

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ  
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
2014 - 2016**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### ΜΕΡΟΣ Α΄

<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ .....</b>	<b>3</b>
<b>1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ .....</b>	<b>3</b>
1.1. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ .....	3
1.2. ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ .....	4
1.3. ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ : Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	5
1.4. ΤΟ ΔΙΑΚΥΒΕΥΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΣΗΜΕΡΑ .....	6
<b>2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....</b>	<b>7</b>
2.1. ΟΡΑΜΑ .....	7
2.2. ΑΡΧΕΣ - ΑΞΙΕΣ .....	7
2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ .....	8

### ΜΕΡΟΣ Β΄

<b>ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ 2014 – 2016 .....</b>	<b>12</b>
<b>1<sup>ΟΣ</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ.....</b>	<b>12</b>
1.1 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΟΜΩΝ – ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ.....	12
1.2 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΟΜΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΥΔΜΗΔ ΕΠΙ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ.....	13
<b>2<sup>ΟΣ</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....</b>	<b>15</b>
2.1. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ – ΜΕΙΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ .....	15
2.2. ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	15
2.3. ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΚΟΝΟΜΙΑΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΙΛΟΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΡΑΣΤΙΚΗ ΑΠΟΚΑΘΑΡΣΗ ΤΟΥ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	16
2.4. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ) ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΥΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ «ΕΡΜΗΣ».....	17
<b>3<sup>ΟΣ</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....</b>	<b>18</b>
3.1. ΝΕΟ ΕΝΙΑΙΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ – ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ .....	18
3.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΜΟΝΙΜΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ..	19
3.3. ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΗΣ .....	20
3.4. ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	21
3.5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	22
3.6. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	23

3.7. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	24
<b>4<sup>ο</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ: ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ.....</b>	<b>25</b>
4.1. ΘΕΣΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	25
4.2. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΣΩΜΑΤΩΝ.....	25
4.3. ΑΝΟΙΧΤΑ ΔΙΑΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΥΔΜΗΔ (ΔΙΑΥΓΕΙΑ, ΜΗΤΡΩΟ ΜΙΣΘΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ, DATA.GOV.GR) .....	26
4.4. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ .....	27
4.5. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ .....	28
4.6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ.....	29
<b>5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ.....</b>	<b>29</b>

## Μέρος Α΄

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

#### 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

##### 1.1. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Η εν εξελίξει κρίση ανέδειξε με δραματικό τρόπο όλα τα δομικά ελλείμματα που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Το σύστημα λήψης αποφάσεων, οι δομές εφαρμογής και παρακολούθησης των πολιτικών καθώς και οι δομές ελέγχου και εποπτείας παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα οι οποίες λόγω του συστημικού τους χαρακτήρα, δύνανται να θεωρηθούν και «πάγιες αδυναμίες» του όλου πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

- i) **Αδυναμία σχεδιασμού & εφαρμογής δημόσιων πολιτικών:** Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών αποτελεί πρωτεύουσα αδυναμία, καθώς η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών, οδηγεί σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες, διατηρώντας ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο κατακερματισμό και διασπορά σε όλες τις παραμέτρους (αρμοδιότητες, δομές, υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό, κ.ο.κ.) που συνιστούν έκαστο πεδίο πολιτικής.
- ii) **Έλλειψη συντονισμού:** Τα βασικά εμπόδια για την αλλαγή είναι η έλλειψη ενός μηχανισμού συντονισμού για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων, η απουσία δικτύων στη δημόσια διοίκηση, η ύπαρξη διαρθρωτικών στεγανών και το κατακερματισμένο και διασπασμένο λειτουργικό μοντέλο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.
- iii) **Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού:** Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπήρξε επίσης ιδιαίτερα προβληματική. Χαρακτηρίζεται από τη στενή της οπτική, την έλλειψη σχεδιασμού και στρατηγικού οράματος. Παράλληλα, η ανορθολογική κατανομή τόσο του αριθμού των υπαλλήλων όσο των δεξιοτήτων τους, οδηγεί στο φαινόμενο της ανισοβαρούς επάνδρωσης δημόσιων υπηρεσιών και στην απώλεια πολύτιμων ανθρώπινων πόρων.
- iv) **Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο:** Η πολυνομία, η κακονομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων δημιουργούν προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στις επιχειρήσεις και τους πολίτες, όσο και στην ίδια τη δημόσια διοίκηση. Νομικά εμπόδια έχουν επίσης ανασχέσει την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών.
- v) **Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:** Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων.

**vi) Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης:** Στην Ελλάδα δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί η χάραξη δημόσιων πολιτικών βάσει τεκμηρίωσης, γεγονός που αντανακλά τόσο την ένδεια δεδομένων που τηρούνται από τη διοίκηση όσο και την κουλτούρα του νομικισμού. Οι διαδικασίες για τη συλλογή, σύνθεση και ανάλυση των δεδομένων είναι εξαιρετικά ανεπαρκείς. Η ελλιπής και ακατάλληλη συλλογή και ταξινόμηση των δεδομένων δυσκολεύει περαιτέρω την ανάπτυξη πολιτικών με βάση τα στοιχεία και περιορίζει τη δυνατότητα εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων.

## 1.2. ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Η Ελλάδα βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών στο πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης. Έως σήμερα, σημαντική πρόοδος έχει επιτευχθεί σε ό,τι αφορά τη μείωση του λειτουργικού κόστους του δημοσίου τομέα αλλά σημαντικές προκλήσεις παραμένουν. Μια σειρά από διαρθρωτικές αλλαγές έχουν ήδη ολοκληρωθεί. Ορισμένες ακόμα διαρθρωτικές αλλαγές έχουν σχεδιαστεί ή βρίσκονται σε φάση υλοποίησης (περιγράμματα θέσης, αξιολόγηση & αναδιοργάνωση δομών, μείωση διοικητικών βαρών), ωστόσο δεν έχουν ακόμα αποκτήσει την κρίσιμη μάζα που απαιτείται για να μετασχηματίσουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης καθιστώντας την πιο αποτελεσματική, ανοικτή και ευέλικτη. Η Ελλάδα έχει δεσμευτεί να εφαρμόσει μια σειρά από μέτρα, τα οποία έχουν περιληφθεί στο Πρόγραμμα Οικονομικής Σταθερότητας.

**Πίνακας 1: Πρόσφατες μεταρρυθμιστικές δράσεις**

ΔΡΑΣΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
Διαύγεια ( <a href="http://diavgeia.gov.gr/">http://diavgeia.gov.gr/</a> )	Ενίσχυση διαφάνειας και λογοδοσίας.
Opengov ( <a href="http://ogp.opengov.gr/">http://ogp.opengov.gr/</a> )	Ενίσχυση αξιοκρατίας, διαφάνειας και συμμετοχής.
«Καλλικράτης» (Ν.3852/2010)	Αποκέντρωση, αναδιοργάνωση τοπικής αυτοδιοίκησης.
Σύσταση Ενιαίας Αρχής πληρωμής	Βελτίωση οικονομικής διαχείρισης.
Ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο (Ν.4024/2011)	Εξορθολογισμός αμοιβών και εκσυγχρονισμός συστήματος εξέλιξης.
Θεσμοθέτηση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής	Βελτίωση οικονομικής λειτουργίας.
Απογραφή /Προγραμματισμός προσλήψεων	Βελτίωση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Επικαιροποίηση πειθαρχικού δικαίου (Ν.4057/2012)	Ενίσχυση λογοδοσίας και χρηστής διαχείρισης.
Σύσταση Γενικής Γραμματείας Συντονισμού (Ν.4109/2013)	Βελτίωση διυπουργικού συντονισμού.
Θέσπιση Πλαισίου Ρυθμιστικής Διακυβέρνησης (Ν.4048/2012)	Βελτίωση των κανόνων παραγωγής του νομοθετικού έργου και της ποιότητας των ρυθμίσεων.
Επικαιροποίηση διατάξεων του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν.4210/2013)	Εξορθολογισμός του συστήματος αδειών των δημοσίων υπαλλήλων.
Ψηφισθέν Σχέδιο Νόμου για διοικητικές απλουστεύσεις, και τροποποίησης του συστήματος αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων	Εκσυγχρονισμός του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, διαδικασίες απλοποίησης, καταργήσεις φορέων.

### 1.3. ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ : Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Ελλάδα οφείλει να θέσει τα θεμέλια για μια αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση. Προκειμένου να δημιουργηθούν συνθήκες σταθερότητας που θα επιτρέψουν τη βιώσιμη ανάπτυξη πρέπει να εφαρμοστούν γενναίες διοικητικές μεταρρυθμίσεις οι οποίες να απαντούν στις νέες προκλήσεις της διοίκησης σήμερα. Οι προκλήσεις αυτές αφορούν στην αναπροσαρμογή του ρόλου του δημόσιου τομέα έναντι των προκλήσεων που εμφανίζονται σε τέσσερα βασικά επίπεδα, όπως το επίπεδο αποκατάστασης της εμπιστοσύνης έναντι των θεσμών διακυβέρνησης, την υποστήριξη της επιχειρηματικής δράσης, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και την αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πολίτη και των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, :

**i) Πολιτικοί θεσμοί και διακυβέρνηση:** Η **λογοδοσία** και η **διαφάνεια** της διοικητικής δράσης αποτελούν τις σημαντικότερες παραμέτρους στο πλαίσιο της προσπάθειας αποκατάστασης της εμπιστοσύνης και διασφάλισης ενός επιπέδου συμμόρφωσης που να επιτρέπει την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών, την υποστήριξη των πολιτών προς αυτές, και να εγγυάται την ομαλή λειτουργία του συστήματος διακυβέρνησης. **Ο ρόλος της διοίκησης συνίσταται στην ενίσχυση της ποιότητας των θεσμών διακυβέρνησης και αναμόρφωσης του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τις μεταξύ τους σχέσεις.**

**ii) Οικονομία & ανάπτυξη:** Οι ευρύτερες μεταρρυθμίσεις στο πεδίο της οικονομίας, των θεσμών και των κοινωνικών πολιτικών, προϋποθέτουν μια σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Η μείωση της γραφειοκρατίας και η ενίσχυση του ανταγωνισμού συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για επενδύσεις και ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. **Ο ρόλος της διοίκησης συνίσταται στη στήριξη της ανάπτυξης, και στη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας, της**

**διατήρησης της δημοσιονομικής ισορροπίας και της διασφάλισης της σταθερότητας του φορολογικού πλαισίου.**

**iii) Κοινωνικό περιβάλλον:** Η κοινωνική προστασία πρέπει να είναι σωστά διαρθρωμένη και να είναι σε θέση να αποτρέψει την καταστροφή ανθρώπινου κεφαλαίου λόγω της κρίσης. Η προώθηση της κοινωνικής ένταξης και η καταπολέμηση της φτώχειας θα αποτελέσουν κύριες προκλήσεις για τα επόμενα χρόνια. Η διοίκηση θα πρέπει να ανταποκριθεί στις διαρκώς αυξανόμενες κοινωνικές ανάγκες κατανέμοντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους περιορισμένους πόρους της. **Ο ρόλος της διοίκησης συνίσταται στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της κοινωνικής προστασίας μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών κοινωνικών πολιτικών με καλύτερη στόχευση και ικανότητα ανταπόκρισης στις πραγματικές ανάγκες.**

**iv) Εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων:** Η δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι αρωγός του πολίτη και της επιχείρησης, να δρα επικουρικά και να εκλαμβάνεται ως συμπαραστάτης των κοινωνικών δρώντων. **Ο ρόλος της διοίκησης συνίσταται στην ουσιαστική αναβάθμιση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, συμβάλλοντας δραστικά τόσο στην έμμεση αλλά σημαντική ελάφρυνση των βαρών (οικονομικών και μη) όσο και στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης της διοίκησης με τους πολίτες.**

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να ανταπεξέλθει σε ολοένα και αυξανόμενες προκλήσεις, τόσο σε όρους αποτελεσματικότητας όσο και σε όρους αποδοτικότητας, αξιοποιώντας στο έπακρο διαρκώς μειούμενους οικονομικούς -και όχι μόνον- πόρους (“*to do more with less*”), στο επίκεντρο μάλιστα ενός ιδιαίτερα ρευστού και αβέβαιου περιβάλλοντος.

