, χωρίς να είναι σίγουροι γι' αυτό..!

Ένα εξαετές πρόγραμμα υποχρεωτικής εκπαίδευσης των προϊστάμενων διευθύνσεων και τμημάτων από το ΕΚΑΔ εντός της επόμενης προγραμματικής περιόδου θα αποτελούσε ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της επιτυχούς υλοποίησης του νόμου. Επιπροσθέτως, η υιοθέτηση εξαετούς προγράμματος εφαρμογής του νέου μοντέλου Διοίκησης στο σύνολο της Δ.Δ. με συγκεκριμένη χρηματοδότηση θα συμβάλει στην επιτάχυνση της διαδικασίας (ΕΣΠΑ³⁵⁶, προγράμματα «Πολιτεία» και «Διοικητική Μεταρρύθμιση»)³⁵⁷. Ειδικότερα, στον πρώτο ειδικό στόχο του άξονα 1 του Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» για τη βελτίωση μηχανισμών σχεδιασμού και εφαρμογής δημοσίων πολιτικών, συμπεριλαμβάνονται δράσεις οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού

³⁵¹Όπως επισήμανε η Τμηματάρχης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Τουρισμού

³⁵²Όπου Υπουργείο Οικονομικών

³⁵³Στο Υπουργείο Τουρισμού συστήθηκε Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όχι Διεύθυνση, το εν λόγω Τμήμα συστήθηκε τον Απρίλιο του 2007 και υπάγεται στη Διεύθυνση Διοικητικού

³⁵⁴Το αρμόδιο Τμήμα του Υπουργείου Οικονομικών είναι το Αυτοτελές Τμήμα Αναμόρφωσης και Κατάρτισης του Συστήματος Προϋπολογισμού

³⁵⁵Όπως επισήμανε ο Τμηματάρχης Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Περιφέρειας Αττικής

³⁵⁶Όπου Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

³⁵⁷Οι προτάσεις αυτές διατυπώθηκαν από τον Προϊστάμενο του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης Πατρών

(συστήματα στοχοθεσίας, αποδοτικότητας) της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης και της Τ.Α.

Μια άλλη σημαντική διάσταση του πολυδιάστατου αυτού εγχειρήματος είναι και η *ουσιαστική συνδρομή των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου της διοικητικής δράσης*³⁵⁸. Η στενή συνεργασία του φορέα σχεδίασης και εφαρμογής ενός συνολικού συστήματος μέτρησης αποδοτικότητας με τους θεσμοθετημένους ελεγκτικούς μηχανισμούς της Δ.Α. είναι αναγκαία συνθήκη επιτυχίας³⁵⁹. Ο σχεδιασμός και η προσέγγιση ενός τέτοιου συστήματος δεν γίνεται μέσα από γραφεία. Ο έλεγχος και οι επιτόπιες έρευνες αποδοτικότητας (όπως γίνεται εδώ και δεκαετίες στο ΗΒ³⁶⁰) είναι καθοριστικές για την έκβαση του όλου εγχειρήματος. Σε αυτά τα πλαίσια, πρωτοβουλίες, όπως εκείνες του ΔΕΕ³⁶¹, κρίνονται θετικές. Η

³⁵⁸Βλ. σχετικά Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 18, «Δείκτες Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση», Σφήκας Δημήτρης, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε

³⁵⁹Στον Καναδά, επί παραδείγματι, η ομοσπονδιακή κυβέρνηση εισήγαγε από το 1977 τη διενέργεια αξιολογήσεων στο δημόσιο τομέα με το γραφείο του Γενικού Ελεγκτή του Καναδά (ΟΑΓ) να παρακολουθεί την εφαρμογή και το βαθμό επιτυχίας αυτών των προσπαθειών. Οι δημόσιες υπηρεσίες υποχρεούνται να θέτουν στόχους αποδοτικότητας και να λογοδοτούν για αναθεωρήσεις σε τομείς κρατικής δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένων και των αξιολογήσεων, όπως και να αναφέρονται στο Κοινοβούλιο σε ετήσια βάση για τα αποτελέσματα του προηγούμενου έτους, βλ. σχετικά μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», σ.23, ο.π...

³⁶⁰Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί κατέχουν εξέχοντα ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης και μέτρησης των δράσεων. Βασική τους αρμοδιότητα είναι ο έλεγχος της εγκυρότητας των δεικτών αλλά και των μηχανισμών μέτρησης. Ως χαρακτηριστικότερες περιπτώσεις θα μπορούσαν να αναφερθούν οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς και η Αυστραλία. Στις χώρες αυτές τα ελεγκτικά σώματα και κατά κύριο λόγο ο αντίστοιχος φορέας του Γενικού Επιθεωρητή επιλαμβάνεται επί των θεμάτων των δεικτών και απαιτείται σε πολλές εκ των περιπτώσεων η προηγούμενη έγκρισή του για την χρήση συγκεκριμένης ομάδας δεικτών, βλ. σχετικά, σ.21, μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», ο.π...

³⁶¹Το ΔΕΕ επισημαίνει σχετικά με την μέτρηση και αξιολόγηση απόδοσης, ότι το καθ'ύλην αρμόδιο κάθε φορά Υπουργείο επεξεργάζεται με τη συνδρομή του ΥΠΕΣ Πρόγραμμα Μονίμων Οδηγιών Λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών με τον προσδιορισμό συγκεκριμένων στόχων, κόστους και δεικτών αποτελεσματικότητας ανά υπηρεσιακή μονάδα, βλ. σχετικά Διοικητικό Επιμελητήριο, «Η Μεταρρύθμιση του Κράτους-Διοίκηση και Διακυβέρνηση τον 21^ο αιώνα», σ.48, ο.π...

*συνδρομή της Επιτροπής Καταπολέμησης της Γραφειοκρατίας θα ήταν καταλυτική για την υποστήριξη του πολυσύνθετου εγχειρήματος*³⁶².

Η σύνδεση του νόμου με σύγχρονα εργαλεία, όπως ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας³⁶³ και η ύπαρξη καθηκοντολογίου, αποτελεί ικανή συνθήκη της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης. Τέλος, η εφαρμογή του νόμου σε συνδυασμό με το συμμετοχικό CAF, το οποίο καθιερώνει, επίσης, δείκτες προτείνεται ως μια πρόσφορη λύση για την εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου ΔΟΠ³⁶⁴ στη Δ.Δ. Παρά την καθυστέρηση στην ενσωμάτωση των στοιχείων του ΝΑΜ, η ελληνική Δ.Δ. επιδιώκει να μετασχηματιστεί σε «οργάνωση της γνώσης» από «οργάνωση της άγνοιας»³⁶⁵ συνδράμοντας αποφασιστικά στην βελτίωση των σχέσεων κράτους-πολίτη και την αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας μας ακολουθώντας το επιτυχημένο παράδειγμα της Ιαπωνίας και Αυστραλίας,³⁶⁶ με αρωγό τους διεθνείς οργανισμούς. Ο ΟΟΣΑ και η Παγκόσμια Τράπεζα δημοσιεύουν συχνά συγκριτική πληροφόρηση για τη δραστηριότητα στον τομέα των αξιολογήσεων σε διεθνές επίπεδο³⁶⁷. Οι ανταγωνιστικές αγορές, όπως και η αποτελεσματική προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών και η εν γένει ομαλή κρατική λειτουργία χρειάζονται αποτελεσματικές διοικήσεις για να τις στηρίξουν³⁶⁸. Και μια διοίκηση καθίσταται αποτελεσματική, όταν προγραμματίζει τη δράση της, θέτει στόχους και προβαίνει σε αυτοαξιολόγηση μέσω των δεικτών που η ίδια καθορίζει...Δεικτών που θα μετρά και δεν θα είναι εικονικοί για την προσχηματική συμμόρφωση στην εφαρμογή του νόμου..

³⁶²Η Επιτροπή Καταπολέμησης της Γραφειοκρατίας λειτουργεί στους κόλπους της Γραμματείας της Κυβέρνησης, ωστόσο, παραμένει επί της ουσίας ανενεργή, βλ.σχετικά Διοικητικό Επιμελητήριο, «Η Μεταρρύθμιση του Κράτους-Διοίκηση και Διακυβέρνηση τον 21^ο αιώνα», σ.48, ο.π...

³⁶³Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας θα περιγράφει τα καθήκοντα των υπαλλήλων κατά θέση εργασίας, τις απαιτούμενες ειδικότητες και τα προσόντα και θα προσδιορίζεται η ροή των εργασιών χωρίς επικαλύψεις, κενά και περιττές ενέργειες ή καθυστερήσεις

³⁶⁴Όπου Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

³⁶⁵Δανειζόμενη τους όρους του P.Drucker. Με τον όρο «οργάνωση της άγνοιας» τονίζει, ότι υπάρχει πάντα περισσότερη άγνοια παρά γνώση γύρω μας..

³⁶⁶Ο Αντ.Μακρυδημήτρης επισημαίνει την απουσία ανάλογων θεσμών από τα συστήματα διοίκησης των Βαλκανικών χωρών και της Λατινικής Αμερικής

³⁶⁷Βλ.σχετικά <http://www.oecd.org/puma/> και <http://www.worldbank.org/oed/ecd/tools/>, στο σχετικό παράρτημα σελίδες των αρχείων των οργανισμών που αφορούν στην παρακολούθηση και αξιολόγηση

³⁶⁸Όπως επισήμανε χαρακτηριστικά ο Adam Smith

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

Α. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αθανασόπουλος Δημ.Σ., «Η ελληνική Διοίκηση, Ανεπίκαιρες σκέψεις για μια διοικητική μεταρρύθμιση», εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 1983
- Δεκλερής Μ. (επιμ.) , «Διοίκηση Συστημάτων», εκδ.Αντ.Ν.Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1989
- Ζαβλανός Μ. «Οργάνωση και Διοίκηση-Τόμος Α'», εκδ.Έλλην, Αθήνα 1996
- Καρκατσούλης Π., «Το κράτος σε μετάβαση:Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση», εκδ.Ι.Σιδέρη, Αθήνα 2004
- Καρβούνης Α., «Εισαγωγή στην Οργάνωση και λειτουργία του Κράτους», εκδ.Πατάκη, Αθήνα 2003
- Κατσιούλας Ε., Κανελλόπουλος Χ., «Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα 1983
- Κωνσταντίνος Κωνσταντίνου, «Πολιτική οικονομία και Δημόσια Οικονομική», εκδ.Δημ.Μπόνια και Σία Ε.Ε., Αθήνα 2005
- Μακρυδημήτρης Α., «Προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων», εκδ.Καστανιώτη, Αθήνα 2002
- Μακρυδημήτρης Α., «Διοίκηση και Κοινωνία, Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ.Θεμέλιο, Αθήνα 1999
- Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.) , «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2000
- Μιχαλόπουλος Ν., «Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2007
- Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2003
- Μόργκαν Γκ., «Οι όψεις της Οργάνωσης», εκδ.Καστανιώτη, Αθήνα 2001
- Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», εκδ.Γ.Μπένου, Αθήνα 2002
- Παπαστυλιανός Χρήστος, «Προϋποθέσεις και όρια μετεξέλιξης της Ε.Ε. σε μια διακριτή συνταγματική τάξη», εκδ.Σάκκουλας Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Αθήνα 2008
- Σπανού Κ., «Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση», εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2001
- Σαρρής Νίκος, «Ευρωπαϊκή Ενοποίηση», εκδ.Έλλην, Αθήνα 1999

Β. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Hage Jerald and Alter Catherine, «Organizations working together», Newbury Park, 1993
- Dior Y., «Ventures in Policy Sciences», εκδ. Elviesier, New York 1971

- Drucker P., «Μετακαπιταλιστική Κοινωνία», Μετάφραση Τσαούσης Δ.Γ., εκδ. Gutenberg, Αθήνα 1996
- Drucker P., «Tasks, Responsibilities, Practices-Management», εκδ. Heinemann, Professional Publishing, 1982
- Etzioni A., «A comparative analysis of complex organizations», εκδ. Macmillan USA, revised edition, 1975
- Galbraith J., «Designing Organization: in Executive Guide to Strategy, Structure and Process Revised», εκδ. Jossey-bass
- Ott J.S., «The organisational culture perspective», εκδ. Brooks/Cole Publishing Company, California 1989
- Steiner G.A., «Top Management Planning», εκδ. Macmillan, New York 1969
- J.D. Thompson, «Organization in Action», εκδ. McGraw-Hill, New York 1967
- Wildavsky A. , «If Planning is Everything Maybe It's Nothing», Policy Science, New York 1993

