



ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΑ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

Διοίκηση μέσω στόχων στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης: Ρυθμίσεις του Ν.3230/04, του Μνημονίου Συνεννόησης και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων

Επιβλέπων:

Παναγιώτης Πασσάς

Σπουδαστής:

Γιάννης Τσαντήλας

ΑΘΗΝΑ, 2011



**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ &
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**



ΕΘΝΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

**Διοίκηση μέσω στόχων στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού
της Δημόσιας Διοίκησης: Ρυθμίσεις του Ν.3230/04,
του Μνημονίου Συνεννόησης και του
Προϋπολογισμού Προγραμμάτων**



Επιβλέπων: Παναγιώτης Πασσάς

**ΚΑ Εκπαιδευτική Σειρά
Τμήμα Γενικής Διοίκησης
Τελική Εργασία**

Τσαντήλας Γιάννης

**Αθήνα
2011**

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. **Παναγιώτη Πασσά**, Προϊστάμενο του Τμήματος Διοικητικού Α' του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ο οποίος διέθεσε τις πολύτιμες γνώσεις και το χρόνο του προσφέροντας διαρκή βοήθεια και συμβουλές κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω, επίσης, ειλικρινώς, τους **κ.κ.**:

- **Ουρανία Ψωμιάδου**, Προϊσταμένη της Γενικής Δ/σης Διοικητικής Υποστήριξης
- **Γιάννη Σπηλιωτόπουλο**, Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Προσλήψεων Προσωπικού
- **Ευτυχία Δημητρίου**, Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Οικονομικού,
- **Νίκο Αρχοντα**, Προϊστάμενο Τμήματος Μεθόδων Εργασίας & Διαδικασιών, της Δ/σης Απλούστευσης Διαδικασιών Και Παραγωγικότητας,
- **Ασπασία Καμπύλη**, Προϊσταμένη Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού Β', της Δ/σης Διοικητικού,
- **Βαλατσού Γεωργία**, Προϊσταμένη Τμήματος Ειδικών Κατηγοριών Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου, της Δ/σης Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου,
- **Σοφία Σιδέρη**, Στέλεχος Τμήματος Προγραμματισμού Ανθρωπίνου Δυναμικού και Αξιολόγησης Θέσεων, της Δ/σης Οργανωτικής Ανάπτυξης,
- **Ελένη Κοντομηνά**, Στέλεχος Τμήματος Συνθηκών Εργασίας & Παραγωγικότητας, της Δ/σης Απλούστευσης Διαδικασιών Και Παραγωγικότητας,
- **Αντιγόνη Μακρυγιάννη**, Προϊσταμένη Μονάδας Β2', Εφαρμογής Πράξεων ως δικαιούχου στον τομέα της Διοικητικής Μεταρρύθμισης της Ειδικής Υπηρεσίας Στρατηγικού Σχεδιασμού & Εφαρμογής Προγραμμάτων,
- **Έφη Στεφοπούλου**, Στέλεχος Μονάδας Α' Στρατηγικού Σχεδιασμού, Παρακολούθησης Πολιτικών & Συντονισμού Πράξεων Αρμοδιότητας, της Ειδικής Υπηρεσίας Στρατηγικού Σχεδιασμού & Εφαρμογής Προγραμμάτων

από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για την προσφορά της γνώσης και της εμπειρίας τους κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή του τρόπου υλοποίησης του συστήματος «Διοίκησης Μέσω Στόχων (ν.3230/2004)» του «Προϋπολογισμού Προγραμμάτων», καθώς και του «Μνημονίου Συνεννόησης». Τα δύο (2) πρώτα εργαλεία στοχοθεσίας επιτάσσονται από την συμμετοχή της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), τις συστάσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), καθώς και από την απαίτηση του εγχώριου και διεθνούς περιβάλλοντος για αυξημένη διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ). Το τρίτο κατά σειρά εργαλείο στοχοθεσίας προέκυψε από την ανάγκη της ελληνικής οικονομίας να δανειστεί με ευνοϊκούς και βιώσιμους όρους από τις διεθνείς χρηματοοικονομικές αγορές και να υπαχθεί, κατά συνέπεια, στο μηχανισμό στήριξης που δημιουργήσε η ΕΕ για τα κράτη μέλη του Ευρώ.

Στο *πρώτο κεφάλαιο* (Συστήματα Στοχοθεσίας της Ελληνικής ΔΔ) παρουσιάζονται τα τρία (3) ανωτέρω συστήματα στοχοθεσίας, όπως αυτά έχουν εφαρμοστεί από την ελληνική ΔΔ, μέσω της παρουσίασης του θεσμικού πλαισίου που τα διέπει. Αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων και μέτρησης αποτελεσμάτων πραγματοποιείται μια παρουσίαση του κανονιστικού πλαισίου που το διέπει (ν.3230/2004 και ερμηνευτικές εγκύκλιοι), καθώς και των οφελών από την ορθή εφαρμογή του. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα οφέλη που Προϋπολογισμού Προγραμμάτων (όπως αυτά προκύπτουν και από τη διεθνή εμπειρία) σε σύγκριση με το υφιστάμενο σύστημα (Προϋπολογισμός Κονδυλίων), καθώς και οι ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για τη μετάβαση στο νέο σύστημα. Τέλος, παρουσιάζονται οι λόγοι που οδήγησαν στη σύναψη του Μνημονίου Συνεννόησης, οι στόχοι και ενέργειες που θέτει αυτό, καθώς και τα οφέλη που προβλέπεται να προκύψουν από την αποτελεσματική υλοποίησή του.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* παρουσιάζεται η εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρησης Αποτελεσμάτων και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Επίσης αναλύονται οι προβλέψεις, του Μνημονίου Συνεννόησης, που, είτε συντονίζει το εν λόγω Υπουργείο, είτε επηρεάζουν τη λειτουργία του. Επιχειρείται μια συγκριτική ανάλυση των στόχων και δεικτών μέτρησης, οι οποίοι τίθενται μέσω των τριών συστημάτων, και αξιολογείται η συνεργασία και αλληλοσυμπλήρωση αυτών.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της ως άνω μελέτης, βάσει των οποίων το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων και ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων

αποτελούν εργαλεία του σύγχρονου μάνατζμεντ απόδοσης που είναι δυνατόν να ωφελήσουν πολλαπλά την ελληνική δημόσια διοίκηση, αν υλοποιηθούν με τον τρόπο που έχουν σχεδιαστεί και λάβουν ταυτόχρονα την υποστήριξη της ανώτατης ηγεσίας της ελληνικής ΔΔ. Σε αυτό το σημείο ακριβώς (υποστήριξη της ανώτατης ηγεσίας της ΔΔ) εντοπίζεται η διαφορά στην υλοποίηση του Μνημονίου Συνεννόησης, το οποίο εκτός από την αυξημένη υποστήριξη της ανώτατης ΔΔ έχει το πλεονέκτημα ενός επιπρόσθετου και αποτελεσματικότερου εξωτερικού ελέγχου κατά τη φάση της υλοποίησής του.

Λέξεις Κλειδιά

Στοχοθεσία, Διοίκηση μέσω Στόχων, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων / Απόδοσης, Μνημόνιο Συνεννόησης, μέτρηση απόδοσης, δείκτες μέτρησης, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας, Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων, Λειτουργίες, Προγράμματα, Δράσεις

Executive Summary

The purpose of this paper is to record the implementation of "Management By Objectives (MBO) (v.3230/2004)", "Program/Performance Budgeting" and the "Memorandum of Understanding". The first two (2) management tools are required by the participation of Greece in the European Union (EU), the recommendations of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the requirement of domestic and international environment for increased transparency, efficiency and effectiveness of the actions of Public Administration (PA). The third management tool arose from the need of the Greek economy to borrow on favorable and feasible terms from international financial markets and therefore its inclusion in the support mechanism created by the EU Member States of the euro.

The first chapter (Goal Setting Systems of Greek PA) presents the three (3) systems mentioned above that have been implemented by the Greek PA, through the presentation of the institutional framework. Regarding Management by Objectives, the regulatory framework is presented law 3230/2004 and relative circulars) as well as and the benefits resulting from its proper application. Following, the benefits of Program Budgeting are analyzed (as derived from international experience). The Program is compared with the existing system (traditional accrual budgeting), and actions designed to move the new system are also indicated. The chapter ends with the reasons that led to the establishment of a Memorandum of Understanding, the objectives and actions set out therein, and the benefits expected to arise from its effective implementation.

The third chapter presents the conclusions of the study, arguing that that Management By Objectives and Program Budgeting are modern management tools targeting to increase efficiency. Greek Public Administration could benefit from them if they are implemented as designed and at the same time if they are supported by the top management of the Greek PA. The implementation of Memorandum of Understanding, apart from the increased support of the top management of the Greek PA, it also has the advantage of an additional and effective external audit during its implementation phase.

Συντομογραφίες

Αγγλικές

1. MBO Management By Objectives
2. OECD Organisation for Economic Co-operation and Development
3. PA Public Administration
4. PB Program / Performance Budgeting
5. PPBS Planning, Programming and Budgeting System

Ελληνικές

6. ΑΕΠ Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
7. ΓΛΚ Γενικό Λογιστήριο του Κράτους
8. Δ.Δ. Δημόσια Διοίκησης
9. ΔΜΣ Διοίκηση Μέσω Στόχων
10. ΔΝΤ Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
11. ΔΤ Διεθνής Τράπεζα
12. ΕΕ Ευρωπαϊκή Ένωση
13. ΕΚΕ Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης
14. ΕΚΤ Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
15. ΕΠ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
16. ΕΣΠ Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων
17. ΕΣΠΑ Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
18. ΚΕΠ Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
19. ΚΠΣ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
20. ΜΠΔΣ Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα Δημοσιονομικής Στρατηγικής
21. ΜΠΟΠ Μνημόνιο στις συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής
22. ΝΠΔΔ Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
23. ΟΗΕ Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
24. ΟΗΕ Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
25. ΟΟΣΑ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
26. ΟΤΑ Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
27. ΠΔΕ Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων
28. ΤΧΣ Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας
29. ΥΔιΜΗΔ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Executive Summary	4
Συντομογραφίες.....	5
Περιεχόμενα	6
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1 ^ο : Συστήματα Στοχοθεσίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	14
1. Η Διοίκηση μέσω Στόχων (ν.3230/2004).....	14
1.1. Σκοπός, βασικές έννοιες & πεδίο εφαρμογής	14
1.1.1. Σκοπός.....	14
1.1.2. Βασικές έννοιες.....	15
1.1.3. Πεδίο εφαρμογής.....	15
1.2. Καθορισμός των στόχων	16
1.2.1. Διαδικασία καθορισμού των στόχων	16
1.2.2. Υλοποίηση των στόχων.....	19
1.3. Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών	21
1.3.1. Σχεδιασμός Δεικτών Μέτρησης.....	24
1.4. Αρμόδιες Μονάδες για το σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης	26
1.4.1. Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας.....	26
1.4.2. Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΔιΜΗΔ.....	26
2. Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων	28
2.1. Σκοπός, βασικές έννοιες.....	28
2.1.1. Προϋπολογισμός	28
2.1.2. Σημασία του Προϋπολογισμού	29
2.1.3. Διακρίσεις τύπων Προϋπολογισμού.....	31
2.1.4. Προϋπολογισμός Κονδυλίων	32
2.1.5. Προϋπολογισμός Προγραμμάτων	33
2.1.6. Διαφορές μεταξύ Προϋπολογισμού Κονδυλίων και Προγραμμάτων	36
2.2. Ιστορική διαδρομή του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων.....	38
2.2.1. ΟΟΣΑ και Προϋπολογισμός Προγραμμάτων	38
2.2.2. Προϋπολογισμός Προγραμμάτων στην Ελλάδα	40
2.3. Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και στρατηγικός σχεδιασμός των φορέων	45

2.4.	Προϋποθέσεις εφαρμογής & αποτίμηση της έως τώρα πορείας.....	47
3.	Το Μνημόνιο Συνεννόησης.....	50
3.1.	Λόγοι που οδήγησαν στη σύναψη του Μνημονίου.....	50
3.2.	Νομική Υπόσταση και Διάρθρωση του Μνημονίου.....	52
3.3.	Στόχοι και Ενέργειες που θέτει το Μνημόνιο	54
3.4.	Οφέλη της εφαρμογής του Μνημονίου	60
4.	Σύνδεση του Μνημονίου Συνεννόησης, του συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων και μέτρησης αποτελεσμάτων και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων	62
Κεφάλαιο 2 ^ο : Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....		66
1.	Μελέτη περίπτωσης: Η Λειτουργία 02 «Ειδικές Δράσεις του Κράτους στο Εσωτερικό» όπως αποτυπώνεται στα ΕΣΠ 2010 και το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	66
1.1.	Διάρθρωση της Λειτουργίας 02 «Ειδικές Δράσεις του Κράτους στο Εσωτερικό» .	66
1.1.1.	Εισαγωγή – Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των κρατικών δράσεων.....	66
1.2.	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)	68
1.2.1.	Στοχοθεσία και κατάρτιση δεικτών μέτρησης μέσω του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων – η περίπτωση του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	68
2.	Στόχοι του Μνημονίου για τη ΔΔ	74
2.1.	Στόχοι του αρχικού Μνημονίου για τη λειτουργία της ΔΔ.....	75
3.	Ενδεικτικοί στόχοι και δείκτες μέτρησης του ν.3230/2004, στην περίπτωση του ΥΔιΜΗΔ	78
3.1.	Δ/ση Προσλήψεων Προσωπικού.....	78
3.1.1.	Στοχοθεσία 2010 της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού	78
3.1.2.	Δείκτες μέτρησης απόδοσης 2009 της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού	79
3.2.	Δ/ση Κρατικών Αυτοκινήτων.....	79
3.2.1.	Στοχοθεσία 2010 της Δ/σης Κρατικών Αυτοκινήτων	79
1.1.1.	Δείκτες μέτρησης απόδοσης 2009 της Δ/σης Κρατικών Αυτοκινήτων	80
Κεφάλαιο 3 ^ο : Συμπεράσματα.....		81
Βιβλιογραφία.....		89
Παράρτημα.....		94

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη διοικητική ιστορία, καθώς και σε όλες τις θεωρίες που προσπάθησαν να την ερμηνεύσουν, κυρίαρχη θέση κατέχει η έννοια της οργάνωσης. Οργάνωση είναι εκείνη η διακριτή κοινωνική οντότητα (η κατά τον Chris Argyris, μία οντότητα αποτελούμενη από πολυφωνία ατόμων, τα οποία αλληλοεξαρτώνται, ενώ παράλληλα διατηρούν την ατομικότητα τους¹), η οποία μέσω της διαίρεσης των εργασιών επιδιώκει την επίτευξη ενός συλλογικού σκοπού². Βασικά στοιχεία που συνιστούν μια οργάνωση είναι το **όραμα** (vision) και η **αποστολή** (mission) τα οποία και επιδιώκει να υλοποιήσει.

Μια πραγματικά σπουδαία οργάνωση (η οποία επιτυγχάνει συστηματικά τους στόχους τους με την πλέον αποδοτική χρήση των πόρων της) κατανοεί την διαφορά μεταξύ του τι δεν πρέπει να αλλάξει και του ποια στοιχεία οφείλει να αναθεωρεί συνεχώς. Αυτή η

*Βασικά στοιχεία που συνιστούν μια οργάνωση είναι το **όραμα** (vision) και η **αποστολή** (mission) τα οποία και επιδιώκει να υλοποιήσει*

σπάνια ικανότητα – η διαχείριση της διαιώνισης της ύπαρξης της οργάνωσης και της συνεχούς

αλλαγής – είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητα της οργάνωσης να δημιουργεί το ένα όραμα³.

Ένα σωστά αντιληπτό όραμα αποτελείται από δύο (2) σημαντικά και διακριτά μέρη: την **κεντρική ιδεολογία** (core ideology) και το **οραματιζόμενο μέλλον** (envisioned future). Η κεντρική ιδεολογία είναι αμετάβλητη, ενώ το οραματιζόμενο μέλλον είναι αυτό που φιλοδοξεί η οργάνωση να γίνει, να πετύχει και να δημιουργήσει. Η κεντρική ιδεολογία αποτελείται από τις βασικές αρχές (core values⁴) και τον βασικό σκοπό (core purpose⁵) της οργάνωσης³.

Κάθε οργάνωση πρέπει να έχει ένα όραμα, το οποίο σύμφωνα με τους Collins & Porras αναφέρεται και ως «**Μεγαλεπήβολος, Απτός, Φιλόδοξος Στόχος**» (Big, Hairy,

¹ Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*, London, IL: Dorsey Press, pp 1 -38 & 164 - 172

² Robbins, S. R. (1998) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 8th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p 347

³ Collins, J. & Porras, J. (1996) *Building Your Company's Vision*, Harvard Business Review, Vol. 74, Iss. 5, pp65–77.

⁴ Οι «βασικές αρχές» είναι μια μικρή ομάδα διαχρονικών αρχών που διέπουν την οργάνωση και δεν απαιτούν αιτιολόγηση προς τρίτους.

⁵ Ο «βασικό σκοπός» της οργάνωσης είναι ο λόγος ύπαρξης της (δεν πρέπει να συγχέεται με στους στόχους ή την στρατηγική). Είναι η απάντηση στο **γιατί** υπάρχει η οργάνωση.

Audacious, Goal - BHAG), δηλαδή μια ζωνρή περιγραφή του πού θέλει να βρίσκεται σε βάθος χρόνου (συνήθως 10 – 30 έτη)^{3,6}.

Είναι σαφές ότι για να καταφέρει η οργάνωση να υλοποιήσει το όραμά της είναι απαραίτητο να προγραμματίσει τους στόχους που οφείλει να υλοποιήσει και τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιήσει. Επομένως, η αποστολή της οργάνωσης, το όραμα αυτής και οι στόχοι της αποτελούν μια ενιαία ολότητα, ένα «συνεχές»⁷.

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ και ορίζεται ως η διαδικασία ή το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων καθορίζονται οι στόχοι της οργάνωσης, προβλέπεται η εξέλιξη στο μέλλον των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αποτελεί, συνεπώς, τη διαδικασία με την οποία γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ του σημείου που βρίσκεται η οργάνωση σήμερα και του σημείου που επιθυμεί να βρεθεί στο μέλλον.

Ο προγραμματισμός^{8,9} ως έννοια και ως λειτουργία διακρίνεται σε στρατηγικό¹⁰ και τακτικό ή λειτουργικό. Ο τακτικός ή λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός έχει ως λόγο ύπαρξης την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού και ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι στόχοι. Βασικό στοιχείο του λειτουργικού προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός, η ποσοτική δηλαδή έκφραση των στόχων και μέσων της οργάνωσης⁷.

⁶ Παράδειγμα ενός BHAG θα μπορούσε να θεωρηθεί το όραμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης «να γίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση η πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία στον κόσμο στηριζόμενη στη γνώση (knowledge based).» σύμφωνα με το αποτέλεσμα του Συμβουλίου της Λισαβόνας το Μάρτιο του 2000. Η στρατηγική της Λισαβόνας αναθεωρήθηκε από την Ευρώπη 2020, η οποία στοχεύει να καταστήσει την ΕΕ ως την πιο ανταγωνιστική οικονομία διεθνώς μέσω της υλοποίησης τους οράματός της, το οποίο και συνοψίζεται στο να επιτευχθεί μια «ανάπτυξη έξυπνη, αειφόρος και χωρίς αποκλεισμούς».

⁷ Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Μπένου, σ. 51-59

⁸ Ο Henri Fayol (1841–1925), θεωρεί ότι το management αποτελείται από 6 λειτουργίες: πρόβλεψη (forecasting), προγραμματισμό (planning), οργάνωση (organizing), διεύθυνση (commanding), συντονισμό (coordinating) και έλεγχο (controlling).

⁹ Fayol, H. (1917) (in French), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40224931

¹⁰ Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμα της, τους μακροπρόθεσμους στόχους της και τις στρατηγικές της.

Ο θεωρητικός του management Peter Drucker, θέλοντας να υπογραμμίσει τη σπουδαιότητα του προγραμματισμού αναφέρει ότι "προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο"⁷. Αυτός ήταν ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους πρώτος, το 1954, ο Peter Drucker εισήγαγε την έννοια της Διοίκησης Μέσω Στόχων (ΔΜΣ)¹¹ (Management by Objectives - MBO).

Η ουσία της ΔΜΣ βασίζεται στη συμμετοχική διαδικασία καθορισμού στόχων, στην επιλογή των απαραίτητων ενεργειών, καθώς και στη συλλογική λήψη αποφάσεων. Ένα σημαντικό μέρος της ΔΜΣ είναι η μέτρηση και η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου με τα καθορισμένα πρότυπα. Στην ιδανική περίπτωση, όταν οι ίδιοι οι

"προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο"

εργαζόμενοι έχουν εμπλακεί στη διαδικασία καθορισμού των στόχων και στον

καθορισμό των πλάνων δράσης (action plans), είναι πολύ πιο πιθανό να υλοποιήσουν επιτυχώς τις υποχρεώσεις τους.

Σύμφωνα με τον George S. Odiorne, η ΔΜΣ μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία κατά την οποία όλα τα επίπεδα της διοίκησης μιας οργάνωσης σχεδιάζουν από κοινού τους σκοπούς της οργάνωσης, καθορίζουν τους συγκεκριμένους τομείς ευθύνης κάθε επιπέδου διοίκησης (π.χ. ατομικοί στόχοι, στόχοι τμήματος, διεύθυνσης, γενικής διεύθυνσης, υπουργείου) σε όρους αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Ταυτόχρονα, με τον καθορισμό των συγκεκριμένων στόχων, συμφωνούνται και οι τρόποι μέτρησης, ώστε να είναι εφικτή η αξιολόγηση της απόδοσης τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και για κάθε βαθμίδα της οργάνωσης ξεχωριστά¹².

Για να καταφέρει μια οργάνωση να αντλήσει σε πλήρη βαθμό τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του ΔΜΣ, είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος της οργάνωσης να έχει κατανοήσει το ρόλο του, καθώς και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν. Η επιτυχημένη εφαρμογή του ΔΜΣ περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους – οπότε αυξάνεται σημαντικά η ίδια παρότρυνση / «εγκίνηση» (self- motivation), η ενδυνάμωση (empowerment) καθώς και η αφοσίωση των εργαζομένων στη οργάνωση –, την καλύτερη επικοινωνία εντός της οργάνωσης και το συντονισμό των ενεργειών των μελών της, καθώς και η ηγεσία μπορεί να είναι πιο βέβαιη ότι οι σκοποί της οργάνωσης είναι συνδεδεμένοι με τους εξειδικευμένους στόχους. Τελικά, η οργάνωση τείνει να είναι πιο αποτελεσματική (επιτυγχάνει τους στόχους, την αποστολή και

¹¹ Drucker, F. Peter, (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Bros.

¹² Odiorne, G. (1965), *Management by Objectives; a System of Managerial Leadership*, New York: Pitman Pub.

το όραμά της) καθώς και πιο αποδοτική (επιτυγχάνει τα ανωτέρω κάνοντας συνετή χρήση των περιορισμένων πόρων της)¹³.

Από τη στιγμή που ο οργανισμός έχει περιγράψει με σαφή τρόπο τους σκοπούς που οφείλει να επιτελέσει, καθώς και τους εξειδικευμένους μετρήσιμους στόχους και δράσεις που θα τους υλοποιήσουν λογική συνέχεια αποτελεί η σύνδεση όλων αυτών με το κόστος πραγμάτωσής τους. Αυτό ακριβώς επιδιώκει ο «Προϋπολογισμός Απόδοσης»¹⁴ ή «Προϋπολογισμός Προγραμμάτων» σύμφωνα με την ορολογία που επέλεξε να υιοθετήσει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ). Στο ίδιο πνεύμα, και ο Carter υποστηρίζει ότι ο

Ο προϋπολογισμός απόδοσης μέσω του καθορισμού του οράματος, της αποστολής, των σκοπών και των εξειδικευμένων μετρήσιμων στόχων εξηγούν πώς ξοδεύονται οι περιορισμένοι χρηματικοί πόροι

προϋπολογισμός απόδοσης μέσω του καθορισμού του οράματος, της αποστολής, των σκοπών και των εξειδικευμένων

μετρήσιμων στόχων εξηγούν πώς ξοδεύονται οι περιορισμένοι χρηματικοί πόροι¹⁵.

Ανεξάρτητα με τη ΔΜΣ, και σύμφωνα με τον Harrison, ο προϋπολογισμός απόδοσης είναι ένας εναλλακτικός τρόπος καθορισμού της αποστολής και των σκοπών της οργάνωσης, τα οποία εξειδικεύονται σε μια σειρά λεπτομερών και μετρήσιμων στόχων, ώστε στη συνέχεια να κατανεμηθούν οι πόροι που είναι απαραίτητοι για την υλοποίησή τους¹⁶. Ο Young συμπληρώνει τις ανωτέρω σκέψεις υποστηρίζοντας ότι ο προϋπολογισμός προγραμμάτων παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης των σχεδιαζόμενων ενεργειών με την παρελθοντική απόδοση της οργάνωσης και ως τούτου επιτρέπει την αξιολόγηση και τον επανασχεδιασμό των δράσεων, ώστε να καταστεί η δράση της οργάνωσης αποτελεσματική και αποδοτική¹⁷.

Τόσο η ΔΜΣ, όσο και ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων ήταν αδύνατο να μην εφαρμοστούν στις περισσότερες ΔΔ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών ανά την υφήλιο, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Στις περισσότερες ΔΔ πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή αυτών των εργαλείων δόθηκε κυρίως από την αρχές της δεκαετίας του '80, όπου πλέον υπήρξε διάχυτη η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό του ρόλου, της λειτουργίας και της

¹³ Segal, G. Summers, A. (2002) *Citizens' Budget Reports: Improving Performance and Accountability in Government*, Reason Public Policy Institute, Policy Study No. 292, p. 4.

¹⁴ OECD, (2007) *Performance budgeting in OECD countries*, OECD, p.20

¹⁵ Carter, K. (1994) *The Performance Budget Revisited: A Report on State Budget Reform - Legislative Finance*, Paper 91, Denver, National Conference of State Legislatures, p. 2-3

¹⁶ Harrison, G. (2003) *Performance-Based Budgeting in California State Government: a blue print for effective reform*, p. 2

¹⁷ Young, R. (2003) *Performance-Based Budget Systems*, Public Policy & Practice, p. 12

οργάνωσης της ΔΔ¹⁸. Τα κύρια γεγονότα που ώθησαν και ωθούν αυτές τις αλλαγές είναι η μειούμενη εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους κυβερνητικούς θεσμούς, καθώς και ο αυξανόμενος περιορισμός των διαθέσιμων δημοσίων πόρων. Ως αποτέλεσμα, οφείλει η ΔΔ να αξιοποιεί με τον πλέον αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο τους πόρους της¹⁹. Αυτό άλλωστε αποτυπώνεται στη βιβλιογραφία της τελευταίας 30ετίας, καθώς και στη διοικητική πρακτική, η εστίαση δηλαδή στο καθόλα σύνθετο φαινόμενο της διοικητικής βελτίωσης και της αριστοποίησης της δράσης της ΔΔ²⁰.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ελληνική ΔΔ δεν έχει μείνει αμέτοχη στις εξελίξεις: Αφενός, με τον ν. 3230/2004, εισάγει τις έννοιες «Διοίκησης Μέσω Στόχων» και της «μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μέσω δεικτών», οι οποίες, ωστόσο, έχουν εφαρμοστεί πλημμελώς μέχρι σήμερα από τους περισσότερους φορείς του δημοσίου τομέα.

Τα κύρια γεγονότα που ώθησαν και ωθούν αυτές τις αλλαγές είναι η μειούμενη εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους κυβερνητικούς θεσμούς, καθώς και ο αυξανόμενος περιορισμός των διαθέσιμων δημοσίων πόρων

Αφετέρου, η κατάρτιση «Προϋπολογισμού Προγραμμάτων» βρίσκεται ήδη από το 2008 σε πιλοτική εφαρμογή σε αυξανόμενο πλήθος δημοσίων φορέων, με

απώτερο στόχο την εφαρμογή του στο σύνολο των φορέων της Κεντρικής Κυβέρνησης το 2012²¹.

Η αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των εργαλείων από την ελληνική ΔΔ κρίνεται περισσότερο επιτακτική στην παρούσα δημοσιονομική κατάσταση της χώρας, η οποία οδήγησε, μεταξύ άλλων, στη σύναψη του «Μνημονίου Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής - Μνημονίου Συνεννόησης» μεταξύ της Ελλάδας, της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ). Το Μνημόνιο Συνεννόησης αποτελεί ένα δεσμευτικό κείμενο με το οποίο η ελληνική δημόσια διοίκηση συμφωνεί στην εκτέλεση συγκεκριμένων στόχων και ενεργειών εντός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος, των οποίων η πορεία υλοποίησης αξιολογείται με τη χρήση καθορισμένων και μετρήσιμων δεικτών. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το

18 Μιχαλόπουλος, Ν. (2003) *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Αθήνα: Παπαζήσης, σ. 21

¹⁹ Social and Cultural Planning Office of the Netherlands (2004) *Public Sector Performance, An international comparison*, Social and Cultural Planning Office of the Netherlands, Social and Cultural Planning Office of the Netherlands, p.17

²⁰ Μιχαλόπουλος, Ν. (2007) *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Αθήνα: Παπαζήσης, σ.16

²¹ Κρατικός προϋπολογισμός 2009, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας & Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2008, σ. 15

Μνημόνιο Συνεννόησης αποτελεί έναν εναλλακτικό τρόπο καθορισμού στόχων για την ελληνική ΔΔ, ώστε να συντελέσει με τη σειρά της στην ανάκτηση της χαμένης ανταγωνιστικότητας της οικονομίας της Ελλάδας.

Το δοκίμιο που ακολουθεί περιστρέφεται γύρω από τις έννοιες του οράματος, της αποστολής και των σκοπών της ελληνικής ΔΔ, τους τρόπους καθορισμού και μέτρησης των

το Μνημόνιο Συνεννόησης αποτελεί έναν εναλλακτικό τρόπο καθορισμού στόχων για την ελληνική ΔΔ, ώστε αυτή να συμβάλει με τη σειρά της στην ανάκτηση της χαμένης ανταγωνιστικότητας της οικονομίας

στόχων αυτής, καθώς και της αποτύπωσης των δράσεων και αξιολόγησης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων στον κρατικό

προϋπολογισμό.

Στο *πρώτο κεφάλαιο* θα αναλυθούν το ελληνικό σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων & μέτρησης αποτελεσμάτων, τα πλεονεκτήματα του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων έναντι του Προϋπολογισμού Κονδυλίων, οι ενέργειες της ελληνικής ΔΔ για τη μετάβαση στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων, και τέλος παρουσίαση του Μνημονίου Συνεννόησης και των αλλαγών που έχει επιφέρει στη δράση της ΔΔ. Στο *δεύτερο κεφάλαιο* ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ως προς τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν ο ν.3230/2004, ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και οι στόχοι του Μνημονίου Συνεννόησης. Στο *τρίτο κεφάλαιο* εξάγονται συμπεράσματα ως προς όλα τα ανωτέρω και, συγκεκριμένα, διατυπώνεται η άποψη ότι τα τρία συστήματα εμφανίζονται να αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους (όχι όμως στον επιθυμητό βαθμό), όμως η δέσμευση της ηγεσίας στην υλοποίηση των στόχων του Μνημονίου Συνεννόησης είναι η ειδοποιός διαφορά που καθιστά το Μνημόνιο ως το πλέον επιτυχημένο σύστημα στοχοθέτησης στην σύγχρονη διοικητική ιστορία της ελληνικής ΔΔ.

Κεφάλαιο 1^ο: Συστήματα Στοχοθεσίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

1. Η Διοίκηση μέσω Στόχων (ν.3230/2004)

1.1. Σκοπός, βασικές έννοιες & πεδίο εφαρμογής

1.1.1. Σκοπός

Η έννοια της Διοίκησης Μέσω Στόχων εισήχθη στην ελληνική ΔΔ με τον ν.3230/2004. 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

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και στην ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες διοικητικές ανάγκες

ιεραρχικό επίπεδο²². Σκοπός του νόμου είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η

ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες διοικητικές ανάγκες²³. Σκοπός της μέτρησης των αποτελεσμάτων της δράσης της Διοίκησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της ΔΔ προς όφελος του πολίτη, της οικονομίας και της κοινωνίας²⁴. Ειδικότερα, με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης επιδιώκεται²⁵:

- η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων,
- η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη Δημόσια Διοίκηση,
- η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση,
- η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση,

²² Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, παρ.1

²³ Εισηγητική έκθεση του σχεδίου νόμου «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

²⁴ Μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι 68 από τις 70 μελέτες που διεξήχθησαν σχετικά με τη ΔΜΣ, φανερώνουν σημαντικά οφέλη από την υιοθέτηση της ΔΜΣ.

Rodgers, R. Hunter, J. E. (1991) *Impact of management by objectives on organizational productivity*, Journal of Applied Psychology, pp. 76, 322–336

²⁵ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, παρ. 2.

- η ενίσχυση της Διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης,
- η ενίσχυση της παρακίνησης και αφοσίωσης των υπαλλήλων²⁶.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και στόχων και των αποτελεσμάτων²⁷. Ταυτόχρονα, συμβάλλει στην καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι τίθενται από τη Δημόσια Οργάνωση, και με αυτόν τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα να²⁸:

- εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης των στόχων αυτών και να
- γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις.

1.1.2. Βασικές έννοιες

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ. 2 του ν.3230/04, **αποτελεσματικότητα** θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων, και **αποδοτικότητα** η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους²⁹. 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 κόστος³⁰.

Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης.

1.1.3. Πεδίο εφαρμογής

Οι διατάξεις της παρ.1 του άρ.2 του ν.3230/2004 αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου (Υπουργεία, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, Ανεξάρτητες Αρχές), στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού. Σε

²⁶ Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper & Bros.

²⁷ Το ίδιο.

²⁸ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, παρ. 6.

²⁹ Πασσάς, Π. (2009) *Δομές και εργαλεία Δημόσιου Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ., σ. 3

³⁰ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ., ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 2813/23.01.2008, παρ.2 & 3

αυτό το σημείο, σημειώνεται ότι, σύμφωνα τις διατάξεις του ν.3852/2010³¹ «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» ο ν.3230/2004 δεν έχει εφαρμογή στους Ο.Τ.Α α³² & β³³ βαθμού.

Οι διατάξεις του ν. 3230/2004, αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)³⁴.

1.2.Καθορισμός των στόχων

1.2.1. Διαδικασία καθορισμού των στόχων

Ο νομοθέτης, από το πρώτο άρθρο του ν.3230/2004, καθορίζει με αρκετή λεπτομέρεια τη διαδικασία που οφείλουν να ακολουθήσουν οι φορείς για την κατάρτιση της ετήσιας στοχοθεσίας. Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρ. 1 του ως άνω νόμου, η διαδικασία που ακολουθείται για τον προσδιορισμό σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων ξεκινά από

Καθορισμός των στόχων: Προσέγγιση από την κορυφή προς τα κάτω (top – down approach)

τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η

διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υλοποιείται με την συμφωνία εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Επομένως, η μέθοδος που ακολουθείται είναι «από την κορυφή προς τη βάση» (top – down approach)³⁵, η οποία καθιστά σαφές ότι επιλέγεται το βεμπεριανό ιεραρχικό μοντέλο επικοινωνίας και λειτουργίας³⁶.

³¹ ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»

³² παρ. 8, αρ. 267 του ν.3852/2010: «Οι διατάξεις του ν. 3230/2004 δεν έχουν εφαρμογή στην πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση»

³³ παρ. 15, αρ. 268 του ν.3852/2010: «Οι διατάξεις του ν. 3230/2004 δεν έχουν εφαρμογή στις περιφέρειες»

³⁴ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, παρ. 12.

³⁵ Μεθοδολογία αυτή είναι σύμφωνη με τη διαδικασία ΔΜΣ που εισήγαγε ο Peter Drucker
Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper & Bros.

³⁶ Ο M.Weber εισηγείται ένα ιδεατό τύπο της γραφειοκρατίας στον οποίο συμπεριλαμβάνονται συγκεκριμένα τυπικά γνωρίσματα. Ένα από τα πλέον σημαντικά είναι ο καταμερισμός της εργασίας και η εξειδίκευση των αρμοδιοτήτων. Τα καθήκοντα της κάθε θέσης, όπως και οι διαδικασίες διεκπεραίωσής τους, είναι αυστηρά προσδιορισμένα.

Άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η ιεραρχική δομή (αυστηρή επικοινωνία μεταξύ του προϊστάμενου και των άμεσα υφιστάμενων) του γραφειοκρατικού μηχανισμού, κάτι που εξασφαλίζει τον έλεγχο της εφαρμογής των αποφάσεων. Επίσης, οι ενδογραφειοκρατικές σχέσεις έχουν τυπικό και απρόσωπο χαρακτήρα. Οι σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων καθορίζονται απ' τη φύση των αρμοδιοτήτων που απορρέουν από τις αντίστοιχες

Η χρονική ακολουθία των διαδικασιών που πραγματώνουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι η εξής³⁷:

- 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 συγκεκριμένοι στρατηγικοί σκοποί θα πρέπει να συνάδουν με το όραμα και την αποστολή της δημόσιας διοίκησης, καθώς και του κάθε φορέα ξεχωριστά³⁸.
- 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, με αποτέλεσμα 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.

Η συγκεκριμενοποίηση των σκοπών και επιδιώξεων σε πρακτικούς – επιχειρησιακούς στόχους για κάθε οργανωτική υπομονάδα και η διατύπωσή τους σε πρόγραμμα δράσης προϋποθέτει την καταγραφή και επισήμανση των σημαντικών δραστηριοτήτων, τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης και των κατάλληλων τρόπων

διοικητικές θέσεις και όχι από τις προσωπικές επιθυμίες - επιδιώξεις των ατόμων που τις κατέχουν. Προβλέπεται δε η γραπτή τεκμηρίωση των διοικητικών ενεργειών.

Weber, M. (1964) *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: The Free Press

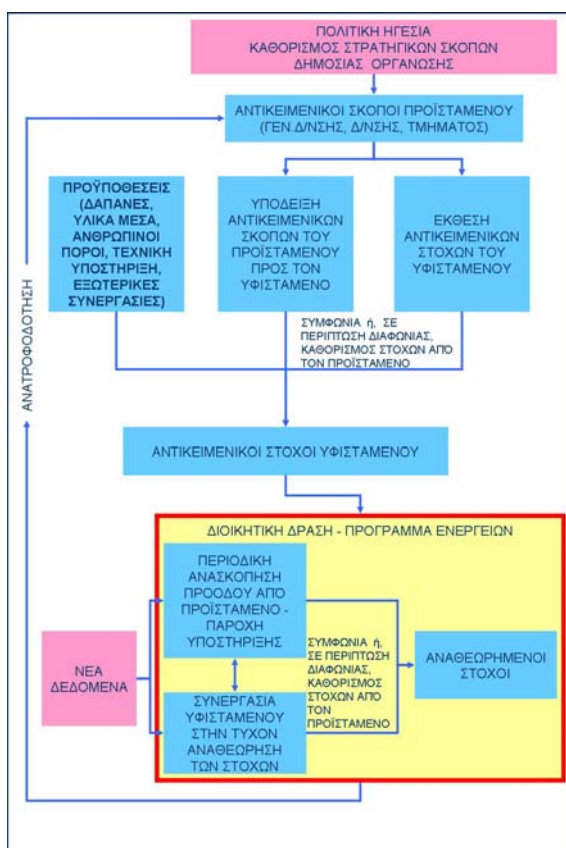
³⁷ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.26397/27.11.2005, παρ.4

³⁸ Εγκύκλιο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007

μέτρησης, δηλαδή δεικτών μέτρησης³⁹. Όλοι οι επιμέρους στόχοι πρέπει να είναι κατά τέτοιον τρόπο διαρθρωμένοι, ώστε να συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, και όλοι μαζί να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που έχουν τεθεί σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας⁴⁰.

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 εμπλέκονται στον καθορισμό τους. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, και εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά⁴¹.

Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, η οποία κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης⁴².



Διάγραμμα 1: Διάγραμμα ροής της διαδικασίας στοχοθεσίας (Πηγή: Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΙΑ/Φ.4/οικ.26397/27.11.2005, σ. 3)

³⁹ Εισηγητική έκθεση του σχεδίου νόμου «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

⁴⁰ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΙΑ/Φ.4/οικ.26397/27.11.2005, παρ.8

⁴¹ Το ίδιο, παρ.9 & 10

⁴² παρ.3, αρ. 3, ν.3230/2004

1.2.2. Υλοποίηση των στόχων

Σε αντίθεση με την «από την κορυφή προς τα κάτω» (top – down approach) διαδικασία καθορισμού των στόχων, η φάση της υλοποίησης ακολουθεί την αντίστροφη

Υλοποίηση των στόχων: Προσέγγιση από τη βάση προς τα πάνω (bottom – up approach)

πορεία, δηλαδή «από τη βάση προς τα πάνω» (bottom – up

approach). Καταρχήν, εκπληρώνονται οι ατομικοί στόχοι των υπαλλήλων, κάτι το οποίο, με τη σειρά του συμβάλλει στην εκπλήρωση των στόχων της μονάδας στην οποία ανήκουν, και σε αυτό το πλαίσιο σταδιακά εκπληρώνονται οι στρατηγικοί σκοποί του φορέα. Είναι σαφές ότι η διαδικασία κατάρτισης της στοχοθεσίας καθώς και της υλοποίησης αυτής συνδέονται στενά μεταξύ τους και αυτό συντελείται μέσω του μηχανισμού της ανατροφοδότησης (feedback).

Ο νομοθέτης έχει προβλέψει γι' αυτή τη διαδικασία στο άρθ. 4 του ν.3230/2004. Συγκεκριμένα, 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 τους⁴³. 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 τους⁴⁴.

Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική υλοποίηση των σχεδιασθέντων στόχων είναι οι εξής:

- Διαμόρφωση σαφούς οράματος και αποστολής τόσο για το σύνολο της ΔΔ, όσο και για κάθε φορέα ξεχωριστά⁴⁵. Οι στρατηγικοί σκοποί που θα καθοριστούν για τον φορέα θα πρέπει να συνάδουν με το όραμα και την αποστολή αυτού. Σε περίπτωση που αυτό δε συμβαίνει, είτε θα πρέπει να καταργηθούν, είτε η αποστολή του φορέα θα πρέπει να επανεξεταστεί, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα που τυχόν έχουν προκύψει.

⁴³ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.26397/27.11.2005, παρ.17

⁴⁴ Το ίδιο, παρ. 18

⁴⁵ Εγκύκλιο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007

- 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 δράσης⁴⁶.
- 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^{47,48&49}.
- Μέσω της στοχοθεσίας πρέπει να τίθενται ξεκάθαροι στόχοι, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά τη διαδικασία στοχοθεσίας είναι επιθυμητή η επίτευξη συμφωνίας και συν-αντίληψης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων⁵⁰.
- Συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία, σύμφωνα με Drucker προάγει την συν-αντίληψη σε όλη την οργάνωση. Σημειώνει ότι αυτή η ανταλλαγή ιδεών επιτυγχάνει αυτό το αποτέλεσμα. Εργαζόμενοι από πάνω προς τα κάτω: δίνεται η δυνατότητα στους υφισταμένους να ενημερωθούν για τους στόχους της ηγεσίας, το οποία και αυξάνει τη διαφάνεια, καθώς και αποτελεί στοιχείο για την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Εργαζόμενοι προς τα πάνω: συμβάλει στην έναρξη διαλόγου, ούτως ώστε τα ανώτατα στελέχη να αντιληφθούν τα προβλήματα ή εμπόδια για την υλοποίηση των στόχων τους⁵¹.
- Ύπαρξη αντικειμενικού μηχανισμού ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων, ούτως ώστε να λαμβάνονται τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα. Ο συγκεκριμένος μηχανισμός θα στηρίζεται στη διαδραστική σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων⁵⁰.

Η ΔΜΣ είναι μια διαδικασία η οποία, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, συνδέεται άμεσα και με διαδικασίες και μέσα επιβράβευσης των εμπλεκόμενων μερών σε περίπτωση

⁴⁶ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.11.2005, παρ.11

⁴⁷ Το ίδιο, παρ. 13

⁴⁸ Rodgers, R. Hunter, J. E. & Rogers, D. L. (1993) *Influence of top management commitment on management program success*, Journal of Applied Psychology, 78, 151–155

⁴⁹ Kondrasuk, J. N. Flagler, K. Morrow, D. & Thompson, P. (1984), *The effect of management by objectives on organization results*, Group & organization management. 9(4), pp. 531-539.

⁵⁰ Rodgers, R. Hunter, J. E. (1991), *Impact of management by objectives on organizational productivity*, Journal of Applied Psychology, pp. 76, 322–336

⁵¹ Drucker, P. F. (1976), *What results should you expect? A users guide to MBO*. Public administration review, pp. 36, 12-19.

επίτευξης των στόχων⁵². Μια από τις προκλήσεις που εντοπίζονται στη ΔΜΣ είναι η ύπαρξη μόνο ποινών και όχι επιβράβευσης των αρμόδιων υπαλλήλων σε περίπτωση επίτευξης ή μη των συμφωνημένων στόχων⁵³. Στην περίπτωση της ελληνικής ΔΔ, ένα από τα σημεία που θα πρέπει να επανεξεταστεί είναι και η σύνδεση του βαθμού επίτευξης των στόχων με επιβράβευση των φορέων και των αρμόδιων υπαλλήλων. Αυτό θα ήταν δυνατό να συμβεί και μέσω της σύνδεσης της παραγωγικότητας με την αμοιβή των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο και επιχειρείται με το νέο μισθολόγιο και βαθμολόγιο που αναμένεται να παρουσιαστεί⁵⁴.

1.3. Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών

Στο Διάγραμμα 1 είναι φανερό ότι για να προκύψουν τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω της εφαρμογής του ν.3230/2004 θα πρέπει- πέρα από την ορθή διαδικασία θέσπισης των στόχων- να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο μηχανισμός ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων (feedback). Η διαδικασία αυτή είναι εφικτή, μόνο αν οι στόχοι που συμφωνούνται είναι αντικειμενικοί, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και χρονικά προσδιορισμένοι⁵⁵ (οι ιδιότητες που αποτυπώνονται στους **δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας**). Οι εν λόγω δείκτες συμφωνούνται στη φάση

⁵² Hilgert, R. L. Leonard Jr., D. C. & Docherty, G. W. (1999), *Essentials of planning. In Supervision: concepts and practices of management Canadian edition*. Scarborough: Nelson, pp. 166-196.

⁵³ Halpern, D. Osofsky. S. (1990), *A dissenting view of MBO. Public personnel management*. 19(3), pp. 321-329.

⁵⁴ Ο Υπουργός Οικονομικών, κ. Βενιζέλος, προανήγγειλε την καθιέρωση bonus ανάλογα με την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων «Οποιος έχει μία θέση ευθύνης και φέρνει αποτελέσματα, υπογράφει μία σύμβαση παραγωγικότητας και ξεπερνάει τα αποτελέσματα, είτε αυτό είναι η είσπραξη δημοσίων εσόδων είτε είναι ποιότητα εκπαιδευτικής υπηρεσίας, γιατί το σχολείο αξιολογείται με πολύ καλό βαθμό, ή είναι κατάρτιση μεγάλου αριθμού περιβαλλοντικών μελετών για να προχωρήσουν οι επενδύσεις, βεβαίως και θα έχει ένα bonus». Πηγή: Τα Νέα On Line, διαθέσιμο στο «<http://www.tanea.gr/ellada/article/?aid=4655076>», τελευταία επίσκεψη 12/9/2011

Πρόκειται ουσιαστικά για το μοντέλο περιγραφής θέσεων, που είχε ανακοινωθεί πως θα εφαρμοστεί σε όλους του δημόσιους φορείς και βάσει του οποίου τίθενται συγκεκριμένα και αντικειμενικά κριτήρια με τα οποία γίνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων σε κάθε θέση.

⁵⁵ Doran, G. T. (1981), *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.

Σύμφωνα με το Doran οι στόχοι που συμφωνούνται πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: Specific (συγκεκριμένοι, αντικειμενικοί), Measurable (μετρήσιμοι), Attainable (εφικτοί), Realistic/Relevant (ρεαλιστικοί, σχετικοί) & Time-bound (χρονικά προσδιορισμένοι) - **SMART**

του προγραμματισμού των στρατηγικών σκοπών και των εξειδικευμένων στόχων όλων των εμπλεκόμενων και ουσιαστικά συνδράμουν στο να πραγματοποιηθεί η φάση του ελέγχου των αποτελεσμάτων της δράσης της διοίκησης.

Ως έλεγχος⁵⁶ ορίζεται το σύνολο των ενεργειών ή δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών και συμπεριφορών όλων των συντελεστών της οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα αυτής.

Η έννοια του ελέγχου από μόνη της κάνει φανερή την αναγκαιότητά της. Χωρίς τη

Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας: στοιχεία της διαδικασίας ελέγχου των αποτελεσμάτων της Διοίκησης

λειτουργία του ελέγχου δε θα ήταν δυνατόν να εκτιμηθεί ο βαθμός υλοποίησης των

επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμφωνημένων στόχων, να εντοπισθούν προβλήματα και ευκαιρίες στο περιβάλλον της οργάνωσης και να επιτευχθεί η αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης. Σε αυτό το σημείο, τονίζεται ότι η διαδικασία του ελέγχου μέσω της μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας.

Συγκεκριμένα, η αναγκαιότητα του ελέγχου πηγάζει από⁵⁷:

- Το γεγονός ότι ο καθορισμός των στόχων και των τρόπων επίτευξής τους βασίζεται σε προβλέψεις και παραδοχές σχετικά με το μέλλον, που σπάνια συμπίπτουν με την πραγματικότητα. Συνεπώς, χρειάζεται η συνεχής παρακολούθηση των δεδομένων πάνω στα οποία στηρίζονται τα προγράμματα, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές.
- Την ανάγκη για έγκαιρο εντοπισμό λαθών, αδυναμιών και προβλημάτων, των οποίων η συσσώρευση μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική απόκλιση από τα σχεδιαζόμενα αποτελέσματα⁵⁸.
- Την ανάγκη για μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ώστε η οργάνωση να γνωρίζει τη θέση της σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει⁵⁹, αλλά και για να δημιουργείται ένα αίσθημα επιτυχίας στα μέλη της, που οδηγεί σε υψηλή παρακίνηση για περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας τους.

⁵⁶ Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου, σ. 205-214

⁵⁷ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, παρ. 7

⁵⁸ Johnson, A. R. (1976), *Management, systems, and society : an introduction*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co., pp. 148–142

⁵⁹ Koontz D. H. & O'Donnell, J. C. (1972) *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, p. 47

- Την αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων.
- Την ομαλή, συστηματική και με κανονικότητα συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων^{60&61}.
- Την ορθολογική διαμόρφωση Δημόσιων πολιτικών και τη λήψη των ανάλογων αποφάσεων.
- Την βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Διοίκησης κάθε τύπου Δημόσιας Οργάνωσης.

Ειδικότερα, στην ελληνική ΔΔ, σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004, για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες, τους γενικούς και τους ειδικούς. Οι γενικοί δείκτες αφορούν:

- στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών,
- στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται,
- στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών,
- στο κόστος διαχείρισης και
- στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών⁶².

Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 3 του ως άνω άρθρου και νόμου, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί συμπληρωματικά να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών⁶³. Επιπρόσθετα, στο άρθρο 5, παρ. 4 του ν. 3230/2004, ορίζεται ότι με κοινή απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 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 θέμα⁶⁴.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο νομοθέτης προβλέπει στην παρ. 2, του αρ. 8 του ν.3230/2004 τη δυνατότητα των Ο.Τ.Α. α' & β' βαθμού να μπορούν να προσθέτουν και άλλους δείκτες με βάση τις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες. Οι τυχόν προσθήκες

⁶⁰ Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, New York: Pitman Publishing, pp. 107–109

⁶¹ Mockler, J. R. (1970) *Readings in Management Control*, New York: Appleton-Century-Crofts. pp. 14–17

⁶² Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, παρ. 9

⁶³ Το ίδιο, παρ. 10

⁶⁴ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ. ΔΠΙΑ/Φ.10/οικ. 2813/23.1.2008

γίνονται με απόφαση του περιφερειακού, δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου του οικείου Ο.Τ.Α. και δεν μπορούν να αναιρούν ούτε να διαφοροποιούν τις ρυθμίσεις της υπουργικής απόφασης.

1.3.1. Σχεδιασμός Δεικτών Μέτρησης

Ο σχεδιασμός των δεικτών μέτρησης είναι εξίσου σημαντική δραστηριότητα με τον καθορισμό των σκοπών και των στόχων των φορέων, καθώς είναι εκείνο το εργαλείο που καθιστά δυνατή τη λειτουργία του ελέγχου των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Για τον ορθό σχεδιασμό των δεικτών μέτρησης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένες παράμετροι^{65&66}:

- Καταρχάς, οι δείκτες μετρήσεις οφείλουν να έχουν άμεση συσχέτιση⁶⁷ με το όραμα και την αποστολή του κάθε φορέα. Όπως και οι σκοποί και στόχοι που έχουν συμφωνηθεί, έτσι και οι δείκτες μέτρησης πρέπει να συντελούν στην πραγμάτωση της αποστολής και την υλοποίηση του οράματος της ΔΔ.
- Οι δείκτες μέτρησης ενδείκνυται να είναι σαφώς ορισμένοι και κυρίως εύκολα μετρήσιμοι (να υφίσταται αντικειμενική μονάδα μέτρησης)⁶⁷. Για παράδειγμα, ένας δείκτης μέτρησης όπως «να αυξηθεί η ικανοποίηση των πολιτών» δεν προσδίδει καμία αξία, αν δεν υπάρχει τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών με συστηματικό τρόπο, σε τακτά περιοδικά διαστήματα (ώστε ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται η διαχρονική παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας της ΔΔ) και δίχως να είναι απαραίτητο να ξοδεύονται σημαντικοί πόροι της ΔΔ.
- Οι δείκτες μέτρησης θα απαιτείται να αποτυπώνουν τα αποτελέσματα των ενεργειών για τα οποία είναι υπεύθυνος ένας συγκεκριμένος υπάλληλος, ή μια συγκεκριμένη μονάδα του φορέα. Είναι ανούσιο να μετράται ένα μέγεθος για το οποίο ο υπάλληλος ή η μονάδα δεν είναι υπεύθυνος και δεν επηρεάζει με τις ενέργειες του την έκβασή του.
- Οι δείκτες μέτρησης θα πρέπει να είναι εύκολα κατανοητοί από όλους τους εμπλεκόμενους στη διοικητική δράση. Αν δεν είναι κατανοητοί οι στόχοι, τότε είναι

⁶⁵ Σπηλιωτόπουλος, Ι. (2011) Ανάπτυξη και αναβάθμιση των υπηρεσιών των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, Αθήνα: ΕΚΔΔΑ/ΕΣΤΑ, σ. 32

⁶⁶ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, παρ. 11

⁶⁷ USAID Center for Development Information and Evaluation (1996), *Selecting Performance Indicators*, Performance Monitoring and Evaluation TIPS Number 6, Available at: http://pdf.dec.org/pdf_docs/pnaby214.pdf (Accessed September 2011)

εξαιρετικά απίθανο οι εμπλεκόμενοι να προσανατολίσουν τις ενέργειές τους προς την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

- Δείκτες μέτρησης που ενδέχεται να παρερμηνευτούν ή να διαστρεβλωθούν οφείλεται να αποφεύγονται (π.χ. προς όφελος του προσωπικού). Σε αυτό το ενδεχόμενο, οι προσδοκίες των προϊσταμένων θα είναι διαφορετικές, σε σχέση με το τι έχουν κατανοήσει οι εμπλεκόμενοι υπάλληλοι, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν εντάσεις και τελικά μη επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού.
- Οι δείκτες μέτρησης δεν πρέπει να αλληλεπικαλύπτονται, καθώς αυτό θα οφείλεται είτε σε κοινές αρμοδιότητες, είτε σε μη ορθό σχεδιασμό των δεικτών.
- Οι δείκτες μέτρησης ενδείκνυται να εστιάζονται στη μέτρηση των βασικών ενεργειών της οργάνωσης και όχι να εφαρμόζονται εξαντλητικά σε όλες τις ενέργειες και δραστηριότητες αυτής^{Error! Bookmark not defined.}. Αυτές οι ενέργειες (τόσο βραχυπρόθεσμες, όσο και μεσο/ μακροπρόθεσμες) αποτυπώνονται κατ' ελάχιστο στην αποστολή και το όραμα της οργάνωσης.
- Οι δείκτες είναι θεμιτό να αναθεωρούνται τακτικά (επομένως η Διοίκηση πρέπει να προβλέψει ένα σύστημα αξιολόγησης των δεικτών), έτσι ώστε να ανταποκρίνονται συνεχώς στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης καθώς και της αποστολής της και οράματός της.
- Οι δείκτες μέτρησης επιβάλλεται να μην είναι ανέφικτοι, καθώς τότε θα αποτελέσουν αντικίνητρο για το προσωπικό. Όμως, και το αντίστροφο (δείκτες μέτρησης εύκολα εφικτοί) δεν είναι φρόνιμο να ορίζονται, καθώς η εύκολη πραγμάτωση των στόχων δεν προσδίδει την ικανοποίηση της επίτευξης στο προσωπικό και στην πραγματικότητα αποδεικνύει ότι ο στόχος και ο δείκτης δεν είχαν σχεδιαστεί σωστά ή βασίστηκαν σε λανθασμένα στοιχεία.
- Οι δείκτες μέτρησης κατά την διαδικασία σχεδιασμού τους οφείλουν να λάβουν υπόψη τους την παράμετρο κόστους/οφέλους, δηλαδή, τι προσπάθεια απαιτείται για την συγκέντρωση των στοιχείων που μετρούν σε σχέση με το αποτέλεσμα που επιδιώκεται⁶⁸. Επίσης, τα στοιχεία τα οποία συγκεντρώνονται για τον ανωτέρω σκοπό θα πρέπει να είναι δυνατό να λαμβάνονται με συστηματικό και επαναλαμβανόμενο τρόπο.

