



Ελληνική Δημοκρατία
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων: Βελτίωση της συλλογικής δράσης της Διοίκησης και της ολοκληρωμένης ανταπόκρισής της στις ανάγκες της κοινωνίας. Από τα πρώτα μετέωρα βήματα της εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας στη Χώρα μας, 2004 έως 2016.

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Επιβλέπων

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Δ. ΠΑΣΣΑΣ

Σπουδαστής

ΣΤΕΦΑΝΟΣ Π. ΠΟΛΥΜΕΝΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΘΗΝΑ - 2018

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σημείωση πνευματικών δικαιωμάτων.....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	8
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	11
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	13
<i>λεξεις - κλειδια</i>	14
EXECUTIVE SUMMARY	15
<i>key words</i>	16
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	18
ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	21
Η «ΓΕΝΝΗΣΗ» ΤΗΣ ΔΜΣ.....	21
ΔΜΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	23
<i>“Η Μεγάλη Εικόνα”</i>	23
<i>Η Πυραμίδα Στρατηγικής Διοίκησης</i>	26
<i>Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης</i>	29
Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΜΣ ΤΟΥ DRUCKER.....	32
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ BRYSON	37
ΔΜΣ: ΈΝΑ ΦΑΡΜΑΚΟ ΔΙΑ ΠΑΣΑΝ ΝΟΣΟΝ;.....	42
Η ΔΜΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ	46
«ΟΔΗΓΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ» ΤΗΣ ΔΜΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	49
ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ (2004-ΣΗΜΕΡΑ)	52
1951-2004: ΑΝΑΖΗΤΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	52
Ο Ν.3230/2004: ΤΟ ΠΡΩΤΟ (ΜΕΤΕΩΡΟ) ΒΗΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΜΣ	57
<i>Το πεδίο εφαρμογής του Ν.3230/2004 και η πρώτη «ειδική απορρύθμιση»</i>	60
<i>Η (μη συμμετοχική) διαδικασία καθορισμού των στόχων στον Ν.3230/2004</i>	61
<i>Η 1^η διευκρινιστική εγκύκλιος</i>	63
... και η «μετέωρη» σύνδεση με την αξιολόγηση	65
<i>Δείκτες μέτρησης και η δεύτερη «απορρύθμιση»</i>	67
<i>Ο χαμένος κρίκος με τη Στρατηγική Διοίκηση</i>	71
<i>Πρώτα εφαρμογή και μετά επιμόρφωση</i>	77
Ο Ν.3528/2007 ΚΑΙ Η (ΠΡΩΤΗ) ΧΑΜΕΝΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: ΤΟ Π.Δ. ΠΟΥ «ΕΜΕΙΝΕ ΣΤΟ ΣΥΡΤΑΡΙ»	79
Ο Ν.4024/2011: ΜΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΠΟΔΟΧΩΝ	81
... ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΕΔΑΦΙΚΕΣ ΠΟΣΟΣΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ Ν.4250/2014	83
Ο «ΦΕΡΕΛΠΙΣ» Ν. 4369/2016.....	85
<i>Μια απόπειρα «επανεκκίνησης» της στοχοθεσίας</i>	85
.. και τα ζητήματα που παραμένουν	94
<i>«δημόσιο2020»: Ένας (νέος) στόχος για τη (νέα) στοχοθεσία.</i>	99
ΤΟ ΜΕΤΕΩΡΟ ΒΗΜΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	103
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΜΙΑ ΔΥΣΚΟΛΗ ΣΧΕΣΗ	103
<i>Η έλλειψη εφαρμογής του Ν.3230/2004</i>	103
... και οι λόγοι του «θεσμικού μετεωρισμού» (2004-2016)	107
<i>Οι πρώτες ενθαρρυντικές ενδείξεις εφαρμογής του Ν.4369/2016</i>	113
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	114
1 ^η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΩΣ ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΦΟΡΕΑΣ	116
2 ^η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ (ΠΓΝΙ).	120
ΕΠΙΛΟΓΟΣ: «ΠΕΡΙΜΕΝΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΓΚΟΝΤΟ: Ή ΠΩΣ ΘΑ ΜΑΘΕΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑ ΣΤΑΜΑΤΗΣΕΙ ΝΑ ΑΝΗΣΥΧΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΑΓΑΠΗΣΕΙ ΤΗ ΔΜΣ.»	128

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	135
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	135
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	136
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	139
ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ	144
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ & ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΕΣΔΔΑ	146
ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	147
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	148
ΈΝΤΥΠΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΔΑΝ	148
Έντυπο στοχοθεσίας του Π.Δ/τος 318/1992	148
Έντυπο στοχοθεσίας του Ν.3230/2004	149
Έντυπο δεικτών μέτρησης του Ν.3230/2004	149
Έντυπο αποτελεσμάτων και αιτιών αποκλίσεων του Ν.3230/2004	150
Τα νέα έντυπα στοχοθεσίας του Ν.4369/2016	152
ΤΟ BALANCED SCORECARD	155
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	159
Οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης	159
Συνέντευξη με τη Θεοφανή Γκόλφη	160
Συνέντευξη με τη Δρ. Καλλιόπη Παναγιωτοπούλου	163
Συνέντευξη με τον Δρ. Χαράλαμπο Πλατή	167
Συνέντευξη με τη Δρ. Μαρία Ραμματά	170
Συνέντευξη με τον Δρ. Christoph Demmke	174
Συνέντευξη με τον Δρ. Nick Thijs	180
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	182
Απόφαση Στοχοθεσίας Υπουργείου Υγείας	182
Προτεινόμενοι Δείκτες Μέτρησης Υπουργείου Υγείας	193
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΓΝΙ	204
Απόσπασμα του αριθ. 10/27.4.2018 πρακτικού του Δ.Σ. του Π.Γ.Ν.Ι	204
Στοχοθεσία Ιατρικής Υπηρεσίας ΠΓΝΙ	207
Στοχοθεσία Νοσηλευτικής Υπηρεσίας ΠΓΝΙ	207
ΠΓΝΙ Έντυπο υποβολής παραπόνων	208
ΠΓΝΙ Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης ασθενών	209
19 ^η ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΔΙΗΜΕΡΙΔΑ ΜΕ ΘΕΜΑ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»	210
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ	212
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ	214

ΣΗΜΕΙΩΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

ΕΣΔΔΑ, Στέφανος Πολυμενόπουλος, ©2018

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.

Αθήνα, 6/12/18

Στέφανος Π. Πολυμενόπουλος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: ΔμΣ και Στρατηγική Διοίκηση.....	25
Εικόνα 2: Πυραμίδα Στρατηγικής Διοίκησης.....	26
Εικόνα 3: Η μεθοδολογία της ΔμΣ (Drucker 1954)	32
Εικόνα 4: Το μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης Δημόσιων Οργανισμών του Bryson	41
Εικόνα 5: Η διαδικασία στοχοθεσίας βάσει του Ν.3230/2004.....	65
Εικόνα 6: Το προτεινόμενο μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης από το ΥπΔΑν	73
Εικόνα 7: Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων από το ΥπΔΑν.....	74
Εικόνα 8: Υπόδειγμα Balanced Scorecard από το ΥπΔΑν	75
Εικόνα 9: Ένα «ταξίδι» ανάμεσα στις εγκυκλίους του Ν.3230/2004	78
Εικόνα 10: Διάγραμμα ροής των διαδικασιών στοχοθεσίας βάσει Ν.4369/2016	90
Εικόνα 11: Χρονοδιάγραμμα καθορισμού ετήσιας στοχοθεσίας Ν.4369/2016	91
Εικόνα 12: Η λογική σχέση μεταξύ αυξημένης συμμετοχικότητας (Σ) και αυξημένης αποτελεσματικότητας / αποδοτικότητας (Α).....	97
Εικόνα 13: Ο επιμερισμός της στοχοθεσίας στο ΠΓΝΙ (βάσει οργανικών μονάδων) .	124
Εικόνα 14: Ο επιμερισμός της στοχοθεσίας στο ΠΓΝΙ (βάσει επιπέδων στοχοθεσίας)	126
Εικόνα 15: Η στοχοθεσία ως μέσο αύξησης της αποτελεσματικότητας.....	132
Εικόνα 16: Η θετική συναρτησιακή σχέση μεταξύ % ορθής εφαρμογής στοχοθεσίας και % αύξησης αποτελεσματικότητας.....	133
Εικόνα 17: Η ανατροφοδοτούμενη Πυραμίδα Στρατηγικής Διοίκησης.....	134
Εικόνα 18.: Έντυπο στοχοθεσίας του Π.Δ/τος 318/1992	148
Εικόνα 19: Έντυπο στοχοθεσίας του Ν.3230/2004.....	149
Εικόνα 20: Έντυπο δεικτών μέτρησης του Ν.3230/2004.....	149
Εικόνα 21: Έντυπο αποτελεσμάτων μετρήσεων του Ν.3230/2004.....	150
Εικόνα 22: Έντυπο αιτιών αποκλίσεων του Ν.3230/2004	151
Εικόνα 23: Τα έντυπα στοχοθεσίας του Φορέα βάσει του Ν.4369/2016.....	152
Εικόνα 24: Τα έντυπα στοχοθεσίας βάσει του Ν.4369/2016 (Επίπεδο Γεν. Διεύθυνσης)	153

Εικόνα 25: Τα έντυπα στοχοθεσίας βάσει του Ν.4369/2016 (Επίπεδο Διεύθυνσης)....	153
Εικόνα 26: Τα έντυπα στοχοθεσίας βάσει του Ν.4369/2016 (Επίπεδο Τμήματος)	154
Εικόνα 27: Το Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).....	156
Εικόνα 28: Πρόγραμμα 19ης νοσηλευτικής διημερίδας με θέμα «Διοίκηση με στόχους και αξιολόγηση προσωπικού» στο νοσοκομείο «Ερρίκος Ντυνάν»	210

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑΔΕΔΥ: Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων

ΔΔ: Δημόσια Διοίκηση

ΔμΣ: Διοίκηση Μέσω Στόχων

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΚΔΔΑ: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΣΔΔΑ: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΣΠΑ: Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΝΠΔΔ: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΟΤΑ: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΠΓΝΙ: Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων

ΠΘΑ: Περίγραμμα Θέσεως Εργασίας

ΥπΔΑν: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

KPI: Key Performance Indicator

NPM: New Public Management

PMS: Performance Management System

PBB: Performance Based Budgeting

PRP: Performance Related Pay

*«Η Ιθάκη σ' έδωσε τ' ωραίο ταξίδι.
Χωρίς αυτήν δεν θάβγαινες στον δρόμο.
Άλλα δεν έχει να σε δώσει πια.»*

Κωνσταντίνος Καβάφης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κάθε πόνημα, ακόμη και αν μοιάζει ατομικό, στην πραγματικότητα δεν είναι. Πίσω από κάθε ανθρώπινο επίτευγμα βρίσκονται οι άνθρωποι που στήριξαν, καθοδήγησαν, ενδυνάμωσαν την ατομική προσπάθεια.

Αυτή η εργασία δεν θα έχει επιτυχή ολοκλήρωση χωρίς την ανεκτίμητη συνδρομή του Παναγιώτη Πασσά, πρώην Προϊστάμενου Προσωπικού της Προεδρίας της Δημοκρατίας και νυν Γενικού Διευθυντή Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.

Ακόμη, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω για την ανεκτίμητη βοήθεια μέσω των συνεντεύξεων που μου παραχώρησαν: τη Δρ. Μαρία Ραμματά, Απόφοιτο της Εθνικής Σχολής Διοίκησης (ΕΝΑ) της Γαλλίας, Μέλος ΣΕΠ Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου και Διδάσκουσα στο Παν/μιο Μακεδονίας, τον Δρ. Christoph Demmke, Διδάσκοντα στο Πανεπιστήμιο του Πότσταμ, τον Δρ. Nick Thijs, Διδάσκοντα στο Πανεπιστήμιο της Αμβέρσας, τη Δρ. Καλλιόπη Παναγιωτοπούλου, Πρόεδρο Τομέα Διοίκησης Νοσηλευτικών Υπηρεσιών Εθνικού Συνδέσμου Νοσηλευτών Ελλάδας και Καθηγήτρια Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου, τον Δρ. Χαράλαμπο Πλατή, Υπεύθυνο Σπουδών στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και τη Θεοφανή Γκόλφη, Προϊστάμενη Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω: το προσωπικό της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και ιδιαιτέρως τον κ. Ιωάννη Αναγνώστου, Προϊστάμενο Τμήματος Συντονισμού Διοικητικού & Εκπαιδευτικού Έργου και τον κ. Χρήστο Σταυράκογλου, Προϊστάμενο Τμήματος Διοικητικής και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης για την αμέριστη στήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές, τους εισηγητές για την καθοδήγηση και τη μεταλαμπάδευση συσσωρευμένων γνώσεων καθώς και τους συναδέλφους μου συσπουδαστές για όλες τις εποικοδομητικές συζητήσεις που κάναμε αυτά τα δύο σχεδόν χρόνια, ως προς το τι είδους Δημόσια Διοίκηση χρειαζόμαστε.

Αναφορικά με τη μελέτη περίπτωσης στο Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα για την ευγενική παραχώρηση σχετικού

υλικού τον Διοικητή του Νοσοκομείου κ. Βασίλειο Τσίκαρη, καθώς και τον υπάλληλο του Γραφείου Ποιότητας του Νοσοκομείου κ. Δημήτριο Κασκάνη.

Τέλος, θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στη οικογένεια και τους φίλους μου που με στηρίζαν σε όλη αυτή τη δύσκολη και επίπονη, αλλά όμορφη διαδρομή πριν την εισαγωγή στη Σχολή και κατά τη διάρκεια της φοίτησης σε αυτή.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται, με μια κριτική ματιά, το ζήτημα της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα, με έμφαση στη χρονική περίοδο που ακολούθησε μετά την εισαγωγή του πρώτου ολοκληρωμένου συστήματος στοχοθεσίας με την ψήφιση του Ν.3230/2004.

Αναζητούνται τα *βαθύτερα αίτια* της μέχρι τώρα πλημμελούς εφαρμογής του ως άνω Νόμου και κατατίθενται ορισμένες προτάσεις οι οποίες, σε συνδυασμό με το νέο θεσμικό πλαίσιο που διαμορφώνεται με την ψήφιση του, σχετικά πρόσφατου, Ν.4369/2016, θέτουν το σύστημα της ΔμΣ στο επίκεντρο της διαχείρισης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και επιτρέπουν έτσι στην τελευταία να εκπληρώσει την αποστολή της προς όφελος της κοινωνίας.

Η εργασία αποτελείται από *τρία κεφάλαια* καθώς και *ένα παράρτημα*. Στο *πρώτο κεφάλαιο* παρατίθεται το σχετικό θεωρητικό πλαίσιο υπό το πρίσμα της Δημόσιας Διοίκησης. Καταγράφονται οι ιστορικές ρίζες του συστήματος της ΔμΣ και αναλύεται το τελευταίο σύμφωνα με το συνολικό πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης στο οποίο εντάσσεται οργανικά, με έμφαση στο μοντέλο του Bryson για τους δημόσιους οργανισμούς. Εν συνεχεία, αφού απαριθμηθούν οι λόγοι για τους οποίους το εν λόγω σύστημα ευαγγελίζεται την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε έναν οργανισμό, αναδεικνύονται και υποβάλλονται σε αντίστοιχη κριτική τα «αδύναμα σημεία του». Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την απαραίτητη εστίαση στη σφαίρα της Δημόσιας Διοίκησης και την παράθεση συγκεκριμένων *προϋποθέσεων* υπό τις οποίες μπορεί ένα τέτοιο σύστημα να καρποφορήσει.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* αναλύεται το σχετικό θεσμικό πλαίσιο με έμφαση στην περίοδο 2004 και εφεξής. Εν είδει περιοδολόγησης, παρατίθενται οι σχετικοί με τη στοχοθεσία νόμοι, κανονιστικές αποφάσεις και εγκύκλιοι, ενώ αναδεικνύονται τα φαινόμενα καθυστερήσεων, αποσπασματικότητας και κατακερματισμού του θεσμικού πλαισίου της στοχοθεσίας σε σχέση με το συνολικό πλαίσιο της αξιολόγησης και εν γένει της διαχείρισης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την κριτική ανάλυση του Ν.4369/2016 η οποία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο εν λόγω Νόμος, βελτιώνοντας αισθητά τη μεθοδολογία στοχοθεσίας και εντάσσοντάς την στο γενικότερο πλαίσιο αξιολόγησης, μπορεί υπό προϋποθέσεις να συντελέσει στη ριζική

«επανεκκίνηση» του συστήματος της ΔμΣ, συμβάλλοντας σημαντικά στην υλοποίηση των φιλόδοξων στόχων της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση «Δημόσιο2020».

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύονται οι βαθύτεροι λόγοι της πλημμελούς καθώς και της έλλειψης εφαρμογής του Ν.3230/2004, ενώ παρατίθενται δύο μελέτες περίπτωσης επιτυχούς εφαρμογής της στοχοθεσίας στον χώρο της υγείας υπό την ισχύ του νέου θεσμικού πλαισίου. Στη συνέχεια, αφού αναγνωριστεί η διεθνής τάση σύνδεσης απόδοσης και αποδοχών (συστήματα PRP), υποστηρίζεται η θέση κατά της αδιάκριτης εισαγωγής τέτοιων στοιχείων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, σύμφωνα και με τις απόψεις ειδικών εμπειρογνομόνων του χώρου. Συναφώς, εισαγάγεται η βασική υπόθεση ότι το σύστημα ΔμΣ αποτελεί περισσότερο το μέσο παρά τον σκοπό για τη διοικητική μεταρρύθμιση καθώς η πολυπλοκότητα αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας προκύπτει περισσότερο από την ορθή εφαρμογή του συστήματος και λιγότερο από την επίτευξη των στόχων *per se*. Το κεφάλαιο κλείνει με την υπογράμμιση της ανάγκης για ενσωμάτωση των αναγκών του πολίτη στη ΔμΣ καθώς και για αποτελεσματική ηγεσία σε όλα τα επίπεδα της πολιτικο-διοικητικής πυραμίδας, στοιχεία που θα οδηγήσουν σε βελτίωση της συλλογικής δράσης της Δημόσιας Διοίκησης, θέτοντας στο επίκεντρο τον πολίτη.

ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ

αξιολόγηση, απόδοση, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, στοχοθεσία, στρατηγική

EXECUTIVE SUMMARY

The present dissertation deals with the issue of Management by Objectives (MBO) in the Hellenic administrative realm, with a special focus on the period following the introduction of the first integrated goal setting system with the adoption of Law 3230/2004.

The *underlying causes* of the poor implementation of the latter are sought and some proposals are presented which, in conjunction with the new institutional framework shaped by the recent adoption of Law 4369/2016, place the MBO system at the center of Human Resource Management framework inside Public Administration, enabling the latter to fulfill its mission for the benefit of the society.

The work consists of *three chapters* as well as *an annex*. In the *first chapter*, the relevant theoretical framework is presented from the point of view of the Public Administration. The historical roots of the MBO system are presented and analyzed in the light of the overall strategic management framework in which it is integrated, with an emphasis on the “Bryson model” for public organizations. After listing the reasons why this system evokes the increase in effectiveness and efficiency in an organization, its “weaknesses” are highlighted and criticized. The chapter ends with the underlining of the special precautions that should be taken, in order for the MBO system to be applied effectively in the Public Administration domain.

The *second chapter* analyzes the relevant institutional framework with an emphasis on the period 2004 and onwards. As a periodic review, the laws, regulations and circulars relating to the MBO system are listed, and the fragmentation, the delays and the inconsistencies of the overall goal setting framework compared to the overall context of evaluation and Human Resources Management are indicated. The chapter concludes with a (critical) analysis of Law 4369/2016 and the conclusion that this law, by significantly improving the goal setting methodology and incorporating it into the overall assessment framework, may, under conditions, contribute to a radical “reboot” of the MBO system, contributing significantly to fulfil the ambitious goals of the National Strategy for Administrative Reform “Public2020”.

In the *third chapter*, the underlying reasons for the poor (or complete lack of) implementation of Law 3230/2004 are analyzed and two case studies on the successful application of MBO in the health sector using the *new* institutional framework system are presented. After the international tendency to link performance and pay (PRP) is identified, the position *against* the indiscriminate introduction of such elements in the Greek public administration is supported, in line with the views of specialists in the field. ***In this regard, the basic assumption is introduced that the MBO system is more of a means than ends for the administrative reform, as the much-needed increase in efficiency and effectiveness stems mainly from the proper implementation of the system and less from achieving the objectives per se.*** The chapter ends by emphasizing the need to integrate the citizens' needs in the MBO system as well as for effective leadership at all levels of the politico-administrative pyramid, which will lead to an improvement of the collective action of the public administration, placing the citizen at the epicenter.

KEY WORDS

appraisal, effectiveness, efficiency, goal-setting, performance, strategy

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Κοιτάζω την ώρα, δεν είναι να ρθείς.¹»

Το σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση εισήχθη το μακρινό 2004, αλλά έκτοτε η εφαρμογή του χαρακτηρίζεται από ανύπαρκτη έως εξαιρετικά πλημμελής και με αμφίβολα αποτελέσματα.

Στην παρούσα εργασία αναζητούνται οι *βαθύτερες* αιτίες που οδήγησαν τον Δημόσιο Τομέα σε ένα «*μετέωρο βήμα*» προς την εφαρμογή της στοχοθεσίας, εξετάζοντας τη χρονική περίοδο από την εισαγωγή του πρώτου ολοκληρωμένου θεσμικού πλαισίου στοχοθεσίας με την ψήφιση του Ν.3230/2004 έως και το 2016, οπότε η διαδικασία επαναπροσδιορίστηκε ριζικά με τον Ν.4369/2016.

Καταρχήν, παρατίθεται το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο και αναλύεται η θεωρία της ΔμΣ όπως αυτή αναπτύχθηκε από τον Peter Drucker το 1954 στο πρωτοποριακό βιβλίο του “The Practice of Management” (Drucker, 1954). Ειδικότερα, υπογραμμίζονται τόσο τα «δυνατά» όσο και τα «αδύναμα» σημεία της θεωρίας αυτής και, καθώς το θέμα εστιάζει στον δημόσιο τομέα, αναδεικνύονται οι εγγενείς δυσκολίες της προσαρμογής της διαδικασίας στοχοθεσίας στις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της Δημόσιας Διοίκησης.

Εν συνεχεία, εν είδει περιοδολόγησης, αναλύεται το σχετικό με τη στοχοθεσία θεσμικό πλαίσιο από τη νομοθέτηση του Ν.3230/2004 και έπειτα (κάνοντας μία νύξη για τα «ψήγματα» στοχοθεσίας σε προγενέστερες του 2004 διατάξεις) καταδεικνύοντας αφενός την προσπάθεια του νομοθέτη να ενσωματώσει τη θεωρία της ΔμΣ όσο πιστότερα γίνεται και αφετέρου τις θεσμικές αδυναμίες του εν λόγω πλαισίου. Ειδικότερα,

¹ Απόσπασμα από το ποίημα του Νικηφόρου Βρεττάκου «Η αναμονή και το όνειρο» (Βρεττάκος, 1961).

εντοπίζονται πολλές δυνατότητες θεσμικής κωλυσιεργίας μέσω της πληθώρας των εξουσιοδοτικών διατάξεων, ενώ διαφαίνεται μια γενικότερη «θεσμική αμηχανία», άρνηση και -ενίοτε- φόβος της Διοίκησης μπροστά στο καινοφανές του εγχειρήματος για τα ελληνικά δεδομένα. Παράλληλα, τονίζεται η αποσπασματικότητα των σχετικών με τη στοχοθεσία ρυθμίσεων καθώς η ελλιπής σύνδεσή της με ένα ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης και διαχείρισης προσωπικού, τουλάχιστον έως το 2016.

Ακολούθως, παρατίθενται στοιχεία που καταδεικνύουν την ελλιπή εφαρμογή του συστήματος στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και διερευνώνται τα αίτια για την κατάσταση αυτή. Για την τεκμηρίωση αναλύεται εις βάθος το σχετικό θεσμικό πλαίσιο, καθώς και η σχετική ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, ενώ χρησιμοποιούνται δεδομένα από την έρευνα του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης του Μάαστριχτ «*Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States*» (Demmke, 2007), τα οποία αναδεικνύουν περιπτώσεις ευρωπαϊκών «καλών πρακτικών» στη στοχοθεσία.

Για την περαιτέρω διερεύνηση του ζητήματος πραγματοποιούνται ημιδομημένες συνεντεύξεις με ειδικούς εμπειρογνώμονες (Δρ. Μαρία Ραμματά και Δρ. Καλλιόπη Παναγιωτοπούλου) καθώς και με προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο με άμεσο η έμμεσο τρόπο έχει εμπλακεί στο εγχείρημα (Δρ. Χαράλαμπος Πλατής και Θεοφανή Γκόλφη). Παράλληλα, καταγράφεται η προσωπική άποψη για το θέμα των - αναγνωρισμένων διεθνώς σε θέματα μεταρρύθμισης δημοσίου τομέα- Δρ. Christoph Demmke, Διδάσκοντος στο Πανεπιστήμιο του Πότσταμ και Δρ. Nick Thijs Διδάσκοντος στο Πανεπιστήμιο της Αμβέρσας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η επίτευξη της αποτελεσματικότητας δεν επιτυγχάνεται με την «μηχανιστική» προσέγγιση της επίτευξης των στόχων αυτών καθεαυτών αλλά ούτε και με την αρκετά διαδεδομένη διεθνώς διασύνδεση απόδοσης – ανταμοιβών. Αντιθέτως, φαίνεται να ισχύει η θεμελιώδης υπόθεση ότι η ΔμΣ αποτελεί περισσότερο το μέσο παρά τον σκοπό για τη βελτίωση της αποδοτικότητας καθώς το σημαντικότερο είναι η ορθή εφαρμογή του συστήματος.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η ψήφιση του Ν.4369/2016 προσφέρει μια ευκαιρία για «επανεκκίνηση» της ΔμΣ στη Δημόσια Διοίκηση, καθώς ο νέος αυτός νόμος ενσωματώνει πολλά στοιχεία που καταδεικνύουν ότι πλέον η στοχοθεσία έχει τις προϋποθέσεις να εφαρμοστεί με τον ενδεδειγμένο τρόπο. Βεβαίως, είναι νωρίς ακόμη για

να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα ως προς την περαιτέρω υλοποίηση του εγχειρήματος αυτού, καθόσον εκτός από την πολιτική στήριξη (που φαίνεται ότι υπάρχει), απαιτείται και η αποδοχή του συστήματος προεχόντως από το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Εντούτοις, υφίστανται πολλές περιπτώσεις επιτυχημένης εφαρμογής του νέου πλαισίου -όπως οι μελέτες περίπτωσης στον χώρο της υγείας που παρατίθενται- οι οποίες αφήνουν περιθώρια συγκρατημένης αισιοδοξίας. Είναι κάτι που το έχει ανάγκη, τόσο η Δημόσια Διοίκηση όσο και οι πολίτες αυτού του τόπου.

ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η «ΓΕΝΝΗΣΗ» ΤΗΣ ΔΜΣ

Σήμερα ο πολίτης, ως ο τελικός αποδέκτης των ενεργειών της Δημόσιας Διοίκησης, κρίνει τον δημόσιο τομέα το ίδιο απαιτητικά με τον ιδιωτικό και κατά συνέπεια απαιτεί επαγγελματισμό στην προσέγγισή του (Ραμματά, 2011, σ. 27). Προς αυτή την κατεύθυνση, η Δημόσια Διοίκηση «υιοθέτησε» εργαλεία του ιδιωτικού τομέα, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας² της δράσης της.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ) αποτελεί ένα από τα πιο γνωστά εργαλεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management) (Hood, 1991, σ. 4). Γνωστή και ως Διοίκηση μέσω Αποτελεσμάτων (Management by Results), εισήχθη για πρώτη φορά στον δημόσιο λόγο από τον Peter Drucker στο βιβλίο του «The Practice of Management», όπου περιγράφεται ως *η διαδικασία καθορισμού από τη Διοίκηση ενός οργανισμού συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι μεταδίδονται στα μέλη του, τα οποία εν συνεχεία υλοποιούν (με συμμετοχικό τρόπο) τη στοχοθεσία αυτή.* (Drucker, 1954, σσ. 174-175, 180-181)

Σύμφωνα με τον μαθητή του Drucker, George Odiorne, η ΔμΣ μπορεί να περιγραφεί ως *«η διαδικασία όπου οι προϊστάμενοι και ο υφιστάμενοι αναγνωρίζουν μαζί*

² Για του σκοπούς της παρούσας εργασίας εφαρμόζονται οι ακόλουθοι ορισμοί: «*Αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και αποδοτικότητα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους.*» (άρ. 1, παρ. 2 του ν.3230/2004). 'Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44Α) 'Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις', 2004 και «*Αποτελεσματικότητα είναι δηλαδή η ικανότητα της Δημόσιας Οργάνωσης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα της Οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.*» 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-06 'Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (Ν.3230/2004)'.

τους κοινούς στόχους, καθορίζουν καθενός τα πεδία ευθύνης ως προς τα αποτελέσματα τα οποία αναμένονται, και εν συνεχεία χρησιμοποιούν τις μετρήσεις ως οδηγό για τη λειτουργία της μονάδας και αξιολόγηση της συμμετοχής των μελών της» (Odiorne, 1965, σ. 55).

Το σύστημα της ΔμΣ (και τα συναφή με αυτό συστήματα διοίκησης εντός του μοντέλου NPM) αναπτύχθηκε και εδραιώθηκε κατά τη δεκαετία του 1980 στις ΗΠΑ, κυρίως λόγω της ανάγκης του ιδιωτικού τομέα για αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Hood, 1991, σ. 2) καθώς η οικονομία επιχειρούσε να ανακάμψει από τις πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 1970. Εξαπλώθηκε με ταχείς ρυθμούς και γρήγορα επεκτάθηκε και στον δημόσιο τομέα, ξεκινώντας από τις ΗΠΑ, και εν συνεχεία στη Μ. Βρετανία και σε άλλες χώρες. Οι πολιτικές του Ronald Reagan στις ΗΠΑ και της Margaret Thatcher στη Μ. Βρετανία χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από τη χρήση των εργαλείων του NPM, καθώς η λήξη της κεννσιανής συναίνεσης εκείνη την εποχή με την ταυτόχρονη επικράτηση των νεοφιλελεύθερων πολιτικών στις χώρες αυτές, άσκησε καταλυτική επίδραση στον επανακαθορισμό του μοντέλου διοίκησης με στροφή προς ένα μοντέλο κράτους στα πρότυπα των ιδιωτικών οργανισμών.

ΔΜΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

“Η ΜΕΓΑΛΗ ΕΙΚΟΝΑ”

Όπως προαναφέρθηκε, η ΔμΣ αποτελεί μέρος ενός γενικότερου πλαισίου, του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης, το οποίο με τη σειρά του εντάσσεται στο πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης και έχει εφαρμογή τόσο σε δημόσιους, όσο και σε ιδιωτικούς οργανισμούς.

Για την πληρέστερη κατανόηση της μεθοδολογίας της ΔμΣ είναι συνεπώς απαραίτητο να αναλυθούν οι σχετικές με αυτή έννοιες:

Καταρχήν, η **Στρατηγική Διοίκηση**³ (Strategic Management) περιλαμβάνει «τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των μεγάλων σκοπών και πρωτοβουλιών⁴ από τη Διοίκηση ενός οργανισμού βάσει των διαθέσιμων πόρων και του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί αυτός» (Nag, Hambrick, & Chen, 2007, σ. 16) και αποτελεί το ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί η ΔμΣ.

³ Αναφορικά με την ανάλυση του θέματος της Στρατηγικής Διοίκησης, και δεδομένου ότι η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της ΔμΣ με επίκεντρο τους δημόσιους οργανισμούς, χρησιμοποιείται η μεθοδολογία (και οι σχετικοί ορισμοί) του Bryson (Bryson, 2004) η οποία αναλύεται στη συνέχεια του κεφαλαίου.

⁴ Οι μεγάλοι αυτοί σκοποί και πρωτοβουλίες του Οργανισμού συνάδουν με τον «Μεγάλο Τριχωτό και Θρασύ Σκοπό» (Big Hairy Audacious Goal – “BHAG”) των Collins και Porras οι οποίοι παροτρύνουν τους οργανισμούς να καθορίζουν οραματικούς σκοπούς που είναι περισσότερο στρατηγικοί και συναισθηματικά συναρπαστικοί (Collins & Porras, 1994, σ. 113)

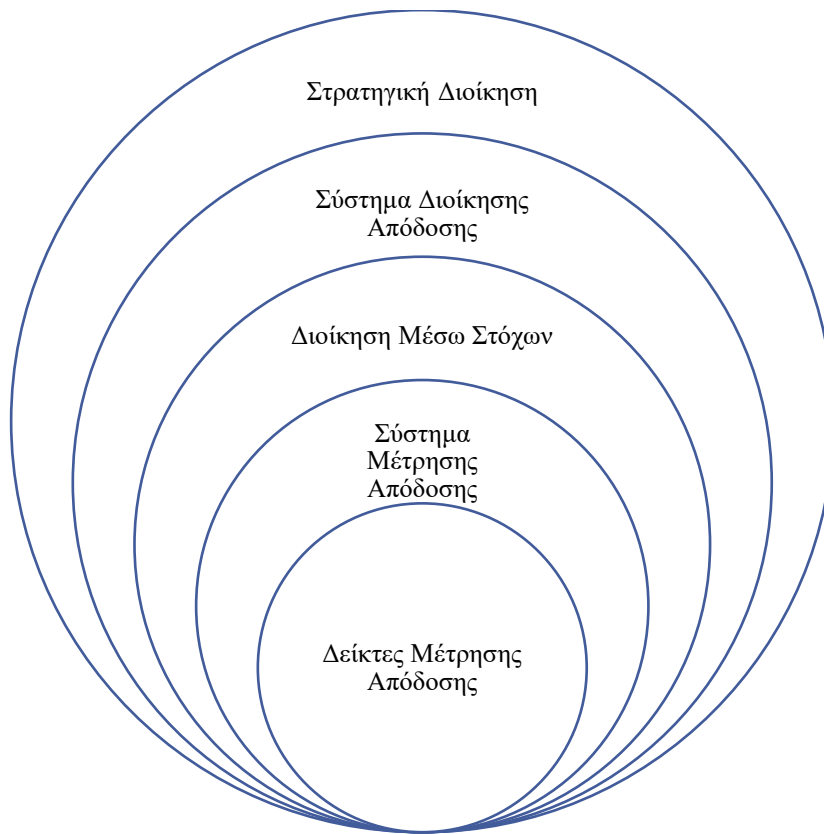
Το **Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης** (Performance Management System) αποτελεί το *υπερσύστημα* της ΔμΣ. Σύμφωνα με τον Poister, ορίζεται ως «*μια συνεχής διεργασία, σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και σε διάφορες εφαρμογές και δραστηριότητές της, που χρησιμοποιεί ενεργητικά πληροφορίες απόδοσης για να ενισχύσει τις πολιτικές και τα προγράμματά της, να βελτιώσει την απόδοση και να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από τη λειτουργία της*» (Poister & Streib, 1999, σσ. 308–325).

Το **Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης** (Performance Measurement System) ορίζεται ως «*το σύνολο από διεργασίες και διαδικασίες οι οποίες βασίζονται σε πληροφορίες και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση του οργανισμού με σκοπό την παραμονή ή αλλαγή οργανωτικών λειτουργιών*» (Simons, 1999, σ. 4). Αποτελεί δηλαδή ένα *υποσύστημα* της ΔμΣ εντός του οποίου πραγματοποιούνται κάθε λογής μετρήσεις αναφορικά με τους προκαθορισμένους για τον δεδομένο οργανισμό δείκτες απόδοσης⁵.

Τέλος, το Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης περιλαμβάνει τους **Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης** οι οποίοι λόγω της θεμελιώδους σημασίας που κατέχουν στο Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης, και κατ' επέκταση στη ΔμΣ αναλύονται διεξοδικότερα παρακάτω.

Οι παραπάνω έννοιες, και ο συσχετισμός μεταξύ τους, περιγράφονται σχηματικά με το παρακάτω διάγραμμα Venn (Εικόνα 1):

⁵ Βλ. παρακάτω.



ΕΙΚΟΝΑ 1: ΔΜΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αν αναλύσουμε τα υποσύνολα και τα αποτυπώσουμε σε ιεραρχική μορφή προκύπτει η πυραμίδα Στρατηγικής Διοίκησης ή Στρατηγικού Σχεδιασμού (Εικόνα 2).



ΕΙΚΟΝΑ 2: ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σύμφωνα με αυτή, η Στρατηγική Διοίκηση κάθε οργανισμού απαιτεί επιτελικό προγραμματισμό ο οποίος πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την **Αποστολή** του οργανισμού, δηλαδή τους βαθύτερους λόγους υπάρξεώς του⁶.

Εν συνεχεία, η αποστολή μετασχηματίζεται σε ένα εις βάθος **Όραμα**⁷ για το μέλλον. Για να πραγματοποιηθεί το όραμα, δηλαδή να βρεθεί ο οργανισμός στο επιθυμητό σημείο (ή να έχει την επιθυμητή μορφή) στο μέλλον, απαιτείται να ανευρεθούν οι *τρόποι* για να επιτευχθεί αυτό. Είναι αναγκαίο επομένως ο οργανισμός να αναζητήσει και να εντοπίσει τα **στρατηγικά ζητήματα**, δηλαδή τις θεμελιώδεις ερωτήσεις οι οποίες πρέπει να τεθούν αναφορικά με την εκπλήρωση του οράματος το οποίο έχει τεθεί.

Η απάντηση στα στρατηγικά ζητήματα του οργανισμού μετασχηματίζεται στη συνέχεια στους **στρατηγικούς στόχους**, οι οποίοι έχουν συνήθως *μακρόπνοο ορίζοντα* και χαρακτηρίζονται από *ευρεία προοπτική*.

Κατερχόμενοι την πυραμιδοειδή διαδρομή προς τη βάση, συναντούμε τους **επιχειρησιακούς στόχους** οι οποίοι, έχουν εγγύτερο χρονικό ορίζοντα, είναι *μετρήσιμοι* και αναλύονται σε επιμέρους *δράσεις*.

Εν συνεχεία, οι επιχειρησιακοί στόχοι αναλύονται περαιτέρω σε **ατομικούς στόχους** και - κατ' αναλογία – σε ατομικές δράσεις.

⁶ Η **Αποστολή** ενός οργανισμού αποτελεί το *raison d'être* για τον οργανισμό: καθορίζει τους σκοπούς υπάρξεως του οργανισμού, τι είδους προϊόντα ή υπηρεσίες παρέχει, σε τι είδους αγορά ή περιβάλλον λειτουργεί. (Lipton, 1996, σ. 86)

⁷ Το **Όραμα** ενός οργανισμού αποτελεί έναν «οδικό χάρτη ο οποίος καθορίζει πού θέλει να βρίσκεται ο οργανισμός στο μέλλον, καθώς και πώς θα πάει σε εκείνο το σημείο». Συνήθως το Όραμα ενός οργανισμού είναι γραπτό ώστε να αναμεταδίδεται εύκολα εντός και εκτός του οργανισμού. (Lipton, 1996, σ. 85)

Όλοι οι στόχοι, οφείλουν να έχουν τα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά (Doran, 1981, σ. 35), τα αρχικά των οποίων (στα αγγλικά) σχηματίζουν το ακρωνύμιο και μνημονικό κανόνα “S.M.A.R.T.”:

- 1) Να είναι *ειδικοί* (**Specific**): Οι καθορισμένοι στόχοι πρέπει να αφορούν σε μια συγκεκριμένη περιοχή βελτίωσης.
- 2) Να είναι *μετρήσιμοι* (**Measurable**): Οι στόχοι πρέπει να είναι τέτοιας μορφής ώστε να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν μέσω κάποιου δείκτη μέτρησης⁸.
- 3) Να είναι *συμφωνημένοι* (ή να είναι *δυνατή η ανάθεσή τους*) (**Agreed upon / Assignable**): Οι στόχοι πρέπει να είναι συμφωνημένοι ανάμεσα στο προσωπικό (ή αλλιώς πρέπει να υπάρχει ευχέρεια στην ανάθεση του κάθε στόχου σε συγκεκριμένα πρόσωπα).
- 4) Να είναι *ρεαλιστικοί* (**Realistic**): Οι καθορισμένοι στόχοι πρέπει να μπορούν να πραγματοποιηθούν δεδομένων των πόρων (υλικών και άυλων) και βάσει ενός ορθολογικού σχεδιασμού, να είναι δηλαδή *εφικτοί*.
- 5) Να λαμβάνουν υπόψη τους τη *χρονική* παράμετρο (**Time related**): Οι στόχοι πρέπει να οριοθετούνται εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου εντός της οποίας μπορούν να επιτευχθούν⁹.

Τέλος, τη βάση της πυραμίδας στρατηγικής διοίκησης καταλαμβάνουν οι **δείκτες μέτρησης απόδοσης**. Η θέση τους αυτή αναδεικνύει και τη θεμελιώδη σημασία που έχουν για την επιτυχή (ή μη) υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού.

⁸ Εξάλλου, σύμφωνα με τον Drucker, αν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς να το βελτιώσεις.

⁹ Παρόλα αυτά, ειδικά ως προς την παράμετρο του χρόνου, σημειώνεται ότι δεν αποκλείεται οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι να αναφέρονται σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, για παράδειγμα ένα έτος. Η διαφοροποίηση έχει να κάνει περισσότερο με την *οπτική* της δράσης καθώς οι δρώντες εντός του οργανισμού ατενίζουν το μέλλον.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Το εργαλείο το οποίο χρησιμοποιεί η Διοίκηση ενός οργανισμού για τη μέτρηση των στόχων αποτελούν οι *δείκτες μέτρησης απόδοσης* (performance indicators) και περιλαμβάνονται, όπως προαναφέρθηκε, στο ευρύτερο πλαίσιο των *συστημάτων μέτρησης απόδοσης*¹⁰. Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης ορίζονται ως εξής (Simons, 1999, σ. 233):

«Μεταβλητές οι οποίες (1) επηρεάζουν την πιθανότητα της επιτυχούς υλοποίησης της στρατηγικής (κριτήριο αποτελεσματικότητας) ή (2) προσφέρουν τη μεγαλύτερη δυνατότητα για οριακό όφελος μέσα στον χρόνο (κριτήριο απόδοσης).»

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το στάδιο συμμετοχής τους στις *διαδικασίες* του οργανισμού. Μέσω αυτών μετασχηματίζονται οι *εισροές* (inputs) σε *εκροές* (outputs), οι οποίες περαιτέρω κατηγοριοποιούνται σε *αποτελέσματα* (outcomes) και *επιπτώσεις* (impacts)¹¹

¹⁰ Βλ. και Performance Measurement Systems - (Simons, 1999, σ. 7)

¹¹ Αντιστοίχως, οι δείκτες οι οποίοι μετρούν δράσεις εντός των αντίστοιχων σταδίων μίας οργανωσιακής διαδικασίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- ❖ Ως *δείκτης εισροής* (input indicator) ορίζεται κάθε δείκτης ο οποίος αναφέρεται στις εισροές μιας οργανωσιακής διαδικασίας. Μερικά παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι ο αριθμός υπαλλήλων, ηλεκτρονικών υπολογιστών, ιατρών περιπολικών κ.λπ.

Υπάρχει μεγάλο πλήθος δεικτών απόδοσης οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση διαφόρων ενεργειών και δράσεων. Ορισμένοι όμως από αυτούς συμμετέχουν αποφασιστικά στην επιτυχία (ή μη) της στρατηγικής. Αυτοί οι δείκτες απόδοσης αποτελούν μια *ειδικότερη* κατηγορία εντός των δεικτών απόδοσης και ονομάζονται **κρίσιμοι δείκτες απόδοσης**¹². Επομένως:

«Κρίσιμοι δείκτες απόδοσης ορίζονται ως οι δείκτες απόδοσης οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού.» (Simons, 1999, σ. 234)

Σε αναλογία με τα χαρακτηριστικά S.M.A.R.T. τα οποία οφείλουν να ικανοποιούν οι στόχοι ενός οργανισμού, έτσι και οι δείκτες πρέπει να έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά ώστε να είναι αξιοποιήσιμοι στη διαδικασία της ΔμΣ (OECD, 2013, σ. 179).

Συνεπώς οι δείκτες μέτρησης πρέπει να είναι:

- ❖ *Σχετικοί* (relevant): συνδεδεμένοι και ευθυγραμμισμένοι με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.

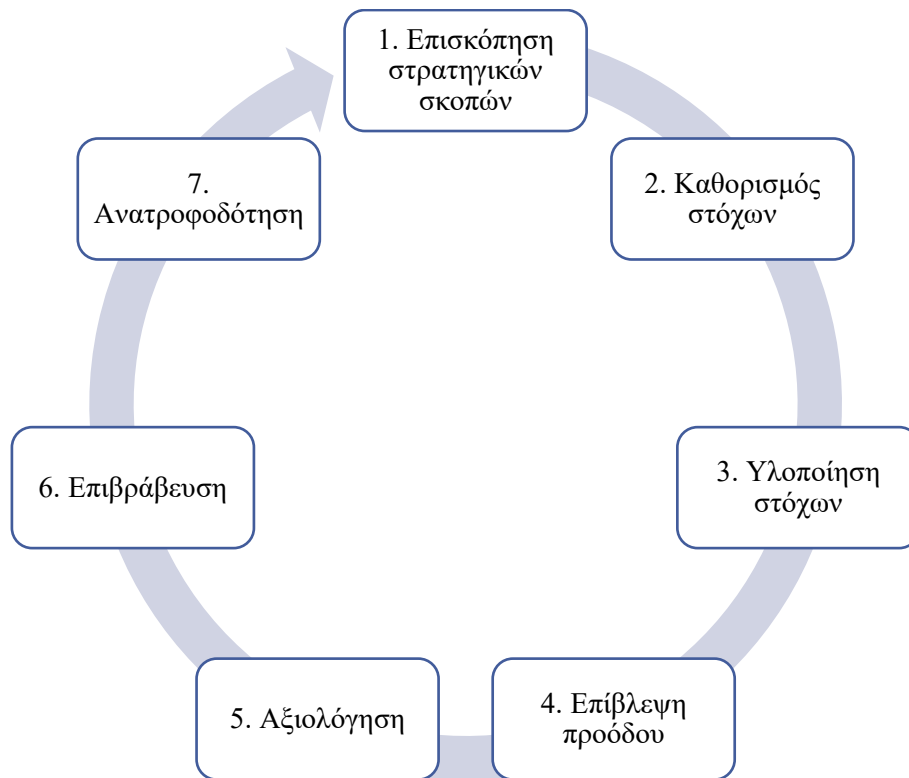
-
- ❖ Ως *δείκτης διεργασίας* (process indicator) ορίζεται κάθε δείκτης ο οποίος αναφέρεται στον *τρόπο* με τον οποίο μετασχηματίστηκαν οι εισροές σε εκροές. Παράδειγμα τέτοιων δεικτών είναι ο μέσος χρόνος επέμβασης σε περιστατικά του ΕΚΑΒ, ο μέσος χρόνος επέμβασης της αστυνομίας κατόπιν τηλεφωνήματος στο κέντρο κ.ο.κ.
 - ❖ Ως *δείκτης εκροής* (output indicator) ορίζεται ο δείκτης ο οποίος αναφέρεται στην παραγόμενη υπηρεσία ή προϊόν της διεργασίας. Τέτοιοι δείκτες είναι ο αριθμός εμβολιασμών, αριθμός περιπολιών, αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών / πολιτών κ.λπ.
 - ❖ Ως *δείκτης επίπτωσης* (impact indicator) ορίζεται ο δείκτης ο οποίος αναφέρεται στο *τελικό αποτέλεσμα* το οποίο προκάλεσε η εκροή μιας διεργασίας ενός οργανισμού. Τέτοιοι δείκτες μπορεί να είναι για παράδειγμα η αύξηση (ή μείωση) κατά ένα ποσοστό της εγκληματικότητας σε μια περιοχή, το ποσοστό παιδικής θνησιμότητας, κ.λπ.

¹² “Key Performance Indicators – KPI”

- ❖ *Κατανοητοί* (clear): να είναι όσο πιο καθαρά καταγεγραμμένοι στην αρχική συμφωνία στοχοθεσίας και να μην υπάρχουν διαφωνίες ως προς τη νοηματοδότησή τους.
- ❖ *Μετρήσιμοι και αντικειμενικοί* (measurable and objective): εκφρασμένοι με τρόπο ο οποίος δεν επηρεάζεται από υποκειμενικές καταστάσεις.
- ❖ *Μικρού κόστους συγκέντρωσης* (cost efficient): να μπορούν να συγκεντρωθούν με μικρό κόστος και κόπο.
- ❖ *Περιορισμένοι* (limited): όσο λιγότεροι απαιτούνται για την εξαγωγή συμπερασμάτων, να εφαρμόζεται συνεπώς η αρχή της αναλογικότητας ως προς τη συλλογή τους.
- ❖ *Εφικτοί* (achievable): να μπορούν να πραγματοποιηθούν με δεδομένους τους πόρους, τις διαδικασίες και τις αρμοδιότητες (αναφορικά με τον δημόσιο τομέα) οι οποίες έχουν καθοριστεί.
- ❖ *Αποδεκτοί* (acceptable): να έχει επέλθει συμφωνία για την πραγματοποίησή τους μεταξύ του προσωπικού του οργανισμού.
- ❖ *Επαληθεύσιμοι* (verifiable): τα στοιχεία και οι μετρήσεις των δεικτών θα πρέπει να μπορούν να επιβεβαιωθούν από τη διοίκηση του οργανισμού ή και από εξωτερικούς ελεγκτές.

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΜΣ ΤΟΥ DRUCKER

Εστιάζοντας στη *μεθοδολογία* της ΔμΣ, σύμφωνα με τον Drucker, απαιτούνται επτά διακριτά βήματα.



ΕΙΚΟΝΑ 3: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΜΣ (DRUCKER 1954)

Βήμα 1^ο: Στο πρώτο και αρχικό στάδιο, είναι αναγκαίο να καθοριστούν οι στρατηγικοί σκοποί (strategic goals) του οργανισμού. Οι *σκοποί* (goals) διαφέρουν από τους *στόχους* (objectives) καθώς έχουν περισσότερο γενικό και στρατηγικό χαρακτήρα από τους τελευταίους. Καθορίζονται από το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού και απορρέουν από το όραμα και την αποστολή του (Bryson, 2004, σ. 17).

Το βήμα αυτό αποτελεί το πλέον κομβικό στην μεθοδολογία της ΔμΣ, καθώς ο καθορισμός στρατηγικών σκοπών σε μια οργάνωση αποτελεί κατά μια έννοια και το *raison d' être* για αυτή. Χωρίς σαφή καθορισμό αυτών των στρατηγικών σκοπών (ή με ολική ή μερική παράλειψή τους), ο οργανισμός αδυνατεί να εκπληρώσει την αποστολή του και το όραμά του.

Βήμα 2^ο: Στο δεύτερο βήμα, καθορίζονται οι στόχοι σε *στρατηγικό, επιχειρησιακό* και *εν συνεχεία ατομικό* πλέον επίπεδο.

Σημειώνεται ότι ο Drucker αναφέρει ότι ο καθορισμός των στόχων οφείλει να εκπληρώνει την αρχή της *συμμετοχικότητας*, η οποία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία (ή μη) του όλου εγχειρήματος¹³. Δεδομένου ότι ο οργανισμός αποτελεί μια *θεσμική οντότητα* με εσωτερικούς και εξωτερικούς δρώντες (stakeholders) εντός ενός *διαπλεκόμενου δικτύου πολιτικής* (Klijn, Korpenjan, & Termeer, 1995, σ. 439) και εντός μιας *πολυεπίπεδης διακυβέρνησης* (Meier, O’Toole, & Nicholson-Crotty, 2004, σσ. 31–47), η συμμετοχή των άμεσα εμπλεκόμενων δρώντων στη διαδικασία στοχοθεσίας αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επιτυχή ολοκλήρωση του βήματος αυτού.

Επιπροσθέτως, ο Drucker τονίζει την ανάγκη ο κάθε επιμέρους (επιχειρησιακός ή ατομικός) στόχος να *ευθυγραμμίζεται* με τους (στρατηγικούς) στόχους¹⁴. Συνεπώς, κατά το στάδιο παραγωγής στοχοθεσίας σε επιχειρησιακό και ατομικό επίπεδο, είναι απαραίτητο να ελέγχεται ότι ο κάθε στόχος βρίσκεται σε *συνάφεια και συμφωνία* με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Βήμα 3^ο: Το τρίτο βήμα της μεθοδολογίας της ΔμΣ αποτελεί την *υλοποίηση* της καθορισμένης στοχοθεσίας. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται με *φορά από την κορυφή προς τη βάση* της οργανωτικής δομής του οργανισμού κατά τη διαδικασία καθορισμού της στοχοθεσίας και με *ανάποδη φορά* (δηλαδή *από την βάση προς την κορυφή*) κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των στόχων.

¹³ “It means, too, that every manager should responsibly participate in the development of the objectives of the higher unit of which his is a part. To “give him a sense of participation” (to use a pet phrase of the “human relations” jargon) is not enough.” (Drucker, 1954, σ. 184)

¹⁴ “Business performance therefore requires that each job be directed toward the objectives of the whole business” (Drucker, 1954, σ. 168)

Στο βήμα αυτό, *εξαιρετικά κρίσιμη είναι η ύπαρξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (ΠΘΕ) για τους υπαλλήλους οι οποίοι καλούνται να υλοποιήσουν τη στοχοθεσία* (Μιχαλόπουλος, 2007, σ. 253; Adhikari, 2015, σ. 68; Subramaniam, 2009, σ. 243). Καθώς τα ΠΘΕ προβλέπουν σύνδεση των (τυπικών και ουσιαστικών) προσόντων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων με τις *απαιτήσεις* της κάθε θέσης, η υλοποίηση της στοχοθεσίας έχει αυξημένη πιθανότητα επιτυχίας όταν η ανάθεση των (ατομικών) στόχων γίνεται σε υπαλλήλους με πραγματικές δεξιότητες και ικανότητες βάσει των απαιτήσεων των αντίστοιχων ΠΘΕ που αυτοί καταλαμβάνουν.

