

ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ  
Υπουργείο Εσωτερικών  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εσωτερικών  
Υπουργείο Εσωτερικών  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Εσωτερικών  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εσωτερικών  
Υπουργείο Εσωτερικών  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

**Εγχειρίδιο Στοχοθεσίας σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν.4940/2022**

---

# Περιεχόμενα

---

<b>1. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΝΑ ΒΗΜΑ ΜΠΡΟΣΤΑ!</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ΓΙΑΤΙ ΘΕΤΩ ΣΤΟΧΟΥΣ;</b> .....	<b>4</b>
2.1 Ο Στόχος οδηγεί με Ασφάλεια στον Προορισμό.....	4
2.2 Σε τι Διαφέρει η Πρόθεση για Δράση από τη Διατύπωση ενός Στόχου.....	6
<b>3. ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b> .....	<b>8</b>
3.1 Ποιους Αφορά το Νέο Σύστημα Στοχοθεσίας και Αξιολόγησης.....	8
3.2 Αποφασιστικός ο Ρόλος του Προϊστάμενου .....	9
3.3 Οι Στόχοι Καθορίζουν την Βαθμολογία του Προϊστάμενου που Αξιολογείται.....	9
3.4 Ποιοι Θέτουν Στόχους και Ποιοι τους Αξιολογούν .....	9
3.5 Τα Χρονικά Όρια Καθορισμού, Αναθεώρησης και Αξιολόγησης των Στόχων .....	10
3.6 Η Διαδικασία και ο Τρόπος που Κατανέμονται οι Στόχοι .....	10
3.7 Οι Τρεις Πηγές για τον Καθορισμό των Στόχων .....	11
3.8 Οι Τρεις Υποχρεωτικές Κατηγορίες Στόχων .....	11
<b>4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ S.M.A.R.T</b> .....	<b>12</b>
4.1 S (Specific) Συγκεκριμένος .....	12
4.2. M (Mesurable) Μετρήσιμος .....	14
4.3 A (Attainable) Επιτεύξιμος .....	16
4.4 R (Relevant) Σχετικός .....	17
4.5 T (Time Bound) Χρονικά Προσδιορισμένος .....	18
<b>5. Παράρτημα I</b> .....	<b>19</b>
<b>6. Παράρτημα II</b> .....	<b>24</b>

## 1. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΝΑ ΒΗΜΑ ΜΠΡΟΣΤΑ!

Με τον νόμο 4940/2022 θεσπίζεται ένα **νέο σύστημα Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας** για το μεγαλύτερο μέρος των μόνιμων πολιτικών υπαλλήλων και υπαλλήλων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) του δημόσιου τομέα. Ταυτόχρονα καθιερώνεται ως υποχρεωτική, για όλους τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του, **η διαδικασία της Στοχοθεσίας σε κάθε οργανική μονάδα και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης** (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα), με περιεχόμενο την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και ενεργειών, εντός συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων.



Το νέο σύστημα δίνει μεγάλη έμφαση στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης με απώτερο στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας του δημοσίου και κατ' επέκταση την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Είναι εξάλλου γνωστό ότι η διοίκηση μέσω Στόχων αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, τα οποία στην πλειοψηφία τους αναγνωρίζουν και δίνουν μεγάλη έμφαση στην επίτευξη Στόχων και στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Για τον λόγο αυτό η Στοχοθεσία αναδεικνύεται ως μια ιδιαίτερα σημαντική και κρίσιμη διοικητική λειτουργία για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού.

Η διαδικασία καθορισμού, εκχώρησης, κατανόησης και αποδοχής των Στόχων, αποτελεί το απαραίτητο υπόβαθρο που θα στηρίξει την προσπάθεια που θα ακολουθήσει για την επιτυχία τους. Ταυτόχρονα ο βαθμός επίτευξης των Στόχων αποτελεί, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.4940/2022, ένα από τα τρία επιμέρους στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογείται και βαθμολογείται πλέον η απόδοση των Προϊσταμένων του δημοσίου.

Ωστόσο, ενώ αναγνωρίζεται ευρέως η σημασία της σαφήνειας των Στόχων, η έλλειψη προσοχής στον τρόπο που τους διατυπώνουμε αφήνει πολλές φορές περιθώριο για παρερμηνείες, με συνέπεια την αναποτελεσματικότητα στη δράση και την αποτυχία στο τελικό αποτέλεσμα. Ανεπαρκώς διατυπωμένοι Στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε σύγχυση, λανθασμένη ιεράρχηση προτεραιοτήτων και τελικά να τερπιλίσουν την επίτευξη της στρατηγικής και του σκοπού του Οργανισμού.

Το εγχειρίδιο που κρατάτε με τίτλο «**Εγχειρίδιο Στοχοθεσίας σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν.4940/2022**» έχει σκοπό να σας βοηθήσει **να διατυπώσετε σωστά Στόχους** για την περιοχή ευθύνης σας και να σας υπενθυμίσει τη διαδικασία και τις δράσεις που προηγούνται και ακολουθούν τη Στοχοθεσία σύμφωνα πάντα με τον ν.4940/2022. Ενσωματώνει τη διεθνή πρακτική, προσαρμοσμένη στο πλαίσιο του νόμου, για μια σύγχρονη και αποτελεσματική διαδικασία Στοχοθέτησης και Αξιολόγησης της εργασίας των υπαλλήλων του δημοσίου.

## 2. ΓΙΑΤΙ ΘΕΤΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ;

### 2.1 Ο Στόχος Οδηγεί με Ασφάλεια στον Προορισμό

Ο **Στόχος** περιγράφει αυτό που προσπαθείς να επιτύχεις στο μέλλον. Εξειδικεύει τη δράση για την επίτευξη του σκοπού του φορέα για τον οποίο τίθεται και περιγράφει τις κύριες επιδιώξεις στα διαφορετικά επίπεδα της οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα).

Εμπεριέχει τις ενέργειες, τις δράσεις και τον χρονισμό που πρέπει να ακολουθήσουν άτομα και ομάδες για να συμβάλλουν αποτελεσματικά 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.

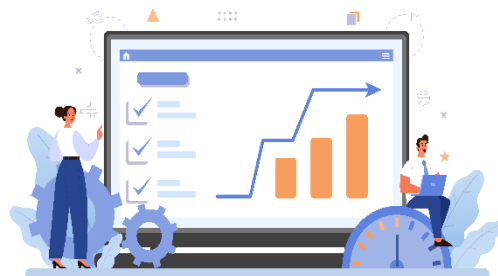
Οι σύντομες παρατηρήσεις που ακολουθούν θα σας βοηθήσουν να κατανοήσετε το γιατί η κατάλληλη διατύπωση των Στόχων σε έναν Οργανισμό παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του σκοπού του, ενώ παράλληλα βελτιώνει την οργανωτική του μορφή και συμβάλλει στην ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων του.

- **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.

- **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.



- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.**

## 2.2 Σε τι Διαφέρει η Πρόθεση για Δράση από τη Διατύπωση ενός Στόχου

Όταν εκφράζουμε την **πρόθεσή** μας για να αναλάβουμε δράση ή να εκτελέσουμε ένα έργο, η πρόθεσή μας δεν εμπεριέχει στοιχεία **μετρήσιμα** και **συγκεκριμένα**. Χρειάζεται να μετατρέψουμε την **πρόθεση** σε **Στόχο** για να διασφαλίσουμε το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Ο Στόχος αυτός πρέπει να είναι **μετρήσιμος** και χρονικά **προσδιορισμένος**. Η πρόθεση που μετατρέπεται σε Στόχο μας βοηθάει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε πράγματα που είναι σημαντικά. Για τον λόγο αυτό ο Προϊστάμενος καλείται να λάβει υπ' όψη του **και τις τρεις** παρακάτω προϋποθέσεις:



- **Τους Διαθέσιμους πόρους**
- **Το Χρονοδιάγραμμα** και
- **Τα Κριτήρια επιτυχίας**

(5)

Πώς ελέγχω λοιπόν τα παραπάνω και διασφαλίζω ότι οι Στόχοι που διατυπώνω δεν εκφράζουν μόνο πρόθεση; Ο έλεγχος γίνεται προσπαθώντας να δώσω απαντήσεις στα ερωτήματα:

- **Ποιος /ποιοι δρουν;**
- **Τι επιδιώκει;**
- **Πόσο;**
- **Πότε;/ Μέχρι πότε;**
- **Πώς θα ξέρω 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** μέσα στο οποίο 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**.

### 3. ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 3.1 Ποιους Αφορά το Νέο Σύστημα Στοχοθεσίας και Αξιολόγησης

Στο νέο σύστημα υπάγονται :

**Οι μόνιμοι πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.):**

- ✓ του Δημοσίου
- ✓ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού
- ✓ των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)
- ✓ των Ανεξάρτητων Αρχών
- ✓ των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Π.Ε.Δ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.)
- ✓ των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξης Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό
- ✓ οι ιατροί και οδοντίατροι του κλάδου Δημόσιας Υγείας Ε.Σ.Υ.
- ✓ οι εκπαιδευτικοί, που υπηρετούν με απόσπαση σε υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, στο Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ι.Ε.Π.) ή σε άλλες υπηρεσίες και φορείς του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων και ασκούν διοικητικά καθήκοντα.



Εξαιρούνται :

- ✓ Οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- ✓ οι θρησκευτικοί λειτουργοί
- ✓ οι υπάλληλοι και λειτουργοί, που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του Μέρους Β' του ν. 3205/2003:
  - Δικαστικοί λειτουργοί
  - Κύριο προσωπικό ΝΣΚ
  - Ιατροδικαστές
  - Ιατροί ΕΣΥ
  - Διπλωματικοί Υπάλληλοι, Υπάλληλοι κλάδου Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων ΥΠΕΞ
  - Μόνιμα Στελέχη Ένοπλων Δυνάμεων, ΕΛ.ΑΣ, Πυροσβεστικού & Λιμενικού Σώματος
  - Μέλη ΔΕΠ – ΕΤΕΠ κτλ, Καθηγητές ΕΣΔΥ, Εκπαιδευτικό προσωπικό ΑΕΝ, Καθηγητές ΑΣΠΑΙΤΕ – Ανώτατες εκκλησιαστικές σχολές, Επιστημονικό ερευνητικό προσωπικό ΚΕΠΕ, Μουσικοί, Ερευνητές – ειδικοί λειτουργικοί επιστήμονες, Σύμβουλοι και Πρόεδροι Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αρχιερείς.



### 3.2 Αποφασιστικός ο Ρόλος του Προϊστάμενου

Η Αλλαγή που συντελείται στον Δημόσιο τομέα με τη **Στοχοθεσία**, την **Αξιολόγηση** και την ανάληψη πρωτοβουλιών για διασύνδεση της απονομής **bonus** με την επίτευξη αποτελεσμάτων, αποτελεί τομή στην προσπάθεια που γίνεται για την ανασυγκρότησή του.

Αποφασιστικός παράγοντας επιτυχίας σε αυτή την προσπάθεια είναι ο **Προϊστάμενος κάθε βαθμίδας**, του οποίου ο ρόλος αναβαθμίζεται γιατί πλέον είναι υπεύθυνος για:



- τον καθορισμό των Στόχων του υφιστάμενου Προϊσταμένου του, που μπορεί να είναι Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Τμήματος κ.ο.κ.
- την υλοποίηση των Στόχων της ομάδας του και την κινητοποίηση των υπαλλήλων που την απαρτίζουν».
- την εκπαίδευση και την εν γένει ανάπτυξη του προσωπικού του.

**Η αναβάθμιση της σπουδαιότητας του ρόλου του Προϊσταμένου εξάλλου σηματοδοτείται και από το γεγονός πως είναι ο μόνος που αξιολογείται με βαθμό για την επίτευξη των Στόχων του, για τις δεξιότητές του και για τα αποτελέσματα ως προς την ανάπτυξη των μελών της ομάδας του.**

### 3.3 Οι Στόχοι Καθορίζουν την Βαθμολογία του Προϊστάμενου που Αξιολογείται

**Τρεις** παράγοντες συνθέτουν τον τελικό βαθμό Αξιολόγησης που θα λάβει ο κάθε Προϊστάμενος:

- **Η επίτευξη των Στόχων** (κατά 50%)
- **Η αποτύπωση δεξιοτήτων του Προϊσταμένου** (κατά 40%) και
- **Ο σφυγμός της Ομάδας** (κατά 10%)

### 3.4 Ποιοι Θέτουν Στόχους και Ποιοι τους Αξιολογούν

Καλούνται να θέσουν Στόχους και να τους Αξιολογήσουν όλοι οι Προϊστάμενοι των Προϊσταμένων των Οργανικών Μονάδων, σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο.

*Για παράδειγμα:* ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας θα θέσει στόχους και θα Αξιολογήσει τον Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης, ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τον Προϊστάμενο του Τμήματος κοκ.

### 3.5 Τα Χρονικά Όρια Καθορισμού, Αναθεώρησης και Αξιολόγησης των Στόχων

Οι ενέργειες για τον καθορισμό των Στόχων και την κατανομή τους στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα **ακολουθούν τον ετήσιο κύκλο της Αξιολόγησης.**

Οι Προϊστάμενοι οφείλουν να έχουν **ολοκληρώσει τη Στοχοθεσία, σε κάθε περίπτωση, έως τις 15 Ιανουαρίου** του επόμενου έτους. (Στάδιο 1)

Τον **Μάιο** κάθε έτους είναι η περίοδος επισκόπησης της πορείας των Στόχων και η δυνατότητα για ενδεχόμενη αναθεώρησή τους, σε συνέχεια ειδικής αιτιολόγησης. (Στάδιο 2)

Τον **Δεκέμβριο** του ίδιου έτους ακολουθεί η συνολική Αξιολόγηση, βασισμένη στους συμφωνημένους (αναθεωρημένους ή μη) Στόχους. (Στάδιο 3)



**Η διαδικασία της Στοχοθεσίας είναι ενσωματωμένη και αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας Αξιολόγησης των Προϊσταμένων. Ως εκ τούτου, ο καθορισμός, η επικαιροποίηση ή η αναθεώρηση των Στόχων αποτελούν συστατικά στοιχεία για την υλοποίηση των τριών Σταδίων.**

### 3.6 Η Διαδικασία και ο Τρόπος που Κατανέμονται οι Στόχοι

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 **Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης** κατανέμει Στόχους (δράσεις) από το Σχέδιο Δράσης, κατά αρμοδιότητα, στους Προϊσταμένους Διευθύνσεων 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.**

### **3.7 Οι Τρεις 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. Η Στοχοθεσία σε αυτή την περιοχή είναι πολύ σημαντική γιατί συνδέει την εργασία των οργανικών μονάδων κάθε Υπουργείου με το Ετήσιο Κυβερνητικό έργο. Το σύνολο των Ετήσιων Σχεδίων Δράσης των Υπουργείων και των Φορέων, αποτελούν το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής.

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.

### **3.8 Οι Τρεις Υποχρεωτικές Κατηγορίες Στόχων**

Ανεξάρτητα από ποια πηγή θα αντλήσει τους Στόχους ο Προϊστάμενος για κάθε οργανική μονάδα, ορίζεται **ελάχιστος αριθμός Στόχων (3)** σε όλα τα επίπεδα διοίκησης με **υποχρεωτικά έναν (1) τουλάχιστον** Στόχο από τις παρακάτω **τρεις (3) κατηγορίες** (περιοχές):

- 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 (3) παραπάνω κατηγορίες**

## 4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ S.M.A.R.T.



Ένα κλασικό σχήμα, διεθνώς, για τον έλεγχο της Στοχοθέτησης είναι το **σχήμα S.M.A.R.T.** Μας βοηθάει να ελέγξουμε εάν ένας Στόχος είναι διατυπωμένος με πληρότητα και απαντάει στα ερωτήματα (ποιος, πού, πότε).

Τα **πέντε (5) παρακάτω σημεία** αποτελούν οδηγό για τον Προϊστάμενο, προκειμένου να διατυπώσει σωστά ένα Στόχο, ο οποίος πρέπει να είναι:

### 4.1 S (Specific): Συγκεκριμένος

Ο Συγκεκριμένος Στόχος σχετίζεται με μια επιδίωξη την οποία ο Προϊστάμενος θεωρεί σημαντική για την επιτυχία των Στόχων μιας ομάδας (και του Προϊσταμένου της) και κατ' επέκταση του φορέα τον οποίο εκπροσωπεί.

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

Για τη Στοχοθεσία που αφορά στο Δημόσιο και τους φορείς του οι Στόχοι είναι συγκεκριμένοι όταν προέρχονται από τις παρακάτω **τρεις (3)** κατηγορίες:

#### α. Τις 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 **δυνατικοί**.

- Οι **υποχρεωτικοί** Στόχοι αφορούν 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 **δυναμικοί** Στόχοι που αφορούν:
  - 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 (3) 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 όταν 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 εκπαιδευμένων 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)

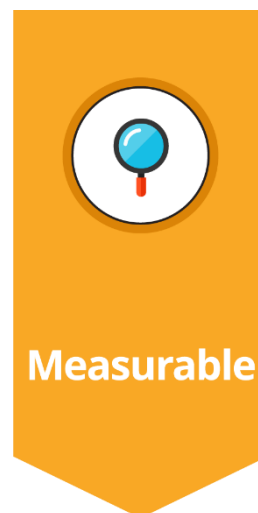
\* Περισσότερα παραδείγματα *Συγκεκριμένων και μη Συγκεκριμένων Στόχων* αναφέρονται στο Παράρτημα Ι

#### 4.2 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 (Μ)**:

1. Μείωση του αριθμού των καταγγελιών/παραπόνων πολιτών/επιχειρήσεων κατά του φορέα κατά γ (απόλυτος αριθμός) σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς (**Μ**). (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)

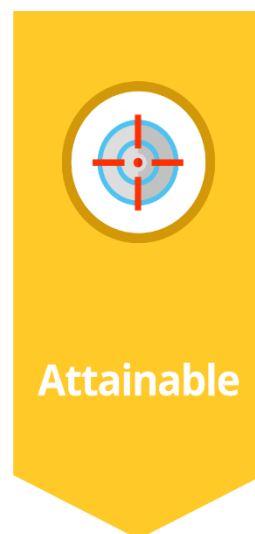
\* Περισσότερα παραδείγματα **Μετρήσιμων και μη Μετρήσιμων Στόχων** αναφέρονται στο Παράρτημα I

### 4.3 **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 **πραλιστικός 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 (Α)**:

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 Ι

#### 4.4 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.



Αναλυτικό και πολύ διδακτικό Παράδειγμα Σχετικών Στόχων αποτελεί η Μελέτη Περίπτωσης του **Παρητήματος ΙΙ**.

#### 4.5 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)**:

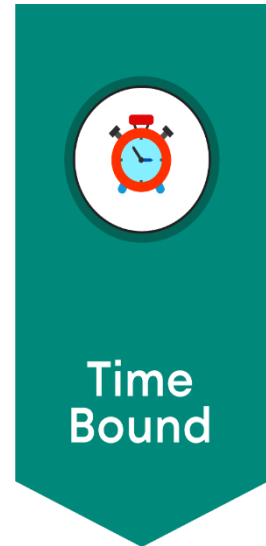
Αύξηση παραγωγικότητας (**S**) μέσω της μείωσης των αναρρωτικών ή/και αδικαιολόγητων απουσιών κατά x % μέχρι την 31η Δεκεμβρίου (**T**) του παρόντος έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς (**M**).

*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 I*



**Ο Προϊστάμενος λοιπόν, στην προσπάθεια του να διατυπώσει S.M.A.R.T Στόχους, καλείται με εργαλείο τα πέντε πιο πάνω κριτήρια να ελέγξει προσεκτικά τη δομή των Στόχων του και να τους διατυπώσει κατάλληλα.**

## 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) εργάσιμων 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.



## 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 υποστηρίζει 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>  <i>Δείκτης: Αριθμός ολοκληρωμένων επιθεωρήσεων (ποσοστιαία αποτύπωση)</i></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>  <i>Δείκτης: Αριθμός επιχειρήσεων στις οποίες ολοκληρώθηκε η επιθεώρηση (ποσοστιαία αποτύπωση)</i></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>  <i>Δείκτης: Αριθμός καταγγελιών που υποβάλλονται ηλεκτρονικά (ποσοστιαία επί του συνόλου των καταγγελιών)</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 επιθεώρησης σε ένα μήνα μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023</b>  <i>Δείκτης: Ημέρες διενέργειας ολοκλήρωσης διαδικασίας επιθεώρησης</i></p> <p><b>3. Μείωση του μέσου χρόνου ολοκλήρωσης ανάπτυξης ψηφιακών εφαρμογών σε τρεις μήνες μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023</b>  <i>Δείκτης: Ημέρες ολοκλήρωσης ανάπτυξης ψηφιακών εφαρμογών</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 σε επιμορφώσεις σχετικές με τις αρμοδιότητες κάθε Τμήματος κατά περίπτωση κατά 20% μέχρι 31η Δεκεμβρίου 2023 σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς</b>  <i>Δείκτης: Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν σε επιμορφώσεις σχετικές με τις αρμοδιότητες κάθε Τμήματος (ποσοστιαία μεταβολή)</i></p>

## Ενδεικτικός καθορισμός στόχων Τμήματος Α από τον αξιολογητή

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

## Ενδεικτικός καθορισμός στόχων Τμήματος Β από τον αξιολογητή

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