

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΣΤΗ ΒΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Ετοιμάστηκε από:
Μύρια Ζαντή και Μαρία Τσιάκκα

Διευθυντής Προϋπολογισμού:
Σταύρος Α. Μιχαήλ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ



ΕΚΔΟΣΗ 1^η
ΙΟΥΝΙΟΣ 2017

Ο «Νόμος που προνοεί περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου 20(Ι)/2014 (FRBSL)», ψηφίστηκε το Φεβρουάριο του 2014 και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που αφορούν τη Διαχείριση των Δημόσιων Οικονομικών.

Εισάγονται σύγχρονες αρχές για την κατάρτιση του προϋπολογισμού που ενισχύουν την ευελιξία των οικονομικών φορέων και ενδυναμώνουν τη διαφάνεια για τη χρήση των πόρων του κράτους, επιτυγχάνοντας μετρήσιμα αποτελέσματα.

Στο πλαίσιο αυτό, ζητείται από τα υπουργεία να εφαρμόσουν νέες διαδικασίες για την ετοιμασία μεσοπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου και την κατάρτιση του προϋπολογισμού στη βάση δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	3
ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
Πρόλογος	5
Διαχείριση Δημόσιων Οικονομικών (ΔΔΟ)	5
Θεσμικό Πλαίσιο.....	6
Στρατηγικός Σχεδιασμός – Εισαγωγή	7
Ρόλοι στη Διαχείριση των Δημόσιων Οικονομικών (ΔΔΟ)	11
Ημερολόγιο Προϋπολογισμού.....	11
ΜΕΡΟΣ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	12
1. Στρατηγικό Σχέδιο (ΣΣ)	12
1.1 Αποστολή	13
1.2 Όραμα	13
1.3 Αξίες	14
1.4 Στρατηγικές Επιδιώξεις	14
1.5 Στόχοι	15
1.6 Δραστηριότητες	18
ΜΕΡΟΣ 2: ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	21
2. Προϋπολογισμός στη βάση Δραστηριοτήτων (ΠΒΔ – Activity-Based Budget ABB)	21
2.1 Καθορισμός ανώτατων ορίων δαπανών μέσω της διαδικασίας του Πλαισίου Συμφιλίωσης	21
2.2 Αξιολόγηση – Διαχείριση Δημόσιων Επενδύσεων (PIM).....	23
2.3 Μαθησιακά Πλάνα	24
ΜΕΡΟΣ 3: ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	25
3.1 Παρακολούθηση	25
3.2 Αξιολόγηση	26

3.3 Πλάνα Δράσεων	27
3.3 Δείκτες Επίδοσης (ΔΕ) και Απόδοσης (ΔΑ)	29
3.4 Εκθέσεις Υλοποίησης Στρατηγικού Σχεδίου	35
3.5 Χρήση των Δεδομένων και Πληροφοριών για Διαχείριση και Λήψη Αποφάσεων	38
ΜΕΡΟΣ 4: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	40
4.1 Εντοπισμός Κινδύνων	41
4.2 Διαχείριση Κινδύνων	43
4.3 Υποβολή Εκθέσεων Κινδύνων.....	48
ΜΕΡΟΣ 5: ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	52
Παράρτημα 1: Στόχοι οι οποίοι συμβάλουν στις Στρατηγικές Επιδιώξεις του Υπουργείου	52
Παράρτημα 2: Καθοδήγηση για τη διαδικασία καθορισμού Δεικτών Επίδοσης/Απόδοσης	54
Παράρτημα 3: Πρότυπο καθορισμού της διαδικασίας συλλογής δεδομένων	64
Παράρτημα 4: Πίνακας αποτελεσμάτων δεικτών επίδοσης/απόδοσης	65
Παράρτημα 5: Πρότυπο Εξαμηνιαίας/Ετήσιας Έκθεσης Υλοποίησης του ΣΣ.....	66
Παράρτημα 6: Περαιτέρω Μελέτη	68

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Επίπεδο Υπουργείου και Επίπεδο Τμήματος	12
Πίνακας 2: Πεδία εκθέσεων υλοποίησης στρατηγικού σχεδίου	36
Πίνακας 3: Επεξήγηση επιλογής χρώματος στο πεδίο «Γενική Αξιολόγηση»	37
Πίνακας 4: Κύκλος εκτίμησης και διαχείρισης κινδύνων	40
Πίνακας 5: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος PESTLE – πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο	42
Πίνακας 6: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	43
Πίνακας 7: Αρμοδιότητες προϊστάμενων οικονομικών φορέων	49
Πίνακας 8: Αρμοδιότητες και καθήκοντα	49
Πίνακας 9: Λογικό πλαίσιο για τον καθορισμό δεικτών επίδοσης/απόδοσης	54
Πίνακας 10: Διασφάλιση ποιότητας δεδομένων για τους ΔΕ/ΔΑ από συστήματα και έρευνες του ίδιου υπουργείου	61

ΔΑ	Δείκτης Απόδοσης
ΔΔΟ	Διαχείριση Δημόσιων Οικονομικών
ΔΕ	Δείκτης Επίδοσης
ΣΜ	Στρατηγικές Μονάδες
ΣΠΔΠ	Στρατηγικό Πλαίσιο Δημοσιονομικής Πολιτικής
ΣΣ	Στρατηγικό Σχέδιο
ΜΔΠ	Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Πλαίσιο
ΣΣΣΔ	Συνθήκη για τη Σταθερότητα, το Συντονισμό και τη Διακυβέρνηση
ΝΠΔΔ	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
ΠΒΔ	Προϋπολογισμός στη Βάση Δραστηριοτήτων
Π/Υ	Προϋπολογισμός

Πρόλογος

Σκοπός του παρόντος οδηγού είναι η παροχή στους οικονομικούς φορείς των κατάλληλων πληροφοριών/εργαλείων για την ετοιμασία Στρατηγικού Σχεδίου (ΣΣ). Στο ΣΣ παρουσιάζονται οι μεσοπρόθεσμοι Στόχοι των οικονομικών φορέων με τη μορφή επιχειρησιακών σχεδίων και οι οποίοι συνδέονται με τον προϋπολογισμό (Π/Υ), ο οποίος επίσης αλλάζει μορφή και περιεχόμενο. Ο Π/Υ θα ετοιμάζεται πλέον στη βάση Δραστηριοτήτων.

Με την ετοιμασία του ΣΣ και την κατάρτιση του Προϋπολογισμού στη Βάση Δραστηριοτήτων (ΠΒΔ) εισάγονται σύγχρονες αρχές, στη βάση διεθνών πρακτικών, για μετατροπή του Π/Υ από Π/Υ εισροών σε Π/Υ εκροών/μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Στα Υπουργεία παραχωρείται ευελιξία να καθορίζουν τα ίδια τις προτεραιότητες τους και να διαχειρίζονται τους οικονομικούς πόρους που τους παραχωρούνται (οροφές δαπανών) αποδοτικά και με διαφάνεια για την επίτευξη των Στόχων τους. Στο τέλος, εισάγεται σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης των ΣΣ και του ΠΒΔ τους.

Όλα τα πιο πάνω εντάσσονται στο σύστημα Διαχείρισης των Δημόσιων Οικονομικών (ΔΔΟ) το οποίο καλύπτει ένα ευρύ φάσμα Δραστηριοτήτων, που αναλύεται πιο κάτω.

Βάσει των πιο πάνω, ο οδηγός χωρίζεται σε πέντε (5) μέρη. Στο Μέρος 1 γίνεται αναφορά στην ετοιμασία του ΣΣ, το Μέρος 2 αναφέρεται στην ετοιμασία του ΠΒΔ, το Μέρος 3 εισάγει το σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης ενώ το Μέρος 4 αναφέρεται στην εκτίμηση και διαχείριση των κινδύνων. Τέλος, το Μέρος 5 καθορίζει τους ρόλους και αρμοδιότητες.

Διαχείριση Δημόσιων Οικονομικών (ΔΔΟ)

Η έννοια της ΔΔΟ είναι ευρεία. Καλύπτει τις αναγκαίες νομοθετικές, διοικητικές και οργανωτικές διαδικασίες, τους ανθρώπινους πόρους καθώς και τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων έτσι ώστε η κυβέρνηση να μπορεί να χρησιμοποιεί τους δημόσιους πόρους αποδοτικά, αποτελεσματικά και με διαφάνεια.

Σε γενικές γραμμές, η ΔΔΟ καλύπτει ολόκληρη τη διαδικασία του κύκλου του προϋπολογισμού καθώς και στοιχεία που βρίσκονται εκτός του κύκλου του Π/Υ και που αφορούν τη διαχείριση του δημοσίου χρέους, τη ΔΔΟ του ευρύτερου δημόσιου τομέα, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των δημοσιονομικών κινδύνων καθώς και τη διαχείριση και την αξιολόγηση των δημόσιων επενδύσεων στη βάση βέλτιστων πρακτικών και μεθοδολογιών.

Η ΔΔΟ υποστηρίζει μια οικονομική, αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των δημόσιων πόρων για την προώθηση μιας βιώσιμης ανάπτυξης. Δίνοντας στους οικονομικούς φορείς ευελιξία, αποφασίζουν οι ίδιοι για την αξιοποίηση των δημόσιων πόρων με τον καλύτερο, οικονομικότερο και αποδοτικότερο τρόπο και πως να επιτύχουν μετρήσιμα αποτελέσματα.

Η χρηστή διακυβέρνηση στο δημόσιο τομέα ενθαρρύνει την τεκμηριωμένη και μακροπρόθεσμη λήψη αποφάσεων, την αποτελεσματική χρήση των δημόσιων πόρων και ενισχύει τη λογοδοσία για τη διαχείριση των πόρων αυτών. Χαρακτηρίζεται από ενδελεχή εξέταση, η οποία ασκεί σημαντικές πιέσεις για τη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα και την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Η ΔΔΟ περιλαμβάνει:

- (α) τη διαμόρφωση, έγκριση, παρουσίαση και υλοποίηση του Στρατηγικού Πλαισίου Δημοσιονομικής Πολιτικής (ΣΠΔΠ), του περί Προϋπολογισμού Νόμου και του Μεσοπρόθεσμου Δημοσιονομικού Πλαισίου (ΜΔΠ) στη βάση των αρχών της βιωσιμότητας, συνέσεως, σταθερότητας, συνέπειας και διαφάνειας
- (β) τον έλεγχο των εσόδων και δαπανών σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα
- (γ) τη διαχείριση του δημόσιου χρέους και των ρευστών διαθεσίμων
- (δ) το λογιστικό σύστημα και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου
- (ε) την ετοιμασία και τον έλεγχο των τελικών λογαριασμών και χρηματοοικονομικών καταστάσεων
- (στ) την αξιολόγηση και διαχείριση των δημοσιονομικών κινδύνων
- (ζ) τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών των Τοπικών Αρχών και των Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ)
- (η) την αξιολόγηση των δημόσιων επενδύσεων.

Θεσμικό Πλαίσιο

Η κατάρτιση και η υλοποίηση τόσο των ΣΣ όσο και του προϋπολογισμού διέπονται θεσμικά από το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας¹ και το «**Νόμο που προνοεί περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Ν.20(Ι)/2014**», ενώ τον Οκτώβριο του 2016 η Βουλή των Αντιπροσώπων ψήφισε τους περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Κανονισμούς του 2016 (Κ.Δ.Π.297/2016).

Ο νόμος Ν.20(Ι)/2014 επιλαμβάνεται των γενικών αρχών βέλτιστων πρακτικών ΔΔΟ και ενσωματώνει όλες τις βασικές δημοσιονομικές νομοθετικές ρυθμίσεις, Ευρωπαϊκές Οδηγίες/Κανονισμούς/Συνθήκες που καλύπτουν μεταξύ άλλων το **Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης**, τη **Συνθήκη για τη Σταθερότητα, το Συντονισμό και τη Διακυβέρνηση (ΣΣΣΔ)** στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα μέτρων για την ενίσχυση της διακυβέρνησης και την προώθηση της βιώσιμης

¹ Το **Άρθρο 167 του Συντάγματος της Κυπριακής Δημοκρατίας** προβλέπει ότι ο Υπουργός Οικονομικών μεριμνά ετησίως για τη σύνταξη του Προϋπολογισμού, την έγκρισή του από το Υπουργικό Συμβούλιο και τη ψήφιση του σε νόμο από τη Βουλή των Αντιπροσώπων.

οικονομικής ανάπτυξης, την οικονομική σταθερότητα και την εξυγίανση των δημόσιων οικονομικών. Οι αλλαγές που έχουν υιοθετηθεί, από τα κράτη μέλη της Ευρωζώνης, με την προώθηση ενισχυμένων κανόνων οικονομικής διακυβέρνησης οδήγησαν στη δημιουργία ενός πιο αυστηρού πλαισίου άσκησης δημοσιονομικής πολιτικής. Υφίσταται ανάγκη για αποφυγή δημιουργίας υπερβολικών ελλειμμάτων μέσα από την καθιέρωση κανόνων για την ισοσκέλιση του Π/Υ και διόρθωση αποκλίσεων όταν προκύπτουν. Σε περίπτωση που παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις από το Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό Στόχο ή την πορεία οικονομικής προσαρμογής τότε τίθεται αυτόματα σε λειτουργία ο διορθωτικός μηχανισμός, υιοθετούνται οι έξι νέες νομοθετικές πράξεις για την αποτροπή εμφάνισης και τη διόρθωση των υπερβολικών ελλειμμάτων και άλλες.

Οι πρόνοιες του νόμου Ν.20(Ι)/2014 καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που αφορούν τη ΔΔΟ μεταξύ των οποίων και η θεσμοθέτηση των θεμάτων που αφορούν τη διαμόρφωση και παρακολούθηση των ΣΣ.

Σημαντικό μέρος της δημοσιονομικής πολιτικής όπως αυτή έχει θεσμοθετηθεί και προνοείται στον υπό αναφορά νόμο, αποτελεί η διαμόρφωση και η παρακολούθηση του ΣΣ και η κατάρτιση και παρακολούθηση υλοποίησης του Π/Υ. Σύμφωνα με το **Άρθρο 53 του νόμου Ν.20(Ι)/2014**, κάθε οικονομικός φορέας² που περιλαμβάνεται στον Π/Υ του κράτους ετοιμάζει και υποβάλλει στον Υπουργό πρόταση Π/Υ η οποία, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει μεσοπρόθεσμο ΣΣ στο οποίο αναλύονται οι πρωταρχικοί στόχοι και οι στρατηγικές για επίτευξή τους, οι οποίοι πρόκειται να προωθηθούν μέσω της υλοποίησης του Π/Υ τους, μαζί με κύριους δείκτες απόδοσης.

Επιπρόσθετα, στο **Άρθρο 54** γίνεται αναφορά στη συμμόρφωση των προτάσεων Π/Υ με τη δημοσιονομική πολιτική που καταγράφεται στο ΣΠΔΠ, με το οποίο το Υπουργικό Συμβούλιο καθορίζει **δεσμευτικές ανώτατες οροφές δαπανών** για το επόμενο οικονομικό έτος, οι οποίες καθορίζουν το ύψος των επιτρεπόμενων δαπανών ανά οικονομικό φορέα.

Στρατηγικός Σχεδιασμός – Εισαγωγή

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελείται από τα πιο κάτω βασικά στάδια:

1. **Ανάλυση/εκτίμηση** του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του δημόσιου οργανισμού.
2. **Διαμόρφωση της στρατηγικής**, όπου αναπτύσσονται οι Στρατηγικές Επιδιώξεις και τεκμηριώνεται το ΣΣ, με βάση την Κυβερνητική Πολιτική.
3. **Υλοποίηση της στρατηγικής**, στάδιο κατά το οποίο οι Στρατηγικές Επιδιώξεις μεταφράζονται στο ΣΣ με τους επιμέρους Στόχους και Δραστηριότητες.
4. **Αξιολόγηση και διαχείριση**, όπου παρουσιάζεται συνεχής βελτίωση και αξιολόγηση των επιδόσεων, της κουλτούρας, της επικοινωνίας, την υποβολή στοιχείων, καθώς και οποιαδήποτε άλλα θέματα στρατηγικής διαχείρισης προκύψουν.

² Σύμφωνα με το Ν.20(Ι)/2014, «οικονομικός φορέας» σημαίνει τα υπουργεία, τα τμήματα, τους φορείς συνταγματικών εξουσιών και υπηρεσιών και τα ανεξάρτητα γραφεία που περιλαμβάνονται στον Προϋπολογισμό της Δημοκρατίας.

Πιο κάτω διαφαίνονται οι συντελεστές του Στρατηγικού Σχεδιασμού οι οποίοι αναλύονται πιο κάτω στο Μέρος 1 του παρόντος οδηγού.



Οι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των Στόχων, όπως αυτοί περιγράφονται στο ΣΣ, θα πρέπει να περιλαμβάνονται στον Π/Υ και στο ΜΔΠ. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η διαφάνεια για τη χρήση των πόρων του κράτους. Επίσης, μέσω των ανάλογων συστημάτων παρακολούθησης, αξιολόγησης και ελέγχου, διασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση των πόρων αυτών.

Λεπτομερείς διατάξεις σχετικά με την ετοιμασία, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του ΣΣ περιλαμβάνονται στους περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Κανονισμούς του 2016 (Κανονισμοί 10, 11 και 12).

Ο προσανατολισμός σε ένα κοινό στόχο, η υποστήριξη της Διοίκησης, οι ξεκάθαροι ρόλοι και αρμοδιότητες, η απλότητα των διαδικασιών σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της τεχνολογίας για την υποστήριξη της διαδικασίας, η επικοινωνία, ο ανοικτός διάλογος και οι συζητήσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα στον οργανισμό, βοηθούν στην υιοθέτηση κοινών κωδικών επικοινωνίας, στην εδραίωση σχέσεων εμπιστοσύνης και στην αλλαγή κουλτούρας. Απώτερος στόχος είναι όλοι οι οικονομικοί φορείς να αναλαμβάνουν ισορροπημένους κινδύνους και να αξιοποιούν τους κρατικούς πόρους με τον πιο βέλτιστο τρόπο.

Κατά την ετοιμασία του ΣΣ και του ΠΒΔ ακολουθείται μια διττή προσέγγιση με στοιχεία «από πάνω προς τα κάτω» και «από κάτω προς τα πάνω».

1. «από πάνω προς τα κάτω»:

- το Υπουργικό Συμβούλιο καθορίζει δεσμευτικές ανώτατες οροφές δαπανών ανά οικονομικό φορέα, σύμφωνα με το συνολικό ανώτατο όριο δαπανών του Υπουργείου Οικονομικών.
- Το υπουργείο καθορίζει την αποστολή και τις στρατηγικές επιδιώξεις με βάση την Κυβερνητική Πολιτική.

2. «από κάτω προς τα πάνω»

- Τα Τμήματα θέτουν Στόχους και καθορίζουν Δραστηριότητες σύμφωνα με τις Στρατηγικές Επιδιώξεις του Υπουργείου.
- Τα Τμήματα κατανέμουν πόρους στις Δραστηριότητες βάσει των ανώτατων οροφών που έχουν τεθεί από τα Υπουργεία.

Στρατηγικές Μονάδες (ΣΜ)

Ο ρόλος των ΣΜ των Υπουργείων είναι ταυτόχρονα ρυθμιστικός αλλά και συντονιστικός. Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει ότι καθ' όλη τη διαδικασία, οι Στόχοι, οι Δραστηριότητες και οι βασικοί Δείκτες Επίδοσης/Απόδοσης συνδέονται με την Αποστολή και τις Στρατηγικές Επιδιώξεις του Υπουργείου/Υπηρεσίας και πως αυτοί αντικατοπτρίζονται στις προτάσεις του Π/Υ καθώς και ότι παραμένουν εντός των καθορισμένων ορίων, όπως αυτά έχουν καθοριστεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Κάθε οργανισμός θα πρέπει να προχωρήσει στη σύσταση ΣΜ, με επιτελικό ρόλο και αρμοδιότητες η οποία θα εξασφαλίζει την οργανωτική συνέχεια, ώστε να επιτευχθεί η συσσώρευση της απαιτούμενης γνώσης, εμπειρίας και δεξιότητας. Προκύπτει η ανάγκη για σχετική δέσμευση των μελών της, καθώς οι δράσεις που εμπίπτουν στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της δεν έχουν προκαθορισμένη ημερομηνία λήξης αφού πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία ανατροφοδότησης. Παράλληλα επισημαίνεται ότι, τα μέλη της θα τυγχάνουν εκπαίδευσης και ενημέρωσης, γεγονός που ενισχύει την ανάγκη μονιμοποίησης της στελέχωσης της.

Η ΣΜ, έχει ως κύρια αρμοδιότητα τη διαμόρφωση, μαζί με τον ΠΒΔ, των ΣΣ που περιλαμβάνουν τον καθορισμό του οράματος και των προτεραιοτήτων του κάθε Υπουργείου/Υπηρεσίας και τον τρόπο με τον οποίο θα επιδιώξει να τις υλοποιήσει, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους, οι οποίοι πλέον καθορίζονται με βάση σχετικές οροφές για τριετή περίοδο (ΜΔΠ). Η διαμόρφωση των ΣΣ γίνεται μαζί με τα Τμήματα του Υπουργείου, αφού τους δοθούν η Αποστολή, το Όραμα και οι Στρατηγικές Επιδιώξεις σε επίπεδο Υπουργείου. Επίσης, τα Τμήματα είναι υπεύθυνα για την ετοιμασία του ΠΒΔ.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ΣΜ έχει να επιτελέσει ένα ιδιαίτερα σημαντικό έργο το οποίο επεκτείνεται από την ετοιμασία των ΣΣ βάσει της Δήλωσης Κυβερνητικής Πολιτικής, στην παρακολούθηση της εφαρμογής και στην αξιολόγηση τους. Οι βασικές αρμοδιότητες της θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Ενημέρωση των Τμημάτων/ Διευθύνσεων του Υπουργείου για την πιθανή αναθεώρηση της ευρύτερης κυβερνητικής πολιτικής.
- Ετοιμασία του ΣΣ του Υπουργείου, συντονισμός και παρακολούθηση της υλοποίησης του.
- Αξιολόγηση των επιμέρους ΣΣ των Τμημάτων, πάντα υπό την αιγίδα της Διοίκησης του Υπουργείου και σε στενή συνεργασία με τα Τμήματα του.
- Συντονισμός του εσωτερικού διαλόγου με τα Τμήματα για την ιεράρχηση των πολιτικών που πρέπει να υλοποιηθούν.
- Αναθεώρηση και εκσυγχρονισμός του ΣΣ, όπου και όταν αυτό απαιτείται.
- Συντονισμός με τις Διευθύνσεις/Τμήματα του Υπουργείου για την εφαρμογή του ΣΣ.
- Παροχή υποστήριξης στις Διευθύνσεις/Τμήματα του Υπουργείου.
- Διασφάλιση της συνάφειας με τα ΣΣ που προωθούνται από τους οργανισμούς που βρίσκονται υπό την εποπτεία του Υπουργείου.
- Διασφάλιση της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων, επιτυγχάνοντας τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση.
- Οριζόντιος και κάθετος συντονισμός δράσεων του Υπουργείου.
- Ενημέρωση για τα έργα που προωθούνται σε επίπεδο Υπουργείου (δημόσιες επενδύσεις).
- Αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων.
- Παρακολούθηση των Δεικτών Επίδοσης και Απόδοσης του Υπουργείου.
- Συλλογή των εκθέσεων και άλλων παραδοτέων από τα Τμήματα του Υπουργείου προς το Υπουργείο Οικονομικών
- Σημείο επαφής μεταξύ Υπουργείου και Υπουργείου Οικονομικών.

