

Μεταρρύθμιση: Δημόσιας Υπηρεσίας & Διοίκησης

Προκλήσεις κυπριακής οικονομίας

Η Κύπρος βρίσκεται σε μια φάση συνεχών και σημαντικών αλλαγών. Έχει επιτευχθεί σημαντική πρόοδος σε ότι αφορά:

- ❑ **Δημοσιονομική Εξυγίανση**
- ❑ **Τραπεζικό Σύστημα**

Για να μπορέσει όμως η οικονομία να επανέλθει σε τροχιά ανάκαμψης και να επιτευχθεί ο στόχος της βιώσιμης ανάκαμψης χρειάζονται:

ουσιαστικές διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις

Τι είναι η Δημόσια Υπηρεσία;

- ❑ Ο μεγαλύτερος και πολυπλοκότερος οργανισμός στην Κύπρο
- ❑ Στόχος του, η εξυπηρέτηση των πολιτών - ασφάλεια, δικαιοσύνη, κοινωνική μέριμνα, δημιουργία συνθηκών που βοηθούν την ανάπτυξη
- ❑ Όταν η Δημόσια Υπηρεσία δυσλειτουργεί, το ίδιο και όλες οι πολιτικές του κράτους
- ❑ Η Δημόσια Υπηρεσία αποτελείται από έμπειρο και ταλαντούχο προσωπικό το οποίο όταν θέλει μπορεί

Προβλήματα και Αδυναμίες

Χιλιοειπωμένα προβλήματα:

- ❑ Γραφειοκρατία και δαιδαλώδεις διαδικασίες
- ❑ Απαρχαιωμένες και πολύπλοκες νομοθεσίες
- ❑ Έλλειψη συντονισμού και αλληλοεπικαλύψεις
- ❑ Ισοπεδωτικές αξιολογήσεις δημοσίων υπαλλήλων
- ❑ Μη ορθολογική αξιοποίηση προσωπικού
- ❑ Αδυναμία χάραξης και προώθηση αποτελεσματικών ολοκληρωμένων και στοχευμένων πολιτικών
- ❑ Ανικανότητα αναπροσαρμογής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τις ανάγκες της κοινωνίας, και της οικονομίας
- ❑ Ευάλωτη σε πολιτικές παρεμβάσεις και ρουσφέτι
- ❑ Μη ικανοποιητική εφαρμογή της η-διακυβέρνησης
- ❑ Συνταγματικά και νομικά εμπόδια έχουν στο παρελθόν ανασχέσει την αποτελεσματική υλοποίηση μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών

Μεταρρύθμιση | Το ζητούμενο μας

ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ, η οποία έχει αργήσει κάποιες δεκαετίες

Η **δομή** ελάχιστα έχει αλλάξει από το 1960 παρά το ότι οι προτεραιότητες έχουν αλλάξει ριζικά

Η ανάγκη **εκσυγχρονισμού και ριζικής αναδιάρθρωσης της δημόσιας διοίκησης**, ως αναπόσπαστο μέρος μιας ευρύτερης αλλαγής του αναπτυξιακού μοντέλου τους Κύπρου, αποτελεί άμεση ανάγκη

Μεταρρύθμιση | Θεμέλιο για το νέο μοντέλο ανάπτυξης της Κύπρου

Το όλο εγχείρημα δεν είναι εύκολο ούτε μπορεί να υλοποιηθεί αυτόματα.

Χρειάζεται:

- Επιστημονική προσέγγιση και μελέτη
- Νομοθετικές ρυθμίσεις
- Προσπάθεια αλλαγής κουλτούρας
- Την καλύτερη δυνατή συνεργασία με όλους

Όπως σε κάθε μεγάλη αλλαγή θα υπάρξουν αντιδράσεις

Μεταρρύθμιση Δημόσιας Υπηρεσίας και Διοίκησης

Η Προεδρία διαμορφώνει ένα ενιαίο σχεδιασμό για τη **μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας και διοίκησης, με 5 πυλώνες:**

