

Εσωτερικά  
Υπουργείο Εσωτερικών

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Εσωτερικών  
Εσωτερικών

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εσωτερικών

Υπουργείο Εσωτερικών

Υπουργείο Εσωτερικών  
Εσωτερικών  
Υπουργείο Εσωτερικών

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Εσωτερικών  
Εσωτερικών

Υπουργείο Εσωτερικών  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εσωτερικών

Υπουργείο Εσωτερικών  
Εσωτερικών

**Εγχειρίδιο Μεθοδολογίας Ελέγχου και Αξιολόγησης  
Εντύπων Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου**

---

# Περιεχόμενα

---

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	3
1.1 Ζητούμενο: Η σωστή διατύπωση των Στόχων .....	3
1.2 Το εγχειρίδιο και η Ομάδα Εργασίας .....	3
1.3 Οι πηγές για τον καθορισμό των Στόχων .....	4
1.4 Οι τρεις κατηγορίες των Στόχων.....	4
1.5 Η κατανομή των Στόχων.....	4
1.6 Χρονικά Όρια καθορισμού των στόχων και πιθανής Αναθεώρησης .....	5
1.7 Η σημασία των Στόχων .....	5
1.8 Διατύπωση των Στόχων .....	5
2. Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ S.M.A.R.T.....	8
2.1 Κριτήρια S.M.A.R.T. ....	9
2.1.1 S (Specific) Συγκεκριμένος .....	9
2.1.2 M (Mesurable) Μετρήσιμος.....	11
2.1.3 A (Attainable) Επιτεύξιμος.. ..	13
2.1.4 R (Relevant) Σχετικός.....	13
2.1.5 T (Time Bound) Χρονικά Προσδιορισμένος.. ..	14
3. ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΛΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ.....	15
Παράρτημα Ι.....	17
Παράρτημα ΙΙ.....	20

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το εγχειρίδιο που κρατάτε στα χέρια σας αποτελεί έναν οδηγό και προσφέρει μια δομημένη προσέγγιση για τον καθορισμό και τη διατύπωση των κατάλληλων στόχων.

Οι **στόχοι** που θα τεθούν στην αρχή κάθε χρονιάς, θα βοηθήσουν σε μία λειτουργική και αποτελεσματική **Διαδικασία Αξιολόγησης** των προϊσταμένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα των Υπουργείων και των άλλων Φορέων του Δημοσίου Τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

### 1.1 Ζητούμενο: Η σωστή διατύπωση των Στόχων

Οι Στόχοι αποτελούν την πυξίδα που καθοδηγεί τις προσπάθειες ομάδων και ατόμων, διασφαλίζοντας ότι εργάζονται αρμονικά για τον κοινό σκοπό.

Η διαδικασία καθορισμού, κατανόησης, εξειδίκευσης και επιμερισμού των στόχων αποτελεί βασικό στοιχείο της **αποτελεσματικής διαχείρισης** και **βελτίωσης της απόδοσης**.

Ωστόσο, ενώ αναγνωρίζεται σχεδόν από όλους η σημασία των κατάλληλων στόχων, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητά τους μπορεί να διαφέρει σημαντικά ακόμα και μέσα στην ίδια Υπηρεσία. **Στόχοι με αστοχίες** στη διατύπωση μπορεί να οδηγήσουν σε σύγχυση, αναποτελεσματικότητα και τελικά, σε αποτυχία της συλλογικής προσπάθειας για επίτευξη του σκοπού του Οργανισμού.

Κατά συνέπεια η **σωστή αποτύπωση** και εξειδίκευση των στόχων ως πρώτο βήμα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό έργο στο πλαίσιο των δημόσιων υπηρεσιών, όπως σε ένα Υπουργείο ή σε μια Δημόσια Υπηρεσία, όπου οι εργασίες και οι ευθύνες είναι ποικίλες, πολυδιάστατες και συχνά υπόκεινται σε αυστηρή κρίση από το κοινό και τους ενδιαφερόμενους φορείς.

### 1.2 Το εγχειρίδιο και η Ομάδα Εργασίας

Η «**Ομάδα Εργασίας**» του Υπουργείου Εσωτερικών που έχει αναλάβει τον σημαντικό ρόλο της επεξεργασίας και βελτίωσης του πρωτογενούς υλικού που θα συγκεντρωθεί, έχει παράλληλα και την αποστολή να βοηθήσει όσους έθεσαν στόχους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους σε αυτόν τον πολύ κρίσιμο ρόλο.

Το παρόν εγχειρίδιο αποτελεί **εργαλείο** που θα διασφαλίσει ότι οι προσπάθειες της Ομάδας γίνονται σε ένα κοινό πλαίσιο, με κοινά κριτήρια και κοινό προσανατολισμό σε ό,τι αφορά το αποτέλεσμα.

### 1.3 Οι πηγές για τον καθορισμό των στόχων

Τρεις είναι οι πηγές από τις οποίες ένας προϊστάμενος καλείται να αντλήσει στόχους.

- α. Τα **Ετήσια Σχέδια Δράσης** για τα Υπουργεία και τους φορείς που έχουν περιληφθεί σε αυτά
- β. Η **απόφαση του Υπουργού** ή **του ανώτατου οργάνου διοίκησης** όταν δεν υπάρχουν ετήσια σχέδια ή και συμπληρωματικά προς αυτά *και*
- γ. Οι **αρμοδιότητες των οικείων οργανικών μονάδων**, στις περιπτώσεις που
  - είτε δεν προκύπτουν στόχοι από τις πηγές α και β
  - είτε οι στόχοι που προκύπτουν δεν μπορούν να υπαχθούν σε μια από τις τρεις κατηγορίες του ν.4940/2022

### 1.4 Οι τρεις κατηγορίες των στόχων

Για κάθε οργανική μονάδα ορίζεται **ελάχιστος αριθμός στόχων (3)** σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Οι στόχοι χωρίζονται σε τρεις (3) κατηγορίες που αφορούν:

- τις **Παρεχόμενες Υπηρεσίες** της οργανικής μονάδας
- την **Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία** της οργανικής μονάδας *και*
- τις **Γνώσεις, Δεξιότητες και Ικανότητες** των υπάλληλων της οργανικής μονάδας

**\*Σημαντικός κανόνας.** Ο προϊστάμενος που στοχοθετεί, πρέπει να συμπεριλάβει **απαραιτήτως έναν στόχο από κάθε μία από τις τρεις παραπάνω κατηγορίες.**

### 1.5 Η κατανομή των στόχων

Οι στόχοι κατανέμονται από τον Προϊστάμενο του **υψηλότερου** επιπέδου προς τον Προϊστάμενο του **χαμηλότερου** επιπέδου μετά από συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των δύο.

Έτσι π.χ. ο Γενικός Γραμματέας ενός Υπουργείου, ως προϊστάμενος, συμφωνεί με τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων για την ενσωμάτωση του Σχεδίου Δράσης στην στοχοθεσία των οργανικών μονάδων.

Ο Γενικός Διευθυντής κατανέμει στόχους (δράσεις) από το Σχέδιο Δράσης, κατά αρμοδιότητα, στους Διευθυντές του Υπουργείου και εκείνοι με την σειρά τους κατανέμουν στόχους (έργα/ορόσημα) στους Προϊσταμένους των τμημάτων τους.

Με τον τρόπο αυτό οι στόχοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο προέρχονται από το προηγούμενο ιεραρχικό επίπεδο και εμπεριέχονται σε αυτό. Η επιτυχία των στόχων σε κάθε επίπεδο αποτελεί προϋπόθεση της επιτυχίας των στόχων στο προηγούμενο επίπεδο.

## **1.6 Χρονικά Όρια καθορισμού των στόχων και πιθανής Αναθεώρησης**

Οι ενέργειες για τον καθορισμό των στόχων και την κατανομή τους στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα **οφείλουν να έχουν ολοκληρωθεί, σε κάθε περίπτωση, έως τις 15/1** του επόμενου έτους.

Τον Μάιο κάθε έτους είναι η περίοδος επισκόπησης της πορείας των στόχων και η δυνατότητα για ενδεχόμενη αναθεώρησή τους, σε συνέχεια ειδικής αιτιολόγησης.

## **1.7 Η σημασία των Στόχων**

Ο **στόχος** περιγράφει αυτό που προσπαθείς να επιτύχεις στο μέλλον.

Εξειδικεύει τον σκοπό του φορέα για τον οποίο τίθεται και περιγράφει τις κύριες επιδιώξεις στα διαφορετικά επίπεδα της οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα).

Εμπεριέχει ενέργειες και δράσεις των οποίων η επίτευξη συμβάλλει στην υλοποίηση της στρατηγικής του φορέα.

Για αυτό, είναι σημαντικό ο στόχος να είναι :

- κατανοητός
- εύκολος στην απομνημόνευση *και*
- να εμπνέει

Ο στόχος είναι ένα **ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας** που απευθύνεται σε όλον τον Οργανισμό και προσδιορίζει με συνέπεια και ακρίβεια το περιεχόμενο και την κατεύθυνση του έργου πάνω στο οποίο εργάζονται άτομα και ομάδες.

## **1.8 Διατύπωση των Στόχων**

Η κατάλληλη διατύπωση στόχων σε έναν Οργανισμό είναι καθοριστική για μια σειρά από λόγους όπως οι παρακάτω:

1. **Σαφήνεια του Σκοπού:** Οι στόχοι παρέχουν μια σαφή και υπεύθυνη δήλωση του τι στοχεύει να επιτύχει μια οργάνωση. Αποτελούν το κοινό σημείο αναφοράς για εκείνους που εργάζονται για την επίτευξη του στόχου, βοηθώντας στον συντονισμό των προσπαθειών τους για ένα κοινό αποτέλεσμα.
2. **Καθορισμός κατεύθυνσης και εστίασης:** Οι στόχοι δίνουν στον Οργανισμό κατεύθυνση και εστίαση. Βοηθούν στην προτεραιοποίηση καθηκόντων και δραστηριοτήτων, διασφαλίζοντας ότι οι πόροι διατίθενται στις πλέον σημαντικές και στρατηγικές πρωτοβουλίες.
3. **Κίνητρο και Συμμετοχή:** Σωστά διατυπωμένοι στόχοι κινητοποιούν τους εργαζόμενους, δίνοντάς τους ένα κοινό αίσθημα σκοπού και κάνοντας ξεκάθαρο τον λόγο για τον οποίο καλούνται να εργαστούν σε ένα έργο. Όταν οι παριστάμενοι γνωρίζουν τι προσπαθούν να επιτύχουν και γιατί, δεσμεύονται συνειδητά.
4. **Μέτρηση και Αξιολόγηση:** Οι στόχοι παρέχουν μια βάση για τη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης. Θεσπίζουν ένα πρότυπο, σε σχέση με το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί η πρόοδος. Αυτό είναι κρίσιμο για τον προσδιορισμό των πεδίων που χρειάζονται βελτίωση και για την αναγνώριση των επιτευγμάτων.
5. **Κατανομή Πόρων:** Οι στόχοι βοηθούν στην κατανομή πόρων, με αποδοτικό τρόπο. Όταν οι στόχοι είναι σαφείς, είναι πιο εύκολο να καθοριστεί πού θα επενδυθούν οι πόροι για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
6. **Λήψη Αποφάσεων:** Οι στόχοι λειτουργούν ως σημείο αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων. Όταν τίθενται διάφορες επιλογές, οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν ποιες επιλογές ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τους στόχους τους, καθιστώντας τις αποφάσεις πιο λογικές και στρατηγικές.
7. **Συντονισμός και Ευθυγράμμιση:** Οι στόχοι βοηθούν στον συντονισμό διαφόρων τμημάτων και ομάδων εντός ενός οργανισμού. Εξασφαλίζουν ότι διάφορα μέρη του οργανισμού εργάζονται για την επίτευξη των ίδιων στόχων, ελαχιστοποιώντας τις συγκρούσεις και τη διπλή εργασία.
8. **Επικοινωνία:** Οι στόχοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο επικοινωνίας τόσο εντός, όσο και εκτός του οργανισμού. Αποτελούν κοινό τόπο για τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού και άλλους συνεργάτες μεταφέροντας τον σκοπό και τις προθέσεις της διοίκησης.



9. **Ευθύνη:** Οι στόχοι καθιστούν σαφές ποιος είναι υπεύθυνος και για τι, εντός ενός οργανισμού. Όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται, είναι σαφές το ποιος έχει συμβάλει στην επίτευξή τους και γιατί.
10. **Προσαρμογή και Ευελιξία:** Ενώ οι στόχοι παρέχουν κατεύθυνση, πρέπει επίσης να επιτρέπουν την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι οργανισμοί αναθεωρούν τους στόχους, όπως απαιτείται, για να παραμένουν επίκαιροι και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συνοψίζοντας, η θέσπιση στόχων σε έναν οργανισμό είναι μια **θεμελιώδης διοικητική πρακτική** που παρέχει σαφήνεια, εστίαση και κατεύθυνση για όλους τους ενδιαφερόμενους. Βεβαιώνει ότι όλοι εργάζονται με κοινές επιδιώξεις, διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων και βοηθά στη μέτρηση της προόδου και της απόδοσης.

## 2. Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ S.M.A.R.T.

Η πρόθεση δεν περιέχει στοιχεία μετρήσιμα και συγκεκριμένα. Για μερικούς μάλιστα η φράση «συγκεκριμένος στόχος» αποτελεί ταυτολογία. Ένας στόχος εξορισμού πρέπει να είναι **μετρήσιμος** και **συγκεκριμένος**.

Ο στόχος και η πρόθεση μας βοηθάνε να εστιάσουμε την προσοχή μας σε πράγματα που είναι σημαντικά, ώστε να μπορούμε να αντεπεξέλθουμε στις προτεραιότητές μας. Η διαφορά είναι ότι ένας στόχος λαμβάνει επιπλέον υπόψη και τις τρεις πιο κάτω προϋποθέσεις:

- **Διαθέσιμους πόρους**
- **Χρονοδιάγραμμα**
- **Κριτήρια επιτυχίας**

Πώς ελέγχω λοιπόν τα παραπάνω και διασφαλίζω ότι οι καταγραφές που θα λάβω περιγράφουν στόχους και όχι μόνο πρόθεση; Το ελέγχω εάν η διατύπωση μου επιτρέπει να δώσω απαντήσεις στα ερωτήματα:

- **Ποιος δρα;/ Ποιοι δρουν;**
- **Τι επιδιώκει;**
- **Πόσο;**
- **Πότε;/ Μέχρι πότε;**
- **Πώς θα ξέρει ότι θα έχει επιτύχει;**
- **Γιατί;**

**Απαραίτητα συστατικά** στοιχεία ενός στόχου που θέτει ο προϊστάμενος είναι :

- η αποτύπωση μιας **συγκεκριμένης** και **σαφώς προσδιορισμένης** επιδίωξης,
- το **χρονικό διάστημα** πού πρέπει αυτή να υλοποιηθεί *και*
- η **μέτρηση** που αφορά στο επίπεδο υλοποίησης του στόχου σε **αριθμητική μορφή**. Αυτή η **αριθμητική τιμή** αποτελεί τον **δείκτη μέτρησης** και η συμπερίληψή της στη διατύπωση του στόχου είναι **υποχρεωτική**.



## 2.1 Κριτήρια S.M.A.R.T.



Ένα κλασσικό σχήμα για τον έλεγχο της στοχοθέτησης είναι το **σχήμα S.M.A.R.T.** Ας δούμε πως τα παραπάνω ερωτήματα (ποιος, πού, πότε..) συνδέονται με το σχήμα **S.M.A.R.T.** και τι καλείστε να ελέγξετε.

### 2.1.1 S (Specific): Συγκεκριμένος

Ο συγκεκριμένος στόχος σχετίζεται με μια επιδίωξη που είναι σημαντική για το πρόσωπο ή τον φορέα που στοχοθετεί και φωτίζει συγκεκριμένες δραστηριότητες ή τομείς ευθύνης.

Τα ερωτήματα που απαντάμε εδώ είναι το **Τι;**, το **Που;**, μερικές φορές ίσως και το **Για ποιους;**

Υπενθυμίζεται ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι πρέπει να προέρχονται από τις παρακάτω τρεις κατηγορίες:

#### α. Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας

Εδώ ανήκουν οι στόχοι που σχετίζονται με το παραγόμενο αποτέλεσμα/υπηρεσία ή προϊόν της μονάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων της.

Στην κατηγορία αυτή οι στόχοι είναι **υποχρεωτικοί** και **δυνητικοί**.

- Οι **υποχρεωτικοί** στόχοι αφορούν υποχρεωτικά σε ένα τουλάχιστον από τα ακόλουθα:
  - τον **χρόνο** διεκπεραίωσης των υποθέσεων ή/και
  - το **κόστος** εκροής ή/και
  - την **ποσότητα** εκροής.
- Συμπληρωματικά, μπορούν να τεθούν και **δυνητικοί** στόχοι που αφορούν σε:
  - τη **λειτουργικότητα** ή/και
  - την **ποιότητα** ή/και

- την **προσβασιμότητα** της εκροής ή/και
- την **εξυπηρέτηση** του **αποδέκτη** της υπηρεσίας.

### **β. Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας**

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι στόχοι που αφορούν κατ' ελάχιστο στους τρεις ακόλουθους πυλώνες :

- την **καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία** της μονάδας,
- την ενσωμάτωση προτύπων, πρακτικών και εργαλείων ποιότητας και **καινοτομίας** και
- τη διαμόρφωση **πλαίσιου κοινωνικής ευθύνης** με δράσεις και πρωτοβουλίες **εκτός** αρμοδιοτήτων της μονάδας

### **γ. Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας**

Εδώ ανήκουν οι στόχοι που αφορούν σε κάθε είδος δράσης για την **ανάπτυξη** και **ενδυνάμωση** των εργαζομένων της μονάδας, ιδίως μέσω της υλοποίησης των **Σχεδίων Ανάπτυξης, προγραμμάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και δια βίου μάθησης**.

**Συγκεκριμένος είναι λοιπόν ο στόχος που προέρχεται από μία εκ των παραπάνω κατηγοριών και αποτυπώνει μια σαφώς προσδιορισμένη επιδίωξη.**

Ένας **συγκεκριμένος στόχος** μπορεί να αφορά σε:

1. αύξηση επιθυμητών αποτελεσμάτων
2. μείωση μη επιθυμητών αποτελεσμάτων
3. βελτίωση μιας διαδικασίας/ παραδοτέου
4. εξοικονόμηση πόρων σε μια περιοχή
5. ανάπτυξη δεξιοτήτων ενός εργαζόμενου

Ενδεικτικά παραδείγματα **Συγκεκριμένων Στόχων (S)**:

1. Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης των αιτημάτων/υποθέσεων των πολιτών/φορέων. (Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας)
2. Αύξηση των εκπαιδευθέντων υπαλλήλων σε νέες τεχνολογίες στο Υπουργείο Χ. (Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας)

Ενδεικτικά παραδείγματα **Μη Συγκεκριμένων Στόχων (S)**: (μη σαφώς προσδιορισμένη επιδίωξη)

1. Βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισης – σε ποια σημεία; (Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας)
2. Βελτίωση της μάθησης – ποιων; σε ποια αντικείμενα; (Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας)

\* Περισσότερα παραδείγματα *Συγκεκριμένων και μη Συγκεκριμένων Στόχων* αναφέρονται στο Παράρτημα I

### 2.1.2 M (Measurable): Μετρήσιμος

Ένας στόχος που κατ' αρχάς χαρακτηρίζεται **Συγκεκριμένος (S)**, πρέπει απαραίτητα να είναι και **Μετρήσιμος (M)**. Τα ερωτήματα που απαντάμε εδώ είναι το **Πόσο; Κατά πόσο;** - ή: **Πώς θα ξέρουμε ότι έχουμε επιτύχει τον στόχο μας όταν έχει ολοκληρωθεί η προσπάθεια;**

Ενδεικτικές περιπτώσεις διατύπωσης στόχων που απαιτούν μέτρηση είναι:

- ο μείωση χρόνου αναμονής
- ο μείωση αριθμού παραπόνων
- ο αύξηση δεικτών παραγωγικότητας
- ο αύξηση δεικτών κερδοφορίας

Ξέρω ότι ένας στόχος είναι μετρήσιμος όταν:

- ο Έχω ορίσει αριθμητική τιμή που αντιστοιχεί στο επίπεδο επίτευξης αυτού (**τιμή-στόχος**) (π.χ. κατά %).
- ο Έχω ορίσει τον αντίστοιχο αριθμητικό δείκτη για τη μέτρηση της ως άνω αριθμητικής τιμής (**δείκτης μέτρησης**) - (% ή απόλυτος αριθμός).
- ο Δύναται να προσδιορίζεται μια πτυχή αυτού, γίνεται δηλαδή ακόμα πιο συγκεκριμένος. Μερικές φορές στη διατύπωση χρησιμοποιείται η λέξη «μέσω...»

**Οι τύποι δεικτών μέτρησης που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι οι ακόλουθοι:**

- **Δείκτες Εισροών:** Πόροι ή μέσα που χρησιμοποιούνται ή καταναλώνονται για να παραχθεί μία υπηρεσία ή ένα προϊόν.

π.χ. αριθμός ανθρωποωρών, αριθμός Η/Υ

- **Δείκτες Διεργασιών:** Τρόπος που μετασχηματίζονται οι εισροές σε εκροές.

π.χ. μέσος χρόνος έκδοσης πιστοποιητικών

- **Δείκτες Εκροών:** Παραγόμενη υπηρεσία ή προϊόν του φορέα.

π.χ. αριθμός φορολογικών ελέγχων, αριθμός παραγόμενων πιστοποιητικών

- **Δείκτης Αποτελεσμάτων:** Συνέπειες ή/και αποτελέσματα των παραγόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών στο κοινό.

π.χ. βαθμός ικανοποίησης από την παρεχόμενη υπηρεσία

Οι δείκτες μέτρησης πρέπει να πληρούν ορισμένα **βασικά χαρακτηριστικά**, τα οποία συνοπτικά είναι:

- **Απλότητα**, με στόχο την κατανόησή τους από το σύνολο των εμπλεκόμενων.
- **Αξιοπιστία**, η οποία κυρίως στηρίζεται στη μέθοδο συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων και δεδομένων που συνθέτουν τον δείκτη μέτρησης.
- **Αποδοχή**, από το σύνολο των χρηστών και των επηρεαζόμενων από αυτούς.
- **Καταλληλότητα**, ώστε να αξιολογούν τους στόχους και τις δραστηριότητες για τις οποίες προορίζονται.

Οι **δείκτες** αποτελούν το **κατάλληλο όργανο** με το οποίο **παρακολουθούμε την πορεία της υλοποίησης** των στόχων και **μετράμε το τελικό αποτέλεσμα**.

Ενδεικτικά παραδείγματα **Μετρήσιμων Στόχων (M)**:

1. Μείωση του αριθμού των καταγγελιών/παραπόνων πολιτών/επιχειρήσεων κατά του φορέα κατά γ (απόλυτος αριθμός) σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς (**M**). (Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας)  
*Δείκτης: Αριθμός καταγγελιών/παραπόνων πολιτών/επιχειρήσεων κατά του φορέα*
2. Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης σε αιτήματα πολιτών/επιχειρήσεων κατά **x%** σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς (**M**). (Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας)  
*Δείκτης: Ημέρες ανταπόκρισης (%)*

## Ενδεικτικά παραδείγματα **Μη Μετρήσιμων Στόχων (M)**:

1. Αύξηση ικανοποίησης των εξυπηρετούμενων πολιτών από τον φορέα Z μέσω της μείωσης του αριθμού των καταγγελιών/παραπόνων πολιτών/επιχειρήσεων κατά του φορέα – πόσο; (Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας)
2. Αύξηση ικανοποίησης των εξυπηρετούμενων πολιτών από τον φορέα Ω μέσω μείωσης του χρόνου ανταπόκρισης σε αιτήματα – κατά πόσο; (Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας)
3. Εξοικονόμηση πόρων μέσω της μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας κατά κεφαλή κατά πόσο; (Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας)

\* Περισσότερα παραδείγματα *Μετρήσιμων και μη Μετρήσιμων Στόχων* αναφέρονται στο Παράρτημα I

### 2.1.3 **A (Attainable): Επιτεύξιμος**

Ένας στόχος (επιδίωξη) για να υλοποιηθεί πρέπει να είναι εύκολα και άμεσα κατανοητός ως προς το περιεχόμενό του και να μην επικαλύπτεται από άλλον ή άλλους στόχους. Επιπλέον, πρέπει να είναι ρεαλιστικός και εφικτός. Ένας υπέρμετρα φιλόδοξος στόχος μπορεί μεν να παρέχει κίνητρα, αν όμως δεν είναι εφικτός π.χ. δεν υποστηρίζεται από τους πόρους και τις δυνατότητες της οργανικής μονάδας, μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και μειωμένο ηθικό.

#### Ενδεικτικό παράδειγμα **Επιτεύξιμων Στόχων (A)**:

1. Αύξηση παραγωγικότητας (**S**) μέσω της μείωσης των αναρρωτικών ή/και αδικαιολόγητων απουσιών κατά 5% σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς (**M**).  
*Δείκτης: Αριθμός αναρρωτικών αδειών/ αδικαιολόγητων απουσιών (%)*

#### Ενδεικτικό παράδειγμα **Μη Επιτεύξιμων Στόχων (A)**:

1. Αύξηση παραγωγικότητας (**S**) μέσω της μείωσης των αναρρωτικών ή/και αδικαιολόγητων απουσιών κατά 90 % σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς (**M**).

\* Περισσότερα παραδείγματα *Επιτεύξιμων και μη Επιτεύξιμων Στόχων* αναφέρονται στο Παράρτημα I

### 2.1.4 **R (Relevant): Σχετικός**

Για τις παρούσες ανάγκες θεωρούμε ότι σχετικός είναι ο στόχος που προέρχεται από τους στόχους του υπερκείμενου ιεραρχικού επιπέδου και συντελεί στην υλοποίηση ενός έργου, μιας δράσης και τελικά του Σχεδίου Δράσης του Φορέα.

**π.χ.** Με βάση το Σχέδιο Δράσης του Φορέα, ο προϊστάμενος Τμήματος έχει στόχο(ους) που αφορούν σε ένα ή περισσότερα έργα. Τα έργα αυτά αποτελούν προϋπόθεση υλοποίησης μιας εκ των δράσεων της Διεύθυνσης. Η συγκεκριμένη δράση, μαζί με άλλες, αποτελούν τους στόχους του Προϊσταμένου Διεύθυνσης. Οι δράσεις αυτές προέρχονται από το Σχέδιο Δράσης του Φορέα και έχουν κατανεμηθεί από τον Γενικό ή Υπηρεσιακό Γραμματέα στη συγκεκριμένη Διεύθυνση και τον συγκεκριμένο Διευθυντή λόγω αρμοδιότητας.

Παράδειγμα Σχετικών Στόχων αποτελεί η Μελέτη Περίπτωσης του **Παραρτήματος ΙΙ**.

### **2.1.5 T (Time Bound): Χρονικά Προσδιορισμένος**

Ένας **S.M.A.R.T.** στόχος οφείλει να έχει χρονικό ορόσημο ολοκλήρωσης. Το ίδιο ισχύει και για τις ενέργειες που τον συνοδεύουν. Το ερώτημα που απαντάμε εδώ είναι **Πότε ακριβώς;** ή **Έως πότε;**

Ενδεικτικό παράδειγμα **Χρονικά Προσδιορισμένων Στόχων (T):**

Αύξηση παραγωγικότητας (**S**) μέσω της μείωσης των αναρρωτικών ή/και αδικαιολόγητων απουσιών κατά x % μέχρι την 31η Δεκεμβρίου (**T**) του παρόντος έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς (**M**).

*Δείκτης: Αριθμός αναρρωτικών αδειών/ αδικαιολόγητων απουσιών (%)*

Ενδεικτικό παράδειγμα **Μη Χρονικά Προσδιορισμένου Στόχου (T):**

Αύξηση παραγωγικότητας (**S**) μέσω της μείωσης των αναρρωτικών ή/και αδικαιολόγητων απουσιών κατά x % (**M**) - **Μέχρι πότε;** - σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς (**M**).

*\* Περισσότερα παραδείγματα Χρονικά Προσδιορισμένων και μη Χρονικά Προσδιορισμένων Στόχων αναφέρονται στο Παράρτημα Ι*

### **3. ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΛΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ**

**Τμήμα 0:** Συμπληρώστε τα στοιχεία για το έντυπο/ τα έντυπα που ελέγχετε καθώς και το ονοματεπώνυμό σας.

**Τμήμα 1:** Με βάση το έντυπο επίτευξης στόχων που ελέγξατε, σημειώστε στα παρακάτω πεδία αριθμητικά (0, 1, 2, 3 κοκ) πόσοι είναι οι στόχοι που αποτυπώνονται στο έντυπο, με κριτήριο την πηγή καθορισμού στόχων (οριζόντια στήλη) σε συνδυασμό με την κατηγορία στόχου (κάθετη στήλη) στην οποία εμπίπτουν, χωρίς να εξετάσετε εάν η αποτύπωση των στόχων πληροί ποιοτικά ή ποσοτικά κριτήρια.

**Τμήμα 2.** Σε κάθε σειρά του παρακάτω πίνακα, συμπληρώστε τον αριθμό 1 μόνο όπου πληρούνται τα κριτήρια SMART (οριζόντια στήλη) ανά στόχο (κάθετη στήλη).

**S:** Σημειώστε 1 μόνο εάν:  
ο στόχος προέρχεται από μία εκ των τριών κατηγοριών (Παρεχόμενες Υπηρεσίες - Εσωτερική Οργάνωση - Γνώση και Δεξιότητες) και αποτυπώνει μία σαφώς προσδιορισμένη επιδίωξη.  
Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις αφήνετε το κελί κενό.

**M:** Σημειώστε 1 μόνο εάν:  
περιγράφεται μετρήσιμος στόχος ως απόλυτος αριθμός ή % ή με άλλη μορφή (κείμενο).  
Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις αφήνετε το κελί κενό.

**A:** Σημειώστε 1 μόνο εάν:  
περιγράφεται στόχος εύκολα και άμεσα κατανοητός, ρεαλιστικός και εφικτός.  
Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις αφήνετε το κελί κενό.

**R:** Σημειώστε 1 μόνο εάν:  
περιγράφεται στόχος που υπόκειται στους στόχους της υπερκείμενης μονάδας και συμφωνεί με τις αρμοδιότητές της.  
Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις αφήνετε το κελί κενό.

**T:** Σημειώστε 1 μόνο εάν:  
περιγράφεται χρονικά προσδιορισμένος στόχος (έχει χρονικό ορόσημο ολοκλήρωσης).  
Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις αφήνετε το κελί κενό.

**Τμήμα 3.** Σε κάθε σειρά του πίνακα, συμπληρώστε άπαξ τον αριθμό 1 ανάλογα με τη μορφή με την οποία αποτυπώνεται ο δείκτης μέτρησης (ΚΡΙ) κάθε στόχου – ως απόλυτος αριθμός, ως ποσοστό ή με άλλη μορφή. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει δείκτης μέτρησης για τον εκάστοτε στόχο, συμπληρώστε 1 στο αντίστοιχο πεδίο.



**Τμήμα 4.** Σε κάθε σειρά του πίνακα, συμπληρώστε άπαξ τον αριθμό 1 αφού αξιολογήσετε ανά στόχο αν περιλαμβάνονται συναρμόδιες υπηρεσίες ή σχετικοί φορείς. Σε περίπτωση που δεν περιλαμβάνονται συναρμόδιες υπηρεσίες ή σχετικοί φορείς για τον εκάστοτε στόχο, συμπληρώστε 1 στο αντίστοιχο πεδίο.

**Τμήμα 5.** Σε κάθε σειρά του πίνακα, συμπληρώστε τον αριθμό 1 ανάλογα με το τι αφορά κάθε στόχος από αυτούς που περιλαμβάνονται στην κατηγορία «**Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας**».

**Τμήμα 6.** Σε κάθε σειρά του πίνακα, συμπληρώστε τον αριθμό 1 ανάλογα με το τι αφορά κάθε στόχος από αυτούς που περιλαμβάνονται στην κατηγορία «**Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας**» .

**Τμήμα 7.** Επιλέξτε ΝΑΙ/ΟΧΙ εάν στην κατηγορία «**Γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας**» αποτυπώνεται ως στόχος η υλοποίηση Σχεδίων Ανάπτυξης υφισταμένων.

**Τμήμα 8.** Λαμβάνοντας υπόψη σας τα κριτήρια **S.M.A.R.T.** καταγράψτε ένα **επιτυχημένο** και ένα **μη επιτυχημένο παράδειγμα** των στόχων του εντύπου που εξετάσατε. Τα παραδείγματα αυτά θα σας είναι χρήσιμα κατά τη διάρκεια των workshops που θα ακολουθήσουν.

**Τμήμα 9.** Προαιρετικά αιτιολογήστε τις απαντήσεις που δώσατε στην ενότητα 8, καταγράφοντας εδώ τις παρατηρήσεις σας. Οι παρατηρήσεις αυτές θα σας είναι χρήσιμες κατά τη διεξαγωγή των workshops.

## Παράρτημα Ι

### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

#### ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

##### Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας

1. Μείωση του μέσου χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών για έκδοση ενός πιστοποιητικού κατά Χ (απόλυτος αριθμός ή Χ% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους) σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς ή την τρέχουσα κατάσταση.

Δείκτης: Μέσος χρόνος ανταπόκρισης (ημέρες) - (αριθμός ή Χ%)

2. Αύξηση των εξυπηρετούμενων πολιτών μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών κατά χ [αριθμός ή %] μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός πολιτών που εξυπηρετήθηκαν μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών - (αριθμός ή χ% )

3. Μείωση του χρηματικού αντιτίμου για την παροχή υπηρεσιών Χ του Δήμου Υ (αριθμός ή χ% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους) σε σύγκριση με την τρέχουσα αξία του αντιτίμου.

Δείκτης: Αξία του αντιτίμου - (αριθμός ή χ% )

4. Αύξηση των διενεργούμενων φορολογικών ή και άλλων ελέγχων κατά χ [αριθμός ή %] μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός φορολογικών ελέγχων - (αριθμός ή χ% )

5. Παροχή Δημοσιονομικών Αναφορών και λοιπών στοιχείων προς το Υπουργείο Εσωτερικών, το Ελεγκτικό Συνέδριο και την ΕΛ.ΣΤΑΤ. εντός δέκα (10) ημερών, μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους.

Δείκτης: εργάσιμες ημέρες

6. Αύξηση του αριθμού των κάδων ανακύκλωσης ανά 1000 κατοίκους κατά 10% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός κάδων ανακύκλωσης ανά 1000 κατοίκους

7. Μείωση αριθμού παραπόνων κατά 10% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός παραπόνων (%)

##### Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας

1. Ολοκλήρωση ενεργειών σχετικά με την έκδοση βεβαιώσεων από το μητρώο υπηρεσιακών στοιχείων εργαζομένων, την έγκριση αιτημάτων εκπαίδευσης στο ηλεκτρονικό σύστημα του φορέα και την αναζήτηση εγγράφων εντός επτά (7) εργασίμων ημερών. Χρονικό διάστημα: Έτος 2023

Δείκτης: Εργάσιμες ημέρες

2. Μείωση εκκρεμών υποθέσεων προγενέστερων ετών Τμήματος Υ κατά 20% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους.

Δείκτης: Αριθμός εκκρεμοτήτων - Ποσοστιαία μεταβολή

3. Αύξηση του ποσοστού των χρησιμοποιούμενων υλικών καθαριότητας φιλικών προς το περιβάλλον κατά 10% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός χρησιμοποιούμενων υλικών καθαριότητας φιλικών προς το περιβάλλον (%)

4. Μείωση των χειρόγραφων δελτίων παρουσίας του προσωπικού κατά 20% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός χειρόγραφων δελτίων παρουσίας του προσωπικού (%)

5. Μηνιαία συνάντηση εργασίας (δια ζώσης/τηλεδιάσκεψη) για τον συντονισμό της ομοιογενούς πρακτικής λειτουργίας των επιμέρους οργανικών μονάδων του Τμήματος (πορεία ελεγκτικού έργου, παρακολούθηση εξέλιξης καταγγελιών, προστίμων κ.α.).

Δείκτης: πλήθος διενεργηθεισών συναντήσεων εργασίας/ πλήθος συναντήσεων εργασίας στόχευσης (12 συζητήσεις)

### **Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας**

1. Αύξηση των εκπαιδευθέντων υπαλλήλων στο πρόγραμμα Χ, στο σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης κατά χ (αριθμός ή %) μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν στο πρόγραμμα Χ (αριθμός ή Χ%)

2. Αύξηση των σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης κατά Χ (αριθμός ή %) (π.χ. μέσω απομακρυσμένης εκπαίδευσης, με πολυμέσα, κατάρτιση στον χώρο της εργασίας, ηλεκτρονική μάθηση, mentoring), μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (αριθμός ή χ% )

3. Αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων που πιστοποιούνται σε προγράμματα υγιεινής και ασφάλειας κατά 10% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν στο πρόγραμμα Χ (%)

4. Υλοποίηση Σχέδιων Ανάπτυξης Υπαλλήλων μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους.

## **ΜΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ**

### **Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας**

1. Μείωση του μέσου χρόνου ανταπόκρισης των αιτημάτων/υποθέσεων των υπαλλήλων του φορέα μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του 2023.
2. Μείωση των εκκρεμοτήτων που σχετίζονται με αιτήματα/υποθέσεις των υπαλλήλων του φορέα μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του 2023.
3. Μείωση του μέσου χρόνου ολοκλήρωσης των απαραίτητων διαδικασιών κατά την προετοιμασία των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής, προ της περαιτέρω προώθησης στους αρμόδιους για εκκαθάριση.
4. Ενίσχυση των ψηφιακά παρεχόμενων υπηρεσιών.
5. Έκδοση ΠΔ για τις προϋποθέσεις παροχής Χ ηλεκτρονικών υπηρεσιών με ψηφιακό τρόπο.
6. Ενημέρωση ατομικών φακέλων υπαλλήλων, μείωση χρόνου έκδοσης πιστοποιητικών υπηρεσιακών μεταβολών και κάθε είδους πιστοποιητικών, τήρηση διαδικασιών σταδίων αξιολόγησης προσωπικού περιλαμβανομένης και της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

### **Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας**

1. Αύξηση της συχνότητας χρήσης της ψηφιακής υπογραφής στα έγγραφα που εκδίδονται από την υπηρεσία, μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του 2023.
2. Συνεργασία και οργάνωση με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων.
3. Ισομερής ανάθεση και κυκλική κατανομή των αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους, ώστε να επιτυγχάνεται σφαιρική γνώση του αντικειμένου και κατάτμηση του φόρτου εργασίας.
4. Εποπτεία Γραμματείας, τήρηση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου, παρακολούθηση διακίνησης εγγράφων.
5. Πρόσδος στην καταγραφή διαδικασιών που αφορούν διοικητικά θέματα του τμήματος.

### **Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας**

1. Ενθάρρυνση των υπαλλήλων και αύξηση της συχνότητας συμμετοχής τους σε προγράμματα του ΙΝΕΠ που σχετίζονται με το αντικείμενό τους, μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του 2023.
2. Αύξηση ψηφιακών δεξιοτήτων ανά υπάλληλο.
3. Προαγωγή γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού του φορέα.

## Παράρτημα ΙΙ

Ν. 4940/2022 (112 Α΄)

### Μελέτη περίπτωσης

Απόσπασμα από την παρουσίαση της κας Νικολέτας Χαραλαμποπούλου, Προϊσταμένης Τμήματος Ποιότητας & Προτύπων του Υπουργείου Εσωτερικών.

#### Περιγραφή μελέτης περίπτωσης

- Η δημόσια υπηρεσία Χ, στο πλαίσιο της αρμοδιότητάς της, έχει ορίσει, μεταξύ άλλων, ως βασικό έργο της **την αποτελεσματική διενέργεια και εντατικοποίηση ελέγχων υγειονομικού ενδιαφέροντος σε επιχειρήσεις για τη βέλτιστη προστασία της υγείας των πολιτών, με τη χρήση σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων, όπου είναι εφικτό.**
- Αυτό το έργο είναι η **αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Υ** (για διευκόλυνση δεν υπάρχει στο υποθετικό παράδειγμα Γενική Διεύθυνση), η οποία διενεργεί ελέγχους υγειονομικού ενδιαφέροντος σε επιχειρήσεις αυτεπαγγέλτως και κατόπιν καταγγελίας και εκδίδει πιστοποιητικά συμμόρφωσης προς το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο.
- Η Διεύθυνση αυτή απαρτίζεται από δύο Τμήματα:
  - **Τμήμα Α:** Τμήμα με αρμοδιότητα τη διενέργεια Ελέγχων σε επιχειρήσεις/καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος και έκδοσης των αντίστοιχων πιστοποιητικών. Σημειώνεται ότι εμφανίζεται σημαντική καθυστέρηση στη χορήγηση των πιστοποιητικών συμμόρφωσης συγκριτικά με το χρόνο διεξαγωγής του ελέγχου.
  - **Τμήμα Β:** Τμήμα με αρμοδιότητα Υποστήριξης Ψηφιακών Εφαρμογών, το οποίο υποστηρίζει τη Διεύθυνση, με την παροχή των αναγκαίων ψηφιακών εργαλείων - θα υποστηρίξει το έργο υποδοχής καταγγελιών με αποκλειστικά ηλεκτρονικό τρόπο – επίσης βρίσκεται σε εκκρεμότητα η ανάπτυξη και άλλων εφαρμογών για την υποστήριξη του έργου του φορέα, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντικές καθυστερήσεις στο χρόνο υλοποίησης.

Ζητείται:

**Ο καθορισμός των στόχων σε επίπεδο Διεύθυνσης και ο επιμερισμός των στόχων στα Τμήματα Α και Β σύμφωνα με τις προβλέψεις του Ν. 4940/2022.**

## Ενδεικτικός καθορισμός στόχων Διεύθυνσης Υ από τον αξιολογητή

### Καθορισμός στόχων Διεύθυνσης

Κατηγορία	Παράδειγμα
Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας	<p><b>1. Αύξηση των ολοκληρωμένων ελέγχων κατά 20% μέχρι 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2023 σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς</b>  <b>Δείκτης:</b> Αριθμός ολοκληρωμένων επιθεωρήσεων (ποσοστιαία αποτύπωση)</p> <p><b>2. Αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων στις οποίες ολοκληρώνεται ο προβλεπόμενος έλεγχος (ως ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων οι οποίες εμπίπτουν στο πεδίο ελέγχου της Διεύθυνσης) μέχρι 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2023 σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς</b>  <b>Δείκτης:</b> Αριθμός επιχειρήσεων στις οποίες ολοκληρώθηκε η επιθεώρηση (ποσοστιαία αποτύπωση)</p> <p><b>3. Υποδοχή καταγγελιών των ενδιαφερόμενων αποκλειστικά ηλεκτρονικά σε ποσοστό 100%, μέσω αναβάθμισης του συστήματος ΤΠΕ έως 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2023</b>  <b>Δείκτης:</b> Αριθμός καταγγελιών που υποβάλλονται ηλεκτρονικά (ποσοστιαία επί του συνόλου των καταγγελιών)</p>
Εσωτερική Οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας	<p><b>1. Μείωση εκκρεμών υποθέσεων χορήγησης πιστοποιητικών συμμόρφωσης προγενέστερων ετών Τμήματος Υ κατά 20% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους.</b>  <b>Δείκτης:</b> Αριθμός εκκρεμοτήτων - Ποσοστιαία μεταβολή</p> <p><b>2. Μείωση του μέσου χρόνου ολοκλήρωσης του συνόλου της διενέργειας επιθεώρησης σε ένα μήνα μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023</b>  <b>Δείκτης:</b> Ημέρες διενέργειας ολοκλήρωσης διαδικασίας επιθεώρησης</p> <p><b>3. Μείωση του μέσου χρόνου ολοκλήρωσης ανάπτυξης ψηφιακών εφαρμογών σε τρεις μήνες μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023</b>  <b>Δείκτης:</b> Ημέρες ολοκλήρωσης ανάπτυξης ψηφιακών εφαρμογών</p>
Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας	<p><b>1. Πλήρη υλοποίηση των Σχεδίων ανάπτυξης όλων των οργανικών μονάδων μέχρι τέλος 31η Δεκεμβρίου 2023</b></p> <p><b>2. Αύξηση των πιστοποιημένων υπαλλήλων σε επιμορφώσεις σχετικές με τις αρμοδιότητες κάθε Τμήματος κατά περίπτωση κατά 20% μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023 σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς</b>  <b>Δείκτης:</b> Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν σε επιμορφώσεις σχετικές με τις αρμοδιότητες κάθε Τμήματος (ποσοστιαία μεταβολή)</p>

## Ενδεικτικός καθορισμός στόχων Τμήματος Α από τον αξιολογητή

Καθορισμός στόχων Τμήματος Α'	
Κατηγορία	Παράδειγμα
Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας	<p><b>1. Αύξηση των ολοκληρωμένων επιθεωρήσεων κατά 20% μέχρι 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2023 σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς</b>  <i>Δείκτης: Αριθμός ολοκληρωμένων επιθεωρήσεων (ποσοστιαία αποτύπωση)</i></p> <p><b>2. Αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων στις οποίες ολοκληρώνεται η προβλεπόμενη επιθεώρηση (ως ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων οι οποίες εμπίπτουν στο πεδίο ελέγχου της Διεύθυνσης) μέχρι 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2023 σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς</b>  <i>Δείκτης: Αριθμός επιχειρήσεων στις οποίες ολοκληρώθηκε η επιθεώρηση (ποσοστιαία αποτύπωση)</i></p>
Εσωτερική Οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας	<p><b>1. Μείωση εκκρεμών υποθέσεων χορήγησης πιστοποιητικών συμμόρφωσης προγενέστερων ετών Τμήματος Υ κατά 20% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους.</b>  <i>Δείκτης: Αριθμός εκκρεμοτήτων - Ποσοστιαία μεταβολή</i></p> <p><b>2. Μείωση του μέσου χρόνου ολοκλήρωσης του συνόλου της διενέργειας επιθεωρήσεων σε ένα μήνα μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023</b>  <i>Δείκτης: Ημέρες διενέργειας ολοκλήρωσης διαδικασίας επιθεωρήσης</i></p>
Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας	<p><b>1. Πλήρη υλοποίηση των Σχεδίων ανάπτυξης όλων των οργανικών μονάδων μέχρι τέλος 31η Δεκεμβρίου 2023</b></p> <p><b>2. Αύξηση των πιστοποιημένων υπαλλήλων του οργανισμού στο νέο κανονιστικό πλαίσιο για τις επιθεωρήσεις κατά 20% μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023 σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς</b>  <i>Δείκτης: Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν στο νέο κανονιστικό πλαίσιο εντός του 2023 (ποσοστιαία μεταβολή)</i></p>



## Ενδεικτικός καθορισμός στόχων Τμήματος Β από τον αξιολογητή

Καθορισμός στόχων Τμήματος Β'	
Κατηγορία	Παράδειγμα
Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας	<p><b>1. Υποδοχή καταγγελιών των ενδιαφερόμενων αποκλειστικά ηλεκτρονικά σε ποσοστό 100%, μέσω αναβάθμισης του συστήματος ΤΠΕ έως 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2023</b></p> <p>Δείκτης: Αριθμός καταγγελιών που υποβάλλονται ηλεκτρονικά (ποσοστιαία επί του συνόλου των καταγγελιών)</p>
Εσωτερική Οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας	<p><b>1. Μείωση του μέσου χρόνου ολοκλήρωσης ανάπτυξης ψηφιακών εφαρμογών σε τρεις μήνες μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023</b></p> <p>Δείκτης: ημέρες ολοκλήρωσης ανάπτυξης ψηφιακών εφαρμογών</p>
Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας	<p><b>1. Πλήρη υλοποίηση των Σχεδίων ανάπτυξης όλων των οργανικών μονάδων μέχρι τέλος 31η Δεκεμβρίου 2023</b></p> <p><b>2. Αύξηση των πιστοποιημένων υπαλλήλων του οργανισμού σε νέες τεχνολογίες ανάπτυξης εφαρμογών υποστήριξης συστημάτων κατά 20% μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023 σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς</b></p> <p>Δείκτης: Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν σε νέες τεχνολογίες εντός του 2023</p>