## 1.4. ΤΟ ΔΙΑΚΥΒΕΥΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΣΗΜΕΡΑ

Από τα τέλη του 2009 έως το Μάρτιο του 2014 η απασχόληση στο Δημόσιο Τομέα έχει συρρικνωθεί κατά 27% (247,678 λιγότεροι μισθοδοτούμενοι). Το σύνολο των μισθοδοτούμενων από τον κρατικό προϋπολογισμό ανέρχεται πλέον στο 7,9% του συνολικού εργατικού δυναμικού (έναντι 15,5% μέσου όρου των κρατών-μελών του ΟΟΣΑ).

Αξιοσημείωτη είναι επίσης η μείωση της μισθολογικής δαπάνης και του κόστους μισθοδοσίας η οποία εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί στα 15,754 δις ευρώ ή 8,61% του ΑΕΠ από (24,5 δις ή 10,6% του ΑΕΠ για το 2009). Παράλληλα, και όπως προκύπτει από τις διεθνείς δεσμεύσεις της χώρας, οι απασχολούμενοι στο δημόσιο θα συνεχίσουν να μειώνονται, ενώ θα αυξάνεται η μέση ηλικία τους, όπως επίσης οι χρηματικοί πόροι θα είναι περιορισμένοι έως και το 2015.

Την ίδια στιγμή βρίσκεται σε εξέλιξη εκτεταμένη προσπάθεια εξορθολογισμού του αριθμού των δομών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα, σε επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης αναμένεται η μείωση των Γενικών Διευθύνσεων κατά 23%, των Διευθύνσεων κατά 38% και των Τμημάτων κατά 35%, Παράλληλα, ξεκάθαρη είναι

και η πρόθεση της Ελληνικής Κυβέρνησης να περιορίσει περαιτέρω το εύρος παρέμβασης του δημόσιου τομέα (είτε μέσω των ιδιωτικοποιήσεων, είτε μέσω εκχώρησης αρμοδιοτήτων και υπηρεσιών προς τον ιδιωτικό τομέα, τον τρίτο τομέα ή σε μεικτά σχήματα). Με δεδομένη λοιπόν την δραστική συρρίκνωση του, το πρόβλημα πλέον του ελληνικού Δημόσιου Τομέα **ούτε προσδιορίζεται, ούτε προκύπτει από το μέγεθος του.**

**Ζητούμενο σήμερα αποτελεί η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.** Μοναδική επιλογή προς αυτή την κατεύθυνση συνιστά η ανάληψη άμεσων πρωτοβουλιών και συγκεκριμένων μεταρρυθμιστικών δράσεων. Στο πλαίσιο αυτό, κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση, η οποία θα αποτυπώνεται με ενάργεια και σαφήνεια στο σχεδιασμό για την επόμενη προγραμματική περίοδο (2014-2020) και θα είναι άμεσα ευθυγραμμισμένη με τη δεκαετή αναπτυξιακή στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης "Ευρώπη 2020". Η συνεκτικότητα του εν λόγω σχεδίου θα καταστήσει εφικτή και τη χρηματοδότηση επιλεγμένων κομβικών μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων, τόσο σε μεσοπρόθεσμη όσο και μακροπρόθεσμη βάση.

## 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### 2.1. ΟΡΑΜΑ

*Επιθυμούμε να οικοδομήσουμε μια ανεξάρτητη, εξωστρεφή και ευέλικτη δημόσια διοίκηση, ικανή να κατανοεί και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ανάγκες μιας διαφοροποιημένης κοινωνίας, αξιοποιώντας όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους πόρους της. Επιδιώκουμε την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών με άξονες την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ενισχύοντας τον επαγγελματισμό και τη λογοδοσία της διοίκησης, φιλοδοξούμε να αποκαταστήσουμε τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.*

### 2.2. ΑΡΧΕΣ - ΑΞΙΕΣ

Καμία μεταρρυθμιστική παρέμβαση δε θα είναι μακροπρόθεσμα βιώσιμη αν δεν ενσωματώνει και δεν αντανακλά έναν πυρήνα θεμελιωδών αξιών και αρχών. Με αφετηρία την ελληνική διοικητική κουλτούρα, υιοθετούμε τις αρχές της **αξιοκρατίας**, της **νομιμότητας**, της **οικονομικότητας**, της **διαφάνειας**, της **λογοδοσίας**, της **αποτελεσματικότητας** και **ανεξαρτησίας** και τις ενσωματώνουμε στις επιμέρους προτεινόμενες παρεμβάσεις μας.



Η αποτελεσματική ανταπόκριση της διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να προσαρμόζει εγκαίρως τις πολιτικές, να προτεραιοποιεί τους στόχους, να αναδιαρθρώνει τις δομές και να ανακατανέμει συνεχώς τους πόρους της σε σχέση με τις απαιτήσεις ενός δυναμικά μεταλλασσόμενου περιβάλλοντος. Τελικό ζητούμενο συνιστά η μετάβαση σε ένα μοντέλο οργάνωσης που θα διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Την ευελιξία και προσαρμοστικότητα.
- Την εκ των προτέρων δράση.
- Την καινοτομία.
- Την εξωστρέφεια.

### 2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Η πρόταση του ΥΔΜΗΔ για τις παρεμβάσεις στη Διοίκηση θεμελιώνεται στη συστημική προσέγγιση. Θεωρούμε τη Δημόσια Διοίκηση ως το αποτέλεσμα μιας ιδιαίτερα δυναμικής διάδρασης μεταξύ των βασικών της υποσυστημάτων, όπως είναι οι ρυθμίσεις, οι άνθρωποι, οι δομές και οι πόροι. Η συστημική αυτή θεώρηση υπαγορεύει πως κανένα πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης δε προκύπτει (και συνεπώς δεν αντιμετωπίζεται) μέσα από μια μονοσήμαντη σχέση αιτίας-αποτελέσματος.

Προκειμένου για την αποτελεσματικότερη και συστηματική αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση, περιλαμβανομένων:

α) το υπό διαμόρφωση Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης με την Ε.Ε. και των σχετικών θέσεων που διατυπώνονται στο «*Κείμενο Θέσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την ανάπτυξη συμφωνίας εταιρικής σχέσης και προγραμμάτων στην Ελλάδα για την περίοδο 2014-2020*»,

β) των συμβατικών δεσμεύσεων της χώρας (Μνημόνιο Χρηματοπιστωτικής και Οικονομικής Πολιτικής).

Η Ελληνική Κυβέρνηση διαμόρφωσε ένα στρατηγικό πλάνο για τη διοικητική μεταρρύθμιση το οποίο δομείται σε **4 πυλώνες** ενίσχυσης της θεσμικής της ικανότητας. Οι προσπάθειες του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης θα επικεντρωθούν σε ένα πλέγμα παρεμβάσεων που θα αφορούν:

- α) στην αναδιοργάνωση των διοικητικών **Δομών**,
- β) στη βέλτιστη αξιοποίηση του **Ανθρώπινου Δυναμικού**,
- γ) στον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών **λειτουργιών**, και
- δ) στην ενίσχυση της **διαφάνειας** και της **λογοδοσίας**.

Το σύνολο των προτεινόμενων παρεμβάσεων που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο των τεσσάρων αυτών πυλώνων τέμνεται **οριζόντια** από τις αρχές, τα σύγχρονα

εργαλεία και μεθόδους της **ηλεκτρονικής διακυβέρνησης** και των νέων τεχνολογιών.

Το **στρατηγικό σχέδιο** που έχει εκπονηθεί από την ελληνική κυβέρνηση αναπτύσσεται σε **δύο** διαδοχικές φάσεις προγραμματισμού και υλοποίησης. Με δεδομένο τόσο το εξωτερικό περιβάλλον και τις γενικές παραδοχές που αναπτύσσονται στην εισαγωγή του εν λόγω στρατηγικού κειμένου, όσο και τις διαχρονικές παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης επιλέγεται η σταδιακή μετάβαση προς την επίτευξη του στρατηγικού στόχου με **μεσοπρόθεσμες** (ορίζοντας υλοποίησης 24 μήνες) και **μακροπρόθεσμες** (ορίζοντας υλοποίησης 2-7 έτη) παρεμβάσεις.

Ειδικότερα, η **πρώτη φάση**, ή εναλλακτικά ο μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός (24 μήνες) περιλαμβάνει:

α) **Βραχυπρόθεσμες/Προτεραιοποιημένες χρονικά δράσεις** (ή δράσεις άμεσης ενεργοποίησης) με την εφαρμογή και ολοκλήρωση ενός πλέγματος παρεμβάσεων που αποτελούν τμήμα των συμβατικών δεσμεύσεων της χώρας που αποτελούν προτεραιότητα. Μέσα από το σχεδιασμό και την υλοποίηση των εν λόγω δράσεων, η ολοκλήρωση των οποίων έχει προγραμματιστεί έως το Q4/2014 επιδιώκεται:

- Η επίτευξη ενός επείγοντος αλλά ουσιαστικού εξορθολογισμού του διοικητικού συστήματος και η περαιτέρω συρρίκνωση του μεγέθους του δημόσιου τομέα
- Η συμβολή στη προσπάθεια δημοσιονομικής προσαρμογής και η διαμόρφωση ενός δημόσιου τομέα ο οποίος θα πάψει να παράγει ελλείμματα και θα τηρεί την αρχή της οικονομικότητας
- Η ενίσχυση της εσωτερικής και εξωτερικής αξιοπιστίας της χώρας έναντι των δανειστών της αποδεικνύοντας τη βούληση για ουσιαστική, και όχι ονομαστική, τήρηση των δεσμεύσεων και υποχρεώσεων της.