- ❑ Αλλαγές και αναδιαρθρώσεις **δομών**: των ίδιων των Υπουργείων, Τμημάτων και των Οργανισμών
- ❑ Αλλαγές στη **διαχείριση ανθρώπινων πόρων**: Καλύτερη αξιοποίηση και ανέλιξη των δημόσιων υπαλλήλων, λιγότερες πολιτικές παρεμβάσεις
- ❑ Σχεδιασμό και εφαρμογή στοχευμένων ολοκληρωμένων πολιτικών με γνώμονα την **ανάπτυξη**
- ❑ Βελτίωση του **νομοθετικού, κανονιστικού και διαδικαστικού πλαισίου**
- ❑ Εφαρμογή της **ηλεκτρονικής διακυβέρνησης**

1 | Αλλαγές Δομών

1.1. Αλήθειες

Παρά το γεγονός ότι η δομή της οικονομίας έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια, η οργανωτική δομή της Δημόσιας Υπηρεσίας δεν έχει αλλάξει σχεδόν καθόλου από το 1960.

Η οργανωτική δομή της Δημόσιας Υπηρεσίας πρέπει να μετεξελιχθεί και να συμβάλει στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του κάθε Υπουργείου και όχι στη διατήρηση αχρείαστων «βασιλείων».

Πιο ορθολογική οργάνωση, και εκσυγχρονισμός έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις παρούσες ανάγκες.

1.2 Κατεύθυνση δράσεων

- ❑ **Συγχωνεύσεις ή ομαδοποιήσεις** τμημάτων για να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες
- ❑ **Μεταφορές αρμοδιοτήτων** από Υπουργεία σε άλλα, πιο αρμόδια για το συγκεκριμένο θέμα.
- ❑ **Κατάργηση** τμημάτων που συμπλήρωσαν τον κύκλο τους
- ❑ **Ενδυνάμωση** τμημάτων και τομέων που παρουσιάζουν καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης
- ❑ Αναθεώρηση των **οργανογραμμάτων** των Υπουργείων

1.3 Σε ποιο σημείο βρισκόμαστε;

- ❑ **Αξιολογείται** η αποτελεσματικότητα Υπουργείων, Τμημάτων, το όφελος στον πολίτη και η επάρκεια τους
- ❑ Διενεργήθηκαν μελέτες **σε τρία Υπουργεία** (Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, Υγείας και Παιδείας και Πολιτισμού), στο Τμήμα Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη, στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και για οριζόντια θέματα προσωπικού. Αξιολογούνται και καταρτίζονται Σχέδια Δράσης
- ❑ Ακολουθούν σύντομα μελέτες και στα **άλλα Υπουργεία**
- ❑ Παράλληλα, γίνεται και αξιολόγηση **Οργανισμών** του ευρύτερου δημοσίου τομέα

2 | Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

2.1. Σύστημα Αξιολόγησης, ανέλιξη και προαγωγές

Το υφιστάμενο σύστημα είναι ισοπεδωτικό. Δεν αξιολογείται ούτε η αξία, ούτε η αποτελεσματικότητα.

Αδήριτη ανάγκη η εισαγωγή ενός σύγχρονου, **μη ισοπεδωτικού** συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, έτσι ώστε να γίνεται πραγματική αξιολόγηση του υπαλλήλου. **Η αξία και απόδοση** του υπαλλήλου θα αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στην ανέλιξη των υπαλλήλων.

- ❑ Το υφιστάμενο σύστημα δεν παρέχει την ευχέρεια για πιο γρήγορη ανέλιξη των πραγματικά εξάιρετων υπαλλήλων
- ❑ Η αντίληψη είναι ότι η ανέλιξη είναι ευκολότερη μέσω παρεμβάσεων παρά με την αξία και την απόδοση
- ❑ Το σύστημα **πρέπει να μπορεί να επιβραβεύει τους υπαλλήλους** για το ζήλο, την επάρκεια, και τα επιτεύγματά τους που ξεπερνούν τα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης τους – σύστημα κινήτρων
- ❑ **Οι θέσεις ευθύνης στο δημόσιο είναι ευαίσθητες και σημαντικές.** Για την οικονομία, την κοινωνική δικαιοσύνη και την ασφάλεια. **Σε αυτές πρέπει να ανελλίσσονται μόνο οι εξάιρετοι. Αυτό επιτάσσει το δημόσιο συμφέρον**

2.2. Κινητικότητα προσωπικού

Η Κύπρος συγκαταλέγεται στις χώρες της ΕΕ όπου η κινητικότητα κρίνεται «**ανύπαρκτη**».

