



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
& ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ  
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΜΑΡΙΑ Γ. ΛΙΟΖΙΔΟΥ

Α.Μ. 372

---

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (ΔΜΣ) ΩΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΟΥ ΝΕΟΥ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (ΝΔΜ) ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΤΑ Α΄  
ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

---

Η εργασία αυτή υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων για την  
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΣΤΑΦΥΛΑ ΑΜΑΛΙΑ

Ιανουάριος 2023

Η έγκριση της μεταπτυχιακής διατριβής από το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Σέρρες) και το Τμήμα Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Κατερίνη) του ΔΠΠΑΕ δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως εκ μέρους αμφοτέρων των Τμημάτων.

©

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

**ΜΑΡΙΑ Γ. ΛΙΟΖΙΔΟΥ**

**A.M. 372**

---

---

**«Η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ) ως σύγχρονο εργαλείο του Νέου  
Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) στην Τοπική Αυτοδιοίκηση:  
Η περίπτωση των ΟΤΑ Α΄ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας»**

---

---

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπουσα: Σταφυλά Αμαλία, Επίκουρη Καθηγήτρια

Εξεταστής Α: Καραβασίλης Ιωάννης

Εξεταστής Β: Κωνσταντινίδης Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής

## **«Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψης προσωπικής ευθύνης»**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστική συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα : **ΜΑΡΙΑ Γ. ΛΙΟΖΙΔΟΥ**

Υπογραφή : **ΜΑΡΙΑ Γ. ΛΙΟΖΙΔΟΥ**

Ημερομηνία : **Ιανουάριος 2023**



*Η παρούσα αφιερώνεται στα παιδιά μου,  
Άννα Μαρία & Γεωργία Ευανθία  
και στον σύζυγό μου, Κώστα,  
για την αγάπη και την υποστήριξή τους*

*«ὁ δὲ ἀνεξέταστος βίος οὐ βιωτὸς ἀνθρώπῳ»*

Πλάτων, Απολογία Σωκράτους, 38a 1-6

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια, κα Σταφυλά Αμαλία, για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε μέσα από την καθοδήγηση, τα σημαντικά σχόλια και τις καίριες επισημάνσεις στην εργασία μου καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της, καθώς επίσης για την εμπιστοσύνη και την κατανόηση που μου έδειξε σε κάθε δυσκολία κι εμπόδιο που συνάντησα προκειμένου να ολοκληρωθεί μ' επιτυχία το παρόν ακαδημαϊκό πόνημα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος με τους οποίους είχα την τιμή και την χαρά να συνεργαστώ, για το υψηλό επίπεδο σπουδών, παρά το γεγονός ότι τα μαθήματα διεξάχθηκαν αποκλειστικά μέσω τηλεδιασκέψεων, λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών της πανδημίας.

Ευχαριστώ, όλους τους συμφοιτητές και τις συμφοιτήτριές μου, για το ωραίο συναδελφικό κλίμα, το πνεύμα συνεργασίας και προσφοράς που επέδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους τους εξαιρετικούς συναδέλφους και αιρετούς εκπροσώπους, από τους 38 δήμους της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, η συμμετοχή των οποίων αποδείχθηκε κρίσιμη και πολύτιμη για τη διεξαγωγή της έρευνας της παρούσας μελέτης. Επίσης, θα επιθυμούσα να εκφράσω τις ειλικρινείς κι εγκάρδιες ευχαριστίες μου, προς την οικογένειά μου. Χωρίς τη βοήθεια, τη συνδρομή, την ενθάρρυνση και τη συμπαράσταση της, το παρόν εγχείρημα δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία στοχεύει στην ανάλυση της εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) -Στοχοθεσία, ως εργαλείο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού (ΟΤΑ α΄). Συγκεκριμένα, αξιολογεί την προσπάθεια των προηγούμενων μεταρρυθμίσεων του θεσμικού πλαισίου (ν.3230/2004, ν.4369/2016) για την καθιέρωση της ΔμΣ ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης του ΝΔΜ στη δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση, μέσα από τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, ενώ παράλληλα προβαίνει και στην ποιοτική ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου (ν.4940/2022). Σκοπός της ποιοτικής ανάλυσης ήταν η διαγραμματική αποτύπωση του νέου θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ-στοχοθεσίας, ως τμήμα της στρατηγικής διοίκησης αλλά και ως αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Σκοπός της ποσοτικής έρευνας ήταν η διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων και της αιρετής διοίκησης των ΟΤΑ α΄, αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ, ώστε να εντοπισθούν κυρίως, τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ιδιαιτερότητες, οι προϋποθέσεις, τα εμπόδια, η συμβολή κι ο βαθμός εφαρμογής της στοχοθεσίας στον δήμο απασχόλησης. Η έρευνα διεξήχθη μεταξύ 13 Ιανουαρίου και 21 Απριλίου 2022. Το δείγμα ήταν 222, κυρίως εργαζόμενοι, στους 38 Δήμους της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση διαδικτυακού ερωτηματολογίου κλειστών ερωτήσεων. Αναφορικά με το σύνολο των ερωτηθέντων, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μόνο το 3,6% εφαρμόζει πλήρως τη ΔμΣ, ενώ το 29,3% εφαρμόζει μερικώς ή εναλλακτική διαδικασία στοχοθεσίας. Η ΔμΣ εφαρμόζεται κυρίως σε μητροπολιτικούς και μεγάλους ηπειρωτικούς δήμους, χωρίς ωστόσο να διαπιστώνεται συσχέτιση μεταξύ μεγέθους δήμου κι εφαρμογής στοχοθεσίας. Οι Διοικητικές και Οικονομικές υπηρεσίες εμφανίζουν μεγαλύτερη εξοικείωση, χωρίς ωστόσο να διαπιστώνεται συσχέτιση μεταξύ εφαρμογής ΔμΣ και θέσης που κατέχουν οι ερωτώμενοι στην ιεραρχία. Ως κυριότερο εμπόδιο για την εφαρμογή της ΔμΣ αναδεικνύεται η ανυπαρξία ενός λειτουργικού και δίκαιου πλαισίου μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ως σημαντικότερη προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΔμΣ επιλέχθηκε η κατάλληλη επιμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία στοχοθεσίας. Ως σημαντικότερη πρωτοβουλία για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ επελέγη η έκδοση ενός «Οδηγού Στοχοθεσίας». Παράλληλα, το σύνολο των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η ΔμΣ συμβάλλει περισσότερο στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Οι ερωτηθέντες εμφανίζονται αρνητικοί στο ενδεχόμενο μη ύπαρξης της ΔμΣ και θεωρούν ότι δεν έχουν καταβληθεί αξιολογες προσπάθειες για την εφαρμογή της στοχοθεσίας στον δήμο που εργάζονται. Σε ό,τι αφορά τις απόψεις, αποκλειστικά εκείνων που εφαρμόζουν στοχοθεσία (πλήρως ή μερικώς), διαπιστώθηκε ότι τηρούν στάση ουδέτερη προς αρνητική, αναφορικά με την σχέση μεταξύ της ΔμΣ και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Ομοίως, ουδέτερη προς αρνητική ήταν και η στάση τους αναφορικά με τη συσχέτιση της ΔμΣ και των διαδικασιών μέτρησης της απόδοσης, ενώ ουδέτερη είναι και η στάση τους αναφορικά με τη συμβολή της ΔμΣ στην ποιότητα της εσωτερικής λειτουργίας της υπηρεσίας και της καλλιέργειας θετικού συναδελφικού κλίματος. Κατά συνέπεια, διαπιστώθηκε η ανάγκη για άμεση αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της ΔμΣ προκειμένου να αρθούν τα εμπόδια και να θεραπευθούν οι δυσλειτουργίες προώθησης κι επιτυχούς εφαρμογής της στοχοθεσίας τους ΟΤΑ α΄.

**Λέξεις κλειδιά:** Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Διοίκηση μέσω Στόχων, στοχοθεσία, ΟΤΑ α΄, βαθμού, δήμοι, εργαλεία στρατηγικής διοίκησης στους ΟΤΑ α΄ & στο Δημόσιο, έρευνα για τη ΔμΣ και τη στοχοθεσία, στοχοθεσία & αξιολόγηση, έρευνα πεδίου.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze the implementation of Management by Objectives-MBO (goal setting) as a tool of the New Public Management (NPM) in the primary Local Self-Government (municipalities). Particularly, it evaluates the effort of the previous reforms of the institutional framework (Laws 3230/2004 & 4369/2016) to establish the MBO as a strategic management tool of the NPM in the public administration and local self-government, while at the same time, it is also conducting a qualitative analysis of the new institutional framework (Law 4940/2022). The purpose of the qualitative analysis was the diagrammatic capture of the new institutional framework as part of strategic management but also as an integral part of the employee performance evaluation process. The purpose of the quantitative research was to investigate the attitudes of the employees and the representatives of the political administration of the municipalities, regarding the implementation of the MBO, in order to identify mainly the basic characteristics, the specific features, the conditions, the obstacles, the contribution and the degree of implementation of MBO (goal setting) in the municipality of employment. The survey was conducted between 13<sup>th</sup> of January and 21<sup>st</sup> of April 2022. Its sample was 222 employees (mainly), in all the 38 municipalities (OTA A') of the Region of Central Macedonia. The data was collected by using an online closed-questions questionnaire. The results of the survey showed that only 3.6% of the respondents fully apply the MBO, while 29.3% of them apply partially or an alternative goal setting procedure. The MBO is mainly applied in metropolitan and large continental municipalities, without however establishing a correlation between the size of the municipality and the application of MBO. The Administrative and Financial services of the municipalities show greater familiarity, but no correlation is found between the implementation of MBO and the position held by the respondents in the hierarchy. The main obstacle to the implementation of MBO is the non-existence of a functional and fair framework for measuring the performance of employees. Appropriate training of all those involved in the goal-setting process was chosen as the most important condition for the implementation of the MBO. The publication of a "Goal Setting Guide" was chosen as the most important initiative for the successful implementation of the MBO. At the same time, all the participants consider that the MBO contributes more to the improvement of the quality of services provided to citizens. The respondents appear negative to the possibility of the non-existence of (not applying) the MBO and consider that no significant efforts have been made to implement the goal setting in the municipality of their employment. Regarding the opinions, exclusively of those who implement MBO (fully or partially), it was found that they maintain a neutral to negative attitude, regarding the correlation of MBO with their job satisfaction. Likewise, their attitude was neutral to negative regarding the correlation of the MBO and the performance measurement procedures, while their attitude is also neutral regarding the contribution of the MBO to the quality of the internal operation of the municipal services and the cultivation of a positive collegial & working climate. Consequently, the need for an immediate revision of the institutional framework for the operation of the MBO should be considered, to remove the obstacles and to cure the malfunctions so as to promote successfully the implementation of the MBO and goal setting in the primary Local Self Government (OTA A').

**Key words:** New Public Management, Management by Objectives, target setting, OTA primary local self-government, municipalities, strategic management tools in the public sector, research on MBO & goal setting, goal setting and performance evaluation, field related research.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

EΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	xv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	xvi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
<b>1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>	<b>4</b>
1.1 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως κυρίαρχο όχημα μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα και στην τοπική αυτοδιοίκηση.....	4
1.1.1 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: εννοιολογική περιγραφή και γενεσιουργές αιτίες.....	4
1.1.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: αρχές, χαρακτηριστικά και σύνδεση με τη Διοίκηση μέσω Στόχων.....	8
1.1.3 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: μία σύντομη αξιολόγηση.....	13
1.1.4 Το ΝΔΜ ως απάντηση στις παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.....	18
1.1.5 Το ΝΔΜ στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση με όχημα τη «Διοίκηση μέσω Στόχων – Στοχοθεσία»: ανασκόπηση της θεσμικής μεταρρυθμιστικής προσπάθειας (1990-2022).....	23
1.1.5.1 Στοχοθεσία και διοικητική μεταρρύθμιση: τα σύντομα πρώτα βήματα (1990-2000). ....	23
1.1.5.2 Το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» και η στοχοθεσία ως μετέπειτα «δράση οργανωτικού κι επιχειρησιακού ανασχεδιασμού» (Ν.2880/2001). ....	23
1.1.5.3 Από τη Στοχοθεσία στη «Διοίκηση με Στόχους»: ένα φιλόδοξο όραμα και η μέτρηση της αποδοτικότητας (Ν.3230/2004).....	25
1.1.5.4 Ν.3230/2004: σύντομη ανασκόπηση στις ερμηνευτικές εγκυκλίους του νόμου. ....	29
1.1.5.5 Ν.3852/2010: νέα Αρχιτεκτονική για την Αυτοδιοίκηση και την Αποκεντρωμένη Διοίκηση χωρίς Διοίκηση μέσω Στόχων. ....	35
1.1.5.6 Ν.4024/2011: η φιλόδοξη προσπάθεια σύνδεσης της ΔμΣ (στοχοθεσίας) με την Αξιολόγηση. ....	37
1.1.5.7 Ν.4369/2016: προσπάθεια για την αναζωπύρωση της εφαρμογής της ΔμΣ (στοχοθεσίας) με ενίσχυση της συμμετοχικότητας.....	38
1.1.5.8 Ν.4369/2016: σύντομη ανασκόπηση στις ερμηνευτικές εγκυκλίους του νόμου. ....	41
1.1.5.9 Ν.4940/2022: από τη «Διοίκηση μέσω Στόχων» στη «Στοχοθεσία» και η φιλοδοξία της «ολιστικής» αντιμετώπισης της Αξιολόγησης των υπαλλήλων στο δημόσιο. ....	49
1.1.5.10 Η με αρ. πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 6176/Β'/05.12.2022) σχετικά με τα νέα έντυπα Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας. ....	50
1.1.5.11 Ν.5003/2022: η διόρθωση των σφαλμάτων του ν.4940/2022 (άρθρο 114). ....	51
1.1.5.12 Η με αρ. πρωτ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023). ....	52

1.2	Η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives).....	53
1.2.1	Διοίκηση μέσω Στόχων: προέλευση κι εννοιολογικό πλαίσιο .....	53
1.2.2	Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω στόχων: τα στάδια, οι συνθήκες και οι βασικοί δρώντες. ....	59
1.2.2.1	Τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής της ΔμΣ. ....	59
1.2.2.2	Οι βασικές συνθήκες και οι προϋποθέσεις της εφαρμογής της ΔμΣ. ....	62
1.2.2.3	Πολιτική ηγεσία, στελέχη και υπάλληλοι: ο ρόλος και η συμβολή τους στο πλαίσιο της εφαρμογής της ΔμΣ. ....	64
1.2.3	Τα βασικά χαρακτηριστικά των στόχων στο πλαίσιο της Διοίκησης μέσω Στόχων. ....	66
1.2.4	Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στον Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση: μια σύντομη επισκόπηση τη κυριότερης βιβλιογραφίας.....	71
1.2.5	Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και οι δυσχέρειες της εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στον δημόσιο τομέα. ....	77
1.2.6	Η Διοίκηση μέσω Στόχων: κριτική κι αξιολόγηση. ....	81
1.3	Έρευνες σχετικά με τη Διοίκηση μέσω Στόχων στην εγχώρια Α΄βάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	86
1.4	Σκοποί κι Ερωτήματα. ....	95
1.4.1	Ερευνητικός Σκοπός .....	95
1.4.2	Ερευνητικά Ερωτήματα. ....	96
2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	98
2.1	Ερευνητική Μέθοδος – Δείγμα.....	98
2.2	Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων.....	103
2.3	Ερευνητική Διαδικασία. ....	109
3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ. ....	112
	Εισαγωγή κεφαλαίου. ....	112
3.1	Στοχοθεσία και ΟΤΑ Α΄ στην Ελλάδα σήμερα: ανάλυση του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος του ν.4940/2022.....	112
3.1.1	Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη σύγχρονη Ελλάδα: μια σύντομη ανασκόπηση στη μεταρρυθμιστική προσπάθεια του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της (1833-2021).....	113
3.1.1.1	Τοπική Αυτοδιοίκηση σε δύο επίπεδα. ....	113
3.1.1.2	Από τον Ι.Καποδίστρια έως το «Σχέδιο Καποδίστριας» (1833-1996): σύντομη παράθεση των κυριότερων μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στον χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. ....	114
3.1.1.3	Η Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης: «το Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ν.3852/2010). ....	120
3.1.1.4	Η Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας-Ενίσχυση της Συμμετοχής: «το Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι» (ν.4555/2018). ....	124
3.1.2	Η Διοίκηση μέσω Στόχων (στοχοθεσία) στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού των δημόσιων φορέων και των ΟΤΑ α΄ βαθμού.....	128

3.1.2.1	Διοίκηση μέσω Στόχων και Στρατηγικός Σχεδιασμός: εισαγωγικές διευκρινίσεις. ....	128
3.1.2.2	Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα: σύντομη παρουσίαση γύρω από την έννοια, τα βασικά χαρακτηριστικά και τα οφέλη της εφαρμογής του.....	129
3.1.2.3	Από τον Στρατηγικό Σχεδιασμό στον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό και τη Στρατηγική Διοίκηση στον δημόσιο τομέα.....	132
3.1.2.4	Η Διοίκηση μέσω Στόχων (στοχοθεσία) ως εργαλείο Στρατηγικής Διοίκησης στον εγχώριο δημόσιο τομέα & την τοπική αυτοδιοίκηση. ....	134
3.1.2.5	Η Διαδικασία του Προγραμματισμού του Κυβερνητικού Έργου ως εναρκτήρια βάση της σύγχρονης Στοχοθεσίας του ν.4940/2022.....	137
3.1.2.6	Ν.4940/2022: συνοπτική ανάλυση των αλλαγών και των καινοτομιών που εισάγονται στο νέο θεσμικό πλαίσιο της Στοχοθεσίας.....	142
3.1.2.7	Η Στοχοθεσία ως τμήμα της Στρατηγικής Διοίκησης και της Αξιολόγησης: ανάλυση & διαγραμματική αποτύπωση. ....	147
3.1.2.7 (α)	Η Στοχοθεσία σήμερα: εισαγωγικές διευκρινίσεις.....	147
3.1.2.7 (β)	Το χρονοδιάγραμμα και τα στάδια της Στοχοθεσίας. ....	148
3.1.2.7 (γ)	Οι Στόχοι και τα χαρακτηριστικά τους.....	153
3.1.2.7 (δ)	Οι δείκτες μέτρησης της επίτευξης των στόχων.....	157
3.1.2.7 (ε)	Σύνδεση της Στοχοθεσίας με το σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών. ....	158
3.2	Τα αποτελέσματα της διερεύνησης της ΔμΣ στο θεσμικό πλαίσιο των ν.3230/2004 & ν.4369/2016: η ποσοτική έρευνα. ....	162
3.2.1	Περιγραφική ανάλυση του ερωτηματολογίου.....	162
3.2.2	Ερευνητικά ερωτήματα.....	166
3.2.3	Επιπρόσθετες παρατηρήσεις.....	189
4	<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>198</b>
	Εισαγωγή κεφαλαίου. ....	198
4.1	Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α΄ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας: συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας. ....	198
4.1.1	Βασικά χαρακτηριστικά και στάσεις των ερωτηθέντων. ....	198
4.1.2	Η ΔμΣ και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (4 <sup>ο</sup> ερώτημα). ....	201
4.1.3	Οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της εφαρμογής της ΔμΣ (6 <sup>ο</sup> ερώτημα). ....	202
4.1.4	Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΔμΣ (7 <sup>ο</sup> ερώτημα). ....	205
4.1.5	Συνθήκες & πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ (8 <sup>ο</sup> ερώτημα). ....	206
4.1.6	Η συμβολή της ΔμΣ στη λειτουργία των υπηρεσιών των ΟΤΑ α΄ (9 <sup>ο</sup> ερώτημα).....	207
4.1.7	Η επιρροή της ΔμΣ στις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων στους ΟΤΑ α΄ (10 <sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα). ....	208
4.1.8	Η συσχέτιση μεταξύ ΔμΣ και των διαδικασιών μέτρησης και ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων (11 <sup>ο</sup> ερώτημα).....	209



4.1.9	Η συμβολή της αιρετής διοίκησης των Δήμων στην επιτυχή εφαρμογή της ΔμΣ (12 <sup>ο</sup> ερώτημα). ..	210
4.1.10	Πόσο χρήσιμη, απαραίτητη κι επιτυχημένη θεωρείται η εφαρμογή της ΔμΣ στους Δήμους; (13 <sup>ο</sup> & 14 <sup>ο</sup> ερώτημα).....	211
4.2	Συζήτηση γύρω από το νέο θεσμικό πλαίσιο της <i>Στοχοθεσίας</i> : προβληματισμοί, αντιδράσεις κι επιφυλάξεις ενόψει της εφαρμογής του ν.4940/2022.....	214
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>		<b>219</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>		<b>232</b>
	Ελληνική.....	232
	Ξενόγλωσση.....	243
	Ιστοσελίδες .....	261
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>		<b>263</b>
	Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	264
	Παράρτημα 2: Πίνακες περιγραφικών στατιστικών.....	289
	Παράρτημα 3: Έντυπα στοχοθεσίας & αξιολόγησης (ν.3230/2004 & ν.4369/2016).....	295
	Παράρτημα 4: Έντυπα αξιολόγησης & στοχοθεσίας σύμφωνα με την Αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 Υπουργική Απόφαση: .....	316

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οι διαφορές ανάμεσα στο Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης και το ΝΔΜ.....	8
Πίνακας 2: Η Διοίκηση μέσω Στόχων - Στοχοθεσία στο θεσμικό πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα (1990-2022).....	27
Πίνακας 3: Η Διοίκηση μέσω Στόχων – Στοχοθεσία μέσα από τις ερμηνευτικές Εγκυκλίους .....	32
Πίνακας 4 :Η Διοίκηση μέσω Στόχων – Ενδεικτική παράθεση της διαχρονικής απόδοσης του όρου.....	58
Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα της ΔμΣ.....	81
Πίνακας 6: Το Δείγμα της έρευνας .....	99
Πίνακας 7: Μόνιμος πληθυσμός κατά φύλο και οικογενειακή κατάσταση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας ανά δήμο και περιφερειακή ενότητα.....	102
Πίνακας 8: Αξιοπιστία διαστάσεων ερωτηματολογίου .....	108
Πίνακας 9: Τα κυριότερα νομοθετήματα αναφορικά με τη δομή και τη λειτουργία των ΟΤΑ Α΄ .....	116
(1912-2021) .....	116
Πίνακας 10: Συγκριτική παράθεση των αλλαγών που εισήγαγε το Σχέδιο Καποδίστριας σε σχέση με το προηγούμενο αυτοδιοικητικό καθεστώς .....	119
Πίνακας 11: Συγκριτική παράθεση των αλλαγών που εισήγαγε το Πρόγραμμα Καλλικράτης σε σχέση με το προηγούμενο Σχέδιο Καποδίστριας .....	122
Πίνακας 12: Συγκριτική παράθεση της διαρθρωτικής δομής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μεταξύ Σχεδίου Καποδίστριας και Προγράμματος Καλλικράτη (1997-2010).....	123
Πίνακας 13: Συγκριτική παράθεση των αλλαγών που εισήγαγε το Πρόγραμμα Κλεισθένης σε σχέση με το προηγούμενο Πρόγραμμα Καλλικράτης .....	127
Πίνακας 14: Διαδικασία (ετήσιου) προγραμματισμού κυβερνητικού έργου (άρ. 52, ν.4622/2019) .....	141
Πίνακας 15: Διαδικασία Ετήσιας Στοχοθεσίας (άρθρα 9 & 10, ν.4940/2022).....	152
Πίνακας 16: Σχετικές Συχνότητες των απαντήσεων για Β μέρος ερωτηματολογίου (B1-B4) .....	162
Πίνακας 17: Σχετικές Συχνότητες των απαντήσεων για Β μέρος ερωτηματολογίου (B5-B11) .....	163
Πίνακας 18: Σχετικές Συχνότητες των απαντήσεων για Γ μέρος ερωτηματολογίου (Γ1-Γ24) .....	165
Πίνακας 19: Βαθμός εφαρμογής της ΔμΣ.....	166
Πίνακας 20: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των συμμετεχόντων σε σχέση με την εφαρμογή ή μη της ΔμΣ.....	167
Πίνακας 21: Πίνακας συνάφειας για μέγεθος δήμου και βαθμός εφαρμογής στοχοθεσίας .....	168
Πίνακας 22: Περιγραφικά μέτρα για τις απαντήσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση .....	169
Πίνακας 23: Πίνακας συνάφειας μεταβλητών Α6 και Β7 .....	171
Πίνακας 24: Εμπόδια εφαρμογής στοχοθεσίας (περιγραφικά στατιστικά μέτρα) .....	173
Πίνακας 25: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για αιτίες «τεχνικής φύσης» .....	175
Πίνακας 26: Απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας .....	176
(περιγραφικά στατιστικά μέτρα).....	176
Πίνακας 27: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με τις «ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ».....	178
Πίνακας 28: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με τις «ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας» .....	180
Πίνακας 29: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με την συμβολή της στοχοθεσίας .....	181
Πίνακας 30: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με τις απόψεις συμβολής της στοχοθεσίας στις εργασιακές σχέσεις.....	182
Πίνακας 31: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με την συμβολή της στοχοθεσίας στην απόδοση .....	184
Πίνακας 32: Περιγραφικά μέτρα για την συμβολή Αιρετής Διοίκησης & Προϊσταμένων στην εφαρμογή της στοχοθεσίας .....	185
Πίνακας 33: Περιγραφικά μέτρα για τον βαθμό επιτυχίας της ΔμΣ στον δήμο απασχόλησης .....	186

Πίνακας 34: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με το αν θεωρείται η ΔμΣ χρήσιμη & απαραίτητη .....	188
Πίνακας 35: Πίνακας συνάφειας μεταβλητών A7 & B7 (Crosstabulation) .....	190
Πίνακας 36: Πίνακας συνάφειας μεταβλητών A6 & B11 (Crosstabulation).....	191
Πίνακας 37: Περιγραφικά μέτρα για τις ερωτήσεις B8 & B9 .....	192
Πίνακας 38: Περιγραφικά μέτρα για τις ερωτήσεις Γ2-Γ5, Γ7-Γ8, Γ23 & Γ24 .....	194
Πίνακας 39: Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο.....	196
Πίνακας 40: Επίγνωση σχετικά με τους δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας που υπάρχουν στον Δήμο.....	197

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Δηλώσεις-προτάσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση .....	170
Γράφημα 2 : Συνάφεια μεταβλητών A6 & B7 (Crosstabulation).....	172
Γράφημα 3: Εμπόδια εφαρμογής στοχοθεσίας (Σχετικές συχνότητες) .....	174
Γράφημα 4: Αιτίες «τεχνικής φύσης» που εμποδίζουν την εφαρμογή στοχοθεσίας .....	175
(Σχετικές συχνότητες).....	175
Γράφημα 5: Απαραίτητες Προϋποθέσεις για την Εφαρμογή της στοχοθεσίας .....	177
(Σχετικές συχνότητες).....	177
Γράφημα 6: «Πρωτοβουλίες που συμβάλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της στοχοθεσίας .....	179
(σχετικές συχνότητες).....	179
Γράφημα 7: «Συνθήκες που πρέπει να πληρούνται για την εφαρμογή της στοχοθεσίας» .....	180
(σχετικές συχνότητες).....	180
Γράφημα 8: Μέση τιμή των απαντήσεων στο ερώτημα Γ19 «Η ΔμΣ συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας με τον προϊστάμενο της υπηρεσίας μου».....	183
Γράφημα 9: Μέση τιμή των απαντήσεων στο ερώτημα Γ20. «Η ΔμΣ συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας μου με τους άλλους συναδέλφους της υπηρεσίας που εργάζομαι».....	183
Γράφημα 10: Μέση τιμή των απαντήσεων στο ερώτημα Γ18 «Η ΔμΣ αυξάνει την απόδοσή μου στην υπηρεσία που εργάζομαι».....	184
Γράφημα 11: Μέσες τιμές των ερωτημάτων Γ12, Γ13, Γ14, Γ15 αναφορικά με τη συμβολή Αιρετής Διοίκησης & Προϊσταμένων στην εφαρμογή της στοχοθεσίας .....	186
Γράφημα 12: Μέσες τιμές των απαντήσεων στο ερώτημα Γ21 αν «Η ΔμΣ συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/δημοτών».....	187
Γράφημα 13: Μέσες τιμές των απαντήσεων στο ερώτημα Γ2 αν «Οι στόχοι της υπηρεσίας επιτυγχάνονται ικανοποιητικά» .....	187
Γράφημα 14: Συνάφεια μεταβλητών A6 & B11 (Crosstabulation).....	191
Γράφημα 15: Σχετικές συχνότητες για ερωτήματα B8 & B9 .....	193
Γράφημα 16: Σχετικές συχνότητες για ερωτήματα Γ2-Γ5, Γ7-Γ8, Γ23 & Γ24 (σχετικές συχνότητες).....	195
Γράφημα 17: Δείκτες Μέτρησης της Αποδοτικότητας που υπάρχουν στον Δήμο (σχετικές συχνότητες).....	196

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Τα στάδια της Διοίκησης μέσω Στόχων κατά τον P.Drucker .....	62
Σχήμα 2: Εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου .....	107
Σχήμα 3: Η Στοχοθεσία στη Στρατηγική Διοίκηση και τον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό .....	134
Σχήμα 4: Πλαίσια Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	138
Σχήμα 5: Διάγραμμα ροής: Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης .....	295
Σχήμα 6: Χρονοδιάγραμμα καθορισμού ετήσιας στοχοθεσίας .....	296
Σχήμα 7: Έντυπο επιμερισμού στοχοθεσίας (ν.3230/2004) .....	297
Σχήμα 8: Έντυπο Α΄ Αξιολογητή (ν.4369/2016 & Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768) .....	303
Σχήμα 9: Έντυπο Β΄ Αξιολογητή (ν.4369/2016 & Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768) .....	309

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (εφεξής ΝΔΜ) αποτελεί, εδώ και τέσσερις δεκαετίες, μία από τις πλέον διαδεδομένες κυβερνητικές πρακτικές που στοχεύουν, μεταξύ άλλων, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και στη βελτίωση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, μέσα από σειρά μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων που υιοθετούνται τόσο από τις οικονομικά ανεπτυγμένες όσο και από τις αναπτυσσόμενες χώρες.

Στο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομικής κι ενεργειακής κρίσης, καθώς και της πρόσφατης πανδημίας του κορωνοϊού (covid-19) που εξακολουθούν να ταλανίζουν τον πλανήτη, εντείνονται οι πιέσεις για ένα αποτελεσματικό κι αποδοτικό κράτος το οποίο θα δύναται ν' ανταπεξέλθει σε βασικές πτυχές του παραδοσιακού του ρόλου, όπως η διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος και της κοινωνικής συνοχής, μέσα από την εισαγωγή βασικών αρχών, όπως η οικονομικότητα, και την χρήση σύγχρονων εργαλείων Στρατηγικής Σχεδιασμού και Στρατηγικής Διοίκησης του ΝΔΜ.

Η παρούσα μελέτη εντάσσεται στο πλαίσιο της ευρύτερης συζήτησης που αφορά στην εφαρμογή των αρχών και των μεταρρυθμίσεων που εισήγαγε το ΝΔΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρήθηκε η διερεύνηση της μεθόδου «Διοίκηση μέσω Στόχων» (στοχοθεσία), ως σύγχρονο εργαλείο διαχείρισης (management) του ΝΔΜ στο πλαίσιο της ελληνικής Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ α'), εστιάζοντας αφενός στη διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων και της αιρετής διοίκησης των ΟΤΑ α' της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, αναφορικά με την εφαρμογή της «Διοίκησης μέσω Στόχων» (εφεξής ΔμΣ) κι αφετέρου στην πρόσφατη μεταρρυθμιστική προσπάθεια του θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, που επιχειρείται μέσα από το ν.4940/2022. Στόχος ήταν να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά, τα προβλήματα, οι ιδιαιτερότητες, οι προϋποθέσεις κι ο βαθμός εφαρμογής της, ώστε να εξαχθούν έγκυρα και χρήσιμα συμπεράσματα προς αξιολόγηση κι αξιοποίηση.

Σε ό,τι αφορά τη διάρθρωσή της, αποτελείται από δύο μέρη. Το θεωρητικό, στο οποίο παραθέτουμε τη κυριότερη βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα της μελέτης μας, και το εμπειρικό-ερευνητικό που αφορά στην ποιοτική ανάλυση και στην ποσοτική έρευνα που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της μελέτης αυτής.

Αρχικά, στο θεωρητικό πλαίσιο πραγματοποιείται, μία σύντομη ανάλυση της προέλευσης, της έννοιας, των βασικών χαρακτηριστικών και της εξέλιξης του πλαισίου της θεωρητικής της ανάλυσης της ΝΔΜ. Κατόπιν, το ΝΔΜ εξετάζεται ως πλαίσιο μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα, εστιάζοντας στην παρουσία του για τον εκσυγχρονισμό και τη θεραπεία των παθογενειών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, μέσα από την εφαρμογή της ΔμΣ. Εδώ παρατίθενται αναλυτικά οι κυριότερες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες του θεσμικού πλαισίου που έλαβαν χώρα από τα τέλη του '90 έως και σήμερα.

Ακολουθεί σχετική ανάλυση της ΔμΣ μέσα από την παράθεση της κυριότερης βιβλιογραφίας, όπου εξετάζονται η προέλευση, η έννοια και τα χαρακτηριστικά, τα στάδια και οι προϋποθέσεις λειτουργίας του, καθώς και η αξιολόγηση γύρω από την προοπτική, της εξέλιξής της, στο σύγχρονο πλαίσιο της θεωρητικής ανάλυσης.

Κατόπιν, παραθέτουμε την πιο πρόσφατη, σχετική με το θέμα μας, βιβλιογραφία, αναφορικά με τη διερεύνηση της εφαρμογής της ΔμΣ – Στοχοθεσίας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και θέτουμε τα ερευνητικά μας ερωτήματα.

Στα ερωτήματα που τέθηκαν προσπαθήσαμε ν' απαντήσουμε στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας, μέσα από: (α) την ποσοτική έρευνα, για τη διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων και της αιρετής διοίκησης και των ΟΤΑ α' της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας όπως αυτή εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια ισχύος του προηγούμενου, και μέχρι την 31/12/2022, θεσμικού πλαισίου (ν.3230/2004 & ν.4369/2016), (β) την ποιοτική ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου εφαρμογής και λειτουργίας της ΔμΣ - Στοχοθεσίας (ν.4940/2022), το οποίο τέθηκε σε ισχύ από 1/1/2023, εξετάζοντάς το, ως αναπόσπαστο τμήμα κι εργαλείο της σύγχρονης στρατηγικής διοίκησης, καθώς και ως αναπόσπαστο μέρος του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Στο επόμενο κεφάλαιο, δίνονται διευκρινίσεις σχετικά με τη μέθοδο, την περιγραφή του δείγματος, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων, τη διαδικασία και τη μέθοδο δειγματοληψίας, το ερευνητικό υλικό και το εργαλείο συλλογής δεδομένων της ποσοτικής έρευνας.

Κατόπιν, παρατίθενται τα αποτελέσματα τόσο της ποιοτικής ανάλυσης του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ, μέσα από τη διαγραμματική και σχηματική

αποτύπωση των διαδικασιών Στοχοθεσίας, ως τμήμα κι εργαλείο της στρατηγικής διοίκησης αλλά και της διαδικασίας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς επίσης, και τα αντίστοιχα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση, μέσα από πίνακες και γραφήματα με τον ανάλογο και αντίστοιχο σχολιασμό. Στη συνέχεια, ακολουθεί η συζήτηση επί των αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τα αντίστοιχα προηγούμενων σχετικών ερευνών, καθώς επίσης και στο πλαίσιο της σχετικής βιβλιογραφίας.

Εν κατακλείδι, η παρούσα μελέτη ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την έρευνα που προηγήθηκε. Παράλληλα, κατατίθενται προτάσεις αναφορικά με τη βελτίωση και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, αλλά και για την περαιτέρω διερεύνηση του ζητήματος της ΔμΣ – στοχοθεσίας στους ΟΤΑ α΄ της χώρας.



# 1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

## 1.1 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως κυρίαρχο όχημα μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα και στην τοπική αυτοδιοίκηση

### 1.1.1 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: εννοιολογική περιγραφή και γενεσιουργές αιτίες.

#### A. Εννοιολογική περιγραφή: συνοπτική παρουσίαση από την αρχή έως σήμερα.

Στο πλαίσιο της προσπάθειας του εννοιολογικού προσδιορισμού του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (εφεξής ΝΔΜ) έχει υποστηριχθεί, με σκωπτική διάθεση, ότι το ΝΔΜ είναι μία έννοια δύσκολη ως προς τον ορισμό της, διότι αποτελεί *μία θεότητα (a divinity)* (Hood, 2005). Αυτό, μάλλον, οφείλεται στο γεγονός ότι στον όρο ΝΔΜ έχουν αποδοθεί, κατά καιρούς, διάφορες έννοιες που ξεπερνούν τα όρια ενός και μόνον επιστημονικού πεδίου/πειθαρχίας (Lapunte & Van de Walle, 2020). Παρόλα αυτά, διαχρονικά εντοπίζονται αντιπροσωπευτικοί ορισμοί γύρω από έννοια και τη λειτουργία του ΝΔΜ, όπως αυτό εξελίσσεται στο πέρασμα του χρόνου.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι Garson και Overman (1983) όρισαν το ΝΔΜ ως *«μια διεπιστημονική μελέτη των γενικών πτυχών της διοίκησης...ένα μείγμα των λειτουργιών σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου της διαχείρισης με τη διαχείριση των ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών, πληροφοριακών και πολιτικούς πόρους»* (σελ. 326).

Κατά διάρκεια των επόμενων δύο δεκαετιών, έχοντας υπόψη ότι οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούσαν τόσο σ' έναν ορισμό με κοινό παρονομαστή, καθώς και στα βασικά στοιχεία του ΝΔΜ (Lapunte & Van de Walle, 2020) θα κατέληγαν στο συμπέρασμα ότι το ΝΔΜ αποτελεί μία *«προσπάθεια εφαρμογής ιδεών διαχείρισης από τις επιχειρήσεις και τον ιδιωτικό τομέα στις δημόσιες υπηρεσίες»* (Haynes, 2003, σελ. 9. Pollitt, 1993, σελ. 7). Παράλληλα, υποστηρίχθηκε ότι οι αλλαγές που επιδιώκονται μέσα από την εφαρμογή των πολιτικών του ΝΔΜ: *«τείνουν κυρίως να αυξήσουν την κρατική αυτονομία αλλάζοντας τα όρια μεταξύ κράτους και κοινωνίας ή αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι φορείς υπολογίζουν τα συμφέροντά τους.»* (Schwartz, 1994, σελ. 552).

Αργότερα, ως ΝΔΜ εξακολουθεί να θεωρείται το κύμα των μεταρρυθμίσεων που έλαβαν χώρα, από τη δεκαετία του 1980 και μετά, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και των επιδόσεων των δυτικών κυβερνήσεων ή/και των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Pollitt, Van Thiel, Homburg, 2007, σελ. 1).

Πιο πρόσφατα, μέσα από έναν πιο περιεκτικό ορισμό το ΝΔΜ, θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει *«μια προσέγγιση στη δημόσια διοίκηση που χρησιμοποιεί γνώσεις και*

εμπειρίες που αποκτήθηκαν στη διαχείριση επιχειρήσεων και άλλους κλάδους για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της γενικής απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών στα σύγχρονα κράτη. και στις σύγχρονες γραφειοκρατίες» (Kisner, Vigoda-Gadot & van Thiel, 2017, σελ. 535). Ενώ λίγο αργότερα, το ΝΔΜ θεωρείται «...ως μια έννοια-ομπρέλα που συλλαμβάνει κοινά θεωρητικά δόγματα που καθορίζουν αυξανόμενες ομοιότητες μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με τον τελευταίο ως πρότυπο» (Fredriksson & Pallas, 2018, σελ. 107).

Μέσα από μια πιο περιγραφική απόδοση, θα συμφωνούσαμε ότι: «*Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM) είναι το όνομα ενός πακέτου μεταρρυθμίσεων που στοχεύει στον δημόσιο τομέα [...] Οι μεταρρυθμίσεις συχνά κινητοποιήθηκαν από εθνικές, περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις για να ξεπεραστούν οι επικρίσεις σχετικά με την αναποτελεσματικότητα, το αυξανόμενο κόστος και την έλλειψη εμπιστοσύνης στον δημόσιο τομέα και ο γενικός στόχος ήταν η «επανεφεύρεση» και η δημιουργία πιο αποτελεσματικών, υπεύθυνων και ανταποκρινόμενων οργανισμών» (Fredriksson & Pallas, 2018).*

Σε ό,τι αφορά την εξελιγμένη έκφασή του, που είναι γνωστή και με τον τίτλο «*ύστερο ΝΔΜ*» (*post-New Public Management*): «*Όπως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ... είναι ένας γενικός όρος που χρησιμοποιείται για να υπαγορεύσει ή/και να περιγράψει διαφορετικές τάσεις μεταρρυθμίσεων» (Reiter & Klenk, 2018, σελ. 11).*

### **B. ΝΔΜ: προέλευση και αιτίες εμφάνισης.**

Το ΝΔΜ κάνει για πρώτη φορά την εμφάνισή του κατά τις δεκαετίες του '80 κι '90, στο πλαίσιο των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων του δημόσιου τομέα των Αγγλοσαξονικών κυρίως, χωρών και ιδιαίτερα στο Ηνωμένο Βασίλειο και τη Νέα Ζηλανδία, οι οποίες εξαπλώθηκαν γρήγορα σε όλο τον κόσμο, αρχικά στις προηγμένες δημοκρατίες του ΟΟΣΑ, όπως οι ΗΠΑ αλλά κι οι Σκανδιναβικές χώρες (Clifton & Díaz-Fuentes, 2011. Lapuente & Van de Walle. 2020) και αργότερα σε άλλες χώρες, με την υποστήριξη διεθνών οργανισμών, όπως ο ΟΟΣΑ, ο ΠΟΕ, το Ινστιτούτο Οικονομικών Υποθέσεων και ένας τεράστιος αριθμός συμβούλων διαχείρισης (Fredriksson & Pallas, 2018), με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και των επιδόσεων των δυτικών κυβερνήσεων ή/και των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Pollitt, Van Thiel & Homburg, 2007, σελ. 1).

Σύμφωνα με την πιο διαδεδομένη ερμηνεία, το ΝΔΜ σχετίζεται με τη μεταβαλλόμενη ισορροπία δυνάμεων μεταξύ των οικονομικών θεωριών του

Κεϋνσιανισμού και του φιλελευθερισμού, κατά τη δεκαετία του 1980. Συγκεκριμένα, η οικονομική θεωρία του Κένυς, που κυριάρχησε μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, δέχτηκε επίθεση από τον μονεταρισμό, την οικονομία της προσφοράς και τις θεωρίες δημόσιας επιλογής, καθώς δεν μπορούσε να εξηγήσει τον στασιμοπληθωρισμό, έναν συνδυασμό πληθωρισμού και μακροχρόνιας ανεργίας που κορυφώθηκαν κατά τη δεκαετία του '80 (De Vries, 2010, σελ. 2). Επίσης, η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων που έλαβαν χώρα στο πλαίσιο του ΝΔΜ συνδέθηκαν με την επικράτηση της πολιτικής της «*Νέας Δεξιάς*» (*New Right*) και της ακόλουθης προώθησης των νεοφιλελεύθερων οικονομικών πολιτικών (Pollitt, 2003, σελ. 35-37) στο πλαίσιο των οποίων, δόθηκε βαρύτητα σε έννοιες που είναι εγγενείς τέτοιων συστημάτων, όπως η *οικονομικότητα* (Καρκατσούλης, 2000). Για τους Christensen & Laegreid, (2001), το NPM εμπνέεται από μια ευρεία ιδεολογία μανάτζμεντ και τη σύγχρονη θεσμική οικονομική θεωρία ενώ μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι ο προσανατολισμός προς την αγορά, η αποκέντρωση, ο Μανατζεριαλισμός (managerialism),<sup>1</sup> ο προσανατολισμός προς τις πολιτικές και τη δομή με γνώμονα την παραγωγή και την εφαρμογή μετρήσιμων δεικτών απόδοσης (Christensen & Laegreid, 2001).

Ως βασικές αιτίες που πυροδότησαν την εφαρμογή του ΝΔΜ θεωρούνται, η Παγκοσμιοποίηση της οικονομικής κρίσης που οδήγησε, ουσιαστικά, τα περισσότερα κράτη να επιδιώξουν αναδιοργάνωση, προκαλώντας αλλαγές στο πολιτικό καθεστώς και όχι μόνο στον τομέα της διοικητικής πρακτικής (Schwartz, 1994), οι πολιτικές πιέσεις από τους δυσαρεστημένους πολίτες και η τεχνολογική πίεση από τις Τεχνολογίες Πληροφορίας κι Επικοινωνιών (Pollitt, 2003. Τσέκος, 2007)<sup>2</sup>. Αυτό άλλωστε επιβεβαιώνεται από τα συμπεράσματα του ΟΟΣΑ, στο πλαίσιο των οποίων οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που θέτει «*η παγκοσμιοποίηση, οι ταχέως εξελισσόμενες τεχνολογίες, τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία, οι αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών και ο ανταγωνισμός από τον ιδιωτικό τομέα*», αναγνωρίζονται ως βασικές αιτίες

<sup>1</sup> Σύμφωνα με σύγχρονους ορισμούς, *Μανατζεριαλισμός* σημαίνει «*πίστη ή εξάρτηση από τη χρήση επαγγελματιών διευθυντών για τη διαχείριση ή τον προγραμματισμό μιας δραστηριότητας.*» (Managerialism.Wikipedia. Ανακτήθηκε από: <https://en.wikipedia.org/wiki/Managerialism>) , καθώς επίσης, και «*η φιλοσοφία ή η πρακτική της διεξαγωγής των υποθέσεων μιας οργανωμένης ομάδας (ως έθνους) με σχεδιασμό και κατεύθυνση από επαγγελματίες διευθυντές*» (Managerialism. Merriam-Webster online dictionary. Ανακτήθηκε από: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/managerialism>).

<sup>2</sup> Σύμφωνα με τον Θ.Τσέκο (2007): «*Σημαντικές τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις [...] –λοιπόν – οδηγούν το κανονιστικό και νομοκρατικό μοντέλο – τη γραφειοκρατία – σε κρίση και προβάλλουν την ανάγκη διαχείρισης των δημοσίων υποθέσεων μέσα από “συνεργασία ομάδων και προσώπων προς επίτευξη στόχων”, δηλαδή μέσα από την άσκηση μανάτζμεντ*» (σελ. 15).

ώστε να κυβερνήσεις επιμείνουν στις μεταρρυθμίσεις του τομέα της δημόσιας διοίκησης (OECD, 1999).

Την επίμονη αναγκαιότητα για την μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα ενέτειναν οι παθογένειες του παραδοσιακού, ιεραρχικού, Βεμπεριανού μοντέλου διοίκησης, τις οποίες ενίσχυσε και ο ανταγωνισμός με τις αναδυόμενες ασιατικές οικονομίες (ασιατικές «τίγρεις») οδήγησαν, ώστε η γραφειοκρατία να θεωρείται ως *«εχθρός της ελευθερίας, της δημιουργικότητας και της αποτελεσματικότητας»* (Pollitt, 2003, σελ. 33). Η αναγκαιότητα αντικατάστασης του υπάρχοντος γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης του δημόσιου τομέα από το ΝΔΜ πρόβαλε, ως μία νέα ιστορική πραγματικότητα (Μιχαλόπουλος, 2003). Αποτέλεσε τη διοικητική απάντηση *«στις ανάγκες της διακυβέρνησης και αυτή, με τη σειρά της, είναι μια μορφή λήψης αποφάσεων που λαμβάνει υπόψη περισσότερο τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πολιτών είτε ως μελών μιας τοπικής κοινωνίας, ενός εθνικού κράτους ή μιας πολυκρατικής κοινότητας»* (Καρκατσούλης, 2004, σελ. 15).

Ως κύριες και ειδοποιούσες διαφορές του ΝΔΜ με τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης και διοικητικής μεταρρύθμισης θεωρούνται *«ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανώσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων»* (Καρκατσούλης, 2000). Ωστόσο, ο Hood (1991), κατηγοριοποίησε τις διαφορές μεταξύ του Παραδοσιακού Μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης (Γραφειοκρατικό-Βεμπεριανό) και του ΝΔΜ σε επτά τομείς οι οποίοι καταγράφηκαν από τους Van Helden & Jansen (2003) στον παρακάτω πίνακα (Πίνακα 1). Όπως φαίνεται, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο μοντέλων δημόσιας διοίκησης, οι οποίες, συσχέτισαν ανταγωνιστικά τη μεταξύ τους σχέση. Παρόλα αυτά, όπως παρατηρήθηκε διαχρονικά τα μοντέλα διοίκησης μπορούν να συνδέονται μεταξύ τους και μέσα από άλλου τύπου σχέσεις πλην αυτής του ανταγωνισμού και της αλληλοκατάργησης.<sup>3</sup> Εξάλλου, όπως υποστηρίζεται κι από μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας, τα περισσότερα κρατικά τμήματα και υπηρεσίες εξακολουθούν να εφαρμόζουν ιεραρχικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, χωρίς να είναι σε θέση να αποτινάξουν τα παθογόνα χαρακτηριστικά του (Elliott, 1990. Esmark, 2016).

---

<sup>3</sup> Ακολουθεί σχετική ανάλυση για την εξέλιξη της σχέσης μεταξύ του Παραδοσιακού Γραφειοκρατικού μοντέλου και του ΝΔΜ σε επόμενο τμήμα της παρούσας που αφορά στην αξιολόγηση των επιπτώσεων του τελευταίου.

**Πίνακας 1: Οι διαφορές ανάμεσα στο Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης και το ΝΔΜ**

Οι διαφορές ανάμεσα στο Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης και το ΝΔΜ			
	Χαρακτηριστικά στοιχεία οργανωσιακής λειτουργίας	Μοντέλο Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
1.	Η Δομή του οργανισμού	Συγκεντρωτική – Περιλαμβάνει ομοιόμορφο έλεγχο	Διαιρεμένη σε οργανωσιακές μονάδες ανά παρεχόμενο προϊόν/υπηρεσία
2.	Σχέσεις μεταξύ των οργανωσιακών μονάδων	Απροσδιόριστες και αορίστου χρόνου	Σχέσεις βάσει συμβάσεων
3.	Στυλ και πρακτικές	Ηθική και Δεοντολογία του Δημόσιου Τομέα	Ηθική και Δεοντολογία του Ιδιωτικού Τομέα
4.	Εστίαση του Προϋπολογισμού του φορέα	Σταθερή, επικεντρωμένη στον προϋπολογισμό	Προσανατολισμένη στην αποδοτικότητα, με στόχο την περικοπή πόρων
5.	Προφίλ Διαχείρισης/Μάνατζμεντ	Αδρανές. Οι δεξιότητες πολιτικής και η γνώση κανόνων είναι σημαντικές	Ορατό. Ασκείται μάνατζμεντ/διαχείριση
6.	Προσανατολισμός της απόδοσης	Ποιοτικός με (σιωπηρά) πρότυπα τα οποία υπονούνται	Σαφής με σαφώς καθορισμένους στόχους
7.	Εστίαση και έλεγχος	Επικεντρωμένα σε κανόνες και διαδικασίες	Επικεντρωμένα στην παραγωγή και τα αποτελέσματα
(Πηγή: Van Helden, G. J. & Jansen, E. Σ., 2003, σελ. 70. Ιδία επεξεργασία ως προς τη μετάφραση)			

### 1.1.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: αρχές, χαρακτηριστικά και σύνδεση με τη Διοίκηση μέσω Στόχων.

#### A. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: αρχές και βασικά χαρακτηριστικά.

Το ΝΔΜ αντλεί τις αρχές λειτουργίας του από τον ιδιωτικό τομέα. Αυτό έγινε, καταρχήν, φανερό κι από την ανάλυση που προηγήθηκε. Ωστόσο, η σχέση αυτή αποκαλύπτεται συνεχώς μέσα από τα χαρακτηριστικά σύστασής της, όπως άλλωστε φαίνεται από τη σχετική βιβλιογραφία.

Οι Dunleavy & Hood (1994), υποστήριζαν ότι η εισαγωγή πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στη λειτουργία του δημόσιου τομέα, καθώς και η έξωθεν οργάνωσή του ως «αγορά» προς τους πολίτες-πελάτες, αποτελούν δύο από τις πιο προφανείς συνέπειες των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ. Παράλληλα, αρχές όπως η οικονομικότητα, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα αποτελούν βασικούς στόχους του ΝΔΜ και η υιοθέτησή τους αποτελεί, με τη σειρά της, πάγια πρακτική των κυβερνήσεων, παγκοσμίως (Καρκατσούλης, 2000. Lapuente & Van de Walle, 2020). Ενώ, υποστηρίζεται ότι η επίδραση τεχνικών και πρακτικών του ιδιωτικού τομέα, όπως το *επιχειρησιακό μανάτζμεντ* και το *μάρκετινγκ* στο ΝΔΜ είναι σαφής (Καρκατσούλης, 2004, 2000). Μέσα από την εφαρμογή του ΝΔΜ, ο πολίτης αντιμετωπίζεται, όπως ακριβώς και στον ιδιωτικό τομέα, ως «πελάτης», καθώς η παρωχημένη γραφειοκρατική οργάνωση, δίνει τη θέση της σε πιο ανοιχτά κι εξωστρεφή συστήματα επικοινωνίας κι αλληλεπίδρασης με την κοινωνία, μεταβαίνοντας έτσι, σε μια πιο «ευρεία» κι «οριζόντια» (Ραμματά, 2011, σελ. 39) *«διαχείριση της απόδοσης των δημόσιων πολιτικών...[ώστε όλα να]...γίνονται τελικά για τον πολίτη, με τον πολίτη»* (Ραμματά, 2020, σελ.114).

Κατά καιρούς, επιχειρήθηκε ο εντοπισμός κι η συστηματική κατηγοριοποίηση των βασικών αρχών που διέπουν τη λειτουργία του ΝΔΜ. Σύμφωνα με τους Hays και Kearney (1997) οι βασικές αρχές του ΝΔΜ, όπως αυτές προκύπτουν από προηγούμενες μελέτες, αφορούν στις εξής πέντε (5): (α) μείωση του προσωπικού - μείωση του μεγέθους και του πεδίου εφαρμογής της κυβέρνησης, (β) μανατζεραλισμός – χρήση επιχειρηματικών πρωτοκόλλων στην κυβέρνηση, (γ) αποκέντρωση – μετακίνηση της λήψης αποφάσεων πιο κοντά στους αποδέκτες των υπηρεσιών, (δ) απογραφειοκρατία – αναδιάρθρωση της κυβέρνησης για να δοθεί έμφαση στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες και (ε) ιδιωτικοποίηση – κατευθύνοντας την κατανομή των κρατικών αγαθών και υπηρεσίες σε εξωτερικές εταιρείες (Kisner et al. 2017, σελ. 535). Για τον Hood (1991), που υπήρξε και από τους πρώτους και κύριους, αναλυτές του φαινομένου οι βασικές αρχές που σχετίζονται με το ΝΔΜ είναι επτά (7) και αφορούν στις εξής: (α) *πρακτική επαγγελματική διαχείριση* στον δημόσιο τομέα (μανατζεραλισμός), (β) *ρητά πρότυπα και μέτρα απόδοσης* (μέτρηση απόδοσης όπου ο ορισμός των στόχων, των στόχων και των δεικτών απόδοσης διατυπώνονται κατά προτίμηση με ποσοτικούς όρους), (γ) *μεγαλύτερη έμφαση στους ελέγχους εξόδου*, (δ) *διαχωρισμός/κατάτμηση μονάδων στο δημόσιο τομέα* (διαίρεση των μεγάλων γραφειοκρατιών σε μικρότερες μονάδες με αρμοδιότητες για τα δικά τους αποτελέσματα), (ε) *μετάβαση σε μεγαλύτερο*

ανταγωνισμό στον δημόσιο τομέα (τόσο μεταξύ δημόσιων οργανισμών όσο και σε σχέση με ιδιωτικούς παρόχους υπηρεσιών), (στ) *έμφαση στα στυλ διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα* (που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις προσωπικές δεξιότητες, την ικανότητα και την ευελιξία), (ζ) *πειθαρχία και σύνεση στη χρήση των πόρων* (αφορά στη δημοσιονομική πειθαρχία για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας) (Hood, 1991, σελ. 4-5).

Λαμβάνοντας υπόψη τόσο την κατηγοριοποίηση των Hays και Kearney (1997) όσο και του Hood (1991), θα συμφωνήσουμε με το συμπέρασμα των Kisner et al. (2017), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται το ΝΔΜ: *«αρχές συνδέονται αμοιβαία, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία του ιδιωτικού τομέα και στην επιχειρηματική φιλοσοφία, αλλά στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση του μεγέθους και εύρος των κυβερνητικών δραστηριοτήτων. Ενσωματωμένα με ιδέες που έχουν τις ρίζες τους στην πολιτική οικονομία, έχουν πλέον εφαρμοστεί σε ιδρύματα του δημόσιου τομέα.»* (Kisner et al. 2017, σελ. 535).

Το ΝΔΜ λαμβάνει χώρα ως μία διαδικασία ή ως ένα κύμα μεταρρυθμίσεων στον Δημόσιο Τομέα (Gruening, 2001, σελ. 2-3) και αποκαλύπτεται μέσα από δύο βασικές εκδοχές: την *ήπια* και την *σκληρή* (Ferlie & Geraghty, 2007). Η πρώτη, η «ήπια», αφορά στην εφαρμογή σχετικά νέων διαχειριστικών πολιτικών με έμφαση σε παράγοντες όπως η αλλαγή της εργασιακής νοοτροπίας, η συνεργατική μάθηση και η υψηλού επιπέδου δέσμευση. Από την άλλη, η «σκληρή» εκδοχή του ΝΔΜ εστιάζει στον έλεγχο και την μέτρηση της απόδοσης, τον έλεγχο και τη διαχείριση των επιδόσεων, καθώς και τη χρηματοδότηση που σχετίζεται με την αύξηση της απόδοσης (Ferlie & Geraghty, 2007).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που αποτελούν, παράλληλα και καθοριστικούς παράγοντες για τη λειτουργία και την εφαρμογή του, συνοψίστηκαν από τον Pollitt (2003) στα εξής κάτωθι (2003, σελ. 27-28):

- Μετατόπιση του ενδιαφέροντος των συστημάτων διαχείρισης και των προσπαθειών από τις εισροές και τις διαδικασίες προς τις εκροές και τ' αποτελέσματα.
- Στροφή προς τις μεθόδους μέτρησης και ποσοτικοποίησης, ειδικά με τη μορφή συστημάτων «δεικτών απόδοσης» ή/και σαφών «προτύπων».

- Προτίμηση για πιο εξειδικευμένες, «αδύνατες», «επίπεδες» και αυτόνομες οργανωτικές μορφές παρά για μεγάλα, πολλαπλών χρήσεων, ιεραρχικά υπουργεία ή τμήματα.
- Μια ευρέως διαδεδομένη αντικατάσταση των προηγούμενων επίσημων σχέσεων ιεραρχίας, από συμβάσεις.
- Μια πολύ ευρύτερη ανάπτυξη μηχανισμών αγορών (ή μηχανισμών τύπου αγοράς) για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών.
- Παράλληλα με την εύνοια των μηχανισμών τύπου αγοράς, δίνεται έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και τον προσανατολισμό προς τον καταναλωτή (επεκτείνοντας έτσι την αναλογία της αγοράς ορίζοντας εκ νέου τους πολίτες-χρήστες δημόσιων υπηρεσιών ως «καταναλωτές»).
- Διεύρυνση και ασάφεια των ορίων μεταξύ του δημόσιου τομέα, του τομέα της αγοράς και του εθελοντικού τομέα (για παράδειγμα, μέσω της χρήσης συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα ή/και σύναψη συμβάσεων).
- Μετατόπιση της προτεραιότητας μεταξύ των αξιών του Δημοσίου, μακριά από την οικουμενικότητα, την ισότητα, την ασφάλεια και την ανθεκτικότητα, προς την αποτελεσματικότητα και τον ατομικισμό.

## **B. Από το ΝΔΜ στη ΔμΣ.**

Παρά το γεγονός ότι η ΔμΣ προϋπήρχε του ΝΔΜ,<sup>4</sup> εντούτοις από την αρχή εμφάνισης του τελευταίου, η πρώτη αντιμετωπίστηκε ως εργαλείο και μέσον εφαρμογής των βασικών του αρχών.

Όπως επιβεβαιώνεται, μέσα από σχετική βιβλιογραφία, τέσσερις δεκαετίες μετά από την εμφάνισή της, η ΔμΣ «*συνδέθηκε με το ΝΔΜ το οποίο προωθεί την εξάπλωση της νέας μεθόδου μάνατζμεντ, γνωστή ως διαχείριση απόδοσης και μέτρηση απόδοσης*» (Sobis, Guerie & Okouma, 2017, σελ. 145). Για τους Osborne και McLaughlin (2005), από τα πρώτα χρόνια της εφαρμογής του, το σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων, ως ένα από τα βασικά εργαλεία του ΝΔΜ, έθεσε υπό αμφισβήτηση τις βασικές αξίες του Παραδοσιακού Μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης (σελ. 7). Η ΔμΣ Μαζί με τον

<sup>4</sup> Περί της προέλευσης της έννοιας «Διοίκηση μέσω Στόχων» ακολουθεί σχετική ανάλυση σε επόμενο κεφάλαιο.



*Προϋπολογισμό Μηδενικής Βάσης (Zero Base Budget-ZBB)*<sup>5</sup>, ενσωματώθηκαν στο πλαίσιο ενός πιο ολιστικού μοντέλου μανατζεραλισμού το οποίο έχει διαποτίσει όλες τις πτυχές των δημόσιων οργανισμών, το οποίο έχει αναγνωριστεί νωρίτερα ως «New Public Management» (McLaughlin, 2005).<sup>6</sup> Επίσης, για τον Gruening (2001), η ΔμΣ ανήκει στα *ορθολογικά* (rational) εργαλεία και στυλ διοίκησης που εισήχθησαν κατά τη δεκαετία του '70 στο πλαίσιο του ρεύματος του ΝΔΜ (σελ. 11).

Παράλληλα, εκτός από τις άμεσες αναφορές στον άρρηκτο συσχετισμό μεταξύ ΝΔΜ και ΔμΣ, θα ήταν χρήσιμο ν' αναφερθούμε ενδεικτικά και σε έμμεσες αναφορές οι οποίες απαντώνται στο πλαίσιο σχετικής βιβλιογραφίας, που συνδέουν το ΝΔΜ με χαρακτηριστικά και λειτουργίες της ΔμΣ. Ως τέτοια, παραθέτουμε ενδεικτικά: τη διαδικασία καθορισμού των στόχων, τη παρακολούθηση, τον έλεγχο επίτευξής τους και την αξιολόγησή τους στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης, τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης και τη σημασία του ρόλου των μανάτζερ στη διαδικασία στοχοθεσίας.<sup>7</sup>

Ήδη από τις αναφορές και την συνοπτική παράθεση του θεωρητικού πλαισίου του ΝΔΜ, που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο τμήμα,<sup>8</sup> το ΝΔΜ συνδέθηκε με τον Μανατζεραλισμό και την χρήση των δεικτών μέτρησης της απόδοσης (Christensen & Laegreid, 2001). Παράλληλα, κατά την εφαρμογή του ΝΔΜ, πραγματοποιήθηκε μια στροφή από τον αυστηρό εκ των προτέρων έλεγχο των εισροών από την ανώτερη διοίκηση προς το κέντρο, το οποίο είχε αρχίσει να ασχολείται ολοένα και περισσότερο με τη *«διεύθυνση και τον στρατηγικό έλεγχο»* ενώ η ευθύνη για την παροχή υπηρεσιών ανατέθηκε στο προσωπικό πρώτης γραμμής το οποίο άρχισε να λειτουργεί μέσα σε ένα σύστημα *«συνεχούς παρακολούθησης της διοίκησης μέσω στόχων με υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα»* (ΟΟΣΑ, 1994, σελ. 54). Λίγο αργότερα, ο Stanford (1998), θα

<sup>5</sup> Ο *Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης (Zero Base Budget)* «είναι μια μέθοδος κατάρτισης προϋπολογισμού στην οποία όλα τα έξοδα πρέπει να αιτιολογούνται για κάθε νέα περίοδο. Η διαδικασία του προϋπολογισμού με βάση το μηδέν ξεκινά από μια «μηδενική βάση» και κάθε λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό αναλύεται για τις ανάγκες και το κόστος του. Στη συνέχεια, οι προϋπολογισμοί χτίζονται γύρω από το τι χρειάζεται για την επόμενη περίοδο, ανεξάρτητα από το αν κάθε προϋπολογισμός είναι υψηλότερος ή χαμηλότερος από τον προηγούμενο» (Zero-Based Budgeting (ZBB), 2022).

<sup>6</sup> Αρχικά η ΔμΣ, καθώς και ο «Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης» (zero base budget) αποτέλεσαν διακριτές προκλήσεις, οι οποίες έθεσαν σε αμφισβήτηση τις δίδυμες παραδόσεις της δημόσιας διοίκησης, όπως η επαύξηση και η διοίκηση (McLaughlin, 2005, σελ. 10). Ωστόσο, Από τα μέσα-τέλη της δεκαετίας του 1980, ωστόσο, αυτές οι διακριτές προκλήσεις έχουν αντικατασταθεί από το ΝΔΜ (McLaughlin, 2005, σελ. 7-14).

<sup>7</sup> Η έννοια της «Διοίκησης μέσω Στόχων», ως προς την προέλευση, τα χαρακτηριστικά, τη λειτουργία και την εξέλιξή του, αναλύεται στο επόμενο τμήμα 1.2.

<sup>8</sup> Βλ. σχετικά στο τμήμα: 1.1.1 *Εννοιολογικός προσδιορισμός και αιτίες εμφάνισης του ΝΔΜ*.

εντοπίσει ως βασικά χαρακτηριστικά του ΝΔΜ, μεταξύ άλλων, τη διοίκηση αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων διαφόρων κατηγοριών, καθώς και τη μέτρηση αποτελεσμάτων και επιδόσεων σε επίπεδο οργάνωσης, ομάδας και ατόμων (Stanford, 1997, σελ. 44-45). Ο Pollitt (2003), με τη σειρά του, υποστηρίζει ότι «το δόγμα του ΝΔΜ δίνει σημαντική έμφαση στην ανάγκη των διευθυντών να έχουν σαφείς στόχους και ένα καλό σύστημα δεικτών απόδοσης που θα δείχνουν πόσο στενά επιτυγχάνονται οι στόχοι.» (σελ. 38).

Εν κατακλείδι, ως εξαιρετικής σημασίας απόδειξη για τον αδιαμφισβήτητο συσχετισμό μεταξύ ΝΔΜ και ΔμΣ αποτελεί και ίδιος ο τρόπος με τον οποίον οργανώνεται μία κρατική οντότητα η οποία, εφαρμόζοντας τις αξίες του ΝΔΜ, ως δημόσια οργάνωση, *προσεγγίζει τους χρήστες-πολίτες των δημοσίων υπηρεσιών, χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, είναι ανταγωνιστική, δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται “εκ των αποτελεσμάτων”, των δεικτών απόδοσης (performance indicators) που η ίδια έχει προκαθορίσει και της συγκριτικής αξιολόγησής της (benchmarking) μέσω της μέτρησης της απόδοσής της»* (Ραμματά, 2011, σελ. 61).

### 1.1.3 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: μία σύντομη αξιολόγηση.

#### A. Από το ΝΔΜ στο post-ΝΔΜ (;)

Για περισσότερο από τρεις δεκαετίες, το ΝΔΜ υπήρξε το κυριότερο και δημοφιλέστερο όχημα για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα (Reiter & Klenk, 2018). Παρόλα αυτά, τον αρχικό ενθουσιασμό και την ένθερμη υποστήριξη μεγάλης μερίδας αναλυτών, όπως οι Osborne και Gaebler (1992), διαδέχτηκε ένα κύμα έντονης κριτικής με αναθεωρητικές τάσεις.

Πιο συγκεκριμένα, η ένταση και το εύρος της κριτικής που δέχθηκε, κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, το ΝΔΜ είναι τέτοια, ώστε να θεωρείται, για ορισμένους αναλυτές, άλλοτε ως «μεσήλικας» ο οποίος δημιούργησε δυσμενή υποπροϊόντα (Hood & Peters, 2004) κι άλλοτε ως «κλινικά νεκρό και ξοφλημένο»<sup>9</sup> (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2006). Ως βασική αιτία πρόβαλε η αποτυχία του ΝΔΜ, ν' ανταποκριθεί «στις προσδοκίες, είτε όσον αφορά την οικονομική απόδοση είτε την ικανοποίηση των πελατών» (Kolltveit, 2015, σελ. 20). Παράλληλα, το ΝΔΜ

<sup>9</sup> Σε ελεύθερη μτφρ. από την αγγλική έκφραση “has died in the water” που χρησιμοποίησαν οι Dunleavy, P., et. al. (σ.468).

επικρίθηκε και ως προς τις συνέπειες που επιφέρει η εφαρμογή του στα πολιτικά συστήματα της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας των χωρών της Δύσης. Συγκεκριμένα, αναπτύχθηκε έντονος προβληματισμός γύρω από τις αρνητικές συνέπειες που επιφέρουν οι πολιτικές του ΝΔΜ, οι οποίες επιδιώκουν την *αποτελεσματικότητα* και την *οικονομικότητα*, σε βασικές έννοιες, όπως αυτές της *δημοκρατίας*, της *ισότητας*, της *εκπροσώπησης* και της *αντιπροσωπευτικότητας* ενώ τονίστηκε ότι με τον τρόπο αυτόν υπονομεύεται η ακεραιότητα της δημόσιας γραφειοκρατίας, καθώς και του δημοκρατικού τρόπου ζωής (Kickert, 1998. Terry, 1999, σελ. 276). Βασικά χαρακτηριστικά του ΝΔΜ (π.χ. η αποκέντρωση της εξουσίας, η δημιουργία πολλών Νομικών Προσώπων, οι συμπράξεις του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα) οδήγησαν στην αύξηση των επιπέδων λήψης αποφάσεων με επιπτώσεις στον δημόσιο βίο, ενισχύοντας περαιτέρω το δημοκρατικό έλλειμμα (Ραμματά κ.ά., 2019, Ραμματά 2020). Επιπλέον, το ΝΔΜ ενοχοποιήθηκε για την ριζική αύξηση της πολυπλοκότητας των θεσμικών οργάνων και των πολιτικών που αναπτύχθηκαν στον δημόσιο τομέα (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006).

Επίσης, ένα μοιραίο κι εγγενές σφάλμα που αποδόθηκε στο ΝΔΜ ήταν η εξάρτησή του από εμπειρικές και θεωρητικές γνώσεις που συνδέονται και κυριαρχούν στη θεωρία διαχείρισης των προϊόντων που προέρχονται κυρίως από τον τομέα της μεταποίησης. Παράλληλα, υποστηρίχθηκε ότι το θεωρητικό πλαίσιο του ΝΔΜ είναι ιδιαίτερα ακατάλληλο για να αγκαλιάσει και να εστιάσει στα σύγχρονα συστήματα υπηρεσιών και διακυβέρνησης (Osborne, Radnor & Nasi, 2013, σελ. 148).

Στην προσπάθεια να ξεπεραστούν τα ελλείμματα και οι αρνητικές επιδράσεις του ΝΔΜ αναδείχθηκαν νέες τάσεις στο δημόσιο μανάτζμεντ, οι οποίες αποτελούν υβριδικά μοντέλα των ήδη υπάρχουσών με αναφορές στο Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ (ΝΔΜ), στη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (ΝΔΔ) και στο Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης (Askim, 2015. Christensen & Lægreid, 2011. Pollitt, 2016).

Σε ό,τι αφορά το ΝΔΜ, εντοπίζεται το λεγόμενο κίνημα του «ύστερου» ή «μετα-ΝΔΜ» (post-NPM). Το μετα-ΝΔΜ «*κατανοείται όχι μόνο ως το μοντέλο που διαδέχεται την περίοδο ΝΔΜ, αλλά και ως ένα «σχήμα βελτίωσης» του ΝΔΜ, μερικές φορές ακόμη και ως ένα «αντί-ΝΔΜ μοντέλο»* (Reiter & Klenk, 2018, σελ. 24). Ωστόσο, οφείλει να επισημανθεί ότι για τους Reiter και Klenk (2018), η θεωρητική συζήτηση συντείνει στο συμπέρασμα του χαμηλού έως μετρίου βαθμού θεσμοθέτησης -(institutionalization) του

μετα-ΝΔΜ, ως έννοιας που στοχεύει στην αντικατάσταση του ΝΔΜ.<sup>10</sup> Παράλληλα, αν και διαπιστώνουν ότι «οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι υπάρχουν «σημάδια» της έναρξης μιας μετα-ΝΔΜ περιόδου», εντούτοις καταλήγουν, συμπεραίνοντας ότι αυτή, η νέα περίοδος, περιγράφεται καλύτερα ως «διαδικασία στρωματοποίησης... Μια παραλλαγή του παλιού μοντέλου [που] δημιουργείται με την προσθήκη νέων δομών και οργάνων χωρίς να καταργούνται τα προηγούμενα» (Reiter & Klenk, 2018, σελ. 26). Ωστόσο, τονίζουν ότι το ενδεχόμενο της αντικατάστασης του ΝΔΜ από το «μετα-ΝΔΜ» (Post-NPM), μέσα από την πλήρη θεσμοθέτηση του δεύτερου, αποτελεί προοπτική η οποία αναμένεται να φανεί στο μέλλον.

### **B. Οι επιπτώσεις της εφαρμογής των πολιτικών του ΝΔΜ.**

Το ΝΔΜ, ως σύνολο τεχνικών μανάτζμεντ με πρακτικές και κριτήρια του ιδιωτικού τομέα, έχει αποδειχθεί «ακαταμάχητο» στο πλαίσιο καθορισμού της πολιτικής ατζέντας των κυβερνήσεων που επιδιώκουν τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα τόσο των προηγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων οικονομιών (Lapsley, 2009).

Σε ό,τι αφορά την εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ στις αναπτυσσόμενες χώρες με στόχο τον εκσυγχρονισμό και τον ανασχεδιασμό του δημόσιου τομέα, ο οποίος θεωρούνταν ως πηγή κατασπατάλησης πόρων και η μέγιστη αιτία για τη φθίνουσα πορεία της οικονομίας τους, είχε ως αποτέλεσμα την εφαρμογή «μυριάδων» συστημάτων διοίκησης που στόχευαν στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών (Aye, 2012; Ngomuo and Wang, 2015), μέσα από την εφαρμογή μέτρων απόδοσης για την επίτευξη των στόχων τους, οι οποίοι ήταν προκαθορισμένοι (Denis and Kilonzo, 2014). Ο καθολικός και παγκόσμιος χαρακτήρας του ΝΔΜ, καθώς και η αναπόδραστη επικράτησή του στο διεθνές πεδίο, υποστηρίχθηκε κι αναδείχθηκε με

---

<sup>10</sup> Μέσα από την έρευνα 84 άρθρων που αφορούν σε βιβλιογραφία σχετικά με το post-NPM, σημειώνουν: «Όταν μελετάμε τη σταδιοδρομία του post-NPM από θεσμική προοπτική, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι, από σήμερα, ο βαθμός θεσμοθέτησης της έννοιας είναι μεταξύ χαμηλού και μεσαίου. Το ακαδημαϊκό έργο για το post-NPM συνέβαλε στην απονομιμοποίηση της έννοιας του NPM, επισημαίνοντας τις ελλείψεις του ως μοντέλου μεταρρύθμισης και παρέχοντας ένα «σχεδιασμό» για να υποδείξει την κατεύθυνση της αλλαγής που θεωρείται απαραίτητη. Το post-NPM θεωρείται ως αντίδραση στο NPM μόνο από ορισμένες απόψεις, ιδίως όταν πρόκειται για διοικητική οργάνωση (αποκέντρωση και κατακερματισμός έναντι επανασυγκέντρωσης και επανένταξη) ή ο «σωστός» τρόπος διακυβέρνησης (με γνώμονα την αγορά έναντι συντονισμού/ συνεργατική). Σε αυτό το πλαίσιο, ωστόσο, το post-NPM δεν ευνοεί την «ολική άρνηση» των ιδεών NPM. Για παράδειγμα, η διοργάνωση και η δημιουργία ημιδημόσιων φορέων δεν απορρίπτονται πλήρως. Αντίθετα, κρίνεται απαραίτητος καλύτερος συντονισμός των φορέων.» (Reiter & Klenk, 2018, σ. 25).

θήρημη στο πλαίσιο σχετικής βιβλιογραφίας (Kettl, 2000. Lane, 2000. Osborne & Gaebler, 1992).

Επίσης, αν και το ΝΔΜ θεωρείται ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο διοικητικής οργάνωσης, εντούτοις, κατά την εφαρμογή του, εμφανίζει σημαντικές διαφοροποιήσεις σ' ό,τι αφορά την ερμηνεία, την εφαρμογή και τ' ακόλουθα αποτελέσματά της, τα οποία συνήθως, μοιάζουν αποσπασματικά, ασαφή, διαφοροποιημένα και αναστρέψιμα (Pollitt, 2003, σελ. 37-38). Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφορικά με την διαφοροποίηση που παρατηρείται κατά την εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ μεταξύ των διαφόρων χωρών, προβάλλουν οι χώρες της Ευρώπης. Ο βαθμός και το είδος της εφαρμογής των πολιτικών του ΝΔΜ, όπως αυτές λαμβάνουν χώρα στις Αγγλοσαξονικές χώρες, στις χώρες του Σκανδιναβικού βορρά, της Ηπειρωτικής και της Μεσογειακής Ευρώπης παρουσιάζει έντονες διαφοροποιήσεις και αποτελέσματα. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην ίδια την εγγενή φύση του ΝΔΜ, καθώς θεωρείται ως «χαμαιλέοντας» με την ικανότητα να αλλάζει και προσαρμόζεται στο εκάστοτε τοπικό πλαίσιο *«επειδή το ΝΔΜ δεν είναι ένα συνεκτικό σύνολο ιδεών και εργαλείων. Οι ταμπέλες μπορεί να είναι οι ίδιες, αλλά η υποκείμενη ιστορία διαφέρει συνεχώς. Η προσαρμοστικότητα ξεκινά ήδη με την υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων»* (Pollitt et al., 2007, σελ. 1).<sup>11</sup> Για τον λόγο αυτό, μεγάλο μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι η μελέτη των επιπτώσεων του ΝΔΜ οφείλει να λαμβάνει υπόψη της, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διοικητικού πλαισίου στο οποίο πραγματοποιούνται οι μεταρρυθμίσεις (Jiang et al. 2012. Lapuente & Van de Walle 2020).

Στην ίδια λογική, ο Ridley (1996), υποστηρίζει ότι οι βασικές αιτίες διαφοροποίησης της εφαρμογής του ΝΔΜ μεταξύ των χωρών της Ευρώπης πρέπει ν' αναζητηθούν τόσο στα διαφορετικά διοικητικά μοντέλα όσο και στην διαφοροποίηση της νομικής παράδοσης που υφίσταται μεταξύ των χωρών με αγγλοσαξονικό δίκαιο (που δεν υφίσταται γραπτό σύνταγμα) και των χωρών της ηπειρωτικής κυρίως Ευρώπης οι οποίες έχουν γραπτό σύνταγμα. Υπερθεματίζοντας, οι Lapuente και Van de Walle (2020) διαπιστώνουν ότι: *«Συνολικά...δεν επιβεβαιώνονται ούτε οι καταστροφικές ούτε*

---

<sup>11</sup> Διευκρινίζουν περαιτέρω αναφέρουν ως παράδειγμα ότι πολιτικοί *«από διαφορετικές χώρες αναφέρουν πολύ διαφορετικά κίνητρα και στόχους για τις ίδιες μεταρρυθμίσεις. Οι εκσυγχρονιστές των κρατών, όπως οι σκανδιναβικές χώρες, τονίζουν τη συμβολή των μεταρρυθμίσεων σε ένα ισχυρό κράτος και την ενεργό ιθαγένεια, ενώ οι κυβερνήσεις μάρκετινγκ όπως το Ηνωμένο Βασίλειο αναφέρονται σε υποχώρηση του κράτους, ξεπουλώντας όλα τα μη ουσιώδη κρατικά καθήκοντα (σ. 4)...[ενώ παράλληλα]... Οι κυβερνήσεις της ηπειρωτικής Ευρώπης έχουν προσαρμόσει και επανερμηνεύσει πολλές από τις αγγλοαμερικανικές ιδέες που στηρίζουν το ΝΔΜ, για να τις προσαρμόσουν στα δικά τους εθνικά πολιτικο-διοικητικά πλαίσια»* (σ. 1).

*οι θεραπευτικές επιπτώσεις των μεταρρυθμίσεων NPM, αλλά η επιτυχία (ή η αποτυχία) εξαρτάται από το διοικητικό, πολιτικό και πολιτικό πλαίσιο που λαμβάνουν χώρα αυτές οι μεταρρυθμίσεις» (σελ. 1).*

Σχετικά με τη δυνατότητα αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών του ΝΔΜ, υπογραμμίζεται η αντιφατική φύση (Andrews & Van de Walle, 2013) αλλά και η απρόβλεπτη λειτουργία των στοιχείων που το συνθέτουν σε κάθε περίπτωση, στοιχεία τα οποία συγκροτούν ένα πολύπλοκο προφίλ για το ΝΔΜ, γεγονός που αποτελεί ίσως τον σοβαρότερο λόγο για τον οποίο, *«στην πράξη, λίγα προγράμματα μεταρρύθμισης NPM έχουν αξιολογηθεί πειστικά» (σελ. 30).*

Παρόλα αυτά, οι πολλαπλές δυσκολίες στον προσδιορισμό των επιπτώσεων των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης δεν φαίνεται να απέτρεψαν τους επαγγελματίες ούτε και τους ακαδημαϊκούς, από το να προσπαθήσουν να βρουν δείκτες επιτυχίας (Pollitt and Bouckaert, 2017). Ο Lane (2000) θεωρεί ότι οι σημαντικότερες πτυχές καινοτομίας που επέφερε το ΝΔΜ έγκειται στην επεξεργασία ρητών εννοιολογικών σχέσεων μεταξύ των κεντρικών πολιτικών θεσμών και νέων πλήρως ή ημι-ανεξάρτητων φορέων. Ο Ferdous (2016) υποστηρίζει ότι οι αλλαγές που έχει επιφέρει το NPM αφορούν σε πολλά περισσότερα από την απλή αναδιοργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας, ενώ η διαδικασία διοικητικής μεταρρύθμισης και ολόκληρο το πολιτικό σύστημα, έχουν ακόμα ένα μακρύ ταξίδι μπροστά τους. Παράλληλα, στοιχεία όπως η προώθηση της διαφάνειας, ο ανταγωνισμός και η ανάθεση των υπηρεσιών μέσα από τη σύμπραξη του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα (Lapiente & Van de Walle, 2020, σσελ. 10-12), αναδεικνύονται ως ορισμένα από τα σημαντικότερα οφέλη του ΝΔΜ.

Σε ό,τι αφορά τις επιπτώσεις του ΝΔΜ στο Παραδοσιακό Γραφειοκρατικό Μοντέλο, τόσο το παράδειγμα των Σκανδιναβικών χωρών όσο και αυτό των χωρών της Νοτίου Μεσογείου αποδεικνύουν τη μεταξύ τους συνύπαρξη, καθώς ο σεβασμός των βασικών αξιών της δημόσιας διοίκησης όπως η *αμεροληψία* και η *ισότητα* είναι όχι μόνο *συμβατές αλλά και συμπληρωματικές* με αυτές της *αποτελεσματικότητας* και της *αποδοτικότητας* (Lapiente & Van de Walle 2020. Ongaro 2010 στο Σπανού, 2017). Συνεπώς, παρά το γεγονός ότι το ΝΔΜ, ως διαχειριστικό (managerial) μοντέλο διοίκησης αμφισβητεί τις αρχές του παραδοσιακού γραφειοκρατικού τρόπου διοίκησης, εντούτοις η εξάπλωση του δεν οδήγησε στην εξαφάνιση της Γραφειοκρατίας ως μοντέλου διοίκησης στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με την τυπολογία των Considine και Lewis (1999), σήμερα συναντάμε τέσσερα είδη/τύπους Γραφειοκρατίας: τη

διαδικαστική-Βεμπεριανή γραφειοκρατία (procedural bureaucracy), την εταιρική γραφειοκρατία (corporate bureaucracy), τη γραφειοκρατία της αγοράς (market bureaucracy) και την γραφειοκρατία των δικτύων (network bureaucracy) (Considine και Lewis, 1999, σελ. 468). Με άλλα λόγια, η εξάπλωση των αξιών του ΝΔΜ μπορεί να επηρέασε αλλά δεν αντικατέστησε τις οργανωσιακές κουλτούρες των δημόσιων οργανισμών, στις οποίες φαίνεται ότι μάλλον έχουν διεισδύσει με αξίες, κανόνες και θεσμικά πλαίσια, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις έρχονται σε σύγκρουση με τα παραδοσιακά κανονιστικά και ηθικά πλαίσια των παραδοσιακών συστημάτων δημόσιας διοίκησης (Horton, 2006, σελ. 237).

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε, ότι παρά το γεγονός ότι το ΝΔΜ, έχει τεθεί στο στόχαστρο δριμείας κριτικής κατά τη διάρκεια της τελευταίας 20ετίας, η οποία πηγάζει από την αυξανόμενη απογοήτευση στην οποία οδήγησαν τ' αποτελέσματά του (Christensen, Amund & Lægreid, 2008. Torfing & Triantafillou, 2013), εντούτοις, μάλλον θα συμφωνούσαμε με τον Pollitt (2003) ο οποίος υποστηρίζει ότι το ΝΔΜ «δεν είναι 'απλώς' μόδα...[διότι]...έχει ήδη διαρκέσει πάρα πολύ και οδήγησε σε πάρα πολλές πραγματικές θεσμικές αλλαγές (τουλάχιστον σε ορισμένες χώρες) που πρέπει να απορριφθούν ως απλώς μια παροδική μόδα. Ωστόσο, το να το ονομάσουμε επανάσταση φαίνεται κάπως «υπερβολικό» (Pollitt, 2003, σελ. 26-27). Παράλληλα, θεωρούμε ότι οι επιπτώσεις του ΝΔΜ «είναι σήμερα πιθανώς ανεπανόρθωτες» (Ferdous, 2016, σελ. 26) και η ικανότητά του να προσαρμόζεται στο εκάστοτε τοπικό διοικητικό πλαίσιο το κάνει να μοιάζει «μάλλον με χαμαιλέοντα, μ' ένα παράδοξο πλάσμα – με κάτι που ξεπηδά για διαφορετικούς λόγους σε διαφορετικά μέρη. που είναι «επεξεργασμένο», «μεταφρασμένο» ή «προσαρμοσμένο» για κάθε διαφορετικό πλαίσιο στο οποίο εισάγεται.» (Pollitt, 2003, σελ. 27), καθώς και με «ανθεκτικό πολυετές» (Pollitt, C., 2016, σελ. 434) αποδεχόμενοι την ικανότητά του να «επιβιώνει» παρά την κριτική που έχει υποστεί κατά καιρούς.

#### **1.1.4 Το ΝΔΜ ως απάντηση στις παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.**

Το ζήτημα των παθογενειών του ελληνικού Δημοσίου και των προβλημάτων που αυτές συνεπάγονται έχει απασχολήσει, διαχρονικά, γενιές ακαδημαϊκών κι ερευνητών, ενώ η αντιμετώπισή τους εξακολουθεί ν' αποτελεί βασικό ζητούμενο στο πλαίσιο των πολιτικών μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων των εκάστοτε κυβερνήσεων του ελληνικού κράτους.

Μεγάλο μέρος από τις κυριότερες αιτίες δυσλειτουργίας του ελληνικού δημοσίου αφορούν σε μια σειρά παθογενειών που έχουν βαθιές ρίζες στην οργάνωση του σύγχρονου Ελληνικού κράτους. Σύμφωνα με την Ραμματά (2011), οι λόγοι που το Ελληνικό δημόσιο χαρακτηρίζεται ως προβληματικό αφορούν κυρίως, στον μεγάλο αριθμό των υπουργείων, στην υπερσυγκέντρωση της εξουσίας, την υπερεργασία, τη γραφειοκρατία, τη χαμηλή παραγωγικότητα και την έλλειψη μηχανισμών μέτρησης και ελέγχου. Παράλληλα, το αυξημένο κόστος της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, έχει αποτελέσει ένα από τα βασικότερα προβλήματα το οποίο συνδέθηκε κυρίως με την παθογένεια της ύπαρξης αδιαφανών διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού στο δημόσιο, ιδιαίτερα, κατά το διάστημα πριν από την επιβολή της λεγόμενης *Μνημονιακής πολιτικής* λιτότητας που ξεκίνησε στις αρχές της δεύτερης δεκαετίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα στην Ελλάδα. Σύμφωνα με σχετικές εκθέσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι τάσεις κόστους λειτουργίας του είναι αυξητικές, ενώ διαπιστώνεται ότι η γραφειοκρατία του ελληνικού δημόσιου τομέα προκαλεί απώλεια 2 μονάδων ΑΕΠ ετησίως, και ταυτόχρονα η Ελλάδα κατατάσσεται στην τελευταία θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ ως προς το διοικητικό κόστος (OECD, 2014). Η ιδιοτελής «εργαλειοποίηση» του κρατικού μηχανισμού από την κεντρική εκτελεστική εξουσία οδήγησε σε μια σειρά από επιμέρους παθογένειες όπως ο νεποτισμός, η έλλειψη αξιοκρατίας στη στελέχωση και η έλλειψη στελεχών με ικανότητες διοίκησης (management skills) σε θέσεις κλειδιά, στις οποίες διορίζονται συχνά άνθρωποι που δεν πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις ή σε ορισμένες περιπτώσεις δεν ακολουθούν οργανωμένα επιχειρησιακά σχέδια (Pappas & Assimakoroulou, 2012). Το φαινόμενο της μετατροπής του κράτους ως οργάνου εξυπηρέτησης των ίδιων συμφερόντων των ατόμων που κατέχουν θέσεις εξουσίας, καθώς και η επέκταση αυτής της πρακτικής «εξυπηρέτησης» συμφερόντων σε συντεχνιακές ή άλλες επαγγελματικές οργανώσεις, αλλά και σε μεμονωμένα άτομα - γνωστό και ως «πελατειακό κράτος»- είναι παμπάλαιο, κι εξακολουθεί να επιμένει, οδηγώντας σε συσσώρευση έντονων προβλημάτων που ακόμη και σήμερα εμποδίζουν την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα (Papalazarou & Tsoulfas, 2018b, σελ. 58).

Πιο πρόσφατες μελέτες εντοπίζουν ως σοβαρές παθογένειες του ελληνικού Δημοσίου την εξάρτηση της Δημόσιας Διοίκησης από το πολιτικό σύστημα και τις στρεβλώσεις που προέκυψαν από αυτήν, την κουλτούρα της διαφθοράς, ως αποτέλεσμα εκτεταμένων παράνομων συμπεριφορών εντός του δημοσίου τομέα, καθώς και την



ελλιπή εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού<sup>12</sup> (Καμτσίδου, 2019, σελ. 6-11. Ραμματά, 2011). Παράλληλα, υπογραμμίζεται το γεγονός ότι το περιβάλλον εντός του οποίου οργανώνεται και λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση, γεννά σειρά αντιθέσεων, καθώς η κοινή νομοθεσία υπονομεύει τον σχεδιασμό, την οργάνωση και τη στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία οφείλει να εξυπηρετεί την αποστολή της, που δεν είναι άλλη από την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος (Καμτσίδου, 2019, σελ. 6-8).

Η επίμονη παρουσία των παθογενειών του χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση οφείλονται, μεταξύ άλλων, στον περιορισμένο αντίκτυπο των μέτρων που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν μέχρι σήμερα. Παρά τη σχετικά πρόσφατη προσπάθεια για περαιτέρω εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα μέσα από την προώθηση της απλούστευσης των διαδικασιών, της εξυπηρέτησης των πολιτών/πελατών, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη χρηστή διακυβέρνηση, εντούτοις *«είναι γενικά αποδεκτό ότι η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα εξακολουθεί να υποφέρει από ελλείψεις και το αίτημα για βελτιωμένη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, είναι πιο ενημερωμένο από ποτέ»* (Papalazarou & Tsoulfas, 2018a, σελ. 51). Το παρακάτω κείμενο, συνοψίζει εύστοχα και περιεκτικά την καρδιά των παθογενειών του Ελληνικού Δημόσιου αλλά και το αποτέλεσμα των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών που έχουν λάβει χώρα, διαχρονικά, για την αντιμετώπισή τους, από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα έως και σήμερα:

*«[...]από τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια και εξής, οι παραμορφώσεις που ενδημούν στην οργάνωση και λειτουργία του επιχειρησιακού κλάδου της εκτελεστικής εξουσίας, αντιμετωπίζονται ως μια βασική αιτία της ανορθολογικής οικονομικής ανάπτυξης, της υστέρησης σε κρίσιμους τομείς της κοινωνικής ζωής, και τέλος της αναπαραγωγής ανισοτήτων, που κατά περιόδους προσλαμβάνουν βίαιο χαρακτήρα. Έτσι, η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις που θα οδηγήσουν στην αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί πάγιο πολιτικό αίτημα και ταυτόχρονα αντικείμενο επιστημονικού ενδιαφέροντος. Από την Έκθεση Μαραγκοπούλου (1950) μέχρι αυτήν του ΟΟΣΑ (2011), τα προβλήματα που καταγράφονται επαναλαμβάνονται πανηγυρικά, παρότι πολλοί διοικητικοί επιστήμονες, οικονομολόγοι και νομικοί έχουν επισημάνει και αναδείξει τις αιτίες της εν λόγω*

<sup>12</sup> Αφορούν κυρίως στην ελλιπή ή και εσφαλμένη εφαρμογή των διαδικασιών Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας.

κακοδαιμονίας, και έχουν διατυπώσει ενδιαφέρουσες γνώμες για τις αναγκαίες αλλαγές και τους τρόπους υλοποίησής τους» (Καμτσίδου, 2019, σελ. 1).

Παρά το γεγονός των προσπαθειών που έχουν γίνει, αλλά και της προόδου που έχει επιτευχθεί στον δημόσιο τομέα, κατά τα τελευταία χρόνια, με την εισαγωγή περισσότερων τεχνολογικών εφαρμογών για την εξυπηρέτηση των πολιτών, εντούτοις υπάρχει ακόμα αρκετός δρόμος που πρέπει να διανυθεί προκειμένου ν' αναβαθμιστούν ποιοτικά, οι δημόσιες υπηρεσίες, ν' αρθεί η δυσπιστία των πολιτών και προχωρήσουμε σε ουσιαστικές τομές αναφορικά με τη διοικητική μεταρρύθμιση.<sup>13</sup> Παρά το γεγονός της επίστευσης του εκσυγχρονισμού και της από-γραφειοκρατικοποίησης του δημόσιου τομέα, που προκάλεσε η παγκόσμια κρίση της πανδημίας του κορωνοϊού, covid-19, εντούτοις «ο ρυθμός και η κλίμακα της αλλαγής ποικίλλουν σημαντικά» (ΕΛΙΑΜΕΡ, 2021, σελ. 2).<sup>14</sup>

Η εφαρμογή του ΝΔΜ στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες Μεσογειακές χώρες, αντιμετωπίστηκε ως ευκαιρία για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και ως απάντηση στις σοβαρές εγγενείς παθογένειες των πολιτικών συστημάτων τα οποία μοιράζονται αρκετά κοινά, όπως η διοικητική αδυναμία, η διαπλοκή και η κοινωνική κρίση. Σύμφωνα με τον Ridley (1996), οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού σε χώρες με κοινές εγγενείς παθογένειες του δημόσιου τομέα, όπως η Ελλάδα, η Ιταλία και οι λοιπές χώρες της Μεσογειακής Ευρώπης, είχαν ως στόχο την αντιμετώπιση της διοικητικής αδυναμίας, τα ιδιαίτερα συμφέροντα και τα κοινωνικά αδιέξοδα διότι:

*«[...] Σε κοινωνίες όπου η δημόσια διοίκηση παρουσιάζει υψηλά επίπεδα ιδιαιτερότητας, κατακερματισμού, πελατειακών σχέσεων και κάποιας διαφθοράς, που μερικές φορές περιγράφεται ως χαμηλός βαθμός θεσμοθέτησης, οι νόμοι και οι άνωθεν εντολές αγνοούνται πολύ εύκολα» (Ridley, 1996, σελ. 29).<sup>15</sup>*

<sup>13</sup> Όπως καταλήγει σχετική έκθεση του ΕΛΙΑΜΕΠ: «Είναι λοιπόν σαφές ότι την περίοδο 2010-2018 έγιναν πολλά, άλλοτε με κυρίαρχη τη δημοσιονομική λογική και άλλοτε επιχειρώντας την αναβάθμιση του διοικητικού μηχανισμού στις διάφορες διαστάσεις του. Στο πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης είναι δύσκολο ορισμένες φορές να διαχωριστεί η βελτιωτική παρέμβαση από τη δημοσιονομική στόχευση. Η σχέση τους είναι σύνθετη: ενώ η ακραία δημοσιονομική πίεση είχε σημαντικό εξορθολογιστικό χαρακτήρα, σε αρκετές περιπτώσεις ανέκοψε ή αποδυνάμωσε προσπάθειες για ουσιαστικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις» (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018, σελ. 385)

<sup>14</sup> Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι: «Οι πολιτικές απαντήσεις στην πανδημία έχουν επιφέρει αρκετές θετικές αλλαγές προς τον εκσυγχρονισμό και τον απογραφειοκρατικοποίηση της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, ο ρυθμός και η κλίμακα της αλλαγής ποικίλλουν σημαντικά» (ΕΛΙΑΜΕΡ, 2021, σελ.2)

<sup>15</sup> Αναλυτικότερα αναφέρεται ότι: «Οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού τις διοίκησης ως διαφυγή από τη διοικητική αδυναμία, τα ιδιαίτερα συμφέροντα και τις μπλοκαρισμένες κοινωνίες είναι σχετικές στην Ελλάδα και την Ιταλία, δεδομένου ότι εξαρτώνται και από πολιτικές ευκαιρίες [...] μια σκέψη βγαλμένη από την ελληνική εμπειρία αλλά ίσως ισχύει και για άλλες «νότες» περιοχές της Ευρώπης. . . Σε κοινωνίες όπου

Η εφαρμογή του ΝΔΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση θεωρήθηκε σημαντική και προς τη σωστή κατεύθυνση για την οργάνωση και διοίκησή του (Κοκκίνου, 2017, σελ. 34). Σύμφωνα με τους Lampropoulou et al. (2018), καταγράφηκε σαφώς μια στροφή, με έμφαση τόσο στη δημιουργία μιας «πελατοκεντρικής» κουλτούρας όσο και στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, αλλά και στην προώθηση των εργαζομένων που έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά και μπορούν να προάγουν τους στόχους της δημόσιας διοίκησης.

Επιπλέον, υπογραμμίστηκε η ανάγκη να διασφαλιστεί η συνθήκη κατά την οποία οι μεταρρυθμίσεις που θα επιφέρει η εφαρμογή του ΝΔΜ στην Ελλάδα, δεν θα οδηγήσουν στην *«υποταγή των πολιτικών, κρατικών και κοινωνικών διαδικασιών σε λογικές και σκοπιμότητες επιχειρηματικής δράσης, οι οποίες αδικούν και ακυρώνουν την ιδιαιτερότητα και την πολυπλοκότητα της δημόσιας σφαίρας»* (Μακρυδημήτρης, 2004, σελ. 61).

Παράλληλα, με την απαίτηση του σεβασμού των ιδιαιτεροτήτων και της πολυπλοκότητας του δημόσιου τομέα, επισημάνθηκε η δυσκολία αλλά και η εξάρτηση του εγχειρήματος της εφαρμογής του από τις ηγετικές ικανότητες και το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξουν τα διοικητικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα (Κουτσελιός κ.ά., 2021),<sup>16</sup> καθώς και από την ικανότητα του κράτους ν' αντιμετωπίζει το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών, στο διαρκώς εξελισσόμενο θεσμικό πλαίσιο του ΝΔΜ, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό σήμερα: *«ως κινούμενος στόχος»* (Reiter & Klenk, 2018, σελ. 29)<sup>17</sup>.

---

η δημόσια διοίκηση παρουσιάζει υψηλά επίπεδα ιδιαιτερότητας, κατακερματισμού, πελατείας και κάποιας διαφθοράς, που μερικές φορές περιγράφεται ως χαμηλός βαθμός θεσμοθέτησης, οι νόμοι και οι άνωθεν εντολές αγνοούνται πολύ εύκολα» (Ridley, 1996, σελ. 29).

<sup>16</sup> Όπως επισημαίνεται αναλυτικά: *«Η προσπάθεια μετάβασης από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο στον νέο τρόπο διοίκησης που αντιπροσωπεύει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δεν είναι εύκολη. Η επιτυχία, όμως, αυτής της προσπάθειας εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τις ηγετικές ικανότητες των διοικητικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Ερευνητικά δεδομένα αναδεικνύουν τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το στυλ ηγεσίας το οποίο θα επιλέξουν τα διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αυτή που θα εμπνεύσει και θα συμβάλει στην ικανοποίηση του προσωπικού, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά του.»* (Κουτσελιός, 2021, σελ. 43).

<sup>17</sup> Αναλύοντας την εξέλιξη του θεωρητικού πλαισίου του ΝΔΜ και τον βαθμό θεσμοθέτησης του όρου post-NPM διαπίστωσαν ότι σε κάθε περίπτωση, το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης παραμένει ένα σταθερό ζητούμενο. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι: *«Το πώς φαίνεται ο μελλοντικός ρόλος του κράτους και πώς αντιμετωπίζεται το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης διαφέρει από τους συγγραφείς. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει μια συνέχεια τυπικών κριτηρίων NPM όταν πρόκειται για την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι στόχοι αποτελεσματικότητας δεν παραμελούνται, αλλά υποστηρίζονται. Ορισμένοι υποστηρικτές του post-NPM προσθέτουν νέους στόχους απόδοσης και διευρύνουν το πεδίο για τον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης. Μέχρι στιγμής, ωστόσο, ένα σαφές δείγμα κριτηρίων δεν έχει έρθει στο προσκήνιο. Αντίθετα, η απόδοση γίνεται «κινούμενος στόχος»* (Reiter & Klenk, 2018, σελ. 25).

Ένα από τα βασικά εργαλεία που έχει επιλεγεί, ώστε ο «κινούμενος στόχος» να επιτυγχάνεται διαχρονικά, αποτελεί και η ΔμΣ, τη θεσμική εξέλιξη της οποίας θα παραθέσουμε στην ανάλυση που ακολουθεί.

### **1.1.5 Το ΝΑΜ στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση με όχημα τη «Διοίκηση μέσω Στόχων – Στοχοθεσία»: ανασκόπηση της θεσμικής μεταρρυθμιστικής προσπάθειας (1990-2022)**

#### **1.1.5.1 Στοχοθεσία και διοικητική μεταρρύθμιση: τα σύντομα πρώτα βήματα (1990-2000).**

Η απαρχή των προσπαθειών για την εισαγωγή της «Διοίκησης μέσω Στόχων» και της «Στοχοθεσίας», ως εργαλείου του ΝΑΜ για τη βελτίωση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, εντοπίζεται στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων με άξονα τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης που ξεκίνησε κατά τη δεκαετία της δεκαετίας του '90.

Αρχικά, το Π.Δ.318/1992 (ΦΕΚ Α΄ 161/25.09.1992), αποτέλεσε την πρώτη, ισχνή ωστόσο, προσπάθεια εισαγωγής της έννοιας της στοχοθεσίας στη δημόσια διοίκηση, καθώς η «ικανότητα θέσης κι επίτευξης των στόχων», ήταν μόνον ένα, από τα δεκαέξι, κριτήρια αξιολόγησης το οποίο μάλιστα, αφορούσε αποκλειστικά στην αξιολόγηση της απόδοσης των προϊσταμένων (βλ. παρ. 6, άρ. 4). Το 1996, έχουμε τη γνωστή Έκθεση Σπράου για την «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση» η οποία, μεταξύ άλλων, πρότεινε ως σύγχρονο προσανατολισμό για τις δημόσιες οργανώσεις τη σύσταση διοίκησης μέσω αποτελεσμάτων (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000, σελ.59-61).

Κατόπιν, ο ν.2839/2000 (ΦΕΚ 196/Α/12.09.2000), για τη ρύθμιση θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, αποτέλεσε την πρώτη προσπάθεια εισαγωγής κι εφαρμογής ενός συστήματος στοχοθεσίας συνδεδεμένων με δείκτες μέτρησης στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού και στις δημοτικές και περιφερειακές επιχειρήσεις (ΝΠΙΔ). Ωστόσο, το πεδίο εφαρμογής τους περιοριζόταν μόνον στα θέματα της αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισής τους, χωρίς να επεκτείνεται σε όλο το εύρος λειτουργίας και οργάνωσης των φορέων του ελληνικού δημοσίου.

#### **1.1.5.2 Το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» και η στοχοθεσία ως μετέπειτα «δράση οργανωτικού κι επιχειρησιακού ανασχεδιασμού» (Ν.2880/2001).**

Στην αυγή του 20<sup>ου</sup> αιώνα, κι έχοντας προηγηθεί η πρώτη γνωριμία με τον όρο «στοχοθεσία», ήρθε ο ν.2880/2001, ως ιδιαίτερα φιλόδοξη προσπάθεια εκσυγχρονισμού στα δεδομένα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Συντασσόμενος στις επιταγές των *Συμπερασμάτων του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισαβόνας* (2000), ο νόμος ν.2880/2001, προσπάθησε ν' ανταποκριθεί στο ζητούμενο του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης κι εναρμόνισής της με τις αντίστοιχες των υπολοίπων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 23-24/3/2000).<sup>18</sup> Για τον λόγο αυτό, προέβη στη θέσπιση «*Εθνικού Σχεδίου Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση*», τριετούς διάρκειας, με την επωνυμία «*Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ"*» με στόχο «*τη διαρκή βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης με την εισαγωγή νέων μεθόδων λειτουργίας, την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την επιμόρφωση και βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού της*» (παρ. 1, άρ. 1, ν.2880/2001).

Σύμφωνα με τα διαλαμβανόμενα του νόμου, το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» διαρθρωνόταν σε πέντε (αρχικά ενδεικτικά) «υποπρογράμματα» (παρ. 2, άρ.1, ν.2880/2001), καθένα από τα οποία στόχευε (παρ. 2, άρ. 1):

- «στη βελτίωση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού»<sup>19</sup>,
- «στην επέκταση της χρήσης νέων τεχνολογιών και τη βελτίωση των υποδομών»<sup>20</sup>,
- «στην αναπροσαρμογή και βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών και μεθόδων»<sup>21</sup>,
- «στη βελτίωση των σχέσεων της Διοίκησης με τον πολίτη»<sup>22</sup>
- «την παροχή τεχνικής βοήθειας στους φορείς πραγματοποίησης των έργων και των ενεργειών»<sup>23</sup>,

<sup>18</sup> Συγκεκριμένα, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο κάλεσε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα κράτη μέλη της Ε.Ε., στο πλαίσιο των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων τους: «να χαράξουν, μέχρι το 2001, μια στρατηγική περαιτέρω συντονισμένης δράσης για την απλούστευση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των επιδόσεων της δημόσιας διοίκησης, τόσο σε εθνικό όσο και σε κοινοτικό επίπεδο. Σ' αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνεται ο εντοπισμός τομέων όπου απαιτείται περαιτέρω δράση των κρατών μελών για τον εξορθολογισμό της μεταφοράς της κοινοτικής νομοθεσίας στο εθνικό δίκαιο» (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, Συμπεράσματα Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, 23-24/3/2000).

<sup>19</sup> Στο υποπρόγραμμα αυτό περιλαμβάνονταν δράσεις όπως: «η βελτίωση της αναλογίας των πτυχιούχων υπαλλήλων στη σύνθεση της δημόσιας υπηρεσίας, η περιγραφή θέσεων εργασίας με αυξημένα προσόντα, η εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης, η παροχή κινήτρων αποδοτικότητας, η εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων» (περ. α, παρ. 2, άρ. 1).

<sup>20</sup> Στο υποπρόγραμμα αυτό περιλαμβάνονται μέτρα όπως: «η εισαγωγή της χρήσης δικτύων, η βελτίωση ή ανανέωση του πληροφοριακού εξοπλισμού και η βελτίωση των κτιριακών υποδομών» (περ.β, παρ.2, άρ.1).

<sup>21</sup> Στο υποπρόγραμμα αυτό περιλαμβάνονται μέτρα όπως: «ο έλεγχος των παραγόμενων αποτελεσμάτων, η κωδικοποίηση και απλούστευση της νομοθεσίας, η βελτίωση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων, η διοικητική αναδιάρθρωση.» (περ. γ, παρ. 2, άρ. 1).

<sup>22</sup> Στο υποπρόγραμμα αυτό περιλαμβάνονται μέτρα όπως: «η διαφάνεια στη διοικητική δράση, η διευκρίνιση αρμοδιοτήτων, η ενίσχυση της πληροφόρησης των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.» (περ. δ, παρ. 2, άρ. 1).

<sup>23</sup> Στο υποπρόγραμμα αυτό περιλαμβάνονται μέτρα όπως: «η εκπόνηση μελετών και η ανάθεση της διαχείρισης ή της αξιολόγησής τους.» (περ. ε, παρ. 2, άρ. 1).

Επίσης, είναι σημαντικό ν' αναφερθεί ότι το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» εξειδικευόταν στα «Κεντρικά Επιχειρησιακά Προγράμματα» και «Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα» (παρ. 3, άρ. 1). Στο πλαίσιο των Κεντρικών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (παρ. 4, άρ. 1) εξειδικεύονταν τα μέτρα και οι στόχοι των υποπρογραμμάτων για τα Υπουργεία και όλους τους εποπτευόμενους φορείς του (και ΝΠΔΔ). Στο πλαίσιο των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (παρ. 5, άρ. 1) εξειδικεύονταν τα μέτρα και οι στόχοι των υποπρογραμμάτων κατά Περιφέρεια και τους εποπτευόμενους σ' αυτές ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των δράσεων των βασικών αξόνων/υποπρογραμμάτων του, **το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» αποτελεί, από μόνο του, ένα εγχείρημα για την εισαγωγή πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο πλαίσιο της οποίας η στοχοθεσία αποτελεί εργαλείο εφαρμογής της.**<sup>24</sup>

Σε ό,τι αφορά τις επιπτώσεις του σε σχέση με τη στοχοθεσία, θα λέγαμε ότι τ' αποτελέσματά του δεν φάνηκαν άμεσα. Το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» άφησε μία παρακαταθήκη, αναφορικά με τις διαδικασίες που εμπίπτουν επίσης σε πολιτικές του ΝΔΜ, όπως η Διοίκηση Ολική Ποιότητα και Στοχοθεσίας μέσα από τις δράσεις του «Επιχειρησιακού Προγράμματος για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013». Συγκεκριμένα, στον «Ειδικό Στόχο 1: Ενδυνάμωση των μηχανισμών σχεδιασμού και εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών», των «Αξόνων προτεραιότητας ΙΑ, ΙΒ, ΙΓ: Αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών μέσω του εκσυγχρονισμού του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της Δημόσιας Διοίκησης» του «Γενικού Στόχου Ι», προβλέπονταν «Δράσεις οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, καθώς και της τοπικής αυτοδιοίκησης» όπως τα «*συστήματα στοχοθεσίας, αποδοτικότητας*» (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2007-2013). Παρόλα αυτά, εκ του αποτελέσματος, θα λέγαμε ότι ο πήχης των φιλοδοξιών τέθηκε, μάλλον ψηλότερα και τα αποτελέσματα για τη δημόσια διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση ήταν πενιχρά (Ραμματά, 2011, σελ.65-67).

### **1.1.5.3 Από τη Στοχοθεσία στη «Διοίκηση με Στόχους»: ένα φιλόδοξο όραμα και η μέτρηση της αποδοτικότητας (Ν.3230/2004).**

Ο ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.02.2004) με τίτλο «*Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*», **αποτελέσε την**

<sup>24</sup> Το θέμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού και της Στρατηγικής Διοίκησης, καθώς και ο ρόλος της Διοίκησης μέσω Στόχων και της Στοχοθεσίας, στο πλαίσιό τους, αναλύεται σε ξεχωριστό κεφάλαιο παρακάτω στην ανάλυσή μας.

πρώτη συστηματική προσπάθεια καθολικής εφαρμογής ενός συστήματος της Διοίκησης μέσω Στόχων σε όλη τη δημόσια οργάνωση και αναπόσπαστο μέρος της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας για την εφαρμογή των αρχών του ΝΑΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση.<sup>25</sup>

Στο πλαίσιο του εν λόγω νόμου, ως «*Διοίκηση μέσω Στόχων*» οριζόταν: «*η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.*» (παρ.1, άρ.1). Ως πεδίο εφαρμογής του ορίζονταν «*οι υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού*» (παρ.1, άρ.2).

Με το σύστημα της *Διοίκησης μέσω Στόχων* που εισήγαγε ο ν.3230/2004 καθιερωνόταν:

*«η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης...[για την]...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»* (παρ.2, άρ.1).

Ο νόμος όριζε ως *αποτελεσματικότητα* την «*επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων*», ενώ ως *αποδοτικότητα* ορίζεται «*η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους*» (παρ.2, άρ.1). Σε ό,τι αφορά τους δείκτες μέτρησης, αυτοί ορίζονταν ως: «*τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας*» (παρ.2, άρ.1)<sup>26</sup>. Τονίζεται ότι οι διατάξεις του ν.3230/2004, αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονταν στις δημόσιες

<sup>25</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ.1 του άρ. 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»* (Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/11.02.2004, «*Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*»).

<sup>26</sup> Οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας κατηγοριοποιούνται σε *ειδικούς* και *γενικούς* (παρ.1, άρ.5). Ως γενικούς δείκτες ο ν.3230/2004 ορίζει τον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (παρ.2, άρ.5). Ενώ ως ειδικούς δείκτες, αναφέρει εκείνους που δύναται συμπληρωματικώς, να εφαρμόζει κάθε δημόσια μονάδα ανάλογα με το είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών (παρ.3, άρ.5).

υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), ενώ η εφαρμογή τους στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού απαιτούσε την προηγούμενη «απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης» (παρ.2, άρ.2).

**Πίνακας 2: Η Διοίκηση μέσω Στόχων - Στοχοθεσία στο θεσμικό πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα (1990-2022)**

<b>Η Διοίκηση μέσω Στόχων - Στοχοθεσία στο θεσμικό πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα (1990- Ιανουάριος 2023)</b>	
<b>Π.Δ.318/1992</b> (ΦΕΚ Α΄ 161/25.09.1992)	«Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου»
<b>Ν.2839/2000</b> (ΦΕΚ 196/Α/12.09.2000)	«Ρυθμίσεις θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις»
<b>Ν.2880/2001</b> (ΦΕΚ 9/Α/30-1-2001)	«Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»
<b>Ν.3230/2004</b> (ΦΕΚ 44/Α/11.02.2004)	«Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
<b>Ν. 3852/2010</b> (ΦΕΚ 87/Α΄/07.06.2010)	«Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».
<b>Ν.4024/2011</b> (ΦΕΚ 262/Α΄/15.10.2011)	«Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012– 2015»
<b>Ν.4369/2016</b> (ΦΕΚ 33/Α΄/27.02.2016)	«Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»
<b>Υπουργική Απόφαση ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768</b> (ΦΕΚ 4434/Β/30.12.2016)	«Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016»
<b>Ν.4940/2022</b> (ΦΕΚ 112/Α΄/14.06.2022)	«Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»
<b>Υπουργική Απόφαση ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708</b> (ΦΕΚ 6176/Β΄/05.12.2022)	«Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων διενέργειας αξιολόγησης...του Μέρους Β΄ του ν.4940/2022 (α΄ 112)»
<b>Ν.5003/2022</b> (ΦΕΚ 230/Α΄/14.12.2022)	«Δημοτική Αστυνομία...εκλογικής διαδικασίας κατοίκων εξωτερικού» (άρ.114: Διόρθωση σφαλμάτων στον ν.4940/2022)
<b>Απόφαση ΥΠ.ΕΣ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022</b> (ΦΕΚ 46/11.01.2023 τεύχος Β΄)	«Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν. 4940/2022.»