Βήμα 4^ο: Το τέταρτο βήμα της μεθοδολογίας ΔμΣ, αποτελεί η *επίβλεψη της προόδου* που έχει συντελεστεί έως τότε. Δεδομένου ότι η όλη διαδικασία έχει εξαιρετικά *δυναμικό* χαρακτήρα, τόσο λόγω απρόβλεπτων εσωτερικών παραγόντων όσο και δυναμικών που αναπτύσσει το εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου δρα ο οργανισμός, η περιοδική ανασκόπηση προόδου αποτελεί κρίσιμο βήμα για αναστοχασμό και διόρθωση τυχόν παρεκκλίσεων από τους συμπεφωνημένους στόχους.

Μέσω του ελέγχου των τυχόν αποκλίσεων μεταξύ των τιθέμενων στόχων και των πραγματοποιηθέντων (έως τη στιγμή του ελέγχου), είναι εφικτή η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων αλλά και η διόρθωση τυχόν αποκλίσεων μέσω κατάλληλων ενεργειών¹⁵. Για να πραγματοποιηθεί όμως η σύγκριση αυτή είναι απαραίτητο οι στόχοι να είναι *καθορισμένοι* (σύμφωνα και με το μοντέλο S.M.A.R.T.) και, ειδικώς, να είναι *μετρήσιμοι*. Σε αυτό το βήμα επομένως απαιτείται η εισαγωγή *δεικτών μετρήσεων απόδοσης* (performance indicators) οι οποίοι αναλύθηκαν προηγουμένως.

¹⁵ Ας σημειωθεί ότι το βήμα αυτό του ελέγχου μπορεί να λαμβάνει χώρα είτε σε διακριτές χρονικές περιόδους, είτε συνεχώς. Σήμερα, η τεχνολογία επιτρέπει τη συνεχομένη καταγραφή απόδοσης (μέσω δεικτών), οπότε είναι εφικτό ο έλεγχος να είναι διαρκής.

Βήμα 5^ο: Το πέμπτο βήμα της διαδικασίας ΔμΣ αποτελεί η *αξιολόγηση*. Καθώς οι στόχοι είναι συμπεφωνημένοι στα βήματα 1 και 2 στη βάση της συμμετοχικότητας, η αξιολόγηση του εγχειρήματος αποτελεί το λογικό επιστέγασμα της διαδικασίας. Άνευ αξιολόγησης, αδυνατεί ο οργανισμός να απαντήσει στο θεμελιώδες ερώτημα αναφορικά με το εάν και σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στρατηγικοί (και επιχειρησιακοί) στόχοι οι οποίοι είχαν καθοριστεί (Brumley, 1976, σ. 32; Morrisey, 1976, σ. 107). Σύμφωνα με τον Odiorne, η ΔμΣ αποφεύγει την υποκειμενική αξιολόγηση καθώς η συμπεριφορά καθορίζεται σε όρους μετρήσιμων αποτελεσμάτων έναντι προκαθορισμένων στόχων (Odiorne, 1965).

Βήμα 6^ο: Στο έκτο βήμα της μεθοδολογίας ΔμΣ εντάσσονται τα συστήματα ανταμοιβής καθώς κάποιου είδους επιβράβευση (ή απουσία αυτής) αποτελεί τη λογική συνέπεια της επίτευξης (ή μη) των στόχων οι οποίοι έχουν τεθεί. Η επιβράβευση επιτυγχάνει δύο σκοπούς: Αφενός *ανταμείβει* τους εργαζομένους οι οποίοι πέτυχαν τους στόχους και αφετέρου *παρακινεί* τους υπολοίπους να προσπαθήσουν περισσότερο, ώστε να πετύχουν τους στόχους την επόμενη χρονική περίοδο.

Η ανταμοιβή εντάσσεται στη θεωρία της παρακίνησης (Maslow, 1943) και μπορεί να είναι *υλική* (χρηματική ή μη) ή και *ηθική*. Η ΔμΣ δεν αποκλείει και την περίπτωση *αρνητικών* επιπτώσεων σε περίπτωση μη επίτευξης των στόχων, αν και σύμφωνα με τον Drucker πρέπει να γίνεται λελογισμένη χρήση των μέτρων αυτών, καθώς η όλη διαδικασία πρέπει να έχει περισσότερο παιδευτικό και όχι τιμωρητικό χαρακτήρα¹⁶.

¹⁶ “Consistently poor or mediocre performance cannot be condoned, let alone rewarded. The manager who sets his goals low, or who consistently fails in performance, must not be allowed to remain in his job. He must be removed—and moved to a lower job or dismissed rather than “kicked upstairs.” This does not mean that people should be penalized for making mistakes. Nobody learns except by making mistakes.

Βήμα 7^ο: Κάθε «κύκλος» ΔμΣ ολοκληρώνεται με τη διαδικασία της ανατροφοδότησης (feedback), δηλαδή τη διαδικασία επισκόπησης όλων των προηγούμενων βημάτων της διαδικασίας με σκοπό τον αναστοχασμό και τον εντοπισμό τυχόν λαθών και παραλείψεων που σημειώθηκαν, ώστε να αποφευχθούν κατά το δυνατό στην επόμενη περίοδο.

Η διαδικασία αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς αποτελεί θεμέλιο στην προσπάθεια για συνεχιζόμενη βελτίωση την οποία ευαγγελίζονται όλα τα συστήματα διοίκησης απόδοσης (Arlin & Schoderbek, 1976, σσ. 30–36)¹⁷.

The better a man is the more mistakes will he make—for the more new things he will try. I would never promote a man into a top-level job who has not made mistakes, and big ones at that. Otherwise he is sure to be mediocre. Worse still, not having made mistakes he will not have learned how to spot them early and how to correct them.” (Drucker, 1954, σ. 209)

¹⁷ Για μια κριτική ματιά (ως προς την καθυστέρηση που ενδεχομένως δημιουργεί) στη διαδικασία ανατροφοδότησης, βλ. και συνέντευξη με Δρ. Demmke, σελ. 174.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ BRYSON

Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της ΔμΣ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί το μοντέλο του John Bryson¹⁸ το οποίο εστιάζει σε Δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το εν λόγω μοντέλο βασίζεται στη μεθοδολογία της ΔμΣ του Drucker που αναλύθηκε προηγουμένως, όμως αφενός έχει *ευρύτερη οπτική*, καθώς πραγματεύεται το γενικότερο ζήτημα της Στρατηγικής Διοίκησης, αφετέρου δε εστιάζει περισσότερο στις *ανάγκες των δημόσιων οργανισμών*. Με αυτό τον τρόπο, προσφέρει ένα πολύτιμο μεθοδολογικό υπόστρωμα για χρήση σε κάθε οργανισμό του Δημοσίου τομέα καθώς *ενσωματώνει τα πλέον*

¹⁸ Το εν λόγω μοντέλο περιλαμβάνεται στο βιβλίο «Κύκλος Στρατηγικής Αλλαγής» του Bryson (Bryson, 2004). Ο John Bryson είναι Καθηγητής Σχεδιασμού και Δημοσίων Πολιτικών στο Ινστιτούτο Δημοσίων Πολιτικών «Hubert H. Humphrey» του Πανεπιστημίου της Μινεσότα.

δοκιμασμένα εργαλεία, όπως το **Balanced Scorecard**¹⁹, την ανάλυση **SWOT**²⁰ και **PESTEL**²¹, ενώ *περιλαμβάνει* όλη τη διαδικασία χάραξης, ανάπτυξης, εφαρμογής και ανατροφοδότησης της στρατηγικής, βάσει των παρακάτω 10 διακριτών σταδίων (Bryson, 2004, σ. 63).

¹⁹ Το **Balanced Scorecard (Κάρτα Εξισορροπημένης Στοιχοθεσίας)** είναι ένα από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία για την εφαρμογή των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 από τους Kaplan και Norton (Kaplan & Norton, 1992) για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες μέτρησης απόδοσης στον ιδιωτικού τομέα αλλά γρήγορα, λόγω της ευκολίας χρήσης αλλά και της αποτελεσματικότητας που παρουσίαζε, εξαπλώθηκε και στον δημόσιο τομέα. Έχει δε το μεγάλο πλεονέκτημα ότι προσφέρει τη δυνατότητα μετασχηματισμού του οράματος, της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού σε επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους και αντίστοιχες δράσεις οι οποίες μετριούνται με δεδομένους δείκτες μέτρησης απόδοσης. Με αυτό τον τρόπο η Διοίκηση του οργανισμού μπορεί «με μια ματιά» να διαπιστώσει αφενός εάν η πορεία που ακολουθείται είναι η επιθυμητή και αφετέρου εάν διαπιστώνονται παρεκκλίσεις ώστε να απαιτούνται διορθωτικές κινήσεις. Επομένως, προσφέρει τη δυνατότητα *ολιστικής παρακολούθησης*, ανατροφοδότησης και παρέμβασης καθώς αποτελεί ένα σύστημα *διαγνωστικό και διαδραστικό*. Διαγνωστικό καθώς επιτελεί τον σκοπό της παροχής κάθε λογής πληροφορίας αναφορικά με την πορεία επίτευξης των στόχων, και διαδραστικό διότι η διαπίστωση τυχόν παρεκκλίσεων από την πορεία κινητοποιούν τη διοίκηση του οργανισμού για να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες. Το **Balanced Scorecard** περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις οι οποίες ονομάζονται οπτικές (perspectives) και οι οποίες παρατίθενται στο παράρτημα (σελ.155).

²⁰ Η **ανάλυση SWOT** επιχειρεί να προσδιορίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού, καθώς και τις ευκαιρίες αλλά και απειλές που αυτός αντιμετωπίζει. Τα δυο πρώτα στοιχεία αφορούν περισσότερο στο εσωτερικό του οργανισμού και ο τελευταίος μπορεί να παρέμβει να τα επηρεάσει, ενώ τα δυο τελευταία αφορούν περισσότερο στο εξωτερικό περιβάλλον και είναι περισσότερο δύσκολο (ή και αδύνατο) να επηρεαστούν από το οργανισμό.

²¹ Η **ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος PESTEL**, επιχειρεί να προσδιορίσει τους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στον οργανισμό. Τέτοιοι είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί και νομικοί.

- ❖ Στάδιο 1. Ανάπτυξη αρχικής συμφωνίας αναφορικά με την προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού.²²
- ❖ Στάδιο 2. Αναγνώριση και αποσαφήνιση των «άνωθεν» εντολών.²³
- ❖ Στάδιο 3. Ανάπτυξη και αποσαφήνιση της αποστολής και των αξιών.²⁴
- ❖ Στάδια 4A & 4B. Ανάλυση εξωτερικού & εσωτερικού περιβάλλοντος.²⁵
- ❖ Στάδιο 5. Προσδιορισμός των στρατηγικών ζητημάτων.²⁶

²² Στο στάδιο αυτό επιδιώκεται η επίτευξη συμφωνίας ανάμεσα στους κύριους δρώντες εντός του οργανισμού ως προς τη στρατηγική η οποία πρόκειται να εφαρμοστεί.

²³ Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται το θεσμικό πλαίσιο (π.χ. νόμοι, διατάγματα κ.λπ.) εντός του οποίου λειτουργεί ο οργανισμός.

²⁴ Στο στάδιο αυτό επιδιώκεται προσδιορισμός των βασικών αξιών που διατρέχουν τον οργανισμό καθώς και της αποστολής που αυτός έχει.

²⁵ Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως η ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος PESTEL καθώς και η ανάλυση εσωτερικού (και εξωτερικού) περιβάλλοντος SWOT για την διαπίστωση των περιβαλλοντικών παραμέτρων εντός των οποίων δρα ο οργανισμός και με απώτερο σκοπό τον προσδιορισμό των στρατηγικών ζητημάτων που αυτός αντιμετωπίζει.

²⁶ Το στάδιο αυτό αποτελεί ίσως το κρισιμότερο στάδιο στη Στρατηγική Διοίκηση του οργανισμού καθώς η Διοίκηση του οργανισμού καλείται να προσδιορίσει τα στρατηγικά ζητήματα που αυτός αντιμετωπίζει. Καλείται δηλαδή να απαντήσει στα ερωτήματα αναφορικά με του τι είδους δράση χρειάζεται να αναληφθεί ώστε να εκπληρωθεί η αποστολή τους οργανισμού, καθώς και να προσδιορίσει τι θα συμβεί στην περίπτωση μη λήψεως δράσης. Εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό των στρατηγικών ζητημάτων καθώς και για τη σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους στο επόμενο βήμα, αποτελεί κατά τον Bryson η δημιουργία ενός *χάρτη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων* (oval mapping process). Ο χάρτης αυτός περιλαμβάνει τόσο τα στρατηγικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, όσο και τους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι απαντούν σε αυτά (δηλαδή αποτελούν τις απαντήσεις στα ερωτήματα τα οποία περιγράφουν το κάθε στρατηγικό ζήτημα), ενώ τα συνδέει μέσω αλληλεπιδράσεων.

- ❖ Στάδιο 6. Διαμόρφωση και ανάπτυξη στρατηγικής.²⁷
- ❖ Στάδιο 7. Αναθεώρηση και υιοθέτηση της Στρατηγικής.²⁸
- ❖ Στάδιο 8. Περιγραφή της μελλοντικής εικόνας του οργανισμού.²⁹
- ❖ Στάδιο 9. Ανάπτυξη αποτελεσματικής διαδικασίας εφαρμογής.³⁰
- ❖ Στάδιο 10. Επαναξιολόγηση των στρατηγικών και της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.³¹

²⁷ Αφού έχουν προσδιοριστεί τα στρατηγικά ζητήματα στο προηγούμενο στάδιο, μπορούν πλέον να καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού και να διαμορφωθεί έτσι η στρατηγική που αυτός θα ακολουθήσει. Η στρατηγική σε αυτό το στάδιο διαχέεται σε όλα τα στάδια του οργανισμού με τη μορφή της πυραμίδας, δηλαδή *καθοριζόμενη από πάνω προς τα κάτω*. Σε αυτό το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής, κρίσιμη είναι η έννοια των *στρατηγικών προγραμμάτων*: Αυτά αποτελούν σύνολα ενεργειών τα οποία σχεδιάζονται σε διαφορετικό επίπεδο της ιεραρχίας αναλόγως του επιπέδου στρατηγικής στόχευσης, ενώ έχουν αντίστοιχο χρονικό ορίζοντα. Έτσι, τα *στρατηγικά προγράμματα* σχεδιάζονται σε επίπεδο *ηγεσίας* του οργανισμού και έχουν χρονικό ορίζοντα συνήθως 3-5 έτη, τα *επιχειρησιακά προγράμματα* σχεδιάζονται σε μεσαίο επίπεδο διοίκησης και έχουν ορίζοντα 1-3 έτη, ενώ τα *προγράμματα δράσεων* σχεδιάζονται σε χαμηλό επίπεδο διοίκησης και έχουν ορίζοντα συνήθως 1 έτος.

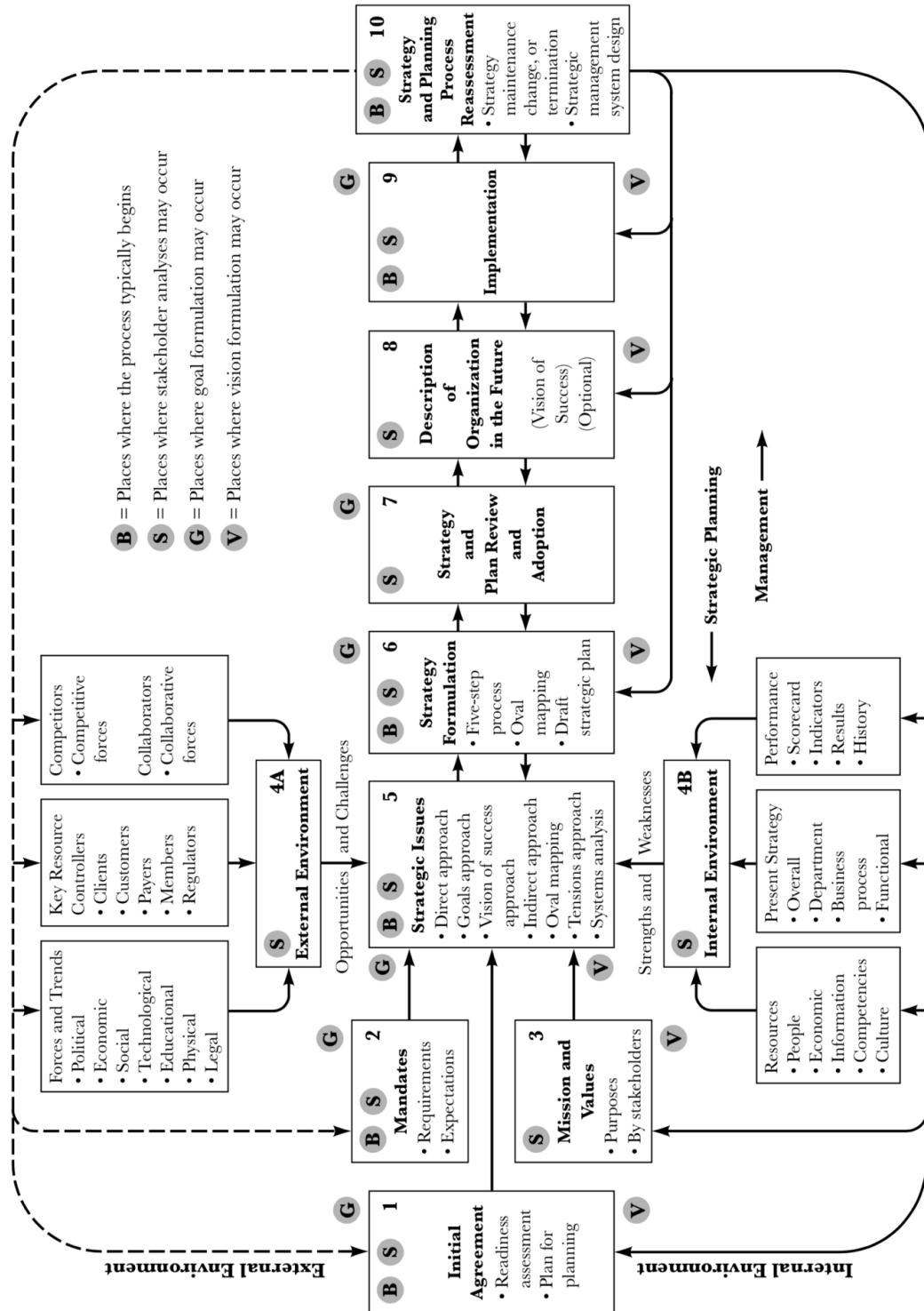
²⁸ Η Στρατηγική πλέον είναι έτοιμη να υλοποιηθεί με ανάποδη φορά από το προηγούμενο βήμα ανάπτυξης, δηλαδή *από κάτω προς τα πάνω*. Σε αυτό το στάδιο, λίγο πριν την εφαρμογή, ενδέχεται να απαιτείται να διορθωθεί και ενδεχομένως να αναθεωρηθεί σε ορισμένα σημεία. Κρίσιμη σε αυτό το στάδιο αποτελεί η εξασφάλιση της πλήρους στήριξης της στρατηγικής από την πολιτική ηγεσία, καθώς ο παράγοντας αυτό είναι καθαριστικός για την επιτυχία (ή αποτυχία) του όλου εγχειρήματος.

²⁹ Στο στάδιο αυτό περιγράφεται το όραμα του οργανισμού για το μέλλον, η μελλοντική και ευκταία δηλαδή εικόνα του οργανισμού ώστε η υλοποίηση της στρατηγικής σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας να ευθυγραμμίζεται με αυτό.

³⁰ Σε αυτό το στάδιο υλοποιείται η στρατηγική σύμφωνα με τα όσα προσδιορίστηκαν στα προηγούμενα βήματα. Καθορίζονται καθήκοντα και αρμοδιότητες αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής καθώς και η σχετική εξασφάλιση πόρων και χρηματοδότηση.

³¹ Το τελικό στάδιο περιλαμβάνει τον αναστοχασμό επί των περιηγουμένων σταδίων και την απαραίτητη ανατροφοδότηση, ώστε λάθη και παραλείψεις να διορθωθούν ενόψει του επόμενου κύκλου Στρατηγικής Διοίκησης.

Σημειώνεται ότι η όλη διαδικασία δεν είναι αναγκαίο να είναι απόλυτα γραμμική καθώς μπορούν κάποια στάδια να πραγματοποιούνται παράλληλα ή και με διαφορετική σειρά.



ΕΙΚΟΝΑ 4: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΥ BRYSON

ΔΜΣ: ΈΝΑ ΦΑΡΜΑΚΟ ΔΙΑ ΠΑΣΑΝ ΝΟΣΟΝ;

Η ΔμΣ αποτελεί, όπως φάνηκε, κομβικό εργαλείο για την εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης. Αυτό συμβαίνει διότι, *ενσωματώνοντας* το Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης και τους Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης και *χρησιμοποιώντας* το ολιστικό μοντέλο Balanced Scorecard, η ΔμΣ *διευκολύνει* τον Οργανισμό να *αυξήσει* την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του, και συνεπώς να *ανταποκριθεί* στις προσδοκίες των μετόχων του (stakeholders), να *εκπληρώσει* την Αποστολή του, καθώς και να *προσεγγίσει* το Όραμά του. Τα *οφέλη* επομένως της υιοθέτησης συστημάτων ΔμΣ είναι πολλά, καθώς³²:

Καταρχήν, αυξάνεται η *παραγωγικότητα* εντός του οργανισμού, καθώς η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων οδηγεί σε υψηλότερη *αποδοτικότητα* απ' ότι η ύπαρξη γενικών και ασαφών στόχων. Παράλληλα, διευκολύνεται και η διαδικασία προγραμματισμού από τη διοίκηση του οργανισμού, καθώς διευκολύνονται και συστηματοποιούνται πολλές από τις εργασίες, οι οποίες πλέον καταμερίζονται καλύτερα στο προσωπικό. Με αυτό τον τρόπο, διευκολύνεται ο αυτό-έλεγχος αποτελεσματικότητας για κάθε μέλος του οργανισμού, καθώς η μέτρηση απόδοσης βασίζεται σε μετρήσιμους δείκτες.

Επιπροσθέτως, σύγχρονες διοικητικές πρακτικές υποδεικνύουν ότι οι συμφωνίες στοχοθεσίας τυγχάνουν υψηλής αποδοχής, καθώς οι σύγχρονοι οργανισμοί διοικούνται καλύτερα μέσω της επίτευξης στόχων, παρά μέσω ιεραρχικών οδηγιών³³. Αυτό συμβαίνει

³² Demmke, 2007, σ. 31; Synnott, 2017, σ. 10

³³ «Target agreements are getting much approval, because modern organisations can be better managed by means of objectives and target agreements than by means of traditional hierarchical instructions. The target agreement systems in Estonia and France can be used as examples. Across Europe, there are hardly any shorter and more transparent appraisal forms to be found than those used in these countries.»

καθώς η στοχοθεσία επιτυγχάνει την *παρακίνηση* των μελών του οργανισμού, τα οποία έχουν την τάση να εργάζονται περισσότερο προκειμένου να επιτευχθούν στόχοι οι οποίοι είναι αποδεκτοί από αυτά και, ειδικότερα, εάν *συμμετέχουν* ενεργά στην όλη διαδικασία.³⁴ Δημιουργείται έτσι η αίσθηση του «*ανήκειν*» στους εργαζόμενους, οι οποίοι *ενδυναμώνονται* και *κινητοποιούνται* προς την επίτευξη κοινών στόχων για την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού. Παράλληλα, δημιουργείται *σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης* μεταξύ υφιστάμενου – προϊστάμενου καθώς και οι δυο συνεργάζονται προς την επίτευξη των στόχων καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου στοχοθεσίας.

Περαιτέρω, βελτιώνεται η όλη διαδικασία *αξιολόγησης* του προσωπικού καθώς στηρίζεται σε περισσότερο *αντικειμενικά* κριτήρια σε σχέση με την «*παραδοσιακή*» διαδικασία αξιολόγησης όπου υφίστανται αυξημένα *υποκειμενικά* στοιχεία. Το προσωπικό με αυτό τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να *αναγνωριστούν* οι προσπάθειες που καταβάλλει για την επίτευξη των στόχων, ενώ κατανοεί καλύτερα τι αναμένεται από αυτό. Παράλληλα, διευκολύνεται η *επικοινωνία* και η διαδικασία *μάθησης* εντός του οργανισμού, μέσω της διαδικασίας *ανατροφοδότησης* και ελέγχου πορείας.

Παρόλα τα πλεονεκτήματα, όπως κάθε εργαλείο διοίκησης οργανισμών, έτσι και η ΔμΣ εμφανίζει ορισμένα σημεία τα οποία έχουν δεχθεί κριτική καθώς³⁵:

Η ΔμΣ αναπτύχθηκε την εποχή που επικρατούσε μια αρκετά «*μηχανιστική*» και ορθολογική κατανόηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σήμερα έχει γίνει αντιληπτό ότι τα συστήματα λήψης αποφάσεων και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων

και «*At least in theory, it is all about achieving an objective and not about executing hierarchical instructions*». (Demmke, 2007, σ. 31).

³⁴ «*Target agreements in particular increases the individual motivation, because the opinion of the employee is taken into account when determining the best way to implement the objective. It is therefore a cooperative management instrument, because the employees are given the opportunity to help shape their work conditions.*» (Demmke, 2007, σ. 34)

³⁵ Βλ. σχετικά Demmke, 2007 και Synnott, 2017 καθώς και συνέντευξη με Δρ. Demmke (παράρτημα, σελ.174) και Δρ. Thijs (παράρτημα, σελ.180).

συμπεριλαμβάνουν και συναισθηματικά στοιχεία σε συνδυασμό με τα «ορθολογικά». Παράλληλα, δεδομένου του ότι η στοχοθεσία καθορίζεται με ποσοτικούς και μετρήσιμους δείκτες, δίδεται περισσότερη έμφαση στην ποσότητα παρά στην ποιότητα της εργασίας.

Ακολούθως, η ΔμΣ βασίζεται στην (απλή) υπόθεση ότι ο καθορισμός και η συμφωνία επί των στόχων θα αυξήσει τα κίνητρα, την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην εργασία. Για τον λόγο αυτό, εισήχθη ως «πανάκεια» για τη «θεραπεία» της χαμηλής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε οργανισμούς. Αυτό όμως είχε ως αποτέλεσμα να παραβλέπεται το γεγονός ότι τα προαναφερόμενα προβλήματα μπορεί να είναι αρκετά πιο περίπλοκα και να έχουν άλλων ειδών αίτια όπως για παράδειγμα αδύναμη ηγεσία ή προσωπικά προβλήματα.

Εξάλλου, η όλη διαδικασία της ΔμΣ έχει εξαιρετικά *δυναμικό χαρακτήρα* καθώς πολλές φορές είτε το *περιβάλλον* του οργανισμού, είτε οι εργασίες που πραγματοποιούνται αλλάζουν με ταχύτατο τρόπο. Αυτό έχει ως συνέπεια η στοχοθεσία να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού καθώς και στις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders) και να καθίσταται γρήγορα *παρωχημένη*.

Πέραν των ανωτέρω, οι διαδικασίες συμμετοχής και ανατροφοδότησης που προβλέπονται, μπορεί να είναι αρκετά χρονοβόρες, να δημιουργήσουν δυσαρέσκειες και εντάσεις στο προσωπικό, αλλά και μεγάλες καθυστερήσεις στο όλο εγχείρημα της ΔμΣ³⁶.

³⁶ Βλ. συνέντευξη Demmke (παράρτημα σελ.174): *«Participation is crucial. Participation is positively linked to engagement, motivation and performance. So is responsibility and job autonomy. However, participation and job responsibility are also positively linked to more stress and job intensity. Overall, the perfect form of participation and feedback is still a dream. Superiors do not like feedback as I, as a professor, do not like to respond all the time to students request to discuss issues and to provide feedback on presentations papers performance etc. This simply takes a lot of time. Feedback is as important as it is difficult to realize in practice. This is a big weakness of MbO: Mostly, there is still no time for feedback*

Τονίζεται επίσης ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος ΔμΣ ενδέχεται να απαιτεί πρόσθετους πόρους ενώ παράλληλα καταναλώνεται αρκετός χρόνος (ειδικά κατά τα πρώτα βήματα), ο οποίος αφιερώνεται σε εκπαίδευση του προσωπικού, σε αλλαγή πληροφοριακών συστημάτων καθώς και σε αύξηση γραφειοκρατικών διαδικασιών (Ραμματά, 2011, σ. 92)³⁷ με συνέπεια τη δημιουργία των λεγόμενων «παγίδων γραφειοκρατίας³⁸», ειδικά για τους δημόσιους οργανισμούς .

Τέλος, η αποτυχία επίτευξης στόχων οδηγεί πολλές φορές σε απογοήτευση των μελών του οργανισμού και παράλληλα σε απώλεια κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ προϊστάμενων - υφιστάμενων. Δυσχεραίνεται με αυτό τον τρόπο η επικοινωνία του προσωπικού, ενώ κλονίζονται έτσι οι εργασιακές σχέσεις.

and participative modes of consensual decision-making. Take as an example formal social dialogue in the public sector: This model is being cut down in many countries and replaced by various forms of voice and informal forms of SD. This case also shows that participation is a very complex concept as such.»

³⁷ Π.χ. εισαγωγή εντύπων στοχοθεσίας κ.λπ.

³⁸ “Bureaucracy Traps”, (Demmke, 2007, σ. 35).

Η ΔΜΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι πολλά από τα παραπάνω ζητήματα αναφορικά με τη ΔμΣ εστιάζουν κυρίως στον *ιδιωτικό* τομέα. Ως προς τον *δημόσιο* τομέα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου, καθώς (Demmke, 2007, σ. 11; Diefenbach, 2009; Hood, 1991, σ. 15; Miller, Humphrey, & Scapens, 1993; Thompson, Luthans, & Terpening, 1981, σ. 55):

Καταρχήν, στον δημόσιο τομέα παρέχονται (κατά κύριο λόγο) υπηρεσίες *άυλης* μορφής και με αυξημένη *δυσκολία* στην ποσοτικοποίηση και μέτρηση. Για παράδειγμα, η στοχοθεσία μπορεί να καταστεί δύσκολα εφαρμόσιμη σε ορισμένες κατηγορίες υπαλλήλων όπως αστυνομικών, στρατιωτικών, πυροσβεστών, λόγω της ιδιαίτερης φύσης της εργασίας, αλλά και λόγω απροσδόκητων εξωτερικών παραγόντων³⁹.

Επισημαίνεται επίσης ότι η επιρροή του πολίτη είναι μικρότερη από αυτήν στον ιδιωτικό τομέα, καθώς ο δημόσιος οργανισμός έχει ως βασική αποστολή την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, ενώ ο ιδιωτικός έχει την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό έχει ως συνέπεια η στοχοθεσία να καθορίζεται με διαφορετικό τρόπο στην περίπτωση του δημόσιου οργανισμού όπου σταθμίζεται το ιδιωτικό με το δημόσιο συμφέρον, και στην περίπτωση της ιδιωτικής επιχείρησης όπου προκρίνεται το ιδιωτικό όφελος.

³⁹ Π.χ. καιρικά φαινόμενα, κινητοποιήσεις, επεισόδια κ.λπ. Σημειώνεται, ότι δεν αποκλείεται *ολοσχερώς* η δυνατότητα εισαγωγής ΔμΣ σε τέτοια επαγγέλματα καθώς υπάρχει η δυνατότητα καθορισμού στόχων ως προς τις *διαδικασίες* που ακολουθούνται παρά ως προς τη *φύση* της εργασίας. Για παράδειγμα η αστυνομικές υπηρεσίες μπορούν να καθορίσουν στόχους ταχείας πρόσβασης στον τόπο του συμβάντος κατόπιν κλήσης στο τηλεφωνικό κέντρο αντί στόχου καταλογισμού παραβάσεων.

Επιπροσθέτως, η πολιτική επιρροή μπορεί να εμφιλοχωρεί σε σημαντικό βαθμό στη διαδικασία της στοχοθεσίας στον δημόσιο τομέα, με ενδεχόμενα αρνητικά αποτελέσματα τόσο στη διαδικασία όσο και στο αποτέλεσμα. Παράλληλα, υπάρχει μεγαλύτερη ρευστότητα εξωτερικού περιβάλλοντος απ' ό τι στον ιδιωτικό⁴⁰ η οποία εμποδίζει την επίτευξη των στόχων.

Τίθεται ακόμη το ζήτημα των κυρώσεων για τη μη επίτευξη στόχων, καθώς η τελευταία μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της θέσεως εργασίας στον ιδιωτικό, σε αντίθεση με τον δημόσιο όπου υπάρχει αντίληψη «μονιμότητας».

Παρά τα ζητήματα τα οποία ανακύπτουν με την εφαρμογή στον δημόσιο τομέα, η ΔμΣ εφαρμόστηκε διεθνώς, καθώς η ανάγκη για αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, σε συνδυασμό με την απαίτηση για λογοδοσία ως προς την καλύτερη δυνατή διαχείριση των δημόσιων πόρων αποτέλεσε το ζητούμενο.

Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί τις τελευταίες δεκαετίες αναφορικά με το εν λόγω ζήτημα, και οι περισσότερες εμφανίζουν θετικά αποτελέσματα τα οποία υπερκεράζουν τα ενδεχόμενα αρνητικά σημεία που προαναφέρθηκαν. Ενδεικτικά αναφέρονται: η έρευνα του Verbeeten σε 93 δημόσιους οργανισμούς στην Ολλανδία (Verbeeten, 2008)⁴¹, η έρευνα των Thomson, Luthans και Terpening σε δημόσιους οργανισμούς ευρέσεως εργασίας όπου εμφανίζεται αύξηση της ποιότητας και ποσότητας εργασίας κατόπιν της εισαγωγής μοντέλου ΔμΣ (Thompson κ.ά., 1981), η έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναφορικά με τη διοίκηση απόδοσης στις Δημόσιες Υπηρεσίες Απασχόλησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) (Nunn, 2012), η έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για τη διοίκηση απόδοσης και αποτελεσματικότητας (OECD, 1994), καθώς και η μελέτη του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης η οποία εισηγείται την υιοθέτηση του μοντέλου, ενώ προσφέρει και

⁴⁰ Π.χ. πολιτικές αναταραχές, κινητοποιήσεις, αλλαγές στην κυβέρνηση, έλλειψη πόρων, αλλαγή αρμοδιοτήτων κ.λπ.

⁴¹ Όπου βρέθηκε ότι ο ορισμός καθαρών και μετρήσιμων στόχων οδηγεί σε αυξημένη (ποσοτική και ποιοτική) απόδοση, ενώ καταγράφεται η επιρροή θεσμικών παραγόντων στα αποτελέσματα.

παραδείγματα καλών πρακτικών σε δημόσιους τομείς διαφόρων χωρών (Demmke, 2007).

«ΟΔΗΓΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ» ΤΗΣ ΔΜΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Συμπερασματικά, η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας ως προς το θεωρητικό αλλά και το πρακτικό σκέλος εφαρμογής του μοντέλου της ΔμΣ, συντείνει *υπέρ* της εισαγωγής του στους δημόσιους οργανισμούς, μεριμνώντας όμως *αφενός να εφαρμοστεί με ορθό τρόπο ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα που προαναφέρθηκαν και αφετέρου να ληφθούν υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού*. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εάν κατά τον σχεδιασμό του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης, και κατά συνέπεια του Συστήματος ΔμΣ, ο οργανισμός λάβει υπόψη του τα ακόλουθα σημεία (Nunn, 2012)⁴²:

Καταρχήν, είναι απολύτως αναγκαίο να ξεκαθαριστεί ο λόγος που εφαρμόζεται σύστημα ΔμΣ: Γίνεται για λόγους λογοδοσίας (οπότε είναι εξαιρετικά σημαντική η αξιοπιστία και η τεχνική επάρκεια του συστήματος) ή για λόγους εκμάθησης (οπότε πρόκειται για μέθοδο αυτοβελτίωσης του οργανισμού); Σε διαφορετική περίπτωση, θα καταλήξει σε «σύστημα-βιτρίνα», το οποίο εφαρμόζεται τυπικά (επειδή απλά *πρέπει* να εφαρμοστεί) αλλά δεν χρησιμοποιείται στην πραγματικότητα, καθότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει πεισθεί για την πρόσθετη αξία που αυτό προσφέρει.

Συναφώς με τα παραπάνω, είναι απαραίτητη η δημιουργία κουλτούρας αποτελεσμάτων και όχι απλής μεταβίβασης ιεραρχικών εντελών με τυπολατρικό τρόπο, λόγω κανονιστικών υποχρεώσεων. Το όλο σύστημα πρέπει να εμφορείται από κλίμα συνεργασίας, συναίνεσης, εκμάθησης, ταχύτητας και ευελιξίας, στοιχεία απαραίτητα

⁴² Βλ. σχετικά και συνέντευξη με Δρ. Ραμματά (σελ.170), Δρ. Demmke (σελ.174) και Δρ. Thijs (σελ.180) στο παράρτημα.

καθώς η διαδικασία έχει εξαιρετικά δυναμικό χαρακτήρα και οι στόχοι, όπως προαναφέρθηκε, καθίστανται γρήγορα παρωχημένοι.

Περαιτέρω, το Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης πρέπει να είναι *ενσωματωμένο* στο Σύστημα Διαχείρισης Προσωπικού ώστε να έχει τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα, η οποία ενισχύεται μέσω της *σύνδεσης* των δυο συστημάτων, ενώ είναι απαραίτητη η προετοιμασία των εμπλεκόμενων στο νέο σύστημα μέσω της *κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης* (Ραμματά, 2011, σ. 93). Επιπροσθέτως, απαιτείται *εξαιρετική προσοχή* στη χρήση κυρώσεων και ανταμοιβών καθώς αυτές πρέπει να συνοδεύονται από *ορθή εφαρμογή* του όλου συστήματος, αυξημένη *διαφάνεια* ως προς τους κανόνες λειτουργίας του, καθώς και *αποδοχή* του από το προσωπικό αλλά και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις⁴³. Ειδικότερα, η *γενικευμένη* χρήση συστημάτων *χρηματικής* επιβράβευσης της απόδοσης⁴⁴ είναι προτιμότερο να *αποφεύγεται*. Εάν, ωστόσο, χρησιμοποιηθούν, αυτό θα πρέπει να γίνεται επιλεκτικά, με επιβράβευση της ομαδικής και όχι της ατομικής προσπάθειας και αφού έχει πρώτα καλλιεργηθεί η δέουσα νοοτροπία.

Επιπροσθέτως, το Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης πρέπει να είναι *εναρμονισμένο* με τους πολιτικούς στόχους, καθώς, ενδεχομένως, η πολιτική διαδικασία να θέτει διαφορετικό πλαίσιο στόχων από την οργανωσιακή μονάδα. Δεδομένου ότι αναγκαία συνθήκη για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος είναι η στήριξη από την πολιτική ηγεσία (Ι. Σπηλιωτόπουλος & Σπακουρή, 2008, σ. 44), το Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης και οι πολιτικοί στόχοι πρέπει να βρίσκονται σε *αρμονία*, ενώ η στοχοθεσία πρέπει να είναι *συμβατή* με το ειδικό πλαίσιο / περιβάλλον όπου εφαρμόζεται. Ειδικότερα, κατά τον σχεδιασμό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ζητήματα όπως το επίπεδο αποκέντρωσης του εν λόγω οργανισμού, οι κοινωνικό-οικονομικές και περιβαλλοντικές συνθήκες, δηλαδή

⁴³ Βλ. σχετικά και συνέντευξη με Δρ. Ραμματά, σελ.170 στο παράρτημα.

⁴⁴ Πρόκειται για τα λεγόμενα συστήματα “Performance Related Pay” (PRP).

απαιτείται ανατροφοδότηση από την κοινωνία (Ι. Σπηλιωτόπουλος & Σπακουρή, 2008, σ. 44).

Τέλος, το Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης πρέπει να βασίζεται σε σαφή και αξιόπιστα δεδομένα ώστε να πραγματοποιείται ορθολογική λήψη αποφάσεων. Τα δεδομένα πρέπει να παρέχονται από αξιόπιστους δείκτες μέτρησης απόδοσης, να παρέχονται έγκαιρα και να είναι αξιοποιήσιμα⁴⁵. Η Διοίκηση του Οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση αφενός να κατανοεί τα δεδομένα από το Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης και αφετέρου να μπορεί να επηρεάσει και να επέμβει σε αυτό διορθωτικά. Παράλληλα, πρέπει να γίνεται χρήση της αρχής της αναλογικότητας κατά το σχεδιασμό του συστήματος στοχοθεσίας, ώστε να σταθμίζονται τα τυχόν οφέλη με το κόστος συγκέντρωσης των δεδομένων ενώ, συναφώς, ο αριθμός των επιλεγμένων (επιχειρησιακών) στόχων και δεικτών πρέπει να είναι σχετικά μικρός.

⁴⁵ Για παράδειγμα μια μεγάλη καθυστέρηση στην ολοκλήρωση της αξιολόγησης κάθε κύκλου οδηγεί σε μη έγκαιρη ανατροφοδότηση στη χρήση των δεδομένων στον επόμενο κύκλο.

ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ (2004-ΣΗΜΕΡΑ)

1951-2004: ΑΝΑΖΗΤΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι προσπάθειες οι οποίες έγιναν προς την κατεύθυνση της εισαγωγής κάποιου είδους συστήματος Διοίκησης Απόδοσης την περίοδο πριν από το 2004, ήταν ελάχιστες και με πενιχρά αποτελέσματα ως προς την εφαρμογή.

Εκκινώντας από το 1951, ο Νόμος 1811/1951⁴⁶ περιείχε τα πρώτα ψήγματα περί διοίκησης απόδοσης αναφορικά με την εργασία των δημοσίων υπαλλήλων. Ο εν λόγω Νόμος, (ο οποίος ήταν ουσιαστικά ο πρώτος μεταπολεμικός υπαλληλικός κώδικας) ανέφερε ότι σκοπός του Κώδικα⁴⁷, μεταξύ άλλων, ήταν η εξασφάλιση ορθής επιλογής του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, ομαλής σταδιοδρομίας και *μέγιστης δυνατής απόδοσης* της εργασίας τους⁴⁸. Εντούτοις, η μέγιστη δυνατή απόδοση δεν προσδιοριζόταν με συγκεκριμένο τρόπο και *ουσιαστικά η ρύθμιση έμεινε ανενεργή*.

⁴⁶ 'Ν.1811/1951 (ΦΕΚ 141Α) 'Περί Κώδικος Καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων'', 1951.

⁴⁷ Στο άρ.1, Ν.1811/1951.

⁴⁸ Παρακάτω, στο. αρ.92 παρ.1, ο Νόμος ανέφερε ότι κάθε υπηρεσία όφειλε να τηρεί «ατομικό φάκελο» για κάθε υπάλληλο, ο οποίος περιείχε στοιχεία σχετικά με το ήθος, τη νομιμοφροσύνη, την υπαλληλική *ποιότητα* και την υπηρεσιακή *ικανότητά* του.» Επιπροσθέτως, στο άρ.92, παρ.2 ο εν λόγω Νόμος ανέφερε ότι οι προϊστάμενοι συνέτασσαν τον Ιανουάριο εκάστου έτους εκθέσεις *αξιολόγησης* των υπαλλήλων, βάσει των οποίων θα κρινόταν η προαγωγή τους. Τα κριτήρια αξιολόγησης (τα οποία κρινόνταν από τον

Πλέον του ενός τετάρτου του αιώνα μετά, το έτος 1977, συναντούμε την επόμενη προσπάθεια εισαγωγής στοιχείων Διοίκησης Απόδοσης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Στον πρώτο μεταπολιτευτικό Υπαλληλικό Κώδικα⁴⁹, περιέχονταν στοιχεία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς προβλεπόταν η σύνταξη «*Εκθέσεως ουσιαστικών προσόντων*» μέχρι το τέλος Ιανουαρίου εκάστου έτους⁵⁰ ενώ παρεχόταν εξουσιοδότηση⁵¹ για την έκδοση Προεδρικού Διατάγματος (Π.Δ/τος) το οποίο θα εξειδίκευε τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Επτά έτη μετά, το έτος 1984, εκδόθηκε το εν λόγω Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.)⁵². Τα κριτήρια βαθμολόγησης των υπαλλήλων ήταν⁵³ η επαγγελματική κατάρτιση, το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, η *ποιοτική* και η *ποσοτική απόδοση*, η πρωτοβουλία, η διοικητική ικανότητα, η συνεργασία και η συμπεριφορά προς τους πολίτες⁵⁴. Εντούτοις,

άμεσο προϊστάμενο) ήταν: το *ήθος*, η διοικητική και επιστημονική *ικανότητα*, η *πρωτοβουλία* και η αφοσίωση στο *καθήκον*.

⁴⁹ 'ΠΔ 611/1977 (ΦΕΚ 198Α) 'Περί Κώδικος Καταστάσεως των Δημόσιων Διοικητικών Υπαλλήλων'', 1977.

⁵⁰ Αρ. 128, Ν.1811/1951.

⁵¹ Αρ.131, Ν.1811/1951.

⁵² 'Π.Δ.581/1984 (ΦΕΚ207Α) «Αξιολόγηση προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών»', 1984.

⁵³ Αρ.8, Π.Δ.581/1984. Σημειώνεται ότι προβλέπονταν τρία διαφορετικά έντυπα αξιολόγησης και τα κριτήρια βαθμολόγησης εξαρτώντο από το είδος του εντύπου αξιολόγησης.

⁵⁴ Αντιστοίχως προς αυτά, η βαθμολόγηση γινόταν με γραφική κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων, από την «ασυνήθιστη» (εξαιρετική) έως την «εντελώς ανεπαρκή» επίδοση. Αξίζει να σημειωθεί ότι προβλεπόταν η υποχρεωτική διενέργεια δύο (2) συνεντεύξεων ετησίως μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, η αυτοαξιολόγηση και το δικαίωμα της ένστασης (άρ.9).

οι ανωτέρω ρυθμίσεις ήταν περισσότερο αποσπασματικού χαρακτήρα και απουσίαζε η ένταξή τους σε ένα ενιαίο πλαίσιο.

Αυτό επιδίωξε ο νομοθέτης το 1991 με την ψήφιση του Ν.1943/1991⁵⁵ ο οποίος εισήγαγε το πρώτο ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση καθώς ρύθμιζε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, κινητικότητας, αδειών, συλλογικών οργάνων (υπηρεσιακών συμβουλίων) κ.τ.λ. Αναφορικά με την αξιολόγηση του προσωπικού⁵⁶, παρείχε τις βασικές κατευθύνσεις και αρχές του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και τη νομοθετική εξουσιοδότηση για την έκδοση Π.Δ/τος που να το εξειδικεύει⁵⁷. Ειδικότερα, οριζόταν ότι το σύστημα αξιολόγησης θα χρησιμοποιεί *σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια αξιολόγησης της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με την εργασία τους, σε συνάρτηση με καθορισμένους στόχους και δείκτες*, ώστε να εκτιμάται η *απόδοση των υπαλλήλων, εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών*⁵⁸.

Απόρροια της νομοθετικής εξουσιοδότησης του ανωτέρου νόμου, υπήρξε το Π.Δ.318/1992⁵⁹, το οποίο αποτέλεσε το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων

⁵⁵ 'Ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50Α) Έκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις.', 1991.

⁵⁶ Άρ.54, Ν.1943/1991.

⁵⁷ Κριτήρια αξιολόγησης, τύπος, διαδικασία και όργανα αξιολόγησης, δικαιώματα και εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων.

⁵⁸ Στην παρ.1 του άρ. 54, Ν.1943/1991.

⁵⁹ 'Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ161Α) 'Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.', 1992.

υπαλλήλων⁶⁰ για πολλές δεκαετίες. Το εν λόγω Π.Δ. αναφέρει την *αποτελεσματικότητα* («ποιότητα και ποσότητα εργασίας») μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης για όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων. Ειδικά για τους *προϊστάμενους* οργανικών μονάδων, η αποτελεσματικότητα εξειδικεύεται περαιτέρω ως η «ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων». Αναφορικά με τους εν λόγω στόχους, «κάθε προϊστάμενος θέτει εγγράφως στόχους για τη μονάδα της οποίας προϊσταται» και «ο βαθμός επίτευξης των στόχων καθορίζει τη βαθμολογία των προϊσταμένων στο κριτήριο «*Ικανότητα Θέσης και επίτευξης στόχων*»⁶¹ ενώ παρέχεται και σχετικό έντυπο στοχοθεσίας⁶².

Σημειώνεται ότι *η στάθμιση του κριτηρίου επίτευξης στόχων του Π.Δ/τος 318/1992 στον υπολογισμό της βαθμολογίας ήταν εξαιρετικά μικρή⁶³ και ίσχυε μόνο για τους προϊσταμένους*. Παράλληλα, δεν πραγματοποιήθηκε *εξατομίκευση* των επιχειρησιακών στόχων στους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα αυτοί να μην αξιολογούνται για την επιτυχημένη ή μη υλοποίηση των στόχων τους. Συνεπώς, δεν ικανοποιήθηκε η κατεύθυνση του Ν.1943/1991⁶⁴ για αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων βάσει στόχων και δεικτών, ώστε να επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών.

⁶⁰ Σύμφωνα με το άρ.1, Π.Δ.318/1992, η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ. γίνεται «*με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν*».

⁶¹ Άρ. 12, Π.Δ.318/1992.

⁶² Βλ. Παράρτημα, σελ. 148.

⁶³ Η βαρύτητα της επίτευξης στοχοθεσίας για τους προϊστάμενους ήταν 1/16, ήτοι 6.25% (καθώς η «*ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων*» αποτελούσε το 1 από τα 16 συνολικά ισοβαρή κριτήρια που προβλέπονταν (άρ. 4 & 8, Π.Δ.318/1992).

⁶⁴ Άρ.54 του Ν.1943/1991

Επιπροσθέτως, κρίσιμο είναι το ερώτημα αναφορικά με τον βαθμό εφαρμογής της διάταξης αυτής έστω και για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων.

Επτά χρόνια μετά, ο Ν.2683/1999⁶⁵ επανάφερε το ζήτημα της αποδοτικότητας στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων⁶⁶, ενώ υπήρχε εξουσιοδοτική διάταξη για την έκδοση Π.Δ/τος το οποίο θα καθόριζε τις περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια, το χρόνο, τη συχνότητα, τον τύπο, τη διαδικασία, τα όργανα της αξιολόγησης καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν. Η ως άνω εξουσιοδότηση για την έκδοση Π.Δ/τος όμως δεν ενεργοποιήθηκε ποτέ, με αποτέλεσμα το Π.Δ.318/1992 να παραμείνει σε ισχύ.

⁶⁵ Ν.2683/1999 (ΦΕΚ 19Α) 'Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις.', 1999.

⁶⁶ Άρθρο 1, Ν.2683/1999: «Σκοπός του Κώδικα είναι η καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και τη διασφάλιση της **μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους.**» και άρθρο 80: Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και **της αποδοτικότητας του υπαλλήλου.**»

Ο Ν.3230/2004: ΤΟ ΠΡΩΤΟ (ΜΕΤΕΩΡΟ) ΒΗΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΜΣ

Παρά τις (σποραδικές) απόπειρες εισαγωγής κάποιας μορφής συστήματος στοχοθεσίας στην ελληνική Δημόσια Διοίκησης, η πρώτη προσπάθεια εισαγωγής ενός *ολοκληρωμένου, σύγχρονου, μεθοδολογικά άρτιου* τέτοιου συστήματος⁶⁷ έλαβε χώρα με

⁶⁷ Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι σημεία επαφής (όπως αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, αξιολόγηση, balanced scorecard) με το θεωρητικό και θεσμικό πλαίσιο στοχοθεσίας που εισαγάγει ο Ν./3230/2004 έχουν το «*Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης*», οι «*Προϋπολογισμοί Προγραμμάτων*» καθώς και το *πρόγραμμα ΕΣΠΑ*. Το **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)**, αποτελεί το “*ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας που αναπτύχθηκε από το έτος 2000 ειδικά για τη δημόσια διοίκηση, και αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα στις Δημόσιες Οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν την διοικητική τους ικανότητα και τις παρεχόμενες προς πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες*” (‘Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)’, 2016). Ο «**Προϋπολογισμός Προγραμμάτων**» αποτελεί ένα πλαίσιο κατάρτισης και εκτέλεσης του κρατικού προϋπολογισμού που βασίζεται στη λογική ότι οι οριοθετούμενοι στόχοι από την εκάστοτε κυβέρνηση θα πρέπει να αποτυπώνονται σε συγκεκριμένα προγράμματα, τα οποία είναι αναγκαίο να αξιολογούνται σύμφωνα με μετρήσιμους στόχους και αποτελέσματα (Robinson & Brumby, 2005, σ. 5). Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων συχνά αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία και ως «*προϋπολογισμός αποτελεσμάτων*» («*outcomes-based budgeting*») ή «*προϋπολογισμός επιδόσεων*» («*performance based budgeting-PBB*»). Τέλος, το **Πρόγραμμα ΕΣΠΑ** (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς) περιλαμβάνει και τη *στοχοθεσία μέσω της μεταφοράς και υλοποίησης των στρατηγικών στόχων* της Ευρωπαϊκής Ένωσης («*Ευρώπη 2020*») (‘ΕΣΠΑ 2014-2020’, 2016; ‘*Συμπληρωματικές οδηγίες για την ανάπτυξη του ενιαίου συστήματος δεικτών ΕΣΠΑ 2014-2020 [3ο μέρος]* στο πλαίσιο της επίσημης υποβολής ΕΠ/ΠΕΠ (64853/ΕΥΣΣΑΑΠ 3466)’, 2014). Ειδικά για το ΕΣΠΑ 2014-2020, πρέπει να αναφερθεί ότι η εν γένει αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνεται στο τρέχον Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «*Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα*» (Το ΕΠ θα συμβάλλει στην εθνική προσπάθεια προκειμένου στα επόμενα χρόνια, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση να καταστεί *συνεκτική, καλά συντονισμένη, εύελκτη, εξωστρεφής και προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα*, αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις,

τον Ν.3230/2004 ο οποίος είχε τον σχετικό τίτλο: «Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»⁶⁸.