Εισαγωγή **αποτελεσματικού συστήματος κινητικότητας** για να βελτιωθεί τόσο η αποδοτικότητα όσο και η παραγωγικότητα.

Η **αποτελεσματικότητα** του δημόσιου τομέα και η **ανταγωνιστικότητα** της οικονομίας επιβάλλει **ευέλικτο και ευκίνητο εργατικό δυναμικό** που θα μετακινείται εκεί που θέλει και μπορεί να αποδώσει καλύτερα, με διασφαλισμένα τα δικαιώματά του.

Οι **ίδιοι οι υπάλληλοι** να μπορούν να αιτούνται μετακίνηση εκεί που οι ίδιοι θέλουν και πιστεύουν ότι μπορούν να υπηρετήσουν καλύτερα όταν υπάρχει ανοικτή θέση. Να παρέχεται ευχέρεια στη διεύθυνση για κάλυψη άμεσων αναγκών.

Θα πρέπει να διαφοροποιηθούν ανάλογα μια σειρά θεμάτων:

- Σχέδια Υπηρεσίας
- Θέματα Προαγωγών
- Καθορισμός αναγκαίας στελέχωσης τμημάτων /υπηρεσιών

2.3 Κρατικό μισθολόγιο

Η Κύπρος έχει το δεύτερο πιο ακριβό στην ΕΕ και αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς. Απορροφά δυσανάλογα μεγάλους πόρους του προϋπολογισμού, εις βάρος άλλων σημαντικών πολιτικών όπως η ανάπτυξη και η κοινωνική πολιτική

Αποτελεί διαρθρωτικό πρόβλημα και όχι καθαρά θέμα μείωσης δαπανών. Και ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπιστεί. Οι αυξήσεις και η διακύμανση του μισθολογίου πρέπει να συνάδουν με τις **δυνατότητες και την πορεία της οικονομίας**

2.4. Θέματα διαφάνειας και πολιτικών παρεμβάσεων

Το υφιστάμενο σύστημα διορισμών/αξιολόγησης είναι ευάλωτο **σε ρουσφέτι και χρήζει αναθεώρησης**

Στόχος:

- ❑ Αποσύνδεση από πολιτικές παρεμβάσεις
- ❑ Επαναπροσανατολισμός μέσω της αποσύνδεσης από τις άκαμπτες και παρωχημένες διοικητικές διαδικασίες προς την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω σύγχρονων διοικητικών ρυθμίσεων.
- ❑ Δημιουργία σύγχρονου μηχανισμού ενστάσεων πέραν της δικαστικής οδού

Η αποτελεσματικότητα θα εξαρτηθεί από:

- Πώς θα διαμορφωθεί το **σύστημα αξιολογήσεων, προαγωγών, προσλήψεων**, τον τρόπο και τα **κριτήρια** επιλογής.
- Πως θα μετεξελιχτούν οι θεσμοί ούτως ώστε να υπάρχουν έλεγχοι (checks and balances). Κανένα σώμα, ή αξιωματούχος από μόνος του δεν πρέπει να έχει τον **απόλυτο έλεγχο** στα θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
- Επανεξέταση των κριτηρίων και **σύνθεσης** των αρμόδιων φορέων.

