



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
University of West Attica

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»

“MANAGING BY OBJECTIVES IN THE PUBLIC SECTOR”

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΑΡΙΑ ΗΛΙΑΝΑ ΠΡΑΒΙΤΑ

A.M.: ΔΜ 2055
ΣΚΟΥΡΟΓΙΑΝΝΗ ΕΥΘΥΜΙΑ

ΑΘΗΝΑ 2023

Μαρία-Ηλιάννα Πραβίτα

Σταμάτιος Ντάνος

Απόστολος Μάνθος

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Σκουρογιάννη Ευθυμία του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου ΔΜ 2055 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της συμμετοχής μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ». Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσοι συνέβαλαν στην προσπάθεια που κατέβαλα για την ολοκλήρωση του Προγράμματος. Καταρχήν όλους τους καθηγητές και κυρίως την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Πραβίτα Μαρία-Ηλιάννα για την καθοδήγησή της κατά την εκπόνηση της εργασίας μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, το σύζυγο και τα παιδιά μου για τη στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου, την αδερφή μου που με ενθάρρυνε και σε αυτή μου την προσπάθεια και τέλος την αγαπητή συμφοιτήτρια και φίλη κα Νταναβάρα Ελευθερία για την υποστήριξή της σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στη μητέρα μου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων στο δημόσιο τομέα. Ξεκινώντας με τη μετάβαση από την έννοια της δημόσιας διοίκησης στην έννοια της δημόσιας διαχείρισης, εξετάζεται η 'Νέα Δημόσια Διοίκηση', οι μεταρρυθμίσεις που αυτή εισήγαγε, καθώς και οι λόγοι για τους οποίους αναπτύχθηκε και επικράτησε στη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών σε διάφορες χώρες του κόσμου. Διερευνάται, εξάλλου, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια καινοτόμος μορφή οργάνωσης και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης της απόδοσης ενός οργανισμού, η χρήση του οποίου οδηγεί στην καθιέρωση ενός ολοκληρωμένου κύκλου ποιότητας σε αυτόν. Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αναπτύσσονται οι έννοιες της στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης, το ζήτημα της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα και του εκσυγχρονισμού του, λαμβάνοντας υπόψη την αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης ως αποτέλεσμα της Διαχείρισης Βάσει Στόχων. Αναλύεται ο βαθμός υιοθέτησής της στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας και αναδεικνύονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν κατά την υλοποίησή της.

Ακολούθως αναλύεται το εθνικό θεσμικό πλαίσιο της διοίκησης βάσει στόχων στο δημόσιο τομέα και οι αλλαγές που έχουν επέλθει σε αυτό μετά την έκδοση του ν. 3230/2004 ο οποίος καθιέρωσε το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων και τη μέτρηση της αποδοτικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, με όρους στρατηγικής διοίκησης.

Τέλος επιλέγεται ως μελέτη περίπτωσης η στοχοθεσία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων με αναφορές στοιχείων από το έτος 2018 αλλά και σήμερα. Εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο υλοποίησής της τα τελευταία έτη και διατυπώνονται προτάσεις για βελτίωση και αύξηση της αποτελεσματικότητάς της.

ABSTRACT

This paper looks at the implementation of management by objectives in the public sector. Starting with the transition from the concept of public administration to the concept of public management, it examines the New Public Administration, the reforms it introduced, as well as the reasons why it developed and prevailed in the operation of public organizations among various countries in the world. It also examines the Total Quality Management as an innovative form of organization and the Common Assessment Framework as a self-assessment tool of an organization's performance, which leads to the establishment of an integrated quality cycle in it.

The second chapter provides insight into the concepts of strategic administration and management, the application of the Common Evaluation Framework in the Greek public sector, and its modernization taking into consideration the appraisal and evaluation of the efficiency as a result of the Management Based on Objectives. The dissemination of the Common Evaluation Framework in Greek public services is analysed as well as the advantages and disadvantages of its use.

Next, the national institutional framework of management based on objectives in the public sector is analysed as well as the changes that have been taken place in it since the issuance of Law 3230/2004, which established the system of Management by Objectives and the measurement of efficiency in the Greek Public Administration, in terms of strategic management.

Finally, the target-setting of the Ministry of Rural Development and Food is explored in a case study with data retrieved from 2018 till today. Conclusions are drawn regarding the way it has been implemented in recent years while suggestions are made to improve and increase its effectiveness.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ.....	3
<i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i>	4
<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i>	6
<i>ABSTRACT</i>	7
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ‘ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ’	12
1.1. Εξέλιξη	14
1.2. Παγκοσμιοποίηση	16
1.3. Ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης: το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ 22	
2.1. Η στρατηγική διοίκηση και διαχείριση	22
2.2. Γνωρίσματα για την εφαρμογή του ΚΠΑ στον ελληνικό δημόσιο τομέα	27
2.3. Η ίδρυση και η διάδοση του ΚΠΑ στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες ..	31
2.4. Ο ρόλος της αποτίμησης και της αξιολόγησης στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης – Διοίκηση Βάσει Στόχων.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	36
3.1. Διοίκηση Βάσει Στόχων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	36
3.2. Η ίδρυση και διάδοση της ΔΒΣ στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες	37
3.3. Μειονεκτήματα και Πλεονεκτήματα από τη χρήση της ΔΒΣ στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	51
4.1. Γενικά.....	51
4.2. Νόμος 3230/2004.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (ΥΠΑΑΤ): ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 57	
5.1. Αποστολή Οργανισμού – Επιχειρησιακοί Στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης Τροφίμων	57
5.2. Στοχοθεσία της Γενικής Διεύθυνσης Τροφίμων για το έτος 2018	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Ν. 4622/2019 (Α’ 133) – ΕΠΙΤΕΛΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ – ΕΤΗΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ (ΕΣΔ)	67

6.1. Ν. 4940/2022 περί στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης – Αποφάσεις – Εγκύκλιοι..	68
6.2. Ετήσιο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για το έτος 2023 – Ενσωμάτωση στη Στοχοθεσία των οργανικών μονάδων του Υπουργείου	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία έτη, με την πρόοδο της τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς επίσης τις διάφορες αλλαγές που απαιτούνται από την επιβολή των ευρωπαϊκών κανονισμών, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί πλέον να θεωρείται επιλογή αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε σύγχρονο δημόσιο οργανισμό (Pollitt & Bouckaert, 2011). Οι ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις οδήγησαν τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε δράσεις που στοχεύουν στην επιτυχή κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών, στις οποίες επικεντρώνεται πλέον η προσοχή, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, διότι η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών καθιστά τη δημόσια διοίκηση αξιόπιστη στα μάτια του κόσμου.

Προκειμένου να υποστηριχθεί η δημόσια διοίκηση στην επίτευξη ποιότητας, είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός και η εφαρμογή απλών διαδικασιών, η βελτίωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του κράτους και των πολιτών του, και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της σύγχρονης τεχνολογίας. Στόχος λοιπόν κάθε σύγχρονης δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία υπηρεσιών που θα χαρακτηρίζονται από ευελιξία, απλουστευμένες διαδικασίες και μειωμένη γραφειοκρατία (Ραμματά, 2011).

Ο όρος «δημόσια διαχείριση» εμφανίστηκε για πρώτη φορά την δεκαετία του 1970, εκφράζοντας περισσότερο μια θεσμική εξέλιξη παρά απλώς κάτι αφηρημένο ή θεωρητικό. Έκτοτε, η μετάβαση από τη δημόσια διοίκηση στη δημόσια διαχείριση ήταν ταχεία. Ωστόσο, ακόμη και σήμερα η διάκριση μεταξύ των δύο όρων δεν είναι σαφώς ορατή. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της έννοιας είναι ότι ο κύριος ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι η προσφορά υπηρεσιών και όχι η διακυβέρνηση, δηλαδή η μη άσκηση εξουσίας με αυταρχικά μέσα και κατασταλτικούς ελέγχους. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση οι διοικητικές ενέργειες θα πρέπει να εστιάζουν στην ικανοποίηση των δημόσιων αναγκών και να αξιολογούνται

μόνο με ποιοτικούς όρους.

Στο πλαίσιο αυτό, κύριος προσανατολισμός της δημόσιας διαχείρισης είναι η εφαρμογή γενικά αποδεκτών αρχών επιστημονικής διαχείρισης, με έμφαση στην εξειδίκευση, τη διάχυση της εργασίας, την ιεραρχική δομή της εξουσίας, τη χρήση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, την εφαρμογή σύγχρονων εννοιών ηγεσίας, την παρακίνηση του προσωπικού και τη μέτρηση της απόδοσης.

Για να επικρατήσει η ποιότητα στις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης και να συμβάλει στη συνολική βελτίωσή της, είναι απαραίτητη η μετάβαση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο. Οι αρχές και οι απαιτήσεις της δημόσιας διαχείρισης έχουν σημαντικές διαφορές από αυτές που εκφράζει το μοντέλο της γραφειοκρατίας που ακολουθείται εδώ και χρόνια στις δημόσιες διοικήσεις παγκοσμίως. Σε αντίθεση με το γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης, η δημόσια διαχείριση μπορεί να συνεισφέρει στην εξεύρεση πρακτικών και βιώσιμων λύσεων, αλλά το γεγονός είναι ότι οι περισσότερες υπηρεσίες εξακολουθούν να εφαρμόζουν γραφειοκρατικές διαδικασίες, μη μπορώντας έτσι να αποτινάξουν τα παθογόνα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας (Esmark, 2016). Οι διακριτές διαφορές μεταξύ γραφειοκρατίας και δημόσιας διαχείρισης, όπως προσδιορίζονται από τον Borins (1995), παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ γραφειοκρατίας και δημόσιας διαχείρισης

ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός	Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθέτηση	Δυναμική στοχοθέτηση
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη της επιτυχίας
Οι οικονομικοί πόροι είναι δευτερεύουσας οικονομικής σημασίας	Οι οικονομικοί πόροι έχουν μεγάλη οικονομική σημασία
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Λιτή δομή

Περιορισμένη ανάθεση στη λήψη αποφάσεων	Μέγιστη ανάθεση στη λήψη αποφάσεων
Εστίαση στους τύπους	Εστίαση στα αποτελέσματα

Η μελέτη της ποιότητας και η χρήση ποιοτικών εργαλείων και συστημάτων ξεκίνησε στον ιδιωτικό τομέα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και ακολούθησε μια εξελικτική πορεία (Staes et al., 2010).

Αρχικά συνδέθηκε μόνο με τη συμμόρφωση με τεχνικές προδιαγραφές και πρότυπα και στη συνέχεια εισήχθη το στοιχείο της «καταλληλότητας για χρήση». Έπειτα, η εστίαση μεταφέρθηκε στην ευθυγράμμιση με τις απαιτήσεις των πελατών και σήμερα αφορά την επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησής τους. Η εξέλιξη του περιεχομένου της ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα ακολούθησε παρόμοια πορεία και στον δημόσιο τομέα πολύ αργότερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. 'ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ'

Η Νέα Μεθοδολογία Διοίκησης Δημόσιων Φορέων και Οργανισμών ή αλλιώς η 'Νέα Δημόσια Διοίκηση' (New Public Management) είναι μια προσέγγιση για τη λειτουργία οργανισμών του Δημοσίου που χρησιμοποιείται σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, τόσο σε υποεθνικό, όσο και σε εθνικό επίπεδο. Ο όρος εισήχθη για πρώτη φορά σε επίπεδο θεωρίας στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Αυστραλία για την περιγραφή προσεγγίσεων που αναπτύχθηκαν κατά τη δεκαετία του 1980 ως μέρος μιας προσπάθειας να καταστεί η δημόσια υπηρεσία πιο «επιχειρηματική» και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά της χρησιμοποιώντας μοντέλα διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα (Omar, 2020).

Όπως και με τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των πελατών, οι μεταρρυθμίσεις της νέας αυτής Μεθοδολογίας επικεντρώνονταν συχνά στους πολίτες ως αποδέκτες των υπηρεσιών. Οι

μεταρρυθμιστές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης πειραματίστηκαν με τη χρήση αποκεντρωμένων μοντέλων παροχής υπηρεσιών, ώστε να δώσουν στους τοπικούς φορείς μεγαλύτερη ελευθερία στον τρόπο παροχής προγραμμάτων ή υπηρεσιών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι μεταρρυθμίσεις της ΝΔΔ που αξιοποίησαν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ενοποίησαν ένα πρόγραμμα ή μια υπηρεσία σε μια κεντρική τοποθεσία, προκειμένου να μειώσουν το κόστος.

Ορισμένες κυβερνήσεις προσπάθησαν να χρησιμοποιήσουν οιονεί δομές της αγοράς, έτσι ώστε ο δημόσιος τομέας να πρέπει να ανταγωνιστεί τον ιδιωτικό (ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο στην υγειονομική περίθαλψη). Τα βασικά θέματα στο Νέο Δημόσιο Management ήταν ο οικονομικός έλεγχος, η σχέση ποιότητας - τιμής, η αύξηση της αποτελεσματικότητας, ο προσδιορισμός και καθορισμός στόχων, η συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης, κ.ά. Η απόδοση αξιολογήθηκε με ελέγχους, σημεία αναφοράς και αξιολογήσεις απόδοσης.

Σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκαν εταιρείες του ιδιωτικού τομέα για την παροχή υπηρεσιών που ήταν παλαιότερα δημόσιες (Andrews & Van de Walle, 2013).

Οι υποστηρικτές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης σε ορισμένες χώρες εργάστηκαν για την κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων και υπέρ των ατομικών πακέτων αμοιβών σε ανώτερα επίπεδα σε συνδυασμό με βραχυπρόθεσμες συμβάσεις, και εισήγαγαν την εταιρική διακυβέρνηση τύπου ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης μιας προσέγγισης διοικητικού συμβουλίου στη στρατηγική καθοδήγηση για δημόσιους οργανισμούς. Ενώ οι εν λόγω προσεγγίσεις έχουν υιοθετηθεί σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο, η ΝΔΔ συνδέθηκε ιδιαίτερα με τα πιο βιομηχανοποιημένα κράτη του ΟΟΣΑ όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, την Αυστραλία και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Οι υποστηρικτές του Νέου Δημόσιου Management επικεντρώνονται στην εφαρμογή προσεγγίσεων από τον ιδιωτικό τομέα, οι οποίες μπορεί να ακολουθηθούν με επιτυχία στο δημόσιο τομέα – αποτελώντας ένα

αποτελεσματικό μέσο για τη μεταρρύθμιση των πολιτικών και προγραμμάτων του (Daft & Marcic, 2013).

Στη φιλοσοφία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης οι πολίτες αντιμετωπίζονται ως «πελάτες» και οι δημόσιοι υπάλληλοι ως δημόσιοι διαχειριστές. Επαναπροσδιορίζεται η σχέση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών των δημόσιων υπηρεσιών και των πολιτικών προϊσταμένων τους, ενώ η παρακίνηση για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων του Δημοσίου βασίζεται σε κίνητρα, όπως αμοιβή για επίδοση, και συχνά τίθενται σαφείς στόχοι απόδοσης, οι οποίοι αξιολογούνται χρησιμοποιώντας αξιολογήσεις απόδοσης. Εξάλλου, οι προϊστάμενοι μπορεί να έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια και ελευθερία ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί για αυτούς. Η ως άνω προσέγγιση έρχεται σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης, στο οποίο η λήψη αποφάσεων, η χάραξη πολιτικής και η παροχή δημοσίων υπηρεσιών καθοδηγούνται από τους κανόνες, τη νομοθεσία και από τις καθιερωμένες διοικητικές διαδικασίες.

Βασικές πρακτικές του Νέου Δημόσιου Management περιλαμβάνουν τις πρωτοβουλίες ικανοποίησης πελατών, τις προσπάθειες εξυπηρέτησης πελατών, την εφαρμογή επιχειρηματικού πνεύματος στη δημόσια υπηρεσία και την εισαγωγή καινοτομιών. Το πιο πάνω σύστημα επιτρέπει μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια. Τα διευθυντικά στελέχη του Δημοσίου, ακολουθώντας τις αρχές του New Public Management, μπορούν να παρέχουν μια σειρά εναλλακτικών από τις οποίες οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν, συμπεριλαμβανομένου του δικαιώματος πλήρους εξαίρεσης από το σύστημα παροχής υπηρεσιών (Eckerd & Heidelberg, 2015).

1.1. Εξέλιξη

Οι πρώτες πρακτικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης εμφανίστηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο υπό την ηγεσία της πρωθυπουργού Μάργκαρετ Θάτσερ, οπότε και επήλθαν αλλαγές στις οργανωτικές μεθόδους, στη δημόσια διοίκηση, στις εργασιακές σχέσεις, στον προγραμματισμό δαπανών, στην οικονομική

διαχείριση, τον έλεγχο, την αξιολόγηση και τις προμήθειες. Ο διάδοχος της Θάτσερ, Τζον Μέιτζορ, διατήρησε την ίδια ατζέντα στην κυβέρνηση των Συντηρητικών, οδηγώντας στην υλοποίηση της Πρωτοβουλίας των Επόμενων Βημάτων. Ο Μέιτζορ ξεκίνησε επίσης τα προγράμματα «Citizens Charter Initiative, Competing for Quality, Resource Accounting και Budgeting και Private Finance Initiative».

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 επινοήθηκε ένας όρος, προκειμένου να υποδηλώσει μια νέα (ή ανανεωμένη) εστίαση στη σημασία της διοίκησης και της «μηχανικής παραγωγής» στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, η οποία συχνά συνδέεται με τα δόγματα του οικονομικού ορθολογισμού. Κατά τη διάρκεια αυτού του χρονικού πλαισίου, η δημόσια διοίκηση μετετράπη σε ενεργό τομέα χάραξης πολιτικής σε πολλές άλλες χώρες, ιδίως στη Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία και τη Σουηδία. Την ίδια περίοδο, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ίδρυσε την Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης και τη Γραμματεία της (PUMA).

Στη δεκαετία του 1990, η δημόσια διοίκηση ήταν ένα σημαντικό θέμα στην ατζέντα του Προέδρου Κλίντον. Οι πρώτες ενέργειες της κυβέρνησης περιελάμβαναν την έναρξη της Εθνικής Συνεργασίας και την υπογραφή του νόμου περί κυβερνητικών επιδόσεων και αποτελεσμάτων. Αλλά και μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι στην Ιταλία οι διευθυντές των υπηρεσιών στους δήμους γνωρίζουν ότι η διοίκηση πλέον προσανατολίζεται προς το Νέο Δημόσιο Management, όπου αξιολογούνται σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παράγουν (Reiter & Klenk, 2019).

Η εφαρμογή των μεθόδων της Νέας Δημόσιας Διοίκησης φαίνεται να έχει οδηγήσει σε μια ουσιαστική αλλαγή στη διακυβέρνηση και τη διοίκηση του «κρατικού τομέα» στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία, τη Σκανδιναβία, τη Βόρεια και τη Λατινική Αμερική. Για παράδειγμα, δημιουργήθηκαν περιφερειακοί φορείς καινοτομίας βάσει των αρχών της ΝΔΔ για την υποστήριξη της διαδικασίας καινοτομίας. Μέσω τέτοιων αποφάσεων έγινε προσπάθεια να αντιμετωπιστούν σύνθετα δημόσια προβλήματα.

Η διαδικασία καθορισμού της ατζέντας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις εκλογικές δεσμεύσεις για τη βελτίωση των μακροοικονομικών επιδόσεων και τον περιορισμό του όγκου του δημόσιου τομέα, καθώς και από την αυξανόμενη αντίληψη ότι οι δημόσιες γραφειοκρατίες είναι αναποτελεσματικές. Η διαδικασία εναλλακτικής παραγωγής έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από ιδέες που προέρχονται από την οικονομία (Trischler & Westman Trischler, 2022).

1.2. Παγκοσμιοποίηση

Τις αρχικές μεταρρυθμίσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης που εφαρμόστηκαν σε αγγλοσαξονικές χώρες, ακολούθησαν αλλαγές και σε άλλες, καθιστώντας το Νέο Δημόσιο Management παγκόσμια τάση. Πάντως, τα επιμέρους μοντέλα της μεταρρύθμισης ήταν ποικίλα και αναπτύχθηκαν σύμφωνα με το συγκεκριμένο και μοναδικό πλαίσιο κάθε χώρας και ως απάντηση στις ξεχωριστές προκλήσεις που αντιμετώπιζε έκαστη. Επομένως, παρά τα κοινά χαρακτηριστικά των μεταρρυθμίσεων, οι κινητήριοι παράγοντες, οι στόχοι, η έκταση και οι τομείς εστίασης διέφεραν από χώρα σε χώρα.