Η ολοκλήρωση των βραχυπρόθεσμων παρεμβάσεων θα αποδεσμεύσει τη χώρα και θα δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες αλλά και την απαραίτητη δυναμική για την εφαρμογή της εθνικής πολιτικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση και την υλοποίηση μεσοπρόθεσμων διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που στοχεύουν, όχι πλέον στην δημοσιονομική εξυγίανση, αλλά στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας και την πιο αποδοτική χρήση των πόρων της διοίκησης.

β) **Μεσοπρόθεσμες δράσεις (2 έτη)** οι οποίες περιλαμβάνουν την εφαρμογή και ολοκλήρωση στοχευμένων παρεμβάσεων που οριοθετούνται στον πυρήνα του διοικητικού συστήματος. Οι παρεμβάσεις, μεταξύ άλλων, επικεντρώνονται στη βελτίωση του συντονισμού και στην άρση του κατακερματισμού της δημόσιας διοίκησης, στη δραστική βελτίωση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος, στην εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στην ενδυνάμωση των μηχανισμών ελέγχου και εσωτερικής οργάνωσης της διοίκησης. Με την ολοκλήρωση των μεσοπρόθεσμων παρεμβάσεων:

- Θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την μετάβαση σε ένα νέο διοικητικό και οργανωσιακό μοντέλο.

- Θα αντιμετωπιστούν πάγιες οργανωτικές αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης.
- Θα επιχειρηθεί σταδιακή μεταστροφή του διοικητικού πολιτισμού.
- Θα βελτιστοποιηθεί η χρήση και η αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων.

Το σύνολο των προτεινόμενων ενεργειών αντιστοιχεί σε μια προσπάθεια μετάβασης σε ένα νέο οργανωτικό μοντέλο, σε ένα μετα-γραφειοκρατικό σχήμα δημόσιας οργάνωσης, το οποίο εκτιμάται πως θα οδηγήσει στην εισαγωγή και υιοθέτηση κομβικών μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων ευρείας κλίμακας προκειμένου για την αποκατάσταση και τη διόρθωση εμφανών δομικών στρεβλώσεων του ελληνικού διοικητικού συστήματος που οφείλονται σε σωρεία ελληνικών ιδιοτυπιών.

Με την ολοκλήρωση των μεσοπρόθεσμων παρεμβάσεων θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις:

- i) για την εφαρμογή πιο εξειδικευμένων και σε βάθος παρεμβάσεων και
- ii) για την επέκταση των μεταρρυθμίσεων στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης.

Η **δεύτερη φάση** ή εναλλακτικά ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (**2-7 έτη**) θα επικεντρώνεται στα εξής:

- a) την αξιολόγηση της εφαρμογής και της βιωσιμότητας των δράσεων της α' φάσης,
- β) τη διάχυση των μεταρρυθμίσεων στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης,
- γ) την εισαγωγή και ενσωμάτωση αξιών που θα αντανakλούν τα ελληνικά διοικητικά χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες,
- δ) την εισαγωγή πιο εξειδικευμένων εργαλείων και λειτουργιών, και
- ε) την ενίσχυση των δικτύων και των θεσμών διακυβέρνησης.

Με την ολοκλήρωση του συνόλου των παρεμβάσεων της **δεύτερης** φάσης:

- Θα ανανοηματοδοτηθεί το αξιακό πλαίσιο λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης θα ενισχυθεί η ταυτότητα και ο επαγγελματισμός των στελεχών της.
- Θα αποκατασταθεί σταδιακά η εμπιστοσύνη των πολιτών και των επιχειρήσεων στη δημόσια διοίκηση.
- Θα επανακτηθεί η αξιοπρέπεια και το κύρος της δημοσιοϋπαλληλίας και θα ενισχυθεί η αφοσίωση των υπάλληλων και το αίσθημα του καθήκοντος.
- Θα ενδυναμωθεί η λειτουργία των θεσμών και θα ενισχυθεί η αξιοπιστία τους.

Με την ολοκλήρωση των παρεμβάσεων θα επιτευχθεί ο απώτερος στόχος δηλαδή η βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Για την υλοποίηση του ανωτέρω σχεδιασμού *sine qua non conditio* συνιστά η ενεργός συμμετοχή και η αναδοχή του από το ίδιο σώμα της δημόσιας διοίκησης. Για το σκοπό αυτό επιτακτική ανάγκη αποτελεί μια στοχευμένη και προσαρμοσμένη

στην τρέχουσα διοικητική πραγματικότητα επικοινωνιακή στρατηγική που θα αποσκοπεί στη σταδιακή ανάκτηση της αυτοεκτίμησης και ηθικού καθώς και της δυναμικής υποκίνησης των στελεχών της, καταρρίπτοντας αρνητικά στερεότυπα και χρόνιες ιδεοληπτικές προσεγγίσεις για το δημόσιο τομέα.

## Μέρος Β'

### ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ 2014 – 2016

#### 1<sup>ΟΣ</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

##### 1.1 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΟΜΩΝ – ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ

Από το Μάιο του 2012 έως σήμερα (Μάρτιος 2014) έχει πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση φορέων του δημόσιου τομέα, περιλαμβανομένου του συνόλου των υπουργείων και πλήθους εποπτευομένων φορέων, στους οποίους απασχολείται περίπου 590.000 τακτικό προσωπικό. Η αρχική αξιολόγηση των εν λόγω φορέων κατέστησε εφικτή την υλοποίηση τριών βασικών στόχων:

- Αναθεώρηση των οργανογραμμάτων των υπουργείων, δημιουργία πιο συνεκτικών δομών και επαναπροσδιορισμός εσωτερικών διαδικασιών προκειμένου για τη βελτίωση της εφαρμογής δημόσιων πολιτικών (διυπουργική συνεργασία, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οικονομική διαχείριση). Ενδεικτικά αναφέρεται πως στα νέα οργανογράμματα όλων των υπουργείων προβλέπεται η σύσταση και διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου αποτελεσματικής λειτουργίας της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών (ΓΔΟΥ).
- Κατάρτιση σχεδίων στελέχωσης ώστε να αντιμετωπιστεί το ζήτημα διαχείρισης του πλεονάζοντος προσωπικού και να προσαρμοστούν οι θέσεις εργασίας και οι δεξιότητες του προσωπικού στις βασικές αποστολές κάθε υπουργείου.
- Συλλογή και επεξεργασία δεδομένων ώστε να ανακατανομηθούν οι ανθρωπίνι πόροι εκεί όπου είναι περισσότερο χρήσιμοι, καθιστώντας εφικτή την πραγματοποίηση ενός πρώτου κύματος κινητικότητας.

Η αξιολόγηση όλων των κρατικών φορέων βρίσκεται σε εξέλιξη σύμφωνα με τον προγραμματισμό αξιολόγησης που συμφωνήθηκε με όλα τα Υπουργεία το Σεπτέμβριο του 2013. Αναμένεται να ολοκληρωθεί το Δεκέμβριο του 2014. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο φιλόδοξος στόχος με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το ΥΔΜΗΔ θα επικεντρώσει την προσπάθειά του σε επιλεγμένους κρίσιμους διοικητικούς τομείς, ενώ για τους υπόλοιπους φορείς προβλέπεται η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.

Οι εν λόγω αξιολογήσεις θα παρέχουν:

- Εντοπισμό των μέτρων που αναμένεται να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή την αποδοτικότητα και αξιοπιστία των διοικητικών δομών.

- Σχέδια στελέχωσης για όλους τους φορείς.
- Αναθεωρημένα και πιο λειτουργικά οργανογράμματα που θα προσδιορίζουν το ρόλο κάθε επιπέδου διοίκησης.

Προκειμένου να τεθεί ένας περιορισμός, θα προσδιοριστεί για όλα τα υπουργεία ένα ανώτατο όριο στελέχωσης καθώς και ο αναμενόμενος αριθμός πλεονάζοντος προσωπικού που πρέπει να εντοπιστεί. Κάθε υπουργείο θα πρέπει εν συνεχεία να καταναίμει το προσωπικό στους φορείς που εποπτεύει, βάσει των ανώτατων ορίων στελέχωσης.

Παράλληλα, το ΥΔΜΗΔ θα διαμορφώσει ένα πλαίσιο αξιολόγησης του συστήματος παροχής δημόσιων υπηρεσιών και θα επικεντρωθεί αρχικώς στην αξιολόγηση υποστηρικτικών υπηρεσιών. Θα εξεταστεί η σχέση κόστους-οφέλους για κάθε επιμέρους προσφερόμενη δημόσια υπηρεσία και θα διερευνηθούν πιθανές εναλλακτικές λύσεις για την οικονομικότερη και αποτελεσματικότερη παροχής των εν λόγω υπηρεσιών, είτε από τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας είτε από την ελεύθερη αγορά.

### ➤ **Κύρια Ορόσημα**

- Ολοκλήρωση των σχεδίων στελέχωσης για το σύνολο των φορέων (Μάιος 2014).
- Υλοποίηση των νέων σχεδίων στελέχωσης 3 μήνες μετά την υιοθέτησή τους από το ΚΣΜ (Αύγουστος 2014).
- Υλοποίηση των σχεδίων στελέχωσης των ΟΤΑ α' και β' βαθμού και των αποκεντρωμένων διοικήσεων (Δεκέμβριος 2014).

## **1.2 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΟΜΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΥΔΜΗΔ ΕΠΙ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ**

Το έργο έχει δύο διαστάσεις:

Η πρώτη αφορά στην ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση των υπουργείων, βάσει των νέων οργανογραμμάτων και των αναθεωρημένων διαδικασιών. Ο βασικότερος στόχος που επιδιώκεται μέσω της εισαγωγής των νέων οργανισμών των υπουργείων είναι η μεταστροφή του προσανατολισμού τους από την προσκόλληση στο νομικισμό και στις άκαμπτες και παρωχημένες διοικητικές διαδικασίες προς την επίτευξη αποτελεσμάτων και την προώθηση της καινοτομίας.

Η δεύτερη επικεντρώνεται στη θεσμική και επιχειρησιακή ενίσχυση του ΥΔΜΗΔ ως εμπνευστή και συντονιστή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Στόχος αποτελεί η ενίσχυση της δυνατότητας στρατηγικού σχεδιασμού διοικητικών μεταρρυθμίσεων οριζόντιου χαρακτήρα του ΥΔΜΗΔ μέσω της συλλογής όλων των απαραίτητων εισερχομένων, υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων ανάλυσης και αξιοποίησης δεδομένων καθώς και ανάπτυξης συστήματος διαχείρισης γνώσης.