2.5 Άλλα θέματα

- Περίοδος δοκιμασίας
- Άδεια άνευ απολαβών
- Εκπαιδευτικές άδειες
- Βελτίωση διευθυντικών δεξιοτήτων
- Θεσμοθέτηση εκπαίδευσης του προσωπικού

3 | Μεταρρύθμιση στρατηγικού αναπτυξιακού σχεδιασμού

3.1 Διαπιστώσεις

- ❑ Η μεταρρύθμιση είναι αναγκαία για την ανάκαμψη της οικονομίας και την υιοθέτηση ενός βιώσιμου μοντέλου ανάπτυξης
- ❑ Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ολοκληρωμένων αναπτυξιακών πολιτικών αποτελεί διαχρονικά αδυναμία λόγω έλλειψης συνεκτικών στρατηγικών. Συχνά οδηγούμαστε σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες. Χρειάζεται ένας οριζόντιος μηχανισμός συντονισμού και πρωτοβουλίας
- ❑ Εδώ και δεκαετίες ελλείπει ένας ολοκληρωμένος **Εθνικός Αναπτυξιακός Σχεδιασμός**, που να ελκύει επενδύσεις, να στηρίζει την επιχειρηματικότητα και **να δημιουργεί θέσεις εργασίας**
- ❑ Ανάγκη διασφάλισης ότι ο Εθνικός Αναπτυξιακός Σχεδιασμός θα καταλήγει σε **υλοποίηση και άμεση μετάβαση από τους στόχους στην πράξη** μέσω της άμεσης σύνδεσης του με τον κρατικό προϋπολογισμό. Θα υπάρχει συντονισμός με όλες τις κρατικές υπηρεσίες και τις δράσεις τους μέσω του νέου συστήματος δημοσιονομικής διαχείρισης(PFM) και παρακολούθηση της υλοποίησης
- ❑ Άμεση επανεξέταση τομέων που παρουσιάζουν προοπτικές ανάπτυξης, και συγκρότηση **συγκεκριμένων δράσεων** και τρόπων στήριξης τους

3.2 Δράσεις

- ❑ Προχωρούμε, μετά από σειρά διαβουλεύσεων με εμπλεκόμενους φορείς στην οριστικοποίηση ενός **Σχεδίου Δράσης, το οποίο θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις, που θα συμβάλουν στη διαμόρφωση του νέου αναπτυξιακού μοντέλου της Κύπρου**
- ❑ Οι Δράσεις αφορούν τον **εντοπισμό και αξιοποίηση των προοπτικών που παρουσιάζουν βασικοί τομείς της οικονομίας** που μπορούν να συμβάλουν στην αναπτυξιακή προσπάθεια, αλλά και συγκεκριμένες δράσεις για άρση των σημαντικότερων εμποδίων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

4 | Βελτίωση κανονιστικού και διαδικαστικού πλαισίου

4.1. Διαπιστώσεις

Πολλές από τις υφιστάμενες διαδικασίες και πρακτικές κατά τη συναλλαγή των πολιτών και των επιχειρήσεων με το δημόσιο χαρακτηρίζονται από **πολυπλοκότητα και πολυνομία**

- ❑ Διευκολύνουν την εκδήλωση φαινομένων **διαφθοράς**
- ❑ Δημιουργούν αχρείαστο **κόστος**
- ❑ Δημιουργούν αχρείαστες **καθυστερήσεις**

4.2 Τι χρειάζεται:

- ❑ **Στόχευση** των πιο κοστοβόρων διαδικασιών και κανονισμών
- ❑ **Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών** καθώς η ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση δεν είναι τόσο θέμα χρονοδιαγραμμάτων με διατάγματα
- ❑ Στοχευμένες παρεμβάσεις, που προωθούν τη διαφάνεια στη συναλλαγή του πολίτη με τη Δημόσια Διοίκηση, αλλά και την καταπολέμηση της **γραφειοκρατίας**