Στην Ευρώπη, για παράδειγμα, ενώ οι μεταρρυθμίσεις στην Ολλανδία ξεκίνησαν ως αντίδραση στη δημοσιονομική αusterότητα, ο κινητήριοι παράγοντες για τη μεταρρύθμιση στη Γερμανία προήλθε από το εσωτερικό του διοικητικού συστήματος, καθώς οι διευθυντές σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και οι πολιτικοί ήταν δυσαρεστημένοι με το παραδοσιακό γραφειοκρατικό σύστημα και τις ελλείψεις του. Επιπλέον, αν και οι μεταρρυθμίσεις της ΝΔΔ στην Ελβετία επηρεάστηκαν από το ολλανδικό μοντέλο Tilburg, το κύριο κίνητρό τους ήταν η δυσαρέσκεια με το παλιό σύστημα δημόσιας διαχείρισης και τις αδυναμίες του.

Στην Αφρική, από την άλλη πλευρά, στους αντίστοιχους παράγοντες περιλαμβάνονταν η γραφειοκρατική διαφθορά, το δυσλειτουργικό σύστημα διακυβέρνησης, οι δημοσιονομικές κρίσεις και η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων σε άλλες χώρες.

Για τις αναπτυσσόμενες χώρες και τις πρώην κομμουνιστικές χώρες, το κίνητρο για μεταρρυθμίσεις ήταν η συμμετοχή σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία και η εκπλήρωση των απαιτήσεων των διεθνών χρηματοδοτών (Sorrentino, Sicilia & Howlett, 2018).

Αν και οι ανωτέρω μεταρρυθμίσεις στόχευαν κυρίως στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και στη μείωση του κόστους του δημόσιου τομέα, οι αλλαγές σε κάθε χώρα επικεντρώθηκαν σε συγκεκριμένους τομείς. Στη Νότια Αφρική και τη Ζάμπια, για παράδειγμα, δημιουργήθηκαν ανεξάρτητες αρχές για τη συλλογή φόρων με πρωταρχικό στόχο την προώθηση της λογοδοσίας. Στη Γερμανία, η έμφαση δόθηκε στις εσωτερικές μεταρρυθμίσεις. Στη Γαλλία, ήδη το 1982 ξεκίνησε η προώθηση πρακτικών ιδιωτικοποίησης. Οι μεταρρυθμίσεις, πάντως, διέφεραν με την πάροδο του χρόνου: άλλοι ήταν οι τομείς εστίασης του μοντέλου Tilburg τη δεκαετία του 1980, άλλοι οι μεταρρυθμιστικοί στόχοι τη δεκαετία του 1990 (Morisson & Doussineau, 2019).

Περαιτέρω, αξιωματικά σημειωθεί ότι στην Ολλανδία και τη Γερμανία οι μεταρρυθμίσεις ξεκίνησαν από τις τοπικές κυβερνήσεις. Ωστόσο, οι μεταρρυθμίσεις στην Ολλανδία υποστηρίχθηκαν από την κεντρική κυβέρνηση, ενώ το μοντέλο New Steering της Γερμανίας δεν έλαβε καμία υποστήριξη από την ομοσπονδιακή κυβέρνηση. Στην Αφρική οι περισσότερες από τις μεταρρυθμίσεις εισήχθησαν και εφαρμόστηκαν από τις εθνικές κυβερνήσεις.

Πέραν του κεντρικού ρόλου των εθνικών και τοπικών κυβερνήσεων στην έναρξη και την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων, κρίσιμη υπήρξε και η συμβολή ορισμένων διεθνών οργανισμών στη διευκόλυνση και την προώθησή τους. Ο ΟΟΣΑ, επί παραδείγματι, ανέπτυξε εργαλεία και κατευθυντήριες γραμμές. Η Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ώθησαν τις μη δυτικές και αναπτυσσόμενες χώρες για διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Στην Αφρική, οι μεταρρυθμίσεις αποτέλεσαν μέρος των οικονομικών πακέτων για διαρθρωτικές προσαρμογές (Roberts, 2018).

1.3. Ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης: το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Ο όρος «ποιότητα» αφορά σε ό,τι συμβάλλει στην ικανοποίηση των πολιτών. Η ποιότητα της υπηρεσίας, ειδικότερα, ορίζεται από την αντίληψη των πελατών για την καλύτερη δυνατή υπηρεσία που παρέχεται, και αυτή η αντίληψη διαμορφώνεται και επηρεάζεται από τις προηγούμενες εμπειρίες τους σχετικά με τη χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας ή άλλων παρόμοιων.

Η μελέτη της ποιότητας των υπηρεσιών θεωρείται πιο δύσκολη από αυτή της ποιότητας των αγαθών (Lindgren & Jansson, 2013), και θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που τις διακρίνουν από τα προϊόντα:

- δεν είναι απτές, με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται ο εντοπισμός και η αξιολόγησή τους από τους πολίτες - πελάτες
- ενίοτε οι άνθρωποι συμμετέχουν στην παροχή μιας υπηρεσίας
- η κατανάλωση μιας υπηρεσίας γίνεται, σε μεγάλο βαθμό, ταυτόχρονα με την παροχή της
- ο χρήστης δεν θεωρείται «κάτοχος» της παρεχόμενης υπηρεσίας
- οι υπηρεσίες δεν ελέγχονται πριν δημιουργηθούν.

Είναι σημαντικό όλα αυτά τα χαρακτηριστικά να λαμβάνονται υπόψη όταν σχεδιάζονται οι υπηρεσίες και πριν παρασχεθούν στο κοινό (Tsitskari et al., 2006).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως «η προσέγγιση της διοίκησης ενός οργανισμού, με επίκεντρο την ποιότητα, βασισμένη στη συμμετοχή όλων των μελών του και με στόχο τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης των πελατών και τα οφέλη για όλα τα μέλη του οργανισμού και την κοινωνία». Σύμφωνα με τους Demirbag et al. (2006), η ΔΟΠ είναι «μια ολιστική φιλοσοφία διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση όλων των λειτουργιών ενός οργανισμού για την παροχή

υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις των πελατών υπό την ηγεσία της ανώτατης διοίκησης».

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ αποτελεί στρατηγική επιλογή για λογαριασμό της ανώτατης διοίκησης και συνιστά ριζική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, με τις μεταβολές στις καθημερινές λειτουργίες του να είναι ορατές σταδιακά και τα επιθυμητά αποτελέσματα εμφανή μακροπρόθεσμα. Η επιτυχία της εξαρτάται από την αποτελεσματική επίτευξη του βέλτιστου συνδυασμού όλων των παραγόντων, ανθρώπων και υλικών πόρων, που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία (Calvo-Mora et al., 2014).

Η ΔΟΠ, ως μια καινοτόμος μορφή οργάνωσης, χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες αρχές:

- υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή προσπάθεια για μακροπρόθεσμη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού
- δίνει έμφαση στην ποιότητα σε όλα τα στάδια της παραγωγής
- στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών των πελατών αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται για τον οργανισμό
- εισάγει την έννοια του «εσωτερικού πελάτη-προμηθευτή» που σημαίνει, με λίγα λόγια, ότι όλα τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής είναι συνολικά απαραίτητα, μέσω της συστηματικής εμπλοκής και συνεργασίας, στην επίτευξη του τελικού αποτελέσματος. Έτσι, αν και οι επιμέρους λειτουργικοί τομείς ενός οργανισμού θεωρούνται συχνά ως ανεξάρτητοι μεταξύ τους, αποδεικνύεται ότι στην πραγματικότητα συσχετίζονται
- αυξάνει τη ζήτηση για συνεχή βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος τους.

Η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρείται καινοτόμα για διάφορους λόγους: συνέβαλε στην αναθεώρηση της άποψης ότι η ποιότητα στη διοίκηση ισοδυναμεί με αυξημένο κόστος και, ως εκ τούτου, είναι πιθανό να αποτελεί μειονέκτημα για έναν οργανισμό. Επιπλέον, για

πρώτη φορά, μελετήθηκε η σχέση ανάμεσα στους εσωτερικούς πελάτες, τόσο μεταξύ τους όσο και αναφορικά με τις συναλλαγές τους με εξωτερικούς πελάτες. Ένα ακόμη στοιχείο που έκανε την ΔΟΠ καινοτόμα, ήταν η έμφαση που έδωσε στον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στον προγραμματισμό, την υλοποίηση και τους ελέγχους μετά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (Boys & Wilcock, 2014).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών που προέκυψε από τη συνεργασία των υπουργείων δημόσιας διοίκησης των χωρών της ΕΕ, σε μια προσπάθεια εισαγωγής των αρχών της Διοίκησης της Ποιότητας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Το εργαλείο βασίζεται στο μοντέλο Διοίκησης της Ποιότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος (EFQM) καθώς και στο πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer («Βραβείο ποιότητας Spreyer») και, ως αποτέλεσμα, ως πλαίσιο αυτοαξιολόγησης έχει πολλές ομοιότητες με αυτά τα μοντέλα. Η εν λόγω εφαρμογή προσφέρει μια ολιστική ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές γωνίες ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της, η βελτίωση έχει να κάνει με τη συνδυασμένη και αποτελεσματική λειτουργία της ηγεσίας, της στρατηγικής και του σχεδιασμού, των ανθρώπινων πόρων, των συνεργασιών, των λοιπών πόρων και των διοικητικών διαδικασιών.

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στους οργανισμούς ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση, προσφέροντας μια αξιολόγηση του οργανισμού με βάση τα γεγονότα, όπως και την ευκαιρία να αναγνωρίσουν κάθε πιθανή πρόοδο που έχει σημειωθεί μετά την υλοποίησή του. Επιπλέον, λειτουργεί ως μέσο πρόκλησης ενδιαφέροντος των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία καθώς και στην προώθηση των ορθών διοικητικών πρακτικών.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κύριους στόχους:

- να εισαγάγει τις αρχές της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση και να οδηγεί μέσω της αυτοαξιολόγησης σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας που αποτελείται από Σχεδιασμό, Εκτέλεση, Έλεγχο και Ανατροφοδότηση
- να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών, ώστε να αντικατοπτρίζεται επαρκώς η τρέχουσα κατάστασή τους (εισροές και πόροι σε σχέση με την τελική παραγωγή και τις υπηρεσίες) και να βοηθήσει στον σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης
- να λειτουργήσει ως «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών προτύπων διασφάλισης ποιότητας και ΔΟΠ που χρησιμοποιούνται στις δημόσιες υπηρεσίες των κρατών μελών της ΕΕ
- να διευκολύνει τη συγκριτική αξιολόγηση και τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανικών μονάδων, στους ίδιους ή σε διαφορετικούς τομείς.

Το ΚΠΑ, το οποίο σήμερα έχει υιοθετηθεί από όλα τα ευρωπαϊκά κράτη μέλη, έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, μπορεί να εφαρμοστεί είτε σε μια ολόκληρη δημόσια υπηρεσία είτε σε μια οργανική μονάδα μόνο. Χρησιμοποιεί εννέα κριτήρια, καθένα από τα οποία περιέχει έναν αριθμό υποκριτηρίων (28 συνολικά), που αντιστοιχούν στις βασικές πτυχές ενός οργανισμού και χωρίζονται σε «προϋποθέσεις» και «αποτελέσματα» ως εξής:

Προϋποθέσεις

- Ηγεσία
- Στρατηγική και Σχεδιασμός
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Συνεργασίες και Πόροι
- Διαδικασίες

Αποτελέσματα

- Αποτελέσματα προσαρμοσμένα στον πολίτη-πελάτη
- Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό
- Αποτελέσματα για την κοινωνία
- Βασικά αποτελέσματα απόδοσης.

Μέσω της υλοποίησης του ΚΠΑ δεν αξιολογείται η ουσία των πολιτικών που εφαρμόζει ένας δημόσιος οργανισμός, αλλά η διοικητική του λειτουργία. Εξαρτάται, βέβαια, πώς θα εφαρμοστεί στην πράξη, με άλλα λόγια, η σωστή χρήση και η πιθανή χρησιμότητά του συνδέεται άμεσα από το πώς το λειτουργούν οι υπεύθυνοι για την υλοποίησή του (Τσέκος, 2007).

Στην πράξη το ΚΠΑ καθιστά δυνατή την καταγραφή της κατάστασης ενός οργανισμού σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και με επανάληψη της διαδικασίας μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, συνήθως δύο έτη, προσδιορίζει εάν υπήρξε βελτίωση και, εάν ναι, σε ποιο βαθμό και πού συγκεκριμένα.

Ωστόσο, για την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ, η πολιτική και η διοικητική ηγεσία πρέπει να είναι πραγματικά πεπεισμένες για το όφελος και την αναγκαιότητά του, προκειμένου όχι μόνο να δεσμευτούν για την υλοποίησή του σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής, αλλά και να πείσουν τους χαμηλόβαθμους δημόσιους υπαλλήλους, στους οποίους ανατίθεται το καθήκον να το εφαρμόσουν πιο άμεσα, να είναι εξίσου αφοσιωμένοι στο έργο αυτό (Ραμματά, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2.1. Η στρατηγική διοίκηση και διαχείριση

Η στρατηγική διοίκηση φαίνεται ότι καθίσταται ολοένα και πιο σημαντική στην πράξη λόγω των αλλαγών που έχουν προωθηθεί και συντελεστεί κατ' εφαρμογή της Νέας Μεθοδολογίας Διοίκησης Δημόσιων Φορέων και Οργανισμών (NPM). Υπάρχει δε ένα μικρό αλλά αυξανόμενο ερευνητικό πεδίο που έχει τονίσει τη σημασία της μελέτης της στρατηγικής και της στρατηγικής σκέψης σε δημόσιους οργανισμούς την τελευταία δεκαετία (Walker et al., 2010).

Αρκετές από αυτές τις μελέτες διερευνούν την υιοθέτηση της στρατηγικής διοίκησης, αλλά λίγες εξετάζουν πώς αυτή εφαρμόζεται στους δημόσιους οργανισμούς (Bryson, Berry & Yang, 2010) και ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται για την υλοποίησή της.

Δεν είναι εύκολο να ενσωματωθεί η στρατηγική διοίκηση στον δημόσιο τομέα, καθώς οι θεωρίες για τον ιδιωτικό τομέα που την αφορούν, βασίζονται στην ανάπτυξη, το κέρδος και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, πτυχές που δεν προσιδιάζουν πάντα στις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό συμβαίνει παρά τη σταδιακή προώθηση των μεταρρυθμίσεων στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης κατά τις τελευταίες δεκαετίες (Ferlie & Ongaro, 2015), με τις οποίες εισήχθησαν στοιχεία στη δημόσια διοίκηση από τον ιδιωτικό τομέα και τις επιχειρήσεις.

Πάντως, βάσει προηγούμενων ερευνών κατά την υιοθέτηση πρακτικών και μεθόδων της Νέας Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να δίδεται μεγαλύτερο βάρος στην εσωτερική αποτελεσματικότητα έναντι της εξωτερικής αλλά και στα βραχυπρόθεσμα, προσανατολισμένα στην παραγωγή και μετρήσιμα αποτελέσματα έναντι των πιο μακροπρόθεσμων και προσανατολισμένων στην έκβαση αποτελεσμάτων, παρεμποδίζοντας κατά συνέπεια την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης.

Υπάρχουν διαφορετικές θεωρίες στον δημόσιο τομέα για τη στρατηγική διοίκηση. Μέχρι στιγμής οι περισσότεροι ερευνητές έχουν εφαρμόσει την τυπολογία των Miles & Snow (1978) ή την τυπολογία του Porter (1980, 1985) και το σχετικό υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων, ενώ άλλοι έχουν διερευνήσει τις δυνατότητες της θεώρησης βάσει πόρων. Επίσης, έχουν πραγματοποιηθεί μελέτες για τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και τις εφαρμογές της θεωρίας του δικτύου παραγόντων (Bryson, Cosby & Bryson, 2009).

Μόνο λίγοι ερευνητές έχουν υιοθετήσει μια προσέγγιση βάσει δραστηριότητας που επικεντρώνεται στις μικροδιεργασίες της στρατηγικής

και της στρατηγικής ως πρακτικής. Ακόμη λιγότερες μελέτες ασχολήθηκαν με την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης σε σχέση με τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη χάραξη στρατηγικής και μέχρι στιγμής, εξ όσων γνωρίζουμε, καμία από αυτές δεν επικεντρώνεται στον δημόσιο τομέα, εκτός από τη μελέτη των Hansen Rosenberg (2011) και Williams & Lewis (2008).

Η αρχική θεώρηση της στρατηγικής ως διαδικασίας μπορεί να ειπωθεί ότι προήλθε από τους Mintzberg & Johnson (1987). Αυτός ο νέος ερευνητικός τομέας ξεκίνησε εστιάζοντας στις αλλαγές στα στρατηγικά πρότυπα για παρατεταμένες χρονικές περιόδους. Οι Ferlie & Ongaro (2015) αναφέρουν ότι η στρατηγική ως κατεύθυνση της διαδικασίας βλέπει ξεκάθαρα τον δημόσιο τομέα και το μη κερδοσκοπικό πλαίσιο, καθώς και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ως τοποθεσίες ενδιαφέροντος.

Ωστόσο, όσο περιεκτική κι αν είναι αυτή η κατεύθυνση της στρατηγικής, οι περισσότερες έρευνες εξακολουθούν να πραγματοποιούνται σε ιδιωτικές εταιρείες. Όταν εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα, είναι σύνηθες να βλέπουμε τη διαδικασία της στρατηγικής ως έναν αριθμό οργανωτικών δραστηριοτήτων, μερικές από τις οποίες εκτελούνται παράλληλα μεταξύ τους, αλλά τις περισσότερες φορές η διαδικασία περιγράφεται ως διαδοχική και σε διαφορετικά στάδια. Εν ολίγοις στον δημόσιο τομέα αντιμετωπίζεται το έργο της στρατηγικής ως διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, διαμόρφωσης, υλοποίησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Για παράδειγμα, ο Joyce (2004) δηλώνει ότι οι διευθυντές στο δημόσιο τομέα μπορούν να αποκομίσουν πολλά οφέλη από τη διατύπωση γραπτών εγγράφων στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένων οράματος, στόχων και στρατηγικών σχεδίων – όπως άλλωστε συμβαίνει και στον ιδιωτικό. Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τη διατύπωση στρατηγικών που δίδουν μια ολιστική άποψη του οργανισμού αναμειγνύοντας τη μακροπρόθεσμη σκέψη, την ανάλυση σκοπών και την

υποκειμενική αξιολόγηση των αξιών, των στόχων και των προτεραιοτήτων. Προσφέρει μια ευκαιρία για τη χάραξη μιας μελλοντικής κατεύθυνσης και των ενεργειών για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας, της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας του οργανισμού να προσθέτει δημόσια αξία (Poister, 2010).

Επιπλέον, μία από τις βασικές πτυχές μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι η διαδικασία της υλοποίησης. Ορισμένες σκόπιμες στρατηγικές εφαρμόζονται όπως προορίζονταν, ενώ άλλες θα υλοποιηθούν με διαφορετικούς τρόπους ή καθόλου. Υπάρχουν επίσης στρατηγικές που προκύπτουν στην πορεία, δηλαδή αναδυόμενες στρατηγικές.

Όσον αφορά τις δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης, κρίνονται ως σημαντικές για την επιτυχία του έργου της στρατηγικής στον δημόσιο τομέα, αλλά επί του παρόντος έχουν διεξαχθεί λίγες μελέτες. Τούτο συμβαίνει παρά το γεγονός ότι ένα σημαντικό μέρος της στρατηγικής διοίκησης στο Δημόσιο αναφέρεται σε κάποιες μορφής διαχειριστικές πληροφορίες απόδοσης (Weiss et al., 2016).

Ένα ακόμη ερευνητικό πεδίο αφορά στη στρατηγική ως πρακτική (Johnson, Melin & Whittington, 2003). Οι μελετητές σε αυτόν τον τομέα τείνουν να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην πράξη και ασχολούνται με μικρο-δραστηριότητες στο πλαίσιο της στρατηγικής. Ο Whittington υποστηρίζει ότι «η γοητεία της στρατηγικής ως πρακτικής με το φαινόμενο της ίδιας της στρατηγικής την οδηγεί πέρα από τις παραδοσιακές προοπτικές της διαδικασίας». Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η στρατηγική θα μπορούσε να γίνει κατανοητή ως «κάτι που κάνουν οι άνθρωποι παρά κάτι που έχουν οι επιχειρήσεις στις αγορές τους». Με αυτό κατά νου, οι Jarzabkowski, Balogun & Seidl (2007: 7-8) ορίζουν τη στρατηγική ως εξής: μια εντοπιζόμενη, κοινωνικώς ολοκληρωμένη δραστηριότητα, ενώ η καθιέρωση της στρατηγικής περιλαμβάνει αυτές τις ενέργειες, τις αλληλεπιδράσεις και τις διαπραγματεύσεις πολλών παραγόντων και τις

πρακτικές που αντλούν, ώστε να βασιστεί η ολοκλήρωση αυτής της δραστηριότητας.