Σύμφωνα με τον εν λόγω νόμο, «καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης»⁶⁹. Σκοπός του νόμου είναι μια διοίκηση σύγχρονη, που ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών αλλά και της ίδιας, αποτελεσματική, που επιτυγχάνει τους στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί και η οποία υιοθετεί τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Εν συνεχεία, ο νομοθέτης περιγράφει το αρχικό στάδιο της διαδικασίας που προβλέπει η μεθοδολογία της ΔμΣ⁷⁰, το οποίο είναι «η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε

παρέχοντας πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες αποτελώντας έτσι έναν από τους βασικούς πυλώνες για την ανάκαμψη της χώρας) και στην πέμπτη χρηματοδοτική προτεραιότητα (Βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της **αποτελεσματικότητας** της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης). Εντούτοις, καθότι τα συστήματα αυτά δεν περιλαμβάνονται στο κύριο θέμα στις παρούσες εργασίες, δε θα αναλυθούν περαιτέρω. Αρκούμεστε όμως στο να αναφέρουμε, εν είδει κριτικής, ότι η εφαρμογή στην Ελλάδα των δυο πρώτων (και ειδικότερα του προϋπολογισμού προγραμμάτων) έχει μάλλον ατονήσει τα τελευταία χρόνια, ενώ η στοχοθεσία με σημείο αναφοράς το ΕΣΠΑ κρίνεται περισσότερο επιτυχημένη, ενδεχομένως και επειδή εκεί είναι εξαρτημένη με την εισροή οικονομικών πόρων από τα ευρωπαϊκά ταμεία. Σχετικά, βλ. και συνέντευξη με Δρ. Ραμματά (σελ. 170).

⁶⁸ Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44Α) 'Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις', 2004.

⁶⁹ Άρ.1 παρ.1 Ν.3230/2004.

⁷⁰ Βλ. σελ. 32.

κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.»⁷¹, καθώς και η – συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας (ετήσια) - δέσμευση από τα μέλη της διοικητικής πυραμίδας για «υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για την επίτευξη ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας όπου υπάρχουν»⁷².

Ο νομοθέτης προχωρά στο ορισμό, σύμφωνα και με τη σχετική βιβλιογραφία, των εννοιών αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, ως τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και την επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων αντίστοιχα⁷³, ενώ καθιερώνει και τη μέτρησή τους μέσω της εισαγωγής δεικτών μέτρησης⁷⁴. Ας σημειωθεί ότι ως σκοπός της μέτρησης των ανωτέρω δυο εννοιών παρατίθεται η «αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη». Παρατηρείται ότι εισάγεται η έννοια της αξιολόγησης ως προς τη στοχοθεσία, η οποία συνδυάζεται με την εξυπηρέτηση των πολιτών, την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και τη χρηστή διοίκηση γενικότερα.

⁷¹ Άρ.1 παρ.1, Ν.3230/2004.

⁷² Άρ.1 παρ.1, Ν.3230/2004.

⁷³ Άρ. 1 παρ.2, Ν.3230/2004.

⁷⁴ Άρ.1 παρ.2, Ν.3230/2004.

ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004 ΚΑΙ Η ΠΡΩΤΗ «ΕΙΔΙΚΗ ΑΠΟΡΡΥΘΜΙΣΗ»

Ως πεδίο εφαρμογής του εν λόγω νόμου καθορίζονται οι δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ. καθώς και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού⁷⁵. Ειδικότερα για τους ΟΤΑ, ο Νόμος προβλέπει την εισαγωγή εξειδικευμένων δεικτών μέτρησης κατόπιν υπουργικής απόφασης του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΥπΔΑν) μετά από “απόφαση”⁷⁶ της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος ή αντιστοίχως της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος.

Παρατηρείται δηλαδή μια πρώτη «εξαίρεση» (και ενδεχόμενη εστία καθυστέρησης) από τον στόχο της καθολικής εφαρμογής του Νόμου, μέσω των «ειδικών διατάξεων» για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού ως προς την υποχρέωση για καθορισμό δεικτών μέτρησης απόδοσης. Η εξαίρεση αυτή επεκτείνεται και στον καθορισμό στοχοθεσίας μεταγενέστερα με την ψήφιση του «Καλλικράτη⁷⁷», βάσει του οποίου οι ΟΤΑ εξαιρούνται ολοκληρωτικά της υποχρέωσης στοχοθεσίας⁷⁸.

⁷⁵ Αρ.2, Ν.3230/2004

⁷⁶ Το ορθό, σύμφωνα και με το εννοιολογικό πλαίσιο του Νόμου, θα ήταν « γνώμη», καθώς στο άρ.8 παρ.1 εδ. β' αναφέρεται ότι «*Η γνώμη παρέχεται εντός διμήνου, αφότου ζητηθεί*» και «*η Απόφαση εκδίδεται και χωρίς τη γνώμη αυτή*» (εδ. γ').

⁷⁷ 'Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87Α) 'Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης.', 2010.

⁷⁸ Αρ. 267 παρ. 8, του ν.3852/2010: «Οι διατάξεις του Ν. 3230/2004 δεν έχουν εφαρμογή στην πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση» και αρ. 268 παρ. 15, «Οι διατάξεις του Ν. 3230/2004 δεν έχουν εφαρμογή

Η (ΜΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟΝ Ν.3230/2004

Η διαδικασία καθορισμού των στόχων στον Ν.3230/2004 είναι εν γένει βασισμένη στη μεθοδολογία της ΔμΣ⁷⁹ η οποία και αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο⁸⁰. Πρόκειται για τον καθορισμό των στόχων «από πάνω προς τα κάτω» και υλοποίησή τους με αντίθετη φορά, δηλαδή «από κάτω προς τα πάνω». Κατά το πρώτο σκέλος της διαδικασίας (καθορισμός στοχοθεσίας), εισάγεται επιπροσθέτως και η έννοια της **συνεργασίας (αλλά όχι απαραίτητα και συμφωνίας)** μεταξύ των επικεφαλής των Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων ως προς τον καθορισμό των στόχων⁸¹, με εξαίρεση την αρχική κατανομή των (στρατηγικών) στόχων η οποία γίνεται με «γνωστοποίηση» από το αρμόδιο όργανο διοίκησης κάθε φορέα. Επιπροσθέτως, εισάγεται και η έννοια της «συμφωνίας» για την επίτευξη των στόχων σε κάθε επίπεδο μεταξύ του οικείου προϊστάμενου και υφιστάμενων⁸². Παρόλα αυτά, ο νομοθέτης δίνει τον τελικό λόγο στον προϊστάμενο σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας⁸³.

στις περιφέρειες». 'Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87Α) 'Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης.', 2010.

⁷⁹ Αλλά και στην αντίστοιχη διαδικασία του άρ.12 στο Π.Δ.318/1992.

⁸⁰ Βλ. σελ. 32.

⁸¹ Άρ.3 παρ. 1 εδ. β' και γ', Ν.3230/2004.

⁸² Άρ. 3, παρ.2 εδ. α', Ν.3230/2004.

⁸³ Άρ. 3, παρ.2 εδ. γ', Ν.3230/2004. Ας σημειωθεί ότι η εν λόγω διάταξη απαλείφθηκε με τον Ν.4369/2016.

Στο ίδιο άρθρο, ο νομοθέτης θεσπίζει χρονικά ορόσημα στην όλη διαδικασία της στοχοθεσίας, καθώς αυτή οφείλει να καθορίζεται «κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο κάθε έτους»⁸⁴, η αντίστοιχη απόφαση στοχοθεσίας να προσυπογράφεται από τους εμπλεκόμενους προϊσταμένους⁸⁵, να περιβάλλεται τον μανδύα της υπουργικής απόφασης μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους⁸⁶, και να κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό⁸⁷. Στην εν λόγω απόφαση ο νομοθέτης προχωρά και υποδεικνύει τον καθορισμό λεπτομερειών ως προς τη διαδικασία στοχοθεσίας όπως «ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια»⁸⁸.

Αναφορικά με την παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων, προβλέπεται⁸⁹ ο έλεγχος σε τακτά χρονικά διαστήματα (ανά τρίμηνο το αργότερο) από τους προϊσταμένους ενώ «σε περίπτωση σοβαρής απόκλισης μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασίζεται ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετησίου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους»⁹⁰.

⁸⁴ Άρ. 3, παρ. 3 εδ. δ', Ν.3230/2004.

⁸⁵ Παρ.3, εδ. α', Ν.3230/2004.

⁸⁶ Παρ. 3 εδ. δ', Ν.3230/2004.

⁸⁷ Παρ. 3 εδ. γ', Ν.3230/2004.

⁸⁸ Άρ.3 παρ.3, εδ. β', Ν.3230/2004.

⁸⁹ Άρ.4 παρ. 1, Ν.3230/2004.

⁹⁰ Άρ.4 παρ.2, Ν.3230/2004.

Συμπερασματικά, ο νομοθέτης βρίσκεται εν γένει σε συμφωνία με τη διαδικασία που προβλέπει η σχετική μεθοδολογία ΔμΣ⁹¹, με εξαίρεση τη συμμετοχικότητα, τη συνεργασία και τη συμφωνία, έννοιες οι οποίες, **μολονότι προβλέπονται σε ορισμένα στάδια, δεν είναι διάχυτες σε όλη τη διαδικασία.**

Η 1^Η ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΤΙΚΗ ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ

Για την εμπέδωση της ανωτέρω μεθοδολογίας και προς αποφυγήν τυχόν σφαλμάτων, λόγω και, ενδεχομένως, του πρωτοφανούς της όλης διαδικασίας για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, το αρμόδιο ΥπΔΑν εξέδωσε την πρώτη διευκρινιστική εγκύκλιο (από μια σειρά εγκυκλίων οι οποίες ακολούθησαν) για το εν λόγω θέμα⁹².

Η εν λόγω εγκύκλιος διευκρίνιζε περαιτέρω τη διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών σκοπών και των επιμέρους στόχων για κάθε Υπηρεσία, παρέθετε τις προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας, τρόπους για τον έλεγχό της, το σύστημα παρακολούθησης της εκπλήρωσης των στόχων, καθώς και τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες για την εφαρμογή του συστήματος της ΔμΣ.

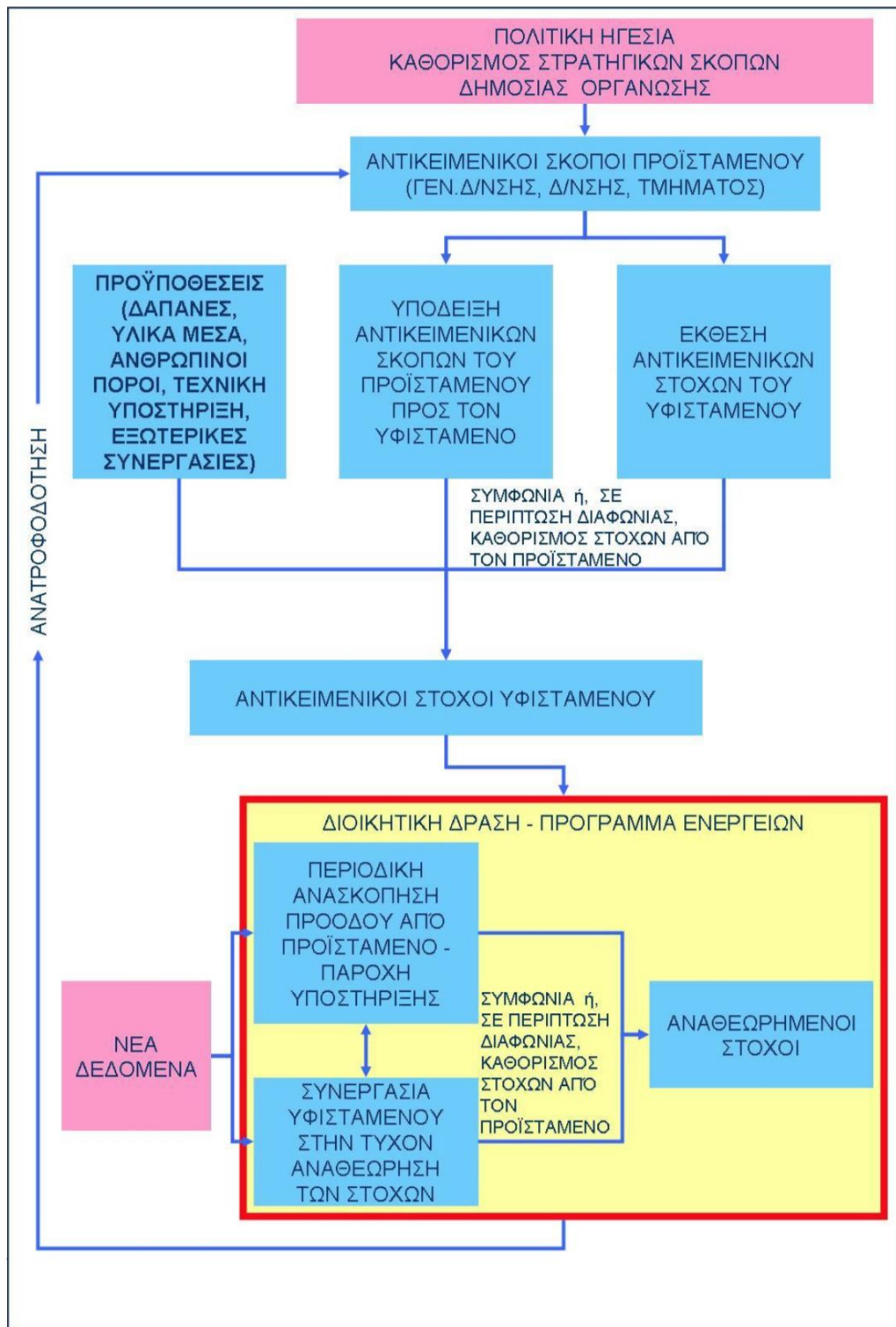
Επιπροσθέτως, επιχείρησε να θεραπεύσει και το ομολογουμένως «αυταρχικό» μοντέλο απόφασης επί των στόχων σε περίπτωση διαφωνίας προϊστάμενου – υφιστάμενου αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι σε τέτοια περίπτωση η διαφωνία λύνεται με «εποικοδομητική συνεργασία και καλόπιστο διάλογο» και σε περίπτωση εξακολούθησης της διαφωνίας ο προϊστάμενος αποφασίζει αλλά «εξηγεί και τεκμηριώνει» τις απόψεις του και «δεν τις επιβάλλει». Η παρούσα διευκρίνιση εντάσσεται

⁹¹ Και η οποία αφορά στα αρχικά βήματα 1 έως και 3, βλ. σελ.41.

⁹² 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-05, 'Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Ν. 3230 2004) – Μεθοδολογία Στοχοθεσίας', 2005.

στο φαινόμενο της «διοίκησης μέσω εγκυκλίων» καθότι ο νομοθέτης στον Ν.3230/2004 πουθενά δεν προβλέπει τα ανωτέρω αλλά μόνο τη φράση «ο προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά». Εικάζεται ότι, λόγω της ανάγκης επιτυχίας του όλου εγχειρήματος, ο αρμόδιος εποπτικός Φορέας του συστήματος θέλησε να «διευκολύνει» τις υπηρεσίες στην πρώτη εφαρμογή του.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, ενδεχομένως και λόγω μιας «θεσμικής αμηχανίας» της διοίκησης ενόψει του καινοφανούς χαρακτήρα αυτού του συστήματος, η πρώτη αυτή εγκύκλιος εκδόθηκε σχεδόν δύο χρόνια μετά την ψήφιση του Ν.3230/2004, ενώ παρέλειπε να αναφερθεί στα λοιπά συστατικά στοιχεία του συστήματος της ΔμΣ όπως οι δείκτες μέτρησης, η αξιολόγηση και ο απολογισμός, η ανατροφοδότηση, καθώς και η γενικότερη ένταξη του συστήματος στη Στρατηγική Διοίκηση.



ΕΙΚΟΝΑ 5: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ Ν.3230/2004.

... ΚΑΙ Η «ΜΕΤΕΩΡΗ» ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η εφαρμογή της διαδικασίας στοχοθεσίας η οποία περιγράφηκε ανωτέρω, έμεινε μετέωρη ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία, όπως αναφέρθηκε στο σχετικό κεφάλαιο της θεωρίας, αποτελεί θεμελιώδη συστατικό του συστήματος της ΔμΣ. Ειδικότερα, ο εν λόγω Νόμος (Ν.3230/2004), μέσω μιας εξουσιοδοτικής διάταξης⁹³, αφήνει στην εκτελεστική λειτουργία να ρυθμίσει (μέσω της έκδοσης Π.Δ/τος) τα περί αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι των προκαθορισμένων στόχων. Η ως άνω όμως εξουσιοδότηση δεν ενεργοποιήθηκε ποτέ με αποτέλεσμα να παραμείνει σε ισχύ το (άνω των δέκα ετών τότε) Π.Δ. 318/1992.

⁹³ Στο άρ. 3 παρ.4, Ν.3230/2004.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΔΕΥΤΕΡΗ «ΑΠΟΡΡΥΘΜΙΣΗ»

Στο Κεφάλαιο Β', ο Ν.3230/2004, κατ' εφαρμογή της σχετικής μεθοδολογίας, προβλέπει την εφαρμογή δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας⁹⁴, διαχωρίζοντάς τους για λόγους ευελιξίας σε γενικούς και ειδικούς. Ως γενικούς ορίζει δείκτες οι οποίοι έχουν εφαρμογή σε όλους (σχεδόν) τους τομείς μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και είναι οι ακόλουθοι: *χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, εφαρμογή νέων τεχνολογιών, κόστος διαχείρισης και ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών*. Ως ειδικούς, αναφέρει τους δείκτες που αντιστοιχούν στον ειδικό χαρακτήρα κάθε υπηρεσίας.

Αυτή η πρόβλεψη ευελιξίας ως προς τον καθορισμό των δεικτών, συνάδει με τη μεθοδολογική απαίτηση για εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ με τρόπο ο οποίος ταιριάζει στις ανάγκες κάθε υπηρεσίας και αποτιμάται εξαιρετικά θετικά.

Παρά την καλή πρόθεση του νομοθέτη για παροχή στη Διοίκηση δυνατότητας ευελιξίας ως προς τον καθορισμό των δεικτών, ο εν λόγω νόμος προσέφερε μια ακόμη ευκαιρία για κωλυσιεργία ως προς την εφαρμογή της διαδικασίας: Μολονότι, σύμφωνα με τη θεωρία, οι δείκτες μέτρησης αποτελούν κομβικό και αναπόσπαστο κομμάτι του συστήματος ΔμΣ, ο νομοθέτης έδωσε τη δυνατότητα, μέσω εξουσιοδοτικής διάταξης⁹⁵,

⁹⁴ Άρ. 5, Ν.3230/2004.

⁹⁵ Βλ. άρ. 5 παρ. 4, Ν.3230/2004.

έκδοσης της σχετικής κοινής υπουργικής απόφασης (ΥπΔΑν και αρμοδίου υπουργού) άνευ χρονικής δεσμευτικότητας⁹⁶.

Συναφώς με το ζήτημα των δεικτών μέτρησης, το ΥπΔΑν εξέδωσε δύο ακόμη διευκρινιστικές εγκυκλίους⁹⁷ όπου:

- ❖ *προσδιορίζονται οι βασικές έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας*
- ❖ *παρατίθενται οι βασικές κατηγορίες των δεικτών*
- ❖ *αναλύεται η μέθοδος σχεδιασμού των δεικτών με την παράθεση πινάκων οι οποίοι περιλαμβάνουν τα κριτήρια για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης, τα ενδεικτικά σφάλματα καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισής τους κατά τον σχεδιασμό των εν λόγω δεικτών*
- ❖ *αναφέρεται το πεδίο εφαρμογής των διατάξεων περί των δεικτών μέτρησης*
- ❖ *αναφέρονται οι εξουσιοδοτήσεις του Ν.3230/2004 για την έκδοση Αποφάσεων*

⁹⁶ «Η χρήση της παρεχόμενης εξουσιοδότησης, απόκειται, εφόσον δεν προκύπτει σαφώς το αντίθετο από τη σχετική εξουσιοδοτική διάταξη (σε περιπτώσεις δέσμιας αρμοδιότητας βλ. ΣΕ 2052/1980, 987/1987, 159/1991 και 2224/2009), στη διακριτική ευχέρεια του εξουσιοδοτούμενου οργάνου, το οποίο και μόνο μπορεί να εκτιμήσει τη σκοπιμότητα της έκδοσης κανονιστικών πράξεων. Συνεπώς δεν είναι δυνατό να υποχρεωθεί το όργανο αυτό στην έκδοση της κανονιστικής πράξης με αίτηση ακυρώσεως κατά παράλειψης οφειλομένης ενέργειας (Σε 1601/82, 2740/1988, 3524/1991, 1709/1998, 1818/2007, εκτός εάν η εξουσιοδοτική διάταξη επιβάλλει την έκδοση της κανονιστικής πράξης εφόσον συντρέχουν ορισμένες αντικειμενικές προϋποθέσεις (ΣΕ 145, 300/1989, 3255/1996, 5/2001, 211/2006) ή όταν από την έκδοσή της εξαρτάται η άσκηση δικαιωμάτων που προβλέπει ο εξουσιοδοτικός νόμος (ΣΕ1849/2009, 2224/2009)), ή αν η έκδοση της κανονιστικής πράξης επιβάλλεται από συνταγματικές διατάξεις, όπως στην περίπτωση προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος (ΣΕ 2818/1997, 1242/2008).» (Ε. Σπηλιωτόπουλος, 2011, σ. 61).

⁹⁷ 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-06 'Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)', 2006; 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13-09-06 'Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων /μετρήσεων (ν. 3230/2004)', 2006.

- ❖ *προσδιορίζονται οι αρμόδιες μονάδες για το σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης*
- ❖ *παρέχονται γενικού τύπου οδηγίες αναφορικά με την εφαρμογή των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας καθώς και με τη σύνδεσή τους με τη Στοχοθεσία στη Δημόσια Διοίκηση*
- ❖ *παρέχονται διευκρινίσεις αναφορικά με τις εκθέσεις Απολογισμού Δράσης (σε ετήσια βάση), καθώς και των εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων*

Όπως και στην πρώτη εγκύκλιο⁹⁸, έτσι και σε αυτές, παρέχονται όλες οι αναγκαίες διευκρινίσεις για την ορθή εφαρμογή των δεικτών μέτρησης καθώς και την αποφυγή τυχόν λαθών, ενώ ακολουθείται πιστά η θεωρητική μεθοδολογία του Κεφαλαίου 1 ως προς τους δείκτες⁹⁹ και παρέχονται υποδείγματα με έντυπα εκθέσεων απολογισμού δράσης και αποτελεσμάτων επί μέρους μετρήσεων, στοχοθεσίας, αποκλίσεων, καθώς και δεικτών μέτρησης¹⁰⁰. Σημειώνεται, μάλιστα, ότι το ΥπΔΑν, αναγνωρίζοντας την πιθανότητα κωλυσιεργίας ως προς την έκδοση των σχετικών αναγκαίων Υπουργικών Αποφάσεων («προκειμένου να αποφευχθεί η οποιαδήποτε καθυστέρηση στην εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ»), τονίζει την ανάγκη για έκδοση πρώτα της Υπουργικής Απόφασης περί

⁹⁸ 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-05, 'Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Ν. 3230/2004) – Μεθοδολογία Στοχοθεσίας'', 2005.

⁹⁹ Βλ. σελ.29.

¹⁰⁰ Βλ. σελ.149. Για την αναγκαιότητα των δεικτών μέτρησης αλλά και για προτεινόμενους σε διάφορους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης βλ. και (Σφήκας, 2000).

στοχοθεσίας¹⁰¹ και μετέπειτα της κοινής υπουργικής απόφασης περί δεικτών¹⁰² ενώ «η μη έκδοση της τελευταίας δεν αποκλείει την εφαρμογή της απόφασης για τη στοχοθεσία του άρ. 3 παρ.3».

Τέλος, είναι θετικό, ίσως και λόγω της ανάγκης για επιτάχυνση των διαδικασιών, ότι δίδεται η δυνατότητα «πιλοτικής εφαρμογής» των διατάξεων του Ν.3230/2004 σε ορισμένες οργανικές μονάδες και όχι στο σύνολο ενός φορέα¹⁰³.

Όπως φάνηκε στην πορεία, οι δύο εξουσιοδοτικές διατάξεις που προέβλεπε ο Ν.3230/2004, και ειδικότερα η ανωτέρω διάταξη περί δεικτών, αποτέλεσαν παράγοντα μεγάλης καθυστέρησης ως προς την εφαρμογή του συστήματος της ΔμΣ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Είναι χαρακτηριστικό ότι το ΥπΔΑν απέστειλε σχεδόν τέσσερα (4) χρόνια μετά από την ψήφιση του νόμου δύο ακόμη εγκυκλίους¹⁰⁴ αναφορικά με το πρόβλημα της καθυστέρησης καθορισμού δεικτών μέτρησης στις δημόσιες υπηρεσίες, υπενθυμίζοντας την ανάγκη καθορισμού τους από τις αρμόδιες μονάδες¹⁰⁵.

¹⁰¹ Του άρ.3 παρ.3, Ν.3230/2004.

¹⁰² Του άρ.5. παρ.4, Ν.3230/2004.

¹⁰³ 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-06 'Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)', 2006, σ. 8.

¹⁰⁴ 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23-01-08 'Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας'', 2008; 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.20741/23-07-08 «Υπόμνηση εγκυκλίου Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»', 2008)

¹⁰⁵ Ειδικά στην δεύτερη εν λόγω εγκύκλιο, η αρμόδια υπηρεσία του ΥπΔΑν επικαλείται μια άλλη εγκύκλιο της ίδιας υπηρεσίας αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι: "Υπενθυμίζουμε ότι, όπως διευκρινίσθηκε με την ΔΙΑΔΠ/Α/18852/10-7-2008 εγκύκλιο της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η μη έγκαιρη διενέργεια των αναγκαίων προπαρασκευαστικών πράξεων ή

Ο ΧΑΜΕΝΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το σύστημα της ΔμΣ, όπως είχε εισαχθεί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσω του Ν.3230/2004, έδειχνε μετέωρο και ως μια ακόμη διάσταση: τη σύνδεση με την «όλη εικόνα» της Στρατηγικής Διοίκησης, όπως προβλέπει εξάλλου και το θεωρητικό υπόδειγμα του Bryson, το οποίο παρατέθηκε στο Κεφάλαιο 1¹⁰⁶.

Τη θεμελιώδη αυτή έλλειψη επιχείρησε η Διοίκηση να τη θεραπεύσει με τη μορφή του *προσφιλούς* της «soft law», δηλαδή με ακόμη μία εγκύκλιο του αρμοδίου υπουργείου ΥπΔΑν. Προς αυτή την κατεύθυνση, τρία έτη μετά από την ψήφιση του Ν.3230/2004, εκδίδεται εγκύκλιος¹⁰⁷ με θέμα «*Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης*», ενώ λίγες μέρες μετά – *ενδεχομένως και για να καλυφθεί με αυτό τον τρόπο το «κανονιστικό κενό»* του Ν.3230/2004 - ακολουθεί και σχετικό Δελτίο Τύπου¹⁰⁸.

*ενεργειών μέσα στις προθεσμίες που τίθενται από τα Υπουργεία ή από το νόμο, ανεξαρτήτως της φύσεως τους ως αποκλειστικών ή ενδεικτικών, αποτελεί για τα αρμόδια υπηρεσιακά όργανα του Δημοσίου, των ΝΠΔΔ και των λοιπών φορέων του δημοσίου τομέα **σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα που διώκεται κατά τις οικείες διατάξεις υποχρεωτικώς**. Ειδικώς, για τους υπεύθυνους προϊστάμενους 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.**» Τίθεται συνεπώς το γενικότερο ζήτημα περί ευθύνης για την μη έκδοση μιας υπουργικής απόφασης. Βλ. και ανωτέρω, σελ. 68 (Ε. Σπηλιωτόπουλος, 2011, σ. 61).*

¹⁰⁶ Σελ.37.

¹⁰⁷ 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-07 'Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης'', 2007.

¹⁰⁸ 'Δελτίο Τύπου ΥπΔΑν στις 5/3/07 για την Εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-07 'Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης'', 2007.

Στην εγκύκλιο αυτή, ουσιαστικά παρατίθεται (με ελάχιστες διαφορές) η θεωρία Στρατηγικής Διοίκησης για τους Δημόσιους Οργανισμούς του Bryson¹⁰⁹, ενώ αναφέρεται χαρακτηριστικά ως σκοπός της ο συσχετισμός και η ενσωμάτωση, της ΔμΣ σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στα άρθρα 1 & 3 του Ν.3230/2004.

Ειδικότερα, στην εγκύκλιο προσδιορίζονται οι μονάδες των Δημοσίων Οργανώσεων που είναι αρμόδιες για την υλοποίηση των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, παρατίθενται οι ορισμοί των βασικών εννοιών, παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθείται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης και παρέχονται γενικού τύπου οδηγίες αναφορικά με την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του Ν.3230/2004.

Ως προς την ανάπτυξη του συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, η εγκύκλιος προτείνει ένα μοντέλο διαμόρφωσης και εφαρμογής στρατηγικής, παρόμοιο με το μοντέλο Bryson καθώς περιλαμβάνει έννοιες όπως: όραμα, αποστολή, SWOT ανάλυση, στρατηγικές επιλογές¹¹⁰, χάρτης στρατηγικών αλληλεπιδράσεων, όπως και το υπόδειγμα Balanced Scorecard¹¹¹ για την εφαρμογή της στοχοθεσίας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας και με συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης.

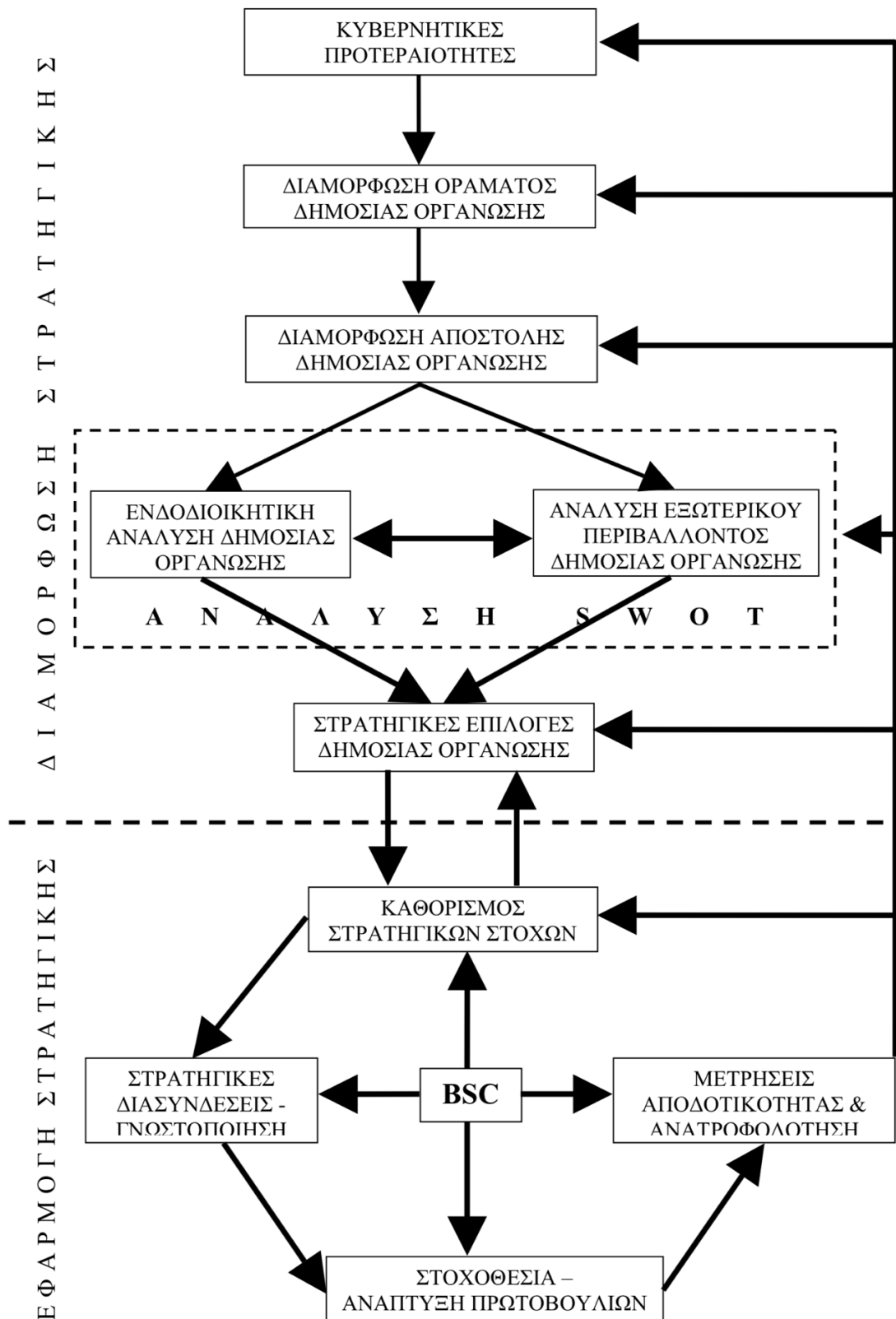
Ειδικά ως προς το τελευταίο, η εγκύκλιος προβλέπει μια «από πάνω προς τα κάτω» προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού, βάσει της οποίας κάθε ιεραρχικό επίπεδο προχωρά στα εξής βήματα ως προς τη δημιουργία Balanced Scorecard: 1) ανάπτυξη χάρτη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων, 2) καθορισμός δεικτών μέτρησης και

¹⁰⁹ Βλ. σελ. 37.

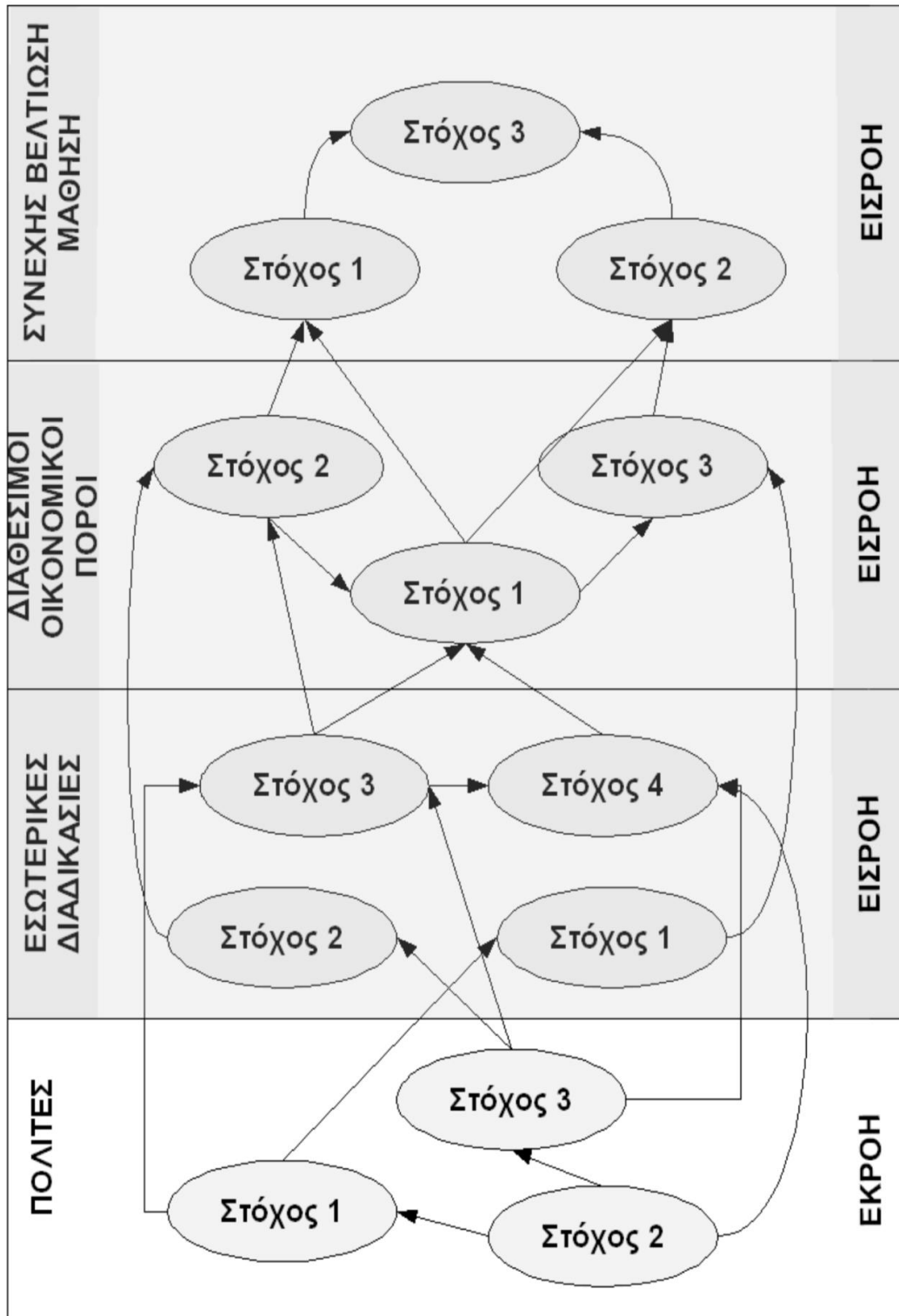
¹¹⁰ Πρόκειται για τα στρατηγικά ζητήματα που αναφέρονται στο υπόδειγμα του Bryson.

¹¹¹ Το ονοματίζει «Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης» και εμφανίζει τις ίδιες οπτικές οι οποίες παρατέθηκαν στο αντίστοιχο κεφάλαιο της θεωρίας (Βλ. και σελ. 155). Πρόκειται για τις οπτικές γωνίες: Πολίτες, εσωτερικές διεργασίες, μάθηση-βελτίωση, διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι.

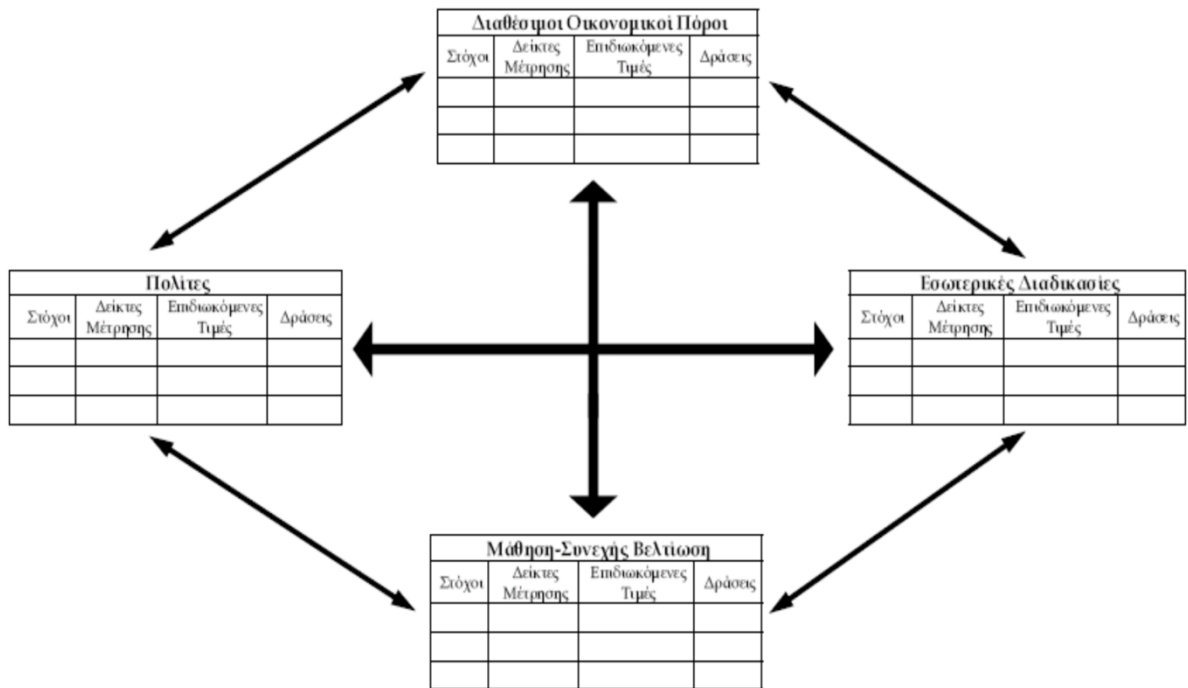
αντίστοιχων τιμών στόχων, 3) ανάπτυξη πρωτοβουλιών – δράσεων, και 4) μετρήσεις και ανατροφοδότηση.



ΕΙΚΟΝΑ 6: ΤΟ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΑΔΑΝ



ΕΙΚΟΝΑ 7: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΧΑΡΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΔΑΝ



ΕΙΚΟΝΑ 8: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ BALANCED SCORECARD ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΔΑΝ

Η εν λόγω εγκύκλιος αποτελεί ουσιαστικό και εξαιρετικά χρήσιμο πλοηγό στην προσπάθεια της Διοίκησης να αντιληφθεί το ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου καλείται να εφαρμόσει τη ΔμΣ. Παρόλα αυτά, επαναλαμβάνεται¹¹² η μετέωρη και θεσμικά αμήχανη θέση της αρμόδιας υπηρεσίας ως προς την εφαρμογή του μοντέλου, καθώς στις γενικές οδηγίες αναφέρονται - μάλλον αντιφατικές - οδηγίες εφαρμογής: Αρχικά, δίνεται

¹¹² Συναφώς με τις γενικές οδηγίες στην: 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-06 'Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)', 2006.

η δυνατότητα «πilotικής» και «αποσπασματικής» (σε ορισμένες μόνο μονάδες), και «μη άμεσης» (ως προς το θέμα της Στρατηγικής Διοίκησης και τον ορισμό δεικτών μέτρησης απόδοσης) εφαρμογής¹¹³ και κατόπιν αναφέρεται «Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις, όπως προβλέπεται από τα άρθρα 1-9 του Ν.3230/2004».

¹¹³ «Με αφορμή ερωτήματα που έχουν περιέλθει στην Υπηρεσία μας, σας γνωρίζουμε ότι είναι δυνατή η **πilotική εφαρμογή** των διατάξεων του ν. 3230/2004 που αφορούν στην καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων καθώς και στη χρησιμοποίηση των Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι αυτή που προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις του ως άνω νόμου και διευκρινίζεται στις σχετικές εγκυκλίους της Υπηρεσίας μας, με τη διαφορά ότι η όλη διαδικασία είναι δυνατόν να μην επεκτείνεται στο σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης αλλά να αφορά μόνο συγκεκριμένες οργανικές μονάδες αυτής (π.χ. σε επίπεδο είτε μιας ή περισσότερων Γενικών Διευθύνσεων, είτε σε επίπεδο συγκεκριμένων Διευθύνσεων). Επισημαίνεται, επίσης, ότι η μη άμεση εφαρμογή των προβλεπόμενων από την παρούσα εγκύκλιο καθώς και ο μη καθορισμός δεικτών μέτρησης δεν αναιρεί την υποχρέωση των Δημοσίων Οργανώσεων για έκδοση και εφαρμογή Απόφασης Στοχοθεσίας (βλ. σχετική εγκύκλιο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005). Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις, όπως προβλέπεται από τα άρθρα 1-9 του Ν.3230/2004. Υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 3, εδ. 3 του Ν.3230/2004, οι στόχοι κάθε Δημόσιας Οργάνωσης για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο ενώ η απόφαση Στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.»

ΠΡΩΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ...

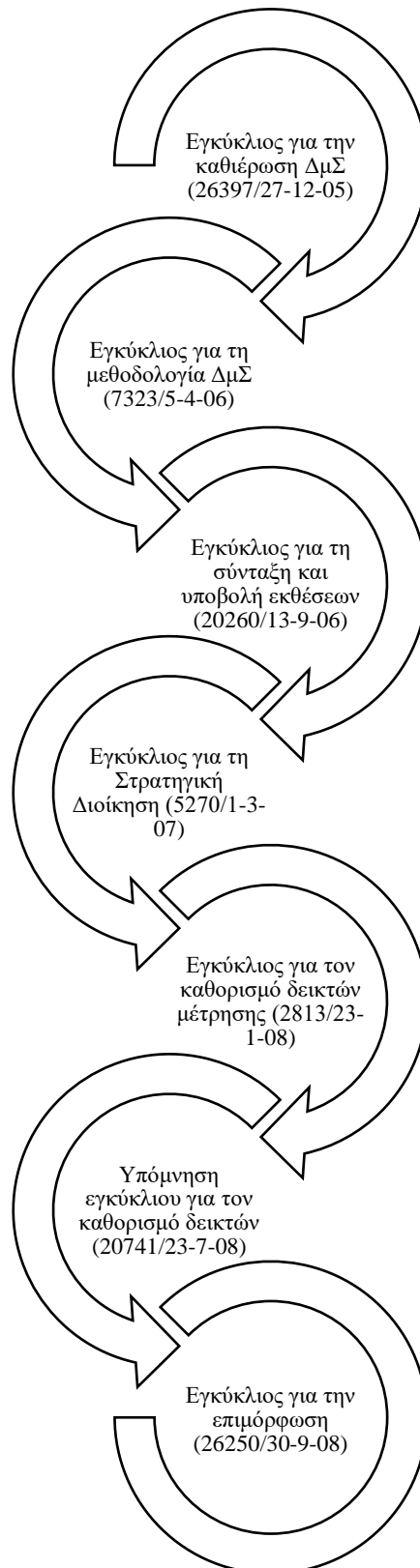
Μια από τις πλέον χαρακτηριστικές αδυναμίες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι η *έλλειψη συντονισμού και συγχρονισμού* ως προς τις δράσεις της¹¹⁴. Η εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ, δυστυχώς, επιβεβαιώνει την ανωτέρω θέση, καθώς το σκέλος «Εκμάθηση – Βελτίωση» στο Balanced Scorecard, και γενικότερα το ζήτημα της *επιμόρφωσης του προσωπικού* επιχειρήθηκε να αντιμετωπιστεί, και αυτό¹¹⁵, εκ των υστέρων.

Τέσσερα και πλέον έτη μετά την ψήφιση του νόμου, μέσω μιας ακόμη εγκυκλίου¹¹⁶, το ΥπΔΑν ενημερώνει τους φορείς ότι *«κρίνεται επιβεβλημένη η επιμόρφωση των υπαλλήλων των Διευθύνσεων / Τμημάτων Ποιότητας & Αποδοτικότητας των Υπουργείων και των Περιφερειών καθώς και των Διευθύνσεων Διοικητικού/ Προσωπικού των λοιπών Δημοσίων Φορέων ή των Μονάδων εκείνων που λόγω αρμοδιότητας ασχολούνται με θέματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας»* και *«κρίνεται άκρως αναγκαία η επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων, ανεξαρτήτως κατηγορίας και κλάδου, που ασχολούνται ή πρόκειται να ασχοληθούν με θέματα στοχοθεσίας, καθορισμού δεικτών μέτρησης και εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.»*, ενώ ως αρμόδιος φορέας επιμόρφωσης υποδεικνύεται το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

¹¹⁴ Βλ. 'Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019', 2017, σ. 10.

¹¹⁵ Όπως τα ζητήματα των δεικτών μέτρησης, των εκθέσεων αξιολόγησης και της ένταξης του συστήματος ΔμΣ στο ευρύτερο πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης.

¹¹⁶ 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30-09-08 "Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας / Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης"', 2008



ΕΙΚΟΝΑ 9: ΈΝΑ «ΤΑΞΙΔΙ» ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΓΚΥΚΛΙΟΥΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004

Ο Ν.3528/2007 ΚΑΙ Η (ΠΡΩΤΗ) ΧΑΜΕΝΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: ΤΟ Π.Δ. ΠΟΥ «ΕΜΕΙΝΕ ΣΤΟ ΣΥΡΤΑΡΙ»

Καθώς στο σύστημα ΔμΣ που εισήγαγε ο Ν.3230/2004 έλειπε η σύνδεση απόδοσης βάσει στόχων και δεικτών με την αξιολόγηση¹¹⁷, το κενό προσπάθησε να θεραπεύσει ο Ν.3528/2007¹¹⁸. Συγκεκριμένα, στον εν λόγω νόμο, μεταξύ των σκοπών¹¹⁹ περιλαμβάνεται και η «διασφάλιση της μέγιστης δυνατής απόδοσης των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων κατά την εργασία τους», ενώ αναφέρεται¹²⁰ ότι «τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και της **αποδοτικότητας** του υπαλλήλου.» Επιπροσθέτως, προβλέπεται άλλη μία¹²¹ εξουσιοδοτική διάταξη για την

¹¹⁷ Είναι χαρακτηριστικό ότι ως προς τη σύνδεση αξιολόγησης – στοχοθεσίας το – πλέον «απαρχαιωμένο» Π.Δ. 318/1992 παρέμενε σε ισχύ (!) μολονότι υπήρχαν σοβαρά θέματα αλληλοεπικάλυψης ως προς τη στοχοθεσία με τον Ν.3230/2004. Για παράδειγμα, στο Π.Δ. 318/1992, όπως εξάλλου αναφέρθηκε, ο βαθμός επίτευξης στόχων αφορούσε μόνο στους προϊστάμενους ενώ το έντυπο στόχων που καθόριζε είχε σοβαρές διαφορές με τα συναφή με τον Ν.3230/2004 νέα έντυπα στοχοθεσίας.

¹¹⁸ 'Ν.3528/2007 (ΦΕΚ26Α) 'Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.', 2007.

¹¹⁹ Άρ.1, Ν.3528/2007.

¹²⁰ Στο άρ. 81 παρ.1, Ν.3528/2007.

¹²¹ Βλ. «κενές» εξουσιοδοτικές διατάξεις περί αξιολόγησης της αποδοτικότητας των Ν.3230/2004, Ν.2683/2004, με αποτέλεσμα να παραμένει σε ισχύ το (δεκαπενταετές τότε) Π.Δ.318/1992.

έκδοση Π.Δ/τος¹²² όπου μεταξύ άλλων θα καθορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.

Πράγματι, καταρτίστηκε προσχέδιο Π.Δ/τος¹²³, στο οποίο προβλεπόταν μεταξύ άλλων η σύνδεση στοχοθεσίας και αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με *κλιμακούμενη βαρύτητα* αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου¹²⁴. Έτσι, για προϊστάμενους γενικής διεύθυνσης η επίτευξη στόχων αξιολογείται με 80%¹²⁵, για προϊστάμενους διεύθυνσης – τμήματος μειώνεται στο 60%, ενώ για τους λοιπούς υπαλλήλους μειώνεται περαιτέρω στο 20%. Το προσχέδιο αυτό τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση και παρά τις ελλείψεις του, φάνηκε να βρίσκεται προς τη σωστή -βάσει μεθοδολογίας ΔμΣ- κατεύθυνση. Τελικά όμως «έμεινε στο συρτάρι», καθώς το εν λόγω Π.Δ. δεν εκδόθηκε ποτέ.

¹²² Άρ 81, παρ.2, Ν.3528/2007: «Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ, η οποία διατυπώνεται μέσα σε προθεσμία τριάντα (30) ημερών, καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν.»

¹²³ 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΔΑΔ/Φ.32.5/367/οικ.20372/11-08-09 'Προσχέδιο νέου συστήματος αξιολόγησης', 2009.

¹²⁴ Σημειώνεται ότι η κλίμακα αξιολόγησης γίνεται 100βάθμια αντί της (τότε) ισχύουσας τότε 10βάθμιας με σκοπό «την κλιμάκωση της βαθμολογίας σύμφωνα με την πραγματική απόδοση των υπαλλήλων».

¹²⁵ Ενώ οι ικανότητες – δεξιότητες αξιολογούνται με 20%.

Ο Ν.4024/2011: ΜΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΑΠΟΔΟΧΩΝ

Η προσπάθεια εφαρμογής ενός σύγχρονου και ολοκληρωμένου συστήματος στοχοθεσίας - αξιολόγησης - αποδοχών στην ελληνική (μνημονιακή πλέον) πολιτικο-διοικητική πραγματικότητα, συνεχίστηκε με την ψήφιση του Ν.4024/2011¹²⁶. Ο εν λόγω Νόμος προέβλεπε σύνδεση αξιολόγησης – στοχοθεσίας - αποδοχών, και μάλιστα (σε συνάφεια με το προαναφερθέν προσχέδιο Π.Δ/τος βάσει του Ν.3528/2007) απέδιδε αυξημένη βαρύτητα στην επίτευξη στόχων¹²⁷.

Στον εν λόγω νόμο προβλέπεται για πρώτη φορά σύνδεση στοχοθεσίας με τις αποδοχές καθώς «είναι δυνατή» η καταβολή «κινήτρου επίτευξης απόδοσης» (bonus) σε υπάλληλους οι οποίοι υπηρετούν σε μονάδες οι οποίες έχουν πετύχει πάνω από 80% τους ποσοτικοποιημένους στόχους, το οποίο κίνητρο όμως «δεν μπορεί να υπερβαίνει το 3% του συνολικού μισθολογικού κόστους του φορέα, καταβάλλεται μια φορά κατ' έτος και

¹²⁶ 'Ν.4024/2011 (ΦΕΚ 226Α) 'Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015'', 2011.

¹²⁷ Άρ.7, παρ.1 Ν.4024/2011: Η αξιολόγηση των υπαλλήλων προέκυπτε κατά 70% από τη μέτρηση της απόδοσης βάσει του βαθμού επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας και κατά 30% από τις διοικητικές τους ικανότητες και τη συμπεριφορά στην υπηρεσία. Για την περίπτωση προαγωγής στον βαθμό Α', ο συντελεστής βαρύτητας επίτευξης στόχων ήταν 80%. Παράλληλα, η σταθερή (επί 2 έτη) επίτευξη στόχων (σε ποσοστό τουλάχιστον 90%) αποτελούσε καθοριστικό παράγοντα επιλογής σε θέσεις ευθύνης βάσει του άρ.10, παρ.1 Ν.4024/2011.

κυμαίνεται από 50% έως και 100% του βασικού μισθού ανάλογα με τον βαθμό επίτευξης στόχων»¹²⁸.