Προτεινόμενη Διαδικασία

1. Η ΣΜ ενημερώνει τα Τμήματα/Διευθύνσεις του υπουργείου για την πιθανή αναθεώρηση της ευρύτερης κυβερνητικής πολιτικής, η οποία επηρεάζει τις Στρατηγικές Επιδιώξεις στο επίπεδο του Υπουργείου και τους Στόχους στο επίπεδο του Τμήματος.
2. Βάσει των Στόχων που έχουν τεθεί από τα Τμήματα αρχίζει ένας εσωτερικός διάλογος μεταξύ των Τμημάτων και της ΣΜ για την ιεράρχηση των πολιτικών που πρέπει να υλοποιηθούν.
3. Ο Υπουργός και ο Γενικός Διευθυντής κάθε οικονομικού φορέα αποφασίζουν για τις πολιτικές που θα προωθηθούν για συμπερίληψη στον κρατικό Π/Υ.

Ρόλοι στη Διαχείριση των Δημόσιων Οικονομικών (ΔΔΟ)



Υπουργείο Οικονομικών

- Διασφάλιση της βιωσιμότητας των δημόσιων οικονομικών σε μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση.
- Προκαταρκτική εισήγηση κατανομής των πόρων ανά τομέα σύμφωνα με τις προτεραιότητες πολιτικής της κυβέρνησης.
- Διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης των δαπανών.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Αρμόδια Υπουργεία

- Ανάπτυξη στρατηγικής μέσω ετοιμασίας ΣΣ και υλοποίησης Προϋπολογισμού στη βάση Δραστηριοτήτων.
- Εφαρμογή πολιτικών και διαχείριση των διαθέσιμων πόρων περιλαμβανομένων και των ανθρωπίνων πόρων.
- Διαχείριση κινδύνων.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Υπουργικό Συμβούλιο

- Έγκριση ΣΠΔΠ, συμπεριλαμβανομένου ΜΔΠ και καθορισμό ανώτατων οροφών δαπανών, ΣΣ και ΠΒΔ.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Βουλή των Αντιπροσώπων

- Αξιολόγηση και ψήφιση προγραμμάτων πολιτικής και Προϋπολογισμού στη βάση Δραστηριοτήτων σε νόμο.
- Διασφάλιση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας δαπανών.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Ημερολόγιο Προϋπολογισμού

Ημερομηνίες βάσει Συντάγματος/νομοθεσίας:

Έγκριση ορίων δαπανών από Υπουργικό Συμβούλιο	30 Απριλίου
Έκδοση εγκυκλίου προϋπολογισμού	31 Μαΐου
Υποβολή νομοσχεδίου προϋπολογισμού στη Βουλή για ψήφιση	30 Σεπτεμβρίου
Ψήφιση του προϋπολογισμού σε νόμο	31 Δεκεμβρίου

ΜΕΡΟΣ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1. Στρατηγικό Σχέδιο (ΣΣ)

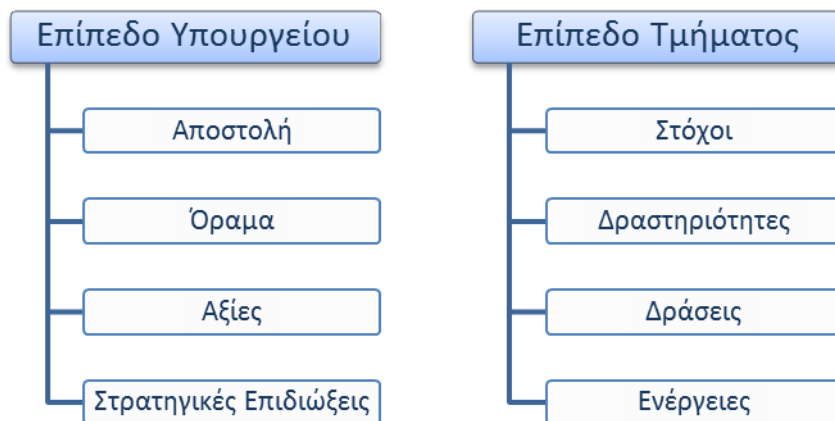
Η κυβερνητική στρατηγική καθορίζεται από την κυβέρνηση και κάθε οικονομικός φορέας, μέσω του ΣΣ, καθορίζει τον τρόπο που θα συμβάλει στην επίτευξη της.

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της Αποστολής, του Οράματος, των Αξιών και των Στρατηγικών Επιδιώξεων του οικονομικού φορέα, μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Το πρώτο μέρος αποτελείται από την Αποστολή, το Όραμα, τις Αξίες και τις Στρατηγικές Επιδιώξεις, σε επίπεδο Υπουργείου, τα οποία διαμορφώνονται μέσα από τη συλλογική διαβούλευση του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου (Διοίκηση), των Διευθυντών των διαφόρων Τμημάτων και της ΣΜ, η οποία έχει συντονιστικό ρόλο. Η κατεύθυνση που δίδεται από το Υπουργείο εδράζεται στο ΣΠΔΠ της κυβέρνησης, το οποίο διασφαλίζει το συντονισμό των πολιτικών στα Υπουργεία και την υλοποίηση των προτεραιοτήτων της κυβερνητικής πολιτικής.

Η Αποστολή, το Όραμα, οι Αξίες και οι Στρατηγικές Επιδιώξεις του Υπουργείου θα πρέπει να κοινοποιούνται στα Τμήματα/Υπηρεσίες ούτως ώστε να αποτελέσουν τη βάση για τον καθορισμό των Στόχων τους και το σχεδιασμό των Δραστηριοτήτων τους.

Πίνακας 1: Επίπεδο Υπουργείου και Επίπεδο Τμήματος



Η Αποστολή, το Όραμα, οι Αξίες και οι Στρατηγικές Επιδιώξεις δίνουν στρατηγική κατεύθυνση στις πολιτικές και τις λειτουργίες του Υπουργείου και μπορούν να διαφοροποιηθούν μόνο εάν:

- υπάρχει αλλαγή στην Αποστολή του Υπουργείου, κυρίως ως αποτέλεσμα συγχώνευσης ή διάσπασης Τμημάτων του Υπουργείου ή λόγω σημαντικών κοινωνικοοικονομικών αλλαγών, ή
- υπάρχει θεμελιώδης αλλαγή στην πολιτική, π.χ. κοινωνικά ή τεχνολογικά πρότυπα που κατευθύνουν τις πολιτικές σε έναν τομέα.

1.1 Αποστολή

Καθορισμός των θεμελιωδών σκοπών του Υπουργείου, περιγράφοντας εν συντομία το λόγο της ύπαρξης του. Η Αποστολή του Υπουργείου θα πρέπει να είναι συνοπτική και να αντικατοπτρίζει με σαφήνεια το πεδίο της πολιτικής του, να είναι εναρμονισμένη με τις Αξίες και το Όραμα του Υπουργείου και της Κυβέρνησης, ούτως ώστε να εξαχθούν οι κατάλληλες αλλαγές/ενέργειες για να υπάρχει συνεχής βελτίωση. Επίσης, η Αποστολή πρέπει να έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα, δηλαδή δεν πρέπει να αλλάζει από το ένα έτος στο άλλο.

Παράδειγμα από το Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος:
«Πρώθηση της πράσινης οικονομίας, της βιώσιμης ανάπτυξης της γεωργίας και αλιείας και της αποτελεσματικής χρήσης των φυσικών πόρων μέσω προγραμμάτων και έργων υψηλής προστιθέμενης αξίας, προστατεύοντας παράλληλα το περιβάλλον και το φυσικό πλούτο της Κύπρου.»

1.2 Όραμα

Καθορισμός της επιθυμητής κατάστασης του Υπουργείου μεσοπρόθεσμα, δηλαδή που επιθυμεί το Υπουργείο να βρίσκεται τα επόμενα χρόνια, αφού εκπληρωθούν οι Στόχοι του. Το Όραμα του Υπουργείου θα πρέπει να είναι σύντομο, κατανοητό και σαφές παρέχοντας ταυτόχρονα ρεαλιστικές φιλοδοξίες, να είναι ευθυγραμμισμένο με τις αξίες του Υπουργείου και να καταδεικνύει το στρατηγικό προσανατολισμό του.

Παράδειγμα από το Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος:
«Μια πιο πράσινη, γαλάζια και ενεργειακά αποδοτική οικονομία, καθώς και μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη γεωργία και αλιεία, συμβάλλοντας στην τόνωση της οικονομίας με τη δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης και την ανάπτυξη των αγροτικών και παράκτιων περιοχών, διασφαλίζοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής και την προστασία του περιβάλλοντος.»

1.3 Αξίες

Οι Αξίες είναι οι αρχές που διέπουν τη λειτουργία και τη συμπεριφορά ενός οργανισμού. Οι Αξίες διαμορφώνουν την κουλτούρα και τις προτεραιότητες του Υπουργείου, ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνουν το πλαίσιο της λήψης αποφάσεων.

Παράδειγμα από το Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος:

- Αριστεία
- Τιμιότητα και Ακεραιότητα
- Επαγγελματισμός
- Αποτελεσματικότητα
- Διαφάνεια
- Αξιοπιστία
- Παροχή βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών προς τον πολίτη

1.4 Στρατηγικές Επιδιώξεις

Οι **Στρατηγικές Επιδιώξεις** σε επίπεδο Υπουργείου αποτελούν τη συγκεκριμενοποίηση πολιτικών για την εκπλήρωση της κυβερνητικής πολιτικής, με ορίζοντα τριετίας.

Οι Στρατηγικές Επιδιώξεις αφορούν σε γενικές γραμμές τη μεσοπρόθεσμη πρόθεση του Υπουργείου. Μία ή περισσότερες Στρατηγικές Επιδιώξεις μπορούν να οριστούν για να εξυπηρετούν κυρίως τις τάσεις που καθορίζονται στη δήλωση στρατηγικής της κυβέρνησης, σύμφωνα με το Όραμα και την Αποστολή του Υπουργείου. **Οι Στρατηγικές Επιδιώξεις καθορίζονται στο επίπεδο του Υπουργείου.**

Παράδειγμα από το Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος:

- Μεταρρύθμιση της γεωργικής οικονομίας και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της.
- Προώθηση της πράσινης και της γαλάζιας ανάπτυξης, συμβάλλοντας στην αναδιάρθρωση της οικονομίας.
- Προστασία του περιβάλλοντος και προώθηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων.
- Μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και πρόληψη των κινδύνων.
- Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με την ασφάλεια των τροφίμων και τη δημόσια υγεία.
- Ενίσχυση των διεθνών και περιφερειακών συνεργασιών για αντιμετώπιση κοινών προκλήσεων.
- Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και βελτίωση της αποδοτικότητας των Τμημάτων και Υπηρεσιών του Υπουργείου.

1.5 Στόχοι

Οι **Στόχοι** προκύπτουν μέσα από την επεξεργασία των Στρατηγικών Επιδιώξεων του Υπουργείου, έχουν συγκεκριμένο χαρακτήρα και διαθέτουν Βασικούς Δείκτες Επίδοσης (Outcome KPIs) για να επιτύχουν μετρήσιμα αποτελέσματα, με ορίζοντα τριετίας.

Ως γενικός κανόνας, ο μέγιστος αριθμός των Στόχων ανά Τμήμα/Υπηρεσία είναι τέσσερις (4).

Οι Στόχοι στηρίζονται στη βασική αρχή ότι κάθε οικονομικός φορέας πρέπει να συνδέει τους οικονομικούς πόρους με τους Στόχους του. Αναφέρονται στην τελική έκβαση/αποτελέσματα τα οποία θα επιτύχουν εκ μέρους της κυβέρνησης, έτσι ώστε να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του κυπριακού πληθυσμού.

Οι στόχοι πρέπει να αξιολογούνται και να είναι **«SMART»**, δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και χρονικά καθορισμένοι.

Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί και θεσμικοί παράγοντες.

1.5.1 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

Οι Στόχοι αυτοί πρέπει να έχουν ένα εξωτερικό προσανατολισμό και να απευθύνονται στην αντιμετώπιση συγκεκριμένου κοινωνικού προβλήματος.

Η διεθνής ορολογία κάνει χρήση του όρου «επίδοση» (outcome), που ορίζεται ως «οι τελικές επιπτώσεις ή οι συνέπειες των δραστηριοτήτων της κυβέρνησης». Παραδείγματα περιλαμβάνουν: «μειωμένη εγκληματικότητα», «υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης», «βελτίωση υγείας». Τα αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν την επιδιωκόμενη έκβαση που προκύπτει από τις κυβερνητικές ενέργειες και αποτελεί το σκεπτικό για κυβερνητικές παρεμβάσεις.

Παράδειγμα από το Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος:

Τμήμα Αλιείας και Θαλάσσιων Ερευνών

- Στόχος 1: “Βιώσιμη διαχείριση της αλιείας”
- Στόχος 2: “Αειφόρος ανάπτυξη και προώθηση της υδατοκαλλιέργειας”.

1.5.2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, αναλύοντας προβλήματα και αδυναμίες που εντοπίζονται, καθώς και ευκαιρίες ή προοπτικές που πιθανό να διανοίγονται. Η υφιστάμενη κατάσταση πρέπει να τεκμηριώνεται με ποσοτικά στοιχεία ώστε να είναι εφικτή η μετέπειτα αξιολόγηση των προτεινομένων μέτρων αλλά και να γίνεται πρόδηλη η αναγκαιότητα χρηματοδότησης του συγκεκριμένου στόχου.

Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης δεν πρέπει να υπερβαίνει τη μία σελίδα.

Το Τμήμα/Υπηρεσία χρειάζεται να περιγράψει την υφισταμένη κατάσταση για:

- (1) να εξηγήσει την ανάγκη για παρέμβαση και
- (2) να εισαγάγει τις Δραστηριότητες και τον τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος.

Όσον αφορά το σημείο (1), η υφισταμένη κατάσταση περιγράφει/αναλύει τα κοινωνικά προβλήματα και τις αδυναμίες που αντιμετωπίζονται από το Στόχο. Με αυτό τον τρόπο θα εξηγείται στη Βουλή των Αντιπροσώπων ο λόγος χρηματοδότησης του συγκεκριμένου στόχου από τον κρατικό Π/Υ.

Η περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, τεκμηριώνεται κατά προτίμηση από ποσοτικά δεδομένα, προκειμένου να γίνει κατανοητό το μέγεθος του προβλήματος και η αναγκαιότητα των προτεινόμενων μέτρων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, θα αναφέρεται σε υφιστάμενους Στόχους που έχουν ήδη μια νομική υπόσταση. Στις περιπτώσεις αυτές, πρέπει να γίνει αναφορά στην ισχύουσα νομοθεσία ή στρατηγικές πολιτικής που έχουν ήδη εγκριθεί από τη Βουλή των Αντιπροσώπων. Επιπλέον, μπορούν να απευθύνονται στις υποχρεώσεις για την εναρμόνιση με το Κοινοτικό Κεκτημένο, την επίτευξη της στρατηγικής της ΕΕ για το 2020 και τις προτεραιότητες χρηματοδότησης της ΕΕ.

Σε περίπτωση που προτείνεται μια νέα πολιτική, αφού έχει εγκριθεί από το Υπουργικό Συμβούλιο μέσω του ΣΠΔΠ, θα πρέπει να αναφέρεται ρητά.

Αναφορικά με το σημείο (2), η υφιστάμενη κατάσταση θα πρέπει να δίνει μια σύντομη περιγραφή των παρεμβάσεων που προτείνονται από το Τμήμα/Υπηρεσία για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων. Με τον τρόπο αυτό καθορίζονται οι Δραστηριότητες που θα αναπτυχθούν στην επόμενη ενότητα.

Σημειώνεται ότι, στις περιπτώσεις όπου ο Στόχος περιλαμβάνει οριζόντια θέματα πολιτικής, στην υλοποίηση των οποίων εμπλέκονται αριθμός Τμημάτων/Υπηρεσιών, θα πρέπει να γίνεται ειδική αναφορά στον διατομεακό χαρακτήρα, να εντοπίζονται τα συνυπεύθυνα Τμήματα/Υπηρεσίες και να γίνεται αναφορά στο Τμήμα/Υπηρεσία που έχει αναλάβει το συντονισμό των εργασιών για την υλοποίηση.

Παράδειγμα από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού
Υπηρεσία Εκπαιδευτικής Ψυχολογίας

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Οι Εκπαιδευτικοί Ψυχολόγοι (ΕΨ) που εργοδοτούνται στην Υπηρεσία Εκπαιδευτικής Ψυχολογίας (ΥΕΨ) ασχολούνται παραδοσιακά με την αντιμετώπιση ατομικών περιπτώσεων παιδιών που παραπέμπονται στην Υπηρεσία και αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα π.χ. μάθησης, συναισθηματικά, συμπεριφοράς ή δυσκολίες που αφορούν στον ψυχοκοινωνικό τομέα. Σύμφωνα με τα στατιστικά δεδομένα που διατηρεί η ΥΕΨ σε ετήσια βάση διαφάνηκε ότι κατά τη σχολική χρονιά 2014-2015 οι ΕΨ χειρίστηκαν 6.149 ατομικές περιπτώσεις. Η αναλογία μαθητών προς ΕΨ είναι 3.149 μαθητές για κάθε ΕΨ. Ειδικότερα, κάθε ΕΨ χειρίστηκε 145 ατομικές περιπτώσεις μαθητών στα σχολεία κατά τη διάρκεια της προηγούμενης σχολικής χρονιάς.

Για τη σχολική χρονιά 2014-2015 υπήρχε αύξηση 1,8% στις ατομικές περιπτώσεις μαθητών που παραπέμφθηκαν στην ΥΕΨ. Λόγω της οικονομικής κρίσης τα προβλήματα που οι οικογένειες και επομένως τα παιδιά αντιμετωπίζουν έχουν αυξηθεί και έχουν γίνει πιο πολύπλοκα και δύσκολα στο χειρισμό. Σύμφωνα με τα στατιστικά δεδομένα που διατηρεί η ΥΕΨ, 49,6% των παιδιών που παραπέμφθηκαν αντιμετώπισαν μαθησιακές δυσκολίες (γενικής φύσης ή ειδικές μαθησιακές δυσκολίες). Κατά τη διάρκεια του έτους 2014-2015 υπήρξε μια αύξηση του αριθμού των παιδιών που παραπέμφθηκαν και που αντιμετώπισαν συναισθηματικές δυσκολίες, 19,6% σε σύγκριση με 23,7% κατά τη διάρκεια της προηγούμενης σχολικής χρονιάς.

Ο κάθε ΕΨ είναι υπεύθυνος για 20 περίπου σχολεία. Οι ΕΨ κυρίως αξιολογούν παιδιά στα σχολεία είτε για μαθησιακά, συναισθηματικά ή για προβλήματα συμπεριφοράς. Εκτός από την αρχική αξιολόγηση κάποτε υπάρχει ανάγκη για επαναξιολόγηση των παιδιών στα σχολεία και αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους. Οι ΕΨ προσφέρουν, επίσης, συμβουλευτική στους γονείς, εκπαιδευτικούς και στους μαθητές και βεβαίως συμμετέχουν σε πολυθεματικές συναντήσεις, όπου συζητούνται οι περιπτώσεις παιδιών που αξιολογούν. Σύμφωνα με τα στατιστικά δεδομένα που διατηρεί η ΥΕΨ κατά τη σχολική χρονιά 2014-2015, οι πιο πάνω τέσσερις τομείς υπηρεσιών που προσφέρθηκαν στα παιδιά συναθροίζονται σε ένα ποσοστό 71% του χρόνου των ΕΨ στα σχολεία.

1.5.3 ΣΤΟΧΟΣ 1 – ΟΡΙΖΟΝΤΙΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Λαμβάνοντας υπόψη τις πιο πάνω κατευθυντήριες γραμμές, οι Στόχοι θα πρέπει να έχουν κυρίως εξωτερικό προσανατολισμό συμβάλλοντας στην αντιμετώπιση ορισμένων κοινωνικών προβλημάτων. Ωστόσο, εξαίρεση αποτελούν οι οριζόντιες λειτουργίες που εκτελούνται από την Κεντρική Διοίκηση του κάθε Υπουργείου. Οι λειτουργίες αυτές θα πρέπει να συνδυάζονται και να παρουσιάζονται κάτω από το στόχο **«Αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του Υπουργείου»** ο οποίος αφορά την εσωτερική λειτουργία του Υπουργείου.

Για να διασφαλιστεί η ομοιομορφία μεταξύ των Υπουργείων, κάτω από το στόχο αυτό πρέπει να περιληφθούν οι ακόλουθες Δραστηριότητες:

1.1 Στρατηγικός σχεδιασμός (περιλαμβάνει λειτουργίες όπως το Στρατηγικό Σχεδιασμό, τον καθορισμό πολιτικής, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την παρακολούθηση και αξιολόγηση του ΣΣ)

1.2 Εσωτερικός Έλεγχος

1.3 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

1.4 Οικονομική Διαχείριση/Λογιστική/Έλεγχος.

Εάν υπάρχουν συγκεκριμένες ανάγκες, τα Υπουργεία θα μπορούσαν να προσθέσουν και μία πέμπτη Δραστηριότητα. Δεδομένου ότι ο Στόχος αυτός αφορά στην εσωτερική λειτουργία του Υπουργείου και συμβάλλει στην επίτευξη όλων των Στόχων, δεν απαιτείται ο καθορισμός σχετικού Δείκτη Επίδοσης.

1.6 Δραστηριότητες

Με βάση τους προκαθορισμένους Στόχους, το Τμήμα/Υπηρεσία θα σχεδιάσει τις Δραστηριότητες στις οποίες πρέπει να προβεί προκειμένου να συμβάλει στην επίτευξη των Στόχων του.

Ως γενικός κανόνας ο μέγιστος αριθμός των Δραστηριοτήτων ανά στόχο είναι πέντε (5).

Οι **Δραστηριότητες** είναι οι ενέργειες που οδηγούν στην υλοποίηση των Στόχων, έχουν πιο συγκεκριμένο χαρακτήρα και διαθέτουν Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (output KPIs), με ορίζοντα τριετίας. Για να πραγματοποιηθούν θα πρέπει να εμπεριέχουν επαρκείς πόρους, οι οποίοι να είναι ορθολογιστικά κατανομημένοι. Επίσης, θα πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός των Δραστηριοτήτων σε «υφιστάμενες/υπό εξέλιξη» και «νέες».

Μια Δραστηριότητα προσδιορίζεται ως «η χρήση ενός ή περισσότερων πολιτικών με Στόχο την παραγωγή προκαθορισμένων εκροών, είτε για εξωτερικούς 'πελάτες' (δηλαδή το κοινό) ή εσωτερικούς (δημόσια διοίκηση) που συμβάλλουν στην επίτευξη των Στόχων». Ο κάθε οικονομικός φορέας θα πρέπει να υποδεικνύει τα αποτελέσματα (προϊόντα ή υπηρεσίες) που πρέπει να επιτύχει για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναφέρονται στην Υφιστάμενη Κατάσταση.

Με βάση τον πιο πάνω ορισμό, μια Δραστηριότητα θα πρέπει να αναφέρεται στις πολιτικές ή στα εργαλεία για την κυβερνητική παρέμβαση, όπως νομοθεσία, παροχή υπηρεσιών, επιδοτήσεις, επιχορηγήσεις, επικοινωνιακές ενέργειες, αναθέσεις υπηρεσιών, έργα υποδομής κλπ. Θα πρέπει, επομένως, να διαχωρίζεται από ενέργειες όπως η κατάρτιση/εκπαίδευση του προσωπικού.