Ο Mintzberg (1994) ορίζει τη στρατηγική ως κάτι που κάνουν οι οργανισμοί (όχι οι άνθρωποι, όπως στη στρατηγική ως πρακτική) και εστιάζοντας στην εμφάνιση της στρατηγικής, αποσπά τη στρατηγική από τη στρατηγική πρόθεση και τα αποτελέσματα. Ο Whittington (2007) υποστηρίζει ότι αυτό μειώνει το έργο της στρατηγικής στον έλεγχο του ανεξέλεγκτου και ότι η πρακτική της στρατηγικής από αυτή την προοπτική καθίσταται αρκετά μη σημαντική για τα οργανωσιακά αποτελέσματα, ώστε να αξίζει η προσπάθεια μελέτης. Στην πραγματικότητα, μια τέτοια άποψη επιτρέπει να ληφθεί υπόψη μόνο ένα στενό φάσμα επαγγελματιών.

Όπως συμπεραίνουν οι Jarzabkowski, Balogun & Seidl (2007: 6), «η έρευνα για τη στρατηγική φαίνεται ότι δεν λαμβάνει πλέον υπόψη τον άνθρωπο». Ως απάντηση σε τούτο, έχει προκύψει μια άποψη για τον σχεδιασμό της στρατηγικής και τη στρατηγική βάσει δραστηριοτήτων. Αυτές οι εις βάθος μελέτες περιπτώσεων θεωρούνται ως αναγκαιότητα στη μικρο-στρατηγική και την προοπτική της στρατηγικής. Ωστόσο, παρόλο που η προηγούμενη βιβλιογραφία έχει επισημάνει την ανάγκη κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι καθημερινές δραστηριότητες στους οργανισμούς δημιουργούν στρατηγικές επιλογές και συνέπειες (Spee & Jarzabkowski, 2011), λίγες μελέτες το έχουν επιχειρήσει πραγματικά.

Μια ανασκόπηση των άρθρων δείχνει, λόγω χάρη, ότι σχεδόν όλη η έρευνα για τη στρατηγική διοίκηση εξακολουθεί να ασχολείται με τα μακρο-επίπεδα ανάλυσης. Αυτές οι μελέτες δεν παρέχουν τις λεπτομέρειες που απαιτούνται για την κατανόηση των πρακτικών της στρατηγικής, πράγμα που ισχύει και για τη στρατηγική διοίκηση στον δημόσιο τομέα (Höglund, 2015).

Η μικρο-προοπτική της στρατηγικής και της υλοποίησης της στρατηγικής, σύμφωνα με τους Jarzabkowski & Fenton (2006: 632), ορίζει

την στρατηγική ως εξής: Εκείνες οι πρακτικές σχεδιασμού, κατανομής πόρων, παρακολούθησης και ελέγχου και οι διαδικασίες μέσω των οποίων θεσπίζεται η στρατηγική. Έτσι, η μελέτη της στρατηγικής σημαίνει τον σχηματισμό μιας άποψης περί στρατηγικής βάσει δραστηριοτήτων, αυτή εστιάζει δε στις λεπτομερείς διαδικασίες και πρακτικές που αποτελούν τις καθημερινές δραστηριότητες των οργανισμών.

Πρόκειται για την κατανόηση των πολλών μικρο-δραστηριοτήτων που συνθέτουν τον σχεδιασμό της στρατηγικής και τη στρατηγική στην πράξη. Η άποψη που βασίζεται στη δραστηριότητα ξεκινά από την πρόταση ότι η αξία εντοπίζεται ολόενα και περισσότερο στις μικρο-δραστηριότητες των διευθυντικών και άλλων διοικητικών στελεχών εντός των οργανισμών. «Διατρέχει τους οργανισμούς, τις στρατηγικές και τις διαδικασίες τους, προκειμένου να διερευνήσει τι γίνεται στην πραγματικότητα και από ποιον και με ποια εργαλεία». Ως εκ τούτου, υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των απόψεων για τον σχεδιασμό της στρατηγικής και τη στρατηγική ως πρακτική.

2.2. Γνωρίσματα για την εφαρμογή του ΚΠΑ στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η οικονομική κρίση έφερε για άλλη μια φορά στο προσκήνιο την ανεπάρκεια των δημόσιων διοικητικών μηχανισμών στην οργάνωση, εφαρμογή των διαδικασιών και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο μεγάλος αριθμός υπουργείων, η υπερσυγκέντρωση εξουσίας, η υπερεργασία, η γραφειοκρατία, η χαμηλή παραγωγικότητα και η έλλειψη μηχανισμών μέτρησης και ελέγχου είναι μερικοί από τους λόγους που ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας χαρακτηρίζεται προβληματικός (Ραμματά, 2011).

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση επηρεάζουν όχι μόνο την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά και τις προοπτικές ανάπτυξής της. Το οικονομικό κόστος που προκαλείται

από τα γραφειοκρατικά εμπόδια και τις καθυστερήσεις επιβαρύνει επιπλέον τον δημόσιο τομέα της χώρας και κατ' επέκταση τους πολίτες της, και αποτελεί αντικίνητρο για επενδυτικά σχέδια και γενικότερα επενδύσεις. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η γραφειοκρατία στο Δημόσιο προκαλεί απώλεια δύο (2) μονάδων ΑΕΠ ετησίως, ενώ ταυτόχρονα η Ελλάδα κατατάσσεται στην τελευταία θέση μεταξύ των χωρών της Ένωσης όσον αφορά στο κόστος της διοίκησης (OECD, 2014).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα επέβαλε και εξακολουθεί να επιβάλλει τη συνολική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, προκειμένου αυτός να είναι λειτουργικός και αποτελεσματικός. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, υπάρχει ανάγκη για την αναδιάρθρωσή του με την εφαρμογή σχετικών διαχειριστικών εργαλείων, όπως το ΚΠΑ και η διαχείριση βάσει στόχων, που αναμένεται να συμβάλουν στην επίτευξη αυτού του στόχου. Ανεξάρτητα από τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, το γεγονός είναι ότι οι πολίτες παραμένουν δύσπιστοι ως προς τον πραγματικό εκσυγχρονισμό της και αμφιβάλουν για τη αξιοποίηση των διαφόρων εργαλείων που προσφέρονται για τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό δείχνει ότι οι προσπάθειες για μια Διοίκηση με γνώμονα την ποιότητα δεν επαρκούν από μόνες τους – χρειάζεται να πειστεί το ευρύ κοινό για τη χρησιμότητα και τη λειτουργικότητα των αλλαγών που εφαρμόζονται και για τα πιθανά οφέλη τους, ώστε να αισθάνεται βεβαιότητα και άνεση στην αποδοχή των εν λόγω νέων εργαλείων. Επομένως, για να είναι επιτυχείς αυτές οι αλλαγές απαιτούνται όχι μόνο διοικητικές μεταρρυθμίσεις αλλά και μια αλλαγή «κουλτούρας», δηλαδή αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες-πελάτες, αλλά και οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους δημόσιους φορείς και τον ρόλο τους (Τσέκος, 2007 - Ραμματά, 2011).

Έχουν περάσει λίγο περισσότερα από δέκα (10) έτη από τότε που εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά οι διαδικασίες ΔΟΠ στην ελληνική Διοίκηση και εισήχθησαν όροι όπως η «ποιότητα» και η «αυτοαξιολόγηση» στο

δημόσιο τομέα. Έκτοτε, η αξιοποίηση των εργαλείων της κατά την αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών συνιστά μια ενδιαφέρουσα πρόκληση.

Πολλές ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιούν ήδη τη ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα για έτη, όπου καθεμία από αυτές ξεχωριστά έχει εφαρμόσει μια σειρά εθνικών σχεδίων προκειμένου να προσαρμοστούν οι πολιτικές τους σε αυτό που υπαγόρευαν οι τελευταίες εξελίξεις στη διεθνή δημόσια διοίκηση. Παράλληλα, διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ, ο ΟΗΕ, η Παγκόσμια Τράπεζα, κ.ο.κ., με τις σχετικές μελέτες και έρευνές τους, πρότειναν κατάλληλες διοικητικές μεταρρυθμίσεις για καλύτερη δημόσια διακυβέρνηση.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ελλάδα ενέκρινε επίσης μια σειρά εθνικών επιχειρησιακών σχεδίων δράσης στον τομέα της διοίκησης. Σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες του, το ελληνικό κράτος, κατά τη δεκαετία του '80 και στις αρχές του '90 θέσπισε τους νόμους 1599/1986 και 1943/1991 όπου για πρώτη φορά έγινε εκτενής αναφορά στην ανάγκη απλούστευσης και επιτάχυνσης των διαδικασιών που σχετίζονται με την άμεση επαφή πολιτών με δημόσιες υπηρεσίες (Ραμματά, 2011).

Επιπλέον, το 1983 ιδρύθηκε η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με αποστολή την ανάπτυξη υψηλά καταρτισμένου προσωπικού ικανού να διαπρέψει στην άσκηση της διοίκησης. Οι απόφοιτοι της Σχολής εισέρχονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου και επιδιώκουν σε επόμενο χρόνο την πλήρωση θέσεων ευθύνης. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος σε έκθεσή της με τίτλο «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», πρότεινε την εισαγωγή διοικητικών πρακτικών στον δημόσιο τομέα, οι οποίες είχαν ήδη εφαρμοστεί στον ιδιωτικό, όπως η διαχείριση βάσει στόχων, η εξειδίκευση της εργασίας, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση.

Αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 2000, άρχισε η εφαρμογή συγκεκριμένων στοχευμένων προγραμμάτων για τη βελτίωση της

ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών που μέχρι εκείνο το σημείο υπαγορευόταν μόνο από την ανάγκη εξυγίανσης των σχετικών χρηματοδοτικών πόρων της ΕΕ. Παράλληλα, ξεκίνησαν να υιοθετούνται, σταδιακά, σύγχρονα μέσα εξυπηρέτησης του πολίτη, όπως η χρήση υπηρεσιών Διαδικτύου, η λειτουργία τηλεφωνικών κέντρων παροχής πληροφοριών για συγκεκριμένες υπηρεσίες, η λειτουργία των «υπηρεσιών μιας στάσης», η χρήση της τεχνολογίας τηλεδιάσκεψης και άλλα (Ραμματά, 2011).

Μερικοί από τους σκοπούς αυτών των προγραμμάτων ήταν οι κάτωθι:

- η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών με τη μείωση της γραφειοκρατίας
- η προώθηση της διαφάνειας
- ο προσανατολισμός στους πολίτες με στόχο την αύξηση της αξιοπιστίας στους θεσμούς και στις διαδικασίες του δημόσιου τομέα
- η ενιαία προσέγγιση όλων των δημόσιων φορέων
- η βέλτιστη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, ιδίως στον τομέα των επικοινωνιών, τόσο προς όφελος της καλύτερης λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, όσο και προς τη βελτίωση των συναλλαγών μεταξύ πολιτών και κράτους
- η ευκολότερη εισαγωγή της διαχείρισης βάσει στόχων, και των σχετικών δεικτών που μετρούν την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών
- η ευθυγράμμιση των δημόσιων οργανισμών με τις κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις.

Ακολούθησε ο νόμος 3230/2004 (για τη στοχοθεσία και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας) και το προεδρικό διάταγμα 259/2005 (περί σύστασης Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας). Ειδικότερα, προβλέφθηκε η μέτρηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα με γνώμονα τους τεθέντες στόχους, ενώ με το ΚΠΑ τέθηκε η βάση για αυτοαξιολόγηση και βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Περαιτέρω, ιδρύθηκε η Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού

καθώς και η Διεύθυνση για την Ποιότητα και την Αποτελεσματικότητα στο Υπουργείο Εσωτερικών.

2.3. Η ίδρυση και η διάδοση του ΚΠΑ στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες

Αρμόδιος φορέας για την προώθηση και υποστήριξη θεμάτων ποιότητας στο δημόσιο τομέα ήταν το Υπουργείο Εσωτερικών και συγκεκριμένα η Διεύθυνση για την Ποιότητα και την Αποτελεσματικότητα της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η Διεύθυνση για την Ποιότητα και την Αποτελεσματικότητα, κύριος στόχος της οποίας ήταν η διάδοση του ΚΠΑ και η παροχή βοήθειας στις δημόσιες υπηρεσίες που αποφασίζουν να το εφαρμόσουν, έχει μεταφράσει το μοντέλο και το εγχειρίδιο χρήσης του στην ελληνική γλώσσα, παρείχε σχετικά εργαλεία βοήθειας (όπως ερωτηματολόγια, μοντέλο αναφοράς αξιολόγησης, ανάλυση βαθμολογίας κ.λπ.), ενώ διοργάνωσε σεμινάρια για το παραπάνω μοντέλο. Επιπλέον, η Διεύθυνση για την Ποιότητα και την Αποτελεσματικότητα ορίστηκε, μεταξύ άλλων, υπεύθυνη για τη συλλογή, παρακολούθηση, επεξεργασία και παρουσίαση διαφόρων πληροφοριών και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και που σχετίζονται με την εφαρμογή των εργαλείων ΔΟΠ (Karyotakis & Moustakis, 2014).

Οι φορείς που ήταν υπεύθυνοι για την ουσιαστική εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν οι «Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας» που συστάθηκαν (κατ' εφαρμογή του Ν. 3230/2004) στα Υπουργεία, στις κρατικές (τότε) Περιφέρειες και σε ορισμένους Νομούς και Δήμους. Όπου δεν δημιουργήθηκαν τέτοιες μονάδες, την ευθύνη για την εφαρμογή του ΚΠΑ ανέλαβαν οι Διευθύνσεις Διοικητικού κάθε οργανισμού. Αν και η Διεύθυνση για την Ποιότητα και την Αποτελεσματικότητα προϋπήρχε του νόμου 3230/2004, διαδραμάτισε ουσιαστικό ρόλο μετά την ψήφισή του, αποτελώντας την κινητήρια δύναμη για την εισαγωγή συστημάτων και

εργαλείων ποιότητας στη δημόσια διοίκηση.

Στην πορεία του χρόνου αλλά και σήμερα, πολλές Διευθύνσεις και Τμήματα Διασφάλισης της Ποιότητας αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν σοβαρή υποστελέχωση και ελλείψεις σε πόρους (οικονομικούς και άλλους). Χαρακτηριστική είναι, παραδείγματος χάριν, η περίπτωση των μέχρι πρότινος δεκατριών (13) κρατικών περιφερειών:

- τρεις (3) δεν είχαν δημιουργήσει εγκαίρως Τμήμα Ποιότητας
- οκτώ (8) Τμήματα Διασφάλισης της Ποιότητας στελεχώνονταν από έναν μόνο υπάλληλο
- μία (1) μόνο από δύο (2) υπαλλήλους, και
- μόνο σε μία (1) (Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας) εργάζονταν τέσσερις (4) υπάλληλοι.

Επιπλέον, η συντριπτική πλειονότητα των υπαλλήλων των Τμημάτων Διασφάλισης Ποιότητας τοποθετούνται και σε άλλες υπηρεσίες.

Σήμερα, η Διεύθυνση για την Ποιότητα και την Αποτελεσματικότητα έχει αντικατασταθεί από το Τμήμα Οργάνωσης και Αξιολόγησης Δομών της Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του Υπουργείου Εσωτερικών.

2.4. Ο ρόλος της αποτίμησης και της αξιολόγησης στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης – Διοίκηση Βάσει Στόχων

Η έννοια της αποτίμησης εισήχθη μέσω της εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Ωστόσο, δεν συνδέθηκε πάντα με τη βελτίωση γιατί ο βασικός στόχος ήταν αρχικά η συμμόρφωση με συγκεκριμένα πρότυπα (π.χ. σειρά ISO 9000). Η σύνδεσή της με την έννοια της βελτίωσης ήρθε μέσω της εισαγωγής της ΔΟΠ, με μια σειρά από εργαλεία αξιολόγησης και βελτίωσης (π.χ. EFQM), τα οποία σήμερα είναι διαθέσιμα σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Με τον όρο «βελτίωση» εννοείται κάθε αλλαγή της απόδοσης ενός οργανισμού που έχει ευεργετικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να αναφέρεται σε μείωση του κόστους παραγωγής, αυξημένη παραγωγικότητα, βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων, κ.λπ. (Psomas &

Jaca, 2016).

Η αποτίμηση ενός οργανισμού μπορεί να λάβει τη μορφή είτε α) αυτοαξιολόγησης είτε β) ετεροαξιολόγησης, όπου ο οργανισμός αξιολογεί ή αξιολογείται από άλλον οργανισμό. Η αυτοαξιολόγηση παρέχει ένα εργαλείο αυτοδιάγνωσης και μια βάση για βελτιώσεις, καθώς συμβάλλει στην ικανοποίηση της βασικής απαίτησης για την επίτευξη βελτίωσης της ποιότητας για έναν οργανισμό: ένα σύστημα ποιότητας πρέπει να συνάδει με συγκεκριμένες διαδικασίες, ενώ αντανακλά, σε πραγματικούς όρους, την πραγματική συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους.

Ωστόσο, το μεγαλύτερο μειονέκτημα της αυτοαξιολόγησης έγκειται στο ότι, ενώ απαιτεί αντικειμενικές μετρήσεις που μπορούν να ερμηνεύσουν με ακρίβεια τις πρακτικές ποιότητας που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με το επιλεγμένο πρότυπο ποιότητας, για να πραγματοποιηθούν αυτές οι μετρήσεις απαιτείται εκπαιδευμένο προσωπικό με τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία, η διαθεσιμότητα του οποίου δεν είναι πάντα βέβαιη. Η παρουσία αυτού του είδους των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας αφού τα εν λόγω άτομα είναι υπεύθυνα για την ανάλυση των αποτελεσμάτων και τον σχεδιασμό των απαιτούμενων βελτιωτικών μέτρων και ενεργειών (Metaxas & Koulouriotis, 2014).

Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται η αποτίμηση στους δημόσιους οργανισμούς, παρουσιάζει σημαντικές διαφορές σε σύγκριση με αυτή των ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν να κάνουν με τη φύση, τη δομή και τους στόχους των δημόσιων και ιδιωτικών οργανώσεων. Έτσι, ο κύριος στόχος της επιχείρησης είναι η αποδοτικότητα, δηλαδή η επίτευξη του μέγιστου επιπέδου παραγωγής για τη δεδομένη εισροή. Αντίθετα, στόχος ενός δημόσιου φορέα είναι η προαγωγή της ισότητας και της δικαιοσύνης στην κατανομή των υπηρεσιών. Εξάλλου, απώτερος στόχος της ιδιωτικής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της, η ανάγκη της να επιβιώσει στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και από την οποία

αντλεί τα απαραίτητα κεφάλαια.

Υπάρχουν επίσης διαφορές στον τρόπο με τον οποίο διασφαλίζονται οι πόροι και αυτό, κατά συνέπεια, έχει διαφορετική επίδραση στον τρόπο διαχείρισης της οργάνωσης. Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιες υπηρεσίες συνδέονται με την κυβέρνηση που διαδραματίζει έναν ξεχωριστό ρόλο, πολύ διαφορετικό από αυτόν μιας επιχείρησης στην αγορά. Οι δημόσιοι φορείς αντλούν τη δύναμή τους από το νόμο και τους πόρους τους από τους φόρους με δέσμευση και στόχο την παροχή υπηρεσιών (Lee, 2011).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, την έλλειψη του παράγοντα κέρδους που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας, τη φύση των υπηρεσιών που προσφέρει ο δημόσιος τομέας και την απαίτηση για ίση και δίκαιη κατανομή των υπηρεσιών αυτών σε όλους τους πολίτες, φαίνεται ότι η αποτίμηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών καθίσταται μια πολύ περίπλοκη και σύνθετη διαδικασία (Rathgeb Smith, 2010).

Στο πλαίσιο της διοίκησης με στόχους ακολουθείται μια διαδικασία εντοπισμού στρατηγικών στόχων σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα και διάχυσής τους υπό τη μορφή συγκεκριμένων ενεργειών σε χαμηλότερα. Ειδικότερα, στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας οι στόχοι καθορίζονται από την αποστολή του οργανισμού και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Κατά τη λήψη απόφασης για τους στόχους, αυτοί ορίζονται πρώτα στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα και στη συνέχεια λεπτομερέστερα στα κατώτερα, επομένως ακολουθείται μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (top-down). Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η διαφοροποίηση, ενώ το εύρος των ευθυνών στενεύει. Το αντίθετο συμβαίνει στη φάση υλοποίησης των στόχων, όπου ακολουθείται μια προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω» (bottom-up). Στο κάτω μέρος υπάρχουν οι σκοποί, οι οποίοι καθορίζουν τους στόχους και τα αναμενόμενα λειτουργικά αποτελέσματα. Εδώ υλοποιούνται τομεακοί σκοποί που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα για την επίτευξη των

τεθέντων στρατηγικών στόχων (Τσέκος, 2007).