⁶⁸ USAID Center for Development Information and Evaluation (1996), *Selecting Performance Indicators*, Performance Monitoring and Evaluation TIPS Number 6, Available through: http://pdf.dec.org/pdf_docs/pnaby214.pdf (Accessed September 2011)

1.4.Αρμόδιες Μονάδες για το σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης

1.4.1. Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Αρμόδιες για τον εν γένει σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τα ΝΠΔΔ είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται, οι Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού⁶⁹. Η σύσταση των εν λόγω μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας προβλέπεται στο άρθρ. 6 του ν.3230/2004.

Οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων κάθε τρίμηνο και, σε ετήσια βάση, έκθεση απολογισμού της δράσης τους. Οι εν λόγω εκθέσεις υποβάλλονται στα αρμόδια όργανα Διοίκησης.

Ωστόσο, το ίδιο δεν ισχύει και για τις Δημόσιες Υπηρεσίες και τα Ν.Π.Δ.Δ. (αρ. 8, παρ. 4, εδ. δ, ν.3230/2004). Η μη έγκαιρη διενέργεια των αναγκαίων προπαρασκευαστικών πράξεων ή ενεργειών (κατάρτιση στόχων και δεικτών και αποστολή της έκθεσης απολογισμού στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) μέσα στις προθεσμίες που τίθενται από τα Υπουργεία ή από το νόμο, αποτελεί για τα αρμόδια υπηρεσιακά όργανα σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα που διώκεται κατά τις οικείες διατάξεις υποχρεωτικώς. Ειδικώς, για τους υπεύθυνους προϊσταμένους Διευθύνσεων και Τμημάτων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων ή τομέων ευθύνης, οι οποίοι υποπίπτουν στο ανωτέρω πειθαρχικό παράπτωμα, επιβάλλεται πειθαρχική ποινή προστίμου αποδοχών δεκαπέντε ημερών έως και τριών μηνών^{70&71}.

1.4.2. Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΔιΜΗΔ

Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΔιΜΗΔ έχει ως κύρια αρμοδιότητά της την έρευνα, μελέτη και εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου, καθώς και τον προσδιορισμό της ανάγκης για την ανάληψη συγκεκριμένων νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους κατά

⁶⁹ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, παρ. 17

⁷⁰ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ. ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.20741/23.7.2008, παρ. 3

⁷¹ Οι σχετικές διατάξεις περί πειθαρχικού παραπτώματος δεν έχουν μέχρι σήμερα εφαρμοστεί

περίπτωση υπουργούς ή φορείς⁷². Επιπρόσθετα, η Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας είναι υπεύθυνη για τη συλλογή των εκθέσεων αποτελεσμάτων που υποβάλλονται από τις αντίστοιχες μονάδες των φορέων του Δημοσίου, την επεξεργασία και κωδικοποίησή τους. Συνδράμει με αυτό τον τρόπο στο να εξαχθεί ένα συγκεντρωτικό αποτέλεσμα για το σύνολο της δράσης της ΔΔ, γεγονός που βοηθά την ηγεσία να σχεδιάσει τα επόμενά της βήματα. Δηλαδή, τόσο η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όσο και οι αντίστοιχες μονάδες όλων των φορέων ουσιαστικοποιούν την έννοια του έλεγχου δράσης της ΔΔ και -μέσω του μηχανισμού ανατροφοδότησης- δίδουν πολύτιμες πληροφορίες για το σχεδιασμό των απαραίτητων διορθωτικών αλλαγών.

⁷² Μιχαλόπουλος, Ν. & Πασσάς, Π. (2009) *Σύστημα διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας των φορέων του Δημοσίου*, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ., σ. 9

2. Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων

2.1. Σκοπός, βασικές έννοιες

2.1.1. Προϋπολογισμός⁷³

«Ο Κρατικός Προϋπολογισμός ορίζεται ως ένα σύνολο λογαριασμών, οι οποίοι περιέχουν τα ποσά των δημοσίων δαπανών που έχουν σχεδιαστεί για μελλοντική χρονική περίοδο και για κάθε ένα τομέα της δημόσιας δραστηριότητας και τα ποσά των δημοσίων εσόδων που υπολογίζεται ότι θα πραγματοποιηθούν εντός της χρονικής αυτής περιόδου και τα οποία προορίζονται συνολικά να καλύψουν τις δαπάνες που έχουν σχεδιαστεί»⁷⁴.

Κατά μείζονα λόγο, το κράτος, λόγω και της έκτασης των δραστηριοτήτων του, έχει απόλυτη ανάγκη ενός σωστού προγραμματισμού των εσόδων-εξόδων του για μία μελλοντική περίοδο. Επιπλέον, υπάρχουν και άλλοι βασικοί λόγοι για τους οποίους ο κρατικός προγραμματισμός είναι αναγκαίος. Οι λόγοι αυτοί αναφέρονται στον ιδιάζοντα ρόλο τον

Κρατικός Προϋπολογισμός: στοιχείο προγραμματισμού των μη ανεξάντλητων δημόσιων πόρων

οποίο καλείται να εκπληρώσει το Κράτος μέσω του

Προϋπολογισμού, παρ όλες τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ του Κράτους, των οργανώσεων του ιδιωτικού τομέα και των ατόμων.

Τα άτομα και οι ιδιωτικές οργανώσεις προβλέπουν καταρχήν τα αναμενόμενα έσοδά τους και στη συνέχεια προγραμματίζουν τις δαπάνες τους. Αντίθετα, το Κράτος προγραμματίζει κατ αρχάς το κόστος των υπηρεσιών που θα παρασχεθούν απ' αυτό και, ακολούθως, σχεδιάζει ανάλογα τα έσοδα που πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Για τα άτομα και τις ιδιωτικές οργανώσεις δεν υπάρχει δυνατότητα προγραμματισμού των εξόδων, τα οποία να υπερβαίνουν τα αναμενόμενα έσοδα για μια σειρά ετών. Αντίθετα, το Κράτος μπορεί να προγραμματίζει έξοδα που να υπερβαίνουν τα αντίστοιχα έσοδα για μια σειρά ετών, με το συνεχή δανεισμό του από τους πολίτες ή και από άλλες πηγές (π.χ. κράτη και πιστωτικά ιδρύματα).

Ο προγραμματισμός των εσόδων και εξόδων του Δημοσίου Τομέα διαφέρει του Ιδιωτικού (δηλαδή των ατόμων και των ιδιωτικών οργανώσεων). Σκοπός του ιδιωτικού

⁷³ Το παρόν απόσπασμα αποτελεί το απόσπασμα της ανάγνωσης των εξής βιβλίων: Στασινόπουλος (1966), Κούλης (1971), Καράγιωργας (1981), Δερτιλής, Μηλιώνης (2008), Γεωργίου (2002), Αγγελόπουλος (1943),

⁷⁴ Σαργάδος, Β. & Σακκάς, Θ. (2011) *Σημειώσεις του «ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ 1 στα πλαίσια των Θεματικών Ενοτήτων ΓΔ-Θ01, ΓΔ -Θ02, ΓΔ -Θ03»*, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.

σχεδιασμού ή προγραμματισμού είναι η προσωπική ωφέλεια, σε αντίθεση προς το δημόσιο σχεδιασμό ή προγραμματισμό, σκοπός του οποίου είναι η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας. Ειδικότερα, σκοπός του προγραμματισμού των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση των κερδών τους. Η κρατική όμως δραστηριότητα δεν επιδέχεται ανάλογο μέσο μέτρησης της αποτελεσματικότητάς της.

Επειδή ο προϋπολογισμός απορροφά όλο και ένα πιο σημαντικό μέρος από το εθνικό εισόδημα, το Κράτος είναι σε θέση τόσο με τη φορολογική πολιτική και το δημόσιο δανεισμό όσο και με την πολιτική των δαπανών να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την οικονομία της χώρας και να την κατευθύνει προς τους επιθυμητούς στόχους. Οι λειτουργίες του προϋπολογισμού ασκούν επίδραση στα γενικότερα μεγέθη της οικονομίας, όπως στη συνολική ζήτηση, στο επίπεδο της απασχόλησης και του παραγόμενου προϊόντος, στα κέρδη και τις αμοιβές των εργαζομένων, στο γενικό επίπεδο των τιμών, το ισοζύγιο πληρωμών. Με την επίδραση αυτή, μπορεί να επιδιώξει τη διαμόρφωση ενός επιθυμητού επιπέδου ισορροπίας που συμβάλλει πιο αποτελεσματικά στην προαγωγή των εθνικών σκοπών.

Οι πόροι, ωστόσο, του προϋπολογισμού δεν είναι ανεξάντλητοι. Ενώ οι ανάγκες συνεχώς αυξάνουν, ο προϋπολογισμός καλείται να βρει τον άριστο συνδυασμό μεταξύ των περιορισμένων εσόδων και των αυξανόμενων αναγκών. Αυτό το πετυχαίνει με την ορθολογική κατανομή των διαθεσίμων πόρων (εσόδων), την αναδιανομή του εισοδήματος και του πλούτου και την επιδίωξη της σταθερότητας της οικονομίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 5 του ν. 2362/2005 (ΦΕΚ 247/Α' «Περί Δημοσίου Λογιστικού κλπ») περί δημοσίου λογιστικού ελέγχου των δαπανών και άλλες διατάξεις, «Προϋπολογισμός είναι ο νόμος, με τον οποίο προσδιορίζονται τα δημόσια έσοδα και καθορίζονται τα όρια των εξόδων του Κράτους (πιστώσεων), για κάθε οικονομικό έτος».

Εξάλλου, το άρθρο 72, παρ. 1, εδαφ. β' του Συντάγματος του 1975, όπως αναθεωρήθηκε με το ψήφισμα της 6ης Απριλίου 2001 της Ζ' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, αναφέρει ότι: «Στην Ολομέλεια της Βουλής ψηφίζεται ο προϋπολογισμός και ο απολογισμός του Κράτους και της Βουλής».

2.1.2. Σημασία του Προϋπολογισμού

Η κατάρτιση του Προϋπολογισμού από την Κυβέρνηση αποτελεί τη συγκεκριμένη εφαρμογή του δημοσιονομικού προγράμματός της, η δε ψήφιση του Προϋπολογισμού από τη Βουλή έχει την έννοια του Κοινοβουλευτικού ελέγχου του δημοσιονομικού προγράμματος της Κυβέρνησης.

Το δημοσιονομικό πρόγραμμα της Κυβέρνησης δεν αποτελεί για αυτή δέσμευση. Αντίθετα, ο Προϋπολογισμός που ψηφίστηκε από τη Βουλή δεσμεύει την Κυβέρνηση όσον αφορά στην εφαρμογή του. Πέραν αυτών, το δημοσιονομικό πρόγραμμα της Κυβέρνησης είναι συνήθως διατυπωμένο σε γενικές γραμμές, σε αντίθεση προς τον Προϋπολογισμό, ο οποίος είναι ένα πολύ λεπτομερές πρόγραμμα εσόδων-εξόδων του Δημοσίου.

Μέσω του προϋπολογισμού, η Κυβέρνηση επιχειρεί να αυξήσει την κοινωνική ευημερία. Συγκεκριμένα, αυτό συμβαίνει μέσω της^{75&76}:

- **Σταθεροποίησης της οικονομίας:** Ο κρατικός προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά το βασικό εργαλείο άσκησης δημοσιονομικής πολιτικής. Όταν η ισορροπία στην αγορά δεν εξασφαλίζει πλήρη απασχόληση, τότε το κράτος μπορεί να αυξομειώσει τις δαπάνες του και τους φόρους του καταρτίζοντας ελλειμματικό ή πλεονασματικό προϋπολογισμό.

Κρατικός Προϋπολογισμός: εργαλείο σταθεροποίησης και ανάπτυξης της οικονομίας, αναδιανομής του εισοδήματος και παραγωγής δημοσίων αγαθών

Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι μέσω του κρατικού

προϋπολογισμού οι οικονομικές διακυμάνσεις που παρατηρούνται στο πλαίσιο των οικονομικών κύκλων μπορούν εν μέρει να αντιμετωπιστούν.

- **Αναδιανομής του εισοδήματος:** Σε μια κοινωνία, πέρα από αποτελεσματικότητα, χρειάζεται και η δικαιοσύνη. Μέσω των φόρων του κρατικού προϋπολογισμού, το κράτος μπορεί να αποσπά μέρος των εισοδημάτων των πιο εύπορων μελών (φόροι στα κέρδη επιχειρήσεων, φόροι μεγάλης ακίνητης περιουσίας) και με βάση διάφορα κριτήρια να τα αποδίδει στους ασθενέστερους (π.χ. μικρομεσαίες επιχειρήσεις, άνεργους, πληθυσμούς ακριτικών περιοχών).
- **Παραγωγής δημοσίων αγαθών:** Ο μηχανισμός της αγοράς για τα δημόσια αγαθά δεν οδηγεί στην παραγωγή των βέλτιστων για την κοινωνία ποσοτήτων. Και αυτό επειδή τα δημόσια αγαθά χαρακτηρίζονται από την αδιαιρετότητα και την αδυναμία αποκλεισμού. Συνεπώς, σε αυτές τις περιπτώσεις αναλαμβάνει πρωτοβουλία το Κράτος, το οποίο μέσω του κρατικού προϋπολογισμού επιλέγει ουσιαστικά το είδος και την ποσότητα των δημοσίων αγαθών που θα παραχθούν.
- **Ώθησης για οικονομική ανάπτυξη:** Αυτή επιτυγχάνεται μέσω του προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων (ΠΔΕ) που δημιουργούν παραγωγικές δομές και υποδομές στην οικονομία, ή της στρατηγικής της φορολογικής πολιτικής (π.χ. μικρότεροι φόροι

⁷⁵ Καράγιωργας, Δ.Π., Οικονομικές Λειτουργίες του Κράτους, Παπαζήσης, Αθήνα, XXΕ, 1979, σελ 24- 25

⁷⁶ Δρεττάκης, Μ. (1982) Οι Στόχοι του Προϋπολογισμού 1982, Αθήνα: Οικονομικός Ταχυδρόμος, αριθ. φύλλου 12 (1945)

στις επιχειρήσεις ενός κλάδου, ο οποίος είναι χρήσιμο για τη χώρα να αναπτυχθεί). Έτσι, το κράτος μπορεί να επηρεάσει τόσο τον ρυθμό ανάπτυξης, όσο και τους κλάδους που θα πρωταγωνιστήσουν στην αναπτυξιακή αυτή πορεία.

2.1.3. Διακρίσεις τύπων Προϋπολογισμού⁷⁷

Στην Ελλάδα καταρτίζονται δύο Προϋπολογισμοί: Ο Τακτικός Προϋπολογισμός και ο Προϋπολογισμός των Δημοσίων Επενδύσεων.

Ο **Τακτικός Προϋπολογισμός**⁷⁸ καταρτίζεται από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (ΓΛΚ) και περιλαμβάνει τα έσοδα του κράτους (εκτός από εκείνα που προέρχονται από δάνεια ή από εκμετάλλευση των Δημοσίων Επενδύσεων) και τις τρέχουσες δαπάνες (εκτός από τις δαπάνες για επενδύσεις) των επιμέρους υπουργείων (με τα επιχορηγούμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) που εποπτεύονται από αυτά) και τους προϋπολογισμούς των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (ΝΑ).

Αντίθετα, το **Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων**⁷⁸ περιλαμβάνει τα έσοδα (από δανεισμό και από την εκμετάλλευση των Δημοσίων Επενδύσεων) και τις δαπάνες που αφορούν την κατασκευή, συντήρηση και εκσυγχρονισμό υποδομών. Το ΠΔΕ δεν καταρτίζεται από το ΓΛΚ, αλλά από τις ειδικές γι αυτό υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Στο ΠΔΕ περιλαμβάνονται και οι δαπάνες που χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε,Ε) στα πλαίσια του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ).

Επιπλέον, στον κρατικό προϋπολογισμό προσαρτώνται οι προϋπολογισμοί διαφόρων αποκεντρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Οι προσαρτημένοι προϋπολογισμοί συνιστούν παραβίαση της αρχής της ενότητας του προϋπολογισμού, της ενιαίας δηλαδή κάλυψης της κρατικής οικονομικής διαχείρισης. Κατά το παρελθόν, είχε κριθεί σκόπιμη η αποκέντρωση ορισμένων Δημοσίων Υπηρεσιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων σκοπών που επιδιώκουν. Αυτό, ωστόσο, δε συνεπάγεται ότι κατ' ανάγκη οι Υπηρεσίες πρέπει να προβαίνουν στην κατάρτιση ιδιαίτερων προϋπολογισμών, όπως συμβαίνει στην Ελλάδα.

⁷⁷ Σαργάδος, Β. & Σακκάς, Θ. (2011) *Σημειώσεις του «ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ 1 στα πλαίσια των Θεματικών Ενότητων ΓΔ-001, ΓΔ -002, ΓΔ -003»*, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.

⁷⁸ Ράπανος, Β. (2007) *Σύνταξη και Εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού: Ευρωπαϊκή εμπειρία και η Ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα: IOBE, σ. 45

2.1.4. Προϋπολογισμός Κονδυλίων

Στην περίπτωση του παραδοσιακού προϋπολογισμού, ή προϋπολογισμού κονδυλίων, καταγράφονται λεπτομερώς τα ποσά που στοχεύει να δαπανήσει το κράτος για την αγορά διαφόρων ειδών, τη μίσθωση υπηρεσιών, ή για άλλους συγκεκριμένους σκοπούς. Τα διάφορα είδη, υπηρεσίες, καταγράφονται το καθένα χωριστά (και κατά ομοειδείς κατηγορίες) στον προϋπολογισμό και δίπλα τους αναγράφεται το ποσό που προβλέπεται να δαπανηθεί (π.χ. αμοιβές προσωπικού, γραφική ύλη, ενοίκια, καύσιμα, συντήρηση). Οι καταχωρήσεις αυτές ονομάζονται κονδύλια.

Η κατάρτιση προϋπολογισμού κονδυλίων άρχισε να καθιερώνεται με συστηματικό τρόπο πρώτα στις ΗΠΑ, κατά τις αρχές του 1900, γεγονός που αποτέλεσε σημαντική βελτίωση στην τεχνική του δημόσιου λογιστικού. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του προϋπολογισμού κονδυλίων είναι η διευκόλυνση εφαρμογής συστήματος αυστηρού

Ο Προϋπολογισμός Κονδυλίων συνδράμει στην εφαρμογή πιο αυστηρού κεντρικού ελέγχου των κρατικών δαπανών

κεντρικού ελέγχου των εξόδων και γενικά της δημοσιονομικής διαχείρισης των οργάνων της

διοίκησης. Ο διαχειριστικός αυτός έλεγχος καθίσταται δυνατός εξαιτίας του γεγονότος ότι ο προϋπολογισμός κονδυλίων προσδιορίζει λεπτομερώς τα είδη, τις υπηρεσίες, τα αντικείμενα καθώς και το ποσό που θα δαπανηθεί για καθένα από αυτά. Παράλληλα, ο προϋπολογισμός κονδυλίων διευκολύνει σημαντικά την εφαρμογή ενός ενιαίου σχεδίου Δημόσιου Λογιστικού για όλες τις κρατικές υπηρεσίες, με το οποίο σχέδιο είναι δυνατή η παρακολούθηση του κατά πόσο οι υπηρεσίες δαπανούν το δημόσιο χρήμα σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προϋπολογισμού⁷⁹.

Παρά τα πλεονεκτήματα, ο προϋπολογισμός κονδυλίων παρουσιάζει ένα σημαντικό μειονέκτημα: Δεν καθιστά δυνατή τη σύγκριση του κόστους που συνεπάγεται και του αποτελέσματος που προκύπτει από τις διάφορες κρατικές δραστηριότητες και γι' αυτό δεν επιτρέπει τη συγκριτική αξιολόγηση και ιεράρχησή τους με κριτήριο την ελαχιστοποίηση του κόστους ή τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος⁸⁰. Αυτό συμβαίνει, διότι ο προϋπολογισμός κονδυλίων εστιάζοντας στην οικονομική (λογιστική) ταξινόμηση (κατηγορίες δαπανών) παρέχει ιδιαίτερα αναλυτικές πληροφορίες για τις κατηγορίες δαπανών που χρηματοδοτούνται, αλλά ελλιπείς πληροφορίες για τις πολιτικές που χρηματοδοτούνται και

⁷⁹ Καράγιωργας, Δ.Π. (1979), *Οικονομικές Λειτουργίες Του Κράτους*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σ. 40-41

⁸⁰ Το ίδιο

επομένως για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αυτών των δαπανών (σε σύγκριση με τους σκοπούς της Κυβερνητικής πολιτικής)⁸¹.

Επιπλέον, ο ρόλος των δύο κυρίως εμπλεκόμενων φορέων (του Κοινοβουλίου και του Υπουργείου Οικονομικών) στη διαδικασία είναι περισσότερο διεκπεραιωτικός και όχι ουσιαστικός, σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της χρήσης των πόρων του

Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εστιάζει στις επιδιωκόμενες εκροές / αποτελέσματα, αντί για τις εισροές

κράτους. Συγκεκριμένα, ο ρόλος του Υπουργείου Οικονομικών είναι συνήθως

συγκεντρωτικός, τόσο στη φάση της κατάρτισης, όσο και στη φάση της εκτέλεσης. Ο ρόλος του, περιορίζεται σε γραφειοκρατικές διαδικασίες για τον έλεγχο των δαπανών και την κατανομή και ανακατανομή πιστώσεων. Από την άλλη πλευρά, το κοινοβούλιο εγκρίνει έναν προϋπολογισμό με μεγάλη ανάλυση σε επίπεδο οικονομικής ταξινόμησης, χωρίς σαφείς στόχους, ποιοτικούς και ποσοτικούς, των φορέων που χρηματοδοτούνται, προκειμένου να παρέχουν στους πολίτες δημόσια αγαθά και υπηρεσίες⁸².

2.1.5. Προϋπολογισμός Προγραμμάτων

Ένας από τους κυριότερους στόχους του προϋπολογισμού είναι η διευκόλυνση της Βουλής και των μελετητών για την αξιολόγηση των επιδιωκόμενων σκοπών από την Κυβέρνηση για το επόμενο έτος. Ο στόχος αυτός δεν επιτυγχάνεται εύκολα από τις παραδοσιακές μορφές του προϋπολογισμού, επειδή οι προϋπολογισμοί με την κλασική τους μορφή παρουσιάζουν με λεπτομέρειες τις διάφορες εισροές, για τις οποίες δαπανά το Κράτος στον δημοσιονομικό τομέα, χωρίς να αναφέρονται οι εκροές, δηλαδή τα τελικά προϊόντα της δημοσιοοικονομικής δραστηριότητας. Με αυτές τις συνθήκες, είναι δυσχερής η σχετική αξιολόγηση των διαφόρων δημοσιοοικονομικών δραστηριοτήτων.

Η πιο πάνω σχετική αξιολόγηση καθίσταται επίσης δυσχερής, εάν οι προϋπολογισμοί παρουσιάζουν τις δαπάνες κατά φορέα. Αυτό συμβαίνει, επειδή διάφοροι φορείς είναι δυνατόν να επιδιώκουν τον ίδιο γενικό σκοπό και, διότι πολλές δραστηριότητες συνεπάγονται συνήθως τη συνεργασία περισσότερων του ενός δημόσιων φορέων.

Προς αποφυγή των μειονεκτημάτων αυτής της μορφής του προϋπολογισμού, χρησιμοποιούνται σε πολλές χώρες ο λεγόμενος Προϋπολογισμός Προγραμμάτων (Program

⁸¹ Κρατικός προϋπολογισμός 2009, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας & Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2008, σ. 9

⁸² Κρατικός προϋπολογισμός 2009, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας & Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2008, σ. 9

Budgets). Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων συνιστά αναδιάρθρωση του προϋπολογισμού της κλασικής μορφής, με την οποία αναδιαμόρφωση τονίζεται το επιδιωκόμενο τελικό προϊόν, αντί των εισροών ή των φορέων των δαπανών. Διευκολύνει τη χρήση τεχνικών, με τις οποίες επιτυγχάνεται η σχετική αξιολόγηση των διαφόρων προγραμμάτων που επιδιώκονται με τον προϋπολογισμό και ελέγχεται η αποδοτικότητα των μέσων, σε σχέση με τους σκοπούς που επιδιώκονται. Εξάλλου, ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων καλύπτει μεγάλες χρονικές περιόδους και κατ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται επιπλέον η δυνατότητα εξαπάτησης των πολιτών με την εισαγωγή πολυδάπανων έργων όπου η σχετική δαπάνη επιμερίζεται στους προϋπολογισμούς πολλών ετών. Επίσης, με τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων ελέγχεται το σύνολο των δαπανών του Κράτους για την παραγωγή των προϊόντων και όχι μόνο οι οριακές δαπάνες της οικονομικής δραστηριότητας και τα μέσα για την παραγωγή των προϊόντων αυτών^{83&84}.

Καθίσταται επομένως σαφές ότι ο προϋπολογισμός απόδοσης ή προγραμμάτων εστιάζει στο είδος των πολιτικών και την απόδοσή τους και αναδεικνύει τον ουσιαστικό ρόλο του Υπουργείου Οικονομικών και του Κοινοβουλίου. Οι πληροφορίες που παρέχονται ευρέως για τις κατηγορίες δαπανών περιορίζονται σε βασικές κατηγορίες και ταυτόχρονα οι πληροφορίες για τις πολιτικές που χρηματοδοτούνται είναι πληρέστερες, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η βασική δόμηση του προϋπολογισμού στηρίζεται στη λειτουργική ταξινόμηση⁸⁵. Επιτρέπει δηλαδή, ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων, στο Υπουργείο Οικονομικών να έχει επιτελικό ρόλο και να καθορίζει το αναγκαίο πλαίσιο για την επιτυχή άσκηση της δημοσιονομικής πολιτικής. Απαλλάσσεται, το Υπουργείο Οικονομικών, από τις λεπτομερείς διαδικασίες διαχείρισης πιστώσεων, που μεταφέρονται σε κατώτερο επίπεδο, και δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των φορέων. Παράλληλα, επιτρέπει στους φορείς να έχουν αυξημένες αρμοδιότητες ως προς τη διαχείριση των πόρων τους. Επιπρόσθετα, επιτρέπει στο κοινοβούλιο να εγκρίνει τον προϋπολογισμό με βάση τις πολιτικές που χρηματοδοτούνται και τους στόχους που τίθενται. Απολογιστικά, ο

⁸³ Το παρών απόσπασμα αποτελεί το απόσπασμα της ανάγνωσης των εξής βιβλίων: Στασινόπουλος (1966), Κούλης (1971), Καραγιώργας (1981), Δερτιλής, Μηλιώνης (2008), Γεωργίου (2002), Αγγελόπουλος (1943)

⁸⁴ Σαργάδος, Β. & Σακκάς, Θ. (2011) *Σημειώσεις του «ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ 1 στα πλαίσια των Θεματικών Ενοτήτων ΓΔ-Θ01, ΓΔ -Θ02, ΓΔ -Θ03»*, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ

⁸⁵ Είναι η ομαδοποίηση των κρατικών δαπανών σε λίγες μεγάλες ομάδες που αντιστοιχούν στους γενικούς σκοπούς της κρατικής δραστηριότητας ή και σε πολλές μικρότερες ομάδες που αντιστοιχούν σε ειδικότερους σκοπούς της

Προϋπολογισμός Προγραμμάτων αξιολογεί το έργο κάθε φορέα με βάση τα αποτελέσματα του⁸⁶.

Συνοπτικά τα πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού προγραμμάτων μπορούν να συνοψιστούν στα εξής⁸⁷:

- Ενοποίηση της διαδικασίας σύνταξης του Τακτικού Προϋπολογισμού και του Προγράμματος Δημόσιων Επενδύσεων. Αυτό θα όφειλε να επιτευχθεί με την ενσωμάτωση στο Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (ΓΛΚ) και των υπηρεσιών του Υπουργείου Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, που ασχολούνται με τη σύνταξη και εκτέλεση του ΠΔΕ. Προϋπόθεση είναι η αλλαγή του συστήματος ταξινόμησης όλων των δαπανών και το νέο σύστημα κωδικοποίησης και ταξινόμησης των δαπανών με βάση προγράμματα, το οποίο και λαμβάνει υπόψη τη μεγάλη διεθνή εμπειρία και τα διεθνή λογιστικά πρότυπα⁸⁸. Αυτό θα βοηθήσει και στο να αλλάξει η έμφαση από τις εισροές στις εκροές και στα αποτελέσματα⁸⁹.
- Δίδει πληροφορίες αναφορικά με το για ποιους σκοπούς δαπανάται το «δημόσιο χρήμα» και αυξάνει τη διαφάνεια των δημοσίων οικονομικών⁹⁰,
- Παρέχει στοιχεία ώστε να εκτιμηθεί πόσο κοστίζει η κάθε λειτουργία ή δραστηριότητα του κράτους,
- Διευκολύνει την εκτίμηση του αποτελέσματος ή ακόμη και του οφέλους από κάθε κρατική δραστηριότητα,
- Επιτρέπει την σύγκριση κόστους και αποτελέσματος,
- Επιτρέπει την ιεράρχηση των προγραμμάτων δαπανών από άποψη σημασίας και αποτελεσματικότητας.

Με βάση τα παραπάνω, είναι προφανείς οι λόγοι για τους οποίους οι χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), αλλά και πολλές άλλες χώρες, είτε έχουν υιοθετήσει, είτε βρίσκονται στο στάδιο μετάβασης σε προϋπολογισμούς

⁸⁶ Κρατικός προϋπολογισμός 2009, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας & Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2008, σ.9 & 10

⁸⁷ Καράγιωργας, Δ.Π. (1979), *Οικονομικές Λειτουργίες Του Κράτους*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σ. 42-43

⁸⁸ Για το θέμα υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία και μάλιστα υπάρχει ειδικός οργανισμός που ασχολείται με το θέμα. Π.χ. βλέπε, International Federation of Accountants (2006), και IMF (2001), Government Finance Statistics Manual.

⁸⁹ Ράπανος, Β. (2007) *Σύνταξη και Εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού: Ευρωπαϊκή εμπειρία και η Ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα: IOBE, σ. 61

⁹⁰ International Monetary Fund (IMF) (2001), *Manual on fiscal transparency*, Washington, D.C.: IMF, Fiscal Affairs Department.

προγραμμάτων-απόδοσης. Κάθε χώρα διαμορφώνει το δικό της σύστημα προϋπολογισμού απόδοσης, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητές της. Κοινό στοιχείο, ωστόσο, όλων των συστημάτων είναι η έμφαση στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των κρατικών δράσεων. Τονίζεται επίσης, ότι κανένα σύστημα δεν είναι στατικό. Παράδειγμα συνεχούς εξέλιξης της εφαρμογής του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων αποτελούν οι αγγλοσαξονικές χώρες με πολυετή εμπειρία στην υλοποίηση προϋπολογισμών απόδοσης. Οι χώρες αυτές σταδιακά τροποποιούν και εξελίσσουν τα συστήματά τους με γνώμονα την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος, λαμβάνοντας υπόψη και το διεθνές περιβάλλον.

Ωστόσο, το βασικό πρόβλημα για την σύνταξη Προϋπολογισμού Προγραμμάτων έγκειται στις δυσκολίες ορισμού των τελικών προϊόντων (προγραμμάτων) σε πολλές περιπτώσεις, πράγμα στενά συνδεδεμένο με το πρόβλημα του ορισμού της ποσότητας των δημοσίων αγαθών⁹¹.

2.1.6. Διαφορές μεταξύ Προϋπολογισμού Κονδυλίων και Προγραμμάτων

Ο προϋπολογισμός κονδυλίων δεν μπορεί να νοηθεί ανεξάρτητα από τον προϋπολογισμό προγραμμάτων. Αποτελούν δύο διαφορετικές απεικονίσεις κατανομής των διαθέσιμων κρατικών πόρων, με τη μία να συμπληρώνει την άλλη. Η σαφήνεια στην αποτύπωση και η συσχέτιση των δαπανών με τις χρηματοδοτούμενες πολιτικές και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα διαμορφώνουν έναν κρατικό προϋπολογισμό κατανοητό σε όλους τους πολίτες. Οι φορολογούμενοι γνωρίζουν πού κατευθύνονται οι διαθέσιμοι πόροι, οι δημόσιοι λειτουργοί γνωρίζουν το στόχο που εξυπηρετεί η εργασία τους και αποκτούν κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Τελικό αποτέλεσμα είναι η παροχή υψηλότερου επιπέδου αγαθών και υπηρεσιών στους πολίτες.

Οι διαφορές των δύο τύπων κρατικού προϋπολογισμού συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
Εστιάζει στο είδος της δαπάνης. <i>Ειδικότερα:</i>	Εστιάζει στο είδος των πολιτικών και την απόδοσή τους <i>Ειδικότερα:</i>
• Έχει ως κύριο σημείο αναφοράς την οικονομική (λογιστική) ταξινόμηση (κατηγορίες δαπανών).	• Έχει κύριο σημείο αναφοράς τη λειτουργική ταξινόμηση (πολιτικές και δράσεις που τις υλοποιούν).

⁹¹ Σαργάδος, Β. & Σακκάς, Θ. (2011) *Σημειώσεις του «ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ 1 στα πλαίσια των Θεματικών Ενοτήτων ΓΔ-Θ01, ΓΔ -Θ02, ΓΔ -Θ03»*, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ

• Οι πληροφορίες που παρέχονται ευρέως (Κοινοβούλιο, κοινή γνώμη) για τις κατηγορίες δαπανών που χρηματοδοτούνται είναι ιδιαίτερα αναλυτικές.	• Οι πληροφορίες που παρέχονται για τις κατηγορίες δαπανών περιορίζονται σε βασικές κατηγορίες. Η περαιτέρω ανάλυση των πιστώσεων εμπίπτει στην αρμοδιότητα του κάθε φορέα, σε συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομικών, που καθορίζει τους αναγκαίους κανόνες κατανομής και διαχείρισής τους.
• Οι πληροφορίες για τις πολιτικές που χρηματοδοτούνται είναι σχετικά ελλιπείς.	• Οι πληροφορίες για τις πολιτικές που χρηματοδοτούνται είναι πληρέστερες, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η βασική δόμηση του προϋπολογισμού στηρίζεται στη λειτουργική ταξινόμηση.
• Οι πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα των δαπανών είναι ελάχιστες, κατακερματισμένες και κυρίως δε συνδέονται με τους πόρους που διατίθενται.	• Σημαντικό μέρος της τεκμηρίωσης του προϋπολογισμού αποτελούν πληροφορίες που διευκολύνουν την αξιολόγηση των κρατικών δράσεων. Για κάθε πρόγραμμα/δράση τίθενται μετρήσιμοι στόχοι, συνοδευόμενοι από αξιόπιστους και ακριβείς δείκτες, οι οποίοι μετρούν τα αποτελέσματα και προσδιορίζουν το βαθμό επίτευξης των στόχων. Για κάθε δείκτη προσδιορίζεται η επιθυμητή τιμή, καθώς και στοιχεία για τα αποτελέσματα κατά τα προηγούμενα έτη, προκειμένου να μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για το βαθμό προσέγγισης της τιμής. • διεθνής πρακτική υποδεικνύει ότι οι δείκτες εξειδικεύουν τρεις κατηγορίες στόχων: • κοινωνικο-οικονομικής αποτελεσματικότητας • ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών • αποτελεσματικής διαχείρισης
• Ο ρόλος του Υπουργείου Οικονομικών είναι συνήθως συγκεντρωτικός, τόσο στη φάση της κατάρτισης, όσο και στη φάση της εκτέλεσης. Όμως, ο ρόλος του κυρίως περιορίζεται σε διαδικασίες για τον έλεγχο των δαπανών και την κατανομή και ανακατανομή πιστώσεων.	• Το Υπουργείο Οικονομικών έχει επιτελικό ρόλο, καθορίζει το αναγκαίο πλαίσιο για την επιτυχή άσκηση της δημοσιονομικής πολιτικής. Απαλλάσσεται από τις λεπτομερείς διαδικασίες διαχείρισης πιστώσεων, που μεταφέρονται σε κατώτερο επίπεδο, και δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των φορέων.
• Οι φορείς δε συνδέουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγουν με τους πόρους που απορροφούν. Οι οικονομικές υπηρεσίες που διαχειρίζονται τον προϋπολογισμό του φορέα πολλές φορές δεν έχουν σαφή αντίληψη των στόχων και των επιδιώξεων, τόσο συνολικά του φορέα, όσο και των υπηρεσιών που τον συνθέτουν.	• Οι φορείς έχουν αυξημένες αρμοδιότητες στη διαχείριση των πόρων τους. Συνήθως υπάρχει ευελιξία στην κατανομή και ανακατανομή των πόρων, αλλά πολύ αυστηροί κανόνες σε ό,τι αφορά στα συνολικά όρια δαπανών για κάθε τομέα πολιτικής, ανά φορέα, που εγκρίθηκαν από το Κοινοβούλιο. Είναι υπόλογοι για την αποτελεσματικότητα των δράσεών τους. Συνήθως, κάθε υπουργός λογοδοτεί όχι μόνο για την επιτυχία του έργου του, αλλά και για την ορθολογική διαχείριση των πόρων που του διατέθηκαν.
• Το Κοινοβούλιο εγκρίνει έναν προϋπολογισμό με μεγάλη ανάλυση σε επίπεδο οικονομικής ταξινόμησης, αλλά χωρίς σαφείς ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους από πλευράς των φορέων που χρηματοδοτούνται για την παροχή στους πολίτες δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών.	• Το Κοινοβούλιο εγκρίνει τον προϋπολογισμό με βάση τις πολιτικές που χρηματοδοτούνται και τους στόχους που τίθενται. Απολογιστικά, αξιολογεί το έργο κάθε φορέα με βάση τα αποτελέσματά του.

Πίνακας 1: Σύνοψη διαφορών προϋπολογισμού κονδυλίων και προϋπολογισμού προγραμμάτων (Πηγή:

Παράρτημα εγκυκλίου 2/ 41745/ΑΠ/29.6.2010, Υπουργείο Οικονομικών)

2.2. Ιστορική διαδρομή του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων

Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων εισήχθη για πρώτη φορά από τον υπουργό άμυνας των ΗΠΑ, Robert S. McNamara, την δεκαετία του εξήντα. Ο McNamara θέλησε να ελέγξει τα πολυάριθμα και πολυδάπανα προγράμματα ανάπτυξης του εξοπλισμού, τα οποία και χαρακτηρίζονταν από αυξητική τάση, τόσο ως προς τον χρόνο ολοκλήρωσής τους, όσο και ως προς τον προϋπολογισμό τους. Ο McNamara αναφερόταν στο συγκεκριμένο προϋπολογισμό ως Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (Planning, Programming and Budgeting System - PPBS). Το συγκεκριμένο σύστημα διδασκόταν στο Πανεπιστήμιο του Harvard, αλλά προκαλούσε μικρό ενδιαφέρον και αρκετή κριτική⁹².

Αυτή η νέα προσέγγιση εισήγαγε μια άνευ προηγουμένου διαφάνεια στις διοικητικές λειτουργίες, σε συνδυασμό με αυξημένη λογοδοσία του υπευθύνου, και γι' αυτό το λόγο υπήρξε ευρεία αντίσταση σε όλο το δημόσιο τομέα. Ωστόσο, στη δεκαετία του '80, η Γενική Επιθεώρηση του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) συνέστησε στα κράτη μέλη τη χρήση του προϋπολογισμού προγραμμάτων, ώστε να βελτιώσει τις επιδόσεις τους. Οι περισσότεροι φορείς αντιστάθηκαν στην εφαρμογή του προϋπολογισμού προγραμμάτων, αλλά μόνο ο Διεθνής Οργανισμός Ατομικής Ενέργειας (ΔΟΑΕ) εισήγαγε ένα πλήρες σύστημα προϋπολογισμού προγραμμάτων, το οποίο εφαρμόζει ακόμα και σήμερα.

Ωστόσο, όλα αυτά τα χρόνια, λόγω των έντονων αντιδράσεων από τους υπευθύνους, σε συνδυασμό με την έλλειψη ενδιαφέροντος από την ανώτατη διοίκηση, οδηγήθηκαν τα κράτη που το εφάρμοσαν σταδιακά στο να μειώσουν το βαθμό διαφάνειάς του. Η Κυβέρνηση της Νέας Ζηλανδίας ήταν η πρώτη που εισήγαγε τον προϋπολογισμό προγραμμάτων με μεγάλη επιτυχία. Εντός λίγων ετών, είχε διευθετήσει ένα δυσεπίλυτο πρόβλημα στασιμοπληθωρισμού. Επίσης, από τις αρχές της δεκαετίας του '90, πολλές Κυβερνήσεις οδηγήθηκαν στην ουσιαστικότερη εφαρμογή του προϋπολογισμού προγραμμάτων και κυρίως, την πρώτη δεκαετία του 2000, προέβησαν σε σημαντικές μεταρρυθμίσεις, απαραίτητες για την επιτυχή υλοποίηση του εγχειρήματος⁹³.

2.2.1. ΟΟΣΑ και Προϋπολογισμός Προγραμμάτων

Οι κυβερνήσεις βρίσκονται υπό συνεχώς αυξανόμενη πίεση για αξιολογήσουν την απόδοσή τους. Οι πληροφορίες αναφορικά με την απόδοση του δημόσιου τομέα μπορούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη του κοινού για γνώση και ενημέρωση, καθώς επίσης μπορούν να

⁹² Seligman, D. (1965) *McNamara's Management Revolution*, Fortune, p. 117

⁹³ OECD (2007) *Performance budgeting in OECD countries*, Washington D.C.: OECD, pp.24 - 32

χρησιμοποιηθούν, ώστε να αποδείξουν οι κυβερνήσεις ότι προσφέρουν υπηρεσίες αντίστοιχες των πόρων που χρησιμοποιούνται για αυτές (value for money). Πιθανόν, το πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο προϋπολογισμός απόδοσης ή προγραμμάτων βοηθά τους υπευθύνους στο να λάβουν καλύτερες αποφάσεις⁹⁴ όσον αφορά στο σχεδιασμό πολιτικών.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90, η πλειοψηφία των κυβερνήσεων των χωρών μελών του ΟΟΣΑ, καταγράφουν πληροφορίες αναφορικά με τις επιδόσεις τους (πληροφορίες απόδοσης – Performance Information). Εντούτοις, ο προϋπολογισμός προγραμμάτων περιλαμβάνει περισσότερα στοιχεία από τις πληροφορίες απόδοσης· ασχολείται με τη χρήση αυτών των πληροφοριών στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και την κατανομή των πόρων.

Ο ΟΟΣΑ προσδιορίζει τον προϋπολογισμό προγραμμάτων ως εκείνη τη μορφή προϋπολογισμού που συνδέει πόρους με μετρήσιμα αποτελέσματα. Διαφορετικά μοντέλα προϋπολογισμού προγραμμάτων μπορούν να ενταχθούν κάτω από την σκέπη αυτού του ορισμού⁹⁵. Με αφετηρία αυτή την εννοιολογική προσέγγιση, ο ΟΟΣΑ διακρίνει τους διαφορετικούς τύπους του προϋπολογισμού προγραμμάτων με βάση τη χρήση των πληροφοριών απόδοσης στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και οι διαφορετικές προσεγγίσεις αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Τύπος προϋπολογισμού	Σύνδεση μεταξύ Πληροφοριών απόδοσης και χρηματοδότησης	Προγραμματισμένη ή πραγματοποιηθείσα απόδοση	Κύριος σκοπός κατά την διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού
Παρουσιαστικός	Καμία σύνδεση	Στόχοι ή/ και αποτελέσματα απόδοσης	Λογοδοσία
Με πληροφορίες απόδοσης	Χαλαρή/ έμμεση σύνδεση	Στόχοι ή/ και αποτελέσματα απόδοσης	Προγραμματισμός ή/ και λογοδοσία
Άμεσης απόδοσης	Στενή/ άμεση σύνδεση	Αποτελέσματα απόδοσης	Κατανομή πόρων και λογοδοσία

Πίνακας 2: Διαφορετικά μοντέλα προϋπολογισμού προγραμμάτων (Πηγή: *Performance budgeting in OECD countries, OECD 2007*)

- **Παρουσιαστικός** (Presentational): σε αυτό τον τύπο προϋπολογισμού προγραμμάτων, οι πληροφορίες απόδοσης αποτυπώνονται σε κυβερνητικά έγγραφα, ή έγγραφα του προϋπολογισμού. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι στόχοι απόδοσης, ή

⁹⁴ Το ίδιο, σ.3

⁹⁵ Το ίδιο, σ. 20 – 22

αποτελέσματα απόδοσης. Ταυτόχρονα, οι συγκεκριμένες πληροφορίες συνδράμουν την αύξηση της λογοδοσίας, ωστόσο δε συνδέονται με την κατανομή των πόρων.

- **Με πληροφορίες απόδοσης** (Performance-informed budgeting): Οι διαθέσιμοι πόροι συνδέονται με μελλοντικούς στόχους ή μελλοντικά αποτελέσματα, όχι όμως απευθείας. Οι πληροφορίες απόδοσης είναι σημαντικές για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ωστόσο, δεν καθορίζουν απαραίτητα το ύψος των πόρων που θα διατεθούν για συγκεκριμένες δράσεις.
- **Άμεσης απόδοσης** (Direct/formula performance budgeting): Οι διαθέσιμοι πόροι και η κατανομή αυτών συνδέονται απευθείας και αποκλειστικά με μελλοντικούς στόχους ή μελλοντικά αποτελέσματα. Αυτό το μοντέλο προϋπολογισμού προγραμμάτων εφαρμόζεται μόνο από λίγα μέλη του ΟΟΣΑ⁹⁶.

Η ανωτέρω κατηγοριοποίηση είναι ενδεικτική, ώστε να δώσει πληροφορίες σχετικά με τους διαφορετικούς τρόπους εφαρμογής του προϋπολογισμού προγραμμάτων. Δηλαδή, δεν υπάρχει ένα μόνο μοντέλο προϋπολογισμού προγραμμάτων, αλλά ακόμη και σε χώρες που έχουν υιοθετήσει παρόμοια μοντέλα προϋπολογισμού προγραμμάτων, διαπιστώνεται ότι έχουν προσαρμόσει το μοντέλο προϋπολογισμού προγραμμάτων που χρησιμοποιούν στις ιδιαίτερες εθνικές τους ανάγκες, προτεραιότητες και δυνατότητες⁹⁷.

2.2.2. Προϋπολογισμός Προγραμμάτων στην Ελλάδα

Το Υπουργείο Οικονομικών αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου κατάρτισης, παρουσίασης, εκτέλεσης και αξιολόγησης του κρατικού προϋπολογισμού ανέλαβε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για τη διαμόρφωση του αναγκαίου βασικού πλαισίου για την υιοθέτηση του προϋπολογισμού προγραμμάτων. Χρονικά, οι πρώτες ενέργειες τοποθετούνται το 2005, μετά από παρότρυνση και του ΔΝΤ. Το 2006 υπήρξε μια πρώτη προσπάθεια απεικόνισης του προϋπολογισμού βάσει προγραμμάτων στην εισηγητική έκθεση του προϋπολογισμού του έτους 2007, ενώ το 2007, με τη συνδρομή του ΟΟΣΑ, ξεκίνησε ο

⁹⁶ Για παράδειγμα, η Δανία εφαρμόζει προϋπολογισμό προγραμμάτων άμεσης απόδοσης σε τομείς όπως η ανώτατη εκπαίδευση και η υγεία, όπου τα αποτελέσματα απόδοσης των φορέων συνδέονται άμεσα με τη χρηματοδότηση τους από τον κρατικό προϋπολογισμό. (Πηγή: OECD, Performance budgeting in OECD countries, OECD 2007, ISBN 978-92-64-03403-7, p. 23)

⁹⁷ OECD (2007) *Performance budgeting in OECD countries*, Washington D.C.: OECD, p.20 - 22

πilotικός σχεδιασμός της λειτουργίας «Πολιτισμός, Θρησκεία, Αθλητισμός»⁹⁸. Το 2011, πραγματοποιήθηκε η pilotική εφαρμογή του προϋπολογισμού προγραμμάτων σε όλα τα υπουργεία και τις πρώην περιφέρειες⁹⁹, ενώ το 2012 έχει προγραμματιστεί η εφαρμογή του στους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης. Στο διάστημα 2012 – 2015 έχει προγραμματιστεί η σταδιακή εφαρμογή του προϋπολογισμού προγραμμάτων σε φορείς του ευρύτερου δημοσίου τομέα¹⁰⁰.

Γενικότερα, ο προϋπολογισμός προγραμμάτων αποτελεί ένα σύστημα διαχείρισης προϋπολογισμού όπου η κατηγοριοποίηση των δημοσίων δαπανών γίνεται με κριτήριο τις πολιτικές και τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται, καθώς επίσης και τις επιμέρους δράσεις που υπηρετούν τους στόχους των εν λόγω πολιτικών. Η διεθνής άποψη συμπεκνώνει τις λειτουργίες ενός κράτους στις εξής κατηγορίες:

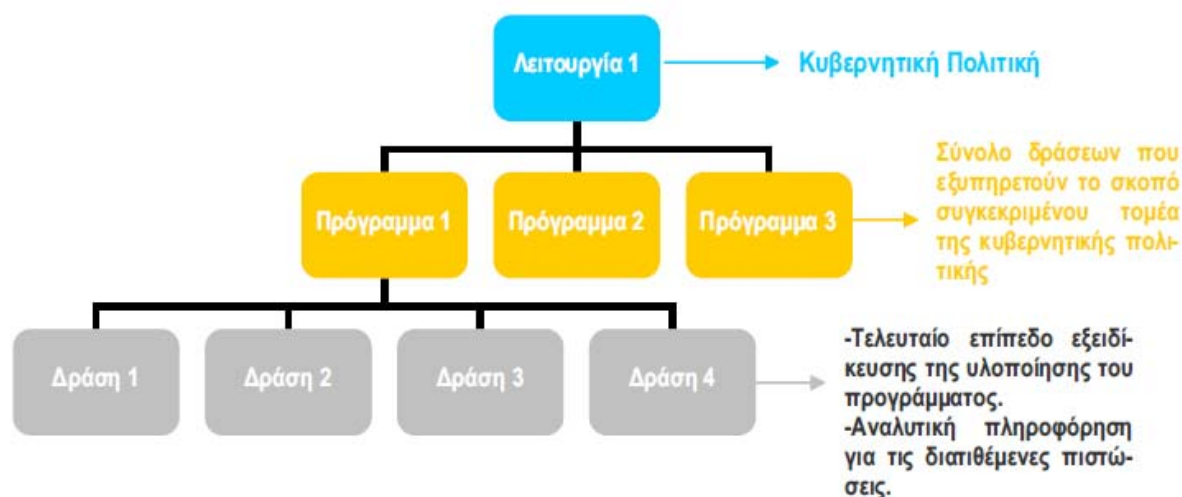
- Άμυνα,
- Εξωτερικές υποθέσεις,
- Θησαυροφυλάκιο
- Δικαιοσύνη,
- Δράσεις για τον άνθρωπο και
- Περιβάλλον.

Η κατηγοριοποίηση ενός προϋπολογισμού προγραμμάτων συνήθως περιλαμβάνει τρία (3) ή τέσσερα (4) επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο, αποτυπώνονται οι βασικοί τομείς πολιτικής ενός κράτους (π.χ. περιβάλλον, δικαιοσύνη) οι οποίοι συναντώνται και με τους όρους «αποστολές» ή «λειτουργίες». Στο δεύτερο (και τρίτο όπου υφίσταται) επίπεδο καταγράφονται τα προγράμματα (και υποπρογράμματα) που εξυπηρετούν τον κάθε τομέα. Κάθε πρόγραμμα (ή υποπρόγραμμα) αναλύεται σε δράσεις που αποτελούν και το τελευταίο επίπεδο εξειδίκευσης της υλοποίησης του κάθε προγράμματος. Η βαθμιαία αποκλιμάκωση των στόχων του Κράτους, ξεκινώντας από τους βασικούς τομείς / λειτουργίες προς τα αντίστοιχα προγράμματα, τα οποία στη συνέχεια εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες δράσεις, απεικονίζεται στο κατωτέρω διάγραμμα.

⁹⁸ Κρατικός προϋπολογισμός 2008, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2008, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας κι Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2007, σ. 13

⁹⁹ Νυν Αποκεντρωμένες Διοικήσεις

¹⁰⁰ Κρατικός προϋπολογισμός 2009, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας κι Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2008, σ. 15



Διάγραμμα 2: Η διάρθρωση των λειτουργιών του προϋπολογισμού προγραμμάτων (Πηγή: Κρατικός Προϋπολογισμός 2008, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2008)

Σε κάθε πρόγραμμα, καταγράφονται όλοι οι πόροι που διατίθενται για την επίτευξη των στόχων του (υλικοί και ανθρώπινοι), καθώς και οι πόροι (εισροές) και τα αποτελέσματα (εκροές) κάθε δράσης συσχετίζονται. Σε όλα τα επίπεδα (λειτουργίες /προγράμματα /δράσεις), τίθενται γενικοί και ειδικοί στόχοι και, όπου είναι εφικτό, μετρήσιμοι δείκτες για να είναι δυνατή η αντικειμενική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που παράγονται από τις κρατικές δράσεις. Στην κατηγοριοποίηση με τη μορφή προγραμμάτων, μπορούν να αποτυπωθούν και οι δράσεις των υπόλοιπων φορέων που παράγουν δημόσια αγαθά και υπηρεσίες, όπως οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης και τα νομικά πρόσωπα. Στους φορείς αυτούς, μεταβιβάζονται από την κεντρική διοίκηση ή αποδίδονται απευθείας από τους πολίτες σημαντικοί πόροι, προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους με τον πλέον άμεσο και ευέλικτο τρόπο για τις τοπικές κοινωνίες αλλά και για ειδικού ενδιαφέροντος δράσεις¹⁰¹.

Ειδικότερα στην ελληνική ΔΔ, για να καταστεί δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν οι δράσεις της κεντρικής διοίκησης με κριτήριο τους τομείς πολιτικής που εξυπηρετούν, έγινε η καταγραφή και η περιγραφή των βασικών κρατικών λειτουργιών. Στη συνέχεια, διαμορφώθηκε ένα σύστημα ταξινόμησης και ανάλυσής τους σε μορφή προγραμμάτων, το **Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων (ΕΣΠ) 2008**. Κατά την πρώτη αυτή κατάταξη, επιχειρήθηκε η απεικόνιση του κρατικού προϋπολογισμού σε λειτουργίες και προγράμματα λαμβάνοντας, όμως, υπόψη τον υφιστάμενο κώδικα κατάταξης εσόδων και εξόδων του κρατικού

¹⁰¹ Κρατικός προϋπολογισμός 2008, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2008, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας κι Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2007, σ. 9 - 10

προϋπολογισμού¹⁰². Στη συνέχεια, στο ΕΣΠ 2009 επιχειρήθηκε αφενός η πλήρης ανάπτυξη της λειτουργικής ταξινόμησης με την ανάπτυξη του τρίτου επιπέδου, της Δράσης, και αφετέρου η διαμόρφωση του κατάλληλου πλαισίου για την εισαγωγή στοιχείων μέτρησης της απόδοσης στη διαδικασία του προϋπολογισμού¹⁰³. Τέλος, το ΕΣΠ 2010, το οποίο και ισχύει έως σήμερα, διαρθρώνεται σε 13 χρηματοδοτούμενες Λειτουργίες (τομείς πολιτικής), 92 Προγράμματα και 605 Δράσεις. Οι 13 χρηματοδοτούμενες Λειτουργίες (και ως ποσοστό επί του ΑΕΠ) απεικονίζονται στους κατωτέρω πίνακες και διαγράμματα¹⁰⁴.

