



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία
Ανθρώπινου Δυναμικού
Δημοσίου Τομέα

Υπουργείο Εσωτερικών
Εσωτερικών
Υπουργείο Εσωτερικών
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών
Εσωτερικών
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εσωτερικών
Υπουργείο Εσωτερικών
Εσωτερικών
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών
Εσωτερικών
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών
Εσωτερικών
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εσωτερικών
Υπουργείο Εσωτερικών
Εσωτερικών

«Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα»

Βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών

- Θέσπιση ενός νέου, λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα.
- Ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού
- Συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη

Διασφάλιση της ακεραιότητας και της λογοδοσίας μέσω της δημοσιοποίησης των στοιχείων των συνεργατών των ιδιαίτερων γραφείων των μελών της Κυβέρνησης, αλλά και της αποσαφήνισης των υποχρεώσεών τους, τόσο κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους, όσο και μετά τον τερματισμό της

Υιοθέτηση προτύπου αυτό-αξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων

Καθιέρωση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση

Επιβράβευση της απόδοσης



Πώς διαμορφώθηκε η πρόταση



Προβλήματα υφιστάμενης κατάστασης

Αξιολόγηση

- 97% των υπαλλήλων αξιολογούνται τουλάχιστον πολύ επαρκείς, με βαθμολογία άνω του 75/100
- **Πληθώρα άριστων** αξιολογήσεων (κατηγορία βαθμολογίας 90-100 άνω του 50%)
- **Πληθώρα** αξιολογήσεων στην **«ασφαλή» κατηγορία** βαθμολογίας 75-89, για την οποία δεν απαιτείται παράθεση ειδικής αιτιολογίας, ενώ δεν ασκείται ένσταση.
- **Έλλειψη τεκμηρίωσης** της ειδικής αιτιολογίας ή/και παράλειψη αυτής.
- Συμβουλευτική συνέντευξη **χωρίς προστιθέμενη αξία**.
- Αξιολόγηση με κενό ενός έτους και βελτιωτικές δράσεις – προσανατολισμένες σε αποτελέσματα του παρελθόντος - **με υστέρηση δύο ετών** από το έτος αναφοράς της αξιολόγησης,
- **Μεγάλες χρονοκαθυστερήσεις** τόσο στην συγκρότηση Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης όσο και στην έκδοση αποφάσεων επί των εκθέσεων που εισάγονται στις Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης (εκθέσεις με βαθμολογία από 90-100).
- Πρόβλεψη για προσμέτρηση της υλοποίησης στόχων αλλά **χωρίς να εφαρμοστεί ποτέ η στοχοθεσία**.
- Κατηγορίες βαθμολόγησης που **δεν ευνοούν** την ουσιαστική αξιολόγηση και βελτίωση (4 κατηγορίες για βαθμολογίες 50-100 (αποδεκτή απόδοση), μόνο 3 κατηγορίες για βαθμολογίες <50, για περιπτώσεις που δεν πληρούν ούτε τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις),

Στοχοθεσία

- **Περίπλοκη διαδικασία** υψηλού διοικητικού βάρους για τη δημόσια διοίκηση, με πολλαπλά βήματα, δυσνόητα έντυπα και πλειάδα εμπλεκομένων.
- Δεν υφίστανται συνέπειες σε περίπτωση μη εφαρμογής της στοχοθεσίας ή μερικής επίτευξης των στόχων.
- Η εκκίνηση της στοχοθεσίας **εξαρτάται από την πολιτική διοίκηση**, ακόμα και για τους διοικητικούς στόχους.
- Υπάρχουν **σημαντικές χρονοκαθυστερήσεις** στη δυναμική διαχείριση της στοχοθεσίας, καθώς απαιτεί επιμέρους εγκρίσεις των οργάνων διοίκησης, τόσο για την έναρξη όσο και για την επικαιροποίηση επιμέρους στόχων.
- Οι στόχοι περιγράφονται κατά τρόπο **αφηρημένο** και **δε συνδέονται** με μετρήσιμα εξαγόμενα.