Η αναφορά στη Διοίκηση Βάσει Στόχων χρονολογείται από το 1954 όταν ο Peter Drucker, στο βιβλίο του *The Practice of Management*, παρουσίασε την έννοια ως το σύστημα διοικητικής οργάνωσης που λειτουργεί αποτελεσματικά όταν όλες οι επιμέρους λειτουργίες ευθυγραμμίζονται με το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς και με τους εξειδικευμένους επιχειρησιακούς στόχους κάθε διεύθυνσης ή τμήματος (Ραμματά, 2011).

Η ουσία της ΔΒΣ είναι ο συμμετοχικός καθορισμός στόχων, καθώς όταν οι εργαζόμενοι μετέχουν στον καθορισμό των στόχων και στην επιλογή των τρόπων δράσης που θα ακολουθήσουν, είναι πιο πιθανό να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Επίσης, σημαντικό μέρος της εφαρμογής είναι η μέτρηση και σύγκριση των αποτελεσμάτων απόδοσης έναντι των προτύπων που έχουν τεθεί.

Για την αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμματισμένων στόχων θα πρέπει να προκύψουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- το όραμα και η αποστολή του οργανισμού χρειάζεται να δηλώνονται με σαφήνεια, με τους στρατηγικούς στόχους να συνάδουν με αυτά
- είναι σημαντικό να υπάρχει σχετικός βαθμός αυτονομίας, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ελεύθεροι να ενεργούν και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στη λήψη αποφάσεων και στις άλλες διάφορες ενέργειές τους
- η υποστήριξη τόσο της πολιτικής όσο και της διοικητικής ηγεσίας είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για τη σωστή εφαρμογή της ΔΒΣ
- μέσω του προσδιορισμού των σκοπών θα πρέπει να τεθούν σαφείς στόχοι για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα
- κατά τη λήψη της απόφασης για τους σκοπούς είναι επιθυμητή η συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, καθώς όλοι οι ενδιαφερόμενοι θα κληθούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό προάγει τη συν-αντίληψη σε ολόκληρο τον

οργανισμό

- απαιτείται να υπάρχει μηχανισμός ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων, προκειμένου να λαμβάνονται τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα, τα οποία πρέπει να βασίζονται στη διαδραστική σχέση ανωτέρων και υφισταμένων
- είναι σκόπιμο να επιβραβεύεται το ικανό προσωπικό σε περίπτωση επίτευξης των συμφωνηθέντων στόχων, με σύνδεση της παραγωγικότητας με οικονομικές και άλλες ανταμοιβές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1. Διοίκηση Βάσει Στόχων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Στο παρελθόν η ελληνική δημόσια διοίκηση είχε καταλήξει να εξυπηρετεί των ατομικά συμφέροντα των ανθρώπων της εξουσίας, των συντεχνιών, των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων, κ.ά., με αποτέλεσμα τη συσσώρευση των προβλημάτων που ακόμη και σήμερα εμποδίζουν την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της. Επιπλέον, η μεγάλη επιρροή των πολιτικών κομμάτων οδήγησε σε πελατειακές προσλήψεις, με παρεπόμενη συνέπεια την ύπαρξη υπεράριθμου και σε κάποιες περιπτώσεις – ιδίως κατά το παρελθόν – αμφισβητήσιμης ικανότητας, προσωπικού. Στις αδυναμίες της Διοίκησης περιλαμβάνεται και η ως έναν βαθμό ‘κομματικοποίηση’ στην περίπτωση της κάλυψης υψηλόβαθμων θέσεων στην ιεραρχία, οπότε απουσιάζουν ενίοτε οι απαιτούμενες διοικητικές ικανότητες ή η βούληση να ακολουθηθούν οργανωμένα σχέδια ή έργα (Pappas & Assimakoroulou, 2012). Μια ακόμη παθογένεια συνιστά η ανισοκατανομή των δημόσιων υπαλλήλων: αλλού διαπιστώνεται πλεονάζον προσωπικό (π.χ. σε κεντρικά και υποστηρικτικά τμήματα), αλλού υποστελέχωση (π.χ. στην «πρώτη γραμμή», δηλαδή στην προσφορά των

πραγματικών υπηρεσιών και στην εξυπηρέτηση των πελατών). Περαιτέρω, σημαντικό είναι το ζήτημα της περιορισμένης αξιοποίησης σύγχρονων συστημάτων και διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως διαδικασιών πρόσληψης, προαγωγής, αξιολόγησης, ανταμοιβών και κινήτρων, που θα μπορούσαν επίσης να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και βελτίωση των υπαλλήλων και των διαδικασιών (Ραμματά, 2011).

3.2. Η ίδρυση και διάδοση της ΔΒΣ στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες

Όσον αφορά στον καθορισμό στόχων, η εφαρμογή έχει ετήσια διάρκεια, ενώ για τους σχετικούς δείκτες η συχνότητα μέτρησής τους ορίζεται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του οικείου Υπουργού. Επιπλέον, τόσο το σύστημα της ΔΒΣ όσο και οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ακολουθούνται σε όλες τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Η διαδικασία υλοποίησης εφαρμογής ΔΒΣ και η λογική πίσω από αυτήν μοιάζει με «διοικητική πυραμίδα»: στην κορυφή (το υψηλότερο σημείο) της πυραμίδας βρίσκονται στόχοι που καθορίζονται από την αποστολή κάθε οργανισμού και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στο κάτω μέρος (χαμηλότερο σημείο) βρίσκονται οι σκοποί, οι οποίοι προσδιορίζουν τα αναμενόμενα λειτουργικά αποτελέσματα και τις διοικητικές ενέργειες. Η ΔΒΣ και η μετέπειτα μέτρηση της απόδοσης με συγκεκριμένους δείκτες πραγματοποιούνται σύμφωνα με την ακόλουθη μεθοδολογία.

Στις αρχές Νοεμβρίου η αρμόδια Διεύθυνση υπενθυμίζει στους Υπουργούς την απόφαση που πρέπει να ληφθεί σχετικά με τους στόχους που απαιτείται να θέσει κάθε Υπουργείο για το επόμενο έτος. Αφού καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι από τον Υπουργό, ενημερώνονται οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων του αντίστοιχου Υπουργείου, το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου. Με την απόφαση αυτή ορίζεται η προτεραιότητα κάθε στόχου, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων και

το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης (Samanta & Lamprakis, 2018).

Στη συνέχεια, κάθε Γενική Διεύθυνση προσδιορίζει την αποστολή της (όπως αναφέρεται στην περιγραφή των αρμοδιοτήτων της), αποφασίζει για τους στρατηγικούς της στόχους. Οι σχετικές αποφάσεις εκδίδονται ετησίως κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο (μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου το αργότερο). Ακολουθεί η εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού σε επιμέρους επιχειρησιακούς, οι οποίοι προφανώς χρειάζεται να συνάδουν με τους πρώτους και να βοηθούν στην πραγμάτωσή τους. Πρόκειται για αρμοδιότητα των Διευθύνσεων

Στη συνέχεια κατανέμονται στα Τμήματα της Διεύθυνσης οι τεθέντες στόχοι και ορίζονται οι αρμοδιότητες κάθε υπαλλήλου. Οι υπάλληλοι πρέπει από την πλευρά τους να καθορίσουν πώς θα προωθήσουν συγκεκριμένα αυτούς τους στόχους προκειμένου να εφαρμοστεί η στρατηγική της υπηρεσίας. Για την απόφαση ως προς τη συμβολή του υπαλλήλου στους στόχους, ο προϊστάμενος κάθε Τμήματος συνεργάζεται με τον καθένα ξεχωριστά, ώστε ο προσδιορισμός ποσοτικών και ποιοτικών στόχων να πραγματοποιείται σύμφωνα με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την εμπειρία του (Tsimboukidou et al., 2013).

Γενικά, ένα πολύ σημαντικό σημείο στην επιτυχή εφαρμογή του συστήματος της ΔΒΣ είναι η συναίνεση και η συμφωνία όλων των στελεχών για τους καθορισμένους στόχους, καθώς και η δέσμευσή τους για το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Αυτά πρέπει να διασφαλιστούν πριν από την έναρξη της διαδικασίας.

Η διαδικασία υλοποίησης ξεκινά επίσημα τον Ιανουάριο και εκτείνεται μέχρι τον Νοέμβριο. Κατά το διάστημα αυτό παρακολουθείται από τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα οποία δεν πρέπει να υπερβαίνουν τους τρεις μήνες. Ανάλογα με τα αποτελέσματα, κάθε Διεύθυνση μπορεί να αναθεωρήσει και να επαναπροσδιορίσει τους στόχους και το σχέδιο εφαρμογής ανάλογα. Οι Διευθύνσεις, συλλέγοντας τα απαραίτητα στοιχεία, μετρούν κάθε δραστηριότητα με ειδικούς δείκτες,

αλλά για να είναι χρήσιμα αυτά τα αποτελέσματα πρέπει να είναι αξιόπιστα, ποσοτικοποιημένα και συγκρίσιμα. Για το λόγο αυτό, κάθε Διεύθυνση θα πρέπει να ορίσει δύο υπαλλήλους, με γνώσεις και εμπειρία στη διοίκηση, προκειμένου να συντονίζουν και να διεξάγουν αποτελεσματικά την εφαρμογή της ΔΒΣ σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας (ΔΠΑ) του φορέα τους και τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.

Σε κάθε επίπεδο της διαδικασίας καθορισμού στόχων ενημερώνεται η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου για τις ενέργειες που πραγματοποιούνται. Στις αρχές Δεκεμβρίου η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας συντάσσει και υποβάλλει αναλυτική έκθεση για τις ενέργειές της σε σχέση με την εφαρμογή της ΔΒΣ και την αποστέλλει στην Διεύθυνση Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας του οικείου Υπουργείου. Στη συνέχεια, η ΔΠΑ αναφέρει τα αποτελέσματά της και τα υποβάλλει στην ΔΠΑ του Υπουργείου Εσωτερικών. Ο τελευταίος φορέας συντάσσει τον Ιανουάριο - τέλη Φεβρουαρίου την ετήσια έκθεση αναφορικά με την εφαρμογή της ΔΒΣ από όλα τα Υπουργεία και την υποβάλλει στον Υπουργό Εσωτερικών. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την υποβολή από τον Υπουργό Εσωτερικών στον Πρωθυπουργό, τον Πρόεδρο της Βουλής και τους υπόλοιπους Υπουργούς της έκθεσης που περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των μετρήσεων, καθώς και μια εισήγηση του Υπουργού για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων που αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Επιπλέον, για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του συστήματος ΔΒΣ, διοργανώνονται κατά καιρούς ημερίδες προς ενημέρωση των προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων και των υπαλλήλων, οι οποίες αφορούν σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την υλοποίηση.

3.3. Μειονεκτήματα και Πλεονεκτήματα από τη χρήση της ΔΒΣ στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Σημαντικό μειονέκτημα στην εισαγωγή της ΔΒΣ θεωρείται η απουσία ενός γενικού πλαισίου ποιότητας, που να ρυθμίζει τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Δεν φαίνεται να υπάρχει γενικός διοικητικός σχεδιασμός που να στοχεύει στη βελτίωση με βάση τις διαδικασίες ποιότητας. Η ύπαρξη μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας θα ήταν επωφελής για τη σωστή εισαγωγή και εφαρμογή της ΔΒΣ. Επίσης, βασικό μειονέκτημα θεωρείται η απουσία ξεκάθαρων διευκρινίσεων, από την ηγεσία, περί της αποστολής και του οράματος κάθε δημόσιου φορέα, και διάδοσής τους σε όλο το προσωπικό.

Εξάλλου, τουλάχιστον στην αρχή, δεν ήταν αρκετή η προετοιμασία για την εισαγωγή της ΔΒΣ. Τα στελέχη δεν ήταν επαρκώς εκπαιδευμένα για να εφαρμόσουν σωστά το εργαλείο, παρόλο που διοργανώθηκαν ορισμένα σχετικά σεμινάρια από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία βέβαια δεν πραγματοποιήθηκαν σε συνεργασία με την καθ' ύλην αρμόδια Διεύθυνση, δεν οργανώθηκαν επανειλημμένα ή δεν αξιοποιήθηκαν από όλες τις υπηρεσίες. Τον τελευταίο καιρό, ωστόσο, ο αριθμός τέτοιων σεμιναρίων έχει αυξηθεί.

Επίσης, ο νόμος 3230/2004 εφαρμόστηκε σε περιορισμένη έκταση στην ελληνική δημόσια διοίκηση (Στογγάρη & Τσέκος, 2015). Η Διοίκηση Μέσω Στόχων δεν εφαρμόστηκε όπως περιγράφεται στις συναφείς νομοθετικές διατάξεις. Οι περισσότεροι μάλιστα από τους υπαλλήλους που συμμετείχαν σε διαδικασίες υλοποίησής της, υπογραμμίζουν ότι αυτή διενεργούνταν μέχρι ενός σημείου, συνήθως μόνο μέχρι το στάδιο καθορισμού των στόχων, αλλά σχεδόν ποτέ δεν ολοκληρώθηκε κατά τρόπο ορθό, δηλαδή με τον καθορισμό σωστών δεικτών μέτρησης, τη συλλογή και ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Το σημαντικότερο εμπόδιο στην ολοκληρωμένη εφαρμογή των προβλέψεων περί στοχοθεσίας ήταν η απροθυμία πολλών Τμημάτων να

προχωρήσουν στη διαδικασία. Αν και υποχρεωτικό, δεν ελήφθησαν αποφάσεις για τους στόχους τους, άλλα δηλώθηκαν, ενώ δεν προχώρησαν στη μέτρηση των ενεργειών για την επίτευξή τους ή στη δημιουργία αναφοράς αποτελεσμάτων (Samanta & Lamprakis, 2018).

Αυτό που κατέστη επίσης εμφανές, ειδικά μεταξύ των χαμηλόβαθμων στην ιεραρχία δημόσιων υπαλλήλων, ήταν ότι δεν ήταν πεπεισμένοι για τη σκοπιμότητα και τη λειτουργικότητα της εφαρμογής, υποτιμώντας έτσι την αξία της ως πρόσφορου μέσου και εργαλείου βελτίωσης. Πιθανή ερμηνεία μπορεί να αποτελεί η ανεπαρκής εκπαίδευση και η δυσκολία στην πλήρη κατανόηση της διαδικασίας, η οποία συνέβαλε στην απουσία δέσμευσης έναντι της άσκησης των σχετικών καθηκόντων τους. Άλλη πιθανή αιτία μπορεί να είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων απέναντι στους προϊσταμένους τους.

Συνοψίζοντας, το ανωτέρω εργαλείο αντιμετωπίστηκε με απροθυμία και σκεπτικισμό. Ο φόβος της αξιολόγησης του προσωπικού που συνδέεται με μειώσεις μισθών ή ακόμα και απολύσεις, ειδικά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, είχε ως αποτέλεσμα μια μάλλον αρνητική αντίδραση των υπαλλήλων στην εφαρμογή της στοχοθέτησης. Μπορεί να ειπωθεί, λοιπόν, ότι ένα από τα λάθη στην προετοιμασία ήταν το γεγονός ότι εισήχθη πριν πειστούν οι εργαζόμενοι για τη χρησιμότητά της, την πρακτική σημασία της και τα πιθανά οφέλη.

Όσον αφορά τον καθορισμό των στόχων, έχει υποστηριχθεί ότι πολλές φορές όσοι τέθηκαν ήταν ασαφείς, αντιφατικοί ή/και υποθετικοί. Επίσης σε πολλές περιπτώσεις είχαν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα και διατυπώθηκαν χωρίς να έχει προηγηθεί ο απαραίτητος στρατηγικός σχεδιασμός (Kalogiannidis, 2021). Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιμένουν στην τήρηση των ρυθμίσεων του νόμου αντί να προσπαθούν να επιτύχουν πραγματικά αποτελέσματα, γεγονός που επηρέασε την ποιότητα των αποτελεσμάτων.

Άλλος ένας λόγος που δικαιολογεί ότι τα αποτελέσματα από την

αξιοποίηση του εργαλείου της Διοίκησης Βάσει Στόχων δεν ήταν τα αναμενόμενα σε ό,τι αφορά στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ήταν ότι δεν προωθήθηκαν οι προτάσεις βελτίωσης της Διεύθυνσης Δομικής Οργάνωσης και Αξιολόγησης στο τελικό στάδιο της υλοποίησης και πριν φτάσουν στον Υπουργό. Γενικά, είναι δύσκολο να αναμένεται βελτίωση χωρίς να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα. Λάθη σημειώθηκαν επίσης στον καθορισμό των δεικτών που ενίοτε ήταν μη ρεαλιστικοί ή γενικού χαρακτήρα, ενώ μερικές φορές αυτοί δεν καθορίστηκαν καθόλου. Σε σχέση με τα παραπάνω, μετά την πρώτη εφαρμογή της ΔΒΣ, η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας πρότεινε συγκεκριμένα μέτρα για την καλύτερη υιοθέτηση του εργαλείου και των προβλεπόμενων διαδικασιών.

Άλλωστε, τα πιο πάνω προβλήματα επιδεινώνονται λόγω της έλλειψης του αναγκαίου χρόνου. Πολλοί υπάλληλοι διαμαρτυρήθηκαν ότι ο χρόνος που επιλέχθηκε για τις διεργασίες του εργαλείου δεν διευκόλυνε, καθώς συνήθως συνέπιπτε με «ώρες αιχμής» των γραφείων. Επιπλέον, οι διαδικασίες που έπρεπε να ακολουθηθούν αποτελούσαν πρόσθετο φόρτο εργασίας για όλους τους εμπλεκόμενους και αυτό τις απαξίωσε περαιτέρω στα μάτια τους. Απαιτείται τεράστια γραφειοκρατία για την έναρξη και την ολοκλήρωση της εφαρμογής, ενώ η απουσία μηχανογράφησης δεν διευκολύνει τις διαδικασίες.

Έχει τεθεί δε και το ζήτημα της έλλειψης των απαραίτητων περιθωρίων ανάληψης πρωτοβουλίας από την πλευρά των Τμημάτων που είναι υπεύθυνα για τη ΔΒΣ, ενώ δεν απεφεύχθησαν οι πολιτικές επιρροές. Επιπλέον, οι εξωτερικές μεταβλητές, όπως οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτικοί παράγοντες, επηρέασαν σημαντικά τα αποτελέσματα της εφαρμογής (Felício, Samagaio & Rodrigues, 2021).

Όσον αφορά τους εργαζομένους, η απουσία σύνδεσης μεταξύ του βαθμού παραγωγικότητας και του μισθού των εργαζομένων, η έλλειψη κινήτρων για περαιτέρω βελτίωση και κατάλληλων ανταμοιβών συνιστούν πρόσθετα εμπόδια κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων.

Υπενθυμίζεται εν προκειμένω ότι ένα από τα σημαντικά στοιχεία από τα οποία εξαρτάται η επιτυχία της εφαρμογής είναι η συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία, ανεξαρτήτως της θέσης τους στην ιεραρχία. Ο σχεδιασμός της διαδικασίας της στοχοθέτησης, με τον καθορισμό στόχων και τη μέτρηση δεικτών, έγινε σχεδόν αποκλειστικά από τους διευθυντές. Ενώ, οι υπάλληλοι δεν ενημερώθηκαν εγκαίρως σχετικά με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού τους. Με άλλα λόγια, το προσωπικό δεν φάνηκε να αντιλαμβάνεται την ευρύτερη επιδίωξη και αυτό επηρέασε τη συμμετοχή του και οδήγησε στην απροθυμία του να συνεισφέρει στις διαδικασίες της ΔΒΣ.

Όσον αφορά στον θετικό αντίκτυπο της υιοθέτησης της πρακτικής της στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, τα πλεονεκτήματα μπορούν να συνοψιστούν στα κάτωθι:

Μέσω των σχετικών διαδικασιών ενισχύθηκε η ομαδική εργασία και εδραιώθηκε μια κουλτούρα συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας αυτοαξιολόγησης και άλλων υπαλλήλων και Τμημάτων. Οι καλές σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους είναι φυσικά πάντα ευπρόσδεκτες σε κάθε οργανισμό, αφού η συμμετοχή τους σε μια τέτοια διαδικασία βελτίωσης έκανε τους υπαλλήλους να αισθάνονται καλύτερα για τον εαυτό τους, ατομικά και ως μέρος μιας ομάδας με κοινό στόχο.