01	ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ
02	ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ
03	ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
04	ΠΑΙΔΕΙΑ
05	ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ - ΘΡΗΣΚΕΙΑ - ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ
06	ΑΜΥΝΑ
07	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ
08	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
09	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
10	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙΚΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
11	ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ
12	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
13	ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Πίνακας 3: Διάρθρωση των Τομέων Πολιτικής του Κράτους, όπως αποτυπώθηκε στο Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων 2010 (Πηγή: Κρατικός Προϋπολογισμός 2010, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2010)

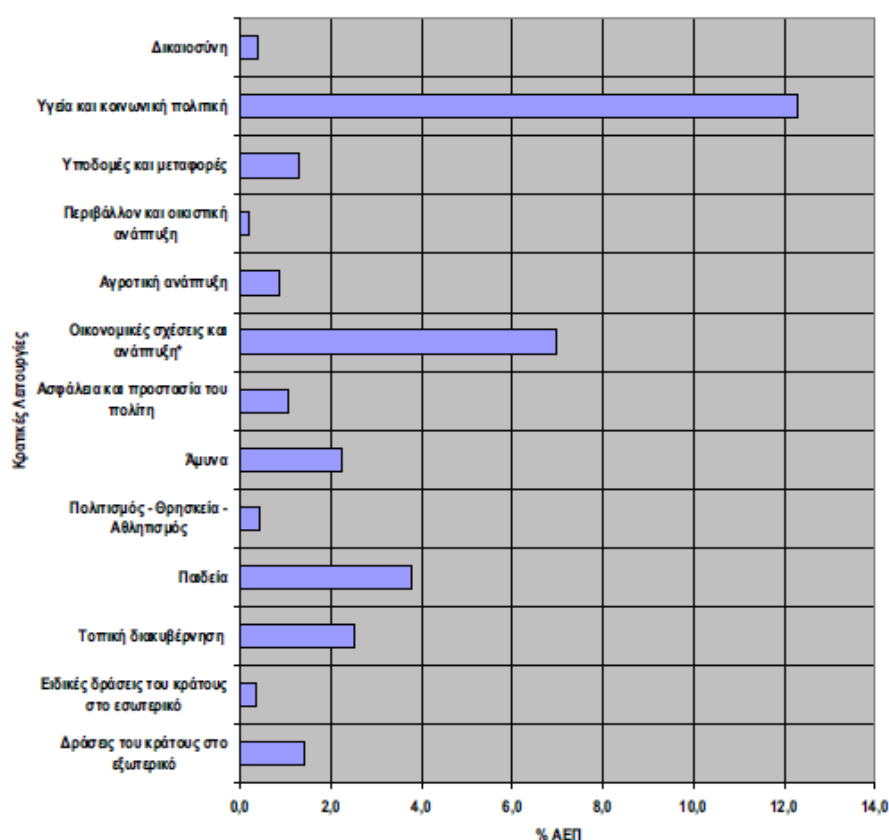
¹⁰² Το ίδιο, σελ 13 - 14

¹⁰³ Κρατικός προϋπολογισμός 2009, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας κι Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2008, σ. 11

¹⁰⁴ Εγκύκλιος ΥΠ.ΟΙΚ., 2/41745/29.06.2010, παράρτημα, σελ 6

Κωδικός Λειτουργίας	Λειτουργίες	Προϋπολογισμός 2010				
		ΤΠ	ΠΔΕ	Σύνολο	% Συμμετοχή	% ΑΕΠ
01	ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ	3.437.383	30.000	3.467.383	4,2	1,4
02	ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ	740.666	167.000	907.666	1,1	0,4
03	ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	3.970.643	2.225.000	6.195.643	7,5	2,5
04	ΠΑΙΔΕΙΑ	7.757.249	1.450.000	9.207.249	11,1	3,8
05	ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ - ΘΡΗΣΚΕΙΑ - ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	886.401	180.000	1.066.401	1,3	0,4
06	ΑΜΥΝΑ	5.431.911	17.000	5.448.911	6,6	2,2
07	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	2.580.226	60.000	2.640.226	3,2	1,1
08	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ*	14.732.005	2.305.000	17.037.005	20,6	7,0
	(Τόκοι και συναφή έξοδα)	(12.950.000)	(0)	(12.950.000)	(15,7)	(5,3)
09	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	1.456.494	685.000	2.141.494	2,6	0,9
10	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙΚΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	87.645	432.000	519.645	0,6	0,2
11	ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	713.996	2.420.000	3.133.996	3,8	1,3
12	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	29.703.635	303.000	30.006.635	36,3	12,3
13	ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	899.746	26.000	925.746	1,1	0,4
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ (01-13)		72.398.000	10.300.000	82.698.000	100,0	33,9
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ)		244.233.000				

Πίνακας 4: Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων (ΕΣΠ) 2010 κατά Λειτουργία (σε χιλ. Ευρώ) (Πηγή: *Κρατικός Προϋπολογισμός 2010, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2010*)



Διάγραμμα 3: Κρατικές δαπάνες προϋπολογισμού 2010 ως % του ΑΕΠ πλην χρεολυσίων (Πηγή: *Κρατικός Προϋπολογισμός 2010, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2010*)

Η περίπτωση του προϋπολογισμού προγραμμάτων στην Ελλάδα, σύμφωνα με την ανωτέρω κατηγοριοποίηση του ΟΟΣΑ, θα μπορούσε να ενταχθεί στη δεύτερη κατηγορία, δηλαδή στον προϋπολογισμό «με πληροφορίες απόδοσης». Με άλλα λόγια, το σύστημα του προϋπολογισμού προγραμμάτων που υιοθετείται σταδιακά από την ελληνική ΔΔ, περιλαμβάνει πληροφορίες απόδοσης σχετικά με τις δράσεις που αναλαμβάνουν οι κατά περίπτωση αρμόδιοι φορείς, οι οποίες αξιοποιούνται κατά την κατανομή των πόρων του προϋπολογισμού. Ο τρόπος, ωστόσο, της σύνδεσης των πόρων με την απόδοση των προγραμμάτων δεν προβλέπεται να είναι εκ των προτέρων καθορισμένος, όπως στην τρίτη κατηγορία προϋπολογισμού προγραμμάτων («προϋπολογισμός άμεσης απόδοσης»). Σκόπιμο θα ήταν, επομένως, μετά τα πρώτα έτη εφαρμογής και μετά την ωρίμανση του νέου συστήματος προϋπολογισμού προγραμμάτων που έχει σχεδιάσει το Υπουργείο Οικονομικών, η Ελλάδα να προβεί σε κατάρτιση «προϋπολογισμού άμεσης απόδοσης» σε ορισμένους τομείς δημόσιας πολιτικής, όπως για παράδειγμα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, προκειμένου να χρηματοδοτούνται τα εκάστοτε προγράμματα σπουδών με βάση την απόδοσή τους¹⁰⁵.

2.3. Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και στρατηγικός σχεδιασμός των φορέων

Προκειμένου ο προϋπολογισμός προγραμμάτων να συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό της δημοσιονομικής διαχείρισης, δεν πρέπει να θεωρηθεί απλά ως αλλαγή στην απεικόνιση και τη δομή του κρατικού προϋπολογισμού, αλλά ως αποτύπωση του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα. Η θεώρηση αυτή περιλαμβάνει δύο αλληλοσυμπληρούμενες διαστάσεις:

- Μεσοπρόθεσμος (τριετής) επιχειρησιακός και οικονομικός προγραμματισμός
- Προϋπολογισμός - Ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο

Προϋπολογισμός προγραμμάτων και μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός

Ο μετασχηματισμός του κρατικού προϋπολογισμού σε ουσιαστικό προϋπολογισμό προγραμμάτων συνεπάγεται την κατάρτιση τριετών σχεδίων, «συμβολαίων», από πλευράς των υπουργείων - φορέων, με σαφή αποτύπωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και μετρήσιμους στόχους για κάθε τομέα πολιτικής.

¹⁰⁵ Εργασία «Διοίκηση μέσω Στόχων: Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων στο πλαίσιο του διαρκούς εκσυγχρονισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης», Ελένη Πολύζου, σελ 40 - 41

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί βασική αρχή και θεμελιώδη συνιστώσα επιτυχίας για κάθε οργανισμό. Όπως σε μια ιδιωτική επιχείρηση, οι μέτοχοι γνωρίζουν τις βασικές στοχεύσεις της, έτσι και στο κράτος η ενημέρωση για τις κύριες προτεραιότητες του κυβερνητικού έργου αποτελεί βασικό στοιχείο δημοκρατίας και πράξη σεβασμού απέναντι στο φορολογούμενο πολίτη. Η παρουσίαση όλων των δεδομένων του προϋπολογισμού απλά και κατανοητά για όλους τους πολίτες της χώρας είναι απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου να είναι εφικτός ο έλεγχος από τους ίδιους τους πολίτες.

Η τρέχουσα δημοσιονομική συγκυρία και η ανταπόκριση στις διεθνείς υποχρεώσεις της χώρας καθιστούν αναγκαίο τον ακριβέστερο μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό των κρατικών εσόδων και δαπανών. Η βελτίωση του προγραμματισμού αποτελεί ουσιαστικό συστατικό στοιχείο στην κατεύθυνση της επίτευξης της δημοσιονομικής πειθαρχίας¹⁰⁶. Ο μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός έχει ακόμη σημαντικότερη βαρύτητα σήμερα καθώς συμπληρώνεται και επηρεάζεται από το Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα Δημοσιονομικής Στρατηγικής (ΜΠΔΣ) για την περίοδο 2012- 2015¹⁰⁷, στο οποίο έχουν τεθεί οι στόχοι και οι άξονες της δημοσιονομικής πολιτικής, που πρέπει να ακολουθήσει η χώρα, ώστε να επιτύχει μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος και του χρέους, ως ποσοστά του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ), να αντιμετωπίσει χρόνιες διαρθρωτικές αδυναμίες, να εξασφαλίσει οικονομική σταθερότητα και να επιστρέψει σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Προϋπολογισμός προγραμμάτων και ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο του φορέα

Η θεώρηση του προϋπολογισμού προγραμμάτων ως ετήσια εξειδίκευση του τριετούς προγραμματισμού του φορέα και αποτύπωση του επιχειρησιακού του σχεδίου μετατοπίζει το κέντρο βάρους από το «πόσο» δαπανά το κράτος στο «πόσο, γιατί και με τι αποτέλεσμα».

Στο επιχειρησιακό πρόγραμμα, καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι, οι αναπτυξιακές προτεραιότητες του φορέα και οι δράσεις που πρόκειται να υλοποιήσει την επόμενη χρονική περίοδο, σε όλους τους τομείς των αρμοδιοτήτων του. Επίσης, περιλαμβάνονται στόχοι και δράσεις για τη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας. Τέλος, συμπεριλαμβάνονται όλες οι δράσεις των Νομικών Προσώπων που εποπτεύει ο φορέας¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Κρατικός προϋπολογισμός 2010, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2010, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Παπακωνσταντίνου Γ, Υπουργό Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2009, σ. 9

¹⁰⁷ ν.3985/11 «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015»

¹⁰⁸ Συνοπτικό Ενημερωτικό Σημείωμα για τα Επιχειρησιακά Προγράμματα, διαθέσιμο στο <http://www.aigaleo.gr/Default.aspx?tabid=427&language=en-US> (τελευταία επίσκεψη, 1/9/2011)

Έως σήμερα, η κατάρτιση του προϋπολογισμού ενός φορέα αποτελεί ευθύνη των οικονομικών υπηρεσιών του. Στο πλαίσιο του προϋπολογισμού προγραμμάτων, πέρα από τα οικονομικά στοιχεία, θα απαιτείται να τεκμηριώνονται οι δράσεις που θα πραγματοποιηθούν, το προσωπικό που θα διατεθεί για κάθε μια δράση και η διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Όλες οι υπηρεσίες θα είναι κοινωνοί και συν-διαμορφωτές του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα. Σκοπός της προβλεπόμενης διαδικασίας είναι η εισαγωγή μόνιμων διαδικασιών και «κουλτούρας» προγραμματισμού σε όλους τους φορείς.

Ο ετήσιος οικονομικός - επιχειρησιακός προγραμματισμός συνοδεύεται από στοιχεία αξιολόγησης της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων. Η παρακολούθηση των δεικτών που ελέγχουν το βαθμό επίτευξης των στόχων παρέχει τη δυνατότητα έγκαιρου εντοπισμού των αποκλίσεων, προκειμένου να εξεταστούν τα συγκεκριμένα αίτια και να ληφθούν, κατά περίπτωση, τα απαιτούμενα μέτρα¹⁰⁹.

2.4. Προϋποθέσεις εφαρμογής & αποτίμηση της έως τώρα πορείας

Η έως τώρα πιλοτική εφαρμογή του προϋπολογισμού προγραμμάτων στην Ελλάδα έχει συμβάλει στο να αναδειχθούν σημαντικά οφέλη, τα πιο σημαντικά εκ των οποίων είναι τα εξής¹¹⁰:

- **Ανάδειξη σημαντικών πολιτικών και δραστηριοτήτων** που χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό και έως σήμερα δεν αναδεικνύονταν, δυσχεραίνοντας,

Στα **οφέλη** του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων περιλαμβάνονται η ανάδειξη των σημαντικών πολιτικών, η ενίσχυση της διαφάνειας και η σταδιακή αλλαγή της κουλτούρας δράσης της ΔΔ.

τόσο τον υπολογισμό του κόστους, όσο και την αξιολόγησή τους. Το υφιστάμενο

σύστημα προϋπολογισμού, επικεντρώνοντας στο είδος της δαπάνης δεν παρέχει τέτοιου είδους πληροφόρηση. Η πλήρης ανάδειξη όλων των περιοχών δραστηριοποίησης του κράτους αποτελεί βασικό εργαλείο για την ορθολογική αξιοποίηση των δημόσιων πόρων.

- **Ενίσχυση της διαφάνειας** μέσα από την ανάδειξη δραστηριοτήτων των φορέων, πέραν της κύριας δραστηριότητάς τους, για τις οποίες έως σήμερα δεν παρεχόταν πληροφόρηση, αν και απορροφούν μεγάλο μέρος των πιστώσεων.

¹⁰⁹ Το ίδιο, σ. 9 – 10

¹¹⁰ Κρατικός προϋπολογισμός 2010, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2010, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Παπακωνσταντίνου Γ, Υπουργό Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2009, σ. 14 – 18

- **Συντονισμός της χρηματοδότηση της ίδιας υπηρεσίας** ή του ίδιου νομικού προσώπου από διαφορετικούς φορείς. Με τον προϋπολογισμό προγραμμάτων, διαμορφώνεται η βάση για τον καλύτερο συντονισμό των κοινών δράσεων των φορέων με στόχο την εξοικονόμηση σημαντικού μέρους δημόσιων πόρων.
- **Σταδιακή αλλαγή της φιλοσοφίας των στελεχών της ΔΔ**, ενίσχυση της συνεργασίας των υπηρεσιών κάθε φορέα για την ανταπόκριση στην επιχειρησιακή – συστημική προσέγγιση του προϋπολογισμού, η συνειδητοποίηση ότι το νέο σύστημα προϋπολογισμού συνιστά μια συνολικά διαφορετική προσέγγιση της δημόσιας διαχείρισης και ενισχύει την πληροφόρηση των πολιτών, προβάλλοντας ταυτόχρονα το έργο των φορέων.

Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων δεν αποτελεί μόνο διαφορετική αποτύπωση και παρουσίαση του κρατικού προϋπολογισμού, αλλά συνεπάγεται συνολική διαφοροποίηση της δημοσιονομικής διαχείρισης και κατ' επέκταση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα.

Για την επιτυχή εισαγωγή του βασικές προϋποθέσεις είναι οι εξής:

- Συναινέση και ισχυρή βούληση για τη μετάβαση στο νέο σύστημα, τόσο από την εκτελεστική όσο και από τη νομοθετική εξουσία,
- Ενδυνάμωση των οικονομικών υπηρεσιών των υπουργείων και σύσταση υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου^{111&112},
- Διαμόρφωση λογιστικών προτύπων και λογιστικού συστήματος για το Δημόσιο, λαμβάνοντας υπόψη ανάλογα διεθνή πρότυπα, καθώς και τα ισχύοντα στον ιδιωτικό τομέα και
- σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα¹¹³.

Από τα ανωτέρω καθίσταται σαφές ότι η μετάβαση και υιοθέτηση του προϋπολογισμού προγραμμάτων είναι μια μακρόχρονη και σταδιακή διαδικασία. Στην αρχή, καθορίζονται οι βασικές κρατικές λειτουργίες και δράσεις (π.χ. όπως αυτές αποτυπώνονται στην ελληνική περίπτωση στο ΕΣΠ) και εξειδικεύονται ανά φορέα. Το επόμενο βήμα είναι-

¹¹¹ Η συγκεκριμένη προϋπόθεση πραγματοποιείται με τη σύσταση Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υποθέσεων σε κάθε Υπουργείο προκειμένου να παρακολουθούνται οι δαπάνες τους αποτελεσματικότερα (ν.3943/2011, άρ. 49, παρ. 12)

¹¹² Βλ. συνέντευξη Ε. Δημητρίου

¹¹³ Κρατικός προϋπολογισμός 2008, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2008, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας κι Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2007, σ. 12

αναπόφευκτα- η σύνδεση των προγραμματισμένων δράσεων με συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους και δείκτες απόδοσης για τον κάθε φορέα ξεχωριστά.

Στην ελληνική περίπτωση, αυτό θα αποτυπωθεί με τη σύνδεση του προϋπολογισμού προγραμμάτων και του ν.3230/2004. Οι στόχοι που θέτει ο φορέας θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τους πόρους που έχει στη διάθεσή του και τον επιμερισμό αυτών σε κάθε διακριτή δραστηριότητα. Το τελευταίο στάδιο σχετίζεται με τη σύνδεση των ανωτέρω με κίνητρα χρηματοδότησης για το φορέα. Οι φορείς οι οποίοι επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν τεθεί και μεγιστοποιούν κατ' αυτό τον τρόπο την κοινωνική ευημερία θα πρέπει να χαίρουν διαφορετικής αντιμετώπισης έναντι άλλων φορέων, που δε χρησιμοποίησαν με βέλτιστο τρόπο τους πόρους τους και δεν πέτυχαν στον επιθυμητό βαθμό τα αναμενόμενα αποτελέσματα¹¹⁴.

¹¹⁴ Diamond, J. (2007) *Overview of Performance Budgeting*, Performance Budgeting Seminar, ITP, Pune, India, 1-5 Oct 2007, OECD

3. Το Μνημόνιο Συνεννόησης

3.1. Λόγοι που οδήγησαν στη σύναψη του Μνημονίου

Η διεθνής χρηματοοικονομική κρίση που ξεκίνησε στα μέσα του 2007 καθώς και η εξάντληση της δυναμικής των εγχώριων παραγωγικών συντελεστών που τροφοδοτούσαν την ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, συντέλεσαν στο να οδηγηθεί η ελληνική οικονομία σε τροχιά ύφεσης στο δεύτερο μισό του 2009. Επιπρόσθετα, την τελευταία τριετία, η διασταλτική δημοσιονομική πολιτική σε συνδυασμό με την υπερβολική αύξηση των δημοσίων δαπανών, είχαν ως αποτέλεσμα το δημοσιονομικό εκτροχιασμό της Ελλάδας. Η διεθνής χρηματοοικονομική κρίση που αφενός οδήγησε σε παγκόσμιο επίπεδο στον περιορισμό της ρευστότητας και αφετέρου συντέλεσε στο να εστιάσουν οι διαχειριστές κεφαλαίων σε όλες τις προβληματικές πτυχές της παγκόσμιας οικονομίας, συνεπικούρησε αναπόφευκτα στο να μειωθεί δραματικά η δυνατότητα της Ελλάδας να χρηματοδοτεί με φθηνούς πόρους το υφιστάμενο αναπτυξιακό πρότυπο, με την υπερβολική εξάρτησή του από την κατανάλωση. Υπό αυτές τις συνθήκες, η Ελλάδα ήρθε αντιμέτωπη με το κόστος των ανωτέρω επιλογών της¹¹⁵.

Η συμμετοχή της Ελλάδας στην ζώνη των χωρών που έχουν υιοθετήσει το Ευρώ συνέβαλε στο να τεθεί υπό την «ομπρέλα προστασίας» της Ευρωζώνης, ώστε να επιτύχει να

***Το Μνημόνιο Συνεννόησης:** εργαλείο διασφάλισης της χρηματοδότησης των αναγκών της ελληνικής οικονομίας και αποφυγής της χρεοκοπίας*

ξεπεράσει τις συνέπειες της οικονομικής αυτής κρίσης και να μην οδηγηθεί σε στάση

πληρωμών. Με τη δημοσιονομική κρίση να εξαπλώνεται στις περισσότερες χώρες του Ευρώ, η κοινοτική αλληλεγγύη δεν θα μπορούσε να υλοποιηθεί και να μεταφραστεί σε έναν μηχανισμό στήριξης με άμεσα διαθέσιμους πόρους, χωρίς την υιοθέτηση από τη χώρα ενός μεσοπρόθεσμου προγράμματος ανασυγκρότησης της οικονομίας που θα απέβλεπε στη δημοσιονομική εξυγίανση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας¹¹⁶.

Την τεχνογνωσία¹¹⁷ για την εφαρμογή αυτού του προγράμματος προσέφεραν το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ΕΕ) και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), οι οποίοι κατήρτισαν το σχετικό πρόγραμμα, διαθέτοντας

¹¹⁵ IOBE (2010) *Τριμηνιαία Έκθεση του IOBE 2/10*, Αθήνα: IOBE

¹¹⁶ Ζώτου, Α. Κυπριώτη, Μ Μαστρομιχάλης, Ν. Μπούνας, Ι. Χασάνη, Ε. (2011) *Επιτήρηση της ελληνικής οικονομίας και εφαρμογή του ελληνικού μνημονίου*, Αθήνα: ΕΣΔΔ, σ.5

¹¹⁷ Το ίδιο.

παράλληλα ένα ποσό της τάξης των 110 δις. ευρώ (80 δις. από την Ευρωζώνη, 30 δις. από το ΔΝΤ), προκειμένου η Ελλάδα να καλύψει τις μεσοπρόθεσμες δανειακές της ανάγκες.¹¹⁸ Κεντρικός στόχος του Μνημονίου είναι η **σταδιακή μείωση των δημοσίων ελλειμμάτων σε ποσοστό 3% μέχρι το 2014**. Όσον αφορά στο δημόσιο χρέος προβλέπεται συνέχιση της αύξησής του ως το 2014 και μόνο με την **εμφάνιση πρωτογενών πλεονασμάτων** στον προϋπολογισμό θα αρχίσει η διαδικασία μείωσής του¹¹⁹.

Όλα τα ανωτέρω αποτυπώθηκαν στο Μνημόνιο Συνεννόησης (Memorandum of Understanding), το οποίο υπογράφηκε στις 5 Μαΐου 2010^{120 & 121}. Η παρέμβαση της Ε.Ε. και του ΔΝΤ οδήγησε στη σύνταξη ενός προγράμματος που έχει ως βασικό στόχο:

- 1) τόσο την κάλυψη των δανειακών αναγκών της Ελλάδας για περίπου τρία χρόνια
- 2) όσο και τη δημιουργία ενός νέου αναπτυξιακού προτύπου,

που θα επιτρέπει την έξοδο της χώρας από την κρίση και την επιστροφή της σε διατηρήσιμους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης. Αυτοί οι στόχοι θα γίνουν πραγματικότητα μέσω της διόρθωσης των δημοσιονομικών και εξωτερικών ανισορροπιών και της αποκατάστασης της εμπιστοσύνης. Χωρίς την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στη

Οι ενέργειες του Μνημονίου Συνεννόησης εστιάζουν στη δημιουργία πρωτογενών πλεονασμάτων, καθώς και στην επίλυση των διαρθρωτικών προβλημάτων

βιωσιμότητα της δημοσιονομικής και οικονομικής κατάστασης, το

κόστος χρηματοδότησης της οικονομίας είναι αναπόφευκτο ότι θα παραμείνει υψηλό, αν όχι να αυξηθεί περαιτέρω. Οι δημοσιονομικές και εξωτερικές ανισορροπίες πρέπει να διορθωθούν. Η ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δύο αυτών προβλημάτων αποτελεί μία πρόκληση, η οποία απαιτεί ριζικό επαναπροσανατολισμό της οικονομίας. Η ανάπτυξη δεν είναι πιθανό να είναι δυναμική άμεσα μετά την εφαρμογή των αρχικών διορθωτικών δημοσιονομικών μέτρων, αλλά με την εφαρμογή μίας χρηματοπιστωτικής πολιτικής για τη διατήρηση της ευρωστίας του τραπεζικού τομέα και δυναμικών¹²².

Το Μνημόνιο περιλαμβάνει πόρους €80 δις. διακρατικών δανείων από τους εταίρους της Ευρωζώνης (πλην Σλοβακίας) και €30 δις. από το ΔΝΤ. Τα χρήματα θα δίνονται με

¹¹⁸ IOBE (2010) *Τριμηνιαία Έκθεση του IOBE 2/10*, Αθήνα: IOBE

¹¹⁹ Λαπαβίτσας, Κ. (2011) *Ο χάρτης της κρίσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος

¹²⁰ Χαρδούβελης, Γ. (2010) *Το χρονικό της διεθνούς και συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: αίτια, επιπτώσεις, αντιδράσεις, προοπτική*, Εισαγωγικό κεφάλαιο στον τόμο: Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον, Επιμέλεια Καραμούζης Ν. & Χαρδούβελης Γ., Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνης

¹²¹ Επικυρώθηκε με το ν.3845/2010

¹²² Μνημόνιο Συνεννόησης, σ. 2

δόσεις (κάθε τρεις μήνες), αφού πρώτα θα αξιολογείται η **πορεία υλοποίησης των μέτρων** που περιλαμβάνονται στο Μνημόνιο.

3.2. Νομική Υπόσταση και Διάρθρωση του Μνημονίου¹²³

Η πεμπτούσια του Μνημονίου, ως αυτό έλαβε σάρκα και οστά, ήτοι νομική μορφή και υπόσταση με τον ν.3845/2010, συνίσταται στο ότι πρόκειται για ένα οικονομικό πρόγραμμα του ελληνικού κράτους, με το οποίο καθορίζονται οι στόχοι δημοσιονομικής προσαρμογής, και τα μέσα επίτευξής τους εντός της προβλεπομένης τριετούς προγραμματικής περιόδου, καθώς και ένα συγκεκριμένο δεσμευτικό χρονοδιάγραμμα προώθησης των ενεργειών που συνιστούν τις προϋποθέσεις της οικονομικής πολιτικής με σκοπό την ενεργοποίηση του ευρωπαϊκού μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας. Δομείται δε κατά τα κατωτέρω διαλαμβανόμενα σε τρία επιμέρους μνημόνια.

- το «**Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής**» (**Memorandum of Economic και Financial Policies**), με το οποίο καθορίζονται οι στρατηγικού χαρακτήρα στόχοι του προγράμματος και τα επιμέρους δημοσιονομικά, χρηματοπιστωτικά και διαρθρωτικά μέτρα, που πρέπει να ληφθούν για τη βελτίωση της δημοσιονομικής κατάστασης της χώρας και την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας,
- το «**Μνημόνιο στις συγκεκριμένες προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής**», **Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality**, στο οποίο γίνεται εξειδίκευση και λεπτομερής περιγραφή των ανωτέρω μέτρων και του χρονοδιαγράμματος θέσπισης και υλοποίησής τους μέχρι και το τέλος του 2011 (δηλαδή τι πρέπει να γίνει, ποιος είναι υπεύθυνος και έως πότε θα ολοκληρωθεί), και
- το «**Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης**» (**Technical Memorandum of Understanding**),¹²⁴ προσδιορίζει το πλαίσιο συνεννόησης με το οποίο αποσαφηνίζεται η έννοια των χρησιμοποιούμενων όρων, καθορίζονται τα ποσοτικά κριτήρια απόδοσης και τα λοιπά κριτήρια αναφοράς (πχ μέσω του ορισμού δεικτών που υπόκεινται σε ποσοτικούς στόχους), οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης του προγράμματος, καθώς και άλλες τεχνικού χαρακτήρα λεπτομέρειες, καθώς και οι

¹²³ Ζώτου, Α. Κυπριώτη, Μ Μαστρομιχάλης, Ν. Μπούνιας, Ι. Χασάνη, Ε. (2011) *Επιτήρηση της ελληνικής οικονομίας και εφαρμογή του ελληνικού μνημονίου*, Αθήνα: ΕΣΔΔ, σελ 29-32

¹²⁴ Η τριμερής διάκριση των αξόνων του μνημονίου ακολουθείται και από την εισήγηση του ΣΤΕ στην περί μνημονίου προσφυγή

υποχρεώσεις για παροχή πληροφόρησης, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επαρκής παρακολούθηση των στόχων.

Ειδικότερα, στο «**Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής**» περιγράφονται κατ' αρχάς οι δυσμενείς εξελίξεις των δημοσιονομικών μεγεθών της Ελλάδας, οι οποίες κατέστησαν αδύνατη τη χρηματοδότησή της από τις διεθνείς αγορές και αναγκαία την προσφυγή της στο μηχανισμό στήριξης. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται οι κύριοι στόχοι του περιληφθέντος στο Μνημόνιο προγράμματος, οι οποίοι συνίστανται στη διόρθωση των δημοσιονομικών και εξωτερικών ανισορροπιών και στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης των αγορών με το πρόγραμμα, το οποίο περιγράφεται λεπτομερώς στο «**Μνημόνιο στις συγκεκριμένες προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής**», έχουν προσδιορισθεί πλήρως τα δημοσιονομικά μέτρα που πρέπει να ληφθούν τους υπόλοιπους μήνες του 2010 και έως το τέλος του 2012. Στο ίδιο πρόγραμμα έχουν προσδιορισθεί σε μεγάλο βαθμό και τα δημοσιονομικά μέτρα που πρόκειται να εφαρμοσθούν για το 2013. Ειδικότερα, οι οικονομικές πολιτικές που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων επιμερίζονται σε δημοσιονομικές πολιτικές (συμπεριλαμβανομένης και της αναμόρφωσης του ασφαλιστικού συστήματος), σε πολιτικές για τον χρηματοπιστωτικό τομέα και σε διαρθρωτικές πολιτικές, οι οποίες αναλύονται περαιτέρω σε πολιτικές εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, στην ενίσχυση της αγοράς εργασίας και εισοδηματικής πολιτικής, στη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στις πολιτικές σχετικές με τις αποκρατικοποιήσεις και σε πολιτικές-μεθόδους απορρόφησης κοινοτικών κονδυλίων. Ακολούθως, επιχειρείται ο λεπτομερής καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης της προόδου υλοποίησης του προγράμματος μέχρι το τέλος του 2011. Στο μνημόνιο αυτό ορίζεται, ειδικότερα, **ότι οι ανά τρίμηνο εκταμιεύσεις** της διμερούς οικονομικής βοήθειας από τα κράτη - μέλη της Ευρωζώνης θα γίνεται βάσει των υποβληθέντων τριμηνιαίων απολογισμών και **μόνον εφόσον** διαπιστώνεται αφενός ότι έχουν πληρωθεί τα ποσοτικά κριτήρια επιδόσεων, αφετέρου ότι έχει επιτευχθεί ικανοποιητική πρόοδος ως προς την τήρηση των κριτηρίων πολιτικής του μνημονίου.

Στον ανωτέρω νόμο προσαρτήθηκαν ως παραρτήματα:

- η δήλωση των Αρχηγών Κρατών και Κυβερνήσεων της Ευρωζώνης της 25ης Μαρτίου 2010 (Παράρτημα Ι),
- η δήλωση για τη στήριξη της Ελλάδας από τα κράτη - μέλη της ζώνης του Ευρώ της 11ης Απριλίου 2010 (Παράρτημα ΙΙ),
- το «Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής» (Παράρτημα ΙΙΙ)

- και το «Μνημόνιο Συνεννόησης για τις συγκεκριμένες προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής» (Παράρτημα IV).

Η αιτιολογική έκθεση, που συνοδεύει το ν.3845/2010, αναφέρεται στους λόγους, που οδήγησαν την Κυβέρνηση στην υποβολή αιτήματος για την ενεργοποίηση του μηχανισμού στήριξης, καθώς και στις συνέπειες που έχει η ενεργοποίηση του μηχανισμού αυτού και συγκεκριμένα αναφέρεται ότι «*Το αίτημα της Κυβέρνησης για ενεργοποίηση αυτού του μηχανισμού αποτέλεσε πράξη ευθύνης και ιστορική υποχρέωση απέναντι στον κίνδυνο κατάρρευσης της οικονομίας λόγω αδυναμίας δανεισμού. Η προσφυγή στο μηχανισμό ήταν το τελευταίο καταφύγιο για να αποτραπεί η χρεοκοπία της χώρας. Ταυτόχρονα η ανάγκη προσφυγής στο μηχανισμό στήριξης μας οδηγεί στην ανάγκη να λάβουμε πρόσθετα μέτρα, για να εγγυηθούν οι εταίροι μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο τη χρηματοδότηση των αναγκών μας, αλλά και για να βρούμε ασφαλείς από την κρίση. ...*».¹²⁵

3.3. Στόχοι και Ενέργειες που θέτει το Μνημόνιο

Προϋπόθεση για την άντληση των δόσεων του δανείου είναι η επίτευξη δημοσιονομικής πειθαρχίας, σταθεροποίησης και προστασίας του χρηματοοικονομικού τομέα και η πραγματοποίηση ουσιαστικών διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.¹²⁶

Οι ανωτέρω στόχοι εξειδικεύονται σε επιμέρους δράσεις με ιδιαίτερη ανάλυση του τι δεσμεύεται η Ελλάδα να πραγματοποιήσει, ποιος είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση και πότε η ενέργεια πρέπει να έχει ολοκληρωθεί. Οι βασικοί σκοποί του Μνημονίου αναφέρονται στο πρώτο τμήμα αυτού, δηλαδή το «*Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής*», ενώ εξειδικεύονται με λεπτομέρεια στο δεύτερο τμήμα αυτού, δηλαδή το «*Μνημόνιο στις συγκεκριμένες προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής*». Συνοπτικά οι συμφωνημένες δράσεις με την τρόικα αφορούν στα εξής σημεία:

1. Δημοσιονομικές παρεμβάσεις

- 1.1. Η δημοσιονομική στρατηγική έχει ως κεντρικό άξονα την τοποθέτηση του λόγου δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ σε πτωτική τροχιά από το 2013 και μετά, καθώς και τη μείωση του ελλείμματος της γενικής κυβέρνησης αισθητά κάτω από το 3% του ΑΕΠ έως το 2014.

¹²⁵ Εισηγητική έκθεση του Ν.3845/2010

¹²⁶ Στουρνάρας, Γ. (2011) *Η Κρίση Χρέους στην Ευρωζώνη και στην Ελλάδα και Προτάσεις για την αποτελεσματική της αντιμετώπιση μετά τις αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της 25ης Μαρτίου*, Ομιλία στην ΕΣΔΔ, Αθήνα

- 1.2. Ένα πολύ καλό ξεκίνημα έχει ήδη γίνει, με το έλλειμμα του πρώτου τριμήνου του 2010 να περιορίζεται σημαντικά. Όσο για το υπόλοιπο του 2010, επιπλέον μέτρα θα εφαρμοστούν πέρα από εκείνα που αναφέρονται στην Απόφαση και Σύσταση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της 16ης Φεβρουαρίου 2010, καθώς και εκείνων που ανακοινώθηκαν το Μάρτιο του 2010¹²⁷. Τα τρία σημαντικότερα άμεσα μέτρα είναι η άμεση μείωση του λογαριασμού μισθοδοσίας του δημοσίου τομέα και των δαπανών για πληρωμές συντάξεων, καθώς και η περαιτέρω αύξηση του ΦΠΑ και κάποιων

Βασικές διαρθρωτικές παρεμβάσεις του Μνημονίου Συνεννόησης: ασφαλιστικό σύστημα και σύστημα υγείας, αγορά εργασίας, λειτουργία της ΔΔ, ανάπτυξη του ανταγωνισμού & προσέλκυση επενδύσεων, φορολογικό σύστημα

συγκεκριμένων
ειδικών φόρων
κατανάλωσης (μέτρα
που συνδυασμένα με
άλλα, αποδίδουν

περαιτέρω εξοικονόμηση της τάξεως του 2½% του ΑΕΠ, ήδη από το 2010). Αυτό θα εξασφαλίσει ότι, παρά την ύφεση, το δημοσιονομικό έλλειμμα θα περιοριστεί από περίπου 13,6 % του ΑΕΠ το 2009 σε 8,1 % του ΑΕΠ το 2010.

- 1.3. Για το 2011 και μετά έχουν προσδιοριστεί επιπλέον μέτρα αύξησης των εσόδων και μείωσης των δαπανών, προκειμένου να εξασφαλιστούν οι δημοσιονομικοί στόχοι.

1.3.1. Οι δαπάνες θα μειωθούν κατά ένα ισοδύναμο γύρω στο 7% του ΑΕΠ μέχρι το 2013.

1.3.2. Τα έσοδα θα αυξηθούν κατά περίπου 4% του ΑΕΠ έως το 2013.

2. Διαρθρωτικά μέτρα^{128 & 129}

- 2.1. **Ασφαλιστικό σύστημα:** Στόχος είναι η βιωσιμότητα του συστήματος. Για το λόγο αυτό, μεταξύ άλλων, μειώνεται ο αριθμός των Ταμείων σε τρία, συνδέονται οι παροχές με τις εισφορές με παράλληλη θέσπιση μίας κοινωνικής σύνταξης (εγγυημένο εισόδημα για ασθενείς εισοδηματικές τάξεις άνω των 65 ετών), αλλάζει ο τρόπος υπολογισμού της σύνταξης που θα γίνεται με βάση όλο τον εργασιακό βίο, εισάγοντας το 65^ο έτος και τα 40 έτη εργασίας ως προϋποθέσεις για τη χορήγηση πλήρους σύνταξης, και περιορίζεται η πρόωγη συνταξιοδότηση, είτε λόγω ειδικών

¹²⁷ Τα μέτρα που θεσπίστηκαν με τον ν.3833/2010

¹²⁸ Ζώτου, Α. Κυπριώτη, Μ Μαστρομιχάλης, Ν. Μπούνιας, Ι. Χασάνη, Ε. (2011) *Επιτήρηση της ελληνικής οικονομίας και εφαρμογή του ελληνικού μνημονίου*, Αθήνα: ΕΣΔΔ, σ. 45-51

¹²⁹ Στο παράρτημα επισυνάπτεται πίνακας με το χρονοδιάγραμμα των αρχικών μέτρων που προέβλεπε το Μνημόνιο (βλ. Πίνακας 5: Χρονοδιάγραμμα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων της ΔΔ με βάση το αρχικό Μνημόνιο Συνεννόησης)

ρυθμίσεων, είτε λόγω αναπηρίας. Η διαδικασία της μεταρρύθμισης βρίσκεται σε εξέλιξη και σύμφωνα με το ΜΠΟΠ πρέπει να έχει περατωθεί μέχρι το τέλος του γ' τριμήνου 2010. Στο σημείο αυτό να παρατηρήσουμε ότι η ενοποίηση των Ταμείων απαιτεί υψηλό βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας. Η μέχρι τώρα εμπειρία είναι μάλλον απογοητευτική, με τις ενοποιήσεις να είναι μάλλον τυπικές, αφού τα ενοποιημένα Ταμεία στην ουσία διατηρούν ξεχωριστά διοικητικά συστήματα.

2.2. Σύστημα υγείας: Η κατεύθυνση είναι προς το διαχωρισμό του από το ασφαλιστικό σύστημα και την εποπτεία του από ένα μόνο υπουργείο. Παράλληλα, θα πρέπει το σύστημα να αποκτήσει διαφάνεια στους λογαριασμούς του, να εξοικονομήσει πόρους από την αναθεώρηση του συστήματος προμηθειών και να πάψει να είναι κατακερματισμένο.

2.3. Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης: Οι μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν έναν αριθμό σημαντικών δεσμεύσεων, όπως η συγχώνευση δήμων («Καλλικράτης»), το σύστημα αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης και των κοινωνικών προγραμμάτων, καθώς και το νέο μισθολόγιο του δημόσιου τομέα. Όπως θα φανεί και στη συνέχεια, η εξοικονόμηση πόρων που αναμένεται από τον «Καλλικράτη» είναι της τάξης του 1,5 δισ. σε τρία χρόνια. Πέραν αυτού του ποσού, που αν δεν προκύψει θα πρέπει να αναπληρωθεί με άλλον τρόπο, το θέμα συνδέεται με τη ριζική αναδιάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Θα πρέπει να εκχωρηθούν συγκεκριμένες και εκτεταμένες αρμοδιότητες στα νέα επίπεδα και φορείς της αυτοδιοίκησης, κάτι που η κεντρική διοίκηση έχει φανεί απρόθυμη μέχρι τώρα να κάνει. Συγχρόνως, θα πρέπει να δημιουργηθούν οι υποδομές που θα υποδεχτούν τις νέες λειτουργίες και να διασφαλιστεί ένα σύστημα χρηματοδότησης, το οποίο θα είναι επαρκές και αποτελεσματικό, με την έννοια ότι η τοπική αυτοδιοίκηση θα έχει αρκετούς ίδιους πόρους (π.χ. όλους τους φόρους και τα τέλη ακίνητης περιουσίας) για τους οποίους θα έχει και την ευθύνη, αλλά συγχρόνως θα απαγκιστρωθεί από την εύκολη λύση της αυτόματης κεντρικής χρηματοδότησης (ποσοστά σε συγκεκριμένα φορολογικά έσοδα), η οποία εν δυνάμει αντιστρατεύεται την εθνική δημοσιονομική πολιτική (αφού μία υψηλή αύξηση των φορολογικών εσόδων αυτομάτως οδηγεί σε αύξηση του αναλογούντος ποσού, άρα και των δαπανών των Δήμων). Η πολιτική επιχορηγήσεων βάσει ελεγμένων αναγκών και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων φαίνεται να είναι η πιο κατάλληλη πολιτική. Όσον αφορά στο νέο μισθολόγιο της δημόσιας διοίκησης, θα πρέπει να εισάγει γενναίες ανατροπές, όπως η πλήρης κατάργηση των επιδομάτων (εκτός του οικογενειακού) και η πρόσληψη και ένταξη

των υπαλλήλων σε συγκεκριμένους ενιαίους κλάδους και όχι στους φορείς. Σε αυτή τη βάση, ο κάθε κλάδος θα πρέπει να έχει αποκλειστικό μισθολόγιο στο οποίο τα προσόντα, η προϋπηρεσία, ο βαθμός ευθύνης και η αποδοτικότητα θα αποτυπώνονται στις βασικές τακτικές αποδοχές. Τέλος, η χορήγηση κοινωνικών επιδομάτων θα πρέπει να επανεξεταστεί ριζικά. Η Ελλάδα έχει ένα από τα πλέον αναποτελεσματικά συστήματα κοινωνικών παροχών, όπως δηλώνουν τα σχετικά στοιχεία της Eurostat, όπου η μείωση του ποσοστού φτώχειας μετά την παροχή των επιδομάτων είναι ελάχιστη.

2.4. Φορολογικό σύστημα και φορολογική διοίκηση: Το νέο φορολογικό σύστημα που έχει ήδη νομοθετηθεί διευρύνει τη φορολογική βάση, ενώ γίνεται πιο δίκαιο αντιμετωπίζοντας ενιαία τα εισοδήματα από διαφορετικές πηγές και εισάγοντας μεγαλύτερο βαθμό προοδευτικότητας. Μελλοντικές βελτιώσεις θα πρέπει να κινούνται στους ίδιους άξονες, έχοντας ως στόχο τη δικαιότερη διανομή εισοδήματος, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ως προς τους στόχους που υπηρετούνται και της αποδοτικότητας του συστήματος. Η πλήρης αναθεώρηση των φορολογικών δαπανών και των εσόδων υπέρ τρίτων και η εκτεταμένη αντικατάστασή τους από άμεσες δαπάνες σίγουρα μπορεί να λειτουργήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Το ίδιο μπορεί να προσφέρει η απλοποίηση και αυτοματοποίηση του συστήματος. Μεταρρυθμίσεις έχουν αρχίσει να διαφαίνονται και στη φορολογική διοίκηση. Οι άξονες που τίθενται από το Μνημόνιο αφορούν στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού μηχανισμού είσπραξης τρεχουσών και ληξιπρόθεσμων οφειλών, ενός αποτελεσματικού πλαισίου ελέγχων και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

2.5. Ενίσχυση της αγοράς εργασίας και της εισοδηματικής πολιτικής: Σε εναρμόνιση με τη μείωση των μισθών του δημόσιου τομέα, οι μισθοί του ιδιωτικού τομέα πρέπει να γίνουν πιο ευέλικτοι, ώστε να καταστεί δυνατή η συγκράτηση του κόστους για μια εκτεταμένη χρονική περίοδο.

2.6. Βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και ενίσχυση του ανταγωνισμού στις αγορές: Η κυβέρνηση θα υιοθετήσει νομοθεσία για τη θέσπιση σημείων εξυπηρέτησης μιας στάσης (one-stop shops) για την έναρξη νέων επιχειρήσεων με στόχο τη μείωση των διαδικασιών, του κόστους και των καθυστερήσεων. Θα εισαχθεί νομοθεσία για τη μείωση των αδειών και άλλων δαπανών για τη βιομηχανία. Κατά τη διάρκεια του 2011, θα απελευθερωθούν κλειστά επαγγέλματα με την μείωση των καθορισμένων αμοιβών και άλλων περιορισμών για τους δικηγόρους, τα

φαρμακεία, τους συμβολαιογράφους, τους μηχανικούς, τους αρχιτέκτονες, τις οδικές μεταφορές και τους λογιστές. Επίσης, ο ρόλος της Ελληνικής Επιτροπής Ανταγωνισμού θα ενισχυθεί. Οι αγορές δικτύων θα απελευθερωθούν σταδιακά, ιδίως στους τομείς των μεταφορών και της ενέργειας, ενισχύοντας παράλληλα τις ρυθμιστικές αρχές σε αυτούς τους τομείς σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές πολιτικές.

2.7. Διαχείριση και αποκρατικοποίηση κρατικών επιχειρήσεων: Οι κρατικές επιχειρήσεις πρέπει να υπόκεινται σε μεγαλύτερη διαφάνεια με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητά τους και τη μείωση των ζημιών τους. Σημαντικότερη προσθήκη στα μέτρα που ελήφθησαν ήταν υιοθέτηση ενός φιλόδοξου πλάνου αποκρατικοποιήσεων¹³⁰.

2.8. Η βελτίωση της απορρόφησης κοινοτικών κονδυλίων των διαρθρωτικών ταμείων και του Ταμείου Συνοχής: Η κυβέρνηση θα συνεργαστεί στενά με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να αυξήσει το ποσοστό απορρόφησης των κονδυλίων των Διαρθρωτικών Ταμείων και του Ταμείου Συνοχής, μεταξύ άλλων με τη θέσπιση εξαμηνιαίων στόχων για τις αιτήσεις πληρωμών βασισμένων στο Σύστημα Διαχείρισης Πληροφοριών και μετρήσιμων με πιστοποιημένα στοιχεία και με την υιοθέτηση ενός συστήματος «γρήγορης παραγωγής έργων», το οποίο θα περιλαμβάνει προθεσμίες για κάθε στάδιο της έγκρισης και εφαρμογής των έργων¹³¹.

2.9. Σύστημα δαπανών: Στο πλαίσιο της αναμόρφωσης του συστήματος των δαπανών προβλέπεται θεσμική ενίσχυση του ρόλου του ΓΛΚ και αυστηροποίηση της διαδικασίας κατάρτισης, υλοποίησης και παρακολούθησης του Προϋπολογισμού. Επίσης, σύντομα αρχίζει η λειτουργία της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών και αναθεωρείται το πλαίσιο των προμηθειών, ενώ αναμορφώνεται και ο μηχανισμός απορρόφησης κοινοτικών πόρων, στον οποίο το Μνημόνιο στις συγκεκριμένες προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής (ΜΠΟΠ) θέτει συγκεκριμένους ετήσιους ποσοτικούς στόχους.

¹³⁰ Στο παράρτημα επισυνάπτεται αναλυτική λίστα των προς αποκρατικοποίηση επιχειρήσεων για την περίοδο 2011 – 2015 (βλ Πίνακας 6)

¹³¹ Μετά από απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, να μειωθεί η εθνική συμμετοχή της χώρας μόλις στο 5% για τα έργα του ΕΣΠΑ. Το ειδικό αυτό καθεστώς χρηματοδοτήσεων από τα κοινοτικά ταμεία, το οποίο αφορά ακόμα πέντε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δίνει στην Ελλάδα κέρδος τουλάχιστον 900 εκατομμυρίων ευρώ. Το μέτρο αυτό επιτρέπει την πρόωρη καταβολή των κονδυλίων που έχουν ήδη δεσμευτεί στο πλαίσιο της πολιτικών της ΕΕ για τη συνοχή, την αγροτική ανάπτυξη και την αλιεία. Πηγή: ΕΡΤ, «ΕΣΠΑ: Στο 95% η κοινοτική συμμετοχή», 2/8/11, <http://www.ert.gr/index.php/eidiseis/ellada/oikonomia/13199--95-.html>

- 2.10. **Διαχείριση δημόσιου χρέους:** Σύμφωνα με το ΜΠΟΠ θα αναθεωρηθεί το πλαίσιο λειτουργίας και διαχείρισης κινδύνων με την συνεισφορά τεχνικής βοήθειας από το ΔΝΤ.
- 2.11. **Σύστημα πληροφόρησης:** Η συμφωνία στήριξης προβλέπει εκτεταμένη διαφάνεια, μέσω της δια νόμου υποχρεωτικής μηνιαίας δημοσίευσης των ταμειακών στοιχείων του ΓΛΚ, στοιχείων για οφειλές του δημοσίου, καθώς και των αποφάσεων που συνεπάγονται κόστος. Επίσης, σε Παράρτημα του ΜΠΟΠ παρατίθεται ένας μακρύς κατάλογος στοιχείων που οι ελληνικές αρχές υποχρεούνται να παρέχουν. Υπάρχει δέσμευση για την αποτελεσματική βελτίωση του συστήματος πληροφόρησης και τη θεσμική του θωράκιση, μέρος της οποίας ήταν η πρόσφατη ανεξαρτητοποίηση και μετάλλαξη της Ε.Σ.Υ.Ε. σε ΕΛ.ΣΤΑΤ..
- 2.12. Όλα τα μέτρα της περιόδου 2010-2014 αποτιμώνται σε €30 δισ. Από αυτά, €9,8 δισ., δηλαδή περί το ένα τρίτο, δεν έχουν εξειδικευτεί και αφορούν στην περίοδο 2012-2014. Η εξειδίκευση αυτή γίνεται στις αναθεωρήσεις της Συμφωνίας, η πρώτη από τις οποίες προβλέπονταν για το τέλος του 2010.

3. Σταθερότητα χρηματοπιστωτικού συστήματος

- 3.1. Η άμεση πρόκληση για τις τράπεζες είναι η διαχείριση των δύσκολων τρεχουσών συνθηκών ρευστότητας. Στο γενικότερο πλαίσιο της αναταραχής που επηρεάζει τις αγορές χρέους της ελληνικής κυβέρνησης, οι ελληνικές τράπεζες έχασαν την πρόσβασή τους στη διατραπεζική αγορά για τη χρηματοδότηση των λειτουργιών τους από το τέλος του 2009.
- 3.2. Η κυβέρνηση και η Τράπεζα της Ελλάδος θέτουν επίσης σε εφαρμογή ένα νέο δίκτυο ασφαλείας με στόχο τη διασφάλιση ενός υγιούς επιπέδου κεφαλαίου για τις τράπεζες και κατά συνέπεια τη βελτίωση των συνθηκών, ώστε να στηριχθεί η πραγματική οικονομία. Προβλέποντας ότι οι τράπεζες μπορεί να υποστούν περαιτέρω δυσμενείς επιπτώσεις στην κερδοφορία τους, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την κεφαλαιακή τους θέση, η κυβέρνηση θα θεσπίσει (μέχρι τις 30 Ιουνίου 2010, ως σημείο αναφοράς) μέσω συγκεκριμένης νομοθεσίας και μετά από διαβούλευση με το ΔΝΤ, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την ΕΚΤ, ένα πλήρως ανεξάρτητο Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ). Ο πρωταρχικός σκοπός του ΤΧΣ είναι η διαφύλαξη της φερεγγυότητας του χρηματοπιστωτικού τομέα και κατά συνέπεια της δυνατότητάς του να στηρίζει την ελληνική οικονομία, παρέχοντας κεφάλαιο στις τράπεζες εφόσον χρειαστεί.

- 3.3. Επίσης, θα ενισχυθούν και άλλα στοιχεία του δικτύου ασφαλείας για το χρηματοπιστωτικό τομέα. Η νομοθεσία για την αναδιάρθρωση των χρεών των επιχειρήσεων και η παρούσα νομοθετική πρόταση για την αναδιάρθρωση των χρεών των νοικοκυριών θα συνάδουν με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές με στόχο τη διασφάλιση της πιστωτικής πειθαρχίας, την προστασία των δικαιωμάτων των πιστωτών και των δανειοληπτών και τη διαφύλαξη των πληροφοριών σχετικά το ιστορικό φερεγγυότητας των δανειοληπτών.
- 3.4. Η Τράπεζα της Ελλάδος θα εντείνει την εποπτεία του χρηματοπιστωτικού συστήματος και θα αυξήσει τους διαθέσιμους πόρους για την εποπτεία. Αυτό περιλαμβάνει και αύξηση της συχνότητας και της ταχύτητας υποβολής στοιχείων και την περαιτέρω ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για συχνούς ελέγχους ακραίων συνθηκών (stress tests).
- 3.5. Θα διατηρηθεί η στενή συνεργασία με τις εποπτικές αρχές των κρατών προέλευσης και των κρατών υποδοχής σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό πλαίσιο για τη διασυνοριακή εποπτεία.

3.4. Οφέλη της εφαρμογής του Μνημονίου¹³²

Κατά πολλούς, το Μνημόνιο αποτελεί τομή στην άσκηση οικονομικής πολιτικής στην Ελλάδα. Αποτελεί ένα αυστηρό, αλλά απολύτως αναγκαίο, μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα ανασυγκρότησης της ελληνικής οικονομίας, το οποίο σήμερα αποτελεί νόμο του Κράτους (ν.3845/2010). Βραχυπρόθεσμως, αποβλέπει στην έξοδο της ελληνικής οικονομίας από την επικίνδυνη ζώνη της χρεοκοπίας, με τη διάθεση 110 δισ. ευρώ με μέσο επιτόκιο δανεισμού 4,3%, σε μια περίοδο που οι διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές είναι ερμητικά κλειστές για το ελληνικό δημόσιο και τις ελληνικές τράπεζες. Προϋπόθεση για την εκταμίευση αυτού του ποσού είναι η εφαρμογή των όρων του Μνημονίου.

Για μερίδα των οικονομολόγων, τα μέτρα του Μνημονίου είναι απολύτως αναγκαία για την ανάταξη της ελληνικής οικονομίας και συνεπή με τη δημιουργία ενός νέου, βιώσιμου αναπτυξιακού πρότυπου¹³³. Η διαφορά είναι ότι σήμερα, αυτά τα μέτρα και οι στόχοι αποτελούν, πλέον, νόμο της ελληνικής δημοκρατίας. Και επειδή έχουν τριετή διάρκεια, συνθέτουν ένα αυστηρά οριοθετημένο, μεσοπρόθεσμο πλαίσιο οικονομικής πολιτικής.

¹³² IOBE (2010) *Τριμηνιαία Έκθεση του IOBE 2/10*, Αθήνα: IOBE

¹³³ IOBE (2009) *Θέσεις του IOBE για την οικονομική πολιτική*, Αθήνα: IOBE

IOBE (2006) *Θέσεις του IOBE για ένα αποτελεσματικό Κράτος*, Αθήνα: IOBE

Κίνδυνοι για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας ελλοχεύουν ακόμα πολλοί. Με την υιοθέτηση του Μνημονίου η Ελλάδα απλώς έκανε ένα βήμα προς τη σωτηρία της. Η επιμελής εφαρμογή του συγχρόνως και στους τέσσερις τομείς (δημοσιονομικό, ασφαλιστικό, μεταρρυθμίσεις / ανταγωνιστικότητα, χρηματοπιστωτικό) εξασφαλίζει τη σταδιακή απομάκρυνση των κινδύνων αυτών.