Προβλήματα υφιστάμενης κατάστασης

Εύρος Βαθμολογιών ανά έτος αναφοράς

Κλίμακα βαθμολογίας	ΑΡΙΣΤΟΙ		ΠΟΛΥ ΕΠΑΡΚΕΙΣ		ΕΠΑΡΚΕΙΣ / ΜΕΡΙΚΩΣ ΕΠΑΡΚΕΙΣ		ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ / ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟΙ		Σύνολο
	90 - 100 (>=90)		75 - 90 (<90 & >=75)		50 - 75 (>=50 & <75)		0 - 50		
Έτος Αξιολόγησης	ΑΡΙΘΜΟΣ	%	ΑΡΙΘΜΟΣ	%	ΑΡΙΘΜΟΣ	%	ΑΡΙΘΜΟΣ	%	
2017	56.636	44,71	64.961	51,28	4.776	3,77	298	0,24	126.671
2018	72.133	49,43	69.911	47,91	3.299	2,26	584	0,40	145.927
2019	83.256	50,87	76.539	46,77	3.634	2,22	237	0,14	163.666
2020	81.809	51,50	73.254	46,11	3.547	2,23	251	0,16	158.861



Αξιοποίηση Καλών Πρακτικών

Από τη Δημόσια Διοίκηση χωρών της ΕΕ & του ΟΟΣΑ

180° Ανατροφοδότηση

Σύστημα Αξιολόγησης που περιέχει την αξιολόγηση προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους και θέτει ελάχιστα κριτήρια για να θεωρηθεί ότι κάποιος έχει άψογη απόδοση.



Αναπτυξιακό Πλάνο

Σύνδεση αξιολόγησης με συγκεκριμένο πλάνο δράσεων για επιβράβευση ή βελτίωση δεξιοτήτων.



Πλαίσιο Δεξιοτήτων

Σύστημα αξιολόγησης που περιλαμβάνει πλαίσιο δεξιοτήτων.



Κριτήρια Αξιολόγησης

Σύνδεση κριτηρίων αξιολόγησης με διαφορετική βαρύτητα (weighting).



Σύνδεση ατομικής απόδοσης με στρατηγικούς στόχους.



Κριτήρια αξιολόγησης τόσο με στόχους (τι) όσο και με δεξιότητες (πως).