Παραδείγματα:

1. Η κατάρτιση/εκπαίδευση που παρέχεται σε εξωτερικούς φορείς ως μέρος μιας εκστρατείας ευαισθητοποίησης του κοινού μπορεί να θεωρηθεί ως μια δραστηριότητα, ενώ η συμμετοχή του προσωπικού του υπουργείου σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους είναι μια εσωτερική δράση και όχι δραστηριότητα.
2. Τα ταξίδια εξωτερικού για το συντονισμό πολιτικών με άλλες χώρες είναι μια ενέργεια που γίνεται για την επικαιροποίηση του σχεδιασμού πολιτικών στην Κύπρο και δεν μπορεί να θεωρηθεί ως Δραστηριότητα από μόνη της. Επομένως, η δαπάνη θα πρέπει να συμπεριληφθεί στην εν λόγω Δραστηριότητα.

Για την επίτευξη ομοιογένειας στην παρουσίαση όλων των οικονομικών φορέων, οι Δραστηριότητες θα πρέπει να παρουσιάζονται ως εξής:

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ:

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1.1: Τίτλος

Αρίθμηση: ο πρώτος αριθμός υποδεικνύει το Στόχο και ο δεύτερος τη Δραστηριότητα, π.χ. 1.1 είναι η πρώτη Δραστηριότητα του πρώτου Στόχου.

Ποιοτική περιγραφή της Δραστηριότητας σε συντομία (5-10 γραμμές για κάθε Δραστηριότητα).

Λίστα 3-6 σημείων που να αναφέρουν:

- Λεπτομέρειες σχετικά με τα εν εξελίξει μέτρα ή δράσεις αναφορικά με τη Δραστηριότητα
- Λεπτομέρειες νέων προτεινόμενων μέτρων ή δράσεων σχετικά με τη Δραστηριότητα.

Οι Στόχοι και οι Δραστηριότητες θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να εξισορροπείται η ανάγκη του υπουργείου για ευελιξία με τις αρχές διαφάνειας και λήψης ευθύνης.

Στόχος 1: Δημιουργία Ολοκληρωμένου, Ασφαλούς και Αποτελεσματικού Συστήματος Αεροπορικών Μεταφορών

Δραστηριότητα 1.3: Αποτελεσματική Εποπτεία Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας

Ο Τομέας Εποπτείας Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας του ΤΠΑ είναι υπεύθυνος για την πιστοποίηση και τον έλεγχο συνεχούς συμμόρφωσης των παροχών υπηρεσιών αεροναυτιλίας και εκπαιδευτικών οργανισμών ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας καθώς και την αδειοδότηση ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας. Ο υπό αναφορά Τομέας ασκεί σύμφωνα με το νόμο στη Δημοκρατία τις αρμοδιότητες, τις εξουσίες και τα καθήκοντα που οι Εθνικές Εποπτικές Αρχές (ΕΕΑ) για την παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας οφείλουν να ασκούν και να εκτελούν δυνάμει των εκάστοτε σε ισχύ πράξεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πιο συγκεκριμένα, η ΕΕΑ είναι επιφορτισμένη με την εποπτεία των τομέων του ΤΠΑ που είναι υπεύθυνοι για την παροχή Υπηρεσιών Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας, Αεροναυτικών Πληροφοριών, Επικοινωνιών, Πλοήγησης και Επιτήρησης, των Εκπαιδευτικών Σχολών Αεροναυτιλίας του Τμήματος καθώς επίσης, και τη Μετεωρολογική Υπηρεσία του Υπουργείου Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος για την παροχή Μετεωρολογικών Υπηρεσιών. Οι κύριες δράσεις της είναι οι ακόλουθες:

- Πιστοποιεί και διενεργεί εποπτικούς ελέγχους στους παρόχους Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας και συναφών εκπαιδευτικών οργανισμών.
- Εκδίδει Άδειες Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας
- Εγκρίνει τα εκπαιδευτικά προγράμματα των εκπαιδευτικών οργανισμών
- Εκπονεί το Σχέδιο Επιδόσεων του (ΛΤΕΧ) BLUE MED, σε συνεργασία με τους λοιπούς Εταίρους
- Αποδέχεται αλλαγές συστημάτων διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας
- Υποβάλλει εισηγήσεις και μερίμνα για την ετοιμασία προσχεδίων Κανονισμών.
- Έχει ενεργή και ουσιαστική συμμετοχή σε πανευρωπαϊκά φόρα, όπως στην Επιτροπή Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού, εκφράζοντας και υποστηρίζοντας τα καλώς νοούμενα συμφέροντα της Κυπριακής Δημοκρατίας.
- Προώθηση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην Κύπρο για την κυπριακή ναυτιλιακή βιομηχανία.
- Εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών νηολόγησης πλοίων και εξυπηρέτησης πελατών.
- Διατήρηση και εφαρμογή ανταγωνιστικού φορολογικού συστήματος για τη ναυτιλία.
- Παροχή διευκολύνσεων, κινήτρων για την προώθηση, ανάπτυξη και εισαγωγή νέων ιδεών/υπηρεσιών για το ναυτιλιακό σύμπλεγμα.
- Ενίσχυση και αναβάθμιση της προβολής της κυπριακής ναυτιλίας στη βάση ενός στρατηγικού σχεδίου προβολής της εμπορικής ναυτιλίας και προσέλκυσης πλοίων στο κυπριακό νηολόγιο.

ΜΕΡΟΣ 2: ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

2. Προϋπολογισμός στη βάση Δραστηριοτήτων (ΠΒΔ – Activity-Based Budget ABB)

Η κατανομή των πόρων μεσοπρόθεσμα θα πρέπει να αντανakλά τους δημοσιονομικούς και τομεακούς στόχους πολιτικής στη βάση προτεραιοτήτων. Η τακτική αξιολόγηση των δαπανών θα καταδείξει κατά πόσο η κυβέρνηση αξιοποιεί ορθά τους πόρους της σε σχέση με τους στόχους της.

Ο ΠΒΔ παρέχει τους πόρους για την υλοποίηση των ΣΣ και βασίζεται σε ένα ΜΔΠ με ορίζοντα τριετίας.

Οι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των Στόχων, όπως αυτοί περιγράφονται στο ΣΣ, θα πρέπει να περιλαμβάνονται στον Π/Υ. Με αυτόν τον τρόπο θα ενισχυθεί η διαφάνεια στη χρήση των πόρων του κράτους. Επίσης, θα δίνεται η ανάλογη ευελιξία στους οικονομικούς φορείς έτσι ώστε να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τους πόρους, που διατίθενται μέσω του Π/Υ, προς επίτευξη αυτών των Στόχων. Στην πιο βασική του μορφή, ο ΠΒΔ είναι μια μέθοδος κατάρτισης του Π/Υ στον οποίο οι πόροι κατανέμονται στις Δραστηριότητες και κατ' επέκταση στο Στόχο που αφορούν σύμφωνα με τις προτεραιότητες πολιτικής.

Μετά την κατανομή του συνολικού ορίου δαπανών ανά Υπουργείο, όπως έχει εγκριθεί από το Υπουργικό Συμβούλιο μέσω του ΣΠΔΠ, η Διοίκηση κάθε οικονομικού φορέα, μέσω της ΣΜ, κατανέμει σε κάθε ένα από τα Τμήματα του ενδεικτική οροφή κατανομής των πόρων, για την ετοιμασία του ΠΒΔ.

Στη συνέχεια το Τμήμα/Υπηρεσία θα κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους στις διάφορες Δραστηριότητες. Η κατανομή θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες που προσδιορίστηκαν στο ΣΣ.

Μετά τη συνεισφορά των Τμημάτων στον ΠΒΔ, η διαδικασία της ετοιμασίας του Π/Υ συνεχίζει με την ενοποίηση στο επίπεδο του Υπουργείου. Το σύνολο του Π/Υ θα πρέπει να είναι εντός του ανώτατου ορίου δαπανών όπως αυτό έχει καθοριστεί και εγκριθεί από το Υπουργικό Συμβούλιο στο ΣΠΔΠ.

Για τη μεταβατική περίοδο, και μέχρι την υλοποίηση του μηχανογραφικού συστήματος (ERP), η Διεύθυνση Προϋπολογισμού θα παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία και λεπτομερείς οδηγίες για τη μεθοδολογία ετοιμασίας του ΠΒΔ.

2.1 Καθορισμός ανώτατων ορίων δαπανών μέσω της διαδικασίας του Πλαισίου Συμφιλίωσης

Στα πλαίσια του ΣΠΔΠ, το Υπουργικό Συμβούλιο, μετά από εισήγηση του Υπουργού Οικονομικών καθορίζει ανώτατο όριο δαπανών για τα επόμενα τρία έτη, που ουσιαστικά καθορίζουν το ύψος των επιτρεπόμενων δαπανών ανά οικονομικό φορέα σύμφωνα με τις προτεραιότητες πολιτικής της κυβέρνησης.

Το Υπουργικό Συμβούλιο εγκρίνει το ΣΠΔΠ το οποίο δημοσιεύεται από τον Υπουργό Οικονομικών στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Οικονομικών. Σημειώνεται ότι για τον πρώτο χρόνο τόσο η συνολική οροφή όσο και οι τομεακές είναι δεσμευτικές, για το δεύτερο έτος δεσμευτική είναι μόνο η συνολική οροφή και για το τρίτο έτος όλες οι οροφές είναι ενδεικτικές.

Για την υποβοήθηση του Υπουργικού Συμβουλίου στην κατανομή των πιστώσεων ανά οικονομικό φορέα χρησιμοποιείται από το Υπουργείο Οικονομικών το Πλαίσιο Συμφιλίωσης. Το **Πλαίσιο Συμφιλίωσης** έχει ως σκοπό την ετοιμασία ενός ορθολογικού Π/Υ στη βάση προτεραιοτήτων πολιτικής για την αποφυγή κατάθεσης συμπληρωματικών προϋπολογισμών και εντός των οικονομικών δυνατοτήτων του κράτους.

Το Πλαίσιο Συμφιλίωσης είναι η επικαιροποίηση του υφιστάμενου δημοσιονομικού πλαισίου (του έτους $n+1$) με βάση ανάγκες και δεδομένα των οικονομικών φορέων (δεσμεύσεις και υποχρεώσεις). Μέσω της διαδικασίας συμφιλίωσης, καταχωρούνται οι τεχνικές αλλαγές για τον Π/Υ του επόμενου έτους, λαμβάνεται υπόψη κάθε διαθέσιμη ή/και απαιτούμενη εξοικονόμηση και εξετάζονται και ιεραρχούνται οι νέες προτάσεις πολιτικής οι οποίες θα υποβληθούν στο Υπουργικό Συμβούλιο.

Το Υπουργικό Συμβούλιο αποφασίζει με βάση τις πληροφορίες που παρέχονται από τον Υπουργό Οικονομικών μέσω του Πλαισίου Συμφιλίωσης τις δεσμευτικές ανώτατες οροφές κάθε οικονομικού φορέα. Συγκεκριμένα:

- σε περίπτωση που υπάρχει περιθώριο για τη χρηματοδότηση νέων προτάσεων πολιτικής, το Υπουργικό Συμβούλιο προχωρεί στην ιεράρχηση των προτάσεων αυτών.
- σε περίπτωση που απαιτούνται εξοικονομήσεις για τη μείωση των δαπανών των οικονομικών φορέων για να είναι εντός του συνολικού ανώτατου ορίου δαπανών, το Υπουργικό Συμβούλιο ιεραρχεί τις προτάσεις εξοικονομήσεων που υπέβαλαν οι οικονομικοί φορείς και/ή το Υπουργείο Οικονομικών.

Οι τρεις παράμετροι του Πλαισίου Συμφιλίωσης:

1. Τεχνικές Αλλαγές

Καταχώρηση τεχνικών αλλαγών για τον Π/Υ του επόμενου έτους που αφορούν αναθεώρηση της εκτίμησης του κόστους που προκαλείται από εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι δεν ήταν γνωστοί κατά την ετοιμασία του υφιστάμενου ΜΔΠ.

Παραδείγματα Τεχνικών Αλλαγών: αύξηση/μείωση στο αναμενόμενο κόστος ηλεκτρισμού, μέτρα συνδεδεμένα με δεσμευτικές νομικές απαιτήσεις (π.χ. από ΕΕ) που δεν ήταν γνωστές κατά την κατάρτιση του Π/Υ, νέες νομοθεσίες, πρόβλεψη για αύξηση/μείωση ανεργίας, απρόβλεπτη αύξηση σε μισθούς και ημερομίσθια.

2. Εξοικονομήσεις

Προβλεπόμενες εξοικονομήσεις για κάθε ξεχωριστό διοικητικό μέτρο ή/και αλλαγές πολιτικής, αλλαγές σε μέτρα πολιτικής ή διοικητικά μέτρα που εξοικονομούν πόρους. Η αύξηση της αποδοτικότητας δεν μπορεί να ληφθεί υπόψη εκτός αν συνδέεται με τη μείωση μισθών/ημερομισθίων και οι δαπάνες δεν θα αναβληθούν στα επόμενα έτη. Η αναβολή ή μετάθεση προγραμμάτων/έργων/σχεδίων για τα επόμενα χρόνια δεν θεωρείται εξοικονόμηση, αντίθετα η οριστική ακύρωση τους θεωρείται εξοικονόμηση.

Ανάλυση κάθε πρότασης ξεχωριστά, που συμπεριλαμβάνει, την αναμενόμενη ετήσια εξοικονόμηση για τρία χρόνια, την ετήσια εξοικονόμηση για τα επερχόμενα έτη και εάν εφαρμόζεται, την αναμενόμενη διάρκεια του μέτρου και την εκτιμώμενη συνολική εξοικονόμηση.

Κάθε Τμήμα/Υπηρεσία μπορεί να προτείνει **μέχρι έξι (6)** προτάσεις εξοικονόμησης και να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα προτεινόμενα μέτρα για την επίτευξη της κάθε πρότασης ξεχωριστά.

Συμπληρωματική τεκμηρίωση/εξήγηση μπορεί να απαιτηθεί για να περιγράψει τη λογική και τον αναμενόμενο αντίκτυπο των προτεινόμενων μέτρων και να τεκμηριώσει τις εκτιμήσεις εξοικονόμησης.

3. Νέες Προτάσεις Πολιτικής

Νέες πρωτοβουλίες πολιτικής/μέτρα/δραστηριότητες/σχέδια τα οποία δεν έχουν ακόμα περιληφθεί στον Π/Υ και συνάδουν με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Οι προτάσεις αυτές θα πρέπει να αναλύονται ξεχωριστά, και να περιλαμβάνουν το αναμενόμενο ετήσιο κόστος για τρία έτη, το αναμενόμενο ετήσιο κόστος μετά τα τρία έτη, την αναμενόμενη διάρκεια του έργου και το εκτιμώμενο συνολικό κόστος.

Κάθε Τμήμα/Υπηρεσία μπορεί να προτείνει **μέχρι έξι (6)** προτάσεις πολιτικής και να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους πόρους που απαιτούνται για την κάθε νέα πρόταση πολιτικής ξεχωριστά.

Συμπληρωματική τεκμηρίωση/εξήγηση μπορεί να απαιτηθεί για να περιγράψει την ανάγκη και τις αναμενόμενες επιπτώσεις της πρότασης πολιτικής και να τεκμηριώσει τις εκτιμήσεις του κόστους.

Αξιολόγηση και απόφαση για ένταξη στον Π/Υ από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Τα νέα έργα υποδομής υποβάλλονται με βάση τη νέα διαδικασία Αξιολόγησης Δημόσιων Επενδυτικών Έργων.

2.2 Αξιολόγηση – Διαχείριση Δημόσιων Επενδύσεων (PIM)

Η διαχείριση των δημόσιων επενδύσεων εξασφαλίζει ότι οι δημόσιες επενδύσεις είναι βιώσιμες και οικονομικά προσιτές. Τα **Σημειώματα Έργου (PCN – Project Concept Note)** που τυγχάνουν θετικής αξιολόγησης τόσο για τη βιωσιμότητα όσο και για την οικονομική προσιτότητα τους θα πρέπει να υποβάλλονται μέσω της διαδικασίας του Πλαισίου Συμφιλίωσης για τον καθορισμό των ανώτατων ορίων δαπανών.

Στα **Άρθρα 82 – 89 του νόμου Ν.20(Ι)/2014** αναλύονται οι πρόνοιες αναφορικά με την επιλογή και υλοποίηση των Δημόσιων Επενδυτικών Έργων με σημαντικό οικονομικό κόστος, περιλαμβανομένων των συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ).

Λεπτομερείς οδηγίες σχετικά με την εφαρμογή των πιο πάνω άρθρων περιλαμβάνονται στο «**Εγχειρίδιο για την Προεπιλογή και Αξιολόγηση Δημόσιων Επενδυτικών Έργων**» που ετοιμάστηκε από την Παγκόσμια Τράπεζα και τη ΓΔ ΕΠΣΑ.

Ο Υπουργός Οικονομικών μέσω του ΣΠΔΠ ετοιμάζει κατάλογο με τα έργα που ικανοποιούν τα κριτήρια βιωσιμότητας και προσιτότητας και είναι επιλέξιμα για συμπερίληψη στον Π/Υ.

2.3 Μαθησιακά Πλάνα

Στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού προωθείται η ετοιμασία Μαθησιακών Πλάνων ώστε η εκπαίδευση του προσωπικού να είναι ευθυγραμμισμένη με την υλοποίηση των Στόχων του οργανισμού, καθιστώντας την μαθησιακή ανάπτυξη αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής και των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η ανάπτυξη του αισθήματος της κοινής ιδιοκτησίας του ΣΣ και η προώθηση της αποτελεσματικής διαχείρισης και κατανομής των μαθησιακών πόρων ως αναπόσπαστο μέρος της επίτευξης των Δραστηριοτήτων και των Στόχων κάθε οικονομικού φορέα.

Η διαδικασία διάγνωσης των μαθησιακών αναγκών περιλαμβάνει τη συστηματική συλλογή δεδομένων για τον προσδιορισμό κενών στην υφιστάμενη γνώση, στις δεξιότητες και τις αντιλήψεις των υπαλλήλων.

Συγκεκριμένα τα βήματα για τη διάγνωση των μαθησιακών αναγκών είναι:

1. Καθορισμός των αναγκαίων χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας, όπως απορρέουν μέσα από το Πλάνο Δράσεων, και είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδίου.
2. Καταγραφή των γνώσεων (θεωρητικό υπόβαθρο) που χρειάζονται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.
3. Περιγραφή των δεξιοτήτων (πρακτικές πτυχές) που χρειάζονται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.
4. Εντοπισμός μαθησιακών κενών και προσδιορισμός αναγκών μάθησης.
5. Εντοπισμός κατάλληλων εκπαιδευτικών σεμιναρίων κατάρτισης για ενίσχυση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων.
6. Καταγραφή στο μαθησιακό πλάνο των λεπτομερών προτεινόμενων σεμιναρίων για την περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού.
7. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων των αναγκών που προκύπτουν.

ΜΕΡΟΣ 3: ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο νόμος **Ν.20(Ι)/2014** παρέχει στα Υπουργεία περισσότερη ευελιξία και ελευθερία στην ανακατανομή των πόρων του ετήσιου Π/Υ. Ως εκ τούτου, απαιτείται ενίσχυση της λογοδοσίας και λήψης ευθύνης όσον αφορά την απόδοση.

Το σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης του στρατηγικού σχεδιασμού και κατ' επέκταση του ΠΒΔ, υποστηρίζει τη μέτρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (επίδοσης και απόδοσης) παρέχοντας ακριβείς, πλήρεις και κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με όλες τις πτυχές των δημόσιων οικονομικών.

Μέσω του συστήματος ενισχύεται η μετάβαση από τον έλεγχο των εισροών στην επίτευξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων, παρέχοντας ακριβείς, πλήρεις και κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με όλες τις πτυχές των δημόσιων οικονομικών. Επιπλέον, τα προβλήματα εντοπίζονται νωρίτερα, γεγονός που μειώνει την πιθανότητα μεγάλων υπερβάσεων κόστους ή χρονικών καθυστερήσεων.

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης:

- υποστηρίζει τη λογοδοσία και την υπευθυνότητα
- υποδεικνύει άμεσα διορθωτικά μέτρα
- διασφαλίζει την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων για την επίτευξη αποτελεσμάτων
- προωθεί τη διαχείριση των κινδύνων
- ενισχύει τη γνώση και κατά συνέπεια βελτιώνει τα αποτελέσματα.

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να παρακολουθήσει και να αξιολογήσει την πρόοδο του θα πρέπει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το κατάλληλο σύστημα για την συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών.

Μια ισορροπημένη και περιεκτική ανάλυση, μια δίκαιη ανασκόπηση των επιχειρησιακών λειτουργιών και η παροχή πληροφοριών στον απαραίτητο βαθμό για την κατανόηση της προόδου και της επίδοσης, αποτελούν τις βασικές αρχές που υποστηρίζουν τη διαφάνεια στο σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης.

3.1 Παρακολούθηση

Η **παρακολούθηση** μέσω της συστηματικής συλλογής δεδομένων συγκεκριμένων δεικτών, καταδεικνύει το βαθμό επίτευξης των Στόχων και τη χρήση των διαθέσιμων πόρων, παρέχοντας στη Διοίκηση του οικονομικού φορέα τη δυνατότητα παρέμβασης.

Είναι επιβεβλημένη η ανάγκη παρακολούθησης της εφαρμογής του ΣΣ και προϋποθέτει:

(α) Την παρακολούθηση των εξελίξεων που διαφοροποιούν τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

(β) Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του ΣΣ.

(γ) Τη βεβαίωση ότι τα αποτελέσματα είναι αυτά τα οποία έχουν υπολογιστεί και αναμένονται στη σχεδίαση και τον εντοπισμό αποκλίσεων.

(δ) Την επικαιροποίηση της εξέλιξης της εφαρμογής του πλάνου και την ετοιμασία των κατάλληλων εκθέσεων.

(ε) Τη θέσπιση ή βελτίωση της βιώσιμης και συστηματικής συλλογής πληροφοριών και στοιχείων σχετικά με τους ΔΕ/ΔΑ.

(στ) Τη λήψη κατάλληλων διορθωτικών μέτρων.

Ένας οικονομικός φορέας κατανοώντας την απόδοση του θα έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει και να εισηγηθεί αλλαγές στον Π/Υ του. Για παράδειγμα, το σύστημα παρακολούθησης μπορεί να καταδείξει ότι οι προσπάθειες της κυβέρνησης πρέπει να εντατικοποιηθούν προς ένα συγκεκριμένο στόχο υψηλής προτεραιότητας, ο οποίος δεν βρίσκεται στη σωστή πορεία υλοποίησης.

Με το σύστημα παρακολούθησης συλλέγονται δεδομένα και ετοιμάζονται εκθέσεις, βάσει των οποίων κάθε φορέας θα μπορεί να εξαγάγει συμπεράσματα για την πορεία του. Οι ΔΕ/ΔΑ δεν μπορούν από μόνοι τους να παρέχουν επαρκή γνώση για τις εν λόγω πολιτικές, μπορούν να καταδείξουν ότι οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται αλλά δεν μπορούν να επεξηγήσουν τους λόγους. Μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης αναλύεται σε βάθος ο συσχετισμός μεταξύ των πόρων, των Δραστηριοτήτων και των Στόχων.