Γ. ΕΡΓΑΣΙΕΣ

- Κριάρη Γεωργία, «Δημόσια Πολιτική για την εξυπηρέτηση του πολίτη. Η καθιέρωση και εφαρμογή του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας», ΙΗ' Εκπαιδευτική Σειρά, Γενική Διοίκηση
- Νίτσου Αγλαΐα, «Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της ελληνικής Διοίκησης: Ατάλαντοι πρωταγωνιστές ή ευρηματικοί κομπάρσοι;», ΙΗ' Εκπαιδευτική Σειρά, Γενική Διοίκηση
- Αβρανάς Ιωάννης, «Η χρήση των δεικτών απόδοσης στην επιδίωξη της ποιότητας και της δημόσιας ευθύνης στο χώρο της υγείας», ΙΣΤ' Εκπαιδευτική Σειρά, Κοινωνική Διοίκηση
- Κοκκάλα Ευτυχία Ελένη, «Σύγχρονα εργαλεία στο δημόσιο τομέα. Η εφαρμογή τους στο Δήμο Αμαρουσίου» ΙΣΤ' Εκπαιδευτική Σειρά, Περιφερειακή Διοίκηση
- Αρχοντας Νικόλαος, «Περιγραφή διαδικασιών της Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας», ΙΓ' Εκπαιδευτική Σειρά, Γενική Διοίκηση
- Χρονόπουλος Ηλίας, «Η περίπτωση των ΟΔΕ» ΙΒ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τοπική Αυτοδιοίκηση και Περιφερειακή Ανάπτυξη
- Μαχαίρα Νίκη, «Σύστημα και Δείκτες Αξιολόγησης πορείας υλοποίησης Γ' ΚΠΣ», ΙΓ' Εκπαιδευτική Σειρά, Γενική Διοίκηση
- Συμεωνίδης Βασίλειος, «Οργανωσιακή μάθηση και ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Η περίπτωση του Υπουργείου Υγείας», ΙΔ' Εκπαιδευτική Σειρά, Γενική Διοίκηση
- Μάντζαρης, Μαρσέλου, Μήλιου, Σεργούνη, «Μέτρηση αποτελεσμάτων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», ΙΕ' Εκπαιδευτική Σειρά, Γενική Διοίκηση
- Θεοφιλάκου Αναστασία, «Διεθνή μοντέλα μέτρησης της Επιχειρηματικότητας και αξιοποίησής τους», ΙΕ' Εκπαιδευτική Σειρά, Γενική Διοίκηση
- Μήλιου Χρυσάνθη, «Οργανωσιακή μάθηση και η ποιότητα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η περίπτωση του ΥΠΑΝ», ΙΕ' Εκπαιδευτική Σειρά, Γενική Διοίκηση

- Ρόκκα Λήδα – Ανδρονίκη, «Διοίκηση μέσω στόχων», Α' Εκπαιδευτική Σειρά ΕΣΤΑ, Οργάνωση και Διοίκηση

Δ. ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

- Ελεύθερος Τύπος
- Το Παρόν
- Το Βήμα
- Τα Νέα
- Αδέσμευτος Τύπος
- Έθνος της Κυριακής
- Κόσμος του Επενδυτή
- Ημερησία
- Ελευθεροτυπία

Ε. ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ-ΑΡΘΡΑ-ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ-ΜΕΛΕΤΕΣ

- Διοικητικό Επιμελητήριο, «Η μεταρρύθμιση του Κράτους-Διοίκηση και Διακυβέρνηση για τον 21^ο αιώνα»
- Διοικητικό Επιμελητήριο, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., Γκούτσιου Α., Κάσσαρη Π., Μπέτση Δ., Πολυγένη Δ., Σπαθής Ε., Τραγούδα Κ., Χαχαριδάκη Μ.
- Διοικητικό Επιμελητήριο, «Δημιουργία Δεικτών Αξιολόγησης», Μπέτση Δ., Σπαθής Ε., Γκούτσιου Α.
- Διοικητικό Επιμελητήριο, «Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., (και οι Δουλαδέρης Ν., Καββαθάς Τρ., Κοροβέσης Γ., Ράπτη Ν., Θωμαΐδου Μ., Εκίζανα Ε. , Κιαπόκα Θ., Χρονόπουλος Γ., Μητσόπουλος Γ., Κολιοπούλου Χρ., Πανταζόπουλος Αλ., Σκρουμπή Α.)
- Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ), «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία», 7 Οκτωβρίου 2008
- «Σύγχρονοι Τρόποι Αντιμετώπισης της Κακοδιοίκησης», εισήγηση Κ. Παπαδημητρίου, Συνέδριο της Χίου, Οκτώβριος 2007

- «Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης», εισήγηση Κ. Παπαδημητρίου, Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ), «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία», 7 Οκτωβρίου 2008
- Παπαδημητρίου Κ., Παραδόσεις στα πλαίσια του μαθήματος «Δημόσια Πολιτική και Δημόσια Διοίκηση», ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007
- Διοικητικό Επιμελητήριο, «Διοικητική Μεταρρύθμιση-Η δύσκολη πορεία προς το μέλλον», εισήγηση Κ. Παπαδημητρίου
- Διοικητικό Επιμελητήριο, «Η εμπειρία από τις αλλαγές και τις μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα», εισήγηση Δ. Παπούλια
- Διοικητικό Επιμελητήριο, «Ομιλία του Θ. Οικονόμου για την αναγόρευση του Μ. Δεκλερή ως επίτιμου μέλους του ΔΕΕ»
- Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 18, σ. 18, «Δείκτες Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση», Σφήκας Δημήτρης, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε
- Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 34, σ. 4, «Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ με Αναφορά στον Αριστοτέλη», Ραμματά Μαρία, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε
- Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 38, σ. 95, «Μοντέλα Μέτρησης της Απόδοσης», Μουντάλης Ευάγγελος, Μετζέλος Ανδρέας, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε
- Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 39, σ. 5, «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Στοχοθεσία και η Μέτρηση της Απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», Ραμματά Μαρία, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε
- Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 23, σ. 23, «Πρόγραμμα «Πολιτεία»: Η Εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», Σωτηράκου Τατιάνα, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε
- Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 13, σ. 69, «Σύντομη Ιστορική Ανασκόπηση της Αξιολόγησης της Απόδοσης του Προσωπικού στην Ελλάδα και το Εξωτερικό», Ασπρίδης Γιώργος, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε
- Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 46, σ. 37, «Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Διαχείριση των Δημόσιων Προβλημάτων. Το Παράδειγμα της Διοίκησης

Μέσω Στόχων, του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και της Καλύτερης Νομοθέτησης», Σπακουρή Αθηνά, Σπηλιωτόπουλος Ιωάννης, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε

- Διοικητική Εγκυκλοπαίδεια, τεύχη 43-44, «Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης», Κατρούγκαλος Γιώργος
- Ένωση Αποφοίτων ΕΣΔΔ και ΕΣΤΑ, «Η αναγκαία μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», Κωνσταντίνος Θ.Παπαδημητρίου - Αντ. Μακρυδημήτρης
- Η Νέα Οικονομία, τεύχος 2, σ.105-112, «Η Εθνική Ανάγκη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης», Φ.Θ.Βεγλερής
- Η Νέα Οικονομία, τεύχος 2, σ. 123, «Το Δημοσιοϋπαλληλικό ζήτημα», Χρ. Ν. Αγαλλόπουλος
- Μιχαλόπουλος Ν., «Στρατηγική Διοίκηση Δημόσιων Οργανώσεων», στο Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007
- Μελέτη στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Πολιτεία» για την Περιφέρεια της Ηπείρου
- Οικονομικός Ταχυδρόμος, 17 Νοεμβρίου 2001, «Τι πρέπει να αλλάξει στη δημόσια διοίκηση», Μακρυδημήτρης Α., Σπανού Κ., Τσούκας Χ., Καρκατσούλης Π.
- Παππάς Κ., Παραδόσεις στα πλαίσια του μαθήματος «Οργάνωση και Λειτουργία του Δημόσιου Τομέα-Ηγεσία και Παρακίνηση», ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007
- Policy Management and Policy Assessment, τεύχος 2, «Programme Evaluation: a central perspective», Butler R., Peat-Marwick-RIPA
- Ρηξικέλευθον, τεύχη 27-28-29-30, «Νέος Αναξιοκρατικός Υπαλληλικός Κώδικας», Κοινή Δήλωση Ένωσης Αποφοίτων και Συλλόγων Σπουδαστών ΕΣΔΔ&ΕΣΤΑ, Ένωση Αποφοίτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ.Διόνικος
- Ρηξικέλευθον, τεύχος 4, «Προοπτικές εφαρμογής των αρχών του ιδιωτικού management στον δημόσιο τομέα-η ελληνική περίπτωση», Γιαννόπουλος Θ., εκδ.Διόνικος
- Ρηξικέλευθον, τεύχος 17, «Το σχέδιο του Δ.Σ. της Ένωσης Αποφοίτων ΕΣΔΔ για ένα καθηκοντολόγιο Αποφοίτων», Κωστάκης Μ., εκδ.Διόνικος

- Ρηξικέλευθον, τεύχος 4, «Σύγχρονες ιστορίες ελληνικής (πολιτικο) διοικητικής κακοδαιμονίας», Παπαδημητρίου Κ., εκδ. Διώνικος
- Σπανού Κ., Παραδόσεις στα πλαίσια του μαθήματος «Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης», κατεύθυνση Διοικητική Επιστήμη, εξάμηνο ΣΤ', τμήμα Πολιτικές Επιστήμες και Δημόσιας Διοίκησης Αθηνών

ΣΤ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΕΣΔΔ

- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Πολιτική και Δημόσια Διοίκηση», Αλεξόπουλος Α., Καρκατσούλης Π., Παπαδημητρίου Κ., ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», Αλεξάκος Χρ., Διαμαντόπουλος Χρ., Παππάς Κ., Σουλάνδρου Β., Κοινή Φάση Σπουδών, ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείριση Αποτελεσμάτων των Δημόσιων Υπηρεσιών», Παπαδημητρόπουλος Δημήτριος, Οικονόμου Θεόδωρος, Πασσάς Παναγιώτης, ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Η ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», Αρσένος Παναγιώτης, ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Τεχνολογίες Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση-τεύχος Α'», Χάλαρης Ι., Λουκής Ε., Αποστολάκης Ι., ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Τεχνολογίες Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση-τεύχος Β'», Σαριδάκης Ν., Στασής Α., Χάλαρης Ι., ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007

- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Βέλτιστες Πρακτικές στον Κλάδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών-Ευρωπαϊκές Χώρες», Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, Ιούνιος 2005

Z. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ-ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ-ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ-ΠΡΑΚΤΙΚΑ-

N.Α-Π.Α.

- N. 1232/1982 (ΦΕΚ Α'22/25.2.1982) «Επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Α.4352/1964 και άλλες διατάξεις»
- N. 1892/1990 (ΦΕΚ Α'101/31.7.1990) «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις»
- N. 1943/1991(ΦΕΚ Α' 50/11.4.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»
- N. 2190/1994 (ΦΕΚ Α'28/3.3.1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης»
- N. 2839/2000 (ΦΕΚ Α'196/12.9.2000)«Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις»
- N. 2880/2001 (ΦΕΚ Α'9/30.1.2001) «Πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»
- N. 3230/2004 (ΦΕΚ Α'44/11.2.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- N. 3242/2004 (ΦΕΚ Α'102/24.5.2004) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.»
- N. 3345/2005 (ΦΕΚ Α'138/16.6.2005) «Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων»
 - Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες διατάξεις»
 - Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Ρυθμίσεις θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις»

- Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»
- Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Μείωση των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα, ΔΟΑ/Οικ.26601/10.10.2007
- Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν.3230/2004), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006
- Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους (ν.3230/2004), μεθοδολογία στοχοθεσίας, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005
- Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006
- ΝΔ. 3983/1959 «Περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών» ΦΕΚ Α/197/23.09.1959
- Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007
- Εγκύκλιος ΥΠΕΣ για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.01.2008
- Εγκύκλιος ΥΠΕΣ ΔΙΑΔΠ/Α1/3753/19.02.2001 περί ηλεκτρονικής διοίκησης
- Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης στο σχέδιο νόμου «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες διατάξεις»

- Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης στο σχέδιο νόμου «Ρυθμίσεις θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις»
- ΥΠΕΣΔΔΑ, Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ, Αθήνα, Μάιος 2000
- ΥΠΕΣΔΔΑ – Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα 2005
- ΥΠΕΣΔΔΑ, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», προγραμματική περίοδος 2007-2013, Αθήνα, Ιούλιος 2007
- Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης Τμήματος Διακοπής των Εργασιών της Βουλής στο σχέδιο νόμου «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης Τμήματος Διακοπής των Εργασιών της Βουλής στο σχέδιο νόμου «Πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»
- ΠΔ 150/01 (ΦΕΚ Α’/125/25.06.01) «Προσαρμογή στην οδηγία 99/93/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με το κοινοτικό πλαίσιο για ηλεκτρονικές υπογραφές»
- ΠΔ 342/02 (ΦΕΚ Α’/284/22.11.02) «Διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ και Ο.Τ.Α. ή μεταξύ αυτών και των φυσικών ή νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου και ενώσεων φυσικών προσώπων»
- Καν.1260/1999 του Συμβουλίου της 21^{ης} Ιουνίου 1999 περί γενικών διατάξεων για τα Διαρθρωτικά Ταμεία

Η. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- Αδέσμευτος Τύπος www.adesmeytos.gr
- Το Βήμα <http://tovima.dolnet.gr>
- Βουλή των Ελλήνων www.parliament.gr

- Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: www.gspa.gr
- Διοικητικό Επιμελητήριο: www.dee.gr
- Εθνικό Τυπογραφείο www.et.gr
- Έθνος της Κυριακής www.ethnos.gr
- Ελεύθερος Τύπος www.e-tipos.com
- Ελευθεροτυπία www.enet.gr
- Ένωση Αποφοίτων ΕΣΔΔ: www.nspa.gr
- Ερευνητικό Έργο e-gov service configuration www.e-gov.gr
- Europa europa.eu/index_el.htm
- Ημερησία www.imerisia.gr
- Κόσμος του Επενδυτή www.kte.gr
- ΟΟΣΑ www.oecd.org
- Τα Νέα ta-nea.dolnet.gr
- Το Παρόν www.paron.gr
- Συνήγορος του Πολίτη www.synigoros.gr
- ΥΠΕΣ: www.ypes.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Α) Ν.1943/91 (ΦΕΚ Α' 50) : Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α' : ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Άρθρο 1 : Πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού

1. Για τη μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών αύξησης της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα, **καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από τη Βουλή κατά το άρθρο 79. παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και θα προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών.**

2. Το, κατά την παρ. 1, **πρόγραμμα καταρτίζεται από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης σε συνεργασία με όλα τα υπουργεία και με τη συμμετοχή των ΑΕΙ της ημεδαπής, φορέων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και ειδικών επιστημόνων, εκπροσώπων των παραγωγικών τάξεων και επαγγελματικών οργανώσεων, συναφών με το αντικείμενο του κάθε υπουργείου.** Στο πρόγραμμα οριστικοποιείται το αργότερο το Σεπτέμβριο, με τη συνεργασία των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών,

εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο και κατατίθεται στη Βουλή για έγκριση τον Οκτώβριο κάθε τρίτου έτους. Η οριστικοποίηση του προγράμματος γίνεται αφού ζητηθεί η γνώμη της ΑΔΕΔΥ της ΓΣΕΕ, του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών. **Το πρώτο πρόγραμμα θα καταρτισθεί εντός έτους από τη δημοσίευση του παρόντος.**

3. Με αποφάσεις των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών μπορεί να ανατίθεται απευθείας σε εξειδικευμένα φυσικά ή νομικά πρόσωπα δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου, κατά παρέκκλιση τυχόν περιορισμών των κείμενων διατάξεων, η εκτέλεση μελετών ή εργασιών του προγράμματος της παρ. 1 του παρόντος και να καθορίζεται το ύψος της σχετικής αμοιβής. Με όμοιες αποφάσεις μπορεί να ανατίθενται μελέτες, έργα ή εργασίες που γίνονται, στο πλαίσιο της προετοιμασίας της σχεδίασης και κατάρτισης του προγράμματος και σε υπαλλήλους ή λειτουργούς του δημόσιου τομέα ή σε συνιστώμενες προς τούτο ειδικές επιτροπές και με αμοιβή ή αποζημίωση που καθορίζεται, κατά παρέκκλιση των διατάξεων των Ν. 1256/82 και 1505/84 ή άλλων περιοριστικών διατάξεων.

(Η Επιτροπή Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, που προβλέπεται από τις διατάξεις της άνω παρ. 3, διατηρήθηκε με την περίπτ. 1α' άρθρ. 1 της ΔΙΔΚ/Φ.2/24763/8-23 Σεπτ. 1992, ΦΕΚ Β' 576, απόφαση Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης).

4. Η ευθύνη για την κατάρτιση και την παρακολούθηση της εφαρμογής του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού ανήκει στο Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, σε συνεργασία με τις αντίστοιχες μονάδες σχεδιασμού των υπουργείων και τα τμήματα προγραμματισμού που συνιστώνται για το σκοπό αυτόν σ' όλες τις διευθύνσεις οργάνωσης και απλούστευσης διαδικασιών.

Άρθρο 2 : Ειδικές εκθέσεις υπουργείων

Το Μάρτιο κάθε έτους τα υπουργεία αποστέλλουν στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης ειδική έκθεση για την πρόοδο του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και ειδικότερα για τις βελτιώσεις που συντελέστηκαν στο χώρο ευθύνης τους κατά το προηγούμενο έτος, ιδίως σε ότι αφορά στη μείωση της γραφειοκρατίας, τη βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του

δημόσιου τομέα. Οι ειδικές εκθέσεις των υπουργείων κατατίθενται στη Βουλή τον Ιούνιο κάθε έτους από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης μαζί με συνοπτική σχετική έκθεση.

Άρθρο 3 : Επιτροπή παρακολούθησης των εκσυγχρονιστικών μέτρων.

1. Στην αρχή κάθε τακτικής βουλευτικής συνόδου, με εισήγηση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβερνήσεως, η Κυβέρνηση προτείνει στη Βουλή τη σύσταση επιτροπής, κατά το άρθρο 44 του Κανονισμού της Βουλής, για τη μελέτη και συζήτηση των ειδικών εκθέσεων του άρθρου 2, σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής.

2. Η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης επικουρεί την επιτροπή στην άσκηση του έργου της.

3. Όλες οι υπηρεσίες του Δημοσίου, των νπδδ, των ο.τ.α. και των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα υποχρεούνται να παρέχουν στην επιτροπή οποιοδήποτε στοιχείο ή πληροφορία ζητηθεί.

Ο πρόεδρος της επιτροπής, ζητεί τις πληροφορίες αυτές από τα αρμόδια υπουργεία για τις υπηρεσίες τους και τους εποπτευόμενους φορείς.

Άρθρο 4 : Αναδιοργάνωση νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα

Αναδιοργάνωση νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα

1. **Συνιστάται επιτροπή για την αναδιοργάνωση των νομικών προσώπων δημόσιου ή ιδιωτικού δίκαιου του δημόσιου τομέα και ειδικότερα για τη μελέτη: (α) της προσφορότερης, κατά περίπτωση, νομικής μορφής, (β) της σκοπιμότητας συγχώνευσης ή κατάργησης φορέων και μεταφοράς αρμοδιοτήτων τους σε άλλους φορείς, (γ) της καταλληλότερης χωροθέτησης με προοπτική την αποκέντρωση των κεντρικών διοικήσεων των φορέων και (δ) των κανόνων διοικητικής και οικονομικής λειτουργίας και διαχείρισης.**

2. Η επιτροπή αποτελείται από:

(α) τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης, ως πρόεδρο, με αναπληρωτή το γενικό γραμματέα του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, (β) ένα (1) σύμβουλο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, (γ) ένα (1) σύμβουλο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, (δ) δύο (2) καθηγητές Α.Ε.Ι. (διοικητικού δικαίου ή διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων), (ε) από ένα (1) γενικό διευθυντή ή διευθυντή του

Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, καθώς και έναν (1) εκπρόσωπο του Υπουργείου, που εποπτεύει στους οικείους φορείς, «(στ) από έναν (1) εκπρόσωπο από κάθε αναγνωρισμένο στη Βουλή κόμμα που υποδεικνύεται από το οικείο κόμμα,» - [Η ΠΕΡΙΠΤ. ΣΤ' ΚΑΤΑΡΓΗΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡ. 1 \(Β\) ΑΡΘΡΟ 1 ΤΗΣ ΔΙΑΚ/Φ.2/24763/92, ΦΕΚ Β' 576](#) (ζ) από έναν (1) εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., της Γ.Σ.Ε.Ε., του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών.

(Η Επιτροπή Αναδιοργάνωσης Νομικών Προσώπων Δημοσίου Τομέα που προβλέπεται από τις διατάξεις του άνω άρθρ. 4 διατηρήθηκε, με τον περιορισμό της συγκρότησής της, όπως διαμορφώθηκε στην παρ. 2 του άνω άρθρου, από την παρ. 1 (β) άρθρ. 1 της ΔΙΑΚ/Φ.2/24763/8-23 Σεπτ. 1992, ΦΕΚ Β' 560, απόφ. Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης.)

Αν κάποιο κόμμα ή συνδικαλιστική - επαγγελματική οργάνωση δεν έχουν ορίσει εκπρόσωπο μέσα σε ένα μήνα από την αποστολή του σχετικού αιτήματος, η επιτροπή συγκροτείται και λειτουργεί νομίμως με τα υπόλοιπα μέλη.

3. Η επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης. Με την ίδια απόφαση ορίζονται ως μέλη της γραμματείας της επιτροπής υπάλληλοι του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, κλάδου ΠΕ με βαθμό Α', καθώς και η ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας, διοικητικής μέριμνας και γραμματειακής εξυπηρέτησης της Επιτροπής.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης και Οικονομικών καθορίζεται η αποζημίωση των μελών της επιτροπής πλην του Υπουργού, κατά παρέκκλιση, των διατάξεων των ν. 1256/1982 και 1505/1984.

4. Το έργο της επιτροπής ολοκληρώνεται σε δύο (2) χρόνια. Για την πρόοδο των εργασιών η επιτροπή καταρτίζει σχετική έκθεση κάθε έξι μήνες. Οι διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 1 και της παραγρ. 3 του άρθρου 2 του παρόντος εφαρμόζονται αναλόγως.

5. Οι προτάσεις της επιτροπής υποβάλλονται από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης στο Υπουργικό Συμβούλιο, το οποίο και αποφαινεται επ' αυτών.

6. Στο άρθρο 51 του ν. 1892/1990 (ΦΕΚ 101 Α') παράγραφος 1, περίπτωση γ), μετά τις λέξεις «και οργανισμούς», προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«καθώς και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημόσιου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς» - (Το άρθρο 4 καταργήθηκε από το άρθρο 8 του Ν. 2266/94, ΦΕΚ Α' 218).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε' : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Άρθρο 54 : Αξιολόγηση υπαλλήλων

1. Επαναφέρεται σε ισχύ το άρθρο 128 του Υπαλληλικού Κώδικα (π.δ. 611/1977) και αντικαθίσταται ως εξής:

«1. Καθιερώνεται από 1.1.1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των νομικών προσώπων δημόσιου δικαίου Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους **στόχους και δείκτες**, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών.

Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται μέχρι 30.8.1991, με πρόταση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, μετά από γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης και γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν. Εφ' όσον η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. δεν διατυπώνει εγγράφως τη γνώμη της, εντός μηνός από τη διαβίβαση σ' αυτήν του καταρτισθέντος σχεδίου από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, το προεδρικό διάταγμα εκδίδεται χωρίς τη γνώμη της. Στα κριτήρια αξιολόγησης περιλαμβάνεται και η εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων, καθώς και η βράβευση τέτοιων εργασιών των υπαλλήλων.

2. Με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζεται, μετά από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης, που προβλέπεται στην επόμενη παράγραφο, το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος

αξιολόγησης. Με την απόφαση αυτήν μπορεί να καθορίζονται αποκλίσεις από το γενικό πλαίσιο της ποσοστιαίας κλιμάκωσης της αξιολόγησης των υπαλλήλων, εφ' όσον δικαιολογούνται από τη φύση των ασκούμενων κατά υπηρεσία καθηκόντων.

3. Η Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης από τον πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ως πρόεδρο, με αναπληρωτή του έναν από τους αντιπροέδρους του Ελεγκτικού Συνεδρίου, δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων Α.Ε.Ι., ένα γενικό διευθυντή του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. Γραμματέας της Επιτροπής ορίζεται υπάλληλος του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης.

4. Σε κάθε υπουργείο ή αυτοτελή δημόσια υπηρεσία και σε κάθε νομικό πρόσωπο δημόσιου δικαίου, που έχει δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συγκροτείται με απόφαση του οικείου υπουργού Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, που αποτελείται από τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου, το γενικό διευθυντή της Γενικής Διευθύνσεως Διοικητικής Υποστήριξης, όπου υπάρχει, ή το διευθυντή Διοικητικού ή προσωπικού και το διευθυντή της Διευθύνσεως Επιθεώρησης, όπου υπάρχει. Τα ν.π.δ.δ., που δεν έχουν δικό τους υπηρεσιακό συμβούλιο, υπάγονται στην επιτροπή αξιολόγησης του υπουργείου από το οποίο εποπτεύονται. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εισηγείται στον οικείο Υπουργό τον καθορισμό των ανώτατου και κατώτατου ποσοστού υπαλλήλων, που μπορεί να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης. Γραμματέας της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης ορίζεται ο γραμματέας του υπηρεσιακού συμβουλίου.

(Σημείωση: Με την παρ. 6 του άρθρου 18 του Ν. 2539/97, ΦΕΚ 244 Α', ορίζεται ότι: «Η προβλεπόμενη από τις διατάξεις του άρθρου 54 παρ. 4 του ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α') ειδική επιτροπή αξιολόγησης για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α. πρώτης βαθμίδας και των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων συγκροτείται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας.» - ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΒΛΕΠΕ ΤΙΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ).

5. Ο πρόεδρος, τα μέλη και ο γραμματέας της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης και των ειδικών επιτροπών αξιολόγησης δικαιούνται την αποζημίωση που ορίζεται για τον πρόεδρο, τα μέλη και το γραμματέα των υπηρεσιακών συμβουλίων.

6. Ο οικείος υπουργός διαβιβάζει στον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης την πρόταση του για το ανώτατο ποσοστό υπαλλήλων του υπουργείου του και των εποπτευομένων από αυτόν νομικών προσώπων δημόσιου δικαίου, που μπορεί να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης. Ο Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης διαβιβάζει τις προτάσεις των υπουργών στην Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης για την παροχή της σύμφωνης γνώμης της, προκειμένου να εκδώσει την απόφαση που προβλέπεται στην παράγραφο 2.

7. **Οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τον άμεσο προϊστάμενο τους και τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας, καθώς και από τον επιθεωρητή, εφ' όσον αυτός επιθεώρησε την υπηρεσία του υπαλλήλου και ανήκει σε κλάδο διαφορετικό από τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος υπάλληλος,** σύμφωνα με όσα θα ορισθούν ειδικότερα με το προεδρικό διάταγμα της παραγράφου 1.

8. Κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης συντάσσει ειδική κατάσταση στην οποία καταχωρίζει, κατά κλάδο και βαθμό, τους υπαλλήλους της οργανικής μονάδας της οποίας προϊσταται, με τη σειρά που τους αξιολογεί, προτάσσοντας σε κάθε περίπτωση τον υπάλληλο που αξιολογεί ως υπερέχοντα. Ο γενικός διευθυντής συντάσσει όμοια κατάσταση για τους προϊσταμένους των διευθύνσεων που υπάγονται ο' αυτόν. Με το προεδρικό διάταγμα της παρ. 1 μπορεί να προβλέπεται κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή της παραγράφου αυτής. Η κατάταξη των υπαλλήλων, σύμφωνα με την παρούσα παράγραφο, αποτελεί συνεκτιμώμενο στοιχείο για τις κρίσεις των υπαλλήλων από το υπηρεσιακό συμβούλιο.

9. Ο οικείος υπουργός ή το διοικητικό συμβούλιο των νομικών προσώπων δημόσιου δικαίου ή οποιοσδήποτε ιεραρχικός προϊστάμενος του αξιολογητή μπορεί να διατάσσει έρευνα για τη μη αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων από τον αξιολογητή τους.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί αδικαιολόγητα αυστηρή ή επιεικής αξιολόγηση, κινείται υποχρεωτικά σε βάρος του αξιολογητή η πειθαρχική διαδικασία, βάσει των διατάξεων του Υπαλληλικού κώδικα (π.δ. 611/1977), η δε κατά τα ανωτέρω διαπίστωση, αποτελεί επιβαρυντικό στοιχείο, που συνεκτιμάται υποχρεωτικώς από το υπηρεσιακό συμβούλιο κατά την κρίση του αξιολογητή για επιλογή του ως προϊσταμένου οργανικής μονάδας ή για προαγωγή του σε ανώτατο βαθμό».

2. Η παρ. 6 και τα δύο τελευταία εδάφια της παρ. 7 του άρθρου 18 του ν. 1400/1983 καταργούνται.

Άρθρο 55 : Ηθικές αμοιβές - Χρηματικά βραβεία

Υπάλληλοι, οι οποίοι διακρίνονται, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και για τρία τουλάχιστο συνεχή έτη λαμβάνουν τις ανώτατες αξιολογικές διαβαθμίσεις του συστήματος αξιολόγησης, του παρόντος νόμου, βραβεύονται από τον οικείο υπουργό σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 198 του Υπαλληλικού Κώδικα, μετά από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

Στους ανωτέρω υπαλλήλους μπορεί να απονέμεται χρηματικό βραβείο με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, μετά από πρόταση του οικείου υπουργού.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης και Οικονομικών καθορίζεται το ύψος του χρηματικού βραβείου και ο τρόπος καταβολής του.

B) Ν. 2839/12-9-00 (ΦΕΚ 196 Α΄) : Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις

Άρθρο 7 Θέματα εποπτείας Ο.Τ.Α.

1. Οι διατάξεις των παραγράφων 4, 5, 6 και 7 του άρθρου 18 του Ν. 2218/1994, όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν, αντικαθίστανται ως εξής: "4. Σε κάθε Περιφέρεια συνιστάται τουλάχιστον μία τριμελής επιτροπή που αποτελείται από:

α. Ένα μέλος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, ως πρόεδρο, που ορίζεται με τον αναπληρωτή του, από τον Πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

β. Δύο μόνιμους υπαλλήλους της Γενικής Γραμματείας Περιφέρειας, κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό τουλάχιστον α΄ που ορίζονται με τους αναπληρωτές τους από τον Γενικό Γραμματέα Περιφέρειας.

5. Οι επιτροπές συγκροτούνται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας. Καθήκοντα γραμματέα της επιτροπής ασκεί υπάλληλος της Περιφέρειας, που ορίζεται με τον αναπληρωτή του με την απόφαση συγκρότησης της επιτροπής. Ο εισηγητής ορίζεται με πράξη του προέδρου της επιτροπής. Με την απόφαση συγκρότησης της επιτροπής ορίζεται και η έδρα της. Σε περίπτωση που στην ίδια Περιφέρεια συνιστώνται περισσότερες από μια (1) τριμελείς επιτροπές η τοπική

αρμοδιότητα καθεμιάς καθορίζεται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας.

6. Η επιτροπή συνέρχεται τακτικά τουλάχιστον δύο (2) φορές το μήνα και σε έκτακτες συνεδριάσεις όταν το κρίνει ο πρόεδρος. Στον πρόεδρο, τα μέλη και το γραμματέα της επιτροπής καταβάλλεται ειδική αποζημίωση, η οποία καθορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών, κατά παρέκκλιση του άρθρου 19 του Ν. 2470/1997.

7. Στις αρχές κάθε έτους, ο πρόεδρος κάθε επιτροπής συντάσσει ετήσια αναλυτική έκθεση για τη δράση της επιτροπής κατά το προηγούμενο έτος και τις διαπιστώσεις του από την εκδίκαση των προσφυγών και παραπομπών, την οποία υποβάλλει στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζονται τα θέματα που αφορούν τον κανονισμό λειτουργίας της επιτροπής."

(Σημείωση : Με την παρ. 1 του άρθρου 22 του Ν. 3051/02, ΦΕΚ-220 Α' ορίζεται ότι : «Η προβλεπόμενη από το άρθρο 7 παρ. 1 του Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 196 Α') τριμελής Επιτροπή ανασυντίθεται και αποτελείται από:

α) ένα μέλος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, ως πρόεδρο, που ορίζεται με τον αναπληρωτή του από τον Πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους,

β) έναν μόνιμο υπάλληλο της Περιφέρειας, κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό τουλάχιστον Α', που ορίζεται με τον αναπληρωτή του από τον Γενικό Γραμματέα Περιφέρειας, και

γ) έναν αιρετό εκπρόσωπο, που υποδεικνύεται από την Τ.Ε.Δ.Κ. ή τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση του κάθε νομού, που υπάγεται στην Περιφέρεια, με τον αναπληρωτή του και ο οποίος μετέχει στην Επιτροπή όταν συζητείται θέμα που αφορά δήμο ή κοινότητα του νομού ή τη νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, αντίστοιχα.

Εκκρεμείς υποθέσεις, κατά το χρόνο ανασυγκρότησης της ανωτέρω Επιτροπής, μπορούν να εκδικασθούν υπό τη νέα σύνθεσή της, οπότε και αρχίζει να υπολογίζεται η εικοσαήμερη προθεσμία του άρθρου 18 παρ. 10 του Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90 Α').

Οι λοιπές σχετικές ρυθμίσεις του άρθρου 7 του Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 196 Α') εξακολουθούν ισχύουσες»).

2. Η παρ. 13 του άρθρου 18 του Ν. 2218/1994 αντικαθίσταται ως εξής: "13. Κατά των, κατά τα ανωτέρω, αποφάσεων της επιτροπής που προβλέπονται στην παρ. 4 και των αποφάσεων του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας που αναφέρονται στην παρ.

12, δεν χωρεί προσφυγή για παράβαση νόμου ενώπιον του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού."

3. Οι παράγραφοι 4 και 5 του άρθρου 47 του Ν. 2218/1994 καταργούνται και η παρ. 6 αναριθμείται σε παρ. 4.

4. α. Στο άρθρο 107 του Π.Δ. 30/1996 (ΦΕΚ 21 Α') προστίθεται παρ. 8, που έχει ως εξής:

"8. Μετά από αιτιολογημένη εισήγηση της αρμόδιας Νομαρχιακής Επιτροπής και απόφαση του Προέδρου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους είναι δυνατή η ανάθεση της δικαστικής εκπροσώπησης της αντίστοιχης Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και ο χειρισμός συγκεκριμένης δικαστικής υπόθεσης, στο Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, προς διεξαγωγή τους από το δικαστικό γραφείο του που λειτουργεί στην ίδια Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση.

Η διεξαγωγή των υποθέσεων των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, οι οποίες έχουν ανατεθεί στα δικαστικά γραφεία του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, δυνάμει της διατάξεως της παρ. 11 του άρθρου 31 του Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90 Α'), όπως αυτή προστέθηκε με την παρ. 1α του άρθρου 20 του Ν. 2344/1995 (ΦΕΚ 212 Α'), συνεχίζεται μέχρι την ολοκληρωτική εκκαθάριση των υποθέσεων αυτών."

β. Η ισχύς της διάταξης της παραγράφου 8 του άρθρου 107 του π.δ. 30/1996 όπως προστέθηκε με το εδάφιο, αρχίζει από 16.9.2000.

γ. Η παρ. 11 του άρθρου 31 του Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90 Α'), όπως προστέθηκε με την παρ. 1α του άρθρου 20 του Ν. 2344/1995 (ΦΕΚ 212 Α'), καταργείται. Η ισχύς της παρούσας διάταξης αρχίζει την 16.9.2000.

5. α. Το άρθρο 225 του Π.Δ. 410/1995 αντικαθίσταται ως εξής:

"Άρθρο 225 Υποβολή στοιχείων

1. Οι Ο.Τ.Α. α' βαθμίδας υποβάλλουν στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης στοιχεία για το προσωπικό τους, τακτικό και έκτακτο και για την οικονομική τους κατάσταση και διαχείριση, καθώς και όμοια στοιχεία για τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τις πάσης φύσεως επιχειρήσεις τους, με σκοπό τη δημιουργία Βάσης Δεδομένων για το σύνολο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμίδας.

Ο τύπος, το περιεχόμενο των στοιχείων, ο χρόνος και τρόπος υποβολής τους, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Με όμοια απόφαση καθορίζονται δείκτες αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των ανωτέρω φορέων.

2. Η μη παροχή ή η καθυστέρηση παροχής των στοιχείων τιμωρείται με πρόστιμο που επιβάλλεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, σε βάρος του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το οποίο ανέρχεται από 5% μέχρι 15% των Κ.Α.Π., του άρθρου 25 του Ν. 1828/1989 ανάλογα με τη συχνότητα και τη βαρύτητα της παράβασης, το οποίο παρακρατείται κατά την κατανομή των Κ.Α.Π. του επομένου έτους, στον οικείο Ο.Τ.Α., συνιστά δε παράβαση υπηρεσιακού καθήκοντος, η οποία τιμωρείται ποινικώς και πειθαρχικώς, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις."

β. Στο π.δ. 30/1996 (ΦΕΚ 21 Α΄) προστίθεται άρθρο 70α που έχει ως εξής:

" Άρθρο 70α Υποβολή στοιχείων

1. Οι Ο.Τ.Α. β΄ βαθμίδας υποβάλλουν στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης στοιχεία για το προσωπικό τους, τακτικό και έκτακτο και για την οικονομική τους κατάσταση και διαχείριση, καθώς και όμοια στοιχεία για τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τις πάσης φύσεως επιχειρήσεις τους, με σκοπό τη δημιουργία Βάσης Δεδομένων για το σύνολο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης β΄ βαθμίδας.

Ο τύπος, το περιεχόμενό τους, ο χρόνος και τρόπος υποβολής τους, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Με όμοια απόφαση καθορίζονται δείκτες αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των ανωτέρω φορέων.

2. Η μη παροχή ή η καθυστέρηση παροχής των στοιχείων τιμωρείται με πρόστιμο που επιβάλλεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, σε βάρος του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το οποίο ανέρχεται από 5% μέχρι 15% των Κ.Α.Π., του άρθρου 2 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α΄) ανάλογα με τη συχνότητα και τη βαρύτητα της παράβασης, το οποίο παρακρατείται κατά την κατανομή των Κ.Α.Π. του επομένου έτους, στον οικείο Ο.Τ.Α. β΄ βαθμίδας σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 3 του Ν. 2672/1998, συνιστά δε παράβαση υπηρεσιακού καθήκοντος, η οποία τιμωρείται ποινικώς και πειθαρχικώς, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις."

Γ) Ν. 2880/29.1.01 (ΦΕΚ 9Α/30-01-2001)

Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδουμε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

Άρθρο 1

Περιεχόμενο Προγράμματος

1. Για την προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη διαρκή βελτίωσή της με την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, **εκπονείται κάθε τρία χρόνια από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης το Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ").**

2. Το Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" εγκρίνεται με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, ύστερα από εισήγηση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από γνώμη του Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, και διαρθρώνεται ενδεικτικά στα εξής υποπρογράμματα:

α) Υποπρόγραμμα, για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως ο ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών και η άρση διοικητικών εμποδίων, η εξυπηρέτηση ειδικών ομάδων πολιτών.

β) Υποπρόγραμμα, για την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα **όπως καθιέρωση συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εισαγωγή συστημάτων στρατηγικού σχεδιασμού, αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης.**

γ) Υποπρόγραμμα, για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως ενίσχυση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών των δημοσίων υπηρεσιών, ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές συναλλαγές, ανάπτυξη δικτυακών τόπων, τεχνολογικές καινοτομίες και βελτίωση των υποδομών.

δ) Υποπρόγραμμα, για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα, όπως **προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός θέσεων εργασίας, στοχοθεσία, διαρκής επιμόρφωση των υπαλλήλων.**

ε) Υποπρόγραμμα, για τη διαφάνεια και τις αξίες της χρηστής διακυβέρνησης, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η συμμετοχή των πολιτών και επιχειρήσεων στη

λήψη αποφάσεων, ανάπτυξη αποτελεσματικού κανονιστικού πλαισίου για τη διαφάνεια.