4.3 Ενδεικτικές Δράσεις

- ❑ Αναθεώρηση του πλαισίου για την **αδειοδότηση και λειτουργία** επιχειρήσεων, με στόχο των περιορισμό των απαρχαιωμένων διαδικασιών. Βελτίωση του «επιχειρείν» και στόχευση κατά τομέα
- ❑ Διαφάνεια αναφορικά με τους διαθέσιμους χρηματοδοτικούς πόρους και υποβοήθηση των επιχειρήσεων και των πολιτών να εντοπίζουν και να αξιοποιούν εύκολα χρηματοδοτικές ευκαιρίες.
- ❑ Απλοποίηση διαδικασιών που αφορούν **τις συναλλαγές του πολίτη και των επιχειρήσεων** με το κράτος
- ❑ Εφαρμογή εργαλείων για **υπολογισμό του κόστους** των νομοθεσιών που αφορούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- ❑ Στόχευση τομέων που το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο χρήζει βελτίωσης και απλοποίησης και **επανεξέταση** του όλου πλαισίου. Πρώτος τομέας ο **τουρισμός**.
- ❑ Δημιουργία **μηχανισμού** που θα εντοπίζει ποιοι κανονισμοί είναι απηρχαιωμένοι ή στρεβλωτικοί , που σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα δεν χρειάζονται και πρέπει να καταργηθούν ή χρήζουν βελτίωσης.
- ❑ **Κέντρο Εξυπηρέτησης** για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (αντίστοιχο του ΚΕΠ)
- ❑ Μηχανογράφηση όλων των Τμημάτων που παρέχουν υπηρεσίες και σύνδεση τους με νέο, ενιαίο τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης του πολίτη
- ❑ Απλοποίηση και επιτάχυνση των διαδικασιών για **την έγκριση επενδύσεων** - εισαγωγή νέας νομοθεσίας για μεγάλες αναπτύξεις

5 | Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

5.1 Διαπιστώσεις

- ❑ Η Κύπρος όχι μόνο **υστερεί** αλλά βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις όσον αφορά όλους τους δείκτες της η-διακυβέρνησης
- ❑ Υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων
- ❑ Το αποτέλεσμα είναι **τεράστιο κόστος, χρονοβόρες διαδικασίες**, μη αποτελεσματική διακυβέρνηση και εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων
- ❑ Η Κύπρος **δεν μπορεί να γίνει ανταγωνιστική** αν δεν εφαρμόσει την η-διακυβέρνηση

5.2 Πού οφείλεται το πρόβλημα;

- ❑ **Ανεπαρκές θεσμικό πλαίσιο**
- ❑ Πολλές κάθετες δομές χωρίς να είναι ξεκάθαρο ποιος είναι υπεύθυνος για την χάραξη πολιτικής, και ποιος για την εφαρμογή. Πολλά «υπεύθυνα» τμήματα χωρίς συντονισμό - **αλληλοεπικαλύψεις**
- ❑ Έλλειψη **βούλησης**
- ❑ **Καθυστερήσεις** λόγω πολύπλοκων και χρονοβόρων διαδικασιών. Η ταχύτητα εξέλιξης της τεχνολογίας ξεπερνά στην ταχύτητα υλοποίησης ενός έργου μηχανογράφησης στην Κύπρο

Χωρίς η-διακυβέρνηση δεν μπορεί να γίνει μεταρρύθμιση!

5.3 Ενδεικτικές Δράσεις

- ❑ Επανεξέταση του **θεσμικού πλαισίου** για να γίνει αποτελεσματικό
- ❑ Αύξηση των **ηλεκτρονικών υπηρεσιών** που παρέχονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- ❑ Έμφαση στις **ηλεκτρονικές πληρωμές**
- ❑ Καθορισμός της διαδικασίας χρήσης **ηλεκτρονικών υπογραφών**
- ❑ **Διασύνδεση βασικών μητρώων**, με στόχο να καταλήξουμε σε μια κεντρική διαδικτυακή πύλη για την κυβέρνηση, όπου ο πολίτης θα μπορεί να εξασφαλίσει ενιαία πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες
- ❑ **Απλοποίηση των διαδικασιών**, εγγράφων και γενικά όλων των συναλλαγών των πολιτών και των επιχειρήσεων με το κράτος και για να μπορεί έστω και σταδιακά να γίνει η ηλεκτροποίηση τους