4. Σύνδεση του Μνημονίου Συνεννόησης, του συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων και μέτρησης αποτελεσμάτων και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων

Στη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα εντοπίζεται η σταδιακή μεταφορά του κέντρου βάρους από το είδος της δαπάνης και των αρμοδιοτήτων, στην υλοποιούμενη πολιτική, το οποίο και σηματοδοτεί τη μετάβαση από τη λογική των μέσων (inputs) στη λογική των αποτελεσμάτων (outputs). Διαμορφώνεται κατά αυτόν τον τρόπο το απαραίτητο πλαίσιο για την ανάπτυξη μιας από τις σημαντικότερες πτυχές της μεταρρύθμισης: αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων πολιτικών.

Ο σχεδιασμός των δράσεων / σκοπών της Διοίκησης με τον επιμερισμό των διαθέσιμων πόρων του προϋπολογισμού σε αυτές, είναι έννοιες αλληλένδετες και

Κοινό σημείο των τριών συστημάτων στοχοθεσίας η εστίαση στις εκροές/αποτελέσματα και λιγότερο στις εισροές

αλληλοεξαρτώμενες. Όσες προσπάθειες και να καταβάλλει η Διοίκηση να στραφεί σε μια

κουλτούρα αποτελεσμάτων, είναι πολύ πιθανό να αποτύχει, αν ταυτόχρονα δε συνδεθούν και χρηματοδοτηθούν αυτές οι δράσεις με τον κρατικό προϋπολογισμό. Αντίστροφα, η διοχέτευση πόρων από τον κρατικό προϋπολογισμό σε συγκεκριμένες δράσεις και κατευθύνσεις δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία κουλτούρας αποτελεσμάτων εντός της Διοίκησης και επομένως ο προϋπολογισμός από μόνος του δεν θα οδηγήσει σε αυτά¹³⁴. Είναι χαρακτηριστικό ότι η αποτυχία της εφαρμογής του συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων στις Η.Π.Α. κατά τη δεκαετία του 1970, σήμερα αποδίδεται στην έλλειψη σύνδεσής του εξαρχής με τη διαδικασία διαμόρφωσης του προϋπολογισμού¹³⁵.

Κοινό στοιχείο του Μνημονίου Συνεννόησης, του συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων και μέτρησης αποτελεσμάτων και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων είναι ότι **για κάθε πρόγραμμα/δράση πρέπει να τίθενται μετρήσιμοι στόχοι, συνοδευόμενοι από αξιόπιστους και ακριβείς δείκτες**, οι οποίοι μετρούν τα αποτελέσματα και προσδιορίζουν το βαθμό επίτευξης των στόχων. Για κάθε δείκτη θα προσδιορίζεται η επιθυμητή τιμή, καθώς

¹³⁴ Schick, A. (2003) *The Performing State: Reflections on an Idea Whose Time Has Come but Whose Implementation Has Not*, Washington D.C.: OECD Journal on Budgeting, Vol. 3, No. 2, p. 54

¹³⁵ United States General Accounting Office (1997) *Performance Budgeting. Past Initiatives Offer Insights for GPRA Implementation*, Report to Congressional Committees, GAO/AIMD-97-46, p. 44

και στοιχεία για τα αποτελέσματα κατά τα προηγούμενα έτη, προκειμένου να μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για το βαθμό προσέγγισης της τιμής.

Η επιλογή των στόχων και των δεικτών για κάθε πρόγραμμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό βήμα. Η αρχή πίσω από τη διαδικασία στοχοθεσίας είναι η εξασφάλιση ότι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν τι προσπαθεί να επιτύχει η οργάνωση, τι οφείλουν οι ίδιοι να συνεισφέρουν, ώστε να επιτευχθούν. Αυτή η σειρά ενεργειών προϋποθέτει ότι οι διαδικασίες και η κουλτούρα της οργάνωσης έχουν ληφθεί υπόψη¹³⁶. Η διεθνής πρακτική υποδεικνύει ότι οι δείκτες εξειδικεύουν τρεις κατηγορίες στόχων:

- κοινωνικο-οικονομικής αποτελεσματικότητας
- ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
- αποτελεσματικής διαχείρισης

Στην ελληνική περίπτωση παρατηρείται αλληλοεπικάλυψη των τριών εργαλείων ως προς τον καθορισμό των σκοπών και δράσεων της Διοίκησης. Τόσο το Μνημόνιο

Κοινό σημείο των τριών συστημάτων, η από πάνω προς τα κάτω διάχυση των στόχων

Συνεννόησης, το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων και

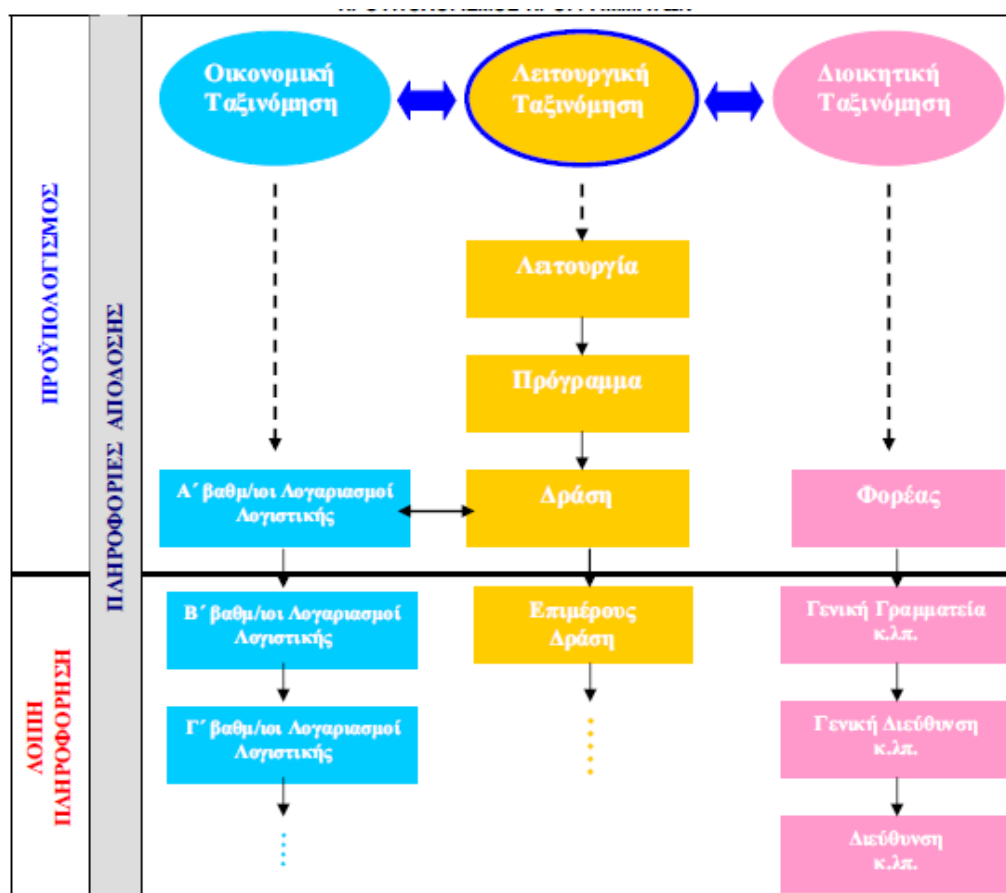
μέτρησης αποτελεσμάτων, όσο και ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων καθορίζουν τους βασικούς άξονες δράσης της Διοίκησης καθώς και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων της επιτυχούς υλοποίησης αυτών. Επίσης, κοινό σημείο και των τριών συστημάτων είναι η διαδικασία καθορισμού και διάχυσης των στόχων εντός του φορέα. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι «από την κορυφή προς τη βάση» (top – down approach), όπου τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης καθορίζουν τους βασικούς σκοπούς και δράσεις και στη συνέχεια η υπόλοιπη διοικητική ιεραρχία τους εξειδικεύει σε συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους, θέτοντας παράλληλα και τους αντίστοιχους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Επιπρόσθετα, και στα τρία συστήματα εντοπίζεται η έννοια των δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων, η οποία είναι καθοριστική στο να αναγνωριστεί αν οι επιδιωκόμενοι στόχοι επιτεύχθηκαν και σε ποιο βαθμό, ώστε στη συνέχεια να αποφασιστούν και να σχεδιαστούν τυχόν διορθωτικές ενέργειες καθώς και η συνέχιση ή μη της συγκεκριμένης δράσης. Τα μετρήσιμα αποτελέσματα θα παρέχουν τα απαραίτητα στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τη συνέχιση, την ανάπτυξη ή και τη διακοπή ενός προγράμματος ή μιας δράσης, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της υπευθυνότητας των διαχειριστών των δημόσιων πόρων. Παράλληλα, μέσω αυτής της διαδικασίας ενισχύεται η διαφάνεια της δράσης της διοίκησης καθώς και της διαχείρισης και ελέγχου των δημοσίων οικονομικών,

¹³⁶ Heller, R., & Hindle, T. (1998) *Essential manager's manual*, London: Dorling Kindersley.

πλεονεκτήματα που στη σημερινή δύσκολη οικονομική πραγματικότητα έχουν ιδιαίζουσα σημασία. Το χαρακτηριστικό αυτής της διαδικασίας ανατροφοδότησης της δράσης της Διοίκησης, και στα τρία συστήματα, μέσω του ελέγχου των αποτελεσμάτων μέσω των δεικτών μέτρησης, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι είναι μια διαδικασία από τη «βάση προς τα πάνω» (bottom – up approach).

Και οι δύο αυτές διαδικασίες θα μπορούσε να απεικονισθούν στο κατωτέρω διάγραμμα (βλ. Διάγραμμα 4). Κεντρικό σημείο αναφοράς αποτελεί η **λειτουργική ταξινόμηση**, αναδεικνύοντας έτσι τους κύριους άξονες των κυβερνητικών πολιτικών, οι οποίοι εξειδικεύονται στις Λειτουργίες, τα Προγράμματα και τις Δράσεις που χρηματοδοτούνται. Στη βασική πληροφόρηση του προϋπολογισμού προγραμμάτων περιλαμβάνονται τα τρία βασικά επίπεδα. Οι φορείς, βέβαια, μπορούν να αναπτύσσουν επιμέρους δράσεις για την καλύτερη διαχείριση και παρακολούθηση του έργου, των στόχων τους και του προϋπολογισμού τους¹³⁷.



Διάγραμμα 4: Διάγραμμα ροής κατάρτισης, εκτέλεσης και ανατροφοδότησης του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων (Πηγή: *Κρατικός Προϋπολογισμός, Προϋπολογισμός 2009, Προγράμμάτων 2009*)

¹³⁷ Κρατικός προϋπολογισμός 2009, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας κι Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2008, σ. 17

Ο ορισμός τόσο των στόχων όσο και των αντίστοιχων δεικτών δεν εξασφαλίζει την υλοποίηση των στόχων και την παρακίνηση του προσωπικού προς συγκεκριμένες δράσεις και ενέργειες. Η στοχοθεσία και οι δείκτες μέτρησης αποτελούν καθοριστικά στοιχεία του management, που όμως δε δύναται να παράξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αν δε συμπληρωθούν από τις δύο (2) άλλες λειτουργίες του management, δηλαδή την ορθή οργάνωση¹³⁸ και διεύθυνση¹³⁹. Επιπλέον, πολλές λειτουργίες και δράσεις της οργάνωσης δεν υπόκεινται σε συνθήκες μέτρησης, χωρίς ωστόσο να σημαίνει ότι η μέτρησή τους είναι αδύνατη ή ανεπιθύμητη¹⁴⁰.

Σημειώνεται ότι, τόσο για τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων, όσο και για το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων και μέτρησης αποτελεσμάτων, κεντρικό ρόλο έχουν οι Διευθύνσεις Ποιότητας και Αποδοτικότητας (άρθ. 6 ν.3230/2004), οι Μονάδες Εσωτερικού

Διαφορετικά όργανα παρακολούθησης της υλοποίησης για καθένα από τα τρία συστήματα στοχοθεσίας

Ελέγχου (άρθ. 12 ν. 3492/2006), καθώς και οι

Διευθύνσεις Οικονομικού του κάθε φορέα και οι οποίες αναμένεται να συμβάλουν σημαντικά στην αξιολόγηση των δράσεων των φορέων¹⁴¹. Στην περίπτωση του Μνημονίου, του οποίου και οι στόχοι έχουν καθοριστεί σε συνεργασία μεταξύ του Υπουργικού Συμβουλίου και της Τρόικας, κύριο ρόλο στην μέτρηση και αποτύπωση των αποτελεσμάτων έχει το Υπουργείο Οικονομικών¹⁴². Είναι προφανές ότι τόσο για τη διαδικασία καθορισμού των στόχων, όσο και για την μέτρηση αυτών, οι διαδικασίες που ακολουθούνται από την ΔΔ και οι φορείς που εμπλέκονται στην περίπτωση του Μνημονίου είναι σε σημαντικό βαθμό διαφοροποιημένες σε σχέση με τις αντίστοιχες που περιγράφηκαν για την περίπτωση του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων και για το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων και μέτρησης αποτελεσμάτων.

¹³⁸ Η λειτουργία της οργάνωσης αποτυπώνεται, στην περίπτωση της ελληνικής ΔΔ, στους οργανισμούς των φορέων

¹³⁹ Πέρα από τις προσωπικές ικανότητες των προϊσταμένων στη διοίκηση και παρακίνηση του προσωπικού, παραδείγματα μηχανισμών της λειτουργίας της διεύθυνσης που χρησιμοποιεί η ελληνική ΔΔ είναι ο Υπαλληλικός Κώδικας (ν.3528/2007) και ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας (ν.2690/1999, όπως ισχύει).

¹⁴⁰ Μιχαλόπουλος, Ν. (2007) *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Αθήνα: Παπαζήσης, σ. 171

¹⁴¹ Κρατικός προϋπολογισμός 2008, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2008, κατατέθηκε στη Βουλή των Ελλήνων από τον Αλογοσκούφη Γ, Υπουργό Οικονομίας κι Οικονομικών, Αθήνα, Νοέμβριος 2007, σ. 16 - 17

¹⁴² ν.3845/2010, βλ. Παράρτημα 1. Παροχή στοιχείων

Κεφάλαιο 2^ο: Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

1. Μελέτη περίπτωσης: Η Λειτουργία 02 «Ειδικές Δράσεις του Κράτους στο Εσωτερικό» όπως αποτυπώνεται στα ΕΣΠ 2010 και το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η επιλογή του ΥΔιΜΗΔ έγινε με βάση το γεγονός ότι εμπλέκεται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο σε όλες τις μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα, είτε μέσω του Μνημονίου Συνεννόησης, είτε μέσω της πιλοτικής εφαρμογής του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων. Επιπρόσθετα, είναι ο φορέας που εποπτεύει και συντονίζει την εφαρμογή του ν.3230/04 στο σύνολο του δημοσίου τομέα.

1.1.Διάρθρωση της Λειτουργίας 02 «Ειδικές Δράσεις του Κράτους στο Εσωτερικό»

1.1.1. Εισαγωγή – Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των κρατικών δράσεων

Η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των κρατικών δράσεων προϋποθέτει:

- το σαφή επιχειρησιακό σχεδιασμό του φορέα,
- τον προσδιορισμό των Προγραμμάτων και Δράσεων που θα δραστηριοποιηθεί ο φορέας,
- τον καθορισμό των στόχων που επιδιώκονται για κάθε Πρόγραμμα ή Δράση και
- την ανάπτυξη διαδικασίας και εργαλείων για τη μέτρηση του αποτελέσματος και την αξιολόγηση του ως προς την επίτευξη των στόχων.

Ειδικότερα, τα Προγράμματα περιλαμβάνουν όλες τις Δράσεις ενός ή περισσότερων φορέων που επιδιώκουν την εκπλήρωση των στόχων ενός τομέα πολιτικής. Σημειώνεται ότι η δομή των Προγραμμάτων δεν είναι στατική και θα αναθεωρείται με την πρόοδο του έργου και την πάροδο του χρόνου, προκειμένου να εξασφαλιστεί ο στόχος της αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης διαχείρισης τους.

Οι στόχοι υποδεικνύουν τις επιδιώξεις των Προγραμμάτων και Δράσεων και για την υλοποίηση τους απαιτείται ο καθορισμός των αναγκαίων ενεργειών.

Η ανάπτυξη διαδικασίας και εργαλείων για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας Προγραμμάτων και Δράσεων, αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο των προϋπολογισμών απόδοσης. Η διαδικασία αφορά στη συλλογή και επεξεργασία αξιόπιστων δεδομένων για την παρακολούθηση του αποτελέσματος ενός Προγράμματος ή Δράσης. Ως εργαλεία αξιολόγησης του αποτελέσματος χρησιμοποιούνται μετρήσιμοι ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες. Η επιλογή τους πρέπει να βασίζεται στα παρακάτω κριτήρια:

- να είναι σχετικοί με τις βασικές επιδιώξεις του Προγράμματος - Δράσης,
- να εξυπηρετούν τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας συγκεκριμένων στόχων,
- να είναι εφικτή η συλλογή αξιόπιστων στοιχείων για τη μέτρηση τους,
- να μη δημιουργούν υψηλό κόστος παρακολούθησης και
- να είναι κατανοητοί.

Σημειώνεται όμως ότι η χρήση δεικτών δεν αποτελεί αυτοτελές εργαλείο για την αξιολόγηση ενός αποτελέσματος ή τη λήψη αποφάσεων για τη συνέχιση ή μη μιας επένδυσης. Συνήθως απαιτείται η χρήση και άλλων πληροφοριών και η αξιολόγηση των γενικότερων συνθηκών και παραμέτρων που επηρεάζουν ένα αποτέλεσμα.

Η χρησιμότητα των δεικτών, έγκειται στο γεγονός ότι αποτελούν μέσο παρακολούθησης της ετήσιας προόδου των Προγραμμάτων και Δράσεων, όσον αφορά στην υλοποίηση των στόχων τους.

Η διαδικασία αυτή βελτιώνει σημαντικά τη διαφάνεια του προϋπολογισμού και δημιουργεί τη βάση για την αύξηση της υπευθυνότητας των φορέων και τη βελτίωση των διαδικασιών ελέγχου στη χρήση των δημόσιων πόρων.

1.2. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)¹⁴³

1.2.1. Στοχοθεσία και κατάρτιση δεικτών μέτρησης μέσω του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων – η περίπτωση του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Το ΥΔιΜΗΔ είναι αρμόδιο για α) την οργάνωση, τη λειτουργία και το προσωπικό του δημόσιου τομέα, β) τον επιτελικό συντονισμό των φορέων του δημόσιου τομέα σε θέματα του αντικειμένου της, γ) την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό της δομής και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, καθώς και την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με την ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και δ) την ορθολογική χρήση των κρατικών αυτοκινήτων και των τηλεπικοινωνιακών μέσων.

Για την εκπλήρωση της αποστολής του, το ΥΔιΜΗΔ συμμετέχει στον προϋπολογισμό του 2010 συνολικά σε τρεις (3) Λειτουργίες, πέντε (5) Προγράμματα και οκτώ

Το ΥΔιΜΗΔ συμμετέχει συνολικά σε τρεις (3) Λειτουργίες, πέντε (5) Προγράμματα και οκτώ (8) Δράσεις του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων

(8) Δράσεις, εκ των οποίων το μεγαλύτερο μέρος των πιστώσεων της απορροφούν οι

Δράσεις της Λειτουργίας 02 «Ειδικές δράσεις του κράτους στο εσωτερικό» και συγκεκριμένα οι δράσεις του Προγράμματος 02.02 «Δημόσια διοίκηση» που αφορούν στον επιτελικό συντονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Στο πλαίσιο της πιλοτικής εφαρμογής για το ΕΣΠ 2010, το ΥΔιΜΗΔ ανέδειξε νέες Δράσεις για την καλύτερη προβολή του έργου του. Για παράδειγμα, το ΥΔιΜΗΔ επέλεξε να αποτυπώσει διακριτά τη δραστηριότητα που αφορά στη διαχείριση των κρατικών αυτοκινήτων, προκειμένου να αναδειχθεί το κόστος της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρεις (3) Λειτουργίες, τα πέντε (5) Προγράμματα και οι οκτώ (8) Δράσεις στις οποίες συμμετέχει το ΥΔιΜΗΔ.

¹⁴³ Κρατικός Προϋπολογισμός σελ 55 - 56

Λειτουργία 02 «Ειδικές δράσεις του κράτους στο εσωτερικό»**Πρόγραμμα 02.02 «Δημόσια Διοίκηση»**

Βασικός στόχος του Προγράμματος είναι η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω δράσεων που στοχεύουν:

- στη διαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου, στελέχωση, εποπτεία, και παροχή οδηγιών για τη δομή και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών,
- στην οργάνωση και εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών και παροχή κατευθυντήριων οδηγιών για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και την αύξηση της παραγωγικότητας,
- στην εύρυθμη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ),
- στη διενέργεια ελέγχων, παρακολούθησης και αξιολόγησης των ελεγκτικών σωμάτων της ΔΔ για τη διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της,
- στο σχεδιασμό και εκτέλεση επενδυτικών δραστηριοτήτων για τη ΔΔ,
- στην ανάπτυξη δράσεων επενδυτικού χαρακτήρα, όπως οι επισκευές και βελτιώσεις κτηρίων ή αγορά παγίου εξοπλισμού και ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων δημοσίων υπηρεσιών

Δράση: 02.02.00704¹⁴⁴: Χρήση Κρατικών Αυτοκινήτων

Βασικός στόχος της δράσης είναι η ασφαλής μετακίνηση μελών της κυβέρνησης και ξένων αντιπροσωπειών, ανανέωση στόλου με αυτοκίνητα μικρότερου κυβισμού και νέας τεχνολογίας, μείωση δαπανών επισκευής οχημάτων.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

- Διαχείριση στόλου κρατικών αυτοκινήτων,
- μίσθωση με leasing οχημάτων για αντικατάσταση παλαιότερων,
- έλεγχος λειτουργίας οχημάτων και άμεση επισκευή όταν απαιτείται.

Δράση¹⁴⁵: Λειτουργική Υποστήριξη Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.

Βασικός στόχος της δράσης είναι η λειτουργική υποστήριξη Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας και αποτελεσματικότητας της Δ.Δ.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

¹⁴⁴ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 7

¹⁴⁵ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 8

- Διενέργεια επιθεωρήσεων, ελέγχων και ερευνών.
- Προκαταρκτική εξέταση μετά από εισαγγελική παραγγελία, για αδικήματα υπαλλήλων.
- Συγκέντρωση αποδεικτικού υλικού για πειθαρχική και ποινική δίωξη υπαλλήλων.
- Παραπομπή των υπευθύνων κρατικών λειτουργών και υπαλλήλων στις εισαγγελικές Αρχές ή στο αρμόδιο πειθαρχικό όργανο.
- Έλεγχος της περιουσιακής κατάστασης υπαλλήλων των ελεγχόμενων Υπηρεσιών.

Δράση 02.02.00700¹⁴⁶: Λειτουργική Υποστήριξη Δ.Δ.

Βασικός στόχος της δράσης είναι η απρόσκοπτη λειτουργία της ΓΓΔΔ&ΗΔ.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

- Λειτουργική δραστηριότητα της Υπηρεσίας και εφαρμογή της Κυβερνητικής Πολιτικής στους τομείς:
 - α) της οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης,
 - β) της διοίκησης και αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και
 - γ) του λειτουργικού και διοικητικού εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Δράση 02.02.00709¹⁴⁷: Επενδυτικές Δράσεις της Δ.Δ.

Βασικός στόχος της δράσης είναι η βελτίωση της λειτουργίας της Δ.Δ.

Δράση 02.02.00707¹⁴⁸: Δικαστικές αποζημιώσεις ΥΠΕΣΑΗΔ.

Βασικός στόχος της δράσης είναι η εκτέλεση δικαστικών αποφάσεων ή συμβιβαστικών πράξεων.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

- την εκτέλεση δικαστικών αποφάσεων ή συμβιβαστικών πράξεων.

Δράση 02.02.00708¹⁴⁹: Διοικητικές αποζημιώσεις ΥΠΕΣΑΗΔ.

Βασικός στόχος της δράσης είναι η άμεση ικανοποίηση αιτημάτων αποζημίωσης πολιτών.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

- την άμεση ικανοποίηση αιτημάτων αποζημίωσης πολιτών.

¹⁴⁶ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 9

¹⁴⁷ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 10

¹⁴⁸ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 11

¹⁴⁹ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 12

Πρόγραμμα 02.05 «Πρόγραμμα "Πολιτεία"»

Βασικός στόχος του Προγράμματος είναι η εφαρμογή συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης δημοσίων υπηρεσιών και προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Δράση: 02.05.00700¹⁵⁰: ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" ΥΠΕΣΑΗΔ¹⁵¹

Βασικός στόχος της δράσης είναι η βελτίωση της διοικητικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, βελτίωση του τομέα παροχής υπηρεσιών και προστασίας των πολιτών.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

- τη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών,
- τη βελτίωση της διαφάνειας και της χρηστής διοίκησης,
- τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων,
- την ενθάρρυνση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης,
- την ανάπτυξη δράσεων στον τομέα της πολιτικής προστασίας,
- την υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρωπίνου δυναμικού,
- τη δημοσιότητα του Προγράμματος και
- τη λειτουργική και τεχνική υποστήριξη του μηχανισμού του Προγράμματος.

Πρόγραμμα 02.08 «Ερευνα και Ανάπτυξη για Ειδικές Δράσεις του Κράτους στο**Εξωτερικό»**

Βασικός στόχος του Προγράμματος είναι οι ερευνητικές δράσεις σε συσχετισμό με τις εξελίξεις των οπτικοακουστικών μέσων σε ευρωπαϊκό , διεθνές επίπεδο.

Δράση 02.08.00701¹⁵²: *Δράσεις εφαρμοσμένης έρευνας για την οπτικοακουστική επικοινωνία.*

Βασικός στόχος της δράσης είναι η συμμετοχή σε ερευνητικές δράσεις συσχετιζόμενες με τις εξελίξεις των οπτικοακουστικών μέσων σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, στοχεύοντας στην πληρέστερη δυνατή ανάπτυξη των παραγωγικών λειτουργιών του ως εθνικός οργανισμός ερευνάς για τα ΜΜΕ.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

- τη συμμετοχή σε ερευνητικές δράσεις καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας,
- την ενημέρωση και διάχυση αποτελεσμάτων ερευνών.

¹⁵⁰ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 13

¹⁵¹ Νυν Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

¹⁵² Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 14

Δράση 02.08.00700¹⁵³: Ερευνητικές δράσεις ΥΠΕΣΑΗΔ.

Βασικός στόχος της δράσης είναι η επιτυχής συμμετοχή σε ευρωπαϊκές ερευνητικές δράσεις διοικητικού εκσυγχρονισμού και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και μεταφορά τεχνογνωσίας.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

- τη συμμετοχή σε ερευνητικές δράσεις καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας,
- την ενημέρωση και διάχυση αποτελεσμάτων ερευνών.

Λειτουργία 04 «Παιδεία»**Πρόγραμμα 04.03 «Επιμόρφωση και Κατάρτιση Δημοσίων Λειτουργών»**

Βασικός στόχος του Προγράμματος είναι η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα

Δράση: 04.03.00700¹⁵⁴: ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΚΔΔΔ

Βασικός στόχος της δράσης είναι η επαγγελματική κατάρτιση και διαρκής επιμόρφωση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

- την εξασφάλιση απαιτούμενων πόρων και αξιοποίηση έργων του Κοινού Πλαισίου Στήριξης.
- την ανταπόκριση της επιμόρφωσης στις πραγματικές ανάγκες των δημοσίων υπηρεσιών με ανασχεδιασμό και ποιοτική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- τον ανασχεδιασμό προγραμμάτων σπουδών Εθνικών Σχολών.
- την ανάπτυξη Δικτύου Περιφερειακών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης¹⁵⁵.
- την ανταλλαγή τεχνογνωσίας με ανάπτυξη διεθνών σχέσεων και συνεργασιών.

Δράση: 04.03.00701¹⁵⁶: ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΕΣΑΗΔ

Βασικός στόχος της δράσης είναι η μετεκπαίδευση και επιμόρφωση δημοσίων υπάλληλων.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

¹⁵³ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 15

¹⁵⁴ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 16

¹⁵⁵ Αυτή τη στιγμή το μόνο εν λειτουργία ΠΙΝΕΠ είναι αυτό του νομού Θεσσαλονίκης.

¹⁵⁶ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 17

- τη διερεύνηση των αναγκών επιμόρφωσης και προώθηση στοχευμένων προγραμμάτων.

Λειτουργία 01 «Δράσεις του κράτους στο εξωτερικό»

Πρόγραμμα 01.05 «Διεθνείς Σχέσεις»

Βασικός στόχος του Προγράμματος είναι η συνεργασία σε θέματα διοικητικού εκσυγχρονισμού και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Δράση: 01.05.00700¹⁵⁷: ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Βασικός στόχος της δράσης είναι η επιτυχής συνεργασία σε θέματα εκσυγχρονισμού, μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης και προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μεταφορά τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών.

Βασικές ενέργειες αποτελούν η ένταξη και παρακολούθηση έργων σχετικά με:

- τις επιχορηγήσεις, εισφορές και συνδρομές σε Διεθνείς Οργανισμούς.
- τη διοργάνωση επισκέψεων ξένων αντιπροσωπειών σε επίπεδο υπουργών και επίπεδο στελεχών.
- την ανάπτυξη της διεθνούς συνεργασίας με την κύρωση μνημονίων.

¹⁵⁷ Βλ. Παράρτημα - Πίνακας 18

2. Στόχοι του Μνημονίου για τη ΔΔ

Το Μνημόνιο συνεννόησης αποτέλεσε και αυτό με τη σειρά του ένα «εργαλείο» στοχοθεσίας για τη ΔΔ, τόσο σε λειτουργικό επίπεδο, όσο και σε οικονομικό (εξορθολογισμός κατανομής και χρήσης των πόρων της ΔΔ), με απώτερο στόχο τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας αυτής. Οι στόχοι, οι οποίοι ετέθησαν με το ν.3845/2010

Το ΥΔιΜΗΔ επηρεάζεται από τους στόχους του Μνημονίου, καθώς είναι υπεύθυνο για την οριζόντια εφαρμογή πολλών από τους προγραμματισμένους στόχους

παρακολουθούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα¹⁵⁸. Σε περίπτωση

που υπάρξουν αποκλίσεις από την υλοποίηση των στόχων, ή από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, έχει προβλεφθεί η δυνατότητα αναθεώρησης ή και προσθήκη νέων στόχων¹⁵⁹.

Το ΥΔιΜΗΔ εμπλέκεται ποικιλοτρόπως με την εκτέλεση των στόχων του Μνημονίου Συνεννόησης, καθώς σε ορισμένες δράσεις είναι ο υπεύθυνος φορέας για την εισαγωγή, υλοποίηση και παρακολούθηση ορισμένων οριζόντιων δράσεων (πχ εφαρμογή του κανόνα 1/5¹⁶⁰). Σε άλλες δράσεις, ο φορέας είναι υποχρεωμένος να συμμορφωθεί με τις οδηγίες άλλων φορέων, ώστε να εφαρμοστούν με επιτυχία όλοι οι στόχοι του Μνημονίου (πχ ανακατανομή του υφιστάμενου προσωπικού μεταξύ των Διευθύνσεων του ΥΔιΜΗΔ, καθώς παρατηρήθηκε αυξημένος αριθμός αποχωρήσεων υπαλλήλων, σε συνδυασμό με τον περιορισμένων δυνατοτήτων νέων προσλήψεων λόγω του 1/5¹⁶¹).

Στη συνέχεια ακολουθεί σύντομη παρουσίαση των βασικών στόχων, στην υλοποίηση των οποίων εμπλέκεται άμεσα ή έμμεσα το ΥΔιΜΗΔ.

¹⁵⁸ Το Μνημόνιο Συνεννόησης προβλέπει ότι η παρακολούθηση της προόδου των στόχων θα γίνεται ανά τρίμηνο, ώστε αν εξασφαλιστεί η ορθή υλοποίηση του προγράμματος, να εγκριθεί η επόμενη εκταμίευση του συμφωνημένου δανείου.

¹⁵⁹ Ένας από τους επικεφαλής της Τρόικας, Πωλ Τόμσεν, παρομοίασε το Μνημόνιο Συνεννόησης με έναν "ζωντανό οργανισμό, ο οποίος είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται διαρκώς στις νέες ανάγκες ή ακόμα και στα προβλήματα που προκύπτουν", ενώ άφησε να εννοηθεί πως κάτι που αποφασίζεται σήμερα, είναι πιθανό να ανατραπεί μετά από λίγο καιρό από τις εξελίξεις. Έτσι, άφησε να εννοηθεί ότι είναι σχεδόν βέβαιες και "νέες αναπροσαρμογές" στο μέλλον που θα συγκρατήσουν το πρόγραμμα σε "επιτυχή τροχιά". Ανέφερε ότι, στην πορεία υλοποίησης των στόχων παρουσιάζονται πολλές φορές μη αναμενόμενα προβλήματα και για αυτό το λόγο ήταν απαραίτητη η πρόβλεψη για δυνατότητα περιοδικής αναπροσαρμογής των στόχων. Πηγή – ΣΚΑΙ, διαθέσιμο στο <http://www.skai.gr/news/finance/article/171352/tomsen-endehomeno-anaprosarmogis-tou-mnimoniou-kai-sto-mellon/>, τελευταία επίσκεψη 2/9/2011

¹⁶⁰ Μια πρόσληψη κάθε πέντε αποχωρήσεις. Βλ. παράρτημα, Συνέντευξη κ. Γιάννη Σπηλιωτόπουλου.

¹⁶¹ Βλ. το ρόλο και τις δράσεις της Δ/σης Διοικητικού στην συνέντευξη του κ. Παναγιώτη Πασσά στο Παράρτημα

2.1. Στόχοι του αρχικού Μνημονίου για τη λειτουργία της ΔΔ

Ένας από τους βασικούς στόχους του Μνημονίου Συνεννόησης είναι ο **εκσυγχρονισμός της ΔΔ**¹⁶². Στους περισσότερους από αυτούς του στόχους το ΥΔιΜΗΔ είναι ο φορέας υπεύθυνος για την οριζόντια εφαρμογή τους. Επιχειρείται να αλλάξουν οι κατακερματισμένες πρακτικές απασχόλησης μέσω της:

- αναδιοργάνωσης των διαδικασιών πρόσληψης και
- της ολοκλήρωσης της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών για τους μισθούς. Θα εισαχθεί ένα απλουστευμένο σύστημα αποδοχών με στόχο την εξοικονόμηση πόρων που θα καλύπτει τους βασικούς μισθούς και όλα τα επιδόματα και θα ισχύει για όλους τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα.
- Οι πρακτικές προμηθειών θα βελτιωθούν με στόχο τη ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και τη διασφάλιση της διαφάνειας.
- Το σύστημα υγείας, όπου σημειώθηκαν σημαντικές υπερβάσεις δαπανών, θα αναμορφωθεί μέσω μεταρρυθμίσεων στους τομείς της διαχείρισης, των λογιστικών πρακτικών και της χρηματοδότησης.
- Η αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης θα εφαρμοστεί με στόχο τη μείωση του αριθμού των τοπικών διοικήσεων και των αιρετών υπάλληλων.
- Η κυβέρνηση θα συνεργαστεί με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να ξεκινήσει μια ανεξάρτητη εξωτερική λειτουργική αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης.

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές θα συμβάλουν στην καθορισμό προτεραιοτήτων για τις κυβερνητικές δράσεις και θα ενισχύσουν τον αγώνα κατά της σπατάλης και της διαφθοράς σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές παρουσιάζονται εν συντομία στον ακόλουθο πίνακα.

Διαρθρωτικές Μεταρρυθμίσεις: ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ¹⁶³		
	Δράση	Χρονοδιάγραμμα
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		
Απλοποίηση του συστήματος πληρωμών των δημοσίων υπαλλήλων	- εκκίνηση διαδικασιών για την απλοποίηση του συστήματος πληρωμών, ώστε να καλύπτει τόσο το βασικό μισθό, όσο και όλα τα επιδόματα που αφορούν όλους τους δημοσίου υπαλλήλους, και εξασφάλιση ότι το νέο αυτό σύστημα λαμβάνει υπόψη την παραγωγικότητά τους και τα καθήκοντα.	Σεπτέμβριος 2010

¹⁶² ν.3845/2010, βλ. Τμήμα ΜΝΗΜΟΝΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ - γ. Διαρθρωτικές Πολιτικές

¹⁶³ ν.3845/2010, βλ. Παράρτημα 3 «Προϋποθέσεις Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων».

	- ίδρυση Ενιαίας Αρχής Πληρωμών, πλήρως λειτουργικής, με στόχο να συγκεντρωθούν σε μία Αρχή οι πληρωμές των μισθών προς τους δημοσίους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης.	Δεκέμβριος 2010
	- υιοθέτηση της νομοθεσίας για ένα απλοποιημένο σύστημα πληρωμών.	Ιούνιος 2011
Κρατικές Συμβάσεις	- ολοκλήρωση της πρώτης φάσης του συστήματος κρατικών συμβάσεων για όλους τους κλάδους και για όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης, εισάγοντας τη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικών δημοπρασιών (e-auctioning systems)	Δεκέμβριος 2010
	- εφαρμογή των ευρωπαϊκών οδηγιών και ενός αποτελεσματικού συστήματος προσφυγών.	Μάρτιος 2011
Διαφάνεια στις αποφάσεις δημοσίων δαπανών	- υιοθέτηση της νομοθεσίας, ώστε να διασφαλίζεται η διαφάνεια μέσω της υποχρέωσης ανάρτησης στο διαδίκτυο όλων των αποφάσεων για δαπάνες της κυβέρνησης.	Ιούνιος 2010
Μεταρρύθμιση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	- υιοθέτηση της νομοθεσίας για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης σε τοπικό επίπεδο.	Ιούνιος 2010
	- υιοθέτηση της νομοθεσίας για πλήρη εφαρμογή της μεταρρύθμισης από την 1 ^η Ιανουαρίου 2011, με ταυτόχρονη μεταφορά των αρμοδιοτήτων και των πόρων μεταξύ των φορέων.	Δεκέμβριος 2010
Ανεξάρτητη λειτουργική αξιολόγηση της κεντρικής κυβέρνησης	- ανάθεση αναθεώρησης από ανεξάρτητο εξωτερικό φορέα της οργάνωσης και της λειτουργίας της κεντρικής διοίκησης.	Σεπτέμβριος 2010
	- υιοθέτηση νομοθεσίας και μέτρων για τον εξορθολογισμό της χρήσης των πόρων, της οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης και της αποδοτικότητας των κοινωνικών προγραμμάτων	Ιούνιος 2011
Καλύτερη Νομοθέτηση	- υιοθέτηση της νομοθεσίας για την εφαρμογή της Ατζέντας για Καλύτερη Νομοθέτηση.	Δεκέμβριος 2010
	- διασφάλιση της πλήρους εφαρμογής των μέτρων για τη μείωση 20% του διοικητικού βάρους με βάση τα δεδομένα του 2008 και υποβολή σχετικής έκθεσης εφαρμογής στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή.	Σεπτέμβριος 2011

Πίνακας 5: Χρονοδιάγραμμα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων της ΔΔ με βάση το αρχικό Μνημόνιο Συνεννόησης (ν.3845/2010)

Οι κυριότεροι στόχοι οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία του ΥΔιΜΗΔ είναι οι ακόλουθοι:

Βελτίωση του οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ενίσχυση του ανταγωνισμού στις αγορές και μείωση των διοικητικών βαρών.

➤ Η κυβέρνηση θα υιοθετήσει σύντομα νομοθεσία για τη θέσπιση σημείων εξυπηρέτησης μιας στάσης (one-stop shops) για την έναρξη νέων επιχειρήσεων με στόχο τη μείωση των

διαδικασιών, του κόστους και των καθυστερήσεων. Θα εισαχθεί νομοθεσία για τη μείωση των αδειών και άλλων δαπανών για τη βιομηχανία.

- Η κυβέρνηση θα εφαρμόσει πλήρως τα βασικά βήματα της Ευρωπαϊκής Οδηγίας για τις υπηρεσίες το 2010, κυρίως σε τομείς προτεραιότητας, όπως ο τουρισμός, η εκπαίδευση και το λιανικό εμπόριο.
- Μείωση του μισθολογίου του δημοσίου τομέα με τη μείωση των δώρων Πάσχα, Χριστουγέννων και επιδόματος αδείας και των επιδομάτων που καταβάλλονται σε δημοσίους υπαλλήλους, με τις καθαρές εξοικονομήσεις να ανέρχονται σε 1.500 εκ. ευρώ για ένα πλήρες έτος (1.100 εκ. ευρώ το 2010) (ολοκλήρωση έως Ιούνιο 2010).
- Η Κυβέρνηση θα υιοθετήσει σχέδιο αναδιάρθρωσης για το σιδηροδρομικό τομέα καθώς και άλλων ΔΕΚΟ.
- Το Κοινοβούλιο θα εγκρίνει νομοθεσία που απαιτεί ανάρτηση στο διαδίκτυο όλων των αποφάσεων που αφορούν αναλήψεις υποχρεώσεων για κονδύλια στον τομέα της γενικής κυβέρνησης.
- Εισαγωγή ενός ενιαίου ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης στα 65 έτη, ακόμη και για τις γυναίκες στο δημόσιο τομέα (σταδιακά από την 1η Ιανουαρίου 2011), που θα ολοκληρωθεί ως τον Δεκέμβριο του 2013

Όλοι οι ανωτέρω στόχοι καθώς και ο έως τώρα απολογισμός της πορείας υλοποίησής τους περιγράφονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στο Παράρτημα **«Πίνακας 19: Διαρθρωτικές Μεταρρυθμίσεις στην ΔΔ, όπως αυτές αποτυπώνονται στο Μνημόνιο Συνεννόησης και στις αναθεωρήσεις αυτού.»**, **«Πίνακας 20: Βασικές μεταρρυθμίσεις που προβλέπονται στο Μνημόνιο Συνεννόησης και τις αναθεωρήσεις αυτού και επηρεάζουν τη λειτουργία του ΥΔιΜΗΔ»**, **«Απολογισμός υλοποίησης στόχων του Μνημονίου Συνεννόησης, όπως αποτυπώνεται στις έως τώρα αναθεωρήσεις»** και **«Στόχοι του Μνημονίου Συνεννόησης και Απολογισμός υλοποίησης τους, όπως αποτυπώνεται στις περιοδικές εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής»**.

3. Ενδεικτικοί στόχοι και δείκτες μέτρησης του ν.3230/2004, στην περίπτωση του ΥΔιΜΗΔ

Στη συνέχεια αυτής της ενότητας θα παρουσιαστούν ενδεικτικές Διευθύνσεις και Τμήματα του ΥΔιΜΗΔ, οι στόχοι και οι δράσεις των οποίων αποτυπώνονται στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων, στο ν.3230/2004, όπως αυτός εφαρμόζεται από το φορέα και στο Μνημόνιο Συνεννόησης.

3.1. Δ/ση Προσλήψεων Προσωπικού

3.1.1. Στοχοθεσία 2010 της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού

Σύμφωνα με τη απόφαση στοχοθεσίας για το 2010, οι βασικοί στόχοι της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού περιγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί¹⁶⁴.

A/A	ΣΤΟΧΟΙ
1	Προγραμματισμός προσλήψεων προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και σύναψης συμβάσεων έργου έτους 2010
2	Συλλογή στοιχείων αποχωρούντων δημοσίων υπαλλήλων έως 31-12-2010
3	Υπολογισμός του λόγου 1/5 για το τακτικό προσωπικό τη χρονική περίοδο 1.1.2011 έως 31.12.2011
4	Υπολογισμός του λόγου 1/1 τη χρονική περίοδο 1.1.2011 έως 31.12.2011 για το εκπαιδευτικό προσωπικό, Σώματα Ασφαλείας, Λιμενικό Σώμα, ιατρικό & νοσηλευτικό προσωπικό του τομέα υγείας.
5	Έκδοση ΚΥΑ του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης καθώς και του Υπ. Οικονομικών με την οποία να καθορίζονται οι προτεραιότητες και τα κριτήρια για την κατανομή προσωπικού σε συνέχεια των εγκριτικών αποφάσεων
6	Έκδοση Απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης για κατανομή των εγκεκριμένων θέσεων ανά υπηρεσία και φορέα.
7	Ολοκλήρωση έκδοσης αποφάσεων του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης περί διάθεσης για διορισμό διακριθέντων αθλητών που υπέβαλαν αίτηση το έτος 2008
8	Έκδοση αποφάσεων του Υπουργού Εσωτερικών περί διάθεσης για διορισμό διακριθέντων αθλητών που υπέβαλαν αίτηση το 2009
9	Επεξεργασία αιτήσεων συγγενών θανόντων από τις πυρκαγιές του έτους 2007, επικοινωνία με φορείς για την εξεύρεση κενών οργανικών θέσεων και κατάρτιση των αποφάσεων διάθεσης για διορισμό, δ' και ε' φάση
10	Συνεργασία με τη ΓΓΑ προκειμένου να εκδοθεί η ΚΥΑ για τα θέματα διορισμού των αθλητών (άρθρο 11 του ν. 3812/2009)
12	Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ που αφορούν σε διορισμό συγγενών θανόντων και τραυματισθέντων εν υπηρεσία αξιωματικών και λοιπού προσωπικού στο ΥΕΘΑ (ν.1911/1990, ως ισχύει)
13	Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ που αφορούν σε διορισμό συγγενών θανόντων εν υπηρεσία δημοσίων υπαλλήλων (ν.3448/2006, ως ισχύει)

¹⁶⁴ Με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στο τμήμα «Στοχοθεσία 2010 - ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ» του παραρτήματος.

3.1.2. Δείκτες μέτρησης απόδοσης 2009¹⁶⁵ της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού

1. Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων.
2. Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων ανά φορέα.
3. Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων ανά φορέα και ανά είδος απασχόλησης.
4. Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων ανά φορέα, ανά είδος απασχόλησης και ανά κατηγορία προσωπικού.
5. Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων σε σχέση με τα υποβληθέντα αιτήματα, ανά φορέα.
6. Αριθμός απαντήσεων στα πλαίσια του κοινοβουλευτικού ελέγχου.
7. Σύνολο προσληφθέντων με ευεργετικές διατάξεις, σε φορείς του Δημοσίου (παρ. 1 του άρθρου 14 του ν.2190/2004), όταν στην προβλεπόμενη διαδικασία συμμετέχει η Διεύθυνση Προσλήψεων Προσωπικού.

3.2. Δ/ση Κρατικών Αυτοκινήτων

3.2.1. Στοχοθεσία 2010 της Δ/σης Κρατικών Αυτοκινήτων

Σύμφωνα με τη απόφαση στοχοθεσίας για το 2010, οι βασικοί στόχοι της Δ/σης Κρατικών Αυτοκινήτων περιγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί καθώς και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στο τμήμα «Στοχοθεσία 2010 - ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ» του παραρτήματος.

A/A	ΣΤΟΧΟΙ
1.	Μείωση κόστους των τηλεφωνικών τελών κατά 50% με κατάργηση τηλεφωνικών γραμμών
2.	Εξεύρεση χώρου μεταφοράς των εγκαταστάσεων του Τμήματος προς την ευρύτερη περιοχή του κέντρου Αθηνών
3.	Μηχανοργάνωση όλων των ανταλλακτικών στην αποθήκη του Τμήματος
4.	Εξοπλισμός του Τμήματος με μηχανήματα και εργαλεία νέας τεχνολογίας
5.	Έχουν επισημανθεί δυσλειτουργίες από την εφαρμογή της νέας ΚΥΑ και χρειάζεται τροποποίηση και βελτίωση
6.	Ηλεκτρονική ταξινόμηση και τακτοποίηση όλων των αιτημάτων των υπηρεσιών του Δημοσίου που υποβάλλονται στην Διεύθυνση μας και όλες οι ενέργειες αποφάσεις-απαντήσεις στα ανωτέρω έγγραφα αιτήματα
7.	Περαιτέρω βελτίωση του στόλου των οχημάτων του ΥΠ.ΕΣ.ΑΗΔ
8.	Αναβάθμιση Τεχνολογικού Εξοπλισμού

¹⁶⁵ Όπως αυτή αποτυπώνεται στην υπ. αριθμ. Απόφαση ΔΙΠΑ/Φ.4.2.1/21153/17.8.2009 «Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών.» του Υφυπουργού Εσωτερικών (ΦΕΚ 1836/Β'/3.9.2009)

1.1.1. Δείκτες μέτρησης απόδοσης 2009¹⁶⁶ της Δ/σης Κρατικών Αυτοκινήτων

1. Αριθμός Υπουργικών και Κοινών Υπουργικών αποφάσεων, για τη διάθεση, παραχώρηση οχημάτων σε Υπουργεία, Δημόσιες Υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, Ν.Π.Ι.Δ, Σώματα Ασφαλείας, ανά εξάμηνο.
2. Αριθμός οχημάτων, που παραχωρήθηκαν-διατέθηκαν με Υπουργικές και Κοινές Υπουργικές αποφάσεις, σε Υπουργεία, Δημόσιες Υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, Ν.Π.Ι.Δ, Σώματα Ασφαλείας, ανά εξάμηνο.

¹⁶⁶ Όπως αυτή αποτυπώνεται στην υπ. αριθμ. Απόφαση ΔΙΠΑ/Φ.4.2.1/21153/17.8.2009 «Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών.» του Υφυπουργού Εσωτερικών (ΦΕΚ 1836/Β'/3.9.2009)

Κεφάλαιο 3^ο: Συμπεράσματα

Παραφράζοντας τη ρήση του Λόρδου Κέλβιν, «ό,τι μετράται, είναι δυνατό να βελτιωθεί»¹⁶⁷, κάθε οργάνωση, η οποία επιθυμεί να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στο περιβάλλον στο οποίο συμμετέχει, οφείλει να προσαρμόζεται στις νέες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του και να βελτιώνεται συνεχώς. Η βελτίωση αυτή δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί αν, καταρχάς, η οργάνωση δε μετρήσει τα αποτελέσματα των ενεργειών της και στη συνέχεια τα συγκρίνει με τα αντίστοιχα αποτελέσματα άλλων παρόμοιων οργανώσεων (benchmarking). Προϋπόθεση αυτής της λειτουργίας ελέγχου είναι να υπάρχει ξεκάθαρη αποστολή και όραμα για την οργάνωση, ώστε να σχεδιαστούν οι κατάλληλοι στόχοι που πρέπει να επιδιώξει η οργάνωση, στη βάση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων / εκροών, καθώς και να επιλεγούν οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Η επιλογή των κατάλληλων στόχων και δεικτών μέτρησης είναι ένα από τα κύρια συστατικά στοιχεία δημιουργίας αντίστοιχης κουλτούρας εντός της οργάνωσης. Για παράδειγμα, είναι διαφορετική η συμπεριφορά των παικτών μιας ποδοσφαιρικής ομάδας αν ο δείκτης μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι ο αριθμός των τερμάτων που πετυχαίνει η ομάδα (τους οδηγεί στο να «κυνηγούν» συνεχώς την μπάλα με στόχο να πετύχουν ένα τέρμα κατά του αντιπάλου) και διαφορετική είναι η συμπεριφορά τους, όταν ο δείκτης μέτρησης είναι ο αριθμός των κόρνερ (τους οδηγεί στο να αποφεύγουν συνεχώς την οποιαδήποτε επαφή με την μπάλα). Στην περίπτωση της ελληνικής ΔΔ, επί μακρό χρονικό διάστημα, δεν υπήρχαν συγκεκριμένοι στόχοι ως προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα, επομένως ούτε και συγκεκριμένοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης της Διοίκησης. Καθίσταται σαφή ο λόγος για τον οποίο, από μέρος των διοικητικών επιστημόνων, γίνεται λόγος για μια Διοίκηση επικεντρωμένη στις αρμοδιότητες και όχι στα αποτελέσματα.

¹⁶⁷ “If you cannot measure it, you cannot improve it. —Lord William Thomson Kelvin (as quoted in a World Bank Working Paper by Kaufmann, Kraay, and Massimo 2005)”

Cox, W. R. (2009) *Ethics and Integrity in Public Administration: Concepts and Cases*, New York: M.E. Sharp Inc, p. 125

Η αλλαγή στη νοοτροπία της ΔΔ επιχειρήθηκε με τη θέσπιση του ν.3230/04 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Η συγκεκριμένη ρύθμιση επιχειρούσε τη μετάβαση της ελληνικής ΔΔ στη διαχείριση κυρίως αποτελεσμάτων και λιγότερο, πλέον, αρμοδιοτήτων, με απώτερο στόχο

Σημείο βελτίωσης για το ν.3230/2004 & τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων είναι η ύπαρξη ξεκάθαρου οράματος της Διοίκησης

την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την

ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες διοικητικές ανάγκες και στα νέα πρότυπα διοίκησης (έμφαση στις εκροές και όχι στις εισροές). Η μετάβαση σε αυτή τη νέα κουλτούρα είχε ως προϋπόθεση ότι η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους γενικότερους στόχους και στις συνέχεια αυτοί εξειδικεύονται σε επίπεδο υπαλλήλου. Συνεπώς, προϋπόθεση γι' αυτή την «από την κορυφή προς της βάση» προσέγγιση της στοχοθεσίας είναι η ύπαρξη ξεκάθαρης αποστολής και οράματος για το ρόλο της ΔΔ. Αυτό είναι και το σημείο στο οποίο χρήζει βελτίωση η εφαρμογή του ν.3230/2004. Τόσο σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας, όσο και σε επίπεδο φορέων, δεν είναι ξεκάθαρο τις περισσότερες φορές ποια είναι η αποστολή και ποιο το αντίστοιχο όραμα. Ως αποτέλεσμα, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, η στοχοθεσία των φορέων αποτυπώνει τις αρμοδιότητες¹⁶⁸ που οφείλουν να εκτελούν τα στελέχη της Διοίκησης και οι οποίες σε επίπεδο Διεύθυνσης μπορεί να αποτυπώνουν μερικώς την αποστολή της· ωστόσο, όπως και στην περίπτωση της στοχοθεσίας του ΥΔιΜΗΔ, οι στόχοι των Γενικών Διευθύνσεων, καθώς και του φορέα ως συνόλου δεν προκύπτουν πάντοτε από τη σύνθεση των επιμέρους στόχων. Ουσιαστικά, η στοχοθεσία πραγματώνεται από «κάτω προς τα πάνω» και αποτυπώνει την υφιστάμενη, για πολλά χρόνια, κουλτούρα, χωρίς να την αλλάζει στον επιθυμητό βαθμό.

Το ίδιο ακριβώς πρόβλημα φαίνεται ότι θα αντιμετωπίσει ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων, καθώς η επιτυχής εφαρμογή του προϋποθέτει την ύπαρξη ξεκάθαρης αποστολής και οράματος, τόσο για το σύνολο της ΔΔ, όσο και για κάθε φορέα ξεχωριστά. Επίσης, καθώς ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εφαρμόζεται πιλοτικά (το 2012 αναμένεται να εφαρμοστεί στους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης), δεν είναι ακόμη δυνατόν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για την επιτυχή, ή μη, εφαρμογή του. Η μη

¹⁶⁸ Οι δείκτες μέτρησης που υιοθετούνται για την αποτίμηση επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες, σύμφωνα με τους θεωρητικούς. Η πρώτη κατηγορία είναι εκείνοι οι δείκτες που είναι προσανατολισμένοι στη μέτρηση απόδοσης και αποτελεσμάτων, ενώ η δεύτερη κατηγορία είναι εκείνοι οι δείκτες που είναι προσανατολισμένοι στη μέτρηση αρμοδιοτήτων και διαδικασιών.

Kaufman, R. (1988) *Preparing Useful Performance Indicator*, Training and Development Journal; pp. 80 – 83

ύπαρξη ξεκάθαρα οράματος και αποστολής σίγουρα δε βοηθά στην εφαρμογή του, όμως υπάρχει και μια θεμελιώδης διαφορά σε σχέση με την υλοποίηση του ν.3230/2004 όλα αυτά τα χρόνια. Η διαφορά αυτή έγκειται στο γεγονός ότι, για την εφαρμογή του ν.3230/2004, αρμόδιες είναι οι μονάδες /Ποιότητας και Αποδοτικότητας που έχουν συσταθεί στους φορείς του δημοσίου, ενώ για την εφαρμογή του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων υπεύθυνες είναι οι αντίστοιχες Δ/νσεις Οικονομικού. Η σύνδεση του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων με το Υπουργείο Οικονομικών και τη διαχείριση των πόρων που κατανέμονται στους φορείς, είναι πολύ πιθανό να αποτελέσει το είδος της δέσμευσης που έλειπε στην ως τώρα εφαρμογή του ν.32030/2004.