3.2 Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση είναι η συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση των εν εξελίξει ή/και ολοκληρωμένων έργων, προγραμμάτων ή πολιτικών, ως προς το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τα αποτελέσματα τους. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση είναι η επίτευξη των Στόχων, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, οι επιπτώσεις και η βιωσιμότητα³. Η αξιολόγηση:

- αναλύει σε βάθος τη διασύνδεση του Π/Υ με τους Στόχους και τις Δραστηριότητες.
- παρέχει τον τρόπο αξιολόγησης της προστιθέμενης αξίας των κυβερνητικών παρεμβάσεων και κατά πόσο τα επιτεύγματα μπορούν να αποδοθούν στις παρεμβάσεις αυτές.
- αναλύει το λόγο (εάν υπάρχει) που οι Στόχοι δεν επιτεύχθηκαν, εξηγώντας τη συμβολή των Δραστηριοτήτων στα αποτελέσματα και παρέχει συστάσεις για βελτίωση.

Ακολουθεί επεξήγηση εργαλείων παρακολούθησης και αξιολόγησης.

³ Πηγή: Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results, UNDP

3.3 Πλάνα Δράσεων

Στο Πláνο Δράσεων καταγράφονται οι δράσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη των Δραστηριοτήτων και χρησιμοποιείται ως εργαλείο προγραμματισμού στην αρχή του έτους και ως εργαλείο παρακολούθησης της προόδου κατά τη διάρκεια του έτους.

Το Πλάνο Δράσεων είναι ένα **εργαλείο διαχείρισης** για τη Διεύθυνση το οποίο παρέχει πληροφόρηση για τον προγραμματισμό των εργασιών της και την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού.

Ρόλοι στη διαμόρφωση Πλάνου Δράσεων

Στρατηγική Μονάδα



Έχει την ευθύνη για το συντονισμό της εφαρμογής του ΣΣ σε επίπεδο Υπουργείου.

Διευθυντής



Ο Διευθυντής έχει τη συνολική ευθύνη για την παρακολούθηση και υλοποίηση των Δραστηριοτήτων και των Δράσεων που αφορούν το Τμήμα/Υπηρεσία που προϊστάται.

Διαχειριστής Πλάνου Δράσεων



Έχει την ευθύνη για τον καθορισμό των Δράσεων και την συλλογή των στοιχείων και πληροφοριών για την επικαιροποίηση του Πλάνου Δράσεων.

Υλοποιητές Δράσεων



Οι συντονιστές των ομάδων εργασίας οι οποίες εργάζονται άμεσα στην υλοποίηση των ενεργειών και των Δράσεων.

Ετοιμασία Πλάνου Δράσεων:

1. Από τους προκαθορισμένους Στόχους και Δραστηριότητες κάθε οικονομικού φορέα θα πρέπει να προσδιοριστούν οι Δράσεις που θα πρέπει να αναπτυχθούν για την υλοποίηση των Δραστηριοτήτων.
2. Για κάθε Δραστηριότητα ενδείκνυται να καθορισθεί ένας ικανός αριθμός Δράσεων για να καλύπτεται το μέγιστο Τμήμα των ενεργειών, αλλά ταυτόχρονα να δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης. Ενδεικτικά δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τις **πέντε (5)**.
3. Κάθε Δράση θα πρέπει να έχει συγκεκριμένη ημερομηνία έναρξης και ημερομηνία λήξης.

4. Για κάθε Δράση θα πρέπει να ορίζεται ένας υπεύθυνος λειτουργός (Υλοποιητής Δράσης) που θα έχει την ευθύνη υλοποίησης των ενεργειών⁴ που την αποτελούν.
5. Θα πρέπει να καθορίζονται οι απαραίτητοι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός κλπ) για την υλοποίηση των Δράσεων.
6. Οι Δράσεις θα πρέπει να προγραμματιστούν και να κατανεμηθούν μέσα στο έτος και να διατεθεί επαρκής χρόνος για τη διεκπεραίωση τους.
7. **Το Πλάνο θα πρέπει να επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα π.χ. μηνιαίως**, η κάθε επικαιροποίηση θα αποτελεί νέα έκδοση του.
8. Η ΣΜ θα πρέπει να ζητά ενημέρωση για την πορεία υλοποίησης του Πλάνου Δράσης σε τακτά χρονικά διαστήματα π.χ. τριμηνιαίως.
9. Οι απαραίτητες εγκρίσεις θα πρέπει να λαμβάνονται εγκαίρως.
10. Διάχυση του Πλάνου Δράσεων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
11. Οι οικονομικοί φορείς με βάση τα Πλάνα Δράσεων που έχουν ετοιμάσει θα αξιολογούν την υλοποίηση των εργασιών για να λάβουν διορθωτικά μέτρα όπου είναι απαραίτητο, όπως αναδιανομή πόρων μεταξύ των Δραστηριοτήτων (εκεί και όπου χρειάζεται) με Στόχο την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος. Η αξιολόγηση θα πραγματοποιείται ανά εξάμηνο και θα καταγράφεται στην **Εξαμηνιαία/Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης Στρατηγικού Σχεδίου**.
12. Προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική υλοποίηση πρέπει να προηγηθεί η ευθυγράμμιση τμηματικών και οργανωτικών στόχων, καθημερινών ενεργειών με τις στρατηγικές προτεραιότητες, επιχειρησιακών διαδικασιών με τις διαδικασίες στρατηγικής διαχείρισης, όπως επίσης και η διασύνδεση των διαθέσιμων πόρων. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η συνεργασία είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία της διαδικασίας.
13. Είναι στην ευχέρεια κάθε οικονομικού φορέα να αναλύσει την κάθε Δράση σε ενέργειες. Οι **ενέργειες** αποτελούν το τελικό επιχειρησιακό επίπεδο και αποτελούνται από τις αναλυτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση των Δράσεων.

⁴ Οι **ενέργειες** αποτελούν το τελικό επιχειρησιακό επίπεδο και αποτελούνται από τις αναλυτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση των δράσεων.

3.3 Δείκτες Επίδοσης (ΔΕ) και Απόδοσης (ΔΑ)

Σύμφωνα με το **εδάφιο (1)(δ) του Άρθρου 53**, του νόμου Ν.20(Ι)/2014, η δέσμευση του κάθε Υπουργείου σε σχέση με τους Στόχους και τις Δραστηριότητες που έχει θέσει πρέπει να γίνει μέσω Δεικτών Επίδοσης (outcome KPIs) και Απόδοσης (output KPIs).

Οι δείκτες, ποσοτικοί ή ποιοτικοί, είναι εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της προόδου στην πάροδο του χρόνου, παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες στη Διοίκηση του Υπουργείου, στη Βουλή των Αντιπροσώπων και στο κοινό για την εξέλιξη της προκαθορισμένης στρατηγικής.

Διακρίνονται δύο τύποι βασικών δεικτών:

1. οι Δείκτες Επίδοσης (ΔΕ), οι οποίοι μετρούν τα αποτελέσματα σε σχέση με τους Στόχους και
2. οι Δείκτες Απόδοσης, που μετρούν την απόδοση σε σχέση με τις Δραστηριότητες.

Οι ΔΕ δείχνουν την επίδραση, θετική ή αρνητική, που έχουν οι εκροές (αγαθά/υπηρεσίες) στους δικαιούχους. Για παράδειγμα, το αποτέλεσμα για το στόχο «βελτίωση του επιπέδου οδικής ασφάλειας και εφαρμογή της σύγχρονης μεθόδου αστυνόμευσης» είναι «το ποσοστό (%) ποινικών αδικημάτων σε σχέση με τον αριθμό οδικών ελέγχων τροχαίας». Άλλα παραδείγματα μπορούν να είναι «η αύξηση των αποφοίτων από τα κυπριακά πανεπιστήμια σε σχέση με τις εγγραφές» ή «μείωση του χρόνου αναμονής στα δημόσια νοσηλευτήρια».

Ο ορισμός της Δραστηριότητας κάνει αναφορά στην «**απόδοση**». Απόδοση είναι ο γενικός όρος που χρησιμοποιείται ευρέως και αναφέρεται σε «συγκεκριμένα αγαθά και υπηρεσίες που παράγονται από την κυβέρνηση». Για παράδειγμα, το αποτέλεσμα που σχετίζεται με τη Δραστηριότητα μιας εκστρατείας ευαισθητοποίησης θα μπορούσε να είναι ο «αριθμός ενεργειών για την ευαισθητοποίηση των πολιτών». Άλλα παραδείγματα είναι «ο αριθμός των προστίμων τροχαίων παραβάσεων» ή «ο αριθμός των φοιτητών στους οποίους παρέχεται τριτοβάθμια εκπαίδευση».

Ενδεικτικά για τη μέτρηση των Στόχων, θα πρέπει να καθορίζονται τουλάχιστον ένας (1) και το πολύ δύο (2) ΔΕ ανά Στόχο και για τη μέτρηση των Δραστηριοτήτων θα καθορίζεται ένας (1) ΔΑ για κάθε Δραστηριότητα.

Αλλαγή δείκτη μεταξύ οικονομικών ετών:

- Θα πρέπει να αποφεύγεται η αλλαγή των ΔΕ μεταξύ οικονομικών ετών, δεδομένου ότι οι Στόχοι έχουν πολυετή χρονοδιαγράμματα υλοποίησης.
- Δυνητικά υπάρχει η δυνατότητα αλλαγής του ΔΑ. Οι πόροι και η απόδοση θα πρέπει να συζητούνται σε συνδυασμό. Κατά την ετοιμασία του Π/Υ, ένα νέος ΔΑ μπορεί να συμφωνηθεί μεταξύ του αρμόδιου Υπουργείου και του ΥΠΟΙΚ (Διεύθυνση Προϋπολογισμού).

ΣΤΟΧΟΣ 4: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΣΟΒΑΡΟΥ ΕΓΚΛΗΜΑΤΟΣ

ΔΕ: % σοβαρών υποθέσεων που διερευνήθηκαν σε σχέση με σοβαρές υποθέσεις που καταγγέλλθηκαν

Υποθέσεις που καταγγέλλθηκαν: είναι οι υποθέσεις που καταχωρήθηκαν και οι υποθέσεις που αναφέρθηκαν στην Αστυνομία αλλά δεν καταχωρήθηκαν στο ποινικό μητρώο.

Υποθέσεις που διερευνήθηκαν: είναι αυτές που έχουν κατηγοριοποιηθεί: ως εξιχνιασθείσα, άλλως διατεθείσα, απεσύρθη από το δικαστήριο, αναστολή ποινικής δίωξης, παραπέμφθηκε στις στρατιωτικές αρχές, αναβαθμίστηκε ή υποβαθμίστηκε, εξιχνιασθείσα – συμβιβασθείσα.

Δραστηριότητα 4.3: Συστηματική δράση της Αστυνομίας κατά των ναρκωτικών

ΔΑ: Αριθμός ενεργειών για την καταστολή της εμπορίας και χρήσης ναρκωτικών

Ενέργειες για καταστολή: έρευνες και παρακολουθήσεις σε πρόσωπα, υποστατικά, οικίες, χώρους διασκέδασης, ανοικτούς χώρους, οχήματα, εμπορευματοκιβώτια, σχολεία και στρατόπεδα, διερεύνηση οικονομικής πτυχής από διακίνηση ναρκωτικών, επαφή με τοπικούς παράγοντες.

3.3.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΔΕ/ΔΑ)

Οι δείκτες αποτελεσμάτων (KPIs) είναι οι μονάδες μέτρησης που αντανακλούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την επίτευξη των Στόχων (ΔΕ) ή των Δραστηριοτήτων (ΔΑ). Για παράδειγμα, ο Στόχος να για την αντιμετώπιση του σοβαρού εγκλήματος μπορεί να μετρηθεί με το ΔΕ «ποσοστό (%) σοβαρών υποθέσεων που διερευνήθηκαν σε σχέση με τις σοβαρές υποθέσεις που καταγγέλλθηκαν», μία από τις Δραστηριότητες για την επίτευξη του Στόχου αυτού είναι η «αντιμετώπιση του οικονομικού εγκλήματος», η οποία μπορεί να μετρηθεί με το ΔΑ «ποσοστό των υποθέσεων που οδηγήθηκαν στο δικαστήριο».

Οι δείκτες επίδοσης και απόδοσης πρέπει να είναι μετρήσιμοι και σχετικοί με τον εν λόγω τομέα.

Οι δείκτες βοηθούν έναν οργανισμό να μετρήσει κατά πόσο εργάζεται προς την σωστή κατεύθυνση για την επίτευξη ενός θετικού ή βελτιωμένου αποτελέσματος.

Για τη διαμόρφωση δεικτών για τη μέτρηση της επίτευξης των Στόχων και των Δραστηριοτήτων δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες. Ωστόσο, υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες θα πρέπει να τηρούνται για να επιτευχθεί ποιοτικό αποτέλεσμα.

Συγκεκριμένα πρέπει να ληφθούν τα ακόλουθα **ποιοτικά κριτήρια** υπόψη κατά τη διαμόρφωση των δεικτών:

- **Σχετικός:** ο δείκτης πρέπει να σχετίζεται άμεσα και να συνάδει με μια σημαντική πτυχή του Στόχου ή της Δραστηριότητας. Επιπλέον, ο δείκτης θα πρέπει να σχετίζεται με ζητήματα που τελούν υπό τον έλεγχο της κυβέρνησης.
- **Κατάλληλος:** οι πληροφορίες που θα συλλέγονται πρέπει να είναι κατάλληλες και χρήσιμες για τους ενδιαφερόμενους φορείς. Επίσης, ο δείκτης πρέπει να αποφεύγει ανεπιθύμητα αποτελέσματα (αρνητικές συνέπειες), να **ενθαρρύνει τη βελτίωση στην παροχή υπηρεσιών** και να μην υποκινεί τους διευθυντές να εκτελούν Δράσεις με μοναδικό σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος χωρίς όμως να παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση.
- **Σαφώς καθορισμένος:** ο δείκτης πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς, ξεκάθαρα και τεκμηριωμένα για να επιτευχθεί αξιόπιστη και συστηματική συλλογή δεδομένων. Ο δείκτης πρέπει να είναι **συγκεκριμένος** για αποφυγή υποκειμενικής ερμηνείας.
- **Μετρήσιμος:** μπορεί να μετρηθεί και τα αποτελέσματα μπορεί να είναι είτε ποσοτικά ή ποιοτικά.
- **Κατορθωτός:** θα πρέπει να εκτείνεται σε ένα χρονικό ορίζοντα, να είναι εφικτός και ρεαλιστικός. Ρεαλιστικός σε ότι αφορά στο τι θέτει και πως μπορεί να επιτευχθεί, δηλαδή δεν πρέπει η επίτευξη του να είναι πολύ εύκολη αλλά ούτε υπερβολικά φιλόδοξη.
- **Επαληθεύσιμος:** πρέπει να είναι δυνατή η επικύρωση των διαδικασιών και των συστημάτων που παράγουν τα δεδομένα για τον υπολογισμό του δείκτη.
- **Αξιόπιστος:** ο δείκτης θα πρέπει να υπολογίζεται με ακριβή τρόπο ώστε να παρέχει μια αληθινή και δίκαιη εικόνα σχετικά με το πραγματικό επίπεδο των επιδόσεων/αποδόσεων. Οι δείκτες πρέπει να είναι συναφείς και αξιόπιστοι και δεν πρέπει να καθορίζονται στη βάση του τι είναι εύκολο να μετρηθεί ή επειδή υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία, αλλά να μην είναι κατάλληλος για τη μέτρηση του Στόχου/Δραστηριότητας.
- **Οικονομικά αποδοτικός:** η χρησιμότητα του δείκτη πρέπει να δικαιολογεί το κόστος της συλλογής των δεδομένων.
- **Κατανοητός:** τα αρμόδια άτομα πρέπει να γνωρίζουν πως οι ενέργειες τους συμβάλλουν στην επίτευξη της στρατηγικής του Υπουργείου/Διεύθυνσης τους. Ο δείκτης πρέπει να είναι αποδεκτός, δηλαδή να διαμορφώνεται με τη συναίνεση των εμπλεκόμενων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- **Χρονικά προσδιορισμένος:** Θα πρέπει να προσδιορίζει σε ποιο χρονικό πλαίσιο θα υλοποιηθεί για να υπάρχει αξιολόγηση και ανατροφοδότηση.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξηγήσει την επιλογή των συγκεκριμένων δεικτών στο πλαίσιο των Στόχων και των Δραστηριοτήτων και να παρέχει επαρκείς λεπτομέρειες για τις μεθόδους μέτρησης.

3.3.2 ΤΥΠΟΙ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Σε πολλές περιπτώσεις οι ΔΑ αναφέρονται σε μια αριθμητική τιμή. Οι δείκτες μπορούν να μετρούν τα αποτελέσματα σε:

- απόλυτος αριθμός: 80
- ποσοστό: 60%
- οριακές τιμές: ελάχιστη τιμή – μέγιστη τιμή
- δυαδική μορφή: ναι/όχι
- μεταβολή: αύξηση/μείωση
- σημείο αναφοράς: κατάταξη σε σχέση με τις χώρες της ΕΕ

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι δείκτες δεν πρέπει απαραίτητα να είναι ποσοτικοί. Ένας δείκτης μπορεί να έχει **ποιοτικό** χαρακτήρα. Για παράδειγμα, η απόδοση ενός ερευνητικού ινστιτούτου μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά σε σχέση με τον αριθμό των ερευνητικών δημοσιεύσεων, ή μπορεί να μετρηθεί με ένα ποιοτικό τρόπο σε σχέση με την περιοδική αξιολόγηση του από παρόμοια ερευνητικά ινστιτούτα από μια άλλη χώρα της ΕΕ.

Οι δείκτες που θα επιλεγούν δεν σημαίνει ότι θα παραμείνουν άθικτοι καθ' όλη τη διάρκεια του ΣΣ, ωστόσο για οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να επεξηγούνται οι λόγοι και η φύση της αλλαγής, ο τρόπος μέτρησης και ο τρόπος παρουσίασης.

Τα δεδομένα για τον υπολογισμό των δεικτών μπορούν να συλλεχθούν από διάφορες πηγές πληροφόρησης, όπως:

- Συστήματα πληροφορικής του κάθε υπουργείου (είτε αυτοματοποιημένα ή βασισμένα στην Excel).
- Δημοσιεύσεις από τη Στατιστική Υπηρεσία ή άλλο ανάλογο οργανισμό.
- Έρευνες/μελέτες.
- Εκθέσεις αξιολόγησης αντίστοιχων οργανισμών, διεθνείς συγκρίσεις.

Είναι ουσιώδες να τεθεί σε εφαρμογή ένα **σύστημα/μεθοδολογία** το οποίο να παρέχει τη δυνατότητα συστηματικής και αξιόπιστης συλλογής δεδομένων για το σύνολο των δεικτών, ώστε να είναι δυνατή η τακτική παρακολούθηση και η διασφάλιση της ποιότητας. Στο σύστημα θα πρέπει να περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο θα συλλέγονται και θα επεξεργάζονται τα δεδομένα.

Η **συλλογή ποιοτικών δεδομένων** εξασφαλίζεται εν μέρει με την ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων μελών και στην ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων των ατόμων που θα συλλέγουν και θα καταγράφουν τα στοιχεία. Τα μητρώα και τα έντυπα συλλογής στοιχείων πρέπει να είναι απλά, οι όροι και η τεκμηρίωση τυποποιημένη και κατανοητή για αποφυγή διπλής συλλογής δεδομένων, ελαχιστοποίηση λαθών και εύκολη ετοιμασία και υποβολή εκθέσεων.

Η εφαρμογή των δεικτών μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί χρόνο και πόρους για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά, η οποία όμως θα οδηγήσει σε σημαντικές και μακροχρόνιες αλλαγές στις λειτουργίες ενός οργανισμού.

3.3.3 ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι πίνακες αποτελεσμάτων περιλαμβάνουν στοιχεία για τους ΔΕ/ΔΑ και αναλύουν:

- την επίτευξη των Στόχων σε σχέση με τους ΔΕ.
- το βαθμό υλοποίησης των Δραστηριοτήτων σε σχέση με το ΔΑ.
- το ποσοστό εκτέλεσης του Π/Υ και τη μεταβολή του, συγκρίνοντας προϋπολογιζόμενους με πραγματικούς πόρους, ανά Δραστηριότητα, έτσι ώστε να παρέχεται σαφής ένδειξη της προόδου ως προς τις Δραστηριότητες.
- το ανά μονάδα κόστος των εκρών, αναφορικά με τους ΔΑ που μετρούν το αποτέλεσμα των Δραστηριοτήτων (εάν εφαρμόζεται).

Στους πίνακες περιλαμβάνονται επίσης και τα ακόλουθα πεδία προς συμπλήρωση:

Διασύνδεση με Στόχο/Δραστηριότητα	Ο κυριότερος σκοπός των δεικτών είναι να βοηθήσουν τους αναγνώστες στην αξιολόγηση των στρατηγικών που έχουν υιοθετηθεί και αναλύονται στους Στόχους και τις Δραστηριότητες.
Ορισμός και τρόπος υπολογισμού	<p>Ο σαφής ορισμός του δείκτη είναι σημαντικός για την κατανόηση του τρόπου μέτρησης.</p> <p>Η επεξήγηση του αριθμητή και του παρονομαστή και πώς υπολογίζονται είναι ζωτικής σημασίας ώστε οι χρήστες των δεικτών να κατανοήσουν και να εμβαθύνουν.</p>
Σκοπός/λογική επιλογής	Είναι σημαντικό τα Υπουργεία/Διευθύνσεις να εξηγήσουν για ποιο λόγο ο δείκτης που παρουσιάζεται είναι σχετικός. Συχνά, η επεξήγηση αφορά τη μέτρηση της προόδου προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου Στόχου.
Γιατί επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος δείκτης;	

	Πώς θα βοηθήσει η μέτρηση του;
Συχνότητα	Συχνότητα με την οποία θα υπολογίζεται ο δείκτης π.χ. μηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια.
Περίοδος αναφοράς	1 ^ο εξάμηνο για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων που θα υποβάλλεται με την εξαμηνιαία έκθεση υλοποίησης του ΣΣ. 2 ^ο εξάμηνο για την ετήσια έκθεση υλοποίησης του ΣΣ.
Πηγή άντλησης δεδομένων, υποθέσεις και περιορισμοί	Πηγή/πηγές άντλησης δεδομένων για τη μέτρηση του δείκτη και προσδιορισμός οποιωνδήποτε περιορισμών. Όλες οι υποθέσεις που έγιναν στον υπολογισμό του δείκτη θα πρέπει να εξηγηθούν. Μια ένδειξη του επιπέδου, εάν εφαρμόζεται, της ποιότητας των δεδομένων που υποβάλλονται θα παρέχει επίσης χρήσιμη πληροφόρηση.
Τάσεις των αποτελεσμάτων	Η μέτρηση των αποτελεσμάτων σε μια μόνο περίοδο δεν παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση για την κατανόηση των δεικτών. Μια ένδειξη κατά πόσο η απόδοση έχει βελτιωθεί ή επιδεινωθεί στο πέρασμα του χρόνου είναι πιο χρήσιμη στην αξιολόγηση της επιτυχίας των στρατηγικών. Είναι επίσης χρήσιμη η εξήγηση της σημασίας μιας συγκεκριμένης τάσης στα δεδομένα (για παράδειγμα ένας αυξανόμενος δείκτης δεν θεωρείται πάντα θετικό αποτέλεσμα).
Δείκτης αναφοράς (benchmark)	Συγκριτική αναφορά των αποτελεσμάτων π.χ. με κράτη μέλη της ΕΕ και συμπερίληψη μιας συνοπτικής επεξήγησης για τη συγκεκριμένη επιλογή, η οποία μπορεί να αποδειχτεί χρήσιμη στους αναγνώστες των δεικτών. Η μεθοδολογία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) χρησιμοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο και παρέχει στοιχεία ούτως ώστε ένας οργανισμός να συγκρίνει διάφορες πτυχές των διαδικασιών του ή/και τα αποτελέσματα του έναντι βέλτιστων πρακτικών και αποτελεσμάτων άλλων οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα. Αυτό επιτρέπει, στη συνέχεια, στους οργανισμούς να αξιολογήσουν τις πολιτικές τους και να αποφασίσουν πως θα υιοθετήσουν συγκεκριμένες πρακτικές, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Όταν θα ερμηνεύονται τα αποτελέσματα των δεικτών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σφαιρικά όλες οι περιστάσεις και οι συνθήκες, π.χ. μια μικρή αύξηση στο κόστος χορήγησης ένας συγκεκριμένου εμβολίου όταν υπάρχει μεγάλη αύξηση στο κόστος του ίδιου του ορού, μπορεί να αντανakλά βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην υλοποίηση του προγράμματος.