Εξάλλου, ο καθορισμός στόχων συμβάλλει στη δημιουργία νοοτροπίας βελτίωσης της ποιότητας. Κάθε υπάλληλος έχει τους δικούς του στόχους να εκπληρώσει και αυτό τον οδηγεί να προσπαθήσει να τους επιτύχει πιο εστιασμένα, αντί να τους προσεγγίσει σαν καθημερινό καθήκον. Αυτό ουσιαστικά κάνει τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά τις ικανότητες και την τεχνογνωσία τους, καθιστώντας τους τελικά πιο παραγωγικούς (Bouranta et al., 2019).

Αν και η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων αντιμετώπισε πολλές δυσκολίες, ορισμένοι δημόσιοι φορείς, ιδιαίτερα σε επίπεδο τοπικής

αυτοδιοίκησης, ισχυρίζονται ότι έχουν διαπιστώσει μια βελτίωση στη συνολική τους λειτουργία, τουλάχιστον σε κάποιον βαθμό. Ωστόσο, ακόμη και σε περιπτώσεις όπως αυτή, είναι δύσκολο να επιβεβαιωθεί η βελτίωση σε πραγματικούς όρους, αφού δύσκολα μπορούν να εντοπιστούν τυχόν θετικές επιπτώσεις στην καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών, εκτός από το ότι είναι δύσκολο να μετρηθούν.

Λαμβανομένων υπόψη των παραπάνω, συμπεραίνεται ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Βάσει Στόχων μπορεί να καταστεί επωφελής για τις δημόσιες υπηρεσίες. Μεταξύ άλλων συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και εξυπηρέτηση των πολιτών. Βοηθά επίσης στην κατανόηση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού, των δυνάμεων και αδυναμιών του, καθώς και στην αλλαγή της στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην υιοθέτηση μιας κουλτούρας ποιότητας.

Πάντως, η βούληση από μεριάς δημόσιων υπηρεσιών να ξεκινήσουν και να ολοκληρώσουν μια αυτοαξιολόγηση ή/και τον καθορισμό των στόχων, καθώς επίσης η ποιότητα και αξιοπιστία των τελικών συμπερασμάτων, επηρεάζουν τον βαθμό αποτελεσματικής υιοθέτησης του εργαλείου της στοχοθεσίας, με την οποία επιδιώκεται η βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων (Apostolopoulos et al., 2020).

Οι πιο συνηθισμένες δυσκολίες στην εφαρμογή του εργαλείου έχουν σχέση με:

- την ίδια την εφαρμογή, δηλαδή τη δομή και τις προτεινόμενες διαδικασίες
- το επίπεδο ωριμότητας του δημόσιου οργανισμού για την εισαγωγή και υιοθέτηση τέτοιων οργανωσιακών αλλαγών
- την έλλειψη δέσμευσης και υποστήριξης από την ηγεσία για να ακολουθηθεί το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
- την απουσία ενημέρωσης των χρηστών, καθώς και των πολιτών-πελατών, για το πώς λειτουργεί αυτό το εργαλείο και ποια είναι τα οφέλη από την

αξιοποίησή του.

Εκείνο που καθίσταται άμεσα σαφές είναι ότι οι δημόσιοι φορείς στην Ελλάδα δεν ήταν έτοιμοι για την εισαγωγή νέου υποδείγματος διοίκησης. Η έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εξηγεί τα κενά στην προετοιμασία και την εφαρμογή των νέων πρακτικών και μέσων. Από την αρχή απουσίαζε ένα πλαίσιο πολιτικής ολικής ποιότητας, το οποίο θα μπορούσε να περιλαμβάνει το εργαλείο της ΔΒΣ ως μέρος ενός συνόλου συμπληρωματικών δράσεων με κοινή στόχευση. Σε άμεση σχέση με τα παραπάνω, τα προπαρασκευαστικά μέτρα που εφαρμόστηκαν, καθώς και ο χρόνος που αφιερώθηκε για την εισαγωγή αυτών των εφαρμογών δεν ήταν επαρκή για να πείσουν τους δημόσιους υπαλλήλους για την αναγκαιότητα, τη σκοπιμότητα και τη χρησιμότητά των εν λόγω νέων διαδικασιών.

Εξάλλου, η εκπαίδευση του προσωπικού υπήρξε αποσπασματική ή, σε αρκετές περιπτώσεις, ανύπαρκτη, με αποτέλεσμα η ορολογία που χρησιμοποιείται, καθώς και η διαδικασία που ακολουθείται για την υλοποίηση των εφαρμογών (λ.χ. αντιστοίχιση του περιεχομένου τους με την πραγματική λειτουργία των υπηρεσιών) να μην είναι πλήρως κατανοητά.

Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις οι φορείς δεν θέτουν κατάλληλους στόχους για την αντιμετώπιση των αδυναμιών τους. Συνήθως γίνεται μια γενική και αόριστη εφαρμογή χωρίς ουσιαστική σύνδεση με την πραγματικότητα της καθημερινής λειτουργίας των υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να περιοριστούν δραστικά οι πιθανότητες βελτίωσης και τα οφέλη.

Όσον αφορά ειδικότερα τους υπαλλήλους, συνήθως δεν γνωρίζουν συνολικά τη λειτουργία της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία ανήκουν, και επομένως δεν βλέπουν τη «μεγαλύτερη εικόνα», που έχει να κάνει με την αποστολή και το γενικότερο όραμά της. Η ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών εντός του οργανισμού, καθώς και με άλλες υπηρεσίες που χρησιμοποιούν αυτές τις δύο εφαρμογές είναι δε ανεπαρκής

(Papaodorou et al., 2019). Οι δημόσιοι υπάλληλοι, όντας ο βραχίονας εκτέλεσης των αποφάσεων της πολιτικής ηγεσίας, τις περισσότερες φορές δεν είναι σε θέση να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Ενώ, απουσιάζει ένα ευέλικτο οργανόγραμμα που θα βοηθούσε στην αποφυγή πρόσθετου φόρτου εργασίας.

Η εφαρμογή του καθορισμού στόχων απαιτεί τον σχεδιασμό δεικτών προκειμένου οι στόχοι να είναι μετρήσιμοι, με τους τελευταίους ωστόσο να μην μπορούν να επιτευχθούν, εκτός εάν βασίζονται σε στρατηγικό σχεδιασμό μέσω της αξιολόγησης της λειτουργίας του οργανισμού. Το χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης στις διαπιστωθείσες αδυναμίες, το χαμηλό ποσοστό υλοποίησης των κατάλληλων βελτιωτικών ενεργειών και κυρίως οι λόγοι που δεν συνέβη αυτό (έλλειψη χρόνου, άλλες προτεραιότητες, κ.λπ.), επιβεβαιώνουν τις δυσχέρειες στην ενσωμάτωση αυτών των εφαρμογών με τρόπο αποτελεσματικό στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.

Επιπλέον, η απουσία του κατάλληλου χρόνου για την υλοποίηση του εργαλείου και η πρόσθετη γραφειοκρατία που απαιτούνταν, επηρέασαν τη μετέπειτα στάση του προσωπικού (Bezès, 2018). Τα οφέλη δεν εκτιμήθηκαν από τους χρήστες του εργαλείου ως σημαντικά, γεγονός που οδήγησε σε μια συνολική υποτίμηση της αξίας της ως άνω εφαρμογής ως βελτιωτικού μέσου. Τούτο εξηγείται, μεταξύ άλλων, και από τη μη ολοκλήρωση κατά τρόπο κατάλληλο των διαδικασιών εισαγωγής και υλοποίησης των νέων μοντέλων, τη μη εφαρμογή των βελτιωτικών μέτρων (που απαξιώνει τις προσπάθειες που έχουν γίνει μέχρι τώρα), αλλά και την έλλειψη ολοκληρωμένου σχεδιασμού πολιτικής ποιότητας στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Με τα παραπάνω συνδέεται άμεσα το γεγονός ότι οι χρήστες του εργαλείου πίστευαν πως η συμμετοχή τους στην εφαρμογή του δεν αύξησε ιδιαίτερα το ενδιαφέρον τους για την υπηρεσία τους, πιθανότατα επειδή θεώρησαν ότι η συμμετοχή τους στις διαδικασίες ήταν επιβεβλημένη. Πράγμα που επηρέασε, κατά συνέπεια, την αντίληψή τους για τους λόγους

που εφαρμόστηκε το εργαλείο, τα πιθανά οφέλη από τη χρήση του και τη συνολική ανταπόκριση του μοντέλου στους καθορισμένους στόχους (Paradourou et al., 2019).

Επιπλέον, η ποικιλομορφία των συνθηκών στις οποίες λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα εμποδίζει τη συγκριτική μάθηση και τους απαγορεύει να αξιοποιήσουν τα οφέλη της. Η απουσία συχνά βασικών κοινών κανόνων λειτουργίας για όλες τις υπηρεσίες, όπως ένας ενιαίος τρόπος καταγραφής της καθημερινής επίδοσης των εργαζομένων, δεν βοηθά προς αυτήν την κατεύθυνση.

Αναφορικά, άλλωστε, με τη συνολική επίδραση των αποτελεσμάτων αυτών των εφαρμογών στην κοινωνία, είναι αρκετά δύσκολο να μετρηθεί ελλείψει κοινά αποδεκτών δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας. Δεν υπάρχουν «κοινωνικοί» δείκτες απόδοσης προκειμένου να διαπιστωθεί η θετική ή αρνητική επίδραση των ενεργειών των δημόσιων οργανισμών στην κοινωνία.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που πρέπει να τονιστεί είναι ότι παρά τη σταδιακή εισαγωγή σύγχρονων τεχνολογιών στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες, οι περισσότερες εξακολουθούν να μην παρέχονται μέσω του Διαδικτύου. Οι μεγάλες δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία, μπορούν να συμβάλουν τα μέγιστα στη απλοποίηση των απαιτούμενων διαδικασιών μέχρι την ολοκλήρωση ενός αιτήματος για λογαριασμό των πολιτών (Bezes, 2018).

Πάντως, η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων δίνει κίνητρα στις δημόσιες υπηρεσίες να εστιάσουν, να βελτιώσουν και να απλοποιήσουν τις διαδικασίες τους υιοθετώντας νέες δράσεις και θέτοντας νέους στόχους προκειμένου να αναβαθμίσουν τις δραστηριότητές τους στο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί δύνανται να ενισχύσουν την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αναπτύσσουν στρατηγικές.

Με βάση όλα τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τους σχετικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν, προκειμένου η Διοίκηση Βάσει Στόχων να

συνεισφέρει έτι περαιτέρω στη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα, έχουν προταθεί ορισμένα μέτρα.

Αρχικά, θα πρέπει να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο πολιτικής ποιότητας βάσει του οποίου θα λειτουργούν όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα. Θα πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για την υιοθέτηση μιας κουλτούρας ποιότητας, δηλαδή για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι αξίες και οι αρχές της ΔΟΠ θα αποτελούν μέρος της νοοτροπίας εργασίας όλου του προσωπικού. Για το σκοπό αυτό οι αρμόδιες Διευθύνσεις χρειάζεται να χρησιμοποιούν σύγχρονες προσεγγίσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και να μην λειτουργούν με απαρχαιωμένες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Σε αυτό το φάσμα, η εκπαίδευση του προσωπικού σε διαδικασίες αξιολόγησης και ποιότητας μπορεί να αποδειχθεί υψίστης σημασίας.

Σε κάθε περίπτωση, βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή και των δύο εργαλείων, είναι η διαρκής υποστήριξη και ενθάρρυνση της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας του οργανισμού προς την εφαρμογή τους. Ταυτόχρονα πρέπει να υποστηριχθεί το προσωπικό και να δοθούν κίνητρα για την περαιτέρω κινητοποίηση και ενδυνάμωσή του (Kalogiannidis, 2021).

Επιπλέον, η ηγεσία καλείται να δημιουργήσει και να διαδώσει ένα σαφές περίγραμμα της αποστολής και του οράματος κάθε Γενικής Διεύθυνσης θέτοντας συγκεκριμένους στόχους, δηλαδή προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Στη συνέχεια, τα καθήκοντα των υπαλλήλων επιμερίζονται ανάλογα με τις ικανότητές τους και τη φύση της εργασίας τους.

Επίσης, ιδιαίτερη σημασία έχει η προσαρμογή κάθε εργαλείου στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα. Χρειάζεται, δηλαδή, να υπάρξει περαιτέρω προσαρμογή των υποδειγμάτων στην πραγματικότητα και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (κουλτούρα, θεσμοί, δομή, στρατηγική διαχείρισης, κ.τ.λ.) της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Είναι επίσης απαραίτητο να γίνουν περαιτέρω αποδεκτά αυτά τα μοντέλα. Απαιτείται

απλοποίηση και σαφέστερη ορολογία στα εγχειρίδια των οδηγιών των προβλεπόμενων διαδικασιών των δύο εργαλείων προκειμένου να καταστούν κατανοητά από όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία.

Είναι δε αναγκαίο να ενισχυθεί – μέσω της σχετικής πληροφόρησης – η πεποίθηση των εμπλεκόμενων υπαλλήλων για τη σκοπιμότητα της όλης διαδικασίας και να αναδειχθεί η σημασία της δικής τους συμβολής στο εγχείρημα. Επομένως απαιτούνται περισσότερες προσπάθειες για να πειστούν τα διευθυντικά και λοιπά στελέχη ως προς τη χρησιμότητα των δύο εφαρμογών – της ΔΟΠ και της ΔΒΣ.

Απαιτείται περαιτέρω θεσμική εδραίωση των ως άνω εργαλείων, η οποία θα ενίσχυε την αξιοπιστία τους και θα άλλαζε την αντίληψη του προσωπικού για τη σημασία τους. Προς την ίδια κατεύθυνση, θα μπορούσε να αποδειχθεί επωφελής η επανασύσταση Διευθύνσεων και Τμημάτων Ποιότητας στα Υπουργεία, τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και τους ΟΤΑ.

Επιπροσθέτως, είναι σκόπιμο να ενθαρρυνθούν και προωθηθούν «βέλτιστες πρακτικές» σε σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τη στοχοθεσία. Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση και τις διαδίδει και σε άλλες υπηρεσίες και φορείς. Για τον σκοπό αυτό προτείνεται να διοργανώνονται συχνά εκπαιδευτικά σεμινάρια και συνέδρια ποιότητας και να παροτρύνεται η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων οργανισμών σε αυτά (Cohen, Bisogno & Malkogianni, 2019) .

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι δημόσιοι φορείς, προκειμένου να αυξήσουν την ικανοποίηση των πολιτών-χρηστών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, θα πρέπει να ενδιαφέρονται για τα σχόλια και τις δικές τους παρατηρήσεις. Επομένως, χρειάζεται να ληφθεί υπόψη η γνώμη των ενδιαφερόμενων μερών ως προς το τι θεωρούν «ποιοτική υπηρεσία» και εάν τους προσφέρεται κάτι τέτοιο. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σκόπιμο ανά τακτά χρονικά διαστήματα να διεξάγονται αντίστοιχες έρευνες, μέσα από τις οποίες θα αποκαλύπτονται, κάθε φορά, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών. Η ενημέρωση του κοινού αναφορικά

με τις ποιοτικές βελτιώσεις στη λειτουργία των οργανισμών και στην παροχή υπηρεσιών θα μπορούσε επίσης να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη, καθώς αυξάνει την αξιοπιστία.

Σήμερα, η εισαγωγή της σύγχρονης τεχνολογίας σε όλους τους κρατικούς φορείς είναι απόλυτη αναγκαιότητα. Ένας πολίτης δεν χρειάζεται να επισκέπτεται δύο ή τρεις διαφορετικές υπηρεσίες και να συλλέγει μεγάλο αριθμό εγγράφων για την υποβολή των αιτημάτων του. Η πλήρης αυτοματοποίηση και η ηλεκτρονική διασύνδεση μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να συμβάλει προς αυτήν την κατεύθυνση, ώστε να καταστούν αυτές πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές.

Η δημιουργία και η χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων και προγραμμάτων ειδικά σχεδιασμένων για την υλοποίηση της ΔΒΣ μπορεί να απλοποιήσει και να υποστηρίξει τους χρήστες στο έργο τους. Σε ορισμένες χώρες της ΕΕ, τέτοιες εφαρμογές χρησιμοποιούνται ήδη και έχουν παρουσιαστεί σε συνέδρια ποιότητας στο παρελθόν.

Τέλος, είναι απαραίτητη η σύγκριση των αποτελεσμάτων της μιας χρονιάς με τα αντίστοιχα προηγούμενων ετών, γιατί βοηθά στον σχεδιασμό των κατάλληλων μέτρων βελτίωσης. Προκειμένου διαδικασίες όπως η στοχοθέτηση να παρουσιάζουν αποτελέσματα, πρέπει να ακολουθούνται συστηματικά. Ταυτόχρονα, για να αναλυθούν τα αποτελέσματά τους και να αναγνωριστεί η χρησιμότητά τους, απαιτείται διαρκής παρακολούθηση.

Παρά τα μειονεκτήματα και τα προβλήματα στην εφαρμογή της, η ΔΒΣ είναι χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης της ποιότητας και βελτίωσης της απόδοσης, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί από όλους τους δημόσιους φορείς, όντας ταυτόχρονα ευέλικτο για τροποποιήσεις και προσαρμογές. Για να μεγιστοποιηθούν, εντούτοις, τα οφέλη από την υιοθέτησή του και να ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματά του, πρέπει να υποβληθούν προτάσεις βελτίωσης, να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα ποιότητας στην καθημερινή λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης, αλλά κυρίως να διασφαλιστούν η δέσμευση και η υποστήριξη από την πολιτική και διοικητική ηγεσία

(Lukrafka, Silva & Echeveste, 2020).

Η ποιότητα των προσφερόμενων από το κράτος δημόσιων υπηρεσιών αντανακλά την ποιότητα της δημοκρατίας και έτσι ο εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα συνιστά στρατηγική πρόκληση για την ανάπτυξη κάθε χώρας. Προς αυτή την κατεύθυνση, η ενσωμάτωση βασικών πρακτικών διαχείρισης – όπως η Διοίκηση Μέσω Στόχων – μπορεί να συνδράμει στην επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας στις υπηρεσίες και να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών. Φυσικά, κάτι τέτοιο δεν μπορεί να υλοποιηθεί αυτομάτως, καθώς αυτού του είδους οι διαδικασίες απαιτούν προσπάθεια, χρόνο, υπομονή, επιμονή, αλλά κυρίως αλλαγή νοοτροπίας από όλους τους εμπλεκόμενους, ώστε οι επιδιωκόμενες βελτιώσεις να επιτευχθούν στην πράξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

4.1. Γενικά

Τη βάση για τη δημιουργία θεσμικού πλαισίου σχετικά με την καθιέρωση συστήματος διοίκησης μέσω στόχων σε δημόσιες υπηρεσίες, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και πρωτοβάθμιους και δευτεροβάθμιους ΟΤΑ αποτέλεσε ο **N. 3230/2004** με τον οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Ακολούθησε ο **N. 4369/2016** με τον οποίο καθιερώνονται το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, εκ νέου η βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, όπως και συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων με σκοπό τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης. Στο άρθρο 22 του νόμου ορίζεται σαφώς ότι «με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη

εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας».

Με την έκδοση του **N. 4940/2022** για το «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα και άλλες διατάξεις» (Α' 112), προβλέφθηκε νέο σύστημα στοχοθέτησης, αξιολόγησης και ανταμοιβών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του προσωπικού και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, εν γένει. Εισάγεται εκ νέου η έννοια της αυτοαξιολόγησης υπαλλήλων και δημόσιων φορέων, και επιδιώκεται η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως επισημαίνεται συναφώς στις συνοδευτικές εκθέσεις του νόμου. Καθορίζονται δεξιότητες για την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων, οι οποίοι αξιολογούνται μέσω της υιοθέτησης νέου πλαισίου στοχοθεσίας και επιβραβεύονται για την απόδοσή τους.

