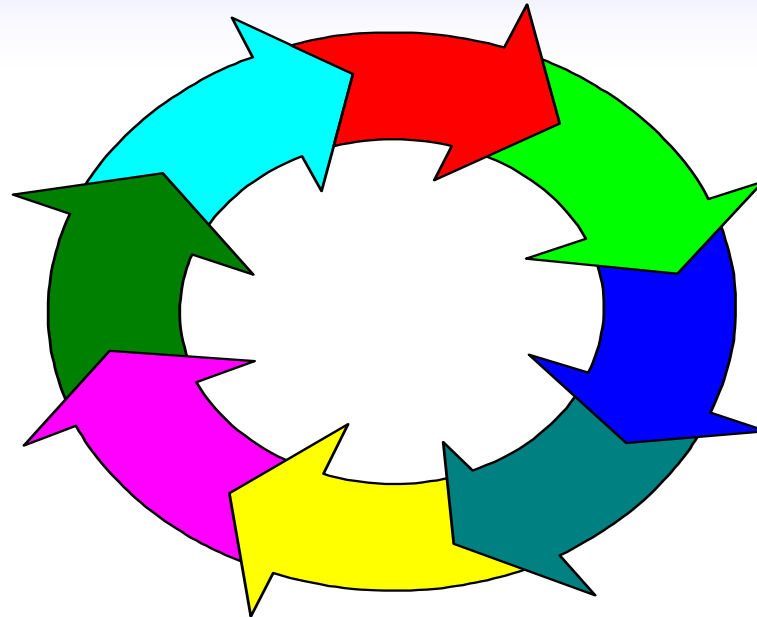


Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (MbO)



Νικόλαος Παπαθεοδώρου,
Προϊστάμενος Διεύθυνσης Διοίκησης,
1^η Ιουλίου 2016, Πάτρα



Περίγραμμα Εισήγησης

- **Εισαγωγή – Ιστορική αναδρομή (2004-2016)**
- **Βασικές έννοιες του Ν.3230/2004 και αρ. 22, 23, 24 & 31 του Ν. 4369/2016, Εγκύκλιοι ΥΠ.ΕΣ.**
- **Διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους (M.b.O.). Στρατηγικός Προγραμματισμός, Στρατηγικοί στόχοι, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διοίκηση μέσω στόχων**
- **Στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων, διάγραμμα ροής, χρονοδιάγραμμα καθορισμού ετήσιας στοχοθεσίας, παρακολούθηση υλοποίησης στοχοθεσίας (Ολομέλειες Διευθύνσεων & Τμημάτων)**
- **Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας & Αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας. Αποκλίσεις και αναθεώρηση ή διόρθωση στόχων. Ετήσιες Εκθέσεις Αξιολόγησης**
- **Λογοδοσία & Κοινωνικός έλεγχος**
- **Παραδείγματα**

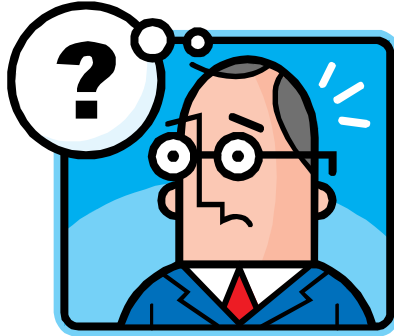
Εισαγωγή

**«Το αύριο δεν είναι παρά το
σήμερα**

που φροντίσαμε χθες»

Peter Drucker

Εισαγωγή



**«Αν ΔΕΝ μπορείς να μετρήσεις,
ΔΕΝ μπορείς να Διοικήσεις»**

Peter Drucker

Εισαγωγή

Πενιχρά
αποτελέσματα

2004

2016

N. 3230/2004

«Σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων»

Εισαγωγή

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα είναι «ευνουχισμένη, φοβισμένη και ευθυνόφοβη, καθώς έχει καλλιεργηθεί η εντύπωση πως είναι ανίκανη να διεκπεραιώσει και να υποστηρίξει το έργο της, ενώ πρώτιστο καθήκον είναι η επίδειξη εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση.

Η Ε.Ε., εδώ και χρόνια, έχει υιοθετήσει το μοντέλο Δ.Μ.Σ. (M.b.O.) που ψήφισε η ελληνική Βουλή τον Φεβρουάριο του 2004, όμως έκτοτε αυτή η πρακτική προχωρά πολύ αργά.»

(Ο Συνήγορος του Πολίτη στο Υπουργικό Συμβούλιο, Νοέμβριος 2009)



Η Διοίκηση μέσω στόχων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση



N. 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44)

**«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους,
μέτρηση της αποδοτικότητας»**



01003441102040003



783

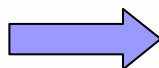
ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου 44

11 Φεβρουαρίου 2004



ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3230

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

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α' ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

Άρθρο 1 Σκοπός - Ορισμοί

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

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

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

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

Δείκτης απόδοσης είναι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται

Άρθρο 2 Πεδίο εφαρμογής

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

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

Άρθρο 3 Διαδικασία καθορισμού των στόχων

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

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

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

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

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

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



Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω
της αυτο-αξιολόγησης



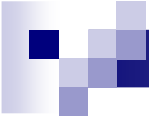
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework), <http://www.minadmin.gov.gr>

Το Μοντέλο ΚΠΑ



Τα κριτήρια αξιολόγησης του Κ.Π.Α.

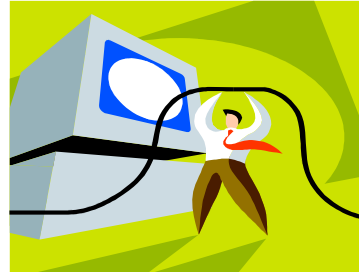
Κριτήρια αξιολόγησης «ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ»		Βαρύτητα
1	Ηγεσία	100
2	Πολιτική και Στρατηγική	80
3	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	90
4	Συνεργασία και άλλοι πόροι	90
5	Διεργασίες – Διαδικασίες	140
ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΒΑΘΜΩΝ		500
Κριτήρια αξιολόγησης «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ»		
6	Ικανοποίηση Πελατών	200
7	Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	90
8	Επίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον	60
9	Εκροές & αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους	150
ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΒΑΘΜΩΝ		500



Άρθρο 1 (Ν.3230/2004):
Σκοποί και στόχοι
της Διοίκησης μέσω Στόχων

Διοίκηση μέσω στόχων: Η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και στη συνέχεια η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Πεδίο Εφαρμογής



Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζεται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

Μεθοδολογία Στοχοθεσίας

1. Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005,
2. Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/5270/1.3.2007
3. Εγκύκλιος 7323/5.4.2006
4. Εγκύκλιος 12972/10.5.2016)



Στοχοθεσία αποτελούν οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι), των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών – δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της.



Μέτρα και κριτήρια επιδόσεων

- **Αποτελεσματικότητα**: Επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων
- **Αποδοτικότητα**: Μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων και επίτευξη των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος
- **Οικονομικότητα**: Ελαχιστοποίηση του κόστους των εισροών
- **Παραγωγικότητα**: Το άθροισμα των εννοιών της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

**EFFICIENCY IS
DOING THINGS RIGHT;
EFFECTIVENESS IS
DOING THE RIGHT THINGS.**

"Peter Drucker"

Η Διοίκηση μέσω στόχων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση



αρ. 22,23&24 του Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33)

“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”



Digitally signed by
VARIVAS ZACHARAKI
Date: 2016.02.27 17:33:31
EET
Reason: I am a blind user
(embedded)
Location: Athens, Elliniko
Typografia

973

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου 33

27 Φεβρουαρίου 2016

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4369

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.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

ΜΕΡΟΣ Α΄
ΕΘΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

αα) Είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου διδακτορικού διπλώματος.

ββ) Είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

γγ) Είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών τουλάχιστον ετήσιας φοίτησης.

δδ) Έχουν διατελέσει προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επί τρία (3) τουλάχιστον έτη ή προϊστάμενοι Διεύθυνσης επί δέκα (10) τουλάχιστον έτη.

β. Καθηγητές όλων των βαθμίδων και λέκτορες Πανεπιστημίων και μέλη ΕΠ Τ.Ε.Ι., καθώς και μέλη Ε.ΔΙ.Π. και Ε.Ε.Π. των Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι. της ημεδαπής ή

N 4369 2016.pdf - Adobe Reader

File Edit View Document Tools Window Help

Print Collaborate Create Adobe PDF Using Acrobat.com Previous Page Next Page 982 (10 of 40) Zoom Out Zoom In 125% Scrolling Pages One Full Page Find

At least one signature has problems. Signature Panel

από άλλο φορέα διενεργείται υποχρεωτικά δημόσια κλήρωση μεταξύ τουλάχιστον πέντε (5) υποψηφίων που προέρχονται από πέντε (5) διαφορετικούς φορείς. Με όμοια απόφαση μπορεί να συγκροτούνται περισσότερες Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης στον ίδιο φορέα, όποτε κρίνεται αναγκαίο.

Γραμματέας της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης ορίζεται υπάλληλος της Διεύθυνσης αρμοδιότητας θεμάτων προσωπικού του οικείου φορέα. Στην Επιτροπή μετέχουν χωρίς δικαίωμα ψήφου και δύο (2) αιρετοί εκπρόσωποι των μόνιμων υπαλλήλων ή των υπαλλήλων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) του οικείου φορέα. Στην Επιτροπή μετέχει χωρίς δικαίωμα ψήφου και εκπρόσωπος του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου ή Συλλόγου ή Σωματείου, του οποίου ο αξιολογούμενος είναι μέλος, ύστερα από αίτηση του τελευταίου.

Τα Ν.Π.Δ.Δ. που δε διαθέτουν δικό τους Υπηρεσιακό Συμβούλιο υπάγονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του φορέα από τον οποίο εποπτεύονται.

Για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α. α' βαθμού η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης συνιστάται με απόφαση του Συντονιστή της οικείας Αποκεντρωμένης Διοίκησης και αποτελείται από τα τακτικά μη αιρετά μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, που λειτουργεί σε κάθε νομό για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α. α' βαθμού με την υποχρεωτική συμμετοχή ενός προϊστάμενου Διευθυνσης προερχόμενου από άλλο φορέα κατόπιν επιλογής σύμφωνα με τη διαδικασία του πέμπτου εδαφίου της παραγράφου 1. Τα ανωτέρω ισχύουν αναλόγως και για τους Δήμους Αθηναίων, Πειραιώς και Θεσσαλονίκης, οι οποίοι διαθέτουν δικό τους Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Ειδικά για τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού το σύστημα αξιολόγησης του παρόντος νόμου εφαρμόζεται μετά την πάροδο έξι (6) μηνών από την έναρξη ισχύος του.

που έχουν αξιολογηθεί από μέλος της Επιτροπής, το συγκεκριμένο μέλος κωλύεται να συμμετάσχει στην εξέταση του εν λόγω θέματος από την Επιτροπή και τη θέση του παίρνει ο αναπληρωτής του.

Η θητεία των μελών της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης είναι διετής. Κατά την πρώτη εφαρμογή του παρόντος η θητεία τους λήγει στις 31.12.2016.

Άρθρο 22 Στοχοθεσία

1. Με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας.
2. Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους, καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους. Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων και στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος.
3. α) Η απόφαση της προηγούμενης παραγράφου κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και

έναρξη KINGSTON (G:) Για ΕΚΔΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ... MyWebSear... ΟΡΟΙ ΑΠΟΤΕ... ΔΜΣ ΕΝΟΤΗ... N 4369 2016... EN 11:04 μμ

N 4369 2016.pdf - Adobe Reader

File Edit View Document Tools Window Help

Print Collaborate Create Adobe PDF Using Acrobat.com Previous Page Next Page 983 (11 of 40) Zoom Out Zoom In 125% Scrolling Pages One Full Page Find

At least one signature has problems. Signature Panel

μος προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι βασικές μετρήσεις των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

5. Η διαδικασία της περίπτωσης γ της παραγράφου 3 μπορεί να επαναληφθεί μετά την παρέλευση τετραμήνου και πριν από την παρέλευση οκταμήνου από την έναρξη αυτής με σκοπό την αναθεώρηση των στόχων.

6. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του οικείου Υπουργού καθορίζονται οι λεπτομέρειες εφαρμογής του άρθρου αυτού.

Άρθρο 23

Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος

1. Οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας.

2.α) Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης και σε περίπτωση κωλύματος του από τον οικείο προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης. Η Ολομέλεια Τμήματος συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Τμήματος και σε περίπτωση κωλύματος του από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης.

β) Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συνεδριάζει τρεις (3) φορές το χρόνο για να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης, όπως αυτοί αποτυπώνονται στη σύνολη λειτουργία της αντίστοιχης οργανικής μονάδας, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή ο αρμόδιος Γενικός Διευθυντής προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας της Διεύθυνσης. Εισηγητής είναι ο αρμόδιος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή αρμόδιος υπάλληλος που επιλέγεται από αυτόν.

γ) Η Ολομέλεια Τμήματος συνεδριάζει μια φορά κάθε

το χρόνο. Οι εκθέσεις αυτές συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου.

ε) Η τήρηση των πρακτικών των συνεδριάσεων των Ολομελειών ανατίθεται σε υπάλληλο που ορίζεται ως Γραμματέας από τον Πρόεδρο της.

Οι Ολομέλειες διεξάγονται εντός ωραρίου υπηρεσίας και ολοκληρώνονται με την εξάντληση των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης. Για τη συμμετοχή σε αυτές δεν καταβάλλεται υπερωριακή αποζημίωση. Για την επίτευξη απαρτίας απαιτείται η συμμετοχή τουλάχιστον των τριών πέμπτων (3/5) των υπαλλήλων, οι οποίοι υπογράφουν σχετικά. Δεν υπολογίζονται οι απόντες λόγω εκπαιδευτικής, αναρρωτικής αδείας ή αδείας μητρότητας ή ανατροφής τέκνου.

Άρθρο 24

Λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος

Παρατηρητήριο δημόσιας διοίκησης

1. α) Ο κοινωνικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητας των υπηρεσιών της. Ο κοινωνικός έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω του εντοπισμού προβλημάτων μη εύρυθμης λειτουργίας ή περιπτώσεων κακοδιοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη αφενός τη γνώμη των πολιτών για την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών αφετέρου τη διατύπωση προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία τους.

β) Για το σκοπό αυτό καθιερώνεται διαδικασία Ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών, με σκοπό η διοίκηση να καταγράφει και να απαντά αμέσως στα προβλήματα εύρυθμης λειτουργίας ή κακοδιοίκησης που εντοπίζουν οι πολίτες. Η διαδικασία της Ακρόασης διεξάγεται μία φορά κάθε δύο (2) μήνες, με κανόνες δημοσιότητας και τηρούνται πρακτικά. Προς το σκοπό αυτό συγκροτείται σε κάθε Υπουργείο και εν γένει κρατική δομή Επιτροπή Ακρόασης που ορίζεται από τον Γενικό Γραμματέα της Διοίκησης μέσα από το σώμα

έναρξη KINGSTON (G:) Για ΕΚΔΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ... MyWebSear... ΟΡΟΙ ΑΠΟΤΕ... ΔΜΣ ΕΝΟΤΗΤ... N 4369 2016... EN 11:06 μμ

Όραμα

Είναι το (ίσως) πραγματοποιήσιμο όνειρο του πως η Δημόσια Οργάνωση επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα (σε χρονικό ορίζοντα 3-5 χρόνια).