Για την υλοποίηση και εξειδίκευση των ανωτέρω, ο εν λόγω Νόμος παρείχε εξουσιοδότηση για έκδοση Π.Δ/τος¹²⁹ στο οποίο θα προσδιορίζονται ως αντικείμενο της ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης «η ικανότητα, η απόδοση ιδίως σε σχέση με τους προβλεπόμενους στόχους, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο μονάδας και η συμπεριφορά του υπαλλήλου στην υπηρεσία». Παρατηρείται δηλαδή, ότι για πρώτη φορά γίνεται λόγος για αξιολόγηση υπηρεσιακών μονάδων και όχι μόνο υπαλλήλων. Η ως άνω εξουσιοδότηση για την έκδοση Π.Δ/τος όμως δεν ενεργοποιήθηκε ποτέ, με αποτέλεσμα το «κραταιό και διαχρονικό» Π.Δ.318/1992 να παραμείνει σε ισχύ¹³⁰.

¹²⁸ Άρ.19, παρ.1 Ν.4024/2011.

¹²⁹ Άρ.7, παρ.3-5 Ν.4024/2011.

¹³⁰ Σημειώνεται, δε, ότι είχε συνταχθεί για ακόμη μια φορά σχέδιο Π.Δ/τος, το οποίο είχε μάλιστα τεθεί σε δημόσια διαβούλευση τον Απρίλιο 2012.

... ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΕΛΔΑΦΙΚΕΣ ΠΟΣΟΣΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ Ν.4250/2014

Δυσόμηση περίπου χρόνια μετά τον (πρακτικά ανεφάρμοστο) Ν.4024/2011, έλαβε χώρα ακόμη μια τροποποίηση του συστήματος αξιολόγησης του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος στην Ελλάδα μέσω της ψήφισης του Ν.4250/2014¹³¹.

Ο εν λόγω Νόμος τροποποίησε ριζικά το (πλέον υπερεικοσαετές) Π.Δ.318/1992 προβλέποντας, μεταξύ άλλων, ποσοτώσεις στην κλίμακα βαθμολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων. Συγκεκριμένα, εισάγεται ¹³² στο σύστημα αξιολόγησης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης το *ομολογουμένως αμφιλεγόμενο και ενδεχομένως ανορθολογικό* μέτρο των ποσοτώσεων (quotas) ανά κλίμακα βαθμολογίας¹³³ και καθορίζονται *ανώτατα*¹³⁴ και *κατώτατα*¹³⁵ ποσοστά υπαλλήλων οι οποίοι βαθμολογούνται με συγκεκριμένους βαθμούς¹³⁶.

¹³¹ 'Ν.4250/2014 (ΦΕΚ 74Α) 'Διοικητικές απλουστεύσεις – καταργήσεις, συγχωνεύσεις νομικών προσώπων και υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ.318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις.', 2014.

¹³² Με το άρ.20 του Ν.4250/2014.

¹³³ Βλ. Demmke, 2007, σ. 66 και Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015. Ας σημειωθεί ότι ανάλογη πρόβλεψη ποσοτώσεων υπήρχε και στο Π.Δ. 318/1992 (άρ. 8, παρ.11).

¹³⁴ Προκειμένου για βαθμούς άνω του 7.

¹³⁵ Προκειμένου για βαθμούς κάτω από 6.

¹³⁶ Άρ.20: «α) Μέχρι και 25% των υπαλλήλων βαθμολογείται από 9 έως 10 β) Μέχρι και 60% των υπαλλήλων βαθμολογείται από 7 έως 8 γ) 15% των υπαλλήλων βαθμολογείται από 1 έως 6. Σχετικά με την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με βαθμούς 9 ή 10 καθορίστηκε στο 70% ανά Γενική Διεύθυνση.»

Στον εν λόγω Νόμο δεν προβλεπόταν σύνδεση της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση, ενώ σύμφωνα με την αιτιολογική του έκθεση, η ρύθμιση «είναι μεταβατική και σύντομα θα θεσμοθετηθεί μόνιμο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων»¹³⁷. Η πορεία έδειξε ότι η ρύθμιση αυτή, όχι μόνο ήταν μεταβατική αλλά δεν εφαρμόστηκε ποτέ.

¹³⁷ Βλ. 'Αιτιολογική έκθεση Ν.4250/2014 (ΦΕΚ 74Α) 'Διοικητικές απλουστεύσεις – καταργήσεις, συγχωνεύσεις νομικών προσώπων και υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ.318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις.', 2014, σ. 1.

Ο «ΦΕΡΕΛΠΙΣ» Ν. 4369/2016

ΜΙΑ ΑΠΟΠΕΙΡΑ «ΕΠΑΝΕΚΚΙΝΗΣΗΣ» ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Το ζητούμενο της σύνδεσης της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων επανήλθε στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα με τον Ν.4369/2016 ο οποίος αναφέρει¹³⁸ ότι «η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας.»¹³⁹.

¹³⁸ Στο άρ. 14, παρ.3, Ν.4369/2016.

¹³⁹ Αναφορικά με το πεδίο εφαρμογής του 4369/2016 ως προς την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, αναφέρεται ότι στις διατάξεις του υπάγονται: «οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α..Χ.): α) του Δημοσίου, β) των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού, γ) των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), συμπεριλαμβανομένου του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.), δ) το προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων, ε) οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Π.Ε.Δ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.), στ) οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό.» Αντιθέτως: «2. Στις διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης του παρόντος δεν υπάγονται: α) οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτερο-βάθμιας εκπαίδευσης, β) οι θρησκευτικοί λειτουργοί των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, που επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό, γ) οι υπάλληλοι και λειτουργοί που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής των διατάξεων του Μέρους Β' του Ν.3205/2003 (Α' 297).» Οι τελευταία κατηγορία αναφέρεται στα λεγόμενα «ειδικά

Είκοσι τέσσερα ολόκληρα χρόνια μετά την έκδοση του Π.Δ/τος 318/1992 το οποίο συνέδεε για πρώτη φορά, έστω και δειλά, την αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων, ο Ν.4369/2016 επιχειρεί να αναμορφώσει το θεσμικό αυτό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης για τους προϊστάμενους, αναφέρεται το κριτήριο «αποτελεσματικότητα» το οποίο περιλαμβάνει και την ικανότητα επίτευξης στόχων, ενώ πλέον η αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων δεν περιορίζεται μόνο στους προϊστάμενους καθώς περιλαμβάνει και τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, εξεταστικεύοντας έτσι τη σύνδεση αξιολόγησης – στοχοθεσίας.

Επιπροσθέτως, για πρώτη φορά, αξιολογείται και η συμμετοχή των υπαλλήλων στην επίτευξη των στόχων του τμήματος¹⁴⁰, ενώ προβλέπεται *αυξημένη συμμετοχικότητα κατά τη διάρκεια αξιολόγησης, τόσο της ατομικής («αυτοαξιολόγηση»), όσο και της συλλογικής στοχοθεσίας, μέσω του καινοφανούς θεσμού των ολομελειών τμημάτων και διευθύνσεων*¹⁴¹. Σημειώνεται δε ότι, *«η αυτοαξιολόγηση δεν καταλήγει σε πρόταση*

μισθολογία», και περιλαμβάνει τους δικαστικούς, τους διπλωματικούς, στου ιατρούς, τους πανεπιστημιακούς και τους ενστόλους και άλλες ειδικές κατηγορίες προσωπικού. Σημειώνεται ότι ο προγενέστερος Ν.3230/2004 δεν έκανε διαχωρισμούς ως προς τους υπαλλήλους αλλά απλά ανέφερε, όπως προαναφέρθηκε, ότι οι διατάξεις περί ΔμΣ εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες, στα ΝΠΔΔ και στους ΟΤΑ.

¹⁴⁰ Άρ. 17, παρ.2, Ν.4369/2016: Γ. Αποτελεσματικότητα: «ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.» ενώ στην παρ.13: « α) Το κριτήριο ι' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης των υπαλλήλων στη στοχοθεσία του τμήματος και στην ατομική τους στοχοθεσία και απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. ».

¹⁴¹ Άρ.17, παρ.13, Ν.4369/2016: **«Πριν από τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού προηγείται, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 23, υπό την ευθύνη και την προεδρία του οικείου προϊσταμένου Διεύθυνσης σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου, σε σχέση με τη στοχοθεσία του. Η αυτοαξιολόγηση δεν καταλήγει σε πρόταση βαθμολογίας**

βαθμολογίας, αλλά εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα του τμήματος και λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή για τη διαμόρφωση της αιτιολογίας της βαθμολογίας»¹⁴².

Οι διατάξεις περί ολομελειών εισήχθησαν στην προσπάθεια να θεραπευτεί η ελλιπής συμμετοχικότητα που προέβλεπε ο Ν.3230/2004 ως προς τον καθορισμό, την πορεία υλοποίησης, καθώς και τον απολογισμό – αξιολόγηση της στοχοθεσίας. Συγκεκριμένα, αναφέρεται¹⁴³ ότι «οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας», συνεδριάζουν τακτικά (3 φορές το χρόνο οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και 6 φορές οι Ολομέλειες Τμήματος) για να αξιολογηθεί η πορεία υλοποίησης της στοχοθεσίας, ενώ στο τέλος κάθε έτους εγκρίνουν *Εκθέσεις Αξιολόγησης* του έργου που παρήγαγαν βάσει της στοχοθεσίας (από τα 2/3 των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής)¹⁴⁴.

Ως προς την επιμέρους μεθοδολογία της στοχοθεσίας, συγκριτικά με τον Ν.3230/2004, ο Ν.4369/2016, και σε αυτό το σημείο, ενισχύει τη συλλογικότητα της όλης διαδικασίας ΔμΣ: Πλέον η διαδικασία από το «καθορίζεται από πάνω προς τα κάτω και υλοποιείται από κάτω προς τα πάνω» προσεγγίζει το μοντέλο «καθορίζεται από κοινού και υλοποιείται από κάτω προς τα πάνω». Είναι χαρακτηριστικό, ότι πλέον κατά τη διάρκεια καθορισμού των στόχων των τμημάτων, οι προϊστάμενοι ζητούν από τους

κάθε υπαλλήλου, αλλά εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα του τμήματος και λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή για τη διαμόρφωση της αιτιολογίας της βαθμολογίας του.»

¹⁴² Σύμφωνα με το άρ.17, παρ.13, Ν.4369/2016.

¹⁴³ Στο άρ. 23, Ν.4369/2016, όπου καθορίζονται οι λεπτομέρειες σχετικά με τον νέο αυτό θεσμό.

¹⁴⁴ Σημειώνεται ότι εκδόθηκε και σχετική διευκρινιστική εγκύκλιος από το ΥπΔΑν (‘Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04-01-18 ‘Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων κατά τη διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας – Σύνθεση και Λειτουργία’, 2018).

υπαλλήλους να υποβάλλουν τις προτάσεις τους σχετικά με τη στοχοθεσία της διεύθυνσης αλλά και της Υπηρεσίας συνολικά¹⁴⁵.

Οι αλλαγές αυτές, δηλαδή η εισαγωγή του θεσμού των ολομελειών, καθώς και η ενισχυμένη συνεργασία και συμμετοχή όλου του προσωπικού στη διαδικασία καθορισμού και υλοποίησης της στοχοθεσίας, κρίνονται εξαιρετικά σημαντικές καθώς «η συμμετοχικότητα κατά τη διάρκεια καθορισμού και παρακολούθησης των στόχων οδηγεί σε βελτίωση της αφοσίωσης (commitment) στην όλη διαδικασία» (Demmke, 2007, σ. 28)¹⁴⁶.

Επιπροσθέτως, βελτιώνεται το σύστημα αναμόρφωσης της στοχοθεσίας εντός της περιόδου υλοποίησης, καθώς γίνεται πιο συμμετοχικό και πιο αποτελεσματικό. Συγκεκριμένα, καθορίζεται νέα διαδικασία αναμόρφωσης των στόχων (στο διάστημα μεταξύ 4 και 8 μηνών από τον καθορισμό της στοχοθεσίας), σύμφωνα με την οποία οι ολομέλειες συντάσσουν σχετική πρόταση στην πολιτική ηγεσία βάσει προτάσεων των μελών τους¹⁴⁷.

Σχηματικά, η αναμορφωμένη μεθοδολογία, καθώς και το νέο χρονοδιάγραμμα με τις σχετικές ενέργειες ως προς τη στοχοθεσία, απεικονίζονται στα δυο ακόλουθα

¹⁴⁵ Άρ.22, παρ.3β, εδ.3, Ν.4369/2016.

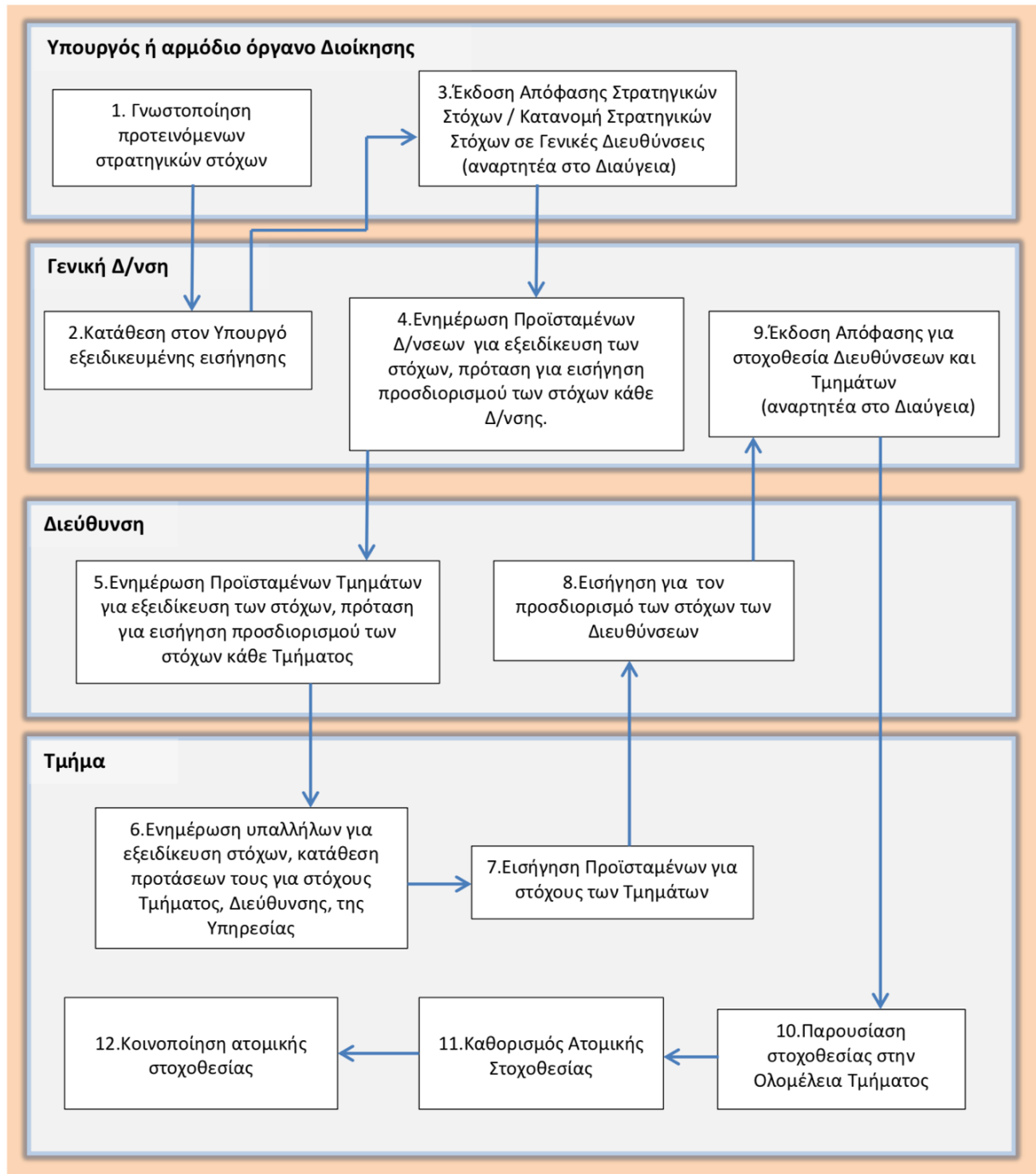
¹⁴⁶ Παραμένει όμως ζητούμενο εάν η αύξηση της αφοσίωσης αυτής οδηγεί με άμεσο τρόπο και σε αύξηση της αποτελεσματικότητας / αποδοτικότητας . Η αυξημένη συμμετοχικότητα είναι σύμφωνη και με το θεωρητικό μεθοδολογικό υπόδειγμα του Κεφαλαίου 1 (σελ.41).

¹⁴⁷ Άρ.22, παρ.5 και άρ. 23 παρ.2, Ν.4369/2016.

σχήματα¹⁴⁸, όπου είναι εμφανής η βελτίωση (σε σχέση με τον Ν.3230/2004) ως προς τη συμμετοχικότητα και τη συνεργασία. Ο τελευταίος μπορούν να αναπαρασταθούν με τον συνολικό αριθμό των οριζόντιων βελών (3 βέλη), καθώς και των βελών με φορά από κάτω προς τα πάνω (3 βέλη), και να αντιπαρατεθούν με τον συνολικό αριθμό βελών με φορά από πάνω προς τα κάτω (τα οποία συμβολίζουν τις ιεραρχικές εντολές - 5 βέλη). Συνολικά δηλαδή, υπερτερούν τα βέλη που υποδεικνύουν συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων (6 βέλη συνολικά) έναντι της εκτέλεσης εντολών (5 βέλη). Ενδεικτικά, κατά την αντίστοιχη διαδικασία που προέβλεπε ο Ν.3230/2004 (σελ.65), τα «ιεραρχικά» βέλη είναι συνολικά 4, έναντι 1 μόνο βέλους που υποδεικνύει συνεργασία¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Έγκυκλιος ΥπΔΑν 12972/10-05-16 'Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017', 2016. Στην εν λόγω εγκύκλιο περιλαμβάνονται και ανανεωμένα έντυπα στοχοθεσίας (βλ. παράρτημα), βασισμένα στη νέα μεθοδολογία που εισαγάγει ο Ν.4369/2016.

¹⁴⁹ Όμως, όπως αναφέρθηκε, σε περίπτωση διαφωνίας κατά τη διάρκεια καθορισμού των επιμέρους στόχων, τον τελευταίο λόγο είχε ο προϊστάμενος.



ΕΙΚΟΝΑ 10: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΒΑΣΕΙ Ν.4369/2016

Χρονοδιάγραμμα καθορισμού ετήσιας στοχοθεσίας										
Α/Α	Ενέργειες	Υλοποίηση	Χρονικός Προγραμματισμός							
			Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος					
1	Γνωστοποίηση προτεινόμενων στρατηγικών στόχων επόμενου έτους	Υπουργός ή όργανο διοίκησης	■							
2	Κατάθεση στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένης εισήγησης	Γενικοί Δ/ντές	■	■	■					
3	Απόφαση για τους στρατηγικούς στόχους με βάση τις εισηγήσεις (Απόφαση Υπουργού)	Υπουργός ή όργανο διοίκησης, Γενικοί Δ/ντές				■				
4	Γνωστοποίηση σε κάθε Γεν. Διεύθυνση των στρατηγικών στόχων της για το επόμενο έτος	Υπουργός ή όργανο διοίκησης				■				
5	Κοινοποίηση απόφασης ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους	Υπουργός ή όργανο διοίκησης				■	■	■	■	
6	Παρουσίαση σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση	Ολομέλεια, Πρόεδρος ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης				■	■	■	■	
7	Αρχική εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική τους Διεύθυνση	Γενικοί Δ/ντές				■	■	■	■	
8	Σχετική ενημέρωση των Προϊσταμένων Διευθύνσεων	Γενικοί Δ/ντές				■	■	■	■	
9	Εισήγηση προσδιορισμού των στόχων κάθε Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι Δ/νσης				■	■	■	■	
10	Εισήγηση προσδιορισμού των στόχων κάθε Τμήματος.	Προϊστάμενοι Τμήματος				■	■	■	■	
11	Υποβολή προτάσεων σχετικά με την στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας.	Υπάλληλοι Τμήματος				■	■	■	■	
12	Βάσει των εισηγήσεων των Προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης (Απόφαση Γενικών Διευθυντών)	Γενικοί Δ/ντές				■	■	■	■	

ΕΙΚΟΝΑ 11: ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΕΤΗΣΙΑΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ Ν.4369/2016

Ως προς την εφαρμογή του νέου συστήματος, το ΥπΔΑν με σχετικές εγκυκλίου¹⁵⁰ καλεί τους Φορείς το εφαρμόσουν ενόψει της ετήσιας στοχοθεσίας για το έτος 2017 και έπειτα. Αναφορικά δε με τους ΟΤΑ, προς αποφυγή των προβλημάτων

¹⁵⁰ 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν 12972/10-05-16 'Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017'', 2016; 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.37803/17-10-18 'Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016'', 2018; 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΟΜ/Φ.21/οικ. 27741/28-08-17 'Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016'', 2017.

εφαρμογής του Ν.3230/2004, το νέο θεσμικό πλαίσιο τους εμπεριέχει ρητά στο πεδίο εφαρμογής του¹⁵¹, ενώ εκδόθηκε και συναφής με το θέμα εγκύκλιος¹⁵².

Τέλος, κρίνεται θετικό, ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης (σε ευθυγράμμιση με το θεωρητικό υπόδειγμα) συνδέει (εμμέσως) την επίτευξη στόχων με αντίστοιχη επιβράβευση. Αυτό επιτυγχάνεται καθώς η επίτευξη στόχων, οδηγεί σε υψηλό βαθμό στο κριτήριο «αποτελεσματικότητα», κάτι που με τη σειρά του οδηγεί και σε υψηλό βαθμό αξιολόγησης.

Ο υψηλός βαθμός αξιολόγησης αφενός συντελεί σε ταχεία προαγωγή του εν λόγω υπαλλήλου¹⁵³ και αφετέρου στην επιλογή του τελευταίου ως προϊστάμενου, καθώς προσμετράται κατά 20% στην επιλογή προϊσταμένων¹⁵⁴. Συνεπώς, ακόμα και με τον έμμεσο αυτό τον τρόπο, υπάρχει κάποιου είδους ανταμοιβή για επιτυχία στη στοχοθεσία.

¹⁵¹ Βλ. άρ. 31 παρ. 3 «Γελικές – καταργούμενες διατάξεις: Οι διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 3230/2004 (Α΄ 44), της παρ. 8 του άρθρου 267 και της παρ. 15 του άρθρου 268 του Ν. 3852/2010 (Α΄ 87) καταργούνται. Συνεπώς, επανέρχεται σε ισχύ η υποχρέωση στοχοθεσίας των ΟΤΑ που καταργήθηκε με τον Καλλικράτη.

¹⁵² 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/5/οικ.8882/02-03-18 'Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016', 2018.

¹⁵³ Άρ. 25 του Ν.4369/2016: «Για τον υπάλληλο που λαμβάνει στην αξιολόγηση για δύο (2) συνεχείς περιόδους βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του βαθμού 90, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για προαγωγή κατά ένα (1) έτος. Αν η βαθμολογία αυτή αφορά το τελευταίο έτος που διανύει στο βαθμό, το ένα (1) έτος προσμετράται ως πλεονάζων χρόνος στον επόμενο βαθμό».

¹⁵⁴ Σύμφωνα με το άρ.29 του Ν.4369/2016, το 3^ο κριτήριο επιλογής προϊσταμένων αφορά στην μοριοδότηση βάσει αξιολόγησης και έχει συντελεστή βαρύτητας 20% για την θέση προϊσταμένου τμήματος, διεύθυνσης και γενικής διεύθυνσης.

Συμπερασματικά, ο Ν.4369/2016 κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση καθώς αυξάνει τη συμμετοχικότητα στις διαδικασίες και εντάσσει τη στοχοθεσία στο ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης (Πασσάς, 2018; Πασσάς & Πλατής, 2018). Το νέο σύστημα ΔμΣ κρίνεται ως *πιο λειτουργικό* σε σχέση με το προηγούμενο (του Ν.3230/2004), διότι αυξάνει τη *συμμετοχικότητα*, τη *λογοδοσία* και τη *διαφάνεια* στις διαδικασίες του, ενώ μειώνονται σημαντικά (με την εξαίρεση της εξουσιοδοτικής διάταξης στο άρθρ. 22, παρ. 6 *περί εξειδίκευσης της διαδικασίας στοχοθεσίας*) τα περιθώρια διαφόρων κωλυσιεργιών με τον περιορισμό των εξουσιοδοτικών διατάξεων¹⁵⁵.

¹⁵⁵ Η έλλειψη, βέβαια, εξουσιοδοτικών διατάξεων ενδέχεται να έχει το μειονέκτημα του περιορισμού ευελιξίας ως προς τις επιμέρους ειδικές και τοπικές ρυθμίσεις που προσφέρουν αυτές.

.. ΚΑΙ ΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΜΕΝΟΥΝ

Παρά τις θετικές τομές που εισαγάγει ο Ν.4369/2016 ως προς τη ΔμΣ, παραμένουν ορισμένα από τα μειονεκτήματα των προηγούμενων θεσμικών πλαισίων, καθώς:

Καταρχήν, παρόλη την προσπάθεια για σύνδεση στοχοθεσίας – αξιολόγησης – ανταμοιβής, παραμένει *ασαφής* ο ακριβής βαθμός συμμετοχής της επίτευξης (ή μη) των στόχων στον τελικό βαθμό του κριτηρίου «*αποτελεσματικότητα*» (και κατά συνέπεια στον αυξημένο βαθμό αξιολόγησης και βαθμολογικής προαγωγής ως ανταμοιβή). Ειδικότερα, αναφέρεται¹⁵⁶ ότι με βαθμό αξιολόγησης άνω του 90/100 βαθμολογούνται οι άριστοι προϊστάμενοι «*που έχουν σημειώσει εξαιρετική επίδοση και έχουν επιτύχει συγκεκριμένους προδιαγεγραμμένους στόχους*»¹⁵⁷, χωρίς όμως να εξειδικεύεται περαιτέρω η σύνδεση στόχων – βαθμού αξιολόγησης. Παράλληλα, παραμένει ελλειμματικό το στάδιο «*επιβράβευση*» της μεθοδολογίας ΔμΣ καθώς, αφενός ως προς τους υπαλλήλους, το νέο σύστημα δεν επιβραβεύει με *άμεσο* τρόπο¹⁵⁸ την επίτευξη στοχοθεσίας¹⁵⁹, και αφετέρου ως προς την *επιλογή προϊσταμένων*, η συμμετοχή του κριτηρίου «*αποτελεσματικότητα*»

¹⁵⁶ Άρ. 18 παρ. 5, Ν.4369/2016.

¹⁵⁷ Επιπλέον, απαιτείται από τους αξιολογητές «*η παράθεση ειδικής αιτιολογία της βαθμολογίας αυτής, με καταγραφή πραγματικών δεδομένων που τη στοιχειοθετούν και η βαθμολογία εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρ. 21, η οποία είτε την οριστικοποιεί είτε την διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.*»

¹⁵⁸ Μόνο *εμμέσως* μέσω *μείωσης κατά ένα έτος του χρόνου προαγωγής* των υπαλλήλων με διαρκή υψηλή αξιολόγησης (άρα και υψηλής βαθμολογίας στο κριτήριο «*αποτελεσματικότητα*»), άρ.25 Ν.4369/2016.

¹⁵⁹ Το ίδιο ισχύει και για την - μάλλον *ασαφή* – *συνεκτίμηση των «ουσιαστικών προσόντων στις εκθέσεις αξιολόγησης»* κατά την εξέταση των προαγωγών ενώπιον των υπηρεσιακών συμβουλίων.

(όπου περιλαμβάνεται η στοχοθεσία) είναι μόνο 20% σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Είναι δε χαρακτηριστικό ότι απουσιάζει η σύνδεση της στοχοθεσίας με προωθημένη μισθολογική εξέλιξη¹⁶⁰.

Επιπροσθέτως, παραμένει μέγα ζητούμενο η εν γένει *αποδοχή* του νέου πλαισίου αξιολόγησης (και επομένως της στοχοθεσίας) από τους εργαζομένους και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις¹⁶¹. Προς αυτή την κατεύθυνση, η εισαγωγή συμμετοχικών διαδικασιών (από κάτω προς τα πάνω) στην όλη διαδικασία στοχοθεσίας¹⁶², αξιολογείται καταρχήν θετικά καθώς αυξάνει την «αφοσίωση» (*commitment*) και την «εμπλοκή» (*engagement*) του προσωπικού, με απώτερο στόχο να δημιουργηθεί το αίσθημα «ιδιοκτησίας» (*ownership*) του συστήματος στους εργαζομένους, σύμφωνα με τη θεωρία και τις διεθνείς πρακτικές. Ενδέχεται όμως να *μειώνει* την ταχύτητα λήψης αποφάσεων στοχοθεσίας (αρχικού καθορισμού ή διορθωτικών ενεργειών), να *αυξάνει* την εν γένει «γραφειοκρατία» (και επομένως καθυστέρηση) μέσω της προσθήκης περισσότερων ενδιάμεσων διαδικασιών και να *αυξάνει* την πιθανότητα μη ανάδειξης μεμονωμένων ατομικών αδυναμιών ως προς τη στοχοθεσία επιμέρους υπαλλήλων¹⁶³. Παράλληλα,

¹⁶⁰ Η προωθημένη μισθολογική ανέλιξη στην περίπτωση 3 συνεχόμενων υψηλών αξιολογήσεων προβλέπεται βάσει του άρ.12, Ν.4354/2015, όμως η εν λόγω εξουσιοδοτική διάταξη δεν έχει ενεργοποιηθεί ακόμη, καθώς δεν έχει εκδοθεί το σχετικό Π.Δ. προς εκτέλεσή της.

¹⁶¹ βλ. σχετικά: ‘Ανακοίνωση για την Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων - ΑΔΕΔΥ’, 2017; ‘Νέα αξιολόγηση (Ν. 4369/2016)’, 2016; ‘Οξύνεται η αντιπαράθεση ΑΔΕΔΥ-Γεροβασίλη για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων - Ειδήσεις - νέα - Το Βήμα Online’, 2017.

¹⁶² Μέσω των Ολομελειών καθώς και μέσω εισηγήσεων από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

¹⁶³ Καθώς πριν από την βαθμολόγηση μεμονωμένων υπαλλήλων βάσει της ατομικής στοχοθεσίας, οι αξιολογητές «*λαμβάνουν υπόψη*» την «*αυτοαξιολόγηση*» του υπαλλήλου και κατ’ επέκταση τη συλλογική αξιολόγηση του τμήματος όπου υπηρετεί, σύμφωνα και με το άρ. 17 παρ 13 εδ.β’ Ν.4369/2016: «*Πριν από τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού προηγείται, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 23, υπό την ευθύνη και την προεδρία του οικείου προϊσταμένου Διεύθυνσης σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για*

ελλοχεύει ο κίνδυνος μη καθορισμού ορθών στρατηγικών στόχων, δεδομένου του ότι, λόγω των εισηγήσεων από κάτω προς τα πάνω, οι τελικοί στρατηγικοί στόχοι είναι πιθανό να αποτελούν την κοινή συνιστάμενη ενός συνολικού αθροίσματος επιμέρους ατομικών. Εξάλλου, η αυξημένη συμμετοχή συνδέεται με εργασιακό στρες και ένταση εργασίας ενώ σε πολλές περιπτώσεις, ειδικά τα τελευταία χρόνια, η αυξημένη απαίτηση για ασφάλεια οδηγεί στην επιστροφή ενός μοντέλου διοίκησης «Λεβιάθαν» με σαφή υπεροχή των ιεραρχικών οδηγιών εις βάρος οιασδήποτε συμμετοχικής διεργασίας¹⁶⁴.

Ως προς τη ζητούμενη αύξηση της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα και με τη σχετική βιβλιογραφία, η εισαγωγή συμμετοχικών διαδικασιών περισσότερο οδηγεί σε αύξηση της *αφοσίωσης* (commitment) στην όλη διαδικασία και δεν είναι απαραίτητο ότι οδηγεί *κατ' ανάγκη* σε αύξηση της αποτελεσματικότητας (Demmke, 2007, σ. 28). Δηλαδή, η αυξημένη συμμετοχικότητα κατά τη διαδικασία καθορισμού και υλοποίησης της στοχοθεσίας είναι η *αναγκαία* αλλά όχι και *ικανή* συνθήκη για αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα¹⁶⁵. Η συμμετοχικότητα αποτελεί το μέσο για την *ορθή εφαρμογή* του όλου συστήματος ΔμΣ.

τη συλλογική αξιολόγηση και ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου, σε σχέση με τη στοχοθεσία του. Η αυτοαξιολόγηση δεν καταλήγει σε πρόταση βαθμολογίας κάθε υπαλλήλου, αλλά εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα του τμήματος και λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή για τη διαμόρφωση της αιτιολογίας της βαθμολογίας του.».

¹⁶⁴ Βλ. συνέντευξη Demmke (σελ. 174).

¹⁶⁵ Αυξημένη αποτελεσματικότητα / αποδοτικότητα συνεπάγεται και αυξημένη συμμετοχικότητα. Ομοίως, η έλλειψη της τελευταίας, οδηγεί σε έλλειψη αυξημένης αποτελεσματικότητας / αποδοτικότητας.

$$A \Rightarrow \Sigma \text{ ή } \neg \Sigma \Rightarrow \neg A$$

ΕΙΚΟΝΑ 12: Η ΛΟΓΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΥΞΗΜΕΝΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ (Σ) ΚΑΙ ΑΥΞΗΜΕΝΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (Α)

Ακολούθως, παραμένει η ισχυρή η πιθανότητα καθυστερήσεων ή/και ελλειμματικής εφαρμογής, καθώς εξακολουθεί να ισχύει η προϋπόθεση καθορισμού δεικτών μέτρησης (μέσω της κοινής υπουργικής απόφασης του Ν.3230/2004¹⁶⁶ το οποίο εξακολουθεί να ισχύει), δεδομένου του ότι δεν προβλέπονται κυρώσεις για τη μη έκδοση της απόφασης στοχοθεσίας¹⁶⁷. Εντούτοις, αποτιμάται θετικά (λόγω της αιτίας πολλών κωλυσιεργιών στο παρελθόν) ο περιορισμός των εξουσιοδοτικών διατάξεων στον νέο νόμο, ενώ μένει να φανεί αν η εξουσιοδοτική διάταξη για τις λεπτομέρειες εφαρμογής της αναμορφωμένης διαδικασίας στοχοθεσίας¹⁶⁸ δημιουργήσει εστία νέων καθυστερήσεων στην εφαρμογή της στοχοθεσίας.

Περαιτέρω, απουσιάζει κάθε σύνδεση με στα ΠΘΕ τα οποία, όπως υποδεικνύει η σχετική μεθοδολογία (σελ.32), αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της ορθής εφαρμογής της ΔμΣ. Συναφώς, αν η στοχοθεσία δεν συνδυαστεί με σύνταξη ορθών ΠΘΕ, καθώς και με

¹⁶⁶ Άρ. 5 παρ. 4, Ν.3230/2004.

¹⁶⁷ Βλ. και προβληματική στον σχολιασμό του Ν.3230/2004 αναφορικά με την υποχρέωση έκδοσης διοικητικών πράξεων από τα ανώτερα όργανα της διοίκησης (π.χ. Υπουργικών Αποφάσεων).

¹⁶⁸ Στο άρ. 22, παρ. 6, Ν.4369/2016: «6. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του οικείου Υπουργού καθορίζονται οι λεπτομέρειες εφαρμογής του άρθρου αυτού.»

σωστά τεκμηριωμένους και καθορισμένους δείκτες μέτρησης, ενδέχεται η απλή εκπλήρωση των καθηκόντων / αρμοδιοτήτων να αναγορευτεί σε εκπλήρωση στόχων¹⁶⁹.

Εξάλλου, το άρθρο περί στοχοθεσίας του Ν.4369/2016¹⁷⁰, δεν προδιαγράφει μια *ολοκληρωτική* αναμόρφωση του Ν.3230/2004 (μέσω κατάργησης των διατάξεων του τελευταίου) αλλά περισσότερο *αποσπασματική*, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την περαιτέρω εφαρμογή του¹⁷¹.

Συμπερασματικά, παρόλα τα ζητήματα που παραμένουν, ο Ν.4369/2016 προσφέρει τη δυνατότητα για μια «επανεκκίνηση» του συστήματος στοχοθεσίας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ενδεχόμενες μελλοντικές τροποποιήσεις του εν λόγω νόμου, θα μπορούσαν να τον καταστήσουν περισσότερο «*τολμηρό*» ως προς την ενσωμάτωση της ΔμΣ σε ένα *ευρύτερο* σύστημα διαχείρισης προσωπικού με στοιχεία ΤΠΕ¹⁷² όπου θα περιλαμβάνονται τα ΠΘΕ καθώς και το μισθολόγιο-βαθμολόγιο. Επίσης παραμένει ζητούμενο η ομαλή *εφαρμογή* του νέου συστήματος στοχοθεσίας καθώς αυτή προϋποθέτει καταρχήν την *αποδοχή* του νέου συστήματος από το προσωπικό αλλά και από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.

¹⁶⁹ Χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί το παράδειγμα υπαλλήλου διοικητικού - προσωπικού ο οποίος στη στοχοθεσία του καταγράφει αύξηση στις παρεχόμενες άδειες ή του υπαλλήλου πρωτοκόλλου με αύξηση στον αριθμό εξερχομένων εγγράφων.

¹⁷⁰ Άρ.22, Ν.4369/2016.

¹⁷¹ Βλ. άρ. 31 παρ. 3 «Γελικές – καταργούμενες διατάξεις: Οι διατάξεις του άρθρου 3 (σ.σ. «περί μεθοδολογίας στοχοθεσίας) του Ν.3230/2004 (Α΄ 44), της παρ. 8 του άρθρου 267 και της παρ. 15 του άρθρου 268 του Ν.3852/2010 (Α΄ 87) καταργούνται».

¹⁷² Η εισαγωγή στοιχείων ΤΠΕ είναι απαραίτητη ώστε να καθίσταται ευχερής η παρακολούθηση, η τροποποίηση και η ανατροφοδότηση του όλου συστήματος για τη λήψη ορθών αποφάσεων πολιτικής.

**«ΔΗΜΟΣΙΟ2020»: ΈΝΑΣ (ΝΕΟΣ) ΣΤΟΧΟΣ ΓΙΑ ΤΗ (ΝΕΑ)
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ.**

Κρίνεται εξαιρετικά θετικό, ότι πολλά από τα ζητήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή του Ν.4369/2016, επιχειρεί να θεραπεύσει η **Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019**¹⁷³ («δημόσιο2020»), στην οποία η νέα διαδικασία ΔμΣ αποκτά κομβική σημασία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της άμεσης συσχέτισής της με τους εξής στρατηγικούς άξονες:

- ❖ του Στρατηγικού Άξονα 1B «Στρατηγική Διοίκηση Δημοσίων Οργανώσεων» ο οποίος έχει χρονικό στόχο εφαρμογής το τέλος του 2017¹⁷⁴ και επιμερίζεται περαιτέρω στους ειδικούς στόχους:
 - 1B.ΕΣ1: Βελτίωση της διάχυσης πολιτικών και εξειδίκευσής τους σε επιμέρους στόχους και δράσεις.
 - 1B.ΕΣ2: Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης.
 - 1B.ΕΣ3: Πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής των Υπηρεσιών.
 - 1B.ΕΣ4: Ολοκληρωμένη ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας.

Και στις επιμέρους δράσεις:

- 1B.Δ1: Ανάπτυξη ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης μέσω στόχων για το δημόσιο τομέα (με στόχο την πλήρη εφαρμογή του τον Μάιο του 2018).

¹⁷³ 'Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019', 2017.

¹⁷⁴ 'Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019', 2017, σ. 100.

- 1B.Δ2: Ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος για την υποστήριξη του σχεδιασμού και παρακολούθησης της *στοχοθεσίας*¹⁷⁵.
 - 1B.Δ3: Σχεδιασμός *επιμορφωτικών* δράσεων σε θέματα στρατηγικής διοίκησης.
 - 1B.Δ4: Παροχή *τεχνογνωσίας*.
- ❖ **Του Στρατηγικού Άξονα 2: «Δομές και Διαδικασίες» και ιδίως μέσω του γενικού στόχου:**
- 2.ΓΣ4: Αναβάθμιση της ποιότητας των διοικητικών διαδικασιών.
- Του επιχειρησιακού στόχου (για τις δομές):
- 2.Α.ΕΣ4: Βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών αξιολόγησης με την αξιοποίηση της ευρωπαϊκής εμπειρίας και πρακτικής.

¹⁷⁵ Ως προς αυτή τη δράση, αξιολογείται εξαιρετικά θετικά η υλοποίηση του έργου «**Ηλεκτρονική Στοχοθεσία**» (e-goal setting) στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014-2020 (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020»). Το εν λόγω έργο με προϋπολογισμό 153.202 ευρώ αφορά στην υποστήριξη της εφαρμογής του Συστήματος «Διοίκηση με Στόχους» σε οκτώ (8) επιλεγμένους δημόσιους φορείς: 1.Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2.Υπουργείο Οικονομικών, 3.Υπουργείο Υγείας, 4.Υπουργείο Πολιτισμού & Αθλητισμού, 5.Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας, 6.Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, 7.Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και 8.Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, όπως διαμορφώνεται από τους Ν. 3230/2004 και Ν. 4369/2016 και τις απορρέουσες διαδικασίες, και οι οποίες περιγράφονται στις σχετικές εγκυκλίους του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης που προαναφέρθηκαν. Δικαιούχος και Κύριος του έργου είναι το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (αρμόδιες οργανικές μονάδες: Δ/ση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Καινοτομίας – Τμήμα Ποιότητας & Προτύπων). Το εν λόγω έργο αποσκοπεί: α) στη βελτίωση της επιχειρησιακής και διοικητικής ικανότητας των δημοσίων οργανώσεων, βάσει οριζόντιων κατευθυντήριων αρχών και προτύπων, ώστε να μπορούν να λειτουργούν μέσω στόχων και παραγόμενων μετρήσιμων αποτελεσμάτων και β) στη διάχυση του έργου σε όλο το δημόσιο τομέα, μέσω της ανάπτυξης ενός διαδικτυακού ηλεκτρονικού εργαλείου, ενώ η συγχρηματοδότηση έγινε από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ). Τέλος, η σχετική Σύμβαση υπεγράφη στις 15/10/2018 μεταξύ του ΥπΔΑν και του Αναδόχου (ένωση εταιρειών με την επωνυμία «ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ» & «ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Α.Ε.») και η αναμενόμενη παράδοση είναι στις 15/10/2020 (‘Ηλεκτρονική Εφαρμογή – Ηλεκτρονική Στοχοθεσία – Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης’, 2018).

Και της δράσης:

- 2.Α.Δ6: Κατάρτιση σχεδίου δράσης για την εφαρμογή προτύπων διοίκησης ποιότητας στις δημόσιες οργανώσεις (με ορόσημο για τη εφαρμογή το τέλος του 2019).

❖ **Του Στρατηγικού Άξονα 4: «Ανθρώπινο Δυναμικό»** και *ιδίως* μέσω των ειδικών στόχων:

- 4B.ΕΣ2: Αποτελεσματική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση.
- 4Δ.ΕΣ1: Λειτουργική *διασύνδεση* των συστημάτων στοχοθεσίας, αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση της διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στηριζόμενου σε αντικειμενικά δεδομένα και τις διεθνείς και ευρωπαϊκές πρακτικές (με στόχο το 2018-19).
- 4Δ.ΕΣ1: Ειδική εστίαση στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων και την ψηφιακή ηγεσία.
- 4Δ.ΕΣ2: Βελτίωση της επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού μέσα από την ενίσχυση των βασικών οριζόντιων δεξιοτήτων, ιδίως δεξιοτήτων πληροφορικής, σε όλη τη διοίκηση και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

Και των επιμέρους *δράσεων*:

- 4Α.Δ2: Ανάπτυξη και αξιοποίηση συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRMS).
- 4Α.Δ5: Ανάπτυξη μεθοδολογίας για την ανάλυση των θέσεων εργασίας και την προτεραιοποίηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- 4B.Δ1: Η ολοκλήρωση του ανασχεδιασμού δομών.

- 4B.Δ2: Η κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας¹⁷⁶.
- 4B.Δ3: Η ολοκλήρωση της απαιτούμενης ψηφιακής υποδομής (Ψηφιακό Οργανόγραμμα).
- 4B.Δ4: Η καταχώρηση των φορέων στο σύστημα.

❖ **Του Στρατηγικού Άξονα 6: «Γενικοί Στόχοι»** και *ιδίως* μέσω των γενικών στόχων:

- 6ΓΣ2: Ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας της διοικητικής δράσης
- 6ΓΣ3: Βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών.

Και της επιμέρους *δράσης*:

- 6Α.Δ2: Ανάπτυξη εφαρμογής e-goal setting tool για την αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών από τους πολίτες (Ν.4369/2016).

Συμπερασματικά, οι στόχοι (στρατηγικοί, επιχειρησιακοί και επιμέρους δράσεις) του στρατηγικού προγράμματος «δημόσιο2020» είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, καθώς επιχειρούν να αντιμετωπίσουν πολλά από τα ζητήματα που αναδύονται αναφορικά με τη λειτουργία του νέου πλαισίου ΔμΣ.

¹⁷⁶ Με στόχο ολοκλήρωσης τον Σεπτέμβριο του 2017.

ΤΟ ΜΕΤΕΩΡΟ ΒΗΜΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΜΙΑ ΔΥΣΚΟΛΗ ΣΧΕΣΗ

Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004

Παρά τις προσπάθειες του αρμόδιου (ως συντονιστικής Αρχής) ΥπΔΑν για την εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ που εισήγαγε ο Ν.3230/2004 στις δημόσιες υπηρεσίες, τα αποτελέσματα εφαρμογής κυμάνθηκαν από *ανύπαρκτη, έως εξαιρετικά περιορισμένη και πλημμελή εφαρμογή*¹⁷⁷.

Καταρχήν οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού, αρχικά με την πρόβλεψη για έκδοση ειδικής υπουργικής απόφασης σχετικά με τους δείκτες μέτρησης (όπως αναφέρθηκε προηγουμένως), και μεταγενέστερα¹⁷⁸ με την ολοκληρωτική απαλλαγή τους από το πεδίο εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας, απέφυγαν την «υποχρέωση» αυτή. Ουσιαστικά

¹⁷⁷ Σημειώνεται ότι λόγω της πλημμελούς εφαρμογής και της έλλειψης συστημάτων ελέγχου της εφαρμογής των σχετικών διατάξεων περί στοχοθεσίας, τα δεδομένα είναι εξαιρετικά περιορισμένα. Βλ. σχετικά και συνέντευξη με Δρ. Ραμματά, σελ.170).

¹⁷⁸ 'Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87Α) 'Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης.', 2010.

ελάχιστοι¹⁷⁹ ήταν οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού που εφάρμοσαν σε ολοκληρωμένο βαθμό τις διατάξεις του Ν.3230/2004 ως προς τη *στοχοθεσία, τους δείκτες μέτρησης καθώς και τη σύσταση των νέων μονάδων ποιότητας.*

Για παράδειγμα, σχεδόν πέντε (5) χρόνια μετά την ψήφιση του Ν.323/2004, σε Υπουργική Απόφαση ¹⁸⁰ με την οποία καθορίζονται δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στις (τότε) Περιφέρειες και Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις περιλαμβάνονται μόνο 10 Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις (Ν.Α.)¹⁸¹ (εκ των 50¹⁸² τότε, δηλαδή σε ποσοστό 20%), ενώ οι δείκτες μέτρησης αποκλίνουν τόσο από την θεωρητική μεθοδολογία, όσο και από τις υποδείξεις των σχετικών εγκυκλίων του ΥπΔΑν¹⁸³.

Αναφορικά, δε, με τον *καθορισμό* των δεικτών μέτρησης, οι δείκτες (γενικοί και ειδικοί) που καθορίζει η προαναφερόμενη Υ.Α. εστιάζουν περισσότερο στις (εύκολα

¹⁷⁹ Με χαρακτηριστικές εξαιρέσεις τους ΟΤΑ α' βαθμού: Λάρισα, Θεσσαλονίκης, Αθηναίων, Κασσάνδρας, Αμαρουσίου, Παπάγου-Χολαργού, Σπετσών και ΟΤΑ β' βαθμού: Περιφέρεια Αττικής, Κεντρικής Μακεδονίας.

¹⁸⁰ 'Υ.Α. ΔΠΠΑ/Φ.3/714/17-12-08 (ΦΕΚ54Β) 'Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών - Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις'', 2008.

¹⁸¹ Πρόκειται για τις Ν.Α.: Αιτωλοακαρνανίας, Δράμας, Δωδεκανήσων, Ηρακλείου, Θεσσαλονίκης, Ιωαννίνων, Κοζάνης, Λάρισα, Μεσσηνίας και Πειραιά.

¹⁸² Βλ. espa.gr, 2009.

¹⁸³ 'Υ.Α. ΔΠΠΑ/Φ.3/714/17-12-08 (ΦΕΚ54Β) 'Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών - Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις'', 2008.

προσδιοριζόμενες) *αρμοδιότητες – δραστηριότητες ρουτίνας* παρά στα αποτελέσματα¹⁸⁴, σε αντίθεση με τις σχετικές υποδείξεις του ΥπΔΑν¹⁸⁵.

Ως προς τις λοιπές (κεντρικές) δημόσιες υπηρεσίες (υπουργεία και ΝΠΔΔ) εντός του πεδίου εφαρμογής του Ν.3230/2004, η εισαγωγή στοχοθεσίας, πλην ορισμένων εξαιρέσεων¹⁸⁶, υπήρξε *επίσης προβληματική*. Ενδεικτικά, το έτος 2010 είχαν καταθέσει

¹⁸⁴ Χαρακτηριστικά αναφέρουμε για τους (γενικούς και ειδικούς) δείκτες στις Περιφέρειες: «Αριθμός οργανικών μονάδων που επικοινωνούν ηλεκτρονικά με τους πολίτες και τις υπηρεσίες. Αναλογία Η/Υ ανά θέση εργασίας. Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο INTERNET. Αριθμός Οργανικών Μονάδων με εσωτερική δικτύωση INTRANET. Αριθμός επισκεπτών της ιστοσελίδας της Περιφέρειας. Αριθμός Οργανικών Μονάδων που έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO. Διαθέσιμα τετραγωνικά μέτρα χώρου εργασίας ανά θέση εργασίας. Ποσοστό πράξεων του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας που ακυρώθηκαν κατόπιν άσκησης προσφυγής. Αριθμός ελέγχων νομιμότητας διοικητικών πράξεων των ΟΤΑ. Ποσοστό αποφάσεων ΟΤΑ που ακυρώθηκαν. Αριθμός αδειών διαμονής υπηκόων τρίτων χωρών που εκδόθηκαν. Αριθμός αποφάσεων αστικής κατάστασης.» ενώ για τις Ν.Α. «Ποσοστό Υπηρεσιών της Ν.Α. που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό πρωτόκολλο επί του συνόλου των Υπηρεσιών, ανά έτος. Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο internet, ανά έτος. Αριθμός οργανικών μονάδων με εσωτερική δικτύωση (intranet), ανά έτος. Αναλογία Η/Υ ανά θέση εργασίας, ετησίως. Σχέση κενών – καλυμμένων οργανικών θέσεων ανά μονάδα της Ν.Α., ετησίως. Αριθμός ακινήτων που μισθώνονται από τη Ν.Α. και στα οποία στεγάζονται σχολικά κτίρια, ανά έτος. Αριθμός έκδοσης νέων βιβλιαρίων υγείας, ανά έτος. Αριθμός εκδιδόμενων δελτίων μετακίνησης ΑμεΑ, ανά έτος. Αριθμός αδειών κυκλοφορίας που χορηγούνται ανά κατηγορία τροχοφόρων (Ε.Ι.Χ., Δ.Ι.Χ., Φ.Ι.Χ, μοτοσυκλέτας κ.τ.λ.), ετησίως. Αριθμός παραχώρησης αδειών εκμετάλλευσης περιπτέρων και κυλικείων, ανά έτος. Αριθμός αδειών που εκδίδονται, για τη λειτουργία εκθέσεων, κατ' έτος.

¹⁸⁵ Το ΥπΔΑν αναφέρει ως σφάλματα ότι *«σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία.»* και *«επιλέγονται προς μέτρηση δραστηριότητες ρουτίνας και όχι δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης σε ερευνητικά ή καινοτόμα έργα.»*

¹⁸⁶ Βλ. ενδεικτικά αποφάσεις στοχοθεσίας (βάσει άρ. 3, παρ. 3 του Ν.3230/2004) στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΦΕΚ 2677Β/31-12-08), στο ΥπΔΑν (ΔΙΠΑ/Φ.3.2.1/οικ.8236/22-3-13), στο Υπουργείο

στο αρμόδιο ΥπΔΑν περί τους πενήντα φορείς εκθέσεις απολογισμού ενώ, λόγω και της απουσίας ηλεκτρονικού συστήματος για την απευθείας διασυνδεσιμότητα και εισαγωγή των αποτελεσμάτων, τα κατατεθειμένα δεδομένα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να ελεγχθούν, να αξιολογηθούν και να αποτελέσουν βάση για εξαγωγή στατιστικών στοιχείων (Ραμματά, 2011, σ. 94)¹⁸⁷. Σε ό,τι δε αφορά στους δείκτες μέτρησης, πάλι εκτός ορισμένων περιπτώσεων¹⁸⁸, τα πράγματα δεν ήταν πολύ καλύτερα και ενδεικτικό της κατάστασης ήταν οι συνεχιζόμενες παροτρύνσεις του ΥπΔΑν μέσω των εγκυκλίων που προαναφέρθηκαν.

Τουρισμού (α.π.11091/ 21-5-2013), στο Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων ('Υ.Α. αρ.141469/18-4-2011 (ΦΕΚ919B) 'Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για το έτος 2011.', 2011), στο Δημοτικό Κέντρο Προσχολικής Αγωγής και Κοινωνικής Αλληλεγγύης του Δήμου Ιλίου (αρ.πρωτ.1404/11-7-13) κ.α.

¹⁸⁷ Βλ. και συνέντευξη με Δρ. Ραμματά, σελ. 170.