Ειδικότερα, το ΥΔΜΗΔ θα:

- Μεριμνήσει για την εισαγωγή συστήματος συλλογής και διαχείρισης της πληροφορίας, οργανώνοντας παράλληλα ένα δίκτυο μεταρρυθμιστικών πόλων σε όλα τα υπουργεία και τη δημιουργία ενός δικτύου εποπτών μεταρρύθμισης σε κάθε υπουργείο, ο ρόλος των οποίων θα είναι να οργανώνουν και να εποπτεύουν τις αντίστοιχες μεταρρυθμιστικές δράσεις. Το ΥΔΜΗΔ θα αναπτύξει αυτή την κοινότητα εποπτών μέσω κοινών εργαλείων καθώς και τακτικών οργανωμένων συναντήσεων προόδου. Η συνεκτική εικόνα της πορείας εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων που βρίσκονται σε εξέλιξη, θα επιτρέψει στο ΥΔΜΗΔ να τροφοδοτεί το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης με τα απαραίτητα εργαλεία παρακολούθησης.
- Το ΥΔΜΗΔ θα αναπτύξει την εσωτερική ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού και τη θεσμική μνήμη ώστε να προβαίνει σε τεκμηριωμένες υποδείξεις προς την πολιτική ηγεσία από κοινού με άλλους εμπλεκόμενους (ιδίως με τη Γενική Γραμματεία Συντονισμού, το γραφείο του Πρωθυπουργού, το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, και άλλους εποπτικούς φορείς). Το ΚΣΜ θα καταρτίζει ένα ετήσιο πρόγραμμα στρατηγικής με βάση τα επιτεύγματα του προηγούμενου έτους.
- Αναφορικά με το σχεδιασμό και τη διαχείριση της πορείας των μεταρρυθμίσεων, θα ενισχυθεί ο από κοινού συντονισμός του ΥΔΜΗΔ με τη Γενική Γραμματεία Συντονισμού και το ΓΛΚ. Οι δράσεις του ΥΔΜΗΔ θα καθορίζονται κατόπιν συμφωνίας των δύο μερών ώστε να υπάρχει μια κοινή άποψη και αντίληψη των ζητημάτων.
- Οι αποφάσεις του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης θα οργανώνονται επί τη βάση ενός προκαθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Προπαρασκευαστικές υποστηρικτικές ομάδες θα έχουν ρόλο διευκόλυνσης στη διαδικασία λήψης απόφασης. Μέσω αυτής της διαδικασίας θα επιτευχθεί η ταχύτερη επίλυση ζητημάτων και ο περιορισμός των ζητημάτων που θα υποβάλλονται στο ΚΣΜ. Το ΚΣΜ θα διασφαλίζει την εποπτεία, καθοδήγηση και παρακολούθηση των μεταρρυθμίσεων σε εξέλιξη.

#### ➔ **Κύρια Ορόσημα**

- Υποβολή στο ΣτΕ των Προεδρικών Διαταγμάτων με τα οποία θα εφαρμοστούν οι οργανωτικές αλλαγές για το σύνολο των Υπουργείων (Μάρτιος 2014) με εξαίρεση το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη, του οποίου η δομή έχει υιοθετηθεί νομοθετικά και τα Υπουργεία Εξωτερικών και Εθνικής Άμυνας για τα οποία έχουν καταρτιστεί σχετικά νομοσχέδια.
- Διοργάνωση τακτικών συναντήσεων με όλες τις αρμόδιες Γενικές Γραμματείες προκειμένου να συζητηθούν οι μεταρρυθμίσεις σε εξέλιξη και να παρουσιαστούν τα μελλοντικά ζητήματα.

## 2<sup>ΟΣ</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

### 2.1. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ - ΜΕΙΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ

Ολοκληρώθηκε (Μάρτιος 2014) η παράδοση από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) δεκατριών εκθέσεων αξιολόγησης αναφορικά με το σύνολο των διοικητικών επιβαρύνσεων που προκύπτουν από το ρυθμιστικό περιβάλλον σε δεκατρείς τομείς πολιτικής (Γεωργία και γεωργικές επιδοτήσεις, Ισολογισμοί /Εταιρικό δίκαιο, Ενέργεια, Περιβάλλον, Αλιεία, Ασφάλεια τροφίμων, Φαρμακευτική νομοθεσία, Δημόσιες συμβάσεις, Στατιστικές, Φορολογικό δίκαιο (ΦΠΑ), Τηλεπικοινωνίες, Τουρισμός, Εργασιακό περιβάλλον/εργασιακές σχέσεις). Μέσα από τη χρήση του διεθνώς αναγνωρισμένου Τυποποιημένου Μοντέλου Κόστους, αναμένεται η υποβολή προτάσεων και απαιτούμενων αλλαγών σε ρυθμιστικά κείμενα και επιμέρους διατάξεις, οι οποίες θα συμβάλλουν στη δραστική μείωση της γραφειοκρατίας και θα περιορίσουν τις διοικητικές επιβαρύνσεις κατά 20%.

#### ➔ **Κύρια Ορόσημα**

- Επεξεργασία και υποβολή στοχευμένων παρεμβάσεων υπό μορφή σχεδίου νόμου στο Ελληνικό Κοινοβούλιο για τη μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων (Ιούνιος 2014).

### 2.2. ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Παράγοντες που διευκολύνουν την εκδήλωση φαινομένων διαφθοράς κατά τη συναλλαγή πολιτών ή επιχειρήσεων με το δημόσιο συνιστούν η φυσική παρουσία του ενδιαφερομένου στην αρμόδια δημόσια υπηρεσία, η απουσία προτυποποιημένων διοικητικών διαδικασιών η μη απόδοση ευθύνης, η περιορισμένη λογοδοσία, η πολυνομία, η πολυπλοκότητα του θεσμικού πλαισίου κ.λπ. Το ΥΔΜΗΔ προχωρά άμεσα στην απλούστευση και τον ανασχεδιασμό διοικητικών διαδικασιών, εφαρμόζοντας σειρά στοχευμένων παρεμβάσεων, που προωθούν τη διαφάνεια στη συναλλαγή του πολίτη με τη Δημόσια Διοίκηση, αλλά και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας. Συγκεκριμένα, το ΥΔΜΗΔ προκειμένου να απλουστεύσει και να ανασχεδιάσει μια διοικητική διαδικασία χρησιμοποιεί τις ακόλουθες μεθόδους:

- Κατάργηση δικαιολογητικών και αντικατάστασή τους με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86.
- Προσκόμιση απλών φωτοαντιγράφων πιστοποιητικών στη θέση πρωτοτύπων ή επικυρωμένων αντιγράφων τους.
- Αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας.



- Καθορισμός συγκεκριμένων προθεσμιών για τη διεκπεραίωση υποθέσεων, σύντμηση προθεσμιών και σιωπηρή έγκριση μιας διοικητικής πράξης σε περίπτωση που παρέρχεται άπρακτη η προθεσμία που έχει τεθεί.
- Χρήση τυποποιημένων εντύπων για το σύνολο των διαδικασιών που έχουν ενταχθεί στα ΚΕΠ και τα ΕΚΕ και τα οποία περιλαμβάνουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά, τις προθεσμίες διεκπεραίωσης, το τυχόν κόστος και τα μέσα προσφυγής κατά της Διοίκησης σε περίπτωση αρνητικής απάντησης.
- Ηλεκτρονική διεκπεραίωση αιτημάτων πολιτών/επιχειρήσεων μέσω της δημόσιας διαδικτυακής πύλης ΕΡΜΗΣ ή μέσω άλλων εφαρμογών που διατηρούν οι καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες και επέκταση της διαθεσιμότητας των δημοσίων υπηρεσιών 24 ώρες το 24ωρο.
- Ύπαρξη εναλλακτικών τρόπων διεκπεραίωσης αιτημάτων πέραν της φυσικής παρουσίας του ενδιαφερομένου στην καθ' ύλην αρμόδια υπηρεσία: Διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ).
- Η απόδοση ευθυνών στον υπάλληλο που χειρίζεται υπόθεση ενδιαφερομένου σε περίπτωση ελλιπούς ή μη συμμόρφωσης με τις διατάξεις που αφορούν στην απλούστευση διαδικασιών. Προτυποποίηση των απαιτήσεων για την άδεια λειτουργίας επιχειρήσεων (ορισμένων κατηγοριών ΚΥΕ) περιορισμένης επικινδυνότητας και μικρής συνάθροισης κοινού και δυνατότητα λειτουργίας αυτών με απλή ειδοποίηση και υποβολή Υπεύθυνων Δηλώσεων.

### 2.3. ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΚΟΝΟΜΙΑΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΙΛΟΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΡΑΣΤΙΚΗ ΑΠΟΚΑΘΑΡΣΗ ΤΟΥ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σκοπός της εν λόγω παρέμβασης συνιστά η αποκάθαρση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος, η απλοποίηση των ρυθμίσεων, η προαγωγή της πολιτικής για την καλή νομοθέτηση και εν τέλει η ενίσχυση του κράτους δικαίου. Για το σκοπό αυτό θα γίνει για πρώτη φορά στην Ελλάδα αξιοποίηση μιας καινοτόμου πρακτικής που αφορά στη μαζική κατάργηση ρυθμίσεων, αυτή της ρυθμιστικής γκιλοτίνας. Η προτεινόμενη δράση καλύπτει αφενός το σύνολο των απαραίτητων προπαρασκευαστικών και υποστηρικτικών δράσεων και αφετέρου την ομαλή και αποτελεσματική υλοποίηση των ρυθμιστικών, θεσμικών και οργανωτικών παρεμβάσεων που απαιτείται να υλοποιηθούν, προκειμένου για την αθρόα κατάργηση ρυθμίσεων μέσω του προτεινόμενου εργαλείου.

Ειδικότερα προβλέπονται σωρεία δράσεων, όπως ενδεικτικά προτείνονται:

1. **Αξιολόγηση της ρυθμιστικής ύλης:** Σε πρώτο στάδιο, η δράση αυτή αφορά στην αξιολόγηση των ρυθμίσεων μέσω του προσδιορισμού του ή των κριτηρίων επί των οποίων θα στηριχθεί η αξιολόγηση των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων (ενδεικτικά προτείνεται η επιλογή καταληκτικής

ημερομηνίας όπως π.χ. το 1974) και στη δημιουργία καταλόγου ρυθμίσεων προς κατάργηση (γκιλοτίνα) και προς αναθεώρηση και απλούστευση. Ειδικότερα, θα συνταχθούν κατάλογοι ρυθμίσεων, ώστε να προσδιοριστεί ποσοτικά ο όγκος της ρυθμιστικής ύλης, ενώ η συγκέντρωση της σχετικής ύλης θα περιλαμβάνει τόσο τις πρωτογενείς ρυθμίσεις (νόμοι), όσο και τις δευτερογενείς ρυθμίσεις (Π.Δ., Β.Δ., Υ.Α., Κ.Υ.Α., Εγκύκλιοι). Σε αμέσως επόμενο στάδιο, το έργο προχωρά στην αξιολόγηση των συνεπειών των ρυθμίσεων που παραμένουν από τη φάση της γκιλοτίνας, και κυρίως των οικονομικών, των κοινωνικών και των συνεπειών στο περιβάλλον.