Όραμα δημόσιας Οργάνωσης

Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους:

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



Προϋποθέσεις Αποτελεσματικού Οράματος

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



Ενδεικτικές ερωτήσεις για την διαμόρφωση του οράματος...

- *Πως θα αλλάξει το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον τα επόμενα 5 χρόνια και πως αυτό επηρεάζει την λειτουργία του οργανισμού μας;*
- *Τι τεχνολογικές αλλαγές θα συμβούν, που θα επηρεάσουν (και πως) την λειτουργία του οργανισμού μας; Πως θα επωφεληθούμε από τις παραπάνω αλλαγές;*
- *Ποιες Υπηρεσίες καινοτόμες θα μπορούσε να προσφέρει ο οργανισμός μας προς τους πολίτες;*
- *Τι πόρους θα χρειασθεί για την υλοποίηση αυτών των διευρυμένων υπηρεσιών;*
- *Πως θα μπορούσε ο οργανισμός μας συνεχώς να βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;*

Αποστολή

Είναι ο τελικός λόγος ύπαρξης μιας Δημόσιας Οργάνωσης, συνήθως, μια γραπτή αποτύπωση του οράματος της





Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη καταγραφή της Αποστολής μιας Δημόσιας Οργάνωσης

- *Σαφής και Απλή* αλλά όχι Υπεραπλουστευμένη,
- *Εμπνέει αλλαγές*, ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση
- *Μακροπρόθεσμη*, ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια.
- *Επικοινωνιακή*



Συγκεκριμένα ερωτήματα για τον καθορισμό της Αποστολής

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

Μετασχηματισμός του οράματος σε πράξη



**ΟΠΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ
ΣΕ ΚΑΘΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΦΟΡΕΑ**





ΟΡΑΜΑ

Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής
Ποιότητας στην ελληνική δημόσια
διοίκηση



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΗΓΕΣΙΑ



Στρατηγική Διοίκηση

Το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοση μιας Δημόσιας Οργάνωσης.

Περιλαμβάνει Ανάλυση Περιβάλλοντος (Εσωτερικού και Εξωτερικού), Διαμόρφωση Στρατηγικής, Εφαρμογή Στρατηγικής και Αξιολόγηση.



Οφέλη της Στρατηγικής Διοίκησης

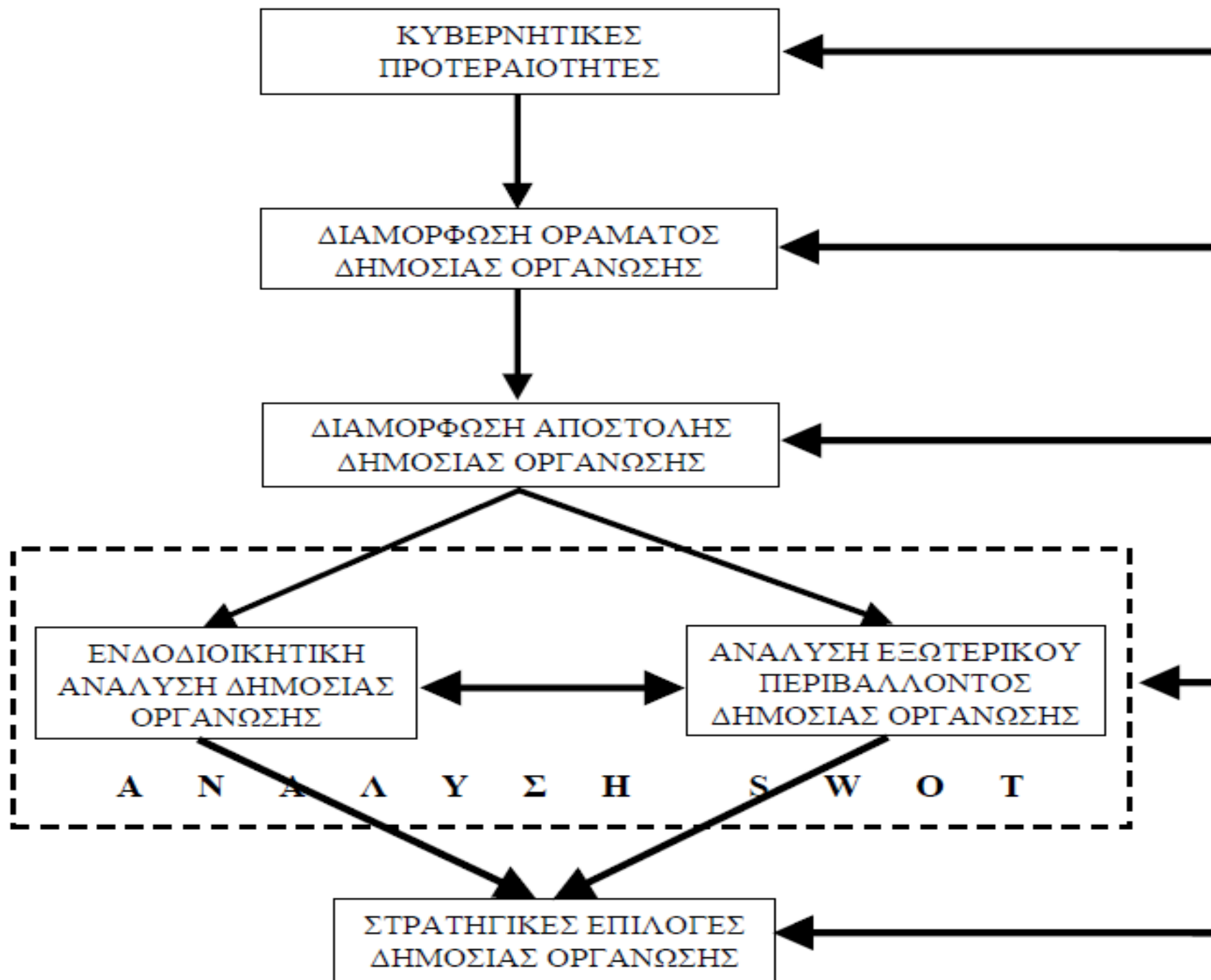
- *Καθορισμός αποστολής*
- *Διαμόρφωση φιλοσοφίας*
- *Ορισμός Πολιτικών*
- *Καθορισμός Στόχων*
- *Ανάπτυξη Στρατηγικής*
- *Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής*
- *Πρόσληψη προσωπικού*
- *Εγκατάσταση διαδικασιών*
- *Απόκτηση πόρων*
- *Παροχή κεφαλαίου*
- *Ορισμός προδιαγραφών*
- *Εγκατάσταση προγραμμάτων - σχεδίων*
- *Έλεγχος πληροφορίας*
- *Ενεργοποίηση ανθρώπων*



Βήματα της Στρατηγικής Διοίκησης

- *Ανάλυση του Περιβάλλοντος*
- *Επιλογή της επιθυμητής κατεύθυνσης*
- *Σχεδιασμός Στρατηγικής*
- *Εφαρμογή της Στρατηγικής*
- *Στρατηγικός Έλεγχος*

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



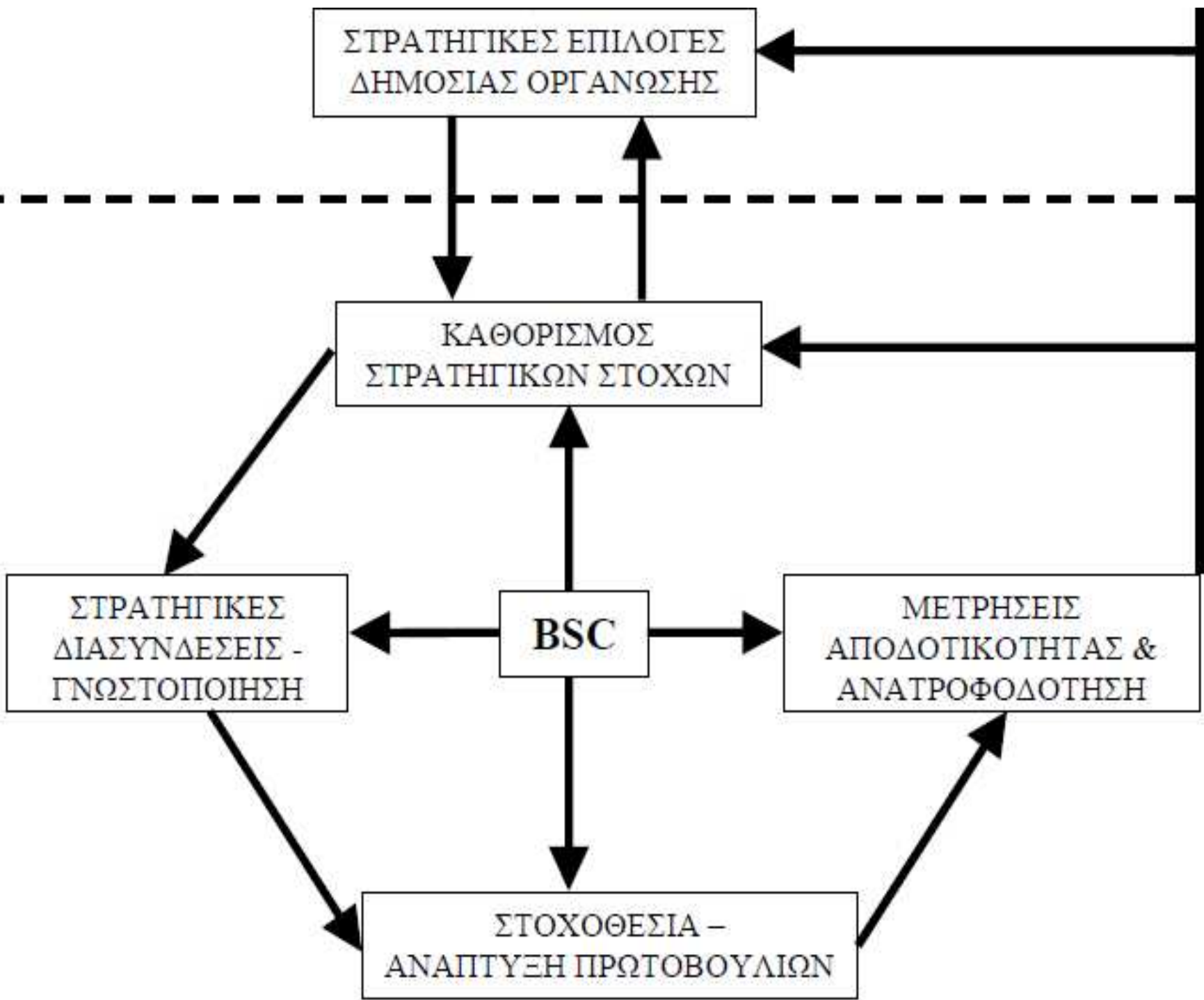
Διαμόρφωση Στρατηγικής (SWOT Analysis)

Διαδικασία εξέτασης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού ώστε να εντοπιστούν:

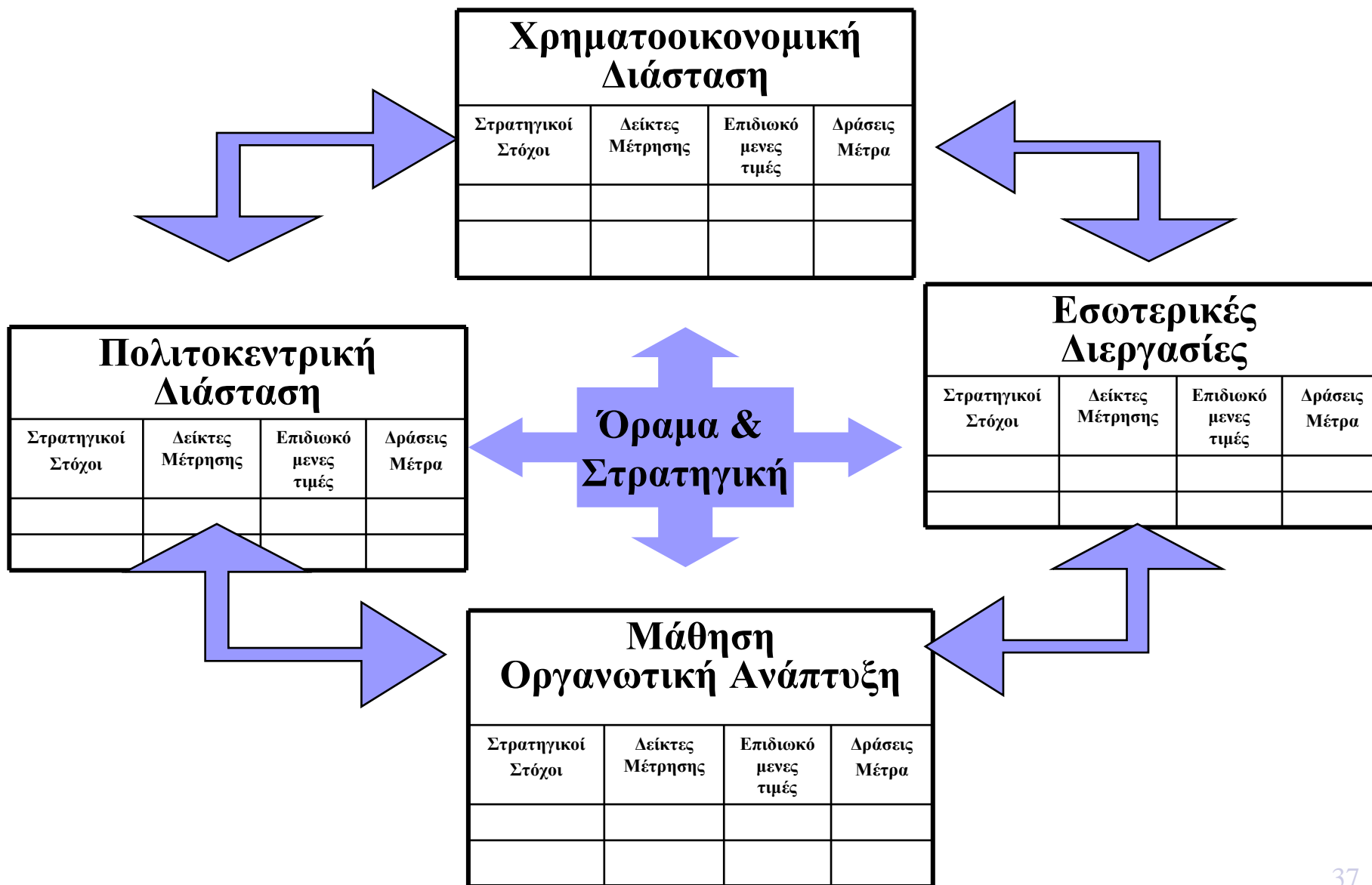
- Δυνατά ή σημεία υπεροχής → **ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ**
- Αδύνατα σημεία ή μειονεκτήματα → **ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ**
- Ευκαιρίες → **ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ**
- Απειλές → **ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ**