στ) Υποπρόγραμμα, για τη διαχείριση φυσικών καταστροφών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα, όπως καθιέρωση εθνικού συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης, καθιέρωση ενιαίου συστήματος εκπαίδευσης στελεχών πολιτικής προστασίας.

ζ) Υποπρόγραμμα, για την παροχή τεχνικής βοήθειας για την εξασφάλιση κάθε αναγκαίας υποστήριξης, ώστε να εξελιχθεί αποτελεσματικά το σύνολο των στρατηγικών επιδιώξεων του προγράμματος, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα, όπως η εκπόνηση μελετών, η ανάθεση της διαχείρισης έργων ή της αξιολόγησής τους, οι ενέργειες δημοσιότητας του προγράμματος.

#Με την παρ. 5 του άρθρου 17 του Ν. 3345/05, ΦΕΚ-138 Α' ορίζεται ότι : «5. Οι διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 1 του ν. 2880/ 2001, όπως αντικαθίστανται με την παρ. 1 του άρθρου αυτού, ισχύουν αναδρομικώς από 18.2.2005»#.

3. Το Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" εξειδικεύεται, μετά την έγκρισή του, σε Επιχειρησιακό Σχέδιο, στο οποίο παρατίθενται αναλυτικά οι επί μέρους στόχοι των μέτρων και των δράσεων του προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ".

4. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που εκδίδεται ύστερα από εισήγηση της Γενικής Διεύθυνσης Εκσυγχρονισμού, εγκρίνεται το Επιχειρησιακό Σχέδιο.

5. Η ένταξη των έργων και των ενεργειών στις δράσεις του εγκεκριμένου Επιχειρησιακού Σχεδίου διενεργείται με απόφαση της Επιτροπής Διοίκησης του Προγράμματος του επόμενου άρθρου. Με την απόφαση ένταξης ορίζεται ο φορέας εκτέλεσης, το ύψος της χρηματοδότησης, το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης της δράσεως και οι όροι, υπό τους οποίους διενεργείται η ένταξη και η εκτέλεση – ΑΝΤΙΚ. ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 1 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 1 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 17 ΤΟΥ Ν. 3345/05, ΦΕΚ-138 Α']

Άρθρο 2

Διοίκηση του Προγράμματος

1. Στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συγκροτείται, με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, *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. Η Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» συνεδριάζει τουλάχιστον (1) μία φορά το χρόνο. Στις συνεδριάσεις αυτές ενημερώνεται επί της πορείας εφαρμογής του προγράμματος, επί της ετήσιας απολογιστικής έκθεσης του Προγράμματος και μπορεί να απευθύνει συστάσεις στην Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος. Η Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» αποτελεί το όργανο διαβούλευσης και ανταλλαγής απόψεων για την πορεία του Προγράμματος. Γραμματειακή υποστήριξη στην Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» παρέχεται από τους υπαλλήλους που εξασφαλίζουν γραμματειακή υποστήριξη στην Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος της επόμενης παραγράφου – ΑΝΤΙΚ. ΤΗΣ ΠΑΡ. 1 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 2 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 1 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 21 ΤΟΥ Ν. 3448/06, ΦΕΚ-57 Α΄]

2. Στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συγκροτείται, με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ", που αποτελείται από τον Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ως Πρόεδρο, τον αναπληρωτή του και ως μέλη στελέχη του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, στελέχη άλλων δημοσίων υπηρεσιών και φορέων του Δημοσίου, εμπειρογνώμονες του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα που λόγω ειδικών γνώσεων, επιστημονικής κατάρτισης και εμπειρίας, μπορούν να συμβάλουν στην εφαρμογή του προγράμματος. Η γραμματειακή υποστήριξη της Επιτροπής Διοίκησης παρέχεται από υπαλλήλους του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης αποκλειστικά ή παράλληλα με τα κύρια καθήκοντά τους. Με όμοια απόφαση ορίζονται οι υπεύθυνοι των υποπρογραμμάτων, οι οποίοι υποβοηθούν την Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος στην εφαρμογή του.

3. Η Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος είναι αρμόδια για την ένταξη και απένταξη των έργων στα μέτρα του Προγράμματος, παρακολουθεί και ελέγχει την εκτέλεση και ολοκλήρωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Για τη συγκρότηση

της Επιτροπής και την αμοιβή των μελών της, καθώς και των μελών της γραμματείας, την αμοιβή των υπευθύνων υποπρογραμμάτων και των ομάδων στήριξης εφαρμόζονται οι διατάξεις της παρ. 18 του άρθρου 18 του ν. 2503/ 1997 (ΦΕΚ 107 Α') - ΑΝΤΙΚ. ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 2 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 2 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 17 ΤΟΥ Ν. 3345/05, ΦΕΚ-138 Α' . ΕΙΧΕ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΘΕΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 8 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 26 ΤΟΥ Ν. 3013/02, ΦΕΚ-102 Α']

Άρθρο 3

Χρηματοδότηση

Πόροι του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" είναι:

α) Τακτικοί πόροι από τον Κρατικό Προϋπολογισμό που εγγράφονται κάθε έτος υπέρ του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ειδικά για το Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ".

β) Ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) του καθαρού ετήσιου οικονομικού αποτελέσματος των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης, το οποίο διατίθεται αποκλειστικά για έργα ή ενέργειες του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" της αντίστοιχης Περιφέρειας που εντάσσονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

γ) Χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.

δ) Χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και ειδικότερα από πόρους του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και από λοιπά Ευρωπαϊκά Προγράμματα – ΑΝΤΙΚ. ΤΗΣ ΠΕΡ. δ ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 3 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 2 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 21 ΤΟΥ Ν. 3448/06, ΦΕΚ-57 Α']

- ΑΝΤΙΚ. ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 3 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 3 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 17 ΤΟΥ Ν. 3345/05, ΦΕΚ-138 Α']

Δ) ΝΟΜΟΣ 3230/2004 (ΦΕΚ 44/11.2.2004)

Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

Άρθρο 1

Σκοπός - Ορισμοί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

1. Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού **η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.**

2. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Άρθρο 2

Πεδίο εφαρμογής

1. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

2. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μπορεί να εφαρμόζονται οι διατάξεις αυτές και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

Άρθρο 3

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

1. **Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:**

α) Με απόφαση του ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.

β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

γ) Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.

δ) Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του.

2. Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά.

Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίησή τους είναι χρονικά προσδιορισμένη.

Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία.

3. 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. Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι, κατά τη διάταξη του άρθρου 5 παρ. 4, δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

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.

Οι στόχοι κάθε φορέα για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

4. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι των προκαθορισμένων στόχων.

5. Η διαδικασία καθορισμού στόχων εφαρμόζεται και για τις Περιφέρειες.

Άρθρο 4

Παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων η πορεία υλοποίησης των στόχων. Εάν επισημανθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασίζεται ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους.

Οι στόχοι, συνολικά ή καθέναν ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ιδιότροπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους.

Άρθρο 5

Δείκτες μέτρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες.

2. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3. Συμπληρωματικώς για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

4. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Άρθρο 6

Σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας

1. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.

2. Επίσης, με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και

Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συνιστώνται μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας για κάθε Περιφέρεια, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.

3. Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά.

4. Με τα προεδρικά διατάγματα των παραγράφων 1 και 2 καθορίζεται η οργανωτική υπαγωγή και η εσωτερική διάρθρωση των ανωτέρω υπηρεσιών, θέματα στελέχωσης τους και η εν γένει λειτουργία τους.

Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα μπορεί να καταργούνται ή αναδιαρθρώνονται οργανικές μονάδες του οικείου Υπουργείου, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές της μονάδας ποιότητας και αποδοτικότητας ή να μεταφέρονται αρμοδιότητες από άλλες οργανικές μονάδες του ίδιου Υπουργείου στην ανωτέρω μονάδα.

5. Οι προαναφερόμενες μονάδες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις τους, σε ετήσια δε βάση εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους, τις οποίες υποβάλλουν στον οικείο Υπουργό και συγχρόνως τις διαβιβάζουν στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Άρθρο 7

Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

1. Η υφιστάμενη μονάδα αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μετονομάζεται σε Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

2. Η αρμοδιότητα της συνίσταται στην έρευνα, μελέτη και εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου, καθώς και στον προσδιορισμό της ανάγκης για την ανάληψη συγκεκριμένων νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους κατά περίπτωση Υπουργούς ή φορείς. Επίσης, έχει την ευθύνη διατύπωσης της έκθεσης, που προβλέπεται από την παρ. 5 του άρθρου 6, και φροντίζει για τη συλλογή, κωδικοποίηση και επεξεργασία των σχετικών εκθέσεων, που υποβάλλονται από τις αντίστοιχες μονάδες των Υπουργείων και των Ο.Τ.Α.

3. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συγκροτείται από τα παρακάτω Τμήματα:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύπτει πρακτικών. Στις αρμοδιότητες των εν λόγω Τμημάτων ανήκουν:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

- Η σχεδίαση συστημάτων και μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

- Η διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Η ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών.
- Η εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισης τους στις ανάγκες των πολιτών.
- β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών
- Η συλλογή στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.
- Η παρακολούθηση της εξέλιξης και η επεξεργασία τους, καθώς και η έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων.
- Η αναλυτική παρουσίαση ετησίως των εκθέσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Η συνεργασία με άλλα κέντρα τεκμηρίωσης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Ο εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών και η εφαρμογή τους σε άλλες υπηρεσίες.
- Η παρακολούθηση της εφαρμογής τους και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.
- Η εισήγηση για τη βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους.

4. Οι προϊστάμενοι των Τμημάτων της Διεύθυνσης Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης προέρχονται από τον κλάδο ΠΕ Διοικητικής Οργάνωσης.

Η αναδιάρθρωση της ανωτέρω Διεύθυνσης μπορεί να γίνεται με το προεδρικό διάταγμα που προβλέπεται από τη διάταξη της παρ. 4 του άρθρου 6.

5. Καταργούνται οι διατάξεις του Π.Δ. 315/1993 "Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης", κατά το μέρος που αφορούν τις αρμοδιότητες της Μονάδας Αποδοτικότητας.

Άρθρο 8

Ειδικές ρυθμίσεις για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού

1. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που εκδίδεται μετά από απόφαση της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) ή αντιστοίχως της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.), καθορίζονται οι Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 5. Η γνώμη παρέχεται εντός διμήνου, αφότου ζητηθεί.

Εάν η προθεσμία παρέλθει άπρακτη, η απόφαση εκδίδεται και χωρίς τη γνώμη αυτή.

Στην υπουργική απόφαση αυτή εξειδικεύονται το περιεχόμενο, οι στόχοι, οι δείκτες και η διάρκεια της μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

2. Οι Ο.Τ.Α. μπορούν να προσθέτουν και άλλους δείκτες με βάση τις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες. Οι τυχόν προσθήκες γίνονται με απόφαση του νομαρχιακού, δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου του οικείου Ο.Τ.Α. και δεν

μπορούν να αναιρούν ούτε να διαφοροποιούν τις ρυθμίσεις της υπουργικής απόφασης της προηγούμενης παραγράφου.

3. Τα δημοτικά, κοινοτικά και νομαρχιακά συμβούλια με απόφαση τους ορίζουν ή συνιστούν την υπηρεσιακή μονάδα που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

4. Οι προαναφερόμενες υπηρεσίες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων και σε ετήσια βάση έκθεση απολογισμού της δράσης τους.

Οι εκθέσεις αποτελεσμάτων κοινοποιούνται, αρμοδίως, στο νομαρχιακό, δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο, σε ένα μήνα από την υποβολή τους.

Οι ανωτέρω εκθέσεις διαβιβάζονται στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε., κατά περίπτωση, στη Γενική Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Η παράλειψη της διαβίβασης στην ανωτέρω Διεύθυνση συνεπάγεται τις προβλεπόμενες από το άρθρο 7 παρ. 5 α' και β' του Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 198 Α') ποινές προστίμου.

Άρθρο 9

Αξιοποίηση αποτελεσμάτων- Βράβευση υπηρεσιών

1. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, όπως αυτή καθορίζεται με την κοινή υπουργική απόφαση που προβλέπεται από το άρθρο 5 και τη διαβίβαση των εκθέσεων αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων, που προβλέπονται από τα άρθρα 6 παρ. 5 και 8 παρ. 4, συντάσσεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σχετική έκθεση, η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των μετρήσεων και την εισήγηση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων, που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

Η έκθεση αυτή διαβιβάζεται στον Πρωθυπουργό, στον Πρόεδρο της Βουλής, στους αρμόδιους ή εποπτεύοντες Υπουργούς, στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε., καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού τους οποίους αφορά.

2. Στις δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, καθώς και για την αποτελεσματικότητά τους, απονέμονται ειδικά βραβεία.

