



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ**  
**& ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

**ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ**  
**ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ**  
**ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ**  
**ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15  
106 74, Αθήνα  
Πληροφορίες: Τατιάνα Λάσκαρη  
Τηλέφωνα: 213 1313465  
e-mail: t.laskari@ydmed.gov.gr

Αθήνα, 8 Μαρτίου 2013

**Αριθμ. Πρωτ.:**  
ΔΙΠΑ/Φ.3.1/6860

**ΠΡΟΣ :**

Όπως ο πίνακας  
αποδεκτών

**Αποστολή με ηλεκτρονικό  
ταχυδρομείο**

**ΘΕΜΑ: «Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και  
επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας &  
Αποδοτικότητας»**

Η Υπηρεσία μας ως θεσμικά αρμόδια βάσει του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004) για την καθιέρωση του Συστήματος «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην ελληνική δημόσια διοίκηση σας υπενθυμίζει την υποχρέωση έκδοσης Απόφασης Στοχοθεσίας έτους 2013 με συνακόλουθη επεξεργασία Δεικτών Μέτρησης βάσει ΚΥΑ και θέτει υπόψη σας τα ακόλουθα:

**Α) Ως προς το Σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων:**

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 εδ. 2 του ν. 3230/2004, του νόμου δηλ. που καθιερώνει το «Σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων» στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, η Διοίκηση μέσω Στόχων «.....ορίζεται ως 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». Ειδικότερα, στο άρθρο 3 του ως άνω νόμου, περιγράφεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων ως εξής:

- Κατά τους μήνες **Νοέμβριο / Δεκέμβριο**, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.
- Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος αντίστοιχα, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.
- Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα.
- Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

Γίνεται, επομένως, σαφές ότι η Διοίκηση μέσω Στόχων βασίζεται στην ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας υπηρεσίας. Ο προσδιορισμός της Στοχοθεσίας δεν γίνεται

αυθαίρετα. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων συνδέεται με τη Στοχοθεσία άρρηκτα και ουσιαστικά. Σε κάθε επίπεδο, το προσωπικό (προϊστάμενος και υφιστάμενοι) δεσμεύεται για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επιδίωξη ανάλογων (ποσοτικά και ποιοτικά) αποτελεσμάτων ορισμένου χρόνου.

## **B) Ως προς τα χαρακτηριστικά των Στόχων:**

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων Στόχων είναι τα εξής:

- **Συγκεκριμένοι (Specific)**  
Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί.
- **Μετρήσιμοι (Measurable)**  
Να είναι μετρήσιμοι ποσοτικά και ποιοτικά ώστε να δημιουργείται μια επαρκής βάση με αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας δράσης.
- **Συμφωνημένοι (Agreed)**  
Το χαρακτηριστικό αυτό αναδεικνύει τη σημασία της συμφωνημένης και συναινετικής διοικητικής συμπεριφοράς και δράσης.
- **Ρεαλιστικοί (Realistic)**  
Το γνώρισμα της ρεαλιστικής στοχοθεσίας δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την ευκολία αυτών. Το νόημα του γνωρίσματος αυτού αφορά στην ικανότητα επίτευξης της προγραμματισμένης στοχοθεσίας.
- **Χρονικά Προσδιορισμένοι (Timed)**  
Το γνώρισμα αυτό αναφέρεται στην ανάγκη διαμόρφωσης χρονοδιαγράμματος ενεργειών επίτευξης της στοχοθεσίας.

### **Γ) Ως προς την Δημοσιοποίηση της Απόφασης Στοχοθεσίας - Διαύγεια:**

Οι διατάξεις για τον τύπο που περιβάλλεται η Απόφαση Στοχοθεσίας σύμφωνα προς το ν. 3230/04 συμπληρώνονται από την προβλεπόμενη βάσει του ν. 3861/2010 (ΦΕΚ 112/Α/13-7-2010) **υποχρέωση ανάρτησης** στο διαδικτυακό τόπο του προγράμματος Διαύγεια «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο Πρόγραμμα Διαύγεια και άλλες διατάξεις» ( άρ. 2 παρ. 4 περ. 4 του ν. 3861/2010).

### **Δ) Ως προς την πορεία υλοποίησης:**

Η πορεία της υλοποίησης των στόχων ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων σε τακτά χρονικά διαστήματα που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου. Εφόσον παρατηρηθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασιστεί ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι στόχοι, συνολικά ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους, δηλ. χρειάζεται εκ νέου έγκριση και προσυπογραφή από το ανώτατο, κατά περίπτωση, όργανο διοίκησης (άρθρο 4 ν. 3230/04).

## **Ε) Ως προς τους Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας & Αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών:**

Η μεθοδολογία αξιολόγησης της επίδοσης των δράσεων των δημοσίων υπηρεσιών στο πλαίσιο της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας με εχέγγυο την αξιοκρατία και τη διαφάνεια προϋποθέτει την επεξεργασία των ανάλογων Δεικτών Μέτρησης, σύμφωνα προς τις προαναφερόμενες διατάξεις του Νόμου 3230/2004 για την καθιέρωση του Συστήματος της Διοίκησης με Στόχους στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα:

Σύμφωνα με το τελευταίο εδάφιο της παρ. 2 του άρ. 1 του ν. 3230 «.....*Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.*». Οι Δείκτες Μέτρησης καταδεικνύουν το βαθμό προσέγγισης του ζητούμενου αποτελέσματος από μια διοικητική δράση ή έργο. Η εν λόγω μέτρηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανώσεων καθώς συμβάλλει στην αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης που αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση του πολίτη, στην επαύξηση της εμπιστοσύνης του προς τις δημόσιες υπηρεσίες και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτές, στην ενίσχυση της διαφάνειας, στην πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα στην άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη ( άρθρο 1 παρ. 2 ν. 3230/2004).