2. **Δράσεις επικοινωνίας και ενεργοποίησης των βασικών εμπλεκόμενων μερών:** Προκειμένου για τη συγκέντρωση και διασταύρωση των δεδομένων, αλλά και στο πλαίσιο δράσεων επικοινωνίας για την ενεργοποίηση και συμμετοχή των φορέων (buy-in) θα οργανωθούν συναντήσεις με όλους τους εμπλεκόμενους (Υπουργεία, Περιφέρειες, ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ), από τους οποίους θα ζητηθεί η συμβολή τους στην κατάρτιση καταλόγου ρυθμίσεων και οι προτάσεις τους για την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος.
3. **«Γκιλοτίνα»:** Η δράση αυτή αφορά στην κανονιστική εφαρμογή του εργαλείου της γκιλοτίνας με ρητή κατάργηση νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων που έχουν προκριθεί και αιτιολογηθεί ειδικώς ως τέτοιες κατά τη φάση της αξιολόγησης (π.χ. ρυθμίσεις προγενέστερες του 1974 οι οποίες βρίσκονται ακόμα σε ισχύ, αν και οι συνθήκες που επέβαλαν την υιοθέτησή τους έχουν παρέλθει).

Μέσα από τη χρήση του εργαλείου για την μαζική κατάργηση άχρηστων, ανεπίκαιρων ή ανενεργών ρυθμίσεων καθίσταται πιο στέρεο το έδαφος για την πλήρη εφαρμογή της πολιτικής για την Καλή Νομοθέτηση και θα διαμορφωθεί μια νέα δυναμική στην προώθηση και επιτάχυνση τόσο της διοικητικής μεταρρύθμισης και ευρύτερων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων. Παράλληλα, η αξιολόγηση της ποιότητας των ρυθμίσεων και η κατάργηση όσων δεν πληρούν τις περιγραφείσες προϋποθέσεις θα ενισχύσουν το επίπεδο λογοδοσίας αναδεικνύοντας τις εστίες δημιουργίας ρυθμίσεων με προβλήματα εφαρμογής. Η δημιουργία ενός και μοναδικού καταλόγου ρυθμίσεων θα αυξήσει την προσβασιμότητα και θα συμβάλει στην ενίσχυση της ανοικτής διακυβέρνησης.

#### 2.4. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ) ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΥΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ «ΕΡΜΗΣ»

Βρίσκεται σε εξέλιξη μια εκτεταμένη προσπάθεια θεσμικής και επιχειρησιακής αναβάθμισης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Το ΥΔΜΗΔ, ενεργώντας ως καταλύτης της αλλαγής, επιδιώκει τη ζεύξη πληθώρας φορέων του Δημόσιου Τομέα και επικεντρώνεται στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν και αφορούν ειδικότερα στην online σύνδεση των ΚΕΠ, απλοποιώντας τις εσωτερικές διαδικασίες και αναβαθμίζοντας το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η δραστική σύντμηση του χρόνου παροχής υπηρεσιών από τα ΚΕΠ και η βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών στοχεύουν στην περαιτέρω αναγνώριση των ΚΕΠ ως «Υπηρεσίας Μίας Στάσης», η οποία παρέχει ένα πλήθος υπηρεσιών με μία μόνο αίτηση, με μία μόνο επίσκεψη, γρήγορα και χωρίς ταλαιπωρία. Απώτερος στόχος αποτελεί η δημιουργία μιας μοναδικής πύλης εισόδου του πολίτη για όλες τις συναλλαγές του με το κράτος, είτε αυτή είναι η φυσική πύλη των ΚΕΠ, είτε η αντίστοιχη ψηφιακή του «ΕΡΜΗ».

Αναφορικά με τη διαδικτυακή πύλη «ΕΡΜΗΣ», σχεδιάζεται η αναβάθμιση της επιχειρησιακής λειτουργίας του και ειδικότερα, θα επιδιωχθεί η επαναξιολόγηση και προτεραιοποίηση του πλήθους των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών. Επίσης θα επιχειρηθεί η βελτίωση της προσβασιμότητας και της φιλικότητας προς τον χρήστη των υπηρεσιών του «ΕΡΜΗ».

## 3<sup>ΟΣ</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

### 3.1. ΝΕΟ ΕΝΙΑΙΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ - ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση οφείλει να αναπτύξει έναν αποτελεσματικό μηχανισμό σύνδεσης και παρακολούθησης του κόστους μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων με τον προϋπολογισμό. Για να επιτύχει το σκοπό αυτό, το ΥΔΜΗΔ θα θεσμοθετήσει και θα αναπτύξει μια διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, ετησίως επικαιροποιούμενη, η οποία θα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον κρατικό προϋπολογισμό, μειώνοντας στο ελάχιστο τα περιθώρια υπερβάσεων των στόχων και των περιορισμών που θα τεθούν.

Ο σχεδιασμός και η αξιοποίηση του προτεινόμενου μηχανισμού θα παρακολουθείται από το ΥΔΜΗΔ και το ΓΛΚ.

Το έργο θα στοχεύσει στις ακόλουθες βασικές παρεμβάσεις:

- Κατάρτιση σχεδίων στελέχωσης για κάθε φορέα, τα οποία θα περιγράφουν τις ανάγκες σε θέσεις εργασίας που κρίνονται απαραίτητες για την εκτέλεση του κατα περίπτωση διοικητικού έργου και οι οποίες θα συμβαδίζουν με τις κυβερνητικές προτεραιότητες και το διαθέσιμο προϋπολογισμό.
- Αναθέωση της οικονομικής διαχείρισης του προσωπικού ώστε να διασφαλιστεί ότι τα ποσά που κατανέμονται για τη μισθοδοσία του προσωπικού χρησιμοποιείται αποκλειστικά για το σκοπό αυτό. Σε κάθε υπουργείο θα αποδοθούν συγκεκριμένα ποσά για σκοπούς μισθοδοσίας, τα οποία θα καλύπτουν το μέγιστο επιτρεπόμενο αριθμό προσωπικού που θα έχει προκαθοριστεί. Ο μηχανισμός θα λειτουργεί με διαφάνεια ώστε να διευκολύνεται ο έλεγχος και η διασταύρωση στοιχείων, ιδίως αναφορικά με την πληρωμή υπαλλήλων που πρόερχονται τόσο από την κεντρική διοίκηση όσο και από τους ΟΤΑ.

- Ανάπτυξη λογιστικών εργαλείων μέσω της εισαγωγής της έννοιας του ισοδυνάμου πλήρους απασχόλησης που θα επιτρέψει τον προσδιορισμό οικονομικών πλαισίων για τη διαχείριση του προσωπικού.
- Κατάρτιση σχεδίων προσλήψεων που θα διευκολύνουν τον προγραμματισμό των προσλήψεων σε κάθε υπουργείο.
- Πέρα από την αναθεώρηση του μισθολογίου, βρίσκεται σε εξέλιξη μια συνολική αξιολόγηση και εξορθολογισμός των μη μισθολογικών παροχών που παρέχονται στους δημόσιους υπαλλήλους. Η συνολική προσπάθεια αποσκοπεί στην επαναξιολόγηση των μη μισθολογικών παροχών ούτως ώστε να υποβληθούν το συντομότερο σχετικές νομοθετικές προτάσεις.

### ➔ **Κύρια Ορόσημα**

- Έκθεση για τα επίπεδα απασχόλησης και τη δομή των αποδοχών στο δημόσιο τομέα σε συνάρτηση με την εξασφάλιση παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και τη δημοσιονομική βιωσιμότητα (Μάιος 2014).
- Ολοκλήρωση της αξιολόγησης των μη μισθολογικών παροχών (Ιούλιος 2014) και υποβολή σχετικών νομοθετικών προτάσεων με σκοπό την εναρμόνιση με καλές πρακτικές της ΕΕ (Σεπτέμβριος 2014).
- Αξιολόγηση, αναθεώρηση και εξορθολογισμός του μισθολογίου του δημόσιου τομέα με ένα δημοσιονομικά ουδέτερο τρόπο (Ιούλιος 2014). Υιοθέτηση σχετικής νομοθεσίας (Σεπτέμβριος 2014), η οποία θα ισχύσει από τον Ιανουάριο του 2015.
- Καταγραφή όλων των υπαλλήλων που υπηρετούν στο δημόσιο τομέα (εκτός των ΔΕΚΟ κεφαλαίου Β΄) στο Μητρώο Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου (Απρίλιος 2014) και ένταξή τους στην Ενιαία Αρχή Πληρωμής (Σεπτέμβριος 2014).
- Αποτύπωση του προσωπικού ορισμένου χρόνου σε όρους πλήρους απασχόλησης (Ιούλιος 2014).

## **3.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΜΟΝΙΜΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Το ισχύον καθεστώς κινητικότητας αποτελεί μια προσωρινή λύση που απαντάει σε ένα συγκεκριμένο και εξωγενώς τιθέμενο ζήτημα. Δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να απαντήσει στο πρόβλημα της εξαιρετικά περιορισμένης κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και να ικανοποιήσει την ανάγκη τους για ουσιαστική δυνατότητα εσωτερικής μετακίνησης και αλλαγής θέσεων και ρόλων εντός του δημόσιου τομέα. Για το λόγο αυτό πρέπει να σχεδιαστεί ένα νέο και βιώσιμο σύστημα ανακατανομής που θα συμβαδίζει με τη διαχείριση σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων και θα καταργεί τα υφιστάμενα δεσμά και περιορισμούς, αποσυνδέοντας πλήρως την έννοια της κινητικότητας με αυτή των απολύσεων. Το προτεινόμενο έργο θα επιχειρήσει την εισαγωγή ενός καινοτόμου συστήματος

αναφορικά με το πλαίσιο μετακίνησης, σταδιοδρομίας και αποτελεσματικότερης αξιοποίησης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Η διαδικασία κινητικότητας θα βασίζεται σε μετακινήσεις αμιγώς εθελοντικού χαρακτήρα, οι οποίες θα ενθαρρύνονται μετά από την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος σε κάποια θέση, ενώ το υφιστάμενο σύστημα των αποσπάσεων θα περιοριστεί σε λιγότερες περιπτώσεις.

Αντικείμενο του έργου:

- Εντοπισμός και αναθεώρηση του κανονιστικού και διοικητικού πλαισίου με στόχο τον προσδιορισμό και τη θεσμοθέτηση κινήτρων για την υποκίνηση της κινητικότητας των υπαλλήλων (οριζόντια και κάθετα).
- Δημιουργία μιας «Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας» που θα επιτρέπει στις δημόσιες υπηρεσίες τη δημοσιοποίηση των ανοικτών θέσεων και θα καθιστά εύκολη τόσο την πρόσβαση στην πληροφορία όσο και την υποβολή υποψηφιότητας από τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους.
- Ανάπτυξη της χρήσης των συνεντεύξεων για την επιλογή των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων.