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Στο πλαίσιο των διατάξεων των άρθρων 3 και 4 του Ν.3230/2004 ορίζονταν τα στάδια καθορισμού, καθώς και η διαδικασία παρακολούθησης της υλοποίησης των



στόχων, τα οποία ωστόσο αναθεωρήθηκαν περαιτέρω με τις αντίστοιχες διατάξεις του Ν.4369/2016<sup>27</sup> και το Ν.4940/2022<sup>28</sup>.

Ο ν.3230/2004 σύστησε *Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας σε Υπουργεία*<sup>29</sup> και Περιφερειακές Διοικήσεις, που είναι «*αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά*» (παρ.3, άρ.6). Η οργανωτική υπαγωγή και η εσωτερική διάρθρωση των ανωτέρω υπηρεσιών, η στελέχωσής τους και η εν γένει λειτουργία τους, καθοριζόταν βάσει Προεδρικών Διαταγμάτων τα οποία εκδίδονταν με πρόταση των «*Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού*» (παρ.1 & 2, άρ.6).

Για την εφαρμογή της στοχοθεσίας στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, δίδονταν ειδικές διευκρινίσεις στις διατάξεις του άρθρου 8 του εν λόγω νόμου. Συγκεκριμένα, καθοριζόνταν τα θέματα που αφορούν στον καθορισμό των δεικτών, στον ορισμό/σύσταση μονάδων για την εφαρμογή και την παρακολούθηση της διαδικασίας μέτρησης των αποτελεσμάτων, στην σύνταξη των ετήσιων εκθέσεων απολογισμού της δράσης τους και τα αρμόδια όργανα ελέγχου της διαδικασίας (παρ.1-4, άρ. 8). Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας ορίζεται ότι κατόπιν γνωμοδοτικής απόφασης της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) ή αντιστοίχως της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.), καθορίζονται οι ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 5 του ν.3230/2004, περί καθορισμού των δεικτών μέτρησης της απόδοσης (παρ. 1, άρ. 8). Σε κάθε περίπτωση η απόφαση αυτή εκδίδεται και χωρίς τη γνώμη αυτή. Σ' αυτήν «*εξειδικεύονται το περιεχόμενο, οι στόχοι, οι δείκτες και η διάρκεια της μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας*» (παρ.1, άρ.8). Παράλληλα, δινόταν η δυνατότητα περαιτέρω

---

<sup>27</sup> Πρόκειται για τα άρθρα 22, 23 και 31 του Ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27.02.2016, «*Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*»).

<sup>28</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 64 του ν.4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α΄/14.06.2022) καταργούνται τα άρθρα 1,2 4-9 του ν.3230/2004. Με τον τρόπο αυτό ο ν.3230/2004 καταργείται ως προς το σκέλος της στοχοθεσίας και αντικαθίσταται εξ ολοκλήρου από το ν.4940/2022.

<sup>29</sup> Στις διατάξεις του άρθρου 7 ορίζεται η σύσταση Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και καθορίζονται τα καθήκοντα, οι δράσεις και η λειτουργία της.

εξειδίκευσης και διαφοροποίησης των δεικτών μέτρησης της απόδοσης από τους ίδιους τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, χωρίς ωστόσο να παρεκκλίνουν όσων ορίζονται στην πιο πάνω Υπουργική Απόφαση.

Τέλος, αξίζει να υπογραμμίσουμε ότι παρά το γεγονός ότι ο ν.3230/2004 δημιούργησε προσδοκίες για την προώθηση ουσιαστικών μεταρρυθμίσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, εντούτοις δοθέντων των ενδογενών παθογενειών της, δεν μπόρεσε να βρει εύφορο έδαφος για να δώσει τους αναμενόμενους καρπούς, παραμένοντας ουσιαστικά ανεφάρμοστος (Παπαδημητρίου, 2008, σελ. 55)<sup>30</sup> Ως βασικότερες αιτίες της «εξαιρετικά ελλειμματικής» εφαρμογής του νόμου, έχουν υποδειχθεί, η απουσία συναινετικού κλίματος και κουλτούρας επίτευξης αποτελεσμάτων, η έλλειψη δόμων συνεργασίας εντός της διοικητικής ιεραρχίας, οι πολύ αργοί ρυθμοί με τους οποίους κινήθηκαν οι διαδικασίες, η ανεπαρκής ενημέρωση των προϊσταμένων (προηγούμενης γενιάς), οι οποίοι προσέγγισαν την στοχοθεσία «ως μία επιπλέον διοικητική επιβάρυνση και όχι ως ένα εργαλείο που θα επαυξήσει τα διοικητικά τους αποτελέσματα» (Ραμματά σε Πολυμενόπουλο, σελ. 171-172).

#### **1.1.5.4 Ν.3230/2004: σύντομη ανασκόπηση στις ερμηνευτικές εγκυκλίους του νόμου.**

Μετά τη δημοσίευση του ν.3230/2004 ακολούθησε έκδοση μιας σειράς ερμηνευτικών εγκυκλίων (βλ. Πίνακα 3) προκειμένου να δοθούν οι απαραίτητες οδηγίες για την εφαρμογή ενός συστήματος πρωτόγνωρου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ωστόσο, ούτε αυτές κατάφεραν να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα για την ουσιαστική εισαγωγή του συστήματος της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Ελληνική Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση (Στογγάρη & Τσέκος, 2015, σελ.25). Παρόλα αυτά, κρίνεται χρήσιμη η παράθεση των σημαντικότερων εξ αυτών για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της πορείας των μέτρων προώθησης της ΔμΣ στην χώρα μας:

<sup>30</sup> Σύμφωνα με τον Παπαδημητρίου (2008): «Μετά την ψήφισή και δημοσίευσή του ο νόμος αγνοήθηκε για μεγάλο διάστημα (...), ενώ αργότερα έγιναν προσπάθειες υλοποίησής του, οι οποίες όμως ακόμα, τέσσερα χρόνια μετά, δεν έχουν καρποφορήσει... Παρότι κατ'επιταγή του νόμου συστάθηκαν σε όλες τις υπηρεσίες υπουργείων και περιφερειών οργανωτικές μονάδες αποδοτικότητας, παρότι γίνονται συνέχεια σχετικά σεμινάρια-συνέδρια κλπ ενέργειες προβολής, παρότι η αρμόδια Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης έχει εκδώσει 4 αναλυτικές εγκυκλίους, με τις οποίες μάλιστα γινόταν σχετικό μάθημα (...) στους αγνοούντες τους σύγχρονους επιστημονικούς όρους υπαλλήλους, η υλοποίηση του νόμου εξακολουθεί ουσιαστικά να μην επιτυγχάνεται...» (σελ. 55).

**A) ΔΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα: «Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, (ν.3230/2004) Μεθοδολογία στοχοθεσίας».**

Η πρώτη ερμηνευτική εγκύκλιος του ν.3230/2004 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005), η οποία εκδόθηκε με καθυστέρηση σχεδόν δύο ετών,<sup>31</sup> προσπάθησε να μυήσει τις δημόσιες υπηρεσίες σε μια νέα μεθοδολογία λειτουργίας: της Στοχοθεσίας. Η εγκύκλιος παρείχε διευκρινίσεις αναφορικά με: α) τη διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών σκοπών και των επιμέρους στόχων για κάθε δημόσια Υπηρεσία, β) τις προϋποθέσεις της στοχοθεσίας, γ) κατάλογο (πίνακα ερωτήσεων) για τον έλεγχο της στοχοθεσίας, δ) οδηγίες για την παρακολούθηση της εκπλήρωσης των στόχων, και ε) τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων. Αναφορικά με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες<sup>32</sup>, αξίζει να σημειωθεί ότι στην εν λόγω εγκύκλιο, διευκρινίζεται ότι όπου αυτές δεν υφίστανται, αρμόδιες υπηρεσίες για την προώθηση των σχετικών διαδικασιών είναι «οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού», ενώ παράλληλα, καλεί τους φορείς που δεν έχουν συστήσει Διευθύνσεις ή Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας να το πράξουν άμεσα (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005, σελ. 5).

**B) ΔΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006, εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα: «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)».**

Η επόμενη εγκύκλιος (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006) εκδόθηκε σχετικά σύντομα, σε μικρή απόσταση από την πρώτη (ΔΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005) και είχε ως βασικό της θέμα τους δείκτες μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης<sup>33</sup>. Συγκεκριμένα, η εν λόγω παρείχε διευκρινίσεις ως προς: α) την αποσαφήνιση των εννοιών της αποτελεσματικότητας κι αποδοτικότητας, β) τις βασικές κατηγορίες των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας κι αποδοτικότητας, γ) τη μέθοδο σχεδιασμού των δεικτών με την παράθεση των κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό τους, δ) τη πρόληψη για την αποφυγή λαθών κατά τον σχεδιασμό τους μέσα από την παράθεση ενδεικτικών παραδειγμάτων, ε) τις αποφάσεις που εκδίδονται με εξουσιοδότηση του

<sup>31</sup> Ο ν.3230/2004 δημοσιεύτηκε στις 11.02.2004, ενώ η πρώτη ερμηνευτική του εγκύκλιος, σχεδόν είκοσι τρεις μήνες μετά, στις 27-12-2005 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005).

<sup>32</sup> Στις διατάξεις του άρ.8 του ν.3230/2004 ορίζονται συγκεκριμένες υπηρεσίες για τη διαχείριση κι εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων (βλ. παραπάνω ανάλυση του ν.3230/2004).

<sup>33</sup> ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006.

ν.3230/2004, για την εκκίνηση και προώθηση της στοχοθεσίας σ' επίπεδο οργάνων διοίκησης των φορέων, και στ) τον προσδιορισμό των αρμόδιων υπηρεσιακών μονάδων που είναι υπεύθυνες για το σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης.

Σε ό,τι αφορά τη στοχοθεσία στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, η συγκεκριμένη εγκύκλιος κάνει ειδική αναφορά τόσο στις αρμοδιότητες των Δημοτικών και Περιφερειακών Συμβουλίων, ως συλλογικών οργάνων, υπεύθυνων για τον ορισμό και τη σύσταση των υπηρεσιακών Μονάδων που είναι αρμόδιες για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας κατά τα προβλεπόμενα στο άρθρο 8 (παρ.1 & 3) του ν.3230/2004, όσο και στην ανάλυση των αρμοδιοτήτων των εν λόγω υπηρεσιακών Μονάδων (σημείο 18, σελ.7).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι για πρώτη φορά γίνεται λόγος για *πilotική εφαρμογή της στοχοθεσίας* υπό την έννοια του περιορισμού της διαδικασίας μόνο σε συγκεκριμένες μονάδες του εκάστοτε δημόσιου φορέα, χωρίς την υποχρεωτική επέκτασή της σ' ολόκληρο τον φορέα.<sup>34</sup>

**Γ) ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006, εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα «Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων».**

Στο πλαίσιο της εγκυκλίου αυτής δίδονται περαιτέρω διευκρινιστικές και συμπληρωματικές των προηγούμενων εγκυκλίων πληροφορίες, αναφορικά με τα στάδια σύνταξης και τον τρόπο υποβολής των Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και των Εκθέσεων Αποτελεσμάτων, όπως αυτές προκύπτουν από τους δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας κι αποδοτικότητας, οι οποίοι τίθενται στο πλαίσιο εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων, κάθε δημόσιου φορέα.

Συγκεκριμένα, παρέχονται πληροφορίες και διευκρινίσεις σχετικά με το περιεχόμενο και τα πρότυπα σύνταξης των εν λόγω Εκθέσεων, καθώς και τις αναλυτικές ενέργειες των αρμόδιων υπηρεσιακών Μονάδων για την εφαρμογή της διαδικασίας

---

<sup>34</sup> Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά: «είναι δυνατή η πιλοτική εφαρμογή των διατάξεων του ν. 3230/2004 που αφορούν στην καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων καθώς και στη χρησιμοποίηση των Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι αυτή που προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις του ως άνω νόμου και διευκρινίζεται στις σχετικές εγκυκλίους της Υπηρεσίας μας, με τη διαφορά ότι η όλη διαδικασία είναι δυνατόν να μην επεκτείνεται στο σύνολο ενός φορέα αλλά να αφορά μόνο συγκεκριμένες οργανικές μονάδες αυτού (π.χ. σε επίπεδο είτε μιας ή περισσότερων Γενικών Διευθύνσεων, είτε σε επίπεδο συγκεκριμένων Διευθύνσεων)» (σημείο 21, σελ. 12).

μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας κατά τα προβλεπόμενα στο άρθρο 8 (παρ.1 & 3) του ν.3230/2004.

**Πίνακας 3: Η Διοίκηση μέσω Στόχων – Στοχοθεσία μέσα από τις ερμηνευτικές Εγκυκλίους (2004-Αύγουστος 2022)**

Η Διοίκηση μέσω Στόχων – Στοχοθεσία μέσα από τις ερμηνευτικές Εγκυκλίους (2004- Αύγουστος 2022)	
ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.)	«Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, (ν.3230/2004) Μεθοδολογία στοχοθεσίας»
ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.)	«Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)»
ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.)	«Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων»
ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.)	«Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)»
ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.2813/23.01.2008 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.)	«Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας»
ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30.09.2008 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.)	«Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης»
Α.Π. 12972/10.05.2016 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.)	«Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017»
Α.Π. ΔΙΑΔΔ/Φ.32.14/ 753/οικ.7513/03.03.2017 (ΥΠ.Δ.Α.)	«Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' /33) – ΜΕΡΟΣ Β' ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή»
Α.Π. οικ.11635/10.04.2017 (ΥΠ.ΕΣ.)	«Σύστημα αξιολόγησης ν. 4369/2016 – Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή»
ΔΟΜ/Φ.21/οικ.27741/28.08.2017 (ΥΠ.Δ.Α.)	«Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4369/2016»
ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04.01.2018 (ΥΠ.Δ.Α.)	«Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων κατά τη διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας – Σύνθεση και Λειτουργία»
ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/5/οικ.8882/02.03.2018 (ΥΠ.Δ.Α.)	«Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4369/2016»
ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24043/04.07.2018 (ΥΠ.Δ.Α.)	«Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019»
ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.37803/17.10.2018 (ΥΠ.Δ.Α.)	«Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016»
ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/20469/27.10.2021 (ΥΠ.ΕΣ.)	«Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2022. Ηλεκτρονική Εφαρμογή: <a href="http://www.stoxothesia.gov.gr">www.stoxothesia.gov.gr</a> »

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

**Δ) ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007, εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα: «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)».**<sup>35</sup>

Η εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.) αποτελεί ορόσημο για τα δεδομένα της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καθώς είναι η πρώτη φορά που γνωστοποιείται σε τόσο ευρεία εμβέλεια δημόσιων υπηρεσιών, το ζήτημα της Στρατηγικής Διοίκησης, ως αναγκαίου ζητούμενου για τη λειτουργία των δημόσιων φορέων. Είναι η πρώτη φορά που η στοχοθεσία, όπως αυτή ορίζεται από το ν.3230/2004

<sup>35</sup> Ακολουθεί εκτενέστερη ανάλυση της εγκυκλίου σ' επόμενο κεφάλαιο της εργασίας που αφορά στη Στρατηγική Διοίκηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση.

και το λοιπό θεσμικό ερμηνευτικό του πλαίσιο, **προσδιορίζεται ως αναπόσπαστο τμήμα ενός Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης για τη δημόσια διοίκηση.**<sup>36</sup>

Σύμφωνα με την εν λόγω εγκύκλιο (ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007), ως αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες «για την υλοποίηση των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης» αναφέρονται ρητά «οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι οποίες συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα» (σελ. 2), κατ' εξουσιοδότηση των παρ. 1-2 του άρθρου 6 του ν.3230/2004. Σε ό,τι αφορά τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, η εγκύκλιος αναφέρει ως αρμόδια για την υποβολή προτάσεων Στρατηγικού Προγραμματισμού την υπηρεσιακή μονάδα που ορίζεται ή συνιστάται (με απόφαση Δημοτικών ή Νομαρχιακών Συμβουλίων) «για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας» (σελ. 3).

Για λόγους καλύτερης κατανόησης του περιεχομένου της, η εγκύκλιος παραθέτει μια σειρά από ορισμούς που αφορούν σε έννοιες-κλειδιά με τις οποίες πρόκειται να έρθει σ' επαφή ο μέσος εργαζόμενος (υπαλλήλου ή προϊσταμένου) κατά την προσπάθειά του να κατανοήσει το σύστημα της Στρατηγικής Διοίκησης, όπως για παράδειγμα το «όραμα» και η «αποστολή» της διοίκησης, το «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα» και η «Στρατηγική Διοίκηση».<sup>37</sup>

Το μεγαλύτερο μέρος, ωστόσο, της εγκυκλίου αφορά στην παροχή αναλυτικών πληροφοριών (και σχηματικής περιγραφής), σχετικών με τα δύο βασικά στάδια διαμόρφωσης της Στρατηγικής Διοίκησης: α) τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής και β) την Εφαρμογή της Στρατηγικής. Στο πλαίσιο ανάλυσης του πρώτου σταδίου, διευκρινίζεται ότι μεθοδολογικά χρησιμοποιείται η Ανάλυση S.W.O.T.<sup>38</sup> και παρέχονται σχετικές, με την ερμηνεία και τα χαρακτηριστικά της, πληροφορίες. Σε ό,τι αφορά το δεύτερο στάδιο, αυτό της εφαρμογής της Στρατηγικής, η εγκύκλιος

<sup>36</sup> Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην εν λόγω εγκύκλιο: «Επισημαίνεται ότι με τη συγκεκριμένη εγκύκλιο επιχειρείται ο συσχετισμός και η ενσωμάτωση, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στα άρθρα 1 & 3 του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α', 11.2.2004), των όσων αναλύθηκαν στις με ΑΠ: ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 (Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων), ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 (Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης) και ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μμετρήσεων) εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.)» (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007, σελ. 2).

<sup>37</sup> Πρόκειται για τους όρους: όραμα, αποστολή, στόχοι, στρατηγικά ζητήματα, στρατηγική, δείκτης μέτρησης, τιμή-στόχος, Στρατηγικό Πρόγραμμα, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Πρόγραμμα Δράσης, Στρατηγική Διοίκηση (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007, σελ. 3-4).

<sup>38</sup> Ακολουθεί σχετική ανάλυση σ' επόμενο κεφάλαιο της εργασίας που αφορά στη Στρατηγική Διοίκηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

παρουσιάζει την Τεχνική της Balanced Scorecard (BSC)<sup>39</sup>, ως εκείνη που έχει επιλεγεί «για την ενδεδειγμένη παρακολούθηση της εφαρμογής της...[η οποία]...θα αποτελεί, ταυτόχρονα, τη βάση ενός Στρατηγικού Συστήματος Διοίκησης για τη μετατροπή της Στρατηγικής σε Προγράμματα Δράσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης» (σελ. 12). Παράλληλα, παρατίθενται οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή της συγκεκριμένης τεχνικής (σελ. 12-13), η ανάλυση της δομής της (σελ. 13), τ' απαραίτητα συστατικά στοιχεία για την ανάπτυξή της (σελ. 18-20), καθώς και οι παράγοντες της αποτυχίας της (σελ. 21-22).

**Ε) ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.2813/23.01.2008, εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα: «Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας».**

Καταρχάς, η εγκύκλιος κάνει μία σύντομη αναφορά σε έννοιες και θέματα για τα οποία έχουν δοθεί αναλυτικές οδηγίες σε προηγούμενες σχετικές εγκυκλίους.<sup>40</sup> Ωστόσο, το κύριο θέμα της αφορά στην παροχή διευκρινίσεων αναφορικά με τον τρόπο που πρέπει να διαμορφώνονται οι δείκτες. Συγκεκριμένα, η εν λόγω εγκύκλιος τονίζει ότι οι υπηρεσίες και οι διοικήσεις θα πρέπει να δίνουν έμφαση στη χρήση δεικτών μέτρησης οι οποίοι αφορούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες, όπως στην:

*«απλούστευση διαδικασιών, στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών, στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών/πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών, στον αριθμό των καταγγελιών πολιτών για κακοδιοίκηση είτε στην ίδια την Υπηρεσία είτε σε άλλη (Συνήγορο του Πολίτη κ.λπ.), στις εκθέσεις και τα πορίσματα των Σωμάτων Επιθεωρητών- Ελεγκτών, ή του Συνηγόρου του Πολίτη καθώς και στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεών τους, στην εφαρμογή των περί προσβασιμότητας και εξυπηρέτησης των ατόμων με αναπηρία διατάξεων κ.λπ.»* (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.2813/23.01.2008, σελ. 2).

Παράλληλα, εντύπωση προκαλεί η επισήμανση ότι «για τον σχεδιασμό και υλοποίηση θεμάτων Ποιότητας, οι οργανικές μονάδες των Υπουργείων και των Περιφερειών, καθώς και οι εποπτευόμενοι τους φορείς, θα πρέπει να συνεργάζονται με

<sup>39</sup> Πρόκειται για την «Ισορροπημένη Κάρτα Απόδοσης» των R.D.Karlan & D.P.Norton. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εγκυκλίου μεταφράζεται ως «Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης» (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007, σελ. 12). Παράλληλα, απαντάται και ως «Εξισορροπημένη Αξιολόγηση» ([https://el.wikipedia.org/wiki/Εξισορροπημένη\\_αξιολόγηση](https://el.wikipedia.org/wiki/Εξισορροπημένη_αξιολόγηση)).

<sup>40</sup> Πρόκειται για τις έννοιες αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, καθώς και στα είδη των δεικτών μέτρησης τους (γενικοί και ειδικοί), που αναλύθηκαν σε προηγούμενες εγκυκλίους (βλ. πιο πάνω ανάλυση).

τις αρμόδιες Διευθύνσεις/Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας των Υπουργείων και των Περιφερειών αντίστοιχα» (σελ. 2-3). Θα μπορούσε κάλλιστα, να υποθέσει κανείς ότι εντοπίστηκαν δυσχέρειες και αστοχίες, σ' επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των αρμόδιων εμπλεκόμενων υπηρεσιών, οι οποίες οδήγησαν στην ανάγκη για τη σχετική επισήμανση.

**ΣΤ) ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30-09-2008 εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.Α. με θέμα: «Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης».**

Στο πλαίσιο της εγκυκλίου αυτής τονίζεται η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των υπαλλήλων σε θέματα κατάρτισης και καθορισμού στόχων, δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, καθώς και σε θέματα κατάρτισης ενός νέου, για τα δεδομένα της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως αυτό του *Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης* (ΚΠΑ)<sup>41</sup>.

Στο σημείο αυτό εντοπίζεται το παράδοξο που αφορά στην επισήμανση της αναγκαιότητας της επιμόρφωσης τόσο του Ανθρώπινου Δυναμικού που απασχολείται στις Διευθύνσεις/Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας (σ' επίπεδο Υπουργείων), όσο και στις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού των λοιπών υπηρεσιακών μονάδων των φορέων του δημοσίου, καθώς και όλων όσοι ασχολούνται με στοχοθεσία και καθορισμό δεικτών (αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας) και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), ως επιβεβλημένης, όχι πριν, αλλά μετά την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, ενώ η απλή ορθή λογική επιτάσσει το αντίθετο: η επιμόρφωση να προηγείται της εφαρμογής. Η εγκύκλιος ορίζει ως υπεύθυνο φορέα για την επιμόρφωση το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

#### **1.1.5.5 Ν.3852/2010: νέα Αρχιτεκτονική για την Αυτοδιοίκηση και την Αποκεντρωμένη Διοίκηση χωρίς Διοίκηση μέσω Στόχων.**

Ο ν.3852/2010 ή αλλιώς «*Πρόγραμμα Καλλικράτης*», αποτέλεσε τομή στην διοικητική ανασυγκρότηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς στο πλαίσιο του

<sup>41</sup> Το Κοινό Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): «είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM). Βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης της οργανωσιακής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα» (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015, σελ. 9).



επανακαθορίστηκαν τα διοικητικά και γεωγραφικά όρια των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, και το θεσμικό πλαίσιο εκλογής των οργάνων διοίκησης με τις αρμοδιότητές τους.

Σύμφωνα με την αιτιολογική του έκθεση (2010), σκοπός του ν.3852/2010 ήταν να τεθούν:

*«τα θεμέλια για μια συστηματική και ολοκληρωμένη αναδιάρθρωση της διοικητικής οργάνωσης της χώρας μας που περιλαμβάνει όχι μόνο τον πρώτο βαθμό αυτοδιοίκησης, που συγκροτούν οι Δήμοι, αλλά και το δεύτερο βαθμό που συγκροτούν οι Περιφέρειες, καθώς και την κρατική αποκέντρωση που συγκροτούν οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.»* (σελ. 1).

Κατά συνέπεια, η εφαρμογή του οδήγησε στις αναγκαστικές συνενώσεις μικρότερων δήμων και κοινοτήτων,<sup>42</sup> καθώς επίσης και στην αντικατάσταση των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων από τις 13 Περιφέρειες, ενώ παράλληλα, συστάθηκαν 7 νέες Αποκεντρωμένες Διοικήσεις σε όλη την Ελληνική επικράτεια.

**Σε ό,τι αφορά την στοχοθεσία**, στα άρθρα 267 (παρ.8) και 268 (παρ.15) του ίδιου νόμου, ορίζεται ότι **οι διατάξεις του ν.3230/2004 δεν έχουν εφαρμογή για τους ΟΤΑ α' & β' βαθμού.** Γεγονός οξύμωρο, αν λάβει κανείς υπόψη του ότι στην αιτιολογική του έκθεση, ο νομοθέτης, έχοντας ως πρότυπο τα επιτυχημένα παραδείγματα των δήμων άλλων χωρών μελών της ΕΕ<sup>43</sup>, τόνιζε ότι ο ν.3852/2010 προσπαθεί να προσφέρει στους πολίτες υπηρεσίες της αυτοδιοίκησης του 21<sup>ου</sup> αιώνα ικανούς **«να εφαρμόσουν μεθόδους ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αναλυτικής λογιστικής και διοίκησης με στόχους,** με ένα νέο σύστημα ενδοδημοτικής αποκέντρωσης αλλά και με νέους θεσμούς ελέγχου και εποπτείας της δράσης τους» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.3852/2010, σελ. 1).

<sup>42</sup> Στην ίδια φιλοσοφία με το Ν.2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α'/04.12.1997, «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης»), ο ν.3852/2010 οδήγησε στη σύσταση 325 νέων δήμων οι οποίοι προέκυψαν από τη συνένωση των 910 Δήμων και οι 124 Κοινοτήτων που υφίσταντο έως τότε στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση επί ν.2539/1997.

<sup>43</sup> Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά: *«Τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες χώρες της ΕΕ έχουν προχωρήσει σε μεταρρυθμίσεις με στόχο την ενίσχυση των επιπέδων τοπικής αυτοδιοίκησης. Ιδιαίτερα κράτη με ισχυρές κοινωνικές δομές όπως η Γερμανία, η Σουηδία, η Ολλανδία και η Δανία έχουν ενδυναμώσει σημαντικά το ρόλο των ΟΤΑ ιδιαίτερα ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Οι νέοι δήμοι μπορούν να προσφέρουν στους πολίτες της χώρας τις υπηρεσίες της αυτοδιοίκησης του 21ου αιώνα, στελεχωμένοι κατάλληλα και ικανοί να εφαρμόσουν μεθόδους ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αναλυτικής λογιστικής και διοίκησης με στόχους, με ένα νέο σύστημα ενδοδημοτικής αποκέντρωσης αλλά και με νέους θεσμούς ελέγχου και εποπτείας της δράσης τους»* (ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ στο σχέδιο νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», σελ. 1).

### 1.1.5.6 Ν.4024/2011: η φιλόδοξη προσπάθεια σύνδεσης της ΔμΣ (στοχοθεσίας) με την Αξιολόγηση.

Ο ν.4024/2011, που εκδόθηκε στο πλαίσιο των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας μας,<sup>44</sup> αποτέλεσε, ουσιαστικά, την πρώτη προσπάθεια σύνδεσης της Στοχοθεσίας, τόσο σε ατομικό όσο και σε υπηρεσιακό επίπεδο, με θέματα προαγωγών σε βαθμούς, μέσω της διαδικασίας Αξιολόγησης και, άρα εμμέσως και με τις αποδοχές των υπαλλήλων. Η εν λόγω σύνδεση εντοπίζεται (στον ν.4024/2011), κυρίως:

α) ως αναπόσπαστο μέρος των προϋποθέσεων για τη μονιμοποίηση και την συνέχιση της απασχόλησης (τακτικό προσωπικό) σε δημόσιο και ΟΤΑ α' και β' βαθμού.<sup>45</sup> Συγκεκριμένα, όπως οριζόταν στο νόμο, μετά το πέρας της δοκιμαστικής περιόδου, ο εκάστοτε υπάλληλος στην έκθεση αξιολόγησής του, όφειλε να:

*«εξασφαλίζει, με βάση την αξιολόγηση της απόδοσής του και της υλοποίησης της στοχοθεσίας, καθώς και τη βαθμολόγηση των λοιπών κριτηρίων αξιολόγησης στο σύστημα αξιολόγησης όπως προβλέπεται από τις διατάξεις των παραγράφων 3, 4 και 5 του άρθρου 7 του παρόντος νόμου, βαθμολογία μεγαλύτερη της βάσης,»* (έδ. α), παρ. 5, άρ. 6).

β) ως αναπόσπαστο μέρος των προϋποθέσεων για τη βαθμολογική προαγωγή του τακτικού προσωπικού.<sup>46</sup> Συγκεκριμένα, κατά τη διαδικασία προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερο βαθμό, το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, όφειλε να λαμβάνει υπόψη του, μεταξύ άλλων, και την απόδοση των υπαλλήλων όπως αυτή *«μετράται με βάση το βαθμό επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας»* (στοιχείο αα), έδ. α), παρ. 1, άρ. 7) και σε ποσοστό 70% τουλάχιστον επί του συνόλου των λοιπών κριτηρίων (παρ. 2, άρ. 7). Προκειμένου δε για την προαγωγή στο βαθμό Α' το ποσοστό αυτό αυξανόταν στο 80%.

γ) ως αναπόσπαστο μέρος των προϋποθέσεων για την δυνατότητα της επιλογής των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης. Συγκεκριμένα, ο νόμος όριζε ότι οι υποψήφιοι, των οργανικών μονάδων όλων των επιπέδων, οφείλουν *«να έχουν επιτύχει στην υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη πριν από την επιλογή»* (άρ. 10).

<sup>44</sup> Βλ. άρθρο δεύτερο, στην Αιτιολογική Έκθεση του ν.4024/2011, 2011, σελ. 1, 5).

<sup>45</sup> Βλ. περ. α), παρ. 5, άρ. 6 του ν.4024/2011.

<sup>46</sup> Βλ. στοιχείο αα), περ. α), παρ. 1, άρ. 7 του ν.4025/2011.

δ) στις διατάξεις του άρθρου 19, όπου ο νομοθέτης προέβλεπε την καταβολή του Κινήτρου Επίτευξης Στόχων (Κ.Ε.Σ.) για εκείνους τους υπαλλήλους οι οποίοι εργαζόνταν σε υπηρεσιακές μονάδες οι οποίες θα επιτύγχαναν τους «*πάνω από 80% τους ποσοτικοποιημένους στόχους που έχουν τεθεί με βάση το σύστημα αξιολόγησης...*» (παρ. 1, άρ. 19). Το Κ.Ε.Σ. υπολογιζόταν ανά Υπουργείο ή φορέα και δεν μπορούσε «να υπερβαίνει το 3% του συνολικού μισθολογικού κόστους» (παρ. 1, άρ. 19).

Συνεπώς, **είναι η πρώτη φορά που συνδέονται οι αποδοχές με την στοχοθεσία σ' επίπεδο υπηρεσίας (κι όχι μόνον σε ατομικό)**. Ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους σε υπηρεσίες με «*κύρια αρμοδιότητα την επίτευξη δημοσιονομικών στόχων, την είσπραξη εσόδων του δημοσίου, των ΟΤΑ και των ΟΚΑ, καθώς και τον προγραμματισμό και έλεγχο των αντίστοιχων δαπανών*» οριζόταν η καταβολή του Κινήτρου Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων» (παρ. 2, άρ. 19, ν.4024/2011).

Ωστόσο, οφείλει να υπογραμμισθεί το σημείο σύμφωνα με το οποίο προκειμένου να υλοποιηθούν τα προαναφερόμενα στα σημεία γ) και δ), ο νομοθέτης προέβλεπε την εξουσιοδότηση μέσω Προεδρικού Διατάγματος που θα ρυθμίζει και θα εξειδικεύει τις λεπτομέρειες.<sup>47</sup> Παρόλα αυτά η έκδοση του λόγω, προβλεπόμενου Προεδρικού αυτού Διατάγματος δεν ενεργοποιήθηκε ποτέ, με αποτέλεσμα να παραμένει σε ισχύ το Π.Δ.318/1992<sup>48</sup>.

#### **1.1.5.7 Ν.4369/2016: προσπάθεια για την αναζωπύρωση της εφαρμογής της ΔμΣ (στοχοθεσίας) με ενίσχυση της συμμετοχικότητας.**

Μετά από μια μακρά περίοδο αποτυχημένων προσπαθειών εφαρμογής του ν.3230/2004, ο οποίος παρέμενε ουσιαστικά ένα «κενό γράμμα» (Παπαδημητρίου, 2015), ο ν.4369/2016, κινήθηκε στην κατεύθυνση της συνέχισης των προσπαθειών για την εισαγωγή της ΔμΣ στο ελληνικό δημόσιο και στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Καταρχάς, **συνέχισε την προσπάθεια διασύνδεσης της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων με αυτήν της στοχοθεσίας**. Στο πλαίσιο του εν λόγω νόμου, επαναπροσδιορίζονταν κι αναθεωρούνταν τα στάδια καθορισμού των στόχων σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο διοίκησης και εντάσσονται σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα. **Η βασική διαφορά του, ωστόσο, με το θεσμικό πλαίσιο που**

<sup>47</sup> Βλ. παρ. 3 και 4 του άρ. 7 και παρ. 2 άρ. 19 του ν.4024/2011.

<sup>48</sup> Βλ. Π.Δ.318/1992 (ΦΕΚ Α' 161/25.09.1992), «*Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου*».

**προηγήθηκε, αφορά στην εντατικοποίηση της συμμετοχής των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων ιεραρχίας κατά τη διαδικασία καθορισμού των στόχων τόσο σε επίπεδο Τμήματος όσο και σε ατομικό.**

Εδώ, ο νομοθέτης προσδιόριζε εκ νέου τον σκοπό της στοχοθεσίας που δεν ήταν άλλος από την επιδίωξη της βελτίωσης «...της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας» (παρ. 1, άρ. 22, ν.4369/2016).

Νωρίτερα, σε προηγούμενο άρθρο του (παρ. 2, άρ. 17), επιχειρήθηκε για πρώτη φορά η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης του υπαλλήλου, όχι μόνον με την επίτευξη της ατομικής στοχοθεσίας αλλά και με το βαθμό συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.<sup>49</sup> Τονίζόταν δε, ότι το κριτήριο που αφορά στην επίτευξη «των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος...[αυτή]...βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης των υπαλλήλων στη στοχοθεσία του τμήματος και στην ατομική τους στοχοθεσία και απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία» (εδ. α), παρ. 13, άρ. 17, ν.4369/2016).

Πιο συγκεκριμένα, με τις διατάξεις του άρθρου 22, αντικαταστάθηκαν ουσιαστικά, οι αντίστοιχες του άρθρου 3 του ν.3230/2004, περί της διαδικασίας καθορισμού των στόχων,<sup>50</sup> μέσα από τον καθορισμό συγκεκριμένων και διαδοχικών σταδίων θέσης στόχων, εντός συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων, ανά ιεραρχικό επίπεδο κάθε υπηρεσιακής δομής. Η βασική καινοτομία που εισήγαγε το συγκεκριμένο άρθρο, εντοπίζεται στην παράγραφο 3 (στοιχείο γ), και αφορά στην ενίσχυση της συμμετοχής των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία καθορισμού της ατομικής τους στοχοθεσίας, καθώς και της στοχοθεσίας σ' επίπεδο Τμήματος. Πιο συγκεκριμένα, σε πρώτη φάση οι υπάλληλοι καλούνταν να εκφράσουν τις απόψεις τους επί της στοχοθεσίας του φορέα, προκειμένου να καθοριστούν και να εξειδικευτούν περαιτέρω οι στόχοι της υπηρεσίας αλλά και να βρεθούν τρόποι βελτίωσης της λειτουργίας της. Κατόπιν, σε ό,τι αφορά την ατομική στοχοθεσία και τη συμβολή των υπαλλήλων στη στοχοθεσία του Τμήματος, αυτή καθοριζόταν γραπτά και οι στόχοι αναλύονταν σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει, από τους προϊσταμένους τους. Ωστόσο, ορίζεται ρητά ότι για

<sup>49</sup> Βλ. σχετικά υποκριτήριο «ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος», της ομάδας κριτηρίων που αφορούν στην αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας (βλ. παρ. 2, άρ. 17, ν.4369/2016).

<sup>50</sup> Η ρητή αναφορά στην κατάργηση του άρ. 3 του ν.3230/2004 γίνεται στο άρ. 31 (παρ. 3).

τη διαδικασία αυτή απαιτούνταν να έχει προηγηθεί «συνέντευξη» με τους υφισταμένους προκειμένου να ληφθεί υπόψη η γνώμη τους εν λάβουν υπόψιν τους τη γνώμη των υφισταμένων τους, όπως αυτή θα προκύπτει, για πρώτη φορά κατόπιν «συνέντευξης» που θα έχει προηγηθεί μαζί τους.<sup>51</sup>

Η ενίσχυσης της συμμετοχικότητας, στο πλαίσιο του ν.4369/2016, αποτυπώνεται περαιτέρω στις διατάξεις του άρθρου 23. Εκεί συναντάμε τον όρο «*Ολομέλεια Διεύθυνσης/Τμήματος*». Πρόκειται για «*συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας*», μέσω των οποίων πραγματοποιούνταν, «*η αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης των στόχων*» σε συλλογικό επίπεδο, Διεύθυνσης και Τμήματος αντίστοιχα. Τα συμβουλευτικά αυτά όργανα, συγκαλούνταν και προεδρεύονταν από τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης και του Τμήματος αντίστοιχα, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ενώ εκτάκτως, μπορεί να συγκληθεί μόνον η Ολομέλεια του Τμήματος, κι εφόσον το ζητήσουν τα 2/3 αυτής (στοιχεία α)-γ), παρ. 2, άρ. 23). Το έργο της αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης των στόχων, που τέθηκαν με τη διαδικασία του προηγούμενου άρθρου 22, αποτυπωνόταν στο τέλος κάθε έτους, μέσα από τη σύνταξη κι έγκριση της «*Έκθεσης Αξιολόγησης*» του έργου που παρήγαγαν.<sup>52</sup>

Από τα διαλαμβανόμενα στο πλαίσιο των ανωτέρω αναφερόμενων διατάξεων του ν.4369/2016 είναι φανερό ότι ο κύριος στόχος του νομοθέτη ήταν να θεραπεύσει την παθητική -αν όχι απαξιωτική- στάση και την ελλιπή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης αναφορικά με τη διαδικασία καθορισμού των στόχων που εισάχθηκε με το ν.3230/2004 (Πολυμενόπουλος, (2018, σελ. 87). Άλλωστε, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ν.4369/2016, η έννοια της συμμετοχής των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία της θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στην λειτουργία της διοίκησης, υπογραμμιζόταν ως ένα από τα βασικά ζητούμενα του νόμου διότι «*αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά*

<sup>51</sup> Όπως αναφέρεται στο νόμο: «*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*» (εδ. γ) παρ. 3, άρ. 22)

<sup>52</sup> Συγκεκριμένα, ο νόμος ορίζει ότι: «*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*» (εδ. δ), παρ.2, άρ. 23).

της απόδοσης της Δημόσιας Υπηρεσίας» (ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ στο σχέδιο ν.4369/2016, 2016, σελ.4).

#### **1.1.5.8 Ν.4369/2016: σύντομη ανασκόπηση στις ερμηνευτικές εγκυκλίους του νόμου.**

Είθισται, όπως είδαμε και σε προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου,<sup>53</sup> μετά από την έκδοση ενός νόμου, ν' ακολουθεί μια σειρά ερμηνευτικών εγκυκλίων και λοιπών εγγράφων<sup>54</sup> στο πλαίσιο της αποφυγής δυσλειτουργιών και τυχόν προβλημάτων που ενδεχομένως να προκαλούνται από την εισαγωγή των νέων μεθόδων, στην καθημερινή πρακτική των δημόσιων υπηρεσιών. Ακολουθεί μία σύντομη ανασκόπηση των κυριότερων που αφορούν στο ν.4963/2016:

#### **Α) Α.Π.12972/10.05.2016 εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α με θέμα: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017».**

Καταρχάς, η εγκύκλιος αναφερόταν στη συμβολή του ν.4963/2016 στο πλαίσιο του οποίου *«διαμορφώθηκε ένα νέο πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων στη δημόσια διοίκηση»* (Α.Π.12972/10.05.2016, σελ. 1). Η ενίσχυση της συμμετοχής *«των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία»*, η διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής, η *«έμφαση στην διαφάνεια, τη νομιμότητα και στην καλή διακυβέρνηση»*, καθώς και η *ενδυνάμωση της αξιοκρατίας στη δημόσια διοίκηση*, αποτελούν τα επιμέρους οφέλη που αναμένονταν από την εφαρμογή του νέου νόμου.

Ακολουθώς, με την επισήμανση *«ότι για τον καθορισμό της στοχοθεσίας για το 2017 πρέπει να ληφθούν υπόψη οι Στρατηγικοί και Επιχειρησιακοί Στόχοι...εξειδικευμένοι με βάση τις πολιτικές προτεραιότητες που έχει προγραμματίσει να υλοποιήσει ο κάθε φορέας»*<sup>55</sup> στην εγκύκλιο δίδονταν αναλυτικές οδηγίες αναφορικά με: α) την βήμα προς βήμα ανάλυση των διαδοχικών σταδίων προσδιορισμού, παρακολούθησης και αναθεώρησης των στόχων, β) την παροχή σχετικού επεξηγηματικού Διαγράμματος Ροής των εργασιών για τον καθορισμό (βλ. Σχήμα 5 στο

<sup>53</sup> Βλ. σχετ. ενότητα 2 του παρόντος κεφαλαίου.

<sup>54</sup> Τα οποία εκδόθηκαν, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, και αργότερα μετά τη συγχώνευσή του με το Υπουργείο Εσωτερικών, από το τελευταίο.

<sup>55</sup> Αναφερόμενη στις υπηρεσίες για τις οποίες υφίσταται σχετική πρόβλεψη, μέσω των σχετικών Στρατηγικών και Επιχειρησιακών Σχεδίων (Α.Π.12972/10.05.2016, σελ. 2).

Παράρτημα 3), αναλυτικού χρονοδιαγράμματος υλοποίησης της στοχοθεσίας (βλ. Σχήμα 6 στο Παράρτημα 3), καθώς και *Έντυπο Επιμερισμού Στοχοθεσίας στα Επίπεδα Ιεραρχίας* (βλ. Σχήμα 7 στο Παράρτημα 3), γ) τα χαρακτηριστικά των στόχων, οι οποίοι οφείλουν να είναι *συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και συμφωνημένοι, ρεαλιστικοί και χρονικά δεσμευτικοί*.

Τέλος, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι στην εγκύκλιο αυτή εξαιρούνταν οι ΟΤΑ από την εφαρμογή της στοχοθεσίας, καθώς βρίσκονταν εν αναμονή σχετικής εγκυκλίου: *«Αναφορικά με τη στοχοθεσία των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, λόγω της ιδιαιτερότητας των υπηρεσιών των εν λόγω φορέων καθώς και της συμμετοχής της ΚΕΔΕ και της ΕΝΠΕ στην προβλεπόμενη διαδικασία, θα ακολουθήσει σχετική εγκύκλιος»*.

**Β) Η Υπουργική Απόφαση ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768 (ΦΕΚ 4434/Β/30.12.2016) με θέμα: «Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016».**

Πρόκειται για την Υπουργική Απόφαση η οποία εκδίδονταν κατ' εξουσιοδότηση, των αντίστοιχων διατάξεων του ν.4369/2016 οι οποίες όριζαν ότι: *«Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης ρυθμίζεται κάθε θέμα σχετικό με τη μορφή και το περιεχόμενο των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης»* (παρ. 5, άρ. 16).

Με την εν λόγω Υπουργική Απόφαση καθορίστηκαν δύο είδη *Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης*: το *Έντυπο Α΄* που αφορά στην αξιολόγηση των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης (προϊσταμένων) και το *Έντυπο Β΄* των υπαλλήλων όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων που δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης.<sup>56</sup>

Το πεδίο εφαρμογής της εν λόγω Υ.Α. αφορούσε σε όλους τους υπαλλήλους οι οποίοι ενέπιπταν στις διατάξεις του άρθρου 14 του ν.4369/2016, μεταξύ των οποίων και οι υπάλληλοι των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού.

**Γ) Α.Π. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/ 753/οικ.7513/03.03.2017 εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α΄ /33) – ΜΕΡΟΣ Β΄ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή».**

Η συγκεκριμένη εγκύκλιος ερμήνευε την με αρ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768 Υπουργική Απόφαση και παρείχε αναλυτικές οδηγίες

<sup>56</sup> Βλ. σχετικά Σχήματα 8 & 9 (Έντυπο Α΄ και Έντυπο Β΄ αντίστοιχα) στο Παράρτημα 3 της παρούσας.

και διευκρινίσεις αναφορικά με περιεχόμενο και τη συμπλήρωση των Εντύπων Α' & Β' που αφορούν στις Εκθέσεις Αξιολόγησης προϊσταμένων κι υπαλλήλων αντίστοιχα.

Σε σχέση με την στοχοθεσία, τονίζοταν ότι για την βαθμολόγηση του κριτηρίου που αφορά στην επίτευξη της ατομικής στοχοθεσίας και της συμμετοχής στην στοχοθεσία του Τμήματος (περ. (ι) της παρ. 2 του άρθρου 17 του ν. 4369/2016), απαιτούνταν να έχει προηγηθεί ο καθορισμός των στόχων του έτους.<sup>57</sup> Κατά συνέπεια σε ό,τι αφορά «την πρώτη εφαρμογή του παρόντος συστήματος, το εν λόγω κριτήριο [ι] Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος] δε βαθμολογείται, αν δεν έχει προηγηθεί διαδικασία στοχοθεσίας, σύμφωνα με το νόμο αυτόν» (σελ. 6).

**Δ) Α.Π. οικ.11635/10.04.2017 εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ με θέμα: «Σύστημα αξιολόγησης ν. 4369/2016 – Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή».**

Η εν λόγω εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, διαβίβαζε την ανωτέρω αναφερόμενη εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/ 753/οικ.7513/03.03.2017) προς τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας, με την παράκληση της κοινοποίησής της προς τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

Παράλληλα, είναι πολύ ενδιαφέρον ότι στο πλαίσιο της εγκυκλίου αυτής αναγνωρίζονται συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες της λειτουργίας των ΟΤΑ α' και β' βαθμού,<sup>58</sup> οι οποίες εκ των πραγμάτων καθιστούν «πρακτικά αδύνατο να εφαρμοστεί το σύστημα αξιολόγησης του β' μέρους του ν. 4369/2016, ιδίως η στοχοθεσία και οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος, σε υπαλλήλους κυρίως εργατοτεχνικών κλάδων ή ειδικοτήτων, που εργάζονται σε νευραλγικές και πολυπληθείς υπηρεσίες» (σελ. 1).

Παρόλα αυτά, η εντολή που δινόταν μέσω αυτής, για την απαρέγκλιτη εφαρμογή της στοχοθεσίας, είναι ρητή και σαφής, καθώς όριζε ότι «σε κάθε περίπτωση, το σύστημα της αξιολόγησης θα εφαρμοσθεί όπως ορίζεται στις επιμέρους διατάξεις του ν.4369/2016

<sup>57</sup> Συγκεκριμένα τονίζεται ότι: «το επιμέρους κριτήριο της περ. (ι) της παρ. 2 του άρθρου 17 του ν. 4369/2016, που αφορά στο βαθμό επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και της συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος βαθμολογείται μόνο εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση» (σελ. 6)

<sup>58</sup> Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά: «Οι κλάδοι του προσωπικού των ΟΤΑ α' βαθμού, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους του δημοσίου τομέα, παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες, καθώς απαντώνται μόνο στους ΟΤΑ και είναι άμεσα συνυφασμένοι με το εύρος των αρμοδιοτήτων που ασκούν οι υπηρεσίες τους. Πρέπει να τονιστεί ότι σε μεγάλους δήμους της Χώρας, υπηρεσίες αιχμής, όπως π.χ. της καθαριότητας, αριθμούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, ενώ και το ωράριο λειτουργίας τους σε εικοσιτετράωρη βάση απαιτεί κυλιόμενες βάρδιες του προσωπικού.» (σελ. 1).



και στο προσωπικό των ΟΤΑ α' βαθμού, με ανάλογη εφαρμογή των εγκύκλιων οδηγιών του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης» (σελ. 2).

**Ε) ΔΟΜ/Φ.21/οικ.27741/28.08.2017 εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016».**

Στο πλαίσιο της εγκυκλίου αυτής, επισημαίνονταν εκ νέου, ότι για την εφαρμογή του συστήματος της Διοίκησης μέσω Στόχων για το έτος 2018, εφαρμόζεται το ισχύον νομικό πλαίσιο όπως αυτό ορίζεται από τους ν.3230/2004 και ν.4369/2016. Παράλληλα, παρέπεμπε σε προηγούμενη σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (αριθ.πρωτ.12972/10-05/2016), για παροχή αναλυτικών πληροφοριών αναφορικά με τα επιμέρους στάδια για τον προσδιορισμό της στοχοθεσίας και τις ενέργειες στις οποίες διαδοχικά όφειλαν να προβούν όλοι οι φορείς του δημοσίου που ανήκουν στο πεδίο εφαρμογής της.

Οι ιδιαίτερες διευκρινίσεις στις οποίες προέβαινε, αφορούν στην επισήμανση της άστοχης πρακτικής στοχοθεσίας που, παρατηρήθηκε ότι ακολουθούνταν από αρκετούς φορείς, οι οποίοι καθόριζαν τους στόχους «στο επίπεδο των συνήθων δραστηριοτήτων και διαδικασιών» (σελ. 2) αντί της ορθής πρακτικής στοχοθεσίας, η οποία υπαγορεύει ότι κατά τον καθορισμό των στόχων «*ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίδεται, ανάλογα με την αποστολή της κάθε Υπηρεσίας, σε δράσεις – και ως εκ τούτου σε στόχους - που συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας καθώς και την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων*» (σελ. 2).

Ειδικότερα επισημαίνονταν ότι «στη στοχοθεσία της κάθε Υπηρεσίας πρέπει να περιλαμβάνονται, μεταξύ των άλλων, πολιτικές και δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης», ενώ παράλληλα προτείνει ενδεικτικά ως προκριτέες δράσεις-στόχους, όπως η άρση επικαλύψεων, ο περιορισμός των συναρμοδιοτήτων, η απλούστευση των διαδικασιών, η ανάπτυξη πολιτικών για τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη, η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών καθώς και τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-gov) (σελ. 2).

**ΣΤ) Α.Π. ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04.01.2018 (ΑΔΑ: 7Δ65465ΧΘΨ-90Ε) εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων κατά τη**

*διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας – Σύνθεση και Λειτουργία».*

Η εγκύκλιος παρείχε πληροφορίες και διευκρινίσεις σχετικά με τη σύνθεση της Ολομέλειας σ' επίπεδο Διεύθυνσης και Τμήματος. Εστίαζε, κυρίως, σε με τυπικά προπαρασκευαστικά θέματα,<sup>59</sup> καθώς και σε θέματα λειτουργίας των Ολομελειών, όπως η περιοδικότητα των συνεδριάσεων, οι προεδρεύοντες και οι αναπληρωτές τους, και η σύγκλιση των έκτακτων συνεδριάσεων.

**Ζ) Α.Π. ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/5/οικ.8882/02.03.2018 εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016».**

Η συγκεκριμένη εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης εστίαζε αποκλειστικά στην εφαρμογή της στοχοθεσίας στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, καθώς οι πρωτοβάθμιοι και δευτεροβάθμιοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούσαν φορείς που ενέπιπταν στο πεδίο εφαρμογής του ν.4369/2016 (άρ. 14).

Το θεσμικό πλαίσιο που αφορούσε στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού είναι το ίδιο που ίσχυε για όλους τους υπόλοιπους δημόσιους φορείς.<sup>60</sup> Οι Δήμοι και οι Περιφερειακές Διοικήσεις δεν εξαιρούνταν απ' όσα ορίζονταν για τους άλλους δημόσιους φορείς αναφορικά με τα στάδια, τη ροή εργασιών, τα χρονοδιαγράμματα της στοχοθεσίας, τα χαρακτηριστικά καθορισμού δεικτών και των στόχων, καθώς επίσης και σε ότι αφορά τις Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων. Οφείλουν ν' ακολουθούν ακριβώς όσα αναφέρθηκαν σε προηγούμενες σχετικές εγκυκλίους.<sup>61</sup>

Παρόλα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της δομής και της λειτουργίας των υπηρεσιών των ΟΤΑ α' & β' βαθμού,<sup>62</sup> στην εγκύκλιο εντοπίζονται διαφορές που αφορούν:

α) στην αποτύπωση του διαγράμματος ροής εργασιών (βλ. παράρτημα 3 *Σχήμα Ι*), ώστε να προσαρμόζεται στην διοικητική ιεραρχική οργάνωση των Δήμων και των

<sup>59</sup> Όπως π.χ. οι προσκλήσεις για τη συμμετοχή στις συνεδριάσεις, η έκδοση των απαιτούμενων και μη διοικητικών πράξεων για τη λειτουργία τους, ποιοι υπάλληλοι νομιμοποιούνται να συμμετάσχουν κ.α.

<sup>60</sup> Οι οποίοι εμπίπτουν στις διατάξεις το άρ.14 του ν.4369/2016.

<sup>61</sup> Τηρουμένων των ιδιαιτεροτήτων οι οποίες επισημαίνονται στην σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών (βλ. πιο πάνω σχετική υπ' αριθμ. οικ.11635/10.04.2017 εγκύκλιο), και για τους ΟΤΑ α' & β' βαθμού ισχύουν οι εγκύκλιοι ΥΠ.ΕΣ.ΔΑ & ΥΠ.Δ.Α.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.2813/23.01.2008, Α.Π.12972/10.05.2016, Α.Π.ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04.01.2018.

<sup>62</sup> Βλ. σχετική εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ. (οικ.11635/10.04.2017) πιο πάνω στο παρόν κεφάλαιο.

Περιφερειών.<sup>63</sup> Εδώ εντοπίζονται διαφορές ως προς το Αρμόδιο Όργανο Διοίκησης που εκδίδει τις αποφάσεις στοχοθεσίας.<sup>64</sup>

β) στη συμπλήρωση των εντύπων στοχοθεσίας, καθώς οι ΟΤΑ α' & β' εξαιρούνταν από τη συμπλήρωση ορισμένων πεδίων (σημείο ζ), σελ. 3).<sup>65</sup>

γ) στην υποχρέωση της κοινοποίησης της απόφασης καθορισμού των στρατηγικών στόχων του αρμοδίου οργάνου διοίκησης, καθώς και των Εκθέσεων Αξιολόγησης<sup>66</sup>, εκτός από το Υπουργείο Εσωτερικών και την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σε Κ.Ε.Δ.Ε. και Ε.Ν.Π.Ε., για Δήμους και Περιφερειακές Διοικήσεις αντίστοιχα (σελ. 3 & 5).

δ) στη διευκρίνιση ότι ελλείπει σύστασης οργανικών μονάδων οι οποίες έχουν την αρμοδιότητα εφαρμογής του συστήματος της Διοίκησης μέσω Στόχων<sup>67</sup> τον καθοδηγητικό ρόλο που αφορά στην ενημέρωση και την παροχή πληροφοριών και σχετικής υποστήριξης για την υλοποίηση της στοχοθεσίας, αναλαμβάνουν οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού (σελ. 6).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στην εγκύκλιο, αναγνωριζόταν ρητά και επισημαίνονταν, ίσως για πρώτη φορά τόσο ξεκάθαρα, η σημασία του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής ιεραρχίας στην επιτυχία του εγχειρήματος της εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση αλλά και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ως «θεμελιώδης» (σελ. 6).<sup>68</sup>

#### **Η) ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24043/04.07.2018 εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019».**

Η συγκεκριμένη εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης απευθυνόταν αποκλειστικά στην εφαρμογή της στοχοθεσίας στις Υγειονομικές

<sup>63</sup> Βλ. σχετικά Σχήμα 1 (Παράρτημα 3).

<sup>64</sup> Για Δήμους και Περιφερειακές Διοικήσεις τα αρμόδια όργανα διοίκησης είναι οι Δήμαρχοι και οι Περιφερειάρχες αντίστοιχα. Για την λοιπή διοικητική οργάνωση, σύμφωνα με το Σχήμα 1 (παράρτημα 3) η διαδικασία εκκινεί από τον Υπουργό ή από άλλο αρμόδιο όργανο διοίκησης.

<sup>65</sup> Τα σημεία αυτά αφορούν στα πεδία: «Ενέργειες», «Υλοποίηση (Όνομ/νο Υπαλλήλου)», «Συμβολή στο στόχο»

<sup>66</sup> Που «συντάσσονται από τον οικείο προϊστάμενο [και] περιλαμβάνουν το έργο που παρήγαγαν οι οργανικές μονάδες [οι οποίες] εγκρίνονται ύστερα από συζήτηση τουλάχιστον από τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής» (ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/5/οικ.8882/02.03.2018, σελ. 5).

<sup>67</sup> Πρόκειται για τις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού (βλ. και σχετική εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006).

<sup>68</sup> Η εγκύκλιος τονίζει ότι: «Καθώς θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η υποστηρίξι του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία, παρακαλούμε για τη συνεργασία σας, με τα στελέχη του αρμόδιου Τμήματος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης να παραμένουν στη διάθεσή σας για κάθε απαιτούμενη διευκρίνιση» .

Περιφέρειες, για τις οποίες ίσχυε το θεσμικό πλαίσιο που εφαρμοζόταν σε όλους τους φορείς που εμπίπτουν στις διατάξεις του άρθρου 14 το ν.4963/2016. Αποτέλεσε μία, εφ' όλης της ύλης παροχή πληροφοριών και διευκρινίσεων, αναφορικά με όλες τις πτυχές της εφαρμογής του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων στο Ελληνικό δημόσιο τομέα<sup>69</sup> για το έτος 2019, χωρίς ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις, καθώς στην ανάλυσή της παραπέμπει στο θεσμικό πλαίσιο που αναλύσαμε πιο πάνω.

**Θ) ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.37803/17.10.2018 εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016».**

Η εν λόγω εγκύκλιος είναι σχετικά σύντομη κι αφορούσε σε υπόμνηση της υποχρέωσης που είχαν όλοι οι φορείς του δημοσίου που ενέπιπταν στις διατάξεις του άρθρου 14 του ν.4369/2016, για εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, ώστε να προβούν στις προβλεπόμενες από το σχετικό θεσμικό πλαίσιο ενέργειές τους, για την έγκαιρη ολοκλήρωση της διαδικασίας της στοχοθεσίας.

Παράλληλα, έθετε ως τελική προθεσμία ολοκλήρωσης της διαδικασίας καθορισμού των στόχων το *«τέλος του 2018, προκειμένου από το νέο έτος να ξεκινήσει εγκαίρως η υλοποίηση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας»* (σελ. 1).

**Ι) ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/20469/27.10.2021 εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με θέμα: «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2022. Ηλεκτρονική Εφαρμογή: [www.stoxothesia.gov.gr](http://www.stoxothesia.gov.gr)»**

Καταρχάς, η έκδοση της συγκεκριμένης εγκυκλίου αποτυπώνει τη μεταβίβαση της αρμοδιότητας του επιτελικού ελέγχου εφαρμογής του συστήματος της Διοίκησης μέσω Στόχων, από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης στο Υπουργείο Εσωτερικών. Η μετάβαση αυτή πραγματοποιήθηκε ως απόρροια της έκδοσης του Π.Δ.81/2019 το οποίο όρισε τη *συγχώνευση των Υπουργείων Διοικητικής Ανασυγκρότησης και Εσωτερικών σε νέο Υπουργείο Εσωτερικών και τη μεταφορά αρμοδιοτήτων στο νέο Υπουργείο Εσωτερικών* (ΦΕΚ Α'119/08.07.2019, άρ. 3), εμπίπτοντας στο ευρύτερο πλαίσιο μεταρρυθμίσεων του δημοσίου τομέα που λαμβάνει χώρα κατά την τελευταία τετραετία.

---

<sup>69</sup> Βλ. σχετικά πιο πάνω ανάλυση.

Κατά συνέπεια, το νέο *Τμήμα Ποιότητας & Προτύπων*<sup>70</sup> του Υπουργείου Εσωτερικών ενημερώνει, μέσω της εγκυκλίου αυτής, τους φορείς όλων των βαθμίδων διακυβέρνησης, οι οποίοι εμπίπτουν στις διατάξεις του πεδίου εφαρμογής της στοχοθεσίας (από ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού μέχρι υπουργεία), αναφορικά με τη νέα ψηφιακή εξέλιξη στο σκέλος της εφαρμογής και παρακολούθησης του συστήματος της Διοίκησης μέσω Στόχων. Συγκεκριμένα, πρόκειται για την ανάπτυξη ενός νέου ψηφιακού εργαλείου, μίας ψηφιακής εφαρμογής που ανέπτυξε η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, «για την υποβολή των αποφάσεων της ετήσιας στοχοθεσίας και την καταχώρηση των στόχων των δημοσίων οργανώσεων» (σελ. 1). Οι βασικές λειτουργίες που παρέχονται μέσω της εν λόγω ηλεκτρονικής εφαρμογής που φέρει τον τίτλο «*Ηλεκτρονική Στοχοθεσία*»<sup>71</sup> είναι δύο και αφορούν:

α) στη «*δυνατότητα καταχώρισης των επιμέρους στοιχείων των δημοσιευμένων αποφάσεων στοχοθεσίας κάθε φορέα με τους στρατηγικούς στόχους, τους επιχειρησιακούς στόχους, τις δράσεις, τις ενέργειες καθώς και των σχετικών δεικτών μέτρησης του φορέα*»<sup>72</sup> όπως οι στρατηγικοί κι επιχειρησιακοί στόχοι, οι δράσεις, οι ενέργειες και οι δείκτες (σελ. 1). Για τον τρόπο εφαρμογής κι εκτέλεσης των συγκεκριμένων λειτουργιών, η εγκύκλιος ενημερώνει για την ύπαρξη σχετικών (ηλεκτρονικών) συνδέσμων με υποστηρικτικό υλικό που αφορά στα στάδια και στα βήματα κατάρτισης της *Ετήσιας Στοχοθεσίας*, στις προαπαιτούμενες ενέργειες για την εισαγωγή στοιχείων στην εφαρμογή *Ηλεκτρονικής Στοχοθεσίας* και στην *Βάση Γνώσης*, στο *Χρονοδιάγραμμα Καθορισμού Στοχοθεσίας*, καθώς επίσης και στα *Έντυπα επιμερισμού στοχοθεσίας στα επίπεδα ιεραρχίας*.<sup>73</sup>

β) στην παροχή μιας *βάσης γνώσης* «μέσω της οποίας προωθείται η οριζόντια διάδοση της απαραίτητης πληροφορίας και ενημέρωσης, για τη διαδικασία καθορισμού της στοχοθεσίας και των δεικτών μέτρησης, προκειμένου να επιτευχθεί η διάχυση του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων στο σύνολο του δημοσίου τομέα»<sup>74</sup> (σελ. 2). Η βάση γνώσης περιλαμβάνει ενημέρωση γύρω από τις «*Αρχές της Στοχοθεσίας*», τα «*Βήματα*

<sup>70</sup> Της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού & Καινοτομίας, της Γενικής Διεύθυνσης Δημοσίων Οργανώσεων του Υπουργείου Εσωτερικών.

<sup>71</sup> Η πρόσβαση στην εφαρμογή «*Ηλεκτρονική Στοχοθεσία*» είναι διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: [www.stoxothesia.gov.gr](http://www.stoxothesia.gov.gr)

<sup>72</sup> Η είσοδος στην εφαρμογή για την καταχώρηση των λεπτομερειών της στοχοθεσίας, πραγματοποιείται μέσω της ηλ/κής διεύθυνσης: <https://app.stoxothesia.gov.gr/> από τους πιστοποιημένους, στην συγκεκριμένη εφαρμογή, χρήστες κάθε φορέα του δημοσίου τομέα.

<sup>73</sup> Βλ. ενδεικτικά σχετικούς συνδέσμους: <https://stoxothesia.gov.gr/diadikasia-syndesis-kai-eisodos-sto-systima/>, <https://stoxothesia.gov.gr/kathorismos-kritirion-pou-prepei-na-pliroi-to-periechomeno/>,

<sup>74</sup> Βλ. σχετικό σύνδεσμο: <https://stoxothesia.gov.gr/>

για την υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας», το σχετικό «*Νομοθετικό Πλαίσιο*»,<sup>75</sup> την «*Κατάρτιση και εφαρμογή της στοχοθεσίας, ανά τομέα πολιτικής*», καθώς κι «*Εγχειρίδια Ετήσιας Στοχοθεσίας*»<sup>76</sup>.

Η πρόθεση να αποτυπωθεί ολιστικά το σύστημα της «*Διοίκησης μέσω Στόχων*» στις Δημόσιες Οργανώσεις,<sup>77</sup> με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων κι εφαρμογών, βρίσκεται οπωσδήποτε προς τη σωστή κατεύθυνση.

Τέλος, αξίζει να τονισθεί ότι σύμφωνα με το ισχύον, από την 1/1/2023, θεσμικό πλαίσιο, η υποχρέωση περί της καταχώρισης των στόχων σε ηλεκτρονική πλατφόρμα της καθ' ύλην αρμόδιας μονάδα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, ορίζεται ρητά και στις αντίστοιχες διατάξεις του Ν.4940/2022 (παρ. 10, άρ. 9). Ωστόσο, αν θα εξακολουθήσει να ισχύει η χρήση της συγκεκριμένης ηλεκτρονικής πλατφόρμας, για την καταχώριση της Στοχοθεσίας, σύμφωνα με το νέο θεσμικό πλαίσιο που εισάγει ο ν.4940/2022, αναμένεται να διευκρινισθεί περαιτέρω.<sup>78</sup>

#### **1.1.5.9 Ν.4940/2022: από τη «*Διοίκηση μέσω Στόχων*» στη «*Στοχοθεσία*» και η φιλοδοξία της «*ολιστικής*» αντιμετώπισης της Αξιολόγησης των υπαλλήλων στο δημόσιο.**

Το θεσμικό πλαίσιο της στοχοθεσίας ολοκληρώνεται με τις πρόσφατες νομοθετικές ρυθμίσεις που εισήγαγε ο ν.4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α'/14.06.2022). Μέσα από την εφαρμογή του,<sup>79</sup> αντικαθίσταται σχεδόν ολοκληρωτικά, το μέχρι σήμερα ισχύον θεσμικό πλαίσιο της «*Διοίκησης μέσω Στόχων*» και της Αξιολόγησης της Απόδοσης των υπαλλήλων, όπως αυτό οριζόταν από τις διατάξεις του ν.3230/2004 και του ν.4369/2016, καθώς με σχετικό του άρθρο (άρ. 64) καταργούνται όλες οι κρίσιμες, και σχετικές με την αξιολόγηση και τη στοχοθεσία, διατάξεις τους.<sup>80</sup>

<sup>75</sup> Βλ. σχετικό σύνδεσμο: <https://stoxothesia.gov.gr/nomothetiko-plaisio/>

<sup>76</sup> Βλ. σχετικό σύνδεσμο: <https://stoxothesia.gov.gr/egcheiridia-christi-diacheiristi/>

<sup>77</sup> Πρόθεση που εκφράζεται απερίφραστα στην εν λόγω εγκύκλιο: «*Στην κατεύθυνση μιας ολιστικής αποτύπωσης του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στις Δημόσιες Οργανώσεις, η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα ανέπτυξε μία ηλεκτρονική εφαρμογή για την υποβολή των αποφάσεων ετήσιας στοχοθεσίας και την καταχώριση των στόχων των δημοσίων οργανώσεων.*» (σελ. 1).

<sup>78</sup> Συγκεκριμένα αναφέρουμε ότι σε σχετική αλληλογραφία που είχαμε με αρμόδιους υπηρεσιακούς παράγοντες του Υπουργείου Εσωτερικών, (Γμήμα Ποιότητας και Προτύπων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Καινοτομίας, Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Οργανώσεων): «*ο δικτυακός τόπος <https://stoxothesia.gov.gr/> έχει σχεδιαστεί προκειμένου να εφαρμοστούν οι διατάξεις των νόμων 3230/2004 και 4369/2016. Συνεπώς, προκειμένου να εφαρμοστούν οι διατάξεις του Ν. 4940/22, θα πρέπει να προηγηθούν οι απαιτούμενες αλλαγές και προσαρμογές. Περαιτέρω, δεν έχει διευκρινιστεί από την πολιτική ηγεσία του ΥΠ.ΕΣ. αν θα σχεδιαστεί κάποια άλλη εφαρμογή ή αν θα εξακολουθήσει να λειτουργεί η υπάρχουσα.*» (απόσπασμα από ηλ/κό μήνυμα που ελήφθη την 7/7/2022).

<sup>79</sup> Η οποία εκκινεί από την 1/1/2023 για τα θέματα της Αξιολόγησης και της Στοχοθεσίας (παρ. 2, άρ. 65).

<sup>80</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 64 (*Καταργούμενες Διατάξεις*): «*Από τη θέση σε ισχύ του παρόντος καταργούνται: α) Τα άρθρα 14 έως 23 του ν. 4369/2016 (Α' 33) περί συστήματος αξιολόγησης, με την*

Αν και οποιαδήποτε εκτίμηση θα μπορούσε να θεωρηθεί πρόωπη, εντούτοις το εγχείρημα του ν.4940/2022, μοιάζει να επιδιώκει μία «ολιστική» αντιμετώπιση της διαδικασίας αξιολόγησης, καθώς -για πρώτη- φορά συνδέεται η τελευταία (αξιολόγηση) τόσο στενά και με τέτοια «ένταση» με τη διαδικασία της στοχοθεσίας και την μέτρηση της απόδοσης τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σ' επίπεδο λειτουργίας των υπηρεσιών.

Η ανάλυση του ν.4940/2022, ως σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο για τη Στοχοθεσία στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, αποτελεί βασικό άξονα της ποιοτικής ανάλυσης της παρούσας εργασίας κι έπεται σε σχετικό ακόλουθο κεφάλαιο.<sup>81</sup>

#### **1.1.5.10 Η με αρ. πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 6176/Β'/05.12.2022) σχετικά με τα νέα έντυπα Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας.**

Πρόκειται για την πρώτη υπουργική απόφαση, η οποία καθορίζει τα Έντυπα Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας (βλ. Παράρτημα 4) σύμφωνα με τις διατάξεις του νέου νόμου 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α'/14.06.2022). Συγκεκριμένα, όπως επισημαίνεται και στο θέμα της, η εν λόγω υπουργική απόφαση καθορίζει τον τύπο και το περιεχόμενο των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, τον τρόπο, τον χρόνο, και τη διαδικασία υποβολής τους, τον ακριβή τρόπο και χρόνο διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν.4940/2022. Παράλληλα, καθορίζει και τη νέα εκδοχή/μορφή της Στοχοθεσίας, ως αναπόσπαστο μέρος της Αξιολόγησης των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης (προϊσταμένων), οι οποίοι υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 5 του ν.4940/2022.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με όσα ορίζονται στις αντίστοιχες διατάξεις (άρ. 2), η αξιολόγηση των προϊσταμένων διεξάγεται μέσω των εξής εντύπων: (α) «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου», (β) «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου», (γ) «Σφυγμού Ομάδας» και «Ενιαίου Σφυγμού Ομάδας», τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της (δ) «Εκθεσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου» (βλ. Παράρτημα 4). Αναφορικά με τη βαθμολογία τους, αυτή θα προκύπτει «ως το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας της επίτευξης στόχων (50%), της αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου (40%) και του

---

*επιφύλαξη της παρ. 1 του άρθρου 50, β) τα άρθρα 1, 2 και 4 έως 9 του ν. 3230/2004 (Α' 44) περί στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών...».*

<sup>81</sup> Για την ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου που εισάγεται με τον 4940/2022 βλ. σχετικά στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου 3 (Αποτελέσματα της έρευνας) της παρούσας.

σφυγμού ομάδας (10%) σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ. 1 του άρθρου 11 του ν. 4940/2022» (στοιχ. i, παρ. 4, άρ. 7).

Σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση των υπαλλήλων (οι οποίοι υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 5 του ν.4940/2022), συντάσσεται, από τους προϊσταμένους το «το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου» το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της «Εκθεσης Αξιολόγησης Υπαλλήλου» (παρ. 3, άρ. 2). Όπως επισημάνθηκε σε προηγούμενο σημείο της παρούσας ανάλυσης, οι υπάλληλοι δεν αξιολογούνται με βαθμολογία. Ωστόσο, προβαίνουν σε επώνυμη, πλέον αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης της οργανικής μονάδας, καθώς και των σχέσεων μεταξύ των μελών της, μέσω του εντύπου «Σφυγμός της Ομάδας». Ουσιαστικά πρόκειται για την άμεση κι επώνυμη, πλέον, αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους άμεσα υφισταμένους υπαλλήλους τους, αναφορικά με «το επίπεδο δεξιοτήτων που κατέχει ο προϊστάμενος με βάση το περιεχόμενο του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων του Μέρους Α' του ν. 4940/2022» (παρ. 1, άρ. 5). Η εν λόγω Αξιολόγηση, εκφράζεται μέσω βαθμολογίας πενταβάθμιας κλίμακας (παρ.3, άρ.5). Η συνολική Αξιολόγηση του προϊσταμένου από τους υφισταμένους του προκύπτει μέσα από το «Ενιαίο Έντυπο Σφυγμού Ομάδας», στο οποίο «αποτυπώνεται συνολικά η γνώμη των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της οργανικής μονάδας, καθώς και τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της» και συμπληρώνεται με την μέριμνα της οικείας μονάδας προσωπικού ή διοικητικού (παρ. 1, άρ.6).

Η Αξιολόγηση ολοκληρώνεται με την σύνταξη του εντύπου «Σχέδιο Ανάπτυξης», τόσο για τους προϊσταμένους όσο και για τους υπαλλήλους (παρ. 4, άρ.2).

Τέλος, τονίζεται ότι τα έντυπα Στοχοθεσίας και Αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων των οργανικών μονάδων «υποβάλλονται μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου» (παρ. 1, άρ. 11), εντός των προθεσμιών που ορίζονται από τις αντίστοιχες διατάξεις του ν.4940/2022.

#### **1.1.5.11 Ν.5003/2022: η διόρθωση των σφαλμάτων του ν.4940/2022 (άρθρο 114).**

Ο ν.5003/2022 (ΦΕΚ 230/Α'/14.12.2022) τροποποιεί διατάξεις του ν.4940/2022 που αφορούν στη διαδικασία του συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής (άρ. 114, ν.5003/2022), οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία της Στοχοθεσίας.



Ως επί το πλείστον, οι τροποποιήσεις αφορούν στη διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων για την καταβολή των κινήτρων απόδοσης, όπως αυτή καθορίζεται στο πλαίσιο του ν.4940/2022. Οι σχετικές διατάξεις του ν.4940/2022 οι οποίες τροποποιούνται αφορούν στο: πρώτο εδάφιο της παρ. 3, του άρθρου 23 (παρ. 1, άρ. 114, ν.5003/2022), στο πρώτο εδάφιο της παρ. 2, του άρθρου 24, καθώς και στο πρώτο εδάφιο της παρ. 3 του άρθρου 25 και ορίζουν τον τρόπο επιλογής των υπαλλήλων-υποψηφίων προς επιβράβευση μέσω καταβολής του κινήτρου απόδοσης. Με τις συγκεκριμένες τροποποιήσεις του ν.5003/2022, οι προϊστάμενοι των διευθύνσεων διατηρούν την αρμοδιότητα να ορίζουν *«τους υπαλλήλους, οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα στην υλοποίηση των ανωτέρω στόχων και είναι επιλέξιμοι για την καταβολή της επιπλέον ανταμοιβής»*, ωστόσο η *«ως άνω επιλογή τελεί υπό την έγκριση του οικείου αμέσως ανώτερου ιεραρχικά αρμόδιου οργάνου, το οποίο αποφαινεται σχετικώς εντός προθεσμίας δέκα (10) ημερών από τη γνωστοποίησή της σε αυτό»*. Συνεπώς, δεν είναι οι προϊστάμενοι των διευθύνσεων αυτοί οι οποίοι θα αποφαινούνται, σε τελικό στάδιο, αναφορικά με τους υπαλλήλους στους οποίους θα καταβάλλεται το επίδομα, αλλά οι ιεραρχικά προϊστάμενοί τους (π.χ. οι υπουργοί, οι δήμαρχοι).

#### **1.1.5.12 Η με αρ. πρωτ. ΔΣΣΚ/ΓΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 46/Β΄/11.01.2023).**

Η έκδοση της συγκεκριμένης υπουργικής απόφασης προβλέπεται στις εξουσιοδοτικές διατάξεις του ν.4940/2022 (περ. β), παρ.2, άρ.62) και αφορά στον καθορισμό των συστατικών στοιχείων των στόχων, του τύπου, του περιεχομένου και του τρόπου συμπλήρωσης των εντύπου *«Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου»*, της διαδικασίας καθορισμού κι επιμερισμού των στόχων, την εξειδίκευση του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας, τη διαδικασία αναθεώρησης των στόχων και τη βαθμολογία επίτευξής τους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα άρθρα 6 & 7 που αφορούν αντίστοιχα, στη διαδικασία καθορισμού κι επιμερισμού των στόχων και στο περιεχόμενο των κατηγοριών τους, κι αναλύονται σε επόμενο τμήμα της παρούσας εργασίας. Παράλληλα, δίνονται διευκρινίσεις αναφορικά με την βαθμολογία επίτευξης των στόχων (ακολουθεί αναλυτική αναφορά).

Κατά τα λοιπά, πρόκειται για μία αναλυτική αναφορά στις αντίστοιχες διατάξεις του νόμου (ν.4940/2022) κατά την οποία λαμβάνεται υπόψη και η υπό στοιχεία ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25-11-2022 (Β΄6176).

## 1.2 Η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives).

### 1.2.1 Διοίκηση μέσω Στόχων: προέλευση κι εννοιολογικό πλαίσιο.

Ο όρος «*Διοίκηση μέσω Στόχων*» (Management by Objectives) έχει συνδεθεί με το όνομα του Αυστρο-Αμερικανού θεωρητικού του μάνατζμεντ και της διοίκησης των επιχειρήσεων, Peter Drucker. Παρόλα αυτά, ο Drucker δεν θεωρούσε τον εαυτό του πατέρα ή επινοητή της έννοιας της ΔμΣ αλλά δήλωνε χαρακτηριστικά πως «*θα ήταν πιο ακριβές να πούμε ότι είμαι ο εκλαικευτής της διοίκησης μέσω στόχων και του αυτοελέγχου (self-control)*» (Drucker, 1974, σελ. 43). Τόνιζε δε, ότι η έννοια της ΔμΣ και του αυτοελέγχου, εφαρμόστηκαν μετά τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, στα μέσα της δεκαετίας του '20, όταν «*ο Alfred P. Sloan, Jr., της General Motors χρησιμοποιούσε τον όρο "Management by Objectives and Self Control" συστηματικά και με μεγάλη εννοιολογική σαφήνεια.*» (Drucker, 1976, σελ.12).

Η ΔμΣ, ως διαδικασία, πιθανότατα «εφευρέθηκε» από μάνατζερ που δρούσαν στον χώρο των επιχειρήσεων πριν το 1954 κι εφαρμόστηκε καταρχάς, στον ιδιωτικό τομέα (Greenwood, 1981, σελ. 226). Ήδη, από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αι., αλλά και μετά την διατύπωση της θεωρίας της ΔμΣ από τον Drucker, υπήρχε βιβλιογραφία η οποία όριζε, ουσιαστικά, τη διαδικασία της στοχοθεσίας ως βάση για το επιτυχημένο μάνατζμεντ (Greenwood, 1981, σελ. 225).<sup>82</sup> Η πρώτη πρακτική εφαρμογή και προπομπός της σύλληψης της ΔμΣ, ως θεωρίας μάνατζμεντ, εντοπίζεται στις λεγόμενες «*Επιστολές των Διευθυντών*» (*The Managers Letter*). Κατά τα λεγόμενα του Drucker (1974, σελ. 44), πρόκειται για επινόηση του Smiddy, αντιπροέδρου της εταιρίας General Electric με την οποία ήρθε και ο ίδιος σ' επαφή στο πλαίσιο της τετραετούς συνεργασίας τους (1950-1954) για την εφαρμογή σχεδίου σχετικού με την πολιτική της εταιρικής αποκέντρωσης (Greenwood, 1981, σελ. 227). Στην πράξη, πρόκειται για την μηνιαία καταγραφή και ανάλυση, εν είδη επιστολής, στην οποία προέβαιναν οι διευθυντές αλλά και μεμονωμένοι συντελεστές (*individual contributors*) κάθε τμήματος της εταιρίας, όπου καταγράφονταν οι στόχοι, οι προδιαγραφές τους, οι δράσεις, το χρονοδιάγραμμα, καθώς και ο απολογισμός της αξιολόγησης των στόχων του προηγούμενου μήνα. Οι επιστολές αυτές μπορούσαν να διακινηθούν κι εντός της εταιρίας: «*Εάν οι στόχοι που καθορίζονται στη μηνιαία επιστολή απαιτούσαν τη συμμετοχή κι άλλης εργασιακής μονάδας της*

<sup>82</sup> Ο R.Greenwood αναφέρει τους James O. McKinsey (1922), Chester I. Barnard (1938, σελ. 233); Wolf, (1974, σελ. 114), Henri Fayol (1916), Mary Parker Follett (1941), Ralph C. Davis (1937, σελ. 90-126; 1940, σελ. 27-28; 1951, σελ. 15-16), και Harry Hopf (1973).

εταιρίας, τότε ένα αντίγραφο αυτής της επιστολής εστάλη στους αντίστοιχους διευθυντές για να ολοκληρώσουν τον πλήρη κύκλο και να επιτρέψουν σε άλλους εμπλεκόμενους να ενσωματώσουν την απαραίτητη συμφωνημένη ευθύνη ως μέρος της τους δικούς τους μηνιαίους στόχους» (Greenwood, 1981, σελ. 227). Σε ότι αφορά τη διαχείριση των στόχων που καταγράφονταν στις επιστολές αυτές: «Από τη στιγμή που ένας στόχος ορίστηκε και προγραμματίστηκε σε μια μηνιαία επιστολή, δεν αφαιρούνταν ποτέ από τις μελλοντικές μηνιαίες επιστολές μέχρι να επιτευχθεί» (Drucker, 1954, σελ. 129-130. 1974, σελ. 438-489).

Επίσης, σύμφωνα με την ανασκόπηση των LaFollette και Fleming, (1977), οι έννοιες που συνθέτουν τη σύλληψη της ΔμΣ από τον Drucker, στο πλαίσιο μελέτης κι εφαρμογής των αρχών του Μάνατζμεντ, ήταν όροι σχετικά οικείοι και γνώριμοι μεταξύ τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των ατόμων που δραστηριοποιούνταν ενεργά στον τομέα των επιχειρήσεων και της δημόσιας διοίκησης το διάστημα από τις αρχές μέχρι και πριν τα μέσα του 20ου αιώνα. Οι συγκεκριμένοι όροι δεν είναι άλλοι από: (α) τη σημασία των στόχων (*objectives*) και τη διαδικασία καθορισμού τους (*objective setting*),<sup>83</sup> (β) τη συμμετοχή και τη δέσμευση των υφισταμένων (*participation and involvement of subordinates*),<sup>84</sup> και (γ) τη διαδικασία της ανατροφοδότησης και της

<sup>83</sup> Σε ότι αφορά την ύπαρξη βιβλιογραφίας γύρω από τη σημασία των στόχων αλλά και της διαδικασίας της στοχοθεσίας, πριν από την συστηματική διατύπωση της θεωρίας από τον Drucker, ο Greenwood (1981) παραθέτει αναλυτικά την βιβλιογραφία, που αφορά στην ερευνητική προσπάθεια ως εξής: οι LaFollette και Fleming, (1977) αναφέρονται αναλυτικά στους H.Fayol, R.Davis, Mooney και Reily, Holden, Fish και Smith, E.H.Hampel (σελ. 2). Συγκεκριμένα, υποστηρίζαν ότι ήταν, καταρχάς, ο H.Fayol (1916) αυτός ο οποίος αναγνώρισε πέντε (5) λειτουργίες του μάνατζμεντ, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονταν και ο προγραμματισμός (*planning*) στο πλαίσιο του οποίου εμπεριέχονταν η έννοια του στόχου ως της οπτικοποίησης του επιθυμητού παραδοτέου (*visualizing the desired end*). Κατόπιν, ο R.Davis (1928) υποστήριξε ότι η διοίκηση περιλαμβάνει τη στοχοθεσία ως τον απώτερο σκοπό του κάθε οργανισμού. Αργότερα, οι Mooney και Reily (1931) υποστήριξαν ότι οι στόχοι (*objectives*) αποτελούν απλώς μίαν άλλη ονομασία του ανθρώπινου σκοπού (*human aim or purpose*). Μία δεκαετία αργότερα, οι Holden, Fish και Smith ανέδειξαν την αποσαφήνιση των μελλοντικών στόχων (*clarification of future objectives*), καθώς και τον επαρκή προγραμματισμό (*adequate planning*), ως τις μεγαλύτερες ανάγκες για το επιτυχημένο μάνατζμεντ. Λίγο αργότερα, ο E.H.Hampel (1945) αναφέρθηκε στους στόχους (*goals*) ως έναν από τους παράγοντες-κλειδιά για τον προγραμματισμό.

<sup>84</sup> Σύμφωνα με τους LaFollette και Fleming, (1977, σελ. 3): από την εποχή που θεωρείται το απόγειο του Επιστημονικού Μάνατζμεντ (*Scientific Management*), η L.M.Gilbreth (1914), τόνιζε ότι η συμμετοχή των υφισταμένων θεωρούνταν ουσιώδους σημασίας, καθώς υποστήριζε ότι οι προδιαγραφές (της εργασίας) οφείλουν να καθορίζονται από αυτούς που την εκτελούν. Από τις αρχές της δεκαετίας του '30, ο H.Dubreuil σκέφτηκε ότι οι εργαζόμενοι που είχαν τοποθετηθεί σε μια θέση όπου μοιράζονταν το πνεύμα της οργάνωσης δεν χρειάζονταν πλέον ένα σύστημα πληρωμών για να τους παρακινήσει στην προσπάθεια, αλλά επέδειξαν μεγάλη ενέργεια και εφευρετικότητα (1932). Λίγο αργότερα, ο A.Morrow (1937), προσπαθώντας να συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης της εταιρίας Harwood Manufacturing Company, μέσα από διάφορους πειραματισμούς, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το συμμετοχικό μάνατζμεντ είναι μια συνολική στάση που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν στον καθορισμό στόχων, στη λήψη αποφάσεων και στην ανταλλαγή προβλημάτων. Κατά τις αρχές της δεκαετίας του '50, λίγα χρόνια αργότερα, ο C.Argyris (1953), στηρίζοντας περαιτέρω τις απόψεις του Morrow, τόνιζε ότι οι στόχοι σε μια ομάδα γίνονται πιο συχνά αποδεκτοί εάν τα μεμονωμένα μέλη

αποτίμησης/αξιολόγησης της απόδοσης (*Feedback and Performance Evaluation*)<sup>85</sup>. Παρόλα αυτά, εκείνο που τελικά καθιστά, για τους LaFollette και Fleming, τη ΔμΣ διαφορετική και καινοτόμο προσέγγιση είναι το γεγονός ότι οι προαναφερόμενες έννοιες που την απαρτίζουν, συνδυάστηκαν για πρώτη φορά, όλες μαζί σε ένα «σύστημα» - ένα σύστημα συνολικού Μάνατζμεντ (a Total Management System) (1977, σελ. 4). Πράγματι, ο Drucker ήταν αυτός ο οποίος, μελετώντας συστηματικά τη ΔμΣ, κατέληξε στον προσδιορισμό της βασικής υποκείμενης φιλοσοφίας που την διέπει, αναδεικνύοντάς την ως έννοια αναγνωρίσιμη από όλους (Greenwood, 1981, σελ. 229-230), μέσα από το γνωστό έργο του «*The Practice of Management*» (1954). Κατά συνέπεια, ήταν αυτός που διατύπωσε πρώτος και συστηματικά τη θεωρία της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔΜΣ), ενώ ο Smiddy ήταν ο πρώτος που την εφάρμοσε, ως αντιπρόεδρος της πολυεθνικής εταιρίας General Electric (Greenwood, 1981).

Ωστόσο, η βασική διαφορά που υπάρχει μεταξύ των θεωριών που προηγήθηκαν και της ΔμΣ όπως αυτή διατυπώθηκε από τον Drucker, εδράζεται στο γεγονός ότι για τον τελευταίο, οι «υφιστάμενοι», ιεραρχικά, εργαζόμενοι κατέχουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό και στη διαμόρφωση της ατομικής τους στοχοθεσίας η οποία όμως, δεν τους επιβάλλεται άκριτα άνωθεν. Παράλληλα, όρισε περαιτέρω εννοιολογικά τη ΔμΣ,

---

μπορούν να συγκεντρωθούν σε μια ομάδα, να συζητήσουν ελεύθερα τις απόψεις τους σχετικά με αυτούς τους στόχους και να λάβουν μέρος στον καθορισμό των βημάτων με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Λίγο νωρίτερα από τον C.Argyris, ωστόσο, ο O.Tead (1951), είχε ήδη αναφερθεί στα οφέλη της συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία της στοχοθεσίας, υποστηρίζοντας ότι εφόσον οι υφιστάμενοι (μάντζερ και υπάλληλοι) αντιλαμβάνονται τη συμμετοχή τους ως πραγματική (real participation), και άρα νομιμοποιημένη (legitimate), αυτό θα οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση των στόχων και άρα στην αποδοχή και υιοθέτησή τους.

<sup>85</sup> Για τους LaFollette και Fleming, (1977), η ανατροφοδότηση (*feedback*) και η αξιολόγηση της απόδοσης (*performance evaluation*) της ΔμΣ αφορά και προέρχεται από αυτό που αποκαλεί ο Drucker ως, «αντικειμενικές ανάγκες των καθηκόντων του μάντζερ» ("*objective needs of his tasks*") οι οποίες τον κινητοποιούν για δράση, χωρίς την παρέμβαση ή την άνωθεν εντολή κάποιου ανώτερου (σελ. 3). Ωστόσο, αναφερόμενος σε μελέτες άλλων (Hardison & Mayers, 1959), υποστηρίζει πως οι αντικειμενικές ανάγκες των καθηκόντων του μάντζερ δεν είναι τίποτε άλλο παρά μία επαναδιατύπωση όσων υποστήριζε η Mary Parker Follett, στη γνωστή θεωρία της «*The Law of Situation*» (1926) σύμφωνα με την οποία «*ήταν σημαντικό να προσαρμοστεί η πρακτική του οργανισμού στο άτομο και όχι στο άτομο στον οργανισμό*» (LaFollette and Fleming, 1977, σελ. 3), καθώς θα έπρεπε να υιοθετηθεί η πρακτική η οποία εστιάζει όχι στο να πείσουμε «...τους ανθρώπους να υπακούν σε εντολές, αλλά πώς να επινοήσουμε μεθόδους με τις οποίες μπορούμε να ανακαλύψουμε καλύτερα την τάξη [*the Law*] που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας συγκεκριμένης κατάστασης [*of Situation*]» (βλ. Follett, Mary Parker (1926). *The giving of orders. Scientific foundations of business administration*, 29-37. In "5: The Law of the Situation – Mary Parker Follett", (21/01/2016). Επίσης, για τους LaFollette και Fleming, (1977, σελ. 3) ο F.W.Taylor (Taylor, 1911, σελ. 36-37), προφανώς γνώριζε αυτήν την έννοια της ανατροφοδότησης (*feedback*), καθώς υποστήριζε ότι η διοίκηση πρέπει να επιλέγει επιστημονικά, να εκπαιδεύει, να διδάσκει και να αναπτύσσει εργατές για μια εργασία ή δουλειά. Στη συνέχεια, οι διευθυντές θα πρέπει να συνεργάζονται «*εγκάρδια*» (Taylor, 1911, σελ. 36-37) με τους άνδρες, ώστε να διασφαλίσουν ότι όλα έγιναν σύμφωνα με τις αρχές της επιστήμης που είχαν αναπτυχθεί (LaFollette και Fleming, 1977, σελ. 3). Αυτή η διαδικασία, αποτελούσε την κατά F.W.Taylor, ανατροφοδότηση.

εμβαθύνοντας στο θεωρητικό της πλαίσιο. Για τον David (2018), ο Drucker προέβη σε μία σειρά εκτεταμένων καταταμίσεων του εννοιολογικού χώρου του μάνατζμεντ οι οποίες διατάραζαν τις θεμελιώδεις αρχές του, τις εξέλιξαν και τις συνέθεσαν από την αρχή, και οδήγησαν σε μία νέα θεωρητική προσέγγιση: τη *Διοίκηση μέσω Στόχων*. Στο πλαίσιο των δύο πρώτων επεκτάσεων του εννοιολογικού χώρου αφορά στο γεγονός ότι ο Drucker έδωσε απάντηση σε βασικά σημεία προβληματισμού που εδράζονταν σε δύο «τυφλά σημεία» της θεωρίας του Επιστημονικού Μάνατζμεντ του Taylor: (α) εισήγαγε τις έννοιες της *ανάλυσης*, του *σχεδιασμού* και της *εκτέλεσης της εργασίας* από τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν αντιμετωπίζονταν πλέον ως «μηχανικά εργαλεία» (machine tool)<sup>86</sup> της επιχείρησης, (β) διαχώρισε τη διαδικασία του *σχεδιασμού* από αυτήν της *δράσης*<sup>87</sup> (David, 2018, σελ. 9). Σε ό,τι αφορά την τρίτη επέκταση στον χώρο σχεδιασμού της θεωρία βρίσκουμε την ανάδειξη των διευθυντικών στελεχών (*managers*) και των εργαζομένων στη γνώση (*knowledge workers*) ως νέες τάξεις εργαζομένων οι οποίες απαιτούσαν συγκεκριμένους κανόνες μάνατζμεντ (David, 2018, σελ. 10). Η τέταρτη επέκταση στο χώρο του σχεδιασμού αφορά στην μετατόπιση από τη *διαχείριση με στόχους* στη *διαχείριση από στόχους και τον αυτοέλεγχο*. Η τέταρτη καινοτόμος ανακάλυψη αφορά στη φύση, τον τόπο και τον ρόλο των στόχων (*objectives*), οι οποίοι από μόνοι τους μετατράπηκαν από απλά στοιχεία προς χρήση στη διαδικασία σχεδιασμού, στην καρδιά ενός συστήματος μάνατζμεντ (David, 2018, σελ. 10).

Στο βιβλίο του, *The practice of Management* (1954), το οποίο βασίζεται στην εμπειρία του, ο Drucker, χρησιμοποίησε περίπου εκατόν δέκα (110) μελέτες περιπτώσεων (Starbuck, 2013, σελ. 55). Στο συγκεκριμένο έργο του, διατύπωσε για πρώτη φορά τον δικό του ορισμό, της έννοιας *Διοίκηση μέσω Στόχων*, ορίζοντάς την ως: **«ένα σύστημα διαχείρισης που ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά τριών διαδικασιών που είναι γνωστό ότι αποτελούν καλή πρακτική διαχείρισης στην κυβέρνηση: συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, καθορισμός στόχων και αντικειμενική ανατροφοδότηση. Μια συναρπαστική βάση θεωρίας στηρίζει κάθε διαδικασία»** (Drucker, όπως παρατίθεται στο Rodgers & Hunter, 2012, σελ.27). Έκτοτε, η διεθνής βιβλιογραφία έχει να επιδείξει, ένα πλήθος εννοιολογικών προσδιορισμών, στην προσπάθεια ν' αποδοθεί ο όρος «*Διοίκηση μέσω Στόχων*» στο εκάστοτε πλαίσιο

<sup>86</sup> Όρος που χρησιμοποιεί ο Drucker για να δείξει την αντίθεσή του στη συγκεκριμένη διάσταση του Επιστημονικού Μάνατζμεντ (Drucker, P., 1954, όπως παρατίθεται στον David, 2019, σελ.9).

<sup>87</sup> Διαχώρισε το *planning* από το *doing* (David, 2019, σελ. 9).

χρονικής και περιπτωσιολογικής ανάλυσης (βλ. Πίνακα 4). Ωστόσο, παρά τις όποιες, μεταξύ τους, διαφοροποιήσεις, οι ορισμοί αυτοί εμφανίζουν αρκετά κοινά σημεία και συνισταμένες, ώστε να μπορούμε, συμπερασματικά, να κατανοήσουμε τη ΔμΣ ως *βασική παράμετρο του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού κι εργαλείο μανάτζμεντ το οποίο στοχεύει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, μέσα από τις διαδικασίες του καθορισμού των προτεραιοτήτων, της μέτρησης της απόδοσης, της επιβράβευσης των επιτευγμάτων και της ανατροφοδότησης, κυρίως όμως μέσα από τη διαδικασία της στοχοθεσίας, η οποία προάγει το ομαδικό πνεύμα στην εργασία, καθώς ενισχύει τη συμμετοχή των υφισταμένων υπαλλήλων στη διαδικασία καθορισμού των στόχων και την ενσωμάτωσή τους στον οργανισμό.*

**Πίνακας 4 : Η Διοίκηση μέσω Στόχων – Ενδεικτική παράθεση της διαχρονικής απόδοσης του όρου**

<b>Η Διοίκηση μέσω Στόχων – Ενδεικτική παράθεση της διαχρονικής απόδοσης του όρου</b>	
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>ΟΡΙΣΜΟΙ</b>
Drucker, P., (1954). The Practice of Management.	«Η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔΜΣ) είναι ένα σύστημα διαχείρισης που ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά τριών διαδικασιών που είναι γνωστό ότι αποτελούν καλή πρακτική διαχείρισης στην κυβέρνηση: συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, καθορισμός στόχων και αντικειμενική ανατροφοδότηση. Μια συναρπαστική βάση θεωρίας στηρίζει κάθε διαδικασία» (Drucker, 1954, ο ορισμός αυτός δίνεται στο Rodgers and Hunter, 2012, σελ.27)
Odiorne, G. (1965). Management by objectives: A system of management leadership	Η ΔμΣ είναι «μια διαδικασία κατά την οποία τα ανώτερα και υφιστάμενα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού εντοπίζουν από κοινού τους κοινούς στόχους του, καθορίζουν τους κύριους τομείς ευθύνης του κάθε ατόμου ως προς τα αποτελέσματα που αναμένονται από τον καθένα και χρησιμοποιούν αυτά τα μέτρα ως οδηγούς για τη λειτουργία της μονάδας και την αξιολόγηση της συνεισφοράς του καθενός» (σελ. 55-56).
Drucker, P. (1976). What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO	«Η ΔΜΣ συνήθως ονομάζεται εργαλείο μάνατζμεντ...είναι ο πυρήνας του μάνατζμεντ... Είναι η διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις, προσδιορίζονται στόχοι, τίθενται προτεραιότητες και μεταγενέστερες προτεραιότητες και η οργανωτική δομή σχεδιάζεται για τους συγκεκριμένους σκοπούς του ιδρύματος. Είναι επίσης η διαδικασία που αφορά στην ενσωμάτωση των ανθρώπων στον οργανισμό και στην καθοδήγησή τους προς τους στόχους και το σκοπό του» (σελ. 19)
Aplin, C. J., Jr., Schoderbek, Peter P.P., (1976). How to Measure MBO	«Αναγόμενο στην απλούστερη μορφή της, η ΔΜΣ είναι ένα πλήρες σύστημα που περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων εργασιών, τη μέτρηση της απόδοσης και την επιβράβευση των επιτευγμάτων» (σελ. 90).
LaFollette, W. R.; Fleming, R. J. (1977). The Historical Antecedents of Management by Objective	«Η ΔμΣ αποτελεί μια φιλοσοφία του Μάνατζμεντ που επιτρέπει σε ανώτερους και υφιστάμενους να συμμετέχουν στη χάραξη της πορείας του οργανισμού τους, όντας σε έναν περιβαλλοντικό ωκεανό [environmental ocean]: να αναλύουν τα εμπόδια που θα αντιμετωπίσουν· να αναλαμβάνουν δράση· και χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα αυτής της ενέργειας για να αλλάζουν πορεία και να επιβραβεύουν την επιτυχία» (σελ. 4).
Ford, C.R., McLaughlin, S.F., Nixdorf, J. (1980). Ten Questions about MBO.	«Η ΔμΣ ορίζεται επί του παρόντος ως ένα διευθυντικό σύστημα που επιδιώκει να εμπλέξει τον μεμονωμένο υπάλληλο μέσω μιας διαδραστικής διαδικασίας καθορισμού στόχων, συμμετοχής και ανατροφοδότησης» (σελ.88).
Busch, T. (1998). Attitudes towards management by objectives: an empirical investigation of self-efficacy and goal commitment	«Η ΔμΣ είναι μια μέθοδος που βασίζεται στη συνεργασία και στοχεύει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού βάσει διαμορφωμένων στόχων.» (σελ. 295)
David, A. (2018). Understanding the invention phase of management innovation: a design theory perspective	«Η ΔμΣ και ο Αυτοέλεγχος αποτελούν ένα αντικείμενο του μάνατζμεντ, με χαρακτηριστικά «συστηματικού μάνατζμεντ», το οποίο εντάσσεται σε μία λογική «διαχωρισμού του σχεδιασμού από την δράση και του μη διαχωρισμού των σχεδιαστών από τους δρώντες», σχεδιασμένο να διοικεί τους διοικούντες και τους εργαζόμενους στον τομέα της γνώσης, με έμφαση στα αποτελέσματα της διοικητικής δράσης, χρησιμοποιώντας τους στόχους ως την καρδιά του εν λόγω συστήματος διοίκησης» (σελ. 11).
Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction	Η ΔμΣ ορίζεται ως «παράμετρος στρατηγικού σχεδιασμού που σημαίνει ότι η εναρμόνιση των στόχων του μάνατζερ/διευθυντή με αυτούς των υπαλλήλων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που εισάγει ο οργανισμός [...] δεν είναι μια στιγμή, αλλά μια διαδικασία που συμβαίνει βήμα προς βήμα για να πραγματοποιηθεί μια αξιολόγηση απόδοσης με επιτυχία» (σελ. 95-96).
Papalazarou, I., Tsoulfas, G. T. (2018b). Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part II – Management by Objectives	«Ο καθορισμός στόχων είναι το βασικό εργαλείο για τον καθορισμό και την υλοποίηση του σχεδιασμού εντός διαφόρων χρονικών ορίων. Ως αναλυτικός οδηγός οργανωτικών προτεραιοτήτων, αποτελεί τη διαδικασία καθορισμού σαφών σκοπών και στόχων, που απορρέουν από το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο κάθε οργανισμού και την επακόλουθη διάχυση τους στα κατώτερα επίπεδα με τη μορφή συγκεκριμένων ενεργειών» (σελ. 53)
Ashfaq, M. (2018). Managing by Objectives (MBO) and Government Agencies: A Critical Review	«Η ΔμΣ είναι μια σύγχρονη, απαιτητική και αποδεκτή τεχνική οργάνωσης στις μέρες μας. Δίνει όλο και περισσότερη προσοχή και εστιάζει στα επιτεύγματα των θεθέντων στόχων μέσω της συνεισφοράς όλων των υπαλλήλων ενός οργανισμού οι οποίοι διασυνδέονται μεταξύ τους με πνεύμα ομαδικό» (σελ. 49).

(Πηγή: Ίδια επεξεργασία βάσει των βιβλιογραφικών αναφορών)

## 1.2.2 Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω στόχων: τα στάδια, οι συνθήκες και οι βασικοί δρώντες.

Από την αρχική σύλληψή της, ως συστηματική θεωρία και μέθοδος μάνατζμεντ, η εφαρμογή της ΔμΣ περιεγράφηκε μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και στάδια, ενώ η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ, συνδέθηκε με την ικανοποίηση συγκεκριμένων συνθηκών και την καθοριστική συμβολή της πολιτικής ηγεσίας, των (διευθυντικών) στελεχών και των υπαλλήλων στο πλαίσιο άσκησης των διακριτών τους ρόλων.

### 1.2.2.1 Τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής της ΔμΣ.

Σε ό,τι αφορά τη διαδικασία ΔμΣ, ο Drucker (1954) την ανέλυσε σε πέντε (5) διαδοχικά στάδια-βήματα τα οποία συνδέονται με κυκλική σχέση μεταξύ τους: (α) Το πρώτο βήμα είναι ο *καθορισμός/η αναθεώρηση των οργανωτικών στόχων* για ολόκληρη την εταιρεία η οποία πρέπει να προέρχεται από την αποστολή και το όραμα της εταιρείας. (β) Το δεύτερο βήμα είναι η *«μετάφραση»*, η ερμηνεία των οργανωτικών στόχων στους εργαζόμενους. Διευκρινίζεται ότι στο στάδιο αυτό η ιδιότητα των στόχων να είναι μετρήσιμοι αποτελεί βασική συνθήκη για τους υπαλλήλους και τους διευθυντές, ώστε να καθορίσουν πόσο καλά εκπληρώνονται. (γ) Το τρίτο βήμα *είναι η τόνωση της συμμετοχής των εργαζομένων στον καθορισμό ατομικών στόχων*. Αφού κοινοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού με τους υπαλλήλους, από την κορυφή προς τα κάτω, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να βοηθήσουν στον καθορισμό των δικών τους στόχων για την επίτευξη αυτών των μεγαλύτερων οργανωτικών στόχων. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους μεγαλύτερο κίνητρο, καθώς έχουν μεγαλύτερη ενδυνάμωση. (δ) Το τέταρτο βήμα περιλαμβάνει την *παρακολούθηση της προόδου των εργαζομένων*. (ε) Το πέμπτο βήμα είναι η *αξιολόγηση και η επιβράβευση της προόδου των εργαζομένων*. Αυτό το βήμα *περιλαμβάνει ειλικρινή ανατροφοδότηση* για το τι επιτεύχθηκε και τι δεν επιτεύχθηκε για κάθε εργαζόμενο (Hayes, 2022).

Μετά τον Drucker, ο Odiorne (1979), θεωρητικός του μάνατζμεντ, αναλυτής και υποστηρικτής της μεθόδου της ΔμΣ, διέκρινε τα οκτώ (8) βήματα ανάπτυξης κι εφαρμογής της ως εξής (1979, σελ. 73):

1. Εκτίμηση των αναγκών, της εργασίας, του προσωπικού και της τεχνολογίας.
2. Εκπαίδευση του προσωπικού και ιδιαίτερα του διευθυντή στο θεωρητικό κομμάτι του συστήματος.
3. Το τρίτο και ένα από τα πιο σημαντικά βήματα όλων των διαδικασιών είναι η «τυποποίηση» των αγαθών.



4. Σχεδιασμός της δράσης του σχεδίου.
5. Επιλογή των κριτηρίων σύμφωνα με τα οποία θα γίνει ανάλυση κατανομής/αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
6. Ταξινόμηση των εμπορευμάτων.
7. Ανασύσταση των αγαθών και συνεχής ανατροφοδότηση. Εδώ ξεκινά και το κύριο μέρος της εφαρμογής του συστήματος. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής, οι υπεύθυνοι με τη συνεργασία των εργαζομένων θα έχουν τη φροντίδα για τον έλεγχο, τη συνεχή ανασύσταση των εμπορευμάτων αλλά και την ανατροφοδότηση όλου του συστήματος.
8. Εξέταση των αποτελεσμάτων, τελική συζήτηση, αξιολόγηση, συμπέρασμα και τέλος σχεδίου. Στην περίπτωση που τα αγαθά δεν έχουν επιτύχει στο επιθυμητό επίπεδο, ο διευθυντής έχει το καθήκον να εξετάσει μαζί με τους υπαλλήλους, τους λόγους της αποτυχίας και να αναλύσει την αιτία. Όλα αυτά τα λάθη θα ληφθούν υπόψη από όλους στις μελλοντικές προσπάθειες.

Αρκετά αργότερα, μετά από την συνεισφορά του Odiorne στην κατηγοριοποίηση των βημάτων εφαρμογής της ΔμΣ, η διεθνής βιβλιογραφία, έχει να επιδείξει, διαχρονικά, διάφορες απόπειρες καθορισμού της διαδικασίας και των σταδίων εφαρμογής της ΔμΣ τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Ενδεικτικά, θα μπορούσαμε ν' αναφερθούμε στους:

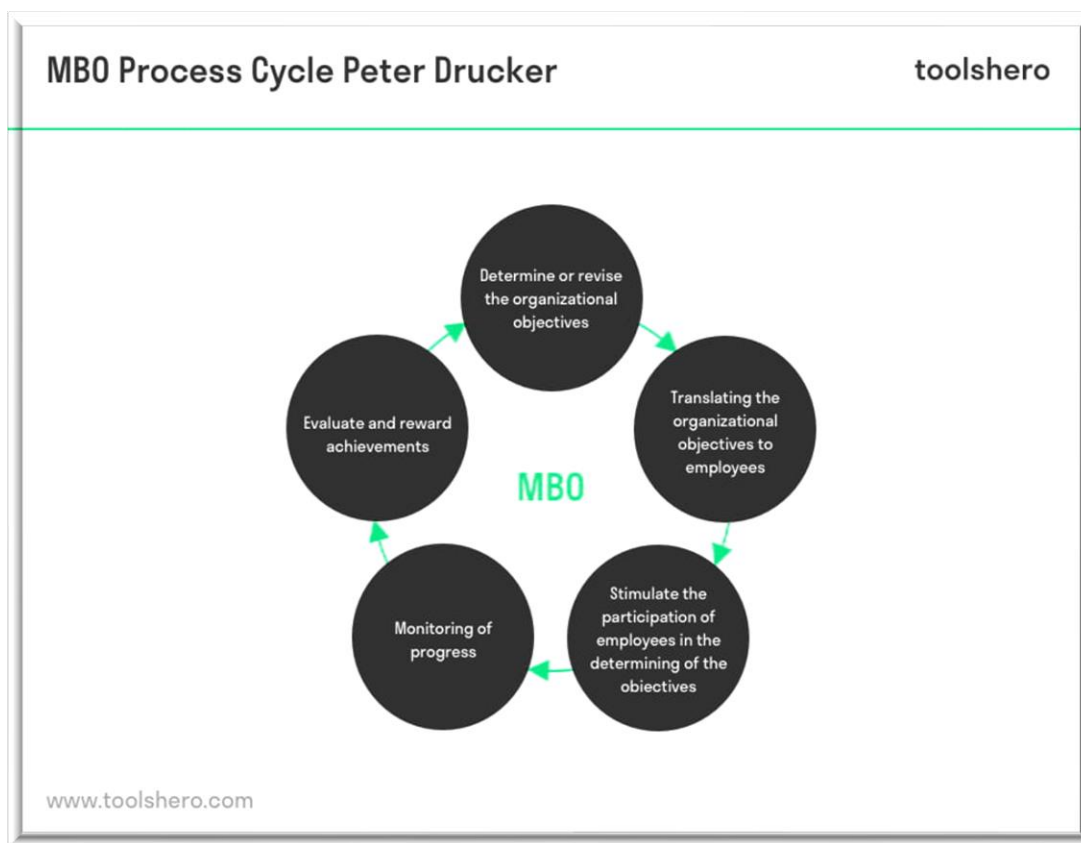
- T., Ingham (1995) με 4 στάδια: καθορισμός των στόχων, προγραμματισμός της δράσης, ο αυτοέλεγχος και οι περιοδικές αναθεωρήσεις-ετήσιες αξιολογήσεις (σελ. 36-37).
- H., Wehrich (2000) με 6 στάδια: (α) στρατηγικός σχεδιασμός και ιεραρχία αντικειμένων, (β) καθορισμός στόχων, (γ) σχεδιασμός δράσης, (δ) εφαρμογή της ΔμΣ, (ε) έλεγχος και αξιολόγηση, (στ) οργάνωση και διαχείριση υποσυστημάτων ανάπτυξη.
- S., Robbins και M., Coulter (2005) οι οποίοι διέκριναν οκτώ (8) στάδια ως εξής: (α) Διαμόρφωση των εταιρικών στόχων και των οργανωτικών στρατηγική. (β) Κατανομή των στόχων της εταιρείας/του οργανισμού σε όλα τα τμήματα. (γ) Καθορισμός των στόχων ανά τμήμα, από τη διοίκηση. (δ) Ορισμός και ολοκλήρωση των στόχων κάθε τμήματος ολοκληρώνονται σε συνεργασία με τους εργαζόμενους. (ε) Σχεδιασμός του τρόπου επίτευξης των στόχων από την ομάδα διαχείρισης μαζί με τους υπαλλήλους. (στ) Σχεδιασμός καθηκόντων. (ζ)

Η περιοδική παρατήρηση της προόδου ως προς την επίτευξη των στόχων. (η) Η διαπίστωση της αναφορικά με τον θετικό αντίκτυπο της επίτευξης των στόχων στην ανταμοιβή των εργαζομένων (Robbins, & Coulter, (2005) όπως παρατίθενται στο Islami et al., 2017).

- B., Wu (2005) διέκρινε τρία (3) στάδια: διαμόρφωση αντικειμένου, διαδικασία εκτέλεσης και ανατροφοδότηση απόδοσης.
- A., Dagar (2014) εντόπισαν τέσσερα (4) στάδια: (α) Καθιέρωση στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων για κάθε υφιστάμενο, (β) καθορισμός προτύπων απόδοσης, (γ) σύγκριση πραγματικών στόχων με στόχους που έχει επιτύχει ο εργαζόμενος, (δ) καθιέρωση νέων στόχων και νέων στρατηγικών για στόχους που δεν επιτεύχθηκαν το προηγούμενο έτος.
- K., Szelagowska-Rudzka (2015), θεωρεί τη ΔμΣ ως μια μέθοδο που υποστηρίζει την υλοποίηση μιας ιδέας για τη συμμετοχή των ομάδων και περιλαμβάνει τα στάδια: (α) της εκτέλεσης εργασιών, (β) της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και (γ) της επίλυσης των οργανωτικών προβλημάτων.
- Οι X.Islami, E.Mulolli, και N.Mustafa, (2018) διέκριναν μία διαδικασία τριών (3) βασικών σταδίων τα οποία αποτελούνται από επιμέρους ξεχωριστά στάδια ως εξής: (α) Σχεδιασμός/προγραμματισμός, μέσα από τα εξής στάδια: καθορισμός των στόχων, επικοινωνία των στόχων στους εργαζόμενους, καθορισμός των αποτελεσμάτων, καθορισμός οροσήμων, δέσμευση των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού. (β) Παρακολούθηση, μέσα από τη(ν): εφαρμογή του σχεδίου, εκπλήρωση των στόχων μέσα από την προώθηση της ελεύθερης κι ανεξάρτητης δράσης/ενεργειών των εργαζομένων, διαρκή επικοινωνία με τους εργαζόμενους. (γ) Η αξιολόγηση της απόδοσης, μέσα από διαπίστωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων όπως αυτές μεταφράζονται με όρους παραγωγικότητας και εργασιακής ικανοποίησης.