Δ Ι Γ

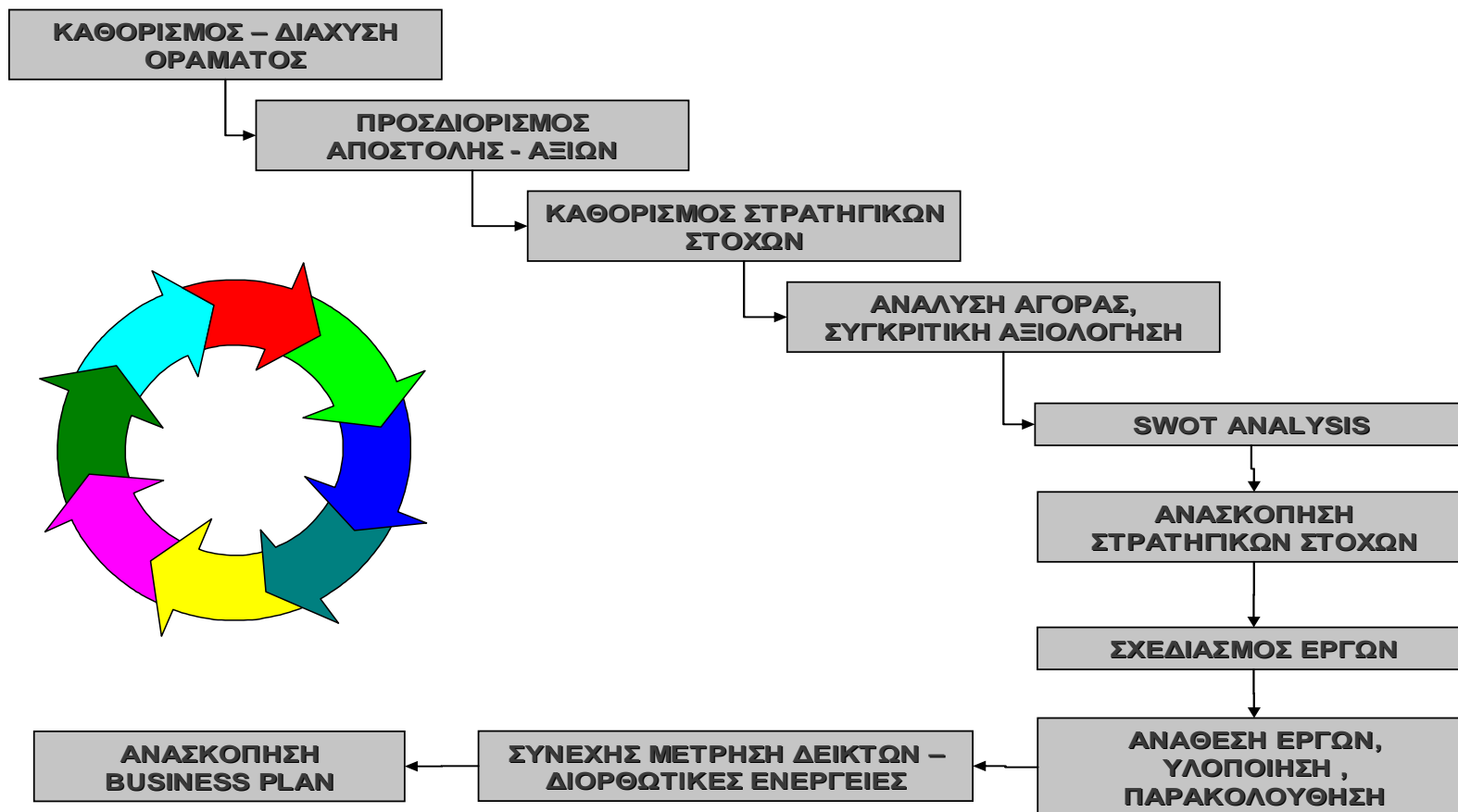
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



BSC– Εφαρμογή στις δημόσιες υπηρεσίες (Kaplan & Norton, Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ)



Παράδειγμα στρατηγικής διοίκησης



Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου, (2006)



Α. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Παράδειγμα οράματος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. 2007-2013

«Η Δημόσια Διοίκηση θα λειτουργεί με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα και θα προσφέρει, στους πολίτες και τις επιχειρήσεις ποιοτικές υπηρεσίες με τη χρήση των νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, θα ενδυναμώνει και θα διασφαλίζει την πλήρη εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κεκτημένου και θα διαβουλεύεται συνεχώς με τους κοινωνικούς και οικονομικούς εταίρους για το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών και προγραμμάτων».

Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (2006)



A. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Παράδειγμα αποστολής Δήμου Αμαρουσίου

«Να υπηρετεί με φιλικό και αξιόπιστο τρόπο τους πολίτες με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα, διαφάνεια και εντιμότητα, με σεβασμό στις νομικές προϋποθέσεις, εισάγοντας νέες πρωτοποριακές υπηρεσίες με το μικρότερο δυνατό κόστος για το Δήμο και τους πολίτες, χρησιμοποιώντας ολοένα και περισσότερο τις τεχνολογίες αιχμής και επενδύοντας σε διαρκή βάση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του».

Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου, (2006)

Α. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Παράδειγμα ανάλυσης SWOT στο Δήμο Λαρισαίων

Θεματικός Τομέας: Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής

Θέμα: Γεωγραφικά Χαρακτηριστικά Πόλης

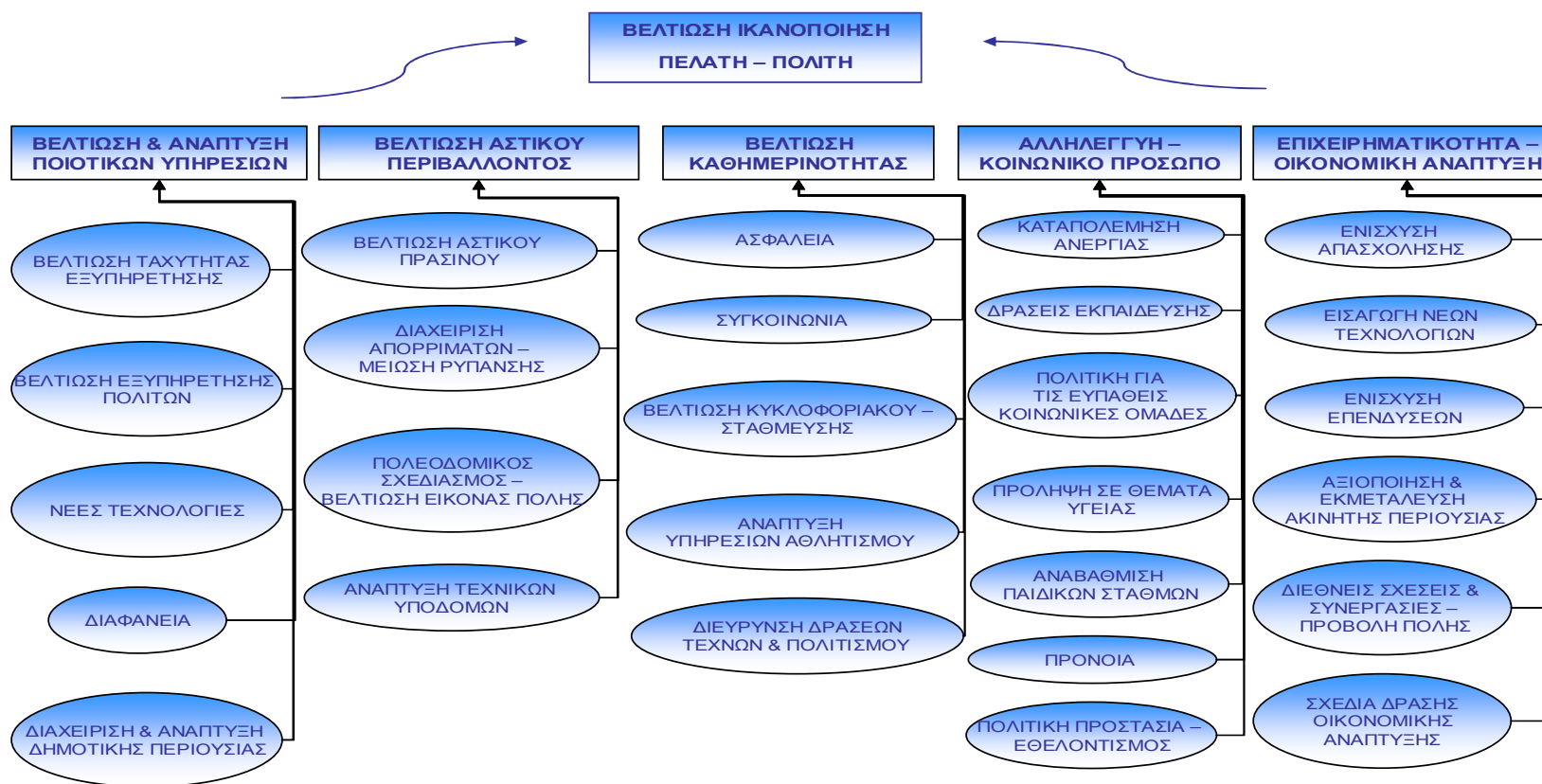
Ισχυρά σημεία <ul style="list-style-type: none">▪ Η Λάρισα είναι η μεγαλύτερη, σε έκταση και πληθυσμό, πόλη της Κεντρικής Ελλάδας.▪ Είναι πρωτεύουσα του Νομού και της περιφέρειας Θεσσαλίας.▪ Αποτελεί μετά την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη ένα από τα σημαντικότερα αστικά κέντρα της χώρας.▪ Είναι χωροθετημένη στο κεντρικότερο σημείο της Ελλάδας.▪ Βρίσκεται πάνω στο βασικό οδικό και σιδηροδρομικό άξονα της χώρας που ενώνει τα δύο μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα – Θεσσαλονίκη).▪ Άμεση σύνδεσή της με το δυτικό τμήμα της χώρας (Ηπειρος).▪ Σύνδεση με γραμμές αστικού ΚΤΕΛ με όλες τις περιοχές της Ελλάδας.▪ Η πόλη της Λάρισας αναπτύσσεται στο κέντρο του νομού και σε μικρές αποστάσεις από πρωτεύουσες των υπόλοιπων επαρχιών.	Αδύνατα σημεία - Προβλήματα <ul style="list-style-type: none">▪ Υπάρχουν ελλείψεις σε συγκεκριμένες αστικές υποδομές και κάποιες αδυναμίες στη ποιότητα του αστικού περιβάλλοντος.▪ Παρουσιάζονται κάποιες αδυναμίες όσον αφορά την πολεοδομική οργάνωση της πόλης.▪ Προβλήματα στην κυκλοφοριακή ρύθμιση και οργάνωση, λόγω του μεγάλου αριθμητικά πληθυσμού και της ακόλουθης αύξησης του ποσοστού αυτοκινήτων ανά κάτοικο.▪ Η έλλειψη εύκολης πρόσβασης / εγγύτητας σε ένα οργανωμένο αεροδρόμιο.▪ Η ελλιπής τουριστική εκμετάλλευση της πόλης (π.χ. σε μορφές εναλλακτικού τουρισμού)
Ευκαιρίες <ul style="list-style-type: none">▪ Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις με μελέτες για την ανάδειξη και προβολή του τόπου και την τουριστική του ανάπτυξη.▪ Υλοποίηση και εφαρμογή νέων κυκλοφοριακών ρυθμίσεων και έργων.▪ Αξιοποίηση των φυσικών πόρων του Δήμου, με στόχο την προσέλκυση επισκεπτών.▪ Δυνατότητα υλοποίησης τοπικού αεροδρομίου.▪ Διεξαγωγή Μεσογειακών Αγώνων 2013	Απειλές - Περιορισμοί <ul style="list-style-type: none">▪ Δυσκολία επίλυσης του κυκλοφοριακού προβλήματος.▪ Δυσκολία εύρεσης διαθέσιμων χώρων αλλά και πόρων για δημιουργία σημαντικών έργων υποδομής.▪ Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι.
Κρίσιμα Ζητήματα Τοπικής Ανάπτυξης	
Ανάγκη εκμετάλλευσης των πλεονεκτημάτων της γεωγραφικής θέσης του Δήμου και αντιμετώπιση των προβλημάτων. Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για την ανάδειξη και προβολή του τόπου. Υλοποίηση και εφαρμογή νέων κυκλοφοριακών ρυθμίσεων και έργων. Γόνιμη αξιοποίηση των φυσικών πόρων του Δήμου. Δημιουργία τοπικού αεροδρομίου.	

Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007)

Α. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Βασικοί άξονες-κατηγορίες Στρατηγικών Επιλογών

Στρατηγικός Χάρτης Δήμου Αμαρουσίου



Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου (2009)



B. Εφαρμογή Στρατηγικής

Οργάνωση γενικών στόχων

ΑΞΟΝΑΣ 1 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μέτρο 1.1 : Φυσικό Περιβάλλον - Πράσινο

Μέτρο 1.2 : Αστικές Υποδομές

Μέτρο 1.3 : Μεταφορική Υποδομή / Κυκλοφορία / Στάθμευση / Συγκοινωνία

Μέτρο 1.4 : Ύδρευση / Αποχέτευση / Ηλεκτροφωτισμός / Δίκτυα τηλεπικοινωνιών

Μέτρο 1.5 : Καθαριότητα και Διαχείριση στερεών αποβλήτων

ΑΞΟΝΑΣ 2 : ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Μέτρο 2.1 : Υγεία και Κοινωνική φροντίδα

Μέτρο 2.2 : Κοινωνική ενσωμάτωση

Μέτρο 2.3 : Παιδεία / Νεολαία / Νέες Τεχνολογίες

Μέτρο 2.4 : Αθλητισμός

Μέτρο 2.5 : Πολιτισμός / Ψυχαγωγία

ΑΞΟΝΑΣ 3 : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Μέτρο 3.1 : Απασχόληση και Ανεργία

Μέτρο 3.2 : Οικονομικές υποδομές / Επιχειρηματικότητα

Μέτρο 3.3 : Τουρισμός

Μέτρο 3.4 : Καινοτομία

Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007)

B. Εφαρμογή Στρατηγικής

Οργάνωση γενικών στόχων με βάση τους βασικούς άξονες και τα μέτρα

ΑΞΟΝΕΣ	ΜΕΤΡΑ	ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
ΑΞΟΝΑΣ 1 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Μέτρο 1.1 : Φυσικό Περιβάλλον - Πράσινο	<p>1.1.1 Προστασία, συντήρηση, αξιοποίηση και ανάδειξη του υφιστάμενου πρασίνου του Δήμου Λαρισαίων (π.χ. Αλκαζάρ, Αισθητικό Άλσος, Μεζούρλο).</p> <p>1.1.2 Έργα επέκτασης δενδροστοιχιών (προγραμματισμός δεντροφυτεύσεων) με νέα και λιγότερο υδροβόρα φυτά. Αντιμετώπιση της γήρανσης και ασθενειών των δένδρων.</p> <p>1.1.3 Δημιουργία νέων χώρων πρασίνου (π.χ. Πάρκου αναψυχής). Νέα έργα για πράσινο και αναπλάσεις. Διαμόρφωση – πεζοδρόμηση Κοίτης Πηγειού, Ανάπλαση Αισθητικού Άλσους, κοινοχρήστων χώρων και πλατειών.</p> <p>1.1.4 Προστασία και διαχείριση του Υδάτινου πλούτου του Δήμου – Υλοποίηση σχετικής μελέτης. Τηλεδιαχείριση άρδευσης με στόχο την εξοικονόμηση νερού.</p> <p>1.1.5 Προβολή, προώθηση και ενίσχυση καινοτόμων μεθόδων εξοικονόμησης ενέργειας και ήπιας διαχείρισης φυσικών πόρων – ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.</p> <p>1.1.6 Ηλεκτρονική καταγραφή και παρακολούθηση αστικού πρασίνου, περιλαμβανομένων και των δενδροστοιχιών. Βελτίωση των αναλογιών συμμετοχής του πρασίνου στα διάφορα έργα.</p> <p>1.1.7 Συνεργασία πάνω σε περιβαλλοντικά θέματα με αρμόδιους φορείς και δραστηριότητες ανάπτυξης περιβαλλοντικής ευαισθησίας και ευσυνειδησίας των πολιτών, ενθάρρυνση Εθελοντικών Δράσεων και εγκατάσταση βοτανικών συλλογών για εκπαιδευτικούς σκοπούς.</p> <p>1.1.8 Περιαστικές χρήσεις και πράσινο – Προσαρμογή και ενεργοποίηση του Γ.Π.Σ. και του αρμόδιου οργανισμού.</p>

Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007)

Β. Εφαρμογή Στρατηγικής

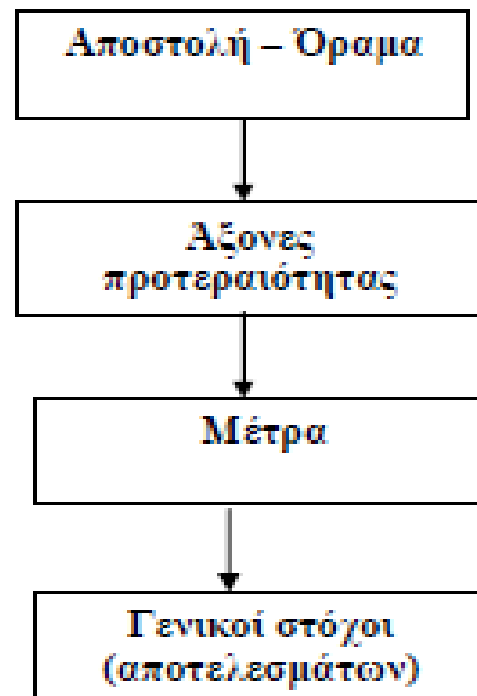
Αρμόδιες Υπηρεσίες με την ευθύνη επίτευξης γενικών στόχων αποτελεσμάτων

ΑΞΟΝΕΣ	ΜΕΤΡΑ	Γενικοί στόχοι	Αρμόδια υπηρεσία
ΑΞΟΝΑΣ 1	Μέτρο 1.1	Γενικός στόχος 1.1.1	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.2	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.3	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.4	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.5	- Γεωτεχνική Υπηρεσία - Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.6	Γεωτεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.1.7	- Γεωτεχνική Υπηρεσία - Τεχνική Υπηρεσία - Υπηρεσία Καθαριότητας
		Γενικός στόχος 1.1.8	- Γεωτεχνική Υπηρεσία - Υπηρεσία Πολεοδομίας
	Μέτρο 1.2	Γενικός στόχος 1.2.1	- Τεχνική Υπηρεσία - Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.2	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.2.3	Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.4	Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.5	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.2.6	Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.7	Υπηρεσία Πολεοδομίας
		Γενικός στόχος 1.2.8	Υπηρεσία Πολεοδομίας
	Μέτρο 1.3	Γενικός στόχος 1.3.1	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.2	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.3	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.4	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.5	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.6	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.7	Τεχνική Υπηρεσία
		Γενικός στόχος 1.3.8	Τεχνική Υπηρεσία
	Μέτρο 1.4	Γενικός στόχος 1.4.1	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.2	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.3	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.4	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.5	ΔΕΥΑΛ
		Γενικός στόχος 1.4.6	ΔΕΥΑΛ

Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007)

B. Εφαρμογή Στρατηγικής

Ιεραρχικό διάγραμμα στρατηγικής διοίκησης

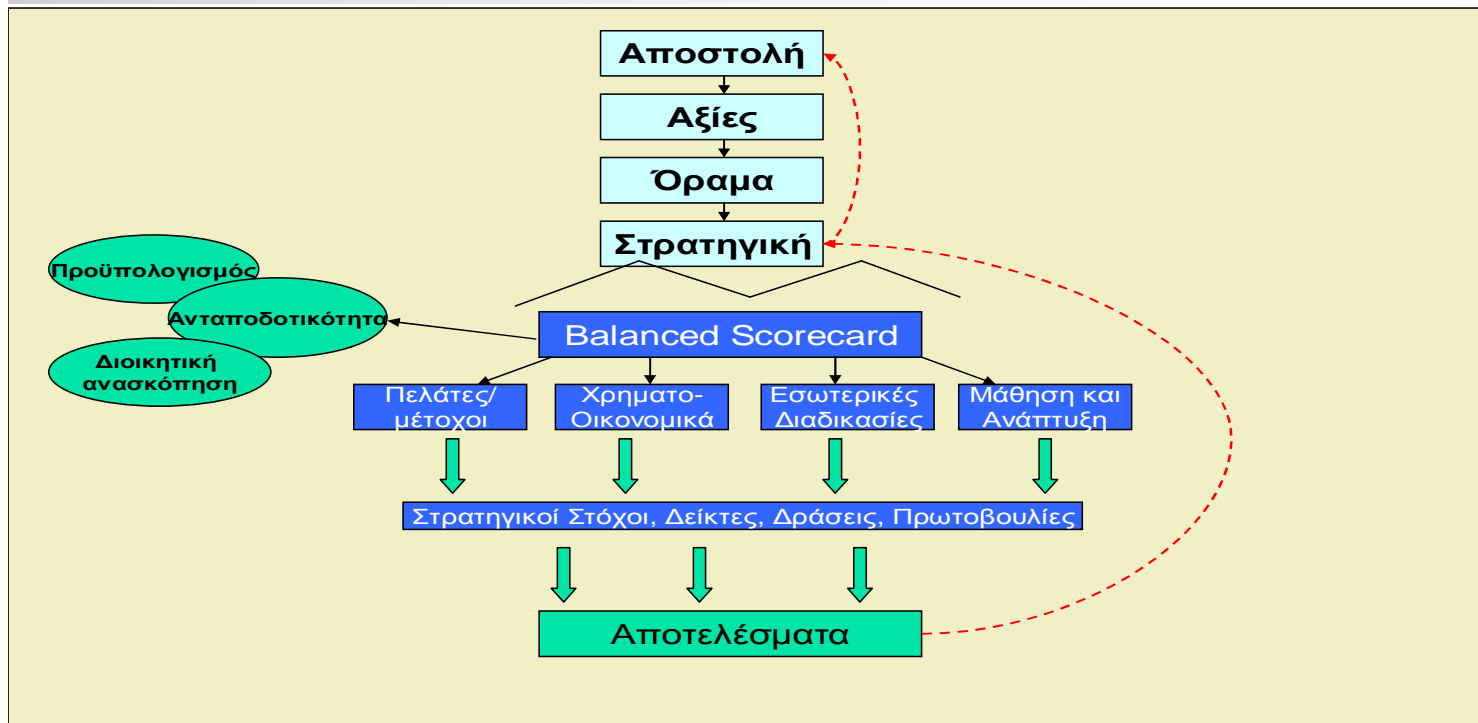


Πηγή: Δήμος Λαρισαίων (2007)

B. Εφαρμογή Στρατηγικής

Απεικόνιση της τεχνικής εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης

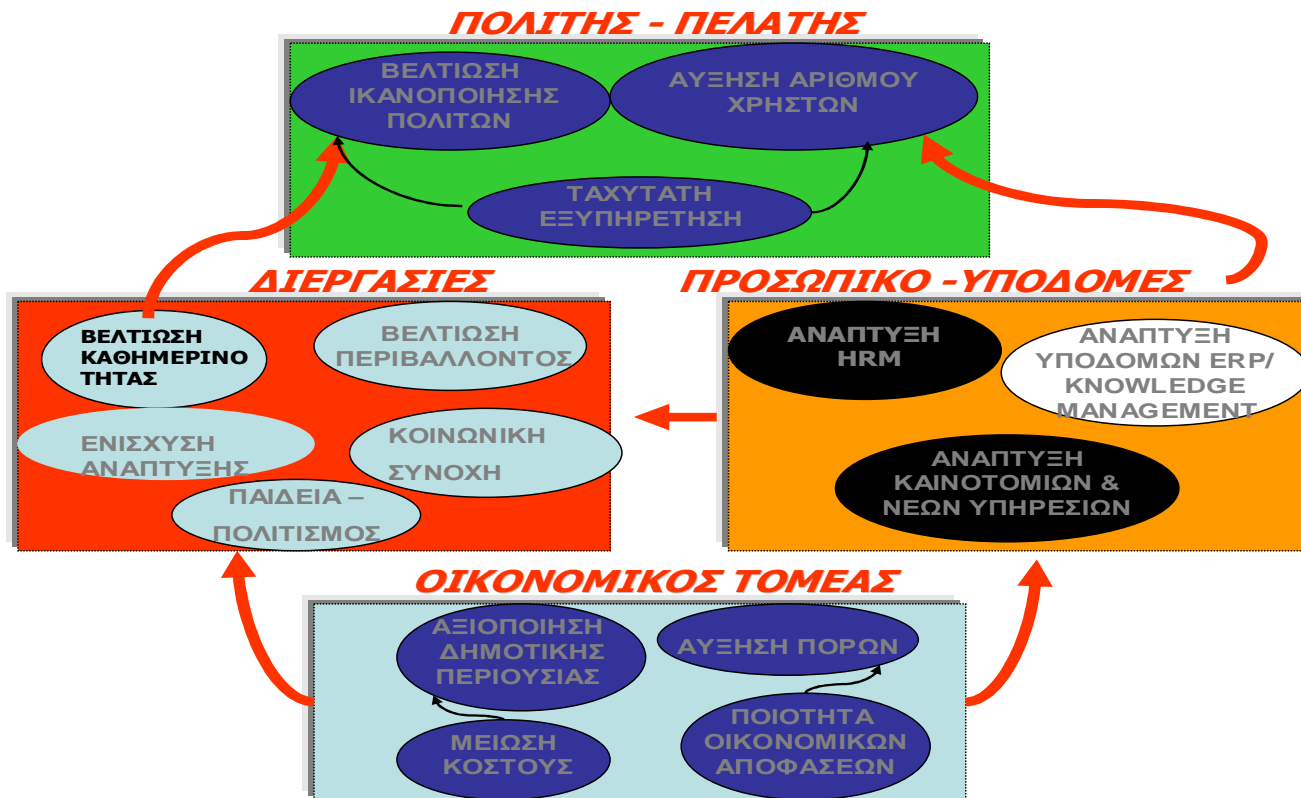
Το πλαίσιο ανάπτυξης της τεχνικής BSC



Πηγή: Σαριδάκης Ν., Στάσης Α., Κοσμίδης Δ. (2009)

Β. Εφαρμογή Στρατηγικής

Παράδειγμα εφαρμογής της τεχνικής εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης σε Ο.Τ.Α.

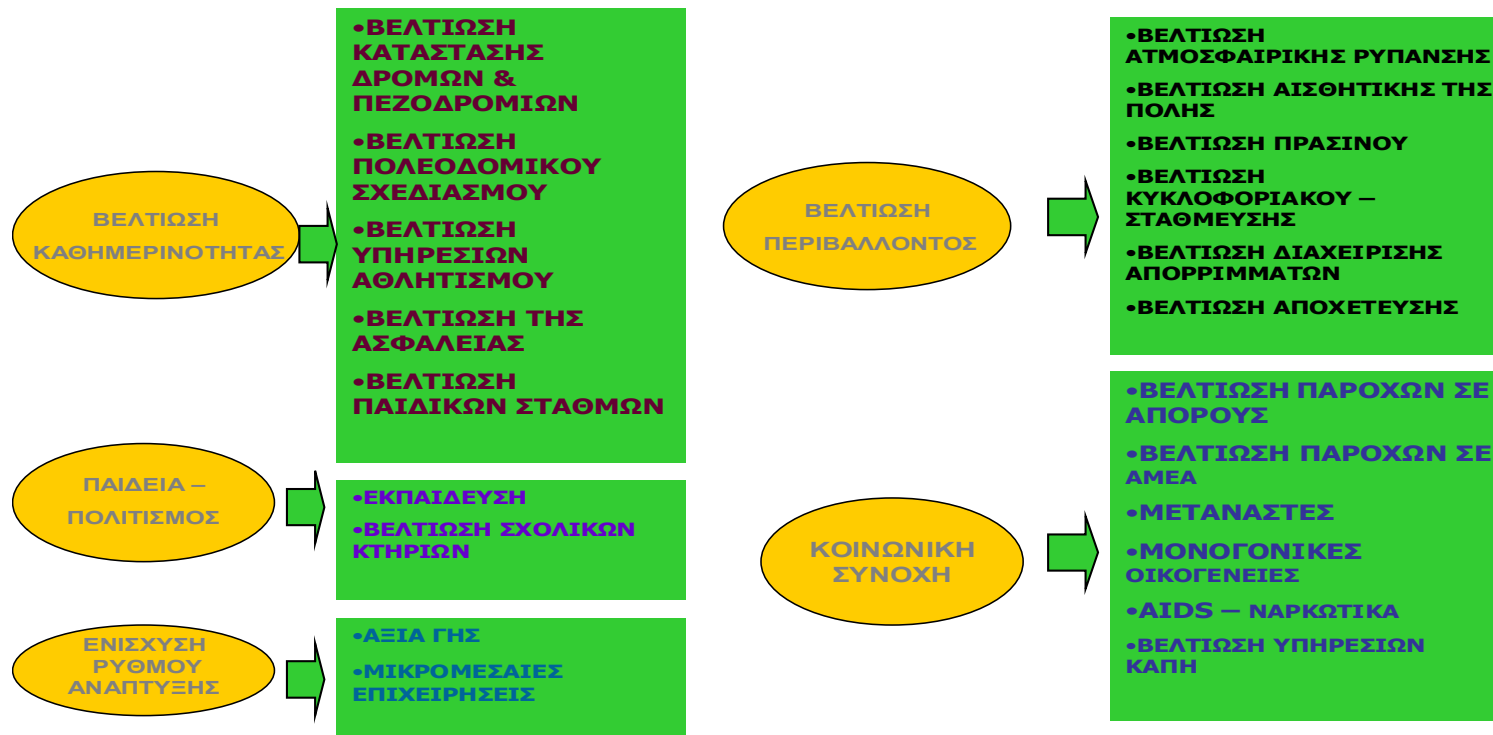


Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου (2006)

Β. Εφαρμογή Στρατηγικής

Παράδειγμα εφαρμογής της τεχνικής εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης σε Ο.Τ.Α.

ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ



Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου (2006)

B. Εφαρμογή Στρατηγικής

Σχηματική απεικόνιση της ολιστικής προσέγγισης του συστήματος στρατηγικής διοίκησης

Η ανάπτυξη του Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης



Πηγή: Σαριδάκης Ν., Στάσης Α., Κοσμίδης Δ., (2009)

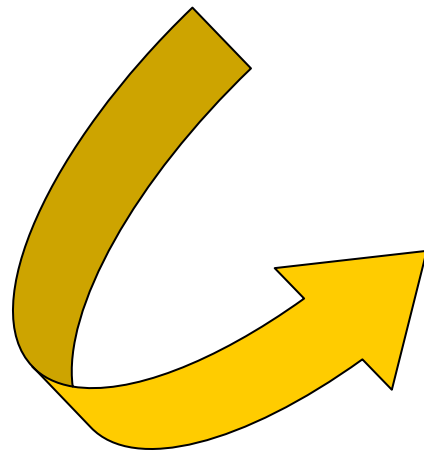
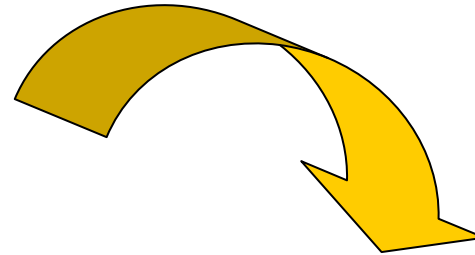
Απεικόνιση καθορισμού και

Υλοποίησης των στόχων



**Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες
ενέργειες των οποίων η υλοποίηση είναι
χρονικά προσδιορισμένη**

**Φάση καθορισμού στόχων:
Προσέγγιση από «πάνω προς
τα κάτω»**

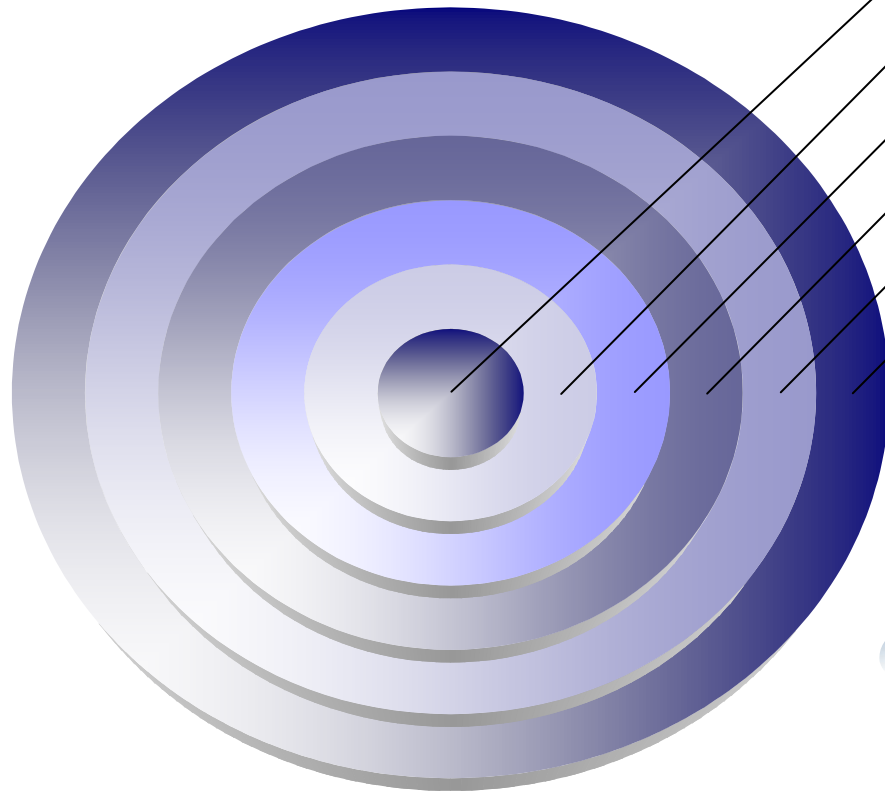


**Φάση υλοποίησης στόχων:
Προσέγγιση από «κάτω προς
τα πάνω»**

Απεικόνιση καθορισμού και υλοποίησης των στόχων



Πώς πρέπει να είναι οι στόχοι;



ΝΑ ΔΙΝΟΥΝ ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΣΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ &
ΟΧΙ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΣΥΝΕΠΕΙΑ

ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ

ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙ

ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΧΡΟΝΙΚΟ ΟΡΙΖΟΝΤΑ

ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΕΦΙΚΤΟΙ

SMART

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

Βασικό στοιχείο σε Διοίκηση Επιδόσεων

ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Ή ΟΜΑΔΑΣ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Ποιος είναι ο ρόλος μου;

Τι πρέπει να επιτύχω;

Πώς βαδίζω;

Τι χρειάζεται να κάνω για να βελτιωθώ;

(γνώσεις, δεξιότητες, επάρκεια, εκπαίδευση)



Διαδικασία καθορισμού στόχων

(σύμφωνα με το αρ. 22 του Ν. 4396/2016, καθώς το άρθρο 3 του Ν. 3230/2004 καταργήθηκε με την παρ. 3 του αρ. 31 του Ν. 4396/2016)

Με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας.



Διαδικασία καθορισμού στόχων

(σύμφωνα με το αρ. 22 του Ν. 4396/2016, καθώς το άρθρο 3 του Ν. 3230/2004 καταργήθηκε με την παρ. 3 του αρ. 31 του Ν. 4396/2016)

Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος.

Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους, καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους.

Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων και στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος.



Διαδικασία καθορισμού στόχων

(σύμφωνα με το αρ. 22 του Ν. 4396/2016, καθώς το άρθρο 3 του Ν. 3230/2004 καταργήθηκε με την παρ. 3 του αρ. 31 του Ν. 4396/2016)

Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια καταρχήν εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική Διεύθυνση, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης.

Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος.

Οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους σχετικά με τη στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας.

Βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων, εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης.



Διαδικασία καθορισμού στόχων

(σύμφωνα με το αρ. 22 του Ν. 4396/2016, καθώς το άρθρο 3 του Ν. 3230/2004 καταργήθηκε με την παρ. 3 του αρ. 31 του Ν. 4396/2016)

Ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος, εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκεί. Στη συγκεκριμένη συνεδρίαση πραγματοποιείται και συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της.

Στη συνέχεια, μετά από συνέντευξη με κάθε υπάλληλο, και αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, ο προϊστάμενος καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει.

Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούν και δημοσιεύονται στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ.



Διαδικασία καθορισμού στόχων

(σύμφωνα με το αρ. 22 του Ν. 4396/2016, καθώς το άρθρο 3 του Ν. 3230/2004 καταργήθηκε με την παρ. 3 του αρ. 31 του Ν. 4396/2016)

- **Στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα.**
- **Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του οικείου Υπουργού καθορίζονται οι λεπτομέρειες εφαρμογής του άρθρου 22 του Ν. 4396/2016.**

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

Υπουργός ή αρμόδιο όργανο Διοίκησης

1. Γνωστοποίηση προτεινόμενων στρατηγικών στόχων

3. Έκδοση Απόφασης Στρατηγικών Στόχων / Κατανομή Στρατηγικών Στόχων σε Γενικές Διευθύνσεις (αναρτητέα στο Διαύγεια)

Γενική Δ/νση

2. Κατάθεση στον Υπουργό εξειδικευμένης εισήγησης

4. Ενημέρωση Προϊσταμένων Δ/νσεων για εξειδίκευση των στόχων, πρόταση για εισήγηση προσδιορισμού των στόχων κάθε Δ/νσης.

9. Έκδοση Απόφασης για στοχοθεσία Διευθύνσεων και Τμημάτων (αναρτητέα στο Διαύγεια)

Διεύθυνση

5. Ενημέρωση Προϊσταμένων Τμημάτων για εξειδίκευση των στόχων, πρόταση για εισήγηση προσδιορισμού των στόχων κάθε Τμήματος

8. Εισήγηση για τον προσδιορισμό των στόχων των Διευθύνσεων

Τμήμα

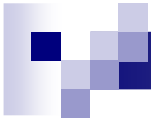
6. Ενημέρωση υπαλλήλων για εξειδίκευση στόχων, κατάθεση προτάσεων τους για στόχους Τμήματος, Διεύθυνσης, της Υπηρεσίας

7. Εισήγηση Προϊσταμένων για στόχους των Τμημάτων

12. Κοινοποίηση ατομικής στοχοθεσίας


11. Καθορισμός Ατομικής Στοχοθεσίας

10. Παρουσίαση στοχοθεσίας στην Ολομέλεια Τμήματος



Άρθρο 23 Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος

Οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας.



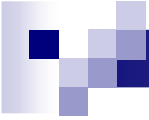
Άρθρο 23

Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος

Η **Ολομέλεια Διεύθυνσης** συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης και σε περίπτωση κωλύματος του από τον οικείο προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης.

Η Ολομέλεια Διεύθυνσης **συνεδριάζει τρεις (3) φορές το χρόνο** για να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης, όπως αυτοί αποτυπώνονται στη σύνολη λειτουργία της αντίστοιχης οργανικής μονάδας, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή ο αρμόδιος Γενικός Διευθυντής προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας της Διεύθυνσης.

Εισηγητής είναι ο αρμόδιος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή αρμόδιος υπάλληλος που επιλέγεται από αυτόν.



Άρθρο 23

Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος

Η **Ολομέλεια Τμήματος** συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Τμήματος και σε περίπτωση κωλύματος του από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης.

Η Ολομέλεια Τμήματος **συνεδριάζει μια φορά κάθε δύο (2) μήνες** για να συζητήσει θέματα του Τμήματος και την πορεία υλοποίησης των στόχων του, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Τμήματος ή Διεύθυνσης, προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας του Τμήματος. **Αν υπάρχουν παρατηρήσεις Ανεξάρτητων Αρχών ή ελεγκτικών μηχανισμών ή αναφορές με παράπονα πολιτών που αφορούν τη λειτουργία του Τμήματος, αυτά συζητούνται υποχρεωτικά στην επόμενη Ολομέλεια του Τμήματος.** Οι Ολομέλειες μπορεί να συντάσσουν εισηγήσεις προς τη διοικητική και πολιτική ηγεσία βάσει προτάσεων των μελών τους.

Τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων του Τμήματος μπορεί να ζητήσουν οποτεδήποτε με έγγραφη αναφορά τους προς τον προϊστάμενο τη σύγκληση έκτακτης Ολομέλειας, προκειμένου να συζητηθούν υπηρεσιακά θέματα, τα οποία προσδιορίζονται ειδικά στην αναφορά. Η έκτακτη Ολομέλεια συγκαλείται υποχρεωτικά εντός δέκα (10) ημερών από την περιέλευση της αναφοράς στον προϊστάμενο Διεύθυνσης.

Άρθρο 23

Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος

Στο τέλος κάθε έτους οι Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος εγκρίνουν Εκθέσεις Αξιολόγησης του έργου που παρήγαγαν. Οι Εκθέσεις αυτές συντάσσονται από τον οικείο προϊστάμενο και εγκρίνονται ύστερα από συζήτηση τουλάχιστον από τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής.

Οι Εκθέσεις είναι επαρκώς αιτιολογημένες βάσει της στοχοθεσίας της κάθε δομής και λαμβάνουν βαθμολογία από το 0-100. Οι Εκθέσεις αυτές συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου.

Για την επίτευξη απαρτίας απαιτείται η συμμετοχή τουλάχιστον των τριών πέμπτων (3/5) των υπαλλήλων, οι οποίοι υπογράφουν σχετικά. Δεν υπολογίζονται οι απόντες λόγω εκπαιδευτικής, αναρρωτικής αδείας ή αδείας μητρότητας ή ανατροφής τέκνου.

Άρθρο 24

Λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος. Παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης

Ο κοινωνικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητας των υπηρεσιών της.

Ο κοινωνικός έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω του εντοπισμού προβλημάτων μη εύρυθμης λειτουργίας ή περιπτώσεων κακοδιοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη αφενός τη γνώμη των πολιτών για την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, αφετέρου τη διατύπωση προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία τους.

Καθιερώνεται διαδικασία Ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών, με σκοπό η διοίκηση να καταγράφει και να απαντά αμέσως στα προβλήματα εύρυθμης λειτουργίας ή κακοδιοίκησης που εντοπίζουν οι πολίτες.

Άρθρο 24

Λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος. Παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης

Ο κοινωνικός έλεγχος διενεργείται, μεταξύ άλλων, με έρευνες, ηλεκτρονικές και μη, με τις οποίες οι πολίτες αξιολογούν τις υπηρεσίες τις οποίες χρησιμοποίησαν.

Κάθε ηλεκτρονική εφαρμογή μέσω της οποίας οι πολίτες συναλλάσσονται με τη διοίκηση, όπως και η κεντρική ιστοσελίδα κάθε Υπουργείου, περιλαμβάνει υποχρεωτικά παρόμοια πρόβλεψη για αξιολόγηση των σχετικών υπηρεσιών.

Άρθρο 24

Λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος. Παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης συνιστάται στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. **“Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ.)”** με αποστολή την επιστημονική παρακολούθηση της διοικητικής λειτουργίας και το συντονισμό των διαδικασιών αξιολόγησης και κοινωνικού ελέγχου της δημόσιας διοίκησης.

Παράδειγμα περιεχομένων Ετήσιας Έκθεσης Απολογισμού Δράσης



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ/ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ/
/ΔΗΜΟΣ.....

ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΔΡΑΣΗΣ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ / ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ /
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ/ ΔΗΜΟΥ
ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ / ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ/ Ν.Α./ ΔΗΜΟΥ
3. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
4. ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ
5. ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ¹

Γενική Διεύθυνση:²

Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στόχοι ⁴	Φορέας/είς Υλοποίησης ⁵	Χρονοδιάγραμμα ⁶	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου ⁷

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης.

² Ονομασία της Γενικής Διεύθυνσης που καθορίζεται η στοχοθεσία.

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

⁴ Αναγράφονται οι Επιχειρησιακοί Στόχοι του Φορέα.

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

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

⁷ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ¹

Διεύθυνση: ²				
Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στόχοι ⁴	Φορέας/είς Υλοποίησης ⁵	Χρονοδιάγραμμα ⁶	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου ⁷

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Διεύθυνσης.

² Ονομασία της Διεύθυνσης που καθορίζεται η στοχοθεσία.

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

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

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

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

⁷ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ¹

Τμήμα ² :							
Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στόχος ⁴	Ενέργειες ⁵	Υλοποίηση (Όνομ/νο Υπαλλήλου) ⁶	Συμβολή στο στόχο (%)	Άλλοι Εμπλεκόμενοι Φορείς ⁷	Χρονοδιάγραμμα ⁸	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου ⁹

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

² Ονομασία του Τμήματος που καθορίζεται η στοχοθεσία.

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

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

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

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

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

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

⁹ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.



ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τι είναι οι δείκτες

- Εμπειρική ερμηνεία της πραγματικότητας, μια συνοπτική και περιεκτική εικόνα ενός συστήματος
- Δίνουν πληροφορίες για το σύστημα και τη λειτουργία του, αποτελώντας έτσι την ακτινογραφία του
- Χρησιμοποιούνται για να παρουσιάσουν μια ποσοτική εκτίμηση μιας πολύπλοκης διαδικασίας ή κατάστασης, χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν ή να πιστοποιήσουν κάτι που δεν είναι άμεσα ορατό ή κατανοητό σε μια συγκεκριμένη κατάσταση



Η μέτρηση της απόδοσης στοχεύει:

- στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- στην εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη δημόσια διοίκηση
- στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη δημόσια διοίκηση
- στην ενίσχυση της διαφάνειας στη διοικητική δράση
- στην ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης.