#### ➔ **Κύρια ορόσημα**

- Καθιέρωση του «θεσμού» της εσωτερικής αγοράς εργασίας ο οποίος αναμένεται να εξορθολογήσει το ισχύον καθεστώς μετατάξεων, αποσπάσεων, μετακινήσεων (Μάρτιος 2015).
- Ανάπτυξη των απαραίτητων εργαλείων για τη λειτουργία του «θεσμού» της εσωτερικής αγοράς εργασίας (Δεκέμβριος 2014).

### **3.3. ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΗΣ**

Το έργο θα αποσκοπεί στην απλοποίηση της διαχείρισης του προσωπικού μέσω μιας δραστηρικής αναδιάρθρωσης του συστήματος των κλάδων, όπως αυτό υφίσταται έως σήμερα. Ο στόχος είναι να μειωθεί σημαντικά ο αριθμός τους αλλά και να αναθεωρηθούν οι αρχές στις οποίες εδράζεται το σύστημα των κλάδων.

Το νέο σύστημα ταξινόμησης των υπαλλήλων θα βασίζεται στις κατηγορίες θέσεων εργασίας που χρειάζονται και στις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση του διοικητικού έργου και όχι η αποκλειστική και μονοδιάστατη σύνδεση της θέσης εργασίας με το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων. Το επίπεδο εκπαίδευσης θα αποτελεί ένα κριτήριο για την ένταξη σε κάποιο κλάδο μεταξύ άλλων κριτηρίων και η επαγγελματική σταδιοδρομία θα οικοδομείται με βάση την αποδεδειγμένη εμπειρία και απόδοση.

Παράλληλα, με δεδομένη την εισαγωγή των περιγραμμάτων θέσης εργασίας στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα, η αναμενόμενη ευρεία χρήση τους θα αποτελέσει το θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη του επαγγελματισμού στην ελληνική

δημόσια διοίκηση, καθώς θα υποχρεώσει τα διευθυντικά στελέχη να προσδιορίσουν το ρόλο κάθε υπαλλήλου με βάση την οργάνωση της εργασίας και τις διαδικασίες σε κάθε τμήμα και μονάδα της δομής τους. Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας εκτιμάται πως θα αποτελέσουν ένα ευέλικτο εργαλείο που μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα από κάθε ιεραρχικά προϊστάμενο συνδέοντας τη θέση εργασίας με την στοχοθεσία και συνεπώς με την περιοδική αξιολόγηση των υπαλλήλων (σε ετήσια βάση). Επίσης, για κάθε νέα θέση που προκηρύσσεται θα πρέπει πλέον να καταστεί υποχρεωτικός ο προηγούμενος σχεδιασμός αντίστοιχων περιγραμμάτων θέσης, ο οποίος θα τεκμηριώνει την ανάγκη πρόσληψης αλλά και θα καθιστά ξεκάθαρο το προφίλ και τις απαιτήσεις προς τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους. Αυτό θα συνεπάγεται:

- Επεξεργασία και αναθεώρηση του ρυθμιστικού και οργανωτικού πλαισίου ώστε να δοθεί κανονιστικό υπόβαθρο στα περιγράμματα θέσεων εργασίας.
- Τον προσδιορισμό και ενεργοποίηση ενός κεντρικού μηχανισμού ελέγχου στο ΥΔΜΗΔ ώστε να διασφαλίζεται πως οιαδήποτε κατανομή ή ανακατανομή θα πραγματοποιείται εντός αυτού του πλαισίου.

#### ➔ **Κύρια ορόσημα**

- Χρήση των περιγραμμάτων εργασίας σε όλη τη διοίκηση (Οκτώβριος 2014).
- Εξορθολογισμός του συστήματος των κλάδων διασφαλίζοντας την πιο εύκολη διαχείριση και παρακολούθηση του προσωπικού (Μάρτιος 2015).

### **3.4. ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Το έργο αποσκοπεί στην προσαρμογή του ρόλου και του αριθμού των ανώτατων διοικητικών στελεχών με στόχο τον εντοπισμό και περιορισμό των αλληλοεπικαλύψεων καθώς και την πλήρη αξιοποίηση των διευθυντικών και οργανωτικών δεξιοτήτων των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών. Ο στόχος είναι να προσδιοριστεί ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο αρμοδιοτήτων για έναν συγκεκριμένο αριθμό επιλεγμένων στελεχών που θα είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση και το συντονισμό τους. Οι Γενικοί Διευθυντές θα ενισχυθούν ώστε να εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις δημόσιες πολιτικές χρησιμοποιώντας πλήρως τις δυνατότητες του διοικητικού μηχανισμού.

Επιπλέον, οι διαδικασίες επιλογής των υψηλόβαθμων στελεχών θα εγγυώνται ότι τα στελέχη αυτά θα επιλέγονται με βάση νέες προσδοκίες: αριστεία στο έργο τους και ηθική ακεραιότητα, αποδεδειγμένη ικανότητα ηγεσίας και καλές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Η αναθεώρηση της διαδικασίας επιλογής θα αφορά τους προϊσταμένους τμημάτων, τους διευθυντές και τους γενικούς διευθυντές και θα πραγματοποιηθεί με τη συμμετοχή του ΑΣΕΠ.

Το έργο θα προβλέπει επίσης τη διαδικασία και το μηχανισμό ανακατανομής των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών μετά το πέρας της θητείας τους. Η



προτιμώμενη λύση είναι η τοποθέτησή τους σε επιτελικούς φορείς ώστε να στελεχωθούν αυτές οι στρατηγικές θέσεις με έμπειρο υψηλόβαθμο προσωπικό.

Η προσέγγισή μας είναι η εξής:

- Επισκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης και προσδιορισμός των βασικότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της διοικητικής πυραμίδας.
- Επικύρωση από το ΚΣΜ των αναθεωρημένων αποστολών, περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και αποδοχή των προτεινόμενων ρυθμιστικών μεταβολών.
- Μείωση του αριθμού των Γενικών Γραμματέων και των Γενικών Διευθυντών παράλληλα με το έργο της αναδιοργάνωσης των υπουργείων. Ο αριθμός των συμβούλων στα πολιτικά γραφεία έχει ήδη μειωθεί κατά 20% και μπορεί να μειωθεί περαιτέρω ανάλογα με το ρόλο τους στο γραφείο και την πραγματική τους προστιθέμενη αξία.

#### ➔ **Κύρια ορόσημα**

- Εισαγωγή νέου θεσμικού πλαισίου για την επιλογή προϊσταμένων βάσει ικανοτήτων (Μάιος 2014).
- Βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου, πλήρωση θέσεων προϊσταμένων γενικών διευθύνσεων (Δεκέμβριος 2014) και τμημάτων και διευθύνσεων (Ιούνιος 2015).

### **3.5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Οι προηγούμενες προσπάθειες για τη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης είχαν πενιχρά αποτελέσματα. Το έργο αυτό θα αναθεωρήσει το υφιστάμενο πλαίσιο και θα προτείνει την εισαγωγή ενός νέου συστήματος για την αξιολόγηση όλων των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Η στοχοθεσία και ειδικότερα η διαδικασία επιλογής και διαμόρφωσης στόχων, η αξιολόγηση και η ανέλιξη βάσει απόδοσης, θα θεσπιστεί διασφαλίζοντας την αξιοκρατία και την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους άξιους δημόσιους υπαλλήλους.

Θα σχεδιαστεί και θα εκπονηθεί ένας μηχανισμός ενίσχυσης, κατάρτισης, και υποκίνησης για όσους υπαλλήλους εμφανίζουν επανειλημένως χαμηλή απόδοση. Θα προσφέρεται η δυνατότητα επανακατάρτισης, ή/και επανατοποθέτηση ή ακόμα και απομάκρυνσης σε περίπτωση εξαιρετικά μειωμένης απόδοσης.

Θα διερευνηθεί επίσης η δυνατότητα δημιουργίας ενός συστήματος πρόσθετων οικονομικών κινήτρων προκειμένου να ανταμείβονται οι καλύτεροι υπάλληλοι, παράλληλα με την προσπάθεια αναθεώρησης του υφιστάμενου ενιαίου μισθολογίου. Θα προσδιοριστούν συγκεκριμένα μονοπάτια σταδιοδρομίας για τους υπαλλήλους με την υψηλότερη απόδοση ώστε να προάγονται σε καίριες θέσεις στη διοίκηση.

### ➤ Κύρια ορόσημα

- Ολοκλήρωση της αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου με βάση το ισχύον μεταβατικό σύστημα (Μάιος 2014).
- Υιοθέτηση ενός νέου και μόνιμου συστήματος ατομικής αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (Δεκέμβριος 2014).
- Ολοκλήρωση της αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου με το νέο σύστημα (Μάρτιος 2015).

## 3.6. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο στόχος είναι να αναπτυχθούν δυνατότητες κατάρτισης προσαρμοσμένες στις τρέχουσες ανάγκες της διοίκησης. Προϋπόθεση για αυτό αποτελεί η ανάπτυξη της ικανότητας εντοπισμού και προσδιορισμού των αναγκών κατάρτισης σε όλο το δημόσιο τομέα.

Η κατάρτιση θα συνδεθεί με τρεις κύριες διοικητικές προτεραιότητες:

- Ενίσχυση των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να υποστηριχθεί η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας και να γίνουν αποδεκτές οι οργανωτικές και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις.
- Διευκόλυνση του καθεστώτος μόνιμης κινητικότητας που θα εφαρμοστεί με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών της διοίκησης και των πολιτών.
- Ενίσχυση των βασικών οριζόντιων δεξιοτήτων, ιδίως των δεξιοτήτων πληροφορικής, σε όλη τη διοίκηση.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι θα αναληφθούν οι εξής δράσεις:

- Προσδιορισμός των αναγκών που δεν καλύπτονται από τα υφιστάμενα προγράμματα κατάρτισης και αναπροσαρμογή τους, βάσει των νέων αναγκών.
- Καθορισμός μιας διαδικασίας περιοδικής αξιολόγησης τόσο του περιεχομένου όσο και των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων κατάρτισης. Η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει την αντιστοίχιση του περιεχομένου με τις ανάγκες της διοίκησης.
- Πιλοτική ενίσχυση της εισαγωγικής κατάρτισης αναφορικά με νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους, ώστε να διασφαλίζεται η απόκτηση συγκεκριμένων προαπαιτούμενων δεξιοτήτων και η διαμόρφωση κοινής κουλτούρας.
- Παροχή κατάρτισης και ευκαιριών ανάπτυξης α) για νεοπροσληφθέντες, β) υπαλλήλους υπαγόμενους σε καθεστώς κινητικότητας και γ) υπαλλήλους που ασκούν διευθυντικές αρμοδιότητες ή που μπορεί να κληθούν να τις ασκήσουν.