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε ότι διαχρονικά, η ΔμΣ αντιμετωπίστηκε από τη διεθνή βιβλιογραφία, ως μία διαδικασία η οποία ολοκληρώνεται μέσα από μία σειρά διαδοχικών σταδίων, ο αριθμός των οποίων ποικίλει από τρία (3) έως και οκτώ (8), ανάλογα με την θεωρητική οπτική ανάλυσης των ερευνητών. Ωστόσο, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε, με σχετική ασφάλεια, ότι ως επικρατέστερη μεταξύ αυτών, αναδεικνύεται η αρχική, κατά Drucker, κατηγοριοποίηση η οποία καταφέρει,

αναλύοντας περιεκτικά, να συνοψίζει το σύνολο των διαδοχικών σταδίων της ΔμΣ μέσα από μία «αέναη» κυκλική πορεία, όπως αυτή που αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα:



*Σχήμα 1: Τα στάδια της Διοίκησης μέσω Στόχων κατά τον P.Drucker  
(Πηγή: Mulder, 2010).*

### 1.2.2.2 Οι βασικές συνθήκες και οι προϋποθέσεις της εφαρμογής της ΔμΣ.

Καταρχάς, ο Drucker (1976), υπογράμμισε τη σημασία επίτευξης μιας σειράς αποτελεσμάτων προκειμένου να μπορέσει, η ΔμΣ, να εφαρμοστεί με επιτυχία κι αξιώσεις. Τα αποτελέσματα αυτά σχετίζονται με: (α) την κατανόηση (*understanding*) της δυσκολίας, της πολυπλοκότητας και του κινδύνου που εμπεριέχεται στις αποφάσεις που καθορίζουν το πλαίσιο της ΔΜΣ (σελ.17), (β) η δημιουργία του αισθήματος ευθύνης και δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού (*responsibility & commitment*), αναφορικά με τους στόχους που τίθενται από αυτόν στο πλαίσιο της ΔμΣ, καθώς ο συμμετοχικός χαρακτήρας της διαδικασίας καθιέρωσης των στόχων δεν αρκεί για να εξασφαλίσει τα μέγιστα αποτελέσματα, αλλά απαιτείται η θέληση του καθενός/καθεμιάς να εστιάσει στο δικό του/της όραμα και στην προσπάθεια για την επίτευξη των επιχειρησιακών/λειτουργικών (*operational*) στόχων (σελ.18), (γ) την αλλαγή της κατανομής της προσπάθειας, της ανάθεσης των ανθρώπων και των εργασιών

που κάνουν (*personnel decisions*), η οποία πρέπει πάντα να οδηγεί σε αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων (σελ.19), (δ) τη δομή του οργανισμού (*organiation structure*), η οποία -αν και δεν αποτελεί από μόνη της πολιτική- είναι ένα εργαλείο πολιτικής, καθώς οποιαδήποτε απόφαση για πολιτική, δηλαδή οποιαδήποτε απόφαση για στόχους, προτεραιότητες και στρατηγικές, έχει συνέπειες για τη δομή του οργανισμού» (σελ.19) και (ε) τη λήψη αποφάσεων (*decisions*), τόσο σε σχέση με τους στόχους και τα πρότυπα απόδοσης του οργανισμού όσο και με τη δομή και τη συμπεριφορά του οργανισμού, τονίζοντας ότι η αποτελεσματική δράση σημαίνει αποφάσεις που ενέχουν ρίσκο (*risk-taking decisions*), ενώ η μη παραγωγή αποφάσεων, στο πλαίσιο της ΔΜΣ, αποτελεί «*χάσιμο χρόνου και προσπάθειας*» (σελ.19).

Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι η απόδοση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών στους στόχους<sup>88</sup>, αλλά και η δέσμευση διοικούντων και διοικούμενων σ' αυτούς, αποτελεί βασική συνθήκη για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ, καθώς επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων αλλά και του ίδιου του φορέα (Latham & Erez, 1988. Locke, 1967. Miles, 2012). Παρομοίως, συμβαίνει και το αντίστροφο: η στάση του ανθρώπινου παράγοντα (διοικούντες και διοικούμενοι) ενός φορέα, θεωρείται καθοριστικός για τη διαδικασία στοχοθεσίας, από την αρχή έως το τέλος.<sup>89</sup> Παράλληλα, η σημασία της ανατροφοδότησης (*feedback*) της γνώσης των πληροφοριών και των αποτελεσμάτων μεταξύ των εργαζόμενων (Ross, 1971), καθώς και η ενίσχυση της συμμετοχής τους στη διαδικασία του καθορισμού των στόχων (Ntanos & Boulouta, 2012, σελ. 68) αποτελούν απαραίτητες συνθήκες για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ.

Τέλος, πολύ αργότερα, κι έχοντας διανύσει πάνω από μισό αιώνα λειτουργίας κι εφαρμογής, εντοπίστηκαν κι άλλοι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η εφαρμογή και το αποτέλεσμα της ΔμΣ, τα οποία αφορούν στον *σχεδιασμό* και στην *εφαρμογή* των *χαρακτηριστικών* της (Ashfaq, 2018). Συγκεκριμένα, εάν βασίζεται σε *πρότυπα*, σε *καλές πρακτικές* και σε *αξίες*, τότε η ΔμΣ μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης αποτελεσματικά και αποδοτικά στους φορείς του δημόσιου τομέα (Ashfaq, 2018, σελ. 49).

<sup>88</sup> Ακολουθεί σχετική ανάλυση στο επόμενο κεφάλαιο

<sup>89</sup> Βλ. σχετική ανάλυση στο επόμενο τμήμα.

### 1.2.2.3 Πολιτική ηγεσία, στελέχη και υπάλληλοι: ο ρόλος και η συμβολή τους στο πλαίσιο της εφαρμογής της ΔμΣ.

Σύμφωνα με τον θεμελιωτή του θεωρητικού πλαισίου της ΔμΣ, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι πρωταρχικής και καθοριστικής σημασίας, διότι «*τα χρήματα από μόνα τους δεν παράγουν αποτελέσματα*», καθώς απαιτείται η σκληρή, συστηματική, εστιασμένη στο αποτέλεσμα, ενδεδειγμένη και προσεκτική εργασία, αποτελεσματικών κι «*αφοσιωμένων*» ανθρώπων, οι οποίοι, βέβαια, «*είναι πάντα σε έλλειψη*» (Drucker, 1976, σελ.14). Σε ό,τι αφορά τους δημόσιους φορείς, εντοπίζονται, σε γενικές γραμμές, τρεις κατηγορίες δρώντων, οι οποίοι κατέχουν ξεχωριστή θέση στον φορέα και ασκούν διακριτούς ρόλους στο πλαίσιο εφαρμογής της ΔμΣ: η *πολιτική ηγεσία*, τα (διευθυντικά) *στελέχη* και οι *υπάλληλοι*. Στο ίδιο πνεύμα, πιο πρόσφατες μελέτες υποστηρίζουν ότι, αν και η μέθοδος της ΔμΣ αναλύεται διεξοδικά και παραμετροποιείται, εντούτοις ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζει σε καθοριστικό βαθμό το μέτρο της επιτυχίας της (Hoffmann-Burdzińska and Flak, 2015, σελ. 81). Η δημιουργία ενός θετικού και συνεργατικού εργασιακού κλίματος που προωθείται μέσα από την εφαρμογή της ΔμΣ, επηρεάζει, μεταξύ άλλων, και τα μεγέθη της απόδοσης και ικανοποίησης που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τους χώρο. Το επιχείρημα αυτό ενισχύεται, άλλωστε, κι από τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών που αναλύουν τη σχέση του οργανωσιακού κλίματος και των ζητημάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού (Lin, 2007; Stafyla, 2000).

Σε ό,τι αφορά τον ρόλο των εργαζόμενων/υπαλλήλων, αυτός κρίνεται απαραίτητος στο πλαίσιο της ΔμΣ, αναφορικά με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία **καθορισμού των στόχων**, αλλά και **της δέσμευσής τους για την επίτευξη αυτών** (των στόχων). Από την πρώτη αρχή της σύλληψής της, η ΔμΣ αποτέλεσε μια θεωρία μάνατζμεντ η οποία, παράλληλα με την ατομική δύναμη, υποστήριζε την διάχυση ενός κοινού οράματος και προσπάθειας σε όλους τους εργαζόμενους, την καθιέρωση της ομαδικής εργασίας και την εναρμόνιση των ατομικών στόχων με την κοινή ευημερία (Drucker, 1954). Εξάλλου, ο σημαντικός ρόλος των εργαζόμενων υπογραμμίζεται σε όλες τις σύγχρονες τεχνικές μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, ο Busch (1997) υποστήριζε, μεταξύ άλλων, ότι για να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι τεχνικές μάνατζμεντ (άρα και η ΔμΣ), μπορούν να επηρεάσουν την επίλυση προβλημάτων, τέσσερις παράγοντες θεωρούνται σημαντικές: η *γνωστική δομή* (cognitive structure)<sup>90</sup> των

<sup>90</sup> Με τον όρο «γνωστική δομή» εννοείται: «*Η γνωστική δομή είναι μια ψυχολογική κατασκευή που αντιπροσωπεύει μια μορφή ανθρώπινης γνώσης. Το σχήμα και τα νοητικά μοντέλα είναι παραδείγματα*

εργαζομένων, ο βαθμός δέσμευσης στους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν με τις αντίστοιχες τεχνικές, ο βαθμός αποδοχής των αξιών που διαπνέει τις τεχνικές αυτές και η αυτεπάρκεια<sup>91</sup> των εργαζομένων στη χρήση των τεχνικών αυτών στην καθημερινή τους εργασία. Προς επίρρωση αυτού του ισχυρισμού, οι Ntanos και Boulouta (2012) υποστηρίζουν ότι «...το πλήρες σύστημα της ΔμΣ είναι να κάνει τους διευθυντές και τους εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους να ενεργούν για να υλοποιήσουν και να επιτύχουν τα σχέδιά τους, τα οποία επιτυγχάνουν αυτόματα εκείνα του οργανισμού» (σελ. 68). Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι στις περιπτώσεις που η δέσμευση των υπαλλήλων στους στόχους του οργανισμού αλλά και στο δημόσιο συμφέρον «είναι υψηλότερη και οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα πλαίσιο διαχείρισης πιο προσανατολισμένο στο στόχο, η οργανωσιακή απόδοση είναι υψηλότερη.» (Ritz, 2009, σελ. 70).

Σε ό,τι αφορά τον ρόλο των διευθυντικών στελεχών (managers) των επιχειρήσεων/οργανισμών, από την αρχή, βρήκε υποστηρικτές το επιχείρημα της εξέχουσας σημασίας του, στον βαθμό επιτυχίας του εγχειρήματος της εφαρμογής της ΔμΣ. Συγκεκριμένα, υπογραμμίστηκε ότι η ύπαρξη (ή μη) της ενεργούς υποστήριξης και της συμμετοχής των επικεφαλής διευθυντικών στελεχών (*top managers*) αποτελεί την αιτία που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία της ΔμΣ σ' ολόκληρο τον οργανισμό (Alpin and Schoderbek, 1976; Ross, 1971). Επίσης, οι Rodgers και Hunter (1992), μέσα από μία μετα-ανάλυση (*meta-analysis*) ενός συνόλου τριάντα προηγούμενων, σχετικών ερευνών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ΔμΣ αυξάνει την παραγωγικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και ότι ο σημαντικότερος και πιο κρίσιμος παράγοντας γι' αυτό είναι η υποστήριξη, η δέσμευση και η συμμετοχή των επικεφαλής διευθυντικών στελεχών (*top managers*) στην εφαρμογή της ΔμΣ. Ενώ σε πιο πρόσφατες μελέτες, τονίστηκε ότι οι δύο κύριες παραδοχές στις οποίες βασίστηκε η φιλοσοφία της ΔμΣ που εφαρμόστηκε στους οργανισμούς αφορούν στη σημασία της συμπεριφοράς των μάνατζερ, η οποία: (α) θεωρείται σημαντικότερη από την προσωπικότητά τους, (β) θα πρέπει να ορίζεται από το αποτέλεσμα καθορισμένων στόχων (Hoffmann-Burdzińska and Flak, 2015, σελ. 69).

---

γνωστικών δομών. Η γνωστική δομή παρέχει νόημα και οργάνωση στις εμπειρίες και καθοδηγεί τόσο την επεξεργασία νέων πληροφοριών όσο και την ανάκτηση αποθηκευμένων πληροφοριών. Θεωρητικοποιημένα συστατικά της μνήμης για αναπαράσταση, αποθήκευση, οργάνωση και ανάκτηση γνώσης.» “Cognitive Structure”, (2012).

<sup>91</sup> Η μετάφραση που προτιμήθηκε για τον αγγλικό όρο «self-efficacy».

Σε ό,τι αφορά την πολιτική ηγεσία των δημόσιων φορέων, θα έπρεπε να τονισθεί, καταρχάς, ότι ο ρόλος τους είναι εξέχουσας σημασίας, καθώς αποτελούν τους βασικούς δρώντες της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αλλά και την αρχή διοίκησης των εν λόγω φορέων. Αποτελεί βασική παραδοχή ότι η επιτυχής έκβαση του εγχειρήματος της ΔμΣ, προϋποθέτει μια πολιτική ηγεσία που έχει δεσμευθεί και την υποστηρίζει εμπράκτως, καθώς γνωρίζουμε ότι *«η επιτυχία του εξαρτάται από την διοίκηση: κατά την εφαρμογή της ΔΜΣ πρέπει να έχει τα σωστά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους στόχους όσο και το μάνατζμεντ»* (Drucker, 1976, σελ. 19). Ωστόσο, στο πλαίσιο εφαρμογής των αρχών του ΝΔΜ, ο ρόλος της πολιτικής διοίκησης, καθίσταται διακριτός από αυτόν του μάνατζερ/στελέχους, επηρεάζοντας ταυτόχρονα, την «ορθότητα» εφαρμογής της ΔμΣ, καθώς δύναται να προκαλέσει δυσχέρειες στη διαδικασία στοχοθεσίας, επειδή οι κύριοι στόχοι που διατυπώνουν οι πολιτικοί είναι συχνά «ασαφείς» και «δύσκολο να μετρηθούν» (Gray and Jenkins, 1995. Lapsley, 1999). Ενδεχομένως, οι εφαρμογές του ΝΔΜ, όπως η ΔμΣ, να εμποδίζουν αντί να προσφέρουν επιτυχημένα αποτελέσματα πολιτικής και κατά συνέπεια *«οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής βιώνουν σκληρή, σκληρή απογοήτευση, αλλά πιθανότατα όχι την πιο «σκληρή» από όλες τις ανθρώπινες εφευρέσεις.»* (Lapsley, 1999, σελ. 18). Για την αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού, έρευνες έχουν αποδείξει ότι απαιτείται η συνεργασία και η αμοιβαία επικοινωνία μεταξύ των πολιτικών και των δημοσίων υπαλλήλων διότι διευκόλυνε τους τελευταίους *«να αναλύσουν τους κύριους πολιτικούς στόχους στους οργανωτικούς επιχειρησιακούς στόχους και αργότερα στον μικρότερο επιχειρησιακό στόχο για κάθε τμήμα του οργανισμού»* (Sobis, et al., 2017, σελ. 167). Η διαπίστωση αυτή, επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα προηγούμενης σχετικής μελέτης (Ritz, 2009), η οποία κατέληξε στην ανάγκη για αποτελεσματική συνεργασία ανάμεσα σε εργαζόμενους που είναι αφοσιωμένοι στο δημόσιο συμφέρον αλλά και σε μια χρηστή διοίκηση του οργανισμού<sup>92</sup>, στο πλαίσιο ενός συνταγματικού κράτους.

### **1.2.3 Τα βασικά χαρακτηριστικά των στόχων στο πλαίσιο της Διοίκησης μέσω Στόχων.**

Σε αντίθεση με όσους θεωρούσαν τους στόχους ως δεδομένους, γνωστούς και προφανείς<sup>93</sup>, ο Drucker, υποστήριζε ότι η αναζήτηση και ο καθορισμός των στόχων

<sup>92</sup> Συγκεκριμένα τονίζεται: *«Για να αυξηθούν οι επιδόσεις στο σύγχρονο συνταγματικό κράτος, είναι απαραίτητες και οι δύο: εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στο δημόσιο συμφέρον και στον οργανισμό, καθώς και μια χρηστά διοικούμενη και στοχευμένη δημόσια διοίκηση.»* (Ritz, 2009 σελ. 71).

<sup>93</sup> Βλ. σχετικά στον R.Greenwood (1981) ο οποίος αναφέρεται σε προγενέστερη βιβλιογραφία από τους: James O. McKinsey (1922), Chester I. Barnard (1938, σελ. 233); Wolf, (1974, σελ. 114), Henri Fayol

αποτελεί πρωταρχική διαδικασία, αλλά και την κύρια, και πιο δύσκολη εργασία των μάνατζερ/διοικούντων, η οποία βρίσκεται στην «καρδιά» του πραγματικού μάνατζμεντ, χωρίς την οποία δεν δύναται να πραγματοποιηθεί κανείς προγραμματισμός, καμία οργάνωση, ενσωμάτωση ή μέτρηση της απόδοσης σ' έναν οργανισμό (Greenwood, 1981, σελ. 226-227, 229).

➤ Στόχοι «λειτουργικοί» (operational):

Ως προς τις ιδιότητες των στόχων, υποστήριζε ότι στόχοι θα πρέπει να είναι προτεραιοποιημένοι και για τον λόγο αυτόν η διοίκηση θα πρέπει να θέτει προτεραιότητες (priorities) και «υστερότητες» (posteriorities) κατά τη διαδικασία της στοχοθεσίας. (Drucker, 1976, σελ.14). Παράλληλα, υπογράμμισε ότι οι στόχοι πρέπει να είναι λειτουργικοί (operational): ικανοί να μετατραπούν σε συγκεκριμένη απόδοση, σε εργασία και σε αναθέσεις εργασίας» (1976, σελ.13). Αυτή η πεποίθηση τον οδήγησε μοιραία, να τονίσει ότι το πιο σημαντικό αποτέλεσμα της ΔΜΣ είναι ότι αναγκάζει τους διοικούντες να συνειδητοποιήσουν ότι δεν μπορεί να υπάρξει ένας και μοναδικός στόχος.» (1976, σελ.14).

Η αναγκαιότητα ύπαρξης «λειτουργικών» στόχων υπογραμμίστηκε περαιτέρω. Ιδιαίτερα, στο πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από δομές στόχων πιο διάχυτες, πιο πολυδιάστατες και ετερογενώς ελεγχόμενες από ομάδες συμφερόντων, υποστηρίχθηκε η δημιουργία «δύο διαφορετικών τύπων αντικειμενικών ομάδων στόχων: ο γενικός πραγματικός στόχος (στόχος προσανατολισμένος στα αποτελέσματα) και οι συγκεκριμένοι (λειτουργικοί) στόχοι που πρέπει να επιδιωχθούν για το σκοπό αυτό κατά τη συγκεκριμένη περίοδο που παρακολουθείται.» (Schedler, 2015, σελ.380).

Η «λειτουργική» ιδιότητα των στόχων επιβεβαιώνεται και μέσα από πλέον σύγχρονες μελέτες. Σχετική ερευνητική βιβλιογραφία γύρω από τη σουηδική εμπειρία αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ (Sobis, Guerie, Okouma, 2017. Verbeeten 2008), καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι στόχοι, στο πλαίσιο της ΔμΣ, πρέπει να είναι λειτουργικοί (operative) και ως τέτοιοι ορίζονται όσοι εκπληρώνουν τις εξής λειτουργίες:

---

(1916), Mary Parker Follett (1941), Ralph C. Davis (1937, σελ. 90-126; 1940, σελ. 27-28; 1951, σελ. 15-16). Αλλά και σε μεταγενέστερους όπως ο Harry Hopf (1973) (Greenwood, G.R., 1981, σελ.225).



«(1) είναι σαφώς διατυπωμένοι στόχοι παρακινούν τους εργαζόμενους να τους εκτελέσουν, (2) ένας οργανισμός αποκτά νομιμότητα στον έξω κόσμο καθιστώντας σαφές στους πολίτες ποιους στόχους θέλει να επιτύχει ο οργανισμός και πώς χρησιμοποιούνται τα χρήματα των φορολογουμένων, (3) οι λειτουργικοί στόχοι του οργανισμού (επιχειρησιακοί) χρησιμεύουν ως κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης και για τη «μαθησιακή διαδικασία», και τέλος (4) οι λειτουργικοί στόχοι του οργανισμού (επιχειρησιακοί) αποτελούν τη βάση για το σύστημα ανταμοιβής και τιμωρίας του οργανισμού το οποίο μπορεί να συμβάλει στην αύξηση ή τη μείωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας» (Sobis et al. 2017, σελ. 145).

➤ Στόχοι «σαφείς» (clear):

Εκτός από λειτουργικοί, οι στόχοι οφείλουν να είναι σαφείς (clear). Οι πολιτικοί ηγέτες και η ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να επενδύσουν σε στόχους ξεκάθαρους επειδή οι ξεκάθαροι στόχοι επιδρούν θετικά στην αποτελεσματικότητα των διευθυντικών στελεχών (managers), στην ποιότητα της παραγόμενης εργασίας, στις υπηρεσίες προς τους πολίτες/πελάτες και στην παραγωγικότητα (Chun & Rainey, 2005, σελ. 549). Σύγχρονες έρευνες διαπιστώνουν ότι η ΔμΣ, ως μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης, συμβάλει θετικά στην αύξηση τα αποδοτικότητας των εργαζομένων, μέσω της αύξησης της εργασιακής τους ικανοποίησης, όταν οι στόχοι που τίθενται είναι ξεκάθαροι, προσυμφωνημένοι μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες και γνωστοί εξ αρχής στους εργαζόμενους (Islami, Mulolli & Mustafa, 2018).

Σε διαφορετική περίπτωση, όταν οι στόχοι διακρίνονται από ασάφεια, τ' αποτελέσματα έχουν πολλαπλές αρνητικές επιπτώσεις για τους φορείς εφαρμογής τους, καθώς οι ασαφείς και δύσκολα μετρήσιμοι στόχοι «επιηρεάζουν τις δομικές διαστάσεις, στάσεις, συμπεριφορές και τα οργανωτικά αποτελέσματα σε δημόσιους οργανισμούς...» (Chun & Rainey, 2005, σελ. 529). Τονίζεται ό,τι η ύπαρξη διαφορετικών ενδογενών συνθηκών και στοιχείων λειτουργίας, σε σχέση με τον ιδιωτικό, όπως η ιδεολογία και οι στόχοι, η παρακίνηση και η απόδοση των εργαζόμενων, καθώς και η αποδοτικότητα των δημόσιων οργανισμών, επιβαρύνει τη διαδικασία αποσαφήνισης των στόχων στους δημόσιους φορείς (Botti and Monda, 2019).

Παράλληλα με τις ιδιαίτερες ενδογενείς συνθήκες, η ύπαρξη εξωγενών παραγόντων επηρεάζει την σαφήνεια των στόχων στους δημόσιους φορείς. Η τακτική εναλλαγή στο πολιτικό περιβάλλον, καθώς και η επιρροή των εξωτερικών ομάδων συμφερόντων, καθιστά ιδιαίτερα ευάλωτη τη διαδικασία καθορισμού των στόχων.

Έρευνες επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών πολιτικών επιρροών που δέχεται ένας οργανισμός σε σχέση με τα επίπεδα ασάφειας στόχων, καθώς και με τους δείκτες πιο περίπλοκων και μη συνηθισμένων εργασιών (Lee, Rainey & Chun, 2009, 2010).

- Στόχοι «μετρήσιμοι»(measurable): “If you can't measure it, you can't manage it.”  
(P. Drucker):

Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Το θεμελιώδες, για το σύστημα της ΔμΣ, ζήτημα της μέτρησης της απόδοσης, κατέστησε αναγκαία την συνθήκη της μέτρησης του βαθμού επίτευξης των στόχων.

Ο Drucker (1976) θεωρούσε ότι η ποσοτική μέτρηση των στόχων καθορίζει το περιεχόμενο του όρου «απόδοση» για κάθε οργανισμό, την κατεύθυνση στην οποία θα πρέπει να δαπανηθούν οι προσπάθειες, την σοβαρότητα των προτεραιοτήτων της πολιτικής του φορέα, την δυνατότητα οργάνωσης της ανατροφοδότησης από τα αποτελέσματα στις δραστηριότητες, ποια φαινόμενα είναι και ποια είναι αποτελέσματα κι επιτρέπουν στον μάνατζερ της επιχείρησης/οργανισμού να περάσει από τη διάγνωση στην πρόγνωση. Για τους λόγους αυτούς «οι μετρήσεις θα πρέπει να είναι μετρήσεις απόδοσης και όχι προσπάθειας» (σελ. 17). Τόσο τα αποτελέσματα όσο και η απόδοση απαιτείται να είναι υπολογίσιμα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα (Nankervis, 2002).

Συνεπώς, για τον έλεγχο του βαθμού επίτευξης των στόχων, πρέπει να μετρηθούν και να βαθμολογηθούν τα διοικητικά αποτελέσματα. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ωστόσο κάτι τέτοιο καθίσταται δύσκολο και πολύπλοκο. Στις περιπτώσεις αυτές, «η Δημόσια Διοίκηση με προσανατολισμό στα αποτελέσματα χρησιμοποιεί ένα βοήθημα: τους δείκτες...Οι δείκτες παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση ή την εξέλιξη μέρους ενός διοικητικού προϊόντος.» (Schedler, 2015, σελ. 382).

Σε ό,τι αφορά τους δείκτες, αυτοί θα πρέπει να ερμηνεύονται και να τοποθετούνται σε ένα συνολικό πλαίσιο. Ένας μόνο δείκτης δεν λέει τίποτα για την πραγματική ποιότητα ενός διοικητικού αποτελέσματος. Παράλληλα, τονίζεται ότι «οι δείκτες πρέπει να επινοηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπουν συγκρίσεις μεταξύ πραγματικών και επιθυμητών τιμών, καθώς η ανάλυση των αποκλίσεων μπορεί να

*χρησιμεύσει για την έναρξη μιας διαδικασίας μάθησης και διόρθωσης.»* (Schedler, 2015, σελ. 382).

Η ύπαρξη των δεικτών, αφού πρώτα αποσαφηνιστεί τί μετράται, καθώς και η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων με τρόπο κατάλληλο, ώστε να λαμβάνουν γνώση οι υπάλληλοι ενός δημόσιου οργανισμού, καθιστά την μέτρηση της απόδοσης εφικτή (σύμφωνα με τους Wang και Berman, όπως αναφέρεται στο Sobis et al. 2017, σελ. 147).

Παρόλα αυτά, αποτελεί πλέον κοινή παραδοχή μεταξύ των διαφόρων μελετητών, ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να διατυπωθούν οι λειτουργικοί στόχοι ενός οργανισμού (επιχειρησιακοί) και να βρεθούν σχετικοί δείκτες για τη μέτρησή τους (Ehrenberg & Stupak 1994; Peng et al. 2007; Sobis et al. 2017. Stevens et al. 2006). Ακόμη και η ύπαρξη ενός καλού μείγματος δεικτών, δεν αρκεί για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα των στόχων, διότι απαιτείται και η γνώμη των κατάλληλων Εμπειρογνομόνων (Schedler, 2015, σελ. 383). Επίσης, η ύπαρξη των δεικτών δεν εγγυάται την βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, καθώς είναι οι άνθρωποι της διοίκησης και της πολιτικής στους δημόσιους φορείς που ευθύνονται για την επιτυχία ή την αποτυχία του εγχειρήματος. Ωστόσο, οι δείκτες αποτελούν χρήσιμα κι απαραίτητα εργαλεία για τη διοίκηση *«με τον ίδιο τρόπο που ένας πιλότος έχει τον έλεγχο ενός αεροσκάφους και θα έχανε κάθε προσανατολισμό χωρίς όργανα, έτσι η κυβέρνηση και η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να βασίζονται τις αποφάσεις τους στους δείκτες στο δικό τους «πυλωτήριο», αν και όχι αποκλειστικά.»* (Schedler, 2015, σελ. 382-383).

➤ Στόχοι s.m.a.r.t. (;):

Αν και εμφανίζεται συχνά σε εργασίες και περιγραφές των στόχων, εντούτοις το αρκτικόλεξο «s.m.a.r.t.» δεν αποτελεί μέρος του θεωρητικού πλαισίου της ΔμΣ, όπως τουλάχιστον αυτό θεμελιώθηκε από τον Drucker. Εμπνευστής του υπήρξε ο G.Doran (1981), ο οποίος υποστήριξε ότι για να είναι αποτελεσματικοί οι στόχοι, θα πρέπει να είναι: (α) *συγκεκριμένοι* (specific) και να στοχεύουν βελτίωση μίας συγκεκριμένης περιοχής/τομέα, (β) *μετρήσιμοι* (measurable) και να ποσοτικοποιούν ή να προτείνουν τουλάχιστον κάποιους δείκτες, (γ) *αναθέσιμοι/εγκχωρήσιμοι* (assignable), ώστε να ορίζεται σε ποιον θα ανατεθεί, (δ) *πραγματοποιήσιμοι* (realistic), ώστε να καθορίζουν ποια αποτελέσματα είναι πραγματοποιήσιμα δεδομένων των διαθέσιμων πόρων, (ε) *χρονικά προσδιορισμένοι* (time-related), ώστε να γνωρίζουμε πότε θα επιτευχθούν

(Doran, 1981, σελ.36). Στα χαρακτηριστικά αυτά προσέδωσε το αρκτικόλεξο «s.m.a.r.t.».

Παρόλα αυτά, επειδή τα χαρακτηριστικά «s.m.a.r.t.» τείνουν να εμφανίζονται σε αρκετές μελέτες που αφορούν στη ΔμΣ (Morrison, 2022) και διαθέτουν ορισμένα από τα προβεβλημένα χαρακτηριστικά των στόχων της ΔμΣ (μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι-σαφείς), με τα υπόλοιπα (εκχωρήσιμοι, πραγματοποιήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι) να διαθέτουν περιεχόμενο συμβατό με τις επιταγές της ΔμΣ, θεωρήθηκε αναγκαία η αναφορά τους στο συγκεκριμένο τμήμα της ανάλυσης.

#### **1.2.4 Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στον Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση: μια σύντομη επισκόπηση τη κυριότερης βιβλιογραφίας.**

Διαχρονικά, η ΔμΣ αποτέλεσε αντικείμενο πολύπλευρης μελέτης αναφορικά με την καταλληλότητα της εφαρμογής της στον δημόσιο τομέα. Μέσα από αναλύσεις κι έρευνες, στο πλαίσιο των οποίων υιοθετήθηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις, ανάλογα με τις απαιτήσεις και τα κατά περίπτωση ερευνητικά ζητούμενα, εντοπίζεται βιβλιογραφία που εξετάζει την ΔμΣ από την άποψη της οργανωτικής δομής της, ως συστήματος ελέγχου και μεθόδου οργάνωσης, κυρίως όμως από την άποψη της αύξησης της απόδοσης των εργαζόμενων και των φορέων του Δημόσιου.

Η συζήτηση γύρω από την καταλληλότητα της ΔμΣ ως εργαλείο δημόσιου μάνατζμεντ έχει μακρά ιστορία, σε βάθος δεκαετιών. Καταρχάς, σύμφωνα με την άποψη του θεμελιωτή της συστηματικής θεωρίας της ΔμΣ, «υπάρχουν σοβαροί λόγοι γι' αυτή τη δημοτικότητα της ΔΜΣ στον δημόσιο τομέα» (Drucker, 1976, σελ. 13). Μεταξύ αυτών των λόγων διέκρινε τους *πολλαπλούς και συχνά αντικρουόμενους αν όχι ασύμβατους στόχους*, την *ανυπαρξία* πραγματικά *ικανοποιητικών μετρήσεων* οι οποίες να είναι γενικά διαθέσιμες σε κυβερνητικούς και λοιπούς δημόσιους φορείς, καθώς και την *πολύπλοκη και ποικιλόμορφη λειτουργική δομή* τους (Drucker, 1976, σελ. 13). Παράλληλα, ο Drucker (1976), υπογράμμισε την ανάγκη να αντιμετωπισθεί η παθογόνος αντίληψη «*ότι οι δημόσιες υπηρεσίες στοχεύουν σε άυλα αποτελέσματα, τα οποία αψηφούν τη μέτρηση...και δεν μπορούν να αξιολογηθούν*» (σελ. 16), τονίζοντας ότι για να παραχθούν αποτελέσματα είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε ποια αποτελέσματα είναι επιθυμητά, ώστε να μπορούμε να προσδιορίσουμε εάν πραγματικά επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στην λογική αυτή, υπογράμμισε την ανάγκη που έχουν οι δημόσιες υπηρεσίες για την καθιέρωση στόχων που ν' αφορούν στα αποτελέσματα που

βελτιώνουν ή αυξάνουν την «απόδοση» (1976, σελ. 13). Στις ανάγκες αυτές, ο ίδιος έβλεπε ως αποτελεσματική λύση τη ΔμΣ.<sup>94</sup> Ωστόσο, προειδοποιούσε ότι η εφαρμογή της ΔμΣ στους δημόσιους φορείς δεν θα έπρεπε να εκληφθεί ως διαδικασία<sup>95</sup> αλλά ως εργαλείο που θα καλύψει την μεγάλη ανάγκη του δημοσίου για «απόδοση» (1976, σελ. 19). Μετά τον Drucker, ο McGregor (1957), υποστήριξε τη ΔμΣ ως ένα σύστημα μάνατζμεντ και εστίασε στην εφαρμογή του για την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων εκ μέρους των προϊσταμένων (McGregor, 1972).

Στη συνέχεια, τόσο οι υπέρμαχοι της εφαρμογής της ΔμΣ όσο και οι θιασώτες της αντίθετης άποψης επιδόθηκαν σε εμπειριστατωμένες έρευνες φιλοδοξώντας να υποστηρίξουν τις θέσεις τους. Κατά τις δεκαετίες '70 και '80 εντοπίζουμε περιπτώσιολογικές ερευνητικές προσπάθειες στις ΗΠΑ, αποσπασματικού χαρακτήρα, οι οποίες υποστήριζαν ότι η ΔμΣ μάλλον έχει καλύτερη εφαρμογή και κατά συνέπεια αποτελεί καλύτερη μέθοδο, για τον ιδιωτικό τομέα παρά για τον δημόσιο (Carroll, 1986. Kondrasuk, 1981. Kopelman, 1986. McConkie, 1979). Ωστόσο, η εφαρμογή της ΔμΣ στον δημόσιο τομέα καταγράφει διαχρονικά, αυξητικές τάσεις (Poister & McGowan, 1984. Poister & Streib, 1989), ενώ η όποια αρνητική εμπειρία στο πλαίσιο αυτής της εφαρμογής, που κατά καιρούς καταγράφεται μέσα από αντίστοιχες έρευνες, αποδίδεται κυρίως σε ζητήματα που άπτονται των διαδικασιών εφαρμογής της, όπως π.χ. η υπερβολική αύξηση καταγραφής, οι ιδιαίτερες δυσκολίες στον καθορισμό των στόχων, η ελλιπής δέσμευση απέναντι στην ίδια τη διαδικασία της ΔμΣ, η «ανόρεχτη» ή αποσπασματική εφαρμογή της από τα διευθυντικά στελέχη (μάνατζερς), οι οποίοι την αντιμετωπίζουν ως ακόμα μία «φαντασιοπληξία ή τέχνασμα το οποίο φορτώθηκαν εξαιτίας ενός διευθυντή προσωπικού ο οποίος, από υπερβολικό ζήλο, επιθυμεί ν' αφήσει το στίγμα του στον Οργανισμό» (Hollman, 1976, σ. 29).

Σε ό,τι αφορά δε την εφαρμογή της ΔμΣ στην Τοπική Αυτοδιοίκηση διαπιστώνεται η ευρεία χρήση της, αν και καταγράφονται σημαντικές διαφοροποιήσεις

<sup>94</sup> Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά: «Οι δημόσιες υπηρεσίες, με άλλα λόγια, χρειάζονται ιδιαίτερα στόχους και συγκέντρωση των προσπαθειών σε στόχους και αποτελέσματα - δηλαδή το μάνατζμεντ. Αυτές είναι, φυσικά, ακριβώς και οι ανάγκες τις οποίες υπόσχεται ότι θα ικανοποιήσει και η ΔμΣ.» (Drucker, 1976, σελ.13).

<sup>95</sup> Σχετικά με την αποφυγή της μετατροπής της ΔμΣ σε μία απλή διαδικασία του Δημοσίου τόνιζε: «Η εισαγωγή της ΔμΣ στις δημόσιες υπηρεσίες, ειδικά σε κυβερνητικούς φορείς τα τελευταία χρόνια, μπορεί να είναι έτσι το πρώτο βήμα προς την αποτελεσματικότητα των ιδρυμάτων δημόσιας υπηρεσίας. Μέχρι στιγμής είναι μόνο ένα πρώτο βήμα. Αυτό που έχει εισαχθεί μέχρι τώρα, σε γενικές γραμμές, είναι η διαδικασία, και υπάρχει κίνδυνος να εκληφθεί η διαδικασία ως προς την ουσία. Ωστόσο, η μεγάλη ανάγκη του δημοσίου θεσμού δεν είναι διαδικασία. Οι περισσότεροι από αυτούς έχουν όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται - η μεγάλη ανάγκη είναι η απόδοση.» (Drucker, 1976, σ.19).

στον τρόπο εφαρμογής της από τις εκάστοτε διοικήσεις (Poister & Streib, 1989). Παράλληλα, για το ίδιο χρονικό διάστημα εντοπίζεται βιβλιογραφία που αφορά σε έρευνες οι οποίες αποδεικνύουν την ιδιαίτερη συμβολή της ΔμΣ στην αύξηση της παραγωγικότητας στον δημόσιο τομέα (Mali, 1978. Moore and Staton, 1981. Odiorne, 1976. Poister and Streib, 1989. Poister and McGowan, 1984).

Η συζήτηση γύρω από την καταλληλότητα της εφαρμογής της ΔμΣ συνεχίζεται και κατά τη δεκαετία του '90, με τον Drucker να διαπιστώνει, με αναθεωρητική οπτική, ότι η ΔμΣ αποτελεί *«απλώς ένα άλλο εργαλείο...[και όχι τη]...μεγάλη θεραπεία για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης»* διότι οι στόχοι πάνω στους οποίους δομείται το σύστημα της ΔμΣ είναι άγνωστοι στη διοίκηση στο *«90% του χρόνου»* (What is MBO?, 2022).<sup>96</sup> Ομοίως, ο Rombach υποστήριζε ότι η έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού της Διοίκησης μέσω Στόχων και η έλλειψη ενός συστήματος για επαρκή ανταμοιβή και τιμωρία *«για αυτό το μοντέλο καθοδήγησης το καθιστούν ακατάλληλο για δημόσιους οργανισμούς»* (Rombach όπως αναφέρεται στο Sobis et al. 2017, σελ. 167). Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Gray και Jenkins (1995) υποστήριζαν ότι σε καμία περίπτωση δεν μπορεί, η ΔμΣ, να συμβάλλει θετικά στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας διότι είναι ανεπαρκής για τον Δημόσιο Τομέα. Αντίθετα, οι Ballantine, Brignall και Modell (1998) θεωρούσαν τη ΔμΣ ως μία, πολλά υποσχόμενη, μέθοδος διοίκησης για το Δημόσιο.

Παράλληλα, συναντάμε αξιολογικές ερευνητικές προσπάθειες αναφορικά με τον εντοπισμό των προκλήσεων και ιδιαιτεροτήτων της εφαρμογής της ΔμΣ στο τοπικό επίπεδο διοίκησης, σχετικά με το ζήτημα της βελτίωσης και της αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι Sanderson (1998) και Smith (1993) θεωρούσαν ότι οι στόχοι και τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης πρέπει να καταγράφουν την «ουσία» των πρωταρχικών αξιών και στόχων, ενώ παράλληλα θα πρέπει να εκφράζουν και να ενσωματώνουν τα συμφέροντα και τις προοπτικές όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει σημαντικός κίνδυνος παραμόρφωσης της εστίασης και της δράσης. Επίσης, τόνιζαν ότι μία από τις βασικές προκλήσεις τις οποίες οφείλει ν' αντιμετωπίσουν οι αρχές της τοπικής διοίκησης είναι η ανάγκη για αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας *«αξιολόγησης και μάθησης»* και να διασφαλιστεί ότι αυτή η ικανότητα για αξιολογική έρευνα είναι ενσωματωμένη στις «κανονικές» ρουτίνες και

<sup>96</sup> Όπως τόνιζε χαρακτηριστικά για την ΔμΣ: *«Είναι απλώς ένα άλλο εργαλείο. Δεν είναι η μεγάλη θεραπεία για την αναποτελεσματικότητα της διοίκησης... Η Διοίκηση μέσω Στόχων λειτουργεί αν γνωρίζετε τους στόχους, 90% του χρόνου δεν τους γνωρίζεις»* (What is MBO?, 2022).

τους «τρόπους σκέψης και εργασίας» της αρχής (Smith, 1993, σελ. 310). Παράλληλα, εντοπίζονται κι ερευνητικές προσπάθειες που ασχολούνται μ' επιτυχημένα παραδείγματα, τα οποία προέρχονται κυρίως, από χώρες που έχουν αξιοσημείωτη, σχετική, εμπειρία όπως αυτές του Σκανδιναβικού Βορρά και του Ηνωμένου Βασιλείου (Busch, 1998. Edvardsson, 2004. Kristiansen, 2015). Ένα από αυτά περιγράφεται από τον Ingham (1995) με τον όρο «*Resultkontraktning*»<sup>97</sup>. Η επιτυχία τους προϋποθέτει τη συμμετοχή, τη δέσμευση και τη συντονισμένη δράση μιας κρίσιμης ομάδας ατόμων, αποτελούμενης από τα επικεφαλής διευθυντικά στελέχη των Τμημάτων/Διευθύνσεων του φορέα (τα οποία -αν και δεν είθισται να έρχονται σε καθημερινή κι άμεση συνεργασία- έχουν έναν κοινό σκοπό) και από πολιτικά στελέχη της διοίκησης του ιδίου φορέα για τη σύνταξη ενός «Σχεδίου Δράσης» που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης. Το στοιχείο-κλειδί στην περίπτωση αυτή αποτελεί η δημιουργία και η καλλιέργεια ενός «ομαδικού πνεύματος» μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών, ενώ ιδιαίτερη σημασία δίνεται στον ρόλο και τη συνεισφορά όλων των ενδιαφερόμενων μερών (*stakeholders*) (Ingham, 1995, σελ. 35-38). Λίγο αργότερα, ο Busch (1998), προσπάθησε να αναδείξει τη σημασία της προδιάθεσης των εργαζομένων έναντι της ίδιας της διαδικασίας ΔμΣ, και ποιοι παράγοντες/μεταβλητές είναι αυτές που την επηρεάζουν. Για τον λόγο αυτό εστίασε την μελέτη του στη διερεύνηση της σχέσης που υφίσταται μεταξύ της στάσης που υιοθετούν οι εργαζόμενοι απέναντι στη ΔμΣ με τις έννοιες της «αυτεπάρκειας» (*self-efficacy*) και της δέσμευσης στους στόχους. Έχοντας ως δείγμα μελέτης μία μεγάλη νορβηγική πόλη, η έρευνα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα (Busch, 1998, σελ. 289-299): (α) η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση τυπικών συστημάτων μάνατζμεντ επηρεάζει θετικά τον αντίκτυπο της ΔμΣ στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, (β) ένας παράγοντας που επηρεάζει τον αντίκτυπο της ΔμΣ στην παραγωγικότητα είναι το αίσθημα της *αυτεπάρκειας* (*self-efficacy*) που έχουν οι εργαζόμενοι αναφορικά με την αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού. Διαπίστωσε δε, ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στη ΔμΣ, μπορεί να βελτιωθεί αποτελεσματικά, εφόσον λαμβάνουν εκπαίδευση η οποία εστιάζει στη βελτίωση του αισθήματος της *αυτεπάρκειας* τους σε θέματα που άπτονται των στόχων που τίθενται στο πλαίσιο της ΔμΣ. (γ) για τη δημιουργία θετικότερης στάσης απέναντι στη ΔμΣ, είναι

<sup>97</sup> Σύμφωνα με τον Ingham (1995) το *Resultkontraktning* (σύναψη συμβάσεων για αποτελέσματα) περιγράφει το σουηδικό μοντέλο της ΔμΣ, (βλ. Ingham, T., (1995). σ. 35). Στο εν λόγω άρθρο του αναφέρεται σε τέσσερις μελέτες περίπτωσης από την Τοπική Αυτοδιοίκηση (τον δήμο του Hull του Ην.Βασιλείου και τον σουηδικό δήμο Lessebo) και δύο από τον ιδιωτικό τομέα (η σουηδική τράπεζα SwedBank και η σουηδική κατασκευαστική βιομηχανία μηχανημάτων συσκευασίας, Sund Emba).

σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσιωμένοι στους στόχους που καθορίζονται στο πρόγραμμα εφαρμογής της ΔμΣ. Εάν στο πρόγραμμα της ΔμΣ περιλαμβάνεται μία ευρεία γκάμα στόχων – που θ' αφορούν στην υπηρεσία, την ποιότητα, την παραγωγικότητα, το εργασιακό περιβάλλον, τον εμπλουτισμό της εργασίας κ.λπ.-, κάθε εργαζόμενος πιθανότατα θα αισθάνεται αφοσιωμένος σε τουλάχιστον μερικούς από αυτούς τους στόχους.

Η πρώτη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα, εξακολουθεί να βρίσκει διχασμένη τη διεθνή βιβλιογραφία, ανάμεσα σ' αυτούς που θεωρούν ότι η ΔμΣ αποτελεί κατάλληλη μέθοδο έως και «πανάκεια» για τα προβλήματα «απόδοσης» του δημόσιου τομέα (Ferreira and Otle, 2009. Verbeeten, 2008) και σ' εκείνους που προβάλλουν την ΔμΣ ως κατάλληλο εργαλείο για την διαχείριση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών (Antoni, 2005)<sup>98</sup>.

Στο πεδίο διερεύνησης της εφαρμογής της ΔμΣ στο τοπικό επίπεδο διοίκησης (*local governance*), ο Pollitt (2003) υποστήριξε ότι η ΔμΣ, καθώς και τα υπόλοιπα «εργαλεία» του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, «έχει περισσότερες πιθανότητες να πραγματοποιήσει τους ισχυρισμούς της όταν εφαρμόζεται σε δραστηριότητες «χαμηλού» ή «μέτριου» δημόσιου χαρακτήρα...παρά εάν χρησιμοποιείται για τη μεταρρύθμιση ενός έργου υψηλού δημόσιου χαρακτήρα, όπως η κοινωνική πολιτική που ασκείται από τις τοπικές αρχές» (σελ. 50). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έρευνα των Poister, και Streib (2005), η οποία θέτει τη ΔμΣ στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού των Δήμων<sup>99</sup>. Στην έρευνά τους διαπίστωσαν ότι αν και ο «στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιείται στους δήμους εδώ και 20 χρόνια, λίγα είναι γνωστά για τον τρόπο χρήσης του και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν» (σ.45). Διερευνώντας, αν οι δημοτικές διοικήσεις συνδέουν άλλα στοιχεία της συνολικής διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης με τα στρατηγικά τους σχέδια, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα ευρήματα δεν δείχνουν δραματική επέκταση στη χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά υπάρχουν κάποιες ενδείξεις αυξανόμενης πολυπλοκότητας, όπως αποδεικνύεται από συνδέσμους με άλλες δραστηριότητες διαχείρισης και λήψης αποφάσεων. Αν και διαπιστώνουν ότι η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού κερδίζει έδαφος, εντούτοις, «η χρήση ολοκληρωμένης στρατηγικής διαχείρισης μόλις αρχίζει να αναπτύσσεται σε έναν μικρό αριθμό δήμων αιχμής» (σ.45). Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στον ρόλο των διευθυντικών

<sup>98</sup> Σύμφωνα με τον C.Antoni, η ΔμΣ αποτελεί ως αποτελεσματικό εργαλείο στη διαδικασία ομαδικής εργασίας, ιδιαίτερα αναφορικά με τη λειτουργία των αυτόνομων ομάδων και τον ρόλο τους στην αύξηση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης αλλά και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού σε διεθνή διάσταση (2005, σελ. 174-184).

<sup>99</sup> Με πληθυσμό άνω των 25.000 ατόμων.



στελεχών οι οποίοι εμφανίζονται *«ενθουσιασμένοι με τις εμπειρίες τους στον στρατηγικό σχεδιασμό και ήταν σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι με την επίτευξη των στόχων τους»* (σ.45).

Κατά το διάστημα 2010-2020, η βιβλιογραφία διατηρεί το ενδιαφέρον και την υποστήριξή της στην εφαρμογή της ΔμΣ στον δημόσιο τομέα (Sobis, Guerie & Okouma, 2017). Μέσα από συγκριτικές μελέτες, υποστηρίζεται ότι αποτελεί την πιο πετυχημένη μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (Jafari et al., 2009; Shaout & Yousif, 2014). Οι Hoffmann-Burdzińska και Flak (2015) διαπιστώνουν ότι, τηρουμένων των αναλογιών που αφορούν στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν κατά περίπτωση εφαρμογής της, η ΔμΣ *«μπορεί να αποφέρει απτά αποτελέσματα στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας»* (σελ. 81). Παράλληλα, οι Islami, Mulolli και Mustafa (2018) θεωρούν τη ΔμΣ ως μία επιτυχημένη μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων *«με προσανατολισμό στο μέλλον»* (σελ. 95). Ενώ, πλεονεκτήματα εντοπίζει και ο Ashfaq (2018), θεωρώντας τη ΔμΣ ως μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και παράγει πολλά οφέλη, όπως τα *κίνητρα των εργαζομένων, η αποτελεσματική και αποδοτική ηγεσία, οι σαφείς στόχοι, και πάνω απ' όλα η εργασιακή διασύνδεση των υπαλλήλων* (σελ. 50).

Σε ό,τι αφορά την εφαρμογή της ΔμΣ στο τοπικό επίπεδο δημόσιας διοίκησης, κι ενώ η ΔμΣ έχει ουσιαστικά αγνοηθεί τα τελευταία είκοσι χρόνια από τους ερευνητές, ιδιαίτερα όσον αφορά τη χρήση ή/και τη χρησιμότητά του από τους δήμους, ο Holliman (2015) διερεύνησε τη συνάφειά του μαζί με άλλα μοντέλα μάνατζμεντ σε έρευνα που διεξήγαγε στο πλαίσιο της διδακτορικής του διατριβής. Τα ευρήματα περιλάμβαναν αποκλειστική χρήση της ΔμΣ από το 3% των 893 ερωτηθέντων στην έρευνα και χρήση σε συνδυασμό με άλλα μοντέλα από το 14% των ερωτηθέντων. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, η ΔμΣ χρησιμοποιούνταν με κάποια μορφή από το 17% των δήμων. Επιπλέον, διαπίστωσε ότι, η χρησιμότητά του ως μοντέλο για την ενίσχυση του ελέγχου μάνατζμεντ βρέθηκε να είναι ελαφρώς χρήσιμη με μέση βαθμολογία,  $MO=4,06$ , σε κλίμακα εξαβάθμια κλίμακα Likert, με βάση όλες τις απαντήσεις, και  $MO=4,54$  (μεταξύ ελαφρώς χρήσιμη και μέτρια χρήσιμη), όταν εξετάζονται έγκυρες απαντήσεις για δήμους που χρησιμοποιούν μόνο αυτό το σύστημα. Επιπλέον, η αξιολογημένη χρησιμότητα της ΔμΣ συγκρίνεται ευνοϊκά με τις αξιολογήσεις για άλλα μοντέλα μάνατζμεντ και τα δεδομένα, στο σύνολό τους, συνηγορούν ότι η ΔμΣ θα πρέπει να θεωρείται αποτελεσματικό εργαλείο για την ενίσχυση του διοικητικού ελέγχου (management control) (Holliman & Bouchar, 2015). Τέλος, οι Wiemann, Meidert και

Weibel (2018), ενισχύουν την άποψη ότι η ΔμΣ αποτελεί ένα από τα αποτελεσματικά εργαλεία του ΝΔΜ για την αξιολόγηση της απόδοσης: «που είναι συμμετοχικά, προσαρμοστικά, προσανατολισμένα στη μάθηση και διαφανή και επομένως επιτρέπουν τη δίκαιη συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού» (σελ. 1). Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο σχετικής έρευνάς τους γύρω από τον αντίκτυπο της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 184 υπαλλήλων και 60 προϊσταμένων, απασχολούμενων σε γερμανικό δήμο, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης που χρησιμοποιούν ως εργαλείο τη Διοίκηση μέσω Στόχων (MbO) έχουν θετικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη προς τον εργοδότη, ενώ αντίθετα αυτές που σχεδιάζονται με τη χρήση της Συστηματικής Εκτίμησης Απόδοσης (SPA)<sup>100</sup>, επηρεάζουν αρνητικά την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Υποστηρίζουν ότι τα ευρήματά τους συμφωνούν με τον ισχυρισμό των Aguinis, Joo, και Gottfredson (2011), περί ύπαρξης «καλού» και «κάκου» σχεδιασμού των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά:

*«ένα σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται αποκλειστικά σε επιβαλλόμενα κριτήρια αξιολόγησης από πάνω προς τα κάτω που δεν στοχεύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων (δηλαδή, SPA) αποδυναμώνει το κλίμα συνεργασίας και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εργοδότη. Αντίθετα, ένα σύστημα αξιολόγησης, που επιτρέπει τον συμμετοχικό καθορισμό στόχων στις συνομιλίες στόχων και τη συνεχή ανατροφοδότηση από τον επόπτη (δηλαδή, ΔΜΣ) ενισχύει τη συνεργατική συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων και ενισχύει την αντίληψη ότι συνεργάζονται με έναν αξιόπιστο εργοδότη - παράγοντας πολύ σημαντικός για την απόδοση του οργανισμού» (Wiemann et al., 2018, σελ. 21).*

## **1.2.5 Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και οι δυσχέρειες της εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στον δημόσιο τομέα.**

### **A. Οι δυσχέρειες εφαρμογής της ΔμΣ στους δημόσιους οργανισμούς.**

Ο Drucker, στο έργο του «*The Practice of Management*» (1954), υποστήριξε ότι οι οργανισμοί που προσανατολίζονται στις υπηρεσίες δεν διαφέρουν ουσιαστικά από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, εκτός από τις συγκεκριμένες αποστολές τους. Επίσης, εξηγεί ότι κάθε τύπος οντότητας αντιμετωπίζει ζητήματα παραγωγικών προσπαθειών και απόδοσης των εργαζομένων, καθώς επίσης ότι οι κοινωνικές ευθύνες και η σχέση με το περιβάλλον και τις άλλες κυβερνήσεις ή φορείς είναι παρόμοιες. Παράλληλα,

<sup>100</sup> Systematic Performance Appraisal.

τόνιζε ότι η διαχείριση της απόδοσης σε ένα περιβάλλον υπηρεσιών, όπως η δημοτική διοίκηση (local-municipal governance), πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη σχέση των στόχων απόδοσης με τον γενικό σκοπό του οργανισμού. Ωστόσο, ο ίδιος, επέκρινε την ιδέα ότι οι κυβερνήσεις πρέπει να διοικούνται σαν μια επιχείρηση, διότι ότι ο σκοπός, η αποστολή και οι αξίες διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των εμπορικών επιχειρήσεων και των οργανισμών παροχής υπηρεσιών.

Πράγματι, η διαφοροποίηση των δημόσιων από τους ιδιωτικούς φορείς, δημιουργεί ιδιαίτερες δυσχέρειες ως προς την εφαρμογή μεθόδων μάνατζμεντ οι οποίες αναπτύχθηκαν, αρχικά, στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπως η ΔμΣ. Κατόπιν έρευνας που διεξάχθηκε σε 200 οργανισμούς του δημόσιου στις ΗΠΑ (Arlin and Schoderbek, 1976) διαπιστώθηκε ότι οι κυριότεροι περιορισμοί του δημόσιου τομέα που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της ΔμΣ θα μπορούσαν να συνοψισθούν στους εξής (σελ. 89-95):

α) Η αντίσταση στην αλλαγή νοοτροπίας μιας μεγάλης μερίδας δημοσίων υπαλλήλων και πολιτικών παραγόντων, ιδιαίτερα αυτών με αρκετά μεγάλη προϋπηρεσία, η οποία εδράζεται στην ευρύτερη φιλοσοφία που υποστηρίζει την αδυναμία της ποσοτικής μέτρησης και αξιολόγησης των υπηρεσιών που έχουν ανθρώπινο χαρακτήρα (*services of human nature*) (σελ. 89).

β) Η έλλειψη πραγματικής αλλά και θεσμικής ισχύος των προϊσταμένων στον δημόσιο τομέα για την επιβολή της συμμόρφωσης των υφισταμένων στις εντολές τους. Σ' αυτό συμβάλλει αρνητικά η μονιμότητα. Στοιχείο που δεν υφίσταται στον ιδιωτικό τομέα (σελ.89-90).

γ) Η αδυναμία εφαρμογής ενός συστήματος χρηματικής επιβράβευσης των διαφορετικών επιπέδων απόδοσης που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα (σελ. 90).

δ) Η αυξημένη συχνότητα των μεταβολών στο περιβάλλον, τις συνθήκες και τις πολιτικές του δημόσιου τομέα (σελ. 90-91).

ε) Το σύστημα στοχοθεσίας στον δημόσιο τομέα αποσκοπεί στην παροχή υπηρεσιών (*service oriented objective systems*) ενώ αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα η στοχοθεσία αποσκοπεί στο κέρδος (*profit-based systems*) (σελ. 95).

Παράλληλα, εντοπίζεται βιβλιογραφία η οποία συντείνει στην άποψη ότι οι δημόσιοι διαφέρουν σημαντικά από τους ιδιωτικούς φορείς, ως προς τους περιορισμούς και τη διαχείριση των πόρων και των δαπανών, την ιδιοκτησία, τους στόχους και την χρηματοοικονομική διαχείριση, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν διαφορετικά τον τρόπο

διαχείριση/διοίκησής τους έναντι των ιδιωτικών επιχειρήσεων Mikesell 2011. (Papalazarou, Tsoulfas, 2018b). Τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί οργανισμοί ενδιαφέρονται για τη δημοσιονομική βιωσιμότητα, αλλά οι δημόσιες επιχειρήσεις συντηρούνται μέσω της εθελοντικής ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών με χρήματα, ενώ οι κλάδοι του ιδιωτικού τομέα περιλαμβάνουν προβλέψεις για κέρδος και ικανοποίηση των προσδοκιών των μετόχων/ιδιοκτητών και η δημόσια σφαίρα έχει αυστηρούς ελέγχους δαπανών με πολύ αυστηρά πρότυπα λογοδοσίας (Matheson, 1995)<sup>101</sup>. Οι κυβερνήσεις παρέχουν υπηρεσίες που απαιτούνται για τη λειτουργία της κοινωνίας από την άποψη της ασφάλειας και της ευημερίας για τις οποίες φορολογούν τους πολίτες χωρίς εθελοντικό μηχανισμό ανταλλαγής (Mikesell, 2011).

### **B. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης μέσω Στόχων.**

Από τις δυσχέρειες της εφαρμογής της, στους δημόσιους φορείς, εύλογα οδηγούμαστε στις δυσκολίες και τα εμπόδια της ΔμΣ, που συνθέτουν και **τα κυριότερα μειονεκτήματά της**, όπως αυτά καταγράφονται στον παρακάτω Πίνακα 5 (Daft, 2010. Kreitner, 2009, στο Hoffmann-Burdzińska and Flak, 2015, σελ. 72):

- Η ΔμΣ απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια. Προκαλεί πολλή γραφειοκρατία.
- Η πίεση στην αντικειμενική μέτρηση των στόχων μπορεί να είναι μια απειλή στα χέρια διευθυντών με υπερβάλλοντα ζήλο.
- Η ΔμΣ είναι υπεύθυνη για το αυταρχικό στυλ διοίκησης (θεωρία X) και τη δημιουργία άκαμπτων γραφειοκρατικών κανόνων και πολιτικής.
- Οργανισμοί που λειτουργούν μηχανικά και αξίες που αποθαρρύνουν τη συμμετοχή μπορούν να βλάψουν τις διαδικασίες της ΔμΣ.
- Η ΔμΣ πολύ συχνά αντιμετωπίζεται ως θεραπεία για όλα τα προβλήματα στον οργανισμό.
- Οι στρατηγικοί στόχοι μπορούν να αντικατασταθούν από στόχους λειτουργικούς/επιχειρησιακούς.
- Το περιβάλλον, στο οποίο οι σχέσεις μεταξύ ανώτερου και υφισταμένου είναι κακές, επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα της ΔμΣ.
- Οι συνεχείς αλλαγές διαταράσσουν την εφαρμογή Διοίκησης μέσω στόχων.

<sup>101</sup> Ο οποίος παρείχε μία ευρύτερη προοπτική για τις ομοιότητες και τις διαφορές του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο (Matheson, 1995).

Επιπλέον, ως σοβαρή δυσχέρεια και μειονέκτημα της ΔμΣ τονίζεται και η χαμηλή εκτίμηση που έχουν, σε αρκετές περιπτώσεις, οι υπάλληλοι σχετικά με την επίτευξη των στόχων του δημόσιου οργανισμού. Σύμφωνα με τον Uduji (2013), αυτό οφείλεται σε τέσσερις βασικούς λόγους: (α) Οι στόχοι του φορέα δεν γίνονται και στόχοι των εργαζομένων. (β) Οι στόχοι ούτε υλοποιούνται ούτε είναι πρακτικοί, (γ) Δεν παρέχεται επαρκής εποπτεία στους υφισταμένους, (δ) Η συνεισφορά των υφισταμένων δεν οδηγεί στη λήψη/απόκτηση ανταμοιβών.

Σε ό,τι αφορά τα **πλεονεκτήματα** που προκύπτουν από την εφαρμογή της ΔμΣ, οι Ford, McLaughlin, και Nixdorf (1980) εντόπιζαν τα εξής: τον *βελτιωμένο προγραμματισμό της εργασίας*, την *καλύτερη κατανόηση και υποστήριξη των στόχων του οργανισμού*, τις *καλύτερα ενημερωμένες ομάδες εργαζομένων*, την *αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση*, τη *μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού στόχων* και την *καλύτερη οργάνωση των λειτουργικών ομαδοποιήσεων της εργασίας* (ρσελ.88-89). Επίσης, έχει διαπιστωθεί από σχετικές έρευνες, ότι η ΔμΣ μπορεί να είναι ένα *αποτελεσματικό εργαλείο για την μέτρηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης* (Antoni, 2005. Hoffmann-Burdzińska and Flak, 2015. Islami et al., 2018), καθώς επίσης και στην *αύξηση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης* αλλά και στη *βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού σε διεθνή διάσταση* (Antoni, 2005).

Τέλος, σύμφωνα με όσα αναγράφονται στον Πίνακα 5, ως σημαντικά πλεονεκτήματα της ΔμΣ αναδεικνύονται:

- Η εστίαση στους Στόχους.
- Η δυνατότητα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε κάθε του επίπεδο.
- Η αύξηση κινήτρων.
- Οι στόχοι των τμημάτων και οι επιμέρους στόχοι είναι σύμφωνοι με τους στόχους του οργανισμού.
- Η ΔμΣ συνδυάζει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο στο σύστημα ορθολογικής διαχείρισης.
- Η ΔμΣ αναγκάζει τον οργανισμό να δημιουργήσει και να αναπτύξει ιεραρχική δόμηση της στοχοθεσίας από το υψηλότερο έως το χαμηλότερο επίπεδο διοίκησης.

- Η ΔμΣ δίνει έμφαση στα τελικά αποτελέσματα περισσότερο από τις καλές προθέσεις ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.
- Η ΔμΣ ενθαρρύνει την αυτοδιαχείριση και την ατομική δέσμευση συμμετέχοντας στον καθορισμό στόχων

**Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα της ΔμΣ**

Πλεονεκτήματα της ΔμΣ	Δυσκολίες και εμπόδια στην εφαρμογή της ΔμΣ
Εστίαση στους Στόχους	Οι συνεχείς αλλαγές διαταράσσουν την εφαρμογή Διοίκησης μέσω στόχων
Δυνατότητα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε κάθε του επίπεδο	Το περιβάλλον, στο οποίο οι σχέσεις μεταξύ ανώτερου και υφισταμένου είναι κακές, επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα της ΔμΣ
Αύξηση κινήτρων	Οι στρατηγικοί στόχοι μπορούν να αντικατασταθούν από λειτουργικούς/επιχειρησιακούς στόχους
Οι στόχοι των τμημάτων και οι επιμέρους στόχοι είναι σύμφωνοι με τους στόχους του οργανισμού	Οργανισμοί που λειτουργούν μηχανικά και αξίες που αποθαρρύνουν τη συμμετοχή μπορούν να βλάψουν τις διαδικασίες της ΔμΣ
Η ΔμΣ συνδυάζει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο στο σύστημα ορθολογικής διαχείρισης	Η ΔμΣ πολύ συχνά αντιμετωπίζεται ως θεραπεία για όλα τα προβλήματα στον οργανισμό
Η ΔμΣ αναγκάζει τον οργανισμό να δημιουργήσει και να αναπτύξει ιεραρχική δόμηση της στοχοθεσίας από το υψηλότερο έως το χαμηλότερο επίπεδο διοίκησης	Η ΔμΣ είναι υπεύθυνη για το αυταρχικό στυλ διοίκησης (θεωρία X) και τη δημιουργία άκαμπτων γραφειοκρατικών κανόνων και πολιτικής
Η ΔμΣ δίνει έμφαση στα τελικά αποτελέσματα περισσότερο από τις καλές προθέσεις ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων	Η ΔμΣ απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια. Προκαλεί πολλή γραφειοκρατία
Η ΔμΣ ενθαρρύνει την αυτοδιαχείριση και την ατομική δέσμευση συμμετέχοντας στον καθορισμό στόχων	Η πίεση στην αντικειμενική μέτρηση των στόχων μπορεί να είναι μια απειλή στα χέρια διευθυντών με υπερβάλλοντα ζήλο

(Πηγή: Daft, 2010. Kreitner, 2009, στο Hoffmann-Burdzińska, K., & Flak, O. 2015, σελ. 72)

### 1.2.6 Η Διοίκηση μέσω Στόχου: κριτική κι αξιολόγηση.

Όπως κάθε εννοιολογική κατασκευή, έτσι και η θεωρία της ΔμΣ, έχει δεχθεί κριτική από άλλες ανταγωνιστικές θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές, καθώς και τροποποιήσεις, προσθήκες και αλλαγές που συνέβαλαν στην δυναμική της εξέλιξης.

#### A. Σύντομη επισκόπηση στα κυριότερα σημεία κριτικής που δέχθηκε η ΔμΣ:

Από την πρώτη αρχή έως και κατά τη διάρκεια των δεκαετιών '80 κι '90, ως κυριότερη από τις κριτικές στη ΔμΣ, ξεχωρίζουμε αυτήν ασκήθηκε αρχικά, από τον W.E.Deming (2000)<sup>102</sup>. Ο Deming θεωρούσε ότι η ΔμΣ προάγει ένα ιεραρχικό και γραφειοκρατικό μοντέλο μανάτζμεντ με γνώμονα τους δείκτες, αντί για τη συστημική σκέψη, την ομαδική εργασία και την ηγεσία, στοιχεία που θεωρούνται απαραίτητα για τη διαχείριση της ολικής ποιότητας. Τόνιζε δηλαδή, ότι η ΔμΣ, δύναται να επιφέρει

<sup>102</sup> Η αρχική έκδοση του βιβλίου του «Out of the Crisis» έγινε το 1982 από το The W.Edwards Deming Institute.

αρνητικές επιπτώσεις εις βάρος της ποιότητας (προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών) κι ότι αποτελεί έναν κοντόφθαλμο (short-sighted) κι επιφανειακό σχεδιασμό/προγραμματισμό στο πλαίσιο του οποίου καθορίζονται στόχοι ως απάντηση σε ένα πρόβλημα, χωρίς να έχει προηγηθεί μία εις βάθος κατανόηση των συστημάτων λειτουργίας (Deming, 2000) και η αντιμετώπιση των βασικών αιτιών δυσλειτουργίας τους (Sherrer, 2010). Βέβαια, οφείλει να τονισθεί ότι παρά τις διαφορές τους, και οι δύο προσεγγίσεις, παρουσιάζουν κοινά στοιχεία μεταξύ τους (Allan, 2011; Picciotto, 2020).<sup>103</sup>

Παράλληλα, το ίδιο χρονικό διάστημα, μία άλλη προσέγγιση του μάνατζμεντ, αυτή της *Διαχείρισης Έργου* (Project Management) κάνει την εμφάνισή της, προσπαθώντας να καθιερωθεί σ' έναν χώρο που διαχρονικά κυριαρχούσε το μοντέλο της επίτευξης στόχων (Seymour & Hussein, 2014) και θέτει παράλληλα στο στόχαστρό της, τη ΔμΣ. Για την προσέγγιση αυτή, η ΔμΣ εισάγει ένα σύστημα διοίκησης με περιορισμούς κι εγγενείς αδυναμίες όπως το ιεραρχικό στυλ διαχείρισης, κι απαιτήσεις πολλών συναντήσεων και γραφειοκρατίας (Picciotto, 2020). Ωστόσο, οφείλει να υπογραμμισθεί ότι κι άλλες μέθοδοι, παράλληλα με τη ΔμΣ, όπως το *Σύστημα Προγράμματος Σχεδιασμού και Προϋπολογισμού* (PPBS) και ο *Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης* (ZBB) δέχθηκαν κριτική αναφορικά την αποτελεσματικότητά τους, αναφορικά με το ιδιαίτερο ζήτημα της μέτρησης της απόδοσης στους δημόσιους φορείς (OECD, 1996, σελ. 108)<sup>104</sup>.

Λίγο αργότερα, η ΔμΣ «ενοχοποιείται» για μία παθολογία που έγινε γνωστή ως «*targetitis*»,<sup>105</sup> με τις βασικές της, «παρενέργειες» ν' αφορούν κυρίως (Pollitt, 2003, σελ. 46-47):

<sup>103</sup> Ως κοινά στοιχεία μεταξύ των θεωρητικών μοντέλων που εισήγαγαν οι P. Drucker και E. Deming αναφέρονται: η άρνηση του «φόβου» ως κινήτρου των εργαζομένων, η διαχείριση σε μονάδες και οι ποσοστώσεις, η καινοτομία, η παραγωγικότητα, η αναγνώριση της «παραλλαγής» (των ήδη γνωστών παραγόντων), η μάθηση, η ψυχολογία της ηγεσίας, η χρήση των ανταμοιβών ως κινήτρου προς τους εργαζόμενους (Allan, 2011. Picciotto, 2020, σελ. 475).

<sup>104</sup> Σύμφωνα με σχετική έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ): «Έχουν γίνει προσπάθειες μέτρησης της απόδοσης του δημόσιου τομέα, μέσω πρωτοβουλιών όπως το σύστημα Προγράμματος, Σχεδιασμού και Προϋπολογισμού (PPBS), Διαχείριση μέσω Στόχων (MBO) και Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης (ZBB), αλλά τα αποτελέσματα συχνά δεν ήταν ούτε ολοκληρωμένα ούτε συστηματικά» (OECD, 1996, σελ. 108).

<sup>105</sup> Σύμφωνα με το Collins online dictionary, ο όρος «targetitis» αφορά στον «καθορισμός περισσότερων στόχων από αυτούς που είναι απολύτως απαραίτητοι για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, ιδίως όταν οδηγεί σε αύξηση της γραφειοκρατίας». Ανακτήθηκε από: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/targetitis>

- Στην υπερβολική συγκέντρωση σε ό,τι είναι επακριβώς ποσοτικοποιήσιμο (για παράδειγμα, κόστος, αριθμός αδειών που εκδόθηκαν) και στο έλλειμμα συγκέντρωσης σε ό,τι αφορά άλλες πτυχές, που δεν μετρούνται τόσο εύκολα και δεν αποδίδονται σε μορφή στόχου (για παράδειγμα, η φιλικότητα των υπαλλήλων που συναλλάσσονται με τα μέλη του κοινού, η ποιότητα των αποφάσεων, η ίση μεταχείριση μεταξύ πολλών διαφορετικών αιτούντων, και ούτω καθεξής).
- Στην ενθάρρυνση της δημιουργίας ενός είδους «οράματος τούνελ», στο οποίο τα τμήματα και οι φορείς επιδιώκουν εντατικά τους δικούς τους στόχους και γίνονται λιγότερο πρόθυμοι να συνεργαστούν με άλλους οργανισμούς που εργάζονται για τα ίδια ζητήματα.
- Στη σύνδεση της επίτευξης στόχων με ανταμοιβές, τιμωρίες και στάτους η οποία μπορεί να ενθαρρύνει ακόμα και την απάτη από τα στελέχη που εμπλέκονται στις διαδικασίες εφαρμογής της στοχοθεσίας.

Παράλληλα, η ΔμΣ έχει θεωρηθεί και ως η πιο σκληρή εκδοχή τον ΝΔΜ, καθώς στο πλαίσιο της εκδοχής αυτής οι διαδικασίες διοίκησης/διαχείρισης εστιάζουν στον προσδιορισμό, την μέτρηση και τον έλεγχο της απόδοσης των υπηρεσιών και της αξιολόγησης των εργαζομένων στη βάση μετρήσιμων στοιχείων με τη βοήθεια δεικτών, χρησιμοποιώντας στρατηγικές επιβράβευσης και τιμωρίας (Ferlie & Geraghty, 2007, σε Papadopoulos, 2013, σελ. 431).

**B. Διοίκηση μέσω Στόχων: τροποποιήσεις, προσθήκες και αλλαγές που συνέβαλαν στην δυναμική της εξέλιξη.**

Οι περιορισμοί και τα μειονεκτήματα της ΔμΣ, καθώς και οι νέες προκλήσεις με τις οποίες ήρθαν αντιμέτωπες οι διοικήσεις σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς, οδήγησαν μοιραία στην ανάδειξη νέων μεθόδων οι οποίες, αν και φαίνεται να είναι σημαντικά πιο αποτελεσματικές, εντούτοις ενσωματώνουν βασικές πτυχές της ΔμΣ (*Management by objectives*, [https://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_by\\_objectives](https://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives)).

Προσπαθώντας να παραθέσουμε σύντομα και περιεκτικά τις σημαντικότερες από αυτές, τις νέες μεθόδους, θα μπορούσαμε ν' αναφερθούμε στις τεχνικές ευέλικτου μάνατζμεντ και στη μέθοδο που είναι γνωστή με τον τίτλο “*Objectives and Key Results*”



(OKR),<sup>106</sup> καθώς δίνουν μεγάλη έμφαση στο ζήτημα των στόχων. Ωστόσο, ως πιο αντιπροσωπευτική «εξέλιξη» ή και «παραλλαγή» της ΔμΣ θα μπορούσαμε ν' αναφέρουμε την *Διοίκηση μέσω Στόχων και Αποτελεσμάτων*<sup>107</sup> (εφεξής ΔμΣΑ).

Η ΔμΣΑ απαντάται συχνά στη σύγχρονη βιβλιογραφία που αφορά σε έρευνες οι οποίες διεξάγονται σε χώρες με αρκετή εμπειρία στην εφαρμογή της ΔμΣ στον δημόσιο τομέα (π.χ. σκανδιναβικές χώρες) και εντάσσεται στην ανάλυση της μετα-NΔΜ (post NPM) εποχής (Wockelberg and Öberg, 2021). Σύμφωνα με έναν περιεκτικό ορισμό που δίνεται από τις Wockelberg and Öberg (2021), η *Διοίκηση μέσω Στόχων και Αποτελεσμάτων (MBOR)*:

*«είναι μια συγκεκριμένη ιδέα που αφορά την ανάθεση και τον έλεγχο. Έχει μανατζεραλιστικές ρίζες και βασίζεται επίσης, στη βασική θεωρία σε σχέση με υποθέσεις σχετικά με τα κίνητρα. Ως ιδανικός τύπος, η ΔμΣΑ περιλαμβάνει έναν εντολέα που χρησιμοποιεί σαφείς στόχους για να καθοδηγήσει τους υφιστάμενους πράκτορες, ενώ επιτρέπει υψηλό βαθμό αυτονομίας όσον αφορά τη χρήση πόρων και διαδικασιών. Ο διευθυντής/μάνατζερ απέχει από τον έλεγχο της εισόδου, αλλά ελέγχει την έξοδο και το αποτέλεσμα. Οι εκ των υστέρων δραστηριότητες ελέγχου (ex post control activities), όπως η υποβολή εκθέσεων, η αξιολόγηση και οι διαδικασίες λογοδοσίας επικεντρώνονται στις επιδόσεις και τα» (σελ. 43).*

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της ΔμΣΑ θα μπορούσαν να συνοψισθούν τα παρακάτω:

*«... ένας συνδυασμός (α) μέτρησης της απόδοσης με χρήση δεικτών απόδοσης. (β) ενσωμάτωση δεικτών απόδοσης και πληροφοριών σε συμβόλαια, ετήσιες εκθέσεις, ταξινομήσεις, στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης κ.λπ., και χρήση πληροφοριών απόδοσης και (γ) τους θεσμικούς παράγοντες (ενδιαφερόμενους φορείς) που εμπλέκονται στη διαχείριση τέτοιων παρεμβάσεων» (Kristiansen et al. 2017, σελ. 995).*

Παράλληλα, εκτός από τη ΔμΣΑ, στο πλαίσιο της αναθεώρησης της προσέγγισης της ΔμΣ, εισήχθη μια νέα φόρμουλα το 2016, με στόχο την αναζωογόνηση της: η OPTIMAL MBO<sup>108</sup> (*Βέλτιστη ΔμΣ*). Τα επιμέρους συστατικά αυτής της

<sup>106</sup> Η οποία αναπτύχθηκε από τον John Doerr (μεταξύ άλλων) και έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε πολλές εταιρείες, ιδίως στην Google (“Management by objectives”, 2022).

<sup>107</sup> Αποτελεί την μετάφραση του όρου *Management by Objectives and Results* (MbOR).

<sup>108</sup> Πρόκειται για το αρκτικόλεξο που προκύπτει από τα: (O) Objective, (P) Profitability, (T) Target Setting, (I) Incentives & Influence, (M) Measurement, (A) Agreement, Accountability, Appraisal, Appreciation, (L) Leadership Support (βλ. Gotteiner, 2016).

αναθεωρημένης διαδικασίας ΔμΣ αφορούν στα εξής: (O) Στόχοι εξωστρεφώς προσανατολισμένοι, (P) Στόχοι που σχετίζονται με την κερδοφορία (προϋπολογισμός), (T) Ρύθμιση στόχου. (I) Κίνητρα και επιρροή, (M) Μέτρηση, (A) Συμφωνία, Λογοδοσία, Αξιολόγηση, Αποτίμηση και (L) Υποστήριξη εκ μέρους της ηγεσίας (Gotteiner, 2016).

Συνεπώς, έχοντας υπόψη ότι οι σύγχρονες, δυτικές και μη, κυβερνήσεις εξακολουθούν να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην απόδοση του δημόσιου τομέα (Andrews et al. 2016. Askim 2015. Askim, Bjurstrøm and Kjærvik 2019. Wockelberg, Öberg, 2021), μέσα από τη σύντομη και συνοπτική παράθεση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, αναδεικνύεται η άποψη που υποστηρίζει ότι για την επιτυχημένη εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα, η ΔμΣ, θα έπρεπε να επικεντρωθεί στην απόδοση των περιεκτικών δραστηριοτήτων, να είναι απρόθυμη στις απλοποιήσεις και να εφαρμόσει ένα σύστημα που παρακινεί την αδιάλειπτη βελτίωση και τα αποτελέσματα, όχι μόνο τη συμμόρφωση με ορισμένους στόχους (Asfaq, 2018. Aven & Krohn, 2014).

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μετά από «μια μακρά περίοδο βλάστησης»<sup>109</sup> η ιδέα και η φιλοσοφία της ΔμΣ αναπτύχθηκε, τροποποιήθηκε κι εξελίχθηκε, διατηρώντας ωστόσο, ισχυρή την παρουσία της, ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά της, σε βαθμό τέτοιο που να εξακολουθεί να εφαρμόζεται σήμερα, με επίκεντρο τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη, βοηθώντας διάφορους οργανισμούς (Eliganur, 2020. Holliman and Bouchar, 2015).<sup>110</sup> Αν και τα αρχικά ΔμΣ (MbO) έχουν χάσει την τυπικότητά τους και ο μελλοντικός σχεδιασμός αφορά σε μια πιο τυπική διαδικασία, εντούτοις η πρακτική της ΔμΣ που χρησιμοποιείται σήμερα, έχει διαφορετικά ονόματα (Management by Objectives, [The Economist], 2009). Κατά συνέπεια, μάλλον θα συμφωνήσουμε με την άποψη του H.Weinrich (2000) ,ο οποίος είχε διαπιστώσει ότι η ΔμΣ έχει πιθανώς επιβιώσει, ως αποτελεσματική προσέγγιση του μάνατζμεντ, επειδή «έχει καταφέρει να αλλάξει, να διευρύνεται και να αναπτύσσεται». Αυτό άλλωστε, επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι κυρίαρχες πρακτικές, άλλων μεθόδων διαχείρισης της απόδοσης (όπως π.χ. το Project Management) «είναι ευθυγραμμισμένες με την προσέγγιση ΔμΣ (MBO) και αντικατοπτρίζουν πιστά τον

<sup>109</sup> Παραφράζοντας τον Greenwood (1981), σύμφωνα με τον οποίο: «Η ιστορία της ΔμΣ είναι θολή επειδή είναι μια ιδέα και καμία ιδέα ή φιλοσοφία δεν αναδύεται ποτέ πλήρως χωρίς μια μακρά περίοδο βλάστησης» (σελ. 225).

<sup>110</sup> Ενδεικτικά παραθέτουμε όσα σχετικά αναφέρουν οι Holliman και Bouchar: «Αναμφισβήτητα, στοιχεία του MBO, όπως η μεταφορά στόχων και στόχων σε επίπεδο οργανισμού σε μεμονωμένους στόχους και στόχους εργαζομένων, είναι εγγενή στα σχετικά συστήματα διαχείρισης απόδοσης και μέτρησης» (σελ. 2).

προσανατολισμό ελέγχου των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» (Picciotto, 2020, σελ. 475).

### 1.3 Έρευνες σχετικά με τη Διοίκηση μέσω Στόχων στην εγχώρια Α΄βάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Η Ελληνική δημόσια διοίκηση δεν έχει να επιδείξει πολλά παραδείγματα εφαρμογής της ΔμΣ. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται σε μέγιστο βαθμό σε ό,τι αφορά τους Πρωτοβάθμιους ΟΤΑ. Αν και όπως έχουμε ήδη, επισημάνει στην ανάλυση που προηγήθηκε, το νομικό πλαίσιο (ν.3230/2004) που έμελλε να εισάγει τον όρο «Διοίκηση μέσω Στόχων» (στοχοθεσία) υφίσταται εδώ και περίπου δύο δεκαετίες, εντούτοις το εγχείρημα του εντοπισμού πρόσφατων ερευνών γύρω από τη διερεύνηση της εφαρμογής της ΔμΣ και της Στοχοθεσίας στους ΟΤΑ α΄, υπήρξε εξόχως απογοητευτικό, ως προς το πλήθος τους<sup>111</sup>. Οι έρευνες αυτές, οι οποίες παρουσιάζονται στο κείμενο που ακολουθεί, αφορούν κυρίως, σε όσες διεξάχθηκαν στο πλαίσιο Μεταπτυχιακών Διπλωματικών Εργασιών, Διδακτορικών Διατριβών αλλά και σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Το αντικείμενο διερεύνησής τους αφορά στους ΟΤΑ α΄, αλλά κάποιες περιλαμβάνουν επίσης, και περιπτώσεις ΟΤΑ β΄, καθώς και άλλες κατηγορίες δημόσιων φορέων.

Η έρευνα που διεξάχθηκε, πλαίσιο της Διδακτορικής Διατριβής του Θ.Χ.Κάππα (2017), με τίτλο «*Το σύγχρονο μάνατζμεντ στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση και η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη»: το παράδειγμα του Δήμου Αθηναίων*» μας δίνει χρήσιμα συμπεράσματα για την εφαρμογή της ΔμΣ, ως εργαλείο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθώς αφορά στον μεγαλύτερο δήμο της Ελλάδας. Πρόκειται για έρευνα, που διεξάχθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Ο πληθυσμός της έρευνας αφορά σε 1000 διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων. Διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε 253 διοικητικούς υπαλλήλους εκ των οποίων συμπληρώθηκαν και υποβλήθηκαν τα 146.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα στα οποία εστίασε η έρευνα ήταν δύο: (α) αν εφαρμόζονται οι αρχές και οι αξίες του σύγχρονου δημοσίου management στο δήμο Αθηναίων, στο μεγαλύτερο δηλαδή δήμο της Ελλάδας, και κατ' επέκταση στο σύνολο των πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων ΟΤΑ της χώρας, ιδιαίτερα μετά τις αλλαγές τις οποίες επέφερε στην οργάνωση και στη δομή των ελληνικών τοπικών οργανισμών η μεταρρύθμιση του Προγράμματος «Καλλικράτη». (β) αν έχουν και σε ποιο βαθμό,

<sup>111</sup> Αλλά σε καμία περίπτωση, ως προς την ποιότητά τους, η οποία κρίνεται εξαιρετική.

επιμορφωθεί οι διοικητικοί υπάλληλοι του υπό εξέταση δήμου Αθηναίων, σε ζητήματα τα οποία σχετίζονται με το νέο δημόσιο management. Σε ό,τι αφορά την *Στοχοθεσία*, αυτή ερευνάται στο πλαίσιο του (α) ερωτήματος, ως εφαρμογή του ΝΔΜ.

Στο πλαίσιο διερεύνησης της εφαρμογής της στοχοθεσίας οι συμμετέχοντες κλήθηκαν ν' απαντήσουν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις,<sup>112</sup> τα αποτελέσματα των οποίων αναφέρουμε συνοπτικά. Αρχικά, η **ερώτηση 3** του ερωτηματολογίου (Κάππας, 2017, σελ. 319) «ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;», το ποσοστό της τάξεως του 61,7% των ερωτηθέντων απάντησε «χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών», το 51,4% «ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται», το 39,3% «ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών», το 25,2% «κόστος διαχείρισης», το 24,3% «εφαρμογή νέων τεχνολογιών» και, τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το 17,8% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών δήλωσε την επιλογή «κανένας» δείκτης. Επομένως, ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών αναδεικνύεται ως ο επικρατέστερος δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας του Δήμου Αθηναίων. Στην **ερώτηση 5** (σελ. 324), «πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;», όσον αφορά το βαθμό επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων από το «σαφή καθορισμό των στόχων», το 38,4%, απάντησε «πάρα πολύ», το 32,2% «πολύ», το 20,5% «αρκετά», το 6,2% «λίγο», και μόνο το «2,7%» των ερωτηθέντων «απάντησε καθόλου» (Μέσος Όρος = 3,97, Τυπική Απόκλιση = 1,044). Συνεπώς, ο σαφής καθορισμός των στόχων συμβάλει σε σημαντικότατο βαθμό την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων. Στην **ερώτηση 14** (σελ. 336) «πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;», το 8,9% «απαντάει πολύ», το 39,7%, «απαντάει αρκετά», το 21,2% απαντάει «ούτε αρκετά ούτε λίγο», το 25,3% «απαντάει λίγο» και μόλις το 4,8% απαντάει «καθόλου» (Μέσος Όρος = 3,23, Τυπική Απόκλιση = 1,075). Επομένως, διαπιστώνεται ενδεχομένως μεγάλη ασάφεια κατά τον καθορισμό των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο Αθηναίων. Στο επόμενο **ερώτημα 15** (σελ. 337) «νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;», το 2,1% δηλώνει «πολύ», το 31,5% «αρκετά», το 34,9% «ούτε αρκετά ούτε λίγο», το 26,7% «λίγο» και μόνο το 4,8% δηλώνει «καθόλου» (Μέσος Όρος = 2,99, Τυπική Απόκλιση = 0,928). Άρα, από τα

<sup>112</sup> Σύμφωνα με τη δομή του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις που αφορούσαν είτε άμεσα είτε έμμεσα στη διαδικασία της στοχοθεσίας ήταν έντεκα (11) κι αφορούσαν στις εξής: 3,5,14-22.

ανωτέρω στατιστικά στοιχεία, η επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο Αθηναίων είναι πιθανόν να πραγματοποιείται σε ικανοποιητικό βαθμό. Στην **ερώτηση 16** (σελ. 338) «πόσο συχνά ελέγχεται από τον προϊστάμενό σας η πορεία υλοποίησης των στόχων του Δήμου;», το 0,7% απάντησε «λεπτά», το 11,6% «ώρες», το 30,1% «ημέρες», το 13,7% «εβδομάδες», το 30,1%, απάντησε «μήνες» και το 13,7% «έτη» (Μέσος Όρος = 4,02, Τυπική Απόκλιση = 1,3). Συνεπώς, η περιοδικότητα του ελέγχου της πορείας υλοποίησης των στόχων εντός των οργανωτικών μονάδων δεν είναι καθημερινή, αλλά αφορά σε μία συχνότητα που κυμαίνεται από ημέρες έως και μήνες. Στην **ερώτηση 17** (σελ. 339) «θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;», το 3,4%, απάντησε «πολύ», το 27,4% των ερωτώμενων απάντησε «αρκετά», το 30,1% «ούτε αρκετά ούτε λίγο», το 30,8% «λίγο» αυτών, το ποσοστό της τάξεως του 8,2% «καθόλου» (Μέσος Όρος = 2,87, Τυπική Απόκλιση = 1,019). Συνεπώς, συνδυάζοντας τα αποτελέσματα αυτά με τα με τα αντίστοιχα που προέκυψαν από τις πιο πάνω ερωτήσεις 14 & 15 διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει αρκετά σαφής διαχωρισμός των στόχων σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους «με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της άσκησης τόσο του διοικητικού έργου των προϊσταμένων των υπηρεσιών όσο και του διοικητικού ελέγχου από τα εκάστοτε αρμόδια διοικητικά, μονομελή ή πολυμελή, όργανα» (σελ. 530-531). Στην **ερώτηση 18** (σελ. 340) «θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;», το 5,5% απάντησε «πολύ», το 36,3%, «αρκετά», το 33,6% «ούτε αρκετά ούτε λίγο», το 21,2% «λίγο», το 3,4% «καθόλου» (Μέσος Όρος = 3,19, Τυπική Απόκλιση = 0,949). Με βάση τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι υπάρχει ικανοποιητική σύνδεση μεταξύ των επιμέρους στόχων που τίθενται στο πλαίσιο των υπηρεσιακών μονάδων με τη συνολική στρατηγική του δήμου. Στην **ερώτηση 19** (σελ. 341), «κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;», το 2,7% των ερωτηθέντων απάντησε «πολύ», το 30,1% «αρκετά», το 35,6% «ούτε αρκετά ούτε λίγο», το 26,7% «λίγο» και το 4,8% «καθόλου» (Μέσος όρος = 2,99, Τυπική Απόκλιση = 0,936). Επομένως, στο Δήμο Αθηναίων, η υλοποίηση των στόχων δεν ακολουθεί αυστηρό χρονοδιάγραμμα. Στην **ερώτηση 20** (σελ. 342) «πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;», ένα 4,1% δηλώνει πολύ, ένα 26,7% αρκετά, ένα 41,1% ούτε αρκετά ούτε λίγο, ένα 26,0% λίγο και ένα 2,1% καθόλου (Μέσος Όρος = 3,05, Τυπική Απόκλιση = 0,881). Επομένως, με βάση τα ως άνω παρατιθέμενα στοιχεία, φαίνεται ότι στο Δήμο Αθηναίων οι στόχοι του

αναθεωρούνται με ικανοποιητική συχνότητα. Στην **ερώτηση 21** (σελ. 343) «πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;», το 4,1% απάντησε «πολύ», το 41,8% «αρκετά», το 38,4% απάντησε «ούτε αρκετά ούτε λίγο», το 13,7% «λίγο» και το 2,1% «καθόλου» (Μέσος Όρος = 3,32, Τυπική Απόκλιση = 0,838). Συνεπώς, οι στόχοι του Δήμου μπορούν να χαρακτηριστούν ως αρκετά εφικτοί. Στην **ερώτηση 22** (σελ. 344) «κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;» το 37,0% δήλωσε «πολύ», το 48,6% «αρκετά», το 10,3% «ούτε αρκετά ούτε λίγο», ένα 2,1% «λίγο» και ένα 2,1% επίσης «καθόλου» (Μέσος Όρος = 4,16, Τυπική Απόκλιση = 0,847). Συνεπώς, όπως προκύπτει από τα παραπάνω στοιχεία, *«η στοχοθεσία συνδέεται άρρηκτα ή έστω σε αρκετά μεγάλο βαθμό με τον προϋπολογισμό στον τοπικό οργανισμό»* (Κάππας, 2017, σελ. 531).

Οι περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας θα μπορούσαν να συνοψισθούν στους εξής (Κάππας, 2017, σελ. 311-312): (α) η έρευνα δεν διεξάχθηκε στο σύνολο των υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων, αλλά σε *«συγκεκριμένες, μείζονος σημασίας, διοικητικές υπηρεσίες»* για λόγους οικονομίας και χρήματος. (β) προτιμήθηκε η χορήγηση ενός επαρκούς χρονικού διαστήματος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε βάρος της τήρησης της ομοιογένειας αναφορικά με τις συνθήκες συμπλήρωσής τους. (γ) η συμμετοχή νεοδιόριστων και μη μόνιμων υπαλλήλων οι οποίοι ενδεχομένως, δεν γνώριζαν σε ικανοποιητικό βαθμό την κατάσταση στον δήμο. (δ) το γεγονός της ανεπαρκούς ανάπτυξης κουλτούρας σύγχρονων μορφών μάνατζμεντ στους κόλπους των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, ενδέχεται να μην καθιστούσε επαρκώς κατανοητές ή ακόμη και άγνωστες σε πρακτικό επίπεδο, πολλές έννοιες οι οποίες άπτονταν των συγκεκριμένων θεμάτων σύγχρονων συστημάτων διοίκησης και μάνατζμεντ.

Σε ό,τι αφορά την επόμενη έρευνα, αυτήν της Τ.Ανδριανής (2018), που διεξάχθηκε στο πλαίσιο της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση», με τίτλο *«Εισαγωγή των μεθόδων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Διερεύνηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης»* παρέχονται χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ σε φορείς της Πρωτοβάθμιας, αλλά και Δευτεροβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ). Πρόκειται για ποιοτική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων, καθώς και με έρευνα αρχειακού υλικού της Γενικής Διεύθυνσης

Ανάπτυξης (Γ.Δ.Α.) της ΠΚΜ η οποία εφάρμοζε τη ΔμΣ. Οι συνεντεύξεις μελετήθηκαν υπό το πρίσμα των ερευνητικών στόχων/ερωτημάτων και του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας μέσω της ανάλυσης περιεχομένου (Content analysis). Το Δείγμα της έρευνας ήταν Δείγμα Ευκολίας αποτελούμενο από έξι (6) ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη σε θέσεις ευθύνης (προϊστάμενοι οργανικών μονάδων) εκ των οποίων οι 4 εργάζονταν σε ΟΤΑ β' βαθμού (Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας) σε επίπεδο της Γεν. Δ/σης με εμπειρία (οι 2 εξ αυτών) και χωρίς εμπειρία (ένας υπάλληλος) στην εφαρμογή της ΔμΣ και οι 2 εργάζονταν σε ΟΤΑ α' βαθμού (Δήμος Κατερίνης και Δήμος Νέας Προποντίδας) οι οποίοι δεν εφάρμοζαν ΔμΣ.

Σκοπός της έρευνας ήταν (Ανδριανή, 2018, σελ. 63): (α) να διερευνηθεί αν οι θεωρίες που αφορούν τις μεθόδους του ΝΔΜ και ειδικότερα της ΔμΣ, μπορούν να έχουν εφαρμογή στις υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα και ειδικότερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (Τ.Α.) και (β) να αποτυπωθούν οι απόψεις των στελεχών της Τ.Α. απέναντι στη ΔμΣ, καθώς και στη δυνατότητα εφαρμογής και αποτελεσματικότητάς της. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο πλαίσιο της εν λόγω έρευνας αφορούν στη διερεύνηση: (α) της στάσης των στελεχών στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού απέναντι στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης/Μάνατζμεντ, (β) της στάσης των στελεχών στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού στη εφαρμογή της ΔμΣ, (γ) του βαθμού και του τρόπου εφαρμογής και πως η ΔμΣ στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, (δ) της αντίληψης των στελεχών στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού σχετικά με τη συμβολή της ΔμΣ στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και κατ' επέκταση των υπηρεσιών στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, (ε) των παραγόντων που συμβάλουν/συνέβαλαν (θετικά ή αρνητικά) στην εφαρμογή της ΔμΣ στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, (στ) των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή της ΔμΣ στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, καθώς και στην ύπαρξη αντιδράσεων από τους εργαζόμενους, αλλά και στον τρόπο με τον οποίον αντιμετωπίστηκαν και (ζ) των προοπτικών της ΔμΣ στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

Σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας ανά ερευνητικό ερώτημα, αυτά συνοψίζονται στα εξής (Ανδριανή, 2018, σελ. 110-112): Σε ότι αφορά το **ερώτημα 1<sup>ο</sup>**, «Ποια είναι η στάση των στελεχών στους ΟΤΑ α και β βαθμού απέναντι στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης/Μάνατζμεντ;» τα στελέχη των ΟΤΑ παρουσιάζουν θετική στάση αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ, θέτοντας ωστόσο, ως απαραίτητες κάποιες προϋποθέσεις όπως: *«(α) Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης και πίστης σε τέτοιες*

μεθόδους, (β) Καλλιέργεια και εγκαθίδρυση κουλτούρας προσανατολισμένης στην παροχή ποιοτικότερων και αποδοτικότερων υπηρεσιών αλλά και αξιοκρατίας. (γ) Εξασφάλιση πόρων. (δ) Ύπαρξη σταθερότητας των οργανισμών. (ε) Επίλυση πολυνομίας και κακονομίας. (στ) Επιπλέον παρόλο που εμφανίζονται αισιόδοξοι για την εφαρμογή της ΔμΣ λόγω υποχρεωτικότητας, εμφάνιζαν τάσεις απαισιοδοξίας για τον τρόπο της εφαρμογής και το κατά πόσο αυτή θα είναι ουσιαστική ή επιφανειακή. (ζ) Ισχυρότερη πολιτική παρουσία των αιρετών στους ΟΤΑ α' βαθμού.» (σελ. 110). Στο **ερώτημα 2<sup>ο</sup>**, «Ποια είναι η στάση των στελεχών στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Παρά το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι δήλωσαν την πλήρη απουσία εφαρμογής της ΔμΣ στον φορέα τους, «εντούτοις παρουσίασαν θετική στάση για την εφαρμογή, αναμένοντας από αυτή να προσδώσει προστιθέμενη αξία στην εργασία τους» (σελ. 110-111). Σε ό,τι αφορά τα στελέχη της Γ.Δ.Α. στην οποία εφαρμόστηκε «πιλοτικά» η ΔμΣ εκδήλωσαν «ιδιαιτέρως θετική στάση, έχοντας αποκομίσει ήδη από την εφαρμογή πλείστες ωφέλειες – πλεονεκτήματα» (σελ. 111). Οι συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν, επίσης, ότι το πρόβλημα της υποστελέχωσης των Υπηρεσιών, καθώς και οι «αυξημένες ανάγκες εργατοωρών που απαιτείται για μία τέτοια εφαρμογή» (σελ. 111). Τονίστηκε επίσης, ότι «δεν αρκεί η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. αλλά απαιτείται σύγχρονη εφαρμογή και άλλων συστημάτων διοίκησης» (σελ. 111). Ωστόσο, έθεσαν ως απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή τους, καθώς και για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών την εξασφάλιση «υλικών και άυλων πόρων όπως η «επίλυση της πολυνομίας», η ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων και η σύνδεση τους κεντρικά- δια-λειτουργικότητα, οι σωστές συνθήκες εργασίας, καθώς και η διασφάλιση της αξιοκρατίας και της αντικειμενικής αξιολόγησης» (σελ. 111). Στο **ερώτημα 3<sup>ο</sup>** «Έχει εφαρμοστεί και πώς η «Διοίκηση Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού;» οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν ότι «δεν υπήρξε καθολική εφαρμογή της ΔμΣ, όχι μόνο κατόπιν δημοσίευσης του «Καλλικράτη» που εξαιρούσε τους ΟΤΑ από τη στοχοθεσία αλλά και πριν» (σελ. 111). Σε όσους φορείς υπήρχαν εφαρμογές αυτές ήταν «αποσπασματικές και πιλοτικές». Στο **ερώτημα 4<sup>ο</sup>**, «Ποια είναι η αντίληψη των στελεχών στους ΟΤΑ α και β βαθμού σχετικά με τη συμβολή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και κατ'επέκταση των υπηρεσιών στους ΟΤΑ α και β βαθμού;» τα στελέχη εξέφρασαν την πεποίθησή τους ότι τόσο οι Υπηρεσίες όσο και υπάλληλοι «μπορούν να λειτουργήσουν και χωρίς στοχοθεσία» (σελ. 111-112). Ωστόσο, υποστήριξαν ότι «με την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. θα αυξηθεί η



αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των Υπηρεσιών τους, αλλά και η διαφάνεια και η λογοδοσία» (σελ. 111-112).

Στο **ερώτημα 5<sup>ο</sup>** «Ποιοι παράγοντες συμβάλουν/συνέβαλαν (θετικά ή αρνητικά) στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού;» ως κυριότεροι παράγοντες που συμβάλουν αρνητικά στην εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. υποδείχθηκαν από τους ερωτώμενους, «η απουσία πολιτικής βούλησης», «ο φόβος της σύνδεσής της με την αξιολόγηση» και «η υποστελέχωση των Υπηρεσιών» (σελ. 112). Στο **6<sup>ο</sup> ερώτημα** «Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού; Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους; Πως αντιμετωπίστηκαν;» τα στελέχη των ΟΤΑ β' υπέδειξαν ως βασικά προβλήματα την «Έλλειψη προσωπικού», την «απαίτηση πολλών εργατοωρών για την εφαρμογή», τα «προβλήματα οργάνωσης του όλου εγχειρήματος», καθώς και την «έλλειψη γνώσης της εφαρμογής», η «φυσική αντίσταση στην αλλαγή», και η «αντίδραση στην διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων» (σελ. 112). Ο τρόπος με τον οποίον αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα αυτά περιλάμβανε «εκπαίδευση, παρακίνηση, αποσύνδεση από την αξιολόγηση, διάχυση οράματος και αναμενόμενων αποτελεσμάτων [και] δημιουργία υποστηρικτικής ομάδας» (σελ. 112). Σε ότι αφορά του ΟΤΑ α' που περιλαμβάνονταν στην έρευνα, η ΔμΣ δεν εφαρμόστηκε. Στο **7<sup>ο</sup> ερώτημα** «Ποιες είναι οι προοπτικές της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού; (ερώτηση 1, Δ' Ενότητας, οδηγού συνέντευξης)» τα στελέχη της απάντησαν ότι «η εφαρμογή της ΔΜΣ είναι επιβαλλόμενη και ως εκ τούτου μονόδρομος για την εφαρμογή της» (σελ. 112). Επανέλαβαν ωστόσο, την αναγκαιότητα ύπαρξης των προϋποθέσεων που αναφέρθηκαν στο 2 ερώτημα, «με σύγχρονη εξάλειψη πολιτικών συμπαθειών και εγκαθίδρυση αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας» (σελ. 112), προκειμένου η εφαρμογή της ΔμΣ να μην είναι επιφανειακή. Τέλος, εκφράστηκε και η πεποίθηση ότι η ΔμΣ, ως διαδικασία άνωθεν επιβεβλημένη, «δε σημαίνει πως εφαρμόζεται σωστά [και] ότι υπάρχουν αμφισβητήσεις για την ορθότητα της εφαρμογής και για μη ουσιαστική εφαρμογή στην πράξη» (σελ. 112).

Σε ό,τι αφορά τους περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας, αυτοί συνοψίζονται στους εξής: (α) πιθανή μεροληψία στις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, λόγω της ιδιότητας δημοσίου υπαλλήλου. (β) δεν κατέστη εφικτό να περιλαμβάνονται αιρετοί στην έρευνα. (γ) ο κίνδυνος μεροληπτικής κριτικής της πιλοτικής εφαρμογής της ΔμΣ στην Γ.Δ.Α., λόγω της ιδιότητας της συγγραφέως ως υπαλλήλου της εν λόγω Διεύθυνσης. (δ) η τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Π.Κ.Μ. το

έτος 2017 και η συνακόλουθη κατάργηση κι επανασύσταση δομών της Π.Κ.Μ. (ε) η πολυνομία και η κακονομία που επικρατεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση η οποία έχει ως αντίκτυπο την παλινδρόμηση αρκετών αρμοδιοτήτων μεταξύ α' και β' βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης (Ανδριανή, 2018, σελ. 119-121).

Μία από τις έρευνες που διεξάχθηκαν πρόσφατα, αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, είναι αυτή των **Παπαλαζάρου και Τσουλφά (Papalazarou & Tsoulfas, 2018b)**. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε, μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων, σε μικρό δείγμα υψηλόβαθμων στελεχών και υπαλλήλων του Ελληνικού Δημοσίου, συμπεριλαμβανομένων και εργαζομένων σε φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με εμπειρία στην εφαρμογή των εργαλείων του *Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης* (ΚΠΑ 2013) και της *Διοίκησης μέσω Στόχων* (βάσει του ν.3230/2004).

Τα βασικά συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η έρευνα γύρω από την γενική εικόνα εφαρμογής της ΔμΣ στο Ελληνικό Δημόσιο αφορούν στα εξής (Papalazarou & Tsoulfas, 2018b, σελ. 61-63): **(α)** απουσία ενός γενικού πλαισίου Πολιτικής Ολικής Ποιότητας (Total Quality Policy) το οποίο θα καθορίζει τη λειτουργία του δημόσιου τομέα και θα λειτουργούσε ευεργετικά ως προς την ορθή εφαρμογή της ΔμΣ. **(β)** ανυπαρξία ενός γενικού διοικητικού σχεδιασμού που θα στοχεύει στη βελτίωση των διαδικασιών ποιότητας. **(γ)** απουσία ξεκάθαρου οράματος και αποστολής, εκ μέρους της ηγεσίας σε κάθε ένα από τους δημόσιους φορείς στους οποίους απασχολούνταν. **(δ)** ελλιπής προετοιμασία για την εφαρμογή της ΔμΣ, από πλευράς κατάρτισης κι επιμόρφωσης στελεχών και υπαλλήλων. **(ε)** διαπιστώθηκε ότι ο ν.3230/2004 παραμένει ουσιαστικά ανενεργός και κατά συνέπεια, το ίδιο ανενεργή ήταν και η ΔμΣ, καθώς αποτελεί βασικό εργαλείο εφαρμογής του. Σε ό,τι αφορά τις δυσκολίες που συνάντησε η εφαρμογή της ΔμΣ στο Ελληνικό Δημόσιο, η έρευνα καταλήγει ότι αυτές σχετίζονται (Papalazarou & Tsoulfas, 2018b, σελ. 65): **(α)** με την ίδια την εφαρμογή της ΔμΣ και συγκεκριμένα με τη δομή και τις προτεινόμενες διαδικασίες εφαρμογής τους. **(β)** με το επίπεδο ωριμότητας κάθε οργανισμού προκειμένου να εισαγάγει και να εφαρμόσει τέτοιου είδους οργανωσιακές αλλαγές. **(γ)** με την έλλειψη δέσμευσης και υποστήριξης εκ μέρους της ηγεσίας, αλλά και με το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής. **(δ)** με την έλλειψη ενημέρωσης των εσωτερικών χρηστών, καθώς και των πελατών/πολιτών, για το πώς λειτουργεί η ΔμΣ και ποια είναι τα οφέλη από τη χρήση της. Σε ό,τι αφορά τον θετικό αντίκτυπο της εφαρμογής της ΔμΣ, η έρευνα καταλήγει (Papalazarou and Tsoulfas, 2018b, σελ. 64-65): **(α)** στην αναβάθμιση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας, καθώς και στην καθιέρωση συνεργατικής κουλτούρας και εμπιστοσύνης μεταξύ των

εργαζομένων. (β) στη συμβολή της ΔμΣ στη δημιουργία νοοτροπίας με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, η οποία ουσιαστικά οδηγεί τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και την τεχνογνωσία τους, καθιστώντας τους έτσι, πιο αποτελεσματικούς και παραγωγικούς. Τέλος, σε ό,τι αφορά τα θετικά αποτελέσματα της εφαρμογής της ΔμΣ σε Δήμους και Περιφερειακές Αυτοδιοικήσεις, καταγράφηκε, έστω και περιορισμένη, συμβολή στην συνολική λειτουργία των εν λόγω φορέων.

Συνοπτικά, σε κάθε μία από τις έρευνες που παρατέθηκαν πιο πάνω διαπιστώνεται ότι η ΔμΣ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο του ΝΔΜ το οποίο, ωστόσο, παρέμεινε αναξιοποίητο για τη συντριπτική πλειοψηφία των ΟΤΑ α'. Ως βασικές αιτίες της ανυπαρξίας ή της περιορισμένης εφαρμογής της ΔμΣ στους ΟΤΑ α', απ' όλες τις έρευνες που προηγήθηκαν, υποδεικνύονται: η ελλιπής υποστήριξης και η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης και δέσμευσης της ηγεσίας των Δήμων σχετικά με την εφαρμογή της ΔμΣ, η υποστελέχωση των υπηρεσιών των ΟΤΑ α σε συνδυασμό με τις ιδιαίτερες και χρονοβόρες διαδικασίες της ΔμΣ, η ελλιπής εξοικείωση κι επιμόρφωση των υπαλλήλων με τις μεθόδους του σύγχρονου δημόσιου μάνατζμεντ, καθώς και τα φυσικά αντανακλαστικά αντίδρασης στην αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας. Παράλληλα, το σύνολο των εν λόγω ερευνών, επιβεβαιώνει το γεγονός ότι, σε όσους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης εφαρμόστηκε η ΔμΣ, ο αντίκτυπος είχε ισχνό μεν θετικό δε, πρόσημο αναφορικά με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και την βελτίωση των διαδικασιών Ολικής Ποιότητας όπως η ΔμΣ. Ωστόσο, στο σύνολο των ερευνών, τονίζεται ότι η θετική στάση των εργαζομένων κι ο θετικός αντίκτυπος της εφαρμογής συνδέεται άρρηκτα με το αίτημα της πλήρωσης μιας σειράς προϋποθέσεων που αφορούν σε: τη σαφήνεια των στόχων, τη δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας των οργανισμών για υποστήριξη του εγχειρήματος της εφαρμογής της ΔμΣ, την εξοικείωση των υπηρεσιών και την επιμόρφωση των υπαλλήλων σε θέματα που αφορούν σε διαδικασίες σύγχρονου δημόσιου μάνατζμεντ, την επίλυση του θέματος της πολυνομίας και της σταθερότητας στην διαχείριση των θεμάτων εσωτερικής οργάνωσης.

## 1.4 Σκοποί κι Ερωτήματα.

### 1.4.1 Ερευνητικός Σκοπός.

Ο κύριος σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, ως εργαλείο του ΝΔΜ στην ελληνική Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα, η συστηματική διερεύνηση του θεσμικού πλαισίου εφαρμογής της, καθώς και η αποτύπωση της στάσης και των αντιλήψεων των εργαζομένων και της αιρετής διοίκησης στους ΟΤΑ α΄ βαθμού της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στο, μέχρι πρότινος (31/12/2022), ισχύον θεσμικό πλαίσιο (ν.3230/2004 & ν.4369/2016), καθώς και η ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου της Στοχοθεσίας (ν.4940/2022), η ισχύς του οποίου άρχεται από την 1/1/2023.

Βαθύτερος στόχος της έρευνας είναι να εξάγει ασφαλή και χρήσιμα συμπεράσματα γύρω από το ιδιαίτερο ζήτημα της εφαρμογής της ΔμΣ - Στοχοθεσίας, γνωρίζοντας τόσο από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο (βιβλιογραφικές αναλύσεις κι εθνική νομοθεσία) όσο και από τα αποτελέσματα της συστηματικής ανασκόπησης των προηγούμενων σχετικών εμπειρικών ερευνών, που παρατέθηκαν στην παρούσα, ότι η ΔμΣ – Στοχοθεσία δεν αποτελεί διαδεδομένο εργαλείο στρατηγικής διοίκησης κι εφαρμόζεται ελάχιστα στους ΟΤΑ α΄ βαθμού στη χώρα μας.

Ειδικότερα, στόχος της παρούσας έρευνας είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη, πιο ενημερωμένη κι επίκαιρη διερεύνηση της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, μέσα από; (α) τη διεξαγωγή μίας ποιοτικής ανάλυσης του πρόσφατου μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος ν.4940/2023, με στόχο τη διαγραμματική αποτύπωση της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, ως εργαλείο σύγχρονης εγχώριας στρατηγικής διοίκησης και ως τμήμα της διαδικασίας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου, και (β) τη διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής της ΔμΣ, στο πλαίσιο του προηγούμενου (και έως 31/12/2022, ισχύοντος) θεσμικού πλαισίου (ν.3230/2004 & ν.436/2016), ώστε να αποτυπωθούν τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που σχετίζονται με την επιτυχημένη εφαρμογή της. Παράλληλα, εξετάζεται η στάση των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή της ΔμΣ, και πως αυτή επηρεάζει τις αντιλήψεις τους ως προς την εργασιακή ικανοποίηση τους και την αποδοτικότητά τους στην εργασία. Περαιτέρω, επιχειρήθηκε η διερεύνηση των εμποδίων, γενικής και τεχνικής φύσης, που συμβάλουν αρνητικά κι εμποδίζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ αλλά και η διερεύνηση των

βασικών προϋποθέσεων που θεωρούνται απαραίτητες για την εφαρμογή της ΔμΣ. Επίσης, οι συμμετέχοντες που εργάζονται σε δήμους που εφαρμόζουν ήδη την ΔμΣ, κλήθηκαν να αξιολογήσουν την εφαρμογή της και να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με την συμβολή της στην διεκπεραίωση της εργασίας τους αλλά και στην συνολική παραγωγικότητα και στο επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών.