Η προσπάθεια, ωστόσο, μέτρησης των εκροών που επιχειρείται δε θα πρέπει να εστιάζεται σε μόνο μια διάσταση της κοινωνικο-πολιτικο-οικονομικής πραγματικότητας. Όπως αναφέρθηκε, οι στόχοι και οι δείκτες μέτρησης που υιοθετήθηκαν μέσω του ν.3230/2004 δεν εστιάζουν απλά στο οικονομικό αποτέλεσμα αλλά, για παράδειγμα, εστιάζουν και σε στοιχεία που σχετίζονται με την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών.

Τα συστήματα στοχοθεσίας οφείλουν να μην εστιάζουν αποκλειστικά σε στόχους με άμεσο οικονομικό αντίκτυπο

Αντίθετα, τόσο οι στόχοι μέσω του Προϋπολογισμού

Προγραμμάτων, όσο και του Μνημονίου Συνεννόησης εστιάζουν κυρίως στο οικονομικό αποτέλεσμα και έχουν αντίκτυπο στην αγορά και στην κοινωνία. Ωστόσο, οι στόχοι και οι δράσεις των κρατών δεν είναι μονοδιάστατες (παρόλο που στην εποχή της οικονομικής παγκοσμιοποίησης κύριος στόχος του κράτους είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας¹⁶⁹), καθώς, εκτός από τον οικονομικό αντίκτυπο, θα πρέπει να εστιάζουν και σε άλλες διαστάσεις που επηρεάζουν τη ζωή των πολιτών, όπως για παράδειγμα η καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση τους από τους φορείς του δημοσίου. Σε αυτό το πλαίσιο, σκόπιμο θα ήταν να συμπληρωθούν οι στόχοι και οι δείκτες μέτρησης των τριών (3) συστημάτων που παρουσιάστηκαν με την υιοθέτηση των «απολογισμών βιωσιμότητας¹⁷⁰» με απώτερο στόχο τη βιώσιμη και φιλική προς το περιβάλλον ανάπτυξη¹⁷¹. Ο στόχος της αειφόρου ανάπτυξης είναι η εκπλήρωση των αναγκών του παρόντος χωρίς να διακινδυνεύεται η δυνατότητα των

¹⁶⁹ OECD (2007) *Staying Competitive in the Global Economy: Moving Up the Value Chain*, Washington D.C.: OECD, pp. 24 – 26

¹⁷⁰ Ο «απολογισμός βιωσιμότητας» είναι ένας ευρύς όρος και θεωρείται συνώνυμος με άλλους που χρησιμοποιούνται για να αποτυπώσουν οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδράσεις του οργανισμού (πχ triple bottom line, εκθέσεις κοινωνικής ευθύνης, κλπ). Ο απολογισμός βιωσιμότητας θα πρέπει να παρέχει ισορροπημένη και εύλογη παρουσίαση των επιδόσεων στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία περιλαμβάνει τόσο τις θετικές, όσο και τις αρνητικές επιδράσεις της οργάνωσης.

¹⁷¹ Ιδιαίτερα σημαντικό σήμερα που διανύουμε την εποχή της «πράσινης ανάπτυξης»

μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες. Σε αυτό το πλαίσιο, ο διεθνής ανεξάρτητος οργανισμός Global Reporting Initiative (GRI), εκδίδει οδηγίες σύνταξης απολογισμών βιωσιμότητας. Μέσω των απολογισμών βιωσιμότητας μετράται, δημοσιοποιείται και λογοδοτεί ο οργανισμός τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον για την απόδοσή του στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης¹⁷².

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι οι στόχοι και οι δείκτες μέτρησης του ν.3230/2004 και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων στην περίπτωση του ΥΔιΜΗΔ φαίνονται να αλληλοσυμπληρώνονται. Σύμφωνα με όλες τις επιτυχημένες πρακτικές των κρατών μελών του ΟΟΣΑ, η μέτρηση της απόδοσης συσχετίζεται και τροφοδοτεί τα αποτελέσματα του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων. Στην ιδανική εφαρμογή

Η ΔΜΣ και ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων οφείλουν να αλληλοσυμπληρώνονται τόσο στη φάση υλοποίησης, όσο και στη φάση παρακολούθησης

των δύο αυτών συστημάτων, δεν είναι δυνατόν το ένα να εννοηθεί ξεχωριστά από το άλλο. Ο

ν.3230/2004, όντας το πλέον ολοκληρωμένο σύστημα από πλευρά οργάνωσης σε ελληνικό επίπεδο, εξειδικεύει σε μεγαλύτερο βάθος τους μερικώς κοινούς στόχους των δύο συστημάτων. Ωστόσο, η μη ύπαρξη κοινών σημείων στην κατάρτιση των στόχων και δεικτών σε κάθε ένα από τα συστήματα, καθώς και η παρακολούθηση υλοποίησής τους από διαφορετικά όργανα, δε συνδράμουν στην από κοινού δράση τους, με αποτέλεσμα ακόμη και σήμερα να μη συνδέεται η επίτευξη των στόχων του φορέα, με την αντίστοιχη κατανομή πόρων και επιβράβευσή αυτού

Τα ανωτέρω προβλήματα κατά την υιοθέτηση του ν.3230/2004 και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων φαίνεται ότι αντιμετωπίζει με μεγαλύτερη επιτυχία το Μνημόνιο Συνεννόησης. Καταρχάς, η στοχοθεσία που πηγάζει από το Μνημόνιο βασίζεται σε ένα ξεκάθαρο όραμα για την ελληνική οικονομία (καθότι το Μνημόνιο έχει κυρίως

Βασικό πλεονέκτημα του Μνημονίου Συνεννόησης είναι η ύπαρξη ξεκάθαρου οράματος

οικονομική χροιά) και αυτό είναι να καταστεί η ελληνική

οικονομία πιο ανταγωνιστική, λύνοντας κυρίως τα διαρθρωτικά της προβλήματα. Το όραμα του Μνημονίου συμβαδίζει αφενός με τις απόψεις του ΔΝΤ και αφετέρου συμφωνεί με τη στρατηγική της ΕΕ, να καταστεί η οικονομία της Ένωσης η πιο ανταγωνιστική στον κόσμο¹⁷³. Η ύπαρξη ενός τόσο σαφούς οράματος συνέδραμε στο να χαραχθούν συγκεκριμένοι στόχοι που συνάδουν με το συγκεκριμένο όραμα, καθώς και οι αντίστοιχοι

¹⁷² Global Reporting Institute (GRI) (2011) *Sustainability Reporting Guidelines, 2000 – 2011*, GRI, ver. 3.1, Available through: www.globalreporting.org

¹⁷³ Όπως αποτυπώνεται στην στρατηγική «Ευρώπη 2020».

δείκτες μέτρησης. Επιπρόσθετα, τόσο οι στόχοι, όσο και το συγκεκριμένο όραμα, φαίνεται να έχουν αυξημένη υποστήριξη από τις ανώτατες βαθμίδες της ΔΔ.

Τα ανωτέρω συνέβαλαν στο να συμφωνηθούν οι ορθοί οικονομικοί στόχοι (με βάση το όραμα για την ελληνική οικονομία), να δεσμευτεί η πολιτική ηγεσία για την υλοποίησή τους και κατόπιν να διαχυθούν στους φορείς που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με την πραγμάτωσή τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά του Μνημονίου Συνεννόησης φαίνεται ότι

Υπαρξη αυξημένης δέσμευσης της πολιτικής ηγεσίας για την επίτευξη των στόχων του Μνημονίου Συνεννόησης

αποτελέσαν και τις βασικές αιτίες επιτυχούς αντιμετώπισης

του προβλήματος της αδράνειας της ΔΔ, καθώς και της αντίστασής της στην αλλαγή, σε σχέση πάντα με το ρυθμό υιοθέτησης του ν.3230/2004 και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων. Παρά τα στενά χρονοδιαγράμματα¹⁷⁴ του Μνημονίου για την ολοκλήρωση των συμφωνημένων ενεργειών, η πορεία εκτέλεσης τους προγράμματος (όπως αυτή απεικονίζεται στις αναθεωρήσεις του Μνημονίου, βλ. Παράρτημα «Απολογισμός υλοποίησης στόχων του Μνημονίου Συνεννόησης, όπως αποτυπώνεται στις έως τώρα αναθεωρήσεις») το καθιστά περισσότερο επιτυχημένο σε σχέση με τα άλλα δύο συστήματα.

Επιπρόσθετα, πέρα από τους σαφείς στόχους του Μνημονίου που στηρίζονται σε ένα ξεκάθαρο όραμα, η μέθοδος παρακολούθησης διαφέρει ριζικά από τα άλλα δύο συστήματα. Σε αντίθεση με το ν.3230/2004 και τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων, όπου τα όργανα ελέγχου ανήκουν αποκλειστικά στην ελληνική ΔΔ, στο Μνημόνιο κύριο όργανο ελέγχου των συμφωνημένων στόχων είναι η Τρόικα¹⁷⁵, η οποία είναι υπερεθνικό όργανο. Η επιμονή των οργάνων της Τρόικας, σε συνδυασμό με την υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας έχουν οδηγήσει σε ένα αποτελεσματικότερο τρόπο ελέγχου καθώς και στην προσπάθεια τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων από τα εμπλεκόμενα μέρη¹⁷⁶, έστω και χωρίς την ύπαρξη αντίστοιχων μηχανισμών επιβράβευσης.

Ωστόσο, το Μνημόνιο είναι μια «χρυσή» ευκαιρία για να μεταβεί η ελληνική ΔΔ σε κουλτούρα διαχείρισης αποτελεσμάτων και εστίαση στην αποτελεσματικότητα και

Το Μνημόνιο Συνεννόησης θα ήταν δυνατό να χρησιμοποιήσει σαν όχημα τη ΔΜΣ και τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων για την επιτυχία των στόχων του και να συμβάλει, με αυτό τον τρόπο, στην καθιέρωσή τους

αποδοτικότητα. Οι όροι και στόχοι του Μνημονίου θα ήταν δυνατό να αποτυπωθούν, πέρα από το κείμενο του νόμου και

μέσω των αποφάσεων στοχοθεσίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Οι φορείς θα ήταν

¹⁷⁴ Βλ. συνεντεύξεις κα. Μακρυγιάννη Α. και κ. Αρχοντά Ν.

¹⁷⁵ Τα μέλη της Τρόικας προέρχονται από το ΔΝΤ, την ΕΕ και την ΕΚΤ.

¹⁷⁶ Βλ. Συνέντευξη με κ. Αρχοντα Ν.

υποχρεωμένοι να κατανοήσουν τι ακριβώς αναμένεται από πλευράς τους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του Μνημονίου και αυτό να το αποτυπώσουν μέσω του ν.3230/04. Αυτόματα, δηλαδή, θα εμπλέκονταν στην παρακολούθηση εκτέλεσης του Μνημονίου και οι Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι οποίες είναι σχεδιασμένες και γι' αυτό το σκοπό. Επιπρόσθετα, το Μνημόνιο θα μπορούσε να συνδράμει και στην επιτάχυνση υιοθέτησης του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων, αν αποφασίζοταν να αποτυπωθούν οι στόχοι του και μέσω του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων.

Το Μνημόνιο συνεπικουρεί στην αλλαγή της κουλτούρας της ΔΔ, από αυτή της υλοποίησης αρμοδιοτήτων σε αυτή της πραγμάτωσης αποτελεσμάτων και – επομένως – βοηθά την υιοθέτηση των δύο άλλων συστημάτων στοχοθεσίας. Καταρχάς, ένας από τους βασικούς στόχους του Μνημονίου Συνεννόησης είναι η αναδιοργάνωση της ΔΔ, μέσω της τεχνικής βοήθειας του ΟΟΣΑ. Η καταγραφή των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών που επιχειρείται συμβαδίζει με την ύπαρξη περιγραφής των αρμοδιοτήτων των θέσεων που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή του ν.3230/2004 και τη σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό των δημοσίων υπαλλήλων. Πρόθεση της Κυβέρνησης αποτελεί όχι μόνο η μέτρηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά η άμεση σύνδεση της αμοιβής τους με το βαθμό επιτυχίας των στόχων τους (η σύνδεση αμοιβής και απόδοσης είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι για την επιτυχή υιοθέτηση του ν.3230/2004). Στοιχείο προβληματισμού, όμως, αποτελεί η μη υπαγωγή των ΟΤΑ α' και β' βαθμού στις διατάξεις του ν.3230/2004, μετά την ψήφιση του «Καλλικράτη»¹⁷⁷.

Ωστόσο, σημείο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ως προς τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται οι ενέργειες και οι στόχοι στο Μνημόνιο, είναι και η μεθοδολογία με την οποία η Τρόικα χειρίζεται τις αλλαγές που επιδιώκονται. Το Μνημόνιο επιχειρεί δραστικές τομές σε τομείς όπου εκκρεμούσαν «κληξιπρόθεσμες» μεταρρυθμίσεις. Η επιτυχία, βέβαια, των επιχειρούμενων αλλαγών απαιτεί ως προς το σχεδιασμό των ενεργειών τη συμμετοχή και άλλων στελεχών της Διοίκησης,¹⁷⁸ τα οποία θα συνδράμουν στην ταχύτερη υλοποίηση των στόχων. Η συμμετοχή, όμως, και άλλων εμπλεκόμενων στη φάση του σχεδιασμού απαιτεί και

¹⁷⁷ Βλ. άρθρα 267 και 268, παρ. 8 και 15 αντίστοιχα, του ν.3852/2010

¹⁷⁸ Σύμφωνα με τη μεθοδολογία Adizes στο σχεδιασμό των επιχειρούμενων αλλαγών πρέπει να εμπλέκονται όλα εκείνα με πρόσωπα που είναι δυνατό να εμποδίσουν την υλοποίηση των στόχων. Πρέπει δηλαδή να υπάρχει στην ομάδα σχεδιασμού CAPI (Coalesced Authority, Power & Influence), δηλαδή η σύμπραξη ατόμων με την Αρμοδιότητα, Δύναμη και Επιρροή, ώστε να ληφθούν στη φάση του σχεδιασμού όλες οι ενστάσεις που τυχόν προκύψουν.

Adizes, I. (1991) *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society*, Santa Monica, CA: Adizes Institute Publications

την ύπαρξη ικανού χρόνου, κάτι το ποίο δε συμβαίνει με την περίπτωση του Μνημονίου, καθώς σε όλες τις διαδικασίες αλλαγής¹⁷⁹ είναι απαραίτητη η ύπαρξη επαρκούς χρόνου, ώστε οι ενέργειες να προσαρμοστούν στις ανάγκες και ικανότητες της ελληνικής ΔΔ¹⁸⁰.

Η έλλειψη χρόνου, σε συνδυασμό με τη μη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μελών στο σχεδιασμό των στόχων και ενεργειών του Μνημονίου, ενδέχεται να ευθύνεται για την αντίσταση στις επιχειρούμενες αλλαγές, η οποία αποτυπώνεται ενίοτε με τη μη

Η διαχείριση των αλλαγών μέσω του Μνημονίου Συνεννόησης χρήζει βελτίωσης, ώστε να μειωθεί η αντίσταση που παρατηρείται στις εν λόγω αλλαγές

ολοκλήρωση των οφειλόμενων ενεργειών εντός χρονοδιαγράμματος. Επίσης, η

καθυστέρηση υλοποίησης ορισμένων στόχων ίσως να οφείλεται στο ενδεχόμενο να είναι το όραμα της Τρόικας διαφορετικό από αυτό της ελληνικής κυβέρνησης. Το όραμα της Τρόικας εστιάζει στο να καταστεί η ελληνική οικονομία πιο ανταγωνιστική, ώστε να αποφύγει το ενδεχόμενο χρεοκοπίας, ενώ της ελληνικής Κυβέρνησης εστιάζεται στο να αποφευχθεί η χρεοκοπία^{181,182,183&184}.

¹⁷⁹ Βλ. μεθοδολογία οκτώ (8) βημάτων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων / σχεδιασμού αλλαγών που προτείνει το Adizes Ins.

Adizes, I. (1991) *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society*, Santa Monica, CA: Adizes Institute Publications

¹⁸⁰ Το ΔΝΤ έχει κατηγορηθεί από μερίδα των οικονομολόγων (π.χ. Joseph Stiglitz) ότι σε περιπτώσεις κρατών στα πρόθυρα της χρεοκοπίας επεμβαίνει με τυποποιημένες μεθόδους που δεν προσαρμόζονται ικανοποιητικά στις εγχώριες ανάγκες και ικανότητες της ΔΔ. Κύριο μέλημα του είναι η εξασφάλιση της αποπληρωμής των δανειστών και για αυτό το σκοπό εφαρμόζονται προγράμματα λιτότητας που στοχεύουν στη δημιουργία πρωτογενών πλεονασμάτων.

Hari, J. (2011) *It's not just Dominique Strauss-Kahn. The IMF itself should be on trial*, Πηγή: www.independent.co.uk, available through: <http://www.independent.co.uk/opinion/commentators/johann-hari/johann-hari-its-not-just-dominique-strausskahn-the-imf-itself-should-be-on-trial-2292270.html>, τελευταία ενημέρωση 3/6/2011

¹⁸¹ «Η προσφυγή στο μηχανισμό ήταν το τελευταίο καταφύγιο για να αποτραπεί η χρεοκοπία της χώρας.»

Εισηγητική έκθεση του ν.3845/2010 «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.», σ. 1

¹⁸² «Η μάχη που δίνουμε, είναι μάχη για να αποφύγουμε τη βέβαιη χρεοκοπία, η οποία θα είχε πολλαπλές καταστροφικές συνέπειες, όχι μόνο στην οικονομία μας, όχι μόνο στην τωρινή και μελλοντική αξιοπιστία της χώρας, αλλά βεβαίως και σε όλες τις οικογένειες, τα νοικοκυριά της χώρας», τόνισε στην εισήγησή του στο σημερινό Υπουργικό Συμβούλιο, ο Πρωθυπουργός κ. Γ. Παπανδρέου. Πηγή: <http://www.kerdos.gr>

Κέρδος On Line (2010) Γ. Παπανδρέου: «Δίνουμε μάχη για να αποφύγουμε τη χρεοκοπία», available through: <http://www.kerdos.gr/default.aspx?id=1289346&nt=103>, τελευταία ενημέρωση 1/7/2010 - 17:54

Εν κατακλείδι, τα τρία συστήματα στοχοθεσίας, όπως λειτουργούν αυτή τη στιγμή, έχουν μικρή όσμωση μεταξύ τους, παρόλο που το ένα συμπληρώνει το άλλο. Η αρμονική και απρόσκοπτη συνεργασία τους θα συνεπικουρούσε στο να επιτευχθούν οι συμφωνημένοι στόχοι με ακόμη μεγαλύτερη ταχύτητα. Επομένως, η ηγεσία της ΔΔ έχει μια μεγάλη ευκαιρία να αλλάξει την κουλτούρα της ΔΔ και να μεταβεί σε ένα νέο καθεστώς, όπου το αποτέλεσμα θα είναι το ζητούμενο και όχι η απλή εκτέλεση αρμοδιοτήτων. Προβλήματα που υπήρχαν στο παρελθόν, όπως η έλλειψη δέσμευσης της πολιτικής ηγεσίας, δείχνουν να έχουν αμβλυνθεί και σταδιακά γίνονται βήματα προς της σωστή κατεύθυνση. Κρίσιμο ρόλο, πλέον, έχει η διάχυση των στόχων με αποτελεσματικό τρόπο εντός της ΔΔ, καθώς και η ύπαρξη ικανών στελεχών να φέρουν εις πέρας τις απαιτούμενες αλλαγές. Η ανακατανομή του προσωπικού,¹⁸⁵ που υλοποιείται, και λόγω των ενεργειών του Μνημονίου, συμβάλλει στο να τοποθετηθούν τα κατάλληλα πρόσωπα στις κατάλληλες θέσεις. Η πολιτική ηγεσία, πέρα από την έμπρακτη βούληση που έχει δείξει για την ολοκλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί, θα πρέπει να υποστηρίζει πιο ενεργά τη μετάβαση στη διοίκηση των αποτελεσμάτων μέσω της υιοθέτησης του ν.3230/2004¹⁸⁶ και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων, χαράσσοντας ένα ξεκάθαρο δρόμο της όραμα, στο οποίο θα λαμβάνονται υπόψη στόχοι και δράσεις μη οικονομικής φύσης, οι οποίες και βρίσκονται υπό μεγάλη πίεση λόγω του Μνημονίου.

¹⁸³ Ο Γιώργος Παπανδρέου τόνισε πως «πρώτη μας προτεραιότητα , ιστορικό χρέος ήταν **να αποφύγουμε τη χρεοκοπία**». Πηγή: www.athina984.gr

Capital (2010) Παπανδρέου: "Ιστορικό χρέος να αποφύγουμε τη χρεοκοπία", available through: <http://www.capital.gr/news.asp?id=1040933>, τελευταία ενημέρωση 3/9/2010 - 20:35

¹⁸⁴ «Θα δώσουμε μάχη να μείνουμε στο ευρώ και **να αποφευχθεί η χρεοκοπία της Ελλάδος**, ήταν το διακύβευμα της χθεσινής ομιλίας του πρωθυπουργού στα εγκαίνια της Διεθνούς Έκθεσης Θεσσαλονίκης...». Πηγή: www.bankingnews.gr

Banking News (2011) Παπανδρέου: *Αποφύγαμε τη χρεοκοπία - Δεν θα αφήσουμε κανέναν να απειλήσει την Ελλάδα - Υπέρ των αλλαγών, κατά των πρόωγων εκλογών - Όχι ανάπτυξη με δανεικά... αρκεί να κλειδώσουν οι αποφάσεις της 21ης Ιουλίου*, available through: <http://www.bankingnews.gr/bank-insider/item/23551>, τελευταία ενημέρωση 11/09/11 - 17:03

¹⁸⁵ Βλ. συνέντευξη κ. Πασσά Π.

¹⁸⁶ Αποτελεί γεγονός το ότι το ΥΔιΜΗΔ δεν έχει εκδώσει απόφαση στοχοθεσίας για το 2011. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι το αρμόδιο όργανο για την εφαρμογή του ν.3230/2004 στη Δ.Δ..

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Γεωργακόπουλος Θ., Πατσουράτης Β. (1995) *Δημόσια Οικονομική*, Αθήνα: Εκδοτικές Επιχειρήσεις «το οικονομικό»
2. Γεωργίου, Γ. (2002) *Το Δημοσιονομικό Σύστημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα
3. Δερτιλής, Π. *Εγχειρίδιον Δημόσιας Οικονομικής*, Τεύχος Δεύτερο
4. Δρεττάκης, Μ. (1982) *Οι Στόχοι του Προϋπολογισμού 1982*, Αθήνα: Οικονομικός Ταχυδρόμος, αριθ. φύλλου 12 (1945)
5. Ζώτου, Α. Κυπριώτη, Μ Μαστρομιχάλης, Ν. Μπούνιας, Ι. Χασάνη, Ε. (2011) *Επιτήρηση της ελληνικής οικονομίας και εφαρμογή του ελληνικού μνημονίου*, Αθήνα: ΕΣΔΔ
6. IOBE (2006) *Θέσεις του IOBE για ένα αποτελεσματικό Κράτος*, Αθήνα: IOBE
7. IOBE (2009) *Θέσεις του IOBE για την οικονομική πολιτική*, Αθήνα: IOBE
8. IOBE (2010) *Τριμηνιαία Έκθεση του IOBE 2/10*, Αθήνα: IOBE
9. Καράγιωργας, Δ. (1981) *Δημόσια Οικονομική 2, Οι Δημοσιονομικοί Θεσμοί*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
10. Καράγιωργας, Δ.Π. (1979), *Οικονομικές Λειτουργίες Του Κράτους*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
11. Καραμούζης, Ν. & Χαρδουβελης, Γ. (2011) *Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον*, Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνης
12. Κούλης, Ι. (1971) *Δημόσια Οικονομική*, Αθήνα
13. Λαπαβίτσας, Κ. (2011) *Ο χάρτης της κρίσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος
14. Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000) *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Αθήνα: Παπαζήσης
15. Μηλιώνης, Ν. (2008) *Στοιχεία Ευρωπαϊκού Δημοσιονομικού Δίκαιου*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα
16. Μιχαλόπουλος, Ν. & Πασσάς, Π. (2009) *Σύστημα διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποτελεσματικότητας/ αποδοτικότητας των φορέων του Δημοσίου*, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.
17. Μιχαλόπουλος, Ν. (1994) *Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας
18. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003) *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
19. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003) *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, πρόλογος Μακρυδημήτρης Α., Αθήνα: Παπαζήσης
20. Μιχαλόπουλος, Ν. (2007) *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
21. Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου
22. Ναζλής, Δ. (1978) *Βασικές αρχές Οργανώσεως καί Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Β' Έκδοσή, Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος «Αθήνα»
23. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου
24. Πασσάς, Π. (2009) *Δομές και εργαλεία Δημόσιου Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.
25. Πάσχος, Π. Γ. (1995) *Δημοσία Οικονομική Και Δημοσιονομική Νομοθεσία*, Αθήνα
26. Προβόπουλος, Γ. & Δαλαμάγκας, Β. (1988), *Εισαγωγικά μαθήματα δημόσιας οικονομικής*, Αθήνα

27. Προβόπουλος, Γ. (1982) *Δημοσιονομική θεωρία - Η θεωρία των Δημόσιων Δαπανών*, Αθήνα, Κομοτηνή
28. Ράπανος, Β. (2007) *Σύνταξη και Εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού: Ευρωπαϊκή εμπειρία και η Ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα: IOBE
29. Σαργάδος, Β. & Σακκάς, Θ. (2011) *Σημειώσεις του «ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ 1 στα πλαίσια των Θεματικών Ενοτήτων ΓΔ-Θ01, ΓΔ -Θ02, ΓΔ -Θ03»*, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Ε.Σ.Δ.Δ.
30. Σπηλιωτόπουλος, Ι. (2011) *Ανάπτυξη και αναβάθμιση των υπηρεσιών των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης*, Αθήνα: ΕΚΔΔΑ/ΕΣΤΑ
31. Στασινόπουλος Μ. (1957) *Μαθήματα Διοικητικού Δικαίου*, Αθήνα
32. Στασινόπουλος, Μ. (1966) *Μαθήματα Δημοσιονομικού Δικαίου*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα
33. Στουρνάρας, Γ. (2011) *Η Κρίση Χρέους στην Ευρωζώνη και στην Ελλάδα και Προτάσεις για την αποτελεσματική της αντιμετώπιση μετά τις αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της 25ης Μαρτίου*, Ομιλία στην ΕΣΔΔ, Αθήνα

Ξενόγλωσση

34. Adizes, I. (1991) *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society*, Santa Monica, CA: Adizes Institute Publications
35. Adizes, I. (1999) *Managing Corporate Lifecycle*, Paramus, NJ: Prentice Hall Press
36. Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*, London, IL: Dorsey Press
37. Carter, K. (1994) *The Performance Budget Revisited: A Report on State Budget Reform - Legislative Finance*, Paper 91, Denver, National Conference of State Legislatures
38. Collins, J. & Porras, J. (1996) *Building Your Company's Vision*, Harvard Business Review, Vol. 74, Iss. 5
39. Diamond, J. (2007) *Overview of Performance Budgeting*, Performance Budgeting Seminar, ITP, Pune, India, 1-5 Oct 2007, OECD
40. Doran, G. T. (1981), *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM)
41. Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper & Bros.
42. Drucker, P. (2005) *The Essential Drucker*, New York: Harper Collins
43. Drucker, P. F. (1976), *What results should you expect? A users guide to MBO*. Public administration review
44. European Commission (2010) *The European Adjustment Program for Greece, First Review – Summer 2010*, Brussels: European Commission
45. European Commission (2010) *The European Adjustment Program for Greece, Second Review – Autumn 2010*, Brussels: European Commission
46. European Commission (2011) *The European Adjustment Program for Greece, Third Review – Winter 2011*, Brussels: European Commission
47. European Commission (2011) *The European Adjustment Program for Greece, Fourth Review – Spring 2011*, Brussels: European Commission
48. Fayol, H. (1917) (in French), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*
49. Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, New York: Pitman Publishing

50. Halpern, D. Osofsky. S. (1990), *A dissenting view of MBO. Public personnel management*.
51. Harrison G. (2003) *Performance-Based Budgeting in California State Government: a blue print for effective reform*
52. Hay, L. (1980) *Accounting for Governmental and Nonprofit Entities*, Illinois- Ontario
53. Heller, R., & Hindle, T. (1998) *Essential manager's manual*, London: Dorling Kindersley
54. Hilgert, R. L. Leonard Jr., D. C. & Docherty, G. W. (1999), *Essentials of planning. In Supervision: concepts and practices of management Canadian edition*. Scarborough: Nelson
55. IMF (2001), *Government Finance Statistics Manual*
56. IMF (2001), *Manual on fiscal transparency*, Washington, D.C.: IMF, Fiscal Affairs Department.
57. International Federation of Accountants (2006), IFAC, *Handbook of International Public Sector Accounting Standards Board Pronouncements*, New York
58. Johnson, A. R. (1976), *Management, systems, and society : an introduction*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co.
59. Kaufman, R. (1988) *Preparing Useful Performance Indicator*, Training and Development Journal
60. Kondrasuk, J. N. Flagler, K. Morrow, D. & Thompson, P. (1984), *The effect of management by objectives on organization results*, Group & organization management
61. Koontz D. H. & O'Donnell, J. C. (1972) *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha
62. Mockler, J. R. (1970) *Readings in Management Control*, New York: Appleton-Century-Crofts
63. Odiome, G. (1965), *Management by Objectives; a System of Managerial Leadership*, New York: Pitman Pub.
64. OECD (2007) *Performance budgeting in OECD countries*, OECD
65. OECD (2007) *Performance budgeting in OECD countries*, Washington D.C.: OECD
66. OECD (2007) *Staying Competitive in the Global Economy: Moving Up the Value Chain*, Washington D.C.: OECD
67. Robbins, S. R. (1998) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 8th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
68. Rodgers, R. Hunter, J. E. & Rogers, D. L. (1993) *Influence of top management commitment on management program success*, Journal of Applied Psychology
69. Rodgers, R. Hunter, J. E. (1991), *Impact of management by objectives on organizational productivity*, Journal of Applied Psychology
70. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R. (2004) *Organizational Behavior*, Wiley
71. Schick, A. (2003) *The Performing State: Reflections on an Idea Whose Time Has Come but Whose Implementation Has Not*, Washington D.C.: OECD Journal on Budgeting, Vol.3, No.2
72. Segal, G. Summers, A. (2002) *Citizens' Budget Reports: Improving Performance and Accountability in Government*, Reason Public Policy Institute, Policy Study No. 292
73. Seligman, D. (1965) *McNamara's Management Revolution*, Fortune
74. Social and Cultural Planning Office of the Netherlands (2004) *Public Sector Performance, An international comparison*, Social and Cultural Planning Office of the Netherlands, Social and Cultural Planning Office of the Netherlands
75. United States General Accounting Office (1997) *Performance Budgeting. Past Initiatives Offer Insights*

- for GPRA Implementation, Report to Congressional Committees, GAO/AIMD-97-46
76. USAID Center for Development Information and Evaluation (1996), *Selecting Performance Indicators*, Performance Monitoring and Evaluation TIPS Number 6
 77. Weber, M. (1964) *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: The Free Press
 78. William G. A. (2008) *Performance Budgeting, What Works, What doesn't, Management Concepts*, Leesbourg Pike: Management Concepts
 79. Young, R. (2003) *Performance-Based Budget Systems*, Public Policy & Practice

Θεσμικό Πλαίσιο

1. Απόφαση ΔΙΠΑ/Φ.4.2.1/21153/17.8.2009 «Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών.» του Υπουργού Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
2. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, με θέμα: «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004) – Μεθοδολογία Στοχοθεσίας»
3. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006, με θέμα: «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν. 3230/2004)»
4. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006, με θέμα: «Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν. 3230/2004)»
5. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ.5270/ 1.3.2007, με θέμα: «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)»
6. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, ΔΙΔΑΔ/Φ.325/367/οικ.20372/11.8.2009, με θέμα: «Προσχέδιο νέου συστήματος αξιολόγησης»
7. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 20741/23.7.2008, με θέμα: «Υπόμνηση εγκυκλίου Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»
8. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30.9.2008, με θέμα: «Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας / Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης»
9. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.1.2008, με θέμα «Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»
10. Εισηγητική έκθεση του ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
11. Εισηγητική έκθεση του ν.3845/2010 «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.»
12. Εισηγητική έκθεση του ν.3986/2011 «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012–2015.»
13. Εισηγητική έκθεση του σχεδίου νόμου «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

14. Κρατικός προϋπολογισμός 2007, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2007
15. Κρατικός προϋπολογισμός 2008, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2008
16. Κρατικός προϋπολογισμός 2009, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009
17. Κρατικός προϋπολογισμός 2010, Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2010
18. Κρατικός προϋπολογισμός 2011
19. ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
20. ν.3833/2010 «Προστασία της εθνικής οικονομίας – Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης»
21. ν.3845/2010 «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.»
22. ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»
23. ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»
24. ν.3943/2011 «Καταπολέμηση της Φοροδιαφυγής, στελέχωση των ελεγκτικών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών»
25. ν.3985/11 «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015»
26. ν.3986/2011 «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015.»

Παράρτημα

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κα Ουρανία Ψωμιάδου, Προϊστάμενη Γενικής Δ/σης Διοικητικής Υποστήριξης

Ημερομηνία: 15 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Ένας από τους βασικούς στόχους του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας αποτελεί και ο εξορθολογισμός της λειτουργίας των φορέων του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα καθώς και η μείωση των δαπανών. Πώς το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις της Γενικής Δ/σης Κατάστασης Προσωπικού;

Θα ήθελα να εστιάσω σε ένα βασικό στόχο που πηγάζει από το ΜΔΠΣ και ο οποίος επηρεάζει τη στοχοθεσία της Γενικής Διεύθυνσης, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στον εξορθολογισμό της δράσης της ΔΔ. Σύμφωνα με τους στόχους του ΜΔΠΣ, εξετάζεται από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) (στα πλαίσια του ΕΠ Διοικητική Μεταρρύθμιση) συνολικά η οργάνωση και διάρθρωση των υπουργείων. Τελικό επιδιωκόμενο είναι η δημιουργία ενός επιτελικού κι ευέλικτου κράτους, καθώς και η μείωση του μισθολογικού κόστους στο δημόσιο. Σε αυτό το πλαίσιο μια από τις ενέργειες που έχουν υιοθετηθεί¹⁸⁷ (Ν. 3986/2011, «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015») είναι η εισαγωγή νέου είδους εννοιών στις σχέσεις του προσωπικού με τους φορείς και οι οποίες είναι η μερική απασχόληση & μακροχρόνια άδεια άνευ αποδοχών.

Η Γενικές Δ/σεις Διοικητικής Υποστήριξης και Διοικητικού Εκσυγχρονισμού είναι τα βασικά συντονιστικά όργανα διάχυσης και υλοποίησης αυτού του στόχου στο σύνολο της ΔΔ. Καταρχάς, κατόπιν διαβουλεύσεως με τους εμπλεκόμενους φορείς, σχεδιάστηκαν και στη συνέχεια ψηφίστηκαν οι ρυθμίσεις εκείνες, που εισάγουν τις δύο αυτές έννοιες στην εγχώρια έννομη τάξη. Στη συνέχεια, εξειδικεύτηκαν/αποσαφηνίστηκαν τα προτεινόμενα μέτρα (για παράδειγμα με την έκδοση κανονιστικών πράξεων), ώστε όλοι οι φορείς και οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν. Εν τέλει, είναι πλέον δυνατό οι εργαζόμενοι στο δημόσιο να απασχολούνται, σε εθελοντική βάση, με μερικό ωράριο, ή

¹⁸⁷ Εγκύκλιος ΥΔιΜΗΔ ΔΙΔΑΔ/Φ. 51/683/οικ.15718

ακόμη και να λαμβάνουν (κατόπιν αίτησής τους) μακροχρόνια άδεια άνευ αποδοχών¹⁸⁸, με δικαίωμα εργασίας στον ιδιωτικό τομέα και στο τέλος αυτού του χρόνου να επιστρέφουν στον αρχικό φορέα.

2. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εμπλέκεται και, αν ναι, πώς με το συγκεκριμένο στόχο του Μνημονίου;

Είναι προφανές ότι η ορθή υλοποίηση του ανωτέρω στόχου θα συνδράμει στη μείωση του μισθολογικού κόστους του δημοσίου. Ταυτόχρονα, είναι γνωστό ότι στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων απεικονίζονται οι σχεδιαζόμενες δράσεις και οι οποίες αντιστοιχίζονται με τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξή τους. Βασικότερος πόρος για την επίτευξη όλων των επιδιώξεων της ΔΔ είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και επομένως η μείωση του μισθολογικού κόστους θα αποτυπωθεί άμεσα στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων.

3. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία του περίπου 1½ έτους εφαρμογής των νέων κανονισμών περί εξορθολογισμού της λειτουργίας της ΔΔ ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε; Τι επιπλέον έχετε να προτείνετε;

Αυτό το τελευταίο 1 ½ έτος είναι ένα από τα πλέον συναρπαστικά διαστήματα της καριέρας μου. Το πλήθος και το είδος των αλλαγών που υλοποιούνται – με σημαντικό ποσοστό επιτυχίας κατά την άποψή μου – είναι πολύ μεγαλύτερο από ίσως το σύνολο των αλλαγών που έχω βιώσει σε όσα χρόνια απασχολούμαι στη ΔΔ. Ιδιαίτερα το είδος των διαρθρωτικών αλλαγών που υλοποιήθηκαν ή και θα υλοποιηθούν στη συνέχεια είναι απαραίτητες για να εκσυγχρονιστεί η ΔΔ και να εναρμονιστεί στις απαιτήσεις του New Public Management, οι οποίες, όχι μόνο θα βοηθήσουν στην εύρυθμη λειτουργία αυτής, αλλά θα δώσουν στην κοινωνία και την αγορά τη βοήθεια που χρειάζονται για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που έρχονται. Πιστεύω ακράδαντα ότι όλα τα στελέχη του

¹⁸⁸ Οι Υπάλληλοι εμπίπτουν στους περιορισμούς της άσκησης ιδιωτικού έργου με αμοιβή καθώς και στη συμμετοχή σε εταιρείες. Οι περιορισμοί αυτοί προβλέπονται αντίστοιχα στα άρθρα 31 και 32 του Ν. 3528/2007, σύμφωνα με τα οποία, για τις εν λόγω απασχολήσεις, απαιτείται χορήγηση άδειας από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Παράλληλα, εξακολουθεί να υφίσταται το ασυμβίβαστο της ιδιότητας του δημοσίου υπαλλήλου με τη δικηγορική ιδιότητα που προβλέπεται στο άρθρο 34 του ίδιου νόμου.

ΥΔιΜΗΔ είναι πολύ τυχερά καθώς συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση όλων αυτών των διαρθρωτικών αλλαγών βρισκόμενα στο κέντρο των εξελίξεων.

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κ. Γιάννη Σπηλιωτόπουλο, Προϊστάμενο Διεύθυνσης Προσλήψεων Προσωπικού

Ημερομηνία: 15 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Ένας από τους βασικούς στόχους του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας είναι και η μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων. Πώς ο στόχος αυτός της Κυβερνητικής πολιτικής υιοθετήθηκε από ΥΔιΜΗΔ και πιο συγκεκριμένα από τη Δ/ση Προσλήψεων Προσωπικού, η οποία έχει ένα επιτελικό ρόλο στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού με οποιαδήποτε σχέση εργασίας σε όλους τους φορείς του δημοσίου τομέα, με απώτερο στόχο τον ορθολογικό προγραμματισμό κάλυψης των αναγκών.

Είναι γεγονός ότι ο στόχος του Μνημονίου για τον εξορθολογισμό του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται με τους στόχους της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού όπως αυτοί αποτυπώνονται στη στοχοθεσία του 2010. Συγκεκριμένα, στη στοχοθεσία του 2010 είχαν ήδη αποτυπωθεί οι παρακάτω στόχοι, οι οποίοι θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι θεσπίστηκαν πριν την εφαρμογή του Μνημονίου, τόσο μέσω της στοχοθεσίας της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού για το 2010, καθώς και μέσω του Ν. 3833/10.

- **Στόχος Νο1:** Προγραμματισμός προσλήψεων προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και σύναψης συμβάσεων έργου έτους 2010,
- **Στόχος Νο2:** Συλλογή στοιχείων αποχωρούντων δημοσίων υπαλλήλων έως 31-12-2010,
- **Στόχος Νο3:** Υπολογισμός του λόγου 1/5 για το τακτικό προσωπικό τη χρονική περίοδο 1.1.2011 έως 31.12.2011,
- **Στόχος Νο4:** Υπολογισμός του λόγου 1/1 τη χρονική περίοδο 1.1.2011 έως 31.12.2011 για το εκπαιδευτικό προσωπικό, Σώματα Ασφαλείας, Λιμενικό Σώμα, ιατρικό & νοσηλευτικό προσωπικό του τομέα υγείας,
- **Στόχος Νο5:** Έκδοση Απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης (νυν Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης &

Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) για κατανομή των εγκεκριμένων θέσεων ανά υπηρεσία και φορέα.

➤ **Στόχος Νο11:** Συνεργασία με την Επιτροπή Κατάρτισης Κώδικα Προσλήψεων Προσωπικού¹⁸⁹ για τη σύνταξη και αναθεώρηση διατάξεων που ρυθμίζουν την πρόσληψη πάσης φύσεως προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ., τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και τους φορείς που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του άρθρου 14 του ν. 2190/94, όπως ισχύει.

Επομένως, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στο στόχο του εξορθολογισμού του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων από τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης έδρασε προληπτικά και στο πλαίσιο των διατάξεων του Ν. 3833/2010 η Δ/ση Προσλήψεων Προσωπικού του ΥΔιΜΗΔ εισηγείται και μετέχει σε νέες διαδικασίες για την πλέον ολοκληρωμένη παρακολούθηση τήρησης του κανόνα 1 προς 5 (μια πρόσληψη για κάθε πέντε αποχωρήσεις)¹⁹⁰. Επομένως, ο στόχος του εξορθολογισμού του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων υπήρξε στόχος της Δ/σης και προ της υπογραφής του Μνημονίου.

2. **Ερώτηση:** Το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού;

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το Μνημόνιο καθώς και η κατάρτιση του ΜΔΠΣ επηρέασαν τους ενέργειες και τις δράσεις της Δ/σης προς δύο κατευθύνσεις. Αφενός τα πιεστικά χρονοδιαγράμματα του Μνημονίου συνέβαλλαν στη συγκριτικά πιο γρήγορη λήψη αποφάσεων σε σχέση με το παρελθόν. Αυτό μπορεί να φαίνεται ως πρώτη άποψη θετικό, ωστόσο, είναι γεγονός ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς και κάθε τόσο μεγάλος οργανισμός όσο αυτή, χρειάζεται χρόνο για να συνειδητοποιήσει και υιοθετήσει

¹⁸⁹ Επιτροπή του Ν. 3812/09 που αποτελείται από νομικούς και καθηγητές, μέλη του ΑΣΕΠ, εκπροσώπους φορέων και υπηρεσιακούς παράγοντες για την αναμόρφωση και κατάρτιση εξ' υπαρχής σχεδίου νόμου με το οποίο θα ρυθμίζονται τα θέματα της πρόσληψης του πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο, τα Ν.Π.Δ.Δ. τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και τους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

¹⁹⁰ Για το 2011 ο λόγος προσλήψεων προς αποχωρήσεις έχει οριστεί με την ψήφιση του ΜΔΠΣ (ν.3986/2011 «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012–2015.») στο ένα προς δέκα (1/10)

τόσο ριζοσπαστικές αλλαγές στη λειτουργία της. Αν αυτός ο χρόνος δεν είναι διαθέσιμος, ενδέχεται να πραγματοποιηθούν αλλαγές με μη βέλτιστο προγραμματισμό, ώστε τελικά να προκύψει πληθώρα ερωτημάτων κατά την υλοποίηση. Ενδέχεται δηλαδή το έργο της Δ/σης να επιφορτιστεί με αυξημένο αριθμό ερωτημάτων και αποριών (από άλλους φορείς του δημοσίου) που αν υπήρχε χρόνος θα είχαν αντιμετωπιστεί με διαφορετικό τρόπο.

Αφετέρου, οι περιοδικές αναπροσαρμογές των στόχων του Μνημονίου επηρεάζουν και αναπροσαρμόζουν τους στόχους της Δ/σης. Για παράδειγμα, η ανάγκη για περαιτέρω μείωση των μισθολογικών δαπανών του κράτους τροποποίησε τους στόχους της Δ/σης για το 2011 και από τη σχέση 1 προς 5, περάσαμε στο 1 προς 10. Το γεγονός αυτό, παρόλο που εξυπηρετεί τα εθνικά συμφέροντα, επιφέρει και περαιτέρω αλλαγές αφού όπως είχε οριστεί η σταδιακή απορρόφηση των επιτυχόντων του ΑΣΕΠ θα ολοκληρώνονταν το 2013, τώρα οφείλουμε να αναπροσαρμόσουμε το στόχο ολοκλήρωσης αυτής της απορρόφησης στο τέλος του 2015 και αυτό ήδη αποτυπώθηκε στον ν.3986/2011.

Καθίσταται επομένως σαφές ότι υφίσταται σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των στόχων της Δ/σης όπως αυτοί προκύπτουν από τον Ν. 3230/04, του Μνημονίου και του ΜΔΠΣ.

3. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων σχετίζεται και αν ναι, πως με το συγκεκριμένο στόχο του Μνημονίου;

Σε μια πρώτη ανάγνωση ίσως να μην είναι τόσο εμφανής η σχέση μεταξύ του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων και του κανόνα 1 προς 5. Όμως, ο Προϋπολογισμός προγραμμάτων αποτυπώνει τις δράσεις των φορέων ώστε να επιτευχθούν οι αντίστοιχοι τομεακοί στόχοι της κυβέρνησης, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων. Επομένως, από την στιγμή που ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων αποτυπώνει δράσεις και τις συσχετίζει με πόρους, ένας από τους βασικούς πόρους που είναι καθοριστικός για την επίτευξη των στόχων είναι και ο αριθμός των υπαλλήλων. Και αυτό όχι μόνο σε ετήσια βάση, αλλά λόγω ΜΔΠΣ ο σχεδιασμός του προσωπικού γίνεται σε βάθος τριετίας.

4. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία του περίπου 1½ έτους εφαρμογής των νέων κανονισμών περί περιορισμού των προσλήψεων ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε; Τι επιπλέον έχετε να προτείνετε;

Τα ιδιαίτερα θετικά στοιχεία που εντοπίζονται στην καθιέρωση του κανόνα 1 προς 5 καθώς και της αλληλεπίδρασής του με τους στόχους του Μνημονίου και του ΜΔΠΣ είναι τα εξής:

- Τα σφιχτά χρονοδιαγράμματα του Μνημονίου βοήθησαν όλους τους φορείς να επιταχύνουν την υλοποίηση ουσιαστικών διαρθρωτικών αλλαγών που θα συνέβαλλαν στην επιτυχή υλοποίηση των στόχων της κυβέρνησης. Στην περίπτωση της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού η επικοινωνία με τους λοιπούς φορείς επικεντρώθηκε στα ουσιαστικά θέματα και οι περισσότερες ενέργειες πλέον λαμβάνουν χώρα σε πολύ συντομότερο χρονικό διάστημα.
- Για να επιτευχθεί το ανωτέρω χρειάστηκε να τροποποιηθεί το υφιστάμενο πλαίσιο διαδικασιών προσλήψεων, το οποίο περιλαμβάνει πληθώρα αποκεντρωμένων μεθόδων πρόσληψης προσωπικού τόσο από το στενό, όσο και από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα (για παράδειγμα διαφορετική διαδικασία προσλήψεων ακολουθείται για τους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης και διαφορετική για τους ΟΤΑ). Οι στόχοι της Δ/σης εμπλουτίστηκαν με αποτέλεσμα να τροποποιηθούν οι διατάξεις περί προσλήψεως προσωπικού και να οριστεί ο κεντρικός υπεύθυνος, για όλο το ελληνικό δημόσιο, για την παρακολούθηση των προσλήψεων η Δ/ση Προσλήψεων Προσωπικού, μέσω της έκδοσης σχετικών βεβαιώσεων.

Τα ανωτέρω συνηγορούν στο γεγονός ότι ο ρόλος της Δ/σης Προσλήψεων Προσωπικού έχει ουσιαστικά αλλάξει μέσω της υλοποίησης των ανωτέρω στόχων (όπως αυτοί πηγάζουν από το Ν. 3230/04 καθώς και το Μνημόνιο) και πλέον η Δ/ση είναι υπεύθυνη για την άσκηση ουσιαστικής πολιτικής, όσον αφορά το θέμα των προσλήψεων.

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κα Ευτυχία Δημητρίου, Προϊσταμένη Διεύθυνσης Οικονομικού

Ημερομηνία: 15 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Ένας από τους βασικούς στόχους του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας είναι και η μείωση των λειτουργικών δαπανών των δημοσίων φορέων. Πώς ο στόχος αυτός της Κυβερνητικής πολιτικής υιοθετήθηκε από την πρώην ΓΓΔΔ&ΗΔ και νυν ΥΔιΜΗΔ και συγκεκριμένα από τη Δ/ση Οικονομικού;

Ο στόχος προς τον εξορθολογισμό των λειτουργικών δαπανών των κρατικών φορέων και την επίτευξη δημοσιονομικής πειθαρχίας αποτυπώθηκε, καταρχάς, στις αρχές του 2010 με το Ν.3833/10. Το Μνημόνιο στη συνέχεια υιοθέτησε την εν λόγω επιδίωξη και την εξειδίκευσε περαιτέρω με απώτερο στόχο οι δαπάνες να μειωθούν κατά ένα ισοδύναμο γύρω στο 5% του ΑΕΠ μέχρι το έτος 2013.

Ο ρόλος της Δ/σης Οικονομικού είναι κομβικός όσον αφορά στην επίτευξη του εν λόγω στόχου, καθώς η εξειδίκευση των δράσεων που θα συντελέσουν στην υλοποίηση αυτής της επιδίωξης επαφίεται στις διάφορες Δ/σεις του ΥΔιΜΗΔ. Η κάθε Δ/ση ξεχωριστά γνωρίζει επακριβώς σε ποια σημεία και με ποιες ενέργειες είναι δυνατό να μειωθούν οι δαπάνες. Η Δ/ση Οικονομικού συνεργάζεται με όλες τις Δ/σεις, επεξηγεί, όπου είναι απαραίτητο, τους τρόπους με τους οποίους δύναται να μειωθούν δαπάνες (και οι οποίοι τρόποι βρίσκονται σε αρμονία με τις κυβερνητικές επιδιώξεις), να ελέγχει κατά πόσο οι Δ/σεις οδεύουν προς τη σωστή κατεύθυνση και, τέλος, να αποτυπώνει (στον προϋπολογισμό του φορέα) τα αποτελέσματα αυτών των περικοπών δαπανών.

Επιπρόσθετα, το έργο της Δ/σης Οικονομικού ενισχύεται και αναβαθμίζεται και μέσω της σύστασης Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υποθέσεων¹⁹¹ σε κάθε υπουργείο (ενέργεια που πηγάζει από την τρίτη αναθεώρηση του Μνημονίου) με στόχο την καλύτερη παρακολούθηση των δαπανών και την απρόσκοπτη επίτευξη μείωσης των λειτουργικών δαπανών.

¹⁹¹ ν.3943/2011 «Καταπολέμηση της Φοροδιαφυγής, στελέχωση των ελεγκτικών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών», άρθρο 49, παρ. 12

2. **Ερώτηση:** Θα ήταν δυνατό να δώσετε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα της ανωτέρω πρακτικής;

Πολύ ευχαρίστως. Για παράδειγμα, ένα σημείο περιστολής των κρατικών δαπανών είναι και η μείωση των εξόδων για την χρήση των κρατικών αυτοκινήτων. Υπεύθυνη Δ/ση για τη διαχείριση αυτών των δαπανών είναι η Δ/ση Διοικητικού. Η δική μας Δ/ση, σε συνεργασία με την Δ/ση Διοικητικού, εξειδίκευσε τρόπους και δράσεις που θα συνέβαλλαν στην επίτευξη του τελικού αποτελέσματος, με επακόλουθο η προϋπολογιζόμενη δαπάνη για τη χρήση των κρατικών αυτοκινήτων μειώθηκε κατά περίπου 30%, δηλαδή από τα περίπου 3 εκατ. € το 2010, στα 2,1 εκατ. € το 2011.

3. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εμπλέκεται και, αν ναι, πώς με το συγκεκριμένο στόχο του Μνημονίου;

Ο αποτελεσματικός τρόπος επίτευξης του εν λόγω στόχου αποτυπώνεται άμεσα στον Προϋπολογισμό προγραμμάτων του ΥΔιΜΗΔ. Συγκεκριμένα, και όσον αφορά στο ανωτέρω παράδειγμα, η περιστολή των δαπανών για τη χρήση κρατικών αυτοκινήτων αποτυπώνεται ως εξής¹⁹²:

1. Λειτουργία: 02 - *ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ*

- 1.1. Πρόγραμμα: 02.02 - *ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*

- 1.1.1. Βασικός στόχος του Προγράμματος: *ΑΣΦΑΛΕΙΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΞΕΝΩΝ ΑΝΤΟΠΡΟΣΩΠΩΝ*

- 1.1.2. Δράση: 02.02.00704 - *ΧΡΗΣΗ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ*

Επιπροσθέτως, και σε επίπεδο του συνόλου του φορέα, η επιτυχής ολοκλήρωση αυτού του στόχου αποτυπώνεται στον Προϋπολογισμό προγραμμάτων σύνταξη και μείωση των συνολικών δαπανών του φορέα από τα περίπου 47,7 εκατ. € το 2010, στα περίπου 40,6 εκατ. € το 2011, δηλαδή μια μείωση της τάξης του 11%.

4. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία του περίπου 1½ έτους εφαρμογής των νέων κανονισμών περί μειώσεως των λειτουργικών δαπανών, ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε; Τι επιπλέον έχετε να προτείνετε;

¹⁹² Βλ. Παράρτημα Π/Υ Προγραμμάτων του ΥΔιΜΗΔ

Με μεγάλη μου ικανοποίηση παρατηρώ ότι όλες ανεξαιρέτως οι Δ/νσεις είναι πλέον ευθυγραμμισμένες με τους στόχους τους Μνημονίου, κατά συνέπεια η προθυμία τους να συνεργαστούν με την Δ/ση Οικονομικού και να αποτυπώσουν τις εξειδικευμένες δράσεις και ενέργειες στον προϋπολογισμό του φορέα είναι πολύ πιο έντονη. Ως ένα από τα βέλτιστα παραδείγματα έχω να αναφέρω τη μείωση των δαπανών για τη χρήση των κρατικών αυτοκινήτων, καθώς κατά την άποψη μου η συνεργασία με τον κ. Πασσά, προϊστάμενο του Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού Α΄ καθώς και με το υπόλοιπο προσωπικό της Δ/σης Διοικητικού ήταν άψογη και το επιτευχθέν αποτέλεσμα ήταν άριστο.

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΙΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κα Ευτυχία Δημητρίου, Προϊσταμένη Διεύθυνσης Οικονομικού

Ημερομηνία: 15 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Ποια τα πλεονεκτήματα του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων σε σχέση με το υφιστάμενο σύστημα κατάρτισης του Προϋπολογισμού Κονδυλίων;

Κατ' ουσία ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και ο Προϋπολογισμός Κονδυλίων, όπως αυτοί εφαρμόζονται στην ελληνική πραγματικότητα, δεν είναι δύο αντικρουόμενες έννοιες, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Ο Προϋπολογισμό Προγραμμάτων στοχεύει στο να καλύψει τα σημεία στα οποία υστερεί ο Προϋπολογισμός Κονδυλίων και τα οποία σε κύριες γραμμές είναι τα εξής:

- i. Εστίαση στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δαπανών. Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων, πέρα από τη διαφορετική αποτύπωση της περιουσιακής κατάστασης του κράτους, παρέχει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της χρήσης των περιορισμένων πόρων που είναι διαθέσιμοι, προς δράσεις, οι οποίες όχι μόνο θα αποφέρουν αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, αλλά πολύ περισσότερο θα συνάδουν με τις σύγχρονες διοικητικές πρακτικές για βέλτιστη απόδοση των περιορισμένων αυτών πόρων. Η εστίαση στη μέτρηση εκροών (όπως αυτή αποτυπώνεται στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων) και όχι εισροών (όπως αυτή αποτυπώνεται στον ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ Κονδυλίων) είναι η βάση στην οποία εδράζεται η διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων, πρακτική την οποία εξυπηρετεί και αποτυπώνει ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων.
- ii. Δημοσιονομική τάξη / πειθαρχία. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις στον ελληνικό κρατικό Προϋπολογισμό όπου παρατηρούνται υπερβάσεις των πραγματικών από τα προϋπολογιζόμενα μεγέθη, και οι οποίες προκύπτουν μέσα από ένα πλήθος αναθεωρήσεων του προϋπολογισμού. Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων συμβάλλει στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος μέσω της:
 - Βελτίωσης της διαφάνειας: είναι πλέον ευκολότερο για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να εντοπίσουν τυχόν υπερβάσεις. Το τελικό αποτέλεσμα είναι αυτό που θα κρίνει την αναγκαιότητα των υπερβάσεων και αυτό αποτυπώνεται στον απολογισμό του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων.