Στο παράρτημα 2 περιέχονται αναλυτικές οδηγίες για να βοηθήσουν τα Τμήματα/Υπηρεσίες στη διαμόρφωση δεικτών, σύμφωνα με τα πιο πάνω κριτήρια. Στο παράρτημα 3 παρέχεται πρότυπο καθορισμού της διαδικασίας συλλογής δεδομένων και στο παράρτημα 4 παρέχεται πρότυπο για τον πίνακα αποτελεσμάτων για τους ΔΕ/ΔΑ.

3.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι αξιολογήσεις στοχεύουν στον προσδιορισμό της συνάφειας με τον σχεδιασμό, την αποδοτικότητα της εφαρμογής του και την αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση των Στόχων. Οι **ΣΜ** μπορούν να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα των δεικτών ως ακολούθως:

- **Σχετικότητα:** προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο οι Στόχοι συνάδουν με τις εξελισσόμενες ανάγκες και τις προτεραιότητες της κυβέρνησης.
- **Αποδοτικότητα:** κατά πόσο οι διαθέσιμοι πόροι έχουν μετατραπεί σε εκροές (αγαθά και υπηρεσίες), με τον πιο οικονομικό τρόπο.
Θα μπορούσαν οι Δραστηριότητες να υλοποιηθούν πιο οικονομικά και έγκαιρα;
- **Αποτελεσματικότητα:** εξακρίβωση κατά πόσο τα αποτελέσματα έχουν επιτύχει την επιδιωκόμενη υλοποίηση τους και σε ποιο βαθμό οι Δραστηριότητες/εκροές συνέβαλαν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.
Συνέβαλαν στον ίδιο βαθμό όλες οι Δραστηριότητες στην επίτευξη των αποτελεσμάτων;
Θα μπορούσαν να προταθούν εναλλακτικές Δραστηριότητες οι οποίες θα είχαν μεγαλύτερη συνεισφορά στην επίτευξη των Στόχων;
Η πρόκληση που υποδεικνύεται από τους δείκτες είναι επακόλουθο της αναποτελεσματικότητας της γραφειοκρατίας, των διαδικασιών, των κανονισμών;
Ποιες είναι οι συνέπειες (νομικές, προϋπολογισμού, κλπ) μη ικανοποιητικής επίδοσης/απόδοσης;

3.4 Εκθέσεις Υλοποίησης Στρατηγικού Σχεδίου

Με τη λήξη του πρώτου εξαμήνου κάθε οικονομικός φορέας πρέπει να ετοιμάζει Εκθέσεις Υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου, στις οποίες καταγράφεται η πορεία υλοποίησης και τα αποτελέσματα εφαρμογής του στρατηγικού του σχεδίου.

Ιανουάριος – Ιούνιος: Εξαμηνιαία Έκθεση Υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου
Ιανουάριος – Δεκέμβριος: Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου

Σκοπός των εκθέσεων είναι να ενημερωθεί ο αρμόδιος Υπουργός, το Υπουργείο Οικονομικών, το Υπουργικό Συμβούλιο και η Βουλή των Αντιπροσώπων για την υλοποίηση, τα μέτρα που μπορούν να ληφθούν και τους κινδύνους μη υλοποίησης του ΣΣ.

Μέσω των εκθέσεων ενισχύεται η λήψη ευθύνης για τη διεξαγωγή των εργασιών οικονομικά, αποδοτικά και αποτελεσματικά. Επίσης, εντείνεται η διαφάνεια και λαμβάνονται άμεσα οποιαδήποτε μέτρα μετριασμού πιθανών κινδύνων. Μέσω της αποκτηθείσας γνώσης βελτιώνεται η ικανότητα του οργανισμού στη λήψη μελλοντικών αποφάσεων και στη διαμόρφωση προγραμμάτων και έργων.

Ως εκ τούτου, τα Υπουργεία πρέπει να ετοιμάζουν εξαμηνιαίες και ετήσιες εκθέσεις σε σχέση με την πρόοδο υλοποίησης των Στόχων, με βάση τα δεδομένα παρακολούθησης και να την υποβάλλουν στον αρμόδιο

Υπουργό. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, ο Υπουργός Οικονομικών δύναται να εξετάζει το ΣΣ των Υπουργείων με σκοπό την αξιολόγηση των πολιτικών και των αποδόσεων τους, οι εκθέσεις αυτές πρέπει να υποβάλλονται στη συνέχεια στο Υπουργείο Οικονομικών.

Τα πρότυπα της εξαμηνιαίας και της ετήσιας έκθεσης είναι σε μεγάλο βαθμό όμοια, ακολουθούν τη δομή των ΣΣ και επεξηγούνται στους ακόλουθους πίνακες.

Πίνακας 2: Πεδία εκθέσεων υλοποίησης στρατηγικού σχεδίου

ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ/ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ				
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΑ ΣΤΟΧΟ				
Γενική Αξιολόγηση	Επιλέξτε ένα χρώμα αναφορικά με τη γενική απόδοση, σύμφωνα με το Πλάνο Δράσεων (εισάγετε το σύμβολο V)	<div style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; border: 1px solid black;"></div>	<div style="width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; border: 1px solid black;"></div>	<div style="width: 20px; height: 20px; background-color: green; border: 1px solid black;"></div>
Θετικά Αποτελέσματα	<p>Ποιες ήταν οι βασικές εργασίες του Τμήματος/Υπηρεσίας που υλοποιήθηκαν σύμφωνα με το Πλάνο Δράσεων και συνέβαλαν θετικά στην επίτευξη του Στόχου;</p> <p>Ποιες νέες πρωτοβουλίες εφαρμόζονται αυτό το διάστημα με επιτυχία;</p>			
Βασικά Προβλήματα & Κίνδυνοι	<p>Ποιες εργασίες του Τμήματος αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εφαρμογή τους και έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επίτευξη του Στόχου;</p> <p>Ποιες νέες πρωτοβουλίες παρουσιάζουν καθυστέρηση στην υλοποίηση τους και γιατί;</p> <p>Στην περίπτωση μη υλοποίησης του στόχου ποιοι είναι οι κίνδυνοι;</p>			
Προτεινόμενα Μέτρα	<p>Αναφορικά με τα προβλήματα, υπάρχουν εισηγήσεις/προτάσεις για νέα μέτρα για το οποία χρειάζεται απόφαση από το Γενικό Διευθυντή/Υπουργό;</p> <p>Υπάρχουν εισηγήσεις για νέα μέτρα που χρειάζονται υπουργική έγκριση;</p>			
Υλοποίηση προτεινόμενων μέτρων προηγούμενης περιόδου	<p>Ποια μέτρα που προτάθηκαν την προηγούμενη περίοδο έχουν εφαρμοστεί;</p> <p>Εάν δεν έχουν εφαρμοστεί παρακαλώ αιτιολογήστε. Γιατί μέτρα που προτάθηκαν δεν εφαρμόστηκαν;</p>			
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΕΤΡΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΑΣΗ				
<p>Το Τμήμα/Υπηρεσία προτείνει τα ακόλουθα μέτρα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιες είναι οι κύριες εισηγήσεις/προτάσεις για τις οποίες απαιτείται απόφαση του Γενικού Διευθυντή/αρμόδιου Υπουργού; • Λοιπά 				

Στη **γενική αξιολόγηση** κάθε οικονομικός φορέας πρέπει να υποδείξει κατά πόσο είναι στη σωστή πορεία υλοποίησης των Στόχων του (εξαμηνιαία έκθεση) ή τα προκαθορισμένα αποτελέσματα των Στόχων έχουν επιτευχθεί (ετήσια έκθεση). Για την εκτίμηση αυτή, θα χρησιμοποιούνται τα τρία πιο κάτω χρώματα:

Πίνακας 3: Επεξήγηση επιλογής χρώματος στο πεδίο «Γενική Αξιολόγηση»

Χρώμα	Εξαμηνιαία Έκθεση Υλοποίησης	Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης
	Το Τμήμα/Υπηρεσία βρίσκεται σε σωστό δρόμο υλοποίησης	Το Τμήμα/Υπηρεσία έχει υλοποιήσει ικανοποιητικά το ΣΣ.
	Σε εξέλιξη – κατά το δεύτερο εξάμηνο το Τμήμα/Υπηρεσία θα πρέπει να εντείνει την προσπάθεια υλοποίησης του ΣΣ ή/και να λάβει διορθωτικά μέτρα.	Υπάρχει μικρή απόκλιση στην υλοποίηση των Στόχων και των Δραστηριοτήτων, η οποία είναι επαρκώς τεκμηριωμένη και δικαιολογημένη.
	Χωρίς τη λήψη διορθωτικών μέτρων, το Τμήμα/Υπηρεσία δεν θα μπορέσει να πετύχει τους Στόχους του.	Δεν έχουν επιτευχθεί τα προκαθορισμένα αποτελέσματα.

Το πρότυπο για την εξαμηνιαία και ετήσια έκθεση περιλαμβάνεται στο παράρτημα 5. Το πρότυπο αυτό θα συμπληρώνεται κατάλληλα και θα πρέπει να συνοδεύεται από τους ανάλογους πίνακες αποτελεσμάτων των ΔΕ/ΔΑ που περιλαμβάνονται στο παράρτημα 4. Η Διεύθυνση Προϋπολογισμού θα παρέχει στα Υπουργεία πρότυπο της Έκθεσης (που συνδυάζει τα δύο παραρτήματα) σε επεξεργάσιμη μορφή.

Οι εκθέσεις αυτές θα υποβάλλονται στον αρμόδιο Υπουργό και θα αποστέλλονται στο Υπουργείο Οικονομικών με τη λήξη του εν λόγω εξαμήνου.

3.4.1 ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η πρώτη έκθεση κάθε οικονομικού έτους αναφέρεται ως «Εξαμηνιαία Έκθεση Υλοποίησης Στρατηγικού Σχεδίου» και θα υποβάλλεται μέχρι το τέλος Ιουλίου⁵ κάθε έτους.

Οι οικονομικοί φορείς με βάση τα **Πλάνα Δράσεων** που έχουν ετοιμάσει για το έτος, θα αξιολογούν το βαθμό υλοποίησης των εργασιών για να λάβουν διορθωτικά μέτρα όπου είναι απαραίτητο, όπως αναδιανομή πόρων μεταξύ των Δραστηριοτήτων (εκεί και όπου χρειάζεται) με στόχο την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.

⁵ Η ακριβής ημερομηνία υποβολής της εν λόγω έκθεσης θα καθορίζεται με σχετική εγκύκλιο της Διεύθυνσης Προϋπολογισμού.

Μέσα από την ετοιμασία της έκθεσης θα πρέπει να εντοπιστούν και να εξηγηθούν οι κίνδυνοι μη υλοποίησης των Δραστηριοτήτων και των Στόχων.

3.4.2 ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η Ετήσια Έκθεση περιλαμβάνει επεξήγηση των αποτελεσμάτων ολόκληρου του έτους. Η ημερομηνία υποβολής της εν λόγω έκθεσης θα είναι μέσα Φεβρουαρίου⁵ του επόμενου έτους.

Η ετήσια έκθεση αποτελεί μέρος της διαδικασίας εποπτείας και παρακολούθησης του ΣΣ και αποτελεί βασικό εργαλείο για την ετήσια αξιολόγηση. Μπορεί να αποτελέσει σημείο αφετηρίας για τις διαβουλεύσεις μεταξύ των Διευθυντών των διαφόρων Τμημάτων και του Υπουργού.

Η έκθεση διευκολύνει το διάλογο ανάμεσα στα μέλη της Διοίκησης σχετικά με την αξιολόγηση της προόδου και ενισχύει την αμοιβαία κατανόηση και συναίνεση των ενδιαφερόμενων μελών για θέματα που συνδέονται άμεσα με την επίτευξη των αποτελεσμάτων και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Για να υποβοηθηθούν οι συζητήσεις είναι σημαντικό το Τμήμα/Διεύθυνση να επεξηγήσει τις αποκλίσεις στην υλοποίηση παρέχοντας ταυτόχρονα εισηγήσεις. Επίσης, οι συζητήσεις αποσκοπούν στον καθορισμό και έγκριση του προγραμματισμού για το επόμενο έτος.

Η ετήσια συζήτηση επισκόπησης της προόδου πρέπει να είναι επαρκώς δομημένη ώστε να εξαχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Ανάλογα με το περιεχόμενο και τη γενική προσέγγιση, η ετήσια έκθεση θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για:

- **Αξιολόγηση της απόδοσης** – παρέχει τη βάση για να επιτευχθεί η συναίνεση και να ληφθούν κοινές αποφάσεις σχετικά με τις προτάσεις για τη μελλοντική πορεία.
- **Απόκτηση γνώσης** – η έκθεση πρέπει να αποδίδει με ευκατανόητο τρόπο τι πήγε σωστά και τι λάθος, όπως επίσης τους παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχία/αποτυχία. Θα πρέπει να υποδεικνύονται τα κύρια διδάγματα που αντλήθηκαν μέσα από την ανάλυση των καλύτερων και των χειρότερων πρακτικών και να δοθούν προτάσεις για επακόλουθα μέτρα, όπου είναι απαραίτητο.
- **Επικοινωνία** – ένας οικονομικός φορέας μέσω της έκθεσης θα μπορεί να ενημερώσει τα ενδιαφερόμενα μέρη για τα αποτελέσματα και τα προβλήματα και να ζητήσει τα σχόλια τους.
- **Λήψη αποφάσεων** – μέσω της δομημένης παροχής πληροφοριών που περιλαμβάνονται στην έκθεση η Διοίκηση θα μπορεί να παρακολουθήσει την πρόοδο και να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις.

3.5 Χρήση των Δεδομένων και Πληροφοριών για Διαχείριση και Λήψη Αποφάσεων

Δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο των αποτελεσμάτων μπορούν να συγκεντρωθούν, να αναλυθούν και να χρησιμοποιηθούν σε επίπεδο έργου, έκβασης/αποτελέσματος, τομεακών πολιτικών και

άλλων προγραμμάτων. Όλα είναι αλληλένδετα και υπάρχει μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ τους, με κοινό στόχο:

- την αποσαφήνιση και ανάλυση της προόδου, των θεμάτων που προκύπτουν, των προκλήσεων και των διδαγμάτων που απορρέουν.
- την επίσπευση ενεργειών και αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων οποιοδήποτε αλλαγών πρέπει να τεθούν σε ισχύ στα σχέδια και τους απαιτούμενους πόρους.

3.5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΕΣ ΚΑΙ ΕΤΗΣΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

Μέσω της αξιολόγησης, οι Εξαμηνιαίες και Ετήσιες Εκθέσεις Υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου θα βοηθούν τους οικονομικούς φορείς να καταλήγουν σε διαφορετικά συμπεράσματα, με βάση τον πιο κάτω πίνακα.

Συμπεράσματα από την Εξαμηνιαία Έκθεση Υλοποίησης περιλαμβάνουν:	Συμπεράσματα από την Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης περιλαμβάνουν:
<ul style="list-style-type: none">– Μια συνοπτική αναφορά στην πρόοδο υλοποίησης του ΣΣ,– Εντοπισμό των κινδύνων από τη μη επίτευξη του ΣΣ.– Αναφορά στη λήψη διορθωτικών μέτρων, εκεί και όπου είναι απαραίτητο, σε σχέση με τις Δραστηριότητες ή να γίνεται αναφορά στα μέτρα που έχουν ήδη ληφθεί για διασφάλιση της υλοποίησης του ΣΣ.– Οι εισηγήσεις αφορούν κυρίως σε μέτρα προς εφαρμογή κατά το δεύτερο εξάμηνο του έτους.	<ul style="list-style-type: none">– Αναφορά στην επίτευξη των στόχων και των Δραστηριοτήτων.– Σε περίπτωση που δεν έχει επιτευχθεί η υλοποίηση των προγραμματισμένων Δράσεων, θα πρέπει να δοθούν εύλογες επεξηγήσεις.– Πρέπει να δοθεί προσοχή στις επιδιώξεις του Υπουργείου για την αντιμετώπιση πιθανών παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον.

ΜΕΡΟΣ 4: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η διαδικασία εκτίμησης και διαχείρισης κινδύνων αποτελεί στρατηγικό ζήτημα που πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τους Στόχους, τους κανόνες διακυβέρνησης και να ενσωματωθεί στην υποβολή εκθέσεων για να επιτευχθούν οι Στόχοι, να βελτιστοποιηθεί η απόδοση και να ευθυγραμμιστεί η χρήση των πόρων σύμφωνα με τις προτεραιότητες.

Η εκτίμηση πιθανών κινδύνων μη υλοποίησης του ΣΣ, η καταγραφή και ο μετριασμός τους μέσω της έγκαιρης λήψης σωστών μέτρων πρέπει να χρησιμοποιούνται καθ' όλη τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο κατά την ετοιμασία του ΣΣ όσο και στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Η ελαχιστοποίηση και η εξοικείωση με τη διαχείριση των κινδύνων ώστε να ενταχθεί ως συνήθης εργασία στο κύκλο εργασιών ενός οικονομικού φορέα πρέπει να είναι βασικό μέλημα της Διοίκησης. Μια μεγάλη δυσχέρεια που αντιμετωπίζουν τα Τμήματα/Υπηρεσίες είναι η αδυναμία έγκαιρης αναγνώρισης των μελλοντικών κινδύνων. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων και η **ανάπτυξη κουλτούρας ρίσκου** είναι καίριας σημασίας.

Εάν ένας οικονομικός φορέας δεν αναλύσει και διαχειριστεί τους κινδύνους που πηγάζουν τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον τότε υπάρχει η πιθανότητα να μην επιτύχει τους Στόχους που έχει θέσει στο ΣΣ. Η μη επίτευξη των Στόχων του οδηγεί σε αρνητικές κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις.

Ως πρώτο βήμα στον προγραμματισμό και το σχεδιασμό του, ένας οικονομικός φορέας θα πρέπει να αναγνωρίσει τους **κινδύνους** μη επίτευξης των Στόχων που έχουν τεθεί στο ΣΣ του. Μετά την αναγνώριση των κινδύνων, οι Διευθυντές θα πρέπει να καθορίσουν τους **παράγοντες** που ενέχουν κινδύνους και να αξιολογήσουν τα **μέσα** που έχουν στη διάθεση τους για να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους. Τέλος με βάση τη σημαντικότητα του κινδύνου και τα διαθέσιμα μέσα πρέπει να αποφασίσουν τα ανάλογα **μέτρα μετριασμού**.

Πίνακας 4: Κύκλος εκτίμησης και διαχείρισης κινδύνων



Ο εντοπισμός και ο καθορισμός των κρίσιμων παραγόντων που ενέχουν κινδύνους θα επεξηγηθούν στην ενότητα **4.1 Εντοπισμός Κινδύνων** και η αξιολόγηση των διαθέσιμων μέσων και ο καθορισμός των μέτρων μετριασμού κινδύνων στην ενότητα **4.2 Διαχείριση Κινδύνων**.

ΣΤΟΧΟΣ 1: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΟΔΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΟΔΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΕΥΣΗΣ

Κίνδυνος μη υλοποίησης του ΣΣ:

Αυξημένα τροχαία δυστυχήματα.

Παράγοντες που αυξάνουν τον κίνδυνο:

Συμπεριφορά οδηγών.

Η συμπεριφορά των οδηγών δεν είναι η ενδεδειγμένη, όπως η οδήγηση υπό την επήρεια αλκοόλης και η υπερβολική ταχύτητα, οπότε η ασφάλεια τους τίθεται σε κίνδυνο.

Διαθέσιμα μέσα & μέτρα μετριασμού:

- Προσωπικό (κατάρτιση και στελέχωση): Εκστρατείες διαφώτισης και ευαισθητοποίησης του κοινού, προληπτικοί έλεγχοι.
- Τεχνολογικά μέσα: Σύστημα χαρτογράφησης τροχαίων συγκρούσεων, σύστημα φωτοεπισήμανσης.
- Νομοθετικό πλαίσιο: Εναρμόνιση νομοθεσίας με ευρωπαϊκά πρότυπα, επιβολή αυστηρότερων ποινών.
- Εξοπλισμός: ραντάρ, εξοπλισμός για αλκοτέστ.
- Μέσα επικοινωνίας: Ενημέρωση του κοινού μέσω των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και Κοινωνικής Δικτύωσης.
- Συνεργασίες με άλλους φορείς: Συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Αστυνομικό Δίκτυο Τροχαίας και εφαρμογή της μεθόδου Οδικής Αστυνόμευσης (Road Policing), συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας για πραγματοποίηση σεμιναρίων για την καλλιέργεια οδικής συνείδησης στα παιδιά.
- Μηχανοκίνητα μέσα: Αυτοκίνητα για περιπολίες.

4.1 Εντοπισμός Κινδύνων

Για τον εντοπισμό και την εκτίμηση των κινδύνων ένας οικονομικός φορέας πρέπει να αναλύσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τα συστήματα και τις δομές που τον περιβάλλουν.

Η πανευρωπαϊκή έρευνα της FERMA που πραγματοποιήθηκε το 2016, ανέδειξε ως κύριες περιοχές ρίσκου για τη μη επίτευξη των Στόχων, τις οικονομικές συνθήκες, τη διατάραξη της αδιάλειπτης λειτουργίας (business continuity disruption), την πολιτική αστάθεια, τη μη συμμόρφωση με κανονισμούς/νομοθεσίες, τη φήμη, τα αναποτελεσματικά συστήματα πληροφορικής.

Καθορίζοντας τους κινδύνους που έχουν να αντιμετωπίσουν, οι οικονομικοί φορείς μπορούν να προσδιορίσουν τους συγκεκριμένους παράγοντες, ανά Στόχο, που αυξάνουν τον κίνδυνο μη επίτευξης του ΣΣ.