#### **1.4.2 Ερευνητικά Ερωτήματα.**

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τα οποία προέκυψαν από την ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου που προηγήθηκε, αφορούν κυρίως, στη διερεύνηση της στάσης και των απόψεων του Ανθρώπινου Δυναμικού (εργαζόμενοι) και των αιρετών εκπροσώπων των ΟΤΑ α΄ βαθμού της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) και συνοψίζονται στα εξής:

1. Ποιος είναι ο βαθμός εφαρμογής της ΔμΣ, ως εργαλείου του ΝΔΜ;
2. Ποια τα βασικά χαρακτηριστικά της εφαρμογής της ΔμΣ στους Δήμους;
3. Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται/διαφοροποιείται η εφαρμογή της ΔμΣ από το μέγεθος των Δήμων (μικρός, μεγάλος, μητροπολιτικός Δήμος);
4. Ποια είναι η αντίληψη των ερωτώμενων αναφορικά με τον συσχετισμό της ΔμΣ με την εργασιακή τους ικανοποίηση;
5. Σε ποιο βαθμό διαφοροποιείται η στάση των ερωτώμενων, αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ, σύμφωνα με τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία;
6. Ποιες θεωρούνται ως οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της εφαρμογής της ΔμΣ;
7. Ποιες θεωρούνται ως απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΔμΣ;
8. Ποιες συνθήκες και πρωτοβουλίες (απ' όσες προτείνονται) θεωρείται ότι συμβάλλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ;
9. Σε ποιους τομείς (από τους προτεινόμενους) θεωρείται ότι συμβάλλει/ωφελεί η ΔμΣ;
10. Σε ποιο βαθμό επηρεάζονται οι εργασιακές σχέσεις στο πλαίσιο εφαρμογής της ΔμΣ;
11. Ποια σχέση υφίσταται μεταξύ ΔμΣ και των διαδικασιών μέτρησης και ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων;
12. Πόσο σημαντική θεωρείται η συμβολή της αιρετής διοίκησης των Δήμων στην επιτυχία της εφαρμογής της ΔμΣ;
13. Πόσο επιτυχημένη θεωρείται η εφαρμογή της ΔμΣ;

14. Πόσο χρήσιμη και απαραίτητη θεωρείται η στοχοθεσία για την λειτουργία των Δήμων;

Προκειμένου ν' απαντηθούν τα ερωτήματα της έρευνάς μας, προβήκαμε στην περαιτέρω ανάλυσή τους, σ' επιμέρους ερωτήματα, σαράντα πέντε (45) στο σύνολο, με βάση τα οποία δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο τριών μερών (διαστάσεων), η παρουσίαση του οποίου έπεται στην ενότητα που αφορά στα ερευνητικά εργαλεία της παρούσας έρευνας.

## 2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 2.1 Ερευνητική Μέθοδος – Δείγμα.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας είναι **διερευνητική**. Συγκεκριμένα, αφορά στη συστηματική διερεύνηση του θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, καθώς και των στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων και της αιρετής διοίκησης στους ΟΤΑ α΄ βαθμού της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στο, μέχρι πρότινος (31/12/2022), ισχύον θεσμικό πλαίσιο (ν.3230/2004 & ν.4369/2016).

Από τη θεωρητική επισκόπηση διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και στη συνέχεια ελέγχθηκαν με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα που θα παρέχουν πειστικές και ολοκληρωμένες απαντήσεις.

Για τον λόγο αυτό, λαμβάνοντας υπόψη τις πρόσφατες εξελίξεις προβήκαμε: (α) στη διεξαγωγή πρωτότυπης **ποσοτικής έρευνας** με την χρήση ερωτηματολογίου που καταρτίστηκε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας αλλά και σημαντικές πληροφορίες που προέκυψαν από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας. Η παρούσα έρευνα, εντάσσεται στο πεδίο της **περιγραφικής έρευνας**, καθώς έχει στόχο να καταγράψει τις διαφαινόμενες αντιλήψεις και τη στάση των εργαζομένων και εκπροσώπων της αιρετής διοίκησης, απέναντι στην εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων και να εντοπίσει τυχόν αιτιακές σχέσεις ή σχέσεις συνάφειας, μεταξύ των υπό διερεύνηση μεταβλητών, χωρίς ωστόσο να εμβαθύνει περαιτέρω στο «γιατί» οι τάσεις αυτές διαμορφώνονται. (β) στη διεξαγωγή της **ποιοτικής ανάλυσης του νέου θεσμικού πλαισίου**, της ΔμΣ – Στοχοθεσίας (ν.4940/2022) και στην πρωτότυπη διαγραμματική αποτύπωση και σχηματική καταγραφή των διαδικασιών Στοχοθεσίας, στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης και της διαδικασίας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου,

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της ποσοτικής μας έρευνας, που συγκεντρώθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, αφορούν στο φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, στα έτη υπηρεσίας, στην κατηγορία εκπαίδευσης, στη σχέση εργασίας, στη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία, στην οργανική μονάδα/υπηρεσία που εργάζονται και στην κατηγορία του Δήμου που υπάγονται εργασιακά.

Σε ό,τι αφορά τα δημογραφικά στοιχεία που προέκυψαν από το δείγμα, σε σύνολο 222 συμμετεχόντων (N=222), οι ερωτώμενοι της έρευνας ήταν κυρίως γυναίκες,

σε ποσοστό 65,8% (146 άτομα), ενώ ο αριθμός των ανδρών που συμμετείχαν ήταν 76 άτομα (34,2%). Όσον αφορά την ηλικία, η πλειοψηφία του δείγματος (50.9%) ήταν ηλικίας 51 ετών και άνω, αρκετοί ανήκουν στην ηλικιακή κλίμακα 41-50 (43.2%), ενώ ένα μικρό ποσοστό ήταν ηλικιακής κατηγορίας 31-40.

**Πίνακας 6: Το Δείγμα της έρευνας**

Μεταβλητές	Κατηγορίες Μεταβλητών	Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Φύλο	Άνδρας	76	34.2%
	Γυναίκα	146	65.8%
Ηλικία	20-30	0	0%
	31-40	13	5.9%
	41-50	96	43.2%
	51 και άνω	113	50.9%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	43	19.4%
	Έγγαμος	179	80.60%
Εκπαίδευση	Απόφοιτος Λυκείου	41	18.5%
	Απόφοιτος τεχνολογικής εκπαίδευσης	24	10.8%
	Απόφοιτος πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	60	27%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	88	39.6%
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	9	4.1%
Χρόνια προϋπηρεσία στον δημόσιο τομέα	0 έως 5 έτη	10	4.5%
	6 έως 10 έτη	8	3.6%
	11 έως 20 έτη	80	36%
	20 έτη και άνω	124	55.9%
Σημειώστε τη θέση που κατέχετε:	Υπάλληλος	123	55.4%
	Προϊστάμενος Τμήματος	65	29.3%
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	31	14%
	Γενικός Διευθυντής	0	0%
	Μετακλητός υπάλληλος	3	1.4%
Σχέση εργασίας	Μόνιμος Υπάλληλος	157	70.7%
	Υπάλληλος Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ)	52	23.4%
	Υπάλληλος Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ)	11	5.0%
	Αιρετός/ Μετακλητός Υπάλληλος	2	0.9%
Ο Δήμος που εργάζομαι	Έχει συνολικό πληθυσμό κάτω των 10.000 κατοίκων	0	0%
	Έχει συνολικό πληθυσμό 10.000-25.000 κατοίκων	40	18%
	Έχει συνολικό πληθυσμό άνω των 25.000 κατοίκων	90	40.5%
	*Είναι Μητροπολιτικός (Θεσ/νίκης, Αμπελοκήπων-Μενεμένης, Καλαμαριάς, Κορδελιού-Ευόσμου, Νεάπολης-Συκεών, Παύλου-Μελά, Πυλαίας-Χορτιάτη)	92	41.4%
Υπηρεσία στην οποία εργάζομαι:	Οικονομικές Υπηρεσίες	47	21.2%
	Διοικητικές Υπηρεσίες	76	34.2%
	Κοινωνικές Υπηρεσίες	17	7.7%
	ΚΕΠ	15	6.8%
	Υπηρεσίες Περιβάλλοντος, Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	16	7.2%
	Τεχνικές Υπηρεσίες	32	14.4%
	Υπηρεσίες Προγραμματισμού & Πληροφορικής	19	8.6%



Συσχετικά με την οικογενειακή κατάσταση παρατηρείται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 179 άτομα (80.6%) ήταν έγγαμοι ενώ οι υπόλοιποι 19.4% ανύπανδροι. Σε ό,τι αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο οι περισσότεροι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (39.6%), αρκετοί εξ αυτών απόφοιτη πανεπιστημιακής (27%) και τεχνολογικής (10.8%) εκπαίδευσης, ενώ οι υπόλοιποι ήταν απόφοιτοι Λυκείου 18.5% ενώ μόλις το 4.1% κατείχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Σε ό,τι αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος σε γενικές γραμμές θα λέγαμε ότι ήταν σχετικά πολύ υψηλό αφού μόλις το 18.5% ήταν Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι υπόλοιποι κατείχαν πτυχίο αλλά και μεταπτυχιακό και ένα μικρό ποσοστό κατείχε και διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας παρατηρείται πως οι περισσότεροι είχαν εργασιακή εμπειρία περισσότερο από 20 χρόνια εργασίας (55.9%), αρκετοί με εμπειρία από 11 έως 20 έτη εργασίας, ενώ τα υπόλοιπα ποσοστά αφορούσαν συμμετέχοντες με κάτω από 10 έτη εργασίας (9.1%).

Σε ό,τι αφορά την θέση εργασίας παρατηρήθηκε πως το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν υπάλληλοι (55.4%), αρκετά σημαντικό ποσοστό ήταν προϊστάμενοι τμήματος (29.3%), ενώ οι υπόλοιποι 14% ήταν προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή μετακλητοί υπάλληλοι.

Αναφορικά με την σχέση εργασίας, παρατηρήθηκε πως σχετικά μεγάλο ποσοστό ήταν με μόνιμη σχέση εργασίας 70.7%, αρκετοί με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου 23.4%, ενώ οι υπόλοιποι σε μικρότερα ποσοστά ήταν ορισμένου χρόνου 5% και αιρετοί ή μετακλητοί υπάλληλοι 0.9%.

Αναφορικά με την κατηγορία του Δήμου στον οποίον εργάζονται, παρατηρήθηκε πως η περισσότεροι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν από μητροπολιτικούς δήμους 41.4%, ενώ οι υπόλοιποι 40.5% εργάζονταν σε δήμους με πληθυσμό άνω των 25.000 κατοίκων ενώ μόλις το 18% εργάζονταν σε δήμο με πληθυσμό 10.000 με 25.000 κατοίκους. Δυστυχώς, στην μελέτη δεν είχαμε συμμετοχές από δήμους με πληθυσμό κάτω των 10.000 κατοίκων. Το θετικό βέβαια, είναι ότι μόνον ένας δήμος από τους 38 του δείγματος ανήκει σ' αυτήν την κατηγορία.<sup>113</sup>

Τέλος, σε ό,τι αφορά την υπηρεσία εργασίας του δήμου, παρατηρήθηκε πως το 34,2% προέρχονταν από εργαζόμενους στις Διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου, το 21,2% από τις οικονομικές υπηρεσίες του Δήμου, το 14,4% από τις τεχνικές υπηρεσίες του

<sup>113</sup> Ο μόνος δήμος με πληθυσμό κάτω των 10.000 κατοίκων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, σύμφωνα με τα στοιχεία της Απογραφής του 2011, είναι ο Δήμος Αμφίπολης.

δήμου. Λιγότερη εκπροσώπηση έχουν οι υπόλοιπες υπηρεσίες, όπως ΚΕΠ (6.8%), υπηρεσίες προγραμματισμού και πληροφορικής (8.6%), κοινωνικές υπηρεσίες (7.7%), υπηρεσίες ανακύκλωσης (7.2%).

**Διαδικασία δειγματοληψίας (μέθοδος δειγματοληψίας).**

Η μέθοδος της δειγματοληψίας που επιλέγεται για τον σχεδιασμό της εκάστοτε έρευνας αποτελεί μια επίσης, σημαντική διαδικασία. Η επιλογή αυτή προϋποθέτει καταρχάς, τον καθορισμό του πληθυσμού-στόχου και έπειτα μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, την επιλογή ενός υποσυνόλου, που αφορά στο λεγόμενο δείγμα. Βασικό κριτήριο για την επιλογή της δειγματοληψίας και την επιλογή ενός δείγματος είναι η αντιπροσωπευτικότητα του, ώστε να είναι όσο το δυνατό αντίστοιχο με τον υπό διερεύνηση πληθυσμό, και το οποίο να μπορεί να παράγει αποτελέσματα που είναι να γενικεύσιμα.

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας **ο υπό διερεύνηση πληθυσμός περιλαμβάνει τους εργαζομένους αλλά και τους εκπροσώπους της αιρετής διοίκησης των δήμων (ΟΤΑ α΄ βαθμού) της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.**

Οι μέθοδοι δειγματοληψίας κατατάσσονται σε δυο τύπους, στη δειγματοληψία με πιθανότητα (probability sampling) και στη δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (non probability sampling) (Ζαφειρόπουλος, 2015). Στη δειγματοληψία πιθανοτήτων, εντάσσονται μέθοδοι στις οποίες το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, δηλαδή τυχαίο και σχετικά πολυπληθές (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται μέθοδοι όπως η απλή ή τυχαία δειγματοληψία, η συστηματική δειγματοληψία, η δειγματοληψία κατά στρώματα, η δειγματοληψία κατά συστάδες ή η πολυσταδιακή δειγματοληψία. Δεδομένης της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος, οι παραπάνω μέθοδοι παρέχουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας στον πληθυσμό. Ωστόσο, δεν είναι πάντα εύκολη η πραγματοποίηση τέτοιου τύπου δειγματοληψιών, καθώς χρειάζεται πλήρης πρόσβαση στον πληθυσμό, σε μέσα και εργαλεία (όπως ονομαστικούς καταλόγους κτλ).

Γι' αυτό στις περιπτώσεις που συντρέχουν περιοριστικοί παράγοντες για την έρευνα (π.χ. χρονικοί περιορισμοί, δυνατότητα πρόσβασης), ο ερευνητής δύναται να κάνει χρήση της **δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα**. Σε αυτή την περίπτωση, το δείγμα μπορεί να επιλέγεται με μόνο κριτήριο την ευκολία στην προσβασιμότητά του (δειγματοληψία ευκολίας ή ευχέρειας), την κρίση του ερευνητή για την αντιπροσωπευτικότητά του (σκόπιμη δειγματοληψία) ή μέσω της υπόδειξης τρίτων ατόμων, από τα ίδια τα υποκείμενα της έρευνας (δείγμα «χιονοστιβάδας»)

(Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Η παρούσα έρευνα διεξάχθηκε με δειγματοληψία ευκολίας και με δειγματοληψία «χιονοστιβάδας», καθώς επελέγησαν ως οι καταλληλότερες προκειμένου ν' ανταποκριθεί στις ανάγκες, στα ερωτήματα και στις δεδομένες συνθήκες της έρευνας.

Ο στατιστικός πληθυσμός της έρευνας είναι το προσωπικό των δήμων, που εργάζεται με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου, ιδιωτικού δικαίου ορισμένου και αορίστου χρόνου, καθώς επίσης και οι μετακλητοί υπάλληλοι αλλά και οι αιρετοί εκπρόσωποι των δήμων του δείγματος.

Στην παρούσα έρευνα, δεν υπήρχε η δυνατότητα να έχουμε γνώση για το μέγεθος του πληθυσμού και πρόσβαση σε όλους. Έγινε προσπάθεια επικοινωνίας, έτσι ώστε να προωθηθεί το ερωτηματολόγιο σε όλους τους δήμους της ΠΚΜ και το εκάστοτε προσωπικό τους.

Κριτήριο για την επιλογή του δείγματος αυτού ήταν αφενός η ευκολία στην πρόσβαση, ώστε να επιτύχουμε τη μέγιστη δυνατή συμμετοχή, καθώς και το μέγεθος της ΠΚΜ (βλ. Πίνακα 7), η οποία περιλαμβάνει 38 δήμους, μεταξύ των οποίων και τον Δήμο Θεσσαλονίκης που είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος δήμος της Ελλάδας. Η αποστολή ερωτηματολογίων διήρκησε από **13 Μαρτίου μέχρι και 21 Απριλίου του 2022** και το τελικό δείγμα που προέκυψε ήταν **222 συμμετέχοντες**.

**Πίνακας 7: Μόνιμος πληθυσμός κατά φύλο και οικογενειακή κατάσταση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας ανά δήμο και περιφερειακή ενότητα**

Περιφερειακές Ενότητες, Δήμοι				
Α/Α	Τόπος μόνιμης διαμονής	Και των δύο φύλων	Άρρενες	Θήλειες
		Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο
	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</b>	<b>1.882.108</b>	<b>912.693</b>	<b>969.415</b>
	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ</b>	<b>1.110.551</b>	<b>531.102</b>	<b>579.449</b>
1	ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	325.182	148.470	176.712
2	ΔΗΜΟΣ ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ - ΜΕΝΕΜΕΝΗΣ	52.127	24.721	27.406
3	ΔΗΜΟΣ ΒΟΛΒΗΣ	23.478	11.742	11.736
4	ΔΗΜΟΣ ΔΕΛΤΑ	45.839	22.829	23.010
5	ΔΗΜΟΣ ΘΕΡΜΑΪΚΟΥ	50.264	24.777	25.487
6	ΔΗΜΟΣ ΘΕΡΜΗΣ	53.201	26.137	27.064
7	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ	91.518	43.169	48.349
8	ΔΗΜΟΣ ΚΟΡΔΕΛΙΟΥ - ΕΥΟΣΜΟΥ	101.753	49.613	52.140
9	ΔΗΜΟΣ ΛΑΓΚΑΔΑ	41.103	20.358	20.745
10	ΔΗΜΟΣ ΝΕΑΠΟΛΗΣ - ΣΥΚΕΩΝ	84.741	40.406	44.335
11	ΔΗΜΟΣ ΠΑΥΛΟΥ ΜΕΛΑ	99.245	48.337	50.908
12	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΑΙΑΣ - ΧΟΡΤΙΑΤΗ	70.110	34.296	35.814
13	ΔΗΜΟΣ ΧΑΛΚΗΔΟΝΟΣ	33.673	16.755	16.918
14	ΔΗΜΟΣ ΩΡΑΙΟΚΑΣΤΡΟΥ	38.317	19.492	18.825
	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΗΜΑΘΙΑΣ</b>	<b>140.611</b>	<b>69.421</b>	<b>71.190</b>

15	ΔΗΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ	66.547	32.517	34.030
16	ΔΗΜΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑΣ	41.570	20.760	20.810
17	ΔΗΜΟΣ ΝΑΟΥΣΑΣ	32.494	16.144	16.350
	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΙΛΚΙΣ</b>	<b>80.419</b>	<b>40.151</b>	<b>40.268</b>
18	ΔΗΜΟΣ ΚΙΛΚΙΣ	51.926	25.748	26.178
19	ΔΗΜΟΣ ΠΑΙΟΝΙΑΣ	28.493	14.403	14.090
	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΕΛΛΑΣ</b>	<b>139.680</b>	<b>69.082</b>	<b>70.598</b>
20	ΔΗΜΟΣ ΕΔΕΣΣΑΣ	28.814	14.183	14.631
21	ΔΗΜΟΣ ΑΛΜΩΠΙΑΣ	27.556	13.742	13.814
22	ΔΗΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ	63.122	31.183	31.939
23	ΔΗΜΟΣ ΣΚΥΔΡΑΣ	20.188	9.974	10.214
	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΙΕΡΙΑΣ</b>	<b>126.698</b>	<b>62.352</b>	<b>64.346</b>
24	ΔΗΜΟΣ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	85.851	41.569	44.282
25	ΔΗΜΟΣ ΔΙΟΥ - ΟΛΥΜΠΟΥ	25.668	13.322	12.346
26	ΔΗΜΟΣ ΠΥΔΝΑΣ - ΚΟΛΙΝΔΡΟΥ	15.179	7.461	7.718
	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΕΡΡΩΝ</b>	<b>176.430</b>	<b>85.843</b>	<b>90.587</b>
27	ΔΗΜΟΣ ΣΕΡΡΩΝ	76.817	37.125	39.692
28	ΔΗΜΟΣ ΑΜΦΙΠΟΛΗΣ	9.182	4.401	4.781
29	ΔΗΜΟΣ ΒΙΣΑΛΤΙΑΣ	20.030	9.947	10.083
30	ΔΗΜΟΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΠΑΠΠΑ	14.664	7.275	7.389
31	ΔΗΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ	21.145	10.356	10.789
32	ΔΗΜΟΣ ΝΕΑΣ ΖΙΧΝΗΣ	12.397	6.017	6.380
33	ΔΗΜΟΣ ΣΙΝΤΙΚΗΣ	22.195	10.722	11.473
	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΓΙΟ ΟΡΟΣ (ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΤΟ)</b>	<b>107.719</b>	<b>54.742</b>	<b>52.977</b>
34	ΔΗΜΟΣ ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ	22.048	10.866	11.182
35	ΔΗΜΟΣ ΚΑΣΣΑΝΔΡΑΣ	16.672	8.506	8.166
36	ΔΗΜΟΣ ΝΕΑΣ ΠΡΟΠΟΝΤΙΔΑΣ	36.500	18.217	18.283
37	ΔΗΜΟΣ ΣΙΘΩΝΙΑΣ	12.394	6.243	6.151
38	ΔΗΜΟΙ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ ΚΑΙ ΑΓΙΟ ΟΡΟΣ (ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΤΟ)	20.105	10.910	9.195

(Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Απογραφή Πληθυσμού 2011)

## 2.2 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων.

Για την συλλογή των δεδομένων έγινε χρήση ενός ερωτηματολογίου που αποτελείται από τρία μέρη (Α, Β, Γ).

Το πρώτο μέρος (Α) του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει εννέα (9) ερωτήσεις με στόχο την συγκέντρωση πληροφοριών αναφορικά με το δημογραφικό προφίλ αλλά και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του φορέα εργασίας των ερωτώμενων που σχετίζονται με τον πληθυσμό της έρευνας. Το δεύτερο μέρος (Β) του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει έντεκα (11) ερωτήσεις που έχουν ως στόχο να αποτυπώσουν τις απόψεις των ερωτώμενων του δείγματος σχετικά με τα εμπόδια, τις προϋποθέσεις, τα οφέλη και τις προκλήσεις αναφορικά με το ενδεχόμενο της εφαρμογής της ΔμΣ στους ΟΤΑ α'. Το

τρίτο (Γ) μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει είκοσι πέντε (25) ερωτήσεις μέσα από τις οποίες επιχειρείται η συλλογή πληροφοριών αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της ΔμΣ στους υπό διερεύνηση δήμους στους οποίους εφαρμόζεται η στοχοθεσία στην πράξη.

Αναλυτικότερα, στο Α' μέρος του ερωτηματολογίου επιχειρήθηκε να δοθούν απαντήσεις στο 3ο και στο 5ο ερευνητικό ερώτημα. Περιλαμβάνει εννέα (9) ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται είναι ονομαστικές (nominal) και τακτικές (ordinal) και αφορούν στην καταγραφή των εξής χαρακτηριστικών: φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνος δημόσιας προϋπηρεσίας, σχέση εργασίας, θέση στην ιεραρχία, (βάση πληθυσμιακών κριτηρίων) του φορέα στον οποίον εργάζονται, καθώς και το είδος της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται. Η διερεύνησή τους είχε ως στόχο να χρησιμοποιηθούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές για την ανάλυση των δύο πτυχών (προβλήματα-προκλήσεις-οφέλη και εφαρμογή) της εξαρτημένης μεταβλητής της παρούσας έρευνας (ΔμΣ-στοχοθεσία).

Στο Β' μέρος του ερωτηματολογίου επιχειρήθηκε να δοθούν απαντήσεις σε οκτώ (8) από τα δεκατέσσερα (14) ερευνητικά μας ερωτήματα (1ο, 4ο, 6ο-9ο, 11ο, 12ο και 14ο). Αποτελείται από έντεκα (11) ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτώμενοι απάντησαν σε μια κλίμακα διαβάθμισης Likert, από το 1 έως το 5, αρχίζοντας από το «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ», «Συμφωνώ» και καταλήγοντας στο «Συμφωνώ απόλυτα».

Οι ερωτήσεις του τμήματος αυτού αντλήθηκαν από τα ερωτηματολόγια των ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών που διεξάχθηκαν στο πλαίσιο διερεύνησης της ΔμΣ σε άλλους ΟΤΑ α' αλλά και β' βαθμού [Ανδριανή, (2018). Papaplazarou, & Tsoulfas, (2018). Πολυμενόπουλος, (2018). Xhavit, Enis & Naim (2018). Χριστοπούλου, (2008)].

Αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε με στόχο να εστιάσει στις απόψεις όλων των συμμετεχόντων (ανεξάρτητα αν εφαρμόζουν ή όχι ΔμΣ – στοχοθεσία στον φορέα που εργάζονται) αναφορικά με τους παράγοντες εκείνους που παρεμποδίζουν ή ευθύνονται για την μη εφαρμογή της ΔμΣ στον φορέα εργασίας τους, ενώ παράλληλα διερευνάται και η σημασία που αποδίδεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, πρωτοβουλίες αλλά και συνθήκες σχετικά με την δυνατότητά τους να επηρεάσουν την επιτυχία της εφαρμογής της ΔμΣ στις υπηρεσίες των φορέων απασχόλησής τους. Πιο συγκεκριμένα, ερευνάται η άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με:

- Τις κυριότερες εστίες παρεμπόδισης για την εφαρμογή της ΔμΣ (ερωτήσεις 1, 2).
- Την αξιολόγηση συγκεκριμένων προτάσεων ως συνθήκες/προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της ΔμΣ στους ΟΤΑ Α΄ (ερ. 3, 4).
- Την σημασία που αποδίδεται στην έμπρακτη υποστήριξη της αιρετής διοίκησης των δήμων, ως προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της ΔμΣ (ερ. 4.iii).
- Την επίδραση της ΔμΣ στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (ερ. 3)<sup>114</sup>.
- Τη συμβολή που μπορεί να έχει η εφαρμογή της ΔμΣ στη βελτίωση: α) Της εργασιακής τους απόδοσης τους (6.i, 6.iii, 6.iv), β) τις εργασιακές συνθήκες επικοινωνίας τους με τους άλλους συναδέλφους (ερ. 6.ii, 6.v), γ) της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διοίκησης του φορέα τους (ερ. 6.iv) και δ) των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες (ερ. 6.vii).
- Την αναγκαιότητα εφαρμογής της ΔμΣ στους ΟΤΑ α΄ σε σχέση με το ενδεχόμενο της μη εφαρμογής της (ερ. 7).
- Την αξιολόγηση/αποτίμηση της συνολικής προσπάθειας του φορέα εργασίας τους αναφορικά με το εγχείρημα της εφαρμογής της ΔμΣ ως σύγχρονου μέσου του ΝΔΜ (ερ. 8).
- Τη διαδικασία της ηλεκτρονική παρακολούθηση της στοχοθεσίας, μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας «Ηλεκτρονική Στοχοθεσία» (ερ. 9).
- Την εμπειρία τους σε θέματα στοχοθεσίας (ερ. 10)
- Τον βαθμό εφαρμογής της στοχοθεσίας (ερ. 11).

Στο Γ΄ μέρος του ερωτηματολογίου επιχειρείται να δοθούν απαντήσεις στο 1ο, 2ο, 4ο, 10ο, 11ο, 12ο, 13ο και στο 14ο ερώτημα. Αποτελείται από είκοσι πέντε (25) ερωτήσεις κλειστού τύπου με στόχο να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά της ΔμΣ στους δήμους στους οποίους εφαρμόζεται η στοχοθεσία. Οι συμμετέχοντες απαντούν σε μια κλίμακα διαβάθμισης Likert, από το 1 έως το 5, αρχίζοντας από το «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ», «Συμφωνώ», καταλήγοντας στο «Συμφωνώ απόλυτα».

<sup>114</sup> Σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας αλλά και το οικονομετρικό μοντέλο παλινδρόμησης των Xhavit et al. (2018), οι έξι (6) συνθήκες που εξετάζονται μέσω της ερώτησης 3 του ερωτηματολογίου συνδέονται θετικά με την εξαρτημένη μεταβλητή της «εργασιακής ικανοποίησης» και κατά συνέπεια δύναται να εξετάζονται ως δείκτες εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού στον οποίον εφαρμόζεται η μέθοδος της ΔμΣ (Xhavit et al., 2018, σελ.95-99, 102).

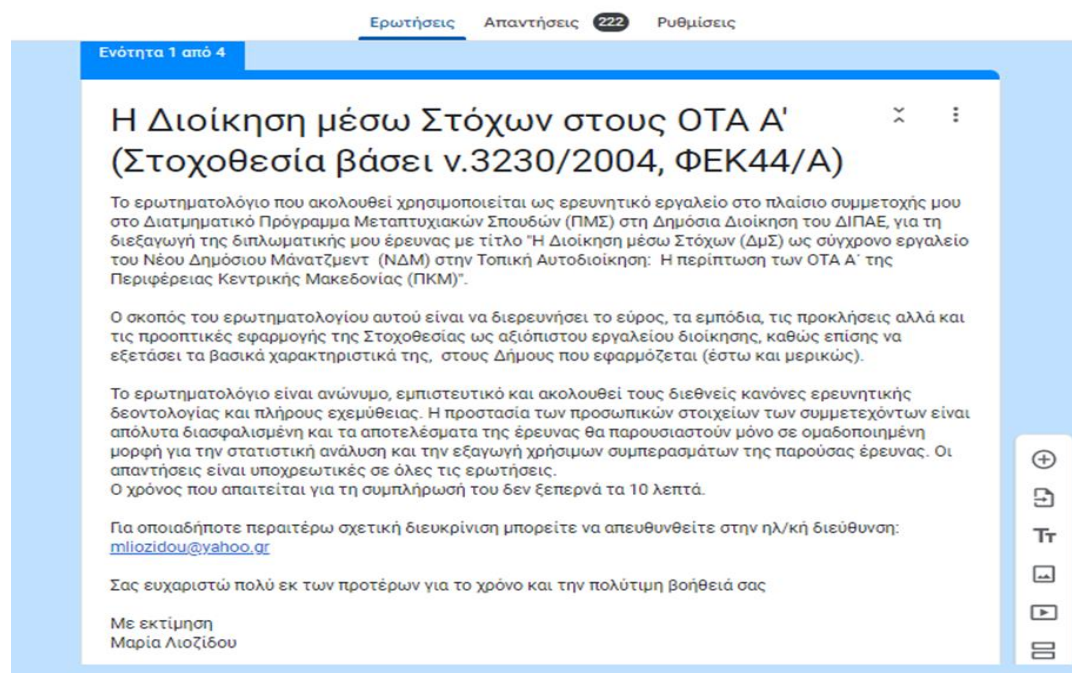
Οι ερωτήσεις αυτού του μέρους αντλήθηκαν από παρόμοιες δημοσιευμένες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε διδακτορικό, μεταπτυχιακό και πτυχιακό επίπεδο. Οι εν λόγω έρευνες είχαν ως αντικείμενο έρευνας την εφαρμογή της ΔμΣ τόσο σε φορείς ιδιωτικού δικαίου, όπως Τραπεζικά Ιδρύματα (Ρούσσος, 2018) και ιδιωτικές επιχειρήσεις (Xhavit, Enis & Naim, 2018) όσο και σε δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα (Βορρίση, Καραγιάννης, 2020-2021), αλλά και σε ΟΤΑ α' (Κάππας, 2017).

Στο τμήμα αυτό ερευνώνται αποκλειστικά οι απόψεις όσων εργάζονται σε Δήμους που εφαρμόζουν τη στοχοθεσία (πλήρως ή μερικώς), καθώς το ζητούμενο είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων γύρω από τα χαρακτηριστικά της εφαρμογής της ΔμΣ, όπως αυτά προκύπτουν μέσα από την προσωπική εμπειρία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, ερευνάται η άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με:

- Τον βαθμό εφαρμογής της ΔμΣ (ερώτηση 1).
- Τα είδη των στόχων που εφαρμόζονται (ερ. 2,3,4,5,8,23,25) και αν αυτοί ανταποκρίνονται στο κριτήριο s.m.a.r.t. (specific, measurable, agreed upon, realistic, time-based).
- Τη σύγκριση της αποτελεσματικότητας μεταξύ ατομικών και ομαδικών στόχων (ερ. 10).
- Τον βαθμό στον οποίο συνέβαλλε η αιρετή διοίκηση στην εφαρμογή της ΔμΣ (ερ. 14).
- Την επίδραση της ΔμΣ στην εργασιακή τους ικανοποίηση (ερ. 2,4,5,15,16,17).
- Την σύνδεση της ΔμΣ με την εργασιακή τους απόδοση (ερ.18).
- Τον ρόλο των προϊστάμενων στην εφαρμογή της ΔμΣ μέσω της διαχείρισης της στοχοθεσίας (ερ. 6,12,13).
- Τον βαθμό σύνδεσης της ατομικής στοχοθεσίας κατά τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής τους (ερ.7).
- Τον βαθμό αξιολόγησης της επίτευξης των στόχων που τίθενται στο πλαίσιο της εφαρμογής της ΔμΣ, καθώς και αν η διαδικασία θεωρείται αξιοκρατική (ερ. 9,11).
- Τον βαθμό επιμόρφωσης σε θέματα ΔμΣ (ερ. 24).
- Την επίδραση της εφαρμογής της ΔμΣ στις σχέσεις των εργαζομένων με συναδέλφους και δημότες (ερ. 19,20,21).
- Την επιτυχία της εφαρμογής της ΔμΣ στον φορέα εργασίας τους (ερ. 22).

Διευκρινίζεται ότι, για τους σκοπούς, την ασφάλεια και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας, το ερωτηματολόγιο έχει καταρτισθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτρέπει μόνον σε εκείνους που εφαρμόζουν τη ΔμΣ-στοχοθεσία να προχωρούν στο Γ' μέρος που διερευνά την ΔμΣ για όσους φορείς εφαρμόζεται.

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας το ελεύθερης πρόσβασης εργαλείο κατασκευής φορμών *Google Forms*. Κατά τη σύνταξη του λήφθηκαν υπόψη οι σύγχρονες τεχνικές κατάρτισης ερωτηματολογίων (Ρόντος & Παπάνης, 2006) σύμφωνα με τις οποίες εστιάσαμε στην τεχνική αρτιότητά του, στην παροχή διευκρινίσεων σε σημεία που ενδεχομένως, έρχηζαν περαιτέρω διευκρινίσεων (βλ. σχετικά ερώτηση 8 του Ερωτηματολογίου στο Παράρτημα) και στην αποφυγή μακροπεριόδου λόγου, μέσα από τη σύντομη και σαφή διατύπωση των ερωτημάτων. Παράλληλα, δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στο κρίσιμο ζήτημα της έκτασης και του αριθμού των ερωτημάτων και του χρόνου συμπλήρωσής του (δεν ξεπερνούσε τα 10 λεπτά) προκειμένου να επιτυγχάνεται ο διττός στόχος της ερευνητικής αρτιότητας και της αποφυγής της αποθάρρυνσης των συμμετεχόντων από τη συμπλήρωση και τελική υποβολή του ερωτηματολογίου (βλ. Σχήμα 2). Τέλος, δόθηκε προσοχή στην αισθητική πτυχή της παρουσίασης του ερωτηματολογίου, μέσα από την επιλογή ευχάριστης γραμματοσειράς και χρωματισμού που να το καθιστούν ταυτόχρονα ευχάριστο χωρίς να κουράζει τον συμμετέχοντα.



Σχήμα 2: Εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου



Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης *Cronbach's α*, που αποτελεί έναν ευρέως χρησιμοποιούμενο δείκτη, από τους δείκτες αξιοπιστίας που υπάρχουν στη βιβλιογραφία (Peterson, 1994). Η τιμή του για να είναι αποδεκτή η χρήση του ερωτηματολογίου πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,7, ωστόσο υπάρχουν αρκετοί ερευνητές που επιτρέπουν μικρότερη τιμή του *Cronbach's α* της τάξεως του 0,6 ενώ άλλοι επιμένουν σε μία ισχυρότερη τιμή που να είναι μεγαλύτερη από το 0,8 (Σιάρδος, 2005).

Η ερμηνεία του δείκτη αναφέρεται ως, η συσχέτιση του χρησιμοποιούμενου παράγοντα με τους πιο πιθανούς παράγοντες οι οποίοι μπορεί να μετρούν το ίδιο πράγμα ενώ χρησιμοποιούν τον ίδιο αριθμό μεταβλητών (Creswell & Creswell, 2019). Βέβαια, η σύγκριση των τιμών του δείκτη γίνεται μεταξύ παραγόντων με τον ίδιο αριθμό μεταβλητών. Εναλλακτικά, θα λέγαμε πως ο δείκτης δείχνει το εκατοστιαίο ποσοστό το οποίο εξηγεί τον παράγοντα που χρησιμοποιεί έναν υποθετικό παράγοντα, ο οποίος περιλαμβάνει κάθε πιθανή μεταβλητή (Σιάρδος, 2005). Η τιμή του *Cronbach's α* αυξάνεται καθώς αυξάνονται οι μεταβλητές που συμμετέχουν σε έναν παράγοντα ή σε ένα μοντέλο. Σε αυτή την μέθοδο στηρίζονται κατά το πλείστον οι ερευνητές, με βάση την υπόθεση ότι ο παράγοντας με το μεγαλύτερο αριθμό μεταβλητών είναι περισσότερο αξιόπιστος (Geoffrey, Gay, & Airasian, P., 2017).

Επομένως, συμπεριλαμβάνουν όσο το δυνατόν περισσότερες μεταβλητές ώστε να ωθήσουν την τιμή του δείκτη σε ένα περισσότερο αποδεκτό επίπεδο. Ωστόσο θα πρέπει να αξιολογείται η προσθήκη μεταβλητών στον παράγοντα εάν αυξάνει ή μειώνει την εσωτερική αξιοπιστία (Babbie, 2011).

*Πίνακας 8: Αξιοπιστία διαστάσεων ερωτηματολογίου*

Διαστάσεις Ερωτηματολογίου	Συντελεστής $\alpha$ του Cronbach	Στοιχεία Ερωτηματολογίου/ αριθμός ερωτήσεων	Σύνολο απαντήσεων
<i>B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ</i>	0.798	11	222
<i>B2. Οι κυριότερες ΑΙΤΙΕΣ "τεχνικής φύσης" ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ την εφαρμογή της Στοχοθεσίας</i>	0.824	4	222
<i>B3. Ποιες ΣΥΝΘΗΚΕΣ πρέπει για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας</i>	0.799	6	222
<i>B4. Απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας</i>	0.859	7	222

<b>B5. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ</b>	<b>0.752</b>	<b>4</b>	<b>222</b>
<b>B6. Η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω ζητήματα</b>	<b>0.899</b>	<b>7</b>	<b>222</b>

Από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 8) παρατηρούμε πως **οι τιμές του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach** είναι αρκετά ικανοποιητικές για 6 διαφορετικές διαστάσεις του ερωτηματολογίου καθώς **είναι μεγαλύτερες του 0.7**.

### 2.3 Ερευνητική Διαδικασία.

#### A. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη το χρονικό διάστημα από 13/1/2022 έως 21/4/2022. Η επιλογή του συγκριμένου διαστήματος δεν ήταν τυχαία. Με στόχο την επίτευξη της μέγιστης δυνατής συμμετοχής των εργαζομένων στους δήμους, αποφεύχθηκαν τα χρονικά διαστήματα που είθισται να φέρουν ιδιαίτερο φόρτο εργασίας (π.χ. οι τελευταίοι μήνες του έτους), καθώς και τα εκείνα κατά τα οποία οι εργαζόμενοι, συνήθως, λαμβάνουν τις κανονικές άδειές τους (π.χ. θερινοί μήνες και γιορτές).

Για την συλλογή των δεδομένων, προηγήθηκε επικοινωνία με τα αρμόδια στελέχη των υπηρεσιών αλλά και εκπροσώπους της αιρετής διοίκησης των δήμων του δείγματος, από την γράφουσα, για τη λήψη άδειας διενέργειας της συγκεκριμένης έρευνας, για λόγους που υπαγορεύονται από την υποχρεωτική εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κανονισμού (ΕΕ) 2016/679 για την προστασία των προσωπικών δεδομένων (General Data Protection Regulation), καθώς και για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών/ψηφιακών επικοινωνιών των φορέων του Δημοσίου. Η ανταπόκριση της συντριπτικής πλειοψηφίας υπήρξε θετική και οι όποιες δυσκολίες στην πρόσβαση των φορέων επιλύθηκαν με αλληπάλληλες επικοινωνίες και παροχή των απαιτούμενων διευκρινίσεων προς όλους τους εμπλεκόμενους και συμμετέχοντες στη διαδικασία συμπλήρωσης.

Για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή **Google Forms**, που αποτελεί διαδεδωμένο εργαλείο έρευνας, καθώς και σχετικά οικείο κι εύχρηστο τόσο ως προς τη διακίνηση όσο και τη συμπλήρωση κι υποβολή του από τους συμμετέχοντες.

Για την υλοποίηση της έρευνας, στάλθηκε στους ερωτώμενους **ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο** (δηλαδή ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή) με χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (**e-mail**) στο σώμα του οποίου, υπήρχε σχετική επιστολή, ενημερωτική ως προς τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας και της σημασίας της ενεργούς συμμετοχής τους, καθώς και ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος ([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSda0p2UWb fsxKr2PKGXCb0SaEatl0FRdYQ\\_9rfDWN\\_71lJpg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSda0p2UWb fsxKr2PKGXCb0SaEatl0FRdYQ_9rfDWN_71lJpg/viewform?usp=sf_link)) προκειμένου να μεταβούν στο ερωτηματολόγιο. Παράλληλα, παρέχονταν και οι απαραίτητες διευκρινίσεις για την τήρηση των όρων εχεμύθειας και ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων.

Χρησιμοποιώντας τη δειγματοληπτική μέθοδο της «χιονοστοιβάδας», οι συμμετέχοντες στους οποίους εστάλη αρχικά το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, κλήθηκαν να υποδείξουν κι άλλους συμμετέχοντες, διαμοιράζοντας περαιτέρω το ηλεκτρονικό μήνυμα που έλαβαν αρχικά.

Οφείλει να διευκρινισθεί ότι η αποστολή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε σταδιακά, εντός των πρώτων τριάντα ημερών από την αποστολή του πρώτου ερωτηματολογίου. Ο βασικός λόγος ήταν η παρακολούθηση της πορείας συμπλήρωσης κι υποβολής των ερωτηματολογίων. Παρακολουθώντας σε καθημερινή, σχεδόν, βάση την πορεία του αριθμού των υποβαλλόμενων ερωτηματολογίων, στην προσπάθεια να διαμοιραστούν τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια σε όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους, προβήκαμε σε τακτικές υπενθυμίσεις είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας για να ενισχυθεί η συμμετοχή και να εξασφαλισθεί ένα δείγμα ικανό για την εξαγωγή αξιόπιστων και χρήσιμων συμπερασμάτων.

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν και στους τριάντα οκτώ (38) πρωτοβάθμιους ΟΤΑ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Ως πρώτος, επελέγη ο Δήμος Θεσσαλονίκης, προκειμένου να δοκιμαστεί το εγχείρημα αρχικά, στο πλαίσιο του μεγαλύτερου δήμου του δείγματος. Κατόπιν, τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν στους υπόλοιπους δήμους που εδρεύουν στο νομό Θεσσαλονίκης και ακολούθησαν οι δήμοι όλων των υπόλοιπων νομών της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.

#### **B. Εργαλεία και τεχνικές στατιστικής ανάλυσης**

Για την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό εργαλείο SPSS.

Προηγήθηκε προβολή απαντήσεων των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από τη φόρμα **Google** σε ένα υπολογιστικό φύλλο **excel**. Ακολούθησε κωδικοποίηση των απαντήσεων. Έγινε εισαγωγή των στοιχείων από το υπολογιστικό φύλλο (excel) στο στατιστικό πακέτο **SPSS**.

Οι **στατιστικές τεχνικές** που χρησιμοποιήθηκαν ανάλογα το αντίστοιχο ερευνητικό ερώτημα ήταν τόσο **περιγραφικές** όσο και **επαγωγικές** και παρατίθενται συνοπτικά παρακάτω:

- Έλεγχος αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου με τη χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha.
- Περιγραφική στατιστική ανάλυση (κύρια μέτρα θέσης και σχετικά διαγράμματα) για την περιγραφή του δείγματος της έρευνας και για την αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων και με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.
- Έλεγχοι κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov Test για να διαπιστωθεί εάν οι υπό εξέταση μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή και να επιλεγεί το κατάλληλο εργαλείο για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.
- Ανάλυση συσχετίσεων με τη χρήση του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson, για τη διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών και έλεγχος  $\chi^2$  για τον έλεγχο συνάφειας.
- Παραμετρικοί και μη παραμετρικοί έλεγχοι, όπως ο έλεγχος μέσων τιμών Independent Samples T-Test και ο έλεγχος ομοιογένειας Mann Whitney U Test, καθώς και οι έλεγχοι ισότητας μέσων τιμών One-Way ANOVA και ομοιογένειας Kruskal Wallis, αντίστοιχα.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζονται τ' αποτελέσματα της έρευνας μέσα από στατιστική επεξεργασία κι αναλύσεις των απαντήσεων που συλλέχθηκαν με τη χρήση του διαδικτυακού ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε για τις ανάγκες της έρευνας.

### **3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.**

#### **Εισαγωγή κεφαλαίου.**

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρήθηκε η διττή διερεύνηση της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, μέσα από την ποιοτική ανάλυση του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου εφαρμογής της, καθώς και τη διεξαγωγή στοχευμένης, ποσοτικής έρευνας, με απώτερο στόχο την όσο το δυνατόν πληρέστερη και πιο επίκαιρη προσέγγισή της, αναφορικά με τα εγχώρια δεδομένα.

Στις δύο υποενότητες του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται: (α) τα αποτελέσματα της συστηματικής ποιοτικής ανάλυσης του νέου θεσμικού πλαισίου εφαρμογής και λειτουργίας της Στοχοθεσίας (ν.4940/2022), το οποίο τέθηκε σε ισχύ από 1/1/2023, ως τμήμα κι εργαλείο της σύγχρονης στρατηγικής διοίκησης, καθώς και ως αναπόσπαστο μέρος του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, και (β) τα αποτελέσματα μιας πρωτότυπης, ποσοτικής έρευνας που αφορά στη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων κι αιρετών μελών της διοίκησης των ΟΤΑ Α΄ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, με βάση το θεσμικό πλαίσιο (ν.3230/2004 & ν.4369/2016) που ίσχυε έως 31/12/2022.

#### **3.1 Στοχοθεσία και ΟΤΑ Α΄ στην Ελλάδα σήμερα: ανάλυση του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος του ν.4940/2022.**

Στην ενότητα αυτήν επιχειρείται η ποιοτική ανάλυση του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ – Στοχοθεσίας στους Πρωτοβάθμιους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσα από τρεις (3) άξονες: (α) τη συγκριτική επισκόπηση των κυριότερων θεσμικών χαρακτηριστικών λειτουργίας των ΟΤΑ α΄, διαχρονικά από συστάσεώς τους έως και σήμερα, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της αποτύπωσης των βασικότερων χαρακτηριστικών του θεσμικού «περιβάλλοντος» στο οποίο καλείται να «ευδοκιμήσει» το εγχείρημα του ν.4940/2022, (β) τη θεωρητική ανάλυση της ΔμΣ – Στοχοθεσίας (ν.4940/2022), ως μέρος του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Κυβερνητικού Έργου (ν.4622/2019) στο πλαίσιο της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, και (γ) τη διαγραμματική ανάλυση και σχηματική αποτύπωση της διαδικασίας (ετήσιου) προγραμματισμού του κυβερνητικού έργου (άρ. 52,

ν.4622/2019), καθώς και της διαδικασίας ετήσιας στοχοθεσίας ως αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου, όπως αυτή ορίζεται, στο νέο θεσμικό πλαίσιο (άρθρα 9 & 10, ν.4940/2022). Τα αποτελέσματα της ανάλυσής μας, παρουσιάζονται στις υποενότητες που ακολουθούν.

### **3.1.1 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη σύγχρονη Ελλάδα: μια σύντομη ανασκόπηση στη μεταρρυθμιστική προσπάθεια του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της (1833-2021).**

#### **3.1.1.1 Τοπική Αυτοδιοίκηση σε δύο επίπεδα.**

Η νομική βάση της *Αποκέντρωσης* και της σύγχρονης *Τοπικής Αυτοδιοίκησης* στην Ελλάδα εδράζεται αντίστοιχα στα άρθρα 101 και 102 του Συντάγματος (Θ' αναθεώρηση, ΦΕΚ 211/Α/24.12.2019). Στις διατάξεις τους κατοχυρώνεται η αρχή της «Διοικητικής Αποκέντρωσης», στο πλαίσιο οποίας «η διοίκηση του κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα» (παρ. 1, άρ. 101) και ορίζεται, παράλληλα, ότι «η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού» (παρ. 1, άρ. 102).

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (εφεξής ΟΤΑ) έχουν *διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια* (παρ. 2, άρ. 102) ενώ παράλληλα, συντρέχει υπέρ τους «*το τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων*» (παρ. 1, άρ. 102). Οι ΟΤΑ χαίρουν ελευθερίας στη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων, καθώς ο ρόλος του κράτους αφορά κυρίως, στον «*έλεγχο νομιμότητας*» των αποφάσεων και πράξεών τους, ο οποίος, ωστόσο «*δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους*» (παρ. 4, άρ. 102).

Διαχρονικά, «*η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα, οργανώνεται σε δύο βαθμούς*» (Υπουργείο Εσωτερικών, 2012, σελ. 8). Στους πρωτοβάθμιους ΟΤΑ ανήκουν οι *δήμοι* και οι *κοινότητες* και στους δευτεροβάθμιους ΟΤΑ ανήκουν οι *περιφέρειες*. Και οι δύο αυτοί βαθμοί αυτοδιοίκησης αποτελούν «*έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας...και θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων*» (ΦΕΚ 144 Α')» (ν. 3852/2006, ΦΕΚ 89/Α/07.06.2010).

Τονίζεται, ωστόσο, ότι ο ρόλος του κράτους στη λειτουργία των ΟΤΑ είναι ζωτικός. Συγκεκριμένα, το εύρος, οι κατηγορίες των τοπικών υποθέσεων, η κατανομή τους στους δύο βαθμούς αυτοδιοίκησης (α' & β'), καθώς και η επιπλέον ανάθεση, στους ΟΤΑ, της άσκησης αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του κράτους, καθορίζονται με νόμο (παρ. 1-2, άρ. 102). Επίσης, το κράτος είναι αυτό που φέρει την υποχρέωση να λαμβάνει

τα απαραίτητα κι απαιτούμενα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα, προκειμένου να εξασφαλισθεί η διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια των ΟΤΑ, καθώς και οι πόροι που είναι αναγκαίοι και απαραίτητοι για την «εκπλήρωση της αποστολής και την άσκηση των αρμοδιοτήτων» τους (παρ. 5, άρ. 102).<sup>115</sup>

### **3.1.1.2 Από τον Ι.Καποδίστρια έως το «Σχέδιο Καποδίστριας» (1833-1996): σύντομη παράθεση των κυριότερων μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στον χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.**

Η σύσταση των πρώτων δήμων στον Ελλαδικό χώρο, πραγματοποιείται με το Βασιλικό Διάταγμα της 27ης Δεκεμβρίου του 1833, στο πλαίσιο των μέτρων που λήφθηκαν από την Αντιβασιλεία του Όθωνα, για την αναδιοργάνωση του νεοσύστατου ελληνικού κράτους (Μακρυδημήτρης, 2017, σελ. 1). Ωστόσο, η πρώτη ριζική αναδιάρθρωση στο τοπίο της τοπικής αυτοδιοίκησης πραγματοποιείται αρκετά αργότερα, στις αρχές του επόμενου αιώνα, με την ψήφιση του νόμου ΔΝΖ 1912 «Περί συστάσεως δήμων και κοινοτήτων» (ΦΕΚ Α 58/1912) από την κυβέρνηση Ε.Βενιζέλου. Ο νόμος αυτός προσέδιδε τη γεωγραφική και δημογραφική διάσταση των νέων δήμων. Συνεπώς, ως δήμοι, ορίστηκαν οι πρωτεύουσες των νομών και οι πόλεις με πληθυσμό άνω των 10.000 κατοίκων (άρ. 1, ν.ΔΝΖ/1912).

Η γεωγραφική και διοικητική οριοθέτηση, καθώς και οι αρμοδιότητες και η λειτουργία των δήμων καθορίστηκε διαχρονικά μέσα από αλληπάλληλες και διαδοχικές τροποποιήσεις του εκάστοτε ισχύοντος νομικού πλαισίου (βλ. Πίνακα 9), στο πλαίσιο των προσπαθειών της διοικητικής αναδιοργάνωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης στον Ελλαδικό χώρο.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '70 έως και λίγο πριν τα μέσα της επόμενης, οι νόμοι 108/19745 (ΦΕΚ 169/Α/13.08.1975) και 1416/1984 (ΦΕΚ 18/Α/21.02.84), συστήνουν τα «Επαρχεία»,<sup>116</sup> τα οποία -μέσω των Επάρχων τους- λειτουργούσαν *εποπτικά*, έναντι

<sup>115</sup> Ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τη διαχείριση (απόδοση και κατανομή) των φόρων και τελών που αφορούν στους ΟΤΑ είτε αυτοί εισπράττονται από το κράτος είτε απευθείας από τους ΟΤΑ. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι: «Νόμος ορίζει τα σχετικά με την απόδοση και κατανομή, μεταξύ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των φόρων ή τελών που καθορίζονται υπέρ αυτών και εισπράττονται από το Κράτος. Κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του Κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και τη μεταφορά των αντίστοιχων πόρων. Νόμος ορίζει τα σχετικά με τον καθορισμό και την είσπραξη τοπικών εσόδων απευθείας από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης» (παρ. 5, άρ. 102 Συντάγματος).

<sup>116</sup> Τα Επαρχεία συστάθηκαν αρχικά σε ορισμένες ακριτικές, νησιωτικές κυρίως, περιοχές και στον Έβρο, και αργότερα με τη δυνατότητα σύστασης και σε άλλες περιοχές της ελληνικής επικράτειας. Τα Επαρχεία ήταν υπηρεσίες της Νομαρχίας και συστήνονταν στα γεωγραφικά όρια των τότε Επαρχιών (παρ. 1-2, άρ. 1, ν.108/1975), με αρμοδιότητες συμβουλευτικές κι επικουρικές. Ο θεσμός «Επαρχου», αφορούσε σε μετακλητό υπάλληλο ο οποίος λειτουργούσε επικουρικά προς αυτόν του νομάρχη και εποπτικά προς τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (παρ. 1γ, άρ. 3, ν.108/1975). Στα Επαρχεία λειτουργούσαν

των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που ενέπιπταν στα γεωγραφικά όρια της εκάστοτε Επαρχίας αρμοδιότητάς τους (παρ. 1γ, άρ. 3, ν.108/1975).

Στα μέσα της δεκαετίας του '80, ο ν.1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α/14.07.1986), έδωσε για πρώτη φορά τη δυνατότητα *εθελούσιας συνένωσης δήμων και κοινοτήτων* με το κίνητρο της παροχής επιπλέον κρατικών ενισχύσεων (παρ. 1-2, άρ. 2), μέσα από τα νομαρχιακά προγράμματα δημοσίων επενδύσεων, για όσους δήμους και κοινότητες συνενώνονταν έως 31/12/1989 (παρ. 4, άρ. 2).

Ακολούθησε η *Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτονομίας* (ν.1850/198, ΦΕΚ 114/Α/10.05.1989)<sup>117</sup>, η *Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Τροποποίηση Διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και Άλλες Διατάξεις*, με τον οποίον *ιδρύονται οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις ως β' βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης* (ν.2218/1994, ΦΕΚ 90/Α/13.06.94) αλλά και ο *Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας* (Π.Δ 410/95, ΦΕΚ 231/Α/14.11.95) που οριοθέτησαν και καθόρισαν σε νέα πλαίσια τη λειτουργία, τη δομή και τις σχέσεις μεταξύ των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Ωστόσο, ως πρώτη μεταρρυθμιστική τομή, αναφορικά με την οργάνωση κι αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, από τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα έως τα τέλη του, ξεχωρίζουμε τη νομοθετική πρωτοβουλία με τον τίτλο «*Σχέδιο Καποδίστριας*» (ν. 2539/199, ΦΕΚ 244/Α/14.12.1997).

---

Επαρχιακά Συμβούλια, που συστήνονταν με απόφαση του Νομάρχη και συμμετείχαν σ' αυτά ο Έπαρχος, ο Δήμαρχος ή ο Πρόεδρος της Κοινότητας της εκάστοτε Επαρχίας, εκπρόσωποι των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης της Επαρχίας, καθώς κι εκπρόσωποι επαγγελματικών, συνδικαλιστικών, επιστημονικών οργανώσεων ή επιμελητηρίων (παρ. 1, άρ. 5, ν.1416/1984) με γνωμοδοτική αρμοδιότητα προς τα θέματα αρμοδιότητας του νομαρχιακού συμβουλίου (άρ. 6, ν.1416/1984).

<sup>117</sup> Χωρίς, ωστόσο, να έχει αναληφθεί η υποχρέωση δέσμευσης με τις διατάξεις των άρθρων 5,7 παρ.2, 8 παρ. 2 και 10 του Χάρτη.



**Πίνακας 9: Τα κυριότερα νομοθετήματα αναφορικά με τη δομή και τη λειτουργία των ΟΤΑ Α' (1912-2021)**

<b>Τα κυριότερα νομοθετήματα αναφορικά με τη δομή και τη λειτουργία των ΟΤΑ Α' (1912-2021)</b>	
N.ΔΝΖ 1912 (ΦΕΚ Α 58/1912)	«Περί συστάσεως δήμων και κοινοτήτων»
N.108/1975 (ΦΕΚ 169/Α/13.08.1975)	Περί συστάσεως Επαρχείων
N. 1416/1984 (ΦΕΚ 18/Α/21.02.84)	Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων της δημοτικής και κοινοτικής νομοθεσίας για την ενίσχυση της Αποκέντρωσης και την ενδυνάμωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης', με τον οποίον ενισχύεται η Α' βάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση
N.1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α/14.07.1986)	Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός
N.1850/198 (ΦΕΚ 114/Α/10.05.1989)	Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτονομίας
N.2218/1994 (ΦΕΚ 90/Α/13.06.94)	Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Τροποποίηση Διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και Άλλες Διατάξεις', με τον οποίον ιδρύονται οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις ως β' βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Δ 410/95 (ΦΕΚ 231/Α/14.11.95)	Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας
N. 2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α/14.12.1997)	Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Καποδίστριας)
N.3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α/24.05.2004)	Ρυθμίσεις για τη λειτουργία και οργάνωση της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ
N. 3274/2004 (ΦΕΚ 195/Α/19.10.04)	Περί οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού κυρώθηκε το νέο αναπτυξιακό πρόγραμμα «ΘΗΣΕΑΣ»
N. 3463/2006 (ΦΕΚ 114/Α/08.06.2006)	Κύρωση Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα
Π.Δ. 185/2007 (ΦΕΚ 221/Α/19.10.07)	Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού
N. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/07.06.2010)	Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης
Π.Δ. 134/2010 (ΦΕΚ 227/Α/27.12.2010)	Οργάνωση Αυτοτελούς Υπηρεσίας Εποπτείας ΟΤΑ', που ρυθμίζει θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της Αυτοτελούς Υπηρεσίας Εποπτείας ΟΤΑ, καθορίζει τις οργανικές τους μονάδες και τις αρμοδιότητες αυτών και τη σύσταση και κατανομή των οργανικών θέσεων της υπηρεσίας.
Π.Δ.75/2011 (ΦΕΚ 182/Α/22.08.2011)	Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων και Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας
N.4071/2012 (ΦΕΚ 85/Α/11.04.2012)	Ρυθμίσεις για την τοπική ανάπτυξη, την αυτοδιοίκηση και την αποκεντρωμένη διοίκηση Ενσωμάτωσης Οδηγίας 2009/50/ΕΚ.
N.4555/2018 (ΦΕΚ 133/Α/19.07.2018)	Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] - Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ - Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση - Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις
N.4804/2021 (ΦΕΚ 90/Α/05.06.2021)	Εκλογή Δημοτικών και Περιφερειακών Αρχών και λοιπές διατάξεις

(Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, 2012 & ίδια επεξεργασία)

Ο νόμος αυτός, αποτέλεσε την πρώτη ριζική οργανωτική, διοικητική και γεωγραφική μεταρρύθμιση της Πρωτοβάθμιας, κυρίως, Αυτοδιοίκησης<sup>118</sup> η οποία προκάλεσε με τη σειρά της, την έντονη αντίδραση των εκπροσώπων του προηγούμενου αυτοδιοικητικού καθεστώτος.

Βασικός στόχος του Σχεδίου Καποδίστριας ήταν η ισχυροποίηση των δήμων, μέσα από την απόκτηση σύγχρονης πολιτικής και διοικητικής οργάνωσης ([https://web.archive.org/web/19980211150125/http://www.ypes.gr/kapodistriasis/greek/kapo/fr\\_alazi.htm](https://web.archive.org/web/19980211150125/http://www.ypes.gr/kapodistriasis/greek/kapo/fr_alazi.htm)). Για τον λόγο αυτό, επέβαλε αναγκαστικές συνενώσεις μεταξύ κοινοτήτων, ο αριθμός των οποίων ανερχόταν στο εντυπωσιακό νούμερο των 5.382. Από τις συνενώσεις αυτές, προέκυψαν νέοι και μεγαλύτεροι δήμοι, με αποτέλεσμα οι κοινότητες να περιοριστούν δραστικά.

Το νέο αυτοδιοικητικό σχήμα της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης περιλάμβανε, πλέον, 910 δήμους και μόλις 124 Κοινότητες (!) (<https://web.archive.org/web/20090924012505/http://www.ypes.gr/Kapodistriasis/greek/kapo/ie4ver.html>). Στην θέση των πρώην «Κοινοτήτων», ο νόμος θέσπισε τα «Δημοτικά Διαμερίσματα» (παρ. 10, άρ. 2, ν.2539/1997).

Ο δραστικός περιορισμός και η απομάκρυνση από ένα σύστημα διοίκησης των τοπικών υποθέσεων, εξοικειωμένο με τον θεσμό της «Κοινότητας», ο οποίος έχει τις ρίζες του βαθιά στην προεπαναστατική ιστορία του ελληνικού έθνους (Κοντογιώργης, 1982. Μακρυδημήτρης, 2017), ήταν αναμενόμενο ότι θα προκαλούσε τριγμούς στο συλλογικό συνειδητό των Ελλήνων ψηφοφόρων και όχι μόνο. Οι αντιδράσεις που προκλήθηκαν από την δραστική αυτή αλλαγή στο αυτοδιοικητικό τοπίο ήταν έντονες κι αφορούσαν, καθολικά, σε όλη την ελληνική επικράτεια. Από τον Έβρο μέχρι το Λασιθί και από τον Μαρμαρά Χαλκιδικής μέχρι το Βραχάσι, το Τσαρίτσани και τα Ζωνιανά της Κρήτης, κάτοικοι και Κοινοτάρχες, δεν δίστασαν να εκφράσουν έντονα τη δυσαρέσκειά τους στο Σχέδιο Καποδίστριας («The Hellenic Radio (ERA): News in Greek, 06-03-01» <http://www.hri.org/news/greek/eragr/2006/06-03-01.eragr.html#01>). Χαρακτηριστικά είναι, τα δημοσιεύματα στον τύπο της εποχής, στα οποία περιγράφουν οι αντιδράσεις οι οποίες αφορούσαν στη διεξαγωγή τοπικών δημοψηφισμάτων για την ανατροπή του

<sup>118</sup> Διότι δεν επέφερε ουσιαστικές αλλαγές στην διοικητική οργάνωση αναφορικά με τους θεσμούς των νομαρχιών και των περιφερειών.

Σχεδίου Καποδίστριας μέχρι και την συντονισμένη ανάληψη οργανωμένου αγώνα κατά της εφαρμογής του.<sup>119</sup>



**Σκίτσο 1:** Χαρακτηριστική γελοιογραφία της εποχής που εκφράζει το πνεύμα της μεταρρύθμισης του Σχεδίου Καποδίστριας (ΤΑ ΝΕΑ, 27/05/1997)

(Πηγή: <https://www.tanea.gr/1997/05/27/greece/poioi-loksokoitane-ton-kapodistria/>)

Οι σημαντικότερες κι πιο αξιοσημείωτες αλλαγές που έφερε ο νόμος 2539/1997 παρατίθενται στον παρακάτω Πίνακα 10 και θα μπορούσαν να συνοψισθούν περιληπτικά στις εξής:

(α) η κατάργηση του θεσμού των «Επαρχιών» (άρ. 19, ν.2539/1997).

(β) η αλλαγή του αυτοδιοικητικού εκλογικού συστήματος. Η δραστική μείωση των κοινοτήτων και η μεγέθυνση των δήμων, οδήγησε στην απλοποίηση της εκλογικής διαδικασίας, ενισχύοντας ωστόσο, αισθητά την εκλογική προοπτική του εκάστοτε πρώτου συνδυασμού.

(γ) η συνένωση των κοινοτήτων και η συνακόλουθη συνένωση των νομικών προσώπων των ΟΤΑ Α, η οποία οδήγησε στη σύσταση νέων και πιο ενισχυμένων

<sup>119</sup> Ως χαρακτηριστικά παραδείγματα, μεταξύ άλλων βέβαια, ξεχωρίζει η πρωτοβουλία του Δήμου Αγίου Κωνσταντίνου, Αιτωλοακαρνανίας για τη διεξαγωγή δημοψηφίσματος, από το οποίο προέκυψε ότι το 99,7% των κατοίκων τάχθηκε κατά του νομοσχεδίου, καθώς και η περίπτωση των 45 κοινοταρχόν του νομού Αχαΐας οι οποίοι, έχοντας ήδη συγκροτήσει επιτροπή αγώνα για ανάληψη πρωτοβουλιών κατά της εφαρμογής του Σχεδίου Καποδίστριας, συγκεντρώθηκαν στην περιοχή Σελλά με σκοπό τη συγκρότηση μετώπου που επιθυμούσαν να πάρει πανελλαδικό χαρακτήρα («Ποιοι λοξοκοιτάνε τον «Καποδίστρια»», ΤΑ ΝΕΑ, 27/05/1997, <https://www.tanea.gr/1997/05/27/greece/poioi-loksokoitane-ton-kapodistria/>).

Δημοτικών Επιχειρήσεων και λοιπών Νομικών Προσώπων που εποπτεύονταν και ανήκαν στους δήμους.

**Πίνακας 10: Συγκριτική παράθεση των αλλαγών που εισήγαγε το Σχέδιο Καποδίστριας σε σχέση με το προηγούμενο αυτοδιοικητικό καθεστώς**

Συγκριτική παράθεση των αλλαγών που εισήγαγε το Σχέδιο Καποδίστριας σε σχέση με το προηγούμενο αυτοδιοικητικό καθεστώς		
	Παλαιό καθεστώς	Καθεστώς Προγράμματος Καποδίστρια
Δήμοι και Κοινότητες	441 δήμοι και 5382 κοινότητες που διαιρούνταν σε συνοικισμούς.	Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 910 δήμοι και 124 κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον «Καποδίστρια». Διαιρούνταν σε δημοτικά διαμερίσματα.
Νομοί Νομαρχίες Αττικής	Δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 50 νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και 19 επαρχεία (οι τελευταίες στο πλαίσιο της αποκέντρωσης εντός ορισμένων, κυρίως νησιωτικών, νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων). Ακολουθούσαν τη διαίρεση της χώρας σε νομούς και νομαρχίες (Αττική), με εξαιρέσεις στην Αττική (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αθηνών-Πειραιώς) και την Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις Έβρου-Ροδόπης και Δράμας-Καβάλας-Ξάνθης).	Δεν πραγματοποιείται κάποια σημαντική τροποποίηση στη λειτουργία τους.
Περιφέρειες	Συνολικά 13. Υπεύθυνες για το συντονισμό των ΟΤΑ, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο. Ο Γενικός Γραμματέας διοριζόταν από την κυβέρνηση. Πριν το 1987 τις εργασίες τους τις είχαν υπό την ευθύνη τους τα <u>διαμερίσματα</u> .	Δεν πραγματοποιείται κάποια σημαντική τροποποίηση στη λειτουργία τους.
Επαρχίες	Συνολικά 147	Καταργήθηκαν
Δημοτικές επιχειρήσεις		Περίπου 6.000 Νομικά Πρόσωπα και επιχειρήσεις των Δήμων.
Χρηματοδότηση ΟΤΑ	Κρατικός προϋπολογισμός, ευρωπαϊκά προγράμματα, δημοτικά τέλη, ίδιοι πόροι (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις, εκμίσθωση παραλιών και λατομείων κ.ά.)	Δεν πραγματοποιείται κάποια σημαντική αλλαγή
Αυτοδιοικητικές εκλογές	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο. Οι υποψήφιοι δήμαρχοι πρέπει να συγκεντρώσουν το 50% + μία ψήφο σε σχέση με τα έγκυρα ψηφοδέλτια προκειμένου να εκλεγούν. Αν δεν το καταφέρει κανένας υποψήφιος στον Α' γύρο, τότε διεξάγεται επαναληπτική ψηφοφορία μεταξύ των δύο πρώτων σε ψήφους υποψηφίων. Το σύστημα αυτό ίσχυσε για όλους τους δήμους, καθώς και για τις κοινότητες με πληθυσμό 5.000 κατοίκων και άνω. Αντίθετα, στις μικρότερες κοινότητες δεν διεξάγεται Β' γύρος και νικητής ανακηρύσσεται αυτός που έχει λάβει την απόλυτη ή σχετική πλειοψηφία στον Α' γύρο. Σε περίπτωση ισοψηφίας μεταξύ δύο υποψηφίων σε μικρότερες των 5.000 κατοίκων κοινότητες, τότε ο νικητής ανακηρύσσεται με δημόσια κλήρωση.	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο. Εάν ο πρώτος συνδυασμός δεν συγκεντρώνει 42%, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.

(Πηγή: [https://el.wikipedia.org/wiki/Σχέδιο\\_«Καποδίστριας»](https://el.wikipedia.org/wiki/Σχέδιο_«Καποδίστριας»))

### 3.1.1.3 Η Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης: «το Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ν.3852/2010).

Σε σχετικά βραχύ χρονικό διάστημα από την αντίστοιχη προηγούμενη, η νέα μεταρρυθμιστική τομή στον αυτοδιοικητικό χάρτη της χώρας, έρχεται στο ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, με το λεγόμενο «Πρόγραμμα Καλλικράτης».

Στο πλαίσιο της «*ανασυγκρότηση του κράτους που θα ανακτήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών και θα πείθει ότι μπορεί να διαχειριστεί έντιμα και αποτελεσματικά τα χρήματα του ελληνικού λαού και να διευκολύνει την παραγωγή και τη δίκαιη διανομή του πλούτου*» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.3852/2010, σελ. 1), ο ν.3852/2010 σχεδιάστηκε για να εξειδικεύσει και να υλοποιήσει:

*«βασικές συνταγματικές επιταγές για τη συγκρότηση της τοπικής αυτοδιοίκησης σε δύο λειτουργικές βαθμίδες, με μονάδες που διαθέτουν το κατάλληλο μέγεθος και καθίστανται ικανές να διαχειριστούν τις τοπικές υποθέσεις, αλλά και να αναλάβουν την τοπική διεκπεραίωση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του Κράτους»* (Αιτιολογική Έκθεση του ν.3852/2010, σελ. 1).

Στα μέτρα που προωθούνται μέσα από τη νέα μεταρρύθμιση στην οργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, εντοπίζονται σαφείς αναφορές σε πρακτικές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, στην *Εισηγητική Έκθεση* του νόμου δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην προώθηση της επιχειρηματικής ικανότητας των νέων δήμων και στην ικανότητά τους να εξασφαλίζουν πόρους ικανούς για την εκπλήρωση της αποστολής τους, καθώς και «στην προώθηση της διαφάνειας, αλλά και στην ενίσχυση της πολιτικής λογοδοσίας και την αναβάθμιση της πολιτικής εκπροσώπησης των κατοίκων όλων των οικισμών της χώρας, μέσω ενός ισχυρού συστήματος δημοτικής αποκέντρωσης και συμμετοχής.» (σελ. 1).

Στο πλαίσιο αυτό, προσπαθώντας να επιτύχει ένα αυτοδιοικητικό σχήμα που θα απαρτίζεται από μεγαλύτερους, σε μέγεθος και δυναμική, δήμους, το *Πρόγραμμα Καλλικράτης*, προχώρησε σε νέα ενοποίηση των ήδη συνενωμένων (από το *Σχέδιο Καποδίστρια*) δήμων και στην σχεδόν πλήρη κατάργηση των κοινοτήτων. Στις διατάξεις του νέου νόμου επαναδιατυπώνεται ο ορισμός γύρω από την έννοια του θεσμού των δήμων. Πλέον, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, οι δήμοι «είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν τον πρώτο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης» (παρ. 1, άρ. 1, ν.3852/2010).

Οι κυριότερες αλλαγές που εισήγαγε ο ν.3852/2010, όπως παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακες 11 & 12), θα μπορούσαν να συνοψισθούν στις εξής:

- Πραγματοποιείται συνένωση των 910 δήμων και των 124 κοινοτήτων από την οποία προέκυψαν 325 νέοι δήμοι.
- Οι παλιοί δήμοι αποτελούν πλέον τις νέες «Δημοτικές Ενότητες» και τα «Δημοτικά Διαμερίσματα» μετονομάζονται σε «Τοπικές Κοινότητες» (παρ. 1&2, άρ. 2).
- Οι 13 Περιφέρειες της χώρας αποτελούν πλέον τον Δεύτερο βαθμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (άρ. 3) και οι Περιφερειάρχες δεν διορίζονται από το κράτος αλλά, μαζί με το Περιφερειακό Συμβούλιο, αποτελούν πλέον αιρετά πρόσωπα που εκλέγονται άμεσα από την βάση της εκάστοτε Περιφέρειας (άρ. 113).
- Καταργούνται οι Νομοί και οι Νομαρχίες συγκροτούνται 74 νέες «Περιφερειακές Ενότητες» με αιρετό Αντιπεριφερειάρχη, προερχόμενο από τον συνδυασμό του Περιφερειάρχη με αυξημένες κατά τόπον αρμοδιότητες (άρ. 113).
- Συστήνονται οι «Αποκεντρωμένες Διοικήσεις». Νέος θεσμός με παλιές αλλά και νέες αρμοδιότητες. Συγκεκριμένα, αναλαμβάνουν τις αρμοδιότητες των πρώην Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (παρ. Ι, άρ. 280) αλλά και νέες (παρ. ΙΙ-ΙΧ, άρ. 280).
- Μειώθηκε ο αριθμός των Δημοτικών Επιχειρήσεων στο ¼ περίπου λόγω συνενώσεων ή καταργήσεων.
- Επεκτείνεται κατά ένα έτος η διάρκεια της Δημοτικής και της Περιφερειακής Περιόδου (άρ. 9 & 113 αντίστοιχα), ώστε οι εκλογές για την ανάδειξη και των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης να συμπίπτουν με τις Ευρωεκλογές για λόγους εξοικονόμησης πόρων (Αιτιολογική Έκθεση του ν.3852/2010).<sup>120</sup>

<sup>120</sup> Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην εισηγητική έκθεση του νόμου: «Η επιμήκυνση της δημοτικής και περιφερειακής περιόδου κατά ένα έτος είναι σύμφωνη με το άρθρο 102 παρ. 2 του Συντάγματος και διασφαλίζει, με τη διεύρυνση του ωφέλιμου χρόνου των αρχών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τον καλύτερο προγραμματισμό της δράσης τους και την απρόσκοπτη εκπλήρωση του νέου θεσμικού τους ρόλου και των αυξημένων καθηκόντων τους. Συγχρόνως, η ρύθμιση αυτή μειώνει τα κόστος των εκλογικών διαδικασιών, καθώς και το κόστος των εκλογικών δαπανών, αφού εφεξής οι δημοτικές και περιφερειακές εκλογές θα διεξάγονται ταυτοχρόνως με τις ευρωεκλογές» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.3852/2010, σελ. 11).



**Πίνακας 11: Συγκριτική παράθεση των αλλαγών που εισήγαγε το Πρόγραμμα Καλλικράτης σε σχέση με το προηγούμενο Σχέδιο Καποδίστριας**

Συγκριτική παράθεση των αλλαγών που εισήγαγε το Πρόγραμμα Καλλικράτης σε σχέση με το προηγούμενο Σχέδιο Καποδίστριας		
	Καθεστώς Σχεδίου Καποδίστριας	Καθεστώς Προγράμματος Καλλικράτη
<b>Δήμοι</b>	Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 910 δήμοι και 124 κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον «Καποδίστριας». Διαιρούνταν σε <i>δημοτικά διαμερίσματα</i> .	Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Περιορισμός σε 325 δήμους μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων. Διαιρούνται σε <i>δημοτικές ενότητες</i> , οι οποίες αποτελούν τους δήμους που συνενώθηκαν. Αυτές με τη σειρά τους διαιρούνται σε <i>κοινότητες</i> , οι οποίες ταυτίζονται με τα παλαιά δημοτικά διαμερίσματα.
<b>Νομοί Νομαρχίες Αττικής</b>	Δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 51 νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και 19 επαρχίες (οι τελευταίες στο πλαίσιο της αποκέντρωσης εντός ορισμένων, κυρίως απομακρυσμένων νησιωτικών, νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων). Ακολουθούσαν τη διαίρεση της χώρας σε νομούς και νομαρχίες (Αττική), με εξαιρέσεις στην Αττική (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αθηνών-Πειραιώς) και την Ανατολική Μακεδονία & Θράκη (Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις Έβρου-Ροδόπης & Δράμας-Καβάλας-Ξάνθης).	Περιφερειακές ενότητες. Συνολικά 74 (με τις περισσότερες περιφερειακές ενότητες να ταυτίζονται με τους πρώην νομούς). Μολονότι διοικητικά δεν αποτελούν αυτοδιοικούμενο θεσμό, ορίζεται ότι σε καθεμία από αυτές (ή ομάδα τους σε ορισμένες περιπτώσεις) θα αντιστοιχεί ένας άμεσα εκλεγμένος αντιπεριφερειάρχης, ο οποίος θα προέρχεται υποχρεωτικά από το συνδυασμό του περιφερειάρχη, θα έχει δηλωθεί ως τέτοιος στο ψηφοδέλτιο και θα έχει αυξημένες κατά τόπον αρμοδιότητες.
<b>Περιφέρειες</b>	Συνολικά 13. Υπεύθυνες για το συντονισμό των ΟΤΑ, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο. Ο περιφερειάρχης διοριζόταν από την κυβέρνηση.	Παρέμειναν στα ίδια γεωγραφικά όρια, αλλά πλέον αποτελούν δευτεροβάθμιους ΟΤΑ με αιρετό περιφερειάρχη και συμβούλιο. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων.
<b>Αποκεντρωμένες Διοικήσεις</b>	Δεν υπήρχαν	Συνολικά 7. Ο επικεφαλής τους (γενικός γραμματέας) διορίζεται από την κυβέρνηση. Ανέλαβαν σε γενικές γραμμές τις αρμοδιότητες των παλαιών κρατικών περιφερειών.
<b>Δημοτικές επιχειρήσεις</b>	Περίπου 6.000 Νομικά Πρόσωπα και επιχειρήσεις των Δήμων.	Μειώνονται σε περίπου 1.500 μέσω συνενώσεων ή καταργήσεων.
<b>Χρηματοδότηση ΟΤΑ</b>	Κρατικός προϋπολογισμός, ευρωπαϊκά προγράμματα, δημοτικά τέλη, ίδιοι πόροι (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις, εκμίσθωση παραλιών και λατομείων κ.ά.)	Παραμένουν τα προηγούμενα. Προστίθεται μερίδιο από κρατικούς φόρους (ΦΠΑ, φορολογία εισοδήματος, φόρο ακίνητης περιουσίας)
<b>Αυτοδιοικητικές εκλογές</b>	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο. Εάν ο πρώτος συνδυασμός δεν συγκέντρωνε 42%, η διαδικασία επαναλαμβάνονταν την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.	Κάθε 5 χρόνια, μήνα Ιούνιο, μαζί με τις Ευρωεκλογές (εξαιρούνται οι εκλογές του 2010). Απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία για την ανακήρυξη συνδυασμού ως νικητή. Εάν δεν επιτευχθεί, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.

(Πηγή: [https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα «Καλλικράτης»](https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα_«Καλλικράτης»))

**Πίνακας 12: Συγκριτική παράθεση της διαρθρωτικής δομής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μεταξύ Σχεδίου Καποδίστριας και Προγράμματος Καλλικράτη (1997-2010)**

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΟΜΗ		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΔΟΜΗ	
<b>1034</b>	<b>ΔΗΜΟΙ -ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>325</b>	<b>ΔΗΜΟΙ</b>
	<b>ΟΤΑ α' Βαθμού</b>		<b>ΟΤΑ α' Βαθμού</b>
914	Δήμοι		
120	Κοινότητες		
<b>54</b>	<b>ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ</b>	<b>13</b>	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ</b>
	<b>ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ Ν.Α- ΟΤΑ β'</b>		<b>ΟΤΑ β' Βαθμού</b>
	<b>Βαθμού</b>		
47	Απλές Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις		
3 (7 Ν.Α)	Ενιαίες - Διευρυμένες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις		
19	Επαρχεία		
<b>13</b>	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ</b>	<b>7</b>	<b>ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ</b>

(Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, 2012)

Συνοψίζοντας, ως προς τη συνεισφορά του Προγράμματος Καλλικράτης στον εκσυγχρονισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας, θα μπορούσε ν' αναφερθεί η γενική παραδοχή που αναγνωρίζει ότι, αν και δοκιμάστηκε<sup>121</sup>:

«υπό συνθήκες πρωτοφανούς, για τα δεδομένα της μεταπολίτευσης, οικονομικής κρίσης...[εντούτοις]... το πρόγραμμα «Καλλικράτης» έθεσε, σε μεγάλο βαθμό, τις βάσεις και διαμόρφωσε εν μέρει τις διοικητικές και οργανωτικές προϋποθέσεις, προκειμένου να καταστεί, όντως, δυνατή η συγκρότηση ισχυρότερων τοπικών και περιφερειακών επιχειρησιακών μονάδων και, [...], να προετοιμαστούν οι «θεσμικές υποδοχές» ενός τοπικού και περιφερειακού διοικητικού μοντέλου, που θα μπορεί να αποτελέσει αντίβαρο ή αντιπαράδειγμά απέναντι σε ένα συγκεντρωτικό κεντρικό κράτος» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4555/2018, σελ. 2).

<sup>121</sup> Στην Αιτιολογική Έκθεση που αφορά στην αμέσως επόμενη, σημαντικότερη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας, τον ν.4555/2018 (Πρόγραμμα Κλεισθένης), αναγνωρίζεται ευθαρσώς ότι η ιδιαζόντως δυσχερής συγκυρία «της οικονομικής κρίσης που προκάλεσε -και συνάμα ανατροφοδοτήθηκε από- μια άνευ προηγουμένου δημοσιονομική προσαρμογή» αποτέλεσε ουσιαστικά τροχοπέδη στην εφαρμογή του Προγράμματος Καλλικράτη, επισημαίνοντας ότι «η ορθή εκτίμηση του χρονισμού και της θεσμικής επικαιρότητας κάθε νομοθετικής πρωτοβουλίας προδιαγράφει, εν μέρει, και το βαθμό επιτυχίας της» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4555/2018, σελ. 2).



### 3.1.1.4 Η Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας-Ενίσχυση της Συμμετοχής: «το Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι» (ν.4555/2018).

Μετά το Πρόγραμμα Καλλικράτης και τη μεσολάβηση της πρωτοφανούς, για την Μεταπολιτευτική Ελλάδα, οικονομικής και συνακόλουθης δημοσιονομικής κρίσης, το επόμενο εγχείρημα μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης στην χώρα μας, φέρει τον τίτλο: «Πρόγραμμα Κλεισθένης Ι».

Ο ν.4555/2018 δεν καταργεί και δεν συμπληρώνει θεσμικά και λειτουργικά τον προηγούμενο νόμο 3852/2010. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τις παραδοχές, τη στόχευση, τα αποτελέσματα του προηγούμενου (Πρόγραμμα Καλλικράτης), καθώς και την αξιολόγηση των θεσμών που εισήγαγε, προχώρησε στον σχεδιασμό και την προώθηση των «αναγκαίων και ώριμων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων», στο πλαίσιο της έναρξης «μιας διαρκούς μεταρρυθμιστικής προσπάθειας», με στόχο «την αναμόρφωση των αυτο-διοικητικών θεσμών και την επιδίωξη του αποκεντρωτικού προτάγματος -όχι ως αυτοσκοπού, αλλά- ως μέσου εμβάθυνσης της δημοκρατίας και διεύρυνσης της συμμετοχής των πολιτών.» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4555/2018, σελ. 1-2).

Στη βάση των συμπερασμάτων της «Επιτροπής για την αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης» που συστάθηκε με την υπ' αριθμ. 19976/9.6.2016 (ΥΟΔΔ 318/17.6.2016) απόφαση του τότε Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, βάση των διατάξεων του άρθρου 5 του ν. 4368/2016 (ΦΕΚ 21/Α/21.02.2016),<sup>122</sup> αλλά και των αποτελεσμάτων της δημόσιας διαβούλευσης που ακολούθησε, ο νόμος 4555/2018, εισήγαγε αλλαγές που αφορούσαν κυρίως, στην εκλογική διαδικασία ανάδειξης των αρχών διοίκησης των δήμων και των περιφερειών, στην διοικητική διάρθρωση των δήμων και στην εποπτεία των ΟΤΑ α'. Μεταξύ αυτών, οι σημαντικότερες αλλαγές καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 13) κι αφορούν στις εξής:

- Στον αριθμό και τη διάρθρωση των Δήμων. Ο αριθμός των δήμων μεταβάλλεται αυξητικά από 325 σε 332. Η μεταβολή αυτή προκλήθηκε από την κατάργηση 5 υφιστάμενων δήμων και την διάσπασή τους η οποία

<sup>122</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.4368/2016 (ΦΕΚ 21/Α/21.02.2016), έργο της Επιτροπής ήταν: «η καταγραφή και αξιολόγηση του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου που διέπει την οργάνωση και θεσμική και οικονομική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης συνολικά και τις σχέσεις της με την Κεντρική και την Αποκεντρωμένη Δημόσια Διοίκηση, καθώς και η επεξεργασία και εισήγηση προς τον αρμόδιο Υπουργό πρότασης για την αναμόρφωσή του, καθώς και η επεξεργασία και εισήγηση προς τον αρμόδιο Υπουργό πρότασης για την αναμόρφωσή του, περιλαμβανόμενης και της κατάρτισης σχετικού σχεδίου νόμου.» (παρ. 2, άρ. 5).

ανέδειξε 12 νέους.<sup>123</sup> Οι δήμοι διαιρούνται σε Κοινότητες, οι οποίες παίρνουν τη θέση των πρώην Δημοτικών και Τοπικών Κοινοτήτων (παρ. 2, άρ. 4).

- Στην ανασύσταση των Κοινοτήτων. Εκτός από τις κοινότητες οι οποίες αντικατέστησαν τις πρώην Δημοτικές και Τοπικές Κοινότητες, ανασυστάθηκαν, ως Κοινότητες, οι δήμοι ή οι κοινότητες που καταργήθηκαν ύστερα από εθελούσια συνένωση, σύμφωνα με τις διατάξεις του π.δ. 410/1995 (Α΄ 231). Επίσης, τα δημοτικά διαμερίσματα στα οποία διαιρούνταν οι δήμοι άνω των 100.000 κατοίκων μετονομάστηκαν σε κοινότητες (παρ. 4, άρ. 4). Ιδιαίτερη μέριμνα δόθηκε και στη σύσταση κοινοτήτων και στους νησιωτικούς δήμους (παρ. 3, άρ. 4). Για τις κοινότητες κάτω των 300 κατοίκων, προβλέπεται η μόνον η ύπαρξη προέδρου, ως οργάνου διοίκησης (παρ. 3, άρ. 5).
- Στην κατηγοριοποίηση των δήμων στη βάση πληθυσμιακών, γεωμορφολογικών και οικονομικών κριτηρίων, καθώς και σύμφωνα με «το βαθμό αστικοποίησής τους, την ένταξή τους ή μη σε ευρύτερα πολεοδομικά συγκροτήματα μητροπολιτικού χαρακτήρα και τη θέση τους στη διοικητική διαίρεση της χώρας, διακρίνονται στις εξής κατηγορίες» (παρ. 1, άρ. 2) ως εξής: (α) *Δήμοι Μητροπολιτικών Κέντρων*, (β) *Μεγάλοι Ηπειρωτικοί Δήμοι* και *Δήμοι Πρωτεύουσες Νομών*, (γ) *Μεσαίοι Ηπειρωτικοί Δήμοι*, (δ) *Μικροί Ηπειρωτικοί και Μικροί Ορεινοί Δήμοι*, (ε) *Μεγάλοι και Μεσαίοι Νησιωτικοί Δήμοι*, (στ) *Μικροί Νησιωτικοί Δήμοι*.
- Επαναφορά της διάρκειας της δημοτικής και περιφερειακής περιόδου στα 4 έτη (άρ. 6 & 46 αντίστοιχα) από τα 5 που ίσχυε με το προηγούμενο καθεστώς.
- Στην καθιέρωση της απλής αναλογικής στο νέο εκλογικό σύστημα (άρ. 28). Σύμφωνα με το νέο εκλογικό σύστημα, στην περίπτωση που κανένας από τους υποψήφιους συνδυασμούς δεν συγκεντρώσει την απόλυτη πλειοψηφία τότε ακολουθεί δεύτερος (Β) Γύρος εκλογικής αναμέτρησης, την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο επικρατέστερων υποψηφίων και νικητής

<sup>123</sup> Διευκρινίζεται ότι δυνάμει των διατάξεων του άρθρου 4 του ν.4555/2018 τροποποιήθηκαν οι διατάξεις του άρθρου 1 του ν.3852/2010, μέσω του ν.4600/2019 (άρ. 154) και συστάθηκαν οι νέοι δήμοι: Βόρειας Κέρκυρας, Νότιας Κέρκυρας, Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων, Αργοστολίου, Ληξουρίου, Σάμης, Ανατολικής Σάμου, Δυτικής Σάμου, Βελβεντού, Σερβίων, Δυτικής Λέσβου και Μυτιλήνης.

αναδεικνύεται αυτός που θα λάβει την απόλυτη πλειοψηφία των έγκυρων ψηφοδελτίων (παρ. 2, άρ. 28).

- Στην καθιέρωση Δημοτικών και Περιφερειακών Δημοψηφισμάτων. Δυνάμει των διατάξεων του άρθρου 134, δίδεται η δυνατότητα της πρωτοβουλίας διεξαγωγής Δημοψηφισμάτων με απόφαση που λαμβάνεται από τα Δημοτικά και Περιφερειακά Συμβούλια. Τα δημοτικά και περιφερειακά δημοψηφίσματα μπορούν να προκηρύσσονται *«για κάθε θέμα, εκτός από ζητήματα σχετικά με την εθνική ασφάλεια, την εξωτερική πολιτική, τη μεταναστευτική πολιτική, την ερμηνεία και εφαρμογή διεθνών συνθηκών, ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα, την ελευθερία της θρησκευτικής συνείδησης και λατρείας ή τη θεσμική οργάνωση όλων των γνωστών θρησκειών»* (παρ. 1, άρ. 133), καθώς και για θέματα που άπτονται των οικονομικών και των θεμάτων οριοθέτησης των γεωγραφικών ορίων δήμων και περιφερειών.
- Σύσταση Αυτοτελούς Υπηρεσίας Εποπτείας ΟΤΑ. Βάση των διατάξεων του άρθρου 109, συστήνονται επτά (7) Αυτοτελείς Υπηρεσίες Εποπτείας ΟΤΑ, οι οποίες ουσιαστικά θα υποκαθιστούν τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Το έργο του *«συνίσταται στην άσκηση του ελέγχου νομιμότητας των πράξεων των δήμων, των περιφερειών και των νομικών προσώπων αυτών, καθώς και του πειθαρχικού ελέγχου των αιρετών σύμφωνα με το άρθρο 102 παρ. 4 του Συντάγματος»* (παρ. 3, άρ. 109).
- Μείωση του ηλικιακού ορίου για το δικαίωμα στο εκλέγειν. Το ηλικιακό όριο για τη συμμετοχή των πολιτών στην ανάδειξη των δημοτικών και περιφερειακών αρχών μειώνονται από τα 18 έτη στα 17 μέσα από την εξομοίωση με το ισχύον καθεστώς για τη συμμετοχή στις βουλευτικές εκλογές (παρ. 2, άρ. 48).
- Αλλαγή των ημερομηνιών ανάληψης καθηκόντων και λήξης της θητείας των δημοτικών και περιφερειακών αρχών. Σύμφωνα με τα ισχύοντα, οι δημοτικές και περιφερειακές εκλογές διεξάγονται τη 2<sup>η</sup> Κυριακή του Οκτωβρίου και η νέα Δημοτική και Περιφερειακή αρχή αναλαμβάνει από 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του επόμενου έτους.
- Επέκταση του πεδίου εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας στους Ο.Τ.Α. β' βαθμού (άρ. 1).

**Πίνακας 13: Συγκριτική παράθεση των αλλαγών που εισήγαγε το Πρόγραμμα Κλεισθένης σε σχέση με το προηγούμενο Πρόγραμμα Καλλικράτης**

Συγκριτική παράθεση των αλλαγών που εισήγαγε το Πρόγραμμα Κλεισθένης σε σχέση με το προηγούμενο Πρόγραμμα Καλλικράτης.		
	Καθεστώς Καλλικράτη	Καθεστώς Κλεισθένη
<b>Δήμοι</b>	Η χώρα διαιρείται σε 325 δήμους, οι οποίοι διαιρούνται σε <i>δημοτικές ενότητες</i> , οι οποίες αποτελούν τους πρώην δήμους του Προγράμματος Καποδίστρια που συνενώθηκαν. Αυτές με τη σειρά τους διαιρούνται σε <i>δημοτικές και τοπικές κοινότητες</i> οι οποίες ταυτίζονται με τα παλαιά δημοτικά διαμερίσματα.	Η χώρα διαιρείται σε 332 <i>δήμους</i> , οι οποίοι διαιρούνται σε Κοινότητες με αυξημένα δικαιώματα.
<b>Αυτοδιοικητικές εκλογές</b>	Διεξάγονται κάθε 5 χρόνια, μήνα Ιούνιο, μαζί με τις Ευρωεκλογές (εξαιρούνται οι εκλογές του 2010). Απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία για την ανακήρυξη συνδυασμού ως νικητή. Εάν δεν επιτευχθεί, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων (Περιφερειάρχη, Αντιπεριφερειάρχη και Δήμαρχο).	Επαναφέρεται στα 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο, όπως ίσχυε παλαιότερα και με το Σχέδιο «Καποδίστριας» Ισχύει η <i>απλή αναλογική</i> . Αν κανένας συνδυασμός δεν συγκεντρώσει την απόλυτη πλειοψηφία του συνολικού αριθμού των έγκυρων ψηφοδελτίων, η ψηφοφορία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή (Β΄ γύρος), ανάμεσα μόνο στους υποψήφιους δημάρχους των δύο συνδυασμών που έλαβαν τις περισσότερες ψήφους. Επιτυχών θεωρείται ο υποψήφιος δήμαρχος και ο συνδυασμός του που συγκέντρωσε στην επαναληπτική ψηφοφορία την απόλυτη πλειοψηφία ολόκληρου του αριθμού των έγκυρων ψηφοδελτίων. Αν στην επαναληπτική ψηφοφορία οι δύο συνδυασμοί ισοψηφήσουν, το αρμόδιο πρωτοδικείο διενεργεί κλήρωση για την ανάδειξη του επιτυχόντος συνδυασμού. Νέα ποσόστωση 40% από 30% για κάθε φύλο πρέπει να ανέρχεται ο αριθμός των υποψηφίων δημοτικών συμβούλων κάθε εκλογικού συνδυασμού.
<b>Δημοψήφισμα</b>	Δεν υφίσταται νομοθετικό πλαίσιο	Δημοτικό ή περιφερειακό δημοψήφισμα μπορεί να προκηρύσσεται για κάθε θέμα, εκτός από ζητήματα σχετικά με την εθνική ασφάλεια, την εξωτερική πολιτική, τη μεταναστευτική πολιτική, την ερμηνεία και εφαρμογή διεθνών συνθηκών, ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα, την ελευθερία της θρησκευτικής συνείδησης και λατρείας ή τη θεσμική οργάνωση όλων των γνωστών θρησκειών. Επίσης δημοψήφισμα δεν προκηρύσσεται για θέματα δημοσιονομικής διαχείρισης του οικείου Ο.Τ.Α., επιβολής τελών, ανακαθορισμού του αριθμού και των ορίων των δήμων, των κοινοτήτων, των περιφερειών και των περιφερειακών ενοτήτων της χώρας.
<b>Εποπτεία των ΟΤΑ</b>	Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	Διάρθρωση Αυτοτελούς Υπηρεσίας Εποπτείας Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
<b>Έτος κτήσης του δικαιώματος του εκλέγειν</b>	18	17
<b>Ημ/νία διεξαγωγής εκλογών-έναρξης καθηκόντων</b>	Τελευταία Κυριακή του Μαΐου, 1 Σεπτεμβρίου	Δεύτερη Κυριακή του Οκτωβρίου, 1 Ιανουαρίου

(Πηγή: [https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα\\_Κλεισθένης\\_1](https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα_Κλεισθένης_1))

### 3.1.2 Η Διοίκηση μέσω Στόχων (στοχοθεσία) στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού των δημόσιων φορέων και των ΟΤΑ α' βαθμού.

#### 3.1.2.1 Διοίκηση μέσω Στόχων και Στρατηγικός Σχεδιασμός: εισαγωγικές διευκρινίσεις.

Στο πλαίσιο του ν.3230/2004, η στόχευση του νομοθέτη ήταν να καταστήσει την ΔμΣ *«ως μία μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων αλλά και ως ένα εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικού προγραμματισμού [...] προκειμένου να επιτευχθεί ορθολογική άσκηση πολιτικής διοικητικού εκσυγχρονισμού με τον καθορισμό στόχων στη Δημόσια Διοίκηση και τα νπδδ, μετά δε από την έκδοση της σχετικής κανονιστικής πράξης, και τους στα α' και β' βαθμού»* (ΕΚΘΕΣΗ ΣΤΟ ΝΟΜΟΣΧΕΔΙΟ «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» [Βουλή των Ελλήνων, Α' Διεύθυνση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας Σχεδίων και Προτάσεων Νόμου], 2004, σελ. 3).

Κατά τη μεταφορά, ωστόσο, τέτοιων σύγχρονων οργανωτικών αρχών και εργαλείων στη δημόσια διοίκηση, που έχουν ως στόχο *«την διαμόρφωση ενός ευέλικτου δομικού και λειτουργικού συστήματος, ικανού να προσαρμόζεται αναλόγως των μεταβαλλόμενων αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης»* οφείλουν να ληφθούν υπόψη, οι ιδιαίτερες του πλαισίου εφαρμογής τους.<sup>124</sup>

Στο κείμενο που ακολουθεί, επιδιώκεται η ανάλυση της ΔμΣ και της Στοχοθεσίας, ως εργαλείων στρατηγικής διοίκησης στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. Για τον λόγο αυτόν επιχειρείται, καταρχάς, μία σύντομη περιγραφή γύρω από τις βασικές έννοιες του Στρατηγικού Σχεδιασμού, της Στρατηγικής Διοίκησης και του Στρατηγικού Προγραμματισμού αλλά και της εφαρμογής αυτών στον Δημόσιο Τομέα. Κατόπιν, η ανάλυση εστιάζει στον ρόλο της ΔμΣ και της Στοχοθεσίας, ως εργαλείων Στρατηγικής Διοίκησης στο σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του Δημόσιου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κι έπεται η ανάλυση της εφαρμογής

<sup>124</sup> Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά σε σχετική Έκθεση της Α' Διεύθυνση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας Σχεδίων και Προτάσεων Νόμου, της Βουλής των Ελλήνων: *«Σε κάθε περίπτωση, η μεταφορά στη δημόσια διοίκηση σύγχρονων οργανωτικών αρχών, όπως οι προτεινόμενες με το υπό ψήφιση νομοσχέδιο, οι οποίες αποβλέπουν στην διαμόρφωση ευέλικτου δομικού και λειτουργικού συστήματος, ικανού να προσαρμόζεται αναλόγως των μεταβαλλόμενων αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης, τελεί υπό την προϋπόθεση του σεβασμού των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της, όπως π.χ., των αρχών λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, της ισονομίας, την νομιμότητας κ.λπ.»* (ΕΚΘΕΣΗ ΣΤΟ ΝΟΜΟΣΧΕΔΙΟ «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» [Βουλή των Ελλήνων, Α' Διεύθυνση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας Σχεδίων και Προτάσεων Νόμου], 2004, σελ. 3).

της διαδικασίας Στοχοθεσίας στο σύγχρονο θεσμικό της πλαίσιο, όπως αυτό καθορίστηκε με τις αντίστοιχες διατάξεις του ν.4940/2022.

### **3.1.2.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα: σύντομη παρουσίαση γύρω από την έννοια, τα βασικά χαρακτηριστικά και τα οφέλη της εφαρμογής του.**

Η εφαρμογή των εννοιών του στρατηγικού σχεδιασμού και των πρακτικών της στρατηγικής διοίκησης, αποτέλεσαν μία από τις βασικές επιδιώξεις του ΝΔΜ στη δημόσια διοίκηση (Alford & Greve, 2017; Rosenberg Hansen & Ferlie, 2014). Αν και έχει τις ρίζες του στον κόσμο των επιχειρήσεων (Bryson, 2015. Eden & Ackermann, 1998. Mintzberg et al., 2009), εντούτοις, από τη δεκαετία του '80, παρατηρείται η ευρύτατη εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής διοίκησης σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, σε βαθμό θεσμοθέτησής της, σε όλα σχεδόν τα επίπεδα (κεντρικής και τοπικής) διακυβέρνησης (Bryson, 2015; Bryson et al., 2017), αρχικά στις Η.Π.Α.<sup>125</sup> αλλά και σε άλλες χώρες στις οποίες εφαρμόστηκαν οι πρακτικές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Bovaird & Löffler, 2016; Hughes, 2012).

Στη συνηθέστερη εκδοχή του, ο *στρατηγικός σχεδιασμός*, ως έννοια, αφορά σε «*μια διαδικασία κατά την οποία τα στελέχη μιας εταιρείας αποφασίζουν τι θέλουν να επιτύχουν, τις καλύτερες ενέργειες και τη χρήση των πόρων για να γίνει αυτό*» (“Strategic Planning”, n.d., Cambridge dictionary. Ανάκτηση από: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-planning> ), καθώς και σε «*ένα σχέδιο που περιγράφει πώς μια επιχείρηση θα προσαρμοστεί για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της, προκειμένου να διατηρήσει μια στρατηγική προσαρμογή μεταξύ των στόχων και των δυνατοτήτων της εταιρείας και αυτών των ευκαιριών της αγοράς*» (“Strategic Planning”, n.d., Oxford Reference. Ανάκτηση: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.2011080310053620>).

Σε ό,τι αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό στον δημόσιο τομέα, οι Bryson και George (2020) θεωρούν ότι «*μπορεί να οριστεί ως μια σκόπιμη/στοχευμένη προσέγγιση στη διαμόρφωση στρατηγικής και συνήθως περιλαμβάνει στοιχεία όπως η ανάλυση της εντολής, ο καθορισμός μιας αποστολής και αξιών, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ο προσδιορισμός στρατηγικών θεμάτων, η διαμόρφωση στρατηγικών για την αντιμετώπιση ζητημάτων και συχνά η άρθρωση ενός οράματος. για*

<sup>125</sup> Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού, στις Η.Π.Α. εφαρμόστηκε στο πλαίσιο του Ομοσπονδιακού νόμου περί Κυβερνητικών Επιδόσεων και Αποτελεσμάτων του 1993 (GPRA), καθώς και αργότερα στο νόμο για τον Εκσυγχρονισμό των Κυβερνητικών Επιδόσεων και Αποτελεσμάτων (GPRM) του 2010 (Bryson, 2015).

το μέλλον» (Bryson & George, 2020). Συνεπώς, για τον δημόσιο τομέα, «ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι ένα μόνο πράγμα, αλλά είναι ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών και εργαλείων που πρέπει να προσαρμοστούν προσεκτικά στις καταστάσεις, προκειμένου να επιτευχθούν επιθυμητά αποτελέσματα.» (Bryson, 2011, σελ. 7–8).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται στο πλαίσιο μίας διαδικασίας συγκεκριμένων σταδίων ή «βημάτων». Σύμφωνα με τον Bryson (2015) αυτά τα βήματα συνοψίζονται στα ακόλουθα:

*«1. Έναρξη και συμφωνία σχετικά με την ανάγκη για μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, ποιος πρέπει να συμμετέχει και πώς, ποια θα είναι τα βασικά σημεία λήψης αποφάσεων και ένα πρόγραμμα εργασίας.*

*2. Αποσαφήνιση των διαφόρων νομικών και άλλων απαιτήσεων που πρέπει να αντιμετωπιστούν.*

*3. Αποσαφήνιση της οργανωτικής αποστολής, οράματος και αξιών.*

*4. Αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού οργανωτικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών.*

*5. Προσδιορισμός των στρατηγικών θεμάτων, τα οποία είναι τα θεμελιώδη ζητήματα πολιτικής ή οι κρίσιμες προκλήσεις που επηρεάζουν τις εντολές, την αποστολή και τις αξίες ενός οργανισμού, το επίπεδο και το μείγμα προϊόντων ή υπηρεσιών, τους πελάτες, τους χρήστες ή τους πληρωτές, το κόστος, τη χρηματοδότηση, την οργάνωση ή/και τη διαχείριση ( Bryson, 2011, σελ. 55), αντιμετωπίζοντας την οργάνωση.*

*6. Διαμόρφωση των στρατηγικών για τη διαχείριση των θεμάτων.*

*7. Αναθεώρηση και υιοθέτηση του στρατηγικού σχεδίου ή σχεδίων.*

*8. Καθιέρωση ενός πιο εκλεπτυσμένου οργανωτικού οράματος.*

*9. Ανάπτυξη αποτελεσματικής διαδικασίας υλοποίησης.*

*10. Επαναξιολόγηση των στρατηγικών και της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού» (σελ. 515).*

Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και των πρακτικών του εφαρμογών στον δημόσιο τομέα συνάντησε αρκετά εμπόδια. Αυτό οφειλόταν, κατά βάση, στις σημαντικές διαφορές που υπάρχουν στην φύση και την λειτουργία των δημόσιων σε σχέση με τις αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα. Οι διαφορές αυτές αφορούν εν μέρη:

«στην (μη) εφαρμογή των πρακτικών αυτών σε συγκεκριμένους τομείς των κυβερνητικών οργανισμών, όπως η εστίασή τους στη δημόσια αλλά και στην ιδιωτική αξία, το γεγονός ότι το περιβάλλον λειτουργίας τους είναι κυρίως πολιτικό και όχι ένα περιβάλλον αγοράς, η σχεδόν αποκλειστική τους ικανότητα να χρησιμοποιούν τη νομική εξουσία για να επιτύχουν τους σκοπούς και ο βαθμός στον οποίο συχνά χρειάζεται να μοιράζονται την εξουσία επί του προσωπικού και των πόρων με άλλους φορείς του δημόσιου τομέα» (Alford & Greve, 2017, σελ.1).

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην δημόσια διοίκηση «λειτουργεί»<sup>126</sup> (George, Drumaux, Joyce & Longo, 2020. George, Walker, & Monster, 2019) κι έχει θετικό πρόσημο (Andrews et al., 2011; Bryson, 2015. Poister et al., 2010), καθώς συνεπάγεται μία σειρά από οφέλη για τη δημόσια οργάνωση<sup>127</sup>. Θεωρείται επίσης, ότι η υιοθέτηση της εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού από τους ηγέτες των δημόσιων φορέων κι οργανισμών σχετίζεται με το ασταθές πολιτικοοικονομικό περιβάλλον στο οποίο αυτοί οφείλουν ν' ανταποκριθούν μ' επιτυχία (Bryson 2015). Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι: «Λόγω των συχνά δραματικών αλλαγών που αντιμετωπίζουν αυτοί οι άνθρωποι και οι οργανώσεις τους, μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες, διευθυντές και σχεδιαστές [πολιτικών] στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα είναι, και θα είναι όλο και περισσότερο στο μέλλον, αυτοί που είναι οι καλύτερο στον «στρατηγικό» σχεδιασμό» (Bryson, 2015, σελ. 521).

Ωστόσο, υπογραμμίζεται ότι δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι αυτά τα οφέλη θα επιτευχθούν. Όσο συνετά κι αν εφαρμοστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εφαρμογή του θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη, ώστε να απευθύνεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις (Ferlie & Ongaro 2022, σελ. 123).<sup>128</sup> Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός «λειτουργεί» μεν, ωστόσο «κάθε διαδικασία [στρατηγικού σχεδιασμού] στην πράξη θα

<sup>126</sup> Σύμφωνα με πρόσφατη μετα-ανάλυση (που ενσωματώνει στοιχεία από σχεδόν 9.000 οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα) έδειξε τώρα ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός «λειτουργεί» (George, Walker, & Monster, 2019).

<sup>127</sup> Ο Bryson (2015) ξεχωρίζει και συνοψίζει σε έξι (6) τα κυριότερα οφέλη από την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση και τα παραθέτει ως εξής: (α) η προώθηση της στρατηγικής σκέψης, δράσης και μάθησης, (β) η βελτιωμένη λήψη αποφάσεων, (γ) η ενισχυμένη οργανωτική αποτελεσματικότητα, η ανταπόκριση και η ανθεκτικότητα, (δ) η ενισχυμένη οργανωτική νομιμότητα, (ε) η αυξημένη αποτελεσματικότητα των ευρύτερων κοινωνικών συστημάτων στα οποία συμβάλλουν δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, (στ) βοηθά άμεσα τους ανθρώπους του οργανισμού να εκτελούν καλύτερα τους ρόλους τους, να ανταποκριθούν στις ευθύνες τους και να ενισχύσουν την ομαδική εργασία και την τεχνογνωσία (σελ. 516).

<sup>128</sup> Όπως τονίζεται από σύγχρονους μελετητές, επειδή ο σχεδιασμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη το πλαίσιο για να είναι στρατηγικός, οι προσεγγίσεις του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να αντιπροσωπεύονται ως γενικές στη μορφή, αλλά στην πράξη είναι πιθανό να είναι περιπτώσιολογικές (*contingent*) (Ferlie & Ongaro 2022, σελ. 123).



είναι υβριδική», καθώς θα οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες του πλαισίου μέσα στο οποίο πρόκειται να εφαρμοσθεί (Bryson, 2015, σελ. 521).

### 3.1.2.3 Από τον Στρατηγικό Σχεδιασμό στον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό και τη Στρατηγική Διοίκηση στον δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τους Bryson, Berry & Yang (2010), ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διοίκηση «θα πρέπει να νοούνται ως εν μέρει ρουτινοποιημένες συμπεριφορές στρατηγικής σκέψης, δράσης και μάθησης που περιλαμβάνουν συνήθως πολύπλοκες συναθροίσεις ανθρώπινων και μη ανθρώπινων παραγόντων, που συγκρατούνται μαζί με αρχές τάξης και δημιουργίας νοημάτων που διατηρούνται και αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου μέσω του τρόπου με τον οποίο εκτελούνται» (σελ. 497).

Μέσα από έναν άλλον, πιο στοχευμένο ορισμό, η στρατηγική διοίκηση «μπορεί να θεωρηθεί ως η κατάλληλη και λογική ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και υλοποίησης σε έναν οργανισμό (ή σε άλλη οντότητα), με συνεχή τρόπο για τη βελτίωση, της εκπλήρωσης της αποστολής, την εκπλήρωση των εντολών, τη συνεχή μάθηση και τη διαρκή δημιουργία δημόσιας αξίας» (Bryson, σελ. S256, 2010).

Στο πλαίσιο των κοινωνικών επιστημών (Reckwitz 2002) αλλά και στην έρευνα της στρατηγικής διοίκησης, η θεώρηση του στρατηγικού σχεδιασμού (Johnson, Langley, Melin & Whittington, όπως αναφέρεται στο Bryson, 2010), ως πρακτικής, ταιριάζει με αυτό που ονομάζεται «στροφή στην πρακτική»<sup>129</sup> (Schatzki, Cetina & Savigny όπως αναφέρεται στο Bryson, 2010). Επίσης, στο γενικότερο θεωρητικό πλαίσιο, ο στρατηγικός σχεδιασμός συχνά ισοδυναμεί στην πράξη με «τον στρατηγικό προγραμματισμό, [δηλαδή] την άρθρωση και την επεξεργασία στρατηγικών, ή οραμάτων, που ήδη υπάρχουν» (Mintzberg, 1994, σελ. 107).

Ως έννοια, ο «προγραμματισμός» αφορά στην «καταγραφή και τον προκαθορισμό μιας σειράς μελλοντικών ενεργειών για επίτευξη αντικειμενικού σκοπού» (<https://el.wiktionary.org/wiki/προγραμματισμός>). Ωστόσο, ο «στρατηγικός» προγραμματισμός διαφέρει ως προς τα ειδικά χαρακτηριστικά και τη στόχευσή του. Πρόκειται για μια διαδικασία ή ένα σύνολο ενεργειών που αποσκοπούν στον καθορισμό των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης, στην πρόβλεψη της εξέλιξης των μεταβλητών που ορίζουν το εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον και τέλος, στον καθορισμό των ενεργειών και των μέσων για την επίτευξη των αρχικά τιθέμενων στόχων

<sup>129</sup> Σε ελεύθερη μετάφραση από τον αγγλικό όρο: “the practice turn”.

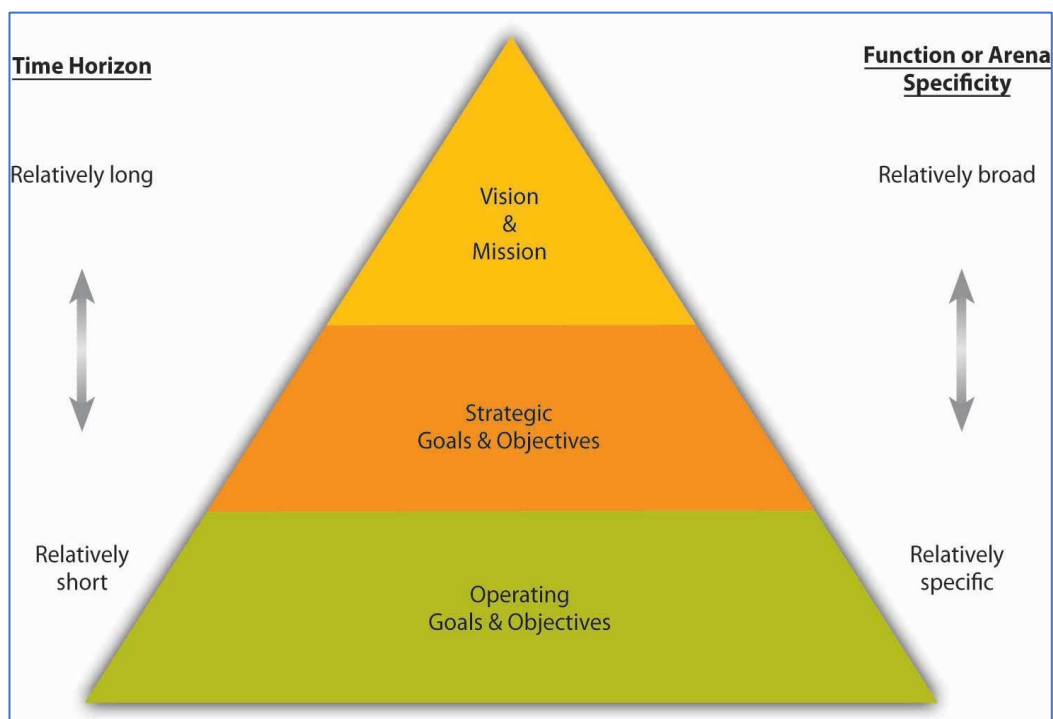
(Μπουραντάς, 2002). Συνοψίζοντας τη θεωρία του Mintzberg, ο Poister (2010) παραθέτει τα συστατικά στοιχεία του στρατηγικού προγραμματισμού, ως εξής: (α) *αποσαφήνιση της στρατηγικής και η μετάφραση του ευρύτερου οράματος σε πιο λειτουργικούς όρους*, (β) *επεξεργασία στρατηγικών με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και ανάπτυξη σχεδίων δράσης που προσδιορίζουν τι πρέπει να γίνει για να υλοποιηθούν οι στρατηγικές*, (γ) *αξιολόγηση των επιπτώσεων των στρατηγικών εντολών στα λειτουργικά συστήματα του οργανισμού και (δ) αναθεώρηση προϋπολογισμών, συστημάτων ελέγχου και τυπικών λειτουργικών διαδικασιών* (σελ. S249).