Στο άρθρο 9 προβλέπεται ότι:

- οι στόχοι, οι δράσεις και τα έργα των Υπουργείων, δηλαδή το περιεχόμενο των Σχεδίων Δράσης τους, όπως αυτά διαμορφώνονται έως τη 15η Νοεμβρίου κάθε έτους, ενσωματώνονται υποχρεωτικά στους στόχους των οικείων οργανικών μονάδων
- έως την 20ή Δεκεμβρίου κάθε έτους, ο καθ' ύλην αρμόδιος Υπουργός εκδίδει απόφαση με την οποία δύναται να καθορίζει και να κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες επιπρόσθετους των ανωτέρω στόχους
- σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι εξειδικεύονται και προσδιορίζονται ύστερα από συνεργασία - συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
- σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα η διαδικασία εξειδίκευσης και επιμερισμού των στόχων ολοκληρώνεται μέχρι τη 15η Ιανουαρίου κάθε

έτους

- ανά οργανική μονάδα, σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, ορίζεται ελάχιστος υποχρεωτικός αριθμός τριών (3) στόχων, εκ των οποίων ένας (1) σε καθεμία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

i) παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας

ii) εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας

iii) γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας

- οι στόχοι κάθε υπερκείμενης οργανικής μονάδας περιλαμβάνουν υποχρεωτικά τους στόχους των μονάδων που υπόκεινται σε αυτήν
- για κάθε στόχο που προκύπτει στο πλαίσιο της εν λόγω διαδικασίας ορίζονται οι δείκτες μέτρησης του βαθμού επίτευξής του, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του
- οι στόχοι δύναται να αναθεωρηθούν μόνο μία (1) φορά εντός του έτους αναφοράς
- οι στόχοι ανά ιεραρχικό επίπεδο και οργανική μονάδα καταχωρίζονται σε ειδική πλατφόρμα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών
- η καθ' ύλην αρμόδια για θέματα στοχοθεσίας μονάδα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών διαχειρίζεται την ειδική ψηφιακή πλατφόρμα, αναλύει στατιστικά δεδομένα, συντάσσει εκθέσεις ανάλυσης δεδομένων, ελέγχει την εφαρμογή της διαδικασίας, εντοπίζει ακραίες αποκλίσεις και έχει τη δυνατότητα να εισηγείται στην αρμόδια κατά περίπτωση Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης τη λήψη διορθωτικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων.

Με το άρθρο 64 καταργούνται:

α) τα άρθρα 14 έως 23 του Ν. 4369/2016 περί συστήματος αξιολόγησης

β) τα άρθρα 1, 2 και 4 έως 9 του Ν. 3230/2004 περί στόχων και μέτρησης

της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Τέλος με το **N. 5003/2022** τροποποιήθηκαν οι διατάξεις των άρθρων 5, 23, 24, 25, 26, 27 και 34 του Ν. 4940/2022.

4.2. Νόμος 3230/2004

Σύμφωνα με τον βασικό νόμο του 2004 και για τις ανάγκες εφαρμογής του ως «Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο». Προϋποθέτει τη δέσμευση προϊσταμένων και υφισταμένων για υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, τόσο ποσοτικών, όσο και ποιοτικών.

Ο νόμος καθιερώνει τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης με σκοπό την εξυπηρέτηση του πολίτη, την αύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησής του από αυτήν, την ενίσχυση της διαφάνειας, την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και εν γένει την άσκηση της διοίκησης προς όφελός του.

Στο πλαίσιο του νόμου ως αποδοτικότητα ορίζεται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης έχοντας στη διάθεσή της δεδομένους πόρους, και ως αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας είναι οι δείκτες μέτρησης.

Η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων προβλέπει:

- τον καθορισμό στρατηγικών στόχων ανά έτος από τον Υπουργό ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα οι οποίοι κατανέμονται στις οικείες υπηρεσίες
- την ανάλυση από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων των στρατηγικών στόχων, την ενημέρωση των προϊσταμένων των Διευθύνσεων που υπάγονται σε αυτούς, και τον προσδιορισμό των επιμέρους στόχων κάθε Διεύθυνσης
- την εξειδίκευση και τον επιμερισμό των στόχων της Διεύθυνσης ανά Τμήμα μετά από συνεργασία των προϊσταμένων των Διευθύνσεων και των Τμημάτων
- τον καθορισμό της συμβολής κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του, καθώς και τις αρμοδιότητες του Τμήματος
- τη συμφωνία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων για αποτύπωση των στόχων σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης
- την ανάλυση των στόχων σε συγκεκριμένες ενέργειες με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση.

Η απόφαση για τον προσδιορισμό των στόχων εκδίδεται από το αρμόδιο κατά περίπτωση όργανο διοίκησης και καθορίζει το βαθμό προτεραιότητας για κάθε στόχο, τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Η απόφαση στοχοθεσίας η οποία εκδίδεται το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους, για τη στοχοθεσία του επόμενου έτους, κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα ενώ με προεδρικό διάταγμα προβλέφθηκε να καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους.

Στην περίπτωση που από την παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων παρατηρηθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει επανακαθορισμός των στόχων ή τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

Στο **άρθρο 5** του νόμου περιλαμβάνεται πρόνοια για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες.

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

Ειδικός δείκτης: αντιστοιχεί στο είδος των παρεχόμενων από τις υπηρεσιακές μονάδες υπηρεσιών.

Στο **άρθρο 6** προβλέπεται η σύσταση Μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας στα Υπουργεία αλλά και σε κάθε – κρατική – Περιφέρεια με έκδοση του αναγκαίου διατάγματος. Οι μονάδες αυτές είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων. Συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επιμέρους αξιολογήσεις και εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους, τις οποίες υποβάλλουν στον οικείο Υπουργό και συγχρόνως στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών (τότε, και Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης).

Με το **άρθρο 9** ορίζεται η δυνατότητα βράβευσης των δημόσιων υπηρεσιών, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ α' και β' βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητά τους καθώς και την ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (ΥΠΑΑΤ): ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

5.1. Αποστολή Οργανισμού – Επιχειρησιακοί Στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης Τροφίμων

Ο **Οργανισμός** του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων προβλέπεται στο Π.Δ. 97/2017.

Στο άρθρο 1 ορίζεται η **αποστολή του Υπουργείου** η οποία συνίσταται στον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη του αγροτικού τομέα της χώρας.

Στο άρθρο 2 προβλέπεται η **βασική διάρθρωση των υπηρεσιών** του Υπουργείου, στην κεντρική υπηρεσία του οποίου λειτουργούν Γενικές Διευθύνσεις. Μία εξ αυτών αποτελεί η Γενική Διεύθυνση Τροφίμων, η οποία συγκροτείται από τις ακόλουθες Διευθύνσεις:

- α) Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων
- β) Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας
- γ) Προώθησης Γεωργικών Προϊόντων
- δ) Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων.

Σύμφωνα με το άρθρο 9, «η **Γενική Διεύθυνση Τροφίμων** έχει ως στρατηγικό σκοπό τη διασφάλιση της παραγωγής ασφαλών και υψηλής ποιότητας τροφίμων, τη διασφάλιση της υγείας των καταναλωτών, την ανάπτυξη του τομέα των βιολογικών προϊόντων, καθώς και την προώθηση και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των γεωργικών προϊόντων». Εν προκειμένω, καθορίζονται και οι επιχειρησιακοί στόχοι των Διευθύνσεων που υπάγονται στην εν λόγω Γενική Διεύθυνση.

1. «Στους **επιχειρησιακούς στόχους** της Διεύθυνσης Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων ανήκουν:

- α) Η διασφάλιση παραγωγής ασφαλών και υψηλής ποιότητας τροφίμων και διασφάλιση της δημόσιας υγείας.

β) Η βελτιστοποίηση του ελεγκτικού μηχανισμού στα στάδια παραγωγής, διακίνησης, και εμπορίας τροφίμων».

2. «Στους **επιχειρησιακούς στόχους** της **Διεύθυνσης Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων** ανήκουν:

α) Η διασφάλιση της υγείας των καταναλωτών με υγιή, ασφαλή και υψηλής ποιότητας τρόφιμα.

β) Η βελτίωση της παραγωγής και ανταγωνιστικότητας των τροφίμων.

γ) Η βιωσιμότητα και ανάπτυξη των επιχειρήσεων παραγωγής τροφίμων ιδίως στα θέματα νοθείας και ελληνοποιήσεων».

3. «Στους **επιχειρησιακούς στόχους** της **Διεύθυνσης Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας** ανήκουν:

α) Η ανάπτυξη του τομέα των βιολογικών προϊόντων, προϊόντων ΠΟΠ, ΠΓΕ, εγγυημένων παραδοσιακών ιδιότυπων προϊόντων (ΕΠΙΠ), προϊόντων Ορεινών, Νησιωτικών, κ.λπ. με την εκπόνηση εθνικής νομοθεσίας και εφαρμογή της αντίστοιχης ενωσιακής νομοθεσίας.

β) Η εποπτεία του συστήματος ελέγχου και πιστοποίησης, των ανωτέρω αναφερομένων προϊόντων, σε όλα τα στάδια, από την παραγωγή μέχρι τον τελικό καταναλωτή για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του.

γ) Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής γεωργίας μέσω της παραγωγής προϊόντων ποιότητας και της προώθησής τους».

4. «Στους **επιχειρησιακούς στόχους** της **Διεύθυνσης Προώθησης Γεωργικών Προϊόντων** ανήκουν:

α) Το άνοιγμα νέων αγορών και ενίσχυση υφισταμένων εμπορικών ροών γεωργικών προϊόντων.

β) Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας των ποιοτικών γεωργικών προϊόντων.

γ) Η ενίσχυση της συνεργασίας σε περιφερειακό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

δ) Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και βελτίωση της αποδοτικότητας των μέτρων προώθησης εντός και εκτός ΕΕ.

ε) Η εισήγηση για λήψη μέτρων για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των γεωργικών προϊόντων».

5.2. Στοχοθεσία της Γενικής Διεύθυνσης Τροφίμων για το έτος 2018

Το 2018 σε εφαρμογή του νόμου 3230/2004 εκδόθηκε η με αριθ. 1288/88843/22 Ιουνίου υπουργική απόφαση σχετικά με τον «Καθορισμό των Στρατηγικών Στόχων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για τα έτη 2018 και 2019». Σύμφωνα με το άρθρο 1 της Υ.Α., κάθε Στρατηγικός Στόχος που καθορίζεται αναλύεται από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Φορέα σε επιμέρους στόχους, ενώ η εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων από κάθε Υπηρεσία πραγματοποιείται με βάση το «Σχέδιο Στρατηγικής για την Αγροτική Ανάπτυξη», εκδόσεως του έτους 2018, του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται ενδεικτικά οι **στρατηγικοί στόχοι για το έτος 2018 της Γενικής Διεύθυνσης Τροφίμων.**

Στον **πίνακα 1** παρατίθενται στοιχεία που αφορούν στους τομείς παρέμβασης, η ανάλυση των στρατηγικών σκοπών σε επιμέρους στόχους για τη Γενική Διεύθυνση Τροφίμων, καθώς και η εξειδίκευση των στόχων σε δράσεις από τις αρμόδιες Διευθύνσεις της εν λόγω Γενικής Διεύθυνσης. Καταγράφονται οι δείκτες με τις τιμές τους και οι αρμόδιες Διευθύνσεις υλοποίησης.

Πίνακας 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΗ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΙΜΗ ΔΕΙΚΤΗ	ΑΡΜΟΔΙΕΣ Δ/ΝΣΕΙΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
Βελτίωση του μοντέλου παραγωγής ομοειδών αγροτικών προϊόντων, ώστε να γίνει πιο αποδοτικό	Ανθρώπινο Δυναμικό						
	Διαρθρωτικά Ζητήματα						
	Εισροές – Κόστος Παραγωγής						
	Παραγωγή – Εισόδημα						
	Επενδύσεις						
	Περιβάλλον – Φυσικοί Πόροι						
	Υγιεινή – Ασφάλεια Τροφίμων						
	Αλιεία						
Εξωτερικό Εμπόριο							

	Ερευνα – Τεχνολογία	Αξιοποίηση της τεχνολογίας για τον πληρέστερο έλεγχο επί των ΟΕ&Π	Βελτίωση της ΗΒΔ και προσθήκη εφαρμογής παρακολούθησης των ελέγχων σε πραγματικό χρόνο, βάσει του αρχικού της σχεδιασμού	Παρακολούθησα η ελέγχων των επιθεωρητών των ΟΕ&Π	100%	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας & Δ/νση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	Ο αρχικός σχεδιασμός προέβλεπε την εν λόγω εφαρμογή η οποία διατίθεται δωρεάν από φορείς δημιουργίας λογισμικού παρακολούθησης αγροτεμαχίων, παρόλα αυτά ο ανάδοχος της ΗΒΔ αρνήθηκε την ένταξη της εφαρμογής στη βάση
	Χρηματοδότηση						
	Πολιτική – Θεσμοί						
	Ανθρώπινο Δυναμικό						
Σταδιακή μετατόπιση του παραγωγικού προτύπου προς αυτό της παραγωγής προϊόντων ποιότητας και ταυτότητας	Διαρθρωτικά Ζητήματα	Μελέτη και καταγραφή προϋποθέσεων για την αποκατάσταση των βιομηχανικών καλλιεργειών αρμοδιότητας του Τμήματος Αξιοποίησης Προϊόντων Φυτικής Παραγωγής που αντιμετωπίζουν πρόβλημα και την επανεργαστοποίηση των αντίστοιχων κλάδων της μεταποίησης	Ανάπτυξη και τροφοδότηση με δεδομένα των κατάλληλων βάσεων δεδομένων	Ποσοστό ολοκλήρωσης των απαραίτητων βάσεων δεδομένων	50%	Δ/νση Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων	
		Αναμόρφωση και επαναπροσδιορισμό της ταξινόμησης κρέατος στα βοοειδή και χοιρινά, με σκοπό την αύξηση της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος με ταυτόχρονο έλεγχο και αναδιάρθρωση της παραγωγικής διαδικασίας, που επιτυγχάνεται με την συνεχή αξιολόγηση της ποιότητας του σφάγιου	Αναμόρφωση θεσμικού πλαισίου σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς	Αύξηση αριθμού σφαγίων που θα ταξινομηθούν	5%	Δ/νση Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων	
		Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων που παράγουν προϊόντα ποιότητας μέσω της ένταξής τους σε συλλογικά σχήματα	Διαμόρφωση νομικού πλαισίου για τη λειτουργία των Ομάδων Διαχείρισης και Προστασίας προϊόντων με ΠΟΠ/ΠΓΕ/ΕΠΙΠ	Έκδοση ΥΑ για Ομάδες Διαχείρισης και Προστασίας προϊόντων με ΠΟΠ/ΠΓΕ/ΕΠΙΠ	100%	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας	
		Επικαιροποίηση εθνικής νομοθεσίας	Διαμόρφωση συμπληρωματικών μέτρων για την εφαρμογή του Καν. (ΕΕ) 1151/2012 για τα συστήματα	Σύνταξη προσχεδίου ΚΥΑ	50%	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας	

		ποιότητας				
	Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων που παράγουν προϊόντα ποιότητας μέσω της ένταξής τους σε συλλογικά σχήματα	Διαμόρφωση νομικού πλαισίου για τη λειτουργία των Ομάδων Παραγωγών Βιολογικής Γεωργίας Προϊόντων Ζωικής Προέλευσης και Υδατοκαλλιεργειών	Έκδοση ΥΑ για Ομάδες Παραγωγών Βιολογικής Γεωργίας Ζωικής Προέλευσης	100%	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας	Θα μπορεί να εκδοθεί και να τεθεί σε ισχύ από το 2021 και μετά με την έλευση του νέου Κανονισμού για τη Βιολογική Γεωργία και Κτηνοτροφία
	Αναγνώριση του προτύπου agro 2 από την ΕΕ	Υποβολή αιτήματος στην ΕΕ μέσω του ΕΣΥΔ κατόπιν συνεργασίας του ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ με την Υπηρεσία μας και παρακολούθηση	Αναγνώριση από την ΕΕ	100%	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας & ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ, ΕΣΥΔ	Εξαρτάται από την ΕΕ και τυχόν παρατηρήσεις/έντοσεις οι οποίες θα διατυπωθούν
Εισροές – Κόστος Παραγωγής	Βελτιστοποίηση της δυνατότητας αξιοποίησης εισροών στη βιολογική γεωργία	1. Σχεδιασμός κατάρτισης καταλόγου με τα επιτρεπόμενα λιπάσματα για χρήση στη βιολογική γεωργία	Διαδικασίες κατάρτισης καταλόγου-Κατάρτιση καταλόγου	2	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας & Δ/νση Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Κλιματικής Αλλαγής	
		2. Σχεδιασμός κατάρτισης καταλόγου με τα επιτρεπόμενα φυτοπροστατευτικά για χρήση στη βιολογική γεωργία	Διαδικασίες κατάρτισης καταλόγου-Κατάρτιση καταλόγου	2	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας & Δ/νση Προστασίας Φυτικής Παραγωγής	
Παραγωγή – Εισόδημα	Βελτιστοποίηση του καθεστώτος εμπορίας των βιολογικών προϊόντων	Διερεύνηση κατάρτισης θεσμικού πλαισίου για την εμπορία βιολογικών προϊόντων στις λαϊκές αγορές	Σχεδιασμός θεσμικού πλαισίου	1	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας	
Επενδύσεις	Διευκόλυνση κατάθεσης επενδυτικών σχεδίων με αποτέλεσμα και τη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για τους επενδυτές	Λειτουργία ψηφιακής εφαρμογής κατάθεσης αιτήσεων επενδύσεων σε ονομαστικές επιχειρήσεις	Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης των υπηρεσιών του ΥΠΠΑΤ	50%	Δ/νση Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων	
			Ολοκλήρωση ανάπτυξης και πλήρη λειτουργία ψηφιακής εφαρμογής	100%	Δ/νση Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων & Δ/νση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	

	Περιβάλλον – Φυσικοί Πόροι	Απονομή οικολογικού σήματος	Εξέταση φακέλων και συμμετοχή σε αξιολόγηση αιτήματος	Προετοιμασία και συμμετοχή σε συνεδριάσεις του ΑΣΑΟΣ	100%	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας, Υπουργείο Περιβάλλοντος	
	Υγιεινή – Ασφάλεια Τροφίμων	Διασφάλιση της ταυτότητας των ελληνικών προϊόντων	Αιφνιδιαστικοί έλεγχοι στην εγχώρια αγορά	Αριθμός Ελέγχων	Αύξηση 30% από τους διενεργηθέντες του 2017	Δ/νση Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων	Εκτέλεση των Ελέγχων από τα ΠΚΠΦΠ&ΦΕ με την καθοδήγηση της Κεντρικής Υπηρεσίας
		Βελτίωση του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη νομοθεσία των τροφίμων	Σύνταξη 5 σχεδίων Υπουργικών Αποφάσεων για Τρόφιμα	Αριθμός Σχεδίων Υπουργικών Αποφάσεων	5	Δ/νση Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων	
	Αλιεία						
	Εξωτερικό Εμπόριο	Αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τα Προγράμματα Προώθησης	Ενδυνάμωση συνεργειών	Συνεργασία, διοργάνωση ενημερωτικών δράσεων	100%	Δ/νση Προώθησης Γεωργικών Προϊόντων	
	Έρευνα – Τεχνολογία						
	Χρηματοδότηση						
	Πολιτική – Θεσμοί	Σχεδιασμός μέτρων προβολής και προώθησης. Προώθηση εθνικής διατροφικής πολιτικής και ανάδειξη της μεσογειακής διατροφής	Δράσεις προώθησης και προβολής (συμμετοχή σε εκθέσεις, συνέδρια κ.λπ.)	Συμμετοχή και εκπροσώπηση	100%	Δ/νση Προώθησης Γεωργικών Προϊόντων	
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών και των πόρων του ΥΠΑΑΤ	Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης	Βελτίωση του συστήματος συλλογής στατιστικών στοιχείων παραγωγής βιομηχανικών καλλιεργειών	Αναμόρφωση διαδικασιών και εντύπων συλλογής δεδομένων	Ποσοστό αύξησης δεδομένων που συλλέγονται	10%	Δ/νση Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων	
	Μέρμια για την ύπαρξη επαρκούς θεσμικού πλαισίου	Βελτίωση του συστήματος συλλογής στατιστικών στοιχείων παραγωγής ελαιολάδου	Μελέτη, προετοιμασία και έκδοση κανονιστικού πλαισίου για συλλογή στατιστικών στοιχείων παραγωγής ελαιολάδου	Ποσοστό αύξησης συμμετεχόντων ελαιωτριβείων στην αποστολή στοιχείων παραγωγής ελαιολάδου	15%	Δ/νση Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων	
		Βελτίωση του συστήματος παρακολούθησης και ελέγχου στην πιστοποίηση εφαρμογής των τυποποιημένων εγγράφων του ΕΛΓΟ	Προετοιμασία για έκδοση ΚΥΑ/ΥΑ	Συνεργασία με ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ για προετοιμασία προσχεδίου για το πλαίσιο επίβλεψης των ιδιωτικών φορέων	100%	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας, ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ	