4.1.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Political
Economic
Social
Technological
Legal
Environmental

Η ανάλυση **PESTLE** είναι ένα στρατηγικό εργαλείο για την ανάλυση της παρούσας κατάστασης του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσα από το οποίο εξετάζονται οι τάσεις από μια μακροοικονομική σκοπιά. Το πλαίσιο προσδιορίζει έξι βασικούς τομείς που πρέπει να εξεταστούν για να παρέχουν ολική πληροφόρηση: **πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.**

Πίνακας 5: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος PESTLE – πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο

Πολιτικό – παρούσες και πιθανές επιδράσεις από πολιτικές πιέσεις <ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολιτικές πιέσεις ▪ Νομοθεσία ▪ Εμπορική πολιτική της χώρας ▪ Κυβερνητικές αλλαγές ▪ Χρηματοδότηση ▪ Πιέσεις από άλλες χώρες ▪ Πολιτικές συγκρούσεις 	Οικονομικό – τοπικές, εθνικές και παγκόσμιες οικονομικές επιπτώσεις <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεταβολές στο ΑΕΠ ▪ Ανεργία ▪ Τιμές συναλλάγματος ▪ Επιτόκια δανεισμού ▪ Εμπορικοί δασμοί ▪ Συντελεστής πληθωρισμού ▪ Ξένες οικονομικές τάσεις ▪ Φορολογία ▪ Φορολογικές αλλαγές που αφορούν συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία ▪ Οικονομική ανάπτυξη 	Κοινωνικό <ul style="list-style-type: none"> ▪ Δημογραφικά ▪ Πολιτισμικοί και θρησκευτικοί παράγοντες ▪ Δεοντολογία ▪ Σημαντικά παγκόσμια γεγονότα ▪ Προσβασιμότητα ▪ Πληθυσμιακές μεταβολές ▪ Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη ▪ Αντίληψη του κοινού για τη δημόσια υπηρεσία ▪ Απόψεις των μέσων μαζικής ενημέρωσης ▪ Αλλαγές στην εθνική νομοθεσία που επηρεάζουν κοινωνικούς παράγοντες ▪ Εκπαίδευση ▪ Αγορά εργασίας
Τεχνολογικό – η επίδραση νέων και αναδυόμενων τεχνολογιών <ul style="list-style-type: none"> ▪ Τεχνολογική ανάπτυξη ▪ Καινοτομίες ▪ Παγκόσμια τεχνολογικά επιτεύγματα ▪ Αδειοδότηση ▪ Πρόσβαση σε τεχνολογική ανάπτυξη ▪ Νομοθεσία πνευματικής ιδιοκτησίας ▪ Επικοινωνίες ▪ Τεχνολογία αυτοματισμού ▪ Γνώση και τεχνογνωσία 	Νομικό – η επίδραση της εθνικής και παγκόσμιας νομοθεσίας <ul style="list-style-type: none"> ▪ Εργατικό δίκαιο ▪ Προστασία καταναλωτών ▪ Κλαδικοί κανονισμοί ▪ Ρυθμιστικές αρχές και οι διαδικασίες τους ▪ Περιβαλλοντικοί κανονισμοί ▪ Ασφάλεια και υγεία 	Περιβαλλοντικό <ul style="list-style-type: none"> ▪ Οικολογία, ▪ Κλιματικές αλλαγές ▪ Ακραίες καιρικές συνθήκες π.χ. πλημμύρες ▪ Ρύπανση ▪ Αποτύπωμα διοξειδίου του άνθρακα ▪ Περιβαλλοντικά φαινόμενα

4.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Επιχειρησιακή ανάλυση σχετικά με τις υφιστάμενες Δραστηριότητες – τόσο στην τρέχουσα παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού.

Πίνακας 6: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Παροχή προϊόντων/υπηρεσιών <ul style="list-style-type: none">▪ Παροχή προϊόντων/υπηρεσιών στο κοινό εντός των προκαθορισμένων χρονικών ορίων και όρων.▪ Ολοκλήρωση και παράδοση έργων εντός των χρονικών ορίων, του προϋπολογισμού και των προδιαγραφών.▪ Ανασχεδιασμός πολύπλοκων γραφειοκρατικών διαδικασιών.	Πόροι (ανθρώπινο δυναμικό και οικονομικοί) <ul style="list-style-type: none">▪ Επαρκείς ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις του προσωπικού▪ Υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του κοινού▪ Ενίσχυση αξιοπιστίας και ικανοποίησης του κοινού.▪ Κατανομή του προσωπικού όπου υπάρχει ανάγκη.▪ Σωστή διαχείριση των υφιστάμενων πόρων.	Ανθεκτικότητα <ul style="list-style-type: none">▪ Αποκατάσταση καταστροφών▪ Σχεδιασμός πλάνων έκτακτης ανάγκης διαχείρισης καταστροφών
Ασφάλεια <ul style="list-style-type: none">▪ Ασφάλεια των πολιτών▪ Ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων▪ Ασφάλεια των πληροφοριών▪ Ανεπαρκής εφαρμογή εσωτερικών ελέγχων.	Διαχείριση κινδύνων <ul style="list-style-type: none">▪ Έγκαιρη διάγνωση κινδύνων.▪ Αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.	Υποδομές <ul style="list-style-type: none">▪ Συντήρηση κτιρίων, οδικού δικτύου, εξοπλισμού▪ Αναβαθμισμένα τεχνολογικά μέσα

Το United Kingdom National Audit Office προσδιορίζει ότι η δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να διαχειριστεί κινδύνους με τις ακόλουθες πέντε επενέργειες:

1. Διακυβεύεται η επίτευξη των τμηματικών Στόχων ή η παροχή υπηρεσιών προς το κοινό.
2. Οτιδήποτε μπορεί να πλήξει τη φήμη της κυβέρνησης.
3. Αποτυχία να προστατευθεί από κακοδιαχείριση, παρατυπίες ή σπατάλες.
4. Μη συμμόρφωση με τους κανονισμούς.
5. Αδυναμία ανταπόκρισης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

4.2 Διαχείριση Κινδύνων

Διαχείριση κινδύνων σημαίνει την εφαρμογή μιας συστηματικής διαδικασίας για την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση των επιπτώσεων των κινδύνων με ένα οικονομικά αποδοτικό τρόπο και εφαρμόζεται από προσωπικό που κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες.

Εντοπίζονται κάποιες βασικές πτυχές της διαχείρισης κινδύνων που, αν εφαρμοστούν ευρύτερα, θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, όπως επαρκής χρόνος, πόροι και δέσμευση της Διεύθυνσης στη διαχείριση κινδύνων,

αποφάσεις που βασίζονται σε αξιόπιστες και έγκαιρες πληροφορίες και τη συνεχή κατανόηση κοινών κινδύνων μεταξύ των Τμημάτων και την από κοινού διαχείριση τους.

Αφού εντοπιστούν οι κίνδυνοι, θα πρέπει να αναλυθούν τα **μέσα** που έχουν στην διάθεση τους τα Τμήματα για να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους.

Παραδείγματα διαθέσιμων μέσων:

- Στελέχωση
- Κατάρτιση προσωπικού
- Κτηριακή Υποδομή
- Τεχνολογικά μέσα
- Εξοπλισμός/ατομικός εξοπλισμός (π.χ. στολές ασφαλείας, κράνη, κλπ)
- Νομοθετικό πλαίσιο
- Σύστημα συλλογής πληροφοριών
- Ανάλυση πληροφοριών
- Εσωτερικές διαδικασίες
- Μέσα επικοινωνίας
- Συνεργασίες με άλλους εμπλεκόμενους φορείς
- Οικονομικά μέσα

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της διαχείρισης των κινδύνων, τα Τμήματα πρέπει να αποφεύγουν την υπεραφθονία πληροφοριών που μπορεί να υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα λόγω της χρονοβόρας διαδικασίας συγκέντρωσης, φιλτραρίσματος και αφομοίωσης του υλικού, αλλά θα πρέπει να αποφεύγεται και η λήψη αποφάσεων βασισμένη σε λιγοστά στοιχεία.

Βάσει των διαθέσιμων μέσων για την αντιμετώπιση των κινδύνων, κάθε οικονομικός φορέας θα πρέπει να καθορίσει τα μέτρα μετριασμού.

Πιο κάτω παρατίθενται παραδείγματα διαθέσιμων μέσων, των πιθανών κινδύνων και των μέτρων μετριασμού, μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

4.2.1 Κίνδυνοι που Πηγάζουν από το Εσωτερικό Περιβάλλον

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Δεν υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό για να υλοποιήσει τις Δραστηριότητες.
- Ελλείψεις στην κατάρτιση και ανεπαρκείς δεξιότητες του προσωπικού.
- Έλλειψη κινήτρων.
- Πιθανή αποχώρηση προσωπικού, π.χ. λόγω αφυπηρέτησης, σε καίριες θέσεις που έχουν αρνητική επίδραση στην υλοποίηση του ΣΣ.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Κάλυψη πιθανόν αναγκών μέσα από την διαδικασία της «Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας».
- Κατάλληλη εκπαίδευση προσωπικού.
- Ενδομηχανιστικές μετακινήσεις για κάλυψη αναγκών.
- Εισαγωγή περιόδου προσαρμογής κατά την οποία το άτομο που θα αποχωρήσει, είτε λόγω αφυπηρέτησης είτε μετάθεσης, θα εκπαιδεύει αντικαταστάτη.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΜΕΣΑ (hardware, software, network)

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Οι υπολογιστές είναι πεπαλαιωμένοι και δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες που αφορούν συναλλαγές του Τμήματος με τους πολίτες.
- Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται είναι πεπαλαιωμένα, δεν είναι φιλικά προς το χρήστη, δεν είναι συμβατά με άλλα συστήματα, δεν μπορούν να τύχουν τροποποίησης, δεν υποστηρίζονται από εξωτερικούς συνεργάτες.
- Το δίκτυο είναι αργό και δεν μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες που αφορούν συναλλαγές του Τμήματος με τους πολίτες.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Εκμοντερνισμός των τεχνολογικών μέσων.
- Επαρκής συντήρηση του τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Αναβάθμιση του δικτύου.

ΥΠΟΔΟΜΗ (π.χ. κτίρια, οδικό δίκτυο, έργα, εξοπλισμός)

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Η κατάσταση του οδικού δικτύου επηρεάζει το επίπεδο οδικής ασφάλειας. Η κακή κατάσταση του οδοστρώματος, ο περιορισμένος φωτισμός και η ελλιπής σηματοδότηση πιθανόν να αποτελέσουν αιτίες δυστυχημάτων.
- Καθυστερήσεις στις προσφορές/παραλαβές εξοπλισμού.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Δημιουργία της κατάλληλης υποδομής – αναβάθμιση οδικού δικτύου.
- Επιτάχυνση διαδικασιών προσφορών.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΣΑ (προϋπολογισμός)

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα οικονομικά μέσα για την υλοποίηση των Στόχων/Δραστηριοτήτων.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Εξοικονομήσεις για να υλοποιηθούν οι Στόχοι/Δραστηριότητες με τα διαθέσιμα οικονομικά μέσα.
- Αποδοτικότερη χρήση των υφιστάμενων πόρων.
- Καλύτερος προγραμματισμός.

- Βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού στην ετοιμασία του ΜΔΠ.
- Αξιοποίηση συνεργειών (Synergies).
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας (Economies of Scale).

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο δημιουργεί αχρείαστη γραφειοκρατία που πιθανόν να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην υλοποίηση των Στόχων/Δραστηριοτήτων.
- Οι χαμηλές ποινές για παραβάσεις δεν λειτουργούν αποτρεπτικά.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Αναθεώρηση νομοθετικού πλαισίου.
- Ανασχεδίαση διαδικασιών.
- Αύξηση ποινών.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Οι υφιστάμενες εσωτερικές διαδικασίες δεν είναι αποτελεσματικές ή/και δημιουργούν γραφειοκρατία.
- Μη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ασφάλειας και υγείας

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Αναθεώρηση των εσωτερικών διαδικασιών.

4.2.2 Κίνδυνοι που Πηγάζουν από το Εξωτερικό Περιβάλλον

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Άλλες χώρες που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες/επενδυτικές ευκαιρίες έχουν πιο ευέλικτες διαδικασίες που προσελκύουν πιο εύκολα δυνητικούς επενδυτές/επαγγελματίες. Το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την υλοποίηση του ΣΣ.
- Ανεκμετάλλετες ευκαιρίες ανάπτυξης νέων τρόπων εργασίας ή νέων ιδεών που μπορεί να αποφέρουν απτά οφέλη.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Ανάλυση ανταγωνισμού.
- Λήψη μέτρων που θα αναβαθμίζουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Απλοποίηση διαδικασιών.

ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Νέες Κοινοτικές Οδηγίες ή/και αλλαγές στις υφιστάμενες πιθανόν να δημιουργήσουν νέα δεδομένα τα οποία αποτρέπουν το Τμήμα από το να αντεπεξέλθει σε βραχυπρόθεσμο ή/και μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.
- Πρόστιμο/οικονομική επιβάρυνση σε περίπτωση μη συμμόρφωσης.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Αίτηση για προσωρινή απόκλιση μέχρι την δημιουργία των κατάλληλων μηχανισμών/υποδομών.

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ/ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ/ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Ασφάλεια πολιτών, τρομοκρατικό κτύπημα.
- Κοινωνικός αποκλεισμός που οδηγεί στη ριζοσπαστικοποίηση.
- Πολιτική κατάσταση στην ευρύτερη περιοχή αυξάνει την πιθανότητα ενός τρομοκρατικού κτυπήματος.
- Αρνητική επίδραση στις υπηρεσίες που προσφέρει η Κύπρος, π.χ. τουρισμός.
- Επιπρόσθετες οικονομικές επιπτώσεις για την αντιμετώπιση των κρίσεων, π.χ. κύμα προσφύγων.
- Εξάπλωση ασθενειών/επιδημίες.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Λήψη προληπτικών μέτρων.
- Πλάνα αντιμετώπισης και διαχείρισης επιδημιών, συμπεριλαμβανομένης και της κατάλληλης εκπαίδευσης των υπαλλήλων πρώτης γραμμής.
- Ανάπτυξη συνεργασιών με ξένες υπηρεσίες (Interpol, Eurapol) και ανταλλαγή πληροφοριών.
- Εντατικοποίηση των ελέγχων στα σημεία εισόδου στη Δημοκρατία και πράσινης γραμμής.

ΦΥΣΙΚΕΣ/ΆΛΛΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Αρνητικές επιπτώσεις σε κύριες υποδομές, π.χ. πλημμύρες, πυρκαγιές.
- Επιπρόσθετες πιστώσεις, π.χ. για επιδιόρθωση των υποδομών, αποζημιώσεις,
- Επηρεάζουν αρνητικά τις υπηρεσίες που προσφέρει η Κύπρος, όπως τη τουριστική βιομηχανία.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων

- Σχέδια ετοιμότητας και έγκαιρης αντιμετώπισης καταστροφών.
- Αντιμετώπιση κρίσεων μέσω της κινητοποίησης εθελοντών.
- Σχέδια αποκατάστασης και διαχείρισης καταστροφών.
- Κυματοθραύστες.
- Αντιπλημμυρικά έργα.

ΚΑΙΡΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Αρνητικές καιρικές συνθήκες, π.χ. ανομβρία, ψηλές θερμοκρασίες, δημιουργούν προβλήματα στις βασικές υποδομές του κράτους όπως απρόσκοπτη παροχή πόσιμου νερού, παροχή ηλεκτρισμού.
- Αυξημένα επίπεδα σκόνης στην ατμόσφαιρα δημιουργούν αρνητικές επιπλοκές στην υγεία των πολιτών.
- Παρατεταμένες υψηλές/χαμηλές θερμοκρασίες, δημιουργούν αρνητικές επιπλοκές στις υπηρεσίες/προϊόντα, π.χ. γεωργικά προϊόντα που προσφέρονται.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Μοντέλα πρόβλεψης καιρικών συνθηκών.
- Πλάνα Δράσεων για την αντιμετώπιση δυσμενών επιδράσεων.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Εμπορία προσώπων.
- Εμπορία και χρήση ναρκωτικών.
- Έγκλημα στον κυβερνοχώρο.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Εκπαίδευση του αρμόδιου προσωπικού για αναγνώριση και αντιμετώπιση.
- Εφαρμογή αυστηρών ποινών.
- Κτιριακή υποδομή για φιλοξενία επηρεαζόμενων προσώπων.

4.3 Υποβολή Εκθέσεων Κινδύνων

Οι κίνδυνοι και τα μέτρα μετριασμού των κινδύνων θα συμπεριλαμβάνονται στις δύο εκθέσεις που θα υποβάλλονται κάθε εξάμηνο στο Υπουργείο Οικονομικών, που αναφέρονται στην παράγραφο 3.4:

- Εξαμηνιαία Έκθεση Υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου
- Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου.

ΜΕΡΟΣ 5: ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Η μεταρρύθμιση της Διαχείρισης των Δημόσιων Οικονομικών (ΔΔΟ) υποστηρίζει την άσκηση στρατηγικής ηγεσίας από τους προϊστάμενους των οικονομικών φορέων, για τους οποίους καθορίζονται οι πιο κάτω αρμοδιότητες σύμφωνα με το **Άρθρο 12 του νόμου Ν.20(Ι)/2014**, όπως φαίνονται στον Πίνακα 7.

Πίνακας 7: Αρμοδιότητες προϊστάμενων οικονομικών φορέων

Συμμετοχή στην ετοιμασία της δημοσιονομικής πολιτικής, με την προσκόμιση πληροφοριών, κατόπιν διαβούλευσης με τον Υπουργό Οικονομικό.
Συμμετοχή στην κατάρτιση του προϋπολογισμού με την υποβολή εκτιμήσεων και προτάσεων κατόπιν διαβούλευσης με τον Υπουργό Οικονομικών.
Αξιολόγηση των έργων των οικονομικών φορέων που είναι κάτω από την αρμοδιότητά τους και των Τμημάτων τους.
Εποπτεία της υλοποίησης του Π/Υ των οικονομικών φορέων που είναι κάτω από την αρμοδιότητά τους.
Μεταφορά πιστώσεων του Π/Υ διασφαλίζοντας την αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, ώστε να συνάδει με τους δημοσιονομικούς κανόνες και πολιτική.
Σύνταξη και υποβολή στον Υπουργό Οικονομικών μηνιαίων εκθέσεων αναφορικά με την υλοποίηση του Π/Υ τους και των τμημάτων τους.
Εποπτεία των Ελεγχόντων Λειτουργιών των Υπουργείων και των Τμημάτων τους και διασφάλιση των απαραίτητων πόρων για την εύρυθμη λειτουργία τους.

Η ετοιμασία του ΣΣ, του ΠΒΔ, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ διάφορων ενδιαφερόμενων μερών. Είναι πολύ σημαντικό κάθε εμπλεκόμενος να κατανοήσει πλήρως τις αρμοδιότητες του και τις απαιτούμενες από εκείνον ενέργειες. Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφονται οι βασικοί ρόλοι και τα καθήκοντα τους.

Πίνακας 8: Αρμοδιότητες και καθήκοντα

Αρμοδιότητες/Καθήκοντα	Υπεύθυνος
Στρατηγικό Σχέδιο	
Έγκριση της Δήλωσης Δημοσιονομικής Στρατηγικής (ΔΔΣ) συμπεριλαμβανομένου Μεσοπρόθεσμου Δημοσιονομικού Πλαισίου (ΜΔΠ) και ανώτατων οροφών δαπανών	Υπουργικό Συμβούλιο
Διαμόρφωση στρατηγικών επιδιώξεων σε συνάρτηση με την Αποστολή, το Όραμα και τις Αξίες.	Υπουργεία: Γενικός Διευθυντής
Διαμόρφωση των στόχων και των δραστηριοτήτων, καθώς και των αντίστοιχων Δεικτών Επίδοσης/Απόδοσης	Υπουργεία: Διοίκηση Τμήματος/Υπηρεσίας

Ετοιμασία Προϋπολογισμού στη βάση Δραστηριοτήτων (ΠΒΔ – ΑΒΒ)	
Ετοιμασία προτάσεων δημόσιων επενδυτικών έργων με βάση τη νέα διαδικασία προ-επιλογής και αξιολόγησης και ετοιμασία σημειωμάτων έργων	Υπουργεία: Διοίκηση Τμήματος/Υπηρεσίας
Ιεράρχηση προτάσεων δημόσιων επενδύσεων για συμπερίληψη στο πλαίσιο συμφιλίωσης	Υπουργεία: Αρμόδιος Υπουργός
Υποβολή τελικών Πλαισίων Συμφιλίωσης στο ΥΠΟΙΚ: Διεύθυνση Προϋπολογισμού	Υπουργεία: Αρμόδιος Υπουργός
Εισηγήση στον Υπουργό Οικονομικών για ανώτατα όρια δαπανών ανά Υπουργείο βάσει του συνολικού ορίου δαπανών	ΥΠΟΙΚ: Διεύθυνση Προϋπολογισμού
Υποβολή της πρότασης ΣΠΑΠ στο Υπουργικό Συμβούλιο	ΥΠΟΙΚ: Υπουργός Οικονομικών
Καθορισμός ανώτατων ορίων δαπανών	Υπουργικό Συμβούλιο
Έκδοση εγκυκλίου προϋπολογισμού για την ετοιμασία του ΠΒΔ	ΥΠΟΙΚ: Διεύθυνση Προϋπολογισμού
Συντονισμός της ετοιμασίας του ΠΒΔ του κάθε οικονομικού φορέα	Υπουργεία: Στρατηγική Μονάδα
Υπολογισμός του κόστους ανά Δραστηριότητα	Υπουργεία: Διοίκηση Τμήματος/Υπηρεσίας και Προϊστάμενοι Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης
Ετοιμασία ΠΒΔ ενοποιώντας τις πληροφορίες που αφορούν Στόχους, Δραστηριότητες και πόρους, ως μέρος των προτάσεων Π/Υ και υποβολή τους στον αρμόδιο Υπουργό, με βάση το Άρθρο 53(1) του νόμου Ν.20(Ι)/2014⁶	Υπουργεία: Στρατηγική Μονάδα
Έγκριση προσχεδίου ΠΒΔ για υποβολή στο ΥΠΟΙΚ	Υπουργεία: Αρμόδιος Υπουργός

⁶ **Άρθρο 53(1)** «Πρόταση Προϋπολογισμού. Κάθε οικονομικός φορέας που περιλαμβάνεται στον Προϋπολογισμό της Δημοκρατίας ετοιμάζει και υποβάλλει στον Υπουργό, σε τέτοια ημερομηνία όπως ο τελευταίος ήθελε ορίσει στην εγκύκλιο προϋπολογισμού ή με άλλο τρόπο, πρόταση Προϋπολογισμού, η οποία περιλαμβάνει-

(α) τα έσοδα και τις δαπάνες που είναι στην αρμοδιότητα του για τα δύο (2) τουλάχιστον προηγούμενα οικονομικά έτη, σε τέτοιο επίπεδο ανάλυσης, όπως καθορίζεται στην εγκύκλιο του προϋπολογισμού

(β) αναθεωρημένη εκτίμηση εσόδων και δαπανών που είναι στην αρμοδιότητα του για το τρέχον έτος, σε τέτοιο επίπεδο ανάλυσης, όπως καθορίζεται στην εγκύκλιο του προϋπολογισμού

(γ) πρόβλεψη εσόδων και δαπανών που είναι στην αρμοδιότητα του, για τα επόμενα τουλάχιστον τρία (3) οικονομικά έτη, σε τέτοιο επίπεδο ανάλυσης, όπως καθορίζεται στην εγκύκλιο του προϋπολογισμού

(δ) μεσοπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο, στο οποίο αναλύονται οι πρωταρχικοί στόχοι και στρατηγικές για επίτευξη τους, οι οποίοι πρόκειται να προωθηθούν μέσω της υλοποίησης του προϋπολογισμού τους, μαζί με τους κύριους δείκτες απόδοσης σε τέτοια μορφή και με τέτοιο τρόπο που ο Υπουργός ήθελε καθορίσει

(ε) μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για να τηρηθούν οι ανώτατες οροφές και άλλες απαιτήσεις που προβλέπονται στο Στρατηγικό Πλαίσιο Δημοσιονομικής Πολιτικής και στην εγκύκλιο προϋπολογισμού και

(στ) οποιαδήποτε άλλα θέματα καθορίζονται στην εγκύκλιο του προϋπολογισμού.»