Για τον Poister (2010), η μετάβαση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διοίκηση πραγματοποιείται μέσα από την εφαρμογή αυτών των κρίσιμων καθηκόντων από την ηγεσία που χαράσσει τον στρατηγικό σχεδιασμό κάθε διοικητικής οργάνωσης. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι: *«η στρατηγική διαχείριση περιλαμβάνει τη διαμόρφωση, την εφαρμογή και τη διαχείριση της στρατηγικής ατζέντας ενός οργανισμού σε συνεχή και όχι αποσπασματική βάση, ... Έτσι, οι στρατηγικά διοικούμενοι οργανισμοί ενδέχεται να χρεώσουν σε μεγάλα τμήματα και στη συνέχεια σε διαδοχικά χαμηλότερα επίπεδα διαχείρισης την ευθύνη για τον κλιμακωτό σχεδιασμό προς τα κάτω μέσω του οργανισμού, προκειμένου να αναπτύξουν πρωτοβουλίες που προάγουν το όραμα που δημιουργήθηκε στην κορυφή με δραστικές στρατηγικές στο λειτουργικό επίπεδο»* (σελ. S249).

Συνεπώς, η μετάβαση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στην στρατηγική διοίκηση, πραγματοποιείται μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού, στο πλαίσιο του οποίου υιοθετείται μια συγκεκριμένη διαδικασία σταδιακής, κι «αφ' υψηλού» ή «άνωθεν» (top-down) διάχυσης του «οράματος» και της πολιτικής ατζέντας της κεντρικής διοίκησης, από το ιεραρχικά, ανώτερο προς τα ιεραρχικά, κατώτερα επίπεδα της διοικητικής οργάνωσης.

Για την εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού, ο ρόλος της *στοχοθεσίας*, ως διαδικασίας καθορισμού των στόχων της σε όλα τα ιεραρχικά πεδία της δημόσιας οργάνωσης, είναι καίριος (βλ. Σχήμα 3). Εξάλλου, για τη δημιουργία των προϋποθέσεων της συστηματικής παρακολούθησης των διαδικασιών απόδοσης των οργανισμών του δημόσιου τομέα, μέσα από τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών για την περιγραφή της παρούσας κατάστασης και για τον έλεγχο και την πρόβλεψη των αλλαγών σε περίπτωση που κάποια καθήκοντα δεν έχουν υλοποιηθεί, απαιτείται *«ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης το οποίο να βασίζεται στους στόχους που τίθενται από στρατηγικά σχέδια και να μετρά την επίτευξή τους»* (Balaboniene & Vecerskiene, 2015,

σελ. 320). Απαιτείται δηλαδή ένα εργαλείο προγραμματισμού, όπως η ΔμΣ, η οποία αποτελεί και τον πυρήνα του (Drucker, 1976).<sup>130</sup>



**Σχήμα 3: Η Στοχοθεσία στη Στρατηγική Διοίκηση και τον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό**  
(Πηγή: <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/6-3-the-nature-of-goals-and-objectives/>).

### 3.1.2.4 Η Διοίκηση μέσω Στόχων (στοχοθεσία) ως εργαλείο Στρατηγικής Διοίκησης στον εγχώριο δημόσιο τομέα & την τοπική αυτοδιοίκηση.

Οι έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής διοίκησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και η εφαρμογή της τελευταίας, σχετίστηκε άμεσα με την ανάπτυξη ενός συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση.

Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, στο πλαίσιο των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών που έλαβαν χώρα από τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα στη χώρα μας, για την ανάπτυξη της στρατηγικής διοίκησης στον Δημόσιο τομέα και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, επιχειρείται συστηματικά, για πρώτη φορά με τον ν.3230/2004<sup>131</sup>.

Ωστόσο, δεν είναι παρά αρκετά αργότερα, όταν εκδίδεται σχετική ερμηνευτική εγκύκλιος (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007), η οποία στόχευε αφενός στην εξοικείωση

<sup>130</sup> Όπως άλλωστε υπογράμμισε: «Η ΔΜΣ ονομάζεται συχνά εργαλείο προγραμματισμού. Δεν είναι το ίδιο πράγμα με τον προγραμματισμό, αλλά είναι ο πυρήνας του προγραμματισμού.» (Drucker, 1976, σελ.19).

<sup>131</sup> Και αντανακλάται στις αντίστοιχες διατάξεις του (άρθρα 1-9).

του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου με τους σχετικά νέους, και ίσως άγνωστους, για μια μεγάλη μερίδα υπαλλήλων, όρους του «στρατηγικού σχεδιασμού» και της «στρατηγικής διοίκησης», κι αφετέρου στην ενσωμάτωση του συστήματος ΔμΣ στο ευρύτερο αυτό πλαίσιο της «Στρατηγικής Διοίκησης».<sup>132</sup> Στα διαλαμβανόμενά της<sup>133</sup> παρουσιάζονται αναλυτικά τα στάδια και τα εργαλεία της στρατηγικής διοίκησης και δίνονται οδηγίες για την εφαρμογή της σε δημόσιους φορείς και ΟΤΑ α΄ & β΄ βαθμού. Συγκεκριμένα, υιοθετώντας και προσαρμόζοντας, ως επί το πλείστον, το μοντέλο του στρατηγικού σχεδιασμού του Bryson,<sup>134</sup> η εγκύκλιος παρουσιάζει τη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης σε δύο βασικά στάδια.<sup>135</sup> Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τις διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής μέσα από την ανάπτυξη ενός «οράματος» και μίας «αποστολής» για τη διοίκηση, την ανάλυση του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα με το εργαλείο της «S.W.O.T.»<sup>136</sup> ανάλυσης και τη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών του φορέα. Το δεύτερο στάδιο αφορά στην εφαρμογή της στρατηγικής με τη χρήση του εργαλείου της «Ισορροπημένης Κάρτας Βαθμολογίας» (Balanced Scorecard)<sup>137</sup>. Εδώ περιλαμβάνονται οι διαδικασίες του καθορισμού των στρατηγικών στόχων, της διαμόρφωσης των στρατηγικών διασυνδέσεων, της Στοχοθεσίας και της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των μετρήσεων της αποδοτικότητας και της ανατροφοδότησης.

Αρκετά αργότερα, κι αναφορικά με τη λειτουργία του συστήματος της ΔμΣ, ως μέρος της Στρατηγικής Διοίκησης στον δημόσιο τομέα και στους ΟΤΑ, ο ν.4369/2016

<sup>132</sup> Όπως αναφερόταν χαρακτηριστικά, η βασική επιδίωξή της ήταν: «ο συσχετισμός και η ενσωμάτωση, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στα άρθρα 1 & 3 του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11.2.2004), των όσων αναλύθηκαν στις με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 (Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 (Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης) και ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων) εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.)» (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, σελ. 2).

<sup>133</sup> Προηγήθηκε σχετική ανάλυση σε προηγούμενο τμήμα της παρούσας.

<sup>134</sup> Τα βασικά στάδια του οποίου, παρουσιάστηκαν πιο πάνω, στην παρούσα ανάλυση.

<sup>135</sup> Βλ. σχετικά ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

<sup>136</sup> Πρόκειται για τα αρχικά των λέξεων Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O), Threats (T). Το εσωτερικό περιβάλλον ερευνάται ως προς τα Δυνατά Σημεία (S) και τις αδυναμίες του (W), ενώ το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα ερευνάται ως προς τους εξωτερικούς Κινδύνους (T) και τις ευκαιρίες που υπάρχουν (O) για να ξεπεραστούν οι κίνδυνοι (<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>).

<sup>137</sup> Πρόκειται για τη γνωστή επινόηση του εργαλείου στρατηγικής διοίκησης, *Balanced Scorecard*, των Kaplan και Norton (1997), οι οποίοι, κατά τον Schedler (2015) προϋπέθεταν ότι: «ότι οι χρήστες του είναι πρόθυμοι να διαχειριστούν έναν οργανισμό στρατηγικά, δηλαδή να καθορίσουν ένα σύνολο σαφών, ορθολογικών στόχων από τους οποίους μπορούν και πρέπει να ληφθούν υπόψη οι μεταγενέστερες επιχειρησιακές αποφάσεις» (σελ. 386).

τροποποίησε περαιτέρω το ν.3230/2004, ως προς τις διατάξεις που αφορούσαν στη διαδικασία της στοχοθεσίας, καθιστώντας την περισσότερο «συμμετοχική».<sup>138</sup>

Σε ό,τι αφορά τους ΟΤΑ α΄ & β΄ βαθμού, η υιοθέτηση των πρακτικών του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής διοίκησης, θεσμοθετήθηκε περαιτέρω, στον *Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων* που εισήγαγε ο ν.3463/2006 (ΦΕΚ 114/Α΄/8.6.2006), σύμφωνα με τον οποίο, ορίστηκε η υποχρέωση των ΟΤΑ α΄ βαθμού να συντάσσουν και να υλοποιούν *Επιχειρησιακά Προγράμματα*<sup>139</sup> τετραετούς ορίζοντα, στη βάση συγκεκριμένων διατάξεων<sup>140</sup>. Δεδομένων ωστόσο, των συνθηκών που επικρατούσαν στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η φιλόδοξη προσπάθεια για την υιοθέτηση στρατηγικών μεθόδων διοίκησης στους ΟΤΑ, που επιχειρήθηκε με τις συγκεκριμένες θεσμικές μεταρρυθμίσεις, δεν βρήκε την απήχηση που αναμενόταν (Παπαδημητρίου, 2008 & 2015).<sup>141</sup> Δυστυχώς, στην συντριπτική τους πλειοψηφία, τα Επιχειρησιακά Προγράμματα των Δήμων, όταν και όπου εκπονούνται, εξακολουθούν να παραμένουν ανενεργά, συνήθως, πολυσέλιδα τεύχη στα «συρτάρια» της διοίκησης, παρά το γεγονός ότι ο ν.3852/2010 (*Πρόγραμμα Καλλικράτης*) με συγκεκριμένη διάταξή του, παρέχει περαιτέρω διαδικαστικές διευκρινίσεις επί της διαδικασίας κατάρτισης κι εκπόνησής τους<sup>142</sup>.

**Στο πλαίσιο της σύγχρονης θεσμικής οργάνωσης του Ελληνικού δημόσιου τομέα, η μετάβαση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διοίκηση, με την εφαρμογή της Στοχοθεσίας, αντανακλάται στην εφαρμογή των αντίστοιχων σχετικών διατάξεων των ν.4622/2019 και ν.4940/2022.** Συγκεκριμένα, η διαδικασία Στοχοθεσίας, όπως ορίζεται στις διατάξεις του άρθρου 9 του ν.4940/2022, οφείλει να

<sup>138</sup> Για εκτενέστερη ανάλυση των μεταρρυθμίσεων που επέφερε η εφαρμογή του ν.4369/2016 αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων βλ. σχετικά σε προηγούμενο κεφάλαιο.

<sup>139</sup> Βλ. παρακάτω Σχήμα 8.

<sup>140</sup> Στις διατάξεις των άρθρων 203-207 του ν.3463/2006 (Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων - Κ.Δ.Κ.) ορίζεται η υποχρέωση των Δήμων να συντάσσουν Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.), το περιεχόμενο, η δομή, ο τρόπος εκπόνησης, ο χρόνος κατάρτισης και εκτέλεσής τους, καθώς και οι λεπτομέρειες για την κατάρτιση και σύνταξη του Τεχνικού Προγράμματος που συνδέεται λειτουργικά με τα Ε.Π. Στην ίδια κατεύθυνση και για την υλοποίηση της εν λόγω υποχρέωσης των ΟΤΑ Α΄ εκδόθηκε και το Π.Δ.185/2007.

<sup>141</sup> Όπως τονίζεται χαρακτηριστικά από τον Παπαδημητρίου (2008): «*Η συνέχεια που επακολούθησε [μετά την δημοσίευση του ν. ν.3463/2006] καταδεικνύει εναργέστατα τις πολλές αδυναμίες ολόκληρου του συστήματος. Οι μεν υπόχρεοι ΟΤΑ είτε δεν μπόρεσαν (καθόλου περίεργο με τα δεδομένα του προσωπικού τους και την επικρατούσα νοοτροπία...) είτε δεν θέλησαν να ανταποκριθούν, οπότε δεν συνέταζαν επιχειρησιακά προγράμματα. Το δε Υπουργείο αντί να στηρίζει και υποστηρίζει με κατάλληλα μέτρα τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια, αρκέστηκε στο να ανανεώνει διαρκώς την καταληκτική προθεσμία υποβολής, η οποία μεταφέρθηκε καταρχήν για την 31η Ιανουαρίου 2007 12, μετά πήγε στις 30 Απριλίου 2008 13 και τώρα βρίσκεται στις 31 Ιουλίου 2008 14...*» (σελ. 55). Τονίζεται δε ότι η υποχρέωση των Δήμων να συντάσσουν Επιχειρησιακά Προγράμματα υποβαθμίστηκε έτη περαιτέρω, με την αποσύνδεση της υποχρέωσης εκπόνησής τους, από την σύνταξη των Προϋπολογισμών των Δήμων.

<sup>142</sup> Βλ. σχετικά τις διατάξεις των παρ. 4 & 5 του άρθρου 86.

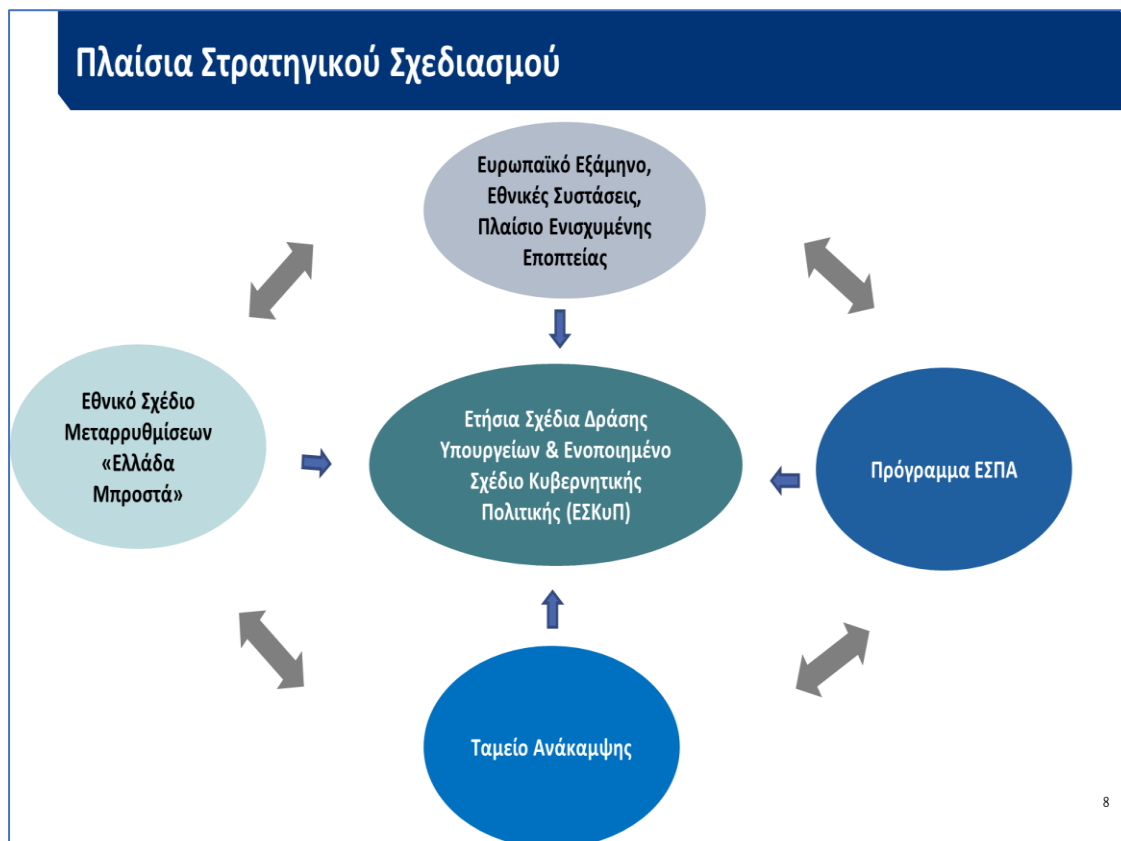
λάβει υπόψιν το περιεχόμενο των «*Σχεδίων Δράσης*» των Υπουργείων όπως αυτά προκύπτουν από την εφαρμογή της διαδικασίας του Στρατηγικού Προγραμματισμού της Κεντρικής Κυβέρνησης που προβλέπεται στις αντίστοιχες διατάξεις του ν.4622/2019<sup>143</sup>. Για τον λόγο αυτόν, πριν προχωρήσουμε στην λεπτομερή ανάλυση του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου της Στοχοθεσίας του ν.4940/2022, για την βαθύτερη κατανόηση της θεσμικής της βάσης, αλλά και για την αρτιότητα της ανάλυσης του πλαισίου της στρατηγικής διοίκησης του σύγχρονου Δημόσιου τομέα, θεωρούμε χρήσιμο, να προβούμε σε μία σύντομη ανάλυση της διαδικασίας του Στρατηγικού Προγραμματισμού της Κεντρικής Κυβέρνησης.

### **3.1.2.5 Η Διαδικασία του Προγραμματισμού του Κυβερνητικού Έργου ως εναρκτήρια βάση της σύγχρονης Στοχοθεσίας του ν.4940/2022.**

Ο προγραμματισμός του κυβερνητικού έργου πραγματώνει τον Στρατηγικό Σχεδιασμό, όπως αυτός αποτυπώνεται στα *Στρατηγικά Σχέδια* των εκάστοτε κυβερνήσεων. Στην χώρα μας, από το 2020, ως *Στρατηγικά Σχέδια* συντάσσονται τα ετήσια *Ενοποιημένα Σχέδια Κυβερνητικής Πολιτικής*, στα οποία ενσωματώνονται τα *Ετήσια Σχέδια Δράσης* και των δεκαετηθιακών Υπουργείων του σύγχρονου κυβερνητικού σχήματος.<sup>144</sup> Το συνολικό πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ως ετήσιο Ενοποιημένο Σχέδιο Δράσης της Κυβερνητικής Πολιτικής (ΕΣΚυΠ), ορίζεται από τα εξής επιμέρους πλαίσια: τον θεσμό του *Ευρωπαϊκού Εξαμήνου*, τις *Εθνικές Συστάσεις* που γίνονται σ' επίπεδο θεσμικών Οργάνων Ευρωπαϊκής Ένωσης επί των Ετήσιων Σχεδίων Δράσης των Υπουργείων, το *Πλαίσιο Ενισχυμένης Εποπτείας*, το *Πρόγραμμα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ)*, το *Εθνικό Σχέδιο Μεταρρυθμίσεων «Ελλάδα Μπροστά»* και το *Ταμείο Ανάκαμψης* (βλ. Σχήμα 4).

<sup>143</sup> Οι αντίστοιχες διατάξεις εντοπίζονται στο πρώτο (Α') κεφάλαιο του τρίτου (Γ') μέρους του νόμου (άρθρο 52, ν.4622/2019).

<sup>144</sup> Για το έτος 2022 έχει συνταχθεί το «*Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2022*» (<https://government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2022/>).



*Σχήμα 4: Πλαίσια Στρατηγικού Σχεδιασμού*  
(<https://government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2021/>)

Τα *Ενοποιημένα Σχέδια Κυβερνητικής Πολιτικής* πραγματοποιούνται μέσα από τον *Προγραμματισμό του Κυβερνητικού Έργου*,<sup>145</sup> όπως αυτός ορίζεται από τις διατάξεις του ν.4622/2019 για τη λειτουργία της Κεντρικής Κυβέρνησης, των Κυβερνητικών Οργάνων και της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, υπό το πρίσμα ενός «Επιτελικού Κράτους».<sup>146</sup>

Ωστόσο, η «*Διαδικασία Προγραμματισμού του Κυβερνητικού Έργου*» περιγράφεται αναλυτικά στις διατάξεις του άρθρου 52, σύμφωνα με τις οποίες το χρονοδιάγραμμα και τα στάδιά της έχουν ως εξής:

- **Εντός Απριλίου:** Το Υπουργικό Συμβούλιο Προγραμματισμού κι Αξιολόγησης Κυβερνητικού Έργου καθορίζει τις βασικές κυβερνητικές προτεραιότητες και τους στόχους ανά τομέα πολιτικής και ανά Υπουργείο (παρ. 1, άρ. 52).

<sup>145</sup> Οι αντίστοιχες διατάξεις εντοπίζονται στο πρώτο (Α') κεφάλαιο του τρίτου (Γ') μέρους του νόμου (άρθρα 49-52).

<sup>146</sup> Ο Ν.4622/2019 ορίζει την οργάνωση, τη λειτουργία και τη διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο ενός «Επιτελικού Κράτους» (Ν.4622/2019, ΦΕΚ 133/Α'/07.08.2019, «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης»).

- Εντός Μαΐου: Κάθε Υπουργείο λαμβάνει τις βασικές κυβερνητικές προτεραιότητες και τους στόχους αρμοδιότητάς του, όπως καθορίστηκαν από το Υπουργικό Συμβούλιο Προγραμματισμού Κυβερνητικού Έργου, καθώς και τις οδηγίες κατάρτισης των Σχεδίων Δράσης του επόμενου έτους (παρ. 1).
- Από Μάιο έως τα μέσα Ιουλίου: Τα Υπουργεία συντάσσουν (α) τα Προσχέδια Δράσης τους, τα οποία περιλαμβάνουν τις στρατηγικές επιλογές, τους άξονες, τις δράσεις, τους στόχους και τους δείκτες μέτρησής τους (όσο το δυνατόν ποσοτικοποιημένους), τις συναρμοδιότητες με τα άλλα Υπουργεία και τις απαραίτητες νομοθετικές ή κανονιστικές ρυθμίσεις που πρόκειται να εισάγουν στο Ελληνικό Κοινοβούλιο πλήρως τεκμηριωμένες, και (β) τον Προϋπολογισμό τους και (γ) το Μεσοπρόθεσμο Σχέδιο Δημοσιονομικής Πολιτικής τους (παρ. 2 & 3).
- Έως τα μέσα Ιουλίου: Τα Υπουργεία αποστέλλουν στην Προεδρία της Κυβέρνησης τα Προσχέδια Δράσης για εξέταση. Η Προεδρία της Κυβέρνησης:
  - εξετάζει τα Προσχέδια Δράσης ως προς: (α) τη συμβατότητάς τους με το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής και των πιθανών μεταξύ τους επικαλύψεων, (β) της συμβατότητάς τους με τις κυβερνητικές κατευθυντήριες γραμμές και (γ) ζητήματα στοχοθεσίας.
  - προετοιμάζει το Ενοποιημένο Προσχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής.<sup>147</sup>
  - Εισάγει τ' ανωτέρω, στο Υπουργικό Συμβούλιο Προγραμματισμού κι Αξιολόγησης Κυβερνητικού Έργου του Σεπτεμβρίου (παρ. 4 & 5).
- Εντός Σεπτεμβρίου και έως τις 15 Οκτωβρίου: Το Υπουργικό Συμβούλιο Προγραμματισμού κι Αξιολόγησης Κυβερνητικού Έργου εγκρίνει τα Προσχέδια Δράσης των Υπουργείων και το Ενοποιημένο Προσχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής και η Προεδρία της Κυβέρνησης τα αποστέλλει πίσω στα Υπουργεία (παρ. 6 & 7).

<sup>147</sup> Τυχόν διαφωνίες περί των Προσχεδίων Δράσης και του Ενοποιημένου Προσχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής αποστέλλεται προς επίλυση στο Υπουργικό Συμβούλιο Προγραμματισμού κι Αξιολόγησης Κυβερνητικού Έργου, το οποίο αποφασίζει αρμοδίως (παρ. 5, άρ. 52, ν.4622/2019).



- Από 15 Οκτωβρίου έως 15 Νοεμβρίου: Τα Υπουργεία ενσωματώνουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους στα Προσχέδια Δράσης και τα αποστέλλουν για δεύτερη ανάγνωση, κατόπιν της οποίας ακολουθούν οι τελικές υπογραφές και η υποβολή των Σχεδίων Δράσης στην Προεδρεία της Κυβέρνησης (παρ. 7).
- Από 15 Νοεμβρίου έως το τέλος Δεκεμβρίου: Συντάσσεται το Ενοποιημένο Σχέδιο της Κυβερνητικής Πολιτικής από την Προεδρεία της Κυβέρνησης, μαζί με τα Σχέδια Δράσης εγκρίνονται από το Υπουργικό Συμβούλιο (παρ. 7).<sup>148</sup>

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 14), αποτυπώνεται το χρονοδιάγραμμα μέσα από δέκα (10) ορόσημα που ολοκληρώνουν τον Κυβερνητικό Προγραμματισμό, στο πλαίσιο εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης ενός Επιτελικού Κράτους.

---

<sup>148</sup> Η εντός του έτους έγκριση νέων πολιτικών ή δράσεων, καθώς και η τροποποίηση ή διόρθωση των εγκεκριμένων των Σχεδίων Δράσης και του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής είναι δυνατή μέσω της σύνταξης Συμπληρωματικού Εγγράφου Τροποποίησης του Ε.Σ.Κυ.Π. (παρ. 8, άρ. 52, ν.4622/2019)

**Πίνακας 14: Διαδικασία (ετήσιου) προγραμματισμού κυβερνητικού έργου (άρ. 52, ν.4622/2019)**

<b>Διαδικασία (ετήσιου) προγραμματισμού κυβερνητικού έργου (άρθρο 52, ν.4622/2019)</b>		
<b>Υπουργικό Συμβούλιο Προγραμματισμού &amp; Αξιολόγησης Κυβερνητικού Έργου(άρθρου 3, ν.4622/2019)</b>	<b>Υπουργεία</b>	<b>Προεδρία της Κυβέρνησης (άρθρου 21, ν.4622/2019)</b>
<b>1. Απρίλιος – Μάιος</b>	<b>2. Μάιος έως μέσα Ιουλίου</b>	<b>3. Μέσα Ιουλίου έως Σεπτέμβριο</b>
Καθορίζει τους στόχους & τις προτεραιότητες ανά τομέα πολιτικής και ανά Υπουργείο και τις αποστέλλει στις Υπηρεσίες Συντονισμού των Υπουργείων.	Συντάσσουν τα Προσχέδια Δράσης, τον Προϋπολογισμό και το Μεσοπρόθεσμο Σχέδιο Δημοσιονομικής Πολιτικής τους και τ' αποστέλλουν στην Προεδρία της Κυβέρνησης.	Εξετάζει τα Προσχέδια Δράσης των Υπουργείων, προετοιμάζει το Ενοποιημένο Προσχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής και τα εισάγει στο Υπουργικό Συμβούλιο Προγραμματισμού & Αξιολόγησης Κυβερνητικού Έργου του Σεπτεμβρίου προς έγκριση.
<b>4. Εντός Σεπτεμβρίου</b>		<b>5. Έως τις 15 Οκτωβρίου</b>
<b>Υπουργικό Συμβούλιο Προγραμματισμού και Αξιολόγησης Κυβερνητικού Έργου.</b> εγκρίνει τα Προσχέδια Δράσης των Υπουργείων και τ' αποστέλλει στην Προεδρία της Κυβέρνησης.		Αποστέλλει τα εγκεκριμένα Προσχέδια Δράσης στις Υπηρεσίες Συντονισμού των Υπουργείων.
<b>6. Από 15/10 και πριν 15/11</b>		<b>7. Έως τις 15/11</b>
<b>Τα Υπουργεία</b> ενσωματώνουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους κι επιστρέφουν τα Προσχέδια στην Προεδρία της Κυβέρνησης για δεύτερη ανάγνωση.		Διενεργεί δεύτερη ανάγνωση των Προσχεδίων εκ νέου επιστροφή τους στα Υπουργεία για τις τελικές υπογραφές των τελικών Σχεδίων Δράσης.
<b>8. Από 15/11 έως την υπογραφή των (τελικών) Σχεδίων Δράσης</b>		<b>9. Από την παραλαβή των Σ.Δ. έως την υποβολή τους στο Υπουργικό Συμβούλιο</b>
Υπογράφονται τα (τελικά) Σχέδια Δράσης (Σ.Δ.) από τους <b>Υπουργούς</b> κι επιστρέφουν στην Προεδρία της Κυβέρνησης.		Συντάσσει το Ενοποιημένο Σχέδιο της Κυβερνητικής Πολιτικής και το αποστέλλει μαζί με τα Σχέδια Δράσης των Υπουργείων στο Υπουργικό Συμβούλιο.
<b>Υπουργικό Συμβούλιο (άρθρου 1, ν.4622/2019)</b>		
<b>10. Έως τα τέλη Δεκεμβρίου</b>		
Το <b>Υπουργικό Συμβούλιο</b> εγκρίνει το Ενοποιημένο Σχέδιο της Κυβερνητικής Πολιτικής και τα Σχέδια Δράσης των Υπουργείων, τα οποία αποστέλλονται προς δημοσιοποίηση.		

(Ίδια επεξεργασία κατ' ερμηνεία του άρθρου 52 του ν.4622/2019)

### 3.1.2.6 Ν.4940/2022: συνοπτική ανάλυση των αλλαγών και των καινοτομιών που εισάγονται στο νέο θεσμικό πλαίσιο της Στοχοθεσίας.

Το βασικό μέλημα του ν.4940/2022, αφορά στη συστηματική και συνολική συμπλήρωση των νομοθετικών προσπαθειών που προηγήθηκαν οι οποίες είχαν ως βάση αξιοκρατικά κριτήρια<sup>149</sup> σχετικά με τη «διαχείριση της απόδοσης του υπαλλήλου στην κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης αυτού ως απαραίτητης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών» (Αιτιολογική έκθεση του Ν.4940/22, σελ. 43).

Με βάση το επιχείρημα της πανδημικής κρίσης και των αλλαγών που επέφερε στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, ο νομοθέτης αναγνωρίζει «την αναγκαιότητα μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει», ώστε να επιτυγχάνεται η λειτουργία της διοίκησης βάσει της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» (Αιτιολογική έκθεση του Ν.4940/22, σελ. 43).

Ο νόμος αποτελείται από τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος (άρθρα 3-4) θεσπίζεται «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων» για τους υπαλλήλους του δημοσίου το οποίο θα λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης (άρ. 3). Στο δεύτερο μέρος (άρθρα 5-15) ο νομοθέτης καθιερώνει ένα νέο πλαίσιο **αξιολόγησης και στοχοθεσίας** στη βάση της λογικής του «Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων». Η επιδίωξη του είναι διττή κι αφορά: «αφενός τον προσδιορισμό του επιπέδου των δεξιοτήτων εκάστου υπαλλήλου, συναρτήσει των αρμοδιοτήτων της μονάδας του, και αφετέρου, τη διαμόρφωση των πρωτοβουλιών εκείνων που είναι απαραίτητες για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση του υπαλλήλου, χωρίς οποιαδήποτε σύνδεση με βαθμούς και επιδόσεις» (Αιτιολογική έκθεση του Ν.4940/22, σελ. 43). Στο τρίτο μέρος (άρθρα 16-22) εισάγεται ο νέος θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού με στόχο την καθοδήγηση και την υποστήριξη των ανθρώπων και των υπηρεσιών που καλούνται να εφαρμόσουν τις νέες πολιτικές της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα. Στο τέταρτο μέρος (άρθρα 23-28) εισάγεται σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων ως «ένα διοικητικό εργαλείο, που παρέχεται στον προϊστάμενο της οργανικής μονάδας, για την αξιοποίηση της εμπειρίας

<sup>149</sup> Αναφέρεται συγκεκριμένα στο αξιοκρατικό κεκτημένο το οποίο προήγαγε ο ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α' /15.01.2021) «για τις προσλήψεις στο δημόσιο μέσω διαδικασιών του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και την πρόβλεψη για ετήσιο γραπτό διαγωνισμό με έμφαση στα στοιχεία των δεξιοτήτων, που κομίζει ο υποψήφιος (ν. 4765/2021, Α' 6)» (Αιτιολογική έκθεση του ν.4940/22, σελ.43).

και της τεχνογνωσίας των υπαλλήλων και την υλοποίηση των στόχων της, προς όφελος της οικονομίας και της κοινωνίας» (Αιτιολογική έκθεση του Ν.4940/22, σελ. 44). Παράλληλα, στο μέρος αυτό ρυθμίζονται και μισθολογικά θέματα. Το πέμπτο μέρος (άρθρα 29-61) αφορά, κυρίως, στην εισαγωγή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)<sup>150</sup> ως εργαλείο «αυτοαξιολόγησης» των δημοσίων υπηρεσιών «με σκοπό τη βελτίωση της διοικητικής της ικανότητας, καθώς και την ενίσχυση της διαδικασίας υιοθέτησης κουλτούρας ποιότητας» (Αιτιολογική έκθεση του Ν.4940/22, σελ. 44). Στο έκτο μέρος (άρθρα 62-64) αναφέρονται οι εξουσιοδοτήσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή του νόμου, καθώς και οι μεταβατικές και καταργούμενες διατάξεις. Στο τελευταίο μέρος περιλαμβάνεται μόνον το ακροτελεύτιο άρθρο (άρθρο 65) όπου ορίζεται η έναρξη ισχύος του νόμου.

**Μία από τις πρώτες αλλαγές που εντοπίζονται στο νόμο, είναι η σχεδόν παντελής απαλοιφή του όρου «Διοίκηση μέσω Στόχων» και η αντικατάστασή της από τον όρο «Στοχοθεσία».**<sup>151</sup> Αν δεν πρόκειται για μία απλή «συντόμηση-παράφραση» του όρου «Διοίκηση μέσω Στόχων», τότε η σκοπιμότητα που υπάρχει σχετικά με αυτή την αλλαγή δεν είναι εύκολο, να εντοπιστεί, καθώς δεν γίνεται καμία άμεση αναφορά στο θέμα αυτό, μέχρι στιγμής, ούτε και στο επίπεδο της Αιτιολογικής Έκθεσης του νόμου. Αυτό το οποίο θα μπορούσαμε να πούμε, με σχετική πάντα βεβαιότητα, είναι ότι η συγκεκριμένη μετατόπιση του εγχειρήματος, από την καθιέρωση ενός συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, στη στοχευμένη εφαρμογή ενός συγκεκριμένου τμήματός της, που

<sup>150</sup> Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αποτελεί «εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM)... είναι διαθέσιμο στο δημόσιο τομέα, είναι δωρεάν και προσφέρεται σαν ένα εύκολο στη χρήση εργαλείο για να βοηθήσει τις δημόσιες οργανώσεις σε όλη την Ευρώπη στη χρήση τεχνικών διαχείρισης ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης. Το ΚΠΑ έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιηθεί σε όλο το δημόσιο τομέα και μπορεί να εφαρμοστεί στις δημόσιες οργανώσεις, σε ευρωπαϊκό, εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.» (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015, σελ. 9).

<sup>151</sup> Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, οι κρίσιμες διατάξεις που όριζαν τη «Διοίκηση μέσω Στόχων» στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, καταργούνται με την θέση σ' εφαρμογή του νέου νόμου. Συγκεκριμένα, καταργούνται τα άρθρα τα άρθρα 1, 2 και 4 έως 9 του ν. 3230/2004 (Α' 44) περί στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Είναι επίσης, χαρακτηριστικό ότι, ο νέος νόμος, κάνει μία και μοναδική αναφορά, στον όρο «Διοίκηση μέσω Στόχων», στο πλαίσιο του πέμπτου μέρους του, ορίζοντας την εμπειρία επί της εφαρμογής της, ως ένα από τα κριτήρια τα οποία δύνανται να προσδώσουν στους φορείς του δημόσιου τομέα, την ιδιότητα του μέλους στον «Κύκλο Ποιότητας Δημοσίων Οργανώσεων». Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι: «Την ιδιότητα του μέλους στον Κύκλο Ποιότητας Δημοσίων Οργανώσεων δύνανται να έχουν: α) Οι εκπρόσωποι δημοσίων οργανώσεων οι οποίες έχουν ήδη εφαρμόσει το Κ.Π.Α. 2013, ή εφαρμόζουν άλλα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας όπως συστήματα ISO ή έχουν εφαρμόσει το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων κατά την τελευταία τριετία από την έναρξη ισχύος του παρόντος και ορίζονται με απόφαση του ανώτατου οργάνου διοίκησής τους.» (περ. α), παρ. 3, άρ. 35).

αφορά στη διαδικασία καθορισμού των στόχων, τη «Στοχοθεσία», καθώς και στην παράλληλη ένταξη της τελευταίας, ως ουσιώδους πλέον, μέρους της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο,<sup>152</sup> δύναται να οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στην προσπάθεια του νομοθέτη να ξεπεράσει τις παθογένειες της (μη) εφαρμογής του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων στον δημόσιο τομέα.<sup>153</sup> Παράλληλα, θα τολμούσαμε να συμπεράνουμε ότι η μετατόπιση αυτή, εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο αναθεώρησης του θεωρητικού πλαισίου κατανόησης και εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων, το οποίο εξελίσσεται και προσαρμόζεται στις νέες ανάγκες της δημόσιας οργάνωσης.<sup>154</sup> Ωστόσο, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και ενισχύεται ο όρος «Στοχοθεσία», που αποτελεί εκ των πραγμάτων, άλλωστε, την ουσιαστικότερη λειτουργία και «καρδιά» του συστήματος της «Διοίκησης μέσω Στόχων», η οποία εν τέλει, μάλλον εντάσσεται μοιραία, στη «θεσμική μνήμη» των φορέων της δημόσιας διοίκησης.

Στο νέο θεσμικό πλαίσιο, ο όρος «Στοχοθεσία», αναλύεται στις διατάξεις του άρθρου 9, που ανήκουν στο τρίτο (Γ) κεφάλαιο του δεύτερου μέρους. Από τα διαλαμβανόμενα του άρθρου 9, **η στοχοθεσία ορίζεται ως η διαδικασία καθορισμού και αναθεώρησης των στόχων που τίθενται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο των φορέων του δημόσιου τομέα,**<sup>155</sup> **κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας «μεταξύ προϊσταμένων και των κατά περίπτωση Αξιολογητών τους» (παρ. 4, άρ. 9), στο πλαίσιο της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης, όπως αυτή περιγράφεται στα Σχέδια Δράσης των Υπουργείων (παρ. 1, άρ. 9) που εντάσσονται στο Ενοποιημένο Σχέδιο της Κυβερνητικής Πολιτικής (παρ. 7, άρ. 52, ν.4622/2019).** Συνεπώς, η έννοια της «στοχοθεσίας» στο νέο θεσμικό πλαίσιο είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων του πεδίου εφαρμογής του.<sup>156</sup> Παρατηρούμε λοιπόν, ότι ο **ν.4940/2022, επιδιώκει τη δυναμική επιβολή της**

<sup>152</sup> Βλ. σχετικές διατάξεις από 9-12 που ορίζουν το πλαίσιο της σύγχρονης στοχοθεσίας και του ρόλου της στην αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα.

<sup>153</sup> Ορισμένες από τις παθογένειες αυτές αναφέρονται στην Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022 ως εξής: «Δεν υφίστανται συνέπειες για την περίπτωση της μη επίτευξης ή της μερικής επίτευξης της στοχοθεσίας. Η εκκίνηση της στοχοθεσίας εξαρτάται από την πολιτική ηγεσία, ακόμα και στο επίπεδο των διοικητικών στόχων. Σημειώνονται σημαντικές καθυστερήσεις στη δυναμική διαχείριση της στοχοθεσίας, καθώς απαιτούνται επιμέρους εγκρίσεις οργάνων διοίκησης, τόσο για τη θέσπιση όσο και για την επικαιροποίηση επιμέρους στόχων. Οι στόχοι δεν συνδέονται με μετρήσιμα αποτελέσματα» (σελ. 46).

<sup>154</sup> Βλ. σχετική ανάλυση σε προηγούμενο τμήμα που αφορά στη διαχρονική εξέλιξη του θεωρητικού πλαισίου της Διοίκησης μέσω Στόχων (κεφάλαιο 1).

<sup>155</sup> Σύμφωνα με το πεδίο εφαρμογής του νόμου που αφορά σε «όλους τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε φορείς του δημοσίου τομέα που υπάρχουν στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15-1-2021)» (άρ. 3, ν.4940/2022).

<sup>156</sup> Αναλυτική περιγραφή της διαδικασίας της στοχοθεσίας, στο πλαίσιο του ν.4940/2022, ακολουθεί σ' επόμενο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου.

Στοχοθεσίας, ως αναπόσπαστο και πιο ουσιαστικό τμήμα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση.

Η καθιέρωση ενός συστήματος κινήτρων κι ανταμοιβής για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα και η σύνδεσή της με την επίτευξη των στόχων, αποτελεί μία καινοτομία, και από τις σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις, που εισήγαγε ο ν.4940/2022. Το σύστημα αυτό, λειτουργεί ως μηχανισμός επιβράβευσης στη βάση της επίτευξης καθορισμένων στόχων, ενώ παράλληλα «αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο, που παρέχεται στον προϊστάμενο της οργανικής μονάδας, για την αξιοποίηση της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας των υπαλλήλων και την υλοποίηση των στόχων της, προς όφελος της οικονομίας και της κοινωνίας» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022, σελ. 44). Ωστόσο, οφείλει να επισημανθεί ότι, το συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων κι ανταμοιβών είναι πιλοτικό,<sup>157</sup> και δεν αφορά στο σύνολο των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Ενώ σε ότι αφορά τους υπαλλήλους των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές αφορούν μόνον τους υπαλλήλους στις Τεχνικές Υπηρεσίες των Δήμων, «κι εφόσον εμπλέκονται σε έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» (παρ. 1, άρ. 24).

Επίσης, με το ν.4940/2022, θεσμός των «Ολομελειών» του Τμήματος και της Διεύθυνσης που εισήγαγε ο ν.4369/2016, καταργούνται. Αντ' αυτού, οι στόχοι καθορίζονται και αναθεωρούνται, σε ιεραρχικά ανώτερο επίπεδο, κατά τη διεξαγωγή των συζητήσεων και σε συνεργασία μεταξύ των εκάστοτε Αξιολογητών και προϊσταμένων (παρ. 4 & 9, άρ. 9). Στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής, οι υπάλληλοι καλούνται, μόνον για να συζητήσουν τον ρόλο τους στο πλαίσιο της υλοποίησης των στόχων που έχουν ήδη τεθεί χωρίς τη δική τους συμμετοχή (περ. i, αα), α) & περ. i, ββ), β), παρ. 1, άρ. 12). Κατά συνέπεια, **το νέο θεσμικό σύστημα της στοχοθεσίας καθίσταται, εκ των πραγμάτων, λιγότερο συμμετοχικό.**

<sup>157</sup> Σύμφωνα με την ίδια την Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022, αναφέρεται ξεκάθαρα ότι εισάγεται «πιλοτικό σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων» (σελ. 44). Αυτό εξάλλου προκύπτει κι από το γεγονός ότι η εφαρμογή των διαλαμβανόμενων στην εν λόγω διάταξη δεν αφορά σ' όλους τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης οι οποίοι εμπíπτουν στο πεδίο εφαρμογής του νόμου, αλλά μόνον στους πολιτικούς υπαλλήλους και το ένστολο προσωπικό του δημοσίου τομέα «οι οποίοι, λόγω αρμοδιότητας, υλοποιούν συγκεκριμένους στόχους του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής, όπου εντάσσονται τα Ετήσια Σχέδια Δράσης των υπουργείων, και το οποίο εγκρίνεται κάθε Δεκέμβριο από το Υπουργικό Συμβούλιο σύμφωνα με την παρ. 7 του άρθρου 52 του ν. 4622/2019 (Α' 133).» (παρ. 1, άρ. 23, ν.4940/22). Παράλληλα, ο ν.4940/2022, προβλέπει επιπλέον, ξεχωριστά συστήματα κινήτρων κι ανταμοιβής για τους υπαλλήλους συγκεκριμένων κατηγοριών και φορέων όπως αυτές ορίζονται στις διατάξεις των άρθρων 24-27.

Ο ν.4940/2022, προβαίνει στην **ενίσχυση κι αναβάθμιση του ρόλου των προϊσταμένων**, σε σχέση με το προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο. Σε ό,τι αφορά τη διαδικασία της στοχοθεσίας, οι προϊστάμενοι, σε συνεργασία με την ανώτερη διοίκηση των φορέων, συνδιαμορφώνουν κι αναθεωρούν τους στόχους ενώ είναι παράλληλα, είναι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους (άρ. 10). Σε ό,τι αφορά τη λειτουργία του νέου συστήματος κινήτρων κι ανταμοιβής που εισήγαγε ο ν.4940/2022, ο ρόλος του προϊσταμένου είναι καθοριστικής σημασίας<sup>158</sup> (παρ. 3, άρ. 23), καθώς: «*Η κινητοποίηση των υπαλλήλων προς υλοποίηση των στόχων της οργανικής μονάδας και εκπλήρωσης της αποστολής του φορέα, συνιστά κομβικό στοιχείο της παρούσας ρύθμισης αποτελώντας την ουσιαστική έκφανση της υποχρέωσης λογοδοσίας του αξιολογούμενου προϊσταμένου*» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022, σελ. 46). Με λόγια, ο προϊστάμενος θα είναι πλέον υπεύθυνος για την υλοποίηση των στόχων και παράλληλα, θα λογοδοτεί και θα ελέγχεται για τη λειτουργία της ομάδας που συγκροτούν οι υφιστάμενοί του.

Μία από τις αξιοσημείωτες καινοτομίες του ν.4940/2022, που σχετίζεται άμεσα με τη διαδικασία της Στοχοθεσίας, είναι επίσης, ότι **προβλέπει βαθμολογία της απόδοσης, αναφορικά με την επίτευξη των στόχων, μόνον για τους προϊσταμένους** (άρ. 11), ενώ **δεν προβλέπεται βαθμολογία για τους υπαλλήλους στο πλαίσιο αξιολόγησης της απόδοσής τους** (άρ. 12) **που να σχετίζεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων των οργανικών μονάδων που ανήκουν**. Η βαθμολογία αυτή πραγματοποιείται σύμφωνα με πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα (παρ. 2, άρ. 11) και προκύπτει, κατά το ήμισυ, από τον βαθμό επίτευξης των καθορισμένων στόχων (παρ. 1, άρ. 11). Όπως αναφέρεται, χαρακτηριστικά, στην Αιτιολογική Έκθεση του νόμου: «*Ο προϊστάμενος αποτελεί το επίκεντρο της νέας προσέγγισης καθώς είναι ο μόνος, που αξιολογείται με βαθμό τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τις δεξιότητές του και, ως εκ τούτου, λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του*» (σελ. 43). Συνεπώς, η αξιολόγηση της «ατομικής» απόδοσης των προϊσταμένων συνδέεται άρρηκτα με τον βαθμό επίτευξης των στόχων των εκάστοτε υπηρεσιακών μονάδων, επί των οποίων προϊστανται, καθώς στο νέο νόμο καταργείται η έννοια της

<sup>158</sup>Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην Αιτιολογική Έκθεση του νόμου: «*Η δυνατότητα του προϊσταμένου να παρέχει ανταμοιβές, βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας, μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην κατεύθυνση της κινητροδότησης των υπαλλήλων, συμβάλλοντας, επιπροσθέτως, καταλυτικά στη σκοπούμενη παραγωγικότητα και την απαιτούμενη ευελιξία όσον αφορά την εκτέλεση των έργων που περιγράφονται στις σχετικές διατάξεις, καθώς και στην ταχύτερη απορρόφηση των προβλεπόμενων κονδυλίων*» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022, σελ. 46). Περισσότερες λεπτομέρειες γύρω από το σύστημα κινήτρων κι ανταμοιβής του ν.4940/2022, δίδονται σε επόμενο κεφάλαιο.

«ατομικής» στοχοθεσίας, που υφίσταντο στο προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας.

Τέλος, δεν θα μπορούσε να παραληφθεί ο ενισχυμένος ρόλος της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού (Γ.Γ.Α.Δ.) του Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, στο νέο θεσμικό πλαίσιο της Στοχοθεσίας. Εκτός από τη διαχείριση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας στην οποία καταχωρίζονται οι στόχοι, για τη Γ.Γ.Α.Δ. προβλέπεται ενισχυμένος ρόλος και ως προς τις ελεγκτικές της αρμοδιότητες, καθώς θα ελέγχει πλέον τη διαδικασία εφαρμογής της Στοχοθεσίας, ενώ παράλληλα θα «δύναται να εισηγείται στη αρμόδια κατά περίπτωση Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης<sup>159</sup>...τη λήψη διορθωτικών μέτρων όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή εξηγήσεων και την πρόταση των ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων» (παρ. 11, άρ. 9).

### **3.1.2.7 Η Στοχοθεσία ως τμήμα της Στρατηγικής Διοίκησης και της Αξιολόγησης: ανάλυση & διαγραμματική αποτύπωση.**

#### **3.1.2.7 (α) Η Στοχοθεσία σήμερα: εισαγωγικές διευκρινίσεις.**

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο τμήμα του κεφαλαίου, η διαδικασία Στοχοθεσίας που εισήγαγε ο ν.4940/2022, όπως άλλωστε και η Διοίκηση μέσω Στόχων στο μέχρι πρότινος ισχύον θεσμικό πλαίσιο<sup>160</sup>, εξακολουθεί ν' αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία της στρατηγικής διοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο του Προγραμματισμού του Κυβερνητικού συντάσσονται τα Σχέδια Δράσης της κυβερνητικής πολιτικής, τα οποία παρέχουν τη βάση για τον καθορισμό της στοχοθεσίας των Υπουργείων και των οικείων οργανικών τους μονάδων. Στη συνέχεια, η εφαρμογή της διαδικασίας του καθορισμού των στόχων (Στοχοθεσίας) στο σύγχρονο πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης, αποδίδεται στο τρίτο (Γ') κεφάλαιο του ν.4940/2022, στις διατάξεις του άρθρου 9 κι εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της διαδικασίας Αξιολόγησης της απόδοσης των προϊσταμένων κι υπαλλήλων των φορέων του πεδίου εφαρμογής του νόμου, στα οποία περιλαμβάνονται κι οι ΟΤΑ.

Συνεπώς, έχοντας υπόψη την πολύ πρόσφατη σχετική προβλεπόμενη υπουργική απόφαση που καθορίζει, το χρονοδιάγραμμα και το περιεχόμενο των κατηγοριών των στόχων,<sup>161</sup> με την επιφύλαξη, ωστόσο, της έλλειψης σχετικού ερμηνευτικού θεσμικού

<sup>159</sup> Του άρθρου 15 του ν.4940/2022.

<sup>160</sup> Που αφορά στους ν.3230/2004 & ν.4369/2016.

<sup>161</sup> Πρόκειται για την υπ' αρ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023) σύμφωνα με τις εξουσιοδοτικές διατάξεις του άρθρου 62 (περ. β) & γ), παρ. 2 και παρ. 8, άρ. 62) οι οποίες αναλύονται παρακάτω στο κείμενο της παρούσας.



πλαίσιου που παρέχεται συνήθως, μέσω σχετικών εγκυκλίων, κι έχοντας υπόψη τις διατάξεις που ορίζουν την έναρξη ισχύος συγκεκριμένων διαδικασιών που αφορούν στην Αξιολόγηση αλλά σχετίζονται με τη στοχοθεσία,<sup>162</sup> στο κείμενο που ακολουθεί, επιχειρείται να αποδοθεί συνολικά η διαδικασία καθορισμού των στόχων ή «Στοχοθεσία» όπως αυτή ορίζεται στις σχετικές διατάξεις του νέου νόμου, ν.4940/2022. Συγκεκριμένα, επιχειρείται να αποτυπωθεί το *χρονοδιάγραμμα*, η *διαδικασία*, τα *στάδια καθορισμού στόχων*, οι *κατηγορίες* και τα *χαρακτηριστικά των στόχων*, οι *δείκτες μέτρησης* της στοχοθεσίας και το *νέο σύστημα κινήτρων κι ανταμοιβής που συνδέεται με τη στοχοθεσία* για τον δημόσιο τομέα και για τους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού. Τονίζεται ότι το χρονοδιάγραμμα αυτό ισχύει από την 1/1/2023, ημερομηνία κατά την οποία τέθηκε σε ισχύ το νέο θεσμικό πλαίσιο της Στοχοθεσίας (παρ. 2, άρ. 65).

### 3.1.2.7 (β) Το χρονοδιάγραμμα και τα Στάδια της Στοχοθεσίας.

Τα στάδια της Στοχοθεσίας ορίζονται, καταρχήν, στις διατάξεις του άρθρου 9 του ν.4940/2022, οι οποίες τα εντάσσουν, παράλληλα, στο πλαίσιο της διαδικασίας Αξιολόγησης της απόδοσης προϊσταμένων και υπαλλήλων (άρ. 10-12, ν.4940/2022).

Τονίζεται ότι με την σχετική απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών (υπ' αρ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022 Υπουργική Απόφαση, ΦΕΚ 46/Β΄/11.01.2023), καθορίστηκαν επακριβώς τα ειδικότερα θέματα που άπτονται της διαδικασίας και της μεθοδολογίας καθορισμού των στόχων (περ.β), παρ. 2, άρ. 62, ν.4940/2022), καθώς και η διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας της αξιολόγησης (περ. γ), παρ. 2, άρ. 62, ν.4940/2022). Κατόπιν αυτών, το νέο χρονοδιάγραμμα με τα στάδια της Ετήσιας Στοχοθεσίας θα μπορούσαν ν' αποτυπωθούν στον πίνακα (Πίνακα 15) που ακολουθεί, κι έχουν ως εξής:

- Από τον Απρίλιο έως 15 Νοεμβρίου (παρ. 7, άρ. 52 του ν.4622/2019 ΦΕΚ 133/Α΄/07.08.2019): **Προγραμματισμός του Κυβερνητικού Έργου.**

Διεξάγεται ο στρατηγικός Προγραμματισμός του Κυβερνητικού Έργου στο πλαίσιο του οποίου εγκρίνονται και δημοσιεύονται τα Σχέδια Δράσης των Υπουργείων που περιλαμβάνουν τις δράσεις, τους στόχους και τα έργα τους για το επόμενο έτος.<sup>163</sup>

<sup>162</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 63 και 65, η διαδικασία της στοχοθεσίας θ' αρχίζει να εφαρμόζεται από το 1.1.2023, χωρίς να έχουν εφαρμογή, κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου, οι διατάξεις της «παρ. 6 του άρθρου 9 και οι διαδικασίες των περ. α) και β) της παρ. 1 των άρθρων 10 και 12 διενεργούνται ελλείψει Σχεδίου Ανάπτυξης» (παρ. 2, άρ. 63). Το «Σχέδιο Ανάπτυξης» αφορά στη διαδικασία της Αξιολόγησης. Διευκρινίσεις δίδονται και στην με αρ. πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 6176/Β΄/05.12.2022) σχετικά με τα νέα έντυπα Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας.

<sup>163</sup> Βλ. σχετική ανάλυση σε προηγούμενο κεφάλαιο με τίτλο «Η διαδικασία Προγραμματισμού του Κυβερνητικού Έργου».

- Από 15/11 έως 20 Δεκεμβρίου (παρ. 2, άρ. 9, ν.4940/2022): Έκδοση υπουργικής απόφασης για τυχόν επιπρόσθετους, των ήδη καθορισμένων στόχων (αφορά μόνο στα υπουργεία).

Ο εκάστοτε αρμόδιος Υπουργός «δύναται να καθορίζει και να κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες επιπρόσθετους των οριζόμενων στην παρ.1 στόχους» (παρ.2). Συνεπώς, κάθε Υπουργός δύναται να ορίσει επιπλέον στόχους, συμπληρώνοντας τους αντίστοιχους που καθορίστηκαν στα Σχέδια Δράσης των Υπουργείων στο πλαίσιο του Προγραμματισμού του Κυβερνητικού Έργου.

- Από 15/11 έως 20 Δεκεμβρίου (παρ. 1 & 3, άρ. 9, ν.4940/2022): Έκδοση της απόφασης των οργάνων διοίκησης των φορέων του πεδίου εφαρμογής του ν.4940/2022, για τον καθορισμό και την κατανομή των προτεραιοτήτων και των στόχων του φορέα για το επόμενο ημερολογιακό έτος (για φορείς εκτός υπουργείων).

Το όργανο διοίκησης κάθε φορέα που εμπίπτει στις διατάξεις του ν.4940/2022, έχοντας υπόψη την εκάστοτε υπουργική απόφαση που καθορίζει τις κατηγορίες και τη διαδικασία καθορισμού των στόχων, εκδίδει απόφαση<sup>164</sup> στην οποία καθορίζει και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες (Γεν. Διευθύνσεις/Διευθύνσεις/Αυτοτελή Τμήματα), τις προτεραιότητες και τους στόχους του φορέα για το επόμενο έτος.

- Έως 15 Ιανουαρίου (παρ. 4-8, άρ. 9): Εξειδικεύονται και καθορίζονται οι στόχοι, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, μεταξύ προϊσταμένων και Αξιολογητών, ανά επίπεδο ιεραρχίας.

Η διαδικασία καθορισμού των στόχων, πραγματοποιείται ουσιαστικά μεταξύ των υπαλλήλων που κατέχουν θέσεις ευθύνης, κάθε επιπέδου, των υπηρεσιακών μονάδων των φορέων (προϊστάμενοι) και εκείνων των εκπροσώπων της διοίκησης των φορέων οι οποίοι ορίζονται ταυτόχρονα και ως Αξιολογητές, κατά τα εκάστοτε ισχύοντα<sup>165</sup>.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο και ουσιώδες τμήμα του 1<sup>ου</sup> σταδίου αξιολόγησης της απόδοσης των προϊσταμένων, ο Αξιολογητής, έχοντας υπόψη την υπουργική απόφαση του άρθρου 62,<sup>166</sup> καλεί τον αξιολογούμενο προϊστάμενο σε συζήτηση, μεταξύ άλλων και για τον καθορισμό των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας για το έτος αναφοράς σύμφωνα με όσα ορίζονται στις διατάξεις του άρθρου 9 (περ. α) της παρ.1 του άρ. 10). Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, η

<sup>164</sup> Αφορά στους φορείς των υπαλλήλων του πεδίου εφαρμογής του ν.4940/2022, πλην εκείνων των υπουργείων (παρ. 3, άρ. 9, ν.4990/2022).

<sup>165</sup> Ο καθορισμός των Αξιολογητών ορίζεται στις διατάξεις του άρθρου 7 του ν.4940/2022.

<sup>166</sup> Η απόφαση αυτή εκδίδεται κατ' εξουσιοδότηση του νόμου και καθορίζει τα ειδικότερα θέματα καθορισμού και της αναθεώρησης του περιεχομένου των κατηγοριών των στόχων, των δεικτών μέτρησης, της διαδικασίας και της μεθοδολογίας της στοχοθεσίας (περ. β), παρ. 2, άρ. 62).

απόφαση λαμβάνεται από τον Αξιολογητή. Κατόπιν, καταχωρίζει τους προς αξιολόγηση στόχους στο έντυπο επίτευξης στόχων (περ. ι, αβ), α), παρ. 1, άρ. 10).

Παράλληλα, για κάθε στόχο καθορίζονται κατ' ελάχιστον οι δείκτες μέτρησης του βαθμού επίτευξης, «καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους» (παρ. 8, άρ. 9).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι αν και στο νέο θεσμικό πλαίσιο, οι υπάλληλοι δεν συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων, ωστόσο προβλέπεται ότι ο Αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο υπάλληλο σε συζήτηση για τον προγραμματισμό των εργασιών του έτους με περιεχόμενο, μεταξύ άλλων, τον ρόλο του στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της υπηρεσιακής του μονάδας (περ. α) της παρ.1 του άρ. 12).

Τέλος, οι στόχοι καταχωρίζονται στο έντυπο «*Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου*»<sup>167</sup> από τον Αξιολογητή, καθώς και στην ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα που έχει αναπτυχθεί για τη στοχοθεσία από την καθ' ύλην αρμόδια μονάδα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέας του Υπουργείου Εσωτερικών.

- **Τον Μάιο (παρ. 9, άρ. 9): Αξιολόγηση της πορείας επίτευξης των στόχων και δυνατότητα αναθεώρησής τους.**

Η διαδικασία αξιολόγησης της πορείας προόδου επί της επίτευξης των στόχων, καθώς και η πιθανότητα αναθεώρησής τους, προβλέπεται κατά τη διεξαγωγή του 2<sup>ου</sup> σταδίου Αξιολόγησης της απόδοσης των προϊσταμένων.<sup>168</sup>

Στο πλαίσιο της συζήτησης που λαμβάνει χώρα μεταξύ Αξιολογητή και προϊσταμένων σχετικά με την επισκόπηση της προόδου που έχει επιτευχθεί από την αρχή του έτους αναφορικά με την πορεία υλοποίησης και τον βαθμό επίτευξης των στόχων, διαπιστώνεται και το ενδεχόμενο αναθεώρησης αυτών (περ. β άρ. 10). Εφόσον διαπιστωθεί ανάγκη αναθεώρησης των στόχων, ο Αξιολογητής επικαιροποιεί, κατόπιν συζήτησης και σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο, το έντυπο επίτευξης στόχων (περ. ι, ββ), β) της παρ.1, άρ. 10).

- **Το Δεκέμβριο (άρ. 10-12): Αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων του φορέα ανά υπηρεσιακή μονάδα.**

<sup>167</sup> Βλ. σχετικές διατάξεις της περ. α), παρ. 1 του άρθρου 10 του ν.4940/2022 και άρθρο 4 της ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022 Υπουργικής Απόφασης (ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023).

<sup>168</sup> Η αντίστοιχη διαδικασία για τον αξιολογούμενο υπάλληλο έχει ως εξής: κατόπιν, ο Αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο υπάλληλο σε συζήτηση επισκόπησης της προόδου για το χρονικό διάστημα από την έναρξη του έτους αναφορικά με τον ρόλο του στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων εντός της υπηρεσιακής του μονάδας (περ. ι, ββ), β), παρ. 1, άρ. 12).

Η διαδικασία αποτίμησης του βαθμού επίτευξης των στόχων, αποτελεί το τελευταίο στάδιο στο πλαίσιο της ετήσιας στοχοθεσίας και λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια του 3<sup>ου</sup> και τελευταίου σταδίου Αξιολόγησης της απόδοσης προϊσταμένων.<sup>169</sup>

Στο πλαίσιο του σταδίου αυτού, ο Αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο προϊστάμενο προκειμένου να συζητήσουν, μεταξύ άλλων σχετικά με την συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του αναφορικά με τον βαθμό επίτευξης των ορισθέντων, σύμφωνα με το άρ. 9 στόχων<sup>170</sup> (περ. ι, γβ), γ), παρ. 1, άρ. 10).

Η αποτίμηση της επίτευξης των στόχων πραγματοποιείται στο πλαίσιο μίας πενταβάθμιας περιγραφικής κλίμακας, «που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5),<sup>171</sup> ως ακολούθως: α) «πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» = ένα (1), β) «χαμηλή επίτευξη στόχου» = δύο (2), γ) «μερική επίτευξη στόχου» = τρία (3), δ) «επίτευξη στόχου» = τέσσερα (4), ε) «σημαντική υπέρβαση στόχου» = πέντε (5)» (παρ. 2, άρ.11, ν.4940/2022).

Συνεπώς, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε, *μακροσκοπικά*, τα στάδια της στοχοθεσίας ως εξής:

- 1<sup>ο</sup> & 2<sup>ο</sup> Στάδιο (μόνο για τα Υπουργεία): Ενσωμάτωση των Σχεδίων Δράσης (Σ.Δ.) των Υπουργείων στη στοχοθεσία των οργανικών μονάδων αρμοδιότητάς τους (ή/και έκδοση Υπουργικής απόφασης για επιπλέον αυτών του Σ.Δ. στόχους) κ' εξειδίκευση τους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας με διαδικασία «*από πάνω προς τα κάτω*» (*top down*).
- 1<sup>ο</sup> & 2<sup>ο</sup> Στάδιο (για φορείς εκτός Υπουργείων): (α) Έκδοση απόφασης του οργάνου διοίκησης κάθε φορέα καθορισμού και κατανομής στις οικείες υπηρεσίες, των στόχων και των προτεραιοτήτων για το επόμενο έτος. (β) εξειδίκευση τους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας με διαδικασία «*από πάνω προς τα κάτω*» (*top down*).
- 3ο Στάδιο (για όλους τους φορείς): Επισκόπηση επίτευξης των στόχων με δυνατότητα αναθεώρησής τους.
- 4<sup>ο</sup> Στάδιο (για όλους του φορείς): Τελική αξιολόγηση της επίτευξης των (αναθεωρημένων) στόχων.

<sup>169</sup> Σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση των υπαλλήλων (βλ. άρ. 12), αν και ο Αξιολογητής τον καλεί αντίστοιχα σε συζήτηση αναφορικά με τον ρόλο του στην υλοποίηση των στόχων της υπηρεσιακής του μονάδας, εντούτοις αυτή η αξιολόγηση δεν λαμβάνει καμία βαθμολογία. Σε αντίθεση βέβαια, με την αξιολόγηση των προϊσταμένων που λαμβάνει βαθμολογία μεταξύ 1-5 (βλ. άρ. 11).

<sup>170</sup> Λαμβάνοντας επίσης, υπόψη και τις αναθεωρήσεις τους.

<sup>171</sup> Η οποία ωστόσο, δύναται να τροποποιείται με απόφαση του υπουργού Εσωτερικών (παρ. 3, άρ. 62, ν.4940/2022).

**Πίνακας 15: Διαδικασία Ετήσιας Στοχοθεσίας (άρθρα 9 & 10, ν.4940/2022)**

<b>Διαδικασία Ετήσιας Στοχοθεσίας (άρθρα 9 &amp; 10, ν.4940/2022) &amp;                      ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023)</b>		
<b>Υπουργεία</b>		
<b>ΣΤΑΔΙΑ 1 - 2</b>	<b>15/12 έως 15/1 του επόμενου έτους (παρ. 1-2, 4-8 άρ.9)</b>	<b>ΣΤΑΔΙΑ 1 - 2</b>
	Καθορισμός & Κατανομή των Στόχων, των δράσεων και των έργων στο πλαίσιο ενσωμάτωσης των Σχεδίων Δράσης (άρθρο 7, ν.4622/2019) σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης	
<b>Εποπτευόμενοι Φορείς</b>		
<b>ΣΤΑΔΙΟ 1</b>	<b>Έως 20/12 (παρ. 3, άρ. 9)</b>	<b>ΣΤΑΔΙΟ 1</b>
	Το όργανο διοίκησης του φορέα <b>εκδίδει απόφαση</b> στην οποία καθορίζει και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τις προτεραιότητες και τους στόχους του για το επόμενο ημερολογιακό έτος.	
<b>ΣΤΑΔΙΟ 2</b>	<b>Από 20/12 έως 15/01 (παρ. 4 - 8, άρ. 9 &amp; παρ. 1, άρ. 10)</b>	<b>ΣΤΑΔΙΟ 2</b>
	Εξειδικεύονται και καθορίζονται οι Στόχοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, <b>μεταξύ των προϊσταμένων και των κατά περίπτωση Αξιολογητών</b> , τους.	
<b>Γενικές Διευθύνσεις</b>		
Οι στόχοι των Γενικών Δ/νσεων περιλαμβάνουν τους στόχους των υποκείμενων Διευθύνσεων του φορέα.		
<b>Διευθύνσεις</b>		
Οι στόχοι των Διευθύνσεων περιλαμβάνουν τους στόχους των υποκείμενων Τμημάτων του φορέα.		
<b>Τμήματα</b>		
<b>ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ &amp; ΕΠΟΠΤΕΥΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ</b>		
<b>ΣΤΑΔΙΟ 3</b>	<b>Μάιος (παρ. 9, άρθρο 9 &amp; περ. β), παρ. 1, άρθρο 10)</b>	<b>ΣΤΑΔΙΟ 3</b>
	Επισκόπηση της προόδου και αναθεώρηση των στόχων όλων των υπηρεσιακών μονάδων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας στο πλαίσιο της Αξιολόγησης της απόδοσης των προϊσταμένων.	
<b>ΣΤΑΔΙΟ 4</b>	<b>Δεκέμβριος (περ. γ), παρ. 1, άρθρο 10)</b>	<b>ΣΤΑΔΙΟ 4</b>
	Διαπιστώνεται/αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης των αναθεωρημένων στόχων των οργανικών μονάδων επί των οποίων προϊστανται, κατά το τρίτο στάδιο της Αξιολόγησης της απόδοσης των προϊσταμένων	

(Ίδια επεξεργασία κατ' ερμηνεία των άρθρων 9 & 10 του ν.4049/2022).

Σύμφωνα με τη σχετική υπουργική απόφαση ο βαθμός επίτευξης κάθε στόχου εξειδικεύεται ως ποσοστό ολοκλήρωσης αυτού σύμφωνα με τα ακόλουθα: «α) «πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» = ποσοστό ολοκλήρωσης μηδέν τοις εκατό (0%) έως εικοσιτέσσερα τοις εκατό (24%), β) «χαμηλή επίτευξη στόχου» = ποσοστό ολοκλήρωσης εικοσιπέντε τοις εκατό (25%) έως πενήντα τοις εκατό (50%), γ) «μερική επίτευξη στόχου» = ποσοστό ολοκλήρωσης πενήντα ένα τοις εκατό (51%) έως εβδομήντα εννέα τοις εκατό (79%), δ) «επίτευξη στόχου» = ποσοστό ολοκλήρωσης ογδόντα τοις εκατό (80%) έως εκατό τοις εκατό (100%), ε) «σημαντική υπέρβαση στόχου» = άνω του εκατό τοις εκατό (>100%).» (παρ. 3, άρ. 9, ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022, ΦΕΚ 46/Β' /11.01.2023).

### **3.1.2.7 (γ) Οι Στόχοι και τα χαρακτηριστικά τους.**

Αρχικά, στο θεσμικό πλαίσιο που αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, οι στόχοι που επρόκειτο να τεθούν στο πλαίσιο του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, όφειλαν να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με σχετική εγκύκλιο (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, Α.Π.12972/10.05.2016), τα χαρακτηριστικά αυτά συνοψίζονταν στα κάτωθι:

«Συγκεκριμένοι: Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί

Μετρήσιμοι: να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη

Εφικτοί και συμφωνημένοι: να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του) καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργαστούν για την επίτευξη τους

Ρεαλιστικοί: να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί

Χρονικά Δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος» (σελ. 3-4).

Παράλληλα, στα διαλαμβανόμενά της, η συγκεκριμένη εγκύκλιος επιστούσε την προσοχή, ώστε να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε στόχους «που συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας καθώς και την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων...[και περιλαμβάνουν]...πολιτικές και δράσεις για την

απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης» (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, Α.Π.12972/10.05.2016, σελ. 4).

Στο πλαίσιο των πολύ πρόσφατων μεταρρυθμίσεων του θεσμικού πλαισίου για τη Στοχοθεσία στον δημόσιο τομέα, που εισήγαγε ο ν.4940/2022, τα χαρακτηριστικά των στόχων τροποποιούνται και συμπληρώνονται περαιτέρω. Σύμφωνα με την υπουργική απόφαση (ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022, ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023) η οποία προβλέπεται στις εξουσιοδοτικές διατάξεις του νόμου (περ. β), παρ. 2, άρ. 62), καθορίζεται το περιεχόμενο των κατηγοριών των στόχων.

Σε ό,τι αφορά τον τύπο του στόχου, συμπληρώνεται στη στήλη «Περιγραφή Στόχου» που βρίσκεται στο έντυπο «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου» και οφείλει να περιλαμβάνει υποχρεωτικά την αποτύπωση μιας συγκεκριμένης και σαφώς προσδιορισμένης επιδίωξης, το χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να υλοποιηθεί και την αριθμητική τιμή που συνιστά επιτυχή υλοποίηση του στόχου και αντιστοιχεί στο επίπεδο επίτευξης αυτού και τονίζεται ότι η μέτρηση της εν λόγω αριθμητικής τιμής «συνιστά υποχρεωτικό δείκτη μέτρησης της παρ.8 του άρθρου 9 του ν.4940/2022» (παρ. 2, άρ. 2, ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022, ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023).

Παράλληλα, σύμφωνα με όσα ορίζονται από τις αντίστοιχες διατάξεις, κάθε φορέας οφείλει να καθορίζει τουλάχιστον τρεις (3) στόχους ανά οργανική μονάδα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (παρ. 5, άρ. 9). Από τους στόχους αυτούς, οι φορείς οφείλουν να ορίζουν τουλάχιστον έναν (1) για κάθε μία από τις εξής τρεις (3) κατηγορίες (παρ. 5, άρ. 9):

- (α) Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας,
- (β) εσωτερική οργάνωση, και
- (γ) γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας.

Ως προς το περιεχόμενό τους, οι ως άνω κατηγορίες εξειδικεύονται στη σχετική υπουργική απόφαση (άρ. 7, ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022, ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023).

Η κατηγορία «(α) Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας» εξειδικεύεται σε τρεις (3) υποκατηγορίες. Στην πρώτη «α1.» περιλαμβάνονται οι στόχοι: «που σχετίζονται με τις εκροές της οργανικής μονάδας, ως το παραγόμενο αποτέλεσμα/υπηρεσία/προϊόν των διαδικασιών κάθε οργανικής μονάδας στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων της, και αφορούν, υποχρεωτικά, σε ένα, τουλάχιστον, από τα ακόλουθα:

i. Χρόνο διεκπεραίωσης των υποθέσεων, ως το μέσο χρόνο αναμονής του αποδέκτη της υπηρεσίας.

ii. Κόστος της εκροής, ως το διοικητικό βάρος που, ενδεχομένως, προκύπτει τόσο για τον αποδέκτη της υπηρεσίας όσο και για τον φορέα.

iii. Ποσότητα εκροής, σε απόλυτους αριθμούς.» (παρ. 1, άρ. 7, ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022, ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023).

Στην υποκατηγορία «α2» δύναται να περιλαμβάνονται και στόχοι που σχετίζονται, ενδεικτικά, με τα εξής:

«i. Λειτουργικότητα της εκροής, ως προς το βαθμό ανταπόκρισής της στις ανάγκες του αποδέκτη της.

ii. Ποιότητα της εκροής, ως προς τον βαθμό αρτιότητας, πληρότητας και απουσίας λαθών σε σχέση με τις προσδοκίες του αποδέκτη της.

iii. Προσβασιμότητα της εκροής, ως προς τη δυνατότητα παροχής της με εναλλακτικούς τρόπους σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του αποδέκτη της προς αντιμετώπιση φαινομένων αποκλεισμού.

iv. Εξυπηρέτηση του αποδέκτη της υπηρεσίας είτε με φυσική παρουσία είτε με απομακρυσμένο τρόπο.» (παρ. 1, άρ. 7, ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022, ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023).

Η κατηγορία «(β) Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας» περιλαμβάνει όλους τους στόχους οι οποίοι αφορούν, κατ' ελάχιστο, στους τρεις ακόλουθους πυλώνες (παραθέτουμε αυτούσιο το κείμενο της υπουργικής απόφασης):

«i. Καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία της οργανικής μονάδας στο πλαίσιο άσκησης των αρμοδιοτήτων της, με έμφαση, ενδεικτικά, στις διοικητικές διαδικασίες και την τήρηση των σχετικών κανονιστικών κειμένων, τη λειτουργία και την άσκηση διοίκησης με όρους χρηστής διοίκησης και διαφάνειας, την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, την εξασφάλιση των απαραίτητων για τη λειτουργία της οργανικής μονάδας πόρων κάθε είδους, τη διαχείριση των προμηθειών, του τεχνολογικού ή μη εξοπλισμού και των αναλωσίμων υλικών, την αξιοποίηση του απαραίτητου τεχνολογικού και πληροφοριακού εξοπλισμού (H/Y, εσωτερική δικτύωση, πρόσβαση σε διαδικτυακές υπηρεσίες κ.ά).

ii. Ενσωμάτωση προτύπων, πρακτικών και εργαλείων ποιότητας και καινοτομίας, με έμφαση, ενδεικτικά, στις διαδικασίες και στη δυνατότητα απλούστευσης και βελτίωσής τους, την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους αποδέκτες των



υπηρεσιών της οργανικής μονάδας, την εστίαση στην εμπειρία εξυπηρέτησης των αποδεκτών των υπηρεσιών.

*iii. Διαμόρφωση πλαισίου κοινωνικής ευθύνης με δράσεις και πρωτοβουλίες που εκφεύγουν των κανονιστικών κειμένων που οριοθετούν τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας, με έμφαση, ενδεικτικά, στην ανάπτυξη δράσεων εξοικονόμησης ενέργειας, ανακύκλωσης, περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, στήριξης της τοπικής κοινωνίας, εθελοντισμού.» (παρ. 1, άρ. 7, ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022, ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023).*

Σε ό,τι αφορά την κατηγορία «γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες υπάλληλων» ορίζεται ρητά η δέσμευση για τον καθορισμό του συγκεκριμένου υποχρεωτικού στόχου: «βαθμός υλοποίησης των Σχεδίων Ανάπτυξης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων» (παρ. 6, άρ. 9) για κάθε προϊστάμενο. Πιο συγκεκριμένα, στην κατηγορία αυτήν εντάσσονται οι στόχοι που αφορούν «σε κάθε είδος δράσεων για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας μέσω της υλοποίησης των Σχεδίων Ανάπτυξης [...] προγραμμάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και διά βίου μάθησης, της εξασφάλισης πρόσβασης στη γνώση, της υλοποίησης δράσεων ανταλλαγής τεχνογνωσίας» (παρ. 2, άρ. 7, ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022, ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023).

Παράλληλα, στις διατάξεις των άρθρων 10 και 11 (ν.4940/2022), εντοπίζεται μία από τις αξιοσημείωτες διαφορές του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου της στοχοθεσίας σε σχέση με το προηγούμενο, καθώς διαπιστώνουμε ότι δεν υφίσταται πλέον η «ατομική» στοχοθεσία αλλά στοχοθεσία σ' επίπεδο στόχων της κάθε οργανικής μονάδας ξεχωριστά. Ωστόσο,, είναι η στοχοθεσία των οργανικών μονάδων που καθορίζει το 50% της βαθμολογίας που λαμβάνουν οι προϊστάμενοι στο πλαίσιο της αξιολόγησης της «ατομικής» απόδοσής τους. Με άλλα λόγια το 50% της αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης των προϊσταμένων εξαρτάται από τον βαθμό επίτευξης των στόχων της οργανικής μονάδας επί της οποίας προϊσταται και όχι από κάποια ξεχωριστή «ατομική» στοχοθεσία, όπως αυτή που προέβλεπε το προηγούμενο (και μη ισχύον πλέον) θεσμικό πλαίσιο (βλ. άρ. 16 & 18, ν.4963/2016). Αυτό είναι ένα ακόμη σημείο που αποδεικνύει πλέον, τον βαθμό σύνδεσης της Αξιολόγησης της απόδοσης ενός φορέα με τη διαδικασία Αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του.

Επίσης, στο πλαίσιο του καθορισμού των στόχων των υπηρεσιακών οργανικών μονάδων διευκρινίζεται ότι οι στόχοι κάθε υπερκείμενης οργανικής μονάδας (π.χ. Διεύθυνση) περιλαμβάνουν υποχρεωτικά τους στόχους των μονάδων που υπόκεινται σε αυτήν (δηλαδή όλων των Τμημάτων που την απαρτίζουν) (παρ. 7, άρ. 9, ν.4940/2022).

Οι στόχοι που τίθενται αρχικά από τους φορείς έως τον Ιανουάριο, δύναται να αναθεωρούνται μόνον μία φορά, κατά τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα, τον Μάιο κάθε έτους, στο πλαίσιο της συζήτησης περί της προόδου που έχει επιτευχθεί σχετικά, κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των προϊσταμένων (παρ. 9, άρ. 9). Επίσης, ορίζεται ότι οι στόχοι θα πρέπει να υλοποιούνται βάση χρονοδιαγράμματος το οποίο ορίζεται από την αρχή της διαδικασίας της στοχοθεσίας (παρ. 8, άρ. 9).

Σε ό,τι αφορά την καταγραφή τους, οι στόχοι συνεχίζουν, να καταχωρίζονται σε έντυπο, όπως άλλωστε και στο προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο,<sup>172</sup> το οποίο ωστόσο, κατά τα ισχύοντα, αναφέρεται πλέον, ως έντυπο «*Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου*» (ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 Υπουργική Απόφαση, ΦΕΚ 6176/Β'05.12.2022).

Παράλληλα, αναφέρεται ρητά και η ηλεκτρονική καταχώρηση των στόχων σε ειδική πλατφόρμα της υπηρεσίας του Υπουργείου Εσωτερικών, της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, η οποία ορίζεται ως η καθ' ύλη αρμόδια για την διαχείρισή της (παρ. 10-11, άρ. 9, ν.4940/2022).<sup>173</sup>

Τέλος, ιδιαίτερη καινοτομία στο νέο ισχύον θεσμικό πλαίσιο, αποτελεί ο νέος και ενισχυμένος ρόλος που αποδίδεται στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, αναφορικά με τη δικαιοδοσία της, στην παρακολούθηση της πορείας και της έκβασης της στοχοθεσίας των φορέων που ανήκουν στο πεδίο εφαρμογής της και στις στοχευμένες διορθωτικές παρεμβάσεις της. Πιο συγκεκριμένα, η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα είναι υπεύθυνη για: (α) τη σύνταξη εκθέσεων ανάλυσης δεδομένων, (β) τον έλεγχο της εφαρμογής της εν γένει διαδικασίας, (γ) τον εντοπισμό των διαμορφούμενων τάσεων και των ακραίων αποκλίσεων, και (δ) τη δυνατότητα να εισηγείται<sup>174</sup> «*τη λήψη διορθωτικών μέτρων όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή εξηγήσεων και την πρόταση ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων*» (παρ. 11, άρ. 9).

### **3.1.2.7 (δ) Οι δείκτες μέτρησης της επίτευξης των στόχων.**

Σύμφωνα με τα διαλαμβανόμενα στο θεσμικό πλαίσιο των νόμων ν.3230/2004 και ν.4369/2016, οι δείκτες που συνδέονταν με τη Διοίκηση μέσω Στόχων, ορίζονταν

<sup>172</sup> Βλ. σχετικά στο Παράρτημα 4.

<sup>173</sup> Έχοντας υπόψη την τελευταία σχετική ερμηνευτική εγκύκλιο αναφορικά με τη στοχοθεσία, στην οποία αναφερθήκαμε σε προηγούμενο σχετικό κεφάλαιο της παρούσας (ΥΠ.ΕΣ., ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/20469/27.10.2021, «*Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2022. Ηλεκτρονική Εφαρμογή: [www.stoxothesia.gov.gr](http://www.stoxothesia.gov.gr)*») κι ελλείψει νεότερης που να την αναστέλλει ή ν' ακυρώνει την εφαρμογή όπως αυτή εξακολουθεί να υφίσταται μέχρι και σήμερα, μάλλον πρόκειται για την εφαρμογή η οποία είναι διαθέσιμη στον ιστότοπο: <https://app.stoxothesia.gov.gr/>.

<sup>174</sup> Προς την αρμόδια κατά περίπτωση Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης του άρθρου 15 του ν.4940/2022.

ως δείκτες μέτρησης της *αποδοτικότητας* και της *αποτελεσματικότητας* (παρ. 2, άρ. 1, ν.3230/2004). Οι δείκτες αυτοί χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: Γενικούς και ειδικούς (παρ. 2, άρ. 5, ν.3230/2004). Σχετική ερμηνευτική εγκύκλιος στην οποία έχουμε ήδη αναφερθεί (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006) διευκρινίζει, ως προς τους γενικούς δείκτες ότι αυτοί αφορούν: (α) *στον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών*, (β) *στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται*, (γ) *στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών*, (δ) *στο κόστος διαχείρισης* και (ε) *στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών* (σελ. 3). Οι ειδικοί δείκτες είναι εκείνοι που μπορεί να χρησιμοποιεί κάθε υπηρεσιακή μονάδα, προσαρμοσμένοι έτσι, ώστε να *«αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών»* (σελ. 3).

Σε ό, τι αφορά το ν.4940/2022, με την υπουργική απόφαση του άρθρου 62 (περ. β, παρ.2) καθορίζονται οι δείκτες που συνδέονται με τη στοχοθεσία. Αναφέρονται ως *«δείκτες μέτρησης της επίτευξης των στόχων»* (παρ. 8, άρ. 9) και οφείλουν να ορίζονται για κάθε έναν από τους στόχους που τίθενται κατά τις διαδικασίες του αρχικού καθορισμού τους (παρ. 4, άρ. 9). Συνεπώς, κάθε δημόσιος φορέας οφείλει να ορίζει δείκτες για τις τρεις υποχρεωτικές κατηγορίες στόχων, στις οποίες αναφερθήκαμε πιο πάνω στην ανάλυση του παρόντος κεφαλαίου: (α) *Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας*, (β) *εσωτερική οργάνωση*, και (γ) *γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας* (παρ. 5, άρ. 9), καθώς επίσης και για τον στόχο *«βαθμός υλοποίησης των Σχεδίων Ανάπτυξης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων»* (παρ. 6, άρ. 9) για κάθε προϊστάμενο. Τονίζεται δε ότι στην πρόσφατη, σχετική υπουργική απόφαση (παρ. 2, άρ. 2, ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022, ΦΕΚ 46/Β'/11.01.2023) οι δείκτες μέτρησης, αποτυπώνονται εντός της στήλης *«Περιγραφή Στόχου»* που βρίσκεται στο έντυπο *«Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου»* και αφορά στη μέτρηση της αριθμητικής τιμής που συνιστά επιτυχή την υλοποίηση του στόχου κι' αντιστοιχεί στο επίπεδο επίτευξης αυτού (βλ. σχετικά στο Παράρτημα 4).

### **3.1.2.7 (ε) Σύνδεση της Στοχοθεσίας με το σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών.**

Το ζήτημα της σύνδεσης της απόδοσης των υπαλλήλων μ' ένα σύστημα κινήτρων κι ανταμοιβών στο δημόσιο έχει απασχολήσει τα τελευταία χρόνια τις ελληνικές πολιτικές διοικήσεις, ενώ μια σχετικά αξιόλογη προσπάθεια επιδίωξης της, στο θεσμικό πλαίσιο, επιχειρήθηκε για πρώτη φορά, στον ευρύ δημόσιο τομέα, με το

νόμο ν.4354/2015.<sup>175</sup> Ο συγκεκριμένος νόμος συνέδεε ένα σύστημα προωθημένης μισθολογικής εξέλιξης με την πορεία της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Προέβλεπε επίσης, και ποινή για συγκεκριμένες περιπτώσεις υπαλλήλων οι οποίοι αξιολογούνταν με χαμηλή βαθμολογία για συγκεκριμένο αριθμό αξιολογικών περιόδων.<sup>176</sup>

Στο θεσμικό πλαίσιο, που εισάχθηκε με το ν.4940/2022, προβλέπεται νέο σύστημα κινήτρων κι ανταμοιβής υπαλλήλων.<sup>177</sup> Η σύνδεση του νέου συστήματος κινήτρων κι ανταμοιβών εστιάζει μεν, στην κατεύθυνση της αξιολόγησης της απόδοσης, ωστόσο, συνδέεται κατά βάση με τη *Στοχοθεσία*. Όπως αναφέρεται στις αντίστοιχες διατάξεις, το σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής αφορά στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων «του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής, όπου εντάσσονται τα Ετήσια Σχέδια Δράσης των υπουργείων, και το οποίο εγκρίνεται κάθε Δεκέμβριο από το Υπουργικό Συμβούλιο σύμφωνα με την παρ. 7 του άρθρου 52 του ν. 4622/2019 (Α' 133)» (παρ. 1, άρ. 23). Οι στόχοι αυτοί, «καθώς και οι συγκεκριμένοι ποσοτικοί στόχοι ανά υπηρεσία, καθορίζονται με Πράξη του Υπουργικού Συμβουλίου, κατόπιν εισήγησης των Υπουργών Οικονομικών και Εσωτερικών, αφού προηγηθεί διαβούλευση με τα συναρμόδια υπουργεία.» (παρ. 2, άρ. 23).

Η εφαρμογή του νέου συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής, που συνδέεται με το *Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής*, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς **ενδέχεται να διχάσει και να προκαλέσει δυσαρέσκειες** μεταξύ φορέων και

<sup>175</sup> Συγκεκριμένα, στο άρθρο 12 του ν.4354/2015, προβλέπεται προωθημένη μισθολογική εξέλιξη για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών «οι οποίοι, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων διατάξεις, βαθμολογούνται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις (3) συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δύνανται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας τους, λαμβάνοντας ένα (1) επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο.» (παρ.1, άρ.12, ν.4354/2015). Ωστόσο, τονίζεται ότι για την εκτέλεση αυτής της διάταξης απαιτούνταν μία Κοινή Υπουργική Απόφαση, μετά από πρόταση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης για τον καθορισμό της διαδικασίας και των προϋποθέσεων «της προωθημένης μισθολογικής εξέλιξης, η οποία χορηγείται σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία απέχουν μεταξύ τους τουλάχιστον τρία (3) έτη» (παρ. 2, άρ.12, ν.4354/2015). Ενώ παράλληλα τίθεντο και οι σχετικές, με την εκάστοτε δημοσιονομική συγκυρία, δεσμεύσεις. Συγκεκριμένα, στην παράγραφο 3 του άρθρου 12 τονίζεται ότι: «Με την ίδια ή όμοια απόφαση καθορίζεται το ποσοστό επί του αριθμού των υπαλλήλων, το οποίο θα κυμαίνεται μεταξύ του 5% και 15% του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων που υπάρχουν στις διατάξεις του παρόντος νόμου, λαμβανομένης υπόψη της εκάστοτε δημοσιονομικής συγκυρίας.»

<sup>176</sup> Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι «Στις περιπτώσεις που ο υπάλληλος κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, βαθμολογείται ως ανεπαρκής ή ακατάλληλος για την υπηρεσία, διερευνάται η δυνατότητα εφοδιασμού του με επιπλέον κίνητρα διαρκούς επιμόρφωσης ή άλλων δράσεων. Σε όλως εξαιρετικές περιπτώσεις, μετά από τρεις (3), ετήσιες συνεχόμενες αξιολογήσεις, δύνανται να αναστέλλεται η αυτόματη μισθολογική του εξέλιξη. Η ως άνω αναστολή έχει μέγιστη διάρκεια έως ένα (1) έτος. Η σχετική απόφαση αναστολής θα πρέπει να είναι πλήρως και επαρκώς αιτιολογημένη, ενώ θα υπόκειται σε ένσταση, που θα εξετάζεται από το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο.» (παρ. 3, άρ. 12, ν.4354/2015)

<sup>177</sup> Πρόκειται για το «Κεφάλαιο Α» του «Μέρους Δ» και αφορά στα άρθρα 23-27 του ν.4940/2022.

υπηρεσιών τόσο της Κεντρικής όσο και της Γενικής Κυβέρνησης,<sup>178</sup> **διότι είναι** καταρχάς, **πιλοτική**. Συνεπώς, ορίζεται ρητά ότι το εν λόγω σύστημα εφαρμόζεται «*στους πολιτικούς υπαλλήλους και το ένστολο προσωπικό του δημόσιου τομέα, οι οποίοι, λόγω αρμοδιότητας, υλοποιούν συγκεκριμένους στόχους του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής, όπου εντάσσονται τα Ετήσια Σχέδια Δράσης των υπουργείων...*» (παρ. 1, άρ. 23). Ωστόσο, στη συνέχεια ο νομοθέτης ειδικεύει τη διάταξη ορίζοντας ότι: «*Οι υπηρεσίες κάθε υπουργείου και του εποπτευόμενου φορέα του, που σχετίζονται άμεσα με την υλοποίηση των στόχων της παρ. 1 ... καθορίζονται με Πράξη του Υπουργικού Συμβουλίου, κατόπιν εισήγησης των Υπουργών Οικονομικών και Εσωτερικών, αφού προηγηθεί διαβούλευση με τα συναρμόδια υπουργεία*» (παρ. 2, άρ. 23).<sup>179</sup>

Κατά συνέπεια, το πεδίο εφαρμογής του, δεν αφορά καθολικά σε όλον τον δημόσιο τομέα, αλλά μόνον σε εκείνες τις υπηρεσίες οι οποίες θα ορίζονται σύμφωνα με τις εκάστοτε Πράξεις Υπουργικού Συμβουλίου. Παράλληλα, «*το ύψος της επιπλέον ανταμοιβής, ο χρόνος και ο τρόπος καταβολής της, καθώς και κάθε άλλο σχετικό θέμα για την εφαρμογή του άρθρου 23*» καθορίζεται με κοινή υπουργική απόφαση (παρ. 8, άρ. 62).

Από το σύστημα αυτό εξαιρούνται οι υπάλληλοι για τους οποίους προβλέπεται διαφορετικό σύστημα κινήτρων κι ανταμοιβής (παρ. 2, άρ.23), και συγκεκριμένα:

(α) όσοι εμπλέκονται σε έργα του *Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»* (άρ. 24). Εδώ περιλαμβάνονται και οι υπάλληλοι που εργάζονται στις Τεχνικές Υπηρεσίες των ΟΤΑ Α΄ βαθμού, εφόσον εμπλέκονται σε έργα σχετικά με το εν λόγω.<sup>180</sup>

(β) οι πολιτικοί υπάλληλοι και το ένστολο προσωπικό συγκεκριμένων φορέων (άρ. 25),<sup>181</sup>

<sup>178</sup> Σχετικός σχολιασμός προηγήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο (βλ. τμήμα 1.1.5.10).

<sup>179</sup> Των υπουργών Οικονομικών και Εσωτερικών (παρ. 8 του άρθρου 62).

<sup>180</sup> Σε ότι αφορά τους υπαλλήλους που εμπίπτουν στις συγκεκριμένες διατάξεις, ο νόμος αναφέρει αναλυτικά ότι: «*στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, οι οποίοι: α) υπηρετούν σε οποιαδήποτε υπηρεσία ορίζεται ρητά από τους φορείς υλοποίησης, φορείς χρηματοδότησης ή υπηρεσία ευθύνης ότι υλοποιεί τα έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», β) είναι μέλη των συλλογικών οργάνων, που ορίζονται με την απόφαση της υποπερ. 9 της περ. β΄ της παρ. 1 του άρθρου 3 της υπό στοιχεία 119126ΕΞ 2021/28.9.2021 απόφασης του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομικών (Β΄ 4498), γ) υπηρετούν στη Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Επενδύσεων του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, στη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, στο Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, στην Κεντρική Μονάδα Κρατικών Ενισχύσεων ή στις Αποκεντρωμένες Μονάδες Κρατικών Ενισχύσεων, στις τεχνικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού και στην Προεδρία της Κυβέρνησης, εφόσον εμπλέκονται σε έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»* (παρ. 1, άρ. 24).

<sup>181</sup> Συγκεκριμένα οι πολιτικοί υπάλληλοι και το ένστολο προσωπικό «*των Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υπηρεσιών των υπουργείων, των Οικονομικών Υπηρεσιών της Προεδρίας της Δημοκρατίας και της Προεδρίας της Κυβέρνησης, του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (Γ.Λ.Κ.), καθώς και στις λοιπές*

(γ) οι δικαστικοί υπάλληλοι που εμπλέκονται στη διαχείριση του *Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»* (παρ. 1, άρ. 26)<sup>182</sup>, και

(δ) οι υπάλληλοι «που στελεχώνουν τις Ειδικές Υπηρεσίες του ΕΣΠΑ και του Στρατηγικού Σχεδίου Κοινής Αγροτικής Πολιτικής, την Κεντρική Υπηρεσία της Μονάδας Οργάνωσης της Διαχείρισης ΑΕ και την Ειδική Υπηρεσία Προγραμματισμού, Συντονισμού και Παρακολούθησης της υλοποίησης των Χρηματοδοτικών Μηχανισμών του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου» (άρ. 27).

Αναφορικά με τη λειτουργία του συστήματος ανταμοιβών, παρατηρούμε ότι ο νόμος, αρχικά, προσδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στον ρόλο όσων κατέχουν θέσεις ευθύνης επιπέδου Διεύθυνσης. Όπως παρατηρούμε, στο κεφάλαιο που αφορά το νέο σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων, για την απόδοση των ανταμοιβών, η κρίση των εκάστοτε προϊσταμένων επιπέδου Διεύθυνσης για κάθε επιλέξιμο φορέα βαρύνει ιδιαίτερα, καθώς είναι αυτοί που θα «ορίσουν» τους υπαλλήλους οι οποίοι θα λάβουν τις επιπλέον αμοιβές. Συγκεκριμένα, στις αντίστοιχες διατάξεις του νόμου, αναφέρεται ότι *ο προϊστάμενος κάθε διεύθυνσης των υπηρεσιών, των φορέων που ανήκουν στο πεδίο εφαρμογής του νόμου λαμβάνοντας υπόψη ιδίως τη φύση των καθηκόντων των υπαλλήλων, την υλοποίηση των στόχων και την πλήρωση των κριτηρίων, που τίθενται με τις κατά περίπτωση πράξεις και αποφάσεις και την εύρυθμη λειτουργία της οργανικής μονάδας, ορίζει τους υπαλλήλους, οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα στην υλοποίηση των προκαθορισμένων (κατά τα προβλεπόμενα) στόχων και είναι επιλέξιμοι για την καταβολή της επιπλέον ανταμοιβής* (παρ. 3, άρ. 23, παρ. 2, άρ. 24, παρ. 3, άρ. 25 του ν.4940/2022). Ωστόσο, οφείλει να τονισθεί ότι με κατά την πρώτη τροποποίηση του ν.4940/2022 *«η ως άνω επιλογή τελεί υπό την έγκριση του οικείου αμέσως ανώτερου ιεραρχικά αρμοδίου οργάνου, το οποίο αποφαινεται σχετικώς εντός προθεσμίας δέκα (10) ημερών με τη γνωστοποίησή της σ' αυτό»* (άρ. 114, ν.5003/2022, ΦΕΚ 230/Α'/14.12.2022).

---

υπηρεσίες και φορείς, που εποπτεύονται ή υπάγονται στο Υπουργείο Οικονομικών, οι οποίοι αμείβονται με βάση τις διατάξεις του ν. 4354/2015 (Α' 176) ή του ν. 4472/2017 (Α' 74) και καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών» (βλ. παρ. 1, άρ. 25). Στους υπαλλήλους αυτούς δύναται να καταβάλλεται Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων - Κ.Ε.Δ.Σ.

<sup>182</sup> Συγκεκριμένα οι δικαστικοί υπάλληλοι «οι οποίοι, στο πλαίσιο της εφαρμογής των προβλέψεων του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» για την επιτάχυνση της απονομής της δικαιοσύνης, υλοποιούν συγκεκριμένους στόχους των δικαστηρίων, των εισαγγελιών και των λοιπών υπηρεσιών στις οποίες απασχολούνται» (παρ. 1, άρ. 26).

## 3.2 Τα αποτελέσματα της διερεύνησης της ΔμΣ στο θεσμικό πλαίσιο των ν.3230/2004 & ν.4369/2016: η ποσοτική έρευνα.

### 3.2.1 Περιγραφική ανάλυση του ερωτηματολογίου.

Μετά από τη σχετική στατιστική επεξεργασία, στους δύο παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται συνοπτικά οι σχετικές συχνότητες για κάθε πρόταση δήλωση και για κάθε ερώτηση που περιλάμβανε το Β μέρος του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 16: Σχετικές Συχνότητες των απαντήσεων για Β μέρος ερωτηματολογίου (B1-B4)**

Ερώτηση	Προτάσεις (Items)	Διαφωνό απόλυτα	Διαφωνό	Ούτε διαφωνό ούτε συμφωνό	Συμφωνό	Συμφωνό απόλυτα	
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι:	Η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης της Κεντρικής Κυβέρνησης για την εφαρμογή της	1.8%	6.8%	27.0%	44.6%	19.8%	
	Η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης της αιρετής διοίκησης των δήμων για την εφαρμογή της	2.3%	7.2%	19.4%	46.4%	24.8%	
	Η έλλειψη σύνδεσης της στοχοθεσίας με κίνητρα αμοιβόν/διευκολύνσεων	1.8%	3.6%	17.6%	47.7%	29.3%	
	Η έλλιπή συνεργασία μεταξύ προϊστάμενων και υπαλλήλων	3.2%	20.3%	27.9%	35.1%	13.5%	
	Ο φόβος, από πλευράς υπαλλήλων, για σύνδεση της διαδικασίας στοχοθεσίας με αξιολόγηση τους	5.0%	14.4%	20.3%	42.8%	17.6%	
	Ο φόβος της αποκάλυψης των αδυναμιών των προϊσταμένων στην άσκηση των καθηκόντων τους	3.6%	16.2%	19.8%	44.6%	15.8%	
	Ο φόβος της αποκάλυψης των αδυναμιών των υπαλλήλων στην άσκηση των καθηκόντων τους	5.9%	14.4%	24.8%	41.0%	14.0%	
	Η έλλιπή επιμύηση του ανθρώπινου δυναμικού του δήμου σε θέματα στοχοθεσίας.	1.8%	4.1%	11.7%	49.1%	33.3%	
	Η οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων για τη διοίκηση δήμου.	0.9%	5.9%	14.0%	44.1%	35.1%	
B2. Οι κυριότερες ΑΠΕΣ "τεχνικής φύσης" ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ την εφαρμογή της Στοχοθεσίας στους δήμους αφορούν στους κάτωθι:	Η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων, ανά υπηρεσία, δεικτών	0.9%	3.2%	13.1%	55.9%	27.0%	
	Η έλλειψη απλών και μετρήσιμων δεικτών	0.5%	3.6%	10.4%	58.6%	27.0%	
	Η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων λογισμικών εφαρμογών για την κατάρτιση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας	1.4%	5.4%	18.9%	50.5%	23.9%	
	Η έλλειψη εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων που ν' αφορούν στη στοχοθεσία στους Δήμους	1.8%	7.7%	16.2%	45.0%	29.3%	
	B3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας:	Να τίθενται σαφείς και καθορισμένοι στόχοι για κάθε υπηρεσία του δήμου	0.5%	0.0%	4.1%	52.3%	43.2%
		Οι υπάλληλοι να συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων	0.9%	2.3%	8.1%	54.1%	34.7%
		Οι στόχοι να επικοινωνούνται μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων προκειμένου να καθοριστούν	0.5%	0.5%	5.0%	50.5%	43.7%
		Οι εμπλεκόμενοι (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) πρέπει να γνωρίζουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων	0.9%	0.5%	4.5%	51.4%	42.8%
		Να υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου για την αξιολόγηση της επίτευξης των τιθέμενων στόχων.	0.5%	0.5%	4.1%	45.5%	49.5%
Να δίνεται η δυνατότητα σε προϊσταμένους και υπαλλήλους να λειτουργήσουν ελεύθερα κι ανεξάρτητα ως προς τον καθορισμό του τρόπου και του χρονοδιαγράμματος επίτευξης των στόχων		1.4%	5.4%	20.7%	44.6%	27.9%	
B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας:	Η αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου εφαρμογής της στοχοθεσίας (π.χ. απλοποίηση διαδικασιών).	0.5%	0.9%	12.2%	59.5%	27.0%	
	Η κατάλληλη επιμύηση όλων των εμπλεκόμενων (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) στη διαδικασία της στοχοθεσίας.	0.0%	0.9%	5.9%	48.6%	44.6%	
	Η υποστήριξη της εφαρμογής της στοχοθεσίας από την αιρετή διοίκηση του δήμου	0.5%	1.8%	9.5%	51.4%	36.9%	
	Η υποστήριξη της εφαρμογής της στοχοθεσίας από τους υπηρεσιακούς παράγοντες (υπάλληλοι, προϊστάμενοι) του δήμου	0.5%	0.5%	6.3%	52.3%	40.5%	
	Η θεσμική διασφάλιση ότι η στοχοθεσία ΔΕΝ θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά θα στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων των υπηρεσιακών παραγόντων	0.9%	0.9%	8.1%	37.8%	52.3%	
	Η θεσμική διασφάλιση ότι η στοχοθεσία ΔΕΝ θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά θα στοχεύει στον εντοπισμό των συνθηκών που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων	0.9%	0.9%	9.0%	39.2%	50.0%	
	Η ουσιαστική εφαρμογή των Επιχειρησιακών Σχεδίων (Master Plan) των Δήμων	0.5%	1.8%	14.4%	50.0%	33.3%	



**Πίνακας 17: Σχετικές Συχνότητες των απαντήσεων για Β μέρος ερωτηματολογίου (B5-B11)**

Ερώτηση	Πρότασις (Items)	Διαφωνό απόλυτα	Διαφωνό	Ούτε διαφωνό ούτε συμφωνό	Συμφωνό	Συμφωνό απόλυτα
B5. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι οι παρακάτω ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους:	Η έκδοση ενός "Οδηγού Στοχοθεσίας" με χρήσιμες οδηγίες και καλές πρακτικές σε τεχνικά θέματα εξειδίκευσης και μέτρησης της επίτευξης των στόχων ανά υπηρεσία του Δήμου	0.0%	1.8%	18.9%	51.8%	27.5%
	Η δημιουργία συμβουλευτικής υπηρεσίας για την στοχοθεσία, σ' επίπεδο Κεντρικής Κυβέρνησης (υπουργείο)	1.4%	4.1%	18.5%	48.6%	27.5%
	Η δυνατότητα συνεργασίας (σε συμβουλευτικό επίπεδο) των δήμων με εξειδικευμένους και έμπειρους φορείς (δημόσιους και ιδιωτικούς) σε θέματα διαμόρφωσης κι εφαρμογής της στοχοθεσίας	0.9%	4.1%	15.8%	53.6%	25.7%
	Η καθιέρωση της υποχρεωτικότητας της στοχοθεσίας στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων	8.6%	13.5%	26.1%	33.3%	18.5%
B6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω:	Στην ενίσχυση της βελτίωσης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων	0.9%	5.4%	21.6%	53.2%	18.9%
	Στην ενίσχυση των διαδικασιών διαρκούς επικοινωνίας ανάμεσα στους υπαλλήλους των υπηρεσιών του δήμου.	0.5%	5.9%	29.3%	45.0%	19.4%
	Στην ενίσχυση της σύνδεσης της εργασίας με το σύστημα ανταμοιβών (bonus)	2.7%	6.8%	26.1%	46.8%	17.6%
	Στην εγκυρότερη αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων	2.7%	6.8%	24.3%	50.0%	16.2%
	Στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων που εργάζονται στην ίδια υπηρεσία.	4.1%	13.1%	39.2%	33.3%	10.4%
	Στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας (υπάλληλος/προϊστάμενος/αιρετή διοίκηση)	3.6%	10.8%	35.6%	36.9%	13.1%
	Στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες	1.8%	5.0%	18.9%	50.5%	23.9%
B7. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.»		24.8%	31.5%	23.9%	16.2%	3.6%
B8. Ο δήμος στον οποίο εργάζομαι έχει καταβάλει αξιόλογες προσπάθειες για την εφαρμογή της στοχοθεσίας.		27.9%	26.6%	30.2%	14.0%	1.4%
B9. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι η κατάρτιση και παρακολούθηση της Στοχοθεσίας μέσω της Ηλεκτρικής Πλατφόρμας ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ, που εισήγαγε λίαν πρόσφατος το Υπ. Εσωτερικών, θα ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ στην ΕΦΑΡΜΟΓΗ της σε περισσότερους Δήμους.»		5.0%	18.6%	51.8%	21.4%	3.2%
B10. Σε ΠΟΣΕΣ διαδικασίες ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ του Δήμου σας έχετε λάβει μέρος;		Σε καμία (0)	Σε μία (1)	Σε δύο (2)	Σε πάνω από τρεις (3)	
		68%	15.3%	6.8%	9.9%	
B11. Εφαρμόζεται η στοχοθεσία (ν.3230/2004) στον δήμο που εργάζεστε; Επιλέξτε μία (1) απάντηση:		ΝΑΙ	ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ εντελώς ΑΛΛΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		ΟΧΙ
		3.6%	25.7%	9.9%		60.8%

Στους παραπάνω δύο πίνακες (Πίνακες 16 & 17) παρουσιάζονται συνοπτικά οι σχετικές συχνότητες για κάθε πρόταση δήλωση και για κάθε ερώτημα που περιλάμβανε το Β μέρος του ερωτηματολογίου.

Ειδικότερα παρατηρείται πως οι συμμετέχοντες έχουν θετική στάση απέναντι στην αναγνώριση των κυριότερων εμποδίων για την εφαρμογή της στοχοθεσίας. Το λιγότερο σημαντικό εμπόδιο σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων είναι η ελλιπής συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων διοίκησης. Παρομοίως, συμφωνούν κατά πλειοψηφία και με τις αιτίες τεχνικής φύσης πως παρεμποδίζουν την εφαρμογή της στοχοθεσίας. Επιπρόσθετα, σχεδόν η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό για το σύνολο των συνθηκών που θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχημένη εφαρμογή της στοχοθεσίας. Ενώ τέλος, συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό αναφορικά με τις βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή της στοχοθεσίας (βλ. Πίνακα 16).

Σχετικά με τις πρωτοβουλίες που μπορούν να συμβάλουν στην εφαρμογή της στοχοθεσίας παρατηρούμε ότι σχεδόν όλοι συμφωνούν στην έκδοση ενός «Οδηγού



στοχοθεσίας» αλλά και στην δυνατότητα επιμόρφωσης και συνεργασίας με έμπειρους φορείς. Ακόμη, διαφαίνεται η θετική στάση των συμμετεχόντων στην συμβολή της στοχοθεσίας αφού οι περισσότεροι δήλωσαν μεγάλο βαθμό συμφωνίας με το σύνολο των προτάσεων που περιγράφουν την συμβολή της στοχοθεσίας. Επίσης η ερώτηση με την αρνητική έκβαση «*Θεωρώ ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ*» παρατηρείται ο μεγάλος βαθμός διαφωνίας των συμμετεχόντων. Αυτό συνεπάγεται πως οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της στοχοθεσίας για την σωστή διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους. Παρόλα αυτά ενώ είναι θετικοί απέναντι στην εφαρμογή της στοχοθεσίας, διαφαίνεται πως μεγάλο μέρος εξ αυτών διαφωνεί με την άποψη «*Ο Δήμος στον οποίο εργάζομαι έχει καταβάλει αξιόλογες προσπάθειες για την εφαρμογή της στοχοθεσίας*». Ενώ, σε ότι αφορά την άποψη «*Θεωρώ ότι η κατάρτιση και παρακολούθηση της Στοχοθεσίας μέσω της Ηλεκτρικής Πλατφόρμας ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ, που εισήγαγε λίαν προσφάτως το Υπ. Εσωτερικών, θα ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ στην ΕΦΑΡΜΟΓΗ της σε περισσότερους Δήμους*», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (51,8%) τηρεί ουδέτερη στάση. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (60,8%) δεν έχει λάβει μέρος ούτε σε μια διαδικασία στοχοθεσίας, γεγονός που φανερώνει και τον μικρό βαθμό εφαρμογής της. Ενώ, σε σχέση με την επίγνωσή τους για το εάν εφαρμόζεται η στοχοθεσίας στις διαδικασίες του δήμου που εργάζονται παρατηρήθηκε πως μόλις το 3,6% απάντησε θετικά (βλ. Πίνακα 17).

Ο ακόλουθος πίνακας 18 παρουσιάζει τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων για το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου. Πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο αυτό είχαν όσοι δήλωσαν ότι έχουν κάποια σχετική εμπειρία από τις διαδικασίες της στοχοθεσίας. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση B11 «*Εφαρμόζεται η στοχοθεσία (ν.3230/2004) στον δήμο που εργάζεστε; Επιλέξτε μία (1) απάντηση:*» οδηγούνταν στην ολοκλήρωση της έρευνας ενώ οι υπόλοιποι είχαν την επιλογή να συμπληρώσουν το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις αυτές ποικίλουν καθώς υπάρχουν ερωτήσεις με καθαρά θετική στάση, ερωτήσεις που οι συμμετέχοντες είναι αρνητικοί και σε κάποιες ερωτήσεις έχουν, κατά πλειοψηφία, ουδέτερη στάση. Αναλυτικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε, τον χαμηλό βαθμό επιμόρφωσης σε θέματα

στοχοθεσίας όπως προκύπτει από τις απαντήσεις τη ερώτησης Γ24. Την **σχετικά χαμηλή συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων** όπως διαφαίνεται από τις απαντήσεις της ερώτησης Γ4.

**Πίνακας 18: Σχετικές Συχνότητες των απαντήσεων για Γ μέρος ερωτηματολογίου (Γ1-Γ24)**

Ερωτήσεις	Διαφωνό απόλυτα	Διαφωνό	Ούτε διαφωνό ούτε συμφωνό	Συμφωνό	Συμφωνό απόλυτα
Γ1. Στον δήμο που εργάζομαι, εφαρμόζεται στοχοθεσία στο πλαίσιο της οποίας επιδιώκετε την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	4.6%	20.0%	55.4%	16.9%	3.1%
Γ2. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι σαφώς καθορισμένοι.	7.7%	29.2%	33.8%	23.1%	6.2%
Γ3. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι οριοθετούνται χρονικά.	9.2%	24.6%	29.2%	30.8%	6.2%
Γ4. Συμμέτελο στον καθορισμό των στόχων που προτείνονται από τους προϊστάμενους.	21.5%	23.1%	18.5%	32.3%	4.6%
Γ5. Οι στόχοι στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ομαδικό και όχι ατομικό.	12.3%	10.8%	30.8%	40.0%	6.2%
Γ6. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι παρέχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων.	15.4%	16.9%	36.9%	26.2%	4.6%
Γ7. Η ατομική μου στοχοθεσία λαμβάνεται υπόψη κατά την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσής μου.	16.9%	20.0%	41.5%	15.4%	6.2%
Γ8. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι.	7.7%	15.4%	40.0%	30.8%	6.2%
Γ9. Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στην υπηρεσία που εργάζομαι.	13.8%	24.6%	43.1%	13.8%	4.6%
Γ10. Οι ομαδικόι στόχοι είναι αποτελεσματικότεροι από τους ατομικούς.	3.1%	20.0%	32.3%	33.8%	10.8%
Γ11. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι αξιολογούνται αξιοκρατικά.	15.4%	18.5%	46.2%	15.4%	4.6%
Γ12. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι στηρίζει την προσπάθεια των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων.	6.2%	15.4%	18.5%	50.8%	9.2%
Γ13. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων.	10.8%	21.5%	38.5%	20.0%	9.2%
Γ14. Η αιρετή διοίκηση του Δήμου συμβάλλει ουσιαστικά και υποστηρίζει έμπρακτα την εφαρμογή του συστήματος της στοχοθεσίας.	21.5%	24.6%	43.1%	10.8%	0.0%
Γ15. Οι εμπλεκόμενοι (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) γνωρίζουν ποια είναι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μέσα από την επίτευξη των στόχων.	18.5%	16.9%	41.5%	20.0%	3.1%
Γ16. Η εργασία βάσει στόχων μου παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στην υπηρεσία που εργάζομαι.	12.3%	18.5%	43.1%	23.1%	3.1%
Γ17. Υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου βάσει των οποίων αξιολογείται η επίτευξη των τιθέμενων στόχων.	13.8%	32.3%	40.0%	12.3%	1.5%
Γ18. Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την απόδοσή μου στην υπηρεσία που εργάζομαι.	13.8%	13.8%	35.4%	30.8%	6.2%
Γ19. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας μου με τον προϊστάμενο της υπηρεσίας μου.	10.8%	15.4%	33.8%	30.8%	9.2%
Γ20. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας μου με τους άλλους συναδέλφους της υπηρεσίας που εργάζομαι.	9.2%	15.4%	40.0%	27.7%	7.7%
Γ21. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/δημοτών.	9.2%	10.8%	35.4%	30.8%	13.8%
Γ22. Οι στόχοι της υπηρεσίας μου επιτυγχάνονται ικανοποιητικά.	7.7%	15.4%	29.2%	44.6%	3.1%
Γ23. Ο καθορισμός των στόχων της υπηρεσίας μου επηρεάζεται από τον προϋπολογισμό του Δήμου.	12.3%	9.2%	36.9%	35.4%	6.2%
Γ24. Έχω επιμορφωθεί σε θέματα στοχοθεσίας.	30.8%	30.8%	20.0%	10.8%	7.7%

Γ25	Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ
	i. Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	46.2%	13.8%	40%
	ii. Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται	15.4%	30.8%	53.8%
	iii. Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	38.4%	16.9%	44.6%
	iv. Κόστος διαχείρισης	15.4%	21.5%	61.1%
	v. Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	15.5%	33.8%	50.7%

### 3.2.2 Ερευνητικά ερωτήματα.

#### Πρώτο ερώτημα

Για να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα «*Ποιος είναι ο βαθμός εφαρμογής της ΔμΣ, ως εργαλείου του ΝΔΜ;*» παρατηρούμε τις απαντήσεις της ερώτησης **B11** του ερωτηματολογίου. Οι ενδεικτικές απαντήσεις και η κωδικοποίηση τους ήταν:

- 0=OXI
- 1 =ΝΑΙ
- 2 =ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ
- 3=ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ εναλλακτικά ΑΛΛΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (πλην αυτής του ν.3230/2004) για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της υπηρεσίας στην οποία εργάζομαι.