Σχεδιασμός και υλοποίηση μέτρων ενίσχυσης δραστηριοτήτων						
Ενημέρωση / Καθοδήγηση συναλλασσομένων για τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους	Έκδοση τεχνικών προδιαγραφών	Εισήγηση θεσμικού πλαισίου για χορήγηση αιγίδας	Σύνταξη προσχέδιου	50%	Δ/νση Προώθησης Γεωργικών Προϊόντων	
Παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους	Αξιοποίηση της τεχνολογίας για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας στην υποβολή των φακέλων για χορήγηση αλφαριθμητικού ή κωδικού έγκρισης στα τυποποιητήρια ελαιολάδου.	Ανάπτυξη ψηφιακής υπηρεσίας	Ποσοστό μείωσης του χρόνου διεκπεραίωσης αιτήματος έγκρισης τυποποιητήριου ελαιολάδου	50%	Δ/νση Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων	
Τήρηση ή οργάνωση μητρώων						
Καθοδήγηση των εκτελεστικών Υπηρεσιών	Αύξηση αποτελεσματικότητας του συστήματος ελέγχου στον γαλακτοκομικό τομέα που εκτελείται από τον ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ	Μέριμνα για την ηλεκτρονική σύνταξη, υπογραφή και υποβολή των πρακτικών ελέγχου με ομοιόμορφο και σαφή τρόπο	Ορθή εφαρμογή των νέων εργαλείων από όλους τους ελεγκτές	80%	Δ/νση Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων	
Παρακολούθηση της ορθής και ομοιόμορφης εφαρμογής της νομοθεσίας και της πολιτικής από τις Υπηρεσίες	Βελτίωση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης των αιτήσεων αναδιάρθρωσης και μετατροπής αμπελώνων	Ανάπτυξη ψηφιακής εφαρμογής προγράμματος αναδιάρθρωσης και μετατροπής αμπελώνων	Μείωση του χρόνου αξιολόγησης φακέλων ένταξης στο πρόγραμμα από ΔΑΟΚ	15%	Δ/νση Αξιοποίησης & Τεχνολογίας Τροφίμων	
		Επικαιροποίηση της βάσης πληρωμών προγράμματος αναδιάρθρωσης και μετατροπής αμπελώνων	Μείωση του χρόνου αξιολόγησης φακέλων πληρωμής από τις ΔΑΟΚ	20%		
	Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και παρακολούθησης της εφαρμογής της νομοθεσίας δηλώσεων παραγωγής-εμπορίας οίνου και αποθεμάτων μέσω λειτουργίας ψηφιακής εφαρμογής	Ανάπτυξη ψηφιακής εφαρμογής	Ποσοστό ψηφιακών δηλώσεων σε σχέση με το σύνολο των δηλώσεων	Ψηφιακές δηλώσεις αποθεμάτων των 50% Ψηφιακές δηλώσεις εμπορίας 15% Ψηφιακές δηλώσεις παραγωγής 15%		Δ/νση Αξιοποίησης & Τεχνολογίας Τροφίμων
			Ανάπτυξη ψηφιακής εφαρμογής	100%	Δ/νση Αξιοποίησης & Τεχνολογίας Τροφίμων	

Σχεδιασμός και παρακολούθηση προγραμμάτων ελέγχου της εφαρμογής της νομοθεσίας από τους συναλλασσόμενους	Βελτίωση της παρακολούθησης, υλοποίησης των προγραμμάτων	Δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας	Μείωση του χρόνου ελέγχου υλοποίησης	20%	Δ/νση Προώθησης Γεωργικών Προϊόντων	
Αξιολόγηση πολιτικής, ρυθμίσεων, μέτρων κ.λπ.						
Εκτέλεση προγραμμάτων ελέγχου πεδίου	Ανάπτυξη προγράμματος ελέγχων σε όλα τα σημεία διακίνησης νωπών οπωροκηπευτικών	Αναγνώριση καταγραφής σημείων ελέγχου	Σύνταξη προγράμματος ανά ΠΚΠΦΠ&ΦΕ	8	Δ/νση Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων	Σύνταξη των προγραμμάτων σε συνεργασία της Κεντρικής Υπηρεσίας με τα ΠΚΠΦΠ&ΦΕ
	Βελτίωση συστήματος διαχείρισης ελέγχων	Ανάπτυξη διεργασιών ελέγχου	Αριθμός διεργασιών ελέγχου	3	Δ/νση Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων	Σύνταξη από την Κεντρική Υπηρεσία
Εκτέλεση προγραμμάτων δειγματοληψίας και εργαστηριακού ελέγχου						
Πιστοποιήσεις, βεβαιώσεις κ.λπ.						
Εκτέλεση προγραμμάτων και δράσεων προστασίας της παραγωγής	Βελτίωση του συστήματος ιχνηλασιμότητας του διανεμημένου γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων	Επέκταση της υποχρέωσης υποβολής εισροών-εκροών σε νέες κατηγορίες ελεγχόμενων επιχειρήσεων	Αύξηση των δεδομένων	20%	Δ/νση Αξιοποίησης & Τεχνολογίας Τροφίμων	
		Βελτίωση των διαθέσιμων στατιστικών στοιχείων αποτύπωσης της εγχώριας παραγωγής και διακίνησης γάλακτος	Μείωση της χρονικής υστέρησης των δεδομένων από τον πραγματικό χρόνο	50%	Δ/νση Αξιοποίησης & Τεχνολογίας Τροφίμων	
Συμβουλευτική συναλλασσόμενων	Βελτίωση της ενημέρωσης των πολιτών, φορέων κ.λπ. για θέματα ΠΟΠ/ΠΓΕ/ΕΠΙΠ	Επικαιροποίηση της πληροφόρησης μέσω διαδικτύου	Αναρτήσεις στην ιστοσελίδα του ΥΠΑΑΤ	3	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας	
	Βελτίωση της ενημέρωσης των πολιτών, φορέων κ.λπ. για θέματα Βιολογικής Κτηνοτροφίας	Επικαιροποίηση της πληροφόρησης μέσω διαδικτύου	Αναρτήσεις στην ιστοσελίδα του ΥΠΑΑΤ και δημιουργία ξεχωριστού Domain ως Subdomain στα πρότυπα άλλων χωρών σε συνεργασία με εμπλεκόμενους φορείς	100%	Δ/νση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας	
Νομική Υποστήριξη						

Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων	Βελτίωση της ψηφιακής εφαρμογής ARTEMIS με σκοπό την ιχνηλασιμότητα του Κρέατος και τη δημιουργία ορθών κανόνων ανταγωνισμού και διαφάνειας στην αλυσίδα του κρέατος	Επέκταση του Συστήματος ARTEMIS ώστε να περιλαμβάνει επιπλέον πτηνοσφαγεία και κρεοπωλεία και δημιουργία νέων αναφορών ελέγχου	Ποσοστό νέων πτηνοσφαγείων και κρεοπωλείων που θα ενταχθούν στο Άρτεμις	10%	Δ/ση Αξιοποίησης και Τεχνολογίας Τροφίμων -	
Οργάνωση						
Κατανομή πόρων						
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού						
Διοικητική Υποστήριξη						
Οικονομική Διαχείριση						
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας						
Τεχνική Υποστήριξη						
Υγιεινή και ασφάλεια						
Ανταπόκριση						
Έσοδα ΥΠΑΑΤ						

Πηγή: Συνέντευξη με την Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Τροφίμων του ΥΠΑΑΤ κατά το έτος 2018.

Στον **πίνακα 2** που ακολουθεί παρουσιάζεται ενδεικτικά η ανάλυση των στόχων της **Διεύθυνσης Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων** σε επιμέρους στόχους που αφορούν στο **Τμήμα Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων Φυτικής Προέλευσης**. Καθορίζονται για κάθε στόχο:

- δράσεις
- δείκτες
- μονάδα μέτρησης δεικτών
- τιμή μονάδας
- αρμόδιοι υπάλληλοι για την υλοποίηση
- χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, και
- ποσοστό υλοποίησης.

Πίνακας 2

ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΗ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΡΗΣΗ	ΜΟΝΑΔΑ	ΤΙΜΗ	ΑΡΜΟΔΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ 31/07/2019	ΤΕΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ
Διασφάλιση της ταυτότητας των Ελληνικών Προϊόντων								
Βελτίωση του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη νομοθεσία των τροφίμων								
Ανάπτυξη προγράμματος ελέγχων σε όλα τα σημεία διακίνησης νωπών σπωροκητευτικών	Εκπόνηση προτύπου μελέτης αξιολόγησης σημείων ελέγχου με βάση τον κίνδυνο	Σύνταξη προτύπου	Ετήσιος	ΑΡΙΘΜΟΣ	1	Υπάλληλος Α Υπάλληλος Β		
Βελτίωση συστήματος διαχείρισης ελέγχων	Εισήγηση σχεδίου ΚΥΑ για τους ελέγχους των νωπών σπωροκητευτικών	Αριθμός εισηγήσεων	Ετήσιος	ΑΡΙΘΜΟΣ	1	Υπάλληλος Α Υπάλληλος Β		
	Εισήγηση για έκδοση νομοθετικών πράξεων για την κατάρτιση των ΠΔ του ΜΕΝΟ	Αριθμός εισηγήσεων	Ετήσιος	ΑΡΙΘΜΟΣ	1	Υπάλληλος Α Υπάλληλος Β		
	Εισήγηση για τροποποίηση της ΚΥΑ 15523 σχετικά με τη δημιουργία πληροφοριακού συστήματος και συστήματος Διαχείρισης Διεργασιών	Αριθμός εισηγήσεων	Ετήσιος	ΑΡΙΘΜΟΣ	1	Υπάλληλος Α Υπάλληλος Β		
	Ενημέρωση / εκπαίδευση περιφερειακών αρμοδίων αρχών ελέγχου	Αριθμός εισηγήσεων	Ετήσιος	ΑΡΙΘΜΟΣ	1	Υπάλληλος Α Υπάλληλος Β		
Αξιοποίηση της Τεχνολογίας	Αναβάθμιση του συστήματος ΜΕΝΟ	Υποβολή εγγράφου προς την Δ/νση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	Ετήσιος	ΑΡΙΘΜΟΣ	1	Υπάλληλος Α Υπάλληλος Β		
	Σχεδιασμός πληροφοριακού συστήματος ελέγχων κατά το στάδιο εισαγωγής	Υποβολή εγγράφου προς την Δ/νση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	Ετήσιος	ΑΡΙΘΜΟΣ	1	Υπάλληλος Α Υπάλληλος Β		

Πηγή: Στοιχοθεσία Τμήματος Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων για το έτος 2018.

Παρατηρούμε ότι στη Γενική Διεύθυνση Τροφίμων αντιστοιχούν τρεις (3) στρατηγικοί στόχοι για το έτος 2018. Από αυτούς ο πρώτος αφορά μόνο στη Διεύθυνση Συστημάτων Ποιότητας και Βιολογικής Γεωργίας. Προσδιορίζονται οι στόχοι της εν λόγω Διεύθυνσης που τίθενται για την υλοποίηση του στρατηγικού στόχου, οι δράσεις για την υλοποίηση αυτών των στόχων, οι δείκτες και τιμές μέτρησής τους. Επίσης αναφέρεται και η Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, η οποία υπάγεται σε άλλη Γενική Διεύθυνση, ως συναρμόδια για την υλοποίηση των στόχων.

Ο δεύτερος και ο τρίτος στρατηγικός στόχος επιμερίζονται και στις τέσσερις Διευθύνσεις της Γενικής Διεύθυνσης Τροφίμων. Καθορίζονται οι στόχοι κάθε Διεύθυνσης που σχετίζονται με τους στρατηγικούς σκοπούς, προσδιορίζονται οι δράσεις για την υλοποίηση, οι δείκτες και οι τιμές μέτρησής τους. Τέλος αναφέρονται και οι συναρμόδιες, εκτός της Γενικής Διεύθυνσης Τροφίμων, για την επίτευξη των στόχων υπηρεσίες του Υπουργείου, καθώς και συναρμόδιες υπηρεσίες άλλων υπουργείων (εκτός ΥΠΑΑΤ), π.χ. του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Ν. 4622/2019 (Α' 133) – ΕΠΙΤΕΛΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ – ΕΤΗΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ (ΕΣΔ)

Το 2019 εκδόθηκε ο Ν. 4622 με τίτλο «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης».

Στο **άρθρο 49** προβλέπεται ότι η Γενική Γραμματεία Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης συντάσσει το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής στο οποίο αποτυπώνεται ο ετήσιος κυβερνητικός προγραμματισμός. Το σχέδιο αυτό εγκρίνεται από το τακτικό Υπουργικό Συμβούλιο το Δεκέμβριο κάθε έτους και αποτελείται από τα επιμέρους **Σχέδια Δράσης των Υπουργείων**, τα οποία προετοιμάζονται, συντονίζονται και επιβλέπονται από τις Υπηρεσίες Συντονισμού των οικείων Υπουργείων. Τα επιμέρους Σχέδια Δράσης αποστέλλονται στην Προεδρία της Κυβέρνησης και αφού εγκριθούν από το

Υπουργικό Συμβούλιο, αναρτώνται στην κεντρική ιστοσελίδα της Προεδρίας, καθώς και στις ιστοσελίδες των Υπουργείων, είναι δε προσβάσιμα από όλους τους πολίτες.

Η Προεδρία της Κυβέρνησης μπορεί να θέτει ετήσιους στόχους βάσει των οποίων διαμορφώνεται ο τελικός προγραμματισμός της Κυβέρνησης. Στα Σχέδια Δράσης των Υπουργείων συμπεριλαμβάνονται ο αριθμός και το αντικείμενο των νομοσχεδίων, διαταγμάτων και κανονιστικών πράξεων που προτίθενται να υποβάλουν στην Προεδρία της Κυβέρνησης, ώστε να τεθούν για ψήφιση στη Βουλή ή να υποβληθούν στο Συμβούλιο της Επικρατείας για έλεγχο νομιμότητας ή να εκδοθούν κατά το επόμενο έτος. Επιτρέπεται η υπέρβαση του αριθμού των ανωτέρω σχεδίων νόμων και κανονιστικών πράξεων, εφόσον τούτο δικαιολογείται επαρκώς από τις επικρατούσες συνθήκες ή εάν πρόκειται για νομοθετήματα που αφορούν σε εναρμόνιση του εθνικού δικαίου με τις Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για νομοσχέδια που κυρώνουν πράξεις νομοθετικού περιεχομένου, καθώς και για σχέδια νόμων που έχουν επείγοντα ή κατεπείγοντα χαρακτήρα.

6.1. Ν. 4940/2022 περί στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης – Αποφάσεις – Εγκύκλιοι

«Αντικείμενο του νόμου είναι ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, η θέσπιση ενός νέου, λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, η καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβής των δημόσιων υπαλλήλων και η υιοθέτηση μεθόδου αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα».

Σε εφαρμογή των διατάξεων του **Ν. 4940/2022** το περιεχόμενο των Σχεδίων Δράσης των Υπουργείων ενσωματώνεται υποχρεωτικά στους στόχους των οικείων οργανικών μονάδων, κατά λόγον αρμοδιότητας. Προβλέπεται διαδικασία αξιολόγησης των προϊσταμένων και περιγράφεται ο υπολογισμός της βαθμολογίας τους. Η βαθμολογία αφορά στην επίτευξη στόχων που

αντιστοιχεί σε πενταβάθμια αριθμητική κλίμακα, στην αποτύπωση των δεξιοτήτων που επίσης αντιστοιχεί σε πενταβάθμια αριθμητική κλίμακα και στο σφυγμό της ομάδας βάσει των εντύπων που συμπληρώνονται από τους υφισταμένους του προϊσταμένου. Και σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει πενταβάθμια αριθμητική κλίμακα. Επίσης προβλέπεται διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων σε τρία στάδια εντός του ημερολογιακού έτους. Κάθε στάδιο περιλαμβάνει α) τον ρόλο του υπαλλήλου εντός της μονάδας, β) τις προσδοκίες του αξιολογουμένου και του αξιολογητή για το έτος αναφοράς και γ) το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογουμένου που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς και την πρόοδο υλοποίησής του. Με την ολοκλήρωση των τριών σταδίων υποβάλλεται στην αρμόδια μονάδα του οικείου φορέα η έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου και το Σχέδιο Ανάπτυξης που πρόκειται να εφαρμοστεί το επόμενο έτος αναφοράς. Τέλος, ο νόμος εφαρμόζει σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής για τους υπαλλήλους ορισμένων δημόσιων υπηρεσιών που έχουν αρμοδιότητα στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής.

Στη με αριθ. **ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 απόφαση** (Β' 6176) καθορίζεται ο τύπος και το περιεχόμενο των εντύπων αξιολόγησης, ο τρόπος, ο χρόνος και η διαδικασία υποβολής τους και άλλα θέματα που σχετίζονται με την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του Ν. 4940/2022.

Η με αριθ. **ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/29/οικ.2290/10.2.2023 εγκύκλιος** του Υπουργού Εσωτερικών ρυθμίζει θέματα που αφορούν στον καθορισμό του ετήσιου κύκλου στοχοθεσίας (από 15 Νοεμβρίου κάθε έτους έως 15 Ιανουαρίου επόμενου έτους), στα στάδια της στοχοθεσίας, στις υποχρεωτικές ενέργειες και τα έντυπα που υποβάλλονται ανά στάδιο, στην ενσωμάτωση των στόχων των σχεδίων δράσης στη στοχοθεσία του φορέα, στον καθορισμό των έργων ανά δράση και στην κατανομή τους ανά Γενική Διεύθυνση, στη διαδικασία προσδιορισμού επιπρόσθετων στόχων με Υ.Α. και τέλος στη διαδικασία σύνταξης στοχοθεσίας σε οργανώσεις εκτός Υπουργείων.

6.2. Ετήσιο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για το έτος 2023 – Ενσωμάτωση στη Στοχοθεσία των οργανικών μονάδων του Υπουργείου

Το Ετήσιο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων όπως και τα ετήσια σχέδια δράσης όλων των υπουργείων για το έτος 2023 εγκρίθηκαν στο Υπουργικό Συμβούλιο του περασμένου Δεκεμβρίου. Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση του Σχεδίου με αναφορά στους στρατηγικούς στόχους, τις δράσεις και τα έργα για την υλοποίησή τους.

Το πρώτο κεφάλαιο του ΕΣΔ αφορά στην ταυτότητα του Υπουργείου και κάνει λόγο για τη διοικητική του δομή αλλά και τους εποπτευόμενους από αυτό φορείς (ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ, κ.ά.). Επίσης αναφέρονται στοιχεία προσωπικού αλλά και προϋπολογισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθενται οι στόχοι του Υπουργείου και η σύνδεσή τους με τις στρατηγικές επιλογές της Κυβέρνησης, σύμφωνα με τον σχετικό προγραμματισμό.

Για το έτος 2023 το ΥΠΑΑΤ ορίζει τους τέσσερις (4) ακόλουθους στόχους:

Στόχος 1: Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του Αγροτικού Τομέα

Στόχος 2: Ενίσχυση της αγροτικής επιχειρηματικότητας

Στόχος 3: Ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων και ανθεκτικότητα στην κλιματική αλλαγή

Στόχος 4: Ολοκληρωμένη ανάπτυξη του αγροτικού χώρου.

Και για τους τέσσερις στόχους ορίζεται έτος έναρξης το έτος 2020.

Ο πρώτος, δεύτερος και τέταρτος στόχος αφορούν στην ισχυρή ανάπτυξη του αγροτικού τομέα μέσω επενδύσεων σε διάφορους αγροτικούς τομείς, και ενίσχυσης της αγροτικής επιχειρηματικότητας. Ο τρίτος στόχος σχετίζεται στη βιώσιμη ανάπτυξη αλλά και στην προστασία του περιβάλλοντος.

Αναφορικά με τον πρώτο στόχο οι δράσεις αναφέρονται στην ενεργοποίηση μηχανισμού νέας ΚΑΠ 2021-2027, σε επενδύσεις στον τομέα

γεωργίας, αλιείας και παραγωγής τροφίμων, στην προώθηση συστημάτων ποιότητας γεωργικών προϊόντων, στην εξωστρέφεια του αγροδιατροφικού τομέα με ενίσχυση των εξαγωγών, στην αναμόρφωση του πλαισίου γεωργικών ασφαλίσεων, στον ψηφιακό μετασχηματισμό μέσω της ψηφιοποίησης των δομών του Υπουργείου και στον οικονομικό μετασχηματισμό του γεωργικού τομέα. Σύμφωνα με τις δράσεις βελτιώνεται ο τομέας της υδατοκαλλιέργειας, καταρτίζεται πρόγραμμα επίσημων ελέγχων για όλα τα αγροτικά προϊόντα, γίνεται χρήση καινοτόμων χρηματοδοτικών εργαλείων, δημιουργούνται υποδομές που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των αλιευτικών επιχειρήσεων και προβλέπεται έκτακτη στήριξη στους τομείς της γεωργίας και της αλιείας που πλήττονται κυρίως από την κρίση της πανδημίας Covid 19.

Για τις ανωτέρω δράσεις του πρώτου στόχου, στο Ετήσιο Σχέδιο Δράσης γίνεται αναφορά στα έργα για κάθε δράση ξεχωριστά.

Αναφορικά με το δεύτερο στόχο οι δράσεις αφορούν σε παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στους αγρότες, στην ανάπτυξη των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και επιχειρήσεων με την ενίσχυση των νέων αγροτών, στη μεταφορά γνώσεων και ενημέρωσης σε αυτούς και τέλος στη σύσταση ομάδων και οργανώσεων παραγωγών. Για όλες αυτές τις δράσεις προβλέπονται τα επιμέρους έργα.