Οι Δείκτες Μέτρησης διακρίνονται σε **Γενικούς και Ειδικούς** (παρ. 2 & 3 του άρ. 5 του ν. 3230/2004). Ως Γενικοί Δείκτες ορίζονται «.....*ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών*» ενώ ως Ειδικοί αυτοί «.....*που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών....*».

Οι Δείκτες Μέτρησης περιβάλλονται τον τύπο της Κοινής Υπουργικής Απόφασης που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και συμπληρωματικά αναρτάται στο διαδικτυακό τόπο του Προγράμματος Διαύγεια, όπως προκύπτει από το συνδυασμό των διατάξεων της παρ. 4

περ. 4 του άρθρου 2 του Ν. 3861/2010 (ΦΕΚ 112/Α/13.7.2010) και της παρ. 4 του άρθρου 5 του ν. 3230/2004. Ειδικότερα «.....Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (πλέον του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλ. Διακυβέρνησης) και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.....». Επισημαίνουμε ότι δεν τίθεται θέμα δημοσίευσης Δεικτών Μέτρησης που αφορούν σε πράξεις μη δημοσιεύσιμες, όπως για παράδειγμα όταν υπάρχει κίνδυνος να προκληθεί βλάβη στην εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας.

### **ΣΤ) Διαδικαστικά θέματα εφαρμογής της εγκυκλίου:**

#### *Α. Ως προς την έκδοση Απόφασης Στοχοθεσίας:*

Η έκδοση των αποφάσεων Στοχοθεσίας έτους 2013 θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί **το αργότερο έως την 22<sup>α</sup> Μαρτίου 2013**. Για την έγκαιρη υλοποίηση *οι αρμόδιες Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας*, και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Δ/νσεις Διοικητικού/Προσωπικού, των Υπουργείων, των ΝΠΔΔ, των Ανεξάρτητων Αρχών και των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, αντίστοιχα, παρακαλούνται να ενημερώσουν έγκαιρα τους εποπτευόμενους τους φορείς και να μεριμνήσουν για την συλλογή και επεξεργασία των εντύπων Στοχοθεσίας που θα προωθηθούν προς υπογραφή από το αρμόδιο κατά περίπτωση όργανο της διοίκησης σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθ. 3 του ν. 3230/2004.

Επιπλέον, η Υπηρεσία μας θέτει υπόψη σας τη σπουδαιότητα προσδιορισμού ετήσιων στόχων προκειμένου να υλοποιηθεί η αξιολόγηση προσωπικού με εχέγγυα αξιοκρατίας, αντικειμενικότητας και διαφάνειας.

*B. Ως προς την επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας & Αποδοτικότητας:*

Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε, να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες για την επεξεργασία και συνακόλουθη δημοσίευση ή επικαιροποίηση των Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας & Αποδοτικότητας **το αργότερο έως την 30<sup>η</sup> Απριλίου 2013**. Υπενθυμίζουμε ότι η εγκύκλιος της Υπηρεσίας μας για τη Μεθοδολογία Καθορισμού των Δεικτών με απ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 7323/5-4-2006, τα έντυπα αλλά και ο ενδεικτικός κατάλογος Δεικτών Μέτρησης είναι αναρτημένα στην ιστοσελίδα [www.gsra.gr](http://www.gsra.gr) στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση/Εκσυγχρονισμός/Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας.

Η παρούσα εγκύκλιος, όπως επίσης και τα **έντυπα Στοχοθεσίας/Δεικτών Μέτρησης**, είναι αναρτημένα στο διαδικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr), στη διαδρομή Διοικητική Μεταρρύθμιση/Δημόσια Διοίκηση/Ποιότητα & Αποδοτικότητα όσο και στο διαδικτυακό τόπο του Προγράμματος Διαύγεια σύμφωνα με την παρ. 4 περ. 5 του άρθ. 2 του ν. 3861/2010 (ΦΕΚ 112/Α/13-7-2010).

Είμαστε στη διάθεσή σας για περαιτέρω διευκρινήσεις ή συνεργασία.

**Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ**

**ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΜΑΝΙΤΑΚΗΣ**

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ:**

1. Υπουργεία
  - α) Διευθύνσεις / Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας
  - β) Διευθύνσεις Διοικητικού
2. Γενικές και Ειδικές Γραμματείες  
Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας/Διευθύνσεις Διοικητικού
3. Όλες τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις  
Δ/νσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
4. Όλες τις Ανεξάρτητες Αρχές  
Δ/νσεις Διοικητικού/ Προσωπικού

## **ΚΟΙΝ:**

1. Γραφείο κ. Πρωθυπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών και Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών & Ειδικών Γραμματέων
4. Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

## **Εσωτερική Διανομή :**

1. Γραφείο κ. Υπουργού
2. Γραφείο κ. Υφυπουργού
3. Γραφείο κ. Γενικού Γραμματέα του ΥΔΙΜΗΔ
4. Γραφεία κ. κ. Ειδικών Γραμματέων
5. Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων
6. Προϊστάμενοι Διευθύνσεων
7. Προϊστάμενοι Τμημάτων
8. Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
9. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων (προκειμένου να αναρτηθεί η παρούσα εγκύκλιος στην νέα ιστοσελίδα του Υπουργείου στη διαδρομή Διοικητική Μεταρρύθμιση/Δημόσια Διοίκηση).

### **ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ**

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος  
Γραμματείας του Υπουργείου  
Διοικητικής Μεταρρύθμισης και  
Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης  
Γιώργος Μπάμπαλης