- Βελτίωση του Κοινοβουλευτικού ελέγχου καθώς και της πληροφόρησης των πολιτών: η διάκριση των τομέων δράσης του κράτους, όπως αυτή αποτυπώνεται στο Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων, συμβάλλει στην καλύτερη πληροφόρηση και έλεγχο, περί της χρήσης των κρατικών πόρων από τη Βουλή.
- iii. Ο προϋπολογισμός δομείται βάσει των κυβερνητικών προτεραιοτήτων και όχι βάσει της οργάνωσης της κρατικής μηχανής. Στο Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων προβλέπονται καταρχάς οι τομείς στους οποίους το κράτος επιθυμεί να παρέμβει μέσω του προϋπολογισμού και να επιτύχει την ανάπτυξη της Χώρας. Η θέσπιση αυτών των τομέων βοηθούν όλους του φορείς, ώστε κατά την σύνταξη του προϋπολογισμού να ευθυγραμμιστούν με τις επιδιώξεις της.
- iv. Διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων για την κατανομή πόρων. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων συνδράμει στην ευθυγράμμιση όλων των εμπλεκόμενων, ώστε να επιτευχθούν οι πολιτικές δράσης του κράτους. Αυτό μάλιστα γίνεται με συστηματικό τρόπο καθώς κατά την κατάρτιση του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων οι φορείς καλούνται να συμπληρώσουν τους δείκτες απόδοσης των δράσεων που σχεδιάζουν (ουσιαστικά τον τρόπο μέτρησης των δράσεων), τι αποτέλεσμα είχαν επιτύχει το προηγούμενο έτος, καθώς και την εκτιμώμενη επίδοση για το έτος που προϋπολογίζεται.
- v. Ευελιξία των φορέων στην οικονομική διαχείριση. Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων παρέχει τη δυνατότητα και ευελιξία στους φορείς, τουλάχιστον μια φορά καθ' έτος να επανεξετάζουν και να αξιολογούν τις δράσεις τους, να αποφασίζουν (μέσω της κατανομής πόρων από των Προϋπολογισμών τους) ποιες θα ενισχύσουν, ποιες δε θα συνεχίσουν και σε ποιες θα πρέπει να σχεδιάσουν διορθωτικές ενέργειες,
2. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων θα επηρεάσει την υφιστάμενη διάκριση του κρατικού προϋπολογισμού σε τακτικό και δημοσίων επενδύσεων; Με ποιον τρόπο;

Με βάση το δημόσιο λογιστικό, και όπως αυτό αποτυπώνεται έως και το Ν. 3871/2010, ο κρατικός προϋπολογισμός διακρίνεται σε δύο μεγάλα τμήματα: τον Τακτικό Προϋπολογισμό και τον Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ). Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο ο τομέας δράσης μια κυβερνητικής πολιτικής να

χρηματοδοτείται και από τους δύο προϋπολογισμούς, οι οποίοι όμως ακολουθούν διαφορετικές διαδικασίες, καθώς και διαφορετικοί φορείς είναι υπεύθυνοι για την παρακολούθησή τους. Επομένως, μέσω του υφιστάμενου προϋπολογισμού Κονδυλίων, είναι πολύ δύσκολο να παρακολουθήσουμε τη διάθεση των πόρων προς συγκεκριμένους τομείς δράσης της κυβερνητικής πολιτικής, συνεπώς και να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα των σχεδιαζόμενων ενεργειών καθώς και την αποδοτικότητα των περιορισμένων πόρων του κράτους.

Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων έρχεται να καλύψει αυτό το κενό και επιχειρεί να αποτυπώσει τη σχέση μεταξύ διαθέσιμων πόρων και τελικών ή επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στους τομείς προτεραιότητας, όπως αυτοί έχουν σχεδιαστεί από την διοικητική ιεραρχία και την πολιτική εξουσία.

3. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων επηρεάζεται από τη σύνταξη του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015;

Η σύνταξη του Μεσοπρόθεσμου Δημοσιονομικού Πλαισίου Στρατηγικής (ΜΔΠΣ) 2012 - 2015, όπως αυτό προκύπτει από το Ν. 3871/2010, έρχεται ουσιαστικά να συμπληρώσει το υφιστάμενο πλαίσιο για τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων καθώς πλέον επιχειρείται η μετάβαση στο επόμενο στάδιο που είναι οι πολυετείς Προϋπολογισμοί Προγραμμάτων. Για να είναι, ωστόσο, επιτυχής η ουσιαστική υλοποίηση του ΜΔΠΣ είναι απαραίτητο οι καλές πρακτικές από την πιλοτική εφαρμογή του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων να μεταλαμπαδευτούν με συστηματικό τρόπο στο σύνολο της ΔΔ, καθώς και να αλλάξει η νοοτροπία της υφιστάμενης γραφειοκρατίας, με γνώμονα το μακροχρόνιο προγραμματισμό των δράσεων. Είναι βέβαιο ότι η ύπαρξη πλέον σαφών κυβερνητικών στόχων για την επόμενη τριετία συμβάλει καθοριστικά προς την επίτευξη αυτού του σκοπού και σηματοδοτεί την απαραίτητη εκείνη δέσμευση για την αλλαγή πορείας προς μια εκσυγχρονισμένη ΔΔ με κύριο στόχο την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

4. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων επηρεάζεται ή θα έπρεπε να συνδέεται με τους στόχους του 3230/04 και το Μνημόνιο;

Είναι σαφές ότι το Μνημόνιο επηρεάζει τους στόχους των φορέων, όπως αυτοί καταρτίζονται σύμφωνα με τις επιταγές του Ν. 3230/04. Επομένως, το Μνημόνιο και ο Ν. 3230/04 θέτουν από κοινού τους στόχους, δηλαδή απεικονίζουν τις δράσεις, που επιδιώκει να επιτύχει η ΔΔ. Με μια ίσως «ακραία και άκαμπτη» λογιστική λογική, ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων είναι εκείνο το εργαλείο που κατ' ελάχιστον θα απεικονίσει ποιοι είναι οι επιδιωκόμενοι στόχοι / δράσεις ενός φορέα, πώς συνδέονται με τους τομείς κυβερνητικής προτεραιότητας, ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι για την υλοποίησή τους, ποιοι οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας αυτών, καθώς και ποιος ο βαθμός διαχρονικής επίτευξης αυτών των στόχων.

Όλα αυτά ισχύουν στην περίπτωση, όπου οι φορείς εφαρμόζουν αποτελεσματικά και ουσιαστικά το Ν. 3230/04, καθώς επίσης η διάχυση των στόχων του Μνημονίου έχει πραγματοποιηθεί με αποτελεσματικό τρόπο εντός του φορέα. Εάν ένα από τα παραπάνω (ή και τα δύο) δεν έχουν υλοποιηθεί στον απαιτούμενο βαθμό, τότε η σύνταξη του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων έχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην ευθυγράμμιση των στόχων του φορέα με τους αντίστοιχους της πολιτικής ηγεσίας.

5. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία των περίπου 3 ετών στην κατάρτιση Προϋπολογισμού Προγραμμάτων ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζεται εντός του φορέα;

Το σημαντικότερο θετικό στοιχείο από την κατάρτιση εντός του ΥΔιΜΗΔ του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων είναι ότι αποτέλεσε εκείνο το «συνδετικό» στοιχείο με το οποίο συνδυάστηκαν οι στόχοι του φορέα (όπως αυτοί προκύπτουν από το Ν. 3230/04), με τους αντίστοιχους πόρους που είχαμε διαθέσιμους. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, συμπλήρωσε ή ακόμη και έδωσε κατεύθυνση η σύνταξη του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων προς την ενίσχυση υφισταμένων δράσεων ή και θέσπιση νέων δράσεων, οι οποίες θα ευθυγράμμιζαν τους στόχους του φορέα με τις αντίστοιχες διοικητικές/ πολιτικές προτεραιότητες.

6. **Ερώτηση:** Με ποιον τρόπο καταρτίζεται αυτή τη στιγμή ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων στο φορέα και κατά τη γνώμη σας είναι η βέλτιστη πρακτική; Αν όχι, τι επιπλέον έχετε να προτείνετε;

Η ΓΓΔΔ&ΗΔ νυν ΗΔΜ&ΗΔ για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων καθόλη αυτή την πιλοτική περίοδο των 3 τελευταίων ετών συνεργάστηκε στενά με το ΓΛΚ και εφάρμοσε σε κάθε περίπτωση την προτεινόμενη από τους συγκεκριμένους φορείς μεθοδολογία. Σημειώνεται ότι, σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα, το ΥΔιΜΗΔ δεν είχε παθητικό ρόλο, αλλά εντόπισε τα σημεία που έχρηζαν βελτίωσης, με συστηματικό τρόπο (συναντήσεις, προσωπική επικοινωνία, κλπ) τα επικοινωνούσε στο ΓΛΚ και στη συνέχεια όλα αυτά αποτυπώνονταν στην εγκύκλιο κατάρτισης του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων του επόμενου έτους. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι η σύνταξη του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων της ΓΓΔΔ&ΗΔ, νυν ΗΔΜ&ΗΔ, γίνεται πάντα σε στενή συνεργασία της Δ.νσης Οικονομικού με όλες τις Διευθύνσεις, αλλά ιδιαίτερα της Δ/νσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, ώστε να ευθυγραμμιστούν οι προτεραιότητες της κυβερνητικής πολιτικές με τους αντίστοιχους στόχους του φορέα.

Η επιπλέον κατεύθυνση που προτείναμε ότι όφειλε να λάβει υπόψη του ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων έχει ήδη πραγματοποιηθεί και αυτό συνέβη με την κατάρτιση του ΜΔΠΣ. Αυτή η κατεύθυνση είναι η σύνταξη πολυετούς Προϋπολογισμού Προγραμμάτων και η οποία και θα συμβάλλει στην ουσιαστική μετεξέλιξη της ΔΔ και την ευθυγράμμιση αυτής με το μοντέλο του New Public Management.

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κα Αντιγόνη Μακρυγιάννη, Προϊσταμένη Μονάδας Β2', Εφαρμογής Πράξεων ως δικαιούχου στον τομέα της Διοικητικής Μεταρρύθμισης της Ειδικής Υπηρεσίας Στρατηγικού Σχεδιασμού και Εφαρμογής Προγραμμάτων του ΥΔιΜΗΔ.

Ημερομηνία: 15 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Ένας από τους βασικούς στόχους του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας αποτελεί και η λειτουργική αξιολόγηση της κεντρικής Κυβέρνησης. Πώς ο στόχος αυτός της Κυβερνητικής πολιτικής υιοθετήθηκε από το ΥΔιΜΗΔ και συγκεκριμένα από την Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικού Σχεδιασμού, Συντονισμού Και Εφαρμογής Προγραμμάτων (Ε.Υ.Σ.Σ.Ε.Π.);

Η προετοιμασία για τη λειτουργική αξιολόγηση της κεντρικής Κυβέρνησης ξεκίνησε το δεύτερο εξάμηνο του 2010, ενώ το κύριο μέρος της υλοποίησης της καταγραφής και ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης ξεκίνησε το πρώτο τρίμηνο του 2011¹⁹³. Η Ε.Υ.Σ.Σ.Ε.Π. είναι ο φορέας υλοποίησης αυτού του έργου το οποίο αυτή τη στιγμή βρίσκεται σε φάση οριστικής παραλαβής. Στρατηγικός στόχος αυτού του έργου είναι η πρόταση αλλαγών και μεταρρυθμίσεων σε κρίσιμες λειτουργίες των δημοσίων οργανώσεων (στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός, δομές/υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό, οικονομική λειτουργία, ρυθμιστική παραγωγή) που παρουσιάζουν προβλήματα και τις οδηγούν σε περιορισμένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα¹⁹⁴. Οι κύριες φάσεις και ενέργειες του έργου ήταν οι εξής:

➤ Προσδιορίστηκαν οι βασικοί δρώντες στην φάση της υλοποίησης:

- ♦ ο Ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και την Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ), αποτελεί το διεθνή εξωτερικό αξιολογητή της και συντάκτη της

¹⁹³ Βλ. Απόφαση ΥΠΕΣΑΗΔ (νυν ΥΔιΜΗΔ), αρ. πρωτ.20/7-1-2007, «Απόφαση υλοποίησης με ίδια μέσα του Υποέργου «Καταγραφή και Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης» με Α/Α 2 της Πράξης «Αναμόρφωση του Κράτους: Προς Ένα Επιτελικό Κράτος» και Κωδ. ΟΠΣ 300986 του Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» με σκοπό την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και την αναδιοργάνωση των δομών της», ΑΔΑ-4Α9ΦΚ-Π

¹⁹⁴ Το Υποέργο έχει ως αντικείμενο την καταγραφή και ανάλυση της υφιστάμενης οργανωτικής και επιχειρησιακής κατάστασης των Υπουργείων [κεντρικές υπηρεσίες, Γενικές και Ειδικές Γραμματείες (εξαιρούνται οι Ειδικές Γραμματείες που έχουν συσταθεί για την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων) και πέντε (5) εποπτευόμενοι φορείς αυτών], της Γενικής Γραμματείας της Κυβέρνησης και των υπηρεσιών του Πρωθυπουργού.

έκθεσης λειτουργικής αξιολόγησης για την ελληνική κεντρική δημόσια διοίκηση, με αποδέκτη την Τρόικα

- ◆ Η ομάδα συντονισμού του έργου με κύριες αρμοδιότητες:
 - ✓ Παροχή του πλαισίου οργάνωσης και συντονισμού των εργασιών, μεθοδολογία για την καταγραφή και την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης,
 - ✓ Παροχή των προτύπων εκθέσεων για την απεικόνιση, με τυποποιημένο τρόπο, των ευρημάτων της καταγραφής, καθώς και των προτύπων των τακτικών αναφορών.
- ◆ Οι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες, κύριες εργασίες των οποίων είναι:
 - ✓ Κατάρτιση πρότασης Μεθοδολογίας Καταγραφής και Αξιολόγησης, στο πλαίσιο της παροχής επιστημονικής υποστήριξης στην Ομάδα Συντονισμού για την εκπόνηση του Παραδοτέου Π2.ΟΣ.1¹⁹⁵.
 - ✓ Κατάρτιση Έκθεσης για την καταγραφή και ανάλυση, στο πλαίσιο της παροχής επιστημονικής υποστήριξης στην Ομάδα Συντονισμού για την εκπόνηση του Παραδοτέου Π2.ΟΣ.4¹⁹⁶.
- ◆ Οι 16 ομάδες καταγραφής, αποτελούμενων από στελέχη των υπό εξέταση φορέων και από στελέχη άλλων Υπουργείων, σε αριθμό ανάλογο του μεγέθους των υπό εξέταση οργανώσεων με κύριες εργασίες:
 - ✓ Καταγραφή και αποτύπωση της δομής και των αρμοδιοτήτων των υπό εξέταση οργανώσεων μέσα από τη μελέτη των νομοθετικών και κανονιστικών κειμένων και την ακολουθούμενη διοικητική πρακτική,
 - ✓ Καταγραφή του ανθρώπινου δυναμικού και διασταύρωση των δεδομένων με εκείνα της απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων που διεξήχθη τον Ιούλιο 2010.
 - ✓ Καταγραφή του κτιριακού και πληροφοριακού εξοπλισμού και εξοπλισμού γραφείου, των βασικών οικονομικών μεγεθών, των οργανωσιακών και

¹⁹⁵ Π2.ΟΣ.1: Μεθοδολογία για την καταγραφή και ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης που ολοκληρώθηκε σε ένα (1) μήνα από την έναρξη υλοποίησης της φάσης Α' του υποέργου.

¹⁹⁶ Π2.ΟΣ.4: Αξιολόγηση και προτάσεις για την οργάνωση και λειτουργία των εξεταζόμενων φορέων, το οποίο παραδόθηκε σε έξι (6) μήνες από την έναρξη υλοποίησης της Φάσης Α' του υποέργου.

επιχειρησιακών στοιχείων της διοικητικής λειτουργίας, των υπό εξέταση οργανώσεων

- ✓ Συνολική έκθεση καταγραφής, όπου θα παρουσιάζονται συνοπτικά τα ευρήματα των προηγούμενων φάσεων της καταγραφής.

➤ Προσδιορίστηκαν οι φάσεις του έργου:

- ◆ **Φάση Α** - Καταγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης. Τα στοιχεία της υφιστάμενης κατάστασης που κατεγράφησαν (με πρότυπες διαδικασίες και αναφορές) και αξιολογήθηκαν αφορούν στις εξής ενότητες:

- ✓ Οργανωτική δομή και αρμοδιότητες.
- ✓ Ανθρώπινο δυναμικό.
- ✓ Κτιριακός και πληροφοριακός εξοπλισμός και εξοπλισμός γραφείου.
- ✓ Βασικά οικονομικά μεγέθη.
- ✓ Οργανωσιακές και επιχειρησιακές διαστάσεις της διοικητικής λειτουργίας.

- ◆ **Φάση Β**- Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης με τελικό παραδοτέο την Έκθεση περί της καταγραφής και ανάλυσης. Η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης ήταν πολυκριτηριακή και συνδυαστική και κατέληξε σε προτάσεις που αφορούν στις εξής διαστάσεις:

- ✓ Οργανωτική δομή και αρμοδιότητες.
- ✓ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✓ Στρατηγικός σχεδιασμός, προγραμματισμός, έλεγχος και παρακολούθηση της εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών.
- ✓ Οικονομική διαχείριση & διαχείριση υποδομών

Με βάση τις συστάσεις της ανωτέρω έκθεσης, η Κυβέρνηση έως το τέλος του τελευταίου τριμήνου του 2011 θα πρέπει να υιοθετήσει μέρος αυτών και να εισάγει νομοθεσία η οποία θα εξορθολογίζει τη δομή της Κεντρικής Κυβέρνησης, με στόχο την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της.

2. **Ερώτηση:** Το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις της Μονάδας Β2', Εφαρμογής Πράξεων ως δικαιούχου στον τομέα της Διοικητικής Μεταρρύθμισης;

Όπως ήδη γνωρίζετε, η Μονάδα Β2 εμπλέκεται με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) Διοικητική Μεταρρύθμιση, το οποίο είχε σχεδιαστεί και συμφωνηθεί με την

Ευρωπαϊκή Επιτροπή πριν την έλευση του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας. Οι περισσότεροι όροι του Μνημονίου αποτέλεσαν στη συνέχεια και δράσεις που συμπεριλήφθησαν στο Ε.Π.. Επομένως, το Μνημόνιο εν πολλοίς ανακατένειμε τους στόχους της υπηρεσίας μας, έθεσε σε προτεραιότητα τα έργα που υλοποιούν τους στόχους του και ενίσχυσε σε ορισμένες περιπτώσεις την επιτακτική ανάγκη για ταχεία υλοποίηση ορισμένων «ληξιπρόθεσμων» μεταρρυθμίσεων.

3. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εμπλέκεται και, αν ναι, πώς με το συγκεκριμένο στόχο του Μνημονίου;

Η Καταγραφή και Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης), αποτελεί υπόεργο της πράξης «Αναμόρφωση του Κράτους: Προς Ένα Επιτελικό Κράτος», η οποία και στοχεύει στην αναδιοργάνωση των δομών και λειτουργιών της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, (κεντρικές υπηρεσίες, Γενικές και Ειδικές Γραμματείες αυτών, σημαντικά ΝΠΔΔ αυτών). Μεταξύ των παραδοτέων του έργου περιλαμβάνονται στοιχεία για την οικονομική λειτουργία της Κεντρικής ΔΔ. Αυτή τη στιγμή η κατάρτιση και παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού βρίσκεται σε φάση μετάβασης από ένα σύστημα βασισμένο σε απεικόνιση Κωδικών μειωμένης «ορατότητας» διάθεσης των πόρων, στο σύστημα προϋπολογισμού προγραμμάτων. Τούτο σημαίνει ότι η κατάρτιση και η εφαρμογή του προϋπολογισμού θα συνδέεται εφεξής με την αξιολόγηση της χρήσης των δημόσιων πόρων ανά τομέα πολιτικής για την παραγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

4. **Ερώτηση:** Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των μέτρων του Μνημονίου και του ΜΔΠΣ και την προσπάθεια εξορθολογισμού της λειτουργίας της ΔΔ, ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε; Τι ειδικότερα έχετε να προτείνετε για το ΕΣΠΑ;

Το Μνημόνιο υποστηρίζει την επιτάχυνση του έργου της υπηρεσίας, καθώς στόχοι του Μνημονίου υλοποιούνται μέσω των δράσεων της Ε.Υ.Σ.Σ.Ε.Π.. Από την άλλη πλευρά, πιστεύω ότι εναλλακτικές λύσεις, ώστε να επιταχυνθεί η υλοποίηση των δράσεων, καθώς πλέον δεν έχουμε την πολυτέλεια του χρόνου. Οι λύσεις αυτές είναι, κατά τη γνώμη μου, οι εξής:

Α. Διαγωνιστικές διαδικασίες που σχετίζονται με την υλοποίηση των δράσεων του ΕΣΠΑ

1. **Υιοθέτηση διαδικασιών τύπου Ολυμπιακών Αγώνων 2004:** οι διαδικασίες που αφορούν στην υλοποίηση των δράσεων του ΕΣΠΑ θα πρέπει να αποκτήσουν χαρακτήρα “εξπρές”, κατά το μοντέλο της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, θα ξεπεραστούν γραφειοκρατικές και άλλες δυσκολίες, ενώ οι φορείς (Διαχειριστικές Αρχές ή και Ενδιάμεσοι Φορείς Διαχείρισης, Δ/νσεις Οικονομικού των Δικαιούχων), που προωθούν τις σχετικές δράσεις θα είναι απαλλαγμένοι πιθανών ποινικών κυρώσεων. Αυτή τη στιγμή το θεσμικό πλαίσιο, υπακούοντας στην ανάγκη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης, δημιουργεί σημαντικές καθυστερήσεις (προσφυγές, ασφαλιστικά μέτρα) σε κάθε βήμα και δυναμιτίζει την επιτακτική ανάγκη ταχείας υλοποίησης.
2. **Αύξηση του ορίου απ’ ευθείας ανάθεσης προμήθειας/υπηρεσίας** (ώστε να επιταχύνονται οι διαδικασίες στις περιπτώσεις προμηθειών/υπηρεσιών χαμηλού προϋπολογισμού απαραίτητων για την ωρίμανση των κύριων έργων),
Β. Από την πλευρά των χρηματορροών, **συνεχής διαπραγμάτευσης με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για διαδοχική μείωση της εθνικής συμμετοχής**¹⁹⁷.
Γ. **ΠΔΕ.** Σε αντίθεση με τις διαδοχικές μειώσεις, άμεση αύξηση των διαθέσιμων πόρων από το ΠΔΕ, ώστε αφενός να εξοφληθούν οι προμηθευτές και αφετέρου να δοθεί ώθηση σε τομείς της οικονομίας στους οποίους η χώρα διαθέτει στρατηγικό πλεονέκτημα.

¹⁹⁷ Για το Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση» το ποσοστό συγχρηματοδότησης αναθεωρήθηκε με την αριθμ. πρωτ. 31548/ΕΥΣΣΑΠ1431/18-7-2011 εγκύκλιο του ΥΠΟΙΑΝ και διαμορφώνεται στο 85%.

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κ Νίκο Άργοντα, Προϊστάμενο Τμήματος Μεθόδων Εργασίας & Διαδικασιών, της Δ/σης Απλούστευσης Διαδικασιών Και Παραγωγικότητας

Ημερομηνία: 14 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις της Δ/σης Απλούστευσης Διαδικασιών & Παραγωγικότητας;

Θα ήθελα να εστιάσω στην εξειδικευμένη δράση για την οποία η υπηρεσία μας είναι αρμόδια και η οποία συνίσταται στην ταχύτερη και ουσιαστικότερη εφαρμογή της Οδηγίας 2006/123/EK στο εσωτερικό μας δίκαιο. Η προαναφερόμενη Οδηγία αφορά στη διευκόλυνση της πρόσβασης σε δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών και της άσκησής τους στα κράτη-μέλη της Ε.Ε.¹⁹⁸. Η πλήρης εφαρμογή της Οδηγίας 2006/123/EK η οποία επιτυγχάνεται με την έκδοση κανονιστικών πράξεων (Υπουργικές και Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις) σε εκτέλεση των διατάξεων του Ν. 3844/2010, δεν αποτελεί μόνον υποχρέωση της χώρας μας έναντι της ΕΕ αλλά και δέσμευση της Ελληνικής Διοίκησης που έχει τεθεί στο Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα¹⁹⁹.

Η μονάδας μας δεν είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την εφαρμογή του συνόλου των προβλέψεων της εν λόγω Οδηγίας, καθώς κύριος συντονιστής είναι το Υπουργείο Οικονομικών (high supervisor). Η υπηρεσίας μας είναι υπεύθυνη για το συντονισμό των απαραίτητων ενεργειών που περιγράφονται στα άρθρα 6, 7, 9 και 14 του ν.3844/2010 και τα οποία επικεντρώνονται στην απλούστευση των διαδικασιών αδειοδότησης που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της Οδηγίας και την ένταξη αυτών στα Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ). Η αποτελεσματική και ταχεία υιοθέτηση της Οδηγίας θα βελτιώσει και θα αναβαθμίσει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις, θα απλουστεύσει τις απαραίτητες διαδικασίες και θα συντομεύσει το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους, με

¹⁹⁸ Με το ν.3844/2010 (ΦΕΚ 63/Α'3-5-2010) ενσωματώθηκε στο εσωτερικό δίκαιο η Οδηγία 2006/123/EK.

¹⁹⁹ Βλ. Εγκύκλιο Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.3/13646-11/7/2011, ΑΔΑ: 4ΑΣ9Χ-ΜΛΑ

συνέπεια τη δραστική μείωση των διοικητικών βαρών και ταυτόχρονα τη σημαντική τόνωση της εργασίας, της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.

2. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία του περίπου 1½ έτους εφαρμογής των νέων κανονισμών περί εξορθολογισμού της λειτουργίας της ΔΔ ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε;

Οι σημαντικές αλλαγές τις οποίες έχω εντοπίσεις είναι οι εξής:

- Οι στόχοι που έχουν τεθεί από το Μνημόνιο και τις αναθεωρήσεις αυτού είναι πολύ συγκεκριμένοι ως προς το «ποιος κάνει τι» και το «πότε» οφείλει να έχει ολοκληρώσει την ενέργεια του. Τα χρονοδιαγράμματα που θέτει το Μνημόνιο είναι σε πολλές περιπτώσεις στενά και αυτό οδηγεί τους εμπλεκόμενους φορείς να συνεργάζονται πολύ πιο αποτελεσματικά. Ουσιαστικά, θα έλεγα ότι το Μνημόνιο ομοιάζει με το «λάδι ενός κινητήρα», το οποίο συντελεί στην ομαλή λειτουργία όλων των γραναζιών αυτού. Δηλαδή, το Μνημόνιο είναι ένας ο καταλύτης προκειμένου να συνεργαστούν τα εμπλεκόμενα μέρη αποτελεσματικά, με συγκεκριμένο στόχο και εντός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.
- Ο έλεγχος που ασκεί η Τρόικα είναι πιο αποτελεσματικός, καθώς σε τακτά χρονικά διαστήματα γίνεται αξιολόγηση προόδου των προγραμματισμένων ενεργειών (π.χ. ανά 3 εβδομάδες συμπληρώνονται από τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες τυποποιημένοι πίνακες παρακολούθησης υλοποίησης των ενεργειών).
- Η μη επίτευξη των στόχων δημιουργεί το αίσθημα «ντροπής» στην οργανική μονάδα που δεν επέτυχε όσα είχε υποσχεθεί. Το Μνημόνιο, δηλαδή, λειτουργεί και ως ένας “blame and shame” μηχανισμός και κανένας μας δεν επιθυμεί να βρεθεί σε αυτή την θέση (μη τήρηση των συμφωνημένων χρονοδιαγραμμάτων), καθώς θα πρέπει να τεκμηριώσει στην Τρόικα τους αντικειμενικούς λόγους που οδήγησαν στην μη επίτευξη των στόχων. Άρα και για αυτό το λόγο ενισχύεται ή μάλλον «επιβάλλεται» η διάθεση συνεργασίας των εμπλεκομένων φορέων.

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
Συνέντευξη με: κ Παναγιώτη Πασσά, Προϊστάμενο Τμήματος Διοικητικού Α', της
Δ/σης Διοικητικού

Ημερομηνία: 14 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Ένας από τους βασικούς στόχους του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας αποτελεί και η μείωση των λειτουργικών δαπανών των δημοσίων φορέων. Πώς ο στόχος αυτός υιοθετήθηκε από την πρώην ΓΓΔΔ&ΗΔ και νυν ΥΔιΜΗΔ και συγκεκριμένα από τη Δ/ση Διοικητικού;

Από τις αρχές του 2010, όλες οι Δ/σεις του ΥΔιΜΗΔ προσπάθησαν να συμβάλουν στο στόχο της μείωσης των λειτουργικών δαπανών του φορέα. Ο σχεδιασμός της στοχοθεσίας της Δ/σης Διοικητικού του 2010 ήρθε σε ευθυγράμμιση με τους ανωτέρω στόχους, οι οποίοι αποτυπώθηκαν ως εξής:

- **Στόχος:** Οργάνωση και ψηφιοποίηση μητρώου προσωπικού της ΓΓΔΔ & ΗΔ (με στόχο την ευκολότερη διοίκηση του προσωπικού, ενόψει των αλλαγών ήδη πραγματοποιημένων ή επικείμενων αλλαγών όπως μετακινήσεις από συγχωνευόμενους ή καταργούμενους φορείς, το 1/5, την αύξηση των ορίων ηλικίας κλπ)
- **Στόχος:** Κωδικοποίηση Οργανικών Διατάξεων της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. και σύνταξη σχεδίου Προεδρικού Διατάγματος (με στόχο την πιο επικαιροποιημένη αποτύπωση των πραγματικών αναγκών του φορέα)

Επομένως, είναι σαφές ότι οι βασικοί στόχοι για τη μείωση των λειτουργικών δαπανών (μέσω του εξορθολογισμού του αριθμού του προσωπικού) των φορέων όπως αποτυπώθηκαν τόσο στον Ν. 3833/10, όσο και, στη συνέχεια, στο Μνημόνιο Οικονομικής Συνεργασίας, είχαν προκαταβολικά συμπεριληφθεί με έμμεσο τρόπο στους στόχους της Δ/σης Διοικητικού, μέσω σχεδιασμού εξειδικευμένων δράσεων και είχαν αποτυπωθεί στη στοχοθεσία του 2010.

2. **Ερώτηση:** Το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις της Δ/σης Διοικητικού;

Η σχέση μεταξύ της στοχοθεσίας της Δ/σης (όπως προκύπτει από τον Ν. 3230/2004), του Μνημονίου καθώς και του ΜΔΠΣ είναι κατά την άποψή μου «διαλλακτική» με την έννοια ότι υπάρχει μια συνεχής και αμφίδρομη διαδικασία

επηρεασμού όλων αυτών των συστημάτων στοχοθεσίας μεταξύ τους. Όπως προαναφέρθηκε, το 2010 η Δ/νση έδρασε με έμμεσο τρόπο προληπτικά και υιοθέτησε στόχους που στη συνέχεια αποδείχθηκαν ότι ήταν σε συμφωνία με τους στόχους του Μνημονίου, αλλά και επηρεάστηκε η δράση της από τους στόχους του Μνημονίου.

3. **Ερώτηση:** Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα του πώς επηρεάστηκε η δράση της Δ/νσης Διοικητικού από την εφαρμογή του Μνημονίου;

Καθόλη τη διάρκεια του 2010 καθώς και του 2011, υπάρχει συνεχής και αμφίδρομη ενημέρωση με τις ομάδες που εμπλέκονται στην παρακολούθηση της εξέλιξης των στόχων του Μνημονίου και σε αυτή τη βάση συζητούνται και συμφωνούνται από κοινού εξειδικευμένες δράσεις για περαιτέρω βελτίωση των βασικών επιδιώξεων της κυβερνητικής πολιτικής. Σε αυτό το πλαίσιο, νέοι στόχοι που προέκυψαν από την πορεία εκτέλεσης του Μνημονίου και επηρέασαν την δράση της Δ/νσης Διοικητικού είναι:

- Η αύξηση των ορίων ηλικίας συνταξιοδότησης οδήγησε σημαντικό αριθμό υπαλλήλων στο να οδηγηθούν εντός του 2010 να προχωρήσουν σε υποβολή αιτήσεων συνταξιοδότησης. Για παράδειγμα, ένας κλάδος υπαλλήλων του ΥΔιΜΗΔ όπου ήταν ιδιαίτερα σημαντική αυτή η επίπτωση ήταν και ο κλάδος των οδηγών. Η Δ/νση έδρασε άμεσα και μέσω μετακινήσεων προσωπικού από φορείς όπως η ΕΘΕΛ και ο ΟΟΣΑ συμπλήρωσε τα κενά που υπήρξαν.
 - Ο στόχος για την εισαγωγή ενός νέου μισθολογίου και βαθμολογίου στο δημόσιο τομέα οδήγησε στη συμμετοχή στελεχών της Δ/νσης σε ομάδες εργασίας / καταγραφής με τελικό στόχο τη σύσταση ενός νέου οργανισμού που θα χαρακτηρίζεται από την πιθανή μείωση του αριθμού των προϊσταμένων οργανικών μονάδων του ΥΔιΜΗΔ.
4. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εμπλέκεται και, αν ναι, πώς με το συγκεκριμένο στόχο του Μνημονίου;

Η σχέση μεταξύ Προϋπολογισμού Προγραμμάτων και των ανωτέρω στόχων είναι άμεση, καθώς το ΥΔΠ&ΗΔ για να επιτελέσει τους τομεακούς στόχους της κυβερνητικής πολιτικής, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων, οφείλει να αξιοποιήσει τους απαραίτητους πόρους για την επιτυχή πραγμάτωση αυτών των επιδιώξεων. Η μείωση των λειτουργικών δαπανών (π.χ. με τους τρόπους που

προαναφέρθηκαν) αποτυπώθηκαν στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων του φορέα για το 2011 και συγκεκριμένα ως εξής:

1.1. Λειτουργία 02: *ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ*

1.1.1. Πρόγραμμα: 02.02: *ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*

1.1.1.1. Βασικός στόχος του Προγράμματος: *ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΥΘΜΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*

1.1.1.2. Δράση 02.02.00700: *ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*

1.1.1.2.1. Βασικές Κατηγορίες Δαπανών: *ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ, ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ*

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι η επιτυχής εκτέλεση των ανωτέρω στόχων θα συμβάλλει στη μείωση του προϋπολογιζόμενου μισθολογικού κόστους κατά περίπου 15% (δηλαδή από τα περίπου 25 εκατ € το 2010, στα περίπου 21,4 εκατ. € του 2011).

5. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία του περίπου 1½ έτους εφαρμογής των νέων κανονισμών περί μείωσης των λειτουργικών δαπανών ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε; Τι επιπλέον έχετε να προτείνετε;

Αυτό τον 1 ½ χρόνο λειτουργίας και συνύπαρξης των στόχων του Ν.3230/04 και των αντίστοιχων του Μνημονίου, θα παρατηρούσα βελτίωση της ταχύτητας εκτέλεσης / υλοποίησης των προγραμματιζόμενων δράσεων. Ενώ στο παρελθόν, τόσο ριζοσπαστικές αλλαγές θα έφερναν πλήθος αντιδράσεων από το προσωπικό όλων των φορέων, το Μνημόνιο καθώς και η αποτελεσματική διάχυση των στόχων αυτού σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης, συντέλεσε καθοριστικά στην άμβλυνση των αντιδράσεων. Οπότε το Μνημόνιο συντέλεσε καθοριστικά στην επιτάχυνση ολοκλήρωσης των αλλαγών, με άμεσο επακόλουθο τα αποτελέσματα των προγραμματισμένων δράσεων να είναι ήδη ορατά.

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κα. Ασπασία Καμπύλη, Προϊσταμένη του Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού Β΄, της Δ/σης Διοικητικού

Ημερομηνία: 15 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις της Δ/σης Διοικητικού ως προς το κόστος μισθοδοσίας (πχ εκτός έδρας, υπερωρίες, κλπ);

Θα ήθελα να αναφερθώ στην εξειδικευμένη δράση μείωσης του μισθολογικού κόστους μέσω της μείωσης των επιδομάτων^{200&201}, του καθορισμού των 60 ημερών ως ανώτατο όριο των επιτρεπόμενων κατ' έτος και κατά μήνα (σύμφωνα με τη διάταξη της παρ. 1 του άρθρου 9 του Ν. 3833/2010 «Προστασία της Εθνικής Οικονομίας – Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιοοικονομικής κρίσης) ημερών εκτός έδρας^{200&202}. Επιπλέον, με ψήφιση του ΜΔΠΣ²⁰³ ορίζεται ότι το όριο των ωρών απογευματινής υπερωριακής εργασίας, για τους υπαλλήλους του Δημοσίου, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 16 του ν. 3205/2003 (ΦΕΚ 297 Α΄), δεν μπορεί να υπερβαίνει τις είκοσι (20) ώρες μηνιαίως ανά υπάλληλο²⁰⁴. Πλέον ουσιαστικός ρόλος του τμήματος είναι μέσω ενός ηλεκτρονικού συστήματος να ελέγχει την τήρηση των συγκεκριμένων περιορισμών και να φροντίζει για την τήρησή τους.

2. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εμπλέκεται και αν ναι, πως με το συγκεκριμένο στόχο του Μνημονίου;

²⁰⁰ Εγκύκλιος Υπουργείου Οικονομικών, Αρ.Πρωτ. 2/14924/0022/1.4.2010, «Παροχή οδηγιών για την υλοποίηση εισοδηματικής πολιτικής έτους 2010»,

²⁰¹ Εγκύκλιος Υπουργείου Οικονομικών, Αρ.Πρωτ. 2/61158/0022/29.8.2011, «α) Ειδική εισφορά αλληλεγγύης για την καταπολέμηση της ανεργίας και β) Μείωση του κινήτρου απόδοσης του άρθρου 12 παρ. 1 του Ν. 3205/2003 και λοιπών παρεμφερών επιδομάτων», ΑΔΑ: 4ΑΜ3Η-9ΛΛ

²⁰² Το προηγούμενο ανώτατο όριο σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 2 του ν. 2685/1999 (ΦΕΚ 35 Α΄) ήταν 120 ημέρες

²⁰³ Ν.3986/2011 «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012–2015.»

²⁰⁴ Εγκύκλιος Υπουργείου Οικονομικών, Αρ.Πρωτ. 2/55702/0022/28.7.2011, ΑΔΑ: 4ΑΣ2Η-41Η

Οι ανωτέρω περιορισμοί επηρεάζουν τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων του ΥΔιΜΗΔ καθώς συνδέονται άμεσα με μισθολογικό κόστος. Στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων αποτυπώνεται το μισθολογικό κόστος και πιο συγκεκριμένα ως εξής²⁰⁵:

1.2. Λειτουργία 02: *ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ*

1.2.1. Πρόγραμμα: 02.02: *ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*

1.2.1.1. Βασικός στόχος του Προγράμματος: *ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΥΘΜΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*

1.2.1.2. Δράση 02.02.00700: *ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*

1.2.1.2.1. Βασικές Κατηγορίες Δαπανών: *ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ, ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ*

3. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία του περίπου 1½ έτους εφαρμογής των νέων κανονισμών περί εξορθολογισμού της λειτουργίας της ΔΔ ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε;

Στην περίπτωση του ΥΔιΜΗΔ η ανωτέρω αλλαγή (καθορισμός των 60 ημερών ως ανώτατο όριο των επιτρεπόμενων κατ' έτος και κατά μήνα ημερών εκτός έδρας) αναμένεται να συμβάλει σε ένα βαθμό στην μείωση του μισθολογικού κόστους (ως ανωτέρω σημείο 1.1.2.1.) από τα περίπου 25 εκατ. € το 2010 σε περίπου 21,5 εκατ. € το 2011.

Γενικότερα, θα ήθελα να τονίσω ότι, η βασική αλλαγή που έχω εντοπίσει στο διάστημα του τελευταίο 1 ½ έτους είναι η γρηγορότερη εφαρμογή των δράσεων που έχουν αποφασιστεί σε συνδυασμό με τη μειωμένη αντίδραση του προσωπικού σε αυτές.

²⁰⁵ Βλ. Παράρτημα Π/Υ Προγραμμάτων του ΥΔιΜΗΔ

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΙΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κα Βαλατσού Γιώλα, Προϊστάμενη Τμήματος Ειδικών Κατηγοριών Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου, της Δ/νσης Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου

Ημερομηνία: 14 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Ένας από τους βασικούς στόχους του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας είναι και ο εξορθολογισμός της λειτουργίας των φορέων του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Πώς ο στόχος αυτός της Κυβερνητικής πολιτικής υιοθετήθηκε από την πρώην ΓΓΔΔ&ΗΔ και νυν ΥΔΙΜΗΔ και συγκεκριμένα από τη Δ/νση Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου;

Η Δ/νση Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου αποτελούσε ανέκαθεν τον εκτελεστικό βραχίονα της εφαρμογής ad-hoc ειδικών διατάξεων μεταφοράς προσωπικού. Σε αυτό το πλαίσιο η Δ/νση όλα τα προηγούμενα έτη συντόνισε τις διαδικασίες μεταφοράς του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου από το φορείς που είχαν υπεράριθμο προσωπικό. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τη στοχοθεσία του 2009 η Δ/νση ήταν υπεύθυνη για τις εξής μεταφορές :

- **Στόχος Νο4:** Διαδικασία μεταφοράς προσωπικού Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε. στις πρώην Περιφέρειες.
- **Στόχος Νο5:** Διαδικασία μεταφοράς προσωπικού της Συνεταιριστικής Εταιρείας Βιομηχανικής Αναπτύξεως Θράκης (ΣΕΒΑΘ) και της Συνεταιριστική Εταιρεία Εμπορία και Παραγωγής Καπνού (ΣΕΠΕΚ) στην πρώην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης.

Σύμφωνα με τη στοχοθεσία του 2010, η Δ/νση Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου ήταν υπεύθυνη για την εξής μεταφορά:

- **Στόχος Νο4:** Μεταφορά Προσωπικού Ολυμπιακής ΑΕ στο Δημόσιο.

Γίνεται αντιληπτό ότι η Δ/νση σε ετήσια βάση εφαρμόζει ειδικες διατάξεις μεταφοράς προσωπικού μεγάλης εμβέλειας, καθώς η ΔΔ βρίσκεται σε μια κατάσταση διαρκούς αξιολόγησης των αναγκών της.

2. **Ερώτηση:** Το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις της Δ/σης Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου;

Μετά την εφαρμογή του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας, η αποστολή της Δ/σης επηρεάζεται. Οι κυριότερες νέες συνθήκες που διαφοροποιούν την δράση της Δ/σης εντοπίζονται στα εξής σημεία:

- Πλέον ο αριθμός των συγχωνευομένων ή και καταργούμενων φορέων αυξάνεται σημαντικά με αποτέλεσμα το έργο της Δ/σης να είναι περισσότερο βεβαρημένο,
- Στις διαδικασίες μετάταξης/ μεταφοράς πλέον απαιτείται στενότερη συνεργασία και με άλλες οργανικές μονάδες ή φορείς. Για παράδειγμα, στα πλαίσια το λόγου 1/5 (και 1/10 για το 2011) η Δ/ση Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου συνεργάζεται στενότερα με τη Δ/ση Προσλήψεων Προσωπικού διότι πλέον οι μετατάξεις προσωπικού από τον ευρύτερο προς το στενότερο δημόσιο τομέα θεωρούνται ως νέες προσλήψεις.
- Με τις νέες διατάξεις που προωθούνται για το θέμα της εργασιακής εφεδρείας, η Δ/ση Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου προβλέπεται να έχει στενότερη συνεργασία με το ΑΣΕΠ.

3. **Ερώτηση:** Θα ήταν δυνατό να μας δώσετε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα αυτής της στενότερης συνεργασίας που έχετε εντοπίσει μεταξύ των εμπλεκομένων φορέων;

Μια από τις περιπτώσεις που μου έρχεται άμεσα στο μυαλό, και η οποία κατά την άποψή μου είναι και ένα από τα παραδείγματα βέλτιστης συνεργασίας, ήταν η περίπτωση της μεταφοράς του πλεονάζοντος προσωπικού του ΟΣΕ. Το προσωπικό της Δ/σης κλήθηκε εντός σύντομου χρονικού διαστήματος να προτείνει τους φορείς στους οποίους θα ήταν δυνατό να μεταφερθεί το προσωπικό του ΟΣΕ. Για να καταστεί όμως αυτό δυνατό, έπρεπε αφενός να γνωρίζουμε ποιοι φορείς του δημοσίου είχαν ανάγκη για προσωπικό (και ποιων ειδικοτήτων) και αφετέρου να ενισχυθεί η Δ/ση με επιπλέον προσωπικό καθώς ο όγκος των μεταφορών ήταν πολύ μεγάλος για τόσο σύντομο χρονικό διάστημα.

Στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο:

- Η ταχύτατη ανταπόκριση της Δ/νσης Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων, η οποία επικοινωνήσε με τους φορείς του δημοσίου και μας έδωσε ενημερωμένα στοιχεία των αναγκών σχεδόν όλων των φορέων,
- Η προθυμία του συνόλου του προσωπικού να εργαστεί, ενίοτε, υπερωριακά, ώστε τελικά να επιτευχθεί εντός χρονοδιαγράμματος ο τελικός στόχος.

4. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εμπλέκεται και, αν ναι, πώς με το συγκεκριμένο στόχο του Μνημονίου;

Ο συγκεκριμένος στόχος της Δ/νσης εμπλέκεται κυρίως με τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων των φορέων προέλευσης και υποδοχής του μεταφερόμενου προσωπικού. Αυτοί οι φορείς (προέλευσης και υποδοχής του μεταφερόμενου προσωπικού) οφείλουν να αποτυπώσουν τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων δράσεων στον προγραμματισμό τους και ειδικότερα στο λογαριασμό²⁰⁶:

1.3. Λειτουργία 02: *ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ*

1.3.1. Πρόγραμμα: 02.02: *ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*

1.3.1.1. Βασικός στόχος του Προγράμματος: *ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΥΘΜΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*

1.3.1.2. Δράση 02.02.00700: *ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*

1.3.1.2.1. Βασικές Κατηγορίες Δαπανών: *ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ, ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ*

Επομένως, είναι σαφές ότι ο στόχος σχετίζεται και με τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων και με το στόχο του Μνημονίου για μείωση των λειτουργικών δαπανών της ΔΔ κατά ένα ισοδύναμο γύρω στο 5% του ΑΕΠ μέχρι το έτος 2013.

²⁰⁶ Βλ. Παράρτημα Π/Υ Προγραμμάτων του ΥΔιΜΗΔ

5. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία του περίπου 1½ έτους εφαρμογής των νέων κανονισμών περί εξορθολογισμού της λειτουργίας της ΔΔ ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε; Τι επιπλέον έχετε να προτείνετε;

Κατά τη γνώμη μου, τα στενά χρονοδιαγράμματα του Μνημονίου καθώς και το εύρος των στόχων απαιτούν αφενός καλύτερη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αφετέρου αναθεώρηση των ακολουθούμενων διαδικασιών. Στην έως τώρα εμπειρία μου το Μνημόνιο συνδράμει στο να εντοπίζονται και να αναδεικνύονται παθογένειες στις ακολουθούμενες διατάξεις. Καθώς ταυτόχρονα υπάρχει και η πίεση του χρόνου για ολοκλήρωση των στόχων, το Μνημόνιο συνέβαλλε στο να ξεκινήσει η Διοίκηση να εξετάζει το ενδεχόμενο αναθεώρησης των μη αποδοτικών διαδικασιών.

Στη διαδικασία που περιγράφηκε ανωτέρω, πλέον εμφανίζονται τάσεις στο να εξετάζεται και η διάσταση του κόστους στις αποφάσεις που λαμβάνονται καθώς και στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών. Τέλος, ένα σημείο προσοχής που θα ήθελα να εντοπίσω είναι το γεγονός ότι τα πιεστικά χρονοδιαγράμματα των ενεργειών του Μνημονίου, σε συνδυασμό με το πολυσύνθετο κανονιστικό πλαίσιο αυξάνουν τον κίνδυνο να γίνουν λάθη.

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κα. Σοφία Σιδέρη, Στέλεχος Τμήματος Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού και Αξιολόγησης Θέσεων, της Δ/σης Οργανωτικής Ανάπτυξης

Ημερομηνία: 14 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις της Δ/σης Οργανωτικής Ανάπτυξης;

Είναι βέβαιο ότι το Μνημόνιο και οι αναθεωρήσεις αυτού επηρέασαν της δράσεις της Δ/σης Οργανωτικής Ανάπτυξης. Θα ήθελα να αναφερθώ στην δράση στην οποία είμαι εμπλεκόμενο μέρος και η οποία είναι η κατάργηση ή συγχώνευση συγκεκριμένων υπηρεσιών και φορέων (ν.π.δ.δ. και ν.π.ι.δ.) του δημόσιου τομέα ή η λύση και εκκαθάριση ή συγχώνευση ή ενοποίηση Δ.Σ. συγκεκριμένων ανωνύμων εταιρειών. Απώτερη επιδίωξη αυτής της δράσης του Μνημονίου είναι η ορθολογική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα στην κατεύθυνση του περιορισμού του εύρους του, ώστε να διοικείται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα και να μην επιβαρύνεται ο Κρατικός Προϋπολογισμός με τα έξοδα λειτουργίας υπηρεσιών και φορέων που δεν εξυπηρετούν πλέον το δημόσιο συμφέρον, ενόψει και της αυστηρής δημοσιονομικής πολιτικής που ακολουθείται.

Η Δ/σης Οργανωτικής Ανάπτυξης επικεντρώθηκε στη σύνταξη δύο νόμων (ν.3985/2010 & ν.4002/2011). Η επιλογή των προς κατάργηση ή συγχώνευση φορέων, στο πλαίσιο τόσο του νόμου 3895/2010 όσο και του ν. 4002/201, γίνεται σύμφωνα με τις αποφάσεις που λαμβάνει η αρμόδια «Διυπουργική Γνωμοδοτική Επιτροπή για τη σύσταση, κατάργηση, αναδιάρθρωση και μετατροπή Υπηρεσιών, Συμβουλίων, Επιτροπών και Φορέων του Δημόσιου Τομέα», η οποία ανασυγκροτήθηκε με την αριθ. Υ169/15.1.2010 (Β'19) απόφαση του Πρωθυπουργού.

Η ως άνω επιτροπή, με σημείο εκκίνησης τις προτάσεις και υποδείξεις των αρμόδιων κάθε φορά Υπουργείων, αξιολόγησε, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, υπηρεσίες και φορείς του Δημόσιου Τομέα και αποφάσισε στις περιπτώσεις που ξεκάθαρα διαπιστώθηκε, είτε μερική επικάλυψη αρμοδιοτήτων τους με άλλους φορείς ή υπηρεσίες, είτε πλήρης αδράνεια ή μερική λειτουργία τους που δεν ανταποκρίνεται στους σκοπούς της ίδρυσής τους, είτε εκπλήρωση της αποστολής τους, είτε είδος

δραστηριοτήτων που δεν δικαιολογεί τη νομική μορφή με την οποία λειτουργούν, την κατάργηση ή συγχώνευση ορισμένων, καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια αφενός για τη διασφάλιση και την αξιοποίηση του υπηρετούντος προσωπικού και αφετέρου για τη μεταφορά των αρμοδιοτήτων τους ή μέρους αυτών σε άλλους φορείς ή υπηρεσίες με συναφές αντικείμενο, εφόσον κάτι τέτοιο κρίνεται ότι εξυπηρετεί και με τα σημερινά δεδομένα το δημόσιο συμφέρον.

2. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων σχετίζεται και αν ναι, πως με το συγκεκριμένο στόχο του Μνημονίου;

Τα βήματα της ανωτέρω διαδικασίας που αναλύθηκε για την κατάργηση ή συγχώνευση φορέων αποτελούν και μέρος των σταδίων σύνταξης του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων. Και στις δύο περιπτώσεις η δημόσια διοίκηση εξετάζει ποιες είναι οι δραστηριότητες που οφείλει να επιτελεί και να προσφέρει στους πολίτες και στην αγορά και με βάση αυτές να κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους. Σε περίπτωση που κάποιες από τις πραγματοποιούμενες δράσεις δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς, τότε η ΔΔ οδηγείται στην κατάργηση ή συγχώνευση φορέων που δεν προσθέτουν αξία.

3. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία του περίπου 1½ έτους εφαρμογής των νέων κανονισμών περί εξορθολογισμού της λειτουργίας της ΔΔ ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε;

Από το εύρος των στόχων του Μνημονίου είναι κατανοητό ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η επίτευξη αυτών απαιτεί την συνεργασία περισσότερων του ενός φορέα. Το σημαντικότερο στοιχείο που εντοπίζω είναι η αυξημένη διάθεση των φορέων και των οργανικών μονάδων να συνεργαστούν μεταξύ τους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του Μνημονίου.

Από την άλλη πλευρά, και λαμβάνοντας έναυσμα από τον ανωτέρω στόχο κατάργησης ή συγχώνευσης φορέων, μερικά σημεία προσοχής που θα ήθελα να εντοπίσω είναι καταρχάς η τάση μερίδας των εργαζομένων να οδηγηθούν ταχύτερα στην υποβολή αιτήσεων συνταξιοδότησης (ιδιαίτερα για τις γυναίκες). Επίσης, ο συνδυασμός της κατάργησης ή συγχώνευσης φορέων, με τον κανόνα 1/5 και την εισαγωγή της εργασιακής εφεδρείας συντελούν στην αύξηση της ανασφάλειας του προσωπικού (των υπό κατάργηση ή συγχώνευση φορέων) και κατά συνέπεια στην ενδεχόμενη μείωση της

παραγωγικότητας του. Αυτά τα φαινόμενα θα χρειαστεί να αντιμετωπιστούν στον σχεδιασμό των αλλαγών που πραγματοποιούνται.

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κα Ελένη Κοντομηνά, Στέλεχος Τμήματος Συνθηκών Εργασίας & Παραγωγικότητας, της Δ/σης Απλούστευσης Διαδικασιών Και Παραγωγικότητας

Ημερομηνία: 14 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις της Δ/σης Οργανωτικής Ανάπτυξης;

Θα ήθελα να εστιάσω στην εξειδικευμένη δράση για την οποία είμαι αρμόδια και η οποία είναι η εισαγωγή του νέου αυξημένου ωραρίου των δημοσίων υπαλλήλων. Μία από τις αλλαγές που έφερε το Μνημόνιο (και οι αναθεωρήσεις αυτού μεταξύ των οποίων και το ΜΔΠΣ) με στόχο τον εξορθολογισμό της λειτουργίας των δημοσίων φορέων και ταυτόχρονα μείωση του κόστους μισθοδοσίας είναι και η αύξηση των εργασίμων ωρών από 37,5 σε 40 ανά εβδομάδα. Η συγκεκριμένη αλλαγή εισήχθη εντός του 2011²⁰⁷ και επηρεάζει άμεσα το έργο της Δ/σης.

Ανέκαθεν η Δ/ση ήταν υπεύθυνη για το ωράριο των ΔΥ σε όλο το Δημόσιο Τομέα. Αφενός ο περιορισμός των δαπανών και αφετέρου ο κανόνας 1 προς 5, μείωσαν δραστικά την ικανότητα του δημόσιου τομέα να προσλάβει νέο προσωπικό. Η αύξηση των ωρών εργασίας, σύμφωνα και με όσα έχει αναφέρει ο πρώην υπουργός ΥΠΕΣΑΗΔ, κ. Ραγκούσης, μείωσε τις ανάγκες για νέες προσλήψεις. Το ίδιο προσωπικό, λόγω αυξημένου ωραρίου, είναι σε θέση, κατά κανόνα, να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες όλων των φορέων στους οποίους ανήκει.

2. **Ερώτηση:** Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εμπλέκεται και, αν ναι, πώς με το συγκεκριμένο στόχο του Μνημονίου;

Το κόστος μισθοδοσίας αποτυπώνεται στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων του φορέα και επομένως η αύξηση των ωρών εργασίας θα συντελέσει στο να μην αυξηθεί το συγκεκριμένο κόστος. Όλα αυτά συνάδουν και με το στόχο του Μνημονίου για μείωση των δαπανών του δημοσίου κατά ένα ισοδύναμο γύρω στο 5% του ΑΕΠ μέχρι το 2013.

