



# Χριστουγεννιάτικο Επιχειρηματικό Πρόγευμα

2 Δεκεμβρίου 2013

Χορηγοί:



# Σας ευχαριστούμε!

Τα χριστουγεννιάτικα δώρα  
που έχετε προσφέρει  
θα δοθούν σε άπορα παιδάκια  
ηλικίας 3- 5.5 χρονών  
του νηπιαγωγείου «ΜΑΝΑ»  
που στηρίζεται από εθελοντές



# *Εμμανουέλα Λαμπριανίδη*

*Επίτροπος Μεταρρύθμισης  
της Δημόσιας Υπηρεσίας*





# Εξελίξεις και Προκλήσεις στη Μεταρρύθμιση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία

*Cyprus Human Resource  
Management Association -  
02.12.2013*

# Γιατί μεταρρύθμιση;



- Σημερινές απαιτήσεις από Δημόσια Υπηρεσία:
  - Παροχή απευθείας υπηρεσιών
  - Παραγωγή πολιτικής / στήριξη Υπουργών και εφαρμογή προγράμματος Κυβέρνησης
  - Υλοποίηση προγραμμάτων και έργων
- Παρωχημένες δομές – υπάρχουν από το 1960 και δεν ανταποκρίνονται στις σημερινές απαιτήσεις.
- Προβλήματα:
  - Επικαλύψεις
  - Αναποτελεσματικότητα
  - Καθυστερήσεις
  - Ψηλό Κόστος
  - Έλλειψη ξεκάθαρα οράματος Υπηρεσιών

# Γιατί τώρα;



- Δέσμευση κυβέρνησης βάσει προγράμματος διακυβέρνησης
- Οικονομικοί λόγοι (η κρίση καλεί για αύξηση αποτελεσματικότητας και μείωση δαπανών)
- Αμφισβήτηση των αρχών παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης: Μονιμότητα εργοδότησης, Βαρύτητα αρχαιότητας όσον αφορά την ανέλιξη, Προκαθορισμένες κλίμακες ανέλιξης, Αδυναμία αντιμετώπισης ελλειπών απόδοσης
- Έχουν εμπεδωθεί και εξελίσσονται νέα μοντέλα δημόσιας διοίκησης:
  - Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management – NPM): αποτελέσματα, ανταγωνισμός, παροχή κινήτρων
  - Μεταμοντέρνα Δημόσια Διοίκηση (Post-NPM): ολιστική προσέγγιση, διασύνδεση υπηρεσιών, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οργάνωση υπηρεσιών στη βάση αναγκών του πολίτη
- Υποχρέωση υλοποίησης όρων Μνημονίου

# Η μεταρρύθμιση ως εργαλείο ανάκαμψης



Συνεπώς:

ο εξορθολογισμός δομών και διαδικασιών, η ποιότητα στην παραγωγή πολιτικής, ο συντονισμός κυβερνητικού έργου και η ενίσχυση της κεντρικής διοίκησης



βοηθούν στην ανάκαμψη μέσω εξοικονομήσεων, καλύτερης χρήσης πόρων και αύξησης της αποδοτικότητας

# Οι εμπλεκόμενοι στη μεταρρύθμιση



## Κυβερνητικές Υπηρεσίες:

- Υπουργεία και Υπηρεσίες
- Υπουργείο Οικονομικών
- Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού
- Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών
- Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

## Επίτροπος Μεταρρύθμισης Δημόσιας Υπηρεσίας

Ρόλος: Συμβουλευτικός και συντονιστικός των δράσεων και των χρονοδιαγραμμάτων

## Σε στενή και συνεχή διαβούλευση με:

- Κοινωνία
- Συντεχνίες
- Επιχειρηματικό κόσμο
- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
- Βουλή
- Πολιτικά Κόμματα



# Χρονικός ορίζοντας μεταρρύθμισης



- **2013 και 2014**

Ο χρόνος της αλλαγής: Τίθενται οι βάσεις και αναδιοργανώνονται οι τομείς που έχουν αποφασιστεί για το πρώτο κύμα μεταρρύθμισης

- **2014 και 2015**

Ο χρόνος των βελτιώσεων: Εφαρμογή βελτιώσεων και προσαρμογή

- **2016**

Το τελικό αποτέλεσμα: Μια γρήγορη, υπεύθυνη, αποτελεσματική Δημόσια Υπηρεσία

# Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας



## **Όραμα:**

**«Η δημιουργία μιας άριστης Δημόσιας Υπηρεσίας»**

- Στόχος:
  - Παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πολίτες
  - Συνοχή και ποιότητα στο σχεδιασμό και την παραγωγή πολιτικής
  - Καλύτερη χρήση των πόρων (χρημάτων, ανθρώπινου δυναμικού και υποδομών)
  - Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα
  - Διαφάνεια, Λογοδοσία και Υπευθυνότητα
- Συν - απαιτούμενα:
  - Πολιτική δέσμευση
  - Συνεργασία και διαβούλευση με ενδιαφερόμενους φορείς
  - Αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή
  - Αλλαγή κουλτούρας και αντιλήψεων

# Άξονες Σχεδίου Δράσης



- 1<sup>ος</sup>:** *Στρατηγικός Προγραμματισμός Χάραξη Πολιτικής και Συντονισμός*
- 2<sup>ος</sup>:** *Δομή και Λειτουργία υπηρεσιών*
- 3<sup>ος</sup>:** *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*
- 4<sup>ος</sup>:** *Εγγύτητα στον πολίτη & βελτίωση της εξυπηρέτησής του*
- 5<sup>ος</sup>:** *Αρχές λειτουργίας και αξίες της δημόσιας υπηρεσίας*

# 1ος 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
- Καθορισμός και υιοθέτηση δεικτών απόδοσης βάσει των ετήσιων πλάνων
- Αξιολόγηση της απόδοσης των Υπουργείων βάσει δεικτών
- Δημιουργία ομάδων χάραξης πολιτικής / συντονισμού, σε επίπεδο Υπουργείων

# 2ος 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 η-διακυβέρνησης
- Δημιουργία Κεντρικού σημείου Επαφής για τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

# 3ος Άξονας: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού



- Μελέτη για τα οριζόντια θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την **παρ. 3.10** του **Μνημονίου Συναντίληψης**
  - Διεξαγωγή μελέτης από Παγκόσμια Τράπεζα και National School of Government International (UK)
  - Πρώτη επίσκεψη 09-19.09.2013 για συλλογή πληροφοριών και πραγματοποίηση συναντήσεων
  - Επόμενη προγραμματισμένη επίσκεψη εντός Δεκεμβρίου 2013
  - Δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων περί το τέλος του **3ου τριμήνου 2014**
  - Υλοποίηση εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων εντός του **4ου τριμήνου 2014**

# Μελέτη για τα οριζόντια θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (1)

- Αναθεώρηση συστήματος απολαβών και όρων απασχόλησης (π.χ. ετήσια άδεια ανάπαυσης, άδεια ασθενείας) στο δημόσιο τομέα
  - Σύγκριση δημόσιου με ιδιωτικό τομέα αλλά και με άλλες χώρες της ΕΕ
  - Βιωσιμότητα κρατικού μισθολογίου
  - Στοχεύει στη **διασύνδεση μισθών με την απόδοση** (βάσει βέλτιστων πρακτικών)
    - Λόγοι δημοσιονομικοί
    - Λόγοι παροχής κινήτρων απόδοσης

# Μελέτη για τα οριζόντια θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (2)

- Αναθεώρηση συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων
  - Εισαγωγή νέου **αξιοκρατικού** συστήματος το οποίο θα συνδέει την απόδοση του υπαλλήλου με την απόδοση της Υπηρεσίας
  - Στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων των υπαλλήλων και την προαγωγή σε διευθυντικές θέσεις όσων διαθέτουν τις ανάλογες ικανότητες
  - Ευθύνη αξιολογούντος (διαβάθμιση στις αξιολογήσεις, αντιμετώπιση χαμηλής απόδοσης)
- Ενίσχυση της κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων
  - Κατανομή προσωπικού με βάση **πραγματικές υπηρεσιακές ανάγκες**
  - Βελτιστοποίηση χρήσης προσωπικού ιδιαίτερα ενόψει moratorium προσλήψεων
  - Εμπλουτισμός εμπειριών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων δημοσίων υπαλλήλων



# 3ος Άξονας:

## Άλλες Δράσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (1)

- Ανάπτυξη της στρατηγικής και ηγετικής ικανότητας και της ικανότητας χάραξης πολιτικής των διευθυντικών στελεχών
  - Τα διευθυντικά στελέχη θα τυγχάνουν εκπαίδευσης σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και διαμόρφωσης πολιτικής (Policy making)
  - Επιλογή βάσει νέων κριτηρίων (διοικητικά προσόντα, διαγωνισμοί για αξιολόγηση ηγετικών ικανοτήτων, soft skills και ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων)
  - Στόχος είναι η ενδυνάμωση της ικανότητας των ηγετικών στελεχών για να είναι σε θέση να αναλάβουν νέους διευθυντικούς ρόλους, παρόμοιους με αυτούς του ιδιωτικού τομέα

# 3ος Άξονας:

## Άλλες Δράσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (2)

- Ανάπτυξη των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων
  - Εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης έργων (Project management)
  - Εκπαίδευση σε θέματα πληροφορικής
- Ανάπτυξη των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων μέσω διαδικτύου
  - Εκπαίδευση σε επιμέρους θέματα χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία, ως νέα εργαλεία μάθησης
- Αλλαγή κουλτούρας και συμπεριφοράς
  - Στοχεύει στην υιοθέτηση σύγχρονων αντιλήψεων μέσω εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα διαχείρισης της αλλαγής και προώθησης της καινοτομίας
  - Εισαγωγή συστήματος κινήτρων και συνάρτηση του με νέο σύστημα αξιολόγησης για να επιτυγχάνεται η προαγωγή επιθυμητών αρχών και συμπεριφοράς

# 4ος Άξονας:

## Εγγύτητα στον πολίτη και βελτίωση της εξυπηρέτησής του



- Επέκταση του θεσμού των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη
- 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

# 5ος 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

# Μελέτες Μνημονίου - παρ.3.10



- Εμπίπτουν στο 2<sup>ο</sup> και 3<sup>ο</sup> άξονα του Σχεδίου Δράσης
- Οι μελέτες θα βασιστούν σε στοιχεία που θα δοθούν από την κυπριακή διοίκηση και θα ληφθούν υπόψη καλές πρακτικές άλλων κρατών μελών ή/και τρίτων χωρών.
- Οι μελέτες στοχεύουν
  - στον εξορθολογισμό δομών και δαπανών σε βραχυπρόθεσμο στάδιο, και
  - στην αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητα του δημόσιου τομέα σε μακροπρόθεσμο στάδιο.
- Οι τελικές εκθέσεις θα περιλαμβάνουν εισηγήσεις και χρονοδιαγράμματα εφαρμογής.
- Η πρώτη ομάδα μελετών θα ολοκληρωθεί (υποβολή έκθεσης και προώθηση εφαρμογής) εντός του 2014, ενώ η δεύτερη ομάδα μέχρι το 1ο τρίμηνο 2016.

# 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

# Χρονοδιάγραμμα Μελετών



## **Β' ΦΑΣΗ (Q3 2014 – Q2 2015)**

### **«Πολιτικά» Υπουργεία**

- (α) Υπουργείο Εξωτερικών
- (β) Υπουργείο Άμυνας
- (γ) Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως

### **«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)*

# Χρονοδιάγραμμα Μελετών



## **Γ' ΦΑΣΗ (Q4 2014 – Q2 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





**Ευχαριστώ για την προσοχή σας!**

**[www.reform.gov.cy](http://www.reform.gov.cy)**



**Σας ευχόμαστε  
καλές γιορτές !**

**Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης  
Ανθρώπινου Δυναμικού**