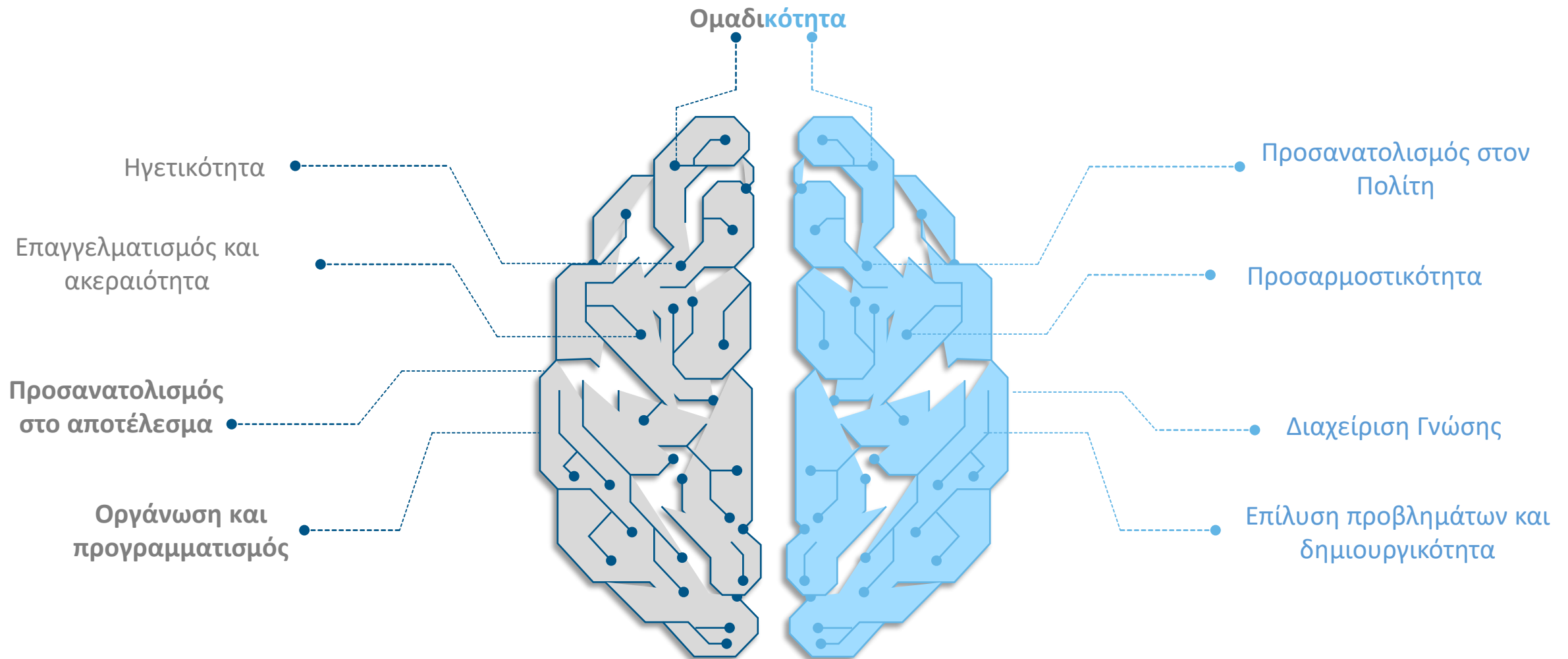


Βασικά Σημεία του Πλαισίου Συνεχούς Βελτίωσης της Απόδοσης



Θέσπιση Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων

Σύνδεση Υφιστάμενων Δεξιοτήτων Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας με αναγκαίες Νέες Δεξιότητες για τη Δημόσια Διοίκηση του Μέλλοντος



Νέο Σύστημα

Από την Αξιολόγηση της Επίδοσης στη Συνεχή Βελτίωση της Απόδοσης

Θέσπιση ενός σύγχρονου, ρεαλιστικού και, πρωτίστως, απολύτως εφαρμόσιμου & ουσιαστικού συστήματος αξιολόγησης

- ➔ **Δυναμικό σύστημα:** διενέργεια εντός του έτους αναφοράς και όχι αναδρομικά για το προηγούμενο έτος.
- ➔ **Κατάργηση βαθμολογίας για τους υπαλλήλους:** Καθιέρωση Σχεδίων Ανάπτυξης Δεξιοτήτων
- ➔ **Οι Προϊστάμενοι έχουν βαθμούς:** Επίτευξη Στόχων: 50%, β) Αποτύπωση Δεξιοτήτων Προϊσταμένου: 40%, γ) Σφυγμός Ομάδας: 10%
- ➔ **Σφυγμός Ομάδας:** Οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϊσταμένου συμπληρώνουν και υποβάλλουν το έντυπο Σφυγμού Ομάδας για το έτος αναφοράς με στόχευση την αποτύπωση του κλίματος και του τρόπου λειτουργίας της ομάδας.
- ➔ **Ενδυνάμωση του ρόλου των Προϊσταμένων:** Ενισχύεται ο ρόλος τους με τα κατάλληλα διοικητικά εργαλεία διαχείρισης και κινητοποίησης της ομάδας τους και λογοδοτούν για την επίτευξη των στόχων που έχουν «χρεωθεί» στην οργανική μονάδα της οποίας προϊστανται.

Θέσπιση ενός νέου λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας

- ➔ Οι στόχοι τίθενται σε επίπεδο **οργανικής μονάδας/ομάδας** και όχι υπαλλήλου
- ➔ Η Στοχοθεσία αποτελεί **αναπόσπαστο τμήμα της Αξιολόγησης** καθώς η τελευταία εκκινεί από τον καθορισμό των στόχων
- ➔ **Απλοποίηση Διαδικασίας:** Πλήρης αξιοποίηση και υποχρεωτική ενσωμάτωση Σχεδίων Δράσης Υπουργείων στη στοχοθεσία των οργανικών μονάδων, υποχρεωτικός ελάχιστος αριθμός στόχων σε συγκεκριμένες κατηγορίες κρίσιμες για τη λειτουργία της μονάδας, απεμπλοκή της διαδικασίας στοχοθεσίας από την υποχρεωτική έγκριση του συνόλου των στόχων από τον πολιτικό προϊστάμενο.
- ➔ **Διαμόρφωση προτυποποιημένων** και ομαδοποιημένων σε συγκεκριμένες κατηγορίες **στόχων** που θα χρησιμεύσουν ως οδηγός αναφοράς για το σύνολο των φορέων.
- ➔ **Διαφάνεια και Λογοδοσία:** ανάρτηση των στόχων σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα (stoxothesia.gov.gr), προκειμένου οι καθ' ύλην αρμόδιοι προϊστάμενοι να τους επιλέγουν, να τους ποσοτικοποιούν και να τους επικαιροποιούν βάσει εστιασμένων δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας διοικητικών υπηρεσιών.



Στοιχεία Συστήματος Αξιολόγησης

Λιτό – Γρήγορο – Δυναμικό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου

Διαμόρφωση Σχεδίων Ανάπτυξης Δεξιοτήτων με χρήση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων και εξειδικευμένων διοικητικών εργαλείων στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, συνεκδοχικά, της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Έντυπο επίτευξης στόχων (μόνο για προϊσταμένους)

Επισκόπηση προόδου υλοποίησης και του βαθμού επίτευξης των ορισθέντων στόχων

Υπάλληλοι υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων

Καταγραφή ειδικής και εμπειριστατωμένης αιτιολογίας με καταχώριση συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών, που στοιχειοθετούν τη συγκεκριμένη κρίση του Αξιολογητή και έλεγχος - έγκριση από την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης

Έντυπο Αξιολόγησης Δεξιοτήτων

Αποτύπωση του επιπέδου των δεξιοτήτων και επιλογή των δυνατών και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων

Υποχρεωτικές συναντήσεις μεταξύ Προϊσταμένου & υφισταμένου (checks-ins)

Ιανουάριος -> Προγραμματισμός εργασιών έτους
Μάιος -> Επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης
Δεκέμβριος -> Αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς

Συγκρότηση Επιτροπών Εποπτείας Αξιολόγησης

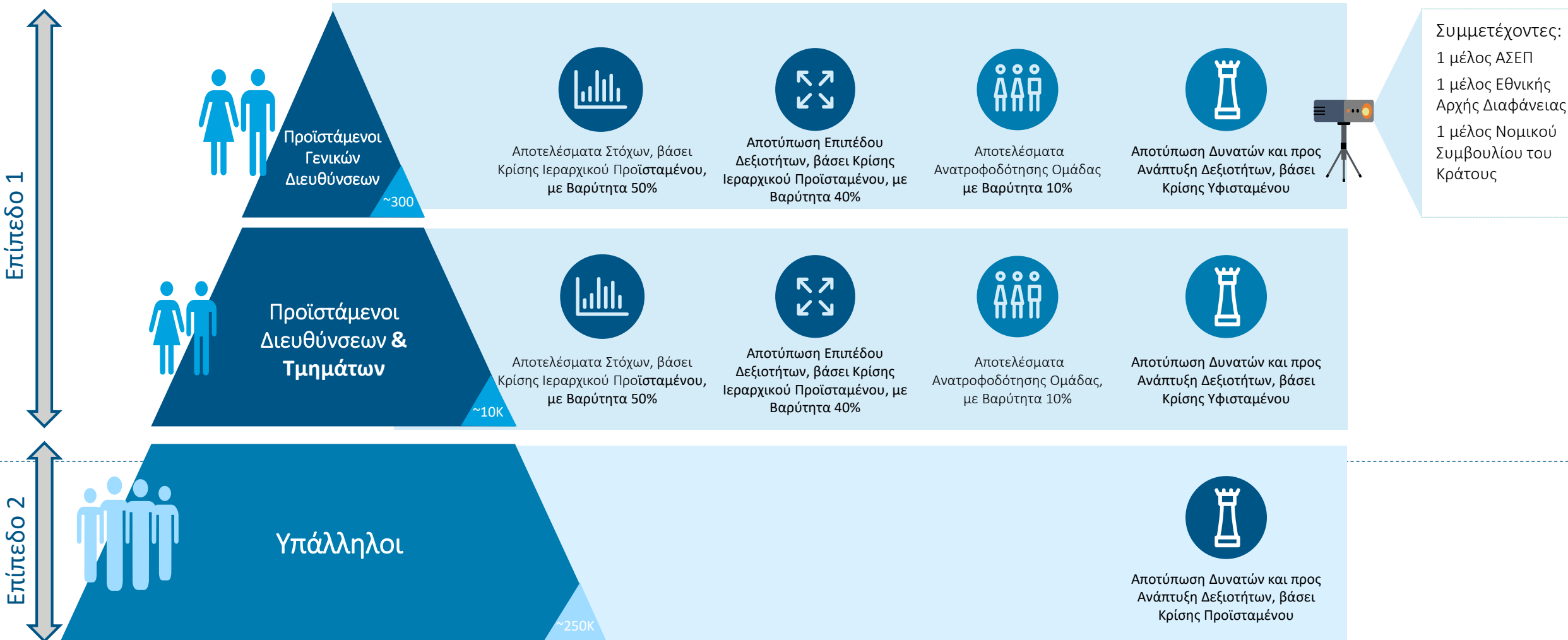
Διασφάλιση της ποιότητας της αξιολόγησης:

- εξέταση των ενστάσεων των αξιολογούμενων, όπου υφίστανται
- έλεγχος της διαδικασίας, όπου διαπιστώνονται προσπάθειες «χειραγώγησης» του συστήματος υπό την έννοια της επιλογής στόχων και βαθμών αξιολόγησης που κινούνται στην «ασφαλή» περιοχή



Διαδικασία Αξιολόγησης

Δομικές Συνιστώσες του Μοντέλου



Ενδυνάμωση Ρόλου Προϊσταμένων

Μέσα από στοχευμένα εργαλεία Διοίκησης της Απόδοσης



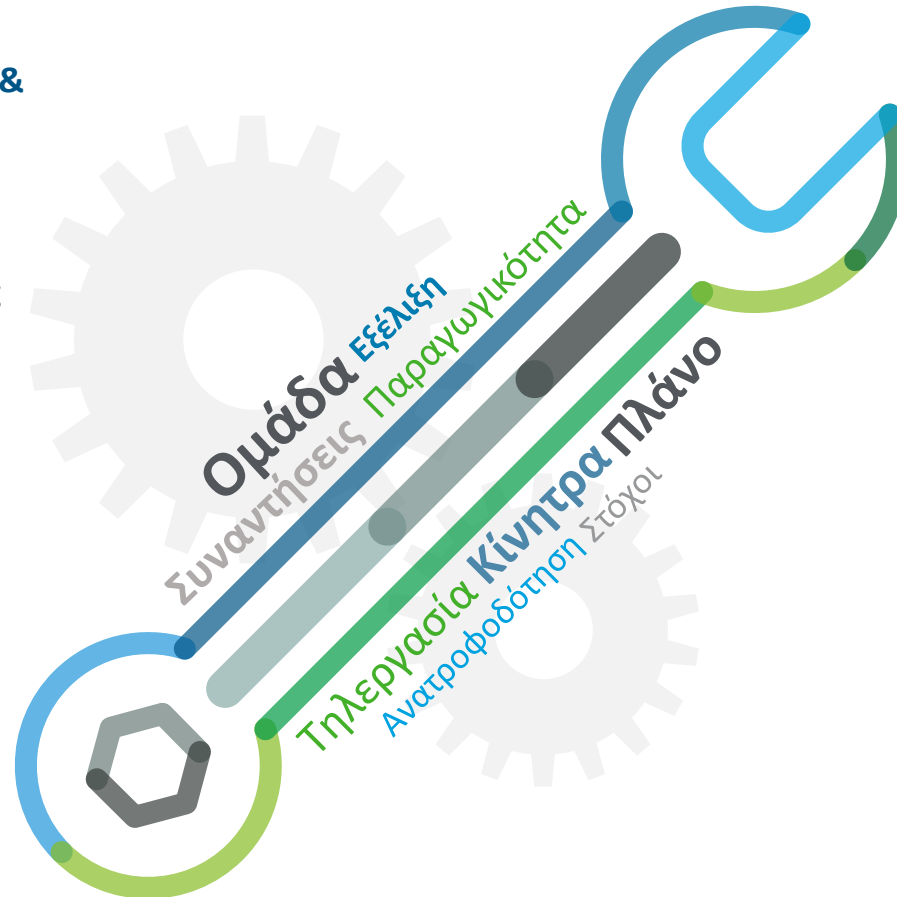
Συχνές Συναντήσεις Προόδου & Ανατροφοδότησης με Υπαλλήλους

- Τουλάχιστον 3
- Απεριόριστες μέσα στο έτος
- Συζήτηση με αναπτυξιακό χαρακτήρα



Ανατροφοδότηση από και προς όλες τις Κατευθύνσεις

- Από τον Άμεσο Επικεφαλής
- Από την Ομάδα



Παροχή Κινήτρων Επιβράβευσης & Ανταμοιβής

- Ανταμοιβή Παραγωγικότητας



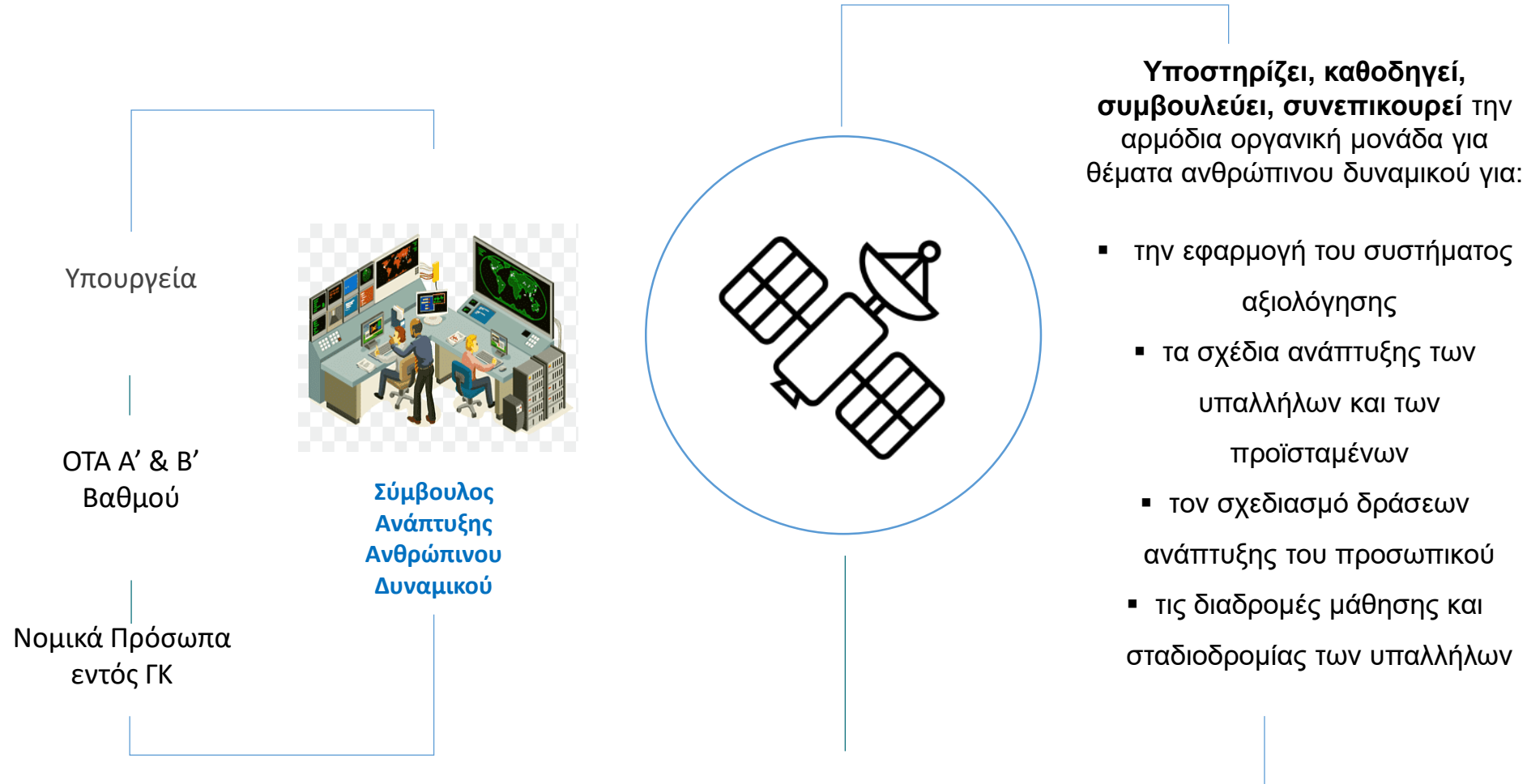
Απλή, Γρήγορη & Αποτελεσματική Διαδικασία

- Σύντομα Ερωτηματολόγια
- Σε Ευθυγράμμιση με τη Στοχοθεσία
- Σχέδιο Ανάπτυξης ως οδηγός Διοίκησης & Ηγεσίας

Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού



Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού



Σύστημα Κινήτρων και Ανταμοιβής Υπαλλήλων



Σύστημα Κινήτρων και Ανταμοιβής Υπαλλήλων

Μηχανισμός αποτίμησης της ειδικότερης συνεισφοράς εκάστου εργαζομένου στην υπηρεσιακή δομή

Καθιερώνεται ένα σύστημα κινήτρων σε πιλοτική βάση ως ανταμοιβή των υπαλλήλων για την υλοποίηση συγκεκριμένων και προσηλωμένων στόχων, σε 3 στρατηγικούς πυλώνες:

1. Ετήσια Σχέδια Δράσης Υπουργείων,
2. Έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και
3. Υλοποίηση δημοσιονομικών στόχων

Προσδιορισμός στόχων

- Ετήσια Σχέδια Δράσης των Υπουργείων -> Υπουργικό Συμβούλιο
- Έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας -> ΚΥΑ Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμοδίου Υπουργού
- Υλοποίηση δημοσιονομικών στόχων -> Υπουργός Οικονομικών

Οικονομική Ανταμοιβή

- **20.000.000** ευρώ (Ετήσια Σχέδια Δράσης των Υπουργείων)
- **10.000.000** ευρώ (Έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας)
- **5.000.000** ευρώ (Υλοποίηση δημοσιονομικών στόχων)

Με απόφαση Προϊσταμένου Διεύθυνσης καθορίζεται ο αριθμός των υπαλλήλων, οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα στην υλοποίηση των τιθέμενων στόχων και έργων, οι οποίοι λαμβάνουν επιπλέον ανταμοιβή.



Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)



Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Βελτίωση της διοικητικής ικανότητα των Φορέων και των παρεχόμενων προς πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσιών

Καθιέρωση του ΚΠΑ ως επίσημου εργαλείου αυτοαξιολόγησης των Δημόσιων Φορέων, ενός καινοφανούς εργαλείου για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, και παροχή κινήτρων εφαρμογής του (προτεραιότητα στον προγραμματισμό προσλήψεων και την κινητικότητα).

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης διεξάγεται μέσω ερωτηματολογίων/κριτηρίων τα οποία συμβάλουν στη διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης, την αξιολόγηση, απόδοση, και την αποτελεσματικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.



Τα Κριτήρια Προϋποθέσεων, αποτυπώνουν τις προσπάθειες που καταβάλλει ο φορέας στους τομείς αυτούς.

Τα κριτήρια Αποτελεσμάτων αποτυπώνουν κυρίως μέσω δεικτών μέτρησης, κατά πόσον οι προσπάθειες του φορέα που περιγράφονται στα Κριτήρια Προϋποθέσεων μετουσιώνονται σε Αποτελέσματα

Σκοπός του ΚΠΑ είναι:

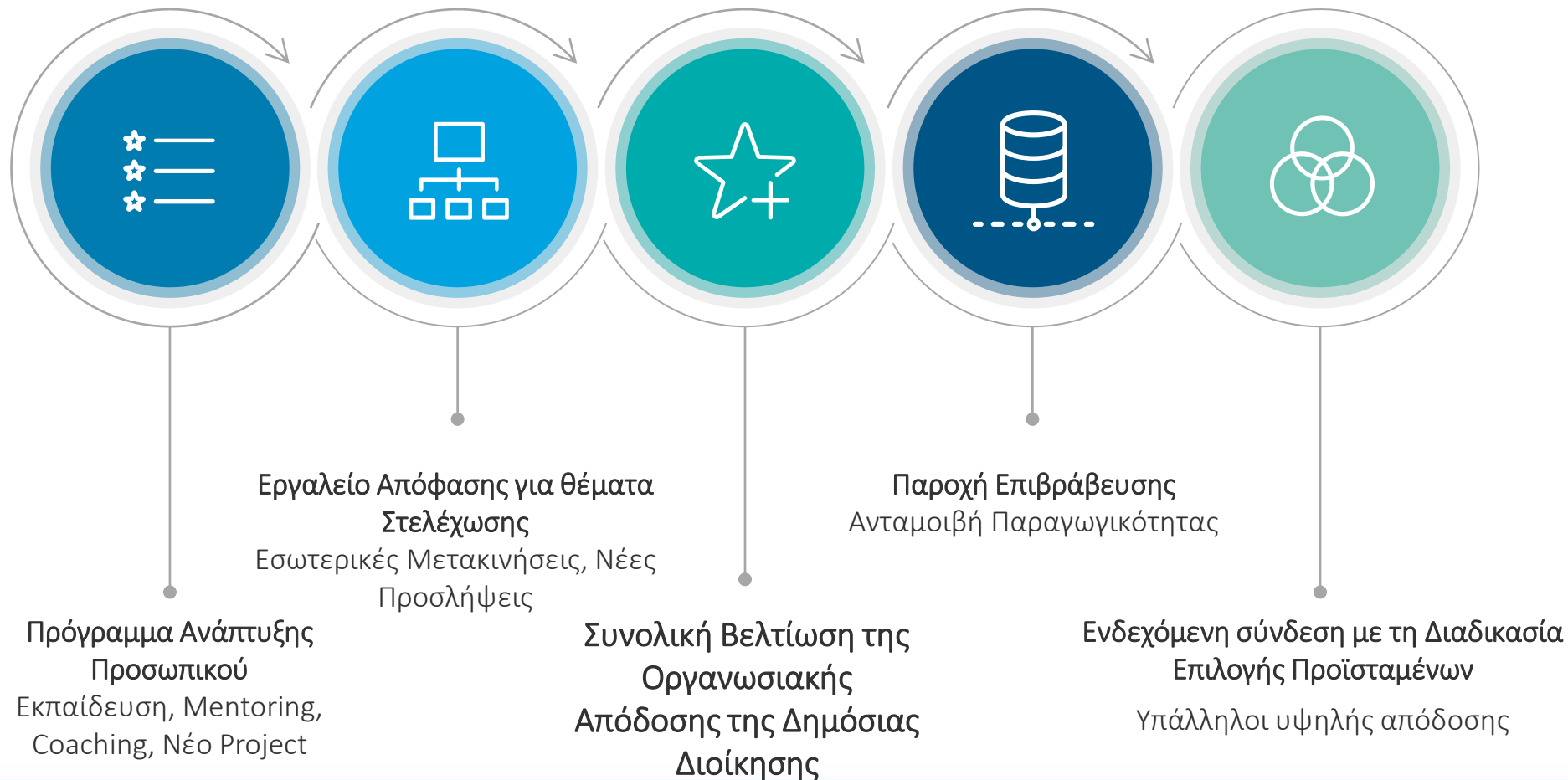
Να αποτυπώσει τα χαρακτηριστικά των οργανισμών του δημοσίου τομέα, δεδομένου ότι εντοπίζει και διορθώνει λάθη, ανιχνεύει αδυναμίες και ενδυναμώνει τις ικανότητες των οργανισμών, μέσω της αναζήτησης λύσεων, ώστε να αξιοποιηθούν τα δυνατά σημεία και να βελτιωθούν τα αδύνατα μετατρέποντάς τα σε μελλοντικά πλεονεκτήματα.

Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και ως εκ τούτου να ενισχύσουν την επιχειρησιακή τους λειτουργία.



Συνέργειες

Σύνδεση της Συνεχούς Βελτίωσης της Απόδοσης με άλλες Διεργασίες της Δημόσιας Διοίκησης



Εγγυήσεις διαφάνειας στη λειτουργία των ιδιαίτερων γραφείων



Εγγυήσεις διαφάνειας στη λειτουργία των ιδιαίτερων γραφείων

Ενίσχυση του πλαισίου που διέπει τους μετακλητούς υπαλλήλους και τους ειδικούς συμβούλους

- Δημοσιοποίηση και Καταγραφή Στοιχείων Συνεργατών Ιδιαίτερων Γραφείων το οποίο προβλέπει τη δημοσιοποίηση των στοιχείων συνεργατών (ονοματεπώνυμο, ιδιότητα) στον διαδικτυακό τόπο του εκάστοτε φορέα, καθώς και τη διατήρηση συγκεντρωτικού ηλεκτρονικού καταλόγου (ονοματεπώνυμο, ιδιότητα, φορέας, ΜΚ) από την Προεδρία της Κυβέρνησης, τη δημοσιοποίησή του και τη σύνταξη έκθεσης με στατιστικά στοιχεία (αριθμός, ΜΚ, κυρώσεις)
- Υποχρέωση δήλωσης δραστηριότητας που διατηρείται σε περίπτωση μη αναστολής επαγγέλματος
- Υποχρέωση συμμόρφωσης με κώδικα δεοντολογίας που καταρτίζει η ΕΑΔ
- Απαγόρευση σύναψης σύμβασης με το Δημόσιο
- Υποχρέωση δήλωσης δραστηριότητας την οποία θα ασκήσουν μετά τη λήξη καθηκόντων τους
- Υποχρέωση λήψης άδειας για 12 μήνες μετά την αποχώρησή τους για άσκηση επαγγελματικής δραστηριότητας που σχετίζεται με δραστηριότητα φορέα στον οποίο απασχολήθηκαν
- Ρητή αρμοδιότητα Επιτροπής Δεοντολογίας ΕΑΔ να εξετάζει τυχόν παραβιάσεις και να προτείνει κυρώσεις
- Υποχρεώσεις δεν καλύπτουν μόνο τους μετακλητούς αλλά επεκτείνονται και στους ειδικούς συμβούλους παρ. 7 άρθρου 46 που δεν λαμβάνουν μισθό



Υπουργείο Εσωτερικών
Εσωτερικών
Υπουργείο Εσωτερικών

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εσωτερικών

Υπουργείο Εσωτερικών
Υπουργείο Εσωτερικών
Εσωτερικών

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

Εσωτερικών
Υπουργείο Εσωτερικών

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εσωτερικών

Υπουργείο
Εσωτερικών



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία
Ανθρώπινου Δυναμικού
Δημόσιου Τομέα