Στη διαδικασία αυτή θα εμπλακούν όλα τα υπουργεία και το συντονισμό της θα αναλάβουν από κοινού το ΥΔΜΗΔ και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και



Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Η σχεδίαση των νέων προγραμμάτων σπουδών θα βασίζεται στο έργο του ΕΚΔΔΑ και σε διεθνή συγκριτική αξιολόγηση. Θα εξεταστούν οι δυνατότητες που προσφέρονται από τη χρήση νέων τεχνολογιών, όπως η ηλεκτρονική μάθηση, προκειμένου να επιτευχθεί η παροχή των γνώσεων με οικονομικά αποδοτικό τρόπο.

Οι στόχοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης θα αναθεωρηθούν. Το νέο έργο θα εξετάσει τη διαδικασία επιλογής, το πρόγραμμα σπουδών και τη διαχείριση σταδιοδρομίας των αποφοίτων της συμβαδίζοντας με το νέο ρόλο της Σχολής.

### ➤ **Κύρια ορόσημα**

- Επιλογή νέου προέδρου του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης με ανοιχτές διαδικασίες (Μάιος 2014).
- Διεξαγωγή πιλοτικών προγραμμάτων με επίκεντρο την ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων (Μάιος 2014).
- Οριστικοποίηση της αξιολόγησης του προγράμματος σπουδών (Δεκέμβριος 2014).
- Επαναπροσδιορισμός του ρόλου του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Δεκέμβριος 2014).

## **3.7. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Προκειμένου να στηριχθεί η δημιουργία ενός σώματος επίλεκτων υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών και να διασφαλιστεί η σταθερή ανάπτυξη αυτής της κοινότητας, το έργο αυτό θα περιλαμβάνει τις ακόλουθες δράσεις:

- Σχεδιασμός ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης απευθυνόμενων αποκλειστικά σε υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη (Γεν. Διευθυντές, Διευθυντές, Τμηματάρχες) ώστε να αυξηθεί το επίπεδο των δεξιοτήτων τους. Η διαχείριση των προγραμμάτων θα γίνεται από το ΥΔΜΗΔ και η οργάνωσή τους από το ΕΚΔΔΑ και θα αφορούν την ανταλλαγή εμπειριών και την παρουσίαση των βέλτιστων πρακτικών από το εσωτερικό της διοίκησης αλλά και από άλλους τομείς (ιδιωτικός τομέας, εξωτερικό). Η όσμωση που θα προκύψει από τη συνάθροιση υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών από διαφορετικούς φορείς εκτιμάται πως θα συμβάλει παράλληλα στην προώθηση του διυπουργικού συντονισμού.
- Σχεδιασμός εφαρμογής μηχανισμού και διαδικασιών για τον εντοπισμό ατόμων με υψηλές δυνατότητες εντός της διοίκησης, ικανών να στελεχώσουν θέσεις γενικών διευθυντών και κάτω. Ενθάρρυνση της ανάπτυξης των ταλέντων και δεξιοτήτων μέσω της καθοδήγησής τους από έμπειρα και υψηλόβαθμα στελέχη καθώς και μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων διαχείρισης σταδιοδρομίας.

### ➔ Κύρια ορόσημα

- Συμμετοχή υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών της κεντρικής διοίκησης στα πρώτα προγράμματα επιμόρφωσης (Δεκέμβριος 2014).

## 4<sup>ΟΣ</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ: ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ

### 4.1. ΘΕΣΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των σύγχρονων οργανισμών συναρτάται από την ενδυνάμωση των ελεγκτικών τους λειτουργιών. Η αποτελεσματικότητα μιας διοικητικής δομής συναρτάται της επάρκειας που διαθέτει να διαχειρίζεται εύρυθμα κρίσιμα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι δομές διοίκησης όπως είναι λ.χ. η υψηλή διακινδύνευση και η αβεβαιότητα. Μέσω τέτοιων μονάδων δημιουργούνται οι αναγκαίοι όροι για εκπόνηση διορθωτικών δράσεων που είναι στρατηγικός όρος μιας δημόσιας διοίκησης που προσανατολίζει τις δημόσιες πολιτικές της σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Η πρόβλεψη τέτοιων οργανικών μονάδων σηματοδοτεί την λειτουργική αναβάθμιση των οργανογραμμάτων προσδίδοντας σε αυτά τον αναγκαίο δυναμισμό.

Στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης των δομών των Κεντρικών Υπηρεσιών των Υπουργείων, θεσμοθετείται η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου η οποία είναι άμεσα υπαγόμενη στον κατά περίπτωση αρμόδιο Υπουργό. Η αποστολή της ως κεντρικής αρχής, αρμόδιας για τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου, έγκειται πρωτίστως στην ενδυνάμωση των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου, καθώς και στην παροχή συμβουλευτικού ρόλου προς τους ελεγχόμενους οργανισμούς, ώστε αυτοί να καθίστανται πιο παραγωγικοί και να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία τους με στόχο την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος, τη χρηστή διοίκηση και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με παράλληλη ελαχιστοποίηση του κόστους.

### ➔ Κύρια ορόσημα

- Υποβολή στο ΣτΕ των Προεδρικών Διαταγμάτων με τα οποία θα εφαρμοστούν οι οργανωτικές αλλαγές, περιλαμβανομένων και των μονάδων εσωτερικού ελέγχου υπαγόμενων στον Υπουργό, για το σύνολο των Υπουργείων (Μάρτιος 2014).

### 4.2. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΣΩΜΑΤΩΝ

Προκειμένου να εξασφαλιστούν οφέλη από τις μεταρρυθμίσεις, θα αναπτυχθούν δυνατότητες αυτοβελτίωσης σε όλη τη διοίκηση. Οι εποπτικοί φορείς θα αποτελέσουν τη βάση αυτών των νέων δομών. Έτσι, οι έλεγχοι θα αντιμετωπίζουν

τις αδυναμίες και θα εστιάζουν στους πιθανούς τομείς βελτίωσης. Οι έλεγχοι θα συνεχίσουν τον εντοπισμό των πειθαρχικών υποθέσεων, αλλά θα παρέχουν επίσης και την, απολύτως απαραίτητη, γενικότερη ανάλυση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της δημόσιας πολιτικής. Θα αυξηθεί το μέγεθος των εποπτικών φορέων και θα δημοσιεύονται αναφορές ελέγχων προκειμένου να εντοπίζονται οι τομείς της διοίκησης που χρειάζονται βελτίωση. Η ανάπτυξη δεικτών και η υποχρεωτική κατάρτιση αναφορών για τις προοπτικές και αναφορών τρέχουσας κατάστασης θα εδραιώσει ένα τακτικό μοντέλο συλλογής στοιχείων, και θα ενισχύσει πιο αναλυτικές προσεγγίσεις από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, παρέχοντας μια στέρεα βάση για στρατηγικό σχεδιασμό. Το έργο θα αποσκοπεί στην ανάπτυξη των φορέων επιθεώρησης και στην ενίσχυσή τους προκειμένου να προβαίνουν σε εσωτερικούς ελέγχους, σε ανάλυση και παρουσίαση προοπτικών.

Παράλληλα, το έργο θα μελετήσει το κανονιστικό πλαίσιο καθώς και τις διαδικασίες που θα συμβάλουν στη δημιουργία ενός αυστηρού προγράμματος ελέγχων. Η στελέχωση των φορέων επιθεώρησης θα ενισχυθεί επίσης και θα καθοριστούν αναθεωρημένα σχέδια στελέχωσης για να ανταποκριθούν στις νέες τους δραστηριότητες.

Ο στόχος είναι να προκύψει όφελος από τη μόνιμη και αναπτυγμένη ικανότητά τους να προβαίνουν σε αξιολόγηση και ανάλυση των δομών και των διαδικασιών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό και την παρακολούθηση νέων μεταρρυθμίσεων. Τέτοιοι φορείς θα είναι σε θέση να προτείνουν διαρκώς βελτιώσεις ανάλογα με τις κατευθύνσεις της πολιτικής ηγεσίας. Οι φορείς επιθεώρησης θα δικαιούνται επίσης να επιλέξουν ορισμένες δικές τους μελέτες για να εγγυηθούν την αντικειμενικότητα και τους στόχους του προγράμματος αξιολόγησης.

#### ➔ **Κύρια ορόσημα**

- Εκπόνηση μελέτης για την αναδιοργάνωση και την ενίσχυση των ελεγκτικών σωμάτων (Δεκέμβριος 2014).

### **4.3. ΑΝΟΙΧΤΑ ΔΙΑΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΥΔΜΗΔ (ΔΙΑΥΓΕΙΑ, ΜΗΤΡΩΟ ΜΙΣΘΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ, DATA.GOV.GR)**

Το ΥΔΜΗΔ επιδιώκει τη διαμόρφωση μιας καινοτόμας δημόσιας πολιτικής για τα οικεία ανοικτά δεδομένα. Τα οφέλη που αναμένεται να προκύψουν από τη διάθεση και εν συνεχεία την αξιοποίηση της δημόσιας πληροφορίας είναι πολλαπλά. Τα σημαντικότερα αφορούν στην ευρύτερη ενίσχυση της οικονομικής δραστηριότητας, στην αύξηση της λογοδοσίας και στην αποδοτικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Παράλληλα, η ελεύθερη διάθεση δημοσίων δεδομένων θα συμβάλει τόσο στη μείωση του κόστους συναλλαγής των πολιτών με το κράτος (καθώς περισσότερα και καλύτερης ποιότητας δεδομένα έχουν ως αποτέλεσμα πιο πληροφορημένους πολίτες συμβάλλοντας στη μείωση του αριθμού των περιττών επισκέψεων σε δημόσιες υπηρεσίες) όσο και στη μείωση του εσωτερικού κόστους

λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών και των αντίστοιχων ενδο-διοικητικών βαρών.

Στο πλαίσιο αυτής της πρωτοβουλίας εντάσσεται η περαιτέρω ανάπτυξη του portal data.gov.gr ως ενός κεντρικού καταλόγου ανοιχτών δημόσιων δεδομένων, ο οποίος θα παρέχει ηλεκτρονική πρόσβαση στα δημόσια δεδομένα όλων των φορέων της ελληνικής κυβέρνησης, και που σήμερα (Μάρτιος 2014) αριθμεί 38 σύνολα δημόσιας πληροφορίας από Υπουργεία και άλλους δημόσιους οργανισμούς. Παράλληλα επιχειρείται ουσιαστική αναβάθμιση του ηλεκτρονικού μητρώου της Απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων, μέσω της επέκτασης των υπαγομένων, σε αυτό, φορέων (προσθήκη ΝΠΙΔ), καθώς και μέσω της ποιοτικής αναβάθμισης των εκροών της Απογραφής (περαιτέρω δυνατότητες συνδυασμών δεδομένων και εξαγωγής στατιστικών στοιχείων).