¹⁸⁸ Μεταξύ των εξαιρέσεων στην περιγραφόμενη κατάσταση, περιλαμβάνονται οι αποφάσεις καθορισμού δεικτών μέτρησης (βάσει του άρ.5 παρ 4 του Ν.3230/2004) στο Υπουργείο Πολιτισμού (ΦΕΚ 2510B/10-12-08), στο Υπουργείο Παιδείας (ΦΕΚ 2473B/5-12-08), στο ΕΚΔΔΑ (ΦΕΚ 403B/5-3-09 και ΔΙΠΑ/Φ.4.2.1/12616/30-4-13, στο Εθνικό Τυπογραφείο (ΦΕΚ 904B/14-5-09)), στο ΥπΔΑν, στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΦΕΚ 2682B/31-12-08), στο Υπουργείο Οικονομικών (ΦΕΚ 1259B/25-06-09), στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΦΕΚ 312B/23-03-10, στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Μεταφορών και Υποδομών (ΦΕΚ 830B/5-5-09), στο Υπουργείο Τουρισμού (ΦΕΚ 261B/13-2-09), στο Υπουργείο Μακεδονίας - Θράκης (ΦΕΚ 579B/31-3-09), στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ 1836B/3-9-09) κ.α.

... ΚΑΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΤΟΥ «ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΜΕΤΕΩΡΙΣΜΟΥ» (2004-2016)

Οι βασικοί λόγοι της πλημμελούς, ελλιπούς ή και ανύπαρκτης εφαρμογής του Ν.3230/2004 στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, έχουν άμεση συνάφεια με την παρέκκλιση από τις υποδείξεις του μεθοδολογικού υποδείγματος¹⁸⁹ για τη βέλτιστη εισαγωγή συστημάτων ΔμΣ στον Δημόσιο Τομέα (σελ.49)¹⁹⁰:

Καταρχήν, δεν ήταν ξεκάθαρος ο λόγος υπάρξεως του συστήματος στοχοθεσίας, εάν δηλαδή είχε σκοπό την αξιολόγηση και τη λογοδοσία ή τη βελτίωση των διαδικασιών εκμάθησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι παρά την απουσία δεσμευτικότητας και κυρώσεων, το προσωπικό αντιμετώπισε αρνητικά το σύστημα ΔμΣ, αφενός καθώς υπήρχε διάχυτος ο φόβος για δυσμενή αξιολόγηση, θέση σε διαθεσιμότητα και απόλυση σε περίπτωση μη

¹⁸⁹ Συμπεριλαμβανομένων των υποδείξεων στις σχετικές μελέτες που αναφέρθηκαν στο 1^ο κεφάλαιο.

¹⁹⁰ Η τεκμηρίωση βασίζεται κυρίως σε δεδομένα από το κείμενο της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 του ΥπΔΑν, καθώς και από ημιδομημένες συνεντεύξεις με προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και ειδικούς εμπειρογνώμονες (στο παράρτημα παρατίθεται ο σχετικός οδηγός καθώς και τα κείμενα των συνεντεύξεων). Σημειώνεται ότι η επιλογή των προσώπων έγινε με τα εξής κριτήρια: άμεση ή έμμεση εμπλοκή στη διαδικασία εφαρμογής του σχετικού θεσμικού πλαισίου, προσβασιμότητα, καθώς και αποδοχή του σχετικού αιτήματος μας. Στη διάρκεια της αρχικής τηλεφωνικής μας επικοινωνίας διευκρινίστηκε η ιδιότητά μας καθώς και ο σκοπός της έρευνας. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ζητήθηκε η ρητή συγκατάθεση των ερωτωμένων για τη δημοσιοποίηση της συνέντευξης στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Τα παραπάνω στοιχεία κριθήκαν σκόπιμα για τη συμμόρφωση με τους κανόνες δεοντολογίας των κανόνων προσωπικής συνέντευξης, την αύξηση των πιθανοτήτων αποδοχής του αιτήματός μας, αλλά και για τη συμμόρφωση με τον πρόσφατο Κανονισμό GDPR της ΕΕ περί προστασίας προσωπικών δεδομένων ('Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)', 2016).

επίτευξης των στόχων (Ι. Σπηλιωτόπουλος & Σπακουρή, 2008, σ. 43)¹⁹¹ και αφετέρου, λόγω μη συμμετοχής του (και επομένως και μη εξοικείωσης με το αντικείμενο) στον καθορισμό της στοχοθεσίας¹⁹². Παράλληλα, σε πολλούς φορείς, η έλλειψη πόρων (υλικών ή ανθρώπινων) εμπόδιζε την πλήρη ανάπτυξη στοχοθεσίας, σύμφωνα με τις επιταγές του Ν.3230/2004. Ειδικά στα χρόνια της οικονομικής κρίσης (2010 και έπειτα), το Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης δεν ήταν *συμβατό* με το εξαιρετικά δυσμενές δημοσιονομικό πλαίσιο, καθώς η *δραστική μείωση προσωπικού*¹⁹³, είχε ως αποτέλεσμα, οι στρατηγικές προτεραιότητες / πόροι της διοίκησης να έχουν διαφορετικό προσανατολισμό από την υλοποίηση νέων μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων όπως η ΔμΣ. Συναφώς, το χαμηλό ηθικό, η ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή του ανθρώπινου παράγοντα τα χρόνια της κρίσης είχε σαν αποτέλεσμα την αποσταθεροποίηση του όλου μεταρρυθμιστικού οικοδομήματος. Συν τοις άλλοις, καταγράφηκε ένας γενικότερος «*φόβος της αλλαγής*»¹⁹⁴, ενώ η ενημέρωση και η

¹⁹¹ Ειδικά για την έλλειψη «πειθαρχικών κυρώσεων» υπήρξαν διαβεβαιωτικές διευκρινίσεις μέσω εγκυκλίου από το ΥπΔΑν: «*Επισημαίνεται ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας.*» Έγκυκλιος ΥπΔΑν ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-06 'Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)', 2006, σ. 3.

¹⁹² Η άρνηση αποτελεί χαρακτηριστική αντίδραση σε κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια η οποία σχεδιάζεται χωρίς να ληφθεί υπόψη η παράμετρος της συμμετοχικότητας.

¹⁹³ 'Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019', 2017.

¹⁹⁴ Ο «φόβος της αλλαγής» αποτελεί χαρακτηριστική παρενέργεια πολλών μεταρρυθμιστικών προσπαθειών (Ραμματά, 2018α; Ι. Σπηλιωτόπουλος & Σπακουρή, 2008, σ. 43; D'Ortenzio, 2012; Fernandez & Rainey, 2006; Kuipers κ.ά., 2014; Madinda, 2014).

εκπαίδευση¹⁹⁵, παρά τις προσπάθειες του αρμοδίου υπουργείου μέσω της αποστολής διευκρινιστικών εγκυκλίων αλλά και ενημερώσεων, υπήρξε ελλιπής¹⁹⁶.

Περαιτέρω, η ύπαρξη πολλών εξουσιοδοτικών διατάξεων για την ολοκληρωμένη εφαρμογή του νόμου περί ΔμΣ, είχε ως αποτέλεσμα είτε να μην εκδίδονται οι αντίστοιχες κανονιστικές αποφάσεις, είτε να καθυστερούν σε μεγάλο βαθμό να εκδοθούν¹⁹⁷. Όπου, δε, εκδόθηκαν οι παραπάνω κανονιστικές πράξεις, έγινε αποκλειστικά και μόνο για την ικανοποίηση των κανονιστικών υποχρεώσεων¹⁹⁸, ενώ η στοχοθεσία δεν εξειδικεύτηκε περαιτέρω¹⁹⁹, δηλαδή σε επίπεδο επιχειρησιακών και ατομικών στόχων. Παράλληλα, ήταν διάχυτη, ακόμη και στα επιτελικά στελέχη (Ι. Σπηλιωτόπουλος & Σπακουρή, 2008, σ. 39,43), μια «νομικίστικη κουλτούρα»²⁰⁰ έναντι μιας νοοτροπίας επίτευξης αποτελεσμάτων, ευελιξίας, ταχύτητας, συναίνεσης και συνεργασίας που επιτάσσει η στοχοθεσία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την εξαιρετικά περιορισμένη «ευκινησία» του

¹⁹⁵ Έγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30-09-08 "Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας / Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης", 2008. Στη μη εφαρμογή του συστήματος στοχοθεσίας έπαιξε σημαντικό ρόλο η έλλειψη ενημέρωσης των προϊσταμένων, ειδικά της προηγούμενης γενιάς. Βλ. συνέντευξη με Δρ. Μαρία Ραμματά, σελ. 170.

¹⁹⁶ Πρόκειται για τη λεγόμενη «διοίκηση μέσω εγκυκλίων». Σχετικά σημειώνεται, ότι οι εγκύκλιοι αποτελούν την αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για εμπέδωση ενός νέου διοικητικού συστήματος με μεγάλες μεταρρυθμιστικές τομές.

¹⁹⁷ Οι οποίες απαιτούσαν τη χρονοβόρα διαδικασία της έκδοσης ΦΕΚ. Βλ. σχετικό σχόλιο αναφορικά με την δεσμευτικότητα έκδοσης κανονιστικών αποφάσεων στη σελ.68, υποσημείωση με αρ.96.

¹⁹⁸ Βλ. συνέντευξη με Δρ. Μαρία Ραμματά, σελ. 170.

¹⁹⁹ Με αποφάσεις της διοικητικής ιεραρχίας.

²⁰⁰ Το οποίο είναι διαχρονικό φαινόμενο για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση. ('Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019', 2017, σ. 11).

όλου συστήματος (το οποίο έχει δυναμικό χαρακτήρα) με συνέπεια οι στόχοι να καθίστανται γρήγορα παρωχημένοι (Ραμματά, 2011, σ. 95)²⁰¹.

Επιπροσθέτως, η στήριξη του όλου εγχειρήματος της ΔμΣ από την πολιτική ηγεσία (και ενίοτε και από την διοικητική ιεραρχία) ήταν *αποσπασματική*, «*μυωπική*» (ή και *ανύπαρκτη*), καθώς υπήρχε έλλειψη ορατών αποτελεσμάτων ενώ για να αναπτύξει αποτελέσματα ένα μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα, πρέπει να διαπνέεται από *μακροχρόνιο* ορίζοντα στρατηγικού σχεδιασμού / προγραμματισμού ²⁰². Αυτή η απουσία «ενδιαφέροντος» σε κάθε τι σχετιζόμενο με το νέο σύστημα διαχύθηκε κατά το μήκος όλης της διοικητικής πυραμίδας. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας που προέβλεπε ο Ν.3230/2004 με αρμοδιότητα τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και την σύνταξη σχετικών εκθέσεων ²⁰³

²⁰¹ Βλ. και συνέντευξη με Δρ. Μαρία Ραμματά, σελ. 170. Είναι, δε, χαρακτηριστικό ότι το σύστημα εφαρμόστηκε σε πολλές περιπτώσεις επιτυχημένα, καθαρά χάρη στο φιλότιμο του προσωπικού. Ενδεικτικά, βλ. και μελέτη περίπτωσης στο ΠΓΝΙ, σελ. 120.

²⁰² Βλ. σχετικά μεθοδολογία στρατηγικής διοίκησης – προγραμματισμού Bryson στο 1^ο κεφάλαιο (Bryson, 2004), καθώς και τις σχετικές διευκρινιστικές εγκυκλίους του ΥπΔΑν (‘Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/5/οικ.8882/02-03-18 Έφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016’, 2018).

²⁰³ Ο Ν.3230/2004 παρείχε δύο εξουσιοδοτικές διατάξεις (άρ.6 παρ.1 και 2, άρ. 8 παρ.3) για τη σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας (σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος) με αρμοδιότητα τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των φορέων. Επιπροσθέτως, οι εν λόγω μονάδες συνέτασσαν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επιμέρους αξιολογήσεις και σε ετήσια βάση εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους. Συναφώς εκδόθηκε εγκύκλιος από το ΥπΔΑν (‘Εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13-09-06 ‘Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων /μετρήσεων (ν. 3230/2004)’), 2006) η οποία έδινε τις απαραίτητες διευκρινίσεις επί των αρμοδιοτήτων των μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας, καθώς και παραδείγματα σύνταξης εκθέσεων απολογισμού και αποτελεσμάτων επιμέρους αξιολογήσεων /

αντιμετωπίστηκαν από το προσωπικό ως υπηρεσίες ήσσονος σημασίας καθώς επικράτησε η άποψη ότι θα ήταν καλύτερο το προσωπικό να κατανέμεται σε υπηρεσίες εξυπηρέτησης του πολίτη και όχι σε επιτελικές και στρατηγικές θέσεις (Ραμματά, 2011, σ. 95).

Ακόμη, η *επιβράβευση* και τα *κίνητρα* για την επίτευξη των στόχων δεν ήταν άμεσα και ορατά για τα εμπλεκόμενα πρόσωπα. Όπως έχει αναφερθεί, υπήρχε για πολλά χρόνια η αλληλοεπικάλυψη του Ν.3230/2004 με το Π.Δ.318/1992 ως προς τη σύνδεση στοχοθεσίας και αξιολόγησης, εντούτοις η εφαρμογή του τελευταίου υπήρξε πλημμελής ενώ αφορούσε μόνο στους προϊστάμενους. Εξάλλου, τα βραβεία που προβλέπονταν από τον Ν.3230/2004 ²⁰⁴ για τις υπηρεσίες οι οποίες διακρίνονταν για την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχομένων προς τους πολίτες υπηρεσιών, δόθηκαν για μικρό χρονικό διάστημα και με την πορεία ατόνησαν.

μετρήσεων. Εντούτοις, η αξιολόγηση που προβλεπόταν ήταν ελλιπής, δεδομένου ότι η αξιολόγηση της απόδοσης έναντι της επίτευξης των στόχων βασίστηκε στην έκδοση ενός Π.Δ. (άρ.3 παρ.4, Ν.3230/2004), το οποίο όμως δεν εκδόθηκε ποτέ. Οι εν λόγω μονάδες ιδρύθηκαν σε ορισμένους φορείς αλλά με νεότερους οργανισμούς είτε καταργήθηκαν εντελώς και μεταφέρθηκαν οι αρμοδιότητες σε άλλες μονάδες, είτε μετατράπηκαν από διευθύνσεις σε τμήματα. Βλ. συναφώς και (‘Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.37803/17-10-18 ‘Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016’, 2018) όπου οι εν λόγω μονάδες εμφανίζονται σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις (και υφίστανται μόνο σε επίπεδο Τμήματος) στον πίνακα αποδεκτών (π.χ. στα Υπουργεία: Άμυνας, Δικαιοσύνης, Εργασίας, Περιβάλλοντος, Μεταφορών. Στο ΥπΔΑν καταργήθηκε η εν λόγω διεύθυνση και πλέον υφίσταται το Τμήμα «Ποιότητας και Προτύπων».

²⁰⁴ Άρ.9, Ν.3230/2004: «*Η έκθεση με τα συνολικά αποτελέσματα των δημοσίων υπηρεσιών διαβιβάζεται στον Πρωθυπουργό και την Βουλή ώστε να διακριθούν με αυτό τον τρόπο οι αριστεύσασες υπηρεσίες» και «στις δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχομένων προς τους πολίτες υπηρεσιών, καθώς και για την αποτελεσματικότητά τους, απονέμονται ειδικά βραβεία».*

Τέλος, το σύστημα ΔμΣ, στις λίγες περιπτώσεις όπου εφαρμόστηκε, δε βασίστηκε σε σαφή και αξιόπιστα δεδομένα, ενώ και η διαδικασία καθορισμού στόχων και δεικτών μέτρησης υπήρξε πλημμελής, με αποτέλεσμα αφενός τον καθορισμό στόχων οι οποίοι δεν ήταν «S.M.A.R.T.» και αφετέρου την εισαγωγή δεικτών οι οποίοι περισσότερο μετρούν υφιστάμενες αρμοδιότητες αντί για αποτελέσματα / επιπτώσεις (όπως εξάλλου προστάζει το μεθοδολογικό υπόδειγμα)²⁰⁵. Παράλληλα, απουσίαζε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΤΠΕ το οποίο θα υποστήριζε την στοχοθεσίας, καθιστώντας τη εύχρηστη και εύκολα παρακολουθήσιμη²⁰⁶. Ως προς το σημείο αυτό, αξιολογείται εξαιρετικά θετικά η πρόσφατη υπογραφή σύμβασης από το ΥπΔΑν για την υλοποίηση συστήματος ηλεκτρονικής στοχοθεσίας για οκτώ (8) επιλεγμένους φορείς στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα»²⁰⁷.

²⁰⁵ Βλ. και κριτική στο αντίστοιχο κεφάλαιο περί του Ν.3230/2004. Βεβαίως, καθότι για τις σχετικές υπηρεσίες υπήρξε μια πρωτοφανής διαδικασία, επρόκειτο περισσότερο για διαδικασία εκμάθησης και πιλοτική εφαρμογή²⁰⁵ με τα αναμενόμενα και δικαιολογημένα λάθη που αυτό συνεπάγεται.

²⁰⁶ Αναφορικά με την παρακολούθηση της στοχοθεσίας, είναι χαρακτηριστικό ότι δεν υπήρχε ενημέρωση του (αρμόδιου) ΥπΔΑν σχετικά με τον βαθμό υλοποίησης του όλου εγχειρήματος (έκδοση αποφάσεων στοχοθεσίας και δεικτών μέτρησης), βάσει και του άρ. 7, παρ.2, εδ.β' Ν.3230/2004. Βλ. και συνέντευξη με Δρ. Μαρία Ραμματά, σελ. 170.

²⁰⁷ Βλ. και σχετική υποσημείωση με αρ.175, σελ.100.

**ΟΙ ΠΡΩΤΕΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ
Ν.4369/2016**

Καθώς ο Ν.4369/2016 θεωρείται ακόμα «νέος» για τα ελληνικά διοικητικά χρονικά δεδομένα (ως ορόσημο για την πλήρη εφαρμογή του νέου συστήματος ΔμΣ καθορίζεται από το ΥπΔΑν ο Μάιος του 2018²⁰⁸), μένει να φανεί αν τα αποτελέσματα εφαρμογής του θα είναι βελτιωμένα σε σχέση με αυτά του Ν.3230/2004. Εντούτοις, οι πρώτες ενδείξεις εφαρμογής από τις αποφάσεις στοχοθεσίας οι οποίες δημοσιεύτηκαν²⁰⁹ αφήνουν περιθώρια συγκρατημένης αισιοδοξίας.

²⁰⁸ Βλ. και 'Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019', 2017, σ. 101.

²⁰⁹ Για παράδειγμα, οι αποφάσεις στοχοθεσίας του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων ('ΑΠ 425/79181/2016 (ΦΕΚ 2249B) 'Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για το έτος 2016.', 2016), του Υπουργείου Παιδείας (2016), του Υπουργείου Υγείας ('Υ.Α. Γ2/Γ.Π.οικ.20930/17-03-17 «Καθορισμός στρατηγικών στόχων και αξόνων παρέμβασης του Υπουργείου Υγείας, για τις Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας, έτους 2017, (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017- 2020)», 2017), του τομέα Μακεδονίας – Θράκης του Υπουργείου Εσωτερικών (2018), του Υπουργείου Εργασίας (2018), του Υπουργείου Πολιτισμού (2018), του ΕΚΔΔΑ (2017), του Εθνικού Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) ('αρ. απόφασης 17/30-10-2018 'Λήψη απόφασης για την έγκριση Στρατηγικών Στόχων του ΕΦΕΤ έτους 2019', 2018), της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) ('ΑΠ 864-17 'Καθορισμός Στοχοθεσίας Οργανικών Μονάδων ΕΕΤΤ για το έτος 2018', 2018), του Εθνικού Αστεροσκοπείου ('Απόφαση με αρ. 2068: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους – Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Εθνικού Αστεροσκοπείου Αθηνών (Ε.Α.Α.) για το έτος 2018- Υποβολή πινάκων των επιμέρους στόχων των Υπηρεσιών και Ινστιτούτων του ΕΑΑ», 2018), του Ταμείου Δανείων και Παρακαταθηκών (2018), του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) ('ΑΠ955/23-11-18 'Σύστημα Διοίκησης με Στόχους – Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού για το έτος 2019.', 2018), του Γενικού Νοσοκομείου Σερρών (2018), του Νοσοκομείου Πέλλας (2018), Του Νοσοκομείου Αμαλία Φλέμιγκ ('αρ. 958/19-9-18 'Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων για το έτος 2019', 2018), κ.α.

ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Προς περαιτέρω επίρρωση των παραπάνω, παρατίθεται μελέτη περίπτωσης για το Υπουργείο Υγείας, καθώς και για το εποπτευόμενο από αυτό Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων (ΠΓΝΙ). Σε αυτές τις περιπτώσεις η Διοίκηση, στο πλαίσιο εφαρμογής του Ν.4369/2016 (και του Ν.3230/2004), ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με την υποδειγμένη μεθοδολογία στοχοθεσίας προσδοκώντας σε αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας προς όφελος των ληπτών υπηρεσιών υγείας.

Η επιλογή των ανωτέρω περιπτώσεων έγινε για τους ακόλουθους λόγους: *Πρώτον*, διότι η *παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών υγείας* είναι εξαιρετικά σημαντική για τον πληθυσμό μιας χώρας και συνεπώς αποτελεί κυβερνητική προτεραιότητα (Ξενογιαννακοπούλου, 2018). Επομένως, ο ορθός σχεδιασμός και η αποτελεσματική εφαρμογή των μεθόδων στοχοθεσίας συντελούν άμεσα προς την κατεύθυνση αυτή²¹⁰. *Δεύτερον*, καθότι στον χώρο της υγείας ο πολίτης έρχεται άμεσα σε επαφή με τις υπηρεσίες που παρέχονται από το δημόσιο, η ανάλυση της εφαρμογής της στοχοθεσίας μέσω μετρήσιμων δεικτών είναι περισσότερο εφικτή σε σχέση με άλλες δημόσιες υπηρεσίες όπου η μέτρηση των αποτελεσμάτων εμφανίζει δυσκολίες λόγω εγγενών δυσκολιών στη μέτρηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και διαδικασιών (Μπουλούτζα, 2018a). *Τρίτον*, διότι στον εν λόγω χώρο, οι διαφόρων ειδών κοινωνικοοικονομικές πιέσεις και οι περιορισμοί (γήρανση πληθυσμού, οικονομικοί περιορισμοί, υψηλό ποσοστό μη ελεγχόμενων πόρων²¹¹ κ.λπ.) εντείνονται συνεχώς (Ραμματά, 2018b). *Τέταρτον*, διότι ο εν λόγω χώρος δέχεται μια διαχρονική κριτική από τους πολίτες αναφορικά με τη μειωμένη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, επομένως

²¹⁰ Σημειώνεται ότι δεδομένης της σημασίας της στοχοθεσίας για τον χώρο της υγείας, πραγματοποιούνται τακτικά σχετικά σεμινάρια, ημερίδες κ.α. Είχαμε την τιμή να παραβρεθούμε προσφάτως σε σχετική διημερίδα στο Νοσοκομείο «Ερρίκος Ντυνάν» όπου αναπτύχθηκε το εν λόγω θέμα (‘Πρόγραμμα 19ης νοσηλευτικής διημερίδας με θέμα «Διοίκηση με στόχους και αξιολόγηση προσωπικού» στο νοσοκομείο «Ερρίκος Ντυνάν»’, 2018).

²¹¹ Π.χ. Αίμα, σπάνια αναλώσιμα υλικά κ.λπ.

κρίνεται αναγκαία η εισαγωγή προτύπων ποιότητας και στοχοθεσίας (Μπουλούτζα, 2018b). *Πέμπτον*, διότι, δεδομένης και της αυξημένης ζήτησης των υπηρεσιών υγείας λόγω και των μεταναστευτικών / προσφυγικών ροών, η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στον χώρο της υγείας έχουν κομβική σημασία λόγω και της χρόνιας έλλειψης πόρων. *Τέλος*, διότι από τη συνδυαστική ανάλυση των εν λόγω μελετών περίπτωσης εμφανίζεται καλύτερα η *διάχυση* της στοχοθεσίας, σύμφωνα και με το θεσμικό πλαίσιο, από το επικεφαλής όργανο διοίκησης έως τις οργανικές μονάδες του εποπτευόμενου φορέα.

1^Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΩΣ ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΦΟΡΕΑΣ

Το Υπουργείο Υγείας, σε εφαρμογή των σχετικών διατάξεων της νομοθεσίας περί στοχοθεσίας του Ν.3230/2004 και του Ν.4369/2016, με την με αρ. πρωτ. Γ2/Γ.Π.οικ.20930/17-3-17 Υ.Α.²¹² καθόρισε τους στρατηγικούς στόχους και άξονες παρέμβασης για όλες τις υπηρεσίες και τους φορείς υγείας της χώρας για το 2017 (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017-2020). Στο προοίμιο της ανωτέρω Υ.Α., μνημονεύονται εκτός από τις διατάξεις περί στοχοθεσίας, οι σχετικές εγκύκλιοι του ΥπΔΑν (οι οποίες αφορούν τόσο στην εφαρμογή του Ν.3230/2004 όσο και του Ν.4369/2016)²¹³, καθώς και οι απόψεις των προϊστάμενων γενικών διευθύνσεων²¹⁴,

²¹² ‘Υ.Α. Γ2/Γ.Π.οικ.20930/17-03-17 «Καθορισμός στρατηγικών στόχων και αξόνων παρέμβασης του Υπουργείου Υγείας, για τις Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας, έτους 2017, (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017- 2020)»’, 2017.

²¹³ ‘Εγκύκλιος ΥπΔΑν 12972/10-05-16 ‘Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017’’, 2016; ‘Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-06 ‘Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)’’, 2006; ‘Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-05, ‘Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230 2004) – Μεθοδολογία Στοχοθεσίας’’, 2005; ‘Εγκύκλιος ΥπΔΑν ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23-01-08 ‘Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας’’, 2008.

²¹⁴ Προς τεκμηρίωση των ανωτέρω, το προοίμιο της Υ.Α. παραθέτει τα εξής εσωτερικά έγγραφα: 4. Το από 15-11-2016 Ενημ. Σημείωμα της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού προς τον Υπουργό Υγείας. 5. Το αρ. Γ2γ/οικ. 93896/13-12-2016 έγγραφο της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού προς τον Υπουργό Υγείας. 6. Το αρ. Γ2γ/οικ. 6965/31-1-2017 έγγραφο της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού προς τον Υπουργό Υγείας. 7. Το αρ. 619/15-2-2017 έγγραφο του Υπουργού Υγείας προς τους Προϊστ. Γεν. Διευθύνσεων. 8. Το από 15-2-2017 e-mail της Προϊστ. Γεν. Διεύθυνσης Δημ. Υγείας και Υπηρεσ. Υγείας.

υποδηλώνοντας ότι τα ανωτέρω στοιχεία ελήφθησαν υπόψη στην όλη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου Υγείας.

Ως προς τη στοχοθεσία, σε συνάφεια με το μεθοδολογικό υπόδειγμα του Bryson αλλά και το θεσμικό πλαίσιο, αναφέρονται το όραμα, οι αξίες, και οι αρχές του Φορέα²¹⁵. Αναφορικά με τους επιμέρους στρατηγικούς στόχους, αξιολογείται θετικά το γεγονός ότι υπάρχει μακρόπνοη στόχευση (τριετία 2017-2022), αλλά και το ότι οι στόχοι έχουν μικρό αριθμό (3), καθώς περισσότεροι μάλλον προκαλούν σύγχυση. Εντούτοις, θα μπορούσαν να ήταν περισσότερο περιεκτικοί (καθότι στρατηγικοί) καθώς είναι ιδιαίτερος περιγραφικοί²¹⁶. Οι στόχοι αυτοί βρίσκονται σε συνάφεια με το όραμα του υπουργείου

9. Το αρ. ΓΔΟΥ/196/17-2-2017 έγγραφο του Προϊστ. της Γεν. Δ/σης Οικονομικών Υπηρεσιών. 10. Το αρ. ΓΔΑΠ/22-2-2017 έγγραφο της Προϊστ. Γεν. Δ/σης Ανθρ. Πόρων και Διοικ. Υποστήριξης. 11. Το αρ. οικ. 16388/6-3-2017 έγγραφο του Γεν. Γραμματέα Υγείας. 12. Το αρ. ΓΔΑΠ/ 7-3-2017 Υπηνρ. Σημείωμα της Προϊστ. Γεν. Δ/σης Ανθρ. Πόρων και Διοικ. Υποστήριξης. 13. Το από 8-3-2017 ΕΜΠ. έγγραφο της Προϊστ. Γεν. Διεύθυνσης Δημ. Υγείας και Υπηνρ. Υγείας.

²¹⁵ Ωστόσο, σημειώνεται ότι το όραμα του Υπουργείου, μάλλον προσομοιάζει περισσότερο με αποστολή (καθώς υποδεικνύει τη διαδρομή παρά τον τελικό στόχο) ενώ χαρακτηρίζεται ως «φλύαρο» καθώς απαρτίζεται από 5 τμήματα εκ των οποίων τα 4 τελευταία προσιδιάζουν με στρατηγικούς στόχους. Ενδεικτικά, θα μπορούσε να είναι π.χ. *«υγιείς πολίτες που απολαμβάνουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες υγείας»*. Επίσης, απουσιάζει η αποστολή του Υπουργείου η οποία απαιτείται για τον καλύτερο προσδιορισμό των επιμέρους στρατηγικών στόχων (οι οποίοι απορρέουν από αυτή), καθώς αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται το όραμα. Ενδεικτικά, μια αποστολή για το Υπουργείο Υγείας θα μπορούσε να είναι *«η καθολική και άνευ αποκλεισμούς παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών υγείας στον πληθυσμό της χώρας.»* σε συνάφεια και με το ισχύον Σύνταγμα *«Το Κράτος μεριμνά για την υγεία των πολιτών»*, άρ.21, παρ.3 του ισχύοντος Συντάγματος. (‘Σύνταγμα των Ελλήνων’, 2018)

²¹⁶ Ο 2^{ος} στόχος περιλαμβάνει 69 λέξεις, ο 3^{ος} 71 λέξεις, ενώ ο 1^{ος} είναι ο πιο περιεκτικός με 35 λέξεις. Εντούτοις, ο 1^{ος} περιλαμβάνει τον μεγαλύτερο αριθμό αξόνων όπως αναφέρεται παρακάτω.

καθώς αντιμετωπίζουν τις επιμέρους πτυχές αυτού²¹⁷ και ευθυγραμμίζονται με τις 4 πτυχές του *balanced scorecard*²¹⁸, ενώ επιμερίζονται περαιτέρω σε άξονες παρέμβασης²¹⁹. Αναφορικά με τους τελευταίους, ο μεγάλος αριθμός τους²²⁰ αντιτίθεται στην αρχή της αναλογικότητας, ενώ ενδέχεται να προκαλέσει σύγχυση κατά τη διαδικασία περαιτέρω επιμερισμού των στόχων από τους εποπτευόμενους φορείς²²¹. Περαιτέρω, καθώς δε γίνεται κάποια μνεία ως προς τον καθορισμό γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης σε επίπεδο Φορέα, παρατίθενται στο παράρτημα²²² προτεινόμενοι

²¹⁷ «Η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών για υψηλού επιπέδου υπηρεσίες υγείας (στόχος 1), μέσω της συνεχόμενης βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών (στόχος 2) και της βιώσιμης χρηματοδότησης (στόχος 3)».

²¹⁸ Ο στόχος 1 περιλαμβάνει και την πτυχή «ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού».

²¹⁹ «Γ) Κάθε στρατηγικός στόχος με τους άξονες παρέμβασης, θα εξειδικευθεί από τις αρμόδιες Υπηρεσίες και Φορείς Υγείας του Υπουργείου, σύμφωνα με τη διαδικασία του άρθρου 22, του ν. 4369/2016, κατά περίπτωση και ανά στόχο.» (‘Υ.Α. Γ2/Γ.Π.οικ.20930/17-03-17 «Καθορισμός στρατηγικών στόχων και αξόνων παρέμβασης του Υπουργείου Υγείας, για τις Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας, έτους 2017, (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017- 2020)»’, 2017, σ. 10).

²²⁰ Ενδεικτικά, ο 1^{ος} στρατηγικός στόχος περιλαμβάνει 25 (!) άξονες οι οποίοι επιμερίζονται περαιτέρω σε υπο-άξονες.

²²¹ Δηλαδή, ορισμένοι από τους άξονες παρέμβασης θα μπορούσαν να αποτελούν επιχειρησιακούς στόχους για τους φορείς: Για παράδειγμα οι άξονες «7.1.1. Απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών των Υπηρεσιών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του κατά 30%, με στόχο έως το 2020 να μειωθεί κατά 60%» και «7.1.2. Γραφείο «χωρίς χαρτί» (Paperless Office) των Υπηρεσιών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του κατά 20%, με στόχο έως το 2020 να αυξηθεί στο 60%.» του 2^{ου} στρατηγικού στόχου. Επιπροσθέτως, ορισμένοι άξονες θα εντάσσονταν καλύτερα σε διαφορετικό στόχο: Για παράδειγμα, ο 2^{ος} στρατηγικός στόχος (ο οποίος περιλαμβάνει τη βελτίωση των διαδικασιών) περιέχει τον άξονα «3. Διαμόρφωση πολιτικών προτεραιοτήτων και κοστολογημένων σχεδίων δράσης με σαφή χρονοδιαγράμματα και στόχο την καθολική κάλυψη των αναγκών υγείας του πληθυσμού.» ο οποίος θα εντασσόταν καλύτερα στον 1^ο στρατηγικό στόχο που αφορά στην καθολική κάλυψη.

²²² Βλ. σελ.193.

δείκτες μέτρησης απόδοσης οι οποίοι συσχετίζονται με τους άξονες παρέμβασης που καθόρισε το Υπουργείο.

Συμπερασματικά, το Υπουργείο Υγείας εμφανίζεται να εφαρμόζει με μεγάλη πιστότητα τη μεθοδολογία του ΔμΣ σε επιτελικό επίπεδο καθορισμού στρατηγικών στόχων. Παραμένει ζητούμενο εάν θα είναι επιτυχημένο και το στάδιο της υλοποίησης της στοχοθεσίας προς όφελος των ληπτών-ριών υπηρεσιών υγείας και των πολιτών γενικότερα.

2^Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ (ΠΓΝΙ).

Το ΠΓΝΙ αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα νοσοκομεία της χώρας. Λειτουργούν 45 κλινικά τμήματα (κλινικές και ειδικές μονάδες) με σύνολο 756 ανεπτυγμένων κλινών τα οποία εξυπηρετούν ετησίως περισσότερους από 350.000 ασθενείς²²³. Περιλαμβάνει 135 (ενεργά) εξωτερικά ιατρεία και 92 (ενεργά) εξωτερικά ιατρεία ολόημερης λειτουργίας (απογευματινά) τα οποία εξυπηρέτησαν περίπου 230.000 ραντεβού το 2017 (με αυξητική τάση). Στο νοσοκομείο λειτουργούν επίσης 11 χειρουργικές αίθουσες όπου πραγματοποιούνται ετησίως περίπου 12.000 επεμβάσεις (με σταθερό ρυθμό τα τελευταία 10 έτη), ενώ λαμβάνουν χώρα περίπου 1.200 τοκετοί. Είναι εγκατεστημένα 11 εργαστήρια (συμπεριλαμβανομένου τμήματος ιατροδικαστικής & τοξικολογίας) όπου πραγματοποιούνται ετησίως περί τις 4.500.000 εργαστηριακές και 200.000 απεικονιστικές εξετάσεις, ενώ από το 2015 λειτουργεί ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα (ΟΠΣ) κλινικής διαχείρισης ασθενών με δυνατότητα μέτρησης των χρόνων ολοκλήρωσης (turnaround time) όλων των διαδικασιών. Η προέλευση των ασθενών είναι η ευρύτερη περιοχή της Ηπείρου, τα βόρεια Ιόνια νησιά, οι γειτονικοί νομοί αλλά και γειτονικές χώρες όπως Αλβανία, Βουλγαρία κ.λπ.²²⁴

Το εν λόγω νοσοκομείο είναι μια από τις χαρακτηριστικότερες περιπτώσεις φορέα ο οποίος ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη μεθοδολογία στοχοθεσίας, την οποία ακολουθεί, όπως φάνηκε, και ο εποπτεύων φορέας του, δηλαδή το Υπουργείο Υγείας.

²²³ Όλα τα παρακάτω σχετικά στοιχεία αφορούν στο 2017. (‘ΠΓΝΙ, (ΓΠ-ΕΔΜΣ-Ι1): στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης ιατρικής υπηρεσίας’, 2018, σ. 6).

²²⁴ Περίπου 5% των ασθενών είναι αλλοδαποί από γειτονικές χώρες.

Καταρχήν, κατόπιν εισηγήσεως του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ) και Διοικητή του ΠΓΝΙ και αφού υπογραμμιστεί η ανάγκη για την εφαρμογή στοχοθεσίας στο δημόσιο και ειδικότερα στον χώρο της υγείας, αποφασίζεται η εγκαθίδρυση συστήματος ΔμΣ για το Νοσοκομείο και για το έτος 2018²²⁵. Οι στρατηγικοί στόχοι που καθορίζει το Υπουργείο και αναλυθήκαν προηγουμένως, χρησιμοποιούνται ως οδηγός από τη Διοίκηση του Νοσοκομείου για τον καθορισμό της επιμέρους στοχοθεσίας²²⁶, σύμφωνα και με το (προτεινόμενο από το ΥπΔΑν) υπόδειγμα της στοχοθεσίας. Οι στόχοι του ΠΓΝΙ χαρακτηρίζονται ως μετρήσιμοι, συμπεφωνημένοι, εφικτοί, επαληθεύσιμοι, σαφείς και χρονικά οριοθετημένοι²²⁷, επομένως συνάδουν με το υπόδειγμα S.M.A.R.T. Επιπροσθέτως, στο εισαγωγικό σημείωμα του Διοικητή του ΠΓΝΙ αναφέρεται ότι, ως προς τον καθορισμό των πλάνων δράσης, υπήρχε συνεργασία, ενημέρωση και

²²⁵ ‘Απόσπασμα του με αρ. 10/27.4.2018 πρακτικό του Δ.Σ. του Π.Γ.Ν.Ι. (63ΨΧ46906Η-Υ2Υ)’, 2018.

²²⁶ «Οι επιμέρους στόχοι της Νοσηλευτικής Διεύθυνσης είναι διαρθρωμένοι έτσι ώστε να συνδέονται και συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου επιπέδου ιεραρχίας και υπακούοντας στους στρατηγικούς άξονες που τέθηκαν στο επίπεδο της πολιτικής εξουσίας. Οι στόχοι της Νοσηλευτικής διεύθυνσης αποτέλεσαν τις κατευθυντήριες αρχές, ενώ στη βάση της οργανωτικής πυραμίδας οι στόχοι αποτελούν συγκεκριμένες δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν Όλοι οι στόχοι είναι μετρήσιμοι, επαληθεύσιμοι, σαφείς και χρονικά οριοθετημένοι. Είναι προσανατολισμένοι στην αξιολόγηση των σημαντικών αναγκών σχετιζόμενων με ποιοτικά χαρακτηριστικά προς όφελος του ανθρώπου και της κοινωνίας. Η μέτρηση της επίτευξης των στόχων που προτάθηκαν από την Νοσηλευτική Διεύθυνση στηρίχθηκαν στους γενικούς δείκτες που περιλαμβάνονται στις επεξηγηματικές εγκυκλίους του νόμου.» (ΠΓΝΙ, 2018, σ. 5) και «Οι επιμέρους στόχοι της Ιατρικής Διεύθυνσης είναι διαρθρωμένοι έτσι ώστε να συνδέονται και συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου επιπέδου ιεραρχίας και στους στρατηγικούς άξονες που τέθηκαν στο επίπεδο της πολιτικής του υπουργείου υγείας» (‘ΠΓΝΙ, (ΓΠ-ΕΔΜΣ-Ι1): στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης ιατρικής υπηρεσίας’, 2018, σ. 10).

²²⁷ ‘ΠΓΝΙ, (ΓΠ-ΕΔΜΣ-Ι1): στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης ιατρικής υπηρεσίας’, 2018, σ. 8.

καθοδήγηση σε όλο το φάσμα της ιεραρχικής δομής του νοσοκομείου²²⁸, ενώ δίνεται έμφαση στον νέο θεσμό των ολομελειών.

Τα ανωτέρω αυτά στοιχεία επίσης δείχνουν σύμπνοια με το νέο θεσμικό πλαίσιο, το οποίο απαιτεί αυξημένη συμμετοχή και ενημέρωση στην όλη διαδικασία²²⁹. Παράλληλα, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο προσανατολισμός του όλου συστήματος στοχοθεσίας του νοσοκομείου είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών / ληπτών-ριών υπηρεσιών υγείας σύμφωνα με τους κανόνες δεοντολογίας και ηθικής²³⁰.

Στα θετικά επίσης συγκαταλέγεται το ότι γίνεται μνεία²³¹ για συνεχόμενη παρακολούθηση²³² του συστήματος στοχοθεσίας²³³, το οποίο ενισχύεται με την εφαρμογή τεχνικών SWOT analysis και Balanced Scorecard και *συνδέεται* και με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO EN9001/2015 που διαθέτει το ΠΓΝΙ²³⁴. Ειδικά ως προς την παρακολούθηση του συστήματος, κρίνεται εξαιρετικά θετικό ότι το ΠΓΝΙ έχει ήδη κάνει τα πρώτα βήματα προς την κατεύθυνση της ηλεκτρονικής στοχοθεσίας

²²⁸ «Υπήρξε προετοιμασία των προϊσταμένων με ενημέρωση, καθοδήγηση και υποστήριξη από ομάδα έργου.» (ΠΓΝΙ, 2018, σ. 5).

²²⁹ 'ΠΓΝΙ, (ΓΠ-ΕΔΜΣ-Ι1): στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης ιατρικής υπηρεσίας', 2018, σ. 8.

²³⁰ 'ΠΓΝΙ, (ΓΠ-ΕΔΜΣ-Ι1): στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης ιατρικής υπηρεσίας', 2018, σ. 8.

²³¹ 'ΠΓΝΙ, (ΓΠ-ΕΔΜΣ-Ι1): στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης ιατρικής υπηρεσίας', 2018, σ. 9.

²³² Βάσει και άρ.23, Ν.4369/2016 και άρ.4, Ν.3230/2004.

²³³ Η έναρξη εφαρμογής του συστήματος πραγματοποιήθηκε την 1-3-2018 ενώ η 1^η προγραμματισμένη ανασκόπηση αποτελεσμάτων καθορίστηκε στις 4-6-2018. (ΠΓΝΙ, 2018, σ. 17)

²³⁴ 'Απόσπασμα του με αρ. 10/27.4.2018 πρακτικό του Δ.Σ. του Π.Γ.Ν.Ι. (63ΨΧ46906Η-Υ2Υ)', 2018, σ. 2.

χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα για την υλοποίηση αυτής (Παναγιωτοπούλου & Κασκάνης, 2018).

Παράλληλα, στον ηλεκτρονικό ιστότοπο του νοσοκομείου²³⁵ υπάρχουν όλες οι πληροφορίες περί του συστήματος ΔμΣ που εφαρμόζεται (άρα καλύπτεται η απαίτηση του μεθοδολογικού υποδείγματος περί διαφάνειας και εισαγωγής των αναγκών του πολίτη στη διαδικασία στοχοθεσίας) και παρατίθενται συναφή με την υλοποίηση της στοχοθεσίας έντυπα, όπως το έντυπο υποβολής παραπόνων (σελ.182) και το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης ασθενών (σελ.209).

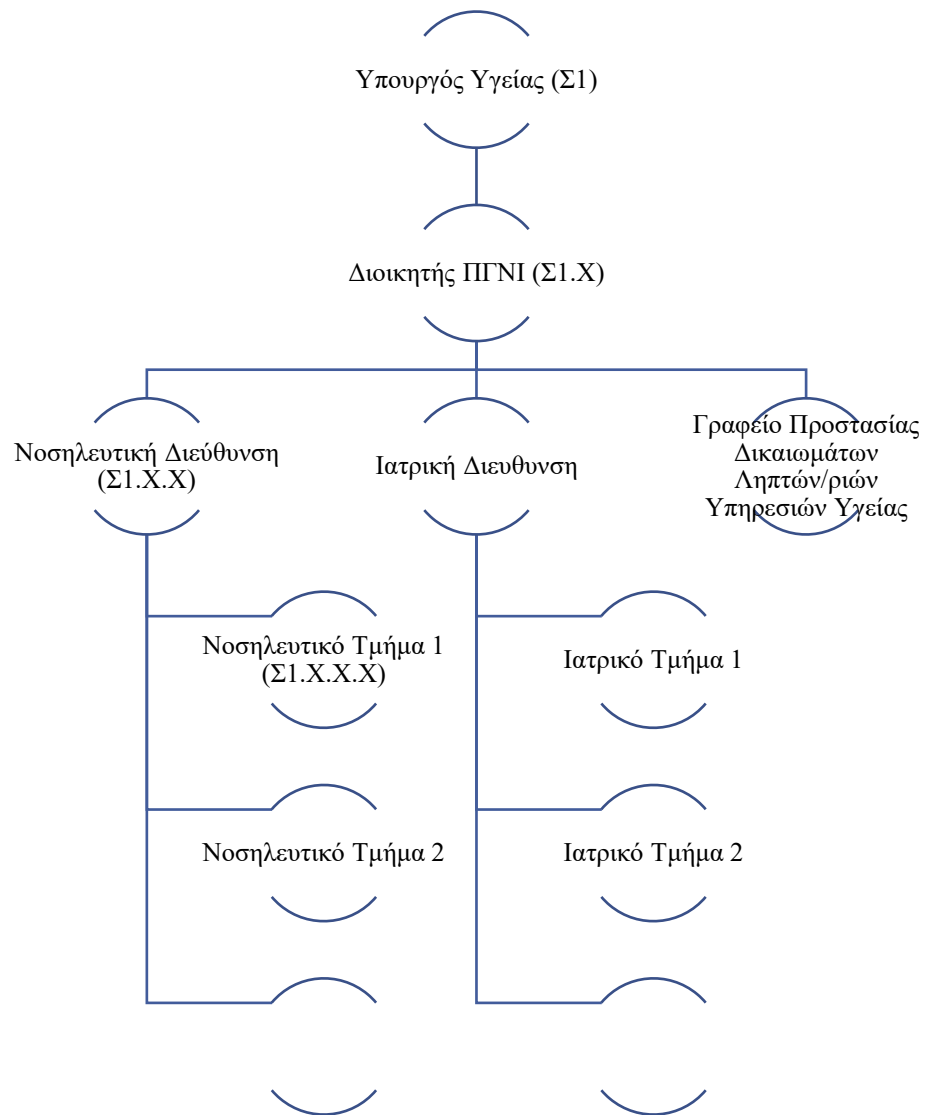
Περαιτέρω, είναι εξαιρετικά θετικό ότι οι *επιδιώξεις*, οι *στόχοι* και οι *αντίστοιχες δράσεις* στο ΠΓΝΙ διαχωρίζονται σε *βραχυπρόθεσμου* και *μακροπρόθεσμου* προσανατολισμού, δηλαδή ξεφεύγουν από τον συνήθη ετήσιο ορίζοντα δράσης²³⁶.

Εστιάζοντας στον καθορισμό της επιμέρους στοχοθεσίας, επίσης σε αρμονία με τη μεθοδολογία του θεσμικού πλαισίου, επιτελείται η λειτουργία «*καθορισμός από πάνω προς τα κάτω και υλοποίηση από κάτω προς τα πάνω*» ως προς τον επιμερισμό της στοχοθεσίας στις οργανικές μονάδες του ΠΓΝΙ διαφόρων επιπέδων²³⁷ (Εικόνα 13).

²³⁵ 'Ιστοσελίδα Π.Γ.Ν.Ι. - Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων', 2018.

²³⁶ Ενδεικτικά, ως μακροπρόθεσμες επιδιώξεις αναφέρονται: η ασφάλεια και ικανοποίηση εργαζομένων, η θετική αλλαγή εργασιακής κουλτούρας, η διάχυση της γνώσης κ.α. (ΠΓΝΙ, 2018, σ. 7).

²³⁷ Ενδεικτικά παρατίθεται ο τρόπος καταμερισμού του 1^{ου} στρατηγικού στόχου του υπουργείου.



ΕΙΚΟΝΑ 13: Ο ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΓΝΙ (ΒΑΣΕΙ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ)

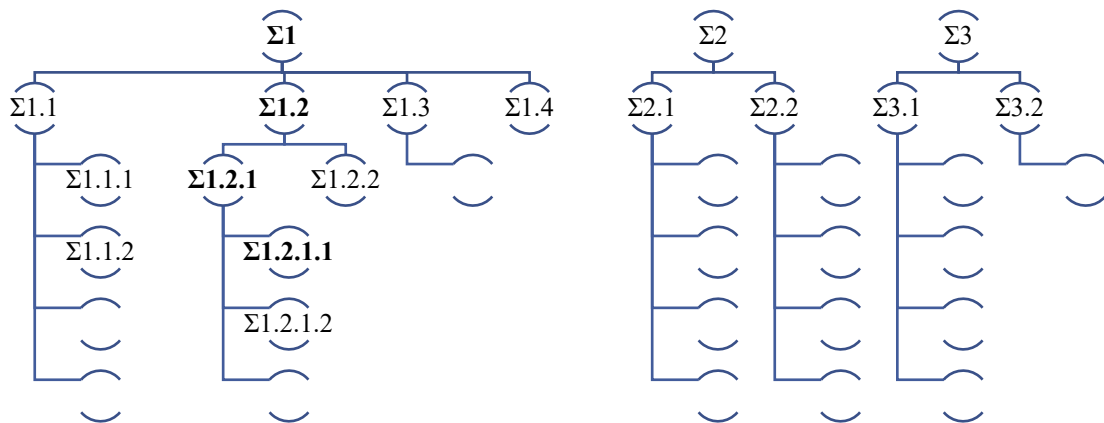
Η στοχοθεσία σε κάθε επίπεδο / οργανική μονάδα περιλαμβάνει τον κωδικό αριθμό (σε αντιστοιχία με τον στόχο ανώτερου επιπέδου) και το όνομα του στόχου, τον

φορέα υλοποίησης, το χρονοδιάγραμμα, καθώς και τον ποσοτικό προσδιορισμό του στόχου και βρίσκεται σε συμφωνία με την ενδεδειγμένη μεθοδολογία²³⁸:

Για παράδειγμα, ο 1^{ος} στρατηγικός στόχος του Υπουργείου ο οποίος αφορά στην καθολική πρόσβαση σε ένα ποιοτικό σύστημα υγείας²³⁹ καταρχήν επιμερίζεται στον Διοικητή του ΠΓΝΙ και λαμβάνει αρίθμηση 1.X, όπου X οι επιμέρους στόχοι, όπως η συνεχής φροντίδα υγείας όλων των μελών της κοινωνίας και η ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας του οργανισμού (1.1), η μείωση χρόνων αναμονής (1.2). Στη συνέχεια, κάθε επιμέρους στόχος της Διοίκησης του νοσοκομείου (π.χ. ο 1.2) επιμερίζεται και εξειδικεύεται περαιτέρω στην ιατρική και νοσηλευτική διεύθυνση του νοσοκομείου (καθώς και στο γραφείο προστασίας δικαιωμάτων ληπτών-ριών υπηρεσιών υγείας) λαμβάνοντας τη σχετική αρίθμηση (π.χ. 1.2.X). Τέλος, πραγματοποιείται ανάθεση της υλοποίησης των στόχων σε επιμέρους ιατρικά και νοσηλευτικά τμήματα του νοσοκομείου (π.χ. 1.2.1.X) με αντίστοιχες χρεώσεις στο προσωπικό (Εικόνα 14).

²³⁸ Ωστόσο, παρατηρείται η απουσία ορισμένων στόχων οι οποίοι έχουν άμεση συνάφεια με την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων και συνάδουν με την αποστολή του Υπουργείου Υγείας. Τέτοιοι θα μπορούσαν να είναι οι ακόλουθοι: Στόχος αύξησης ικανοποίησης των εργαζομένων, Στόχος μείωσης χρόνου εύρεσης κρεβατιού (μέσω περιορισμού της παραμονής σε «ράντζα»), Στόχος μείωσης περιστατικών επανελέγχου λόγω λανθασμένης αρχικής διάγνωσης, Στόχος μείωσης περιστατικών λάθους χρέωσης ασθενούς (χρέωση σε ακατάλληλο τμήμα), Στόχος μείωσης συνολικού χρόνου αναμονής μέχρι επέμβαση / εξέταση.

²³⁹ «Αναβάθμιση του Εθνικού Συστήματος Υγείας, με διασφάλιση του δικαιώματος των πολιτών σε καθολική και ισότιμη πρόσβαση στις δημόσιες δομές, σε ασφαλή και ποιοτική υγειονομική φροντίδα και σε αξιόπιστες υπηρεσίες Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας και Δημόσιας Υγείας.» (‘Υ.Α. Γ2/Γ.Π.οικ.20930/17-03-17 «Καθορισμός στρατηγικών στόχων και αξόνων παρέμβασης του Υπουργείου Υγείας, για τις Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας, έτους 2017, (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017- 2020)», 2017, σ. 4)



ΕΙΚΟΝΑ 14: Ο ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΓΝΙ (ΒΑΣΕΙ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ)

Όπως φαίνεται, η μεθοδολογία στοχοθεσίας στο ΠΓΝΙ βρίσκεται σε αρμονία με το θεσμικό πλαίσιο των Ν.3230/2004 και Ν.4369/2016 ενώ ακολουθεί και το μεθοδολογικό υπόδειγμα σε μεγάλο βαθμό: προσδιορίζονται με ποσοτικά και χρονικά κριτήρια, υπάρχει σαφήνεια ως προς τον φορέα υλοποίησης, η διάχυση στην ιεραρχική πυραμίδα γίνεται με ορθολογικό τρόπο και οι στόχοι καταλήγουν να επιμερίζονται σε επιμέρους άτομα (γραφεία).

Ως προς τους δείκτες μέτρησης, αυτοί είναι σωστά προσδιορισμένοι καθώς ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό τις επιταγές, τόσο της μεθοδολογίας, όσο και τις υποδείξεις από το ΥπΔΑν, ενώ συνάδουν με την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του νοσοκομείου. Συγκεκριμένα, σε συνάφεια και με το άρ. 5 του Ν.3230/2004, καθορίζονται οι ακόλουθοι (γενικοί) δείκτες²⁴⁰: ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με αξιολόγησή τους από τον πολίτη, ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, συνεχιζόμενη εκπαίδευση και τεκμηρίωση της παραγωγής γνώσης από τον οργανισμό, χρήση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών από

²⁴⁰ ΠΓΝΙ, 2018, σσ. 6,218-238.