²⁰⁷ Υπ' αριθμ. ΔΙΑΔΠ/ΦΒ1/14757/25.7.2011 απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Τροποποίηση της απόφασης ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ/1692/27.6.2006 (Β'769) «Καθιέρωση ωρών προσέλευσης και αποχώρησης των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ.», ΑΔΑ: 4Α58Χ-ΗΑ0

Φορέας: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ)

Συνέντευξη με: κα Έφη Στεφοπούλου, Στέλεχος Μονάδας Α΄ Στρατηγικού Σχεδιασμού, Παρακολούθησης Πολιτικών και Συντονισμού Πράξεων αρμοδιότητας της Ειδικής Υπηρεσίας Στρατηγικού Σχεδιασμού και Εφαρμογής Προγραμμάτων (Ε.Υ.Σ.Σ.Ε.Π.) του ΥΔιΜΗΔ.

Ημερομηνία: 16 Σεπτεμβρίου 2011

1. **Ερώτηση:** Ένας από τους βασικούς στόχους του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας αποτελεί και ο εξορθολογισμός της λειτουργίας της ΔΔ. Πώς το Μνημόνιο και το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο Σταθερότητας (ΜΔΠΣ) επηρέασαν τους στόχους και τις δράσεις Μονάδας Α΄ Στρατηγικού Σχεδιασμού, Παρακολούθησης Πολιτικών και Συντονισμού Πράξεων αρμοδιότητας του ΥΔιΜΗΔ;

Η Ε.Υ.Σ.Σ.Ε.Π., στην οποία και υπάγεται η Μονάδα Α΄ Στρατηγικού Σχεδιασμού, Παρακολούθησης Πολιτικών και Συντονισμού Πράξεων αρμοδιότητας του ΥΔιΜΗΔ, έχει ως πρώτιστο στόχο την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος Διοικητική Μεταρρύθμιση. Ως εκ τούτου, οι περισσότερες δράσεις που είχαν ήδη σχεδιαστεί και υλοποιούνταν από την Ε.Υ.Σ.Σ.Ε.Π. αποτέλεσαν ταυτόχρονα στόχους του Μνημονίου Οικονομικής Συνεργασίας αλλά και του ΜΔΠΣ. Για παράδειγμα, ένας από αυτούς τους στόχους είναι και η υιοθέτηση νομοθεσίας και των απαραίτητων μέτρων για την εφαρμογή της «Ατζέντας για την Καλή νομοθέτηση», συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων της κωδικοποίησης, της αξιολόγησης αντίκτυπου, της μείωσης των διοικητικών βαρών και της δομής της «καλής νομοθέτησης». Μάλιστα, στις 4 Αυγούστου 2011, αναρτήθηκε προς ανοικτή διαβούλευση στο www.opengov.gr²⁰⁸ το σχέδιου νόμου «Για τη βελτίωση της Ρυθμιστικής Διακυβέρνησης», το οποίο και στοχεύει στα εξής:

- Μείωση των επικαλύψεων και συναρμοδιοτήτων κατά την εφαρμογή των ρυθμίσεων της νομοθεσίας
- Περιορισμός των ενδο-διοικητικών βαρών και απλούστευση των διαδικασιών παροχής των δημοσίων υπηρεσιών.
- Ενίσχυση του διοικητικού συντονισμού μεταξύ των Υπουργείων και φορέων της κυβέρνησης, τόσο σε ρυθμιστικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο εφαρμογής και ελέγχου των δημόσιων πολιτικών.

²⁰⁸ Τελευταία επίσκεψη 18/8/2011

Όπως ήδη γνωρίζετε, στελέχη της ειδικής υπηρεσίας μετέχουν τακτικά σε ομάδες εργασίας στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network-EUPAN) και ειδικότερα στην *Ομάδα Εργασίας Καλύτερης Νομοθέτησης*. Επομένως, καθώς η συμμετοχή σε αυτές τις ομάδες όπως και ο σχεδιασμός των επιχειρησιακών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ είναι προγενέστερα του Μνημονίου και του ΜΔΠΣ, καταλαβαίνετε ότι οι δράσεις περί καλής νομοθέτησης είχαν σχεδιαστεί και εν μέρει υλοποιηθεί από την Ε.Υ.Σ.Σ.Ε.Π. προτού αυτές υιοθετηθούν στο Μνημόνιο και το ΜΔΠΣ.

Οι αλλαγές που επέφερε το Μνημόνιο και το ΜΔΠΣ εντοπίζονται κατά την άποψή μου σε δύο κύρια σημεία:

- Η αναφορά συγκεκριμένων δράσεων στο κείμενο του Μνημονίου κατέστησε σαφές σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ότι αυτές οι δράσεις αποτελούν σημεία υψηλής προτεραιότητας και επομένως οφείλουν όλοι να συνεργαστούν ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίησή τους.
- Ορισμένες δράσεις που είχαμε σχεδιάσει και τελικά δε συμπεριλήφθηκαν στο Μνημόνιο, τήθενται πλέον σε δεύτερη μοίρα. Δηλαδή, το Μνημόνιο αποτέλεσε στην ουσία ένα εργαλείο θέσπισης προτεραιοτήτων, ενώ ταυτόχρονα ανακατένειμε και επαναπροσδιόρισε τις υπάρχουσες προτεραιότητες.

2. Ερώτηση: Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων εμπλέκεται και, αν ναι, πώς με το συγκεκριμένο στόχο ποιο στόχο; του Μνημονίου;

Η ορθή εφαρμογή των κανόνων καλής νομοθέτησης έχουν ποικίλες θετικές επιδράσεις τόσο στην ίδια την ΔΔ, όσο και στην κοινωνία και την αγορά. Οι δράσεις της Ε.Υ.Σ.Σ.Ε.Π. αποτυπώνονται στον Προϋπολογισμό προγραμμάτων του ΥΔιΜΗΔ και ειδικότερα στο βασικό στόχο «ΑΠΡΟΣΚΟΠΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. / ΥΠ.ΕΣ.» ο οποίος και εξειδικεύεται με τις βασικές ενέργειες «Λειτουργική δραστηριότητα της Υπηρεσίας και εφαρμογή της Κυβερνητικής Πολιτικής στους τομείς α) της οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης, β) της διοίκησης και αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και γ) του λειτουργικού και διοικητικού εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.»

Η υιοθέτηση των κανόνων καλής νομοθέτησης θα αποτυπωθούν και στους Προϋπολογισμούς Προγραμμάτων όλων των φορέων που είναι υπεύθυνοι για την εισαγωγή ρυθμίσεων στην εθνική έννομη τάξη, καθώς πλέον θα πρέπει όλοι οι φορείς να ανακατανείμουν τους διαθέσιμους πόρους, ώστε να εξασφαλιστεί η ορθή εφαρμογή

αυτών των κανόνων. Η ανακατανομή των πόρων των φορέων σίγουρα θα απεικονιστεί στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων του κάθε φορέα ξεχωριστά.

3. **Ερώτηση:** Μετά από αυτή την ενδιαφέρουσα πορεία του περίπου 1½ έτους εφαρμογής των νέων κανονισμών περί εξορθολογισμού της λειτουργίας της ΔΔ ποια τα θετικά σημεία που εντοπίζετε; Τι επιπλέον έχετε να προτείνετε;

Όπως προαναφέρθηκε, η εφαρμογή του Μνημονίου και του ΜΔΠΣ βοήθησε σημαντικά το έργο της Ε.Υ.Σ.Σ.Ε.Π., καθώς οι σχεδιαζόμενες και υλοποιούμενες δράσεις της περιλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό στο ανωτέρω κείμενα. Αυτό το γεγονός, επιτρέπει να πραγματώνουμε τους στόχους μας με μεγαλύτερη ταχύτητα από ότι στο παρελθόν καθώς η διάθεση των εμπλεκομένων φορέων για συνεργασία είναι σαφώς μεγαλύτερη.

Ταυτόχρονα, όμως, είναι πρόκληση για την ειδική υπηρεσία να μην «εγκλωβιστεί» στους συγκεκριμένους αυτούς στόχους, αλλά να είναι συνεχώς σε θέση να εισάγει νέες καινοτομίες οι οποίες θα συντελέσουν στη διαρκή βελτίωση και εκσυγχρονισμό της δράσης της ΔΔ.

Έτος	Όνομα	Εκτιμώμενος χρόνος	Ποσοστό του Δημοσίου	Ποσοστό προς πώληση	Είδος συναλλαγής
2011					
	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)	Q2	16,0%	10,0%	Πώληση Μετοχών
	Εταιρία Ύδρευσης Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης	Q3	74,0%	≥ 40%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ)	Q3	100,0%	-	Επέκταση Σύμβασης
	Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου 1	Q3	100,0%	-	Επέκταση Σύμβασης
	Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου 2	Q3	100,0%	-	Νέες Άδειες Παιγνίων
	Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης	Q3	74,3%	23,3%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Κρατικά Λαχεία	Q3	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς	Q4	74,1%	23,1%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικά Αμυντικά Συστήματα (ΕΑΣ)	Q4	99,8%	99,8%	Πώληση Μετοχών
	Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο	Q4	34,0%	34,0%	Πώληση Μετοχών
	Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (ΔΕΠΑ)	Q4	65,0%	55,0%	Πώληση Μετοχών
	Διαχειριστής Εθνικού Συστήματος Αερίου (ΔΕΣΦΑ)	Q4	65,0%	31,0%	Πώληση Μετοχών
	ΤΡΑΙΝΟΣΕ	Q4	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών
	ΛΑΡΚΟ	Q4	55,2%	55,2%	Πώληση Μετοχών
	Alpha Bank	Q4	0,6%	0,6%	Πώληση Μετοχών
	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	Q4	1,2%	1,2%	Πώληση Μετοχών
	Οργανισμός Διεξαγωγής Ιπποδρομιών Ελλάδος (ΟΔΙΕ)	Q4	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών
	Άδειες Κινητής Τηλεφωνίας	Q4	100,0%	100,0%	Επέκταση Σύμβασης
	Ελληνικό Καζίνο Πάρνηθας	Q4	49,0%	49,0%	Πώληση Μετοχών
	Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων (ΕΛΒΟ)	Q4	72,6%	72,6%	Πώληση Μετοχών
	Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου	Q4	34,0%	34,0%	Πώληση Μετοχών
	Ελληνικό 1	Q4	100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Τέσσερα Αεροσκάφη Airbus	Q4	100,0%	100,0%	Πώληση
	Ακίνητα 1	Q4	100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
2012					
	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ)	Q1	55,0%	≥ 21%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛΠΕ)	Q1	35,5%	35,5%	Πώληση Μετοχών
	Τράπεζα Πειραιώς	Q1	1,3%	1,3%	Πώληση Μετοχών
	Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (ΑΤΕ)	Q1	77,3%	26,2%	Πώληση Μετοχών
	Αυτοκινητόδρομος «Εγνατία Οδός»	Q1	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ)	Q1	90,0%	≥ 40%	Πώληση Μετοχών
	Λιμάνια 1	Q1	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Εταιρία Ύδρευσης Αποχέτευσης Πρωτεύουσας	Q2	61,3%	27,3%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων	Q2	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητα 2	Q2	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ)	Q3	51,0%	17,0%	Πώληση Μετοχών
	Ελληνικοί Αυτοκινητόδρομοι 1	Q3	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Περιφερειακά Αεροδρόμια 1	Q3	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικό 2	Q4	100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητα 3	Q4	100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ψηφιακό Μέρισμα 1	Q4	100,0%	100,0%	Πώληση Δικαιωμάτων
	Εταιρία Ύδρευσης Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης	Q4	34,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Μεταλλευτικά Δικαιώματα 1	Q4	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
2013					
	Υποθαλάσσιο κοίτασμα φυσικού αερίου «Ν. Καβάλα»	Q1	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Περιφερειακά Αεροδρόμια 2	Q2	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Λιμάνια 2	Q2	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητα 4	Q3	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Μεταλλευτικά Δικαιώματα 2	Q3	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ψηφιακό Μέρισμα 2	Q4	100,0%	100,0%	Πώληση Δικαιωμάτων
	Εταιρία Ύδρευσης Αποχέτευσης Πρωτεύουσας	Q4	34,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικοί Αυτοκινητόδρομοι 2	Q4	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
2014					
	Ελληνικοί Αυτοκινητόδρομοι 3		100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητη Περιουσία		100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
2015					
	Ελληνικοί Αυτοκινητόδρομοι 4		100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητη Περιουσία		100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ

Q1: α' τρίμηνο, Q2: β' τρίμηνο, Q3: γ' τρίμηνο, Q4: δ' τρίμηνο

Πίνακας 6: Πρόγραμμα Αποκρατικοποιήσεων 2011 – 2015 (Πηγή: *Αιτιολογική Έκθεση στο Σχέδιο Νόμου «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Σταθερότητας 2011 – 2015»*)

Διατιθέμενοι πόροι							
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)		ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ					
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7) (α)		Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.150.0511		630.000,00	630.000,00	31	31	195.300,00	195.300,00
00.07.150.0512		270.000,00	270.000,00	46	46	124.200,00	124.200,00
00.07.150.0816		1.800.000,00	1.000.000,00	100	100	1.800.000,00	1.000.000,00
00.07.150.0861		194.000,00	174.600,00	100	100	194.000,00	174.600,00
00.07.150.1321		396.000,00	300.000,00	100	100	396.000,00	300.000,00
00.07.150.1421		700,00	900,00	50	50	350,00	450,00
00.07.150.1423		900,00	900,00	50	50	450,00	450,00
00.07.150.1511		288.000,00	259.200,00	100	100	288.000,00	259.200,00
00.07.150.1642		3.600,00	3.600,00	50	50	1.800,00	1.800,00
00.07.150.1699		24.300,00	24.300,00	30	30	7.290,00	7.290,00
00.07.150.1729		7.200,00	7.200,00	50	50	3.600,00	3.600,00
00.07.150.1731		34.200,00	34.200,00	100	100	34.200,00	34.200,00
00.07.150.5115		-	0,00	100	100	-	0,00
Σύνολο						3.045.190,00	2.101.090,00
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)		ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)		165					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)		165					
			2009	2010- εκτίμηση		2011- στόχος	
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Αριθμός οχημάτων που προμηθεύθηκε η Υπηρεσία από τον ΟΔΔΥ ΑΕ ή τελωνεία για ανανέωση του στόλου		48	36		30	
(α) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"							

Πίνακας 7: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 02.02.00704 «Χρήση Κρατικών Αυτοκινήτων» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔΙΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι						
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)		ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ				
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7) (α)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
00.07.150.0289 (β)	1.340.000,00	1.606.860,00	93	93	1.246.200,00	1.494.379,80
00.07.150.0711	92.000,00	92.000,00	40	40	36.800,00	36.800,00
00.07.150.0716	23.000,00	25.000,00	4	4	920,00	1.000,00
00.07.150.0813	1.245.000,00	1.868.900,00	43	43	535.350,00	803.627,00
00.07.150.0829	27.000,00	50.000,00	30	50	8.100,00	25.000,00
Σύνολο					1.827.370,00	2.360.806,80
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2009 (12)		145				
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (13)						
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Ποσοστιαία (%) μεταβολή του αμιγώς ελεγκτικού έργου	2008	2009- εκτίμηση		2010- στόχος	
	Δείκτης 2: Ποσοστιαία (%) μεταβολή του διερευνητικού έργου	2008	2009- εκτίμηση		2010- στόχος	
(α) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"						
(β) Αφορά πληρωμή επιδόματος του προσωπικού Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. 145 ατόμων, εκ των οποίων οι 18 αποτελούν αποσπασμένους / μετακινηθέντες υπαλλήλους της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.						

Πίνακας 8: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση «Λειτουργική Υποστήριξη

Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔιΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι						
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ, ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ					
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.150.0211	12.876.475,00	10.504.438,00	100	100	12.876.475,00	10.504.438,00
00.07.150.0212	13.800,00	13.944,00	100	100	13.800,00	13.944,00
00.07.150.0213	385.000,00	328.620,00	100	100	385.000,00	328.620,00
00.07.150.0215	110.000,00	82.782,00	100	100	110.000,00	82.782,00
00.07.150.0216	7.000,00	1.662,00	100	100	7.000,00	1.662,00
00.07.150.0217	680.000,00	626.280,00	100	100	680.000,00	626.280,00
00.07.150.0218	312.110,00	695.000,00	100	100	312.110,00	695.000,00
00.07.150.0219	80.000,00	63.061,00	100	100	80.000,00	63.061,00
00.07.150.0225	8.000,00	2.856,00	100	100	8.000,00	2.856,00
00.07.150.0226	60.000,00	44.889,00	100	100	60.000,00	44.889,00
00.07.150.0228	6.000,00	5.732,00	100	100	6.000,00	5.732,00
00.07.150.0229	6.900.000,00	5.868.063,00	100	100	6.900.000,00	5.868.063,00
00.07.150.0239	1.000,00	583,00	100	100	1.000,00	583,00
00.07.150.0283	12.298,00	-	100	100	12.298,00	0,00
00.07.150.0289	90.000,00	80.360,00	100	100	90.000,00	80.360,00
00.07.150.0291	690.000,00	543.738,00	100	100	690.000,00	543.738,00
00.07.150.0292	600.000,00	472.355,00	100	100	600.000,00	472.355,00
00.07.150.0342	236.000,00	273.110,00	100	100	236.000,00	273.110,00
00.07.150.0352	33.000,00	74.615,00	100	100	33.000,00	74.615,00
00.07.150.0511	630.000,00	630.000,00	69	69	434.700,00	434.700,00
00.07.150.0512	270.000,00	270.000,00	54	54	145.800,00	145.800,00
00.07.150.0515	495.000,00	445.500,00	100	100	495.000,00	445.500,00
00.07.150.0561	83.465,00	58.684,00	100	100	83.465,00	58.684,00
00.07.150.0574	675.000,00	537.992,00	100	100	675.000,00	537.992,00
00.07.150.0711	47.700,00	44.935,00	100	100	47.700,00	44.935,00
00.07.150.0713	58.500,00	55.575,00	100	100	58.500,00	55.575,00
00.07.150.0714	-	-	-	-	0,00	0,00
ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ					25.040.848,00	21.405.274,00
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ					25.040.848,00	21.405.274,00

00.07.150.0716	11.700,00	11.200,00	100	100	11.700,00	11.200,00
00.07.150.0717	22.500,00	21.375,00	100	100	22.500,00	21.375,00
00.07.150.0813	519.300,00	536.200,00	100	100	519.300,00	536.200,00
00.07.150.0814	0,00	1.000,00	100	100	0,00	1.000,00
00.07.150.0823	16.200,00	15.000,00	100	100	16.200,00	15.000,00
00.07.150.0824	289.800,00	289.800,00	100	100	289.800,00	289.800,00
00.07.150.0826	14.850,00	17.000,00	100	100	14.850,00	17.000,00
00.07.150.0829	18.200,00	11.700,00	100	100	18.200,00	11.700,00
00.07.150.0831	5.850,00	5.850,00	100	100	5.850,00	5.850,00
00.07.150.0832	126.000,00	126.000,00	100	100	126.000,00	126.000,00
00.07.150.0833	15.900,00	15.900,00	100	100	15.900,00	15.900,00
00.07.150.0839	4.050,00	4.050,00	100	100	4.050,00	4.050,00
00.07.150.0841	9.900,00	9.900,00	100	100	9.900,00	9.900,00
00.07.150.0843	17.050,00	22.050,00	100	100	17.050,00	22.050,00
00.07.150.0844	27.000,00	27.000,00	100	100	27.000,00	27.000,00
00.07.150.0845	32.400,00	32.400,00	20	20	6.480,00	6.480,00
00.07.150.0851	10.300,00	15.300,00	100	100	10.300,00	15.300,00
00.07.150.0869	87.300,00	100.000,00	100	100	87.300,00	100.000,00
00.07.150.0871	18.000,00	20.000,00	100	100	18.000,00	20.000,00
00.07.150.0873	1.440.000,00	1.240.850,00	100	100	1.440.000,00	1.240.850,00
00.07.150.0875	128.200,00	105.000,00	100	100	128.200,00	105.000,00
00.07.150.0879	5.850,00	5.850,00	100	100	5.850,00	5.850,00
00.07.150.0899	700,00	900,00	100	100	700,00	900,00
00.07.150.1111	55.800,00	53.500,00	100	100	55.800,00	53.500,00
00.07.150.1121	45.000,00	42.750,00	100	100	45.000,00	42.750,00
00.07.150.1211	4.050,00	4.050,00	100	100	4.050,00	4.050,00
00.07.150.1231	7.650,00	7.650,00	100	100	7.650,00	7.650,00
00.07.150.1311	18.000,00	18.000,00	100	100	18.000,00	18.000,00
00.07.150.1329	32.100,00	35.100,00	100	100	32.100,00	35.100,00
00.07.150.1421	700,00	900,00	50	50	350,00	450,00
00.07.150.1423	900,00	900,00	50	50	450,00	450,00
00.07.150.1512	12.700,00	12.700,00	100	100	12.700,00	12.700,00
00.07.150.1641	2.700,00	2.700,00	100	100	2.700,00	2.700,00
00.07.150.1642	3.600,00	3.600,00	50	50	1.800,00	1.800,00
00.07.150.1699	24.300,00	24.300,00	70	70	17.010,00	17.010,00
00.07.150.1711	15.300,00	24.300,00	100	100	15.300,00	24.300,00
00.07.150.1712	4.050,00	4.050,00	100	100	4.050,00	4.050,00
00.07.150.1713	9.000,00	9.000,00	100	100	9.000,00	9.000,00
00.07.150.1723	67.500,00	64.200,00	100	100	67.500,00	64.200,00

00.07.150.1725		6.300,00	6.300,00	100	100	6.300,00	6.300,00
00.07.150.1729		7.200,00	7.200,00	50	50	3.600,00	3.600,00
00.07.150.5113		-	19.064,00	-	100	0,00	19.064,00
00.07.150.5311		24.300,00	24.000,00	100	100	24.300,00	24.000,00
Σύνολο						28.163.638,00	24.364.353,00
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)		ΥΑΠ, ΕΚΔΔΑ, ΣΞΕΔΔ, ΕΥΣΣΕΠ, ΕΥΔ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ", ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΥΠΟΥΡΓΟΥ, ΓΕΝΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ, ΒΟΥΛΕΥΤΩΝ					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)		619 (α)					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)		608 (α)					
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Αριθμός υπηρεσιών που εφαρμόζουν το σύστημα ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ	2009		2010- εκτίμηση		2011- στόχος	
		59		80		90	
	Δείκτης 2. Απλούστευση διοικητικών διαδικασιών (αντικατάσταση δικαιολογητικών με υπεύθυνη δήλωση, αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών, κατάργηση δικαιολογητικών, υλοποίηση αποφάσεων ΚΕΑΔ, εφαρμογή Οδηγίας Ν. 3448/ 2010 για απλούστευση διαδικασιών χορήγησης αδειών επαγγελματιών)	10		10		10	
	Δείκτης 3. Επικαιροποίηση περιεχομένου Κανονισμού Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών (Κ.Ε.Δ.Υ.), κωδικοποίηση νομοθεσίας περί απλούστευσης διαδικασιών και δημιουργία διαδραστικής βάσης δεδομένων για τη συνεχή επικαιροποίησή του	0		0		1 ΝΕΟΣ Κ.Ε.Δ.Υ 1 ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	
	Δείκτης 4. Δράσεις για την διευκόλυνση της φυσικής και ηλεκτρονικής προσβασιμότητας (κατασκευή ράμπας πρόσβασης, δημιουργία ειδικής ιστοσελίδας, άλλες κατασκευαστικές δράσεις κ.α.) των Α.Μ.Ε.Α. σε κτίρια του δημοσίου των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α.	0		0		20	
	Δείκτης 5. Θεσμοθέτηση της διαδικασίας πιστοποίησης της προσβασιμότητας των δημοσίων κτιρίων, των κτιρίων των Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. από Α.Μ.Ε.Α.	0		0		1	

(α) Περιλαμβάνεται και το προσωπικό των υπολοίπων Δράσεων

Πίνακας 9: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 02.02.00700 «Λειτουργική Υποστήριξη Δ.Δ.» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔιΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι						
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)	Υλοποίηση έργων στο πλαίσιο του Γ'ΚΠΣ, του ΕΣΠΑ και λοιπών κοινοτικών προγραμμάτων.					
ΚΩΔΙΚΟΙ ΑΡΙΘΜΟΙ ΕΞΟΔΩΝ (ΚΑΕ) (7)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.960.8241	100.000,00	-	100	100	100.000,00	-
00.07.960.8300	133.244.400,00	-	100	100	133.244.400,00	-
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)	ΥΑΠ, ΕΚΔΔΑ, ΣΕΕΔΔ, ΕΥΣΣΕΠ, ΕΥΔ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ", ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ,ΓΕΝΙΚΟΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΤΠ Α.Ε					
Βασικός στόχος:	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ					
Βασικές ενέργειες (15):						
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Αριθμός έργων σε παραγωγική λειτουργία προς όφελος των πολιτών	2008		2009- εκτίμηση	2010- στόχος	
				3	29	
(α) Περιλαμβάνεται και το προσωπικό των υπολοίπων Δράσεων και των Επιμέρους Δράσεων						
(β) Η λειτουργική υποστήριξη των επιμέρους Δράσεων περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"						

Πίνακας 10: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 02.02.00709 «Επενδυτικές

Δράσεις της Δ.Δ...» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔιΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι						
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)		ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΥΝΘΕΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ Η ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ				
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7) (α)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.150.0288	840,00	-	100	100	840,00	-
00.07.150.0892	233.681,00	-	100	100	233.681,00	-
Σύνολο					234.521,00	-
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)		1				
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)		1				
Βασικός στόχος (14):		ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ Η ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ				
Βασικές ενέργειες (15):		ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ Η ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ				
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Ποσοστό (%) άμεσης εκτέλεσης επί του συνόλου των δικαστικών αποφάσεων	2009		2010- εκτίμηση		2011- στόχος
		100		100		100
(α) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"						

Πίνακας 11: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 02.02.00707 «Δικαστικές αποζημιώσεις ΥΠΕΣΑΗΔ...» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔιΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι						
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)		ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΥΝΘΕΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΩΝ				
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7) (α)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.150.2799	387.000,00	368.000,00	100	100	387.000,00	368.000,00
00.07.150.5192	-	3.000,00	-	100	-	3.000,00
Σύνολο					387.000,00	371.000,00
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)		4				
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)		4				
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Ποσοστό (%) άμεσης ικανοποίησης επί του συνόλου των αιτημάτων αποζημίωσης πολιτών (α.5 Ν. 1943/91)	2009	2010- εκτίμηση		2011- στόχος	
		100	100		100	
	Δείκτης 2: Ποσοστό (%) άμεσης ικανοποίησης επί του συνόλου των αιτημάτων αποζημίωσης των πολιτών που εμπλέκονται σε τροχαία ατυχήματα με ευθύνη οδηγών κρατικών οχημάτων	2008	2009- εκτίμηση		2010- στόχος	
		100	100		100	
(α) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"						

Πίνακας 12: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 02.02.00708 «Διοικητικές αποζημιώσεις ΥΠΕΣΑΗΔ...» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔΙΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι							
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)		ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ					
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7) (β)		Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.150.5255		4.590.000,00	4.590.000,00	100	100	4.590.000,00	4.590.000,00
Σύνολο						4.590.000,00	4.590.000,00
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)		ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ, ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ, ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)		5					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)		5					
			2009	2010- εκτίμηση	2011- στόχος		
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Αριθμός Έργων του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008 -2010 που εντάσσονται		79	40	80		
	Δείκτης 2: Μέσος χρόνος έκδοσης –ελέγχου και προώθησης αποφάσεων ένταξης και απένταξης έργων στο Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» από την υπογραφή των πρακτικών της Επιτροπής Διοίκησης του Ε.Π.		3 ημέρες	3 ημέρες	3 ημέρες		
(β) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"							

Πίνακας 13: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 02.05.00700 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" ΥΠΕΣΑΗΔ» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔΙΜΗΔ)

ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)		ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ					
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7) (α)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)		
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	
00.07.150.2599	669.600,00	603.000,00	100	100	669.600,00	603.000,00	
Σύνολο					669.600,00	603.000,00	
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)		ΓΓΔΔ&ΗΛΔ, ΙΟΜ					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)		2					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)		2					
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Αριθμός ερευνητικών δράσεων	2009		2010- εκτίμηση		2011- στόχος	
				8		5	
(α) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"							

(α) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"

Πίνακας 14: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 02.08.00701 «Δράσεις εφαρμοσμένης ερευνάς για την οπτικοακουστική επικοινωνία» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔιΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι						
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ (ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΕ ΤΟΜΕΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ, ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ)					
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7) (α)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.150.5352	66.166,28	50.000,00	100	100	66.166,28	50.000,00
00.07.150.5353	51.707,50	50.000,00	100	100	51.707,50	50.000,00
Σύνολο					117.873,78	100.000,00
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)						
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Αριθμός ερευνητικών δράσεων	2009	2010- εκτίμηση		2011- στόχος	
		2	5		3	

(α) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"

Πίνακας 15: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 02.08.00700 «Ερευνητικές δράσεις ΥΠΕΣΑΗΔ» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔιΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι						
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΚΔΔΑ					
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.150.2438	7.470.000,00	7.470.000,00	100	100	7.470.000,00	7.470.000,00
Σύνολο					7.470.000,00	7.470.000,00
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)	208					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)	208					
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Ποσοστό (%) πραγματοποιηθέντων προγραμμάτων επί συνόλου προγραμματισμού	2009	2010- εκτίμηση	2011- στόχος		
		97,86	95,08	97		
	Δείκτης 2: Ποσοστό (%) επιμορφωθέντων υπαλλήλων επί του συνόλου των υπαλλήλων	2009	2010- εκτίμηση	2011- στόχος		
		7,43	9,66	10		

Πίνακας 16: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 04.03.00700 «Δράσεις ΕΚΔΔΑ» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔιΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι						
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)		ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ				
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7) (α)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.150.0282	18.000,00	26.500,00	100	100	18.000,00	26.500,00
00.07.150.0881	0,00	5.000,00	100	100	0,00	5.000,00
Σύνολο					18.000,00	31.500,00
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)	6					
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)	6					
Βασικός στόχος (14):	ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ					
Βασικές ενέργειες (15):	Διερεύνηση των αναγκών επιμόρφωσης και προώθηση στοχευμένων προγραμμάτων.					
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 1: Αριθμός εκπαιδευομένων σε σεμινάρια εισαγωγικής εκπαίδευσης	2009	2010- εκτίμηση		2011- στόχος	
		5	3		3	
	Δείκτης 2: Αριθμός υπαλλήλων με άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης	2009	2010- εκτίμηση		2011- στόχος	
		5	6		6	
(α) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργονική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"						

Πίνακας 17: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 04.03.00701

«ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΕΣΑΗΔ» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔιΜΗΔ)

Διατιθέμενοι πόροι

Διατιθέμενοι πόροι						
ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (6)						
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ, ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ						
Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων (ΚΑΕ) (7) (α)	Συνολικό ποσό (σε ευρώ) (8)		% του ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (9)		Ποσό από τον ΚΑΕ που διατίθεται στη Δράση (σε ευρώ) (10)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
00.07.150.0845	32.400,00	32.400,00	80	80	25.920,00	25.920,00
00.07.150.2611	904.500,00	904.500,00	100	100	904.500,00	904.500,00
00.07.150.2612	37.800,00	35.910,00	100	100	37.800,00	35.910,00
00.07.150.2616	49.500,00	47.025,00	100	100	49.500,00	47.025,00
Σύνολο					1.017.720,00	1.013.355,00
Εμπλεκόμενες υπηρεσίες του φορέα (11)						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2010 (12)						
5						
Αριθμός προσωπικού 31.12.2011 (13)						
5						
Πιθανοί δείκτες απόδοσης (16)	Δείκτης 2: Αριθμός διοργανώσεων που αφορούν επισκέψεις Αντιπροσωπιών από ξένες χώρες στη Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.	2009		2010- εκτίμηση		2011- στόχος
		4		6		8

(α) Η λειτουργική υποστήριξη της Δράσης περιλαμβάνεται στη Δράση "Λειτουργική Υποστήριξη Δημόσιας Διοίκησης"

Πίνακας 18: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και δείκτες απόδοσης για τη Δράση 01.05.00700 «ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» (Πηγή: Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2011, ΥΔιΜΗΔ)

Διαρθρωτικές Μεταρρυθμίσεις: ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ²⁰⁹		
	Δράση	Χρονοδιάγραμμα
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		
Απλοποίηση του συστήματος πληρωμών των δημοσίων υπαλλήλων	- εκκίνηση διαδικασιών για την απλοποίηση του συστήματος πληρωμών ώστε να καλύπτει τόσο το βασικό μισθό όσο και όλα τα επιδόματα που αφορούν όλους τους δημοσίους υπαλλήλους και εξασφάλιση ότι το νέο αυτό σύστημα λαμβάνει υπόψη την παραγωγικότητα τους και τα καθήκοντα.	Σεπτέμβριος 2010
	- ίδρυση μιας Ενιαίας Αρχής Πληρωμών, πλήρως λειτουργικής, με στόχο να συγκεντρωθούν σε μία αρχή οι πληρωμές των μισθών προς τους Δημοσίους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης.	Δεκέμβριος 2010
	Η κυβέρνηση θα ολοκληρώσει τη δημιουργία της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών για τους μισθούς στο δημόσιο τομέα. Το Υπουργείο Οικονομικών θα δημοσιεύσει μια αναλυτική έκθεση, βασισμένη σε πληροφορίες και με τη συνεργασία της Αρχής Ενιαίων Πληρωμών, για τη δομή και το ύψος των αποζημιώσεων, το μέγεθος και τη	Δεκέμβριος 2010
	Η Κυβέρνηση θα θεσπίσει νόμο., με τον οποίο θα καθιερώνεται ένα απλοποιημένο σύστημα αμοιβών (που να περιλαμβάνει το βασικό μισθό και τα επιδόματα) και να ισχύει για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους, εξασφαλίζοντας ότι η αμοιβή αντανακλά την παραγωγικότητα και τα καθήκοντα: αυτή η μεταρρύθμιση θα πρέπει να είναι μέρος μίας συνολικής αναμόρφωσης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων του δημοσίου τομέα	Ιούνιος 2011
Κρατικές Συμβάσεις	- ολοκλήρωση της πρώτης φάσης του συστήματος κρατικών συμβάσεων για όλους τους κλάδους και για όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης εισάγοντας την χρήση συστημάτων ηλεκτρονικών δημοπρασιών (e-auctioning systems)	Δεκέμβριος 2010

²⁰⁹ ν.3845/2010, βλ. Παράρτημα 3 «Προϋποθέσεις Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων».

	Η Κυβέρνηση θα ολοκληρώσει την αποτελεσματική ενσωμάτωση της Οδηγίας 2007/66/ΕΟ για τις διαδικασίες προσφυγής στον τομέα της σύναψης δημόσιων συμβάσεων και ταυτόχρονα θα διασφαλίσει ότι η ευθύνη για την εξέταση των διαδικασιών ανάθεσης θα δίνεται στα διοικητικά δικαστήρια. Η Κυβέρνηση θα ολοκληρώσει την υιοθέτηση της Οδηγίας 2009/81 για τις δαπάνες ασφάλειας και άμυνας	Μάρτιος 2011
Διαφάνεια στις αποφάσεις δημοσίων δαπανών	- υιοθέτηση της νομοθεσίας ώστε να διασφαλίζεται η διαφάνεια μέσω της υποχρέωσης δημοσίευσης στο διαδίκτυο όλων των αποφάσεων για δαπάνες της κυβέρνησης.	Ιούνιος 2010
Μεταρρύθμιση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	Το Κοινοβούλιο θα εγκρίνει νομοθεσία για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης σε τοπικό επίπεδο, κυρίως μέσω της συγχώνευσης δήμων, νομαρχιών και περιφερειών με στόχο τη μείωση των λειτουργικών δαπανών και των μισθών.	Ιούνιος 2010
	Η κυβέρνηση ξεκινά την εφαρμογή της νομοθεσίας για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης και την αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης με στόχο την μείωση του κόστους κατά τουλάχιστον 1.500 εκατομμύρια ευρώ από το 2011 ως το 2013, από τα οποία τουλάχιστον 500 εκατομμύρια ευρώ μέσα στο 2011.	Σεπτέμβριος 2010
	υιοθέτηση της νομοθεσίας για πλήρη εφαρμογή της μεταρρύθμισης από την 1 ^η Ιανουαρίου 2011 με ταυτόχρονη μεταφορά των αρμοδιοτήτων και των πόρων μεταξύ των φορέων.	Δεκέμβριος 2010
	Η κυβέρνηση θα υιοθετήσει όλα τα απαραίτητα νομοσχέδια και διατάγματα που απαιτούνται για την πλήρη εφαρμογή της μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης	Δεκέμβριος 2010
	Συνέχιση της αναδιοργάνωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης για την εξοικονόμηση τουλάχιστον 500 εκ. ευρώ	Σεπτέμβριος 2011
Ανεξάρτητη λειτουργική αξιολόγηση της κεντρικής κυβέρνησης	- ανάθεση αναθεώρησης από ανεξάρτητο εξωτερικό φορέα της οργάνωσης και της λειτουργίας της κεντρικής διοίκησης.	Σεπτέμβριος 2010
	Με βάση τα ευρήματα από την εξωτερική και ανεξάρτητη αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό επίπεδο, η Κυβέρνηση θα υιοθετήσει νομοθεσία και μέτρα για τον εξορθολογισμό της χρήσης των πόρων (σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας), την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης και των κοινωνικών προγραμμάτων.	Ιούνιος 2011
Καλύτερη Νομοθέτηση	-υιοθέτηση της νομοθεσίας για την εφαρμογή της Ατζέντας για Καλύτερης Νομοθέτησης.	Δεκέμβριο 2010

	Η Κυβέρνηση θα διασφαλίσει την πλήρη εφαρμογή της Ατζέντας για την Καλύτερη Νομοθέτηση σχετικά με τη μείωση του διοικητικού βάρους κατά 20% σε σύγκριση με το 2008 και θα καταθέσει έκθεση στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή	Σεπτέμβριος 2011
Υιοθέτηση οδηγίας για υπηρεσίες	Κυβέρνηση θα υιοθετήσει την οριζόντια νομοθεσία για την Οδηγία για τις Υπηρεσίες	Ιούνιος 2010
Προσλήψεις, Μετακινήσεις προσωπικού	Η Κυβέρνηση θα υιοθετήσει σχέδιο αναδιάρθρωσης για τον σιδηροδρομικό τομέα	Ιούνιος 2010
	Εφαρμογή του κανόνα αντικατάστασης μόνο του 20% των συνταξιοδοτούμενων εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (κυβέρνηση, δήμοι, δημόσιες επιχειρήσεις, τοπική αυτοδιοίκηση, κρατικές υπηρεσίες και άλλοι δημόσιοι οργανισμοί)	Σεπτέμβριος 2010
	Εισαγωγή ενός ενιαίου ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης στα 65 έτη, ακόμη και για τις γυναίκες στο δημόσιο τομέα (σταδιακά από την 1η Ιανουαρίου 2011), που θα ολοκληρωθεί ως τον Δεκέμβριο του 2013	Σεπτέμβριος 2010
	Μείωση της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα επιπροσθέτως του κανόνα της μίας πρόσληψης ανά πέντε συνταξιοδοτήσεις. Αυτό θα επιτρέψει εξοικονόμηση τουλάχιστον 600 εκ. ευρώ	Σεπτέμβριος 2011
	Επέκταση του κανόνα 1 προς 5 σε 1 προς 10, για το 2011, με την τέταρτη αναθεώρηση του Μνημονίου	
	Δημιουργίας εργασιακής εφεδρείας. Οι εργαζόμενοι που μπαίνουν σε εργασιακή εφεδρεία θα αμείβονται με το 60% του μισθού τους	Σεπτέμβριος 2011

Πίνακας 19: Διαρθρωτικές Μεταρρυθμίσεις στην ΔΔ, όπως αυτές αποτυπώνονται στο Μνημόνιο Συνεννόησης και στις αναθεωρήσεις αυτού.

Διαρθρωτικές Μεταρρυθμίσεις: ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ²¹⁰		
	Δράση	Χρονοδιάγραμμα
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΥΔΙΜΗΔ		
Μείωση του μισθολογίου του δημοσίου τομέα	Μείωση του μισθολογίου του δημοσίου τομέα με τη μείωση των δώρων Πάσχα, Χριστουγέννων και επιδόματος αδείας και των επιδομάτων που καταβάλλονται σε δημοσίους υπαλλήλους, με τις καθαρές εξοικονομήσεις να ανέρχονται σε 1.500 εκ. ευρώ για ένα πλήρες έτος (1.100 εκ. ευρώ το 2010) (ολοκλήρωση έως Ιούνιο 2010)	Ιούνιος 2010
	Η κυβέρνηση θα ξεκινήσει τη διαδικασία, συμπεριλαμβανομένων των αρχών και του χρονοδιαγράμματος, για τη δημιουργία ενός απλοποιημένου συστήματος αμοιβών που θα καλύπτει τους βασικούς μισθούς και τα επιδόματα. Θα αφορά όλους τους δημόσιους υπαλλήλους και θα αποτελεί μέρος της ευρύτερης μεταρρύθμισης του συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Αυτό θα πρέπει να οδηγήσει σε ένα σύστημα που η αμοιβή θα αντανακλά την παραγωγικότητα και τα καθήκοντα	Σεπτέμβριος 2010
Μείωση των καταναλωτικών κρατικών δαπανών	Μείωση της ενδιάμεσης κατανάλωσης της γενικής κυβέρνησης κατά τουλάχιστον 300 εκατομμύρια ευρώ σε σχέση με το 2010, επιπλέον της προβλεπόμενης εξοικονόμησης στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης και της αναδιοργάνωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης	Σεπτέμβριος 2010
	Η ενδυνάμωση της θέσης του Υπουργείου Οικονομικών σε σχέση με τα υπόλοιπα υπουργεία τόσο κατά την φάση προετοιμασίας όσο και εκτέλεσης του προϋπολογισμού (δίνοντας στον Υπουργό δικαίωμα αρνησικυρίας στις αποφάσεις για δαπάνες και στην εκτέλεσή τους)	Δεκέμβριος 2010
Αλλαγές στον κρατικό Προϋπολογισμό	Ο προϋπολογισμός θα ορίσει αναλυτικά ανώτατα όρια εξόδων για κάθε υπουργείο, για την τοπική αυτοδιοίκηση και τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης σύμφωνα με το στόχο για το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης. Αυτό αφορά επίσης και το μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό πλαίσιο για το 2012-2013	Σεπτέμβριος 2010
	Ο προϋπολογισμός θα περιλαμβάνει ενδεικτική πληροφόρηση μηνιαίων εσόδων ανά κατηγορία και δαπάνη ανά υπουργείο. Επικαιροποιημένα στοιχεία θα γίνονται διαθέσιμα στο διαδίκτυο τακτικά	Σεπτέμβριος 2010
	Η εισαγωγή ενός μεσοπρόθεσμου δημοσιονομικού πλαισίου για τη γενική κυβέρνηση βάσει ενός τριετούς κυλιόμενου ανώτατου ορίου δαπανών για το κράτος, τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης και την τοπική αυτοδιοίκηση	Δεκέμβριος 2010
	Η εισαγωγή ισχυρότερων μηχανισμών ελέγχου των δαπανών, ειδικότερα μέσω της εφαρμογής κατάλληλων ελέγχων για την παρακολούθηση της ανάληψης υποχρεώσεων, μέσω των οποίων οι φορείς δαπανών (υπουργεία, τοπική αυτοδιοίκηση, οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης, νοσοκομεία και νομικά πρόσωπα) θα αναφέρονται τακτικά στο Υπουργείο Οικονομικών σχετικά με τις εκκρεμείς αναλήψεις υποχρεώσεων σε σύγκριση με τις πιστώσεις του προϋπολογισμού.	Δεκέμβριος 2010

²¹⁰ ν.3845/2010, βλ. Παράρτημα 3 «Προϋποθέσεις Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων».

Ορισμός οικονομικών επιθεωρητών σε όλα τα υπουργεία και σε όλους τους μεγάλους φορείς της γενικής κυβέρνησης (που θα έχουν την αρμοδιότητα διεξαγωγής δημοσιονομικών ελέγχων),	Μάρτιος 2011
--	--------------

Πίνακας 20: Βασικές μεταρρυθμίσεις που προβλέπονται στο Μνημόνιο Συνεννόησης και τις αναθεωρήσεις αυτού και επηρεάζουν τη λειτουργία του ΥΔιΜΗΔ

**Απολογισμός υλοποίησης στόχων του Μνημονίου Συνεννόησης, όπως αποτυπώνεται στις
έως τώρα αναθεωρήσεις**

Από την 1^η αναθεώρηση του Μνημονίου

Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης προχωρεί. Η κυβέρνηση δημιουργεί μία Ενιαία Αρχή Πληρωμών, μέσω της οποίας θα καταβάλλονται οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων της κεντρικής διοίκησης από τα τέλη του 2010 και της γενικής κυβέρνησης από τον Μάρτιο του 2011. Τα σχέδια να προχωρήσει το 2011 σε ένα απλοποιημένο σύστημα μισθοδοσίας διευκολύνονται από την απογραφή των δημοσίων υπαλλήλων που ολοκληρώθηκε. Η λειτουργική αξιολόγηση ξεκινάει το δεύτερο εξάμηνο του 2010 και έχει ως στόχο το σχεδιασμό των επιχειρησιακών βημάτων για τον εξορθολογισμό και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

- Υιοθέτηση νόμου Καλλικράτη – Ολοκληρωμένο – Ο νόμος για τον Καλλικράτη (ν.3852/2010) εγκρίθηκε από το Κοινοβούλιο τον Ιούλιο 2010
- Αναφορά με την Ενιαία Αρχή Πληρωμών πάνω στη διάρθρωση των αμοιβών του δημοσίου τομέα - Η δουλειά έχει ξεκινήσει· η απογραφή των υπαλλήλων έχει ολοκληρωθεί

Για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης

Μισθοί στο δημόσιο τομέα και διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Η κυβέρνηση θα ξεκινήσει τη διαδικασία, συμπεριλαμβανομένων των αρχών και του χρονοδιαγράμματος, για τη δημιουργία ενός απλοποιημένου συστήματος αμοιβών που θα καλύπτει τους βασικούς μισθούς και τα επιδόματα. Θα αφορά όλους τους δημοσίους υπαλλήλους και θα αποτελεί μέρος της ευρύτερης μεταρρύθμισης του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αυτό θα πρέπει να οδηγήσει σε ένα σύστημα με το οποίο η αμοιβή θα αντανακλά την παραγωγικότητα και τα καθήκοντα. Ως γενικός κανόνας, θα πρέπει να αποφεύγονται αυξήσεις στις αμοιβές των υπαλλήλων ως αποτέλεσμα της διαδικασίας μετάβασης στο νέο σύστημα.

Λειτουργικοί έλεγχοι

Η κυβέρνηση θα ξεκινήσει ανεξάρτητους λειτουργικούς ελέγχους της δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό επίπεδο και των υφιστάμενων κοινωνικών προγραμμάτων. Οι έλεγχοι θα πραγματοποιούνται από διεθνώς αναγνωρισμένους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Οι Γενικοί Όροι που θα διέπουν τους ελέγχους θα συμφωνηθούν με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το ΔΝΤ και την ΕΚΤ. Για τη διασφάλιση της κυριότητας της πολιτικής αυτής, στη δράση θα συμμετέχουν, εκτός των άλλων, το γραφείο του Πρωθυπουργού, το Υπουργείο Εσωτερικών, το Υπουργείο Οικονομικών, το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Προστασίας και το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Οι στόχοι των ελέγχων της δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό επίπεδο είναι:

- Να γίνει απολογισμός σχετικά με τη χρήση πόρων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων, για την άσκηση κυβερνητικών λειτουργιών (π.χ., απασχόληση, αγαθά και υπηρεσίες) σε κεντρικό επίπεδο και σε εποπτευόμενους δημοσίους οργανισμούς
- Να καθοριστούν δράσεις εξορθολογισμού της οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης και να υπάρξουν οφέλη σε όρους παραγωγικότητας, και να ποσοτικοποιηθεί πιθανή εξοικονόμηση δημοσίων δαπανών από την εφαρμογή αυτών των δράσεων. Ο έλεγχος θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει, κατά τρόπο οριζόντιο, ζητήματα

που σχετίζονται με λειτουργίες σχεδιασμού, οργάνωσης, στελέχωσης και ελέγχου (συμπεριλαμβανομένου εσωτερικού ελέγχου) και συγκεκριμένες μελέτες για όλα τα κύρια Υπουργεία και τους βασικούς δημόσιους οργανισμούς.

Μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης 23

- **Τοπική αυτοδιοίκηση:** Η κυβέρνηση θα υιοθετήσει όλα τα απαραίτητα νομοσχέδια που απαιτούνται για την πλήρη εφαρμογή της μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης (Καλλικράτης) και θα διασφαλίσει την εξοικονόμηση 500 εκ. ευρώ το 2011 και επιπρόσθετων 500 εκ. ευρώ ανά έτος το 2012 και 2013 για τη γενική κυβέρνηση στο σύνολό της. Η Κυβέρνηση θα υιοθετήσει διάταγμα που δεν θα επιτρέπουν στις τοπικές κυβερνήσεις να πραγματοποιούν ελλείμματα μέχρι το 2014.
- **Μισθοί στο δημόσιο τομέα και διαχείριση ανθρώπινων πόρων:** Το Υπουργείο Οικονομικών, μαζί με το Υπουργείο Εσωτερικών²¹¹ θα ολοκληρώσει την εγκατάσταση της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών για τους μισθούς στο δημόσιο τομέα. Το Υπουργείο Οικονομικών θα δημοσιεύσει μια αναλυτική έκθεση, με τη συνεργασία της Αρχής Ενιαίων Πληρωμών, για τη δομή και το ύψος των αποζημιώσεων, το μέγεθος και τη δυναμική της απασχόλησης στη γενική κυβέρνηση. Η έκθεση θα πρέπει να παρουσιάζει τα πλάνα για την κατανομή των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα για μία περίοδο μέχρι το 2013 και που, εκτός των άλλων, θα καθορίζει τα σχέδια για την ανακατανομή του ειδικευμένου προσωπικού σε τομείς αναγκαίους για την υλοποίηση του Μνημονίου Κατανόησης, περιλαμβάνοντας τη φορολογική διοίκηση, το ΓΛΚ, την επιθεώρηση εργασίας, τις ρυθμιστικές αρχές και την ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού.
- Η Κυβέρνηση θα παρουσιάσει ένα αναλυτικό σχέδιο δράσης με χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση και εφαρμογή ενός απλοποιημένου συστήματος αμοιβών.
- **Καλύτερη Νομοθέτηση:** Η κυβέρνηση θα υιοθετήσει νομοσχέδια και μέτρα απαραίτητα για την εφαρμογή της ατζέντας για Καλύτερη Νομοθέτηση («Better Regulation Agenda»).

Από τη 2^η αναθεώρηση του Μνημονίου

- Κατάργηση των μη παραγωγικών και μη στοχευμένων δαπανών (προβλεπόμενη εξοικονόμηση 1/3% του ΑΕΠ το 2011). Έχει ζητηθεί από τα υπουργεία και τους δημόσιους φορείς να μειώσουν τις δαπάνες τους κατά 5% στη βάση οδηγιών από το Υπουργείο Οικονομικών. Στον τομέα της δημόσιας απασχόλησης θα μειώσουμε περαιτέρω κατά τουλάχιστον 15% τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου (στόχος που παρακολουθείται από τα Υπουργεία Εσωτερικών²¹² και Οικονομικών). Δύο δαπανηρά οριζόντια οικογενειακά επιδόματα θα δοθούν περισσότερο στοχευμένα σε όσους τα έχουν πραγματικά ανάγκη, όπως και το επίδομα θέρμανσης (το οποίο αποτελεί και αιτία φοροδιαφυγής) και το οικογενειακό επίδομα.
- Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση. Η λειτουργική αξιολόγηση η οποία θα αποτελέσει πηγή πληροφόρησης για αυτή την πτυχή του σχεδίου βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη. Οι μεταρρυθμίσεις θα εφαρμοστούν για πρώτη φορά στο πλαίσιο του προϋπολογισμού του 2012.

²¹¹ Νυν ΥΔιΜΗΔ

²¹² Νυν ΥΔιΜΗΔ

- Το μισθολόγιο του δημοσίου, συμπεριλαμβανομένων διορθωτικών ενεργειών για το μέγεθος της απασχόλησης μέσω οικονομικά αποδοτικού τρόπου και της απλούστευσης του συστήματος αμοιβών του δημοσίου. Η εφαρμογή του σχεδίου θα αρχίσει από τα μέσα του 2011.
- Υιοθέτηση νομοθεσίας η οποία θεσπίζει ένα πιο ευέλικτο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (συμπεριλαμβανομένης της επιτάχυνσης των διαδικασιών για απολύσεις και τη δίωξη σε περιπτώσεις παράβασης καθήκοντος) (μέχρι τέλος Φεβρουαρίου 2011)
- Ορισμός οικονομικών επιθεωρητών σε όλα τα υπουργεία και σε όλους τους μεγάλους φορείς της γενικής κυβέρνησης (που θα έχουν την αρμοδιότητα διεξαγωγής δημοσιονομικών ελέγχων), (μέχρι τέλος Μαρτίου 2011)

Για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης

Λειτουργικές αξιολογήσεις

Η Κυβέρνηση προχωράει σε δύο ανεξάρτητες αξιολογήσεις της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό επίπεδο και όλων των υφιστάμενων κοινωνικών προγραμμάτων, που θα διεξαχθούν από τον ΟΟΣΑ. Η πρώτη αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης θα συντονίζεται από το Υπουργείο Εσωτερικών²¹³. Η δεύτερη αξιολόγηση των κοινωνικών προγραμμάτων θα συντονίζεται από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. Η αξιολόγηση της κεντρικής διοίκησης περιλαμβάνει όλα τα υπουργεία (πρώτη φάση) και τους σημαντικούς εποπτευόμενους δημόσιους φορείς (δεύτερη φάση). Η αξιολόγηση των υφιστάμενων κοινωνικών προγραμμάτων θα είναι αναλυτική και θα αφορά όλα τα αρμόδια υπουργεία. Οι όροι αναφοράς και των δύο αξιολογήσεων, καθώς και το ακριβές χρονοδιάγραμμα για τη δεύτερη φάση της αξιολόγησης της κεντρικής διοίκησης θα συμφωνηθούν μεταξύ των υπουργείων και του ΟΟΣΑ, μετά από διαβούλευση με προσωπικό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, του ΔΝΤ και της ΕΚΤ.

Η αξιολόγηση της κεντρικής διοίκησης θα συγχωνευθεί με το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του Υπουργείου Εσωτερικών^{214&215}. Η αξιολόγηση θα:

- καταγράψει τη χρήση πόρων (ανθρώπινο δυναμικό και προμήθειες) για την εκτέλεση του κυβερνητικού έργου.
- προσδιορίσει δράσεις για τον εξορθολογισμό των διαφόρων τμημάτων, την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και την προαγωγή της παραγωγικότητας και θα ποσοτικοποιήσει τις εξοικονομήσεις.

Η αξιολόγηση των υφιστάμενων κοινωνικών προγραμμάτων θα:

- αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα και την καταλληλότητα των υφιστάμενων κοινωνικών και προνοιακών προγραμμάτων.
- προσδιορίσει τα λιγότερο αποτελεσματικά προγράμματα.

²¹³ Νυν ΥΔιΜΗΔ

²¹⁴ Αυτό γίνεται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητικής Μεταρρύθμιση 2007-2013» και πιο συγκεκριμένα στο υποπρόγραμμα II "Χαρτογράφηση και αξιολόγηση της σημερινής κατάστασης». Ο ΟΟΣΑ θα καθοδηγήσει το ΥΔιΜΗΔ σχετικά με τη μεθοδολογία και τα εργαλεία της αξιολόγησης. Η δεύτερη αξιολόγηση για τα κοινωνικά προγράμματα θα χρηματοδοτηθεί από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

²¹⁵ Νυν ΥΔιΜΗΔ

➤ ποσοτικοποιήσει τις εξοικονομήσεις.

Τοπική αυτοδιοίκηση

Η Κυβέρνηση υιοθετεί τα απαιτούμενα διατάγματα για την έναρξη ισχύος της μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης (μεταρρύθμιση Καλλικράτης). Η μεταρρύθμιση θα αποφέρει εξοικονόμηση 500 εκ. ευρώ το 2011 και επιπρόσθετων 500 εκ. ευρώ το 2012 και το 2013 για τη γενική Κυβέρνηση ως σύνολο.