Στο ίδιο πλαίσιο με τα ανωτέρω, έχει ήδη πραγματοποιηθεί η περαιτέρω ενίσχυση, του κυβερνητικού ιστοτόπου “Διαύγεια” σε θεσμικό επίπεδο μέσω της θωράκισης του αναρτημένου εγγράφου, της ηλεκτρονικής χρήσης και διακίνησης αναρτημένων εγγράφων χωρίς την ανάγκη επικύρωσης τους, καθώς και της διεύρυνσης των υποχρεών προς ανάρτηση. Παράλληλα θα επιχειρηθεί ουσιαστική βελτίωση της προσβασιμότητας και της φιλικότητας προς το χρήστη τόσο μέσω της τεχνολογικής όσο και μέσω της λειτουργικής αναβάθμισης των εργαλείων εύρεσης και αναζήτησης δεδομένων.

#### ➤ **Κύρια ορόσημα**

- Τεχνολογική αναβάθμιση, βελτίωση εσωτερικής μηχανής αναζήτησης, προσβασιμότητα σε ΑμεΑ.
- Ποιοτική ενίσχυση της «Διαύγειας» με πρόσθετες δυνατότητες (πχ. Υποβολή σχολίων από πολίτες, περαιτέρω εμπλουτισμός δεδομένων μέσω υπαγωγής νέων δημόσιων υπηρεσιών στο πρόγραμμα «Διαύγεια»).

#### **4.4. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Τον τελευταίο χρόνο έγινε μεγάλη προσπάθεια αναφορικά με την επιτάχυνση της διαδικασίας των πειθαρχικών υποθέσεων. Ο αριθμός των εφέσεων έχει μειωθεί και οι ποινές επιβάλλονται πιο αποτελεσματικά. Επιπλέον, ένα φιλόδοξο πρόγραμμα ενίσχυσης των επιθεωρήσεων έχει ξεκινήσει να υλοποιείται και να αποφέρει θετικά αποτελέσματα.

Προκειμένου να συνεχιστεί αυτή η προσπάθεια, το προτεινόμενο έργο αυτό θα εστιάσει ειδικότερα:

- Στο σύστημα παρακολούθησης των υποθέσεων το οποίο θα επιτρέπει τον σαφή εντοπισμό των εκκρεμοτήτων και τυχόν προβλημάτων και καθυστερήσεων.

- Στην ευρεία ενημέρωση και ευαισθητοποίηση για τις συνέπειες τέλεσης πειθαρχικών παραπτώματων. Το σύστημα παρακολούθησης και η δημοσιοποίηση των πιο εξεζητημένων περιπτώσεων θα βοηθήσουν σε αυτή την κατεύθυνση. Θα αναπτυχθούν και θα ενισχυθούν τα προγράμματα κατάρτισης σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων.
- Θα ξεκινήσει ένας νέος γύρος απλοποίησης των πειθαρχικών διαδικασιών και επανεξέτασης των κυρώσεων προκειμένου να επιταχυνθεί περαιτέρω η διαδικασία, διασφαλίζοντας παράλληλα δίκαιη δίκη για τους κατηγορούμενους δημόσιους υπαλλήλους. Οι περιπτώσεις διάπραξης σφαλμάτων ή παρατυπιών κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων θα διαχωριστούν με σαφήνεια από τις περιπτώσεις απάτης ώστε να διασφαλίζεται η αυστηρή τιμωρία των τελευταίων.
- Τα προγράμματα επιθεώρησης θα συνεχιστούν καθόλη τη διάρκεια του τρέχοντος έτους με πιο στοχευμένο τρόπο και σε αυτά θα εμπλακούν οι υπηρεσίες ανθρώπινων πόρων όλων των υπουργείων.

#### ➔ **Κύρια ορόσημα**

- Βελτίωση συστήματος παρακολούθησης με αποτελέσματα διαθέσιμα στο διαδικτυακό τόπο του ΥΔΜΗΔ (Ιούνιος 2014).
- Υλοποίηση ενεργειών ενημέρωσης των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους (Δεκέμβριος 2014).
- Δρομολόγηση επανελέγχου μετατροπής συμβάσεων ορισμένου χρόνου σε αορίστου (Δεκέμβριος 2014).

## **4.5. ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ**

Θα συνταχθεί και θα προωθηθεί, εντός της διοίκησης, ένας κώδικας καλής συμπεριφοράς, ώστε να ενημερωθούν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι για τα δικαιώματα και τα καθήκοντά τους. Θα καθοριστούν ειδικές δράσεις για να διασφαλιστεί η ευρεία διάχυση του, ιδίως μέσω της εισαγωγικής κατάρτισης και της επιβολής κυρώσεων σε περίπτωση καταχρήσεων.

Στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει επίσης να οικοδομηθεί μια νέα κουλτούρα βασιζόμενη στο πλαίσιο κοινών αξιών στο οποίο δομείται το διετές σχέδιο δράσης, δηλαδή την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την καινοτομία και την ανοιχτότητα, οι οποίες θα πρέπει ταυτόχρονα να ισορροπούν με την αρχή της νομιμότητας και της ισότητας. Για το σκοπό αυτό θα διερευνηθεί, μεταξύ άλλων, η δυνατότητα χρησιμοποίησης της εισαγωγικής κατάρτισης, η αποτύπωση μιας δήλωσης αποστολής από κάθε φορέα και η ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Προκειμένου να εντοπιστούν και να περιοριστούν οι συγκρούσεις συμφερόντων στο υψηλότερο κρατικό επίπεδο, κάθε σύμβουλος υπουργού θα πρέπει κατά την ανάληψη των καθηκόντων του να υπογράφει μια δήλωση στην οποία θα αναφέρει όλα τα πιθανά του συμφέροντα που συνδέονται με τις επαγγελματικές του δραστηριότητες. Σε περίπτωση που δεν το πράξει πλήρως, θα υπόκειται σε πειθαρχικές κυρώσεις.

#### ➔ **Κύρια ορόσημα**

- Οριστικοποίηση και προώθηση σε όλη τη διοίκηση κώδικα καλής συμπεριφοράς (Οκτώβριος 2014).

### **4.6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ**

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ προωθεί δράσεις συμβουλευτικού και επιμορφωτικού χαρακτήρα στο πλαίσιο της θεματικής ενότητας «Βελτίωση δεξιοτήτων για την καταπολέμηση της διαφθοράς». Οι δράσεις στοχεύουν στην υποστήριξη:

- της διοικητικής μεταρρύθμισης.
- της καταπολέμησης της διαφθοράς και της γραφειοκρατίας.
- των μεταρρυθμίσεων στην Υγεία.

Επίσης, έχουν υλοποιηθεί επιμορφωτικές δράσεις στο πλαίσιο εφαρμογής του οδικού χάρτη για την παροχή τεχνικής βοήθειας στον τομέα του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος, της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής.

Περαιτέρω, το ΙΝ.ΕΠ. μελετά την ένταξη σεμιναρίων για την καταπολέμηση της διαφθοράς στο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης των νεοδιοριζόμενων δημοσίων υπαλλήλων, ενώ αναπτύσσει το σύνολο των εκπαιδευτικών δράσεων, όπου αυτό είναι εφικτό, σε τρία επίπεδα, τα οποία αφορούν σε τεχνική υποστήριξη από ξένους εμπειρογνώμονες, on the job training, καθώς και μεθόδους και βέλτιστες πρακτικές συνεργασίας μεταξύ δυνητικά εμπλεκόμενων φορέων.

## **5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ**

Μια επικοινωνιακή στρατηγική θα αναπτυχθεί με βάση τη στρατηγική μεταρρυθμίσεων και το πρόγραμμα δράσης. Θα προσδιοριστούν οι ομάδες-στόχοι, θέτοντας στο επίκεντρο τους δημοσίους υπαλλήλους και τα διάφορα επίπεδα δράσεων της μεταρρύθμισης. Η στρατηγική θα απευθύνεται επίσης σε εξωτερικούς δρώντες ώστε να γνωστοποιηθούν πλήρως τα ζητήματα και οι στόχοι της

μεταρρύθμισης στο ευρύτερο ακροατήριο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να καταστούν κύριοι της μεταρρύθμισης και να διαδραματίσουν καίριο ρόλο, καθώς αποτελούν τους άμεσους αποδέκτες της στρατηγικής επικοινωνίας. Ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής τους στη μεταρρυθμιστική διαδικασία θα προσαρμόζονται τα μηνύματα επικοινωνίας και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων. Θα παρασχεθούν στους προϊσταμένους όλων των βαθμίδων τα απαραίτητα εργαλεία (παρουσιάσεις, παραδείγματα ερωταποκρίσεων) για να αναδειχθούν οι γενικοί και ειδικότεροι στόχοι της μεταρρύθμισης.

Η κοινή γνώμη θα αντιμετωπιστεί ως χρήστης και συνεισφέρων, δεδομένου ότι η μεταρρύθμιση θα αποφέρει καλύτερες υπηρεσίες για τους πολίτες και θα ελαφρύνει το βάρος των φορολογούμενων.

Η επικοινωνιακή στρατηγική θα επικυρωθεί από το ΚΣΜ μέσω της έγκρισης ενός πλάνου επικοινωνίας και του καθορισμού των πόρων υλοποίησής του ούτως ώστε να δοθεί στους πολίτες και τους δημοσίους υπαλλήλους μια καθαρή εικόνα των στόχων και της μεθοδολογικής προσέγγισης των μεταρρυθμιστικών δράσεων.

Η επικοινωνιακή στρατηγική θα εισάγει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πληροφόρηση για τους στόχους, τη στρατηγική, τους άξονες μεταρρύθμισης (τι πρόκειται να κάνουμε).
- Πληροφόρηση για τις μεταρρυθμιστικές δράσεις και τα οφέλη της μεταρρύθμισης (τι κάνουμε και τι έχουμε ήδη κάνει).
- Παρακολούθηση των διαδικασιών διαβούλευσης με τους εμπλεκόμενους δρώντες (νομικές και πρακτικές διαδικασίες που έχουν ξεκινήσει).
- Ειδικές διαδικασίες διαβούλευσης (διαδικτυακός τόπος).
- Συμμετοχική διαδικασία επί συγκεκριμένων θεμάτων ή βημάτων.
- Μέτρηση αποτελεσμάτων της επικοινωνιακής στρατηγικής.
- Διαρκής βελτίωση της επικοινωνιακής στρατηγικής.

Θα δημιουργηθούν δίαυλοι επικοινωνίας σε όλη τη διοίκηση για να διασφαλιστεί ότι τα μηνύματα προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες κάθε δομής. Με βάση τη στρατηγική επικοινωνίας που θα επικυρωθεί από το ΚΣΜ θα διοργανωθεί ένας αριθμός εκδηλώσεων επικοινωνίας και θα δημιουργηθούν ομάδες σε όλα τα υπουργεία προκειμένου να περνούν και να προσαρμόζουν τα μηνύματα της μεταρρύθμισης.

#### ➔ **Κύρια ορόσημα**

- Οριστικοποίηση επικοινωνιακής στρατηγικής και έγκρισή της από το ΚΣΜ (Ιούνιος 2014).