Ο πίνακας παρουσιάζει τις συχνότητες και τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων.

*Πίνακας 19: Βαθμός εφαρμογής της ΔμΣ*

Ποιος είναι ο βαθμός εφαρμογής της ΔμΣ, ως εργαλείου του ΝΔΜ	Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
OXI	135	60.8
ΝΑΙ	8	3.6
ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ εναλλακτικά ΑΛΛΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (πλην αυτής του ν.3230/2004) για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της υπηρεσίας στην οποία εργάζομαι	22	9.9
ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ	57	25.7
Σύνολο	222	100.0

Παρατηρείται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσαν πως **δεν εφαρμόζεται Διοίκηση μέσω Στόχων** στην αντίστοιχη υπηρεσία του δήμου τους.

#### Δεύτερο ερώτημα

Για να μπορέσουμε να απαντήσουμε το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα «*Ποια τα βασικά χαρακτηριστικά της εφαρμογής της ΔμΣ στους Δήμους;*» θα εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά αυτών που χρησιμοποιούν την ΔμΣ στην υπηρεσία τους σε σχέση με αυτούς που δεν χρησιμοποιούν. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των συμμετεχόντων σε σχέση με την εφαρμογή ή μη της ΔμΣ.

**Πίνακας 20: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των συμμετεχόντων σε σχέση με την εφαρμογή ή μη της ΔμΣ**

Μεταβλητές	Κατηγορίες Μεταβλητών	Εφαρμοζεται	ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ εναλλακτικά ΑΛΛΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Δεν εφαρμόζεται
Φύλο	Άνδρας	5	25	7	39
	Γυναίκα	3	32	15	96
Ηλικία	20-30	0	0	0	0
	31-40	0	8	0	5
	41-50	1	25	6	64
	51 και άνω	7	24	16	66
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	0	11	6	25
	Έγγαμος	8	46	16	110
Εκπαίδευση	Απόφοιτος Λυκείου	2	11	2	26
	Απόφοιτος τεχνολογικής εκπαίδευσης	0	7	1	16
	Απόφοιτος πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	3	7	9	32
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	3	20	9	56
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	0	3	1	16
Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα	0 έως 5 έτη	0	5	2	3
	6 έως 10 έτη	0	3	0	5
	11 έως 20 έτη	2	23	8	47
	20 έτη και άνω	6	26	8	80
Σημειώστε τη θέση που κατέχετε:	Υπάλληλος	3	38	15	67
	Προϊστάμενος Τμήματος	2	13	5	45
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	3	5	2	21
	Μετακλητός/αιρετός	0	1	0	2
Σχέση εργασίας	Μόνιμος Υπάλληλος	8	36	13	100
	Υπάλληλος Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ)	0	15	6	31
	Υπάλληλος Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ)	0	5	3	3
	Αιρετός/ Μετακλητός Υπάλληλος	0	1	0	1
Ο Δήμος που εργάζομαι	Έχει συνολικό πληθυσμό κάτω των 10.000 κατοίκων	0	0	0	0
	Έχει συνολικό πληθυσμό 10.000-25.000 κατοίκων	1	5	3	31
	Έχει συνολικό πληθυσμό άνω των 25.000 κατοίκων	3	25	8	54
	*Είναι Μητροπολιτικός (Θεσ/νίκης, Αμπελοκήπων-Μενεμένης, Καλαμαριάς, Κορδελιού-Ευόσμου, Νεάπολης-Συκεών, Παύλου-Μελά, Πυλαίας-Χορτιάτη)	4	27	11	50
Υπηρεσία στην οποία εργάζομαι:	Οικονομικές Υπηρεσίες	3	11	3	30
	Διοικητικές Υπηρεσίες	5	24	7	40
	Κοινωνικές Υπηρεσίες	0	4	2	11
	ΚΕΠ	0	3	3	9
	Υπηρεσίες Περιβάλλοντος, Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	0	2	2	12
	Τεχνικές Υπηρεσίες	0	8	3	30
	Υπηρεσίες Προγραμματισμού & Πληροφορικής	0	5	2	12

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως δεν υπάρχουν έντονες διαφοροποιήσεις στην εφαρμογή της ΔμΣ σε σχέση με τις δημογραφικές μεταβλητές. Επειδή η αντιπροσώπευση αυτών που χρησιμοποιούν την ΔμΣ αποτελούν ένα μικρό ποσοστό στο σύνολο του δείγματος (3.6%) αυτό περιορίζει σημαντικά τα συμπεράσματά μας, ως προς την άντληση περισσότερων διαπιστώσεων. Ωστόσο, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφαίνεται ότι οι **οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες** είναι αυτές που χρησιμοποιούν την ΔμΣ. Ακόμη, **οι μητροπολιτικοί δήμοι και οι δήμοι με άνω των 25.000 κατοίκων ήταν αυτοί που στο δείγμα μας, χρησιμοποιούν την ΔμΣ.** Χρησιμοποιείται κυρίως από μόνιμους υπαλλήλους, αλλά από διάφορες θέσεις εργασιακής ιεραρχίας, δηλαδή είτε από υπαλλήλους είτε από προϊσταμένους. Οι συμμετέχοντες που δήλωσαν πως εφαρμόζεται η ΔμΣ στον δήμο τους είχαν μεγάλη εργασιακή εμπειρία άνω των 11 ετών και ήταν άνω των 41 ετών.

### Τρίτο ερώτημα

Για να απαντήσουμε το τρίτο ερώτημα «*Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται/διαφοροποιείται η εφαρμογή της ΔμΣ από το μέγεθος των Δήμων (μικρός, μεγάλος, μητροπολιτικός Δήμος);*» θα εξετάσουμε την συνάφεια μεταξύ δυο μεταβλητών, της μεταβλητής εφαρμογής της ΔμΣ (B11) και της μεταβλητής που δηλώνει το μέγεθος του δήμου (A8).

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα δεδομένα του πίνακα συνάφειας των δυο μεταβλητών (βλ. Πίνακα 21).

**Πίνακας 21: Πίνακας συνάφειας για μέγεθος δήμου και βαθμός εφαρμογής στοχοθεσίας**

Πίνακας συνάφειας		B11. Εφαρμόζεται η στοχοθεσία (ν.3230/2004) στον δήμο που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ	ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ εναλλακτικά ΑΛΛΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (πλην αυτής του ν.3230/2004) για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της υπηρεσίας στην οποία εργάζομαι.	ΟΧΙ
A8. Ο Δήμος που εργάζομαι:	Έχει συνολικό πληθυσμό κάτω των 10.000 κατοίκων	-	-	-	-
	Έχει συνολικό πληθυσμό 10.000-25.000 κατοίκων	1	5	3	31
	Έχει συνολικό πληθυσμό άνω των 25.000 κατοίκων	3	25	8	54
	*Είναι Μητροπολιτικός (Θεσ/νίκης, Αμπελοκήπων-Μενεμένης, Καλαμαριάς, Κορδελιού-Ευόσμου, Νεάπολης-Συκεών, Παύλου-Μελά, Πυλαίας-Χορτιάτη)	4	27	11	50

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.829 <sup>a</sup>	6	.337
Likelihood Ratio	7.326	6	.292
Linear-by-Linear Association	4.938	1	.026
N of Valid Cases	222		

a. 4 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.44.

Για να εξεταστεί η συνάφεια μεταξύ δυο μεταβλητών που αποτελούνται από περισσότερες από δυο κατηγορίες η κάθε μια, κατάλληλο κριτήριο είναι το μη παραμετρικό  $\chi^2$  (chi-square test). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου  $\chi^2$  (chi-square test),  $\chi^2(6, 222)=[6.829]$ ,  $p=0.337$ , **δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών, είναι ανεξάρτητες**. Επομένως δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά ισχυρή σχέση που να δείχνει πως η εφαρμογή της στοχοθεσίας εξαρτάται από το μέγεθος του δήμου.

#### Τέταρτο ερώτημα

Για να απαντηθεί το τέταρτο ερώτημα «*Ποια είναι η αντίληψη των ερωτώμενων αναφορικά με τον συσχετισμό της ΔμΣ με την εργασιακή τους ικανοποίηση;*» θα χρησιμοποιηθούν οι απαντήσεις από τα ερωτήματα **2,4,5,15,16,17** της Γ διάστασης.

*Πίνακας 22: Περιγραφικά μέτρα για τις απαντήσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση*

<i>Προτάσεις-Δηλώσεις (items)</i>	<i>Μέση τιμή</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
<i>Γ 2. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι σαφώς καθορισμένοι.</i>	<i>2.91</i>	<i>1.042</i>
<i>Γ 4. Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που προτείνονται από τους προϊστάμενους.</i>	<i>2.75</i>	<i>1.250</i>
<i>Γ 5. Οι στόχοι στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί.</i>	<i>3.17</i>	<i>1.112</i>
<i>Γ 15. Οι εμπλεκόμενοι (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) γνωρίζουν ποια είναι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μέσα από την επίτευξη των στόχων.</i>	<i>2.72</i>	<i>1.083</i>
<i>Γ 16. Η εργασία βάσει στόχων μου παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στην υπηρεσία που εργάζομαι.</i>	<i>2.86</i>	<i>1.014</i>
<i>Γ 17. Υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου βάσει των οποίων αξιολογείται η επίτευξη των τιθέμενων στόχων.</i>	<i>2.55</i>	<i>0.936</i>

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, λαμβάνοντας υπόψη τον μέσο όρο των απαντήσεων που προκύπτει από την κλίμακα (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα) παρατηρούμε να κυριαρχεί μια **ουδέτερη στάση**. Περισσότερο **θετικοί** φαίνονται να είναι, αναφορικά με την άποψη «Οι στόχοι στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί».

Πιο συγκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 18, το **36,9%** των συμμετεχόντων θεωρεί ότι **δεν είναι σαφώς καθορισμένοι**, το 29,3% θεωρεί το αντίθετο, ενώ το **33,8%** τηρεί **ουδέτερη στάση** αναφορικά με τη σαφήνεια των στόχων. Λαμβάνοντας υπόψη μας και τον μέσο όρο (MO=2,91) αντιλαμβανόμαστε ότι οι συμμετέχοντες που εφαρμόζουν τη στοχοθεσία έχουν **ουδέτερη**.

Η άποψη «Υπάρχουν **ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου βάσει των οποίων αξιολογείται η επίτευξη των τιθέμενων στόχων**» έχει τον χαμηλότερο μέσο όρο κάτω από την τιμή 3 (MO=2.55), που σημαίνει πως **αρκετοί διαφωνούν με αυτήν την διατύπωση** (βλ. Πίνακα 22). Προκειμένου να έχουμε καλύτερη άποψη για την κατανομή των απαντήσεων παρακάτω παρατίθεται και το αντίστοιχο Γράφημα 1, που παρουσιάζει τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων για κάθε πρόταση-δήλωση του παραπάνω πίνακα.

Στο σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα (N=222), το **29.3%** (n=65) **δήλωσαν πως ο δήμος τους εφαρμόζει ή εφαρμόζει μερικώς τεχνικές διοίκησης ΔμΣ** και είχαν την δυνατότητα να συμπληρώσουν το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου.



**Γράφημα 1: Δηλώσεις-προτάσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση**

Παρατηρείται ξεκάθαρα πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τηρούν ουδέτερη στάση στο σύνολο των παραπάνω προτάσεων. Οι προτάσεις που έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων ήταν «Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που προτείνονται από τους προϊσταμένους.» και «Οι στόχοι στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί.» (βλ. Γράφημα 1).

### Πέμπτο ερώτημα

Για να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα «Σε ποιο βαθμό διαφοροποιείται η στάση των ερωτώμενων, αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ, σύμφωνα με τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία;» θα εξεταστεί η σχέση της μεταβλητής «Σημειώστε τη θέση που κατέχετε στην ιεραρχία» (Α6) με την ερώτηση Β7 που αντικατοπτρίζει την στάση των συμμετεχόντων απέναντι στην εφαρμογή της στοχοθεσίας (βλ. Πίνακα 23, Γράφημα 2).

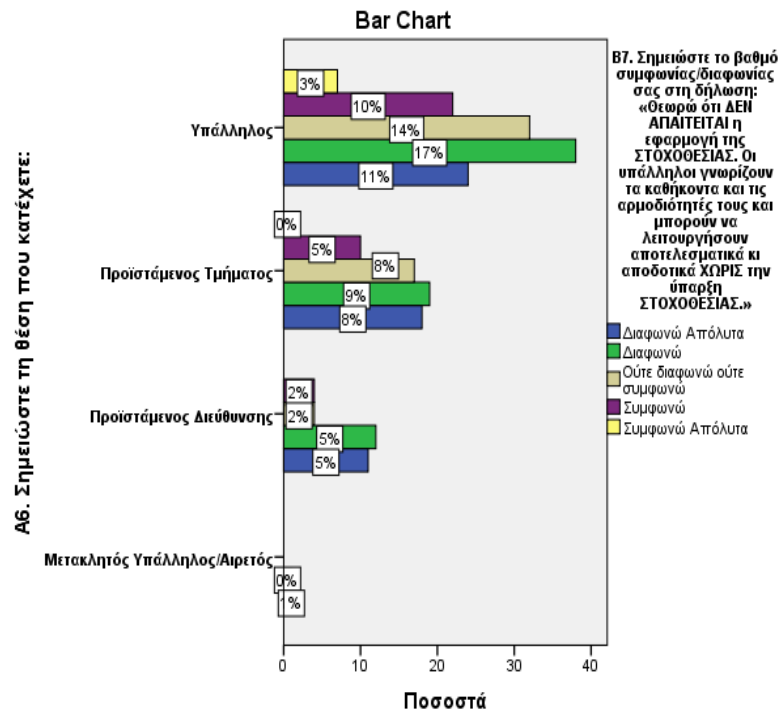
*Πίνακας 23: Πίνακας συνάφειας μεταβλητών Α6 και Β7*

Α6. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε: * Β7. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.» Crosstabulation							
		B7. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.»					Σύνολο
		1	2	3	4	5	
Α6. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε:	Μετακλητός Υπάλληλος/Αιρετός	66.7%	33.3%				100.0%
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	35.5%	38.7%	12.9%	12.9%		100.0%
	Προϊστάμενος Τμήματος	27.7%	29.2%	26.2%	15.4%	1.5%	100.0%
	Υπάλληλος	19.5%	30.9%	26.0%	17.9%	5.7%	100.0%
Σύνολο		24.8%	31.5%	23.9%	16.2%	3.6%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.867 <sup>a</sup>	12	.379
Likelihood Ratio	14.817	12	.252
N of Valid Cases	222		

a. 8 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.





**Γράφημα 2: Συνάφεια μεταβλητών A6 & B7 (Crosstabulation)**

Ο έλεγχος  $X^2$  (Chi-square test),  $X^2(12, 222)=[12867]$ ,  $p=0.379$ , για την διερεύνηση της ανεξαρτησίας μεταξύ «θέση που κατέχετε στην ιεραρχία» και «βαθμό συμφωνίας για την εφαρμογή στοχοθεσίας» βρέθηκε πως δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών, είναι ανεξάρτητες (βλ. Πίνακα 23). Παρότι ο έλεγχος του  $X^2$  έχει περιορισμούς, (υπάρχουν αναμενόμενες συχνότητες που έχουν τιμή μικρότερη του 5) δεν φάνηκε να σχετίζεται η θέση εργασίας με την στάση απέναντι στην αναγκαιότητα εφαρμογής ή μη της στοχοθεσίας.

Συνεπώς, παρότι ο έλεγχος του  $X^2$  έχει περιορισμούς δεν φάνηκε να σχετίζεται η θέση που κατέχουν στην ιεραρχία με την στάση τους απέναντι στην εφαρμογή στοχοθεσίας.

### **Έκτο ερώτημα**

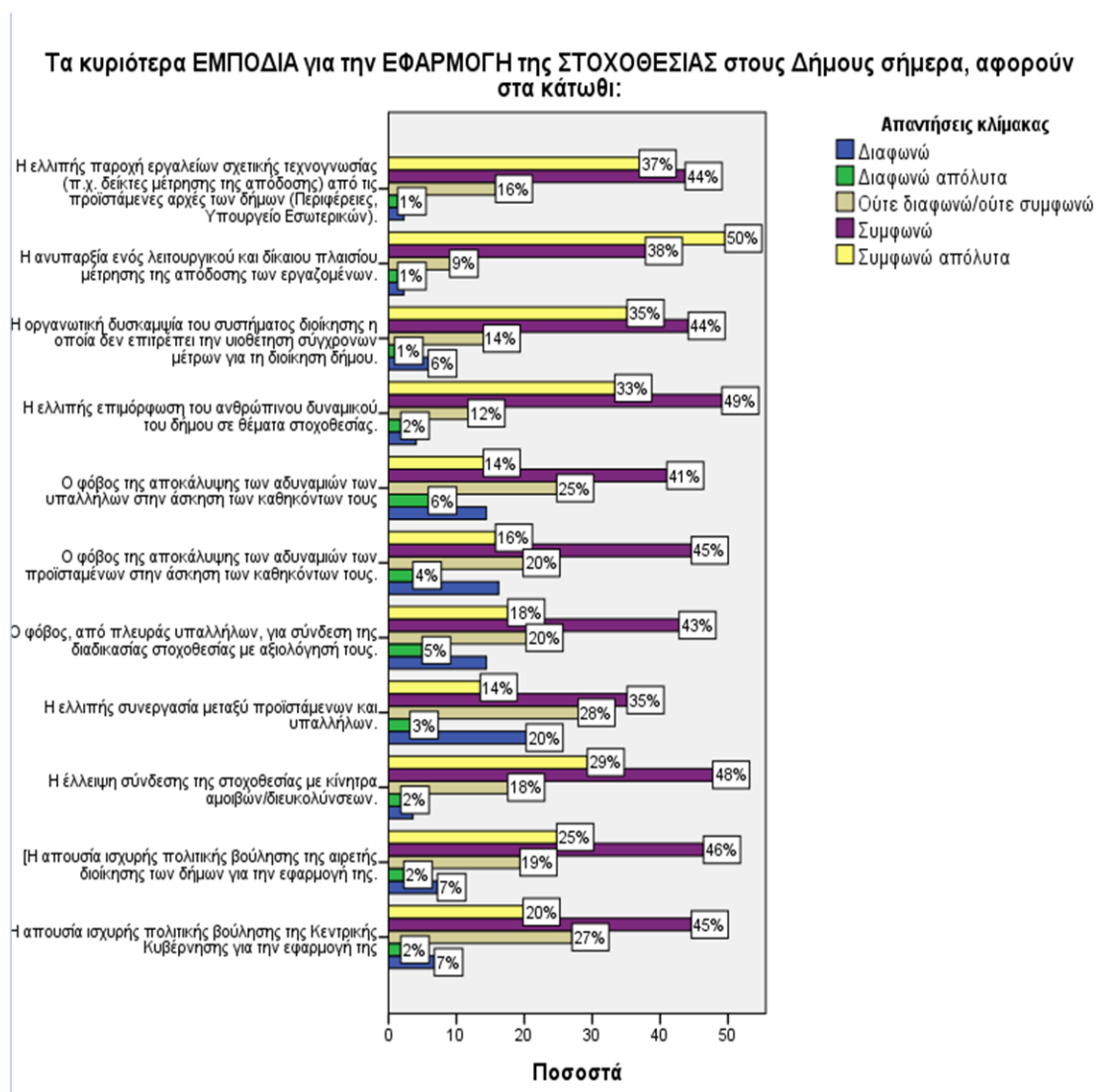
Για να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα «Ποιες θεωρούνται ως οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της εφαρμογής της ΔμΣ;» εξετάζονται οι απαντήσεις από το B1 ερώτημα του ερωτηματολογίου (βλ. Πίνακα 24 & Γράφημα 3).

**Πίνακας 24: Εμπόδια εφαρμογής στοχοθεσίας (περιγραφικά στατιστικά μέτρα)**

Περιγραφικά στατιστικά μέτρα					
<b>B 1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι:</b>					
Προτάσεις-στοιχεία (items)	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης της Κεντρικής Κυβέρνησης για την εφαρμογή της.	222	1	5	3.74	.915
Η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης της αιρετής διοίκησης των δήμων για την εφαρμογή της.	222	1	5	3.84	.955
Η έλλειψη σύνδεσης της στοχοθεσίας με κίνητρα αμοιβών/διευκολύνσεων.	222	1	5	3.99	.882
Η ελλιπής συνεργασία μεταξύ προϊστάμενων και υπαλλήλων.	222	1	5	3.36	1.048
Ο φόβος, από πλευράς υπαλλήλων, για σύνδεση της διαδικασίας στοχοθεσίας με αξιολόγησή τους.	222	1	5	3.54	1.091
Ο φόβος της αποκάλυψης των αδυναμιών των προϊσταμένων στην άσκηση των καθηκόντων τους.	222	1	5	3.53	1.054
Ο φόβος της αποκάλυψης των αδυναμιών των υπαλλήλων στην άσκηση των καθηκόντων τους.	222	1	5	3.43	1.081
Η ελλιπής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του δήμου σε θέματα στοχοθεσίας.	222	1	5	4.08	.878
Η οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων για τη διοίκηση δήμου.	222	1	5	4.07	.897
Η ανυπαρξία ενός λειτουργικού και δίκαιου πλαισίου μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.	222	1	5	4.32	.836
Η ελλιπής παροχή εργαλείων σχετικής τεχνογνωσίας (π.χ. δείκτες μέτρησης της απόδοσης) από τις προϊστάμενες αρχές των δήμων (Περιφέρειες, Υπουργείο Εσωτερικών).	222	1	5	4.13	.852

Σε γενικές γραμμές μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων τάσσεται θετικά ως προς το σύνολο των 11 προτάσεων-στοιχείων που συμπεριλαμβάνονται στον παράγοντα εμπόδια του ερωτηματολογίου (ερώτηση B1). Βέβαια, λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων κάποια εμπόδια είναι περισσότερο σημαντικά (βλ. Γράφημα 3). Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, ο βασικότερος λόγος, σε ποσοστό 88% των συμμετεχόντων (50%+38%) που παρεμποδίζει την εφαρμογή της στοχοθεσίας είναι «*Η ανυπαρξία ενός λειτουργικού και δίκαιου πλαισίου μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων*» (βλ. Πίνακα 24, όπου  $M=4.32$ ,  $TA=0.836$ ). Ακόμη, η «*ελλιπής παροχή εργαλείων σχετικής τεχνογνωσίας (π.χ. δείκτες μέτρησης της απόδοσης) από τις προϊστάμενες αρχές των δήμων (Περιφέρειες, Υπουργείο Εσωτερικών)*», σε ποσοστό

77% (βλ. Γράφημα 3) εμφανίζεται, ως σημαντικότερο εμπόδιο για την εφαρμογή της Στοχοθεσίας στους δήμους σήμερα.

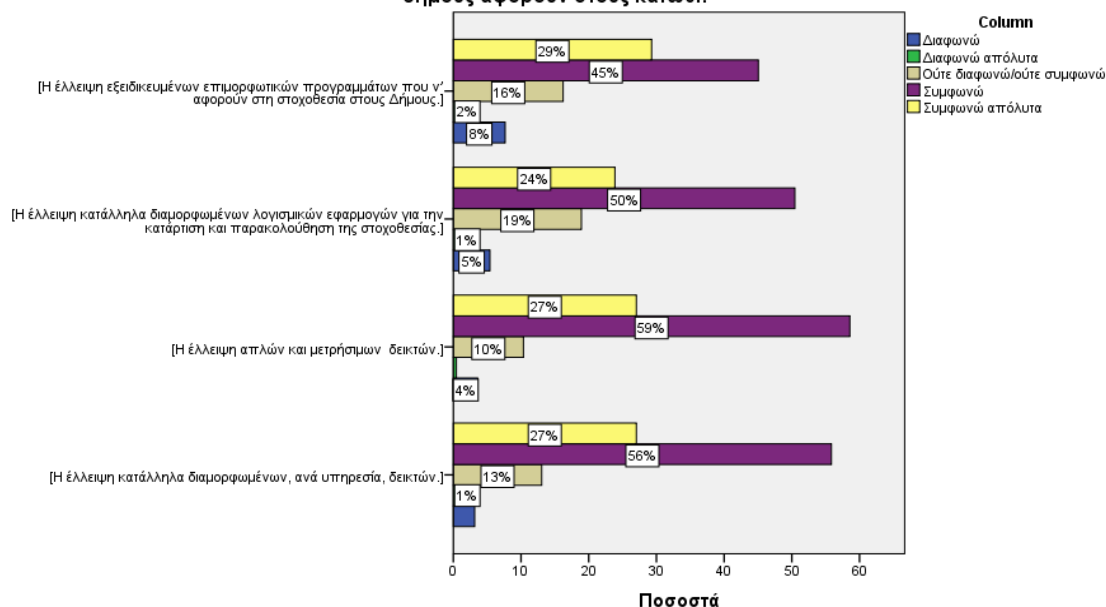


**Γράφημα 3: Εμπόδια εφαρμογής στοχοθεσίας (Σχετικές συχνότητες)**

Επιπρόσθετα, σε ό,τι αφορά τις «*αίτιες τεχνικής φύσης*» που παρεμποδίζουν την εφαρμογή της στοχοθεσίας (βλ. Γράφημα 4) ως πρώτη, με 59% αναδεικνύεται η «*έλλειψη απλών και μετρήσιμων δεικτών*», ενώ στη δεύτερη θέση με μικρή διαφορά ακολουθεί η «*η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων ανά υπηρεσία δεικτών*». Εξίσου σημαντικές αιτίες είναι όμως και «*η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων λογισμικών εφαρμογών για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας*» (50%) και η «*έλλειψη εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων που ν' αφορούν στη στοχοθεσία στους δήμους*» (45%).

**Πίνακας 25: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για αιτίες «τεχνικής φύσης»**

Περιγραφικά μέτρα					
B2. Οι κυριότερες ΑΙΤΙΕΣ "τεχνικής φύσης" ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ την εφαρμογή της Στοχοθεσίας στους δήμους αφορούν στους κάτωθι:	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων, ανά υπηρεσία, δεικτών	222	1	5	4.05	0.780
Η έλλειψη απλών και μετρήσιμων δεικτών	222	1	5	4.08	0.745
Η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων λογισμικών εφαρμογών για την κατάρτιση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας	222	1	5	3.90	0.871
Η έλλειψη εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων που ν' αφορούν στη στοχοθεσία στους Δήμους	222	1	5	3.92	0.960

**B2. Οι κυριότερες ΑΙΤΙΕΣ "τεχνικής φύσης" ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ την εφαρμογή της Στοχοθεσίας στους δήμους αφορούν στους κάτωθι:****Γράφημα 4: Αιτίες «τεχνικής φύσης» που εμποδίζουν την εφαρμογή στοχοθεσίας (Σχετικές συχνότητες)**

### Έβδομο ερώτημα

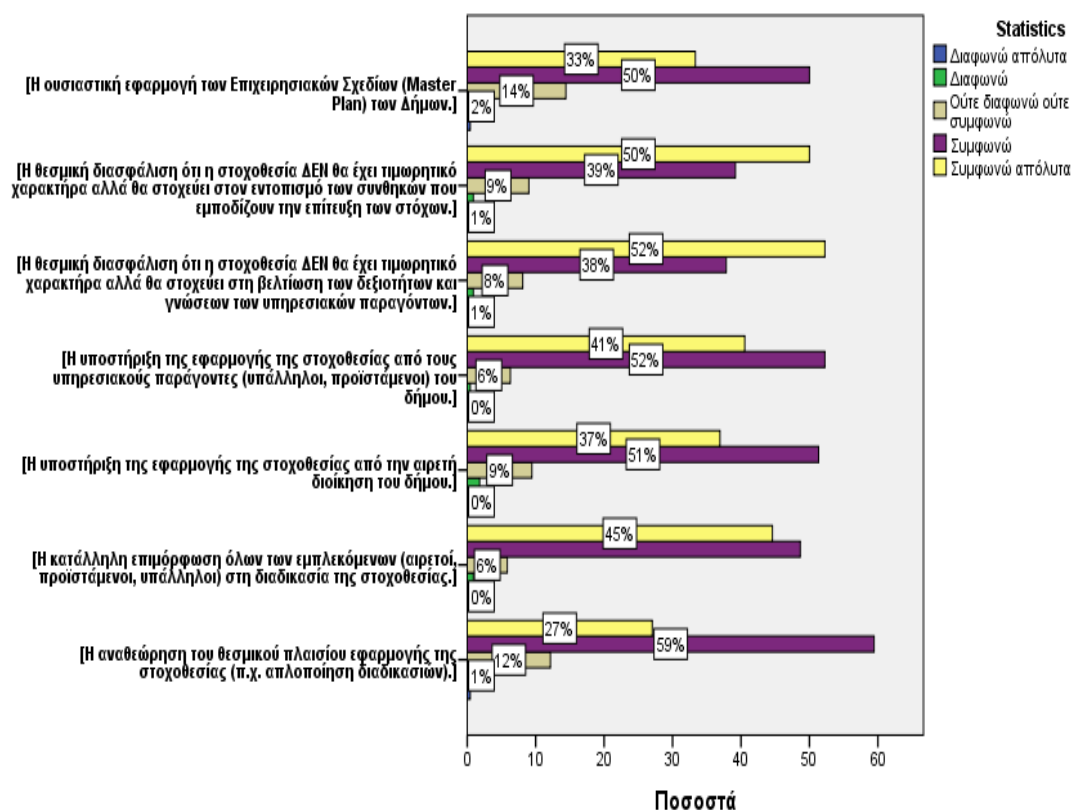
Για να απαντηθεί το ερώτημα «*Ποιες θεωρούνται ως απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΔμΣ;*» θα πρέπει να επικεντρωθούμε στις απαντήσεις των ερωτήσεων της B4 ενότητας του ερωτηματολογίου. Ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα με τις σχετικές συχνότητες (ποσοστά) των δηλώσεων προτάσεων.

**Πίνακας 26: Απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας (περιγραφικά στατιστικά μέτρα)**

Περιγραφικά μέτρα					
<b>B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας</b>	<b>N</b>	<b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ</b>	<b>ΜΕΓΙΣΤΟ</b>	<b>ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ</b>	<b>ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ</b>
[Η αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου εφαρμογής της στοχοθεσίας (π.χ. απλοποίηση διαδικασιών).]	222	1	5	4.12	0.676
[Η κατάλληλη επιμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) στη διαδικασία της στοχοθεσίας.]	222	2	5	4.37	0.637
[Η υποστήριξη της εφαρμογής της στοχοθεσίας από την αιρετή διοίκηση του δήμου.]	222	1	5	4.23	0.727
[Η υποστήριξη της εφαρμογής της στοχοθεσίας από τους υπηρεσιακούς παράγοντες (υπάλληλοι, προϊστάμενοι) του δήμου.]	222	1	5	4.32	0.653
[Η θεσμική διασφάλιση ότι η στοχοθεσία ΔΕΝ θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά θα στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων των υπηρεσιακών παραγόντων.]	222	1	5	4.40	0.752
[Η θεσμική διασφάλιση ότι η στοχοθεσία ΔΕΝ θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά θα στοχεύει στον εντοπισμό των συνθηκών που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων.]	222	1	5	4.36	0.759
[Η ουσιαστική εφαρμογή των Επιχειρησιακών Σχεδίων (Master Plan) των Δήμων.]	222	1	5	4.14	0.757

Σχεδόν όλες οι προϋποθέσεις κρίθηκαν σημαντικές από τους συμμετέχοντες. Σύμφωνα με τα περιγραφικά μέτρα (βλ. Πίνακα 26), όλες οι δηλώσεις-προτάσεις έχουν μέσο όρο πάνω από 4 (για την κλίμακα απαντήσεων που 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα). Τονίζεται ωστόσο, η δήλωση «*Η θεσμική διασφάλιση ότι η στοχοθεσία ΔΕΝ θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά θα στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων των υπηρεσιακών παραγόντων*» έχει τις περισσότερες θετικές απαντήσεις, με ποσοστό που αγγίζει το 90% (βλ. Γράφημα 5) και την μεγαλύτερη μέση τιμή (ΜΟ=4.40).

**B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας:**



**Γράφημα 5: Απαραίτητες Προϋποθέσεις για την Εφαρμογή της στοχοθεσίας (Σχετικές συχνότητες)**

### Όγδοο ερώτημα

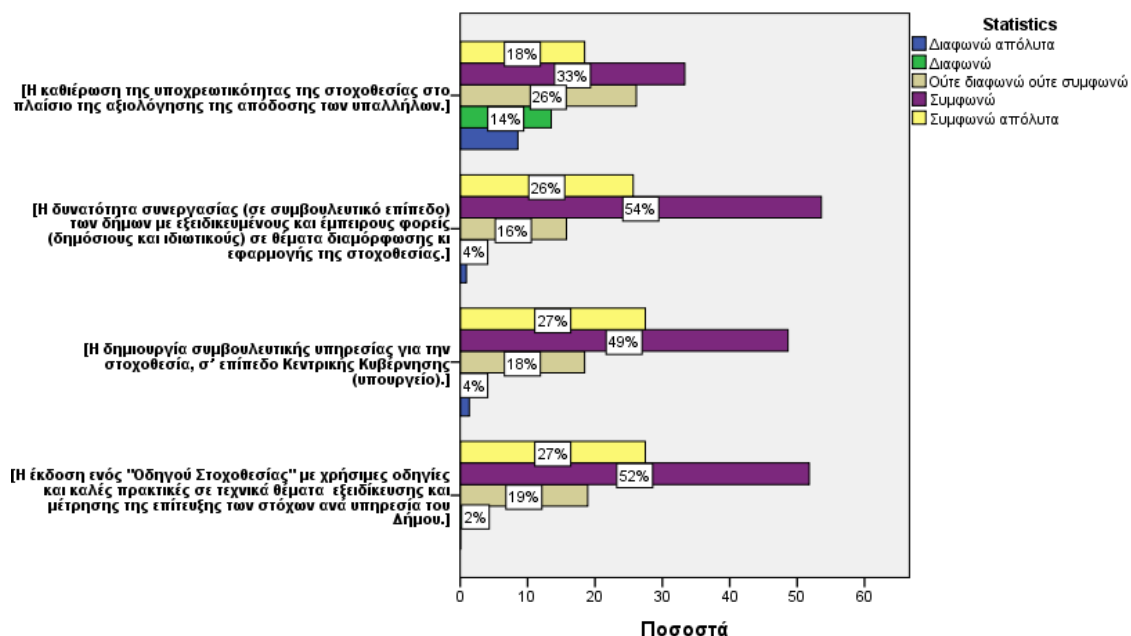
Το ερώτημα αυτό αναφέρει «*Ποιες συνθήκες και πρωτοβουλίες (απ' όσες προτείνονται) θεωρείται ότι συμβάλλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ;*». Για να διερευνηθεί εστιάζουμε στις απαντήσεις του τμήματος **B3** & **B5** του ερωτηματολογίου στον παρακάτω Πίνακα 27.

**Πίνακας 27: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με τις «ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ»**

Περιγραφικά μέτρα					
B5. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι οι παρακάτω ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους:	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
[Η έκδοση ενός "Οδηγού Στοχοθεσίας" με χρήσιμες οδηγίες και καλές πρακτικές σε τεχνικά θέματα εξειδίκευσης και μέτρησης της επίτευξης των στόχων ανά υπηρεσία του Δήμου.]	222	2	5	4.05	0.732
[Η δημιουργία συμβουλευτικής υπηρεσίας για την στοχοθεσία, σ' επίπεδο Κεντρικής Κυβέρνησης (υπουργείο).]	222	1	5	3.97	0.863
[Η δυνατότητα συνεργασίας (σε συμβουλευτικό επίπεδο) των δήμων με εξειδικευμένους και έμπειρους φορείς (δημόσιους και ιδιωτικούς) σε θέματα διαμόρφωσης κι εφαρμογής της στοχοθεσίας.]	222	1	5	3.99	0.813
[Η καθιέρωση της υποχρεωτικότητας της στοχοθεσίας στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.]	222	1	5	3.40	1.183

Αυτό που αναγνωρίζουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ως την πιο σημαντική πρωτοβουλία είναι η «Η έκδοση ενός "Οδηγού Στοχοθεσίας" με χρήσιμες οδηγίες και καλές πρακτικές σε τεχνικά θέματα εξειδίκευσης και μέτρησης της επίτευξης των στόχων ανά υπηρεσία του Δήμου», με ποσοστό που αγγίζει το 79% (βλ. Γράφημα 6) και τον μέσο όρο των απαντήσεων έχει την μεγαλύτερη τιμή (ΜΟ=4.05). Ωστόσο, και για τις υπόλοιπες πρωτοβουλίες οι συμμετέχοντες είναι θετικοί στο να υιοθετηθούν αφού ο μέσος όρος των απαντήσεων υπολογίζεται κοντά στην τιμή 4.

**B5. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι οι παρακάτω ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους:**



**Γράφημα 6: «Πρωτοβουλίες που συμβάλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της στοχοθεσίας (σχετικές συχνότητες)»**

Σε ό,τι αφορά τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση B3 αναφορικά με τις «συνθήκες για την εφαρμογή της στοχοθεσίας», όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 28) και στο αντίστοιχο γράφημα (Γράφημα 7), οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ιδιαίτερα, θα λέγαμε, τις αντίστοιχες προτεινόμενες του ερωτηματολογίου μας. Μεταξύ αυτών, ως επικρατέστερες εμφανίζονται οι συνθήκες «Να υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου για την αξιολόγηση της επίτευξης των τιθέμενων στόχων» με ποσοστό συμφωνίας που αγγίζει το 95% (MO=4.43) και «Να τίθενται σαφείς και καθορισμένοι στόχοι για κάθε υπηρεσία του δήμου» με 95,5% και MO=4.38 (βλ. Πίνακα 28). Σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες **εμφανίζονται θετικοί σε όλες τις προτεινόμενες συνθήκες** για την εφαρμογή της στοχοθεσίας, καθώς η μέση τιμή ξεπερνά, σχεδόν σε όλες το 4.

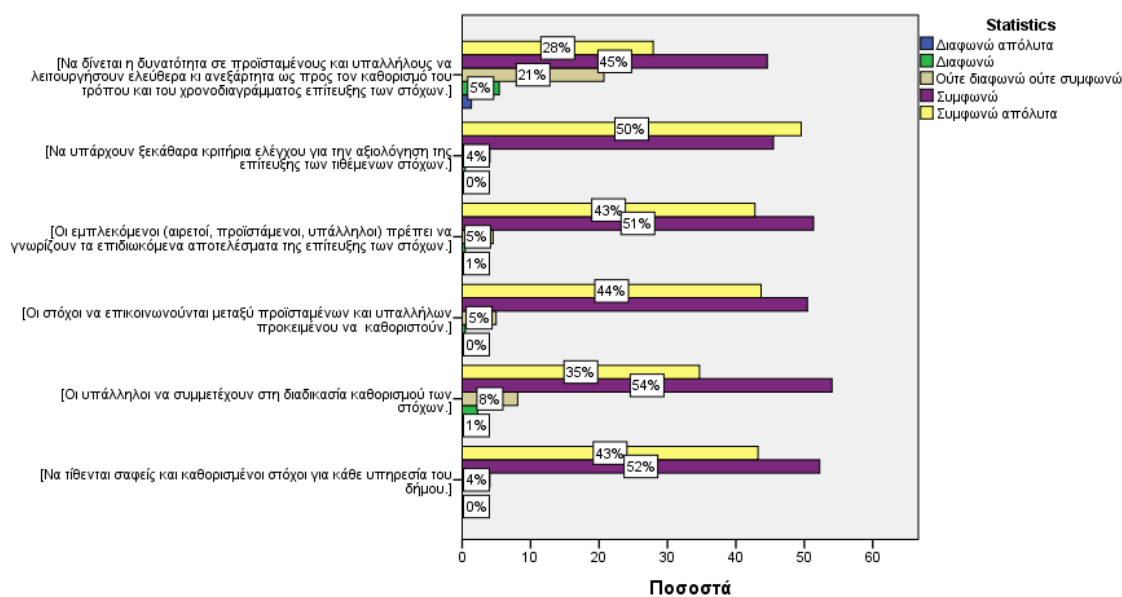


**Πίνακας 28: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με τις «ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας»**

**B3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας:**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
[Να τίθενται σαφείς και καθορισμένοι στόχοι για κάθε υπηρεσία του δήμου.]	222	1	5	4.38	.610
[Οι υπάλληλοι να συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων.]	222	1	5	4.19	.751
[Οι στόχοι να επικοινωνούνται μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων προκειμένου να καθοριστούν.]	222	1	5	4.36	.643
[Οι εμπλεκόμενοι (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) πρέπει να γνωρίζουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων.]	222	1	5	4.35	.674
[Να υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου για την αξιολόγηση της επίτευξης των τιθέμενων στόχων.]	222	1	5	4.43	.640
[Να δίνεται η δυνατότητα σε προϊσταμένους και υπαλλήλους να λειτουργήσουν ελεύθερα κι ανεξάρτητα ως προς τον καθορισμό του τρόπου και του χρονοδιαγράμματος επίτευξης των στόχων.]	222	1	5	3.92	.907
Valid N (listwise)	222				

**B3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας:**



**Γράφημα 7: «Συνθήκες που πρέπει να πληρούνται για την εφαρμογή της στοχοθεσίας» (σχετικές συχνότητες)**

### Ένατο ερώτημα

Για την απάντηση του 9<sup>ου</sup> ερωτήματος («*Σε ποιους τομείς (από τους προτεινόμενους) θεωρείται ότι συμβάλλει/ωφελεί η ΔμΣ;*») θα εξετάσουμε την κατανομή των απαντήσεων της ενότητας **B6** του ερωτηματολογίου. Ακολουθώντας, παρατίθεται ο πίνακας (βλ. Πίνακα 29) με τις μέσες τιμές των απαντήσεων, καθώς και το γράφημα με τις σχετικές συχνότητες για κάθε δήλωση και κάθε τύπου απάντησης.

*Πίνακας 29: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με την συμβολή της στοχοθεσίας*

Περιγραφικά μέτρα					
<b>B6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω:</b>	<b>N</b>	<b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ</b>	<b>ΜΕΓΙΣΤΟ</b>	<b>ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ</b>	<b>ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ</b>
[Στην ενίσχυση της βελτίωσης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων.]	222	1	5	3.84	.824
[Στην ενίσχυση των διαδικασιών διαρκούς επικοινωνίας ανάμεσα στους υπαλλήλους των υπηρεσιών του δήμου.]	222	1	5	3.77	.844
[Στην ενίσχυση της σύνδεσης της εργασίας με το σύστημα ανταμοιβών (bonus).]	222	1	5	3.70	.929
[Στην εγκυρότερη αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.]	222	1	5	3.70	.913
[Στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων που εργάζονται στην ίδια υπηρεσία.]	222	1	5	3.33	.968
[Στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας (υπάλληλος/προϊστάμενος/αιρετή διοίκηση).]	222	1	5	3.45	.972
[Στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.]	222	1	5	3.90	.884

Οι συμμετέχοντες **τάσσονται θετικά** ως προς την συμβολή της στοχοθεσίας **σχεδόν για το σύνολο των παραπάνω δηλώσεων-προτάσεων** (βλ. Πίνακα 29). Ειδικότερα, σε μεγαλύτερο βαθμό υποστηρίζουν πως η εφαρμογή της στοχοθεσίας συμβάλλει «*Στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.*» (ΜΟ=3.9). Επίσης, συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας συμβάλλει «*Στην ενίσχυση της βελτίωσης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων*» (ΜΟ=3.84). Ο

μικρότερος βαθμός συμφωνίας φαίνεται να αφορά στη «βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων που εργάζονται στην ίδια υπηρεσία» όπου οι μέσες τιμές των απαντήσεων είναι πιο κοντά στην τιμή 3 που δηλώνει **ουδετερότητα**.

### Δέκατο ερώτημα

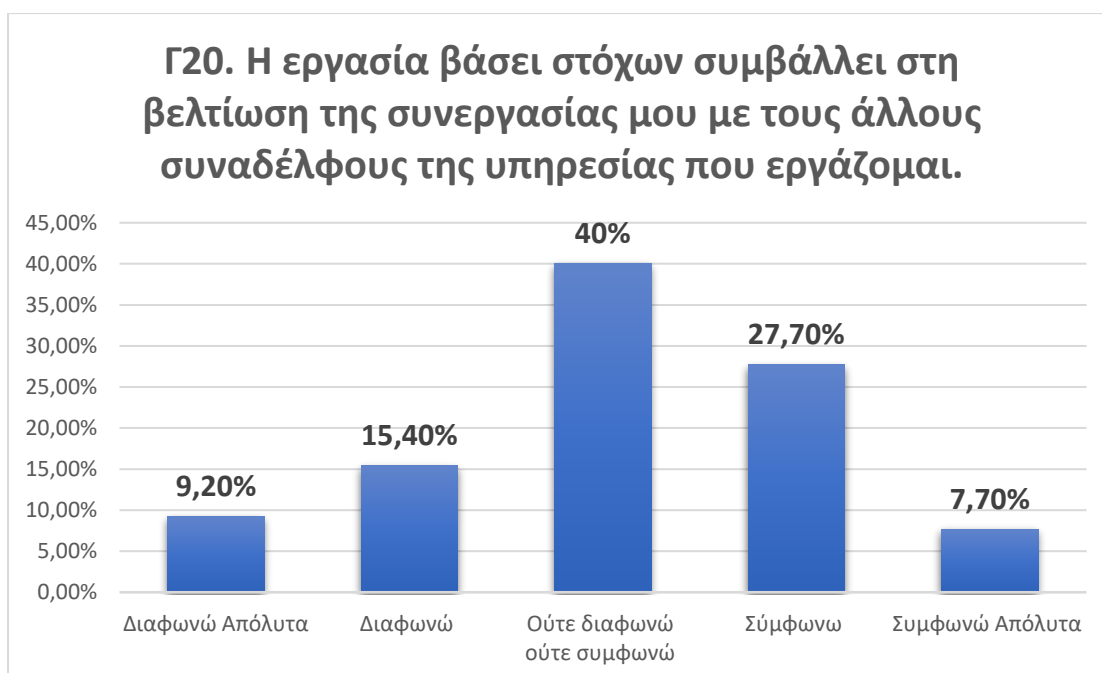
Το 10<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα («*Σε ποιο βαθμό επηρεάζονται οι εργασιακές σχέσεις στο πλαίσιο εφαρμογής της ΔμΣ;*») αναφέρετε στους συμμετέχοντες που εργάζονται σε δήμο που εφαρμόζει σε κάποιο βαθμό στοχοθεσία. Για την διερεύνηση του ερωτήματος θα χρησιμοποιήσουμε τις απαντήσεις από την Τρίτο Μέρος (Μέρος Γ) του ερωτηματολογίου και ειδικότερα τις απαντήσεις των ερωτημάτων Γ19 και Γ20. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα του ακόλουθου πίνακα και των σχετικών γραφημάτων, παρατηρούμε πως οι συμμετέχοντες **δεν φαίνεται να είναι πολύ θετικοί από την συμβολή της στοχοθεσίας στις εργασιακές σχέσεις**. Αν και οι απαντήσεις στο Γ19 ερώτημα, εμφανίζουν τους ερωτηθέντες ελαφρώς πιο θετικούς, αναφορικά με τη συμβολή της ΔμΣ στις σχέσεις με τον προϊστάμενό τους (40%), σε σχέση με τη συμβολή της στις σχέσεις τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους (35,4%), εντούτοις, θα λέγαμε πως οι απόψεις διίστανται, καθώς υπάρχουν συμμετέχοντες που είναι αρκετά θετικοί, αλλά και αρκετά αρνητικοί στις παρακάτω δηλώσεις-προτάσεις, που αφορούν στην επίδραση στις εργασιακές σχέσεις (βλ. σχετικά Γραφήματα 8 & 9). Για τον λόγο αυτό, οι μέσες τιμές των απαντήσεων σε Γ19 & Γ20 (ΜΟ=3,12 & ΜΟ=3,09 αντίστοιχα) φανερώνουν μια **ουδετερότητα** (βλ. Πίνακα 30). Επίσης, ένας περιορισμός είναι η μείωση του δείγματος, καθώς από το σύνολο των 222 συμμετεχόντων, μόλις οι 65 εξ αυτών (29%) είχαν σχετική εμπειρία με την εφαρμογή της στοχοθεσίας στον δήμο τους.

**Πίνακας 30:** Περιγραφικά μέτρα σχετικά με τις απόψεις συμβολής της στοχοθεσίας στις εργασιακές σχέσεις

Περιγραφικά μέτρα					
	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
<b>Γ19.</b> Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας μου με τον προϊστάμενο της υπηρεσίας μου.	65	1	5	3.12	1.125
<b>Γ20.</b> Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας μου με τους άλλους συναδέλφους της υπηρεσίας που εργάζομαι.	65	1	5	3.09	1.057



**Γράφημα 8:** Μέση τιμή των απαντήσεων στο ερώτημα Γ19 «Η ΔμΣ συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας με τον προϊστάμενο της υπηρεσίας μου»



**Γράφημα 9:** Μέση τιμή των απαντήσεων στο ερώτημα Γ20. «Η ΔμΣ συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας μου με τους άλλους συναδέλφους της υπηρεσίας που εργάζομαι»

### **Ενδέκατο ερώτημα**

Για την εξέταση του ερωτήματος «*Ποια σχέση υφίσταται μεταξύ ΔμΣ και των διαδικασιών μέτρησης και ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων;*» θα γίνει χρήση των απαντήσεων του ερωτήματος Γ18.

Από τις απαντήσεις που λάβαμε από το δείγμα των συμμετεχόντων που έχει σχετική εμπειρία από διοίκηση μέσω στόχων στον δήμο που εργάζονται, παρατηρούμε πως δεν συμφωνούν, κατά πλειοψηφία, πως η στοχοθεσία συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης (βλ. Γράφημα 10). Κυρίως, παρατηρούμε μια **ουδέτερη στάση** από τα αποτελέσματα των απαντήσεων, λαμβάνοντας παράλληλα, υπόψη ότι ο  $MO=3,02$  (βλ. Πίνακα 31).

**Πίνακας 31: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με την συμβολή της στοχοθεσίας στην απόδοση**

Περιγραφικά μέτρα					
	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Γ18. Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την απόδοσή μου στην υπηρεσία που εργάζομαι.	65	1	5	3.02	1.125



**Γράφημα 10: Μέση τιμή των απαντήσεων στο ερώτημα Γ18 «Η ΔμΣ αυξάνει την απόδοσή μου στην υπηρεσία που εργάζομαι»**

### Δωδέκατο ερώτημα

Για την διερεύνηση του ερωτήματος «Πόσο σημαντική θεωρείται η συμβολή της αιρετής διοίκησης των Δήμων στην επιτυχία της εφαρμογής της ΔμΣ και των στελεχών διοίκησης;» θα εξετάσουμε τις απαντήσεις από τα ερωτήματα, Γ12, Γ13, Γ14

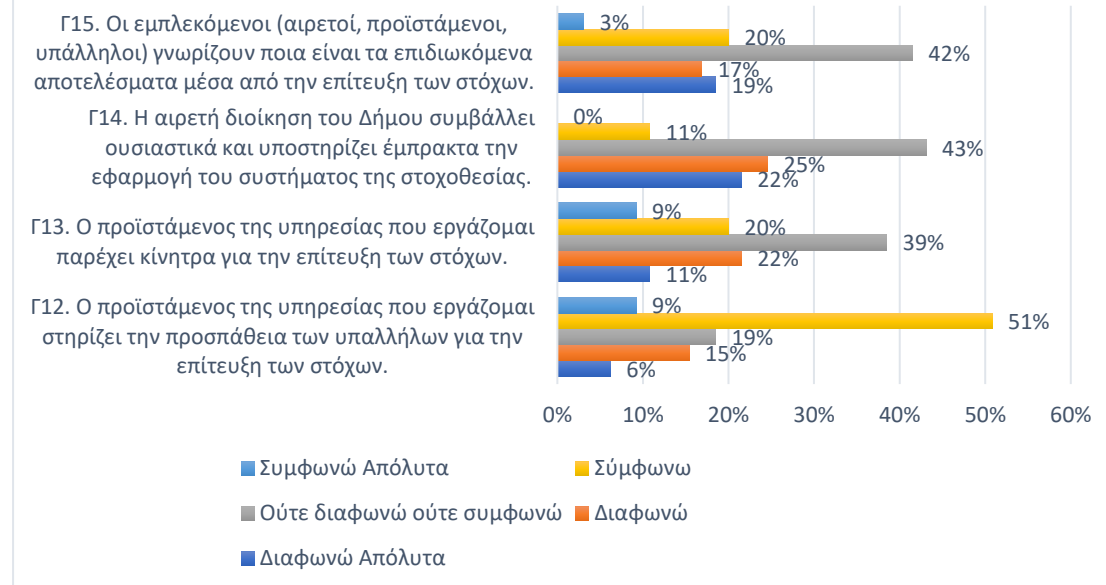
και Γ15. Όπως προηγουμένως παρατίθενται ακολούθως ο σχετικός πίνακας (Πίνακας 32) και το αντίστοιχο γράφημα (Γράφημα 11).

**Πίνακας 32: Περιγραφικά μέτρα για την συμβολή Αιρετής Διοίκησης & Προϊσταμένων στην εφαρμογή της στοχοθεσίας**

Περιγραφικά μέτρα					
	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Γ12. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι στηρίζει την προσπάθεια των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων.	65	1	5	3.42	1.059
Γ13. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων.	65	1	5	2.95	1.110
Γ14. Η αιρετή διοίκηση του Δήμου συμβάλλει ουσιαστικά και υποστηρίζει έμπρακτα την εφαρμογή του συστήματος της στοχοθεσίας.	65	1	4	2.43	.951
Γ15. Οι εμπλεκόμενοι (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) γνωρίζουν ποια είναι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μέσα από την επίτευξη των στόχων.	65	1	5	2.72	1.083

Όπως παρατηρούμε από τα αποτελέσματα, αν και, σύμφωνα με τα ποσοστά που παρουσιάζονται στο ερώτημα Γ14 (βλ. Γράφημα 8), θα μπορούσε κάποιος να θεωρήσει ότι οι συμμετέχοντες είναι θετικοί, εντούτοις, λαμβάνοντας υπόψη και τις μέσες τιμές όλων των ερωτημάτων που εξετάζονται (Γ12-Γ15) οι συμμετέχοντες **εμφανίζονται μάλλον αρνητικοί ως προς την πεποίθηση ότι η αιρετή διοίκηση συμβάλλει στην εφαρμογή της στοχοθεσίας. Θετικότερη, ωστόσο, παρουσιάζεται η στάση τους αναφορικά με τον ρόλο των προϊσταμένων στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων, καθώς υποστηρίζεται από το 60% των ερωτηθέντων και ο ΜΟ=3,42 (βλ. Γράφημα 11 & Πίνακα 32). Αντίθετα, σε ό,τι αφορά την γνώμη τους αναφορικά με την «παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων από τους προϊστάμενους», οι συμμετέχοντες εμφανίζονται μάλλον αρνητικοί.**

## Συμβολή αιρετής διοίκησης & προϊσταμένων στην εφαρμογή της Στοχοθεσίας



**Γράφημα 11:** Μέσες τιμές των ερωτημάτων G12, G13, G14, G15 αναφορικά με τη συμβολή Αιρετής Διοίκησης & Προϊσταμένων στην εφαρμογή της στοχοθεσίας

### Δέκατο τρίτο ερώτημα

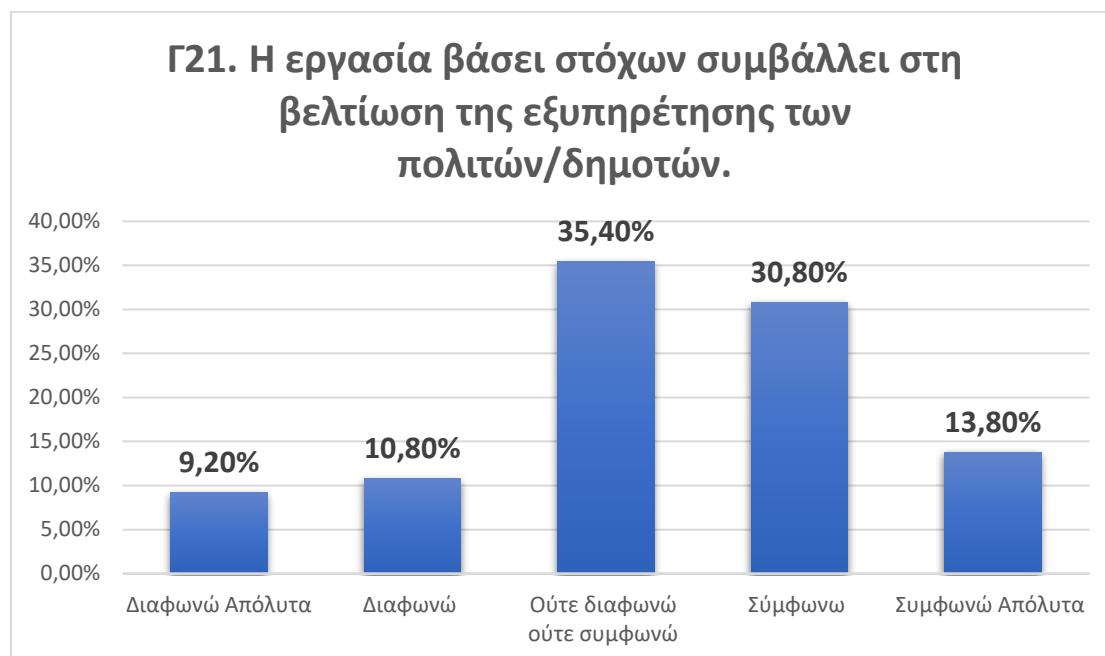
Σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα «Πόσο επιτυχημένη θεωρείται η εφαρμογή της ΔμΣ;» θα χρησιμοποιηθούν οι απαντήσεις από τις ερωτήσεις G21 και G22 του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 33:** Περιγραφικά μέτρα για τον βαθμό επιτυχίας της ΔμΣ στον δήμο απασχόλησης

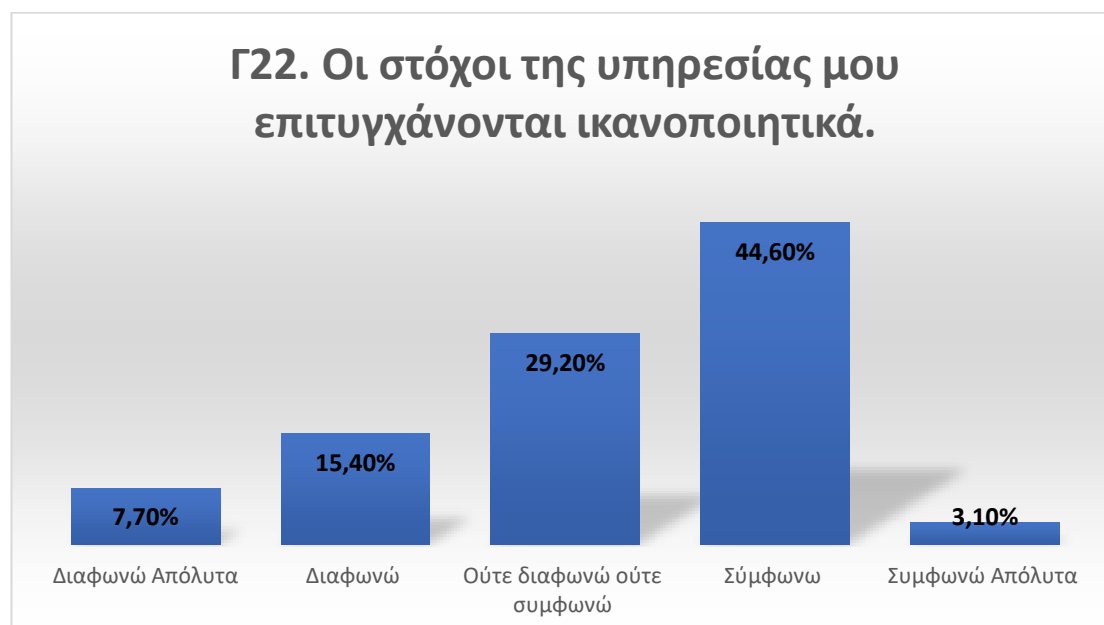
Περιγραφικά μέτρα					
	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
G22. Οι στόχοι της υπηρεσίας μου επιτυγχάνονται ικανοποιητικά.	65	1	5	3.20	1.003
G21. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/δημοτών.	65	1	5	3.29	1.128

Παράλληλα, σε υψηλό ποσοστό (44,6%), οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι «η ΔμΣ συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των πολιτών/δημοτών» (βλ. Γράφημα 12). Παρόλα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη τον μέσο όρο του συνόλου του δείγματος (ΜΟ=3.29), θα λέγαμε ότι η **στάση των συμμετεχόντων διαφαίνεται μάλλον ουδέτερη**. Ιδιαίτερα ικανοποιημένοι, ως προς την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους, είναι ένα

σημαντικό μέρος του δείγματος (47.7%). Ωστόσο, σε γενικές γραμμές, όπως φαίνεται από το Γράφημα 13 και τον Πίνακα 33, η στάση του συνόλου του δείγματος, όπως διαφαίνεται από το μέσο όρο των απαντήσεων, είναι σχετικά ουδέτερη (ΜΟ=3.20).



**Γράφημα 12:** Μέσες τιμές των απαντήσεων στο ερώτημα Γ21 αν «Η ΔμΣ συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/δημοτών»



**Γράφημα 13:** Μέσες τιμές των απαντήσεων στο ερώτημα Γ2 αν «Οι στόχοι της υπηρεσίας επιτυγχάνονται ικανοποιητικά»



### Λέκαιο τέταρτο ερώημα

Για να διερευνήσουμε τι ισχύει με το 14<sup>ο</sup> ερώημα «Πόσο χρήσιμη και απαραίτητη θεωρείται η στοχοθεσία για την λειτουργία των Δήμων;» θα εξετάσουμε τις απαντήσεις από τα ερωήματα Γ7, Γ18 και Γ21 (βλ. Πίνακα 34) που αφορούν στους συμμετέχοντες οι οποίοι εφαρμόζουν τη στοχοθεσία, καθώς και το ερώημα Β7 «Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.» (βλ. Πίνακα 34) που ερευνά τις απόψεις του συνόλου των συμμετεχόντων (κι όχι αποκλειστικά όσων εφαρμόζουν τη στοχοθεσία) αναφορικά με το αν είναι ή όχι απαραίτητη η ΔμΣ για τη λειτουργία των υπηρεσιών των δήμων.

**Πίνακας 34: Περιγραφικά μέτρα σχετικά με το αν θεωρείται η ΔμΣ χρήσιμη & απαραίτητη**

Περιγραφικά μέτρα					
	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
B7. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.»	222	1	5	2.42	1.134
Γ18. Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την απόδοσή μου στην υπηρεσία που εργάζομαι.	65	1	5	3.02	1.125
Γ21. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/δημοτών.	65	1	5	3.29	1.128
Γ7. Η ατομική μου στοχοθεσία λαμβάνεται υπόψη κατά την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσής μου.	65	1	5	2.74	1.108

Σε ό,τι αφορά τη *χρησιμότητα*, σύμφωνα με τους μέσους όρους των απαντήσεων στις ερωήσεις 18 και 21 της διάστασης Γ (βλ. Πίνακα 34), διακρίνουμε μία, μάλλον, **ουδέτερη στάση** [ $MO=(3,02+3,29)/2=3,16$ ] των συμμετεχόντων που εφαρμόζουν τη στοχοθεσία. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτηθέντες εμφανίζονται θετικότεροι και τείνουν να θεωρούν ότι η ΔμΣ συμβάλλει περισσότερο στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/δημοτών, απ' ότι στην ατομικής τους απόδοση ( $MO= 3,29 > MO=3,02$ ). Παράλληλα, σε ό,τι αφορά, την ερώτηση Γ7 ο μέσος όρος είναι μικρότερος από το 3 ( $MO=2,74$ ), γεγονός που σημαίνει ότι η **ατομική στοχοθεσία δεν λαμβάνεται υπόψη** κατά την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης των συμμετεχόντων.

Αντίθετα, σε ό,τι αφορά την στάση του συνόλου των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν θεωρούν *απαραίτητη ή όχι τη ΔμΣ* (B7) διακρίνουμε καθαρά ότι **μόνο το 19,8% θεωρεί ότι η ΔμΣ δεν είναι απαραίτητη** για την λειτουργία της υπηρεσίας τους, ενώ το **55,3% διαφωνεί με το ενδεχόμενο της μη ύπαρξης της στοχοθεσίας** (βλ. Πίνακα 17). Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη και τον μέσο όρο που αντιστοιχεί στην ερώτηση B7 (MO=2,42), **διαφαίνεται η αρνητική στάση του συνόλου των συμμετεχόντων περί της μη ύπαρξης στοχοθεσίας για τη λειτουργία του φορέα** (βλ. Πίνακα 34). Συνεπώς, διαφαίνεται **μáλλον θετική στάση** των συμμετεχόντων ως προς την **χρησιμότητα** και την **αναγκαιότητα** της στοχοθεσίας.

### 3.2.3 Επιπρόσθετες παρατηρήσεις.

Η στατιστική ανάλυση μας δίνει τη δυνατότητα να αντλήσουμε επιπλέον στοιχεία για την ανάλυση των αποτελεσμάτων, αναφορικά με τα ερωτήματα που τέθηκαν, καθώς κι άλλων πέραν αυτών που χρησιμοποιήσαμε για να απαντήσουμε στα ερωτήματά μας, τα οποία θα ήταν χρήσιμα για την ανάλυσή μας. Τα αποτελέσματα που ακολουθούν **συμπληρώνουν κυρίως, την ανάλυση του 1<sup>ου</sup> ερευνητικού μας ερωτήματος** της (βλ. παρακάτω στοιχεία «Δ-Ι»), ενώ παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εφαρμογής της ΔμΣ στους ΟΤΑ α' του δείγματός μας (βλ. παρακάτω στοιχεία «Α-Γ & Ια»):

**Α)** Με βάση τις απαντήσεις του ερωτήματος **B7** «*Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.»* όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 34 (για την κλίμακα 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα), καθώς επίσης και τις απαντήσεις των ερωτημάτων **A7** (σχέση εργασίας), παρατηρούμε πως, σε γενικές γραμμές, **η «σχέση εργασίας» (A7) δεν φαίνεται να εμφανίζει συνάφεια με την στάση των ερωτηθέντων απέναντι στην αναγκαιότητα εφαρμογής της στοχοθεσίας (B7).** Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 35, ο έλεγχος  $X^2$  (Chi-square test),  $X^2(12, 222)=[9.435]$ ,  $p=.665$ , για την διερεύνηση της ανεξαρτησίας μεταξύ «θέση εργασίας» και «βαθμό συμφωνίας για την εφαρμογή στοχοθεσίας» βρέθηκε πως δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση συνάφειας μεταξύ των δυο μεταβλητών, οι οποίες είναι ανεξάρτητες. Παρότι ο έλεγχος του  $X^2$  έχει περιορισμούς, (υπάρχουν αναμενόμενες συχνότητες που έχουν τιμή μικρότερη του 5) δεν φάνηκε να σχετίζεται η

θέση εργασίας με την στάση απέναντι στην αναγκαιότητα εφαρμογής ή μη της στοχοθεσίας.

Παρομοίως (βλ. Πίνακα 36), τα αποτελέσματα του ελέγχου X<sup>2</sup> (Chi-square test), X<sup>2</sup>(9, 222)=[10558], p=0.307, για την διερεύνηση της ανεξαρτησίας μεταξύ «θέση εργασίας» (A6) και «βαθμό εφαρμογής στοχοθεσίας» (B11) υποδεικνύουν πως δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών, είναι ανεξάρτητες. Παρότι ο έλεγχος του X<sup>2</sup> έχει περιορισμούς, (υπάρχουν αναμενόμενες συχνότητες που έχουν τιμή μικρότερη του 5) δεν φάνηκε να σχετίζεται η θέση εργασίας με την εφαρμογή ή μη της στοχοθεσίας.

**Πίνακας 35: Πίνακας συνάφειας μεταβλητών A7 & B7 (Crosstabulation)**

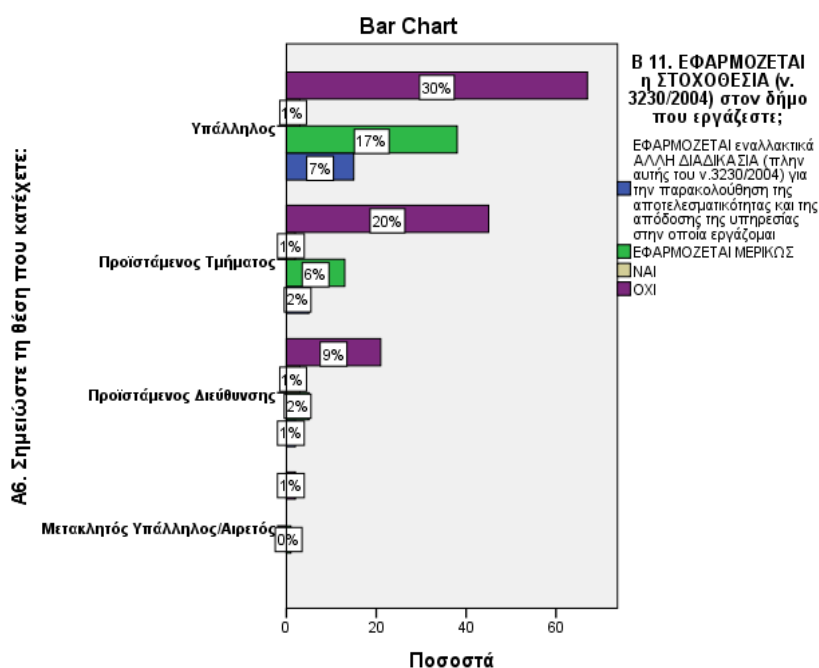
Πίνακας συνάφειας μεταβλητών A7 και B7.		B7. Θεωρώ ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.					Σύνολο
		1	2	3	4	5	
A7. Σχέση εργασίας:	Αιρετός/ Μετακλητός Υπάλληλος	1	1	0	0	0	2
	Μόνιμος Υπάλληλος	35	47	41	30	4	157
	Υπάλληλος Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ)	15	18	11	5	3	52
	Υπάλληλος Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ)	4	4	1	1	1	11
Σύνολο		55	70	53	36	8	222

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.435 <sup>a</sup>	12	.665
Likelihood Ratio	10.319	12	.588
Linear-by-Linear Association	2.917	1	.088
N of Valid Cases	222		

a. 8 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

**Πίνακας 36: Πίνακας συνάφειας μεταβλητών A6 & B11 (Crosstabulation)**

A6. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε: * B 11. ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ (ν.3230/2004) στον δήμο που εργάζεστε; Crosstabulation						
		B 11. ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ (ν.3230/2004) στον δήμο που εργάζεστε;				Σύνολο
		ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
A6. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε:	Μετακλητός Υπάλληλος/Αιρετός	0	1	0	2	3
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	2	5	3	21	31
	Προϊστάμενος Τμήματος	5	13	2	45	65
	Υπάλληλος	15	38	3	67	123
Σύνολο		22	57	8	135	222
Chi-Square Tests						
		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		
Pearson Chi-Square		10.558 <sup>a</sup>	9	.307		
Likelihood Ratio		10.188	9	.335		
N of Valid Cases		222				
a. 8 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.						

**Γράφημα 14: Συνάφεια μεταβλητών A6 & B11 (Crosstabulation)**

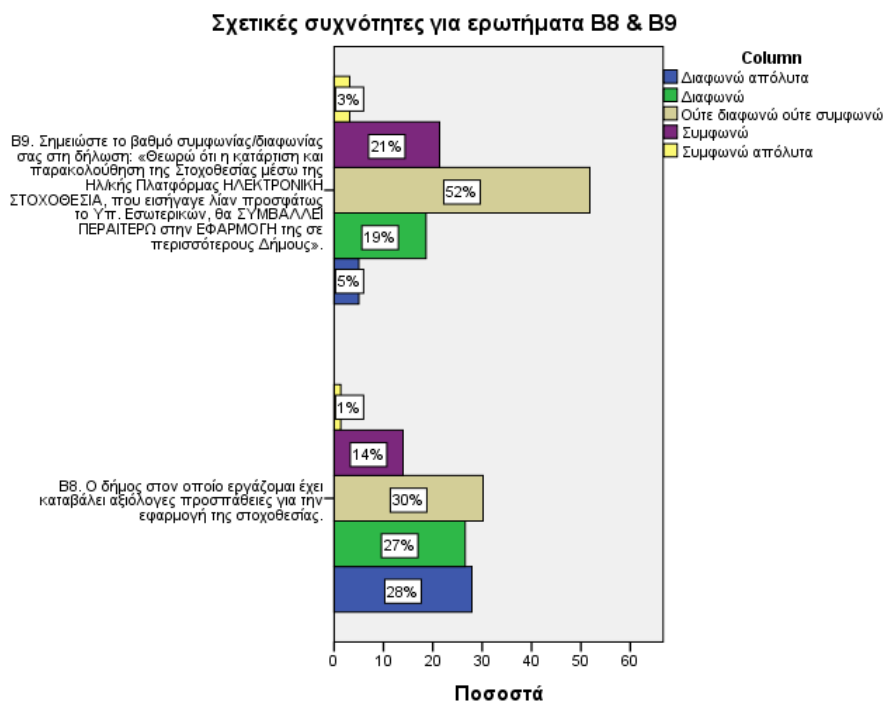
**B)** Χρήσιμα για την ανάλυσή μας είναι και τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των του συνόλου των συμμετεχόντων στην ερώτηση **B8** «*Ο Δήμος στον οποίο*

*εργάζομαι έχει καταβάλει αξιόλογες προσπάθειες για την εφαρμογή της στοχοθεσίας»* (Πίνακας 37). Όπως βλέπουμε στο παρακάτω Γράφημα (Γράφημα 12), οι συμμετέχοντες εκφράζουν τη διαφωνία τους σε ποσοστό 54,5%, ενώ ένα 30,2% τηρεί ουδέτερη στάση και μόνον το 15,4% θεωρεί ότι ο φορέας τους κατέβαλε προσπάθεια για την εφαρμογή της ΔμΣ. Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη και τον μέσο όρο (ΜΟ=2,34), διαφαίνεται ότι το σύνολο των συμμετεχόντων τηρεί αρνητική στάση αναφορικά με της προσπάθειες του δήμου τους να εφαρμόσει τη στοχοθεσία (βλ. Πίνακα 36).

*Πίνακας 37: Περιγραφικά μέτρα για τις ερωτήσεις Β8 & Β9*

Περιγραφικά μέτρα					
	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
B8. Ο δήμος στον οποίο εργάζομαι έχει καταβάλει αξιόλογες προσπάθειες για την εφαρμογή της στοχοθεσίας.	222	1	5	2.34	1.072
B9. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι η κατάρτιση και παρακολούθηση της Στοχοθεσίας μέσω της Ηλεκτρικής Πλατφόρμας ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ, που εισήγαγε λίαν προσφάτως το Υπ. Εσωτερικών, θα ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ στην ΕΦΑΡΜΟΓΗ της σε περισσότερους Δήμους».	220	1	5	2.99	.855

Γ) Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης **B9** «Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι η κατάρτιση και παρακολούθηση της Στοχοθεσίας μέσω της Ηλεκτρικής Πλατφόρμας ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ, που εισήγαγε λίαν προσφάτως το Υπ. Εσωτερικών, θα ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ στην ΕΦΑΡΜΟΓΗ της σε περισσότερους Δήμους», διακρίνουμε τη επικράτηση της ουδετερότητας σε ποσοστό σχεδόν 52% (51,8% σύμφωνα με τον Πίνακα 17), ενώ οι θετικές και αρνητικές απόψεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν εξίσου μοιρασμένες (Γράφημα 15). Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη και τον μέσο όρο (ΜΟ=2,99), διαφαίνεται ότι το σύνολο των συμμετεχόντων τηρεί **ουδέτερη (ίσως ελαφρά επιφυλακτική) στάση** απέναντι στο θέμα της συμβολής της συγκεκριμένης ηλεκτρονικής πλατφόρμας (Πίνακας 37).



**Γράφημα 15: Σχετικές συχνότητες για ερωτήματα B8 & B9**

Δ) Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ4 «*Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που προτείνονται από τους προϊσταμένους*», το **44,6%** των συμμετεχόντων που εφαρμόζουν τη ΔμΣ-στοχοθεσία υποστηρίζουν ότι **δεν συμμετέχουν στη διαδικασία του καθορισμού των στόχων**, το 18,5% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ το 36,9% υποστηρίζει ότι συμμετέχει στη διαδικασία (βλ. Πίνακα 18 & Γράφημα 16). Λαμβάνοντας υπόψη και τον μέσο όρο ο οποίος ισούται με 2,75<sup>183</sup> (Πίνακας 38), διαφαίνεται ότι οι συμμετέχοντες που εφαρμόζουν τη στοχοθεσία στους δήμους τους, μάλλον δεν συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων.

Ε) Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ3 «*Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι οριοθετούνται χρονικά*» (βλ. Πίνακα 18 & Γράφημα 16) το 33,8% των συμμετεχόντων διαφωνεί με την πρόταση, το 29,2% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ το 37% θεωρεί ότι οι στόχοι οριοθετούνται χρονικά. Με τον μέσο όρο να ισούται με 3, διαφαίνεται **η ουδέτερη στάση** των συμμετεχόντων σε αυτό το ερώτημα (Πίνακας 37).

<sup>183</sup> Από τους χαμηλότερους των στατιστικών μας αποτελεσμάτων.

**ΣΤ)** Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ5 «*Οι στόχοι στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί*» το 23,1% των συμμετεχόντων διαφωνεί θεωρώντας μάλλον ότι οι στόχοι είναι ατομικοί, το 30,8% τηρεί ουδέτερη στάση και το 46,2% συμφωνεί ότι οι στόχοι της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται είναι ομαδικοί (βλ. Πίνακα 18 & Γράφημα 16). Έχοντας υπόψη ότι ο μέσος όρος ισούται με 3,17 διαφαίνεται ότι η στάση των συμμετεχόντων είναι **μάλλον ουδέτερη** (Πίνακας 38).

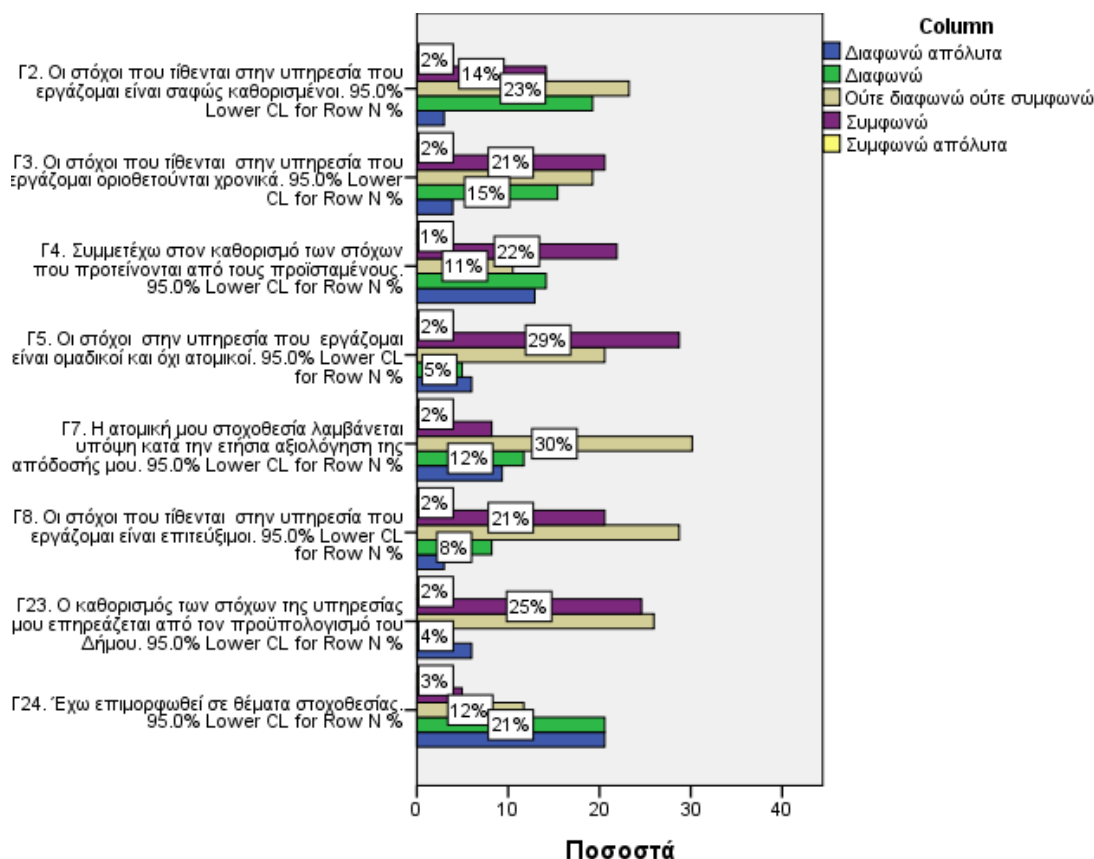
**Πίνακας 38: Περιγραφικά μέτρα για τις ερωτήσεις Γ2-Γ5, Γ7-Γ8, Γ23 & Γ24**

Περιγραφικά μέτρα					
	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Γ2. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι σαφώς καθορισμένοι.	65	1	5	2.91	1.042
Γ3. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι οριοθετούνται χρονικά.	65	1	5	3.00	1.090
Γ4. Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που προτείνονται από τους προϊστάμενους.	65	1	5	2.75	1.250
Γ5. Οι στόχοι στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί.	65	1	5	3.17	1.112
Γ8. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι.	65	1	5	3.12	1.008
Γ23. Ο καθορισμός των στόχων της υπηρεσίας μου επηρεάζεται από τον προϋπολογισμό του Δήμου.	65	1	5	3.14	1.088
Γ24. Έχω επιμορφωθεί σε θέματα στοχοθεσίας.	65	1	5	2.34	1.241

**Ζ)** Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ24 «*Έχω επιμορφωθεί σε θέματα στοχοθεσίας*» το 61,6% δηλώνει ότι δεν έχει επιμορφωθεί (Διαφωνώ & Διαφωνώ απόλυτα), το 20% δηλώνει ουδετερότητα και μόλις το 18,5% δηλώνει ότι έχει επιμορφωθεί σε θέματα στοχοθεσίας (βλ. Πίνακα 18 & Γράφημα 16). Λαμβάνοντας υπόψη και τον χαμηλό μέσο όρο (ΜΟ=2,34) εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι **δεν επιμορφώθηκαν σε θέματα στοχοθεσίας** (Πίνακας 38).

**Η)** Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ23 «*Ο καθορισμός των στόχων της υπηρεσίας μου επηρεάζεται από τον προϋπολογισμό του Δήμου*» το 41,6% των συμμετεχόντων συμφωνεί, το 21,5% διαφωνεί και το 36,9% δηλώνει ουδετερότητα (βλ. Πίνακα 18 & Γράφημα 16). Έχοντας υπόψη ότι ο μέσος όρος ισούται με ΜΟ=3,14, η στάση των συμμετεχόντων **μάλλον θεωρείται ουδέτερη** (Πίνακας 38).

Θ) Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ7 «*Η ατομική μου στοχοθεσία λαμβάνεται υπόψη κατά την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσής μου*» (βλ. Πίνακα 18 & Γράφημα 16) το 20% διαφωνεί, το 15,4% συμφωνεί και το 41,5% τηρεί ουδέτερη στάση. Λαμβάνοντας υπόψη και τον μέσο όρο (ΜΟ=2,74) διαφαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι μάλλον δεν λαμβάνεται υπόψη η στοχοθεσία για την αξιολόγηση της απόδοσής τους (βλ. Πίνακες Περιγραφικών Στατιστικών, Παράρτημα 2).



Γράφημα 16: Σχετικές συχνότητες για ερωτήματα Γ2-Γ5, Γ7-Γ8, Γ23 & Γ24 (σχετικές συχνότητες)

Ι) Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ8 «*Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι*», το 23,1% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι δεν είναι, το 40% έχει ουδέτερη στάση και το 37% πιστεύει ότι είναι επιτεύξιμοι (βλ. Πίνακα 18). Έχοντας υπόψη την μέσο όρο για τη συγκεκριμένη ερώτηση (ΜΟ=3,12) διαφαίνεται ότι η στάση των συμμετεχόντων είναι μάλλον ουδέτερη (βλ. Πίνακα 22).

Ια) Σε ό,τι αφορά τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης των στόχων εξετάζεται το ερώτημα Γ25 «*Ποιοι από τον παρακάτω δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας*

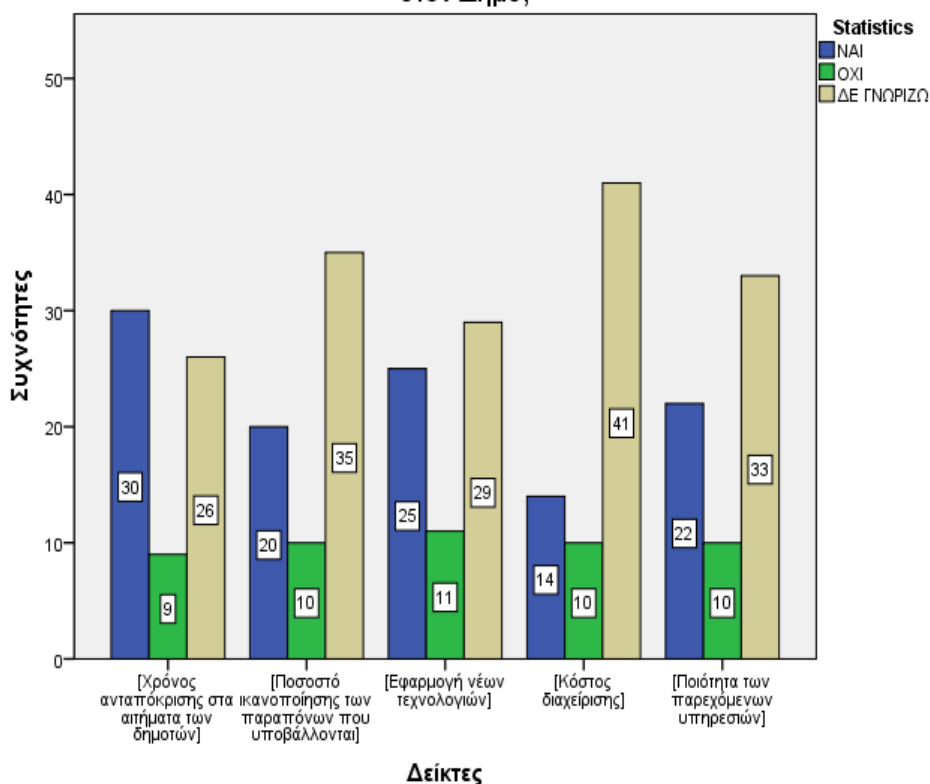


υπάρχουν στον δήμο;». Με βάση τον ακόλουθο πίνακα των συχνοτήτων παρατηρείται πως ο «χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών» είναι ο πιο κοινός δείκτης που χρησιμοποιείται και ο επόμενος δημοφιλέστερος είναι η «εφαρμογή νέων τεχνολογιών» (Πίνακας 40 & Γράφημα 17).

**Πίνακας 39: Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο**

Γ25: Ποιοι από τους παρακάτω Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο;			
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ
Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	30	9	26
Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται	20	10	35
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	25	11	29
Κόστος διαχείρισης	14	10	41
Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	22	10	33

**Ποιοι από τους παρακάτω Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο;**



**Γράφημα 17: Δείκτες Μέτρησης της Αποδοτικότητας που υπάρχουν στον Δήμο (σχετικές συχνότητες)**

**Πίνακας 40:** Επίγνωση σχετικά με τους δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας που υπάρχουν στον Δήμο



## 4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### Εισαγωγή κεφαλαίου.

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται ο σχολιασμός και η συζήτηση γύρω από τ' αποτελέσματα της διερεύνησης της ΔμΣ – Στοχοθεσίας που προηγήθηκε. Συγκεκριμένα, επιδιώκεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων: (α) της ποσοτικής διερεύνησης της ΔμΣ-Στοχοθεσίας εντός του, μέχρι πρόσφατα (έως 31/12/2022), ισχύοντος θεσμικού της πλαισίου, όπως αυτό οριζόταν από τις διατάξεις των ν.3230/2004 και ν.4369/2016, και (β) της ποιοτικής ανάλυσης του νέου θεσμικού πλαισίου της Στοχοθεσίας, όπως αυτό ορίζεται πλέον, στις διατάξεις του ν.4940/2022, από την 1/1/2023, εν είδη προβληματισμού, με αναφορά στις επιφυλάξεις και τις αντιδράσεις που έχει προκαλέσει η προοπτική των μεταρρυθμίσεων που εισάγονται με την εφαρμογή του.

### 4.1 Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α΄ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας: συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας.

#### 4.1.1 Βασικά χαρακτηριστικά και στάσεις των ερωτηθέντων.

Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις που δόθηκαν στο 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup> & 5<sup>ο</sup> από τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην παρούσα εργασία καταλήγουμε στις ακόλουθες επισημάνσεις:

#### A. Βασικά Χαρακτηριστικά (1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3 ερώτημα):

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα («*Ποιος είναι ο βαθμός εφαρμογής της ΔμΣ, ως εργαλείου του ΝΔΜ;*»), που αφορούν στις απαντήσεις της ερώτησης **B11** κι αποτυπώνονται στον Πίνακα 19, οι δήμοι της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας δεν έχουν ενσωματώσει τη ΔμΣ στις διαδικασίες λειτουργίας τους. Αυτό που, προφανώς, διαπιστώνεται με το ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του **3,6%** των συμμετεχόντων που δηλώνει ότι **εφαρμόζει πλήρως τη ΔμΣ**, είναι η υποτυπώδεις εφαρμογή του ν.3230/2004. Παράλληλα, **το 29.3%** (n=65) **δήλωσε πως ο δήμος τους εφαρμόζει μερικώς τη ΔμΣ ή εφαρμόζει εναλλακτικά άλλες διαδικασίες στοχοθεσίας**.

Επίσης, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (**68%**) **δεν έχει λάβει μέρος ούτε σε μια διαδικασία στοχοθεσίας**, ενώ διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία του συνόλου των

συμμετεχόντων (54,5%) θεωρεί ότι δεν έχουν καταβληθεί αξιόλογες προσπάθειες για την εφαρμογή της ΔμΣ στους δήμους της ΠΚΜ.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν κι ευθυγραμμίζονται με τα συμπεράσματα προηγούμενων σχετικών ερευνών και αναλύσεων που μιλούν για «εξαιρετικά ελλειμματική» εφαρμογή, για **ανυπαρξία και μη εφαρμογή της ΔμΣ στους ΟΤΑ α' βαθμού** (Ανδριανή, 2018. Παπαδημητρίου, 2015. Papalazarou, & Tsoulfas, 2018b. Πολυμενόπουλος, 2018). Παράλληλα, επιβεβαιώνει την αδυναμία του προηγούμενου θεσμικού πλαισίου (ν.3230/2004 & ν.4369/2016)<sup>184</sup> να ενσωματώσει διαδεδομένες πολιτικές του ΝΔΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση και να καλύψει τις ανάγκες των ΟΤΑ α' βαθμού σε θέματα ΔμΣ και στοχοθεσίας.

Κατά συνέπεια, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η πρόσφατη νομοθετική μεταρρύθμιση που επιχειρείται μέσα από τον **ν.4940/2022** και αφορά, μεταξύ άλλων, στην ριζική αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ και της στοχοθεσίας, μάλλον δημιουργεί νέες προσδοκίες, αλλά και προβληματισμούς αναφορικά με την δυνατότητα του, να αναστρέψει μία κατάσταση που μοιάζει να βρίσκεται σε τέλμα εδώ και δύο δεκαετίες περίπου.

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 20, κι αφορούν στο **2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα («Ποια τα βασικά χαρακτηριστικά της εφαρμογής της ΔμΣ στους Δήμους;»)** σε συνάρτηση με τα Δημογραφικά στοιχεία των ερωτήσεων από **A5 έως και A9**, εμφανίζουν τις **Διοικητικές και Οικονομικές υπηρεσίες των δήμων να είναι πιο εξοικειωμένες στην εφαρμογή της ΔμΣ** μοιάζουν μάλλον αναμενόμενα. Συγκεκριμένα, οι Οικονομικές υπηρεσίες των δήμων έχουν, ίσως τη μεγαλύτερη εξοικείωση σε θέματα στοχοθεσίας, αν λάβουμε μάλιστα υπόψη μας όσα έχουμε, ήδη, αναλύσει στο θεωρητικό πλαίσιο αναφορικά με τις πρώτες προσπάθειες εισαγωγής της στοχοθεσίας στους ΟΤΑ α' μέσα από την εφαρμογή του ν.2839/2000 (ΦΕΚ 196/Α/12.09.2000).<sup>185</sup> Σε ό,τι αφορά τις Διοικητικές υπηρεσίες, κι έχοντας υπόψη τα διαλαμβανόμενα των ερμηνευτικών εγκυκλίων που εκδόθηκαν από τη δημοσίευση του ν.3230/2004 μέχρι και σήμερα<sup>186</sup>, οι εν λόγω υπηρεσίες έχουν καταστεί, από την πρώτη

<sup>184</sup> Διευκρινίζεται ότι κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας (13/1/2022 έως 21/04/2022) ήταν σε ισχύ οι διατάξεις των ν.3230/2004 και ν.4369/2016 που αφορούσαν στη ΔμΣ και στη στοχοθεσία. Ο ν.4940/2022 που αναθεωρεί το πλαίσιο της ΔμΣ και τις στοχοθεσίας δημοσιεύθηκε με το ΦΕΚ 112/Α στις 14/06/2022.

<sup>185</sup> Σε σχέση με την εφαρμογή της στοχοθεσίας στην οικονομική διαχείριση των Δημοτικών τους Επιχειρήσεων. Περισσότερες λεπτομέρειες στο σχετικό κεφάλαιο 1.3 της παρούσας εργασίας.

<sup>186</sup> Βλ. σχετικό τμήμα 1.1.5

συστηματική προσπάθεια εισαγωγής της ΔμΣ στο ελληνικό Δημόσιο, ως υπεύθυνες και καθ' ύλην αρμόδιες για τη διαχείριση των διαδικασιών εφαρμογής ΔμΣ στους δήμους. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες εκπλήξεις ως προς τις Υπηρεσίες με την μεγαλύτερη εμπειρία σε θέματα στοχοθεσίας.

Σε ότι αφορά την **κατηγορία των δήμων** της ΠΚΜ που εφαρμόζουν ΔμΣ, κι έχοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας του Κάππα (2017), διαπιστώθηκε ότι **η ΔμΣ εφαρμόζεται, ως επί το πλείστον, στους μεγάλους ηπειρωτικούς και μητροπολιτικού δήμους.**

Σε ό, τι αφορά το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα («*Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται/διαφοροποιείται η εφαρμογή της ΔμΣ από το μέγεθος των Δήμων (μικρός, μέγας, μητροπολιτικός Δήμος);*»), έχοντας υπόψη τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που προηγήθηκε (βλ. Πίνακα 21) βάση του μη παραμετρικού δείκτη  $\chi^2$  (chi-square test), διαπιστώθηκε ότι **δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση συνάφειας μεταξύ των δυο μεταβλητών (B11 & A8 ανεξάρτητες)** που αφορούν στο μέγεθος του δήμου και στην εφαρμογή της ΔμΣ. Κατά συνέπεια δεν είμαστε σε θέση να εξάγουμε περαιτέρω σχετικά συμπεράσματα.

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι οι απαντήσεις στην ερώτηση Γ7 έδειξαν ότι, **η ατομική στοχοθεσία δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση των υπαλλήλων** (βλ. Πίνακα 18 & Γράφημα 16), γεγονός που σημαίνει ότι υποβαθμίζεται ο ρόλος της αναφορικά με την χρησιμότητα ως προς την ατομική υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων.

**B. Τα χαρακτηριστικά και η διαδικασία καθορισμού των στόχων (εντάσσονται στο 2<sup>ο</sup> ερώτημα):**

Τα **χαρακτηριστικά και η διαδικασία καθορισμού των στόχων** (στοχοθεσία) συνδέονται, επίσης, με τη διερεύνηση του 2<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος κι αφορούν στις απαντήσεις των ερωτηθέντων που δόθηκαν στις ερωτήσεις 2-5, 7-8, 23-24 της Γ διάστασης (βλ. Πίνακα 18 και Γράφημα 16). Όπως φαίνεται οι στόχοι θεωρούνται **μάλλον ασαφείς, χωρίς να θεωρούνται χρονικά προσδιορισμένοι, είναι μάλλον ομαδικοί** (καθώς θεωρούνται λιγότερο ατομικοί), **χωρίς να υπάρχει η βεβαιότητα ότι είναι επιτεύξιμοι** ή μη, η πλειοψηφία θεωρεί ότι οι στόχοι **συνδέονται με τον προϋπολογισμό του δήμου**, ωστόσο η γενική εικόνα δείχνει ότι μάλλον δεν μπορούν να είναι βέβαιοι γι' αυτό. Παράλληλα, διαπιστώθηκε **ότι υπάρχει μικρή συμμετοχή**

των υπαλλήλων στον καθορισμό των στόχων. Κατά συνέπεια, διαπιστώθηκε ότι δεν πληρούνται βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ, όπως η σαφήνεια των στόχων, η χρονική οριοθέτησή τους, η γνώση γύρω από την επιτευξιμότητά τους, (Drucker, 1954; Chun & Rainey, 2005; Islami, Mulolli, & Mustafa, 2018).

**Γ. Η στάση των ερωτώμενων απέναντι στη ΔμΣ ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία (5<sup>ο</sup> ερώτημα).**

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα αναφορικά με το 5<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα (**«Σε ποιο βαθμό διαφοροποιείται η στάση των ερωτώμενων, αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ, σύμφωνα με τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία;»**) που διερευνά τη σχέση συνάφειας μεταξύ των ερωτήσεων Α6 & Β7, **δε φάνηκε να σχετίζεται η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στην ιεραρχία (αιρετός, προϊστάμενος, υπάλληλος) με την στάση απέναντι στην εφαρμογή στοχοθεσίας** (βλ. Πίνακα 23 & Γράφημα 2). Αυτό το αποτέλεσμα, θα μπορούσε να σημαίνει ότι τόσο τα στελέχη (προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων των δήμων) όσο και οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν κοινά κι ενιαία το ζήτημα της ΔμΣ και της στοχοθεσίας στον φορέα τους. Από την άλλη, βέβαια, κι έχοντας υπόψη την πρόσφατη και ριζική αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της ΔμΣ-στοχοθεσίας (ν.4940/2022), βλέπουμε να προωθείται μία νέα τάση (σε αντίθεση με αυτήν που ίσχυε όταν διεξάχθηκε η έρευνα), η οποία εντείνει τη διαφοροποίηση των ρόλων μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων στο πλαίσιο της στοχοθεσίας. Συγκεκριμένα, ενισχύεται αισθητά ο ρόλος των προϊσταμένων σε σχέση με αυτόν των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία καθορισμού των στόχων (άρ. 9-12, ν.4940/2022), καθιστώντας την λιγότερο **«συμμετοχική»**.

**4.1.2 Η ΔμΣ και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (4<sup>ο</sup> ερώτημα).**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στο 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα (**«Ποια είναι η αντίληψη των ερωτώμενων αναφορικά με τον συσχετισμό της ΔμΣ με την εργασιακή τους ικανοποίηση;»**), το 29,3% των συμμετεχόντων που εφαρμόζει τη ΔμΣ (πλήρως ή μερικώς) στους φορείς τους, τηρούν **μάλλον ουδέτερη στάση (με τάσεις αρνητικές)** αναφορικά με τη συσχέτιση της στοχοθεσίας με την εργασιακή τους ικανοποίηση (βλ. Πίνακα 22 & Γράφημα 1). Από εδώ ξεχωρίζουμε δύο από τα στοιχεία/μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της ικανοποίησης, όπως η **σαφήνεια των στόχων και η συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό τους** (βλ.

Xhavit et al., 2018), διότι αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ, διαχρονικά (Drucker, 1954. Rodgers & Hunter, 2012. Sobis, Guerie, Okouma, 2017. Verbeeten, 2008). Σε ό,τι αφορά τη σαφήνεια των στόχων, τα αποτελέσματά μας, μάλλον επιβεβαιώνουν τα αντίστοιχα των προηγούμενων σχετικών ερευνών (Ανδριανή, 2018. Κάππας, 2017), σύμφωνα με τα οποία, αν και το στοιχείο αυτό (της σαφήνειας των στόχων), θεωρείται ότι επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, εντούτοις πιστεύουν ότι υπάρχει μεγάλη ασάφεια κατά τον καθορισμό τους, με αποτέλεσμα να θεωρούνται οι στόχοι ασαφείς. Θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι αυτή η ασάφεια των στόχων, δύναται να επιδεινώνεται περαιτέρω από παράγοντες που αφορούν στις εξωγενείς συνθήκες των δήμων, όπως το μεταβαλλόμενο πολιτικό περιβάλλον και στην ύπαρξη ομάδων συμφερόντων (Lee, Rainey & Chun, 2009, 2010).<sup>187</sup>

Παρομοίως, **η μειωμένη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού των στόχων συνιστά σοβαρό εμπόδιο** στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ, καθώς μειώνει τις πιθανότητες για παρακίνηση και κινητοποίηση των υπαλλήλων (το 3<sup>ο</sup>, κατά Drucker, στάδιο της ΔμΣ). Η συμμετοχικότητα, το αίσθημα ευθύνης και η δέσμευση στους στόχους αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία της ΔμΣ (Drucker, 1976; Ntanos & Boulota, 2012). Κατά συνέπεια, κι έχοντας υπόψη ότι η έννοια της «συμμετοχικότητας» βρίσκεται στην «καρδιά» της φιλοσοφίας της ΔμΣ<sup>188</sup>, θεωρούμε ότι η ουδέτερη στάση των συμμετεχόντων δεν ενισχύει τις προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ στους ΟΤΑ α΄.

#### **4.1.3 Οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της εφαρμογής της ΔμΣ (6<sup>ο</sup> ερώτημα).**

Έχοντας υπόψη τον βαθμό του ελλείμματος εφαρμογής της ΔμΣ και της στοχοθεσίας στους ΟΤΑ α΄, το 6<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα («*Ποιες θεωρούνται ως οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της εφαρμογής της ΔμΣ;*») αναδεικνύεται ως ένα από τα κρισιμότερα αναφορικά με τη χρησιμότητα της παρούσας εμπειρικής έρευνας. Όλα τα στοιχεία και οι παράγοντες που προτείνει η έρευνά μας κρίνονται (βλ. ερώτηση Β1),

<sup>187</sup> Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό πλαίσιο, έρευνες επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών πολιτικών επιρροών που δέχεται ένας οργανισμός σε σχέση με τα επίπεδα ασάφειας στόχων (Lee, Rainey & Chun, 2009, 2010).

<sup>188</sup> Βλ. σχετικά τους ορισμούς που δίδονται στην ΔμΣ στον σχετικό Πίνακα 4.

από τους συμμετέχοντες, ως υπαρκτά και σημαντικά εμπόδια στην εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας (βλ. Πίνακα 24 & Γράφημα 3).

Καταρχάς, οι συμμετέχοντες συμφωνούν αρκετά ότι η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης σ' επίπεδο Κεντρικής Κυβέρνησης και αιρετής διοίκησης δήμων, (71,2%) αποτελεί ένα από τα κυριότερα εμπόδια για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας στους ΟΤΑ α'. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματά μας ευθυγραμμίζονται με τα αντίστοιχα των προηγούμενων σχετικών ερευνών (Ανδριανή, 2018. Papalazarou, & Tsoulfas, 2018b) που θέλουν την «απουσία πολιτικής βούλησης» και την «έλλειψη δέσμευσης και υποστήριξης εκ μέρους της ηγεσίας» ν' αποτελούν ουσιαστικό εμπόδιο στην επιτυχή εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας. Παράλληλα, επιβεβαιώνεται και η λοιπή σχετική βιβλιογραφία που αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας στο πλαίσιο εφαρμογής πολιτικών του ΝΔΜ (Κουτσελιός, κ.ά., 2021, σελ. 43) και κατά συνέπεια στην εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας (Drucker, 1976. Gray & Jenkins, 1995. Hoffmann-Burdzińska and Flak, 2015. Lapsley, 1999).

Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες μάλλον, τείνουν να συμφωνούν ότι η αποτυχία εφαρμογής της ΔμΣ και της στοχοθεσίας, συνδέεται, επίσης, με τον φόβο της αποκάλυψης των αδυναμιών τους, αναφορικά με την άσκηση των καθηκόντων τους. Στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε να συνδέσουμε το αίσθημα του φόβου με το γεγονός ότι η ΔμΣ-στοχοθεσία, αποτελεί ουσιαστικά, terra incognita για τη συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων. Κατά συνέπεια, η στάση αυτή θα μπορούσε να εκληφθεί ως ψυχολογικά αντανάκλαστική, απέναντι σε κάτι άγνωστο.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον επίσης, για την έρευνά μας παρουσιάζει και η στάση των ερωτηθέντων αναφορικά με το κριτήριο του «φόβου» σύνδεσης της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση (60,4%). Κι εδώ οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η σύνδεση αυτή λειτουργεί αποτρεπτικά για την εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί και με τα σχετικά ευρήματα της έρευνας της Ανδριανής (2018) για τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού της ΠΚΜ. Παρόλα αυτά, έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το ισχύον (από τις αρχές του νέου έτους 2023) θεσμικό πλαίσιο, όπως αυτό ορίζεται πλέον από τον ν.4940/2022, βασική επιδίωξη του οποίου υπήρξε η ολιστική αντιμετώπιση της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων μέσα (και) από τη σύνδεση της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση της απόδοσης των προϊσταμένων (άμεσα και με βαθμολογία) αλλά και των υπαλλήλων (έμμεσα χωρίς βαθμολογία) (άρθρα 9-12). Συνεπώς, θα λέγαμε ότι σύμφωνα με το συγκεκριμένο αποτέλεσμα της έρευνάς μας, η



πολιτική που εισήγαγε ο ν.4940/2022 μέσα από τη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τη στοχοθεσία, μάλλον αναμένεται να αντιμετωπισθεί με επιφυλακτικότητα κι αρνητισμό. Κατά συνέπεια, ενδέχεται να λειτουργήσει αποτρεπτικά, ως προς την πιθανότητα εφαρμογής της στους ΟΤΑ α΄.

Σε ό,τι αφορά τη **ελλιπή επιμόρφωση των εργαζομένων στους ΟΤΑ α΄ σε θέματα που άπτονται της ΔμΣ και της στοχοθεσίας**, διαπιστώθηκε ότι και αυτά, τα αποτελέσματά μας, ευθυγραμμίζονται επίσης, με τα αντίστοιχα των προηγούμενων (Ανδριανή, 2018; Papalazarou, & Tsoulfas, 2018b), αναδεικνύοντάς το ως **βασικό εμπόδιο για την εφαρμογή της ΔμΣ, σε ποσοστό 72%** των συμμετεχόντων.

Σαφέστατα, μεταξύ των συμμετεχόντων, ως δύο από τα τρία κρισιμότερα (από άποψη ποσοστού) εμπόδια, αναδεικνύονται *«η ανυπαρξία ενός λειτουργικού και δίκαιου πλαισίου μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων»* με ποσοστό **88%** (το υψηλότερο), καθώς και *«η οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων για τη διοίκηση του δήμου»* με ποσοστό **79%**. Καταρχάς, αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματά μας συμφωνούν με αυτά των Papalazarou & Tsoulfas (2018b), οι οποίοι διαπίστωσαν την απουσία ενός γενικού πλαισίου Πολιτικής Ολικής Ποιότητας (TQP) το οποίο θα λειτουργούσε ευεργετικά, ως προς την εφαρμογή της ΔμΣ. Κατά δεύτερον, σημαίνει ότι υπήρχε έντονο το αίσθημα, μεταξύ των συμμετεχόντων, ότι το θεσμικό πλαίσιο που οριζόταν από τους ν.3230/2004 & ν.4369/2016 δεν είναι ικανοποιητικό, επαρκές και δίκαιο για την εφαρμογή της ΔμΣ και κατά συνέπεια έχρηζε αναθεώρησης. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε κάλλιστα, ότι το αποτέλεσμα αυτό συνηγορεί υπέρ, της ορθότητας και της εγκυρότητας της επιλογή των κριτηρίων που τέθηκαν, στο πλαίσιο της έρευνάς μας, καθώς ενισχύεται από τις εξελίξεις της σχετικής πρόσφατης θεσμικής μεταρρύθμισης του πλαισίου στοχοθεσίας που εισαγάγει ο ν.4940/2022.

Τέλος, σε ποσοστό **79%**, οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι *«η ελλιπής παροχή εργαλείων σχετικής τεχνογνωσίας (π.χ. δείκτες μέτρησης της απόδοσης) από τις προϊστάμενες αρχές των Δήμων...»* αποτελεί βασικό εμπόδιο στην εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας. Η ύπαρξη εργαλείων εξειδικευμένης τεχνογνωσίας συνδέεται αφενός με την ανάγκη για εξειδικευμένη επιμόρφωση κι αφετέρου με την προοπτική επιτυχίας του εγχειρήματος της ΔμΣ και της στοχοθεσίας. Αν λάβουμε ως παράδειγμα τεχνικών εργαλείων, τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης, εύκολα γίνεται αντιληπτός ο συλλογισμός μας. Όπως φαίνεται κι από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, *«η έλλειψη*

*απλών και μετρήσιμων δεικτών»* αναδεικνύεται, ως η κυριότερη «τεχνική» αιτία παρεμπόδισης για την εφαρμογή της ΔμΣ – στοχοθεσίας, σε ποσοστό περί το 90% (βλ. Γράφημα 4). Άλλωστε, η ύπαρξή τους αποτελεί κρίσιμο στοιχείο λειτουργίας της ΔμΣ και αυτό τονίστηκε από τον ίδιο τον Drucker στη γνωστή του ρήση «*If you can't measure it, you can't manage it.*»», καθώς και από άλλους ερευνητές κι αναλυτές (Nankervis, 2002. Schedler, 2015). Όπως είδαμε και στο θεωρητικό πλαίσιο, ενεργώντας προς την κατεύθυνση αυτή, το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.Α. προέβη στην έκδοση σχετικών ερμηνευτικών εγκυκλίων (ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.2813/23.01.2008. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006) οι οποίες, φιλοδοξούσαν να συμβάλλουν στην παροχή τεχνογνωσίας για την κατασκευή δεικτών, τόσο για τον δημόσιο τομέα όσο και για τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Παρόλα αυτά, δεν αποδείχθηκε επαρκές μέτρο για την αντιμετώπιση του ζητήματος κι αυτό επιβεβαιώνεται, επίσης από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

#### **4.1.4 Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΔμΣ (7<sup>ο</sup> ερώτημα).**

Οι συμμετέχοντες συμφωνούν ως προς όλες τις προτεινόμενες προϋποθέσεις του 7<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος («*Ποιες θεωρούνται ως απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΔμΣ;*»). Σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων για τις τρεις πρώτες προϋποθέσεις της ερώτησης Β4, (όπως εμφανίζονται στον αντίστοιχο Πίνακα 16) ήτοι, την «αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου εφαρμογής της στοχοθεσίας» (86%), την «κατάλληλη επιμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) στη διαδικασία της στοχοθεσίας» (93,2%) και την «υποστήριξη της εφαρμογής από την αιρετή διοίκηση του δήμου» (88,3%), σύμφωνα και με την ανάλυση που προηγήθηκε στο προηγούμενο ερώτημα 6, αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας.

Επίσης, οι συμμετέχοντες ομονοούν περισσότερο απ' όλα και σε ποσοστό 90% (με ΜΟ=4,40) αναφορικά με την ύπαρξη ενός συστήματος της ΔμΣ και στοχοθεσίας υπό την προϋπόθεση ότι αυτή δεν θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα (βλ. Γράφημα 5). Ωστόσο, εδώ οφείλουμε να αναφέρουμε ότι στο νέο θεσμικό πλαίσιο της στοχοθεσίας ν.4940/2022<sup>189</sup>, προβλέπεται το μέτρο της απαλλαγής των προϊσταμένων από τα καθήκοντα της θέσης ευθύνης που κατέχουν, σε περίπτωση χαμηλής βαθμολογίας στο

<sup>189</sup> Υπενθυμίζουμε ότι ο ν.4940/2022, δημοσιεύθηκε την 14/06/2022 ήτοι μετά την παρέλευση του χρονικού διαστήματος διενέργειας της παρούσας έρευνας.

πλαίσιο της αξιολόγησής τους (άρ. 10), η οποία, παρεμπόδιοντος, λαμβάνει υπόψιν της το βαθμό επίτευξης της στοχοθεσίας. Αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί «οικονομική τιμωρητική και να συνδεθεί αρνητικά με την διαδικασία της στοχοθεσίας και των «τιμωρητικών» επιπτώσεών της, δημιουργώντας, παράλληλα, εύλογο προβληματισμό αναφορικά με την μελλοντική αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου μέτρου.

Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν (92,8%) ως απαραίτητη την **προϋπόθεση της υποστήριξης του εγχειρήματος της στοχοθεσίας από τους υπηρεσιακούς παράγοντες (προϊστάμενοι και υπάλληλοι)**. Τονίζουμε ότι η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται και από την ανάλυση που του θεωρητικού πλαισίου που προηγήθηκε, στο πλαίσιο της οποίας, ρόλος των διευθυντικών στελεχών (top managers) αναγνωρίζεται ως καθοριστικός, αναφορικά με την επιτυχία ή την αποτυχία της εφαρμογής της ΔμΣ (Hoffmann-Burdzińska & Flak, 2015; Rodgers & Hunter, 1992; Alpin & Schoderbek, 1976; Ross, 1971).