Γενικοί και ειδικοί δείκτες

ΓΔ

- Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται

ΓΔ

- Εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- Κόστος διαχείρισης

ΓΔ

- Ποιότητα υπηρεσιών
- Οι ειδικοί δείκτες προκύπτουν ανάλογα με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών της κάθε δημόσιας οργάνωσης

Έμφαση σε δείκτες που αφορούν:

ΓΔ

- Απλούστευση διαδικασιών
- Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών

ΓΔ

- Τήρηση προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών
- Αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών

ΓΔ

- Καταγγελίες πολιτών για κακοδιοίκηση Υπηρεσιών
- Εκθέσεις και τα πορίσματα των Σωμάτων Επιθεωρητών-Ελεγκτών ή του Συνηγόρου του Πολίτη καθώς και στο βαθμός υλοποίησης των προτάσεων

Αξιολόγηση με δείκτες

- **Δείκτης** είναι ένα μετρήσιμο μέγεθος
 - αποτελεσματικής διαχείρισης του οργανισμού
 - απόδοσης του έργου μας
 - απορρόφησης πόρων
 - ικανοποίησης των πολιτών
 - ...
- Η μεταβολή ενός δείκτη, π.χ. σε συνάρτηση με το χρόνο, είναι ενδεικτική της **αποτελεσματικότητας των δράσεών** μας που άπτονται της συγκεκριμένης μέτρησης



Δείκτες υπάρχουν **πολλοί** και **τυποποιημένοι**

Δείκτες **δημιουργούνται κατά περίπτωση**



**Σύνδεση
δεικτών
με το όραμα, την
αποστολή και τους
στόχους
του οργανισμού**

Αξιολόγηση: ένα παράδειγμα

■ Ποιοτική αξιολόγηση:

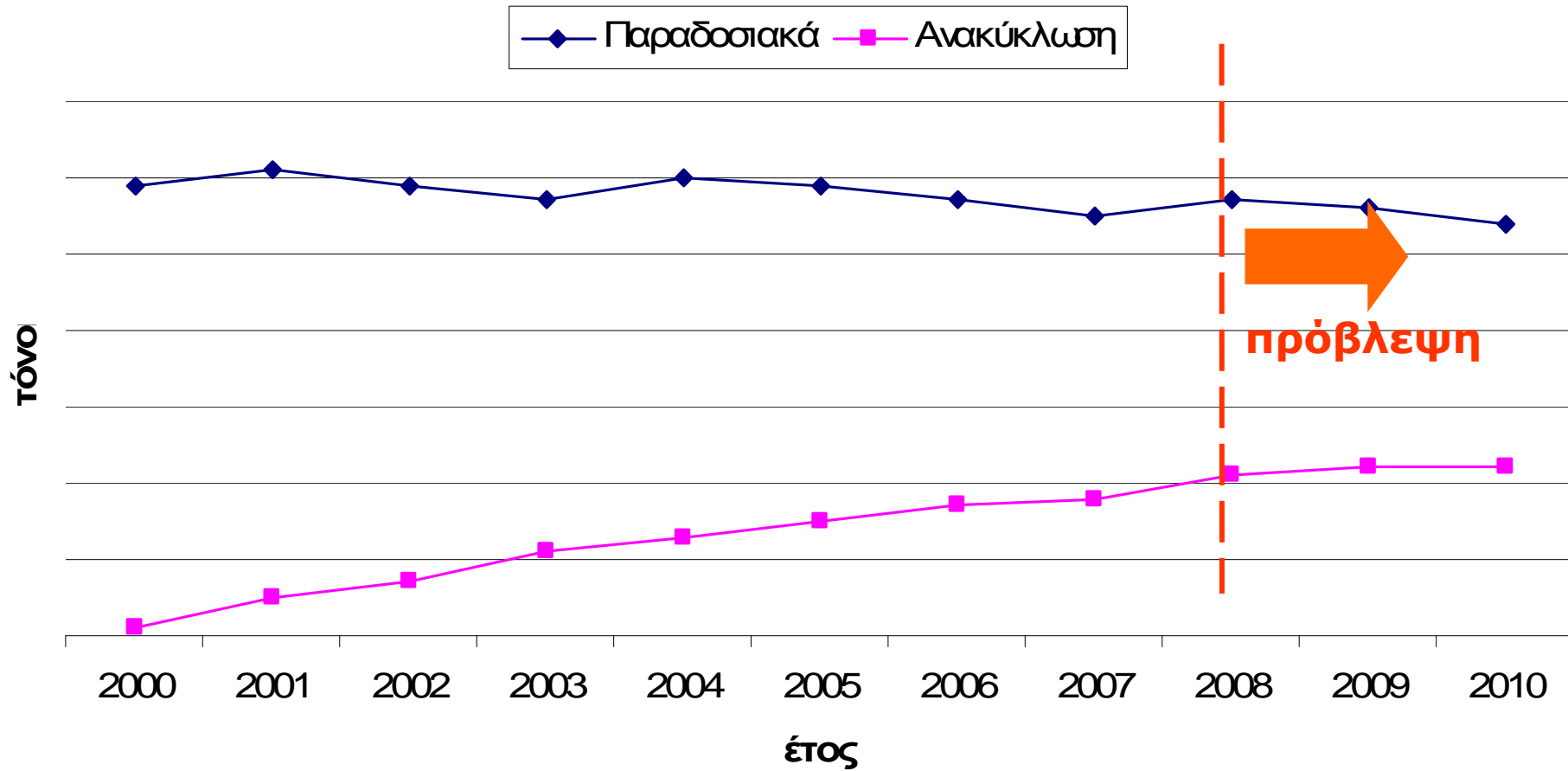
- Βάλαμε ανακύκλωση! →
 - πόσοι κάδοι;
 - ποια η κάλυψη;
 - ποια η αποκομιδή;

- Βάλαμε ευρυζωνικά δίκτυα! →
 - τι ταχύτητα;
 - πόσοι οι χρήστες;
 - ποια η κάλυψη;

- Επεκτείναμε τις ζώνες πρασίνου! →
 - σε ποια σημεία;
 - ποιοι ωφελούνται;
 - ...

Αξιολόγηση: παράδειγμα με δείκτες

Αποκομιδή απορριμμάτων



Αξιολόγηση: παράδειγμα με δείκτες

νέα περιοχή του
δήμου μας >
οδοποιία

- χιλιόμετρα ασφαλτοστρωμένου δρόμου
- χιλιόμετρα χωματόδρομου
- χιλιόμετρα μη μορφοποιημένου δρόμου



αποτύπωση της προόδου στο χάρτη!



Στόχοι και δείκτες επίδοσης

ΒΗΜΑ 1

- Προσδιορισμός σαφών και κατανοητών στόχων

ΒΗΜΑ 2

- Σύνδεση με αναμενόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα

ΒΗΜΑ 3

- Αποτύπωση με τους κατάλληλους δείκτες επιδόσεων



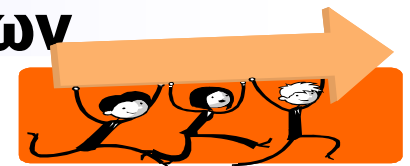
Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης

Σύμφωνα με την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)» σχεδιάζουμε δείκτες έχοντας υπόψη:

- Κατάλογο κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης**
- Κατάλογο ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπου αντιμετώπισής τους.**

Κατάλογος κριτηρίων (1/2) για τον έλεγχο και σχεδιασμό δεικτών μέτρησης

- **Εγκυρότητα (σαφής περιγραφή)**
- **Ακρίβεια (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)**
- **Αξιοπιστία (συγκέντρωση ορθών στοιχείων)**
- **Ανθεκτικότητα σε παραπλανητική συμπεριφορά (διαστρεβλώσεις/παρερμηνείες)**
- **Ευαισθησία στο κόστος συλλογής στοιχείων**



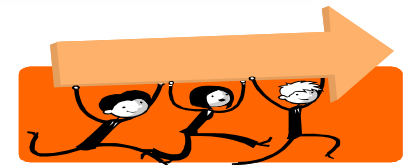


Κατάλογος κριτηρίων (2/2) για τον έλεγχο και σχεδιασμό δεικτών μέτρησης

- **Εστίαση σε αξιολογήσιμες παραμέτρους**
- **Αποφυγή τυχόν επικαλύψεων**
- **Ισορροπία μεταξύ των δεικτών και της ικανότητας της δημόσιας οργάνωσης να παρακολουθεί τους δείκτες**
- **Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες**

Κατάλογος σφαλμάτων (1/2) κατά το σχεδιασμό δεικτών

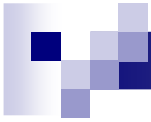
- *«Λανθασμένη αντίληψη», σχεδιάζονται δείκτες για τις «εύκολες» περιπτώσεις λειτουργιών και υπηρεσιών*
- *Δείκτες μέτρησης βραχυπρόθεσμων στόχων*
- *Σύγκλιση = μετατοπίζονται πόροι σε προβληματικούς τομείς, χωρίς να εξετάζεται η έννοια της αποδοτικότητας*
- *«Ψευδής εικόνα» (διαστρέβλωση στοιχείων)*
- *Μη επικαιροποίηση δεικτών*



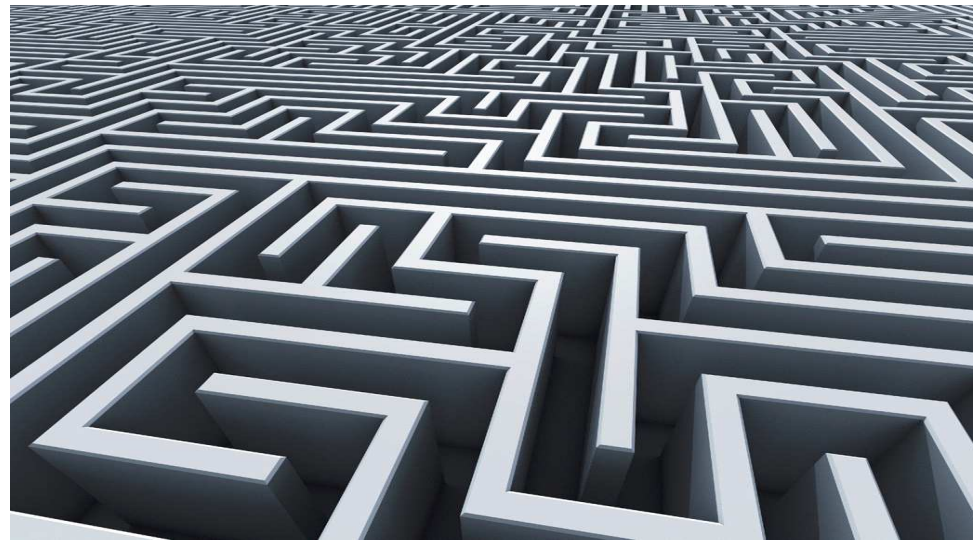


Κατάλογος σφαλμάτων (2/2) κατά το σχεδιασμό δεικτών

- **Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών**
- **Παραμέληση των ενδιαφερόντων και των απαιτήσεων των μετόχων**
- **Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης**



*Κατάλογος
ενδεικτικών
σφαλμάτων:*

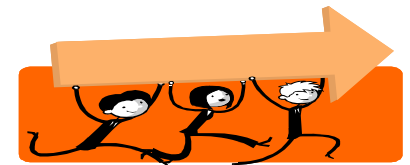


1^ο Σφάλμα Καταλόγου:

Σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία. Για παράδειγμα, επιλέγονται προς μέτρηση δραστηριότητες ρουτίνας και όχι δραστηριότητες που σχετίζονται με ερευνητικά ή καινοτόμα έργα.

Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:

Η δημόσια Οργάνωση πρέπει να επικεντρώνεται σε κύριους στόχους δηλαδή στους κοινωνικά αναγκαίους και σημαντικούς, καθώς και στις διαδικασίες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.

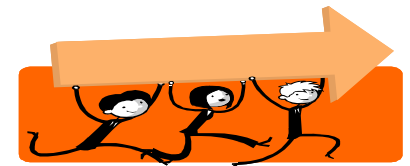


2^ο Σφάλμα Καταλόγου:

*Χρησιμοποιούνται δείκτες που μετρούν
βραχυπρόθεσμους στόχους*

*Για παράδειγμα να μην μετρούνται οι
μακροχρόνιες δράσεις...*

*Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος: Καθορίζονται
τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και
μακροπρόθεσμοι στόχοι (εξισορρόπηση
βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων
στόχων)*



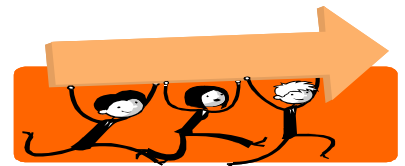
3^ο Σφάλμα Καταλόγου:

*Επικέντρωση σε οικονομικές μετρήσεις
σε βάρος των ποιοτικών.*

*Για παράδειγμα να μη μετριέται η
ικανοποίηση των πολιτών και των
υπαλλήλων...*

Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:

*Απαραίτητη εξισορρόπηση και εξειδίκευση
τόσο σε ποσοτικούς όσο και σε ποιοτικούς
στόχους.*

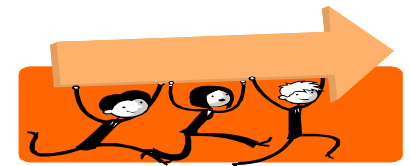


4^ο Σφάλμα Καταλόγου:

Διαστρέβλωση των στοιχείων της μέτρησης με αποτέλεσμα η υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο αποδοτική από ότι πράγματι είναι.

Για παράδειγμα οι υπάλληλοι επιλέγουν δείκτες που παρουσιάζουν ευνοϊκά αποτελέσματα και παραλείπουν τους υπόλοιπους...

Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος: Επαλήθευση των στοιχείων των μετρήσεων καθώς και με την εμπλοκή όλων των εμπλεκομένων.

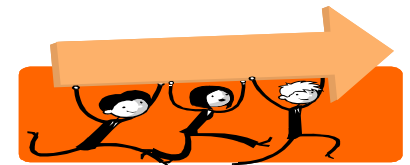


5^ο Σφάλμα Καταλόγου:

Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών

Για παράδειγμα να μέτριούνται οι ειδικότερες δράσεις παραλείποντας τις ευρύτερες...

Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος: Η επικέντρωση στους κύριους στόχους της δημόσιας Οργάνωσης μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο του να σχεδιάζονται απλώς «ελκυστικοί» και όχι χρήσιμοι δείκτες.



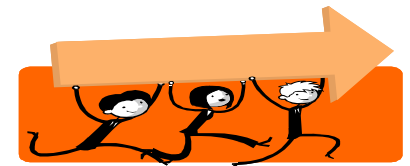
6^ο Σφάλμα Καταλόγου:

Δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα όλων των ενδιαφερομένων-εμπλεκόμενων (Stakeholders)

Για παράδειγμα να επιβάλλονται οι απαιτήσεις μόνο της διοίκησης...

Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:

Ο σχεδιασμός των δεικτών θα πρέπει να γίνεται με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις όλων των εμπλεκόμενων

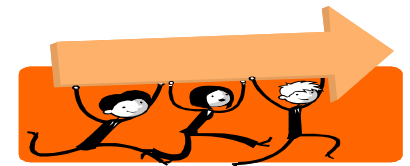


7^ο Σφάλμα Καταλόγου:

***Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων
μέτρησης***

*Για παράδειγμα να συγκρίνονται οι
ανθρωπώρες με ευρώ ή ποσοστό...*

***Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος: Σύγκριση
όμοιων στοιχείων ανά έτος***





8^ο Σφάλμα Καταλόγου:

Οι δείκτες δεν αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και δεν ανταποκρίνονται στις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές.