νοσηλευτές, τεκμηρίωση αποτελεσμάτων, κόστος διαχείρισης. Οι ανωτέρω δείκτες περιλαμβάνουν τα πεδία: αριθμός δείκτη, ονομασία, περιγραφή, συχνότητα διεξαγωγής μέτρησης, μονάδα μέτρησης, ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης, επεξήγηση, μέθοδος υπολογισμού και όπως διαφαίνεται, αποφεύγουν τα συνήθη λάθη καθώς περιγράφουν περισσότερο αποτελέσματα παρά αρμοδιότητες. Συνεπώς, κρίνονται εν γένει κατάλληλοι για να αποτυπώσουν την πρόοδο της στοχοθεσίας όπως αυτή καθορίστηκε από τη διοίκηση²⁴¹.

Συμπερασματικά, το ΠΓΝΙ εφαρμόζει με μεγάλη ακρίβεια την προτεινόμενη μεθοδολογία της ΔμΣ όπως αυτή καθορίζεται στους Ν.3230/2005 και Ν.4369/2016. Εντούτοις, μένει να φανεί αν θα είναι επίσης επιτυχημένη και η υλοποίηση της στοχοθεσίας ώστε αυτή να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του νοσοκομείου προς όφελος των ληπτών-ριών υπηρεσιών υγείας. Δεδομένης της διαφαινόμενης στήριξης του όλου εγχειρήματος από τη Διοίκηση του Νοσοκομείου, κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά πιθανό.

²⁴¹ Ωστόσο, δε λείπουν οι παρεκκλίσεις από το υπόδειγμα καθώς ορισμένοι δείκτες μετρούν αρμοδιότητες (αρ. αναρρωτικών αδειών), ενώ απουσιάζουν δείκτες ικανοποίησης του προσωπικού του νοσοκομείου, δείκτες με καταγραφή περιστατικών επανελέγχου, δείκτες με «χρόνους αναμονής για κρεβάτι», καθώς και δείκτες με ποσοστά (%) καθυστερημένης μεταφοράς θεραπείας, δηλαδή χρέωση ασθενούς σε λάθος τμήμα (Delayed Transfer of Care).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ: «ΠΕΡΙΜΕΝΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΓΚΟΝΤΟ²⁴²: Ή ΠΩΣ ΘΑ
ΜΑΘΕΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑ
ΣΤΑΜΑΤΗΣΕΙ ΝΑ ΑΝΗΣΥΧΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΑΓΑΠΗΣΕΙ ΤΗ
ΔΜΣ.²⁴³»

Αναμφίβολα, η εισαγωγή του συστήματος ΔμΣ και κατ' επέκταση της Στρατηγικής Διοίκησης, δεν ήταν εύκολο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα για την ελληνική πολιτική και διοικητική πραγματικότητα, καθώς ο Ν.3230/2004 εφαρμόστηκε εξαιρετικά πλημμελώς ή και καθόλου, με αποτέλεσμα η Δημόσια Διοίκηση και εν γένει η κοινωνία να μη γίνει αποδέκτης των ωφελειών με τις οποίες συνδεόταν η ορθή εφαρμογή του συστήματος.

Αντιλαμβανόμενος τα παραπάνω, ο νομοθέτης το 2016 επιχείρησε να επανεισαγάγει το σύστημα της ΔμΣ (με τις αναγκαίες τροποποιήσεις), ώστε αυτή τη φορά το εγχείρημα να έχει καλύτερες προοπτικές επιτυχούς υλοποίησης. Πράγματι, οι αλλαγές του Ν.4369/2016 κινήθηκαν προς την ορθή κατεύθυνση, αφού αφενός βελτίωσαν αισθητά το σύστημα με διορθώσεις ορισμένων σημείων τα οποία είχαν επισημανθεί ως αδυναμίες και αφετέρου το ενέτασαν στο νέο πλαίσιο αξιολόγησης για το προσωπικό.

Δεδομένου ότι είναι ακόμη νωρίς να προβούμε σε αξιολόγηση της εφαρμογής του νέου συστήματος ΔμΣ, τα πρώτα δείγματα εφαρμογής είναι θετικά. Ενδεχομένως, σε αυτό συνέβαλαν τόσο η διαφαινόμενη *πολιτική στήριξη* του εγχειρήματος και η *μεγάλη συμμετοχικότητα* που προβλέπεται όσο και η προαναφερόμενη *σύνδεση* της στοχοθεσίας με το νέο σύστημα αξιολόγησης. Το τελευταίο πλέον *οδηγεί* με τη σειρά του σε ταχύτερες

²⁴² Παραφράζοντας τον τίτλο της του θεατρικού έργου του Samuel Beckett “Waiting for Godot”.

²⁴³ Παραφράζοντας τον τίτλο της ταινίας του Stanley Kubrick “Dr. Strangelove or: How I learned stop worrying and love the bomb”.

προαγωγές²⁴⁴ και στην επιλογή προϊσταμένων²⁴⁵, ενώ παράλληλα συνδέεται και με την προωθημένη μισθολογική ανέλιξη που προβλέπει το άρθρο 12 του Ν.4354/2015²⁴⁶, σύμφωνα με το οποίο υπάλληλοι οι οποίοι λαμβάνουν άριστο βαθμό σε 3 συνεχόμενες αξιολογήσεις έχουν προωθημένη μισθολογική εξέλιξη (κατά ένα μισθολογικό κλιμάκιο).

Αυτό που παρατηρείται δηλαδή, είναι μια τάση συνολικής σύνδεσης των συστημάτων ΔμΣ, αξιολόγησης, μισθολογίου – βαθμολογίου και ΠΘΕ προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ενός ολιστικού συστήματος διαχείρισης προσωπικού για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, με έμφαση στην *ατομική αλλά και ομαδική προσπάθεια*, την αύξηση της *αποδοτικότητας* και της *αποτελεσματικότητας*.

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση φαίνεται, δηλαδή, να ακολουθεί τις εξελίξεις στον ευρωπαϊκό αλλά και διεθνή χώρο, όπου διακρίνεται μια στροφή από το καθιερωμένο εδώ και πολλές δεκαετίες σύστημα προκαθορισμένης ιεραρχικής/μισθολογικής εξέλιξης (*career based*) όπου ο βαθμός, ο μισθός και η εν γένει επαγγελματική εξέλιξη είναι προκαθορισμένα και ενιαία θεσμοθετημένα, προς ένα νέο σύστημα, όπου το κέντρο βάρους μετακινείται προς το μεμονωμένο άτομο/θέση εργασίας (*position based*). Στο σύστημα αυτό η μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη συναρτάται από εξατομικευμένα

²⁴⁴ Μέσω της δυνατότητας ταχείας βαθμολογικής ανέλιξης για υψηλές αξιολογήσεις.

²⁴⁵ Καθώς υπάρχει συμμετοχή στα βαθμολογούμενα κριτήρια.

²⁴⁶ Καθώς πολλοί υπάλληλοι παρέμεναν καθηλωμένοι επί χρόνια σε ορισμένο βαθμό χωρίς να είχαν τη δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης, επιχειρήθηκε αναμόρφωση του σχετικού θεσμικού πλαισίου με τον Ν.4354/2015 μέσω της αποσύνδεσης μισθού – βαθμού. Παράλληλα, επιχειρήθηκε να (επανα)συνδεθούν η αξιολόγηση με τις αποδοχές αλλά και με τα ΠΘΕ, καθώς προβλέπεται για πρώτη φορά αμοιβή συνδεδεμένη με τα ΠΘΕ. Για την ενεργοποίηση των παραπάνω απαιτείται η έκδοση Π.Δ., γεγονός που δεν έχει λάβει χώρα ακόμη. ‘Ν. 4354/2015 (176Α) 'Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.’, 2015.

χαρακτηριστικά όπως η επίτευξη στόχων, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας καθώς και από το ΠΘΕ της αντίστοιχης θέσης²⁴⁷.

Παρά τη διεθνή εξάπλωση αυτών των συστημάτων τα τελευταία χρόνια, ειδικοί εμπειρογνώμονες εμφανίζονται σήμερα *ιδιαίτερα επιφυλακτικοί* ως προς τη γενικευμένη και *αδιάκριτη* εισαγωγή τους²⁴⁸. Ειδικότερα, επισημαίνεται ότι σημαντικότερο από το είδος του συστήματος/μοντέλου που εφαρμόζεται, είναι ο *τρόπος εφαρμογής* του

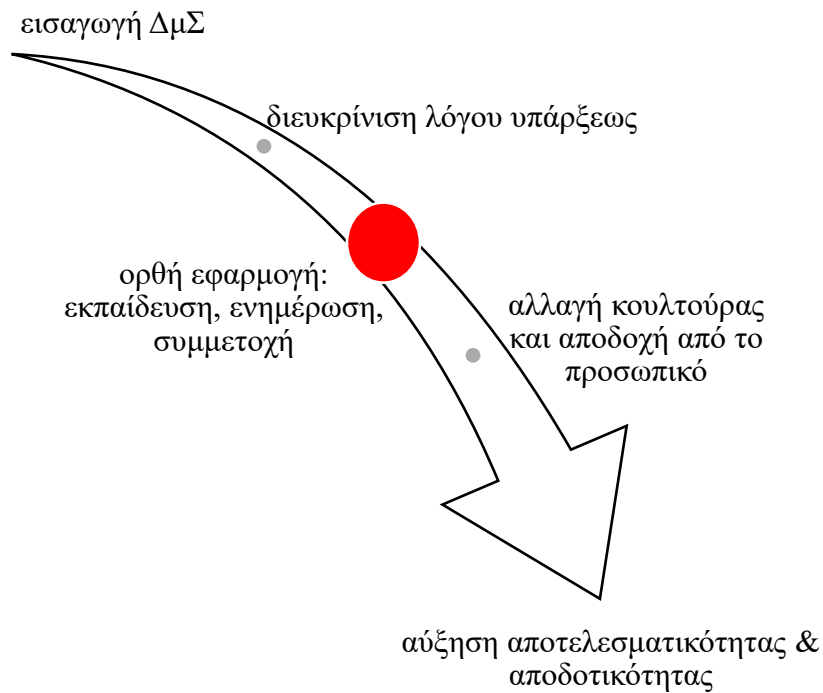
²⁴⁷ Λόγω της διασύνδεσης απόδοσης και αποδοχών τα συστήματα αυτά ονομάζονται *Performance Related Pay (PRP)*.

²⁴⁸ Βλ. συνεντεύξεις με τη Δρ. Ραμματά (σελ. 170), τον Δρ. Demmke (σελ.174) και τον Δρ. Thijs (σελ.180). Ειδικότερα, ο τελευταίος προτείνει την εισαγωγή τέτοιου συστήματος μόνο υπό τον όρο της *ομαδικής* επιβράβευσης και αφού έχει ήδη καλλιεργηθεί η κατάλληλη *κουλτούρα*. Παρά την έντονη προβληματική αναφορικά με τα συστήματα που συνδέουν τις αποδοχές με τη στοχοθεσία, πολλές ευρωπαϊκές χώρες τα έχουν εφαρμόσει, συνδέοντας την επίτευξη στόχων (και γενικότερα τη αξιολόγηση) με κάποιου είδους μισθολογική ανταμοιβή. Σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές (καλές) πρακτικές, η εν λόγω σύνδεση, όπου εφαρμόζεται, πρέπει να πραγματοποιείται κατόπιν ενδεδειγμένου σχεδιασμού και σε μικρή κλίμακα, δηλαδή καταλαμβάνοντας μικρό ποσοστό επί των συνολικών ανταμοιβών, ενώ το όλο σύστημα οφείλει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, απλότητα και ευκολία στη χρήση καθώς σε διαφορετική περίπτωση ενδέχεται να υπάρχουν *έντονες δυσαρέσκειες* από το προσωπικό. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα τέτοιου συστήματος στη χώρα μας, αποτελεί η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), όπου προβλέπεται η επιβράβευση (bonus) για την επίτευξη (ομαδικών) στόχων ('ΑΑΔΕ: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού', 2017, σ. 6; 'Αρ. Δ.Σ.Σ. Α 1169466 ΕΞ 2018 Καθορισμός διαδικασίας αξιολόγησης Οργανικών μονάδων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) για την εφαρμογή της παρ. 4 του αρ. 23 του ν. 4389/2016.', 2018). Εντούτοις, τονίζεται ότι ο χαρακτήρας της ΑΑΔΕ είναι αρκετά διαφορετικός από τις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες, καθώς έχει έντονα ποσοτικά οικονομικά (και άρα μετρήσιμα) χαρακτηριστικά (βασικός στόχος της είναι η μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων). Ακόμη και έτσι όμως, τίθεται το ζήτημα της επιβράβευσης για στόχους που αφορούν ελεγκτικά θέματα όπως στη μεγιστοποίηση φορολογικών εσόδων κ.λπ., σύμφωνα και με την προβληματική που έχει ήδη αναπτυχθεί στο κεφάλαιο 1 (σ.49).

(Demmke, 2007, σ. 14)²⁴⁹. Αν το νέο σύστημα ΔμΣ εφαρμοστεί με *αδιαφανείς* διαδικασίες, χωρίς να έχει προηγηθεί *ενημέρωση* και *εκπαίδευση* του προσωπικού ως προς την αναγκαιότητα και τον *λόγο υπάρξεώς* του καθώς και χωρίς στήριξη από την πολιτική ηγεσία, το σύστημα *δεν θα γίνει αποδεικτό* από το ανθρώπινο δυναμικό και οι πιθανότητες επιτυχίας του θα συγκλίνουν με αυτές του προηγούμενου καθεστώτος του Ν.3230/2004, ενώ στην καλύτερη περίπτωση θα καταλήξει ένα ακόμη «*σύστημα-βιτρίνα*».

Επομένως, η εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ, πρέπει να ιδωθεί περισσότερο ως μέσο παρά ως σκοπός για τη συνολική μεταρρυθμιστική προσπάθεια που επιχειρείται, τα τελευταία χρόνια, καθώς η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας θα έρθει με την ορθή εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ και όχι με την επίτευξη της στοχοθεσίας per se.

²⁴⁹ Προς αυτή την κατεύθυνση, η χρήση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος μπορεί να φανεί εξαιρετικά χρήσιμη (προβλέπεται εξάλλου και από το στρατηγικό πρόγραμμα «δημόσιο2020»). Ένα παράδειγμα χώρας όπου υλοποιήθηκε με επιτυχία σχετικό σύστημα, είναι η Ουγγαρία όπου εισήχθη web-based σύστημα αξιολόγησης (Demmke, 2007, σ. 52).



ΕΙΚΟΝΑ 15: Η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

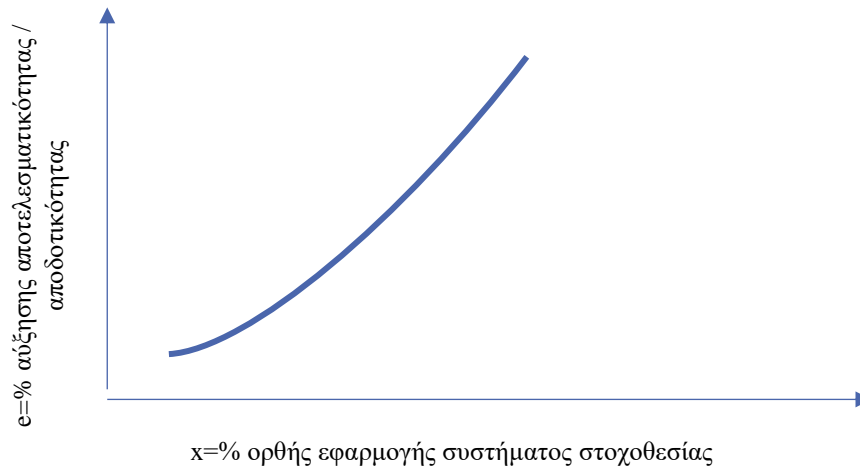
Εναλλακτικά τα ανωτέρω δύναται να αναδιατυπωθούν ως εξής:

*Υπόθεση 1η: «Η αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (e) σε ένα δημόσιο οργανισμό βρίσκονται σε **θετική συναρτησιακή σχέση** με το ποσοστό ορθής εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας (x)²⁵⁰.»*

Δηλαδή, τα παραπάνω συνδέονται την παρακάτω συναρτησιακή σχέση:

²⁵⁰ Το ίδιο ισχύει και για το % εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και PRP.

Υπόθεση 1^η: $e=f(x)$, όπου $e'>0$



ΕΙΚΟΝΑ 16: Η ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΝΑΡΤΗΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ % ΟΡΘΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ % ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Η 2^η υπόθεση εργασίας αφορά στη *συνδυαστική* εφαρμογή των υποσυστημάτων στρατηγικής διοίκησης (στοχοθεσία, αξιολόγηση, εκπαίδευση κ.λπ.):

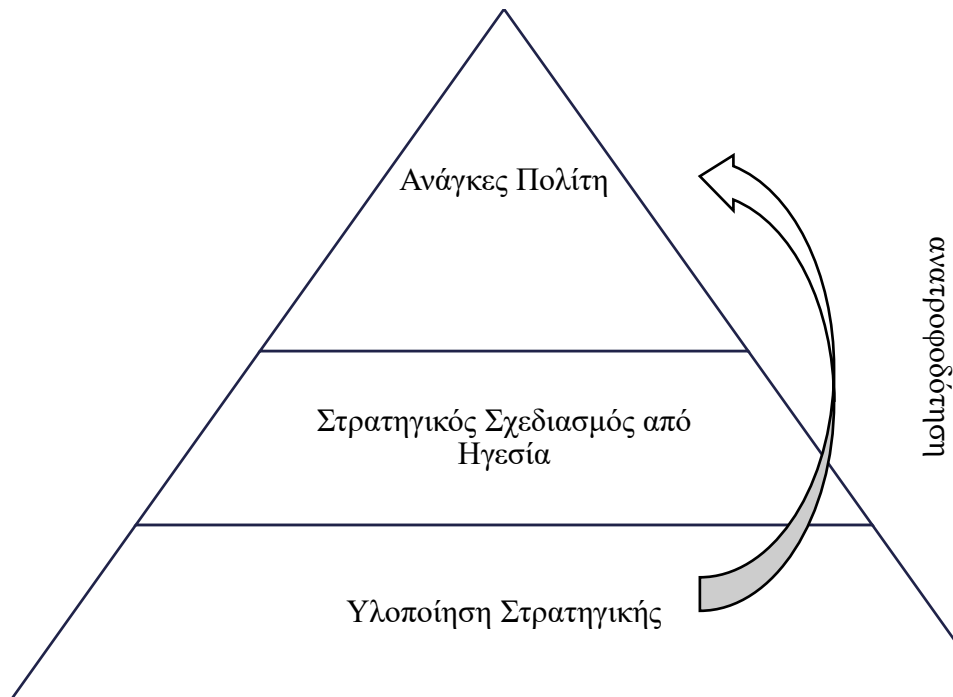
Υπόθεση 2^η: «*Η συνδυαστική ορθή εφαρμογή των i υποσυστημάτων της στρατηγικής διοίκησης (x_i) οδηγεί σε μεγαλύτερη αύξηση στη συνολική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (CE: combined effectiveness-efficiency) του συστήματος στοχοθεσίας σε σχέση με την αύξηση που επιτυγχάνει η μεμονωμένη εφαρμογή κάθε υποσυστήματος (e_i)*»

$$\text{Υπόθεση 2}^{\text{η}}: CE > e_1 + e_2 + \dots = \sum_{i=1}^n e_i$$

Κατά συνέπεια, η Δημόσια Διοίκηση θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του πολίτη αν εφαρμόσει εργαλεία όπως η ΔμΣ με τον ενδεδειγμένο τρόπο και με ολιστική προσέγγιση, καθώς και αν αφουγκραστεί τις ανάγκες του πολίτη, ενσωματώνοντας αυτές σε όλα τα υποσυστήματα ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης προσωπικού. Το τελευταίο δηλαδή, πρέπει να εισαγάγει την *ανατροφοδότηση* από τον πολίτη, ώστε να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες του κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού, εν είδει μιας οιονεί ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας.

Με αυτό τον τρόπο, ο πολίτης τίθεται στο επίκεντρο του στρατηγικού σχεδιασμού και τα «γρανάζια» της Στρατηγικής Διοίκησης περιστρέφονται γύρω από αυτόν. Η ΔμΣ αποκτά κεντρικό ρόλο στον όλο σχεδιασμό και το διοικητικό σύστημα πλέον δεν είναι

αποκομμένο αλλά «λογοδοτεί» στην κοινωνία, όπως εξάλλου προτάσσει και το δημοκρατικό μας πολίτευμα.



ΕΙΚΟΝΑ 17: Η ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΟΥΜΕΝΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ωστόσο, εύλογα θα αναρωτιόταν κάποιος τι άλλο απομένει. Εκείνο που χρειάζεται το όλο εγχείρημα για να αποδώσει καρπούς είναι όχι μόνο αμέριστη πολιτική στήριξη αλλά και *ηγεσία* σε κάθε βαθμίδα της Διοίκησης, καθώς αυτή κρατά τα κλειδιά για την επιτυχία της ζητούμενης μεταρρύθμισης. Μέσω της *αποτελεσματικής, παρακινήτικής και λογοδοτούσας* ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής δράσης, η Δημόσια Διοίκηση θα βελτιώσει τη συλλογική της δράση και θα ανταποκριθεί *επιτυχώς* στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Βρεττάκος, Ν. (1961). *Η αναμονή και το όνειρο (από τη συλλογή: Το Βάθος του Κόσμου)*.
- Δραμαλιώτη, Ε., & Μπαλαμπανίδης, Ι. (2015). *Συστήματα Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων: Συγκριτική παρουσίαση και αποτίμηση του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων από το ΠΔ 318/1992 μέχρι το νέο (υπό διαβούλευση) σχέδιο νόμου του ΥΔΜΗΔ*.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2007). *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*. Παπαζήση.
- Ραμματά, Μ. Δ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Κριτική.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2011). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, τόμος 1. (14ο έκδ.). Νομική Βιβλιοθήκη.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Adhikari, E. (2015). *Understanding Nuances and Commonalities of Job Descriptions*. *Journal of Training and Development*, 1.
- Aplin, J. C., & Schoderbek, P. P. (1976). *MBO: Requisites for success in the public sector*. *Human Resource Management*, 15(2), 30–36.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930150206>
- Brumley, D. F. (1976). *Management by objectives and governmental productivity*, 79.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (3rd ed. edition). New York, NY: HarperBusiness.
- Demmke, D. C. (2007). *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States Procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements*. European Institute of Public Administration Maastricht (NL).
- Diefenbach, T. (2009). *New public management in public sector organisations - the dark sides of managerialistic 'enlightenment'*.
- Doran, G. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. *Management Review*, (70), 35–36.
- D'Ortenzio, C. (2012). *Understanding change and change management processes: A case study*.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
- Garvin, D. A. (2012). *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, 16.

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard--measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Klijn, E.-H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1995). *Managing Networks in the Public Sector: A Theoretical Study of Management Strategies in Policy Networks*. *Public Administration*, 73(3), 437–454.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Voet, J. V. D. (2014). *The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review*. *Public Administration*, 92(1), 1–20.
- Lipton, M. (1996). *Demystifying the Development of an Organizational Vision*.
- Madinda, A. (2014). *Challenges facing management of change in public sector: (The Case of Tanzania)*. *International Journal of Construction Education and Research*, Vol. 2 No. 7 July 2014.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychol. Rev.*, 50(4), 370.
- Meier, K. J., O'Toole, L. J., & Nicholson-Crotty, S. (2004). *Multilevel governance and organizational performance: Investigating the political-bureaucratic labyrinth*. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(1), 31–47.
- Miller, P., Humphrey, C., & Scapens, R. W. (1993). *Accountability and Accountable Management in the UK Public Sector*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6(3). <https://doi.org/10.1108/09513579310042542>
- Morrisey, G. L. (1976). *Management By Objectives And Results In The Public Sector*. Reading, Mass: Basic Books.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.
- Nunn, A. (2012). *Performance Management in Public Employment Services*. The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services DG Employment, Social Affairs and Inclusion.

- Odiorne, G. S. (1965). *Management by objectives; a system of managerial leadership*. New York: Pitman Pub. Corp.
- OECD. (1994). *Performance management in government: Performance measurement and results-oriented management*, Occasional papers, No.3. Paris: OECD.
- OECD. (2013). *OECD Public Governance Reviews Public Procurement Review of the Mexican Institute of Social Security Enhancing Efficiency and Integrity for Better Health Care: Enhancing Efficiency and Integrity for Better Health Care*. OECD Publishing.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). *Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes*. Public Productivity & Management Review, 22(3), 308–325.
- Robinson, M., & Brumby, J. (2005). *Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review of the Empirical Literature*. IMF Working Papers, 05(210), 1.
- Simons, R. (1999). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases* (1 edition). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Subramaniam, I. (2009). *A Review of the Need for Writing & Updating Job Descriptions for 21st Century Organizations*.
- Synnott, K. (2017). *Management by Objectives: An Overview*. SSRN Electronic Journal.
- Thompson, K. R., Luthans, F., & Terpening, W. D. (1981). *The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization*. Journal of Management, 7(1), 53–68.
- Verbeeten, F. (2008). *Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact on Performance*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21, 427–454.

ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Απόσπασμα του με αρ. 10/27.4.2018 πρακτικού του Δ.Σ. του Π.Γ.Ν.Ι. (63ΨΧ46906Η-Υ2Υ). ΠΓΝΙ.

Απόφαση ΑΠ 864-17/17-9-18 *‘Καθορισμός Στοχοθεσίας Οργανικών Μονάδων ΕΕΤΤ για το έτος 2018’*. ΕΕΤΤ.

Απόφαση ΑΠ955/23-11-18 *‘Σύστημα Διοίκησης με Στόχους – Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού για το έτος 2019.’* ΟΑΕΔ.

Απόφαση με αρ. 2068/25-7-18: *‘Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους – Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Εθνικού Αστεροσκοπείου Αθηνών (Ε.Α.Α.) για το έτος 2018- Υποβολή πινάκων των επιμέρους στόχων των Υπηρεσιών και Ινστιτούτων του ΕΑΑ’*. Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών.

Απόφαση με αρ. 958/19-9-18 *‘Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων για το έτος 2019’*. Γ.Ν. Αττικής «Σισμανόγλειο- Αμαλία Φλέμιγκ».

Απόφαση με αρ. 17/30-10-2018 *‘Λήψη απόφασης για την έγκριση Στρατηγικών Στόχων του ΕΦΕΤ έτους 2019’*. ΕΦΕΤ.

Απόφαση με αρ. Δ.Σ.Σ. Α 1169466 ΕΞ 2018/15-11-18: *«Καθορισμός διαδικασίας αξιολόγησης Οργανικών μονάδων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) για την εφαρμογή της παρ. 4 του άρ. 23 του ν. 4389/2016.»* ΑΑΔΕ.

Απόφαση (ΓΠ-ΕΔΜΣ-Ν1/27-4-18): *‘Στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης νοσηλευτικής υπηρεσίας.’* ΠΓΝΙ

Απόφαση (ΓΠ-ΕΔΜΣ-Π1/27-4-18): *‘Στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης ιατρικής υπηρεσίας.’* ΠΓΝΙ

Δελτίο Τύπου στις 5/3/07 για την Εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-07 *‘Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης’*. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

- Εγκύκλιος 12972/5-10-16 *‘Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017’*. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.
- Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.32.5/367/οικ.20372/11-08-09 *‘Προσχέδιο νέου συστήματος αξιολόγησης’*. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-07 *‘Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης’*. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-06 *‘Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)’*. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13-09-06 *‘Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων /μετρήσεων (ν. 3230/2004)’*. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-05, *‘Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230 2004) – Μεθοδολογία Στοχοθεσίας’*. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23-01-08 *‘Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας’*. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.20741/23-07-08 *‘Υπόμνηση εγκυκλίου Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας’*. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30-09-08 *‘Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας / Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης’*. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04-01-18 *‘Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων κατά τη διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας – Σύνθεση και Λειτουργία’*. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.37803/17-10-18 *‘Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016’*. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/5/οικ.8882/02-03-18 *‘Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016’*. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Εγκύκλιος ΔΟΜ/Φ.21/οικ. 27741/28-08-17 *‘Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016’*. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019. (2017). Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Έντυπο ΑΑΔΕ: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. (25-9-17). ΑΑΔΕ

ΕΣΠΑ 2014-2020. (18-5-16). Ανακτήθηκε 23-11-18, από <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx>

Ηλεκτρονική Εφαρμογή – Ηλεκτρονική Στοχοθεσία – Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (23-10-18). Ανακτήθηκε 30-11-18, από <http://www.minadmin.gov.gr/?p=32384>

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής – Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (8-4-16). Ανακτήθηκε 23-11-18, από <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>

Κ.Υ.Α. Υπεθα-ΥπΔΑν Φ.000/29/120686 (ΦΕΚ 312Β) *‘Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ)’*. Υπεθα

Ν.1811/1951 (ΦΕΚ 141Α) *‘Περί Κώδικος Καταστάσεως των Δημόσιων Διοικητικών Υπαλλήλων’*. Βουλή των Ελλήνων.

Ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50Α) *‘Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις.’* Βουλή των Ελλήνων.

- N.2683/1999 (ΦΕΚ 19Α) *‘Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις.’* Βουλή των Ελλήνων.
- N.3230/2004 (ΦΕΚ 44Α) *‘Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις’.* Βουλή των Ελλήνων.
- N.3528/2007 (ΦΕΚ26Α) *‘Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.’.* Βουλή των Ελλήνων.
- N.3852/2010 (ΦΕΚ 87Α) *‘Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης.’.* Βουλή των Ελλήνων.
- N.4024/2011 (ΦΕΚ 226Α) *‘Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015’.* Βουλή των Ελλήνων.
- N.4250/2014 (ΦΕΚ 74Α) (Αιτιολογική έκθεση) *‘Διοικητικές απλουστεύσεις – καταργήσεις, συγχωνεύσεις νομικών προσώπων και υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ.318/1992 (Α’ 161) και λοιπές ρυθμίσεις.’*
- N.4250/2014 (ΦΕΚ 74Α) *‘Διοικητικές απλουστεύσεις – καταργήσεις, συγχωνεύσεις νομικών προσώπων και υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ.318/1992 (Α’ 161) και λοιπές ρυθμίσεις.’* Βουλή των Ελλήνων.
- N.4354/2015 (176Α) *‘Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.’* Βουλή των Ελλήνων.
- Π.Δ.611/1977 (ΦΕΚ 198Α) *‘Περί Κώδικος Καταστάσεως των Δημόσιων Διοικητικών Υπαλλήλων’.* Πρόεδρος της Δημοκρατίας.
- Π.Δ.581/1984 (ΦΕΚ207Α) *‘Αξιολόγηση προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών’.* Πρόεδρος της Δημοκρατίας.
- Π.Δ.318/1992 (ΦΕΚ161Α) *‘Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και*

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.
Πρόεδρος της Δημοκρατίας.

Συμπληρωματικές οδηγίες για την ανάπτυξη του ενιαίου συστήματος δεικτών ΕΣΠΑ 2014-2020 [3ο μέρος] στο πλαίσιο της επίσημης υποβολής ΕΠ/ΠΕΠ (64853/ΕΥΣΣΑΑΠ 3466/12-10-14). Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων-ΕΣΠΑ.

Σύνταγμα των Ελλήνων. (ΦΕΚ120/27-6-08). Βουλή των Ελλήνων.

Υ.Α. ΑΠ 425/79181/2016 (ΦΕΚ 2249B) *‘Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για το έτος 2016.’* Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Υ.Α. αρ.141469/18-4-2011 (ΦΕΚ919B) *‘Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για το έτος 2011.’* Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης.

Υ.Α. Γ2/Γ.Π.οικ.20930/17-03-17 *«Καθορισμός στρατηγικών στόχων και αξόνων παρέμβασης του Υπουργείου Υγείας, για τις Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας, έτους 2017, (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017- 2020)».* Υπουργείο Υγείας.

Υ.Α. ΔΠΑ/Φ.3/714/17-12-08 (ΦΕΚ54B) *‘Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών - Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις’.* Υπουργείο Εσωτερικών.

Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων αυτών και την κατάργηση της οδηγίας 95/46/ΕΚ (Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων), Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο

ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Ανακοίνωση για την Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων - ΑΔΕΔΥ. (20-3-17). ΑΔΕΔΥ. Ανακτήθηκε από <http://adedy.gr/ανακοίνωση-παρεμβασεων-κινησεων-συσ/>
- Μπουλούτζα, Π. (2018a, Οκτώβριος 9). *Δυσανεστημένοι από τις υπηρεσίες υγείας οι πολίτες*. Καθημερινή. Ανακτήθηκε από <http://www.kathimerini.gr/988871/article/epikairothta/ellada/dysaresthmenoi-apo-tis-yphresies-ygeias-oi-polites>
- Μπουλούτζα, Π. (2018b, Νοέμβριος 18). *Η διάγνωση των πολιτών για τα δημόσια νοσοκομεία*. Καθημερινή.
- Νέα αξιολόγηση (Ν. 4369/2016): Αναξιοκρατία και ύποπτη στοχοθεσία, τα βάρη στους εργαζομένους. (29-2-16). Ανακτήθηκε 2-12-18, από <http://ergasianet.gr/2016/02/29/meta290216-19405/>
- Ξενογιαννακοπούλου: Προσλήψεις με προτεραιότητα την Υγεία, Παιδεία και την Αυτοδιοίκηση. (2018, Νοέμβριος 14). Ανακτήθηκε 19-11-18, από <https://www.edimosio.gr/dimosio/147440/xenogiannakopoulou-proslipsis-me-protereotita-tin-igia-pedia-ke-tin-aftodiikisi/>
- Ιστοσελίδα Π.Γ.Ν.Ι. - Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων. (2018, Δεκέμβριος 2). Ανακτήθηκε 2 Δεκεμβριος 2018, από <http://www.uhi.gr/>
- Οξύνεται η αντιπαράθεση ΑΔΕΔΥ-Γεροβασίλη για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων - Ειδήσεις - νέα - Το Βήμα Online. (2017, Σεπτέμβριος 18). Το Βήμα. Ανακτήθηκε από <https://www.tovima.gr/2017/09/18/society/oksynetai-i-antiparatesi-adedy-gerobasili-gia-tin-aksiologisi-twn-dimosiwn-ypallilwn/>
- Πρόγραμμα 19ης νοσηλευτικής διημερίδας με θέμα «Διοίκηση με στόχους και αξιολόγηση προσωπικού» στο νοσοκομείο «Ερρίκος Ντυνάν». (2018). Νοσοκομείο Ερρίκος Ντυνάν.
- espa.gr. (2009). Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση. Ανακτήθηκε 7-11-18, από <https://www.espa.gr/el/Pages/DictionaryFS.aspx?item=321>

NHS England: Integrated Urgent Care Key Performance Indicators and Quality Standards 2018. Ανακτήθηκε 13-11-18, από <https://www.england.nhs.uk/publication/integrated-urgent-care-key-performance-indicators-and-quality-standards-2018/>

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ & ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΕΣΔΔΑ

- Ραμματά, Μ. Δ. (2018a). *Σημειώσεις Μαθήματος 'Σύγχρονα εργαλεία δημοσίου μάνατζμεντ: Διαχείριση των αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.'* Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Ραμματά, Μ. Δ. (2018b). *Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ως εργαλείο προώθησης της διοίκησης απόδοσης : Μοντέλα και καλές πρακτικές.*
- Παναγιωτοπούλου, Κ. Δ., & Κασκάνης, Δ. (Νοέμβριος, 2018). *Διοίκηση με στόχους: Καλές πρακτικές.* Τζάνειο Νοσοκομείο.
- Πασσάς, Π. (2018, Σεπτέμβριος). *Σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων- Στοχοθεσία-Επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων- Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης Ν.4369/2016, όπως ισχύει (ΦΕΚ Α', 33).*
- Πασσάς, Π., & Πλατής, Χ. (Ιανουάριος, 2018). *Μαθήματα από την «περιπέτεια» της διαδικασίας αξιολόγησης στην Ελλάδα.* 20ο Πανελλήνιο Συνέδριο Management Υπηρεσιών Υγείας: «Στοχοθεσία, Αξιολόγηση και Δημόσιο Management: Η Περίπτωση των Υπηρεσιών Υγείας».

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Σπηλιωτόπουλος, Ι., & Σπακουρή, Α. (2008). *Σύγχρονες προσεγγίσεις στη διαχείριση των δημοσίων προβλημάτων: Το παράδειγμα της «Διοίκησης Μέσω Στόχων», του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και της Καλύτερης νομοθέτησης*. Διοικητική Ενημέρωση, (46), 37–45.

Σφήκας, Δ. (2000). *Δείκτες Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση*. Διοικητική Ενημέρωση, (18), 18–26.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΝΤΥΠΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ
ΥΠΔΑΝ

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΤΟΥ Π.Δ/ΤΟΣ 318/1992

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΩΝ
 Χρονική Περίοδος

ΕΝΤΥΠΟ Ε
 (Αφορά τους προϊστάμενους
 Δευθύνσεων, Τμημάτων και
 Γραφείων και επισυνάπτεται στο
 Έντυπο Α')

.....
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ **ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΡΓΑΝΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

.....
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ Α' **ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΡΓΑΝΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΤΑ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ			ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ			ΑΠΤΙΘΛΟΓΙΑ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
	Α' στάδιο Ημερομηνία	Β' στάδιο Ημερομηνία	Τελικό στάδιο Ημερομηνία	Απόλυτη	Ικανοποιητική	Μερική		

.....
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ **ΥΠΟΓΡΑΦΗ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ**

ΕΙΚΟΝΑ 18.: ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΤΟΥ Π.Δ/ΤΟΣ 318/1992

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΤΗΣΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΦΟΡΕΑ	
ΦΟΡΕΑΣ: ⁽¹⁾	
Α/Α ⁽²⁾	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ⁽³⁾

(1): Συμπληρώνεται η ονομασία του Φορέα που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του ν.3230/2004

(2): Αύξων Αριθμός για κάθε Στρατηγικό Στόχο

(3): Αναγράφονται οι Στρατηγικοί Στόχοι του Φορέα, όπως αυτοί έχουν προκύψει από το Στρατηγικό Προγραμματισμό.

ΕΙΚΟΝΑ 19: ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004

ΕΝΤΥΠΟ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004

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

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

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

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

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

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

(6): π.χ. Ανθρώπινοι πόροι, χιλιόμετρα κλπ.

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

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

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

ΕΙΚΟΝΑ 20: ΕΝΤΥΠΟ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004

ΈΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΙΤΙΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΤΟΥ
N.3230/2004

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ΕΙΚΟΝΑ 22: ΈΝΤΥΠΟ ΑΙΤΙΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΤΟΥ Ν.3230/2004

 ΤΑ ΝΕΑ ΕΝΤΥΠΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΤΟΥ Ν.4369/2016

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

¹ Καθορισμός στρατηγικής στοχοθεσίας του Φορέα.

² Ονομασία του Φορέα που καθορίζεται η στοχοθεσία.

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

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

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

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

ΕΙΚΟΝΑ 23: ΤΑ ΕΝΤΥΠΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ Ν.4369/2016²⁵¹

²⁵¹ 'Εγκύκλιος ΥπΔΑν 12972/10-05-16 'Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017', 2016

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

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης.

² Ονομασία της Γενικής Διεύθυνσης που καθορίζεται η στοχοθεσία.

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

⁴ Αναγράφονται οι Επιχειρησιακοί Στόχοι του Φορέα.

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

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

⁷ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΕΙΚΟΝΑ 24: ΤΑ ΕΝΤΥΠΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ Ν.4369/2016 (ΕΠΙΠΕΔΟ ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ)

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

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Διεύθυνσης.

² Ονομασία της Διεύθυνσης που καθορίζεται η στοχοθεσία.

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

⁴ Αναγράφονται τα Τμήματα ή οι υπηρεσιακές μονάδες που θα υλοποιήσουν τους Στόχους σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

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

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

⁷ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΕΙΚΟΝΑ 25: ΤΑ ΕΝΤΥΠΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ Ν.4369/2016 (ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ)

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

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

² Ονομασία του Τμήματος που καθορίζεται η στοχοθεσία.

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

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

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

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

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

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

⁹ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΕΙΚΟΝΑ 26: ΤΑ ΕΝΤΥΠΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ Ν.4369/2016 (ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ)

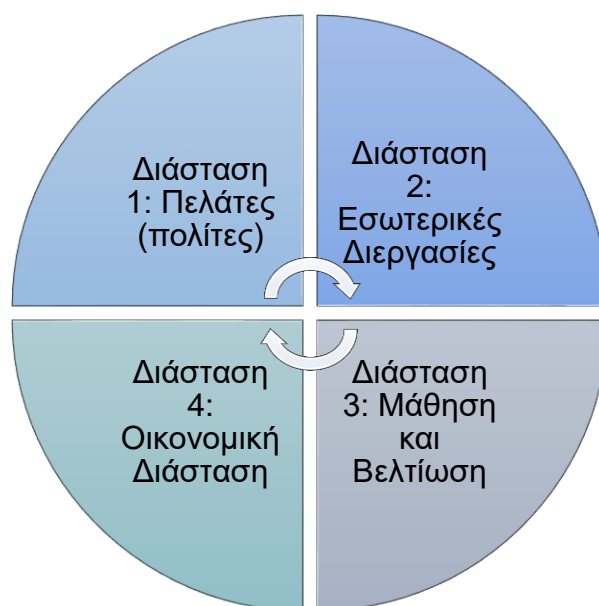
TO BALANCED SCORECARD

Για την εφαρμογή των δεικτών μέτρησης απόδοσης εντός του πλαισίου της διοίκησης απόδοσης, και κατ' επέκταση της ΔμΣ, είναι απαραίτητο να μπορεί η Διοίκηση ενός οργανισμού να τους αξιολογήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ένα από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η *Χάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας* (Balanced Scorecard). Το εν λόγω εργαλείο αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 από τους Kaplan και Norton (Kaplan & Norton, 1992) για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες μέτρησης απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα αλλά γρήγορα, λόγω της ευκολίας χρήσης αλλά και της αποτελεσματικότητας που παρουσίαζε, εξαπλώθηκε και στον δημόσιο.

Το Balanced Scorecard έχει το μεγάλο πλεονέκτημα ότι προσφέρει τη δυνατότητα μετασχηματισμού του οράματος, της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού σε επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους και αντίστοιχες δράσεις οι οποίες μετριοούνται με δεδομένους δείκτες μέτρησης απόδοσης. Με αυτό τον τρόπο η Διοίκηση του οργανισμού μπορεί «με μια ματιά» να διαπιστώσει αφενός εάν η πορεία που ακολουθείται είναι η επιθυμητή και αφετέρου εάν διαπιστώνονται παρεκκλίσεις ώστε να απαιτούνται διορθωτικές κινήσεις.

Επομένως, προσφέρει τη δυνατότητα *ολιστικής παρακολούθησης*, ανατροφοδότησης και παρέμβασης καθώς αποτελεί ένα σύστημα *διαγνωστικό* και *διαδραστικό*. Διαγνωστικό καθώς επιτελεί τον σκοπό της παροχής κάθε λογής πληροφορίας αναφορικά με την πορεία επίτευξης των στόχων, και διαδραστικό διότι η διαπίστωση τυχόν παρεκκλίσεων από την πορεία κινητοποιούν τη διοίκηση του οργανισμού για να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες.

Το Balanced Scorecard περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις οι οποίες ονομάζονται οπτικές (perspectives) και οι οποίες παρουσιάζονται ακολούθως:



ΕΙΚΟΝΑ 27: ΤΟ BALANCED SCORECARD (KAPLAN & NORTON, 1992)

Με το να συνδυάζονται τέσσερις βασικές διαστάσεις (οι οποίες βρίσκονται σε κάθε οργανισμό), επιτυγχάνεται η επίτευξη στόχων αναφορικά με όλο το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού. Σημειώνεται ότι οι ονομασίες των οπτικών μπορούν να διαφοροποιούνται καθώς το εργαλείο Balanced Scorecard αποτελεί απλώς οδηγό στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και συνεπώς μπορεί να προσαρμόζεται στις ειδικές ανάγκες του κάθε οργανισμού. Αναλυτικά οι διαστάσεις έχουν ως εξής:

- ❖ **Οπτική Διάσταση 1 - «πελάτες» (ή πολίτες προκειμένου για δημόσιο οργανισμό):** Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει τους στρατηγικούς, επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους αναφορικά με το τι πρέπει να κάνει ο οργανισμός ώστε να *ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών του (πολιτών)*. Δεδομένου της θεμελιώδους σημασίας επίτευξης των στόχων αυτών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (αποτελεί τρόπο εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος), η οπτική διάσταση αυτή αποτελεί ίσως την σημαντικότερη εκ των τεσσάρων, καθώς οι υπόλοιπες τρεις στοχεύουν στον *τρόπο* εκπλήρωσης των σκοπών της διάστασης 1. Περιλαμβάνονται οι συναφείς δράσεις για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων, καθώς και οι σχετικοί με αυτές δείκτες μέτρησης απόδοσης, αλλά και οι υπεύθυνοι για την πραγματοποίησή τους. Παρατηρούμε δηλαδή ότι το Balanced Scorecard

διατρέχει καθέτως και οριζοντίως όλη την διοικητική πυραμίδα, επιτυγχάνοντας πλήρη εξειδίκευση και εξατομίκευση των καθορισμένων στόχων.

- ❖ **Οπτική Διάσταση 2 - «εσωτερικές διεργασίες»:** Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει τους στόχους αναφορικά με τις *εσωτερικές διεργασίες* εντός του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της διάστασης 1, δηλαδή να ικανοποιηθούν οι πελάτες (πολίτες) του Οργανισμού. Και σε αυτή την οπτική διάσταση, περιλαμβάνονται οι συναφείς δράσεις για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων καθώς και οι σχετικοί με αυτές δείκτες μέτρησης απόδοσης, όπως και οι υπεύθυνοι για την πραγματοποίησή τους.
- ❖ **Οπτική Διάσταση 3 - «μάθηση – βελτίωση»:** Η διαδικασία παραγωγής και μετάδοσης γνώσης μέσω της συνεχιζόμενης μάθησης αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην διαδικασία συνεχιζόμενης βελτίωσης για κάθε οργανισμό (Garvin, 2012). Συνεπώς, αυτή η διάσταση περιλαμβάνει τους στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί σχετικά με τις διαδικασίες παραγωγής γνώσης, εκπαίδευσης και μάθησης εντός του οργανισμού. Και σε αυτή την οπτική διάσταση, περιλαμβάνονται οι συναφείς δράσεις για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων καθώς και οι σχετικοί με αυτές δείκτες μέτρησης απόδοσης, καθώς και οι υπεύθυνοι για την πραγματοποίησή τους.
- ❖ **Οπτική Διάσταση 4 - οικονομική (ή χρηματοοικονομική) διάσταση:** Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει τους στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί σχετικά με την επίτευξη των *οικονομικών στόχων* του οργανισμού. Και εδώ περιλαμβάνονται οι (συναφείς με τους παραπάνω στόχους) δράσεις, οι σχετικοί με αυτές δείκτες μέτρησης απόδοσης, καθώς και οι υπεύθυνοι για την πραγματοποίησή τους.

Συμπερασματικά, το Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την επιτυχή εφαρμογή της ΔμΣ εντός κάθε ιδιωτικού ή δημόσιου οργανισμού αρκεί, όπως τονίστηκε προηγουμένως, να έχει πραγματοποιηθεί με ορθό και συστηματικό

τρόπο η διαδικασία στοχοθεσίας καθώς και να εφαρμόζονται κατάλληλοι δείκτες μέτρησης απόδοσης²⁵².

²⁵² Για παράδειγμα να χρησιμοποιούνται στόχοι οι οποίοι ικανοποιούν την αρχή “SMART” ενώ οι δείκτες μέτρησης απόδοσης να ικανοποιούν τα κριτήρια τα οποία τέθηκαν προηγουμένως στο σχετικό κεφάλαιο περί δεικτών μέτρησης απόδοσης.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

ΟΔΗΓΟΣ ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Θέμα: Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Ημερομηνία:

Τόπος συνέντευξης:

Όνοματεπώνυμο:

Θέση:

Φορέας:

Ερωτήσεις:

- 1) Εφαρμόζεται στην υπηρεσία / φορέα όπου εργάζεσθε σύστημα ΔμΣ;
- 2) Κατά τη γνώμη σας είναι απαραίτητο ένα σύστημα στοχοθεσίας στο δημόσιο;
- 3) Πώς αξιολογείτε την έως τώρα εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου για τη στοχοθεσία (Ν.3230/2004 και Ν.4369/2016) στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση;
- 4) Ποιες πιστεύετε ήταν οι βασικές αιτίες για τα αποτελέσματα της έως τώρα εφαρμογής (ή μη) του συστήματος;
- 5) Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του νέου Ν.4369/2016 ως προς τη στοχοθεσία μπορεί να βελτιώσει την κατάσταση; Γιατί;
- 6) Κατά τη γνώμη σας, η στοχοθεσία πρέπει να συνδέεται με ένα ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού;
- 7) Έχετε άλλες προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση του όλου συστήματος στοχοθεσίας;

8) Θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΟΦΑΝΗ ΓΚΟΛΦΗ

Θέμα: Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Ημερομηνία: 29/11/2018

Τόπος συνέντευξης: Αθήνα

Όνοματεπώνυμο: Θεοφανή Γκόλφη

Θέση: Προϊστάμενη Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων

Φορέας: ΥπΔΑν

Ερωτήσεις:

1) Εφαρμόζεται στην υπηρεσία / φορέα όπου εργάζεσθε σύστημα ΔμΣ;

Όχι, δεν εφαρμόζεται. Ο λόγος νομίζω πως είναι ότι δεν υπάρχει κουλτούρα ποιότητας.

2) Κατά τη γνώμη σας είναι απαραίτητο ένα σύστημα στοχοθεσίας στο δημόσιο;

Ναι, διότι δεν μπορεί να κάνεις κάτι αν δεν ξέρεις πού θες να πας.

3) Πώς αξιολογείτε την έως τώρα εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου για τη στοχοθεσία (Ν.3230/2004 και Ν.4369/2016) στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση;

Η ως τώρα εφαρμογή ήταν ελλιπής και αποσπασματική. Συγκεκριμένα, (όπου υπάρχει απόφαση) οι στόχοι δεν εξειδικεύονται σε επίπεδο επιχειρησιακών και ατομικών. Ειδικά δε

για τους ΟΤΑ, ας σημειωθεί ότι το Υπουργείο Εσωτερικών το οποίο τους εποπτεύει αρνήθηκε επανειλημμένως να προωθήσει την εγκύκλιο για τη στοχοθεσία του 2018.

- 4) Ποιες πιστεύετε ήταν οι βασικές αιτίες για τα αποτελέσματα της έως τώρα εφαρμογής (ή μη) του συστήματος;

Πρώτον, η μη εξοικείωση της βάσης της Διοίκησης με τις έννοιες της ποιότητας.

Δεύτερον, ένα διάχυτος φόβος της βάσης ως προς τη αξιολόγηση βάσει της στοχοθεσίας.

Τρίτον, η πολιτική ηγεσία και η διοικητική ιεραρχία δεν είναι σύμφωνες αλλά ούτε και εξοικειωμένες με τη στοχοθεσία. Τέταρτον, η απουσία ανταμοιβών (τύπου bonus) και κυρώσεων. Ενδεχομένως αν υπήρχαν αυτά τα στοιχεία η εφαρμογή να ήταν σε υψηλότερο βαθμό.

- 5) Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του νέου Ν.4369/2016 ως προς τη στοχοθεσία μπορεί να βελτιώσει την κατάσταση; Γιατί;

Δεν το έχουμε δει ακόμη αλλά φοβάμαι πως όχι.

- 6) Κατά τη γνώμη σας, η στοχοθεσία πρέπει να συνδέεται με ένα ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού;

Νομίζω πως, τουλάχιστον κατά την αρχική εφαρμογή, δεν πρέπει να συνδεθεί γιατί κάτι τέτοιο ενδεχομένως να δράσει ανασταλτικά για την όλη εφαρμογή, λόγω του προαναφερόμενου φόβου της διοικητικής βάσης.

- 7) Έχετε άλλες προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση του όλου συστήματος στοχοθεσίας;

Θεωρώ πως καλό θα είναι να αποσυνδεθεί η στοχοθεσία από την αξιολόγηση και να εισαχθεί σε μεταγενέστερο στάδιο όταν οι συνθήκες είναι ωριμότερες.

Επίσης, θα ήταν θετικό αν τεθεί ρήτρα ως προς την επίτευξη της στοχοθεσίας (ποινή / bonus).

8) Θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

Είμαι αισιόδοξη για το μέλλον.

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΗ ΔΡ. ΚΑΛΛΙΟΠΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ²⁵³

Θέμα: Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Ημερομηνία: 21/11/18

Τόπος συνέντευξης: Αθήνα

Όνοματεπώνυμο: Δρ. Καλλιόπη Παναγιωτοπούλου

Θέση: Πρόεδρος Τομέα Διοίκησης Νοσηλευτικών Υπηρεσιών Εθνικού Συνδέσμου Νοσηλευτών Ελλάδας, Καθηγήτρια Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου

Φορέας:-

Ερωτήσεις:

1) Εφαρμόζεται στην υπηρεσία / φορέα όπου εργάζεσθε σύστημα ΔμΣ;

Την περίοδο 2008-2011 ήμουν προϊστάμενη του τμήματος ανάπτυξης πολιτικών ποιότητας και αποδοτικότητας του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας με κύρια αρμοδιότητα την εισαγωγή συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων²⁵⁴. Μάλιστα κινητοποιηθήκαμε τότε λόγω της σχετικής νομοθεσίας. Η διαδικασία της στοχοθεσίας, και πιο συγκεκριμένα της εφαρμογής συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας με τη βοήθεια σχετικών δεικτών, εφαρμόζεται και σήμερα και σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο.