Τέλος, οι συμμετέχοντες φαίνεται ν' αναγνωρίζουν ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας, αποτελεί και **η ουσιαστική εφαρμογή των Επιχειρησιακών Σχεδίων (Master Plan) των Δήμων** (83,3%). Συνεπώς, αναγνωρίζουν ότι η ΔμΣ αποτελεί εργαλείο Στρατηγικής Διοίκησης, η οποία οφείλει να εντάσσεται στο πλαίσιο ενός ευρύτερου Στρατηγικού Σχεδιασμού για το Δημόσιο και για τους ΟΤΑ α' βαθμού. Άλλωστε η ανάγκη γύρω από την ύπαρξη ξεκάθαρου «οράματος» κι «αποστολής» εκ μέρους της ηγεσίας, στο πλαίσιο υιοθέτησης πολιτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) του ΝΔΜ, όπως η ΔμΣ, τονίστηκε και από τα ευρήματα της έρευνας των Papalazarou και Tsoulfas (2018b).

#### **4.1.5 Συνθήκες & πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ (8<sup>ο</sup> ερώτημα).**

Η ανάλυση των απαντήσεων που συλλέχθηκαν για το 8<sup>ο</sup> ερευνητικό μας ερώτημα («**Ποιες συνθήκες και πρωτοβουλίες (απ' όσες προτείνονται) θεωρείται ότι συμβάλλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ;**»), αφορούν στις ερωτήσεις Β5 (πρωτοβουλίες) και Β3 (συνθήκες) δείχνουν τη συμφωνία των συμμετεχόντων αναφορικά με τις *πρωτοβουλίες* και τις *συνθήκες* που προτείνονται για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔμΣ.

Η έκδοση ενός «**Οδηγού Στοχοθεσίας**» προβάλλει ως η δημοφιλέστερη από τις προτεινόμενες πρωτοβουλίες (βλ. Πίνακα 27, Γράφημα 6). Ένας τέτοιος «*Οδηγός*» θα μπορούσε άλλωστε να συμβάλλει στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων ελλειμμάτων που

πηγάζουν από την περιορισμένη εφαρμογή της ΔμΣ (και άρα την έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας), αλλά και από την σοβαρή έλλειψη επιμόρφωσης γύρω από θέματα που σχετίζονται με την εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας. Παράλληλα, διαπιστώνουμε ότι οι συμμετέχοντες **αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο υποχρεωτικής σύνδεσης της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση** και παρατηρούμε επίσης, ότι πρόσκεινται **μάλλον θετικά με το ενδεχόμενο στήριξης των υπηρεσιών των ΟΤΑ α' από εξειδικευμένη υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών αλλά κι από εξωτερικούς φορείς**. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα σχετικά διαλαμβανόμενα του νέου θεσμικού πλαισίου της στοχοθεσίας γύρω από την στενή *σύνδεση* της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση, αλλά και τον ορισμό *Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού* (άρ. 16-17, ν.4940/2022), θα μπορούσαμε να πούμε ότι συνάδουν κι επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

Σε ό,τι αφορά τις προτεινόμενες *συνθήκες* αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ, ως επικρατέστερες εμφανίζονται οι επιλογές «*Να υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου για την αξιολόγηση της επίτευξης των τιθέμενων στόχων*» και «*Να τίθενται σαφείς και καθορισμένοι στόχοι για κάθε υπηρεσία του δήμου*» ποσοστό συμφωνίας που φτάνει το 95% (βλ. Γράφημα 7 & Πίνακα 28). Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι επιβεβαιωτικά του θεωρητικού πλαισίου της ΔμΣ, το οποίο αναλύσαμε στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Συγκεκριμένα, ανατρέχοντας στα συμπεράσματα του P.Drucker, είδαμε ότι η *διαδικασία κι ο καθορισμός των στόχων*, αποτελεί πρωταρχική διαδικασία και βρίσκεται στην καρδιά του μάνατζμεντ (Greenwood, 1981, σελ. 226-227), ενώ η *αναγκαιότητα της σαφήνειας των στόχων* υποδεικνύεται ως επιβεβλημένη επιλογή τόσο για την πολιτική ηγεσία όσο και για την ανώτερη διοίκηση ενός οργανισμού, διότι οι σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι επιδρούν θετικά στην απόδοση των διευθυντικών στελεχών, στην ποιότητα της παραγόμενης εργασίας και στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ σε διαφορετική περίπτωση οι ασαφείς και δύσκολα μετρήσιμοι στόχοι οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα (Chun and Rainey, 2005, σελ. 549, 529).

#### **4.1.6 Η συμβολή της ΔμΣ στη λειτουργία των υπηρεσιών των ΟΤΑ α' (9<sup>ο</sup> ερώτημα).**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης του 9<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος («*Σε ποιους τομείς (από τους προτεινόμενους) θεωρείται ότι συμβάλλει/ωφελεί η ΔμΣ;*»), διαπιστώνουμε ότι οι συμμετέχοντες που απάντησαν στην ερώτηση Β6, θεωρούν ότι η εφαρμογή της ΔμΣ **συμβάλει** στην *βελτίωση της εσωτερικής*

λειτουργίας και στη δημιουργία συνεργατικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας αλλά και της αιρετής διοίκησης του δήμου (βελτίωση σχέσεων που αφορούν στην εσωτερική οργάνωση των δήμων). Επίσης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αντιλαμβάνονται τη στοχοθεσία ως διαδικασία ωφέλιμη για την υπηρεσιακή τους εξέλιξη (βλ. Πίνακες 17 & 29), καθώς πιστεύουν ότι **συμβάλλει στην εγκυρότερη αξιολόγηση** (72,1%) και **στη βελτίωση της ατομική τους απόδοσης** (66,2%), ενώ παράλληλα παρέχει κίνητρα για την ενίσχυσή της. Παράλληλα, αναγνωρίζουν, στην πλειοψηφία τους (74,4%), τη θετική επίδραση που έχει η ΔμΣ και στη **βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των δήμων προς τους πολίτες** (74,4%).

Επιπλέον, τα ευρήματά μας σ' αυτό το ερώτημα, ευθυγραμμίζονται με εκείνα προηγούμενων ερευνών που διαπιστώνουν τη θετική στάση των εργαζομένων στους ΟΤΑ α' κι β' βαθμού αναφορικά με τη συμβολή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Οργανικών μονάδων των δήμων (Ανδριανή, 2018), στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς επίσης και στην παραγωγικότητα κι αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Papalazarou & Tsoulfas, 2018b).

#### **4.1.7 Η επιρροή της ΔμΣ στις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων στους ΟΤΑ α' (10<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα).**

Αναγνωρίζοντας, τους περιορισμούς που δύναται να συνεπάγεται το χαμηλό ποσοστό των συμμετεχόντων (29% του δείγματος) στο ερώτημα αυτό, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε τη διάσταση που υφίσταται ανάμεσα στις απόψεις των ερωτηθέντων που δεν εφαρμόζουν με εκείνους που εφαρμόζουν τη ΔμΣ και τη στοχοθεσία, αναφορικά με τον αντίκτυπό της στις εργασιακές σχέσεις των στελεχών και υπαλλήλων των Δήμων. Συγκεκριμένα, ενώ στο προηγούμενο **ερώτημα 9**, διακρίναμε ότι οι συμμετέχοντες, στο σύνολό τους (είτε εφαρμόζουν είτε όχι τη ΔμΣ), θεωρούν ότι η ΔμΣ συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της ποιότητας της εσωτερικής λειτουργίας του φορέα και στην καλλιέργεια θετικού συναδελφικού κλίματος, αντίθετα, στο **10<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα** («**Σε ποιο βαθμό επηρεάζονται οι εργασιακές σχέσεις στο πλαίσιο εφαρμογής της ΔμΣ;**»), βλέπουμε ότι οι συμμετέχοντες που εφαρμόζουν ΔμΣ-στοχοθεσία δεν φαίνεται να υιοθετούν την ίδια θετική στάση (βλ. απαντήσεις των Γ19, Γ20). **Η στάση τους είναι μάλλον ουδέτερη**, ενώ εντοπίζονται αρκετά δισταγμένες απόψεις μεταξύ των απαντήσεων (βλ. Πίνακα 30, Γραφήματα 8 & 9).

Κατά συνέπεια, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι τα αποτελέσματα αυτά, μάλλον λειτουργούν ενισχυτικά ως προς τη θεωρία που αναφέρεται στα μειονεκτήματα της εφαρμογής της ΔμΣ, καθώς, όπως άλλωστε αναφέρθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο, η ΔμΣ δύναται να προωθεί ένα αυταρχικό στυλ διοίκησης και να μην αποδίδει σ' ένα περιβάλλον στο οποίο οι σχέσεις μεταξύ ανώτερου και υφισταμένου είναι κακές, ενώ παράλληλα, μπορεί να είναι μια απειλή στα χέρια διευθυντών με υπερβάλλοντα ζήλο (Daft, 2010. Kreitner, 2009, στο Hoffmann-Burdzińska & Flak, 2015).

#### **4.1.8 Η συσχέτιση μεταξύ ΔμΣ και των διαδικασιών μέτρησης και ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων (11<sup>ο</sup> ερώτημα).**

Για να διαπιστωθεί η συσχέτιση μεταξύ ΔμΣ και των διαδικασιών μέτρησης και ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων, το ερευνητικό ερώτημα **11** (*«Ποια σχέση υφίσταται μεταξύ ΔμΣ και των διαδικασιών μέτρησης και ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων;»*) απευθύνθηκε αποκλειστικά στους συμμετέχοντες που εφαρμόζουν πλήρως ή μερικώς τη ΔμΣ-στοχοθεσία. Όπως και στο προηγούμενο ερώτημα (10<sup>ο</sup>), διακρίνουμε ελαφρά διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεων αυτών που εφαρμόζουν ΔμΣ και στοχοθεσία, σε σχέση με τις απαντήσεις που απευθύνονται στο σύνολο των συμμετεχόντων, στις οποίες περιλαμβάνονται και όσων δεν είναι εξοικειωμένοι με τη ΔμΣ.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων στην ερώτηση **Γ18**, η οποία μας δίνει Μέση Τιμή ίση με 3,02 (βλ. Πίνακα 31), συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες που εφαρμόζουν τις διαδικασίες της στοχοθεσίας στους φορείς τους, **τηρούν ουδέτερη στάση και δεν θεωρούν ότι η ΔμΣ επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την μέτρηση και την ενίσχυση της απόδοσή τους.** Ωστόσο, παρατηρήσαμε ότι οι απαντήσεις του συνόλου των συμμετεχόντων στην ερώτησης **Β6**, για τη συμβολής τη ΔμΣ *«Στην ενίσχυση της βελτίωσης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων»* (βλ. Πίνακα 17 και Πίνακες Περιγραφικών Στατιστικών στο Παράρτημα 2), φανερώνουν στάση μάλλον θετική (ΜΟ=3,48), και **σε κάθε περίπτωση θετικότερη** από εκείνη των συμμετεχόντων που εφαρμόζουν τη στοχοθεσία. Αυτή η διαπίστωση προφανώς, εντάσσεται στο γνωστό πλαίσιο συζήτησης αναφορικά με τη διάσταση μεταξύ θεωρίας και πράξης, τόσο στη ζωή όσο και στο Δημόσιο, καθώς η αντίληψη των ερωτηθέντων που δεν είχαν εφαρμόσει διαδικασίες ΔμΣ δύναται ν' αφορά περισσότερο σε προσδοκίες και όχι σε βιωματική γνώση.

#### 4.1.9 Η συμβολή της αιρετής διοίκησης των Δήμων στην επιτυχή εφαρμογή της ΔμΣ (12<sup>ο</sup> ερώτημα).

Προκειμένου να διαπιστωθεί η συμβολή της αιρετής διοίκησης των Δήμων στην επιτυχία της εφαρμογής της ΔμΣ, χρησιμοποιήθηκαν οι απαντήσεις του 12<sup>ου</sup> ερωτήματος (*«Πόσο σημαντική θεωρείται η συμβολή της αιρετής διοίκησης των Δήμων στην επιτυχία της εφαρμογής της ΔμΣ και των στελεχών διοίκησης;»*) το οποίο απευθύνεται, αποκλειστικά, στους συμμετέχοντες που εφαρμόζουν τη διαδικασία της στοχοθεσίας στον δήμο που εργάζονται (απαντήσεις ερωτημάτων Γ12-Γ15). Έχοντας υπόψη ότι η Μέση Τιμή της στατιστικής μας ανάλυσης είναι κατώτερη του 3 (βλ. Πίνακα 32), διαπιστώνουμε ότι οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες **θεωρούν ότι η αιρετή διοίκηση του δήμου, μάλλον δεν γνωρίζει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα των τιθέμενων στόχων ούτε και συμβάλλει στην εφαρμογή της στοχοθεσίας**. Αντίθετα, μάλλον συμφωνούν ότι **ο προϊστάμενος στηρίζει την προσπάθεια των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων, χωρίς ωστόσο να τους παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων** (βλ. Γράφημα 11 και Πίνακα 32).

Συνεπώς, θα μπορούσαμε να ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το 12<sup>ο</sup> ερώτημα μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης θεωρητικής συζήτησης που αναγνωρίζει την ισχυρή, σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, παρουσία της αιρετής διοίκησης των δήμων, η οποία λειτουργώντας σε περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζονται οι πολιτικές του ΝΔΜ, *«παραμένει προσκολλημένη στον παραδοσιακό αντιπροσωπευτικό της ρόλο»* (Vabo & Aars, 2013). Μέσα από τον ρόλο αυτό, χρησιμοποιεί κυρίως, για επικοινωνιακούς λόγους, τα οφέλη που αποκομίζει από την εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ, όπως η ΔμΣ και Αποτελεσμάτων (Sager & Sørensen, 2011). Επίσης, συμπληρωματικά θα μπορούσαμε ν' αναφερθούμε στην άποψη του Pollitt (2006) ο οποίος υποστηρίζει ότι τα θέματα των αξιολογήσεων και των αναφορών περί της απόδοσης των υπηρεσιών, του ελέγχου και της αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μέτρησης της απόδοσης,<sup>190</sup> ***«σπάνια εκτιμώνται ιδιαίτερα από πολιτικούς και πολίτες»*** (Pollitt, 2006, σελ. 38) με αποτέλεσμα *«η αξιολόγηση, η αξιολόγηση απόδοσης και ο έλεγχος απόδοσης παραμένουν συνομιλίες μεταξύ ειδικών, τεχνοκρατών και διευθυντών, όχι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της δημοκρατικής διακυβέρνησης»* (Pollitt, 2006, σελ. 52).

<sup>190</sup> Δηλαδή, θέματα που αφορούν σε διαδικασίες ΔμΣ.

Παράλληλα, η θετικότερη στάση των ερωτηθέντων αναφορικά με τον ρόλο των προϊσταμένων στην επίτευξη των στόχων, θα μπορούσε κάλλιστα να θεωρηθεί ότι «επικυρώνει» την επιλογή της ανάδειξης κι ενίσχυσης του ρόλου των προϊσταμένων, η οποία επιδιώκεται στο πλαίσιο της νέας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας του ν.4940/2022.

#### **4.1.10 Πόσο χρήσιμη, απαραίτητη κι επιτυχημένη θεωρείται η εφαρμογή της ΔμΣ στους Δήμους; (13<sup>ο</sup> & 14<sup>ο</sup> ερώτημα)**

Η απάντηση της ερώτησης αυτής συγκεντρώνει όλες τις απαντήσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου οι οποίες απαντούν στο 13<sup>ο</sup> («Πόσο επιτυχημένη θεωρείται η εφαρμογή της ΔμΣ;») & 14<sup>ο</sup> («Πόσο χρήσιμη και απαραίτητη θεωρείται η στοχοθεσία για την λειτουργία των Δήμων;») ερευνητικό μας ερώτημα. Συγκεκριμένα:

##### **A. Χρήσιμη η εφαρμογή της ΔμΣ; (14<sup>ο</sup> ερώτημα)**

Η **χρησιμότητα** της ΔμΣ κρίνεται από τις επιπτώσεις της τόσο στο *εσωτερικό* (σε σχέση με το προσωπικό/εσωτερικούς πελάτες) όσο και στο *εξωτερικό* περιβάλλον (σε σχέση με τους εξωτερικούς πελάτες/πολίτες/δημότες) του φορέα.

Όπως τονίστηκε, σε προηγούμενο σχετικό κεφάλαιο, οι ΟΤΑ εμπίπτουν στην *αποκεντρωμένη οργάνωση του κράτους με τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων* (άρ. 101 & 102, του Συντάγματος των Ελλήνων). Συνεπώς, ως κατάλληλη ερώτηση για να διερευνηθεί η άποψη των συμμετεχόντων γύρω από την **χρησιμότητα** της ΔμΣ και της στοχοθεσίας, θεωρήθηκε η **Γ21 «Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/δημοτών»** η οποία εξετάζει συμβολή της στην εξυπηρέτηση των δημοτών/πολιτών. Τονίζεται επίσης, ότι το ερώτημα Γ21 που αφορά στις απαντήσεις των συμμετεχόντων που εφαρμόζουν, εν τοις πράγμασι, τη διαδικασία της ΔμΣ και τη στοχοθεσία.

Παράλληλα, οι ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στις επιπτώσεις της ΔμΣ στο εσωτερικό περιβάλλον αφορούν στις **Γ7** και **Γ18**. Σε ό,τι αφορά την Γ7 διαπιστώθηκε ότι η **ατομική στοχοθεσία δεν λαμβάνεται υπόψη για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων**, γεγονός που εκ των πραγμάτων υποβαθμίζει την αξία και την **χρησιμότητά της σε σχέση με την ατομική υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων**. Σε ό,τι αφορά την **Γ18 «Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την απόδοσή μου στην υπηρεσία που εργάζομαι»**. Έχοντας υπόψη ότι οι υπάλληλοι των δήμων αποτελούν τους



εσωτερικούς πελάτες για τους οποίους η ΔμΣ, οφείλει να είναι χρήσιμη, αν μη τι άλλο, ως προς την εκπλήρωση του βασικού της στόχου που αφορά στην βελτίωση και αύξηση της απόδοσης τους. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με το αποτέλεσμα της στατιστικής ανάλυσης (MO=3,16), φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες υιοθετούν μία σχεδόν **ουδέτερη στάση**, αναφορικά με την χρησιμότητα της ΔμΣ (βλ. Πίνακα 34). Η στάση αυτή **θα μπορούσε να δικαιολογηθεί μέσα** από δύο άλλα αποτελέσματα τα οποία παρουσιάστηκαν στην παρούσα έρευνα. Το ένα αφορά στην περιορισμένη εφαρμογή της ΔμΣ-στοχοθεσίας, στους δήμους του δείγματος (μόνον 29,3%) που υποβαθμίζει την αξία του εγχειρήματος της εφαρμογής της (βλ. απαντήσεις ερώτησης B11 στον Πίνακα 17). Ένας άλλος, εξίσου σημαντικός λόγος είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στην υπηρεσία που εργάζονται. Αυτό μαρτυρούν τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ9 («Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στην υπηρεσία που εργάζομαι»), όπου το **38,4%** των συμμετεχόντων που εφαρμόζουν στοχοθεσία δηλώνει ότι δεν υφίσταται συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων (βλ. Πίνακα 18). Κατά συνέπεια, αυτό μας δείχνει ότι και στις περιπτώσεις όπου εφαρμόζεται η ΔμΣ-στοχοθεσία, **δεν έχει αναπτυχθεί πλήρως το σύστημα των διαδικασιών της, καθώς υπολείπεται το 5<sup>ο</sup> στάδιο**, αυτό της **αξιολόγησης και του ελέγχου της επίτευξης των στόχων** (βλ. σχετικά ενότητα 1.2.2 της παρούσας για τα στάδια ΔμΣ κατά P.Drucker). Με απλά λόγια: εφόσον δεν υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων, δεν είναι σε θέση, οι συμμετέχοντες, να γνωρίζουν τη χρησιμότητα της ΔμΣ για τον εαυτό τους και για τον φορέα που εργάζονται. Συνοψίζοντας, η στάση των ερωτηθέντων αναφορικά με τη χρησιμότητα της ΔμΣ, θεωρείται **ουδέτερη με τάσεις αρνητικές**. Στο σημείο αυτό αξίζει να υπογραμμίσουμε, συμπερασματικά, ότι η νέα μεταρρυθμιστική προσπάθεια που επιχειρείται μέσα από το θεσμικό πλαίσιο του ν.4940/2022, θα φέρει το δύσκολο έργο της αναστροφής αυτού, του αρνητικού, κλίματος.

#### **B. Απαραίτητη η εφαρμογή της ΔμΣ ; (14<sup>ο</sup> ερώτημα)**

Σε ό,τι αφορά τη στάση των συμμετεχόντων για το αν θεωρείται **η ΔμΣ απαραίτητη** για την εργασία και τη λειτουργία τους στην υπηρεσία που εργάζονται, τα αποτελέσματα της ερώτησης **B7** μαρτυρούν μια **θετική στάση του συνόλου των συμμετεχόντων**. Συγκεκριμένα, **μόνον το 19,8%** θεωρεί ότι **η ΔμΣ δεν είναι απαραίτητη** για την λειτουργία της υπηρεσίας τους, ενώ **το 55,3%** διαφωνεί, τηρώντας

**αρνητική στάση με το ενδεχόμενο της μη ύπαρξης της στοχοθεσίας** (βλ. Πίνακα 34, όπου  $MO=2,42$ ).

Το αποτέλεσμα αυτό, μάλλον βρίσκεται σε ασυμφωνία με παρόμοιο προηγούμενης σχετικής έρευνας, σύμφωνα με την οποία, οι συνεντευξιαζόμενοι υπάλληλοι ΟΤΑ α' και β' βαθμού υποστήριζαν ότι «μπορούν να λειτουργήσουν και χωρίς στοχοθεσία» θεωρώντας, ωστόσο, ότι η εφαρμογή της θα αυξήσει την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία (Ανδριανή, 2018).

### **Γ. Επιτυχημένη η εφαρμογή της ΔμΣ; (13<sup>ο</sup> ερώτημα)**

Στο πλαίσιο του ερωτήματος αυτού επιδιώχθηκε η διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων που εφαρμόζουν της ΔμΣ-στοχοθεσία, γύρω από το *αν και κατά πόσον επιτυγχάνονται οι στόχοι της υπηρεσίας τους (Γ22)* και κατά συνέπεια αν η ΔμΣ εφαρμόζεται επιτυχημένα ή μη (βλ. Πίνακα 18). Σύμφωνα με τις απαντήσεις (βλ. Πίνακες Περιγραφικών Στατιστικών, Παράρτημα 2), διακρίνουμε ότι η άποψή τους φαίνεται να είναι σχετικά ουδέτερη με μία ελαφρά τάση προς θετική ( $MO=3.20$ , Τυπική Απόκλιση=1,003).

Συγκρίνοντας το αποτέλεσμα αυτό με το αντίστοιχο από την έρευνα που διεξάχθηκε στον μεγαλύτερο δήμο της Ελλάδας, τον Δήμο Αθηναίων (Κάππας, 2017), διακρίνουμε ότι αν και ο Μέσος Όρος (και η Τυπική Απόκλιση) που εμφανίζει είναι ελάχιστα μικρότερος ( $MO=2,99$ , Τυπική Απόκλιση=0,928), **εντούτοις δεν υφίσταται σοβαρή διαφοροποίηση** μεταξύ των δύο αποτελεσμάτων.

Συνεπώς, έχοντας υπόψη μας τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναφορικά με τις κατηγορίες των δήμων που εφαρμόζουν διαδικασίες ΔμΣ-στοχοθεσίας στην ΠΚΜ (βλ. σχετικό τμήμα 4.1.Α), θα τολμούσαμε να συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι στους μεγαλύτερους ΟΤΑ α' της χώρας μας,<sup>191</sup> οι οποίοι εφαρμόζουν τη στοχοθεσία, εμφανίζουν σχεδόν ουδέτερη άποψη στο ζήτημα της εκτίμησης της επιτυχημένης ή μη, εφαρμογής της ΔμΣ (στοχοθεσίας) στις υπηρεσίες τους.

Παράλληλα, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η ουδέτερη στάση των εργαζομένων, δύναται να οφείλεται στο γεγονός ότι η ΔμΣ (όπως άλλωστε επιβεβαιώθηκε και από την παρούσα έρευνα), εφαρμόζεται σε πολύ μικρό ποσοστό

<sup>191</sup> Μεταξύ άλλων μεγάλων ηπειρωτικών δήμων, έρευνά μας περιλαμβάνει και τον Μητροπολιτικό Δήμο Θεσσαλονίκης, που είναι και ο 2<sup>ος</sup> μεγαλύτερος της χώρας.

στους ΟΤΑ α' (και όχι πλήρως), με συνέπεια την έλλειψη της σχετικής εμπειρίας αναφορικά με την επίλυση των ιδιαίτερων προβλημάτων και των δυσλειτουργιών που συνεπάγεται η εφαρμογή της.

#### **4.2 Συζήτηση γύρω από το νέο θεσμικό πλαίσιο της Στοχοθεσίας: προβληματισμοί, αντιδράσεις κι επιφυλάξεις ενόψει της εφαρμογής του ν.4940/2022.**

Το νέο θεσμικό πλαίσιο που εισάγεται με το ν.4940/2022, επιδιώκει ν' αντιμετωπίσει παθογένειες του ελληνικού δημοσίου, όπως αυτή της χρόνιας απαξίωσης της διαδικασίας ΔμΣ – Στοθεσίας, συνδέοντάς την, σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι στο προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο, με το επίσης αναθεωρημένο πλαίσιο της αξιολόγησης ως συνέχεια και πραγμάτωση του στρατηγικού προγραμματισμού της εκάστοτε κυβέρνησης. Με τον τρόπο αυτό, η στοχοθεσία επιδιώκει να επανέλθει δυναμικά ενώ η προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου και της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως «ολιστική».

Ωστόσο, παρά τις ενθουσιώδεις διακηρύξεις και τη φιλόδοξη στόχευσή της,<sup>192</sup> η νέα μεταρρυθμιστική προσπάθεια του δημόσιου τομέα, που επιχειρείται με την εφαρμογή του ν.4940/2022, αντιμετωπίστηκε από την αρχή, με κριτικό πνεύμα και σκεπτικισμό, ιδιαίτερα δε, ως προς συγκεκριμένα κι επίμαχα σημεία της. Παράλληλα, η εφαρμογή του εγείρει έναν εύλογο προβληματισμό γύρω από βασικά σημεία που αφορούν στο θεωρητικό πλαίσιο της ΔμΣ – Στοχοθεσία.

**Καταρχάς, με την εφαρμογή του ν.4940/2022, το σύστημα της «Διοίκησης μέσω Στόχων», οδηγείται μοιραία στην απώλεια της νομοθετικής του υπόστασης, όπως αυτή οριζόταν στο πλαίσιο των προηγούμενων νόμων ν.3230/2004 και ν.4369/2016. Δίνεται, ωστόσο ιδιαίτερη έμφαση και ενισχύεται ο όρος «Στοχοθεσία», που αποτελεί εκ των πραγμάτων, άλλωστε, την ουσιαστικότερη λειτουργία και «καρδιά» του συστήματος της «Διοίκησης μέσω Στόχων», η οποία εν τέλει, μάλλον εντάσσεται μοιραία, στη «θεσμική μνήμη» των φορέων της δημόσιας διοίκησης.**

---

<sup>192</sup> Το ενθουσιώδες και φιλόδοξο πνεύμα με το οποίο αντιμετωπίστηκε από την αρχή της μεταρρυθμιστικής αυτής, προσπάθειας αποτυπώνεται και σε σχετική ομιλία του Υπουργού Εσωτερικών Μ.Βορίδη, ο οποίος τόνιζε: «Την ανάγκη να ανατραπεί το πνεύμα του εξισωτισμού που επικρατεί στο δημόσιο και να επιστρέψει στον πυρήνα του η έννοια της αξιολόγησης και της αξιοκρατίας» (<https://www.ypes.gr/ypes-m-voridis-sto-8o-stratigiko-synedrio-tou-eea-i-metarrythmisi-tis-dimosias-dioikisis-kleidi-gia-tin-anaptyxiaki-poreia-tis-patridas-mas-video/>).

Μάλλον ο ν.4940/2022, επιδιώκει τη δυναμική επιβολή της Στοχοθεσίας, ως αναπόσπαστο και πιο ουσιαστικό

**Το νέο σύστημα στοχοθεσίας εισάγει ένα λιγότερο «συμμετοχικό» σύστημα σε σχέση με τον μέχρι πρότινος ισχύοντα νόμο.** Παρά το γεγονός της ότι η *συμμετοχικότητα* και η *δέσμευση (όλων) των εργαζομένων* (προϊσταμένων και υπαλλήλων) κατά τη διαδικασία καθορισμού των στόχων, κρίνεται ως ουσιώδους σημασίας από τη σχετική βιβλιογραφία (Busch, 1997. Drucker, 1954. Ritz, 2009), εντούτοις διαπιστώνουμε ότι στο πλαίσιο του νέου θεσμικού πλαισίου που προσπαθεί να εισάγει ο ν.4940/2022, αυτή η διαπίστωση μάλλον, δεν λαμβάνεται υπόψη.

Παράλληλα, στο πλαίσιο του ν.4940/2022, ο ρόλος των προϊσταμένων εμφανίζεται ενισχυμένος κι αναβαθμισμένος κατά τη διαδικασία καθορισμού και αναθεώρησης των στόχων, σε αντίθεση με τον μειωμένο ρόλο των υπαλλήλων. Στο σημείο αυτό, μάλλον, λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, τα συμπεράσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας γύρω από τη ουσιώδη σημασία του ρόλου των προϊσταμένων και των εξουσιοδοτημένων υπαλλήλων, στο πλαίσιο της επιτυχημένης εφαρμογής της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, στα οποία άλλωστε αναφερθήκαμε με λεπτομέρεια (Alpin and Schoderbek, 1976. Ross, 1971. Ntanos & Boulota, 2012. Rodgers και Hunter (1992).

Σε ό,τι αφορά την κριτική που δέχτηκε το νέο θεσμικό πλαίσιο της Στοχοθεσίας, η συζήτηση εστίασε κυρίως, στη σύνδεσή της με το *σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής*. Λαμβανομένης υπόψη, της μισθολογικής υποβάθμισης των εργαζομένων του δημόσιου για διάστημα πέραν της δεκαετίας, ο πιλοτικός χαρακτήρας του συστήματος κινήτρων κι ανταμοιβής, εύλογα εξέγειρε έντονες αντιδράσεις, οι οποίες υπογραμμίζουν τις διχαστικές τάσεις και το πνεύμα διάκρισης που τείνει να καλλιεργηθεί, μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, μέσα από την εφαρμογή του.

Χαρακτηριστική είναι η παρατήρηση των αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α. όπως αυτή καταγράφηκε στο πλαίσιο της δημόσιας διαβούλευσης επί του νομοσχεδίου του ν.4940/2022, που τονίζει ότι με την εφαρμογή των διατάξεων του νέου συστήματος κινήτρων κι ανταμοιβής *«καταστρατηγείται ακόμα μία φορά το ενιαίο μισθολόγιο δημιουργώντας δημοσίους υπαλλήλους πολλών ταχυτήτων»* (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022, σελ. 82).

Στην ίδια κατεύθυνση ήταν και οι αντιδράσεις της *Ομοσπονδίας Εργαζομένων των Ανεξάρτητων Αρχών*, στις παρατηρήσεις των οποίων, εύστοχα αναφέρεται ότι ο

περιορισμός της επιβράβευσης και ανταμοιβής σε μικρό αριθμό υπαλλήλων και ο αποκλεισμός άλλων κατηγοριών θα επιφέρει τα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, ενώ παράλληλα *«θα οξύνουν τις αντιθέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, θα διαχωρίσουν τους υπαλλήλους σε υπαλλήλους διαφόρων ταχυτήτων (ανάλογα με την Υπηρεσία τους αλλά και εντός της ίδιας Υπηρεσίας) και θα οδηγήσουν σε συμπεριφορές διακριτικής μεταχείρισης με απρόβλεπτες συνέπειες.»* (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022, σελ. 82).

Σε ό,τι αφορά τις αντιδράσεις από την πλευρά των εκπροσώπων και των εργαζομένων των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, οι προβληματισμοί που εκφράστηκαν, γύρω από το θέμα της εφαρμογής της στοχοθεσίας, αφορούσαν κυρίως, στους Δήμους. Ο προβληματισμός αυτός εστίασε κυρίως σε: (α) τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζουν συγκεκριμένες υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες Πρασίνου, Καθαριότητας, Ύδρευσης), ως προς τη στελέχωσή τους (ως επί το πλείστο από υπαλλήλους υποχρεωτικής εκπαίδευσης), οι οποίες ενδεχομένως να οδηγήσουν κι αυτήν την προσπάθεια στην αποτυχία, καθιστώντας την ως ακόμα μία *«άσκηση επί χάρτου»* η οποία θ' απέχει κατά πολύ από την πραγματικότητα των Δήμων στην Ελλάδα (Αιτιολογική Έκθεση, σελ. 100-101). (β) τη διατύπωση επιφυλάξεων ότι η εφαρμογή του νέου συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής στους Ο.Τ.Α. και η απουσία της προσωποποιημένης στοχοθεσίας, οδηγεί στην επιβράβευση των πιο *«χειραγωγήσιμων»* και *«πρόθυμων»* υπαλλήλων και προϊσταμένων *«οι οποίοι τυφλά υπηρετούν τις επιδιώξεις κάθε διοίκησης, κεντρικής ή τοπικής, με αποτέλεσμα, διαφθορά, αδιαφάνεια, κακοδιαχείριση, κακές υπηρεσίες προς τον πολίτη και ενίοτε κατασπατάληση δημοσίου χρήματος»* (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022, σελ. 89). (γ) το έλλειμμα επιμόρφωσης των προϊσταμένων, αλλά και των αιρετών (Δημάρχων) γύρω από θέματα στοχοθεσίας η οποία δημιουργεί εκ των πραγμάτων πρόβλημα για την εφαρμογή του νέου συστήματος στοχοθεσίας που εισάγεται με το ν.4940/2022 (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022, σελ. 105). Ενώ ταυτόχρονα, υπογραμμίστηκε και η παντελής έλλειψη πρόνοιας και πρόβλεψης, στο πλαίσιο του ν.4940/2022, οποιασδήποτε επιμόρφωσης, υπαλλήλων και Προϊσταμένων *«ακόμη και στην περίπτωση εντοπισμού «αδυναμιών» κατά την αξιολόγηση της απόδοσής τους (ΠΟΕ-ΟΤΑ, 2022, σελ. 2).* (δ) την κριτική αναφορικά την προώθηση των ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων αναφορικά με τη στοχοθεσία και το σύστημα αξιολόγησης που εισάγει ο νόμος. Συγκεκριμένα, τονίστηκε ότι τόσο η στοχοθεσία όσο και η αξιολόγηση που επιδιώκεται, μέσω της εφαρμογής των νέων μεταρρυθμίσεων, αποτελούν εργαλεία του ιδιωτικού τομέα και δει των Πολυεθνικών Εταιρειών, τα οποία

είναι ακατάλληλα προς εφαρμογή στον δημόσιο τομέα και στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, των οποίων η φιλοσοφία λειτουργίας αφορά στην «*παροχή Δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών προς τον πολίτη και όχι ως εταιρεία που αυτοσκοπό έχει την επίτευξη και μεγιστοποίηση του κέρδους!*» (ΠΟΕ-ΟΤΑ, 2022, σελ. 2). (ε) την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των δομών των Δήμων, καθώς και η σύσταση Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας για όλους τους Δήμους, ως απαραίτητων προϋποθέσεων πριν από την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης και στοχοθεσίας (<https://www.aftodioikisi.gr/ota/kede-i-axiologisi-voridi-den-mporei-na-efarmosteistoys-perissoteroys-dimoys/>).

Συμπληρώνοντας, τον σχολιασμό σε ό,τι αφορά την εφαρμογή του συστήματος κινήτρων κι ανταμοιβής τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, δεν θα έπρεπε να παραλείψουμε την «επιλεκτική», εφαρμογή του εν λόγω συστήματα επιβράβευσης, αποκλειστικά και μόνον στους υπαλλήλους των Τεχνικών Υπηρεσιών των Δήμων που εμπλέκονται με τα έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» (παρ. 1, άρ. 24). Μία τέτοια εξέλιξη δύναται ν' αποτελέσει βάση διακρίσεων και να ενισχύσει περαιτέρω τις διχαστικές τάσεις μεταξύ των υπαλλήλων των ΟΤΑ α΄ βαθμού.

Σημείο σοβαρού προβληματισμού, ως προς τις προοπτικές αποδοχής του νέου συστήματος Στοχοθεσίας αποτελεί **η κατάργηση των διατάξεων περί «Ολομελειών Τμημάτων και Διευθύνσεων που ίσχυαν με το ν.4369/2016**, καθώς και οι συνακόλουθες συνέπειες που ενδέχεται να έχει αναφορικά με την αποδοχή του νέου συστήματος Στοχοθεσίας που εισάγει ο ν.4940/2022. Ο καθορισμός των στόχων σ' επίπεδο Αξιολογητών και προϊσταμένων με τον παράλληλο (ουσιαστικά) «αποκλεισμό» των υφιστάμενων υπαλλήλων από τη συγκεκριμένη διαδικασία, **αναμένεται να οδηγήσει στη δραστική μείωση αίσθησης της «συμμετοχικότητας»** και στην ενίσχυση της αίσθησης μίας «αφ' υψηλού» ή «άνωθεν» (top down) επιβολής των στόχων, χωρίς τη συμμετοχή εκείνων οι οποίοι θα κληθούν να τους υλοποιήσουν. Γνωρίζοντας επίσης, τη σημασία και τα ευεργετικά αποτελέσματα που έχει, σε ζητήματα αύξησης της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης, η συμμετοχή των υπαλλήλων ενός φορέα στη διαδικασία καθορισμού των στόχων, (Antoni, 2005. Daft, 2010. Kreitner, 2009. Hoffmann-Burdzińska and Flak, 2015. Islami et al., 2018), δεν θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε με άνεση ότι οι νέες ρυθμίσεις προοιωνίζουν θετικές εξελίξεις.

Στον σκεπτικισμό και τις επιφυλάξεις που εξέφρασαν, οι εκπρόσωποι των δημόσιων φορέων και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης γύρω από το εγχείρημα

της στοχοθεσίας και όλων των σχετικών με τη στοχοθεσία διαδικασιών, όπως είναι η αξιολόγηση και η καθιέρωση του συστήματος κινήτρων κι ανταμοιβής, έρχεται να προστεθεί κι αυτός του νομοθέτη, στο ενδεχόμενο **της ελλιπούς και ακατάλληλης υποστήριξης προς τους εμπλεκόμενους στο εν λόγω εγχείρημα**, καθώς αυτό θα οδηγήσει μοιραία στην επανάληψη των λαθών του παρελθόντος και άρα στην αποτυχία του. Όπως αναφέρεται, χαρακτηριστικά, στο κείμενο της Αιτιολογικής Έκθεσης του ν.4940/2022:

*«Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ως μείζον πρόβλημα των πολιτικών, που έχουν οριζόντιο και περισσότερο επιτελικό χαρακτήρα, όπως οι σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό, τη δυσκολία εφαρμογής τους ως απόρροια ενδογενών ζητημάτων λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Εν προκειμένω, η υιοθέτηση της προσέγγισης των δεξιοτήτων και της συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης αυτών, απαιτεί εξειδικευμένη υποστήριξη και καθοδήγηση στους εμπλεκόμενους στις σχετικές διαδικασίες, η απουσία αυτών δημιουργεί, ενδεχομένως, κινδύνους «μηχανιστικής» αναπαραγωγής, εκουσίως ή ακουσίως, διαδικασιών με τις οποίες είναι εξοικειωμένη η δημόσια διοίκηση και άρα επανάληψης των προβλημάτων, που αναλύθηκαν ανωτέρω» (Αιτιολογική Έκθεση του ν.4940/2022, σελ. 46).*

Παρόλα αυτά, αναμένεται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα αποτελέσματα της επιχειρούμενης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας του ν.4940/2022, τόσο αναφορικά με τον βαθμό διάδοσης της εφαρμογής της Στοχοθεσίας όσο και με την επιτυχία που αυτή θα έχει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ & β΄ βαθμού, οι οποίοι όπως αποδεικνύεται από τις προηγούμενες σχετικές έρευνες κι επιβεβαιώνεται επίσης, από τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας που ακολουθεί, δεν έχουν δείξει αξιόλογα δείγματα γραφής στον τομέα αυτό, μέχρι και σήμερα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρήθηκε η διερεύνηση της μεθόδου «Διοίκηση μέσω Στόχων – ΔμΣ» (στοχοθεσία), ως σύγχρονο εργαλείο διαχείρισης (management) του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) στο πλαίσιο της ελληνικής Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ α'). Για τον λόγο αυτόν προβήκαμε στην ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου και κατόπιν στην εμπειρική διερεύνηση του φαινομένου της ΔμΣ.

Κατά την ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου, επιδιώξαμε την ανάλυση του ΝΔΜ ως «οχήμα» μεταρρυθμιστικών μέτρων για την αντιμετώπιση των παθογενειών και τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, μέσα από τη λειτουργία και εφαρμογή της ΔμΣ. Παράλληλα, προσπαθήσαμε ν' αναδείξουμε τόσο τη σημασία της λειτουργίας της όσο και τα προβλήματα που σχετίζονται με τις δυσλειτουργίες και την εξαιρετικά περιορισμένη εφαρμογή της στην δημόσια οργάνωση της χώρας μας. Στο πλαίσιο αυτού του προβληματισμού, οδηγηθήκαμε στον καθορισμό των ερευνητικών μας ερωτημάτων, τα οποία επιδιώξαμε ν' απαντήσουμε μέσα από τη διεξαγωγή σχετικής εμπειρικής έρευνας.

Μέσα από την έρευνα που επιχειρήθηκε στην παρούσα εργασία, επιδιώχθηκε: (α) η ποιοτική ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ (ν.4940/2022) ως μέρος της σύγχρονης στρατηγικής διοίκησης του δημόσιου τομέα και της διαδικασίας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης και (β) η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας γύρω από τις απόψεις των εργαζομένων και αιρετών μελών της διοίκησης των ΟΤΑ Α' της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ με βάση το μέχρι την 31/12/2022, ισχύον θεσμικό πλαίσιο (ν.3230/2004 & ν.4369/2016).

Σε ό,τι αφορά τη ποιοτική ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, παρατηρήσαμε ότι, **με τη θέση σε ισχύ, του ν.4940/2022, δεν τροποποιείται απλώς, αλλά καταργείται το προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο, όπως αυτό οριζόταν στις αντίστοιχες διατάξεις των νόμων 3230/2004 και 4369/2016.** Θα τολμούσαμε να πούμε ότι πρόκειται, ουσιαστικά, για μία μετάβαση από τη ΔμΣ στη Στοχοθεσία. Συγκεκριμένα, ο νέος νόμος (ν.4940/2022) **εξαλείφει τον όρο «Διοίκηση μέσω Στόχων» (ΔμΣ) και τον αντικαθιστά με αυτόν της «Στοχοθεσίας».** Παράλληλα, θα τολμούσαμε να συμπεράνουμε ότι **επιχειρείται πιο αποφασιστικά,** σε σχέση με το



προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο, η «επιβολή» της εφαρμογής, της στοχοθεσίας, εντάσσοντάς την πιο δυναμικά στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς η στοχοθεσία παύει να είναι «ατομική» με την έννοια του όρου του προηγούμενου θεσμικού πλαισίου. Αντίθετα, η στοχοθεσία αφορά πλέον, μόνο στους στόχους των οργανικών μονάδων (π.χ. επιπέδου Τμήματος, Διεύθυνσης), ενώ ο βαθμός επίτευξής τους καθορίζει το ήμισυ της βαθμολογίας των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων, στο πλαίσιο της αξιολόγησης της «ατομικής» τους απόδοσης.

Επίσης, ο ν.4940/2022 εισάγει τη θεσμοθέτηση ενός συστήματος κινήτρων κι ανταμοιβής στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως, η πιο σημαντική καινοτομία του, χωρίς ωστόσο, να μπορούμε να παραλείψουμε και την «πιλοτική» εφαρμογή του, η οποία αφορά σε ορισμένες μόνον, υπηρεσίες και φορείς του δημοσίου, όπως οι πολιτικοί υπάλληλοι και το ένστολο προσωπικό του δημοσίου τομέα που υλοποιούν «στόχους του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής όπου εντάσσονται τα Ετήσια Σχέδια Δράσης των υπουργείων...» (παρ. 1, άρ. 23, ν.4940/2022), καθώς και οι κατηγορίες των υπαλλήλων που προβλέπονται στις διατάξεις των άρθρων 24-27 του ίδιου νόμου. Για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ, το σύστημα των κινήτρων κι ανταμοιβών «λειτουργεί» προς το παρόν, μόνο για τους εργαζόμενους στις Τεχνικές Υπηρεσίες «εάν κι εφόσον εμπλέκονται σε έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης κι Ανθεκτικότητας “Ελλάδα 2.0”» (παρ. 1, άρ. 24, ν.4940/2022).

Ένα επιπλέον σημείο, στο οποίο διαφοροποιείται το ισχύον από το προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο, είναι κι ο βαθμός «συμμετοχικότητας» που χαρακτηρίζει τη διαδικασία καθορισμού των στόχων. Ενώ ο ν.4369/2016 προέβλεπε τη σύσταση της «Ολομέλειας» των Τμημάτων και των Διευθύνσεων, αντίστοιχα, στο πλαίσιο των οποίων συμφωνούνταν οι στόχοι των Τμημάτων και των Διευθύνσεων, μέσα από μία συμμετοχική διαδικασία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων, το νέο θεσμικό πλαίσιο της στοχοθεσίας, τις καταργεί. Αντ’ αυτού, **οι στόχοι είναι το αποτέλεσμα συμφωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των αξιολογητών τους, ενώ οι υπάλληλοι καλούνται να συζητήσουν, μόνο για τον ρόλο τους, αναφορικά με την υλοποίηση των στόχων αυτών.**

Η ενίσχυση και η αναβάθμιση του ρόλου, αλλά και της ευθύνης των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων, αποτελεί μία ακόμα διαφοροποίηση που εισάγεται με το νέο νόμο. Όπως αναφέρθηκε, η διαδικασία καθορισμού των στόχων

αποτελεί πλέον, «υπόθεση» των προϊσταμένων. Παράλληλα, γνωρίζοντας ότι το ήμισυ της βαθμολογίας αξιολόγησης της «ατομικής» τους απόδοσης, προκύπτει από τον βαθμό επίτευξης των στόχων της οργανικής μονάδας επί της οποίας προΐστανται, δύναται να αυξάνεται το βάρος της ευθύνης αλλά και η εργασιακή πίεση που ενδεχομένως βιώνουν, αλλά και αυτή που ενδεχομένως, μεταδίδουν στους συναδέλφους τους. Παράλληλα, ωστόσο, ο ν.4940/2022 προβλέπει ότι, οι προϊστάμενοι (επιπέδου Διεύθυνσης), είναι αυτοί οι οποίοι θα αποφανθούν σχετικά με τον ορισμό των υπαλλήλων που δικαιούνται την απόδοση του κινήτρου ανταμοιβής, η οποία, ωστόσο, τελεί υπό την έγκριση του αμέσως ανώτερου, ιεραρχικά, οργάνου.

**Τέλος, ενισχυμένος εμφανίζεται και ο ρόλος της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού**, αναφορικά τόσο με τη διαχείριση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας καταχώρησης και παρακολούθησης της στοχοθεσίας όσο και με τον ελεγκτικό της ρόλο, καθώς προβλέπεται ότι δύναται να εισηγείται διορθωτικών μέτρων, προς την Επιτροπή Εποπτείας, όπως η *«κλήση του προϊσταμένου για την παροχή επεξηγήσεων»* (παρ. 11, άρ. 9, ν.4940/2022) στις περιπτώσεις που παρατηρούνται ακραίες αποκλίσεις από τους καθορισμένους στόχους.

Η φιλόδοξη προσπάθεια της μεταρρύθμισης του θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, αντιμετωπίστηκε μ' ενθουσιασμό από τους εισηγητές της αλλά με κριτικό πνεύμα, επιφυλακτικότητα και σκεπτικισμό από μεγάλη μερίδα θεσμών της οργανωμένης εκπροσώπησης των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. **Αιχμή του δόρατος, της κριτικής που ασκήθηκε**, αναφορικά με το νέο σύστημα στοχοθεσίας αποτέλεσε **η σύνδεσή του με το νέο σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής και η «πιλοτική» εφαρμογή του**, καθώς δημιουργεί *«υπαλλήλους πολλών ταχυτήτων»* οδηγώντας σε *«συμπεριφορές διακριτικής μεταχείρισης με απρόβλεπτες συνέπειες»*. Παράλληλα, σε ό,τι αφορά την εφαρμογή του νέου νόμου στους ΟΤΑ α', οι αντιδράσεις εστίασαν περαιτέρω, στην ιδιαίτερη φύση συγκεκριμένων υπηρεσιών (π.χ. υπηρεσίες πρασίνου και καθαριότητας) οι οποίες καθιστούν την εφαρμογή της στοχοθεσίας ως «ασκήσεις επί χάρτου», στο έλλειμμα επιμόρφωσης των προϊσταμένων σε θέματα στοχοθεσίας, στην προώθηση κι εφαρμογή ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων τα οποία θεωρούνται ως ακατάλληλα για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς και στην αναγκαιότητα αξιολόγησης των δομών των δήμων και στη σύσταση Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) για όλους, πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια εφαρμογής της στοχοθεσίας.

Τέλος, ως εύλογο σημείο προβληματισμού προβάλλει και το ενδεχόμενο της ελλιπούς υποστήριξης των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της στοχοθεσίας, το οποίο ενδεχομένων να οδηγήσει μοιραία στη «μηχανιστική» αναπαραγωγή των παθογενειών και των σφαλμάτων του παρελθόντος.

Στο πλαίσιο της ποσοτικής εμπειρικής ανάλυσης, προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε τη στάση των εργαζόμενων και της αιρετής διοίκησης των ΟΤΑ α΄ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ και της στοχοθεσίας. Συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν τα χαρακτηριστικά και ο βαθμός εφαρμογής της ΔμΣ, καθώς και το πώς αυτός επηρεάζεται από το μέγεθος των δήμων του δείγματος. Παράλληλα, επιδιώχθηκε η διερεύνηση των απόψεων των αιρετών συντελεστών και των υπαλλήλων των δήμων αναφορικά με τις κυριότερες εστίες παρεμπόδισης, των προϋποθέσεων αλλά και των πρωτοβουλιών οι οποίες θα συνέβαλλαν στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ στους ΟΤΑ α΄. Επίσης, διερευνήθηκε η αντίληψη των ερωτώμενων αναφορικά με τον συσχετισμό ανάμεσα στην εφαρμογή της ΔμΣ με την εργασιακή τους ικανοποίηση, καθώς και οι απόψεις τους αναφορικά με τους τομείς στους οποίους θεωρούν ότι συμβάλλει/ωφελεί η εφαρμογή της. Παράλληλα, επιχειρήθηκε να διερευνηθεί ο βαθμός διαφοροποίησης της στάσης των συμμετεχόντων, αναφορικά με την εφαρμογή της ΔμΣ, σε σχέση με τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία, καθώς και οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη συμβολή ή μη της ΔμΣ στην μέτρηση της εργασιακής τους απόδοσης. Επιπλέον, η έρευνα ασχολήθηκε με την άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν και κατά πόσο επηρεάζονται οι εργασιακές τους σχέσεις μέσα από την εφαρμογή της ΔμΣ, καθώς και με τη σημασία που αποδίδεται στον ρόλο της αιρετής διοίκησης των Δήμων στην επιτυχία της εφαρμογής της στοχοθεσίας. Το εγχείρημα ολοκληρώθηκε με την διερεύνηση της άποψης των συμμετεχόντων γύρω από τη χρησιμότητα και τον βαθμό επιτυχίας της εφαρμογής της ΔμΣ στους ΟΤΑ α΄, στους οποίους εφαρμόζεται, εν τοις πράγμασι.

Για τη διενέργεια της εμπειρικής ανάλυσης προβήκαμε στη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο κατασκευάστηκε με το διαδικτυακό εργαλείο ανοικτής πρόσβασης, *Google Forms*, λαμβάνοντας υπόψη προγενέστερες σχετικές έρευνες (ποσοτικές και ποιοτικές), σχετική προηγούμενη βιβλιογραφία, καθώς και την 20ετή, και πλέον, εμπειρία της γράφουσας στον χώρο της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης. Παράλληλα, για την σύνταξή του λήφθηκαν

υπόψη οι αρχές των σύγχρονων τεχνικών κατάρτισης ερωτηματολογίων για την επίτευξη της τεχνικής του αρτιότητας με στόχο την εγκυρότητα της έρευνάς μας.

Η έρευνα διεξάχθηκε από 13/1/2022 έως 21/4/2022. Η επιλογή του συγκεκριμένου διαστήματος δεν ήταν τυχαία, αλλά έγινε με στόχο την αποφυγή των χρονικών περιόδων που είθισται να φέρουν ιδιαίτερο φόρτο εργασίας, καθώς και εκείνων κατά τα οποία οι εργαζόμενοι, συνήθως, λαμβάνουν τις κανονικές άδειές τους, προκειμένου να εξασφαλισθεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή ατόμων στην έρευνα. Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μετά από την λήψη των απαραίτητων αδειών κι εγκρίσεων από τους αρμόδιους παράγοντες των δήμων του δείγματος. Ο διαμοιρασμός τους πραγματοποιήθηκε σταδιακά, ώστε να ελέγχεται η ροή των απαντήσεων και να προβαίνουμε στις απαραίτητες υπενθυμίσεις για την εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής συμμετοχής. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν και στους 38 δήμους της ΠΚΜ, με πρώτους τους Μητροπολιτικούς δήμους της ΠΚΜ, ξεκινώντας από τον Δήμο Θεσσαλονίκης, που αποτελεί και τον μεγαλύτερο δήμο του δείγματός μας, αλλά και τον δεύτερο μεγαλύτερο της Ελλάδας.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 222 συμμετέχοντες (N=222), στην πλειοψηφία τους: γυναίκες (65,8%), ηλικίας άνω των 51 ετών (50,9%), έγγαμοι (80,6%) με σχετικά πολύ υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο (το 81,5% κάτοχοι πτυχίων, μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων σπουδών), με εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών (55,9%), στο μεγαλύτερο ποσοστό τους υπάλληλοι (55,4%), αλλά και προϊστάμενοι Τμημάτων (29,3%) και Διευθύνσεων (14%), που εργάζονταν σε μητροπολιτικούς δήμους και σε δήμους με πληθυσμό άνω των 25.000 κατοίκων (41,4% & 40,5% αντίστοιχα), ενώ ταυτόχρονα προέρχονταν από τις Διοικητικές (34,2%), τις Οικονομικές (21,2%) και από τις τεχνικές υπηρεσίες (14,4%) των δήμων. Η συμμετοχή των αιρετών και μετακλητών ήταν ιδιαίτερος περιορισμένη (2,3%).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι οι δήμοι της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας **δεν έχουν ενσωματώσει τη ΔμΣ** στις διαδικασίες λειτουργίας τους, καθώς μόνον το **3,6%** των συμμετεχόντων που δηλώνει ότι **εφαρμόζει πλήρως τη ΔμΣ**, ενώ το 29,3% (n=65) δήλωσε πως ο δήμος τους εφαρμόζει μερικώς τη ΔμΣ ή εφαρμόζει εναλλακτικά άλλες διαδικασίες στοχοθεσίας. Το **60,8%** **δεν εφαρμόζει** καμία μορφή στοχοθεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά, αφενός ευθυγραμμίζονται με τα συμπεράσματα προηγούμενων σχετικών ερευνών και αναλύσεων που μιλούν για «**εξαιρετικά ελλειμματική**» εφαρμογή, για **ανυπαρξία και**

μη εφαρμογή της ΔμΣ στους ΟΤΑ α΄ βαθμού, ενώ παράλληλα γεννούν προβληματισμό κι εύλογες αμφιβολίες αναφορικά με την δυνατότητα του νέου (αναθεωρημένου) θεσμικού πλαισίου της στοχοθεσίας (ν.4940/2022), που ψηφίστηκε μόλις δύο μήνες μετά τη διεξαγωγή της έρευνάς μας, να αναστρέψει μία κατάσταση που μοιάζει να βρίσκεται σε τέλμα εδώ και δύο δεκαετίες περίπου.

Ως κυριότερα εμπόδια για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ στους Δήμους, επελέγησαν από το σύνολο των ερωτηθέντων «η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης σ΄ επίπεδο Κεντρικής Κυβέρνησης και αιρετής διοίκησης δήμων» (71,2%), ο φόβος αποκάλυψης των αδυναμιών των υπαλλήλων και προϊσταμένων (55% & 60,4% αντίστοιχα), καθώς και το κριτήριο του του «φόβου» σύνδεσης της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση (60,1%). Επιπλέον, σοβαρά εμπόδια στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ θέτουν «η ελλιπής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα στοχοθεσίας» (72%), «η οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων για τη διοίκηση του δήμου» (79%), ενώ οι συμμετέχοντες συμφωνούν, ότι η «ελλιπής παροχή εργαλείων σχετικής τεχνογνωσίας (π.χ. δείκτες μέτρησης της απόδοσης) από τις προϊστάμενες αρχές των Δήμων...» δυσχεραίνει εξίσου σοβαρά (80,6%) τη στοχοθεσία. Ως σοβαρότερο από όλα τα προτεινόμενα, οι ερωτώμενοι ανέδειξαν την «ανυπαρξία ενός λειτουργικού και δίκαιου πλαισίου μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων» συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό (88%), γεγονός που δημιουργεί προσδοκίες αναφορικά με το νέο (αναθεωρητικό του προηγούμενου), αδοκίμαστου, ωστόσο, θεσμικού πλαισίου που εισάγεται με το ν.4940/2022.

Ως προς τις προϋποθέσεις που θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ, οι συμμετέχοντες, στο σύνολό τους, επέλεξαν την «αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου εφαρμογής της στοχοθεσίας», την «υποστήριξη της εφαρμογής από την αιρετή διοίκηση του δήμου», οι οποίες συγκεντρώσαν υψηλά ποσοστά, 86% και 88,3% αντίστοιχα. Παράλληλα, ως απαραίτητη προϋπόθεση τονίζεται η υποστήριξη του εγχειρήματος της στοχοθεσία από τους υπηρεσιακούς παράγοντες (προϊστάμενοι και υπάλληλοι) (92,8%), καθώς και η ουσιαστική εφαρμογή των Επιχειρησιακών Σχεδίων (Master Plan) των Δήμων (83,3%). Ωστόσο, με ποσοστά που κυμαίνονται στο 90% περίπου (MO=4,40), οι συμμετέχοντες θεωρούν ως κυριότερη απαραίτητη την ύπαρξη ενός συστήματος της ΔμΣ και στοχοθεσίας υπό την προϋπόθεση ότι αυτή δεν θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα. Στα ίδια σχεδόν, στατιστικά επίπεδα βρίσκεται και η προϋπόθεση που αφορά στην «κατάλληλη επιμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων (αιρετοί,

*προϊστάμενοι, υπάλληλοι) στη διαδικασία της στοχοθεσίας» (93,2%, MO=4,37), γεγονός που συμφωνεί με τα υπόλοιπα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, τα οποία αναδεικνύουν ως το δεύτερο μεγαλύτερο εμπόδιο για την εφαρμογή της στοχοθεσίας, την ελλιπή σχετική επιμόρφωση των υπαλλήλων, προτάσσοντας κατά συνέπεια, το αίτημα της ενίσχυσης κι της αναθεώρησης της εκπαιδευτικής πολιτικής της χώρας με στόχο τη βελτίωση των δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού του ελληνικού δηmosίου, μέσα από σύγχρονα κι εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα.*

Παράλληλα, οι συμμετέχοντες, στο σύνολό τους, **θεωρούν ότι η εφαρμογή της ΔμΣ συμβάλει σε μια σειρά ζητημάτων που αφορούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των δήμων**. Συγκεκριμένα, στη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας, στη δημιουργία συνεργατικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας και της αιρετής διοίκησης του δήμου, αλλά και στην εγκυρότερη αξιολόγηση (72,1%) και στη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης (66,2%), παρέχοντας κίνητρα για την ενίσχυσή της. Ωστόσο, ως κυριότερη συμβολή της στοχοθεσίας αναγνωρίζουν τη θετική επίδραση που έχει η ΔμΣ, και στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των δήμων προς τους πολίτες (74,4%).

Διαπιστώθηκε, επίσης, ότι το σύνολο των συμμετεχόντων τηρεί αρνητική στάση στη δήλωση που δεν θεωρεί την ΔμΣ απαραίτητη για την εργασία τους και για την λειτουργία του δήμου που εργάζονται (56,3%), ενώ παράλληλα πιστεύει ότι δεν έχουν καταβληθεί αξιόλογες προσπάθειες από τον δήμο τους για την εφαρμογή της στοχοθεσίας (54,5%).

Αναφορικά με τις απόψεις όσων εφαρμόζουν τη ΔμΣ (πλήρως ή μερικώς) ή κάποιο άλλο εναλλακτικό είδος στοχοθεσίας (το 29,3% των συμμετεχόντων), διαπιστώθηκε η **μάλλον ουδέτερη στάση** (με τάσεις αρνητικές) τους, **στο θέμα της συσχέτιση της στοχοθεσίας με την εργασιακή τους ικανοποίηση**. Ουδέτερη (MO=3,20) είναι και η **στάση τους αναφορικά με το ερώτημα, αν η ΔμΣ θεωρείται επιτυχημένη ή μη**. Αξίζει να σημειωθεί ότι το αποτέλεσμα αυτό, κυμαίνεται σχεδόν στα ίδια επίπεδα με αντίστοιχο σχετικής έρευνας που διεξάχθηκε στον Δήμο Αθηναίων (MO=2,99). Αναφορικά με τη στάση της ίδιας κατηγορίας ερωτηθέντων (το 29,3% του δείγματος), σε σχέση με τη χρησιμότητα της εφαρμογής της ΔμΣ, διαπιστώθηκε ότι είναι ουδέτερη με τάσεις αρνητικές. Η διαπίστωση της ουδετερότητας με τάσεις αρνητισμού εκ μέρους όσων εφαρμόζουν, εν τοις πράγμασι, τη ΔμΣ, θα μπορούσε να ερμηνεύεται μέσα από μία σειρά παραγόντων όπως, η ελλιπής εμπειρία κι επιμόρφωση σε θέματα

στοχοθεσίας, το δύσκαμπτο και δυσλειτουργικό θεσμικό πλαίσιο, καθώς και τα εντοπισμένα μειονεκτήματα που αφορούν στην εφαρμογή της ΔμΣ, όπως ο κίνδυνος της αύξησης της γραφειοκρατίας.

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι παρατηρήθηκε διαφοροποίηση μεταξύ των απόψεων όσων εφαρμόζουν τη στοχοθεσία στον φορέα τους σε σχέση με το σύνολο των συμμετεχόντων, στους οποίους περιλαμβάνονται επίσης (αποτελώντας μάλιστα, πλειοψηφία) και όσοι δεν εφαρμόζουν τη ΔμΣ. Ενώ λοιπόν, στο σύνολό τους οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η ΔμΣ επηρεάζει και συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της ποιότητας της εσωτερικής λειτουργίας του φορέα και στην καλλιέργεια θετικού συναδελφικού κλίματος, αντίθετα, οι συμμετέχοντες που εφαρμόζουν ΔμΣ-στοχοθεσία τηρούν στάση μάλλον ουδέτερη και «χλιαρή». Παρομοίως, αναφορικά με τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της ΔμΣ και των διαδικασιών μέτρησης της απόδοσης, διαπιστώθηκε ότι το σύνολο των ερωτηθέντων τηρεί μάλλον θετική (ΜΟ=3,84) και σε κάθε περίπτωση θετικότερη στάση, από εκείνη των συμμετεχόντων που εφαρμόζουν τη στοχοθεσία, οι οποίοι τηρούν ουδέτερη στάση (ΜΟ=3,02) και δεν θεωρούν ότι η ΔμΣ επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την μέτρηση και την ενίσχυση της απόδοσή τους. Αυτή η διαφοροποίηση απόψεων, πιθανότατα δύναται να εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο της διάστασης που υφίσταται μεταξύ της «θεωρίας» και της «πράξης», καθώς επίσης και στη στρεβλή κι ελλειμματική εφαρμογή της ΔμΣ, ενισχύοντας την απαξιωτική στάση που τηρείται, από το σύνολο της δημόσιας οργάνωσης, απέναντι στο ζήτημα της ΔμΣ.

Θέτοντας τα συμπεράσματα της παρούσας ποσοτικής έρευνας, στην υπηρεσία της επιστήμης και της πολιτικής για τη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών, θα μπορούσαμε να προβούμε στη διατύπωση προτάσεων που υπαγορεύουν την **αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των άμεσα εμπλεκόμενων στη διαδικασία της στοχοθεσίας, καθώς επίσης και της άμεσης αναθεώρησης του θεσμικού πλαισίου** που αφορά στη στοχοθεσία-ΔμΣ, προκειμένου να αρθούν τα εμπόδια και να προωθηθεί η επιτυχημένη εφαρμογή της, λαμβάνοντας υπόψιν τις ιδιαιτερότητες της οργανωσιακής κουλτούρας της χώρας μας, καθώς και τις ιδιαιτερότητες κάθε ξεχωριστής κατηγορίας φορέων και οργανισμών του δημοσίου, οι οποίες υφίστανται, παρά την ισχύ της αρχής περί «ενιαίου» χαρακτήρα του δημόσιου τομέα. Αναφορικά με την ποιοτική ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ – Στοχοθεσίας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτή **καθαυτή, η θεσμική μεταρρύθμιση (ν.4940/2022), έρχεται να επιβεβαιώσει τα**

αποτελέσματα της ποσοτικής μας έρευνας, που προβάλλει την αναθεώρηση του προηγούμενου θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ (ν.3230/2004 & ν.4369/2016), ως μία από τις προϋποθέσεις που συγκέντρωσαν τα υψηλότερα ποσοστά για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔμΣ – Στοχοθεσίας. Επίσης, το νέο και φιλόδοξο εγχείρημα του ν.4940/2022, οφείλει ν' αποφύγει τα λάθη και τις παραλείψεις του παρελθόντος και να παρέχει σε όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία στοχοθεσίας, τα μέσα και την υποστήριξη για την επιτυχή εφαρμογή του, ώστε να μην αναπαραχθούν «μηχανιστικά» οι παθογένειες του παρελθόντος, σ' ένα «ταξίδι» που μόλις ξεκινάει τόσο στο δημόσιο όσο και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Αυτό άλλωστε αποδείχθηκε και στα αποτελέσματα της ποσοτικής μας έρευνας, αναφορικά με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων οι οποίοι θεωρούν την ελλιπή επιμόρφωση των εργαζόμενων, σε θέματα στοχοθεσίας ως ένα από τα βασικότερα εμπόδια για την εφαρμογή της ΔμΣ. Σε αυτό θα μπορούσε να συμβάλλει η παροχή τεχνογνωσίας μέσα από την επιμόρφωση, τη διάδοση «καλών πρακτικών» και την έκδοση ενός «**Οδηγού Στοχοθεσίας**», επιβεβαιώνοντας, έτη περαιτέρω, τ' αποτελέσματα της ποσοτικής μας ανάλυσης, καθώς αναδείχθηκε η κυριότερη πρωτοβουλία (από τις προτεινόμενες) για την προώθηση της επιτυχούς εφαρμογής της ΔμΣ.

Συνεπώς, σε πρακτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, μας οδηγούν στη διατύπωση των παρακάτω προτάσεων:

- Την αναθεώρηση του εθνικού εκπαιδευτικού προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Δικαίου μέσα από την **επανεστίαση σε προγράμματα των εθνικών φορέων επιμόρφωσης (π.χ. ΕΚΔΔΑ) που εξειδικεύονται στη στοχοθεσία ανά κατηγορία φορέα και δει στην κατηγορία των ΟΤΑ α΄**, προκειμένου να ληφθεί υπόψη το ιδιαίτερο διοικητικό, οργανωτικό και πολιτικό περιβάλλον των ΟΤΑ α΄ (αλλά και β΄ βαθμού), καθώς η διαφοροποίηση αυτή υφίσταται, έχει συνταγματική νομιμοποίηση (άρ. 101 & 102 του Συντάγματος των Ελλήνων), κι οφείλει να ληφθεί υπόψη.
- Την έκδοση ενός "**Οδηγού Στοχοθεσίας**" που θα δίνει οδηγίες σε τεχνικά θέματα για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στοχοθεσίας (π.χ. καλές πρακτικές εξειδίκευσης των στόχων ανά υπηρεσία του δήμου), σε συνδυασμό με την παράλληλη έκδοση σχετικών ερμηνευτικών εγκυκλίων, θα συμβάλλει καίρια στην αντιμετώπιση των τεχνικών ελλειμμάτων (όπως π.χ. η κατασκευή



δεικτών για την μέτρηση της απόδοσης) που, όπως είδαμε αποτελούν τα κυριότερα εμπόδια «τεχνικής φύσης» για την εφαρμογή της στοχοθεσίας.

- Η δημιουργία **συμβουλευτικής υπηρεσίας για τη στοχοθεσία**, σ' επίπεδο Κεντρικής Κυβέρνησης (υπουργείο), προκειμένου να ενισχυθεί η παροχή εξειδικευμένης υποστήριξης προς όλους τους εμπλεκόμενους με την στοχοθεσία φορείς του δημόσιου τομέα.
- Η **δυνατότητα συνεργασίας** (σε συμβουλευτικό επίπεδο) των δήμων με **εξειδικευμένους και έμπειρους φορείς** (δημόσιους και ιδιωτικούς) **σε θέματα διαμόρφωσης κι εφαρμογής της στοχοθεσίας**. Η δυνατότητα αυτή, θα συμβάλλει στην αμεσότερη και γρηγορότερη παραγωγή αποτελεσμάτων, ιδιαίτερα κατά το κρίσιμο διάστημα καθιέρωσης της στοχοθεσίας.
- Την **επέκταση του συστήματος κινήτρων κι ανταμοιβών σε όλο το δημόσιο τομέα και την τοπική αυτοδιοίκηση**, έτσι ώστε να δύναται ν' αποτελεί χρήσιμο εργαλείο παρακίνησης στα χέρια των προϊσταμένων για την προώθηση της επιτυχούς εφαρμογής της στοχοθεσίας, αίροντας ταυτόχρονα κι όλα τα σχετικά μελανά σημεία της κριτικής που έχει μέχρι σήμερα δεχτεί.

Σε ό,τι αφορά τους περιορισμούς που αντιμετωπίστηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, αυτοί θα μπορούσαν να συνοψισθούν στους εξής: (α) μικρή αντιπροσώπευση των υπαλλήλων που εφαρμόζουν την ΔμΣ-στοχοθεσία, η οποία, ωστόσο, ήταν αναμενόμενη, έχοντας υπόψη τα αποτελέσματα προηγούμενων σχετικών ερευνών. Παρόλα αυτά, λόγω της περιγραφικής φύσης της ποσοτικής μας έρευνας το αποτέλεσμα του μικρού ποσοστού συμμετεχόντων οι οποίοι εφάρμοζαν τη στοχοθεσία, αποτελεί από μόνο του ένα συλλεχθέν στοιχείο προς αξιολόγηση. (β) Στην πιθανή μεροληψία, εκ μέρους των συμμετεχόντων αναφορικά με την υπηρεσία στην οποία εργάζονται, λαμβάνοντας υπόψη ότι το 50% των συμμετεχόντων προερχόταν από τις Διοικητικές και Οικονομικές υπηρεσίες των δήμων. Παρά τις προσπάθειες να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των υπαλλήλων από όλες τις υπηρεσίες και όλα τα τμήματα των δήμων της ΠΚΜ, εντούτοις η συμμετοχή υπαλλήλων από άλλες υπηρεσίες ήταν περιορισμένη, καθώς η έρευνα είχε εθελοντικό χαρακτήρα και προσέγγιση των συμμετεχόντων ήταν μέσω της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. (γ) πιθανή μεροληψία λόγω της θέσης που κατέχουν στον φορέα, καθώς μόνον το 2 από τους 222 συμμετέχοντες ανήκαν στην αιρετή διοίκηση των δήμων ενώ οι υπόλοιποι ήταν υπάλληλοι, με αποτέλεσμα τα στοιχεία της έρευνας να μην απηχούν, ουσιαστικά, τις απόψεις της αιρετής διοίκησης των δήμων. (δ) πιθανότητα ανεπαρκούς ή μη

ικανοποιητικής κατανόησης των εννοιών, των όρων και των διαδικασιών που εμπεριέχονται στα ερωτήματα, από τους υπαλλήλους με ελάχιστη ή καθόλου εμπειρία στα θέματα στοχοθεσίας, η οποία επιδιώχθηκε ν' αποφευχθεί κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου με τρόπο που ν' αποφεύγονται οι ασάφειες και η χρήση ιδιαίτερα ανοίκειας ορολογίας. (ε) περιορισμένος αριθμός παρόμοιων προσπαθειών ποσοτικής διερεύνησης της ΔμΣ στους Πρωτοβάθμιους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, ο οποίος, ωστόσο, αντιμετωπίστηκε ως πρόκληση από την γράφουσα, με την υιοθέτηση των κατάλληλων τεχνικών για την κατασκευή του ερευνητικού μας εργαλείου (ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο). (στ) χρήση της δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα, καθώς το δείγμα επελέγη με μόνο κριτήριο την ευκολία στην προσβασιμότητα του (δειγματοληψία ευκολίας ή ευχέρειας), καθώς και μέσω της υπόδειξης τρίτων ατόμων, από τα ίδια τα υποκείμενα της έρευνας (δείγμα χιονοστιβάδας). (ζ) μειονεκτήματα που αφορούν στη χρήση των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, τα οποία ενδέχεται να συμπληρώθηκαν βιαστικά, χωρίς την απαιτούμενη προσοχή κι ερμηνεία επί θεμάτων που ενδεχομένως έχρηζαν διευκρινίσεων. (η) η έλλειψη σχετικής προηγούμενης βιβλιογραφίας αναφορικά με την ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ - Στοχοθεσίας, αλλά και η απουσία των σχετικών ερμηνευτικών εγκυκλίων, καθώς η εκπόνηση της παρούσας εργασίας συνέπεσε, χρονικά, με τη σύνταξη και δημοσίευση του νόμου ν.4940/2022, με αποτέλεσμα ένας τέτοιος περιορισμός να θεωρείται και ως αναμενόμενος.

Παρά τους περιορισμούς της, η συγκεκριμένη εμπειρική έρευνα που διεξάχθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, αποτελεί συνέχεια της, διαπιστωμένα περιορισμένης, προσπάθειας που έχει σημειωθεί μέχρι σήμερα, γύρω από την ποσοτική διερεύνηση του ζητήματος της (μη) εφαρμογής της ΔμΣ στους Πρωτοβάθμιους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην χώρα μας. Ως ποσοτική, περιγραφική έρευνα, επεδίωξε και πέτυχε, μάλλον σε ικανοποιητικό βαθμό (N=222), την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς και τον εντοπισμό των κυριότερων εμποδίων και προβλημάτων που αφορούν στην εφαρμογή της στοχοθεσίας-ΔμΣ, επί συγκεκριμένου δείγματος το οποίο προέρχεται από το σύνολο των δήμων της ΠΚΜ, μίας ιδιαίτερα κρίσιμης διοικητικής οντότητας, καθώς αποτελεί την 2<sup>η</sup> πολυπληθέστερη διοικητική περιφέρεια (μετά από αυτήν της Αττικής), περιλαμβάνοντας, ταυτόχρονα, τον 2<sup>ο</sup> μεγαλύτερο δήμο της χώρας. Δεδομένα που συμβάλλουν θετικά, ως προς την ενίσχυση του επιχειρήματος της αντιπροσωπευτικότητας (αν όχι γενίκευσης) των συμπερασμάτων μας. Επίσης, θα ήταν χρήσιμο ν' αναφερθεί και η «πρωτοτυπία» του

εγχειρήματος, καθώς η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί την πρώτη ποσοτική έρευνα, που αναφέρεται στο σύνολο των ΟΤΑ α΄ της ΠΚΜ, αναφορικά με τη διερεύνηση της εφαρμογής της ΔμΣ και της στοχοθεσίας. Τέλος, αξίζει ν' αναφέρουμε ότι η παρούσα εργασία, μέσα από την παράλληλη διεξαγωγή της ποιοτικής ανάλυσης, συμβάλλει, επίσης, στην ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου (ν.4940/2022), παρέχοντας άμεσα τη διαγραμματική αποτύπωση της νέας ΔμΣ – Στοχοθεσίας στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης και της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων στην εγχώρια δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση.

Σε ερευνητικό επίπεδο, τα αποτελέσματα και οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, καθώς και η αξία του ίδιου του αντικειμένου της Διοίκησης με Στόχους – Στοχοθεσία για την δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση, μας οδηγούν να προτείνουμε, ως δόκιμες:

- την περαιτέρω διερεύνησή του μέσα από μία νέα, πιο εκτεταμένη-διευρυμένη, από άποψη δείγματος δήμων, ποσοτική έρευνα, στο πλαίσιο του νέου, αναθεωρημένου, θεσμικού της πλαισίου (ν.4940/2022). Μια τέτοια έρευνα θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη διότι θα μπορεί να παρέχει χρήσιμα στοιχεία για συγκριτική ανάλυση και αξιολόγηση της ίδιας της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας σε σχέση με το προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο (ν.3230/2004 & ν.4369/2016).
- τη διεξαγωγή πιο στοχευμένων, ανά υπηρεσία των δήμων, ποσοτικών αλλά και ποιοτικών ερευνών, καθώς θα μπορούσαν να εξαχθούν πιο εξειδικευμένα συμπεράσματα αναφορικά με τις ιδιαιτερότητες της εφαρμογής της στοχοθεσίας και ν' αξιοποιηθούν για την περαιτέρω βελτίωση της διαδικασίας, ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητες λειτουργίας των ΟΤΑ α΄.

Οι συνθήκες της οικονομικής κρίσης και του περιορισμού των ενεργειακών πόρων που οδήγησαν στην γένεση της ιδέας του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, ισχύουν και σήμερα. Η χώρα μας, ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στο πλαίσιο ενός παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος, καλείται να διαχειριστεί τον δημόσιο τομέα, μέσα από τις αρχές που προτάσσουν τις αξίες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Η Διοίκηση μέσω Στόχων αποτέλεσε ένα από τα εργαλεία του ΝΔΜ που επελέγησαν για την μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας στην λειτουργία των υπηρεσιών των φορέων και των οργανισμών

του. Ωστόσο, μετά από την πάροδο μίας σχεδόν, εικοσαετούς προσπάθειας μεταρρυθμίσεων, αποδείχθηκε ότι η ΔμΣ- Στοχοθεσία, όπως άλλωστε και άλλα εργαλεία του ΝΔΜ, δεν οδηγούν πάντα σε αλλαγές και σε σημαντικές βελτιώσεις των οργανισμών που τις εφαρμόζουν, πόσο δε όταν αυτές δεν εφαρμόζονται ή εφαρμόζονται υποτυπωδώς, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της ΔμΣ - Στοχοθεσίας στον δημόσιο τομέα και στην τοπική αυτοδιοίκηση στην χώρα μας.

Η παρούσα μελέτη, μέσα από την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου και της εμπειρικής έρευνας, επιχείρησε να συνεισφέρει στη συζήτηση γύρω από την εφαρμογή της ΔμΣ - Στοχοθεσίας, ως εργαλείο του ΝΔΜ, στον δημόσιο τομέα, με απώτερο στόχο να συμβάλλει με τα συμπεράσματά της, ώστε να ενισχυθούν οι προσπάθειες και να ληφθούν οι κατάλληλες πρωτοβουλίες για την προώθηση μέτρων αντιμετώπισης των επιπλοκών της εφαρμογής τους και τη θεραπεία συγκεκριμένων παθογενειών, στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης κι της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στον Δημόσιο τομέα και στην Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ (ν.4024/2011) στο σχέδιο νόμου «Κύρωση της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Κατεπείγοντα μέτρα εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015 και του Κρατικού Προϋπολογισμού έτους 2011» και της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Ρυθμίσεις κατεπειγόντων θεμάτων εφαρμογής του ν.4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» και των Υπουργείων Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Εσωτερικών, Οικονομικών, Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων που αφορούν την εφαρμογή του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015», 2011. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/k-all-eis.pdf>

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ (ν.4049/2022) στο σχέδιο νόμου «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα», 2022. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/11977193.pdf>

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ (ν.4369/2016) στο σχέδιο νόμου «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)», 2016. Ανακτήθηκε από: <https://www.forin.gr/downloads/download/2480/n-4369-2016-aitiologikh-ekthesh>

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ (ν.4555/2019) στο σχέδιο νόμου «Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Εμβάθυνση της Δημοκρατίας – Ενίσχυση της Συμμετοχής – Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] - Ρυθμίσεις για τον

εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ - Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση – Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών». Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/m-kleisth-eis.pdf>

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΔΗ στο σχέδιο νόμου «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων». Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/K-DIMKOIN-EIS.pdf>

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ στο σχέδιο νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», 2010. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/n-kalikratis1-eis.pdf>

Ανδριανή, Τ., (2018). *Εισαγωγή των μεθόδων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Διερεύνηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. (Μεταπτυχιακή εργασία), Διαπανεπιστημιακό, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση”, Θεσσαλονίκη. Ανακτήθηκε την 20/9/2021 από: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4044/606-2017%20%ce%a4%ce%91%ce%a3%ce%9f%ce%a5%ce%9b%ce%91%20%ce%91%ce%9d%ce%94%ce%a1%ce%99%ce%91%ce%9d%ce%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Α.Π. οικ.11635/10.04.2017 εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ με θέμα: «Σύστημα αξιολόγησης ν. 4369/2016 – Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή». Ανακτήθηκε από: [http://www.pocota.gr/oldsite/\\_download/YPES-EGK-RT-11635-2017.pdf](http://www.pocota.gr/oldsite/_download/YPES-EGK-RT-11635-2017.pdf)

Α.Π.12972/10.05.2016, εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α (ΑΔΑ: ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΕ9) με θέμα: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017».

Babbie E. (2011). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα*. Αθήνα Κριτική

Βορρίση, Α., Καραγιάννης, Κ., (2020-2021). Ποιότητα στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Διερεύνηση του Περιβάλλοντος για την Εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων. (Μεταπτυχιακή εργασία), Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα. Ανακτήθηκε την 10/9/2021 από: <https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/handle/11400/348>

ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 (ΦΕΚ 6176/Α'/05.12.2022), Υπουργική Απόφαση με θέμα: *«Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν.4940/2022 (Α'112)».*

ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768 (ΦΕΚ 4434/Β/30.12.2016), Υπουργική Απόφαση με θέμα: *«Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016».*

ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/03.03.2017 εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. (ΑΔΑ: ΨΩ5Κ465ΧΘΨ-ΠΥΒ) με θέμα: *«Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' /33) – ΜΕΡΟΣ Β' ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή».*

ΔΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα: *«Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, (ν.3230/2004) Μεθοδολογία στοχοθεσίας».* Ανακτήθηκε από: [https://www.apd-Kathierwsh\\_Systhmatos\\_Dioikhshs\\_me\\_Stoxous.pdf](https://www.apd-Kathierwsh_Systhmatos_Dioikhshs_me_Stoxous.pdf)

ΔΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα: *«Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων»*

ΔΠΑ/Φ.4/οικ.2813/23.01.2008, εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα: *«Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας».* Ανακτήθηκε από: [https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkyklio/2008\\_Kathorismos\\_Deiktwn\\_Metrshs.pdf](https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkyklio/2008_Kathorismos_Deiktwn_Metrshs.pdf)

ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα: «*Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)*». Ανακτήθηκε από: [https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkyklioi/2007\\_Anartyxi\\_Systhmatos\\_Strathgikhs\\_Dioikhshs.pdf](https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkyklioi/2007_Anartyxi_Systhmatos_Strathgikhs_Dioikhshs.pdf)

ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006 εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα: «*Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)*». Ανακτήθηκε από: [https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs-/PDF/Stoxothesia/Egkyklioi/2006\\_Methodologia\\_Kathorismou\\_Deiktwn\\_Methshs.pdf](https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs-/PDF/Stoxothesia/Egkyklioi/2006_Methodologia_Kathorismou_Deiktwn_Methshs.pdf)

ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30-09-2008, εγκύκλιος «*Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*».

ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24043/04.07.2018 εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. (ΑΔΑ: 6ΗΖ0465ΧΘΨ-ΙΨ2) με θέμα: «*Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019*»

ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.37803/17.10.2018 (ΑΔΑ: ΩΩΟΛ465ΧΘΨ-Σ96) εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «*Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016*».

ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04.01.2018 (ΑΔΑ: 7Δ65465ΧΘΨ-90Ε) εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «*Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων κατά τη διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας – Σύνθεση και Λειτουργία*».

ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/5/οικ.8882/02.03.2018 (ΑΔΑ: ΨΒΤΩ465ΧΘΨ-7ΒΝ) εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «*Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016*».

ΔΟΜ/Φ.21/οικ.27741/28.08.2017 εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Α. με θέμα: «*Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016*». Ανακτήθηκε από: <http://www.poeota.gr/oldsite/download/YDA-DFT-7741-2017-OE.pdf>

ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/20469/27.10.2021 εγκύκλιος ΥΠ. ΕΣ. με θέμα: «*Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2022. Ηλεκτρονική Εφαρμογή: [www.stoxothesia.gov.gr](http://www.stoxothesia.gov.gr)*» (ΑΔΑ: 67ΑΝ46ΜΤΛ6-ΕΧ9)



ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.1022022 Απόφαση ΥΠ. ΕΣ. με θέμα: «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν. 4940/2022» (ΦΕΚ 46/11.01.2023 τεύχος Β').

ΕΚΘΕΣΗ ΣΤΟ ΝΟΜΟΣΧΕΔΙΟ (ν.3230/2004) «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (Βουλή των Ελλήνων, Α' Διεύθυνση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας Σχεδίων και Προτάσεων Νόμου, 2004). Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/7b24652e-78eb-4807-9d68-e9a5d4576eff/K-APODOTIKOT-EPIS.pdf>

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ - Προγραμματική Περίοδος 2007 – 2013 (Κωδικός Ε.Π.: 7 CCI: 2007GR05UPO003). Ανακτήθηκε την 25/6/2022 από: [http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo\\_Keimeno\\_EP\\_Dioik\\_Metarrithmisi.pdf](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarrithmisi.pdf)

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (23-24/2000). *Συμπεράσματα της Προεδρίας*. Λισαβόνα. Ανακτήθηκε την 15/5/2022 από: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/PRES\\_00\\_900](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/PRES_00_900)

Καμτσιδου, Ι. (επιμ.), *Παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και Προτάσεις υπέρβασής τους: Συμπεράσματα Συνεδρίου του Εργαστηρίου Μελέτης για τη Διαφάνεια, τη Διαφθορά και το Οικονομικό Έγκλημα* - Νομικής Σχολής ΑΠΘ – Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 12-13 Απριλίου 2019. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Ανακτήθηκε από: [https://www.ekdd.gr/images/SYMPERASMATA\\_PATHOGENEIES.pdf](https://www.ekdd.gr/images/SYMPERASMATA_PATHOGENEIES.pdf)

Κάππας, Χ., Θ. (2017). *Το σύγχρονο μάνατζμεντ στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση και η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη»: το παράδειγμα του Δήμου Αθηναίων*. Ανακτήθηκε την 24/9/2021 από: <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/40922#page/1/mode/2up>

Καρκατσούλης, Π., (2000). *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, εξελίξεις, προοπτικές*. Ανακτήθηκε την 30/6/2022 από: [http://www.vprc.gr/7/6/1\\_gr.html](http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html)

- Καρκατσούλης, Π. (2004) *Το Κράτος σε Μετάβαση: από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Κοκκίνου Θ. Ε., (2017). *Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μανάτζμεντ* (Διδακτορική Διατριβή). Ανακτήθηκε από: <http://hdl.handle.net/10442/hedi/40924>
- Κοντογιώργης, Γ.Δ. (1982). *Οι ελληνικές Κοινότητες της τουρκοκρατίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέα Σύνορα - Α. Λιβάνης.
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2019). *Σχεδιασμός Έρευνας. Προσεγγίσεις Ποιοτικών, Ποσοτικών και Μεικτών Μεθόδων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2004). *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτης
- Μακρυδημήτρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.), (2000). *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση – 1950-1998*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- Μακρυδημήτρης Α. (2017). «Κοινότητες, ήτοι Δήμοι». Σελίδες από τη διοικητική ιστορία της Ελλάδος. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 21(1), 156–170. <https://doi.org/10.12681/hpsa.14763>
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μανάτζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανάτζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές* (1<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Ν.ΔΝΖ/1912 (ΦΕΚ Α 58/Α/1912), «Περί συστάσεως δήμων και κοινοτήτων».
- Ν.1416/1984 (ΦΕΚ 18/Α/21.02.84), «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων της δημοτικής και κοινοτικής νομοθεσίας για την ενίσχυση της Αποκέντρωσης και την ενδυνάμωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης», με τον οποίον ενισχύεται η Α' βάρθμα Τοπική Αυτοδιοίκηση».
- Ν.1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α/14.07.1986), «Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός».

- N.1850/1989 (ΦΕΚ 114/Α/10.05.1989), «Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτονομίας».
- N.2218/1994 (ΦΕΚ 90/Α/13.06.94), «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Τροποποίηση Διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και Άλλες Διατάξεις', με τον οποίον ιδρύονται οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις ως β' βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης».
- N.2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α'/04.12.1997), «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης»
- N.2839/2000 (ΦΕΚ 196/Α/12.09.2000), «Ρυθμίσεις θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις».
- N.2880/2001 (ΦΕΚ 9/Α/30-1-2001), «Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».
- N.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.02.2004), «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
- N.3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α/24.05.2004), «Ρυθμίσεις για τη λειτουργία και οργάνωση της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ».
- N.3274/2004 (ΦΕΚ 195/Α/19.10.04), «Περί οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού κυρώθηκε το νέο αναπτυξιακό πρόγραμμα «ΘΗΣΕΑΣ»».
- N.3463/2006 (ΦΕΚ 114/Α'/8.6.2006), «Κύρωση Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων».
- N. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α'/07.06.2010), «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».
- N.4024/2011 (ΦΕΚ 226/Α'/15.10.2011), «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015».
- N.4071/2012 (ΦΕΚ 85/Α/11.04.2012), «Ρυθμίσεις για την τοπική ανάπτυξη, την αυτοδιοίκηση και την αποκεντρωμένης διοίκηση Ενσωμάτωσης Οδηγίας 2009/50/ΕΚ».

- N.4354/2015 (ΦΕΚ 176/Α/16.12.2015, *Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων*»).
- N.4368/2016 (ΦΕΚ 21/Α/21.02.2016), *«Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις»*.
- N.4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α'/27.02.2016, *«Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»*).
- N.4555/2018 (ΦΕΚ 133/Α/19.07.2018), *«Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] - Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ - Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση - Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις»*.
- N.4600/2019 (ΦΕΚ 43/Α/09.03.2019), *«Εκσυγχρονισμός και Αναμόρφωση Θεσμικού Πλαισίου Ιδιωτικών Κλινικών, Σύσταση Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας, Σύσταση Εθνικού Ινστιτούτου Νεοπλασιών και λοιπές διατάξεις»*.
- N.4622/2019 (ΦΕΚ 133/Α'/07.08.2019), *«Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης»*.
- N.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021), *«Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις»*.
- N.4804/2021 (ΦΕΚ 90/Α/05.06.2021), *«Εκλογή Δημοτικών και Περιφερειακών Αρχών και λοιπές διατάξεις»*.
- N.4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α'/14.06.2022), *«Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»*.

Ν.5003/2022 (ΦΕΚ 230/Α'/14.12.2022), «*Δημοτική Αστυνομία, Φορείς Λαϊκών Αγορών, απλούστευση διαδικασιών μεταξύ Ο.Τ.Α. και Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, ρυθμίσεις εξομάλυνσης της εκλογικής διαδικασίας κατοίκων εξωτερικού και λοιπές ρυθμίσεις*».

Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, (2022). ΑΡΙΘΜ.ΠΡΩΤ.:399/6-6-2022: ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ της Π.Ο.Ε.-Ο.Τ.Α. ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΝΟΜΟΥ του ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ «*Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου Τομέα*», (6/6/2022). Ανακτήθηκε την 25/7/2022 από: <https://www.poeota.gr/index.php/component/content/article/11-poe-ota-articles/2721-arithm-prot-399-6-6-2022?Itemid=101>

Παπαδημητρίου, Κ. (2008). «*Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης*». Εισήγηση στο Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ): *Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία* (7 Οκτωβρίου 2008). Ανακτήθηκε την 20/01/2022 από: [https://dee.gr/wp-content/uploads/2009/07/20090716\\_synedrio\\_3\\_PAPADIMITRIOU.pdf](https://dee.gr/wp-content/uploads/2009/07/20090716_synedrio_3_PAPADIMITRIOU.pdf)

Παπαδημητρίου, Κ.Θ., (2015). *Επτά χρόνια φαγούρα για την εφαρμογή του νόμου 3230/2004 (διοίκηση με στόχους και μετρήσεις της απόδοσης) στην ελληνική διοίκηση*. Στο Α.Μακρυδημήτρης, Α.Σαματάς & Μ.Η.Πραβίτα (επιμ.), *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση: Δυνατότητες, Προοπτικές, Αδυναμίες* (σελ. 241-248). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Π.Δ.75/2011 (ΦΕΚ 182/Α/22.08.2011), «*Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων και Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας*».

Π.Δ.81/2019 (ΦΕΚ 119/Α'/08.07.2019), «*Σύσταση, συγχώνευση, μετονομασία και κατάργηση Υπουργείων και καθορισμός των αρμοδιοτήτων τους - Μεταφορά υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων*».

Π.Δ. 134/2010 (ΦΕΚ 227/Α/27.12.2010), «*Οργάνωση Αυτοτελούς Υπηρεσίας Εποπτείας ΟΤΑ', που ρυθμίζει θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της Αυτοτελούς Υπηρεσίας Εποπτείας ΟΤΑ, καθορίζει τις οργανικές τους μονάδες και τις αρμοδιότητες αυτών και τη σύσταση και κατανομή των οργανικών θέσεων της υπηρεσίας*»

- Π.Δ.185/07 (ΦΕΚ 221 Α/12-9-2007) «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού».
- Π.Δ.318/1992 (ΦΕΚ 161/Α/25.09.1992), «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου».
- Π.Δ. 410/95 (ΦΕΚ 231/Α/14.11.95), «Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας».
- Πολυμενόπουλος, Π.Σ., (2018). *Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων: Βελτίωση της συλλογικής δράσης της Διοίκησης και της ολοκληρωμένης ανταπόκρισής της στις ανάγκες της κοινωνίας. Από τα πρώτα μετέωρα βήματα της εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας στη Χώρα μας, 2004 έως 2016* (Τελική εργασία). Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), Αθήνα. Ανακτήθηκε την 1/8/2021 από: <http://repositoryesdda.ekdd.gr/jspui/handle/123456789/250>
- Προεδρία της Κυβέρνησης. *Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2022*, (21/12/2021). Ανακτήθηκε την 16/7/2022 από: <https://government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2022/>
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- Ραμματά, Μ. (2020). Η διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών και η καλή διακυβέρνηση μέσα από τη διαβούλευση. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου* (Ιανουάριος-Φεβρουάριος), 112-122. ISSN: 1790-7322. Ανακτήθηκε την 25/5/2022 από: <https://www.academia.edu/43246405>
- Ραμματά, Μ., Δρένος, Δ., Ζαχαράκη Κ., Θεοδοσοπούλου, Α., και Κουλούσιου Δ. (2019). Όψεις του σύγχρονου «Αποκεντρωμένου» Κράτους στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: προβληματισμοί και προοπτικές. *Επιθεώρησης Δημοσίου Δικαίου και Διοικητικού Δικαίου*, 63(4), 456-472.
- Ρόντος Κ., & Παπάνης, Ε. (2006). *Στατιστική έρευνα μέθοδοι και εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.
- Ρούσσο, Γ., (2018). *Ο προγραμματισμός μέσω της τεχνικής της Διοίκησης με Στόχου (Management by Objectives – MBO). Η περίπτωση της Τράπεζας της Ελλάδος*

- (Πτυχειακή εργασία), Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα. Ανακτήθηκε την 20/9/2021 από: <http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/handle/123456789/4316>
- Σιάρδος Γ. (2005). *Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης*. Αθήνα: Σταμούλη
- Σπανού Κ. (2017). Edoardo Ongaro, Public Management Reform and Modernization. Trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain, Edward Elgar, Cheltenham (2009). *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 36, 161–165. Retrieved 2/5/2022 from: <https://doi.org/10.12681/hpsa.14512>
- Στογγάρη, Α. & Τσέκος, Θ. (2015). Στο Γεωργαράκης, Ν. & Δεμερτζής, Ν. (επιμ.). *Αξιολόγηση, Θεματικό Αφιέρωμα. Επιστήμη και Κοινωνία*, 33, σσ. 21-62. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- ΤΟ ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ** (ΦΕΚ 211/Α/24.12.2019), όπως μεταφέρθηκε στη δημοτική γλώσσα με το Β΄ Ψήφισμα της 6ης Μαρτίου 1986 της ΣΤ΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων και όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 6ης Απριλίου 2001 της Ζ΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων και το Ψήφισμα της 25ης Νοεμβρίου 2019 της Θ΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, που δημοσιεύθηκε στο Φ.Ε.Κ. 187/Α΄/28.11.2019). Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/>
- Τσέκος, Θ. (2007). *Ποιότητα υπηρεσιών και δημόσιο μάρκετινγκ: Προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για τη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα – Κομοτηνή: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.
- Geoffrey E.M., Gay, L.R., & Airasian, P. (2017). *Εκπαιδευτική Έρευνα. Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι – Εφαρμογές* (1<sup>η</sup> ελληνική έκδοση). Εκδόσεις Αθήνα: Προπομπός.
- ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., (2015). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Ανακτήθηκε 25/5/2022 από: [https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/11/20160408\\_poiotita\\_axiologisi.pdf](https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/11/20160408_poiotita_axiologisi.pdf)

- ΥΠ. ΕΣ.Δ.Α., (2017). Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Ανακτήθηκε από: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>
- Υπουργείο Εσωτερικών (2012). ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΕΛΛΑΔΑ, 2012. Ανακτήθηκε την 30/5/2022 από: [https://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/Domi\\_leit\\_top\\_perAutod\\_2012.pdf](https://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/Domi_leit_top_perAutod_2012.pdf)
- Χριστοπούλου, Σ.. (2008). Δημόσια πολιτική και Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης και καθιέρωσης συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων. (Πτυχιακή εργασία), Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), Αθήνα. Ανακτήθηκε την 15/9/2022 από: [https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/19/2/1310.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/19/2/1310.pdf)

## Ξενόγλωσση

- Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Alford, J. & Greve, C. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Sciences*, 7(35). Doi: 10.3390/admsci7040035
- Allan, K. (2011). *Driving Out Fear and Other Similarities Between Drucker and Deming*. Retrieved 22/7/2022 from: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/columns/peter-f-drucker-and-w-edwards-deming-intersections>
- Alpin, J. C., & Schoderbek, P. P. (1976). MBO: Requisites for Success in the Public Sector. *Human Resource Management*, 15, 30-36. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930150206>
- Andrews, R., Boyne, G., Law, J. & Walker, R. (2011). *Strategic Management and Public Service Performance*. Doi:10.1057/9780230349438
- Andrews, R., Hammerschmid, G., Van de Walle, S. (2016). Introduction: Public Administration Reforms in Europe. In Philippe Bezes; Rhys Andrews; Philippe



- Bezes; Gerhard Hammerschmid; Steven Van De Walle (Eds). *Public Administration Reforms in Europe. The View from the Top*. Edward Elgar Publishing, pp.1–11. 9781783475391. ffhal-02287229v2f. Retrieved 20/7/2022 from: <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-02287229/file/2016-bezes-chapitre1-introduction-public-administrations-reforms-in-europe.pdf>
- Andrews, R., & Van de Walle, St. (2013). New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), 762-783, DOI: 10.1080/14719037.2012.725757
- Antoni, C. (2005). Management by objectives – an effective tool for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174–184. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/0958519042000311381>
- Aplin, C. J., Jr., & Schoderbek, Peter P.P., (1976). How to Measure MBO. *Public Personnel Management*, 5(2), 88-95. <https://doi.org/10.1177/009102607600500202>
- Ashfaq, M. (2018). Managing by Objectives (MBO) and Government Agencies: A Critical Review. *European Journal of Business and Management*, 10(28), 49-53. Retrieved 20/5/2022 from: <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/44537>
- Askim, J. (2015). The role of performance management in the steering of executive agencies: layered, imbedded, or disjointed? *Public Performance & Management Review*, 38(3), 365-394. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006463>
- Askim, J., Bjurstrøm, K.H., Kjærvik, J. (2019). Quasi contractual ministerial steering of state agencies: its intensity, modes, and how agency characteristics matter. *International Public Management Journal*, 22(3), 470-498. DOI: 10.1080/10967494.2018.1547339
- Aven, T., & Krohn, B. S. (2014). A new perspective on how to understand, assess and manage risk and the unforeseen. *Reliability Engineering & System Safety*, 121(C), 1-10. DOI: 10.1016/j.ress.2013.07.005
- Ayee, J.R.A. (2012). Improving the effectiveness of the public sector in Africa through the quality of public administration. Στο Hanson, K.T., Kararach, G. and Shaw, T.M. (Eds), Rethinking Development Challenges for Public Policy. *International Political Economy Series*. London: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230393271\\_4](https://doi.org/10.1057/9780230393271_4)

- Balaboniene, I., & Vecerskiene, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.213, 314–320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Ballantine, J., Brignall, S. & Modell, S. (1998). Performance Measurement and Management in Public Health Services: A Comparison of U.K. and Swedish Practice. *Management Accounting Research*, 9, 71 – 94. <https://doi.org/10.1006/mare.1997.0067>
- Barnard I. C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press. In Greenwood, G.R., (1981) Eds. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), pp. 225-230. <https://doi.org/10.2307/257878>
- Botti, A., & Monda, A. (2019). Goal Ambiguity in Public Organizations: A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 14(7), 137-148. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n7p137>
- Bovaird, T., Löffler, E. (2016). *Public Management and Governance* (3rd ed.). London: Routledge. E-book ISBN: 978-1-315-69327-9.
- Bowman, A. O'M. (1985). [Review of the book Public Management Research in the United States, by Garson, G.D., Overman, E.S.] *The Journal of Politics*, 47(1), pp. 326-328. Retrieved in 19/5/2022 from: <https://doi.org/10.2307/2131086>
- Bryson, J.M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(1), S255–S267. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x>
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryson, J.M. (2015). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 23, 515-521. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74043-8>
- Bryson, J.M. (2016). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Schools, and Contemporary Issues by Ewan Ferlie and Edoardo Ongaro. *International Public Management Journal*, 19(4), 596-599. DOI: [10.1080/10967494.2015.1133945](https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1133945)
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495–521. Doi:10.1177/0275074010370361

- Bryson, J.M., Edwards, L.H. & Van Slyke, D.M. (2017). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. DOI:[10.1080/14719037.2017.1285111](https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111)
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. Retrieved 10/6/2022 from: [https://www.researchgate.net/publication/337472823\\_Strategic\\_Management\\_in\\_Public\\_Administration/link/5e84f7b5299bf1307970ccb3/download](https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration/link/5e84f7b5299bf1307970ccb3/download)  
Doi:10.1093/acrefore/9780190228637.013.139
- Busch, T. (1998). Attitudes towards management by objectives: an empirical investigation of self-efficacy and goal commitment. *Scand. J. Mornt.* 14(3), 289-299. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00035-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00035-3)
- Carroll, S. J., (1986). Management by Objectives: Three Decades of Research and Experience. In S. L. Rynes and G.T. Milkovich, eds. (2011), *Current Issues in Human Resources Management: Commentaty and Readings*. Plano, TX: Business Publications, pp. 295-312. Northwestern University. ISBN 0256034435, 9780256034431
- Christensen, T., Amund, L. & Læg Reid, Per. (2008). Beyond New Public Management: Agencification and Regulatory Reform in Norway. *Financial Accountability & Management*. 24. 15-30. Doi:10.1111/j.1468-0408.2008.00441.x.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration – theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11, 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557. Doi:10.1093/jopart/mui030
- Clifton, J. & Díaz-Fuentes, D. (2011). The OECD and phases in the international political economy: 1961–2011. *Review of International Political Economy*, 18(5), 552-569. DOI: [10.1080/09692290.2011.620464](https://doi.org/10.1080/09692290.2011.620464)
- Cognitive Structure*, (2012). In: Seel N.M. (eds) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6\\_2071](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_2071)
- Considine, M., & Lewis J.M. (1999). Governance at Ground Level: The Frontline Bureaucrat in the Age of Markets and Networks. *Public Administration Review* 59(6), 467-480. Doi:10.2307/3110295.