Για παράδειγμα μία δημόσια υπηρεσία αναλαμβάνει ως τελικός δικαιούχος νέα Ε.Π. του ΕΣΠΑ χωρίς να ενσωματώσει νέους ή να αναθεωρήσει τους υφιστάμενους δείκτες μέτρησης απόδοσης

Τρόπος αποφυγής σφάλματος:

- Σύστημα αξιολόγησης δεικτών*
- Ετήσια αναθεώρηση και επικαιροποίηση δεικτών*

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ⁽¹⁾

A/A ⁽²⁾

Όνομασία Δείκτη Μέτρησης ⁽³⁾:

Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης ⁽⁴⁾:

Συχνότητα Διεξαγωγής
Μέτρησης ⁽⁵⁾:

Μονάδα Μέτρησης ⁽⁶⁾:

Ποσοτικός Στόχος Δείκτη
Μέτρησης ⁽⁷⁾:

Επεξήγηση Στόχου Δείκτη
Μέτρησης ⁽⁸⁾:

Μέθοδος Υπολογισμού ⁽⁹⁾:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

Α/Α ⁽¹⁾	Δείκτες Μέτρησης ⁽²⁾ (Ονομασία)	Ποσοτικοί Στόχοι ⁽³⁾	Αποτελέσματα Μετρήσεων ⁽⁴⁾	Σύγκριση (Ποσοστό) ⁽⁵⁾

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

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

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

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

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



Παρακολούθηση επιδόσεων

- Η παρακολούθηση των επιδόσεων δεν είναι απλά ένα ζήτημα διερεύνησης των διαθέσιμων στατιστικών στοιχείων.
- Για κάθε υπηρεσία πρέπει να αποσαφηνιστούν οι κρίσιμες συνιστώσες της και να προσδιοριστούν δείκτες επίδοσης



Αίτια αποκλίσεων από τους στόχους-Προτάσεις εξάλειψης αποκλίσεων από τους στόχους

Στο παράρτημα της εγκυκλίου
**ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006, «Σύνταξη και
Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και
Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους
αξιολογήσεων / μετρήσεων (ν.3230/2004)»**
καταγράφονται τα αίτια που μπορεί να οδηγήσουν
σε αποκλίσεις από τους ποσοτικούς στόχους που
έχουν αρχικά τεθεί και προσδιορίζονται οι
διορθωτικές-βελτιωτικές δράσεις που είναι
απαραίτητες για να καταστεί δυνατή η εξάλειψή
τους.

ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΗΣ ⁽¹⁾

Α/Α ⁽²⁾		Όνομασία Δείκτη Μέτρησης: ⁽³⁾	
Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης: ⁽⁴⁾		Αποτέλεσμα Μέτρησης: ⁽⁵⁾	Απόκλιση (Ποσοστό): ⁽⁶⁾
Αιτίες Απόκλισης:			
Διορθωτικές Δράσεις:			



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αρ. Φύλλου 54

20 Ιανουαρίου 2009



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

- Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών.....
- Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις.....
- Χορήγηση άδειας κυκλοφορίας φαρκευματικού προϊόντος LOSAZIDE.....
- Χορήγηση άδειας κυκλοφορίας φαρμακευτικού προϊόντος LOSACHLOR.....
- Χορήγηση άδειας κυκλοφορίας φαρμακευτικού προϊόντος OROTRAL.....
- Χορήγηση άδειας κυκλοφορίας φαρμακευτικού προϊόντος GLAVERAL.....
- Χορήγηση άδειας κυκλοφορίας στο απολυμαντικό χώρου INCIDIN FOAM.....
- Χορήγηση άδειας κυκλοφορίας φαρμακευτικού προ-

2. Την υπ' αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ.1/25873/1.10.2007 κοινή απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Εσωτερικών (ΦΕΚ 1950, Β', 3.10.2007) «Ανάθεση Αρμοδιοτήτων στους Υφυπουργούς Εσωτερικών Χρήστο Ζώη και Αθανάσιο Νάκο».

3. Τις προτάσεις των Γενικών Γραμματέων των Περιφερειών.

4. Την ανάγκη αποτελεσματικότερης λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

5. Το γεγονός ότι από την παρούσα απόφαση δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού, αποφασίζουμε:

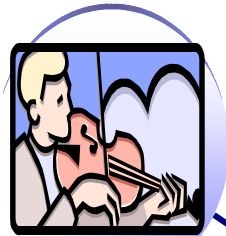
Α. Καθορίζουμε ως γενικούς και ειδικούς δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών, τους ακόλουθους:

ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

- 1. Αριθμός οργανικών μονάδων που επικοινωνούν ηλεκτρονικά με τους πολίτες και τις υπηρεσίες.
- 2. Αναλογία Η/Υ ανά θέση εργασίας.

Τα διάφορα στυλ Ηγεσίας

Αυταρχικό



Πειστικό



Δημοκρατικό

**ΣΤΥΛ
ΗΓΕΣΙΑΣ**



Το Πειστικό



Συμβουλευτικό



Ανάθεση

Οργάνωση – Αποτελεσματικότητα - Αποδοτικότητα

Η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από επτά (7) παράγοντες (μοντέλο McKinsey 7S):

Στρατηγική (Strategy)

Συστήματα (Systems)

Δεξιότητες (Skills)

Οργανωτική δομή (Structure)

Εργαζόμενοι (Staff)

Στυλ Διοίκησης (Style)

*Απώτεροι στόχοι – Κοινές αξίες
(Superordinate goals – Shared values)*

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΟΜΑΔΙΚΑ



Ένα ... παράδειγμα προς αποφυγή

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΟΜΑΔΙΚΑ

“Οι ομάδες μπορεί να γίνουν δημιουργικές και πολύτιμες, αρκεί :

- να έχουν ισχυρή και ικανή ηγεσία,
- να έχουν πρόθυμα και ενθουσιώδη μέλη,
- να έχουν σαφείς και καθορισμένους στόχους,
- να έχουν γνώσεις και δεξιότητες,
- να υιοθετούν την ανοικτή επικοινωνία,
- να υποστηρίζονται από την διοίκηση,
- να διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των στόχων,

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΟΜΑΔΙΚΑ

“Τα στοιχεία – κλειδιά που χαρακτηρίζουν τις αποδοτικές ομάδες είναι **SCORE** :

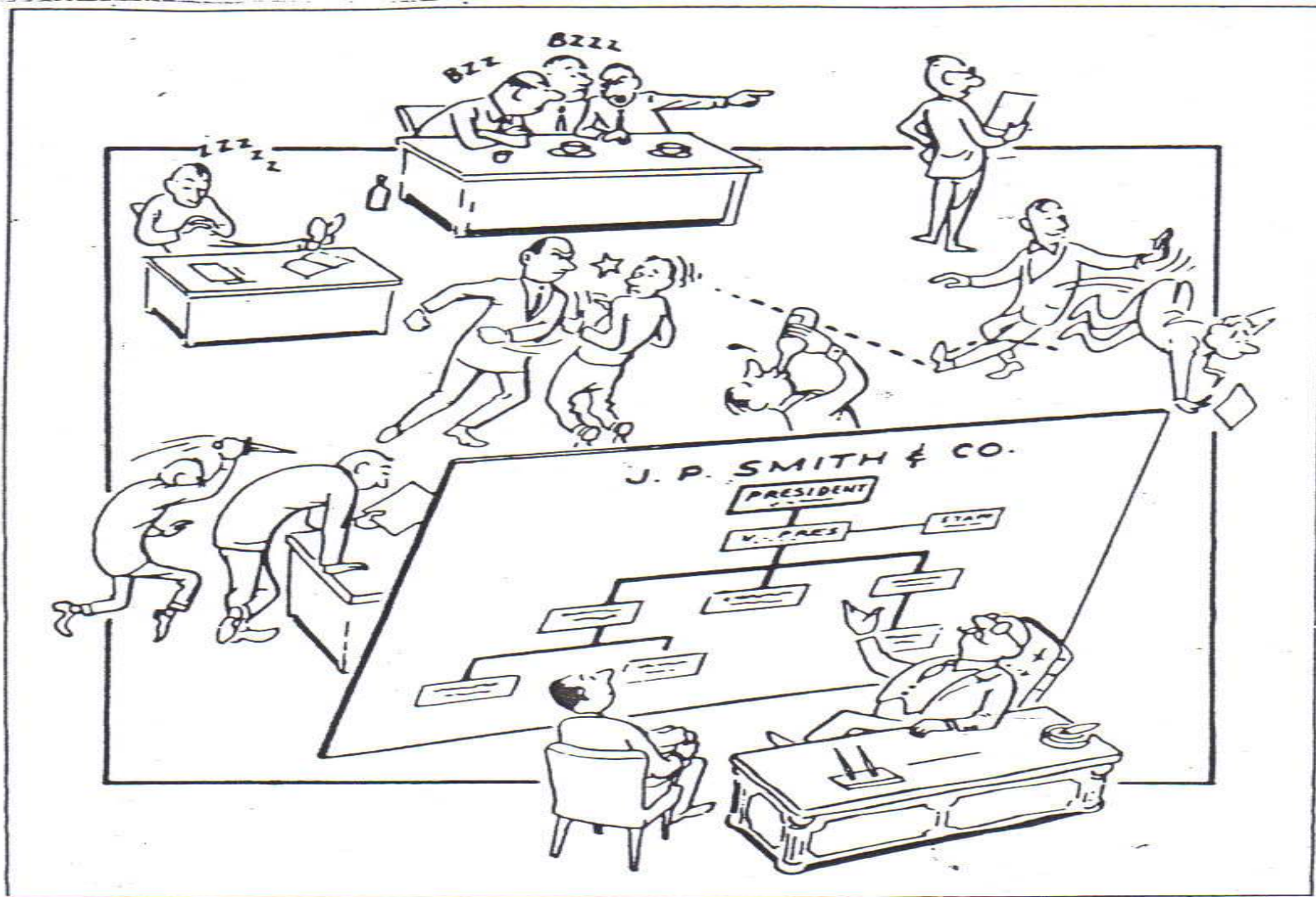
S = Cohesive **S**trategy

C = **C**lear Roles and Responsibilities

O = **O**pen Communication

R = **R**apid Response

E = **E**ffective Leadership



Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης με Στόχους

Παραδοσιακός Οργανισμός

- Ιεραρχικός
- Γραφειοκρατικός
- Top-down
- Οργανωμένος από Λειτουργίες
- Περιορισμένος
- Λιγότερο σύμφωνος/
Κατασταλτικός

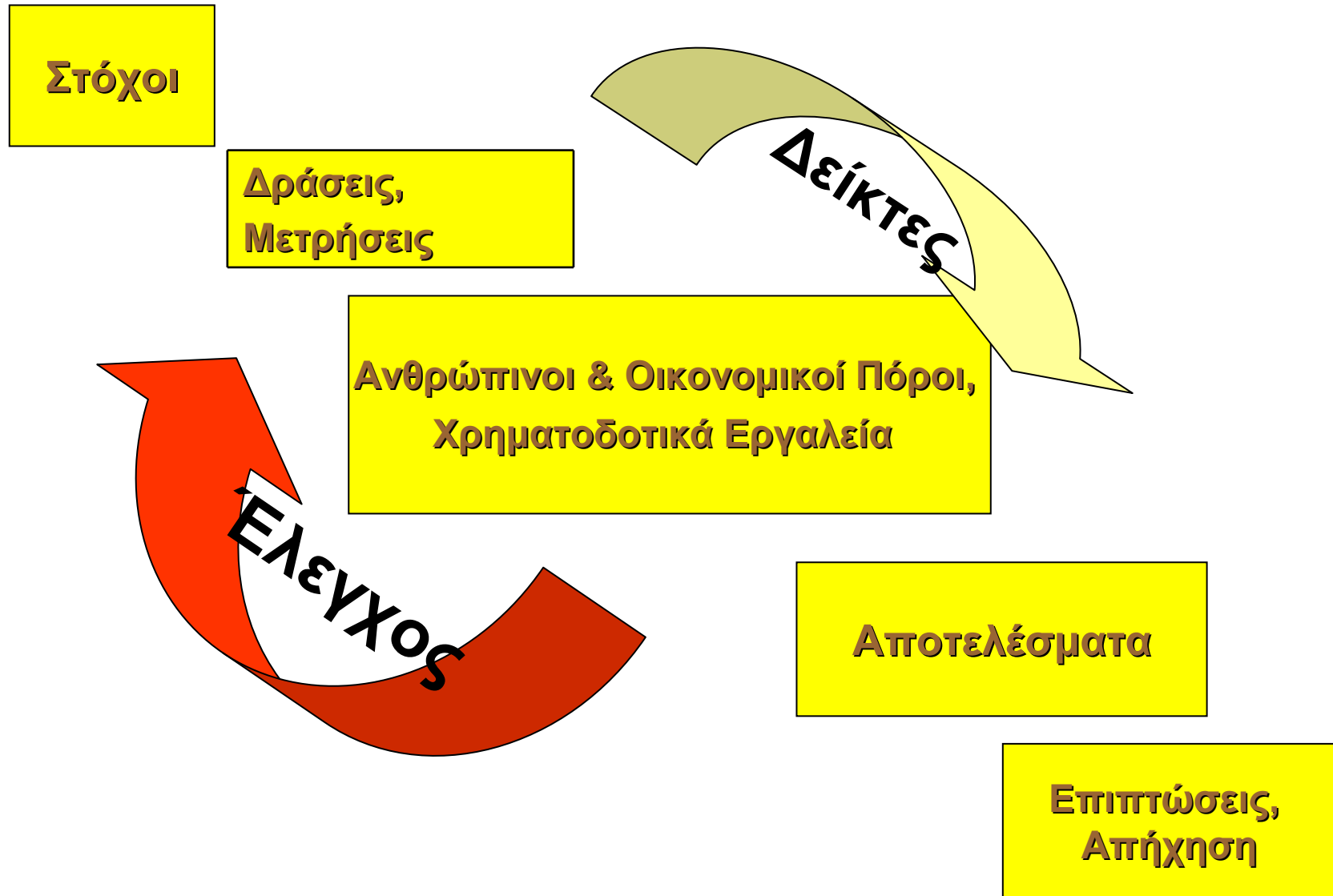
7S

Δομή (Structure)
Στρατηγική
(Strategy)
Σύστημα (System)
Στυλ (Style)
Προσωπικό (Staff)
Δεξιότητες (Skills)
Κοινές Αξίες
(Shared Values)