²⁵³ Η Δρ. Καλλιόπη Παναγιωτοπούλου είναι Σχης ε.α. MSc, PhD, Εκπαιδεύτρια Ενηλίκων, Επισκέπτρια Καθηγήτρια, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» στο NUP, CY, Πρόεδρος Τομέα Διοίκησης Νοσηλευτικών Υπηρεσιών Εθνικού Συνδέσμου Νοσηλευτών Ελλάδος.

²⁵⁴ ‘Κ.Υ.Α. Υπεθα-ΥπΔΑν Φ.000/29/120686 (ΦΕΚ 312B) ‘Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ)’, 2010.

2) Κατά τη γνώμη σας είναι απαραίτητο ένα σύστημα στοχοθεσίας στο δημόσιο;

Το σύστημα Διοίκησης με στόχους είναι απαραίτητο και σημαντικό διότι συμβάλει στην υλοποίηση του σχεδιασμού και καλύπτει την ανάγκη ποσοτικής τεκμηρίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Είναι ένα μέσο για να δημιουργηθεί μία κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και σύνδεσης με τη γενικότερη αποστολή του οργανισμού. Είναι ένας τρόπος να κινηθούμε «επί σκοπού».

3) Πώς αξιολογείτε την έως τώρα εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου για τη στοχοθεσία (Ν.3230/2004 και Ν.4369/2016) στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση;

Πολύ μέτρια. Παρά το γεγονός ότι σε αρκετές υπηρεσίες εκπονούνται στρατηγικά και επιχειρησιακά προγράμματα, και παρόλο που εφαρμόζονται πολιτικές προς τη σωστή κατεύθυνση, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση των στελεχών σε σχετικά θέματα, δεν φαίνεται να ελέγχονται εδραιωμένα στερεότυπα περί του τι/ποιος/πως δουλεύει και τι/ποιος/πως δεν δουλεύει. Και αυτό κάνει πολύ ευάλωτη την προσπάθεια εφαρμογής. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω από τα εκπαιδευόμενα στελέχη διαφόρων δημόσιων οργανισμών είναι ότι υπάρχει επιχειρησιακός σχεδιασμός που παραμένει επί χάρτου, που βρίσκεται σε μορφή Υπουργικής Απόφασης, που δεν έχει επικοινωνηθεί στη βάση, που δεν επιστρέφει με τη μορφή αξιολογικών μετρήσεων, οπότε και δεν ανατροφοδοτεί τον επόμενο σχεδιασμό. Η άποψή μου είναι ότι αν ο υπάλληλος δεν μπορεί να δει μια αλλαγή προς το καλύτερο στην καθημερινότητά του με όλα αυτά δεν το πιστεύει.

4) Ποιες πιστεύετε ήταν οι βασικές αιτίες για τα αποτελέσματα της έως τώρα εφαρμογής (ή μη) του συστήματος;

Η αλήθεια είναι ότι στην καρδιά όλων των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα είναι η ανάγκη για επικοινωνία, συντονισμό και δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου πλαισίου ρόλων και αρμοδιοτήτων. Σε ποιο βαθμό μπορεί κάποιος να ισχυριστεί ότι υπάρχουν αυτά; Δε θα ξεχάσω ότι σε ένα σεμινάριο Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων ενός Υπουργείου για τη ΔμΣ, βρέθηκα μπροστά στη διαπίστωση δύο προϊσταμένων σε γραφεία στον ίδιο όροφο να αντιλαμβάνονται ότι είχαν επικάλυψη σε κάποιες από τις δράσεις τους, ενώ αγνοούσαν κάποια άλλα θέματα που τα έκανε ο συνάδελφος και θα είχαν προστιθέμενη αξία σε δικές τους δράσεις. Θέλω να τονίσω, ότι έχω συναντήσει και έχω συζητήσει με πολλά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης που θέλουν να προσφέρουν, να συμβάλλουν ακόμη και να ηγηθούν σε

αυτή την «αλλαγή», όμως κατά ομολογία τους το ισχύον καθεστώς ακόμη αποθαρρύνει την πρωτοβουλία και επιβραβεύει τη στασιμότητα και την προσήλωσα στα «γνωστά» και κεκτημένα. Αν δεν υιοθετήσουμε τη νοοτροπία ότι ακόμη κι αν δουλεύει μπορεί να βελτιωθεί, δύσκολα θα ξεκολλήσουμε. Στο επίπεδο της ηγεσίας του φορέα, τα μέλη της ομάδας εννοείται ότι φανερά είναι θετικοί στην εφαρμογή του νέου συστήματος διοίκησης, και αυτό προκύπτει και από συζητήσεις μαζί τους, αυτό όμως κατά την άποψή μου δεν εξασφαλίζει σε ικανοποιητικό βαθμό τη δέσμευσή τους απέναντι στις «θυσίες» που πρέπει να γίνουν για να εδραιωθεί και να πετύχει.

5) Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του νέου Ν.4369/2016 ως προς τη στοχοθεσία μπορεί να βελτιώσει την κατάσταση; Γιατί;

Εκτιμώ, πως ναι. Είναι μία ευκαιρία η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς και καθορισμένους στόχους να αναπτυχθεί με την ουσιαστική συμμετοχή αυτών που τους επιτηρούν και τους εφαρμόζουν. Καθώς «αποενοχοποιείται» η στοχοθεσία, συνδέεται με την ατομική επίδοση ενώ αναδεικνύεται η συνεισφορά του ατόμου στην ομάδα. Πρέπει όμως να αναγνωριστεί η ανάγκη των εργαζομένων να πεισθούν και ότι απαιτείται χρόνος για να γίνει αυτό.

6) Κατά τη γνώμη σας, η στοχοθεσία πρέπει να συνδέεται με ένα ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού;

Ουσιαστικά πρόκειται για μία διαδικασία που ορίζει ότι τα πράγματα από εδώ και πέρα θα γίνονται διαφορετικά. Με την έννοια αυτή πρόκειται για μία διαδικασία μετασχηματισμού. Θεωρώ ότι δεν μπορεί να πετύχει χωρίς την ουσιαστική συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα. Και, ναι, επιτέλους είναι η ώρα να συνδεθεί με αντικειμενικά κριτήρια η προσωπική παραγωγή του στελέχους με την παραγωγή του τμήματος, και αυτό με τα κύρια αποτελέσματα του φορέα. Ξεφεύγουμε έτσι από την υποκειμενικότητα και πάμε σε αντικειμενικές μετρήσεις. Έμφαση πρέπει να δίνεται σε δεξιότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν στην καθημερινότητά τους, ώστε να είναι για όλους μια ευκαιρία μάθησης στην πράξη. Βεβαίως η αξιολόγηση πρέπει να αξιοποιηθεί ως ευκαιρία ανάδειξης όχι μόνο των δυνατών σημείων των εργαζομένων αλλά και των ελλείψεων τους σε σχέση με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί, ώστε να καλυφθούν. Σε αυτό το πλαίσιο θα λειτουργήσει ως μηχανισμός εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών και ανάδειξης του οργανισμού σε οργανισμό μάθησης.

7) Έχετε άλλες προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση του όλου συστήματος στοχοθεσίας;

Στη βελτίωση θα συνέβαλε η τυποποίηση των διαδικασιών, η σύνδεση βαθμού επίτευξης των στόχων με ικανή επιβράβευση των αρμοδίων υπαλλήλων. Επίσης η ανατροφοδότηση του εργαζομένου ως συνέπεια της αξιολόγησής του να είναι ουσιαστική και να αποβλέπει στην κάλυψη των αδυναμιών του και όχι στον στιγματισμό και την «τιμωρία». Επίσης θεωρώ ως πολύ σημαντική την αμφισβήτηση της παλαιάς κατάστασης, και τη δημιουργία της αίσθησης επείγοντος σε σχέση με τους πολίτες και την ποιότητα των παραγομένων υπηρεσιών, ιδιαίτερα για οργανισμούς όπως είναι τα νοσοκομεία. Σε αυτό θα βοηθήσει η χρησιμοποίηση των γνώσεων των εργαζομένων, των εμπειριών τους και της δημιουργικότητάς τους και θα αποτελέσει σοβαρό κίνητρο αποδοτικότητας. Ένας άλλος τρόπος είναι να αναδεικνύονται και να αναγνωρίζονται οι καλές πρακτικές μέσα στον ίδιο τον φορέα. Επίσης εκτιμώ ως ιδιαίτερα παρακινητική τη διαδικασία διάκρισης των οργανισμών που πετυχαίνουν τους στόχους τους με κριτήρια αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μέσα από την οργάνωση αντίστοιχων ημερίδων, όπως γινόταν παλαιότερα (Αριστεία-Βραβεία Ποιότητας). Έτσι πετυχαίνεται και η προβολή των καλών πρακτικών. Γενικότερα, εκτιμώ ότι το κλίμα σήμερα, είναι πολύ πιο ώριμο να στηρίζει αλλαγές, οπότε μια πειθαρχημένη προσπάθεια με ανθρώπους που ξέρουν τι και πως γίνεται, με ένα δυναμικό σύστημα παρακίνησης των εργαζομένων που αφουγκράζεται τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και λήψη των κατάλληλων αποφάσεων θα εξασφαλίσουν το μέλλον σε άτομα και οργανισμούς.

8) Θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

Κλείνοντας, θέλω να τονίσω ότι, όπως είναι γνωστό, δεν μας έλειπαν, ούτε μας λείπουν οι νόμοι και οι εγκύκλιοι προκειμένου να περάσουμε στην υλοποίηση πολιτικών και δράσεων. Εκείνο που μας λείπει, είναι η πίστη ότι με προσπάθεια, επιμονή και υπομονή μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα καλύτερο περιβάλλον στους δημόσιους οργανισμούς τόσο για εμάς που περνούμε εκεί σημαντικό κομμάτι της ζωής μας, όσο και για τους χρήστες των υπηρεσιών, τους πολίτες. Εκείνο που κυρίως λείπει είναι η συσπείρωση όλων μας γύρω από ένα αξιακό πλαίσιο διαφάνειας-λογοδοσίας-αξιοκρατίας-ποιότητας.

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΟΝ ΔΡ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟ ΠΛΑΤΗ²⁵⁵

Θέμα: Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Ημερομηνία: 21/11/18

Τόπος συνέντευξης: Αθήνα

Όνοματεπώνυμο: Δρ. Χαράλαμπος Πλατής

Θέση: Υπεύθυνος Σπουδών ΕΣΔΔΑ

Φορέας: ΕΚΔΔΑ - ΕΣΔΔΑ

Ερωτήσεις:

1) Εφαρμόζεται στην υπηρεσία / φορέα όπου εργάζεσθε σύστημα ΔμΣ;

Ναι, εφαρμόζεται.

2) Κατά τη γνώμη σας είναι απαραίτητο ένα σύστημα στοχοθεσίας στο δημόσιο;

²⁵⁵ Ο Δρ. Χαράλαμπος Γ. Πλατής είναι Πολιτικός – Διοικητικός Επιστήμων, κάτοχος M.Sc. in Health Informatics, Διδάκτωρ Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας στο ΕΚΔΔΑ, στην ΕΣΔΔΑ και στο Ινστιτούτο Εκπαίδευσης (ΙΝ.ΕΠ).

Ναι, θεωρώ ότι είναι απολύτως απαραίτητο.

- 3) Πώς αξιολογείτε την έως τώρα εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου για τη στοχοθεσία (Ν.3230/2004 και Ν.4369/2016) στην ελληνική δημόσια διοίκηση;

Χωρίς να έχω κάποια συνολική εικόνα – καθαρά εμπειρικά – θα έλεγα ότι είναι μάλλον ισχνή.

- 4) Ποιες πιστεύετε ήταν οι βασικές αιτίες για τα αποτελέσματα της έως τώρα εφαρμογής (ή μη) του συστήματος;

Βασικές αιτίες που επηρεάζουν αρνητικά την υιοθέτηση και την εφαρμογή της ΔμΣ πιστεύω πως είναι: η ελλιπής ενημέρωση καθώς και η απουσία επαρκώς καταρτισμένων στελεχών. Τα στελέχη αυτά θα μπορούσαν να υιοθετήσουν άριστες πρακτικές ενώ παράλληλα θα κατασκεύαζαν το σύστημα αξιολόγησης μέσω δεικτών. Επίσης, νομίζω ότι το σύστημα στοχοθεσίας είναι αντίθετο με την υφιστάμενη κουλτούρα των φορέων του δημοσίου, όπου πραγματοποιείται μάλλον μια διαχείριση ρουτίνας και δεν υπάρχει νοοτροπία «επαναπροσδιορισμού».

- 5) Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του νέου Ν.4369/2016 ως προς τη στοχοθεσία μπορεί να βελτιώσει την κατάσταση; Γιατί;

Ναι, αρκεί να εφαρμοστεί. Γιατί θέτει ένα πλαίσιο προαγωγικό που ανατρέπει την παθητική αναπαραγωγή δράσεων.

- 6) Κατά τη γνώμη σας, η στοχοθεσία πρέπει να συνδέεται με ένα ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού;

Οπωσδήποτε πρέπει να συνδέεται, και όχι μόνο με αυτό. Πρέπει να υπάρχει και αξιολόγηση υπηρεσιών, Μονάδων καθώς και Φορέων.

7) Έχετε άλλες προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση του όλου συστήματος στοχοθεσίας;

Πιστεύω πρέπει οι δείκτες μέτρησης να εξειδικεύονται ανά υπηρεσία ενώ οι στόχοι πρέπει να είναι φιλόδοξοι και όχι προστατευτικοί. Για να γίνει όμως αυτό, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να πειστούν πως το όλο σύστημα δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά λειτουργεί περισσότερο συμβουλευτικά και παρακινητικά.

8) Θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

-

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΗ ΔΡ. ΜΑΡΙΑ ΡΑΜΜΑΤΑ²⁵⁶

Θέμα: Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Ημερομηνία: 1/12/18

Τόπος συνέντευξης: Αθήνα

Όνοματεπώνυμο: Δρ. Μαρία Ραμματά

Θέση: Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Διοίκησης (ΕΝΑ) της Γαλλίας, Δρ Νομικής Παν/μίου Σορβόνης, Παρίσι I, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια, Μέλος ΣΕΠ Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Διδάσκουσα στο Παν/μιο Μακεδονίας

Ερωτήσεις:

²⁵⁶ Η Δρ. Μαρία Ραμματά είναι διοικητική επιστήμων, απόφοιτος της École Nationale d'Administration (E.N.A.) όπου απέκτησε το μεταπτυχιακό της δίπλωμα "Diplome International d'Administration Publique" και κάτοχος διδακτορικού διπλώματος από το Université Paris I, Pantheon Sorbonne. Διδάσκει στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ) και στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Εργασίες της έχουν δημοσιευθεί σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά. Ειδικεύεται στο δημόσιο management, στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και ομάδων, στη διοίκηση των αλλαγών στον δημόσιο τομέα, στον επιχειρησιακό ανασχεδιασμό. Διαθέτει πολυετή διδακτική εμπειρία στους παραπάνω τομείς σε μεταπτυχιακά προγράμματα καθώς και σε επιμορφωτικά σεμινάρια για δημόσιους υπαλλήλους. Διετέλεσε στέλεχος της Οργανωτικής Επιτροπής των Ολυμπιακών Αγώνων Αθήνα 2004, ενώ για πολλά χρόνια δραστηριοποιήθηκε σε φορείς που εργάζονται για την προώθηση μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση, όπως το Διοικητικό Επιμελητήριο - Όμιλος Διοικητικών Επιστημόνων Ελλάδας. Έχει εργαστεί επί σειρά ετών στον δημόσιο τομέα, στον Ελλάδα και στη Γαλλία, ενώ από το 2006 εργάζεται στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Είναι συγγραφέας του βιβλίου «Σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση» (εκδόσεις Κριτική - 2011).

1) Εφαρμόζεται στην υπηρεσία / φορέα όπου εργάζεσθε σύστημα ΔμΣ;

Σε ΑΕΙ με τα οποία συνεργάζομαι, μπορώ να σας πω πως δεν εφαρμόζεται.

2) Κατά τη γνώμη σας είναι απαραίτητο ένα σύστημα στοχοθεσίας στο δημόσιο;

Είναι απαραίτητο με την έννοια ότι πρέπει να τίθενται υλοποιήσιμοι στόχοι βάσει των υπάρχουσών πόρων (υλικών και άυλων) ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγικότητα στον δημόσιο τομέα. Με το σύστημα στοχοθεσίας ενισχύεται η διοικητική ικανότητα της χώρας μας, ενώ διασφαλίζονται παράλληλα και οι χρηματοδοτικές ροές από την Ευρωπαϊκή Ένωση οι οποίες προαπαιτούν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και δεσμεύσεων υπό την έννοια της αιρεσιμότητας. Σημειώνω ότι για να είναι επιτυχές το εγχείρημα, το σύστημα - ή καλύτερα - τα δεδομένα εξόδου (output) από το σύστημα στοχοθεσίας πρέπει να είναι κατανοητά και σε επεξεργάσιμη μορφή ώστε να επιτυγχάνεται έτσι ανατροφοδότηση και βελτίωση του όλου συστήματος. Επίσης, πρέπει να διευκολύνεται και να προάγεται η συμμετοχή και η συνεχής υποβολή αναφορών (feedback-reporting) μέσω της βελτίωσης της οριζόντιας συνεργασίας με γνώμονα τη μεγιστοποίηση της ευελιξίας, κάτι που αποτελεί ζητούμενο ακόμη.

3) Πώς αξιολογείτε την έως τώρα εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου για τη στοχοθεσία (Ν.3230/2004 και Ν.4369/2016) στην ελληνική δημόσια διοίκηση;

Η εφαρμογή του συστήματος στοχοθεσίας, βάσει του Ν.3230/2004 ήταν εξαιρετικά ελλειμματική. Σε σχέση και με την προηγούμενη ερώτηση, μπορώ να σας πω ότι ακόμα και όπου εφαρμόστηκε σύστημα ΔμΣ, τα δεδομένα ανταλλάσσονταν μεταξύ των υπηρεσιών (αλλά και διυπηρεσιακά) ως φυσικό αρχείο (και όχι ηλεκτρονικά) με αποτέλεσμα το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ως αρμόδια συντονιστική αρχή, να μη μπορούσε να αξιολογήσει την πορεία της εφαρμογής.

4) Ποιες πιστεύετε ήταν οι βασικές αιτίες για τα αποτελέσματα της έως τώρα εφαρμογής (ή

μη) του συστήματος;

Αναμφίβολα βασικές αιτίες ήταν η απουσία συναινετικού κλίματος και κουλτούρας επίτευξης αποτελεσμάτων, καθώς και η έλλειψη δομών συνεργασίας εντός της διοικητικής ιεραρχίας. Οι διαδικασίες, εν γένει, κινήθηκαν με πολύ αργούς ρυθμούς και αυτό – μεταξύ άλλων - γιατί απαιτείτο η (χρονοβόρα) έκδοση ΦΕΚ για τις αποφάσεις στοχοθεσίας. Όπου, δε, εκδόθηκε τέτοια απόφαση, έγινε απλά για να ικανοποιηθεί η κανονιστική υποχρέωση στο πλαίσιο μίας top-down “authoritative” προσέγγισης, χωρίς να υπάρχει εφαρμογή μίας συναινετικής διαδικασίας ως προς τον καθορισμό της στοχοθεσίας. Το αποτέλεσμα ήταν να υιοθετούνται μη αποτελεσματικοί στόχοι, καθώς δεν λαμβάνονταν υπόψη ο εξαιρετικά δυναμικός χαρακτήρας της όλης διαδικασίας. Στις περιπτώσεις όπου τελικά εφαρμόστηκε το σύστημα ΔμΣ, αυτό έγινε, κυρίως, χάρη στην προσωπική ενασχόληση και στο φιλότιμο ορισμένων στελεχών. Τέλος, (στην ελλιπή εφαρμογή της στοχοθεσίας), έπαιξε ρόλο η ανεπαρκής ενημέρωση, ειδικά των προηγούμενης γενιάς, Προϊσταμένων οι οποίοι προσέγγισαν τη στοχοθεσία ως μία επιπλέον διοικητική επιβάρυνση και όχι ως ένα εργαλείο που θα επαυξήσει τα διοικητικά τους αποτελέσματα.

5) Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του νέου Ν.4369/2016 ως προς τη στοχοθεσία μπορεί να βελτιώσει την κατάσταση; Γιατί;

Η κατάσταση μπορεί να βελτιωθεί εφόσον θεραπευτούν οι βασικές αιτίες της ελλιπούς εφαρμογής της προγενέστερης διαδικασίας (από την ψήφιση του Νόμου 3230/2004). Η αυξημένη συμμετοχή που προβλέπεται είναι θετική αλλά είναι αναγκαία και η αποδοχή του εγχειρήματος από τη βάση. Θεωρώ ότι προς αυτή την κατεύθυνση η υιοθέτηση του συστήματος των συνεδριάσεων μέσω ολομελειών που προβλέπεται στο Ν. 4369/2016 θα βοηθήσει ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα τα προβλήματα ανά Δ/ση και ανά Τμήμα και να προωθούνται οι αναγκαίες και προσαρμοσμένες στοχοθεσίες. Στο σύστημα της στοχοθεσίας και της προσμέτρησής της στην αξιολόγηση των υπαλλήλων, εν γένει, απαιτείται και η θετική προσέγγιση της ΑΔΕΔΥ.

6) Κατά τη γνώμη σας, η στοχοθεσία πρέπει να συνδέεται με ένα ευρύτερο πλαίσιο

αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού;

Ασφαλώς πρέπει να συνδέεται διότι η ολοκλήρωση της διαδικασίας στοχοθεσίας έρχεται με την αποτίμηση του βαθμού υλοποίησης των στόχων.

7) Έχετε άλλες προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση του όλου συστήματος στοχοθεσίας;

Το σύστημα στοχοθεσίας πρέπει να επιβραβεύει τους υπαλλήλους και τους φορείς οι οποίοι επιτυγχάνουν τους στόχους. Ως προς αυτή την κατεύθυνση, χρήσιμη είναι η εφαρμογή του θεσμού της απονομής βραβείων, κάτι το οποίο ήδη προβλέπεται. Ως προς την εισαγωγή χρηματικών βραβείων, θεωρώ πως θα δημιουργήσει προβλήματα, καθώς απαιτείται κάποιου είδους ενιαία αντιμετώπιση των φορέων από την κεντρική διοίκηση.

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΟΝ ΔΡ. CHRISTOPH DEMMKE

Interview with Prof. Dr. Christoph Demmke²⁵⁷ in the subject of Management by Objectives (MBO) in the Public Administration domain. (27/11/18)²⁵⁸

²⁵⁷ Dr. Christoph Demmke is Professor of Political Science, Public Administration and Organization in the University of Potsdam. He is also Advisor to the Council of Europe and the Budgetary Committee of the European Parliament (until April 2017) in the field of Public Service Ethics. Beforehand, he was Interim Professor (until 1 September 2016) at the Zeppelin University in Friedrichshafen, Senior Scientific Advisor and Head of Unit in the OECD, Paris (F), Professor of Comparative Public Administration at the European Institute of Public Administration (NL) and Guest Professor at the College of Europe in Brugge (B) (both until 2013). He holds a PhD in Administrative Sciences from the German University of Administrative Sciences in Speyer (D), a Diploma (DEHEI) in International Relations (F) and a Master's in Political Sciences from the University of Hamburg (D). Besides he was Fellow at the Harvard Law School and the German Ministry of the Interior. He is a long-standing advisor to the European Union Presidency and the EUPAN network, almost all EU Institutions and national Governments on HR reforms and Ethics. Dr. Demmke is author of many publications in the field of comparative HR reforms and ethics. Examples include: Informal administrative cooperation in Europe – Added value or waste of resources?, in *Revue Française d'Administration Publique (RFAP)*, 2017 (accepted, forthcoming), Co-author of Study for the European Parliament (2017), Codes of Conduct and Conflicts of Interest at any governance level of the management of EU funds, PE 572.715, EP, Brussels, Doing better with less? The Future of the Government Workforce, Peter Lang, Frankfurt M. et al., 2016, Budgeting Constraints, cost-cutting and civil service reform, in: OECD, *Engaging Public Policies for a High Performing Civil Service*, OECD Publishing, Paris, 2016, pp. 21-57., Effects of Budgetary Constraints on HR Reforms in Central Public Administrations and the Importance of Institutional Context, in: *International Journal of Public Administration*, 2016, A 'forerunner' in public service ethics, In, Leo Huberts/Alain Hoekstra (eds.), *Integrity Management in the Public sector*, Bios, 2016, Den Hague, S. 186-20, Governmental Transformation and the Future of Public Employment, Peter Lang, Berlin/New York, 2013 (together with Timo Moilanen), Effectiveness of Ethics and Good Governance, Peter Lang, Berlin/New York, 2012, (together with Timo Moilanen), Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service, Peter Lang, Berlin/New York, 2010 (together with Timo Moilanen)

²⁵⁸ Η εν λόγω συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.

1. In recent years, many performance-based characteristics such as MBO procedures were inserted in the “traditional-hierarchical” model of the Hellenic public administration. In your view, how important is target-setting in a modern public administration?

At present, we observe fragmentation, decentralisation and individualization trends in almost all national public services in Europe. On the other hand, in some organisations, classical principles such as the principle of hierarchy, confidentiality, top-down approaches and so on.... return as security becomes the overriding principle and the concept of Leviathan returns in some countries. However, in other organisations trends are towards ever greater decentralization of responsibilities, participative modes of managements, consultations and towards more job autonomy.

In principle, compared to decades ago - employees have been given more job discretion. Generally speaking, the target agreement as instrument is extremely complex and its effects are hard to estimate. The evaluation of this instrument depends on the respective case.

2. Many claim MBO is some sort of “panacea” for low performance in the public sector. In your view, are there any problematic aspects of MBO?

Individual experiences within the member states of the EU show that the increased use of target agreements (initially) drastically increases the administration's self-involvement. Therefore, researchers are already warning against "bureaucracy traps". As is the case with any instrument used as part of the personnel policy, there are risks and weaknesses involved. Especially in the public service, it is difficult to negotiate clear targets. Frequently the tasks are determined by the political reality and change during the day-to-day work. In many areas, it is not easy to agree on measurable targets.

Targets are never static; they always have to be adapted to the new situation. In fact, the member states considered this to be one of the largest challenges: In the day-to-day reality, targets constantly have to be adapted to new circumstances. The required, continuous adaptation of the target agreements would however involve immense administrative effort.

Lastly, the reasons for organizational and individual poor performance may be multiple and very complex, ranging from poor leadership to personal problem. So let's be a bit more modest as to the effects of MbO.

3. MBO was introduced in the Hellenic public sector back in 2004, but until now the results are far from being considered successful. From your experience in comparative studies, what do you think could be a reason for that?

I cannot comment on your specific situation in Greece as I know too little about it. Your country has its specific features, tradition, culture, processes and people and I do not dare to judge upon your specific situation.

However, in many cases, the lack of success in introducing target agreements is frequently caused by the fact that the instrument does not fit in with the relevant administrative culture. In a comparative study on "Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies", Christopher Pollitt, reaches the interesting conclusion that the control of target agreements and the evaluation of hitting and/or missing the target depend very strongly on the administrative culture of a country. For instance, missing a target in Great Britain is sanctioned far more severely than in Scandinavian countries (with their cooperative and consensual administrative culture). Thus, we may question whether "importing" performance appraisal systems into an administration is beneficial, if the introduced structural elements in no way suit the relevant administrative culture and structure.

More general: MbO was founded in time when we still had a very mechanical and rational understanding of HRM. Today, this has developed, and we have a much more complex understanding in the sense that we start to understand that decision-making and HRM is much more value-laden, emotional, dominated by justice and fairness perceptions. Rationality as a guiding principle is fading with all negative and positive implications. This has important implications for our understanding of MbO (which was based on very simple assumptions that setting and agreeing upon objectives will foster motivation and performance). Note also that MbO did not consider ethical issues and issues of quality of work and work intensity. It was introduced in economics.

4. A recent law in 2016, modified the whole MBO process by increasing participation (via staff interviews, contribution in goal setting etc.) in all levels of management in the

Hellenic public sector. How important is participation in the whole process of MBO? Do you think it leads to increased performance?

Participation is crucial. Participation is positively linked to engagement, motivation and performance. So is responsibility and job autonomy. However, participation and job responsibility are also positively linked to more stress and job intensity.

Overall, the perfect form of participation and feedback is still a dream. Superiors do not like feedback as I, as a professor, do not like to respond all the time to students request to discuss issues and to provide feedback on presentations papers performance etc. This simply takes a lot of time. Feedback is as important as it is difficult to realize in practice. This is a big weakness of MbO: Mostly, there is still no time for feedback and participative modes of consensual decision-making.

Take as an example formal social dialogue in the public sector: This model is being cut down in many countries and replaced by various forms of voice and informal forms of SD. This case also shows that participation is a very complex concept as such.

5. The above-mentioned law also infused target agreements in the staff appraisal procedures. From your vast experience in European public administrations, what are the positives of target agreements in the context of a staff appraisal system?

Target agreements are getting much approval, because modern organizations can be better managed by means of objectives and target agreements than by means of traditional hierarchical instructions. The target agreement systems in Estonia and France can be used as examples. Across Europe, there are hardly any shorter and more transparent appraisal forms to be found than those used in these countries. These examples show that – at least from a formal point of view – the advantage of target agreements can lie in a much less bureaucratic appraisal process as compared with a traditional performance appraisal system involving a multitude of separate appraisal forms.

Target agreements in particular increases the individual motivation, because the opinion of the employee is taken into account when determining the best way to implement the objective. It is therefore a cooperative management instrument, because the employees are given the opportunity to help shape their work conditions. Furthermore, the employees have better

knowledge about what is expected of them. It is also beneficial for a trustful relationship between employee and superior if both parties can calmly discuss the negotiated agreements within the course of the year. For the employee, this means a better opportunity to get recognition. The employee appraisal also has many advantages above a traditional performance appraisal, because basing the appraisal on concrete, agreed objectives can help to avoid the appraisal errors that can occur when a multitude of attributes are to be evaluated in a traditional performance appraisal system.

Overall, it should be underlined that it is of secondary importance which forms of appraisal (structured performance appraisal, target agreements etc.) and which criteria (conduct, characteristics, tasks) are used for the personnel appraisal. Competent, professional and fair application of the appraisal system is much more important. Increasingly, the main issues are the degrees of professionalism and fairness with which the personnel are led, evaluated and furthered.

The greatest challenges are maintaining distributional, interactional, procedural and informational fairness in the appraisal process. Often, leaders have still no idea how to do it as they do not know how to measure and manage individual performance. A new problem is how to manage and measure performance and provide for just and fair appraisal decisions in times of destandardisation of HRM and individualization pay. For me, this is the greatest challenge in contemporary HRM at all (see Demmke, Reform trends and the Future of Civil Services and HRM in Europe, in: Action Publique, No. 3/2019, forthcoming)

6. So far performance related payment (PRP) elements have not yet been introduced in the Hellenic public sector. What are your thoughts on the matter?

Good idea not to introduce PRP. Overall, experience with this instrument is very critical. However, this does not prevent countries from looking into the need for providing new, effective and innovative intrinsic and extrinsic motivators.

Prof. Dr. Demmke, I'd like to thank you very much for your time.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΟΝ ΔΡ. NICK THIJS

Interview with Prof. Dr. Nick Thijs²⁵⁹ in the subject of Management by Objectives (MBO) in the Public Administration domain. (28/11/18)²⁶⁰

1. In recent years, many performance-based characteristics such as MBO procedures were inserted in the “traditional-hierarchical” model of the Hellenic public administration. In your view, how important is target-setting in a modern public administration?

We need to be precise (and careful) with the terminology. Objectives are not the same as targets. Objectives are the strategic aims / goals (like we want to increase, reduce, improve ...). Targets are quantifiable indexes providing a concrete target (number). Working with targets demands experience and can only work in a culture of trust and dialogue. If not, it only increases "gaming". But setting objectives is of crucial importance! It strengthens (and forces) the strategic reflection in public sector in terms of results both output (but also outcomes), answering the questions why are we doing the things we do? and how successful are we in this? (the latter question not to punish and blame, but to install a culture of learning)

2. Many claim MBO is some sort of “panacea” for low performance in the public sector. In your view, are there any problematic aspects of MBO?

You are correct it is not a panacea. Problems are:

- window dressing: we just do it because we have to, but not really use it

²⁵⁹Dr. Nick Thijs is Professor in the Department of Political Science in the University of Antwerp. He is a Public Reform Expert and former Professor in The European Institute of Public Administration.

²⁶⁰ Η εν λόγω συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.

- gaming: we know how to play the game...all indicators green, but we don't learn anything from it

- be clear on why you want to use it: accountability purposes (so technical validity is extremely important) or learning (in that case the "room" to interpret is key. Can we discuss the results and learn from them?)

3. MBO was introduced in the Hellenic public sector back in 2004, but until now the results are far from being considered successful. From your experience in comparative studies, what do you think could be a reason for that?

See above: why is this introduced? Organisations realise this and just play along. People need to be convinced of the added value (cultural change), but this can only be happening if from all sides 'the system' is taken seriously.


4. A recent law in 2016, modified the whole MBO process by increasing participation (via staff interviews, contribution in goal setting etc.) in all levels of management in the Hellenic public sector. How important is participation in the whole process of MBO? Do you think it leads to increased performance?
5. The above-mentioned law also infused target agreements in the staff appraisal procedures. From your vast experience in European public administrations, what are the positives of target agreements in the context of a staff appraisal system?
6. So far performance related payment (PRP) elements have not yet been introduced in the Hellenic public sector. What are your thoughts on the matter?

(See together with 5 and 6): Participation is crucial in these, but not by dropping indicators and targets in individual PRP's (I'm not a big fan); bringing people in by designing / formulating /communicating objectives and discuss performance is excellent. Discuss performance and functioning with staff is necessary, but PRP I haven't seen much positive experiences. if you do it, I'm more in favor of the team but only in the right culture...

Professor Dr. Thijs, I'd like to thank you very much for your time.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ

ΑΠΟΦΑΣΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑΣ

 <p>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΔΗΜ. ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ</p>	<p>Αθήνα, 17-3-2017 Αριθ.πρωτ.Γ2/Γ.Π.οικ. 20930</p>
<p>Ταχ. Δ/ση : Αριστοτέλους 17 Ταχ. Κώδικας : 101 87 Πληροφορίες : Κ. Βουρλιώτου Τηλέφωνο : 2132161137 Fax : 210-5235264 E-mail:kvourliotou@moh.gov.gr</p>	<p>ΠΡΟΣ: ΟΠΩΣ Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ</p>

ΘΕΜΑ : «Καθορισμός στρατηγικών στόχων και αξόνων παρέμβασης του Υπουργείου Υγείας, για τις Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας, έτους 2017, (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017- 2020)».

Α Π Ο Φ Α Σ Η

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

- α) του Π.Δ. 63/2005 «Κωδικοποίηση της νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα Κυβερνητικά Όργανα» (Φ.Ε.Κ. 98/τ.Α'/2005),
- β) του Π.Δ. 106/2014 «Οργανισμός του Υπουργείου Υγείας», (Φ.Ε.Κ. 173/τ.Α'/28-8-2014) και ειδικότερα της παρ.3.γ) αα), του άρθρου 18 «Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Επιχειρησιακοί Στόχοι- Διάρθρωση»,
- γ) των άρθρων 2, 3, 4 και 5, του Ν. 3230/11-2-2004 « Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», (Φ.Ε.Κ. 44/τ.Α'/11-2-2004),
- δ) του άρθρου 22, παρ. 2, περ. β, γ και δ, του άρθρου 23, καθώς και του άρθρου 31, παρ. 3, του Ν.4369/2016 (Φ.Ε.Κ. 33/τ.Α'/ 27-2-2016) και
- ε) του άρθρου 2, του 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», (Φ.Ε.Κ. 112/τ.Α'/2010), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

././.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 2 -

2. Τις αριθ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5-4-2006, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.30528/12-11-2007 και ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 2813/23-1-2008 Εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημ. Διοίκησης και Αποκέντρωσης, με τις οποίες παρέχονται διευκρινίσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του ν.3230/2004.
3. Την αρ. 12972/10-5-2016 Εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικ. Ανασυγκρότησης.
4. Το από 15-11-2016 Ενημ. Σημείωμα της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού προς τον Υπουργό Υγείας.
5. Το αρ. Γ2γ/οικ. 93896/13-12-2016 έγγραφο της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού προς τον Υπουργό Υγείας.
6. Το αρ. Γ2γ/οικ. 6965/31-1-2017 έγγραφο της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού προς τον Υπουργό Υγείας.
7. Το αρ. 619/15-2-2017 έγγραφο του Υπουργού Υγείας προς τους Προϊστ. Γεν. Διευθύνσεων.
8. Το από 15-2-2017 e-mail της Προϊστ. Γεν. Διεύθυνσης Δημ. Υγείας και Υπηρ. Υγείας.
9. Το αρ. ΓΔΟΥ/196/17-2-2017 έγγραφο του Προϊστ. της Γεν. Δ/σης Οικονομικών Υπηρεσιών.
10. Το αρ. ΓΔΑΠ/22-2-2017 έγγραφο της Προϊστ.Γεν. Δ/σης Ανθρ. Πόρων και Διοικ. Υποστήριξης.
11. Το αρ. οικ. 16388/6-3-2017 έγγραφο του Γεν. Γραμματέα Υγείας.
12. Το αρ. ΓΔΑΠ/ 7-3-2017 Υπηρ. Σημείωμα της Προϊστ. Γεν. Δ/σης Ανθρ. Πόρων και Διοικ. Υποστήριξης.
13. Το από 8-3-2017 ΕΜΠ. έγγραφο της Προϊστ. Γεν. Διεύθυνσης Δημ. Υγείας και Υπηρ. Υγείας.
14. Την ανάγκη αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης λειτουργίας της Διοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών του Υπουργείου προς τους πολίτες.
15. Την ανάγκη εφαρμογής Συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Υπουργείο Υγείας.
16. Το γεγονός ότι με την παρούσα απόφαση δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Κρατικού Προϋπολογισμού.

ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΜΕ

τον καθορισμό του οράματος, των στρατηγικών στόχων και των αξόνων παρέμβασης του Υπουργείου Υγείας, για τις Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας, για το έτος 2017, (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017-2020), με βάση τις γενικές αρχές και τις αξίες, ως εξής:

//.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 3 -

α) ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

- 1) Εξυπηρέτηση Δημοσίου Συμφέροντος:** Επίδειξη υψηλού επιπέδου επαγγελματισμού ως προς την εξυπηρέτηση όλων των πολιτών, μέσω της διασφάλισης υψηλού επιπέδου υπηρεσιών υγείας.
- 2) Ηγεσία:** Ανάληψη δράσεων και πρωτοβουλιών που θα ενισχύουν τον Ηγετικό-Επιτελικό ρόλο του Υπουργείου ως Φορέα στρατηγικών και διαδικασιών προώθησης αλλαγών βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας, με την καθιέρωση σχετικών διαδικασιών.
- 3) Συνεργατικότητα:** Συνεργασία με τους εποπτευόμενους και εμπλεκόμενους Φορείς, για την ουσιαστική υλοποίηση όλων των στόχων για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας.
- 4) Επικοινωνία:** Ενημέρωση των πολιτών και ανάπτυξη μηχανισμού πρόσβασης σε πληροφορίες, αναφορικά με τις αρμοδιότητες και δράσεις του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του, σύμφωνα με τους στόχους.
- 5) Διαφάνεια:** Βελτίωση της διαφάνειας στην εφαρμογή των διαδικασιών και των ενεργειών του Υπουργείου και διάθεση αυτών στο ευρύ κοινό.
- 6) Ισότητα:** Κάλυψη των αναγκών όλων των πολιτών στις Υπηρεσίες Υγείας, χωρίς εξαιρέσεις και αποκλεισμούς.
- 7) Ποιότητα, Ασφάλεια και Περίθαλψη:** Διασφάλιση δικαιώματος πρόσβασης όλων των πολιτών σε ποιοτικές και ασφαλείς υπηρεσίες υγείας, με γνώμονα τα τεκμήρια και τη δεοντολογία.
- 8) Αξιολόγηση:** Προώθηση της φιλοσοφίας ολιστικής προσέγγισης και εφαρμογή της συστημικής αξιολόγησης, μέσω της σωστής διαχείρισης των δεδομένων.

β) ΑΞΙΕΣ:

- 1) Διαφάνεια και αντικειμενικότητα:** Οι διαδικασίες λήψης απόφασης να διέπονται από αντικειμενικότητα και διαφάνεια, με στόχο την ανεπηρέαστη, δίκαιη μεταχείριση και εξυπηρέτηση των πολιτών.
- 2) Πρωτοβουλία:** Παρακίνηση και υποστήριξη της ελεύθερης κρίσης και πρωτοβουλίας, με σκοπό τη διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξη του Υπουργείου και των στελεχών του.
- 3) Λογοδοσία:** Αιτιολόγηση κατά τρόπο αντικειμενικό και εμπειριστατωμένο των πράξεων των επαγγελματιών υγείας και ανάληψη ευθύνης, ως ένδειξη επαγγελματικής ακεραιότητας.
- 4) Σεβασμός:** Ευπρεπής συμπεριφορά, επαγγελματισμός και ευγένεια προς τους πολίτες και Φορείς.

//.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 4 -

5) Καινοτομία και μάθηση για διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.**ΟΡΑΜΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑΣ :**

«Επιθυμούμε, όλες οι Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας να είναι συνεχώς βελτιούμενες, διευρυνόμενες και οικονομικά βιώσιμες για όλους της πολίτες της Χώρας, καθώς και για τις επόμενες γενεές, στοχεύοντας σταθερά:

- ✓ στη διαρκή βελτίωση της υγείας του πληθυσμού και τη μείωση των ανισοτήτων στον τομέα της υγείας, μέσω της ασφάλειας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας,
- ✓ στη διασφάλιση ισότιμης και καθολικής πρόσβασης των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας,
- ✓ στην ενίσχυση της συνεργασίας των χρηστών υπηρεσιών υγείας, των επαγγελματιών υγείας-πρόνοιας, των φροντιστών και της κοινότητας (τοπική κοινωνία), για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των υπηρεσιών υγείας και
- ✓ στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω δράσεων εκπαίδευσης και ενδυνάμωσής του.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑΣ**ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ, ΕΤΟΥΣ 2017****1^{ος} ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:**

Αναβάθμιση του Εθνικού Συστήματος Υγείας, με διασφάλιση του δικαιώματος των πολιτών σε καθολική και ισότιμη πρόσβαση στις δημόσιες δομές, σε ασφαλή και ποιοτική υγειονομική φροντίδα και σε αξιόπιστες υπηρεσίες Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας και Δημόσιας Υγείας.

ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ 1^{ου} ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ:

1. Διασφάλιση καθολικής και ισότιμης πρόσβασης των πολιτών σε αξιόπιστη και ποιοτική φροντίδα, καθώς και σε υπηρεσίες πρόληψης και προαγωγής υγείας .
2. Λήψη μέτρων σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο για την εξάλειψη των εμποδίων στην πρόσβαση και την άρση των υγειονομικών ανισοτήτων .
3. Ανάπτυξη σε όλη τη χώρα Δικτύου Υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας (ΠΦΥ), μέσω αποκεντρωμένων δομών (Τοπικών Μονάδων Υγείας-ΤΟΜΥ) και Κέντρων Υγείας

//.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 5 -

(αγροτικού και αστικού τύπου). Στόχος είναι οι ΤΟΜΥ να αποτελέσουν το πρώτο σημείο επαφής των πολιτών με το Εθνικό Σύστημα Υγείας, παρέχοντας ολιστική, συντονισμένη και αποτελεσματική φροντίδα υγείας .

4. Βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητας των εξειδικευμένων κλινικών και διαγνωστικών υπηρεσιών που προσφέρουν οι σημερινές δομές ΠΦΥ (Κέντρα Υγείας και Μονάδες ΠΕΔΥ).
5. Αναβάθμιση της ετοιμότητας και ανταποκρισιμότητας της επείγουσας προνοσοκομειακής φροντίδας μέσω της επιχειρησιακής και λειτουργικής ενίσχυσης του ΕΚΑΒ .
6. Αποτελεσματική αντιμετώπιση των επειγόντων περιστατικών που προσέρχονται στα νοσοκομεία μέσω της ανάπτυξης αυτόνομων (διοικητικά-λειτουργικά) τμημάτων επειγόντων περιστατικών (ΤΕΠ) στελεχωμένων με γιατρούς εξειδικευμένους στην επείγουσα ιατρική.
7. Ορθολογική διαχείριση των ασθενών που χρειάζονται εντατική θεραπεία, με συγκεκριμένα κλινικά κριτήρια εισαγωγής και παραμονής σε ΜΕΘ-ΜΑΦ-MENN και με διαφάνεια-επιστημονική εγκυρότητα στην προτεραιοποίηση όσων περιστατικών βρίσκονται σε λίστα αναμονής .
8. Λειτουργική αναβάθμιση των δημόσιων δομών αποθεραπείας – αποκατάστασης (ΚΕΦΙΑΠ).
9. Καθολική εφαρμογή πλαισίου για την ασφάλεια των ασθενών σε όλα τα επίπεδα του Συστήματος Υγείας, ενίσχυση της κουλτούρας σεβασμού των δικαιωμάτων και της αξιοπρέπειας των πολιτών στο ΕΣΥ, έμφαση στη συμμετοχή εκπροσώπων των ασθενών στη λήψη αποφάσεων για τον προγραμματισμό των υπηρεσιών υγείας και την υγειονομική πολιτική .
10. Ολοκλήρωση της Ψυχιατρικής Μεταρρύθμισης.
 - 10.1. Σταδιακή ολοκλήρωση της από-ασυλοποίησης των χρονίως ψυχικά πασχόντων, με μετασχηματισμό των ασυλικών δομών και παράλληλη ανάπτυξη στεγαστικών δομών και υποστηρικτικών υπηρεσιών στην κοινότητα.
 - 10.2. Ανάπτυξη πρωτοβάθμιων και κοινοτικών υπηρεσιών ψυχικής υγείας σε κάθε τομέα ψυχικής υγείας (ΤΟΨΥ) – Έμφαση στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας παιδιών και εφήβων .
 - 10.3. Στήριξη Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης (ΚΟΙΣΠΕ), σε κάθε ΤΟΨΥ.
11. Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών πρόληψης και προαγωγής της υγείας.
 - 11.1. Μείωση των εμποδίων στην ισότιμη πρόσβαση (εξάλειψη των γραφειοκρατικών, οικονομικών, οργανωτικών, πολιτισμικών εμποδίων, εμποδίων στην ενημέρωση κ.λ.π.).

//.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 6 -

- 11.2.** Διευκόλυνση της ενημέρωσης και πρόσβασης του κοινού σε πληροφορίες, καθώς και ενίσχυση της δημόσιας συμμετοχής στη διαμόρφωση πολιτικών και στην αξιολόγηση των σχετικών επιπτώσεων, μέσω:
- ✓ της διασφάλισης της καλής και αξιόπιστης πληροφόρησης των χρηστών των υπηρεσιών υγείας,
 - ✓ της βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ ασθενών και παρόχων υπηρεσιών υγείας,
 - ✓ της ενδυνάμωσης της ενεργούς συμμετοχής των ασθενών στο σχεδιασμό για την ανάπτυξη του ΕΣΥ και την παροχή ποιοτικής φροντίδας υγείας,
 - ✓ της υιοθέτησης και εφαρμογής καλών πρακτικών για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ασφάλειας των ασθενών.
- 11.3.** Ενίσχυση των διαδικασιών προστασίας του περιβάλλοντος και αειφόρου ανάπτυξης - εφαρμογή του θεσμού των «πράσινων» νοσοκομείων – δομών υγείας.
- 11.4.** Εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση των υπηρεσιών υγειονομικού ελέγχου.
- 11.5.** Εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών και επικαιροποιημένων δεικτών για την προστασία από την ατμοσφαιρική ρύπανση, τη ρύπανση των υδάτων και θαλασσών, την υγειονομική διαχείριση υγρών αποβλήτων και στερεών απορριμμάτων.
- 11.6.** Οργάνωση εθνικού σχεδίου υγειονομικής υποστήριξης ευάλωτων πληθυσμών (Ρομά, άστεγοι, προσφυγικοί καταυλισμοί, προαναχωρησιακά κέντρα, φυλακές κ.λ.π.), μέσω κινητών μονάδων υγείας και ειδικών ομάδων υγειονομικών για παρεμβάσεις πρόληψης, αντιμετώπισης και αποτροπής της διασποράς μεταδοτικών νοσημάτων, καθώς και για δράσεις προστασίας της Δημόσιας Υγείας.
- 11.7.** Βελτίωση των διατροφικών συνθηκών του πληθυσμού, με έμφαση στη μεσογειακή διατροφή - Σχέδιο δράσης για διατροφή με λιγότερο αλάτι, ζάχαρη, λιπαρά – Προγράμματα πρόληψης της παιδικής παχυσαρκίας.
- 12.** Εφαρμογή Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διαδικασίες Πιστοποίησης για όλους τους ιδιώτες παρόχους υπηρεσιών υγείας.
- 13.** Ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τον αποτελεσματικό έλεγχο της ζήτησης φαρμάκων, εξετάσεων και υπηρεσιών υγείας, με βάση διαγνωστικά και θεραπευτικά πρωτόκολλα.
- 14.** Ανάπτυξη συστήματος διαπραγμάτευσης των τιμών αποζημίωσης των υπηρεσιών, στα πλαίσια των συμβάσεων του ΕΟΠΥΥ με ιδιώτες παρόχους.
- 15.** Εκπαίδευση επαγγελματιών Υγείας στη φιλοσοφία και στις καλές πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

//.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 7 -

- 15.1.** Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης.
- 15.1.1.** Έναρξη διαδικασιών για εφαρμογή καθολικού συστήματος συνεχιζόμενης ατομικής εκπαιδευτικής ολοκλήρωσης των υπαλλήλων των Υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας και των εποπτευόμενων Φορέων του, με στόχο την καθολική εφαρμογή του έως το 2020 (Ατομικό Βιβλιάριο Εκπαίδευσης).
- 15.1.2.** Θεσμοθέτηση και έναρξη διαδικασιών για εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος τηλεκπαίδευσης των υπαλλήλων του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του, με στόχο την καθολική εφαρμογή του (100%) έως το 2020.
- 15.2.** Ολοκλήρωση των διαδικασιών έκδοσης Π.Δ. για τον καθορισμό των όρων και των προϋποθέσεων για την έκδοση αδειών ασκήσεων επαγγέλματος των υγειονομικών.
- 15.2.1.** Χαρτογράφηση (Μητρώα) των εν ενεργεία επαγγελματιών υγείας.
- 15.2.2.** Θεσμοθέτηση επιστημονικών επαγγελματικών οργανώσεων (Ν.Π.Δ.Δ.), για κάθε επάγγελμα υγείας.
- 15.3.** Ανάπτυξη εθνικού σχεδίου εκπαίδευσης - μετεκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό του Τομέα Υγείας, σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας.
- 15.4.** Αναδιοργάνωση του συστήματος πρακτικής άσκησης των σπουδαστών στις δημόσιες δομές υγείας.
- 15.5.** Αναβάθμιση της ιατρικής εκπαίδευσης – μετεκπαίδευσης, με έμφαση στην ΠΦΥ και στη Δημόσια Υγεία.
- 16.** Σταθεροποίηση και αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων διεθνών συνεργασιών.
- 17.** Οργάνωση Δικτύου διάχυσης των πληροφοριών και γνώσεων που προκύπτουν από τις διεθνείς συνεργασίες.
- 18.** Εφαρμογή κεντρικού πληροφοριακού συστήματος διασύνδεσης και διαχείρισης στρατηγικών πληροφοριών και δεδομένων Υγείας (Άτλας Υγείας).
- 19.** Ανάπτυξη Μητρώων Ασθενών (registries).
- 20.** Ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων.
- 21.** Ανοιχτή διάθεση δημόσιας πληροφορίας για την Υγεία, με τήρηση των μέτρων ασφάλειας για τα προσωπικά δεδομένα.
- 22.** Ανάπτυξη ολοκληρωμένου συστήματος υγειονομικής φροντίδας προσφύγων και μεταναστών στις περιοχές 1^{ης} υποδοχής, στις δομές ανοιχτής φιλοξενίας και στους χώρους κατοικίας μέσα στην κοινότητα.
- 23.** Διοίκηση με στόχους - Μέτρηση της αποτελεσματικότητας -Εφαρμογή Βέλτιστων Πρακτικών.

//.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 8 -

24. Αποτελεσματικότερη και Αποδοτικότερη Διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη.
25. Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας στο Εθνικό Σύστημα Υγείας.
- 25.1. Καθολική εφαρμογή πλαισίου για την ασφάλεια των ασθενών σε όλα τα επίπεδα υπηρεσιών υγείας του Εθνικού Συστήματος Υγείας, εντός τριετίας.
- 25.1.1. Καθολική εφαρμογή των βασικών απαιτήσεων του πλαισίου για την ασφάλεια των ασθενών στα νοσηλευτικά ιδρύματα της Χώρας, εντός τριετίας [Καθορισμός Εθνικών Προτύπων Ποιότητας και Ασφάλειας (Ασφάλεια ασθενών και ασφάλεια εργαζόμενων)].
- 25.1.2. Εκπόνηση σχεδίου σταδιακής εφαρμογής των εθνικών προτύπων και του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και του σχεδίου χρηματοδότησης.
- 25.1.3. Καθορισμός μηχανισμού αξιολόγησης των παρόχων.
- 25.1.4. Σύσταση Μόνιμης Εθνικής Επιτροπής Ποιότητας και Ασφάλειας.
- 25.1.5. Σύνδεση του όλου προγράμματος με παράλληλες δράσεις άλλων Υπουργείων.

2^{ος} ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Βελτίωση της Διοίκησης και αποδοτικής λειτουργίας του Εθνικού Συστήματος Υγείας και των Υπηρεσιών Δημόσιας Υγείας, μέσω διαφανούς, δημοκρατικής, συμμετοχικής, τεχνολογικά εκσυγχρονισμένης και αποτελεσματικής διακυβέρνησης, που ενθαρρύνει τη βασισμένη σε ενδείξεις υγειονομική φροντίδα, με σεβασμό στην αξιοπρέπεια και τα δικαιώματα των πολιτών, που υπόκειται στις αρχές της δημόσιας λογοδοσίας, του κοινωνικού ελέγχου και του σχεδιασμού των υπηρεσιών, με κριτήριο την αποκέντρωση, την τομεοποίηση και τις τεκμηριωμένες ανάγκες υγείας του πληθυσμού.

ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ 2^{ου} ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

1. Διαφανής, χωρίς αποκλεισμούς, σύγχρονη και αποτελεσματική διακυβέρνηση των υπηρεσιών υγείας, με συμμετοχικότητα, δημόσια λογοδοσία, κοινωνικό έλεγχο και σχεδιασμό των υπηρεσιών, με κριτήριο την αποκέντρωση, την τομεοποίηση και της τεκμηριωμένες ανάγκες υγείας του πληθυσμού.
2. Βελτίωση των «εργαλείων» στρατηγικής ευφύϊας και πληροφόρησης για τη διοίκηση των υπηρεσιών υγείας.
3. Διαμόρφωση πολιτικών προτεραιοτήτων και κοστολογημένων σχεδίων δράσης με σαφή χρονοδιαγράμματα και στόχο την καθολική κάλυψη των αναγκών υγείας του πληθυσμού.

//.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 9 -

4. Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της πληροφορικής, για τη βελτίωση της προσβασιμότητας των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας.
5. Προσανατολισμός των υπηρεσιών στην ανάπτυξη της επιστημονικής έρευνας και της καινοτομίας.
6. Διοίκηση με στόχους - Μέτρηση της αποτελεσματικότητας – Εφαρμογή Βέλτιστων Πρακτικών.
 - 6.1. Εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και του κόστους, καθώς και της αποτελεσματικότητας των ανθρώπινων και υλικών πόρων.
7. Αποτελεσματικότερη και Αποδοτικότερη Διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη.
 - 7.1. Επικέντρωση στην Εξυπηρέτηση του Πολίτη
 - 7.1.1. Απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών των Υπηρεσιών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του κατά 30%, με στόχο έως το 2020 να μειωθεί κατά 60%.
 - 7.1.2. Γραφείο «χωρίς χαρτί» (Paperless Office) των Υπηρεσιών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του κατά 20%, με στόχο έως το 2020 να αυξηθεί στο 60%.
 - 7.1.3. Θεσμοθέτηση και έναρξη διαδικασιών για εφαρμογή Ψηφιακών Αρχείων και Μητρώων των Υπηρεσιών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του, με στόχο την καθολική εφαρμογή έως το 2020.
 - 7.1.4. Ανάπτυξη συστημικής και ατομικής λογοδοσίας κατά την παροχή υπηρεσιών διάγνωσης, θεραπείας και εξυπηρέτησης του πολίτη.

3^{ος} ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Βιώσιμη χρηματοδότηση του Εθνικού Συστήματος Υγείας και των Υπηρεσιών Δημ. Υγείας, με συνέργεια των πόρων από τη γενική φορολογία και το Ασφαλιστικό Σύστημα, με εξάλειψη των «καταστροφικών» ιδίων δαπανών των πολιτών και των οικονομικών εμποδίων στην καθολική κάλυψη του πληθυσμού, με ουσιαστικό έλεγχο της προκλητής ζήτησης, της σπατάλης και της διαφθοράς στο Σύστημα Υγείας και με συμπληρωματική – επικουρική λειτουργία του ιδιωτικού τομέα στην κατεύθυνση της πλήρους κάλυψης των υγειονομικών αναγκών των πολιτών.

ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ 3^{ου} ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

1. Εγγυημένη και διαφανής χρηματοδότηση των υπηρεσιών υγείας με συνέργεια του κρατικού προϋπολογισμού και της κοινωνικής ασφάλισης (ΕΟΠΥΥ).

.//.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 10 -

2. Προστασία του πληθυσμού έναντι των οικονομικών συνεπειών της ασθένειας, μειώνοντας τις άμεσες απευθείας πληρωμές, επαναφέροντας σταδιακά τη δημόσια δαπάνη υγείας ως ποσοστό του ΑΕΠ στα μέσα επίπεδα της ΕΕ .
 3. Ανάπτυξη ικανότητας διαπραγμάτευσης με προμηθευτές και παρόχους.
 4. Ολοκλήρωση της μεταρρύθμισης του ΕΟΠΥΥ και της ανάπτυξης του συστήματος των απευθείας συμβάσεων με ιδιώτες παρόχους υγειονομικού υλικού ή υπηρεσιών, διασφαλίζοντας την καθολική κάλυψη των πολιτών (ασφαλισμένων και ανασφάλιστων).
- Β)** Οι ανωτέρω στρατηγικοί στόχοι του Υπουργείου Υγείας και οι άξονες παρέμβασης, αφορούν σε όλες τις Υπηρεσίες και Φορείς Υγείας της Χώρας .
- Γ)** Κάθε στρατηγικός στόχος με τους άξονες παρέμβασης, θα εξειδικευθεί από τις αρμόδιες Υπηρεσίες και Φορείς Υγείας του Υπουργείου, σύμφωνα με τη διαδικασία του άρθρου 22, του ν. 4369/2016, κατά περίπτωση και ανά στόχο.
- Δ)** Οι Προϊστ. των Γενικών Διευθύνσεων, παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την Απόφαση Στρατηγικών Στόχων έτους 2017, στους Φορείς που εποπτεύουν.

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ**ΑΝΔΡΕΑΣ ΞΑΝΘΟΣ****ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ:****Α. ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑ:**

- 1) Τους κ.κ. Προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων
- 2) Τους κ.κ. Προϊσταμένους των Διευθύνσεων, Τμημάτων, Μονάδων και Γραφείων της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Υγείας

Β. ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ:

Υπουργείο Διοικ. Ανασυγκρότησης
Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων
Βασ. Σοφίας 15
106 74 – Αθήνα
(Υπόψη κ. Πολυκράτη Δημήτρη)

.//.

ΑΔΑ: 6ΖΠΥ465ΦΥΟ-Λ3Λ

- 11 -

Γ. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ:

- 1) Γραφείο κ. Υπουργού
- 2) Γραφείο κ. Αναπλ. Υπουργού
- 3) Γραφείο κ.κ. Γενικών Γραμματέων
- 4) Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (3)

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑΣ

Καθότι δεν είναι σαφές εάν το Υπουργείο Υγείας έχει προβεί στον καθορισμό δεικτών μέτρησης απόδοσης (KPI) για τους ανωτέρω άξονες παρέμβασης²⁶¹, προτείνονται οι ακόλουθοι δείκτες, καθώς αφενός καλύπτουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά των δεικτών και αφετέρου συνάδουν με την αποστολή και το όραμα του Υπουργείου²⁶².

1ος Στρατηγικός Στόχος:

Αναβάθμιση του Εθνικού Συστήματος Υγείας, με διασφάλιση του δικαιώματος των πολιτών σε καθολική και ισότιμη πρόσβαση στις δημόσιες δομές, σε ασφαλή και ποιοτική υγειονομική φροντίδα και σε αξιόπιστες υπηρεσίες Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας και Δημόσιας Υγείας.

Προτεινόμενοι δείκτες για τους άξονες παρέμβασης 1ου στρατηγικού στόχου:

1. Διασφάλιση καθολικής και ισότιμης πρόσβασης των πολιτών σε αξιόπιστη και ποιοτική φροντίδα, καθώς και σε υπηρεσίες πρόληψης και προαγωγής υγείας.

KPI: % Ιατρική Πληθυσμιακή Κάλυψη σε επίπεδο Περιφέρειας (αρ. κατοίκων / ΤΟΜΥ (τοπικές μονάδες υγείας / ΠΦΥ), Βαθμολογία σε Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης Πολιτών,

²⁶¹ Σύμφωνα και με το άρθρο 5 του Ν.3230/2004.

²⁶² Ως προς αυτό το θέμα, μία χρήσιμη πηγή πληροφόρησης είναι η διαδικτυακή πύλη του Βρετανικού Συστήματος Υγείας NHS. ('NHS England » Integrated Urgent Care Key Performance Indicators and Quality Standards 2018')

Αριθμός Ενημερωτικών Δράσεων Πρόληψης, Χρόνοι Αναμονής για Κρεβάτι “trolley time”, χρόνοι Αναμονής για Εξυπηρέτηση, % Delayed Transfer of Care (Καθυστερημένη Μεταφορά Θεραπείας, δηλαδή Χρέωση Ασθενούς σε Λάθος Τμήμα)

2. Λήψη μέτρων σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο για την εξάλειψη των εμποδίων στην πρόσβαση και την άρση των υγειονομικών ανισοτήτων.

KPI: % Ιατρική Πληθυσμιακή Κάλυψη σε επίπεδο Περιφέρειας (αρ. κατοίκων / TOMY (τοπικές μονάδες υγείας / ΠΦΥ)

3. Ανάπτυξη σε όλη τη χώρα Δικτύου Υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας (ΠΦΥ), μέσω αποκεντρωμένων δομών (Τοπικών Μονάδων Υγείας-TOMY) και Κέντρων Υγείας (αγροτικού και αστικού τύπου). Στόχος είναι οι TOMY να αποτελέσουν το πρώτο σημείο επαφής των πολιτών με το Εθνικό Σύστημα Υγείας, παρέχοντας ολιστική, συντονισμένη και αποτελεσματική φροντίδα υγείας.

KPI: % Ιατρική Πληθυσμιακή Κάλυψη σε επίπεδο Περιφέρειας (αρ. κατοίκων / TOMY (τοπικές μονάδες υγείας / ΠΦΥ)

4. Βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητας των εξειδικευμένων κλινικών και διαγνωστικών υπηρεσιών που προσφέρουν οι σημερινές δομές ΠΦΥ (Κέντρα Υγείας και Μονάδες ΠΕΔΥ).

KPI: Χρόνοι Αναμονής για Εξυπηρέτηση Πολιτών, % Λανθασμένων Πρώτων Διαγνώσεων

5. Αναβάθμιση της ετοιμότητας και ανταποκρισιμότητας της επείγουσας προνοσοκομειακής φροντίδας μέσω της επιχειρησιακής και λειτουργικής ενίσχυσης του ΕΚΑΒ .

KPI: Χρόνοι Αναμονής για Εξυπηρέτηση Πολιτών

6. Αποτελεσματική αντιμετώπιση των επειγόντων περιστατικών που προσέρχονται στα νοσοκομεία μέσω της ανάπτυξης αυτόνομων (διοικητικά-λειτουργικά) τμημάτων επειγόντων περιστατικών (ΤΕΠ) στελεχωμένων με γιατρούς εξειδικευμένους στην επείγουσα ιατρική.

Χρόνοι Αναμονής για Κρεβάτι “trolley time”, χρόνοι Αναμονής για Εξυπηρέτηση, % Delayed Transfer of Care (Καθυστερημένη Μεταφορά Θεραπείας, Χρέωση Ασθενούς σε Λάθος Τμήμα), Αριθμός Εξειδικευμένων Ιατρών / Τμήμα

7. Ορθολογική διαχείριση των ασθενών που χρειάζονται εντατική θεραπεία, με συγκεκριμένα κλινικά κριτήρια εισαγωγής και παραμονής σε ΜΕΘ-ΜΑΦ-MENN και με διαφάνεια-επιστημονική εγκυρότητα στην προτεραιοποίηση όσων περιστατικών βρίσκονται σε λίστα αναμονής.

KPI: Δημιουργία Σύνθετων Δεικτών αναφορικά με ανάγκη εισαγωγής σε ΜΕΘ

8. Λειτουργική αναβάθμιση των δημόσιων δομών αποθεραπείας – αποκατάστασης (ΚΕΦΙΑΠ).

9. Καθολική εφαρμογή πλαισίου για την ασφάλεια των ασθενών σε όλα τα επίπεδα του Συστήματος Υγείας, ενίσχυση της κουλτούρας σεβασμού των δικαιωμάτων και της αξιοπρέπειας των πολιτών στο ΕΣΥ, έμφαση στη συμμετοχή εκπροσώπων των ασθενών στη λήψη αποφάσεων για τον προγραμματισμό των υπηρεσιών υγείας και την υγειονομική πολιτική .

KPI: % υιοθέτησης προτύπων ασφάλειας ασθενών / φορέα, % συμμετοχής ασθενών στη λήψη αποφάσεων υγειονομικής πολιτικής

10. Ολοκλήρωση της Ψυχιατρικής Μεταρρύθμισης.

10.1. Σταδιακή ολοκλήρωση της από-ασυλοποίησης των χρονίως ψυχικά πασχόντων, με μετασχηματισμό των ασυλικών δομών και παράλληλη ανάπτυξη στεγαστικών δομών και υποστηρικτικών υπηρεσιών στην κοινότητα.

KPI: αρ. μετασχηματισμένων ασυλικών δομών / περιοχή

10.2. Ανάπτυξη πρωτοβάθμιων και κοινοτικών υπηρεσιών ψυχικής υγείας σε κάθε τομέα ψυχικής υγείας (ΤΟΨΥ) – Έμφαση στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας παιδιών και εφήβων .

KPI: Αρ. Δομών ΠΥΨΥ (πρωτοβάθμιας υπηρεσίας ψυχικής υγείας / αρ. κατοίκων

10.3. Στήριξη Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης (ΚΟΙΣΠΕ), σε κάθε ΤΟΨΥ.

KPI: αρ. συνεργασιών ΚΟΙΣΠΕ – ΤΟΨΥ / περιοχή

11. Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών πρόληψης και προαγωγής της υγείας.

KPI: Βαθμολογία σε Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης Πολιτών, Αριθμός Παραπόνων – Καταγγελιών Ασθενών

11.1. Μείωση των εμποδίων στην ισότιμη πρόσβαση (εξάλειψη των γραφειοκρατικών, οικονομικών, οργανωτικών, πολιτισμικών εμποδίων, εμποδίων στην ενημέρωση κ.λπ.).

KPI: % πρόσβασης σε δημόσιες παροχές υγείας / κοινωνική ομάδα (ρομά, ΑΜΕΑ, κ.λπ.)

11.2. Διευκόλυνση της ενημέρωσης και πρόσβασης του κοινού σε πληροφορίες, καθώς και ενίσχυση της δημόσιας συμμετοχής στη διαμόρφωση πολιτικών και στην αξιολόγηση των σχετικών επιπτώσεων, μέσω:

- της διασφάλισης της καλής και αξιόπιστης πληροφόρησης των χρηστών των υπηρεσιών υγείας,

KPI: Αριθμός Ενημερωτικών Δράσεων Ενημέρωσης Πολιτών / Έτος, % Θετικής Γνώμης σε Ερωτηματολόγια Αναφοράς (service awareness surveys)

- της βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ ασθενών και παρόχων υπηρεσιών υγείας

KPI: % ικανοποίησης ασθενών σε έρευνες γνώμης

- της ενδυνάμωσης της ενεργούς συμμετοχής των ασθενών στο σχεδιασμό για την ανάπτυξη του ΕΣΥ και την παροχή ποιοτικής φροντίδας υγείας

- της υιοθέτησης και εφαρμογής καλών πρακτικών για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ασφάλειας των ασθενών.

11.3. Ενίσχυση των διαδικασιών προστασίας του περιβάλλοντος και αειφόρου ανάπτυξης - εφαρμογή του θεσμού των «πράσινων» νοσοκομείων – δομών υγείας.

KPI: Ενεργειακές Ανάγκες Νοσοκομείου / Ωφέλιμη Επιφάνεια KW/m², % Ανακυκλωσιμότητας Υλικών

11.4. Εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση των υπηρεσιών υγειονομικού ελέγχου.

11.5. Εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών και επικαιροποιημένων δεικτών για την προστασία από την ατμοσφαιρική ρύπανση, τη ρύπανση των υδάτων και θαλασσών, την υγειονομική διαχείριση υγρών αποβλήτων και στερεών απορριμμάτων.

KPI: % συμμόρφωσης σε περιβαλλοντικά πρότυπα (διαχείριση αποβλήτων, υδάτων κ.λπ.)

11.6. Οργάνωση εθνικού σχεδίου υγειονομικής υποστήριξης ευάλωτων πληθυσμών (Ρομά, άστεγοι, προσφυγικοί καταυλισμοί, προαναχωρησιακά κέντρα, φυλακές κ.λπ.), μέσω κινητών μονάδων υγείας και ειδικών ομάδων υγειονομικών για παρεμβάσεις πρόληψης, αντιμετώπισης και αποτροπής της διασποράς μεταδοτικών νοσημάτων, καθώς και για δράσεις προστασίας της Δημόσιας Υγείας.

KPI: % Ιατρική Πληθυσμιακή Κάλυψη σε επίπεδο Περιφέρειας (αρ. κατοίκων / ΤΟΜΥ (τοπικές μονάδες υγείας / ΠΦΥ), Αρ. μεταδοτικών νοσημάτων / πληθυσμιακή ομάδα

11.7. Βελτίωση των διατροφικών συνηθειών του πληθυσμού, με έμφαση στη μεσογειακή διατροφή - Σχέδιο δράσης για διατροφή με λιγότερο αλάτι, ζάχαρη, λιπαρά – Προγράμματα πρόληψης της παιδικής παχυσαρκίας.

KPI: Αριθμός Ενημερωτικών Δράσεων Ενημέρωσης Πολιτών / Έτος, Δείκτης Παιδικής Παχυσαρκίας

12. Εφαρμογή Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διαδικασίες Πιστοποίησης για όλους τους ιδιώτες παρόχους υπηρεσιών υγείας.

KPI: Αρ. Πιστοποιημένων κατά ISO Μονάδων

13. Ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τον αποτελεσματικό έλεγχο της ζήτησης φαρμάκων, εξετάσεων και υπηρεσιών υγείας, με βάση διαγνωστικά και θεραπευτικά πρωτόκολλα.

KPI: % υιοθέτησης ολοκληρωμένων συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τον αποτελεσματικό έλεγχο της ζήτησης φαρμάκων, εξετάσεων κ.λπ.

14. Ανάπτυξη συστήματος διαπραγμάτευσης των τιμών αποζημίωσης των υπηρεσιών, στα πλαίσια των συμβάσεων του ΕΟΠΥΥ με ιδιώτες παρόχους.

KPI: Αριθμός Συμβάσεων εντός Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Παρακολούθησης Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ) και Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ).

15. Εκπαίδευση επαγγελματιών Υγείας στη φιλοσοφία και στις καλές πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

KPI: %Συμμετοχής σε Σεμινάρια / έτος

15.1. Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης.

15.1.1. Έναρξη διαδικασιών για εφαρμογή καθολικού συστήματος συνεχιζόμενης ατομικής εκπαιδευτικής ολοκλήρωσης των υπαλλήλων των Υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας και των εποπτευόμενων Φορέων του, με στόχο την καθολική εφαρμογή του έως το 2020 (Ατομικό Βιβλιάριο Εκπαίδευσης)

KPI: %Συμμετοχής σε εκπαιδευτικά σεμινάρια συνεχιζόμενης εκπαίδευσης / έτος

15.1.2. Θεσμοθέτηση και έναρξη διαδικασιών για εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος τηλεεκπαίδευσης των υπαλλήλων του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του, με στόχο την καθολική εφαρμογή του (100%) έως το 2020.

KPI: % Συμμετοχής Υπαλλήλων σε Σύστημα Τηλε-Εκπαίδευσης

15.2. Ολοκλήρωση των διαδικασιών έκδοσης Π.Δ/τος για τον καθορισμό των όρων και των προϋποθέσεων για την έκδοση αδειών ασκήσεων επαγγέλματος των υγειονομικών.

15.2.1. Χαρτογράφηση (Μητρώα) των εν ενεργεία επαγγελματιών υγείας.

KPI: % Χαρτογραφημένοι εν ενεργεία επαγγελματίες υγείας

15.2.2. Θεσμοθέτηση επιστημονικών επαγγελματικών οργανώσεων (Ν.Π.Δ.Δ.), για κάθε επάγγελμα υγείας.

15.3. Ανάπτυξη εθνικού σχεδίου εκπαίδευσης - μετεκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό του Τομέα Υγείας, σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας.

15.4. Αναδιοργάνωση του συστήματος πρακτικής άσκησης των σπουδαστών στις δημόσιες δομές υγείας.

15.5. Αναβάθμιση της ιατρικής εκπαίδευσης – μετεκπαίδευσης, με έμφαση στην ΠΦΥ και στη Δημόσια Υγεία.

KPI: % Μαθήματα ΠΦΥ / Δημ. Υγείας στα προγράμματα σπουδών Ιατρικών Σχολών

16. Σταθεροποίηση και αξιοποίηση των ήδη υπάρχοντων διεθνών συνεργασιών.

KPI: αρ. συνεργασιών με διεθνείς φορείς / έτος

17. Οργάνωση Δικτύου διάχυσης των πληροφοριών και γνώσεων που προκύπτουν από τις διεθνείς συνεργασίες.

18. Εφαρμογή κεντρικού πληροφοριακού συστήματος διασύνδεσης και διαχείρισης στρατηγικών πληροφοριών και δεδομένων Υγείας (Άτλας Υγείας).

KPI: % υιοθέτησης κεντρικού πληροφοριακού συστήματος διασύνδεσης και διαχείρισης στρατηγικών πληροφοριών και δεδομένων Υγείας (Άτλας Υγείας).

19. Ανάπτυξη Μητρώων Ασθενών (registries).

KPI: % ανάπτυξης μητρώου ασθενών

20. Ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων.

KPI: % ηλεκτρονικά διακινούμενων εγγράφων εντός συστήματος

21. Ανοιχτή διάθεση δημόσιας πληροφορίας για την Υγεία, με τήρηση των μέτρων ασφάλειας για τα προσωπικά δεδομένα.

KPI: % διάθεσης δημόσιας πληροφορίας Υγείας

22. Ανάπτυξη ολοκληρωμένου συστήματος υγειονομικής φροντίδας προσφύγων και μεταναστών στις περιοχές 1ης υποδοχής, στις δομές ανοιχτής φιλοξενίας και στους χώρους κατοικίας μέσα στην κοινότητα.

KPI: Αρ. μονάδων ΠΦΥ / περιοχή πρώτης υποδοχής

23. Διοίκηση με στόχους - Μέτρηση της αποτελεσματικότητας -Εφαρμογή Βέλτιστων Πρακτικών

24. Αποτελεσματικότερη και Αποδοτικότερη Διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη.

% Θετικής Γνώμης σε Ερωτηματολόγια Αναφοράς (service awareness - satisfaction surveys)

25. Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας στο Εθνικό Σύστημα Υγείας.

% Θετικής Γνώμης σε Ερωτηματολόγια Αναφοράς (service awareness - satisfaction surveys)

25.1. Καθολική εφαρμογή πλαισίου για την ασφάλεια των ασθενών σε όλα τα επίπεδα υπηρεσιών υγείας του Εθνικού Συστήματος Υγείας, εντός τριετίας.

KPI: % υιοθέτησης προτύπων ποιότητας και ασφάλειας

25.1.1. Καθολική εφαρμογή των βασικών απαιτήσεων του πλαισίου για την ασφάλεια των ασθενών στα νοσηλευτικά ιδρύματα της Χώρας, εντός τριετίας [Καθορισμός Εθνικών Προτύπων Ποιότητας και Ασφάλειας (Ασφάλεια ασθενών και ασφάλεια εργαζόμενων)].

KPI: % υιοθέτησης προτύπων ποιότητας και ασφάλειας

25.1.2. Εκπόνηση σχεδίου σταδιακής εφαρμογής των εθνικών προτύπων και του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και του σχεδίου χρηματοδότησης.

KPI: % συμμετοχής σε σύστημα αξιολόγησης

25.1.3. Καθορισμός μηχανισμού αξιολόγησης των παρόχων.

KPI: βαθμολογία παρόχου

25.1.4. Σύσταση Μόνιμης Εθνικής Επιτροπής Ποιότητας και Ασφάλειας.

25.1.5. Σύνδεση του όλου προγράμματος με παράλληλες δράσεις άλλων Υπουργείων.

2ος Στρατηγικός Στόχος

Βελτίωση της Διοίκησης και αποδοτικής λειτουργίας του Εθνικού Συστήματος Υγείας και των Υπηρεσιών Δημόσιας Υγείας, μέσω διαφανούς, δημοκρατικής, συμμετοχικής, τεχνολογικά εκσυγχρονισμένης και αποτελεσματικής διακυβέρνησης, που ενθαρρύνει τη βασισμένη σε ενδείξεις υγειονομική φροντίδα, με σεβασμό στην αξιοπρέπεια και τα δικαιώματα των πολιτών, που υπόκειται στις αρχές της δημόσιας λογοδοσίας, του κοινωνικού ελέγχου και του σχεδιασμού των υπηρεσιών, με κριτήριο την αποκέντρωση, την τομεοποίηση και τις τεκμηριωμένες ανάγκες υγείας του πληθυσμού.

Προτεινόμενοι δείκτες για τους άξονες παρέμβασης 2ου στρατηγικού στόχου:

1. Διαφανής, χωρίς αποκλεισμούς, σύγχρονη και αποτελεσματική διακυβέρνηση των υπηρεσιών υγείας, με συμμετοχικότητα, δημόσια λογοδοσία, κοινωνικό έλεγχο και σχεδιασμό των υπηρεσιών, με κριτήριο την αποκέντρωση, την τομεοποίηση και τις τεκμηριωμένες ανάγκες υγείας του πληθυσμού.

KPI: % Συμμετοχής Εργαζομένων / ΔΣ, αρ. προτάσεων ασθενών οι οποίες υλοποιήθηκαν / μονάδα

2. Βελτίωση των «εργαλείων» στρατηγικής ευφυΐας και πληροφόρησης για τη διοίκηση των υπηρεσιών υγείας.

KPI: Αρ. «εργαλείων» στρατηγικής ευφυΐας και πληροφόρησης / μονάδα υγείας

3. Διαμόρφωση πολιτικών προτεραιοτήτων και κοστολογημένων σχεδίων δράσης με σαφή χρονοδιαγράμματα και στόχο την καθολική κάλυψη των αναγκών υγείας του πληθυσμού.

4. Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της πληροφορικής, για τη βελτίωση της προσβασιμότητας των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας.

KPI: % χρήσης διαδικτυακών υπηρεσιών υγείας από πολίτες

5. Προσανατολισμός των υπηρεσιών στην ανάπτυξη της επιστημονικής έρευνας και της καινοτομίας.

KPI: Αρ. συνεργασιών μονάδας υγείας με πανεπιστημιακά νοσοκομεία / ιδρύματα

6. Διοίκηση με στόχους - Μέτρηση της αποτελεσματικότητας – Εφαρμογή Βέλτιστων Πρακτικών.

KPI: % χρήσης μοντέλων διοίκησης μέσω στόχων

6.1. Εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και του κόστους, καθώς και της αποτελεσματικότητας των ανθρώπινων και υλικών πόρων.

KPI: % χρήσης μοντέλων διοίκησης μέσω στόχων, % χρήσης μοντέλων balanced scorecard

7. Αποτελεσματικότερη και Αποδοτικότερη Διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη.

7.1. Επικέντρωση στην Εξυπηρέτηση του Πολίτη

KPI: % Θετικής Γνώμης σε Ερωτηματολόγια Αναφοράς / Ικανοποίησης (service awareness / satisfaction surveys)

7.1.1. Απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών των Υπηρεσιών του

Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του κατά 30%, με στόχο έως

το 2020 να μειωθεί κατά 60%.

KPI: αρ. διαδικασιών που επανασχεδιάστηκαν (Business Process Re-engineering)/ σύνολο διαδικασιών / φορέα

7.1.2. Γραφείο «χωρίς χαρτί» (Paperless Office) των Υπηρεσιών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του κατά 20%, με στόχο έως το 2020 να αυξηθεί στο 60%.

KPI: αρ. διαδικασιών «χωρίς χαρτί» (paperless) / σύνολο διαδικασιών / φορέα

7.1.3. Θεσμοθέτηση και έναρξη διαδικασιών για εφαρμογή Ψηφιακών Αρχείων και Μητρώων των Υπηρεσιών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων του, με στόχο την καθολική εφαρμογή έως το 2020.

KPI: % συμμετοχής σε εφαρμογή Ψηφιακών Αρχείων και Μητρώων των Υπηρεσιών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων Φορέων

7.1. 4. Ανάπτυξη συστημικής και ατομικής λογοδοσίας κατά την παροχή υπηρεσιών διάγνωσης, θεραπείας και εξυπηρέτησης του πολίτη.

3ος Στρατηγικός Στόχος

Βιώσιμη χρηματοδότηση του Εθνικού Συστήματος Υγείας και των Υπηρεσιών Δημ. Υγείας, με συνέργεια των πόρων από τη γενική φορολογία και το Ασφαλιστικό Σύστημα, με εξάλειψη των «καταστροφικών» ιδίων δαπανών των πολιτών και των οικονομικών εμποδίων στην καθολική κάλυψη του πληθυσμού, με ουσιαστικό έλεγχο της προκλητής ζήτησης, της σπατάλης και της διαφθοράς στο Σύστημα Υγείας και με συμπληρωματική – επικουρική λειτουργία του ιδιωτικού τομέα στην κατεύθυνση της πλήρους κάλυψης των υγειονομικών αναγκών των πολιτών.

Προτεινόμενοι δείκτες για τους άξονες παρέμβασης 3ου στρατηγικού στόχου:

1. Εγγυημένη και διαφανής χρηματοδότηση των υπηρεσιών υγείας με συνέργεια του κρατικού προϋπολογισμού και της κοινωνικής ασφάλισης (ΕΟΠΥΥ).

KPI: Προϋπολογισμός υπηρεσιών υγείας στον κρατικό προϋπολογισμό / έτος

2. Προστασία του πληθυσμού έναντι των οικονομικών συνεπειών της ασθένειας, μειώνοντας τις άμεσες απευθείας πληρωμές, επαναφέροντας σταδιακά τη δημόσια δαπάνη υγείας ως ποσοστό του ΑΕΠ στα μέσα επίπεδα της ΕΕ .

KPI: Δημόσια δαπάνη υγείας/ ΑΕΠ, ιδιωτικές πληρωμές υγείας / ΑΕΠ

3. Ανάπτυξη ικανότητας διαπραγμάτευσης με προμηθευτές και παρόχους.

KPI: Αριθμός Συμβάσεων εντός Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Παρακολούθησης Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ) και Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ), % συμμετοχής σε σεμινάρια διαπραγματεύσεων

4. Ολοκλήρωση της μεταρρύθμισης του ΕΟΠΥΥ και της ανάπτυξης του συστήματος των απευθείας συμβάσεων με ιδιώτες παρόχους υγειονομικού υλικού ή υπηρεσιών, διασφαλίζοντας την καθολική κάλυψη των πολιτών (ασφαλισμένων και ανασφάλιστων).

KPI: Αριθμός Συμβάσεων εντός Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Παρακολούθησης Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ) και Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ), % τριτοβάθμιας κάλυψης ανασφάλιστων

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΓΝΙ

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΤΟΥ ΑΡΙΘ. 10/27.4.2018 ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΤΟΥ Δ.Σ. ΤΟΥ Π.Γ.Ν.Ι.

ΑΔΑ: 63ΨΧ46906Η-Υ2Υ

INFORMATICS DEVELOPMENTS AGENCY
 Digitally signed by INFORMATICS DEVELOPMENTS AGENCY
 Date: 2018.04.27 10:27:41
 Reason: I am the author

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΤΟΥ ΑΡΙΘ. 10/27-4-2018 (Θ 5) ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΤΟΥ Δ.Σ. ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΘΕΜΑ 5: Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με στόχους για το έτος 2018 στην Ιατρική και Νοσηλευτική Υπηρεσία του ΠΓΝΙ.

Τίθεται υπόψη του Δ.Σ. η αριθμ. πρωτ. 10711/12-4-2018 εισήγηση του Προέδρου του Δ.Σ. και Διοικητή κ. Βασιλείου Τσίκαρη, που έχει ως εξής:

Η διαχρονική έλλειψη επιτελικού σχεδιασμού και οι δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης συνεχίζουν να τονίζουν την ανάγκη μετάβασης σε ένα σύστημα που να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πολιτών. Αρκετά χρόνια μετά την ψήφιση του νόμου 3230/2004, που θεσμοθέτησε το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, η αδυναμία προγραμματισμού και στοχοθεσίας συνεχίζει να αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες δυσλειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Έννοιες όπως αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, στρατηγικός προγραμματισμός, μετρήσιμα αποτελέσματα, δείκτες μέτρησης και απόδοσης χαρακτηρίζουν μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση που μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πολιτών. Ο κοινός σκοπός της Δημόσιας Διοίκησης, ειδικά στο χώρο της υγείας και με σημαντικό βάρος αποστολής του τριτοβάθμιου Νοσοκομείου, για να εκπληρωθεί απαιτεί μια διοίκηση αποτελεσμάτων. Η έλλειψη λειτουργικών συστημάτων πληροφοριών, στο κέντρο παραγωγής δεδομένων και αρχείων που είναι οι κλινικές, αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών. Η διαδικασία της στοχοθεσίας έως τώρα αναπτύχθηκε κυρίως σε επιτελικό επίπεδο χωρίς να διαχέεται πλήρως στη βάση .

Όλοι οι στόχοι είναι μετρήσιμοι, επαληθεύσιμοι, σαφείς και χρονικά οριοθετημένοι. Είναι προσανατολισμένοι στην αξιολόγηση των σημαντικών αναγκών σχετιζόμενων με ποιοτικά χαρακτηριστικά προς όφελος του ανθρώπου και της κοινωνίας.

Οι γενικοί εφαρμοζόμενοι άμεσα δείκτες αφορούν:

- Στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με αξιολόγησή τους από τον πολίτη.
- Στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση και τεκμηρίωση της παραγωγής γνώσης από τον οργανισμό.
- Στην χρήση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών .
- Στην κατασκευή νέων οδηγιών και δεικτών προσανατολισμένοι στην ποιότητα και τεκμηρίωση αποτελεσμάτων.

ΑΔΑ: 63ΨΧ46906Η-Υ2Υ

- ο Στη μετάβαση από την μηχανογράφηση στην Πληροφορική.
- ο Στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό παραγωγής υπηρεσιών Υγείας.
- ο Στην ασφάλεια του ασθενή και την εξατομικευμένη Ιατρική.
- ο Στην αποδοτικότητα.

Το επόμενο βήμα αφορά τον καθορισμό των νέων στόχων για την επόμενη χρήση πάλι μέσα στα πλαίσια συνεργασίας, όπως προβλέπεται από τον νόμο (αρ 4 του ν.3230/2004). Στο πλαίσιο αυτό, αποτελεί προϋπόθεση ο καταμερισμός και η εκχώρηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Η εκχώρηση όμως μπορεί να λειτουργήσει ομαλά, μόνο αν προάγει τη συνεργασία. Λάθη ή σφάλματα είναι αναπόφευκτα σε κάθε αναπτυξιακή διαδικασία. Εκείνο που χρειάζεται είναι η συνεχής παρακολούθηση και η συνδρομή. Ο ρόλος της Διοίκησης είναι επικουρικός και ενισχυτικός, καθώς λειτουργεί ως εμπνευστής, βοηθός και καταλύτης ανάπτυξης και βελτίωσης της οργανωτικής συμπεριφοράς.

Η χρήση νέων τεχνολογιών και τεχνικής υποστήριξης, όπως η κατασκευή βάσεων δεδομένων και Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων, τα οποία θα ενημερώνονται περιοδικά με τα απαραίτητα στοιχεία. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνουμε την άμεση ενημέρωση των ιεραρχικά προϊστάμενων για την πρόοδο των στόχων, την έγκαιρη παρέμβαση για διορθωτικές κινήσεις και γενικά την αποτελεσματικότερη διαχρονικά παρακολούθηση της πορείας του οργανισμού. Η σύνδεση του νόμου με σύγχρονα εργαλεία, όπως η SWOT ανάλυση και η τεχνική BalancedScorecard με τη χρήση λογισμικού ή απλή μορφή της με την βοήθεια της Πληροφορικής του Νοσοκομείου, μπορεί να βοηθήσει συνολικά τον Οργανισμό (υπόλοιπες Διευθύνσεις) να συνδέσει και να κατευθύνει την οργανωτική λειτουργία σε συνέχεια της στρατηγικής και επιχειρησιακής λειτουργίας .

Ακολουθώντας μια δυναμική «προληπτική» προσέγγιση στις ευκαιρίες που εντοπίζονται και εκμεταλλεόμενες τα δυνατά σημεία όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, μπορούν να δώσουν απάντηση στα ζητήματα εκπαίδευσης , επαγγελματικής επάρκειας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και η αξιολόγηση να είναι συγκριτική αφού φυσικά προηγουμένως έχει ληφθεί υπ' όψιν ο βαθμός δυσκολίας των τεθέντων στόχων. Είναι ευκαιρία για τον οργανισμό να αναδειχτεί η επαγγελματική επάρκεια των στελεχών της, η ικανότητά τους να επιτυγχάνουν στόχους και να παράγουν αποτελέσματα. Σημαντικό όφελος προκύπτει από το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό με αυτά τα εργαλεία οργανωτικού προγραμματισμού θα αφομοιώσει σε ελάχιστο χρόνο διαδικασίες αναβαθμισμένων Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ISOEN 9001/2015) και θα λειτουργήσει εξοικειωμένο με πιστοποιημένες διαδικασίες ποιότητας.

ΑΔΑ: 63ΨΧ46906Η-Υ2Υ

Με την ωρίμανση των αρχείων και την εξοικείωση της Στοχοθεσίας η απόφαση της Διοίκησης για οποιοσδήποτε στόχο, μέσου ή υψηλού κόστους προς επίτευξη, θα μπορεί και πρέπει πρώτα να ελέγχεται στο πλαίσιο μιας ανάλυσης κόστους -οφέλους και μιας ανάλυσης κόστους - αποτελεσματικότητας προκειμένου η όποια απόφαση να προκύπτει αντικειμενικά μετά από την πλήρη ανάλυση των δεδομένων. Επίσης δίνεται ένα εργαλείο στις ηγεσίες των διοικητικών επιπέδων να θέσουν ένα στόχο ολοκληρωμένο και οργανωμένο σε συγκεκριμένες ενέργειες και χρονοδιάγραμμα. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η μη σχεδιασμένη και αποσπασματική παραγωγή αιτημάτων προς έγκριση και τον αυξημένο κίνδυνο άσκοπης σπατάλης οικονομικών πόρων και απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού. Στην κατεύθυνση αυτή δρα βοηθητικά η εφαρμογή του Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α/ 27-2-2016) και η εγκύκλιος ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ περί ολομέλειας τμημάτων και Διευθύνσεων Α.Π.ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772 (ΑΔΑ 7Δ65465Χ@Ψ-90Ε).

Σχετικά αρχεία στην Κεντρική σελίδα του νοσοκομείου www.uhi.gr

- 1) Στοχοθεσία Ιατρικής Υπηρεσίας
- 2) Στοχοθεσία Νοσηλευτικής Υπηρεσίας

**Το Δ.Σ. μετά από διαλογική συζήτηση
αποφασίζει κατά πλειοψηφία**

1. Εγκρίνει την στοχοθεσία της Ιατρικής και της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Νοσοκομείου σύμφωνα με τα σχετικά αρχεία.
2. Συγχαίρει στο Γραφείο Ποιότητας του νοσοκομείου για την επιμέλεια του συνολικού έργου, το προσωπικό του νοσοκομείου που εργάστηκε για το σκοπό αυτό και συνέβαλε στη διαμόρφωση της στοχοθεσίας και τέλος τον υπάλληλο του Γραφείου Ποιότητας του νοσοκομείου κ. Δημήτριο Κασκάνη ΤΕ Νοσηλευτικής για τον συντονισμό και την ολοκλήρωση της προσπάθειας.

**Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΤΣΙΚΑΡΗΣ**

**Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ
Κ. ΧΟΛΕΒΑΣ**

**ΤΑ ΜΕΛΗ
Δ. ΣΟΥΛΙΩΤΗΣ
Γ. ΠΡΕΝΤΖΑΣ
Η. ΖΙΩΓΑΣ
Δ. ΠΑΧΑΤΟΥΡΙΔΗΣ**

**Η ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ
ΠΑΠΑΦΩΤΗ ΣΤΕΛΛΑ**

**Ακριβές απόσπασμα
Η Γραμματέας Δ.Σ.**

ΠΑΠΑΦΩΤΗ ΣΤΕΛΛΑ

ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΓΝΙ

http://www.uhi.gr/images/stoxothesia/stoxothesia_iatrikis_ipiresias.pdf

ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΓΝΙ

http://www.uhi.gr/images/stoxothesia/stoxothesia_nosileutikis_ipiresias.pdf

ΠΓΝΙ ΕΝΤΥΠΟ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΓΕΝΙΚΟ
 ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**

Δ2
141

Ημ/νία:

ΕΝΤΥΠΟ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥΜΕΝΟΥ

Όνοματεπώνυμο παραπονούμενου:
 Ιδιότητα παραπονούμενου: Ασθενής: Συγγενής ασθενούς: Άλλη:
 Διεύθυνση: Τ.Κ.-Πόλη: Τηλ.:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

Ποιόν ή ποιους αφορά:

(Μπορείτε να συνεχίσετε στην πίσω σελίδα)

Τι ενδεχομένως προτείνεται για τη διευθέτηση του θέματος :

Σε ποιόν υποβλήθηκε:

υπογραφή

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ (Συμπληρώνεται από την υπηρεσία)

Τμήμα Νοσηλείας/εξυπηρέτησης:
 Κατηγορία παραπόνου: Παροχή φροντίδας: Ενημέρωση: Εξυπηρέτηση: Άλλο:

Άποψη Προϊσταμένου Τμήματος:

Διευθέτηση ή διαχείριση παραπόνου:

Ενημερώθηκε ο παραπονούμενος; ΝΑΙ: ΟΧΙ: Με ποιο τρόπο:

Όνομ/μο υπευθύνου:

υπογραφή

ΠΓΝΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΣΘΕΝΩΝ



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΓΕΝΙΚΟ
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

Δ2

142

Ημ/νία:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΣΘΕΝΩΝ

Παρακαλούμε να μας εκφράσετε την άποψη σας για τις υπηρεσίες του Νοσοκομείου μας, σημειώνοντας με ✓ στο τετραγωνάκι του παρακάτω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που περιλαμβάνει, θα μας βοηθήσουν να βελτιώσουμε τις υπηρεσίες του Νοσοκομείου μας.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΣΘΕΝΟΥΣ

Φύλο ασθενούς: Άνδρας Γυναίκα Ηλικία ετών.
 Η εισαγωγή σας ήταν: Έκτακτη Προγραμματισμένη
 Νοσηλευτήκατε στην Κλινική: Διάρκεια νοσηλείας: ημέρες.
 Ποιος συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο: Ο ίδιος ο ασθενής Συγγενής ή συνοδός

ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΙΣ ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ ΣΑΣ ΓΙΑ:

ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΝΗ:

	Κακές	Μάλλον κακές	Ούτε καλές ούτε κακές	Μάλλον καλές	Πολύ καλές
Συμπεριφορά του προσωπικού που σας υποδέχτηκε στο Νοσοκομείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άνετο και ευχάριστο περιβάλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιμέλεια και καθαριότητα θαλάμων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λειτουργικότητα βοηθητικών συσκευών (κουδούνι, τηλέφωνο, φωτισμός κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποιότητα φαγητού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιμέλεια σεβριρίσματος (εμφάνιση, θερμοκρασία κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμπεριφορά προσωπικού τροφοδοσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΙΑΤΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ:

Ενημέρωση για τη νόσο, τις εξετάσεις και πληροφόρηση σχετικά με τα ερωτήματα σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οδηγίες για τη θεραπεία από τους ιατρούς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Φιλική και ευγενική συμπεριφορά ιατρών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρόνος αναμονής για την πραγματοποίηση των εξετάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμπεριφορά του προσωπικού κατά τη διάρκεια των εξετάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ:

Φιλική και ευγενική συμπεριφορά νοσηλευτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενημέρωση σχετικά με τη νοσηλευτική φροντίδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποιότητα νοσηλευτικής φροντίδας, ικανότητες και εμπειρία νοσηλευτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΓΕΝΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ:

Τρόπος αντιμετώπισης των επισκεπτών ή συνοδών σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ταχύτητα διεκπεραίωσης της διαδικασίας εξιτηρίου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οδηγίες που δόθηκαν για να ακολουθήσετε πηγαίνοντας στο σπίτι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βοήθεια για τη μετακίνηση σας (εφόσον χρειάσθηκε) <input type="checkbox"/> Δεν χρειάστηκε: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λειτουργικές διευκολύνσεις και πληροφόρηση από τις Γραμματείες του Νοσοκομείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το Νοσοκομείο μας σας ευχαριστεί θερμά που διαθέσατε το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σας βεβαιώνουμε ότι συμβάλατε στη προσπάθεια μας για βελτίωση.

19^Η ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΔΙΗΜΕΡΙΔΑ ΜΕ ΘΕΜΑ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»

ΟΜΙΛΗΤΕΣ – ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΕΣ	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
Αρβανίτη Μαρία MSc Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, PhD, Διοικήτρια, ΓΝΠ "ΓΖΑΝΕΙΟ", Ασκληνίδη Αικατερίνη Νοσηλεύτρια ΠΕ, MSc, Πρόεδρος Περιφερειακού τμήματος Πελοποννήσου ΕΣΝΕ	Βελονάκη Βενετία Σοφία Δαληγάρου Όλγα Ζαχαρά Βάγια Κασνακτσόγλου Μάνια Κουτρομπέλη Ρόη Λιάλιου Πασχαλίνα Λιάτη Λίνα Μποζώνη Σοφία Νταβώνη Ιωάννα Παναγιωτοπούλου Καλλιόπη Παναγιώτου Ασπασία Σαλεμή Γεωργία Χασιώτου Θεοδώρα	Ανυφαντάκη Μαρίνα Βελονάκη Βενετία Σοφία Γαϊτάνου Κωνσταντίνα Καϊτελίδου Δάφνη Κουσιαντά Κοκκίνη Κουτρομπέλη Ρόη Κουτρομπέλη Ρόη Λιάλιου Πασχαλίνα Νταβώνη Ιωάννα Παναγιώτου Ασπασία Παπατά Αναστασία
Δαληγάρου Όλγα ΕΣΝΕ Διευθύντρια Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, MSc, "ΕΡΡΙΚΟΣ ΝΤΥΝΑΝ Hospital Center"		
Ζυγά Σοφία Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήματος Νοσηλευτικής, Αντιπρύτανης Έρευνας και Ανάπτυξης, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου		
Θεοδούλου Ναταλία MBA, Προϊσταμένη Τμήματος Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης		
Καϊτελίδου Δάφνη Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Νοσηλευτικής, Οργάνωση και Διοίκηση ΥΥ, ΕΚΠΑ		
Κασκάνης Δημήτριος Αναπληρωτής Προϊστάμενος Κλινικής Θώρακος Καρδιάς ΠΓΝΙ, Μέλος Επιτροπής Ποιότητας ΠΓΝΙ		
Κασνακτσόγλου Γεωθιμανή MSc, Health Services Management, Προϊσταμένη ΝΤ, "Νοσοκομείο Κοργαλιάνο-Μπενεάκιο ΕΕΣ", Γενική Γραμματέας ΕΣΝΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΣΝΕ	
Κουτρομπέλη Καλλιόπη MSc, PhD, Τομέαρχης, ΓΝΠ "ΓΖΑΝΕΙΟ", Μέλος Τομέα Δ.Ν.Υ., ΕΣΝΕ	Πρόεδρος Κυρίτη Ελένη Α' Αντιπρόεδρος Ζυγά Σοφία Β' Αντιπρόεδρος Γιαβασόπουλος Βαγγέλης Γενική Γραμματέας Κασνακτσόγλου Μάνια Ταμίας Σουκάρης Χρήστος Κοσμήτορας Δοκουτσίδου Ελένη Μέλη Γεωργιάδη Ελένη Δημητράκης Δημήτριος Ζαμπάκα-Κουσιαντά Κοκκίνη Παπαγεωργίου Δημήτριος Πέτσιος Κωνσταντίνος	
Μποζώνη Σοφία Ταξίαρχος (ΥΝ), MSc, MA, Διευθύντρια Ν.Υ., 251 ΓΝΑ, Αντιπρόεδρος Τομέα Δ.Ν.Υ., ΕΣΝΕ		
Παναγιωτοπούλου Καλλιόπη Σχης ε.α. MSc, PhD, Εκπαιδύτρια Ενηλίκων, Επισκέπτρια Καθηγήτρια, στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» στο ΝΥΡ, ΣΥ, Πρόεδρος Τομέα Δ.Ν.Υ., ΕΣΝΕ	ΔΙΟΙΚΟΥΣΑ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΟΜΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν.Υ.	
Παναγιώτου Ασπασία PhD, Διευθύντρια Ν.Υ., ΓΝΑ "Σισμανόγλειο-Αμφιά Φλέμινγκ", Μέλος Τομέα Δ.Ν.Υ.	Πρόεδρος Παναγιωτοπούλου Καλλιόπη Αντιπρόεδρος Μποζώνη Σοφία Γραμματέας Λιάλιου Πασχαλίνα Ταμίας Βελονάκη Βενετία-Σοφία Μέλη Κουτρομπέλη Καλλιόπη Παναγιώτου Ασπασία Χασιώτου Θεοδώρα Κασνακτσόγλου Γεωθιμανή	
Πασσάς Παναγιώτης Απόφοιτος ΕΣΔΑ, MA in International Relations and Strategic Theory, Προϊστάμενος Προσωπικού, Προεδρίας Δημοκρατίας	Σύμβουλος Τομέα	
Πλατής Γ. Χαράλαμπος PhD, Ειδικός Επιστήμων ΕΚΔΔΑ		
Πρεζεράκος Παναγιώτης Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου		
Ραμματά Μαρία PhD, Διδάσκουσα στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ) στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και στο ΤΕΙ Θεσσαλίας		
Τζιάλλας Δημήτριος RN, MSc, PhD-NFESC, Αναπληρωτής Διευθυντής Ν.Υ. ΠΓΝΙ, Μέλος ΣΕΠ στο ΜΠΣ «Διοίκηση Μονάδων Υγείας» στο ΕΑΠ		

ΕΘΝΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ



ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

19^η ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΗΜΕΡΙΔΑ

«Διοίκηση με στόχους και αξιολόγηση προσωπικού»



Παρασκευή 23 Μαρτίου

2018

08:30-14:30

Αμφιθέατρο ΕΡΡΙΚΟΣ ΝΤΥΝΑΝ Hospital Center

Μεσογείων 107, 115 26 Αθήνα

Θα χορηγηθούν διεθνείς Μονάδες Συνεχιζόμενης Νοσηλευτικής Εκπαίδευσης με τα κριτήρια του ICN

κόστος εγγραφής: 10 €

Υπό την αιγίδα των Τμημάτων Νοσηλευτικής:
Εθνικού & Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου
Τεχνολογικού Ιδρύματος Αθηνών

Πληροφορίες: Γραμματεία ΕΣΝΕ

Τηλ: 210 7702861, 210 7485307, Fax: 210 7790360 E-mail: esne@esne.gr / www.esne.gr



ΕΙΚΟΝΑ 28: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 19ΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΗΜΕΡΙΔΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ» ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ «ΕΡΡΙΚΟΣ ΝΤΥΝΑΝ»

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

- Balanced Scorecard, 38, 42, 72, 75, 77, 122, 155, 156, 157
- bonus, 81, 130, 161
- career based, 129
- PESTEL, 38, 39
- position based, 129
- PRP, 8, 14, 16, 50, 130, 132, 178, 181
- S.M.A.R.T., 28, 30, 34, 112, 121, 136
- soft law, 71
- SWOT, 38, 39, 72, 122
- ανατροφοδότηση, 40, 51, 64, 73, 98, 133, 164, 166, 171
- ανταμοιβές, 19, 50, 130, 161
- αξιολόγηση, 22, 35, 54, 55, 56, 57, 59, 64, 65, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 95, 102, 107, 110, 114, 128, 129, 130, 133, 135, 144, 146, 161, 165, 168, 172, 196, 210
- απόδοση, 24, 47, 52, 53, 54, 80, 82
- αποδοτικότητα, 13, 14, 18, 19, 21, 22, 42, 44, 47, 52, 56, 57, 58, 59, 67, 68, 69, 79, 88, 96, 97, 104, 110, 111, 114, 115, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 142, 143, 163, 164, 166
- Αποστολή, 27, 42
- αποτελεσματικότητα, 13, 14, 18, 19, 21, 22, 29, 38, 42, 44, 47, 50, 52, 55, 57, 57, 59, 67, 68, 69, 86, 88, 92, 94, 96, 97, 104, 110, 111, 114, 115, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 143, 155, 163, 164, 166, 199, 201
- αρχής της αναλογικότητας, 51
- δείκτες, 24, 28, 29, 30, 29, 38, 42, 44, 51, 54, 62, 64, 67, 69, 72, 98, 103, 104, 105, 106, 119, 120, 121, 122, 126, 127, 139, 155, 156, 157, 158, 169, 193, 200, 203
- Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης, 24, 29, 42
- δημόσιο συμφέρον, 46
- Διοίκηση μέσω Αποτελεσμάτων, 21
- επιβράβευση, 35, 50, 92, 94, 111, 130, 166
- επιμόρφωση, 77
- ΕΣΠΑ, 8, 57, 100, 141, 143
- ηγεσία, 14, 40, 44, 50, 88, 110, 131, 134, 161
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 8, 57, 141
- Κύκλος Στρατηγικής Αλλαγής, 37
- κυρώσεις, 47, 50, 107, 108, 161
- Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, 21
- Όραμα, 27
- παγίδες γραφειοκρατίας, 45
- ΠΘΕ, 34, 97, 98, 129, 130
- Προϋπολογισμός Προγραμμάτων, 57
- στοχοθεσία, 13, 18, 19, 21, 34, 43, 44, 46, 50, 57, 59, 70, 79, 88, 92, 93, 95, 97, 98, 99, 104, 109, 117, 120, 121, 122, 124, 130, 132, 133, 144, 159, 160, 161, 164, 165, 168, 171, 172
- στρατηγικά ζητήματα, 27, 39, 40, 72
- στρατηγική, 28, 29, 30, 38, 39, 40, 72, 81, 110, 133, 142, 201

Στρατηγική Διοίκηση, 13, 23, 25, 26, 27,
37, 39, 40, 41, 42, 64, 71, 72, 73, 76, 77,
99, 128, 133, 134, 139, 140

συνδικαλιστικές οργανώσεις, 20, 50, 95,
98

Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης, 24, 50, 51,
108

Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης, 24, 42

χάρτης στρατηγικών αλληλεπιδράσεων,
39, 72



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΥΠΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr