

ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Νίκος Βαρελίδης

Αθήνα, 20/9/1989

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	<u>ΣΕΛ.</u>
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	2
1. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ, ΥΠΟΔΟΜΗΣ	4
1.1. Ανάπτυξη Στελεχών Διοίκησης	4
1.2. Εκσυγχρονισμός Συστημάτων Οικονομικής Διοίκησης και Διαχείρισης	5
1.3. Απογραφειοκρατικοποίηση - Αποθεσμοποίηση	6
1.4. Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας Υπηρεσιών	8
1.5. Βελτίωση Κτηριακής Υποδομής	9
2. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΟΜΩΝ	10
2.1. Εκλογίκευση Δομών	10
2.2. Οργανωτική Ανάπτυξη Υπηρεσιών	11
3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
3.1. Εισαγωγή Διαδικασιών Ορθολογικού Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	12
3.2. Διάρθρωση προσωπικού	13
3.3. Καθιέρωση της Κινητικότητας	14
3.4. Καθιέρωση Οικονομικών Κινήτρων	15
3.5. Εμπλουτισμός Στελεχιακού Δυναμικού	16
4. ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ	17
4.1. Συμβούλιο Κοινωνικού Ελέγχου Δημόσιας Διοίκησης	17
4.2. Συμβούλιο Διοίκησης Προσωπικού	17
4.3. Συμβούλιο Εμπειρογνημόνων Εκσυγχρονισμού Δημόσιας Διοίκησης	17
4.4. Φορέας Συμβούλων Τεχνικής Υποστήριξης	18
4.5. Μηχανισμοί Επιθεώρησης	18
4.6. Εσωτερικοί Μηχανισμοί Αποτελεσματικής Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού	18
4.7. Καινοτομικά Προγράμματα Εκσυγχρονισμού	19
4.8. Οικονομική στήριξη του Προγράμματος	19

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως δημόσια διοίκηση θεωρούνται στο πρόγραμμα αυτό οι κεντρικές υπηρεσίες των υπουργείων, οι υπηρεσίες των νομαρχιών και οι υπηρεσίες των ΝΠΔΔ.

Οι προτάσεις του προγράμματος συγκροτούν ένα ολοκληρωμένο παραγωγικό σχέδιο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης με χρονικό ορίζοντα υλοποίησης της τάξης των 10 χρόνων. Βασικός στόχος του προγράμματος είναι ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός και η αύξηση της απόδοσης, ποιοτικής και ποσοτικής, της δημόσιας διοίκησης με παράλληλη σταθεροποίηση ή και μείωση σε ορισμένες περιπτώσεις του κόστους λειτουργίας της, περιλαμβανομένων και των δαπανών για το προσωπικό. Θεσμικά μέτρα που εξυπηρετούν λειτουργικές ανάγκες και απαιτήσεις περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα στην κατεύθυνση της διόρθωσης ή συμπλήρωσης, με δραστικές σε ορισμένα σημεία καινοτομίες, του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου, που διαμορφώθηκε στο διάστημα 1982 -1988.

Το πρόγραμμα δεν αποτελεί σχέδιο εφαρμογής αλλά στρατηγικό σχέδιο που απαιτεί εξειδίκευση και προσαρμογή. Αυτή η εξειδίκευση και προσαρμογή θα γίνει με ανοιχτές διαδικασίες επιστημονικού διαλόγου και σε συνεργασία με άλλες πολιτικές δυνάμεις καθώς και εκπροσώπους των εργαζομένων της δημόσιας διοίκησης. Βασικός στόχος τον οποίο θεωρούμε απόλυτα εφικτό είναι η διακομματική σύγκλιση σε κατευθύνσεις και μέτρα πολιτικής και η διακομματική στήριξη της συνέχειας της εφαρμογής του προγράμματος σε ένα χρονικό περίπου 10 χρόνων. Ειδικότερα τώρα, για τους εργαζομένους στη δημόσια διοίκηση υπάρχουν στο πρόγραμμα και δραστικές καινοτομίες οι οποίες θα επηρεάσουν οπωσδήποτε θέματα κατάστασης προσωπικού (π.χ. τα μέτρα για κινητικότητα και εμπλουτισμό του ανθρώπινου δυναμικού, ή τα μέτρα για σύνδεση αμοιβής και απόδοσης). Για την προώθηση αυτών των καινοτομιών θα ληφθούν υπόψη οι απόψεις, γνώμες και γνώσεις των δημοσίων υπαλλήλων και των συνδικαλιστικών φορέων τους και στο στάδιο του σχεδιασμού και στο στάδιο της υλοποίησης. Η συμμετοχή αυτή των εργαζομένων θα έχει ουσιαστικό αλλά οπωσδήποτε συμβουλευτικό χαρακτήρα και θα επικεντρωθεί κυρίως στον τρόπο προώθησης των κατευθύνσεων πολιτικής, έτσι ώστε να διασφαλίζονται τα θεμιτά συμφέροντα του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης.

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση ενός προγράμματος εκσυγχρονισμού είναι η αντικειμενική και αξιόπιστη αξιολόγηση της κατάστασης που επικρατεί στο χώρο της διοίκησης και των προσπάθειών για την αλλαγή της που έχουν γίνει μέχρι σήμερα. Εδώ θεωρούμε ότι οι προσπάθειες που έχουν γίνει από το 1974 και μετά υπήρξαν αποσπασματικές και αναποτελεσματικές. Στην περίοδο 1981 - 88, εκτός από ορισμένες σημαντικές, αλλά μεμονωμένες και μεσοπρόθεσμης απόδοσης παρεμβάσεις, όπως π.χ. η αποσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων από τις κεντρικές στις νομαρχιακές υπηρεσίες, ή η λειτουργία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και η επένδυση σε συστήματα πληροφορικής, ο στόχος του λειτουργικού εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης δεν προωθήθηκε αποφασιστικά. Τα βήματα που έγιναν την περίοδο αυτή είναι οπωσδήποτε πολύ λιγότερα απότι οι σύγχρονες ανάγκες απαιτούν ή ακόμη απότι μπορεί να θεωρηθεί ότι επιτρέπουν οι σημερινές συνθήκες και αντιστάσεις του κράτους στην Ελλάδα. Συνεπώς, η ανάγκη για ένα πραγματικό εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του κράτους εξακολουθεί να είναι επίκαιρη σήμερα όσο ποτέ άλλοτε.

Η αδυναμία να εφαρμοσθεί και να επιτύχει ένα πρόγραμμα διοικητικής μεταρρύθμισης συναρτάται με εγγενή στη δημόσια διοίκηση τεχνικά προβλήματα και καθιερωμένες πρακτικές αλλά και με πολιτικές πρακτικές και επιλογές που μια σοβαρή και αξιόπιστη προσπάθεια θα κληθεί να ανατρέψει. Ενδεικτικά επισημαίνουμε:

- Αναποτελεσματική Μεθοδολογία: Μέχρι τώρα έχουν ακολουθηθεί διαδικασίες παρέμβασης στη δημόσια διοίκηση, που μπορεί να χαρακτηρισθούν χωρίς κίνδυνο υπερβολής περιστασιακές, κεντρικές, γραφειοκρατικές και θεσμικές. Περιορίζονται κυρίως σε θεσμικές μεταρρυθμίσεις γενικής εφαρμογής, που σχεδιάζονται κεντρικά (π.χ. από το Υπ. Προεδρίας) χωρίς άμεση και τεκμηριωμένη επαφή και γνώση του λειτουργικού αντικειμένου και των προβλημάτων διοίκησης που προσπαθούν να θεραπεύσουν, και που υλοποιούνται με την μηχανιστική εφαρμογή νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, αλλά με την ολοκληρωτική απουσία μηχανισμών έρευνας, σχεδιασμού, υλοποίησης, αξιολόγησης και διόρθωσης.

- Ανεπαρκείς Στόχους: Μέχρι τώρα έχει προωθηθεί κυρίως, και μάλλον μηχανιστικά, ο στόχος του εκδημοκρατισμού της δημόσιας διοίκησης και εσωτερικά (ως προς το υπηρεσιακό καθεστώς και τις σχέσεις των δημοσίων υπαλλήλων με τη διοίκηση) και εξωτερικά (ως προς τις σχέσεις κράτους - πολίτη), και όχι ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός. Η μονομέρεια αυτή, η οποία επενδύθηκε και με πολιτική ιδεολογία, ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο με την υποκατάσταση σε μεγάλο βαθμό του στόχου του εσωτερικού

εκδημοκρατισμού με μια πολιτική ικανοποίησης μαζικών (;) αιτημάτων για δικαιώματα και παροχές (π.χ. μισθολογική εξίσωση, ισοπέδωση ιεραρχίας, διεύρυνση δικαιώματος απεργίας), που τελικά λειτούργησε σε βάρος του στόχου του εκσυγχρονισμού.

- Ελλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης Έχουν γίνει ανεκτές πρακτικές που εξυπηρετούν μικροπολιτικά και βραχυπρόθεσμα, αν όχι τελείως αμφιλεγόμενα, συμφέροντα (π.χ. προσλήψεις με όχι διαφανείς διαδικασίες), και δεν έχουν υποστηριχθεί κατά προτεραιότητα πραγματικές εκσυγχρονιστικές πρωτοβουλίες (π.χ. για την κατάρτιση των νέων οργανισμών).

- Ελλειψη κοινωνικής συναίνεσης Αντίθετα με άλλους τομείς κυβερνητικής δράσης, στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, απουσιάζουν οι διαδικασίες και τα όργανα δημόσιου διαλόγου είτε με τις άλλες πολιτικές δυνάμεις, είτε με φορείς της ευρύτερης κοινωνίας, είτε ακόμα και με τους συνδικαλιστικούς φορείς των δημοσίων υπαλλήλων. Παράλληλα έχει διαμορφωθεί μια παράδοση διάθεση συναίνεσης σε παροχές διαφόρων κατηγοριών υπαλλήλων.

Ενα πρόγραμμα εκσυγχρονισμού για να είναι τεχνικά επαρκές και πολιτικά αξιόπιστο πρέπει να ανατρέψει την προηγούμενη κατάσταση πραγμάτων όπως προδιαγράφηκε παραπάνω. Οι ειδικότερες προτάσεις που ακολουθούν στα επόμενα κεφάλαια έχουν συνταχθεί με αυτό το πνεύμα, αλλά πρέπει να συμπληρωθούν και μια προγραμματική πολιτική δέσμευση στην ίδια κατεύθυνση. Αυτό σημαίνει την τοποθέτηση του εκσυγχρονισμού κοντά στην κορυφή των πολιτικών προτεραιοτήτων και την συνειδητή υιοθέτηση αρχών πολιτικής όπως:

- Επιστημονική μεθοδολογία Διαδικασίες παρέμβασης που θα βασίζονται πάντοτε στην συστηματική τεχνική έρευνα των προβλημάτων οργάνωσης εργασίας της δημόσιας διοίκησης και των λειτουργικών απαιτήσεων που πρέπει κάθε φορά να ικανοποιηθούν, που θα δέχονται καινοτομίες και πειραματικές πιλοτικές προσπάθειες, και που θα επικεντρώνονται στην αλλαγή της οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους και όχι μόνο σε θεσμικές, κανονιστικές αλλαγές.

- Λειτουργικούς στόχους δηλαδή στόχους που να επικεντρώνονται κατά πρώτο λόγο στο λειτουργικό εκσυγχρονισμό και στα χαρακτηριστικά της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας, καθώς και σε ποσοτικά μεγέθη κόστους-οφέλους, και όχι αποκλειστικά στον στόχο του εκδημοκρατισμού. Επιπλέον ο στόχος αυτός χρειάζεται εξειδίκευση και επαναπροσδιορισμό και ουσιαστικοποίηση, π.χ. στις σύγχρονες κατευθύνσεις των ιδεών για τη "βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής", ή για τη "δημοκρατική διοίκηση".

- Ισχυρή πολιτική βούληση δηλαδή δέσμευση για την εκρίζωση μικροπολιτικών πρακτικών και συμφερόντων που μ' αυτές δεν μπορεί να συνυπάρξει τεχνικά και ιδεολογικά λειτουργικός εκσυγχρονισμός (π.χ. σε σχέση με άσκηση διοίκηση προσωπικού, προσλήψεις, οικονομικές αποφάσεις ή επιλογές ανωτάτων στελεχών διοίκησης).
- Κοινωνική συναίνεση με πολιτική δέσμευση για δημόσιο διάλογο και συστηματική προσπάθεια σύγκλισης με πολιτικά κόμματα και κοινωνικούς φορείς και δημοσίους υπαλλήλους, χωρίς βεβαίως να εκχωρείται η πολιτική ευθύνη της κυβέρνησης με το να αναγνωρίζεται το veto κάποιου από τους παραπάνω παράγοντες.

1. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ, ΥΠΟΔΟΜΗΣ

1.1. Ανάπτυξη Στελεχών Διοίκησης

Θα προωθηθεί η ανάπτυξη του ρόλου των υπηρεσιακών στελεχών διοίκησης με έμφαση στους υπεύθυνους Διευθύνσεων με:

- * Αποσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων
- * Ενίσχυση της διακριτικής εξουσίας των στελεχών (διευθυντικό δικαίωμα) αλλά και της αντίστοιχης ευθύνης
- * Ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και
- * Οικονομική ανταμοιβή της απόδοσής τους

Ειδικότερα, και ενδεικτικά, θα προωθηθούν:

- * Η αποσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων από την πολιτική ηγεσία στα ανώτερα στελέχη διοίκησης καθώς και σε κατώτερα υπηρεσιακά κλιμάκια, με αποφασιστική συμβολή γι' αυτό του εκάστοτε ανώτερου στελέχους διοίκησης.
- * Η κατοχύρωση της αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων μεταξύ ιεραρχικών κλιμακίων, περιλαμβανομένων και των κλιμακίων του γενικού και ειδικού γραμματέα, σε εσωτερικούς κανονισμούς λειτουργίας.
- * Η ουσιαστική συμμετοχή κάθε στελέχους διοίκησης στην επιλογή υφισταμένων - συνεργατών του, καθώς και σε άλλες αρμοδιότητες διοίκησης και ατομικής βελτίωσης του προσωπικού του.
- * Η εκχώρηση στα ανώτερα στελέχη διοίκησης αρμοδιοτήτων οικονομικής διοίκησης, με την εκχώρηση διακριτικής εξουσίας

διάθεσης χρηματικών πόρων για δραστηριότητες της ευθύνης τους.

- * Ειδικά μόνιμα προγράμματα ανάπτυξης θεματικών και διοικητικών δεξιοτήτων για όλα τα στελέχη διοίκησης, με υποχρεωτική τακτική επιμόρφωση όσων καταλαμβάνουν τέτοιες θέσεις.
- * Η καθιέρωση συμμετοχικών διαδικασιών των άμεσων συνεργατών κάθε ανωτέρου στελέχους διοίκησης, με τη δημιουργία Συμβουλίων Διεύθυνσης, όπου συμμετέχουν ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης και οι άμεσοι υφιστάμενοί του, με έργο την αλληλοενημέρωση, την συμμετοχή στις αποφάσεις, τον προγραμματισμό, τον συντονισμό και την παρακολούθηση της δραστηριότητας της διεύθυνσης ή του διοικητικού τομέα αντίστοιχα.
- * Η καθιέρωση συμμετοχικών διαδικασιών των ανωτέρων στελεχών διοίκησης, με τη δημιουργία αντιστοίχων Συμβουλίων για κάθε γενική ή ειδική γραμματεία.

Παράλληλα θα προωθηθεί ο εκσυγχρονισμός του ρόλου των μετακλητών στελεχών διοίκησης (Γενικών και Ειδικών Γραμματέων, Περιφερειάρχες, Νομάρχες, Πρόεδροι - Διοικητές ΝΠΔΔ) στην κατεύθυνση της ανάπτυξης επαγγελματικότητας και συνέχειας διοίκησης. Για τα στελέχη αυτά θα καθιερωθεί η θητεία και το ασυμβίβαστο με την πολιτική δραστηριότητα (απαγόρευση υποψηφιότητας για τις επόμενες βουλευτικές εκλογές) ενώ η τοποθέτησή τους θα γίνεται με ανοιχτές διαδικασίες επιλογής και μετά γνωμοδότηση ανεξάρτητης διακομματικής επιτροπής.

Για τους ρόλους των στελεχών αυτά θα διαμορφωθούν πρότυπα, ιδιαίτερα στην κατεύθυνση της κατοχύρωσης και ενίσχυσης των αρμοδιοτήτων τους π.χ. με τον καθορισμό τους στους εσωτερικούς κανονισμούς λειτουργίας των υπουργείων, των νομαρχιών και των ΝΠΔΔ. Ειδικότερα οι θέσεις Γενικών και Ειδικών Γραμματέων θα αντικατασταθούν από τις θέσεις των Γραμματέων Τομέα, με τον επιμερισμό των αρμοδιοτήτων κάθε υπουργείου σε μικρό αριθμό τομέων (της τάξης του 4 - 6), με ένταξη και όλων των επιτελικών λειτουργιών διοίκησης σε ιδιαίτερο τομέα.

1.2. Εκσυγχρονισμός Συστημάτων Οικονομικής Διοίκησης και Διαχείρισης

Θα προωθηθεί ο δραστικός εκσυγχρονισμός του συστήματος οικονομικής διοίκησης και διαχείρισης, περιλαμβανομένου του συστήματος του προϋπολογισμού και των κανόνων και διαδικασιών του δημόσιου λογιστικού.

Ειδικότερα, θα προωθηθούν, μετά από διεξοδική τεχνική μελέτη και αξιολόγηση των αντιστοίχων συστημάτων άλλων χωρών:

- * Η ριζική απλούστευση των διαδικασιών διαχείρισης δημοσίου χρήματος, με στόχο την προσαρμογή τους στις σύγχρονες ανάγκες του κράτους για αποτελεσματική και γρήγορη διοίκηση με έμφαση στη σκοπιμότητα και το αποτέλεσμα.
- * Η αποσυγκέντρωση εξουσίας και αντίστοιχης ευθύνης οικονομικής διοίκησης και διαχείρισης, περιλαμβανομένων και των δαπανών για προσωπικό σε επί μέρους φορείς, (κεντρικές υπηρεσίες, περιφέρειες, νομαρχίες, ΝΠΔΔ) με την δραστική συγχώνευση κατηγοριών δαπάνης, την καθιέρωση της αρχής της μηδενικής βάσης στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, τη σταδιακή μετατροπή του σε προϋπολογισμό προγραμμάτων, και την εισαγωγή διαδικασιών ολοκληρωμένης κοστολόγησης.
- * Η βελτίωση του συστήματος προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων, μέσω μέτρων όπως η καθιέρωση κυλιόμενου μεσοπρόθεσμου προγράμματος δημοσίων επενδύσεων με στόχο τη δέσμευση πόρων για την αποπεράτωση κάθε έργου σε ορισμένο χρονικό διάστημα, η συστηματική χρησιμοποίηση κριτηρίων κόστους - οφέλους, κ.α.
- * Η ανάπτυξη, με τον τεχνικό εκσυγχρονισμό, την ποιοτική αναβάθμιση, και την τυποποίηση, των συστημάτων οικονομικής διοίκησης και διαχείρισης επί μέρους φορέων, με στόχο την αυτοδύναμη και υπεύθυνη λειτουργία τους, με μείωση γραφειοκρατικών ελέγχων (π.χ. προληπτικός έλεγχος για τα ΝΠΔΔ), αλλά ενίσχυση ουσιαστικών ανεξάρτητων ελέγχων με διαδικασίες επιθεώρησης.

1.3. Απογραφειοκρατικοποίηση - Αποθεσμοποίηση

Θα προωθηθεί η συστηματική παρέμβαση στις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας των υπηρεσιών, στις διαδικασίες συνεργασίας φορέων, και στις διαδικασίες συναλλαγής των υπηρεσιών με τους πολίτες και τους φορείς της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, με έμφαση στους εξής δύο στόχους:

- * Απλούστευση των τυπικών διαδικασιών και της άτυπης οργάνωσης της εργασίας.
- * Αποθεσμοποίηση, δηλαδή μείωση της κανονιστικής παρέμβασης της διοίκησης στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, όταν αυτή δεν δικαιολογείται από ουσιαστικούς λόγους δημόσιου συμφέροντος και άσκησης πολιτικής.

Ειδικότερα, θα προωθηθούν:

- * Η δραστική απλούστευση ή και κατάργηση διαδικασιών ή και ολόκληρων δραστηριοτήτων, όταν το άμεσο ή έμμεσο κόστος τους οικονομικό ή κοινωνικό, δεν αντισταθμίζεται από το αντίστοιχο όφελος, οικονομικό ή κοινωνικό, με βάση ένα πάγιο πρόγραμμα τακτικής περιοδικής αξιολόγησης αποτελεσμάτων και αποτίμησης κόστους - οφέλους.
- * Η κωδικοποίηση της νομοθεσίας και νομολογίας με συστήματα νομικής πληροφορικής.
- * Η εκλογίκευση της ποικιλίας των οικονομικών επιβαρύνσεων προς τους συναλλασόμενους με τη δημόσια διοίκηση, στην κατεύθυνση είτε της οριστικής κατάργησής τους (όπως τα χαρτόσημα ή άλλα μικρά τέλη), που το πραγματικό κόστος και η ταλαιπωρία που δημιουργούν και για τις υπηρεσίες και για τον χρήστη είναι δυσανάλογα με τα έσοδά τους.

Ειδικά για τη βελτίωση της σχέσης του κράτους - πολίτη θα προωθηθούν προγράμματα και ρυθμίσεις που θα στηρίζουν το πρότυπο της ανοιχτής και φιλικής διοίκησης, και του δικαιώματος του πολίτη στην παροχή ποιοτικά άρτιων υπηρεσιών, στην πληροφόρηση, και στην γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτησή του. Ειδικότερα θα προωθηθούν:

- * Η άμεση ενεργοποίηση του Κοινωνικού Ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης για την επισήμανση και αντιμετώπιση περιπτώσεων κακοδιοίκησης και αναποτελεσματικής εξυπηρέτησης του πολίτη, στην κατεύθυνση του Νόμου 1735/1987, μέσω ενός συστήματος οργάνων και διαδικασιών ανεξάρτητο από την εκάστοτε κυβέρνηση, κατά τα πρότυπα του θεσμού του Ombudsman των ευρωπαϊκών χωρών που βασίζονται σε ένα σώμα ελεγκτών αναπτυγμένων σε πανελλήνια βάση, και σε αποφασιστικές αρμοδιότητες παρέμβασης στο επίπεδο του Νομαρχιακού Συμβουλίου και στο επίπεδο ενός Συμβουλίου Κοινωνικού Ελέγχου Δημόσιας Διοίκησης.
- * Η βελτίωση της πληροφόρησης του πολίτη με τακτική έκδοση ειδικών εύληπτων εντύπων, για καθένα από τα θέματα συναλλαγής πολίτη κράτους που παρουσιάζουν αυξημένη συχνότητα, και διάθεσή τους όχι μόνο στις αρμόδιες υπηρεσίες αλλά και σε πολλά άλλα σημεία (π.χ. Δήμοι και Κοινότητες, Ταχυδρομεία, Τράπεζες κλπ.).
- * Η καθιέρωση της τηλεφωνικής και ταχυδρομικής πληροφόρησης και επικοινωνίας και η μερική υποκατάσταση από αυτές της ανάγκης για αυτοπρόσωπη μετάβαση του πολίτη στις υπηρεσίες.

- * Η πλήρης ανάπτυξη σε πανελλήνια κλίμακα των Γραφείων Εξυπηρέτησης και Πληροφόρησης Πολίτη.
- * Η καθιέρωση κώδικα εξυπηρέτησης πολίτη και η διάδοση και επιβολή προτύπων σύγχρονης και φιλικής εξυπηρέτησης και συμπεριφοράς.
- * Η εσωτερική οργάνωση της εργασίας έτσι ώστε ο πολίτης - χρήστης να έρχεται σε επαφή μόνο με έναν υπάλληλο, που αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση και προώθηση όλων των εσωτερικών διαδικασιών (κατά το σύστημα teller των τραπεζών).
- * Η επιλεκτική επέκταση ωρών εργασίας εκτός κανονικού ωραρίου για παροχή αυξημένης εξυπηρέτησης στον πολίτη.

Ειδικά για τη βελτίωση της σχέσης κράτους - επιχειρηματία θα προωθηθεί ειδικό πρόγραμμα αποθεσμοποίησης στις σχέσεις κράτους - φορέων ιδιωτικής πρωτοβουλίας με στόχο την άρση γραφειοκρατικών αντικινήτρων και περιορισμών που εμποδίζουν την επιχειρηματική ανάπτυξη. Το πρόγραμμα θα βασιστεί σε μια μόνιμη διϋπουργική επιτροπή υψηλού επιπέδου διευρυμένη και με εκπροσώπους της ιδιωτικής πρωτοβουλίας με έργο την επισήμανση γραφειοκρατικών ρυθμίσεων και διαδικασιών, την διεξαγωγή σχετικών τεχνικών μελετών, και την προώθηση λύσεων για την μόνιμη αντιμετώπισή τους.

1.4. Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας Υπηρεσιών

Θα προωθηθεί η καθιέρωση διαδικασιών προγραμματισμού και ελέγχου της απόδοσης των υπηρεσιών, με στόχους την αύξηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και την παραγωγική αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Ειδικότερα θα προωθηθούν:

- * Συστήματα μέτρησης της απόδοσης και κοστολόγησης που θα καλύπτουν και την ποιότητα, περιλαμβανομένης και της περιοδικής αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών από τους χρήστες, και την παραγωγικότητα ως προς την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- * Προγράμματα δραστηριότητας κατά οργανική μονάδα ή κατηγορία δραστηριότητας που θα καλύπτουν στοχευοεία, προγράμματα δράσης, αξιοποίηση πόρων, αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Τα προγράμματα αυτά θα αποτελούν τη βάση διοίκησης και ελέγχου κάθε μονάδας και θα συναρτώνται με τις διαδικασίες αξιολόγησης του προϊσταμένου και του προσωπικού της μονάδας.
- * Προγράμματα συνολικής ευαισθητοποίησης των υπαλλήλων για την ανάγκη βελτιωμένης ποιότητας και παραγωγικότητας.

- * Το σύστημα των "κύκλων ποιότητας", δηλαδή ομάδων προσωπικού που λειτουργούν σε εθελοντική βάση, και που στοχεύουν στη διαμόρφωση και προώθηση βελτιωτικών προτάσεων για τη λειτουργία της υπηρεσίας με έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

1.5. Βελτίωση Κτηριακής Υποδομής

Θα προωθηθεί η αναβάθμιση της κτηριακής υποδομής και των εσωτερικών χώρων των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης στην κατεύθυνση της δημιουργίας σύγχρονων ιδιόκτητων κτηριακών εγκαταστάσεων, με στόχο τη βελτίωση και των συνθηκών εργασίας στις υπηρεσίες και της εξυπηρέτησης των συναλλασομένων με αυτές. Ειδικότερα, θα προωθηθούν:

- * Η ολοκλήρωση της μετεγκατάστασης των κεντρικών υπηρεσιών υπουργείων και ΝΠΔΔ σε περιοχές του λεκανοπεδίου εκτός του κέντρου της Αθήνας, και η σταδιακή μεταφορά ορισμένων οργανισμών και υπηρεσιών με εξειδικευμένο αντικείμενο σε περιοχές εκτός Αττικής, με ειδικό πρόγραμμα χρηματοδότησης.
- * Η βελτίωση της κτηριακής υποδομής των περιφερειακών υπηρεσιών, περιλαμβανομένων και αυτών της Αττικής (νομαρχιακές υπηρεσίες υπουργείων και ΝΠΔΔ), με ειδικό πρόγραμμα χρηματοδότησης, στην κατεύθυνση της δημιουργίας ενιαίων διοικητικών κέντρων σε συνδυασμό με τοπικά αποκεντρωμένες υπηρεσίες, όπου αυτό επιβάλλεται από τα χωροταξικά/πολεοδομικά χαρακτηριστικά της περιοχής και τη χωρική αρμοδιότητα του διοικητικού κέντρου.
- * Η καθιέρωση υποχρεωτικών κτηριοδομικών προτύπων και προδιαγραφών με βάση τις σύγχρονες αντιλήψεις για την οργάνωση και λειτουργία των εργασιακών χώρων σε υπηρεσίες γραφείου με έμφαση σε ανοικτούς χώρους εργασίας, αναβαθμισμένες εξυπηρετήσεις κοινού, κ.λ.π.
- * Δημιουργία ειδικού οργάνου για τον αποτελεσματικό συντονισμό και τη χρηματοδότηση των προγραμμάτων υποδομής και αντίστοιχου ειδικού λογαριασμού στον προϋπολογισμό με ένα σύστημα μερικής επιδότησης των ενδιαφερομένων φορέων από κεντρικούς πόρους. Ο λογαριασμός αυτός θα καλύπτει συνολικά εκτός από τις δαπάνες χρηματοδότησης της νέας υποδομής και δαπάνες μίσθωσης κτιρίων και τις δαπάνες συντήρησης και βελτίωσης της υπάρχουσας κτηριακής υποδομής στη βάση της οικονομοτεχνικής προδιαγραφοποίησης των απαιτούμενων εργασιών.

2. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΟΜΩΝ

2.1. Εκλογίκευση Δομών

Θα προωθηθεί, μετά από αξιολόγηση της λειτουργικότητας της ισχύουσας διάταξης των φορέων της δημόσιας διοίκησης η εκλογίκευση των δομών του κράτους με κατεύθυνση προς απλούστερες δομές, μικρότερο αριθμό φορέων, με έμφαση στην διοικητική ενοποίηση αντικειμένων με συγγενές αντικείμενο και στην ανάπτυξη μηχανισμών συντονισμού στο κέντρο της Κυβέρνησης.

Ειδικότερα θα προωθηθεί η σταδιακή μείωση του αριθμού των υπουργείων σε ένα αριθμό της τάξης μεγέθους του 13 - 14, με παράλληλη μετατροπή των κεντρικών τους υπηρεσιών σε αποκλειστικά επιτελικές και την αποσυγκέντρωση εκτελεστικών αρμοδιοτήτων σε νομαρχιακές υπηρεσίες ή σε ειδικούς φορείς κατά περίπτωση. Ειδική προτεραιότητα θα αποτελέσει η προώθηση της διοικητικής αυτοδυναμίας των φορέων της δημόσιας διοίκησης περιλαμβανομένων και των υπηρεσιών των υπουργείων και των νομαρχιών, στις διαδικασίες διοίκησης τους (διοίκηση πόρων και προσωπικού, προμήθειες τεχνικών μέσων και υποδομής κλπ.) από τα αντίστοιχα Υπουργεία (Προεδρίας της Κυβέρνησης, Οικονομικών, Εσωτερικών, Εμπορίου κ.α.) που ελέγχουν σήμερα αυτές τις διαδικασίες.

Παράλληλα θα επιδιωχθεί η ενοποιημένη αντιμετώπιση διυπουργικών θεμάτων που σήμερα τα διαχειρίζονται αποσπασματικά πολλοί φορείς μέσω μεταφοράς ή συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα φορέα, ενοποίησης φορέων, κατάργησης φορέων, δημιουργίας οριζοντίων διυπουργικών συντονιστικών μηχανισμών κλπ.

Ειδική προτεραιότητα θα αποτελέσει ο εκσυγχρονισμός του θεσμού της καθύλην αυτοδιοίκησης (ΝΠΔΔ) και του νομικού της πλαισίου, στην κατεύθυνση της τυποποίησης και του εκσυγχρονισμού προς το πρότυπο του περισσότερο ευέλικτου πλαισίου λειτουργίας των ΝΠΙΔ, της επαναστάθμισης της κατανομής των κρατικών δραστηριοτήτων μεταξύ κεντρικής δημόσιας διοίκησης και καθύλην αυτοδιοίκησης, με έμφαση σε:

- * Πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοδυναμία (διαχειριστική ή και πόρων με ίδια έσοδα όπου αυτό είναι δυνατό) των φορέων της καθύλην αυτοδιοίκησης, στην κατεύθυνση της αντικατάστασης της στενής διαχειριστικής εποπτείας, που ασκείται σήμερα από εποπτεύοντα υπουργεία, από προγραμματικά πλαίσια και περιοδικό έλεγχο υλοποίησης προγραμμάτων και πολιτικής.
- * Μεταφορά από την κεντρική δημόσια διοίκηση σε θυγατρικούς φορείς (ΝΠΔΔ ή ΝΠΙΔ) όλων των δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης που

έχουν παραγωγικό χαρακτήρα.

2.2. Οργανωτική Ανάπτυξη Υπηρεσιών

Θα καθιερωθεί η συστηματική και περιοδική (ανά τριετία) αξιολόγηση της λειτουργικότητας των εσωτερικών δομών και της αντίστοιχης στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης (κεντρικές υπηρεσίες υπουργείων, ΝΠΔΔ, νομαρχίες) με στόχο την συνεχή προσαρμογή των εσωτερικών δομών προς τις εξελισσόμενες δραστηριότητες και ανάγκες κάθε φορά, και την εισαγωγή και αξιοποίηση σύγχρονων μορφών οργάνωσης.

Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην εκλογίκευση του εύρους εποπτείας (αριθμός υφισταμένων που αναφέρονται στον ίδιο προϊστάμενο), και ειδικότερα στη δραστική σμίκρυνσή του μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και της ανώτερης υπηρεσιακής βαθμίδας της Διεύθυνσης και στη διεύρυνσή του μεταξύ της τελευταίας και της βαθμίδας του Τμήματος.

Ειδική προτεραιότητα θα αποτελέσει ο εκσυγχρονισμός της δομής των νομαρχιών για την ανάπτυξη μιας διοικητικά ενιαίας, αυτοδύναμης και με ολοκληρωμένες αρμοδιότητες νομαρχία.

Ειδικότερα, θα προωθηθούν:

- * Η ενότητα διοίκησης και λειτουργίας στην κατεύθυνση της άμεσης οργανικής ενοποίησης συγγενών τομέων δραστηριότητας, αλλά και με κατάργηση της σημερινής υποχρεωτικής αντιστοιχίας νομαρχιακών υπηρεσιών προς τις υπηρεσίες των κεντρικών υπουργείων, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μικρός αριθμός διοικητικών τομέων, κατά πλειονότητα διϋπουργικών, υπό την διοίκηση συντονιστών - βοηθών νομάρχη.
- * Η πλήρης διοικητική αυτοδυναμία της νομαρχίας με την αποσυγκέντρωση στο επίπεδο της νομαρχίας όλων των αρμοδιοτήτων διοίκησης προσωπικού, εκτός από τις μετακινήσεις προς και από άλλους φορείς και την οριστική απόλυση, από τα κεντρικά υπηρεσιακά συμβούλια των υπουργείων σε νομαρχιακά υπηρεσιακά συμβούλια, και με τη δημιουργία ενιαίων οριζόντιων υπηρεσιών διοίκησης προσωπικού πόρων, συντονισμού και σχεδιασμού.
- * Η ενισχυμένη οικονομική αυτοδυναμία της νομαρχίας, με την αποσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων οικονομικής διοίκησης, με την δραστική ενοποίηση των κωδικών του τακτικού προϋπολογισμού που αφορούν δαπάνες λειτουργίας (και σε διϋπουργική βάση), με την καθιέρωση προτύπων για τις δαπάνες της νομαρχίας, περιλαμβανομένου και του κόστους του προσωπικού.

- * Η μέσα σε τακτή προθεσμία πλήρης αποσυγκέντρωση των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων του κράτους (και οπωσδήποτε των ατομικών διοικητικών πράξεων) στις Νομαρχίες, και η κατοχύρωση του ίδιου βαθμού αποσυγκέντρωσης και για τις Νομαρχίες της Αττικής, με αντίστοιχη μεταφορά θέσεων προσωπικού και πόρων, στην κατεύθυνση της αποκλειστικά επιτελικής λειτουργίας των κεντρικών υπηρεσιών των υπουργείων. Στην αποσυγκέντρωση αυτή θα πρέπει να περιληφθούν και αρμοδιότητες που, ενώ έχουν τοπικό χαρακτήρα, διεκπεραιώνονται σήμερα κεντρικά επειδή απαιτείται γι' αυτές η έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων.

θα προωθηθεί επίσης ο εκσυγχρονισμός του ισχύοντος θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου της διοικητικής οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης με κριτήριο τη λειτουργικότητα. Ειδικότερα, θα προωθηθούν:

- * Η θέσπιση εσωτερικών κανονισμών λειτουργίας, διαδικασιών στοχοθεσίας και προγραμματισμού δραστηριότητας κατά οργανική μονάδα, και ατομικών περιγραφών εργασίας.
- * Η προσαρμογή της τυπικής οργάνωσης προς τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε φορέα, π.χ. μακρύτερη ιεραρχική κλίμακα όπου το μέγεθος των υπηρεσιών και η φύση της παραγωγικής τους διαδικασίας το επιβάλλουν.
- * Η εισαγωγή σύγχρονων μορφών οργάνωσης π.χ. με λειτουργίες οριζόντιου συντονισμού και προγραμματισμού, μορφές "μητρικής" οργάνωσης, κλπ.

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή Διαδικασιών Ορθολογικού Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

θα καθιερωθεί πάγια αποσυγκεντρωμένη ετήσια διαδικασία ορθολογικού προγραμματισμού αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό κατά φορέα, με βάση την συστηματική ποιοτική και ποσοτική συσχέτιση πραγματικών αναγκών για παραγωγή υπηρεσιών με διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής θα ορίζει τις "προγραμματικές ανάγκες" σε προσωπικό κάθε φορά (που θα είναι συνήθως ολιγότερες από τις αντίστοιχες οργανικές θέσεις) και σ' αυτές θα βασίζονται και οι αποφάσεις πρόσληψης ή άλλης χρησιμοποίησης προσωπικού. Στόχος του προγραμματισμού, που θα γίνεται με εσωτερική ευθύνη κάθε φορέα, θα είναι η άριστη και συνεχώς προσαρμοζόμενη προς πραγματικές ανάγκες κατανομή των περιορισμένων ανθρώπινων πόρων και των αντίστοιχων διαθέσιμων

οικονομικών πόρων κάθε φορέα, στην κατεύθυνση και την μείωση της συμμετοχής του κόστους μισθοδοσίας προσωπικού στις συνολικές δαπάνες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Η διαδικασία της κατά περίπτωση (αριθμός προσωπικού κατά κλάδο ή ειδικότητα κατά φορέα) έγκρισης του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης θα αντικατασταθεί από την καθιέρωση ορίων δαπανών (προϋπολογισμού) για τις δαπάνες προσωπικού κάθε φορέα. Μέσα στα όρια αυτά θα υπάρχει αυτοδυναμία αποφάσεων πρόσληψης για τον φορέα, ενώ ο ρόλος του υπουργείου θα επικεντρωθεί σε αρμοδιότητες πληροφόρησης, επιθεώρησης και τεχνικής υποστήριξης, καθώς επίσης και διαχείρισης κοινών διαδικασιών πρόσληψης (σύστημα μορίων, Σχολή Δημόσιας Διοίκησης).

3.2 Διάρθρωση προσωπικού

Θα προωθηθεί η αναδιάρθρωση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης με έμφαση στις εξής κατευθύνσεις.

- * Καταρχήν σταθεροποίηση, αλλά και σταδιακή μείωση σε ορισμένους φορείς ή κατηγορίες υπαλλήλων, του συνολικού αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων ανάλογα με πραγματικές ανάγκες, καθώς και με την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω του λειτουργικού εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της φυσιολογικής αποχώρησης αλλά και περιορισμένων αριθμητικά προσλήψεων, παράλληλα με την ανακατανομή προσωπικού μεταξύ φορέων και μεταξύ ειδικοτήτων (μετά από προηγούμενη κατάρτιση ή επιμόρφωση).
- * Προτεραιότητα στις νέες προσλήψεις σε εξειδικευμένα ή έμπειρα στελέχη και νέο προσωπικό αυξημένων δυνατοτήτων σχεδόν αποκλειστικά με διαδικασίες και πρόγραμμα επιμόρφωσης παρόμοιο με αυτής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, για όλο το προσωπικό τεχνολογικής ή πανεπιστημιακής βαθμίδας.
- * Αυστηρό περιορισμό των νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων ανάλογα με πραγματικές πάγιες ανάγκες, και κάλυψη πρόσθετων περιοδικών ή εκτάκτων αναγκών με προσωπικό ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου, ή και προγραμματικές συμφωνίες αγοράς υπηρεσιών από τον ιδιωτικό τομέα, με παράλληλη προώθηση.
- * Ειδική διακομματική συμφωνία για διακοπή της καθιερωμένης πρακτικής μονιμοποίησης εκτάκτου προσωπικού.
- * Ενιαιοποίηση του status όλου του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης (δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου κλπ.), ως προς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις με συνέπειες στη λειτουργεία των

υπηρεσιών όπως αρμοδιότητες υπογραφής και διεύθυνσης προσωπικού.

3.3 Καθιέρωση της Κινητικότητας

Θα καθιερωθεί η κινητικότητα των στελεχών της δημόσιας διοίκησης μεταξύ όλων των φορέων της δημόσιας διοίκησης με την ένταξη όλου του προσωπικού σε διυπουργικούς κλάδους, καθώς επίσης και την δυνατότητα προσωρινής ή μόνιμης μετακίνησης προσωπικού μεταξύ δημόσιας διοίκησης και δημόσιου τομέα. Η κινητικότητα στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης θα βασιστεί σε διαδικασίες μετακίνησης, που θα εξασφαλίζουν την αξιοποίηση των προσόντων και της εμπειρίας των υπαλλήλων καθώς και την προστασία τους από τυχόν δυσμενή προσωπική μεταχείριση, αλλά και την προστασία των συμφερόντων της υπηρεσίας. Ειδικότερα, βασικές αρχές αυτών των διαδικασιών θα είναι:

- * Η προγραμματική διάθεση του υπαλλήλου σε υπηρεσίες για σταθερές περιόδους (π.χ. 5 ετών) με τη μορφή "αμοιβαίου συμβολαίου συνεργασίας" στο διάστημα του οποίου δεν θα μπορεί κατά κανόνα να γίνει μετακίνηση χωρίς τη σύμφωνη γνώμη υπαλλήλου και υπηρεσίας.
- * Ο έλεγχος των μετακινήσεων από ανεξάρτητο κεντρικό υπηρεσιακό συμβούλιο, στη μορφή ενός νέου θεσμού του Συμβουλίου Διοίκησης Προσωπικού.
- * Η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας των υπαλλήλων και των υπηρεσιών για την εθελοντική μετακίνησή τους και με οικονομικά κίνητρα (π.χ. αποζημίωση δαπανών μετακίνησης, επιδότηση θέσεων για τις οποίες δεν υπάρχει προσφορά, κλπ.).

Η κινητικότητα θα αποτελεί στην πράξη την εξαίρεση και όχι τον κανόνα, και θα αφορά κυρίως το προσωπικό των κατηγοριών Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής βαθμίδας Εκπαίδευσης ή και ορισμένους εξειδικευμένους κλάδους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ιδιαίτερα για την κάλυψη θέσεων στελεχών διοίκησης, ή θέσεων με ειδικές απαιτήσεις εξειδίκευσης ή εμπειρίας και θα στηριχθεί στην αρχή της εθελοντικής προσέλκυσης στελεχών σε κενές θέσεις και όχι στη υποχρεωτική τους μετακίνηση. Για το υπόλοιπο προσωπικό, η κινητικότητα θα περιορίζεται κατά βάση στην ίδια γεωγραφική περιοχή (νομός ή πόλη).

Η κινητικότητα θα μπορεί μόνο κατ' εξαίρεση να έχει μαζικότερο χαρακτήρα είτε εσωτερικά μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης, είτε μεταξύ δημόσιας διοίκησης και ευρύτερου δημόσιου τομέα, αλλά μόνο σε περιπτώσεις εξαιρετικής ανάγκης (π.χ. κατάργηση, συρρίκνωση, αναβάθμιση, ή δημιουργία νέου φορέα και αντίστοιχες αυξομειώσεις αναγκών σε προσωπικό). Για τις

περιπτώσεις αυτές θα προβλεφθούν διαφανείς και αντικειμενικές διαδικασίες (με συστήματα μοριοποίησης, έλεγχο από κεντρικό υπηρεσιακό συμβούλιο κλπ.) και πάντως με έλεγχο του κεντρικού υπηρεσιακού συμβουλίου.

3.4 Καθιέρωση Οικονομικών Κινήτρων

Θα καθιερωθούν σοβαρά οικονομικά κίνητρα για αυξημένη απόδοση με την θέσπιση αμοιβών, πέραν του κανονικού μισθού, σε σχέση με ατομική ή συλλογική απόδοση. Ειδικότερα, θα προωθηθούν οι ακόλουθες κατευθύνσεις πολιτικής:

- * Η οικονομική ανταμοιβή της ατομικής απόδοσης. Αυτή η ανταμοιβή θα είναι στην κατεύθυνση του "merit system" και θα βασιστεί σε ένα βελτιωμένο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, με προκαθορισμένα ποσοστά για διαφορετικές κατηγορίες απόδοσης, έτσι ώστε να αποφευχθεί το σημερινό σύνδρομο του χαρακτηρισμού των υπαλλήλων κατά συντριπτική πλειονότητα ως αρίστων. Θα ενισχυθούν επίσης και τα οικονομικά κίνητρα για την κάλυψη θέσεων ευθύνης καθώς και άλλων ειδικών θέσεων με τη δραστική αύξηση, αλλά και διαφοροποίηση, ανάλογα με τις ευθύνες και το αντικείμενο της θέσης, των σημερινών επιδομάτων προϋσταμένων.
- * Η οικονομική ανταμοιβή της συλλογικής απόδοσης. Η ανταμοιβή αυτή θα βασίζεται σε κατά περίπτωση συμφωνίες διοίκησης και εργαζομένων, που θα καλύπτουν συγκεκριμένους χώρους δραστηριότητας σχετικά μικρής κλίμακας που παρουσιάζουν παραγωγική ομοιογένεια ή συνάφεια. Οι συμφωνίες αυτές θα τελούν υπό την έγκριση κεντρικού οργάνου και θα έχουν ως απαραίτητη προϋπόθεση την πραγματική και μετρημένη αύξηση της απόδοσης. Το πλαίσιο για τέτοιες συμφωνίες θα οριστικοποιηθεί μετά από μιά περίοδο δοκιμαστικών εφαρμογών σε μικρό αριθμό περιπτώσεων.

Συνολικά ο τελικός στόχος των οικονομικών κινήτρων θα είναι γενικά η αύξηση της συνολικής απόδοσης, αλλά και ειδικότερα η προσέλκυση και διατήρηση στελεχών υψηλών προσόντων. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, θα προσαρμοστούν οι αμοιβές της δημόσιας διοίκησης στις αμοιβές της ελεύθερης αγοράς εργασίας, ιδιαίτερα ως προς τα στελέχη διοίκησης και τα στελέχη με ειδικότητες ή αυξημένα προσόντα επιστημονικής ή τεχνολογικής εξειδίκευσης, όπου σήμερα εμφανίζεται σημαντική υστέρηση.

Η χρηματοδότηση των οικονομικών κινήτρων και η αντίστοιχη αναδιάρθρωση της αμοιβής της εργασίας θα γίνει με τη σταδιακή αύξηση του ποσοστού της αμοιβής της εργασίας που σχετίζεται με την απόδοση σε αντιδιαστολή προς το ποσοστό που δεν σχετίζεται με αυτήν, αλλά με άλλους παράγοντες όπως εκπαίδευση, οικογενειακή

κατάσταση και κυρίως χρόνος υπηρεσίας υπαλλήλου, και το οποίο σήμερα προσεγγίζει το 100% της συνολικής αμοιβής της εργασίας (σήμερα μόνο τα επιδόματα θέσης συνιστούν έμμεσα αμοιβή ατομικής απόδοσης). Προς την κατεύθυνση αυτή, θα επιδιωχθούν οι αυξήσεις στη συνολική αμοιβή της εργασίας του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, πέραν της πραγματικής αγοραστικής δύναμης του μισθού, να διατίθενται κατά προτεραιότητα για τη χρηματοδότηση αμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση.

3.5 Εμπλουτισμός Στελεχιακού Δυναμικού

Θα προωθηθεί ο εμπλουτισμός του στελεχιακού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, με το άνοιγμα των επιτελικών θέσεων ευθύνης (θέσεις στελεχών διοίκησης αλλά και άλλες ειδικές θέσεις με έμφαση σε αυτές που απαιτούν ιδιαίτερη επιστημονική, τεχνολογική ή διοικητική εξειδίκευση ή εμπειρία) σε υποψηφιότητες ενδιαφερομένων από τον ευρύτερο δημόσιο, τον κοινωνικό, και τον ιδιωτικό τομέα, παράλληλα με υποψηφίους από το εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης. Οι επιλογές για τέτοιες θέσεις θα γίνονται με διαφανείς διαδικασίες προκήρυξης και επιλογής από υπηρεσιακά συμβούλια, διευρυμένα με ειδικούς στο αντίστοιχο κατά περίπτωση, γνωστικό αντικείμενο, και μέσα σε ανώτατα περιοριστικά όρια για το ποσοστό θέσεων, που θα μπορούν να καλυφθούν με τον τρόπο αυτό.

Όσοι επιλέγονται για τέτοιες θέσεις από τον ευρύτερο δημόσιο, τον κοινωνικό ή τον ιδιωτικό τομέα, θα εντάσσονται στη δημόσια διοίκηση με θέση θητείας δημοσίου δικαίου στο τέλος της οποίας θα μπορούν να επιλέξουν, είτε αποχώρηση, είτε μόνιμη ένταξη με σύμφωνη γνώμη και της υπηρεσίας, αλλά με κανονικές αποδοχές, αν δεν επιλεγούν πάλι σε θέσεις ευθύνης. Τέτοια στελέχη θα προσελκυσθούν και από τις ιδιαίτερα αυξημένες αμοιβές των θέσεων ευθύνης που θα καθιερωθούν, και που θα ισχύουν βεβαίως και τους υπαλλήλους που προέρχονται από το εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης, αλλά και από την ιδιαίτερη αποζημίωση που θα αντισταθμίζει οικονομικά την προσωρινότητα της απασχόλησής τους.

Παράλληλα θα καθιερωθεί ως πάγια πρακτική, η τακτική είσοδος στη δημόσια διοίκηση, ανάλογα βεβαίως με πραγματικές ανάγκες, εμπείρων στελεχών με ένταξη σε ανώτερα βαθμολογικά και μισθολογικά κλιμάκια ανάλογα με την εμπειρία τους, όπου οι πραγματικές ανάγκες δεν μπορούν να καλυφθούν από το διαθέσιμο ή νεοπροσλαμβανόμενο σε εισαγωγικούς βαθμούς προσωπικό.

Θα ενισχυθούν δραστικά τα προγράμματα και οι αντίστοιχοι πόροι για την εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης με στόχο την δραστική αναβάθμιση των ικανοτήτων του, ιδιαίτερα στους τομείς διοίκησης, θεματικών

επαγγελματικών αντικειμένων, και ξένων γλωσσών. Ειδικότερα, θα προωθηθούν:

- * Η σταδιακή καθιέρωση σταθερού ποσοστού της δαπάνης μισθοδοσίας κάθε φορέα της τάξης μεγέθους 5% ή περίπου μια βδομάδα επιμόρφωσης για κάθε άτομο το χρόνο ειδικά για επιμόρφωση και κατάρτιση.
- * Η κατοχύρωση του δικαιώματος και της υποχρέωσης τακτικής κατάρτισης ή επιμόρφωσης, σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου, περιλαμβανομένης υποχρεωτικά και της επιμόρφωσης ή κατάρτισης πριν από κάθε αλλαγή αντικειμένου ή κατάληψη θέσης στελέχους διοίκησης.
- * Η προσωρινή απασχόληση δημοσίων υπαλλήλων σε φορείς του δημοσίου, κοινωνικού ή ιδιωτικού τομέα, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

4. ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΣΥΧΡΟΝΙΣΜΟΥ

4.1 Συμβούλιο Κοινωνικού Ελέγχου Δημόσιας Διοίκησης

Θα λειτουργήσει ο θεσμός του κοινωνικού ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης με την προώθηση ρυθμίσεων στο πνεύμα των διατάξεων του Ν. 1735/1987, αλλά με βελτίωσή τους στην κατεύθυνση πλήρους ανεξαρτησίας των οργάνων ελέγχου από την εκάστοτε κυβέρνηση στη μορφή ενός συμβουλίου κοινωνικού ελέγχου Δημόσιας Διοίκησης διακομματικής αποδοχής (κατά τα πρότυπα του θεσμού του Ombudsmann των ευρωπαϊκών χώρων).

4.2 Συμβούλιο Διοίκησης Προσωπικού

Θα αναπτυχθεί ο νέος θεσμός ενός ανεξάρτητου οργάνου, με αρμοδιότητες κεντρικού υπηρεσιακού συμβουλίου, διακομματικής αποδοχής, με αρμοδιότητες στον τομέα της διοίκησης του προσωπικού όπου θα περιλαμβάνονται οπωσδήποτε και ορισμένες ευαίσθητες αρμοδιότητες όπως οι προσλήψεις προσωπικού (π.χ. διενέργεια διαγωνισμού), η επιλογή στελεχών για θέσεις ευθύνης (π.χ. για τα μετακλητά ανώτατα στελέχη καθώς και για τα ανώτερα υπηρεσιακά στελέχη), οι υποχρεωτικές μετακινήσεις προσωπικού κλπ.

4.3 Συμβούλιο Εμπειρογνημόνων Εκσυγχρονισμού Δημόσιας Διοίκησης

Θα λειτουργήσει μόνιμο Συμβούλιο Εμπειρογνημόνων για το στρατηγικό σχεδιασμό, τον συντονισμό και την επίβλεψη της υλοποίησης ενός κυλιόμενου προγράμματος εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, με τη συμμετοχή και εκπροσώπων των Υπουργείων με

κεντρικές αρμοδιότητες διοίκησης πόρων και προσωπικού και τεχνικής υποδομής, της ΑΔΕΔΥ καθώς και πολιτικού εκπροσώπου του Πρωθυπουργού. Το Συμβούλιο Εμπειρογνομόνων θα εισηγείται στον Πρωθυπουργό και τους αρμόδιους υπουργούς προτάσεις και σχέδια, θα εξασφαλίζει τον συντονισμό και την παρακολούθηση της υλοποίησής τους για λογαριασμό των συναρμοδίων υπουργών, και θα ενημερώνει με τακτικές εκθέσεις τον Πρωθυπουργό για την πρόοδο του προγράμματος εκσυγχρονισμού.

4.4 Φορέας Συμβούλων Τεχνικής Υποστήριξης

Θα ενεργοποιηθεί άμεσα η Εταιρία Συμβούλων Οργάνωσης και Διοίκησης Δημοσίου Τομέα, όπως προβλέπεται από το Νόμο 1735/1987. Έργο της Εταιρίας θα είναι η τεχνική υποστήριξη του πενταετούς προγράμματος εκσυγχρονισμού και η αντίστοιχη επιστημονική και τεχνική στήριξη του Συμβουλίου Εμπειρογνομόνων Εκσυγχρονισμού Δημόσιας Διοίκησης καθώς και επί μέρους προγραμμάτων λειτουργικού εκσυγχρονισμού φορέων και δημόσιου τομέα, περιλαμβανομένων και προγραμμάτων εισαγωγής πληροφορικής, καθώς και η ανάπτυξη τεχνογνωσίας και μεθόδων εισαγωγής οργανωτικής αλλαγής στη δημόσια διοίκηση. Η Εταιρία θα λειτουργήσει με ιδιωτικοοικονομικά πρότυπα, θα καταστεί σταδιακή οικονομική αυτοδυναμία επιβαρύνοντάς τους χρήστες των υπηρεσιών της, και θα αξιοποιήσει το διαθέσιμο επαγγελματικό δυναμικό του ιδιωτικού τομέα συμβούλων οργάνωσης και πληροφορικής καθώς και αντίστοιχο πανεπιστημιακό δυναμικό.

4.5 Μηχανισμοί Επιθεώρησης

Θα δημιουργηθούν εσωτερικοί μηχανισμοί θεματικής και διοικητικής επιθεώρησης, με έμφαση στο εκτελεστικό έργο της δημόσιας διοίκησης, που θα καλύπτουν διαστάσεις όχι μόνο νομιμότητας αλλά και αποδοτικότητας και σκοπιμότητας, σε συνδυασμό και με την αναβάθμιση, και διεύρυνση του ρόλου του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

4.6 Εσωτερικοί Μηχανισμοί Αποτελεσματικής Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού

Θα στηριχθεί η ανάπτυξη αποτελεσματικών εσωτερικών μηχανισμών διοίκησης και εκσυγχρονισμού της λειτουργίας κάθε φορέα, με τη δημιουργία ειδικών διοικητικών τομέων για τις σχετικές επιτελικές λειτουργίες (οριζόντιος συντονισμός και προγραμματισμός, οικονομική διοίκηση, διοίκηση προσωπικού, νομική υποστήριξη, εκπαίδευση, λειτουργικός εκσυγχρονισμός, πληροφορική), τη δημιουργία αντίστοιχων ειδικών διυπουργικών κλάδων, και την ανάπτυξη και προσέλκυση εξειδικευμένων στελεχών.

4.7 Καινοτομικά Προγράμματα Εκσυγχρονισμού

Θα προωθηθούν καινοτομικά προγράμματα, στην κατεύθυνση της εισαγωγής ολοκληρωμένου διοικητικού και λειτουργικού εκσυγχρονισμού υψηλού επιπέδου, σε επιλεγμένες εφαρμογές, και φορείς, με προτεραιότητα τις περιπτώσεις αιχμής συναλλαγής με κοινό. Οι καινοτομίες αυτές θα χρηματοδοτηθούν από ειδικό λογαριασμό με ένα σύστημα μερικής επιδότησης φορέων που συμμετέχουν και θα χρησιμεύσουν ως εργαστήρια διαμόρφωσης μεθόδων και εμπειρίας και προτύπως οργανωτικής αλλαγής και εκσυγχρονισμού.

4.8 Οικονομική στήριξη του Προγράμματος

Θα κατοχυρωθεί η δέσμευση κεντρικών Πόρων από τον Τακτικό Προϋπολογισμό και το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων ειδικά για την στήριξη του προγράμματος εκσυγχρονισμού. Οι πόροι αυτοί θα καλύψουν του εξής βασικούς τομείς.

- * Εκπαίδευση, επιμόρφωση, κατάρτιση
- * Προγράμματα εκσυγχρονισμού λειτουργιών
- * Συστήματα Πληροφορικής
- * Κτηριακή υποδομή

Η διάθεση των πόρων θα βασιστεί και σε ένα σύστημα κινήτρων με την μερική επιδότηση των φορέων της δημόσιας διοίκησης από ειδικούς κεντρικούς πόρους για καθένα από τους παραπάνω τομείς, υπό τη γενική κατεύθυνση και παρακολούθηση του Συμβούλιου Εμπειρογνομώνων Εκσυγχρονισμού Δημόσιας Διοίκησης.