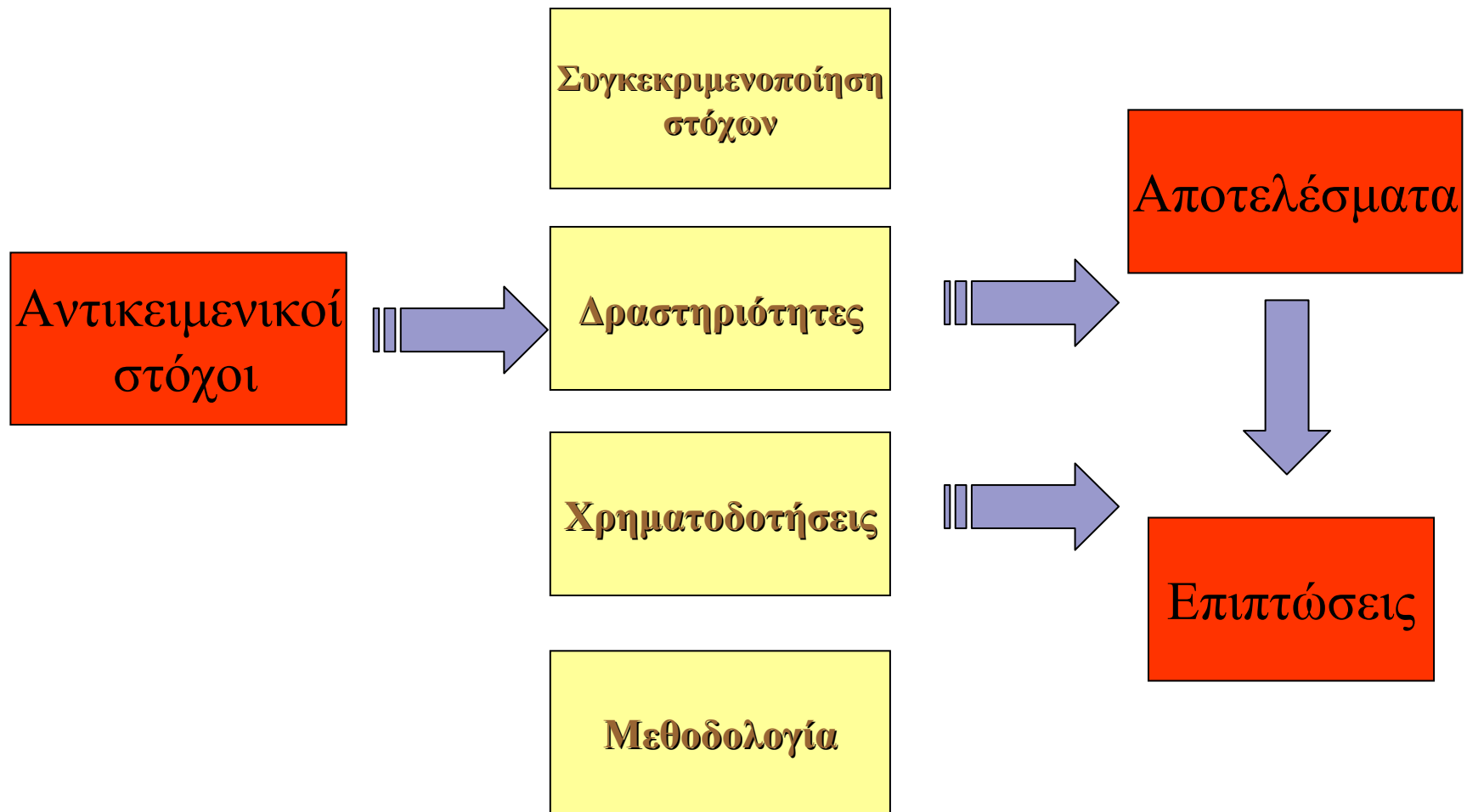
TQM Οργανισμός

- Ευέλικτος
- Εστιασμένος στον πολίτη
- Ολοκληρωμένος και ευθυγραμμισμένος
- Top-down και Bottom-up
- Οργανωμένος από ομάδες
- Ευρύς
- Περισσότερο σύμφωνος/
Προληπτικός

Εφαρμογή - Υλοποίηση



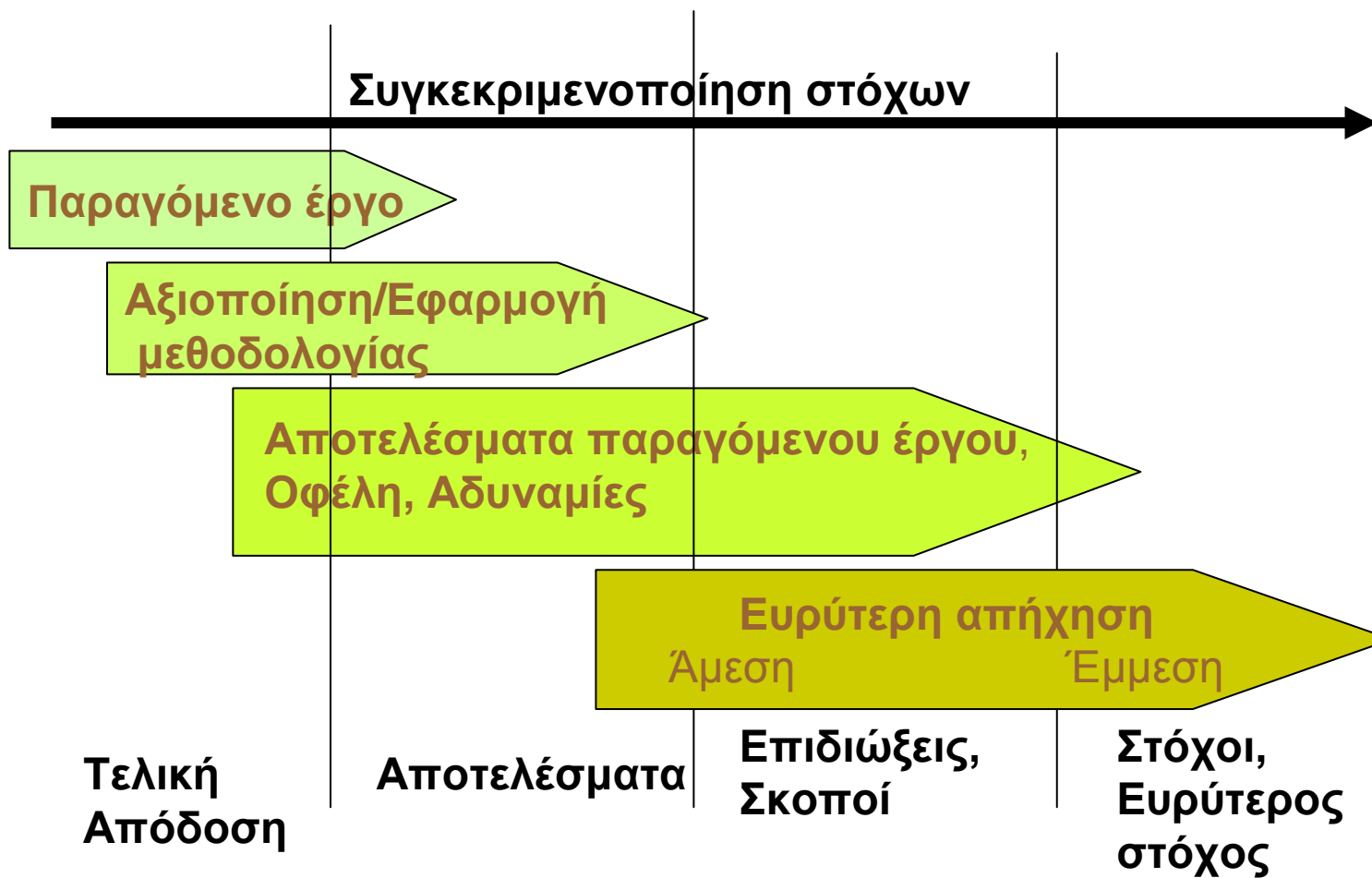
Εφαρμογή - Υλοποίηση



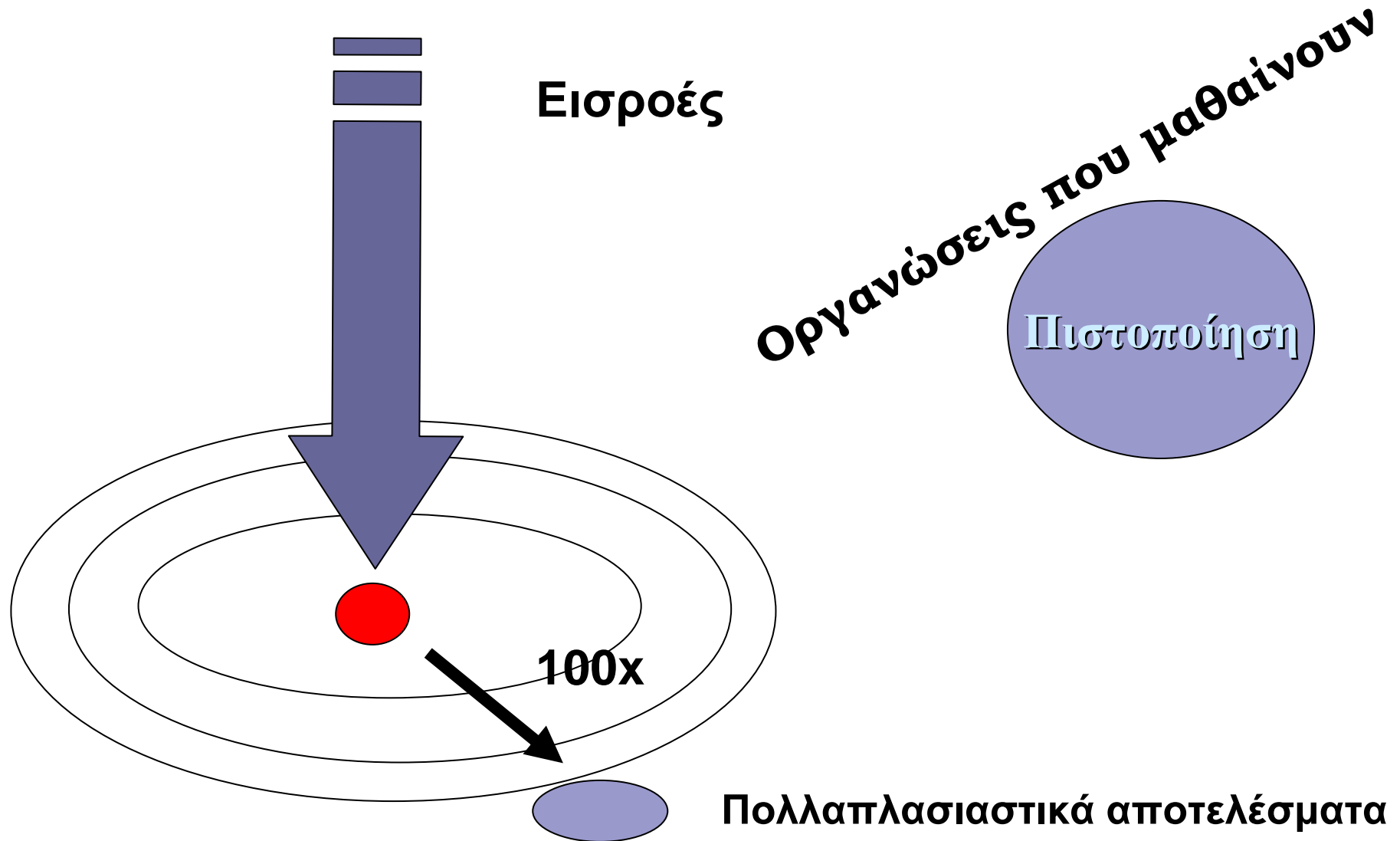
Αλυσίδα Επιπτώσεων

Επίτευξη του στόχου της στρατηγικής διοίκησης

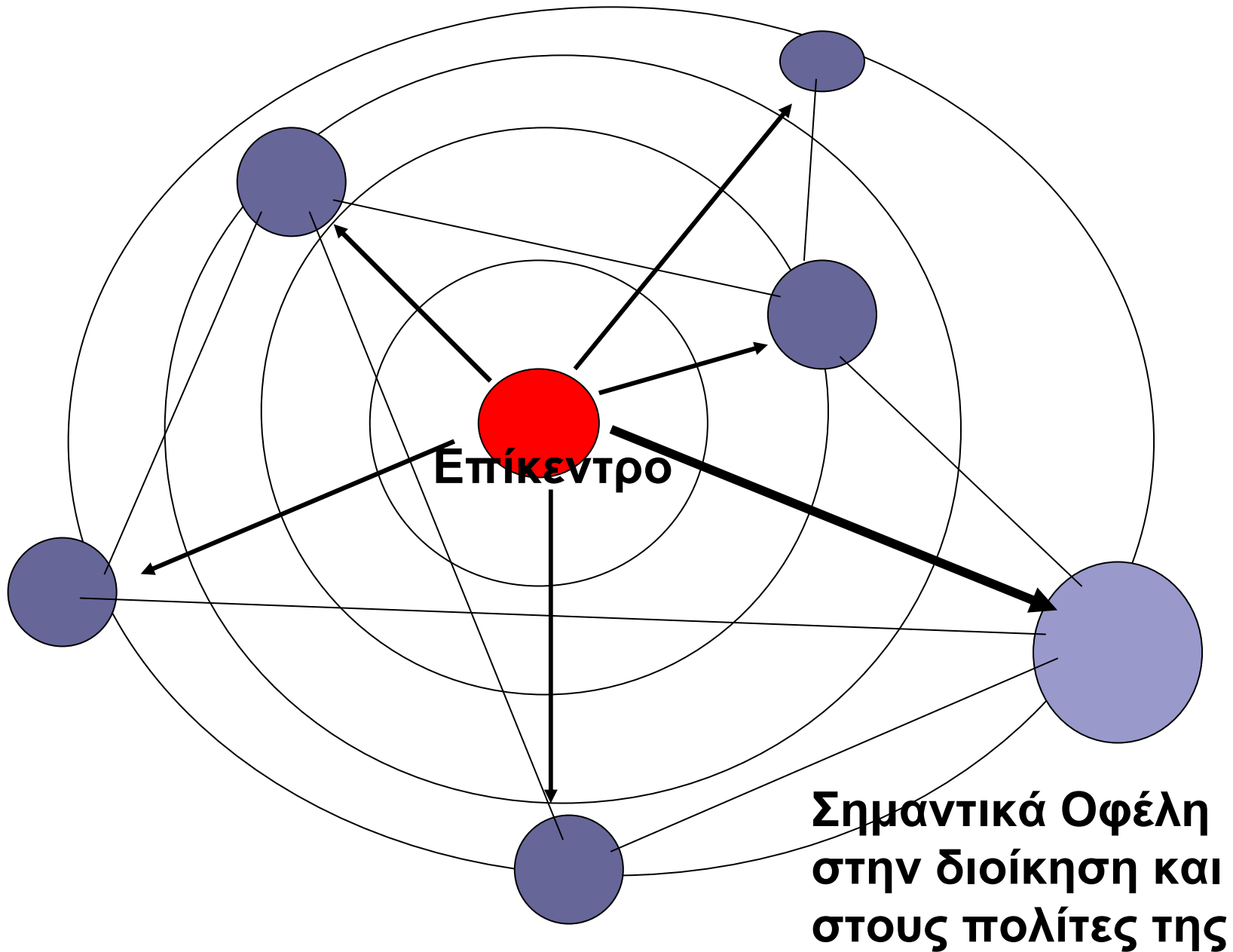
ΟΡΑΜΑ



Εισροές με υψηλά αποτελέσματα



**Στοχοθεσία – Συνεργασία - Πιστοποίηση ποιότητας:
WIN – WIN - WIN**





Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας

Νίκος Παπαθεοδώρου

Προϊστάμενος Διεύθυνσης Διοίκησης

nparathe@1743.syzefxis.gov.gr