Αξιολόγηση των ΣΣ και των προτάσεων Π/Υ, περιλαμβανομένου των Δεικτών Επίδοσης/Απόδοσης και παράθεση εισηγήσεων όπου χρειάζεται	ΥΠΟΙΚ: Διεύθυνση Προϋπολογισμού
Υποβολή ΣΣ στο Υπουργικό Συμβούλιο και ακολούθως κατάθεση στη Βουλή των Αντιπροσώπων	ΥΠΟΙΚ: Υπουργός Οικονομικών
Σύστημα Παρακολούθησης και Αξιολόγησης	
Σχεδιασμός και συντονισμός του συστήματος παρακολούθησης της απόδοσης κάθε Υπουργείου	Υπουργεία: Στρατηγική Μονάδα
Συντονισμός εφαρμογής Πλάνου Δράσεων σε επίπεδο Υπουργείου	Υπουργεία: Στρατηγική Μονάδα
Ετοιμασία και παρακολούθηση υλοποίησης Πλάνου Δράσεων κάθε Τμήματος/Υπηρεσίας	Υπουργεία: Διοίκηση Τμήματος/Υπηρεσίας
Ετοιμασία Εξαμηνιαίας και Ετήσιας Έκθεσης Υλοποίησης ΣΣ με βάση το Πλάνο Δράσεων σε επίπεδο Τμήματος/Υπηρεσίας	Υπουργεία: Διοίκηση Τμήματος/Υπηρεσίας
Ετοιμασία Εξαμηνιαίας και Ετήσιας Έκθεσης Υλοποίησης ΣΣ με βάση το Πλάνο Δράσεων σε επίπεδο Υπουργείου	Υπουργεία: Στρατηγική Μονάδα
Έγκριση Εξαμηνιαίας και Ετήσιας Έκθεσης Υλοποίησης ΣΣ σε επίπεδο Υπουργείου και υποβολής της στο ΥΠΟΙΚ	Υπουργεία: Αρμόδιος Υπουργός
Συλλογή δεδομένων για τον υπολογισμό των Δεικτών Επίδοσης/Απόδοσης	Υπουργεία: Τμήμα/Υπηρεσία
Παρακολούθηση Δεικτών Επίδοσης/Απόδοσης και ετοιμασία εκθέσεων αποτελεσμάτων	Υπουργεία: Διοίκηση Τμήματος/Υπηρεσίας και Στρατηγική Μονάδα
Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εκθέσεων και παροχή εισηγήσεων στο Διευθυντή Προϋπολογισμού και στη Διοίκηση του Τμήματος/Υπηρεσίας	ΥΠΟΙΚ: Διεύθυνση Προϋπολογισμού
Εκτίμηση και Διαχείριση Κινδύνων	
Εφαρμογή πλαισίου εκτίμησης και διαχείρισης κινδύνων στο Τμήμα/Υπηρεσία	Υπουργεία: Διοίκηση Τμήματος/Υπηρεσίας
Εκτίμηση και εισήγηση μέτρων μετριασμού των κινδύνων στο Τμήμα/Υπηρεσία	Υπουργεία: Προσωπικό με κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες
Απόφαση εφαρμογής μέτρων και/ή εισήγηση στον αρμόδιο Υπουργό μέσω υποβολής Εξαμηνιαίας και Ετήσιας Έκθεσης Υλοποίησης του ΣΣ	Υπουργεία: Διοίκηση Τμήματος/Υπηρεσίας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Στόχοι οι οποίοι συμβάλουν στις Στρατηγικές Επιδιώξεις του Υπουργείου

Ο πιο κάτω πίνακας θα συντάσσεται κατά την ετοιμασία του ΣΣ. Το Υπουργείο θα συμπληρώσει τις Στρατηγικές Επιδιώξεις του και θα σημειώνει στο κατάλληλο πεδίο (cell) την αντίστοιχη Στρατηγική Επιδίωξη στην οποία συμβάλει ο κάθε Στόχος που επιδιώκεται από το Τμήμα/Υπηρεσία του Υπουργείου. Ο πίνακας αυτός θα επισυνάπτεται στο ΣΣ, ως ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται δείγμα του πίνακα και στον πίνακα 2 παράδειγμα από το Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος:

Πίνακας 1: Δείγμα πίνακα για Παράρτημα 1

<u>ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ:</u>	<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 1</u>	<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 2</u>	<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ 3</u>	<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ n</u>
<u>ΤΜΗΜΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΑ 1(ΤΙΤΛΟΣ):</u>				
ΣΤΟΧΟΣ 1				
ΣΤΟΧΟΣ 2				
ΣΤΟΧΟΣ 3				
ΣΤΟΧΟΣ 4 (μέγιστο)				
<u>ΤΜΗΜΑ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑ 2(ΤΙΤΛΟΣ):</u>				

Πίνακας 2: Παράδειγμα από Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος:

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ, ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	<u>Στρατηγική Επιδίωξη 1:</u> Μεταρρύθμιση της γεωργικής οικονομίας και ενίσχυση της ανταγωνιστικό- τητας της	<u>Στρατηγική Επιδίωξη 2:</u> Προώθηση της πράσινης και μπλε ανάπτυξης, συμβάλλοντας στην αναδιάρθρωση της οικονομίας	<u>Στρατηγική Επιδίωξη 3:</u> Προστασία του περιβάλλοντος και προώθηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων	<u>Στρατηγική Επιδίωξη 4:</u> Μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και πρόληψη των κινδύνων	<u>Στρατηγική Επιδίωξη 5:</u> Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων και τη δημόσια υγεία
ΔΙΟΙΚΗΣΗ					
<u>Στόχος 1:</u> Αναδιάρθρωση του πρωτογενούς τομέα και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του - ισορροπημένη εδαφική ανάπτυξη					

Στόχος 2: Προστασία του περιβάλλοντος, εξέλιξη των πόρων, αποτελεσματικότητα και προσαρμογή στην αλλαγή του κλίματος					
ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΡΓΙΑΣ					
Στόχος 1: Προώθηση της ανταγωνιστικότητας της γεωργίας					
Στόχος 2: Διασφάλιση της αειφόρου διαχείρισης των φυσικών πόρων και δράσεις για το κλίμα στον τομέα της γεωργίας					
Στόχος 3: Βελτίωση της ποιότητας και της ασφάλειας των τροφίμων και των ζωοτροφών, και μείωση των απωλειών των τροφίμων και των αποβλήτων τροφίμων					

Παράρτημα 2: Καθοδήγηση για τη διαδικασία καθορισμού Δεικτών Επίδοσης/Απόδοσης

Το λογικό πλαίσιο (logic model) είναι ένα εργαλείο που βοηθά τους εμπλεκόμενους να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα, τις πολιτικές και τους Στόχους που διατυπώνονται στο ΣΣ κατανέμοντας πόρους, Δραστηριότητες, εκροές και αποτελέσματα, προσδιορίζοντας τι θα επιτευχθεί και πως θα παραχθούν αυτά τα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, το λογικό πλαίσιο περιλαμβάνει:

1. Πόρους (inputs): Οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των αγαθών και των υπηρεσιών.
2. Δραστηριότητες (activities): Οι διαδικασίες και οι δράσεις για την επίτευξη του Στόχου.
3. Εκροές (outputs): Η απόδοση και συγκεκριμένα τα αγαθά και οι υπηρεσίες που θα παραχθούν από την κυβέρνηση.
4. Αποτελέσματα (outcomes): Το όφελος που προκύπτει για την κοινωνία και η μακροπρόθεσμη συνέπεια της κυβερνητικής παρέμβασης.

Στον πίνακα πιο κάτω παρατίθενται παραδείγματα του Λογικού Πλαισίου:

Πίνακας 9: Λογικό πλαίσιο για τον καθορισμό δεικτών επίδοσης/απόδοσης⁷

	Πόροι	Δραστηριότητες	Εκροές/Απόδοση	Αποτελέσματα
	Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι;	Ποιες είναι οι δραστηριότητες που έχουν καθοριστεί;	Τι θα παραχθεί από τις δραστηριότητες αυτές;	Ποιες είναι οι αλλαγές ή τα οφέλη που προκύπτουν;
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	Δάσκαλοι, σχολεία, βιβλία	Εγγραφή των παιδιών στα δημοτικά σχολεία	Αριθμός παιδιών που αποφοιτούν από το δημοτικό	Η αύξηση του ποσοστού αλφαριθμητισμού
Κατασκευή δρόμων	Άσφαλτος, μηχανήματα οδοποιίας	Άσφαλτόστρωση δρόμου	Χιλιόμετρα δρόμου που έχουν καλυφθεί	Μείωση του χρόνου μετακίνησης, ελαχιστοποίηση ζημιών αυτοκινήτων
Κατάρτιση υπαλλήλων	Εκπαιδευτές, υλικό εκπαίδευσης	Εκπαιδεύσεις	Αριθμός κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού	Αύξηση παραγωγικότητας, μείωση λαθών, μεγαλύτερη αξιοπιστία
Συντήρηση συστήματος άρδευσης	Μηχανήματα, σωλήνες	Επισκευή αρδευτικών καναλιών	Λίτρα νερού που παρέχονται έναντι λίτρων που χάνονται	Μείωση του κόστους γεωργικής παραγωγής

⁷ Developing and Using Key Performance Indicators, A Toolkit for Health Sector Managers, USAID's Health Finance and Governance (HFG)

Ιατρική περίθαλψη	Γιατροί, φάρμακα, εμβόλια	Εμβολιασμός παιδιών	Αριθμός παιδιών που απέφυγαν ιάσιμες ασθένειες	Μειωμένη θνησιμότητα, αύξηση προσδόκιμου ζωής
----------------------	------------------------------	------------------------	--	--

Οι δείκτες είναι οι μονάδες μέτρησης που αντανakλούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την επίτευξη των Στόχων (Δείκτης Επίδοσης) ή Δραστηριοτήτων (Δείκτης Απόδοσης).

Οι Στόχοι και οι **Δείκτες Επίδοσης (ΔΕ)** επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων κοινωνικών προβλημάτων και επομένως έχουν ένα εξωτερικό προσανατολισμό. Οι ΔΕ δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο το Τμήμα/Υπηρεσία θα συνεισφέρει στη βελτίωση της κυπριακής κοινωνίας.

Οι δραστηριότητες και οι **Δείκτες Απόδοσης (ΔΑ)** επικεντρώνονται στα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγει το Τμήμα/Υπηρεσία και σε ποιες ενέργειες προβαίνει προκειμένου να επιτευχθούν οι Στόχοι.

Η διαδικασία καθορισμού δεικτών χωρίζεται σε τρεις (3) φάσεις:

1. **Παρούσα κατάσταση:** συλλογή και αξιολόγηση βασικών πληροφοριών σχετικά με τις υφιστάμενες Δραστηριότητες.
2. **Ανάλυση:** λήψη ρεαλιστικών αποφάσεων για τον τρόπο χρήσης των δεικτών.
3. **Υλοποίηση:** καθορισμός, συλλογή δεδομένων για τη μέτρηση των δεικτών, ανάλυση και υποβολή εκθέσεων.

Ακολουθούν προτεινόμενα βήματα και παραδείγματα για να καθοδηγήσουν τα Τμήματα στην καταλληλότερη επιλογή δεικτών, λαμβάνοντας υπόψη τα ποιοτικά κριτήρια που προσδιορίζουν ένα δείκτη ως σχετικό, κατάλληλο, κατορθωτό και αξιόπιστο. Τα ποιοτικά κριτήρια επεξηγούνται στο **Μέρος 3.3** του οδηγού.

ΒΗΜΑ 1: Διερεύνηση καταλληλότητας του δείκτη για τη μέτρηση του στόχου/δραστηριότητας

Σε πολλές περιπτώσεις, περισσότεροι από ένας δείκτης είναι πιθανό να θεωρηθούν σχετικοί. Σε τέτοιες περιπτώσεις, δεδομένου ότι δεν πρέπει να υπάρχουν περισσότεροι από δύο ΔΕ (για κάθε Στόχο) και ένας ΔΑ (για κάθε Δραστηριότητα), η πρόκληση είναι να προσδιοριστεί ο πλέον σχετικός δείκτης.

Μπορεί επίσης να υπάρχει περίπτωση ο Στόχος να μην διατυπώνεται αρκετά καθαρά και συγκεκριμένα ώστε να προσδιορίζονται οι βασικές του επιδιώξεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, καλό είναι να επανεξεταστεί και να διατυπωθεί εκ νέου ο Στόχος. Στην περίπτωση που ένας Στόχος έχει διάφορες πτυχές, η επιλογή του καταλληλότερου δείκτη εξαρτάται από την πολιτική προτεραιότητα που δίνεται σε κάθε μια από αυτές τις πτυχές (συνήθως αυτό περιγράφεται στην «Υφιστάμενη Κατάσταση»).

Παράδειγμα από το Υπουργείο Υγείας

Ιατρικές Υπηρεσίες και Υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας

Στόχος	Δείκτης Απόδοσης	Σχόλια
<u>Στόχος 2:</u> Βελτίωση των παρεχόμενων Υπηρεσιών Υγείας <u>Δραστηριότητα 3:</u> Παροχή Βέλτιστης Νοσοκομειακής Φροντίδας Υγείας	1. Ποσοστό πληθυσμού που χρησιμοποιεί τα δημόσια νοσοκομεία	Μη κατάλληλος: Ο δείκτης 1 αναφέρεται στη <u>χρήση</u> των υπηρεσιών που προσφέρονται. Τα δεδομένα που συλλέγονται για το δείκτη αυτό θα προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με τη χρήση, αλλά δεν υποδεικνύουν κατά πόσον οι υπηρεσίες έχουν βελτιωθεί στα δημόσια νοσηλευτήρια.
	2. Ποσοστό του πληθυσμού που πληροί τα κριτήρια για νοσοκομειακή φροντίδα υγείας	Μη κατάλληλος: Ο δείκτης 2 δείχνει εάν το κοινό έχει πρόσβαση στα δημόσια νοσηλευτήρια χωρίς όμως να διαφαίνεται η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται.
	3. Χρόνος αναμονής για χειρουργικές επεμβάσεις/διαγνωστικές εξετάσεις σε μήνες.	Κατάλληλος: Ο δείκτης 3 αναφέρεται στις λίστες αναμονής για υπηρεσίες που προσφέρονται στα δημόσια νοσηλευτήρια και μπορεί να περιορίσουν την πρόσβαση. Η μείωση του χρόνου αναμονής μπορεί να υποδείξει επιτυχή αναδιοργάνωση διαδικασιών και λειτουργιών ή μέσω της αγοράς εξειδικευμένου εξοπλισμού να έχει μειωθεί ο χρόνος ανά ασθενή.

Παράδειγμα από το Υπουργείο Υγείας

Υπηρεσίες Ψυχικής Υγείας

Στόχος	Δείκτης Απόδοσης	Σχόλια
<u>Στόχος 2:</u> Πρόληψη προβλημάτων ψυχικής υγείας	1. Το ποσοστό εκπαιδευμένου προσωπικού (Επισκέπτες Υγείας) πρώιμης παρέμβασης σε οικογένειες με παιδιά ηλικίας 0-2 ετών	Μη κατάλληλος: Ο ΔΑ που μετρά το ποσοστό του εκπαιδευμένου προσωπικού δεν δείχνει τις υπηρεσίες που παράγονται από την κυβέρνηση. Οι εκπαιδευμένοι Επισκέπτες Υγείας είναι οι πόροι με τους οποίους το Τμήμα θα προσφέρει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες.

Δραστηριότητα 1: Προληπτικό πρόγραμμα προαγωγής της ψυχικής υγείας και πρώιμης παρέμβασης σε οικογένειες με παιδιά από 0 – 2 χρόνων	2. Αριθμός οικογενειών που επωφελούνται	Χρήζει βελτίωσης: Ο αριθμός των οικογενειών που επωφελούνται είναι σχετικός αλλά δεν παρέχει την καταλληλότερη πληροφόρηση ώστε τα αποτελέσματα να βοηθούν στη λήψη αποφάσεων.
	3. Αριθμός οικογενειών που επωφελούνται κατ' αναλογία όλων των οικογενειών στην Κύπρο με παιδιά ηλικίας 0-2 ετών	Χρήζει βελτίωσης: Η πληροφόρηση που παρέχεται από το δείκτη 3 μπορεί να προσδιοριστεί με πιο συγκεκριμένο τρόπο.
	4. Αριθμός οικογενειών που επωφελούνται κατ' αναλογία όλων των οικογενειών υψηλού κινδύνου με παιδιά ηλικίας 0-2 ετών	Κατάλληλος: Λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των οικογενειών υψηλού κινδύνου με παιδιά ηλικίας 0-2 ετών στο δείκτη 4 διαφαίνονται τα αποτελέσματα της Δραστηριότητας προς το στοχευμένο κοινό και είναι ο καταλληλότερος και ο πιο σχετικός δείκτης.

ΒΗΜΑ 2: Επανελέγχος των επιλεγμένων δεικτών ώστε να επιβεβαιωθεί ότι δεν ενθαρρύνονται ανεπιθύμητες συμπεριφορές

Το επόμενο βήμα είναι ο επανελέγχος του επιλεγμένου δείκτη κατά πόσο ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης της κυβέρνησης και διασφαλίζει ότι δεν παρέχονται αθέμιτα κίνητρα που να προκαλούν ανεπιθύμητη ή σπάταλη συμπεριφορά. Η μέτρηση της επίδοσης θα πρέπει να κατευθύνει τις ενέργειες της κυβέρνησης προς την επίτευξη του Στόχου παρέχοντας κατάλληλα κίνητρα και ενθαρρύνοντας βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών.

Σημαντικό επίσης είναι ο δείκτης να μετρά αποτελέσματα για θέματα που είναι υπό τον έλεγχο της κυβέρνησης. Δείκτης ο οποίος δεν μπορεί να επηρεαστεί από την κυβέρνηση, δεν μπορεί να παρέχει και κίνητρα για καλύτερη απόδοση.

Παράδειγμα

Ένα Τμήμα που είναι υπεύθυνο για τη χορήγηση παροχών κοινωνικής ασφάλισης μπορεί να χρησιμοποιήσει τον αριθμό των πολιτών που λαμβάνουν παροχές κοινωνικής ασφάλισης. Ο αριθμός των πολιτών στους οποίους η κυβέρνηση παρέχει οφέλη είναι πράγματι σημαντικός στο να κατανοήσουμε το φόρτο εργασίας του Τμήματος. Ωστόσο, επειδή αυτός ο αριθμός εξαρτάται από τη νομοθεσία, ο αριθμός των πολιτών δεν παρέχει κανένα κίνητρο στο Τμήμα για να αυξήσει την απόδοση του. Ο αριθμός των δικαιούχων είναι περισσότερο ένα στατιστικό στοιχείο παρά ένας Δείκτης Απόδοσης.

Ένας πιο κατάλληλος δείκτης θα μπορούσε να αφορά την παροχή των κοινωνικών επιδομάτων, που μπορεί να επηρεαστεί από την κυβέρνηση και είναι σημαντικό για τους πολίτες. Ένας καλός δείκτης θα μπορούσε

να είναι ο αριθμός εβδομάδων/μηνών που χρειάστηκαν για να διεκπεραιωθεί η αίτηση ενός πολίτη. Έτσι, η κυβέρνηση ωθείται να επιτύχει καλύτερες επιδόσεις, μειώνοντας το χρόνο διεκπεραίωσης, ώστε οι πολίτες να λαμβάνουν την απόφαση σχετικά με την αίτηση τους νωρίτερα.

Ένα κοινό θέμα στην πρόληψη ανεπιθύμητων συνεπειών στη μέτρηση της απόδοσης είναι η εξισορρόπηση μεταξύ ποσότητας και ποιότητας. Στην περίπτωση που η προσοχή εστιάζεται περισσότερο στις ποσοτικές πτυχές, αυτό μπορεί να αποβεί σε βάρος της ποιότητας των αποτελεσμάτων/εκροών. Για παράδειγμα, ένας δείκτης που επικεντρώνεται στον αριθμό των ιατρικών θεραπειών που παρέχονται, μπορεί να ενθαρρύνει το προσωπικό να ασχοληθεί με πολλές εύκολες θεραπείες παρά με ένα μικρότερο αριθμό δύσκολων θεραπειών. Το θέμα θα μπορούσε να επιλυθεί κάνοντας αναφορά σε ένα πρότυπο ποιότητας του δείκτη ή περιλαμβάνοντας και δεύτερο δείκτη που να εστιάζει στην ποιότητα.

<u>Παράδειγμα</u>		
Στόχος	Δείκτης	Σχόλια
Βελτίωση εκπαιδευτικού επιπέδου της νεολαίας της Κύπρου	Ποσοστό αποφοίτων πανεπιστημίου της συνολικής νεολαίας της Κύπρου	Μη κατάλληλος: Ο δείκτης αυτός μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ποιότητας του προγράμματος σπουδών ή σε ευνοϊκή κατάταξη των σπουδαστών, έτσι ώστε να αυξηθεί ο αριθμός των αποφοίτων.
	Ποσοστό αποφοίτων από διεθνώς αναγνωρισμένα πανεπιστημιακά προγράμματα	Κατάλληλος: Δείκτης που συνδυάζει ποσοτική και ποιοτική διάσταση.
	Ποσοστό αποφοίτων πανεπιστημίου της συνολικής νεολαίας της Κύπρου	Κατάλληλος: Συνδυασμός ενός ποσοτικού δείκτη και ενός ποιοτικού δείκτη για εξισορρόπηση των δύο διαστάσεων του στόχου.
	Ποσοστό των ακαδημαϊκών προγραμμάτων που είναι διεθνώς διαπιστευμένα	

Βήμα 3: Ορισμός των δεικτών με σαφείς και ξεκάθαρους όρους

Μόλις αποφασιστεί ένας δείκτης θα πρέπει να προσδιοριστεί με σαφή, ξεκάθαρο και τεκμηριωμένο τρόπο ώστε να επιτευχθεί αξιόπιστη και συστηματική συλλογή δεδομένων. Υπάρχουν δύο πτυχές ενός σαφώς καθορισμένου ορισμού.

Κατ' αρχάς, ο ορισμός θα πρέπει να είναι σαφής και εύκολα κατανοητός στους χρήστες των εκθέσεων, οι οποίοι είναι κατά κύριο λόγο οι βουλευτές, και ως εκ τούτου θα πρέπει να περιέχει όσο το δυνατό λιγότερο τεχνικούς όρους.

Δεύτερο, ο ορισμός του όρου πρέπει να είναι ξεκάθαρος για αποφυγή υποκειμενικής ερμηνείας και διασφάλιση της κοινής κατανόησης του δείκτη από όλους.

<u>Παράδειγμα</u>		
Στόχος	Δείκτης	Ορισμός/Τρόπος Υπολογισμού
Βελτίωση επιπέδου οδικής ασφάλειας & εφαρμογή της σύγχρονης μεθόδου οδικής αστυνόμευσης (road policing)	Αριθμός νεκρών σε θανατηφόρες τροχαίες συγκρούσεις	Τι καθορίζει μια θανατηφόρα τροχαία σύγκρουση; Απάντηση: Θανατηφόρα τροχαία σύγκρουση θεωρείται αυτή όπου οποιοδήποτε πρόσωπο πεθαίνει αμέσως ή σε χρονικό διάστημα εντός 30 ημερών ως αποτέλεσμα μιας οδικής τροχαίας σύγκρουσης.
Βέλτιστη λειτουργία της εσωτερικής αγοράς ενέργειας	Ρυθμός μεταβολής στις τιμές λιανικής πώλησης πετρελαιοειδών στην Κύπρο σε σύγκριση με την ΕΕ των 27	Πώς υπολογίζεται ο ρυθμός μεταβολής; Ο δείκτης υπολογίζεται για τη βενζίνη RON95 και το ντίζελ, όπου: <u>Αριθμητής</u> = μέση λιανική τιμή της βενζίνης RON95 (ή ντίζελ) χωρίς δασμούς και φόρους στην Κύπρο για το έτος-1 (Ευρώ/1000L), όπως υπολογίζονται με τον κανονισμό (ΕΕ) Νο.1999/280/ΕΚ του Συμβουλίου και δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα “Oil Bulletin” της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. <u>Παρονομαστής</u> = σταθμισμένη μέση λιανική τιμής της βενζίνης RON95 (ή ντίζελ) χωρίς δασμούς και φόρους για την ΕΕ27 (εκτός Κύπρου) για το έτος-1 (Ευρώ/1000L), όπως υπολογίζονται με τον κανονισμό (ΕΕ) Νο.1999/280/ΕΚ του Συμβουλίου και δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα “Oil Bulletin” της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της κυπριακής γεωργίας	Αύξηση (%) της αξίας των γεωργικών εξαγωγών της Κύπρου	<p>1. Πως υπολογίζεται η αύξηση;</p> <p><u>Αριθμητής</u> = η αξία των γεωργικών εξαγωγών για την τρέχουσα χρονιά.</p> <p><u>Παρονομαστής</u> = η αξία των γεωργικών εξαγωγών για την περασμένη χρονιά.</p> <p>2. Πως ορίζονται τα γεωργικά προϊόντα;</p> <p>Ακατέργαστα γεωργικά προϊόντα και βιομηχανικά προϊόντα γεωργικής προέλευσης.</p>
--	--	--

ΒΗΜΑ 4: Καθορισμός της διαδικασίας συλλογής δεδομένων

Μόλις αποφασιστεί και οριστεί σαφώς ο δείκτης θα πρέπει να καθοριστεί η διαδικασία συλλογής των δεδομένων για τη μέτρηση του δείκτη με ακριβή τρόπο ώστε να παρέχει μια αληθινή και δίκαιη εικόνα για το επίπεδο της επίδοσης/απόδοσης. Υπάρχουν διάφορες πηγές πληροφοριών με τις πιο σημαντικές να είναι:

- Συστήματα δεδομένων των ιδίων των υπουργείων,
- Ερευνητικές δραστηριότητες των ιδίων των Υπουργείων (π.χ. έρευνες, αξιολογήσεις),
- Στοιχεία από άλλους κρατικούς φορείς, π.χ. άλλα Υπουργεία, οργανισμούς ή τοπική αυτοδιοίκηση,
- Στατιστικές υπηρεσίες,
- Δεδομένα που συλλέγονται από φορείς εκτός της κυβέρνησης.

Σε γενικές γραμμές, τα περισσότερα από τα στοιχεία που σχετίζονται με τους δείκτες απόδοσης (ΔΑ) προέρχονται από τα συστήματα πληροφορικής των Υπουργείων, ενώ τα δεδομένα για τους δείκτες επίδοσης (ΔΕ), περισσότερη έμφαση δίνεται στις εξωτερικές πηγές όπως εθνικές στατιστικές, διεθνείς οργανισμούς, ακαδημαϊκές μελέτες ή μπορούν να συλλέγονται από το υπουργείο ως μια νέα ροή πληροφοριών, για παράδειγμα μέσω ερευνών.

Για κάθε δείκτη, πρέπει να καθοριστεί μια αξιόπιστη διαδικασία συλλογής δεδομένων που να εξασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα αντανακλούν την πραγματικότητα.

Στην περίπτωση που τα εθνικά στατιστικά στοιχεία είναι κατάλληλα, τότε το Υπουργείο επωφελείται από τα πρότυπα επαγγελματισμού και διασφάλισης της ποιότητας που συνδέονται με τη Στατιστική Υπηρεσία. Η Στατιστική Υπηρεσία παρέχει επαρκή διαβεβαίωση για την αξιοπιστία των δεδομένων που δημοσιεύει.

Σε περίπτωση που τα δεδομένα προέρχονται από τα συστήματα των ιδίων των υπουργείων (μέσω ερευνών ή τοπικών γραφείων που συλλέγουν στοιχεία με δικά τους συστήματα πληροφοριών), τότε κάθε οικονομικός φορέας πρέπει να εφαρμόσει μια διαδικασία εσωτερικού ελέγχου για να διασφαλίσει την ποιότητα των δεδομένων. Επιπλέον υπάρχουν διεθνή πρότυπα τα οποία δύναται να εφαρμοστούν όπως και συστήματα διασφάλισης της ποιότητας.

Πίνακας 10: Διασφάλιση ποιότητας δεδομένων για τους ΔΕ/ΔΑ από συστήματα και έρευνες του ίδιου υπουργείου

Δεδομένα από πληροφοριακά συστήματα	Δεδομένα από έρευνες
<p>Επανεξέταση των ελέγχων σχετικά με την εισαγωγή δεδομένων στο σύστημα για να διασφαλιστεί η ακεραιότητα και η αξιοπιστία των δεδομένων στο πλαίσιο του συστήματος.</p> <p>Σε περίπτωση που τα δεδομένα επεξεργάζονται, το σύστημα επεξεργασίας πρέπει να έχει τους απαραίτητους ελέγχους προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα είναι πλήρη, ακριβή και σωστά αθροισμένα.</p>	<p>Εισαγωγή διαδικασιών για τον έλεγχο και τη διόρθωση της συλλογής δεδομένων και του συστήματος επεξεργασίας δεδομένων, που να καλύπτουν τις κύριες πηγές σφαλμάτων:</p> <ul style="list-style-type: none"> ο παράλειψης: παραλείψεις, εσφαλμένες συμπεριλήψεις, και επαναλήψεις στο πλαίσιο που χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή της έρευνας, ο μη απάντησης: καμία απάντηση σε μία ή σε όλες τις ερωτήσεις της έρευνας, ο μέτρησης: απάντηση που δόθηκε διαφέρει από την πραγματική αξία, ο επεξεργασίας: σφάλμα κατά τον έλεγχο, την κωδικοποίηση, την εισαγωγή, την καταγραφή και την εισαγωγή των δεδομένων σε πίνακες και ο δειγματοληψίας: σφάλμα που απορρέει από στοιχεία που προέκυψαν από δείγμα.

Δεδομένα που συλλέγονται από άλλους κρατικούς φορείς, μπορεί να εξασφαλιστεί αρμονική συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών για τα συστήματα και τις διαδικασίες διασφάλισης της αξιοπιστίας.

Στην περίπτωση που οι οικονομικοί φορείς χρησιμοποιούν δεδομένα από πηγές που δεν αποτελούν μέρος της κυβέρνησης, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον έλεγχο της ορθότητας και στην επικύρωση των δεδομένων.

<u>Παράδειγμα</u>				
Στόχος	Δείκτης	Ορισμός/Τρόπος Υπολογισμού	Πηγή δεδομένων	Έλεγχος αξιοπιστίας
Βελτίωση επιπέδου οδικής ασφάλειας & εφαρμογή της σύγχρονης μεθόδου οδικής αστυνόμευσης (road policing)	Αριθμός νεκρών σε θανατηφόρες τροχαίες συγκρούσεις	Θανατηφόρα τροχαία σύγκρουση θεωρείται αυτή όπου οποιοδήποτε πρόσωπο πεθαίνει αμέσως ή σε χρονικό διάστημα εντός 30 ημερών ως αποτέλεσμα μιας οδικής τροχαίας σύγκρουσης	Στατιστικά Έντυπα από ΑΔΕ και Τροχαία Αρχηγείου που καταχωρούνται στο σύστημα CPCS του Γραφείου	Έλεγχοι για τη σωστή συμπλήρωση των εντύπων και την καταχώρηση των δεδομένων στο σύστημα.

			Ανάλυσης και Στατιστικής	
Βέλτιστη λειτουργία της εσωτερικής αγοράς ενέργειας	Ρυθμός μεταβολής στις τιμές λιανικής πώλησης πετρελαιοειδών στην Κύπρο σε σύγκριση με την ΕΕ των 27	Ο δείκτης υπολογίζεται για τη βενζίνη RON95 και το ντίζελ, όπου: <u>Αριθμητής</u> : μέση βασική τιμή της βενζίνης RON95 (ή ντίζελ) χωρίς δασμούς και φόρους στην Κύπρο για το έτος -1 (Ευρώ/1000L), όπως υπολογίζονται με τον κανονισμό (ΕΕ) No.1999/280/ΕΚ <u>Παρονομαστής</u> : σταθμισμένη μέση βασική τιμή της βενζίνης RON95 (ή ντίζελ) χωρίς δασμούς και φόρους στην Κύπρο για το έτος -1 (Ευρώ/1000L), όπως υπολογίζονται με τον κανονισμό (ΕΕ) No.1999/280/ΕΚ	Κανονισμός (ΕΕ) No.1999/280/ΕΚ του Συμβουλίου που δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα “Oil Bulletin” της Ευρωπαϊκής Επιτροπής	Δεν υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω ελέγχους
Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της κυπριακής γεωργίας	Αύξηση (%) της αξίας των γεωργικών εξαγωγών της Κύπρου	<u>Αριθμητής</u> : η αξία των γεωργικών εξαγωγών (ακατέργαστα γεωργικά προϊόντα και βιομηχανικά προϊόντα γεωργικής προέλευσης) για την τρέχουσα χρονιά. <u>Παρονομαστής</u> : η αξία των γεωργικών εξαγωγών (ακατέργαστα γεωργικά προϊόντα και βιομηχανικά προϊόντα γεωργικής προέλευσης) για την προηγούμενη χρονιά.	Στατιστική Υπηρεσία	Δεν υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω ελέγχους

ΒΗΜΑ 5: Απόφαση κατά πόσο η χρησιμότητα του δείκτη δικαιολογεί το κόστος συλλογής των δεδομένων

Ένας δείκτης πρέπει να είναι οικονομικά αποδοτικός, δηλαδή το κόστος της συλλογής πληροφοριών θα πρέπει να δικαιολογείται από τα οφέλη που προσφέρει η πληροφόρηση. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, αλλά πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη και άλλες επιβαρύνσεις που επιβάλλονται από τα αιτήματα για πληροφόρηση, όπως για παράδειγμα, ο χρόνος του προσωπικού που απαιτείται για τη συμπλήρωση των εντύπων.

Ένας προφανής τρόπος ελαχιστοποίησης του κόστους είναι η χρήση υφιστάμενων πηγών πληροφόρησης. Ένα ευρύ φάσμα δεδομένων συλλέγεται ήδη στο δημόσιο τομέα, και συνεπώς είναι συχνά πιο αποδοτικό και λιγότερο χρονοβόρο να αξιοποιούνται υπάρχουσες πηγές. Όταν οι ανάγκες πληροφόρησης διάφορων οικονομικών φορέων συγκλίνουν, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα κοινό σύστημα για τη συλλογή πληροφοριών για να αποφευχθούν όσο το δυνατόν περισσότερο ο διπλασιασμός των δομών, που θα ήταν άσκοπος και δαπανηρός και να μειωθεί η επιβάρυνση του προσωπικού πρώτης γραμμής για τη συλλογή και καταχώρηση των στοιχείων. Ένα κοινό σύστημα δεδομένων βοηθά επίσης να διασφαλιστεί ότι τα Τμήματα/Υπηρεσίες βασίζουν τις αποφάσεις τους σε κοινή πληροφόρηση.

Παράρτημα 3: Πρότυπο καθορισμού της διαδικασίας συλλογής δεδομένων

ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΕ/ΔΑ	
Υπουργείο:	
Τμήμα:	
<input type="checkbox"/> Δείκτης Επίδοσης (ΔΕ) <input type="checkbox"/> Δείκτης Απόδοσης (ΔΑ)	
Τίτλος δείκτη:	
Διασύνδεση με στόχο/δραστηριότητα:	
Βασικά στοιχεία σχετικά με τα δεδομένα	
Ορισμός και τρόπος υπολογισμού	<p>Σαφείς ορισμός των δεικτών είναι σημαντικός για την κατανόηση του τρόπου μέτρησης.</p> <p>Επεξήγηση του αριθμητή και του παρονομαστή και πώς υπολογίζονται.</p>
Συχνότητα	Εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια.
Πηγή	
Εργαλείο επεξεργασίας και αποθήκευσης	
Περαιτέρω επεξεργασία	<p>Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρειαστούν περαιτέρω επεξεργασία ή θα εξαχθούν από μηχανογραφικό σύστημα και θα χρησιμοποιηθούν αυτούσια;</p> <p>π.χ. Ναι, τα στοιχεία θα εξαχθούν από μηχανογραφικό σύστημα και ο δείκτης θα υπολογιστεί στην excel.</p>
Αξιοπιστία δεδομένων (Ψ/Μ/Χ) <i>Ψηλός/Μέτριος/Χαμηλός</i>	<p>Πόσο ψηλός είναι ο κίνδυνος τα στοιχεία να μην είναι αξιόπιστα (είτε να μην είναι ακριβής ή να μην είναι πλήρης);</p> <p>Αιτιολογήστε.</p>
Προκλήσεις	Κύριες προκλήσεις που αναμένονται να παρουσιαστούν κατά τη συλλογή στοιχείων που απαιτούνται για τον υπολογισμό του δείκτη.
Επόμενα βήματα	Τα επόμενα βήματα για να επιτευχθεί μια αποδοτική και αποτελεσματική συλλογή δεδομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΕΙΚΤΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (ΔΕ) / ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΔΑ)				
Υπουργείο:				
Τμήμα:				
Στόχος/Δραστ.				
Δείκτης: <input type="checkbox"/> ΔΕ <input type="checkbox"/> ΔΑ				
Τίτλος ΔΕ/ΔΑ:				
Περίοδος: 1/1/2017 – 30/6/2017				
Αποτελέσματα:	Μονάδα Μέτρησης	Τιμή Δείκτη (1/2016 – 6/2016)	Τιμή Δείκτη (1/2017 – 6/2017)	
	π.χ. αριθμός, %			
Πόροι:	Πραγματικές Δαπάνες (1/2016 – 6/2016)	Προϋπολογισμός (1/2017 – 6/2017)	Πραγματικές Δαπάνες (1/2017 – 6/2017)	% Μεταβολή (Π/Υ / Πραγματικές Δαπάνες) *100
Βασικά στοιχεία σχετικά με το δείκτη				
Ορισμός και τρόπος υπολογισμού	Σαφής ορισμός του δείκτη και του τρόπου μέτρησης. Επεξήγηση του αριθμητή και του παρονομαστή.			
Σκοπός/λογική επιλογής	Γιατί επιλέγηκε ο συγκεκριμένος δείκτης; Πως θα βοηθήσει η μέτρηση του;			
Συχνότητα	Συχνότητα με την οποία υπολογίζεται ο δείκτης π.χ. μηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια.			
Πηγή άντλησης δεδομένων, υποθέσεις και περιορισμοί	Πηγή/πηγές άντλησης δεδομένων για τη μέτρηση του δείκτη και προσδιορισμός οποιασδήποτε περιορισμών. Όλες οι υποθέσεις που έγιναν στον υπολογισμό του δείκτη θα πρέπει να επεξηγηθούν. Μια ένδειξη του επιπέδου, εάν εφαρμόζεται, της ποιότητας των δεδομένων που υποβάλλονται θα παρέχει επίσης χρήσιμη πληροφόρηση.			
Τάσεις των αποτελεσμάτων	Μια ένδειξη κατά πόσο η απόδοση έχει βελτιωθεί ή επιδεινωθεί στο πέρασμα του χρόνου για την αξιολόγηση της επιτυχίας των Στρατηγικών Επιδιώξεων/Στόχων. Επεξήγηση της σημασίας μια συγκεκριμένης τάσης στα δεδομένα (για παράδειγμα ένας αυξανόμενος δείκτης δεν θεωρείται πάντα θετικό αποτέλεσμα) και αναφορά στις ενέργειες της Διοίκησης για την αντιμετώπιση ή τη διατήρηση αυτών των τάσεων.			
Δείκτης αναφοράς (benchmark)	Συγκριτική αναφορά των αποτελεσμάτων π.χ. με κράτη μέλη της ΕΕ και συμπερίληψη μιας συνοπτικής επεξήγησης για τη συγκεκριμένη επιλογή, η οποία μπορεί να αποδειχτεί χρήσιμη στους αναγνώστες των δεικτών.			

Παράρτημα 5: Πρότυπο Εξαμηνιαίας/Ετήσιας Έκθεσης Υλοποίησης του ΣΣ

ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΕΙ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ: κωδικός & ονομασία (π.χ. 17 – Υπουργείο Εξωτερικών)			
ΔΙΟΙΚΗΣΗ/ΤΜΗΜΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΑ: κωδικός & ονομασία (π.χ. 1701 – Κεντρική Διοίκηση)			
ΣΚΟΠΟΣ			
Ο σκοπός αυτής της κατάστασης είναι να ενημερώσει τον αρμόδιο Υπουργό και τον Υπουργό Οικονομικών για την απόδοση του Τμήματος/Υπηρεσίας για την περίοδο 1/1 – 30/6 του οικονομικού έτους 2017 και για να εξετάσει τα προτεινόμενα μέτρα.			
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΑ ΣΤΟΧΟ			
Στόχος 1	Γενική αξιολόγηση	Επιλέξετε ένα χρώμα αναφορικά με τη γενική απόδοση, σύμφωνα με το Πλάνο Δράσεων (εισάγετε το σύμβολο V)	<div style="display: inline-block; width: 20px; height: 20px; background-color: red; border: 1px solid black;"></div> <div style="display: inline-block; width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; border: 1px solid black;"></div> <div style="display: inline-block; width: 20px; height: 20px; background-color: green; border: 1px solid black;"></div>
	Θετικά αποτελέσματα	Ποιες ήταν οι βασικές εργασίες του Τμήματος/Υπηρεσίας που υλοποιήθηκαν σύμφωνα με το Πλάνο Δράσεων και συνέβαλαν θετικά στην επίτευξη του Στόχου; Ποιες νέες πρωτοβουλίες εφαρμόζονται αυτό το διάστημα με επιτυχία;	
	Βασικά Προβλήματα & Κίνδυνοι	Ποιες εργασίες του Τμήματος/Υπηρεσίας αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εφαρμογή τους και έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επίτευξη του Στόχου; Ποιες νέες πρωτοβουλίες παρουσιάζουν καθυστέρηση στην υλοποίηση τους και γιατί; Στην περίπτωση <u>μη υλοποίησης</u> του Στόχου ποιοι είναι οι κίνδυνοι;	
	Προτεινόμενα μέτρα	Αναφορικά με τα προβλήματα, υπάρχουν εισηγήσεις/προτάσεις για νέα μέτρα για το οποία χρειάζεται απόφαση από το Γενικό Διευθυντή/Υπουργό; Υπάρχουν εισηγήσεις για νέα μέτρα που χρειάζονται υπουργική έγκριση;	
	Υλοποίηση προτεινόμενων μέτρων προηγούμενης περιόδου	Ποια μέτρα που προτάθηκαν την προηγούμενη περίοδο έχουν εφαρμοστεί; Εάν δεν έχουν εφαρμοστεί παρακαλώ αιτιολογήστε. Γιατί μέτρα που προτάθηκαν δεν εφαρμόστηκαν;	
Στόχος 2	Γενική αξιολόγηση	Βλέπε πιο πάνω / Να συμπληρωθεί από το Διευθυντή του Τμήματος/Υπηρεσίας	

	Θετικά αποτελέσματα	Βλέπε πιο πάνω / Να συμπληρωθεί από το Διευθυντή του Τμήματος/Υπηρεσίας
	Βασικά Προβλήματα & Κίνδυνοι	Βλέπε πιο πάνω / Να συμπληρωθεί από το Διευθυντή του Τμήματος/Υπηρεσίας
	Προτεινόμενα μέτρα	Βλέπε πιο πάνω / Να συμπληρωθεί από το Διευθυντή του Τμήματος/Υπηρεσίας
	Υλοποίηση προτεινόμενων μέτρων προηγούμενης περιόδου	Βλέπε πιο πάνω / Να συμπληρωθεί από το Διευθυντή του Τμήματος/Υπηρεσίας
ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΠΟΥ ΛΗΦΘΗΚΕ		
<p>Το Τμήμα/Υπηρεσία προτείνει τις ακόλουθες αποφάσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιες είναι οι κύριες εισηγήσεις/προτάσεις για τις οποίες απαιτείται απόφαση του Γενικού Διευθυντή/αρμόδιου Υπουργού; • Λοιπά 		

Παράρτημα 6: Περαιτέρω Μελέτη

Υπάρχουν πολυάριθμες διεθνείς αναφορές σχετικά με τον ΠΒΔ και τα συστήματα παρακολούθησης και αξιολόγησης με τη χρήση ΔΕ/ΔΑ. Δεν είναι ισχύουν όλες οι αναφορές στο πλαίσιο του ΣΣ και του ΠΒΔ όπως εφαρμόζεται στην Κύπρο, δεδομένου ότι απευθύνονται σε διαφορετικό κοινό και χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθοδολογίες.

Ωστόσο, παρατίθεται πιο κάτω λίστα με εκδόσεις που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω μελέτη των διεθνών πρακτικών στα διάφορα θέματα.

Σχετικά με ΠΒΔ:

- OECD (2007b), Performance Budgeting in OECD Countries, OECD Publishing, Paris
- Robinson, M. (2007), Performance Budgeting: Linking Funding and Results, Palgrave Macmillan, Houndmills, United Kingdom.
- Performance-based Budgeting, CLEAR Training Materials / Manual, http://www.theclearinitiative.org/PDFs/CLEAR_PB_Manual.pdf

Σχετικά με δείκτες επίδοσης/απόδοσης:

- UK HM Treasury, Choosing the right fabric: a framework for performance information, 2001
- UK National Audit Office, Measuring Performance of Government Departments, – International Developments, 2001
- UK National Audit Office, Measuring the Performance of Government Departments, 2001
- The Performance Hub, Keeping on track: A guide to setting and using indicators.

Βιβλία για τα Συστήματα Παρακολούθησης και Αξιολόγησης

- Lopez-Acevedo, Gladys; Krause, Philipp; Mackay, Keith. 2012. Building Better Policies: The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems. Washington, DC: World Bank
- Niven, P.R. (2003) Balanced scorecard step-by-step for government and non-profit agencies. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.

Εμπειρίες από συγκεκριμένες χώρες:

- Performance budgeting in the Netherlands: www.oecd.org/netherlands/43469338.pdf
- Performance budgeting in Denmark: www.oecd.org/denmark/43411479.pdf

Από Ιρλανδία:

- Irish Government Economic and Evaluation Service: <http://igees.gov.ie/>
- Ireland's Public Spending Code is available at: <http://publicspendingcode.per.gov.ie/>
- Value for Money Guidance Manual: <http://publicspendingcode.per.gov.ie/wp-content/uploads/2011/11/VFM-Guidance-Manual-2007.pdf>

- An interesting review of policy evaluation in Ireland published by an academic is at:
http://www.ipa.ie/pdf/Evaluation_Report_Sept_2014.pdf

Από Νότιο Αφρική:

- National Evaluation Policy Framework, November 2011
(http://www.thepresidency.gov.za/MediaLib/Downloads/Home/Ministries/National_Evaluation_Policy_Framework.pdf)
- Basic concepts in monitoring and evaluation, February 2008
(<http://www.psc.gov.za/documents/docs/guidelines/PSC%20in%20one.pdf>)
- Policy Framework for the Government-wide Monitoring and Evaluation System, November 2007
(<http://www.dpme.gov.za/publications/Policy%20Framework/Policy%20Framework%20for%20the%20GWME%20system.pdf>)