Οι δράσεις του τρίτου στόχου σχετίζονται με επενδύσεις σε υποδομές που συνδέονται με την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της γεωργίας, και με την ανάπτυξη δασικών περιοχών, με ενισχύσεις για τη γεωργία, το περιβάλλον και το κλίμα, με τη βιολογική γεωργία, με τη διατήρηση των θαλάσσιων βιολογικών πόρων και την αποκατάσταση της θαλάσσιας βιοποικιλότητας, με το ολοκληρωμένο σύστημα φυτοπροστασίας, την ευζωία των ζώων, την καταπολέμηση της ερημοποίησης και τέλος με το σχεδιασμό και την υλοποίηση μελισσοκομικών πάρκων. Ομοίως και εν προκειμένω αναλύονται επιμέρους έργα ανά δράση.

Ο τέταρτος στόχος συνδέεται με δράσεις που έχουν να κάνουν με την τοπική ανάπτυξη μέσω των προγραμμάτων LEADER, την ανάπλαση χωριών σε αγροτικές περιοχές και την εφαρμογή στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης με σκοπό τη βιώσιμη ανάπτυξη περιοχών αλιείας και υδατοκαλλιέργειας. Για κάθε δράση ξεχωριστά προβλέπονται τα ειδικότερα έργα προς υλοποίηση.

Το Σχέδιο Δράσης ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των έργων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης που σχετίζονται με τις πολιτικές που εφαρμόζει για την καταπολέμηση της διαφθοράς και της απάτης στον αγροδιατροφικό τομέα στο πλαίσιο συμμετοχής του στο Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς.

Επισημαίνεται ότι και για τους τέσσερις στόχους του ΥΠΑΑΤ οι δράσεις εξειδικεύονται σε επίπεδο αρμόδιων στελεχών της πολιτικής και πολιτικοδιοικητικής ηγεσίας του Υπουργείου, όπως Υπουργού, Υφυπουργού και Γενικών Γραμματέων (Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Αγροτικής Πολιτικής και Διεθνών Σχέσεων, Ενωσιακών Πόρων και Υποδομών) – με τους τελευταίους να έχουν αυξημένες αρμοδιότητες σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου περί Επιτελικού Κράτους.

Σε εφαρμογή του περιεχομένου του Σχεδίου Δράσης του ΥΠΑΑΤ για το έτος 2023 και των διατάξεων της με αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/29/οικ.2290/10.2.2023 εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών, τον Μάρτιο του 2023, απεστάλησαν από την Υπηρεσία Συντονισμού στους Γενικούς Γραμματείς και τον Υπηρεσιακό Γραμματέα του Υπουργείου, λόγω της ιδιότητάς τους ως αξιολογητών, οι κάτωθι πίνακες:

1. «Πίνακας Στόχων: Έργα ανά δράση» του Παραρτήματος της ανωτέρω εγκυκλίου με το περιεχόμενο του Ετήσιου Σχεδίου Δράσης 2023 του ΥΠΑΑΤ
2. «Πίνακας κατανομής έργων Ετήσιου Σχεδίου Δράσης ανά Γενική Διεύθυνση» για ενσωμάτωση του Σχεδίου Δράσης στη στοχοθεσία των καθ' ύλην οργανικών μονάδων
3. Πίνακας - Έντυπο αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικής μονάδας βάσει του οποίου καθορίζεται ο βαθμός επίτευξης στόχων

προϊσταμένου σε επίπεδο οργανικής μονάδας

4. Η με αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 απόφαση (Β' 6176) «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022 (Α' 112)».

Στόχος Α: Τίτλος Στόχου - Έργα ανά δράση								
Τίτλος Δράσης:								
Έργο	Έναρξη / Ολοκλήρωση	Συναρμοδιότητα	Ένδειξη Κόστους (σε χιλ. €)	Ενέργεια θεσμικού χαρακτήρα	Προμήθεια αγαθών/ υπηρεσιών	Κατασκευή δημοσίων υποδομών	Εσωτερικό έργο	Έργο ΟΡΡΡ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ				
ΕΤΗΣΙΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ 2023				
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ				
Έργο 1:	Αρίθμηση έργου (ανά στόχο, δράση και αύξοντα αριθμό, όπως αποτυπώνεται στο ΕΣΔ) και τίτλος έργου (π.χ. 1.1.1)			
	1ο τρίμηνο	2ο τρίμηνο	3ο τρίμηνο	4ο τρίμηνο
	Ορόσημα/ δείκτης μέτρησης	Ορόσημα/ δείκτης μέτρησης	Ορόσημα/ δείκτης μέτρησης	Ορόσημα/ δείκτης μέτρησης

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία
Ανθρώπινου Δυναμικού
Δημοσίου Τομέα

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Επιτελεστικό
Υπουργείο
Γεωργίας

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Θυράκι:	
Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Γενική / Ε.Θ.Α. Γραμματεία / ΝΠΔΔ:	
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμίδα (για μόνιμο υπάλληλο):		Γενική Διεύθυνση:	
Επισπευματική βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμίδα (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):		Τμήμα:	
Μέση Επίδραση:		Μετακίνηση Υποβιβαστική Ενότητα:	
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Αριθμός Πρωτοβάθμιου Εντύπου:	
Παραρτηματία Υπαρξιακής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών:			
Παραρτηματία Υπαρξιακής Συνάντησης Εκπαίδευσης Προόδου (ΕΠΕΚΕ):			
Παραρτηματία Υπαρξιακής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:			
Αντιθέτως Στόχων εν μέρει της Χρονικής Περιόδου Αξιολόγησης:	<input type="checkbox"/>		

ΜΕΡΟΣ Β'

Στόχοι Διαδικασίας Πίνακα Επίτευξης Στόχων:
Καταγράφεται την Κατηγορία καθ' ύλην την Περιγραφή του κάθε Στόχου που έχει ανατεθεί στον Αξιολογούμενο Προϊστάμενο. Ενδεικτικά, αποτυπώνεται το επίπεδο επίτευξης κάθε στόχου από τον αξιολογούμενο με βάση την ποσοστιαία παραγραφή κλίμακα, όπου "Πολύ Καλή" Επίτευξη του Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = ένα (1), και "Σχεδιαστική Υπόβαση Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = πέντε (5).

Πίνακας Κατανομής της Επισκευής Επίτευξης Στόχων		Πολύ Καλή Επίτευξη του Στόχου 0%-24%	Καλή Επίτευξη του Στόχου 25%-49%	Μεταβολή Επίτευξη του Στόχου 50%-79%	Επίτευξη του Στόχου 80%-100%	Σχεδιαστική Υπόβαση του Στόχου Ανω του 100%	Αποτελέσματα	Αριθμητική Βαθμολογία
Κατηγορία Στόχου	Περιγραφή Στόχου						Σχεδιαστική Υπόβαση του Στόχου	
Στόχοι από το Επίπεδο Σχεδίου Δράσης		○	○	○	○	○		0
Αποτελέσματα								
Στόχοι		○	○	○	○	○	Σχεδιαστική Υπόβαση του Στόχου	0
Αποτελέσματα								
Παραρτηματικές Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○	Σχεδιαστική Υπόβαση του Στόχου	0
Αποτελέσματα								
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○	Σχεδιαστική Υπόβαση του Στόχου	0
Αποτελέσματα								
Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○	Σχεδιαστική Υπόβαση του Στόχου	0
Αποτελέσματα								
Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων (μ.ο.)								

Στοιχεία Αξιολογητή:

Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:	Υπογραφή:
---------------------------------------	-----------

Πηγή: Συνέντευξη με την Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Αγροτικής Ανάπτυξης του ΥΠΑΑΤ.

Επιπλέον, τον Απρίλιο του 2023, η Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κοινοποίησε σε όλες τις Διευθύνσεις του ΥΠΑΑΤ τη με αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/30/οικ.5667 εγκύκλιο του ΥΠΕΣ σχετικά με την εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο έτους 2023 και την παράταση ενεργειών ολοκλήρωσης Α' Σταδίου.

Σύμφωνα με την πιο πάνω εγκύκλιο, οι στόχοι για το 2023 εντάσσονται στις τρεις ακόλουθες κατηγορίες και κατ' ελάχιστον ένας σε κάθε κατηγορία

- Παρεχόμενες Υπηρεσίες της οργανικής μονάδας
- Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της οργανικής μονάδας
- Γνώσεις, Δεξιότητες και Ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας.

Τέλος προβλέπεται ότι η άρνηση εφαρμογής του νόμου 4940/2022 από οποιονδήποτε υπάλληλο, δύναται να οδηγήσει σε πειθαρχική διαδικασία, καθώς ενδεχομένως στοιχειοθετείται πειθαρχικό παράπτωμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την ανωτέρω μελέτη περίπτωσης της Διοίκησης Μέσω Στόχων για το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων προκύπτει ότι μέχρι το έτος 2019 η στοχοθέτηση στον εν λόγω φορέα υλοποιούνταν βάσει του Ν. 3230/2004. Όπως φαίνεται και από τα στοιχεία της στοχοθεσίας για τα έτη 2018 και 2019, ο Υπουργός έχει την αρμοδιότητα καθορισμού των στρατηγικών στόχων οι οποίοι κατανέμονται και εξειδικεύονται σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης, οι επιχειρησιακοί στόχοι προβλέπονται σε επίπεδο Διεύθυνσης, ενώ οι δράσεις για την υλοποίηση των στόχων κατανέμονται σε επίπεδο υπαλλήλων εντός Τμήματος. Φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ στόχων, δράσεων και δεικτών. Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι (specific), χρονικά οριοθετημένοι (time bound) και μετρήσιμοι (measurable). Εντούτοις, η όλη διαδικασία στερείται συστήματος αντικειμενικής βαθμολογίας πραγμάτωσης των στόχων, ούτως ώστε μετά το πέρας της περιόδου υλοποίησης να είναι δυνατή η αξιολόγηση των στόχων ως επιτεύξιμων (achievable) και σχετικών (relevant) – κατά το υπόδειγμα SMART.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο περί στοχοθεσίας (Ν. 4940/2022, Υ.Α., Εγκύκλιος) το οποίο βασίζεται στα Ετήσια Σχέδια Δράσης των Υπουργείων που είχαν ήδη προβλεφθεί στον νόμο για το Επιτελικό κράτος, εισάγει μια διαφορετική προσέγγιση Διοίκησης Μέσω Στόχων. Οι στρατηγικοί στόχοι του ΥΠΑΑΤ, οι δράσεις και τα έργα υλοποίησης καθορίζονται πλέον διαμέσου του ΕΣΔ σε κυβερνητικό επίπεδο (ΓΓΣ στην Προεδρία της Κυβέρνησης) και εντάσσονται στο Ενιαίο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής. Προβλέπεται η υποχρεωτικότητα ενσωμάτωσής τους στη στοχοθεσία των οργανικών μονάδων του Υπουργείου και έχουν συμπληρωθεί οι πίνακες εξειδίκευσης των στόχων σε δράσεις και των δράσεων σε έργα, με χρονοδιαγράμματα υλοποίησης (έναρξη/ολοκλήρωση έργου), ενδεικτικό κόστος και συναρμόδιους φορείς. Δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη η κατανομή των έργων ανά Γενική Διεύθυνση στο πλαίσιο της οποίας γίνεται αναφορά σε

ορόσημα και δείκτες μέτρησης ανά τρίμηνο για όλο το έτος. Οι στόχοι έχουν οριστεί σε επίπεδο οργανικής μονάδας και όχι υπαλλήλων όπως γινόταν παλαιότερα, με τις δεξιότητες τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων να αξιολογούνται στο πλαίσιο της διαδικασίας πραγμάτωσης των στόχων. Προς το παρόν γίνεται χρήση μόνο των εντύπων επίτευξης στόχων προϊσταμένου τα οποία εμπεριέχουν αριθμητική βαθμολογία για την αποτύπωση του βαθμού επίτευξης. Τα υπόλοιπα έντυπα που αφορούν στην αποτύπωση των δεξιοτήτων προϊσταμένων - υπαλλήλων, του σφυγμού της ομάδας αλλά και τις εκθέσεις αξιολόγησης προϊσταμένων - υπαλλήλων, δεν έχουν ενταχθεί ακόμη στο σύστημα στοχοθεσίας του Υπουργείου.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι για δύο (2) περίπου έτη υπήρξε απουσία στοχοθεσίας λόγω των ειδικών συνθηκών εργασίας που επικράτησαν εξαιτίας της πανδημίας του Covid 19 (τηλεργασία, πρόβλεψη για ειδικές άδειες, κ.ά.), το νέο νομοθετικό πλαίσιο ΔΒΣ απαιτεί τη μεσολάβηση μιας μεταβατικής περιόδου για την προσαρμογή των δημόσιων υπηρεσιών και ενσωμάτωσή του στην εσωτερική οργάνωση και λειτουργία τους.

Εκτός από το συντονισμό και την προσέγγιση της στοχοθέτησης από πάνω προς τα κάτω, απαιτείται η εξειδίκευση των στόχων να δίνει την ίδια βαρύτητα σε όλες τις προοπτικές και ιδίως σε αυτές που αφορούν στους οικονομικούς πόρους. Σημαντική είναι και η αποφυγή σύγκρουσης στόχων μεταξύ των οργανικών μονάδων εξυπηρέτησης στο ίδιο επίπεδο αλλά και η αλληλοσυμπλήρωση στόχων υποκείμενου επιπέδου, ούτως ώστε η εφαρμογή να οδηγεί στην επίτευξη στόχων ανώτερου επιπέδου.

Όσον αφορά στο πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο δημόσιο τομέα, είναι σαφές ότι καθορίζεται από την εθνική νομοθεσία και το περιεχόμενο δράσης του κυβερνητικού προγραμματισμού. Η υλοποίηση όμως έγκειται αποκλειστικά στην υποστήριξη από την πλευρά τόσο της πολιτικής όσο και της υπηρεσιακής ιεραρχίας σε κάθε δημόσιο φορέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andrews, R., & Van de Walle, S. (2013). New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), 762-783.

Apostolopoulos, N., Liargovas, P., Stavroyiannis, S., Makris, I., Apostolopoulos, S., Petropoulos, D., & Anastasopoulou, E. (2020). Sustaining rural areas, rural tourism enterprises and EU development policies: A multi-layer conceptualisation of the obstacles in Greece. *Sustainability*, 12(18), 7687.

Bezes, P. (2018). Exploring the legacies of new public management in Europe. In *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 919-966). Palgrave Macmillan, London.

Borins, S. (1995). The new public management is here to stay. *Canadian Public Administration*, 38(1), 122-132.

Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*.

Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70, 185-192.

Boys, K. A., & Wilcock, A. E. (2014). Improving integration of human resources into quality management system standards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), 738-750.

Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521.

Bryson, J. M., B. C. Cosby, & Bryson, J. K. (2009). *Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a*

way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172-207.

Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115-143.

Cohen, S., Bisogno, M., & Malkogianni, I. (2019). Earnings management in local governments: The role of political factors. *Journal of Applied Accounting Research*.

Daft, R. L., & Marcic, D. (2013). *Building management skills: An action-first approach*. Cengage Learning.

Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.

Eckerd, A., & Heidelberg, R. L. (2015). Public incentives, market motivations, and contaminated properties: New public management and brownfield liability reform. *Public Administration Review*, 75(2), 252-261.

Esmark, A. (2016). Maybe It Is Time to Rediscover Technocracy? An Old Framework for a New Analysis of Administrative Reforms in the Governance Era. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 501-516.

Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602.

Ferlie, E., & Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*.

Hansen, J. R. (2011). Application of strategic management tools after an NPM-inspired reform: Strategy as practice in Danish schools. *Administration & Society*, 43(7), 770-806.

Höglund, L. (2015). *Strategic Entrepreneurship – Organizing Entrepreneurship in Established Organizations*. Lund: Studentlitteratur.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.

Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648.

Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.

Joyce, P. (2004). Public sector strategic management: the changes required. *Strategic Change*, 13(3), 107-110.

Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984, 996, 3.

Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. (2014). Reinvention of public sector: Total quality management and change management. *The European Journal of Applied Economics*, 11(2).

Lee, C. H., Hoehn-Weiss, M. N., & Karim, S. (2016). Grouping interdependent tasks: Using spectral graph partitioning to study complex systems. *Strategic Management Journal*, 37(1), 177-191.

Lee, G. (2011). Uncovering the blurring of sectors: A comparison of perceived organizational values between the public and nonprofit sectors. *International Review of Public Administration*, 16(3), 1-23.

Lindgren, I., & Jansson, G. (2013). Electronic services in the public sector: A conceptual framework. *Government Information Quarterly*, 30(2), 163-172.

Lukrafka, T. O., Silva, D. S., & Echeveste, M. (2020). A geographic picture of Lean adoption in the public sector: Cases, approaches, and a refreshed agenda. *European Management Journal*, 38(3), 506-517.

Metaxas, I. N., & Koulouriotis, D. E. (2014). A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 494–510.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.

Morisson, A., & Doussineau, M. (2019). Regional innovation governance and place-based policies: design, implementation and implications. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 101-116.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2014). *Measurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece*.

Omar, A. M. (2020). Digital Era Governance and Social Media: The Case of Information Department Brunei. In *Employing recent technologies for improved digital governance* (pp. 19-35). IGI Global.

Papadopoulou, D. G., Papadaki-Klavdianou, A., Michailidis, A., & Partalidou, M. (2019). The level of job satisfaction of young farmers subsidized by European rural measures: evidence from Northern Greece. *Asian Journal of Agriculture and Rural Development*, 9(2), 147-163.

Pappas, T., & Assimakopoulou, Z. (2012). Party Patronage in Greece: Political Entrepreneurship in a Party Patronage Democracy. In P. Kopecký, P. Mair, & M. Spirova (Eds), *Party Patronage and Party Government in European Democracies* (pp. 144-162). Oxford: Oxford University Press.

Poister, T. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 246-254.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: a comparative*

analysis. *New public management, governance, and the neo-weberian state*. Oxford: Oxford University Press.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.

Psomas, E. L., Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 380-398.

Rathgeb Smith, S. (2010). Nonprofits and Public Administration: Reconciling Performance Management and Partali Engagement. *The American Review of Public Administration*, 40(2), 129-152.

Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of 'post-New Public Management' – a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 11-27.

Roberts, A. S. (2018). Strategies for governing: An approach to public management research for West and East. *Korean Journal of Policy Studies*, 33, 33-56.

Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 173-191.

Sorrentino, M., Sicilia, M., & Howlett, M. (2018). Understanding co-production as a new public governance tool. *Policy and Society*, 37(3), 277-293.

Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245.

Staes, P., & Thijs, N. (2005). Quality management on the European agenda. *EIPAScope*, 1, 33-41.

Staes, P., & Thijs, N. (2005a). Report on the state of affairs of the common assessment framework (CAF) after five years. *EIPAScope*, 3, 41-49.

Staes, P., Thijs, N., Stoffels, A., & Heidle, L. (2010). "10 years of CAF" – More than 2000 CAF users. *EIPAScope*, 2, 35-40.

Trischler, J., & Westman Trischler, J. (2022). Design for experience – a public service design approach in the age of digitalization. *Public Management Review*, 24(8), 1251-1270.

Tsimboukidou, I., Dionysopoulou, P., & Mylonakis, J. (2013). Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration: A Case Study on the Common Assessment Framework Application. *Public Administration Research*, 2(2), 124-133.

Tsitskari, E., Tsiotras, D., & Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 623-631.

Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.

Williams, W., & Lewis, D. (2008). Strategic management tools and public sector management: The challenge of context specificity. *Public Management Review*, 10(5), 653-671.

Κέφης, Β. Ν. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική.

Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

Στογγάρη, Α. & Τσέκος, Θ. (2015). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης, *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 21 επ.

Τσέκος, Θ. (2007). *Ποιότητα υπηρεσιών και δημόσιο marketing. Προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για τη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλας.

Ν. 3230/2004 *«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της*

αποδοτικότητα και άλλες διατάξεις» (Α' 44).

Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» (Α' 33).

Ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης» (Α' 133).

Ν. 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» (Α' 112).

Ν. 5003/2022 «Δημοτική Αστυνομία, Φορείς Λαϊκών Αγορών, απλούστευση διαδικασιών μεταξύ ΟΤΑ και Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, ρυθμίσεις εξομάλυνσης της εκλογικής διαδικασίας κατοίκων εξωτερικού και λοιπές ρυθμίσεις» (Α' 230).

Απόφαση με αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022 (Α' 112)» (Β' 6176).

Εγκύκλιος με αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/29/οικ.2290/10.2.2023 «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 – Ενέργειες Α' Σταδίου».

Εγκύκλιος με αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/30/οικ.5667 «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 – Παράταση ενεργειών ολοκλήρωσης Α' Σταδίου και χορήγηση διευκρινίσεων επί ζητημάτων εφαρμογής του Ν. 4940/2022».