3. Με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζεται το όργανο, η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης και βράβευσης, το είδος των βραβείων ως και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Άρθρο 10

Απλούστευση διαδικασίας εκδόσεως διοικητικών πράξεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

1. Με αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, οι οποίες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να απλουστεύεται η προβλεπόμενη διαδικασία εκδόσεως διοικητικών πράξεων, ιδίως με καθορισμό προθεσμίας εκδόσεως τους ή με σύντμηση της ήδη προβλεπόμενης προθεσμίας, με την κατάργηση πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών που προβλέπεται να υποβάλλονται για την απόδειξη γεγονότων ή εννόμων σχέσεων, με την αντικατάσταση τέτοιων πιστοποιητικών ή δικαιολογητικών με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, καθώς και με την υποχρέωση της υπηρεσίας που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης να αναζητά η ίδια πιστοποιητικά ή δικαιολογητικά, που εκδίδονται από άλλες υπηρεσίες εφόσον συναινεί το πρόσωπο που το αφορούν.

2. Η απαίτηση υποβολής πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών από υπηρεσίες του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α, για την έκδοση διοικητικής πράξης, επιτρέπεται μόνον εφόσον αυτά προβλέπονται σε διατάξεις νόμων ή άλλων κανονιστικών πράξεων της Διοίκησης.

3. Στις περιπτώσεις που πιστοποιητικά ή άλλα δικαιολογητικά αντικαθίστανται κατά τα ανωτέρω με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, η υπηρεσία στην οποία κατατέθηκαν οι δηλώσεις, υποχρεούται να διενεργεί δειγματοληπτικό έλεγχο, σε τουλάχιστον πέντε επί τοις εκατό (5%) των δηλώσεων που υποβλήθηκαν κατά το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο. Εάν διαπιστωθεί κατά τον υποχρεωτικό ή άλλο έλεγχο, ότι δηλώθηκαν ψευδή γεγονότα ή απεκρύβησαν αληθινά, ανεξάρτητα από την επιβολή των κυρώσεων της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, η σχετική διοικητική πράξη ανακαλείται αμέσως.

4. Με όμοιες αποφάσεις καθορίζονται επίσης οι διοικητικές πράξεις οι οποίες τεκμαίρεται ότι έχουν εκδοθεί σύμφωνα με το σχετικό αίτημα, εάν έχει παρέλθει άπρακτη συγκεκριμένη προθεσμία από την υποβολή την αίτησης και υπό την προϋπόθεση ότι οι σχετικές πράξεις δεν δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με τις αποφάσεις αυτές καθορίζονται και οι τρόποι ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων τρίτων. Στις περιπτώσεις πράξεων των οποίων η έκδοση τεκμαίρεται κατά τα ανωτέρω, ο πολίτης μπορεί να ζητήσει σχετική βεβαίωση από την αρμόδια για την έκδοση της πράξης διοικητική αρχή.

5. Διοικητικές πράξεις για την έκδοση των οποίων απαιτείται σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία η έκδοση πιστοποιητικών, η διατύπωση γνώμης, ή η έκδοση άλλης διοικητικής πράξης από υπηρεσία διαφορετική εκείνης που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης, μπορεί να εκδίδονται ύστερα από συνδιάσκεψη των υπηρεσιών που είναι αρμόδιες για την έκδοση των επί μέρους πιστοποιητικών, γνώμων ή άλλων διοικητικών πράξεων. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται οι όροι, οι προϋποθέσεις και η διαδικασία της συνδιάσκεψης, και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των κατά περίπτωση αρμόδιων Υπουργών, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται οι διοικητικές πράξεις που εκδίδονται με τη διαδικασία της συνδιάσκεψης.

6. Η περίπτωση γ' της παραγράφου 6 του άρθρου 14 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α') αντικαθίσταται ως εξής:

«γ. Οι αιτήσεις, προσφορές και δικαιολογητικά συμμετοχής στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού με οποιαδήποτε σχέση, στους διαγωνισμούς ή διαδικασίες ανάθεσης δημόσιων έργων, μελετών, προμηθειών, παροχής υπηρεσιών ή σε άλλους δημόσιους διαγωνισμούς, οι οποίοι πραγματοποιούνται βάσει προκήρυξης, εξαιρούνται από τις διατάξεις των παραγράφων 3 και 4 μόνο στην περίπτωση που ορίζεται από ειδικές διατάξεις, ή την οικεία προκήρυξη ή πρόσκληση συμμετοχής με βάση ειδική αιτιολογία».

7. Στην παρ. 3 του άρθρου 14 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α'/28.12.1998) προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«Τα έγγραφα που διακινούνται με τηλεομοιοτυπία μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμίδας επιτρέπεται να επικυρώνονται από τον εξουσιοδοτούμενο υπάλληλο της υπηρεσίας προς την οποία αποστέλλονται και να έχουν ισχύ ακριβούς αντιγράφου».

8. Υπηρεσίες του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. εφόσον διαθέτουν την απαραίτητη ηλεκτρονική υποδομή οφείλουν να διακινούν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έγγραφα, των οποίων επιτρέπεται, κατά τις κείμενες διατάξεις η διακίνηση με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, χωρίς ψηφιακή υπογραφή.

Άρθρο 11

Διεκπεραίωση υποθέσεων από τη Διοίκηση

1. Η διάταξη της παρ. 1 του άρθρου 4 του Ν. 2690/1999 "Κύρωση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις" ΦΕΚ 45 Α79.3.1999 αντικαθίσταται και συμπληρώνεται ως εξής:

«Οι διοικητικές αρχές, όταν υποβάλλονται αιτήσεις, οφείλουν να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των ενδιαφερομένων και να αποφαινούνται για τα αιτήματα τους μέσα στην προθεσμία που τυχόν καθορίζεται από τις σχετικές διατάξεις, αλλιώς μέσα σε προθεσμία πενήντα (50) ημερών. Η προθεσμία αρχίζει από την υποβολή της αίτησης στην αρμόδια υπηρεσία. Αν η αίτηση υποβληθεί σε αναρμόδια υπηρεσία, η υπηρεσία αυτή οφείλει, μέσα σε τρεις (3) ημέρες, να τη διαβιβάσει στην αρμόδια υπηρεσία και να γνωστοποιήσει τούτο στον ενδιαφερόμενο. Στην περίπτωση αυτή η προθεσμία αρχίζει από τότε που περιήλθε η αίτηση στην αρμόδια υπηρεσία. Για υποθέσεις αρμοδιότητας περισσότερων υπηρεσιών, η προθεσμία του πρώτου εδαφίου παρατείνεται κατά δέκα (10) ακόμη ημέρες».

2. Η παρ. 6 του άρθρου 5 του Ν. 2690/1999 αντικαθίσταται ως εξής:

«6. Η χρονική προθεσμία για τη χορήγηση εγγράφων κατά τις παραγράφους 1 και 2 ή την αιτιολογημένη απόρριψη της σχετικής αίτησης του πολίτη είναι είκοσι (20) ημέρες».

3. Η παρ. 3 του άρθρου 4 του Ν. 2690/1999 αντικαθίσταται ως εξής:

«Οι υπηρεσίες απαλλάσσονται από τις κατά την παράγραφο 1 υποχρεώσεις αν το αίτημα είναι εμφανώς παράλογο, αόριστο, ακατάληπτο ή επαναλαμβάνεται κατά τρόπο καταχρηστικό».

4. Το Κ.Ε.Π. οφείλει να διαβιβάζει στην αρμόδια υπηρεσία τις υποβληθείσες σ' αυτό αιτήσεις εντός της επομένης από της υποβολής τους ημέρας.

5. Στο πρώτο εδάφιο της παρ. 8 του άρθρου 5 του Ν. 1943/1991, όπως αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 2α του άρθρου δεύτερου του Ν. 2690/1999 προστίθεται διάταξη ως εξής:

«Για τον καθορισμό του ύψους του καταβλητέου χρηματικού ποσού λαμβάνονται υπόψη ιδίως:

- α. το χρονικό διάστημα της καθυστέρησης για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης,
- β. το μέγεθος της περιουσιακής ζημίας και της ηθικής βλάβης που προκλήθηκε από την καθυστέρηση,
- γ. οι συνθήκες στις οποίες οφείλεται η καθυστέρηση».

6. Το τέταρτο εδάφιο της παρ. 13 του άρθρου 5 του Ν. 1943/1991, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 2β του άρθρου δεύτερου του Ν. 2690/1999, αντικαθίσταται ως εξής:

«Τα σχετικά θέματα εισηγούνται στην Επιτροπή υπάλληλοι του αυτού ως άνω Υπουργείου που ορίζονται κάθε φορά από τον καθ' ύλην αρμόδιο Γενικό Διευθυντή».

7. Στο τέλος της παραγράφου 4 του άρθρου 3 του Ν. 2690/1999 "Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις" προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«Αιτήσεις για έκδοση διοικητικής πράξης που υποβάλλονται μέσω Κ.Ε.Π. τα οποία έχουν την ευθύνη ελέγχου των στοιχείων της ταυτότητας, θεωρείται ότι υποβάλλονται αυτοπροσώπως στην αρμόδια για την έκδοση της πράξης υπηρεσία».

Άρθρο 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

1. Μόνιμοι υπάλληλοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλοι που είναι γονείς ή έχουν την επιμέλεια ατόμων με αναπηρίες, τα οποία φοιτούν σε σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εφόσον δεν υπάρχει δυνατότητα μετεγγραφής σε άλλη σχολή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης η οποία εδρεύει στην πόλη όπου υπηρετεί ο γονέας ή ο έχων την επιμέλεια του ατόμου με αναπηρίες, μπορούν να αποσπώνται σε δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, στις πόλεις όπου σπουδάζουν αυτά τα άτομα με αναπηρίες, για χρονικό διάστημα ίσο με το χρόνο φοίτησης και μέχρι δύο (2) το πολύ εξάμηνα μετά τη λήξη του.

2. Το τέταρτο εδάφιο της παραγράφου 14 του άρθρου 10 του Ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220 Α') τροποποιείται ως εξής:

«Κάθε άλλη γενική ή ειδική διάταξη που επιτρέπει την απόσπαση, μετάθεση ή μετάταξη από τις περιοχές αυτές καταργείται, με εξαίρεση τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 48 του Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50Α') και τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 20 του Ν. 1388/1983 (ΦΕΚ 113 Α'), που προβλέπουν την απόσπαση υπαλλήλων των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και την απόσπαση δημοσίων υπαλλήλων ή υπαλλήλων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης για το χρόνο της φοίτησης τους στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης».

3. Η απαιτούμενη από τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 7 και της παρ. 1 του άρθρου 8 του Ν. 3051/2002 βεβαίωση της επιθεώρησης εργασίας για το είδος της παρασχεθείσας εργασίας, όταν η προϋπηρεσία του υποψηφίου έχει διανυθεί στον ιδιωτικό τομέα, καταργείται για τις προκηρύξεις που εκδίδονται από τη δημοσίευση του παρόντος και εφεξής.

4. Το πρώτο εδάφιο της παρ. 21 του άρθρου 20 του Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180 Α'), όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 9 του Ν. 3189/2003 (ΦΕΚ 243 Α'), αντικαθίσταται ως εξής:

«Σύζυγος ή ένα τέκνο Ελλήνων πολιτών, οι οποίοι φονεύθηκαν συνεπεία τρομοκρατικής πράξης, είτε αυτή στρεφόταν εναντίον τους, είτε εναντίον άλλων, προσλαμβάνεται στο Δημόσιο και στα νομικά πρόσωπα της παρ. 1 του άρθρου 14 του Ν. 2190/1994, όπως αυτή αντικαταστάθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 1 του Ν. 2527/1997, καθώς και στους φορείς της παρ. 3 του άρθρου 1 του Ν. 2527/1997, καθ' υπέρβαση του προβλεπόμενου από την προκήρυξη αριθμού θέσεων, εφόσον: α) επιτύχουν σε γραπτό διαγωνισμό ή β) καταταγούν σε πίνακα προτεραιότητας, σε σειρά πέραν του αριθμού των διοριστέων.

Το κατά το ανωτέρω δικαίωμα διορισμού παρέχεται και στα πρόσωπα τα οποία τραυματίστηκαν σοβαρώς, συνεπεία τρομοκρατικής πράξης.

Στην περίπτωση που τα πρόσωπα του προηγούμενου εδαφίου δεν επιθυμούν ή λόγοι υγείας δεν τους επιτρέπουν να ασκήσουν το δικαίωμα διορισμού της παρούσας διάταξης, αυτό μεταβιβάζεται στο σύζυγο ή σε ένα τέκνο τους».

5. Υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β βαθμού, οι οποίοι κατέχουν ή αποκτούν τίτλο σπουδών ανώτερης εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην οποία ανήκει η θέση την οποία κατέχουν, επιτρέπεται να μετατάσσονται σε κενή θέση αντίστοιχης εκπαιδευτικής βαθμίδας του τίτλου σπουδών που κατέχουν, εφόσον ο τίτλος σπουδών τους προβλέπεται ή αντιστοιχεί σε κλάδο ή ειδικότητα της υπηρεσίας τους.

Σε περίπτωση που δεν υπάρχει κενή θέση, η μετάταξη γίνεται σε συνιστώμενη με την πράξη μετάταξης προσωποπαγή θέση, ειδικότητας αντίστοιχης του τίτλου σπουδών που κατέχει ο μετατασσόμενος ή παρεμφερούς με τους υπάρχοντες κλάδους μόνιμου προσωπικού, ύστερα από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, με δέσμευση κενής θέσης μόνιμου προσωπικού. Οι προσωποπαγείς θέσεις καταργούνται αυτοδίκαια με την κατά οποιονδήποτε τρόπο αποχώρηση αυτών που την κατέχουν. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις των άρθρων 70 - 73 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 2683/1999).

6. Η διάταξη του άρθρου 54 του Ν. 2683/1999 για τη διάρκεια των αναρρωτικών αδειών των μόνιμων υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. εφαρμόζεται

ανάλογα και στο προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ. Οι άδειες στο προσωπικό αυτό χορηγούνται ύστερα από γνωμάτευση της οικείας υγειονομικής επιτροπής, σύμφωνα με τα οριζόμενα στα άρθρα 55 και 56 του Ν. 2683/1999 (Υπαλληλικός Κώδικας).

7. Βραχυχρόνιες αναρρωτικές άδειες:

Οι βραχυχρόνιες αναρρωτικές άδειες στο προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των λοιπών Ν.Π.Δ.Δ. χορηγούνται κατ' ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων των παραγράφων 2, 3 και 4 του άρθρου 55 του Ν. 2683/1999 (Υπαλληλικός Κώδικας).

8. Για την αξιολόγηση του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις που διέπουν το μόνιμο προσωπικό του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.

9. Η παρ. 14 του άρθρου 31 του Ν. 3013/2002 αντικαθίσταται ως εξής:

«14. Στις προβλεπόμενες, από τις οικείες οργανικές διατάξεις, θέσεις με βαθμό Διευθυντή των φορέων της παραγράφου 2, προστίθεται από μία θέση βαθμού Διευθυντή εκτός βαθμολογικής κλίμακας για όλους τους κλάδους Π Ε ή ΤΕ με αντίστοιχη μείωση μίας (1) θέσεως των ενιαίων βαθμών, ενός έκτων κλάδων αυτών».

10. Οι δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ. και οι Ο.Τ.Α. υποχρεούνται να λαμβάνουν όλα τα αναγκαία μέτρα για την εξασφάλιση της προσβασιμότητας και των λοιπών διευκολύνσεων για τα άτομα με αναπηρίες στους χώρους λειτουργίας τους.

Με αποφάσεις των αρμόδιων κατά περίπτωση οργάνων, συνιστώνται στους οικείους οργανισμούς υπηρεσιακές μονάδες σε επίπεδο Τμήματος ή Γραφείου, με κύρια αρμοδιότητα την προώθηση και παρακολούθηση των πάσης φύσεως ενεργειών, για την άμεση συμμόρφωση προς την υποχρέωση της προηγούμενης παραγράφου.

Με την ίδια απόφαση καθορίζεται η οργανωτική υπαγωγή και η αριθμητική σύνθεση, κατά κλάδο ή ειδικότητα του αναγκαίου για τη στελέχωση της μονάδας αυτής προσωπικού, στο πλαίσιο του υπηρετούντος προσωπικού.

Άρθρο 13

Έναρξη ισχύος

Οι διατάξεις του νόμου αυτού ισχύουν από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευσή του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεσή του ως νόμου του Κράτους.

Ε) ΜΕΛΕΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ

ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
όμιλος βιομηχανικών επιχειρήσεων

**Θέμα: Δημιουργία Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης
του Έργου των Ελεγκτικών Μηχανισμών**

Πίνακας Περιεχομένων

Φάση I	§
1. Γενικά	1 - 7
2. Ελεγκτική Διαδικασία - Λόγοι και Στόχοι	8 - 15
3. Η Αξιολόγηση Έργου και η Αναγκαιότητα της	16 - 21
4. Αξιολόγηση: Μορφές και Μέθοδοι	22 - 32
5. Παρακολούθηση προόδου του έργου των Ελεγκτικών Σωμάτων	33 - 36
6. Η Αναγκαιότητα Συστημάτων Αξιολόγησης για τα Σώματα Ελέγχου	37 - 44
7. Πλαίσιο Δεικτών για την Αξιολόγηση του Παραγόμενου Έργου	45 - 53
8. Διαδικασία Ανάπτυξης Δεικτών Αξιολόγησης	54 - 60
Παράρτημα 1: Σύντομη Παρουσίαση των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης	
Παράρτημα 2: Συγκριτικός Πίνακας Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης	
Φάση II	§
1. Γενικά	1 - 3
2. Ευρωπαϊκά Πρότυπα και Διεθνείς Πρακτικές	4 - 11
3. Ανάλυση του Πλαισίου Αξιολόγησης: Η Μέθοδος της <i>Balance Scorecard</i>	12 - 13
3.1. Οι Τέσσερις Εκφάνσεις της <i>Balance Scorecard</i> για τα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου	14 - 34
3.2. Περιορισμοί και Επιφυλάξεις κατά την Εφαρμογή της Μεθόδου	35 - 43
4. Ανάλυση Δημιουργίας Δεικτών Αξιολόγησης	44 - 45
4.1. Προσδιορισμός Στόχων Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης	46 - 47
4.2. Ποσοτικοί και Ποιοτικοί Δείκτες με βάση τους τέσσερις άξονες της μεθόδου <i>Balance Scorecard</i>	48 - 55
4.3. Καθορισμός Μεθόδου και Προφίλ της Ομάδας Υπευθύνων [εσωτερικά και εξωτερικά]	56 - 61
4.4. Βασικές Μέθοδοι Συλλογής και Επεξεργασίας Δεδομένων	62 - 65
4.5. Σύνταξη Έκθεσης και Δομή αυτής	66 - 71
5. Πιλοτική Εφαρμογή Έργου	72 - 80
6. Συμπεράσματα: Χρησιμότητα των Δεικτών Αξιολόγησης στα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης	81 - 92
Ομάδα Εργασίας	
Βιβλιογραφία	

Αθήνα, 28 Φεβρουαρίου 2006

**ΣΤ) Εγκύκλιος με θέμα την καθιέρωση συστήματος διοίκησης με
στόχους (ν.3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας**

ΕΛΛΗΝΙΚΗ				ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ				ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ		ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		ΚΑΙ
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ				
ΓΡΑΦΕΙΟ				ΤΥΠΟΥ
ΤΗΛ:	210	3393537,	210	3393581

Τρίτη, 27 Δεκεμβρίου 2005

ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ

Με εγκύκλιο που υπέγραψε ο Υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Καθηγητής κ.Προκόπης Παυλόπουλος, καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) α' και β' βαθμού το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων. Η εγκύκλιος εστάλη προς όλα τα Υπουργεία, τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες Διευθύνσεων Διοικητικού Προσωπικού, τις Ανεξάρτητες Αρχές, τις Περιφέρειες, τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και τις Διευθύνσεις Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΟΤΑ.

Το περιεχόμενο της εγκυκλίου έχει ως εξής:

**ΘΕΜΑ: Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004) -
Μεθοδολογία Στοχοθεσίας**

1. Με τις διατάξεις του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α', 11-2-2004), άρθρα 1-4, καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ως Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών,

επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

2. Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων καθώς και οι υπάλληλοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

3. Με την παρούσα εγκύκλιο παρέχονται οι αναγκαίες διευκρινίσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων. Συγκεκριμένα, στις παρ. 4-11 της εγκυκλίου αυτής προσδιορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών σκοπών και των επιμέρους στόχων για κάθε Υπηρεσία. Στην παρ. 12 παρατίθενται οι προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας, στις παρ. 13-14 παρέχεται, για τη διευκόλυνση των Υπηρεσιών, κατάλογος για τον έλεγχο της στοχοθεσίας και στις παρ. 15-20 παρατίθεται το σύστημα παρακολούθησης της εκπλήρωσης των στόχων. Τέλος, στις παρ. 21-22 αναφέρονται οι καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες για την εφαρμογή του συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων.

Α

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

4. Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:

Κατά τους μήνες Νοέμβριο /Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος.

Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος αντίστοιχα, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα.

Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων

υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

5. Βάσει των ανωτέρω, η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στις θέσεις που βρίσκονται στη βάση αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Συνεπώς, όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση.

6. Παρατηρούμε ότι **στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση "από την κορυφή προς τη βάση", δηλαδή ολοκληρώνεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο και κατόπιν γίνεται η στοχοθεσία στο ιεραρχικά κατώτερο. Αντίθετα, κατά την υλοποίηση των στόχων ακολουθείται η αντίστροφη πορεία ("από τη βάση προς την κορυφή"). Πρώτα εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών.**

7. Γίνεται αντιληπτό ότι οι παραπάνω διαδικασίες θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο ουσιαστικό ώστε να συνθέτουν ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο σε σαφείς στόχους.

8. Επισημαίνεται ότι όλοι οι επιμέρους στόχοι πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο διαρθρωμένοι ώστε να συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, όλοι μαζί δε να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που έχουν τεθεί σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας.

9. Τονίζεται ότι σε κάθε διοικητικό επίπεδο, οι στόχοι διαμορφώνονται και συγκεκριμενοποιούνται **κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι δεν τίθενται αυθαίρετα από τον προϊστάμενο, αντιθέτως οι υφιστάμενοι συμμετέχουν αποφασιστικά στον καθορισμό τους.**

10. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν, αυτή αρχικά επιλύεται με καλόπιστο διάλογο και επικοινωνιακή συνεργασία. Εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Σε αυτήν την περίπτωση εξηγεί και τεκμηριώνει τις απόψεις του στους υφισταμένους του και δεν επιβάλλει απλά τις αποφάσεις του.

11. Άλλωστε, κατά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων, είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, πράγμα που σημαίνει ότι η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αποσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης (βλ. Σχεδιάγραμμα 1).

Σχεδιάγραμμα 1:

Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας

12. Η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που περιγράφονται σε αντίστοιχα προγράμματα δράσης πρέπει να περιλαμβάνει:

Ιεράρχηση των επιδιώξεων, προσδιορισμό των κρίσιμων και καίριων δραστηριοτήτων

Διαφοροποίηση σε επιμέρους στόχους

Προσδιορισμό των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης καθώς και της κατανομής των ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο

Περιγραφή των συνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων

Υπολογισμό και εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δαπάνες κλπ)

Καθορισμό συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εκπλήρωσης των στόχων.

Κατάλογος Ελέγχου Στοχοθεσίας

13. 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.

14. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις της παρ. 1(α), άρθρο 3 του ν.3230/2004, η

διαδικασία στοχοθεσίας ξεκινάει με απόφαση του Υπουργού ή του Οργάνου Διοίκησης κάθε φορέα, με την οποία γνωστοποιούνται και κατανέμονται στις οικείες Υπηρεσίες οι στρατηγικοί στόχοι για το επόμενο έτος. Στη συνέχεια, οι στρατηγικοί στόχοι αναλύονται σε επιμέρους ενέργειες, οι οποίες είναι δυνατόν και αυτές με τη σειρά τους να εξειδικεύονται. Ειδικότερα, κατά την διαδικασία καθορισμού του κάθε επιμέρους στόχου πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω υπό μορφή ερωτήσεων – απαντήσεων, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών (βλ. πίνακα 1). Καθίσταται σαφές ότι τα ερωτήματα αυτά διαμορφώνονται/ εμπλουτίζονται/ διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών/ χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας.

Πίνακας 1:

ΕΡΩΤΗΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

1. Ποιος είναι ο στόχος;
2. Έχει λάβει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας;
3. Υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;
4. Βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;
5. Χρειάζεται, για την επίτευξή του, συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες;
6. Είναι επαληθεύσιμος (δηλαδή στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι);
7. Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός και χρονικά προσδιορισμένος;
8. Είναι αναπροσαρμόσιμος;
9. Ποια είναι τα επιμέρους βήματα / οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;
10. Έχει δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους μετόχους να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά;
11. Έχει καταστεί γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;
12. Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις (δαπάνες, υλικά μέσα, ανθρώπινοι πόροι, τεχνική υποστήριξη, εξωτερικές συνεργασίες) για την επίτευξή του;
13. Καθορίζεται ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ασκεί κάθε υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής του μονάδας;

Παρακολούθηση εκπλήρωσης των στόχων

15. Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 3230/2004, η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων, που είναι το αποτέλεσμα των ανωτέρω βημάτων, περιβάλλεται τον τύπο Απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης. Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 3 του ν. 3230/2004, στην απόφαση αυτή καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων (άρθρο 5, παρ. 4 του ως άνω νόμου), το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

16. Η εν λόγω Απόφαση κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων καθώς και για το χρόνο υλοποίησής τους.

17. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η συχνότητα των οποίων καθορίζεται από τον άμεσο προϊστάμενο αλλά δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, γίνεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων και αποφασίζεται τυχόν επανακαθορισμός τους ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

18. Οι στόχοι, στο σύνολό τους ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό, όπως για παράδειγμα μια ενδεχόμενη αλλαγή στις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας ή στην εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους και εγκρίνεται με Απόφαση του αρμόδιου οργάνου Διοίκησης.

19. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η στοχοθεσία είναι μια διαρκώς ανατροφοδοτούμενη και δυναμική διαδικασία, με διαδοχικές επιμέρους φάσεις οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους μέσω της διαρκούς καθοδήγησης, την ευθύνη της οποίας φέρει ο άμεσος προϊστάμενος.

20. Επισημαίνουμε ότι σύντομα θα ακολουθήσει εγκύκλιος της Υπηρεσίας μας στην οποία θα παρέχονται διευκρινίσεις σχετικά με θέματα εφαρμογής δεικτών και θα παρέχονται παραδείγματα δεικτών για διάφορους τομείς δημόσιας πολιτικής.

21. Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να υλοποιηθεί η διαδικασία στοχοθεσίας για το έτος 2006 σύμφωνα με τα όσα

προβλέπει η κείμενη νομοθεσία. Αρμόδιες Διευθύνσεις για την προώθηση των σχετικών διαδικασιών είναι οι Διευθύνσεις/τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού.

22. Στο σημείο αυτό, επισημαίνουμε την πρόβλεψη του ν. 3230/2004, άρθρο 6, παρ. 1-2 για την έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων, με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, με τα οποία συνιστώνται στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος και καλούμε τις Υπηρεσίες που δεν έχουν ακόμη συστήσει τις εν λόγω μονάδες να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες.

23. Η παρούσα εγκύκλιος βρίσκεται στο δικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας www.gsra.gr στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση / Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες θα απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

24. Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, των Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, καθώς και η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν.

ΟΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΠΡΟΚΟΠΙΟΣ ΠΑΥΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ

Ζ) ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑ
ΤΟΜΕΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΤΟΜΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ:

1. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού
2. Οικονομία
3. Απασχόληση
4. Κοινωνική Πολιτική / Πρόνοια
5. Περιβάλλον
6. Μεταφορές
7. Δημόσια Ασφάλεια
8. Δημόσια Υγεία
9. Δικαιοσύνη
10. Σωφρονιστικό Σύστημα
11. Προστασία Καταναλωτή
12. Δημόσια Διοίκηση
13. Περιφερειακή Πολιτική
14. Εκπαίδευση
15. Έρευνα, Τεχνολογία, Καινοτομία
16. Ισότητα των δύο φύλων

1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Α' ΒΑΘΜΟΥ

A. ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ

1. Κόστος ανά τόνο απορριμμάτων που συλλέχθηκαν
2. Κόστος αποκομιδής ανά νοικοκυριό
3. Αριθμός παραπόνων ανά 1000 κατοίκους
4. Τόνοι αποκομισθέντων απορριμμάτων ανά εργάτη αποκομιδής
5. Μέσος όρος χρόνου αποκομιδής απορριμμάτων (ανά 1000 κατοίκους)
6. Ποσοστό των απορριμμάτων που ανακυκλώνονται
7. Αριθμός κάδων ανακύκλωσης ανά 1000 κατοίκους

B. ΥΔΡΕΥΣΗ

1. Αριθμός κλήσεων λόγω βλαβών ανά έτος
2. Αριθμός παραπόνων για την ποιότητα του νερού και την παρεχόμενη υπηρεσία ανά έτος
3. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε κλήσεις για βλάβη

Γ. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΛΥΜΑΤΩΝ

1. Κόστος ανά 1000 τόνους
2. Συνολικό κόστος ανά νοικοκυριό

Δ. ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗ

1. Κόστος συντήρησης σωλήνων αποχέτευσης ανά 100 χιλιόμετρα

Ε. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΟΔΩΝ & ΠΕΖΟΔΡΟΜΩΝ

1. Μέσο κόστος συντήρησης πεζοδρόμων ανά χιλιόμετρο
2. Μέσο κόστος συντήρησης δρόμων ανά χιλιόμετρο
3. Αριθμός παραπόνων για την κατάσταση δρόμων και πεζοδρόμων
4. Ποσοστό πεζοδρόμων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άτομα με ειδικές ανάγκες
5. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης-επισκευής σε αναφορά χαλασμένου οδοστρώματος / πεζοδρόμου
6. Αριθμός ατυχημάτων λόγω κακής ποιότητας οδοστρώματος / πεζοδρόμου ανά έτος

ΣΤ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1. Μέσο κόστος ανά εξυπηρετούμενο από τη «Βοήθεια στο σπίτι»
2. Αριθμός παιδιών που εξυπηρετούνται από βρεφονηπιακούς / παιδικούς σταθμούς
3. Μέση «ηλικία» κτισμάτων όπου στεγάζονται βρεφονηπιακοί / παιδικοί σταθμοί
4. Αριθμός κέντρων ψυχικής υγείας/κοινωνικής παρέμβασης
5. Αριθμός ΚΑΠΗ
6. Αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών από τις προαναφερθείσες κοινωνικές υπηρεσίες (ΚΑΠΗ, παιδικοί σταθμοί, Βοήθεια στο σπίτι)

Ζ. ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ

1. Αριθμός επισκεπτών / πληθυσμός
2. Αριθμός περιοδικών
3. Αριθμός βιβλίων

Η. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

(Η συγκεκριμένη κατηγορία δεικτών μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τους ΟΤΑ Β΄ Βαθμού)

1. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης της υπηρεσίας σε αιτήματα των Δημοτών (Ληξιαρχείο κλπ)
2. Αριθμός παραπόνων πολιτών ανά έτος
3. Κόστος διοικητικών υπηρεσιών / συνολικό κόστος

Θ. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

(Η συγκεκριμένη κατηγορία δεικτών μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τους ΟΤΑ Β΄ Βαθμού)

1. Αριθμός Η/Υ / Σύνολο διοικητικών & τεχνικών υπαλλήλων
2. Αριθμός χρηστών / σύνολο προσωπικού
3. Αριθμός μηχανογραφημένων υπηρεσιών / Σύνολο εργασιών που μπορούν να μηχανογραφηθούν

Η) ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΣ ΜΕ ΘΕΜΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

**ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

**ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

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

Πληροφορίες: Παναγιώτης Πασσάς,
Ρουθ Βόγκλη,
Νίκος Παπαηλιού

Τηλέφωνα: 213 1313328,
213 1313398,
213 1313327,

Fax : 210 3389195

e-mail:

panagiotis.passas@ypesdda.gov.gr

r.vogli@ypesdda.gov.gr

n.papailiou@ypesdda.gov.gr

Αθήνα, 23 Ιανουαρίου 2008

Αριθμ. Πρωτ.:
ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. **2813**

ΠΡΟΣ :

**Όπως ο πίνακας
αποδεκτών**

**Αποστολή με ηλεκτρονικό
ταχυδρομείο**

ΘΕΜΑ: Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας

Σε συνέχεια προηγούμενων εγκυκλίων μας και αναφορικά με το αντικείμενο του θέματος, σας γνωστοποιούμε τα εξής:

Με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ. 2 του ν.3230/04 (ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004), καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. *Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών.*

Σύμφωνα με το ως άνω άρθρο και νόμο, **αποτελεσματικότητα** θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και **αποδοτικότητα** η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. **Αποτελεσματικότητα είναι, συνεπώς, η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.**

Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται **δείκτες μέτρησης**. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ν.3230/2004, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: Γενικούς και ειδικούς.

Ως γενικοί δείκτες ορίζονται εκ του νομοθέτη ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών.

Σύμφωνα με το άρθρο 5, παρ. 4 του ν. 3230/2004, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Επισημαίνουμε ότι στο δικτυακό τόπο της Γ.Γ.Δ.Δ.& Η.Δ. www.gspa.gr, στη διαδρομή [Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση](#) Ποιότητας και Αποδοτικότητας, βρίσκεται, εκτός των άλλων σχετικών θεμάτων, ενδεικτικός πίνακας δεικτών μέτρησης ανά τομέα πολιτικής προς διευκόλυνση των Υπηρεσιών. Τονίζουμε ωστόσο ότι **έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρήση δεικτών μέτρησης οι οποίοι αφορούν:**

- **στην απλούστευση διαδικασιών,**
- **στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών,**
- **στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών / πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες,**
- **στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών**
- **στον αριθμό των καταγγελιών πολιτών για κακοδιοίκηση είτε στην ίδια την Υπηρεσία είτε σε άλλη (Συνήγορο του Πολίτη κ.λπ.),**
- **στις εκθέσεις και τα πορίσματα των Σωμάτων Επιθεωρητών-Ελεγκτών, ή του Συνηγόρου του Πολίτη καθώς και στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεών τους,**
- **στην εφαρμογή των περί προσβασιμότητας και εξυπηρέτησης των ατόμων με αναπηρία διατάξεων κ.λπ.**

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται για μια ακόμα φορά ότι για τον σχεδιασμό και υλοποίηση θεμάτων Ποιότητας, οι οργανικές μονάδες των Υπουργείων και των Περιφερειών, καθώς και οι εποπτευόμενοί τους φορείς, θα πρέπει να **συνεργάζονται με τις αρμόδιες Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας των Υπουργείων και των Περιφερειών** αντίστοιχα.

Κατόπιν των ανωτέρω και με στόχο την έκδοση των προβλεπόμενων Κ.Υ.Α. για τον καθορισμό δεικτών, παρακαλούνται οι αποδέκτες της παρούσας εγκυκλίου **να αποστείλουν μέχρι την 15^η Μαρτίου 2008**, στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, **Σχέδια Υπουργικών Αποφάσεων** με τα οποία καθορίζονται δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ανά τομέα πολιτικής. Στα εν λόγω Σχέδια Κ.Υ.Α. θα πρέπει να συμπεριληφθούν και δείκτες που αφορούν τυχόν εποπτευόμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών & Ειδικών Γραμματειών και Περιφερειών παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού ή/ και στις Μονάδες που, κατά περίπτωση, ασχολούνται με θέματα ποιότητας & αποδοτικότητας των Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύουν.

Για διευκρινίσεις σχετικά με το περιεχόμενο της παρούσας εγκυκλίου, οι Μονάδες Ποιότητας & Αποδοτικότητας ή οι άλλες αρμόδιες, κατά περίπτωση,

μονάδες, μπορούν να απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. του Υπουργείου Εσωτερικών.

Ο Υφυπουργός

Χρήστος Ζώης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

1. Όλα τα Υπουργεία
 - α) Διευθύνσεις / Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας
 - β) Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
2. Όλες τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
3. Όλες τις Περιφέρειες
 - α) Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας
 - β) Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού

ΚΟΙΝ:

1. Γραφείο κ. Πρωθυπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υπουργών και Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων Υπουργείων και Γενικών Γραμματειών
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων Περιφερειών
5. Γραφεία κ.κ. Νομαρχών
6. Όλες τις Ανεξάρτητες Αρχές,
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
7. Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Εσωτερική Διανομή :

1. Γραφείο κ. Υπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Διευθυντών
5. Γραφεία κ.κ. Διευθυντών
6. Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
7. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων (προκειμένου να αναρτηθεί η παρούσα εγκύκλιος στην ιστοσελίδα της Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ. στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση > Εκσυγχρονισμός > Διεύθυνση Ποιότητας και

Θ) ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΘΕΜΑ: Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: (δεν είναι υποχρεωτικό)	
ΦΥΛΟ:	Άνδρας... ☐ Γυναίκα.... ☐
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:	
ΗΛΙΚΙΑ:	Έως 25 ετών ☐ 26-35 ετών ☐ 36-50 ετών ☐ 51-65 ετών ☐ άνω των 65 ετών... ☐
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, Τ.Κ., ΤΗΛ, E-MAIL) (δεν είναι υποχρεωτικό)	----- ----- ----- -----

1. Η απουσία προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μέρος της ελληνικής διοικητικής πραγματικότητας. Πού, κατά τη γνώμη σας, οφείλεται αυτό;

2. Πώς αξιολογείτε, με βάση την εμπειρία σας, τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων»;

Πολύ καλή.....☐

Καλή☐

Μέτρια.....☐

Κακή.....☐

Αιτιολογήστε την απάντησή σας:

3. Σημειώστε ποιες από τις παρακάτω είναι οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης (επιλέξτε από 1 έως 7 απαντήσεις).

α. Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης.....☐

β. Ελλιπής συνεργασία μεταξύ διευθυντών – υφισταμένων.....☐

γ. Φόβος από πλευράς υπαλλήλων σύνδεσης της διαδικασίας με αξιολόγησή τους.....☐

- δ. Ελλιπής εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού.....☐
- ε. Φόβος αποκάλυψης των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων.....☐
- στ. Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων.....☐
- ζ. Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της απόδοσης.....☐

4. Ιεραρχήστε αριθμητικά τις προηγούμενες επιλογές σας, ξεκινώντας από την σοβαρότερη.

- 1. __
- 2. __
- 3. __
- 4. __
- 5. __
- 6. __
- 7. __

5. Ο Ν. 3230/2004 παραμένει ουσιαστικά ανεφάρμοστος, παρά την πληθώρα εγκυκλίων που έχουν αποσταλεί από το Υπουργείο Εσωτερικών. Είστε αισιόδοξος/η για την εφαρμογή του νόμου;

6. Προτείνετε λύσεις για την επιτυχή αντιμετώπιση του προβλήματος μέτρησης της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών.

Γενικά σχόλια και παρατηρήσεις:

**Σας ευχαριστώ για τη
συμμετοχή σας**

**I) WORLD BANK-MONITORING AND EVALUATING
(A PRACTICAL GUIDE)**



THE WORLD BANK

1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20036-6100
Telephone: (800) 477-1234
Telex: 9801 211 200
Fax: (800) 477-1234
E-mail: info@worldbank.org
Website: www.worldbank.org

Operations Evaluation Department
Evaluation, Programs, and Technical Capacity Development Group (OPED)
E-mail: oea@worldbank.org
Telephone: (800) 477-1234
Telex: 9801 211 200

WORLD BANK INTERNATIONAL EVALUATION DEPARTMENT • EVALUATION DEPARTMENT WORLD BANK



MONITORING & EVALUATION:

Some Tools, Methods & Approaches