- Dagar, A. (2014). Review of performance appraisal techniques. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 5(10), 16-23. ISSN 2319 – 9202
- David, A. (2018). Understanding the invention phase of management innovation: a design theory perspective. *European Management Review*, 16(2), 383-398. DOI: 10.1111/emre.12299
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. Reissue. Boston, Cambridge: The MIT Press. E-book ISBN: 978-0-2622-5056-6
- Denis, O., & Kilonzo, J.M. (2014). Resource allocation planning: impact on public sector procurement performance in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 5(71), 169-173. Ανακτήθηκε από: [http://ijbssnet.com/view.php?u=http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_7\\_1\\_June\\_2014/23.pdf](http://ijbssnet.com/view.php?u=http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_7_1_June_2014/23.pdf)
- Davis, C. R. (1937). *Business Organization and operation* (4th ed.). Columbus, Ohio: H.L.Dedrick. In Greenwood, G.R., (1981) Eds. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), pp. 225-230. <https://doi.org/10.2307/257878>
- De Vries, J. (2010). Is New Public Management Really Dead? *Journal on Budgeting* 2010(1) OECD. Retrieved 6/7/2022 from: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/48168865.pdf>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36. Retrieved 23/6/2022 from: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1974). Conversation: An Interview with Peter F. Drucker. *Organizational Dynamics*, 2(4), 34–53. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(74\)80017-3](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(74)80017-3)
- Drucker, P. (1976). What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12-19. Retrieved 15/5/2022 from: <http://www.jstor.org/stable/974736>
- Dunleavy, P., & Hood, Ch. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16. DOI: 10.1080/09540969409387823

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital- era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Eden, C., Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. CA: Sage Publications, Thousand Oaks. ISBN 0-7619-5225-X
- Edvardsson, K. (2004). Using goals in environmental management: the Swedish system of environmental objectives. *Environmental management*, 34(2), 170-180. DOI:10.1007/s00267-004-3073-3
- Ehrenberg, R., Stupak, H., & Ronald J. (1994). Total Quality Management: Its Relationship to Administrative Theory and Organizational Behavior in the Public Sector. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 75 – 98. Retried 25/5/2022 from: [https://www.academia.edu/8220208/DOES\\_QUALITY\\_MANAGEMENT\\_WORK\\_IN\\_THE\\_PUBLIC\\_SECTOR](https://www.academia.edu/8220208/DOES_QUALITY_MANAGEMENT_WORK_IN_THE_PUBLIC_SECTOR)
- Eliganur, B. (2020). Emerging trends in commerce: Management by Objectives. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(4), 935-941. Retrieved 19/6/2022 from: <https://www.jetir.org/papers/JETIR2004324.pdf>
- Elliott, J. (1990). In Praise of Hierarchy. *Harvard Business Review*. (1 January 1990. Retrieved 1 March 2018). Retrieved 12/6/2022 from: <https://hbr.org/1990/01/in-praise-of-hierarchy>
- Esmark, A. (2016). Maybe It Is Time to Rediscover Technocracy? An Old Framework for a New Analysis of Administrative Reforms in the Governance Era. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 27(3), 501–516. Doi:10.1093/jopart/muw059
- Fayol H. (1916). Administration industrielle et generale. Bulletin de la Societe de l' Industrie Minerale. 10(3), 1-162. In Greenwood, G.R., (1981) Eds. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), pp. 225-230. <https://doi.org/10.2307/257878>
- Ferdous, J. (2016). The journey of new public management: an analysis. *International Journal of Business, Economics and Law*, 11(2), 26-31. ISSN 2289-1552. Retrieved 13/5/2022 from: <https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2017/01/BUS-139.pdf>
- Ferlie, E., & Geraghty, K.J., (2007). Professionals in Public Service Organizations: Implications for Public Sector “Reforming”. In Ferlie, E., Lynn, L. E. and Pollitt,

- C. (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford, pp. 436-448. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199226443.003.0019
- Ferlie, E., Lynn E.L. Jr. & Pollitt, C. (Eds), (2009). *The Oxford Handbook of Public Management*. Online Publication. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199226443.003.0019
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic Management in Public Sector Organizations: Concepts, Schools, and Contemporary Issues* (2nd ed.). New York: Routledge. E-book ISBN: 9781003054917.
- Ferreira, A. & Otley D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263 – 282. DOI:[10.1016/j.mar.2009.07.003](https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003)
- Follett, M. P. (1926). The giving of orders. Scientific foundations of business administration. In “5: The Law of the Situation – Mary Parker Follett”, (21/01/2016), pp.29-37. Retrieved 16/5/2022 from: <https://www.talkingaboutorganizations.com/e05/>
- Follett, P. M. (1941). In Greenwood, G.R., (1981) Eds. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), pp. 225-230. <https://doi.org/10.2307/257878>
- Ford, C.R., McLaughlin, S.F., & Nixdorf, J. (1980). Ten Questions about MBO. *California Management Review*, XXIII(2), 88-94. <https://doi.org/10.2307/41164922>
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2018). New Public Management. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-6. DOI: 10.1002/9781119010722.iesc0119.
- George, B., Drumaux, A., Joyce, P., Longo, F. (2020). Editorial (Theme: Strategic planning that works—evidence from the European public sector). *Public Money & Management*, 40(4), 255-259, DOI: [10.1080/09540962.2020.1728055](https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1728055)
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79, 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gotteiner, S. (2016). The OPTIMAL MBO: A model for effective management-by-objectives implementation. *European Accounting and Management Review*, 2(2), 42-55. DOI: 10.26595/eamr.2014.2.2.3



- Gray, A., & Jenkins, B. (1995). From Public Administration to Public Management; Reassessing a Revolution. *Public Administration*, 7(3), 75 – 99. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781446263099>
- Greenwood, G.R., (1981). Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230. <https://doi.org/10.2307/257878>
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(2001), 1–25. Retrieved from: [https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/4\\_1\\_Origin\\_and\\_Theoretical\\_Basis%5B1%5D.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/4_1_Origin_and_Theoretical_Basis%5B1%5D.pdf)
- Hayes, A. “Management by Objectives (MBO)”. Retrieved 25/5/2022 from: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>
- Haynes, S. (2003). *Managing complexity in the public services*. Maidenhead: Open University Press.
- Hoffmann-Burdzińska, K., & Flak, O. (2015). Management by objectives as a method of measuring teams’ effectiveness. *Journal of Positive Management*, 6(3), 67–82. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2015.016>
- Holliman, A.E. & Bouchar, M. (2015). The Use of Management by Objectives in Municipalities: Still Alive? *Review of Public Administration R and Management*, 3(1), (1000150). Online free publication. ISSN: 2315-7844. doi:10.4172/2315-7844.1000150
- Hollmann, R. W., (1976). Applying MBO Research to Practice. *Human Resource Management*, 15(4), 28-3. Retrieved 12/6/2022 from: <http://www.jstor.org/stable/255624>
- Hood, C. (2005). Public management: The Word, the movement, the science. In E. Ferlie, L. Lynn, & C. Pollitt (Eds.), *Oxford Handbook of Public Management* (pp. 7-26). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282. Retrieved 14/6/2022 from: <https://www.jstor.org/stable/3525837>
- Horton, S. (2006). New public management: its impact on public servant's identity, *International Journal of Public Sector Management* 19(6), 533 – 542. Retrieved 2/6/2022 from: <http://dx.doi.org/10.1108/09513550610685970>

- Hughes, O. (2012). *Public Management and Administration*, (4th ed.). New York: Palgrave Macmillan. ISBN-13: 978-0230231269.
- Ingham, T. (1995). Management by objectives – a lesson in commitment and co-operation. *Managing Service Quality*, 5, 35-38. DOI:10.1108/09604529510104374
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4, 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, 7(3), 92–100. ISSN: 14502267
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J.C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. DOI:10.5465/amj.2011.0088
- Johnson, G, Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. New York: Cambridge University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kenton, W., (updated 28/05/2022). *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis*. Retrieved 14/6/2022 from: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Kettl, D. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Kickert, Walter J.M. (1998). "Critical Reaction." Personal Correspondence, (14/12/1998). PAR Symposium; Leadership, Democracy and Their New Public Management. Στο Terry, L. (1999) (Eds). *From Greek Mythology to the Real World of the New Public Management and Democratic Governance*. *Public Administration Review*, 59(3), 272–277. Doi:10.2307/3109958
- Kisner, M., Vigoda-Gadot, E. & van Thiel, Sandra (2017). The provenance of public management and its future: is public management here to stay? *International Journal of Public Sector Management*, 30, 532-546. Retrieved 2/7/2022 from: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2017-0143>



- Kolltveit, K. (2015). Strengthening of the executive center. Looking beyond NPM as the explanation for change. *International Review of Administrative Sciences*, 81(1), 18–36. <https://doi.org/10.1177/0020852314541566>
- Kondrasuk, J.N., (1981). Studies in MBO Effectiveness. *Academy of Management Review*, 6, 419-430. <https://doi.org/10.2307/257377>
- Kopelman, R. E., (1986). *Managing Productivity in Organizations*. New York: McGraw-H.
- Στο Rodgers, R., Hunter, J.E. (2012). A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives. *Public Administration Review*, 52(1), 27-39. Retried 12/5/2022 from: <http://www.jstor.org/stable/976543>
- Kreitner, R., (2009). *Principles of Management*. South-Western Cengage Learning. ISBN 0324789173, 9780324789171.
- Kristiansen, M. B. (2015). Management by objectives and results in the Nordic countries: continuity and change, differences and similarities. *Public Performance & Management Review*, 3 (3), 542-569. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006468>
- Kristiansen, M. B., Dahler-Larsen, P., & Ghin, E. M. (2017). On the dynamic nature of performance management regimes. *Administration & Society*, 51(6), 991-1013. <https://doi.org/10.1177%2F0095399717716709>
- LaFollette, W. R. & Fleming, R. J. (1977). The Historical Antecedents of Management by Objective. *Academy of Management Proceedings*, 1977(1), 2–5. Doi:10.5465/ambpp.1977.4976584
- Lampropoulou, M. & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101-121. <https://doi.org/10.1177/0020852315611219>
- Lane, J. E. (2000). *New Public Management*. London and New York: Routledge. E-Book ISBN: 9780203467329 <https://doi.org/10.4324/9780203467329>
- Lapsley, I. (1999). Accounting and the New Public Management: Instruments of Substantive Efficiency or a Rationalizing Modernity? *Financial Accountability and Management*, 15(3 – 4), 201 – 207. DOI:[10.1111/1468-0408.00081](https://doi.org/10.1111/1468-0408.00081)
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? *ABACUS. Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, 40(1), 1-21. Doi: 10.1111/j.1467-6281.2009.00275.x

- Lapsley, I. (1999). Accounting and the New Public Management: Instruments of Substantive Efficiency or a Rationalizing Modernity? *Financial Accountability and Management*, 15(3 – 4), 201 – 207. DOI:[10.1111/1468-0408.00081](https://doi.org/10.1111/1468-0408.00081)
- Lapiente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance. Wiley* (Special Issue), 1-15. DOI: 10.1111/gove.12502
- Lee, J. W., Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2009). Of politics and purpose: Political salience and goal ambiguity of us federal agencies. *Public Administration*, 87, 457-484. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01772.x>
- Lee, J. W., Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2010). Goal ambiguity, work complexity, and work routineness in federal agencies. *American Review of Public Administration*, 40, 284-308. <https://doi.org/10.1177%2F0275074009337620>
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177%2F0165551506068174>
- Locke, E. A. (1967). Motivational effects of knowledge of results: Knowledge or goal setting? *Journal of Applied Psychology*, 51(4, Pt.1), 324–329. <https://doi.org/10.1037/h0024771>
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306771>
- Mali, P., (1978). *Improving Total Productivity. MBO Strategies for Business, Government and Not-for-Profit Organizations*. New York: John Wiley & Sons. ISBN-13: 978-0471034049
- Management by objectives* (2022, Απρίλιος 27). Retrieved 30/4/2022 from: [https://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_by\\_objectives](https://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives)
- Management by Objectives* (2009, October 21st). Retrieved 19/6/2022 from: <https://www.economist.com/news/2009/10/21/management-by-objectives>
- Managerialism*. Merriam-Webster online dictionary. Retrieved 25/7/2022 from: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/managerialism>
- Managerialism*. Retrieved 25/7/2022 from: <https://en.wikipedia.org/wiki/Managerialism>

- Matheson, S. (1995). Professionalism and management: Accountability versus responsiveness—recent Inland Revenue developments. *Public Administration and Development*, 15(3), 295-302. <https://doi.org/10.1002/pad.4230150319>
- Mulder, P. (2010). *Management By Objectives (MBO)*. Retrieved 13/8/2022 from: <https://www.toolshero.com/management/management-by-objectives-drucker/>
- McConkie, M. L. (1979). Classifying and Reviewing the Empirical Work on MBO: Some Implications. *Group and Organization Studies*, 4, 461-475. DOI: 10.1177/105960117900400408
- McGregor, D. (1972). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*. Retrieved 25/5/2022 from: <https://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal>
- McKinsey, O. J. (1922), Budgetary control. Cincinnati: South-Western. Στο Greenwood, G.R., (1981) Eds. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), pp. 225-230. <https://doi.org/10.2307/257878>
- Miles, J. A. (2012). Management and organization theory: A Jossey-Bass reader (Vol. 9). John Wiley & Sons. In X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018) Eds. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4, (pp.94–108). <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 71(1), 107–14. Retrieved 12/6/2022 from: <http://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning/ar/pr>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, (2nd ed.). London: Financial Times – Prentice Hall.
- Moore, P. D., & Staton, T. (1981). Management by Objectives in American Cities. *Public Personnel Management Journal*, 10, 223-232. <https://doi.org/10.1177/009102608101000204>
- Morrison, M. (2022). *History of SMART Objectives*. Retrieved 22/6/2022 from: <https://rapidbi.com/history-of-smart-objectives/>
- Nankervis, Alan R., Cooke, F. L., Chatterjee, Samir R., & Warner M. (2002). *Strategic human resource management*. London: Routledge. E-book ISBN: 9780203100271. <https://doi.org/10.4324/9780203100271>

- Ngomuo, S.I. & Wang, M. (2015). Measuring performance in public sector organizations: evidence from local government authorities in Tanzania. *European Journal of Business and Management*. 7(9), 184-194. Retrieved 19/6/2022 from: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/21199>
- Ntanos, A.S. & Boulouta, K. (2012). The management by objectives in modern organizations and enterprises. *Int. J. Strategic Change Management*, 4(1), 68–79. DOI:10.1504/IJSCM.2012.045831
- Odiorne, G. (1965). *Management by objectives: A system of management leadership*. New York: Pitman. In Greenwood, G.R., (1981) Eds. *Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy*. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230. <https://doi.org/10.2307/257878>
- Odiorne, G. (1979). M.B.O. II, California. In Ntanos, A.S. and Boulouta, K. (2012). The management by objectives in modern organizations and enterprises. *International Journal of Strategic Change Management*, 4(1), (p.73). DOI:10.1504/IJSCM.2012.045831
- Organization for Economic Cooperation and Development, *Symposium 'Government of the Future: Getting from Here to There*, (14-15 September 1999). Retrieved 10/7/2022 from: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/symposiumgovernmentofthefuturegettingfromheretothere.htm>
- Organization for Economic Co-operation and Development (2014). In *Measurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece. Measurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece: An Overview of 13 Sectors* (pp. 73–87). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264213524-8-en>
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, New York: Penguin Books.
- Osborne, S., Radnor, Z., Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Sector Management? Toward a (Public) Service-dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. Retrieved 15/6/2022 from: <http://arp.sagepub.com/cgi/alerts>
- Osborne, S. P. & McLaughlin, K. (2005). The New Public Management in context. Στο McLaughlin, K., Osborne, S. P., Ferlie, E. (Eds.). (2005). *New Public Management-Old trends new prospects* (pp.7-14). Retrieved in 1/6/2022 from:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod\\_resource/content/1/Book%20New\\_Public\\_Management\\_Current\\_Trends%20%281%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20%281%29.pdf)

- Papadopoulos, Y. (2013). *Democracy in crisis? Politics, governance and policy*. Bloomsbury Publishing. E-book ISBN 9781137349200
- Papalazarou, I., & Tsoulfas, G. T. (2018a). Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part I – The Common Assessment Framework. *HOLISTICA*, 9(1), 2018, 49-64. DOI:10.1515/hjbpa-2018-0004
- Papalazarou, I., & Tsoulfas, G. T. (2018b). Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part II – Management by Objectives. *HOLISTICA*, 9(2), 2018, 53-72. DOI:10.2478/hjbpa-2018-0012
- Pappas, T. & Assimakopoulou, Z. (2012). Party Patronage in Greece: Political Entrepreneurship in a Party Patronage Democracy. In P. Kopecký, P. Mair, & M. Spirova (Eds.), *Party Patronage and Party Government in European Democracies* (pp. 144–162). Oxford: Oxford University Press. DOI:10.1093/acprof:oso/9780199599370.001.0001
- Peng, Tzu-Ju A., Pike S., & Roos, G. S. (2007). Intellectual Capital and Performance Indicators: Taiwanese Healthcare Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 538 – 556. DOI:10.1108/14691930710774902
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach’s Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391. <http://dx.doi.org/10.1086/209405>
- Picciotto, R. (2020). Towards a ‘New Project Management’ movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 474-485. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(Supplement s1), S246–S254. Doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x
- Poister, T. H., & McGowan, R. P., (1984). The Use of Management Tools in Municipal Government: A National Survey. *Public Administration Review*, 44., 215-223. <https://doi.org/10.2307/3380641>
- Poister, T. H., Pasha, O. Q., & Edwards, L. H. (2013). Does performance management lead to better outcomes? Evidence from the US public transit industry. *Public Administration Review*, 73, 625–636. doi:10.1111/ puar.2013.73.issue-4

- Poister, T.H., Pitt, D., & Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: a review, synthesis, and future directions. *American Review of Public Administration*. 40(5), 522–545. Doi:10.1177/0275074010370617.
- Poister, T. H., & Streib, G. (1989). Management Tools in Government: Trends Over the Past Decade. *Public Administration Review*, 49, 240-248. Retrieved 15/5/2022 from: <https://www.jstor.org/stable/i240040>
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56. Retrieved 11/5/2022 from: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>
- Pollitt, C., (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead-Philadelphia: Open University Press. McGraw and Hill Education. ISBN 0-335-21233-6 – ISBN 0-335-21232-8.
- Pollitt, C. (2006a). Performance Information for Democracy: The Missing Link? *Evaluation* 12(1), 38–55. <https://doi.org/10.1177/1356389006064191>
- Pollitt, C. (2006b). Performance Management in Practice: A comparative Study of Executive Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 16(1), 25-44. Doi:10.1093/jcpart/mui045
- Pollitt, C. (2016). Managerialism redux? *Financial Accountability and Management*, 32(4), 429-447. <https://doi.org/10.1111/faam.12094>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Oxford University Press.
- Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. (Eds.). (2007). *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*. New York: PALGRAVE MACMILLAN. E-Book ISBN: 978-0-230-62536-5
- Reckwitz, A. (2002). The Status of the “Material” in Theories of Culture: From “Social Structure” to “Artefacts.” *Journal for the Theory of Social Behavior*, 32(2), 195–217. <https://doi.org/10.1111/1468-5914.00183>
- Reiter, R., & Klenk, T. (2018). The manifold meanings of ‘post-New Public Management’ – a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 11-27. Retrieved 2/7/2022 from: <https://doi.org/10.1177%2F0020852318759736>



- Ridley, F.F. (1996). The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives. *Public Policy and Administration*, 11(1), 16-29. DOI: 10.1177/095207679601100103
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53–78. DOI:10.1177/0020852308099506
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Menadžment, data status. Novi Sad, Str, 286. In Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4, 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Rodgers, R., & Hunter, J.E. (2012). A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives. *Public Administration Review*, 52(1), 27-39. Retrieved 20/5/2022 from: <http://www.jstor.org/stable/976543>
- Rombach, B. 1991. Det går inte att styra med mål. Lund: Studentlitteratur. In Sobis, I., Guepie, O., Okouma, V. (2017). Performance Management: How the Swedish Administration of Transportation for the Disabled Succeeded. A Case Study of Transportation Service for the Disabled, the Municipality of Gothenburg. The NISPA Journal of Public Administration and Policy, X(1), pp.141-175. DOI:10.1515/nispa-2017-0007
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2014). “Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a Typology”. *Public Management Review*, 18(1), 1–19. Doi:10.1080/14719037.2014.957339
- Ross, K. E. (1971). Management by objectives applied to the business communication class. *The Journal of Business Communication*, 8(2), 45–52. <http://dx.doi.org/10.1177/002194367100800201>
- Sager, T., Sørensen, C.H., (2011). Planning Analysis and Political Steering with New Public Management. *European Planning Studies* 19(2), 217-241. DOI: [10.1080/09654313.2011.532666](https://doi.org/10.1080/09654313.2011.532666)
- Schedler, K. (2015). Developing performance indicators and measurement systems in public institutions. *Strategies for Public Management Reform*, published online, 371-394. [http://dx.doi.org/10.1016/S0723-1318\(04\)13015-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0723-1318(04)13015-6)
- Schwartz, H. (1994). Small States in Big Trouble: State Reorganization in Australia, Denmark, New Zealand, and Sweden in the 1980s. *World Politics*, 46(4), 527 – 555. Retrieved 1/7/2022 from: DOI:10.2307/2950717.

- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation—Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5). Retrieved 21/5/2022 from: <https://www.ijcit.com/archives/volume3/issue5/Paper030516.pdf>
- Sherrer, J. A., (2010). *Deming's 14 Points and Quality Project Leadership*. Retrieved 22/7/2022 from: [https://pmhut.com/demings-14-points-and-quality-\).\\_project-leadership](https://pmhut.com/demings-14-points-and-quality-)._project-leadership)
- Sobis, I., Guepie, O., & Okouma, V. (2017). Performance Management: How the Swedish Administration of Transportation for the Disabled Succeeded. A Case Study of Transportation Service for the Disabled, the Municipality of Gothenburg. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, X(1), 141-175. DOI:10.1515/nispa-2017-0007
- Stafyla, A. (1999). Change climate, work team and leadership style: An empirical study on information systems users in Greece. In H. M. Chung (Ed.), *Proceedings of the 1999 Americas Conference on Information Systems* (pp. 1401- 1406). California.
- Stanford, B. (1998). *What the New Public Management is Achieving: A survey of Commonwealth Experience*. Στο *Advances in International Comparative Public Management*, (3<sup>rd</sup> eds.) by L. Jones, K. Schedler and S. Wade. Emerald Group Publishing Limited. ISBN-13 978-0762303762.
- Starbuck, P. (2013). *Peter F. Drucker: The Landmarks of his Ideas*. Starbuck, P. Eds. Printed by: [www.lulu.com](http://www.lulu.com). ISBN No: 978-1-4710-1053-8
- Stevens, P., Stokes, L., & O'Mahony, M. (2006). Metrics, Targets and Performance. *National Institute Economic Review*, 197(1), 80 – 92. <https://doi.org/10.1177/002795010619700103>
- Szelagowska-Rudzka, K. (2015), “Management Style as Determinant of Employees’ Direct Participation in ICT Industry: Case Study”. In Dr F.Pinzaru & Dr C.Bratianu (Ed.), *Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance 2015*, Academic Conferences International Limited, Reading, (pp. 255-264). E-Book ISBN: 978-1-911218-19-7.
- Targetitis*. In *Collins online dictionary*. Retrieved 23/7/2022 from: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/targetitis>
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers. In LaFollette, W. R.; Fleming, R. J. (1977). *The Historical Antecedents*



- of Management by Objective. *Academy of Management Proceedings*, 1977(1), 2–5. DOI:10.5465/ambpp.1977.4976584
- Terry, L. (1999). From Greek Mythology to the Real World of the New Public Management and Democratic Governance (Terry Responds). *Public Administration Review*, 59(3), 272–277. doi:10.2307/3109958
- Torring, J., & Triantafyllou, P. (2013). What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System. *International Review of Public Administration*, 18(2), 9-25. <http://dx.doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250>
- Uduji, J. I. (2013). Management by Objective: an Imperative factor for Shaping the Salesforce Morale. *Management*, 5(17), 75-83. Retrieved 20/5/2022 from: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/6623/6768>
- Vabo, S. I., Aars, J. (2013). New Public Management Reforms and Democratic Legitimacy: Notions of Democratic Legitimacy among West European Local Councilors. *Local Government Studies*, 39(5), 703-720. <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.670749>
- Van Helden, G. J. & Jansen, E. Σ. (2003). New Public Management in Dutch Local Government. *Local Government Studies*, 29(2), 68-88. DOI: 10.1080/03003930308559371
- Verbeeten, F.H.M. (2008). Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact on Performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427–454. DOI:[10.1108/09513570810863996](https://doi.org/10.1108/09513570810863996)
- Weihrich, H. (2000). A new approach to MBO: Updating a time-honored technique. Retrieved 2/2/2022 from: <https://www.yumpu.com/en/document/read/5714943/a-new-approach-to-mbo>
- What is MBO? Retrieved 26/05/2022 from: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_mbo\\_main.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_mbo_main.html)
- Wockelberg, H., & Öberg, S. A. (2021). Explaining the Dynamics of Management by Objectives and Results Post-NPM: The Case of the Swedish National Executive. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 25(2), 43 – 72. Retrieved 19/7/2022 from: [https://www.researchgate.net/publication/352666525\\_Explaining\\_the\\_Dynamic](https://www.researchgate.net/publication/352666525_Explaining_the_Dynamic)

[s of Management by Objectives and Results Post-NPM The Case of the Swedish National Executive SJPA 252](#)

- Wolf, B.W. (1974). *The Basic Barnard*. Ithaca, N.Y.: Cornell University, I.L.R. Publishing. Στο Greenwood, G.R., (1981) Eds. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), pp. 225-230. <https://doi.org/10.2307/257878>
- Wu, B. (2005). *The philosophy and practice of Management by Objectives*. (EMBA). Retrieved 26/5/2022 from: <https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo05/ThePhilosophyandPractice.pdf>
- Xhavit I., Enis M. & Naim M. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4, 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Zero-Based Budgeting (ZBB). Ανακτήθηκε την 22/08/2022 από: <https://www.investopedia.com/terms/z/zbb.asp>

## Ιστοσελίδες

<https://stoxothesia.gov.gr/diadikasia-syndesis-kai-eisodos-sto-systima/>

<https://stoxothesia.gov.gr/kathorismos-kritirion-pou-prepei-na-pliroi-to-periechomeno/>

<https://stoxothesia.gov.gr/#>

<https://stoxothesia.gov.gr/nomothetiko-plaisio/>

<https://stoxothesia.gov.gr/egcheiridia-christi-diacheiristi/>

[www.stoxothesia.gov.gr](http://www.stoxothesia.gov.gr)

<https://app.stoxothesia.gov.gr/>

[https://el.wikipedia.org/wiki/Εξισορροπημένη\\_αξιολόγηση](https://el.wikipedia.org/wiki/Εξισορροπημένη_αξιολόγηση)

<https://www.aftodioikisi.gr/ota/kede-i-axiologisi-voridi-den-mporei-na-efarmostei-stoys-perissoteroys-dimoys/>

<https://www.ypes.gr/ypes-m-voridis-sto-8o-stratigiko-synedrio-tou-eea-i-metarrythmisi-tis-dimosias-dioikisis-kleidi-gia-tin-anaptyxiaki-poreia-tis-patridas-mas-video/>

[https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα\\_«Καλλικράτης»](https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα_«Καλλικράτης»)

[https://web.archive.org/web/19980211150125/http://www.ypes.gr/kapodistriass/greek/kapo/fr\\_alazi.htm](https://web.archive.org/web/19980211150125/http://www.ypes.gr/kapodistriass/greek/kapo/fr_alazi.htm)

[https://el.wikipedia.org/wiki/Σχέδιο\\_«Καποδίστριας»](https://el.wikipedia.org/wiki/Σχέδιο_«Καποδίστριας»)

[https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα\\_«Καλλικράτης»](https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα_«Καλλικράτης»)

[https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα\\_Κλεισθένης\\_I](https://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα_Κλεισθένης_I)

<http://www.hri.org/news/greek/eragr/2006/06-03-01.eragr.html#01>

<https://www.tanea.gr/1997/05/27/greece/poioi-loksokoitane-ton-kapodistria/>

<https://el.wiktionary.org/wiki/προγραμματισμός>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-planning>

<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100536201>

<https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/6-3-the-nature-of-goals-and-objectives/>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο έρευνας

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSda0p2UWb\\_fsxKr2PKGXCb0SaEat10FRdYQ\\_9rfDWN\\_71lJpg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSda0p2UWb_fsxKr2PKGXCb0SaEat10FRdYQ_9rfDWN_71lJpg/viewform?usp=sf_link)

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Στοχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

### Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Στοχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί χρησιμοποιείται ως ερευνητικό εργαλείο στο πλαίσιο συμμετοχής μου στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) στη Δημόσια Διοίκηση του ΔΙΠΑΕ, για τη διεξαγωγή της διπλωματικής μου έρευνας με τίτλο "Η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ) ως σύγχρονο εργαλείο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) στην Τοπική Αυτοδιοίκηση: Η περίπτωση των ΟΤΑ Α' της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ)".

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι να διερευνήσει το εύρος, τα εμπόδια, τις προκλήσεις αλλά και τις προοπτικές εφαρμογής της Στοχοθεσίας ως αξιόπιστου εργαλείου διοίκησης, καθώς επίσης να εξετάσει τα βασικά χαρακτηριστικά της, στους Δήμους που εφαρμόζεται (έστω και μερικώς).

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και ακολουθεί τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή για την στατιστική ανάλυση και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας. Οι απαντήσεις είναι υποχρεωτικές σε όλες τις ερωτήσεις. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά.

Για οποιαδήποτε περαιτέρω σχετική διευκρίνιση μπορείτε να απευθυνθείτε στην ηλ/κή διεύθυνση: [mliozidou@yahoo.gr](mailto:mliozidou@yahoo.gr)

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο και την πολύτιμη βοήθειά σας

Με εκτίμηση  
Μαρία Λιοζίδου

\* Απαιτείται

#### ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

##### 1. Α1. Φύλο: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Γυναίκα

Άνδρας

## 2. A2. Ηλικία: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51 και άνω

## 3. A3. Οικογενειακή κατάσταση: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έγγαμος
- Άγαμος

## 4. A4. Εκπαίδευση: \*

Παρακαλώ δηλώστε το επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

## 5. A5. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0 έως 5 έτη
- 6 έως 10 έτη
- 11 έως 20 έτη
- 20 έτη και άνω

## 6. Α6. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- Γενικός Διευθυντής
- Μετακλητός Υπάλληλος/Αιρετός

## 7. Α7. Σχέση εργασίας: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνιμος Υπάλληλος
- Υπάλληλος Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ)
- Υπάλληλος Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ)
- Αιρετός/ Μετακλητός Υπάλληλος

## 8. Α8. Ο Δήμος που εργάζομαι: \*

\*Μητροπολιτικοί Δήμοι: Θεσσαλονίκης, Αμπελοκήπων-Μενεμένης, Καλαμαριάς, Κορδελιού-Ευόσμου, Νεάπολης-Συκεών, Παύλου-Μελά και Πυλαίας-Χορτιάτη

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- \*Είναι Μητροπολιτικός (Θεσ/νίκης, Αμπελοκήπων-Μενεμένης, Καλαμαριάς, Κορδελιού-Ευόσμου, Νεάπολης-Συκεών, Παύλου-Μελά, Πυλαίας-Χορτιάτη)
- Έχει συνολικό πληθυσμό κάτω των 10.000 κατοίκων (Δήμος Αμφίπολης)
- Έχει συνολικό πληθυσμό 10.000 - 25.000 κατοίκων (Δήμοι: Αριστοτέλη, Βισαλτίας, Βόλβης, Εμ.Παππά, Ηράκλειας, Κασσάνδρας, Νέας Ζίχνης, Πολυγύρου, Πύδνας-Κολυνδρού, Σιθωνίας, Σιντικής, Σκύδρας)
- Έχει συνολικό πληθυσμό άνω των 25.000 κατοίκων (Δήμοι: Αλεξάνδρειας, Αλμωπίας, Βέροιας, Δέλτα, Δίου-Ολύμπου, Έδεσσας, Θερμαϊκού, Θέρμης, Κατερίνης, Κιλκίς, Λαγκαδά, Νάουσας, Νέας Προποντίδας, Παιονίας, Πέλλας, Σερρών, Χαλκιδόνας, Ωραιοκάστρου)



## 9. A9. Υπηρεσία στην οποία εργάζομαι: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Οικονομικές Υπηρεσίες
- Διοικητικές Υπηρεσίες
- Κοινωνικές Υπηρεσίες
- Υπηρεσίες Περιβάλλοντος, Καθαριότητας & Ανακύκλωσης
- Τεχνικές Υπηρεσίες
- Υπηρεσίες Προγραμματισμού & Πληροφορικής
- Κ.Ε.Π.

ΜΕΡΟΣ Β: Η  
Διοίκηση μέσω  
Στόχων  
(Στοχοθεσία)  
στους ΟΤΑ Α':  
Εμπόδια,  
Προϋποθέσεις,  
Οφέλη και  
Προκλήσεις

Παρακαλώ, για καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις, σημειώστε την απάντηση που χαρακτηρίζει καλύτερα τη γνώμη σας (όπου: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα):



10. Β1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: \*

Να επισημειώνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης της Κεντρικής Κυβέρνησης για την εφαρμογή της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης της αρετής διοίκησης των δήμων για την εφαρμογή της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη σύνδεσης της στοχοθεσίας με κίνητρα αμοιβών/ διευκολύνσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ελλιπής συνεργασία μεταξύ προϊστάμενων και υπαλλήλων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο φόβος, από πλευράς υπαλλήλων, για σύνδεση της διαδικασίας στοχοθεσίας με αξιολόγησή τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο φόβος της αποκάλυψης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Στοχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44(Α))

των αδυναμιών  
των  
προϊσταμένων  
στην άσκηση  
των  
καθηκόντων  
τους.

Ο φόβος της  
αποκάλυψης  
των αδυναμιών  
των υπαλλήλων  
στην άσκηση  
των  
καθηκόντων  
τους.

Η ελλιπής  
επιμόρφωση  
του ανθρώπινου  
δυναμικού του  
δήμου σε  
θέματα  
στοχοθεσίας.

Η οργανωτική  
δυσκαμψία του  
συστήματος  
διοίκησης η  
οποία δεν  
επιτρέπει την  
υιοθέτηση  
σύγχρονων  
μέτρων για τη  
διοίκηση δήμου.

Η ανυπαρξία  
ενός  
λειτουργικού  
και δίκαιου  
πλασίου  
μέτρησης της  
απόδοσης των  
εργαζομένων.

Η ελλιπής  
παροχή  
εργαλείων  
σχετικής  
τεχνογνωσίας  
(π.χ. δείκτες  
μέτρησης της

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Σταχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

απόδοσης) από  
τις  
προϊστάμενες  
αρχές των  
δήμων  
(Περιφέρειες,  
Υπουργείο  
Εσωτερικών).

---

11. Β2. Οι κυριότερες ΑΙΤΙΕΣ "τεχνικής φύσης" ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ την εφαρμογή της Στοχοθεσίας στους δήμους αφορούν στους κάτωθι: \*
- Με τον όρο "τεχνικής φύσης" αναφερόμαστε σε θέματα "τεχνογνωσίας". Επίσης, διευκρινίζεται ότι όπου αναφέρεται ο όρος "δείκτης" αφορά σε δείκτη μέτρησης της απόδοσης.

Να επισημάνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων, ανά υπηρεσία, δεικτών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη απλών και μετρήσιμων δεικτών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων λογισμικών εφαρμογών για την κατάρτιση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων που ν' αφορούν στη στοχοθεσία στους Δήμους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Β3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Να τίθενται σαφείς και καθορισμένοι στόχοι για κάθε υπηρεσία του δήμου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι υπάλληλοι να συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι στόχοι να επικοινωνούνται μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων προκειμένου να καθοριστούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι εμπλεκόμενοι (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) πρέπει να γνωρίζουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου για την αξιολόγηση της επίτευξης των τιθέμενων στόχων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να δίνεται η δυνατότητα σε προϊσταμένους και υπαλλήλους να λειτουργήσουν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Στοχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

.....  
ελεύθερα κι  
ανεξάρτητα ως  
προς τον  
καθορισμό του  
τρόπου και του  
χρονοδιαγράμματος  
επίτευξης των  
στόχων.

---

13. Β4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, \*  
αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της  
Στοχοθεσίας:

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου εφαρμογής της στοχοθεσίας (π.χ. απλοποίηση διαδικασιών).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η κατάλληλη επιμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) στη διαδικασία της στοχοθεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υποστήριξη της εφαρμογής της στοχοθεσίας από την αιρετή διοίκηση του δήμου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υποστήριξη της εφαρμογής της στοχοθεσίας από τους υπηρεσιακούς παράγοντες (υπάλληλοι, προϊστάμενοι) του δήμου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η θεσμική διασφάλιση ότι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Στοχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

η στοχοθεσία ΔΕΝ θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά θα στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων των υπηρεσιακών παραγόντων.

---

Η θεσμική διασφάλιση ότι η στοχοθεσία ΔΕΝ θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά θα στοχεύει στον εντοπισμό των συνθηκών που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων.

---

Η ουσιαστική εφαρμογή των Επιχειρησιακών Σχεδίων (Master Plan) των Δήμων.

---



14. Β5. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι οι παρακάτω ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η έκδοση ενός "Οδηγού Στοχοθεσίας" με χρήσιμες οδηγίες και καλές πρακτικές σε τεχνικά θέματα εξειδίκευσης και μέτρησης της επίτευξης των στόχων ανά υπηρεσία του Δήμου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δημιουργία συμβουλευτικής υπηρεσίας για την στοχοθεσία, σ' επίπεδο Κεντρικής Κυβέρνησης (υπουργείο).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δυνατότητα συνεργασίας (σε συμβουλευτικό επίπεδο) των δήμων με εξειδικευμένους και έμπειρους φορείς (δημόσιους και ιδιωτικούς) σε θέματα διαμόρφωσης κι εφαρμογής της στοχοθεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η καθιέρωση της υποχρεωτικότητας της στοχοθεσίας στο πλαίσιο της φιλολόγησης της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19/9/22, 9:39 π.μ.

αποδοσης των  
υπαλλήλων.

---

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Στοχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

15. Β6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Στην ενίσχυση της βελτίωσης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην ενίσχυση των διαδικασιών διαρκούς επικοινωνίας ανάμεσα στους υπαλλήλους των υπηρεσιών του δήμου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην ενίσχυση της σύνδεσης της εργασίας με το σύστημα ανταμοιβών (bonus).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην εγκυρότερη αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων που εργάζονται στην ίδια υπηρεσία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στη βελτίωση των	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Στοχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

εργασιακών  
σχέσεων  
μεταξύ των  
επιπέδων  
διοικητικής  
ιεραρχίας  
(υπάλληλος/  
προϊστάμενος/  
αιρετή  
διοίκηση).

Στη βελτίωση  
των  
παρεχόμενων  
υπηρεσιών  
προς τους  
πολίτες.

16. B7. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ \*  
ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν  
τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν  
αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.»

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

17. B8. Ο δήμος στον οποίο εργάζομαι έχει καταβάλει αξιόλογες προσπάθειες \*  
για την εφαρμογή της στοχοθεσίας.

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

18. Β9. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι η κατάρτιση και παρακολούθηση της Στοχοθεσίας μέσω της Ηλ/κής Πλατφόρμας ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ, που εισήγαγε λίαν πρόσφάτως το Υπ. Εσωτερικών, θα ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ στην ΕΦΑΡΜΟΓΗ της σε περισσότερους Δήμους».

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

19. Β10. Σε ΠΟΣΕΣ διαδικασίες ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ του Δήμου σας έχετε λάβει μέρος: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0
- 1
- 2
- Πάνω από 3

20. Β 11. ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ (ν.3230/2004) στον δήμο που εργάζεστε: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
- ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ
- ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ εναλλακτικά ΑΛΛΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (πλην αυτής του ν.3230/2004) για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της υπηρεσίας στην οποία εργάζομαι
- ΟΧΙ

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Δοκίμηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Στοχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

**ΜΕΡΟΣ Γ: Η Εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων (Στοχοθεσία) στους ΟΤΑ Α'**

Στην ενότητα αυτή επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά τα χαρακτηριστικά της Στοχοθεσίας στους Δήμους, που εφαρμόζουν διαδικασίες Στοχοθεσίας του ν.3230/2004.

Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας σχετικά την εμπειρία εφαρμογής της στοχοθεσίας στον φορέα σας. Για καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις, σημειώστε την απάντηση που χαρακτηρίζει καλύτερα τη γνώμη σας για τη δήλωση (όπου: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ και 5= Συμφωνώ απόλυτα):

21. Γ1. Στον δήμο που εργάζομαι, εφαρμόζεται στοχοθεσία στο πλαίσιο της οποίας επιδιώκετε την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

22. Γ2. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι σαφώς καθορισμένοι. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

23. Γ3. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι οριοθετούνται χρονικά. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

24. Γ4. Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που προτείνονται από τους προϊστάμενους. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

25. Γ5. Οι στόχοι στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

26. Γ6. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι παρέχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

27. Γ7. Η ατομική μου στοχοθεσία λαμβάνεται υπόψη κατά την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσής μου.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα



28. Γ8. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

29. Γ9. Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στην υπηρεσία που εργάζομαι. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

30. Γ10. Οι ομαδικοί στόχοι είναι αποτελεσματικότεροι από τους ατομικούς. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

31. Γ11. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι αξιολογούνται αξιοκρατικά. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα



32. Γ12. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι στηρίζει την προσπάθεια των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

33. Γ13. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

34. Γ14. Η αιρετή διοίκηση του Δήμου συμβάλλει ουσιαστικά και υποστηρίζει έμπρακτα την εφαρμογή του συστήματος της στοχοθεσίας. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

35. Γ15. Οι εμπλεκόμενοι (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) γνωρίζουν ποια είναι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μέσα από την επίτευξη των στόχων. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Σταχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

36. Γ16. Η εργασία βάσει στόχων μου παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στην υπηρεσία που εργάζομαι. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

37. Γ17. Υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου βάσει των οποίων αξιολογείται η επίτευξη των τιθέμενων στόχων. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

38. Γ18. Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την απόδοσή μου στην υπηρεσία που εργάζομαι. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

39. Γ19. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας μου με τον προϊστάμενο της υπηρεσίας μου. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Στοχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44/Α)

40. Γ20. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας μου με τους άλλους συναδέλφους της υπηρεσίας που εργάζομαι. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

41. Γ21. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/δημοτών. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

42. Γ22. Οι στόχοι της υπηρεσίας μου επιτυγχάνονται ικανοποιητικά. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

43. Γ23. Ο καθορισμός των στόχων της υπηρεσίας μου επηρεάζεται από τον προϋπολογισμό του Δήμου. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

## 44. Γ24. Έχω επιμορφωθεί σε θέματα στοχοθεσίας. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

## 45. Γ25. Ποιοι από τους παρακάτω Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ
Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κόστος διαχείρισης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σας ευχαριστώ από καρδιάς για τον χρόνο και την πολύτιμη βοήθειά σας!!!

19/9/22, 9:39 π.μ.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων στους ΟΤΑ Α' (Σταχοθεσία βάσει ν.3230/2004, ΦΕΚ44(Α))



Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google

## Παράρτημα 2: Πίνακες περιγραφικών στατιστικών

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης της Κεντρικής Κυβέρνησης για την εφαρμογή της.]	222	3.74	.915
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης της αιρετής διοίκησης των δήμων για την εφαρμογή της.]	222	3.84	.955
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Η έλλειψη σύνδεσης της στοχοθεσίας με κίνητρα αμοιβών/διευκολύνσεων.]	222	3.99	.882
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Η ελλιπής συνεργασία μεταξύ προϊστάμενων και υπαλλήλων.]	222	3.36	1.048
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Ο φόβος, από πλευράς υπαλλήλων, για σύνδεση της διαδικασίας στοχοθεσίας με αξιολόγησή τους.]	222	3.54	1.091
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Ο φόβος της αποκάλυψης των αδυναμιών των προϊσταμένων στην άσκηση των καθηκόντων τους.]	222	3.53	1.054
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Ο φόβος της αποκάλυψης των αδυναμιών των υπαλλήλων στην άσκηση των καθηκόντων τους.]	222	3.43	1.081
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Η ελλιπής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του δήμου σε θέματα στοχοθεσίας.]	222	4.08	.878
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Η οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων για τη διοίκηση δήμου.]	222	4.07	.897
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Η ανυπαρξία ενός λειτουργικού και δίκαιου πλαισίου μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.]	222	4.32	.836
B1. Τα κυριότερα ΕΜΠΟΔΙΑ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους σήμερα, αφορούν στα κάτωθι: [Η ελλιπής παροχή εργαλείων σχετικής τεχνογνωσίας (π.χ. δείκτες μέτρησης της απόδοσης) από τις προϊστάμενες αρχές των δήμων (Περιφέρειες, Υπουργείο Εσωτερικών).]	222	4.13	.852

B2. Οι κυριότερες ΑΙΤΙΕΣ "τεχνικής φύσης" ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ την εφαρμογή της Στοχοθεσίας στους δήμους αφορούν στους κάτωθι: [Η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων, ανά υπηρεσία, δεικτών.]	222	4.05	.780
B2. Οι κυριότερες ΑΙΤΙΕΣ "τεχνικής φύσης" ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ την εφαρμογή της Στοχοθεσίας στους δήμους αφορούν στους κάτωθι: [Η έλλειψη απλών και μετρήσιμων δεικτών.]	222	4.08	.745
B2. Οι κυριότερες ΑΙΤΙΕΣ "τεχνικής φύσης" ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ την εφαρμογή της Στοχοθεσίας στους δήμους αφορούν στους κάτωθι: [Η έλλειψη κατάλληλα διαμορφωμένων λογισμικών εφαρμογών για την κατάρτιση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας.]	222	3.90	.871
B2. Οι κυριότερες ΑΙΤΙΕΣ "τεχνικής φύσης" ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ την εφαρμογή της Στοχοθεσίας στους δήμους αφορούν στους κάτωθι: [Η έλλειψη εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων που ν' αφορούν στη στοχοθεσία στους Δήμους.]	222	3.92	.960
B3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας: [Να τίθενται σαφείς και καθορισμένοι στόχοι για κάθε υπηρεσία του δήμου.]	222	4.38	.610
B3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας: [Οι υπάλληλοι να συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων.]	222	4.19	.751
B3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας: [Οι στόχοι να επικοινωνούνται μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων προκειμένου να καθοριστούν.]	222	4.36	.643
B3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας: [Οι εμπλεκόμενοι (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) πρέπει να γνωρίζουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων.]	222	4.35	.674
B3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας: [Να υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου για την αξιολόγηση της επίτευξης των τιθέμενων στόχων.]	222	4.43	.640
B3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω ΣΥΝΘΗΚΕΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της στοχοθεσίας: [Να δίνεται η δυνατότητα σε προϊσταμένους και υπαλλήλους να λειτουργήσουν ελεύθερα κι ανεξάρτητα ως προς τον καθορισμό του τρόπου και του χρονοδιαγράμματος επίτευξης των στόχων.]	222	3.92	.907
B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας: [Η αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου εφαρμογής της στοχοθεσίας (π.χ. απλοποίηση διαδικασιών).]	222	4.12	.676



B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας: [Η κατάλληλη επιμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) στη διαδικασία της στοχοθεσίας.]	222	4.37	.637
B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας: [Η υποστήριξη της εφαρμογής της στοχοθεσίας από την αιρετή διοίκηση του δήμου.]	222	4.23	.727
B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας: [Η υποστήριξη της εφαρμογής της στοχοθεσίας από τους υπηρεσιακούς παράγοντες (υπάλληλοι, προϊστάμενοι) του δήμου.]	222	4.32	.653
B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας: [Η θεσμική διασφάλιση ότι η στοχοθεσία ΔΕΝ θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά θα στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων των υπηρεσιακών παραγόντων.]	222	4.40	.752
B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας: [Η θεσμική διασφάλιση ότι η στοχοθεσία ΔΕΝ θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά θα στοχεύει στον εντοπισμό των συνθηκών που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων.]	222	4.36	.759
B4. Σημειώστε τη συμφωνία/διαφωνία σας για το κατά πόσο, τα παρακάτω, αποτελούν απαραίτητες ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ για την ΕΦΑΡΜΟΓΗ της Στοχοθεσίας: [Η ουσιαστική εφαρμογή των Επιχειρησιακών Σχεδίων (Master Plan) των Δήμων.]	222	4.14	.757
B5. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι οι παρακάτω ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους: [Η έκδοση ενός "Οδηγού Στοχοθεσίας" με χρήσιμες οδηγίες και καλές πρακτικές σε τεχνικά θέματα εξειδίκευσης και μέτρησης της επίτευξης των στόχων ανά υπηρεσία του Δήμου.]	222	4.05	.732
B5. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι οι παρακάτω ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους: [Η δημιουργία συμβουλευτικής υπηρεσίας για την στοχοθεσία, σ' επίπεδο Κεντρικής Κυβέρνησης (υπουργείο).]	222	3.97	.863
B5. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι οι παρακάτω ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους: [Η δυνατότητα συνεργασίας (σε συμβουλευτικό επίπεδο) των δήμων με εξειδικευμένους και έμπειρους φορείς (δημόσιους και ιδιωτικούς) σε θέματα διαμόρφωσης κι εφαρμογής της στοχοθεσίας.]	222	3.99	.813



B5. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι οι παρακάτω ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ στην ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ στους Δήμους: [Η καθιέρωση της υποχρεωτικότητας της στοχοθεσίας στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.]	222	3.40	1.183
B6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω: [Στην ενίσχυση της βελτίωσης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων.]	222	3.84	.824
B6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω: [Στην ενίσχυση των διαδικασιών διαρκούς επικοινωνίας ανάμεσα στους υπαλλήλους των υπηρεσιών του δήμου.]	222	3.77	.844
B6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω: [Στην ενίσχυση της σύνδεσης της εργασίας με το σύστημα ανταμοιβών (bonus).]	222	3.70	.929
B6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω: [Στην εγκυρότερη αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.]	222	3.70	.913
B6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω: [Στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων που εργάζονται στην ίδια υπηρεσία.]	222	3.33	.968
B6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω: [Στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας (υπάλληλος/προϊστάμενος/αιρετή διοίκηση).]	222	3.45	.972
B6. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε/διαφωνείτε ότι η εφαρμογή της στοχοθεσίας ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ στα παρακάτω: [Στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.]	222	3.90	.884
B7. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση:«Θεωρώ ότι ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ η εφαρμογή της ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά ΧΩΡΙΣ την ύπαρξη ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.»	222	2.42	1.134
B8. Ο δήμος στον οποίο εργάζομαι έχει καταβάλει αξιόλογες προσπάθειες για την εφαρμογή της στοχοθεσίας.	222	2.34	1.072
B9. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στη δήλωση: «Θεωρώ ότι η κατάρτιση και παρακολούθηση της Στοχοθεσίας μέσω της Ηλ/κής Πλατφόρμας ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ, που εισήγαγε λίαν προσφάτως το Υπ. Εσωτερικών, θα ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ στην ΕΦΑΡΜΟΓΗ της σε περισσότερους Δήμους».	220	2.99	.855
B10. Σε ΠΟΣΕΣ διαδικασίες ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ του Δήμου σας έχετε λάβει μέρος;	222	.59	.988
B 11. ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ (ν.3230/2004) στον δήμο που εργάζεστε;	222	3.28	.967
Valid N (listwise)	220		

### Descriptive Statistics

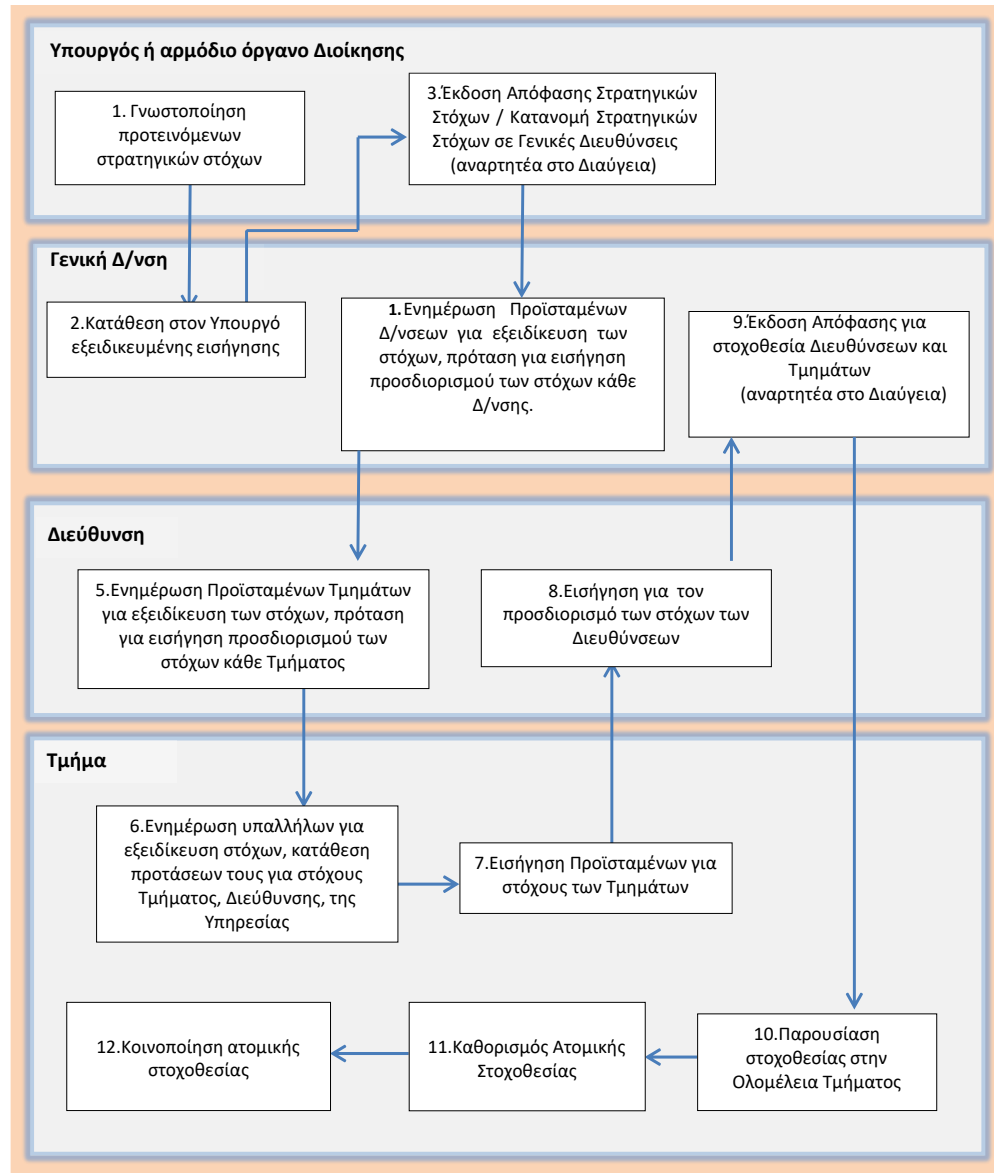
	N	Mean	Std. Deviation
Γ1. Στον δήμο που εργάζομαι, εφαρμόζεται στοχοθεσία στο πλαίσιο της οποίας επιδιώκετε την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	65	2.94	.827
Γ2. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι σαφώς καθορισμένοι.	65	2.91	1.042
Γ3. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι οριοθετούνται χρονικά.	65	3.00	1.090
Γ4. Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που προτείνονται από τους προϊστάμενους.	65	2.75	1.250
Γ5. Οι στόχοι στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί.	65	3.17	1.112
Γ6. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι παρέχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων.	65	2.88	1.111
Γ7. Η ατομική μου στοχοθεσία λαμβάνεται υπόψη κατά την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσής μου.	65	2.74	1.108
Γ8. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι.	65	3.12	1.008
Γ9. Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στην υπηρεσία που εργάζομαι.	65	2.71	1.027
Γ10. Οι ομαδικοί στόχοι είναι αποτελεσματικότεροι από τους ατομικούς.	65	3.29	1.011
Γ11. Οι στόχοι που τίθενται στην υπηρεσία που εργάζομαι αξιολογούνται αξιοκρατικά.	65	2.75	1.046
Γ12. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι στηρίζει την προσπάθεια των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων.	65	3.42	1.059
Γ13. Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που εργάζομαι παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων.	65	2.95	1.110
Γ14. Η αιρετή διοίκηση του Δήμου συμβάλλει ουσιαστικά και υποστηρίζει έμπρακτα την εφαρμογή του συστήματος της στοχοθεσίας.	65	2.43	.951
Γ15. Οι εμπλεκόμενοι (αιρετοί, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) γνωρίζουν ποια είναι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μέσα από την επίτευξη των στόχων.	65	2.72	1.083
Γ16. Η εργασία βάσει στόχων μου παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στην υπηρεσία που εργάζομαι.	65	2.86	1.014
Γ17. Υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια ελέγχου βάσει των οποίων αξιολογείται η επίτευξη των τιθέμενων στόχων.	65	2.55	.936
Γ18. Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την απόδοσή μου στην υπηρεσία που εργάζομαι.	65	3.02	1.125
Γ19. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας μου με τον προϊστάμενο της υπηρεσίας μου.	65	3.12	1.125
Γ20. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας μου με τους άλλους συναδέλφους της υπηρεσίας που εργάζομαι.	65	3.09	1.057

Γ21. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών/δημοτών.	65	3.29	1.128
Γ22. Οι στόχοι της υπηρεσίας μου επιτυγχάνονται ικανοποιητικά.	65	3.20	1.003
Γ23. Ο καθορισμός των στόχων της υπηρεσίας μου επηρεάζεται από τον προϋπολογισμό του Δήμου.	65	3.14	1.088
Γ24. Έχω επιμορφωθεί σε θέματα στοχοθεσίας.	65	2.34	1.241
Γ25. Ποιοι από τους παρακάτω Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο; [Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών]	65	1.14	.348
Γ25. Ποιοι από τους παρακάτω Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο; [Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται]	65	1.15	.364
Γ25. Ποιοι από τους παρακάτω Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο; [Εφαρμογή νέων τεχνολογιών]	65	1.17	.378
Γ25. Ποιοι από τους παρακάτω Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο; [Κόστος διαχείρισης]	65	1.15	.364
Γ25. Ποιοι από τους παρακάτω Δείκτες μέτρησης της Αποδοτικότητας υπάρχουν στον Δήμο; [Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών]	65	1.15	.364
Valid N (listwise)	65		

## Παράρτημα 3: Έντυπα στοχοθεσίας & αξιολόγησης (ν.3230/2004 & ν.4369/2016)

Σχήμα 5: Διάγραμμα ροής: Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης

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









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

<sup>6</sup> Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

<sup>7</sup> Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

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

<sup>1</sup> Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Διεύθυνσης.

<sup>2</sup> Ονομασία της Διεύθυνσης που καθορίζεται η στοχοθεσία.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Αναγράφονται οι στόχοι του Φορέα που αντιστοιχούν σε αυτό ιεραρχικό επίπεδο.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

<sup>7</sup> Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

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

<sup>1</sup> Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Τμήματος. Για κάθε ένα στόχο σε επίπεδο Τμήματος χρησιμοποιείται ξεχωριστό Έντυπο.

<sup>2</sup> Ονομασία του Τμήματος που καθορίζεται η στοχοθεσία.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Αναγράφονται οι στόχοι του Φορέα που αντιστοιχούν σε αυτό ιεραρχικό επίπεδο.

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

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Αναφέρονται άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς εκτός Υπουργείου που συμμετέχουν στην υλοποίηση της στοχοθεσίας.

<sup>8</sup> Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

<sup>9</sup> Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

**ΣΧΗΜΑ 8**

**(ΕΝΤΥΠΟ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ)**

**&**

**ΣΧΗΜΑ 9**

**ΕΝΤΥΠΟ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ**

(Ν.4369/2016 & Υπουργική Απόφαση ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768)

Σχήμα 8: Έντυπο Α' Αξιολογητή (ν.4369/2016 & Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768)



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν .Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

**ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

**1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ** (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

**2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ** (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

**α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:**

.....

.....

.....

.....

.....

**β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:**

.....

.....

.....

.....

.....

**4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:**

.....

.....

.....

.....

.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

ΕΝΤΥΠΟ Α'

(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

Αριθ.πρωτ.: .....

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ <sup>193</sup> (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)
<b>A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>			
α) Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρισία			
β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων			
γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες: Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων			
<b>B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>			
δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού <sup>194</sup> .	Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα		
ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.			
στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			
<b>Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>			
ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους			
η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις			
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης			
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης			
<b>Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>			
ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας <sup>195</sup>			
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>	<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>		
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:		
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:		
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:		
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:		

<sup>193</sup> Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν **ακέραιο** βαθμό

<sup>194</sup> Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

<sup>195</sup> Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας









Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος & τα Μέλη της ΕΕΑ) (Ο γραμματέας της ΕΕΑ)

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) .....	έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) .....	έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

<sup>i</sup> Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

<sup>ii</sup> Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

<sup>iii</sup> Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

<sup>iv</sup> Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.



Αριθ. πρωτ.: .....

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....  
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....  
ΤΜΗΜΑ.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος.....(ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ <sup>197</sup> (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)
<b>Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών <sup>198</sup>		
στ) Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
<b>Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους <sup>199</sup>		
<b>Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος <sup>200</sup>		

<sup>197</sup> Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

<sup>198</sup> Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

<sup>199</sup> Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

<sup>200</sup> Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού **απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία**. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.





## 7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (0-100)	
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ				
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ				
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ <sup>ii</sup>				
ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ: (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ Α' & Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ) <sup>iii</sup>			ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΕΕΑ):	

ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ<sup>iv</sup>:

Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος &amp; τα Μέλη της ΕΕΑ)

(Ο γραμματέας της ΕΕΑ)

Ημερομηνία:

### 8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

<sup>i</sup> Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

<sup>ii</sup> Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

<sup>iii</sup> Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

<sup>iv</sup> Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.



**Παράρτημα 4: Έντυπα αξιολόγησης & στοχοθεσίας σύμφωνα με την  
Αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 Υπουργική Απόφαση:**

*“Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β’ του ν. 4940/2022 (Α’ 112)”*



62513

# ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

5 Δεκεμβρίου 2022

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αρ. Φύλλου 6176

## ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708

**Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022 (Α' 112).**

### Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

α. Των άρθρων 3 έως 15 και, ιδίως, των περ. γ', δ' και ε' της παρ. 2 του άρθρου 62 του ν. 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» (Α' 112),

β. του άρθρου 1 του π.δ. 81/2019 «Σύσταση, συγχώνευση, μετονομασία και κατάργηση Υπουργείων και καθορισμός των αρμοδιοτήτων τους - Μεταφορά υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων» (Α' 119),

γ. του π.δ. 84/2019 «Σύσταση και κατάργηση Γενικών Γραμματειών και Ειδικών Γραμματειών/Ενιαίων Διοικητικών Τομέων Υπουργείων» (Α' 123) και

δ. του π.δ. 2/2021 «Διορισμός Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών και Υφυπουργών» (Α' 2).

2. Το γεγονός ότι με την παρούσα δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού, αποφασίζουμε:

Άρθρο 1

Αντικείμενο

Με την παρούσα απόφαση καθορίζεται: α) ο τύπος και το περιεχόμενο των εντύπων επίτευξης στόχων προϊσταμένου, αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου, σφυγμού ομάδας, ενιαίου σφυγμού ομάδας, αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου και του Σχεδίου Ανάπτυξης, ο τύπος της έκθεσης αξιολόγησης προϊσταμένου και της έκθεσης αξιολόγησης υπαλλήλου, β) η διαδικασία, ο χρόνος και ο τρόπος υποβολής αυτών, γ) ο ακριβής τρόπος

και χρόνος διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και δ) η εξειδίκευση των θεματικών πεδίων του άρθρου 13 του ν. 4940/2022 καθώς και το περιεχόμενό τους.

### Άρθρο 2

Τύπος και περιεχόμενο των εντύπων της περ. γ της παρ. 2 του άρθρου 62 του ν. 4940/2022

1. Ο τύπος και το περιεχόμενο των εντύπων της περ. γ της παρ. 2 του άρθρου 62 του ν. 4940/2022 αποτυπώνεται στα έντυπα που προσαρτώνται στην παρούσα και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της.

2. Για την αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, οι οποίοι υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 5 του ν. 4940/2022 συντάσσονται τα έντυπα «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου», «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου», «Σφυγμού Ομάδας» και «Ενιαίου Σφυγμού Ομάδας», τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της «Έκθεσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου».

3. Για την αξιολόγηση των υπαλλήλων των κατηγοριών/εκπαιδευτικών βαθμίδων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), οι οποίοι υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 5 του ν. 4940/2022, συντάσσεται το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου» το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της «Έκθεσης Αξιολόγησης Υπαλλήλου».

4. Για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων αλλά και τους υπαλλήλους των κατηγοριών/εκπαιδευτικών βαθμίδων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), οι οποίοι υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 5 του ν. 4940/2022 συντάσσεται, με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης».

5. Η συμπλήρωση των ανωτέρω εντύπων πραγματοποιείται σύμφωνα με όσα ειδικότερα ορίζονται στα επόμενα άρθρα.

### Άρθρο 3

Συμπλήρωση εντύπου

Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου

1. Στο έντυπο επίτευξης στόχων προϊσταμένου αξιολογείται ο βαθμός υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί στην οργανική μονάδα της οποίας προϊσταται ο αξιολογούμενος προϊστάμενος.

2. Στο πρώτο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία του αξιολογούμενου, όπως αυτά αντλούνται από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και επιβεβαιώνονται από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, και περιλαμβάνουν:

- α)
  - i. Το ονοματεπώνυμο και το πατρώνυμο του αξιολογούμενου.
  - ii. Τα στοιχεία του αξιολογούμενου (κατηγορία/εκπαιδευτική βαθμίδα, κλάδος/ειδικότητα, βαθμός και θέση ευθύνης που κατέχει ο αξιολογούμενος).
  - iii. Το φορέα που υπηρετεί.
  - iv. Την οργανική μονάδα στην οποία προΐσταται.
  - v. Το ακριβές χρονικό διάστημα της περιόδου αξιολόγησης του προϊστάμενου.
- β)
  - i. Ένδειξη σε περίπτωση αναθέωσης των στόχων κατά το έτος αναφοράς.
  - ii. Την ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών.
  - iii. Την ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου.
  - iv. Την ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης.
  - v. Την ημερομηνία υποβολής του εντύπου επίτευξης των στόχων προϊστάμενου.
  - vi. Τον αριθμό πρωτοκόλλου του εντύπου.

3. Στο δεύτερο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία επίτευξης στόχων προϊστάμενου τα οποία περιλαμβάνουν:

- i. Τους στόχους που έχουν τεθεί ανά κατηγορία στόχου.
- ii. Τη βαθμολογία επίτευξης κάθε στόχου ξεχωριστά βάσει της πενταβάθμιας περιγραφικής και αριθμητικής κλίμακας της παρ. 2 του άρθρου 11 του ν. 4940/2022.
- iii. Το μέσο όρο της βαθμολογίας επίτευξης στόχων που προκύπτει από το άθροισμα της αριθμητικής βαθμολογίας κάθε στόχου προς το συνολικό αριθμό των στόχων που βαθμολογήθηκαν.
- iv. Την παράθεση αιτιολογίας της βαθμολογίας η οποία συμπληρώνεται ανά στόχο εφόσον ο μέσος όρος της βαθμολογίας επίτευξης στόχων είναι μικρότερος ή ίσος του δύο (2).
- v. Τα στοιχεία του αξιολογητή (Ονοματεπώνυμο/Πατρώνυμο και Υπογραφή).

#### Άρθρο 4

##### Συμπλήρωση εντύπου Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου

1. Στο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊστάμενου αξιολογείται το επίπεδο δεξιοτήτων του αξιολογούμενου προϊστάμενου.

2. Στο πρώτο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία του αξιολογούμενου, όπως αυτά αντλούνται από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και επιβεβαιώνονται από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, και περιλαμβάνουν α) τα στοιχεία της περ. α της παρ. 2 του άρθρου 3 της παρούσας και β)

- i. Ένδειξη για το εάν ολοκληρώθηκαν οι δράσεις που προβλέπονταν στο τρέχον σχέδιο ανάπτυξης.

- ii. Την ημερομηνία υποβολής του εντύπου αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου.

- iii. Τον αριθμό πρωτοκόλλου του εντύπου.

3. Στο δεύτερο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊστάμενου τα οποία περιλαμβάνουν:

- i. Τις δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, όπως αυτές έχουν καθοριστεί με το άρθρο 4 του ν. 4940/2022.

- ii. Τη βαθμολογία κάθε δεξιότητας ξεχωριστά βάσει της πενταβάθμιας περιγραφικής και αριθμητικής κλίμακας της παρ. 3 του άρθρου 11 του ν. 4940/2022. Οι δεξιότητες για τις οποίες κρίνεται ότι ο αξιολογούμενος προϊστάμενος κατέχει «πολλά στοιχεία» της δεξιότητας και λαμβάνουν βαθμολογία ίση με «πέντε» είναι από μία (1) έως τρεις (3).

- iii. Το μέσο όρο της βαθμολογίας δεξιοτήτων που προκύπτει από το άθροισμα της αριθμητικής βαθμολογίας κάθε δεξιότητας προς το συνολικό αριθμό των δεξιοτήτων.

- iv. Την παράθεση αιτιολογίας της βαθμολογίας η οποία συμπληρώνεται ανά δεξιότητα εφόσον ο μέσος όρος της βαθμολογίας δεξιοτήτων είναι μικρότερος ή ίσος του δύο (2).

- v. Τα στοιχεία του αξιολογητή (Ονοματεπώνυμο/Πατρώνυμο και Υπογραφή).

#### Άρθρο 5

##### Συμπλήρωση εντύπου Σφυγμού Ομάδας

1. Στο έντυπο σφυγμού ομάδας αποτυπώνεται η γνώμη των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της οργανικής μονάδας, καθώς και τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της. Η αποτύπωση του σφυγμού ομάδας συντελείται με την απάντηση εννέα (9) ερωτήσεων αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της οργανικής μονάδας, τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και κάθε θέμα, που σχετίζεται, άμεσα ή έμμεσα, με την εργασιακή καθημερινότητά της. Μέσα από τις ερωτήσεις αυτές αξιολογείται, από τους άμεσα ιεραρχικά υφισταμένους του αξιολογούμενου προϊστάμενου, το επίπεδο δεξιοτήτων που κατέχει ο προϊστάμενος με βάση το περιεχόμενο του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων του Μέρους Α' του ν. 4940/2022.

2. Στο πρώτο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία του προϊστάμενου της οργανικής μονάδας, όπως αυτά αντλούνται από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και επιβεβαιώνονται από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, και περιλαμβάνουν: α) τα στοιχεία της περ. α της παρ. 2 του άρθρου 3 της παρούσας και β)

- i. Την ημερομηνία υποβολής του εντύπου σφυγμού ομάδας.

- ii. Τον αριθμό πρωτοκόλλου του εντύπου.

3. Στο δεύτερο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία αποτύπωσης σφυγμού ομάδας, τα οποία περιλαμβάνουν:

- i. Τις ερωτήσεις που καλείται να απαντήσει ο άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενος.



ii. Τη βαθμολογία κάθε ερώτησης βάσει της πενταβάθμιας περιγραφικής και αριθμητικής κλίμακας της παρ. 4 του άρθρου 11 του ν. 4940/2022.

iii. Το μέσο όρο της βαθμολογίας που προκύπτει από το άθροισμα της αριθμητικής βαθμολογίας κάθε ερώτησης προς το συνολικό αριθμό των ερωτήσεων.

iv. Τα στοιχεία του υφισταμένου (Ονοματεπώνυμο/Πατρώνυμο και Υπογραφή).

#### Άρθρο 6

##### Συμπλήρωση Ενιαίου έντυπου Σφυγμού Ομάδας

1. Στο ενιαίο έντυπο σφυγμού ομάδας αποτυπώνεται συνολικά η γνώμη των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της οργανικής μονάδας, καθώς και τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της. Η ενιαία αποτύπωση του σφυγμού ομάδας συντελείται με τον υπολογισμό του μέσου όρου της βαθμολογίας των επιμέρους ερωτήσεων που καλείται να συμπληρώσει ο κάθε άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενος στο έντυπο σφυγμού ομάδας του άρθρου 5 της παρούσας. Αρμόδια για τη συμπλήρωση του ενιαίου έντυπου σφυγμού ομάδας είναι η οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού.

2. Στο πρώτο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία του προϊσταμένου της οργανικής μονάδας, όπως αυτά αντλούνται από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και επιβεβαιώνονται από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, και περιλαμβάνουν: α) τα στοιχεία της περ. α της παρ. 2 του άρθρου 3 της παρούσας και β)

i. Το συνολικό αριθμό των εντύπων σφυγμού ομάδας που έχουν συμπληρωθεί από τους υφισταμένους.

ii. Την ημερομηνία υποβολής του ενιαίου έντυπου σφυγμού ομάδας.

iii. Τον αριθμό πρωτοκόλλου του εντύπου.

3. Στο δεύτερο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία αποτύπωσης σφυγμού ομάδας όπως έχουν συμπληρωθεί από κάθε υφιστάμενο και περιλαμβάνουν:

i. Τις ερωτήσεις που καλούνται να απαντήσουν οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι ανά δεξιότητα.

ii. Το μέσο όρο της βαθμολογίας κάθε επιμέρους ερώτησης η οποία προκύπτει από τη συνολική αριθμητική βαθμολογία που έλαβε κάθε ερώτηση στα επιμέρους έντυπα σφυγμού ομάδας προς το συνολικό αριθμό των εντύπων που συμπληρώθηκαν.

iii. Το μέσο όρο της συνολικής βαθμολογίας σφυγμού ομάδας βάσει της πενταβάθμιας αριθμητικής κλίμακας της παρ. 4 του άρθρου 11 του ν. 4940/2022.

iv. Τα στοιχεία του αρμόδιου υπαλλήλου της οικείας μονάδας προσωπικού ή διοικητικού (Ονοματεπώνυμο/Πατρώνυμο και Υπογραφή).

#### Άρθρο 7

##### Συμπλήρωση Έκθεσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου

1. Η έκθεση αξιολόγησης συντάσσεται και συμπληρώνεται σύμφωνα με τα έντυπα επίτευξης στόχων προϊσταμένου, αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου καθώς και το ενιαίο έντυπο σφυγμού ομάδας, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης.

2. Στο πρώτο μέρος της έκθεσης αναγράφονται:

α) τα στοιχεία του αξιολογούμενου, όπως αυτά αντλούνται από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και επιβεβαιώνονται από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, και περιλαμβάνουν: α) τα στοιχεία της περ. α της παρ. 2 του άρθρου 3 της παρούσας και β)

i. Την ημερομηνία διεξαγωγής της Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης.

ii. Την ημερομηνία υποβολής της έκθεσης αξιολόγησης προϊσταμένου.

iii. Τον αριθμό πρωτοκόλλου.

3. Στο δεύτερο μέρος της έκθεσης αναγράφονται:

α) Τα στοιχεία επίτευξης στόχων τα οποία αντλούνται από το αντίστοιχο έντυπο επίτευξης στόχων προϊσταμένου που έχει συμπληρώσει και υποβάλει ο αξιολογητής του προϊσταμένου σύμφωνα με το άρθρο 3 της παρούσας και περιλαμβάνουν το μέσο όρο της βαθμολογίας της επίτευξης στόχων βάσει της πενταβάθμιας αριθμητικής κλίμακας της παρ. 2 του άρθρου 11 του ν. 4940/2022.

β) Τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων, τα οποία αντλούνται από το αντίστοιχο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου που έχει συμπληρώσει και υποβάλει ο αξιολογητής του προϊσταμένου σύμφωνα με το άρθρο 4 της παρούσας, και περιλαμβάνουν:

i. Μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες για τις οποίες ο προϊστάμενος έλαβε βαθμολογία ίση με «πέντε» (5), καθώς κατέχει «πολλά στοιχεία της δεξιότητας».

ii. Τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες, κατά την κρίση του αξιολογητή, για τις οποίες ο προϊστάμενος έλαβε βαθμολογία από «ένα» (1) έως και «τέσσερα» (4), καθώς κατέχει αντίστοιχα «ελάχιστα ή καθόλου» (1), «περιορισμένα» (2), «επαρκή» (3) ή «αρκετά» (4) στοιχεία της δεξιότητας.

iii. Το μέσο όρο της βαθμολογίας των δεξιοτήτων βάσει της πενταβάθμιας αριθμητικής κλίμακας της παρ. 3 του άρθρου 11 του ν. 4940/2022.

γ) Τα στοιχεία σφυγμού ομάδας τα οποία αντλούνται από το αντίστοιχο ενιαίο έντυπο σφυγμού ομάδας που έχει συμπληρωθεί σύμφωνα με το άρθρο 6 της παρούσας και περιλαμβάνει το μέσο όρο της βαθμολογίας σφυγμού ομάδας βάσει της πενταβάθμιας αριθμητικής κλίμακας της παρ. 4 του άρθρου 11 του ν. 4940/2022.

4. Στο τρίτο μέρος της έκθεσης αναγράφονται:

i. Η συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊσταμένου, η οποία προκύπτει ως το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας της επίτευξης στόχων (50%), της αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου (40%) και του σφυγμού ομάδας (10%) σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ. 1 του άρθρου 11 του ν. 4940/2022.

ii. Η τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊσταμένου σε περίπτωση εξέτασης της έκθεσης αξιολόγησης του από την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης.

iii. Τα στοιχεία του αξιολογητή (Ονοματεπώνυμο/Πατρώνυμο και Υπογραφή).

5. Στο τέταρτο μέρος της έκθεσης αναγράφονται:

i. Η ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης στον αξιολογούμενο τον οποίο αφορά.

ii. Ένδειξη σε περίπτωση που η έκθεση αξιολόγησης συνιστά σοβαρό υπηρεσιακό λόγο απαλλαγής του προϊστάμενου από τα καθήκοντά του, σύμφωνα με την παρ. 10 του άρθρου 86 του ν. 3528/2007 (Α' 26) και την παρ. 8 του άρθρου 89 του ν. 3584/2007 (Α' 143).

iii. Ένδειξη σε περίπτωση που θεμελιώνεται δικαίωμα ένστασης.

iv. Ένδειξη για το εάν η ένσταση έχει γίνει αποδεκτή ή έχει απορριφθεί κατά τα οριζόμενα στην παρ. 3 του άρθρου 14 και στην παρ. 5 του άρθρου 15 του ν. 4940/2022.

v. Στην περίπτωση διόρθωσης της έκθεσης αξιολόγησης από την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, αναγράφεται η διορθωμένη βαθμολογία Επίτευξης Στόχων ή/και Δεξιοτήτων με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

vi. Ένδειξη σε περίπτωση που απαιτείται σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης λόγω ευδοκίμησης της ένστασης κατά τα οριζόμενα στην περ. γ της παρ. 2 του άρθρου 10 του ν. 4940/2022.

vii. Τα στοιχεία της απόφασης συγκρότησης της αρμόδιας Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης.

viii. Η ημερομηνία και ο αριθμός του πρακτικού ή της βεβαίωσης της Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης.

#### Άρθρο 8

##### Συμπλήρωση εντύπου

##### Αποτύπωση Δεξιοτήτων Υπαλλήλου

1. Στο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου αξιολογείται το επίπεδο δεξιοτήτων του αξιολογούμενου υπαλλήλου.

2. Στο πρώτο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία του αξιολογούμενου, όπως αυτά αντλούνται από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και επιβεβαιώνονται από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, και περιλαμβάνουν: α)

i. Το ονοματεπώνυμο και το πατρώνυμο του αξιολογούμενου.

ii. Τα στοιχεία του αξιολογούμενου (κατηγορία/εκπαιδευτική βαθμίδα, κλάδος/ειδικότητα, βαθμός).

iii. Το φορέα που υπηρετεί.

iv. Την οργανική μονάδα στην οποία ανήκει.

v. Το ακριβές χρονικό διάστημα της περιόδου αξιολόγησης των δεξιοτήτων του υπαλλήλου.

β)

i. Ένδειξη για το εάν ολοκληρώθηκαν οι δράσεις που προβλέπονταν στο τρέχον σχέδιο ανάπτυξης.

ii. Την ημερομηνία συμπλήρωσης του εντύπου αποτύπωσης δεξιοτήτων.

iii. Τον αριθμό πρωτοκόλλου του εντύπου.

3. Στο δεύτερο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία εντύπου αποτύπωσης δεξιοτήτων τα οποία περιλαμβάνουν:

i. Τις δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, όπως αυτές έχουν καθοριστεί με το άρθρο 4 του ν. 4940/2022, από τις οποίες ο αξιολογητής επιλέγει μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες.

ii. Στην περίπτωση που ο αξιολογητής, κατά τα οριζόμενα στην παρ. 2 του άρθρου 12 του ν. 4940/2022, κρίνει, συνεπεία συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών, ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του υπαλλήλου καθιστά εξαιρετι-

κά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, τότε δεν επιλέγει δεξιότητες και παραθέτει ανά δεξιότητα ειδική και εμπειριστατωμένη αιτιολογία με καταγραφή των ως άνω πραγματικών περιστατικών.

iii. Τα στοιχεία του αξιολογητή (Ονοματεπώνυμο/Πατρώνυμο και Υπογραφή).

#### Άρθρο 9

##### Συμπλήρωση Έκθεσης Αξιολόγησης Υπαλλήλου

1. Η έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου συντάσσεται και συμπληρώνεται σύμφωνα με το έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων.

2. Στο πρώτο μέρος της έκθεσης αναγράφονται τα στοιχεία του αξιολογούμενου, όπως αυτά αντλούνται από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και συμπληρώνονται από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, και περιλαμβάνουν: α) τα στοιχεία της περ. α της παρ. 2 του άρθρου 8 της παρούσας και β)

i. Την ημερομηνία διεξαγωγής της Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης.

ii. Την ημερομηνία υποβολής της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου.

iii. Τον αριθμό πρωτοκόλλου.

3. Στο δεύτερο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης αναγράφονται τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων που έχει συμπληρώσει και υποβάλει ο αξιολογητής του σύμφωνα με το άρθρο 8 της παρούσας, τα οποία αντλούνται από το αντίστοιχο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου, και περιλαμβάνουν:

i. Μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες του υπαλλήλου.

ii. Τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες του υπαλλήλου, τις οποίες καλείται να επιλέξει υποχρεωτικά ο αξιολογητής καθώς, κατά την κρίση του και με γνώμονα το ρόλο του υπαλλήλου στην ομάδα, επιδέχονται κατά προτεραιότητα βελτίωση.

4. Στο τρίτο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης αναγράφεται από τον αξιολογητή, για υπάλληλο που κατά την κρίση του, επιδεικνύει ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο σε μία ή περισσότερες δεξιότητες και έχει επιδείξει εξαιρετική απόδοση σε συγκεκριμένα θεματικά πεδία που ορίζονται με το άρθρο 12 της παρούσας, σε ειδικό προς τούτο πεδίο, η ειδική και εμπειριστατωμένη αιτιολογία σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 13 του ν. 4940/2022.

5. Στο τέταρτο μέρος της έκθεσης αναγράφονται τα στοιχεία του αξιολογητή (Ονοματεπώνυμο/Πατρώνυμο και Υπογραφή).

6. Στο πέμπτο μέρος της έκθεσης αναγράφονται:

i. Η ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης στον αξιολογούμενο τον οποίο αφορά.

ii. Ένδειξη σε περίπτωση που η έκθεση αξιολόγησης παραπέμπεται στο υπηρεσιακό συμβούλιο κατά τα οριζόμενα στην παρ. 2 του άρθρου 12 του ν. 4940/2022.

iii. Ένδειξη σε περίπτωση που θεμελιώνεται δικαίωμα ένστασης.

iv. Ένδειξη παραπομπής της έκθεσης στην Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης κατ' εφαρμογή του άρθρου 13 του ν. 4940/2022.



v. Σε περίπτωση παραπομπής λόγω ένστασης, ένδειξη για το εάν αυτή έχει γίνει αποδεκτή ή έχει απορριφθεί κατά τα οριζόμενα στην παρ. 3 του άρθρου 14 και στην παρ. 5 του άρθρου 15 του ν. 4940/2022.

vi. Σε περίπτωση παραπομπής λόγω εξαιρετικής απόδοσης σύμφωνα με το άρθρο 13 του ν. 4940/2022, ένδειξη για την έγκριση ή την απόρριψη αυτής με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

vii. Στην περίπτωση διόρθωσης της έκθεσης αξιολόγησης από την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης λόγω ευδοκίμησης της ένστασης, η παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

viii. Ένδειξη σε περίπτωση που απαιτείται σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης και Εντύπου Αποτύπωσης Δεξιότητων λόγω ευδοκίμησης της ένστασης κατά τα οριζόμενα στην παρ. 2 του άρθρου 12 του ν. 4940/2022.

ix. Τα στοιχεία της απόφασης συγκρότησης της αρμόδιας Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης.

x. Η ημερομηνία και ο αριθμός του πρακτικού ή της βεβαίωσης της Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης.

#### Άρθρο 10

##### Συμπλήρωση εντύπου Σχεδίου Ανάπτυξης

1. Στο έντυπο Σχεδίου Ανάπτυξης αποτυπώνεται το σύνολο των δράσεων που κρίνονται ως κατάλληλες, προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του αξιολογούμενου, οι οποίες, κατά την κρίση του αξιολογητή του και με γνώμονα το ρόλο του στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση.

2. Στο πρώτο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία του αξιολογούμενου, όπως αυτά αντλούνται από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και επιβεβαιώνονται από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού και περιλαμβάνουν: α) στην περίπτωση του προϊσταμένου οργανικής μονάδας, τα στοιχεία της περ. α της παρ. 2 του άρθρου 3 της παρούσας και στην περίπτωση του υπαλλήλου, τα στοιχεία της παρ. 2 του άρθρου 8 της παρούσας και β)

i. Την ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών.

ii. Την ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου.

iii. Την ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης.

iv. Ένδειξη τυχόν επικαιροποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης.

v. Δήλωση του αξιολογητή που επιβεβαιώνει ότι η κατάρτιση του Σχεδίου Ανάπτυξης έγινε σε συμφωνία με τον αξιολογούμενο.

vi. Την ημερομηνία υποβολής του Σχεδίου Ανάπτυξης.

vii. Τον αριθμό πρωτοκόλλου του εντύπου.

3. Στο δεύτερο μέρος του εντύπου αναγράφονται τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων τα οποία περιλαμβάνουν:

i. Τις δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, όπως αυτές έχουν καθοριστεί με το άρθρο 4 του ν. 4940/2022.

ii. Τη σήμανση των δεξιοτήτων ως αναπτυγμένων ή προς ανάπτυξη σύμφωνα με τα στοιχεία που έχει συμπληρώσει ο αξιολογητής στο αντίστοιχο έντυπο απο-

τύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου ή υπαλλήλου του άρθρου 4 και του άρθρου 8, αντίστοιχα, της παρούσας.

iii. Την παράθεση αιτιολόγησης η οποία δύναται να συμπληρωθεί προαιρετικά για κάθε δεξιότητα.

iv. Τη μέθοδο ανάπτυξης της δεξιότητας, την αναλυτική περιγραφή των σχετικών ενεργειών ανάπτυξης, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αυτών.

v. Τους επαγγελματικούς στόχους του υπαλλήλου, οι οποίοι δύναται να συμπληρωθούν προαιρετικά.

vi. Τα στοιχεία του αξιολογητή (Ονοματεπώνυμο/Πατρώνυμο και Υπογραφή).

#### Άρθρο 11

Τρόπος, χρόνος και διαδικασία υποβολής των εντύπων και ακριβής τρόπος και χρόνος διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων για τον προγραμματισμό εργασιών, την επισκόπηση προόδου και την αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης

1. Τα έντυπα που συντάσσονται για την αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων και των υπαλλήλων υποβάλλονται μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.

2. Τα έντυπα για την αξιολόγηση των προϊσταμένων συντάσσονται και υποβάλλονται κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, το οποίο συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος, σε τρία (3) διαδοχικά στάδια με υποχρεωτικό χαρακτήρα για όλους τους εμπλεκόμενους, ως εξής:

α) Κατά το πρώτο στάδιο που πραγματοποιείται τον μήνα Ιανουάριο ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση για προγραμματισμό των εργασιών του έτους, με περιεχόμενο τον καθορισμό των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας για το έτος αναφοράς, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 9 του ν. 4940/2022, τις προσδοκίες του αξιολογούμενου και του αξιολογητή για το έτος αναφοράς και το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς. Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής του προϊσταμένου συμπληρώνει και υποβάλει το έντυπο «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου» και επικαιροποιεί και οριστικοποιεί σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης», που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

β) Κατά το δεύτερο στάδιο, που πραγματοποιείται τον μήνα Μάιο, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση επισκόπησης προόδου για το χρονικό διάστημα από την έναρξη του έτους αναφοράς μέχρι τη διενέργεια της εν λόγω συζήτησης, με περιεχόμενο την πορεία υλοποίησης και τον βαθμό επίτευξης των ορισθέντων, σύμφωνα με το άρθρο 9 του ν. 4940/2022 στόχων, καθώς και το ενδεχόμενο αναθεώρησης αυτών, το επίπεδο των δεξιοτήτων του, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί με τις δράσεις του υπό υλοποίηση Σχεδίου Ανάπτυξης και την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της. Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής

του προϊσταμένου, σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο, δύναται να επικαιροποιήσει και να υποβάλει το έντυπο «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου», εφόσον διαπιστωθεί ανάγκη αναθεώρησης των προς αξιολόγηση στόχων και/ή το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης», εφόσον απαιτείται από την πορεία υλοποίησής του. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

γ) Κατά το τρίτο στάδιο, που πραγματοποιείται τον μήνα Δεκέμβριο, οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϊσταμένου συμπληρώνουν και υποβάλουν το έντυπο σφυγμού ομάδας για το έτος αναφοράς. Η συμπλήρωση και υποβολή του εν λόγω εντύπου είναι υποχρεωτική και επώνυμη. Ακολούθως, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση που αφορά στη συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του για το έτος αναφοράς, με περιεχόμενο το βαθμό επίτευξης των ορισθέντων, σύμφωνα με το άρθρο 9 του ν. 4940/2022, στόχων, όπως αυτοί έχουν πιθανώς αναθεωρηθεί, το επίπεδο των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου, λαμβανομένης υπόψη της υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης και τα συμπεράσματα σχετικά με την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας της οποίας προϊστάται, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, όπως προκύπτουν από το «Ενιαίο έντυπο Σφυγμού Ομάδας». Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής του προϊσταμένου συμπληρώνει και υποβάλει το έντυπο «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου», το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου», την «Εκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου» και το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης», με την επιφύλαξη της περ. γ της παρ. 2 του άρθρου 10 του ν. 4940/2022, που πρόκειται να υλοποιηθεί το επόμενο έτος αναφοράς.

3. Τα έντυπα για την αξιολόγηση των υπαλλήλων συντάσσονται και υποβάλλονται κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, το οποίο συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος, σε τρία (3) διαδοχικά στάδια με υποχρεωτικό χαρακτήρα για όλους του εμπλεκόμενους, ως εξής:

α) Κατά το πρώτο στάδιο που πραγματοποιείται τον μήνα Ιανουάριο, μετά από την ολοκλήρωση των όσων ορίζονται στην περ. α της παρ. 1 του άρθρου 10 του ν. 4940/2022, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση για προγραμματισμό των εργασιών του έτους, με περιεχόμενο το ρόλο του υπαλλήλου εντός της μονάδας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της, τις προσδοκίες του αξιολογούμενου και του αξιολογητή για το έτος αναφοράς και το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς. Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής του υπαλλήλου, σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο, επικαιροποιεί και οριστικοποιεί το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης», που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

β) Κατά το δεύτερο στάδιο που πραγματοποιείται τον μήνα Μάιο, μετά από την ολοκλήρωση των όσων ορίζονται στην περ. β της παρ. 1 του άρθρου 10 του ν. 4940/2022, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση επισκόπησης προόδου για το χρονικό δι-

άστημα από την έναρξη του έτους αναφοράς και μέχρι τη διενέργεια της εν λόγω συζήτησης, με περιεχόμενο το ρόλο του υπαλλήλου εντός της μονάδας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της, την πρόοδο υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης και το επίπεδο των δεξιοτήτων του, όπως αυτό διαμορφώνεται με την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης, την άποψη του αξιολογούμενου σχετικά με την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που σχετίζεται με τον τρόπο παροχής υπηρεσιών, όπως προτάσεις σχετικά με την απλούστευση διαδικασιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής του υπαλλήλου, σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο, δύναται να επικαιροποιήσει και να υποβάλει το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης», εφόσον απαιτείται από την πορεία υλοποίησής του. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

γ) Κατά το τρίτο στάδιο, που πραγματοποιείται τον μήνα Δεκέμβριο, μετά από την ολοκλήρωση των όσων ορίζονται στην υποπερ. γα της περ. γ της παρ. 1 του άρθρου 10 του ν. 4940/2022, ο αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο σε συζήτηση με περιεχόμενο το επίπεδο των δεξιοτήτων του, λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης. Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής του υπαλλήλου συμπληρώνει και υποβάλει το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου», την «Εκθεση Αξιολόγησης Υπαλλήλου» και το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης», με την επιφύλαξη της περ. γ της παρ. 2 του άρθρου 12 του ν. 4940/2022, που πρόκειται να υλοποιηθεί το επόμενο έτος αναφοράς.

4. Το έντυπο του «Σχεδίου Ανάπτυξης» του προϊσταμένου συντάσσεται και υποβάλλεται αναδρομικά για το έτος αναφοράς στην περίπτωση ευδοκίμησης ένστασης του αξιολογούμενου προϊσταμένου, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην περ. γ της παρ. 2 του άρθρου 10 του ν. 4940/2022. Το έντυπο του «Σχεδίου Ανάπτυξης» του υπαλλήλου και το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου» συντάσσονται και υποβάλλονται αναδρομικά για το έτος αναφοράς στην περίπτωση ευδοκίμησης ένστασης του αξιολογούμενου υπαλλήλου, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην περ. γ της παρ. 2 του άρθρου 12 του ν. 4940/2022.

5. Σε περίπτωση μετακίνησης προϊσταμένου οργανικής μονάδας ή παύσης της άσκησης των καθηκόντων της συγκεκριμένης θέσης ευθύνης για οποιονδήποτε λόγο, εκτός των αναφερόμενων στην παρ. 10 του άρθρου 86 του ν. 3528/2007, στην παρ. 8 του άρθρου 89 του ν. 3584/2007 και στην παρ. 8 του άρθρου 7 του ν. 4940/2022, πριν τη διενέργεια του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης, διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία προέλευσης του προϊσταμένου, κατά το μέρος που αφορούν στην αξιολόγησή του, οι ενέργειες που προβλέπονται κατά το τρίτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης, οι οποίες, καταλήγουν στη σύνταξη και στην υποβολή «Εκθεσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου», με τα συνοδευτικά αυτής έντυπα και στη σύνταξη και στην υποβολή του Σχεδίου Ανάπτυξης. Ειδικά στην περίπτωση



που οι ανωτέρω ενέργειες λαμβάνουν χώρα πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, καταλήγουν στη σύνταξη και στην υποβολή αντί της «Έκθεσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου», εντύπου που φέρει τον τίτλο «Ενδιάμεση Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου», και έχει το περιεχόμενο της «Έκθεσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου».

6. Υπάλληλοι που αποχωρούν από τη θέση τους λόγω μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης ή μετάταξης κατά το έτος αναφοράς και πριν τη διενέργεια του τρίτου σταδίου της διαδικασίας αξιολόγησης, υποχρεούνται, πριν την αποχώρησή τους, να συμπληρώσουν και να υποβάλουν το έντυπο σφυγμού ομάδας, εφόσον πληρούται η προϋπόθεση της παρ. 8 του παρόντος άρθρου.

7. Σε περίπτωση μετακίνησης ή μετάθεσης προϊσταμένου ή υπαλλήλου ή απόσπασης ή μετάταξης υπαλλήλου, μετά τη διενέργεια του πρώτου σταδίου της διαδικασίας αξιολόγησης και εφόσον δεν έχει παρέλθει η 31η Αυγούστου, οι ενέργειες που προβλέπονται κατά το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία υποδοχής του προϊσταμένου ή του υπαλλήλου, κατά το μέρος που αφορούν στην αξιολόγησή του, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα. Τα αναφερόμενα στο προηγούμενο εδάφιο ισχύουν και για την περίπτωση διορισμού ή πρόσληψης υπαλλήλου.

8. Σε καμία περίπτωση δε συντάσσονται «Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου ή Υπαλλήλου», «Ενδιάμεση Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου», με τα συνοδευτικά αυτών έντυπα καθώς και Σχέδιο Ανάπτυξης για χρονικό διάστημα μικρότερο των τεσσάρων (4) μηνών, με την επιφύλαξη του δεύτερου εδαφίου της παρ. 8 του άρθρου 7 του ν. 4940/2022. Στο έντυπο «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου» ο στόχος της υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης του άμεσα υφισταμένου βαθμολογείται μόνο εφόσον ο προϊστάμενος προΐσταται αυτού για τουλάχιστον τέσσερις (4) μήνες.

9. Οι διαδικασίες του πρώτου και του δεύτερου σταδίου της διενέργειας της αξιολόγησης υλοποιούνται ακόμα και ελλείψει Σχεδίου Ανάπτυξης.

10. Οι συζητήσεις μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου διενεργούνται με κάθε πρόσφορο τρόπο, όπως ιδίως με τη χρήση των σύγχρονων εργαλείων τηλεδιάσκεψης.

11. Καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου αξιολόγησης δύναται να πραγματοποιούνται, με πρωτοβουλία είτε του αξιολογητή είτε του αξιολογούμενου, προαιρετικές συζητήσεις για την επισκόπηση προόδου μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου.

12. Αρμόδια για την ορθή τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, η οποία μεριμνά για τον ορισμό των αξιολογούμενων και των αξιολογητών. Αν η οικεία μονάδα διαπιστώσει οποιαδήποτε παράλειψη ή πλημμελή ή ελλιπή συμπλήρωση των εντύπων, που αποτυπώνουν τον σφυγμό ομάδας, την επίτευξη στόχων, τις δεξιότητες προϊσταμένου και υπαλλήλου, μεριμνά για τη συμπλήρωση

ή διόρθωση αυτών από τα πρόσωπα που τα υπέβαλαν. Μετά από την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης από τους αξιολογητές, η οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού διενεργεί έλεγχο τυπικής ορθότητας και πληρότητας των εκθέσεων και τις γνωστοποιεί υποχρεωτικά στον αξιολογούμενο υπάλληλο. Ο αξιολογούμενος υπάλληλος δικαιούται να ζητεί οποτεδήποτε από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού και να λαμβάνει, με κάθε πρόσφορο τρόπο, πλήρη γνώση ή αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του.

#### Άρθρο 12

#### Εξειδίκευση Θεματικών Πεδίων Υψηλής Απόδοσης

1. Τα οριζόμενα στο άρθρο 13 του ν. 4940/2022, θεματικά πεδία στα οποία δύναται να κριθεί ως εξαιρετική η απόδοση του αξιολογούμενου υπαλλήλου εξειδικεύονται με βάση τους κάτωθι τομείς Δημόσιας Πολιτικής:

- 1.1. Κατάρτιση και Διαχείριση Δημόσιων Πολιτικών
- 1.2. Γενικές Υποθέσεις/Διοικητική Μέριμνα
- 1.3. Τοπική Αυτοδιοίκηση
- 1.4. Παιδεία και Αθλητισμός
- 1.5. Υγεία
- 1.6. Διπλωματία
- 1.7. Έλεγχος/Επιθεώρηση
- 1.8. Εργασία και Κοινωνική Πρόνοια
- 1.9. Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη
- 1.10. Δικαιοσύνη
- 1.11. Μεταναστευτική Πολιτική
- 1.12. Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών
- 1.13. Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά
- 1.14. Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια

#### Τροφίμων

- 1.15. Ναυτιλία
- 1.16. Άμυνα
- 1.17. Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη
- 1.18. Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες
- 1.19. Υποδομές και Μεταφορές
- 1.20. Οικονομία και Ανάπτυξη
- 1.21. Τουρισμός
- 1.22. Ενημέρωση/Επικοινωνία
- 1.23. Ενέργεια και Ορυκτές Πρώτες Ύλες
- 1.24. Χωρικός Σχεδιασμός και Αστικό Περιβάλλον

2. Ο αξιολογητής εφόσον κρίνει ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει επιδείξει κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς εξαιρετική επίδοση, στην αιτιολογία που παραθέτει στο ειδικό προς τούτο πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης υπαλλήλου, οφείλει να καταγράψει τα συγκεκριμένα πραγματικά περιστατικά με τα οποία στοιχειοθετείται αυτή.

#### Άρθρο 13

#### Έναρξη Ισχύος

Η ισχύς της παρούσας αρχίζει από 1.1.2023.





ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:	
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):		Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:	
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):		Γενική Διεύθυνση:	
Θέση Ευθύνης:		Διεύθυνση:	
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Τμήμα:	
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών:			
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου (Στόχου):			
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:		Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:	
Αναθεώρηση Στόχων εν μέσω της Χρονικής Περιόδου Αξιολόγησης:	<input type="checkbox"/>	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:	

ΜΕΡΟΣ Β'

Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Επίτευξης Στόχων:

Καταχωρίστε την Κατηγορία καθώς και την Περιγραφή του κάθε Στόχου που είχε ανατεθεί στον Αξιολογούμενο Προϊστάμενο. Εν συνεχεία, αποτυπώστε το επίπεδο επίτευξης κάθε στόχου από τον αξιολογούμενο με βάση την πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, όπου "Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = ένα (1), και "Σημαντική Υπέρβαση Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = πέντε (5)

Πίνακας Αποτύπωσης Επιπέδου Επίτευξης Στόχων


Κατηγορία Στόχου	Περιγραφή Στόχου	Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου	Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου	Επίτευξη του Στόχου	Υπέρβαση του Στόχου	Σημαντική Υπέρβαση του Στόχου	Αποτέλεσμα	Αριθμητική Βαθμολογία
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση								
Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση								
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση								
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση								
Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας		○	○	○	○	○		
Αιτιολόγηση								

Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων (μ.ο.)

Στοιχεία Αξιολογητή:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:

Υπογραφή:

	<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ</b> <b>Υπουργείο Εσωτερικών</b>	Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Εσωτερικών Υπουργείο Εσωτερικών					
<b>ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΪΤΑΜΕΝΟΥ</b>								
<b>ΜΕΡΟΣ Α'</b>								
<b>Στοιχεία Αξιολογούμενου:</b>								
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:						
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμίδα (για μόνιμο Υπάλληλο):		Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:						
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Είδος της / Βαθμίδα (για δασκάλιο διδάσκοντα υπάλληλο):		Γενική Διεύθυνση:						
Θύση Ευθύνης:		Διεύθυνση:						
		Τμήμα:						
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:						
Επιλέγει στην περίπτωση που ολοκληρώθηκαν όλες οι ενέργειες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τρέχοντος έτους:		Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:						
<input type="checkbox"/>								
<b>ΜΕΡΟΣ Β'</b>								
<b>Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Αποτύπωσης Επιδόσεων Δεξιοτήτων:</b>								
Αποτυπώστε το επίπεδο εμφάνισης στοιχείων της δεξιοτήτας το οποίο επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ένιαίου Πλαίσιο Δεξιοτήτων, με βάση την πενταβάθμια παραγραφική κλίμακα, όπου εμφανίζονται "Ελάχιστα ή Καθόλου Στοιχεία της Δεξιοτήτας" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = ένα (1), και εμφανίζεται "Πολλά Στοιχεία της Δεξιοτήτας" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = πέντε (5).								
<b>Πίνακας Αποτύπωσης Επιπέδου Δεξιοτήτων</b>								
Δεξιότητα	Παραγραφή Δεξιοτήτας	Εμφανίζει Ελάχιστα ή Καθόλου Στοιχεία της Δεξιοτήτας	Εμφανίζει Περιωρισμένα Στοιχεία της Δεξιοτήτας	Εμφανίζει Επαρκή Στοιχεία της Δεξιοτήτας	Εμφανίζει Αρκετά Στοιχεία της Δεξιοτήτας	Εμφανίζει Πολλά Στοιχεία της Δεξιοτήτας	Αποτέλεσμα	Αριθμητική Βαθμολογία
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Επιδεικνύει ευκρινές και αυθεντικό ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εμπιστεύεται τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διασφαλίζει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η κωνοποίησή του να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο.	○	○	○	○	○		
Ακαλόγηρη								
Ομαδικότητα	Κατάβλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ημερίδα, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαφωνητισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	○	○	○	○	○		
Ακαλόγηρη								
Προσαρμοσιμότητα	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διατηρεί στα αποτελεσματικά ενδοχρήματα κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	○	○	○	○	○		
Ακαλόγηρη								
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	Κατάβλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνείδηση, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.	○	○	○	○	○		
Ακαλόγηρη								
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Εφαρμόζει κατάλληλα τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσεκτικούσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στην ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητες του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.	○	○	○	○	○		
Ακαλόγηρη								
Επίλυση Προβλημάτων & Λήψη Οικονομικών & Άλλων Οργικών Μέτρων	Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Κατάβλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτοβουλία και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτοβουλιών και νέων ιδεών, καθώς και αποτελεσματικών, σε επίπεδο υπηρεσίας, δράσεων στην υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.	○	○	○	○	○		
Ακαλόγηρη								
Επαγγελματισμός & Αειραιότητα	Κατάβλλει διαρκή προσπάθεια εκπαίδευσης των εθνικών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των εθνικών κανόνων και αρχών που δέχονται κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους ανάγκες, πιθανές και δυνατότητες που δέχονται τα λειτουργικά του όργανα.	○	○	○	○	○		
Ακαλόγηρη								
Διαχείριση Τύχους	Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή της δεξιοτήτων τους. Εμφανίζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, και τη βελτίωση της απόδοσης σε απομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.	○	○	○	○	○		
Ακαλόγηρη								
Ηγετικότητα	Δραμοποιεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινήτρων και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση σημαντικών και προβληματικών καταστάσεων και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διακρίσης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του ο κάθε υπάλληλος, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.	○	○	○	○	○		
Ακαλόγηρη								
<b>Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Δεξιοτήτων (μ.ο.)</b>								
<b>Στοιχεία Αξιολογητή:</b>								
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:		Υπογραφή:						





**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
Δημοσίου Τομέα

Υπουργείο Εσωτερικών  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ  
Υπουργείο  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

**ΕΝΙΑΙΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΦΥΓΜΟΥ ΟΜΑΔΑΣ**  
**ΜΕΡΟΣ Α'**

*Στοιχεία Αξιολογώμενου:*

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογώμενου:	Υπουργείο / Φορέας:
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικό δικαίω υπάλληλο):	Γενική Διεύθυνση:
Θέση Ευθύνης:	Διεύθυνση:
	Τμήμα:
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:
Συνολικός Αριθμός Εντύπων Σφύγμου Ομάδας που συμπληρώθηκαν:	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

**ΜΕΡΟΣ Β'**

*Αναλόγα με τα αποτελέσματα του Εντύπου Εντύπου Σφύγμου Ομάδας είναι η οικεία μονάδα Προσωπικού / Διοικητικό*

Πίνακας Σφύγμου Ομάδας		Όνοματεπώνυμο εργαζομένου	Όνοματεπώνυμο εργαζομένου	Όνοματεπώνυμο εργαζομένου	Όνοματεπώνυμο εργαζομένου	Όνοματεπώνυμο εργαζομένου	Μ.ο. Βαθμολογίας ερώτησης
Δεξιότητα	Περιγραφή Δεξιότητας	Ερώτηση προς υφιστάμενο					
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Τα άτομα στην ομάδα επιδεικνύουν ειλικρινές και αυθόρμητο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εμπιστεύονται τον πολίτη με περίηξη, ευγένεια και συνέπεια. Διασφαλίζουν τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχουν κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.	Οι πολίτες ή/και οι συνάδελφοί μου εξυπηρετούνται με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια από την ομάδα;					
Ομαδικότητα	Η ομάδα ασφαλώς διατηρεί προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ημερήσια, ενδιάμεση και βραδινή διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαποικτισμούς. Οι συνάδελφοι δίδονται από τον ίδιο συναγερμό με τρόπο ομαδικό προς εκκίνηση του δημόσιου συμφέροντος, και τινάζονται που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	Εργάζομαι σε περιβάλλον που υπάρχει ημερήσια, ενδιάμεση, βραδινή διάθεση και ομαδικό πνεύμα συνεργασίας;					
Προσαρμοστικότητα	Η ομάδα ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο της ίδιας όσο και του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών της. Η ομάδα επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές, διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	Έχω την απαραίτητη υποστήριξη για να αντιμετωπίσω την αβεβαιότητα και να πετύχω τα επιθυμητά αποτελέσματα ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες;					
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	Η ομάδα ασφαλώς διατηρεί προσπάθεια και επιδεξιότητα προσέλευση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο πλαίσιο δυνατά επίπεδα επίθεσης και μέσα στον παρόντα δυνατό χρόνο. Οι συνάδελφοι επιδεικνύουν συνέπεια, διάθεση, ενδιαφέρον και κίνητρο για την άσκηση και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και την ποιότητα των τελικών παραδιδόμενων της εργασίας τους.	Εργάζομαι σε μία ομάδα που προσπαθεί διαρκώς να ολοκληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δράσεις και τις εργασίες που έχει αναλάβει;					
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Είναι σαφής η κάρτερση των καθηκόντων και των καθηκόντων υποχρεώσεων των μελών της ομάδας. Παρέχεται η απαραίτητη υποστήριξη που χρειάζονται για την τήρηση των προθεσμιών με προσκόμιση διαχείριση του χρόνου. Η ολοκλήρωση των καθηκόντων των μελών της ομάδας πραγματοποιείται με τη διατήρηση σταθερών ρυθμών στη ροή εργασίας, τους και καλό προγραμματισμό. Παρέχεται η απαραίτητη υποστήριξη κατά την αναπροσαρμογή των έργων προς όφελος των ατόμων και της υπηρεσίας.	Γνωρίζω τους στρατηγικούς στόχους και τις προτεραιότητες της ομάδας και τις δικές μου;					
Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα	Τα άτομα στην ομάδα διακρίνουν την υποστήριξη που χρειάζονται ώστε να αναγκαστούν και να επιλύουν τα ζητήματα που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλεται προσπάθεια αντιμετώπισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπα και καινοτόμο τρόπο. Η ομάδα αξιολογεί τις δυνατότητες και εφαρμόζει πρωτότυπες και νέες ιδέες, καθώς και καινοτόμους λύσεις, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύουν το πρόβλημα.	Μου παρέχονται τα εφόδια (εργαλεία, διαδικασίες, γνώσεις) που χρειάζομαι για να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου;					
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	Τα άτομα στην ομάδα διατηρούν διαρκή προσπάθεια εκκλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων τους με τήρηση του σκόπλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Τα άτομα της ομάδας αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες για την ολοκλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί με την απαραίτητη επιβλεπή, όπου είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν την λειτουργία του δημοσίου.	Θεωρώ ότι δε θα τεθούν ποτέ σε κίνδυνο τα ηθικά και επαγγελματικά μου πρότυπα και αξίες;					
Διαχείριση Γνώσης	Τα άτομα στην ομάδα επιδεικνύουν αυξημένη προθυμία και ανδρεία να μάθουν και αποτελεσματική χρήση της απαιτούμενης γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Η εμπειρία αξιοποιείται αποτελεσματικά, μέσα από την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων. Εφαρμόζεται η διαδικασία μάθησης και ενίσχυση η διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.	Μου παρέχεται υποστήριξη για μάθηση και επαγγελματική ανάπτυξη;					
Ηγετικότητα	Υπάρχει το απαραίτητο κλίμα παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας στόχων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Υπάρχει μέριμνα για την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και εφάρμοστη λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Διασφαλίζεται το απαιτούμενο επίπεδο διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης των καθηκόντων της ομάδας, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.	Εμψυχώνομαι, καθοδηγούμαι, υποστηρίζομαι για την επίτευξη των στόχων μου;					
<b>Συνολική Βαθμολογία Σφύγμου Ομάδας (Μ.ο.)</b>							

*Στοιχεία αρμοδίου υπαλλήλου της οικείας μονάδας Προσωπικού ή Διοικητικού*

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Υπαλλήλου:	Υπογραφή:
--------------------------------------	-----------

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα		Υπουργείο Εσωτερικών ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Εσωτερικών Υπουργείο Εσωτερικών	
<b>ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ</b>					
<b>ΜΕΡΟΣ Α'</b>					
<b>Στοιχεία Αξιολογούμενου:</b>					
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:			
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):		Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:			
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):		Γενική Διεύθυνση:			
Θέση Ευθύνης:		Διεύθυνση:			
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Τμήμα:			
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:		Ημερομηνία Υποβολής:			
		Αριθμός Πρωτοκόλλου:			
<b>ΜΕΡΟΣ Β'</b>					
<b>Στοιχεία Επίτευξης Στόχων</b>	Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων (μ.ο.)				
<b>Στοιχεία Αποτύπωσης Δεξιοτήτων</b>	<b>Αναπτυγμένες Δεξιότητες</b>		1		
			2		
			3		
	<b>Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες</b>		1		
			2		
			3		
	Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Αποτύπωσης Δεξιοτήτων (μ.ο.)				
<b>Στοιχεία Σφυγμού Ομάδας</b>	Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Σφυγμού Ομάδας (μ.ο.)				
<b>ΜΕΡΟΣ Γ'</b>					
<b>Συνολική Βαθμολογία Αξιολογούμενου</b> (50% Επίτευξη Στόχων & 40% Αποτύπωση Δεξιοτήτων & 10% Σφυγμός Ομάδας)					
<b>Τελική Βαθμολογία Αξιολογούμενου - Βαθμολογία ΕΕΑ</b> (50% Επίτευξη Στόχων & 40% Αποτύπωση Δεξιοτήτων & 10% Σφυγμός Ομάδας)					
<b>Στοιχεία Αξιολογήτη:</b>					
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογήτη:		Υπογραφή:			
<b>ΜΕΡΟΣ Δ'</b>					
<b>Ημερομηνία ενημέρωσης Αξιολογούμενου:</b>					
Εξέταση απαλλαγής από τα καθήκοντα (Άρθρο 10 παρ. 2 του ν.4940/2022):		<input type="checkbox"/>			
Θεμελίωση δικαώματος Έντασης (Άρθρο 14 παρ. 1, περ.β του ν.4940/2022):		<input type="checkbox"/>			
<b>Στοιχεία Εξέτασης από Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης</b>					
Αποδοχή Έντασης		<input type="checkbox"/>	Αιτιολογία ΕΕΑ		
Απόρριψη Έντασης		<input type="checkbox"/>			
Βαθμολογία ΕΕΑ	Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων				
	Βαθμολογία Δεξιοτήτων				
Απαιτείται η σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης από τον Αξιολογήτη:			<input type="checkbox"/>		
Απόφαση συγκρότησης Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης:				Ημερομηνία & Αριθμός Πρακτικού/Βεβαίωσης:	



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
Δημοσίου Τομέα

Υπουργείο Εσωτερικών  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εσωτερικών  
Υπουργείο  
Εσωτερικών

ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:

Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):

Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):

Θέση Ευθύνης:

Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:

Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:

Υπουργείο / Φορέας:

Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:

Γενική Διεύθυνση:

Διεύθυνση:

Τμήμα:

Ημερομηνία Υποβολής:

Αριθμός Πρωτοκόλλου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Στοιχεία Επίτευξης Στόχων	Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων (μ.ο.)		
Στοιχεία Αποτύπωσης Δεξιοτήτων	Αναπτυγμένες Δεξιότητες	1	
		2	
		3	
	Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες	1	
		2	
		3	
	Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Αποτύπωσης Δεξιοτήτων (μ.ο.)		
Στοιχεία Σφυγμού Ομάδας	Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Σφυγμού Ομάδας (μ.ο.)		

ΜΕΡΟΣ Γ'

<p><b>Συνολική Βαθμολογία Αξιολογούμενου</b> (50% Επίτευξη Στόχων &amp; 40% Αποτύπωση Δεξιοτήτων &amp; 10% Σφυγμός Ομάδας)</p>	
<p><b>Τελική Βαθμολογία Αξιολογούμενου - Βαθμολογία ΕΕΑ</b> (50% Επίτευξη Στόχων &amp; 40% Αποτύπωση Δεξιοτήτων &amp; 10% Σφυγμός Ομάδας)</p>	

Στοιχεία Αξιολογητή:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:

Υπογραφή:

ΜΕΡΟΣ Δ'

Ημερομηνία ενημέρωσης Αξιολογούμενου:

Εξέταση απαλλαγής από τα καθήκοντα (Άρθρο 10 παρ. 2 του ν.4940/2022):

Θεμελίωση δικαίωματος Έντασης (Άρθρο 14 παρ. 1, περ.β του ν.4940/2022):

Στοιχεία Εξέτασης από Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης

Αποδοχή Έντασης	<input type="checkbox"/>	Αιτιολογία ΕΕΑ
Απόρριψη Έντασης	<input type="checkbox"/>	
Βαθμολογία ΕΕΑ		
Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων Βαθμολογία Δεξιοτήτων		
Απαιτείται η σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης από τον Αξιολογητή:	<input type="checkbox"/>	
Απόφαση συγκρότησης Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης:		Ημερομηνία & Αριθμός Πρακτικού/Βεβαίωσης:



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
Δημοσίου Τομέα

Υπουργείο  
Εσωτερικών  
**Υπουργείο**  
Εσωτερικών

**ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΣΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ**

**ΜΕΡΟΣ Α'**

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Υπουργείο / Φορέας:
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνομο Υπάλληλο):	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για διωκτικό δικαίωτο υπάλληλο):	Γενική Διεύθυνση:
	Διεύθυνση:
	Τμήμα:
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	
Επιλέγεται στην περίπτωση που ολοκληρώθηκαν όλες οι ενέργειες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τρέχοντος έτους: <input type="checkbox"/>	Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:
	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

**ΜΕΡΟΣ Β'**

**Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Αποτύπωσης Στοιχείων Δεξιότητας:**

Από το πώς το επίπεδο δεξιάτητας (Αναπτύσσεται/πολύ άσχετα) της δεξιάτητας ή Προς Ανάπτυξη/περιορισμένη έως αρκετά) το οποίο επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ένατου Γλωσσίου Δεξιοτήτων. Επιλέγεται από 1 έως 3 Δεξιότητες οι οποίες αξιολογούνται ως Αναπτυγμένες. Οι Αναπτυγμένες και οι Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες δεν μπορούν να ταυτίζονται.

Πίνακας Δεξιοτήτων		Αναπτυγμένη Δεξιότητα	Προς Ανάπτυξη Δεξιότητα
Δεξιότητα	Περιγραφή Δεξιάτητας		
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Επιδεικνύει ευλακρυνές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με παρότητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η υκάνοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση			
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρωία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διακληροσμοί, συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκκλήρωση του δημοσίου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση			
Προσαρμοστικότητα	Αναποκρίνεται άγκαρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση			
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανάλογο χρονικό πλαίσιο, με μέγιστη ποιότητα και αξιοπιστία. Επιδεικνύει τη δυνατότητα να αναλαμβάνει το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έναρξη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της μονάδας του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση			
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Ιεραρχεί κατάλληλα τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσήλωση διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας, που με καλό χρόνο προγραμματισμού για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση			
Επίλυση Προβλημάτων & Δημουργικότητα	Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προώθησης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπήρचना κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση			
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκκλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοσίων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση			
Διαχείριση Γνώσης	Επιδεικνύει αυξημένη προσπάθεια και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Αξιοποιεί αποτελεσματικά την εμπειρία του και αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση γνώσεων και τεχνολογικών εξελίξεων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση			
Ηγετικότητα	Συμβάλλει στη δημουργία του απαραίτητου κλίματος παρακίνησης, κινητοποίησης και καλύτερης σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Συμμετέχει στην άγκαρα, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση			

Στοιχεία Αξιολογητή:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:	Υπογραφή:
---------------------------------------	-----------



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα		Υπουργείο Εσωτερικών	
<b>ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ</b>					
<b>ΜΕΡΟΣ Α'</b>					
Στοιχεία Αξιολογούμενου:					
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:			
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):		Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:			
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικό δικαίω υπάλληλο):		Γενική Διεύθυνση:			
		Διεύθυνση:			
		Τμήμα:			
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Ημερομηνία Υποβολής:			
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:		Αριθμός Πρωτοκόλλου:			
<b>ΜΕΡΟΣ Β'</b>					
<b>Στοιχεία Αποτύπωσης Δεξιοτήτων</b>	<b>Αναπτυγμένες Δεξιότητες</b>	1			
		2			
		3			
	<b>Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες</b>	1			
		2			
		3			
<b>ΜΕΡΟΣ Γ'</b>					
<b>Θεματικά Πεδία Υψηλής Απόδοσης</b>	Επιλέξτε Θεματικό/ά Πεδίο/α στο/α οποία/α ο αξιολογούμενος κρίνεται ότι έχει επιδείξει εξαιρετική απόδοση (βάσει αρ.13 ν.4940/2022):				
	Αιτιολόγηση				
<b>ΜΕΡΟΣ Δ'</b>					
Στοιχεία Αξιολογητή:					
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:		Υπογραφή:			
<b>ΜΕΡΟΣ Ε'</b>					
Ημερομηνία ενημέρωσης Αξιολογούμενου:					
Παραπομπή στο Υπηρεσιακό Σμβούλιο (Άρθρο 10 παρ. 2 του ν.4940/2022):		<input type="checkbox"/>			
Θιμελίωση δικασίματος Ένστασης (Άρθρο 14 παρ. 1, περ. α του ν.4940/2022):		<input type="checkbox"/>			
Παραπομπή στην ΕΕΑ λόγω Υψηλής Απόδοσης (Άρθρο 13 του ν. 4940/2022):		<input type="checkbox"/>			
<b>Στοιχεία Εξέτασης από Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης</b>					
Αποδοχή Ένστασης		<input type="checkbox"/>	<b>Αιτιολογία ΕΕΑ</b>		
Απόρριψη Ένστασης		<input type="checkbox"/>			
Έγκριση έκθεσης Υψηλής Απόδοσης		<input type="checkbox"/>			
Απόρριψη έκθεσης Υψηλής Απόδοσης		<input type="checkbox"/>			
Απαιτείται η σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης και Εντύπου Αποτύπωσης Δεξιοτήτων από τον Αξιολογητή		<input type="checkbox"/>			
Απόφαση συγκρότησης Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης:			Ημερομηνία & Αριθμός Πρακτικού/Βεβαίωσης:		



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα		Υπουργείο Εσωτερικών ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Εσωτερικών Υπουργείο Εσωτερικών	
<b>ΕΝΤΥΠΟ ΣΧΕΔΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>					
<b>ΜΕΡΟΣ Α'</b>					
<b>Στοιχεία Αξιολογούμενου:</b>					
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:			
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):		Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:			
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτ. δικαίου υπάλληλο):		Γενική Διεύθυνση:			
Θέση Ευθύνος:		Διεύθυνση:			
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Τμήμα:			
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών:					
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου:					
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:					
Επιλέξτε σε περίπτωση επικαιροποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης: επιβεβαίωση ότι η καταρτίωση του σχεδίου έγινε σε συνεργασία με τον	<input type="checkbox"/>	Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:			
	<input type="checkbox"/>	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:			
<b>ΜΕΡΟΣ Β'</b>					
<b>Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Δεξιότητων:</b>					
Επιλέξτε από 1 έως 3 Δεξιότητες οι οποίες αξιολογούνται ως Αναπτυγμένες. Στη συνέχεια, επιλέξτε υποχρεωτικά 3 Δεξιότητες Προς Ανάπτυξη. Οι Αναπτυγμένες και οι Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες δεν μπορούν να ταυτίζονται.					
<b>Πίνακας Δεξιότητων</b>					
α/α	Δεξιότητα	Αναπτυγμένη Δεξιότητα	Προς Ανάπτυξη Δεξιότητα		
1	Προσανατολισμός στον Πολίτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Αιτιολόγηση:				
	Μέθοδος Ανάπτυξης:				
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:				
2	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Ομαδικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Αιτιολόγηση:				
	Μέθοδος Ανάπτυξης:				
3	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Προσαρμοστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Αιτιολόγηση:				
4	Μέθοδος Ανάπτυξης:				
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	Αιτιολόγηση:				
	Μέθοδος Ανάπτυξης:				
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:				
6	Οργάνωση & Προγραμματισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Αιτιολόγηση:				
	Μέθοδος Ανάπτυξης:				
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:				
7	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Αιτιολόγηση:				
	Μέθοδος Ανάπτυξης:				
8	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Αιτιολόγηση:				
9	Μέθοδος Ανάπτυξης:				
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Διαχείριση Γνώσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	Αιτιολόγηση:				
	Μέθοδος Ανάπτυξης:				
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:				
11	Ηγετικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Αιτιολόγηση:				
	Μέθοδος Ανάπτυξης:				
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:				
12	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:				
	<b>Οδηγίες Συμπλήρωσης Επαγγελματικών Στόχων Αξιολογούμενου:</b>				
	Επιλέξτε τους Επαγγελματικούς Στόχους του Αξιολογούμενου (α) για τα αμέσως επόμενο έτος και (β) για τα επόμενα 3 έτη, με βάση τη λίστα επιλογών				
	<b>Επαγγελματικοί Στόχοι Αξιολογούμενου (Προαιρετικός Πίνακας)</b>				
Αιτιολόγηση:					
<b>Στοιχεία Αξιολογητή:</b>					
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:		Υπογραφή:			

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Αθήνα, 25 Νοεμβρίου 2022

Ο Υπουργός

**ΜΑΥΡΟΥΔΗΣ ΒΟΡΙΔΗΣ**



\* 0 2 0 6 1 7 6 0 5 1 2 2 2 0 0 1 6 \*