Η Κυβέρνηση υιοθετεί διάταγμα που απαγορεύει στις τοπικές αυτοδιοικήσεις να πραγματοποιούν ελλείμματα, τουλάχιστον μέχρι το 2014. Για να διασφαλιστεί ότι οι μειώσεις δαπανών από την εφαρμογή του Καλλικράτη συνεισφέρουν στη μείωση του ελλείμματος του κρατικού προϋπολογισμού, η Κυβέρνηση μειώνει τις επιχορηγήσεις προς την τοπική αυτοδιοίκηση, σύμφωνα με τις προγραμματισμένες εξοικονομήσεις πόρων και τη μεταφορά αρμοδιοτήτων στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Μισθοί στο δημόσιο τομέα και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Το Υπουργείο Οικονομικών μαζί με το Υπουργείο Εσωτερικών²¹⁶ ολοκληρώνουν τη δημιουργία της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών για την πληρωμή των μισθών στο δημόσιο τομέα. Το Υπουργείο Οικονομικών ετοιμάζει μια έκθεση (που θα δημοσιευθεί στο τέλος του Ιανουαρίου 2011), σε συνεργασία με την Ενιαία Αρχή Πληρωμών, για τη διάρθρωση και το ύψος των αμοιβών, καθώς και τον όγκο και τη δυναμική της απασχόλησης στη γενική Κυβέρνηση. Η έκθεση θα παρουσιάσει το σχέδιο κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα για την περίοδο μέχρι το 2013. Θα καθορίσει τα σχέδια για την ανακατανομή εξειδικευμένου προσωπικού στη φορολογική διοίκηση, στο ΓΛΚ, στην επιθεώρηση εργασίας, στις ρυθμιστικές αρχές καθώς και στην Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού.

Η κυβέρνηση καθιερώνει μια διαδικασία για την απλοποίηση του συστήματος αμοιβών στο δημόσιο τομέα. Το σύστημα θα πρέπει να εφαρμοστεί σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους. Αυτό θα πρέπει να οδηγήσει σε ένα σύστημα, όπου η αμοιβή θα αντανάκλα την παραγωγικότητα και τα καθήκοντα. Η Κυβέρνηση διασφαλίζει ότι δεν θα υπάρξει καμία αύξηση στο μισθολογικό κόστος του δημόσιου τομέα ως συνέπεια της μεταρρύθμισης.

Το ΑΣΕΠ επιταχύνει τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού για τους τομείς που αποτελούν προτεραιότητα για την εφαρμογή αυτού του μνημονίου.

Δημόσιες συμβάσεις

Η Κυβέρνηση παρουσιάζει ένα χρονοδιάγραμμα και λεπτομέρειες για τη δημιουργία ενός συστήματος ηλεκτρονικών συμβάσεων (e-procurement) και υπογράφει τα σχετικά συμβόλαια για τη δημιουργία μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας.

Οι Διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης

Λειτουργικοί έλεγχοι

Η Κυβέρνηση αξιολογεί τα αποτελέσματα της δεύτερης (τελευταίας) φάσης της ανεξάρτητης λειτουργικής αξιολόγησης της κεντρικής διοίκησης. Η Κυβέρνηση υιοθετεί νομοθεσία και μέτρα για την υλοποίηση των

²¹⁶ Νυν ΥΔιΜΗΔ

συστάσεων της πρώτης φάσης της λειτουργικής αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό επίπεδο και του ελέγχου των υφιστάμενων κοινωνικών προγραμμάτων.

Δημόσιες συμβάσεις

Έναρξη λειτουργίας της Ενιαίας Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και παροχή των απαραίτητων πόρων για την εκπλήρωση του σκοπού, των στόχων, των δικαιοδοσιών και των αρμοδιοτήτων της όπως ορίζονται στο Σχέδιο Δράσης.

Από την 3^η αναθεώρηση του Μνημονίου

Διαχείριση μισθοδοσίας και ανθρωπίνων πόρων του δημοσίου:

- Η Κυβέρνηση παρουσιάζει ένα λεπτομερές πρόγραμμα δράσης με χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση και εφαρμογή του απλοποιημένου μισθολογικού συστήματος. Το πρόγραμμα αυτό θα στηρίζεται πάνω στα αποτελέσματα της έκθεσης που δημοσιεύθηκε από το Υπουργείο Οικονομικών και την Ενιαία Αρχή Πληρωμών.
- Η Κυβέρνηση εκπονεί ένα μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για την περίοδο μέχρι το 2014, σε συμφωνία με τον κανόνα της 1 πρόσληψης για κάθε 5 αποχωρήσεις²¹⁷. Το πρόγραμμα θα περιλαμβάνει αυστηρότερους κανόνες για το προσωρινό προσωπικό, κατάργηση κενών θέσεων εργασίας και επανατοποθέτηση ειδικευμένου προσωπικού σε τομείς προτεραιότητας.
- Η Κυβέρνηση αρχίζει να δημοσιεύει μηνιαία στοιχεία για μετακινήσεις προσωπικού (προσλήψεις, έξοδοι, μεταθέσεις μεταξύ φορέων) των διαφόρων τμημάτων της Κυβέρνησης.

Αναθεώρηση και εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης

Δημόσιες Συμβάσεις

Η Κυβέρνηση θεσπίζει νομοθεσία για την ίδρυση της Ενιαίας Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων με την εντολή, τους στόχους, τις δικαιοδοσίες, τις αρμοδιότητες και το χρονοδιάγραμμα για να τεθεί σε ισχύ, όπως έχουν καθοριστεί από το Σχέδιο Δράσης, το οποίο συμφωνήθηκε με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Νοέμβριο του 2010. Η Κυβέρνηση διαβίβασε το νομοσχέδιο στην Επιτροπή για εξέταση και αξιολόγηση της συμμόρφωσης του προς το Σχέδιο Δράσης.

Η Κυβέρνηση αρχίζει την ανάπτυξη μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας για τις δημόσιες συμβάσεις (e-procurement) και θέτει ενδιάμεσα ορόσημα σε συμφωνία με το Σχέδιο Δράσης. Αυτό περιλαμβάνει: τη δοκιμή μιας πιλοτικής έκδοσης, διαθεσιμότητα όλων των λειτουργικών δυνατοτήτων για όλες τις συμβάσεις και σταδιακή εφαρμογή της υποχρεωτικής χρήσης του συστήματος e-procurement για τις συμβάσεις προμηθειών, υπηρεσιών και εργασιών.

Καλύτερη Νομοθέτηση

Η Κυβέρνηση υιοθετεί τα μέτρα που απαιτούνται για την υλοποίηση της «Ατζέντας Καλύτερης Νομοθέτησης», η οποία καλύπτει ειδικότερα τους τομείς της κωδικοποίησης, της αξιολόγησης των συνεπειών, του περιορισμού των διοικητικών βαρών και της δομής της «Καλύτερης Νομοθέτησης».

²¹⁷ Ο κανόνας αυτός τίθεται χωρίς κλαδικές εξαιρέσεις και εφαρμόζεται και στο προσωπικό που μετατίθεται από δημόσιες επιχειρήσεις σε άλλους κρατικούς φορείς

Μισθοί στο δημόσιο τομέα και διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Μείωση της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα επιπλέον του κανόνα της 1 πρόσληψης για κάθε 5 αποχωρήσεις²¹⁸. Η μείωση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα επιπλέον του κανόνα 1 προς 5 θα πρέπει να αποφέρει εξοικονόμηση τουλάχιστον 600 εκατομμυρίων ευρώ,

Από την 4^η αναθεώρηση του Μνημονίου

Η Κυβέρνηση λαμβάνει μέτρα με στόχο τη μείωση των προμηθειών και των δαπανών προς τρίτους στις δημόσιες επιχειρήσεις, την αναθεώρηση των τελών, τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τη μείωση των δαπανών για το προσωπικό μέσω της ολοκλήρωσης και της εφαρμογής ενός σχεδίου μείωσης του προσωπικού [Q3-2011]. Το πλεονάζον προσωπικό που δεν μπορεί να μεταταχθεί σύμφωνα με τον κανόνα της 1 πρόσληψης για κάθε 5 αποχωρήσεις (1 προς 10 για το 2011) θα αντιμετωπισθεί με μη εθελοντικές αποχωρήσεις και μέσω της δημιουργίας εργασιακής εφεδρείας (απόθεμα εργατικού δυναμικού). Ο κανόνας αυτός εφαρμόζεται χωρίς κλαδικές εξαιρέσεις και ισχύει και για το προσωπικό που μετατάσσεται από δημόσιες επιχειρήσεις σε άλλους φορείς της κυβέρνησης, μετά την εξέταση των επαγγελματικών του προσόντων από τον ΑΣΕΠ με βάση τα τακτικά του κριτήρια. Οι εργαζόμενοι που μπαίνουν σε εργασιακή εφεδρεία θα αμείβονται με το 60% του μισθού τους (εξαιρούνται οι υπερωρίες και άλλες επιπρόσθετες αμοιβές) για χρονικό διάστημα όχι μεγαλύτερο από 12 μήνες, κατόπιν του οποίου θα αποχωρούν [συνεχές με έναρξη από το Q3-2011].

2.5 Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης

Λειτουργικές αξιολογήσεις

Η Κυβέρνηση αξιολογεί τα αποτελέσματα της πρώτης φάσης της ανεξάρτητης λειτουργικής αξιολόγησης της κεντρικής διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων και των συστάσεων επιχειρησιακής πολιτικής. Αυτές οι συστάσεις θα πρέπει να προσδιορίζουν τον τρόπο επίτευξης πιο εκσυγχρονισμένων και αποτελεσματικών δημόσιων υπηρεσιών, να καθορίζουν σαφείς αρμοδιότητες για τις διευθύνσεις των υπουργείων, εξαλείφοντας αλληλοεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων, και βελτιώνοντας την κινητικότητα εντός και εκτός υπουργείων. [Q2-2011]

Η λειτουργική αξιολόγηση των υφιστάμενων κοινωνικών προγραμμάτων ολοκληρώνεται. [Q3-2011]

Η Κυβέρνηση αξιολογεί τα αποτελέσματα της δεύτερης και τελικής φάσης της ανεξάρτητης λειτουργικής αξιολόγησης της κεντρικής διοίκησης. Η Κυβέρνηση υιοθετεί νομοθεσία και μέτρα για την εφαρμογή των επιχειρησιακών συστάσεων της πρώτης φάσης της λειτουργικής αξιολόγησης της κεντρικής διοίκησης και της πλήρους αξιολόγησης των υφιστάμενων κοινωνικών προγραμμάτων. [Q3-2011]

Η Κυβέρνηση αξιολογεί τα αποτελέσματα της δεύτερης και τελικής φάσης της ανεξάρτητης λειτουργικής αξιολόγησης της κεντρικής διοίκησης. [Q4-2011]

Διαχείριση μισθών και ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα Η Κυβέρνηση οριστικοποιεί ένα μεσοπρόθεσμο σχέδιο προγραμματισμού διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την περίοδο μέχρι το 2015 σύμφωνα με τον κανόνα της 1 πρόσληψης για κάθε 5 αποχωρήσεις (1 προς 10 το 2011). Αυτό το σχέδιο θα περιλαμβάνει αυστηρότερους κανόνες για το προσωρινό προσωπικό, την κατάργηση κενών θέσεων εργασίας και την

²¹⁸ Ο κανόνας εφαρμόζεται επίσης στο προσωπικό που μετατίθεται από τις δημόσιες επιχειρήσεις υπό αναδιάρθρωση σε φορείς του δημοσίου

ανακατανομή του εξειδικευμένου προσωπικού σε τομείς προτεραιότητας λαμβάνοντας υπόψη την επέκταση των ωρών εργασίας στο δημόσιο τομέα. [Ιούλιος 2011]

Παρουσιάζεται ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης με χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση και εφαρμογή του απλοποιημένου μισθολογικού συστήματος, το οποίο θα είναι σε αρμονία με τους μισθούς στον ιδιωτικό τομέα, επιτυγχάνοντας μείωση στο συνολικό μισθολογικό κόστος. Αυτό το σχέδιο βασίζεται στα αποτελέσματα της έκθεσης που δημοσιεύθηκε από το Υπουργείο Οικονομικών και την Ενιαία Αρχή Πληρωμών. Η νομοθεσία για το απλοποιημένο μισθολογικό σύστημα θα υποβληθεί για έγκριση από το Κοινοβούλιο τον Ιούλιο του 2011 και θα εφαρμοστεί σταδιακά τα επόμενα 3 χρόνια. Οι μισθοί των εργαζομένων στις δημόσιες επιχειρήσεις θα είναι σε αρμονία με το νέο μισθολόγιο του δημόσιου τομέα.

Ξεκινάει η δημοσίευση μηνιαίων στοιχείων για τις μετακινήσεις προσωπικού (προσλήψεις, αποχωρήσεις, μεταθέσεις μεταξύ φορέων) ανάμεσα στα διάφορους φορείς της Κυβέρνησης. [Ιούλιος 2011]

Δημόσιες Συμβάσεις

Θεσπίζεται νομοθεσία για την ίδρυση της Ενιαίας Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΑΔΣ) με την εξουσιοδότηση, τους στόχους, τις αρμοδιότητες, τις εξουσίες και το χρονοδιάγραμμα για την έναρξη λειτουργίας, σύμφωνα με το σχέδιο δράσης που συμφωνήθηκε με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Νοέμβριο του 2010. [Ιούλιος 2011]

Η Κυβέρνηση ξεκινάει την ανάπτυξη μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας για δημόσιες συμβάσεις (e-procurement) και θέτει ενδιάμεσα ορόσημα, σύμφωνα με το σχέδιο δράσης. Αυτό περιλαμβάνει τον έλεγχο της πιλοτικής εφαρμογής (agora.gov.gr), τη διαθεσιμότητα όλων των λειτουργιών για όλες τις συμβάσεις και τη σταδιακή εφαρμογή της υποχρεωτικής χρήσης του συστήματος ηλεκτρονικών συμβάσεων για προμήθειες και υπηρεσίες. [Ιούλιος 2011]. Οι συμβάσεις έργων θα προστεθούν επίσης στην πλατφόρμα ηλεκτρονικών προμηθειών ταχέως. Πραγματοποιείται μια εμπεριστατωμένη επανεξέταση του συστήματος έννομης προστασίας κατά των διαδικασιών ανάθεσης και το ρόλο που θα ανατεθεί στην ΕΑΔΣ, σε συμφωνία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. [Q3-2011]

Η Κυβέρνηση προβαίνει σε επανεξέταση, με σκοπό τον εντοπισμό τρόπων αύξησης της αποτελεσματικότητας του συστήματος δημοσίων συμβάσεων εκτός της ΕΑΔΣ, όπως ορίζεται στο σχέδιο δράσης. Η επανεξέταση περιλαμβάνει συμπεράσματα και δράσεις σε συμφωνία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. [Ιούλιος 2011]

Η Κυβέρνηση εκδίδει αποφάσεις σχετικά με:

- τη θεσμοθέτηση και τον προσδιορισμό θέσεων εργασίας για το προσωπικό της ΕΑΔΣ, καθώς και για την οργάνωση των ανθρώπινων πόρων και των υπηρεσιών της Αρχής, σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου σχετικά με την ΕΑΔΣ, τον διορισμό των μελών της ΕΑΔΣ. [Q3-2011]
- Η ΕΑΔΣ ξεκινάει τη λειτουργία της με τους αναγκαίους πόρους για να εκπληρώσει την εντολή, τους στόχους, αρμοδιότητες και εξουσίες, όπως ορίζονται στο νόμο για την ΕΑΔΣ και στο σχέδιο δράσης που συμφωνήθηκε με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Νοέμβριο του 2010. [Ιανουάριος 2012]

Το πλαίσιο ηλεκτρονικών συμβάσεων είναι πλήρως λειτουργικό, και δημιουργείται μια κοινή ιστοσελίδα για τη δημοσίευση όλων των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων καθώς και των αποτελεσμάτων τους. [Q2-2012]

Καλύτερη Νομοθέτηση

Η Κυβέρνηση υιοθετεί νομοθεσία για τη βελτίωση της νομοθετικής διακυβέρνησης καλύπτοντας ιδιαιτέρως:

- τις αρχές της «καλύτερης νομοθέτησης».
- τις υποχρεώσεις των νομοθετών για την εκπλήρωση αυτών των αρχών.

- τα εργαλεία της καλύτερης νομοθέτησης, συμπεριλαμβανομένων της κωδικοποίησης, αναδιατύπωσης, ενοποίησης, κατάργησης της παρωχημένης νομοθεσίας, απλοποίησης της νομοθεσίας, ελέγχου του συνολικού σώματος της υπάρχουσας νομοθέτησης, εκ των προτέρων και εκ των υστέρων αξιολόγηση επιπτώσεων και της διαδικασίας δημόσιας διαβούλευσης.
- τη μεταφορά στο εθνικό δίκαιο και την εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου και τον αποκλεισμό του κανονιστικού υπερθεματισμού.
- τη δημιουργία δομών καλύτερης νομοθέτησης σε κάθε Υπουργείο και μιας Κεντρικής Μονάδας Καλύτερης Νομοθέτησης.
- την υποχρέωση οι νόμοι και οι πιο σημαντικές νομοθετικές πράξεις (Προεδρικά Διατάγματα και Υπουργικές Αποφάσεις) να συνοδεύονται από χρονοδιάγραμμα εφαρμογής.
- ηλεκτρονική πρόσβαση σε ένα κατάλογο της υπάρχουσας νομοθεσίας και μια ετήσια έκθεση προόδου για την Καλύτερη Νομοθέτηση. [Ιούλιο 2011]

Για την αξιολόγηση των επιπτώσεων, η νομοθεσία προβλέπει ότι

- η εφαρμογή της νομοθεσίας με δυνητικά μεγάλη επίπτωση υπόκειται στην υποχρέωση να παράγει αξιολόγηση επιπτώσεων.
- η αξιολόγηση των επιπτώσεων λαμβάνει υπόψη την ανταγωνιστικότητα και άλλες οικονομικές επιδράσεις της νομοθεσίας χρησιμοποιώντας τις κατευθυντήριες γραμμές της Επιτροπής σχετικά με την αξιολόγηση των επιπτώσεων και την εργαλειοθήκη αξιολόγησης του ανταγωνισμού του ΟΟΣΑ.
- η Κεντρική Μονάδα Καλύτερης Νομοθέτησης μπορεί να ζητήσει τη γνώμη άλλων διευθύνσεων υπουργείων και ανεξάρτητων αρχών για τη νομοθέτηση που εμπίπτει στις αρμοδιότητές τους ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα της αξιολόγησης των επιπτώσεων.
- μια ανεξάρτητη αρχή και η Κεντρική Μονάδα Καλύτερης Νομοθέτησης διεξάγουν ελέγχους ποιότητας των αξιολογήσεων επιπτώσεων.
- η Κεντρική Μονάδα Καλύτερης Νομοθέτησης συμβουλευεται την Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού στη διαμόρφωση και διατύπωση των κατευθυντήριων γραμμών που θα εφαρμοστούν από τις μονάδες καλύτερης νομοθέτησης των υπουργείων.
- Οι αξιολογήσεις επιπτώσεων δημοσιεύονται.

Η Κυβέρνηση εντοπίζει περιοχές προτεραιότητας για την κωδικοποίηση και απλοποίηση της υπάρχουσας νομοθεσίας για την ατζέντα της καλύτερης νομοθέτησης. [Ιούλιος-2011]

Για τη μείωση των διοικητικών βαρών, η Κυβέρνηση θα υποβάλει στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή μια λίστα από 13 περιοχές προτεραιότητας, οι οποίες θα υπόκεινται σε μέτρηση. Επίσης, ορίζει προθεσμίες για την ολοκλήρωση των μετρήσεων σε κάθε περιοχή, για τον εντοπισμό των προτάσεων που θα μειώσουν τα διοικητικά βάρη και τις τροποποιήσεις κανονισμών. Αυτή η πρωτοβουλία πολιτικής πρέπει να μειώσει τα διοικητικά βάρη κατά 25 τοις εκατό (σε σχέση με το βασικό σενάριο του 2008) στις 13 περιοχές προτεραιότητας [Ιούλιος 2011]

Τα επιπρόσθετα μέτρα για το 2011 και η μεσοπρόθεσμη δημοσιονομική στρατηγική (ΜΔΣ) μέχρι το 2015 θα περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

Περικοπές στο μισθολογικό κόστος κατά τουλάχιστον 770 εκ. ευρώ το 2011 και επιπλέον 600 εκ. ευρώ το 2012, 448 εκ. ευρώ το 2013, 306 εκ. ευρώ το 2014 και 71 εκ. ευρώ το 2015 μέσω της εφαρμογής της μείωσης του προσωπικού επιπρόσθετα από τον κανόνα της μίας πρόσληψης για κάθε 5 αποχωρήσεις (1 προς 10 για το 2011), της αύξησης των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας για τους δημόσιους υπαλλήλους από 37.5 σε 4 και της μείωσης

των υπερωριών, της μείωσης του αριθμού των επ' αμοιβή επιτροπών και συμβουλίων, της μείωσης σε επιπλέον αποζημιώσεις, επιδόματα και μπόνους, της μείωσης των συμβασιούχων (50% το 2011 και επιπλέον 10% από το 2012 και μετά), του προσωρινού παγώματος της αυτόματης ωρίμανσης, της υλοποίησης της νέας μισθολογικής κλίμακας, της εισαγωγής της μερικής απασχόλησης στο δημόσιο τομέα και της άνευ αποδοχών άδειας, της μείωσης αριθμού εισακτέων στις στρατιωτικές και αστυνομικές σχολές, της μεταφοράς του πλεονάζοντος προσωπικού σε εργασιακή εφεδρεία, όπου θα πληρώνεται κατά μέσο όρο στο 60% του μισθού του (εξαιρώντας υπερωρίες και άλλες επιπρόσθετες αμοιβές), έως 12 μήνες, και της περικοπής στο επίδομα παραγωγικότητας κατά 50%.

Μεσοπρόθεσμο (Απολογισμός αποτελεσμάτων)

Δημόσια Διοίκηση

Μετά την πρώτη μεγάλη παρέμβαση στη δομή της λειτουργίας του κράτους, την εφαρμογή του Καλλικράτη, αλλά και την υπαγωγή πλέον όλων των προσλήψεων στο Δημόσιο στο ΑΣΕΠ, τους επόμενους μήνες προχωρά η Κυβέρνηση στον πυρήνα των προβλημάτων.

Η υλοποίηση του Καλλικράτη οδηγεί σε εξοικονομήσεις που έως το τέλος του 2015 θα έχουν φτάσει στο 0,5% του ΑΕΠ.

Το ελληνικό Δημόσιο αποκτά για πρώτη φορά ένα συνολικό μηχανισμό διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Πραγματοποιεί τον προγραμματισμό του και κατανέμει προσλήψεις για την τήρηση του κανόνα 1:5 έναντι των αποχωρήσεων. Επιπλέον, η καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με τη συγκέντρωση των υπηρεσιών, τη μείωση του αριθμού των συμβασιούχων και την εφαρμογή 8-ωρης απασχόλησης και στο δημόσιο τομέα μπορούν να οδηγήσουν σε πρόσθετες εξοικονομήσεις της τάξεως του 0,9% του ΑΕΠ.

Ο Καλλικράτης επεκτείνεται, πλέον, στο ίδιο το κράτος. Μέσα από τη δημιουργία επιτελικών μονάδων, την άρση των επικαλύψεων στις αρμοδιότητες, τη δραστική απλοποίηση κάθε διαδικασίας. Οι εκτελεστικές λειτουργίες αποκεντρώνονται και εκχωρούνται εκεί όπου βρίσκεται ο πολίτης. Βασική προτεραιότητα, επίσης, η αλλαγή στη νοοτροπία του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων και λειτουργών.

Προχωρά η Κυβέρνηση στη θεσμοθέτηση του νέου ενιαίου μισθολογίου στη δημόσια διοίκηση με ορθολογικά κριτήρια και στόχο την εξάλειψη σημερινών αδικιών και ανισοτήτων.

Αξιοποιώντας την απογραφή, προχωρά το ελληνικό Δημόσιο άμεσα στην 3) αξιοποίηση του προσωπικού με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες με παράλληλη μετεκπαίδευσή του, προωθώντας την κινητικότητα στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης.

Η Κυβέρνηση προχωρά στην εκ βάθρων αλλαγή του πειθαρχικού δικαίου των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε, όταν και όπου, πρέπει οι ευθύνες να διαπιστώνονται και οι κυρώσεις να επιβάλλονται άμεσα. Τέλος στη λογική της σύμπτωσης κρινόντων και κρινόμενων. Οι δημόσιοι λειτουργοί πλέον θα λογοδοτούν καθημερινά στην κοινωνία, και όχι απλώς στους συναδέλφους τους.

Ένα από τα πλέον σημαντικά πεδία των παρεμβάσεων, ώστε το κράτος να γίνει φιλικό, απλό και γρήγορο για τον πολίτη, είναι η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση, που εδώ και δεκαετίες κινείται στους ρυθμούς άλλων δεκαετιών. Μετά την ανάρτηση των αποφάσεων στο διαδίκτυο με το πρόγραμμα «Διαύγεια»²¹⁹, προχωρά το ελληνικό Δημόσιο στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση παντού, ενώ, ήδη, έχει ξεκινήσει το σχεδιασμό για την κάρτα του πολίτη, με την οποία οι πολίτες θα μπορούν να διεκπεραιώνουν μία σειρά από υποθέσεις τους χωρίς ταλαιπωρία.

Ολοκληρώνεται το σύστημα ΣΥΖΕΥΞΙΣ για την εξοικονόμηση δημόσιου χρήματος, ενισχύονται τα ΚΕΠ και μετατρέπονται σε ενιαία κέντρα εξυπηρέτησης (ΕΚΕ). Ταυτόχρονα, ολοκληρώνεται το Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης «πύλη ΕΡΜΗΣ» για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς επίσης προχωρά το ελληνικό Δημόσιο και στη δημιουργία ηλεκτρονικών ΚΕΠ, ώστε σταδιακά να καταργηθούν οι ουρές και τα ραντεβού σε ένα μεγάλο φάσμα υπηρεσιών, που παρέχει το Δημόσιο.

Τον προγραμματισμό αυτό θα εμπλουτίσουν ιδέες και προτάσεις από κάθε Έλληνα ή Ελληνίδα, που ενδιαφέρεται να συμβάλει στη βελτίωση του Δημοσίου, μέσα από την ανάπτυξη μίας πλατφόρμας, στην οποία θα υποβάλλονται όλες οι καινοτόμες ιδέες, απ' όπου κι αν προέρχονται, προς αξιολόγηση και υλοποίηση από την κυβέρνηση, την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τη δημόσια διοίκηση.

Τέλος, αξιοποιείται στο έπακρο ένα σημαντικό εργαλείο που έχει η Ελλάδα στα χέρια της, το ΕΚΔΔΑ. Δημιουργείται Κέντρο Καινοτομίας και Τεκμηρίωσης στο ΕΚΔΔΑ που θα επιμορφώνει μόνιμα τους δημοσίους υπαλλήλους, θα παράγει πολιτικές προτάσεις, θα αναδεικνύει καλές πρακτικές προς εφαρμογή στη λειτουργία του κράτους και θα αναδεικνύει στελέχη για την παραγωγή πολιτικής στα υπουργεία.

²¹⁹ ν.3861/2010 «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις.»

**Στόχοι του Μνημονίου Συνεννόησης και Απολογισμός υλοποίησης τους, όπως
αποτυπώνεται στις περιοδικές εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής²²⁰**

A/A	To reform and modernise public administration	Assessment and comments
1st review		
1.	Parliament adopts legislation reforming public administration at the local level, notably by merging municipalities, prefectures and regions with the aim of reducing operating costs and wage bill.	<i>Observed</i> Law approved by Parliament on 27 May. The entry to force of this law will require around one hundred implementing decrees by the end of 2010.
2.	Parliament adopts legislation requiring online publication of all decisions involving commitments of funds in the general government sector.	<i>Observed</i> Law adopted by Parliament on 5 July.
3.	Government completes the creation of a Single Payment Authority for the payment of wages in the public sector. The Ministry of finance publishes a detailed report, based on information and in collaboration with the Single Payment Authority, on the structure and levels of compensation and the volume and dynamics of employment in the general government. (By December 2010)	The government has proceeded with the set up of the single payment authority ahead schedule. It already covers wages paid to almost 80 percent of the total number of the civil servants in central government. The census of public employment concluded in July 2010 should contribute to widen the coverage to the whole general government by the end of the year.
2nd review		
4.	Government launches the process, including the principles and timetable, for establishing a simplified remuneration system covering basic wages and allowances. It shall apply to all public sector	Delayed

²²⁰ European Commission (2010) *The European Adjustment Program for Greece, First Review – Summer 2010*, Brussels: European Commission

European Commission (2010) *The European Adjustment Program for Greece, Second Review – Autumn 2010*, Brussels: European Commission

European Commission (2011) *The European Adjustment Program for Greece, Third Review – Winter 2011*, Brussels: European Commission

European Commission (2011) *The European Adjustment Program for Greece, Fourth Review – Spring 2011*, Brussels: European Commission

Στις ανωτέρω περιοδικές εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αποτυπώνονται με λεπτομέρεια (είδος ενέργειας και πότε οφείλει να έχει ολοκληρωθεί) όλες οι μελλοντικές ενέργειες που πρέπει να λάβουν μέρος από την ελληνική ΔΔ..

	employees, and be part of an overall reform of Human Resource management. This should lead to a system where remuneration reflects productivity and tasks. As a general principle, it should avoid increases in remuneration for employees as a result of the transition process.	
5.	Government launches independent functional reviews of the public administration at central level and of existing social programmes. It is to be conducted by internationally renowned and external experts. The Terms of Reference for the reviews will be agreed with the European Commission, IMF and ECB staffs. To ensure ownership, participation shall <i>inter alia</i> include the office of the Prime Minister, the Ministry of Interior, the Ministry of Finance, the Ministry of Labour and Social Security and the Ministry of Health and Social Solidarity.	Partially observed. Technical meetings with the EC, IMF and ECB, and OECD (which will conduct the reviews) have started.
6.	The objectives of the review on public administration at central level are: - To take stock of the use of resources, including human resources, to carry out government functions (e.g., employment, goods and services) in the central government and subordinated public institutions; - To identify actions to rationalize the organisation of public administration and generate productivity gains, and quantify possible fiscal savings from implementation of these actions. The review shall encompass horizontal issues related to planning, organisation, staffing and control functions (including internal audit), and shall include specific studies for all main ministries and key public bodies	Partially observed. Technical meetings with the EC, IMF and ECB, and OECD (which will conduct the reviews) have started.
7.	The objectives of the review on existing social programmes are: - To assess effectiveness and appropriateness of existing social programmes and make proposals for reform or cancellation of the least effective ones, while quantifying possible fiscal savings from implementation of these actions - To assess the options for reform of the overall health care system (both public and private) with the aim of	Partially observed. Technical meetings with the EC, IMF and ECB, and OECD (which will conduct the reviews) have started.

	securing more efficient use of public resources and delivery of better quality health care services	
8.	Under the Services Directive, the government finalizes the review (screening) of existing sectoral legislation, and provides a list of restrictions that are being abolished or amended as a result.	Observed.
3rd review		
9.	Government adopts an act that limits recruitment in the whole general government to a rule of not more than 1 recruitment for 5 exits, without sectoral exceptions. Government prepares a human resource plan in line with this rule. The rule also applies to staff transferred from public enterprises under restructuring to government entities.	Observed Law 3899/2010 establishes that government recruitments in the course of 2011-13 need to fit in the rule of not more than 1 recruitment for 5 exits. However, there is no comprehensive human resource plan yet. Also the absence of regular and timely compilation of staff movements (entries, exits and transfers) means that the enforcement of the rule cannot be monitored.
10.	Government proceeds with two independent functional reviews of the public administration at central level and of all existing social programmes, which will be conducted by the OECD. The first review on public administration will be coordinated by the Ministry of Interior. The second review on social programmes will be coordinated by the Ministry of Labour. The review of the central administration involves all ministries (first phase) and key subordinated public entities (second phase). The review of all existing social programmes will be comprehensive and will affect all relevant ministries. The terms of reference of both reviews, and a precise time schedule for the second phase of the central administration review, will be agreed between both ministries and the OECD after consultation with the European Commission, IMF and ECB staff.	Ongoing, delayed. Agreement on the terms of reference between Greece and the OECD (contractor) has been delayed, due to legal fine-tuning. The separate contracts for the two functional reviews are expected to be signed in late February. Meanwhile, the government has launched the process with the creation of the appropriate mapping teams and steering/coordination committees for the review of the central administration.
11.	The review on central administration will be merged with the Ministry of Interior's own reorganisation programme. The review will: take stock of the resource use (human resources and procurement) to carry out government functions; identify actions to rationalise the several departments, ensure efficiency and generate productivity gains, and quantify savings.	Ongoing, delayed. Agreement on the terms of reference between Greece and the OECD (contractor) has been delayed, due to legal fine-tuning. The separate contracts for the two functional reviews are expected to be signed in late February. Meanwhile, the government has launched the process with the creation of the appropriate mapping teams and

	The review of existing social programmes will: assess the effectiveness and appropriateness of existing social and welfare programmes; identify the least effective programmes, and quantify savings.	steering/coordination committees for the review of the central administration.
12.	Government adopts the required decrees for the entry into force of the local administration reform (<i>Kallikrates</i> reform). The reform yields savings of EUR 500 million in 2011 and additional EUR 500 million per year in 2012 and 2013 for the general government as a whole.	Observed
13.	Government adopts a decree disallowing local governments to run deficits at least until 2014. To ensure that savings contribute to the reduction in the government deficit. Government reduces transfers to local government in line with planned savings and transfers of competences to local government.	Observed
14.	The Ministry of Finance together with the Ministry of Interior complete the establishment of a Single Payment Authority for the payment of wages in the public sector. The Ministry of Finance prepares a report (to be published by end January 2011), in collaboration with the Single Payment Authority, on the structure and levels of remuneration and the volume and dynamics of employment in the general government. The report presents plans for the allocation of human resources in the public sector for the period up to 2013. It specifies plans to reallocate qualified staff to the tax administration, GAO, the labour inspectorate, regulators and Hellenic Competition Commission.	Partially observed. The draft report includes a diagnosis on wages and employment data in the public sector. It does not contain plans for the allocation of human resources in the public sector for the period up to 2013.
15.	Government establishes a process to simplify the remuneration system in the public sector. It shall apply to all public sector employees. This should lead to a system where remuneration reflects productivity and tasks. Government ensures that there is no increase in the wage bill in the public sector as a result of the reform.	Not observed.
16.	ASEP accelerates staff selection-related procedures for the areas which are a priority in the	Observed

	implementation of this memorandum.	
4th review		
17.	Government presents a detailed action plan with a timeline to complete and implement the simplified remuneration system. This plan will be based on the results of the report published by the Ministry of Finance and the Single Payment Authority.	Partially observed. There is a report on public wages describing the situation in relation to public employment and public wages. The report does not contain policy options or a timeline for streamline remuneration grids
18.	Government prepares a medium-term human resource plan for the period up to 2014 in line with the rule of 1 recruitment for 5 exits. The plan will include tighter rules for temporary staff, cancellation of vacant job post and reallocation of qualified staff to priority areas.	Observed.
19.	Government starts publishing monthly data on staff movements (entries, exits, transfers among entities) of the several government departments.	Partially observed. Some data have been made public but not on a streamlined and timely basis. Government plans to start publication of monthly data in June.
20.	Government monitors the implementation of the recently adopted acts on the restructuring of local government, the no-deficit rule (at least until 2014) and the transfers paid to local government. It continues the implementation of legislation reforming public administration and reorganising local government with the aim of reducing costs and increasing revenue by at least EUR 1 500 million in 2013, of which at least EUR 500 million in 2011 and additional EUR 500 million in 2012.	Not observed. The government is monitoring the implementation of the acts on restructuring regional and local governments. However, in the financial planning for 2011 and in the MTFS, no substantial saving is now considered.
21.	Government adopts measures needed to implement the 'Better Regulation agenda', covering in particular the areas of codification, impact assessment, the reduction of administrative burdens and the 'Better Regulation' structure.	Ongoing. The draft law, which has been transmitted to the Commission services, aims at strengthening the legal standing of the better regulation policy and provides for a consistent evaluation of the impacts of legislation. Approval by Parliament is expected in July 2011.

Στοχοθεσία 2010 - ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ (1)	
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:(2)	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ:(3)	Κ. Α.
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: (4)	ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ: (5)	Μ. Α.
Α/Α (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)
1	Προγραμματισμός προσλήψεων προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και σύναψης συμβάσεων έργου έτους 2010
2	Συλλογή στοιχείων αποχωρούντων δημοσίων υπαλλήλων έως 31-12-2010
3	Υπολογισμός του λόγου 1/5 για το τακτικό προσωπικό τη χρονική περίοδο 1.1.2011 έως 31.12.2011
4	Υπολογισμός του λόγου 1/1 τη χρονική περίοδο 1.1.2011 έως 31.12.2011 για το εκπαιδευτικό προσωπικό, Σώματα Ασφαλείας, Λιμενικό Σώμα, ιατρικό & νοσηλευτικό προσωπικό του τομέα υγείας.
5	Έκδοση ΚΥΑ του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης καθώς και του Υπ. Οικονομικών με την οποία να καθορίζονται οι προτεραιότητες και τα κριτήρια για την κατανομή προσωπικού σε συνέχεια των εγκριτικών αποφάσεων
6	Έκδοση Απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης για κατανομή των εγκεκριμένων θέσεων ανά υπηρεσία και φορέα.
7	Ολοκλήρωση έκδοσης αποφάσεων του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης περί διάθεσης για διορισμό διακριθέντων αθλητών που υπέβαλαν αίτηση το έτος 2008
8	Έκδοση αποφάσεων του Υπουργού Εσωτερικών περί διάθεσης για διορισμό διακριθέντων αθλητών που υπέβαλαν αίτηση το 2009
9	Επεξεργασία αιτήσεων συγγενών θανόντων από τις πυρκαγιές του έτους 2007, επικοινωνία με φορείς για την εξεύρεση κενών οργανικών θέσεων και κατάρτιση των αποφάσεων διάθεσης για διορισμό, δ' και ε' φάση
10	Συνεργασία με τη ΓΓΑ προκειμένου να εκδοθεί η ΚΥΑ για τα θέματα διορισμού των αθλητών (άρθρο 11 του ν. 3812/2009)
11	Συνεργασία με την Επιτροπή Κατάρτισης Κώδικα Προσλήψεων Προσωπικού για τη σύνταξη και αναθεώρηση διατάξεων που ρυθμίζουν την πρόσληψη πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο, τα Ν.Π.Δ.Δ., τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και τους φορείς που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του άρθρου 14 του ν. 2190/94, όπως ισχύει.
12	Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ που αφορούν σε διορισμό συγγενών θανόντων και τραυματισθέντων εν υπηρεσία αξιωματικών και λοιπού προσωπικού στο ΥΕΘΑ (ν.1911/1990, ως ισχύει)
13	Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ που αφορούν σε διορισμό συγγενών θανόντων εν υπηρεσία δημοσίων υπαλλήλων (ν.3448/2006, ως ισχύει)

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: (2)	ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ: (3)	Μ. Α.
ΤΜΗΜΑ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (5)	Λ. Τ.
Α/Α (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)
1	Προγραμματισμός προσλήψεων προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και σύναψης συμβάσεων έργου έτους 2010
2	Συλλογή στοιχείων αποχωρούντων δημοσίων υπαλλήλων έως 31-12-2010
3	Υπολογισμός του λόγου 1/5 για το τακτικό προσωπικό τη χρονική περίοδο 1.1.2011 έως 31.12.2011
4	Υπολογισμός του λόγου 1/1 τη χρονική περίοδο 1.1.2011 έως 31.12.2011 για το εκπαιδευτικό προσωπικό, Σώματα Ασφαλείας, Λιμενικό Σώμα, ιατρικό & νοσηλευτικό προσωπικό του τομέα υγείας.
5	Έκδοση ΚΥΑ του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης καθώς και του Υπ. Οικονομικών με την οποία να καθορίζονται οι προτεραιότητες και τα κριτήρια για την κατανομή προσωπικού σε συνέχεια των εγκριτικών αποφάσεων
6	Έκδοση Απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης για κατανομή των εγκεκριμένων θέσεων ανά υπηρεσία και φορέα.

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 1		Προγραμματισμός προσλήψεων προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και σύναψης συμβάσεων έργου έτους 2010			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Αποστολή εγκυκλίου προς όλα τα Υπουργεία για υποβολή αιτημάτων πρόσληψης προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και σύναψης συμβάσεων έργου έτους για το έτος 2010.	Τ.Α, Μ.Δ, Ε.Ν, Τ. Μ, Ε. Π		Όλοι οι φορείς του Δημόσιου Τομέα (ΝΠΔΔ, ΟΤΑ, α΄ και β΄ βαθμού)	Ιανουάριος 2010 (Ολοκληρώθηκε)
2	Επεξεργασία των αιτημάτων των Υπηρεσιών και Φορέων του Δημόσιου Τομέα.	Τ.Α, Μ.Δ, Ε.Ν, Τ. Μ, Ε. Π		Γ.Α.Κ. / Γρ. Κυβερνήσεως	Ιανουάριος- Δεκέμβριος 2010

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 2		Σύλλογή στοιχείων αποχωρούντων δημοσίων υπαλλήλων έως 31-12-2010			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Αποστολή εγκυκλίου προς όλους τους Φορείς του Δημοσίου για συλλογή στοιχείων	Τ.Α, Μ.Δ, Ε.Ν, Τ. Μ, Ε. Π			Σεπτέμβριος 2010
2	Επεξεργασία των στοιχείων	Τ.Α, Μ.Δ, Ε.Ν, Τ. Μ, Ε. Π			Οκτώβριος- Νοέμβριος 2010

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 3		Υπολογισμός του λόγου 1/5 για το τακτικό προσωπικό τη χρονική περίοδο 1.1.2011 έως 31.12.2011			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων από τις Υπηρεσίες και τους Φορείς προκειμένου να υπολογισθεί ο λόγος 1/5	Τ.Α, Μ.Δ, Ε.Ν, Τ. Μ, Ε. Π	Δ/ΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΤΑ		Σεπτέμβριος 2010

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 5		Έκδοση ΚΥΑ του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης καθώς και του Υπ. Οικονομικών με την οποία να καθορίζονται οι προτεραιότητες και τα κριτήρια για την κατανομή προσωπικού σε συνέχεια των εγκριτικών αποφάσεων			
Α/Α (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Επεξεργασία ΚΥΑ	Τ.Λ, Μ.Δ, Ε.Ν, Τ. Μ, Ε. Π			Οκτώβριος 2010

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 6		Έκδοση Απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης για κατανομή των εγκεκριμένων θέσεων ανά υπηρεσία και φορέα.			
Α/Α (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Επεξεργασία Υπουργικής Απόφασης	Τ.Λ, Μ.Δ, Ε.Ν, Τ. Μ, Ε. Π			Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2010

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: (2)	ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ: (3)	Μ Λ
ΤΜΗΜΑ	ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΩΝ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (5)	Γ Μ
Α/Α (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)
1	Ολοκλήρωση έκδοσης αποφάσεων του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης περί διάθεσης για διορισμό διακριθέντων αθλητών που υπέβαλαν αίτηση το έτος 2008
2	Έκδοση αποφάσεων του Υπουργού Εσωτερικών περί διάθεσης για διορισμό διακριθέντων αθλητών που υπέβαλαν αίτηση το 2009
3	Επεξεργασία αιτήσεων συγγενών θανόντων από τις πυρκαγιές του έτους 2007, επικοινωνία με φορείς για την εξεύρεση κενών οργανικών θέσεων και κατάρτιση των αποφάσεων διάθεσης για διορισμό, δ' και ε' φάση
4	Συνεργασία με τη ΓΓΑ προκειμένου να εκδοθεί η ΚΥΑ για τα θέματα διορισμού των αθλητών (άρθρο 11 του ν. 3812/2009)
5	Συνεργασία με την Επιτροπή Κατάρτισης Κώδικα Προσλήψεων Προσωπικού για τη σύνταξη και αναθεώρηση διατάξεων που ρυθμίζουν την πρόσληψη πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο, τα Ν.Π.Δ.Δ., τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και τους φορείς που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του άρθρου 14 του ν. 2190/94, όπως ισχύει (άρθρο 13 του ν. 3812/2009)
6	Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ που αφορούν σε διορισμό συγγενών θανόντων και τραυματισθέντων εν υπηρεσία αξιωματικών και λοιπού προσωπικού στο ΥΕΘΑ (ν.1911/1990, ως ισχύει)
7	Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ που αφορούν σε διορισμό συγγενών θανόντων εν υπηρεσία δημοσίων υπαλλήλων (ν.3448/2006, ως ισχύει)

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 1		Ολοκλήρωση έκδοσης αποφάσεων του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης περί διάθεσης για διορισμό διακριθέντων αθλητών που υπέβαλαν αίτηση το έτος 2008			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Επεξεργασία των δεδομένων (θέσεων των φορέων-τυπικών προσόντων των διακριθέντων αθλητών)	N. Π			Ιούνιος-Ιούλιος 2010
2	Κατάρτιση των αποφάσεων διάθεσης για διορισμό.	N. Π			Ιούλιος- Αύγουστος 2010

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 2		Έκδοση αποφάσεων του Υπουργού Εσωτερικών περί διάθεσης για διορισμό διακριθέντων αθλητών που υπέβαλαν αίτηση το 2009			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Καταγραφή των φορέων σύμφωνα με τις δηλώσεις προτίμησης των διακριθέντων αθλητών	N. Π			Σεπτέμβριος 2010
2	Έγγραφο επικοινωνία με τους φορείς για την εξεύρεση κενών οργανικών θέσεων	N. Π		Όλο το Δημόσιο	Οκτώβριος - Νοέμβριος 2010
3	Επεξεργασία των δεδομένων (θέσεων των φορέων-τυπικών προσόντων των διακριθέντων αθλητών)	N. Π			Δεκέμβριος 2010
4	Κατάρτιση των αποφάσεων διάθεσης για διορισμό	N. Π			Αρχές 2011

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 3		Επεξεργασία αιτήσεων συγγενών θανόντων από τις πυρκαγιές του έτους 2007, επικοινωνία με φορείς για την εξεύρεση κενών οργανικών θέσεων και κατάρτιση των αποφάσεων διάθεσης για διορισμό, δ' και ε' φάση			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Συγκέντρωση αιτήσεων 2010 (2 φορές ετησίως)	M.Z			Μάιος και Νοέμβριος 2010
2	Έγγραφο επικοινωνία με φορείς για την εξεύρεση κενών οργανικών θέσεων.	M.Z		Όλο το Δημόσιο	Μάιος-Ιούνιος και Νοέμβριος- Δεκέμβριος 2010
3	Κατάρτιση των αποφάσεων διάθεσης για διορισμό	M.Z			Δεκέμβριος 2010

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 4		Συνεργασία με τη ΓΓΑ προκειμένου να εκδοθεί η ΚΥΑ για τα θέματα διορισμού των αθλητών (άρθρο 11 του ν. 3812/2009)			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Συνεργασία με ΓΓΑ για σύνταξη της ΚΥΑ που προβλέπεται στην παρ.4 του άρθρου 11 του ν. 3812/2009 για τα θέματα διορισμού των αθλητών	N. Π			Σεπτέμβριος 2010

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 5		Συνεργασία με την Επιτροπή Κατάρτισης Κώδικα Προσλήψεων Προσωπικού για τη σύνταξη και αναθεώρηση διατάξεων που ρυθμίζουν την πρόσληψη πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο, τα Ν.Π.Δ.Δ., τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και τους φορείς που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του άρθρου 14 του ν. 2190/94, όπως ισχύει (άρθρο 13 του ν.3812/2009).			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Επικοινωνία με τους προβλεπόμενους φορείς της παρ.2 του άρθρου 13 του ν. 3812/2009 για ορισμό των μελών που θα συμμετάσχουν στην Επιτροπή	N. Π			ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2010
2	Σύνταξη Απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για τον ορισμό των μελών, εισηγητών και γραμματέων της Επιτροπής Κατάρτισης του Κώδικα Προσλήψεων Προσωπικού καθώς και του χρόνου περάτωσης του έργου	M. Ζ			ΜΑΙΟΣ - ΙΟΥΝΙΟΣ 2010
3	Συλλογή και Καταγραφή προτάσεων από φορείς και πολίτες για τη σύνταξη και αναθεώρηση διατάξεων που ρυθμίζουν την πρόσληψη πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο, τα Ν.Π.Δ.Δ., τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και τους φορείς που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του άρθρου 14 του ν. 2190/94, όπως ισχύει.	ΟΛΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ			Ιανουάριος 2010 - το χρόνο περάτωσης του έργου της Επιτροπής που θα καθοριστεί με την ανωτέρω Υπουργική Απόφαση
4	Συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη και τους εισηγητές της Επιτροπής Κατάρτισης Κώδικα Προσλήψεων προσωπικού για την κατάρτιση του Σχεδίου Νόμου	ΟΛΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ			Στο χρόνο περάτωσης του έργου της Επιτροπής που θα καθοριστεί με την ανωτέρω Υπουργική Απόφαση

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 6		Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ που αφορούν σε διορισμό συγγενών θανόντων και τραυματισθέντων εν υπηρεσία αξιωματικών και λοιπού προσωπικού στο ΥΕΘΑ (ν.1911/1990, ως ισχύει)			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕ ΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ από το ΥΕΘΑ και προώθησή τους για συνυπογραφή ή μη από Υφυπ. Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	Σ.Σ, Μ.Ζ, Γ. Γ, Ν.Π			Ιανουάριος- Δεκέμβριος 2010

ΣΤΟΧΟΣ: (4) 7		Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ που αφορούν σε διορισμό συγγενών θανόντων εν υπηρεσία δημοσίων υπαλλήλων (ν.3448/2006, ως ισχύει)			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕ ΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Επεξεργασία σχεδίων ΚΥΑ που αφορούν σε διορισμό συγγενών θανόντων εν υπηρεσία δημοσίων υπαλλήλων (ν.3448/2006, ως ισχύει)	Σ.Σ, Μ.Ζ, Γ. Γ, Ν.Π			Ιανουάριος- Δεκέμβριος 2010

Στοχοθεσία 2010 - ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ (1)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:(2)	ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ:(3)	Ν. Π.
ΤΜΗΜΑ:(4)	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ:(5)	Δ.Μ.
A/A (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)
	Μείωση κόστους των τηλεφωνικών τελών κατά 50% με κατάργηση τηλεφωνικών γραμμών.

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ (1)					
ΤΜΗΜΑ: (2)		ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (3)		Δ. ΜΠΙΟΝΗ			
ΣΤΟΧΟΣ: (4)					
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Κατάργηση τηλεφωνικών γραμμών	Δ.Μ			30/8/2010

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ (1)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:(2)	ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ:(3)	Ν Π
ΤΜΗΜΑ:(4)	ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ-ΟΧΗΜΑΤΩΝ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (5)	A.K
A/A (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)
1.	Εξεύρεση χώρου μεταφοράς των εγκαταστάσεων του Τμήματος προς την ευρύτερη περιοχή του κέντρου Αθηνών
2.	Μηχανοργάνωση όλων των ανταλλακτικών στην αποθήκη του Τμήματος
3.	Εξοπλισμός του Τμήματος με μηχανήματα και εργαλεία νέας τεχνολογίας

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ (1)					
ΤΜΗΜΑ: (2)		ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ-ΟΧΗΜΑΤΩΝ			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (3)		Α.Κ			
ΣΤΟΧΟΣ: (4)		Μηχανοργάνωση όλων των ανταλλακτικών στην αποθήκη του Τμήματος			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜ ΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜ ΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Προμήθεια κατάλληλου μηχανογραφικού εξοπλισμού	ΔΙΚΑΕ	ΔΙΟΙΚ		31/12/2010
2	Εξεύρεση κατάλληλου λογισμικού προγράμματος	ΔΙΚΑΕ	ΔΗΕΣ		31/12/2010
ΣΤΟΧΟΣ: (4)		Εξοπλισμός του Τμήματος με μηχανήματα και εργαλεία νέας τεχνολογίας			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜ ΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜ ΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Προμήθεια ενός(1) φούρνου (καμπίνα) βαφής αυτοκινήτων με όλα τα απαραίτητα εξαρτήματα (έγγραφο με αρ. πρωτ. ΚΑΕ10787/11-2-2006)	ΔΙΚΑΕ	Δ/νση Οικονομικού / Τμήμα Προμηθειών		Μετά την ολοκλήρωση της εξεύρεσης χώρου για την μεταφορά των εγκαταστάσεων του συνεργείου
2	Προμήθεια εργαλείων νέας τεχνολογίας για τις εργασίες μηχανικών και ηλεκτρολόγων (έγγραφο με αρ. πρωτ. ΚΑΕ 10787/22-5-2006)	ΔΙΚΑΕ	Δ/νση Οικονομικού / Τμήμα Προμηθειών		Μετά την ολοκλήρωση της εξεύρεσης χώρου για την μεταφορά των εγκαταστάσεων του συνεργείου
3	Προμήθεια ενός μηχανήματος για το πλύσιμο των αυτοκινήτων	ΔΙΚΑΕ	Δ/νση Οικονομικού / Τμήμα Προμηθειών		Μετά την ολοκλήρωση της εξεύρεσης χώρου για την μεταφορά των εγκαταστάσεων του συνεργείου

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ (1)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:(2)	ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ:(3)	Ν Π
ΤΜΗΜΑ:(4)	ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (5)	Γ Χ
Α/Α (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)
1.	Έχουν επισημανθεί δυσλειτουργίες από την εφαρμογή της νέας ΚΥΑ και χρειάζεται τροποποίηση και βελτίωση
2.	Ηλεκτρονική ταξινόμηση και τακτοποίηση όλων των αιτημάτων των υπηρεσιών του Δημοσίου που υποβάλλονται στην Διεύθυνση μας και όλες οι ενέργειες αποφάσεις-απαντήσεις στα ανωτέρω έγγραφα αιτήματα

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ (1)					
ΤΜΗΜΑ: (2)		ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (3)		Γ Χ			
ΣΤΟΧΟΣ: (4)		Αναμόρφωση όλης της νομοθεσίας περί κρατικών αυτοκινήτων προσαρμοσμένη στα σημερινά δεδομένα.			
Α/Α (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Προτάσεις για τις αναγκαίες τροποποιήσεις σχετικά με την νέα ΚΥΑ.	Ο προϊστάμενος και οι υπάλληλοι του τμήματος			1/9/2010

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ (1)					
ΤΜΗΜΑ: (2)		ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (3)		Γ Χ			
ΣΤΟΧΟΣ: (4)		Ηλεκτρονική ταξινόμηση αιτημάτων και αποφάσεων			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Ηλεκτρονική ταξινόμηση και τακτοποίηση όλων των αιτημάτων των υπηρεσιών του Δημοσίου που υποβάλλονται στην Διεύθυνση μας και όλες οι ενέργειες αποφάσεις-απαντήσεις στα ανωτέρω έγγραφα αιτήματα	Δ, Λ			Μέχρι 31-12-2010.
<u>σημείωση:</u> Η ψηφιοποίηση είναι μια διαρκής διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα μόλις εισέρχονται τα αιτήματα των Φορέων στο Τμήμα των Κρατικών Αυτοκινήτων και περατούνται με την έκδοση της απόφασης.					

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ (1)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:(2)	ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ:(3)	Ν Π
ΤΜΗΜΑ:(4)	ΚΙΝΗΣΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (5)	Β Ν
A/A (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)
1	Περαιτέρω βελτίωση του στόλου των οχημάτων του ΥΠ.ΕΣ.
2	Αναβάθμιση Τεχνολογικού Εξοπλισμού

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ (1)					
ΤΜΗΜΑ: (2)		ΚΙΝΗΣΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: (3)		B N			
ΣΤΟΧΟΣ: (4)		Αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Προμήθεια του απαραίτητου εξοπλισμού, φωτοτυπικό και νέας τεχνολογίας σταθμών εργασίας για τους υπαλλήλους του Τμήματος	BN..	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ		Μέχρι 31/12/2010.
ΣΤΟΧΟΣ: (4)		Σταδιακή βελτίωση του στόλου οχημάτων του ΥΠ.ΕΣ.			
A/A (5)	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (6)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΟ (7)	ΛΟΙΠΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ) (8)	ΑΛΛΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (9)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (10)
1	Απόσυρση παλαιών οχημάτων στον ΟΔΔΥ ΑΕ.	BN..			Μέχρι 31-12-2010.
2	Παραλαβή από Τελωνεία/ΟΔΔΥ οχημάτων νέας τεχνολογίας για τη κάλυψη άμεσων υποχρεώσεων που αφορούν όλο το Υπουργικό Συμβούλιο, τους δικαιούχους φορείς, καθώς και τη κάλυψη των αποστολών των ξένων επισήμων (Προέδρων Κρατών-Πρωθυπουργών, Υπουργών κ.α.)	BN..			Μέχρι 31-12-2010.



Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr