



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Η ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΩΣ
ΒΑΣΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΝΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΕ
ΡΥΘΜΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΩΣΤΕ ΝΑ ΚΑΤΑΣΤΕΙ ΑΝΤΑΓΩΓΙΑ ΤΩΝ
ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΟΧΗΣ
ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΙΩΑΝΝΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

κ. ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	5
Ευχαριστίες	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 Γενικά	8
1.2 Σκοπός της έρευνας	9
1.3 Περιγραφή γενικής μεθοδολογίας και προσέγγισης	9
1.4 Σύνοψη Κεφαλαίων	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ	11
2.1 Δημόσια Διοίκηση – Ορισμός	11
2.1.1 Σημασία Δημόσιας Διοίκησης	12
2.2 Η Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο	13
2.2.1 Αποστολή Δημόσιας Υπηρεσίας	14
2.2.2 Περιγραφή της Δομής του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο	14
2.2.3 Αριθμός Απασχολούμενων στον Δημόσιο Τομέα	18
2.2.4 Σύγκριση μεγέθους του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο με άλλες χώρες	19
2.3 Η Πολιτική Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου	21
2.3.1 Κύριες Αρμοδιότητες του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού	22
2.4 Αποτελεσματικότητα της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας και σύγκριση της με άλλες χώρες	23
2.4.1 Σημαντικοί σταθμοί της ευρωπαϊκής πορείας της Κύπρου, οι οποίοι έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην αναδιάρθρωση και βελτίωση της κυπριακής δημόσιας διοίκησης.....	24
2.4.2 Συμβολή της Δημόσιας Υπηρεσίας στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας	26
2.4.3 Ο Δείκτης Διαφθοράς στην Κύπρο.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ	33
3.1 Γενικά	33
3.2 Η Δημόσια Υπηρεσία χαρακτηρίζεται από χαμηλή παραγωγικότητα	34
3.2.1 Η έλλειψη επαρκών κινήτρων, μηχανισμών παρακίνησης και επιβράβευσης θεωρείται ο κατ' εξοχήν ανασταλτικός παράγοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας	35

3.2.2 Προβλήματα στις μεθόδους μέτρησης και υπολογισμού των επιπέδων παραγωγικότητας των δημόσιων υπηρεσιών	36
3.3 Έλλειψη εργαλείων εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού	37
3.4 Ισοπεδωτική και όχι αξιοκρατική η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων	39
3.5 Βραδύτητα εισαγωγής νέας τεχνολογίας/πληροφορικής και μη αξιοποίησης τους	42
3.6 Γραφειοκρατικές διαδικασίες και κακοδιαχείριση των πόρων.....	44
3.7 Δυσκολίες εφαρμογής του e-government	45
3.8 Διαφθορά, ρουσφέτι και διασπάθιση δημόσιου χρήματος	50
3.8.1 Το επίπεδο διαφθοράς και ρουσφετιού στην Κύπρο	50
3.8.2 Διασπάθιση δημόσιου χρήματος στην Κύπρο	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΟΡΘΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ. ΣΧΕΔΙΑ / ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΑΝ Ή ΠΟΥ ΠΡΟΩΘΟΥΝΤΑΙ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΘΟΥΝ ΟΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	56
4.1 Το ανθρώπινο δυναμικό ως το βασικότερο περιουσιακό στοιχείο	56
4.2 Παραγωγικότητα και Δημόσιος Τομέας της Κύπρου	57
4.2.1 Το επίπεδο παραγωγικότητας στην Κύπρο σε σχέση με άλλα κράτη-μέλη της Ε.Ε	59
4.2.2 Η υποκίνηση ως βασικός παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων	63
4.2.3 Παρούσα κατάσταση στον Δημόσιο Τομέα	66
4.2.4 Η σχέση παραγωγικότητας και ποιότητα ζωής στην εργασία	69
4.3 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	70
4.3.1 Προτάσεις αναμόρφωσης του θεσμού της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο	72
4.4 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	74
4.4.1 Το νέο σύστημα αξιολόγησης στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου	77
4.4.2 Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employees) και η εφαρμογή του από άλλες χώρες παγκόσμια	78
4.5 Αμοιβές – Κρατικό μισθολόγιο	82
4.5.1 Σύγκριση κρατικού μισθολογίου της Κύπρου με τα κράτη – μέλη της Ε.Ε.....	82

4.5.2 Μισθολογικές διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.....	83
4.5.3 Μέτρα που υιοθετήθηκαν και αφορούν τις απολαβές των δημοσίων υπαλλήλων	87
4.5.4 Το Γερμανικό και Ισπανικό μοντέλο του κρατικού μισθολογίου.....	90
4.6 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και απλοποίηση διαδικασιών	91
4.6.1 Η Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Κύπρο και η επίδοση της σε σχέση με άλλες χώρες	94
4.6.2 Καλύτερες πρακτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης	99
4.6.3 Στατιστικά στοιχεία χρήσης του e-government ευρωπαϊκών χωρών	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Η ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	111
5.1 Η μεταρρύθμιση ως εργαλείο ανάκαμψης και εκσυγχρονισμού του κράτους...	111
5.2 Μνημόνιο και αλλαγές στον δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα	114
5.3 Το όραμα και οι στόχοι του σχεδίου δράσης της Επιτροπής Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας	116
5.3.1 Οι πέντε άξονες του σχεδίου δράσης της Επιτροπής Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας	118
5.3.2 Χρονοδιάγραμμα μελετών	119
5.4 Ενοποίηση φορολογικών τμημάτων της Κύπρου – Το νέο Τμήμα Φορολογίας	121
5.4.1 Οφέλη από τη Δημιουργία του Ενιαίου Φορολογικού Τμήματος	122
5.4.2 Σημαντικά Ορόσημα Υλοποίησης του Έργου	123
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	124
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	127
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	134

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον ανά το παγκόσμιο, έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες, πρόσφατα δε η οικονομική κρίση και η προσπάθεια αντιμετώπισής της, θέτουν τα κράτη ενώπιον νέων και δυσκολότερων προκλήσεων. Έτσι σήμερα και η Κύπρος καλείται να αντιμετωπίζει πρωτοφανείς προκλήσεις και λειτουργικές δυσκολίες.

Η Δημόσια Υπηρεσία θα πρέπει να προσαρμοστεί ώστε να αποτελέσει την κινητήριο δύναμη για ανάπτυξη της οικονομίας, μέσα από δραστικές διαρθρωτικές αλλαγές, που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητά της, ενώ παράλληλα θα μειώσουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και το διοικητικό φόρτο. Καλείται να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον, να ακολουθήσει παράλληλη πορεία με τις διοικήσεις των άλλων ευρωπαϊκών χωρών και να ενταχθεί μέσα στο καινούργιο(ανταγωνιστικό) περιβάλλον που διαρκώς αλλάζει, επεκτείνει τα όρια του και αποκτά παγκοσμιότητα.

Οι κύριοι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθούν οι αδυναμίες και τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην κυπριακή Δημόσια Διοίκηση σήμερα και πως μπορούν να αντιμετωπισθούν. Δημιουργείται το ερώτημα εάν σήμερα είναι τελικά αναγκαία η μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα και γιατί τώρα; Τι είναι αυτό που προκαλεί τις παθογένειες που εμποδίζουν το έργο της Δημόσιας Διοίκησης και πως μπορεί αυτό το φαινόμενο να ξεπεραστεί, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, για να την καταστούν αντάξιες των απαιτήσεων της σύγχρονης εποχής και να αναδειχτούν.

Σημαντικό κομμάτι της εργασίας αποτελούν οι καλές πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν, αλλά και οι συγκρίσεις που γίνονται σε σχέση με τις επιδόσεις άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Επίσης μέσω ερευνών και διαπιστώσεων από εμπειρογνώμονες προτείνονται εισηγήσεις για το πώς ο Δημόσιος τομέας μπορεί να καταστεί πιο παραγωγικός και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στους κινδύνους αλλά και στις προκλήσεις της σημερινής οικονομικής κρίσης.

Επιπρόσθετα στην παρούσα εργασία γίνεται διατύπωση του θεωρητικού υπόβαθρου για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στην Δημόσια Υπηρεσία. Συγκεκριμένα θα διαφανεί ο σημαντικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικό περιουσιακό στοιχείο της Δημόσιας Διοίκησης, πως μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και ποιοι παράγοντες συμβάλλουν σ' αυτήν την προσπάθεια. Η υποκίνηση, το κατάλληλο σύστημα εκπαίδευσης και αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων, αλλά και οι σύγχρονες μέθοδοι μέσω της εφαρμογής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι θα

βοηθήσουν στην αναδιάρθρωση της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας με στόχο την οικονομική ανάκαμψη.

Συνεπώς η αναδιάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι απαραίτητη σήμερα μέσω της αναδιοργάνωσης των θεσμών και του αναχρονιστικού πλέον τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας, την εισαγωγή νέων μεθόδων εργασίας, την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας, την αλλαγή της κουλτούρας και κατ' επέκταση την καλύτερη, άμεση και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Η προσέγγιση στη μεταρρύθμιση, ευθυγραμμίζει τρία στοιχεία που περιλαμβάνουν: α) τις θέσεις της κυβέρνησης για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας μέσω του προγράμματος διακυβέρνησης (αξιοκρατία, χρηστή διοίκηση, εκσυγχρονισμός δομών, ευθύνη των πολιτικών, υποχρεώσεις κράτους προς τους πολίτες), β) την υποχρέωση της υλοποίησης των όρων του Μνημονίου Συναντίληψης, καθώς και γ) την εφαρμογή του νέου ριζοσπαστικού μεταρρυθμιστικού σχεδίου για τον εκσυγχρονισμό της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών (Ολοκληρωμένο Στρατηγικό Πλαίσιο Διαχείρισης Δημοσίων Οικονομικών).

Τέλος συμπεραίνεται ότι εάν η Δημόσια Υπηρεσία εφαρμόσει όλα τα πιο πάνω θα αποκτήσει ευελιξία, προσαρμοστικότητα και θα λειτουργεί στη βάση στρατηγικής, χρησιμοποιώντας καινοτόμες μεθόδους. Επιπλέον, μέσω της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και καλύτερης αξιοποίησης των πόρων, θα επιτευχθεί μείωση του κόστους και αύξηση της αποτελεσματικότητας της. Η ενίσχυση των μηχανισμών λογοδοσίας και ελέγχων θα αυξήσει την αξιοπιστία και το κύρος της Δημόσιας Υπηρεσίας και θα προωθήσει την διαφάνεια. Απώτερος λοιπόν στόχος της μεταρρύθμισης, είναι η δημιουργία μιας άριστης Δημόσιας Υπηρεσίας που να επιτελεί με επάρκεια και επαγγελματισμό το έργο της και να εξυπηρετεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο την χώρα και τους πολίτες.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την συγγραφή της παρούσας διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου για όλους όσους βοήθησαν με τον δικό τους τρόπο.

Κατ' αρχή θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κατσικίδη Σάββα για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου πρόσφερε για την ολοκλήρωση της διατριβής μου όπως και όλους τους καθηγητές του παρόντος μεταπτυχιακού προγράμματος με τους οποίους είχα την ευκαιρία να ολοκληρώσω τις τέσσερις θεματικές ενότητες : κυρίους Δ.Παρδάλη, Χρ.Νεγκάκη, Ι. Ντόκα και Α.Παντουβάκη.

Ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω και στους αφανείς ήρωες αυτού του ταξιδιού που είναι η οικογένεια μου και ιδιαίτερα η μητέρα μου, οι οποίοι πολλές φορές επέδειξαν κατανόηση και υπομονή και με στήριξαν σε όλο το χρονικό διάστημα της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου, αλλά και στο δύσκολο αυτό έργο της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά

Η ανάπτυξη και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, συνδέεται άρρηκτα με την εξυγίανση και την αναδιοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών και αυτό όχι μόνο γιατί οι δημόσιες υπηρεσίες απαιτούν για τη συντήρησή τους σημαντικούς πόρους, αλλά κυρίως επειδή από τις αποφάσεις τους εξαρτάται η ανάπτυξη και εξέλιξη των υπόλοιπων κρίσιμων υποσυστημάτων. Μοχλός για να μπορέσει να κινηθεί το κράτος και για να μπορέσουν να υπάρξουν αποτελέσματα σε ό,τι αφορά την πρόοδο της κοινωνίας από την ανάπτυξη μέχρι τα λοιπά κοινωνικά μεγέθη, είναι η ίδια η Δημόσια Διοίκηση.

Η επανάσταση στην τεχνολογία, η καθιέρωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ο διεθνής ανταγωνισμός έχουν λειτουργήσει καταλυτικά στην αλλαγή αλλά και την επιτακτική αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια άρχισαν να εφαρμόζονται πολιτικές που έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών και την ανατροπή της εικόνας που είχαμε μέχρι σήμερα για την Δημόσια Διοίκηση που παρέμεινε για πολλά χρόνια εγκλωβισμένη σε ένα αντι-αναπτυξιακό ρόλο, η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) άλλαξε τους κανόνες του παιχνιδιού διευκολύνοντας την εισαγωγή και διαχείριση των αλλαγών στην Δημόσια Υπηρεσία, περιορίζοντας την γραφειοκρατία και ενισχύοντας την κοινωνία των πολιτών.

Ως εκ τούτου, η Δημόσια Διοίκηση για να ανταποκριθεί σε ικανοποιητικό βαθμό στις απαιτήσεις των πολιτών, έχει οδηγήσει στην αναζήτηση νέων μεθόδων οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας. Προς την κατεύθυνση αυτή έχουν γίνει και γίνονται πολλές προσπάθειες. Κοινή συνισταμένη σ' όλες τις περιπτώσεις είναι να γίνει η Δημόσια Υπηρεσία καλύτερη και πιο ευέλικτη, λιγότερη γραφειοκρατία και απλούστερες διαδικασίες. Μια υπηρεσία που θα κινείται με ταχύτερους ρυθμούς, αξιοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητες που μας παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα το διαδίκτυο.

Προς τον σκοπό αυτό έχει αρχίσει η οριοθέτηση μιας μελέτης και ενός σχεδίου δράσης που αφορά την αναδιάρθρωση του ευρύτερου δημόσιου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι διαβουλεύσεις γίνονται μεταξύ της Επιτροπής Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών και τεχνοκρατών από διάφορα Υπουργεία και Υπηρεσίες, της Ομάδας Εμπειρογνομόνων της Διεθνούς Τράπεζας (World Bank) και της Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου. Η κυπριακή πλευρά έχει θέσει σειρά προτεραιοτήτων και έχει καθορίσει τους τομείς από τους οποίους θα ήταν προτιμητέο να αρχίσει η εν λόγω μελέτη. Οι προτεραιότητες επιλέγηκαν με κριτήριο τη συνάφεια και συνέργεια, με τις πρόνοιες του Μνημονίου, αλλά και στη βάση

διαγνωστικής εργασίας που αναλήφθηκε σε συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομικών και το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.

Σημειώνεται ότι η μελέτη αξιολόγησης του ευρύτερου δημόσιου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, επικεντρώνεται, βάσει του Μνημονίου, στην εξέταση και αξιολόγηση των υφιστάμενων θεσμικών σχημάτων, οργανωτικών δομών, λειτουργιών και διαδικασιών, με στόχο τη διάγνωση προβλημάτων και υποβολή εισηγήσεων για εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, αλλά κυρίως για σκοπούς αύξησης της αποτελεσματικότητας, που αναπόφευκτα θα οδηγήσει στη βελτίωση της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες.

1.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι αδυναμίες και τα προβλήματα της σημερινής δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο και να εντοπισθούν τα εργαλεία αλλά και οι καλύτερες πρακτικές άλλων χωρών, που μπορούν να βοηθήσουν να αυξηθεί η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Από σχετικές συγκρίσεις της Κύπρου με άλλες ευρωπαϊκές χώρες όσον αφορά το μέγεθος, την αποδοτικότητα, το μισθολόγιο και την χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας και του ρυθμού υλοποίησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διαπιστώνεται ότι το κύριο πρόβλημα που χαρακτηρίζει την σημερινή Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου είναι τα χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Γι' αυτό όσα προγράμματα ή σχέδια υλοποιήθηκαν ή βρίσκονται σε εξέλιξη έχουν ως πρωταρχικό άξονα την αύξηση της παραγωγικότητας, την μείωση της γραφειοκρατίας και την δημιουργία κρατικών υπηρεσιών που να θέτουν τον πολίτη στο επίκεντρο της δράσης της και να είναι σε θέση χωρίς να τον υποβάλλουν σε αχρείαστη ταλαιπωρία, να προσφέρουν σ' αυτόν γρήγορα και αποτελεσματικά υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

1.3 Περιγραφή γενικής μεθοδολογίας και προσέγγισης

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας βασίστηκαν στην συλλογή και επεξεργασία δεδομένων μέσω διαδικτύου και κρατικών υπηρεσιών, αλλά και από έρευνες έγκυρων οργανισμών, ώστε να γίνει περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του κυπριακού δημόσιου τομέα, να εξαχθούν συγκριτικά στοιχεία της θέσης της Κύπρου σε σχέση με αυτήν των άλλων ευρωπαϊκών χωρών και τέλος να προσδιοριστούν τρόποι επίλυσης των αδυναμιών της δημόσιας διοίκησης.

Επίσης πάρθηκαν στοιχεία από άρθρα σε εφημερίδες και περιοδικά, ομιλίες κρατικών αξιωματούχων και σεμινάρια, που διεξήχθησαν κυρίως από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, για τον εκσυγχρονισμό και την μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα.

1.4 Σύνοψη Κεφαλαίων

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή για το αντικείμενο της εργασίας καθώς και στην επισκόπηση των θεμάτων που αναλύονται διεξοδικά στα επιμέρους κεφάλαια.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ορισμό της Δημόσιας Διοίκησης και την αυξανόμενη σημασία της στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη. Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση της δομής, του αριθμού και της πολιτικής διοίκησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο. Επίσης γίνεται μια σύγκριση της αποτελεσματικότητας της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας με αυτές άλλων χωρών.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται τα κύρια προβλήματα και αδυναμίες της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας τα οποία επιβραδύνουν όχι μόνο το έργο της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επισημάνεται η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της ορθής αξιοποίησης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών της Δημόσιας Υπηρεσίας. Αναφέρονται πρακτικές για αύξηση της παραγωγικότητας, παρουσιάζεται το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων που προωθείται και επεξηγείται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης. Εκτενής αναφορά γίνεται στην προσπάθεια της δημόσιας διοίκησης να υλοποιήσει τον θεσμό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, παρουσιάζοντας επιπρόσθετα και συγκρίσεις των καλύτερων πρακτικών άλλων ευρωπαϊκών χωρών με αυτό της Κύπρου. Κατά την ανάλυση των πιο πάνω σημείων γίνεται αναφορά σε κάθε τομέα των πρακτικών που υλοποιήθηκαν ή προωθούνται σήμερα από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στην αναγκαιότητα της αναδιάρθρωσης της Δημόσιας υπηρεσίας με στόχο την οικονομική ανάκαμψη και την συγκρότηση ενός ευρύτερου σχεδίου εξόδου από την κρίση. Γίνεται αναφορά για την αποστολή και το σχέδιο δράσης της Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας καθώς και στην ενοποίηση των δυο φορολογικών τμημάτων, της Υπηρεσίας Φ.Π.Α. και του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξάγονται από την παρούσα εργασία.

Τέλος παρουσιάζεται η ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, η αρθρογραφία στην οποία στηρίχτηκε η θεωρητική επισκόπηση της εργασίας καθώς και τα παραρτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ **ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ** **ΚΥΠΡΟ**

2.1 Δημόσια Διοίκηση – Ορισμός

Ο όρος Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει την διοίκηση του κράτους, τη διαχείριση, τη φροντίδα και εποπτεία των κρατικών υποθέσεων. Βασικός κορμός της Δημόσιας Διοίκησης είναι η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και γενικά των μέσων ενός κράτους, με σκοπό να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για το ίδιο και τους πολίτες του. Ο καταρτισμός της δημόσιας πολιτικής περιλαμβάνει σχεδιασμό, οργάνωση, προγραμματισμό, στελέχωση, ετοιμασία προϋπολογισμού, εφαρμογή, αξιολόγηση και τροποποίηση όπου χρειάζεται της δημόσιας πολιτικής. (Βάσος Γεωργίου 2012)

Ένα ευρύτερο ορισμό της νομικής προσέγγισης, δίνει ο καθηγητής Ιωάννης Αϊνατζής (2009): «με τον όρο Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται το σύνολο των μέσων και ενεργειών, που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος, για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους. Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί μέρος του συστήματος του κράτους και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας και είναι αυτή που υλοποιεί τη στρατηγική και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή των διαφόρων πολιτικών για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών».

Η Δημόσια Διοίκηση βασίζεται σε μια σειρά από αρχές οι οποίες διέπουν και νομιμοποιούν τη δράση της. Οι γενικές αρχές της Δημόσιας Διοίκησης είναι αυτές οι οποίες συντελούν αποτελεσματικά στην απρόσκοπτη και συνεχή δράση των διοικητικών οργάνων, γεγονός που οδηγεί άμεσα στην εξυπηρέτηση του γενικού δημόσιου συμφέροντος, αλλά και στην εξυπηρέτηση του ίδιου του πολίτη. Συγκεκριμένα, οι αρχές της Δημόσιας Διοίκησης μπορούν να κωδικοποιηθούν στις αμέσως παρακάτω κατηγορίες: Η αρχή της νομιμότητας, η οποία απορρέει από την αρχή του κράτους δικαίου και συνεπάγεται ότι η διοίκηση λειτουργεί στο πλαίσιο των νόμων. Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος. Η αρχή της νόμιμης δράσης της διοικήσεως, η οποία υλοποιείται ως νόμιμη και ως θεμιτή δράση, δηλαδή υπό προϋποθέσεις και εμφανίζεται ως αναγκαία για την προστασία του δημόσιου συμφέροντος. Η αρχή της συνέχειας της λειτουργίας των υπηρεσιών της διοίκησης. Η αρχή της χρηστής διοικήσεως, η οποία πρέπει να σέβεται την προστασία των δικαιωμάτων του διοικουμένου και να λειτουργεί με επιείκεια. Η αρχή της καλής πίστης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικουμένου. Η αρχή της αναλογικότητας, δηλαδή της επιλογής μέσων ανάλογων προς τον επιδιωκόμενο από τα όργανα της δημόσιας διοίκησης σκοπό. Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης κατά την άσκηση των

καθηκόντων τους. Η αρχή της ισότητας και ειδικότερα της αναλογικής ισότητας. Η αρχή της αιτιολογίας των διοικητικών πράξεων. Η αρχή του ελέγχου της δημόσιας διοίκησης, η οποία υλοποιείται μέσα από την άσκηση του δικαιώματος αναφοράς στις διοικητικές αρχές και από το δικαίωμα προσφυγής στη Δικαιοσύνη κατά πράξεων των οργάνων της δημόσιας διοίκησης.

Τόσο από τα ανωτέρω όσο και από την ίδια την έννοια και τον ορισμό της Δημόσιας Διοίκησης, προκύπτει άμεσα πόσο οι βασικές λειτουργίες οργάνωσης της διοίκησης, επιδρούν έντονα στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης της Δημόσιας Υπηρεσίας και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη / διοικουμένου.

2.1.1 Η σημασία της Δημόσιας Διοίκησης

Στην σύγχρονη θεωρία ως «Δημόσια Διοίκηση», ισχύει η γενική παραδοχή ότι το σύγχρονο κράτος βρίσκεται σε μια διαρκή φάση διακυβέρνησης έντονων και καινοτόμων αλλαγών, διαφοροποιώντας τη μορφή, το περιεχόμενο και τον τρόπο άσκησης της εξουσίας του. Έτσι με τον συνεχή επανακαθορισμό του ρόλου του σε διαρκώς νέα δεδομένα, επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι που εντάσσονται στη γενικότερη πολιτική άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης.

Συνεπώς, η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα ουσιώδες μέρος της διαδικασίας διακυβέρνησης ενός τόπου και ενός λαού. Αν και δεν καταλαμβάνει την κορυφαία ιεραρχική θέση, συμβάλλει στην προετοιμασία, κατάρτιση, εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων δράσης και δημόσιας πολιτικής, περιλαμβανομένης και της σχετικής νομοθεσίας (Μακρυδημήτρης, 2010). Είναι ένα ουσιαστικό τμήμα της σύγχρονης κοινωνίας που διαδραματίζει πολλαπλούς ρόλους στο σύγχρονο κράτος. Η σημασία της είναι πολυσήμαντη για τις βασικές ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου, είναι σημαντική για τη δημοκρατία, συμβάλλει για την ανόρθωση της οικονομίας και της κοινωνίας. Ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης ολοένα και έχει αυξανόμενη σημασία στο σύγχρονο κράτος. Πάνω απ' όλα όμως η Δημόσια Διοίκηση είναι η μεγάλη δύναμη σταθεροποίησης σε ένα σύγχρονο κράτος, επειδή παρέχει τη συνέχεια, όταν οι κυβερνήσεις αλλάζουν είτε λόγω των εκλογών, είτε λόγω επαναστάσεων ή πραξικοπημάτων ή παραιτήσεων. (Βάσος Γεωργίου 2012)

Κύριες επιδιώξεις της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να είναι η παραγωγή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών, η καλή εξυπηρέτηση του πολίτη, η ύπαρξη διαφάνειας σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ πολίτη-κράτους, καθώς και η υπευθυνότητα των δημοσίων λειτουργών προς τους πολίτες. Απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή βελτιωμένων ποιοτικά κοινωνικών υπηρεσιών, είναι η ορθή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων, έτσι ώστε να δημιουργείται κοινωνική αξία και το προφίλ της

Δημόσιας Διοίκησης να διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Σήμερα η δημόσια διοίκηση λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος μιας μεταρρυθμιστικής πορείας της κυβέρνησης για οικονομική και θεσμική ανάκαμψη από την κρίση.

2.2 Η Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

Σημαντικό μέρος της διακυβέρνησης κάθε χώρας είναι η εκτέλεση της αποστολής της Δημόσιας Διοίκησης, που πραγματοποιείται δια μέσου ενός επαγγελματικού μηχανισμού, που καλύπτει τις διάφορες θέσεις εργασίας στις διάφορες κρατικές υπηρεσίες και τους δημόσιους οργανισμούς, και που σχεδόν σε όλες τις γλώσσες ονομάζεται Δημόσια Υπηρεσία (Αγγλικά-Public Service, Γαλλικά-Service Publique, Ισπανικά-De Servicio, Ιταλικά-Servizio Civile). Πρόκειται για μια οργάνωση/μηχανισμό που διαθέτουν όλα τα κράτη του κόσμου, ανεξάρτητα από το πολιτειακό τους καθεστώς, ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό. Δημόσια Υπηρεσία διαθέτουν και τα δημοκρατικά κράτη και τα λιγότερο δημοκρατικά και τα δικτατορικά (Βάσος Γεωργίου 2012). Κατά τον Δεληκωστόπουλο, «η Δημόσια Υπηρεσία αποτελεί το τεχνικό εκείνο μέσο, με το οποίο κατά κύριο λόγο εκδηλώνεται η κρατική δραστηριότητα. Όχι μόνο η διοικητική, αλλά και η δραστηριότητα των άλλων λειτουργιών, της νομοθετικής και της δικαιοσύνης» (Δεληκωστόπουλος 1972 σελ. 22-24).

Οι ρίζες και τα θεμέλια της μορφοποίησης της Δημόσιας Υπηρεσίας βρίσκονται στην αρχαιότητα (Ελλάδα, Αίγυπτο, Περσία, Κίνα, Ρωσία κ.α.). Η σύγχρονη όμως άρχισε να μορφοποιείται στην Ευρώπη, με την εμφάνιση και εμπέδωση του έθνους κράτους τον 15^ο-16^ο αιώνα και από τότε βρίσκεται σε μια δυναμική πορεία αφού μέχρι τις μέρες μας της ανατίθεται όλο και νέα καθήκοντα.

Στην περίπτωση της Κύπρου, ο όρος Δημόσια Υπηρεσία περιλαμβάνει ότι και ο νόμος περί Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, δηλαδή, κάθε υπηρεσία που υπάγεται στην Δημοκρατία, πλην της υπηρεσίας στο στρατό, στα σώματα ασφαλείας, στην παιδεία και στα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Οι υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών που δεν υπάγονται στην Δημόσια Υπηρεσία, ανήκουν σε ότι ονομάζεται *ευρύτερος δημόσιος τομέας*, αλλά έχουν βασικά τις ίδιες υποχρεώσεις, παρόμοιους όρους υπηρεσίας και δικαιώματα.

Κατά τον Ξενοφών Λαζάρου (1996), στόχος, σκοπός και πλαίσιο άσκησης των αρμοδιοτήτων σε οποιοδήποτε τομέα της Δημόσιας Υπηρεσίας, είναι και πρέπει να είναι: ο τρόπος που η εργασία γίνεται είναι ο πιο ενδεδειγμένος και ο καλύτερος, ή αν δεν είναι, θα πρέπει να εξευρεθεί ο πιο αποτελεσματικός και οικονομικός, ότι το προσωπικό που κάνει την εργασία από τον πιο χαμηλά στην ιεραρχία μέχρι τον πιο ψηλά, είναι το κατάλληλο τόσο από άποψη προσωπικών ιδιοτήτων όσο και ικανοτήτων, γνώσεων και κατάρτισης, ή αν δεν είναι,

να εξευρεθεί ή και να αναπτυχθεί, για να μπορεί να διεκπεραιώνει το έργο με τον πιο ταχύ και γενικά επωφελή τρόπο.

2.2.1 Αποστολή Δημόσιας Υπηρεσίας

Η Δημόσια Υπηρεσία κάθε δημοκρατικού κράτους είναι επιφορτισμένη με τη δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης, παροχή αρωγής στα ασθενέστερα στρώματα της κοινωνίας, παροχή της αναγκαίας υποδομής, ώστε να εξυπηρετείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ο πολίτης στις διάφορες δραστηριότητες του και γενικότερα η ευημερία των πολιτών. Η Δημόσια Υπηρεσία μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη μιας χώρας αν είναι αποτελεσματική και σε τούτο η Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου και βέβαια ο ευρύτερος δημόσιος τομέας πέτυχε, παρά τις αδυναμίες που παρουσιάζονται.

Ο καθηγητής Γρηγόρης Παγκάκης (2002, σελ.40-42) σημειώνει ότι « ο θεσμός της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι το τμήμα εκείνο της κοινωνίας, που συνδέεται με την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και την υλοποίηση της κυβερνητικής πολιτικής δραστηριότητας». Και συνεχίζει : «Η Δημόσια Υπηρεσία είναι η βάση για την επίτευξη όλων των κοινωνικών στόχων. Αν αρχίσει κανείς από τα απλά χρηματικά ή άλλα υλικά βοηθήματα που μπορεί να προσφέρει σ' εκείνους που έχουν ανάγκη, από την προσπάθεια ανεύρεσης εργασίας στους ανέργους, από την προσπάθεια σωφρονισμού των διαφόρων κατηγοριών φυλακισμένων που κάποια στιγμή πρέπει να ενταχθούν παραγωγικά στο κοινωνικό σύνολο, από την άσκηση διαχείρισης – διοίκησης σ' οποιοδήποτε επίπεδο, από τη μέριμνα για την παροχή της κατάλληλης παιδείας στους νέους και της δημιουργίας ικανών στελεχών για τη διοίκηση, από την ιατρική και νοσοκομειακή φροντίδα, μπορεί να φτάσει μέχρι την εφαρμογή πολύπλοκων και μακροχρόνιων προγραμμάτων οικονομικής, κοινωνικής, πολιτικής και πολιτιστικής ανάπτυξης».

2.2.2 Περιγραφή της Δομής του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο

Η Κύπρος είναι ανεξάρτητη δημοκρατία με προεδρικό σύστημα διακυβέρνησης. Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας προνοεί τη διάκριση των τριών κρατικών εξουσιών (εκτελεστικής, νομοθετικής και δικαστικής). Η εκτελεστική εξουσία ασκείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και 11μελές Υπουργικό Συμβούλιο, η νομοθετική εξουσία από τη Βουλή των Αντιπροσώπων και η δικαστική εξουσία από τα δικαστήρια.

Στην Κύπρο υπάρχουν σήμερα τα εξής 11 Υπουργεία :

- **Υπουργείο Εξωτερικών:** Είναι υπεύθυνο για τις σχέσεις του κράτους με τα άλλα κράτη, για τις διάφορες συμβάσεις και γενικά για την εξωτερική πολιτική της χώρας

- **Υπουργείο Εσωτερικών:** Φροντίζει για τις εσωτερικές υποθέσεις του κράτους γενικά, για τον τρόπο εσωτερικής διοίκησης και εποπτεύει τα όργανα αυτοδιοίκησης. Είναι επίσης υπεύθυνο για τη διοργάνωση εκλογών και για τα θέματα προσφύγων
- **Υπουργείο Άμυνας:** Φροντίζει για την ασφάλεια από κάθε εξωτερική απειλή και την οργάνωση της άμυνας
- **Υπουργείο Οικονομικών:** Διαχειρίζεται τα οικονομικά του κράτους. Καταρτίζει τον προϋπολογισμό, κατανέμει και εισπράττει τους φόρους, εγκρίνει τις αυξήσεις μισθών και διενεργεί γενικά όλες τις εισπράξεις και πληρωμές του κράτους.
- **Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως:** Εποπτεύει την απονομή δικαιοσύνης, φροντίζει για την καλή λειτουργία των δικαστηρίων και των φυλακών, εργάζεται για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και είναι υπεύθυνο για την εσωτερική ασφάλεια και τάξη.
- **Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού:** Είναι υπεύθυνο για τη μόρφωση των πολιτών, την οργάνωση και λειτουργία όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης και γενικά την ανάπτυξη των τεχνών και των γραμμάτων.
- **Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων:** Ασχολείται με τα εργατικά θέματα, τις κοινωνικές ασφαλίσεις και υπηρεσίες και τα σχέδια συντάξεων.
- **Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος:** Φροντίζει για την προαγωγή της γεωργικής παραγωγής και της κτηνοτροφίας και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
- **Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων:** Ασχολείται με θέματα που έχουν σχέση με τις συγκοινωνίες (δρόμοι, οργάνωση, μεταφορές, άδειες αυτοκινήτων), τις επικοινωνίες και την εκτέλεση συναφών έργων (αεροδρόμια, λιμάνια, υδατοφράκτες κλπ). Επίσης είναι υπεύθυνο για τη διαφύλαξη και συντήρηση αρχαιολογικών χώρων και μνημείων.
- **Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού:** Είναι υπεύθυνο για το εσωτερικό και εξωτερικό εμπόριο, τη διοργάνωση και συμμετοχή του κράτους σε εκθέσεις προϊόντων, την οργάνωση της βιομηχανίας, την επίβλεψη των εργοστασίων και των βιοτεχνιών, τη συνεργατική ανάπτυξη και την ανάπτυξη του τουρισμού
- **Υπουργείο Υγείας:** Φροντίζει για τη δημόσια υγεία και γενικά την ιατρική περίθαλψη με την οργάνωση νοσοκομείων, την περιστολή επιδημικών ασθενειών, κα.

Με εξαίρεση τα Υπουργεία Εξωτερικών και Άμυνας, στα υπόλοιπα εννέα Υπουργεία υπάγονται συγκεκριμένα Τμήματα/Υπηρεσίες όπως καθορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Το κάθε Υπουργείο και το κάθε Τμήμα/Υπηρεσία έχει τη δική του οργανωτική δομή, η οποία είναι αυστηρά ιεραρχική, με ξεκάθαρες αρμοδιότητες σε κάθε επίπεδο και

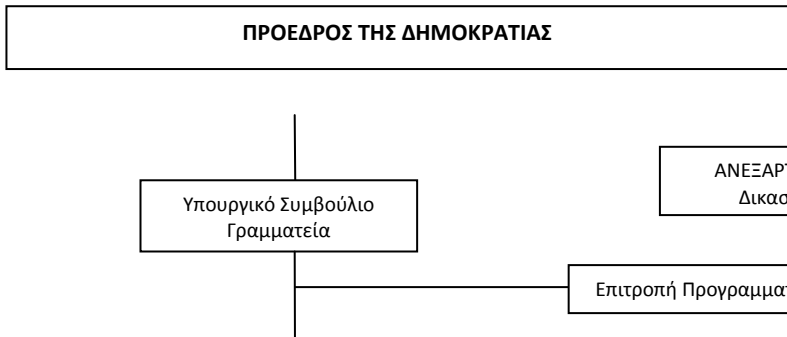
κατάλληλους μηχανισμούς αναφοράς/επικοινωνίας μεταξύ των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων. Εκτός από τα πιο πάνω 11 Υπουργεία στο δημόσιο τομέα λειτουργούν και **Ανεξάρτητες Υπηρεσίες**, που δεν υπάγονται σε Υπουργεία (όπως π.χ. η Νομική Υπηρεσία, η Ελεγκτική Υπηρεσία, κ.ά.), αλλά προΐστανται ανεξάρτητοι Αξιωματούχοι, που διορίζονται βάσει συνταγματικής πρόνοιας, από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας. Υπάρχουν επίσης και Ανεξάρτητες Υπηρεσίες που ιδρύθηκαν με νόμο συνήθως για σκοπούς εναρμόνισης με το κοινοτικό κεντημένο, των οποίων προΐστανται ανεξάρτητοι Αξιωματούχοι που διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Πέραν του απασχολούμενου προσωπικού με βάση την οργανωτική δομή κάθε Υπουργείου/Υμήματος/Υπηρεσίας, υπηρετεί και μια ομάδα εναλλάξιμου προσωπικού (Γενικό Διοικητικό, Γενικό Γραμματειακό και Γενικό Βοηθητικό Προσωπικό), του οποίου ο διοικητικά Προϊστάμενος δυνάμει του νόμου είναι ο Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Το προσωπικό αυτό τοποθετείται σε Υπουργεία / Τμήματα / Υπηρεσίες / Ανεξάρτητες Υπηρεσίες, για σκοπούς παροχής διοικητικής ή γραμματειακής ή βοηθητικής υποστήριξης και μετακινείται/μετατίθεται ανάλογα με τις εκάστοτε μεταβαλλόμενες υπηρεσιακές ανάγκες.

Η αποκέντρωση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων σε περιφερειακό επίπεδο επιτυγχάνεται μέσω της λειτουργίας Επαρχιακών Γραφείων / Τμημάτων / Υπηρεσιών όπως, π.χ. το Τμήμα Γεωργίας, οι Κτηνιατρικές Υπηρεσίες και το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων (κάτω από το Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος), το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (κάτω από το Υπουργείο Εσωτερικών), το Τμήμα Δημοσίων Έργων και οι Ηλεκτρομηχανολογικές Υπηρεσίες (κάτω από το Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων), το Τμήμα Εργασίας, το Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων και οι Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας (κάτω από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων), λειτουργούν επαρχιακά γραφεία, ώστε να διευκολύνεται η προσφορά υπηρεσιών στο κοινό. Επιπρόσθετα, λειτουργούν και οι Επαρχιακές Διοικήσεις, οι οποίες προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες στο κοινό και συντονίζουν τις δραστηριότητες των Κυβερνητικών Τμημάτων σε επαρχιακό επίπεδο με στόχο την προώθηση διάφορων αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Η σημερινή διάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών των Ανεξάρτητων Αξιωματούχων της Δημοκρατίας και των Ανεξάρτητων Υπηρεσιών παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.1 ως ακολούθως:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1



ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
Νομική Υπηρεσία
Ελεγκτική Υπηρεσία
Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας
Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας
Επίτροπος Διοικήσεως

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
Δικαστική Υπηρεσία

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
Βουλή των Αντιπροσώπων

ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΜΥΝΑΣ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ, ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΤΑΞΕΩΣ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΩΝ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ	- Κυπριακός στρατός - Εθνική φρουρά	- Ινστιτούτο γεωργικών Ερευνών - Τμήμα Γεωργίας - Κτηνιατρικές Υπηρεσίες - Τμήμα Δασών - Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων - Τμήμα Γεωλογικής Επισκοπήσεως - Μετεωρολογική Υπηρεσία - Τμήμα Αναδασμού - Ανάπτυξη Αλιείας και θαλάσσιων ερευνών - Κέντρο Τηλεπικοινωνιών - Οργανισμός Γεωργικής Ασφάλισης	- Τμήμα Φυλακών - Αστυνομία - Πυροσβεστική Υπηρεσία	- Υπηρεσίες εμπορίου - Υπηρεσία βιομηχανικής Ανάπτυξης - Μεταλλεία - Τμήμα Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη - Υπηρεσία Ενέργειας - Υπηρεσία Τεχνολογίας - Υπηρεσία Ανταγωνισμού και προστασία καταναλωτών - Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργ. Εταιρειών	- Τμήμα Εργασίας - Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας - Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων - Τμήμα Κοινωνικής Ενοσωμάτωσης Ατόμων με Αναπηρίες - Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας - Κέντρο Παραγωγικότητας - Ανώτερο Ξενοδ. Ινστιτ. Κύπρου (ΑΞΙΚ) - ΑΤΙ - Μονάδα Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ)	- Επαρχιακές Διοικήσεις - Τμήμα Πολεοδ. & Οικήσεως - Τμήμα Κτηματ.&Χωρομετρίας - Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών - Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης - Υπηρεσία Ασύλου - Πολιτική Άμυνα - Υπηρεσία Μερίμνης και Αποκατ.Εκτοπισθέντων - Υπηρεσία Διαχείρισης Τ/Κ Περιουσιών	- Εξωτερικές Υπηρεσίες - Τμήμα Διαχείρισης Κρίσεων	- Γενικό Λογιστήριο και Υπηρεσία ΦΠΑ - Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων - Στατιστική Υπηρεσία - Τμήμα Κρατικών Αγορών και Προμηθειών - Υπηρεσία Δημ. Διοίκησης και Προσωπικού - Κυβερνητικό Τυπογραφείο - Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής (ΤΥΠ)	- Παιδεία - Πολιτιστικές και Άλλες Υπηρεσίες <u>ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</u> - Επιτροπή Αξιολόγησης Ιδιωτικών Πανεπιστημίων (Ε.Α.Ι.Π.) - Θεατρικός Οργανισμός Κύπρου (ΘΟΚ) - Κυπριακός Οργανισμός Αθλητισμού - ΚΥ.Σ.Α.Τ.Σ. - Οργανισμός Νεολαίας Κύπρου - Σ.ΕΚΑ.Π	- Τμήμα Δημοσίων Έργων - Τμήμα Αρχαιοτήτων - Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας - Τμήμα Εμπορικής Ναυτιλίας - Τμήμα Ταχυδρομικών Υπηρεσιών - Τμήμα Οδικών Μεταφορών - Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Υπηρεσιών - Τμήμα Ελέγχου Μονάδα Οδικής Ασφάλειας - Γραφείο Σχεδιασμού για Άτομα με Αναπηρία - Κλιμάκιο Ευρωπαϊκών Θεμάτων	- Ιατρικές Υπηρεσίες & Υπηρ.Δημόσιας Υγείας - Υπηρεσίες Ψυχικής Υγείας - Οδοντιατρικές Υπηρεσίες - Φαρμακευτικές Υπηρεσίες - Γενικό Χρηείο του Κράτους - Κέντρο Αίματος

2.2.3 Αριθμός απασχολούμενων στον Δημόσιο τομέα

Το ανθρώπινο δυναμικό της Κυβέρνησης σύμφωνα με την τελευταία ενημέρωση που δημοσίευσε στις 21/01/2014 η Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου, μέχρι και τον Δεκέμβριο του έτους 2013 ανερχόταν σε 48.875 σε σχέση με τον Δεκέμβριο του 2012 που ήταν 49.652. Ο αριθμός των δημόσιων υπαλλήλων κατά κατηγορία υπηρεσίας το 2012 και 2013 ήταν ως ακολούθως:

Πίνακας 2.2: Δημόσιοι υπάλληλοι ανα κατηγορία υπηρεσίας κατά τα έτη 2012 και 2013

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2013	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2012	ΑΥΞΗΣΗ / ΜΕΙΩΣΗ
ΣΥΝΟΛΟ	Σύνολο	48.875	49.652	-777
	Μόνιμοι	38.965	40.863	-1.898
	Έκτακτοι	9.910	8.789	1.121
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Σύνολο	17.614	18.429	-815
	Μόνιμοι	12.624	13.620	-996
	Έκτακτοι	4.990	4.809	181
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Σύνολο	12.638	12.811	-173
	Μόνιμοι	10.563	10.880	-317
	Έκτακτοι	2.075	1.931	144
ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	Σύνολο	9.811	10.117	-306
	Μόνιμοι	8.223	8.513	-290
	Έκτακτοι	1.588	1.604	-16
ΩΡΟΜΙΣΘΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Σύνολο	8.812	8.295	517
	Μόνιμοι	7.555	7.850	-295
	Έκτακτοι	1.257	445	812

Πηγή: Προσαρμοσμένος από στοιχεία Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου

Κατά το έτος 2013 οι δημόσιοι υπάλληλοι κατανέμονται με ποσοστό ανα κατηγορία:

- Δημόσια υπηρεσία 17.614 36%
- Εκπαιδευτική υπηρεσία 12.638 26%
- Δυνάμεις Ασφαλείας 9.811 20%
(Αστυνομία, Πυροσβεστική, Ένοπλες)
- Ωρομίσθιο Προσωπικό 8.812 18%

Σύμφωνα με τον πιο πάνω πίνακα κατά το έτος 2013 παρουσιάστηκαν μειώσεις σε όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων όσον αφορά το μόνιμο προσωπικό σε σχέση με το έτος 2012. Αυτό

οφείλεται στην εσπευσμένη απόφαση πολλών εργαζομένων του δημοσίου οι οποίοι είχαν συμπληρώσει τα απαιτούμενα χρόνια υπηρεσίας για πλήρη σύνταξη, αλλά λόγω του φόβου των νέων δημοσιονομικών μέτρων για μεγάλες αποκοπές στα συνταξιοδοτικά τους ωφελήματα ως συνέπεια της υπογραφής του μνημονίου με την Τρόικα αφυπηρέτησαν από την Δημόσια Υπηρεσία. Επίσης σύμφωνα με την ψήφιση του νόμου Ν.21(Ι)/2013 ημερομηνίας 18/04/2013 δεν επιτρέπεται η πρόσληψη νέων δημοσίων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα ο εν λόγω νόμος που ψηφίστηκε από την Βουλή προβλέπεται η πλήρης απαγόρευση πλήρωσης οποιασδήποτε θέσης στον ευρύ Δημόσιο Τομέα για όσο χρόνο διαρκούν οι έκτακτες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί λόγω της οικονομικής κρίσης. Κατ' εξαίρεση μπορεί να πληρωθεί κάποια θέση αν η αρμόδια αρχή υποβάλει αιτιολογημένο αίτημα στον Υπουργό Οικονομικών και εφόσον εξασφαλιστεί η γραπτή συγκατάθεση του υπουργικού συμβουλίου και της Κοινοβουλευτικής Επιτροπής Οικονομικών και Προϋπολογισμού.

Συνεπώς τον Δεκέμβριο του 2013 καταγράφηκε μείωση 1898 μόνιμων υπαλλήλων σε σχέση με τον ίδιο μήνα του έτους 2012 δηλ. ποσοστό 4,6%. Σημαντικά είναι και τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας που παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α, όπου για την περίοδο από το 1995 μέχρι και το έτος 2011 ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων αυξανόταν συνεχώς και μάλιστα σε κάποιες χρονιές με πολύ υψηλό ποσοστό (έτη 2006-2009). Κατά τα έτη 2012 και 2013 όμως ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων άρχισε να μειώνεται σημαντικά εξαιτίας των λόγων που αναφέρθηκαν πιο πάνω.

2.2.4 Σύγκριση μεγέθους του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο με άλλες χώρες

Το Πανεπιστήμιο του Μιλάνο σε μελέτη του, η οποία παρουσιάστηκε τον Νοέμβριο του 2012 στο συνέδριο «European Commission Conference on Public Sector Pay and Procurement» στις Βρυξέλλες περιλαμβάνει τον Πίνακα 2.3 πιο κάτω. Ο πίνακας αυτός κατατάσσει τις Ευρωπαϊκές Χώρες ανάλογα με το ποσοστό του Δημόσιου Τομέα στο σύνολο του εργατικού δυναμικού κάθε χώρας. Χώρες όπως η Σουηδία, Δανία, Νορβηγία Βέλγιο, Λουξεμβούργο Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ολλανδία κατατάσσονται στην πιο ψηλή κατηγορία με ποσοστό εργαζομένων στον Δημόσιο τομέα πάνω από 29% του εργατικού δυναμικού κάθε χώρας, ενώ η Κύπρος κατατάσσεται στην πιο χαμηλή κατηγορία με ποσοστό κάτω από 20%.

Πίνακας 2.3 : Μέγεθος του Δημόσιου Τομέα (Ποσοστό απασχόλησης Δημόσιου Τομέα στο σύνολο του εργατικού Δυναμικού (Μέσος όρος 2008-2011))

PS share on total employment	Countries
Over 29%	Norway, Denmark, Sweden, Belgium, Luxembourg, France, UK, Netherlands.
25% - 28%	Finland, Malta, Germany, Ireland.
20% - 24%	Lithuania, Hungary, Austria, Estonia, Latvia, Greece, Slovakia, Spain, Portugal, Italy.
Below 20%	Poland, Slovenia, Czech Republic, Cyprus, Bulgaria, Romania.

Source: LFS Eurostat. NACE Rev.2. Sections O, P, Q.
 Notice: Sections P and Q include also private sector providers
 O: Public Administration, Defence, Compulsory Social Security
 P: Education
 Q: Health and Social Work Activities

Πηγή : University of Mikan, European Commission Conference on Public Sector Pay and Procurement, “Changing public service employment relations in the era of austerity”, 2012

Πίνακας 2.4 Ποσοστό απασχόλησης Δημόσιου Τομέα στο σύνολο του εργατικού δυναμικού μεταξύ διαφορετικών πηγών πληροφόρησης

	1. LFS-Eurostat 2008-2011 average (O+P+Q)	2. OECD General Govern. 2008 (a, b)	3. OECD General Gov. + Public Corporations 2008 (a, b)	4. EIRO 2004 or 2005
EU27	24.4			
EU15	25.8			
EU12	25.7			
NO	34.7	29.6	34.5	33.9
DK	32.6	28.7	31.5	30.4
SE	32.1	26.2		
BE	31.5	17.1		24.9
LU	29.8	17.6	17.6	10
FR	29.7	21.9	24.4	20.3
UK	29.7	17.4	18.6	20.2
NL	29.5	12.6	21.4	11.5
FI	27.2	22.9	22.9	27.5
MT	25.4			32.1
DE	25.1	9.6	13.6	12
IE	25.1	14.8	16.7	17.9
LT	23.1			27.6
HU	22.6	19.5	19.5	20.8
AT	22.2	11.4		10.7
EE	21.7	18.7	22.3	
LV	21.4			34.7
GR	21.2	7.9	20.7	22.1
SK	21.1	10.7	19.3	22.6
ES	20.5	12.3	13.0	15.2
PT	20.4	12.1		15
IT	20.2	14.3	14.3	14.5
PL	19.8	9.7	21.4	26.2
SI	19.6	14.7	22.6	23.2
CZ	19.1	12.8	19.4	14.7
CY	18.8			17.3
BG	18.5			26.2
RO	13.6			10.4

Sources: 1) Eurostat LFS 2008-09-10-11, sections: O, P, Q; 2 e 3) OECD, Government at a Glance 2011, Fig. 21.1 and 21.2, based on ILO, LABORSTA database; 4) EIRO: Bordogna 2007.

Πηγή : University of Mikan, European Commission Conference on Public Sector Pay and Procurement, “Changing public service employment relations in the era of austerity”, 2012

Στην ίδια μελέτη, του Πανεπιστημίου του Μιλάνο, περιλαμβάνεται και ο Πίνακας 2.4 πιο πάνω ο οποίος περιέχει συγκριτικά στοιχεία για το ίδιο θέμα, από διαφορετικές πηγές πληροφόρησης. Από τον εν λόγω πίνακα φαίνεται ότι ο μέσος όρος των εργαζομένων στον ευρύ Δημόσιο Τομέα της Κύπρου την περίοδο 2008-2011 ανερχόταν στο 18,8% του εργατικού δυναμικού και ήταν από τους πιο χαμηλούς αφού, τα αντίστοιχα ποσοστά τόσο της Ε.Ε. όσο και της ευρωζώνης κυμαίνονται στο 24-25%.

Αν ακόμη συγκρίνουμε το ποσοστό της Κύπρου που είναι στο 18,8% με τα στοιχεία του ΟΟΣΑ¹ για τον Ευρύ Δημόσιο Τομέα (4^η στήλη του πίνακα πιο πάνω), τότε προκύπτει και πάλι ότι η Κύπρος συγκαταλέγεται ανάμεσα στις χαμηλότερες χώρες.

2.3 Η πολιτική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου

Στα πλαίσια επίτευξης των στόχων της Δημόσιας Υπηρεσίας που δεν είναι άλλοι από την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη/ευημερία του κοινωνικού συνόλου, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο πιο ουσιαστικός μηχανισμός που πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά, είναι το σύστημα ενεργοποίησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού που καλύπτει τις διάφορες θέσεις εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς. Η ποιότητα του προσωπικού είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα της Δημόσιας Υπηρεσίας. (Ξ. Λαζάρου, 1996)

Στην Κύπρο σύμφωνα με τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας νόμους, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι οι εκτελεστές της θέλησης του κράτους που πρέπει να εφαρμόζουν τους νόμους με αντικειμενικό, αμερόληπτο και ορθό τρόπο και να προάγουν την εύρυθμη λειτουργία του. Όσο αναγκαία είναι η ικανοποιητική προσφορά υπηρεσιών και η εκτέλεση δημόσιων έργων,

¹ Ο ΟΟΣΑ ιδρύθηκε το 1961 για να διαδεχθεί την Ευρωπαϊκή Οργάνωση Οικονομικής Συνεργασίας (Organization for European Economic Cooperation - OEEC), η οποία είχε δημιουργηθεί το 1948. Η ΟΕΕC προέκυψε από το Σχέδιο Μάρσαλ και τη Διάσκεψη των Δεκαέξι (Committee of European Economic Cooperation - CEEC) για την οικονομική ανασυγκρότηση της Ευρώπης. Ο ΟΟΣΑ αποτελεί μέσο για την μεγιστοποίηση της οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης στα κράτη μέλη, συμβάλλοντας έτσι στην παγκόσμια οικονομία. Ο Οργανισμός αριθμεί 34 μέλη ενώ η έδρα του βρίσκεται στο Παρίσι. Νέα μέλη γίνονται αποδεκτά με την ομόφωνη συγκατάθεση των κρατών μελών του. Η αίτηση της Κύπρου απορρίφθηκε με βέτο της Τουρκίας το 1995 και εξακολούθησε να απορρίπτεται κατά τον ίδιο τρόπο. Τον Ιανουάριο του 2013 η Κύπρος επαναβεβαίωσε την υποψηφιότητά της στον ΟΟΣΑ. Σημειώνεται επίσης ότι η Τουρκία προβάλλει συνεχώς εμπόδια στην συμμετοχή της Κύπρου και την συνεργασία της με επικουρικά σώματα του ΟΟΣΑ.

άλλο τόσο, αν όχι πρωταρχικά επιτακτικό, είναι να υπάρχει, παράλληλα, και αποτελεσματικό σύστημα Διοίκησης του Προσωπικού.

Η πολιτική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο καθορίζεται Κεντρικά. Συγκεκριμένα, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ), το οποίο υπάγεται στο υπουργείο Οικονομικών, είναι αρμόδιο για τον καθορισμό και την εφαρμογή ορθολογικής πολιτικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας και τον εξορθολογισμό των οργανωτικών δομών και διαδικασιών, σε συνάρτηση με τους διαθέσιμους πόρους και μέσα, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την καθιέρωση διαφάνειας σε ότι αφορά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Προς τον σκοπό αυτό το 1988, δημιουργήθηκε η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, η οποία οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για τους δημόσιους λειτουργούς και συμβάλλει στη διευθυντική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της επιμόρφωσης.

Επίσης η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ), είναι ανεξάρτητο συλλογικό όργανο που προνοείται στο Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας και στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμους. Είναι αρμόδια για το διορισμό, την επικύρωση διορισμού, την ένταξη στο μόνιμο προσωπικό, την προαγωγή, την μετάθεση, την απόσπαση, την αφυπηρέτηση και άσκηση πειθαρχικού ελέγχου πάνω στους δημόσιους υπαλλήλους, περιλαμβανομένου και της απόλυσης και απαλλαγής από τα καθήκοντα τους.

2.3.1 Κύριες αρμοδιότητες του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ)

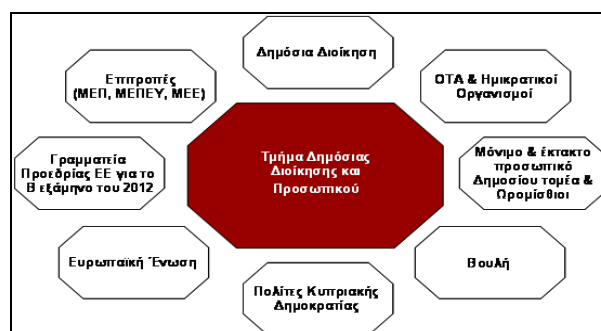
Το ΤΔΔΠ είναι ο αρμόδιος φορέας για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της ενδεδειγμένης πολιτικής σε ότι αφορά τη διοίκηση του προσωπικού του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του αυτών, το ΤΔΔΠ έχει την άμεση ευθύνη για 48.875 (Δεκέμβριος 2013) εργοδοτούμενους στο δημόσιο τομέα (δημόσιους υπαλλήλους, αστυνομικούς, πυροσβέστες, στρατιωτικούς, εκπαιδευτικούς και εργατοτεχνίτες) και ασκεί συμβουλευτικό ρόλο για άλλους 18.412 (Δεκέμβριος 2013) εργοδοτούμενους στους ημικρατικούς οργανισμούς, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και στις αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης.

Το ΤΔΔΠ έχει, επίσης, την ευθύνη για τη διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας και των αναγκαίων κατευθυντήριων γραμμών για την οργάνωση και αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες του ΤΔΔΠ είναι:

- Διαμόρφωση πολιτικής, διενέργεια μελετών και παροχή συμβουλών σε σχέση με τα ακόλουθα: Πρόσληψη (μόνιμου, έκτακτου και ωρομίσθιου) προσωπικού, στελέχωση υπηρεσιών, σχέδια υπηρεσίας, όρους απασχόλησης, καθήκοντα, υποχρεώσεις και δικαιώματα υπαλλήλων (χρόνος εργασίας, άδειες, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, πειθαρχικός κώδικας κλπ), μισθούς, επιδόματα και άλλα οικονομικά ωφελήματα, αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού, αφυπηρετήσεις και συντάξεις, Ταμεία Προνοίας (για το ωρομίσθιο κυβερνητικό Προσωπικό), όρους υπηρεσίας επιτόπιου προσωπικού των Διπλωματικών Αποστολών της Κυπριακής Δημοκρατίας στο εξωτερικό.
- Άμεση ευθύνη για το εναλλάξιμο προσωπικό (μόνιμο, έκτακτο)
- Διεξαγωγή επισκοπήσεων προσωπικού, καθώς και μελετών σχετικά με: οργανωτικές και μισθοδοτικές διαρθρώσεις, διαδικασίες, οργάνωση, στελέχωση
- Διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικής μάθησης για το δημόσιο τομέα (μέσω της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης)
- Προώθηση μέτρων για αποτελεσματική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη
- Ευθύνη εφαρμογής της νομοθεσίας που διέπει τη διαδικασία πρόσληψης έκτακτων υπαλλήλων στη Δημόσια Υπηρεσία
- Ενεργός συμμετοχή στην εφαρμογή της νομοθεσίας περί αξιολόγησης υποψηφίων για διορισμό σε ορισμένες θέσεις στη δημόσια υπηρεσία
- Ενεργός συμμετοχή στην εφαρμογή της νομοθεσίας για το Ωρομίσθιο Κυβερνητικό Προσωπικό (Αχθοφόροι/ Κλητήρες, Γενικοί Βοηθοί, Καθαρίστριες)

Σχήμα 2.5: Οι κύριοι αποδέκτες των Υπηρεσιών του ΤΔΔΠ



Πηγή: Ιστοσελίδα Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

2.4 Η αποτελεσματικότητα της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας και σύγκριση της με άλλες χώρες

Η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, παρόλο ότι δέχεται πυρά πανταχόθεν και κατηγορείται για αναποτελεσματικότητα, γραφειοκρατία και πολλά άλλα και παρά το γεγονός ότι χρειάζεται βελτιώσεις και εκσυγχρονισμό σε αρκετά ζητήματα, εντούτοις σε γενικές γραμμές κρίνεται ως αποτελεσματική. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα μετά την τούρκικη εισβολή το 1974, όπου με σκληρή εργασία (επιπρόσθετες ώρες χωρίς αμοιβή) συνέβαλε αποφασιστικά στην ανόρθωση του διαλυμένου κράτους, στην κρίση του Κόλπου το 1990 που με συντονισμένες προσπάθειες συνέλαβε ώστε το κράτος να αντιμετωπίσει επιτυχώς την κρίση, καθώς και στη διαδικασία ένταξης της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Μέσα από διάφορες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και μεταρρυθμίσεων η Κύπρος για 34 συνεχόμενα χρόνια (1974-2008) καταφέρνει να έχει θετικό ρυθμό ανάπτυξης, που αναμφίβολα συμβολή έχει και η Δημόσια Υπηρεσία (Βάσος Γεωργίου 2012).

2.4.1 Σημαντικοί σταθμοί της ευρωπαϊκής πορείας της Κύπρου, οι οποίοι έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην αναδιάρθρωση και βελτίωση της κυπριακής δημόσιας διοίκησης

I. Προενταξιακή περίοδος: Με την έναρξη των ενταξιακών διαπραγματεύσεων το 1998 η δημόσια διοίκηση μπήκε σε μια εντατική διαδικασία εναρμόνισης με το ευρωπαϊκό κεκτημένο, η οποία προϋπόθετε ουσιαστική αναδιάρθρωση του κράτους και της λειτουργίας του. Οι άοκνες προσπάθειες των δύο διαδοχικών διαπραγματευτών της Κύπρου, του πρώην Προέδρου της Κυπριακής Δημοκρατίας κ. Γιώργου Βασιλείου και του βουλευτή κ. Τάκη Χατζηδημητρίου, με στόχο την όσο το δυνατό αρτιότερη και γρηγορότερη εναρμόνισή του νησιού με το κεκτημένο καρποφόρησαν και έδειξαν ακόμα μια φορά ότι ο κυπριακός λαός μπορεί να καταφέρει πολλά σε σύντομο διάστημα. Με τη συμβολή ολόκληρης της Δημόσιας Διοίκησης, και ειδικότερα του Γραφείου Προγραμματισμού, η Κύπρος κατάφερε να ολοκληρώσει πρώτη από όλα τα υποψήφια κράτη-μέλη τις ενταξιακές της διαπραγματεύσεις.

II. Ένταξη στην Ε.Ε. και εναρμόνιση με το ευρωπαϊκό κεκτημένο: Με την ένταξη της Κύπρου στην Ε.Ε. το 2004, ξεκίνησε μια νέα περίοδος για την κυπριακή Δημόσια Διοίκηση, όπου όλες οι δραστηριότητες θα έπρεπε να ήταν συνυφασμένες με το ευρωπαϊκό γίγνεσθαι. Πρώτιστος στόχος του εκάστοτε προέδρου της Δημοκρατίας, αείμνηστου Τάσσου Παπαδόπουλου, ήταν η άρτια στελέχωση της Μόνιμης Αντιπροσωπείας της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση από λειτουργούς όλων των Υπουργείων και αρμοδίων υπηρεσιών, αφού η

ΜΑΕΕ² αποτελούσε από την αρχή την καρδιά της συμμετοχής της Κύπρου στην Ε.Ε. Η συμμετοχή όλων των Υπουργείων μέσω των λειτουργών τους στις ομάδες εργασίας του Συμβουλίου, καθώς και η εμπλοκή των Υπουργών στις διάφορες συνθέσεις του Συμβουλίου της Ε.Ε., αποτέλεσε πραγματικό σχολείο για όλους. Ο τρόπος λήψης αποφάσεων μέσα από την ευρύτερη δυνατή συναίνεση, η διαδικασία ενσωμάτωσης στο εθνικό δίκαιο των ευρωπαϊκών κανονισμών και οδηγιών, και η συμμετοχή στα ευρωπαϊκά προγράμματα είναι μερικά από τα δρώμενα στην Ε.Ε. που οδήγησαν στο σταδιακό εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας διοίκησης, αφού στόχος όλων ήταν η όσο το δυνατό πιο αποτελεσματική συμμετοχή της Κύπρου στην Ε.Ε.

III. Ένταξη στην ΟΝΕ (Οικονομική Νομισματική Ένωση): Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην Έκθεση Αξιολόγησης στις 16.5.07 για την ένταξη της Κύπρου στη Ευρωζώνη, αναφέρθηκε τόσο στην πρόοδο της κυπριακής οικονομίας αναφορικά με τα κριτήρια του Μάαστριχτ όσο και τη νομική σύγκλιση της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου στο Σύστημα των Ευρωπαϊκών Κεντρικών Τραπεζών.

Η Έκθεση της Επιτροπής κρίνεται εξαιρετικά θετική και ανοίγει πλέον ξεκάθαρα το δρόμο για την ένταξη της Κύπρου στην ΟΝΕ την 1η Ιανουαρίου 2008, και αποτελεί το επιστέγασμα μιας μακράς, συντονισμένης και συνεπούς προσπάθειας για την επίτευξη του εθνικού στόχου που είχε τεθεί από την Κυβέρνηση. Εκτενής αναφορά στην Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σε ό,τι αφορά τα κριτήρια του Μάαστριχτ γίνεται στο Παράρτημα Β.

Η ένταξη στην ΟΝΕ, βασίστηκε επίσης στην Αξιολόγηση που ετοίμασε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για το Πρόγραμμα Σύγκλισης της Κύπρου, 2006-2010. Η εν λόγω Έκθεση Αξιολόγησης κάνει θετική αναφορά στις εξελίξεις της κυπριακής οικονομίας με ιδιαίτερη έμφαση στο ψηλό ρυθμό ανάπτυξης, στη χαμηλή ανεργία, στη συγκράτηση των μισθολογικών αυξήσεων, στην ανεπτυγμένη χρηματοοικονομική αγορά και στις δυνατότητες προσέλκυσης ξένων επενδύσεων.

IV. Κυπριακή Προεδρία του Συμβουλίου της ΕΕ: Η Κυπριακή Προεδρία του Συμβουλίου της ΕΕ στο δεύτερο εξάμηνο του 2012 αποτέλεσε για όλους το μεγαλύτερο στοίχημα. Πώς ένα μικρό κράτος-μέλος της ΕΕ με περιορισμένη αριθμητικά Δημόσια Υπηρεσία θα μπορούσε να ασκήσει αποτελεσματικά, για πρώτη μάλιστα φορά, την Προεδρία του Συμβουλίου; Πολλοί ήταν οι καλοθελητές, εντός και εκτός ΕΕ, που επέμεναν ότι η Κύπρος,

² Η Μόνιμη Αντιπροσωπεία της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΜΑΕΕ) είναι η μεγαλύτερη και πιο πολυπληθής Διπλωματική Αποστολή της Κυπριακής Δημοκρατίας, με αρχηγό Αποστολής τον Πρέσβη Κορνήλιο Σ. Κορνηλίου

με το πολιτικό της πρόβλημα ως επιπρόσθετο μειονέκτημα, δεν θα κατάφερνε να ασκήσει αποτελεσματικά την Προεδρία. Με συντονιστή τη Γραμματεία της Κυπριακής Προεδρίας, συνεπικουρούμενη από το Υπουργείο Εξωτερικών και τα υπόλοιπα Υπουργεία, η Κύπρος κατάφερε να κερδίσει αυτό το στοίχημα. Στο τέλος, όλοι εκθείαζαν το έργο που επιτέλεσε η Κύπρος συμβάλλοντας στην αποτελεσματική προώθηση της κοινής ευρωπαϊκής ατζέντας με σημαντικά επιτεύγματα όπως το Ενιαίο Πακέτο Ευρεσιτεχνίας, τη πρόοδο στο θέμα του Κοινού Ευρωπαϊκού Συστήματος Ασύλου, καθώς και την ουσιαστική προώθηση του Πολυετούς Δημοσιονομικού Πλαισίου.

Πιο κάτω αναφέρονται κάποια βασικά στοιχεία της Κυπριακής Προεδρίας για να αποδειχθεί το τι μπορεί να επιτύχει η κυπριακή Δημόσια Διοίκηση. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της Προεδρίας:

- Οργανώθηκαν περισσότερες από 1500 συναντήσεις κυρίως στις Βρυξέλλες (συμπεριλαμβανομένων 30 περίπου Συμβουλίων Υπουργών, 63 συναντήσεων σε επίπεδο μόνιμων αντιπροσώπων, και περισσότερων από 1400 σε τεχνοκρατικό επίπεδο).
- Πραγματοποιήθηκαν 60 επισκέψεις Κύπριων Υπουργών στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, είτε για σκοπούς συμμετοχής στην Ολομέλεια (Στρασβούργο), είτε για παρουσιάσεις διαφόρων θεμάτων ενώπιον των αρμόδιων Επιτροπών, είτε για συμμετοχή σε πολιτικούς τριλόγους.
- Στην Κύπρο, η Προεδρία φιλοξένησε 225 συναντήσεις και συνέδρια, 15 εκ των οποίων ήταν άτυπα Συμβούλια Υπουργών, με 19000 συμμετέχοντες.
- Τουλάχιστον 350 πολιτιστικές εκδηλώσεις διοργανώθηκαν τόσο στην Κύπρο όσο και από τις Πρεσβείες μας στο εξωτερικό προσφέροντας σε χιλιάδες ανθρώπους την ευκαιρία να γνωρίσουν και να απολαύσουν την Κυπριακή κουλτούρα και πολιτισμό.

Οι πιο πάνω δεν είναι απλοί αριθμοί. Όλες αυτές οι συναντήσεις/εκδηλώσεις/συνέδρια προϋπόθεταν άρτια προετοιμασία, διοργάνωση και γνώση των ευρωπαϊκών ζητημάτων. Η κυπριακή δημόσια διοίκηση ήταν επιτυχής γιατί λειτούργησε μεθοδικά, μελετημένα και εργατικά. Πλέον, η Κυπριακή Προεδρία αποτελεί φάρο, όχι μόνο για τον περαιτέρω εκσυγχρονισμό και πρόοδο της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και για την αποτελεσματικότερη συμμετοχή στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι. (Υπουργός Εξωτερικών κ. Ανδρέα Μαυρογιάννης)

2.4.2 Συμβολή της Δημόσιας Υπηρεσίας στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας

Η Δημόσια Υπηρεσία και βέβαια οι υπηρεσίες των υπόλοιπων κρατικών οργανισμών συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα της κυπριακής οικονομίας, η οποία παρόλο ότι, λόγω

οικονομικής κρίσης έπεσε έντεκα θέσεις από το 2011 στην έκθεση που συντάσσει κάθε χρόνο το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (World Economic Forum), εντούτοις βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, αφού είναι καλύτερη από 90 χώρες παγκόσμια μεταξύ των οποίων και αρκετές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο πιο κάτω πίνακας αναφέρει τις βαθμολογίες για τις χώρες που συμμετείχαν στην πιο πάνω έρευνα καθώς και την θέση που κατείχαν τη περίοδο 2012-2013 και την θέση που έχουν για την περίοδο 2013-2014.

**Πίνακας 2.6: Σύγκριση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας
για τα έτη 2013-2014 και 2012-2013**

GCI 2013-2014				GCI 2013-2014					
Country/Economy	Rank (out of 148)	Score (1-7)	Rank among 2012-2013 economies*	GCI 2012-2013	Country/Economy	Rank (out of 148)	Score (1-7)	Rank among 2012-2013 economies*	GCI 2012-2013
Switzerland	1	5.67	1	1	Croatia	75	4.13	75	81
Singapore	2	5.61	2	2	Romania	76	4.13	76	78
Finland	3	5.54	3	3	Morocco	77	4.11	77	70
Germany	4	5.51	4	6	Slovak Republic	78	4.10	78	71
United States	5	5.49	5	7	Armenia	79	4.10	79	82
Sweden	6	5.49	6	4	Seychelles	80	4.10	80	76
Hong Kong SAR	7	5.47	7	9	Lao PDR	81	4.08	n/a	n/a
Netherlands	8	5.42	8	5	Iran, Islamic Rep.	82	4.07	81	66
Japan	9	5.40	9	10	Tunisia	83	4.06	n/a	n/a
United Kingdom	10	5.37	10	8	Ukraine	84	4.05	82	73
Norway	11	5.33	11	15	Uruguay	85	4.05	83	74
Taiwan, China	12	5.29	12	13	Guatemala	86	4.04	84	83
Qatar	13	5.24	13	11	Bosnia and Herzegovina	87	4.02	85	88
Canada	14	5.20	14	14	Cambodia	88	4.01	86	85
Denmark	15	5.18	15	12	Moldova	89	3.94	87	87
Austria	16	5.15	16	16	Namibia	90	3.93	88	92
Belgium	17	5.13	17	17	Greece	91	3.93	89	96
New Zealand	18	5.11	18	23	Trinidad and Tobago	92	3.91	90	84
United Arab Emirates	19	5.11	19	24	Zambia	93	3.86	91	102
Saudi Arabia	20	5.10	20	18	Jamaica	94	3.86	92	97
Australia	21	5.09	21	20	Albania	95	3.85	93	89
Luxembourg	22	5.09	22	22	Kenya	96	3.85	94	106
France	23	5.05	23	21	El Salvador	97	3.84	95	101
Malaysia	24	5.03	24	25	Bolivia	98	3.84	96	104
Korea, Rep.	25	5.01	25	19	Nicaragua	99	3.84	97	108
Brunei Darussalam	26	4.95	26	28	Algeria	100	3.79	98	110
Israel	27	4.94	27	26	Serbia	101	3.77	99	95
Ireland	28	4.92	28	27	Guyana	102	3.77	100	109
China	29	4.84	29	29	Lebanon	103	3.77	101	91
Puerto Rico	30	4.87	30	31	Argentina	104	3.76	102	94
Iceland	31	4.66	31	30	Dominican Republic	105	3.76	103	105
Estonia	32	4.65	32	34	Suriname	106	3.75	104	114
Oman	33	4.64	33	32	Mongolia	107	3.75	105	93
Chile	34	4.61	34	33	Libya	108	3.73	106	113
Spain	35	4.57	35	36	Bhutan	109	3.73	n/a	n/a
Kuwait	36	4.56	36	37	Bangladesh	110	3.71	107	118
Thailand	37	4.54	37	38	Honduras	111	3.70	108	90
Indonesia	38	4.53	38	50	Gabon	112	3.70	109	99
Azerbaijan	39	4.51	39	46	Senegal	113	3.70	110	117
Panama	40	4.50	40	40	Ghana	114	3.69	111	103
Malta	41	4.50	41	47	Cameroon	115	3.68	112	112
Poland	42	4.46	42	41	Gambia, The	116	3.67	113	98
Bahrain	43	4.45	43	35	Nepal	117	3.66	114	125
Turkey	44	4.45	44	43	Egypt	118	3.63	115	107
Mauritius	45	4.45	45	54	Paraguay	119	3.61	116	116
Czech Republic	46	4.43	46	39	Nigeria	120	3.57	117	115
Barbados	47	4.42	47	44	Kyrgyz Republic	121	3.57	118	127
Lithuania	48	4.41	48	45	Cape Verde	122	3.53	119	122
Italy	49	4.41	49	42	Lesotho	123	3.52	120	137
Kazakhstan	50	4.41	50	51	Swaziland	124	3.52	121	135
Portugal	51	4.40	51	49	Tanzania	125	3.50	122	120
Latvia	52	4.40	52	55	Côte d'Ivoire	126	3.50	123	131
South Africa	53	4.37	53	52	Ethiopia	127	3.50	124	121
Costa Rica	54	4.35	54	67	Liberia	128	3.45	125	111
Mexico	55	4.34	55	53	Uganda	129	3.45	126	123
Brazil	56	4.33	56	48	Benin	130	3.45	127	119
Bulgaria	57	4.31	57	62	Zimbabwe	131	3.44	128	132
Cyprus	58	4.30	58	58	Madagascar	132	3.42	129	130
Philippines	59	4.29	59	65	Pakistan	133	3.41	130	124
India	60	4.28	60	59	Venezuela	134	3.35	131	126
Peru	61	4.25	61	61	Mali	135	3.33	132	128
Slovenia	62	4.25	62	56	Malawi	136	3.32	133	129
Hungary	63	4.25	63	60	Mozambique	137	3.30	134	138
Russian Federation	64	4.25	64	67	Timor-Leste	138	3.25	135	136
Sri Lanka	65	4.22	65	68	Myanmar	139	3.23	n/a	n/a
Rwanda	66	4.21	66	63	Burkina Faso	140	3.21	136	133
Montenegro	67	4.20	67	72	Mauritania	141	3.19	137	134
Jordan	68	4.20	68	64	Angola	142	3.15	n/a	n/a
Colombia	69	4.19	69	69	Haiti	143	3.11	138	142
Vietnam	70	4.18	70	75	Sierra Leone	144	3.01	139	143
Ecuador	71	4.18	71	86	Yemen	145	2.98	140	140
Georgia	72	4.15	72	77	Burundi	146	2.92	141	144
Macedonia, FYR	73	4.14	73	80	Guinea	147	2.91	142	141
Botswana	74	4.13	74	79	Chad	148	2.85	143	139

* This column shows the rank of each economy based on last year's sample of 144 economies.

Πηγή: World Economic Forum “The Global Competitiveness Report 2013-2014”

Συγκεκριμένα η Κύπρος σύμφωνα με την έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (World Economic Forum) με τίτλο «Παγκόσμια Ανταγωνιστικότητα 2013-2014», τα αποτελέσματα της οποίας αναφέρονται στον πιο κάτω πίνακα 2.6, βρίσκεται στην 58η θέση της παγκόσμιας κατάταξης της ανταγωνιστικότητας ανάμεσα σε 148 χώρες από όλο τον κόσμο, θέση την οποία κατείχε και πέρσι δηλ. το 2012-2013. Η βαθμολογία της είναι 4,30 από 7, ενώ η Ελβετία που είναι πρώτη στον πίνακα βαθμολογείται με 5,67. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί πως το 2011 βρισκόταν στην 47η θέση, το 2010 στην 40η θέση και το 2009 στην 34η θέση και είναι ανησυχητικό το ότι για τέταρτη συνεχή χρονιά κατέρχεται.

Οι χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα βαθμολογήθηκαν στους τομείς των βασικών απαιτήσεων που περιλαμβάνουν θεσμούς, υποδομή, μακροοικονομικά στοιχεία, υγεία και εκπαίδευση. Τις πέντε πρώτες θέσεις κατέχουν η Ελβετία, Σιγκαπούρη, Φιλανδία, Γερμανία και Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

0 Η Ελλάδα βρίσκεται στην 91η θέση με 3,93. Για πρώτη φορά έπειτα από 12 χρόνια η Ελλάδα καταγράφει άνοδο 5 θέσεων στον Παγκόσμιο Δείκτη Ανταγωνιστικότητας του World Economic Forum. Συγκεκριμένα, η Ελλάδα ανέβηκε στην 91η θέση από 96η που ήταν πέρσι. Η άνοδος οφείλεται στη βελτίωση που παρατηρήθηκε στους δείκτες επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας. Η Ελλάδα παραμένει η χώρα της Ε.Ε με την χειρότερη επίδοση, λόγω γραφειοκρατίας, αδυναμίας πρόσβασης στη συγχρηματοδότηση, πολιτικής αστάθειας και φορολογικών ζητημάτων, όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην έκθεση.

Πάντως είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι πολύ λίγες χώρες διατήρησαν ακριβώς την ίδια θέση με την προηγούμενη χρονιά. Πάνω από την Κύπρο βρίσκεται η Βουλγαρία και λιγότερο ανταγωνιστικές, κατά 1 μόλις βαθμό, είναι οι Φιλιππίνες. Να σημειωθεί επίσης ότι η πρόσβαση σε χρηματοδότηση, η ανεπαρκής κρατική γραφειοκρατία και η ανεπαρκής ικανότητα καινοτομίας, αποτελούν προβληματικούς παράγοντες σε ό,τι αφορά τα πιο πάνω θέματα και την κατάταξη της Κύπρου σε αυτή την θέση.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα τα συνοπτικά αποτελέσματα της οποίας φαίνονται στον Πίνακα 2.7, η Κύπρος κατέχει υψηλή θέση σε θέματα που αφορούν την υγεία και τη βασική εκπαίδευση (8η θέση), την αποδοτικότητα της αγοράς (29η θέση) και την ανώτερη εκπαίδευση και κατάρτιση (32η θέση). Όσο αφορά στον τομέα τεχνολογικής ετοιμότητας και στον τομέα αποδοτικότητας της αγοράς εργασίας, η Κύπρος βρίσκεται στην 36η θέση. Στα "πλην" της Κύπρου περιλαμβάνεται το δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον (καταλαμβάνοντας την 126η θέση στον πίνακα), το μέγεθος της αγοράς (110η θέση) και η ανάπτυξη της χρηματοοικονομικής αγοράς (64η θέση). Ακόμη, στα αρνητικά προστίθεται ο παράγοντας της καινοτομίας και της πολυπλοκότητας των επιχειρήσεων.

**Πίνακας 2.7: Κατάταξη της Κύπρου στην Έκθεση
του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ 2013-2014**

Έκθεση Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ της Κύπρου		
Τομέας	Κατάταξη	
	Θέση 2013/14	Θέση 2012/13
Ανταγωνιστικότητα	58	58
Θεσμοί	42	40
Υποδομή	44	39
Μακροοικονομικό Περιβάλλον	126	117
Υγεία και βασική εκπαίδευση	8	9
Ανώτερη εκπαίδευση και εξάσκηση	32	32
Αποδοτικότητα αγοράς	29	33
Αποδοτικότητα εργασίας	36	44
Ανάπτυξη χρημ. Αγοράς	64	38
Τεχνολογική ετοιμότητα	36	37
Μέγεθος αγοράς	110	106
Πολυπλοκότητα επιχειρήσεων	44	52
Καινοτομία	56	53

Πηγή: Εφημερίδα Stockwatch

2.4.3 Ο δείκτης διαφθοράς στην Κύπρο

Άλλο ένα στοιχείο που αποδεικνύει ότι ο κυπριακός δημόσιος τομέας δεν είναι τόσο κακός όσο παρουσιάζεται σε μερικές περιπτώσεις, είναι η υψηλή θέση που κατέχει στον παγκόσμιο πίνακα των κρατών με τη χαμηλότερη διαφθορά στον δημόσιο τομέα.

Στην 31η θέση από 177 χώρες υποχώρησε η Κύπρος στον Δείκτη Αντίληψης για την Διαφθορά (Corruption Perception Index - CPI) για το 2013, που καταρτίζει η Οργάνωση Διεθνής Διαφάνεια (Transparency International). Σύμφωνα με την Οργάνωση Διεθνής Διαφάνεια-Κύπρος, ο δείκτης CPI 2013 βαθμολογεί την Κύπρο με 63 βαθμούς από το 100 και την κατατάσσει στην 31η θέση μεταξύ των 177 χωρών που περιλαμβάνονται στην έρευνα. Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιείται κάθε χρόνο από το 1995 και αποτελεί το πλέον αναγνωρίσιμο εργαλείο της «Διεθνής Διαφάνειας» στον αγώνα κατά της διαφθοράς. Ο δείκτης βασίζεται σε έρευνες αναγνωρισμένων μεγάλων ιδιωτικών και διεθνών οργανισμών και αποτυπώνει την εκτίμηση για την έκταση της διαφθοράς που διαμορφώνουν σημαντικές κοινωνικές ομάδες (επιχειρηματίες, ακαδημαϊκοί και αναλυτές οικονομικών κινδύνων, δημοσιογράφοι) στις χώρες όπου δραστηριοποιούνται. Πρόκειται για την πιο έγκυρη και

καταξιωμένη παγκοσμίως έρευνα αυτού του τύπου, στην οποία το 2013 μετείχαν 10 ανεξάρτητοι οργανισμοί με 13 διαφορετικές έρευνες.

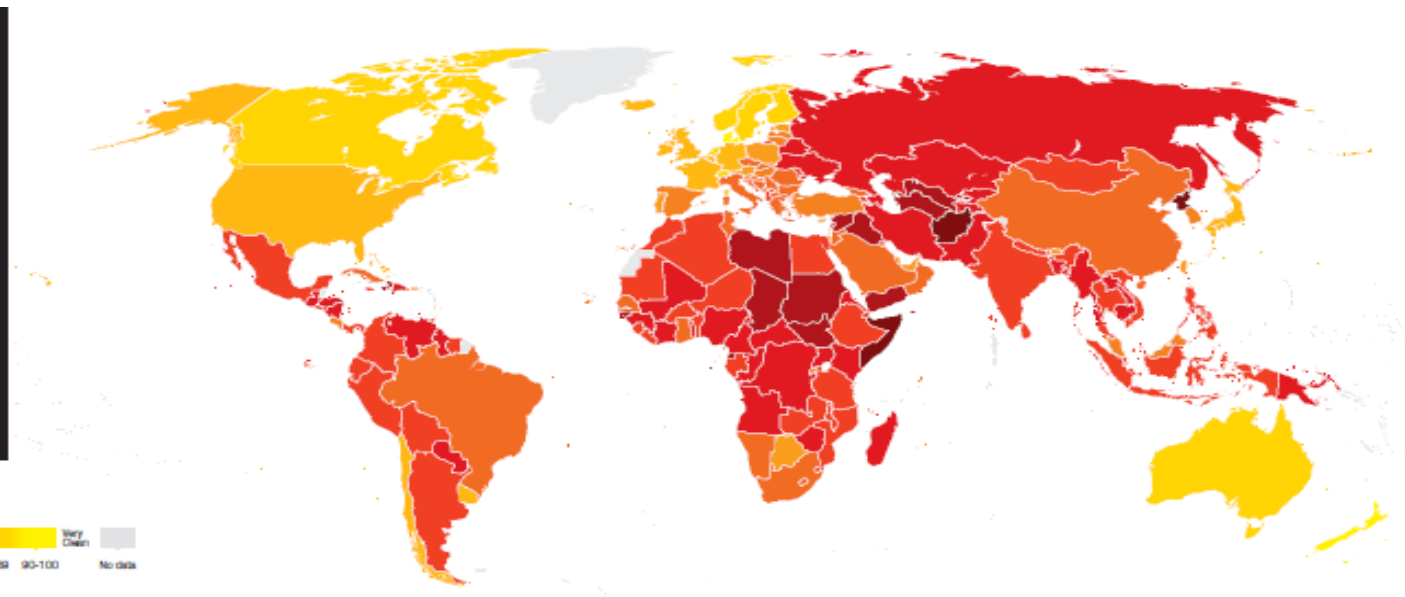
Από τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας που καταγράφονται στον πίνακα της επόμενης σελίδας, φαίνεται ότι τις πρώτες 6 θέσεις για το έτος 2013 κατέχουν η Δανία, Νέα Ζηλανδία, Φινλανδία, Σουηδία, Νορβηγία και Σιγκαπούρη ενώ στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται η Σομαλία, Σουδάν, Βόρειος Κορέα και Αφγανιστάν. Η Ελλάδα όμως, έχει καταφέρει το τελευταίο έτος να ανέβει στην 80^η θέση (παγκόσμια) από την 94^η που ήταν πέρσι σημειώνοντας θεαματική πρόοδο στα θέματα αντίληψης της διαφθοράς. Σημειώνεται ότι το 2012 η Κύπρος βρισκόταν στην 29η θέση ενώ το 2011, 2010 και 2009 στις θέσεις 30, 28 και 27 αντίστοιχα.

Ως κύριοι λόγοι πτώσης της θέσης της Κύπρου στον παγκόσμιο πίνακα του δείκτη Αντίληψης για την Διαφθορά στην εν λόγω έρευνα έχουν τεθεί: (α) η διαπλοκή των πολιτικών κομμάτων με το επιχειρηματικό περιβάλλον, (β) η απουσία κανονισμών και η απουσία βούλησης θέσπισης ουσιαστικών κανονισμών πρόληψης, εξιχνίασης και επιβολής ποινών σε σχέση με τη διαφθορά και (γ) η οικονομική κρίση η οποία ευνοεί την περαιτέρω αύξηση της διαφθοράς.

Ο οργανισμός «Διεθνής Διαφάνεια Κύπρος», έχει διαπιστώσει έγκαιρα τα προβλήματα που έχουν καταγραφεί και έχει επιδώσει στην κυπριακή κυβέρνηση και στον ίδιο τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας σε κατ' ιδίαν συνάντηση τον Ιούνιο του 2013, κείμενο εισηγήσεων για άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων. Οι προτάσεις έχουν αναρτηθεί και στην ιστοσελίδα www.transparencycyprus.org.

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2013

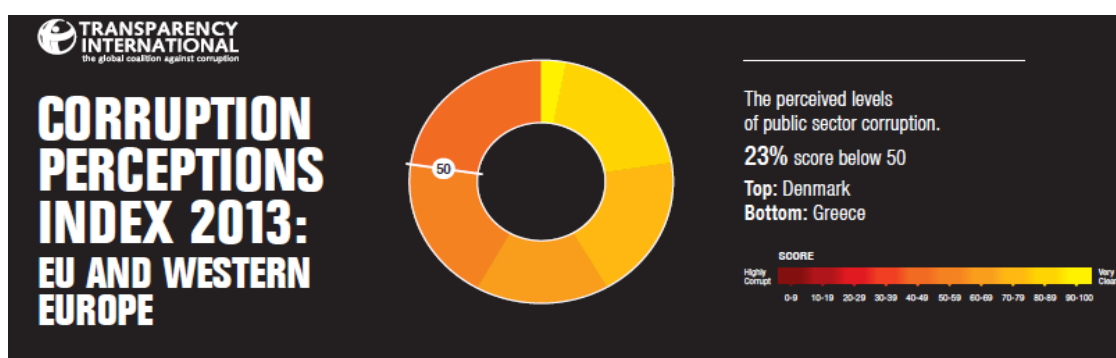
The perceived levels of public sector corruption in 177 countries/territories around the world.



RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	Denmark	91	21	Inland	72	81	Oman	47	94	Suriname	36	140	Kazakhstan	26
1	New Zealand	91	22	Bahamas	71	81	Slovenia	47	102	Ecuador	35	119	Timor-Leste	30
1	Finland	89	22	Chile	71	41	Cape Verde	58	82	Moldova	35	129	Belarus	29
3	Sweden	89	22	France	71	41	Dominica	58	82	Swaziland	39	140	Uganda	25
5	Norway	86	29	Saint Lucia	71	43	Lithuania	57	83	Burkina Faso	38	102	Paraguay	25
5	Singapore	86	29	Austria	69	45	Slovenia	57	83	El Salvador	38	129	Dominican Republic	29
7	Switzerland	85	29	United Arab Emirates	69	46	Malta	55	86	Jamaica	38	106	Guatemala	29
8	Netherlands	83	29	Hungary	67	47	Korea (South)	55	87	Liberia	38	106	Central African Republic	25
9	Australia	81	29	Estonia	66	47	Hungary	54	87	Montenegro	38	106	Iran	25
9	Canada	81	30	Seychelles	66	47	Montenegro	54	87	Gabon	34	127	Nigeria	25
11	Luxembourg	80	31	Costa Rica	64	49	Italy	43	88	Mexico	34	127	Rapua New Guinea	25
12	Germany	78	31	Latvia	63	49	Kuwait	43	88	Niger	34	127	Ukraine	25
12	Iceland	78	33	Rwanda	63	49	Romania	43	88	Ethiopia	33	127	Guinea	24
14	United Kingdom	78	33	Mauritius	62	52	Bosnia and Herzegovina	42	91	Kosovo	33	127	Kyrgyzstan	24
15	Barbados	75	33	Malaysia	60	52	Brazil	42	91	Tanzania	33	127	Paraguay	24
15	Belgium	75	33	Turkey	60	55	Sao Tome and Principe	42	91	Egypt	32	127	Angola	23
15	Hong Kong	75	36	Georgia	49	55	Serbia	42	94	Indonesia	32	127	Congo Republic	22
16	Japan	74	38	Lesotho	49	72	South Africa	42	94	Albania	31	136	Democratic Republic of the Congo	22
16	United States	73	38	Bahrain	48	77	Bulgaria	41	94	Nepal	31	136	Russia	23
16	Uruguay	73	40	Taiwan	61	57	Senegal	41	94	Vietnam	31	136	Bangladesh	27
				Brunei	60	57	Tunisia	41	94	Madagascar	30	140	Cote d'Ivoire	27
				Poland	60	57	China	40	94	Kenya	27	157	Guyana	27
				Spain	59	57	Namibia	40	94	Mozambique	30	157	Burundi	21
									119	Sierra Leone	30	157	Myanmar	21
									119	Philippines	36	157	Zimbabwe	21
									102	Greece	40			
									102	Moldova	35			
									102	Paraguay	25			
									102	Thailand	35			
									106	Argentina	34			
									106	Bolivia	34			
									106	Gabon	34			
									106	Mexico	34			
									106	Niger	34			
									111	Ethiopia	33			
									111	Kosovo	33			
									111	Tanzania	33			
									114	Egypt	32			
									114	Indonesia	32			
									116	Albania	31			
									116	Nepal	31			
									116	Vietnam	31			
									119	Madagascar	30			
									119	Mozambique	30			
									119	Sierra Leone	30			
									140	Honduras	26			
									140	Kazakhstan	26			
									140	Uganda	25			
									144	Cameroon	25			
									144	Central African Republic	25			
									144	Iran	25			
									144	Nigeria	25			
									144	Rapua New Guinea	25			
									144	Ukraine	25			
									150	Guinea	24			
									150	Kyrgyzstan	24			
									150	Paraguay	24			
									150	Congo Republic	22			
									154	Democratic Republic of the Congo	22			
									154	Tajikistan	22			
									157	Burundi	21			
									157	Myanmar	21			
									157	Zimbabwe	21			
									160	Cambodia	20			
									160	Ethiopia	20			
									160	Venezuela	20			
									160	Chad	19			
									160	Equatorial Guinea	19			
									160	Guinea-Bissau	19			
									160	Haiti	19			
									160	Yemen	18			
									160	Syria	17			
									160	Turkmenistan	17			
									160	Uzbekistan	17			
									171	Iraq	16			
									172	Libya	16			
									175	South Sudan	14			
									175	Sudan	11			
									175	Afghanistan	8			
									175	Korea (North)	8			
									175	Somalia	8			

Πηγή: Ιστοσελίδα του Οργανισμού Διεθνή διαφάνεια στην Έρευνα με τίτλο «CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2013 BROCHURE»

Στην ίδια έρευνα τα αποτελέσματα της οποίας αναφέρονται στον πιο πάνω πίνακα, η κατάταξη της Κύπρου μεταξύ 31 χωρών κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων δυτικών ευρωπαϊκών χωρών, διαπιστώθηκε ότι κατέχει την 16^η θέση, ενώ η Ελλάδα βρίσκεται τελευταία στην 31^η θέση. Το ότι η Κύπρος έχει λιγότερη διαφθορά από 15 άλλα ευρωπαϊκά κράτη, δεν σημαίνει πως τα πράγματα είναι ρόδινα. Διαφθορά υπάρχει και είναι ζητούμενο η καταπολέμηση της. Στις 5 πρώτες θέσεις με την χαμηλότερη διαφθορά για τις εν λόγω Ευρωπαϊκές χώρες βρίσκεται η Δανία, η Φιλανδία, η Σουηδία, η Νορβηγία και η Ελβετία, ενώ στις τελευταίες η Ιταλία, Ρουμανία, Βουλγαρία και Ελλάδα.



RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	Denmark	91	14	United Kingdom	76	69	Romania	43
3	Finland	89	15	Belgium	75	77	Bulgaria	41
3	Sweden	89	21	Ireland	72	80	Greece	40
5	Norway	86	22	France	71			
7	Switzerland	85	26	Austria	69	47	Hungary	54
8	Netherlands	83	28	Estonia	68	49	Latvia	53
11	Luxembourg	80	31	Cyprus	63	57	Croatia	48
12	Germany	78	33	Portugal	62	57	Czech Republic	48
12	Iceland	78	38	Poland	60	61	Slovakia	47
			40	Spain	59	69	Italy	43

The 2013 Corruption Perceptions Index measures the perceived levels of public sector corruption in 177 countries/territories around the world. To see the full results go to:
www.transparency.org/cpi
#stopthecorrupt

Πηγή: Ιστοσελίδα του Οργανισμού Διεθνή διαφάνεια στην Έρευνα με τίτλο «CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2013 BROCHURE»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

3.1 Γενικά

Η κατάσταση της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο παρουσιάζει θετική πορεία προόδου, αλλά σε πολλές περιπτώσεις αδυνατεί να παρακολουθεί επαρκώς τις προκλήσεις των σύγχρονων εξελίξεων, στις οποίες πρέπει να ανταποκρίνεται άμεσα για την έρρυθμη λειτουργία της. Συνεχώς χαρακτηρίζεται από σοβαρές δυσλειτουργίες και προβλήματα τα οποία αποτελούν αναμφισβήτητα ένα από τους σημαντικούς παράγοντες που επιβραδύνουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Η ριζική βελτίωση της ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης είναι ένα κολοσσιαίο έργο. Αποτελεί οξύτατη πρόκληση για την πολιτική ηγεσία και για όλους τους εργαζόμενους στο Δημόσιο, αλλά επίσης και για την ευρύτερη κοινωνία η οποία απαιτεί αυτή την βελτίωση.

Με την αλλαγή των συνθηκών και των εκάστοτε αναγκών της κοινωνίας, καταβλήθηκαν αρκετές προσπάθειες εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας χωρίς όμως τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Διαπιστώνει κανείς πως μεταρρυθμιστικές προσπάθειες γίνονται αλλά δεδομένης της κρίσης που συνεχίζει να διέρχεται η Δημόσια Διοίκηση, της αύξησης των απαιτήσεων των πολιτών και την εμφάνιση όλο και πιο πολύπλοκων προβλημάτων καταλήγει στο συμπέρασμα πως οι προσπάθειες αυτές για διάφορους λόγους αποτυγχάνουν.

Η Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται συνεχώς από χαμηλή αποδοτικότητα, αναποτελεσματικότητα που απορρέει από κομματικοποίηση και ρουσφέτι, έλλειψη ουσιαστικής αποκέντρωσης, προγραμματισμού και οργάνωσης, αναξιοκρατία και αδιαφάνεια, πολυνομία, δυσκολία στον ενστερνισμό νέας τεχνολογίας και συστημάτων πληροφορικής, μη αξιοποίηση ικανών υπαλλήλων με ειδικευμένες γνώσεις σε κατάλληλες θέσεις. Η μονιμότητα και οι προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων με βάση τον χρόνο υπηρεσίας, η ισοπεδωτική αξιολόγηση χωρίς να δίνεται έμφαση σε ουσιαστικά προσόντα, στην αποδοτικότητα και σε χαρακτηριστικά όπως θεμελιώδεις ικανότητες και εργατικότητα, είναι στοιχεία μη αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης. Ακόμη, η μη σύνδεση μισθού και απόδοσης, η έντονη παθολογία και η γραφειοκρατική δυσλειτουργία, η έλλειψη κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας, η έλλειψη στόχων για τον κάθε εργαζόμενο, η έλλειψη πόρων, είναι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των δημοσίων λειτουργιών.

Επιπρόσθετα η Δημόσια Διοίκηση πάσχει από ελλιπή καθοδήγηση, υποστήριξη, εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση των εργαζομένων για νέες σύγχρονες μεθόδους εργασίας (Αλεξιάδη και Περιστερα 2000).

Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας χαρακτηρίζεται από: τη μειωμένη κινητοποίηση, την ελλιπή αξιοποίηση των διαθέσιμων προσόντων, την τυπολατρία (δηλ. τον προσανατολισμό των υπηρεσιών προς την εφαρμογή τυπικών κανόνων και τη διασφάλιση της νομιμότητας και όχι προς την αποτελεσματική παραγωγή υπηρεσιών και την ποιότητα της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων με την διοίκηση).

Σε χαμηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών συνεισφέρει και μια διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί τη μετριότητα, την ευθυνοφοβία και συχνά την αδιαφορία, με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να απορροφούνται και να αφομοιώνονται από το σύστημα.

Αν και η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία συγκρίνεται ευνοϊκά με τις καλές Δημόσιες Υπηρεσίες της Ευρώπης, έχω την άποψη ότι εάν καταπολεμήσει τα πιο κάτω μειονεκτήματα / αδυναμίες της θα γίνει ακόμη πιο ανταγωνιστική.

3.2 Η Δημόσια Υπηρεσία χαρακτηρίζεται από χαμηλή παραγωγικότητα

Η ποιότητα και η παραγωγικότητα στην εργασία εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ποιότητα και τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργική αξιοποίηση του. Ύψιστη ευθύνη για τη διοίκηση είναι να μεριμνά για την εξασφάλιση των πιο κατάλληλων υποψηφίων για στελέχωση της υπηρεσίας, τόσο ως προς τα τυπικά προσόντα όσο και ως προς τις ιδιότητες και ικανότητες. Μετά την επιλογή στη Δημόσια Υπηρεσία, η διοίκηση έχει τη ευθύνη να διασφαλίζει ότι δεν υπάρχουν ή δεν δημιουργούνται εμπόδια στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Κάτι τέτοιο όμως δεν συμβαίνει στον δημόσιο τομέα της Κύπρου, ο οποίος κυμαίνεται σε απογοητευτικά ανεπαρκή επίπεδα παραγωγικότητας για τις απαιτήσεις των καιρών, δημιουργώντας ανησυχίες για την ανταγωνιστικότητά των προσφερόμενων υπηρεσιών του προς τους πολίτες. Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της πλήρους ένταξης της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι ζωτικής σημασίας η χώρα να επιτυγχάνει και να διατηρεί σχετικά υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις έντονες πιέσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.

Πίσω από την χαμηλή παραγωγικότητα των δημοσίων υπηρεσιών κρύβονται σημαντικά προβλήματα τα οποία επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων με αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα και στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η Δημόσια Διοίκηση προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

3.2.1 Η έλλειψη επαρκών κινήτρων, μηχανισμών παρακίνησης και επιβράβευσης θεωρείται ο κατ' εξοχήν ανασταλτικός παράγοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Τα κίνητρα υποκίνησης και ανάπτυξης του ενδιαφέροντος για εργασία και η αυξημένη αποδοτικότητα αποτελούν βασικό στοιχείο της ψυχοκινητικής και της ενεργητικότητας του κάθε ατόμου. Οι διαδικασίες ενεργοποίησης τους εντάσσονται στην αλληλουχία ή τον κύκλο των αναγκών → ενδιαφερόντων → στόχων. Οι ανάγκες θέτουν σε κίνηση το ενδιαφέρον για επίτευξη των στόχων. Στη Δημόσια Υπηρεσία, όμως, οι στόχοι κατά κανόνα τίθενται από την πολιτική ή ιεραρχικά ανώτατη εξουσία. Η μονιμότητα και η αμοιβή δεν εξαρτώνται και τόσο από την ποιότητα και το ρυθμό της παραγωγής/παραγωγικότητας. Οι ανάγκες ικανοποιούνται με βάση στερεότερες διαδικασίες δεδομένου ότι δεν υπάρχει ή είναι αδύνατο, για πολλούς και διάφορους λόγους, να εξασφαλίζεται αντικειμενική και αξιοκρατική κρίση των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τον Ακρίβο (2008) ο χαμηλός βαθμός παρακίνησης μεταξύ των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα είναι αποτέλεσμα :

- Της χαμηλής αυτοπαρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων
- Του χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσης τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον
- Της αδυναμίας των προϊστάμενων να χρησιμοποιήσουν μεγάλο εύρος μέσων που αυξάνουν την παρακίνηση των υφιστάμενων τους
- Τις αδυναμίες της ανώτατης διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα
- Της νοοτροπίας και της κουλτούρας που επικρατεί στο δημόσιο
- Της υψηλής γραφειοκρατίας και της διοικητικής αγκύλωσης
- Της έλλειψης επαρκούς σύνδεσης της αξίας-συνεισφοράς των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού με τις ανταμοιβές τους

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω οι δημόσιοι υπάλληλοι:

- Δεν αποδίδουν πάντα το μέγιστο των δυνατοτήτων τους
- Το χρονικό διάστημα υψηλής απόδοσης δεν είναι σταθερό

- Η κατεύθυνση της προσπάθειας τους δεν ταυτίζεται πάντα με ότι αναφέρεται στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού που απασχολούνται

Συνεπώς οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα οδηγούν σε χαμηλή παρακίνηση. Αναγκαίο είναι οι προϊστάμενοι να αντιμετωπίσουν την παρακίνηση ως πρόβλημα και να αναπτύξουν δράσεις και συμπεριφορές που θα αυξήσουν το συνολικό επίπεδο της ενεργοποίησης των υπαλλήλων του δημοσίου. Δεν είναι δυνατόν να ζητούν από τους υπαλλήλους να αναπτύξουν πρωτοβουλία, να βάλουν την ψυχή τους στη δουλειά, όταν δεν δίνεται η δυνατότητα σ' αυτούς που εργάζονται καλά, να αμειφθούν, με αναγνώριση της προσφοράς τους.

3.2.2 Προβλήματα στις μεθόδους μέτρησης και υπολογισμού των επιπέδων παραγωγικότητας των υπηρεσιών

Ο υπολογισμός της παραγωγικότητας των δημόσιων υπηρεσιών δεν μπορεί να βασιστεί όπως στις μεθοδολογικές βάσεις της βιομηχανικής οικονομίας και να μετρηθεί σε αριθμούς απόλυτα και με αντικειμενικότητα. Οι διάφοροι παράγοντες στην δυσκολία υπολογισμού της παραγωγικότητας, όπως ο μειωμένος ανταγωνισμός (αφού οι δημόσιες υπηρεσίες δραστηριοποιούνται σε συνθήκες μονοπωλίου), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, η μη χρησιμοποίηση ποσοτικών μεθόδων, η υποκειμενικότητα στην βαθμολογία ποιοτικών κριτηρίων, αλλά και το γεγονός ότι ορισμένα τμήματα του δημοσίου έχουν περιορισμένη επίδραση των τεχνολογικών αλλαγών στην βελτίωση παραγωγικών συνθηκών (προσφερόμενες υπηρεσίες) εμποδίζουν τον υπολογισμό της παραγωγικότητας στην Δημόσια Υπηρεσία. Σχετικά με τα προβλήματα υπολογισμού της παραγωγικότητας, η McLean (1997) αναφέρει τις εξής δυσκολίες: « Δύο λόγοι εμποδίζουν τον ορθό υπολογισμό στην περίπτωση των υπηρεσιών: Πρώτον, έχουν μη υλικά χαρακτηριστικά, και δεύτερον, η ποιότητα της υπηρεσίας ποικίλλει ανάλογα με τις εισροές που παρέχει ο εκάστοτε χρήστης της υπηρεσίας. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά καθιστούν σχεδόν αδύνατη την εύρεση μιας μονάδας μέτρησης των υπηρεσιών. Τα ποσοτικά χαρακτηριστικά των αγαθών όχι μόνο υπερέχουν έναντι των ποιοτικών στοιχείων του προϊόντος, αλλά επίσης μπορούν να προσδιοριστούν εύκολα με βάση τον καθορισμό τεχνικών προδιαγραφών».

Σύμφωνα με τον Dixit (2002), η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πολύπλοκη από τον ιδιωτικό τομέα για τους ακόλουθους λόγους:

- Είναι δυσχερής ο σαφής προσδιορισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών ή του παραγόμενου προϊόντος των δημοσίων οργανισμών. Για παράδειγμα, μπορεί να

θεωρηθεί ως μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών, ο αριθμός των εισακτέων υποψηφίων σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αλλά, με τον τρόπο αυτό δεν αξιολογείται η συμβολή των εκπαιδευτικών στην κοινωνικοποίηση του μαθητή, στην ομαδική εργασία ή η συμμετοχή τους στην ανάδειξη των δυνατοτήτων των μαθητών.

- Το αποτέλεσμα της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων δεν πωλείται και συνεπώς, δεν μπορεί και να τιμολογηθεί. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να κοστολογηθεί η εργασία ενός εργαζομένου στην υπηρεσία καθαριότητας ενός δήμου μιας και φροντίζει την πόλη και έμμεσα προστατεύει την δημόσια υγεία.
- Στον ίδιο οργανισμό παρέχονται πολλές διαφορετικές υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα, διαφορετικούς πόρους και απευθυνόμενες σε διαφορετικούς αποδέκτες. Για παράδειγμα, η μείωση των θυμάτων του ιού της γρίπης μπορεί να οφείλεται στην αποτελεσματική λειτουργία των κρατικών κέντρων αντιμετώπισης ασθενειών, είτε στην σωστή ενημέρωση των πολιτών από τους επισκέπτες υγείας, είτε στην αγορά φαρμακευτικής αγωγής.
- Θεωρείται δύσκολη η συλλογή πληροφοριών από την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ως πηγές για την συλλογή πληροφοριών μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έρευνες, χρηματοοικονομικές αναλύσεις, απευθείας παρατήρηση, διοικητικά αρχεία, δοκιμές κλπ (Poister,2007:109). Άλλωστε, στις δημόσιες υπηρεσίες υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες για όλες τις υποθέσεις που διεκπεραιώνονται και λεπτομερή στοιχεία για όλες τις ακολουθούμενες διαδικασίες. Οι πληροφορίες αυτές, βέβαια, χρειάζονται συλλογή, διαλογή και επεξεργασία προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως νούμερα βάσης για την διαμόρφωση των επιδιωκόμενων στόχων και την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων.

3.3 Έλλειψη εργαλείων εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού

Σε άρθρο τους οι Αλεξιάδης και Περιστεράς (2000) εξηγούν ότι ένα από τα προβλήματα που σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στη δημόσια διοίκηση είναι η ελλιπής εκπαίδευση, επιμόρφωση, ενημέρωση, καθοδήγηση του προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές μεθόδους, πρόσφατες εξελίξεις, συμπεριφορές και στάσεις. Την ίδια άποψη εκφράζει και η Βελλή (1996) σε μελέτης της όπου μεταξύ των άλλων αναφέρει ότι τα σημερινά προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη

κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών της. Ακόμη αναφέρει ότι η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ένα από τους βασικότερους μοχλούς εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Μέσω της εκπαίδευσης δημιουργείται και διαχέεται η επιστημονική γνώση, η οποία αναβαθμίζει την τεχνολογική πρόοδο και αυξάνει την παραγωγικότητα. Συνεπώς, η εκπαίδευση επηρεάζει την οικονομική ανάπτυξη τόσο άμεσα κάνοντας τους εργαζομένους πιο παραγωγικούς, όσο και έμμεσα, επειδή οδηγεί στη δημιουργία γνώσης, ιδεών, αύξηση ικανοτήτων και τεχνολογικών καινοτομιών. Η αρτιότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, σε συνδυασμό με την βελτίωση της ποιότητάς του σε επίπεδο εκπαιδευτικής κατάρτισης και εξειδικευμένων γνώσεων, αποτελούν βασικούς μοχλούς αύξησης της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια αύξησης της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας. Επίσης το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου δηλ. στην μείωση του χρόνου εκτέλεσης του, στην μείωση λαθών και ατυχημάτων, στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στην αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης του προσωπικού κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

Στην Κύπρο η Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει αδυναμίες στην διαδικασία της εκπαίδευσης από τα πρώτα στάδια του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων:

- Η έλλειψη επαρκούς προσωπικού αποθαρρύνει τις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες να επιτρέψουν τη συμμετοχή των υπαλλήλων τους στις εκπαιδευτικές δράσεις, προκειμένου να μην καθυστερήσει η διεκπεραίωση των εκκρεμών και επείγουσων υποθέσεων
- Λόγω αυξημένων υπηρεσιακών αναγκών και υποχρεώσεων, οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα με αποτέλεσμα να μη διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Προβλήματα και δυσκολίες παρατηρούνται και στη διαδικασία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου
- Στους κόλπους της Δημόσιας Διοίκησης συχνά παρατηρείται μια διάθεση αντίστασης κατά των επικείμενων αλλαγών. Και αυτό καλλιεργείται από την πραγματική άγνοια γύρω από τα σημαντικά οφέλη που η εκπαίδευση συνεπάγεται, με αποτέλεσμα πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα να αποτυγχάνουν αφού δεν υποστηρίζονται ή και ακόμη δεν υλοποιούνται.

3.4 Ισοπεδωτική και όχι αξιοκρατική η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων

Αξιολόγηση Εργαζομένου είναι η διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά και αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται (Ν.Παπαλεξανδρή, Δ.Μπουραντάς 2003).Σκοποί της αξιολόγησης είναι: α) η εκτίμηση και καταχώρηση της καταλληλότητας των υπαλλήλων για προαγωγή, β) η υποβοήθηση ανάπτυξης της σταδιοδρομίας τους (γ) η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της υπηρεσίας, (Ξ. Λαζάρου 1996), δ) να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους για καλύτερες επιδόσεις, ε) η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων, στ) να βοηθά τα στελέχη να εντοπίσουν προβλήματα του προσωπικού και να προσπαθήσουν να τα λύσουν με την κατάλληλη εκπαίδευση. Για να μπορέσει όμως να γίνει δίκαιη και αντικειμενική η αξιολόγηση προϋποτίθεται ότι η διεύθυνση ελέγχει προηγουμένως, κάνει ακριβοδίκαιη κατανομή καθηκόντων και ευθυνών, ώστε να παρέχονται ίσες ευκαιρίες χρησιμοποίησης των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης όπως επίσης και τη διαφορά των ικανοτήτων και τη σοβαρότητα των καθηκόντων που εκτελεί ο υπάλληλος, ούτως ώστε οι βαθμολογίες να αντιπροσωπεύουν πράγματι τη συγκριτική αξία του υπαλλήλου όπως πηγάζει από την προσφορά του, σε σύγκριση με ομοιόβαθμους του.

Στην Κύπρο, το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια Υπηρεσία τέθηκε σε ισχύ το 1990 και χρησιμοποιείται στην πράξη, σχεδόν αποκλειστικά για σκοπούς αξιολόγησης των δυνατοτήτων του υπαλλήλου για προαγωγή και όχι για σκοπούς προσωπικής ανάπτυξης του. Σύμφωνα με το άρθρο 50 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου, για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους ετοιμάζονται και υποβάλλονται στην ΕΔΥ Ετήσιες Υπηρεσιακές Εκθέσεις οι οποίες συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης και κοινοποιούνται μετά την σύνταξη τους στον καθένα υπάλληλο. Η κυριότερη αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είναι η ισοπέδωση των βαθμολογιών μεταξύ του προσωπικού και έχει αναχθεί στο υπό αριθμό ένα πρόβλημα που υπονομεύει τη δικαιοσύνη και αξιοκρατία στην Δημόσια Υπηρεσία. Η πλήρης ισοπέδωση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που δυστυχώς παρατηρείται σε όλες σχεδόν τις Υπηρεσίες/Τμήματα στο επίπεδο του «Εξάιρετος», δεν βοηθούν την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας να επιτελέσει αξιοκρατικά το έργο της. Δίνει ουσιαστικά υπερβολική βαρύτητα στο κριτήριο αρχαιότητα με αποτέλεσμα να μην εξασφαλίζεται πάντοτε η επιλογή των καταλληλότερων υπάλληλων.

Γιατί καμιά αξιολόγηση δεν μπορεί να έχει οποιοδήποτε βάρος ή σημασία, όταν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνονται να έχουν φτάσει στο επίπεδο της τελειότητας. Ελλείψει ουσιαστικών διαφορών στις αξιολογήσεις, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας στηρίζεται αναγκαστικά κατά κύριο λόγο στη σύσταση του οικείου Προϊστάμενου, με αποτέλεσμα η διακριτική της ευχέρεια να περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό. Επίσης, αποτελούν τροχοπέδη στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, εφόσον δεν παρέχονται κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσής τους. Η ισοπεδωτική αξιολόγηση ενεργεί αρνητικά για τους πραγματικά άριστους υπαλλήλους, οι οποίοι, βλέποντας να αξιολογούνται στο ίδιο με αυτούς επίπεδο έκδηλα υποδεέστεροι σε προσφορά και αξία συνάδελφοι τους, στερούνται κάθε κινήτρου για αποδοτικότητα, με αποτέλεσμα η δημόσια υπηρεσία να στερείται του ενθουσιασμού και των νέων ιδεών, στοιχεία απαραίτητα για την ποιοτική βελτίωση της κρατικής μηχανής. Από την άλλη, οι λιγότερο ικανοί που εξισώνονται στο επίπεδο του «Εξαιρέτος» με άλλους πολύ καλύτερους και αποδοτικότερους συναδέλφους τους δεν ενδιαφέρονται να βελτιωθούν και να εργαστούν, γιατί διαπιστώνουν ότι χωρίς κόπο και προσπάθεια επιτυγχάνουν να αξιολογηθούν ψηλά. Το υφιστάμενο επίπεδο αξιολόγησης ισοπεδώνει όλους τους λειτουργούς μαρτυρώντας την ανεπάρκεια του στοιχείου «αξία».

Το μέγεθος του προβλήματος φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα 3.1. Συγκεκριμένα, κατά το έτος 2011, για το οποίο υπάρχουν πλήρη στοιχεία, ποσοστό 69,03% των υπαλλήλων αξιολογήθηκε στα πλείστα κριτήρια ως «Εξαιρέτος». Παρόμοιο φαινόμενο της ισοπεδωτικής αξιολόγησης παρατηρείται και για τα έτη 2009 και 2010.

Πίνακας 3.1 :Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων κατά τα τελευταία τρία έτη

Επίπεδο αξιολόγησης	Ποσοστιαία αναλογία		
	2009	2010	2011
i) Σε όλα τα στοιχεία Εξαιρέτος (8 από τα 8)	70,94%	69,72%	69,03%
ii) Σε όλα τα στοιχεία Εξαιρέτος πλην ενός, χωρίς οποιαδήποτε αρνητικά*	22,74%	23,80%	26,04%
iii) Στα περισσότερα στοιχεία Εξαιρέτος, χωρίς αρνητικά	5,21%	5,11%	3,88%
iv) Στα μισά στοιχεία Εξαιρέτος, χωρίς αρνητικά (4 από 8)	0,38%	0,35%	0,23%
v) Σε τουλάχιστον 3 από 8 στοιχεία Εξαιρέτος, χωρίς αρνητικά	0,12%	0,09%	0,13%
vi) Σε 1-2 στοιχεία Εξαιρέτος, χωρίς αρνητικά	0,09%	0,08%	0,10%
vii) Σε κανένα στοιχείο Εξαιρέτος	0,09%	0,09%	0,07%
viii) Θεωρήθηκαν άκυρες οι Εκθέσεις	0,43%	0,76%	0,52%

* Αρνητική θεωρείται βαθμολογία στο επίπεδο «Μέτριος» ή «Ανεπαρκής».

Πηγή: Ετήσια Έκθεση 2012 Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, Ιούνιος 2013

Μια άλλη σημαντική αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είναι η χρησιμοποίηση του ίδιου εντύπου αξιολόγησης που ονομάζεται «Υπηρεσιακή Έκθεση» και πανομοιότυπων κριτηρίων για όλες τις θέσεις και βαθμίδες της ιεραρχίας, κάτι που δε συνάδει με τις σύγχρονες αντιλήψεις περί διοικήσεως. Είναι χαρακτηριστικό ότι με το ίδιο έντυπο και στα ίδια κριτήρια αξιολογούνται Διευθυντές τμημάτων, οι Ανώτεροι Ειδικοί Ιατροί, οι τηλεφωνητές και οι Βοηθοί Γραφείου (κλητήρες).

Τα καθήκοντα και ευθύνες στις διάφορες θέσεις ποικίλουν. Για την κάθε θέση απαιτούνται διαφορετικές ιδιότητες και προσωπικά χαρίσματα που να επιτρέπουν τη σωστή συμπεριφορά στην άσκηση εργασίας. Η απουσία στοιχείων από το έντυπο αξιολόγησης, άμεσα σχετικών με το επιτελούμενο έργο από τον κάτοχο μιας συγκεκριμένης θέσης, καθιστά την αξιολόγηση ανεπαρκή, ακατάλληλη και ασύμφωνη με τους κανονισμούς. Συνεπώς με τις πληροφορίες που περιέχονται στο υφιστάμενο έντυπο αξιολόγησης δεν μπορεί να βαθμολογηθούν αξιοκρατικά οι λειτουργοί αντικατοπτρίζοντας την αξία τους σε σχέση με τα καθήκοντα και τις ευθύνες που εκτελούν, και τις πραγματικές και ουσιαστικές υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν στη θέση που κατέχουν, ή τοποθετούνται, όπως καθορίζεται από το Σχέδιο Υπηρεσίας τους. (Κλεάνθης Βάκης 1998).

Επιπρόσθετα, το έντυπο αξιολόγησης και οι πρόνοιες που το περιβάλλουν, με τη γενικότητα εφαρμογής του για όλες τις θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία που αφορούν 48.875 (κατά τον Δεκέμβριο 2013) Λειτουργούς, δεν μπορεί να είναι χρήσιμο εργαλείο. Τα στοιχεία αξιολόγησης και οι επεξηγήσεις που παρέχονται στο έντυπο, παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό επικάλυψης και σύγχυσης και σοβαρές αδυναμίες για το σκόπιμο συμπερίληψης τους και τη σημασία τους.

Άλλες αδυναμίες του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είναι:

1. Η μη ικανοποιητική επεξήγηση των κριτηρίων αξιολόγησης
2. Η έλλειψη καθορισμού προσωπικών στόχων, και ως αποτέλεσμα, η ασάφεια για το τι αναμένεται από τον κάθε υπάλληλο
3. Δεν υπάρχουν μετρήσιμα κριτήρια της απόδοσης των αξιολογούμενων από μια διαδικασία καθορισμού συγκεκριμένων καθηκόντων και στόχων, για αυτό η αξιολόγηση γίνεται με βάση υποκειμενικών κριτηρίων, άρα υπάρχουν κενά στην διαπίστωση ελλείψεων και παραλείψεων
4. Η έλλειψη μηχανισμών εποπτείας και ελέγχου της διαδικασίας αξιολόγησης
5. Δυσκολία στην συλλογή πληροφοριών για την λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών
6. Η απροθυμία / ατολμία των αξιολογητών για αντικειμενική αξιολόγηση. Δυστυχώς την ώρα της αξιολόγησης, εισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, η αποφυγή της

αντιπαράθεσης και της φιλονικίας με τον υφιστάμενο σε περίπτωση που τον βαθμολογήσει χαμηλά, οι φιλικές σχέσεις, οι πολιτικές σχέσεις, άλλης φύσεως μικροσυμφέροντα και όλα τα συναφή, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα των υπαλλήλων.

7. Η ανεπαρκής επιμόρφωση τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογούμενων, εξαιτίας του φόρτου εργασίας, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται λάθη και παραλείψεις οι οποίες ποτέ δεν διορθώνονται

8. Οι αξιολογούμενοι αδυνατούν να παραδεχτούν τις αδυναμίες τους αλλά και κριτική από ανώτερους τους

9. Η έλλειψη δέσμευσης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και της πολιτικής ηγεσίας για αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης

Στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, η αξιολόγηση αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία που έχει μόνο κόστος και κανένα ουσιαστικό όφελος. Αυτή στηρίζεται στις παραδοσιακές μεθόδους βαθμολόγησης και δε συνδέεται ουσιαστικά με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όπως αμοιβές, προαγωγές, κίνητρα, εκπαίδευση κ.τ.λ., ούτε γίνεται ακριβής προσδιορισμός τους όρου ανάλυση εργασία, με αποτέλεσμα οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι να την θεωρούν και να την αντιμετωπίζουν ως μια άνευ σημασίας γραφειοκρατική διαδικασία.

3.5 Βραδύτητα εισαγωγής συστημάτων νέας τεχνολογίας/πληροφορικής και μη αξιοποίησης τους

Στην προσπάθεια τους να αναλύσουν την χαμηλή παραγωγικότητα των υπηρεσιών, διάφοροι συγγραφείς καταλόγισαν μέρος της ευθύνης στον αργό ρυθμό αφομοίωσης των υπαλλήλων του δημοσίου στις επενδύσεις σε τεχνολογίες της πληροφορίας.

Συγκεκριμένα η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ειδικά στον Δημόσιο Τομέα δημιουργεί μακρές περιόδους εκμάθησης και ως εκ τούτου, σημαντικές αυξήσεις παραγωγικότητας θα πραγματοποιηθούν μόνον όταν οι χρήστες της αποκτήσουν την απαιτούμενη εξοικείωση. Στην συνέχεια η απόκτηση εμπειριών επιτρέπει στους χρήστες να προχωρήσουν στις αναγκαίες αλλαγές, στην οργάνωση του τμήματος τους και στις παραγωγικές διαδικασίες, με στόχο την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών και στην μεγιστοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Μετά από αυτή την διαδικασία θα αρχίσει να αυξάνεται η αποδοτικότητα από την υιοθέτηση νέων τεχνολογικών αλλαγών.

Επίσης, ενώ οι τεχνολογίες έχουν την ικανότητα να επεξεργάζονται πολύ σημαντικές ποσότητες πληροφοριών, ο άνθρωπος δεν είναι ακόμη σε θέση να αξιοποιήσει με επιτυχία το υπερβολικό μέγεθος της πληροφορίας που του παρέχεται και να γίνει βέλτιστη εκμετάλλευση της κάθε επένδυσης, (Γιάννης Ευσταθόπουλος 2004) ειδικά από εργαζόμενους σε μεγάλη ηλικία οι οποίοι έχουν μάθει να χρησιμοποιούν τυποποιημένες διαδικασίες.

Επιπρόσθετα, η φανερή έλλειψη δεξιοτήτων πληροφορικής στον δημόσιο τομέα οδηγεί σε αδυναμία ελέγχου και παρακολούθησης των τεχνολογικών επενδύσεων κατά τη φάση της υλοποίησης αυτών. Μια σημαντική αιτία για την έλλειψη δεξιοτήτων πληροφορικής στον κυπριακό Δημόσιο Τομέα είναι η δυσκολία πρόσληψης και συγκράτησης στελεχών με ταλέντο και καλή κατάρτιση σε αυτόν τον τομέα. Οι χαμηλότεροι μισθοί, η απώλεια κύρους και τα «πεζά» καθήκοντα που χαρακτηρίζουν τις δημόσιες υπηρεσίες έχουν οδηγήσει πολλούς νέους πτυχιούχους στην επιδίωξη μιας σταδιοδρομίας στον ιδιωτικό τομέα. Δεδομένου ότι η αγορά εργασίας στον τομέα των τεχνολογιών πληροφορικής είναι εξαιρετικά δυναμική και η ζήτηση για άτομα με υψηλά προσόντα αυξάνεται συνεχώς, η ανταγωνιστικότητα του Δημοσίου ως εργοδότη είναι αναγκαίο να ενισχυθεί αισθητά. Οι τρόποι για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο εκτιμάται ότι μπορεί να περιλαμβάνουν υψηλότερους μισθούς ή διαφοροποιημένα συστήματα αμοιβών αλλά και καλύτερες μεθόδους διαχείρισης της γνώσης και των ανθρώπινων πόρων.

Πολλές φορές η επιλογή σε τεχνολογία και πληροφορικά συστήματα συνήθως των οικονομικότερων λύσεων στα πλαίσια των δημόσιων διαγωνισμών που διεξάγονται, έχει αποδειχθεί εν μέρει προβληματική, καθώς η προσπάθεια για μείωση του κόστους οδηγεί συχνά σε εγκατάσταση μη δοκιμασμένων επαρκώς συστημάτων και λύσεων που εμποδίζουν και καθυστερούν την διεξαγωγή της εργασίας των υπαλλήλων και δυσκολεύουν την αύξηση της παραγωγικότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Το ιδιαίτερα θετικό στοιχείο όσον αφορά τα πιο πάνω εμπόδια, έγκειται στο γεγονός ότι η συμπεριφορά των φορέων του Δημοσίου σε σχέση με την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναφέρθηκαν δείχνει συνεχώς βελτιούμενη. Αναμένεται να φτάσει σε σαφώς υψηλότερο επίπεδο τα επόμενα χρόνια κυρίως από τη συμμετοχή των δημόσιων υπαλλήλων σε σεμινάρια επιμόρφωσης για χρησιμοποίηση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού και προγραμμάτων πληροφορικής, την αναδιάρθρωση των δομών και την μεταρρύθμιση των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας, όπως επίσης και της αναγκαστικής υιοθέτησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης η οποία άρχισε να χρησιμοποιείται σιγά σιγά από πολλά τμήματα/υπηρεσίες.

3.6 Γραφειοκρατικές διαδικασίες και κακοδιαχείριση των πόρων

« Όσο πιο αδύναμη είναι η κυβέρνηση, τόσο πιο δυνατή η γραφειοκρατία», Gustave Le Bon, 1841-1931, Γάλλος ψυχολόγος.

Τις δυο τελευταίες δεκαετίες ο δημόσιος τομέας που μαστίζεται από τη γραφειοκρατία, εξισώνεται με την κακοδιαχείριση των πόρων, όπως επίσης, και με την αναποτελεσματικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο έλεγχος μέσω τυποποιημένων διαδικασιών διολισθαίνει στον νομικισμό, στην προσήλωση στους τύπους, σε χρονοβόρες διαδικασίες και στην έλλειψη ευελιξίας. Η καθετοποίηση της ιεραρχίας, η προσθήκη περισσότερων επίπεδων και το κλειστό κύκλωμα πληροφορίας κατέστησαν την άσκηση του ιεραρχικού ελέγχου συνώνυμη της εσωστρέφειας, του συγκεντρωτισμού, της αυστηρότητας και της αδυναμίας ανατροφοδότησης (Μακρυδημήτρης, 1999γ).

Η επέκταση των κρατικών δραστηριοτήτων, η υπερφόρτωση των δημόσιων γραφειοκρατιών με όλο και περισσότερα αιτήματα των πολιτών και η ανάγκη αντιμετώπισης σύνθετων και απρόβλεπτων δημόσιων ζητημάτων οδήγησε σε περαιτέρω διόγκωση της γραφειοκρατίας, χωρίς όμως να παράγονται αντίστοιχα βελτιωμένα αποτελέσματα, γεγονός που οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η γραφειοκρατική μεγέθυνση δεν μπορεί πλέον να συμβάλει στην αποδοτικότερη διαχείριση του δημοσίου συμφέροντος (Μιχαλόπουλος, 2003). Η ύπαρξη στεγανών ανάμεσα στα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα και οι δύσκαμπτες διαδικασίες δυσχεραίνουν την επικοινωνία, η οποία αδυνατεί να ανταπεξέλθει στην ταχεία ανατροφοδότηση νέων ιδεών και γνώσης (Αργυριάδης, 1990).

Συνεπεία όλων των παραπάνω, η δημόσια γραφειοκρατική οργάνωση κρίνεται όλο και περισσότερο ως αναχρονιστική, μη αποδοτική και αναποτελεσματική, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού, καθώς καλείται να λειτουργήσει σε συνθήκες περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και απρόβλεπτης εξέλιξης κοινωνικών αναγκών (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η άποψη ότι η δημόσια γραφειοκρατία πρέπει να εφαρμόσει ρηξικέλευθες αλλαγές και να ενθαρρύνει καινοτομίες μεθόδους διοίκησης ώστε να μετατραπεί σε μια ανταγωνιστική και ευέλικτη οργάνωση που μπορεί να επιβιώσει στα νέα δεδομένα, υποστηρίχθηκε ευρέως τις τελευταίες δεκαετίες, όπου πλήθυναν οι προτάσεις για «αλλαγή παραδείγματος» στη Δημόσια Διοίκηση το οποίο θα προσανατολίζεται στην αναζήτηση νέων οργανωτικών προτύπων, είτε αντί-γραφειοκρατικών είτε μετά-γραφειοκρατικών (Osborne, Gaebler, 1993, Denhardt, Denhardt, 2000).

Εξωφρενικό είναι το κόστος της γραφειοκρατίας στην Κύπρο. Όπως αναφέρθηκε στην Επιτροπή Εμπορίου της Βουλής στις 06/03/2014, η οποία εξέτασε το θέμα, από μελέτες που έχουν γίνει, το κόστος της γραφειοκρατίας υπολογίζεται στο 1 δις. ευρώ για οκτώ Υπηρεσίες του Δημοσίου μεταξύ των οποίων ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας, ο Τουρισμός, η Γεωργία και ο Έφορος Εταιρειών. Τα 700 εκατ. ευρώ αποτελούν επιπλέον διοικητικό κόστος, επιβαρύνουν δηλαδή τα δημόσια ταμεία και τα 300 εκατ. προέρχονται από επιπλέον δαπάνες από τους αιτητές υπηρεσιών από το Δημόσιο. Σημαντικές είναι και οι δαπάνες σε χαρτί, αφού ανέρχονται σε δεκάδες εκατομμύρια ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο το Υπουργικό Συμβούλιο δαπανά 2 εκατ. ευρώ. Κατά το έτος 2014 υπολογίζεται ότι θα τεθεί σε εφαρμογή το πιλοτικό πρόγραμμα «Αριάδνη», το οποίο θα διασυνδέσει ηλεκτρονικά 36 Υπηρεσίες του Δημοσίου και το οποίο θα βοηθήσει ώστε να περιοριστεί η γραφειοκρατία, αλλά δεν θα επιλύσει το πρόβλημα.

Περισσότερα αποσπάσματα από την ομιλία του προέδρου της επιτροπής Εμπορίου της Βουλής αναφέρονται στο Παράρτημα Γ.

3.7 Δυσκολίες εφαρμογής του e-government

Σύμφωνα με ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ηλεκτρονική διακυβέρνηση ή e-government είναι «η προώθηση της εκτεταμένης χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στη Δημόσια Διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών». Με βάση τον πιο πάνω ορισμό, καθίσταται σαφές ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά τόσο στη χρήση των τεχνολογικών πληροφοριών και επικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση, ως εργαλείου για την επίτευξη της βελτιωμένης παροχής υπηρεσιών στο κοινό, όσο και στον λειτουργικό ανασχεδιασμό των δομών και διαδικασιών, καθώς και στην αναμόρφωση του ‘back office’³. Σκοπός είναι η βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών.

Από την άποψη παροχής υπηρεσιών στο κοινό, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει ήδη αποδείξει τα πλεονεκτήματά της στην καθημερινή ζωή των πολιτών, αφού καθιστά δυνατή όχι μόνο την ευκολότερη πρόσβαση στις πληροφορίες των δημόσιων αρχών, αλλά διευκολύνει επίσης σε μεγάλο βαθμό τις συναλλαγές με τη μείωση του χρόνου αναμονής και

³ Ο όρος back office σημαίνει η αναδιοργάνωση της λειτουργίας των Δημόσιων Υπηρεσιών ως τις αλλαγές στις ροές εργασιών(ανασχεδιασμό διαδικασιών) ή στη δομή των Δημόσιων υπηρεσιών (π.χ. κατανομή αρμοδιοτήτων, διεργασιών, ενεργειών) που απαιτούνται για την παραγωγή και ηλεκτρονική παροχή τους

της άσκοπης ταιλαιπωρίας. Περιλαμβάνει επίσης την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και της κατάλληλης εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τη διαμόρφωση της απαραίτητης πολιτο-κεντρικής κουλτούρας. Κατά συνέπεια, απλοποίηση διαδικασιών και ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι αλληλένδετα. Πρέπει ωστόσο, να υπερνικηθούν πολλά εμπόδια και φραγμοί, ενώ απαιτούνται επενδύσεις μεγάλης έκτασης για την εφαρμογή της. Η αλλαγή των διαδικασιών όσον αφορά την οργάνωση και τις νοοτροπίες είναι χρονοβόρα, μπορεί να απαιτηθούν αρκετά χρόνια έως ότου οι συνδυασμένες επενδύσεις σε κεφάλαια ΤΠΕ, οργάνωση και δεξιότητες, αποδώσουν πλήρως τα οφέλη τους.

Η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προσκρούει στην αδυναμία της πλειοψηφίας των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Η αδυναμία αυτή οφείλεται σε σοβαρές, εγγενείς αδυναμίες σε όλο το εύρος των συντελεστών της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης (κανονιστικό πλαίσιο, δομές, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό) που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα, την απόδοση και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Η κατάτμηση των διοικητικών διαδικασιών, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η ανεπάρκεια του ρυθμιστικού πλαισίου, η έλλειψη διαλειτουργικότητας είναι ορισμένοι μόνο από τους ανασταλτικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε ανεπιτυχείς προσπάθειες εφαρμογής πρακτικών e-government. Ο πίνακας 3.2 που ακολουθεί συνοψίζει τα πιο συνηθισμένα οργανωτικά προβλήματα που εμφανίζονται σε επίπεδο θεσμικό, διαχείρισης και σχεδιασμού.

Πίνακας 3.2: Οργανωτικά Προβλήματα e-government

Ομοσκό επίπεδο	Διοικητικό επίπεδο	Επίπεδο σχεδιασμού
Κόστος τεχνολογικών καινοτομιών και υποδομής Ανεπάρκεια τεχνολογική υποδομή. Τεχνολογική ασυμβατότητα	Ανικανότητα διαχείρισης έργων ΤΠΕ μεγάλης κλίμακας	Έλλειψη συντονισμού και στρατηγικού σχεδιασμού
Έλλειψη πόρων για την υποστήριξη υπηρεσιών 24/7/24	Απουσία οράματος στα υψηλόβαθμα στελέχη και αδυναμία διάχυσης του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα	Αδυναμία κατανόησης και συνέχειας των πολιτικών/προγραμμάτων
Έλλειψη καινοτομικών προτοβουλιών στο δημόσιο τομέα-ιδιαίτερα όσον αφορά τις ΤΠΕ	Προσδοκίες των διοικητικών στελεχών —/—πραγματικότητα	Απουσία κατευθυντήριων αρχών
Οργανωτικές διχοτομήσεις/αντιθέσεις νοοτροπίας	Αμφιβολίες και αντίσταση από την ηγεσία	Οργανωτικές διχοτομήσεις/αντιθέσεις νοοτροπίας
Έλλειψη θεσμικής υποστήριξης	Αντίσταση από τα επαγγελματικά στελέχη και τα σωματεία	Επικέντραση από την περιφερειακή διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση
Κακή διαχείριση των πληροφοριών Απρόθυμα συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων Κακή διαχείριση των ευαίσθητων δεδομένων	Απληροποίητο νομικό πλαίσιο	Αδυναμία κατανόησης και συνέχειας των πολιτικών/προγραμμάτων
Απουσία κατευθυντήριων αρχών	Κακή διαχείριση των πληροφοριών Απρόθυμα συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων Κακή διαχείριση των ευαίσθητων δεδομένων	Αντίσταση από τα επαγγελματικά στελέχη και τα σωματεία

Πηγή: UN Division of Public Economics and Public Administration, American Society for Public Administration: —Benchmarking EGovernment: A Global Perspective, Assessing the progress of the UN Member States, 2002

Πιο κάτω αναλύονται οι κύριες αδυναμίες της εφαρμογής του e-government στην Δημόσια Υπηρεσία και οι οποίες εμποδίζουν την προοπτική της αναδιοργάνωσης των διαφόρων διαδικασιών.

1. Αδυναμία χρήσης των νέων τεχνολογιών από κατηγορίες χρηστών και μη αποδοχή από υπαλλήλους της κυβέρνησης. Σημαντικό πρόβλημα στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η ελλιπής κατάρτιση των στελεχών που απασχολούνται στα τμήματα πληροφορικής των οργανισμών. Στο πρώτο συμβάλλει η προσκόλληση πολλών υπαλλήλων στις παραδοσιακές διαδικασίες κυρίως λόγω καχυποψίας και προκατάληψης, αλλά και η έλλειψη κινήτρων προς τα στελέχη, ώστε να καλλιεργηθεί ακόμα περισσότερο η διάθεση για αλλαγή και εξέλιξη. Επομένως οι δημόσιοι λειτουργοί, πιθανόν να αντιστέκονται στην εισαγωγή προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και πιθανόν να αρνούνται να υιοθετήσουν τις νέες διαδικασίες. Και αυτό συμβαίνει διότι υπάρχει:

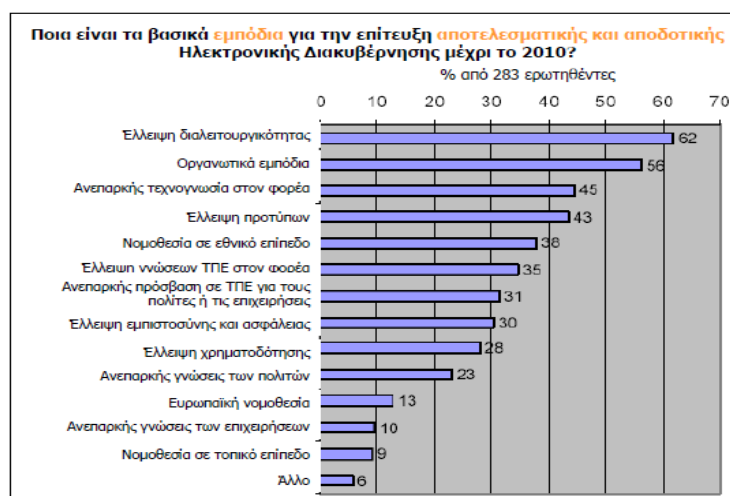
- Φόβος ότι ο ρόλος τους θα απαξιωθεί, από την εισαγωγή της τεχνολογίας και επομένως υπάρχει πιθανότητα απώλειας της θέσης τους.
- Φόβος ότι θα απολέσουν την ισχύ και το κύρος της θέσης που κατέχουν, στη νέα διάρθρωση του συστήματος
- Μη εξοικείωση με τις σύγχρονες τεχνολογίες και επομένως φόβος ότι θα αντιμετωπίσουν πολύ δύσκολες και ανεπιθύμητες καταστάσεις. Ορισμένοι χαρακτηρίζουν το φαινόμενο αυτό, ως «τεχνικό σοκ» (technical shock)

- Φόβος ότι η εισαγωγή της τεχνολογίας, θα οδηγήσει σε περισσότερη απασχόληση. Η εισαγωγή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η ανάγκη έγκαιρης και έγκυρης απάντησης σε ηλεκτρονικά μηνύματα, αποτελεί ίσως ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα. (Α. Πομπορτσής 2005)
2. Επιφυλακτικότητα πολιτών σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών τους στο διαδίκτυο. Αναμφισβήτητα, ένα ίσως από τα μεγαλύτερα προβλήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι και η ανασφάλεια των συναλλαγών. Ειδικότερα, κάθε πελάτης των δημοσίων υπηρεσιών κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεων του ηλεκτρονικά, απαιτεί εμπιστευτικότητα και προστασία των προσωπικών του δεδομένων καθώς και τα στοιχεία που προσκομίζει να τυγχάνουν επεξεργασίας μόνο από τους αρμόδιους. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις δεν θα αποδεχτούν τις ηλεκτρονικές παρεχόμενες υπηρεσίες του δημοσίου, εκτός εάν αυτές συνεπάγονται λιγότερη γραφειοκρατία και ταυτόχρονα θα αναγνωρίζουν ότι μέσω αυτών, ωφελούνται προσωπικά, οικονομικά και κοινωνικά.
 3. Ασφάλεια και ακεραιότητα πληροφοριών
 4. Έλλειψη κατάρτιση των στελεχών της πληροφορικής στις νέες τεχνολογίες καθώς και το μικρό αριθμό των στελεχών που ασχολούνται στα τμήματα πληροφορικής.
 5. Έλλειψη κινήτρων προς τα ηγετικά στελέχη του δημόσιου τομέα ώστε να καλλιεργηθεί ακόμη περισσότερο η διάθεση για αλλαγή και εξέλιξη (Α. Πομπορτσής 2005)
 6. Σύμφωνα με τον Heeks (2008), η ελεύθερη πρόσβαση για όλους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ουσιαστικά σημαίνει να εξασφαλισθεί σε όλους η πρόσβαση στις ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες. Το ζήτημα αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι υπάρχει πραγματικός κίνδυνος να δημιουργηθεί ψηφιακό χάσμα λόγω της άνισης πρόσβασης στις πληροφορίες και στις τεχνολογίες των πληροφοριών (Heeks, 2008). Στο πλαίσιο αυτό, η εκπαίδευση και η κατάρτιση έχουν ουσιώδη σημασία, ώστε οι πολίτες να αποκτήσουν τις αναγκαίες γνώσεις πληροφορικής, για να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν πλήρως τις υπηρεσίες που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Ο ανασχεδιασμός του τρόπου παροχής των υπηρεσιών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα άτομα με ειδικές ανάγκες, τους αναλφάβητους, τους ηλικιωμένους, τα παιδιά, τους κατοίκους απομακρυσμένων περιοχών και όλους γενικά όσους έχουν ανάγκη συναλλαγής με το κράτος αλλά διαθέτουν περιορισμένες δυνατότητες πρόσβασης στις νέες υπηρεσίες, ή αξιοποίησης τους νέου τρόπου παροχής υπηρεσιών.
 7. Επιπλέον σημαντικό ρόλο παίζει και η εφαρμογή της διαλειτουργικότητας (Χαραλαμπίδης, 2006). Ως διαλειτουργικότητα νοείται ο τρόπος με τον οποίο διασυνδέονται τα συστήματα και οι πληροφορίες. Η διαλειτουργικότητα των συστημάτων πληροφοριών

καθιστά επομένως δυνατή την ενσωμάτωση της παροχής υπηρεσιών σε μια μονοαπευθυντική πύλη, όποιος και εάν είναι ο αριθμός των διαφορετικών συστημάτων ή διοικητικών οργανισμών που μεσολαβούν. Η διαλειτουργικότητα δεν νοείται ωστόσο μόνο ως σύνδεση δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αφορά επίσης οργανωτικά θέματα, όπως π.χ. την ανάγκη να εξασφαλίζεται η συνεργασία με οργανισμούς εταίρους, οι οποίοι έχουν διαφορετικό τρόπο εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας. Για τη δημιουργία υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που θα μπορούν να επικοινωνούν με υπηρεσίες άλλων χωρών χρειάζεται επίσης η σύναψη συμφωνιών επί κοινών προτύπων και προδιαγραφών.

8. Η απουσία ή η ανεπάρκεια κεφαλαίων χρηματοδότησης και οικονομικών πόρων, ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης όπως είναι οι σημερινές, αποτελεί ένα σοβαρό ανασταλτικό παράγοντα στην γρήγορη εφαρμογή και στην πορεία επιτυχούς υλοποίησης των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Γενικά, η ενεργός πολιτική βούληση για επενδύσεις στο πεδίο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όπως Τεχνολογίες Πληροφορικής, σύγχρονες επικοινωνίες βασισμένες στις δια-δικτυακές υποδομές, είναι ακόμα περιορισμένη.

Πίνακας 3.3: Τα κύρια εμπόδια επίτευξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης



Πηγή: Έρευνα i2010 http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm

Ο πιο πάνω πίνακας 3.3 αναφέρει τα κύρια εμπόδια επίτευξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μετά από έρευνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ως κύριο εμπόδιο αναφέρεται η έλλειψη διαλειτουργικότητας με ποσοστό 62% των πολιτών να υποστηρίζει την θέση αυτή. Ακολουθούν τα οργανωτικά εμπόδια με ποσοστό 56% και η ανεπαρκής τεχνογνωσία και έλλειψη προτύπων με 45% και 43% αντίστοιχα. Με μικρότερα ποσοστά υποστηρίζονται από τους πολίτες και άλλα εμπόδια τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.3.

Η υλοποίηση του «οράματος» της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αναφέρεται σε εκείνο το μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης, που θα επιτρέψει στους πολίτες και στις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν νέες ευκαιρίες στην παγκόσμια αγορά της γνώσης, την διευκόλυνση τους στις διαδικασίες εξυπηρέτησης, την εξοικονόμηση πόρων και περιορισμό του συνολικού λειτουργικού κόστους τους.

Ο δημόσιος τομέας πρέπει να χρησιμοποιεί τις ψηφιακές τεχνολογίες με σκοπό την αναβάθμιση των λειτουργιών των τμημάτων και των προσφερόμενων υπηρεσιών του με μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Τόσο η επικοινωνία με τους πολίτες, όσο και η ενδοεπικοινωνία μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών-τομέων, πρέπει(και μπορεί) να γίνεται ηλεκτρονικά, με καταληκτικό στόχο την καθολική πληροφορική υποστήριξη του συνόλου των δραστηριοτήτων, ενεργειών/πράξεων κ.α. Η πορεία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα πρέπει να οδηγεί προς την κατεύθυνση περιορισμού της γραφειοκρατίας, μείωση του κόστους λειτουργίας του δημόσιου τομέα, με ταυτόχρονη βελτίωση τόσο της πρόσβασης των πολιτών και των επιχειρήσεων στις δημόσιες υπηρεσίες, όσο και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, μια τέτοια αποφασιστική και δραστική αλλαγή, επιδρά πολύ θετικά στην ανάπτυξη ή/και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης.

3.8 Διαφθορά, ρουσφέτι και διασπάθιση δημοσίου χρήματος

3.8.1 Το επίπεδο διαφθοράς και ρουσφετιού στην Κύπρο

Η διαφθορά στην κοινωνία θεωρείται παγκόσμια και ιδιαίτερα στη Ευρωπαϊκή Ένωση ένα πολύ σοβαρό φαινόμενο. Στη Κύπρο, παρόλο που έχουν ληφθεί μερικά νομοθετικά και άλλα μέτρα, η γάγγραινα της διαφθοράς συνεχίζει να μαστίζει την πολιτική ζωή, τον δημόσιο αλλά και τον ιδιωτικό τομέα. Το πολυδιάστατο κόστος της διαφθοράς επηρεάζει αρνητικά και βλάπτει όλους τους πολίτες με επίκεντρο τους κοινωνικά ασθενέστερους, αυξάνει την φτώχεια και διευρύνει τις ανισότητες.

Ένας σύντομος, απλός και περιεκτικός ορισμός της διαφθοράς όπως την αντιλαμβανόμαστε σε πολλές χώρες σήμερα, δόθηκε από τον μη Κυβερνητικό Οργανισμό “Διεθνής Διαφάνεια” (Transparency International). Αναφέρεται στην «κατάχρηση δημόσιας εξουσίας για ίδιο όφελος». Τι συνιστά όμως «κατάχρηση δημόσιας εξουσίας» και ποιες μορφές λαμβάνει το «ίδιο όφελος»; Είναι φανερό πως δεν πρόκειται για ένα ακριβή ορισμό, με σαφές και αδιαμφισβήτητο νομικό περιεχόμενο, αλλά μια έννοια που επιδέχεται διαφορετικών ερμηνειών σε διαφορετικές κοινωνίες, και διαφορετικές εποχές. Αυτό που είναι

βέβαιο είναι ότι η διαφθορά με ότι μορφή λαμβάνει, θέτει σε κίνδυνο την Δημοκρατία και τα ανθρώπινα δικαιώματα, υπονομεύει τη χρηστή διοίκηση, επηρεάζει αρνητικά την οικονομική ανάπτυξη, μειώνει την αποτελεσματικότητα του κράτους. Η ζημιά που προκαλεί δεν επιμετρείται μόνο με τη μορφή οικονομικού κόστους αλλά έχει ευρύτερες αρνητικές επιπτώσεις με σημαντικότερη την υπόσκαψη της εμπιστοσύνης του πολίτη απέναντι στους θεσμούς, αξίες στο Κράτος, αλλά και στην Δημοκρατία.

Το φαινόμενο του ρουσφετιού είναι δυστυχώς βαριά ριζωμένο στην κυπριακή μικροκοινωνία. Σχετικά με την διοίκηση του προσωπικού στην Δημόσια Υπηρεσία σε περιπτώσεις διορισμού και προαγωγής, σπάνια προωθείται η αξιοκρατία με αποτέλεσμα οι διαδικασίες να στηρίζονται σε μη αντικειμενικά κριτήρια, να είναι εσφαλμένες και πολύ περιοριστικές και να επιλέγονται άτομα που δεν είναι άξια και ικανά. Τα αρμόδια όργανα πολύ συχνά επικρίνονται για αναξιοκρατικές πράξεις που αποδίδονται στο ρουσφέτι, όχι μόνο από πολιτικούς, αλλά και από εκείνους που έχουν προσωπικά συμφέροντα και αρέσκονται στο να εμφανίζονται στον εγχώριο τύπο ως διοικούμενοι. Το ρουσφέτι στην Δημόσια Υπηρεσία προκαλεί την παραίτηση στο κοινωνικό σώμα, αναπτύσσει τον κυνισμό και την απάθεια, τον ωχαδερφισμό και τον ζαμανφουτισμό. (Σάββας Παύλου 2010)

Δεν αντιλαμβανόμαστε ότι χιλιάδες πανάξιοι Κύπριοι επιστήμονες αναγκάζονται να μείνουν στο εξωτερικό, γιατί εδώ θα πνίγονταν από ένα σύστημα που αναδεικνύει όχι τους άξιους και τους ικανούς, αλλά τους κομματικά υπάκουους και τους έχοντες τις περισσότερες διασυνδέσεις; Δεν εξοργιζόμαστε που φτάνουμε στο σημείο λαμπροί επιστήμονες, που μας κάνουν ουσιαστικά την χάρη να επιστρέψουν στον τόπο που τους γέννησε, πρέπει αντί να μπορούν να επικεντρωθούν στη δουλειά τους να έχουν να αντιμετωπίσουν τους διάφορους «επώνυμους» και βολεμένους του συστήματος; (Αποψη, Ξενής Ξενοφώντος).

Ο Σάββας Παύλου στο άρθρο του «Ρουσφέτι της Κύπρου. Το Ρουσφέτι και το κόστος του» σχολιάζει: «Δεν έχουμε μάθει να υπολογίζουμε το κόστος που προκαλεί το ρουσφέτι στην οικονομία, στους θεσμούς της Κύπρου, καθώς και στον αγώνα επιβίωσης που διεξάγει ο κυπριακός ελληνισμός. Πάντοτε το ρουσφέτι μας χαρακτήριζε και σφράγιζε πολλές από τις εξελίξεις στη Δημόσια Υπηρεσία, συντρίβοντας όνειρα και φιλοδοξίες, ευγενείς επιδιώξεις και ικανότητες, παραμερίζοντας προσοντούχους και αναδεικνύοντας ατελέσφορους, ίνα μη τι χείρω είπω, σε καίρια πόστα, όμως, συνήθως, το αντιμετωπίζουμε ως παρεπόμενο της μικρής μας κοινωνίας και των πελατειακών σχέσεων που έχουν αναπτύξει κόμματα και εκτελεστική εξουσία, και ότι αν προκαλεί κάποια ζημιά αφορά μόνον αυτούς που αισθάνονται αδικημένοι, δικαιολογημένα ή και αδικαιολόγητα μερικές φορές. Και ότι, ακόμη

και στις περιπτώσεις που το ρουσφέτι αδικεί κατάφωρα κάποιους, ο χρόνος θα απαλύνει το αίσθημα της αδικίας και ...η ζωή συνεχίζεται».

Το ρουσφέτι δεν αναφέρεται μόνο σε θέματα σχετικά με διορισμούς και προαγωγές, αλλά έχει ευρύτερη εφαρμογή. Εννοιολογικά ρουσφέτι σημαίνει παράκληση για μια εκδούλευση, αλλά κατέληξε να σημαίνει την παράνομη παρέμβαση για παροχή ωφελημάτων ή εκδουλεύσεις σε οπαδούς του κόμματος που κυβερνά, όπως π.χ. την παραχώρηση ενός χαλίτικου, την παρέμβαση για γρήγορη έκδοση διαβατηρίου ή την παρέμβαση του φίλου Υπουργού για την αποστολή κάποιου συγγενικού προσώπου στο εξωτερικό για θεραπεία, την παρέμβαση για την επίσπευση έκδοσης άδειας οικοδομής. Μια εξυπηρέτηση μπορεί να υπακούει και κάποιο αντάλλαγμα.

Η διαφθορά στην Κύπρο θεωρείται από τη μεγάλη πλειοψηφία ως ένα σοβαρότατο πρόβλημα, το οποίο θα οξυνθεί λόγω της οικονομικής κρίσης. Σε μία προσπάθεια εξακρίβωσης των αντιλήψεων της κυπριακής κοινωνίας σε σχέση με τη διαφθορά, 1512 Κύπριοι πολίτες συμμετείχαν μεταξύ Νοεμβρίου 2010 και Φεβρουαρίου 2011 σε έρευνα για το επίπεδο της διαφθοράς στη Κύπρο. Υπεύθυνη για την έρευνα ήταν η Δρ. Μαρία Κραμβιά Καπαρδή, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Λογιστικής στο Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου και Πρόεδρος του Προσωρινού Συμβουλίου για την Διαφάνεια Κύπρος. Τίτλος της έρευνας ήταν «Αντιλήψεις των Κυπρίων για την Διαφθορά στην Κύπρο». Το δείγμα αποτελείτο από 52% άντρες και 48% γυναίκες, κάλυψε ηλικιακές ομάδες από 18 ετών μέχρι συνταξιούχους, 50% εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και 21% στο δημόσιο, 23% δεν εργάζονται, ενώ 6% εργάζονται σε ημικρατικούς οργανισμούς. Το 39% του δείγματος ήταν απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης, 37% τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 24% κάτοχοι μεταπτυχιακού πανεπιστημιακού τίτλου.

Η έρευνα καταδεικνύει ότι η διαφθορά στην Κύπρο θεωρείται από την μέγιστη πλειοψηφία (70%) ως ένα μείζονα πρόβλημα και ότι πάσχουν από διαφθορά εθνικά ιδρύματα/θεσμοί (60%) και η τοπική αυτοδιοίκηση (57%). Η μέγιστη πλειοψηφία (92%) των ερωτηθέντων θεωρεί μέλη της αστυνομίας διεφθαρμένα, 90% τους πολιτικούς σε εθνικό επίπεδο και τους κρατικούς λειτουργούς που αναθέτουν δημόσιες προσφορές και 88% την επαρχιακή και τοπική αυτοδιοίκηση.

Γενεσιουργοί παράγοντες για την διαφθορά θεωρούνται: η αναξιοκρατία και το ρουσφέτι που χαρακτηρίζει τους διορισμούς στην δημόσια υπηρεσία (69%), το ότι οι πολιτικοί δεν κάνουν αρκετά για την καταπολέμηση της (67%), πολύ λίγοι διεφθαρμένοι καταδικάζονται και σε αυτούς επιβάλλονται ήπιες ποινές (67%), οι αρμόδιες υπηρεσίες δεν εφαρμόζουν τον νόμο (61%) και, επίσης, υπάρχουν 'στενοί δεσμοί' μεταξύ επιχειρηματιών και πολιτικών

(58%). Όσο αφορά την ευθύνη για την καταπολέμηση/αποτροπή της διαφθοράς, 75% πιστεύει ότι είναι ευθύνη της κυβέρνησης, 67% της αστυνομίας, 58% της Εισαγγελίας και των Δικαστών και, τέλος, 50% της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Απαισιόδοξοι πάντως φαίνονται οι μισοί αφού 50% θεωρούν την διαφθορά αναπόφευκτη.

Οι πολιτικοί δεν πείθουν ότι ενδιαφέρονται για την αξιοκρατία. Ενδιαφέρονται για την εξυπηρέτηση των πολιτικών τους επιδιώξεων ανεξάρτητα από την προώθηση της αξιοκρατίας ή της μετριοκρατίας. Αδιαφορούν για την βελτίωση και στήριξη των θεσμών, ώστε να εξυπηρετούν τους στόχους για τους οποίους γίνονται. Τούτο προκύπτει, όχι μόνο από τα πιο πάνω αποτελέσματα της έρευνας, αλλά και από πολλές επίσημες δηλώσεις τους που βλέπουν το φώς της δημοσιότητας καθημερινά.

Τιμωρούνται οι ένοχοι ή όχι;;; Ο πρώην Γενικός Εισαγγελέας της κυπριακής δημοκρατίας σε σεμινάριο που έγινε στις 26/09/2012 με τίτλο «Α4 Δράση κατά της διαφθοράς», αντέκρουσε τη ‘γενική εντύπωση’, πως οι υποθέσεις διαφθοράς στην Κύπρο συγκαλύπτονται ή δεν διερευνώνται πλήρως έτσι που να οδηγηθούν στο Δικαστήριο και να υπάρξει καταδίκη. Ωστόσο, πρόσθεσε, «είναι αλήθεια ότι ο αριθμός υποθέσεων διαφθοράς που απασχόλησαν τα κυπριακά Δικαστήρια είναι μικρός και ακόμη μικρότερος είναι ο αριθμός καταδικαστικών αποφάσεων αναφορικά με αδικήματα διαφθοράς, χωρίς τούτο βέβαια να σημαίνει ότι, τα τελευταία τουλάχιστον χρόνια, δεν υπήρξαν σημαντικές αποφάσεις καταδίκης δημόσιων λειτουργών για διαφθορά, δεκασμό και αμοιβή πέραν της επιτρεπόμενης».

Ανέφερε ταυτόχρονα ότι «η πιο μεγάλη ποινή που επιβλήθηκε ήταν εκείνη της φυλάκισης τριών ετών, ενώ σε άλλη σοβαρότατη υπόθεση επιβλήθηκε ποινή φυλάκισης 20 μηνών και στις υπόλοιπες, είτε η ποινή φυλάκισης ήταν πολύ μικρότερη, είτε ακόμα και σε σοβαρότατες υποθέσεις οι ποινές φυλάκισης που επιβλήθηκαν ήταν μερικών μηνών, και μάλιστα με αναστολή της ποινής».

Ο κ. Κληρίδης είπε ότι υπάρχουν διάφορα αίτια για αυτό, μεταξύ άλλων, ο φόβος των μαρτύρων, το γεγονός ότι πρέπει να υποβάλλουν την καταγγελία τους εγγράφως, αλλά και η μη επαρκής προστασία αυτών που καταγγέλλουν.

3.8.2 Διασπάθιση δημόσιου χρήματος στην Κύπρο

Διαπιστώνουμε τον τελευταίο καιρό ότι η Κύπρος έχει μετατραπεί σε παγόβουνο οικονομικών σκανδάλων τα οποία πλήττουν ανεπανόρθωτα την πολιτική και κοινωνικο-οικονομική ζωή του τόπου. Ο κυπριακός λαός, σχεδόν σε καθημερινή βάση, βομβαρδίζεται με αποκαλύψεις του τύπου για σοβαρές περιπτώσεις διασπάθισης δημόσιου χρήματος και μίζες εκατομμυρίων, εμπλέκοντας παράγοντες της πολιτειακής, πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής ζωής του τόπου. Σε μια περίοδο που τα πλατιά στρώματα του πληθυσμού σύρονται στη φτώχεια λόγω της βαθιάς οικονομικής ύφεσης, του τραπεζικού εγκλήματος και της επαπειλούμενης κρατικής χρεοκοπίας, οι πολίτες παρακολουθούν αμήχανοι το ένα σκάνδαλο να διαδέχεται το άλλο, με μέγα θύμα το κράτος πρόνοιας.

Τα πράγματα όπως εξελίσσονται προσλαμβάνουν τρομακτικές διαστάσεις κλονίζοντας συθέμελα το αίσθημα εμπιστοσύνης του πολίτη προς το κράτος και τους θεσμούς. Η διασπάθιση δημόσιου χρήματος δηλ. η κατασπατάληση, η δαπάνη πέραν από λογικούς περιορισμούς είναι ένα φαινόμενο το οποίο συχνά διατυμπανίζουν τα Μ.Μ.Ε. Σωρεία παρανομιών σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της κρατικής μηχανής με κακοδιαχείριση, μαύρες τρύπες, διασπάθιση του δημοσίου χρήματος φέρνει στο φως καθημερινά η δημοσιότητα. Μέχρι τώρα έχουν λεχθεί και δημοσιευθεί πολλά, τόσο για το τραπεζικό έγκλημα, όσο για άλλες περιπτώσεις κακοδιαχείρισης και καταλήστευσης δημοσίου χρήματος. Στο Παράρτημα Δ αναφέρονται κάποια πρόσφατα παραδείγματα τα οποία δημοσιεύτηκαν στον τύπο και μαρτυρούν υπέρογκα ποσά που σπατάλησε αδικαιολόγητα το κράτος.

Από τα πιο πάνω δημοσιεύματα διαπιστώνεται ότι και οι ίδιοι οι πολιτικοί αναγνωρίζουν ότι υπάρχει διασπάθιση δημόσιου χρήματος και γι' αυτό διακηρύττουν ότι πρέπει να αντιμετωπισθεί και να τιμωρηθούν οι ένοχοι που εμπλέκονται σε τέτοιες υποθέσεις. Το ερώτημα είναι: έχουν γίνει ενέργειες για απόλωση του;

Οι αδυναμίες αυτές, σε συνδυασμό με δομικές δυσκαμψίες της οργάνωσης των δημόσιων υπηρεσιών και τον περιορισμό της εκχώρησης και αποκέντρωσης ευθυνών και αρμοδιοτήτων, έχουν ως αποτέλεσμα ότι βασικές λειτουργίες όπως αυτές της εκτελεστικής διοίκησης, της επεξεργασίας πολιτικών προγραμματισμού, της οργάνωσης της εργασίας, της ανάπτυξης και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού να καλλιεργούν αντιλήψεις, στάσεις και πρακτικές, οι οποίες έχουν αρνητικά αποτελέσματα στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η Δημόσια Διοίκηση και στις σχέσεις κράτους – πολίτη, αλλά και στην προσπάθεια διαμόρφωσης ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος. Επίσης συνεπάγεται: αδυναμία ενεργού και συντεταγμένης συμμετοχής στις αποφάσεις της διοίκησης, έλλειμμα

διαφάνειας της δράσης των δημόσιων αρχών που επιβαρύνεται από την απουσία διαδικασιών λογοδοσίας, άνιση πρόσβαση και φαινόμενα μη ισότιμης μεταχείρισης από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Σε ότι αφορά το πεδίο της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, οι αδυναμίες που προαναφέρθηκαν: επιβαρύνουν τη Δημόσια Διοίκηση με περιττό φόρτο εργασίας, υψηλό κόστος λειτουργίας και αρνητικό ισοζύγιο μεταξύ των πόρων που διατίθενται και του παραχθέντος προϊόντος της Δημόσιας Διοίκησης. Ενισχύουν την τυπολατρία και συνιστούν πολύ μεγάλο διαχειριστικό βάρος και οικονομικό κόστος για τους συναλλασσόμενους με την Δημόσια Διοίκηση. Δημιουργείται έλλειμμα αποτελεσματικότητας στην παραγωγή δημόσιων πολιτικών και προγραμματισμού δράσης, και αδυναμία της Δημόσιας Διοίκησης να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά τις διαδικασίες οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ.ΣΧΕΔΙΑ/ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΑΝ Ή ΠΟΥ ΠΡΟΩΘΟΥΝΤΑΙ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΘΟΥΝ ΟΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

4.1 Το ανθρώπινο δυναμικό ως το βασικότερο περιουσιακό στοιχείο

Η εκσυγχρονιστική μεταρρύθμιση της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας βασίζεται στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, στην αναδιάρθρωση των δομών της και στην ανταπόκριση στα νέα δεδομένα. Στόχος της είναι να καταστεί μια πρότυπη ευρωπαϊκή Δημόσια Υπηρεσία ικανή να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες και τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν πιο πάνω. Η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών της, είναι μια από τις βασικές επιδιώξεις του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως η γνώση, οι ικανότητες και επιδεξιότητες των εργαζομένων σ' ένα οργανισμό. Αποτελεί περιουσιακό στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να επενδύονται σ' αυτό συνεχώς, προκειμένου αυτό να είναι σε θέση να ανταπεξέρχεται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών. Η Διοίκηση Ανθρωπινών Πόρων αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας: μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Βάση της επιστήμης του management, ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Τον συνδυασμό όλων αυτών των ικανοτήτων και την αλληλεπίδρασή τους στη δραστηριότητα της επιχείρησης αποσκοπεί η διοίκηση να προβλέψει και να καλλιεργήσει. Άλλωστε, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους» (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η σημερινή Δημόσια Υπηρεσία χρειάζεται ένα ορθό πλαίσιο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της αξιοποιώντας τις ικανότητες των υπαλλήλων της, ώστε να συμβάλλει στην βελτίωση της αποδοτικότητας και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ο οργανισμός της

Δημόσιας Υπηρεσίας πρέπει να λάβει σημαντικές αποφάσεις εστιάζοντας τόσο σε συστήματα/προγράμματα βελτίωσης της παραγωγικότητας, όσο και σε μέτρα που αποσκοπούν στην αποτελεσματικότερη χρήση του ανθρώπινου κεφαλαίου της. Τα κύρια εργαλεία τα οποία θα αναλυθούν πιο κάτω είναι: η υποκίνηση και η αναγνώριση των εργαζομένων, ο σχεδιασμός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, η εισαγωγή αξιοκρατικών συστημάτων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, η επαρκής και διαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας και της επαγγελματικής τους ανέλιξης, η διαφοροποίηση της μισθολογικής πολιτικής βάσει της επάρκειας του παραγόμενου έργου, εφαρμογή / ενστερνισμός όσο το δυνατό γρηγορότερα και σε βάθος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στα πλαίσια της χρήσης νέων τεχνολογιών και πληροφορικών συστημάτων. Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού σε συνεργασία και με άλλα τμήματα της κυβέρνησης συνεχώς προωθεί την υλοποίηση σχεδίων και μεταρρυθμίσεις που σκοπό έχουν την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα.

4.2 Παραγωγικότητα και Δημόσιος Τομέας της Κύπρου

Η οικονομία της Κύπρου αντιμετωπίζει αρκετά διαρθρωτικά προβλήματα και έχει επισωρεύσει και αρκετά προβλήματα από τη παγκόσμια οικονομική κρίση. Οφείλουμε να πούμε πως η εθνική παραγωγικότητα είναι χαμηλή και δεν συγκρίνεται ευνοϊκά με τις επιδόσεις που καταγράφει η παραγωγικότητα στις χώρες - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η χαμηλή παραγωγικότητα αποτελεί την αχίλλειο πτέρνα της κυπριακής οικονομίας, γι' αυτό η βελτίωσή της, αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα. Όπως και η παραγωγικότητα του ιδιωτικού τομέα έτσι και η παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα είναι σημαντική για τις οικονομικές επιδόσεις μιας χώρας. Ο Thornhill (2006) επισημαίνει τρεις κύριους λόγους για τους οποίους η παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα είναι ζωτικής σημασίας. Πρώτον, ο δημόσιος τομέας αποτελεί ένα σημαντικό εργοδότη. Δεύτερον, ο δημόσιος τομέας αποτελεί σημαντικότατο φορέα παροχής υπηρεσιών στις επιχειρήσεις και στην οικονομία γενικά, και τρίτον, ο δημόσιος τομέας καταναλώνει μεγάλο μέρος των φορολογικών πόρων.

Δυστυχώς ο «μεγάλος ασθενής» της παραγωγικότητας της κυπριακής οικονομίας, ήταν και παραμένει η κρατική μηχανή και η ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία. Χωρίς τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων και παραγόντων που δραστηριοποιούνται στη Δημόσια Υπηρεσία είναι εκ των πραγμάτων αδύνατη η βελτίωση της κατάστασης, και χωρίς παραγωγικό δημόσιο τομέα, είναι αδύνατη η βελτίωση της παραγωγικότητας στην πραγματική οικονομία του τόπου.

«Η παραγωγικότητα δεν είναι ποτέ τυχαία. Είναι πάντα το αποτέλεσμα της αφοσίωσης στην υπεροχή, των έξυπνων επιλογών και των επικεντρωμένων προσπαθειών» Πολ Τζ. Μάιερ.

Για να αυξηθεί η εθνική παραγωγικότητα θα πρέπει οι κοινωνικοί εταίροι να δράσουν συντονισμένα και να εφαρμοστούν τα στοχευόμενα μέτρα τα οποία έχουν ήδη σχεδιαστεί από το Υπουργείο Εργασίας και το Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου. Παραγωγικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας συνεπάγεται αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, με σκοπό την επίτευξη του στόχου της Δημόσιας Υπηρεσίας για μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αιτημάτων όλων των πολιτών μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών. Είναι σημαντικό στη μέτρηση της παραγωγικότητας να μπορούμε να απαντούμε σε 3 βασικά ερωτήματα: Ποιος είναι ο πελάτης; Ποιες είναι οι ανάγκες του; Και πώς εγώ σαν τμήμα ή υπηρεσία ικανοποιώ την ανάγκες του;

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί λόγοι για τη μέτρηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στο Δημόσιο Τομέα:

1. Η αναστύλωση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος και τη Δημόσια Διοίκηση
2. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
3. Η ανακατανομή των δημόσιων πόρων
4. Η βελτίωση της διοικητικής λογοδοσίας

Το Συμβούλιο Παραγωγικότητας, που έχει ως αποστολή του, τη διαμόρφωση, παρακολούθηση και την αξιολόγηση της Στρατηγικής Παραγωγικότητας και του Εθνικού Προγράμματος Παραγωγικότητας, έχει εγκρίνει το Μηχανισμό Άμεσης Παρέμβασης στη Δημόσια Υπηρεσία. Στόχος του Μηχανισμού Άμεσης Παρέμβασης στη Δημόσια Υπηρεσία είναι να αρθούν οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και οι πολίτες, εξαιτίας αντιπαραγωγικών πρακτικών και θεσμών στη Δημόσια Υπηρεσία. Ειδικές ομάδες από εμπειρογνώμονες συμβούλους αλλά και δημόσιους λειτουργούς θα προσπαθήσουν να εντοπίσουν τις αδυναμίες, να διαγνώσουν τις κυριότερες αιτίες πρόκλησης των αδυναμιών, να υποβάλουν εισηγήσεις για άμεσες βελτιώσεις και εφαρμογή των κατάλληλων εναλλακτικών λύσεων.

Στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων της Δημόσιας Υπηρεσίας, που δεν είναι άλλοι από την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη/ ευημερία του κοινωνικού συνόλου, πρωταρχικά εστιάζει την προσοχή της στην αποτελεσματική λειτουργία του πιο ουσιαστικού μηχανισμού της: το σύστημα ενεργοποίησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Με γνώμονα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, η ικανοποιητική προσφορά υπηρεσιών συνίσταται όχι μόνο στην ποιότητα και στον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού

αλλά και στα συστήματα που αυτό ακολουθεί, στα μέσα που διαθέτει για να φέρει σε πέρας την εργασία του, το εργασιακό περιβάλλον, όπως επίσης και στα κίνητρα που υποκινούν το ενδιαφέρον του προσωπικού και διατηρούν αδιάπτωτη την προσοχή του στη σωστή λειτουργία της υπηρεσίας. Όλοι αυτοί οι παράγοντες στο σύνολό τους αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις και βασικούς συντελεστές ταχείας και αποτελεσματικής διεξαγωγής της εργασίας από το στάδιο της πρόσληψης μέχρι και το στάδιο της αφυπηρέτησης του υπαλλήλου, γι' αυτό και πρέπει να τυγχάνουν τέτοιων χειρισμών και τέτοιας εφαρμογής, ώστε να παρέχουν τα εχέγγυα για βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων και κατά συνέπεια της παραγωγικότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας (Ξ. Λαζάρου, 1996).

4.2.1 Το επίπεδο παραγωγικότητας στην Κύπρο σε σχέση με άλλα κράτη μέλη της Ε.Ε.

Η παραγωγικότητα είναι μια έννοια που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Agricola (ανθρωπιστή) το 1530, με ασαφή όμως και συγκεχυμένη έννοια. Αργότερα και μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα, η παραγωγικότητα θεωρήθηκε ότι είναι «η ευχέρεια του παράγειν». Καθώς όμως έχει ανατείλει η νέα χιλιετία η παραγωγικότητα αποδεικνύεται ένας κρίσιμος παράγοντας που θα επηρεάσει ολοκληρωτικά τη ζωή μας, το επίπεδο διαβίωσης μας, τη σιγουριά σε εθνική και προσωπική βάση. (Ψαλία Μ. Συνθήκες Εργασίες & Επίδραση στη Παραγωγικότητα, 2008).

Η αύξηση της παραγωγικότητας καθίσταται επιτακτική και αναγκαία εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και της επιβράδυνσης της οικονομικής ανάπτυξης. Τα θέματα της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, καθίστανται υψίστης προτεραιότητας και προβάλλουν ως αναγκαιότητα για την επιβίωση των επιχειρήσεων και για ώθηση της ανάπτυξης δεδομένης και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Να σημειώσουμε ότι ο γενικός στρατηγικός στόχος της Κύπρου, όπως διατυπώθηκε στην Εθνική Στρατηγική Παραγωγικότητας, είναι η επιτάχυνση του ρυθμού μεταβολής της παραγωγικότητας, ώστε η συνολική παραγωγικότητα εργασίας να φτάσει τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (Στρατηγικό σχέδιο για τη παραγωγικότητα 2010-2013.) Παράλληλα, επιδιώκονται καλές επιδόσεις στην απασχόληση και ο σεβασμός στις αρχές της ισότητας, της προστασίας του περιβάλλοντος και της κοινωνικής ενσωμάτωσης.

Οι άξονες προτεραιότητας της Εθνικής Στρατηγικής είναι:

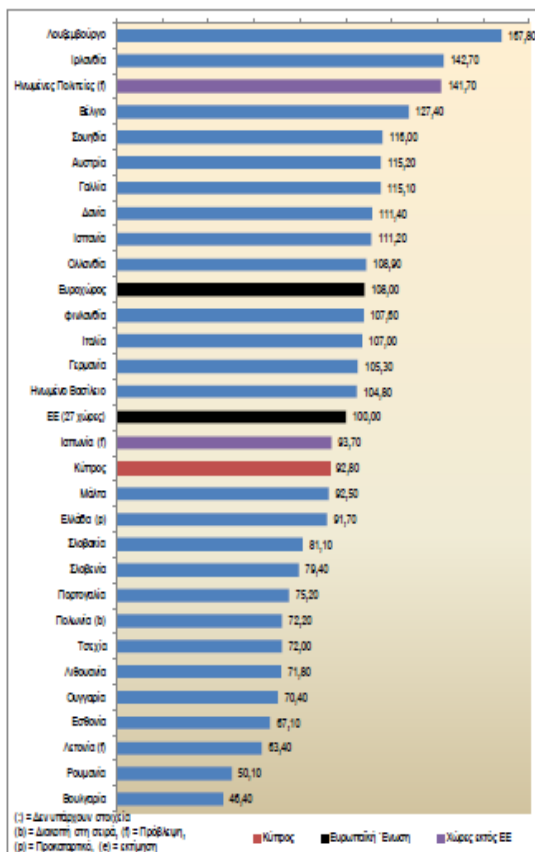
1. Αντικατάσταση θέσεων εργασίας χαμηλής παραγωγικότητας με θέσεις υψηλής

παραγωγικότητας με παράλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ενσωμάτωση της εφαρμοσμένης έρευνας και ανάπτυξης στην παραγωγική διαδικασία.

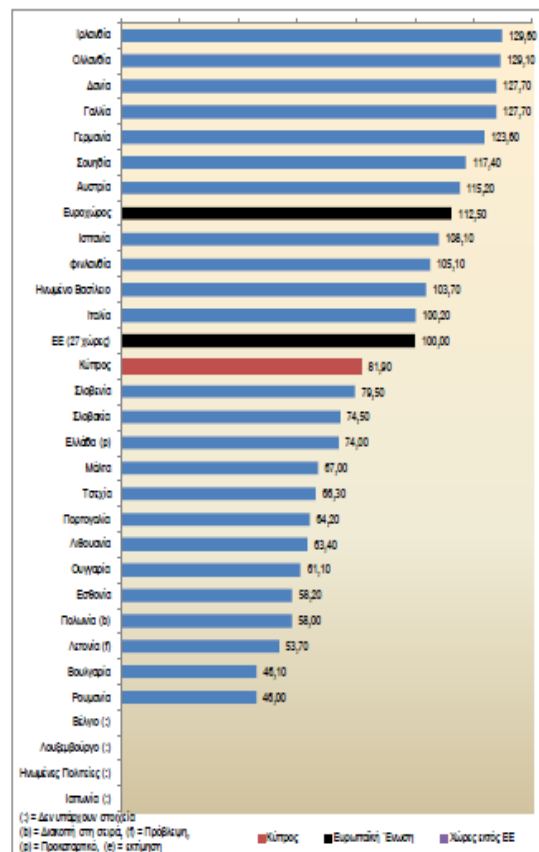
2. Άρση αντιπαραγωγικών πρακτικών και θεσμών στη Δημόσια Υπηρεσία.
3. Ανάπτυξη κουλτούρας παραγωγικότητας.
4. Προώθηση στοχευμένων ερευνητικών δράσεων σε θέματα παραγωγικότητας.

Η Παραγωγικότητα Εργασίας⁴ του συνόλου της οικονομίας της Κύπρου για το έτος 2012, μετρούμενη ως ΑΕΠ ανά απασχολούμενο βρίσκεται στο 92,8% του μέσου όρου της ΕΕ, τιμή που κατατάσσει την Κύπρο στη 14η θέση μεταξύ των 27 χωρών της ΕΕ (Διάγραμμα 4.1), ενώ η Παραγωγικότητα Εργασίας για το ίδιο έτος μετρούμενη ως ΑΕΠ ανά ώρα εργασίας, βρίσκεται στο 81,4% του μέσου όρου της ΕΕ, τιμή που κατατάσσει την Κύπρο στη 12η θέση μεταξύ των 24 χωρών της ΕΕ για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία (Διάγραμμα 4.2)

Διάγραμμα 4.1 Παραγωγικότητα Εργασίας (ΑΕΠ ανά απασχολούμενο), Φθίνουσα κατάταξη χωρών για το έτος 2012
Βάση: Ε.Ε. – 27 = 100



Διάγραμμα 4.2 Παραγωγικότητα Εργασίας (ΑΕΠ ανά ώρα εργασίας), Φθίνουσα κατάταξη χωρών για το έτος 2012
Βάση: Ε.Ε. – 27 = 100



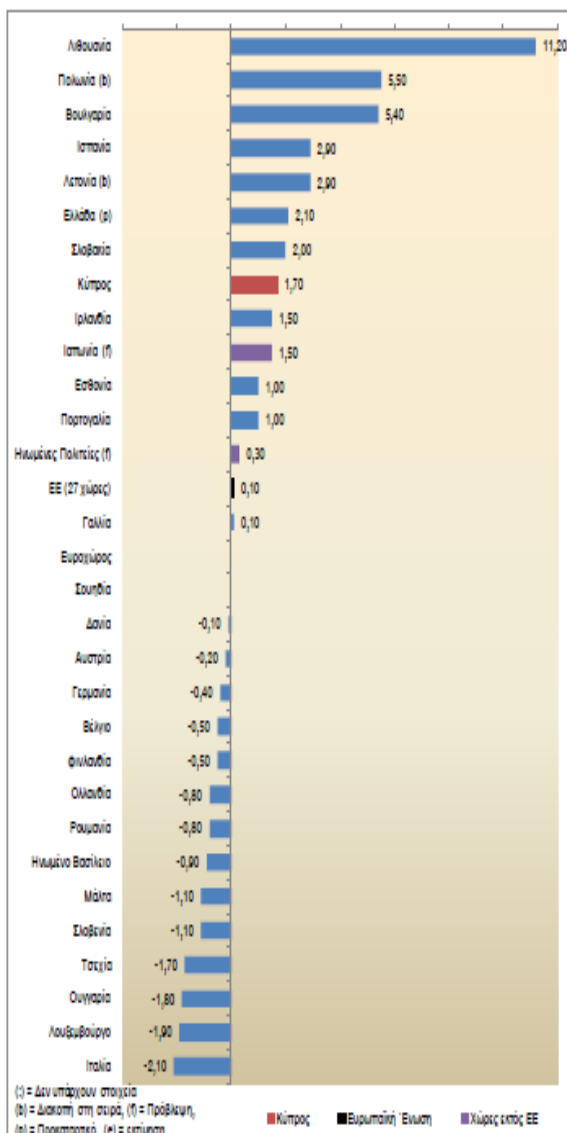
Πηγή: Κέντρο Παραγωγικότητας 14/08/2013, «Ετήσιοι Δείκτες Παραγωγικότητας Εργασίας, Συγκρίσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση»

⁴ Η Παραγωγικότητα Εργασίας υπολογίζεται τόσο ως Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) ανά απασχολούμενο όσο και ως ΑΕΠ ανά ώρα εργασίας.

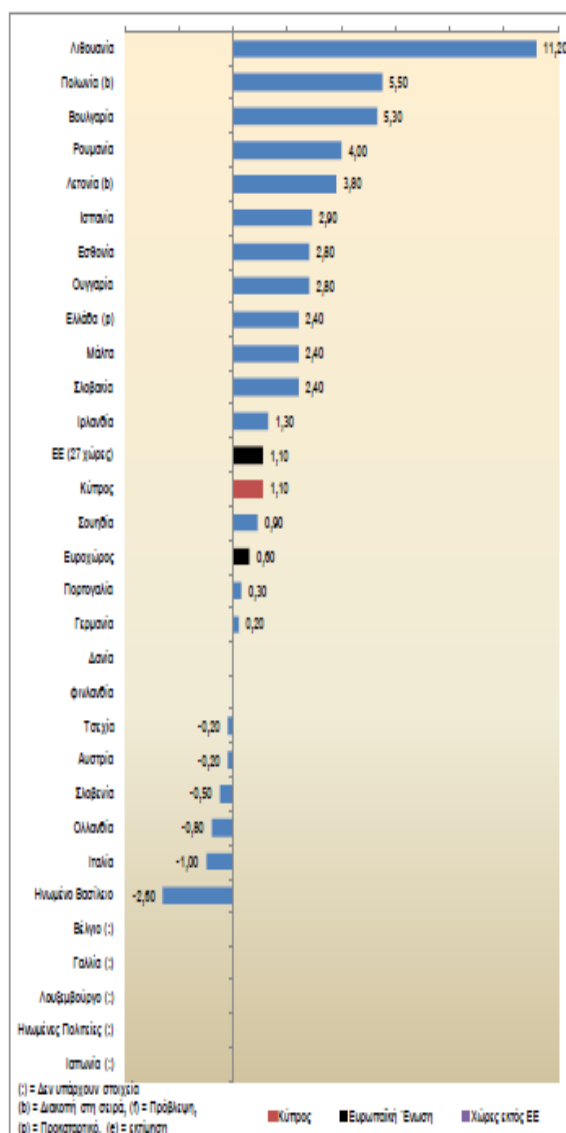
Ρυθμός μεταβολής παραγωγικότητας

Ο ρυθμός μεταβολής της Παραγωγικότητας Εργασίας (ΑΕΠ ανά απασχολούμενο) της Κύπρου το 2012 ήταν 1,7% και συγκρίνεται θετικά με το μέσο όρο του ρυθμού μεταβολής της Παραγωγικότητας Εργασίας των 27 χωρών μελών της ΕΕ που ήταν σχεδόν μηδενικός (0,10%) (Διάγραμμα 4.3).

Διάγραμμα 4.3 Ρυθμός μεταβολής της Παραγωγικότητας Εργασίας (ΑΕΠ ανά απασχολούμενο) ως ποσοστιαία μεταβολή σε σχέση με το προηγούμενο έτος, Φθίνουσα κατάταξη χωρών, 2012



Διάγραμμα 4.4 Ρυθμός μεταβολής της Παραγωγικότητας Εργασίας (ΑΕΠ ανά ώρα εργασίας) ως ποσοστιαία μεταβολή σε σχέση με το προηγούμενο έτος, Φθίνουσα κατάταξη χωρών, 2012



Πηγή: Κέντρο Παραγωγικότητας 14/08/2013, «Ετήσιοι Δείκτες Παραγωγικότητας Εργασίας, Συγκρίσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση»

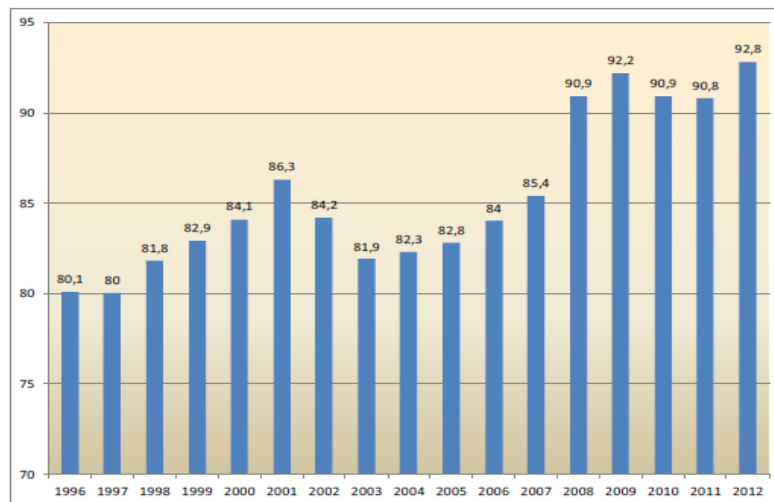
Με βάση το ποσοστό αυτό η Κύπρος κατατάσσεται στην 8η θέση μεταξύ των 27 χωρών μελών της ΕΕ. Ο ρυθμός μεταβολής της Παραγωγικότητας Εργασίας (ΑΕΠ ανά ώρα εργασίας) της Κύπρου το 2012 ήταν 1,1% όπως και ο μέσος όρος του ρυθμού μεταβολής της Παραγωγικότητας Εργασίας των 27 χωρών μελών της ΕΕ. Με βάση το ποσοστό αυτό η Κύπρος κατατάσσεται στη 13η θέση μεταξύ των 24 χωρών που διαθέτουν μέχρι στιγμής σχετικά στοιχεία (Διάγραμμα 4.4).

Παρατηρήσεις για την περίοδο 1996 - 2012

Επίπεδο παραγωγικότητας

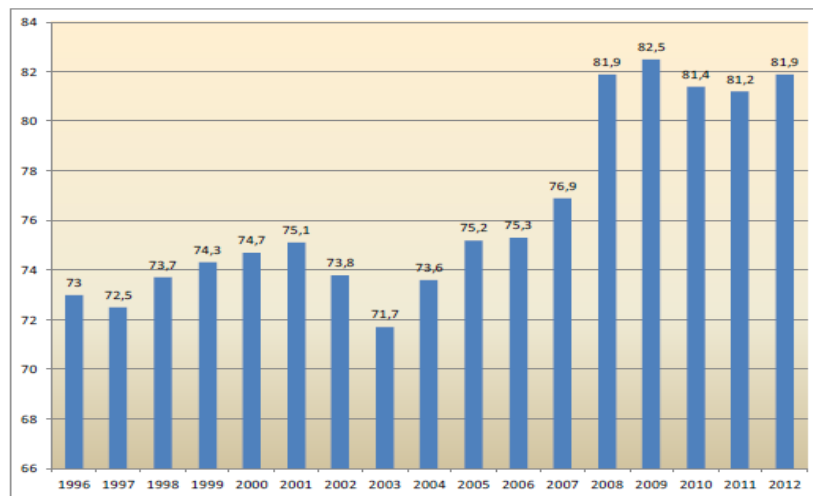
Τα διαγράμματα 4.5 και 4.6 παρουσιάζουν την εξέλιξη του επιπέδου της Παραγωγικότητας Εργασίας της Κύπρου ως ΑΕΠ ανά απασχολούμενο και ως ΑΕΠ ανά ώρα εργασίας αντίστοιχα, σε σχέση με το μέσο όρο των χωρών μελών της ΕΕ την περίοδο 1996 - 2012.

**Διάγραμμα 4.5 Παραγωγικότητα Εργασίας Κύπρου (ΑΕΠ ανά απασχολούμενο),
Βάση: ΕΕ-27=100, 1996 – 2012**



Πηγή: Κέντρο Παραγωγικότητας 14/08/2013, «Ετήσιοι Δείκτες Παραγωγικότητας Εργασίας,
Συγκρίσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση»

**Διάγραμμα 4.6 Παραγωγικότητα Εργασίας Κύπρου (ΑΕΠ ανά ώρα εργασίας),
Βάση: ΕΕ-27=100, 1996 - 2012**



Πηγή: Κέντρο Παραγωγικότητας 14/08/2013, «Ετήσιοι Δείκτες Παραγωγικότητας Εργασίας,
Συγκρίσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση»

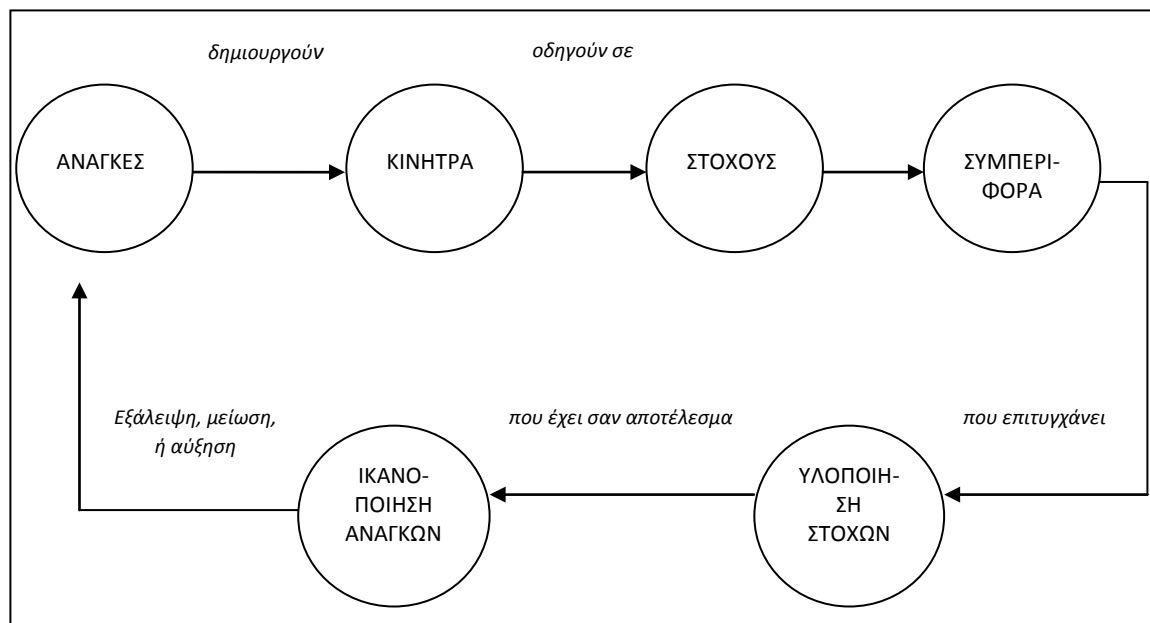
4.2.2 Η υποκίνηση ως βασικός παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων

Είναι φανερό ότι η βελτίωση της τεχνολογίας των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και η βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής σε μια επιχείρηση, έχει συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας σε μια δεδομένη κατάσταση. Αλλά στους περισσότερους οργανισμούς η εκτέλεση της εργασίας από τους εργαζόμενους έχει μεγαλύτερη σημασία για την παραγωγικότητα. Ακόμα και στο πιο αυτοματοποιημένο σύστημα εργασίας, η ανθρώπινη συμμετοχή παίζει, στην τελευταία ανάλυση, το κυριότερο ρόλο στην αύξηση ή την μείωση της παραγωγικότητας. Ειδικότερα όμως η παραγωγικότητα του εργαζόμενου, εξαρτάται από την ικανότητα του να κάνει μια συγκεκριμένη εργασία και από την υποκίνηση. Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα κίνητρα επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, περνώντας από το φίλτρο των αναγκών και των επιθυμιών του κάθε ατόμου. Γι' αυτό το λόγο, το ίδιο κίνητρο μπορεί να επηρεάζει διαφορετικά τα άτομα. Η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων του κάθε εργαζομένου, πρέπει να ξεκινά από την αναζήτηση των προσωπικών αναγκών του, για να δημιουργηθούν θετικά στοιχεία, τα οποία θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο για παραγωγικότερη εργασία. Για τον εργαζόμενο η υποκίνηση είναι η θέληση να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία

που εκτελεί, με σκοπό να πετύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του. Δεν φθάνει το άτομο να μπορεί να προβεί σε μια δραστηριότητα. Πρέπει να θέλει να την φέρει σε πέρας και μάλιστα, μέσω της υποκίνησης όχι μόνο να αισθάνεται ότι απλά εκπληρώνει τις συμβαστικές του υποχρεώσεις, αλλά να νιώθει ευχαρίστηση και να ενεργεί με χαρά.

Τα κύρια χαρακτηριστικά και οι συνιστώσες αυτής της διαδικασίας αναλύονται ως ακολούθως: Πρώτα απ' όλα η υποκίνηση λειτουργεί διότι υφίστανται οι ανθρώπινες ανάγκες. Οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν κάποιο είδος έντασης στο άτομο, η οποία με τη σειρά της κινητοποιεί κάποιες δυνάμεις ή αλλιώς παράγει κίνητρα, τα οποία ωθούν σε συμπεριφορές ή δραστηριότητες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη με τελικό σκοπό τη μείωση της αρχικής έντασης. Η υποκίνηση καθορίζει την κατεύθυνση, την ένταση και την διάρκεια της συμπεριφοράς. Είναι ανάγκη να διευκρινιστεί ότι η υποκίνηση δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας διαμόρφωσης της εργασιακής απόδοσης. Οδηγεί στην καλύτερη αξιοποίηση των υφιστάμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών, σε δεδομένο περιβάλλον και στην επίτευξη δεδομένων στόχων, μέσω καθορισμένων οδών. Είναι λοιπόν η υποκίνηση η απαραίτητη αλλά όχι η αποκλειστικά υπεύθυνη για την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο μηχανισμός αυτός φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα 4.1:

Πίνακας 4.1: Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης



Πηγή : Μάνατζμεντ : Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά, Δ.Μπουραντάς, Αθήνα 1992

Ο πιο αποδεκτός ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα στην σύγχρονη βιβλιογραφία έχει δοθεί από τους James L.Perry και Lois R.Wise (1990). Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω ερευνητές, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως *η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς*. Με άλλα λόγια ο παραπάνω ορισμός δηλώνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων:

- τα ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives) που συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους εκείνους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Αποτέλεσμα αυτού του κινήτρου είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.
- τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (norm based motives) περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα συνδέονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.
- τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives), όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Για παράδειγμα, οι Frederickson και Harts (1985) αναφέρουν τον όρο «ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» θέλοντας να περιγράψουν τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα.

Με άλλα λόγια, εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση.

Αδιαμφισβήτητα, είναι δύσκολο για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων της κάθε Δημόσιας Υπηρεσίας, να εντοπίσει εκείνες τις ειδικές, ατομικές ανάγκες σε κάθε χρονική στιγμή και να μπορέσει μέσα από τους περιορισμούς που θέτονται από το περιβάλλον της, να τις ικανοποιήσει. Ακόμα δυσκολότερο είναι να μπορέσει να μετρήσει την παρακίνηση των εργαζομένων. Εξάλλου, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι σημαντικό ρόλο στην ανάλυση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα διαδραματίζει η κουλτούρα της κάθε χώρας, η αποστολή της εκάστοτε κυβέρνησης καθώς και οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι στάσεις του κάθε δημόσιου υπάλληλου.

4.2.3 Παρούσα κατάσταση στο Δημόσιο Τομέα

Υπάρχει η αντίληψη γενικά ότι, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ή τουλάχιστον είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Το αίτιο αυτής της δυσαρέσκειας αποδίδεται στις οργανωτικές και λειτουργικές δομές του δημοσίου τομέα, που εμπεριέχουν την γραφειοκρατία, την τυπολατρία και την κακώς εννοούμενη διασφάλιση της νομιμότητας, σε βάρος της πραγματικής εξυπηρέτησης τους πολίτη. Ως αποτέλεσμα αυτών των ιδιαίτερων εργασιακών συνθηκών οι εργαζόμενοι αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένοι, ιδίως σε ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, όπως την αυτονομία εργασίας, ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών ανάπτυξης, αξιοποίηση του δυναμισμού τους κτλ.

Εξωγενείς παράγοντες των εργαζομένων, όπως οι αμοιβές ή οι προαγωγές, έχουν ισχυρή παρακινητική δύναμη και συμπεριφορά, μόνο όταν υπάρχει ισχυρή διασύνδεση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. Οι υπάλληλοι πρέπει να πιστέψουν ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανάλογη ανταμοιβή. Η προϋπόθεση αυτή δεν υφίσταται στο δημόσιο. Ο διευθυντής δεν μπορεί να ανταμείψει με bonus ή άλλη χρηματική αμοιβή μια εξέχουσα εργασιακή απόδοση. Εκτός φυσικά με μια αναφορά, στην ετήσια αξιολόγηση για εξαιρετική επίδοση.

Μια έρευνα κατά το έτος 2007 που διενεργήθηκε από τους Buelens και Van der Broeck μελέτησε τις διαφορές στην υποκίνηση δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Επιβεβαιώθηκε η κυρίαρχη θεωρία ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα δίνουν μεγαλύτερη αξία στις οικονομικές απολαβές. Τα άμεσα οικονομικά οφέλη δεν είναι τόσο σημαντικά για τους δημοσίους υπαλλήλους. Παρατηρήθηκε ότι ο μισθός ως κίνητρο έχει μεγάλη δύναμη στην υποκίνηση των υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών του ιδιωτικού κλάδου, σε αντίθεση με τους δημοσίους υπαλλήλους που δεν περιμένουν αυξημένες αποδοχές για να εργασθούν με όλες τους τις δυνάμεις. Έτσι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν υποκινούνται με εξωτερικά, χρηματικά κίνητρα. Αντίθετα σημασία έχουν τα εσωτερικά και ειδικότερα της αίσθησης του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση σε ασφαλές και σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Έχει μεγαλύτερη αξία μάλιστα στην υποκίνησή τους, όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι υποστηρικτικό της εργασίας τους, όταν μπορούν δηλαδή να εργάζονται σε φιλικό περιβάλλον, σε ζεστή και αρμονική ατμόσφαιρα, υπό καθεστώς αμοιβαιότητας και σεβασμού. Τότε υποκινούνται και αποδίδουν περισσότερο και έχουν πραγματική δυναμική στην παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Επομένως η ικανοποίηση από την εργασία στο δημόσιο τομέα εξαρτάται περισσότερο, αν όχι εξ ολοκλήρου, από τη δυνατότητα άντλησης εσωτερικής ικανοποίησης από την άσκηση και μόνο της εργασίας ενός υπαλλήλου. Είναι μύθος ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν κίνητρα γι' αυτό δεν εργάζονται σκληρά, όπως οι αντίστοιχοι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα. Το κίνητρο είναι η δύναμη που ωθεί τα άτομα σε δράση, ώστε να πραγματοποιούν ορισμένες ενέργειες. Άμεσο αποτέλεσμα της δράσης των κινήτρων είναι όταν έρχεται η ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των ατόμων, που νιώθουν για την ολοκλήρωση της υποχρέωσης που δημιουργείται. Αυτές οι ανάγκες ποικίλλουν από πρόσωπο σε πρόσωπο δεδομένου ότι καθένα έχει τις ιδιαίτερες (προσωπικές) ανάγκες που το παρακινούν. Ανάλογα με το πόσο «δυνατό» είναι το κίνητρο, μπορούν περαιτέρω οι μάνατζερς να καθορίσουν την προσπάθεια που κάνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και επομένως να αυξάνουν τα πρότυπα της παραγωγής. Αυτό που συμβαίνει είναι, ότι παρακινούνται από διαφορετικά κίνητρα τα οποία απορρέουν από τη φύση της οργάνωσης της εργασίας και του γενικού περιβάλλοντος και συνθηκών λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Επομένως, η ικανοποίηση από την εργασία των δημόσιων λειτουργών εξαρτάται, από το πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι δημόσιοι λειτουργοί το περιβάλλον της εργασίας και τις συνθήκες εργασίας τους, οι οποίες διαφέρουν κατά πολύ από το περιβάλλον και τις συνθήκες των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Markovits, 2007).

Τα κυριότερα κίνητρα που θα πρέπει να δοθούν στους δημόσιους υπαλλήλους ώστε να είναι πρόθυμοι να εργάζονται με όλες τους τις πνευματικές και σωματικές δυνάμεις προς την αποδοτικότερη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου είναι:

1. Κίνητρα για την εξοικείωση των υπαλλήλων με τις νέες τεχνολογίες
2. Κίνητρα για την επιμόρφωση και μετεκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων
3. Ισότητα και αξιοκρατία σε όλα τα θέματα της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων
4. Τήρηση όρων υγιεινής και ασφάλειας στις δημόσιες υπηρεσίες
5. Αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης και ενσωμάτωση της επιβράβευσης
6. Ύπαρξη ηγεσίας που εμπνέει και κινητοποιεί
7. Συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες της διοίκησης και ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας
8. Παρότρυνση των εργαζομένων σε συνεργασία και ομαδική εργασία
9. Προώθηση εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών της διοίκησης προς τους εργαζόμενους
10. Αναγνώριση προσπαθειών

Η Διοίκηση εκτός από την οικονομική αμοιβή και άλλα οφέλη που καταβάλλει στον εργαζόμενο σύμφωνα με το σχέδιο υπηρεσίας του, είναι απαραίτητο να αντιληφθεί πλήρως το μηχανισμό της υποκίνησης ώστε να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες και να αποσπάσει με κατάλληλα κίνητρα την εργασία των εργαζομένων, προς την επίτευξη των αντικειμενικών της σκοπών. Πρέπει να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί υψηλό ηθικό, αίσθημα ευθύνης, ζήλου, ενθουσιασμού, συνεργασίας και αφοσίωσης στο καθήκον, για πρόθυμη προσφορά υπηρεσιών για το κοινό καλό.

Η αποτελεσματική παρακίνηση προϋποθέτει σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η παροχή γνώσεων μέσω διαρκούς πληροφόρησης, η διαφάνεια, η κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, δηλ. εργαζομένων, προϊσταμένων, διοίκησης και συντεχνίας είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να ενισχυθούν προκειμένου να βελτιωθεί η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού προς μια αποδοτική συμπεριφορά με κατεύθυνση την υλοποίηση των στόχων του κάθε δημόσιου οργανισμού και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Σημαντικό ρόλο για ενίσχυση της παρακίνησης διαδραματίζουν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, οι οποίοι θα πρέπει να υποστηρίξουν την επικοινωνία, τη δημιουργία κλίματος ελεύθερης διακίνησης ιδεών και την ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών. Παράλληλα η ικανότητα υποκίνησης των υφισταμένων αποτελεί βασική ιδιότητα του σωστού και πετυχημένου μάνατζερ. Διότι, η καλή γνώση της θεωρίας των κινήτρων βοηθάει τον μάνατζερ να κατανοήσει τα αίτια της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό, να προβλέψει τα αποτελέσματα οποιασδήποτε διοικητικής πράξης και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων κατά τρόπο που να εκπληρώνονται οι σκοποί των υπαλλήλων και του οργανισμού.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται σημαντική προσπάθεια από πολλούς δημόσιους οργανισμούς σε ευρωπαϊκό επίπεδο, να εντοπίσουν και να ενδυναμώσουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες που οδηγούν στην υποκίνηση των δημόσιων υπαλλήλων. Η πρόθεση αυτή στηρίζεται στην αυτονόητη για πολλούς θέση, ότι ο ευχαριστημένος υπάλληλος θα είναι και παραγωγικός υπάλληλος.

Και ας μην ξεχνούμε ότι: «Η πιο παραγωγική εργασία είναι αυτή που βγαίνει απ' τα χέρια ενός πρόσχαρου ανθρώπου, που είναι ικανός και πρόθυμος να κάνει τη δουλειά καλά». (πηγή: Dr. V. Pauchet «Η αισιοδοξία», B. Schneider- «Staffing Organizations»)

4.2.4 Η σχέση παραγωγικότητας και ποιότητα ζωής στην εργασία

Ένας άλλος τρόπος υποκίνησης εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας είναι η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και οι υγιείς συνθήκες εργασίας (φωτισμός, εξαερισμός, θερμοκρασία, υγρασία, θόρυβος, καθαριότητα κλπ.), τα οποία έχουν επίδραση στην αποτελεσματική παραγωγή των υπαλλήλων.

Αναγνωρίζεται από όλους ότι το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο διεξάγεται η εργασία επηρεάζει την υγεία και τη συμπεριφορά του ανθρώπου. Μέτρα βελτίωσης του περιβάλλοντος της εργασίας συμβάλλουν αποφασιστικά και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η υγιεινή και η ασφάλεια είναι από τους πιο βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Η συχνότητα των εργατικών ατυχημάτων, το περιβάλλον εργασίας με τα ειδικότερα χαρακτηριστικά του, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας αποτελούν ορισμένες από τις πιο σημαντικές παραμέτρους του ζητήματος της παραγωγικότητας. Επίσης, δεν πρέπει να αγνοείται και η σημασία της ψυχικής υγείας-παράγοντας που σχετίζεται άμεσα με τα επίπεδα στρες, την ικανοποίηση του εργαζομένου από τη δουλειά του και το υψηλό ηθικό. Ο εργασιακός χρόνος, η κατανομή του, το σύνολο των ωρών εργασίας, οι υπερωρίες, το διακεκομμένο ή συνεχόμενο ωράριο κλπ συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα.

Η σχέση που έχει η παραγωγικότητα με τις συνθήκες εργασίας είναι πολύ στενή. Δεν μπορεί να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας αν δεν υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ούτε και το αντίστροφο. Η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν σημαίνει κατά ανάγκη εντατικοποίηση της εργασίας και μεγαλύτερη κόπωση. Αντίθετα είναι ο μόνος δρόμος, για προστασία και αύξηση του πραγματικού εισοδήματος των εργαζομένων, για πιο ευχάριστη εργασία και πιο ανθρώπινο περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά η εξασφάλιση υγιών συνθηκών εργασίας, η δίκαιη αντιμετώπιση των προβλημάτων που απασχολούν τους εργαζόμενους και κυρίως η δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο εργασίας και η πρόληψη των παραπόνων, βοηθά τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα, ευχάριστα, προσπαθώντας για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού που έμμεσα τους βλέπουν και σαν δικούς τους στόχους. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο υπεύθυνοι για το έργο τους ενώ παράλληλα ενισχύονται τα κίνητρα εργασίας για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Στόχοι της πολιτικής για ασφάλεια και υγεία στην εργασία:

α) Δημιουργία συνθηκών εργασίας με τις οποίες να βελτιώνεται η ποιότητα ζωής των εργαζομένων και η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων.

β) Οργάνωση της πρόληψης και διασφάλιση της επίβλεψης της υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας.

γ) Ανάπτυξη και διάδοση των γνώσεων σχετικά με τους επαγγελματικούς κινδύνους και τις τεχνικές πρόληψης.

δ) Εκπαίδευση για την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων.

Η ΚΑΔΔ σε συνεργασία με το Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας διοργανώνει μονοήμερα εργαστήρια για βασική εκπαίδευση των μελών των Επιτροπών Ασφάλειας στη Δημόσια Υπηρεσία. Ο σκοπός του εργαστηρίου είναι να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να αποκτήσουν τις γνώσεις και να αναπτύξουν τις δεξιότητες εκείνες που θα τους βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση του ρόλου τους ως Αντιπροσώπων Ασφάλειας και κατ' επέκταση στην εύρυθμη λειτουργία των Επιτροπών Ασφάλειας στους χώρους εργασίας τους.

Οι στόχοι του εργαστηρίου είναι:

- να εντοπίζουν τους κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο εργασίας
- να γνωρίζουν τις διαδικασίες για επίλυση των προβλημάτων ασφάλειας και υγείας καθώς και βασικά σημεία της σχετικής νομοθεσίας
- να εκτελούν αποτελεσματικά το ρόλο τους ως Αντιπρόσωποι Ασφάλειας.

4.3 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Στην κοινωνία της πληροφορίας που διανύουμε η επαρκής και συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για τη δημιουργία υποδομής ικανού και άριστα καταρτισμένου στελεχειακού δυναμικού και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων αλλά και των προϋποθέσεων εκείνων, που θα οδηγήσουν σε μια αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους. Η εκπαίδευση παρέχει στους εργαζόμενους να πετύχουν τους στρατηγικούς στόχους, προσθέτοντας αξία σ' αυτό που κάνουν, βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Η εκπαίδευση βελτιώνει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να επιλύσει λειτουργικά προβλήματα, να μειώσει την σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να μειώσει λάθη και ατυχήματα, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να αυξήσει την αφοσίωση του προσωπικού κατά την άσκηση των καθηκόντων του, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις προαγωγές, να βοηθήσει την

οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές τους περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας. Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και εμπειριών, την πρακτική εξάσκηση και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί κρίσιμο τομέα της δημόσιας πολιτικής και κεντρική συνισταμένη των πολιτικών ανάπτυξης και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας κάθε χώρας με σκοπό τη αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Στα πλαίσια αυτά η εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ένα από τους κεντρικούς άξονες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης και τη συστηματική μετατροπή της σε μοχλό ανάπτυξης της χώρας και μέσο εξυπηρέτησης των πολιτών.

Η έννοια της διασφάλισης και της διαχείρισης της ποιότητας στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, απασχολεί όλες τις προηγμένες χώρες. Βασικός στόχος του προβληματισμού είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης, η βελτίωση των επενδύσεων στους ανθρώπινους πόρους και μέσω αυτών η σύζευξη της κοινωνικής συνοχής και της ανταγωνιστικότητας. Από αυτόν τον ρόλο δεν μπορούσε να απουσιάζει και η Ευρωπαϊκή Ένωση, ο ρόλος της οποίας είναι να συμβάλει στην ανάπτυξη της ποιοτικής εκπαίδευσης, με πλήρη σεβασμό των αρμοδιοτήτων των κρατών-μελών και να συνεργάζεται με τα κράτη μέλη με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικής οικονομίας βασιζόμενης στη γνώση.

Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, αποτελεί βασική συνιστώσα της στρατηγικής που χάραξε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο της Λισσαβόνας τον Μάρτιο του 2000, προκειμένου να καταστεί η ΕΕ έως το 2010 η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Οι κυριότερες εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς αφορούν :

- Εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω πρόσληψης νέου προσωπικού (νεοεισερχόμενων εργαζομένων)
- Εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν λόγω εισαγωγής νέων λειτουργιών και παροχής νέων υπηρεσιών καθώς και νέων τεχνολογικών συστημάτων
- Εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω μετακινήσεων (προαγωγών, μεταθέσεων, κ.τ.λ)

- Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στις υφιστάμενες θέσεις εργασίας

4.3.1 Προτάσεις αναμόρφωσης του θεσμού της εκπαίδευσης των δημόσιων υπαλλήλων στην Κύπρο

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι ευθύνη της υπηρεσίας τους και πρέπει να πραγματοποιείται, καθ' όλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους.

Η επιτυχημένη εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό του καθώς και την δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών για την παρακολούθηση του. Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχόμενου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, του χρόνου και του χώρου που θα λάβει η χώρα η εκπαίδευση καθώς και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Στην Κύπρο ο θεσμός της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων χρίζει άμεσα αλλαγές ώστε να επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί της. Πιο κάτω αναφέρονται κάποιες προτάσεις αναμόρφωσης του θεσμού της εκπαίδευσης οι οποίες βοηθούν ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να αξιολογούνται και να μορφώνονται κατάλληλα.

1. Η εκπαιδευτική πολιτική θα πρέπει να έχει κεντρική θέση σε όλα τα μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα και προσπάθειες ενός κράτους, που θα επικεντρώνονται και θα στοχεύουν κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων και επαγγελματικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου αυτοί να αποτελούν το διανοητικό κεφάλαιο και το φορέα ποιοτικής αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση
2. Είναι αναγκαία η ύπαρξη θεσμών που θα τυγχάνουν αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη τόσο της πολιτικής ηγεσίας όσο και του συνδικαλιστικού κινήματος (ΠΑ.ΣΥ.Δ.Η)⁵ και των ίδιων των στελεχών της διοίκησης
3. Τα τελευταία χρόνια τόσο η έκταση όσο και η ποιότητα εκπαίδευσης έχουν βελτιωθεί σημαντικά και η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν τομέα με αυξανόμενη δυναμική, καθώς πολλαπλασιάζονται οι εκπαιδευτικές δράσεις και οι εμπλεκόμενοι στη

⁵ Παγκύπρια Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων

διαδικασία της εκπαίδευσης. Για να ενισχυθεί η τάση θα πρέπει να αξιοποιηθεί περαιτέρω η συμμετοχή της Κύπρου σε δράσεις της Ε.Ε. με:

- ανταλλαγή εμπειριών με ευρωπαϊκές διοικήσεις
- περισσότερες επισκέψεις εργασίας από όλα τα στελέχη της κυπριακής διοίκησης σε άλλα κράτη μέλη
- αποσπάσεις και μεταθέσεις υπαλλήλων σε τομείς Δημόσιας Διοίκησης ευρωπαϊκών χωρών, προκειμένου να εργαστούν στο διοικητικό μηχανισμό άλλων κρατών και να εξοικειωθούν με νέες τεχνολογίες και πρακτικές που εφαρμόζονται εκεί με τη δυνατότητα ανάπτυξης τέτοιων παρόμοιων συστημάτων και στην Κύπρο με τις απαραίτητες βέβαια προσαρμογές.
- να υλοποιηθεί και να εφαρμοσθεί πλήρως το επιχειρησιακό πρόγραμμα «απασχόληση ανθρώπινο κεφάλαιο και κοινωνική συνοχή 2007-2013

4. Να δοθεί έμφαση στο σχεδιασμό μιας ορθολογικής εκπαιδευτικής πολιτικής για το προσωπικό, η οποία θα διατρέχει τις εκπαιδευτικές του ανάγκες από την εισαγωγή του και καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του, παρέχοντας ευκαιρίες για ανάπτυξη του ανθρώπινου και νοητικού κεφαλαίου. Η πολιτική αυτή θα αξιολογείται από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και θα παρέχει κίνητρα για συνεχή βελτίωση. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί και στη συστηματοποίηση της καταγραφής των εκπαιδευτικών αναγκών για όλους τους δημόσιους φορείς και στο σχεδιασμό στοχευμένων δράσεων επιμόρφωσης.

5. Να αλλάξει, να «εξοβελιστεί» η διοικητική νοοτροπία όσων εναντιώνονται σε κάθε επικείμενη αλλαγή. Να ξεπεραστούν, επομένως πιθανές αντιρρήσεις της διοίκησης, καθώς και αντιστάσεις των υπαλλήλων στο ενδεχόμενο αλλαγών, ώστε να επιθυμούν και οι ίδιοι να επιμορφωθούν και να συνεργάζονται για τον καθορισμό του προγράμματος. Να συνειδητοποιήσουν οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι ότι η ατομική τους βελτίωση έχει μόνο θετικές συνέπειες στην εργατική τους συμπεριφορά και στη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν στη αποδοχή του θεσμού της εκπαίδευσης από όλους όσους εμπλέκονται σ' αυτή με οποιονδήποτε τρόπο.

Η απόκτηση πρόσθετων γνώσεων και η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων μέσω του θεσμού της εκπαίδευσης, οδηγεί στη δημιουργία του «δυναμικού» δυναμικού, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο, χάρη στις γνώσεις και εμπειρίες που αποκομίζει από τη συμμετοχή του στα εκπαιδευτικά- επιμορφωτικά προγράμματα αλλά και ολιγοήμερα σεμινάρια, μπορεί να αποδώσει περισσότερο και καλύτερα. Η ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης, όμως, δε λειτουργεί υποκινητικά μόνο

σε ότι αφορά τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία ηγετικών στελεχών της διοίκησης. Συμβάλλει σε πολύ μεγάλο βαθμό και στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και κατ' επέκταση του ίδιου του Κράτους.

Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι μια «ζωντανή» διαδικασία και ως τέτοια επιδέχεται βελτιωτικές κινήσεις που θα την καταστήσουν ακόμη πιο ποιοτική και ωφέλιμη τόσο για το προσωπικό που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες, όσο και για τις ίδιες. Δεδομένου ότι η γνώση είναι απεριόριστη, αποκτάται δια βίου και επηρεάζεται από τις τεχνολογικές ή άλλες εξελίξεις, καθίσταται σημαντικό αλλά και επιτακτικό η εκπαίδευση να είναι παρούσα καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου και να οδηγεί στη συνεχή παροχή νέας γνώσης, η οποία αποτελεί το πραγματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού και το πιο αποτελεσματικό μοχλό της ανάπτυξης του.

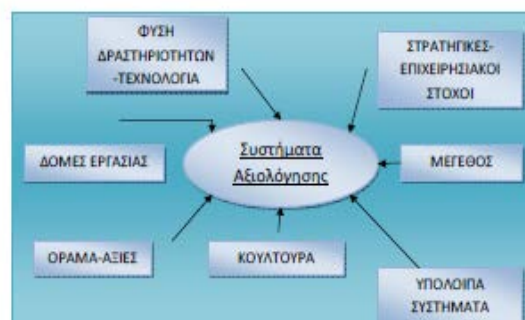
Σημαντικά προγράμματα εκπαίδευσης στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου που αναπτύχθηκαν ή υλοποιούνται με τη συμμετοχή δημόσιων υπαλλήλων αναλύονται στο Παράρτημα Ε.

4.4 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί μια πολύ παλιά πρακτική που στοχεύει στην διαπίστωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως η μείωση των πόρων που διατίθενται για τη Δημόσια Διοίκηση και ο στόχος για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, αύξησαν το ενδιαφέρον για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του διαθέσιμου δυναμικού. Αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η αξιολόγηση.

Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ταιριάζει με την στρατηγική της επιχείρησης. Στον επόμενο πίνακα 4.2 παρουσιάζονται οι παράγοντες με τους οποίους πρέπει να εναρμονίζεται ένα σύστημα αξιολόγησης.

Πίνακας 4.2: Προσδιοριστικοί παράγοντες του συστήματος αξιολόγησης.



ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή -Μπουραντάς, Αθήνα 2003

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, η διαδικασία του προσδιορισμού του έργου, του ελέγχου αλλά και της χρήσης αντικειμενικών δεικτών για την εκτίμηση της απόδοσης σε συχνά και τακτικά διαστήματα (Poister, 2003) αποτελεί ή πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των υπεύθυνων προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το βασικό ερώτημα που τίθεται στο σημείο αυτό είναι κατά πόσο μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας του δημόσιου υπάλληλου ή το αποτέλεσμα λειτουργίας μια δημόσιας υπηρεσίας με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια. Υπάρχουν δείκτες μέτρησης της απόδοσης που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, τη σχέση κόστους και απόδοσης, την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, την ικανοποίηση του συναλλασσόμενου και την ποιότητα των υπηρεσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί μία από τις κύριες δραστηριότητες ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα αντικειμενικό, δίκαιο και αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο να προϋποθέτει την επίτευξη στόχων.

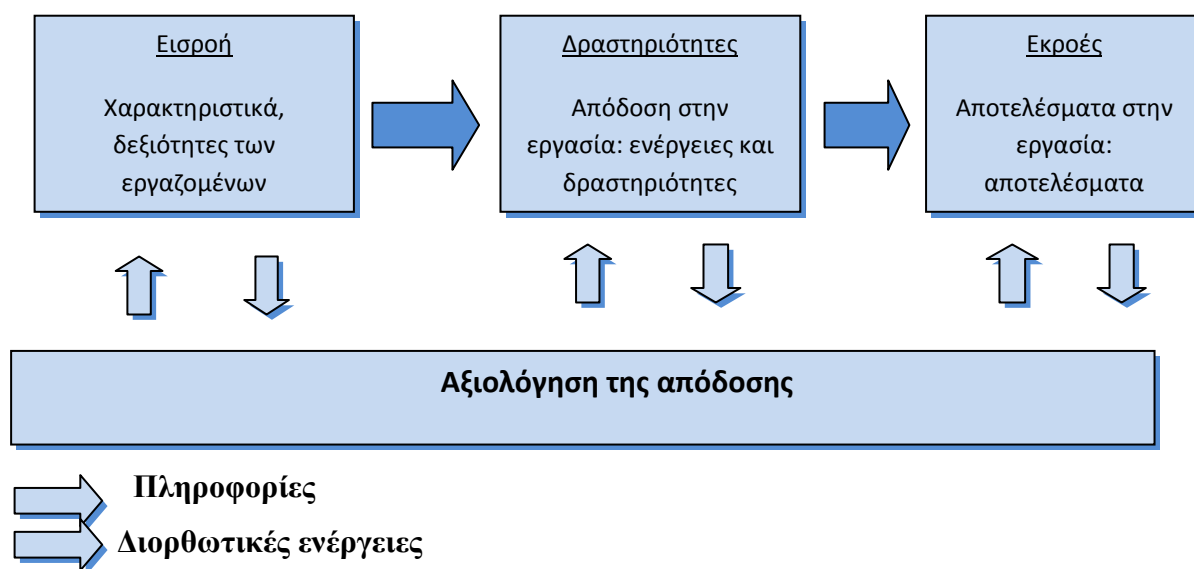
Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για μια αντικειμενική αξιολόγηση:

1. Να έχουν προσδιορισθεί και να είναι αποδεκτά από όλα τα τμήματα της ιεραρχίας τα πρότυπα ή οι στόχοι της αξιολόγησης, ώστε η απόδοση να μετριέται σύμφωνα με αυτά.
2. Πριν την εφαρμογή της να γίνεται περιστασιακά μια ανεπίσημη αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση, στη συνέχεια να πραγματοποιείται η καθορισμένη τυπική αξιολόγηση και στο τέλος να συμπληρώνεται το ανάλογο έντυπο.
3. Να χρησιμοποιούνται αντικειμενικά στοιχεία απόδοσης για την παραγωγή, την ποιότητα, τα παράπονα των πελατών κ.ά.
4. Να εφαρμόζονται σε ομοειδείς εργασίες ομοειδή πρότυπα αξιολόγησης και να εφαρμόζονται σε όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:361-362).

Για την χρήση των παραπάνω εργαλείων, απαιτείται η αποσαφήνιση του οράματος της υπηρεσίας, του σκοπού της και των επιμέρους στόχων της. Κι ενώ το όραμα αναφέρεται στους γενικούς σκοπούς λειτουργίας της υπηρεσίας, οι επιμέρους στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά δεσμευτικοί (*Broom, Harris, Jackson, and Marshall, 1998*). Όταν οι στόχοι της υπηρεσίας έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, καθορίζεται με σαφήνεια το επιτυχές αποτέλεσμα.

Η διαδικασία που συνήθως ακολουθείται στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι η ακόλουθη:

Πίνακας 4.3 : Η διαδικασία της αξιολόγησης



Πηγή: Αξιολόγηση της απόδοσης: η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται αποτελεσματικό αναδραστικό έλεγχο. ΠΗΓΗ: (Τερζίδης- Τζωρτζάκης, Αθήνα 2004

Σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης (κρατικό, περιφερειακό και αποκεντρωμένο), προαναγγέλλονται νέοι θεσμοί και πολιτικές για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα αυτής. Είναι έκδηλο ότι πέρα από την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων πρέπει να εντοπιστούν και να καταγραφούν τα συγκρουσιακά στοιχεία που εμποδίζουν (ή ενισχύουν) την απόδοση των εργαζομένων (Παπάνης και Ρόντος, 2007). Για να ενισχυθεί η παραγωγικότητα, η διοίκηση των δημόσιων οργανισμών θα πρέπει να σχεδιαστεί το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων με κατεύθυνση την ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του οργανισμού προϋποθέτει την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την συνετή αξιολόγηση της πραγματικής τους απόδοσης. Θα πρέπει να εκλείψει το ισοπεδωτικό σύστημα αξιολόγησης που συναντάται εδώ και χρόνια στην Δημόσια Υπηρεσία και να εφαρμοσθεί ένα νέο αξιοκρατικό και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να εκπληρώνει τις παρακάτω λειτουργίες (Σαλεσιώτης,1999:111):

- Να είναι τελείως αντικειμενικό και η βαθμολόγηση να είναι διαφανής,
- Να προσδιορίζει ακριβώς τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους,

- Να υποδεικνύει ακριβώς τις βελτιώσεις που χρειάζονται να γίνονται σε κάθε περίπτωση,
- Να υποδεικνύει επίσης πιο είναι το κατάλληλο σύστημα εκπαίδευσης,
- Να περιέχει ευκρινώς το μέτρο που θα προσδιορίζει την αμοιβή του αξιολογούμενου,
- Τέλος, θα πρέπει να υποδεικνύει τον τρόπο που θα αξιολογείται ο κάθε υποψήφιος για να τύχει προαγωγής.

4.4.1 Το νέο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα της Κύπρου

Η δημιουργία και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού και όσον το δυνατό πιο αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν μια από τις προτεραιότητες που δεσμεύτηκε η κυπριακή κυβέρνηση με την υπογραφή του μνημονίου.

Σύμφωνα με την παράγραφο 3.10 του Μνημονίου Συναντίληψης, έχει ήδη αρχίσει η διεξαγωγή μελέτης σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων από τη Παγκόσμια Τράπεζα και την Κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου, η οποία ασχολείται με οριζόντια θέματα απασχόλησης στο Δημόσιο Τομέα. Η μελέτη αυτή, περιλαμβάνει την εξέταση των πιο κάτω θεμάτων:

- i. Του κατάλληλου συστήματος αμοιβών και των όρων απασχόλησης στο δημόσιο τομέα (π.χ. ετήσια άδεια ανάπαυσης, άδεια ασθενείας), σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα και σε σχέση με άλλες χώρες της ΕΕ που θα βασίζεται στις βέλτιστες πρακτικές, και
- ii. Την εισαγωγή ενός νέου, συνδεδεμένου με την απόδοση - συστήματος αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, με στόχο την ανάπτυξη και την προαγωγή των υπαλλήλων, που να συνδέει την απόδοση με το σύστημα αμοιβών / προσαυξήσεων. Το λεγόμενο Performance Related Pay (PRP).

Σημειώνεται ότι οι εμπειρογνώμονες έχουν ήδη πραγματοποιήσει την 1η επίσκεψή τους στην Κύπρο κατά την περίοδο από 9-19 Σεπτεμβρίου 2013, κατά την οποία σύλλεξαν διάφορες πληροφορίες και υλικό, ενώ είχαν παράλληλα αρκετές συναντήσεις με κρατικούς αξιωματούχους, αλλά και με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και άλλους φορείς. Τα τελικά αποτελέσματα της εν λόγω μελέτης, θα δημοσιοποιηθούν περί το τέλος του 3ου τριμήνου 2014 και η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων εκτιμάται ότι θα υλοποιηθεί εντός του 4ου τριμήνου 2014.

Η φιλοσοφία του νέου συστήματος θα στηρίζεται στην :

- Ανάπτυξη του προσωπικού
- Δίκαιη μεταχείριση του προσωπικού

- Επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και του προσωπικού
- Βελτίωση της παραγωγικότητας

Στόχοι του νέου συστήματος:

- Η εκτίμηση της απόδοσης με δίκαιο, αντικειμενικό και συνεπή τρόπο
- Αποσαφήνιση της αναμενόμενης συμπεριφοράς σε κάθε επίπεδο του προσωπικού
- Προσδιορισμός των τομέων που χρήζουν βελτίωση ή/και ανάπτυξη
- Ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ του εκτιμητή και του αξιολογούμενου
- Αξιολόγηση του δυναμικού των υπαλλήλων για προαγωγή
- Δημιουργία της αναγκαίας κουλτούρας προσανατολισμένης στην απόδοση

Πιο κάτω περιγράφονται τα χαρακτηριστικά του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης το οποίο εκτιμάται ότι θα εφαρμοσθεί στον δημόσιο τομέα της Κύπρου μελλοντικά. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται παγκόσμια σε πολλές χώρες, αυξάνοντας αποτελεσματικά την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Σχετικά στοιχεία θα αναλυθούν στην πιο κάτω παράγραφο.

4.4.2 Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employees) και η εφαρμογή του από άλλες χώρες παγκόσμια

Με τον όρο μισθοδοσία βάση απόδοσης (Performance – Related Pay ή PRP) αναφερόμαστε σε όλα τα συστήματα που συνδέουν την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των υπαλλήλων τους. Οι πολιτικές P.R.P. σχεδιάζονται για συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων και δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα σε όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα. Αφορούν ποσοστό της αμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων που διανέμεται σε ετήσια συνήθως βάση και όχι το σύνολο του μισθού που λαμβάνουν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Στις αναλύσεις της προσέγγισης αυτής δεν περιλαμβάνονται οι αυτόματες μισθολογικές αυξήσεις από προαγωγές, αλλαγή κλιμακίου ή βαθμού, οι οποίες δεν σχετίζονται με την απόδοση, καθώς και διάφορα επιδόματα τα οποία σχετίζονται με την κατοχή συγκεκριμένης θέσης (όπως για παράδειγμα το επίδομα διαχειριστικών λαθών που δίνεται σε κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα που ασχολούνται με πληρωμές ή εισπράξεις ποσών) ή συνδέονται με τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων (όπως για παράδειγμα το επίδομα ανθυγιεινής εργασίας).

Η πολιτική του συστήματος PRP διαχωρίζεται ανάλογα με το εύρος εφαρμογής του σε μισθοδοσία βάση απόδοσης οργανισμού (Organisation PRP) ή διεύθυνσης (Team PRP)⁶ και βασίζεται στις παρακάτω υποθέσεις :

- ότι οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να μετρήσουν επακριβώς τα αποτελέσματα του ατόμου που αξιολογείται ή της ομάδας / τμήματος ή της υπηρεσίας.
- ότι οι ατομικές επιδόσεις ή οι επιδόσεις των ομάδων / τμημάτων συμβάλλουν στην συνολική απόδοση της υπηρεσίας, και
- ότι η επιπλέον πληρωμή μπορεί να διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο που να κεφαλαιοποιεί την αναμενόμενη αξία της ως κινήτρου για τους αποδέκτες της.

Η μισθοδοσία με βάση την απόδοση εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την Δημόσια Υπηρεσία στην οποία εφαρμόζεται το σύστημα αυτό. Ένα βασικό πλεονέκτημα της P.R.P πρακτικής είναι ότι μεσοπρόθεσμα, αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και μακροπρόθεσμα δημιουργεί βάσεις ανάπτυξης της υπηρεσίας (Lavy,2000). Επιπρόσθετα:

- Δημιουργεί ερεθίσματα για πιο αποτελεσματική εργασία,
- Βελτιώνει την προσπάθεια παρακίνησης του προσωπικού,
- Ενισχύει την λογοδοσία των διευθυντών και των υπαλλήλων,
- Βοηθά στην συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων,
- Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- Εξελίσσει τις διοικητικές διαδικασίες,
- Βελτιώνει τον έλεγχο της απόδοσης του προσωπικού και των συνολικών δαπανών.

Προκειμένου για την εφαρμογή ενός τέτοιου τύπου μισθολογίου, ο Ο.Ο.Σ.Α.⁷ διάκρινε δύο τύπους για την μέτρηση της απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς: την εκτίμηση βάσει των επιτευχθέντων στόχων και τον καθορισμό των σημαντικών σημείων σε κάθε εργασία. Η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές των εργαζομένων αποτελεί πρακτική που ξεκίνησε στον ιδιωτικό τομέα. Μεγάλος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής ήταν ο Taylor (1896) που θεωρούσε ότι το χρήμα αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας στην εργασία. Στη Γαλλία, η έκδοση των Γενικών Κανόνων του έτους 1949 για τους δημοσίους υπαλλήλους, διευκρίνιζε ότι ατομικά ή συλλογικά bonus μπορούν να δοθούν περιοδικά στους δημοσίους υπαλλήλους ως

⁶ Διεύθυνση με την έννοια της ομάδας εργαζομένων με κοινό αντικείμενο

⁷ Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης είναι διεθνής οργανισμός εκείνων των αναπτυσσόμενων χωρών που υποστηρίζουν τις αρχές της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς. Υπάρχουν αυτήν την στιγμή 33 πλήρη μέλη. Να σημειωθεί ότι η Κύπρος δεν είναι μέλος του οργανισμού

αναγνώριση εξαιρετικής απόδοσης. Στην Ιαπωνία υπήρχε πρόβλεψη για ένα ειδικό επίδομα για τους δημόσιους υπαλλήλους από τις αρχές της δεκαετίας του 1950. Πρωτοπόρος, όμως, στην εισαγωγή αυτής της πρακτικής στον δημόσιο τομέα εμφανίστηκε η κυβέρνηση του Καναδά το 1964 που θέσπισε επίσημα το σύστημα αύξησης των αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων μέσω επιχορηγημάτων (bonus) και προσαυξήσεων αξιών (Merit increments). Όπου ως επιχορηγήματα (bonus) ορίζουμε τις εφάπαξ πληρωμές που δεν ενσωματώνονται στον βασικό μισθό και μπορεί να αφορούν την καταβολή κάποιου κατ' αποκοπή χρηματικού ποσού ή να είναι ποσοστό του βασικού μισθού, και ως προσαυξήσεις αξιών (Merit increments) ορίζουμε την ετήσια ποσοστιαία αύξηση του μισθού που σχετίζεται με την απόδοση και συμπληρώνει τον βασικό μισθό. Το πρώτο ρεύμα πραγματικής σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό των δημοσίων υπαλλήλων στις αναπτυγμένες χώρες ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, με τις Η.Π.Α. να διαφοροποιούν την αξιολόγηση και την αμοιβή των υπαλλήλων με διαφορετικό τρόπο στα ανώτερα από ότι στα μεσαία στρώματα του δημοσίου. Στην Ευρώπη, η Δανία, η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία, η Ισπανία, η Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, μετέβαλλαν το μισθολόγιο των υπαλλήλων των κεντρικών κρατικών υπηρεσιών στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Πειραματικές πολιτικές εφαρμόστηκαν, στη δεκαετία του 1980, σε επιλεγμένες δημόσιες υπηρεσίες στη Φινλανδία, στην Ιταλία και στο Γερμανικό ταχυδρομικό σύστημα. Λίγα χρόνια αργότερα την προσπάθεια σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων ακολούθησαν η Φινλανδία, η Ιρλανδία και η Ιταλία. Την επόμενη δεκαετία η Γερμανία, η Ουγγαρία και η Ελβετία υιοθέτησαν παρόμοιες πρακτικές αποκλειστικά για τα διευθυντικά στελέχη των υπουργείων και των μεγάλων δημοσίων οργανισμών⁸.

Παράλληλα, σε πολλές χώρες, όπως η Αυστραλία, η Δανία, η Ουγγαρία και οι Η.Π.Α., οι οποίες δεν προβλέπουν στον γενικό προϋπολογισμό τους τα επιπλέον χρήματα που απαιτούνται για τα επιχορηγήματα στους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων τους που διακρίθηκαν για την επίδοσή τους ή για τα αποτελέσματα της εργασίας τους, αλλά κάθε δημόσια υπηρεσία ή δημόσιος οργανισμός περιλαμβάνει τις αμοιβές αυτές στις δαπάνες του. Αντίθετα, στον Καναδά, στην Φινλανδία, στην Ιρλανδία, στην Κορέα και στην Ισπανία υπάρχουν ειδικοί προϋπολογισμοί για τη χρηματοδότηση των επιπλέον χρημάτων που απαιτούνται για την επιβράβευση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων τους.

Στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α που εφαρμόζονται συστήματα σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση στις δημόσιες υπηρεσίες παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα:

⁸ τα στοιχεία προκύπτουν από την έκδοση του Ο.Ο.Σ.Α. «Performance-related Pay Policies for Government Employees», 2005 σελ. 26-31

- Οι πολιτικές σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό εφαρμόζονται σε όλο και περισσότερες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων, πέραν των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.
- Υπάρχει μια προτίμηση πλέον προς την επιβράβευση ομάδων / τμημάτων και όχι ατόμων (Ηνωμένο Βασίλειο, Φινλανδία, Κορέα).
- Οι διοικητικές διαδικασίες μεταβάλλονται σε πιο ευέλικτες και πιο αποκεντρωμένες όσον αφορά την λήψη αποφάσεων.
- Υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση ως προς τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία εκτιμάται η απόδοση. Γενικά, τα πιο σημαντικά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι: τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τον κάθε υπάλληλο, ικανότητες και δεξιότητες, διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργατικότητα, συναδελφικότητα, ηγετικές και διευθυντικές ικανότητες.
- Τα συστήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις παραπάνω αναφερόμενες χώρες είτε βασίζονται στην εξέλιξη του υπαλλήλου στην ιεραρχία⁹, είτε στην ευθύνη της θέσης¹⁰ που κατέχει, τείνουν να επικεντρώνονται στις δεξιότητες των υπαλλήλων και στα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Συνεπώς, η σύνδεση μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων με την απόδοσή τους εφαρμόζεται σε αρκετές χώρες πλέον, και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων. Η επιπλέον χρηματική αμοιβή παρακινεί τον εργαζόμενο για αποδοτικότερη εργασία. Επιπλέον, η P.R.P. προσελκύει στον δημόσιο τομέα ταλαντούχα και ικανά στελέχη σε υπεύθυνες θέσεις. Θετικά αποτελέσματα ως προς αυτή την κατεύθυνση έχουν αναφερθεί στη Δανία, τη Φινλανδία και τη Σουηδία. Στον δημόσιο τομέα της Δανίας το 57% των διευθυντικών στελεχών, κινητοποιήθηκε να αποδεσμεύει από τον ιδιωτικό τομέα λόγω της πολιτικής σύνδεσης της μισθοδοσίας με την απόδοση. Παρόμοιες εμπειρίες προκύπτουν στην Αγγλία και Ουαλία, κυρίως αναφορικά με την προσέλκυση των πιο ικανών δασκάλων. Επίσης, ο Lazear (2000) παρατήρησε ότι η ύπαρξη υψηλών επιχορηγημάτων (bonus) στο δημόσιο εκτός του ότι προσελκύει τους φιλόδοξους και ικανούς υπαλλήλους, επιπλέον αποτρέπει τους λιγότερο άξιους να αναζητήσουν θέση στους δημόσιους οργανισμούς.

Σαν μειονεκτήματα της μεθόδου καταγράφονται τα ακόλουθα:

α) Το φαινόμενο της αναστολής εκτέλεσης εργασιών (the ratchet effect) όπου οι υπάλληλοι εμφανίζουν μειωμένη απόδοση προκειμένου να δώσουν λανθασμένες εκτιμήσεις σαν δεδομένα σύγκρισης. Με τον τρόπο αυτό, κατά την αξιολόγησή τους εμφανίζονται

⁹ όταν κάθε υπάλληλος προσλαμβάνεται βάσει ικανοτήτων και εξελίσσεται βάση αρχαιότητας και απόδοσης

¹⁰ όταν κάθε υπάλληλος προσλαμβάνεται για να πληρώσει συγκεκριμένη θέση

αποδοτικότεροι βάσει των δεδομένων βάσης και εξασφαλίζουν επιβράβευση χωρίς ουσιαστική μεταβολή στην απόδοσή τους (*Burgess and Ratto, 2003*).

β) Η αμοιβή μπορεί να μην είναι ικανοποιητικό μέσο παρακίνησης. Διακρίνουμε ιδιαιτερότητα στους δημοσίους υπαλλήλους μιας και οι αμοιβή που λαμβάνουν δεν αποτελεί το μόνο σημαντικό χαρακτηριστικό της εργασίας, αλλά υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά που φέρουν βαρύτητα όπως η μονιμότητα, η αναγνώριση, η σταθερότητα στην εργασία κλπ. Ιδιαίτερα, στα διευθυντικά επίπεδα, ο μισθός φαίνεται ότι έχει επίσης, μικρότερη σημασία, καθώς ενδιαφέρουν περισσότερο οι προκλήσεις και οι διαφορετικές ευκαιρίες που παρουσιάζει η εργασία σ' αυτά τα επίπεδα, καθώς και η αίσθηση των επιτευγμάτων που επιτυγχάνονται

γ) Η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών που καθιστά δυσχερή το προσδιορισμό των στόχων. Η σύνδεση χρηματικής επιβράβευσης με στόχους απόδοσης δεν προσφέρει πραγματικό κίνητρο για την εργασία μιας και είναι πολύπλοκο να προσδιορίσεις τον υπεύθυνο δημόσιο υπάλληλο της επιτυχίας ή της αποτυχίας, καθώς και να υπολογίσεις το μέγεθος της επιτυχίας μιας διαδικασίας.

4.5 Αμοιβές- Κρατικό Μισθολόγιο

Τα τελευταία χρόνια, το κρατικό μισθολόγιο και η επιβάρυνση που επιφέρει στους προϋπολογισμούς του κράτους αποτελεί αντικείμενο έντονης συζήτησης στην Κύπρο. Συγκεκριμένα, προκαλεί ανησυχία το ότι οι αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων παρουσιάζουν διαχρονικά σημαντική αύξηση που οδηγεί σε ανεξέλεγκτη αύξηση των κρατικών δαπανών και του δημοσιονομικού ελλείμματος και για ορισμένους θεωρείται ότι αυτό οφείλεται στον συνδικαλισμό. Παρόλα αυτά, τόσο η διαχρονική παρακολούθηση των αμοιβών προσωπικού στον δημόσιο τομέα, ως ποσοστό του ΑΕΠ και ως ποσοστό των συνολικών κρατικών δαπανών, όσο και η διακρατική σύγκριση, οδηγούν στο εξής συμπέρασμα: αν και οι αμοιβές αυτές ως ποσοστό του ΑΕΠ παρουσιάζονται αυξημένες τα τελευταία χρόνια και είναι υψηλότερες σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ευθύνονται για την αύξηση των συνολικών κρατικών δαπανών σε μικρότερο βαθμό από ό,τι άλλες κρατικές δαπάνες.

4.5.1 Σύγκριση κρατικού μισθολογίου της Κύπρου με άλλα κράτη-μέλη της Ε.Ε.

Το κυπριακό κρατικό μισθολόγιο θεωρείται αρκετά ψηλό σε σχέση με κράτη μέλη της Ε.Ε. Η χώρα δαπανά για το μισθολόγιο των κρατικών υπαλλήλων ποσοστό επί των κρατικών

εσόδων μεγαλύτερο από τον μέσο όρο των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Επίσης γεγονός είναι ότι ο μέσος όρος του κρατικού μισθολογίου ως ποσοστό είτε των κρατικών εσόδων, είτε του ΑΕΠ είτε των συνολικών κρατικών δαπανών, στις άλλες χώρες της Ε.Ε. μειώνεται, στην περίπτωση της Κύπρου το ποσοστό συνεχώς αυξάνεται, με μεγαλύτερη ανησυχία να έγκειται στο γεγονός της ποσοστιαίας αύξησης έναντι στο ΑΕΠ της χώρας. Το ένα έβδομο της κυπριακής οικονομίας ή γύρω στο 14,5% του κυπριακού ΑΕΠ απορροφάται για τη μισθοδοσία των δημοσίων υπαλλήλων. Αντίθετα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το κόστος περιορίζεται 10,5% του ΑΕΠ. Εξάλλου, κατά την πενταετία που έληξε το 2005, το μισθολόγιο των Ευρωπαίων δημοσίων υπαλλήλων αυξήθηκε κατά 23%, ενώ των Κυπρίων κατά 48%. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat το ύψος των συνολικών απολαβών των δημοσίων υπαλλήλων αυξάνεται με γρηγορότερους ρυθμούς στην Κύπρο σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ε.Ε. ο κυριότερος λόγος των αυξημένων δαπανών των δημοσίων υπαλλήλων είναι ότι λαμβάνουν συνολικά ετήσιες αυξήσεις που φθάνουν μέχρι το 7%. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η ΑΤΑ με ένα ποσοστό 2%, οι ετήσιες προσαυξήσεις με ένα ποσοστό 3%-4% και οι γενικές αυξήσεις με ένα ποσοστό 1%-2%. Στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες το ποσοστό αυτό κυμαίνεται συνολικά στο 2%-4%. Το ύψος και το κόστος του κυπριακού μισθολογίου περιορίζει την ικανότητα του κράτους να παρέχει κοινωνικά ωφελήματα. Οι σκανδιναβικές χώρες εισπράττουν γύρω στο 10% του ΑΕΠ περισσότερους φόρους από ότι η Κύπρος. Γεγονός που τους επιτρέπει να παραχωρούν ψηλές απολαβές στους δημοσίους υπαλλήλους αλλά και ψηλές κοινωνικές παροχές.

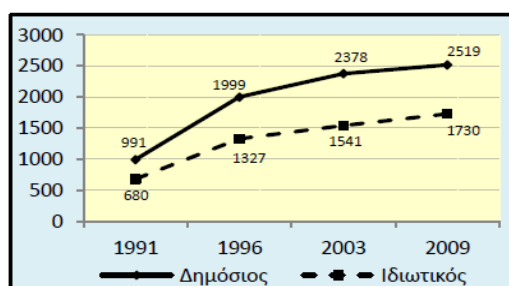
Στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2010 οι κοινωνικές παροχές αποτελούσαν το 23,45% του ΑΕΠ ενώ στην Κύπρο μόνο το 13,8%, κατατάσσοντας την χώρα με τις χαμηλότερες κοινωνικές παροχές στην Ευρώπη. Η Ευρώπη δηλαδή πληρώνει 70% περισσότερα από την Κύπρο σε κοινωνικές παροχές και η Κύπρος πληρώνει 44% περισσότερα από την Ευρώπη στο κρατικό μισθολόγιο! Η Κύπρος είναι η μόνη χώρα στην Ε.Ε 27 όπου οι δαπάνες για τους δημόσιους υπαλλήλους υπερβαίνουν τις κοινωνικές παροχές. Με τον μέσο όρο της διαφοράς μεταξύ κρατικού μισθολογίου και κοινωνικών παροχών στην Ευρώπη να ανέρχεται στο 12% του ΑΕΠ υπέρ των κοινωνικών παροχών, στην Κύπρο η διαφορά είναι 1,8% υπέρ του κρατικού μισθολογίου.

4.5.2 Μισθολογικές διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα

Το κρατικό μισθολόγιο έχει γίνει πρώτο θέμα στη δημόσια συζήτηση για εξυγίανση των δημοσίων οικονομικών. Συχνά επικαλείται ότι υπάρχουν διαφορές στο μισθολόγιο κρατικού και ιδιωτικού τομέα.

Σύμφωνα με την έρευνα «Κρατικό Μισθολόγιο: Σκληρές αλήθειες και διλήμματα», του Κέντρου Οικονομικών Μελετών του Πανεπιστημίου Κύπρου που συμμετείχε ο καθηγητής κ. Πάνος Πασιαρδής, ιστορικά, ο μέσος μισθός στο δημόσιο τομέα είναι πιο ψηλός από ότι στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Όπως δείχνει το πιο κάτω διάγραμμα 4.7, ωστόσο, η ποσοστιαία διαφορά μεταξύ των μισθών στους δύο τομείς παραμένει σταθερή (γύρω στο 40%-50%) από το 1991, με κάποια μικρή τάση μείωσης τα τελευταία χρόνια. Με άλλα λόγια, δεν ευσταθεί ο ισχυρισμός ότι ο *ρυθμός* αύξησης των μισθών στο δημόσιο ήταν ανέκαθεν, ή έχει γίνει πρόσφατα, υψηλότερος από ότι στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας.

Διάγραμμα 4.7: Μέσος Μισθός (ευρώ 2009)



Πηγή: Κέντρο Οικονομικών Μελετών Πανεπιστημίου Κύπρου, «Κρατικό Μισθολόγιο: Σκληρές αλήθειες και διλήμματα», Πάνος Πασιαρδής, τεύχος 26-Δεκ.2011

Ο μισθός στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας τείνει να είναι ίσος με την παραγωγικότητα του υπαλλήλου. Αν είναι πιο ψηλός η επιχείρηση θα κλείσει. Αν είναι πιο χαμηλός η επιχείρηση θα αυξήσει τα κέρδη της προσλαμβάνοντας περισσότερους υπαλλήλους μέχρι ο μισθός να είναι ίσος με την παραγωγικότητα. Επομένως, οι μισθοί στον ιδιωτικό τομέα είναι ένα σημείο αναφοράς για να εκτιμηθεί πόσο υπεραμείβονται ή υποαμείβονται οι δημόσιοι υπάλληλοι.

Πίνακας 4.4: Ποσοστιαία διαφορά μισθού μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (2009)

Επαγγελματική Ομάδα	A	B
Διευθυντής,		
Αν.Λειτουργοί	14	-20
Διδακτικό προσωπικό	116	107
Άλλοι Προσοντούχοι	12	13
Τεχνικοί, βοηθοί	30	21
Γραφείς, Ταμίες	30	31
Υπαλ.υπηρεσιών,		
Πωλητές	41	57
Ειδικευμένοι εργάτες	22	18
Ανειδίκευτοι εργάτες	45	79
ΣΥΝΟΛΟ	43	27

Πηγή: Κέντρο Οικονομικών Μελετών Πανεπιστημίου Κύπρου, «Κρατικό Μισθολόγιο: Σκληρές αλήθειες και διλήμματα», Πάνος Πασιαρδής, τεύχος 26-Δεκ.2011

Στον Πίνακα 4.4 η στήλη (Α) δείχνει την ποσοστιαία διαφορά του μέσου μισθού μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα κατά επαγγελματική ομάδα, όπως αυτή εμφανίζεται στα στατιστικά στοιχεία¹¹. Η στήλη (Β) στον πίνακα δείχνει την ίδια διαφορά, αφού πρώτα αφαιρεθεί το ποσοστό που οφείλεται σε διαφορές στη μόρφωση και ηλικία των υπαλλήλων στους δύο τομείς. Από τα στοιχεία αυτά είναι φανερό ότι:

- οι μισθοί είναι κατά μέσο όρο 43% (ή 27%, αν ληφθούν υπόψη διαφορές στη μόρφωση και ηλικία) πιο ψηλοί στο δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα,
- στο δημόσιο τομέα υπεραμείβονται κυρίως το διδακτικό προσωπικό και οι μη προσοντούχοι υπάλληλοι (ανειδίκευτοι εργάτες, υπάλληλοι υπηρεσιών, τεχνικοί, γραφείς κλπ), και
- οι υψηλόμισθοι του δημόσιου τομέα (διευθυντές, ανώτεροι λειτουργοί και άλλοι προσοντούχοι), γενικά, δεν αμείβονται περισσότερο από ότι οι αντίστοιχοι υπάλληλοι στον ιδιωτικό τομέα.

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι η συνταγή για τη διόρθωση του κρατικού μισθολογίου είναι η αναδιάρθρωση και μείωση των μισθολογικών κλιμάκων, αλλά όχι στο ίδιο ποσοστό για όλους τους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, δεν ενδείκνυται μείωση όλων των υψηλών κλιμάκων γιατί αυτό θα εντείνει τις στρεβλώσεις του κρατικού μισθολογίου με αρνητικές συνέπειες για την παραγωγικότητα, όχι μόνο του δημόσιου αλλά και του ιδιωτικού τομέα, λόγω επέκτασης των στρεβλώσεων στην αγορά εργασίας. Μια τέτοια συνταγή, βέβαια, δεν συνάδει με την κοινωνική δικαιοσύνη. Επομένως, η ανάγκη μεταρρύθμισης του κρατικού μισθολογίου δημιουργεί ένα δίλημμα για την κυβέρνηση:

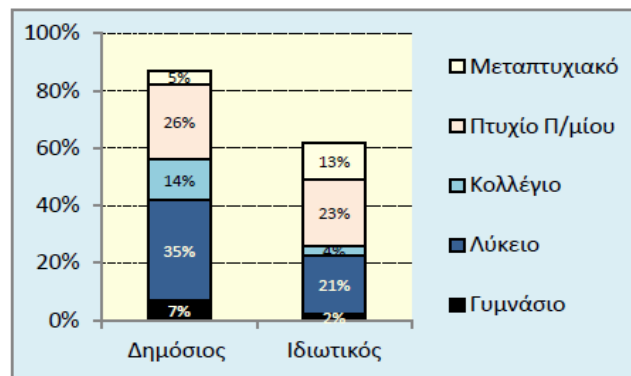
- να απονεμίσει κοινωνική δικαιοσύνη με μέτρα που μειώνουν την εισοδηματική ανισότητα μεταξύ των υψηλόβαθμων και χαμηλόβαθμων δημοσίων υπαλλήλων, αλλά επιτείνουν τις στρεβλώσεις του κρατικού μισθολογίου, μειώνουν την παραγωγικότητα της οικονομίας και εντείνουν τη δημοσιονομική αστάθεια, ή
- να προτιμήσει μέτρα που είναι κοινωνικά άδικοα, αφού αυξάνουν την ανισότητα μεταξύ των υψηλόβαθμων και χαμηλόβαθμων δημοσίων υπαλλήλων και δυνατόν να προκαλέσουν κοινωνική αστάθεια, αλλά βελτιώνουν την παραγωγικότητα της οικονομίας και ενισχύουν τη δημοσιονομική σταθερότητα;

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, ένας άλλος παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην στρέβλωση του ύψους των μισθών και στις ανισότητες μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα είναι και η μόρφωση. Όπως δείχνει το Διάγραμμα 4.8, το απολυτήριο Λυκείου αυξάνει κατά μέσο όρο

¹¹ Έρευνα Οικογενειακού Προϋπολογισμού 2008-2009, Στατιστική Υπηρεσία

14% περισσότερο το μισθό στο δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Κατά 10% περισσότερο αυξάνουν το μισθό τα πτυχία κολλεγίων στο δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, η μεταπτυχιακή μόρφωση έχει μεγαλύτερες αποδόσεις στον ιδιωτικό (13%) από ότι στο δημόσιο (5%) τομέα της οικονομίας.

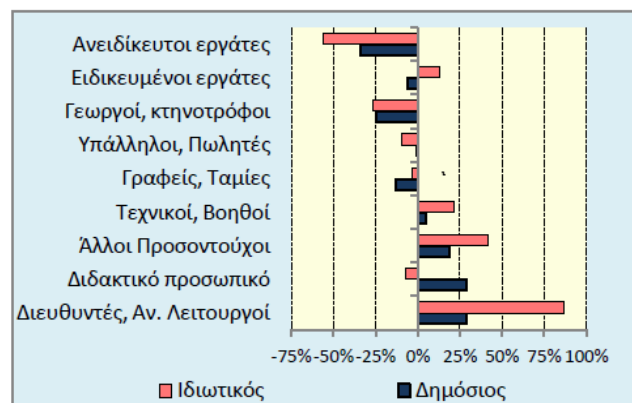
Διάγραμμα 4.8: Επίδραση επιπέδου μόρφωσης στο μισθό (σύγκριση με μόρφωση δημοτικού)



Πηγή: Κέντρο Οικονομικών Μελετών Πανεπιστημίου Κύπρου, «Κρατικό Μισθολόγιο: Σκληρές αλήθειες και διλήμματα», Πάνος Πασιαρδής, τεύχος 26-Δεκ.2011

Τα πιο πάνω συνδέονται με το ότι ο δημόσιος τομέας αμείβει περισσότερο τα τυπικά παρά τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων του. Για παράδειγμα, όλα τα πτυχία αναγνωρίζονται σαν ισότιμα ασχέτως του βαθμού με τον οποίο έχουν απονεμηθεί και της ποιότητας του εκπαιδευτικού ιδρύματος από το οποίο προέρχονται. Επίσης, η μικρή διαφορά μισθού μεταξύ των κατόχων πρώτου πτυχίου και μεταπτυχιακού τίτλου αντανακλά στο ότι η κλίμακα εισδοχής στο δημόσιο τομέα δεν διαφέρει μεταξύ των δύο αυτών προσόντων.

Διάγραμμα 4.9: Διαφορές μισθών εντός του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα



Πηγή: Κέντρο Οικονομικών Μελετών Πανεπιστημίου Κύπρου, «Κρατικό Μισθολόγιο: Σκληρές αλήθειες και διλήμματα», Πάνος Πασιαρδής, τεύχος 26-Δεκ.2011

Οι αυτόματες ετήσιες προσαυξήσεις και η αυτόματη τιμαριθμική αναπροσαρμογή (ΑΤΑ) που λαμβάνουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, καθώς και η μεγάλη βαρύτητα που έχουν τα χρόνια υπηρεσίας στην προαγωγή, συμπιέζουν τις διαφορές των μισθών. Αυτό φαίνεται στο Διάγραμμα 4.9, που δείχνει την ποσοστιαία διαφορά του μέσου μισθού κάθε επαγγελματικής κατηγορίας από το μέσο μισθό του τομέα για άτομα της ίδιας ηλικίας και επιπέδου μόρφωσης. Στον ιδιωτικό τομέα ανειδίκευτοι εργάτες μιας δεδομένης ηλικίας και μόρφωσης έχουν κατά μέσο όρο μισθό σχεδόν 56% κάτω του μέσου μισθού του τομέα. Στο δημόσιο τομέα η αντίστοιχη διαφορά είναι 34%. Το ίδιο συμβαίνει και στην αντίθετη πλευρά της κατανομής των μισθών. Οι διευθυντές και ανώτεροι λειτουργοί δεδομένης ηλικίας και μόρφωσης στο δημόσιο τομέα έχουν κατά μέσο όρο μισθό μόλις 29% υψηλότερο από το μέσο μισθό στον τομέα. Ενώ στον ιδιωτικό τομέα η ίδια κατηγορία υπαλλήλων έχει κατά μέσο όρο μισθό 87% υψηλότερο από το μέσο μισθό του τομέα.

4.5.3 Μέτρα που υιοθετήθηκαν και αφορούν τις απολαβές των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα

Σε συνέχεια των αποφάσεων του Eurogroup του Μάρτη 2013 και των διατάξεων του προαναφερθέντος ‘Μνημονίου’ της ‘Τρόικα’, προβλέπονται ετήσιοι δημοσιονομικοί στόχοι για το 2013- 2016 που ορίζουν όσον αφορά στο πρωτογενές ισοζύγιο τα ακόλουθα: 2013: -2,4% του ΑΕΠ, 2014: -4,3%, 2015: -2,1% και 2016: 1,2%. Ως προς το ονομαστικό έλλειμμα αναμένεται να μειωθεί σταδιακά σε ποσοστό κάτω του 3% του ΑΕΠ έως το 2016. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι ετήσιοι δημοσιονομικοί στόχοι, εγκρίθηκαν μεταξύ άλλων και μέτρα για τη μείωση των δαπανών μισθοδοσίας στο δημόσιο τομέα ως ακολούθως:

Σε ισχύ από το 2012

- Εφαρμογή κλιμακωτής μείωσης των απολαβών συνταξιούχων και υπαλλήλων του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα ως ακολούθως: EUR 0-1000: 0%, EUR 1001-1500: 6.5%, EUR 1501-2000: 8.5%, EUR 2001-3000: 9,5%, EUR 3001-4000: 11,5%, άνω των EUR 4001: 12.5%.
- Παράταση της αναστολής της καταβολής του τιμαριθμικού επιδόματος (ΑΤΑ) στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα μέχρι το τέλος του προγράμματος (1ο τρίμηνο 2016)

Σε ισχύ από το 2013

- Εφαρμογή κλιμακωτής μείωσης των απολαβών των συνταξιούχων και των εργαζομένων στο δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα ως εξής: EUR 0- 2,000: 0,8%, EUR 2,001- 3,000: 1%, EUR 3,001 - 4,000: 1,5%, πέραν των EUR 4,001: 2,0 %.

Σε ισχύ από το 2014

- Εφαρμόστηκε περαιτέρω μείωση των απολαβών των υπαλλήλων και συνταξιούχων του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα με ενιαίο συντελεστή μείωσης όλων των μισθών κατά 3%
- Επεκτάθηκε η εφαρμογή της προσωρινής εισφοράς στο σύνολο ακαθάριστων απολαβών και συντάξεων υπαλλήλων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2016 ως εξής: EUR 0-1,500 :0%, EUR 1,501 - 2,500 : 2.5%, EUR 2,501 – 3,500: 3.0%, και > EUR 3,501- 3.5%.

Το κρατικό μισθολόγιο δεν δημιούργησε την οικονομική κρίση στην Κύπρο, αλλά η τελευταία έφερε στην επιφάνεια τα διαρθρωτικά προβλήματα του κρατικού μισθολογίου, που συντηρούνται για δεκαετίες με οικονομικά ανορθόδοξες πρακτικές αυτόματης αύξησης των μισθών (ΑΤΑ, ετήσιες προσαυξήσεις, διορισμοί/προαγωγές βάσει αρχαιότητας κλπ), κομματικές παρεμβάσεις και τη μεγάλη βαρύτητα που δίδεται στα στενά συμφέροντα οργανωμένων ομάδων.

Μειώσεις των μισθών στο δημόσιο τομέα είναι αναγκαίες αλλά όχι επαρκείς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκαλεί το κρατικό μισθολόγιο στην οικονομία. Αυτό που πραγματικά χρειάζεται αλλαγή στο κρατικό μισθολόγιο είναι η διάρθρωση και δομή του. Χρειάζεται οι μειώσεις του ύψους των απολαβών των δημοσίων υπαλλήλων να διαφέρουν μεταξύ επαγγελματικών κατηγοριών, ηλικιακών ομάδων, επιπέδων μόρφωσης και, ίσως, άλλων χαρακτηριστικών, ώστε να αντανακλούν στην παραγωγικότητα, όπως αυτή μετριέται με τους μισθούς που διαμορφώνονται στην ελεύθερη αγορά. Ωστόσο, διαφαίνεται ότι, με εξαίρεση το διδακτικό προσωπικό, οι μεγαλύτερες ποσοστιαίες μειώσεις αφορούν εργαζόμενους που είναι στις κατώτερες κλίμακες του κρατικού μισθολογίου.

Οι πρακτικές αυτόματης αύξησης των μισθών που αναφέρονται πιο πάνω πρέπει να αντικατασταθούν με πρακτικές που αντανακλούν στην παραγωγικότητα. Για παράδειγμα, η κατανομή των αυξήσεων σε κάθε κυβερνητικό τμήμα να αποφασίζεται από ανεξάρτητη επιτροπή στη βάση προαποφασισμένων μετρήσιμων δεικτών παραγωγικότητας των τμημάτων, ενώ η κατανομή των αυξήσεων μεταξύ των υπαλλήλων του κάθε τμήματος να αποφασίζεται από το ίδιο το τμήμα. Για να έχουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αύξηση των

μισθών τα τμήματα και θα έχουν κίνητρο να αμείβουν περισσότερο τους υπαλλήλους με υψηλή παραγωγικότητα.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι να εισαχθούν κριτήρια παραγωγικότητας για διόρθωση των στρεβλώσεων στο κρατικό μισθολόγιο. Το πρόβλημα είναι ότι η εφαρμογή τους θα έχει κερδισμένους και χαμένους, με συνεπακόλουθες εντάσεις. Επομένως, όποιος τρόπος και αν επιλεγεί για τη διόρθωση των στρεβλώσεων του κρατικού μισθολογίου πρέπει να εφαρμοστεί στη βάση μακροχρόνιου σχεδιασμού για να αμβλυνθούν οι επιπτώσεις τους στους ήδη εργαζόμενους.

Επισημαίνεται ότι, τα μέτρα που έχουν ληφθεί μέχρι τώρα δεν έχουν σμικρύνει τις μισθολογικές διαφορές μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ούτε συνολικά αλλά ούτε και ανάμεσα στις διάφορες επαγγελματικές ομάδες, επειδή:

- τις μειώσεις των μισθών στο δημόσιο τομέα ακολούθησαν ανάλογες – αν όχι μεγαλύτερες – μειώσεις μισθών στον ιδιωτικό τομέα, και
- οι μειώσεις μισθών στο δημόσιο τομέα δεν στοχεύουν κατηγορίες υπαλλήλων των οποίων οι μισθοί είναι υψηλότεροι στον κρατικό από ότι στον ιδιωτικό τομέα.

Για να μειωθεί η διαφορά του καθαρού (μετά το φόρο) μέσου μισθού μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, η κυβέρνηση πρέπει μαζί με τους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων να μειώσει ταυτόχρονα και το φόρο εισοδήματος. Οι μειωμένες φορολογικές εισπράξεις θα αντισταθμίζονται με τις μειώσεις του κρατικού μισθολογίου ώστε δεν θα επηρεαστούν αρνητικά τα δημοσιονομικά. Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα μια τέτοιας μεταρρύθμισης είναι ότι το κράτος δεν θα πληρώνει τους υπαλλήλους του υψηλούς μισθούς και στη συνέχεια να τους παίρνει πίσω ένα μεγάλο μέρος ως φόρο εισοδήματος και εισφορές στα διάφορα ταμεία. Αυτό που γίνεται τώρα, απλά, επιτείνει στρεβλώσεις στην αγορά εργασίας και αυξάνει εικονικά το μέγεθος του κράτους στην οικονομία – με ότι αυτό συνεπάγεται για τα μηνύματα που στέλλονται προς κάθε κατεύθυνση, ιδιαίτερα στους ξένους επενδυτές.

Μια μείωση στη φορολογία εισοδήματος έχει, επίσης, το πλεονέκτημα (πάντα στη βάση ορθολογικής οικονομικής προσέγγισης και όχι του τί είναι το ‘κατά το δοκούν’ δίκαιο) ότι θα μετριάσει τη μεγάλη πτώση του καθαρού μισθού των δημοσίων υπαλλήλων στις υψηλές κλίμακες, που σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα δεν είναι μισθολογικά ευνοούμενοι. Ωστόσο, για να μειωθούν συστηματικά οι στρεβλώσεις στη δομή του κρατικού μισθολογίου, πρέπει η κυβέρνηση να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και να επιβάλει επιλεκτικά μειώσεις μισθών στις ευνοούμενες (σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα) κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων και όχι ισοπεδωτικά, διότι δεν υπεραμιβονται στον ίδιο βαθμό όλες οι

επαγγελματικές κατηγορίες στο δημόσιο τομέα. Βέβαια, αυτό είναι ένα πολιτικά δύσκολο εγχείρημα, γιατί οι κατηγορίες των δημοσίων υπαλλήλων που θα κληθούν να δεχτούν τη μεγαλύτερη μείωση μισθού είναι αυτές που έχουν τη μεγαλύτερη συντεχνιακή δύναμη.

Συνεπώς, η στρέβλωση στη δομή του κρατικού μισθολογίου θα υπάρξει όσο καιρό το κράτος δεν έχει όχι μόνο την πολιτική βούληση να συγκρουστεί με τις συντεχνίες, αλλά και την πολιτική δύναμη (λόγω έλλειψης κομματικής συναίνεσης σε πολλά σημαντικά θέματα οικονομικής στρατηγικής) να βγει νικητής από μια τέτοια σύγκρουση.

4.5.4 Το Γερμανικό και Ισπανικό μοντέλο του κρατικού μισθολογίου

Οι αρχές του γερμανικού μισθολογίου, που ισχύει από το 1997, με κάποιες προσθήκες το 2002 και το 2005, διαφέρουν από αυτές της Κύπρου, και διατιπώνονται ως είναι οι εξής:

- Η εξέλιξη και οι μισθοί των υπαλλήλων συναρτώνται με την απόδοση κατόπιν αξιολόγησης.
- Τα κλιμάκια είναι έξι και η ανέλιξη σε καθένα έχει διαφορετικό χρόνο ωρίμανσης.
- Για τους υπαλλήλους στα σώματα ασφαλείας, τις ένοπλες δυνάμεις, το δικαστικό σώμα και το διπλωματικό, ισχύουν ειδικά μισθολόγια.
- Ειδικά επιδόματα προβλέπονται μόνον για τις ανώτατες βαθμίδες της διοίκησης και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς (εφορίες, τελωνεία, ανεξάρτητες αρχές).

Στη διαδικασία αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου υπάρχουν έξι κατηγορίες κριτηρίων, με διαφορετική βαρύτητα.

1. Η απόδοση στην εργασία.
2. Η συμπεριφορά.
3. Η αμεσότητα στην επεξεργασία και εκτέλεση των αποφάσεων.
4. Οι επικοινωνιακές δυνατότητες.
5. Η δημιουργία προτύπου, εάν δηλαδή είναι αποδεκτός από τους συναδέλφους του και την ιεραρχία.
6. Η εν γένει συμπεριφορά του προς την υπηρεσία και τους πολίτες.

Η αξιολόγηση γίνεται από τη διεύθυνση κάθε υπηρεσίας και, στην περίπτωση που αξιολογηθεί αρνητικά, ο υπάλληλος μένει στάσιμος στην ιεραρχική και τη μισθολογική εξέλιξη. Για τους επιμελείς αντιθέτως προβλέπεται ταχύτερη εξέλιξη. Οι ώρες εργασίας είναι 38,5 την εβδομάδα, ωστόσο το Δημόσιο μπορεί να ζητήσει επιπλέον 5 ώρες χωρίς αμοιβή. Στην περίπτωση που προκύψει ανάγκη υπερωριακής απασχόλησης, και αυτή δεν αμείβεται αλλά δίνεται ως αντάλλαγμα ρεπό. Για κάθε υπηρεσία προβλέπονται μετρήσιμοι στόχοι και

όταν υπερκαλύπτονται δίνεται εφάπαξ μόνους αναλόγως του μισθολογικού κλιμακίου κάθε υπαλλήλου.

Στην κατά πολλούς φιλελεύθερη Γερμανία, η φορολογία είναι χαμηλότερη από την Κύπρο κατά 3% του ΑΕΠ, κάτι που θα ισοδυναμούσε με εξοικονομήσεις 530 εκ. ΛΚ για τον κύπριο φορολογούμενο. Οι δαπάνες για το κρατικό μισθολόγιο είναι οι μισές απ' ότι στην Κύπρο με 7,4% του ΑΕΠ, και οι δαπάνες για κοινωνικές παροχές ακριβώς διπλάσιες από την Κύπρο με 26.6% του ΑΕΠ ενώ το δημοσιονομικό έλλειμμα είναι το μισό από αυτό της Κύπρου.

Το ισπανικό μισθολόγιο βασίζεται στη σύνδεση παραγωγικότητας-μισθού, ωστόσο οι αυτόνομες περιφέρειες έχουν περιθώρια διαφοροποίησης. Ως προς τη βασική του αρχή προβλέπει την αυτόματη εξέλιξη των υπαλλήλων ανά τριετία. Υπάρχει παράλληλα η διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης, που επιτρέπει την ταχύτερη εξέλιξη των υπαλλήλων που κρίνονται παραγωγικοί. Στον βασικό μισθό προβλέπεται συμπληρωματική αμοιβή, που προσδιορίζεται από τη θέση εργασίας, παρέχεται ανάλογα με την απόδοση κάθε υπηρεσίας και δίνεται εφάπαξ. Σε πολλές υπηρεσίες το ωράριο είναι σπαστό.

4.6 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και απλοποίηση διαδικασιών

Στο πλαίσιο των αλλαγών που έχουν επέλθει στη οικονομία της Κύπρου λόγω της δημοσιονομικής κατάστασης, η ανάγκη για λειτουργία μιας Δημόσιας Υπηρεσίας, απαλλαγμένης από γραφειοκρατία και πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες, έχει καταστεί επιτακτική. Οι συνθήκες σήμερα επιβάλλουν την επικέντρωση στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μεγαλύτερη διαφάνεια στον τρόπο δράσης της διοίκησης, περισσότερη αποκέντρωση και αυξημένη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.

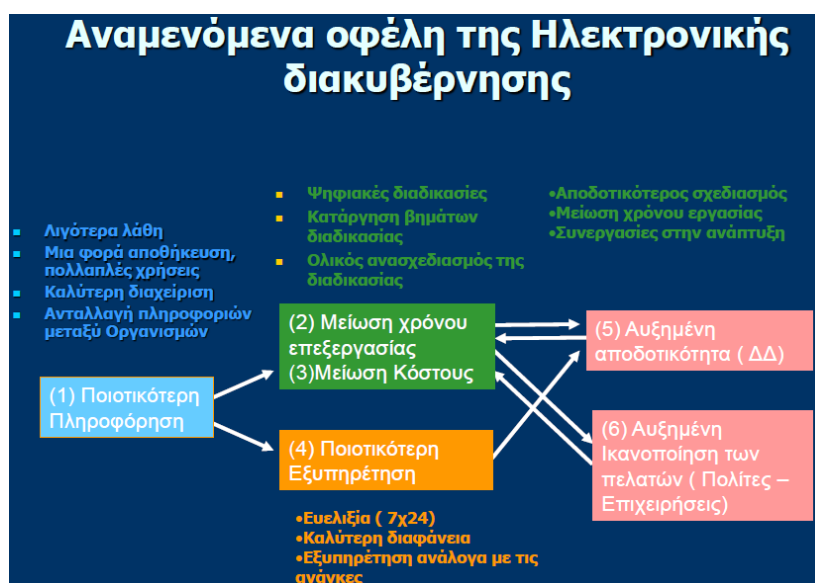
Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) στη Δημόσια Διοίκηση, καθώς και η αλληλένδετη απλοποίηση των διαδικασιών του Δημοσίου, ειδικά στην παρούσα χρονική συγκυρία, αποτελούν εργαλεία με τα οποία μπορεί να ενισχυθεί η λειτουργία της κρατικής μηχανής, να μειωθεί το διοικητικό κόστος και, στα πλαίσια της ευρύτερης προσπάθειας διοικητικής μεταρρύθμισης, να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες, χωρίς να μετακινούνται από το σπίτι τους και χωρίς να χάνουν πολύτιμο χρόνο.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες ενσωματώνονται στην καθημερινότητά μας με πολλούς και διάφορους τρόπους και επομένως, απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει η «αναλογική» Κύπρος να μετεξελιχθεί σε μια «ψηφιακή» Κύπρο, είναι η απόκτηση ηλεκτρονικών

δεξιοτήτων από όλους. Η ηλεκτρονική ενσωμάτωση δεν είναι πλέον επιλογή, αλλά υποχρέωση.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση σηματοδοτεί μια νέα αντίληψη στην εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων, με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας από τις δημόσιες υπηρεσίες, μέσα από την αξιοποίηση των τεχνολογικών του διαδικτύου, των κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και της αμφίδρομης τηλεόρασης. Παραδείγματα μεταξύ άλλων αποτελούν η λήψη κυβερνητικών εντύπων και άλλων πληροφοριών από το διαδίκτυο, η υποβολή μέσω του διαδικτύου φορολογικών δηλώσεων εισοδήματος, η πληρωμή μέσω διαδικτύου των αδειών κυκλοφορίας αυτοκινήτου, οι δημόσιες προμήθειες, το σύστημα ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων εκταριακών επιδοτήσεων, το σύστημα ηλεκτρονικής πληρωμής εισφορών κοινωνικών ασφαλίσεων, αναζήτηση κενών θέσεων εργασίας, αναζήτηση στον κατάλογο διοριστέων καθηγητών. Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρουσιάζονται πιο κάτω στον πίνακα 4.5.

Πίνακας 4.5: Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης



Πηγή: Παρουσίαση «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση» Νίκος Σαριδάκης,

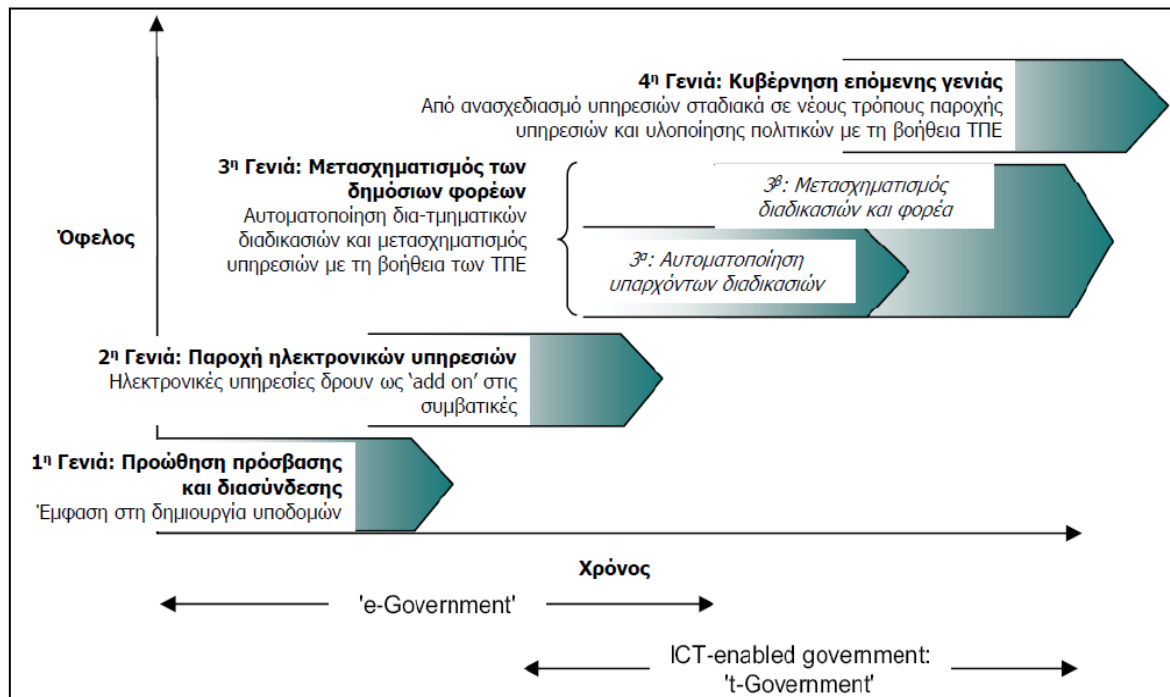
Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (ΥΠΕΣΔΔΑ)

Μοναδικό μειονέκτημα αποτελεί η αδυναμία συμμετοχής πολιτών δίχως πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες ή η μη συμμετοχή τους λόγω έλλειψης γνώσεων πάνω στο χειρισμό τους. Με την κατάλληλη ωστόσο μέριμνα, το συγκεκριμένο ζήτημα μπορεί να ξεπεραστεί αρκετά.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση για να πετύχει τους στόχους της πρέπει να ακολουθήσει μερικά κύρια στάδια με διαφορετικά επίπεδα δυσκολίας και πληρότητας. Στον πιο κάτω

πίνακα 4.6 παρουσιάζονται τα στάδια της ανάπτυξης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους δημόσιους οργανισμούς.

Πίνακας 4.6: Πώς εξελίσσεται η Ηλεκτρονική διακυβέρνηση



Πηγή: Διάλεξη στο Μάθημα «Διαλειτουργικότητα Πληροφοριακών συστημάτων»
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Για να είναι επιτυχημένες οι εφαρμογές του e-government θα πρέπει να δημιουργηθεί μια τεχνολογική και πληροφοριακή υποδομή που συνεχώς θα βελτιώνεται για να ανταπεξέρχεται στις καινούργιες απαιτήσεις. Μια e-government υποδομή είναι ένα σύνολο από εργαλεία που διευκολύνει την εκτέλεση των e-government εφαρμογών. Αυτά τα εργαλεία μπορεί να ποικίλουν από περίπτωση σε περίπτωση, αλλά σε γενικές γραμμές η υποδομή αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Υποδομή δικτύου (Network Infrastructure)
2. Υποδομή Ασφάλειας (Security Infrastructure)
3. Εργαλεία διαχείρισης δεδομένων και περιεχομένου (Data and content management tools)
4. Εργαλεία εφαρμογών και ανάπτυξης
5. Υλικό και λειτουργικό σύστημα
6. Πλατφόρμες διαχείρισης του συστήματος

Τα πιο πάνω στοιχεία θα πρέπει να συμπληρώνονται από λειτουργικές εφαρμογές καθώς και από ανθρώπους που τις εγκαθιστούν, θα φορτώνουν, θα χειρίζονται και θα τις συντηρούν,

ώστε να διασφαλίζουν ότι τα απαιτούμενα επίπεδα εξυπηρέτησης έχουν εδραιωθεί και διατηρηθεί.

Επιτυχημένες πρωτοβουλίες στο χώρο του e-government βασίζονται σε υποδομή που ανταποκρίνεται στα ακόλουθα κριτήρια:

- Ευελιξία(Flexibility) – για την υποστήριξη ταχύτατα εξελισσόμενων μοντέλων e-government, μέσω της προσθήκης νέων χρηστικών δυνατοτήτων και την αναβάθμιση εφαρμογών που απευθύνονται σε πολίτες, συνεργάτες, προμηθευτές και υπαλλήλους.
- Κλιμάκωση (scalability) – για την εξομάλυνση απρόβλεπτων διακυμάνσεων στις απαιτήσεις των πολιτών και το φόρτο που δημιουργούν οι χρήστες του συστήματος
- Αξιοπιστία (reliability) – για την εξασφάλιση της συνεχούς και ασφαλούς λειτουργίας και διαθεσιμότητας των εφαρμογών e-government στον τελικό χρήστη.

4.6.1 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Κύπρο και η επίδοση της σε σχέση με άλλες χώρες

Από τα συγκριτικά αποτελέσματα που δημοσίευσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για το 2012, στο πλαίσιο παρακολούθησης της προόδου εφαρμογής της ευρωπαϊκής ψηφιακής στρατηγικής, το 36,3% του πληθυσμού της Κύπρου δεν έχει ποτέ χρησιμοποιήσει διαδίκτυο σε σχέση με το 23% που είναι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος. Αυτές οι επιδόσεις σε συνδυασμό και με άλλους δείκτες, καταδεικνύουν, ότι ως Κύπρος έχει αρκετό δρόμο να διανύσει και είναι προς αυτή την κατεύθυνση που έχει εστιάσει την προσοχή της η Δημόσια Διοίκηση τόσο στις τεχνολογικές αλλαγές όσο και στην καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Τα σημάδια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση της Κύπρου, είναι πλέον φανερά, σε σημείο που μπορεί να λεχθεί πως προχώρησε αρκετά στον τομέα αυτό και συνεχίζει να βελτιώνεται εξυπηρετώντας καλύτερα τον πολίτη. Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια περίπου, παρατηρείται μια αλματώδης ανάπτυξη στις τηλεπικοινωνίες και στα δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς επίσης και στη διάχυση μιας ανεξάντλητης ροής πληροφοριών που προσφέρεται μέσω διαδικτύου, καλύπτοντας όλα τα φάσματα των δραστηριοτήτων.

Η αυστηρή και άκαμπτη γραφειοκρατική οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών χάνει σιγά σιγά το νόημα της σε μια δυναμική αγορά όπως η σημερινή. Η εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα ακολουθεί την τάση εκσυγχρονισμού των αρχαίων και αργών δημόσιων υπηρεσιών, η οποία αλλαγή ξεκίνησε με την εισαγωγή της νέας δημόσιας

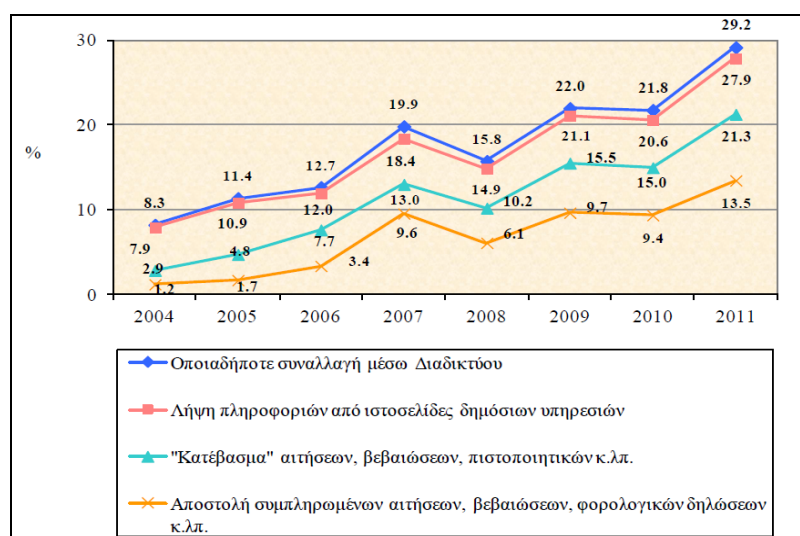
διαχείρισης (New public Management – NPM). Η ανάπτυξη του New Public Management αντέχει στον συγκεντρωτισμό και τον αυστηρό γραφειοκρατικό έλεγχο την ανάπτυξη της συνεργασίας, την ενίσχυση της επικοινωνίας, την εξωστρέφεια, τη θετική στάση απέναντι στην αλλαγή και τη συμμετοχή με στόχο μια πιο αποδοτική, οικονομική και παραγωγική δημόσια οργάνωση.

Για την αναδιάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας η Δημόσια Διοίκηση δρομολογεί οριζόντια ευρωπαϊκά και εθνικά έργα και δράσεις που στόχο έχουν τη βελτιστοποίηση και διεύρυνση των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, την ηλεκτρονική διακίνηση πληροφοριών και εγγράφων μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών και την αύξηση της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης με δραστηκή μείωση των λειτουργικών δαπανών της. Στο Παράρτημα ΣΤ παρουσιάζονται τα κυριότερα Προγράμματα / Έργα που βρίσκονται σε φάση υλοποίησης στο δημόσιο τομέα της Κύπρου όσον αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ή που διοργανώνονται τόσο από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού όσο και από Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής.

Σύμφωνα με έρευνα της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου το έτος 2011 το ποσοστό των ατόμων ηλικίας 16-74 χρονών που χρησιμοποίησαν το διαδίκτυο για επαφή με τις δημόσιες κυπριακές αρχές αυξήθηκε σημαντικά το 2011, σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια.

Τα στοιχεία της εν λόγω έρευνας παρουσιάζονται στο πιο κάτω γράφημα όπου παρατηρείται το 27,9% των Κυπρίων ηλικίας 16-74 χρονών να χρησιμοποίησε το διαδίκτυο για λήψη πληροφοριών από ιστοσελίδες δημόσιων υπηρεσιών, ενώ το 21,3% κατέβασε αιτήσεις, βεβαιώσεις, πιστοποιητικά και 13,5% απέστειλε συμπληρωμένες αιτήσεις.

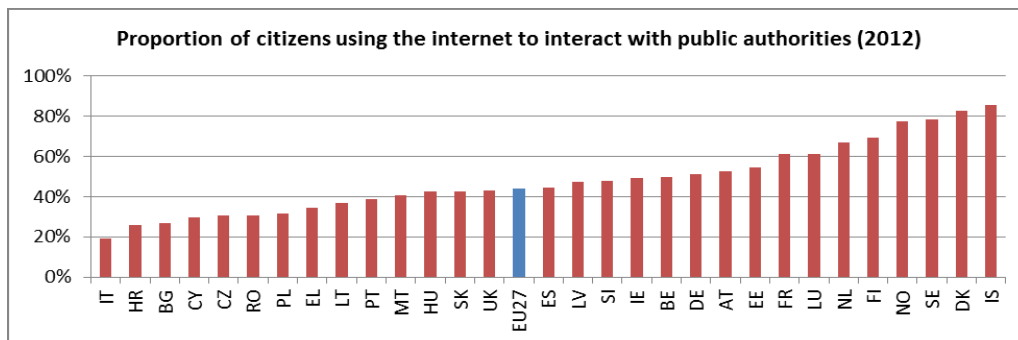
Πίνακας 4.7 : Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) στην Κύπρο



Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου, «Έρευνα χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στα νοικοκυριά», Λευκωσία Νοέμβριος 2011

Κατά το 2012 άλλη έρευνα που διεξάγεται σε όλα τα κράτη-μέλη της Ε.Ε., το 30% των Κυπρίων χρησιμοποίησε το διαδύκτιο για ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε τμήματα του Δημοσίου, ποσοστό το οποίο είναι σχεδόν το ίδιο με το προηγούμενο έτος. Το ποσοστό αυτό βρίσκεται και πάλι κάτω από αυτό του μέσου όρου της ΕΕ των 27 που είναι στο 42% όπως φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα 4.8.

Πίνακας 4.8 : Χρησιμοποίηση του διαδικτύου για συναλλαγές με δημόσιες αρχές από Κύπριους πολίτες

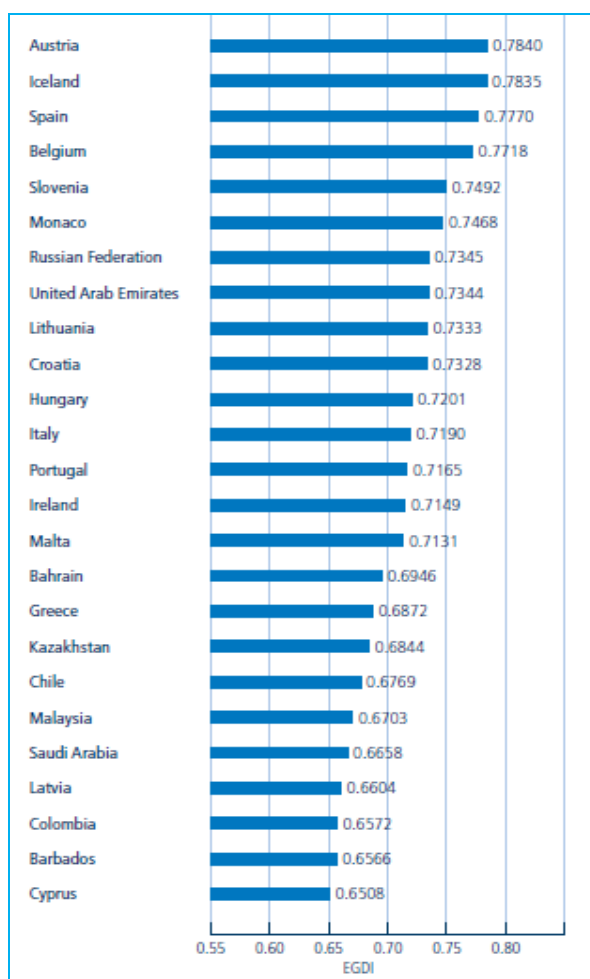


Πηγή: *Digital Agenda Scoreboard 2013 – 4*, https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/CY%20internet%20use_0.pdf

Τα μεγαλύτερα ποσοστά συμμετοχής στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του δημοσίου, έχουν η Ισλανδία και η Δανία με ποσοστό πάνω από 80%. Λίγο πιο κάτω βρίσκεται η Σουηδία και η Νορβηγία. Τα αποτελέσματα σε σχέση με τα άλλα κράτη-μέλη της Ε.Ε. φαίνονται στον πιο πάνω πίνακα.

Σύμφωνα με την αναφορά των Ηνωμένων Εθνών για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (2012), η Κύπρος βρίσκεται στη λίστα με τις χώρες που θεωρούνται ως «Αναδυόμενοι Ηγέτες» πίνακας 4.9 στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, στην 25^η και τελευταία θέση με 0,6508 βαθμούς. Τις τρεις πρώτες θέσεις κατέχουν η Αυστρία, Ισλανδία και Ισπανία με επίδοση 0,7840, 0,7835 και 0,7770 αντίστοιχα. Χαρακτηριστικά η εν λόγω αναφορά, διαπιστώνει ότι αυτές οι χώρες, μεταξύ τους και η Κύπρος, έχουν επενδύσει σημαντικούς πόρους για θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης τα τελευταία χρόνια. Επίσης αναφέρει πως έχουν επεκτείνει τις υποδομές τους και τις δεξιότητες του προσωπικού τους, με στόχο να εξελιχθούν περαιτέρω στην παροχή των υπηρεσιών και να εκμεταλλευτούν στο έπακρο της δυνατότητες των τεχνολογιών για να επιτύχουν μακροχρόνια και βιώσιμη ανάπτυξη.

Πίνακας 4.9 «Αναδύομενοι Ηγέτες» στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση



Πηγή: United Nations E-Government Survey 2012

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα των Ηνωμένων Εθνών για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (2012), η Κύπρος βρίσκεται ανάμεσα στις χώρες της Δυτικής Ασίας οι οποίες το 2012 μείωσαν την παγκόσμια κατάταξή τους σε σχέση με το 2010. Πιο συγκεκριμένα, η Κύπρος από την 42^η θέση, που βρισκόταν το 2010 κατέβηκε στην 45^η το 2012.

Παρατηρούμε ότι ενώ η Κύπρος προσπαθεί να εφαρμόσει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων εντούτοις κινείται με πολύ αργούς ρυθμούς έναντι των άλλων χωρών. Για παράδειγμα το Ισραήλ ενώ βρισκόταν το 2010 στην 26^η θέση το 2012 ανέβηκε στην 16^η και κατατάσσεται στους 20 πρώτους παγκόσμιους ηγέτες που εφαρμόζουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Το ίδιο συνέβηκε και με τα Αραβικά Εμιράτα που ενώ ήταν στην 49^η θέση το 2010 το 2012 ανέβηκε στην 28^η του παγκόσμιου πίνακα (βλέπε πιο κάτω και πίνακα 4.10).

Πίνακας 4.10: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Δυτική Ασία

Country	E-gov. development index		World e-gov. development ranking	
	2012	2010	2012	2010
Israel	0.8100	0.6552	16	26
United Arab Emirates	0.7344	0.5349	28	49
Bahrain	0.6946	0.7363	36	13
Saudi Arabia	0.6658	0.5142	41	58
Cyprus	0.6508	0.5705	45	42
Qatar	0.6405	0.4928	48	62
Kuwait	0.5960	0.5290	63	50
Oman	0.5944	0.4576	64	82
Georgia	0.5563	0.4248	72	100
Turkey	0.5281	0.4780	80	69
Lebanon	0.5139	0.4388	87	93
Armenia	0.4997	0.4025	94	110
Azerbaijan	0.4984	0.4571	96	83
Jordan	0.4884	0.5278	98	51
Syrian Arab Republic	0.3705	0.3103	128	133
Iraq	0.3409	0.2996	137	136
Yemen	0.2472	0.2154	167	164
Sub Regional Average	0.5547	0.4732		
World Average	0.4882	0.4406		

Πηγή: United Nations E-Government Survey 2012

Τέλος, η ίδια έρευνα αναφέρει τις 20 πρώτες χώρες παγκόσμια που αναδείχθηκαν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση κατά το 2012 και οι οποίες παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα 4.11. Την πρώτη θέση κατέχει η Κορέα (0,9283) η οποία ακολουθείται από τρεις ευρωπαϊκές χώρες, την Ολλανδία (0,9125), το Ηνωμένο Βασίλειο και την Δανία (0.8889). Ακολουθούν κάτω από τους 4 παγκόσμιους ηγέτες οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (0,8687), η Γαλλία (0,8635) και η Σουηδία (0,8599) οι οποίες έχουν οριακή διαφορά στην βαθμολογία με τους πρώτους του πίνακα. Σημαντικό είναι ότι το Ισραήλ, το Λιχτενστάιν και Λουξεμβούργο, προσχώρησε στην ομάδα των είκοσι πρώτων παγκόσμιων ηγετών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης το 2012.

Πίνακας 4.11: Οι 20 πρώτοι παγκόσμιοι ηγέτες στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Rank	Country	E-government development index
1	Republic of Korea	0.9283
2	Netherlands	0.9125
3	United Kingdom	0.8960
4	Denmark	0.8889
5	United States	0.8687
6	France	0.8635
7	Sweden	0.8599
8	Norway	0.8593
9	Finland	0.8505
10	Singapore	0.8474
11	Canada	0.8430
12	Australia	0.8390
13	New Zealand	0.8381
14	Liechtenstein	0.8264
15	Switzerland	0.8134
16	Israel	0.8100
17	Germany	0.8079
18	Japan	0.8019
19	Luxembourg	0.8014
20	Estonia	0.7987

Πηγή: United Nations E-Government Survey 2012

4.6.2 Καλύτερες πρακτικές Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Αυστρία

Ενόψει της εισόδου της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στο πλαίσιο των προσπαθειών για μείωση του δημόσιου χρέους και του δημόσιου ελλείμματος η κυβέρνηση της Αυστρίας ανέλαβε πρωτοβουλίες διοικητικής μεταρρύθμισης και αναδιοργάνωσης, με στόχο τον εξορθολογισμό του κόστους του δημόσιου τομέα, οι οποίες συνεχίστηκαν και μετά την είσοδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το 1995. Κύριο ρόλο σε αυτές της προσπάθειες έπαιξε η πεποίθηση ότι η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης θα επιτυγχανόταν με την υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η Αυστρία προσανατολίστηκε

στην εξυπηρέτηση του πολίτη μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αύξηση της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα, την επίτευξη συγκεκριμένων και καθορισμένων αποτελεσμάτων και την αποδοτική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Βρίσκεται στην πρώτη θέση παγκόσμια (2012) των χωρών που θεωρούνται ως «Αναδυόμενοι ηγέτες» της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η ανάλυση των διαδικασιών, η αναπροσαρμογή των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, ο εκσυγχρονισμός της διοίκησης και η διοίκηση του προσωπικού. Οι αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης διαφαίνονται μέσα από πρωτοβουλίες και προγράμματα, τα οποία προσπαθούν να εισάγουν την παροχή μιας εικονικής μονάδας παροχής υπηρεσιών σχετικά με τις διοικητικές διαδικασίες και την δημιουργία ενός μοναδικού σημείου παροχής του συνόλου των υπηρεσιών.

Η Αυστρία αποτελεί μια από τις πρωτοπόρες χώρες σε επίπεδο διείσδυσης των Τεχνολογιών πληροφορικής και Επικοινωνιών, έχοντας επιτύχει τα ακόλουθα ποσοστά:

- 96% των αυστριακών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές
- 91% διαθέτουν πρόσβαση στο διαδύκτιο
- 74% αξιοποιούν πληροφορίες eGovernment
- 1 στις 5 επιχειρήσεις έχει ολοκληρώσει συναλλαγές με το δημόσιο μέσω διαδύκτιο
- 32% των πολιτών έχουν ολοκληρώσει συναλλαγές με το δημόσιο μέσω διαδύκτιο

Η κυβέρνηση της Αυστρίας, στο πλαίσιο παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες για συναλλαγές με το δημόσιο, έχει διαμορφώσει και λειτουργεί τη διαδικτυακή πύλη **'help.gv'**. Η πύλη help.gv, η οποία έχει αναπτυχθεί με τη φιλοσοφία του one stop portal και αποτελεί κεντρικό σημείο εισόδου για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας.

Κατά την περιήγησή του στο portal, κάθε πολίτης μπορεί να απευθύνει, μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος, προσωποποιημένα αιτήματα, τα οποία απαντώνται σε διάστημα τριών ημερών από την ομάδα του help.gv. Σε περίπτωση μάλιστα εξειδικευμένων ερωτήσεων οι χρήστες προωθούνται σε αρμόδια στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Σε μηνιαίο επίπεδο εξυπηρετούνται περίπου 1000 αιτήματα, αριθμός συνεχώς αυξανόμενος.

Η κυβέρνηση της Αυστρίας, με στόχο την εξυπηρέτηση όσο το δυνατό μεγαλύτερου ποσοστού πολιτών, είχε εγκαταστήσει μέχρι το τέλος του έτους 2007 (για το οποίο υπάρχουν στοιχεία) 1300 τηλεφωνικούς θαλάμους με δυνατότητα ασύρματης πρόσβασης στο Internet, καθώς και 542 «σταθμούς πολυμέσων». Σημειώνεται ότι η χρήση των υπηρεσιών του help.gv από τα δημόσια σημεία πρόσβασης διατίθεται δωρεάν.

Το help.gv έχει λάβει το eEurope Award 2003, ενώ συνέβαλε στο να κατακτήσει η Αυστρία τη 2^η θέση στη διαθεσιμότητα ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών, σύμφωνα με

ετήσια έρευνα που διεξάγει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Σημειώνεται ότι οι δυνατότητες της πύλης help.gv οφείλονται κυρίως στην αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, με διασύνδεση όλων των δημόσιων φορέων και τη ρύθμιση του νομοθετικού πλαισίου, γεγονός που επιτρέπει την ηλεκτρονική ανταλλαγή αρχείων μεταξύ οργανισμών και την ψηφιακή αυθεντικοποίηση.

Άλλα παραδείγματα βέλτιστης πρακτικής προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να αναφερθούν το πρόγραμμα Πρότυπης Τοπικής Αρχής της περιφέρειας του Zell am See δεδομένου ότι αποτελεί μια γενική αρχή για ένα καινοτόμο μοντέλο διοικητικής μεταρρύθμισης που ολοκληρώνει διαφορετικές υπηρεσίες που πρωτότερα προσφερόταν χωριστά. Επίσης, συνδυάζει τα δύο κύρια στοιχεία της πολιτικής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, την ύπαρξη ενός μοναδικού σημείου επαφής που ασχολείται με μια πληθώρα διαδικασιών και την δημιουργία γραφείων πολιτών, όπως και το πρόγραμμα Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πληροφόρησης, ένα πιλοτικό πρόγραμμα τηλε-υπηρεσιών για παροχή υπηρεσιών με την συνεργασία 45 δήμων.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Αγγλία

Στην Αγγλία τα λειτουργικά ζητήματα της Διοίκησης (όπως και η τεχνολογία της πληροφορικής) έχει ανατεθεί στους ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους του κάθε υπουργείου, οι οποίοι λογοδοτούν στους δικούς τους προϊσταμένους για τους πόρους που χρησιμοποίησαν. Το σημαντικότερο όργανο μέσω του οποίου προγραμματίζεται η εξέλιξη του προγράμματος της Τεχνολογίας της Πληροφορικής είναι η PFI (Private Finance Initiative- η ιδιωτική πρωτοβουλία χρηματοδότησης). Επίσης σημαντικό βήμα το 1995, ήταν η καθιέρωση της CITU (κεντρική μονάδα Τεχνολογίας της Πληροφορικής) σαν Ειδικής Γραμματείας ώστε να μπορεί να συντονίζει τη στρατηγική ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε ολόκληρη την κυβέρνηση. Παράλληλα δημιουργήθηκε μια νέα επιτροπή (MISC 7) που είχε ως στόχο τον προσδιορισμό και την προώθηση των ενδουπηρεσιακών Τεχνολογιών Πληροφορικής. Το αποτέλεσμα ήταν η δημοσίευση το 1996 του government.direct, ένα φυλλάδιο για το πώς πρέπει οι κυβερνητικές υπηρεσίες να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές δυνατότητες. Έτσι πρότεινε:

- Τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων μιας στάσης για τις δημόσιες υπηρεσίες (περίπτερα πληροφοριών, τηλέφωνα και ψηφιακή TV)
- Τη δημιουργία μιας νέας υποδομής πληροφορικής που θα συνέδεε τα συστήματα που ήδη χρησιμοποιούσαν από τις δημόσιες υπηρεσίες και των συστημάτων που χρησιμοποιούσαν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις.

Η εργατική κυβέρνηση που εκλέχθηκε το 1997 αποδέχθηκε τις παραπάνω αρχές και δεσμεύθηκε ότι μέχρι το τέλος του 2002, το 25% των κυβερνητικών υπηρεσιών θα ήταν διαθέσιμο ηλεκτρονικά. Το 1999 εξήγγειλε το κύριο κονδύλι (1 τρις λίρες) για τον εκσυγχρονισμό των υποδομών για την εποχή της πληροφορίας και εξέδωσε το κείμενο «εκσυγχρονίζοντας την κυβέρνηση» όπου υπήρχε η δέσμευση ότι το 2008 το σύνολο των κυβερνητικών υπηρεσιών θα ήταν διαθέσιμες ηλεκτρονικά. Επίσης προσδιόριζε ζητήματα όπως:

- Τον τρόπο επιλογής των ηλεκτρονικών καναλιών
- Την χρήση και επικύρωση των ψηφιακών υπογραφών
- Τις έξυπνες κάρτες
- Την ψηφιακή TV
- Τους τρόπους εκμετάλλευσης των κυβερνητικών ιστοχώρων
- Την ασφάλεια των στοιχείων

Καλύτερες πρακτικές

1. <http://www.nhsdirect.nhs.uk/>

Παρέχεται από την Βρετανική Εθνική Υγειονομική υπηρεσία (NHS) και έχει ως στόχο να παράσχει την πιο κατάλληλη περίθαλψη, στο σωστό πρόσωπο, στο σωστό χρόνο.

2. <http://www.gov.uk/>

Αποτελεί το portal του Ηνωμένου Βασιλείου το οποίο περιλαμβάνει ενότητες όπως οδηγό για την κυβέρνηση-κράτος και για τις επιχειρήσεις. Σε ξεχωριστή ενότητα “do it on line” ενημερώνει τους πολίτες για υπηρεσίες που προσφέρονται από κάθε δημόσια υπηρεσία ξεχωριστά, χωρισμένες σε κατηγορίες. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στους χρήστες να αναζητήσουν με αλφαβητική σειρά όλες τις δημόσιες υπηρεσίες και τις διευθύνσεις τους

3. <http://www.hero.ac.uk/uk/home/index.cfm>

Το HERO αποτελεί την επίσημη πύλη προς τα πανεπιστήμια, τα κολλέγια και τους ερευνητικούς οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ο ιστοτόπος του HERO επιδιώκει να προσφέρει ταχεία και ευχερή πλοήγηση, ώστε να αποτελέσει τη συντομότερη οδό στις πληροφορίες που αφορούν την τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Αγγλία.

Επιδιώκει επίσης να καταστεί:

- η κύρια Διαδικτυακή Πύλη για την ακαδημαϊκή έρευνα και την τριτοβάθμια εκπαίδευση στο Ηνωμένο Βασίλειο
- το φυσικό σημείο εισόδου για ερωτήσεις σχετικές με την τριτοβάθμια εκπαίδευση στο Ηνωμένο Βασίλειο, για την ευρύτερη ομάδα πιθανών ενδιαφερομένων

- ένα σημείο προβολής της ποικιλομορφίας και της ποιότητας της έρευνας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο Ηνωμένο Βασίλειο

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ιρλανδία

Η Ιρλανδία έχει αναπτύξει προγράμματα στρατηγικής που αφορούν τη «μοντερνοποίηση» των δημοσίων υπηρεσιών της όπως: η πρωτοβουλία για ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες, καλύτερη διατήρηση του ελέγχου των δημοσίων υπηρεσιών με κανόνες και περιορισμούς, η ευθύτητα και η ειλικρίνεια συμπεριλαμβανομένης και της εισαγωγής του προγράμματος ελευθερία στην πληροφόρηση της νομοθεσίας εως και την ίδρυση οργανισμών π.χ. το Commission for Standards in Public services.

Βάσει έρευνας η οποία διεξήχθη για τις δημόσιες υπηρεσίες στην Ιρλανδία το 2002 από το Department Taoiseach από την Ipsos MORI για την αλλαγή και μοντερνοποίηση των Δημοσίων υπηρεσιών φαίνεται ότι:

- στα επίπεδα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης
- στην αποτελεσματικότητα
- στην οικειότητα και τη στάση που κρατούν οι υπηρεσίες απέναντι στους πολίτες
- στην ικανοποίηση από τις δημόσιες υπηρεσίες

σημειώνεται αύξηση χρόνο με τον χρόνο και αυτό μαρτυρά τη βελτίωση όσον αφορά την ποιότητα της εξυπηρέτησης του πολίτη. Αξιοσημείωτο είναι ότι η παραπάνω έρευνα έδειξε ότι ένας στους οχτώ πολίτες χρησιμοποίησε το διαδίκτυο για να επικοινωνήσει μαζί τους.

Στην Ιρλανδία οι τοπικές αρχές έχουν μεγάλο βαθμό αυτονομίας από την Κεντρική Κυβέρνηση καθώς και σημαντικές αρμοδιότητες. Υπάρχουν επίσης διάφοροι οργανισμοί (και σε εμπορικούς και σε μη εμπορικούς τομείς) που υποστηρίζονται από το Κράτος και αποτελούν μια πολύ ενδιαφέρουσα προσαρμογή μιας μορφής οργάνωσης που επικρατεί στον ιδιωτικό τομέα στις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης. Οι οργανισμοί αυτοί καθώς και τα Επιχειρηματικά Συμβούλια των νομών συνδέονται στενά με τη δημόσια διοίκηση σε ένα τοπικό επίπεδο στην Ιρλανδία.

Κάτω από αυτή τη λογική δημιουργήθηκε το Εθνικό Κοινωνικό Συμβούλιο Υπηρεσιών το οποίο έχει την γενική ευθύνη για 85 κέντρα Πληροφόρησης πολιτών που λειτουργούν κάτω από αυτό και που παρέχουν πληροφορίες για τις υπηρεσίες και τα δικαιώματα του κοινού. Το πλαίσιο για την ανάπτυξη του e-government στην Ιρλανδία περιγράφεται στο κείμενο Εφαρμογή της Κοινωνίας των Πληροφοριών: ένα πλαίσιο για δράση που εξέδωσε η

Ιρλανδική Κυβέρνηση το 1998 και η οποία προσδιορίζει τα εξής σκέλη στην εφαρμογή της στρατηγικής για το e-government και την παράδοση υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες:

- παροχή πληροφοριών στο κοινό μέσω των κυβερνητικών ιστοχώρων και την χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- πιλοτικά έργα: χρήση του προσωπικού αριθμού δημοσίων υπηρεσιών (PPSN) και της κάρτας δημοσίων υπηρεσιών για να διευκολύνεται η ηλεκτρονική πρόσβαση του κοινού στις υπηρεσίες
- κριτήρια, αρχές για τα ηλεκτρονικά προγράμματα παροχής υπηρεσιών που θα εξεταστούν για χρηματοδότηση :
 - να εξυπηρετούν τους πολίτες ηλεκτρονικά
 - να έχουν αλληλεπίδραση με τα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμής
 - να μπορούν να ενσωματώνουν πληροφορίες και από άλλες κυβερνητικές οντότητες
 - να συμπεριλαμβάνουν ψηφιακές τεχνολογίες πιστοποίησης και κρυπτογράφησης.

Καλύτερες πρακτικές

1. <http://www.revenue.ie/>

Η Ηλεκτρονική Υπηρεσία Εισοδήματος (ROS) αποτελεί το κεντρικό στοιχείο στη στρατηγική των φορολογικών αρχών για την ανάπτυξη ποιοτικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η υπηρεσία αυτή παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα για ταχεία, ασφαλή και αποδοτική μέθοδο ηλεκτρονικής υποβολής δηλώσεων εισοδήματος και απόδοσης φόρων. Το ROS θεωρείται η κορυφαία υπηρεσία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ιρλανδία.

Από την έναρξη του προγράμματος τον Σεπτέμβριο του 2000, έχουν υπάρξει περαιτέρω έξι σημαντικές βελτιώσεις του συστήματος και παροχές νέων υπηρεσιών. Η χρήση της υπηρεσίας αυξάνεται σταθερά και ο στόχος που τέθηκε αρχικά για το πρώτο έτος επιτεύχθηκε μέσα σε έξι εβδομάδες.

Περισσότερα από 7 δισεκατομμύρια ευρώ έχουν αποδοθεί και 500 εκατομμύρια ευρώ έχουν επιστραφεί μέσω του ROS, γεγονός που υποδεικνύει την εμπιστοσύνη των ιρλανδικών επιχειρήσεων στη διενέργεια συναλλαγών με την κυβέρνηση μέσω του Διαδικτύου.

2. <http://www.hse.ie>

Καλύπτει την ανάπτυξη και παράδοση όλων των δημόσιων υπηρεσιών υγείας (e-health) της Ιρλανδίας, στα νοσοκομεία και στις κοινότητες σε ολόκληρη τη χώρα

3. www.reach.ie/iams/

Η Υπηρεσία REACH είναι ο επίσημος φορέας για τη βελτίωση και ολοκλήρωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα στην Ιρλανδία. Η REACH ανέπτυξε την Υπηρεσία Ανταλλαγής Δεδομένων μεταξύ υπηρεσιών του δημοσίου (IAMS)

για να υποστηρίξει την ηλεκτρονική ανταλλαγή στοιχείων μεταξύ τους. Η IAMS επέτρεψε αρχικά την ανταλλαγή στοιχείων σχετικών με τη γέννηση πολιτών, ανάμεσα στην Υπηρεσία Ληξιαρχείου (GRO) και το Υπουργείο Κοινωνικών Υπηρεσιών καθώς και την Κεντρική Στατιστική Υπηρεσία (CSO). Η IAMS πλέον έχει επεκταθεί, υποστηρίζοντας την ενημέρωση και την αποστολή στοιχείων σχετικών με θανάτους πολιτών ανάμεσα σε ένα μεγάλο πλήθος υπηρεσιών (Υπουργεία Οικονομικών, Άμυνας, Εκπαίδευσης). Η συγκεκριμένη υπηρεσία μπορεί πλέον να χρησιμοποιηθεί από όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Δανία

Στη Δανία οι συναλλαγές των πολιτών που γίνονται με το δημόσιο συνεχώς αυξάνονται. Οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν ηλεκτρονικά τις φορολογικές δηλώσεις χρησιμοποιώντας κωδικό πρόσβασης ή ψηφιακή υπογραφή η οποία δίδεται δωρεάν στους πολίτες από το 2003. Οι συναλλαγές (μισθοί, συντάξεις) με το δημόσιο γίνονται πλέον ηλεκτρονικά αντικαθιστώντας τα μετρητά και τις επιταγές. Σε όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες χρησιμοποιούνται πλέον το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και οι ψηφιακές υπογραφές με απόλυτη ασφάλεια. Κάποιες από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι υποχρεωτικές για τους πολίτες καθώς είναι ο μόνος τρόπος διάθεσης τους.

Καλύτερες πρακτικές

1. <http://www.digitalsignatur.dk/>

Από τον Φεβρουάριο του 2003, η κυβέρνηση της Δανίας παρέχει «δωρεάν ψηφιακές υπογραφές» στους πολίτες της ως μέσο για την ηλεκτρονική τους ταυτοποίηση. Το σύστημα αυτό συνήθως αναφέρεται ως «η δημόσια ψηφιακή υπογραφή», που επιτρέπει στους πολίτες να χρησιμοποιήσουν ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες, με ασφαλή τρόπο. Η 1η Φεβρουαρίου, αρχής γενομένης το 2004, ορίστηκε ως «ηλεκτρονική ημέρα» (eDay) για τη Δανία. Από εκείνη την ημέρα και μετά, όλες οι δημόσιες υπηρεσίες είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν ψηφιακές υπογραφές και να διασφαλίσουν τη λειτουργία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, επιτρέποντας κατ' αυτό τον τρόπο σε όλους τους πολίτες να επικοινωνούν ηλεκτρονικά με τις κρατικές υπηρεσίες με ασφάλεια.

Από τον Απρίλιο του 2006, ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες είναι αποκλειστικά διαθέσιμες με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, υποχρεώνοντας τους πολίτες για συναλλαγούν μαζί τους μόνο διαδικτυακά (on-line).

2. <http://www.oes.dk/sw1903.asp>

Από το Φεβρουάριο του 2005 όλοι οι φορείς του Δημοσίου στην Δανία υποχρεούνται να δέχονται τιμολόγια προμηθευτών μόνο σε ηλεκτρονική μορφή. Έτσι, όλοι οι δημόσιοι

οργανισμοί χρειάστηκε να τροποποιήσουν τα συστήματα και τις διοικητικές τους διαδικασίες ώστε να μεταβούν από τη χειρόγραφη, στην ψηφιακή διαχείριση των τιμολογίων, των πιστώσεων και άλλων συναφών συναλλαγών με τους εκάστοτε προμηθευτές του δημοσίου. Η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση αφορά συνολικά περίπου 15 εκατομμύρια τιμολόγια το χρόνο, και βρίσκεται εφαρμογή σε ολόκληρο το φάσμα του δημόσιου τομέα, από κυβερνητικά Υπουργεία μέχρι παιδικούς σταθμούς. Το εν λόγω πρόγραμμα αναμένεται να εξοικονομήσει στα δημόσια ταμεία περίπου 100 εκατομμύρια ευρώ ετησίως, πέρα από την ελαχιστοποίηση του χρόνου και την απλούστευση των εσωτερικών διοικητικών διαδικασιών που θα επέλθει στα δημόσια ιδρύματα και φορείς της Δανίας.

Η υποχρεωτική αυτή μετάβαση στην ηλεκτρονική τιμολόγηση εγγυάται τον εκσυγχρονισμό ολόκληρου του μηχανισμού πληρωμών του δημοσίου, κατά τρόπον ώστε η αναχρονιστική «διαδικασία διεκπεραίωσης εγγράφων» να αποτελέσει οριστικά παρελθόν για τις δημόσιες υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, προσφέρει ασφάλεια και άνεση στους προμηθευτές, μέσα από την χρήση μιας ενιαίας και τυποποιημένης φόρμας τιμολογίων που θα χρησιμοποιείται από όλους τους φορείς του δημοσίου, επιτρέποντας ταυτόχρονα στις ιδιωτικές εταιρίες την άμεση έναρξη της ψηφιοποίησης όλων των εσωτερικών τους συστημάτων και διαδικασιών στη βάση αυτής της κοινής και ενιαίας φόρμας τιμολόγησης. Η πρωτοβουλία για την Ηλεκτρονική Τιμολόγηση στην Δανία (Electronic Invoicing in Denmark – EID) προήλθε από πρόταση του Υπουργείου Οικονομικών της Δανίας σε συνεργασία με τις περιφέρειες και τις τοπικές κυβερνήσεις και υλοποιήθηκε με την υποστήριξη του Κοινοβουλίου, μέσω της ψήφισης κατάλληλης νομοθετικής παρέμβασης που ρύθμιζε τη νέα διαδικασία.

3. www.virk.dk

Αξιοσημείωτο είναι ότι η Δανία προχώρησε πέρα από την απλή ενθάρρυνση των ψηφιακών διαδικασιών να τις κατατάσσει υποχρεωτικά. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τη στρατηγική της Δανίας για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, από το 2013 όλες οι επιστολές προς τις επιχειρήσεις θα αποστέλλονται ηλεκτρονικά, ενώ από το 2015 θα είναι υποχρεωτικά ορισμένα επιλεγμένα ψηφιακά συστήματα παροχής πληροφοριών. Όλες οι επιχειρήσεις που παρέχουν πληροφορίες στις αρχές της Δανίας θα συγκεντρώνονται σε ένα κεντρικό δικτυακό τόπο www.virk.dk. Η Δανία με αυτές τις πρακτικές αναμένει μείωση του διοικητικού κόστους, βελτίωση του επιπέδου των δημοσίων υπηρεσιών, μεγαλύτερη αυτοματοποίηση και αποτελεσματικότητα στις κρατικές υπηρεσίες, αλλά και καλύτερη επικοινωνία.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Φιλανδία

<http://www.vero.fi>

Η Φινλανδική φορολογική υπηρεσία είναι μία ενεργός, πρακτική υπηρεσία του Φινλανδικού Εθνικού Φορολογικού Συμβουλίου (που από πολλές απόψεις φαίνεται να είναι παρόμοια με τις αντίστοιχες προτάσεις που εφαρμόζεται στην Δανία, τη Νορβηγία και τη Σουηδία). Η υπηρεσία αυτή δεν αντικαθιστά απλώς την παραδοσιακή διαδικασία της υποβολής της φορολογικής δήλωσης φυσικών προσώπων, αλλά δημιουργεί προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και πρόσθετων υπηρεσιών.

Οι περισσότεροι Φιλανδοί φορολογούμενοι λαμβάνουν μία προ-συμπληρωμένη φορολογική πρόταση, η οποία συμπληρώνεται με στοιχεία που προέρχονται από εργοδότες, τράπεζες, συνταξιοδοτικά ταμεία, δασικές επιχειρήσεις, εμπορικούς συλλόγους, ασφαλιστικά ταμεία και εταιρίες, καθώς και από κύριες βάσεις δεδομένων, όπως τα μητρώα πληθυσμού και ακινήτων. Η πρόταση περιλαμβάνει επίσης το ποσό επιστροφής χρημάτων ή το λογαριασμό των επιπλέον φόρων που οφείλονται.

Εφόσον ο φορολογούμενος αποδεχτεί τα στοιχεία της πρότασης, δεν υφίσταται λόγος για περαιτέρω επικοινωνία με τις φορολογικές αρχές. Στην αντίθετη περίπτωση, ο φορολογούμενος, είτε παρέχει πρόσθετες πληροφορίες στις φορολογικές αρχές προκειμένου να μειωθεί η φορολογική του επιβάρυνση, είτε αναφέρει πρόσθετα εισοδήματα, τα οποία δεν είχαν περιληφθεί στην προ- συμπληρωμένη δήλωση. Από αυτό το σύστημα επιτυγχάνεται:

1. Παροχή υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη και την εξυπηρέτησή του: περίπου 70% των φορολογικών προτάσεων γίνονται αποδεκτές, χωρίς να απαιτείται καμία επιπλέον ενέργεια από μέρος του πολίτη.
2. Αντίκτυπος: Η υπηρεσία αφορά άνω του 70% των Φιλανδών φορολογουμένων.
3. Απάλειψη χρονοβόρων (για τον πολίτη, αλλά και τις αρχές) γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Η υπηρεσία παρέχει επίσης προς τους φορολογουμένους μια ηλεκτρονική υπηρεσία αυτόματου υπολογισμού των φόρων που τους αναλογεί, αναφερόμενη ως “Tax percentage calculator 2013” όπου συμπληρώνοντας κάποια κριτήρια (οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, επιδόματα, λοιπά έσοδα, διάφορες εκπτώσεις) μπορούν να υπολογίσουν ή να επαληθεύσουν και οι ίδιοι το ποσό των φόρων που τους αναλογεί.

4.6.3 Στατιστικά στοιχεία χρήσης του e-government Ευρωπαϊκών χωρών

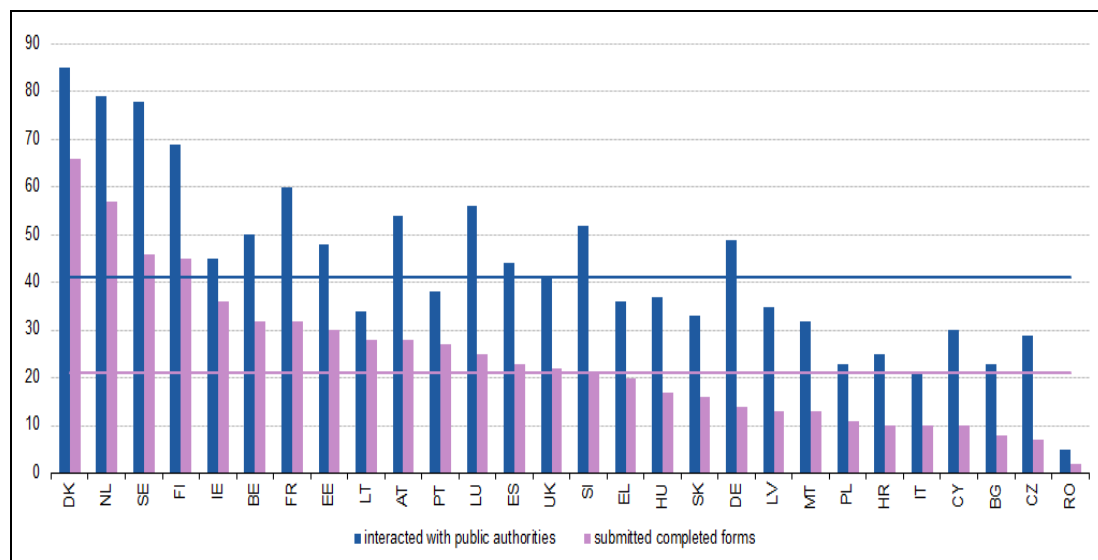
Η πρόσβαση στο διαδίκτυο είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη στους πολίτες της Ε.Ε. Σύμφωνα με έρευνα που διεξάγει κάθε χρόνο η ευρωπαϊκή στατιστική υπηρεσία Eurostat, το

2013 στην EU-28, το 79% των νοικοκυριών είχε πρόσβαση στο διαδίκτυο και το 76% είχε ευρυζωνική σύνδεση, σε σύγκριση με 55% και 42% αντίστοιχα το 2007.

Η πρόσβαση στο διαδίκτυο κυμαίνεται από 54% στη Βουλγαρία έως 95% στις Κάτω Χώρες. Τα κράτη - μέλη με το μεγαλύτερο ποσοστό των νοικοκυριών με πρόσβαση στο Διαδίκτυο το 2013, ήταν οι Κάτω Χώρες (95%), το Λουξεμβούργο (94%), η Δανία και η Σουηδία (93%). Τα χαμηλότερα επίπεδα καταγράφηκαν στη Βουλγαρία (54%), την Ελλάδα (56%) και τη Ρουμανία (58%). Η ευρυζωνική σύνδεση, όπως είναι γνωστό, επιτρέπει μεγαλύτερη ταχύτητα κατά την πρόσβαση σε ιστοσελίδες και άλλες δραστηριότητες στο διαδίκτυο. Το 2013 τουλάχιστον το ήμισυ του συνόλου των νοικοκυριών σε κάθε κράτος-μέλος, χρησιμοποιούσε το διαδίκτυο μέσω μιας ευρυζωνικής σύνδεσης.

Οι περισσότεροι πολίτες στην EU -28 χρησιμοποίησαν το διαδίκτυο τακτικά, μεταξύ αυτών 62% σε καθημερινή βάση και 10% τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα. Ποσοστό 21% των ευρωπαίων πολιτών δήλωσαν ότι δεν έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ το διαδίκτυο το 2013, σε σύγκριση με το 37% του 2007.

Πίνακας 4.12: Άτομα που ήρθαν σε επαφή με δημόσιες αρχές και υπηρεσίες στην Ε.Ε. μέσω του διαδικτύου τους τελευταίους 12 μήνες, του έτους 2013 (% των ατόμων)



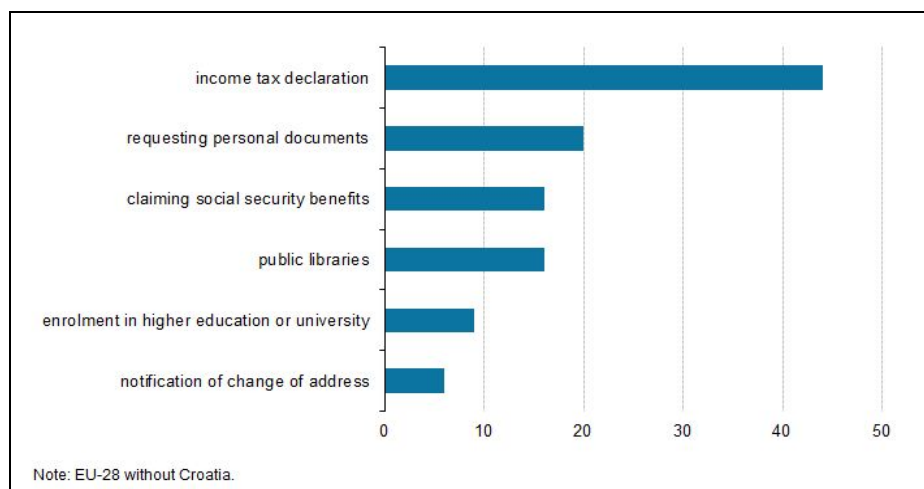
Πηγή: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Internet_use_statistics_-_individuals (Ευρωπαϊκό Στατιστικό Σύστημα κρατών μελών Ε.Ε.)

Όπως φαίνεται στο πιο πάνω πίνακα 4.12 για την επικοινωνία με τις δημόσιες αρχές ή δημόσιες υπηρεσίες (e-government) 41% πολιτών στην EU-28 δηλ. 2 στους 5 πολίτες, χρησιμοποίησαν το Διαδίκτυο εντός του 2013. Στατιστικά λοιπόν, οι χώρες όπου οι πολίτες ανέφεραν ότι είχαν χρησιμοποιήσει περισσότερο το Διαδίκτυο εντός του 2013 για να

επικοινωνήσουν με τις δημόσιες αρχές ή δημόσιους Οργανισμούς, ήταν η Δανία (85%), οι Κάτω Χώρες (79%), η Σουηδία (78%), η Φινλανδία (69%), η Γαλλία (60%), το Λουξεμβούργο (56%), η Αυστρία (54%) και η Σλοβενία (52%).

Επίσης ένας στους πέντε πολίτες έχει αποστείλει ηλεκτρονικά συμπληρωμένες αιτήσεις σε διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες. Το υψηλότερο ποσοστό καταγράφεται στην Δανία (66%) ακολουθούμενη από την Ολλανδία (57%), τη Σουηδία (46%), την Φινλανδία (45%), την Ιρλανδία (36%), το Βέλγιο και την Γαλλία (από 32%). Λιγότερο από ένα άτομο στα δέκα υπόβαλαν ηλεκτρονικά αιτήσεις στην Βουλγαρία (8%), τη Τσεχία (7%) και τη Ρουμανία (2%). Οι λόγοι των χαμηλών επιπέδων χρησιμοποίησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης των χωρών αυτών, είναι η χαμηλή τεχνολογική υποδομή των δημόσιων υπηρεσιών και κινήτρων χρησιμοποίησης ηλεκτρονικών υπηρεσιών, τίθενται συστήματα ασφάλειας και εμπιστοσύνης των προσωπικών στοιχείων και χαμηλά επίπεδα δεξιοτήτων στις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Πίνακας 4.13: Λόγοι για χρήση κυβερνητικών ιστοσελίδων από πολίτες της ΕΕ-28, 2013
(% των χρηστών e-government)



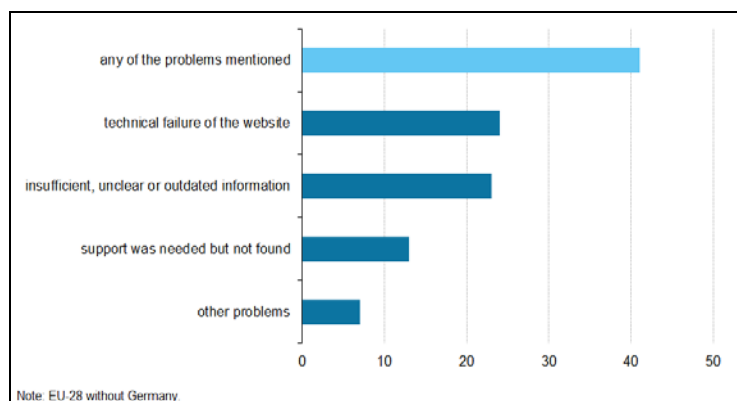
Πηγή: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Internet_use_statistics_-_individuals (Ευρωπαϊκό Στατιστικό Σύστημα κρατών μελών Ε.Ε.)

Ο Πίνακας 4.13 παρουσιάζει τα συνολικά στοιχεία των πολιτών της Ε.Ε. που ήρθαν σε επαφή με τις δημόσιες αρχές αναφορικά με την υποβολή δηλώσεων φόρου εισοδήματος (44%), έκδοση προσωπικών εγγράφων όπως διαβατήρια, ταυτότητα ή άδεια οδήγησης, πιστοποιητικά γεννήσεως, γάμου ή θανάτου (20%), κοινωνικές παροχές (16%), αναζήτηση εκπαιδευτικού υλικού σε δημόσιες βιβλιοθήκες (16%), εγγραφές σε κολέγια ή πανεπιστήμια (9%) και γνωστοποίηση για αλλαγή διεύθυνσης (6%).

Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης χρησιμοποιούνται περισσότερο στα σκανδιναβικά κράτη - μέλη και τις Κάτω Χώρες, γεγονός που αποδίδεται στην μεγαλύτερη διείσδυση του διαδικτύου στις χώρες αυτές, στην καλή ηλεκτρονική οργάνωση του δημόσιου τομέα τους, αλλά και στις κλιματολογικές συνθήκες που συχνά δυσκολεύουν την επίσκεψη ενός πολίτη σε κάποια δημόσια υπηρεσία. Η ίδια έρευνα αναφέρει ότι σχετικά με την υποβολή των δηλώσεων του φόρου εισοδήματος τα υψηλότερα ποσοστά καταγράφηκαν στην Εσθονία (82% των χρηστών e-government), την Δανία (74%), την Λιθουανία (70%) και στην Πορτογαλία (69%). Άλλοι σημαντικοί σκοποί που χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτιο από τους πολίτες της Ε.Ε. ήταν να ζητήσει προσωπικά έγγραφα, με τα υψηλότερα ποσοστά να καταγράφονται στο Λουξεμβούργο (39%), την Ισπανία και τη Μάλτα (και οι δύο 34%), τη Σουηδία (31%) και την Ελλάδα (30%), και να διεκδικήσει παροχές κοινωνικής ασφάλισης, με τα υψηλότερα ποσοστά να είναι στη Σουηδία (32%), τη Γαλλία (30%), τη Ρουμανία και η Σλοβενία (από 27%). Τα υψηλότερα ποσοστά των χρηστών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που χρησιμοποιούν ιστοσελίδες για να εγγραφούν σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα ή πανεπιστήμια καταγράφονται στη Σλοβενία 24%, τη Βουλγαρία 23% και την Ιταλία 21%.

Τέλος σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα 4.14, τέσσερις στους δέκα χρήστες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (41%) στην ΕΕ δήλωσαν ότι είχαν βιώσει προβλήματα κατά τη χρήση ιστοσελίδων του e-government. Σχεδόν το ένα τέταρτο (24%) είχαν τεχνικά προβλήματα με την ιστοσελίδα, ενώ το 23% βρίσκει ότι η πληροφορία που τους δόθηκε ήταν ανεπαρκής, ασαφείς ή εκπρόθεσμη. Επιπρόσθετα, το 13% δεν είχε βρει απευθείας έγκαιρη ανταπόκριση για να πάρει τις ανάλογες πληροφορίες τόσο για την συμπλήρωση, όσο και για την αποστολή διαφόρων αιτήσεων σε δημόσιες υπηρεσίες.

Πίνακας 4.14: Προβλήματα που προκύπτουν κατά τη χρήση κυβερνητικές ιστοσελίδες από πολίτες της ΕΕ-28, 2013 (% των χρηστών e-government)



Πηγή: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Internet_use_statistics_-_individuals (Ευρωπαϊκό Στατιστικό Σύστημα κρατών μελών Ε.Ε.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Η ΑΝΑΔΙΑΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ

ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

5.1 Η μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας ως εργαλείο ανάκαμψης και εκσυγχρονισμού του κράτους

Είναι σαφές πως με τη συμπλήρωση 54 χρόνων από την εγκαθίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας, το μοντέλο διακυβέρνησης του 1960 δεν είναι πλέον ικανό να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις ενός ευρωπαϊκού κράτους, ούτε βέβαια και στις ανάγκες της σημερινής κοινωνίας.

Η Δημόσια Υπηρεσία έχει να διαδραματίσει ένα καθοριστικής σημασίας ρόλο για την έξοδο της Κύπρου από την οικονομική κρίση. Η Δημόσια Υπηρεσία διαχειρίζεται τις κρατικές δομές, εφαρμόζει το νομοθετικό πλαίσιο και υλοποιεί τις πολιτικές αποφάσεις, επιδιώκοντας να λειτουργεί και να πράττει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στη συγκυρία που βιώνουμε σήμερα, «ο καλύτερος δυνατός τρόπος» πρέπει να γίνει άμεσα πράξη και να αποφέρει σύντομα τα βέλτιστα αποτελέσματα. Η καλύτερη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας θα προσφέρει καλύτερες, ταχύτερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τον ιδιωτικό τομέα, προς τον επιχειρηματικό κόσμο και προς το σύνολο των πολιτών. Θα διευκολύνει την ιδιωτική πρωτοβουλία, θα συνδράμει στην αναπτυξιακή δραστηριότητα και θα συνεισφέρει στην επανοικοδόμηση του αισθήματος εμπιστοσύνης των πολιτών έναντι του κράτους.

Επιπρόσθετα, η Δημόσια Υπηρεσία, διαθέτοντας συγκεντρωμένη εμπειρία και γνώση, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του επιτελικού αναπτυξιακού σχεδιασμού που η πολιτική ηγεσία διαμορφώνει για την έξοδο από την κρίση, σχεδιάζοντας την Κύπρο του μέλλοντος. Έτσι με τον συνεχή επανακαθορισμό του ρόλου του σε διαρκώς νέα δεδομένα, επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι που εντάσσονται στη γενικότερη πολιτική άσκηση της Δημόσιας Διοίκησης. Όμως για να μπορεί η Δημόσια Υπηρεσία να διαδραματίσει αποτελεσματικά τον ρόλο της, πρέπει να αλλάξει, να εκσυγχρονιστεί και να βελτιωθεί. Πρέπει να γίνει μέρος της αλλαγής που χρειάζεται η χώρα μας για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις. Πρέπει να καταστεί ο βασικότερος συντελεστής της δημιουργίας ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού κράτους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών, με σκοπό την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, μέσα

σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Εξωτερικών κ. Ανδρέας Μαυρογιάννη επισημάνει στην ομιλία του με θέμα « Δημόσια Διοίκηση και συμμετοχή στην Ε.Ε.»: «Η λογική περί αναγκαιότητας μεταρρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας με στόχο την οικονομική ανάκαμψη είναι ορθή. Θεωρώ, όμως, ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί περισσότερο φορέα μεταρρύθμισης, παρά πηγή του κακού. Εννοώ ότι ο περιορισμός του ρόλου του κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, εν μέσω οικονομικής κρίσης, δεν εξυπηρετεί τον στόχο της ανάκαμψης και της ανάπτυξης. Αντίθετα, πιστεύω ακράδαντα ότι μια εκσυγχρονισμένη, ευέλικτη και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση, η οποία βρίσκεται κοντά στον πολίτη, μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον επιδιωκόμενο στόχο». Ακόμα και το γνωστό για τις θέσεις του περιοδικό *Economist* αναγνώρισε σε ανάλυσή του ότι, «*Η εξυγίανση του δημόσιου τομέα δεν πρέπει να εκφυλιστεί σε δαιμονοποίηση του. Η υγεία του είναι ζωτικής σημασίας για μια υγιή κοινωνία στην ολότητά της, ιδιαίτερα λόγω της επίδρασής του στην οικονομική ανάπτυξη*».

Η εκσυγχρονιστική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας βασίζεται στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, στην αναδιάρθρωση των δομών της και στην ανταπόκριση στα νέα δεδομένα. Στόχος είναι να καταστεί μια πρότυπη ευρωπαϊκή Δημόσια Υπηρεσία. Σε ένα σύγχρονο οργανισμό οι καλύτεροι πρέπει να επιβραβεύονται και να αναλαμβάνουν ευθύνες που ανταποκρίνονται στις δεξιότητες και στις ικανότητες τους. Η δημιουργία και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι κεφαλαιώδους σημασίας, αφού αυτό θα είναι πρακτικά χρήσιμο για την αξιοποίηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Η δυνατότητα μετακίνησης των εργαζομένων στις θέσεις όπου υπάρχουν πραγματικές ανάγκες μέσα από το θεσμό της εναλλαξιμότητας θα βοηθήσει καίρια στην ενίσχυση των υπηρεσιών που έχουν αυξημένο ρόλο να διαδραματίσουν. Η ένταξη απαραίτητων στοιχείων στην καθημερινή λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός και ο καθορισμός μετρήσιμων κριτηρίων για την παραγωγικότητα του κάθε τμήματος θα καταστήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες εστιασμένες στο αποτέλεσμα, αναβαθμίζοντας ουσιαστικά το παραγόμενο έργο. Η εμπέδωση ενός συστήματος αξιοκρατίας, διαφάνειας και λογοδοσίας θα συμβάλει στη καλύτερη λειτουργία των θεσμών και θα αυξήσει την αξιοπιστία της Δημόσιας Υπηρεσίας έναντι της κοινωνίας.

Η Κυβέρνηση είναι αποφασισμένη να προχωρήσει στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ο Υπουργός Οικονομικών ως ο αρμόδιος όχι μόνο για την οικονομία αλλά και

για τα θέματα της Δημόσιας Διοίκησης, είναι αποφασισμένος να προωθήσει τη διοικητική μεταρρύθμιση, την οποία θέτει ως κεντρικότερη πολιτική προτεραιότητα του Υπουργείου. Ήδη, η δημιουργία του θεσμού της Επιτροπής Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας καταδεικνύουν τη σαφή πολιτική βούληση προς την κατεύθυνση αυτή. Επιπρόσθετα, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού διαθέτει τις δομές και την εμπειρία για ουσιαστική συμβολή σε αυτή την προσπάθεια, ενώ ήδη βρίσκονται σε εξέλιξη διαδικασίες που πρέπει να ενισχυθούν και να ενταχθούν λειτουργικά στην καθημερινότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Σε αυτό το πρόγραμμα, η διαχείριση της μάθησης έχει πολύ μεγάλη σημασία, αφού οποιαδήποτε αλλαγή έχει νόημα τότε και μόνο όταν οι ίδιοι οι άνθρωποι είναι πραγματικά σε θέση να την εφαρμόσουν πρόθυμα και αποτελεσματικά. Το Πρόγραμμα Εκπαίδευσης για τη Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη στη Δημόσια Υπηρεσία, που βρίσκεται ήδη σε εφαρμογή υπό την ευθύνη της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, έχει τεράστια σημασία, καθώς στοχεύει στην ανάπτυξη της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας μέσα από την ενίσχυση της ικανότητας των 2500 πιο υψηλόβαθμων στελεχών της στους τομείς της στρατηγικής, της ηγεσίας και της διεύθυνσης. Αξιοποιώντας μια σύγχρονη ηγετική και διοικητική φιλοσοφία, τα διευθυντικά στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας διαμορφώνουν όραμα και στρατηγική για τον οργανισμό τους, εμπλέκοντας και αξιοποιώντας πλήρως το ανθρώπινο του δυναμικό. Εμπνέουν, καθοδηγούν, ενδυναμώνουν και στηρίζουν τα μέλη του οργανισμού, και καλλιεργούν κουλτούρα διαλόγου, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεχούς μάθησης, ανάπτυξης και καινοτομίας.

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών προωθεί την εισαγωγή συστήματος διοίκησης βάσει στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση. Σκοπός του μέτρου αυτού είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού του στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Επιδιώκει τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη, την επαύξηση της εμπιστοσύνης του προς τη Δημόσια Υπηρεσία και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, την ενίσχυση της διαφάνειας, την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών και γενικότερα την άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Στόχος είναι, μέσα από τη συνέργεια της θεσμοθέτησης της διοίκησης βάσει στόχων και της συναφούς εκπαίδευσης να εφαρμοστεί το σύστημα καθολικά στην κεντρική δημόσια διοίκηση μέχρι το 2016.

Τα κυριότερα εκσυγχρονιστικά μέτρα που προωθούνται / προωθήθηκαν στην κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία παρουσιάζονται στο Παράρτημα Ζ.

5.2 Μνημόνιο και μελλοντικές αλλαγές στον δημόσιο τομέα και ευρύτερο

Δημόσιο τομέα

Οι μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση συγκροτούν μέρος ενός ευρύτερου σχεδίου εξόδου από την κρίση, για το οποίο διατυπώθηκαν προτάσεις από θεσμικούς παράγοντες, διεθνείς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς και φορείς.

Στην εθνική προσπάθεια για έξοδο από την κρίση, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν επομένως οι προτάσεις που προέρχονται από φορείς, όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο¹², τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας¹³, τη Τρόικα και την Επίτροπο Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, οι οποίοι υποβάλλουν προτάσεις και ετοιμάζουν σχέδια και δράσεις για την υλοποίηση του Προγράμματος Οικονομικής Στήριξης της Κυπριακής Δημοκρατίας. Βασικός στόχος, είναι η μείωση του δημοσίου ελλείμματος και χρέους αλλά και η επανεκκίνηση της οικονομίας έστω και κάτω από δυσμενείς όρους, με επέκταση στην αύξηση της κυπριακής ανταγωνιστικότητας. Η οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης συνιστά σημαντικό παράγοντα στην επίτευξη των τεθέντων στόχων και δεν απουσιάζει από τα διεθνή σχέδια. Τόσο στο Μνημόνιο Συναντίληψης τον Απρίλιο του 2013 όσο και στο Αναθεωρημένο και επικυρωμένο Μνημόνιο Συναντίληψης, τον Σεπτέμβριο 2013 και Δεκέμβριο 2013 αντίστοιχα, περιλαμβάνουν το αίτημα για μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση. Τα προβλήματα στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης που επιτάσσουν ριζικές μεταρρυθμίσεις αφορούν την έλλειψη ικανότητας για την εφαρμογή της πολιτικής, τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών, την διάρθρωση των κυβερνητικών τμημάτων, τις

¹² Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) (*International Monetary Fund – IMF*), είναι ένας διεθνής οργανισμός ο οποίος επιβλέπει το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα παρακολουθώντας τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τα ισοζύγια πληρωμών και προσφέροντας οικονομική και τεχνική βοήθεια όταν του ζητηθεί

¹³ Ο Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας (ΕΜΣ) αποσκοπεί στη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας στη ζώνη του ευρώ. Όπως και ο προκάτοχός του –το προσωρινό Ευρωπαϊκό Ταμείο Χρηματοοικονομικής Σταθερότητας (ΕΤΧΣ) που ιδρύθηκε το 2010– ο ΕΜΣ παρέχει χρηματοδοτική συνδρομή σε κράτη-μέλη της Ευρωζώνης που αντιμετωπίζουν ή απειλούνται από χρηματοοικονομικές δυσκολίες. Οι δύο θεσμοί λειτούργησαν παράλληλα έως τα μέσα του 2013, έκτοτε όμως το ΕΤΧΣ δεν αναλαμβάνει πλέον νέα προγράμματα, ωστόσο συνεχίζει τη διαχείριση και αποπληρωμή των υπολειπόμενων χρεών (τα εν εξελίξει προγράμματα δανεισμού Ιρλανδίας, Πορτογαλίας και Ελλάδας παραμένουν στο ΕΤΧΣ). Ο ΕΜΣ άρχισε τη λειτουργία του με τη χρηματοδότηση του Κυπριακού προγράμματος τον Μάιο του 2013. Ο ΕΜΣ αποτελεί τον μοναδικό σταθερό μηχανισμό για την αντιμετώπιση νέων αιτημάτων από κράτη-μέλη της Ευρωζώνης για χρηματοδοτική βοήθεια

πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, την είσπραξη φόρων, το άνοιγμα των αγορών στον ανταγωνισμό, την αποτελεσματική και καινοτόμο λειτουργία των δημόσιων συμβάσεων, την πληρωμή των προμηθευτών και την έγκαιρη παροχή δικαστικού ελέγχου στους πολίτες. Επιπρόσθετα προβλήματα συνιστούν το περίπλοκο νομικό πλαίσιο και η επικέντρωση της διοίκησης στην παραγωγή και όχι στην εφαρμογή των νόμων.

Οι μεταρρυθμίσεις της Δημόσιας Υπηρεσίας που προτάσσονται από τους πιο πάνω φορείς έχουν ως στόχους: α) τη δημιουργία μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης που θα αποσκοπεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας, της ακεραιότητας και στη απλούστευση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, β) την ύπαρξη ενός ισχυρού κέντρου λήψης αποφάσεων με ουσιαστικό δημιουργικό συντονισμό και γ) τη δημιουργία των απαραίτητων δομών σε κάθε αρμόδιο υπουργείο για την αποτελεσματική παρακολούθηση των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων των δαπανών, του εσωτερικού ελέγχου, του λογιστικού ελέγχου και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Σύμφωνα με όσα αναγράφονται στο μνημόνιο, η επαναφορά των δημοσίων οικονομικών της Κύπρου σε βιώσιμο μονοπάτι συνιστά υψίστης σημασίας προτεραιότητα για την σταθεροποίηση της οικονομίας και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των επιχειρήσεων, των πολιτών καθώς και των ξένων επενδυτών στο νησί. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι αποσκοπούν στην :

- Συνέχιση της τρέχουσας διαδικασίας δημοσιονομικής προσαρμογής με στόχο την επίτευξη πρωτογενούς πλεονάσματος 4% του κυπριακού ΑΕΠ το 2017 και την διατήρησή του σε αυτά τα επίπεδα τα επόμενα χρόνια
- Διόρθωση των υπερβολικών ελλειμμάτων του κρατικού προϋπολογισμού το συντομότερο δυνατό. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται πλήρης εφαρμογή των μέτρων που συμφωνήθηκαν στις 23 Νοεμβρίου του 2012 σε τεχνικό επίπεδο και τα οποία ανέρχονται στο 7,5% του ΑΕΠ της Κύπρου για το διάστημα 2012-2017, ενώ μόνο για το 2013 τα μέτρα υπολογίζονται στο 1,5% του ΑΕΠ.
- Μείωση του μισθολογικού κόστους του δημοσίου, καθώς και των κοινωνικών επιδομάτων με παράλληλη ελαχιστοποίηση του αντίκτυπου της δημοσιονομικής εξυγίανσης στις αδύναμες κοινωνικές ομάδες.
- Συγκράτηση των δαπανών μεσοπρόθεσμα, βελτίωση του φορολογικού μηχανισμού καθώς και την υιοθέτηση διαρθρωτικών μέτρων.

Αναλυτικά όλα τα μέτρα δημοσιονομικής περισυλλογής που σχετίζονται με τη μισθοδοσία/επιδόματα αξιωματούχων/εργοδοτούμενων της δημόσιας υπηρεσίας και του ευρύτερου δημόσιου τομέα παρουσιάζονται στο Παράρτημα Η.

5.3 Το όραμα και οι στόχοι του σχεδίου δράσης της Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας

Όραμα : « Η δημιουργία μιας άριστης Δημόσιας Υπηρεσίας»

Η Δημόσια Υπηρεσία υπηρέτησε το κράτος και τους πολίτες για δεκαετίες, με δυναμισμό και επάρκεια. Σήμερα, σε ένα τάχιστα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο σκηνικό, με ιδιαίτερα δύσκολες οικονομικές και τεχνολογικές προκλήσεις, θα πρέπει να προσαρμοστεί. Η Δημόσια Υπηρεσία μπορεί να αποτελέσει την κινητήριου δύναμη για ανάπτυξη της οικονομίας, μέσα από δραστικές διαρθρωτικές αλλαγές, που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητά της, ενώ παράλληλα θα μειώσουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και το διοικητικό φόρτο.

Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Υπηρεσίας, αποτελεί ένα από τους βασικότερους στόχους που έχει θέσει η παρούσα Κυβέρνηση μέσω του σχεδίου δράσης της Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας. Μέσα από το εν λόγω έργο στοχεύονται: Η αναδιοργάνωση των θεσμών και του αναχρονιστικού πλέον τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας, η συνοχή και ποιότητα στο σχεδιασμό και την χάραξη πολιτικής, η εισαγωγή νέων μεθόδων εργασίας, η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας, η αλλαγή της κουλτούρας, η διαφάνεια, η λογοδοσία και υπευθυνότητα και κατ' επέκταση η καλύτερη, άμεση και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Οι σημερινές απαιτήσεις από τη Δημόσια Υπηρεσία για παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς τον πολίτη και για την επιτυχή υλοποίηση σύγχρονων προγραμμάτων και έργων, αλλά και η ανάγκη ανταπόκρισης στις αυξανόμενες απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του παγκόσμιου πολιτικοοικονομικού γίνεσθαι, δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από μια Δημόσια Υπηρεσία με παρωχημένες δομές που υπάρχουν από το 1960. Είναι επιπλέον αυτονόητο ότι, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών δεν είναι απλώς μία επιλογή αλλά μία ανάγκη, ώστε να καθίσταται δυνατή η πλήρης αξιοποίηση του δυναμικού, ανθρώπινου και τεχνολογικού, και η επίτευξη ψηλών αποδόσεων.

Η προσέγγισή της Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας ευθυγραμμίζει τρία στοιχεία που περιλαμβάνουν: α) τις θέσεις της κυβέρνησης για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας, β) τους όρους του Μνημονίου Συναντίληψης, γ) καθώς και την

εφαρμογή του νέου ριζοσπαστικού μεταρρυθμιστικού σχεδίου για τον εκσυγχρονισμό της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών (Ολοκληρωμένο Στρατηγικό Πλαίσιο Διαχείρισης Δημοσίων Οικονομικών).

«Όραμα χωρίς δράση είναι μια ονειροπόληση· δράση χωρίς όραμα είναι εφιάλτης»-Ιαπωνικό ρητό

Το σχέδιο δράσης της Επιτροπής Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας προσδιορίζει συγκεκριμένες αλλαγές που απαιτούνται σε όλη τη Δημόσια Υπηρεσία. Πρόκειται για ένα λειτουργικό σχέδιο δράσης που θέτει τις βασικές αρχές για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, αλλά δεν είναι εξαντλητικό. Αποτελεί το πρώτο στάδιο ενός συνεχούς προγράμματος μεταρρύθμισης, το οποίο θα πρέπει να αναθεωρείται και να αναπροσαρμόζεται. Η επιτυχία του σχεδίου, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό, στην αποδοχή του από τους δημοσίους υπαλλήλους, καθώς και στην πολιτική δέσμευση στα αποτελέσματα της διαβούλευσης που θα πρέπει να γίνει με όλους τους αρμόδιους φορείς. Οι άξονες αυτού του σχεδίου θα ισχύσουν τόσο για τους δημοσίους υπαλλήλους, όσο και για τους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Οι μελέτες θα βασιστούν σε συλλογή στοιχείων και καλές πρακτικές άλλων κρατών μελών της Ε.Ε. ή/και τρίτων χωρών.

Το σχέδιο δράσης χωρίζεται σε τρεις φάσεις:

α. 2013 και 2014 - ο χρόνος της αλλαγής: Τίθενται οι βάσεις και αναδιοργανώνονται οι τομείς που έχουν αποφασιστεί για το πρώτο κύμα μεταρρύθμισης.

β. 2014 και 2015 – ο χρόνος των βελτιώσεων: εφαρμογή βελτιώσεων και προσαρμογή.

γ. 2016 - το τελικό αποτέλεσμα: Μια γρήγορη, υπεύθυνη, αποτελεσματική Δημόσια Υπηρεσία

επιπλέον στο σχέδιο δράσης τονίζεται ότι η αρχή της πολιτικά αμερόληπτης Δημόσιας Υπηρεσίας, θα πρέπει να παραμείνει αμετάβλητη. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό, ότι η Δημόσια Υπηρεσία θα πρέπει να διατηρεί πάντοτε την ελευθερία και τον τεχνοκρατικό της χαρακτήρα, για να μπορεί να εξυπηρετεί τις προγραμματικές δράσεις όλων ανεξαιρέτως των κυβερνήσεων, με κέντρο βάρους πάντα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του κράτους και την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών.

Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας όμως, που καθορίζεται από το πόσο καλά παρέχονται οι υπηρεσίες προς τον πολίτη και έναντι ποιου κόστους, θα πρέπει να βελτιωθεί για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εποχής. Η αύξηση της αποδοτικότητας προϋποθέτει ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους. Για να καταστεί αυτό εφικτό, θα πρέπει να αξιοποιηθούν οι βέλτιστες πρακτικές και να

ανασχεδιαστούν δομές και διαδικασίες με γνώμονα την τάση που επικρατεί ανά το παγκόσμιο, που υπαγορεύει περισσότερα αποτελέσματα με λιγότερο κόστος.

Οι πρακτικές και εμπειρίες του ιδιωτικού τομέα στην αύξηση της αποτελεσματικότητας θα πρέπει να αξιοποιηθούν. Το σχέδιο δράσης προνοεί επίσης την ενίσχυση και διαφοροποίηση της συνεργασίας κρατικού και ιδιωτικού τομέα σε νέους τρόπους παροχής υπηρεσιών, όπως οι Συμπράξεις Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα.

Πολλές υπηρεσίες που προσφέρονται από το Κράτος μπορούν επίσης να παρασχεθούν με μεγαλύτερη επάρκεια και αποτελεσματικότητα μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Αυτό απαιτεί αναβάθμιση των δικτύων και της τεχνολογίας και πληρέστερη ενημέρωση των πολιτών. Απώτερος λοιπόν στόχος της μεταρρύθμισης, είναι η δημιουργία μιας άριστης Δημόσιας Υπηρεσίας που να επιτελεί με επάρκεια και επαγγελματισμό το έργο της και να εξυπηρετεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο την χώρα και τους πολίτες.

5.3.1 Οι πέντε άξονες του σχεδίου δράσης της Επιτροπής Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας

1^{ος} Άξονας :Στρατηγικός Προγραμματισμός, Χάραξη Πολιτικής και Συντονισμός

- Δημιουργία κεντρικού μηχανισμού για προγραμματισμό και συντονισμό του κυβερνητικού έργου
- Ετοιμασία από όλα τα Υπουργεία, ετήσιων σχεδίων δράσης
- Αξιολόγηση της απόδοσης των Υπουργείων βάσει δεικτών
- Δημιουργία ομάδων χάραξης πολιτικής / συντονισμού, σε επίπεδο Υπουργείων, Δομή και Λειτουργία υπηρεσιών

2^{ος} Άξονας: Δομή και Λειτουργία υπηρεσιών

- Μελέτες αναδιοργάνωσης της δομής και λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας (παρ. 3.10 Μνημονίου)
- Οριζοντιοποίηση Λειτουργικών Υπηρεσιών του κράτους
- Εφαρμογή του θεσμού της κινητικότητας και της εναλλαξιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων
- Απλοποίηση διαδικασιών
- Χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- Δημιουργία Κεντρικού σημείου Επαφής για τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

3^{ος} Άξονας: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Αναθεώρηση συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων
- Ανάπτυξη της στρατηγικής και ηγετικής ικανότητας και της ικανότητας χάραξης πολιτικής των διευθυντικών στελεχών
- Ανάπτυξη των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων στη διαχείριση έργων
- Ανάπτυξη των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων μέσω διαδικτύου
- Αλλαγή κουλτούρας και συμπεριφοράς

4^{ος} Άξονας: Εγγύτητα στον πολίτη και βελτίωση της εξυπηρέτησής του

- Επέκταση του θεσμού των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ)
- Επέκταση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες
- Παροχή κινήτρων προς τον πολίτη για αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών
- Δημιουργία Κέντρου Τηλε-εξυπηρέτησης του πολίτη
- Καθιέρωση της διαδικασίας εμπιστευτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών του δημοσίου από τους πολίτες
- Δικαίωμα στην ενημέρωση και στην επικοινωνία

5^{ος} Άξονας: Αρχές Λειτουργίας και Αξίες της Δημόσιας Υπηρεσίας

- Εφαρμογή νέου μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης Υπουργείων (PFM)
- Εισαγωγή του θεσμού της διαχείρισης κινδύνου, στη διοίκηση και διαχείριση των Οργανισμών
- Συνέργεια Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα
- Πάταξη της Διαφθοράς
- Αξιοκρατία και Ισοπολιτεία
- Μείωση λειτουργικών εξόδων

5.3.2 Χρονοδιάγραμμα Μελετών

Α' ΦΑΣΗ (Q3 2013 – Q1 2014)

- (α) Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού
- (β) Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος
- (γ) Υπουργείο Υγείας
- (δ) Τοπική Αυτοδιοίκηση
- (ε) Γραφείου Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη

(στ) Οριζόντια θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (εναλλαξιμότητα, μισθολόγιο, σύστημα αξιολόγησης) με θεματικές ενότητες:

- ❖ Σύστημα απολαβών και όροι απασχόλησης στο δημόσιο τομέα (π.χ. ετήσια άδεια ανάπαυσης, άδεια ασθενείας), σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα και σε σχέση με άλλες χώρες της ΕΕ (θα βασίζεται στις βέλτιστες πρακτικές)
- ❖ Εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, με στόχο την ανάπτυξη και την προαγωγή των υπαλλήλων, που να συνδέει την απόδοση με το σύστημα αμοιβών/προσαυξήσεων.
- ❖ Ενίσχυση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Β' ΦΑΣΗ (Q3 2014 – Q2 2015)

«Πολιτικά» Υπουργεία

(α) Υπουργείο Άμυνας

(β) Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως

(γ) Υπουργείο Εξωτερικών

«Οικονομικά» Υπουργεία

(α) Υπουργείο Ενέργειας, Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού

(β) Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων

(γ) Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων

(δ) Υπουργείο Εσωτερικών

(ε) Υπουργείο Οικονομικών (συμπ. Γενικού Λογιστηρίου και Γραφείου Προγραμματισμού) – *Θα εξεταστεί στα πλαίσια του PFM (Διαχείριση Δημόσιων Οικονομικών)*

Γ' ΦΑΣΗ (Q4 2014 – Q3 2015)

Ανεξάρτητες Υπηρεσίες και Υπηρεσίες που προβλέπονται στο Σύνταγμα

*** Ημικρατικοί Οργανισμοί ή Συμβούλια

Θα γίνονται παράλληλα με την μελέτη του Υπουργείου με το οποίο συνδέονται, αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία της παρ. 3.5 και 3.6 για αξιολόγηση και ιδιωτικοποίηση κρατικών οργανισμών

5.4 Ενοποίηση φορολογικών τμημάτων της Κύπρου – Το νέο Τμήμα Φορολογίας

Στο πλαίσιο των διαρθρωτικών αλλαγών που έχουν σαν στόχο τον εξορθολογισμό της δημόσιας διοίκησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση της κυπριακής κοινωνίας, η κυβέρνηση αποφάσισε να συγχωνεύσει τις λειτουργίες του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και της Υπηρεσίας ΦΠΑ σε έναν ενιαίο οργανισμό. Ο νέος οργανισμός που θα προκύψει από την ενοποίηση των υφιστάμενων φορολογικών τμημάτων, θα αποκαλείται «**Τμήμα Φορολογίας**».

Η υλοποίηση του εν λόγω έργου εγκρίθηκε με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου στις 31 Οκτωβρίου 2013, με την οποία, παράλληλα, διορίστηκε και η Ομάδα Έργου που είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση του στόχου αυτού. Η εν λόγω απόφαση στηρίζει, επίσης, την υλοποίηση των δεσμεύσεων δημοσιονομικής μεταρρύθμισης που συμφωνήθηκαν μεταξύ της Κυπριακής κυβέρνησης και των διεθνών της εταίρων (Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα) βάσει του Μνημονίου Συνεργασίας για Συγκεκριμένη Οικονομική Πολιτική (ΜΣ) και του Μνημονίου Δημοσιονομικών και Οικονομικών Πολιτικών (ΜΔΟΠ). Σημειώνεται ότι το έργο αυτό δεν θα είναι υπό την επίβλεψη της Επιτροπής Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, όπως προνοεί το σχέδιο δράσης που ετοιμάστηκε για άλλα τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Η ενοποίηση των δύο φορολογικών τμημάτων στοχεύει στην επίτευξη επιχειρησιακών οικονομιών κλίμακας και βελτιωμένων επιπέδων αποτελεσματικότητας, αξιοποιώντας το υπάρχον δυναμικό, τα υφιστάμενα συστήματα. Περαιτέρω, η ενοποίηση των φορολογικών τμημάτων θα συμβάλει στην εκούσια συμμόρφωση των φορολογουμένων με την ενίσχυση του νομικού πλαισίου, τον εξορθολογισμό και τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και τη βελτιστοποίηση της χρήσης του αυτοματισμού για την αύξηση της αποδοτικότητας της φορολογικής διοίκησης.

Βασική προτεραιότητα του νέου Φορολογικού Τμήματος, μέσω βελτιωμένων μεθόδων προώθησης της φορολογικής συμμόρφωσης, είναι η διασφάλιση μιας ισομερούς διανομής του φορολογικού βάρους, που θα επιφέρει, ταυτόχρονα, θετικό αντίκτυπο στα εθνικά έσοδα και στη δημοσιονομική προσαρμογή.

5.4.1 Οφέλη από τη Δημιουργία του Ενιαίου Φορολογικού Τμήματος

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι τα πιο αποτελεσματικά φορολογικά τμήματα είναι αυτά που ενσωματώνουν την είσπραξη όλων των εσωτερικών φόρων κάτω από τον ίδιο οργανισμό. Αυτά τα φορολογικά τμήματα είναι οργανωμένα με βάση τις λειτουργίες τους και όχι το είδος φορολογίας. Το νέο Τμήμα Φορολογίας θα λειτουργεί βάσει αυτής της επιτυχημένης διεθνούς εμπειρίας.

Τα κυριότερα οφέλη μεταξύ άλλων από την δημιουργία του νέου Φορολογικού Τμήματος είναι τα ακόλουθα:

1. Η αποτελεσματικότερη φορολογική συμμόρφωση θα επιφέρει αύξηση των φορολογικών εσόδων του κράτους

Αυτό το αποτέλεσμα επιτυγχάνεται με έναν Ενιαίο Κώδικα Φορολογικών Διαδικασιών που θα προβλέπει ομοιόμορφη μεταχείριση σε περίπτωση μη συμμόρφωσης:

- Τη χάραξη μιας ενιαίας στρατηγικής συμμόρφωσης για το σύνολο των φόρων, με στόχο τον καταρτισμό δράσεων που θα ελαχιστοποιούν τους κινδύνους μείωσης των εσόδων.
- Διενέργεια αποτελεσματικών ελέγχων με στόχο την πάταξη της φοροδιαφυγής αλλά και την επιμόρφωση των φορολογουμένων.
- Μια ενιαία προσέγγιση στη διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών, μη-υποβολής δηλώσεων και συμψηφισμού πιστώσεων για να διασφαλιστεί η ενιαία/συνολική διαχείριση του φορολογουμένου.

2. Αύξηση της αποδοτικότητας και μείωση του λειτουργικού κόστους

Αυτό το αποτέλεσμα επιτυγχάνεται με:

- Μια ενιαία οργανωτική δομή για την παροχή υπηρεσιών, πληροφόρησης και υποστήριξης των φορολογουμένων.
- Την εφαρμογή βελτιωμένων διαδικασιών που θα υποστηρίζονται από σύγχρονες τεχνολογίες και συστήματα πληροφορικής θα επιτύχουν οικονομίες κλίμακος.
- Επιπρόσθετα λόγω της εφαρμογής βελτιωμένων διαδικασιών θα υπάρχει δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και αύξηση της παραγωγικότητας.
- Μια ενιαία διαδικασία επίλυσης φορολογικών διαφορών.

3. Μείωση κόστους συμμόρφωσης των φορολογουμένων

Αυτό το αποτέλεσμα επιτυγχάνεται με:

- Τη δυνατότητα του φορολογουμένου να συνδιαλέγεται μόνο με ένα φορολογικό τμήμα για όλες τις φορολογικές διαδικασίες.

- Εναρμονισμένες και απλοποιημένες φορολογικές διαδικασίες όπως για παράδειγμα μία ενιαία διαδικασία υποβολής δηλώσεων και καταβολής πληρωμών.
- Μια ενιαία διαδικασία εγγραφής και ένα αριθμό φορολογικού μητρώου.

5.4.2 Σημαντικά Ορόσημα Υλοποίησης του Έργου

Η διαδικασία της ενοποίησης θα γίνει σταδιακά, έτσι ώστε να μην επηρεαστεί η είσπραξη εσόδων του κράτους και η παραγωγικότητα του προσωπικού. Υπάρχουν σημαντικά ορόσημα που το έργο σκοπεύει να πετύχει και τα οποία παρουσιάζονται λεπτομερώς στο Σχέδιο Υλοποίησης . Τα κύρια ορόσημα είναι τα ακόλουθα:

Ορόσημο	Ημερομηνία Στόχος (μέχρι)	Κατάσταση
1. Έναρξη Έργου	30 Σεπτεμβρίου, 2013	Ολοκληρώθηκε
2. Εγκαθίδρυση διευθετήσεων διακυβέρνησης και διαχείρισης έργου	31 Οκτωβρίου, 2013	Ολοκληρώθηκε
3. Επικύρωση του εννοιολογικού σχεδιασμού υψηλού επιπέδου για την οργανωτική ενοποίηση του Τμήματος Φορολογίας (ΤΦ)	30 Νοεμβρίου, 2013	Ολοκληρώθηκε
4. Έγκριση σχεδίου υλοποίησης έργου	20 Δεκεμβρίου, 2013	Ολοκληρώθηκε
5. Θεσμοθέτηση εξουσιοδοτικού Νόμου για το ΤΦ	31 Μαρτίου, 2014	Δόθηκε παράταση μέχρι 31/05/2014
6. Διορισμός διευθυντικής ομάδας του ΤΦ και μετάθεση προσωπικού στη μεταβατική οργανωτική δομή	1 Ιουλίου, 2014	
7. Ολοκλήρωση ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών και προδιαγραφών	31 Αυγούστου, 2014	
8. Έγκριση σχεδίου μετατροπής και τοποθέτησης προσωπικού στο ΤΦ	30 Σεπτεμβρίου, 2014	
9. Θεσμοθέτηση κώδικα φορολογικής διαδικασίας	30 Νοεμβρίου, 2014	
10. Έναρξη λειτουργίας Γραφείου Μεγάλων Φορολογουμένων	1 Ιανουαρίου, 2015	
11. Έγκριση σχεδίου υλοποίησης τεχνολογίας/πληροφορικής	31 Μαρτίου, 2015	
12. Ενοποίηση Δικτύου Επαρχιακών Γραφείων	31 Μαρτίου, 2016	
13. Ολοκλήρωση έργου λειτουργικής ενοποίησης	31 Μαρτίου, 2016	
14. Επισκόπηση υλοποίησης έργου	30 Ιουνίου, 2016	

Πηγή :Ιστοσελίδα Έργου Ενοποίησης Φορολογικών Τμημάτων, Υπουργείο Οικονομικών

http://www.mof.gov.cy/mof/cytip.nsf/page08_gr/page08_gr?OpenDocument

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στα νέα δεδομένα του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, στις διαμορφούμενες κοινωνικό/οικονομικές εξελίξεις και στις απαιτήσεις των πολιτών, καθώς και η επιρροή των νέων μεθόδων ή μοντέλων διοίκησης (New Public Management, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) έχουν καταδείξει την ανάγκη αλλαγής στο γραφειοκρατικό οργανωτικό πρότυπο. Είναι έντονη, ωστόσο, η πεποίθηση ότι η εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης δεν θα ευδοκιμήσουν αν βασίζονται στη μεταφύτευση τεχνικών και στην εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, χωρίς να δρομολογούν παράλληλα αλλαγές στις βαθύτερες αντιλήψεις, παραδοχές και αξίες. Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να απαντά στις ανάγκες των πολιτών και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους.

Για να το πετύχει αυτό, χρειάζεται κατά συνέπεια, οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί να αποβάλλουν παραδοσιακές μορφές γραφειοκρατικής και νομικίστικης συμπεριφοράς ή νοοτροπίας και να μετασχηματισθούν σε περισσότερο ευέλικτες, ευπροσάρμοστες, συμμετοχικές και δημιουργικές ενώσεις προσώπων. Απαραίτητες προϋποθέσεις συνιστούν η βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, χάραξης, υλοποίησης και αξιολόγησης της δημόσιας πολιτικής, η εκλέπτυνση και ο εκσυγχρονισμός των μεθόδων προγραμματισμού, στοχοθεσίας, ενδυνάμωση, υποκίνηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η διεύρυνση της αποκέντρωσης και εκχώρησης ευθυνών και αρμοδιοτήτων, η εκλογίκευση στη διαχείριση των δημόσιων πόρων, καθώς και η ενίσχυση της αποφασιστικής συμμετοχής των εργαζομένων.

Ο κρατικός μηχανισμός παρουσιάζει ακόμη σοβαρά παθολόνα χαρακτηριστικά και οι αδυναμίες που εντοπίζονται στο κυπριακό δημόσιο διοικητικό σύστημα έχουν γίνει πολλές φορές αντικείμενο μελετών και ερευνών σε μια προσπάθεια βελτίωσης και εκσυγχρονισμού του τρόπου λειτουργίας του. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν στη Δημόσια Διοίκηση είχαν ως έρεισμα κυρίως τις προτάσεις των εμπειρογνομόνων που ασχολήθηκαν επισταμένα με το θέμα αυτό, αλλά δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, διότι επρόκειτο μόνο για μεμονωμένα εγχειρήματα.

Η έξοδος από την οικονομική κρίση η οποία μαστίζει σήμερα τον κυπριακό λαό και η ανάκαμψη δεν μπορεί να παρέλθουν αν δεν υπάρξουν επιπλέον και άλλες μεταρρυθμίσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εξυγίανση των δημοσίων οικονομικών είναι η σταδιακή μείωση του μεγέθους της δημόσιας υπηρεσίας, η ποιοτική αναβάθμιση του προσωπικού της και ο εκσυγχρονισμός των δομών της. Η Κύπρος σε σύγκριση με άλλα κράτη –μέλη έχει να

διανύσει πολύ δρόμο μέχρι να καταστεί ισάξια σε αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα μ' αυτή των καλύτερων ευρωπαϊκών χωρών. Έχει ένα τεράστιο έργο να επιτελέσει και προκειμένου να επιτύχει, απαιτείται οργάνωση και συλλογικότητα.

Συνεπώς, αναγκαία είναι η δημιουργία ενός συστήματος στο οποίο θα επιλέγονται και θα προάγονται μέσα από αξιοκρατικές και διαφανείς διαδικασίες και θα εκπαιδεύονται κατάλληλα οι ικανοί υπάλληλοι στην Δημόσια Υπηρεσία, ώστε να αποτελέσουν την μελλοντική διοικητική ηγεσία που θα συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης και της αξιοπιστίας της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι αμοιβές, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να εντάσσονται σε ένα σύστημα διοίκησης και ανάπτυξης προσωπικού κατάλληλο για να προάγει την αξιοκρατία, την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια, την ενεργοποίηση και την υπευθυνότητα των στελεχών, την κινητικότητα και την επιβράβευση των ικανότερων. Πρέπει να βρεθούν τρόποι να υπάρχει τέτοια αξιολόγηση, ώστε όσοι εργάζονται σκληρά, επιδεικνύουν αφοσίωση στο καθήκον και ενδιαφέρον και αποδίδουν, να νιώθουν ότι η όλη προσφορά τους θα ληφθεί υπόψη όταν έρθει η ώρα της κρίσης. Αυτό πρέπει να γίνει με συστηματικό τρόπο, επομένως, πρέπει να αλλάξει ριζικά το ισχύον σύστημα αξιολόγησης και βαθμολογίας των δημοσίων υπαλλήλων.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων προτείνεται να περιλαμβάνει τη μετάδοση όχι μόνο γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και μιας διαφορετικής *νοοτροπίας* που θα διέπεται από υψηλό αίσθημα ευθύνης και εκτέλεσης του καθήκοντος. Τονίζεται η ανάγκη συνεχούς κατάλληλης εκπαίδευσης η οποία θα έχει στόχο την ενθάρρυνση της ανάληψης πρωτοβουλιών, την επιβράβευση της δημιουργικότητας και την απόκτηση δεξιοτήτων σχετικά με τη διοίκηση προσωπικού, ώστε να μην αδρανούν και να απαξιώνονται οι γνώσεις όσων προορίζονται να καταλάβουν θέσεις προϊσταμένων, αλλά να αποτελέσουν σημαντική δύναμη ανανέωσης στη Δημόσια Διοίκηση.

Θεωρώ ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται, στον παγκόσμιο χάρτη των δημοσίων υπηρεσιών, ραγδαία ανάπτυξη νέων διοικητικών πληροφοριακών συστημάτων με έμφαση στην καινοτομία και τις τεχνολογίες αιχμής. Έτσι ένα από τα κύρια θέματα που αναπτύχθηκε στην παρούσα εργασία ήταν και ο σημαντικός ρόλος που παίζει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στον εκσυγχρονισμό του κράτους. Η Δημόσια Διοίκηση αλλάζει. Υπόκειται σε συνεχή αναδιάρθρωση, αλλαγές και μεταρρυθμίσεις που της επιτρέπουν να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής και το νέο ευρωπαϊκό περιβάλλον. Στη Κύπρο η πρόοδος που έχει συντελεστεί τα τελευταία χρόνια στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι σημαντική και αποτελεί εργαλείο για την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών σε όλο το εύρος της Δημόσιας Διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης.

Τα αποτελέσματα των προσπαθειών άρχισαν ήδη να αλλάζουν την εικόνα αλλά κυρίως τη νοοτροπία του δημόσιου υπαλλήλου. Διαμορφώνεται σιγά σιγά ένα περιβάλλον ψηφιακών συναλλαγών. Ανασχεδιάζονται οι κρίσιμες και πιο ελκυστικές για τον πολίτη διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι διαθέσιμες online. Αλλάζει η λειτουργία και οι πρακτικές των δημόσιων υπηρεσιών και ορισμένες αντικαθίστανται από νέες διαφανείς και πιο αποδοτικές στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μειώνεται η γραφειοκρατία. Απλουστεύονται οι διοικητικές διαδικασίες. Προωθείται η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών από τις ίδιες τις δημόσιες υπηρεσίες. Όμως στην Κύπρο παρατηρείται ότι ο τομέας αυτός είναι ακόμα σε πολύ χαμηλά επίπεδα και εξελίσσεται με εμφανή βραδύτητα σε σχέση με άλλες χώρες παγκόσμια. Χρειάζεται επομένως, περισσότερη προσπάθεια της διοίκησης για να ενσωματώσει νέες πρωτότυπες πρακτικές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στους δημόσιους υπαλλήλους, αλλά και να γίνει τρόπος ζωής από τους κύριους πολίτες.

Η ουσιαστική βελτίωση της κατάστασης στη Δημόσια Υπηρεσία δεν είναι εφικτή με επιμέρους μέτρα πολιτικής και περιστασιακές ρυθμίσεις και παρεμβάσεις, αλλά με ριζική αναμόρφωση και μεταρρυθμίσεις. Αξίζει να σημειωθεί πως για την επιτυχή εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών πολιτικών κρίνεται αναγκαία η συστηματική εποπτεία της μεταρρύθμισης μέσα από τον έλεγχο, τις διορθώσεις και τον επαναπροσδιορισμό της πορείας της.

Για να πετύχουν οι πιο πάνω παρεμβάσεις απαιτείται να αλλάξουν νοοτροπίες και συνήθειες πολλών ετών. Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης θα κριθεί και από την κινητοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων. Θα πρέπει τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης να γίνουν μέρος-φορείς της αλλαγής, να πιστέψουν σε αυτήν και να την υλοποιήσουν, να ενστερνιστούν την αναγκαιότητα των αλλαγών και να τις κάνουν κτήμα τους. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να πειστούν ότι οι αλλαγές είναι προς όφελος τους, προς όφελος της εργασίας τους.

Τέλος, καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή έκβαση των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων στην Δημόσια Διοίκηση αποτελεί η ενίσχυση της εμπιστοσύνης. Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης είναι το σημείο-κλειδί για να λειτουργήσει ο ενάρετος κύκλος που τροφοδοτεί την ορθή αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και τη σχέση της με την πολιτική ηγεσία και τους πολίτες. Είναι το στοιχείο που θα λειτουργεί συνεκτικά μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων: Δημόσια διοίκηση, πολίτες, κυβέρνηση, και που θα μπορέσει να εγγυηθεί την ομαλή μετάβαση σε ένα νέο κράτος, περισσότερο αποτελεσματικό. Σε ένα κράτος που σέβεται τους πόρους που διαχειρίζεται και σέβεται τους «πελάτες» του, δηλαδή τους πολίτες του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βάκης Κ. (1998), *Η Ομηρία Της Αξιοκρατίας*. Λευκωσία: Printco Ltd International Off Printers.

Γεωργίου Β. (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Λευκωσία: Εν τύποις.

Δεληκωστόπουλος Σ. (1972), *Διοικητικό δίκαιον*. Αθήνα: Άλφα – Δέλτα

Λαζάρου Ξ. (1996), *Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της Παραγωγικότητας*. Λευκωσία: Ιμπριντα Λτδ.

Μιχαλόπουλος Ν.Τ (2003), *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο Management*. Αθήνα: Παπαζήσης

Μπουραντάς Δ. (1992), *Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team.

Μακρυδημήτρης Α. (1999), *Διοίκηση και Κοινωνία*, Αθήνα: Θεμέλιο

Μακρυδημήτρης Α. (1999γ), «Προλεγόμενα για μια Εισαγωγή στη Διοικητική Βιβλιογραφία», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 85-95, Θεμέλιο, Αθήνα

Παγκάκης Γ.Α. (2002), *Δημόσια διοίκηση και κοινωνία*, Αθήνα : Αντ. Ν.Σάκκουλας

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντά, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπενού.

Πομπόρτσης Α. (2005), *Εισαγωγή στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-government)*. Θεσσαλονίκη: Τζιολα.

Σαλεσιώτης Μ.Π.(1999), *Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις*, Αθήνα: Interbooks

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Rossili

Φαναριώτη Π. (1997), *Διοίκηση Προσωπικού. Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Α.Σταμούλης.

ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Accenture, April 2002, «*e-government leadership realizing the vision – The Government Executive Series*»

Dixit A. (2002), «*Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review*», The Journal of Human Resources

Heeks R., (2008), «*e-Government for Development, Institute for development Policy Management*», University of Manchester, UK

James L.Perry & Lois R.Wise.(1990), «*The motivational Bases of Public Service*», Public Administration Review, Vol. 50, No.3, 367-373

Markovits Y., Davis A. and R. Dick (2007), «*Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees*». International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 7, No.1, pp. 77–99.

R.B.Denhardt J.V., Denhardt M.P. Aristigueta (2002), «*Managing human Behavior in public and no profit organization*», Sage publications (σελ. 169)

OECD, Private Pay for Public Work (1993), «*Performance-related pay for public sector managers*»

Poister Theodore (2003), «*Measuring Performance in public and non profit organizations*», Jossey - Bass

Taylor Fr. (1896), «*The adjustment of wages to efficiency; three papers ...*» New York, For the American economic association by the Macmillan company, S.Sonnenschein & co

Thornhill, D. (2006), «*Productivity attainment in a diverse public sector*», presentation at Institute of Public Administration seminar on promoting productivity in a diverse public sector», Dublin, 21 April

Buelens M. & Van den Broeck H. (Jan. - Feb., 2007), «*An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*». Public Administration Review, Vol. 67, No. 1 , pp. 65-74

World Economic Forum, «*The Global Competitiveness Report 2013-2014*»

Transparency International, «*Corruption Perceptions Index – CPI 2013 Brochure*»

Frederickson H. George, and David K. Hart. (1985), «*The Public Service and the Patriotism of Benevolence*» *Public Administration Review* 45 (5):547-553.

ΑΡΘΡΑ-ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ-ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ-ΟΜΙΛΙΕΣ-ΜΕΛΕΤΕΣ

Αργυριάδης Δ. (1990), *Γραφειοκρατία και Απογραφειοκρατικοποίηση*, Διοικητική Μεταρρύθμιση, τευχος 43-44

Αλεξιάδης Α. & Περιστέρας Β (2000), *Η Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση*, Διοικητική ενημέρωση, Τευχ.18 σελ. 25-38

Βελλή Α. (1996), *Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα*, Ενημερωτική Έκθεση 23, Αθήνα, σελ. 3

ΕΠΕΑΕΚ, *Υποκίνηση Εργαζομένων, Υποστήριξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών* από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών

Επιτροπή για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής (1998), *Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Ελεύθερος Τύπος (14 Δεκεμβρίου 2010), *Διαγωνισμός ΕΣΔΔ-ΕΣΤΑ*, Μάθημα Δημόσια Διοίκηση

Εφημερίδα «Ελευθερία» (19 Δεκεμβρίου 2013), *Πρόσβαση στο Internet και χρήση 2013*, Ζάχαρη, Φ.

Εφημερίδα «Η Καθημερινή» (8 Νοεμβρίου 2013), *Ετοιμάζεται Σχέδιο Αναδιάρθρωσης του Δημόσιου Τομέα. Για μια αποτελεσματική, λιγότερο δαπανηρή και σύγχρονη δημόσια υπηρεσία.*

Εφημερίδα «Κέρδος» (19 Νοεμβρίου 2009), *Δημόσια Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα*

Εφημερίδα «Σημερινή» (15 Μαΐου 2009), *Από τους καλοπληρωμένους*. Παλαλά Χαρίδη, Ν.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας. (2014), *Γενική Έκθεση για τη Δραστηριότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2013*. Βρυξέλλες

Ευσταθόπουλος Γ. (2004), *Ο Τομέας των Υπηρεσιών, η ανταγωνιστικότητα και η εργασία*

Κόκκινου Αικατερίνη, ΙΕ_Σειρά ΕΣΔΔ Κομνηνός Σπυρίδων, ΙΕ_Σειρά ΕΣΔΔ Μαντζιώκας Αθανάσιος, ΙΕ_Σειρά ΕΣΔΔ, Χάλαρης Ιωάννης Καθ. ΤΕΙ Αθήνας, Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου. (2013), *Ετήσιοι Δείκτες Παραγωγικότητας Εργασίας - Συγκρίσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση.* Λευκωσία

Κραμβιά Καπαρδή Μ. (2011), *Αντιλήψεις των Κυπρίων για την Διαφθορά.* Λευκωσία

Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση. *Καινοτόμες και άλλες εκσυγχρονιστικές πρακτικές.* Λευκωσία: Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών.

Ομιλία Υπουργού Οικονομικών κ. Χάρη Γεωργιάδη, (24 Μαΐου 2013), *Μεταρρύθμιση της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης.*

Ομιλία Γενικού Διευθυντή Υπουργείου Εξωτερικών κ. Ανδρέα Μαυρογιάννη, (24 Μαΐου 2013), *Δημόσια Διοίκησης και Συμμετοχή στην Ε.Ε.,* Λευκωσία

Ομιλία Εμμανουέλα Λαμπριανίδη, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας υπηρεσίας (27/11/2013), *Ημερίδα για την επικοινωνιακή στρατηγική για τη μεταρρύθμιση*

Πάνος Πασιαρδής (2011), *Σχόλιο Οικονομικής Πολιτικής. Μέτρα Εξυγίανσης της Οικονομίας.* (Τεύχος, Αρ. 24). Λευκωσία: Κέντρο Οικονομικών Μελετών, Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Πάνος Πασιαρδής (2011), *Σχόλιο Οικονομικής Πολιτικής. Κρατικό Μισθολόγιο: Σκληρές Αλήθειες και Διλήμματα.* (Τεύχος, Αρ. 26). Λευκωσία: Κέντρο Οικονομικών Μελετών, Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας (2007), *Βέλτιστες Πρακτικές Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στο Δημόσιο. Στα Κράτη-Μέλη της ΕΕ25 και Διεθνώς.*

Παύλου Σ. (29 Ιουλίου 2010). *Το Ρουσφέτι της Κύπρου. Το Ρουσφέτι και το Κόστος του.*

Συλλογικό Έργο: Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας, Δ' έκδ., 2010

Ράμματα Μ. (2005), *Το Νέο Δημόσιο Management,* διοικητική ενημέρωση τ.34 σελ.15-27

Χαμπή Μ. (4 Σεπτεμβρίου 2013). *Κυπριακή Οικονομία 58η στην Ανταγωνιστικότητα η Κύπρος. StockWatch*

Χαραλαμπίδης (2006), *Διαλειτουργικότητα Οργανισμών, Υπηρεσιών και Συστημάτων στη Δημόσια Διοίκηση*

Ψαλία Μ. (2008), *Συνθήκες Εργασίας & Επίδραση στη Παραγωγικότητα*

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007). Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης. *Βασικό Κείμενο Στρατηγικής για την Αναπτυξιακή Προτεραιότητα 2007-2013*. Αθήνα

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ

Γιαννοπούλου Γ. (2006). *"Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δημόσιο Τομέα και ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας"*. Διατριβή. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Γκουλούση Ι. (2007). *"Μέτρηση της Ικανοποίησης των Πολιτών από τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Η περίπτωση των ΚΕΠ"*. Διατριβή. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπ. Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.

Δημακοπούλου Θ. (2012). *"Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα-Οργανισμός Εργατικής Εστίας"*. Διατριβή. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Δουράνος Γ. (2012). *"Ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης. Οι Πυλώνες που Γενικά Στηρίζουν και Διασφαλίζουν ένα Λειτουργικό και Αποδοτικό - Εκσυγχρονιστικό Πλαίσιο"*. Διατριβή. Ιούνιος: Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Καλλιγά Α. (2011). *"Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α)"* Διατριβή: Εθνική σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης 4η Εκπαιδευτική σειρά

Καραγιάννη Α. (2012). *"Κρίση και Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση"*. Διατριβή. Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Joan Monnet.

Καραγιώργου Κ. (2008). *"Η Εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η Προσαρμογή και η Εφαρμογή της στην Ελληνική Πραγματικότητα"*. Διατριβή. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας.

Κατραμάδου Φ. (2010). *"Υποκίνηση σε Στελέχη και Διοικητικό Προσωπικό του Δημοσίου, με Έμφαση στο Τομέα της Δικαιοσύνης - Θεωρητικό Υπόβαθρο και Εμπειρική Διερεύνηση"*. Διατριβή. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.

Κεφάλια Ξ. (2013). *"Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου και Προοπτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από άλλες χώρες της Ευρώπης"*. Διατριβή. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Κιοσσέ Ε. (2011). *"Η Πορεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στις χώρες της Ε.Ε. και την Ελλάδα- Οι επιδόσεις των χωρών"*. Διατριβή. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κόσιβα Ο. (2010). *"Αξιολόγηση των Υπαλλήλων των Ο.Τ.Α. σε συνδυασμό με τη Διοίκηση Μέσω Στόχων και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης"*. Διατριβή. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Γ' Εκπαιδευτική Σειρά.

Κωνστανά Θ. (2011). *"Διερεύνηση Δεδομένων Παρα(υπο)κίνησης στον Δημόσιο Τομέα - Βιβλιογραφική και Εμπειρική Έρευνα"*. Διατριβή. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Μυλωνάς Δ. (2011). *"Στρατηγική και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα"*. Διατριβή. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Μωλιώτη Γ. (2013). *"Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Στο Δημόσιο Τομέα- Συγκριτική Αξιολόγηση Βέλτιστων πρακτικών στην Εξυπηρέτηση του πολίτη Μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης"*. Διατριβή. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπαγιαννάκη Α. (2011). *"Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων στις Επιχειρήσεις ή Οργανισμούς"*. Διατριβή.

Σβέρκου Α. (2007). *"Πολιτικές για τη Βελτίωση της Οργάνωσης, Λειτουργίας και Στελέχωσης της Δημόσιας Διοίκησης"*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Χατζιωάννου Σ. (2013). *"Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου. Προβλήματα και προκλήσεις ιδιαίτερα στις παρούσες συνθήκες κρίσης"*. Διατριβή. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.mof.gov.cy/cystat

www.pio.gov.cy/

www.mof.gov.cy/papd

www.mof.gov.cy/dits

www.mof.gov.cy/capa

www.reform.gov.cy

www.mfa.gov.cy

www.un.org

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

<http://www.transparencycyprus.org/el/wordpress/sample-page>

<http://cpi.transparency.org/cpi2013/>

<http://www.mfa.gov.cy/mfa/mfa2006.nsf/All/03D647235B4E3749C2257314003607E5?OpenDocument>

<http://www.un.org/en/development/desa/publications/connecting-governments-to-citizens.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΥΡΥ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ, 1995-2013



ΤΟΜΕΑΣ	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
ΓΕΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	59.773	61.724	62.711	62.170	60.917	59.218	57.035	54.939	53.173	51.792	51.247	49.745	48.100	46.377	45.404	44.940	43.697	42.591	41.661
Κεντρική Κυβέρνηση	55.131	56.870	57.915	57.493	56.305	54.783	52.702	50.730	49.197	47.818	47.326	45.904	44.293	42.728	41.786	41.397	40.230	39.191	38.297
Κυβέρνηση ¹	49.475	51.153	52.198	51.941	51.253	50.155	48.547	47.791	46.480	45.437	45.180	43.978	42.469	40.972	40.045	39.825	38.812	37.820	36.946
Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί ²	5.656	5.717	5.717	5.552	5.052	4.628	4.155	2.939	2.717	2.381	2.146	1.926	1.824	1.756	1.741	1.572	1.418	1.371	1.351
Τοπικές Αρχές	4.642	4.854	4.796	4.677	4.612	4.435	4.333	4.209	3.976	3.974	3.921	3.841	3.807	3.649	3.618	3.543	3.467	3.400	3.364
Δημαρχεία	3.502	3.714	3.516	3.397	3.332	3.165	3.083	2.972	2.835	2.844	2.821	2.751	2.727	2.580	2.581	2.534	2.482	2.438	2.416
Άλλες Τοπικές Αρχές	1.140	1.140	1.280	1.280	1.280	1.270	1.250	1.237	1.141	1.130	1.100	1.090	1.080	1.069	1.037	1.009	985	962	948
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	8.114	8.545	8.842	9.359	9.266	9.171	9.114	10.003	10.281	10.110	10.040	9.890	9.794	9.742	9.813	9.478	9.464	9.664	9.462
ΣΥΝΟΛΟ	67.887	70.269	71.553	71.529	70.183	68.389	66.149	64.942	63.454	61.902	61.287	59.635	57.894	56.119	55.217	54.418	53.161	52.255	51.123

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1: Τα στοιχεία για το 2007 και τα επόμενα χρόνια περιλαμβάνουν τους αντικαταστάτες δασκάλους και καθηγητές ενώ τα στοιχεία για τα προηγούμενα χρόνια 1995-2006 δεν τους περιλαμβάνουν.

2: Τα στοιχεία αναθεωρήθηκαν για να περιλάβουν για πρώτη φορά το Ογκολογικό Κέντρο της Τράπεζας Κύπρου από το 1998.

3: Οι Οργανισμοί ΡΙΚ, ΚΥΠΕ, Ίδρυμα Προώθησης Έρευνας, ΚΟΑΠ, Οργανισμός Τυποποίησης και Οργανισμός Πιστοποίησης μετακινήθηκαν από την κατηγορία "Εταιρείες και Επιχειρήσεις Ελεγχόμενες από την Κυβέρνηση" στην κατηγορία "Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί" από το 2007.

(Τελευταία Στοιχεία 14/03/2014)

COPYRIGHT © :2014 REPUBLIC OF
CYPRUS, STATISTICAL SERVICE

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά τα κριτήρια του Μάαστριχτ, η Έκθεση ανάφερε:

- Σύμφωνα με το κριτήριο του πληθωρισμού, ο μέσος όρος του πληθωρισμού για τους τελευταίους 12 μήνες, με βάση τον εναρμονισμένο δείκτη τιμών καταναλωτή, δεν πρέπει να υπερβαίνει περισσότερο από 1.5 εκατοστιαίες μονάδες το μέσο όρο πληθωρισμού των τριών χωρών μελών της ΕΕ με τις καλύτερες επιδόσεις (Σουηδία, Φινλανδία, Πολωνία). Στην Έκθεση αναφέρεται ότι ο εναρμονισμένος δείκτης τιμών καταναλωτή της Κύπρου κυμάνθηκε στο 2% τους 12 μήνες έως το Μάρτιο του 2007. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι ο πληθωρισμός στην Κύπρο παραμένει εντός του ορίου του Μάαστριχτ που τώρα ανέρχεται στο 3%, με αποτέλεσμα η Κύπρος να πληροί το κριτήριο της σταθερότητας των τιμών.

- Στα κριτήρια του Μάαστριχτ, το δημοσιονομικό έλλειμμα δεν πρέπει να υπερβαίνει το 3% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ). Για το 2006, το δημοσιονομικό έλλειμμα της Κύπρου μειώθηκε στο 1.5%. Για το 2007, το δημοσιονομικό έλλειμμα υπολογίζεται στο 1.4% του ΑΕΠ που είναι επίσης πολύ πιο κάτω από το 3%.

- Σε ό,τι αφορά στο δημόσιο χρέος, αυτό δεν πρέπει να υπερβαίνει το 60% του ΑΕΠ, ή τουλάχιστον να βρίσκεται σε συνεχή καθοδική πορεία και να πλησιάζει ικανοποιητικά το 60%. Στην Έκθεση αναφέρεται ότι το δημόσιο χρέος της Κύπρου μειώθηκε στο 65.3% του ΑΕΠ το 2006 και υπολογίζεται ότι θα μειωθεί περαιτέρω στο 61.6% του ΑΕΠ το 2007, ακολουθώντας μια πτωτική πορεία προς το 60%. Επισημαίνεται ότι για το 2008, το δημόσιο χρέος υπολογίζεται να μειωθεί στο 54,8%.

- Με βάση το κριτήριο της συναλλαγματικής σταθερότητας, απαιτείται η τήρηση των κανονικών περιθωρίων διακύμανσης που προβλέπει ο Μηχανισμός Συναλλαγματικών Ισοτιμιών II (ΜΣΙ II) για δύο τουλάχιστον χρόνια, χωρίς σοβαρή διακύμανση και ειδικότερα χωρίς υποτίμηση έναντι του ευρώ ή του νομίσματος οποιουδήποτε άλλου κράτους μέλους της ΕΕ. Η κυπριακή λίρα έχει ενταχθεί στο Μηχανισμό Συναλλαγματικών Ισοτιμιών II στις 2 Μαΐου 2005 και από τότε διακυμαίνεται στο στενό περιθώριο του +/- 2.25% της κεντρικής ισοτιμίας του ευρώ χωρίς σοβαρές πιέσεις για περίοδο 24 μηνών. Η Κύπρος πληροί το κριτήριο αυτό με τη λήξη της ελάχιστης διετούς περιόδου παραμονής της στο ΜΣΙ II.

- Το κριτήριο του μακροπρόθεσμου επιτοκίου αναφέρει ότι ο μέσος όρος του ονομαστικού μακροπρόθεσμου επιτοκίου (δηλαδή της απόδοσης του δεκαετούς κυβερνητικού χρεογράφου) για τους τελευταίους 12 μήνες δεν πρέπει να υπερβαίνει περισσότερο από δύο εκατοστιαίες μονάδες το μέσο όρο των επιτοκίων, που τώρα ανέρχεται στο 6,4%, των τριών χωρών με τις καλύτερες επιδόσεις (Σουηδία, Φινλανδία, Πολωνία), από την άποψη της

σταθερότητας των τιμών. Η Κύπρος πληροί και αυτό το κριτήριο καθώς τα μακροπρόθεσμα επιτόκια μειώθηκαν από το 6%, στα μέσα του 2005 και στο 4.2% το Φεβρουάριο του 2007, δηλαδή 2.2% πιο κάτω από το σημείο αναφοράς. Τα επιτόκια στην Κύπρο ακολουθούν μια πτωτική πορεία στο πλαίσιο της σύγκλισης με τα επιτόκια που επικρατούν στη ζώνη του ευρώ.

- Σε ό,τι αφορά στη νομική σύγκλιση, η εθνική νομοθεσία, ιδιαίτερα η νομοθεσία για την Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου, πρέπει να είναι συμβατή με τη Συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και το Καταστατικό του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών. Η Έκθεση Αξιολόγησης επισημαίνει ότι πλέον υπάρχει πλήρης νομική σύγκλιση της εθνικής νομοθεσίας για την Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου με την ευρωπαϊκή (Συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και το Καταστατικό του Συστήματος των Ευρωπαϊκών Κεντρικών Τραπεζών). Όλες οι νομικές αποκλίσεις που υπήρχαν έχουν ρυθμιστεί με την τροποποίηση της νομοθεσίας της Κεντρικής Τράπεζας που ψηφίστηκε στις 15 Μαρτίου 2007.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Ο Πρόεδρος της Επιτροπής Λευτέρης Χριστοφόρου κατά τη συνεδρία της Επιτροπής στις 06/03/2014, όπου συζητήθηκε εκ νέου το κόστος της γραφειοκρατίας, είπε ότι ο τόπος καταβάλλει γραφειοκρατικό κόστος σχεδόν 1δισ ετησίως και ανέφερε ότι τόσο για την κοινωνία όσο και την οικονομία το κόστος των ορθωμένων τειχών της γραφειοκρατίας δεν αφήνει άλλη επιλογή παρά να αγωνιστούμε με χίλιους τρόπους και με νομοθετικές ρυθμίσεις- όπου κριθεί σκόπιμο- για να κατεδαφίσουμε τα τείχη.

Ο κ. Χριστοφόρου ανέφερε περαιτέρω ότι είναι αδιανόητο ο τόπος να διέρχεται από αυτή την κρίση και να μην γίνεται καμία προσπάθεια για μείωση της γραφειοκρατίας που θα αποτελεί η πρώτη φορά «αναίμακτο» τρόπο εξοικονομήσεων. Κρίνεται υψίστης σημασίας η εφαρμογή του προγράμματος Αριάδνη που θα εξοικονομήσει δεκάδες εκατομμύρια και υποστηρίζει το πρόγραμμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα έπρεπε να είχε ήδη εφαρμοστεί πλήρως.

Ο κάθε Κύπριος πολίτης θα πρέπει να εξυπηρετείται χωρίς να μετρά χαμένες εργατοώρες, χωρίς τη χαρτούρα που υπάρχει σήμερα, είπε, και ανέφερε ότι μόνο το κόστος του χαρτιού στη Δημόσια Υπηρεσία είναι μερικές δεκάδες εκατομμύρια.

Επίσης σε μια παλαιότερη συνεδρία της Επιτροπής Εμπορίου στις 05/11/2013, ο Πρόεδρος κ.Λευτέρης Χριστοφόρου είπε πως «εάν πραγματικά ως Κύπρος θέλουμε να καταστήσουμε ελκυστικός επενδυτικός χώρος και αν πραγματικά ως Κύπρος θέλουμε να επανεκκινήσουμε την οικονομία μας όλα αυτά δεν μπορούν να γίνουν με συνθήματα, εάν δεν κτυπηθεί η γραφειοκρατία σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Υπηρεσίας». Όπως είπε οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να γίνουν πιο ευέλικτες, πιο σύγχρονες και πιο αποδοτικές, αλλά πολύ περισσότερο και όλα, τα Τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας πρέπει να εξυπηρετούν τον ένα και μοναδικό στόχο, πρώτα να εξυπηρετούν σε χρόνο ρεκόρ τον κάθε Κύπριο πολίτη, χωρίς στρεβλώσεις και χωρίς αγκυλώσεις. Πρόσθεσε πως «πρέπει ο κάθε επενδυτής να γνωρίζει ότι δεν θα προσκρούσει στο γραφειοκρατικό τείχος και δεν θα χαθεί στο λαβύρινθο της κυπριακής γραφειοκρατία, αφού η προσέλκυση των όποιων ξένων επενδύσεων, οι οποίες είναι αναγκαίες, για να ξεκινήσει η ανάπτυξη η οποία θα βγάλει το νησί από την ύφεση και το αδιέξοδο», συμπληρώνοντας ότι «δυστυχώς αποδείχτηκε για μια ακόμα φορά ότι παρά τις μελέτες, παρά την έντονη προσπάθεια, δεν υπήρξε εκείνη η επαναστατική κίνηση εκ μέρους της πολιτείας για να χτυπήσει τη γραφειοκρατία στη βάση της».

«Συνεχίζουν να υπάρχουν τα ίδια προβλήματα, συνεχίζει η γραφειοκρατία να σκοτώνει την ανάπτυξη και το σημαντικότερο και το κυριότερο αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για

την προσέλκυση των ξένων επενδυτών και δεν δίνουν την εικόνα ότι πραγματικά θα βρουν ελκυστικό επενδυτικό περιβάλλον».

Σημείωσε πως τα μέλη της Επιτροπής επιθυμούν να ανατρέψουν το οποιοδήποτε αρνητικό κλίμα και ταυτόχρονα αυτό διεμήνυσε στο κράτος και στη Δημόσια Υπηρεσία ότι οφείλουν να χτυπήσουν πρώτα από όλα την εσωστρέφεια και τα αζεπέραστα γραφειοκρατικά προβλήματα, που ουσιαστικά εργάζονται εις βάρος της οικονομικής ανάπτυξης.

«Δυστυχώς», πρόσθεσε, «δεν υπάρχει αυτή τη στιγμή σε μια εποχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε όλο τον κόσμο, ηλεκτρονική διακυβέρνηση στον τόπο μας. Αποδείχτηκε ότι ακόμα δεν υλοποιήθηκε το πρόγραμμα της κυβέρνησης για την ανάπτυξη της πληροφορικής σε όλα τα επίπεδα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Είναι προκλητικά αδιανόητο στη χώρα μας με τόσα οικονομικά προβλήματα να πληρώνει η οικονομία κόστος για κάθε υπηρεσία που προσφέρει και ο ιδιώτης να είναι υποχρεωμένος, πέρα από το κόστος που έχει μέσα σε μια οικονομία, να πληρώνει και επιπρόσθετο κόστος για τη γραφειοκρατία».

Τέλος μέλος της Επιτροπής Εμπορίου ανέφερε ότι: «Η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας δεν χρειάζεται απλά φιλολογικές συνεδριάσεις. Χρειάζεται να παρθούν πολιτικές αποφάσεις διαφορετικά εν καιρώ οικονομικής κρίσης, ενώ όλοι διαλαλούν από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, τους Υπουργούς και όλους τους ανώτατους αξιωματούχους αυτού το κράτους ότι χρειαζόμαστε να προσελκύσουμε ξένους επενδυτές, για να μπορέσουμε να εξέλθουμε της οικονομικής κρίσης από την άλλη παραμένει το γραφειοκρατικό σύστημα, το οποίο είναι ανασταλτικός παράγοντας», ανέφερε. (Επ. Εμπορίου: Καμιά βελτίωση στα προβλήματα γραφειοκρατίας, Εφημερίδα Sigmalive 05/11/2013)

ΠΑΡΑΤΗΜΑ Δ

Το θέμα της ενδεχόμενης διασπάθισης δημόσιου χρήματος από τη διαχρονική πολιτική που ακολουθεί το κράτος αναφορικά με τη στέγαση δημόσιων υπηρεσιών σε ενοικιαζόμενους ιδιωτικούς χώρους, τα κριτήρια επιλογής των χώρων αυτών και το ύψος του ανερχόμενου κόστους των καταβαλλόμενων ενοικίων απασχόλησε την Κοινοβουλευτική Επιτροπή Ελέγχου. Περίπου 157,5 εκατομμύρια ευρώ δαπάνησε η Κυπριακή Δημοκρατία από το 2007 μέχρι το 2012 για ενοίκια κτιρίων, στα οποία στεγάζονται δημόσιες υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένων και των κτιρίων των διπλωματικών αποστολών στο εξωτερικό. Μόνο για το 2012 το συνολικό ποσό ανήλθε περίπου στα 30,5 εκατ. ευρώ, μειωμένο κατά 750.000 ευρώ σε σχέση με το 2011.

Σε δηλώσεις του μετά το τέλος της συνεδρίασης, ο πρόεδρος της Επιτροπής, Γιώργος Γεωργίου, ανέφερε πως ο πρώτος στόχος της Επιτροπής Ελέγχου, μετά και την εξέταση του θέματος, είναι η ενεργοποίηση και η παρακολούθηση της συσταθείσας Επιτροπής για επαναδιαπραγμάτευση των συμβολαίων ενοικίασης κτιρίων με στόχο τη μείωση του κόστους ενοικίασης. «Η παρακολούθηση θα είναι συνεχής, επίμονη και επίμοχθη» ανέφερε, υποδεικνύοντας ότι από τον Δεκέμβριο του 2011 μέχρι και σήμερα έχουν εξοικονομηθεί από τη διαπραγμάτευση των συμβολαίων 1,6 εκατ. ευρώ.

«Η κυβέρνηση δεν είναι βέβαιη ότι δικαιολογούνται όλα τα ποσά που καταβάλλονται σε ενοίκια για τη στέγαση δημόσιων υπηρεσιών», δήλωσε ο υπουργός Οικονομικών, Χάρης Γεωργιάδης, ενώπιον της Επιτροπής Ελέγχου της Βουλής. Υπογράμμισε, ότι το Υπουργείο Οικονομικών αναγνωρίζει ότι τίθεται ζήτημα διαχείρισης και ενδεχομένως διασπάθισης δημόσιου χρήματος. Επιβάλλεται, πρόσθεσε, να διασφαλιστεί το κάθε σεντ που δαπανάται από τα δημόσια ταμεία.

Άλλο ένα παράδειγμα είναι η ενοικίαση κτιριακών εγκαταστάσεων για την λειτουργία του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΤΕΠΑΚ). Η εφημερίδα Sigmalive αναφέρει χαρακτηριστικά «Κακοδιαχείριση και διασπάθιση εκατομμυρίων καταδεικνύει ο οικονομικός και διαχειριστικός έλεγχος που διενήργησε στο Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΤΕΠΑΚ) η Γενική Ελέγκτρια Χρυστάλλα Γιωρκάτζη, σε ότι αφορά το θέμα ενοικίασης κτηρίων για τις ανάγκες του ιδρύματος».

Όπως προκύπτει, ένα μεγάλο μέρος των δεκάδων εκατομμυρίων ευρώ που έλαβε τα τελευταία χρόνια το ΤΕΠΑΚ ως κρατική χορηγία, κατέληξε στις τσέπες ιδιοκτητών κτηρίων. Ενοίκια χιλιάδων ευρώ για κτήρια ενοικιαζόμενα χωρίς προσφορές, πολλά εκ τω οποίων δεν

χρησιμοποιούνται καν, είναι το σκηνικό που συνθέτει το παζλ της τεράστιας διασπάθισης δημοσίου χρήματος στο Τεχνολογικό Ίδρυμα της Λεμεσού.

Σ' ένα άλλο άρθρο της εφημερίδας «Μάχη» στις 19/10/2013 ο κ.Λευτέρης Χριστοφόρου (Πολιτικός) αναφέρει τα εξής: «Τέρμα στην πολιτική του καλού παιδιού. Το μεγάλο στοίχημα για τη Κυβέρνηση, τη Βουλή και τη Δικαιοσύνη είναι να υπάρξει πραγματική κάθαρση, πλήρης διαφάνεια και υποδειγματική τιμωρία σε όσους καταχράστηκαν, οικειοποιήθηκαν και διασπάθισαν δημόσιο χρήμα. Το κάθε ευρώ που φθάνει στα δημόσια ταμεία είναι εμποτισμένο με το αίμα και τον ιδρώτα του σκληρά δοκιμαζόμενου Κύπριου πολίτη και όποιος 'απλώνει χέρι' και υφαρπάζει το 'ιερό' χρήμα του Κύπριου φορολογημένου διαπράττει έγκλημα καθοσιώσεως. Πρέπει όλοι να αντιληφθούν ότι το ακαταδίωκτο και η ατιμωρησία ανήκει πλέον στο παρελθόν και ότι όσοι συμμετείχαν σε πράξεις διαφθοράς και διασπάθισης δημοσίου χρήματος θα κληθούν να λογοδοτήσουν ενώπιον της Δικαιοσύνης η οποία δεν πρέπει να χαριστεί σε κανένα. Εμείς κηρύσσουμε ανελέητο πόλεμο εναντίον της διαφθοράς, της σήψης και της διασπάθισης δημοσίου χρήματος». Και συνεχίζει: «Θα σταθούμε απέναντι σε όσους σφετερίστηκαν δημόσιο πλούτο, καταχράστηκαν θέσεις εξουσίας και καταλήστεψαν τα δημόσια ταμεία. Μαζί με τη κυβέρνηση υψώνουμε τη ρομφαία της εξυγίανσης του κράτους, του εκσυγχρονισμού των θεσμών και της προστασίας και διαφύλαξης του δημοσίου χρήματος και των συμφερόντων του κυπριακού λαού».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

Εισαγωγική Κατάρτιση Νεοεισερχομένων

Το πρόγραμμα Εισαγωγικής Κατάρτισης Νεοεισερχομένων απευθύνεται σε όλους τους νεοεισερχόμενους λειτουργούς στη Δημόσια Υπηρεσία, όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων. Στόχος του προγράμματος είναι να προσφέρει την απαιτούμενη εισαγωγική κατάρτιση η οποία, σε συνδυασμό με συναφείς ενδοοργανωσιακές μαθησιακές και άλλες δραστηριότητες υποδοχής, θα διασφαλίσει την αποτελεσματικότερη και ομαλότερη ένταξη των νεοεισερχόμενων λειτουργών στη Δημόσια Υπηρεσία.

Ειδικότερα, το πρόγραμμα δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες:

- να γνωρίσουν την αποστολή, τις αρμοδιότητες, τις δομές και τη λειτουργία του Κράτους γενικά και της Δημόσιας Υπηρεσίας ειδικότερα, εντός του θεσμικού – διοικητικού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- να αναπτύξουν βασικές δεξιότητες προφορικής και γραπτής επικοινωνίας που απαιτούνται για την αποτελεσματική επιτέλεση του έργου τους
- να συζητήσουν και να προβληματιστούν για το ρόλο και την ευθύνη του δημόσιου λειτουργού.

Οι συμμετέχοντες καλούνται απευθείας από την ΚΑΔΔ μετά από κυκλοφορία εγκυκλίου και σε συνεργασία με τους Πυρήνες Μάθησης των Οργανισμών τους. Κάθε εξάμηνο οργανώνονται 7-10 προγράμματα και η διάρκεια του κάθε ενός είναι δέκα εργάσιμες μέρες (60 ώρες).

Ανάπτυξη και Στήριξη των Πυρήνων Μάθησης

Από τον Οκτώβριο του 2001 εγκαινιάστηκε, με πρωτοβουλία της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και υπό την αιγίδα του Υπουργείου Οικονομικών, ένα καινοτόμο έργο με στόχο τη συστηματική και αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης στο επίπεδο του κάθε οργανισμού της Δημόσιας Υπηρεσίας, (Υπουργείου, Τμήματος, Υπηρεσίας), συμπεριλαμβανομένης και της αποκέντρωσης των κονδυλίων για τη μάθηση. Ο μηχανισμός υλοποίησης της πρωτοβουλίας αυτής στο επίπεδο του κάθε οργανισμού είναι ομάδα λειτουργών που συστήνεται ειδικά για τον σκοπό αυτό και φέρει τον τίτλο «Πυρήνας Μάθησης». Τα μέλη των Πυρήνων Μάθησης, προτού αναλάβουν το έργο τους στους οργανισμούς τους, λαμβάνουν την απαιτούμενη εκπαίδευση από την Ακαδημία. Η ανάληψη του εν λόγω έργου από τους λειτουργούς – μέλη Πυρήνων Μάθησης, γίνεται παράλληλα με την καθημερινή καθιερωμένη εργασία τους.

Πιο αναλυτικά, το έργο του Πυρήνα Μάθησης για συστηματική και αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης περιλαμβάνει ετησίως τις εξής τέσσερις φάσεις:

- (α) τη διεξαγωγή διάγνωσης αναγκών μάθησης με συγκεκριμένες μεθοδολογίες (π.χ. ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, κτλ),
- (β) την προετοιμασία Σχεδίου Δραστηριοτήτων Μάθησης, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών μάθησης που διαγνώσκονται.
- (γ) την υλοποίηση των μαθησιακών δραστηριοτήτων που προγραμματίζονται και
- (δ) την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται, καθώς και του όλου έργου του Πυρήνα Μάθησης.

Για την εξασφάλιση αποκεντρωμένου κονδυλίου για τη μάθηση, οι Πυρήνες πρέπει να υποβάλλουν στη Διεύθυνση Προϋπολογισμού του Υπουργείου Οικονομικών τα εξής:

- Ετήσιο Σχέδιο Δραστηριοτήτων Μάθησης για τον οργανισμό τους,
- Έκθεση για τη Διάγνωση Αναγκών Μάθησης στην οποία στηρίζεται το Σχέδιο Δραστηριοτήτων και
- Έκθεση Αξιολόγησης του έργου που επιτέλεσε ο Πυρήνας την προηγούμενη

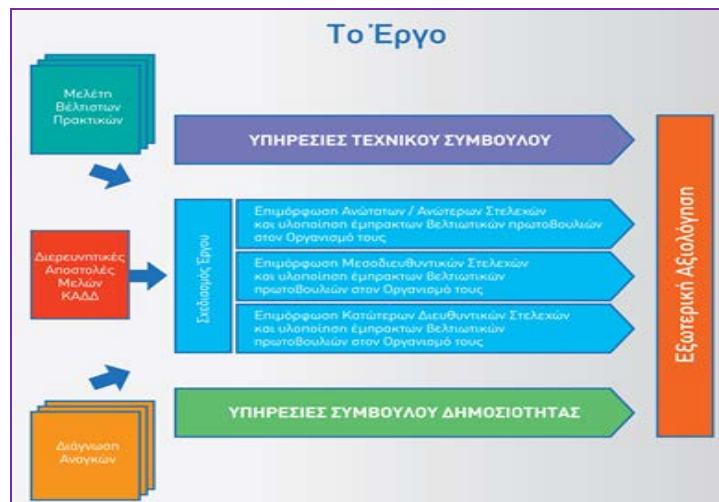
Τα πιο πάνω έγγραφα πρέπει να αποστέλλονται καταρχήν στην Ακαδημία, η οποία τα μελετά και παρέχει συμβουλές για τυχόν αναγκαίες βελτιωτικές αλλαγές σ' αυτά, στη βάση ποιοτικών κριτηρίων τα οποία γνωστοποιούνται και εξηγούνται στους Πυρήνες από την ίδια την Ακαδημία. Στη συνέχεια, η Ακαδημία αποστέλλει τα αναθεωρημένα έγγραφα στο Υπουργείο Οικονομικών για την εξασφάλιση αποδέσμευσης κονδυλίου για μάθηση, όσον αφορά τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες εντός των Σχεδίων Δραστηριοτήτων Μάθησης.

«Πρόγραμμα Εκπαίδευσης για Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη της Δημόσιας Υπηρεσίας».

Βασικός στόχος του Έργου είναι η ενίσχυση της στρατηγικής, ηγετικής και διευθυντικής ικανότητας των στελεχών της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας μέσω της παροχής υπηρεσιών μάθησης και επί τόπου στήριξης για εφαρμογή της μάθησης στην πράξη. Αναλυτικότερα, το Έργο στοχεύει αφενός στην ανάδειξη των υφισταμένων αδυναμιών στους τομείς της στρατηγικής, της διοίκησης και της ηγεσίας, και αφετέρου στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος αναβάθμισης δεξιοτήτων των στελεχών στους τομείς αυτούς. Το πρόγραμμα αυτό ενσωματώνει τη συστηματική εισαγωγή πρακτικών στρατηγικού μάνατζμεντ στους Οργανισμούς των συμμετέχοντων στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας. Παράλληλα, η υλοποίηση του Έργου θα επιτρέψει στην ΚΑΔΔ να ενισχύσει την ικανότητά της να προωθεί αποτελεσματικά και μετά το πέρας του έργου τη

στρατηγική, διευθυντική και ηγετική ανάπτυξη των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας, υποστηρίζοντας κυρίως τις προσπάθειες των ανωτάτων και ανώτερων στελεχών για διατήρηση και συνεχή προσαρμογή των μεθόδων του στρατηγικού μάνατζμεντ καθώς και τη χρησιμοποίηση εργαλείων διαχείρισης της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών με βάση τις αντικειμενικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας

Σχήμα 1. Το έργο: «Πρόγραμμα Εκπαίδευσης για Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη της Δημόσιας Υπηρεσίας»



Πηγή: Ιστοσελίδα Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

Διευθυντική Ανάπτυξη

Οι μαθησιακές δραστηριότητες που προσφέρει η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης στον τομέα της Διευθυντικής Ανάπτυξης στοχεύουν στην ενίσχυση της προσπάθειας για ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών, μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της Δημόσιας Υπηρεσίας, καθώς και στην ενδυνάμωση τους για αποτελεσματική ανταπόκριση στις αλλαγές και τις προκλήσεις για εκσυγχρονισμό.

Τα Εργαστήρια Διευθυντικής Ανάπτυξης είναι κατά το πλείστον ειδικά σχεδιασμένα για να ικανοποιήσουν τις μαθησιακές ανάγκες των στελεχών συγκεκριμένων Οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας. Σ' αυτά, οι μετέχοντες προβαίνουν σε διάγνωση του αναμενόμενου ρόλου τους μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον και αναπτύσσουν μεθόδους και δεξιότητες για επιτυχή επιτέλεση του.

Τα θέματα στα οποία εστιάζονται κατά κύριο λόγο τα εργαστήρια Διευθυντικής Ανάπτυξης είναι τα εξής:

- Ηγεσία
- Στρατηγική Διεύθυνση
- Διεύθυνση των Αλλαγών
- Προγραμματισμός
- Ομαδική Εργασία

- Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εκχώρηση Αρμοδιοτήτων
- Διαχείριση του Χρόνου.

Ανάπτυξη Προσωπικών και Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης οργανώνει επιμορφωτικά προγράμματα που σκοπό έχουν την αναβάθμιση των προσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων των δημόσιων λειτουργών όπως: επικοινωνία, διαπραγματεύσεις, ομαδική εργασία, ποιοτική εξυπηρέτηση κοινού κ.α. με στόχο τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας στη Δημόσια Υπηρεσία που θα παρέχει τις συνθήκες για άσκηση ποιοτικής και πολιτοκεντρικής Δημόσιας Διοίκησης.

Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης

Μια από τις κύριες δράσεις της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) αποτελεί η ενίσχυση της ικανότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας να λειτουργήσει παραγωγικά ως μέρος του νέου θεσμικού συστήματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αυτό επιτυγχάνεται με δραστηριότητες μάθησης που εφοδιάζουν τους Δημόσιους Λειτουργούς με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για να λειτουργήσουν με επιτυχία στο υπερεθνικό αυτό επίπεδο και βοηθούν τους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας να αναπτύξουν τους απαραίτητους μηχανισμούς επικοινωνίας, συντονισμού και αποτελεσματικής συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στα προγράμματα και πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι δραστηριότητες της ΚΑΔΔ στον τομέα αυτό καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων:

- Προγράμματα Βασικής Κατάρτισης σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Εξειδικευμένα προγράμματα για την εναρμόνιση με το κοινοτικό κεκτημένο
- Εργαστήρια για τις προεκτάσεις της ένταξης για τη Δημόσια Υπηρεσία, τόσο για τους Οργανισμούς όσο και για τους Λειτουργούς
- Προγράμματα για απόκτηση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για αποτελεσματική συμμετοχή των Οργανισμών και Λειτουργών στα θεσμικά όργανα της ΕΕ
- Εξειδικευμένα προγράμματα για συγκεκριμένα τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη μεταφορά γνώσεων και εμπειριών σε ό,τι αφορά τα δρώμενα στον ευρωπαϊκό χώρο, τόσο σε θέματα διατμηματικού ενδιαφέροντος, όσο και σε εξειδικευμένα θέματα

Διοικητικές Δομές, Θεσμοί και Διαδικασίες της Δημόσιας Διοίκησης

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης διοργανώνει μαθησιακές δραστηριότητες με στόχο την ενίσχυση των γνώσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με τις διοικητικές δομές, τους θεσμούς, τις νομοθεσίες και τις διαδικασίες που ισχύουν στην κυπριακή Δημόσια Διοίκηση.

Ορισμένα παραδείγματα μαθησιακών δραστηριοτήτων που διοργανώνονται στο πλαίσιο αυτό, είναι:

- Εργαστήρια για την Εκπαίδευση μελών Επιτροπών Ασφάλειας στη Δημόσια Υπηρεσία
- Εργαστήρια για τη Νομοπαρασκευαστική Διαδικασία
- Εργαστήρια για Επίσημη Γραπτή Επικοινωνία.

Ερευνητικές Δραστηριότητες

Παράλληλα με τις δραστηριότητες της στον τομέα της επιμόρφωσης των δημόσιων υπαλλήλων, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), από την ίδρυση της ανέπτυξε ερευνητικές δραστηριότητες στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, αφού η εκπαίδευση και η έρευνα στο ίδιο αντικείμενο είναι δραστηριότητες συναφείς και αλληλένδετες που προάγουν και οι δύο την παραγωγή και διάχυση γνώσης.

Μέσω της εφαρμοσμένης έρευνας παράγεται η πληροφόρηση και γνώση για τα θέματα ενδιαφέροντος της δημόσιας διοίκησης που (α) τροφοδοτούν την ΚΑΔΔ με τεκμηριωμένες επιστημονικά εισηγήσεις για τη χάραξη πολιτικών μάθησης και την προώθηση των απαιτούμενων επιμορφωτικών δραστηριοτήτων και (β) καθιστούν δυνατή την επιστημονικά τεκμηριωμένη παροχή πληροφόρησης και εισηγήσεων για τις επιτυχημένες πρακτικές διοίκησης και τις απαιτούμενες αλλαγές, που οδηγούν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της και την προσφορά μιας ποιοτικής και πολιτοκεντρικής Δημόσιας Διοίκησης.

Ερευνητικά προγράμματα που αναπτύχθηκαν αφορούσαν τη διευθυντική ανάπτυξη, την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, την εισαγωγή και χρήση εφαρμογών της τεχνολογίας της πληροφορικής στη Δημόσια Υπηρεσία κ.α., με μεγαλύτερο το ερευνητικό πρόγραμμα για την «Προσαρμοστικότητα της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας στις Οργανωτικές και Λειτουργικές Απαιτήσεις της ΕΕ» που πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας.

ΠΑΡΑΤΗΜΑ ΣΤ

Προγράμματα / Έργα που βρίσκονται σε φάση υλοποίησης στο δημόσιο τομέα της Κύπρου όσον αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ) υλοποιεί το Έργο «Αναδιοργάνωση και βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Τμημάτων Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (Υπουργείο Οικονομικών) και Εργασίας (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων)».

Οι δράσεις που προωθούνται, στο πλαίσιο του εν λόγω Έργου, στοχεύουν στην θεσμική βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα στην:

- Εφαρμογή ενός πιο αποτελεσματικού τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης παραγωγικότητας του προσωπικού, την αναβάθμιση της ποιότητας στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών και τον ουσιαστικό περιορισμό της γραφειοκρατίας. Η οργάνωση αυτή έχει ως βάση τη δημιουργία ενός μοντέλου διοικητικής οργάνωσης, το οποίο να στοχεύει στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, ώστε να υπάρχει ομαλή ροή εργασιών, χωρίς καθυστερήσεις. Με την επικέντρωση στην απλούστευση και ανασχεδιασμό των διαδικασιών, ο πολίτης θα εξυπηρετείται πιο γρήγορα και χωρίς να υπόκειται σε αχρείαστη ταλαιπωρία.
- Ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ώστε να καταστεί δυνατή η προσφορά πληροφόρησης και υπηρεσιών, τόσο από ένα κυβερνητικό τμήμα στο άλλο, όσο και από τα κυβερνητικά τμήματα προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Η αξιοποίηση των σύγχρονων Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών, θα επιτρέψουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικών και αποδοτικών πολιτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων

Η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων, αποσπασματικά, στις δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι επαρκής για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας. Η σωστή μηχανοργάνωση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα προϋποθέτει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, μέσω του οποίου θα αποκοπούν αχρείαστα και χρονοβόρα βήματα, ώστε ο πολίτης, αξιοποιώντας το πληροφορικό σύστημα, να διευκολύνεται στις συναλλαγές του με το κράτος. Στο πλαίσιο αυτό, η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η απλοποίηση διαδικασιών που προωθούνται μέσω του υπό αναφορά Έργου, είναι καίριας σημασίας και μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της κρατικής μηχανής. Οι

πολίτες, επιχειρήσεις και οργανισμοί θα έχουν τη δυνατότητα να διενεργούν όλες τις συναλλαγές τους με τη δημόσια υπηρεσία πιο εύκολα, πιο γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος, στα πλαίσια ενός πιο παραγωγικού και αποτελεσματικού κράτους. («Δημόσιο απαλλαγμένο από τη γραφειοκρατία» Εφημερίδα σημερινή ημερ.13/01/2013 Πατρίνα Ταραμίδου **Λειτουργός Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού Α**).

Μηχανογραφημένο σύστημα Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια υπηρεσία

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, σε συνεργασία με το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής και την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, προωθεί έργο για την εξασφάλιση και εγκατάσταση μηχανογραφημένου συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ολόκληρη την δημόσια υπηρεσία (κατά φάσεις). Το εν λόγω σύστημα θα παρέχει δυνατότητες:

- ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης των διαδικασιών που αφορούν θέματα προσωπικού (π.χ. διορισμούς, αξιολογήσεις, προαγωγές, αποσπάσεις, μεταθέσεις, άδειες, εκπαίδευση, προσόντα μόνιμων δημοσίων υπαλλήλων, εκτάκτων υπαλλήλων και ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού)
- ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης των διαδικασιών αναφορικά με τις θέσεις εργασίας της Δημόσιας Υπηρεσίας
- αυτό-εξυπηρέτησης των υπαλλήλων αναφορικά με θέματα προσωπικού που αφορούν τους ίδιους(π.χ. ηλεκτρονική υποβολή αίτησης για άδεια, ενημέρωση του υπαλλήλου αυτόματα από το σύστημα σχετικά με το υπόλοιπο της άδειας του κ.τ.λ.)
- υποβολή μέσω διαδικτύου αίτησης από τον πολίτη για διορισμό στη δημόσια υπηρεσία
- ηλεκτρονικής ανταλλαγής πληροφοριών (interface) με άλλα μηχανογραφημένα συστήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας(συστήματα μισθοδοσίας και συντάξεων)

Με την εφαρμογή ενός ενιαίου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλη τη δημόσια υπηρεσία αναμένεται να προκύψουν τα πιο κάτω οφέλη:

- ευκολότερη, γρηγορότερη, ενιαία και ακριβής ενημέρωση των ενδιαφερόμενων τμημάτων/υπηρεσιών με πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις, τη δομή και τους υπαλλήλους της δημόσιας υπηρεσίας, χωρίς τη διακίνηση φακέλων / καταστάσεων
- καλύτερη αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού

- απλοποίηση και επιτάχυνση της διεκπεραίωσης των διαδικασιών λόγω αλλαγών στην νομοθεσία
- καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των υπαλλήλων

Σύστημα αυτοματοποίησης γραφείου (e-OAS)

Το Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου (ΣΑΓ) είναι ένα ηλεκτρονικό σύστημα που αναπτύχθηκε με τη συνεργασία του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής, του Κρατικού Αρχείου και ιδιωτικής εταιρείας, με σκοπό την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και διαχείριση όλων των εγγράφων που αποτελούν την εισερχόμενη, εξωτερική και εσωτερική αλληλογραφία μιας Υπηρεσίας καθώς επίσης και την αυτοματοποίηση της ροής εργασίας και γενικά της διακίνησης των εγγράφων μέσα στην ίδια την υπηρεσία και μεταξύ των υπηρεσιών.

Με το ΣΑΓ, όλα τα έγγραφα ψηφιοποιούνται, μετατρέπονται δηλαδή σε ηλεκτρονικές εικόνες, και αποθηκεύονται κεντρικά σε συστήματα οπτικών δίσκων. Ο χειρισμός των εγγράφων αυτών (από αρχείο και λειτουργούς) γίνεται πλέον μέσω των προσωπικών υπολογιστών που εγκαθίστανται για όλο το προσωπικό.

Βασικό πλεονέκτημα του συστήματος είναι η δυνατότητα ταυτόχρονης πρόσβασης στο ίδιο έγγραφο από περισσότερα του ενός άτομα, ενώ παράλληλα παρέχει:

- ευκολία ανεύρεσης εγγράφων,
- ταχύτητα πρόσβασης στα αποθηκευμένα έγγραφα
- πρόσβαση από απομακρυσμένα σημεία
- έλεγχο πρόσβασης και αυξημένη ασφάλεια των εγγράφων
- μείωση χρήσης χαρτιού, και
- αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της άμεσης διάθεσης των εγγράφων και πληροφοριών

Η Κυβέρνηση έχει ήδη αποφασίσει την εγκατάσταση του συστήματος αυτού σε όλες τις Υπηρεσίες. Η επέκταση του ΣΑΓ θα δώσει περισσότερα πλεονεκτήματα όπως ηλεκτρονική ανταλλαγή και άμεση διάθεση εγγράφων μεταξύ των τμημάτων και μείωση της χρήσης ταχυδρομείου, τηλεομοιότυπου και κλητήρων, μείωση του χρόνου αρχειοθέτησης και δυνατότητα σύστασης ομάδων εργασίας από διάφορα τμήματα.

Για κάθε τμήμα/υπηρεσία που εγκαθίσταται το σύστημα αυτοματοποίησης γραφείου, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού αναλαμβάνει την εκπαίδευση του γραμματειακού και μεσο-διευθυντικού προσωπικού καθώς και την υποστήριξη για την ανάπτυξη του θεματικού του Τμήματος/Υπηρεσίας.

Το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής (ΤΥΠ), επίσης, ως ο υπεύθυνος Κυβερνητικός Φορέας για την προώθηση και εφαρμογή της η-Διακυβέρνησης στη Δημόσια Υπηρεσία εφαρμόζει τα προγράμματα και τα αντίστοιχα Σχέδια Δράσης της Ε.Ε. Υλοποιεί ηλεκτρονικές υπηρεσίες λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τις ανάγκες, τη νοοτροπία και την κουλτούρα του κοινού.

Στόχος της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών του ΤΥΠ είναι η:

- Ευελιξία στην πρόσβαση από τον πολίτη σε δημόσιες υπηρεσίες: παροχή υπηρεσιών στον πολίτη σε 24ωρη βάση, και όχι μόνο κατά τις ώρες λειτουργίας των κυβερνητικών υπηρεσιών
- Ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της απλοποίησης των εσωτερικών διαδικασιών πριν την παροχή τους μέσω διαδικτύου
- Βελτιωμένη ποιότητα πληροφόρησης στον πολίτη
- Διαφάνεια
- Μείωση απαιτούμενου προσωπικού για το ‘front office’ αφού ο πολίτης ο οποίος επιλέγει να εξυπηρετηθεί μέσω διαδικτύου δεν έχει πλέον καμία προσωπική επαφή με δημόσιο Λειτουργό
- Βελτίωση της ικανοποίησης του πολίτη και συνεπώς, της εικόνας της δημόσιας υπηρεσίας προς τα έξω (κλίμα αξιοπιστίας)

Έργα του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής που έχουν εγκριθεί για συγχρηματοδότηση από τα Διαρθρωτικά Ταμεία:

Κυβερνητική Αποθήκη Πληροφοριών

Στην Κυβερνητική Αποθήκη Πληροφοριών (ΚΑΠ) θα τηρούνται στοιχεία από τα διάφορα πληροφοριακά συστήματα του Δημοσίου τα οποία θα μπορούν να αξιοποιούνται στη λήψη αποφάσεων, στην εξαγωγή συμπερασμάτων και για τη διαμόρφωση πολιτικής.

Η ΚΑΠ θα παίρνει επιλεγμένες πληροφορίες από διάφορα πληροφορικά συστήματα του Δημοσίου με σκοπό την ανάλυση και διασύνδεση αλληλοσχετιζόμενων πληροφοριών, δημιουργώντας έτσι μια Κεντρική Βάση Δεδομένων ανάλογα με τα επιχειρησιακά ερωτήματα που προκύπτουν. Οι πληροφορίες που θα επιλέγονται από τα συστήματα θα είναι διαφορετικές κάθε φορά, ανάλογα με τα επιχειρησιακά ερωτήματα που χρειάζεται να απαντηθούν. Με την κατάλληλη ανάλυση/επεξεργασία/αξιοποίηση, οι πληροφορίες αυτές θα δώσουν την ευχέρεια για λήψη έγκυρων και έγκαιρων αποφάσεων σε διάφορα θέματα που απασχολούν τη Δημόσια Υπηρεσία.

Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφάλειας (Government Gateway)

Η Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας (Κ.Δ.Δ.Α), η οποία συγκαταλέγεται στα έργα υποδομής για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government), θα αποτελεί ουσιαστικά την κεντρική δίοδο σε όλα τα κυβερνητικά συστήματα πληροφορικής και θα παρέχει ασφαλή πρόσβαση στις πληροφορίες για σκοπούς ολοκληρωμένης διεκπεραίωσης συναλλαγών, που απαιτούν στοιχεία από ένα ή/και περισσότερα συστήματα. Με αυτό τον τρόπο, οι χρήστες του διαδικτύου (πολίτες, επιχειρήσεις, ιδρύματα, κλπ), χρησιμοποιώντας ένα και μοναδικό "κλειδί εισόδου" (single sign-on) για όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες, θα μπορούν να συναλλάσσονται με την Κυβέρνηση και τη Δημόσια Υπηρεσία ηλεκτρονικά 24 ώρες το 24ωρο.

Η Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας θα παρέχει τις πιο κάτω υπηρεσίες:

- διαχείρισης "ηλεκτρονικών ταυτοτήτων" - εγγραφής (Registration), αναγνώρισης (Identification) και πιστοποίησης (Authentication) χρηστών,
- κρυπτογράφησης και αποκρυπτογράφησης,
- μετατροπής και διακίνησης δεδομένων και εγγράφων σε μορφή που να είναι κατανοητή από όλα τα συστήματα,
- εκτέλεσης συναλλαγών στη βάση επιχειρησιακών κανόνων/διαδικασιών, και πληρωμών μέσω διαδικτύου (on-line payments).

Σύστημα Διαχείρισης και Υποστήριξης Δικτύων και Συστημάτων

Το έργο αυτό αφορά τη διαχείριση και υποστήριξη δικτύων και συστημάτων. Σκοπός του έργου είναι η υποστήριξη χρηστών από ένα κεντρικό σημείο, όλων των μηχανογραφικών εφαρμογών, τόσο από πλευράς εξοπλισμού (υπολογιστές, δικτυακός εξοπλισμός, τηλεπικοινωνιακές συνδέσεις κλπ.) όσο και από πλευράς λογισμικού. Το όλο Σύστημα Κεντρικής Υποστήριξης δέχεται, καταγράφει, διαχειρίζεται και επιλύει προβλήματα, είτε μέσω Τηλεφωνικού Κέντρου (Call Centre), είτε μέσω Ενδοδικτύου.

Σύστημα υποβολής εγγράφων για εγγραφή εταιρειών μέσω του διαδικτύου και δημιουργία ηλεκτρονικού φακέλου για κάθε εταιρεία (e-Filing)

Σκοπός του έργου είναι η ανάπτυξη συστήματος για υλοποίηση των απαιτήσεων του Κλάδου Εταιρειών, του Τμήματος Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη (ΤΕΕΕΠ), το οποίο επιτρέπει τις πιο κάτω λειτουργίες:

δημοσίευση στο διαδίκτυο α)πληροφοριών των οργανισμών που είναι καταχωρημένες στο υφιστάμενο μηχανογραφημένο σύστημα (online enquiries) και β) φακέλων για σκοπούς

διεξαγωγής έρευνας από το κοινό και καταχώρηση εντύπων/εγγράφων από το κοινό και αποστολή εγγράφων πιστοποιητικών, πιστοποιημένων αντιγράφων, συνοδευτικών επιστολών προς το κοινό, μέσω διαδικτύου.

Σημαντικά έργα / Στρατηγικές που είναι υπο εξέλιξη του τμήματος υπηρεσιών πληροφορικής

Σχέδιο δράσης για τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας i2010 : Επιτάχυνση της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης στην Ευρώπη προς όφελος όλων. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσιάζει το σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση/τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες, αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής πρωτοβουλίας i2010 της Επιτροπής για την απασχόληση και την ανάπτυξη στην κοινωνία της πληροφορίας, επιδιώκοντας να έχει μείζονα συμβολή στην επίτευξη των στόχων του θεματολογίου της Λισαβόνας και άλλων πολιτικών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Οι χώρες που παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις όσον αφορά τον ανοιχτό χαρακτήρα και την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, καθώς και επιχειρησιακή ετοιμότητα σε θέματα ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης, καταλαμβάνουν επίσης τις πρώτες θέσεις από άποψη οικονομικών επιδόσεων και ανταγωνιστικότητας. Ο ισχυρός αυτός δεσμός μεταξύ της εθνικής ανταγωνιστικότητας, της δύναμης για καινοτομία και της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης, σημαίνει ότι η βελτίωση της διακυβέρνησης συνιστά επιτακτικό ανταγωνιστικό καθήκον μέσα στην παγκόσμια οικονομία. Με τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες μπορούν οι δημόσιες διοικήσεις να έχουν μείζονα συνεισφορά την επίτευξη των στόχων της Λισαβόνας.

Με το εν λόγω σχέδιο δράσης η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιδιώκει:

- να εξασφαλίσει ότι οι ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες σε εθνικό επίπεδο δεν συνεπάγονται νέους φραγμούς στην ενιαία αγορά εξαιτίας κατακερματισμού και έλλειψης διαλειτουργικότητας
- να επεκτείνει τα οφέλη από την ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση σε επίπεδο ΕΕ, παρέχοντας στις πρωτοβουλίες των κρατών μελών τη δυνατότητα επίτευξης οικονομικών κλίμακας και εξασφαλίζοντας συνεργασία σε κοινές ευρωπαϊκές προκλήσεις
- να εξασφαλίσει τη συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων στην ΕΕ όσον αφορά το σχεδιασμό και τη διανομή ηλεκτρονικών διοικητικών υπηρεσιών.

Σχέδιο Δράσης η-Διακυβέρνησης 2011-2015

Το Σχέδιο Δράσης για την η-διακυβέρνηση θα συμβάλει ώστε οι δημόσιες αρχές να χρησιμοποιούν τεχνολογίες πληροφοριών & επικοινωνιών για παροχή καλύτερων υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος, διευκολύνοντας και βελτιώνοντας τη ζωή στους πολίτες και τις επιχειρήσεις χάρη σε καλύτερη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες.

- Ενδυνάμωση των χρηστών: υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των χρηστών, βελτίωση της διαφάνειας συμμετοχή των πολιτών και των επιχειρήσεων στη διαδικασία χάραξης πολιτικής.
- Εσωτερική αγορά: αδιάλειπτες υπηρεσίες για επιχειρήσεις, κινητικότητα προσώπων, υλοποίηση διασυνοριακών υπηρεσιών.
- Απόδοση και αποτελεσματικότητα δημόσιων διοικήσεων: βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών, μείωση του διοικητικού φόρτου, πράσινη διακυβέρνηση.
- Πρόβλεψη προϋποθέσεων για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: ανοιχτές προδιαγραφές και διαλειτουργικότητα εξασφάλιση βασικών καταλυτικών παραγόντων (π.χ ηλεκτρονικές υπογραφές).

Ψηφιακή Στρατηγική της Κύπρου

Το Τμήμα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών (DEC) με την καθοδήγηση της συμβουλευτικής επιτροπής για την Κοινωνία της Πληροφορίας έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο (για την περίοδο 2012-2020) για την ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας στην Κύπρο και την αξιοποίηση των ΤΠΕ με τίτλο « Ψηφιακή Στρατηγική για Κύπρος », που εγκρίθηκε από το Συμβούλιο των Υπουργών Κύπρου στις 8 Φεβρουαρίου 2012. Η ψηφιακή στρατηγική είναι σύμφωνη με τους στόχους και τις δράσεις που προτείνονται στο ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη, μια από τις εμβληματικές πρωτοβουλίες της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», και συμβάλει ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Η στρατηγική προωθεί τη χρήση των ΤΠΕ σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας. Όραμα της Ψηφιακής Στρατηγικής για την Κύπρο είναι: «Οι τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας υποστηρίζουν την ανάπτυξη και τη ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, καθώς και τη συμμετοχή των πολιτών στον κοινωνικό, πολιτιστικό και πολιτικό τομέα ".

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ

Εκσυγχρονιστικά μέτρα που προωθούνται / προωθήθηκαν στην κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία

1. Συγχρηματοδοτούμενο Έργο Διοικητικού Εκσυγχρονισμού με τίτλο «Αναδιοργάνωση και βελτίωση της διοικητικής ικανότητας Τμημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας».

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, το οποίο ως το καθ' ύλην αρμόδιο κυβερνητικό τμήμα για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της ενδεδειγμένης πολιτικής σε θέματα δημόσιας διοίκησης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα στην Κύπρο, έχει αναλάβει το σχεδιασμό, τη διαχείριση και την υλοποίηση του εκσυγχρονιστικού Έργου με τίτλο «Αναδιοργάνωση και βελτίωση της διοικητικής ικανότητας Τμημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας». Το έργο αυτό στοχεύει στη δημιουργία μιας πιο σύγχρονης και αποτελεσματικής Δημόσιας Υπηρεσίας και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά 85% και από εθνικούς πόρους κατά 15%. Το έργο εντάσσεται στο επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Απασχόληση, Ανθρώπινο κεφάλαιο και Κοινωνική Συνοχή 2007-2013» και υλοποιείται στο πλαίσιο του άξονα Προτεραιότητας «Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσαρμοτικότητα», κάτω από τον ειδικό στόχο «Αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας του Δημοσίου Τομέα και των παρεχόμενων υπηρεσιών». Μέσω του Έργου αυτού, υλοποιούνται συμβάσεις οι οποίες περιλαμβάνουν: μελέτες αναδιοργάνωσης κυβερνητικών τμημάτων (Τμήματα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και Εργασίας), μελέτη σύγκρισης επιδόσεων (Benchmarking), απλούστευσης διαδικασιών, εκσυγχρονισμού / κωδικοποίησης θεσμικού πλαισίου και προετοιμασίας για εφαρμογή ISO (Τμήματα Πολεοδομίας και Οικήσεως, Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και Επαρχιακές Διοικήσεις, σ' ό,τι αφορά την άδεια οικοδομής), Μελέτη Αξιολόγησης Λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ), περιλαμβανομένης και της Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO και Πρόσθετες Δράσεις Αναδιοργάνωσης των εμπλεκόμενων Τμημάτων, στις οποίες περιλαμβάνεται και η λειτουργία Κέντρου Τηλε-εξυπηρέτησης του Πολίτη (Contact Centre). Η υλοποίηση του Έργου άρχισε στις 2 Οκτωβρίου 2008 και θα διαρκέσει συνολικά 74 περίπου μήνες.

Ο Προϋπολογισμός του Έργου ανέρχεται σε €2.199.905,00 (περιλ. του ΦΠΑ)

Βασικοί επιμέρους στόχοι του Έργου:

- Επανεξέταση/επανακαθορισμός της αποστολής, του οράματος, και των αρμοδιοτήτων των εμπλεκόμενων Τμημάτων, μέσα από μια διαδικασία κριτικής αξιολόγησης.

- Ανάπτυξη ενός πλαισίου Στρατηγικού Σχεδιασμού στην κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση.
- Προώθηση οργανωτικού και λειτουργικού ανασχεδιασμού των εμπλεκόμενων τμημάτων.
- Υιοθέτηση πρακτικών διοίκησης βάσει στόχων και αποτελεσμάτων μέσω δεικτών απόδοσης.
- Ενίσχυση του επιτελικού ρόλου των εμπλεκόμενων τμημάτων, με ταυτόχρονη ενδυνάμωση του θεσμού της αποκέντρωσης

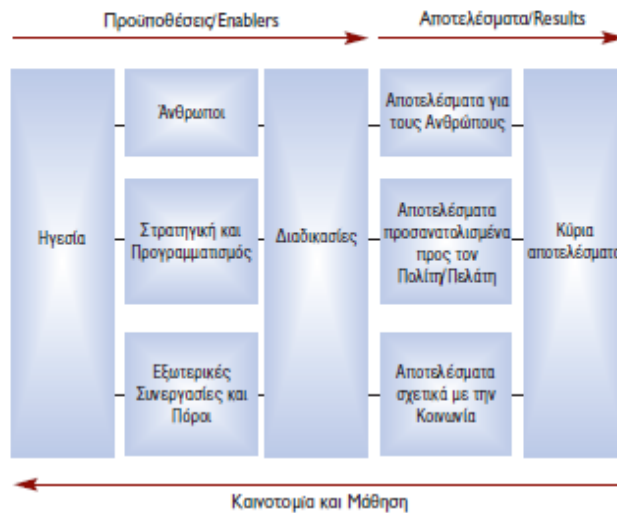
Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework – CAF) στην Κύπρο

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας (total quality management) το οποίο δημιουργήθηκε από την Ομάδα Εργασίας Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών που λειτουργεί στα πλαίσια ενός δικτύου συνεργασίας των Υπουργών των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αρμοδίων για θέματα Δημόσιας Διοίκησης. Είναι εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας και το Πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Spreyer, αλλά διαμορφώθηκε από το IPSP ειδικά για δημόσιους οργανισμούς.

Σύμφωνα με το ΚΠΑ, τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Με το ΚΠΑ αξιολογούνται οι δημόσιοι οργανισμοί με στόχο τον εντοπισμό των δυνατών τους σημείων και των περιόδων που επιδέχονται βελτίωση, με σκοπό τη λήψη μέτρων για ενίσχυση των δυνατών τους σημείων και άρση των αδυναμιών τους κατά τρόπο που να επέρχεται συνεχής βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης, βάσει κριτηρίων/παραμέτρων, σε πραγματικά και πλήρως τεκμηριωμένα στοιχεία. Η αξιολόγηση διενεργείται από ομάδα υπαλλήλων του ίδιου οργανισμού που τους καθιστά ικανούς να έχουν αυτογνωσία, για σκοπούς βελτίωσης, και επιπρόσθετα να προβαίνουν σε συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με παρόμοιους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της (βαθμολόγηση) προορίζονται αποκλειστικά για εσωτερική χρήση.

ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)
COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)



Πηγή: Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού Υπουργείο Οικονομικών

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού σε συνεργασία με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης καταβάλλει, στα πλαίσια και σχετικής Απόφασης του Υπουργικού Συμβουλίου, μια ευρείας κλίμακας συστηματική προσπάθεια για προώθηση της εφαρμογής του ΚΠΑ στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου. Στην Κύπρο υιοθετήθηκε αρχικά πιλοτικά, σε εθελοντική βάση, το 2004, με απόφαση του υπουργικού Συμβουλίου, και εφαρμόστηκε στις οδοντιατρικές υπηρεσίες, το Γενικό χημείο του Κράτους, το Τμήμα Αναδασμού, τη Μετεωρολογική Υπηρεσία και τους Δήμους Λεμεσού και Στροβόλου.

Επιπρόσθετα το Υπουργικό σε συνεδρία του στις 7 Ιουλίου του 2010 έχει αποφασίσει ότι στα πλαίσια του συγχρηματοδοτούμενου Έργου της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης με τίτλο «Πρόγραμμα Εκπαίδευσης για Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας» παροτρύνονται οι οργανισμοί της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας να εφαρμόσουν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στα χρονικά πλαίσια του Έργου, ως βοηθητικό εργαλείο για την επιτυχία των στόχων του.

Επιπρόσθετα η ΚΑΔΔ έχει αναλάβει την εκπαίδευση των ομάδων αυτοαξιολόγησης οι οποίες ορίζονται για να εφαρμόσουν το εν λόγω μοντέλο στους οργανισμούς τους. Τα μέλη των ομάδων αυτών συμμετέχουν σε πενθήμερο εργαστήριο όπου εκπαιδεύονται στη χρήση του μοντέλου και εφοδιάζονται με όλο το απαιτούμενο υλικό για να διεκπεραιώσουν το έργο τους.

Μέχρι στιγμής μεγάλος αριθμός τμημάτων/υπηρεσιών του δημοσίου προχώρησε στην εφαρμογή του μοντέλου, σε κάποια από αυτά η αξιολόγηση έχει ήδη ολοκληρωθεί και

καταρτίστηκε σχέδιο δράσης, ενώ μεγάλο φάσμα δημόσιων οργανισμών έχει επιδείξει ενδιαφέρον ως προς την εφαρμογή του.

Η ΚΑΔΔ σε συνεργασία με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, ανέπτυξαν και εφαρμόζουν επικοινωνιακή πολιτική για προώθηση του ΚΠΑ. Έχουν γίνει και συνεχίζουν να γίνονται ενημερωτικές συναντήσεις με διευθυντικές ομάδες των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας, όπου παρουσιάζεται συνοπτικά το μοντέλο και οι προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής του.

Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ), αποτελούν, για την Κύπρο, την πρώτη εφαρμογή της ιδέας του “One-Stop-Shop” για τους πολίτες, δηλαδή, την παροχή πολλών δημοσίων υπηρεσιών από ένα και μόνο σημείο επαφής. Πρόκειται για ένα καινοτόμο βήμα, προς τη δημιουργία μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης που να λειτουργεί με επίκεντρο τον πολίτη και να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του, παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Με τα ΚΕΠ αλλάζει ο τρόπος που λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες. Στόχος είναι να διακινούνται τα έγγραφα και να μη μετακινούνται οι πολίτες από Υπουργείο σε Υπουργείο, ή από Υπηρεσία σε Υπηρεσία. Την ευθύνη για την εποπτεία, συντονισμό και ανάπτυξη του θεσμού των ΚΕΠ έχει το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.

Σήμερα, λειτουργούν 7 συνολικά ΚΕΠ. Ο θεσμός γεννήθηκε το 2005, με τη λειτουργία του ΚΕΠ Λευκωσίας. Ακολούθησε η σύσταση ΚΕΠ στη Λεμεσό το 2006, ενώ το 2007 τέθηκαν σε λειτουργία τα ΚΕΠ Πόλης Χρυσοχούς και Πελενδρίου. Το 2008 δημιουργήθηκε το ΚΕΠ Λάρνακας, το 2011 το ΚΕΠ στην Πάφο και το 7^ο ΚΕΠ έχει ξεκινήσει τη λειτουργία του στην ελεύθερη Επαρχία Αμμοχώστου τον Ιανουάριο του 2012.

Τα ΚΕΠ σήμερα, από ένα και μόνο σημείο επαφής, προσφέρουν πέραν των 70 δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται από τα ακόλουθα Υπουργεία / Τμήματα / Υπηρεσίες: το Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης, τις Επαρχιακές Διοικήσεις και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας του Υπουργείου Εσωτερικών, το Υπουργείο Υγείας, το Τμήμα Οδικών Μεταφορών του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων, τις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και την Υπηρεσία Χορηγιών και Επιδομάτων του Υπουργείου Οικονομικών.

Αξιοποιούν στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την τεχνολογία που έχουν στη διάθεσή τους, κι έτσι, έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούν τους πολίτες, μέσα σε λίγα μόνο λεπτά και λειτουργούν με ωράριο καινοτόμο για τα δεδομένα της δημόσιας υπηρεσίας, από τις 8.00 το

πρωί μέχρι τις 5.00 το απόγευμα, ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Επίσης έχουν άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, στο οποίο καλλιεργούμε, σε συνεχή βάση, τις αρχές και αξίες του επαγγελματικού έργου και ήθους που πρέπει να διέπουν τη λειτουργία των Κέντρων όπως είναι: η ευγένεια και γενικότερα η άψογη συμπεριφορά προς τους πολίτες, η συνέπεια, η υπευθυνότητα, η ακεραιότητα, η συνεργασία και η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση.

Αξιοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, τα ΚΕΠ προσφέρουν δύο ειδών υπηρεσίες: (α) υπηρεσίες που παρέχονται επί τόπου, όπως η έκδοση δελτίου ταυτότητας και άδειας οδήγησης και (β) υπηρεσίες για τις οποίες παραλαμβάνονται αιτήσεις, οι οποίες διαβιβάζονται στα αρμόδια Τμήματα/Υπηρεσίες για επεξεργασία και διεκπεραίωση, όπως είναι η έκδοση κυπριακού διαβατηρίου και η παραλαβή αιτήσεων για τις χορηγίες και τα επιδόματα που παρέχει η Υπηρεσία Χορηγιών και Επιδομάτων του Υπουργείου Οικονομικών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η

Δημοσιονομικά μέτρα που υιοθετήθηκαν από την Κύπρο με ισχύ από το 2012 και αφορούν τις απολαβές των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα(Επικυρωμένο μνημόνιο Δεκέμβριος 2013)

Μέτρα για τις δαπάνες

1.1 Εφαρμογή κλιμακωτής μείωσης των απολαβών συνταξιούχων και υπαλλήλων του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα ως ακολούθως: EUR 0-1000: 0%, EUR 1001-1500: 6.5%, EUR 1501-2000: 8.5%, EUR 2001-3000: 9,5%,EUR 3001-4000:11,5%, άνω των EUR 4001: 12.5%.

1.2 Παράταση της αναστολής της καταβολής του τιμαριθμικού επιδόματος (COLA) στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα μέχρι το τέλος του προγράμματος (1ο τρίμηνο 2016) (βλέπε 4.1).

1.3 Παράταση κατά τρία ακόμη έτη μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2016 του παγώματος των προσαυξήσεων και γενικών μισθολογικών αυξήσεων στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα και της προσωρινής εισφοράς πάνω στις ακαθάριστες απολαβές και συντάξεις στον δημόσιο, ευρύτερο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

1.4 Μείωση του αριθμού των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα τουλάχιστον κατά 4500 κατά την περίοδο 2012-2016 μέσω: i) του παγώματος των προσλήψεων νέου προσωπικού σε θέσεις πρώτου διορισμού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα για τρία ακόμη χρόνια μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2016, ii) της εφαρμογής της πολιτικής πρόσληψης ενός προσώπου για κάθε τέσσερις που αφυπηρετούν (οριζόντια) iii) της εισαγωγής μέτρων που αυξάνουν την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων εντός και μεταξύ των Υπουργείων (βλέπε 3.10) και iv) της εφαρμογής ενός τετραετούς προγράμματος που αποσκοπεί στην κατάργηση 1880 μονίμων θέσεων.

1.5 Πάγωμα της πρόσληψης νέων ωρομίσθιων υπαλλήλων και επιβολή της άμεσης μετακίνησης εντός και μεταξύ των Υπουργείων και άλλων κυβερνητικών οντοτήτων. Στη περίπτωση θέσεων που έχουν σχέση με την υγεία και την ασφάλεια, θα είναι δυνατή για αντιμετώπιση επειγουσών αναγκών η πρόσληψη ενός προσώπου για κάθε πέντε πρόσωπα που αφυπηρετούν.

Δημοσιονομικά Μέτρα για τα έσοδα με ισχύ από 2013

Μέτρα για τις δαπάνες

1.10. Θα διασφαλισθεί η μείωση των συνολικών δαπανών για επιδόματα σε υπαλλήλους του

δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα κατά τουλάχιστον EUR εκατομμύρια μέσω:

- i. της φορολόγησης συντάξιμων επιδομάτων που παρέχονται σε ανώτερους κυβερνητικούς αξιωματούχους και δημοσίου υπαλλήλους (γραμματειακές υπηρεσίες, επιδόματα παραστάσεως και φιλοξενίας) στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα,
- ii. της μείωσης των επιδομάτων που παρέχονται στους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα και της μείωσης όλων των άλλων επιδομάτων σε υπαλλήλους, κυβερνητικούς αξιωματούχους και ωρομίσθιους του ευρύτερου δημόσιου τομέα κατά 15%, και
- iii. της μείωσης του επιδόματος ημερήσιας αποζημίωσης διαμονής στο εξωτερικό για υπηρεσιακά ταξίδια κατά 15%. Θα διασφαλισθεί περαιτέρω μείωση της δαπάνης στο υφιστάμενο επίδομα διαμονής όταν προσφέρεται γεύμα/δείπνο, κατά 50% (20%-45% για επίδομα διαμονής στο εξωτερικό αντί του 40%-90% που καταβάλλεται σήμερα).

1.11 Μείωση ορισμένων ωφελημάτων και προνομίων κυβερνητικών αξιωματούχων και ανώτερων κυβερνητικών λειτουργών και συγκεκριμένα με:

- i. την αναστολή του δικαιώματος κρατικών αξιωματούχων, ανώτερων κυβερνητικών λειτουργών και υπαλλήλων να ταξιδεύουν στη πρώτη /διακεκριμένη θέση, με εξαίρεση τα υπερατλαντικά ταξίδια. Το δικαίωμα να ταξιδεύουν σε πρώτη θέση θα διατηρήσουν ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας και ο Πρόεδρος της Βουλής των Αντιπροσώπων, κατάργηση του δικαιώματος αφορολόγητου αυτοκινήτου για εν ενεργεία και αφυπηρέτησαντες ανώτερους αξιωματούχους του δημοσίου τομέα, και επέκταση του παγώματος μισθών και της προσωρινής εισφοράς πάνω στο σύνολο των ακαθάριστων αποδοχών ώστε να καλύπτει όλους τους κρατικούς αξιωματούχους και γενικούς διευθυντές υπουργείων (129 άτομα) για την περίοδο 2013-2016, περιλαμβανομένων των μελών της Βουλής των Αντιπροσώπων. Συμπερίληψη των συντάξιμων και αφορολόγητων επιδομάτων των ατόμων αυτών στον υπολογισμό του φορολογητέου εισοδήματος. Εισαγωγή εισφοράς 6.8% πάνω στις συντάξιμες αποδοχές αυτών των ατόμων.

1.12 Εφαρμογή των ακόλουθων μέτρων αναφορικά με το Κυβερνητικό Σχέδιο Συντάξεων (ΚΣΣ):

- i. πάγωμα των συντάξεων του δημοσίου τομέα,
- ii. αύξηση του νομίμου ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης κατά 2 έτη για τις διάφορες κατηγορίες υπαλλήλων, αύξηση της ελάχιστης ηλικίας για δικαίωμα σε μη μειωμένη σύνταξη (κατά 6 μήνες κάθε έτος) ώστε να συνάδει με το νόμιμο όριο ηλικίας συνταξιοδότησης, ενώ θα διατηρούνται αποκτηθέντα δικαιώματα, θα εισαχθεί ποινή για πρόωρη αφυπηρέτηση κατά 0.5% ανά μήνα πρόωρης αφυπηρέτησης ώστε να καταστεί η πρόωρη αφυπηρέτηση αναλογιστικά ουδέτερη,

- iii. μείωση της προνομιακής μεταχείρισης συγκεκριμένων ομάδων υπαλλήλων, όπως μελών του στρατού και της αστυνομίας, στα επαγγελματικά σχέδια συντάξεων και ιδιαίτερα αναφορικά με τη συνεισφορά στα εφάπαξ ωφελήματα,
- iv. εισαγωγή μόνιμης συνεισφοράς 3% πάνω στις συντάξιμες αποδοχές στο Ταμείο Χηρών και Ορφανών από μέρους κρατικών αξιωματούχων οι οποίοι δικαιούνται σύνταξης και φιλοδώρηματος. Εισαγωγή εισφοράς 6.8% πάνω στις συντάξιμες αποδοχές αξιωματούχων, οι οποίοι δικαιούνται σύνταξη και φιλοδώρημα, αλλά δεν καλύπτονται από το κυβερνητικό σχέδιο συντάξεων ή παρόμοιο σχέδιο,
- v. τροποποίηση του άρθρου 37 του νόμου περί Συντάξεων ώστε να καταργηθεί η πρόνοια σύμφωνα με την οποία σε περίπτωση θανάτου ενός υπαλλήλου, αν ο αποβιώσας ή αποβιώσασα είχε σύζυγο κατά το χρόνο αφυπηρέτησης του/της και στη συνέχεια αυτός/αυτή τέλεσε νέο γάμο, ο/η τελευταίος/α σύζυγος θεωρείται χήρος/χήρα. Με την κατάργηση της πρόνοιας αυτής, ο/η δεύτερη σύζυγος δεν θα θεωρείται χήρος/χήρα και δεν θα δικαιούται σύνταξη,
- vi. αύξηση του συντελεστή εισφοράς πάνω στις συντάξιμες αποδοχές των μελών του Εφοριακού Συμβουλίου και της Αναθεωρητικής Αρχής Προσφορών από 3.4% στα 6.8%,
- vii. οι εισφορές στο Ταμείο Χηρών και Ορφανών δεν είναι πλέον επιστρεπτές,
- viii. εισαγωγή αυτόματης προσαρμογής της νόμιμης ηλικίας συνταξιοδότησης κάθε 5 έτη σε συνάρτηση με τις αλλαγές στο προσδόκιμο επιβίωσης κατά τη νόμιμη ηλικία συνταξιοδότησης, που θα εφαρμοστεί για πρώτη φορά το 2018,
- ix. εισαγωγή αλλαγής στην τιμαριθμική αναπροσαρμογή όλων των ωφελημάτων από τους μισθούς με τις τιμές, και
- x. τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα θα υπολογίζονται πάνω σε βάση pro-rata, λαμβάνοντας υπόψη την υπηρεσία κατά διάρκεια της ζωής από τον Ιανουάριο του 2013 (σε ισχύ από τον Ιανουάριο του 2013).

1.20 Θα εφαρμοστεί κλιμακωτή μείωση των απολαβών των συνταξιούχων και των εργαζομένων στο δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα ως εξής: EUR 0- 2,000: 0,8%, EUR 2,001- 3,000: 1%, EUR 3,001 - 4,000: 1,5%, πέραν των EUR 4,001: 2,0 %.

Δημοσιονομικά μέτρα με ισχύ το 2014

Μέτρα για τις δαπάνες

1.33 Θα εφαρμοσθεί περαιτέρω μείωση των απολαβών των υπαλλήλων και συνταξιούχων του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα με ενιαίο συντελεστή μείωσης όλων των μισθών κατά 3%.

1.35 Εισαγωγή από τον προϋπολογισμό του 2014 διαρθρωτικών μέτρων μεταρρυθμίσης στο εκπαιδευτικό σύστημα, κυρίως, της μείωσης του αριθμού των αποσπασμένων διδασκάλων στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, της κατάργησης της αναλογίας 1:1,5 στο χρόνο διδασκαλίας στα εσπερινά σχολεία της γενικής και τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, της κατάργησης της παραχώρησης χρόνου σε εκπαιδευτικούς που τοποθετούνται σε δύο ή περισσότερες εκπαιδευτικές περιοχές, της κατάργησης στο στοιχείο της καθοδήγησης για την προϋπηρεσιακή και ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση για τους νεοδιοριζόμενους εκπαιδευτικούς και της μείωσης του κόστους των απογευματινών και βραδινών προγραμμάτων.

Μέτρα Εσόδων

1.36 Θα επεκταθεί η εφαρμογή της προσωρινής εισφοράς στο σύνολο ακαθάριστων απολαβών και συντάξεων υπαλλήλων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2016 ως εξής: EUR 0-1,500 :0%, EUR 1,501 - 2,500 : 2.5%, EUR 2,501 – 3,500: 3.0%, και > EUR 3,501- 3.5%.

Ριζικές αλλαγές στους ημικρατικούς οργανισμούς

Η Τρόικα αναφέρεται ονομαστικά στις ιδιωτικοποιήσεις της Cyta, ΑΗΚ και Αρχή Λιμένων. Επισημαίνεται ότι η κυβέρνηση θα πρέπει να καταρτίσει κατάλογο των περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της ακίνητης περιουσίας, που ανήκει στην κεντρική κυβέρνηση, τους δήμους και τις περιφερειακές διοικήσεις, εν όψει της πιθανής αποεπένδυσης ή αναδιάρθρωσης των οργανισμών. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να γίνει η απογραφή όλων των κρατικών επιχειρήσεων οι οποίες θα μπορούσαν να υπόκεινται σε αναδιάρθρωση ή να γίνει εκκαθάριση. Η κυβέρνηση καλείται να ετοιμάσει ένα σχέδιο για την ενίσχυση της διακυβέρνησης των κρατικών επιχειρήσεων, σύμφωνα με τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. Το σχέδιο της ιδιωτικοποίησης θα γίνει σε συνεργασία με την ΕΕ, την ΕΚΤ και το ΔΝΤ. Όπως αναφέρεται στο Μνημόνιο Συναντίληψης, το σχέδιο αποκρατικοποιήσεων θα συμβάλει στη βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας μέσω αυξημένου ανταγωνισμού και την ενθάρρυνση της εισροής κεφαλαίων, καθώς και στην αποκατάσταση της βιωσιμότητας του χρέους