

**Άρθρο: Η χρήση της Μεθοδολογίας Σύγκρισης Επιδόσεων (Benchmarking)
στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση**

Στο πλαίσιο του έργου «Αναδιοργάνωση και βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Τμημάτων Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (Υπ. Οικονομικών) και Εργασίας (Υπ. Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων)», για το οποίο αναθέτουσα αρχή είναι το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και το οποίο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, σύντομα αναμένεται να αρχίσει η υλοποίηση μελέτης από εξωτερικό Ανάδοχο κατά την οποία θα χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) σε δύο μεγάλα και πολύπλοκα, από πλευράς αρμοδιοτήτων Τμήματα, της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ειδικότερα, όπως προβλέπεται στους όρους εντολής της Μελέτης που θα διενεργηθεί, αφού καταγραφούν οι υφιστάμενες διαδικασίες και το θεσμικό πλαίσιο στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, στο Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως και στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ), θα καθοριστούν δείκτες/κριτήρια αξιολόγησης των διαδικασιών τους (π.χ. χρόνος διεκπεραίωσης, απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό, κόστος κτλ) και θα εντοπιστεί το πεδίο εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης, κυρίως, σε τομείς/διαδικασίες όπου παρουσιάζονται προβλήματα/καθυστερήσεις. Ακολούθως, θα καταγραφούν καλές πρακτικές χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων χωρών του διεθνούς περιβάλλοντος που ταιριάζουν στα χαρακτηριστικά των επιλεγέντων Τμημάτων και των ΚΕΠ και θα υποβληθούν εισηγήσεις για υιοθέτηση των πρακτικών αυτών. Στην επόμενη φάση της σύμβασης, ο Ανάδοχος θα ετοιμάσει Σχέδιο Δράσης για τα εν λόγω Τμήματα για την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας κατά ISO και, στην τελευταία φάση, ο Ανάδοχος θα ετοιμάσει ένα οδηγό εφαρμογής της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης, ούτως ώστε να

χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού στα υπόλοιπα Τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Αναφέρεται συναφώς ότι, η μεθοδολογία σύγκρισης επιδόσεων («benchmarking») χρησιμοποιείται ευρέως τα τελευταία χρόνια τόσο σε χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο όρος «benchmark» χρησιμοποιείται για να δηλώσει «πρότυπα επίπεδα αριστείας» έναντι των οποίων μπορούν να πραγματοποιούνται συγκρίσεις για τον προσδιορισμό του χάσματος απόδοσης. Γίνεται σαφές από αυτό, ότι ο προσδιορισμός και μόνο των πρότυπων επιπέδων επιβεβαιώνει τη δυνατότητα επίτευξης υψηλότερων επιπέδων απόδοσης του Οργανισμού μέσω της διαφοροποίησης του τρόπου εκτέλεσης των διαδικασιών του.

Το American Productivity and Quality Center (APQC, 1993) όρισε τη μεθοδολογία «benchmarking» ως *«τη διαδικασία της σύγκρισης και μέτρησης ενός οργανισμού με εκείνους τους οργανισμούς που θεωρούνται ηγέτες σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου με στόχο τη συγκέντρωση πληροφοριών που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να δραστηριοποιηθεί αναλόγως, ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του».*

Από τον πιο πάνω ορισμό αλλά και από ορισμούς που συναντούμε στη διεθνή βιβλιογραφία, εξάγεται ότι το benchmarking περιλαμβάνει ποικίλες ενέργειες οι οποίες έχουν ως κοινό στόχο την επίτευξη της επιδιωκόμενης βελτίωσης και καλύπτουν τόσο τον εντοπισμό λειτουργικών και στρατηγικών χασμάτων όσο και την αναζήτηση και υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών που εξαλείφουν αυτά τα χάσματα. Το σημαντικότερο όφελος που αναμένεται να αποκομίσουν τα Τμήματα που θα εμπλακούν στη μελέτη από την εφαρμογή του benchmarking είναι η βελτίωση της απόδοσής τους. Η βελτίωση της απόδοσης, επειδή εδώ αναφερόμαστε για Δημόσιους Οργανισμούς, συνδέεται άμεσα με βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρουν στους πολίτες και στις επιχειρήσεις.

Επιπλέον, με την εφαρμογή benchmarking οι Οργανισμοί αποκτούν οφέλη όπως ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων τους σημείων, η θέσπιση ρεαλιστικών στόχων, η αύξηση της παραγωγικότητας, η προώθηση κουλτούρας μάθησης μεταξύ των εργαζομένων, η εξέταση/βελτίωση των υπάρχουσών διαδικασιών, η ανάπτυξη νέων ιδεών από πηγές εκτός του Οργανισμού κ.α.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για να αποκομίσουν οι Οργανισμοί τα πιο πάνω οφέλη θα πρέπει το benchmarking να μη μείνει στο στάδιο της θεωρητικής προσέγγισης, δηλαδή, εντοπισμού και καταγραφής των βέλτιστων πρακτικών αλλά να ετοιμάσουν ένα Σχέδιο Δράσης για την υιοθέτηση πρακτικών που θα οδηγήσουν στη βελτίωση τους (στην αύξηση της παραγωγικότητας τους, μείωση του κόστους λειτουργίας κτλ). Συνεπώς, οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή του benchmarking είναι η ύπαρξη της κατάλληλης κουλτούρας στον Οργανισμό (π.χ. διάθεση για μάθηση, αποδοχή των αλλαγών), η ενθάρρυνση και συνεχής υποστήριξη του προσωπικού από την ηγεσία του Οργανισμού, η διάθεση των απαραίτητων πόρων και η κατανόηση των διαδικασιών του Οργανισμού.

Καταληκτικά, η εφαρμογή της μεθοδολογίας benchmarking μπορεί να είναι μια επίπονη διαδικασία που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια αλλά είναι βέβαιο ότι θα αντισταθμιστεί από τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα υπό αναφορά Τμήματα και τα ΚΕΠ που θα την εφαρμόσουν και ο Δημόσιος Τομέας γενικότερα, προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Γεώργιος Π. Ιουλιανού

Λειτουργός Δημόσιας Διοίκησης
και Προσωπικού Α΄